

## ロジスティクスの始め方

物流コスト削減や在庫の圧縮など、顧客にとっては直接的な価値を持たない内部的な物差しだけで動いているロジスティクス部門が珍しくない。実際、日本企業の多くはロジスティクスの生み出す顧客サービスの明確なゴールと、それを管理するKPI（主要業績評価指標）を持っていない。

SCMに関するKPIは大きく三つに分かれる。通常の財務指標のほかに、対顧客向けの指標と内部向けの指標がある（図1）。営業部門は基本的に対顧客指標でパフォーマンスを評価される。一方で生産部門やロジスティクス部門には対内部指標が使われる。生産効率を上げる、あるいは在庫やコストを減らすと部門の評価が上がる。

営業部門は要求納期受け入れ率や納期遵守率、注文完了達成率などを向上させるために、往々にして必要以上の生産を工場に求める。工場もそれに気付いているため指示通りにはしない。独自の需要予測を元に自ら生産計画を立て、コストを抑えようとする。

ロジスティクス部門も同様だ。物流コストという、営業部門や生産部門とは多くの場面で対立する関係にある指標を使っている。そのため、同じ社内ですえ部門間の利害が一致しない。相手が社外ともなれば尚更だ。全体最適を実現するには生産と営業の双方をコントロールする機能を持った組織が必要だ。それがSCM部門のはずだった。

実際、世界的企業はどこも上級副社長クラスをSCM部門のトップに据えてサブライチエーションの統合を図っている。ところが日本企業の多くは、せっかくSCM部門を作っても肝心の権限を与えない。「組織の問題はこれまでも繰り返し指摘してきたが結局、日本

### 第2部

# 顧客指向で指標と組織を改革

在庫水準や物流コストは、顧客にとっては何の意味も持たない。対顧客向けの管理指標を導入してマーケティング戦略に立脚したロジスティクスに舵を切る必要がある。物流企業も同様だ。従来の原価積み上げ方式では3PL事業は成功しない。（大矢昌浩）

企業は何も変わっていない。むしろ最近の中国特需による景気回復で改革が後退してしまった感さえある。世界企業との差は開く一方だ」とPRTMの入江仁之パートナーは嘆く。

組織改革だけで全てが解決するわけではない。それでも単独で判断すればトレードオフのバランスはとれる。さらには、トレードオフを解消して対顧客指標と対内部指標を同時に向上させる、つまりコストと在庫水準を抑えながら、顧客サービスを向上していく仕組みを作ることもさき可能になる。

「サービスパーツなどが典型的だが、どの顧客が、どの部品を、いつのタイミングで必要になるのかという情報がハッキリしてくれば、当面必要のない部品や、時間が経ってから必要になるような部品の在庫を持たずに済み、同時に欠品を避けることができる。また世界規模でビジネスを展開している場合などは在庫のアーケーションを見直すことでも両立が可能になってくる」と入江パートナーは説明する。

改めてSCMの原点に返る必要がある。ライバルに勝つための顧客サービスの設計がその第一歩だ。市場を調査し、サービスに対するニーズをもとに顧客を分類する。次に顧客セグメントごとの利益貢献額で優先順位を決める。そして競合との比較から各サービス要素の目標値を設定し、最後に顧客サービスのパッケージを構築する。運用開始後はKPIでサービスのパフォーマンスを把握し、改善を重ねていく。

ロジスティクスとは本来、マーケティングの一要素であり、売るための仕組みだ。経営学においては半世紀も前からマーケティングの半分がロジスティクスだと言われてきた。市場の成熟とSCMの普及によって、ロジスティクスのもたらす顧客サービスの重要性は一層大きくなっている。これまでのようにコスト偏重で、

