

## 生産と販売のインターフェイス (2)

——自動車工業のオーダー・エントリ・システム——

岡 本 博 公

### 目 次

#### I 課題

#### II オーダー・エントリ・システムの仕組と機能

1. オーダー・エントリ・システムへの要請
2. 自動車工業のオーダー・エントリ・システム

#### III 自動車工業巨大企業各社の事例

1. A社の場合
2. B社の場合(以上, 前号)
3. C社の場合(以下, 本号)
4. D社の場合
5. E社の場合
6. F社の場合
7. G社の場合
8. H社の場合

#### IV 小括 ; オーダー・エントリ・システムと競争力

### 3. C社の場合

C社もフルライン・ワイドセレクションの展開は, 先のA社より劣り, B社とほぼ似かよっている (B社よりややバラエティに富んでいる)。

C社の オーダー・エントリ・システムは 以下の ステップから なっている。

① メーカーとディーラーは6カ月ごとに「販売覚書」を交わし, 6カ月単位の生産と販売の見通しを相互に確認する (この「販売覚書」は弱い

約束であり、拘束力をもつものではない)。

② この「販売覚書」に基いて、ディーラーは「主力車種」については6カ月をさらに3カ月ごとに区分して仕入台数の大枠を設定する(「予定注文」と呼ばれている、部品・協力企業への内示の基礎データになるのであろう)。「主力車種」以外ではこうした細分化は行なわない(「主力車種」以外では他社でいう非量販車の場合と同様、需要変動の振幅が大きく、予測を行なうことがかえって計画を繁雑にするだけになるからであろう)。だが、この大枠も遵守にむけて努力されるが、正式契約としての拘束力をもつものではない。実際の拘束力のある発注は以下の「月次発注」以降の段階である。

③ 「月次発注」。ディーラーは毎月1日頃、翌月仕入分を発注する。これはカラーとオプションを除いて排気量・型式別に立ち入ったオーダーであるが(Lレベルと呼ばれている)、すぐ次に述べるように排気量での制約を除けばまだゆるい発注である(LレベルのLは排気量を示すリッターの略称であり、この「月次発注」の性格をよく象徴している)。

④ ディーラーからの「月次発注」を受けて、メーカーは毎月8～9日頃、排気量・型式別の、さらに旬別の取引台数を回答する。この旬別の台数回答のうち、上旬分については型式は変更できない。だが、中・下旬分についてはそれぞれの排気量の範囲内なら、中旬分については20日頃、下旬分については当月末頃改めて型式を変更して発注できる。こうしてC社の「月次発注」は、一方では上旬分を固定することによってできるかぎりオーダーの変動を抑え、メーカー側の効率的な生産計画策定の余地を確保することを狙いながら、他方では中・下旬分をフリーにすることによって可能なかぎり需要動向にそおうとしている。

⑤ メーカーからの回答を受けて、ディーラーは毎月10日頃、排気量・型式の固定された翌月上旬分のオーダーについてカラー・オプションを再

発注する。さらに上で述べたように20日頃、翌月中旬分の、型式の変更を含めカラー・オプションに立ち入ったオーダーを提出する。同様に月末には翌月下旬分を発注する（この中・下旬分のオーダーは型式・カラーを含む発注なので、先のLレベル<sup>25</sup>に対し型式・カラーの頭文字をとってKCレベルと呼ばれている）。

⑥ 色巻替え・OP巻替え。

上述の説明で明らかなように、C社ではカラーとオプションのオーダーをディーラーへの出荷句のおよそ2旬前に受けるが、B社のオーダー変更システムとほぼ同様に生産予定日の7日前ならカラーの変更が可能である。さらにオプションの大幅な変更（エンジン・ミッションに関連する変更）も近いうちに実施することをめざしている（エンジン・ミッションに関連しないものは現在すでに実施されているという）。

⑦ E/O注文。

さらにこうした基本的な「月次発注」のシステムのほかに、ディーラーが在庫にない仕様のオーダーを受けた場合への対応として、特に在庫能力のない小規模ディーラーを中心に緊急発注（E/O, Emergency Order）も可能とされている。ディーラーはそれぞれの力量に応じて定期オーダーとしての月次発注（M/O, Monthly Order）と緊急発注（E/O）を組み合せながら、多様なユーザーの要求に対応して多品種・多仕様販売を展開しようとしている。

