

実効をあげるサプライチェーン改革の推進方法

経営情報コンサルティング部

増田 有孝

■ サプライチェーン改革の実状

サプライチェーンマネジメント(SCM)とは、原材料や部品の調達に始まり、生産／物流／販売へと至る一連のモノの流れから「ヨトミ」を取り払う経営手法である。サプライチェーン(供給連鎖)横断的に実需をつかみ、売れるだけ製造し、早く顧客に届ける、しくみの実現を目指す。SCMは1982年にオリバーとウエバーが発表した論文が起点となっており、生れたばかりの新しい概念ではないが、机上の理論だったものが、情報技術の発展とあいまって一気に現実的な手法になり、さらに多くの成功事例が報告されることにより、今日のブームに発展してきた。

日本では、製品改廃サイクルの短期化や不景気により、在庫の意味合いが、従来の供給上の潤滑油から、過大な販促費を誘発したり、廃棄によりキャッシュフローを悪化させる問題児に変化した。また企業内の個別業務機能はリエンジニアリングにより効率的なオペレーションに改善され、更なる効率化活動への着眼点は、企業内の業務機能「連携」や企業間の機能「連携」に移っている。そして、基幹情報システムやネットワーク等情報共有のしくみや、取得情報に即応するための生産・供給計画システムの整備が進んでいる。こうして、企業横断的なサプライチェーンを、顧客満足向上させ、実需に即応できるように最適化する取り組みが盛んだ。

マスコミ報道では、サプライチェーン改革で成功している企業は日本でも続出しているかのようで、経営者の期待とあせりを煽っているが、実態はそうでもない。既に日本企業各社では、改善・改革を繰り返してきており、SCMの視点で全体最適のあるべき姿を模索するものの、実現段階で障壁が打ち破れず改革閉塞状況に陥っている企業が多い。

■ 着眼は大局的に、着手は現実的に

サプライチェーン改革をする際には、自社内の業務の完成度、取引先との力関係、業界の成熟度などを踏まえて、どこまで大胆な改革をするのか、改革レベルを現実的に設定することが肝要である。身の丈に合わない改革を指向し、画餅に終わる場合も多い。

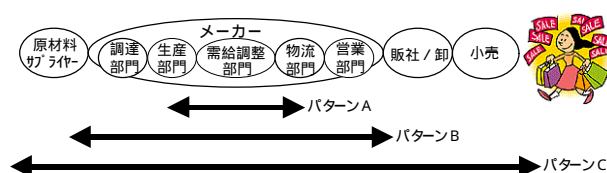
全体最適を目指し図表1の戦略レベルの構想を練り、それをやり切るのが理想的だが、実効をあげている企業の多くは、目線は高く戦略レベルの構想を練るものの、限定的な実現可能な範囲で改革に着手し、ある成果を収穫しながら、段階的に、現実的な時間をかけて展開している。

図表1 取り組みのレベル

戦略レベル	・取引条件を含むビジネスモデルの見直し ・事業の撤退、絞り込み、アウトソーシング ・バーチャルカンパニーの構築 など
戦術レベル	・制度、ルールの見直し ・組織・ミッション、業績評価の再設計 など
オペレーションレベル	・業務プロセスの再設計 ・基幹システムの再構築、ERP化 ・計画系／情報系システムの整備 など

取り組みレベルに応じて、改革の検討範囲が異なる。図表2に示すような自社内の部門横断部分に注力するもの、自社とその接点に注力するもの、業界横断的に取り組むものなどに分類されるので、改革担当者間での意思統一が必要である。

図表2 改革検討範囲のパターン



■ 前提の与件 / 可変を弁別

改革の初期段階で、現状認識を共有化したり、課題解決に向けたアイデア出しをする際に、変革不能の前提条件と思い込んでいることが、実は変革可能な場合が散見される。

高額嗜好品製造業 A 社では、ヒット率が決して高くない需要予測に基づく見込み生産であり、流通在庫が多かった。自社製品の特性から、店頭在庫は非常に重要であり、改革検討の与件とすべきだとされていた。しかし弊社による販売店や顧客への調査では、A 社製品を雑誌や口コミ情報等で研究・選別して来店し、在庫の有無に関係なしに機種を指定する顧客層が存在し、しかも彼らこそ利益率の高い高額製品を購入する顧客であることがわかった。A 社では製品や顧客のセグメント別にサプライチェーンをパターン分けし、改革施策を検討することにした。

