

2014/1/17

SCMスコアカードとは

このスコアカードは、自社または事業所の仕事の仕方や実績を、顧客起点のサプライチェーンマネジメント（SCM）の視点から、戦略・組織、計画・実行力、パフォーマンス、情報技術の活用の4つの側面に関連した項目について評価するLSC（ロジスティクススコアカード）を発展させ、グローバルな視点、さらにマーケティングや調達戦略、そして最新のIT活用を反映させた項目を追加した、30項目からなるSCM改革の簡易ベンチマーキングツールです。この評価を通して、自社／事業所の現在の仕事の仕方の強みや弱みを自己評価出来、自社やそのパートナーとSCM構築へ向けての改革を促すことをそのネライとしています。

スコアカード記入上の注意とご協力をお願い

該当すると思われるレベルを回答欄に記入して下さい。

- ・該当していると思われる場合でも条件をすべて満たしていない場合にはそのレベルより一段階下のレベルを選択して下さい。それでも2つのレベルの間にあると考えられる場合で、例えばレベル2と3の間では、2.5と判定しても結構です。
- ・項目によっては、担当の業務部門の意見や取引先・顧客の意見も参考にしながら、なるべくグループでの評価をお勧めいたします。

スコアカード記入の前に対象とする貴社または貴事業部について、差し支えない範囲で□内に✓をつけ、()内に具体的内容をご記入下さい。

- 貴社／貴事業部名 ()
 主な所在地 ()
- 貴社／貴事業部の業種
 □製造業（ご回答いただく主な取り扱い製品：）
 食品 □①日配品・飲料 □②素材・加工食品
 化学 □③素材系 □④消費財系
 繊維・製紙 □⑤繊維・製紙
 医薬品 □⑥医薬品
 電機・機器 □⑦一般用機器 □⑧業務用機器
 自動車 □⑨自動車・輸送機 □⑩自動車・電気部品
 □物流業
 □⑪物流子会社 □⑫3PL □⑬独立系
 □流通業
 □⑭卸売業 □⑮小売業 □その他 ()
 □その他 ()
- 貴社／貴事業所の年間売上高
 □①3億円未満 □②3～20億円 □③21～50億円 □④51～100億円
 □⑤101～200億円 □⑥201～500億円 □⑦501～1000億円 □⑧1001億円以上
- 貴社／貴事業所の従業員数
 □①20人未満 □②21～50人 □③51～100人 □④101～200人
 □⑤201～500人 □⑥501～1000人 □⑦1001人以上
 ・うち非正規社員の人数
 □①0 □②1割未満 □③1～2割未満 □④2～3割未満
 □⑤3～5割未満 □⑥5割以上
- 海外売上・生産の割合（大体の概算で結構です。該当しない場合は0とお答え下さい）
 海外売上高／総売上高 ()% 海外生産額／総生産額 ()%
- 外部委託している業務内容（一部でも該当しているものをすべて✓して下さい）
 □①なし □②構内物流業務 □③製造業務 □④製品物流業務
 □⑤情報処理業務 □⑥その他 ()

■スコアカード記入者またはグループ名と連絡先

記入者または記入グループ名 ()
 連絡先 Tel () Fax : ()
 e-mail : ()

スコアカード各項目のレベルを以下の回答欄にご記入ください

1. 企業戦略と組織間連携								2. 計画・実行力								3. SCパフォーマンス							4. 情報技術の活用						
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

