

## 第6回 SCM機能統合



青嶋 稔

### CONTENTS

- I SCM機能統合の問題点
- II 問題解決の方向性
- III 先行事例
- IV 課題解決の要諦

### 要約

- 1 現在のPMI（Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセス）におけるSCM（Supply Chain Management：供給網整理）機能統合の問題点は、①買収企業と被買収企業間で市場環境への共通理解が醸成されない、②対象部門が広く、SCMについてのコンセンサスが取れない、③部門縦割りの活動になってしまう、の3点である。
- 2 問題解決の方向性として、①被買収企業のSCMの実態把握、②PMIにおける部門横断的SCMプロジェクトの編成、③目指すべきSCMモデルの構築、④買収企業からの支援体制の明確化、がある。
- 3 先行事例として、住友ゴム工業（以下、住友ゴム）の事例を述べる。住友ゴムは南アフリカでの買収による成長戦略を遂行するにあたって、SCMのあるべき姿を議論し、導き出した。
- 4 課題解決の要諦として、①目指すべきSCMモデルの明確化、②グローバル戦略を踏まえた地域でのSCMの構築、③S&OP業務の確立、④グローバルSCMにおける被買収企業の役割明確化、が挙げられる。

## I | SCM機能統合の問題点

製造業の活動範囲がよりグローバル規模になり、生産拠点、サプライヤーネットワークのグローバル化が進展し、SCM（Supply Chain Management：供給網整理）は複雑さを極めている。さらに企業買収をすることにより、SCM機能におけるPMI（Post Merger Integration：M&A成立後の統合プロセス）を進めていくことは、大きな困難を伴う。

PMIを推進していく上でのSCMに関する問題点はさまざまであるが、特に多くの企業に共通で見られる問題点について述べていきたい。

すなわち、①買収企業と被買収企業間で市場環境への共通理解が醸成されない、②対象部門が広く、SCMについてのコンセンサスが取れない、③部門縦割りの活動となってしまう、について、以下に記述したい。

### 1 | 買収企業と被買収企業間で市場環境への共通理解が醸成されない

SCMの構築では、買収企業と被買収企業の間での市場環境に対する共通理解が重要な基盤となる。しかし、グローバルな買収・統合の場合、日本市場から遠い海外市場の環境を買収企業が理解することは難しい。

たとえば、成長著しい新興国における今後の流通環境の変化や現地で求められる品質の変化に対する見方を統一することは至難の業である。被買収企業は買収企業より現地の流通構造を深く理解しており、現地では品質や価格帯も先進国とは異なる。しかしながら買収企業は、たとえば流通が近代化することに

より、ペットボトルなどパッケージの変化が起こるだけでなく、無糖、微糖など健康志向の広まり、品質の向上というシナリオを描きたくなるものである。そのため、目指すべきSCMモデルのコンセンサス作りはさらに難しくなる。

### 2 | 対象部門が広く、SCMについてのコンセンサスが取れない

SCMは販売、サービス、調達、生産がかかわる部門横断的な活動であり、PMIにおいても、買収企業と被買収企業が部門横断的に取り組むことが求められる。しかし、PMIのプロセスでは各部門の統合にとどまり、事業戦略に沿って行うはずのSCMの合意形成が進まないことが多い。統合を進めるために統合推進分科会を立ち上げて、生産、販売、調達、サービスなど部門ごとに目指す姿が異なり、利害衝突を生じてしまうのである。

たとえば、販売部門はより顧客ニーズに合致できる商品を幅広くラインアップしておくと同時に、より短いリードタイムで顧客に商品を届けることを最重要課題としているのに対して、生産部門は在庫を少なくしたいと考えるものである。そのため、SCMのコンセンサスを取ることが難しい。

さらに、日本企業はもともとSCMに関するグローバルでのガバナンスが弱く、事業部門や地域各組織がそれぞれ部分最適になりやすい。SCMをグローバルに最適化するための仕組みが整備されているところは欧米企業と比較すると少なく、自社が目指すモデルを被買収企業に説明できる形になっていないため、自社のモデルをベースに議論を進めることができない。買収企業のSCMを理解すると

ころから議論を始めても、目指すべきSCM業務についてのコンセンサスを形成できないことも多い。

### 3 | 部門縦割りの活動となってしまう

SCMの活動そのものの特性として、関連部門が多岐にわたることは前述した。そのため、目指すべきSCMのモデルを買収企業と被買収企業の間で構築することはさらに難しさを伴う。仮に、バランススコアカードの戦略マップのような形でSCMモデルについての合意を形成しても、日々の活動を進めていくうちに部門縦割りの活動に陥ってしまうことが多い。

