

インテリジェンス企業の 経営計画のあり方



重田幸生



足田時久



秦 伸太郎

CONTENTS

- I 日本企業とグローバル企業の変化対応力の違い
- II 経営計画策定におけるITツールの歴史の変遷
- III 海外企業におけるインテリジェントな経営計画策定の先進事例
- IV 日本企業におけるプロセス変革のための処方箋

要約

- 1 VUCA時代の事業環境においては、直近の足元課題の対応・調整に加えて、中長期視点での取り組み・投資とも同期を図りつつ、経営として企業の行く末の舵取りをしていくことが強く求められている。
- 2 VUCA時代の事業環境下においても確実な成長を遂げているグローバル企業では、従来から概念として提唱されているS&OPを自社へと適用し、経営の羅針盤たる経営計画を、事業環境変化を踏まえ、直近から長期に至る一貫通貫の計画として常にローリングすることを実現してきている。
- 3 この実現の裏には、人手による作業限界を補完するS&OPソリューションの存在が欠かせない。このITツールを最大限に活用することで、一元化されたデータ基盤に基づきサプライチェーン計画と経営計画を統合的に管理し、経営の意思決定スピードと精度を着実に向上させている。
- 4 一方、日本企業は「現場力の強さ」という修辞をエクスキューズに、直近の足元課題を対象とした部門個別最適の状況から抜け出せず、経営と現場が分断した状況にある。昨今のコロナ禍に対する業績影響を見ても、日本企業とグローバル企業との変化対応力の差が如実に表れてしまっている。
- 5 日本企業における「現場」任せの経営状況を打破するためには、システム基盤の刷新のみならず、業務プロセス・意思決定プロセスの抜本的な変革と経営層の意識改革が必須である。

I 日本企業とグローバル企業の変化対応力の違い

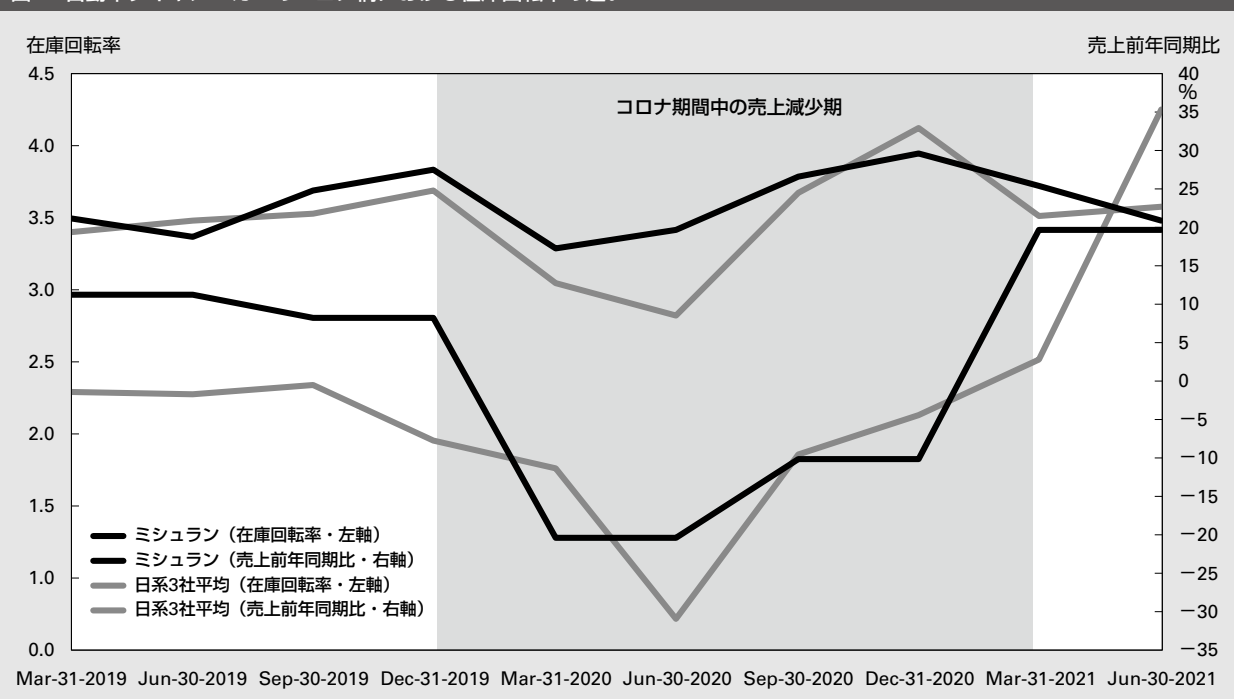
2020年7月末、未曾有のコロナ禍により販売規模が前年同期比約20%減少したミシュランの2020年第二四半期のアナリスト向け説明会で、生産・在庫水準の適切性をKepler Cheuvreux社のアナリストから質問を受けたフロラン・メネゴーCEOは、プラスの利益を維持したことを強調した後、「われわれはリスクを負わないように生産量を厳密に管理してきた。在庫も非常によく管理されている」とコメント。実際に、この期間の売上高と在庫回転率の推移を日系の同業3社の平均と比較すると、売上減少にもかかわらず在庫回転率が維持されており、生産・在庫水準がよく管理されていることが分かる（図1）。