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	備考(言葉)
1 企業戦略と組織間連携	① 企業戦略の明確さとSCMの位置付け(経営トップまたは戦略・企画部門との連携)		経営層(担当役員以上)にSCMについての戦略・方針がなく、改革を担当する部署もない	SCM改革の担当部署はあるが、活動は部門内に限定され、経営層(担当役員以上)の積極関与や明確な戦略はない	経営層(担当役員以上)のもとに、SCM改革や企画の部門はあるが、スタッフとしての活動がメインで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経営層上位(専務・常務クラス以上)が主導し、全社最適に合致した管理指標(KPI)を設定した上で、製品版に横断をさせた改革や活動が進みつつある	社長(CEO・COOクラス)のリーダーシップと明確な戦略のもとに、グローバルにかつ環境変化に即応可能な全社的体制が出来ている	★SCM(Supply Chain Management「サプライチェーン・マネジメント」): 顧客や消費者を起点とする情報(潜在ニーズ、実需、将来予測)を共有化し、販売や生産・開発やサプライチェーンを構成する組織間と連携のもとで、供給連鎖を見える化・同期化させることによって市場の変化に迅速対応し、在庫を最小限に抑えながら売上を増大を図り、利益やキャッシュフローを最大化するマネジメント
	② 取引先(調達先・サプライヤー)との取引条件*の明確さと情報共有**の程度 *納期・値引・在庫負担・運送条件 **計画内示、在庫情報等		主要取引先(サプライヤー)と取引内容の合意形成や情報共有がなく、単独で場当たり的な意思決定がなされている	主要取引先(サプライヤー)と、取引内容の合意形成が一部あるが、不明確なものや検討段階のものもある	主要取引先(サプライヤー)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	主要取引先(サプライヤー)とは、明文化された取引の合意があり、SRMが導入・確立されており、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自社主導のもとで一部行っている	明文化された取引の合意とともに、戦略と情報共有に基づくwi-winの連携体制が主要取引先ばかりでなく、海外を含めた末端の取引先(サプライヤー)まで確立されている	★SRM(Supplier Relationship Management): 企業とサプライヤー間の取引に関するプロセス及びそのプロセスの改善のこと。企業がサプライヤーとの理想的な協調関係を構築することで、戦略的な調達・原価低減も可能となる。SRMには単純な購買だけではなく、開発設計段階での協業なども含まれ、SCMには欠かせないマネジメントと位置づけられる。
	③ 納入先(顧客)との取引条件*の明確さと情報共有**の程度 *納期・納品条件、在庫負担、返品条件等 **需要・在庫情報、内示予測		主要納入先(顧客)と取引内容の合意形成や情報共有がなく、常に受身の立場での意思決定がなされている	主要納入先(顧客)と取引内容の合意形成が一部あるが、不明確なものや検討段階のものもある	主要納入先(顧客)と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	主要納入先(顧客)と明文化された取引の合意があり、CRMが導入・確立されており、wi-winの連携のための情報共有も、顧客の主導のもとで一部行っている	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海外を含めたほぼすべての顧客との間で確立されている	★CRM(Customer Relationship Management): 情報システムを応用して企業が顧客と長期的な関係を築く手法のこと。詳細な顧客データベースを元に、商品の売買から保守サービス、問い合わせやクレームへの対応など、個々の顧客とのすべてのやり取りを一貫して管理することにより実現する。顧客のニーズにきめ細かく対応することで、顧客の利便性と満足度を高め、顧客を常連客として囲い込んで収益率の最大化をはかることを目的としている。
	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		販売・マーケティング部門とロジスティクス部門とは、いずれか一方の関係で、一切連携性がない	販売・マーケティング部門とロジスティクス部門とは、調整等の話し合う場はあるが場当たり的である。	販売・マーケティング部門とロジスティクス部門とは、需給の予測や計画・実行のための定期的な会議の場があり、ある程度うまく機能している。	販売・マーケティング部門とロジスティクス部門とは、需給の状況を共同で確認できるシステムがあり、合意のもとでそれぞれ計画に反映させ、不測の状況に機動的なアクションがとれるようになっている。	レベル4に加えて、商品企画・設計・開発の段階で、DFLの観点から商品設計や生産・流通設計に参加し、サプライチェーン全体最適化に寄与している	★DR(Design Review): デザインレビュー、設計審査。設計過程の節目で部門横断のメンバーにより、性能、機能、信頼性等について審査し問題点の抽出や改善を行うこと。
