

# ベンチマーキングと SCOR

大石 高至

## 1. はじめに

「ベンチマーキングと SCOR」と言う論題を頂いた。SCOR (Supply Chain Operational Reference - model) は米国 SCC (Supply Chain Council) が普及しているサプライチェーンのビジネスプロセスモデルである。また、ベンチマーキングとは、端的に言えば企業全体の性能モデルを作って、その測定値を他社と比較することである。したがって、本論では、このビジネスプロセスモデルと企業性能モデルと言う二つのモデルの紹介と関係を明確にすることとする。

## 2. 企業性能モデルの必要性

企業の性能モデルの必要性をご理解頂くために、先ず、次のような簡単なケースの説明から開始したい。

筆者は、かつて某所でソフトウェアパッケージ事業のプロダクトマネージャを経験したことがある。その時点の事業運営で問題になっていたのは、販売実績の伸び悩みであった。販売のビジネスプロセスを極めて単純化して説明すると以下ようになる。

(1)我々が提供するソフトウェアパッケージが活用出来そうな企業を選定し、ダイレクトメールを送る。(2)ダイレクトメールに対して反応があった企業に対して担当セールスをアサインする。担当セールスは電話をかけて状況をヒアリングし、訪問のアポイントメントを取る。(3)担当セールスは、今期物件として受注するために見積書を作成し、契約条件を客先との間でつめる。(4)競合に勝ち残り、当社製のソフトウェアパッケージで上申して頂き予算確定してもらう。(5)顧客の特殊仕様を折り込んでソフトウェアパッケージをカスタマイズし納品する。

我々は上記5つの販売プロセスを分析するために簡単な性能モデルを作成し問題を分析した。(図1)

「ベンチマーキングと SCOR」と言うテーマで何故こんな販売プロセスの悩みの話しをするのか、疑念に思われる方もいらっしゃるであろう。しかし、もう少し辛抱強く先に読み進んで見て頂きたい。図1の販売プロセスでは、5人の販売要員が5,000件のダイレクトメールを出して半期25件の成約である。0.5%の成約率を少ないと考えるか多いと考えるかは別として、我々は目標とする事業性能を達成するためには今後半期50件の成約が必要との結論に達した。現状の経営資源でセールスパイプラインの性能を2倍にする試みは当初不可能と考えられたが、ある外資系企業の実例に触れることにより実現の可能性が見えてきた。その外資系企業では、成約までのセールスの期間を三月月にして2回転させるというやり方を採用していた。我々にとって、そのやり方(プラクティス)は実現手段として十分検討に値するものであった。

この例は一体何を意味しているのだろうか。少なくとも経営の領域では常識となっているB/S (Balance Sheet) やP/L (Profit & Loss) のような財務知識は、上記のようなケースの問題解決にはならない。財務情報は第三者に見せるための業績結果なのであって、企業性能を改善するためにこれから具体的にどうすべきかについては何も示唆してくれない。これらから言えることは、我々に必要なのは結果としての財務指標だけでなく、ビジネスプロセスとその性能モデルの理解だということである。

## 3. 経営管理のための企業性能モデル

このようなことを書くと、日本では経営管理層ではなく、中間管理層が企業のビジネスプロセスや性能モデルを把握しており、日本型の経営風土の中でうまく機能しているとお考えになる方もいるであろう。果たして、そうなのであろうか。私が経験した先のソフトウェアパッケージ事業の例では、販売プロセスの性能モデルは把握できても、開発プロセスの性能モデルは記述できなかった。開発プロセスの性能モデルは、開

