

第 294 回 (11 月)

サプライ・チェーン変革への日本企業の課題 —BTO、CTO を起点としたアプローチの検討—

ジャーナリスト 野口恒氏

トヨタのシステムを研究し尽くして、デル・コンピュータは、独自のデル・ダイレクト・モデルをつくりあげた。今度は日本企業も米国のモデルから、サプライ・チェーン・マネジメントの方法を学ぶべき時を迎えている。

日本におけるサプライ・チェーン・マネジメントはいったい何を核にするつもりなのだろうか。トヨタ式生産システムをつくりあげた時に、系列をつくろうとして努力した結果、JIT システムができたのであろうか。そうではなくて、JIT システムを成立させようとして苦闘し、その結果、“かんぱん” “系列” へと、1 企業の枠を越えた大きな生産方式に広がっていったはずである。

同じように、漫然とサプライ・チェーンをつくろうとするよりは、まず BTO(BUILD TO ORDER—実売情報に基づいた受注生産) を成立させるために何をすべきかという視点から活動し、それがサプライ・チェーン・マネジメントへと向かっていくアプローチが求められていると思う。

デル・コンピュータの受注生産方式は、クローズドな国内系列で成り立っていたトヨタ生産方式を超えてグローバルなレベルでジャスト・イン・タイムを成し遂げたと言われている。実際に、シンガポールを拠点にアジアで生産し、極めて短納期で日本に届く。

だが本当はグローバルな展開だからこそジャスト・イン・タイムが可能だったのである。アジアの豊富な労働力が、デルの受注の量のブレに対応する生産のフレキシビリティを可能にしているのである。トヨタ生産方式では、季節工、臨時工で生産量の伸縮に対応してきた。しかしトヨタも、この日本で生産のブレを調整する労働力の不足に当面し、アジアへの生産シフトを強めているのである。