

1

SCM改革の着眼点と施策

増田有孝／中野秀昭／皿田 尚



日本でも多くの製造企業、流通企業などが「SCM（サプライチェーン・マネジメント）改革」に着手している。SCMとは、需要と供給のギャップを適切にコントロールし、過剰在庫や機会損失を極小化して、キャッシュフロー効率を上げるマネジメント手法である。

サプライチェーン（供給連鎖）における問題の根元は、「需要の不確実性」と「トータルリードタイムの長さ」が需給ギャップを産み、「思惑や伝言ゲーム」と「原材料や製品・商品の多様性」がそれを増幅することにある。SCM改革では、これらの課題を根絶するべく、機能・企業横断的に最適なコントロールができるような策を施す。またSCM改革では、対象となる業務や組織・企業が広く、施策も多様なため、改革が滞ったり、当初想定した成果が刈り取れなかったりする取り組みも多い。実効を上げるためには、グランドデザインへの傾注、改革インパクトの可視化、先行ノウハウの活用が肝要である。

I サプライチェーンにおける 課題と改革の観点

1 高まるSCM改革への関心

日本でも大手の製造企業を中心にSCM（サプライチェーン・マネジメント）改革が盛んである。NRI 野村総合研究所が今年7月に売上高500億円以上の大手製造企業約500社を対象に実施した「SCM改革に関するアンケート調査」によれば、3割の企業は改革を推進中であり、約9割の企業がSCMに関心を持っている。本調査によると、SCM改革の目的、主要施策、対象範囲、推進主体は、図1、図2のとおりである。

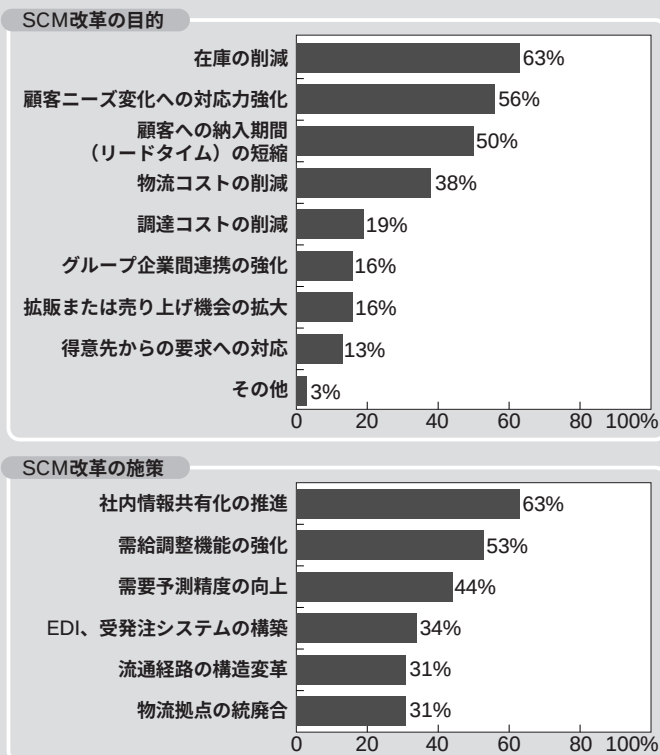
SCM改革では、従来のロジスティクス改革とは異なり、在庫費や物流費などの経費の削減よりも、実際の需要（実需）に即応

した業務プロセス構造の構築を指向する企業が多い。そのために、実需の把握や、結果としての顧客満足度の向上といった目的が上位にランクされている。

これまでのさまざまな改善・改革活動の結果、企業内の営業、生産、物流などの機能単位では、業務プロセスが最適化されてきた。これに対しSCM改革では、企業内の機能を横断的に最適化することはもちろん、グループ企業間の連携、あるいは取引先を含めた業界全体での最適化を指向している。

取り組み範囲が広く、部門の長では全体最適化が実現できないため、SCM改革を先導するのは経営トップ、または権限を委譲された経営トップ支援組織であり、推進はトップダウンで行われる。

