

理論編

目標と指標(KPI)の設定

今回は、SCM構築の第1のステップとして、SCMの目的と目標の設定について紹介します。SCM改革の標準的なアプローチは、下の図1のようになります。まず事業戦略があり、その重要成功要因を明らかにします。次にその達成に向けた目標と指標を改革テーマとともに詳細に展開していくこととなります。

事業戦略とSCM戦略

SCMを構築するには、まずは対象事業の戦略を正しく認識することが必要です。一口に事業戦略といっても企業によってその内容はまちまちですが、SCMでは次のような内容を確認することが重要です。

我々の 事業は、

だれに(市場、顧客)
なにを(商品、サービス)
どのように(価格、品質、流通チャネル)
提供することであり、

において他社より優位に立ち、
収益をあげる
ことである。

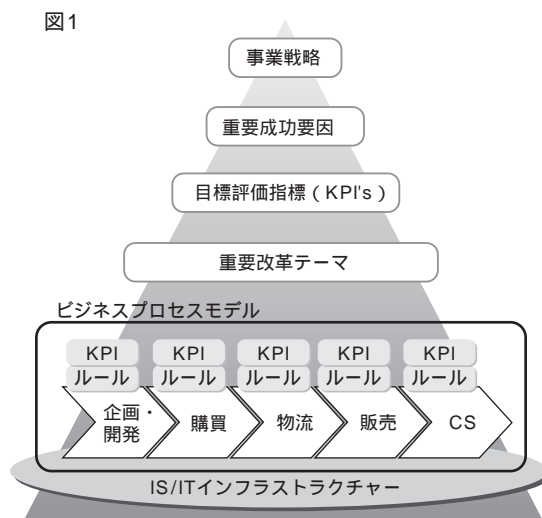
たとえば、「我々のパソコン(PC)事業は、PCの知識を有する個人客に、その用途に応じて簡易にカスタマイズされたPCを、安価かつ短納期で直接お届けすることである」となります。

同じPCであっても、「我々の既存の法人顧客に対して、社員に配布する情報インフラ用PCを提供する。デザインよりも基本性能、耐久性、保守の容易性を重視し、アフターサービスにおいても優位性をもつ」という事業戦略もあり得るでしょう。

こうして事業戦略が明確になれば、次にこの戦略を具体化するためにSCM戦略を検討していくこととなります。

重要成功要因の特定

右のPCの例で、前者と後者は事業戦略が異なっています。そのためにSCM戦略も異なるものが必要となることはお分かりいただけると思います。前者では、個人客とのチャネルおよびATO(Assemble to Order)の仕組みがポイントとなり、後者では法人顧客管理とアフターサービス体制がポイントとなります。この



ように事業戦略を実現するための、つまり事業を成功に導くための「重要成功要因」を特定しなければなりません。

目標と指標の設定

事業戦略とこれを実現するための成功要因が明らかになれば、それを具体的な目標に展開し、指標を設定することになります。先ほどのPCの前者の例では、競合他社と比較して優位に立つために、提供する商品の機能とそれに対する

図2 SCMで重要な5つの評価属性と評価指標 (KPI)

応答性	オーダー充足サイクルタイム 資材納入サイクルタイム 生産リードタイム 資金回収期間
信頼性	完全オーダー達成率 サプライヤー完納率 生産/調達計画達成率 需要予測精度
柔軟性	サプライチェーンレスポンス時間 調達能力柔軟性 生産能力柔軟性 出荷能力柔軟性
コスト	販売管理コスト ロジスティクスコスト 品質コスト(返品含む)
資産効率	キャッシュ・トゥ・キャッシュ・サイクルタイム 在庫日数 資産回転率

価格(他チャネルとの比較)、納入までの日数(納入リードタイム)について具体的な目標の設定が必要となります。

適切な目標を設定すれば、その達成度合いを測る指標も自ずと明らかになってきます。主なSCM指標(KPI)を図2に示します。

ここで、筆者が特に注意する点は、目標に直結した指標と、間接的に設定した指標との混同です。たとえば、価格について目標を設定した場合、その実現方法はいくつもあります。在庫を削減し、流通コストを下げることもあり、調達コストを下げる、生産コストを下げるなどの方法もあります。

いずれの方法を採用するか、またいかに組み合わせるかは、その時々状況を前提とした判断によって変わります。したがって、SCM全体の指標としては、シンプルかつ目標と直結した指標を設定するのが望ましいのです。

重要改革テーマの設定

次に、SCMの目標を達成するために、「何

を」「何に」変えていくべきかを検討します。たとえば市場需要の変化は把握しているものの、供給が追いつかないような場合には、需給計画サイクルの短縮とともに、需要の変化に柔軟に対応できる生産体制の確立が求められます。生産計画、調達計画の週次化、生産現場の多品種少量かつ混合生産への対応などがあげられます(詳細は第五回で紹介する予定です)。

