



KPMG Insight

KPMG Newsletter

Vol. 16

January 2016

経営トピック④

不確実性時代における
サプライチェーンマネジメント進化の方向性

kpmg.com/jp



不確実性時代における サプライチェーンマネジメント進化の 方向性

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 坂田 英寛

今日、国内市場の成熟化やテクノロジーの進展、経済のグローバル化などにより、経営の難易度が飛躍的に上昇しています。この不確実性の時代においては、需給バランス確保とビジネスプロセス最適化を追求する旧来のサプライチェーンマネジメントだけでは、本来の目的である経営目標を達成することが困難になってきています。それでは、経営計画などの目標を達成するために、今日のサプライチェーンマネジメントはどうあるべきでしょうか。

このような背景を受けて、再度Sales & Operations Planningが注目を集めています。それだけでは不十分と考えます。本稿においては、その先を見据えて、特に重要なリスク要因である戦略リスクに焦点を当てながら、不確実性の高い今日におけるサプライチェーンマネジメント進化の方向性を論じます。

なお、本文中の意見に関する部分については、筆者の私見であることをあらかじめお断りいたします。



坂田 英寛
さかた ひでのり

【ポイント】

- ー 国内市場の成熟化などによるマーケットの複雑さ増大、経済のグローバル化による経営環境変化の影響範囲拡大などにより、経営の難易度が飛躍的に上昇している。
- ー この不確実性の時代においては、旧来のサプライチェーンマネジメントだけでは、本来の目的である経営目標を達成することが困難になってきており、このため、戦略リスクに対応したマネジメントシステムへと進化させる必要がある。
- ー このためには、サプライチェーンマネジメントにおける一連の仕組みに「戦略・計画の前提となる経営環境指標の明確化」、「変化を早期発見するための情報収集」、「変化を迅速に報告、アクションに移せる運営」を組み込んでいくことが求められる。
- ー 本取組みはトップマネジメントの関与が欠かせない。これを継続的に実践していくためには、新しい取組みと捉えずに既存のサプライチェーン「マネジメント」の仕組みにエッセンスを組み込んだ形で進化させることが肝要である。

I. 不確実性時代にサプライチェーンマネジメントが求められていること

今日、顧客ニーズの多様化、製品ライフサイクルの短縮化、市場の急拡大、販売チャネルの複雑化等による経営の複雑度および、経済や事業のグローバル化の進展による経営環境変化の影響範囲、インパクトの増大により、経営の難易度が飛躍的に上昇しています。このような不確実性時代においては、これまでのような需給バランス確保とビジネスプロセス最適化を追求する旧来のサプライチェーンマネジメント(SCM)だけでは、本来の目的である経営目標を達成することが困難となってきました。このような背景の下、経営リスク、特に戦略リスクを早期に検知して対応できる、あるいはリスクをチャンスに転換できるような経営を実践できるSCMへの進化が求められていると考えています。

まず、企業を取り巻くリスクには、どのようなリスクがあるでしょうか。地震や台風などの災害リスク、労働基準法違反やストライキ等による労務リスク、社員の不正や環境規制等によるコンプライアンスリスク、為替や金利の乱高下といった財務リスク、サプライチェーン寸断や情報システム故障等のオペレーショナルリスクなど様々な種類のリスクがありますが、なかでも特に企業経営に大きな影響を及ぼす可能性があるリスクを、「戦略リスク」と捉えています。戦略リスクとは、経営環境と企業行動に不一致が生じるリスクであり、ビジネス価値を大きく毀損してしまう可能性があるほどのインパクトを有しています。本稿ではこの特に重要と考える戦略リスクを対象として検討を進めます。図表1に主要な戦略リスクの例を記載します。

戦略リスクはなぜ生じるのでしょうか。戦略リスクは経営環境と企業行動に不一致が生じるリスクと定着づけました。現

状、経営環境をきちんと分析して戦略・計画を策定するサイクルはどのようになっているのでしょうか。筆者のコンサルティング経験からすると多くの企業は中期経営計画や年次計画を策定する際に留まっているのが実情ではないでしょうか。一般に戦略・計画策定時点では、(戦略・計画策定上の課題はあるものの)経営環境と企業行動は一致しているものと考えられますが、その後、経営環境が常に変化していくなかで、戦略・計画は見直しサイクルが来るまでは変化しない、すなわち経営環境変化と戦略・計画サイクルが一致しないために、経営環境と企業行動に不一致が生じてしまうと言えます。

