

SCM ロジスティクススコアカード(LSC) <メーカー版> 回答用紙

平成( )年( )月( )日

■スコアカード記入上の注意とご協力のお願い

本ページ下欄の貴社(貴事業部)概要、およびスコアカード回答欄に必要な事項をご記入のうえ、本ページのみ切り離し、ページ上のFAX番号または e-mail 宛にご返信下さい。折り返しベンチマーク情報をメールにて返送させていただきます。

- (1) 該当すると思われるレベルを回答欄に記入して下さい。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と判定して頂いて結構です。
- (2) 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またはその中間の点数を選択して下さい。
- (3) 貴社/貴事業所では明らかに必要としない、該当しないという項目については、回答欄に N/A または“—”を記入して下さい。
- (4) 貴社/貴事業部の新商品開発の全体像が把握していると思われる方に、ご回答をお願いします。なお、業務内容・形態等が大きく異なる複数の事業がある場合には、事業別にそれぞれ別の回答用紙でお答えいただくことをお薦めします。
- (5) このスコアカードを自社/事業部内の複数の方々で独立に評価・回答することによって、SCM 性能に関する認識ギャップの“見える化”が可能になります。その場合には、人数分それぞれ別の回答用紙でご回答下さい。

■守秘義務とベンチマーク情報の提供

- (1) 提出いただいたスコアカードの評点等は、外部に公表することは決してありませんので、ご協力よろしくお願いします。もしご希望があれば、守秘義務契約を締結させていただきます。
- (2) ご回答いただいた場合には、貴社(事業部)の全産業、産業別のポジショニングや、ベンチマークに有効な情報を提供する SCM 性能に関する診断結果を、電子情報としてお返しいたします。診断の内容については、別紙の資料をご参照下さい。

■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口内に✓、具体的内容をご記入下さい

1.  貴社名 /  貴事業部の名前と所在地 ( )  
 同主な所在地 ( )  都  道  府  県
2. 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  
 その他 ( )
3. 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
4. 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  
 ・うちパートの人数  
 ①0  ②1割未満  ③1~2割未満  ④2~3割未満  
 ⑤3~5割未満  ⑥5割以上
5. 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とベンチマーク情報の返送先(ギャップ分析をご希望の場合:人数をご記入下さい。( )人分、ベンチマーク情報返送先は共通にして、記入者欄に、必ず記入者の違いのわかる情報(部署・役職等)をご記入下さい)

記入者名 ( ) 記入者の役職または部署( )  
 連絡先(返送先) 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下さい

1. 企業戦略と組織間連携					2. 計画・実行力					3. ロジスティクスパフォーマンス							4. 情報技術の活用の仕方				
①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	①	②	③	④	⑤

付録1 SCM ロジスティクススコアカード(メーカー版 Ver4 2005/10/26)

1.企業戦略と組織間連携

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 企業戦略の明確さとロジスティクスの位置付け		企業トップの SCM やロジスティクスについての戦略・方針がなく、改革を担当する部署もない	ロジスティクス改革の担当部署はあるが、活動は部どまりで、トップの積極関与や明確な戦略はない	トップ(担当役員)のもとに、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	明確な戦略のもとでトップ(専務・常務クラス以上)が主導し、改革が進みつつある	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	サプライチェーン・マネジメント(Supply Chain Management, SCM): 顧客や消費者を起点とする情報を共有化し、供給連鎖を連携しながら同期化させることによって市場の変化に迅速対応する取り組み。業種や組織間の連携の形態によって、ECR、QR、CPR、VMI、3PL、CPFR、BTO、CTO 等の様々な用語が出現している。
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  *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、検討段階のものもある	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 の仕組みまでには至っていない	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ともに、戦略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*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、内示予測等		主要納入先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	主要納入先と、取引内容の合意形成が検討段階にある	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 の取り組みまでには至っていない	明文化された取引の合意があり、win-win の連携のための情報共有は、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		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いるが、定期的な満足度調査はなく、クレーム等の顧客の声の蓄積もしていない	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	レベル4+顧客とその顧客の満足度評価を共有し、商品企画に活かすパートナーシッププログラムがある	
⑤ 人材育成とその評価システム		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があり、実践されている	レベル3+その能力や成果に基づく評価システムが運動し、組織のエンパワーメント向上につながっている	レベル4+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の仕組みがありうまく機能している	ナレッジマネジメント: 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。