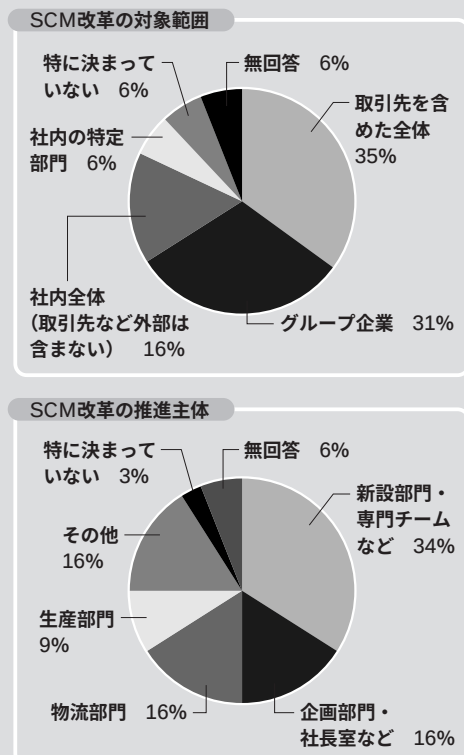
図1 SCM（サプライチェーン・マネジメント）改革の目的と施策



注）EDI：電子データ交換

出所）野村総合研究所「SCM改革に関するアンケート調査」1999年7月

図2 SCM改革の対象範囲と推進主体



出所）野村総合研究所「SCM改革に関するアンケート調査」1999年7月

理論ばかりでなく、幾多の壁を乗り越えながら、企業横断的に、トップダウンで、実需即応を指向して、SCM改革は着実に日本企業に浸透しているといつてよい。

2 サプライチェーンにおける 4つの課題

販売予測や受注に基づいて原材料を調達し、製品・商品を生産、貯蔵、運搬、販売する一連のサプライチェーン（供給連鎖）において、何が課題なのか。従来、サプライチェーンにおいて多くの課題が認識され、それらは改善・改革活動によって解決されてきた。生産・物流の各工程で必要となる原材料を適時適量供給し、工程間の在庫を極限まで削減するJIT（ジャスト・イン・タイム）などは、その代表的な例である。

しかし、顧客を起点にしたサプライチェーン全体を、もっと高い視座から広くとらえると、最適化の遍在が見られる。成熟した市場に向けては、生産・物流の効率性を低下させてでも、売れるものを売れる量だけ売れるタイミングで供給することが肝要だ。こうした最適マネジメントを阻害している要素は、以下の（１）と（２）の「需給ギャップの発生」と、（３）と（４）の「その増幅」に分解することができる。

（１）需要の不確実性

いつ、何が、どれだけ売れるのかが100%予測でき、その需要量とタイミングに合わせて、確実にモノをつくり顧客まで運ぶことができれば、サプライチェーンの途上で原材料を在庫したり、製品・商品の在庫を抱えたりする必要はなく、コストも極小化できる。

しかし現実には、需要の予測はむずかしいため、過剰在庫や機会損失を発生させ、場合によっては在庫を廃棄することになる。需要の不確実性が、需給ギャップ発生の第1の要素である。

（２）トータルリードタイムの長さ

顧客が欲しいと思った瞬間に、「ドラえもんのポケット」のように欲しいモノを提供できればよいが、原材料や部品を発注して製造工程にそろえ、製品・商品を製造し、何段階かの運搬と貯蔵をするのに時間がかかる（これをトータルリードタイムと呼ぶ）。そのため、時々刻々と変化し、予測が困難な需要とそれに対する供給の間にギャップが発生する。これが需給ギャップ発生の第2の要素である。

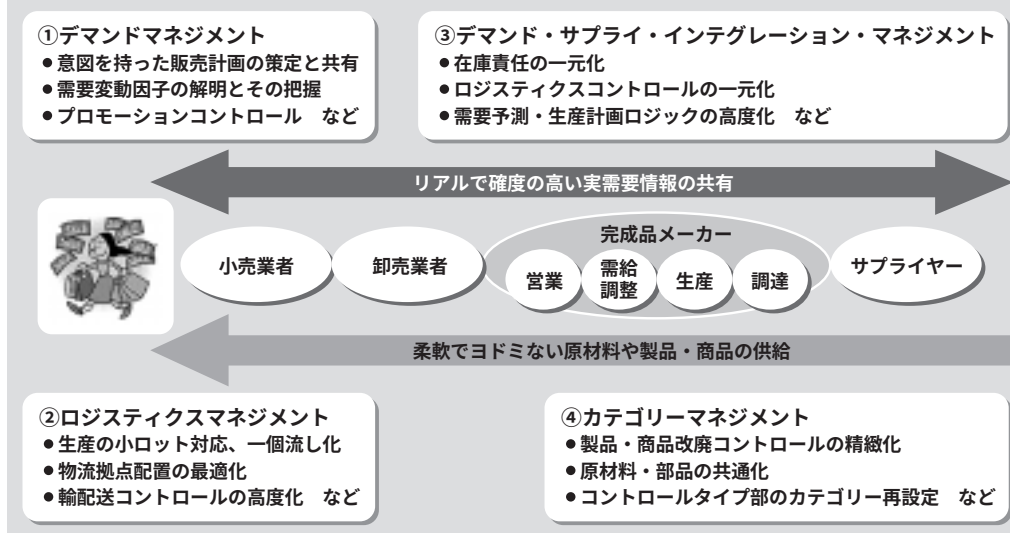
トータルリードタイムがゼロであれば、需要は予測できなくても問題はない。逆に、需要が確実に予測できるのであれば、トータルリードタイムが少々長くても問題はない。しかし現実には、需要の不確実性とトータルリードタイムが共に存在するため、需給ギャップが発生する。

