

## 2011年、春・・・PART II 5月におもう

CMEO 事業部 田村一雄

今回のコラムのサブタイトルを「5月におもう」としてみましたが、実はまだ4月27日です。この原稿を4月28日まで仕上げるよう、変種者（編集者と打とうと思ったら間違えてこう変換されたのだが、この方がしっくりくるのでこのままにした）の松永映美からきつく言われたので書きはじめたところです。

ここ数日、近所の猫がうるさくてしょうがない。いわゆる「さかりのついた」というやつで、土日など家にいるときは、午後7:30頃から9:30頃までギャアギャア聞こえてくる。ぶんぎゅあ〜〜!!!なんてのもある。あまりにうるさいのでベランダの窓を開けて「うるせ〜!!!」と怒鳴ってやったが、1秒程静かになったものの、またすぐに始まった。しかし、9:30頃になるとおさまる。自然の摂理というか動物の本能とはすごいものだ。

20年も前か。隣のオバサンがノラ猫にエサをあげていた。そこで私は注意した。エサをやるからこのあたりにノラ猫が住み着くのだ。そういう行為はやめてもらえないか、と。するとオバサンは、おたくの娘さんもエサをあげていましたよ、と反論され何も言い返せなくなった。家に戻って娘にきつく注意した。

猫といえば、ある地方の海岸沿いをドライブしてある岬についた。そこではたくさんノラ猫をみかけた。聞けば全て捨て猫だという。海辺に捨てられた猫はエサも豊富で生きて行けるらしい。だから海辺に猫を捨てる人は絶えないのだと。

前回のコラムで登場した小松さんと連絡をとって飲んだ。紹介した通り、このオヤジの実家は岩手県大槌町で、やはり昔から近所にはノラ猫がたくさんいたらしい。

数年前にある作家（だったと思うが）が、子猫が生まれたら間引きをするのが猫への真の愛情、とかいうようなことを書いて物議をかもしたことがある。私には興味のない議論だが、私の周りにもそれを支持する人とそうでない人がいた。

岩手から茨城・千葉にかけての海岸沿いに住んでいた猫も甚大な被害を受けたのだろう。動物の本能で危機を察知しどこかに避難したのだろうか。こんなことを書くのは不謹慎かな。人間と一緒にするなと。

今回の震災に関する記事で「サプライチェーンの寸断」「一極集中」「リスク分散」などの用語が飛び交っているが、何かひっかかりを感じている。

確かに道路、鉄道などの交通網が破壊されたことで「寸断」されたのは間違いない。資材や部材が入手できず、「寸断」されたことも間違いない。

私は CMEO (Chemicals, Materials, Electronics, Optics) 事業部に属しているので化学品で例を挙げると、今回、被災で供給が滞っているのは、目立つところだけでもインキ用原料であるメチルエチルケトン (MEK)、紙・パルプの漂白剤や半導体洗浄剤、化学品原料に使う過酸化水素、樹脂

用酸化防止剤、架橋剤、難燃剤、イソプレン系エラストマー、メチルブタノール系溶剤など。樹脂加工製品ではPET ボトル用のキャップ類、発泡スチレン容器（納豆容器など）、包装用フィルムなどが供給不足となっている。鹿島の三菱化学コンビナートは5月末から6月末にも生産再開、ほか多くの工場が7月頃までに再開されると報道されているが、夏場における電力の需給によっては、こうした供給不安は長引く可能性もある。市原のコンビナートのあるラインは稼動が来年になるという。

それはそれで大きな問題なのだが、ここ数年間、巷で流行っていたサプライチェーンマネジメント（SCM）はどこに行ってしまったのだろうか。そもそもSCMは有効なマネジメント手法だったのであるか。

一般的にSCMの目的とは、調達から製造、物流、販売までの一連のプロセスを改善し、納期、ロットの最適化を図る、というもので、その効果としては在庫削減、在庫の回転率アップ、納期対応、配送コスト削減などがあげられている。ジャスト・イン・タイム（JIT）生産システムをより高度化させるための手法だったと考えることもできる。言い方を変えるとユーザーのJITを補助するとともに、自社もHappyになりたいマネジメント、さらにうがって別の言い方をすると、「わが社のJITを補助するためにSCMを導入すればHappyになれるよ」的な食物連鎖の頂点に立つものへの貢物であり、貢物をすれば見返りもあるという構造なのだ。私はそれが悪いと言っているのではない。異常時には通用しないマネジメント手法ではないかと言いたいのだ。

大手メーカーの多くがSCMを導入している、あるいは、その考え方を実戦していると思っていたがそうでもなさそうだ。書店でSCMを扱った本が多く並べられているのもその証左かもしれない。というのは、今回の震災で大企業の購買担当者などが、かなり慌てた様子で石油化学コンビナートなどの最も川上に遡った原油からの誘導品の流れがどうなっているのかといったようなことを問い合わせてきたからだ。

