

アメリカにおける日系自動車企業の オーダー・エントリー・システム

岡 本 博 公

はじめに

本稿ではアメリカにおける日系自動車企業のオーダー・エントリー・システム (OES) を紹介する。¹

自動車企業のアメリカ現地生産の展開を現地製造会社の設立によってたどれば、1978年の本田技研を皮切りに、日産 (80年)、トヨタの GM との合弁企業 (84年)、マツダ (85年)、三菱自動車 (85年)、トヨタの単独進出 (86年)、いすゞと富士重工との共同生産 (87年) と続いて、日本の完成車メーカーはほぼそろってアメリカで生産を展開している。

こうしためざましい自動車企業のアメリカでの生産の展開にともない日系自動車企業の現地生産については近年いくつかのフィールドワークによってかなり詳細な紹介がなされており、現状なり問題点なりはしだいにはつきりしてきつつある。² だが、これらの研究の多くは、国際競争力の核心

- 1 以下で紹介するのは、筆者が1990年10月～11月におこなったアメリカでの日系自動車企業での聞き取り調査をふまえてモデル化したものである。
- 2 アメリカでの日系自動車企業の現地生産をフィールドワークによって明らかにしたものに島田晴雄『ヒューマンウェアの経済学』岩波書店、1988年、鈴木直次『アメリカ社会の中の日系企業—自動車産業の現地経営』東洋経済新報社、1991年、安保哲夫・板垣博・上山邦雄・河村哲二・公文簿『アメリカに生きる日本の生産システム—現地工場の「適用」と「適応」』東洋経済新報社、1991年、などがある。また、アメリカ人が日系自動車企業をどのように見ているかについては、David Gelsanliter, *Jump Start: Japan Comes to the Heartland*, 1990, [笹野洋訳『日本がアメリカの中心にやって来た』講談社、1991年], Joseph J. Fucini and

とされる日本の生産システムがどのようにアメリカに移転されているか、あるいは日本の生産システムはアメリカではどのような変容を受けているのかといった問題関心のありようから、主として生産システムについて、とりわけ生産現場のありように大きな関心が注がれている。

本稿ではこのようなアメリカにおける日系企業の研究の主流とは異なっており、企業の生産と販売の接点に位置し、生産・販売統合システムの軸点である OES をとりあげる。ここでの関心は日本のシステムがどのように移転されるか、あるいはどのような変容を受けるかといったことではない。本稿の直接の関心は、生産・販売統合システムが国境を越えて展開する場合どのような仕組みになるのか、このこと自体である。

これまで私はさまざまな企業の OES を取り上げ、産業の違いと企業の競争力の違いが多様な生・販統合のありようを示すことを明らかにした³。ここでは最も精緻な仕組みを持つ自動車企業のアメリカでの OES を紹介し、国境を越えた生・販統合システムを明らかにしていく第 1 次作業としたい。

3 Suzy Fucini, *Working for the Japanese: Inside Mazda's Auto Plant*, 1991, James P. Womack, Daniel T. Jones and Daniel Roos, *The Machine that Changed the World*, 1991, [沢田博訳『リーン生産方式が世界の自動車産産業をこう変える』経済界, 1991年] などが参考になる。

3 拙稿「現代の生産・販売統合システム—鉄鋼業と自動車産業のケース」坂本和一編『技術革新と企業構造』ミネルヴァ書房, 1985年, 「生産と販売のインターフェイス—自動車工業のオーダー・エントリー・システム」『同志社商学』第37巻第1号, 1985年5月, 及び第37巻第2号, 1985年8月, 「生産・販売インターフェイスの諸類型」『同志社商学』第38巻第2号, 1986年9月, 及び第38巻第3号, 1986年10月, 「時間ベースの競争とオーダー・エントリー・システム」『同志社商学』第42巻第1号, 1990年7月, 参照。

浅沼萬里「現代の産業システムと情報ネットワーク——『市場』の再構築をめざして」『経済論叢』第146巻第1号, 1990年7月, および Banri Asanuma, *Coordination between Production and Distribution: Assessing Flexibility Achieved in the Japanese Automobile Industry*, Working Paper No. 15, Faculty of Economics, Kyoto University, August 1991, では OES がフレキシビリティとの関連で明快に整理されている。あわせて参照されたい。

