

# SCM性能に関する 自己評価を通じた健康診断

鈴木定省

東京工業大学 工学院 経営工学系 准教授

1

今回ご紹介させていただく  
SCMスコアカードは

**簡単な自己・相互評価を通して**  
**貴社・貴事業の強み・弱みを客観的に把握し**  
**SCM改革の第一歩を踏み出していただく**  
**ための健康診断的位置づけの**  
**簡易ベンチマーキングツールです**

# SCMを経営の柱とするために！

1

## なぜSCM性能の健康診断が必要なのか？

自社のSCMはどこに問題があるのか？客観的に現状を把握しよう

- ・ SCMスコアカードのご紹介

2

## 日本企業におけるSCM性能の評価尺度とは？

LSCから抽出されるSCM効率化に必要とされる3つの性能指標

- ・ SCM性能を「見える化」するための観点のご紹介

3

## SCM性能を経営成果に結びつけるためには？

現場レベルの努力をムダにしないために！

- ・ グローバル競争環境下における日本企業の課題

3

## SCMロジスティクススコアカード (LSC)とは

- ・ LSC開発・運用の背景と目的
- ・ LSC評価項目と保有データベースに見る業界特性概要

- ・ 「LSC評価項目と保有データベース」に関する業界特性概要
- ・ 「LSC開発・運用」に関する背景と目的

4

## SCMロジスティクススコアカードの開発と運用の背景

### 80年代

- CIMの流行に伴う製版物連携指向
- 製造業を中心としたオペレーション効率の向上
- 品質とコスト両面における競争優位性の確立…“Japan as No. 1”

メーカー主導型ビジネスモデルでの成功

### 90年代

- 流通業の巨大化に伴う“製販同盟”の台頭
- 取引先とのWin-Win関係への要求の高まり
- 欧米諸国による日本的ビジネスモデルの徹底したベンチマーク
- **ICTを武器としたサプライチェーンの全体最適化促進**

SCMの開発

・ ICTを上手く活用するための戦略的組織力(マネジメント力)に欠ける？

5

## SCMロジスティクススコアカードの開発と運用の背景

### SCMの重要性の高まり

- 価格競争・品質競争に時間競争が加わった変化の時代に競争優位性を保つには不可
- SCMに関連した様々な3文字語やビジネスモデルの登場

情報技術の発展に伴う  
共有化・可視化の範囲拡大

・ SCM構築および効率化に際し、技術的な制約(情報制約)はそれ程大きくない！？

**組織制約**によるSCM構築の阻害

- 連携を組むべき組織と組織の論理のぶつかり合い
- 互いに自身を被害者とする不信感
- 過去の成功体験に基づく部分最適な仕事の仕方への固執 …etc…

6

## 組織制約を打破するためには

これら組織制約の打破に有効とされる手立て

- ・ 外敵の存在
- ・ 徹底したベンチマーキングを通じた自身の立ち位置の把握と改革の必要性・方向性に関する共通認識の醸成

## 多大なる労力とコストを必要とする

### 簡易的に行うためのツールとしてのスコアカードの開発・運用

- QR(アパレル), ECR(加工食品)など業界全体でのSCM導入が期待され, かつIT投資が先行した業界での活用

7

## SCMスコアカードの目的

- ・ SCMの全体最適の立場から, 仕事の仕方やITの活用の仕方についての評価項目を用意し, それを自己・相互評価することによる簡易ベンチマーキングを企図したもの

## SCMスコアカードを通じた自己・相互評価

～己を知り敵を知る～

情報開示への抵抗

- “あまりオープンにしたくない”

**組織制約**

被害者意識

- “相手こそ変わるべき”

過去(成功体験)への固執

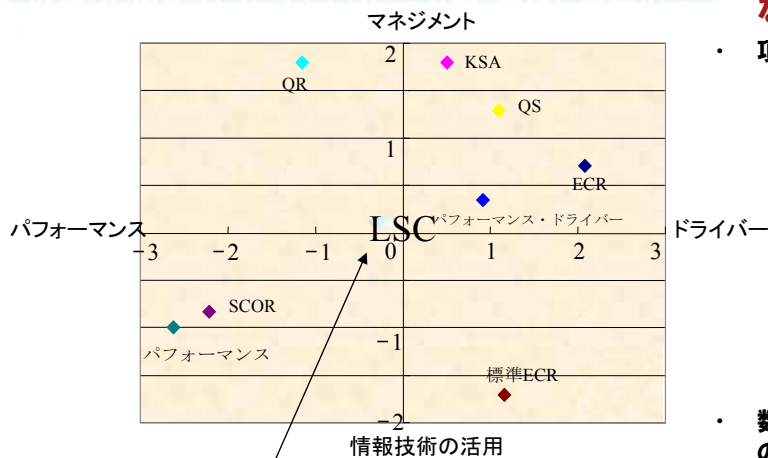
- “変わる必要などない”

日和見主義

- “規制に守られていたほうが楽”

8

## 既存SCMスコアカードとLSC～分類・整理と体系化～



### バランスのとれた評価項目

- ・ 改革の方向性に関する具体性を失わない程度に抽象化
- ・ 業種によらない共通性・汎用性を有するSCMスコアカード(LSC)の作成

## 特定の業界に特化した詳細・複雑なスコアカード・・・

### 項目の分類・整理(92の評価項目)

戦略	組織構造	市場動向把握
予測・計画	製品開発	SCM推進体制
SC能力計画	情報システム	情報対象
実行力	在庫管理	調達
生産	物流	販売
顧客管理	店舗管理	

### 数量化Ⅲ類によるマッピングによる各スコアカードの特徴把握

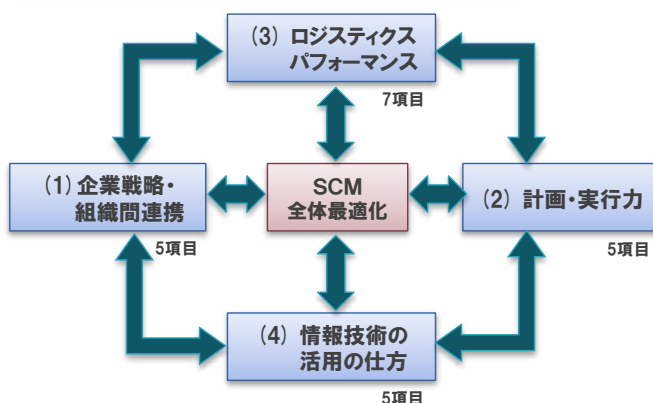
SCMの普及と  
ロジスティクスの高度化を企図

9

## SCMロジスティクススコアカード(LSC)

・・・企業・部署における自身のSCM現状レベルについての  
自己評価を得るためのツール\*

\*東京工業大学 園川・鈴木研究室、社日本ロジスティクスシステム協会との共同開発



### 概要

- ・ 企業におけるSCM性能を包括的に測定する簡易ベンチマーキングツール
  - 客観的な強み・弱みの把握・「見える化」
  - 自社の状況をベストプラクティスと対比することで効率化に向けた改革を促進
  - LSCより抽出されるSCM性能が各事業の経営成果に結びつくことが実証済

### データ収集

- ・ 2001年から継続的なデータ収集
- ・ 日本のみならず、韓国、中国、タイ、フィンランド各国にて同一フレームワークの活用
- ・ 回答企業へのインセンティブとして、ベンチマーク情報等の診断結果をフィードバック

10

## LSC評価項目

### 1. 企業戦略と組織間連携(5項目)

レベル1から進み、各レベルの全ての条件を満たすところまでをその評価点とし、例えばレベル2とレベル3の中位に位置すると思われる場合には、2.5というような回答を許す

大項目	中項目	回答欄	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
1. 企業戦略と組織間連携	① 企業戦略の明確さとロジスティックスの位置付け		企業トップのSCMや物流戦略についての戦略・方針がなく、改定を担当する部署もない	SCMや物流の推進の責任はあるが、活動は部門であり、トップの積極関与や明確な戦略はない	トップ 経営役員のもとにSCMや物流の推進の責任はあるが、SCM改革推進は全社的な浸透までには至っていない	明確な戦略のもとでトップ 専務・常務が推進し、改革が進みつつある	社長のトップで明確な戦略のもとに、環境変化に即応可能な全社的な体制が出来ている
	② 取引先(サプライヤー)との取引条件・情報の共有の程度 ※納期・値引・在庫負担・運送条件 ※計画内指示、在庫情報等		主要取引先と取引内容の合意形成や情報共有がなく、単独で意思決定がされている	主要取引先と、取引内容の合意形成が一部あるが、取引内容の共有は限定的である	主要取引先とは、明文化された合意はあるが、互いにメリットを享受するwin-winの取組みまでは至っていない	明文化された取引の合意があり、一部は情報共有に基づくwin-winを目指した連携の取組みを開始している	明文化された取引の合意と、取引と情報共有に基づくwin-winの連携体制が確立されている
	③ 納入先(顧客)との取引条件・情報の共有の程度 ※納期・商品条件、在庫負担、運送条件等 ※需要・在庫情報、内示予測等		主要納入先と取引内容の合意形成や情報共有がなく、単独で意思決定がされている	主要納入先と、取引内容の合意形成が一部あるが、取引内容の共有は限定的である	主要納入先とは、明文化された合意はあるが、互いにメリットを享受するwin-winの取組みまでは至っていない	明文化された取引の合意があり、一部は情報共有に基づくwin-winを目指した連携の取組みを開始している	明文化された取引の合意と、取引と情報共有に基づくwin-winの連携体制が確立されている
	④ 顧客満足度の測定とその向上のための社内体制		自社のコアとなる顧客について、明確な定義がなく、クレームがあってもその場しのぎの対応になっている	顧客の定義は明確にしており、定期的な満足度調査を行っているが、その対応はクレーム等の顧客の声を重視していない	定期的な顧客満足度調査を行っているが、その対応はクレーム等の顧客の声を重視していない	定期的な顧客満足度調査が行われ、その向上のための社内関係部門の連携が出来る	レベル4+顧客とその顧客の満足度評価を共有し、商品企画に活かす仕組みがある
	⑤ 人材育成とその評価システム		顧客や物流関連の視点での人材育成が必要だが、人材育成の仕組みは存在しない	顧客や物流関連の視点での人材育成が必要だが、人材育成の仕組みは存在しない	人材育成や創造的提案能力を育成する仕組みがあり、実践されている	レベル3+その能力や成果に基づき人材育成が促進し、組織の強化・向上につながっている	レベル4+知識やノウハウを人材育成に活用する仕組みがあり、組織の強化・向上につながっている

