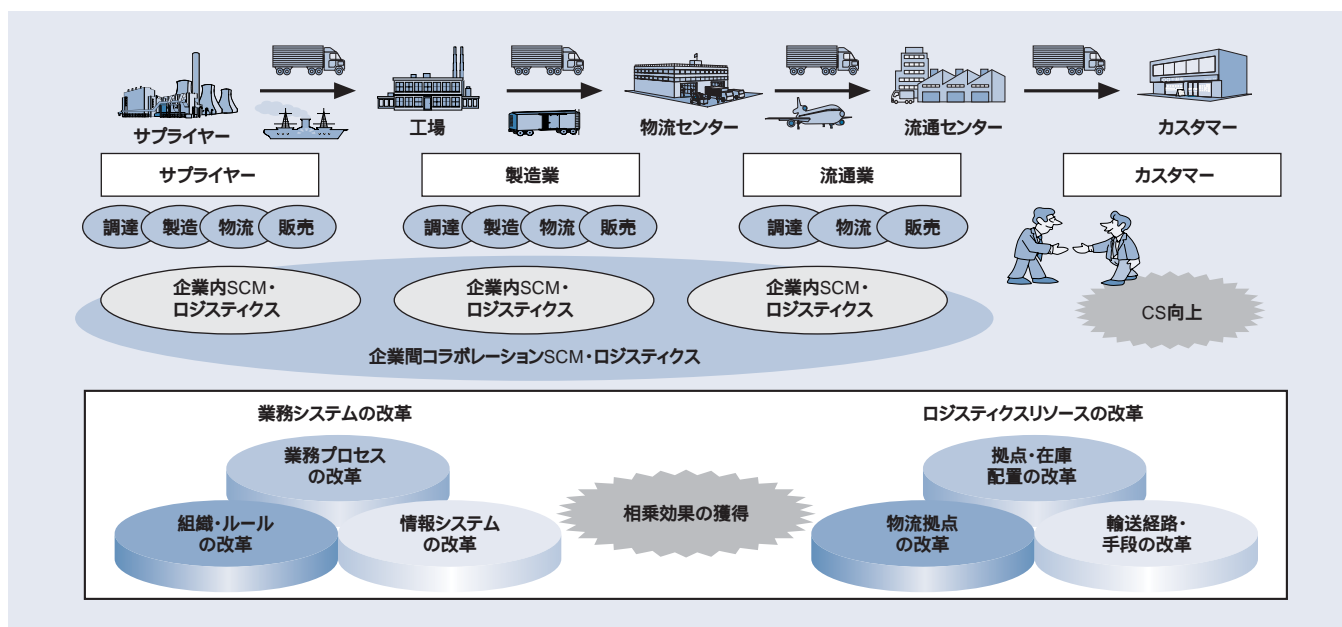


SCM・ロジスティクス改革に向けた コンサルティングアプローチ

Consulting Approach to Supply Chain Innovation

三原 克史 Katsufumi Mihara
本橋 修一 Shūichi Motohashi

石井 朋美 Tomomi Ishii
嶋野 知生 Tomoo Shimano



注:略語説明 SCM(Supply Chain Management), CS(Customer Satisfaction)

ロジスティクスにおける日立グループのコンサルティングアプローチの概要

日立グループは、サプライヤーからカスタマーに至る企業内、企業間のサプライチェーンを対象とした改革を支援している。改革では、業務システムとロジスティクスリソースの両面からアプローチすることにより、相乗効果による最大限の経営効率の向上を図る。

変化の速い市場ニーズに即応し、経営効率を向上させるために、SCM・ロジスティクス改革に取り組む企業が多い。この改革は、対象が複数の企業や、同一企業内でも生産・物流・販売など複数の部門にわたることが多く、その規模も大きい。したがって、改革を成功に導くためには、さまざまな要因をクリアする必要がある。

改革成功要因の中で最も重要なのは、「合意形成」である。利害関係が異なる複数の企業や部門を巻き込ん

だ改革になるため、合意形成が改革成功の鍵を握ることになる。

日立グループは、顧客のSCM・ロジスティクス改革を支援するために、上流(改革方針設定から実現方式設計まで)から下流のシステム構築まで一貫したコンサルティングサービスを提供し、確実に合意形成を得るためのプロジェクト体制を構築、推進することにより、改革を成功へと導く。

