

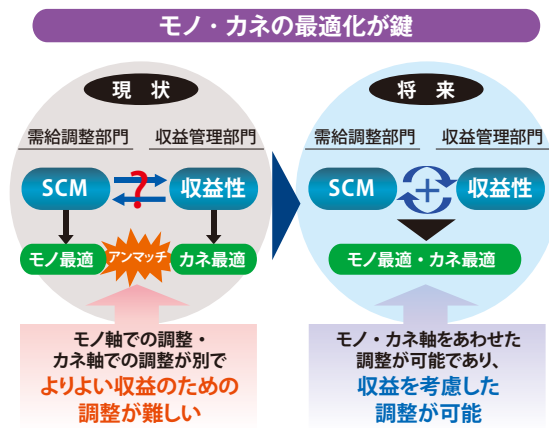
# SCMだけでは利益が確保できない時代の新たな一手とは？ 熾烈な競争に打ち勝つためにS&OPを駆使する

製造業や流通業にとつて、在庫の最適化やコスト、リードタイム削減などを目的としたSCM<sup>※1</sup>は欠かせない管理手法だ。しかし近年、グローバル化や消費者ニーズの多様化などの外的要因により需給の予測は容易ではなくなった。そんな中、将来の利益の見通しを立てる経営戦略「S&OP」<sup>※2</sup>が注目され始めている。鍵となるのは現場と経営層の連携による情報の整合だ。

## 「事前」ではなく「事後」に行う経営判断のスピード化が重要

これまで活用されてきたSCMでは、戦略判断は事前の需要予測に依存していた。しかし、社会環境の激しい変動により予測が難しく、事後判断の即時レスポンスが求められる近年、注目されつつあるのが、未来の利益観点を加味して戦略を立てるS&OPだ。

まだ事例が少ない国内で、S&OP導入支援を積極的に推進してきたNTTデータグループのコンサルティングカンパニー・クニエのマネージングディ



レクター 田中大海氏によると、経営層が収益の最大化や損失の最小化に対する施策を迅速に判断する為、いかに判断材料やパターンを提示できるかが肝要だという。

「そのためには経営層と現場の情報連携が欠かせません。しかし、現場は事前の目標値に対する生産量や販売数という数量を主に見ているが、経営層が見ているのは金額……つまり売上や利益。双方の擦り合わせができていないケースが多いのです」(田中氏)

シナリオを想定したデータシミュレーションで損益を可視化  
事後対応といえども迅速な意思決定を行うために重要なのは、これから起こりうるシナリオを事前に想定し、シミュレーションしておくことだ。

「営業シンの現場感覚に基づく数量的な見込みを金額換算し、根拠を明確にした上で可視化された損益データをシミュレーションする。予算を目指した希望なのか、実態なのかを把握でき、損益分岐点がシナリオ別に見えてきます」(田中氏)

このシミュレーションにあたり、特別なツールの導入や、全社的な取り組みは必須ではなく、スモールスタートでできるのもSCMと異なる利点だ。

「初期の段階では、ツールはエクセルなど一般的なもので構いません。そして、まずは大手の取引先、主要部署や支店からと小規模に始め、段階的に進めることもあります。目指す方向と負荷を踏まえて決めていらいっしょいします」(田中氏)

S&OPを失敗に終わらせないポイントとして、人材の観点も重要という。「経営や現場の状況を把握し、サプライチェーン全体を見渡し、管理会計観点を持つ人材によるコントロールが必要になります。そのような人材育成は難しい。長期的視点をもつて取り組むべきです。」(田中氏)

需要の変動が大きく、利幅が小さい業界ほど成果が大きいというS&OP。今後の製造業を支える改革の一手となることは確実だ。

田中 大海

株式会社クニエ マネージングディレクター

大手家電メーカーにて購買や生産業務を経験後、外資系コンサルティングファーム・M&Aアドバイザーファームを経て現職。主に製造業のお客様向けに、多数のプロジェクトマネージャー経験を有する。近年は、高速レスポンス型のSCMやS&OPを強みとし、SCM事業をリードする。

クニエはNTTデータグループのビジネスコンサルティング会社です。様々な変革に挑戦されるお客様のパートナーとして、高度な専門性と経験を有するプロフェッショナルが幅広いソリューションを提供し、お客様の変革の実現をグローバルベースで推進致します。

※1 SCM: Supply Chain Management 部材調達から生産、物流、販売を通じた在庫管理の手法  
※2 S&OP: Sales & Operations Planning 経営現場を繋ぎ、将来の計画業務の精度を上げる手法