

「受注選択問題」の特集に当って

千住 鎮雄

受注を選択することの重要性

受注生産をしている企業では、自社にとってどんな注文が有利であるかを見きわめることが、生産・販売活動の重点を決めるうえできわめて重要である。この重要な受注選択問題に対して熱心に取り組んでいる企業も多いが、一方、かなり消極的な企業も少なくない。

後者の言い分を聞いてみるとなかなか面白い。

「最近注文が減ってしまって選択する余裕ありません」ということをよく聞く。筆者が調べてみたある企業では、明らかに出血と思われる注文候補に対しては、営業マンが積極的に働きかけなかったり、納期が間に合わないという理由で手を引いたりして実質的には“選択”を行ない、その結果、生産販売会議の席上に提出される受注候補が少ないのであった。しかも出血と思われて事前に落していた注文の中の約4割は、本当は有利な注文であった。それを、人工的な割り掛けを含む「製品原価」資料を使って間違った判断をしていたのである。受注選択問題は実はこの企業にとって緊急に解決すべき問題であった。

中には「儲からないからと言って長年の顧客からの注文を断るなどということは経営上できません」という企業がある。これも話をよくきいてみると決して損得を無視して注文を受けているので

はなく、その注文を前後して受けている他の有利な注文との抱き合わせを考えたり、将来受けるであろう有利な注文のための投資と考えたりしていることが多い。つまり、やや広い視野に立って受注の選択を現にしているのである。したがってそのような企業ではこの種の選択問題に対して役立つような実用的な判断基準を整理しておくことが必要であろう。

「受注選択」という言葉を聞くと、あたかもデパートで客が自分の好きな品物を選び好みして買っている姿を思い浮かべ、たとえそんな理論があったところで、現実の企業には役立つ機上の空論だ、と考える人がいるようである。確かに、医者が客を選び好みするのは賛成できないが、品質・価格・納期などの面で激しい競争の行なわれているビジネスの世界では、売り手も買い手も常に選び好みをしているのであり、またそれをしなければ企業の発展をはかることはできず、いずれは競争場裡から振り落されてゆくことにもなりかねない。短期的あるいは長期的立場から受注選択問題を真剣にとりあげてゆくことが大切である。

受注選択問題のむずかしさ

この問題の重要性に比べて、こんにち現在、経営の実践に役立つ理論がまだ充分には整理されていないのが実情である。それにはいくつかの理由が考えられる。

第1は、ある品物を作るのに要するコストとい

うものを、「意思決定に役立つ形で把える」ことが簡単ではないという点である。共通費、固定費の割掛けを含む「製品原価」は、財務会計的には重要な役割を果たすものであるが、この種の意思決定問題に関しては不適當である、と指摘されてすでに久しいのに、現在これに頼っている企業の数は非常に多い。「月次計画」のような短期的問題に絞るならば、いわゆる粗利益(gross margin) または貢献利益(contribution margin)などと呼ばれる額と制約条件との関係を考えて分析すべきものであるが、長期的立場に立てば、固定費の大部分は可変要素になる。したがって設備投資などを含めて将来の受注計画を立てるというタイプの問題になると、短期と長期の決定問題を頭の中で適当にふるいわけ、違うコストを使いわけながら分析してゆくという、一種の技巧が要求されてくるのである。これを自動的に行なうためのシステムはまだ開発されていないようである。

次に、短期的問題に絞って考えてみてもその分析は簡単ではない。「多制約のもとでの選択問題」については線形計画法などの理論が開発されているが、受注の選択問題にはほとんど使えない。なぜならこの問題では、注文の候補がすべて出揃ったところで一括して有利な組合せをもとめればよいというのではなく、営業部門が随時持ち込んでくる候補に対して、ある時間的余裕はあるにせよ、個々の採否を刻々に決定しなければならないのが普通だからである。また、制約条件というものが把えようのない性格を持っているので問題は一層やっかいになる。確かに、ある設備の毎月利用可能な時間には上限があるが、しかしある特定の1カ月内に受ける注文の総量がたとえ1年分を超えるような場合でも、受注残がふえるだけであって依然として feasible なのである。もっとも、受注残がふえればその後の営業活動はかなりのハンディキャップを負うことになるが、したがって、現実的に受注を制約するものとしては、受注残の量と、将来とび込んでくるであろう魅力的な

仕事のためにどれだけの余裕を残しておくのがよいか、に関する見通しが重要な要因になるだろう。

また、ある注文をこなすのに必要な総工数と、納入日までに与えられた期間との関係は、その注文の有利さに大きな影響を及ぼすのが普通である。工数に比べて納期に余裕があれば、設備の空き時間をうまく利用したり、「類似品同時加工」などにより大幅なコスト低減が可能となって、価格は割安に見えても予想以上に有利な仕事であることが多い。しかし所要延工数はわずかでも、船台のように限られた設備を長期間独占するような仕事は、たとえ納期は長くても設備の利用効率を落す点で製造面に大きな負担を強いることになるだろう。

受注の選択に関してはこのほかにも多くの問題があって魅力的研究テーマを多数提供している。

本特集号の狙い

すでに述べたように、受注生産を行なっている企業にとって、その業種を問わず規模の大小を問わず、自主的な経営を目指す限り、注文の評価・選択を適切に行なうことはきわめて重要である。

一方それに役立つ理論は、上述のような理由もあってまだ充分には整備されていない。魅力的な多くの研究テーマが残されているのである。

この分野の理論と応用技術が発展してゆくためには、研究者としては企業の実態を、実践する立場の人にとっては現在すでに開発されている理論を、それぞれ十分に理解することが大切である。現在の理論がたとえ万能でなくても、その使い方によっては現実の意思決定をかなり効果的に助けしてくれるはずである。また、現在の理論を使ってみてはじめて次の研究テーマが浮び上がってくることもあろう。理論と実践の間で密接なキャッチボールをしながら、現実の複雑な問題に近づくと、地道な努力が必要である。この特集号がそのようなキャッチボールの一助になることができれば幸いである。