それでは、中期経営計画や年次計画の策定頻度を高めれば良いのでしょうか。確かにそのような取組みを実施すれば経営環境と企業行動の乖離幅を縮小することは可能だと考えます。ただし、そのような取組みを行うには膨大な工数がかかってしまい、現実的ではないのではないのでしょうか。そうだとすれば、経営として現実的に実行可能な形で戦略リスクを早期に検知して対応できる、あるいはリスクをチャンスに転換できるようなSCMはどのようにすれば構築できるのでしょうか。

II. 不確実性時代におけるサプライチェーンマネジメント進化の方向性

これまで述べてきたように、キーワードは経営環境と企業行動の不一致の縮小です。これは、これまでのように戦略・計画は正しく、確実に実行すればうまくいくと信じる戦略・計画オリエンテッドな予測・推測型経営から、事実や経営環境を深く洞察し、絶え間なく試行を繰り返し、変化に対して早期に対応していく事実や市場への深い洞察に基づいた経営への転換が求め

【図表1 主要な戦略リスクの例】

主な戦略リスク	概要
構造変化リスク	・ 新しいビジネスモデルの登場や、技術革新による製品群の陳腐化(ビデオテープ⇒DVD) などにより、競争構造が変化してしまうリスク
業界リスク	・ コモディティ化やデジタル化、モジュール化の進展などにより、業界全体が低迷してしまうリスク
顧客リスク	・ 顧客行動や趣味・嗜好の変化、人口構造の変化によって、顧客ベースを失うリスク
競争リスク	・ 製品・サービスの差別化の成功や、巨大企業の新規参入、海外企業の進出などにより、競争が激化してしまうリスク
プロジェクトリスク	・ 企業買収、新規市場への参入、ブロックバスター開発、大規模設備投資などのプロジェクトが失敗してしまうリスク
成長リスク	・ 既存の市場が成熟し、次の成長市場を開拓できなかった場合に 企業成長が止まってしまうリスク