ミシュランは18年より、JDA社（現 Blue

Yonder社）のS&OP（Sales and Operations Planning）ソリューションを導入して、需要予測、販売計画、生産計画を連携させ、経営陣の間で計画や施策の共有が容易となっていた。

コロナ禍の中で日系製造業の経営企画部門や調達・マーケティング部門の担当者と議論すると、経営陣からの問い合わせに対して、海外拠点を含む各部門に慌ただしく問い合わせたり、状況確認を行ったりするなど、属人的・マニュアル手法によりデータの収集や分析を行っていたことが分かった。これは、日系企業に限った話ではなく、Resilinc社が20年1～2月に行った300社に対する調査でも、70%の企業が、コロナ禍が自社に及ぼす影響、中国の特定のロックダウン地域にサプライヤーの拠点があるかどうかの確認についてマニュアルで情報収集を行っていると回答

図1 自動車タイヤメーカーのコロナ禍における在庫回転率の違い



している^{注1}。

コロナ禍などのブラックスワンの予想は、経営企画部のスタッフやマーケターがいかに優秀であっても困難であるが、起こった後の現状把握や情勢分析ではインテリジェンス基盤の有無が対応力に差を生んでいるといえる。

このようなリアルタイムでの対応に加えて、多くの企業で中期経営計画の見直しが行われた^{注2}。たとえば、IHIはコロナ禍直前に策定した19~21年度の「グループ経営方針2019」を、コロナ禍を受けて期間中にもかかわらず見直しを行い、基幹事業（航空機エンジン、車両過給機）へのインパクトを分析して、新たなグループ経営方針である「プロジェクトChange」を発表した。事業環境が高速で変化する昨今、変化に迅速に対応するためには、期間を定めた中期経営計画では困難になっている証左といえる。実際、最近の欧米企業のIRでは、中期の業績ガイダンスでは特定の期間を設定せず、発表時をYear1として2~3年後の事業の成長性について幅をもって示すことが多い。

日系企業の過去の中期経営計画策定は、3年に一度の経営企画部を中心とした一大イベントとなっている。時間とリソースをかけて、社会環境の変化や自社・競合の競争力分析を綿密に行い、何度も社内の合意形成のための会議を経て策定される。膨大な手間をかけた中期経営計画は、途中での変更に対して大きな心理的障壁となり、前提条件と大きく乖離する事象が発生しても一過性の事象と楽観し、変更されることはまれであった。また、計画は策定を通じた合意形成に重きが置かれ、未達であっても前提が異なっていたのか、実行がよくなかったのかなどの要因は十

分に吟味されることはなかった。

戦後復興以降、日本経済は官民が連携しながら、資本・人材などのリソースをより効率的に集中投下して高度経済成長を実現した。政府の経済政策を参考に、企業の有限な経営資源を計画的に配分するために、中期経営計画が活用されてきた。

