

## 見えない課題は解決できない

SCM改革を成功に導くのは最新のITツールや高度な管理テクニックではない。どのような課題であっても今やソリューションは用意されている。それよりも問題の存在を直視することができるかどうか「見える化」が問われている。(大矢昌浩)

## 在庫削減はゴールじゃない

日本では一部上場企業であってもグローバルな在庫量とロケーションを把握できている会社は数えるほどしかない。「さすがに連結会計がこれだけ進んできたため、在庫の金額だけは掴むようにはなってきた。しかし具体的なモノとしての在庫は把握できていない。欧米企業と比較するとかなり見劣りする」と、アビームコンサルティングの梶田ひかる製造事業部マネジャーはいう。

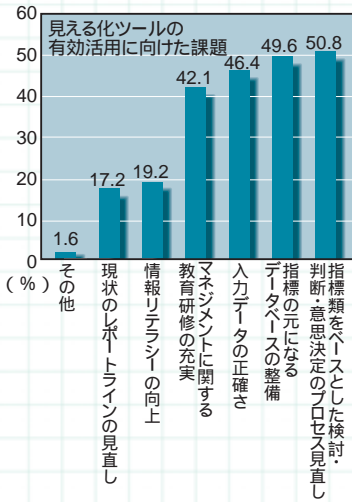
もちろん各現場では自分の管理する在庫を把握している。毎日、注文を引き当てている以上、リアルタイムのステータスが分からなければ仕事にならない。しかしそのデータが経営レベルの意思決定には使われていない。各現場で数字を月末に締め、それを集計して翌月の中頃になって、ようやく経営陣に報告されるという時間軸では今や手の打ちようがない。

集計されて上がってくるデータの信頼性にも疑問符が付く。例えば顧客に納品済みでも検収をクリアしていない製品は帳簿上、資産として計上されている。それをどう把握するか。「検収待ち」や「貸し出し」など、同じステータスが現場によって違う用語で定義されている。逆に同じ用語が、異なるステータスを表している場合も少なくない。

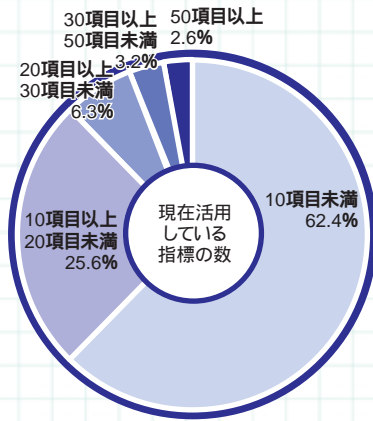
ITを導入することでは問題は解決しない。管理用語は、各現場の業務プロセスを反映している。システムに入力する項目データの定義を上から強制しても現場は勝手に判断して入力するだけだ。それでは実態は見えない。業務プロセスも変わらない。結果として在庫は減らない。