たとえば、販売部門は売上の最大化のみを追求するため、在庫の多寡にかかわらず、機会ロスの最小化と売上の最大化をどうやって果たすかを考えるものである。それに対して生産部門は、生産効率のアップを追求し、仕掛品を含めていかに在庫を最小化するかを考えるものである。このように、部門ごとの利害が一致しないまま縦割りの活動となってしまうと、SCMを最適化することはできない。

そこで、部門間に横串を刺し、コンフリクトが生じた場合は全社での最適化を考えるようにしていくべきだが、そうなると各部門の問題を解決することに終始し、部門横断での最適解を考えるには至らないこともある。特に海外企業の買収を行う場合、ジョブディスクリプション（職務規定書）など、個人の業務、組織の業務が明確に定義されている分、部門間に跨る業務については見過ごされがちである。そのため、部門横断で活動を行うことは、日本企業を買収するよりも多くの困難が伴う。

## II | 問題解決の方向性

問題解決の方向性として、①被買収企業のSCMの実態把握、②PMIにおける部門横断的SCMプロジェクトの編成、③目指すべきSCMモデルの構築、④買収企業からの支援体制の明確化、がある。

### 1 | 被買収企業のSCMの実態把握

PMIにおいてSCM業務の統合をスムーズに進めるには、早期に被買収企業の実態を把握する必要がある。あるべきSCMの業務を実現するため、各バリューチェーン、つまり生産、物流、販売の現状把握を行うのであるが、買収前のデューデリジェンス（M&Aの際に企業の資産価値を適正に評価する手続き）で行える実態把握には限界があるため、買収契約成立後、即日、各バリューチェーンの実態を把握しておかなければならない。

把握しておきたいのは、それぞれのバリューチェーンにおけるオペレーションの実態、部門責任者、担当者が感じている問題点、改善の方向性などであるが、その際、各バリューチェーンのキーパーソンが誰かを把握しておきたい。PMIにおけるSCMの構築の際、部門責任者だけでなく、業務を現場に落とし込んで実務を回している人材を把握することは、より適切な人材を巻き込んでいくためにも欠かせないからである。

### 2 | PMIにおける部門横断的SCMプロジェクトの編成

戦略を策定し、実現するためのSCMのあるべき姿を、買収企業と被買収企業が共同で議論するには、生産、調達、販売・マーケティング

イング、サービスなどの部門横断的SCMプロジェクトの編成をしなければならない。こうしたプロジェクトを編成するには、関連する各部門の部門長だけでなく、実務のキーマンが誰であるかを把握しておく必要がある。

日本企業の特徴として、トップダウンの意思決定ではなく、各部門の中間管理職が優秀であり、現場の状況を見ながら、状況に合わせた対応を行うことが挙げられる。しかしながら、欧米やアジアなどの海外企業ではトップダウンの傾向が強く、トップの決定に沿って実務を遂行することが多い。そのため、現場の社員はトップからの指示を待つことが多く、逆に、現場からの提案が上がってくることが少ない。

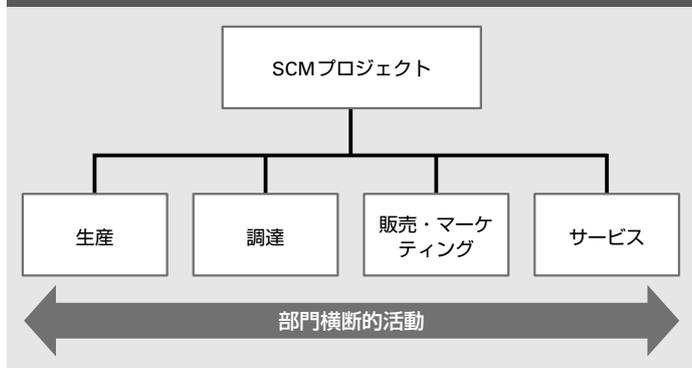
そこで、現場で起きていることを共有するには、部門責任者である役員クラスに加えて、中間管理職も含めたSCMプロジェクトの編成が求められる。また、こうした中間管理職を自ら考え状況の変化に応じた判断を行う、もしくはトップマネジメントに対して提言をしていくような人材に育てていく必要がある。

SCMプロジェクトの編成はチームを編成したら終わりではなく、プロジェクトやオフザジョブトレーニングを通じた人材育成の推進も求められるのである（図1）。

### 3 | 目指すべきSCMモデルの構築

PMIにおいては、SCMモデルが各事業部門の業務にとって個別最適とは限らないため、常に全体最適で検討を進めていく。方法としては、戦略を策定し、そこからバランススコアカードの戦略マップのような形でまと

