

中小企業の 戦略的SCM構築法

求められる企業同士のWin-Winにつながるパートナーシップ

先の東日本大震災以来、多くの企業がBCP(事業継続計画)の策定や見直しに動いている。読者の中にも、今まさにBCP検討中という企業が多いことであろう。

しかしながら、特に多くの中小企業においては、資金繰りやキャッシュフロー変化、もしくはコスト上昇などの課題が山積し、BCP観点に立脚したサプライチェーン(以下、SC)を再構築する施策に、なかなか踏み切れないのが実情であると思われる。

本稿では、震災後の筆者のコンサルティング経験や企業事例なども踏まえて、中小企業における震災後のSC再構築に関して、考えるところを述べてみたい。

SC再構築の流れと 中小企業

筆者の見るところ震災後半年を経て、BCP観点でのSC見直しを検討しているものの、目立った進展がない企業が多いようである。理由は単純で、BCPやSC再構築には「カネがかかる」のである。例えば震災を踏まえ、災害

対応のために新しい倉庫拠点を分散・新設することを検討するでしょう。BCPの観点からは正しいかもしれないが、倉庫が増えることによりさまざまなコストが増加する。

特に最近では、震災を機に関東集中型だった拠点体制を見直し、関西への分散やさらには海外拠点への分散などを検討する企業が増えている。このこと自体は一つの考え方である。ただし、倉庫が増えたからといって売り上げが増えるわけではない。前述のとおり、拠点を増やす施策はかなりのコスト増を伴うわけで、それに耐えうる企業はそんなに多くない。

本来的には、拠点を増加させるということは、それによるビジネスチャンスの増加や効率化の推進がないといけない。関西に進出して新規の地場顧客を獲得する・より製造原価の低い工場や地代の安い物流立地へ在庫を分散する・サプライヤーからの調達を集約しコストダウンする……などである。このような施策を展開できるのは、全国およびグローバルに市場・顧客を持つ企業に限られると思われる。多くの中小企業にとっては厳

しい選択であろう。

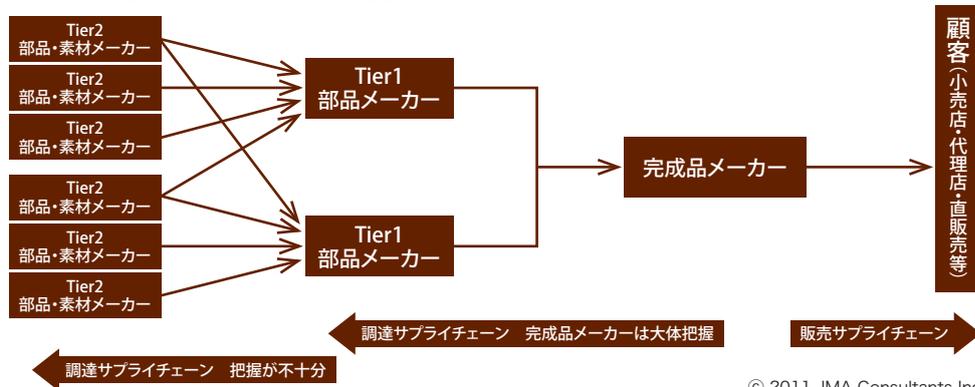
逆に考えると、中小企業がSCをすべて自社の統制下に置いていくことはまずない。製造や営業などのコア機能を別とすれば、調達・ロジスティクス・流通・販売などを他社との協力のもと行っていく企業がほとんどのはずである。すなわち、中小企業の立場からSCを再構築するには、既存の取引先を中心とした企業ネットワークを有効に活用していくしかないといえる。特に物流・ロジスティクス機能は、大半の中小企業が外部委託をしているはずである。これを有効に活用しない手はない。

中小製造業が 目指すべきSCM

中小の製造業は、大手製造業の業務請負と独自販路での製造・販売を併存させている企業が多いと思われる。通常、販路に関してはずでに確立した商流チャネル(特に自社以外)があることも多く、ネット通販などを除けば、BCPにおいて販売SCの再構築が大きな論点とな