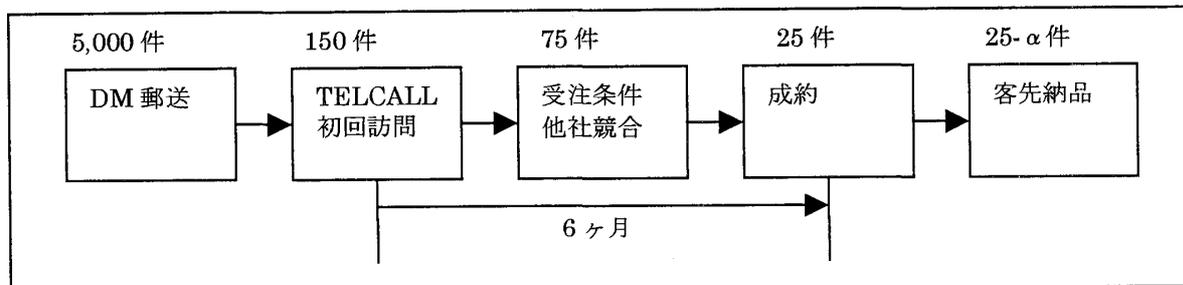


図1 某所ソフトウェアパッケージの販売プロセス性能モデル

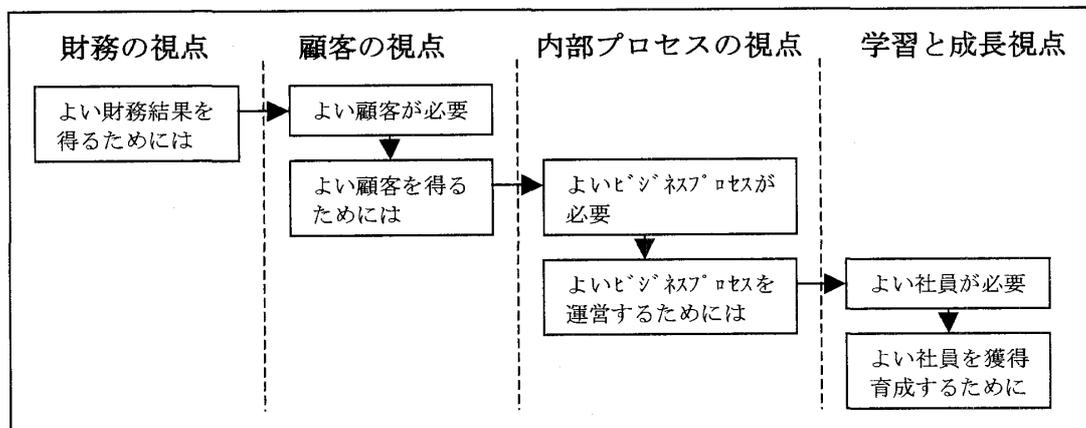


図2 Balanced Scorecard での単純な因果関係例

発現場の管理者の頭の中に、第三者には説明できない形で存在してはいたようだ。しかし、他人に説明も記述も出来ない内容を下敷きにして、開発と販売に跨る革新的なプロセスを新たに設計するなど到底できるわけではない。

このように考えて、筆者は、先ず経営管理層には彼らの目的に合った企業性能モデルが必要であると主張する。2番目に SCOR のようなビジネスプロセスモデリングツールであろう。この企業性能モデル開発の方法論として、米国では Balanced Scorecard が有名である。Balanced Scorecard は、Robert Kaplan と David Norton によって開発されたもので、過去米国の株主が企業の短期的な収益のみを追求した結果、長期的で持続的な企業の成長という観点で日本企業に敗北してしまったという反省を出発点としている。Balanced Scorecard では長期的な企業の成長を株主と企業経営者双方にとって測定可能とするために、従来の 1. 財務的の視点 (B/S, P/L) 以外に、2. 内部ビジネスプロセスの視点、3. 顧客の視点、4. 学習と成長の視点を付け加えることを推奨している。平易な言い方をすれば、良い財務状況、良いビジネスプロセス、良い顧客、良い社員に恵まれていれば企業の成長は続くという当たり前と言えれば当たり前のことではある。

さらに、Balanced Scorecard の優れている点は、上記 4 つの視点の性能指標間に因果関係 (Causal Chain) を設定して、性能指標の達成目標値をバランスさせるアプローチを採ることである。図 2 に因果関係を極めて単純化した例を示す。