#### 【評価項目】

1-①	企業戦略の明確さとロジスティックスの位置付け
1-②	取引先との取引条件の明確さと情報共有の程度
1-③	納入先との取引条件の明確さと情報共有の程度
1-④	顧客満足度の測定とその向上のための社内体制
1-⑤	人材育成とその評価システム

4つの大項目  
からなる22項目  
による自己評価  
(5段階)

11

## LSC評価項目

### 2. 計画・実行力(5項目)

レベル1から進み、各レベルの全ての条件を満たすところまでをその評価点とし、例えばレベル2とレベル3の中位に位置すると思われる場合には、2.5というような回答を許す

大項目	中項目	回答欄	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
2. 計画・実行力	① 資源(輸送手段)や在庫拠点のDFLに基づく最適化戦略		手前の在庫や拠点について明確な戦略や戦略は特にもっていない	問題は意識しているが具体的な最適化戦略は出ていない	自社の物流・在庫・DFLや輸送手段の最適化に基き最適化を図る戦略をもち込んでいる	レベル3のSCM/DFLが顧客や取引先を巻き込んだものになっている	レベル4+SCM/DFLが顧客や取引先を巻き込んだものになっている
	② 市場動向の把握と需要予測の精度		営業の経験だけに任せている	特定商品については、過去の販売実績を参考に、営業の経験を加味して需要予測を行っている	主要商品については、過去の販売実績を参考に、過去の数値と市場動向を分析した上で予測している	レベル3を商品全体に主要商品についてレベル4別展開し、また需要予測の強化が出来ている	レベル4を、レベル3+市場動向の変化に即応するための共有化や予測戦略がある
	③ SCMの計画(受注から配車まで)精度と調整能力		在庫をもつことを前提にして、販売・補充、配送の計画が個別になされ、連動していない	各計画が月レベルで大体連動している	各計画が週レベルで連動し、適時の調整は個別になされている	各計画が週レベルで連動し、適時の調整は個別になされている	レベル4を、レベル3+市場動向の変化に即応するための共有化や予測戦略がある
	④ 在庫・進捗情報管理(トラッキング情報)精度とその共有		補充活動の進捗や在庫情報のレベルでの在庫管理を行っていない	在庫レベルでの在庫管理を行っている	自社内であれば在庫情報の共有は行われているが、取引先との連携は限定的である	取引先の補充・在庫情報を含めて、日・時間レベルでの連携が出来ている体制がある	顧客・取引先を含めて、レベル4+在庫・進捗情報の共有化や予測戦略がある
	⑤ プロセスの標準化・可視化の程度と体制		仕事の仕方の標準化や、ITの活用もまだ進んでいない	仕事の仕方の標準化や、ITの活用もまだ進んでいない	標準化やITの活用は十分進んでいるが、取引先との連携は限定的である	レベル3+標準化やITの活用は十分進んでいるが、取引先との連携は限定的である	レベル4+標準化やITの活用は十分進んでいるが、取引先との連携は限定的である

#### 【評価項目】

2-①	資源(輸送手段)や在庫拠点のDFLに基づく最適化戦略
2-②	市場動向の把握と需要予測の精度
2-③	SCMの計画(受注から配車まで)精度と調整能力
2-④	在庫・進捗情報管理精度とその情報の共有
2-⑤	プロセスの標準化・可視化の程度と体制

4つの大項目  
からなる22項目  
による自己評価  
(5段階)

12



## LSC評価項目

### 3. ロジスティクス・パフォーマンス(7項目)

レベル1から進み、各レベルの全ての条件を満たすところまでをその評価点とし、例えばレベル2とレベル3の中位に位置すると思われる場合には、2.5というような回答を許す

[illegible]

【評価項目】

3-①	ジャストインタイム（フロア・レディ）の実践
3-②	在庫回転率とキャッシュツークラッシュ
3-③	顧客（受注から納品まで）リードタイムと積載効率
3-④	納期・納品遵守率／物流品質
3-⑤	トータル在庫の把握と機会損失
3-⑥	環境対応
3-⑦	トータルロジスティクスコストの把握

## LSC評価項目

#### 4. 情報技術の活用の仕方(5項目)

レベル1から進み、各レベルの全ての条件を満たすところまでをその評価点とし、例えばレベル2とレベル3の中位に位置すると思われる場合には、2.5というような回答を許す

大項目	中項目	回答欄	レベル1	レベル2	レベル3	レベル4	レベル5
4. 情報技術の活用の方	1 ED のカバー率		どの顧客も取引先とメールグループで結ばれていない	一部顧客・主要取引先の変更に向けて ED を導入している。ある程度普及している立場である	ED の使用率は 30% 以上であるが、大半が自社または顧客・取引先の専用標準である。	レベル 3 に比べて、ED の利用の汎用性と社内業務に活用されている事例がみられる。手作業を伴わない	一部例外を除いてほぼ全ての取引先との ED 活用が標準の活用や移行にも積極的である
	2 バーコード(AIDC)の活用度		バーコードを用いた管理は行っていない	バーコードを用いた商品券やチケットなどが、その方を細目に活用する事例がいくつかになっている	読み取り装置を他のシステムで活用する等事例一例の効果を模し活用する動きがある	バーコードを拡大させるために、バーコードの読み取り専用装置(リーダー)で読み取りの手段としてとらえている	レベル 4 に加えて、2次元コード(ED)の最適な組み合わせで、ED の汎用性を高めた事例やバーコードによるデータ交換・連携が行われるなど、活用が実用化されている
	3 PC、業務・意思決定支援ソフト(ERP、SCM/SPM等)の有効活用		業務システムも活用している	業務システムの一部にクラウドを活用している	日常管理的な業務システムは大半はクラウド化されている	レベル 3 に加え、サプライチェーン管理を実現し、顧客と連携する観点から、IT 活用による業務改善や IT 活用による業務改善を実現している	ERP/SCM/PM、CRM 等の情報技術を活用しており、その有用性を必要に応じて、活用していることもと視野に入れている
	4 オープン標準・ワンパートナー化への対応		情報技術の活用は IT 標準の採用や、有効活用のためのノウハウ・化は視野にない	レベル 1 にあつて、その可能性は高い	自社内については IT 標準の普及や情報技術の活用を推進しているが、win-win を実現するための提案や動きは少ない	レベル 3 を取り入れ、顧客との IT 標準の活用または対応している	レベル 4 を、顧客を巻き入れて実現し、IT 標準の活用にも力を入れている
	5 取引先への意思決定支援の程度		取引先や顧客のシステムや意思決定の仕方に関する情報は、関心もない	取引先や顧客の意思決定の仕方に関する情報は、把握しているが、活用については関心はない	取引先や顧客の意思決定の仕方に関する情報は、把握しているが、活用については関心はない	取引先や顧客の意思決定の仕方に関する情報は、把握しているが、活用については関心はない	win-win を実現し、実際に取引先や顧客の意思決定を支援するための提案・実行を行っている

【評価項目】

4-①	EDIのカバー率
4-②	バーコード (AIDC) の活用度
4-③	PC、業務・意思決定支援ソフトの有効活用
4-④	オープン標準・ワンナンバー化への対応度
4-⑤	取引先への意思決定支援の程度






4つの大項目  
からなる22項目  
による自己評価  
(5段階)

## LSC評価項目の5段階レベルとSCM

レベル1	企業におけるSCMの <b>管理不在</b> の段階
レベル2	SCMの必要性は感じつつも、ほぼ手付かずの状態です。各部門・部署ごとの都合や思惑に基づく <b>部分最適</b> な <b>見込み物流</b> の段階
レベル3	顧客の需要や市場に同期した本来の物流システムが構築され、管理もなされている状態であり、 <b>インバウンドSCM(企業内SCM)</b> になりつつある段階
レベル4	各部門が一体となって市場動向に対応し得る <b>インバウンドSCM</b> がなされており、その活動に <b>取引先や顧客</b> を巻き込もうとしている段階
レベル5	<b>アウトバウンドSCM(取引先、顧客を含むサプライチェーン全体での企業間SCM)</b> が構築されており、SCMにおいて <b>ベストプラクティス</b> と呼べる状態

