



# Scemot Quest Memo



SQM No. 002

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/

## トップ主導の SCM

サプライチェーンマネジメント(SCM)の目的は、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。このために SCM は単に製造メーカーや小売店といった一企業単位だけの最適化ではなく、原材料生産から消費者への販売に至るサプライチェーンプロセスを構成するすべての企業や事業者が協働して全体最適なプロセスを構築することが重要である。

SCM がサプライチェーンプロセスの全体最適化や企業間パートナーシップの構築を目指すものであれば、これはもはや企業内のロジスティクス部門とかサプライチェーン本部の職責を超えており、トップマネジメント主導の明確な指針と深い理解と関与がなければ真の成果は得られない。

### 企業における SCM の位置づけ

SCM(サプライチェーン・マネジメント)という経営用語が一般的に使われるようになったのは 1990 年代中頃からである。企業でもそれまで商品管理や物流管理とかロジスティクスと呼ばれていた部門が、発展して SCM 部という組織名称に変更される例が多く見られるようになった。

現在の企業経営においてサプライチェーンプロセスの改善にかかわる課題も多く見られている。しかしながら、その重要性に比してこの部門の企業内での相対的地位はいまだ高くはない。

それは物流管理とかロジスティクスという言葉が示すように本来会社の売上や成長にかかわるプロフィットセンターとしての役割は無く、効率化やコスト削減という副次的な役割をのみ果たすコストセンターという観念が強く残っている所以かも知れない。

ロジスティクスは研究開発や生産のように価値を産み出すとか、マーケティングとか営業のように需要を創造し売上に直結するというような前向きなイメージに乏しく、時には物流は営業のお荷物とさえ呼ばれるような非主流意識が暗黙に存在している。

これは SCM 部と名称変更しても余り変化が見られない。事実、企業トップで物流、ロジスティクス、SCM 部門出身という人をあまり聞いたことが無い。

### トップ主導の SCM の必要性

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<sup>(1)</sup>と定義されている。

ここで言う“顧客付加価値を高める”ことが最も重要な企業目的とするのであれば SCM の役割がただプロセス効率化やコスト削減でとどまるものではない。むしろ、SCM は会社の経営の根幹を成すものとしてトップの明確な指針と深い関与が求められている。

特に以下に述べる観点から SCM を推進するためにはトップ主導による取組みが不可欠である。

### 全体最適化について

第一に SCM は部分最適ではなく全体最適を目指す経営手法であるという点である。

売上目標を超えとか、生産能力を最大活用するという事は販売部門や生産部門にとっては重要な目標になるだろうが、このような個々のプロセスにおける目標達成が必ずしも会社全体にとっての全体最適とはならない場合が多くみられる。

いくら営業努力で大量の顧客注文を獲得したとしても、原材料や生産能力が不足したり受注や配送プロセスが脆弱であれば売上にはつながらない。逆に生産能力が高く常に目標を上回る生産をしていたとしても、顧客需要がなければ死在庫が積みあがるだけで収益を悪化させる。営業部門や生産部門はそれぞれの目標達成に

より高い評価を受けるかもしれないが、これだけで企業全体に貢献しているとは全く言えない。

トップ主導による企業全体の最適化に導くための部門間の調整や目標管理に加え、全体最適化のためのコミュニケーションや仕組みを創ることが不可欠であることは言うまでもない。

## 企業間パートナーシップについて

第二にはSCMは一企業にとどまらず“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行う”という点に主眼を置いている。

モノやサービスの持つ顧客価値を最終消費者にもたらず過程では当然複数の企業が関わる。原材料供給、生産、物流配送、中間卸や小売などのサプライチェーンを構成するすべて要素が一企業のみで成り立つことはまずない。真のSCMはサプライチェーンを構成する企業グループが全体最適を目指して協働して顧客価値を高めることによって成果を得ていくのである。

すなわちSCMの推進にはすなわち自社のみの最適化を図るだけでなく、Win-Winのパートナーシップを構築することが重要となる。これからの市場競争は企業単位ではなくサプライチェーンを構成する企業グループ同士の競争である。

従って、トップ主導によって真の企業間パートナーシップを構築することが求められている。

## 環境資源保護について

第三には、SCMは無形の情報やお金ではなく主としてモノの移動を対象領域としていることから、環境資源保護に最もかかわる分野といえる。

言うまでもなく、地球環境問題は現在人類にとって最も重要な課題といわれており、企業活動にとっても温暖化や環境破壊の防止への取り組み姿勢が強く問われる時代になっている。

モノの移動に伴うCO<sub>2</sub>などの温室効果ガス排出などの環境側面を無視してはもはや企業活動は成り立たない。SCMの主領域である物流はこの点において最も主要な役割を負っている。

環境対応が常に企業にとって重い負担となりコスト増につながるという立場を筆者はとらないが、時として短期的利益を犠牲になるとしても実現していかなければならない課題である。すなわちここでもトップの強いリーダーシップが求められることになる。

## 組織と人材について

最後に、SCMの推進は他企業や社内各部門が有機的に機能し協働することによって実現していくものである。そのためには、そのためには機能的な組織体制と真のリーダーシップを発揮する人材が各立場やポジションに配置される必要がある。

企業において最初から機能的組織が完成し有能な人材が配置されていることはあり得ないし、また企業自体の成長や市場・社会環境の変化に応じて組織体制やリーダーシップの在り方は柔軟に変化していく必要がある。

この点から筆者は、むしろSCM推進の一環として、組織の醸成や人材育成を進めていくことが肝要だと考えている。ここでもトップの役割は重要であることは言うまでもない。

## おわりに

2005年10月に開催された日本ロジスティクスシステム協会(JILS)の全国大会において、花王の後藤卓也会長(当時)の基調講演を聴く機会を得た。後藤氏の話は花王の企業姿勢に始まり、それに基づく全体最適化やパートナーシップなどSCMへの取組みについて、さらには発注単位とか梱包形態などの具体的な改善事例紹介にまで及んだ。

日本を代表する超大企業のトップが、自ら梱包サイズや発送単位などの具体的数字を挙げて改善事例を喜々として話されていることに、私は驚き感嘆した。なるほど、エッセントカンパニーにおけるトップ主導のSCMとはこのようなものかと実感した。いやむしろ、このようなトップが代々存在して、花王はエクセレントカンパニーとして存在し続けているのだと思った。

今後さらに企業トップの主導によるSCMへの取組みが拡大していくことに期待したい。

— 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