I A社のケース

まずA社のケースを紹介しよう。以下、A社のアメリカでの販売会社をAS社、製造会社をAM社、日本の本社をAJ社とする。アメリカに進出した日系自動車企業は共通に販売会社と製造会社を別企業にしているの
で、以下の説明は各社に相通ずるところが多い。

A社でのオーダー編成作業は以下の手順をたどる。

[1] AS社でのオーダー編成作業

(1) 「年計」

AS社は、毎年11月頃、「年計(年間計画の意)」を作成する。これは翌年の販売台数の予測である。

この「年計」は、経営計画と予算のベースになるものであり、実際の月次販売台数の目標となるものであるが、月次の生産計画にリンクする月次オーダーはこの「年計」をベースにしながらも以下の手順をたどることになる。

(2) 「月次オーダー」

1. AJ車(日本で生産され、輸入される車)の場合

AJ車でのn月生産分の最終オーダーは(n-2)月の25日ころ(たとえば10月の生産分であれば8月25日ころ)AS社からAJ社へ発せられる。この最終オーダーはエンドアイテム(E/I)レベルであり、n月1カ月分の最終確定オーダーである。

このn月分の最終確定オーダーに至るまでには、以下の手順がとられる。

- ① AS 社は (n-2) 月の 3～5 日ころまでに 前月の 販売をしめ（先の 10 月生産のオーダーのケースであれば 8 月 3～5 日ころ 7 月分の確定販売台数を集計し），
- ② 5～7 日ころに AJ 社に販売情報・在庫情報，およびそれらに対する AS 社のコメントを送付する。
- ③ それを受けて AJ 社は (n-2) 月の 15 日ころ（たとえば 8 月 15 日ころ）に AS 社からの情報に AJ 社の評価を加えて，インディケーション（Indication）を AS 社に送付する。インディケーションとは，AJ 社の AS 社に対する生産対応可能な情報の開示であり，かつ AS 社からの発注の枠組を決めるものである。これは各カーライン（車種）レベルで AT 車はどれだけ生産できるとか，色は何色がどれだけ，グレードはどのようなものがどれだけ対応可能かといった，直接には生産側の情報である。ある場合には AJ 社からのインディケーションが AS 社との合意にいたらず，AS 社での再評価を経て AS 社と AJ 社との間で再折衝が行なわれることもある。
- ④ インディケーションが決まると，AS 社はリージョンアロケーション（Region Allocation）を行う。リージョンとはある一定のエリアの販売を担当する地域事務所であり，一部の地域はディストリビューターによって同じ業務が行われている。リージョンアロケーションとは AS 社がポーク（Polk）登録情報やトラベルレート（Travel Rate）など販売・登録情報の過去 3 カ月分・6 カ月分に基づき，さらに若干の戦略的判断を加味しながら各リージョン別に販売台数の割り振りを行なうものであり，だいたい (n-2) 月の 16～18 日ころまでに，カーラインレベルで振り当てが決定される。
- ⑤ リージョンアロケーションがきまると各リージョンは，オーダー作りの作業に入る。各リージョンがつくるオーダーは，各カーラインレ

ベルでモデル (たとえば LX・GL・DX など) ごとの台数, モデルごとのカラー別の比率, ミッション別の比率といったレベルであって, それらをかけ合わせた E/I レベルにはしない。

- ⑥ E/Iにするのは AS 社の裁量であり, 各リージョンがかかわるのはあくまでも大枠としてのオーダー作りまでである。各リージョンからの台数と各比率の提示を受けて AS 社のコンピューターが E/I=AIC (Automobile Identification Code) に変えていく。こうして決まった E/I レベル=AIC のついた最終オーダーが, 先に述べた様に (n-2) 月の25日ころ AJ 社に送られる。

以上から明らかなように, このシステムではディーラーはオーダーを出さない。⁴

ディーラーへは, リージョンの手によって毎月1回ディーラーアサインメント (Dealer Assignment) が行われる。リージョンは担当地域の各ディーラーへ車を振り当て, それにディーラーが応じて引き取り台数を決めていく。こうしたディーラーへの割り当ては, AJ 社の工場出荷情報を受けて (車が日本で船積みされてからアメリカのポートに到着する時間を利用して), 各リージョンがトラベルレートを使って行う。もちろんディーラーが割り当てられた車に対して引き取り拒否する場合もありうる (ターンダウン=Turn Down)。ターンダウンされたものは AS 社の裁量で各リージョンの地区担当員 (DM=Direct Sales Manager) が調整作業に入り, 別のディーラーに割り当てていく。ターンダウンは実際には20~30%程度

