

「商慣行を否定するSCMは「聖域なき改革」の典型」

本屋に行くと、相変わらずERT（情報通信技術）と並んでSCM（サプライチェーン・マネジメント）関連の本が目立つ。なぜ、こんなに話題になるのか不思議な感じもするが、たしかにSCMというのは究極と言ってもいいくらい効率的な仕組みである。

物流コストはもちろん、取引関係のコストを大幅に削減でき、欠品をなくすことによって売り上げの増加に寄与する。さらには、処分すべき売れ残り品も大幅に減らせる。

このように効率的であることは間違いないが、SCMの実現は、それまでの非効率をすべて切り捨てることを意味している。従来は当たり前のように存在していた日本的な商慣行は、恐らくすべて否定される。サプライチェーンの構成企業の間には、その存在そのものを問われる事業者も出てくるはずだ。まさに「聖域なき改革」の典型がSCMなのである。

これほど痛みを伴う改革に、高い関心が寄せられるというのも不思議と言えば不思議な話である。それだけ、日本企業の危機感が強いのだろうと納得するしかない。

こんな他人事みたいなお話を言っているが、実は筆者もSCMには大いに期待している。その必要性も、有効性も認めている。ただし、最近のSCMに関する論調のなかには気になる点がいくつかある。今回の「物流再入門」では、そのあたりについて述べてみたい。

話の取り掛かりとして、まずはSCMの典型的なパターンからみてみよう。最近、ある大手スーパーが、POSデータと店頭在庫データをメーカーに公開するという試みを始めた。これはインターネットを使った仕組みで、小売りとメーカーの情報共有が現実のものになりつつあることを示している。実験的な取り組みとはいえ、かつての日本ではあり得なかったことだ。

ソフトの導入だけでは実現困難 成否を決する在庫アナリスト

さて、こうして情報公開が進むと、次は何が起こるのだろうか。小売店のPOSデータに限らず、問屋の出荷データや在庫データなどを取引企業間で共有するようになれば、要らなくなる業務がある。受発注業務である（本誌五月号参照）。

川下の需要動向を川上に伝える「発注」という業務は、顧客の出荷情報や在庫情報を共有するようになれば不要になる。もともと顧客からの発注というのは、返品しないと約束したものを除けば、根拠のない見込みや思惑に基づくものが大半だ。受発注業務は、いわば「百害あって一利なし」ともいえるべき存在で、むしろ明らかになくした方がいい業務である。

ただし、現実に発注業務をなくすためには条件がある。メーカーなり問屋といった供給側が、データをもとに顧客の必要とする商品の数量を計算し、予測する能力を持つ必要がある。これができるければ、顧客を困らせないように在庫を配置することはできない。顧客の在庫管理を供給側が行する以上は、顧客よりも精度の高い在庫管理能

第4回 物流がSCMを阻害する

実際にモノに動かす物流システムに不備があれば、いかに優れたSCMシステムを導入してもムダに終わる。パートナーとの情報共有や、それによる生産活動の効率化は、最初にすべきことではない。まずは物流システムを見直すことから始めよ。

物流再入門

湯浅和夫 日通総合研究所 取締役

力を身に付けることが欠かせないのである。

ところが、実はこれが簡単ではない。メーカーを例にとると、一部の企業を除けばPOSデータをもらっても、どう使えばいいのかすら分からないというのが正直なところだろう。これは仕方ない話でもある。なぜなら、これまで大半のメーカーにとって顧客である問屋から小売りへの出荷データなどは、ほとんど無縁というのが実態だったからだ。

そこで現在、求められているのがメーカーによる「在庫アナリスト」の育成である。従来はほとんど存在しなかった職種だが、本来、需要予測はメーカーにとって極めて重要度の高い機能である。ロジスティクスやSCMの成否は、この人たちに依存するところが極めて大きいといっても過言ではない。

情報は入手しただけでは役に立たない。それを使って行動を起こし、企業にメリットを与えることによって初めて活きる。ソフトウェアを導入しただけでは、また週次の生産計画を実現しただけでは、SCMは上手くいかないのである。

物流システムに不備のあるSCMは必ず失敗する

さらに、SCMのベースとなる「物流システム」の存在を見落としてはならない。仮に市場における販売動向が把握でき、これを的確な予測値として生産部門に伝えられたとしても、物流システムが不在だとこんなトラブルが起こりかねない。

