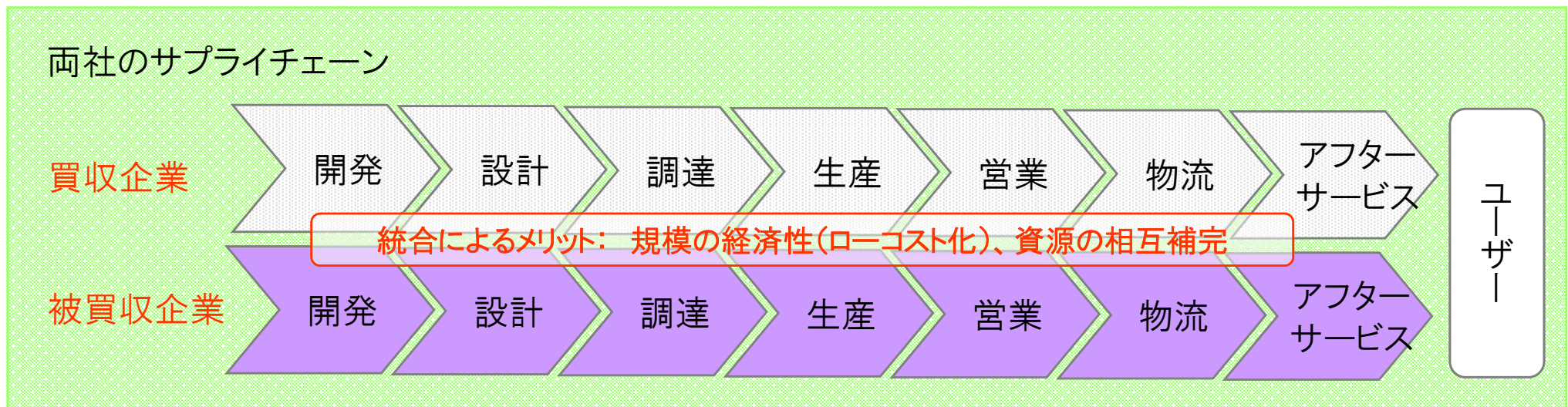
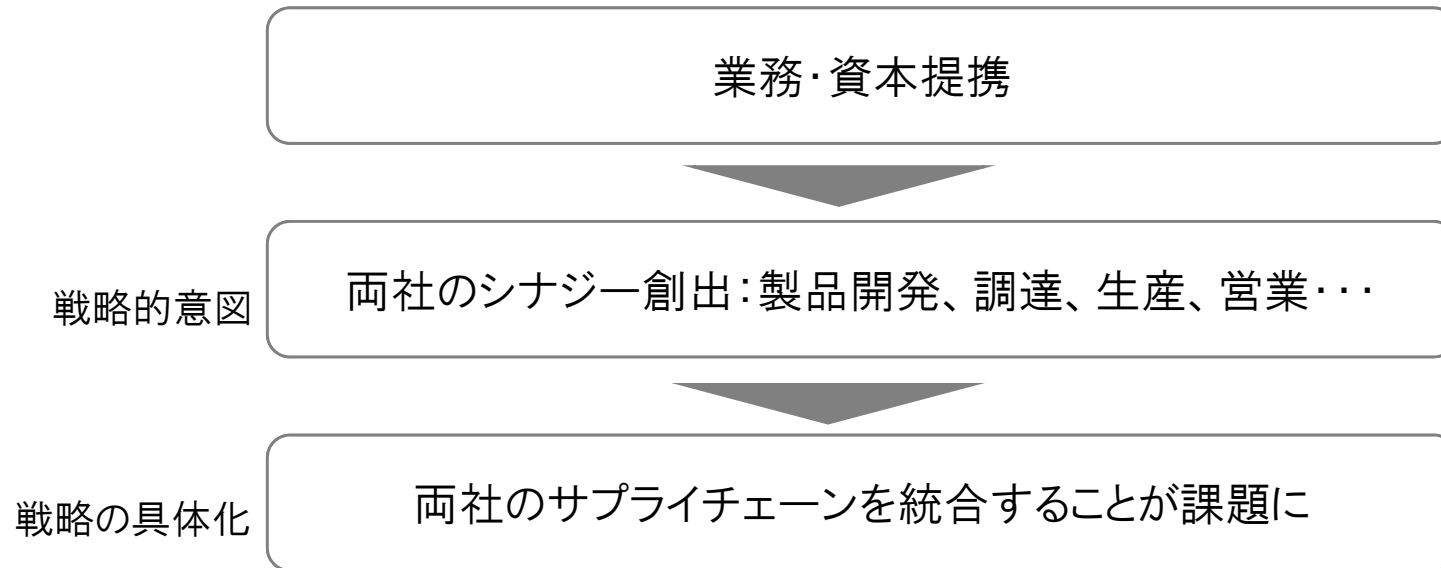


