

「最終回」 変革に向けてのロードマップ

榎村文信 P & G ECR ネットワーキング・マネージャー

ECRにおけるロジスティクスのリーダーシップを論じた本連載のまとめとして、最後に取り組みのロードマップと、そのツールを解説する。かつて「ECRスコアカード」と呼ばれたツールは現在、「ケイバビリティ・アセスメント・ツール」と名称を変え、内容を進化させている。

ロジスティクスは変化対応型へ

これまで長い間にわたって、経済環境が変化するに伴い、経営手法およびマーケティング手法もまた繰り返し改良を加えられてきた。しかし今日の企業は過去の手法を単に改良するだけでは対応できない変化に直面している。抜本的な改革が必要になっていく。そこから消費財業界ではECRと呼ばれるモデルが登場した。それが筆者の主張の一つである。

とりわけ一般消費財を扱う量販チェーンにとって、ECRは経営の根幹を成すモデルといえる。「プッシュ型

からプル型へ」とも言われるように、売り手側の都合を顧客に押しつけるのではなく、顧客の要望に上手く合わせていく能力を組織として構築していくのである。

これは「目の前にいる顧客の満足度を最大化しながら、かつ個別対応するパターンを増やすことで悪化する経営効率とのバランスをうまく調整する能力」を作っていくということである。

この変化に伴いロジスティクスの分野では、画一的なサービスを前提にしてコストパフォーマンスを向上させるという従来のアプローチに代わって、「顧客ニーズに応じたサービス提供と

投資・コストの最適化」が主要課題となった。変化対応型のロジスティクスとも言える。

変化対応型のロジスティクスを実現するには、マーケティング活動と、ロジスティクス活動の戦略的な連携が必要になってくる。それを支えるのがオープン・ネットワーク型のITを使った情報共有だ。

情報共有において、とりわけ日本企業が留意しなければならないのは、ネットワークの接続を効率的に行うための標準化の重要性である。標準化された情報システムによるコラボレーションを活用して、業務プロセス、組織構造、取引制度などのパラダイムを変革しなければならない。

これが、これまでの要旨である。
変革をどう進めるか

ECRに取り組みということは事実上、経営そのもののあり方を抜本的に

見直し、変えていくことに他ならない。そのような大規模な変革を、いったいどのように進めていけば良いのだろうか。それが本連載の最後に触れなければならないテーマの一つである。

ECRは、元々は受発注のEDI化から始まり、CRP（連続自動補充）などへと進化を辿ってきたことから、一般には「消費財業界のSCM」として理解されている。ただし、その具体的な取り組み内容は多岐に富んでいて、そのシンブルに言いあらわすことはできない。

ECRにはカテゴリーマネジメントなどの「消費者需要に応じたプル型」を志向したマーケティング手法も含まれているし、CPFRのようなモデルも組み込まれている。近年では効率化のための手法から需要活性化、つまりは売上拡大のための手法まで、そこに加えられるようになった。

こういった新しい手法を取り入れて

いくためには、企業の戦略的な方向性に始まり、意思決定の仕組み、組織構造、評価制度なども変えなくてはならなくなる。

(余談になるが、このように会社の全てを作り直すことになるからこそ「再構築=Restructuring: リストラクチャリング」と名付けられたわけである。それがいつの間にか、雇用カットを意味する言葉となってしまうのは残念である。理想的には、新しい企業の構造をデザインし、そこに必要な人材をその能力に応じて再配置し、新しい仕組みに適應できるように社員の能力開発を進めながら会社を作り直していくようなアプローチを取るべきである。これがなければ、去るも不幸、残るも不幸となってしまう)。

米国ECRが作成したECRロードマップの中では、何よりもECRそのものへの理解が必要であると強調されている。その上で、「消費者志向実現」に向けて自社の現状把握を行い、その結果から目標を設定し、具体的なアクションプランの策定を進めていくべきだとしている。