湯浅和夫：「物流管理のすべてがわかる本」、PHP研究所（2004）より15

## LSCデータサンプル数

					
	日本	中国	韓国	タイ	フィンランド
全項目平均	2.90	3.06	2.98	2.86	2.82
1. 企業戦略と組織間連携（5）	3.03	3.35	3.14	3.04	3.04
2. 計画・実行力（5）	2.85	3.00	2.90	2.99	2.76
3. ロジスティクス・パフォーマンス（7）	2.77	2.88	2.85	2.76	2.59
4. 情報技術の活用の仕方（5）	2.82	2.88	3.03	2.70	2.92
総サンプル数(2015年3月現在)	1320	236	202	181	53
独立した診断システム	○	—	○	—	—



## < 別紙参照 >

### LSC評価項目得点一覧

品種別、取引先別の在庫や販売機会損失が見えていない？

プロセスの標準化・可視化の程度と体制

標準化の枠組みや活用体制不足？

キャッシュ・ツージャッシュ

トータル在庫の把握と機会損失

サプライチェーンとしての協働体制

（AIDC）の活用度

ナランバー化への対応度

取引先への意思決定支援の程度

業種	製造業										物流業			その他 含卸・小	全 サンプル
	① 日配品・飲料	② 加工食品・素材系	③ 素材系化学	④ 消費財系化学	⑤ 繊維・製紙	⑥ 医薬品	⑦ 一般用電機機器	⑧ 業務用機器	⑨ 自動車・輸送機	⑩ 自動車・電機部品	⑪ 物流子会社	⑫ 3PL	⑬ 独立系		
1-① 企業戦略の明確さとロジスティクスの位置付け	2.86	2.57	3.08	2.99	2.86	3.02	3.15	2.72	3.44	3.16	3.20	3.31	3.09	2.85	3.04
1-② 取引先との取引条件の明確さと情報共有の程度	3.02	2.88	3.23	2.90	3.17	3.06	3.32	3.04	3.45	3.16	3.23	3.20	3.15	3.13	3.16
1-③ 納入先との取引条件の明確さと情報共有の程度	3.01	2.95	3.18	2.78	3.02	2.98	3.16	3.04	3.59	3.18	3.32	3.38	3.17	3.11	3.15
1-④ 顧客満足度の測定とその向上のための社内体制	2.78	2.64	3.13	2.98	3.00	3.01	3.09	2.95	3.26	3.13	3.00	3.09	2.97	2.77	2.97
1-⑤ 人材育成とその評価体制	2.60	2.72	3.02	2.62	2.67	2.82	2.99	2.72	2.99	2.95	2.88	2.82	2.73	2.69	2.82
2-① 在庫や在庫・拠点のDFLに基づく最適化戦略	3.00	2.81	2.98	2.73	2.78	2.82	3.33	2.82	3.70	3.00	3.06	3.09	3.00	2.95	3.00
2-② 市場動向の把握と需要予測の精度	3.33	2.88	3.09	2.94	2.87	2.92	3.23	2.97	3.39	3.04	2.40	2.40	2.40	2.90	2.85
2-③ SCMの計画精度と調整能力	3.20	2.70	3.06	2.57	2.57	2.66	3.03	2.84	3.51	2.66	2.87	2.66	2.63	2.72	2.82
2-④ 在庫・進捗情報管理精度とその情報の共有	2.73	2.80	2.83	2.61	2.65	2.72	2.87	2.60	3.15	2.64	2.96	3.16	2.83	2.87	2.82
3-① ジャストインタイムの実現	2.52	2.54	2.71	2.44	2.53	2.66	2.98	2.75	3.29	2.75	2.96	2.94	2.76	2.61	2.76
3-② キャッシュ・ツージャッシュ	2.80	2.49	2.69	2.43	2.45	2.48	3.08	2.59	3.68	2.81	3.10	3.15	2.86	2.86	2.85
3-③ 顧客リードタイムと積載効率	2.33	2.38	2.44	2.36	2.36	2.48	2.54	2.30	2.72	2.43	2.34	2.32	2.37	2.57	2.42
3-④ 納期・納品遵守率/物流品質	3.12	2.95	2.85	2.76	2.71	2.69	3.04	2.58	3.15	2.88	3.06	2.93	2.92	3.03	2.94
3-⑤ 納期・納品遵守率/物流品質	3.19	3.03	3.31	2.83	2.70	3.14	3.08	2.90	3.29	3.03	3.37	3.31	3.17	3.09	3.15
3-⑥ 環境対応	1.91	2.17	2.28	2.11	2.25	2.23	2.58	2.05	2.79	2.43	2.73	2.78	2.68	2.52	2.44
3-⑦ トータルロジスティクスコストの削減	2.55	2.31	2.87	3.11	2.28	2.84	3.18	2.67	3.34	3.51	3.14	2.95	2.58	2.38	2.84
4-① EDIの利用率	2.72	2.45	2.82	2.49	2.48	2.52	2.76	2.40	3.03	2.60	2.82	2.99	2.90	2.64	2.71
4-② PC、業務・意思決定支援ソフトの有効活用	3.06	2.72	2.55	2.52	2.68	2.67	3.22	2.47	3.79	2.86	2.93	3.01	2.61	2.96	2.83
4-③ PC、業務・意思決定支援ソフトの有効活用	2.14	2.05	2.30	2.07	2.53	2.31	2.96	2.51	3.70	2.59	2.97	3.07	2.37	2.61	2.58
4-④ ナランバー化への対応度	3.65	3.29	3.49	3.29	3.35	3.32	3.63	3.45	3.84	3.26	3.54	3.40	3.17	3.40	3.42
4-⑤ 取引先への意思決定支援の程度	2.43	2.42	2.41	2.56	2.77	2.60	2.74	2.65	3.25	2.65	2.68	2.58	2.41	2.53	2.60
65	77	89	98	30	90	88	83	32	110	189	95	157	117	1320	

### LSC評価項目による業種別SCMLレベル

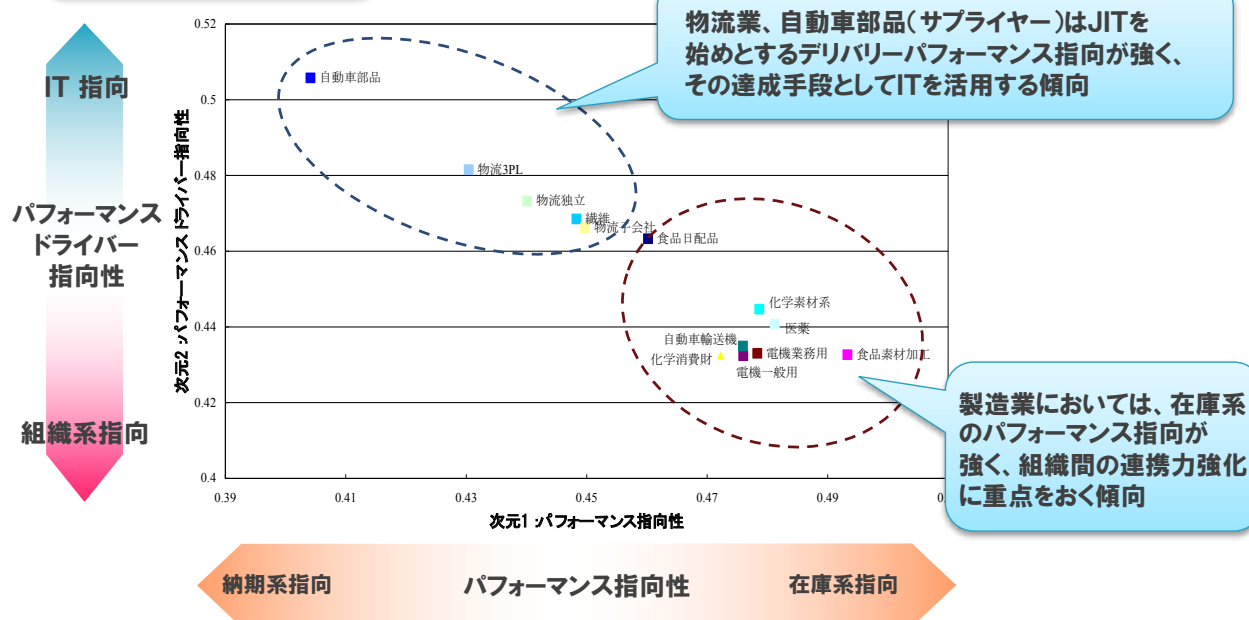
#### 【業種別平均点比較 一項目および総得点】

	業種	企業戦略と組織間連携	計画・実行力	ロジスティクス・パフォーマンス	情報技術の活用の仕方	全項目平均
製造業	① 日配品・飲料	2.85	2.96	2.69	2.77	2.80
	② 加工食品・素材系	2.75	2.75	2.55	2.56	2.64
	③ 素材系化学	3.13	2.93	2.75	2.66	2.86
	④ 消費財系化学	2.85	2.65	2.59	2.55	2.66
	⑤ 繊維・製紙	2.94	2.68	2.45	2.76	2.70
	⑥ 医薬品	2.98	2.76	2.62	2.65	2.74
	⑦ 一般用電機機器	3.14	3.09	2.90	3.10	3.04
	⑧ 業務用機器	2.89	2.79	2.51	2.73	2.71
	⑨ 自動車・輸送機	3.34	3.40	3.14	3.58	3.35
	⑩ 自動車・電機部品	3.13	2.86	2.85	2.83	2.91
物流業	⑪ 物流子会社	3.12	2.85	2.94	3.01	2.98
	⑫ 3PL	3.16	2.86	2.94	3.02	2.99
	⑬ 独立系	3.02	2.72	2.76	2.64	2.79

