

フェーズⅡ（プロセス改革企画）の事例 2-1

サプライチェーンの「見える化」と問題となるレベル2プロセスの特定

ある連結売上 5,000 億円超の軽機械メーカーでは、輸出が全社の売上の約 20%に相当しており、出荷先が大小合わせて 250 近くに増加して、取引形態もばらばらとなって非効率なサプライチェーンとなっていました。それだけでなく、全体を把握している人がいないという状態でした。そこで、輸出サプライチェーンの「見える化」に取り組むことになりました。

プロセス参照モデル SCOR のプロセス定義をもとに、筆者は毎週、約 3 時間、営業部門(米国、欧州、アジア担当)、物流部門、生産部門(実際の生産は海外)に対してインタビューを行って、現場が回答できない件については翌週までに調査するよう依頼、これを約 3 カ月間、繰り返しました。同じインプットやアウトプット名であっても、実際の帳表を提出してもらい、その項目が本当に同じかどうかを確認しました。

最終的に、レベル3プロセスを図表 4.6 のようなインプット名とアウトプット名が付いた SWIM チャートに記述して、全体を 3 種類のサプライチェーンに整理しました。これによって、今まで誰も把握出来なかった日本本社、海外製造子会社、海外販売会社にまたがるサプライチェーン全体が「見える化」できたのでした。そして、使用されていないことが明らかになった帳表の廃止もできました。

さて、東南アジアの製造子会社ではたびたび納期遅延を起こすため、海外販売会社では安全在庫を増やして通常の在庫金額が増加してしまい、さらに年末のクリスマス商戦では販売機会損失が発生するという問題が起きていました。日本本社では、原因は工場の生産計画プロセスだと決めつけていました。

そこで、筆者はその工場に出張して分析することになりました。ここで、GUTSY-4 のレベル2プロセス分析の手法の一つである機能・課題展開アプローチを適用して、出荷、受注・出荷計画、需給計画プロセスを含めた 5 つのレベル2プロセスを分析しました。

結果としては、生産計画ではなく、本社が関与している需給計画プロセスに原因があることを究明しました。そこで、需給計画に含まれる 4 つのレベル3プロセスについて、前述の「見える化」で作成済みの SWIM チャートを利用して課題分析・分類アプローチを適用して分析しました。その結果、需給計画のインプットとしての調達制約に関するデータの把握が不十分なこと、需給計画決定方針の業務ルールが遵守されていないことなどを現地で 3 日間で特定しました。この分析結果が図表 4.7 です。筆者はこの工場に関する予備知識を事前に全く持っていませんでしたが、事前に「見える化」されていたため、現地の 3 日間だけで根本原因を特定できたのでした。