# サプライチェーン再編

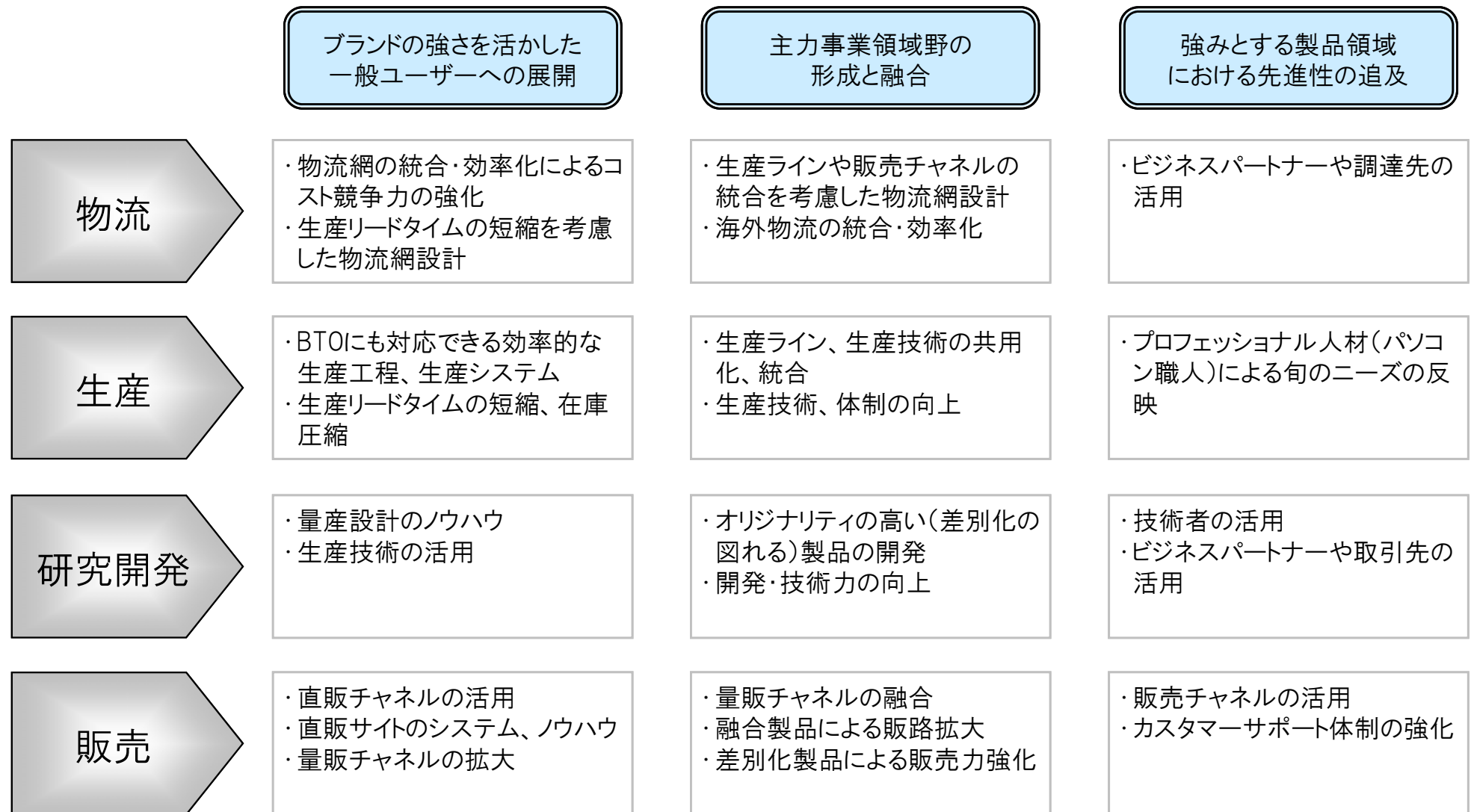
株式会社日本総合研究所

# I . サプライチェーン再編による経営統合効果の創出

# 1. サプライチェーン統合の背景



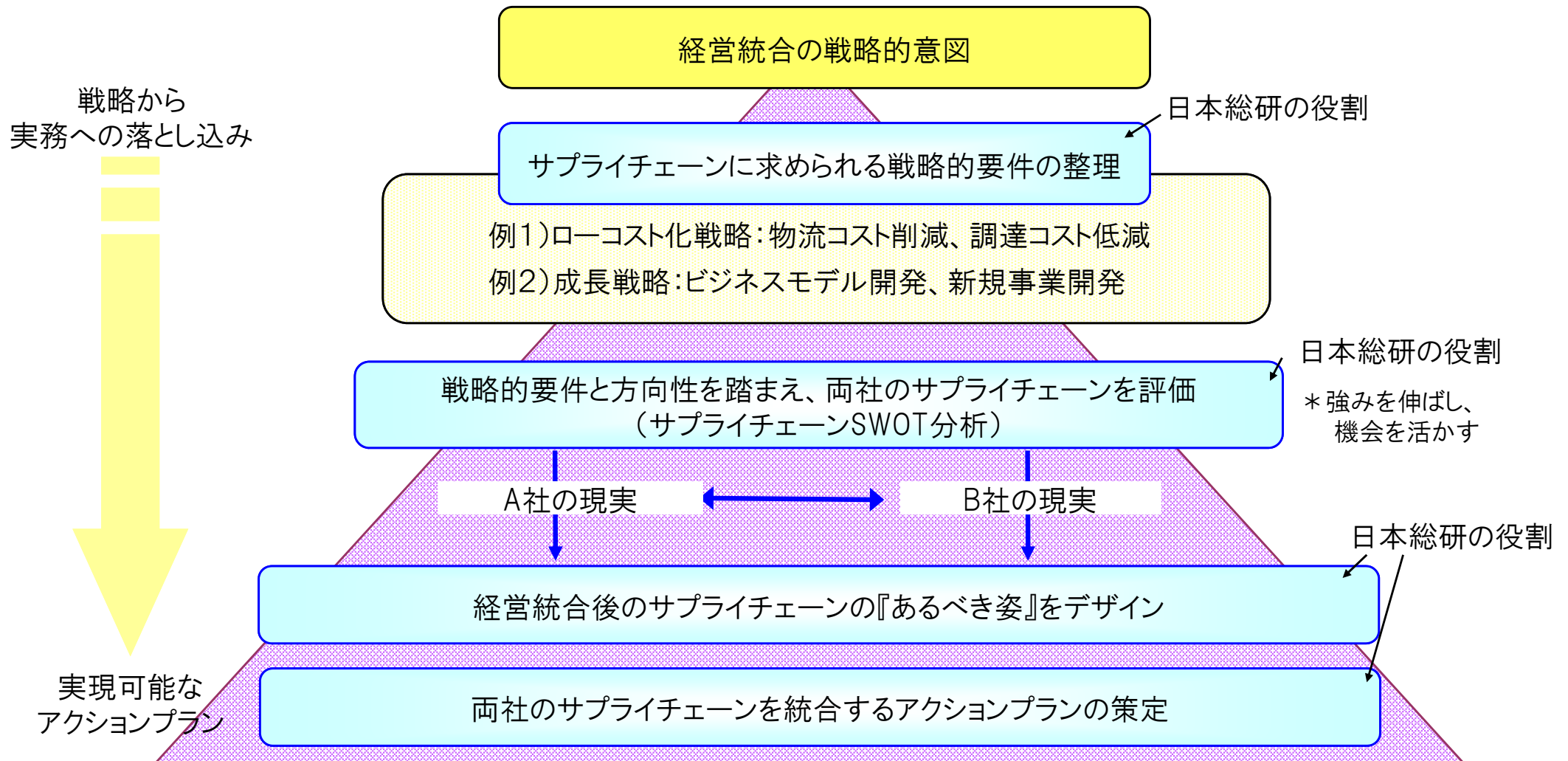
## 2. 業務・資本提携の戦略意図



### 3. ご提案のポイント

- ポイント1:戦略から『あるべき姿』をデザイン  
～単なる物流効率化では得られない価値を追求～
