



▶ 講座一覧

<<第14回 「SCMにおける物流は宝の山である」

第16回: 「SCMの成否は組織マネジメントにあり！」>>

中国全土に配布、日・中両言語併記のバイリンガルスタイル

挑戦する製造業向け情報誌！「EMIDAS China Vol34 2010 秋号」（エヌシーネットワークチャイナ 発行）掲載

## 第15回 「SCMにおける計画の重要性を見落とすな！」 株式会社アットストリーム 関野 明倫

クライアント企業にてSCMの課題についてヒアリングを行うと、生産部門からは、「販売計画通りの販売が行われないため、過剰在庫や欠品が発生する」といったことや、「製品ごとに原材料が異なるため、原材料の過剰在庫が発生する」といった回答が返ってくる場合があります。一方、販売部門にヒアリングを行うと「納期通りに製品が納入されない」といった回答が返ってきます。SCMでは、商品開発から販売までの複数の役割が存在し、各部門がそれぞれの役割に応じた業務を行っています。今回は、複数部門が関与するSCMにおける計画の重要性についての考察を行います。

### 1. SCMにおける計画とは？

SCMには、図1にあるように企業における各部門の役割に応じた様々な計画が存在します。それぞれの計画は各部門が果たすべき役割に応じて策定されています。

例えば、資材調達部門では、生産部門に円滑に原材料を供給することや、原材料の過剰在庫を抑制することを目的に原材料の調達計画を策定します。資材調達担当者は、原材料の日別の納入計画を策定し、サプライヤーへ具体的な発注を実施します。そして、計画通りに納入されたかどうかを評価し、必要に応じて改善施策を策定します。

また、SCMにおける課題解決に対する計画も存在します。一例を挙げると、生産部門による生産リードタイムの短縮といった課題解決についても計画が策定されます。この場合、計画はWBS（Work Breakdown Structure）のような形式で策定されます。WBSとは、プロジェクトの作業項目を細かい単位に区分けし階層化した表のことです。細分化した作業項目ごとに作業工数を見積り、スケジュールとして明確化します。プロジェクトの管理者は、作成したWBSと作業実績とを評価し、プロジェクトの進捗を管理します。このように、SCMでは、日常業務や課題解決といった目的に合わせた計画が策定されます。

#### 【（図1）SCMにおける種々の計画（例）】



※課題解決での計画は、在庫削減の計画例を記載

### 2. PDCAサイクルを回す

計画とは、PDCAサイクル（Plan-Do-Check-Action）におけるPに当たります。PDCAサイクルとは、計画（Plan）を策定し、実行（Do）します。実行した結果と計画とを評価（Check）し、改善（Action）を行うことで、継続的改善を実現する手法です。

資材調達部門の調達計画の例を見てみます。策定した調達計画に対して、計画通りの納入が実施できているかを評価します。評価を実施することで、サプライヤーの選別といった改善施策を策定することが可能となります。

また、生産部門による生産リードタイムの短縮といった課題についても、計画（WBS）に対して、計画通りに作業が進んでいるのかの評価が容易になります。そのため、進捗状況に応じて、適切な改善を行うことができます。このように、計画が存在することでPDCAサイクルが回り、継続的改善が可能となります。計画とはPDCAサイクルの第一歩であり、計画無くしてPDCAサイクルは存在しないと言えます。

### 3. 部分最適から全体最適へ

SCMにおける生産部門の課題として在庫削減が取り上げられたとします。生産部門では、「生産リードタイムの短縮」や「生産ロットの小ロット化」等の計画を策定します。このように生産部門のみで策定した計画の場合、在庫低減したため欠品が増加するといった事象が発生することが多々あります。これは、在庫削減に対する販売部門との協業体制が構築できていないことが理由の一つとなります。生産部門による部分最適な視点での計画策定により、サプライチェーン全体にとってマイナスに働いてしまう事例です。

では、在庫削減を実現する為には、どのような計画策定が大切なのでしょうか。それは、サプライチェーン全体で課題を共有することから始まります。在庫削減を実現する為には、各部門が何を行うべきかをサプライチェーン全体で議論することが必要です。在庫削減という課題に対して、各部門の計画と責任を明確にします。例えば、商品開発部門では「原材料の共通化」といった計画が設定されます。また、販売部門では「販売情報（案件情報）の可視化」といった計画が設定され、サプライチェーンの各役割に応じた計画が策定されます。これらの役割ごとの計画が有機的に繋がることで、在庫削減という課題解決が実現します。