ビジネスプロセスと指標(KPI)

重要改革テーマにそって、新しいビジネスモデルを設計していくこととなります。このとき開発、調達、生産などのビジネスプロセスごとに、業務ルールおよび評価指標を設定します。この指標作りは、各ビジネスプロセスがSCM全体の目標達成に対して、最適にその機能を果たすためにはとても重要です。

この指標が、各ビジネスプロセス内での最適化指標であってはいけません。たとえば、生産部門における指標が、製品一個あたりの生産コストだとすると、生産部門はなるべくまとめて生産を行い、製品一個あたりの製造コストを下げようとする。しかし、それでは在庫が膨らんでしまう恐れがあります。

売れる商品が売れるときに供給する仕組みを目指すのであれば、生産部門は一個あたりの生産コストではなく、生産計画の変更に対して、どこまで素早く応えることができたかを示す「生産能力柔軟性」あるいは「生産計画遵守率」を指標とすべきでしょう。

SCMプロジェクトを進めるものは、「合目

的でない間違った評価指標(KPI)は、間違った行動を引き起こす」ことを肝に銘じるべきです。

SCM改革の成果を図る指標と改革をドライブする指標

SCM改革において設定すべき指標は大きく二つに分類できます。その成果を測る指標と改革をドライブする指標です。経営者からすればどうしても成果を測る指標に目を奪われがちです。しかしSCM改革を推進して全社に定着させるには、改革をドライブするための指標がぜひとも必要です。

販売計画を月次から週次したからといって直ぐに在庫が減るわけではありません。需要予測システムを導入したからといって、すぐに販売計画の精度が向上するわけではありません。少しずつ確実に改革が進んでいるのに、他部門や経営者にはそれが見えないことが多いのです。

需要予測システムを入れることにより、販売計画と実績の乖離がすばやく把握できるようになったとします。さらに、その分析にかける時間と分析レベルが確実に向上しているのであれば、SCM改革は確実に進んでいると言えます。しかし、このことはなかなか成果としての指標には現れません。

ここで「労多くして効果なし」と誤った判断をしてしまうと、SCM改革は頓挫することになります。経営者が正しく実態を評価することで改革の動きが加速していくのです。この指標については、次号でも続けて解説します。



ビジネスモデルを考える

前号で紹介したように、営業部門、生産部門、物流部門、調達部門が集まり、カンカンガクガクの議論の末、ようやく全社体制のSCMプロジェクトを立ち上げることができます。次はいよいよ関連部門が集まったSCMのコンセプトと改革のテーマの決定です。

この議論の場としては、ワークショップ形式が多くなります。それぞれ異なる立場の人間が互いの意見を聞き、コンセンサスを形成するには、自由かつ活発な議論の場が必要となるからです。

さて、ワークショップの最初のテーマは、我々の事業戦略を確認し、これに適したSCMの目的と目標を設定することです。これは自分の会社のビジネスモデルの確認と言い換えることができます。

営業部門「SCMをやるからには、注文を受けたら生産計画をすぐさま見直し、翌日には出荷できるような仕組みが必要だ。そうすれば在庫を減らすこともでき、お客を逃がすこともなく

なる。需要予測なんて当たらないのだから」

生産部門「我々の商品はほとんどが量販店で売るものなのだから受注生産よりも、量販店と良く情報交換をして精度の良い販売計画を立てるべきではないのか。だいたい我々の商品は先端技術を駆使した魅力ある商品なんだから、もっと強気の営業ができないのか」

調達部門「先端技術はいいけれど、パーツも特殊なもので調達に苦労するんだよ。生産計画も販売計画も気楽に変えないで欲しいよ」

ビジネスモデルが明確でない場合には、このようなやりとりが多くなります。一見すると部門間の相互理解の不足が原因のようですが、それだけではありません。自社のビジネスモデルが明確でないことがその根っこになっています。そこで、我々から次のような問いかけをさせていただきます。

「どのような商品をどのように顧客に届けてい

くのか？」

「顧客に対する自社の優位点は何なのか？」

「自分の会社が利益をあげ存続していくためには、どのようなSCMが必要なのか？」

このような一見馬鹿げた質問は、第三者であるコンサルタントだからできることで、社内の人間だと、今さら恥ずかしくてできないと思われるかもしれませんが、しかしこの一見簡単な問いに答えることが実際にはかなり難しいのです。果たして、あなたの会社の経営者はこの答えとなる明確な事業戦略を示しているのでしょうか？

この問いに明確な答えを出さない限り、ワークショップもSCMプロジェクトも迷走してしまいます。この問いは、自社のSCMのあべき姿を考える時に、つねに頭に置いておかなければなりません。実際、この問いはその後ワークショップにおいて繰り返し問いつづけることになるのです。