

インフラ業界の特性を踏まえた SCM改革構想策定・実行支援



変化の激しい時代に経営・事業が対応するためには、
サプライチェーン全体で連携する仕組みづくりが欠かせません。

“オペレーションは現場任せ”では
生き残れない時代に

近年、インフラ関連企業を取り巻く環境は、事業のグローバル化の加速、AI・ビッグデータ、IoTを始めとしたIT関連技術の急速な発達、規制緩和といった政策変更を背景とした新規参入、新興国企業の台頭およびリソース制約の深刻化などダイナミックに変化し、かつ対応すべき課題が増大・複雑化しています。

不確実性、多様性、複雑性に対し、事業運営が対応できないと、効率性の低下、競争力上重要な意思決定の遅れが生じ、経営指標の著しい悪化に繋がりがかねません。従来のように顧客やパートナーとの安定的な関係のもと、日本企業の強みであった“現場”だけに任せておけば良いという時代は終わりを迎つつあります。

サプライチェーン変革は全社視点で
改革すべきタイミング

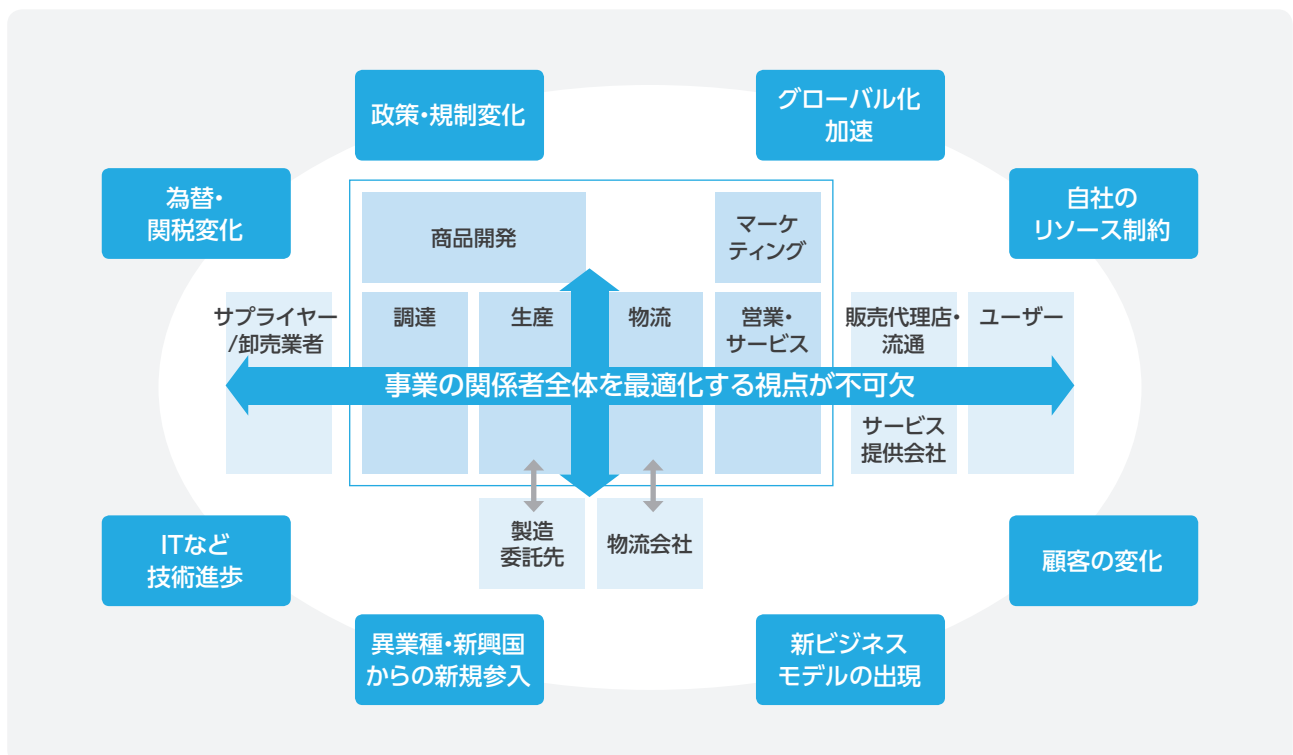
経営資源(ヒト・モノ・カネ・情報)の効率を最大化し、売上、利益、キャッシュフロー向上の同時達成のためには、経営者の強い改革意志のもと全社視点で改革を進める必要があります。

日本企業の多くでは、SCM*改革の対象を物流や調達といった極めて狭い領域に限定してしまい、現場改善レベルの取り組みに止まっていた。カイゼン活動の効果は既に大きく逡減しています。

関係者間のコンフリクトを乗り越えて、サプライチェーン全体を最適化し、さらにITも活用しながら、これをダイナミックに進化させていくこと、SCM改革が最優先の経営課題として認識されるべき時です。

*Supply Chain Management

■ インフラ企業を取り巻く環境変化と経営・事業に求められること



NRIは、組織・人事制度、他社との取引条件等の変更も含めて、SCMの全体構造改革に深くコミットし、伴走支援します。

経営課題としてのSCM改革を、 ぶれない視座を設定することで強力に推進

SCM改革を着実な成果に結びつけるためには、全体最適の視点と現場での実効性の両側面からの整合性を持った検討・推進が求められます。例えば、特定業務に限定したFit/Gap分析から入るアプローチでは、様々な非効率な点は見出せても、優先順位がつかず、業務変更に対する現場からの抵抗も乗り越えられず、戻すばかりになっていくといったことが散見されます。

NRIは、経営・事業戦略とSCMを整合性を持って設計し、業務・IT導入、組織・評価変更などの現場への落としこみ、運用時のデータ分析やPDCAまで、一貫してご支援した実績を数多く有しています。また、業界を熟知した経営コンサルタント、SCM改革を専門とする業務・ITコンサルタントおよびシステム部門のエンジニアでチームを編成し、改革を支援いたします。さらにソリューションプロバイダーとのネットワークも豊富で、クイックなPoC*にも対応可能です。

*Proof of Concept

ケース：事業運営のベースとなる サプライチェーンの仕組みを構築

NRIは、産業機械メーカーA社に対し、SCM改革の構想策定から、業務・ルール設計まで一貫して支援しました。このプロジェクトでは、営業担当者が入力する案件情報を、生産、在庫計画等へ活用する仕組みを構築しました。ただし、全体最適のための仕組みを作りこんでも、関係する組織・社員の納得感が無ければ形骸化します。これを避けるため、SCM改革の目的・目標効果についてコンセンサスを形成し、各組織の権限・責任をバランスさせました。また、SCM業務を通じて蓄積されるデータを他の業務でも活用できるようにすることで、各組織・社員にとって入力等負担に見合ったリターンがある環境を作りました。

こうした改革では、在庫責任の可視化など、組織にとり不都合な真実が健在化します。そのためワークショップを活用した組織横断アプローチによってコンセンサス形成を図りました。さらにマネジメントによるステアリングコミッティを導入することで“総論賛成・各論反対”で頓挫することなく改革を推進しました。

■ NRIによるSCM改革アプローチ