図1 部門横断的SCMプロジェクト



めていくことなどが考えられる（図2）。

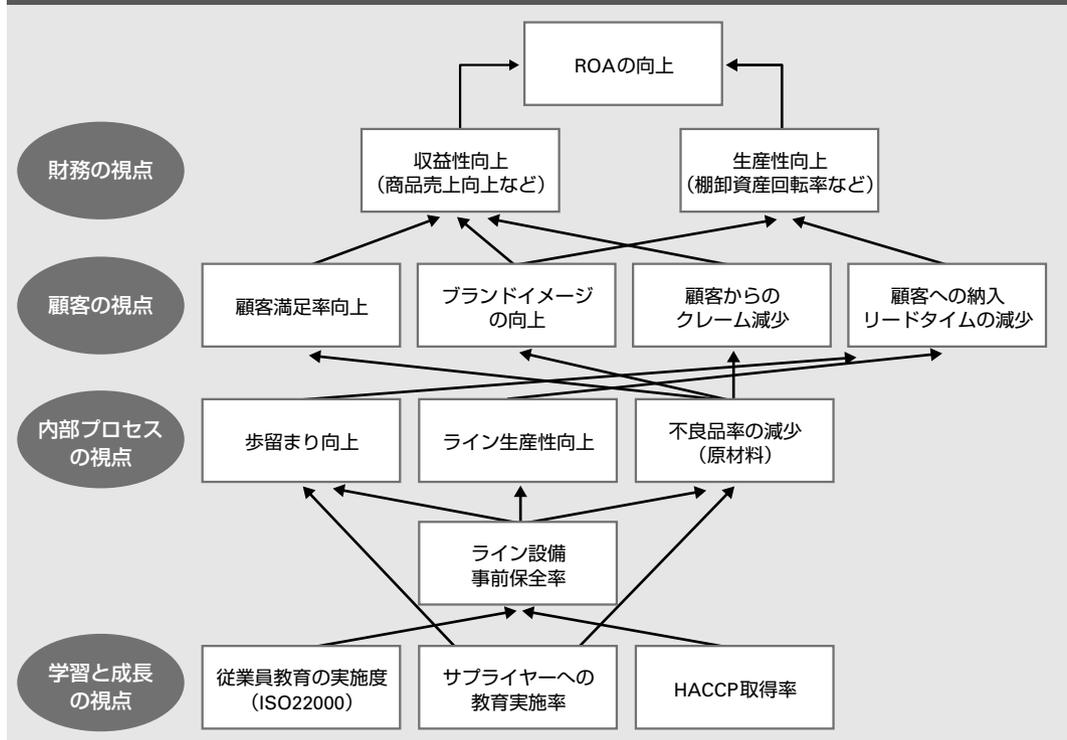
そのため、バランススコアカードで策定した戦略マップからSCMに関連する項目を捉えていく。

戦略マップで設定したSCMのKPI（重要業績評価指標）を実現するには、目指すべきSCMモデルを明確にすべきである。それにはまず、戦略の意図を理解した形で、部門ごとの目標を設定する。収益重視なのか、顧客に対するスピードを重視するのか、あるいは機会ロスをなくすために売上重視でいくのかなど、戦略レベルでのSCMの方針を開発、設計、需給調整、生産、調達、物流、販売、サービスなどを行っている部門で決定する。

次に、各部門で定めた要件を実現するためにSCMモデルの定義づけを行う。これについては、拠点の統廃合、商流・物流の設計、在庫の配置の仕方など、いくつかのシナリオを作成し、その中から最適なシナリオに絞り込んでいく。

昨今はラマソフトなど、サプライチェーンのデザインシミュレーションを行うソフトウェアもある。ラマソフトは、サプライチェーンネットワークの構築を行うため、データや起こり得る問題、非効率的な領域、リスクを

図2 バランススコアカード 戦略マップ



可視化し、拠点、配送ルートなど複数のシナリオをモデル化してシミュレーションを行うことにより、需要、コスト、リードタイムなどの観点から最適なサプライチェーンを構築する。こうしたツールを活用し、トータルのコストシミュレーションを回し、最適なサプライチェーンモデルを定義して、その後、そのモデルを実現するための個々のオペレーションとITを設計し、構築、実行を推進していくのである。

#### 4 | 買収企業からの支援体制の明確化

このように設定したSCMモデルに対して、買収企業はどのような支援ができるのかを明確にすることが重要である。たとえば、生産設備が老朽化し、市場のニーズに十分な生産体制が取れない場合であれば、工場の設備を

整備しなければならないだろう。もしくは、買収企業の工場と連携して、商品ラインアップの拡充を図ることも考えられる。このように、目指すSCMモデルを実現するには何が足りないのか、また、足りない部分に対して買収企業は何を支援できるか、どのような体制を組めば支援が可能となるのかを明確にする。