C社の場合のシステムも基本的な狙いはA社、B社の場合と違うわけではない。多段階の受・発注情報の往復の手順もこれまでみた2社の事例と同様である。だがその仕組は細部ではいくつかの点で異なっている。

---

25 この結果、ディーラーは毎月上旬はLレベルの、中・下旬はKCレベルの発注を繰り返すことになる。

る。

④ 月間オーダーを基調にしている点はA社とは違ってB社と同様であるが、月次発注を旬展開しその一部を固定する方式はA社、B社にはない。この方式は、より詳細に言えば、月間オーダー制度と旬オーダー制度との折衷的色彩が強い。発展段階としては月間オーダー制度から旬オーダー制度への過渡期にあるといつてよいだろう。

⑤ ここでは明確な車種層別管理はとられていないが、LレベルとKCレベルにわけた発注（換言すれば上旬だけを固定することによって、一方ではディーラーからのオーダーの変動を抑え、メーカーの生産の自由度を確保しながら、中・下旬分では市場動向へ対応しようとする方式）は、層別管理とは違ったメーカー・ディーラー間の在庫分担方式といつてよいだろう。つまり上旬分の在庫リスクは主としてディーラーが負担するが、中・下旬分についてはできるかぎりディーラーの在庫リスクを吸収しようとするものである（中・下旬分の変更にメーカーの生産がフレキシブルに対応できない場合には、あらかじめメーカーが在庫を準備しておく必要があり、そのリスクはメーカーが負担しなければならないことになる）。

⑥ ディーラーの規模別発注も明確に区分されているわけではないが、M/OとE/Oの組合せがそれぞれの規模のディーラーの在庫能力に適切な発注を可能としているようである。つまり、在庫能力の小さいディーラーほどE/Oを多く利用して、在庫を避けながら短納期要請をカバーする。逆に、リスク負担能力のあるディーラーは、M/O、つまり定期の見込発注を多くして、ディーラー在庫で対応しようとするものである。<sup>26</sup>

こうして細部ではバラエティをもつが、C社の場合もオーダー・エントリ・システムの基本的な構成要素は前掲2社と同様であり、さらにいえばA社

26 こうした E/O を多く利用するのは、特に近年新しく組織された小規模ディーラーである。

とは違って、ほぼB社と同じレベルの発展段階にあるといえようが、<sup>27</sup>それでもこのシステムが在庫の削減と納期の短縮に果たした役割は大きいと評価されている。C社でもこのシステムの導入は1980年を過ぎてからである。

#### 4. D社の場合

D社が生産する乗用車のバリエーションは車名レベルでは、B社、C社に劣らないが、いわゆる「諸元」レベルのバリエーションはやや小さくなっている。

さてD社の場合、これまでのA社、B社、C社やその他の多くの自動車工業巨大企業とは異なって、D社の完成車を直接にユーザーに販売するのは多数の小規模販売業者(特約店と呼ばれている)であり、メーカーが各地に設置した営業所がこれを統括している。したがって、D社の場合にはメーカーとユーザーの間にディーラーが介在しない。この方式は「業販店」方式と呼ばれることもある(ただし、この例はD社の販売方式でも1系列の例であり、D社が新しく組織した他の系列の販売組織には妥当しない。ここでは他社との差をはっきりさせるために、この1系列の販売組織の例でD社の場合を代表させることにする)。

ところで、このD社の場合は、各地に配置された特約店の規模が小さいために、これまでみてきた他社の組織するディーラーの例とは決定的に違って、在庫負担能力がほとんどない。このため特約店は他社のディーラーのように月間数百台単位の仕入をすることがほとんどできない(D社は特約店を販売能力に応じて7つの区分に格付けしているが、最大規模にランクされる特約店でも月販70台以上であり、他のメーカーが組織するディーラーの販売力に比して小さい)。したがって、D社が組織する特約店は、自己の見込によって発注し在庫リスクを負担しながらユーザーに販売するこ

27 ただし、すでにみたようにデیلیー変更システムはB社ほど充実していない。

とはほとんど不可能である。それゆえ、D社の場合には、特約店からメーカーへの発注（直接には各地の営業所への発注）は、すべてユーザーからの確定注文に裏付けられたものであり、特約店が見込発注するA社やB社、C社のようなオーダー・エントリの方式はとられていない。各地の営業所は、特約店からの発注に対し在庫によって対応する。こうして、D社の場合、予測にともなうリスクはすべて各地の営業所、したがってメーカーが負担する。

