

第 1 章

.....

今、新たに考え直され 始めたSCM

.....

1 SCMへの期待値の推移

日本の製造業において、ここ20年の間に最も長期間、改革テーマとして挙げられ続けたものの1つがSCM（Supply Chain Management）と言っても過言ではないでしょう。

製造業のモノを仕入れ、生産活動を行い、付加価値を付け、出荷するという流れは日本の国益に多大な貢献をし、戦後の高度成長を支えた中心的なものであることは筆者が言うまでもありません。また、今後を考えてみた場合でも、中心的役割を担うことは明らかです。

ところがこの10年で数値で表せる製品のスペックの他に、手で触れた際の肌触りなどの感覚、目に入った際の色や形、さらに製品によっては匂いなどの感覚といったものの重要度が増してきました。また別の動向として、あえて最新・最高のスペックではない適切な（必要十分な）機能で、難解すぎず消費者に使いやすい製品を生み出している企業も出てきています。

これらのより人間的で難しい製品が、SCM観点での改革要素にも影響を与えています。マーケティング領域での情報収集と解析の難易度が増し、商品企画への反映に迷い、結果的に商品の開発に時間がかかるようになりました。しかしながら一方、ニーズの多様化が進むことによりライフサイクルの短縮は目に見えて明らかです。よって、調達・生産・物流・販売といった製造業の内部活動への圧力が緩むことはなく、SCMに関する取り組みはすたれるどころか益々高度なものへと成長させていく必要があります。

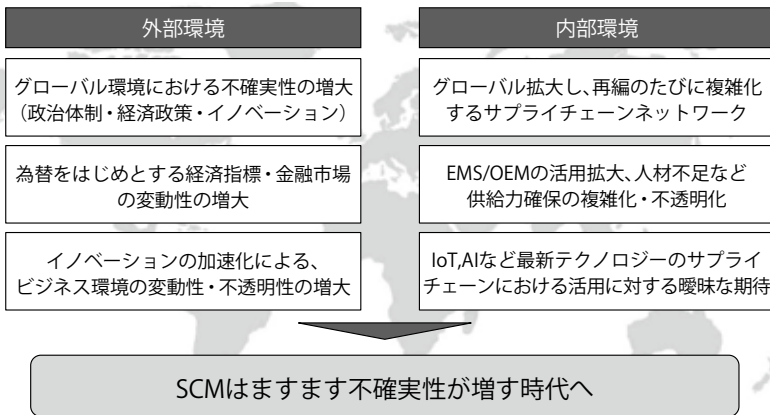
つまり、SCMは今までも今後も製造業にとって重要なテーマであり続けることは変わらないでしょう。しかしながら内容は変化してきています。ビジネスの状況が変わり、それを支える業務で必要な施策も変わる以上、これは当然のことと言えます。

2 SCMに関する悩み

一口にSCMと言っても、領域が分かれます。予算や需要予測などの先を見通す計画系、生産・調達・物流などの実行を伴う実行系、販売後の修理や問合せ対応・定期メンテナンスなどのアフターサービス系、サプライヤー選定や長期パートナーシップの確立などの連携系などです。

一昔前は、「在庫削減」や「納入リードタイム短縮」、または「週次化」といったキーワードを掲げて取り組んでいる例が多く見られました。しかしながら、昨今はそれらの取り組みを進めたにもかかわらず、実感としての効果が出ていないという声が聞かれます。上記のキーワードでは不足だということなのです。

筆者は約20年にわたりSCM領域を中心としたコンサルティングにかかわってきました。同じSCMというキーワードを掲げた改革活動であっても内容は様々であり、かつ、時代の潮流のようなものの存在を実感しており、根本課題は大きく次の3点に分別されます。



図表 1-1 SCMはますます不確実性が増す時代へ

①狙いと打ち手の整合

そもそも、企業が目指すべき姿とSCMに関わる打ち手の整合が正しく取られている例が少ないのです。これはSCMには領域があり、施策を領域別に分別するという事実と、その領域別の施策の細分化が正しくされていないことに起因します。当初は整合が取れたものであっても、環境変化により不整合となっている場合も存在しています。

結果的に、事業会社内でSCMに関する効果の実感が薄く、投資や人的工数の割には効果が出ておらず、どことなくイメージが悪い場合も多いのです。理由が明確に共通認識されていないと、改革プロジェクト自体が悪者扱いをされやすくなりがちです。