### III 先行事例

先行事例として、住友ゴム工業（以下、住友ゴム）を挙げる。住友ゴムは南アフリカでのタイヤ製造販売会社の買収にあたり、成長戦略を推進するために、被買収企業とSCMのあるべき姿を議論し、導き出した。

住友ゴムは、長期ビジョン「VISION 2020」

で新市場への挑戦、飽くなき技術革新、新分野の創出といった方向性を打ち出している。特に新市場への挑戦に関して、新興国や資源国に拠点を展開するといった方向性だけではなく、工場進出すべき市場として、具体的にブラジル、トルコ、南アフリカを挙げていた。そして、2011年にブラジル、13年にトルコで工場を新規に立ち上げ、13年12月には、拡大が見込まれるアフリカ市場へのタイヤ供給のため、南アフリカのアポロ南ア社（Apollo Tyres South Africa社）を買収した。

これは親会社のインド・アポロタイヤと合意したもので、ダンロップブランドのタイヤをアフリカ30カ国とインド洋2カ国で販売・製造する権利のほか、アポロ南ア社の販売網とレディスミス市の工場を総額60億円で取得した。アポロ南ア社は、アポロタイヤが06年に当時のダンロップタイヤズ・インターナショナルを買収して設立したもので、アフリカ、インド洋の32カ国で販売権を持つダンロップブランドを中心に、南アではトップクラスのシェアと認知度があった。

一方、住友ゴムグループは、アフリカ20カ国でダンロップブランドの使用権を持ち、アフリカ以外の地域で生産した製品を輸出・販売していた。住友ゴムは被買収企業をSumitomo Rubber South Africa (Pty) Limited（以下、新会社）と社名変更し、アフリカ全土でダンロップブランドの使用権を確保した。また、13年12月からレディスミス工場を住友ゴムの南ア製造拠点として運営し、17年にかけて乗用車、ライトトラック用タイヤを合わせて日産1万4000本の生産能力とする設備投資をしている。南アに製造拠点を持つことにより、アフリカ地域のタイヤ販売事業を

拡大、グローバル展開を加速させている。

住友ゴムのSCMにおけるPMIの重要なポイントは、①戦略と業務プロセスの統一、②業績管理方法の統一と部門間連携の推進、③生産能力の拡張と投資効果のフォロー、④人材の育成、である。

## 1 | 戦略と業務プロセスの統一

住友ゴムは、買収の過程で、海外事業を統括していた伊井取締役専務執行役員（当時、取締役常務執行役員）を筆頭に、アポロ南ア社の経営陣と戦略について議論を尽くした。人事面では、被買収企業であるアポロ南ア社のCEOリアズ・ハフェジー氏を新会社のCEOとすることを決定した。

アポロタイヤの企業理念と住友ゴムの企業理念「住友ゴムWAY」を双方が理解することによって、企業理念の統合を行った。両社の経営理念に共通点が多いことを理解し、尊重し合う環境を形成したのである。それから、住友ゴムのグローバル戦略の説明をして、アフリカでの事業戦略を推進すべきか議論をしていった。日本人の経営陣が現地でアポロ南ア社の経営陣との議論を尽くし、アポロ南ア社の戦略の理解（777戦略）、理念の理解を行った上で、ワークショップを何度も開催した。

こうして、当時のアフリカ市場を理解し、競合の動きを理解した上で、お互いが力を合わせることによってアフリカ市場でナンバー1になるという目標を掲げ、「Beyond777戦略」を策定した。これは、2社が一緒になることでシナジーを創出し、アポロ南ア社1社ではできなかった成長戦略を実現したいという想いを込めたものであった。次に、戦略を

戦略マップで可視化し、施策の実行状況、特にどのような不具合が起きているかの把握と改善のアクションを、いち早く行う形にした。

たとえば、アフリカトップのタイヤメーカーになるために必要なこととして、商品ラインアップの拡大、特に市場サイズが大きい南アフリカでのシェアアップ、自動車メーカー向け製品の納入、注文への充足率の向上など、具体的な施策を議論していった。その過程で、SCM強化の必要性について共通意識の醸成を行うとともに、アポロ南ア社統合のための分科会を構成し、販売、サービス、生産などの部門が横断的にSCMについての議論を重ねていった。

買収前からアポロにはSCM部門は存在しており、需要予測は行っていたが、生産、販売と組織に横串を刺した形での施策の実行状況のモニタリング・改善活動は行えていなかった。その結果、注文の充足率が足りない、もしくはラインアップ不足による機会ロスが多く生じていた。