	⑤ 生産・開発部門とロジスティクス部門(機能)との連携		生産・開発部門とロジスティクス部門とは、何れか一方の関係で、一切連携性がない	生産・開発部門とロジスティクス部門とは、調整等の話し合う場はあるが、場当たり的である。	生産・開発部門とロジスティクス部門とは、生産計画と連動したロジスティクス効率化計画のための定期的な会議の場があり、ある程度うまく機能している。	生産・開発部門とロジスティクス部門とは、生産計画と連動したロジスティクス効率化計画を実施する状況にあり、不測の状況に機動的なアクションがとれるようになっている。	レベル4に加えて、商品企画・設計・開発の段階で、DFLの観点から商品設計や生産・流通設計に参加し、サプライチェーン全体最適化に寄与している。	★DFL(Design For Logistics): 多様化や変化に対応しながらロジスティクスの効率化を維持するために、製品・荷姿の再設計や、補充や物流プロセスの再構築まで遡った対策・考え方の総称。
	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		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	コアとなる顧客の定義は明確にしているが、定期的な顧客ニーズや満足度に関する調査は無く、クレーム等の顧客の声を蓄積もしていない	定期的な顧客ニーズや満足度調査を行いVOCの運用もしているが、その対応については重要クレームを除いて営業任せになっている社内連携は低い	定期的・定量的な顧客に関する調査が行われ、ニーズへの対応や満足度向上をはじめとし、VOCを活かす社内関連部門の連携が出来ている	レベル4に加えて、隠れた顧客ニーズを発掘し商品開発するマーケティングや開発と一体となったSCMが構築できている	★VOC(Voice of Customers): 顧客の声をアンケートや苦情、インタビュー等を収集し、分析するシステム
	⑦ 人材育成とナレッジマネジメントの質		顧客や全体最適の視点での仕事の仕方に必要な人材育成プログラムは特に用意されていない	啓発や意識付けのスローガンはあるが、具体的な人材育成プログラムやナレッジマネジメントの仕組みは存在しない	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のもとで実践され、属人的なスキルを見える化するための取組もある	レベル3+グローバル化まで視野に入れたその能力や成果に基づく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	レベル4に加えて、知識やノウハウをチームや組織で共有するためのナレッジマネジメントがうまく機能し、グローバルに活躍出来る人材が十分育成されている	★ナレッジマネジメント(Knowledge Management): 社員や部門が保有している知識やノウハウを組織として蓄積し、それを共有化することによって企業活動に生かすための取り組みやシステム。
	⑧ 商慣習革新への取組		現状の商慣習を見直そうとする問題意識はない	現状の商慣習に対して問題意識はもっているが、特にアクションをとることは消極的である	社内で問題意識を共有し、一部取引先にも見直しへの取り組みを働きかけているが改革は限定的である	業界全体に働きかけ商慣習の革新を越えて、ダブルマージナライゼーション回避等のサプライチェーン全体最適化へ向けての戦略がとられている	★日本における改革すべき商慣習の例：返品制度、物流センターフィー、1/3ルール等 ★ダブルマージナライゼーション(Double Marginalization): 互いに利益最大化をわらう行動することで、サプライチェーン全体で連携したときにえられる利益から乖離してしまうこと	
2 計画・実行力	① 資源や在庫・拠点の最適化戦略		手持ちの資源や拠点について問題意識や戦略は特にもっていない	問題は感じているが具体的見直しの戦略・戦術は出来ていない	自社の拠点(工場・DC・TC)や輸送手段の見直しや共同化に基づく最適化を図る戦略をもち進めている	レベル3のシナリオがグローバル視点でも展開され(例えばリスクプーリング、差別化遅延戦略)、かつ顧客や取引先を巻き込んだものになっている	グローバルサプライチェーンを見直し商品設計・構成の変更まで含めた変化対応のための最適化が、継続的に行われている	★リスクプーリング(Risk Pooling): 在庫拠点の統合によるリスク(需要の変動)のプーリング効果により在庫を減らしたり、最終製品よりも共通部品やモジュールで需要を予測したり在庫をもつことで精度を高め在庫を減らす戦略。 ★差別化遅延戦略(Postponement Strategy): リスクプーリングでの説明の後者に相当。共通部品やモジュールで在庫をもつことで、最終製品にする時期を実際の需要に引き付ける戦略。
	② 輸送計画・管理力		効率的に運ぶための施策は特になく、ただ安く運ぶだけが関心事になっている	積載効率や燃費の活用等の効率を上げる施策は一応とられているが、システム化は十分にされていない	レベル2の効率化のための施策が配車計画とも連動してシステム化されている	レベル3のシステムに最適化の考えが組み込まれ、拠点配置と連動したミルクラン(巡回混載)やクロスドッキング(集荷混載)等の戦略的施策がとられている	レベル4に加えて、キャリアの動きがリアルタイムで見える化され、安全管理やリスクマネジメントにも活用されている	
	③ 戦略的調達力		調達について全社的な方針や戦略は特になく、予算は前年基準等で運用されている	経営方針には調達のビジョン等が謳われているが、実際の調達活動とのリンクはあまり明確にされていない	調達活動のあり方が経営方針の中で明確に位置付けられ、実際の調達活動にそれが反映されているが、具体的な戦略・戦術として展開されていない	全社的な明確な経営方針のもとで、内外作・購買加工区分の意思決定や、コストそしてBCP/BCMの観点からの集中・分散の調達・購買戦略等が展開され電子調達等の効率化も採用されている	グローバル調達を含めた全社のSCMやリスクマネジメントの方針及び中長期計画の元で展開・期ごとにフォローと計画のローリングが行われ、顧客対応の調達の業務プロセスや組織の改善・改革が行われている	★BCP(Business Continuity Plan: 事業継続計画): ★BCM(Business Continuity management: 事業継続マネジメント): 天災等の内外の脅威に対して、事態を予測し事業を継続させるための効果的な防止策・回復策を図る計画とマネジメント
