

# 供給システムの変動対応方法

consulting **JBB** 日本ビジネスブレイン株式会社

(<http://www.jbb-con.co.jp>)

佐々木伸

生産システムを含む供給システムの外部対応には各社苦勞されてる。  
特にサプライチェーンマネジメントによる指標管理による競争が厳しくなっており、ますます柔軟で迅速な対応力が急務となっている。

例えば、急な増産対応、納期短縮が多く、これにいかに迅速に対応するかが供給する側の大きな課題になっている。特に供給過剰な市場においては、購買側の力が相対的に強くなり、どうしても供給側に負担を強いることになる。  
その場合の方法は色々あるが、その構成要素は3つしかない。以外とシンプルである。

1. 在庫対応(事前に準備しておき、必要時に備える)
2. 能力対応(能力を保持しておき、必要時に備える)
3. 時間対応(必要時に必要な時間をもらって対応する)

一般には、これらのどれか一つですべて対応ということはなく、主にどれを基本とし、他の一つか二つを従として考える。

例えば、家電製品などは、在庫対応が主で、能力や時間は従となる。

船舶、プラントなどの受注設計生産は、能力が主となる。時間は従となる。個別対応のため在庫は持たない。一部の標準船などは、在庫で時間を短縮している。

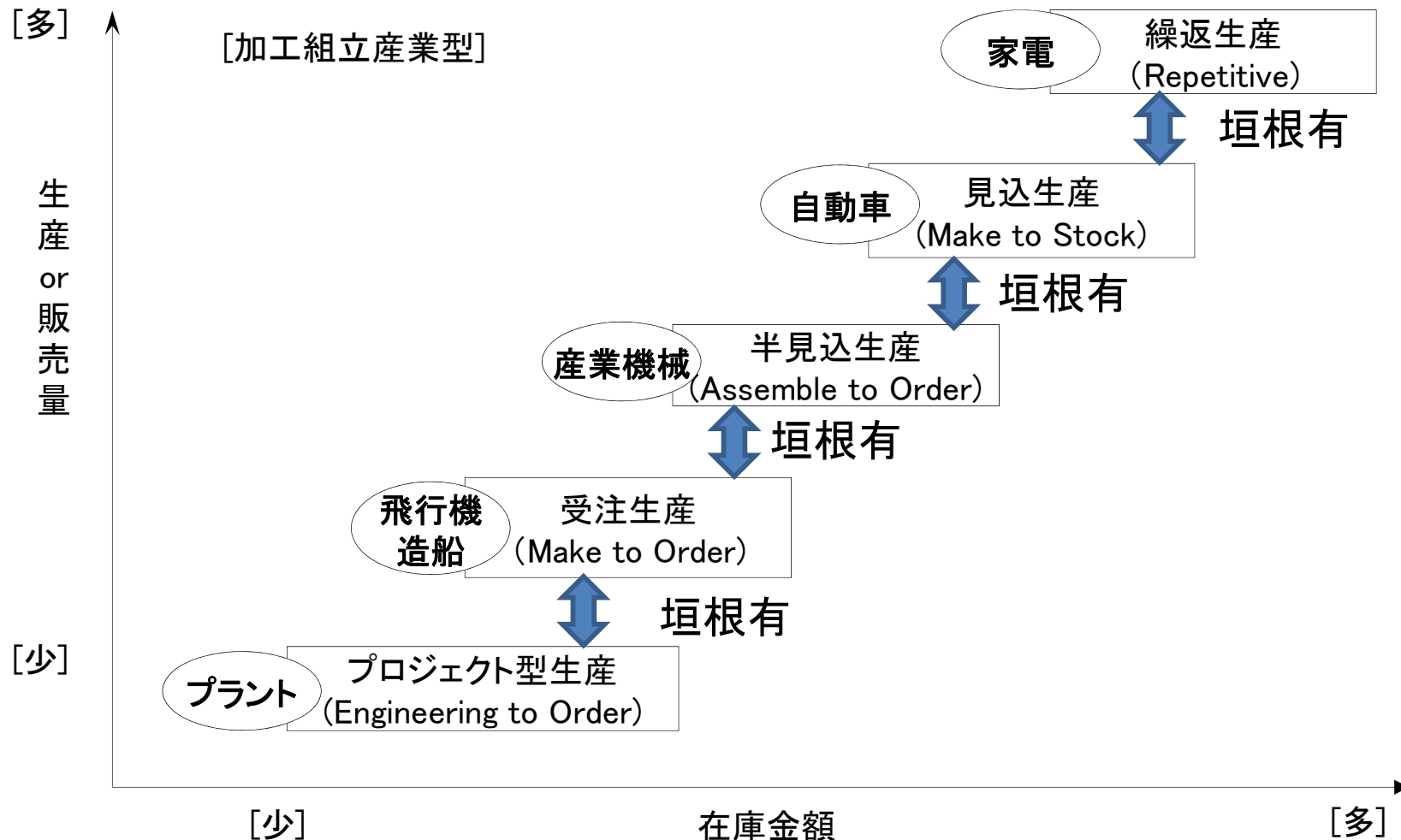
レストランは、お客を待たせるので時間を主とし、能力と素材在庫は従となる。

このように様々な組み合わせを行っているが、上記の3つの組み合わせである。

もう少し具体的に考えてみると、

1. 標準品的な家電製品などは、在庫対応の代表例である。  
これらは店舗に並んでいることが条件になっていることが多く、受注対応すると受注機会をなくことになる。また能力対応するとコストアップになりがちである。そこで過剰な在庫削減を狙った部品在庫等の上流側での在庫対応が図られる。
2. 受注対応の代表としての船舶、プラントなどは能力対応である。  
これらは受注前に仕様決定が難しいため在庫対応できない。  