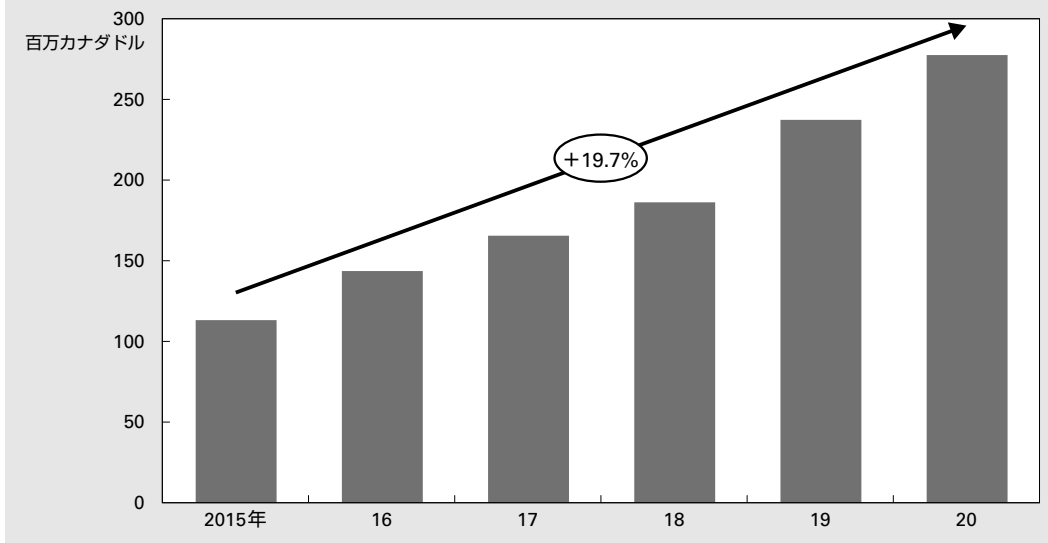
しかしながら、日本企業は「現場」が優秀であるということに甘んじ、意思決定の多くを現場の判断に任せ、「つくりっぱなしの経営計画」「現場力に頼ったファイヤーファイティング（現場力による個別事象対応）」を継続し、変化に迅速に対応できないばかりではなく、経営として将来を見据えた方策が後手に回ってしまう状況をつくり出してしまっている。

時代は変わり、日本企業の成長フロンティアは多様化し、変化も激しくなっている。これまでのように、減価償却が終わった既存資産を活用し、大量生産・大量消費を指向した取り組みだけでは限界が見えている。中長期的視野を持って戦略的な投資を積極的に行っていかなければならないのである。このような状況下では、一定期間を設定して策定に半年から1年をかける従来型の中期経営計画では対応できない。

II 経営計画策定におけるITツールの歴史的変遷

各企業では現在に至るまで、経営計画の数値目標の策定や製・配・販にかかわる各種計画策定、PSIの実績把握・調整を行うために、ロータス1-2-3やExcelに代表される表計算ソフト（スプレッドシート）を利用して、

図2 Kinaxis社の売上高推移



各部門の担当者が個別に活動実績を収集し、分析・可視化作業をしてきている。

スプレッドシートは、その利便性から、多くの企業で現在でも利用されている。しかしながら、「複数の担当者による」「計画ごとに異なるスプレッドシートを」「異なる情報ソースから」「異なる手段・集計方法で集約し作成」「複数のスプレッドシートをメールなどを介して情報連携を実施」といった作業では、部門、製・配・販、さらに時間の枠を超えた情報の整合性を一貫通貫で図ることは手間がかかり、市場環境に機敏な対応ができる状況にあるとは言い難い。

一方、実ビジネス環境下では、製品の多様化、生産・販売拠点のグローバル化が進行し、多拠点・多階層のPSI管理、生産資源、資材・原料レベルからの欠品に紐づく製品欠品アラート、将来オーダーに対する納期回答などを実現するための将来在庫受払管理を実現するといった、部門、製・配・販さらに時間の枠を超えた整合性の取れた実績・計画に

基づく対応を要する事案が増加してきている。

つまり、スプレッドシートと人手による作業では対応できない事態が、時々刻々と起きているのである。

また、市場動向の変化に応じて、さまざまな対応仮説を立て、それに対する活動を想定し、今後の活動方針を迅速に意思決定していくためには、スプレッドシートの機能だけでは十分でなく、情報管理・分析機能、シミュレーション機能を有したソリューションが望まれている。

このような事態に対応するために、テクノロジーの指数関数的な進歩を背景としたKinaxis社やBlue Yonder社といったS&OPソリューションベンダーが台頭してきている。上場しているKinaxis社の業績を見ると、過去5年間で年率約20%も成長している（図2）。また顧客も、公表しているだけでも大手自動車メーカー、製薬会社、精密工業など、複数の日本企業が名を連ねる（表1）。

S&OPソリューションが有する機能として

表1 Kinaxis 社の顧客

年	主要な新規および契約更新した顧客
2017	参天製薬、日産自動車、AMD
2018	トヨタ自動車、BASF、イプセン、パーテックス・ファーマシューティカルズ、Power Integrations社、エクストリーム ネットワークス、ブルムウォン
2019	本田技研工業、ヤマハ発動機、ノベルティス、レノボ、シュナイダーエレクトリック、ユニリーバ、テバファーマスーティカル・インダストリーズ、ジョンソンエレクトリック、Creation Technologies社、Lippert Components社
2020	富士フイルム、カシオ計算機、アルストム、ドクター・レディーズ・ラボラトリーズ、ルンドベック、テクニカラー、L3ハリス・テクノロジーズ、ホリスター、コティ、テラデザイン
2021	スバル、Cyient社、Crestron Electronics社、ウィアー・グループ、マーベル・テクノロジー・グループ、MARS社、クラリアント、LevaData社