ところで、D社では現在新しいオーダー・システムを開発中とされている。特約店が在庫をもたず、確定発注のみを行なう点では従来のシステムも新しいシステムも変りないが、新しいシステムは、一方では生産の機動性を増大させることによって、他方では情報の流れをよりすみやかにすることによって、メーカーの在庫負担を軽減し、かつ納期の短縮化を図ろうとするものである。つまり、従来の方法は、メーカーが独自に設定した生産計画にしたがって各営業所への各月の配車を決定してきた。これまでは、D社が生産する乗用車の仕様数がそれほど多くはなかったのも、こうした方式でもそれほど支障がなかった（ただし、ある営業所である特定仕様車が割振り以上に売れた場合、新たな当該仕様車のユーザーに対しては、次月まで待ってもらわねばならなかった。だが、こうした場合も仕様数がそれほど多くない場合には例外的だったといってい）。ところが、ここでも仕様数の増加、ワイドセレクションの展開と納期短縮の要請が次第にシビアになるにしたがって、こうした方式では市場動向への機敏な対応に遅れをとることになり、新しいシステムに改変することになった。だが、新しいシステムの場合でも、メーカーサイドの生産計画が先行している点には変りはない（D社の生産計画はボディカラーを除いて2カ月前には確定している。ボディカラーは2週間前<sup>28</sup>に決定する）。D社の場合、特

28 工場管理編集部「生産変動に対応するフレキシブルラインの確立」『工場管理』第27巻第7号、1981年6月、43ページ。

約店から見込による発注を期待できないのでこうしたメーカーの生産計画主導型の販売が展開されざるをえない。しかし、新しいシステムでは特約店、ひいてはユーザーからのオーダーに営業所在庫で対応する従来の方式とは異なって、営業所在庫をゼロにして、工場に付属する管理センターにオーダーを直接つないで集中処理を図る方式を開発しようとしている。つまり、仕様数が次第に拡大するにともなって、営業所在庫による対応では豊富な品揃えを必要とするので次第に限界が明らかとなり、全国レベルで一括処理する必要ができたわけである。またその方がより効率的になったからである。

だが、新たなシステムは、それだけでは繁雑なオーダー処理が必要なわりには必ずしも市場の要請を充足するわけではない。たとえば、納期は中間的な営業所在庫がなくなったのでかえって長くなる危険がある。そこで、D社でもこうした困難を回避するために、A社、B社によく似た「車種層別管理」に近い方式が導入されている。ただし、D社の場合には、この層別区分はディーラー（特約店）からの発注方式の違いに対応するものではなく、あくまでも納期の短縮に直接寄与する納期管理の手段として行なわれている。つまり、D社では層別区分は「5日以内に納入可能」から「10日以内」、「20日以内」、「30日以内」、「40日以内」、「受注に応じて生産」まで6区分されている。この層別区分はメーカーの生産の進捗度合によって変化し、生産計画に連動しながらウィークリーに変更され「納期表」として各特約店に配布される。特約店はこの「納期表」にしたがって、各ユーザーに納期を納得させながら販売する。特約店からの注文は管理センターにインプットされた段階でオーダーとして処理され、オーダーナンバーが付される。

こうしてD社の販売では、特約店→メーカーへの発注はすべて最終のユーザーの実需に裏付けられていることになる。したがって、ここでは、ユ

ーザーが気まぐれによって途中でオーダー内容を変更しないかぎり、他社にみられるようなオーダー変更システムは不要であり、そうしたシステムを内包していない。この意味では、D社の販売システムはより硬直的であるといつてよい。だが、それは基本的には、すでに述べたD社が組織する特約店の規模と力量に制約されたものであり、特約店が見込発注する能力のないことによって余儀なくされたものである。したがって、層別区分の基準も他社とは異なつてD社特有のものである。D社の場合は、メーカーが全面的にリスクを負担する例であり、一方の極である。

## 5. E社の場合

以下にとりあげるE～H社はこれまでみたA～D社に比べて生産台数も少なく、車種のバリエーションも狭い。さらに、E～G社では軽四輪車の比重が高くなつてゐる。

さて、E社はA社の「業務協力企業」であり、基本的にはA社によく似たオーダー・エントリ・システムを採用している。E社のオーダー・エントリ・システムは以下のものである。