それと平行して、社内教育と組織変革を進めていかなければならない。これはSCMやCRMでも同じことだが、ECRの取り組みにおいても、世間ではITの導入による成果の側面ばかりが強調される傾向にある。IT

はあくまでもツールである。ツールはそれを使いこなす体制がなければ機能しない。体制作りが重要であることを忘れてはならない。

またECRのガイドブックには、変革を進める上での重要な要素として、「SOURCE」と呼ばれるモデルが紹介されている。これは「戦略(Strategic)」、「主体性(Owning)」、「理解促進(Understanding)」、「報酬・インセンティブ(Reward)」、「能力開発(Competencies)」、「実行(Execution)」の六つの頭文字をとったものである。

標準化された評価ツール

ECRは企業全域にとまらず、取引先まで巻き込んだ幅広い、包括的な構造改革である。そのため取り組みの進展状況や、各種のパフォーマンスを評価するためのアセスメントも容易ではない。とりわけ取引先との関係をアセスメントするのは難しい。取引上の駆け引きが存在する場合には、双方の思惑が入り、しばしば社内情報の開示などが制約される。

そのためにECRでは業界標準となる「ケイパビリティ・アセスメント・ツール(実行能力評価ツール)」というものが開発され、提供されている(六四ページ参照)。かつては「ECRスコアカード」と呼ばれていたが、

図1 ECRのフレームワーク
ダイヤモンド・チェーン・マネジメント



実体としてはECRの実行能力を評価するものであることから、GCIによって二〇〇〇年に国際標準版が開発されたのを機に、現在の名称に改められた。

ケイパビリティ・アセスメント・ツールは、ECR実現の上で必須となる三七の項目に関して、その達成度を五段階で評価することで、自社の能力や、取引先と自社の能力ギャップを見出し、取り組むべき課題や、ECR能力構築のロードマップ作成を支援してくれるものである。理想形とされるビジネスモデルへの転換(トラン

スフォーメーション)の度合いを把握するツールであり、同時にECR型ビジネスモデルの定義書と見ることもできる。

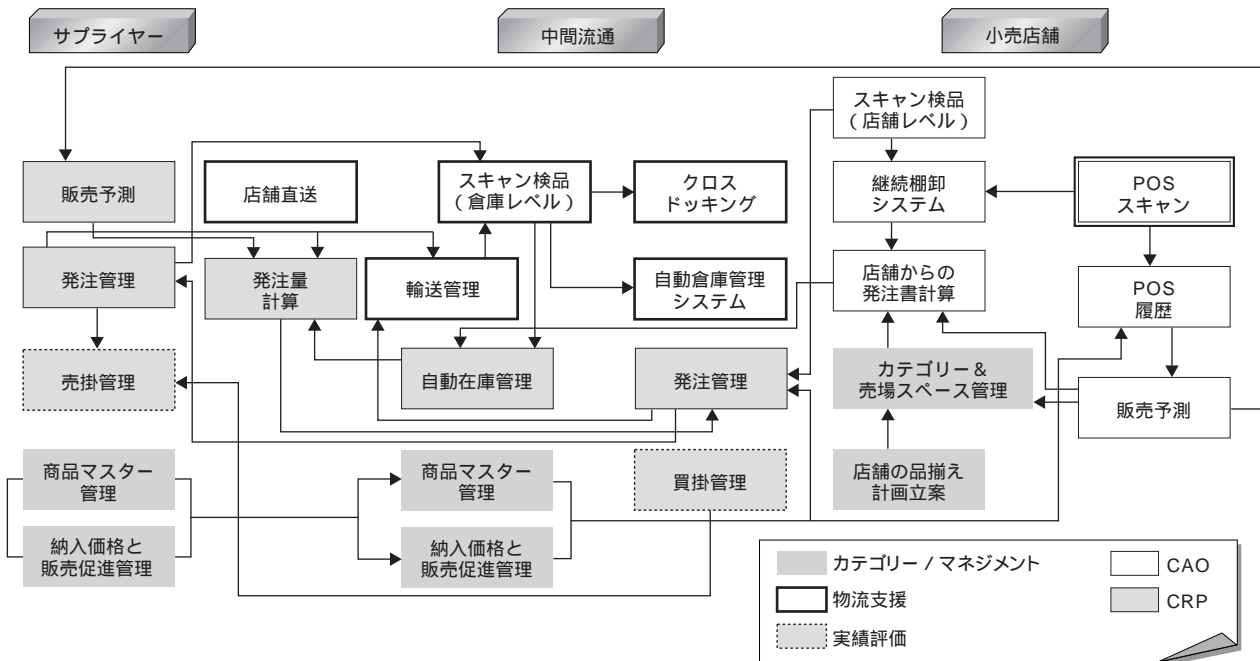
三七の項目は、ECRのフレームワークを構成する四つの領域、すなわち「ダイヤモンド・マネジメント(需要動向管理)」、「サプライ・マネジメント(供給管理)」、「実現可能技術」、「統合技術」について、それぞれその要素概念を整理している。この三七項目は難易度から基礎領域と先進領域の二つに分けられている。