は、ERPなどの基幹システムとの情報連携による過去から現在の状態を表すための実績情報の収集・管理・可視化機能がある。それに加えて、調達／生産／販売にわたる将来の活動計画、多拠点にまたがる活動計画、完成品／中間品／原料・資材といった多階層の生産・調達活動の計画を策定・一元的に管理する機能を併せ持つ。

中でも、S&OPソリューションの最も特徴的な機能は「シナリオプランニング」であろう。一元管理された情報を基にした複数の将来シナリオによる高速シミュレーション機能を有し、意思決定に必要となる各種指標を提供することができる。意思決定者は、これらの指標を比較することで、どのシナリオを選択することができる（その時点での）最適なのかを判断することができるのである。

Ⅲ 海外企業における インテリジェントな 経営計画策定の先進事例

本章では、S&OPソリューションを活用した海外企業における経営計画策定の先進事例

を紹介する。

1 経営計画とSCM計画の 統合管理の事例 (A社およびデュボン)

A社はアジアに本社を置く大手グローバル電気機器メーカーである。A社における年次の経営計画は、経営戦略に基づきトップダウンで策定され、各事業部門に落とし込まれる。日本企業のように各部門の数値を集計して積み上げたり、部門間の調整・交渉に時間をかけたりするということはない。そして月次計画に落とし込んだものを、SCM会議とS&OP会議という2つの会議体にて週次での業績進捗管理を実施している。

SCM会議では、各地域のセールス部門、マーケティング部門、製品部門、サプライチェーン部門が一堂に会し、毎週2～3時間をかけて議論が行われる。月次計画に対する実績進捗との差異の確認、差異に対する方策を議論するだけでなく、3カ月分のフォアキャストの妥当性についても確認がなされる。事業環境の変化などによりフォアキャスト自体の見直しが必要な場合には、SCM会議を起

点にアラートが上がるような仕組みが構築されているのである。

そして、もう一方のS&OP会議はCXOレベルが集まって、SCM会議と同様に毎週開催される。リージョンごとに集計された数値を基に、グローバル全体の業績進捗について経営レベルで俯瞰的に確認がなされることになる。その際、SCM会議の結果からフォアキャストの見直しが想定される場合には、想定され得る事業環境変化の将来シナリオと、そのシナリオに対する戦略オプションが議論され、必要に応じて経営計画の見直しや、抜本的施策の意思決定が経営レベルで議論されることになるのである。

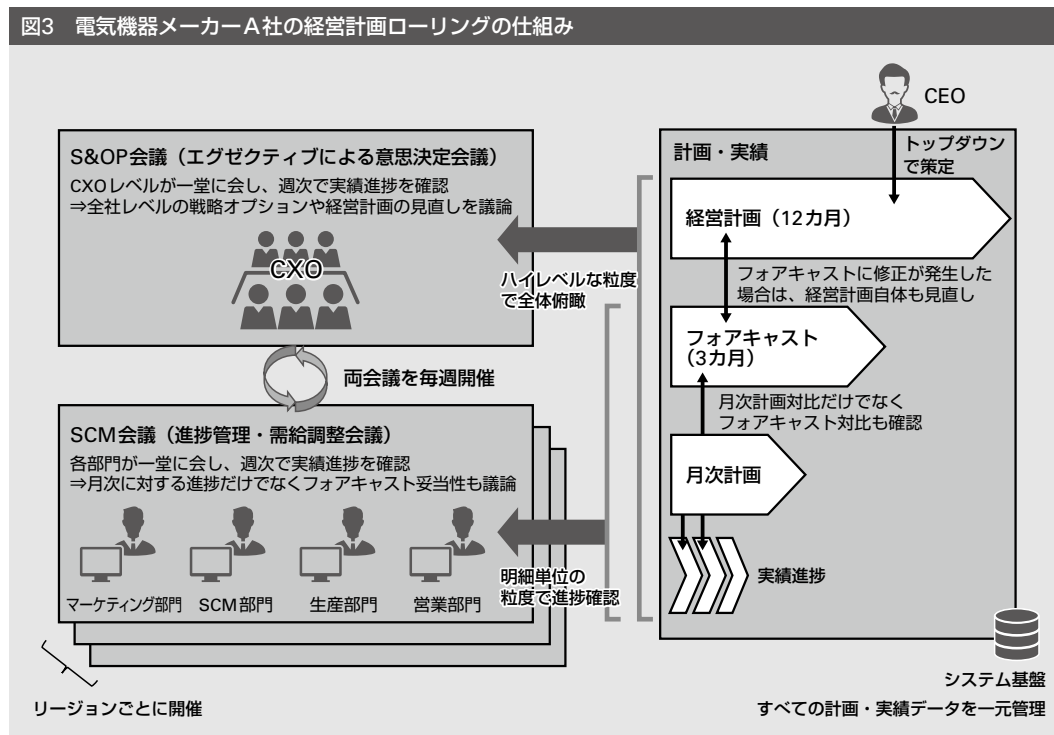
このような週次の進捗会議は、日本企業においてはあくまで月次計画に対する実績進捗の確認のみにとどまる場合が大半であるが、A社においては3カ月ベースのフォアキャスト