（３）思惑と伝言ゲーム

消費が低迷し、かつ消費者の嗜好の変化が激しい昨今、実需の動向に対して各企業は敏感になっている。

しかし、小売企業、卸売企業、製造企業の営業部門それぞれに、「この商品はヒットして大量に売れそうだ」「これはもうピークダウンしそうだ」「販売目標を達成するために無理をしてでもこれだけ売りたい」などの思惑を交錯させながら、注文や生産要望を出す。製造企業内でも、営業部

図3 SCM改革の4つの観点



門の作成した販売計画や生産要望に、生産部門が「こんなに売れるわけないだろう」「工場の生産性を考えればロットをまとめるべきだ」などと思惑を交えつつ、供給量とタイミングを調整する。

こうして、発注や要望・計画の情報が多段階の伝言ゲームを経ることにより、需給ギャップは増幅されてしまう。これは、鞭が手元ではぶれが少ないのに、先端で大きくぶれる様にたとえられ、「ブルウィップ効果」と呼ばれている。

(4) 原材料や製品・商品の多様性

先の需要の不確実性と裏腹の関係になるが、消費者のニーズの多様化に合わせて、製品・商品の生産は多品種少量化している。単一の製品・商品であれば需要予測は比較的容易だが、多品種になればなるだけ、相互に影響し合うため、予測を困難にし、需給ギャップを増幅する。

このように、「需要の不確実性」と「トータルリードタイムの長さ」によって需給

ギャップが発生し、「思惑と伝言ゲーム」と「原材料や製品・商品の多様性」によって需給ギャップが増幅される。SCM改革では、これら4つの課題を克服しなければならない。

3 SCM改革の4つの観点

サプライチェーンにおけるこれら4つの困難な課題を解決するためには、図3に示す4つの観点から取り組むとよい。

(1) デマンドマネジメント

デマンドすなわち需要の不確実性を極小化する。販売計画を目標ではなく実需の数値に合致させるために、営業マンの行動を変える改革を行う。また、需要把握に際しての因子を分解し、確度を向上させる。受注生産型企业では、顧客企業から受け取る受注情報のリアルタイム化や、確定前の受注見込み情報の取得などにより、確定受注をしたらすぐに納品する受注即応化を図る。

(2) ロジスティクスマネジメント

トータルリードタイムを極小化する。予測された需要に即応することができる俊敏な生産・供給体制を構築する。具体的には、①生産・供給の単位（ロット）を小さくする、②後工程から前工程への原材料や仕掛かり品の納入指示を情報システムにより正確かつ迅速にする、③生産計画を素早く再作成できる情報システムを整備する——などにより在庫水準を下げ、生産・供給の柔軟性を向上させる。

(3) デマンド・サプライ・インテグレーション・マネジメント

需要と供給の全容を見渡し、各種の思惑を客観的に排除し、統合する。従来の販売機能、生産機能、物流機能を超えて、モノや情報の流れを一元的にコントロールする組織を、筆者は「統合ロジスティクスコントローラー」と呼び、最も重要なマネジメント機能と位置づけている。大きな調整指示の権限を持つ一方で、基本的に全在庫の責任を負う。

(4) カテゴリーマネジメント

原材料や製品・商品の多様化に対しては、原材料の共通化や製品・商品の絞り込み、管理体系のグループ化の見直しなどを行い、需給ギャップの拡大を抑える。

これら4つの観点から改革を推進するべきだが、多くの企業では、これらマネジメントの基礎となる基幹業務の情報を正確にとらえることができていない。①時々刻々にみると、実在庫と管理システム内の在庫に差異がある、②作業の標準時間が設定されていない、③受注変更情報が生産計画担

当者まで伝わるのにタイムラグがある——などが散見される。

しかし、こうした基本情報がきちんと整備されていないと、基本情報を前提として組み立てる高度なコントロールなどありえない。SCM改革の推進に際し、基幹業務情報の整備は大前提となる。

第Ⅱ章以降では、SCM改革の観点ごとに、先行事例を踏まえながら、改革の方向性や施策について述べる。

Ⅱ デマンドマネジメント

SCMでは、起点となる需要側の情報をいかに正確に把握して社内に取り込むかが重要であるが、一般企業においてはこの範疇の改革の余地はまだ大きい。

一般的に需要把握体制は、①情報の共有→②計画系の統合→③計画精度の向上→④需要予測・把握の仕組み改革——と進展する。

精度の向上に関しては、①管理単位をチャネル別、エリア別、得意先別などに区分し、それぞれの特性ごとに将来を把握する細分化方向と、②メーカー出荷情報、卸出荷（倉出し、EOS＜電子注文システム＞）情報、店舗の販売情報（POS＜販売時点情報管理＞データ）と消費者に近づく実需反映方向——がある。