そこには「戦略」、「組織・評価制度」、「プランニング能力」、「オペレーション能力」、「効果測定」、「IT活用」といった経営管理に欠かせない要素が全て盛り込まれている。ECRは経済構造そのものが変わる中で、歪みを起こしてしまった会社の仕組みを全く新しく作り直す活動である。そのため経営の主要項目を全てカバーしなければならぬのである。

また、このケイパビリティ・アセスメント・ツールは三七の項目全てについて、「未計画」、「計画策定中」、「試験導入」、「導入展開中」、「全面導入」という切り口から、その進捗を五段階に分類し、それぞれのレベルがどういう状態にあるべきかについて記述している。

採点は一六〇〇点満点で評価する。

図2 基本的なECRのトータルシステム



三七項目に対してECRの試算に基づいた効果度合いに応じた加重配点がされている。これに、五段階に応じた配点から、点数を計算する仕組みになっている。これを全体や、焦点となる分野ごとに集計することで、スコアによる他社とのベンチマーキングに活用できるようになっている。

米国ではECRの普及期には、「導入展開中」、「全面導入」に達すればECRが実現していると考え、この段階に達している項目がいくつかあるからECRの成熟度を評価していた。

このようにいくつかの評価の視点を持つのは、取り組み全体のバランスを考慮する必要があるからである。ECRの基礎的な分野から強化するのか、改善効果の大きいところに注力するのか。自社の戦略課題に応じた項目、取引先であるパートナーとのギャップ、あるいは業界平均からみた自社が優位性のある部分を強化するのか、弱みを解決するのかなど。様々な視点から何

に取り組むか、どういった順番で取り組みを決めていながらECRのロードマップを作成していくのである。標準化されたツールであっても、それを使用する各社のロードマップは取り組む項目を選択する視点によって異なってくる。ここで、競争力を発揮すべきであると考えられている。

このツールは元々、情報システム開

発のプロジェクト管理用が開発されたものである。ECRの基盤となるネットワーク型のシステム連携を管理する目的で、アプリケーションをモジュール化し、段階的に構築・統合していくためのロードマップとして米国で開発された。

ちなみにECRにおけるIT活用では、日本ではCRPなどの要素技術ばかりが目されたが、実際には図2のような「ECRシステム」というトータルシステムがベースに存在している。IT的な観点では、図2のような情報システムを機能させるようにすることがECRなのである。

その後、ケイパビリティ・アセスメント・ツールは情報システムだけではなくECRに必要な項目を網羅するように拡張された。当初は米国で実践されたベストプラクティスの事例がベイスになった。その結果、開発されたツールは米国のECRベストプラクティスの要約版ともいえるものだった。