買収後、両社PMI推進組織で、どのようなことが発生していたのかを部門横断的に議論した結果、販売部門からは商品ラインアップの不足、生産部門からは設備の老朽化で思うように製造できないことなどの問題点があぶり出された。それを基に、目指すべきアフリカ事業の姿に対して、SCMとして何をすべきかを議論していった。強化すべきことを明確化するとともに、日本側、つまり住友ゴムがそれに対して何ができるかを検討した。3節で述べる生産設備投資などは、その中でも最大の重要項目であった。また、生産できる品目がかなり限定的であったため、SUVタ

イヤなど、売れ筋のタイヤのうち現地で生産できないものについては、当面、住友ゴムのタイ工場などからの輸入などで賄い、機会ロスを減らしていくことを決定していった。

## 2 | 業績管理方法の統一と部門間連携の推進

買収前のアポロ南ア社は、部門間の壁が高く、悪いことはなるべく報告しない風土があったが、ハフェジ―CEOと日本から派遣された経営陣が中心となり、戦略を推進する上でどのような不具合が起きているかをいち早く把握することに努めた。業績管理KPIの統一とその管理サイクルを短くした。

具体的には、年に一度の予算編成を住友ゴムグループのほかの海外子会社同様に年間四度にした。さらに、月に一度の部門長会議と月に二度の上級課長会議で、状況の報告にとどまらず意思決定をその場で行っていく形に変えた。これによって「報告のための会議」から「業績指標を見ながら意思決定する場」へと大きく変化した。

この変化は、ハフェジ―の強いリーダーシップと住友ゴムのKPI、管理手法がうまく噛み合って実現した。つまり、日本企業としての細かいモニタリングとハフェジ―の迅速な意思決定が融合され、問題把握、意思決定が迅速化されたことが大きな変化なのである。

業績管理の統合にあたってまず行ったことは、KPI、さらにはそれらの管理サイクルの統一である。月に一度、CEOと部門長によるExecutive Committee (ExCom) を開催し、主要な意思決定を行うようにした。加えて、前述の上級課長会議を通じて、販売会議や業績、各種オペレーション（経理、生産、

SCMなど)に関する進捗確認やアクションの見直しを行い、SCM会議で需給の予測を行った。その上で、販売部門による販売予測を基に生産計画を月ごとに作成している。このようにSCM会議では、販売部門と生産部門をつなぐことで、部門横断の議論や意思決定を行うことに努めている。

しかしながら、SCMを推進する上では多部門に跨る故の難しさがあつた。買収当初に比べれば部門間の壁は低くなっているが、縦割りになりがちな部門に横串を刺す現地の日本人トップマネジメントが果たすべき役割は大きく、在庫回転率の向上やリードタイムの短縮、オーダー充足率の向上を推進している。ExComでは、KPIとして、リードタイムや在庫量、注文に対する充足率、重要商品の供給状態などがどのように改善するかを月次で議論して状況を監視するとともに、改善のために採るべきアクションの意思決定を行っている。

### 3 | 生産能力の拡張と 投資効果のフォロー

計画連携を2社で構築したことにより、買収企業と被買収企業が共同で業務設計をすることができた。その過程で、南アフリカのレディスミス市にある工場で大規模な設備投資を行った。レディスミス市の工場は買収前は投資を行うことができなかつたため設備は古いままで、製造できるタイヤのプロダクトラインも限定されていたからである。

そこで、約100億円を投じて設備能力を增强し、日産9600本の体制を2017年には1万4000本にまで引き上げた。さらに付加価値の高い生産品目を増やしていくことに力を入れ

た。この大規模な設備投資を成功させ、生産技術、品質を引き上げるために日本人のベテラン技術者を派遣している。

こうして、13年の買収から5年間で、トラックバス用タイヤ、乗用車タイヤ、SUVタイヤ、ハイパフォーマンスタイヤ、自動車メーカー向けのタイヤでの設備投資を行い、生産品目を増やしていった。

## 4 | 人材の育成

住友ゴムはこうしたPMIの過程で、人材の育成に大変力を入れた。この人材の育成は戦略を推進する上で、部門最適ではなく部門間が連携して動くことの大切さを伝えていく意味でも大きな効果があつた。

買収直後、現地のトップマネジメントを日本の神戸本社、福島県白河工場に招待し、住友ゴムの経営理念、戦略、生産に関する考え方を説明した。また、SLDP（シニアリーダーシップデベロップメントプログラム）を回し、一度に15人の現地人シニアマネジメントに対して、延べ12日間の教育を行っている。これは「住友ゴムWAY」の教育、リーダーシップを高めるためのモチベーション管理、エンゲージメント、多様な人材のマネジメントなどについて学ぶことでリーダーとしての育成を強化している。