- 業種特性が大きく異なることから一概には結論付けられないものの・・・
  - 加工食品・素材系業界はやや弱い傾向
  - 電気機器メーカーは一般用と業務用とでSCM進捗度はかなり異なる

## LSC評価項目による業種別SCM傾向把握

### 業種別の指向性比較



21

## LSCによる SCM性能決定因子の導出

- ・ LSC評価項目の得点は個別教科の試験結果に相当
- ・ その背後に潜む学力に相当するSCM性能とは
  - － より少数の指標・尺度への絞り込み

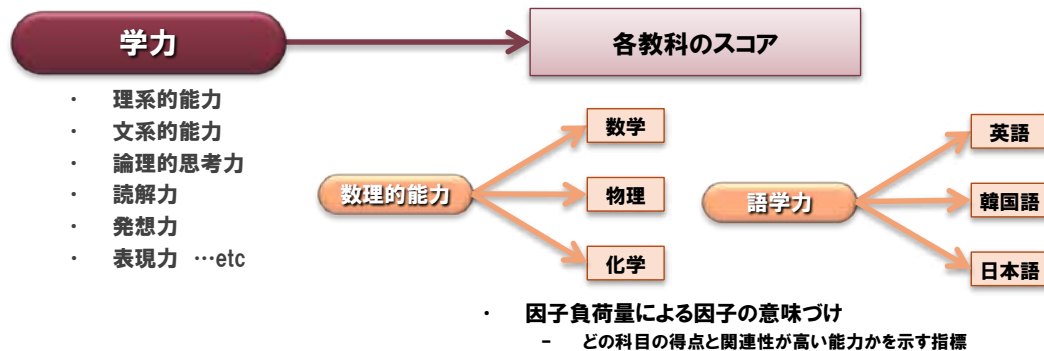
－ 学力の指標・尺度への絞り込み

・ その背後に潜む学力に相当するSCM性能とは

22

## 因子分析によるSCM性能の抽出

・・・LSC各評価項目のスコアはその背後に潜むより少数の性能因子(SCM性能)によって決定される



## SCM性能

## LSC各評価項目のスコア



SCMに関する潜在的な能力による診断

個別の業務レベル

23

## SCM性能の抽出(日本)

・・・LSC各評価項目のスコアはその背後に潜むより少数の性能因子(SCM性能)によって決定される

	SCM性能		
	1	2	3
1-①企業戦略の明確さとロジスティクスの位置付け	.260	.580	.267
1-②取引先との取引条件の明確さと情報共有の程度	.385	.561	.235
1-③納入先との取引条件の明確さと情報共有の程度	.330	.589	.261
1-④顧客満足の測定とその向上のための社内体制	.313	.513	.228
1-⑤人材育成とその評価システム	.230	.593	.212
2-①資源(輸送手段)や在庫・拠点のDFLに基づく最適化戦略	.405	.438	.337
2-②市場動向の把握と需要予測の精度	.405	.354	.205
2-③SCMの計画(受注から配車まで)精度と調整能力	.538	.349	.207
2-④在庫・進捗情報管理精度とその情報の共有	.543	.266	.326
2-⑤プロセスの標準化・可視化の程度と体制	.500	.423	.320
3-①ジャストインタイム(フロア・レディ)の実践	.609	.292	.362
3-②在庫回転率とキャッシュ・フロー	.565	.303	.203
3-③顧客(受注から納品まで)リードタイムと積載効率	.594	.212	.254
3-④納期・納品遵守率/物流品質	.518	.243	.299
3-⑤トータル在庫の把握と機会損失	.422	.360	.378
3-⑥環境対応	.091	.331	.454
3-⑦トータルロジスティクスコストの把握	.407	.337	.289
4-①EDIのカバー率	.283	.108	.648
4-②バーコード(AIDC)の活用度	.272	.184	.630
4-③PC、業務・意思決定支援ソフトの有効活用	.283	.223	.533
4-④オープン標準・ワンナンバー化への対応度	.239	.306	.510
4-⑤取引先への意思決定支援の程度	.302	.291	.592

### 変化対応力

市場の変化に対する俊敏かつ柔軟な対応力

### SCM組織力

SCMを構築するための組織間連携のあり方やその計画・実行力

### 情報技術活用力

情報技術の有効な活用力

各性能因子との関連性が大きなLSC評価項目

24



25

## LSCによって測定される SCM性能と経営成果との関連性

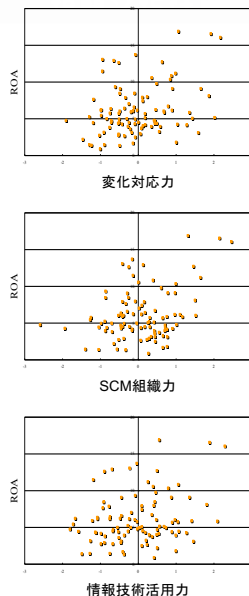
- ・ オペレーションレベルのパフォーマンスは収益性に結びつくか
- ・ そのために必要とされる要件とは

・ そのために収益に貢献する要素は何か  
・ そのために必要とされる要件とは何か

27

## オペレーションレベルのパフォーマンスは経営成果に結びつくか

### 相関分析結果



	ROA	営業CF対売上高比率	棚卸資産回転日数
変化対応力	0.137* (0.039)	0.145* (0.029)	-0.151* (0.025)
SCM組織力	0.208** (0.003)	0.196** (0.005)	-0.005 (0.475)
情報技術活用力	0.185** (0.008)	0.036 (0.318)	0.092 (0.118)

Pearsonの相関係数、下段括弧内はp値  
\*\*:1%有意, \*:5%有意

各財務指標とSCM性能との間に統計的に有意な相関関係が観測される

**- オペレーションレベルでのSCM改革が経営成果に繋がることの統計的実証**

時系列的な観点からのSCMの効果

1. 在庫削減によるコストの低減
2. 資産圧縮に伴うキャッシュフローの増大
3. 収益性の向上

29

## オペレーションレベルのパフォーマンスを経営成果に直結させるためには

### 回帰分析結果

- 各SCM性能の単独効果の明確化

パフォーマンス

変化対応力

現場力、ロジスティクス力による在庫やコスト低減

組織能力

SCM組織力

企業戦略や組織間連携といった**マネジメント力**による長期的な収益性の向上

IT活用能力

情報技術活用力

単独での効力は薄い

- 闇雲なIT導入は無意味
- ITパラドックス

目的変数: ROA

	標準化係数	t	p値
変化対応力	0.086	1.118	0.265
SCM組織力	0.171*	2.217	0.028
情報技術活用力	0.141	1.824	0.070

$R=0.271$ ,  $R^2=0.073$ , 調整済み $R^2=0.056$

目的変数: 営業CF対売上高比率

	標準化係数	t	p値
変化対応力	0.121	1.563	0.120
SCM組織力	0.180*	2.341	0.020
情報技術活用力	-0.015	-0.199	0.843

$R=0.229$ ,  $R^2=0.052$ , 調整済み $R^2=0.035$

目的変数: 棚卸資産回転日数

	標準化係数	t	p値
変化対応力	-0.172*	-2.195	0.030
SCM組織力	0.001	0.010	0.992
情報技術活用力	0.122	1.545	0.124

$R=0.193$ ,  $R^2=0.037$ , 調整済み $R^2=0.020$

\*:5%有意

30

オペレーションレベルのパフォーマンスを経営成果に直結させるためには

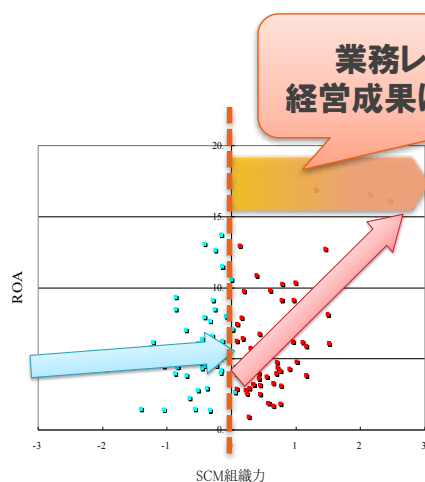
## 層別分析結果

経営成果との間により強い関係が見出せることからSCM性能を抽出することの妥当性が確認される

SCM性能は、**ある一定レベルを超えなければ**経営成果に結びつかない

- ほぼLSC評価項目のレベル3に対応

個々のオペレーションが市場動向にリンクした状態



業務レベルの努力が  
経営成果に反映される段階

	ROA	営業CF対 売上高比率
SCM組織力(高得点層)	0.414**	0.270**
SCM組織力(低得点層)	0.021	-0.010
LSC総得点(高得点層)	0.356**	0.186**
LSC総得点(低得点層)	-0.021	-0.022