#### 4. サプライチェーンの性能モデルとベンチマーキング

Balanced Scorecard のような企業性能モデルに対応して、特に、ビジネスプロセスに関する部分 (Balanced Scorecard では 2. 内部ビジネスプロセスの視点) の性能に着眼したものの 1 つに、サプライチェーンのための性能モデルがある。

サプライチェーン改革を推進するためには、経営者は先ず、経営者自らが利用する、自社のサプライチェーン性能モデルを定義しなければならない。次に定義した性能モデルを使って、自社の性能目標ターゲットを設定する。この時に目標性能値の設定が独りよがりのもにならないように、該当組織体の他部門の性能データと比較したり、競合企業の性能データ等の外部データと比較して設定することも有効である。後者は外部ベンチマーキングと呼ばれており、対象とする市場での競合が激しい場合には必須の作業であると米国

では言われている。外部ベンチマーキングによって、自社の真のコアコンピタンス部分の認識とそれ以外のコモンプラクティスの部分を分離して認識することを可能とする。このような認識の上に立って初めて、自社のコアコンピタンスでない部分についてはアウトソーシング（外注化）するだとか、アライアンスすべき他社を選定すると言った意思決定が可能となるのである。競合企業の外部性能データの入手と比較は、守秘義務上、ベンチマーキングを専門に行っている第三者に委託して行う。図3に米国 SCC (Supply Chain Council) で教材用に使用されているベンチマーキングデータ例を示す。

### 5. 性能モデルから構造モデルへ

このような企業戦略レベルでの目標値が設定された後に具体的なビジネスプロセスレベルの分析と設計という作業に入る。言い換えると図3のようなサプライチェーンの性能モデルから、ビジネスプロセス記法で表現される構造モデルへの変換を行うことになる。米国 SCC (Supply Chain Council) の SCOR (Supply Chain Operational Reference-model) は、この性能モデルからビジネスプロセスの構造モデルに変換するための実践的な手法として普及が期待されている。SCOR ではビジネスプロセスの構造モデルのことを Thread Diagram と呼んでいる。図4に Thread Diagram の例を示す。

図4中 Px/Sx/Mx/Dx は、小サフィックスを付けることによって、各々PLAN/SOURCE/MAKE/DELIVER の分類タイプを示す。一般に、PLAN は計画プロセス、SOURCE は購買プロセス、MAKE は製造プロセス、DELIVER は納入プロセスに対応す

る。(Thread Diagram 記法の詳細については、'SCM リサーチレビュー創刊号& VOL.2/ERP 研究推進フォーラム/SCM Study Group' を参照されたい) 図4 Thread Diagram のように、SCOR では企業のビジネスプロセスを部分に分解して記述して行く。そして、それは企業が目指すサプライチェーン性能を達成するために、企業構造のどの部分に改善の機会が潜んでいるのか診断 (Diagnostics) するための基本情報を得るためである。(図4の丸で囲んだ部分) そのために SCOR では分解された各ユニット毎にも性能の測定項目を持っている。図4で言えば、P1/P2/P3/P4/S1/M4/D1/D2 という分解された構造ユニット単位にも性能測定項目 (サイクルタイム、コスト、品質等) を持っている。

ここで分析 (Analysis) と言わず診断 (Diagnostics) と言っているのは、医者が患者の外部的症状から真の患部を特定していく分解的な手法のアナロジーを意識している。SCOR におけるこのような診断過程は分解的なものの見方、即ち、設定された目標性能値から分解された各プロセスの持つ性能値までを垂直的に関連 (Causal Chain) づけて因果関係や目標とのギャップを把握することにはほかならない。それによって、改善機会のあるサプライチェーン構造の一部を全体構造の中から特定化することができる。この改善のために構造部位を特定化するという行為こそが SCOR の使命である。

