

# 成長起爆剤となる 「オーダーマネジメント改革」

水谷禎志



中川宏之



柴 幸春



## CONTENTS

- I オーダーマネジメント改革の概要
- II オーダーマネジメント改革を阻害した要因
- III オーダーマネジメント改革による効果
- IV オーダーマネジメント改革の要諦
- V 日本の製造業への示唆

## 要約

- 1 「オーダーマネジメント改革」は、サプライチェーン（供給連鎖）のさまざまなポイントでの需要変動に適応できる機能を強化・付与できるため、生産プロセス改革や物流改革など応用範囲が広い。特に、需要の不確実性の高い市場や成熟市場で効果を発揮する。ただし日本企業は、戦後半世紀にわたる成功の歴史の呪縛、技術重視のマネジメント、IT（情報技術）の不十分な活用が阻害要因となり、オーダーマネジメント改革が進んでいなかった。
- 2 欧米企業の先進事例を見ると、オーダーマネジメント改革の実行によって、販売店を含めた物流在庫の削減、実需データの把握、生産リードタイム（所要時間）の短縮、生産工程内在庫の削減などが可能となることがわかる。
- 3 オペレーション（業務運営）が複雑化・多層化するグローバル市場にあっても、日本企業は、組織横断による調整を人手に頼っているケースが多く、生産・物流・販売での非効率を生み出す要因となっている。オーダーマネジメント改革はこの課題を一挙に解決できる。
- 4 オーダーマネジメント改革の実行には、日本企業ではあまり注目されていない拠点・機能をまたいだ業務の見直し、もしくは新規設計と、拠点横断での情報収集・コントロールを司るITシステムの構築が不可欠である。

日本の製造業がグローバル市場で伍していくためには、製品や技術に着目するばかりでなく、事業や経営を支える仕組みづくりにも目を向けるべきである。なぜならば日本の製造業は、製品のライフサイクル全体で儲けるための仕組みが未完であり、いまだ業務を変革しIT（情報技術）を活用しきれていないからである。ところが、欧米のグローバル企業にはこの段階まで着手している企業が多い。

本稿では、製造業の競争力を高める仕組みのなかでも、日本企業として特に注目すべき「オーダーマネジメント改革」を取り上げる。これは、生産・物流・販売の各部門を横断的に連携させ、業務を飛躍的に効率化させる改革である。特にグローバルオペレーション（業務運営）における効果は非常に大きい。このオーダーマネジメント改革について、その内容および重要性を述べ、併せて日本企業での導入を阻害した背景を論じ、なぜ今オーダーマネジメント改革なのかを明らかにする。

## I オーダーマネジメント改革の概要

### 1 個別オーダーに応じた対応力を持つオーダーマネジメント改革

オーダーマネジメントとは、「顧客注文（オーダー）を要求納期に合わせて履行する業務プロセスの管理」をいう。業務プロセスとは、広義には商品の照会から始まり、支払いが完了するまでの一連の流れである（表1）。

オーダーマネジメント改革が斬新なのは、この業務プロセスにおいて、販売部門が保有する実需データやトレンドを、物流部門や生

産部門に細かく正確に伝達できるとともに、その情報の受け手である部門が適切に対応することが可能な仕組みにある。企業は、規模が大きくなればなるほど計画を重視したマネジメントスタイルになりやすく、組織の壁が高く厚くなって臨機応変な対応は難しくなる。オーダーマネジメント改革は、こうした課題にメスを入れることができる。つまり、大企業であっても、組織の壁を越えて需要に合わせた臨機応変な対応力を発揮・強化できるようになるのである。

## 2 企業に構造改革をもたらす オーダーマネジメント改革

オーダーマネジメント改革が注目される理由は、その仕組みを構築することによって、従来は人に依存していた調整業務のすべて、もしくは大部分を自動化できる点にある。すなわち、従来であれば「履行ルールに沿って人が判断していたために人の処理能力が律速となってしまう業務」が、オーダーマネジメント改革後は、「オーダー履行ルールに沿ってシステムが自動で処理し、問題が生じた場合のみ人間が判断する業務」に変更され、最

表1 業務プロセス

商品照会・引き合い (Product Inquiry)
見積依頼 (Sales Quote)
注文確定 (Order Configuration) ⇒仕様決定
受注承認 (Order Acknowledgement/Confirmation)
調達・出荷場所の決定 (Order Sourcing/Planning)
注文変更 (Order Changes)
返品 (Returns)
オーダー処理 (Order Processing) ⇒物流センター庫内業務
出荷 (Shipment)
配達・納品 (Delivery)
受領 (Receipt)
請求 (Invoicing/Billing)
支払い (Settlement)

適解の導出速度や、処理量と選択肢が飛躍的に増大する。

オーダーマネジメント改革は、オーダー情報と、その対応による効果が最も高いサプライチェーン（供給連鎖）上のポイントを直接つなぐ。そのため、生産工程中、輸送中、中間在庫であっても、オーダーへの対応が可能となる。これを実現するには、既存の業務の見直しが必要となるため、生産・物流・販売の各部門に閉じた改革ではなく、各部門を巻き込んだ部門横断型の構造改革となる。そしてその成果として、たとえば販売代理店（以下、代理店）が在庫を抱えずに製品と納期を保証した受注が可能となったり、見込み生産を極力抑えて顧客の納期要請に間に合わせられるようになったりする。