Pearsonの相関係数, \*\*:1%有意

戦略的組織能力  
市場動向へリンクした  
オペレーション活動

裏の競争力

LSCによって測るオペレーション性能

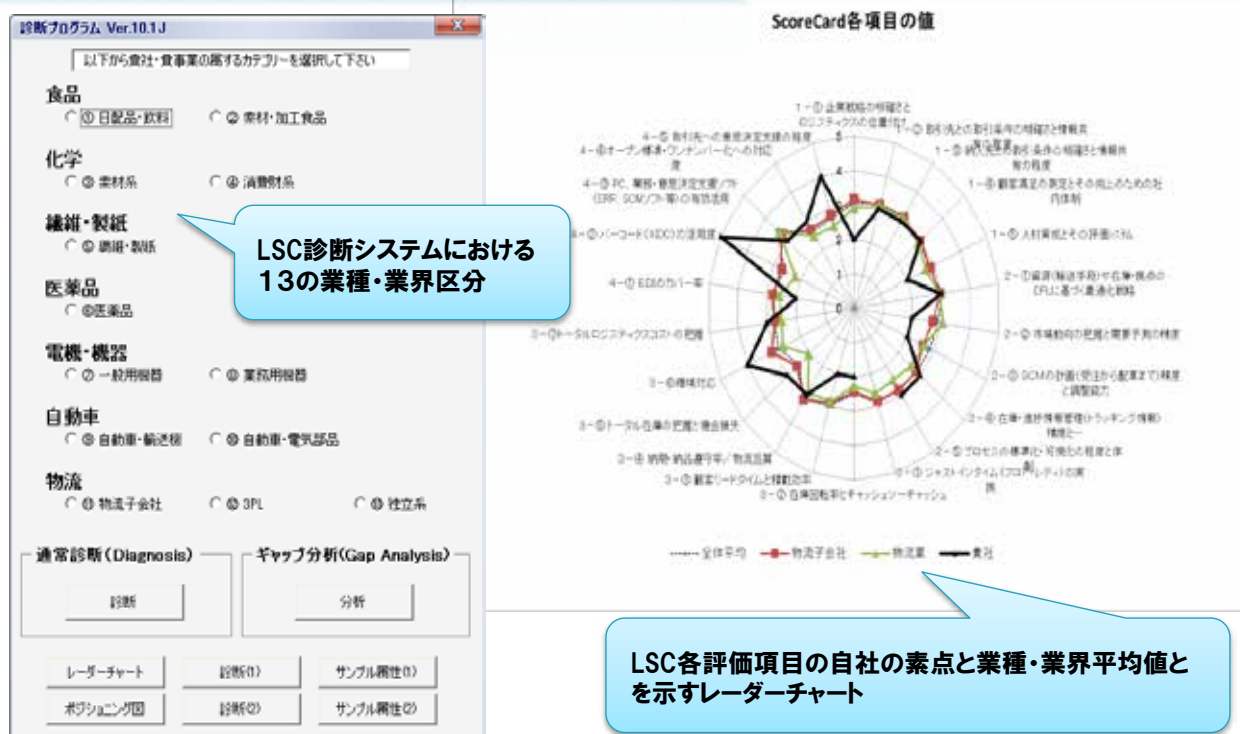
表の競争力

経営成果

## LSC診断システムと 診断結果フィードバックレポート概要 のご紹介

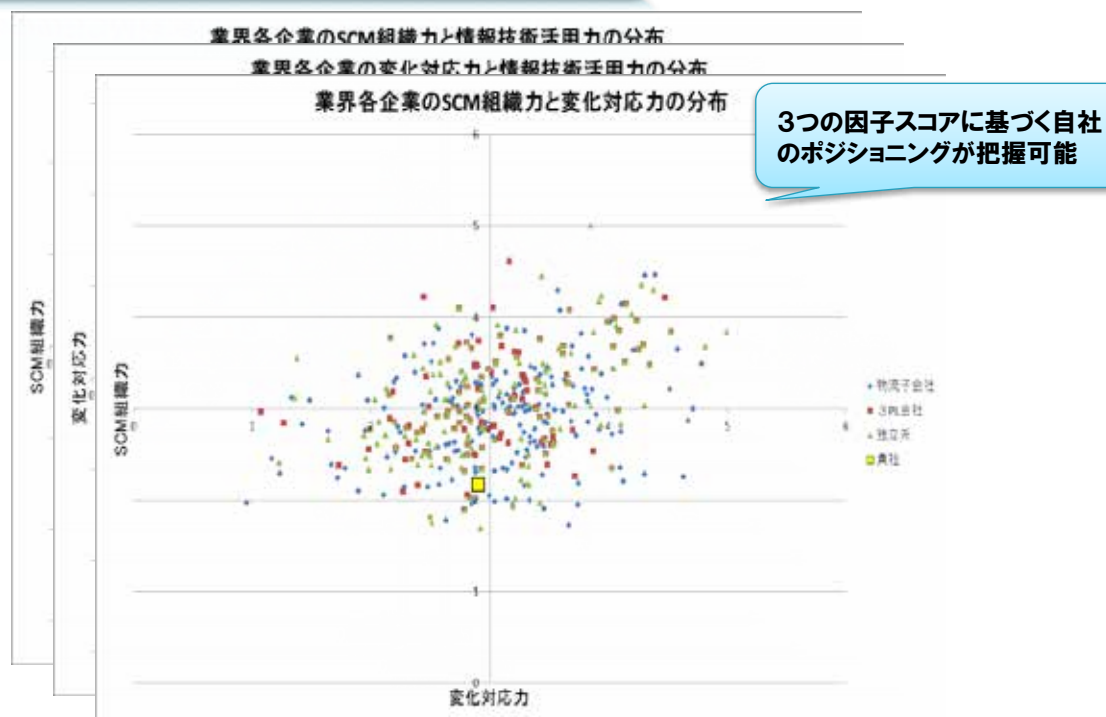


LSC診断システム業種・業界区分と評価項目レーダーチャート



33

### 3つのSCM性能によるポジショニングの視覚化



34

## 診断結果サマリー表

企業名	SCM組織力	変化対応力	情報技術活用力
最大値	4.44	4.22	4.40
一般用機器 (27社)	4.44	4.22	4.40
電機・機器 (45社)	4.44	4.22	4.40
平均	3.16	3.00	3.13
一般用機器 (27社)	3.16	3.00	3.13
製造業 (44社)	3.08	3.02	3.02
全体 (227社)	3.00	3.00	3.00
電機・機器 (45社)	3.04	2.91	3.00
順位	8	11	19
一般用機器 (27社)	8	11	19
電機・機器 (45社)	12	18	28
製造業 (44社)	34	57	100
全体 (227社)	48	90	149
全サンプルにおける偏差値	57.03	52.83	45.87
評価	B	C	C
全体 (227社)	優れている	平均レベル	劣っている
一般用機器 (27社)			

### 診断結果サマリー表(1) 全サンプル、業界・業種内の総得点、因子スコアに関する ランキング情報等を総括

貴社の得点	SCM組織力	変化対応力	情報技術活用力
最大値	4.44	4.22	4.40
一般用機器 (27社)	4.44	4.22	4.40
電機・機器 (45社)	4.44	4.22	4.40
平均	3.16	3.00	3.13
一般用機器 (27社)	3.16	3.00	3.13
製造業 (44社)	3.08	3.02	3.02
全体 (227社)	3.00	3.00	3.00
電機・機器 (45社)	3.04	2.91	3.00
順位	8	11	19
一般用機器 (27社)	8	11	19
電機・機器 (45社)	12	18	28
製造業 (44社)	34	57	100
全体 (227社)	48	90	149
全サンプルにおける偏差値	57.03	52.83	45.87
評価	B	C	C
全体 (227社)	優れている	平均レベル	劣っている
一般用機器 (27社)			

この得点はLSCの項目と  
対比しやすくするために、  
最高5点、平均3点に変換し  
ています。

偏差値とは、各企業の得点を  
平均が50点、標準偏差が10点  
となるように換算したものであ  
る。

総合得点につ  
いて  
110点満点  
3-⑥、3-⑦の  
スコアの無い企  
業については平  
均値で補間

35

## 診断結果サマリー表

企業名	SCM組織力	変化対応力	情報技術活用力
最大値	4.44	4.22	4.40
一般用機器 (27社)	4.44	4.22	4.40
電機・機器 (45社)	4.44	4.22	4.40
平均	3.16	3.00	3.13
一般用機器 (27社)	3.16	3.00	3.13
製造業 (44社)	3.08	3.02	3.02
全体 (227社)	3.00	3.00	3.00
電機・機器 (45社)	3.04	2.91	3.00
順位	8	11	19
一般用機器 (27社)	8	11	19
電機・機器 (45社)	12	18	28
製造業 (44社)	34	57	100
全体 (227社)	48	90	149
全サンプルにおける偏差値	57.03	52.83	45.87
評価	B	C	C
全体 (227社)	優れている	平均レベル	劣っている
一般用機器 (27社)			

### 診断結果サマリー表(2) SCM性能を決定付ける3つの因子に関する概要説明 オペレーションレベルでの活動を経営成果へ結びつけるための指針

#### SCM性能を決める3つの因子とは？

LSCから抽出されたSCM組織力、変化対応力、情報技術活用力はロジスティクス活動を経営成果に結びつけるためのパフォーマンスドライバーです。この3つをチーム競技に喩えるならば、SCM組織力：チームとしての個人の能力を活かす戦略や最適フォーメーションを構築できる総合力です。刻々と変化する戦況を的確に把握でき、それに対応、克服する戦術を全員で共有できれば百戦危うからずです。変化対応力：個々のプレー（業務）を実行する力、特に瞬発力とその質に相当します。これを効率的に行うためには、相手の動きを知り、自身のムダな動きのための可視化の範囲を拡大するとともに、戦況に応じた連携プレーをジャストタイミングに繰り出せる力をレベルアップすることが必要となります。情報技術活用力：上記2つのことを円滑に実施するための手段としての武器の活用力です。これを高めるには、ただ様々な武器を導入するだけでは意味をなしません。情報を察知し素早く伝達するためには、それに関連した手続きの簡素化やプレーヤー間で共有できるよう暗号の標準化・共通化が不可欠になります。