	④ 市場動向の把握と需要予測の精度		営業の動や経験だけに任せている	特定商品についてのみ過去の売上数量を参考にし、営業の経験加味して需要予測を行っている	主要商品については、営業と関連部門を巻き込んだ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が商品全体で行われ、主要製品についてはアイテム別に実需の見える化が出来、それに基づく需要予測のシステム化や、CPFRについても一部導入出来ている	レベル4を、全面的にパートナーと協働で行われ、グローバルでも同様な展開と市場動向の変化にフレキシブルに見直し出来る体制になっている	★CPFR(Collaborative Planning Forecasting & Replenishment): メーカーと小売が協働して、メーカー・小売双方の将来予測や見込みを共有しながら商品の計画立案から販売(需要)予測、商品補充まで行う取り組み。ダブルマージナライゼーション(小売、メーカーそれぞれの思惑で利益最大化を図ることによる全体最適からの乖離)を防ぐことにつながる。
	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		在庫をもつことを前提にして、販売、補充、配達の計画が個別になされ、連動していない	主要な商品グループごとに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、週内の調整は個別になされている	月次レベルで主要商品グループごとに生産～販売～納品段階の全工程が見える化出来ており、それに基づく各実行計画が週レベルでローリングさせながら回り連動し、川下の計画では日レベル連動した調整が出来る	グローバルレベルでS&OPのような全社的なシステムが整備され、数量だけでなく予算面からの調整が可能になっており、日次レベルで連動しながら計画・調整が出来、取引先や顧客との時間レベルでの調整が可能である	★S&OP(Sales & Operation Planning): 商品群レベルで販売、配送、生産、在庫の一連の統合化された情報(量・金額)がレビュー出来(通常月次)、それに基づく事業計画に対する経営上の意思決定をシミュレーション出来るシステムであり、事業プランと実行計画を結び不測の事態にもスピーディな対応を可能にする。
	⑥ 在庫・進捗情報管理(トラッキング情報)精度とその情報の共有		補充活動の進捗や在庫情報のトラッキングは特に実施しておらず、結果の管理のみ	大体、日次レベルの進捗管理や月次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を含めてすべての活動の進捗の日次レベルで追跡できる体制にある	取引先の補充・在庫情報を含めて、日・時間レベルの追跡が出来る体制にある	顧客・取引先を含めてグローバルサプライチェーン全体での補充・在庫情報が追跡でき、戦略的にその情報共有している	
	⑦ プロセスの標準化・見える化の程度と改善・改革力		業務の標準化も実施できておらず、属人的でブラックボックス化している活動がある	おおむね業務の標準化はされているが、事業ブラックボックス化している活動がある	個々の事業所レベルでは標準化や見える化はおおむね出来ているが、取引先や顧客とのインターフェース部分の活動やそのコストの見える化は出来ていない	直接の顧客や取引先に限定的ながらサプライチェーンの業務の流れが標準化、見える化され、自社内の業務の継続的な改善・改革が行われている	主要な商品についてサプライチェーン全体の見える化が出来ており、事業ごとにサプライチェーンメンバーと連携した改革も行われている	★インターフェースコスト(Interface Cost): 物流に代表される組織間のインターフェイスで発生するコストであり、受発注等の情報授受や処理のためのコストを含む。情報共有されていない状況では様々なハンドリングに伴うコストが発生している状況である、いわゆる物流コストで把握できていない部分が多く占める。
	⑧ サプライチェーンリスクの見える化と対応		天災・人災を含めた等のサプライチェーンリスクに対する認識は不十分であり、何も対応をとっていない	地震等の天災や火災等によるBCP/BCMの必要性は認識しているが、コンティンジェンシープランは必ずしも体系化されていない	地震等の天災や火災等によるBCP/BCMの必要性は認識し、自社のコンティンジェンシープランもっているが、サプライチェーンを見直したのものにはっていない	主要商品についてサプライチェーンリスクの内容ごとに、どこにボトルネックがあるかの見える化が出来ていて、その対応へのコンティンジェンシープランも一応策定され策定されている	レベル4に加え、グローバルサプライチェーンにおける関連会社を含めたISO26000にある環境、人権、テロ、法令遵守等のあらゆるリスクの洗い出しを行い、デュエリジェンスが徹底されている	★コンティンジェンシープラン(Contingency Plan): 予めリスクの内容とその影響の大きさを想定した上での対策 ★ISO26000: "組織"ならびにサプライ・チェーン)についてのSR(社会的責任)のガイドライン(2010制定) ★デュエリジェンス: リスクの存在と生じる影響を明確にし、それを回避する努力 ※BCP(Business Continuity Plan)、BCM(Business Continuity management): 前出2-③参照