トレベルでの確認も合わせて週次で行うことにより、現場・事業部門レベルでの管理と経営レベルでの管理が週次ベースで有機的につながり、経営としての現状把握および意思決定のスピードを向上させ、戦略レベルの方策を迅速に実行に移すことができるような仕組みが構築されているのである。

こうしたプロセスにおいて、経営計画はつくりっぱなしではなく、フォアキャストを介して実績との差異を把握することで事業環境の変化を迅速に察知し、アクションプランにつなげるためのツールとして、経営と現場の両レイヤーにおいて機能しているといえる。

また、上記の会議体による週次での現状把握・意思決定を可能にする上では、S&OPソリューションを活用したA社のシステム基盤も大きな役割を果たしている。グローバルでの経営計画、フォアキャスト、実績の数値が

図3 電気機器メーカーA社の経営計画ローリングの仕組み



システム上で一元管理され、どの部門の誰でもいつでも閲覧可能な状態になっているのである。前述のSCM会議もS&OP会議も、本システムから抽出された数値を基に議論が実施されることになる。

この仕組みにより、すべての組織の人間が同じ数値を見て、正しく現状を把握した上で方策を検討できるのである。部門ごとにバラバラのシステムで、個別に数値が管理されている状態だと、データの集計作業に追われてしまい、とても週次のスピードでの進捗確認と意思決定を推進することはできないであろう（図3）。

同様の事例は欧米においても見られる。米国の化学メーカーであるデュポンでは、DIBM（デュポン・インテグレートッド・ビジネス・マネジメント）と呼ばれる仕組みを導入しており、製品計画、需要計画、供給計画、およびそれらの結果としての収支計画について、向こう24カ月先までの計画数値をグローバルで統合的に管理・可視化している。

そしてそれらの統合的に管理された情報を基に、経営陣が月次で将来シナリオをシミュレーションしながら、戦略オプションを議論し、部門をまたいだ全社でのリソース配分の最適化を含む、戦略的な意思決定を行うのである。またその際に、24カ月間の各計画は月次でローリングされ、常に最新の事業環境認識に基づく中長期的な視野で議論がなされる。

DIBMの導入以前は、数カ月のスパンで需要を満たし得る生産計画を立案するための需給調整がサプライチェーン管理における議論の中心であった。またそれ故に議論の粒度もSKU単位の明細レベルにならざるを得な

かった。しかしDIBMを導入することにより、経営層も巻き込んだ中長期のシナリオとアクションプランを意思決定する取り組みへと昇華させることに成功している。

2 災害時のレジリエンス向上への活用事例（P&G）

前節で紹介した2社の事例では、サプライチェーン上の計画を中長期的な経営計画と統合して管理することによる、経営としての意思決定の高度化・迅速化の仕組みを説明したが、このような仕組みが災害発生時のレジリエンス強化にも寄与する事例としてP&Gの取り組みを紹介したい。

P&Gは、クラウドベースのプラットフォームであるKinaxis社の「Rapid Response」を活用し、サプライチェーンにかかわるデータを一元管理している。ERP上の生産や入出荷に関するデータと、需要にかかわる外部データをRapid Responseと連携し、サプライチェーン上の意思決定を行うためのコントロールタワーとして位置付けているのである。これによりRapid Response上でシナリオごとのシミュレーションを行い、災害時の事業インパクトを最小化するようなサプライチェーン上のオペレーション変更オプションの事前想定を可能にしている。

実際に2012年に大型ハリケーンが米国ニュージャージー州を襲った際には、同社における香料の91%を製造している工場のラインを一時的にストップさせることで、トータルとしての工場稼働停止期間を2.5日にとどめ、災害による事業インパクトを最小化することに成功した。また、17年にフロリダで発生したハリケーンに関しても、サプライヤー、工