また、情報を入手・管理して、将来を予測する方法としては、売上高などの被説明変数 y を、品ぞろえ、販促手段などの説明変数 x で説明しようとするものがあり、説明変数 x は与件要因とコントロール要因に分けられる（図4）。

通常、多くの企業では、説明変数を与件要因とみなして、過去のデータを当てはめ

ることが基本となる。しかし、最悪の場合、被説明変数 y を過去の y で説明する自己回帰になってしまう。これでは、過去の延長でのみ将来を予測することになり、市場・消費者の構造変化は反映されない。

このような課題に挑戦し、需要情報の代替として店頭情報を収集・分析することで、営業業務と生産業務を連携させた事例を紹介したい。これは、営業業務と連動させることにより、店頭における売り上げ変動要因（品ぞろえ要因、陳列要因、販促要因、売価要因など）をコントロール要因化しようとするビジネスモデルでもある。

このモデルの基本には、市場における商品力の変化に伴う売り上げの変動は別にして、営業マンが店頭状況、販促内容を能動的に変えないかぎり、売り上げは変化しないという考え方がある。この場合、営業機能自体の価値が疑問視され始めた、単なる関係維持のための御用聞き営業とは、行動規範がまるで違う。

このモデルでは、営業担当者が流通企業側と協力して実施した方策によって変化した店頭情報がSCMの起点となる。ここでは、収集・管理する情報を図5のように設定し、店頭状況の調査業務を外注化するなどして情報収集に努めている。チャネル特性別にいくつかのパターンに分け、販売実績情報と売り場（店頭状況）の因果関係を分析したうえで、同一特性のパターンに演繹する手段によって、全体の販売量を予測している。

また、流通バイヤーとの商談によって直接的に変化する「特売販売」（値引きによる販促）などについては、店頭状況を整備して売り上げを確保する「定番販売」と一線を画している。商談内容の進捗管理と受