#### SCM組織力をまず3以上にすることが経営成果に直結させる決め手

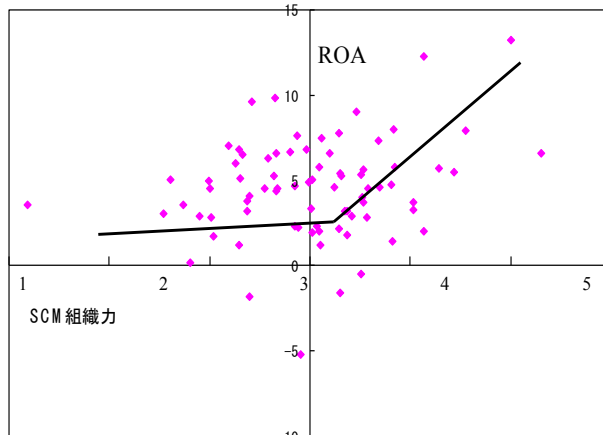
これらの3つの力を高めることは、確実にROAやキャッシュフロー等の経営成果に結びつくことが、この診断に用いた蓄積データベースと経営指標との関連の分析から証明されています。特にSCM組織力との相関が一番高く、ROAとの関係を示したものが、この下の図です。

36

## 診断結果サマリー表

診断項目	1	2	3	4	5
SCM組織力 (27項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
物流 (14項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
ロジスティクス (13項目)	3.10	3.30	3.50	3.70	3.90
経営成果 (14項目)	3.00	3.20	3.40	3.60	3.80
SCM組織力 (27項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
物流 (14項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
ロジスティクス (13項目)	3.10	3.30	3.50	3.70	3.90
経営成果 (14項目)	3.00	3.20	3.40	3.60	3.80
SCM組織力 (27項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
物流 (14項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
ロジスティクス (13項目)	3.10	3.30	3.50	3.70	3.90
経営成果 (14項目)	3.00	3.20	3.40	3.60	3.80
SCM組織力 (27項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
物流 (14項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
ロジスティクス (13項目)	3.10	3.30	3.50	3.70	3.90
経営成果 (14項目)	3.00	3.20	3.40	3.60	3.80

### 診断結果サマリー表(3) 経営成果と3つの因子との関連性



ここで重要なことは、SCM組織力の平均得点が2以下の場合には、相関はあまり見られず、平均得点が3を超えたところで、急に傾きが急な正の相関が見られる、すなわちSCM組織力がそれに比例して経営成果に結びつくということです。これは他の2つの変化対応力、情報技術活用能力でも同様に見られる現象です。

ですから、ロジスティクス活動を経営成果に結びつけるためには、LSCの診断結果からこれらの因子の得点が3以下であれば、早急に3のレベルまで高めることが、現場の努力を経営成果に反映させる第一歩ということになります。そしてそれがクリアされている事業所の場合には、それをさらに高める、すなわちLSCの弱点を強化する方策をとることが、経営成果をさらに増加させることにつながります。

37

## 診断結果サマリー表

診断項目	1	2	3	4	5
SCM組織力 (27項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
物流 (14項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
ロジスティクス (13項目)	3.10	3.30	3.50	3.70	3.90
経営成果 (14項目)	3.00	3.20	3.40	3.60	3.80
SCM組織力 (27項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
物流 (14項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
ロジスティクス (13項目)	3.10	3.30	3.50	3.70	3.90
経営成果 (14項目)	3.00	3.20	3.40	3.60	3.80
SCM組織力 (27項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
物流 (14項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
ロジスティクス (13項目)	3.10	3.30	3.50	3.70	3.90
経営成果 (14項目)	3.00	3.20	3.40	3.60	3.80
SCM組織力 (27項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
物流 (14項目)	4.00	4.20	4.40	4.60	4.80
ロジスティクス (13項目)	3.10	3.30	3.50	3.70	3.90
経営成果 (14項目)	3.00	3.20	3.40	3.60	3.80

### 診断結果サマリー表(4) 部分最適からの脱却とSCM全体最適化への指針

#### 部分最適物流から、物流、ロジスティクス、そしてSCMへ

SCM組織力や総合の平均得点が2以下の場合には、上述のチーム競技で言えば戦況とは無関係の物流を行っている可能性があります。一つ一つのプレーは効率的であってもそれがチーム全体の成果につながらないというものです。いくら効率的に輸送・保管しても、それらがムダな在庫の移動や保管であれば意味はありません。物流は、それがサプライチェーンのどの位置にあっても、需要・市場があり、それにリンクしてはじめて付加価値が生まれます。言い換えれば、生産や販売、そして顧客の思惑や都合により振り回されている中で、効率化が実現出来ない状況にある、このレベルを部分最適物流とここでは呼びます。

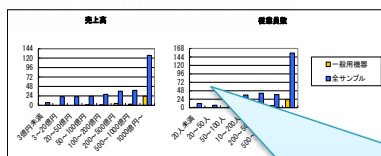
平均得点が3程度になり、はじめて顧客の需要や市場にリンクした本来の物流活動となっている状況と言えます。ただし、サプライチェーンを構成する生産や販売活動や最終需要と必ずしも同期化や、全体最適にはなっていない状況です。

これが平均得点4程度に近づくと、生産や営業と一体となって市場動向にリンクした物流が展開できるようレベルになり、刻々と変化する状況に応じた補充活動であるロジスティクスという言葉の本来の意味に対応した状況を意味します。ここでやっと「企業内SCM」という言葉を使っても差し支えない状況が生まれ、SCM活動がキャッチアップ増やその循環サイクルのスピードに直結する状況が生まれます。

平均得点が4を超え、4.5に近づくとサプライチェーンを構成する異組織間を巻き込んだ企業間SCMが構成でき、そのリーダーとしてSCMを展開している状況を意味します。現在、LSCのデータベースでの最高の平均得点が4.1ですから、ベストプラクティス企業といえどもまだまだ上を目指す余地はあるということです。

38

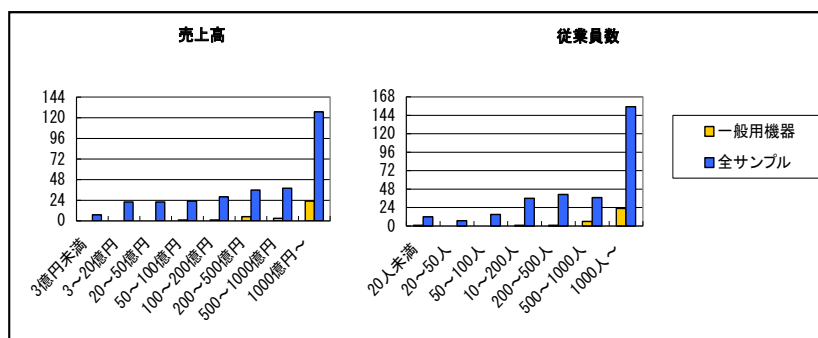
## 診断結果サマリー表



## 診断結果サマリー表(5)

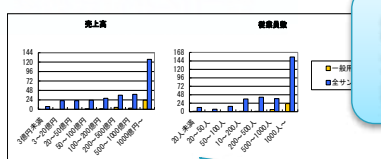
データベース内、全サンプルおよび  
業界・業種内のサンプル属性に関する情報  
年間売上高  
従業員数

項目	1. 企業戦略 と組織関連連携	2. 計画 実行力	3. ロジスティクス パフォーマンス	4. 情報技術 の活用仕方	合計
貴社の合計得点	17.3	15.3	19.5	16.3	68.5
最大値					
一般用機器 (34社)	24.0	22.0	28.5	23.0	94.5
電機 機器 56社)	24.0	22.0	28.5	23.0	94.5
平均					
一般用機器 (34社)	15.6	14.8	19.7	15.8	65.8
製造業 (90社)	15.4	14.8	19.3	15.0	64.4
全体 (製造業+物流業) 329社)	15.2	14.4	19.4	14.7	63.7
電機 機器 56社)	15.1	14.3	18.7	14.9	63.0
順位					
一般用機器 (34社)	9	14	18	16	15
電機 機器 56社)	14	18	24	20	22
製造業 (90社)	43	86	81	68	68
全体 329社)	75	133	141	107	112



39

## 診断結果サマリー表



## 診断結果サマリー表(6)

全サンプル、業界・業種内のLSC大項目における平均  
得点に関するランキング情報等を総括

項目	1. 企業戦略 と組織関連連携	2. 計画 実行力	3. ロジスティクス パフォーマンス	4. 情報技術 の活用仕方	合計
貴社の合計得点	17.3	15.3	19.5	16.3	68.5
最大値					
一般用機器 (34社)	24.0	22.0	28.5	23.0	94.5
電機 機器 56社)	24.0	22.0	28.5	23.0	94.5
平均					
一般用機器 (34社)	15.6	14.8	19.7	15.8	65.8
製造業 (90社)	15.4	14.8	19.3	15.0	64.4
全体 (製造業+物流業) 329社)	15.2	14.4	19.4	14.7	63.7
電機 機器 56社)	15.1	14.3	18.7	14.9	63.0
順位					
一般用機器 (34社)	9	14	18	16	15
電機 機器 56社)	14	18	24	20	22
製造業 (90社)	43	86	81	68	68
全体 329社)	75	133	141	107	112