さらにECRがヨーロッパ、アジア、南アメリカへと広がっていくにつれ、ケイパビリティ・アセスメント・ツールも各地域や国ごとのバージョンがECR推進組織によって開発されていた。そして大手小売業を中心とした国際展開が進む中で、国際的に共通して使えるツールを求める声が高まり、グローバル版が開発された。

筆者もG C Iのワーキンググループのメンバーとしてこのケイパビリティ・アセスメント・ツールの開発に参加している。グローバル版の課題として感じているのは内容が概念的であることだ。グローバル版は、環境が異なる市場でも共通して利用できるように敢えて概念化を進めたことで具体性が多少、犠牲になっている。その結果E C Rそのものへの十分な理解がないと、評価することが難しい。

しかし大切なのは全体を見渡した中で問題を浮きぼりにすることである。筆者はグローバル版の開発以前に、米国版を元にした日本版のアセスメント・ツールを業界の研究会で開発し、実際に使ってみたことがある。米国のベストプラクティスをベースにした約一〇〇の項目を設け、小売り、メーカー、ホールセラー、ブローカー用など業種に応じたタイプが用意された。

米国版の各項目の内容はグローバル版と比較するとかなり具体的で、何をしなければいけないかということが明確であった。その一方、項目数が多いために、どうしても作業負担の増えてしまうことが導入の制約となっている。

またグローバル版でさえ導入に相当の労力が必要なことから、G C Iでは簡易版として約一〇〇問の質問に答える形でアセスメントを行う

「Intermediate (中級) 編」と、約五〇問の「Entry (導入) 編」も開発されている。

とくにイギリスでは、大手小売チェーンがB2B用のインターネット型取引システムの活用促進の一環として、サプライヤーの能力開発目標を設定する目的でサプライヤー・リレーショナルシップ・マネジメントのツールに利用している。標準化されたツールを用いて能力構築の成功事例を他のサプライヤーにも適用して、変革を加速させようとしているのである。

同じ目的から、毎年E C R大会(前号参照)では、プレゼンテーションの冒頭に、これから紹介する事例がアセスメント・ツールのどの項目に該当するものなのかを示している。

このように、E C Rでは改革を実際に支援する部分まで踏み込んで取り組みが進んでいる。

SCMのリーダーシップ実現

日本では二〇〇〇年頃に「失われた一〇年」という言葉が盛んに使われていた。その後、果たして変革は進んだのであるか。その必要性は誰もが認識しているが、実際には思うよう

に変革が進んでいないように見える。B P Rに始まりSCM、CRM、B2Bなど、新しい経営コンセプトの研究には熱心でも、そこに至る改革方法

そのものについては、それほど議論されてこなかったという印象を持っている。

米国のE C Rでは企業変革に関する各種のガイドブックのほか、前述の「SOURCE」と呼ばれるモデルや、組織パフォーマンス管理についての「OPM (オーガニゼーション・パフォーマンス・モデル)」と呼ばれるモデルが紹介されている。日本でも具体的な手法について、もっと突っ込んだ議論が展開されることを期待している。

変革のリーダーには、とても多くのことが求められる。変革の必要性への理解、どういった姿に変革するかという具体的なビジョン、そのことから得られる成果とその裏付け、どうすればそれが実現できるかという計画、そのために必要な個々人のスキルやツール、こうしたことを明確に示さない限り、リーダーシップは発揮できない。

今日の企業には経営環境の急速な変化に対応できる柔軟性の高い組織が求められている。その一つの条件が「持たない経営」と言える。必要なものを即時に調達できる体制を作ること、自ら抱えるものを最小限に抑えるのである。

そのためには企業の基幹サービスに関するロジスティクス能力の向上が不可欠の要素になる。企業の生面線といつても過言ではない。しかし、伝統

的な物流のパラダイムのままでは、今日のニーズに対応することは難しい。物流の領域を超え、SCMを実現できればならないのである。

さて、本連載はこれでいったん終了となる。筆者は一年にわたる連載を通じて、企業のSCMリーダーに対して今日求められている課題に答えるための何らかのヒントを提供しようと考えてきたつもりである。自分の会社や取引先を、より良く変革しようとする実務家がリーダーシップを発揮する上で、少しでも役に立てるような知識・視点が提供できたならば幸いである。

編集部からのお知らせ

「ロジスティクス・リーダーシップ論」は今回で終了します。榎村氏には近く「ケイパビリティ・アセスメント・ツール」の活用方法をテーマとした新企画で連載を開始していただく予定です。お楽しみに!