ることは少ないと思われる（販売SC再構築における論点・視点は、次項で詳細に取り上げる）。一方、購買・調達側には課題が多いことが推察される。中小企業において、大企業以上に資材や原料・部品の供給安定化は企業

図表-1 調達ルートとサプライヤーの構造



© 2011 JMA Consultants Inc

活動の死命を制する課題である。震災後、明らかになったことの一つに「SCの上流構造がほとんど把握されていなかったこと」がある。あのトヨタ自動車さえ、自社の調達サプライチェーンを正確に把握しきれていなかった。これはすなわち、世の中のほとんどの企業は自社の上流SCを把握できていないことを意味する、といってもよいであろう。少なくとも生産活動のキーとなるデバイス・資材等については、調達ルート・サプライヤーの構造（Tier1以降、むしろTier2より上層の構造、図表-1参照）・サプライヤー能力・リードタイムなどを具体的に把握し、今回のような災害発生時の選択肢を少しでも増やしておくなければならない。さらには「キーとなるデバイスの内製化・自社在庫化」という方法も考えられる。今回の震災を受けて、ルネサスエレクトロニクス等の大手半導体メーカーが操業停止を余儀なくされたことで、キーとなるデバイスや単一サプライヤーからの供給品を自社で在庫する方針を打ち出した企業が、筆

者のクライアント中にも数社存在する。あるクライアント企業は、震災を機に資材購買部門が各サプライヤーのSC実態をかなり詳細に調査し、その結果自社で在庫すべき「キーデバイス」を決めていた。デバイスの在庫化は、在庫コストや陳腐化リスクを伴うが、まさに「背に腹は代えられない」ということなのではなからうか。一方で、今秋タイを襲った洪水被害とそれに伴う日系企業の操業停止などを見てみると、海外調達拠点も絶対安全とはいえない。BCPという点、どうしても国内の災害対策に目がいきがちであるが、実は調達国・販売国である諸外国におけるリスクのほうが、はるかに発生確率も高く、重要な課題であると思われる。

中小流通業が 目指すべきSCM

前出の製造業と比較した場合、流通業の課題は圧倒的に「販売物流・SCの確保」であるのは間違いない。もちろん、調達に仕入れが滞る場合も経営に重大な影響を



復旧状態が公開されたマイコン生産の主力拠点の工場で、半導体のテスト生産を行う作業員(茨城・ひたちなか市のルネサスエレクトロニクス那珂工場)提供/時事

与えることは確かだが、それ以上に販路を断たれることにより、流通業は「商売あがったり」の状況となってしまう。

しかし、中小流通事業者にとって自らコントロールできる販売物流・SCがあまりないのは前述のとおりである。中小流通業は地域の顧客(小売店・卸・地場メーカーなど)を対象とした流通請負や保管・配送が業務の中心である。例えば、ナショナル小売店などが対象顧客の場合は、流通の要(特に在庫拠点)となっているのは、実際には小売店のセンターである。大手の卸対象の場合も同様である。このような場合、自社が主体的に関われるSCは、実際には小売店への納品部分と自社の中間在庫機能のみとなる。

あるいはネット通販など「顧客直送」のビジネスモデルの場合も、商流こそ自社で構築できても、物流は専門業者(多くは路線便・宅配便事業者)に委託せざるを得ない。仕入れ・納品というSC全体を自社ですべてコントロールするのは、そもそも大手の流通業にとってもかなり難しいことなのである。

冒頭に述べたように、結論としてリスク管理を含めたSC最適化のためには、協力会社・取引先を含めた外部ネットワークをフル活用することがポイントとなる。

筆者のあるクライアントは、販社・販売代理店を含めたBCP再構築を検討していたが、流通倉庫は東京1カ所のみで、倉庫を増やすことは難しく苦慮していた。いろいろと検討した結果、サービスパーツ拠点として用いている大手物流事業者の拠点に、製品在庫を1〜2週間程度保有してもらおう、という案が浮上した。本社の拠点や情報システムがすべてダウンしても、この協力物流事