### 3 オーダーマネジメント改革を訴求する条件

#### (1) 需要の不確実性が高い業界

オーダーマネジメント改革が有望とされる第一の領域は、需要変動が大きく、その変動要因が多岐にわたり将来予測が難しいため、見込み生産によるリスクが高い業界である。

オーダーマネジメント改革は、このような業界の需要予測の精度を上げ、変化に俊敏に対応する。こうした不確実性が高い業界として、

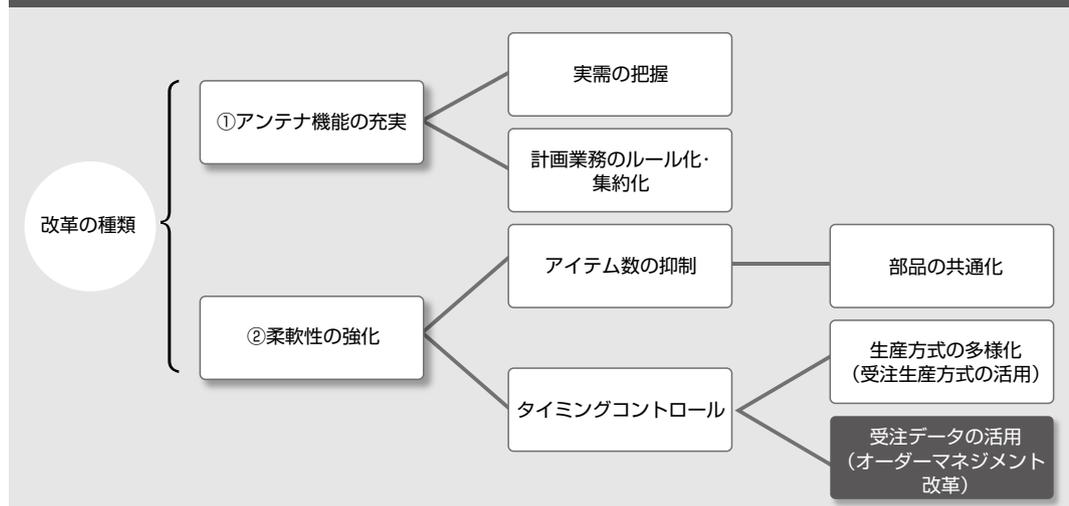
- ①市場の変化が激しい電子部品
  - ②稼働期間が長くアフターマーケットが大きい建設機械
  - ③仕様が多く構成部品の組み合わせが多い工作機械
  - ④受注後の仕様変更が頻繁に起きる半導体製造装置
- を挙げることができる。

#### (2) 成熟期の市場

上述のような業界にかぎらず、ライフサイクルが成熟期に達した市場でもオーダーマネジメント改革は重要である。

こうした成熟市場では、供給側が市場に製品を押し込んでも売れず、ときには供給過剰になって価格下落を招き、利益をさらに圧迫する。また、製品の差別化を図るためにデザインの多様化やオプションによるアドオン（拡張機能）が進む。その結果、生産の部品アイテム数が増加して生産段階でのプロセス

図1 オペレーション（業務運営）改革の分類とオーダーマネジメント改革の位置づけ



は多様化・複雑化し、さらに物流や販売部門での取り扱い品目数も増加していく。需給調整が重要な市場でありながら、生産側での計画が複雑となるために、需要変化に応じた生産計画の頻繁な調整が難しくなっている。

#### 4 オーダーマネジメント改革は 日本企業がやり残した改革

オーダーマネジメント改革は、上述のような業界・市場への有効な施策に位置づけられるが、とはいえ、オーダーマネジメント改革が唯一無二の手段というわけではない。需要の不確実性が高い業界や成熟市場に向けては、図1に示すように複数の施策がありうる。

まず、市場変化に対する感度を高めるための「アンテナ機能の充実」(図1①)がある。具体的には、実需を把握するために代理店などの販売実績を正確に捕捉する施策や、正確な予測と迅速な対応指示ができるように生産・物流・販売の各段階での計画業務のルーチン化・集約化を図る方法もある。

一方、市場変化への「柔軟性の強化」(図1②)のためには、部品の共通化によってアイテム数を抑制したり、受注と生産のタイミングをコントロールしたりする。それにより時間のロスと製品のロスの双方を防ぎ、適切な解へと導くことができる。

このタイミングのコントロールには、変化に対し柔軟性が持てるように生産工程側で生産方式を工夫するアプローチと、受注側から情報を生産側に適切に伝えるアプローチとがある。前者の代表例が「セル生産方式」である。これは作業員が多能工化することで、生産計画の柔軟性を確保している。