図4 予測要因の考え方

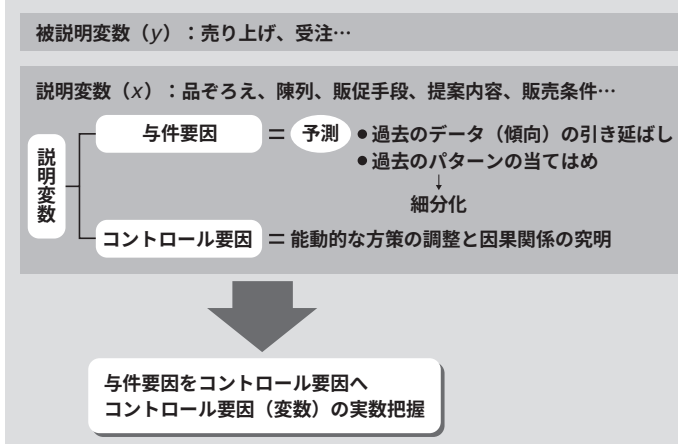


図5 店頭実績情報の体系の例

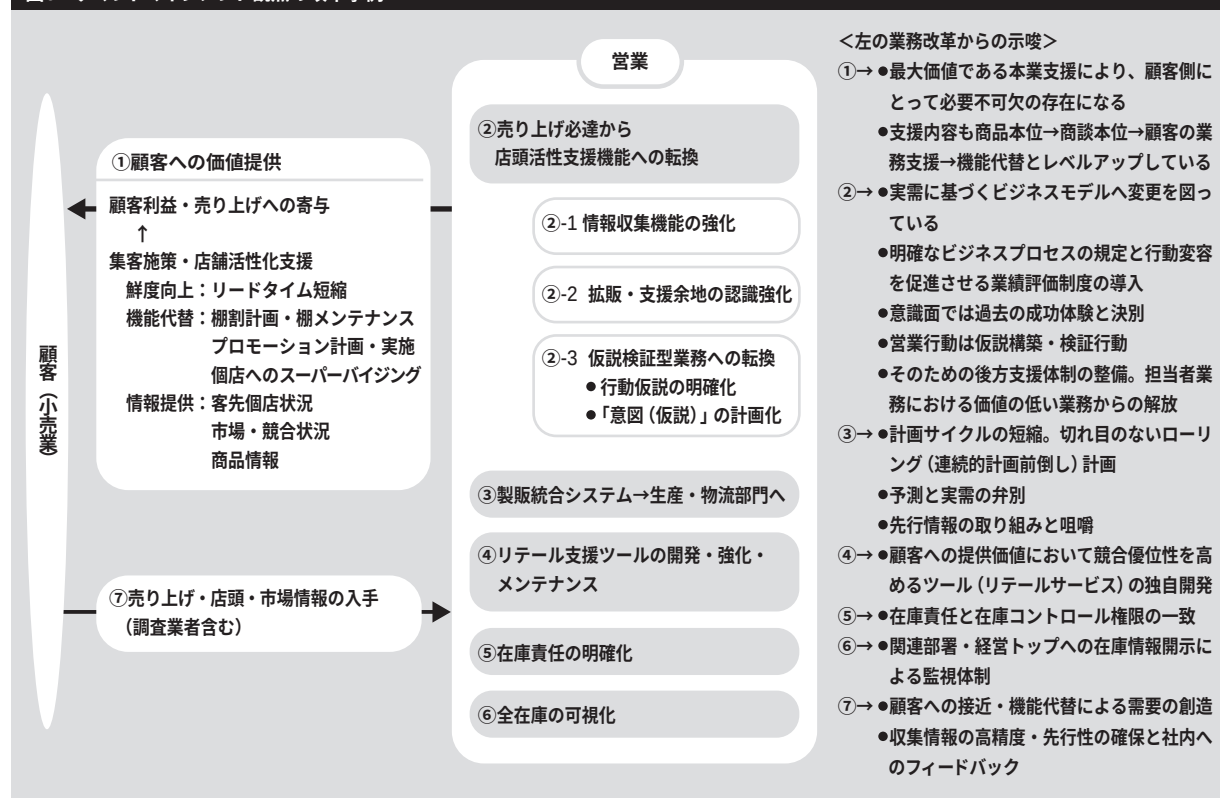
項目	レベル	1	2	3	
販売情報	A：データ時間単位	—	月別	週別	日別
	B：データ入手間隔	不定期	月次	週次	日次
	C：商品区分	不明	ジャンル別	アイテム別	
	D：販売方法区分	—	定／特合算	定／特別	(定番
	E：売上把握区分	不明	金額	アイテム別数量	
	F：情報源区分	—	出荷データ	EOS	倉出
	G：店舗区分	不明	チェーン合計	特定個店別	地域
店頭情報	R：情報把握レベル	不明	定番アイテム	アイテム別	フ
	S：情報信頼性	不明	理論値1 (商談レベル)	理論値2 (実施レベル)	マ
	T：実施時期	不明	ある		
	U：実施期間	不明	ある		
	V：アイテム	不明	ある		
	W：値引き率	不明	ある		
	X：エンド位置	不明	ある		
特売情報	G：店舗区分	不明	チェーン合計	特定個店別	

注) EOS：電子発注システム

注情報の早期社内伝達、およびその情報を生産計画に組み入れることがポイントになる。

eビジネス（電子商取引）、EDI（電子データ交換）などの進展が予想される現在では、一足飛びに営業不要論を唱えだしている企業も見受けられる。すぐにはそこまで変革しないまでも、SCM上で重要となるデマンドマネジメントにおいて、営業機能・業務を併せて再設計することが必要になっている。

図6 デマンドマネジメント観点の改革事例



この事例では、デマンドマネジメントを整備するうえで関連する営業業務の改革も同時並行で実施している（図6）。図中で、①～⑦は実際の改革内容、右側のコメントはSCM上のポイントを示している。

III ロジスティクスマネジメント

1 トータルリードタイムの構成要素

SCMの取り組みテーマとして在庫削減があげられることが多い。しかし、いうまでもなく、在庫削減はさまざまな事業活動の結果として表れる。

納品リードタイムとトータルリードタイムのギャップがバッファーすなわち在庫となる。買い手から見た資材発注・調達時間は、売り手から見れば納品リードタイムで

ある。仮に買い手が自社のトータルリードタイム短縮の観点から、売り手に納品リードタイムの短縮を要求しても、サプライチェーン全体のリードタイムが短縮されないかぎり、チェーン全体のバッファは変化しない（図7）。その場合、納品リードタイムの短縮は単にコスト高になって、だれかが負担しているにすぎない。

トータルリードタイムは、一企業の視点から見れば、①伝達・調整時間、②配送リードタイム、③生産リードタイム、④資材発注・調達時間——の4つから構成される。④については、売り手から見れば「納品時間」であり、トータルリードタイムは結局①、②、③に集約される。

ロジスティクス革新を行ううえで理想的なのは、売り手と買い手の間で時間価値を認知し、サプライチェーン全体でのトータ

ルリードタイムを最適に設計することである。

図8に示すように、横軸にトータルリードタイム、縦軸にコストをとると、一般的にはリードタイムを短くしようとすればするほどコストは高くなる。輸送単位を小さくすれば多頻度で輸送しなければならないし、生産単位を小さくすれば一般的に効率は落ち、コストは高くなる。

市場が要求しているリードタイムとコストに自社の能力では対応できない場合、ギャップが生じる。たとえば、注文の翌日の納品が市場の要求リードタイムであった場合、トータルリードタイムを1日にすると普通はコストが跳ね上がるため、そのギャップを在庫という形で補っている。今、求められているのは、サプライチェーン改革によって、ギャップを埋めていくことである。