場、配送センターが被るであろうダメージをシナリオ分析によって予測した上で、コンテンツエンジニアリングプランの策定や在庫の再配置を行い、経済的損失を最小化することに成功した。

災害などによりサプライチェーン全体に大きな影響を及ぼす事象が発生した際には、工場単位での個別現場調整とは異なるレベルでドラステックな対応が必要となる。そしてそれは、経営層によって中央集権的に意思決定される必要がある。クラウド上のシステム基盤により、サプライチェーンにかかわる内部・外部のデータが一元管理され、サプライチェーン上のオペレーション変更のシナリオと、その経営計画への影響をシミュレーションできる環境が整備されているからこそ、有事の際に経営として迅速な意思決定が可能であり、現場もサプライチェーン上のオペレーションの変化対応を迅速に実行に移すことが可能になるのである。

3 S&OP導入のための

組織変革の推進事例(ミシュラン)

前節まで見てきたとおり、経営計画の統合的な管理を実現し、経営の意思決定スピードを向上させる上では、データを一元管理するためのシステム基盤が大きな役割を担っている。一方で、システム基盤を導入すれば直ちにこれらの事例で見られたような管理が実現できるというようなものでもない。組織、プロセス、意思決定のための会議体などの変革を並行する必要がある。では、そういった変革はどのように推進されるのであろうか。フランスのタイヤメーカー、ミシュランの事例を紹介したい。

ミシュランは、グローバルでの事業展開を加速する中で、サプライチェーンの複雑化が課題となっていた。事業部門ごとに使用しているツールやシステムがバラバラであったため、システム間のデータの不整合やスプレッドシートでの非効率な集計作業が多発しており、事業の複雑化に伴い計画の精度も低下し、正しい現状把握と意思決定ができない状態が続いていた。

そうした状況の中で、経営層を中心としたマネジメントチーム主導による「Sharp S&OPプロジェクト」を立ち上げ、当時のJDA社(現 Blue Yonder社)のS&OPソリューションを用いた組織変革を推進した。

Sharp S&OPプロジェクトでは、一足飛びに事業部門全体を巻き込むのではなく、まず特定の事業部門でS&OPソリューションを導入し、試験的に運用を開始するところからスタートした。また、3週間ごとに設計・プロトタイプ開発・テスト・実証を繰り返すアジャイル型の導入手法を適用し、短期間での成果創出を積み重ねることにより、ユーザーの習熟度を向上させるとともに、組織へのソリューションの浸透とプロセスの変革を徐々に推進していくことに成功したのである。

また、そうした組織・プロセスの変革を継続的に推進するためには、自社の現在地と目指すべき位置との差分を把握し、その隔たりを埋めるためのアクションプランを策定・推進し続けることが重要である。Sharp S&OPプロジェクトにおいても、S&OPの成熟曲線を定義した上で自社の位置付けに対するギャップを分析し、それを解消するための行動計画を策定していた。そして、その行動計画を月別の目標に落とし込んだ上で、毎月の進捗