2.計画・実行力

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 資源(輸送手段)や在庫・拠点の DFL に基づく最適化戦略		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)や輸配送手段の見直しに基づき最適化を図る戦略を持ち進めている	レベル3のシナリオが顧客や取引先を巻き込んだものになっている	サプライチェーンを見渡し商品設計・構成の変更まで含めた変化対応のための共同化やカテゴリーマネジメント戦略がある	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。 カテゴリーマネジメント: ブランドやアイテムといった単位ではなく、消費者の購買ニーズに基づく商品カテゴリーを戦略的なユニットとして、取引関係にある、メーカーと小売業が協力して売場効率の向上を推進する戦略的連携。
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	特定商品についてのみ過去の売上数量を参考にし、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、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を商品全体に、または、主要製品についてはアイテム別に展開し、また需要予測のシステム化が出来ている	レベル4を、パートナーと協働で行い、市場動向の変化にフレキシブルに見直し出来る	
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、週内の調整は個別になされている	各計画が週レベルでローリングさせながら連動し、川下の計画では日レベル連動した調整出来る	日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	
④ 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やっておらず、結果の管理のみ	大体日レベルの進捗管理や月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	
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可視化はまだあまり出来ておらず、ブラックボックス化している活動がある	大体の仕事の仕方は標準化されているが、全体の仕事の流れは必ずしも可視化されていない	標準化や可視化は十分なされているが、取引先とのインターフェイス部分の活動が可視化出来ない	インターフェイス部分を含めた仕事の流れが標準化、可視化され、自社内の仕事の改善・改革が行われている	レベル4に加えて、事業ごとにパートナーと連携した供給連鎖のプロセスが見え、同時に改革が行われている	インターフェイスコスト: 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。