我々の立場から普通に考えると、下請け・孫請け工場の概要、自社で取り扱っている製品の材料および主成分、包装用資材など当然把握していそうなものだが、どうもそうではなかったらしい。

購買担当はサプライヤーの価格を下げることだけが仕事ではないはずだ。仕事の責任範囲にもよるのだろうが、勉強不足と想像力不足を感じずにいられない。

ただし、既に確立されたある種のサプライチェーン内には、\*全てとは言わないがブラックボックス（BB）が含まれているケースがある。

買ったけどさらに上流の原料（およびメーカー）はわからない、売ったけど何に使われているか、さらに下流のユーザーはわからない、といったことはよく聞く話で、こうしたBBの存在がSCMの難しさにもつながる。

なぜBBが生まれるか。技術のBB化とは別に、そこには意図された仕掛け、または利権の構造があるように思われる。SCMの進化にはBBの存在を否定し、可能な限り透明化していく必要があ

る。BB内部の関係者は透明化に対して異を唱えるだろう。であるならば、勇気を持って新たなサプライチェーンを構築するべきであろう。

JITとSCMを組み合わせさらに高度化するには、ここにリスクマネジメントの考え方を導入する必要がある。

リスク管理は不確実性を扱うため100%ヘッジできるわけではないが、JITのリスクをSCMの中でいかにバランスしていくかということであろう。具体的には「適正在庫とは」とか「健全な複数購買」といったことを含めて考える必要があるだろう。そして、不確実なリスクにどこまでコストをかけられるかという最重要課題がある。多くの日本企業はこの最重要課題を先送りしてきた。

ひとつ付け加えておくと、SCMを導入するにあたってコンサルティングの助けを借りる場合は「材料」を分かっている者をお勧めしたい。また、どこからどこまで(川上～川下)、何から何まで(部材、材料、添加物、プロセス材料)をSCMするかといったことも確認しておく必要がある。

「一極集中」「リスク分散」についても言いたい。岩手、宮城、福島、茨城、千葉、その他関東圏といった広範囲に渡って被害が出たことに対して「一極集中」というのは違和感がある。また、例えば鹿島のような石油化学コンビナートに関しては、一極集中こそ最も効率的で生産性の高いあり方であり、これをネガティブなニュアンスで一極集中と言ってよいのか。東京こそ政治、経済、人口、快樂の一極集中であり、リスクとして考えるべきことだ。

「リスク分散」については、石油化学コンビナートは国内に15ヶ所あり、これは、高度成長期の日本経済における必然からそのように配置されたのだろうが、供給拠点を分散させたという意味ではリスク分散しているのではないか。

ただし、それぞれのコンビナートは、それぞれの生產品目に特長があり、同じ名前の化学品でも顧客ごとに細かい仕様に分かれ、単純に他社品に代替できない。単純に輸入すればよいというものではない。現状、MEKは輸入品で補っているが、輸入品の方がコスト高になるうえ、輸入品で代替できないようなグレードもかなりの需要があるそうだ。

私は長年化学素材関係の市場調査・コンサルティングを職業としてきたが、これまで業界でずっと言われ続けてきた、特に汎用化学品の設備過剰(供給能力過剰)とその再編がなぜ進まないのか考え続けてきた。汎用化学品は付加価値が低く儲からない。国際競争力も劣るとされる。国内で一社しか生産できないような化学品はそれなりの理由で淘汰されてきたのだから、残存者利益を追求すればいいだけのことだと考えてきた。

ここにきて考えは変わった。リスク分散、安定供給という意味では、汎用化学品は日本国内に最低2社(または1社2工場)、できれば東西に拠点を置くべきだ。プラントはフレキシブルな生産体制をとれるものが望ましい。計画停電、計画避難地区ではないが、ある種の汎用化学品は日本の全産業を支えるインフラ物資「計画管理物資」としてトータル的にコントロールすることを

考えてもよいかもしれない。もちろん、インフラを支えるような戦略物資は汎用化学品に限らずほかにも組み込む必要があるマテリアルもあるだろう。どこかの国の計画経済のようなあり方は望ましくはないが、リスク管理は国家レベルから個人レベルまで、それぞれのフェーズで行わなければならない。

本文章は、株式会社矢野経済研究所およびCMEO事業部にあるのではなく、あくまでも田村一雄個人の文責であることをお断りしておく。

※ 海外から見れば日本のサプライチェーンそのものがBBとされる。少量多品種、頻繁なデリバリー、特殊な商慣習がこうした状況を生んだわけだが、これを見直そうとの気運もこれまでに何度もあった。その度に、たぶん既得権を持つ層に議論は潰されてきたのだろう。

**執筆者略歴：田村一雄**

1989年、(株)矢野経済研究所入社。以来、化学・素材分野の調査研究に従事。現在はデバイスまで調査領域を広げCMEO事業部長としてエレクトロニクス分野の川上から川下領域を統括。知的クラスターへのコンサルティング実績を有する他、台北事務所所長、ソウル支社長を兼務。