### 6. SCOR の適用範囲

SCOR は、性能モデルをビジネスプロセスと言う構造モデルに変換する以外にも、新しく設計されたビジネスプロセスを物理的なサプライチェーンネットワ

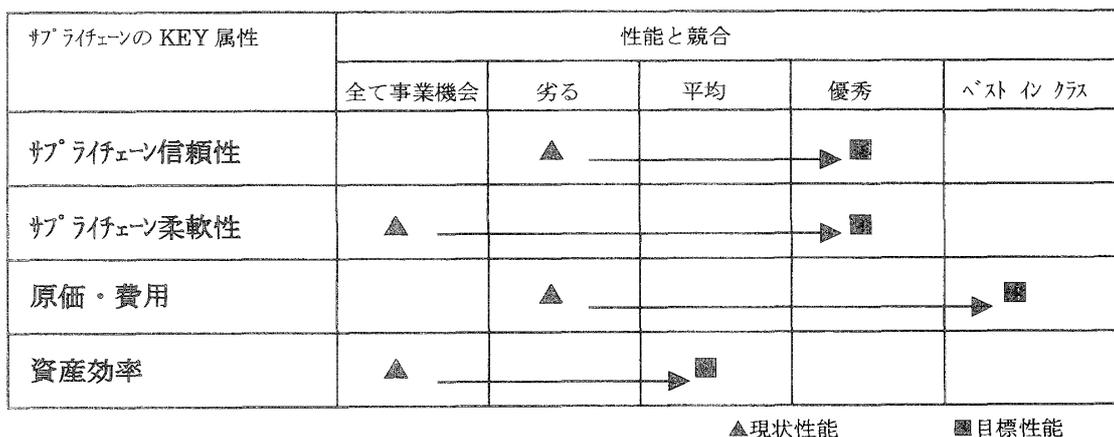


図3 サプライチェーン現状性能と目標性能

Source: 1998 Pittiglio Rabin Todd & McGrath and the Supply Chain Council 3383MV/7/20/98