- ポイント2:チーム・ビルディング  
～両社が融合する絶好の機会～
- ポイント3:改革を継続する仕組み  
～持続的な競争優位性を維持するために～
- ポイント4:ビジネスモデルの再構築  
～サプライチェーンの統合から新たな成長軸を探索する～
- ポイント5:トータル物流コストの削減  
～トータルコストの把握と削減を目指す～

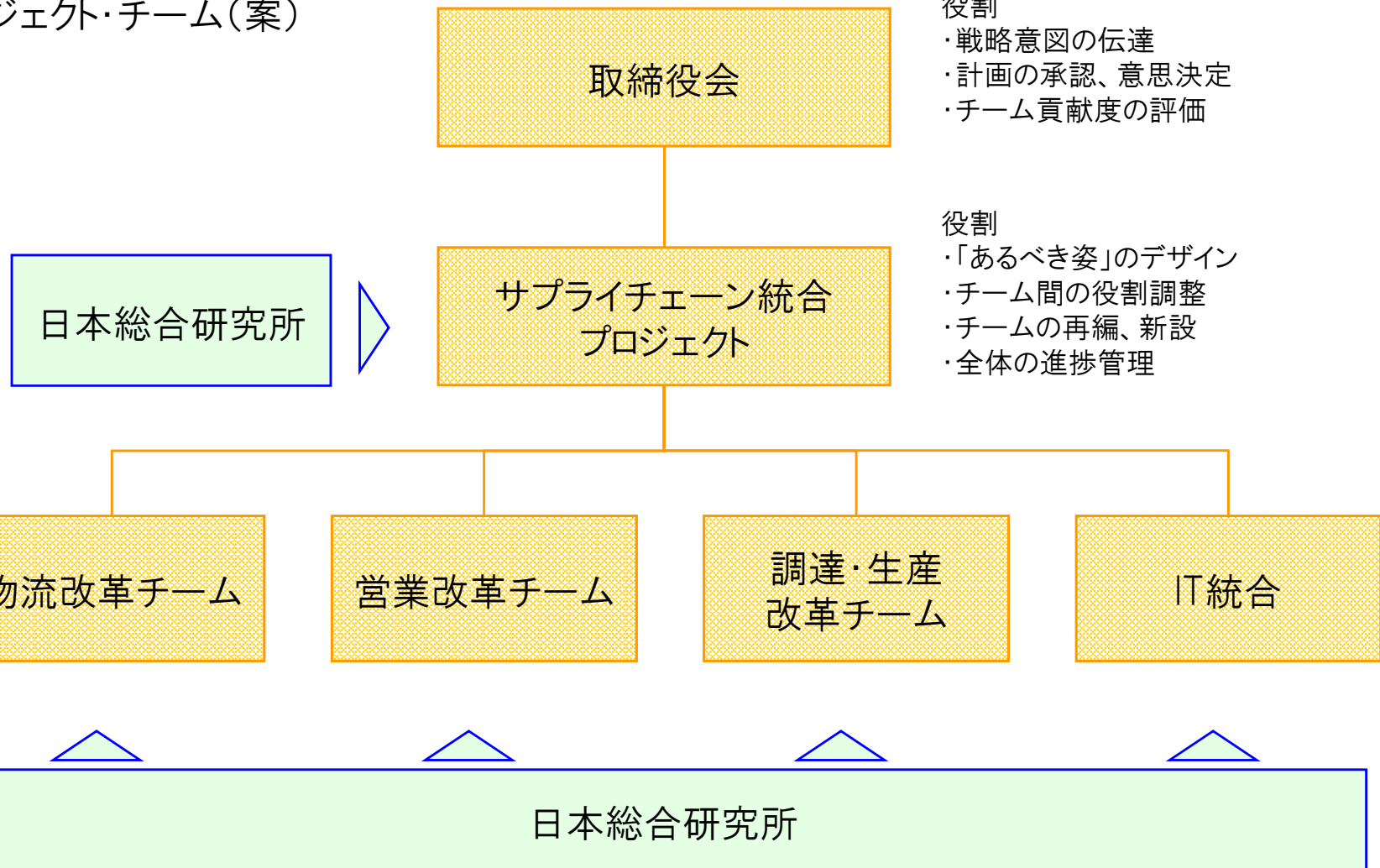
# ポイント1：戦略から『あるべき姿』をデザイン ～単なる物流効率化では得られない価値を追求～