図1 SCMの主なKPI

対顧客指標	出荷パフォーマンス/品質	顧客要求納期受入率	顧客の要求した納期を受け入れたオーダーの割合
		顧客要求納期遵守率	顧客の要求した納期通りに納品したオーダーの割合
		受入納期遵守率	受け入れた納期通りに納品したオーダーの割合
		注文充足リードタイム	以下のリードタイムの平均的な実績を総合計したものと：顧客が発注書に署名/発注承認をした時から注文受付までのリードタイム、注文受付から注文登録完了までのリードタイム、注文登録完了から製造開始までのリードタイム、製造開始から出荷準備完了までのリードタイム、出荷準備完了から顧客受領までのリードタイム、顧客受領から据付完了までのリードタイム
		注文完了達成率	全注文に対する注文完了の割合(%) “注文完了”とは、以下の全ての基準を満足するものと定義する。 完璧な納入：注文中の全アイテムに対し、要求数量を全て納入出来た。顧客が要求した通りの日(顧客のオンタイム納入定義に従う)に納入出来た。梱包明細書、船荷証券、請求書など、注文に関する書類が完璧に揃っており正確である 完全状態：間違いなく据付けが完了した(据付けが必要な場合のみ)。注文に含まれる製品構成に間違いが無い。顧客が直ぐ使える状態になっている。損傷が無い
柔軟性/変動対応能力	増産柔軟性(20%増産)	材料利用可能性	計画外で納入量が20%増加した場合(ただしこの増加した納入量は継続的に対応可能な量)が20%増産した場合、対応に必要な日数。以下の3つの領域における利用可能性(対応に必要な日数)で構成される
		直接労務利用可能性	
		製造設備利用可能性	
対内部指標	コスト	サプライチェーンマネジメントコスト(対売上高比率)	実行、事務処理、そして計画を含むサプライチェーンと関連するコスト。以下の5つのコストの総和を製品総売上高で除したもの：注文マネジメントコスト、原材料調達コスト、在庫維持費、サプライチェーン関連財務および計画コスト、トータルサプライチェーン関連ITコスト
		注文マネジメントコスト(対売上高比率)	以下経費項目の合計：顧客注文作成コスト、注文登録・維持コスト、契約/販促プログラム・チャンネル管理コスト、据付計画コスト、注文充足コスト、配送コスト、輸送コスト、据付コスト、請求/経理処理コスト
		原材料調達コスト(対売上高比率)	原材料調達費用÷総売上高
		サプライチェーン関連財務および計画コスト(対売上高比率)	サプライチェーン関連財務および計画コスト÷総売上高
		従業員付加価値生産性	従業員付加価値生産性=(プロダクト総売上高-購入資材総額)÷全従業員数(フルタイム換算)
	在庫資産	年間在庫回転率(回/年)	総売上高÷棚卸資産
		在庫日数(日)	過剰在庫及び陳腐化在庫の引当金計上前の標準原価で評価した総在庫。帳簿に記載された在庫のみを対象とする。将来発生する損失は含めない。5ポイント法又は2ポイント法によって通年平均した総在庫(原材料及び仕掛品、工場内完成品在庫、流通経路内完成品、サンプル品在庫などの合計金額)÷(年間売上原価/365日)
		キャッシュ・トゥ・キャッシュ・サイクル 時間(日)	キャッシュ・トゥ・キャッシュ・サイクル時間=在庫日数+売上代金未収日数-仕入代金未払日数(原材料に支払われた金額が、企業に還流して来るまでの時間)。サービス業においては、企業がサービス提供に必要な資源に対して支払いをしてから、企業が顧客からサービス対価を受領するまでの時間
		純資産回転率	製品総売上高÷(総資産-総負債)
	需要予測	予測精度	予測精度は、販売経路/配送経路毎にプロダクトとファミリーの数量ベースで計算する。予測精度=(予測合計-差異合計)/予測合計。ここで、予測合計=主要なタイムフェンスでの予測に基づいた月別出荷予測の総数。差異合計=上記定義による品目明細別の月別予測値と実需要量との差の絶対値の和

PRTM入江仁之のパートナー資料をもとに本誌が作成

顧客サービスの設計どころかニーズの把握さえ怪しい状況は打破する必要がある。

### 原価積み上げ方式の良

同じことが物流業の経営にも当てはまる。オペレーションの原価を元にサービス価格を設定している限り、物流業は価格競争から逃れられない。輸送や荷役など複数の物流要素をパッケージにした高度化されたサービスは、要素の総和を超える価値を生む。それが物流業の利益の源泉となる。

3PLの荷主は単純輸送や荷役の機能に対してではなく、顧客サービス・パッケージに価値を支払っている。物流ABC(Activity Based Costing:活動基準原価計算)によって把握されるオペレーションのコストは、3PL側の内部指標に過ぎない。荷主にもたらず価値を表してはいない。

荷主企業と同様に3PLもまた顧客サービスから出発して事業モデルを設計し直す必要がある。荷主のロジスティクス管理における対顧客指標が、そのまま3PLのKPIになる。それを元に3PLは荷主ニーズを分類することができる。

荷主の内部指標のうちコストは3PLのサービス提供価格に当たる。その利益貢献額から3PLは荷主セグメントの優先順位を決めることができる。そのようにパートナーを主体的に判断する3PLは、従来型の原価積み上げ方式を脱却し、ソリューションの価格決定権を握ることになる。

ただし、それを受け入れることができるのは、ロジスティクスの生み出す顧客サービスの役割を十分に理解している荷主企業に限られる。荷主と3PLの歯車がかみ合った時、初めてWin-Winのアウトソーシングが実現する。

■