	1. 企業戦略 と組織関連連携	2. 計画 実行力	3. ロジスティクス パフォーマンス	4. 情報技術 の活用仕方	合計
貴社の合計得点	17.3	15.3	19.5	16.3	68.5
最大値					
一般用機器 (34社)	24.0	22.0	28.5	23.0	94.5
電機 機器 56社)	24.0	22.0	28.5	23.0	94.5
平均					
一般用機器 (34社)	15.6	14.8	19.7	15.8	65.8
製造業 (90社)	15.4	14.8	19.3	15.0	64.4
全体 (製造業+物流業) 329社)	15.2	14.4	19.4	14.7	63.7
電機 機器 56社)	15.1	14.3	18.7	14.9	63.0
順位					
一般用機器 (34社)	9	14	18	16	15
電機 機器 56社)	14	18	24	20	22
製造業 (90社)	43	86	81	68	68
全体 329社)	75	133	141	107	112

40

## 診断結果サマリー表

項目	現状レベル	次レベル	ベストプラクティス(レベル5)
①企業戦略の明確さとロジスティクスの位置付け	3.33	3.09	3.33
②取引先(サプライヤー)との取引条件の明確さと情報共有の程度	3.67	3.19	3.67
③納入先(顧客)との取引条件の明確さと情報共有の程度	3.67	3.17	3.67
④顧客満足の測定とその向上のための社内体制	3.33	3.03	3.33
⑤人材育成とその評価システム	3.33	3.14	3.33

### 診断結果サマリー表(7)

LSC各項目に関して、現状レベルならびに目指すべき次レベル等を一覧表にして提示

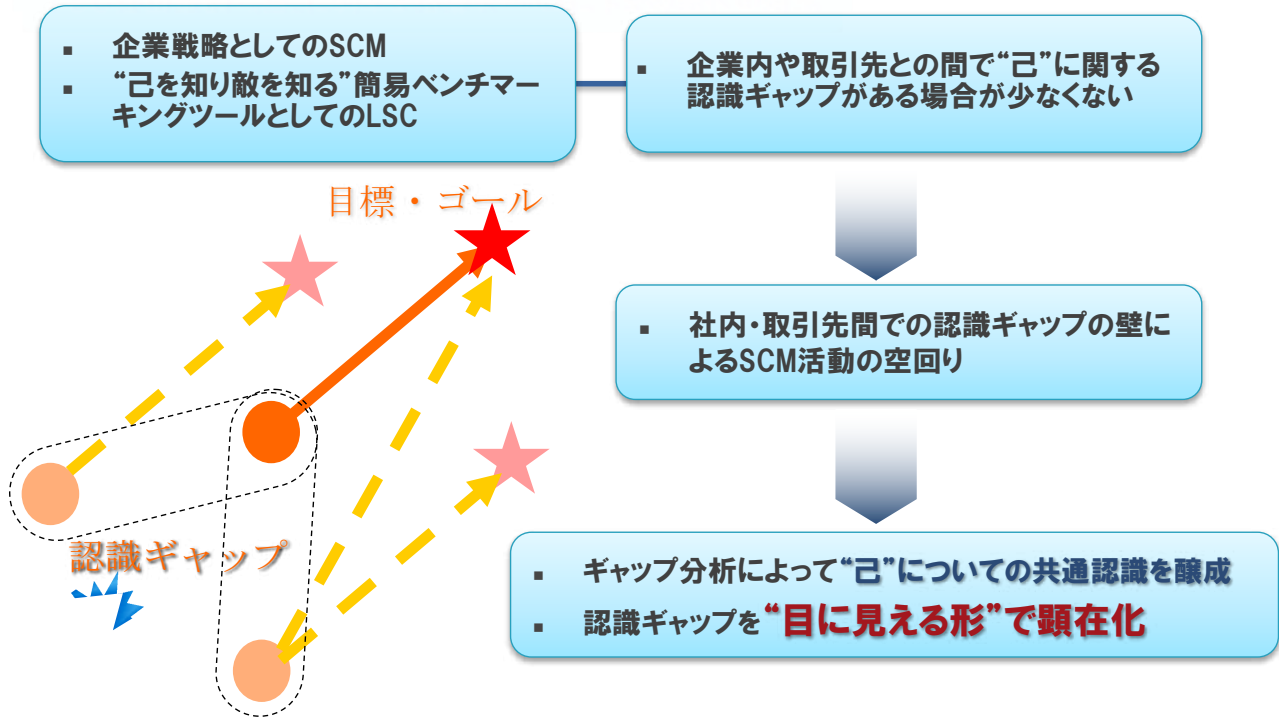
項目	現状レベル	次レベル	ベストプラクティス(レベル5)
①企業戦略の明確さとロジスティクスの位置付け	貴社回答 3.33 業界平均 3.09	トップ 担当役員)のもと、ロジスティクスやSCM 改革組織はあるが、全社的な浸透までには至っていない	社長のリーダーシップと明確な戦略のもとに、環境変化に即応可能な全社的体制が出来ている
②取引先(サプライヤー)との取引条件の明確さと情報共有の程度	貴社回答 3.67 業界平均 3.19	明文化された取引の合意があり、一部は情報共有に基づくw n-w nを目指した連携の取組みを開始している	明文化された取引の合意とともに、戦略と情報の共有に基づくw n-w nの連携体制が確立されている
③納入先(顧客)との取引条件の明確さと情報共有の程度	貴社回答 3.67 業界平均 3.17	明文化された取引の合意があり、w n-w nの連携のための情報共有は、顧客の主導のもと一部行っている	明文化された取引の合意とともに、戦略と情報の共有に基づく連携体制が確立されている
④顧客満足の測定とその向上のための社内体制	貴社回答 3.33 業界平均 3.03	定期的に顧客満足度調査を行っているが、その対応については営業任せになっていて社内連携は低い	定期的・定量的な顧客満足度調査が行われ、その向上のための社内関連部門の連携が出来ている
⑤人材育成とその評価システム	貴社回答 3.33 業界平均 3.14	リーダーシップや創造的提案能力を育成するプログラムがあり、実践されている	レベル3+その能力や成果に基づき評価システムが連動し、組織のエンパワメント向上につながっている

## LSC活用事例のご紹介

- ・組織内外に潜む認識ギャップは存在しないか
- ・強い現場力に頼り切っていないか



## LSC活用事例：“己”に対する認識ギャップによる効率化の阻害



43

## 認識ギャップ：強い現場力の裏返し、負の側面

### 日本企業における共通構造

部署間よりも階層間のギャップが顕著

企業の上層部ほど評価が甘くなる傾向

- ・ 現場の強さ・優秀さのあらわれ？
- ・ 経営層は現場の強さに甘えている？

**マネジメントの不在！？**

認識ギャップの存在がSCMレベルの進展を大きく阻害している

- ・ 社内に認識ギャップを抱えたままでは、SCM性能の向上は困難
- ・ 認識ギャップの解消がSCM性能向上への第一歩

**共通認識の醸成が必須**

なんとなくは分かっている認識ギャップを目に見える形で顕在させることが重要

48



# LSCによる国際比較

- ・日本のSCMLレベルは海外に比べて高いのか
- ・戦略的マネジメント力に根ざしたICT活用がカギ  
—組織能力と情報技術活用力の相乗効果—
- ・日本におけるものづくり文化の源泉とその功罪

・日本におけるものづくり文化の源泉とその功罪  
—組織能力と情報技術活用力の相乗効果—

49

## 各国SCM構造の違い

	日本			韓国			中国			タイ			フィンランド		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3
1-①企業戦略の明確さとロジスティクスの位置付け	.260	.580	.267	.430	.474	.232	.427	.292	.524	.493	.299	.327	.556	.186	.226
1-②取引先との取引条件の明確さと情報共有の程度	.385	.561	.235	.247	.310	.567	.355	.258	.610	.459	.229	.456	.781	.086	.220
1-③納入先との取引条件の明確さと情報共有の程度	.330	.589	.201	.179	.185	.743	.230	.198	.627	.396	.204	.388	.514	.144	.262
1-④顧客満足の測定とその向上のための社内体制	.313	.513	.228	.332	.286	.461	.488	.248	.529	.239	.600	.189	.430	.218	.417
1-⑤人材育成とその評価システム	.230	.593	.212	.286	.323	.395	.481	.346	.389	.173	.659	.164	.444	.013	.556
2-①資源や在庫・拠点のDFLに基づく最適化戦略	.405	.438	.337	.616	.350	.205	.381	.537	.349	.435	.388	.406	.564	.265	.356
2-②市場動向の把握と需要予測の精度	.405	.354	.205	.495	.192	.363	.523	.347	.350	.123	.264	.739	.291	.339	.384
2-③SCMの計画(受注から配車まで)精度と調整能力	.538	.349	.207	.516	.081	.376	.573	.295	.379	.309	.358	.523	.280	.169	.764
2-④在庫・進捗情報管理精度とその情報の共有	.543	.266	.326	.526	.236	.381	.503	.310	.502	.420	.451	.317	.089	.243	.586
2-⑤プロセスの標準化・可視化の程度と体制	.500	.423	.320	.551	.377	.369	.531	.406	.444	.177	.692	.301	.219	.244	.634
3-①ジャストインタイム(フロア・レディ)の実践	.609	.292	.362	.575	.414	.243	.570	.452	.243	.345	.414	.349	.057	.592	.558
3-②在庫回転率とキャッシュフロー・キャッシュ	.565	.303	.203	.520	.238	.209	.657	.374	.213	.422	.232	.407	.511	.504	.126
3-③顧客(受注)から納品までリードタイムと積載効率	.594	.212	.254	.467	.264	.375	.525	.263	.302	.442	.523	.219	.101	.765	.098
3-④納期・納品遵守率/物流品質	.518	.243	.299	.514	.270	.290	.686	.231	.314	.456	.450	.321	.367	.638	.193
3-⑤トータル在庫の把握と機会損失	.422	.360	.378	.604	.326	.173	.510	.421	.316	.460	.159	.337	.307	.501	.275
3-⑥環境対応	.091	.331	.454	.401	.090	.326	—	—	—	—	—	—	—	—	—
3-⑦トータルロジスティクスコストの把握	.407	.337	.289	.729	.241	.120	—	—	—	—	—	—	—	—	—
4-①EDIのカバー率	.283	.108	.648	.185	.853	.229	.276	.659	.185	.679	.240	.270	.409	.525	.073
4-②バーコード(AIDC)の活用度	.272	.184	.630	.376	.564	.145	.324	.673	.097	.668	.156	.221	.553	.117	.094
4-③PC、業務・意思決定支援ソフトの有効活用	.283	.223	.533	.243	.442	.279	.222	.578	.440	.592	.333	.008	-.042	.654	.337
4-④オープン標準・ワンナンバー化への対応度	.239	.306	.510	.226	.455	.403	.320	.604	.437	.564	.274	.128	.340	.384	.152
4-⑤取引先への意思決定支援の程度	.302	.291	.592	.441	.406	.322	.255	.623	.408	.591	.162	.333	.335	.124	.501

