



## 次世代サプライチェーンマネジメントによる 全体最適の拡張

パートナー  
小野塚 征志

### 1. サプライチェーンマネジメントの要諦は 全体最適

サプライチェーンマネジメントとは、調達・生産から保管・輸送・販売に至るまでのプロセス全体を最適化するための手法である。調達コストの削減、歩留まりの向上、在庫コストの圧縮、輸送の効率化、営業力の強化といった“個別最適”ではなく、全社、あるいは、取引先も含めたサプライチェーン全体での最適化を図ることで収益力を高める。具体的には、

- ✓ 生産・物流・営業部門が機動的に判断できる基準を導入することで、在庫の圧縮と欠品率の低減を両立させる
- ✓ 営業担当に対して納品時間に応じたインセンティブを与えることで、物流コストを低減する
- ✓ 発注ロットを小さくすることで、調達コストは増加するが、生産・輸送コストをそれ以上に削減する
- ✓ 出荷までのリードタイムを短縮することで、生産コストは増えるが、キャッシュフローを大幅に改善する

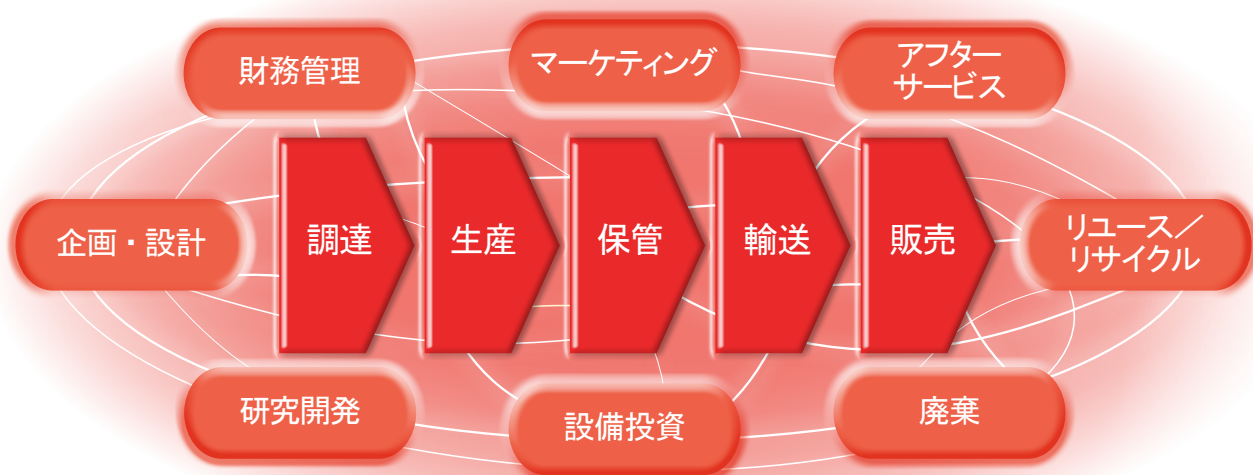
といった、組織の垣根を超えた“全体最適”を追求することこそがサプライチェーンマネジメントのあるべき姿である。

しかし、この“全体最適”を実現できている企業はあまり多くない。実のところ、

- ✓ カイゼン活動を通じて工場の生産性を高めることに成功したが、在庫や輸送コストの増加により減益となった
- ✓ 生産コストはさておき、物流や営業コストを分解できないので、顧客別の営業利益はわからない
- ✓ 部門ごとに KPI を設定しているが、全ての KPI を達成しても、全社の収益目標を達成できないことがある
- ✓ サプライチェーンマネジメント室を設置したが、物流コストしか管理できていない

といった例は、決して珍しくないのである。

### A サプライチェーンマネジメントの対象とする全体最適の範囲の拡張



## 2. 供給プロセスの範囲を越えることでの競争優位の確立

次世代のサプライチェーンマネジメントでは、調達・生産から保管・輸送・販売に至るまでの供給のプロセスだけではなく、企画・設計、研究開発、財務管理、設備投資、マーケティング、アフターサービス、リユース/リサイクル、廃棄といった機能をも対象とした“全体最適”の実現が目指すべき姿となる。→A 例えば、

- ✓ 製品を売るのではなく、レンタルすることで、キャッシュフローは悪化するが、マーケティングコストを圧縮するだけではなく、アフターサービスの提供を通じて高収益を得る
- ✓ 多品種少量生産を可能とする製造拠点を各地に配することで、設備投資は増えるが、輸送コストを低減するだけではなく、地域のニーズに応じた製品開発やプロモーションを展開することで収益を拡大する
- ✓ 受注生産体制に転換することで、機会損失は生じるものの、在庫の圧縮、値引販売と廃棄ロスの解消により収益力を強化する
- ✓ より取り扱いやすい製品形状とすることで、生産コストは増加するが、輸送・販売コストをそれ以上に削減するとともに、リユース/リサイクル率を高める

といった、供給プロセスの範囲を超えた“全体最適”を実現できれば、それ自体が競争優位の源泉となる。もはや、「よい製品を作れば売れる、売れば儲かる」という時代ではないからこそ、将来の更なる成長を実現するためには、より広い範囲での最適化を追求し、以て企業としての競争力を高めることが必要である。

## 3. 見える化と仕組み化の重要性

翻って、“全体最適”を実現するためには“見える化”が欠かせない。サプライチェーンのプロセス・機能別に、コストを分解できなければ、収益が悪化してもその原因を把握できない。製品別・顧客別に収支をブレイクダウンできなければ、ある施策を実行することでの収益の影響をシミュレーションできないからである。

そして、“見える化”に加えて、“全体最適”を促進するための“仕組み化”も必要である。生産・物流・営業といった部門ごとに収益の最大化を図ることも大事だが、それに任せていると“個別最適”に陥る。“全体最適”の追求を目的とした部門横断の組織を設置し、十分な権限と責任を与えることが肝要である。

つまるところ、“見える化”と“仕組み化”なくして、サプライチェーンマネジメントによる“全体最適”は実現し得ない。サプライチェーンマネジメントを「将来の成長を実現するための競争優位の基盤」にしようとするのなら、“見える化”と“仕組み化”の範囲を供給のプロセス以外にも拡張すべきといえよう。



さて、本稿を読まれた方の属する企業は、“全体最適”を実現できているだろうか。上述の項目に照らしてチェックして欲しい。「“全体最適”を実現できていない」、「“全体最適”の範囲が供給プロセスに限定されている」とすれば、“見える化”や“仕組み化”を進めることで、収益力の向上を図る余地が多分に残されているということである。◆

## ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界35カ国52事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。近年では、日本型イノベーションである「和ノベーション®」を提唱し、日本企業の改革を進めています。

## 執筆者紹介

パートナー

小野塚 征志 Masashi Onozuka

masashi.onozuka@rolandberger.com

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修了後、富士総合研究所、みずほ情報総研を経て現職。

サプライチェーン/ロジスティクス分野を中心に、長期ビジョン、経営計画、成長戦略、新規事業開発、M&A戦略、事業再構築、構造改革等を始めとする多様なコンサルティングサービスを展開。2019年3月、日本経済新聞出版社より『ロジスティクス4.0 ー物流の創造的革新』を上梓。

## PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 西野、岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32

アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660(代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy@jp.rolandberger.com

https://rolandberger.tokyo