① ディーラー（E社でも「特約店」と呼んでゐるが、以下では他社の場合と同様ディーラーに統一しておく、実態はD社のいう特約店とは違つてディーラーである）からメーカーへの注文方式は「月間注文」と「旬間注文」の併用方式をとつており、「月間注文」では型式別の月間合計台数を、「旬間注文」ではエンド・アイテム（型式・色・オプション）の旬別台数を発注する。

つまり、ディーラーは毎月5日頃、翌月分の台数を型式別に注文する。これを受けてメーカーは12日頃、型式別の「旬間注文枠」をディーラーに通知する。ディーラーはおおよそこの「旬間注文枠」にそつて、15日頃、翌月1旬分の旬間注文を型式に加えて色・オプション別に発注する。さら



に、25日頃には翌月2旬分を、翌月5日頃には3旬分を注文していく。メーカーはこれを受けて24日頃に1旬分の配車予定の通知を行なう。同様に2旬分は翌月4日頃、3旬分は14日頃にそれぞれ配車予定を通知する（第5図参照）。

明らかなようにE社のこのシステムはA社の旬オーダー・システムによく似ている。「月間注文」と「旬間注文」の併用は、A社での、ディーラーからの車種別の引取要望を旬展開するプロセスと同質のものといってよい。

② だが、E社ではデイリー変更の仕組はない。かわって、ここでは「変更枠」・「追加枠」によって微調整が図られている。「変更枠」とは類似車種の一定のグループ内で旬間注文の平均20%までの型式の変更を可能とする仕組であり、「追加枠」とは月間注文の平均20%の追加注文を可能とする仕組である。ディーラーは、自身の在庫になく、さらにすでに発注した旬オーダーにもない仕様の注文をユーザーから受けた場合、「変更枠」を利用して対応する。さらに、ある車種が予測より売れ行きが上回った場合、「追加枠」を利用する。こうして月間注文と旬間注文のそれぞれについて、一定の範囲内で弾力的な運用を図ることによって、市場動向に機敏に対応しようとしている。これは、仕組は異なるが、A社のデイリー変更と同じ役割を果すものである<sup>29</sup>といえる。

③ 在庫の分担を図る層別管理も実施されている。E社の場合、層別管理は二様に行なわれている。一つは「特約店層別」と呼ばれているものであり、ディーラーの販売規模によって層別に区分している。もう一つはA社の場合と同様の「車種層別」であり、車種の売れ行きによる区分である。いずれも層区分に応じて先の「変更枠」・「追加枠」の設定度合が異なっている（販売量の少ないディーラーほど、また販売量の少ない車種は

29 「変更枠」、「追加枠」があらかじめ“平均20%”に限定されているのは、メーカーの生産の対応力の限界を示すものであろう。

第5図 E社のオーダー・エントリ・システムの基本処理日程

	N-1月			N月			N+1月	N+2月
	1 旬	2 旬	3 旬	1 旬	2 旬	3 旬	月	月
注文関係	5日 月間注文							
		15日 1旬分旬間注文						
			25日 2旬分旬間注文					
				5日 3旬分旬間注文				
				29日 追加注文		28日		
通知関係		12日 旬間注文枠、追加枠通知						
			24日 1旬分配車通知					
				4日 2旬分配車通知				
					14日 3旬分配車通知			
生産指示	10日 月間生産指示						内示	内示
		17日 1旬生産確定指示						
			27日 2旬生産確定指示					
				7日 3旬生産確定指示				

資料) 聞き取りにより作成。

ど「変更枠」・「追加枠」が大きく設定され、予測の誤差を適宜に埋めようとしている）。

「車種層別管理」・「特約店層別管理」もA社の「車種層別管理」・「規模別発注方式」と同様の狙いをもつものである。つまり、「車種層別管理」は、量販車ほど「変更枠」・「追加枠」を小さくしてディーラーが在庫を負担するが、非量販車では、これを大きくしてディーラーのリスクを減らしメーカーレベルで対応しようとするものであり、車種・仕様の売れ行き別にメーカー・ディーラー間の在庫分担を図るものである。「特約店層別管理」は、ディーラーの規模に応じて在庫分担関係の微調整を加えるものであるといってよい。こうして、ここでもE社のシステムはA社とほぼ同様の仕組を内包している。

④ メーカーはディーラーに、A社と同様に「重点販売車種」を設定するよう指導している。上述のシステムを円滑に機能させるために、焦点を定めながら計画的な仕入と販売を徹底しようとしている。