そして後者がオーダーマネジメント改革である(図1のアミがけ部分)。オーダーマネジメントに関しては、次章で示すいくつかの阻害要因によりこれまで日本企業には導入されてこなかった。見方を変えれば、この改革を実施することで多くの成果が「刈り取れる」可能性が大きいといえる。

## II オーダーマネジメント改革を 阻害した要因

### 1 成功の歴史が呪縛

この半世紀における日本の製造業の成功モデルの発展をたどると、「製品化すれば競争力がある」という「製品力」が大前提であった。そのため、第一にコスト競争力で欧米企業と競い、次に品質も向上させて競争力をさらに強化し、為替変動などの外部要因にもたくましく対応してきた。大量生産を前提とするこのモデルは、量産に向けたコスト削減と品質維持が重視されるため、実需に沿った調整を重視するオーダーマネジメントの概念は浸透しにくかった。

また、日本企業はその成功の歴史のなかで、生産・物流・販売機能を独自に成長させてきた結果、各機能が個別最適化してしまっていることも、オーダーマネジメント改革が浸透しない大きな阻害要因となっている。そしてその個別最適の結果、情報の「伝言ゲーム」が起り、社内でブルウィップ効果<sup>1</sup>が生じている。

### 2 有望市場を見失う技術への過信

韓国、台湾、中国などの新興国企業が台頭した近年は、製品力に依存したこれまでの日

本型成功モデルが、多くの業種で急激にキャッチアップ（追いつかれること）されている。そのため日本の製造業は戦略として、差別化を図るためにこれからの有望市場に向けた開発力の強化と市場開拓を志向している。スマートグリッド（次世代送電網）をはじめとした昨今の環境分野への注力などはその代表例である。

図2 製品ライフサイクルで捉えた日本企業の注力領域

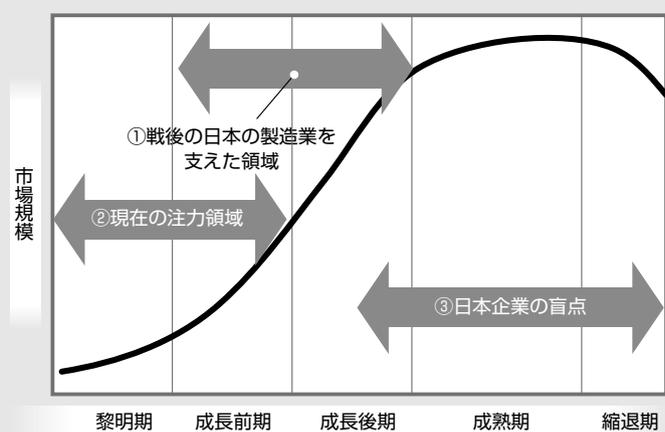
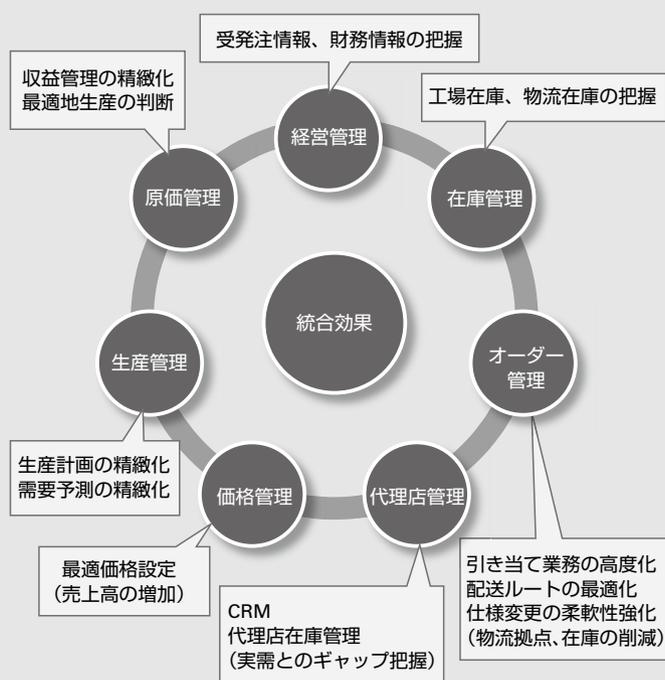


図3 情報の一元管理（統合）による実現領域



注) CRM：顧客関係管理

ただしこれらの戦略は、コストと品質とのバランスが問われる成長期での戦いを避け、他社が参入する前の「ブルーオーシャン（未開拓市場）」で利益を刈り取る「先行逃げ切り型」を目指そうというものである。競争の激しい領域を避ける点ではスマートな（優秀な）戦略ではあるが、製品のライフサイクルで捉えると、注力する領域を、従来の成長期全般（図2①）ではなく、黎明期から成長期前半（同②）へとシフトさせることを意味する。一方、製品のライフサイクルとして捉えれば、成長が鈍化した後の成熟期（同③）にも多くの果実が実っているが、ここは日本企業の盲点となっており、そういう点においても、結果として日本企業にオーダーマネジメント改革が注目されることが少ないといえる。