1 はじめに

近年、サービス向上、コスト削減、利益向上などの経営命題を実現するために、SCM(Supply Chain Management)・ロジスティクス改革に取り組む企業が増えている。その改革範囲は、一企業内にとどまらず、サプライチェーンを構成する複数企業に及ぶケースも多い。しかし、このような改革では、ねらいどおりの効果を実現した成功事例は一部にすぎず、多くの場合、効果が得

られていないのが実状である。

ここでは、SCM・ロジスティクス改革を支援する日立グループのコンサルティングメニューと、改革を成功に導くための要因である合意形成について述べる。

2 日立グループのコンサルティングサービス

日立グループは、SCM・ロジスティクス改革に取り組む顧客のために、改革方針設定から改革スキーム策定、

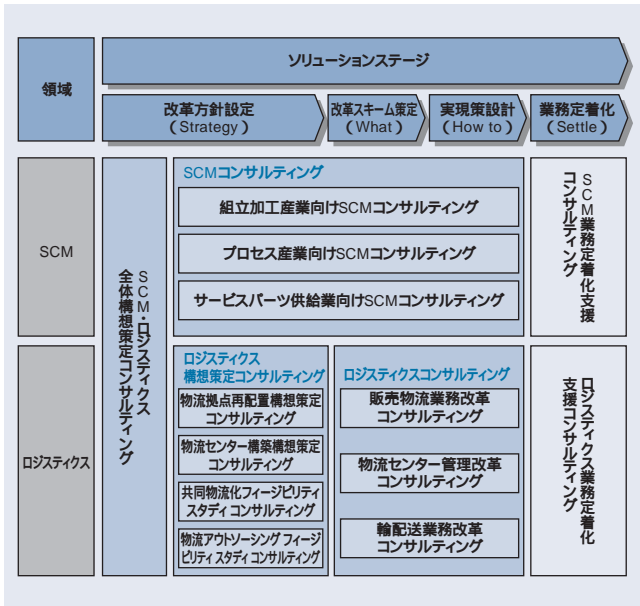


図1 日立グループのSCM・ロジスティクス改革ソリューションの概要
改革方針設定から改革スキーム策定、実現策設計、業務定着化まで、一貫したソリューションを提供している。

実現策設計、業務定着化までの各ステージに応じたソリューションをそろえて、コンサルティングサービスを提供している(図1参照)。

SCM・ロジスティクス改革では、到達目標の高さや範囲の広さにより、成功に導くのは容易ではない。改革を成功に導くためには、改革プロジェクトの各ステージに存在するポイントを理解したうえで、手順を進めていくことが重要となる。日立グループは、みずからが製造業としてこの改革に取り組んできており、各ステージで成功要因を確実にクリアするための手順に基づいてプロジェクトをコーディネートし、改革成功の実現を支援していく。

3 改革を成功に導く要因

SCM・ロジスティクス改革で実現する主なテーマは、「在庫の削減」、「欠品による販売機会喪失の抑止」、「顧客への迅速・正確な納期回答の実現」、「顧客への納入リードタイム短縮」、および「コスト削減」である。これらの改革テーマを実現する場合、改革の範囲は多くの組織や部門が関与することから、各部門や各組織間での利害が少なからず発生する。例えば、典型的なこととして、「生産部門=生産効率」、「営業部門=顧客サービス維持・向上」がある。営業部門では、顧客の要求に応じて、生産計画を変更してでも製品をそろえることを望む。しかし、生産部門では、生産効率が低下するので要求に応じない。そのため、営業は欠品を恐れて、あらかじめ多めの在庫を保持するようになる。このように、SCM・ロジスティクス改革を実現するためには、部分最適化をねらった部門の責任分担が障壁となることがあり、