図9では、時間価値が価格に転嫁されているケースとしてビールを選び、縦軸に価格を、横軸には購買から消費までのリードタイム（消費者が商品を買ってから飲むまで）をとっている。消費者にとっては、自分が欲しいと思った瞬間に買って飲む、という状態がいちばん便利な状態である。

それに比較的近い業態がコンビニエンスストアや自動販売機である。次に便利で、値段が少し安くなるのが、スーパーや量販店である。一方、ディスカウントストアは、ビールをケース単位で売っており、消費者は休日に車で買い付けて毎日1、2本ずつ飲むことになる。休日に買ってから飲みきるまでには相当の時間がかかる。これは、消費者が「在庫」を持つことを意味する。すなわち、消費者が意識するとしないとにかかわらず、業態間の棲み分けが成立して

いる。

以下では、トータルリードタイムを構成する伝達・調整時間、生産リードタイム、配送リードタイムそれぞれの要素ごとに、現在の変化の方向を示す。

図7 納品リードタイムとトータルリードタイム

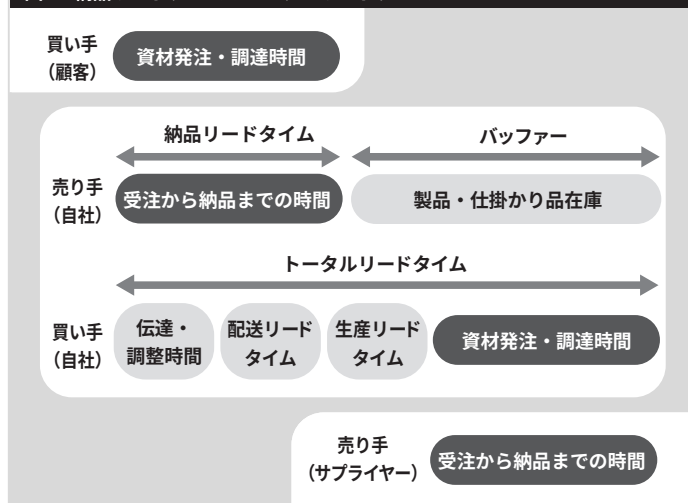


図8 現状と目指すべき姿のギャップ

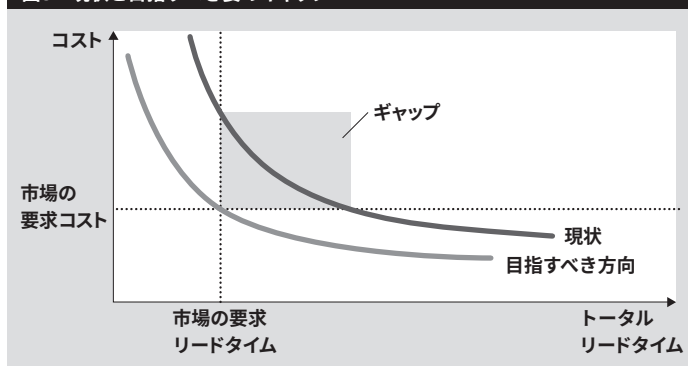
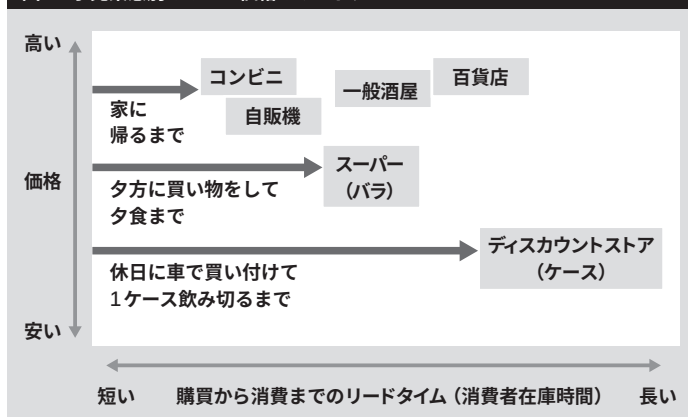


図9 小売業態別のビール価格とリードタイム



2 トータルリードタイムの短縮方策

(1) 伝達・調整時間の短縮（企業間の情報共有）

伝達・調整時間を短縮するために、多くの企業が情報共有に取り組んでいる。代表的な情報共有の方法として、買い手が調達先に対して計画的に購買情報を提供することや、サプライヤー（供給業者）が買い手に情報を逐次提供すること（トラッキング情報の提供）などがある。

また、計画的に顧客企業の在庫を補充していくCRP（顧客在庫管理）手法を採用する企業が増えてきている。顧客の在庫を管理することで、顧客企業の発注担当者の手間も省けるし、発注担当者の読みのぶれをサプライヤーがなくすることができる。