SLDPは既に4度開催されており、60人のシニアマネジメントが受講を終えている。本コースは新会社の現地人材が講師を務め、大きな成果を上げることができた。これを受けて、現在は教育対象をさらに若い世代に広げている。また、工場のリーダークラスを宮崎工場に5週間派遣し、生産現場でのリーダーの育成を図った。これはレディスミス工場に

における労務管理の考え方に大きな影響を与えている。

こういった教育を経て、工場の現場のリーダーはセーフティ（安全性）、プロダクティビティ（生産性）、クオリティ（品質）、ピープル（出勤率）といった工場での管理手法を徹底的に教育され、生産性の向上に寄与しているという。日本的な労務管理の手法が導入されたことで、組合とのコミュニケーションも大幅に改善され、工場の生産性の向上、コスト低減が進みつつある。その成果として、2020年にはアフリカの事業規模が13年の買収時点と比較して2倍の規模となる見通しがついている。

#### IV 課題解決の要諦

課題解決の要諦として、①目指すべきSCMモデルの明確化、②グローバル戦略を踏まえた地域でのSCM構築、③S&OP業務の確立、④グローバルSCMにおける被買収企業の役割明確化、が挙げられる。

### 1 | 目指すべきSCMモデルの明確化

最初に、中長期の成長戦略を推進・実現するには、どのようなSCMが求められるのかを明確にしておかなければならない。目指すべきSCMを構築するには、中長期戦略からどの市場で成長したいのか、またその上で、そこに製品を供給するには生産拠点をどこに設ければいいかなどのモデルを定めておく。

たとえば食品のように、生産地と消費地がある程度近接している必要がある場合は、ターゲットとする国・地域に生産拠点を設ける。被買収企業の工場を使ってSCMを構築

したり、被買収企業の販売網や生産能力と買収企業の生産ノウハウを活かした商品セグメントの拡充を推進したりしていくことなどが考えられる。

サントリー食品インターナショナルは、アジアでの成長を重点戦略とし、そのために求められるSCMを明確にした。たとえば、ベトナムとタイではペプシの現地法人との合弁会社を設立、インドネシアではガルーダとの合弁会社を設立している。食品会社が成長するためのSCMは、ターゲットとする国単位で現地での生産拠点を構築することである。その結果として、各国での企業買収、もしくはジョイントベンチャーの設立が採るべき事業戦略となる。こうした事業戦略を推進することで、ターゲットとする市場で既に地位を確立しているブランドと現地でのSCMの構築が可能となった。

それに対して、電機製品・精密機器であれば、集中生産を行い世界規模の供給を行うことが基本となる。実際、HP（ヒューレット・パカード）はサムスン電子の複写機事業を買収したが、サムスン電子が保有していたMFPの生産機能を活用し、HPの顧客に対して世界規模での供給を行っている。

前述の住友ゴムは、長期ビジョン「VISION 2020」において、新市場への挑戦、飽くなき技術革新、新分野の創出といった方向性を明示した。その中で、新興国や資源国で拠点を展開するにあたり、2011年にブラジル、13年にトルコ、そして13年12月には拡大が見込まれるアフリカ市場へのタイヤ供給のため、南アフリカのアポロ南ア社を買収した。

## 2 | グローバル戦略を踏まえた 地域でのSCMの構築

グローバルSCMのモデルができれば、地域でのSCMの構築を行う。ここでは、グローバルと地域を対照してどのようなSCMを構築すべきなのか、被買収企業がどのような位置づけや役割であるべきなのかを明確に定めていく。

たとえば、住友ゴムはアフリカ市場で成長するためにアポロ南ア社の買収を行った。そして、アフリカのサブサハラ（サハラ砂漠から南側の地域）に対して、アポロ南ア社で生産した製品を供給することで地域での市場シェアを上げていった。成長を続けるアフリカ市場においてナンバーワンのタイヤカンパニーになるために、アポロ南ア社での生産ラインアップを拡大し、域内でのSCM構築を目指している。

このように住友ゴムは、ターゲットとする地域に最適なSCMを構築するために、そのモデルを検討し、現地生産が必要となる製品をラインアップし、その上で、求められるSCMの姿を描き出している。さらに、求める業務レベルに対してモニタリングすべきKPIを定めている。これは、戦略を推進するために、重点地域であるアフリカでどのようなSCMを構築すべきかを定め、さらに、それを実現する被買収企業の役割を明確化したということである。

また、サントリー食品インターナショナルは、アジア市場で成長戦略を推進するために現地メーカーの飲料事業を買収し、過半を出資する形でジョイントベンチャーの設立を数多く行っている。ソフトドリンクなどの飲料メーカーにとって、ターゲットとする国で生