サプライチェーン再編による経営統合効果の創出

## ポイント2： チーム・ビルディング ～両社が融合する絶好の機会～

プロジェクト・チーム(案)



役割

- ・戦略意図の伝達
- ・計画の承認、意思決定
- ・チーム貢献度の評価

役割

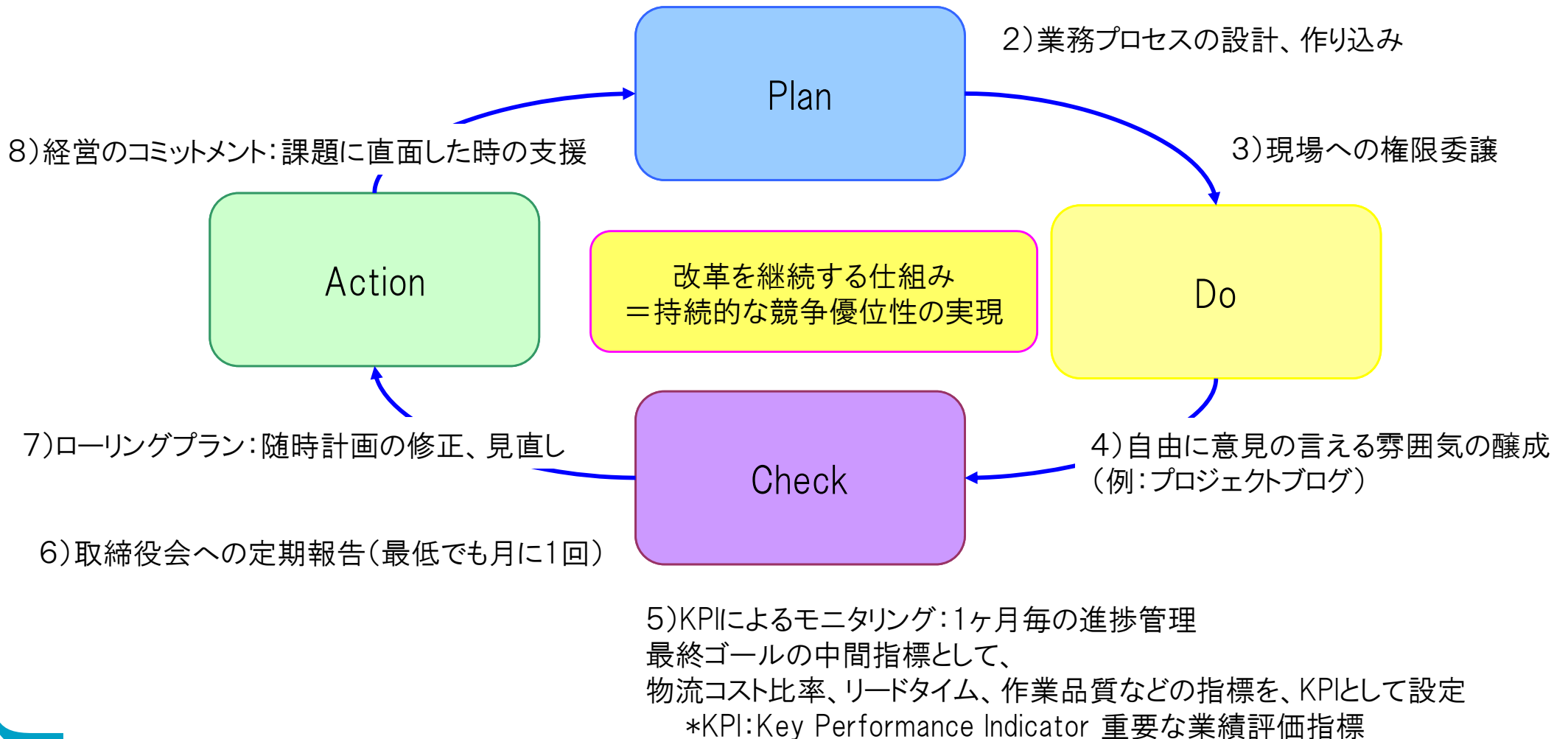
- ・「あるべき姿」のデザイン
- ・チーム間の役割調整
- ・チームの再編、新設
- ・全体の進捗管理