4 アメリカの自動車流通やディーラーの現状については, 下川浩一「日米自動車産業の流通販売システムの国際比較と今後の自動車流通の革新」『経営史林』第24巻第2号, 1987年7月, 塩地洋「自動車ディーラーの日米韓・国際比較—“KEIRETSU”を比較視座として」および石橋貞男「自動車流通システムの日米比較」, いずれも『商経論叢』(九州産業大学)第32巻第2号, 1991年10月, が参考になる。

あるようである。

2. AM車(アメリカで生産される車)の場合

AM社でのn月生産分のオーダーはいったんAM社の近くにある別会社(この会社は北米での販売・サービス拠点であり、AN社と呼ぼう)が受ける。AS社は、このAN社に(n-4)月の20日ころn月生産分のオーダーを送る(例えば10月生産分であれば6月20日ころになる)。AN社はこのオーダーをAJ社に対しては部品手配のオーダーとして送り、AM社には生産計画のオーダーとして送る。AM車についてのオーダー編成作業がAS社でどのように行われるか、またディーラーへのアサインメントがどのように行われるかはこれまで述べたAJ車の場合と変わらない。ここで注目されるのは、AM車の場合にはAJ車より約2カ月ほど早くオーダーが出される点である。

のちに述べるように、AM社での生産実施計画は週次計画であり週単位で策定される。そうして、実際の生産が行なわれる週の約3.5週前にあたる金曜日に最終的に当該週の週次計画が確定されている。言い換えれば3.5週前までは計画変更が可能になっている。ただし、この変更はエアコンなどの装着と外板色に限定されているのだが、それでもこうした変更が認められるかぎりではおよそ3.5カ月先行するAM社からのオーダーは厳密な意味での確定オーダーというわけではない。

こうしてA車のアメリカでの販売は、AS社によって予測がなされ、AS社によってオーダーの最終的な調整が行なわれるが、AS社はAJ車についてはおよそ1カ月先行して、またAM車についてはおよそ3.5カ月先行してオーダーを出している。AM車へのオーダーがAJ車に比べて約2カ月早くなされるのは、AM車の生産ではエンジン・ミッションなどの基幹部品が日本で生産され、日本から持ち込まれているためであり、日本

での生産期間 および 日本からの 輸送期間を見込まねばならないからである。

〔2〕 AM 社での生産計画策定作業

それでは、AS 社からのオーダーを（AN 社を経由して受けた）AM 社ではそれをどのように生産計画に組みこんでいくのだろうか。AM 社は「年計」に続いて、「6 カ月先行の予測」を策定するが、それは AIC レベルまたはモデルとスペックを組み合わせた（MSC）レベルで考えられている。この「6 カ月先行予測」は毎月ローリングされながら見直されていくが、この「6 カ月先行予測」が、現地調達部品の内示のベースになる。部品企業への内示は日本では通常3 カ月先行して出されるのに対し、ここではその倍の時間を必要とする。それは、AM 社とともに現地に進出してきた日系サプライヤー側でも AM 社と同様に一部の資材・部品は日本から調達しており、日本からの資材・部品の調達に要する時間を考慮しなければならぬからである。

さて実際のオーダー処理業務は以下のようにおこなわれる。AM 車については AS 社からおよそ3.5カ月前に AN 社に確定オーダーが出され、AN 社はそれを AJ 社へは部品手配のベースとして、また AM 社へは生産計画のベースとして送ると述べたが、AJ 社では、この AN 社からのオーダーを受けて3.5カ月前にいったん計画を確定する（これは AJ 社のマスター計画であり、AJ 社で生産し AM 社に供給するエンジン・ミッションなどの確定計画になる）。これは AIC レベルまでおりたものであり、さらに日別かつシフト単位の計画である（AM 社ではこの計画を FO1=Firm Order 1 と呼んでいる）。ただし、FO1 では生産順序計画は入っていない。

