

## 中小企業のための IT 用語解説

### 第5回:SCM ~ 顧客満足と経営効率を同時に高める

#### SCM とは

第5回は SCM(サプライチェーンマネジメント)を取り上げよう。

SCMとは何かを解説する前に、「サプライチェーン」について説明しよう。通常、企業が提供する「商品」や「サービス」はいくつかの過程を経て、顧客に提供される。例えば、企業が車を提供する場合には、部品の調達、部品の組み立て、完成車の運搬、完成車の販売といった過程を経て、初めて顧客に車が届けられる。「サプライチェーン」とは、この部品調達から最終消費者のもとに商品が届くまでに企業が行う「過程全体」を指す。

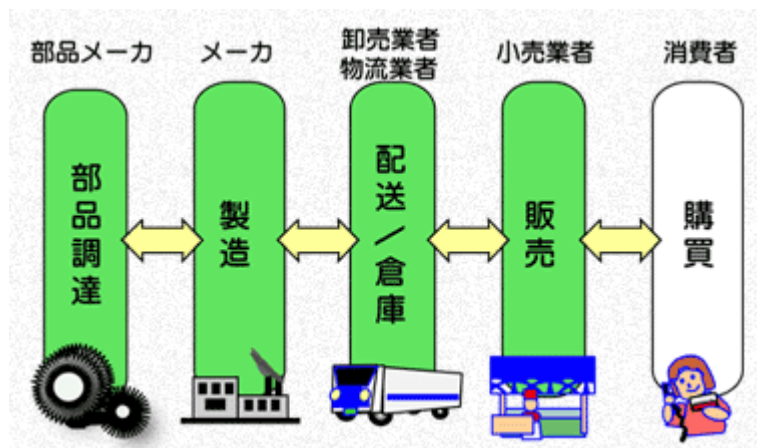
サプライチェーンマネジメントとは、直訳すると「サプライチェーンの管理」であるが、その意味は、「サプライチェーンに関する情報(受発注情報、生産計画情報等)を関連企業間で共有する仕組みを作ることで、サプライチェーンに属している企業の『経営の効率化』と『顧客満足度の向上』を両立させる経営手法・思想」である。

尚、ここで述べた「経営の効率化」とは、具体的にはサプライチェーンに関する情報を共有することで実現される「在庫の削減」、「リードタイムの短縮」等を意味し、「顧客満足度の向上」とは、「顧客ニーズへの迅速な対応」や「売れ筋商品の欠品防止」等を意味する。

この SCM の手法・思想を実現するために、需要予測、供給計画等を支援するシステムを統合したパッケージ・システムが「SCM パッケージ」である(詳細は後述する)。

以下、本稿では、SCMが注目されている背景やSCMの導入成功事例を見た後、SCM導入のポイントを提示したい。

図1: サプライチェーン



## SCM が注目される背景

まずは、SCM という経営手法がなぜ注目されているのかを考えてみよう。

ここでは「消費者の変化」と「経営スタイルの変化」という2つの視点から考えてみる。

「消費者の変化」とは、すなわち CRM の用語解説でも述べたように、「ものあまり時代」が到来したことで、消費者の好みが多様化したことである。これにより、商品需要が複雑かつ急激に変化するようになり、特に最終消費財を製造するメーカーを中心に、顧客ニーズへ迅速に対応しなければならなくなった。結果的に、常に顧客満足度の高い商品を適切なタイミングで提供し続けなければ、企業が生き残れなくなったのである。

「経営スタイルの変化」は、経営のグローバル化に伴って国際ルールに基づいた会計制度（連結決算、キャッシュフロー計算書の開示等）が取り入れられたことで大きく進展した。この結果、上場企業は従来以上に経営の効率性、健全性を高めなければ、資本市場からの評価が得られなくなった。すなわち、効率的な経営をしなければ国際競争に勝ち残れなくなったのである。