役割

- ・個別課題抽出
- ・現場への落とし込み
- ・PDCAによる改善継続

## ポイント3： 改革を継続する仕組み ～持続的な競争優位性を維持するために～

1) 明確なゴール：サプライチェーンコスト△20%削減、ROA1%改善 など

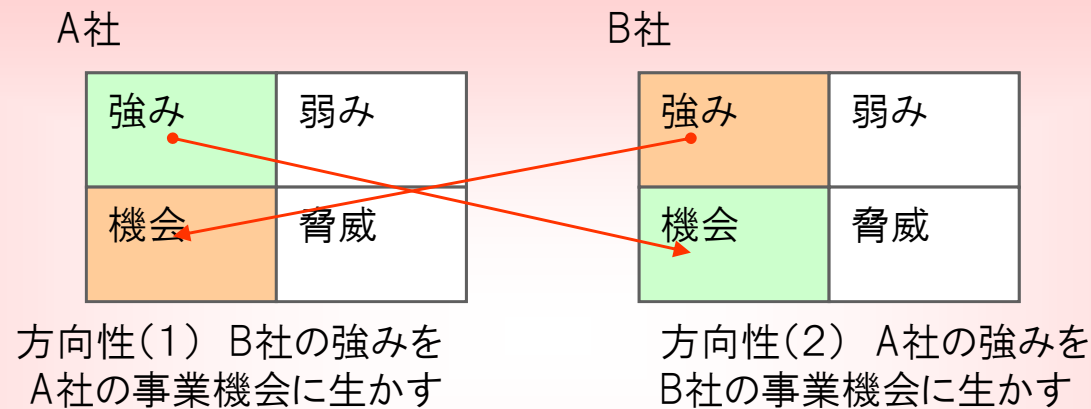




# ポイント4：ビジネスモデルの再構築 ～サプライチェーンの統合から新たな成長軸を探索する～

戦略的要件と方向性を踏まえ、両社のサプライチェーンを評価  
(サプライチェーンSWOT分析)

サプライチェーンに関わる経営資源統合の二つの方向性



いくつかの仮説・・・

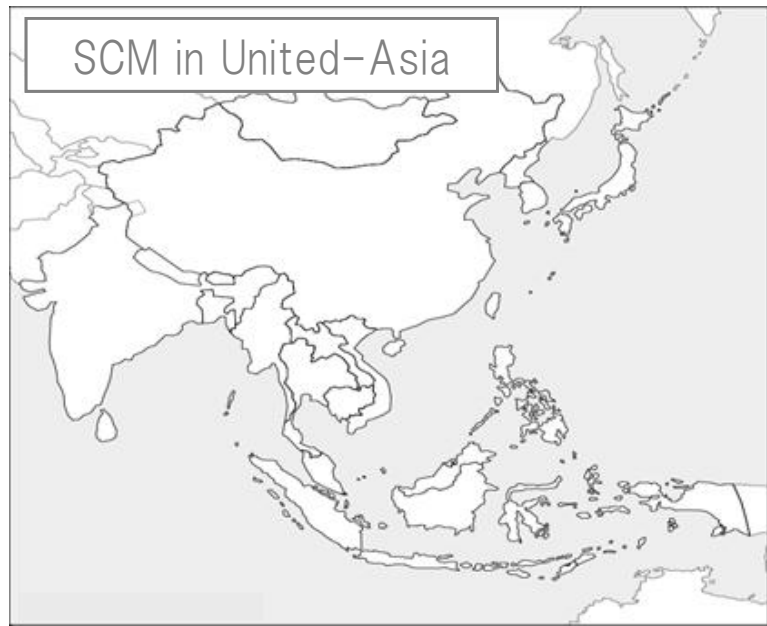
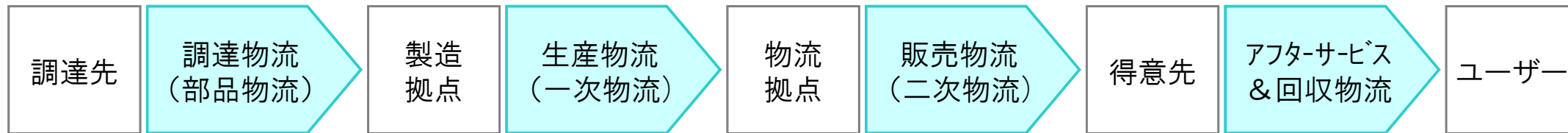
B社のビジネスモデルを、他の製品領域にも拡張できないか？

製品の修復や、リフレッシュによって新たな価値が創造できないか？

両社のコア・ユーザーやイノベーター(先進的ユーザー)が組織化できないか？

## ポイント5：トータル物流コストの削減 ～トータルコストの把握と削減を目指す～

部品調達から生産、販売、アフターサービス、回収に至るまでの全てのプロセスに要するトータルコストを把握することが先決。その上で、各工程の問題点とその原因を洗い出して、コスト削減策をまとめて行く。