### 3 ITの活用が不十分なことによるチャンスの見逃し

オーダーマネジメントは拠点間の連携を前提とした業務プロセス管理であり、ITシステムによる支援が効率化に直結する。しかし、残念なことによこれまでの日本企業は、拠点の基幹システムを整備するなかにおいて拠点間を横断するITシステムの重要性を認識してこなかった。そのため、多くの日本企業にはこうした管理機能をグローバルレイヤー（層）で構築できる基盤はなく、実現も困難となっている。

また、昨今のITを活用すれば、拠点によってITシステムが異なってもオーダーマネジメントは構築できる。そして拠点間の情報の一元管理（統合）によって、図3に示すような経営管理、在庫管理、生産管理、原価管理など、現代のグローバル企業に必要な

多様な管理業務も実現ができるのだが、日本企業はこの点でもその有望性をまだ認識していない。

### Ⅲ オーダーマネジメント改革による効果

#### 1 販売店を含めた流通在庫の削減と実需の把握

オーダーマネジメント改革によって複数の拠点にある在庫を同時に引き当てできるようになると、物流の階層構造を、納期を維持したまま従来よりも単純化でき、その結果、物流全体の滞留在庫の削減も可能となり、物流拠点の統廃合なども期待できる。

たとえば、欧州の建設機械メーカーA社は、部品の物流在庫を削減する手法としてオーダーマネジメント改革に取り組み、成果を上げている。建設機械は稼働期間が長期にわたるため、メーカーにとっては本体の販売とともに、販売後の保守・サービスも重要な市場である。ただし、長期にわたる製品の供給では部品点数が多くなり、しかもユーザーによって供給時期にばらつきが生じるため、どのタイミングでどれだけ生産すべきかなど、工場の生産計画は曖昧になりやすい。また、建設機械のなかでも特に、稼働停止がユーザーにとって大きな損害となる鉱山機械には、適時の部品供給が厳しく要求される。さらに、部品によっては巨大なものもあり配送が容易でないため、市場に近いところであらかじめストックしておく必要もある。

このような特性を持つ建設機械は、部品在庫が過剰になってしまう傾向にある。しかも、欠品防止の具体策がないとすぐに欠品が

生じ、販売サイドから見ればそれが顧客満足度を引き下げることになりかねない。事実、A社のサービスレベルが競合他社よりも低いことは同社の大きな問題であった。

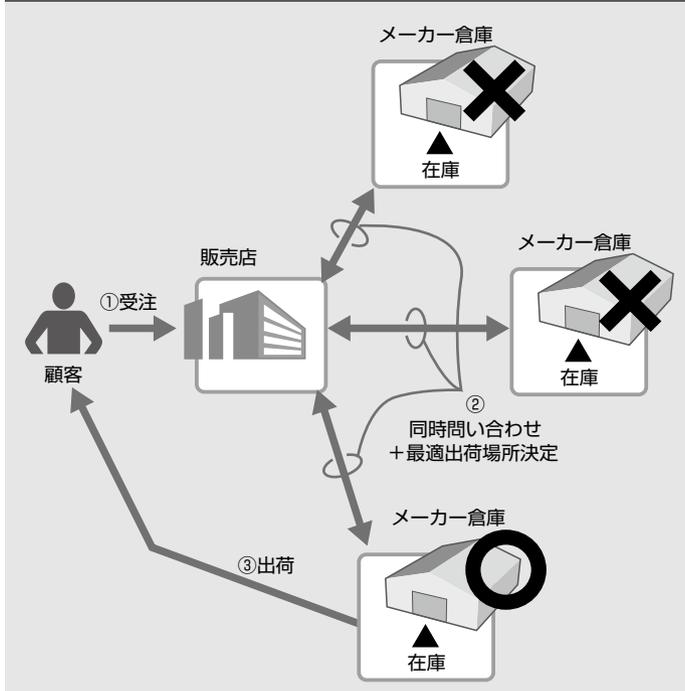
そこでA社は、販売サイドを起点とするオーダーマネジメント改革を実施し、複数の物流拠点（倉庫）にある在庫を同時に参照し、顧客への供給タイミングとコストのベストマッチを提示できる仕組みを導入した。しかも、販売サイドから複数の物流拠点の在庫が見えるこの仕組みは、同時に生産サイドからも見えるため、併せて生産計画を精緻化するメリットも実現している。その結果、物流拠点によっては50%近い在庫を削減できたとともに、従来は人手に頼っていた物流拠点間の調達や出荷場所の調整作業が自動化された。

A社は改革をさらに推し進め、代理店と在庫情報を共有して代理店が抱える不要な在庫を圧縮するとともに、それを生産計画へフィードバックすることで情報を精緻化してさらなる流通在庫の削減に成功した。この改革の副次効果としては、代理店のメーカーに対するロイヤルティ（忠誠心）が高まったこと、実需が見えるためにサードパーティ（純正品以外のメーカー）による部品市場浸食への対抗策が打ちやすくなったことがある（次ページの図4）。

