



株ユニックス
の場合

在庫レス化によって
在庫意識浸透



(整理がすすむ在庫スペース)

攻撃営業と現場改善

「中小企業というのは、トップをはじめ従業員の心（意識、意欲など）の問題が大きなウエイトを占める」と山岸社長。滋賀県湖東地区、近江商人発祥の地に本社を構える株式会社ユニックスは、不織布を基材とした開発型企業として60年の歴史を誇る。現在の同社の主要製品は、肩パット、フィルター、自動車用天井材、布団カバー、接着芯地である。ただ、これらの製品群が、今後も右肩上がりの市場性をもつという保証はない。山岸社長が社員に向けて期初に発表した方針でも「日本の繊維製造業の海外移転、海外輸入品の急増及びGMS（総合スーパー）の低迷」といった逆風を頻りに訴える。ではそれに対する施策はあるのか。

同社は、それを既存得意先に対するインストアシェアアップと新規得意先の開拓に求めた。ただ、これを経営の「攻撃面」とするとするならば、攻撃を仕掛ける陣形の整備は①在庫削減②見切り損削減③返品低減、という守りにあると判断した。2001年4月、テクノ経営がコンサルティングをスタートさせるに際して、同社に提案した第一期（1年間）の改革目標は「在庫削減とモノの流れの整流・敏速化」（在庫ゼロ化思想）、「工場・倉庫統廃合による生産性の向上と経費削減」（横持ち厳禁思想）、「品質向上による不良、スクラップの削減」（即対策実行思想）、「流れが見えるモノ作りラインの構築」（ワンウェイ思想）、「トータルコストダウンによる利益の向上」（MRMミス・ロス・ムダ排除思想）というものである。これを実現するための手段として9項目が明示された。それは5S、マルチスキル、営業製造接近（在庫の削減）、外

部倉庫の廃止、レイアウト、外注の内作化などである。

在庫品、見切り品、返品が安易に同社内に滞留する風土は早急に払拭しなければならないテーマである。これに対し“直球”で対処するか、“変化球”で対処するかは、その企業の意思決定者のキャラクター（思想も含めて）に係る部分が少なくない。山岸社長は、剛腕から社員に向けて“直球”を投げ込んだ。それは、倉庫の廃止である。40m×60mの在庫の温床を無くすことで、在庫ゼロの掛け声が掛け声倒れではないことの明確な意思を示した。さらに第二投目が、5ヶ所に分散していた事務部門も1ヶ所への統合である。製造部門と事務部門がそれぞれの目線で仕事をする非効率、モラルの低下をも引き起こしてきたのではないかと。疑問は、その機構統合によってやがて生まれた軋轢によって証明されると共に、その克服によって業務改革の手応えが確かなものとなった。

「今いる社員の父親の代からの在庫が、倉庫レスで整理していくとぞくぞく出て来た」。パレットが、工場建屋の脇に5メートル高さで4列も並ぶ。「これでも相当廃棄した」そうだが、いかに在庫、見切り品が山積していたか判然とする。倉庫レス化は、同社の新たな歴史のスタートと言える。次は、間接部門50人、直接部門46人体制に手をつけなければならない。高コスト体質からの脱皮と新製品開発への取組みには避けて通れない関門。テクノ経営のコンサルティングは、そこに切り込んだ。

(続きは後編で)