

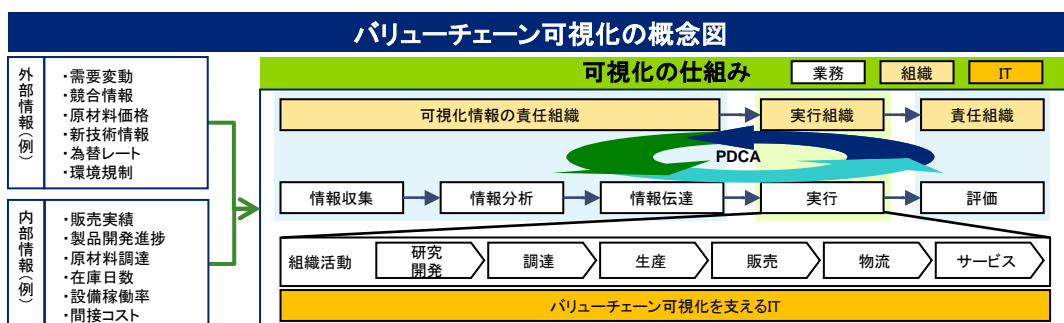
Value Chain Visualization

バリューチェーン可視化ソリューション

国際的なパワーバランスが大きくシフトしようとしている近年、金融市場・商品市場の動向や大規模な業界再編の動き等、企業を取り巻く環境状況について見通しを立てるのは非常に困難になっています。このような状況で企業に求められるのは、企業外部および内部の情報をタイムリーかつなるべく正確に把握し、一定の分析に基づいて判断し行動する能力です。この能力を組織に定着させるための改革を実行するにあたり、デロイトトーマツ コンサルティングのバリューチェーン可視化ソリューションは、業務・組織・ITの全ての側面からクライアントの活動を支援します。

バリューチェーン可視化の意義

バリューチェーンが可視化された状態とは、バリューチェーン上の情報収集力・情報分析力・情報伝達力を備えた総合的なマネジメント能力が確立された状態を意味します。これを実現するためには、マネジメントのための業務プロセス、情報の作成・分析・指示に責任を持つ組織、それらを支えるITが必要です。可視化の仕組みを効果的に回すためには、それらの一つも欠けないように改革を進めなければなりません。



従来の「見える化」の取り組みにおける課題

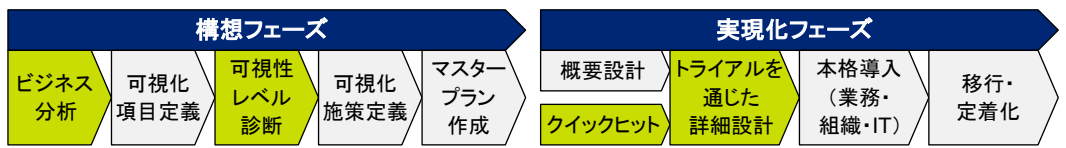
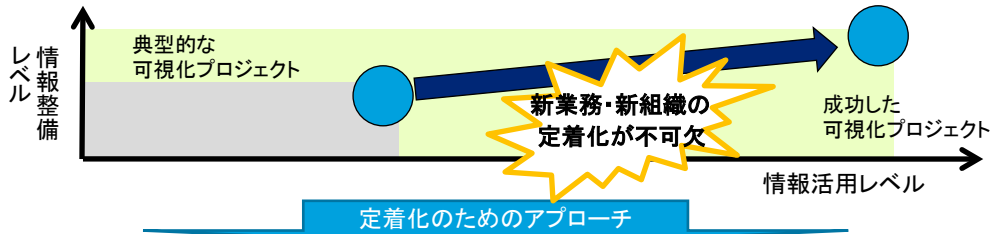
バリューチェーンの可視化は、「見える化」というキーワードで以前から取り組まれてきましたが、未だに「見える化」を経営課題に掲げる企業が多いのが現実です。「見える化」の実現を困難にしている要因(課題)は、おおよそ以下のように分類でき、ここでも業務・組織・ITのバランスをとって進めることが重要であるということが確認できます。

課題の視点	具体的な失敗例	結果
可視化すべき情報の定義の問題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ユーザーの検討への参画不足等の原因で、対象事業の事業管理にフィットした指標や管理項目の設定ができていない。 ✓ SIベンダーやコンサルタントの提供する指標テンプレートをそのまま適用している。 	使えないシステム
可視化すべき情報の整備の問題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 拠点間のデータに整合性がなく(マスタ項目の登録状況、データ入カタミングなど)、集計の意味がない。 ✓ 必要なデータが、完全に揃わない(拠点によって締めや提出のタイミングが違う)。 	変わらない業務
組織・プロセスの整備の問題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 情報の作成に責任を持つ部門、情報に基づいて意思決定をして指示を出す部門等が決められておらず、各部門が独自に判断して動いている。 ✓ 重複業務、データの属人化等の問題が相変わらず横行している。 	
取り組み方法の問題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 本来の「見える化」の目的が失われ、単なるIT構築プロジェクトになってしまった。 ✓ 「見える化」に必要な組織の役割・責任を再確認させ、情報収集・分析・伝達のプロセスを定着化させるための取り組みが不足していた。 	変わらない組織文化
ユーザー教育の問題	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 定着化に向けた継続的な教育・啓蒙プロセスが不足している。 ✓ 非定型的な分析スキルやITスキルが定着しない。 ✓ 「見える化」した数値に対する経営層からのフィードバックがない。 	