ある企業が、全社で一月月に必要なある商品の数量を1000個と判断し、実際それにもとづい

て生産したとする。ところが、各営業拠点からの注文に添えているうちに、あつという間にこの商品の在庫は底をつき、増産を余儀なくされた。よくある話である。

なぜ、このようなことが起こってしまうのか。それは、物流システムが不在だからである。ここで言う物流システムとは、簡単に言えば、上記の1000個の商品を各営業拠点へ配分するシステムのことを指す。出荷データにもとづいて、A拠点には200個、B拠点に100個というように市場動向に応じて在庫を補充する。つまりサプライチェーン上の在庫を移動し、補充するための効率的な仕組みを意味している。

一般に物流システムという言葉は、かなりいい加減な使われ方をしている。例えば、日本地図に工場と物流拠点の配置を示して、「これがうちの物流システムです」と説明する人がいる。だが、これは単なる拠点配置図に過ぎない。物流システムとは在庫を「システムの」に動かす仕組みそのものを指す。市場への供給状況に合わせて、計算した量の商品を自動的に送り込める仕組みが本来の物流システムなのである。

これがきちんと整備されれば、例えば先の例のように各営業拠点の都合や思惑で在庫が動かされることはなくなる。しかし、物流システムが不在だと、都合や思惑で在庫が動かされ、本来は不要の在庫がどんどん各地に補充されていく。その結果、生産の立場としては必要以上に商品をつくらざるを得ないという羽目に陥る。

SCMでも同じことが起きる。市場の最前線の販売動向が把握できて、それをもとに生産したか

らといって欠品や無用の増産が避けられるとは限らない。サプライチェーンを通して在庫を適正に配置し補充する仕組み、つまり物流システムがなければ全てはムダに終わる。問屋や小売店の発注にもとづく従来通りの物流システムのままでは、結果として何も変わらないのである。

どのような活動であれ、意思決定と責任の所在をサプライチェーンの一方所に集中することがSCM成功のカギになる。たとえば在庫管理であれば、これを最もうまくできる企業が担えばいい。メーカーでもいいし、問屋が優れているのであれば問屋でもいい。サプライチェーンの構成企業が、それぞれ勝手に重複した業務をやることだけは、方法だ。

結局、SCMでは、情報の把握や分析と同時にその情報を一元的に管理して実際に商品を移動させる物流システムが欠かせない。その意味で、SCMの成否は「在庫アナリスト」と「物流システム」によって決まると言ってしまう。これらが不在の場合は、どんなソフトを使おうが、どんな生産体制をつくらうが、SCMは決して機能しない。

物流システムの再構築から SCMの取り組みが始まる

すでに読者の方々は、SCMの重要性と、陥りがちな落とし穴については理解していただけたことであろう。しかし、現実にSCMを導入する際には、もう一つの難題がある。すなわち、既に存在しているサプライチェーンをどうするかという問題である。

たとえばSCMの成功事例として某パソコンメーカーの事例がよく引き合いに出されるが、これは既存のサプライチェーンを持たない強さといえる。新たに事業を起こす会社がSCMを導入するのは簡単である。何もないのだから、そこに最も効率的なシステムを作ればいい。

ところが、すでに確固としたサプライチェーンが存在している場合は、SCMの導入が一気に困難になる。冒頭でも述べた通り、従来は当たり前だった商取引の常識をすべて否定することになるためだ。もし受発注も物流もなくなるとなれば、存在価値を失う問屋が少なくなことは十分に予想できる。

SCMの基本的な考え方は、サプライチェーンを構成する業務を必要不可欠なものに絞り込み、絞り込んだ業務を最も効率的に遂行できる企業に任せるということに尽きる。重複業務を徹底的に排除し、不要な業務を取り除いていく。過去に業務を担っていたからといって既得権は存在しない。より効率的にできる企業が出てくれば、取って代わられることになる。

つまりSCMの普及は、必然的に業務および構成企業の再編をもたらす。

恐らく、このような再編は徐々に進むであろう。この場合、最初に具体的な形で変化するのが物流である。まず商物分離が進み、サプライチェーンにおける物流システムが徐々に構築されていくはずだ。このベースができて初めて情報共有も意味を持つてくる。

まず物流が変わる。それが、SCMの出発点である。