こうしてE社は（デیلیー変更システムがないこと、それに代わって「変更枠」・「追加枠」といった異なった仕組をもつことの違いを別にすれば）基本的には「業務協力企業」A社とほぼ同様のオーダー・エントリ・システムを構築している。これまでみたB～D社の場合には、おそらくそれぞれの企業の販売力、フルライン・ワイドセクションの広がりに関連して、A社に比してやや低位な発展段階とみてよいオーダー・システムにとどまっていたが、B～D社よりさらに生産・販売量が少なく、フルライン・ワイドセクションも狭いE社がこうしたシステムをもっているのは注目されてよい。この点はさらに次のF社についてもいえることである。

## 6. F社の場合

F社の生産する乗用車バリエーションの度合はE社に似ている。

さて、F社は、A社と並んでわが国を代表する自動車工業巨大企業（本稿では直接にはとりあげていないが、仮にX社としておく）の「業務提携企業」であり、先のE社が「業務協力企業」A社とほぼ同じオーダー・エントリ・システムを有していたのと同様に、F社はX社と同じシステムを構築している。したがって、F社も旬オーダー・システムを採用しており、その手順はA社で紹介したものと同様である。さらに、F社はE社とは違ってデイリー変更システムも内包している。このシステムもA社で紹介したものと同様であり、繰り返す必要はないだろう。

F社の場合も、販売量、フルライン・ワイドセレクションの展開とも相対的に下位に位置しながら、高度なオーダー・エントリ・システムをもつ例である。<sup>30</sup>

## 7. G社の場合

G社はこれまでみてきたどの企業よりもワイドセレクションの広がりがない。さらに、G社では他社に比して軽四輪車の比重がきわめて高い特徴ももっている。

さて、こうしてフルライン・ワイドセレクションの展開が劣り、販売台数もそれほど多くないG社では、オーダー・システムもこれまでみてきた各社の事例とは異なって、必ずしも整然とした仕組みではなく、いわばゆるやかな発注方式にとどまっている。具体的にみてみよう。

30 B～D社に比べてフルライン・ワイドセレクションの展開が劣るE・F社で、B～D社より精緻なA社（またはX社）に類似したシステムが導入されていることを、競争力、多品種・多仕様生産との関連でどう考えればよいか、あまりはつきりしない。この点については、ある特定の車種レベル（たとえば軽四輪車）でのワイド・バリエーションの展開は決してA社やX社の1系列のディーラーと比べて遜色のないこと（F社の説明）や、逆にいわばシステムの精緻さが先行して、必ずしも十分な機能が発揮されていないこと（E社での聞き取り）など考えられるが、あるいはこうしたシステムの構築と習熟にはノウハウがあり、E社・F社の場合には、A社・X社との協力・提携関係がこうしたシステムの導入をB～D社に比べ容易にしたのかもしれない。

① G社ではメーカーとディーラーの「年契約」をベースにして、四半期ごとにメーカーからディーラーに対し「仕入計画台数」の提示がある。これはメーカーの生産計画を支えるものであり、拘束性の強いものである。ただし、この段階は台数の設定であって機種レベルには立ち入らない。

② ディーラーはこの「仕入計画台数」の提示を受けて、先行3ヵ月前(N-3月)に3ヵ月先(N月)の月ベースの機種別・色別の仕様レベルに立ち入った仕入計画(「先行仕入計画」と呼ばれている)をメーカーに提出する。

③ メーカーは前月(N-1月)末頃に「先行仕入計画」に対する出荷回答を行なう。

④ このメーカーからの出荷回答に前後して「車両調整」(機種・色の微調整)を行なう。

G社のシステムの概略は以上のような簡単なものである。明らかなように、G社の仕組は基本的には月間オーダー・システムによっているが、オーダー投入から実際の仕入までに要する期間は相当に長い(ディーラーからメーカーへの3ヵ月前のオーダー提出は、最近ではやや短くなってほぼ2ヵ月前というが、それでも他社に例をみない長さである)。したがって、このかぎりではG社のシステムは市場動向へのフレキシブルな対応に限界があるといえよう。だが、実際にはディーラーとメーカー車両部との電話やテレックスのやりとり、さらにはディーラー間の車両の融通<sup>31</sup>によって、必要な機種・色の変更は十分満たされており、現行システムでほとんど支障がないという。

