



一 中国に進出した日本企業の間で再評価されるSCM(サプライチェーンマネジメント)

最近、中国に進出した日本企業の間で、企業規模の大小を問わず、SCM(サプライチェーンマネジメント)について再評価する動きが高まっている。

これまでは、世界市場での需要拡大や中国における国内需要の拡大に対応して、大量生産、大量消費の考え方の下、いかにして価格を下げ、クオリティの高いものをつくるかということに経営の重点が置かれてきた。つくった物は必ず売れ、マーケットの動向をそれほど気にする必要はなかったのである。ところが、二〇〇八年秋のリーマンショック以降、つくった物は必ず売れるとは限らず、倉庫に眠る不良在庫の山が経営を圧迫するようになってきた。

だからといって、ヒット商品をタイミング良く供給できなければ「販売機会の損失」が生じてしまう。このため、「サプライチェーン上の在庫を極小化し、市場の激変に対して不良在庫の発生リスクを最小にすること」と「多様な商品を短いリードタイムで供給し、機会損失を減らすこと」という二つの目標を解決することが強く求められている。

この二律背反する課題に対する最適なアプローチとして、改めてSCMが再評価されているのである。

中国に進出した多くの日本企業では、世界市場における製品ライフサイクルが短縮化し、多品種化が同時に進展した結果、市場変化が激しくなり、市場動向の予測が困難となった。つまり、「不確実性」が拡大したのである。一方、供給システムは、生産した製品は必ず売れるという、未来に関する予測可能性にもとづいた大量生産システムのパラダイムから脱却できていない。このため、生産した製品が売れない、売れる製品は欠品になる、納期が短く顧客が待ってくれないという現象が起き、値引き、不良在庫の処理コストが膨大になって利益が出なくなっている。その結果、キャッシュフロー効率が低下してしまっているのである。

二 縦割り組織ごとの目標設定の限界

一般的に、大量生産システムにおいては、計画的な生産供給体制を前提として、それぞれの機能別に縦割り組織が作られて

中国に進出した日本企業の 経営環境の変化とSCM

いる。機能的組織がそれぞれに部分最適を目指して目標設定を行っているのである。

例えば、生産部門では設備稼働率を高く維持し、製造原価を下げることを目的として大きなロットで生産する傾向にある。一度にたくさん作れば、段取り替えによる停止期間を最小にでき、その分製品一つ当たりに係る設備などの固定費の割合が下がるからである。このため、仕掛かり在庫が発生してしまう傾向にある。また、物流部門では、製品当たりの輸送コストを最小化することを目的としていることから、大量輸送の方が高効率となり、前後にロットまとめのための在庫が発生する傾向にある。

販売部門では、売上げ最大化が目標である。このため、欠品率を最小化して販売機会の損失を減らすため、やはりできるだけ在庫を保有しておくという傾向にある。

つまり、それぞれの部門で在庫がバッファとして利用された結果、市場環境が変化すれば、それらの在庫が一度に不良在庫となってしまう危険性を拡大している。生産されたものは確実に販売されるといって大量生産システムを前提として考えられた機能的組織管理、部分最適の目標設定そのものが、実は市場変化への対応能力を阻害しているのである。一九九〇年代初めに「リエンジニアリング」、「BPR(Business Process Reengineering)」の考え方がブームとなった。これは非効率になった業務の流れ(ビジネスプロセス)を根本的に組み立て直すこと(リエンジニアリング)に力点を置く考え方で、コストの削減や工期短縮など大胆な目標を立てるといって触れ込みで紹介された。

しかし、日本ではBPRで大きな成果を上げることができた企業は決して多くなかった。これは、BPRが、最終的な目標設定、管理すべき対象範囲という点で自由度がありすぎたため、「営業活動のBPR」、「物流管理のBPR」などといった狭い視野での問題設定がなされ、これまでと同様、部分最適が追求された結果、全体としての最適化という目標が達成できなかったのである。

極端な場合では、機能的組織の部分最適を目的としたBPRは、正しく行えば行うほどサプライチェーン全体から見ると、間違ってしまう危険性があったのである。不確実性の高い市場変化に対しては、比較的長い期間を対象とした機能的組織の部分最適計画による供給体制は通用しない。市場変化に敏速に対応しサプラ