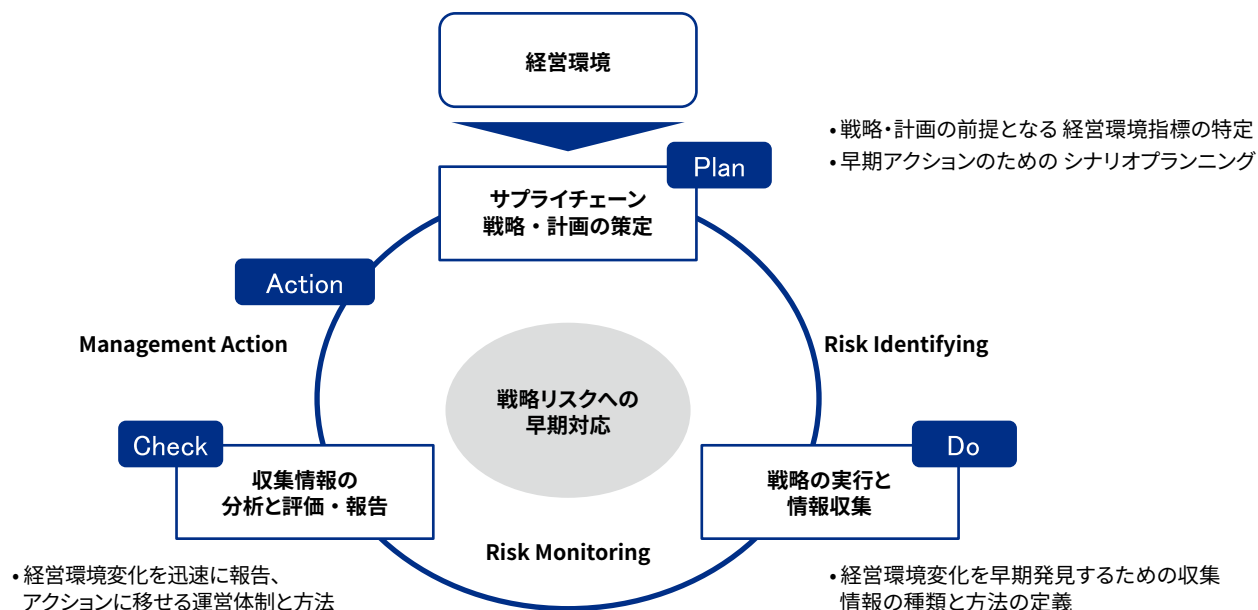
ビジネス
価値を大きく
毀損する
可能性

られているということです。

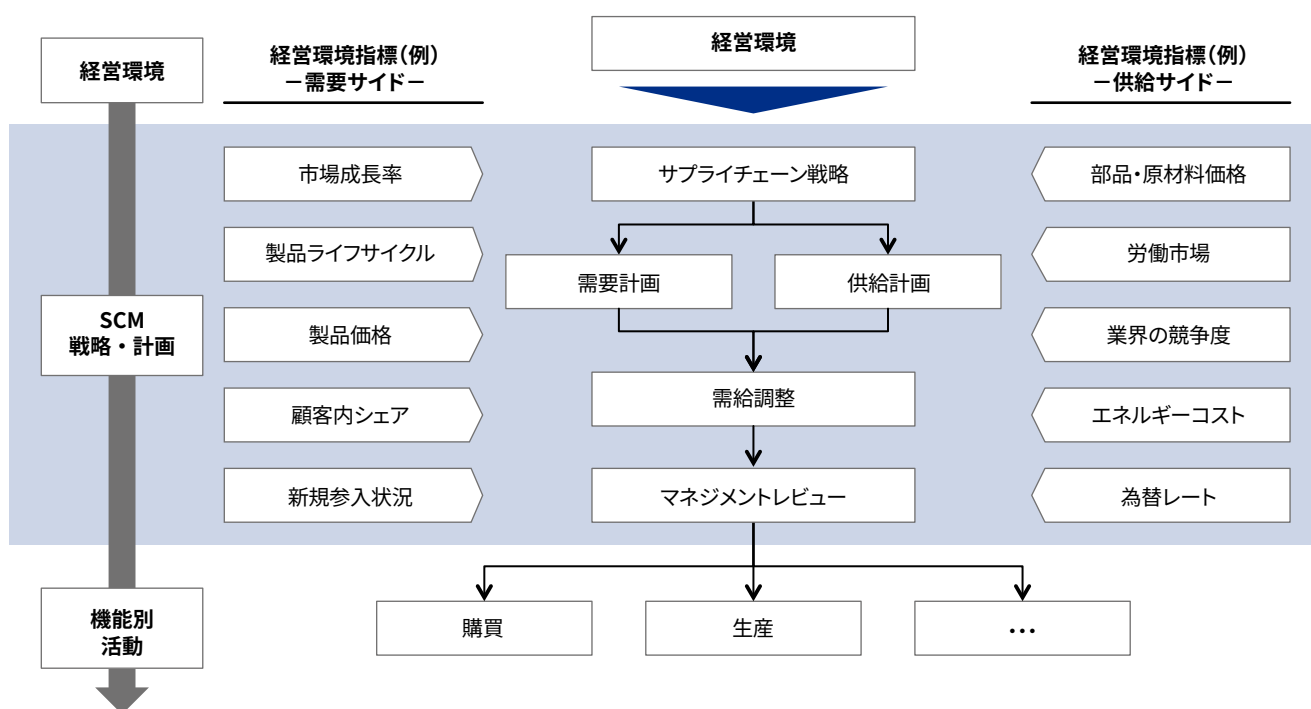
このような事実や市場への深い洞察に基づいた経営の実現に向けては、図表2のような経営環境に基づいて、(1)サプライチェーン戦略・計画の策定、(2)戦略・計画の実行と情報収集、(3)収集情報の分析と評価・報告という一連のSCMの仕組みの各段階に以下3点の考え方を組み込むことがポイントとなります。