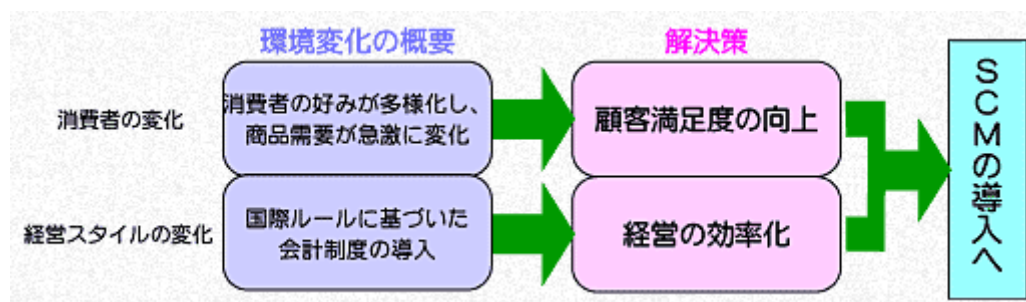
上述したような「消費者の変化」と「経営スタイルの変化」が起こった結果、特に大企業では、「顧客満足度の向上」と「経営の効率化」を実現しなければならなくなった。これらを“同時に”実現できる経営手法が、正に「SCM」であり、これが注目される最大の要因なのである。

当然のことだが、大企業が SCM を導入しようとした場合、サプライチェーンに属している様々な企業の協力が欠かせない。そのため、SCM の導入を決めた大企業は取引先企業（中小企業）へ SCM 対応を要請するようになっていった。中小企業としても、大企業との取引を続けるためには SCM に対応せざるを得ないため、SCM 導入企業の増大と共に SCM へ関心を持つ中小企業が増えていった。

もちろん少数ではあるが、自社で積極的に SCM を導入する中小企業も存在する。これら中小企業の大部分は、大企業に導入された SCM が一定の効果を挙げていることに刺激を受けて、自社で導入を行った企業である。

まとめると、「大企業による SCM 導入の要請」と「大企業によって導入された SCM の成功」によって、中小企業の間で SCM に対する関心が広がったと言えるのである。

図2：サプライチェーンが注目される背景



### SCM パッケージの概要

ここでは、SCM を構成する機能とはどのようなものか見てみよう。現在、日本で販売されている「SCM パッケージ」は、外資系ベンダーが開発した高価なものが多い。しかし、最近、比較的廉価なソフトウェア・パッケージも販売されるようになってきており、SCM パッケージも普及段階に入ったといえる。

これら SCM パッケージは、商品機能毎に「強み弱み」があるが、どの商品も基本的な機能構成はほぼ同じである。以下、これらの SCM パッケージが有する機能をまとめる。

#### 1. 需要予測機能

需要予測ツールは、需要予測の基になるデータ(POS データや前年同期比データ 等)を取り込み、数学的統計手法を用いて需要予測を行った後、ユーザに理解しやすい形で提示する機能である。提示された需要予測データは、最終的な在庫数や生産量を計画する際の基データとなる。

#### 2. 供給計画機能

供給計画ツールは、需要予測ツールで算出した予測データを基に、大まかな調達、生産、物流計画の立案を支援する機能である。

#### 3. スケジューリング機能

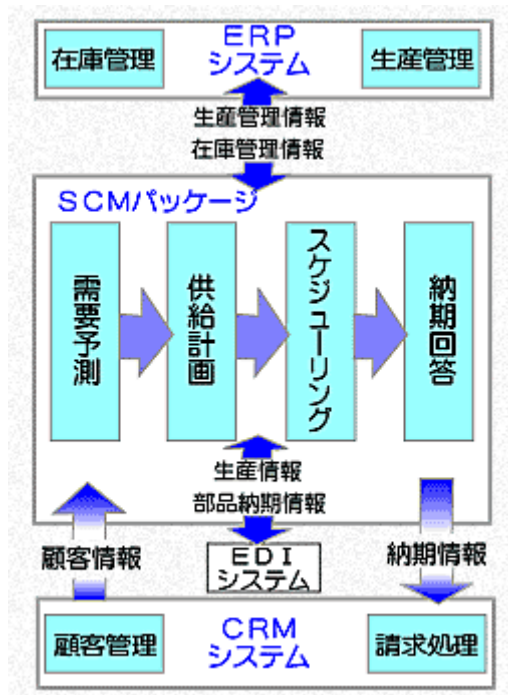
スケジューリングツールは、事前に決定した供給計画を基に、調達、生産、物流に関する制約(部品メーカーの供給能力、工場の製造ライン能力 等)を勘案して、詳細な計画の立案を支援する機能である。