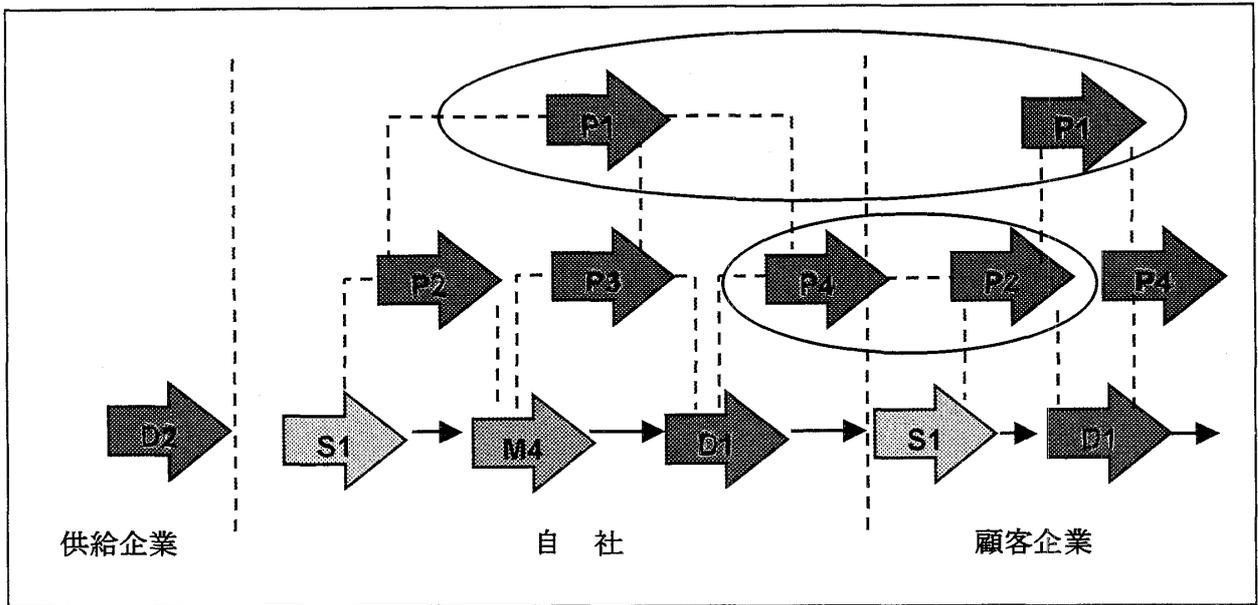


図4 Thread Diagram の例

© Copyright 1998 Pittiglio Rabin Todd & McGrath and the Supply-Chain Council 3383MV/7/20/98

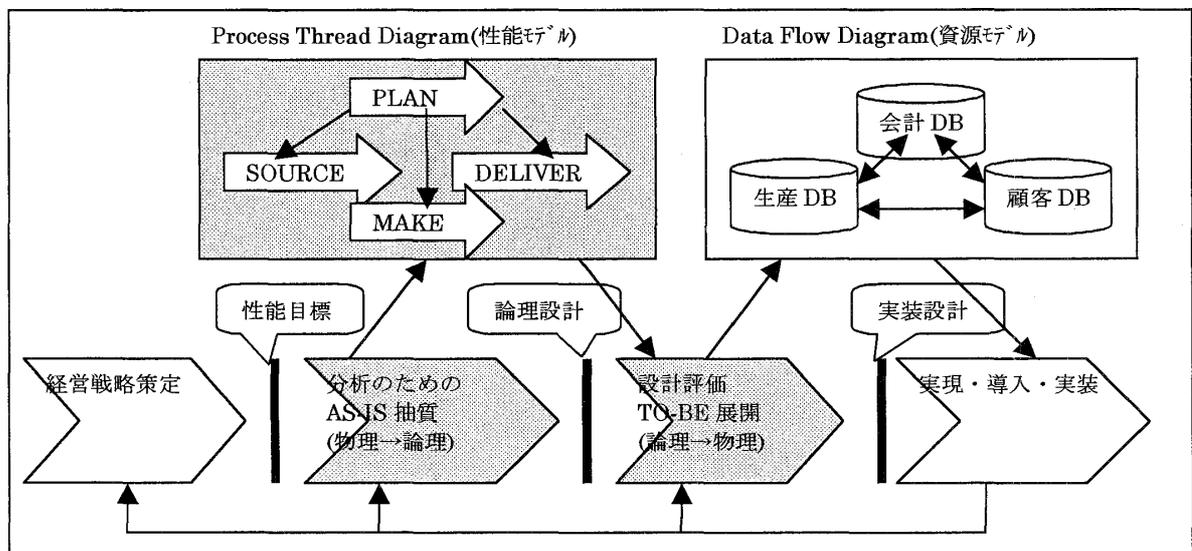


図5 SCOR とプロセスエンジニアリング体系

Source: ERP Forum Japan/SCM Study Group 1999

ーク（倉庫や工場，販売拠点等）に展開する際にも使用することができる。図5は筆者が所属するERP研究推進フォーラム/SCM Study Groupによって議論された内容を基にして、SCORの適用範囲について示した図である。（出典：ERP研究推進フォーラム/SCM Study Group）

## 7. 終わりに

企業の性能モデルとビジネスプロセスの構造モデルの関係とその発展動向について簡単に紹介した。しかし、新しいビジネスプロセスを設計し実現（Real-

ize) していくためには、さらに、

- 1) ビジネスプロセスの協調（Coordination）メカニズムの解析
- 2) ビジネスプロセス改善のための処方切りの切り方
- 3) ビジネスプロセスとソフトウェア実装設計インタフェース

なども併せて検討していく必要がある。先に紹介した筆者の所属するERP研究推進フォーラム/SCM Study Groupのより一層の活動が期待されている。