#### 2 リードタイムの短縮と工程内在庫の削減

一方、供給リードタイムと比較して生産リードタイムは長いことが一般的で、生産サイドとしては顧客の要望を満たしつつ在庫を削減するために、工場の工程内では可能な限り見込み生産（つくり置き）して生産リード

図4 建設機械メーカーA社における受注から出荷までの業務プロセス



タイムを短縮する工夫をしている。

サプライチェーンのなかで、受注に対応するための在庫を持つ工程（受注タイミング）を「デカップリングポイント」と呼び、前述した製品の多様化が進んだ市場や変化が激しく生産調整の増減が起こる市場では、このデカップリングポイントを認識し活用することが非常に重要になる。

デカップリングポイントは生産方式により異なるものの（表2）、一般的にデカップリングポイント前の「前工程」は、生産や調達の制約を踏まえて稼働率を極力上げようと思込み生産が重視され、デカップリングポイント後の「後工程」は、実需に柔軟に対応する受注生産が重視される。デカップリングポイントはこの両者の狭間にある「点」である。たとえば、受注後に仕様変更が頻繁に起こる半導体製造装置など、見込み生産と受注生産が併存するような製造業でデカップリングポイントが注目されている。

デカップリングポイントは、個々の企業・工場の生産プロセスや生産に対する方針で変わるため、その定義は単純ではない。しかし、重要なのは定義ではなく、デカップリングポイントに伝える情報の精度とその使い方を明確化し、デカップリング以降の生産プロセスのリードタイムの圧縮や、デカップリング前の生産計画・所要量計算の精度の向上によって調達業務まで含めた生産プロセス全体の効率化を図ることにある。

たとえば、欧州の自動車メーカーB社は、オーダーマネジメント改革によって、受注生産モデルを基軸としながらも見込み生産を導

表2 デカップリングポイントの工程の相違と、生産方式の関係

生産方式	プロセス	▼：デカップリングポイント（受注タイミング）											
		部品設計	製品設計	材料調達	材料在庫	材料加工	半製品在庫	最終組立	製品在庫	工場出荷	製品在庫	配送据付	
見込み生産	見込み生産（MTS）												
	在庫販売（STS）												
受注組立生産	受注加工組立（BTO）												
	受注仕様組立（CTO）												
	受注組立（ATO）												
受注設計生産	受注設計生産（ETO）▼												
	受注生産（MTO）												

注）ATO：Assemble To Order、BTO：Build To Order、CTO：Configure To Order、ETO：Engineering To Order、MTO：Make To Order、MTS：Make To Stock、STS：Sale To Stock

入することで生産を効率化させている。B社はオプションが多種多様のために製品品番が個々に異なることから、事業特性としては見込み生産に向かない。しかし、リードタイム圧縮のために部品単位では見込み生産が導入されていた。つまり、BTO（受注後に組み立てる生産モデル）を実施しており、工程内では半製品がデカップリングポイントとして位置づけられる。

B社の課題は、顧客との慣行で、1つのオーダーに対して7、8回は起こる、受注後の仕様変更に伴う生産工程への出戻り対策であった。仕様変更があるため、部品単位での生産計画は実需と仕様変更を含む複雑な予測となり、さらにその仕様変更によって廃棄される部品が増大するという問題も発生していた。

そこでB社は、受注生産と見込み生産を管理する手段として、個別オーダーの仕様変更を、その都度、生産ラインにフィードバックするオーダーマネジメント改革に取り組んだ（図5）。具体的には、オーダーごとの仕様変更が生産ラインに逐次フィードバックされるように業務を見直し、そのうえにITの共通基盤を構築したのである。その結果、生産現

場での混乱が大きく低減されて生産性が向上した。そしてより大切なのは、仕様変更の情報を活用して見込み生産を管理することで、生産計画全体の精度が上がる可能性が生じたこと、および仕様変更で不要となった部品がトラッキング（追跡）でき、廃棄される前に再利用が可能となったことである。このように、B社はリードタイムの圧縮に見込み生産をしているものの、基本思想はあくまでも受注生産を貫いており、個別オーダーでの受注を顧客に約束をしている。