G社の事例は、ディーラーから見込発注によるオーダー・システムを採用する企業としてはA社とは対極的な位置にある。フルライン・ワイドセレクトの低位な段階では、こうしたゆるやかなシステムによっても生

31 他社の場合も、ディーラー間融通は多くみられ、このこと自体がG社に特徴的なわけではないが、G社では、デイリー変更など他のシステムが整備されていないので、他社に比べその位置はより大きいといえよう。

産と販売を調整できる。

## 8. H社の場合

H社の場合もフルライン・ワイドセレクションの広がりはいままでみたE～G社とほぼ同じレベルと考えてよいだろう。だが、H社の場合、これまでのどの企業とも違って、メーカーとディーラーの間に地域別に配置されたディストリビューターを介在させている点で独自の仕組みとなっている。具体的にみていこう。

H社の場合には、ディーラーは在庫をもたず、メーカーから直接仕入することもない。メーカーからの仕入機能・在庫機能はすべてディストリビューターが担当する。ディーラーはユーザーと直接に接し、販売の第一線に位置するが、メーカーから見込で買取って(したがって在庫を負担して)販売することはない。ディーラーは半期ごとの、さらに月次の車種別の販売数量計画(台数レベルであり、エンジン仕様やグレードには立ち入らない)を提出するが、それはあくまでもメーカーの生産計画とディストリビューターの仕入計画の基礎データであって、他社でみられる「引取量を確定する」といった拘束性の強いものではない。ディーラーはユーザーからのオーダーをそのつどディストリビューターにつなぐだけであり、ユーザーのオーダーが確定した時点ではじめてディストリビューターからの仕入が開始される。

ここでは、ディストリビューターが、ディーラーに代わってメーカーからの仕入業務を担当し、在庫(とそれにとまなう金利やリスク)を負担する。ディストリビューターは、担当地域の各ディーラーから提出された販売数量計画をベースに半期ごとに仕入計画を策定する。しかし、ディストリビューターのメーカーからの実際の仕入は、月間オーダー・システムや旬オーダーといった他社にみられるようなオーダー日が決まった、オーダー・システムがとられているわけではなく、随時に、いわばディーラーに

引取られた車種をそのつど補充する形で行なわれている。したがって、ディストリビューターはディーラーの注文を予測し、ちょうどスーパーマーケットのように在庫品を品揃えしながら、ディーラーの引取りに待機しているといつてよく、ディストリビューターの最大の機能もこの在庫準備と配車機能にある<sup>32</sup>。ディーラーはディストリビューターからデイリーに在庫車種の案内を受けながら、最前線の販売に専念する。

メーカーは月2回、「販売・生産会議」に基づく生産予定順位をディストリビューターに案内する。この生産予定順位は色・オプションのレベルまで決定されており、原則として固定的である（ただし、生産予定順位のうち色の変更は一部可能のようである）。ディストリビューターはメーカーから案内を受けた生産予定順位を参考にしながら、さらにディーラーの販売状況をフォローしながら、自己の在庫品揃えを見直し、仕入計画の微調整を図る。

こうして、H社の事例は、ディストリビューターの介在によって、一方ではメーカーの生産を個別的な受注生産の制約から解放し、効率的な生産計画の策定と生産実施を可能にするとともに、他方ではディーラーの在庫負担を免除してユーザーへの販売展開を支援する仕組である。多様な車種を販売する場合、在庫は、各ディーラーが個々ばらばらに保有するよりはディストリビューターに集約した方が少なくすむ。かつディストリビューターの品揃えが順調にすすみ、それが同時に配送センターとして機能するかぎり、納期も、ディーラー在庫にない仕様をメーカーに発注する場合に比して短縮できる。こうしてH社のこのディストリビューターを介在させる方式は、H社の多品種・多仕様生産が進展するにしたがつて、近年にな

32 ディストリビューターは他に、部品販売・補修も集中して行なっている。

33 従来のシステムは、ディーラーから月次確定オーダーを要求していた。だが、H社の場合、このシステムでは、ディーラーの負担が過大であった。こうして、現システムは、ディーラーの負担をディストリビューターに吸収・集約することによって、ディーラーの販売力を強化しようとしたものである。他社が、ディーラー