す。これにより、経営環境変化が生じた際に迅速かつ正確にマネジメントにフィードバックし、意思決定していける仕組みが構築できると考えます。

【図表2 サプライチェーンマネジメント進化のポイント】



【図表3 サプライチェーン戦略・計画における経営環境指標の明確化(例)】



- (1) サプライチェーン戦略・計画の策定:
戦略・計画の前提となる経営環境指標の特定と早期アクションのためのシナリオプランニング
- (2) 戦略・計画の実行と情報収集:
経営環境変化を早期発見するための収集情報の種類と方法の定義
- (3) 収集情報の分析と評価・報告:
経営環境変化を迅速に報告、アクションに移せる運営体制と方法

ここで重要な点は、上記を新しい取組みとして捉えないことです。既に十分忙しい中、新しい取組みにさらに追加で時間を割くことは容易ではありません。このため、これを継続的に実践していくためには、既存のSCMの仕組みに上記のエッセンスを組み込むことを強く意識し、進化させることが効果的と考えます。

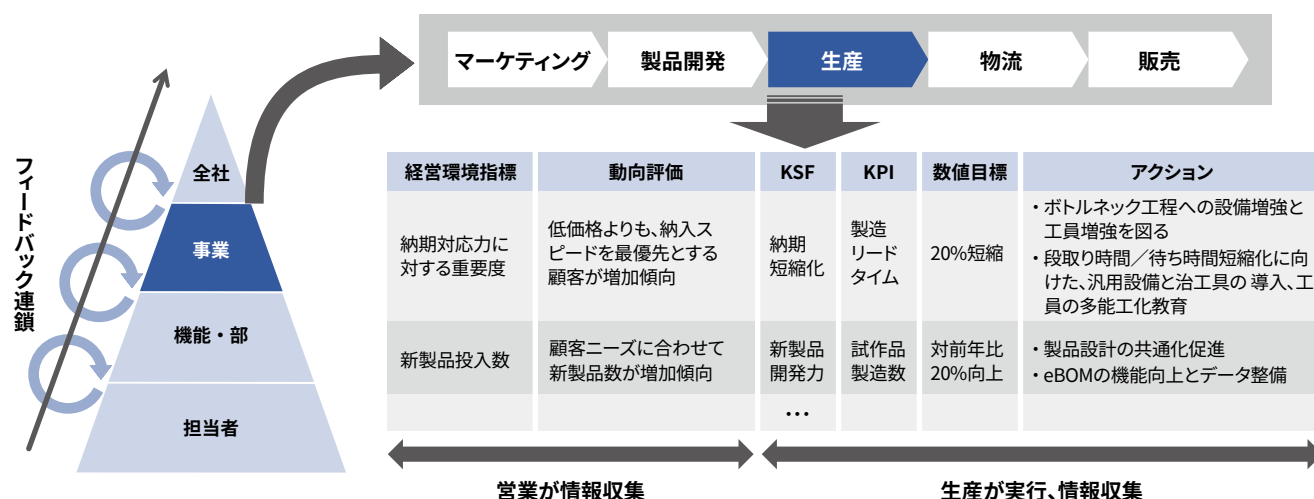
- (1) サプライチェーン戦略・計画の策定:
戦略・計画の前提となる経営環境指標の特定と早期アクションのためのシナリオプランニング

サプライチェーン戦略・計画は、図表3に示すとおり、経営環境の分析から始まって、需要計画、供給計画、需給調整、マネジメントレビューといったSales & Operations Planning(S&OP)プロセスを通じて確定され、各機能別の活動に展開されます。戦略リスクに対応したSCM構築に当たっては、経営環境の分析において戦略・計画の前提となる経営環境指標を定義したうえで、経営環境指標とサプライチェーン計画の繋がりを明確化し、経営環境指標の変動、すなわち戦略リスクの変動のインパクトを見える化することが重要です。経営環境指標の抽出は図表4に示すように、PEST(P:Political、E:Economic、S:Social、T:Technological)や5F(新規参入者の脅威、供給者の交渉力、競合状況、顧客の交渉力、代替品の脅威)、3C(Customer、