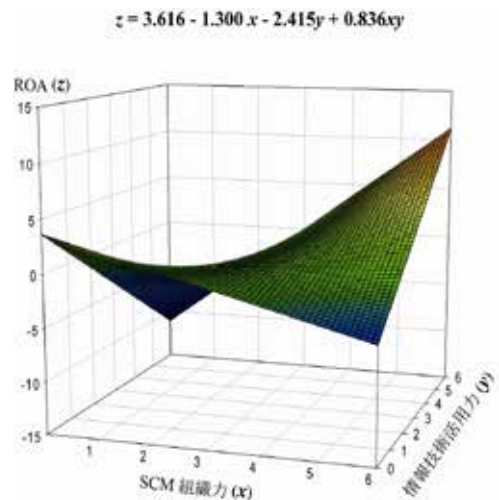
- ・東北アジア地区における共通構造・・・組織能力と情報技術活用力は別物として認識される傾向

51

情報技術：必要条件であって十分条件ではない

### 組織能力とIT活用力の相乗効果

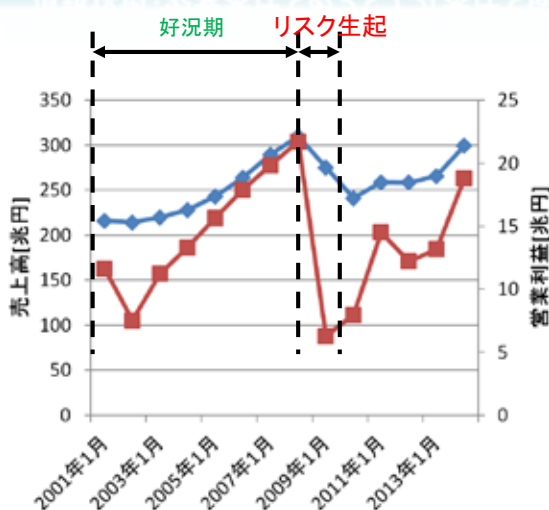
- 日本企業のSCM構造において、パフォーマンスとしての変化対応力の土台となるSCM組織力と情報技術活用力
  - どちらか一方では経営成果に対し負の影響を及ぼしかねない
  - とりわけ情報技術活用力に関しては、その傾向が顕著
- 闇雲なIT導入は意味をなさず
- SCMに向けた明確な戦略の下、それを実現するための**組織体制と情報技術を相互補完的に強化することが必須**



52

情報技術：必要条件であって十分条件ではない

## 潜在的な脆弱性



- SCM性能と景気との相関(日経平均株価との分析)
  - 好況期にみられるIT活用力の上昇
  - リスク生起後の収益性悪化に多大なる影響

外的要因が発生しない限り  
脆弱性は明るみに出ない

[Wagner et al., 2006]

- リーマンショック時にみられる落ち込みを軽減するには
    - 組織能力
    - 顧客・サプライヤーとの連携
    - 市場動向・顧客ニーズの把握
- 顧客価値 ↑

よりグローバルな視点から脆弱性に対する対処能力(SC Resilience等)が必要とされる。

関連項目の拡充

GSCの開発・運用

53

## グローバルSCMスコアカード:GSC

- 顧客価値、グローバル視点からのサプライチェーンパフォーマンスに着目
- コスト削減から付加価値増大へのアプローチ

1-④\*: 販売・マーケティング部門とロジスティクス部門（機能）との連携  
 1-⑤\*: 生産・開発部門とロジスティクス部門（機能）との連携  
 1-⑥: 顧客ニーズ・満足度の測定とその活用に関する社内体制  
 1-⑦: 人材育成とナレッジマネジメントの質  
 1-⑧\*: 商慣習革新への取り組み

2-②\*: 輸配送計画・管理力  
 2-③\*: 戦略的調達力  
 2-⑤: SCMの計画（顧客起点の生産・販売・物流全工程）精度と調整能力  
 2-⑧\*: サプライチェーンリスクの見える化と対応

3-①\*: 品質保証のレベルと顧客価値の創造  
 3-②: サプライチェーン総コスト（特にトータル物流コスト）の把握と削減について  
 3-④\*: ジャストインタイムの実践と補充サイクルタイム短縮  
 3-⑦: 環境対応と環境を含めたCSRの体制とレベル

4-③: 業務・意思決定支援ソフト（ERP、SCMソフト、S&OP等）の有効活用  
 4-④\*: データ・ウェアハウジング（DWH）と情報活用  
 4-⑤\*: 商品ライフサイクルマネジメントと構成管理

54

## 国際比較に見る日本企業の強み・弱み

- 国際比較に見る日本企業の強み・弱み

### 強み

- 納期順守率、リードタイム等の現場力に支えられたロジスティクス・パフォーマンスに優れる

### 弱み

- 戦略と組織間連携の弱さ（**マネジメントの不在？**）
  - 現場の強さが経営者をして**根本的解決を避け**、現場レベルのミクロな**部分最適に任せておく体質**へとつながりかねない

- 認識ギャップのあり方

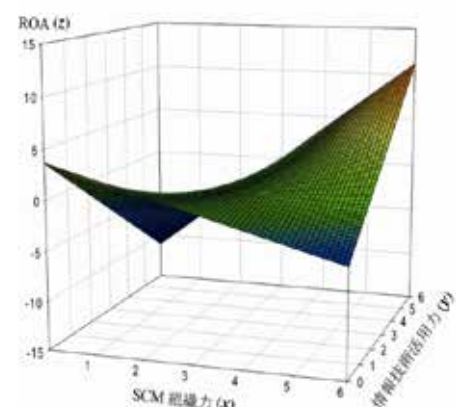
- 海外では、トップにいくほど厳しい見方

- トップダウンで下した指示を現場が正しく実行できているかよりシビアに評価
- それだけ現場を指示通りに動かすことが大変？

- 日本では、企業の上層部ほど評価が甘くなる

- 現場の強さのあらわれ？
- 経営層は現場の優秀さに頼り切り？

$$z = 3.616 - 1.300x - 2.415y + 0.836xy$$



## SCMは企業戦略！！

- 現場の強みは差別化の武器として必須
- 現場に頼って達成しうるものではない

55

強みを活かしつつ、弱点の克服へ

制約条件の認識と活用が競争優位性のカギ

- ・ 従来の改善活動は暗黙のうちに、**拡大基調の手不足を前提**としている
- ・ 低成長、多様化時代においては**制約条件を先読みした改善活動の優先順位づけ(マネジメント力)**が重要

## ・ SCMは企業戦略

- トップダウンでの**戦略的マネジメント力**なくしてはオペレーション性能(現場力)を経営成果に結びつけることはできない

**客観的な現状認識に加え、それを組織として共有化することがSCM改革への第一歩！！**

56

## SCMを経営の柱とするために！

1

### SCM性能の健康診断を通じた現状把握

自社のSCMはどこに問題があるのか？客観的に現状を把握しよう

- ・ 組織として共有化し、共通認識として醸成することがポイント

2

### 組織能力と情報技術の相乗効果

3つのSCM性能全般のレベルアップを指向した改革・改善活動を

- ・ 各SCM性能は単独では経営成果に対するインパクトは薄い

3

### SCMは企業戦略！

現場レベルの努力をムダにしないためにも戦略的マネジメント力が不可欠

- ・ 確固たる戦略の下、各オペレーションを市場動向にリンクさせることがカギ

57

**客観的な現状認識に加え、それを組織として  
共有化することがSCM改革への第一歩！！**

**スコアカードを用いたSCM健康診断・  
簡易ベンチマーキング情報のご提供は  
無料です**

**お問合せはこちらまで  
suzuki.s.ag@m.titech.ac.jp**

**スコアカード（LSC、GSC）は下記からもダウンロード頂けます。  
<http://www.me.titech.ac.jp/suzukilab/lsc.html>**