って導入されたものである。

だが、ディーラーとメーカーの異なる要請の調整役としてのディストリビューターは、このゆるやかな仕組を維持するために在庫と資金を負担せざるをえないが、実際にはそれは結局メーカーによって支えられざるをえない。H社の場合、製品の競争力は必ずしも強くないので、ディーラーへのリスクの転嫁はディーラーの販売力を圧迫し、ディーラーの経営のみならずH社の販売までも窮地に追いこむことになるからである。メーカーとディーラーのバッファーとしてディストリビューターを利用するこの方式は、ディーラーのリスクを事実上メーカーがディストリビューターを支えることによって肩代わりするものであり、そのことによって、販売の前線を支えるものといつてよく、やはりプリミティブな仕組にとどま<sup>34</sup>っていると評価してよいだろう。

#### IV 小括；オーダー・エントリ・システムと競争力

現代の自動車工業巨大企業に要請される生産と販売の統合システムは、すでに繰り返し述べてきたように、以下の2点を基本的に解決するものでなければならない。

① 多品種・多仕様生産と効率的な生産を両立させるために、見込生産を支える計画と受注との調整をはからねばならない。

② 計画と受注との調整は、納期の短縮と在庫の削減を同時に実現するものでなければならない。

現代巨大企業の生産システムの発展と競争のレベルがこうした要請を不可

---

ーからのオーダー・システムを精緻化する方向に進んだのに対し、H社の解決方向は逆向きであるといつてよい。

34 メーカーとディーラーのバッファー機能を期待されるディストリビューターは、結局、より資金力の大きいメーカーが支えざるをえない。



避にしており、こうした要請を解決できる度合が競争力の差をもたらすことになる。

さて、自動車工業巨大企業のオーダー・エントリ・システムは、あらかじめ最も効率的な素材の流れを保証するよう設定された生産計画にしたがってある段階まで見込によって生産を進行させながら、一定の段階で実際の注文情報と結合させ受注生産に組替えるシステムであり、それによって矛盾する要求を解決しようとするものであった。ところで、このことは、見込による計画生産と最終的にはユーザーの注文情報にそった受注生産をどの段階で結合させるかを核心とした。オーダー投入が遅いほど、つまり、オーダー処理に要する時間が短く、かつ生産過程の長いプロセスの末端で、できるかぎりユーザーに近接してオーダー投入が行なわれるほど、在庫の軽減と納期の短縮を同時に実現しうるからであった。

ところが、オーダー投入をできるかぎり遅くしながら、実際のオーダー投入まで見込によって進めてきた生産にうまく受注情報を合致させるためには、的確な市場情報に基づく正確な予測、予測をできるかぎり実現しうる販売力、遅いオーダー投入に対応しうるフレキシブルな生産システムを必要とした。したがって、各社の生産システム、情報収集力、販売力の差が、結局、オーダー・エントリ・システムの違い、ひいては多品種・多仕様生産の展開力の差をもたらすことになる。8社の事例でみたのはこのことであった。整理してみよう。

⑧ これまでみたメーカーとディーラー間の受・発注情報の往復は本能的には市場動向を機敏に汲みあげ、修正するプロセスであり、半期単位→四半期単位→月単位→旬単位とすすむにしたがって、計画の細部を煮つめるとともに微調整を図る仕組であった。ところで、オーダー投入を遅らすことができるほど、逆にオーダーの頻度を高めることができ、月単位から旬単位、ひいてはデイリーにオーダーを受付け、処理することが

できる。こうして、各社のオーダー・システムは各社の情報収集力、販売力、フレキシブルな生産システムに規定された各社のオーダー処理能力を象徴するものといつてよい。

⑥ ところで、このオーダー処理能力が高いほど、言い換えれば、月間オーダーよりは旬オーダー、さらにはデイリー・オーダーといった具合にオーダーの頻度を増やすほど、実際の市場動向を吸収する機会を増やし、さらには納期と在庫の縮減と相まって、それだけ販売力を強化する。

⑦ こうして一方では、各社の競争力（さしあたりここでは競争力を行論から情報収集力、販売力、フレキシブルな生産システムと限定してよい）がオーダー・システムを規定するとともに、こうしたオーダー・システムのありようが逆にまた各社の競争力（さしあたり行論の流れから販売力と限定してよい）を制約することになる。