【図表4 経営環境指標の例】

経営環境	参考（一般的なフレームワーク）			経営環境指標（例）	戦略リスク	発生可能性	発生時影響度	モニタリング対象
	PEST	5F	3C					
市場	・ Economics ・ Politics			市場成長率	市場成長の鈍化	低	大	○
				業界全体の利益率	製品コモディティ化	中	大	○
顧客	・ Social	・ 顧客の交渉力	・ Customer	顧客内シェア	顧客行動の変化	中	中	○
				製品ミックス変化率	製品選択基準の変化	中	中	○
競合		・ 業界内の競争度 ・ 新規参入の脅威	・ Competitor	製品競合率	xx製品分野への進出	中	大	○
				マーケット価格	低価格競争	中	低	—
技術	・ Technology	・ 代替品の脅威		関連技術の特許数	新技術の台頭	中	大	○
				EMS企業の成長度	デジタル化の進展	低	低	—
供給者		・ 供給者の交渉力		原材料価格・為替	原材料価格の高騰	低	中	—

【図表5 経営環境指標とKPIのマネジメント概念図(例)】



Competitor、Company)などの一般的なフレームワークも参考になります。また、情報収集コストを鑑みて、それぞれについて発生可能性と影響度を評価し、モニタリングする指標とするか否かの判断も実施しておくことが有効です。

そのうえで、シナリオプランニングにより、経営環境変化の兆候を発見した際の対応について事前に討議し、関係者に周知するなどの準備を実施しておく、早期でのアクションに繋げることができる。

(2) 戦略・計画の実行と情報収集：

経営環境変化を早期発見するための収集情報の種類と方法の定義

戦略・計画の実行に当たっては、組織への落とし込み、徹底が重要ですが、その有効なツールの1つにKPIがあります。戦略リスクの低減に向けては、KPIと経営環境指標を関連付け、経営環境指標に関する情報をどの組織が収集すべきかを整理し、継続的に情報を収集し、インパクトを評価できる仕組みを構築する必要があります。

そのうえで、各組織が収集した経営環境指標とKPIを組み合わせた形で見える化することで、各組織のメンバー自身が状況を理解し、試行錯誤や改善施策を推進できるようになると考えます。そしてそれらの情報が上位の組織階層にフィードバックされ、組織的な活動として状況を随時評価、判断でき、マネジメントとしてのアクションに繋がれる仕組みを構築することが重要です(図表5参照)。