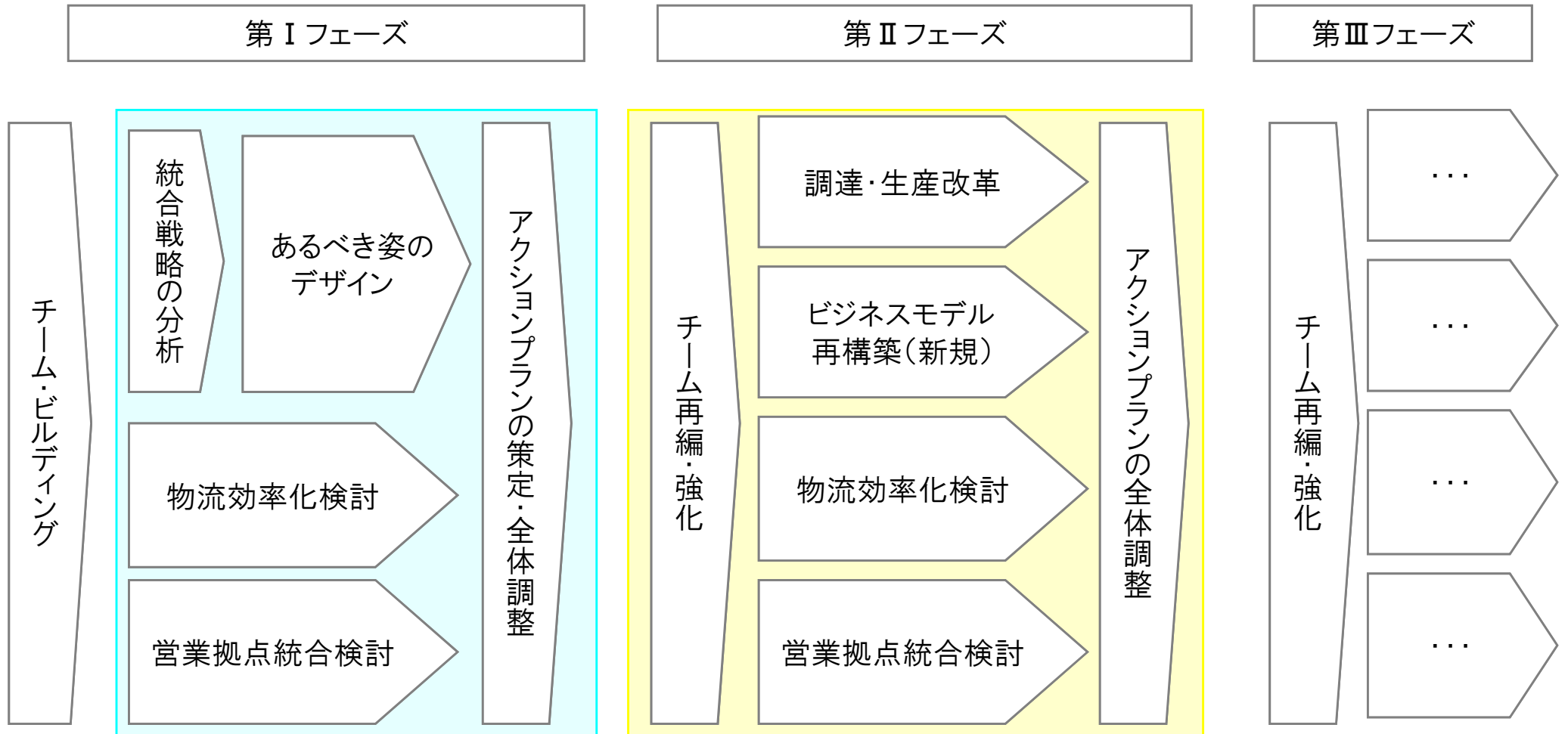


- 買収企業の主要製造拠点
  - (国内) A工場  
B工場
  - (海外) C工場  
D工場

- 被買収企業の主要製造拠点
  - (国内) ア工場  
イ工場
  - (海外) ウ工場  
エ工場

- 想定されるコスト改善施策
  - 製造拠点の再配置
  - 委託物流業者の見直し
  - 共同物流(二社及び他社)
  - 輸送モードの変更
  - 製造・物流拠点の生産性改善
  - 不動在庫、スロー在庫の整理
  - 在庫の適正配置
  - スルー物流(無在庫)の適用