「そもそも在庫削減は最終的な目的でさえない。実際、経営者が本気で減らせと指示すれば、一時的には

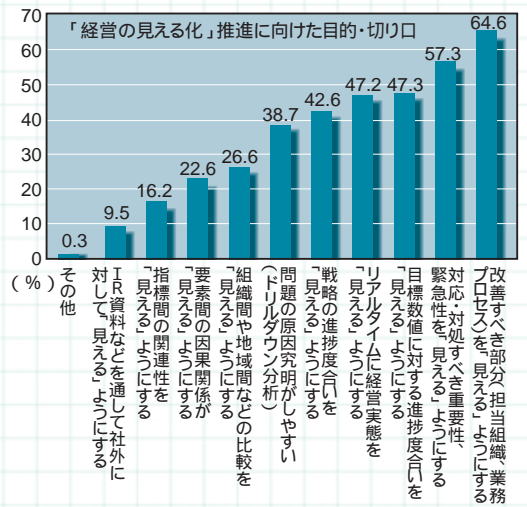
## 課題は何か？



## どれだけ見るか？

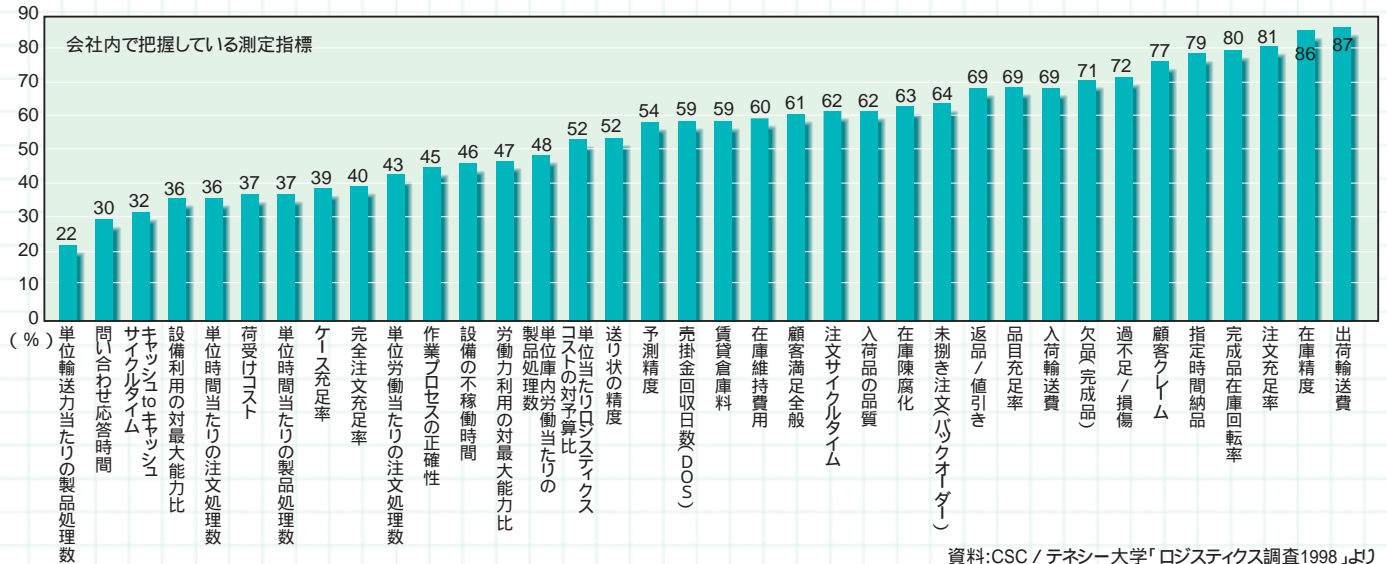


## 何を見るか？



資料:三菱総合研究所「有識者オピニオン調査 組織・経営の『見える化』度」(2004年)

## 何で見ると？



資料:CSC / テネシー大学「ロジスティクス調査1998」より

在庫は減る。しかし、業務プロセスが変わらない限り、すぐに元に戻ってしまつ。それでは意味がない。業務プロセスを効率化することこそ大事なのであつて、在庫はそのための指標に過ぎない。五年がかりの改革で在庫を三分の二に減らすことに成功したり、コーの大門一永SCM推進室室長はそう指摘する。

リコーの改革は、各現場のデータを実際に現場で使っている管理用語のまま報告させることから始まつた。その結果、同じグループ会社でも現場によって実に様々な管理をしていることが分かつた。そこからプロセスごとのベストプラクティスを抽出。理想的なモデルを開発し、それを各地の現場に導入することで大きな効果を上げた。見えることが改革のトリガーだつた。

同じアプローチで現在は物流コストの削減に取り組んでいる。在庫と同様、コストも当初は見えなかつた。財務指標には支払物流費が記載されている。しかしその中身は分からない。営業マンが自分で納品している分のコストや、生産部門で発生している物流関連コストなど、社内のどこを探しても見当たらなかつた。

半年がかりで物流コストの「見える化」に着手した。何にどれだけかかっているのか。材料を集めて、半ば手作業で実態を整理した。その過程で改善のアイデアは自然と生まれてきた。同時に、トータルでは売上高に対して七〇%の物流コストがかかっていることが判明した。財務諸表上の物流費より一ケタ大きい。

一般的に組み立てメーカーが今日、生産工程で生み出している付加価値は一〇%にも満たない。それに匹敵するコストが物流で発生している。「工場で血の滲む思いで改善を繰り返しているのと同じ規模の財源がそこにある。見えないことで今までそれが放置されてきた。見えれば、何をすればいいかは分かる」と大門室長は意欲を見せている。