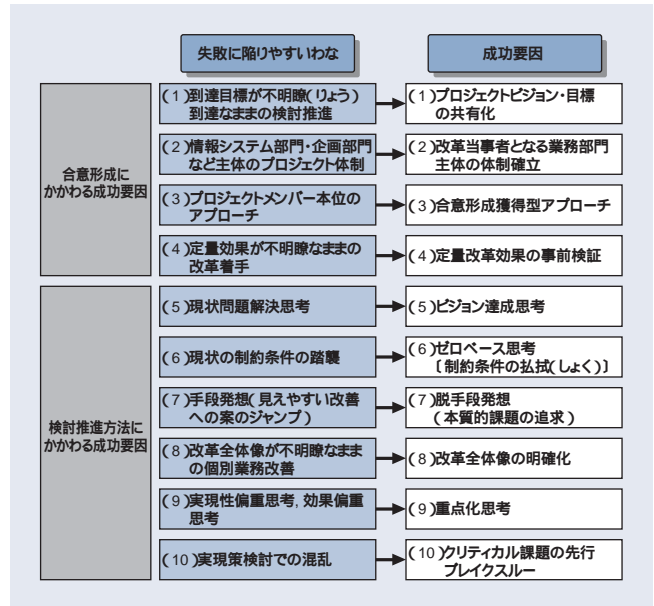


図2 改革推進上の成功要因
改革を成功に導くためには、「合意形成にかかわる要因」と「検討推進方法にかかわる要因」の二つがある。

これをいかに改革するかが成功の鍵となる。

改革を成功に導くにはさまざまな要因をクリアする必要がある。この成功要因を大別すると、「合意形成にかかわる成功要因」と「改革推進方法にかかわる成功要因」の二つになる(図2参照)。ここでは複数の部門・企業が関与するSCM・ロジスティクス改革においてより重要と考えられる、「合意形成にかかわる成功要因」に焦点を絞って以下に述べる。

4 合意形成にかかわる成功要因

4.1 プロジェクトビジョン・目標の共有化

改革を成功に導くための前提条件として、改革着手段階での合意形成のための「コミットメント」が必須である。コミットメントは、改革の当事者が、改革の成功についての思い入れを持ち、改革目標の必達性を理解しているかということである。コミットメントが欠落しているプロジェクトは成功するはずもない。必須となるコミットメントには、「経営層のコミットメント」と「業務部門のコミットメント」がある。SCM・ロジスティクス改革は対象範囲、規模の大きさから全社的なプロジェクトとなり、経営層がプロジェクトマネジメントをつかさどるケースが多い。経営層が改革の重要性、到達目標の必達性を認識し、プロジェクトメンバーに浸透させることができれば、プロジェクトの意義そのものが揺らぎ、プロジェクトの方向づけ、けん引が機能しなくなる。そのために、「経営層のコミットメント」が重要になる。また、プロジェクトに参画している業務部門では、改革の重要性を十分に認識していても、自部門の業務を変えるという大きな労力が必要となるケースが多いこと

から、業務部門のメンバーは自部門の代表という立場ではなく、経営的視点に立っての改革意識が必要となる。これが「業務部門のコミットメント」である。

コミットメントによってプロジェクトメンバーの改革意識が醸成された後に、プロジェクト立ち上げ段階で重要となる合意形成が「到達目標の共有化」である。この改革によって、どのような経営効果をねらうのかについて、プロジェクトメンバー全員で到達目標を共有することが大切である。前述したように、現状の各部門の組織上の役割には利害関係が存在する状況下で改革を進めていくことから、到達目標値を共有し、検討のベクトルを統一することが重要となる。改革とは、到達目標と現状とのギャップを埋めていくことであり、到達目標があることによって、現状の問題認識が可能となる。到達目標が明らかでないままスタートすると、現状の不具合ばかりに目がいき、検討の收拾がつかなくなり、本質的な改革に結び付かないといった状況に陥りやすい。したがって、共有しておくべき到達目標として、(1)経営層の経営的問題が反映された経営目的が設定されていること、(2)定量的効果が設定されていること、(3)改革の対象範囲、および改革のための前提条件が明確となっていることが必要である。

4.2 改革当事者となる業務部門主体の体制確立

合意形成は、プロジェクト立ち上げ段階はもとより、各場面で重要であり、改革を円滑に推進していくためには、その基盤としての推進体制の整備が必要となる。プロジェクトを成功に導く推進体制には、(1)縦の体制、(2)横の体制、(3)プロジェクト機能の三つの要素が重要となる。