## 4. マスタースケジュール

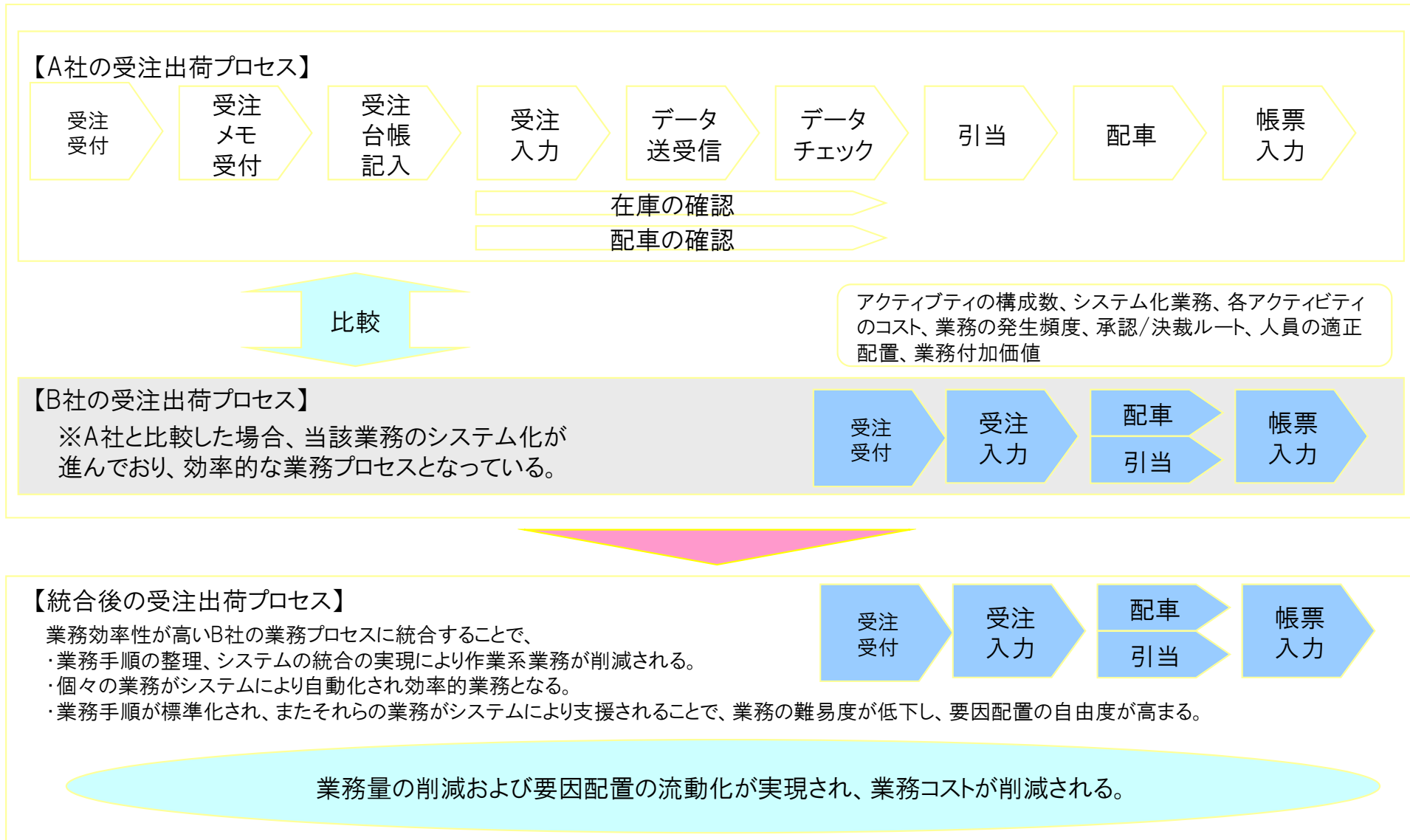


\* 他に情報システム、組織設計がテーマとなる可能性大

## 5. 第1フェーズの検討内容と検討手順



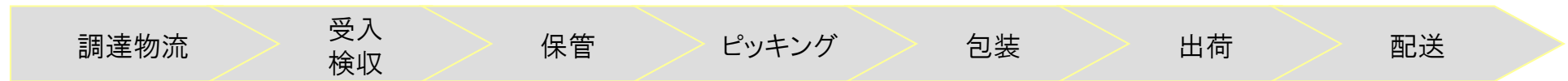
## 参考（２） サプライチェーン統合の具体的検討例(1/2)



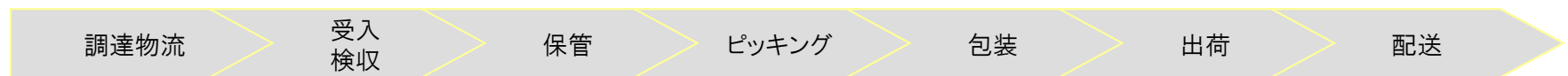
## 参考（２） サプライチェーン統合の具体的検討例(2/2)

### 1. 対象プロセスの把握

- 対象となるプロセスを細分化する。



### 2. 各プロセスにおける各社の現状把握とSWOT分析



A社	強み・弱み							
	機会・脅威							
B社	強み・弱み							
	機会・脅威							

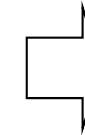
### 3. KFS抽出による必要要件の絞込み

- サプライチェーンのKFS (Key Factor for Success)を抽出し、KFSを満たす最適なプロセスを構築する。
- KFSは、市場動向分析や競争環境分析の結果、及び社内インタビュー等により考察する。