## IV オーダーマネジメント改革の要諦

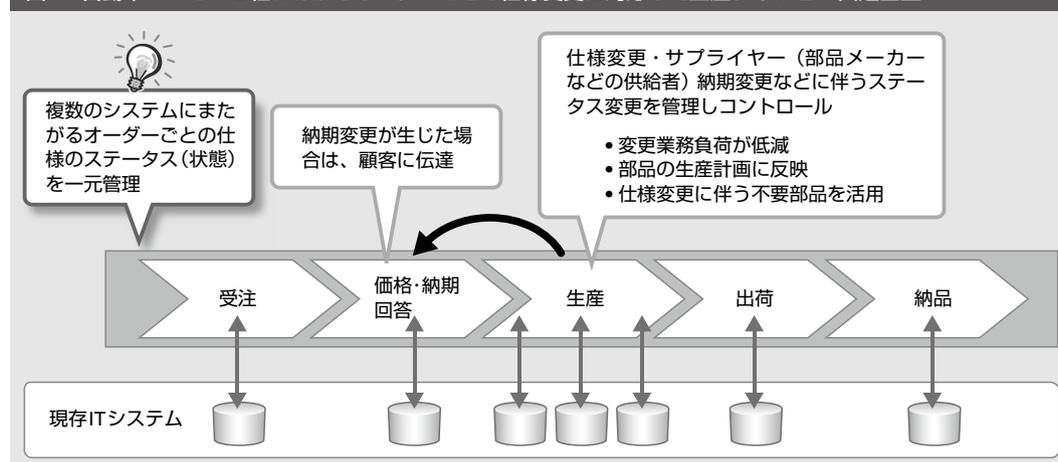
### 1 業務改革

#### (1) グローバル市場を対象に、まず現行業務をITで効率化

製造業におけるオーダーマネジメント改革は、国内市場よりも、販売拠点や製造拠点が世界の複数の地域にまたがるグローバル市場の問題解決に適している。

たとえば、第Ⅲ章1節で紹介した欧州の建設機械メーカーA社のように、ある販売拠点での受注オーダーに対して複数の在庫拠点か

図5 自動車メーカーB社におけるオーダーごとの仕様変更に対応した生産ラインとIT共通基盤



ら部品供給が選択できるようになると在庫ルートが多様化し、滞留在庫を物流全体で削減できる。特に、生産拠点からの物理的距離があるグローバルオペレーションでその効果は大きい。受注生産型の製品の場合でも、販売拠点の受注オーダーに対し、複数の生産拠点で受託が即座に判断・対応できるようになれば、機会損失も防ぐことができる。

ただし、現状では在庫や生産計画をリアルタイムで確認するには、電話・ファクス・電子メールで直接照会しているために処理速度が遅く、処理量にも限界がある。また、処理プロセスの記録も難しいため、オーダー変更時のトラッキングも困難である。

問題なのは、いずれの場合も受注オーダーに迅速な初動対応ができない場合、顧客満足度の低下を招いたり、場合によっては失注の可能性が高いことである。

改革のポイントは、ばらばらに管理されているデータをつなぎ合わせ、人手に頼っていたこうした調整業務を、判断基準を定義することで自動化する、そして自動化できない例外処理の事例だけ人が判断することである。このようなアプローチにより、同じ人員体制であっても調整に対する効率が大幅に向上し、需要変動への対応力も高まる。

## (2) グローバル調整機能の新設により

### 全体最適化

自動化によって現行業務の効率化の枠組みを超え、グローバル全体での計画・需給バランスを見る業務が可能となり、この点が重要である。なぜならば、現行業務の効率化はあくまで各拠点単位での問題解決が主体で、そのため部分最適に陥ってしまうケースが多

く、需要変動に対応できる全体最適には至らないからである。

たとえば見込み生産の場合は、現状の在庫に応じた受注オーダーの単なる引き当てだけではなく、「品目や需要の特性に合わせて各在庫拠点の適切な在庫量の設定や在庫補充計画」を立案し、欠品率の低減や顧客への納入リードタイム短縮、無駄な在庫移転コストの削減といった効果が期待できる。

受注生産の場合は、受注時点で生産計画をリアルタイムに見直すことができれば、顧客に対して精度の高い回答が迅速にできる。ただし、現実には生産計画の見直しに時間がかかるため、受注オーダーごとにリアルタイムで対応することは難しく、問い合わせ先の工場も限られる。そのため顧客への納期回答を迅速化するために受注にSLA（サービス品質保証契約）を設定し、納期までの期間・受注量・価格などに応じて可否を判断する仕組みを導入すれば判断基準が明確化し、納期への即答や複数拠点での比較が可能となる。

これらの業務は、拠点・部門をまたいだ新しい「グローバルレイヤーでの管理機能」となるため、新しい業務を設計し、運用する新たな部署が必要となる。この部署は販売動向や在庫情報、製造情報などを扱うので、調達・生産・物流・販売部門などから現場業務を理解している要員を集めて構成すべきで、また、調整に対して拠点以上に強い権限を持つべきでもある。

なお、グローバルでの計画調整業務としては、現状の自律分散型に対して、

- ①各拠点が基本的な計画を立案し、グローバル側でそれらを集約して計画の整合性・課題を確認し、必要に応じグローバ

ル側で対応を指示する「ローカル主導型」

- ②グローバル側で各拠点の計画の一次案を作成し、それらを各拠点で確認し、必要に応じてグローバル側に修正を依頼する「グローバル主導型」

—の2つの方法がある(図6)。ただし、最適な手法は、拠点ごとの特性や企業としてのガバナンス(統治)ポリシー、グローバルの管理データ量(拠点数・品目数)で決定される。

## 2 ITシステムの再編

### (1) 拠点間データ統合・見える化を実現

#### する2つの方法

オーダーマネジメント改革を遂行するために必要な機能には次の5点がある。

- ①各種情報を集約する機能
- ②集約した情報を関係者間で参照する機能
- ③ルールに応じてオーダーを物流拠点・生産拠点に割り振る機能
- ④オーダーの進捗状況を確認する機能
- ⑤問題となるオーダーを確認するアラート(警報)機能