バリューチェーン可視化のためのアプローチとソリューション

可視化のアプローチ

バリューチェーン可視化の取り組みは、可視化をテーマにした業務改革です。デロイトトーマツ コンサルティングでは、クイックヒット(短期改善施策)の実施や業務トライアルを通じた詳細業務設計など、改革後の新業務の定着化に主眼を置いたアプローチで、バリューチェーン可視化の実現を支援します。



可視化ソリューション

企業における組織機能(事業管理、SCM管理、個別業務管理)および管理の時間軸(中長期~短期)によって、可視化の観点は異なります。その点を考慮して、デロイトトーマツ コンサルティングでは、リスクマネジメント、バリューチェーン・スコアカード、SCM業務評価、業務別可視化支援という4つの可視化ソリューションを提供しています。

Risk Management

バリューチェーンに関するリスクモニタリング 対象:事業管理部門 サイクル:月~年

Risk Category	Indicator	SCORE			
		Target	Actual	Evaluation	Trend
+ Environment - Globalization	Raw Material Cost (YEN)	80M	75M	●●○○	→
	Energy Cost (YEN)	60M	50M	●●○○	→
	FOREX Rates (USD/YEN)	100-110	90-99	●●○○	→
- Demand/Volatility	Forecast vs. Actual (YEN)	20M	25M	●●○○	→
	Sales Forecast Accuracy(%)	20	22	●●○○	→
+ Internal Operations					
+ Sourcing					
+ Regulation					

Value Chain Score Card

事業業績をバリューチェーン視点で評価 対象:事業管理部門 サイクル:年~月

Value Chain Outcome		Internal Performance	
P/L >>	製品別貢献利益 ●●○○	設計開発リードタイム ●●○○	
BS >>	在庫回転 ●●○○	ライオン製造コスト ●●○○	
CF >>	キャッシュ・コンバージョン・サイクル ●●○○	物流コスト ●●○○	
シェア >>	製品別市場占有率 ●●○○	顧客要求納期充足率 ●●○○	

SCM Evaluation

SCM業務のパフォーマンス評価 対象:SCM管理部門 サイクル:週~月

Operational Visualization

個別業務のマネジメントレベル向上 対象:各業務部門 サイクル:日~月

デロイトトーマツ コンサルティング株式会社 SCMソリューション

〒100-0005 東京都千代田区丸の内3-3-1 新東京ビル Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601
E-mail DTC.OPS.SCM@tohatsu.co.jp
www.tohatsu.com/dtc

デロイト トーマツ コンサルティング(DTC)は国際的なビジネスプロフェッショナルのネットワークであるデロイト トウシュ トーマツ リミテッドのメンバーで、有限責任監査法人トーマツのグループ会社です。DTCはDeloitteの一員として日本におけるコンサルティングサービスを担い、Deloitteがグループで有する監査・税務・コンサルティング・ファイナンシャル アドバイザリーの総合力と国際力を活かし、日本国内のみならず海外においても、企業経営におけるあらゆる組織・機能に対応したサービスとあらゆる業界に対応したサービスで、戦略立案からその導入・実現に至るまでを一貫して支援する、マネジメントコンサルティングファームです。900人規模のコンサルタントが、国内では東京・名古屋・大阪・広島・福岡を拠点に活動し、海外ではDeloitteの各国現地事務所と連携して、世界中のリージョン、エリアに最適なサービスを提供できる体制を有しています。

Deloitte(デロイト)は監査、税務、コンサルティングおよびファイナンシャル アドバイザリーサービスをさまざまな業種の上場・非上場クライアントに提供しています。全世界150か国を超えるメンバーファームのネットワークで、ワールドクラスの品質と地域に対する深い専門知識により、いかなる場所でもクライアントの発展を支援しています。デロイトの約170,000人におよぶ人材は“standard of excellence”となることを目指しています。

Deloitte(デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)およびそのネットワーク組織を構成するメンバーファームのひとつあるいは複数指します。デロイト トウシュ トーマツ リミテッドおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。その法的な構成についての詳細はwww.tohatsu.com/deloitte/をご覧ください。