グローバル版ECRケイパビリティ・アセスメント・ツール：配点要素

焦点分野とその概念的要素		基礎・先進領域	スコア配点表		
焦点分野	概念的要素		小売業	卸・メーカー	共同評価
D.需要動向管理（ディマンド・マネジメント）			600	600	600
D1.需要動向管理戦略及び実行能力			150	150	150
	戦略的方向性 - 消費者価値を実現するビジネス・モデル	先進	50	50	50
	戦略的方向性 - カテゴリ・マネジメント	基礎	40	40	40
	人事及び組織	基礎	30	30	30
	情報管理	基礎	30	30	30
D2.品揃えの最適化			100	100	100
	品揃えの計画立案	基礎	40	40	40
	品揃えの実施	基礎	30	30	30
	品揃えの評価	基礎	30	30	30
D3.販促活動の最適化			100	100	100
	販促活動の計画立案	基礎	40	40	40
	販促活動の実施	基礎	30	30	30
	販促活動の評価	基礎	30	30	30
D4.新製品導入（NPI）の最適化			100	100	100
	新製品導入の計画立案	基礎	40	40	40
	新製品導入の実施	基礎	30	30	30
	新製品導入の評価	基礎	30	30	30
D5.消費者価値の創造			150	150	150
	消費者に関するナレッジマネジメント	先進	50	50	50
	消費者のためのソリューション提供	先進	50	50	50
	消費者へ向けたチャネル開発	先進	50	50	50
S.供給管理（サプライ・マネジメント）			550	550	550
S1.供給管理戦略及び実行能力			100	100	100
	戦略的方向性	基礎	40	40	40
	人事及び組織	基礎	30	30	30
	情報管理	基礎	30	30	30
S2.的確に対応する補充システム			350	250	250
	店舗発注の自動化	基礎	100	N/A	N/A
	連続補充	基礎	100	100	100
	物流手法	基礎	50	50	50
	配送の最適化	先進	50	50	50
	効率的なユニット・ロ・ド	先進	50	50	50
S3. 需要に基づく供給の統合			0	100	50
	需要に連動した生産	基礎	N/A	50	50
	サプライヤ - との業務プロセスの統合	基礎	N/A	50	N/A
S4. オペレーションの信頼度			100	100	150
	店舗オペレーションの信頼度	基礎	50	N/A	50
	配送オペレーションの信頼度	基礎	50	50	50
	生産オペレーションの信頼度	基礎	N/A	50	50
E. 実現可能技術			250	250	250
E1.共通のデ・タ及び通信規格			150	150	150
	商品コード及び出荷ラベル用コード	基礎	50	50	50
	マスタ・デ・タの整合性	基礎	25	25	25
	EDI（電子デ・タ交換）	基礎	25	25	25
	電子コミュニケーション規格	先進	50	50	50
E2.コスト / 利益及び価値の測定			100	100	100
	活動基準原価計算（ABC）	基礎	50	50	50
	消費者価値の実現度の測定	先進	50	50	50
I. 統合技術			200	200	200
I1.協働計画立案		先進	100	100	100
I2.企業間（B2B）Eビジネス		先進	100	100	100
基礎領域の総計			1,000	1,000	1,000
基礎領域 + 先進領域の総計			1,600	1,600	1,600

注1) N/A = 該当せず。スコアのつけられない項目を意味します。

注2) 点数換算方法：各項目のスコア ÷ 4 × 各項目の配点 = 加重された配点