これらの情報共有は、結果的にトータルリードタイムを短縮する可能性を有する。

(2) 生産リードタイムの短縮（生産と物流の融合）

生産リードタイムの短縮は、上流工程から下流工程までのボトルネックを発見し、中間在庫を極力なくしていくことが基本となる。また、市場ニーズの変化にきめ細かく対応するために、大ロット生産から小ロット生産に移行し、かつ生産の柔軟性を高めることが重要だといわれる。この原型となるのが JIT 方式である。

ただ、現在は、個別企業だけで考えられていた生産体制を、サプライチェーンの最上流からエンドユーザーまで物流も含め、再編する動きが現れている。たとえば、パソコンの供給についていえば、汎用部品を調達して組み立ては倉庫でやってしまうことで、サプライヤーと物流会社さえいれば

事足りる状況が生まれており、生産は工場で行うものという概念も今ではあいまいになりつつある。一度、生産と物流の工程を解体し、ゼロペースで工程を組み直してみ必要がある。

(3) 配送リードタイムの短縮（企業を超えたロジスティクス再編）

過去十数年にわたり、コンビニエンスストアをはじめとするチェーンストアが増え続け、多頻度小口配送が一般化した。店舗側ではこれにより荷受け作業が増えるという問題が発生した。このため、異業種のメーカー同士の物流をいったん共同配送センターで受け止め、店舗ごとに仕分けして配送する、一括物流という方式を採用するチェーンストアが増えてきた。これにより店側は、荷受け頻度、到着車両を減らすことができる。

ただし、一括物流はあくまで特定のチェーンストアの中で閉じた取り組みがほとんどである。これに対し、多頻度小口配送ニーズに対応するための古くて新しいテーマが、企業・業態を超えた共同化、標準化である。1企業当たりの配送量が小口であっても、小口の荷主をまとめることで、効率を高めようという発想である。

その場合、荷物の客先コード、荷姿、パレットなどが荷主企業・業態ごとにバラバラだと、誤配送や、倉庫やトラックの保管・配送効率の低下を招く。こうした事態に対し、配送密度が低い地方を対象に、企業・業界を超えて、コードやパレットを共通化しようという動きも、断片的ではあるが現れてきている。今後、よりいっそう積極的に進めていくべきテーマである。

IV デマンド・サプライ・インテグレーション・マネジメント

SCMの目的はデマンドとサプライ、すなわち需要と供給のギャップをコントロールすることにあると考えると、両者の調整ないし統合管理が1つのポイントとなる。需要側の不確実性への対応、供給側の硬直性への対応、そしてこれらのギャップを埋める機能である。

統合管理の必要性と考え方についてはすでに本誌1998年夏号で紹介したので、ここでは統合部門に必要な7つの具体的な機能を示したい。

(1) 需要側の不確実性の評価

需要（販売）の不確実性を知り、それに対応する機能である。その目的は、扱い商品数が多い場合、商品特性に応じた個々の管理レベルを設定して、各商品に適合した管理を実施することにより、全体の不確実性を低減させることである。

ここで設定する管理レベルとしては、①量的なABCランク区分、②販売の計画と実績とのずれ（不確実性）を基準とした商品ランク区分、③商品のライフサイクル上の区分、④販売方法別の区分——などが考えられる。

(2) 供給側に対しての評価

供給側の制約条件を知り、商品ごとの生産事情による供給の柔軟性（硬直性）を評価し、管理する機能である。具体的には、①生産方法、検査基準、調達方法に起因するリードタイム、②生産設備、委託生産条件に起因するロットサイズ——などが制約条件になる。ここでも、商品別に管理グル

ープを設定し、個々の対応施策を駆使して全体の柔軟性を向上させる機能が必要となる。

(3) 在庫の管理方法

上の2つの機能を評価したうえで、適正在庫量あるいは妥当な在庫管理方法を決定する機能である。適正在庫量の決定とは、サービスレベル（欠品許容度）と在庫保管コスト（廃棄コスト）とのトレードオフ関係を解くことである。その際の基準の設定については、企業レベルで意思統一を図り、目に見えるリスクだけを回避しようとする担当者任せにしないことが重要となる。

(4) フィードバック

適正在庫を設定すれば、需要側、供給側の双方の運営が可能になるが、実際の状況によっては生産部門が対応できない場合が生じる。その際、販売活動をコントロールできるようにして、需要側の要求に少しでも対応しようとする機能である。代替品の活用、納期回答つきの遅納申し入れなどである。

(5) 供給側の効率の制御

需要側が短納期、小ロットの要求を強める一方、供給側には量産効果を得るため設備稼働率を最大化しようとする傾向が根強く残っている。しかし、全体最適の観点から判断して、大所高所から、供給側に小ロット・多頻度生産などの部分的な効率低下を招く方策を指示できる機能が必要である。

