

年賀郵便とカンバン方式

——努力をしない官営企業と努力し過ぎの民間企業——

話はすこし古くなるが、昨年の暮のこと。都心の高層ビルである△ビル内の郵便局の局長さんが、ビルのテナント会社を訪問して、次のように申し入れをした。「この年末年始の年賀郵便物は、局舎内に保存場所が不足するため、到着次第配達するようにしたいのでご諒承いただきたい。」△ビルの会社に勤務するQさんからこの話を聞いて、いろいろなことが頭に浮かんだので、すこし駄文にまとめてみよう。

破壊された醇風美俗 まず、年賀郵便物を暮のうちに配達してしまうという決断の是非について。年賀郵便は正月になってからまとめて配達され、正月気分ひたりながら眺めて発信者のことを想起するところに意義があるはずなのだが、それを年の明けぬうちに配ってしまおうという局長の役人らしからぬ、味気ないがきわめて実務的な決断を下した勇氣と実行力におどろいた。

役人というのはもともと機転を利かすために、慣用を破るということに対しては片意地なまでに憶病な人種だと僕は思っていたのである。ところがかの△ビル郵便局長氏は郵便物の在庫を排除するというきわめて現実的な機転のために、年賀郵便物を正月に配達するというわが国の長年の醇風美俗を破壊し去ったのである。彼は在庫のカットが大切か、醇風美俗が大切かを、天秤にかけたのであった。そして彼は在庫のカットを採るとする「決定」を下したのである。

在庫のカットとカンバン方式 次に僕の頭に浮かんだことは、トヨタ自動車の有名なカンバン方式のことである。定点発注だか何だか忘れたが、カンバン方式というのは、アセンブリとして組みつける中間外注部品を、ラインに組みつける寸前に納入させようという方式である。この考えかたの発想はまさに△ビル郵便局長の発想と同じなのであって、到着したものを溜め込んでおかずに速やかにさばいてしまい、在庫をカットしようというものである。

郵便局長氏とトヨタ自工の違いは、前者が客の都合に合わせて在庫をさばくのに対して、後者は自分の都合に合わせて在庫を調整するところにある。すなわち、カンバン方式は、自社の組立てラインの都合に合わせて下請け企業にサブアセンブリを納入させようということである。この結果、自社の在庫負担は下請け企業に転嫁されるのである。

需要の変動にともなう仕掛り段階の調整在庫は、かくして大きな部分が下請け企業に押しつけられる。下請け企業でもカンバン方式を採用すれば、そこでまかなうべき調整在庫はさらに孫請け企業に転嫁される。かくて末端の下請け企業へゆくほど、需要の変動が拡大されて、その拡大された変動需要に対応すべき中間在庫の負担が、底辺の企業へと押しやられるのである。

大企業の下請け企業に対する君臨ぶりは、自動車産業において特に顕著であるが、カンバン方式というのは在庫負担の下請け企業への押しつけというかたちの下請けいじめであると僕は理解している。過日ある自動車部品メーカーの経営者の話を聞く機会があったが、カンバン方式導入以後は増加したと言っていた。自動車関連企業は、何次の下請けにつくかによって運命が決まってしまうのだと彼は言う。末端の下請けについてしまつたら、そこから這い上ることは不可能に近い。それだけ下請け系列が強固なのである。トヨタはカンバン方式導入のために十数年の歳月をついやしたそうだが、ひとたび寝返りをうたれれば重大な打撃をこうむるはずの、このような方式を実行に移すには、慎重な下請け懐柔の期間が必要であったはずである。

年賀郵便の在庫負担 もういちど年賀郵便にもどるが、年に1度しかない交流を、年賀郵便に託す人が多いとなると、集配貯送のピークが暮正月に集中することは明白である。はたしてそのピークは平均需要の何倍に達するであろうか。想像すると恐ろしくなるほどだ。だいたい、設備産業は、ピーク負荷に合わせて設備投資を行なうと、過剰設備となって資本費負担が増大する。いまの郵便事業が、年賀郵便というわが国の醇風美俗によって生じるピーク負荷に合わせて設備拡張をし、人員増強をするためにコスト高となり、そのために不当な郵便値上げに結びついたとしたのなら、△ビル郵便局長の「決定」は、どれほど高く評価してもほめ過ぎではないはずである。

折しもわが国では官公庁の生産性向上の必要性が強く叫ばれている。民間企業は下請けいじめを陰に陽に強行してまで生産性向上に努力をしている。官営企業では、従来のように費用発生即値上げの方程式がいつまでも通用するものではないことを、消費者が強く訴えなければならぬ。

E・O