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	備考(言葉)	
3 S C パ フ ォ ー マ ン ス	① 品質保証のレベルと顧客価値の創造		商品や提供サービスに関する品質クレームが多発し、不良の流失防止策が講じられていない	品質保証の体系や品質向上の取り組みはあるが、源流管理の考え方がなくクレームが依然として多発している	品質保証の体系や品質向上の取り組みがあり、クレームや事故が減りつつあるが、源流管理は出来ていない	不良の発生防止や流出防止の体系・取り組みや源流管理の考え方のもとで整備され、クレームが十分低く抑えられている。	レベル4に加えて、常に顧客価値創造に向けた新たな品質つくり込み体制が機能している	★源流管理： 商品ライフサイクルの源流、すなわち設計・開発の段階で潜在的な品質問題を取り除き品質をつくり込む活動。手法としてはDR(デザインレビュー)やFMEA等がある	
	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 *受発注管理コスト(含む運賃)、在庫維持コスト、計画管理コスト、情報システム管理コスト等の物流に関するトータルコスト		販売管理費や製造原価を把握しているが、自社の物流コストは正確には把握していない	自社内の物流コストは、自家物流費、支払物流費、保管費等把握しているが、商品別には把握していない	原材料、製造原価とともに、物流コストについても取引先別、顧客別に大まかに把握し、商品別の収益管理に活用している。	ABC等の分析により間接費を含めた自社のサプライチェーン総コストに相当するものを商品別に把握し、収益管理だけでなくコスト削減のための改善に活かしている。	レベル4に加え、自社だけでなく取引先(サプライヤー)、顧客を横断にしたサプライチェーン全体のコストが把握できており、ターゲットコストリングによるコスト削減の改革が進められている。	★ABC (Activity Based Costing) : 活動基準原価計算と呼ばれる管理会計の方法。特に実際の把握しにくい間接費を、機械的に配賦するのではなく、コスト格差をうむ単位でアクティビティを定義することによって正確に算出する方法 ★ターゲットコストリング : 商品企画の段階で、商品の販売価格を戦略的に決めた後、利益を確保するための目標原価を定めそれを達成するためのVE等を通じたコスト作りこみための源流管理	
	③ 顧客(受注*から納品まで)リードタイムの短縮 *見込産業の場合は、計画立案から納品まで		受注から納品までのリードタイムが長く、顧客からの短縮の要請を頻繁に受けている	顧客別のリードタイムを把握しているが、短納期のものには在庫で対応し、リードタイム削減の取り組みはしていない	顧客別・アイテム別にリードタイムを把握・管理している。ただしリードタイムを構成する内容までの分析とそれに着眼した系統だった短縮の取り組みにはなっていない。	顧客別、アイテム別に顧客リードタイムとその構成まで把握し、その中でボトルネックに着眼した短縮の取り組みがなされている。	レベル4に加えて、ボトルネック短縮の取り組みがグローバルな観点からのパートナーと連携した取り組みになっており、さらに積載効率等の効率を高める活動にも運動している		
	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		ジャストインタイムという考え方や意識は、組織内にはない	ジャストインタイムという考え方はあるものの生産・補充・荷役・配送に生かされていない	ジャストインタイムに向かって、オペレーションに係わる効果的・効率的な改善や、小ロット化、シングル段取化、外段取化などの対策や改善が個々の活動についてある	生産だけでなく、配送計画からピッキング順序を決め配車という様な情報の流れと同期化したジャストインタイムの改善の継続的な取組が全社で行われている	レベル4の取り組みがグローバルSCを構成する取引先、顧客を巻き込んだものになり、海外の事業所にも確実に定着している		