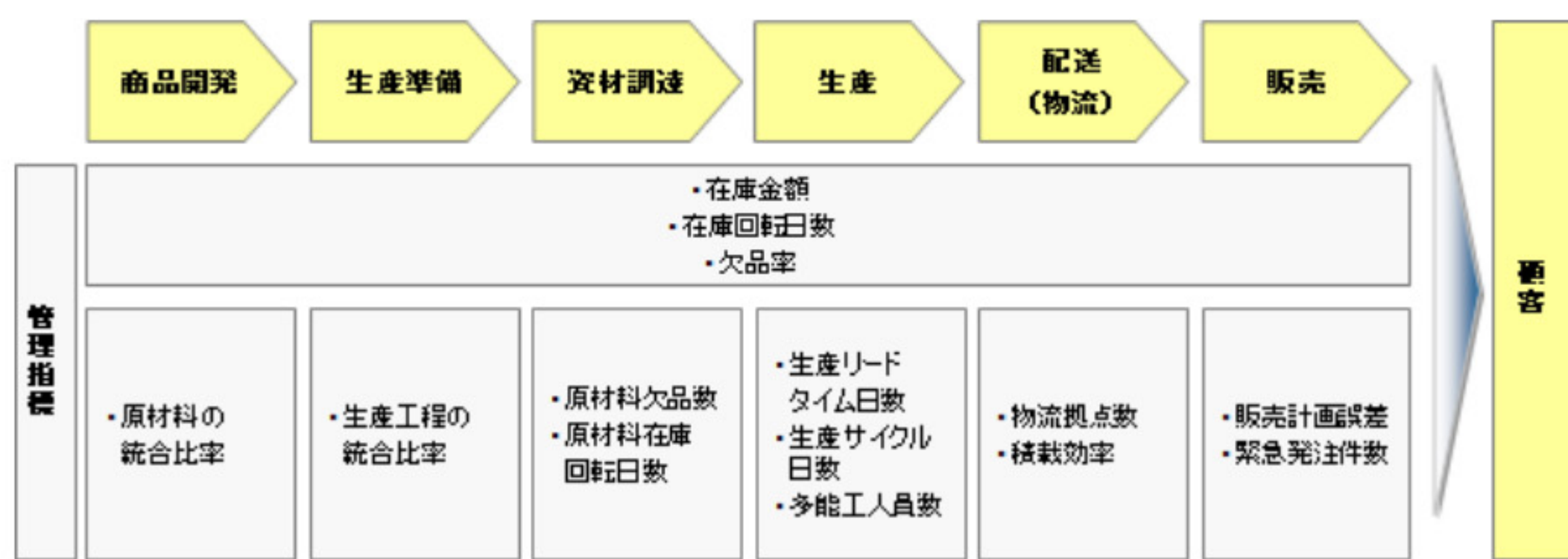
### 4. 計画と実績を管理する

ここまでSCMにおける計画の重要性について考察してきました。計画の役割（2. PDCAサイクルを回す）や計画を立てる上での視点（3. 部分最適から全体最適へ）について述べてきました。しかし、計画を立てただけでは、SCMの各種課題の解決には至りません。計画と実績（実行結果）とを評価するマネジメント体制を構築することが重要になります。

計画策定時には、管理指標（KPI）と目標値を設定することが重要です。在庫削減を例にとった場合、サプライチェーン全体では、在庫回転日数や在庫金額が管理指標として設定されます。サプライチェーン全体の管理指標の目標を達成するために、部門ごとの計画と目標が設定されます。調達計画であれば、管理指標として欠品数や在庫月数の目標値を設定します。また、生産部門における生産リードタイムの短縮といった課題については、生産リードタイム日数といった指標が管理指標となります。（図2参照）

実績は、月次や四半期といった単位で検証され、必要に応じて施策の修正や、追加の施策検討を実施します。このように、実績に対する評価を定期的の実施し、PDCAサイクルを回すことが改善に繋がります。

#### 【（図2）課題解決に対する管理指標（例）】



※在庫削減の管理指標例を記載

以上のように、計画を策定する際には、部分最適な計画を策定するのではなく、サプライチェーン全体を網羅した全体最適の視点で計画を策定することが重要となります。そして、策定した計画を評価するためのマネジメント体制を構築し、PDCAサイクルによる継続的改善に繋がります。