(6) 双方の計画情報の公開

計画情報を需要側、供給側それぞれに公

開する機能である。これにより、双方の思惑の排除、活動の準備、顧客への納期回答など、将来に備えた先手行動がとれる体制となる。

(7) 動的な計画変更・指示

短サイクルでの予定・実績のチェック機能と、それに対応するこまめな計画変更能力、および定常管理サイクル以外の緊急指示ができる機能を持つことで、全体の統合が可能となる。

V 実効を上げる SCM 改革の推進方法

SCM改革の成果の刈り取りには、施策の有効性はもちろん、推進方法の巧拙が大きく影響する。やるべきことはわかっているが、合意形成力の不足や情報システム構築力の不足などにより、改革が暗礁に乗り上げる事例は多い。

1 グランドデザイン描出に傾注せよ

SCM改革は広範にわたる改革なので、「木を見て森を見ず」になってはならない。個別具体的な調査分析や施策の案出に入る前に、まず少数精鋭の改革推進事務局が、大局的に改革全体のグランドデザイン（青写真）を描くことが肝要である。

グランドデザインとは、サプライチェーンにおける経営課題の明確化と、あるべき姿、改革方針・主要施策、改革実行プライオリティ（優先順位）、実行体制などの策定を行うことである。その策定に当たっては、ビジネスモデルや経営戦略、自社の業務レベル、取引の複雑性、業界の成熟度な

どを踏まえる。あるべき姿とはいえ、画餅に終わらない程度の身の丈にあったシナリオを描くべきである。

2 改革のインパクトを可視化せよ

SCM改革では、全体最適を指向するため、従来の個別最適で発想する複数の施策間でパラドックスが生じる。関係者も多くなり、その利害や行動原理の相違から、施策の合意形成がむずかしくなる場面が出てくる。結果として、最大公約数的な小粒な改革施策で妥協してしまう場合も多い。

たとえば、小ロット生産・在庫低減型と、従来のように生産性を重視する大ロット生産・在庫保持型のコントロール方法に関する議論が起こる。このような場面では、ファクト（実績）データと擬似モデルを用いて、複数の改革案のシミュレーションを行い、そのインパクトを定量化する。改革案を比較検討して最適解を絞り込む過程を可視化すれば、合意を形成しやすくなる。

3 先行ノウハウを活用せよ

しっかりとしたグランドデザインがあり、改革推進メンバーの意思統一がされていれば、あとはこれまでの各種の改革と同様に、施策をブレークダウンして、やり遂げることに注力する。

しかし、大規模であるがゆえに、SCM改革は完遂までに長時間を費やしかねない。構想策定時の市場環境や経済環境が改革の途上で変化し、改革が完了したときにはそのサプライチェーンが陳腐化しているかもしれない。またSCM改革では、自社の業務プロセスや取引方法、現行システムなどに関する知識以外にも、業務レベルを客観

的に評価する眼、改革のアイデア、先端情報技術の知識などを要する。リスクの大きい大胆な変革に踏み切らねばならない場合も多い。

したがって、時間と安全を買うという発想で、可能であれば先行企業からノウハウを教授してもらい、あるいはコンサルタントを通じて、先行事例のノウハウを活用するのも有効であろう。

VI より大胆なビジネスモデル改革へ

筆者らは、世界のSCM改革の事例は、①現行のビジネスモデルを肯定したままでサプライチェーンの最適化を図る「オペレーショナル（業務的）SCM改革」と、②米国のデル・コンピュータ社のように、ビジネスモデルを大胆に変革し、それに合わせてサプライチェーンを新たに構築する「ストラテジカル（戦略的）SCM改革」――にタイプ分けできると考える。

日本で成果の収穫期に達し、新聞・雑誌などで報道されている先行事例のほとんどは、物流改革や生産計画情報システム構築などのオペレーショナルSCM改革であり、在庫や要員の「2～3割の効率化」効果を狙っている。

日本では流通機構が複雑であり、また情報ネットワーク基盤やベンチャー事業育成基盤などが脆弱なことから、ストラテジカルSCM改革への道は険しい。しかし、21世紀のグローバル競争を勝ち抜くために、売り上げを数倍に増大させるなどの大きな成果を収穫したければ、ビジネスモデルの大胆な変革まで視野に入れた、抜本的なSCM改革が必要であろう。

著者――

増田有孝（ますだありたか）

経営情報コンサルティング部上席コンサルタント

1984年慶應義塾大学工学部管理工学科卒業

専門はSCM視点の経営革新、本社間接部門の業務革新、システム化構想など

中野秀昭（なかのひであき）

経営情報コンサルティング部上席コンサルタント

1982年早稲田大学大学院理工学研究科修士課程修了

専門はSCM視点の経営革新、営業力強化などのビジネス・業務革新、マネジメントスタイル革新、戦略会計など

皿田 尚（さらだたかし）

経営情報コンサルティング部上級コンサルタント

1990年京都大学大学院工学研究科修士課程修了

専門はSCM視点のロジスティクス革新、経営診断、新規事業戦略など