3.ロジスティクスパフォーマンス

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 ジャストインタイム(フロア・レディ*)の実践 *情報共有に基づく情物の同期化による待ち時間レス、段取レスの取り組み		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	シングル段取、外段取、フロアレディというような対策が個々の活動についてある	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タイムの取り組みがある	レベル4の取り組みが取引先、顧客を巻き込んだものになっている	
② 在庫回転率とキャッシュ・ツー・キャッシュ		双方の指標を、ともに測定してなく、回転率は低く、資金の回転にも苦しんでいる	拠点別にトータルの在庫回転率は把握しているが、キャッシュの流れとリンクしたマネジメントにはなっていない	取引先別、カテゴリー・アイテム別に在庫回転率を把握している(把握の精度は週単位で、実績は年12回転以下)	レベル3を日単位の管理精度で行い(実績は12回転以上)、キャッシュフローにリンクしたマネジメントになっている	時間単位の管理精度で年24回転以上の実績で、キャッシュ・ツー・キャッシュも10日以内のレベルにある	キャッシュ・ツー・キャッシュ:現金収支であるキャッシュフローのサイクルタイム。売掛金回転日数+在庫回転日数-売掛金回収日数で定義される資金回収のスピード
③ 顧客(受注*から納品まで)リードタイムと積載効率 *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は把握しているが、短納期のは在庫で対応し、リードタイム削減の取組みはしていない	顧客別・アイテム別にリードタイムを把握・管理し、積載効率を高める配車計画とリンクさせている	レベル3+平均リードタイムが2日以内で、常にリードタイム短縮努力がなされている	レベル4+積載効率が平均80%以上を実現し、直送を積極的に活用している	
④ 納期・納品遵守率/物流品質		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)を把握してなくクレームも多い	納期遵守率、納品率を把握しているが、共に95%以下	いずれも95~99%にあり、納期遅れ、欠品・誤配、破損の発生源のデータの収集が行われている	いずれも99%以上であり、発生源データに基づき、ボカヨケ等の未然防止対策が継続的にとられている	レベル4+取引先・顧客と連携し、指標を維持し効率化を図るための検品レス等の取り組みを推進している	
⑤ トータル在庫の把握と機会損失		事業所または自社内の手持ち在庫しか把握してなく、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プラスして、機会損失も推計している	取引先を含めた在庫は把握し、自社の機会損失を推計している	取引先から自社そして顧客までの在庫量を把握しているが、機会損失は自社のみ分だけ推計している	自社を含めたサプライチェーン全体の在庫が把握でき、最終需要の機会損失まで推計できる	
⑥ 環境対応について		環境問題に関心は薄く、会社・事業部など組織として特に対策もしていない	ISO14000取得などを含めた、全社的な環境問題の取組をしている。また、社内に環境に関連した組織が存在し、社外への対応と社員への啓発を実施している	レベル2に加え、事業所における排出物をゼロにすることに力をつけている。また、社内に環境に関連した組織が存在し、社外への対応と社員への啓発を実施している	レベル3に加えて、環境負荷を考慮したロジスティクス改革(輸送手段の選択、経路の最適化、グリーン購入など)を実施している	レベル4に加えて、商品設計や商品開発まで遡り、DFE(環境対応設計)などライフサイクルを考慮したDFLレベルでの環境負荷削減への評価、設計がなされている	
⑦ トータルロジスティクスコスト*の把握について *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ロジスティクスに関するトータルコスト		販売管理費や製造原価は把握している。しかし、自社のロジスティクスに related コストは正確には把握していない	自社内のロジスティクスに related コストに関して、自家物流費、支払物流費、保管費等は把握している	レベル2のことを、取引先別、顧客別に大まかに把握し、収益管理に活用している	ABC等の分析により管理費を含めた自社のトータルロジスティクスコストに相当するものを、取引先別に把握し、収益管理だけでなく改善や改革に活かしている	レベル4に加えて、自社だけでなくサプライヤー、得意先を横串にしたトータルロジスティクスコストが把握できており、その削減によるゲインシェアリングシナリオが出来る	ABC(Activity Based Costing):活動基準原価計算と呼ばれる管理会計の方法。特に実態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

4.情報技術の活用の仕方

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 EDIのカバー率		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化がなされており、オープン標準の採用や移行にも積極的である	EDI(Electronic Data Interchange 電子データ交換):帳票等の商取引に必要なデータをデジタル化してネットワークを介して交換。交換メッセージには取引先グループ内でしか通用しない専用標準とオープン標準がある。オープン標準には国内標準としてCII標準に基づくJTRAN、国際標準としてUNEDIFACTがある。最近ではインターネットを用いた簡易的なEDIとして、WebEDIやXMLEDIがある。
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になっていない	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出している例がある	レベル3の効果を拡大させるために、バーコードや他のAIDCを業務改革とセットで情物一致の手段としてとらえている	レベル4に加えて、2次元シンボルやICタグの最適な組合せの下で、EDIとのリンクによるサプライチェーンレベルでのロジスティクス改革が実行あるいは視野に入っている	AIDC(Automatic Identification and Data Capture):バーコード(1次元、2次元)、RFID(またはICカード)等の情物一致のための自動認識技術の総称。
③ PC、業務・意思決定支援ソフト(ERP、SCMソフト等)の有効活用		業務にパソコンも活用していない	業務システムの一部にパソコンを活用している	日常管理的な業務システムの大半はパソコン等コンピューター化されている	レベル3に加え、サプライチェーンの計画や最適化に関して意思決定支援のツールとして情報技術を活用	ERPやSCMソフト、CRM等の情報技術を活用しており、その有用性を更に高めるため、アウトソーシングすることなども視野に入れている	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 オープン標準・ワンナンバー化への対応度		情報技術の活用により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	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。
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の根拠は知らないし、関心もない	取引先や顧客の意思決定の仕方は大体は分かっているが、使用システムについては把握していない	取引先や顧客の使用システムも把握しているが、win-winを実現するための提案や動きはしていない	win-winを実現するための相互のシステムの運用方法や意思決定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	