業者の拠点がいくつか稼働していれば、数日〜数週間分の出荷機能は確保できることになる(実際には7カ所の拠点活用を検討)。また、情報システムをバックアップしておかなくても、物流事業者側で緊急の出荷処理をしてもらうことも可能となる。

他方、課題は在庫管理であった。通常の製品出荷を協力会社拠点から行うことは非効率となるため、





● 広瀬 卓也 (ひろせ・たくや)
 ㈱日本能率協会チーフ・コンサルタント

1969年(昭和44)兵庫県生まれ。92年(平成4)大阪大学法学部卒。同年㈱日本能率協会に入社し、一貫して物流・ロジスティクス改革領域に関わる。近年は特に、顧客ニーズを起点とした経営視点でのSCM・ロジスティクス改革・設計に重点的に取り組んでいる。主な著書に『物流改善ケーススタディ65』(正・続)など。

SC再構築の流れに 取り残されないうための ポイント

この製品在庫は純粋に「災害対応用」となる。当然、陳腐化・モデルチェンジ等が頻繁に起こるので、相当な頻度で在庫を入れ替えなければならぬ。この手間やコストをどう見積もるか、が検討のポイントとなっている。現在、このクライアントでは具体的な実施に向けた詳細な検討を行っているところだ。

SC再構築のポイントは、第一義的に「柔軟性」である。とにかく、変化に対して素早く反応できるようにSCを構築しないといけない。震災や欧州の金融危機など、グローバルな経済情勢はこれまで以上に不透明感を増しており、何が起これども不思議ではないという前提で行動・準備を進めることが肝要である。

これは大手企業であっても、中小企業であっても変わらない。大手企業においてもさえ、SCや物流構築に多額の固定的投資を行うと

ころは少なくなっている。一例を挙げれば、最先端のピースソーター^{*}などは導入せず、手作業でピッキングを行う……といった流れである。数年前、一時的にいくつかの企業で検討された「物流・ロジスティクス機能の内製化」も、今ではほとんど顧みられなくなり、むしろロジスティクス機能は、これまで以上にアウトソーシングが加速している。物流事業者同士の合併やM&Aも、従来にはない規模やスピードで展開されつつある。

このような状況下において、SC再構築も可能な限り早く、稼働できる状態に持つことが必要である。それには本文中で数度述べたとおり、自社だけでなく協力企業(特に物流事業者や流通業者)とのネットワークを最大限に生かし、相互に経営資産を活用できるようにならないといけない。すなわち、日頃からの協力会社との関係づくりや、相互の協力体制が結局、ものをいうようになってくる。調達物流や販売物流の共同化を検討する企業も多いが、その前提には、ネットワーク企業同士のWin-Winにつながるリレーションシップがないと成功は

おぼつかない。当たり前のことではあるが、そのリレーションシップをないがしろにしている企業を、筆者もいくつか見ているのが現状だ。

サプライヤー・委託物流事業者・販社や代理店は「下請け」ではなく「パートナー」である。SC再構築においても「パートナー」の相互協力は欠かせないものであるし、自社統制資源の限られる中小企業においてはなおさらである。ネットワークを活用した、真に意味のあるBCP再構築およびSC再構築が、多くの企業において今後、進展していくことを祈念するものである。

次号予告

<特集>

ソーシャルメディアが仕事を変える

Part1

ソーシャルメディア時代のビジネス戦略(仮)

Part2

中小企業だからできる

ソーシャルメディア活用術(仮)

SNSをはじめとするソーシャルメディアの最新動向とビジネスにおける活用法を解説

* ピースソーター：投入される商品のバーコード等を読み取ることにより、1品ごとの仕分けと検品を同時に行う自動設備