#### 4. 納期回答機能

納期回答機能は、供給計画機能で立てた実際の計画を見た上で、製品生産可能量、製品納品日等を瞬時に計算し、迅速に回答する機能である。

SCM パッケージを効果的に機能させるためには、複数の社内外システムとの連携が欠かせない。例えば、需要予測や販売計画を策定するためには、生産や販売の実績データを管理する ERP システムや顧客データを管理する CRM システムなどとの連携が重要となり、更に取引先と生産計画データをやり取りするためには、EDI システム(受発注システム)等との連携が必要となるのだ。下図に SCM パッケージの全体像を示す。

図表3 . SCM パッケージの全体像



### SCM 導入事例

ここでは、具体的に中小企業の SCM 導入事例をみてみよう。前述したように中小企業による SCM の導入背景には2パターンあるため、導入事例も「大企業の SCM へ対応したケース」と「自社が中心となって SCM を導入したケース」とに分けられる。今回は、各ケースにおける SCM 導入成功事例を取り上げる。

#### 1. 大企業のサプライチェーンへ対応したケース

オフィス用品の部品メーカーである A 社は、取引先企業が SCM を導入したため、取引継続のために SCM へ対応せざるを得なくなった。

当初は、取引継続と顧客満足度の向上を目的に対応した SCM であったが、対応した後には取引先企業の他部門との取引が始まり、結果として以前よりも売上を伸ばすことに成功した。すなわち SCM への対応が新規顧客の獲得につながったのである。

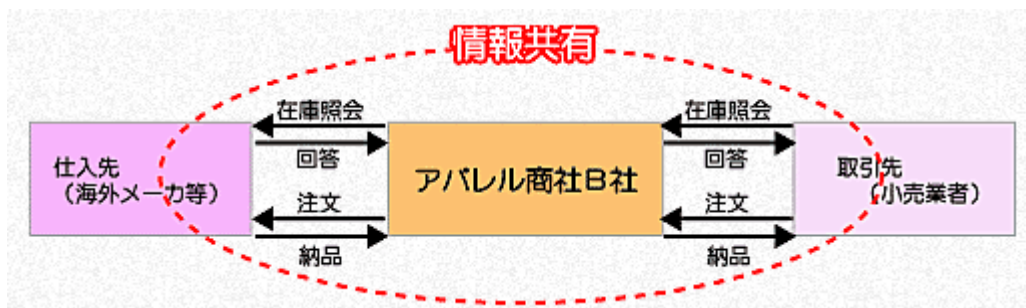
## 2. 自社が中心となってサプライチェーンを導入したケース

アパレル商社の B 社は、多様化する顧客ニーズを汲み取り、売れ筋商品を的確に取引先に提供するため、IT を使って海外にある仕入先と取引先とで情報共有を実現した。具体的には、基幹系 DB と Web サーバを連携することで、リアルタイムの在庫状況を取引先、仕入先に公開した。この結果、在庫照会が容易になった取引先の満足度は向上し、中間業者として重要な「取引先との関係強化」が実現された。更には、従来まで大半を費やしていた取引先からの在庫問合せが激減し、営業業務の合理化にも成功した。

