

藤野直明著「サプライチェーン経営入門」

日経文庫、日本経済新聞出版社 1999年7月21日刊を読む

1. SCM(サプライチェーン・マネジメント)とは

(1)ここで簡単に定義しますと、「サプライチェーン」というのは、資材の調達から最終消費者に届けるまでの資材や部品の調達・生産・販売・物流といった業務の流れを、一つの大きな「供給のチェーン(鎖)」としてとらえたものです。つまり「顧客 - 小売 - 卸 - 製造業 - 部品や資材サプライヤーなどを結ぶ供給活動の連鎖構造」のことを指します。そしてこのサプライチェーン上の業務全体を管理するのが SCM なのです。

(2)SCM とは、激変する市場の状況変化に対し、「サプライチェーン全体を俊敏(アジル)に対応させ、ダイナミックな最適化を図ること」です。つまり、これまで部門ごと、企業ごとの最適化にとどまっていた情報、物流、キャッシュにかかわる業務の流れを、サプライチェーン全体の視点から見直し、情報の共有化とビジネスプロセスの抜本的な改革を行うことにより、サプライチェーン全体のキャッシュフロー効率を最大化する「新しい経営システム的设计思想」なのです。

(3)P・ドラッカーは著書『明日を支配するもの』(ダイヤモンド社刊)の中で、経済連鎖全体のコスト管理の重要性を説いています。まさにこの「経済プロセス全体のコスト」を管理するのが SCM なのです。

2. マネジメントの対象は「三つのフロー」

(1)ここでまず考えなければならないのは、インフォメーションフロー(情報の流れ)です。これには、トランザクションフロー(取引の流れ)が関係しています。取引には現物取引と先物取引があります。「お客さんがいま買った」という情報は、この段階での現物取引ですが、さらに「あと三時間後に何が売れるのか」といった需要予測情報、いわば先物取引の情報までを含めて全体で共有化していこう、というのがインフォメーションフローです。

(2)それにあわせてマテリアルフロー、いわゆるロジスティクス(物流)を考えなくてはなりません。いかに売れるものがわかったとしても、それをタイミングよくそこに届けられなければ商売にならないからです。

(3)そして、最後はファイナンシャルフロー(金流)です。日本の企業の場合には、手形取引など特殊な慣習があるわけですが、最近では現金、つまりキャッシュが重視されています。

(4) こうした一連の流れの中で、三つのフローをどのようにマネジメントしていくか、というのが SCM のテーマなのです。

(5) これを実現するためには、情報システム、商品設計、業績管理手法、アウトソーシング戦略、企業間のコラボレーション、取引構造の再設計など、さまざまな経営テーマに取り組む必要があります。ですから、SCM に取り組むべき部門も、経営管理部門だけではありません。マーケティング、セールス、物流、調達、計画、商品企画、財務、情報システム部門など、全社を挙げて取り組まなければなりません。さらに、企業の壁を越えて、顧客やサプライヤーとの関係も再設計していく必要があるのです。

3. これまでのキーワードと SCM

(1) 80 年代の後半から、日本でも SIS(戦略情報システム)、リエンジニアリング、QR(クイックレスポンス)、CALS など、さまざまな経営プロセス管理のキーワードが紹介されてきました。では、SCM はこれらのキーワードとどのように異なるのでしょうか。私は、これらのキーワードの最終的な目的こそが SCM であると考えています。

(2) たとえば、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)という言葉は、経営におけるプロセスマネジメント変革の重要性を認識させた、という点では大きな成果がありました。しかし一方で、明確な対象範囲が設定されず、最終的な目的意識が希薄であったために、一過性のブームで終わってしまいました。

(3) つまり、BPR の解釈に自由度がありすぎたため、「営業活動の BPR」「物流の BPR」といった部門ごとの最適化が目標とされてしまったのです。

(4) このように、SCM はこれまでのキーワードの最終的な目的を設定してくれるコンセプトなのです。

4. 求められる「アジル経営」

(1) マーケットの動きはいつそう激しさを増し、商品がサプライチェーンを経る間にどんどん変わってしまいます。そうした中、さかんに「スピード経営」という言葉が使われるようになっていますが、私はちょっと違うのではないかと考えています。

(2) スピード経営というのは「ある決まった目標に対してできるだけ速く到達する」ということなのですが、これだけでは不十分です。マーケット、つまり目標そのものがどんどん変わっていくということを前提として、サプライチェーンのシステムをつくっていかうという考え方に変わっていかなくてはならないのです。これが、いま SCM に求められている役割です。

(3) そのためには、いままでの「売り上げ・利益の最大化」「コストの削減」といった「部分最適」の考え方から、サプライチェーンの「全体最適」をマネジメントする方向へ考え方を変えなければなりません。またたとえば、あるタイミングでマーケットに対して、自社の資源が最適に配分されているとしましょう。しかし、マーケット自体がどんどん変わっていくのですから、次の瞬間には大きなムダとなっているかもしれません。最適という概念自体もどんどん変わっていくため、「ダイナミックな全体最適化」が求められているのです。

(4) つまり、ある段階で生産システムなどを固定してしまうと、そのときは最適かもしれませんが、環境が変わった段階で最適でなくなっている可能性があるのです。それを常にウォッチしながら、動向に合わせて、最適な生産資源の配分をどんどんダイナミックに変えていかなくてはなりません。これが「アジル(俊敏)経営」という考え方です。

P16 ~ 21

[コメント]

経営の上で大事なものは戦略。戦略とは差別化。差別化とはスピード、迅速性と確実性。そう考えればSCMの重要性がよくわかる。本書によりその基本を十分に学びたい。

- 2011年4月25日 林 明夫記 -