(3) 収集情報の分析と評価・報告：

経営環境変化を迅速に報告、アクションに移せる運営体制と方法

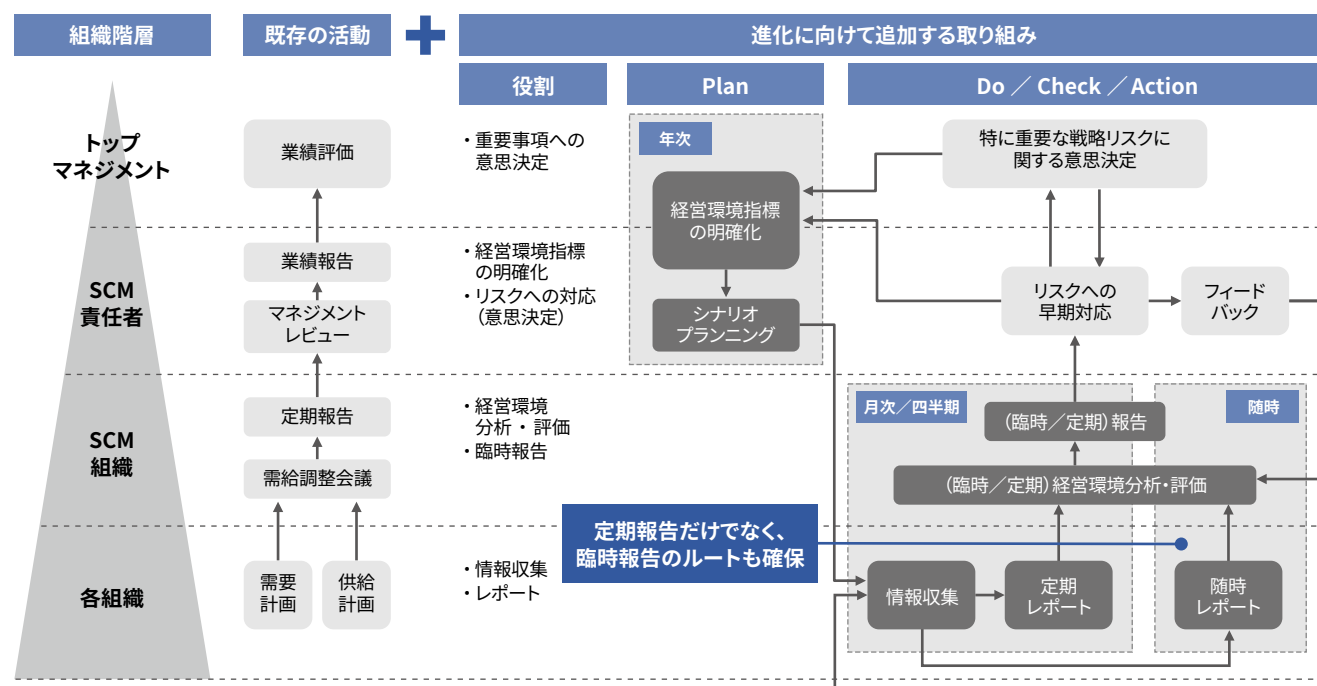
ここまで論じてきた取組みを効果的に運営していくためには、トップマネジメントの関与が欠かせないと考えます。トップマネジメントからSCM責任者、SCM組織、各組織といった各階層に向けてこれまで述べてきたような経営環境指標の明確化、シナリオプランニング、収集情報の定義等を展開したうえで、各組織にて情報収集し、状況分析・報告、判断していく仕組み作りが必要です。その際、定例会議での状況報告に加えて、緊急度や影響度に応じて臨時報告できる仕組みとし、迅速なマネジメント行動を促す体制とする必要があります。また、戦略リスクの大きさによって、経営会議等トップマネジメントへのエスカレーションルートも設定し、適切なメンバーで議論、意思決定できるようにしておくことが重要です(図表6参照)。

この活動内容について前述のとおり、需給調整会議やマネジメントレビューなどの既存のSCM活動に組み込むことで継続的に実施できる形を取ることが成功の秘訣と考えます。

Ⅲ. おわりに

本稿では、今日の不確実性の高い時代において、戦略リスクを早期に捉え、対応していくことの重要性とその方法論について、本業の領域であるSCMを用いて概説しました。

【図表6 運営体制と方法】



重要なポイントは、戦略・計画の前提となる経営環境を明確化し、組織的な活動として情報収集し、モニタリング、意思決定をしていく点にあると考えています。この考え方は本稿においてはSCM領域において展開しましたが、経営環境情報の収集・モニタリング、意思決定という観点で捉えれば、たとえば事業ポートフォリオやマーケティングなどの様々な経営活動において活用できる考え方であり、本来的にはあらゆる経営活動をそのような統合的な方針にしたがって推進できるような経営構造を構築していくべきと考えます。

WebやIoTなど、消費者から自社、仕入先までの情報を収集し、分析、活用できるインフラは整ってきています。今こそ戦略・計画は正しく、確実に実行すればうまくいくと信じる戦略・計画オリエンテッドな予測・推測型経営を脱皮し、事実ベースの、あるいは多くの事実による深い洞察に基づいたSCM、経営への進化を目指してみてはいかがでしょうか。

(参考文献)

- ・「[リスク]を「チャンス」に変える競争戦略」

ベン・ギラッド著 アスペクト

- ・「大逆転の経営」

エイドリアン・スライウォツキー著 日本経済新聞出版社

本稿に関するご質問等は、以下の担当者までお願いいたします。

KPMG コンサルティング株式会社

パートナー 坂田 英寛

TEL: 03-3548-5550 (代表番号)

Hidenori.Sakata@jp.kpmg.com

KPMG ジャパン

marketing@jp.kpmg.com

www.kpmg.com/jp



本書の全部または一部の複写・複製・転記載および磁気または光記録媒体への入力等を禁じます。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2016 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

© 2016 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved. Printed in Japan.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.