このように、先入観による与件設定でビジネスモデルレベルの抜本改革を阻害する場合がある。

市場側から顧客の視点で、客観性を持って前提と考えている事項を検証し、不変の与件なのか、可変で変革対象にすべき事項なのかを弁別することが重要だ。

■ 現状と改革の有効性を可視化

サプライチェーン改革では、その検討対象領域が広いために、利害関係者が多く、課題認識でも改革施策検討段階でも、議論百出になる。関与者が多いほど、総論賛成各論反対で、最終的な合意を形成する施策は、最大公約数的な小粒になる傾向にある。

そのためサプライチェーン改革では、課題認識の温度差を極小化し、複数の改革施策アイデアの選択や着手プライオリティ付けを合理的効率的に合意形成できるよう取り組まなければならない。

現状分析においては、例えばアイテム別ロット別の計画実績数量の対比で実態を定量的に表現する改革施策の検討においては、各施策ごとにモデルを設定してシミュレーションし効果感応度を定量的に表現する等により可視化して、利害関係者の合意を形成していくことが有効である。

■ 先行企業の取り組み経験を活用

SCM がブームになる以前から、米国でも日本でも、同

同様の視点に基づく取り組みがなされてきた。サプライチェーン改革における一般的な現状課題と改革施策は図表3のように整理できる。

図表3 サプライチェーンにおける課題と改革施策例

課題例	改革施策例
需要予測精度の停滞	・POS等実売情報の収集・共有 ・市場実需情報の取得・共有のインセンティブ設計 ・需要予測ロジックの開発とシステムの整備 など
返品が多発	・CRPによる店頭在庫補充 ・流通在庫のVMI化 など
企業間 / 部門間の不連携	・情報共有インセンティブとシステムの構築 ・業務ミッション / 業績評価基準の見直し ・コード類の統一、商品データベースの統一 など
過剰在庫 / 欠品の多発	・在庫情報 / 販売計画情報の共有 ・統合的なロジスティクスコントロール ・CRPによる店頭在庫補充 など
生産柔軟性の欠如	・SCMに配慮した製品再設計 ・生産ロットの小分け ・生産計画策定システムの高度化 ・生販調整の一元化 ・生産方法の見直し など
調達リードタイムの過長	・サプライヤーとの生産計画情報共有 ・サプライヤーとの取引方式の見直し など
・ ・ ・	・ ・ ・

自社製品の特性、業界の取引慣行、業務の成熟度などにより、課題や改革施策の所在は異なる。

大別すると、見込み生産で生産リードタイムが短いビジネスをしている企業群では、実需を正確に捉えるような市場に近い課題への対応がより重要であり工夫は多い。受注生産型企業群では、原材料調達や生産リードタイムの短縮など、生産フレキシビリティの確保に関する取り組みがより重要であり工夫が多い。

自社のビジネス環境に比較的近い先行事例を見つけ出して分析できれば、改革の近道となる。

マスコミ報道は特定の観点で整理され、陰影部分は表面化しないという意味で正確性を欠く場合が多いので、参考になる事例を担当した経験者やコンサルタントからノウハウを引き出す取り組みが望ましい。

■ おわりに

部分最適を重ねても全体最適になるとは限らない。しかし、サプライチェーン改革は、製造業を中心とした広範な取り組みであり、時間をかけて部分から着手することはやむを得ない。まずはできるだけ広範な部分最適に取り組み、対象範囲を拡大したり、部分最適を統合して全体最適化するアプローチが極めて現実的である。自社の現実を直視し、先行ノウハウを効率的に活用しながら、身の丈に合わせた適切な視点とスピードで改革することが実効をあげる。