したがって、最も精緻な（旬オーダー制度とデイリー変更システムをもつ）A社のシステム→月間オーダー制度を基本的な骨組とするB社、C社のシステム→月間オーダーの先行期間がさらに長くゆるいG社のシステムをオーダー・システムの三つの大きな発展段階と考えた場合、それがそれぞれの企業のフルライン・ワイドセンクシヨンの展開とちょうど一致するのは、これまで述べたオーダー・システムと競争力の照応関係を示すものといつてよいだろう。本稿がオーダー・エントリ・システムを企業間格差の問題としてとらえようとしたのはこうした認識に基いている。

ところで、自動車工業巨大企業のオーダー・エントリ・システムは、これまで述べた見込生産を支える計画と受注の調整と納期と在庫の縮減といった基本的な機能に加えて、メーカー・ディーラー間の在庫分担のシステムも内包していた。オーダー・エントリ・システムは、メーカー・ディーラ

ーを通じていわば全体として在庫の削減を図るとともに、相互での在庫のリスクを分担処理するシステムでもあった。より正確に言えば、短納期への要請と在庫の削減はそれ自体は矛盾する要求であったが、競争はユーザーへの納期の短縮をより重点課題とするので（要するに最終的にはユーザーに売れるかどうかが決め手であり、納期の短縮はまさにこの点に関してるので）、メーカー・ディーラーとも納期の短縮が第一義的な課題であって、それにともなう在庫負担をメーカー・ディーラー間で分担処理することになるといってよい。だが、メーカーとディーラーの間での在庫リスクの分担をどう処理しうるかも企業の競争力に関わっている。整理してみよう。

④ 在庫リスクの負担は、一方の極がメーカーが全面的に在庫を負担する場合であり、他方の極が逆にディーラーが全面的に在庫を負担する場合である。車種層別管理、ディーラーの規模別発注方式はこの両極の中間に位置している。したがって在庫リスクの分担関係は、メーカーのオーダー処理能力、ディーラーの在庫力・販売力に応じて、層別管理と規模別発注が多様に組合されることによって、一方の極から他方の極までさまざまな色あいを持つことになる。

⑤ 納期を最も短縮できるのは繰り返し述べたようにディーラーの在庫からの販売であり、したがってディーラー在庫を大きくできるほど競争上有利な地歩を築くことができる。ところで、ディーラーの予測による在庫販売を大きくできるかどうかは、一つには、どれだけ強力なディーラー網を組織できるかどうかの規定され、もう一つはディーラーにどれだけよく売れる車を提供するか、換言すれば、回転率の高い、したがってディーラーの在庫負担を軽減できる車を提供できるかによる。こうして、在庫の分担処理能力も要するに自動車工業巨大企業の競争力、直接には販売力を反映することになる。この点では、メーカーが全面的に在

庫負担する例は、最もプリミティブな段階とってよいだろう。

㉔ さて、すでにみたようにメーカーが全面的に在庫を負担するのはD社の場合であり、それはD社が組織する販売網がD社の歴史的な経緯に起因して相対的に小規模な特約店網からなっているためであり、D社の例は、㉔で述べた二つの場合に即していえば前者(ディーラー網の組織が弱い場合)の例である。もう一つの、ディストリビューターを下支えることによって事実上メーカーが在庫を肩代り・負担するH社の場合は、相対的に製品競争力の弱い例であり、㉔でいう後者の例とってよい。

㉕ D社とH社を除く他の6社の場合には何らかの在庫分担関係がみられる。A社、E社の車種層別管理およびディーラーの規模別管理、B社における量販車と少販車の区分をディーラーの規模別に設定する方式は、いずれもこの分担関係を車種別・ディーラー別にきめこまかく取決めようとするものであり、小規模ディーラーのE/O対応を許容するC社の場合は、主としてディーラー別に処理しようとするものであろう。G社の場合はオーダー・システムそのものがゆるく設定されており、リスク分担関係も随時的な処理に委ねられているとってよいだろう。こうして、この在庫分担の関係も大きくはA社→B社→G社の順に精緻なものになっており、先にみたオーダー・システムと競争力との同様の対応関係をみることができる。

自動車工業 巨大企業各社の オーダー・エントリ・システムは、とくに1970年代の後半以降、急速に改変、整備されてきた。自動車工業の熾烈な競争が各社にオーダー処理システムの整備・充実を要請した。だが、すでにみたように、いずれも納期の短縮と在庫の削減を図る仕組としては共通の課題を担うものであったが、できあがったシステムはそれぞれの競争力に応じて一様ではない。本稿で明らかにしたかったのはこのことである。

(完、1985年3月脱稿)