機械メーカーの C 社は、顧客からの在庫問い合わせに対するミスを無くすために、仕入先との連携システムと顧客向けインターネットシステムを結ぶことで、顧客からの受注および外注先への発注を自動化するシステムを構築した。これにより、顧客からの在庫照会、注文依頼にスピーディーに対応することができ、顧客満足度は向上した。更には、リードタイムが短縮したことで在庫を減らす事も可能となった。

これらの事例で紹介した中小企業は、必ずしも資金力やシステム構築力が十分あるわけではなく、きわめて一般的な中小企業と言える。しかし、これらの企業では、市販の汎用ソフト(エクセルやアクセス等)を活用したり、既存システムの改良を行うことで、SCM を実現してきた。要するに SCM は、企業の規模に関係なく、どんな企業でも実現できる経営手法と言えるのである。

図表4. アパレル商社 B 社の導入事例



## SCM 導入のポイント ～ 常に将来を見据えて、自社のメリットを追求する ～

最後に SCM 導入のポイントについてまとめておこう。ここでも前述した「SCM 導入ケース」別にポイントを述べたい。

### (1) 大企業の SCM へ対応する場合のポイント: 「SCM 導入による“自社のメリット”を追求する」

従来、SCM の導入は、サプライチェーンの中心である大企業が主導権を握って行われるケースが多かった。そのため、大企業のメリットが優先されるケースが多く、サプライチェーンに属した協力企業である中小企業がメリットを得られないケースもあった。しかし前述した導入事例のように、大企業の SCM に対応したことで、結果として新規取引が増え、中小企業が売上を増やすケースもある。

要するに重要なことは、SCM を導入する際には SCM に対応しながらも、「導入による“自社のメリット”」を追求することなのである。

例えば、迅速な SCM 対応を行う一方で、大企業から「長期取引」を保証してもらったり、「取引量」を増大してもらったりするような「努力」は重要なのである。

### (2) 自社が中心となって導入する場合のポイント: 「あらかじめ SCM 導入体制を確立させておく」

SCM の導入に際しては、実に多数の関係者を巻き込まなければならない。社内の他部門はもちろんのこと、社外の多数の関係企業(取引先等)との調整が必要になる。しかも、関係企業においては、SCM の導入により、従来までの取引業務に変更が発生するため、様々な抵抗や反発が予想される。最悪、SCM を導入したはいいが、関係会社が SCM システムを全く使ってくれないという事態すら想定される。

したがって SCM 導入に際しては多数の関係会社との調整を入念に行い、関係会社から理解や協力を取り付けることで、あらかじめ SCM 導入体制を確立させておくことが重要なのである。いうまでもなく、関係会社から協力を取り付けるためには、「関係企業のメリットの明確化」や「関係企業の負担の軽減化」等、SCM を導入するモチベーションを高める工夫が必要である。

今後、経営のグローバル化による系列の崩壊やインターネットの発展による国際取引の増大が起こると、“従来の商慣行”は大きく変化し、サプライチェーンに属する企業の入れ替わりは激しくなると想定される。そうになると、サプライチェーン内での影響力が弱い多くの中小企業は、取引先から厳しい要請や取引中止を言い渡される可能性が今以上に大きくなる。

中小企業が、このようリスクを避けるためには、「予測力」が不可欠である。すなわち、常に先を読んで、大企業や他社に一步先んじた「柔軟な SCM」が展開できれば、自社にとって優位な取引を継続できるのだ。

特に SCM を導入済みまたは導入予定の中小企業の方には、この機会に是非、自社の SCM 戦略

を見直していただき、「将来を見据えた SCM 戦略」を立てていただきたい。

図表5 . SCM 導入のポイント

	中小企業の SCM導入課題	導入ポイント
大企業のSCMへ 対応するケース	メリットを得られない	SCM導入による ” <u>自社のメリット</u> ”を <u>追求する</u>
自社が中心となって SCMを導入するケース	関係会社がSCMシステム を使わない	SCM導入体制を <u>あらかじめ確立させておく</u>

この記事は、2002年10月に中小規模企業向けソリューションポータルサイト「ナビパ  
ラ・コム」に掲載されたものです。