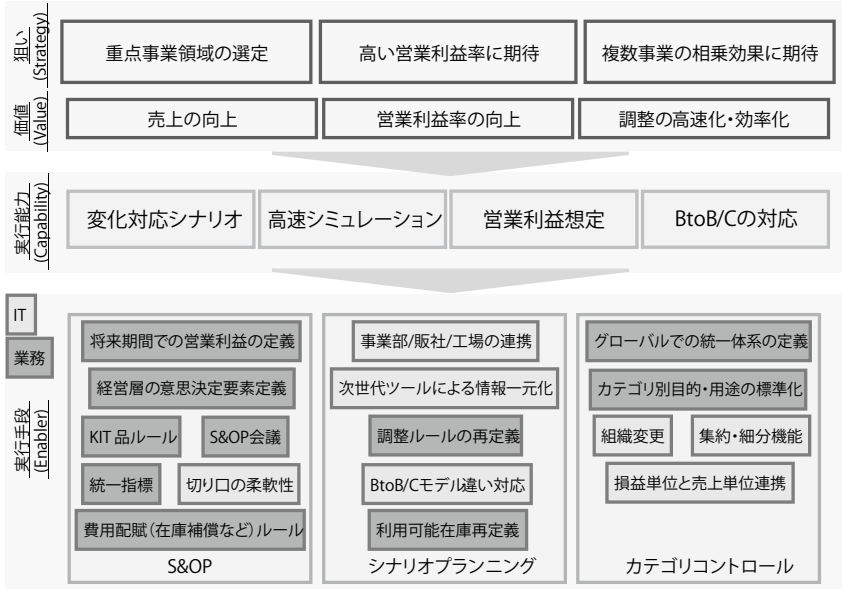
しかしながら、SCMはメーカーにおける生命線であることに変わりはなく、改革テーマとして消えることはありません。ところが不満や疑念を持ちながら進める為に、その進みは遅く、改革の範囲や規模が小さいまま続けられることになるのです。

よって、継続的に何かしらのSCMに関する改革は続けているが効果が出ない現実が多くの企業で見受けられます。

これがSCMに関わる社員の悩みとなっており、今後も続けるべきなのかどうか、迷い続けることとなります。

施策・打ち手の大小にかかわらず、狙いとどのように結びつくかの再確認が必要です。

図表1-2はある企業での狙いと打ち手の連携図（例）です。最上段には経営層が意図している方向性があり、下段には実際の現場で方向性に沿う打ち手をまとめています。簡単であってもこのようにつながりを意識してまとめて絵にし、理解を深めることが肝要です。



図表 1-2 狙い手と打ち手の連携例

②狙い自体の適切さ

当初打ち立てた狙いが、時代の変化に伴い、アンマッチとなっている場合が多くみられます。例えば統計的な需要予測に基づく需給の自動調整により、在庫を極小化することを狙っていることは、そもそも需要予測が当たらない現状では意味を持ちません。

また、業務ルールの徹底や効率化による人員削減を狙うことは、アンロジカルな判断を要する現代にはそぐわず、逆に人員をかけるべきと言える場合が存在しています。

過去の狙いの前提事項が、前提ではなくなっているのです。ステークホルダーが増え、需要の多様化が進み、グローバル化のプレッシャーを常に感じるような事業環境の変化がある昨今では、5年前に立てた狙いでさえ不適切となりやすいのです。

筆者のクライアントにおいても、4年前に大規模なSCM改革を進め、その後の大きな成長に寄与した物であっても、現時点で10年後を見据えた場合には不適切となり、SCMの再構築を狙っている企業が存在しています。それも1社ではありません。過去のプロジェクトが不適切だったのではなく、変化が激しいために、状況が変わってきているのです。

自社の置かれている業界業種、また競合との関係、さらには製品自体のライフサイクルを考慮し、狙い自体の見直しが必要となります。

なお、事業会社でのSCM推進部門での悩みでよく聞かれる意見を列挙すると下記ようになります。

- 効果が出ていない、もしくは出なくなってきた
- 異動等で推進者が変わり、過去の経緯がわからない
- さらに発展を進めたいが、具体的にどうすべきかわからない
- 課題が大小様々なものがあり、優先順が付けられない
- 今後のSCMへのITサポートのイメージが湧かない
- 他社事例を調べたが実際のところがわからない
- 経営層にとって終わったものであっても現場では継続している
- いつ、計画業務にメスを入れることが必要なのか決めづらい
- 物流業務などの実行系業務を改善しているが遅々として進まない
- 実行系と計画系の効果の差がわからない
- 過去プロジェクトへのIT投資は償却済であるが運用費が重い
- 全体最適になっていない
- 策定した業務ルールが守られていない
- 今のビジネスモデルに合わなくなっている
- 情報を集めたはずだが見えていない、または精度が悪い
- 人員が不足し、業務負荷が高い
- 関係者からのSCMへの要望が、欠品回避や在庫削減から、収益貢