「縦の体制」とは、経営層、業務部門の管理者・実務者、情報システム部門層の参画である。経営層は、プロジェクトマネジャーおよびステアリングコミティのメンバーとして最終的な意思決定を行う。業務部門層はプロジェクト推進の中心を担い、業務分析・設計、業務運用の実現性を判断する役割を果たす。また、情報システム部門層は改革の実現に必要な情報システム再構築に向けて、システム視点での実現性を判断する役割を果たさなければならない。改革を強力に推進していくためには、個々の検討を最終的な意思決定に結び付ける縦の体制の確立が不可欠である。

「横の体制」とは、業務部門層において改革対象範囲に關与する各部門(例えば生産部門、物流部門、販売部門、調達部門)の業務キーパーソンが参画することである。改革を確実に成功に導くためには、改革対象範囲の全部門が参画し、合意をもって意思決定することが重要である。

「プロジェクト機能」とは、プロジェクトのリーディング、およびメンバーの権限である。全社的な改革を推進していくためには強力なリーダーシップが必要であり、複数部門間の調整や意思決定に向けた取りまとめができるプロジェクトリーダーの存在が重要となる。また、参画者であるプロジェクトメンバーには、改革を推進するための権限が与えられることも必要である。

4.3 合意形成獲得型アプローチ

改革における経営命題に基づく到達目標は、各部門の既存の責任・組織目標とはベクトルが必ずしも一致しない。この利害関係を互いに主張しても改革は進まないため、部門間の「トレードオフ」を解消するには、まず、事実としての部門間における思惑の違い(トレードオフ関係)を再整理する。これを共通認識したうえで、「到達目標を達成するためには各部門は本来何をしなければならないのか」という視点で、プロジェクトで統一の評価尺度を設定することが重要である(図3参照)。この統一評価尺度は、同図の例で示した「トータルキャッシュの創出額」のように、各部門の既存組織目標の上位概念として経営的視点での評価尺度でなくてはならない。統一評価尺度が合意されると、改革に向けた検討は、これを実現するための阻害要因は何であるか、また、その要因を克服するための各部門での課題は何であるかという検討を行うことで、部門間の利害関係による合意の停滞を防ぐことが可能となる。

その際に注意しなければならないことは、各部門がSCM実現(全体最適)に貢献していることを理解し、その役割が共通認識され、正しく評価されることを保証し

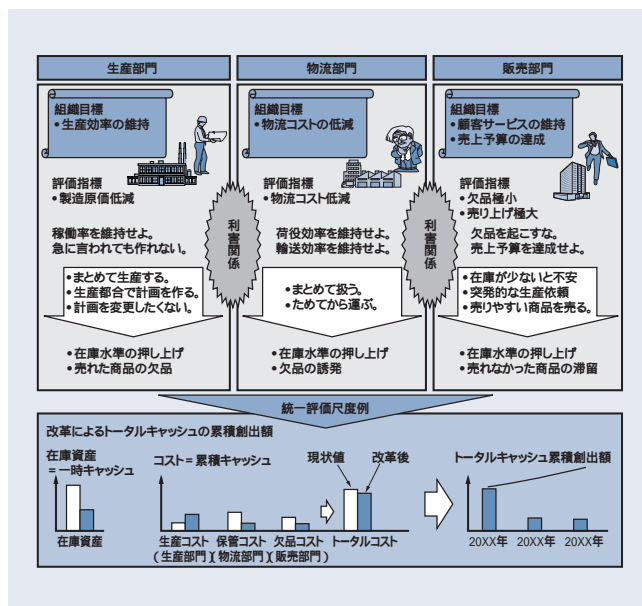
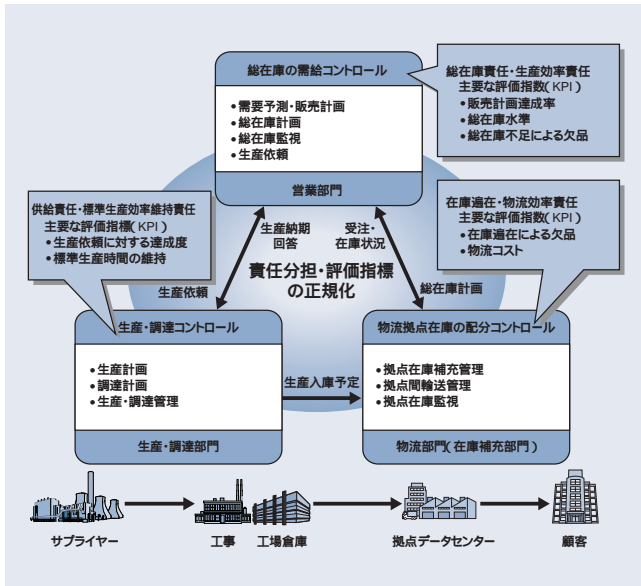