この AJ 社でいったん確定された計画は、以下の手順で実際の生産にリ

ンクする。たとえば AM 社での10月生産分を例にとると、AJ 社は、だいたい6月20日すぎに計画を確定し、7月半ばころまでにシステム展開して AJ 社のサプライヤーへ部品発注を行なう (AJ 社からのサプライヤーへの内示はその前の6カ月先行計画をベースにすでになされている)。これらの部品はおおむね8月半ばから9月半ばにかけて AJ 社で生産されるエンジン・ミッション等に組み付けられ、こうして8月半ばから9月半ばに AJ 社で生産されたエンジン・ミッションなどが10月生産分として順次 AM 社でのシフトに従って AM 社に送られてくる。

一方、AM 社では約3.5カ月前に AN 社からオーダーを受け取るが、それを確定するのは3.5週前である (FO2 の策定)。それは先に述べたように一部のオプション類や外板色の変更を認めているからである。FO2 は1週間単位の計画であり、生産順序計画である。したがって、AM 車に対する約3.5カ月前のオーダーはこの段階になってようやく1週間単位の日別・順序計画に展開されることになる。

さらにこの段階までに AM 社ではローカル部品のシステム展開をすませ、特別の納入方法をとるいくつかの品目を除き通常の資材・部品の場合、(6カ月前の先行予測に基づいて5カ月前に内示したうえで)材料は9週前に、部品は5週前に生産指示 (コミットメント)を出す。実際のデリバリー指示は3.5週前の確定週次計画に基づいて1週前に1週間単位で発せられる。

AM 社の自工場での組み立て順序の最終的指示は、色を除くすべての仕様が確定されて (これを AM 社では Full Description と呼んでいる) ボディ工場に送られる。ただし、この段階では外板色は制約されていない (MSC レベルということである)。外板色まで確定しないのは、塗装工程での不測の事態に備えるためである (つまり塗装不備による塗装工程内での順序変更に対応するためである)。この結果、最終的な組立順序は、ボデ

ィが塗装工程を完了し組み立てラインに乗るところで、したがって塗装工程を出る順序によってはじめて確定する。この塗装工程をボディが出て組立ラインに乗った順序が、ただちにシート供給企業、ドア用のガラス供給企業、および AM 社のウエアハウスやプラスチック工場にオンラインで順序別搬入を指示する。これはかさばる部品で、在庫にスペースの必要なものやオプションの多いものはできるだけ最終組み付け順にしたがって搬入させるためであり、同社ではこの方式を特有の名称で呼んでいるがここでは AM 方式としておこう。

[補論]

AM 社の AM 方式に、現地進出のサプライヤーはどのように対応しているだろうか。ここでは2社の例をみておこう。

(i) a社のケース

a社は AM 車向けのある部品を生産・納入している。1回の搬送では32個を運ぶが、搬送は1日14～5回あり、したがって1日には約480個を納入している。a社の生産はロット生産であり、現在は5個ずつのロットで行なわれている。もし、たとえば AM 社への納入必要数が α という種類が21、 β が7、 γ が16必要であれば、 α 25、 β 10、 γ 20の生産を行わねばならないのでa社ではある程度の在庫は前提になっている。したがって同社は約1.5日分の在庫が可能な自動倉庫を有しており、ここで AM 社からの AM 方式に応じて並び換えを行い AM 社での生産順序に応じて搬入している。

だが、a社が AM 社に納入する部品は、8タイプ4カラーあり、あわせて32種類に達するので、この32種類の部品を AM 社の最終組立順序の要請に応じて、しかも短時間で搬入するのはやはり至難の技といってよいだ

ろう。

このための生産計画のブレイクダウンは以下の手順を経る。

① AM 社からの 6 カ月先行の内示を受ける。

② 各月の 20 日ころ、翌月のソフト単位の 32 タイプの数量を決定する。

AM 社からはさらに毎週月曜に翌週の確定数量の内示が来るが、a 社では煩雑になるのでこの週次レベルの内示は使わず、生産計画としては月次をベースにしている。

③ 3 日前に生産順序計画を確定する。

④ AM 社から、AM 社での a 社からの部品の組み付け 3 時間前に、オンラインで塗装後の組み立て順序にしたがってデリバリーが指示されるので、AM 方式で納入する。

このように a 社では AM 社の塗装前の情報で a 社での生産順序計画を作成するので、AM 社で塗装欠陥が出て組み付け順序が大幅に狂うと困るという。こうした場合にはいわゆる至急材の概念で 1 品ごとの対応がなされるようである。