なかでも①はすべての大前提となる。なぜならば、受注オーダー、在庫情報、生産情報、オーダー進捗状況等を上位レイヤーであるグローバルサプライチェーン管理機能に情報を集約するには、各拠点の関連システム(ERP〈統合型業務ソフトウェアパッケージ〉や基幹系システム、倉庫管理システム〈WMS〉、生産管理システムなど)に分散する情報を取りまとめなければならないからである。この情報を取りまとめるアプローチには、「ビッグバン型」と「プラグインポートフォリオ型」の2つがある(次ページの図7)。

#### ①ビッグバン型アプローチ

ビッグバン型アプローチとは、全拠点同一システムを導入して統合する方法である。近年、グローバル連結会計やIFRS(国際会計基準)対応に伴って、日本企業には、各拠点に統一したERPを順次導入し、それに会計システムを統合させようとする動きが多い。ビッグバン型アプローチとは、この会計システムと同じような統一・統合活動を、受発注や在庫管理の機能に導入する手法である。メリットは、システムに統制を利かせれば、全拠

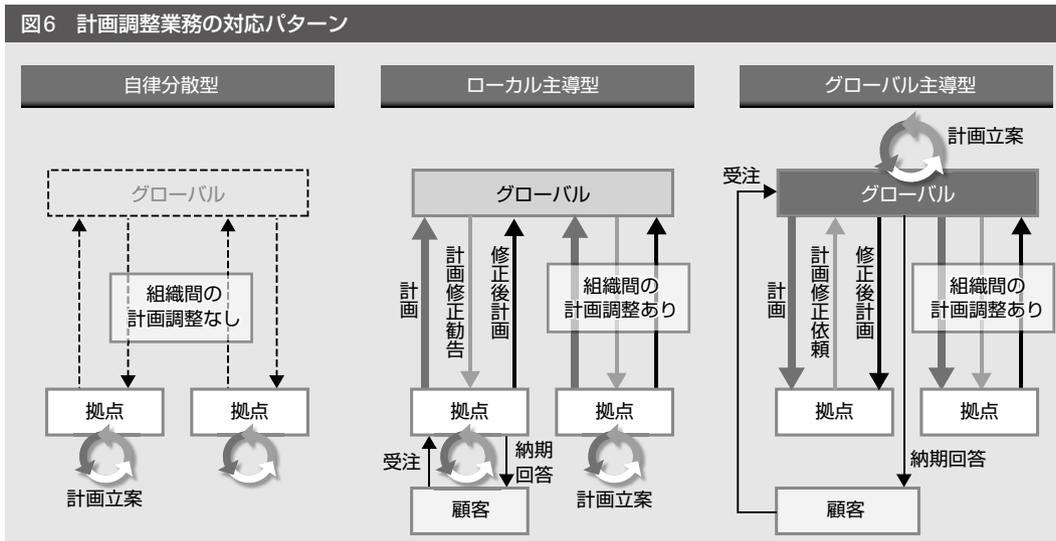
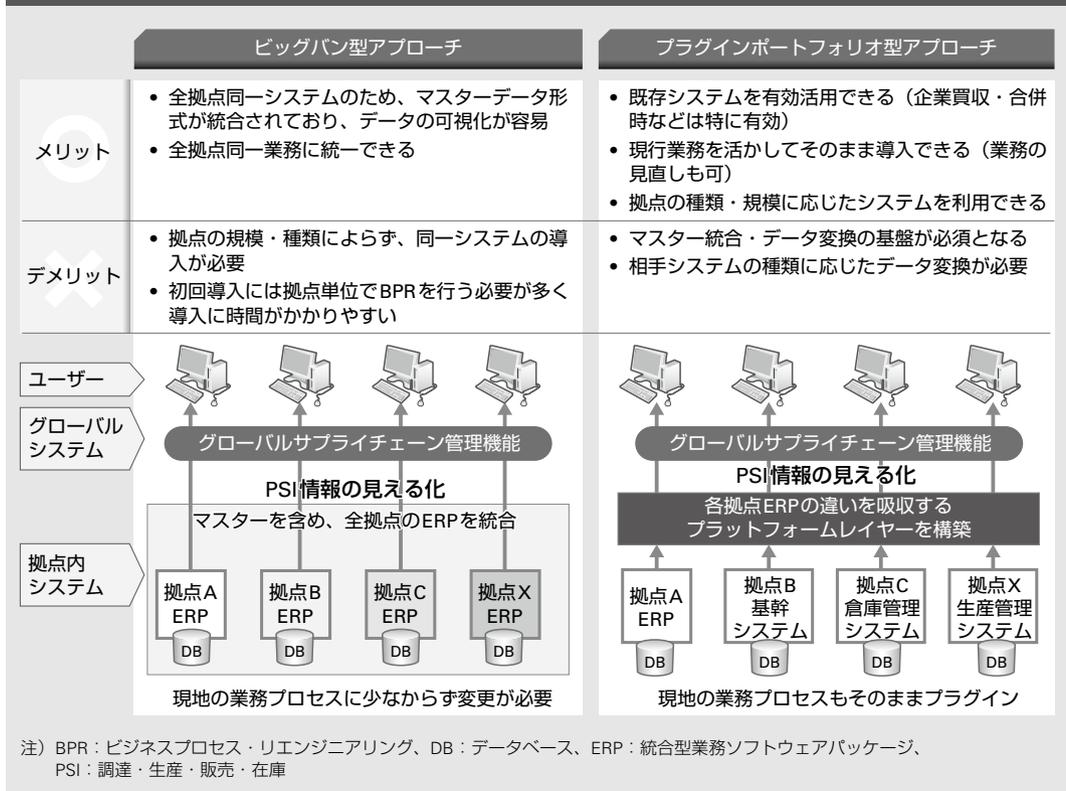


