

## 藤本隆宏『現場指向企業としての中小企業』（関東学院大学特別寄稿論文.2017.1）とSCCC

記 Kawada

筆者（藤本）が言う「現場指向企業」とは、地域の存続のための利益確保と雇用確保を同時に追求する中小企業（あるいは大企業の生産子会社）である。筆者の着眼は、日本の国内現場は、「調整集約的設計」を要する「インテグラル（摺り合せ）型アーキテクチャー」の複雑な製品の生産に強い。異業種に進出してまでも地域の雇用を守るイノベーションにも挑戦する。これがこのような現場を国内各地で見続けてきた筆者の言う「現場指向企業」である。

藤本ものづくり論の命題は、「顧客に向かうよい流れを創る」と「三方良し」である。（「わくわくJIT研究会」と同様）。そこでは、生産性の測度は、工程別の能率などではなく

原単位では、正味加工時間比率(NCTR)=正味加工時間/リードタイム

会計指標としては

SCCCで(サプライチェーン資金循環速度)

=売上債権回転日数+買掛金回転日数+棚卸資産回転日数 となる。

一般に、藤本の製品アーキテクチャー論における「インテグラル製品」の流れ改善前の、個当たりNCTR値は数百分の1、付加価値の流れる場所である現場において、付加価値を生む時間1Hに対し499Hは付加価値を生まない待ち時間という現実(ムダの塊)がある。これを、藤本の設計転写論でいうと、発信媒体の設計情報の個当たり発信時間(人、機械の正味加工時間)10分に対し、設計情報受信媒体の個当たり受信時間(すなわちリードタイム)を500分するときの、NCTR (=1/500)における、リードタイムが半減すると。付加価値時間(会計上はこれにオーバーヘッドを乗じた「加工費」)は10分のままで原価自体は変わらないが、NCTR=1/250。従って「生産性」は倍増の200%と資金繰りの目覚ましい好転という「裏の競争力」強化はある。しかし「表の競争力」利益は何も変わらない。そこでJITに対する迷いや、やっぱり在庫作ろうと「元の木阿弥」生じるのが残念だが、SCCCはこの局面で強力な援軍となる。

そこで、従来、表の競争力とされて注目されていたP/Lに対し、裏方にいたB/Sとの関係を、表の競争力として引き出して可視化しようというのが"SCCC"である。SCCC値は、業種にもよるが100日から200日(このうち社内の物の流れが50日、社外での金の流れ(売掛金と買掛金の滞留期間)が約150日)というイメージである。これがJITの初期の段階では、すぐに半分程度にはなる、たとえば運搬ロット20個を小箱にして2回運んで、10個にするだけで、生産性と資金繰りは200%改善となり工場の風景も一変する。支払いサイトは月次処理を週次処理にかえるだけで20日縮まる。

一方、製品アーキテクチャーがモジュラー型の製品では、流れを「創る」というより、生産技術的に始めから「流れができていく」のが普通。コンベヤー生産や専用U次ライン

のもと、NCTR値やSCCC値は始めからかなり高く、改善余地は限られている。工場の風景が一変するほどのことはない。但し、SCCCのうち金の流れについては、モジュラー型もインテグラル型製品と同様、下請け・中小への支払いサイトの短縮余地は大きい。従って、SCCCの低減奨励は、業種を超えて意義がある。

特に、この論文からは、SCCCは利益確保と雇用確保の双方を追求する「現場指向」企業の資金繰りと生産性向上を加速する期待が大。「日本の設計の比較優位説」のもとで、貿易財の国内有力企業は「物的生産性（つまりSCCC値）」が、5年で5倍、10年で8倍といった世界の産業史に残るハイペースで「裏の競争力」である能力構築を続けた。この成果が、NCTRとSCCCで定量的に立証されるからだ。

なお、習慣化している「実務慣行におけるP/Lだけへの着目」では、流れ改善による2工場から1工場で済むほどのスペース生産性向上や、低操業度のもとでの売上計画達成などがむしろ期間利益の減少となって混乱を招くが、実はSCCCの短縮を通じてこれらがグッドニュースであることが立証される。従って、SCCCの「表の競争力化」は、P/LとB/Sの双方を複眼で見ることにより、ごまかしの利かない資本市場、目利きの金融機関、つまり「スマート資本主義」の醸成にも繋がる。

最後に、本稿の論立てとして、藤本はこのような「現場指向企業」の説明手段としてベンローズの二重構造論、相性のよいのマクロ経済学として、新古典派の「均衡の経済学」より、古典派経済学のリカード型比較優位論を薦める。特に、新リカード派のスラッフアの「商品による商品の生産」論は、中間財を含むすべての製品の労働投入係数、原料歩留まりや部品表情報、設備生産性、また分配の力関係を反映した利益上乘せ率が決まれば、その系の再生産つまり「定常状態」を維持する価格体系が決まるという、抽象度は高いが「流れ（循環）が秩序を作る」という、トヨタ式の流れ創りと親和性があるとし、自らも時間軸を組み入れ、流れ創りと整合する「全部直接原価計算」のコンセプトを提唱する。(MMRCH/P参照)

このように、経済学、生産理論、会計学などが、学際的には矛盾点が未調整のまま企業にもちこまれ、不完全燃焼から抜け出せないでいる現状ではないだろうか。この点、筆者(河田)も、新古典派ケインズ経済学では、金融政策、財政政策まではよいとしても、資金循環速度が国民所得を増加させるSCCC(貨幣の所得速度(V)あるいはリードタイムを変数と捉える誘導政策を組み込む余地があり、アダムスミスの自由放任主義はよろしくないと考え。

会計理論との関係では、自然の時間軸に会計年度という人為的な切り込みを入れるのではなく、(発生主義期間損益計算としては、お付き合いするほかないが)、社内的にはSCCCを「よくなり続けなければならない進化指標」として、IoTにより、日々確かめ、これをグローバル指標ROEの担保とすることが可能となってきたのでは、と考える。

第四次産業革命は、学際の垣根を越えることを求め始めている。

以上