	⑤ パーフェクトオーダーの実現		納期遵守率(納期遵守件数/オーダー件数)、納品率(正確納品件数/オーダー件数)を把握しておらずクレームも多い	納期遵守率、納品率を把握しているが、納期遅れや数量ミスが低減できていない	顧客との交わしたSLAについては概ね満たしている。納期遅れ、欠品・誤配、破損の発生源データの収集も行われているが、必ずしも系統的でなく対策やパーフェクトオーダー率向上は図られていない	遅れや数量間違い、破損等の発生源データが系統的に収集され、ボカヨケ等の未然防止対策が継続的にとられ、確実にパーフェクトオーダー率向上に結び付けている	レベル4の活動が、取引先・顧客と連携したものが広がり、同時にトータル在庫削減の活動と連動し在庫削減にも結び付けている	★パーフェクトオーダー率 (Perfect Order Fulfillment) : 書類が完全かつ正確で、さらに納入時に破損も無く納期を達成したオーダーの割合(%) SLA (Service Level Agreement) : 顧客とのサービスレベル(パーフェクトオーダー率)を取り決めた契約レベル	
	⑥ トータル在庫の把握と機会損失の低減		事業所または自社内の手持ち在庫しか把握しておらず、売り損じに伴う機会損失も推計していない	自社内の在庫把握に加えて、機会損失も推計している	自社を含めた一次納品先(卸等)の在庫は把握し(週または日レベルで)、自社の機会損失を推計しているが、最終顧客(小売等)の在庫は把握できていない。	レベル3に加え、二次顧客(小売)段階の一部の在庫を日レベルで把握し、機会損失も推計できている	取引先の原材料から自社を含めたサプライチェーン全体の在庫がリアルタイムベースで把握、最終需要の機会損失まで推計でき、最適在庫を維持するためのアクションが定期的にとられている		
	⑦ 環境対応と環境を含めたCSRの体制とレベル		環境対応や、安全やコンプライアンスへの関心が気薄であり、会社・事業部など組織として特に対策もしていない。	モーダルシフトやグリーン調達等の個別の環境問題へ施策が部分的にはあるが、SC視点での対応や、安全やコンプライアンス等を含めたCSRの取組にはなっていない	環境を含めたCSRの意識や文書は存在し、一部は定量的な目標を掲げて改善活動が実施されている	サプライチェーンの視点でのCSRの取り組みの体系が一応整備され、外部に向けての活動の発信も行われている	レベル4の取り組みが、グローバルSCのもとで展開され、それぞれの社についての目標について確実な毎年PDCA(plan-Do-Check-Act)のサイクルが回されている	★CSR (Corporate Social Responsibility) : 企業の社会的責任。環境や安全、そしてコンプライアンス(法令遵守)等についての活動についての見える化とレベルアップの取り組み。 ★モーダルシフト : 輸送モードをトラックから、環境負荷のより小さい鉄道や船舶にシフトさせること。 グリーン購入 : 製品の原材料・部品や資材、サービス等を調達する際、環境負荷の小さいものを優先的に選んで購入する取り組みのこと。	
4 情 報 技 術 の 活 用	① EDIの活用とカバー率		どの顧客・取引先ともネットワークで結ばれていない	一部顧客・主要取引先の要求に応じてEDIを導入しているが、あくまで受身の立場である	EDIの使用率は50%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において、EDIのやり取りのほとんどが社内システムとリンクし、手作業を伴わない	一部例外を除いてほとんどが社内システムとリンクしたEDIであり、オープン標準の採用や移行にも積極的である		
	② 自動認識技術(AIDC技術)の活用		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検品等を行っているが、そのデータを他目的に活用するような使い方がなっていない	二次元バーコードや他のAIDC技術も併用し、読み込みデータを他のシステムで活用する等、情物一致の効果も一部ではあるが出している	レベル3の活用を拡大させるために、業務改革と一体で情物一致やトラックングの手段としてAIDC技術の活用を進めている	サプライチェーン全域において、AIDC技術をフル活用し情報の一元化・見える化を実現している	AIDC技術 (Automatic Identification Data Capture Techniques) : 人間の介在なしにモノを特定する方法、技術 *リニアシンボル(通称:バーコード) *二次元シンボル(通称:二次元バーコード) *磁気ストライプ *RFID (Radio Frequency Identification) *生体特定技術(指紋、網膜、声紋)	