図7 拠点間データ統合・見える化を実現する2つのアプローチ



点が同一のマスターデータ構造となり、グローバルでの一元管理が容易となる点にある。

生産拠点のグローバル化に併せて、新拠点にはビッグバン型アプローチによりシステム導入を効率化する企業も現れており、業務・システムの標準化が実現できればこのアプローチのメリットはきわめて大きい。しかしながら実際は、この業務・システムの標準化には多大な時間がかかる。たとえば、日本国内のシステムには歴史があり、しかも過度にカスタマイズ化されているため、グローバル仕様の業務プロセスを受け入れるのに時間を要する。一方、海外で展開する場合には、ローカライズ対応に加えて物理面・言語面での隔たりもあり、同様に時間を要すケースが多い。

②プラグインポートフォリオ型アプローチ  
プラグインポートフォリオ型アプローチとは、拠点ごとに異なっている現行システムを有効活用しながら、それぞれの差異を吸収して情報をグローバルに集約する手法である。なお、この手法は、受注オーダーや在庫などのPSI（調達・生産・販売・在庫）情報をグローバルで集約するために、マスターを統合するプラットフォームレイヤーが必ず必要となる。

このアプローチのメリットは、①既存システムを有効活用できるために比較的低コストでオーダーマネジメント改革が実現できること、②拠点業務の統一が必須ではないためにビッグバン型アプローチに比べて短期間で導入できること——である。また、ビッグバン

型アプローチを志向する企業であっても、グローバルレイヤーでの管理はプラグインポートフォリオ型アプローチを導入すれば、統一・統合を待たずに、オーダーマネジメントをはじめとしたグローバル管理業務が早期に実現できる。さらに、M&A（企業合併・買収）によって新たな拠点が加わったとしても、そのシステムを、グローバル管理業務のコントロール下に置くことが容易になるというメリットもある。

## V 日本の製造業への示唆

戦後の日本の製造業は、製品ライフサイクルの成長期を舞台とする大量生産モデルで成功を取めてきた。ただしこのモデルは、他国から分析、研究・模倣され、すでにオリジナリティはなくなっている。にもかかわらず日本企業は現在でも、差別化できる高付加価値な製品でその成功体験を再現しようとしているかのように見える。

「絶対的な勝ち」シナリオがない今は、後から追ってくる新興国企業との争いのなかでは、たとえ中国などの新興国市場が魅力的であっても、これらのモデル（製品ライフサイクルの成長期をターゲットとする大量生産モデルや高付加価値製品のビジネスモデル）が永続する保証はない。

この点、欧米の製造業は、日本をはじめとするアジア企業の脅威にさらされるなかで、製品ライフサイクル全体で儲けられるモデルを、業務とITを組み合わせることでつくり上げ、堅実に成長を続けている。製造業の競争軸は製

品そのものではなく、それを支える仕組みにもある。それがオーダーマネジメント、すなわちグローバル規模での生産管理機能である。

日本企業は、過去の成功体験にいまだに縛られていて自らの戦略の選択肢の視野をせばめ、袋小路に陥るような判断を犯してはいないであろうか。製品そのものの差別化には直結しない社内の構造改革であっても、日本企業の競争力の復活につながる手法があることを認識し、その効果の検討と実行に踏み込んでいくことが望まれる。

### 注

- 1 需要変動の情報は、顧客に近い立場の組織から遠い立場の組織へと伝えられるなかで劣化をし、その波動幅が増幅される現象のこと。プルウィップ（牛の鞭）を振るときの波は手元では小さいが、末端にいくほどに大きくなることからこう呼ばれる

### 著者

水谷禎志（みずたにただし）

ビジネスイノベーション事業部上級コンサルタント  
専門は物流、SCMの事業戦略、オペレーション改革

中川宏之（なかがわひろゆき）

ビジネスイノベーション事業部、技術産業コンサルティング部上級コンサルタント

専門は製造業における事業戦略立案、オペレーション改革と実行支援、環境ビジネスにおける参入・成長戦略など

柴 幸春（しばゆきはる）

事業開発室上級システムエンジニア  
専門はSCM改革、需要予測など