図3 部門間の利害関係と統一評価尺度の例
改革対象となる各部門の利害関係が一致しないため、統一評価尺度を設定した検討が必要である。



注:略語説明 KPI(Key Performance Indicator)

図4 責任分担・主要な評価指標の正規化の概要
 新業務システムを定着させるためには、組織責任分担とこれを遂行させるための評価指標(KPI)の正規化が必須である。

なければならないことである。すなわち、到達目標から各部門の組織目標間まで一貫して関連性を持つ、顧客視点に立った組織の責任分担・KPI(Key Performance Indicator:重要業績達成指標)を正規化する。例えば、到達目標を「欠品抑止と在庫削減の両立」とした場合、生産部門と営業部門の業務責任は、「生産部門=営業からの生産要求に対する生産要求達成度」であり、「販売部門=販売計画外れによる欠品の発生」となる。したがって、評価されるべき尺度はそれぞれ、「生産要求達成率」、「販売計画達成率」である(図4参照)。このように、自部門だけでなく、各部門が有機的に連携して、それぞれが責務を完遂し、結果が正しく評価される必要がある。

また、企業間でも、例えば「サプライヤーに納期までに完納させる代わりに(納入責任、納入率)、注文分については何が起ころうとメーカー側がすべて買い取る(買い取り責任)。」など、リスクが生じた場合の責任を明確にしておくなどにより、自社だけでなく参加企業すべてにおいて「Win-Win」の関係構築することが、SCMを成功させる大きなポイントとなる。

4.4 定量改革効果の事前検証

効果の検証には、統一評価尺度を設定し、到達目標達成のための実現方式の検討を実施した後、その新方式が確実に評価尺度を満たしているかを事前に検証することが重要である。新方式をモデル化し、顧客からの受注データや入出荷データなどの実データを用いてシミュ

レーションすることにより、精度が高く信頼性の高い検証が可能となる。

この効果検証は、改革案について全関係者の合意形成を図る材料として有効であるとともに、改革案自体の有効性の検証、改革に伴う投資対効果の把握にも有効となる。

5 おわりに

ここでは、SCM・ロジスティクス改革を支援する日立グループのコンサルティングメニューと、改革を成功に導くための要因である「合意形成」について述べた。

SCM・ロジスティクス改革では、部門間だけでなく、企業間における検討推進が必要になる。このため、着実に「合意形成」を図りながら推進していくことが肝要である。

日立グループは、今後も、市場ニーズの変化に即応し、改革を確実に成功へと導くため、SCM・ロジスティクスソリューションをいっそう拡充していく考えである。

参考文献

- 1) 奥村雅彦:ケースでわかるロジスティクス改革, 日本経済新聞社(2004.7)

執筆者紹介



三原 克史

1995年日立製作所入社, 情報・通信グループ ビジネスソリューション事業部 ビジネスシステムコンサルティング部 所属
 現在, SCM・ロジスティクス分野の業務システム改革コンサルティングに従事
 E-mail:katsufumi.mihara.uw@hitachi.com



本橋 修一

1992年日立製作所入社, 情報・通信グループ ビジネスソリューション事業部 ビジネスシステムコンサルティング部 所属
 現在, SCM・ロジスティクス分野の業務システム改革コンサルティングに従事
 E-mail:shuichi.motohashi.gg@hitachi.com



石井 朋美

2001年日立製作所入社, 情報・通信グループ ビジネスソリューション事業部 ビジネスシステムコンサルティング部 所属
 現在, SCM・ロジスティクス分野の業務システム改革コンサルティングに従事
 E-mail:tomomi.ishii.tk@hitachi.com



嶋野 知生

1991年日立製作所入社, 情報・通信グループ ビジネスソリューション事業部 ビジネスシステムコンサルティング部 所属
 現在, SCM・ロジスティクス分野の業務システム改革コンサルティングに従事
 E-mail:tomoo.shimano.up@hitachi.com