産し、消費することが基本となるため、飲料メーカーを買収し、その国の中で需要予測、生産計画を立ててPDCAを回していく形で、SCMが営まれる。

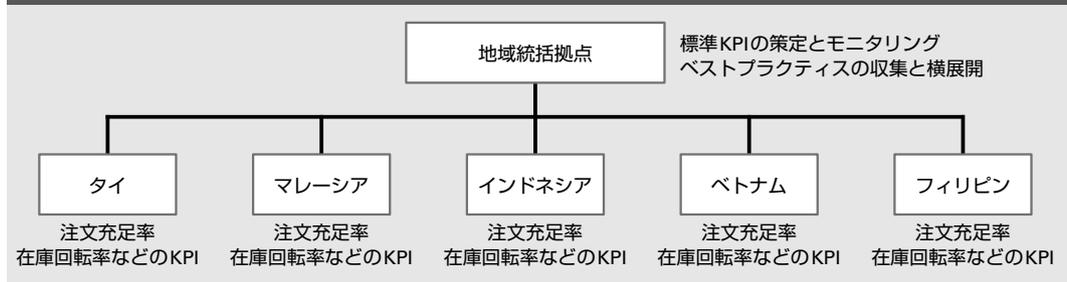
こういった地域でSCMを構築する際に重要となるのが、地域統括拠点の役割である。SCMのモデルを構築したら、地域内で統一したKPIを定め、進捗を地域ごとにモニタリングする。地域統括拠点がSCMの業務品質向上についてのリーダーシップを執ることにより、地域各国にある被買収企業のSCMのパフォーマンスを比較できるようになる。特に食品メーカーなど、アジアの複数の国で買収を進めている場合は、地域統括拠点の役割はますます重要になる。なぜならば、地域統括拠点が各国のPMIの状況を同じKPIで管理していくことにより、SCMの業務品質を高めることが可能となるからである。そのためには、地域統括拠点は常にベストプラクティスを探索しつつ、その事例の横展開を推進しなければならない。

地域統括拠点が、SCMの業務品質向上においてリーダーシップを執ることにより、買収企業は、統一したKPIの下、どの程度まで業務品質を高めているのかを横並びでモニタリングすることができる。また、各国でのSCM業務のベストプラクティスを共有し、ほかの地域に移植していくなど、地域での業務の底上げにも大きく寄与することができる（図3）。

## 3 | S&OP業務の確立

さらに、目指すべきSCMを実現するためには、部門横断でSCMの最適化を進めていく。その際、重要なのがS&OP（Sales & Op-

図3 地域でのSCM構築における地域統括拠点の役割



erations Planning) という考え方だ。

S&OP業務は、企業において経営陣と生産、販売、在庫などの業務部門が情報を共有・連携することで、意思決定速度を高めサプライチェーン全体を最適化する手法である。S&OP業務が必要とされているのは、従来のSCMに対する取り組みによる現場での需給調整だけでは、利益最大化を行うことができないからである。たとえば、営業部門が掴んでいるマーケット情報を適切に需給予測、生産計画に活用できないなどがある。

従来のSCM業務が在庫適正化や納期遵守率の向上にフォーカスするのに対し、S&OP業務は営業部門が入手するマーケット情報に基づき、売上、利益などの事業計画とPSI計画、つまり生産、販売、在庫管理などの現場のオペレーションに瞬時に反映することで、

利益の最大化を狙うものである(図4)。

しかしながら、S&OP業務は買収という状況でなくとも実現することが難しい。それは、事業計画の達成に向けて、市場環境の変化に対して、経営陣と、販売・マーケティング、生産、物流といった業務部門との間で、計画と実績を金額・数量両面で共有しつつ迅速に意思決定していくことは、部門間の壁、情報共有のIT基盤など多くの課題を伴うためである。まして、それを企業買収後のPMIで行う困難は想像に難くない。

#### 4 | グローバルSCMにおける被買収企業の役割明確化

海外の企業を買収した場合、それぞれの部門がジョブディスクリプションを持ち、役割を定義しているため、記述されている以上のことはしたがらず、その困難は一層厳しいものとなる。

このようなPMIでの困難を乗り越え、買収の成果を出すには、経営企画、販売、マーケティング、生産、物流といった各部門が横断的に連携する必要がある。具体的には、事業計画を達成するために、求められるSCM業務のあり方を各種KPIで明確にし、それらをモニタリングしながら、PDCAを回していくのである。そのためには、月次のステアリン