イチエーン全体の最適状態の維持を図ることが必要である。

例えば、製造原価が上がっても、サプライチェーン全体から見てキャッシュフローが増加するのであれば、小ロット生産を行う、輸送コストが高くとも高速輸送を行う、仕掛品の生産を中止し、売れる商品へ貴重な生産能力を振り替える、といった対応を行うことが正しい場合も多いのである。

三 見せ掛けの利益からキャッシュフローへ

大量生産・大量消費の時代には、損益計算書の利益を最終的に大きくすることが目標であった。ところが、グローバル企業の経営の場合には利益ではない。キャッシュ、つまりお金儲けなのである。キャッシュでない限りは信用できない、という大きなパラダイム変化が起こっているのである。

なぜ、利益ではないのだろうか。利益とお金、プロフィットとキャッシュは根本的に違う。つまり、プロフィットというのは財務計算上、便宜的に作り出された数字に過ぎないのである。例えば、売れなくなっても在庫をつくれればつくるほど、見かけ上の利益は大きくなるという現象が生じる。在庫は必ず売れるという前提であるから、在庫をどんどんつくと、固定費の割り振りが在庫の方にもいつてしまうために、販売されている商品の一個当たりの売上原価が下がる。そのため、見かけ上の利益が発生する。よくある黒字倒産というのはこうして起こることになる。黒字なのに在庫に埋もれてしまつて倒産してしまつ、つまり、キャッシュが足りなくなつてしまつのである。

こうした流れの中、企業のパフォーマンスを評価する指標として、キャッシュフローの重要性が指摘されている。日本でも貸借対照表、損益計算書に加え、キャッシュフロー計算書の提出が義務付けられているのもこうした理由からである。キャッシュフローが判断業務を含まない客観的な数字であり、不確実性の時代に企業の実力をもつともよく示してくれるものだからである。

日本の製造業で行われている原価計算は、どちらかと言えば品目の価格決定のために、品目・オーダー単位での詳細な実績原価計算を追求する傾向にある。こうした個別オーダー単位での詳細な実績原価計算も、細かく行えば行うほど、価格設定やプロダクトミックスの問題に対しては間違つた判断を招くことは、直接原価計算(ダイレクトコストリング)としてよく知られた事実である。

株式会社 野村総合研究所 早川康弘

四 含み資産経営の終わり

かつての日本企業の経営の特徴の一つは、売上げ拡大・事業拡大により事業資産を拡大し、含み資産による間接金融によりさらなる事業拡大を目指すことだった。これは土地の価格は下がらない、日本経済は右肩上がりの成長を続けることが前提として成り立つ範囲では正しかったように思える。しかしながら、これらの前提条件は崩れてしまった。このため、間接金融や含み資産経営による事業拡大戦略は行き詰まりを見せ、中国に進出した日本企業の事業拡大の考え方は、直接金融を主体としたキャッシュフロー経営へと大きく転換することを迫られていると言える。

SCMは、製造・流通業においてキャッシュフロー経営を具体化する有力な指導原理である。このため、これまでのような売上げ、利益重視の業績評価尺度では、その価値は容易に計測できない。SCMの推進には、業績評価尺度の転換についてのトップマネジメントの英断とリーダーシップが必要になる。

五 経営システムのパラダイムシフトとSSCM

大量生産システムにおけるパラダイムは、未来に関する予測可能性を基本としていた。しかし、多品種化や製品ライフサイクルの短縮化が進む現在、未来は予測不可能ということの基本とした不確実性のパラダイムを経営システムデザイン的前提として採用することが必要となつてきている。これは、具体的に観測された市場動向にいかに対応するかを基本に考えた新しいパラダイムへのシフトである。

パラダイムシフトに対応して、経営システムの設計思想は、予測可能性を前提とする機能別組織の部分最適化を目標とするものから、市場の不確実性を前提とし、変化に対してサプライチェーン全体の最適化を図ることを目標とするSCMにできるだけ早く転換すべきなのである。

この結果、組織管理方式も現場ヒューマンウェア主義から先端ITを利用した全体的な視点からのマネジメントへ、業績管理システムも財務会計システムからキャッシュフロー会計システムへと移行することが必要になる。SCMは、大量生産システムからの転換という、大きなパラダイムシフトをガイドする経営システムの設計思想として位置付けることが肝要である。