	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		PCレベルの業務支援ソフトしか活用していない	業務の一部に自動化するソフトが活用されている	日常管理のルーティン的な業務はシステム化され大半はコンピュータ化されている	レベル3に加え、基幹業務パッケージや連動した意思決定支援ツールが導入されているが、全社的な整合性は必ずしもとられていない	レベル4に加え、グローバルレベルで整合性のとれたS&OPのような経営の意思決定をスピードアップするシステムがあり、その利活用が高度に実現出来ている	★ERP (Enterprise Resource Planning) : 販売、生産、会計といった企業の基幹的な情報処理業務を統合化した新しい形態のパッケージソフト。 SCMソフト : ERPに対して、経営上の計画や意思決定支援を目的としたソフト。需要予測から、販売計画、生産・物流計画等を同期化させながら最適化を目指したロジックよりなる。	
	④ データ・ウェアハウジング (DWH) と情報活用		データウェアハウジングの発想そのものがない	データウェアハウジングの発想はあるが、その多くは紙媒体で情報の量やその更新に問題を抱えている	部分的に必要なコンピュータによるデータベース化は出来ているが、その統合化やスピーディな活用までには至っていない	大体の統合的なデータウェアハウジングのシステムが出来て、SCMや経営の意思決定のスピード化にかなり寄与している	グローバルを含む全社レベルで整合のとれた統合データウェアハウジングシステムがあり、最新データの更新や、過去の履歴も必要に応じて見ることが出来、経営の意思決定のスピード化に多大に寄与している	★DWH (Data Warehousing/Business Intelligence) : SCMに必要なデータベース(市場状況、販売、在庫、調達先、人材等)が統合的な整備と更新のコンピュータシステムで、経営の質の高い意思決定のスピード化に寄与するもの	
	⑤ 商品ライフサイクルマネジメントと構成管理		コンピュータの活用以前に、ライフサイクルマネジメントという発想そのものがなく、品種や部品コード等も場当たり的な付与されている	品種や部品コードの一元化については努力はなされているが、商品やサービス全体の設計やBOMの構成管理までには至っていない	取扱商品・サービスのBOM等の構成管理の体制は、一部コンピュータによる管理体制は出来ている	レベル3の取り組みが、ライフサイクルレベルで一貫した整合性のとれたものになっており、主要商品・サービスについては何かを変更すると連動して自動更新されるしくみになっている	レベル4の体制が取扱品目全体に及び、それと常にコストダウンや最適化を図るための活動が連動している	★ライフサイクルマネジメント (Life Cycle Management) : 新商品・サービスの企画から開発、立ち上げ、生産、サービス提供、リサイクルそして市場から消えるまでの様々な設計変更や所在等の一貫したコンピュータシステム ★BOM (Bills Of Materials) : 部品構成表、構成管理:製品(システム)のライフサイクルにわたる性能、機能的および物理的要件、設計、操作に関する情報をその変更を含めて維持すること	
	⑥ オープン標準・ワンナンバー化への対応		情報技術の活用オープン標準の採用や、有効活用のためのワンナンバー化は視野にない	レベル1について、その必要性は理解しているが、実行出来ていない	自社内についてはコード類のワンナンバー化や、情報技術の能力を引き出す業務のシンプル化を行っている	レベル3を取引先を含めて実現し、EDI等のオープン標準の採用または検討している	レベル4を、顧客を含めて実現し、オープン標準採用にもイニシアティブをとっている	★ワンナンバー(ユニークナンバー)化 : 貨物や商品のコード類の部門や組織、そして国を超えた1つのナンバーを与えることで、再入力やリハンドリングを防ぐことを目的としたもの。EDIやADC技術を組織間で有効活用するための大きな要件でもある。	
	⑦ 取引先や顧客への意思決定支援の程度		取引先や顧客のシステム、及び意思決定の仕方は理解していないし、特に関心もない	取引先や顧客の意思決定の仕方は大体は理解しているが、使用システムについては把握していない	取引先や顧客の活用システムは把握しているが、win-winを実現するための提案や動きはしていない	win-winを実現するために相互のシステムの運用方法や意思決定についての変更等の提案をはじめしている	win-winを実現し、常にその改善・改革のためのイニシアティブを取り、取引先や顧客に提案・支援を行っている		