(ii) b 社のケース

b 社は別の部品のサプライヤーであるが、b 社の AM 方式での納入は以下のように行われている。AM 社は塗装工程を完了した時点で生産順序を最終的に確定し、したがって b 社にも組み付け順に従ったデリバリーがオンラインで指示されるが、それは AM 社での b 社製部品組み付けの約 95 分前にすぎない。b 社では AM 社での組み付け 30 分前に納入する。b 社では輸送時間を 20 分と見積もっているので 95 分から 50 分差し引いておよそ 45 分間に 60 台分の並べ換えを行う。同社は AM 社へ約 50 分毎に納入している。ここでもきわめて短時間で対応がなされている。

だが、b 社が納入する部品の種類は部品番号の数で 26 種あるので短時間

での対応はここでもやはり至難の技といってよい。

b社から AM 社への納入手順は以下のようである。

- ① AM 社から6カ月先行で6カ月分の内示が入ってくる。これは毎月ローリングされるが、うち、直近1カ月分は確定発注（部品番号別の数量）であり、各月の第1週に入る。
- ② さらに AM 社から毎週初めに翌週1週間分の日別・部品番号別の数量が指示される。
- ③ b社では水曜頃までに平準化して、デイリーのシフトごとの部品番号別の数量を確定する。以後は突発的問題が生じた場合以外は動かさない。
- ④ 最終的な納入指示はやはり AM 方式ではいってくるので、先に述べたようにきわめて短時間で対応する。

II. B社のケース

次にB社のケースをみよう。ここでもB社のアメリカでの販売会社をBS社、製造会社をBM社、日本本社をBJ社としておこう。

(1) 「年計」

B社でもまず「年計」を策定する。B社ではE/Iレベルではなく、車種別・車型別（車型という用語はボディ・エンジンタイプ・ミッションタイプをかけたものでE/Iではないが基本的なものとして使用されている）・月別の台数を春と秋に策定する（日本とアメリカの決算年度が違うのでそれぞれに応じて「年計」を策定することになるが、結局このことは「年計」を半年ごとに見直すことになるということのようだ）。

(2) 月次オーダー

B社の場合でも「年計」は、予算ベースの計画であり、実際の生産にリンクさせるのは月次オーダーである。月次オーダーは以下のように策定される。

1. BJ 車の場合

「年計」に基づきながら、日本のディーラーからのオーダーと同じように、ただしここではディーラーではなく BS 社の手によって毎月10日ころに向こう3カ月分のオーダーが作成される。このうち直近1カ月分は月次確定オーダーであり、E/I レベルで発注される。その他の2カ月分はそのつど見直されながらローリングされていく。この2カ月分は車型レベルの内示台数である。

したがって、BS 社の場合は n 月分の月次確定オーダーは、 $(n-1)$ 月の10日ころに出していることになり（たとえば10月分の場合は9月10日ころ）、先に見たA社の場合より約半月遅いことになる。

この確定オーダーに至るまでにB社では以下のステップをたどる。

B社では n 月分の生産に対しては $(n-2)$ 月の10日以降、つまり $(n-1)$ 月の生産が確定してから始まる。

- ① $(n-2)$ 月の半ばころ BJ 社から BS 社に生産の制約条件＝「総枠」（発注のため大枠）が届く。
- ② 一方、BS 社ではリージョンのマネジャーに集まってもらって、各リージョンが発するオーダーについてメジャーオプションと色別の比率を決定してもらう。ここではあくまでも比率であって、台数の話はしない。
- ③ このリージョンの会議と「総枠」をにらんで $(n-2)$ 月の25日ころ、BS 社は n 月、 $(n+1)$ 月、 $(n+2)$ 月の「生産委託」を出す。
- ④ $(n-1)$ 月に入ると BJ 社から生産調整情報が到着する。

⑤ BS 社はこの BJ 社からの生産調整情報とリージョン情報の双方を考慮して $(n-1)$ 月の10日ごろに E/I レベルのオーダーを発する。

⑥ BJ 社ではこの確定発注に基づき $(n-1)$ 月の17日ごろには日別生産計画を決定する。

⑦ 日別生産計画が決まると BS 社ではどのポートにどれだけ搬入させるかを定めるポートアロケーションを行い、さらにディーラーアサインメントを行っていく。航海に要する日数が10日前後、さらに各ポートで1週間程度の日数を必要とするので、船積み情報を得てから、ディーラーアサインメントを行うのにだいたい1カ月の期間がある。この1カ月を加えるとオーダーを出してからディーラーにデリバリーするまでに3カ月を要することになる。

