



Scemot Quest Memo



SQM No. 001

発行元：株式会社 シーモット
〒401-0320 山梨県鳴沢村字富士山 10444-247
Tel:050-3795-2322 Fax:0555-86-2122
URL:http://www9.ocn.ne.jp/~scemot/

Lean SCM の基本概念

株式会社シーモットは“Lean SCM”を当社のコンサルティング活動の基礎として体系化していくべき基本的概念と位置付けている。

サプライチェーンマネジメント(SCM)の目指すところは、モノやサービス等の顧客価値を最終消費者へより早く伝達していくことで顧客満足度を高め業務プロセスを効率化し企業の収益性を向上させることにある。それを段階的かつ継続的に改善していくことを具現化するために、リーン(Lean)におけるムダを排除し、スリムで強靱な組織体制を構築していくための活動や手法を用いること、それが Lean SCM である。

Lean 手法をベースとした SCM の推進、すなわち Lean SCM はビジネス効率化と組織活性化をもたらすための基本的な概念として、ビジネス社会に浸透させることがシーモットの変わらぬ命題である。

SCM の基本的概念について

サプライチェーンカウンスルによるとSCMとは、「価値提供活動の初めから終わりまで、つまり原材料の供給者から最終需要者に至る全過程の個々の業務プロセスを、1つのビジネスプロセスとしてとらえ直し、企業や組織の壁を越えてプロセスの全体最適化を継続的にを行い、製品・サービスの顧客付加価値を高め、企業に高収益をもたらす戦略的な経営管理手法」と定義されている。⁽¹⁾

言い換えれば、モノやサービスの持つ顧客にとっての価値をより早く伝達することを目指すことによって、当該製品の市場競争力を高め、業務プロセスを効率化し低収益性を高めることが SCM 推進に期待されている。

Lean の基本的概念について

リーン(Lean)とは元来トヨタの生産方式が発端となり、米国においてその優れた業務プロセスを分析し発展させた疑念である。

トヨタはその生産方式について“自動化”と“Just-in-time”という基本的概念に集約して展開をしているが、これに対して、J.F.ウォーマックはその著書「リーン・シンキング」⁽²⁾においてリーンを次の5つの基本原理に要約できるとしている

- 製品の価値を正確に定義づけること
- 製品の価値の流れを定義すること
- よどみのない価値の流れを作ること
- 顧客が価値をプルできるようにすること

- 無駄がなく完全な価値が提供できるフローを作ること

Scemot が提唱する Lean SCM

株シーモットは SCM の目指すモノやサービス等の顧客価値を最終消費者へより早く伝達していくことを段階的かつ継続的に推進していくために、リーン(Lean)コンセプトにおける活動や手法を使って実践していくことを“Lean SCM”として概念付けている。

Lean SCM は、その活動を行うことによって企業にもたらされるビジネスプロセスの効率化と組織の活性化をも通じて収益性の強化を図るための基本的コンセプトとして位置づけている。

Lean SCM の役割

業務プロセスや組織改革を推進するにあたり、Lean SCM の概念や手法を取り入れることで成果が得られるビジネス課題として次の5項目がある。

1. モノやサービス等の顧客価値を最終消費者へより早く伝達するために、顧客需要(デマンドプル)をベースとする短くて無駄のない全体最適なサプライチェーンプロセスを構築・デザインすること
2. 全体最適化を実現するため、サプライチェーンを構成する企業や業者グループが効率的に連携した Win-Win のパートナーシップ関係を構築すること
3. サプライチェーンプロセスの過程において排出されるゴミや温室効果ガスなど地球環境に対する負

荷を最小とするための業務プロセスを構築すること

4. 部門間連携が効率的に実行できる組織体制の確立を目指して、継続的に改善を推進する組織風土を醸成し、真のリーダーシップを発揮できる人材育成を行っていくこと
5. 上記 1-4 の目的を達成するために、すべてのステークホルダーにとって必要な情報を収集管理し、見える化・共有化されることを可能とするシステムプロセスの体系化と確立を行うこと、またこれにより、到達可能で段階的な目標設定を行うこと

期待される成果

上記のようなビジネス課題を Lean SCM の概念と手法をベースとして取り組むことにより以下のような成果が期待される。

業務効率・収益性の向上

- 業務プロセスに存在するムダを排除し業務負荷の偏りを平準化することによって、プロセスサイクルタイム短縮化し製品および仕掛品在庫を減少させること
- 5S 活動によるムダの排除やサイクルタイム短縮による在庫保有量の減少によって、オフィスや工場・物流倉庫などの業務に必要な現場スペースを減少させること
- 業務プロセスの標準化や5S 活動により、梱包材や道具・文房具などの業務に必要とされる資材を整理・標準化することにより、購買量を減少させること
- 上記の活動を継続的に行い付加価値を生む業務に集中度を高めていくことにより、顧客の期待や需要への対応速度を高め、売上向上や人的資源の効率化を含めた全般的な収益性の向上につながる

組織の活性化と人材育成

- 業務目標や情報の共有化・見える化を推進することにより、部門間コミュニケーションやサプライチェーンを構成する協力会社とのパートナーシップを強化すること
- 業務目標と期待効果を明確化することにより、目的意識を持ち改善を主導する人材を育成すること
- 継続的な改善を通じて組織を構成するすべての人々のモチベーションを向上し、組織に対する所属意識と定着率を向上させること

- 全体最適のサプライチェーン構築を目指して継続的なカイゼン活動を推進することによって、顧客志向と継続的改善をもたらす組織風土が醸成されること

おわりに

サプライチェーンマネジメント(SCM)やリーン(LEAN)はここ 10-20 年以内に形成され体系化された概念である。ただ、Lean コンセプトの原点となったトヨタ生産方式はすでに 1960 年代には存在をしていたし、読者各位にとっても Lean SCM は特に目新しい革新的なものとはいえないと思う。筆者自身の 35 年以上のビジネス経験を振り返っても、ここに書いたような概念は既にあちこちに存在していたし、特に体系的な理論として学んでいなくても業務遂行上必要な一種のビジネスセンスとして実践して来たように思う。

しかしながら、一部のエクセレントカンパニーを除き、真の意味で組織として Lean や SCM を実践し、成果を上げている企業やグループは決して多くない。むしろトヨタ生産方式や Lean 活動を取り入れたものの、組織に根付かず断念したというケースもよく耳にする。

なぜこのような失敗例があるのかについては、多くのケースは活動が生産工場などの一部の部門にとどまり全社的に整合性とれた戦略になっていなかったり、短期的な利益追求のために他の施策が優先され活動が中断されことにより、結局元に戻ってしまったことなどが考えられる。

Lean SCM において何よりも重要なことは、この活動を組織風土として定着させ継続的に改善・改革すべき課題に取り組んでいくことである。この点から組織のトップリーダーが無関心では成功はおぼつかない。Lean SCM にトップの主導的な役割が求められるゆえんである。

次号では Lean SCM におけるトップ主導の重要性について記述したい。

- 以上 -

2010 年 8 月 11 日

ひらやま もと
平山 基 Mot Hirayama
 株式会社シーモット 代表取締役

脚注

- 1) 出典: サプライチェーンカウンシル日本支部ホームページ
- 2) 「リーン・シンキング」 J.F. ウォーマック、D.T. ジョーンズ著 稲垣公男訳 日経 BP 社刊 2003 年