また納期対応性を考えると、他社以上の時間をかける方法は取れない。  
そこで必要とされる人や設備を他の事業との共有化等であそびが出ないような管理を追求される。また標準化船舶のような在庫対応型への移行も考えられている。
3. レストランの対応は、お客を座らせてから対応させる時間対応であり、言い方を変えらるとお客を逃がさないようにして、その時間内で対応するための在庫と能力対応である。その際に定食なら製品在庫を持てるが、高級和食やフランス料理は製品在庫する訳にはいかなく、せいぜい素材在庫で対応することになる。  
よって、対応時間を前提とし、その時間内で顧客が逃げない工夫をするわけである。困り込み、ドリンクなどで時間を稼ぐことになる。同時に時間を短くするリードタイム退縮活動が行われることになる。ファーストフードはその典型であろう。

このようにそれぞれの業界、業種には業務を進めるうえでどのような対応をすべきかが重要になる。それを認識したうえで、その環境下での世界一を追求することが必要なのである。この時に能力は従属的に決められることが多い。(むしろ先に決められる) 業界的に整理すると以下のような生産形態区分で、その間には高い垣根がある。ただその垣根を破ろうとする努力をされている企業は数多くある。



先の垣根を破ろうとする努力には、以下のような活動をされることになる。

- 1) 対応する製品を整理し、訴求力と効率の両立を追求する製品体系整備活動
  - ・標準機対応のベース、オプション、アタッチメント体系整備
  - ・受注設計型でのレディメイド型対応(固定と変動と個別設計対応ユニット化)
- 2) 製品を構成する部品の種類を統合化する標準化活動
- 3) 購買品関連に注目した購買在庫方法対応(VMI在庫方式、内示確定方式)
- 4) 在庫面に注目した在庫最適化活動
- 5) 個別の業務の流れに注目した個別リードタイム短縮活動
- 6) 範囲を広げて総合的なLT短縮やSCM体制整備(企業間の連携)
  - ・営業改革と連携し、上の1)~5)の活動を組み込んでいく

これらの具体化に関しては別途お話しする。

いずれにしても、原理原則は単純であるが、工夫の種は尽きない……