状況を全社規模で説明し、プロジェクトの認知度向上とプロジェクト推進に対するコミットメントの維持を果たしたのである。

IV 日本企業における プロセス変革のための処方箋

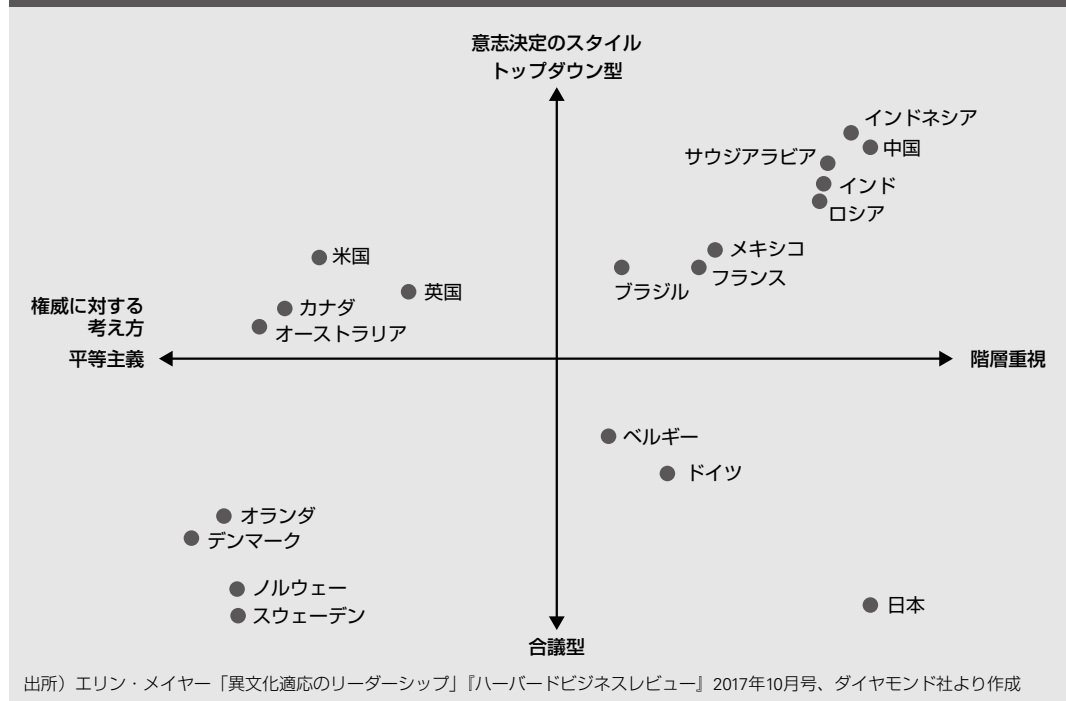
海外企業における先進事例を紹介してきたが、ここで今一度日本企業の現状へと視点に移そう。第I章で見たように、現場力という名の下に、各部門内だけを対象とした個別最適で業務プロセスが設計されてしまい、使用しているシステムやデータソースも部門ごとにバラバラであることが多い。個別担当者による作業用のスプレッドシートが散在し、データを集計するだけで多大な作業工数が発生し、部門間の調整にも時間を要してしまう。経営計画に対して実績差異が発生しても、現

場レベルでの調整・すり合わせによるリカバリーに終始しているというのが実態ではないだろうか。現場力の強さに頼り切った結果、足元のファイヤーファイティングだけにとらわれ、経営として全体最適な意思決定をしづらい状態になっているケースが多いというのが、われわれが顧客企業の現状調査を行う中での実感であった。

実際に図4に見られるとおり、日本企業は階層主義的で合議制のリーダーシップ文化が極端に強いとされている。

「稟議」という言葉に見られるとおり、ボトムアップ型で階層ごとに順次合意がなされ、また「根回し」という言葉に見られるとおり、非公式の場も含めた合議・すり合わせにより意思決定が進められていく。ミシュランの事例で見られたような、トップ主導でプロジェクト開始を意思決定し推進するというア

図4 国によるリーダーシップ文化の違い



アプローチは取りづらい。

一方で、個別担当者によるスプレッドシートの利用では対応できない状況になっていることも事実であり、個別担当者の作業効率化を目的とした脱スプレッドシートとして、S&OPソリューションの導入を検討するケースも多い。しかし、現在の「現場による調整とその積み上げが意思決定プロセスの前提」として是認されている中では、S&OPソリューションは使い勝手の悪い高額なシステムとしてしか映らず、導入による費用対効果が認められないまま、結果として、今までどおりのスプレッドシート継続利用に落ち着いてしまう。

企業の先進事例で見てきたとおり、サプライチェーン計画と統合された経営計画管理を実現するために必要なのは、単なるS&OPソリューションの導入ではなく、業務プロセスと意思決定プロセスの抜本的な変革である。日本企業に根付いた各部門個別最適のカルチャーや経営層の意識自体を変革することが必要なのである。

一部の日本企業では、VUCA（Volatility：変動性、Uncertainly：不確実性、Complexity：複雑性、Ambiguity：曖昧性）への対応やコロナ禍をきっかけに、経営者が直接リーダーシップをもって「現場と経営層の分断」と「現場任せの意思決定」という状況を打破すべく、システム導入にとどまらないS&OPの導入について真剣に検討を開始している。野村総合研究所（NRI）への導入検討の進め方に関する問い合わせ・相談も増加している。

以下では、「日本企業はいかにしてこの変革を推進すべきか」という点について、処

方箋として3つのアプローチを提言する。

1 戦略的な業務アセスメントによる変革効果定量化

まずは変革による効果を定量化することが重要である。ここではSOA（Strategic Operations Assessment）というアプローチを紹介したい。

SOAは、トップマネジメントに対しS&OP導入の重要性・必要性を提示するためのアセスメント手法である。現状の業務プロセス分析を踏まえ、ビジネス課題を特定し、潜在的なビジネス上の導入効果、および期待されるROI（投下資本利益率）を算出する。重要なポイントは「業務の非効率箇所の特特定と効率化余地の算出」といったBPR（Business Process Re-engineering）的発想のみに基づくアセスメントではないという点である。S&OPが導入され、戦略意思決定の迅速化と精度向上が実現されることによる潜在的な投資対効果の炙り出しに主眼が置かれる。