図4 S&OP業務

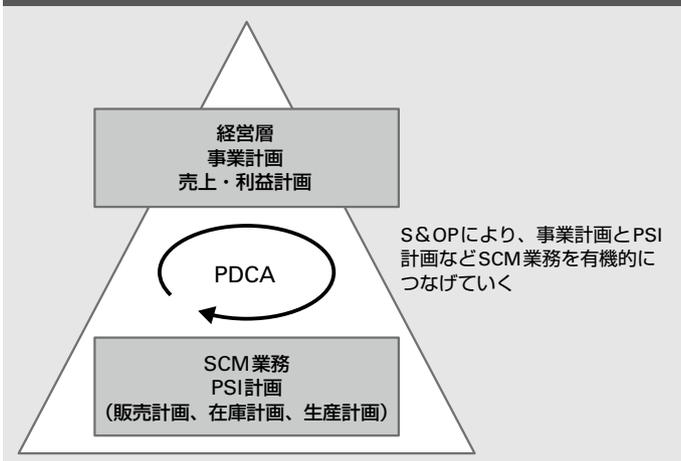
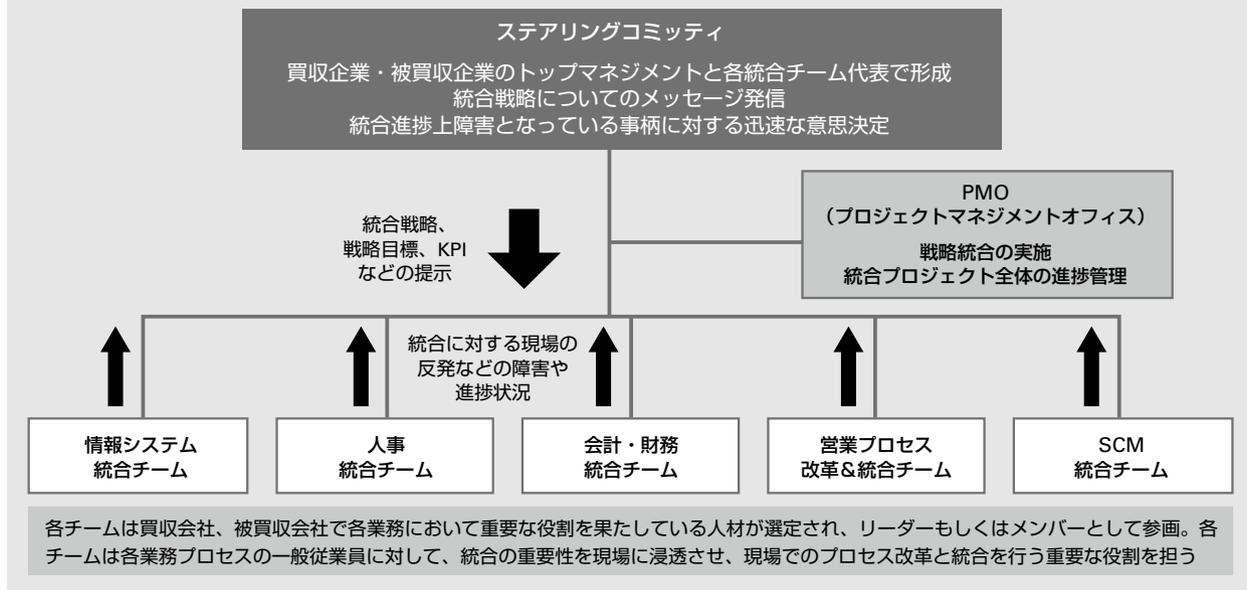


図5 PMIの推進体制



グコミッティなどの会議で、解決しなければならぬ課題に対して部門横断的なアクションプランを打ち出し、実行できる推進力が求められる（図5）。

こうした業務を回すには、現地にいる日本人のマネジメント能力が問われる。部門間に横串連携を通し、在庫回転率、リードタイム短縮、オーダー充足率などのKPIの改善について議論を行い、状況を監視するとともに、改善に対する採るべきアクションの意思決定を迅速に進めていくことが求められる。現地人材のマネジメントで、こうした横串連携がすぐに根付けば理想的ではあるが、現実にはジョブディスクリプションで業務の責任範囲が定められている海外企業では、部門横断での

業務は根付くまでに時間がかかることが多い。

PMIにおいて、SCM業務の統合はS&OP業務を実現することであり、営業、マーケティング、生産、資材といった各部門が連携し、各KPIのモニタリングを通じ、売上、利益目標といったシナジーを創出していくことが可能となる。そういった意味で、S&OP業務は、PMIの効果を引き出すための肝ともいえる業務ということもできる。

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）  
野村総合研究所（NRI）コンサルティング事業本部  
パートナー  
専門はビジョン策定、M&A、本社機能改革など