2. BM車の場合

B社の場合、北米生産か日本生産かはすべて日本で BJ 社が決定し、配分する。だから $(n-1)$ 月の10日ごろ E/I レベルで BS 社が出したオーダーの一部は日本生産車として BJ 社の n 月分の生産に組み込まれ、一部は北米生産車として BM 社の $(n+1)$ 月分の生産計画に組み込まれることになる。したがって、北米生産車については、 $(n-1)$ 月の10日に $(n+1)$ 月分のオーダーを出していることになり、オーダーの確定時期は日本生産車より1カ月ほど早いことになる。ここでも、BM 車の生産のためにはエンジン・ミッションなどの基幹部品を日本から持ち込まねばならないためであり、置かれている状況は A社と変わらない。BJ 社での n 月分の生産車と BM 社での $(n+1)$ 月分の生産車がほぼ似かよった時期、つまり $(n+1)$ 月から $(n+2)$ 月にかけてデリバリーされる。

ただし、北米生産車の場合に生産ワークの2週間前に(車型は変えないで)仕様の変更を可能にしている。同社ではこれを FRS=Final Request System と呼んでいるが、余り利用度は高くないようである。現地

のディーラーがこうしたフレキシブルなシステムにあまり慣れていないこと、また BM 社側でもまだ現地生産を立ち上げてから数年しかたっていないのでまず品質と量の確保が先決問題であって、必ずしもフレキシブルな変更には十分対応しきれないところもあったので、ディーラーに FRS の利用をそれほどすすめてもいないという経緯があったようである。

Ⅲ. 日本との比較

アメリカにおける日系自動車企業の OES を日本のそれと比較しておこう。以下の諸点である。

- ① アメリカにおける日系自動車企業の場合も、日本の OES と同様に、生産と販売の調整のために、生産側と販売側との間に情報の往復がみられる。両者の間で情報が往復するにしたがって販売サイドからの販売・在庫情報と生産サイドからの生産条件の制約が次第にはっきりするなかで、オーダーは、たとえば3カ月先行、2カ月先行の順に直近になるにしたがって市場条件に適合するように最終仕様が確定していく。こうした仕組みは、基本的には日本と同様の手順といってよい。
- ② しかし、アメリカでの OES は月次確定オーダーがベースになっている。A社・B社とも2ないし3.5週前に一部仕様の変更システムを内包しているが、運用面では十分に活用されているとは言い難いようであり、日本の月間オーダー・旬オーダー・デイリーオーダーのステップとは違って、フレキシビリティは高くない。もともと日本から完成車、または部品・資材をアメリカまで輸送する距離＝時間の制約が免れないもとでは、こうしたフレキシビリティを高めることは困難である。むしろ、日本からみた場合、輸出車（または輸出用エンジン・ミッション等）が早い時期に月次レベルで確定するので、日本での平

準化生産のための計画策定を容易にする。そうしてこの部分が早期に確定し、その後の変更を必要としないので、総じて計画の安定度を高めることになる。その結果、この部分が変わらないので国内向けの旬オーダーやデイリーオーダーに伴う変更部分は計画全体からみれば一定の枠内におさまリ、それだけ容易に対応可能になるといい。国内販売向けの旬オーダーシステム、デイリーオーダーシステムなど、最終的な生産実施計画を実際の生産に入る直前まで確定せずにおく精緻な OES は、輸出用の早期確定部分に負うところも大きい。

- ③ 日本ではオーダーはディーラーが出すが、アメリカでは最終的に E/I を確定し、発注するのは各社が直接にアメリカに設立した販売会社である。個々のディーラーレベルや各リージョンレベルで多様な広がりを持つ E/I をカバーして的確な販売予測を立てるのは相当に困難であり、販売会社で集中して予測をたてたほうが適合性が高いからであろう。
- ④ 日系企業の間ではわりあい似通った OES であるが、しかし細部ではやや異なっている。ことに A 社と B 社では確定発注の時期がかなり違っている。言うまでもなく確定発注が遅いほど市場条件への対応力が高くなるわけであり、競争優位にたてるのだが、この意味では B 社の方が一歩進んだシステムとっていい。実はこの A 社と B 社の OES を比較すると日本でも同様な状況がみられる。アメリカでの OES も両者の競争力を映し出しているといっいいだろう。