よって、課題を特定する上では現場マネジメント層のみならず、経営層へのインタビューも実施し、現状分析においても業務フローやデータフローのみならず、計画策定・意思決定プロセスに重点が置かれることになる。

前述のとおり、合議型の意思決定プロセスがカルチャーとしてなじみやすい日本企業においては、このSOAを有効活用することで、プロジェクト開始前に目的・意味合いについて十分な目線合わせをしておくことが望ましい。

実際に日本企業においてもSOAを活用したアプローチ事例は見られ始めている。パナソニックのモバイルソリューションズ事業部

はBlue Yonder社のS&OPソリューションを導入し、2020年度より順次稼働を開始しているが、同社においても導入前にSOAを実施している。ソリューション導入によるコンセプト・目的の明確化と投資対効果の定量化を実施し、人的工数の削減のみにとどまらず、17年度比10%以上の在庫削減、納期遵守・販売機会増による売上増も定量効果として見込んでいる。

2 経営～現場一体でのToBe像描出

ToBe業務プロセスをデザインする上では、現場の需給調整業務のプロセスだけでなく、経営層も巻き込んだ戦略意思決定プロセスについてもデザインを行うべきである。

前章の事例でも見たように、S&OPの本質は現場レイヤーにおける短期的な需給調整の効率化ではなく、経営レイヤーも含めた中長期での戦略意思決定の高度化である。よって現場から経営に至るまで、各階層においてあるべき姿が議論され、それらが最終的に一貫通貫のプロセスとしてデザインされることが望ましい。

そういった議論がなされることなく、現場任せでToBeプロセスデザインの議論を進めてしまった結果、S&OPソリューションが導入されても現場の需給調整プロセスが効率化されただけで、経営層を巻き込んだ戦略意思決定プロセスの変革にまでは至らなかったという事例は数多く見られる。手段が目的化し、本来享受できたはずのメリットを十分に刈り取れないというような結果になりかねない。

前述のSOAによって、変革の位置付けや定量効果が現場・経営含めすべての階層にお

いて十分に合意されれば、それをきっかけとしてプロセスデザインの議論も経営層を巻き込んだ形で進めることは可能なはずである。

3 アジャイル手法による 段階的なチェンジマネジメント

前述のミシュランの事例にも見られたとおり、S&OPの導入を進める際には特定の事業領域から段階的かつアジャイルに進められるようなロードマップを策定することが望ましい。

S&OPソリューションの導入は、現場から経営まで、またサプライチェーンの下流から上流まで、会社全体の仕組みをドラステックに変革する取り組みになり得る。日本企業よりもトップダウンの意思決定カルチャーが強いはずの欧米企業であっても、導入に際してはアジャイルな手法を採用することが多いのは、それだけ変革ハードルが高い取り組みであるということを意味する。

特定のリージョンや製品領域にまずは限定するなど、導入自体はスモールスタートしつつ、明確な定量的成果を提示し、積み上げていくことが重要である。特定領域で成果を創出することができれば、その方法論を横展開することもやりやすくなるだろう。また、プロジェクトに対する関心度も高まり、社内においてプロジェクトへの協力者が増えやすくなることも想定される。

本稿では、海外事例の紹介などを通じてサプライチェーン計画と経営計画を統合的に管理することが、経営の意思決定の精度・スピードを向上させ、事業自体の競争力を向上させ得ることを見てきた。そして日本企業の現

状に鑑みつつ、そういった仕組みを導入する上でのアプローチのポイントを提案した。

変化の激しい昨今の事業環境において、戦略意思決定の迅速化・高度化を実現するための企業変革を成功させ、グローバル企業と対等以上に戦うことができる日本企業が増えることを願ってやまない。

参考文献

- 1 Thomas Y. Choi, Dale Rogers, and Bindiya Vakil“Coronavirus Is a Wake-Up Call for Supply Chain Management” Harvard Business Review March 27, 2020
- 2 『日本経済新聞』2021年3月9日紙面

著者

重田幸生（しげたゆきお）
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
製造業における中長期ビジョン策定、デジタル戦略立案・実行支援、M&A・PMIの実行支援など

疋田時久（ひきたときひさ）

野村総合研究所（NRI）産業ITコンサルティング一部
部上級コンサルタント
製造業、小売・流通業におけるSCM改革コンサルティング、システム化検討

秦 伸太郎（はたしんたろう）

野村総合研究所（NRI）経営DXコンサルティング部
主任コンサルタント
SCM戦略立案、業務改革、システム化構想・基幹システム刷新