## Ⅱ .グローバルSCMを成功に導く組織能力強化

## 組織能力の強化が成功のポイント

グローバルな企業活動に伴い、サプライチェーンの動線が大きく延伸



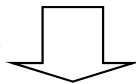
しかし、マネジメントの質は、日本と比較して大きく劣ったままである



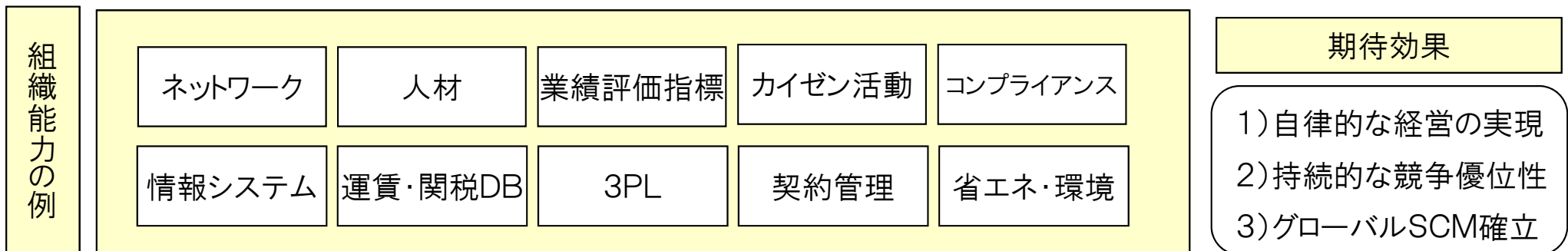
このため・・・

世界各地で問題が発生 品質不良、納期遅延、不良在庫、コスト増、事故、法令違反、環境汚染・・・

ではどうするか・・・

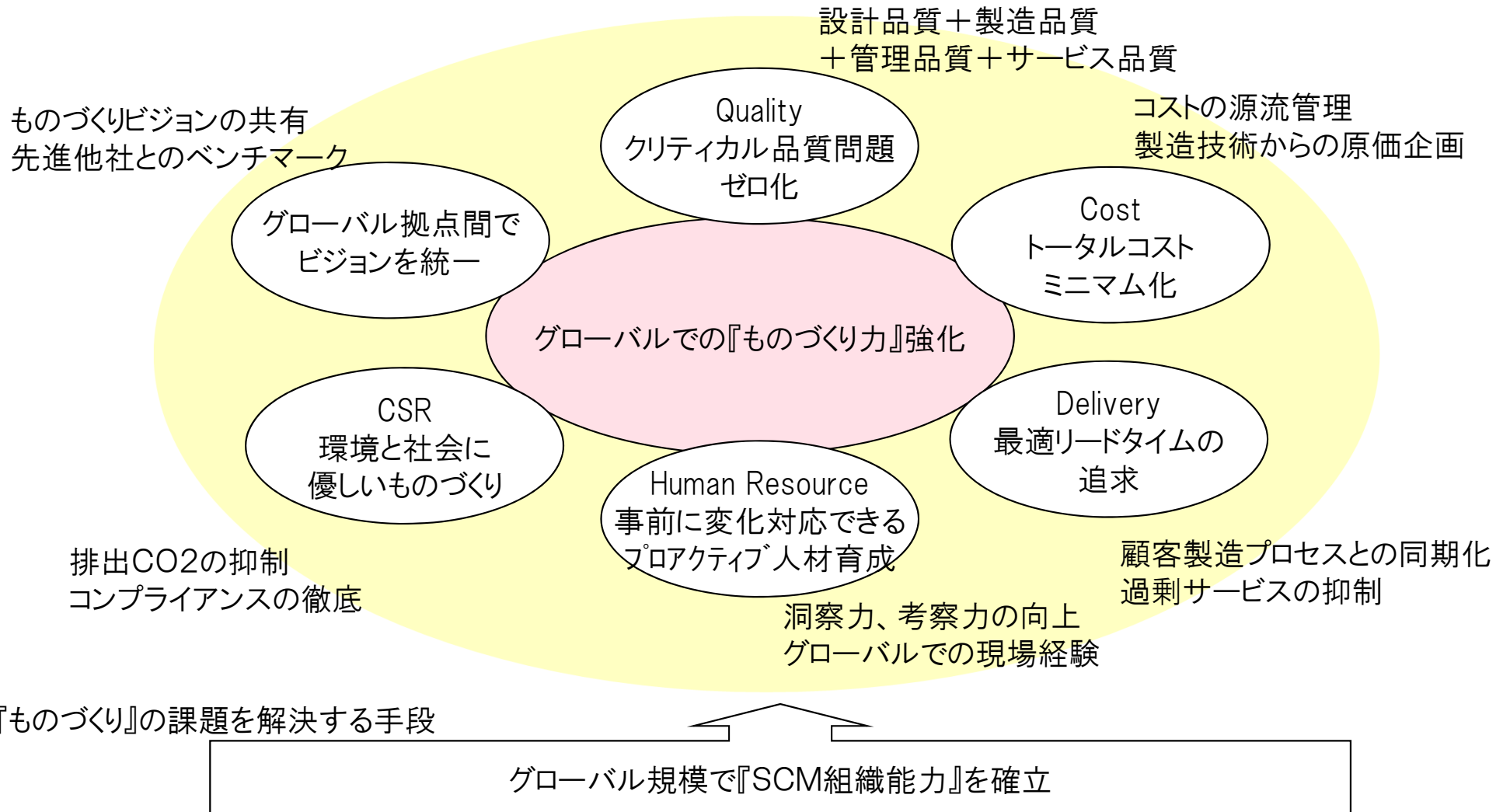


提案：SCMの組織能力を高めていくことによって、変化対応力が醸成され、持続的に改革が進む！





事例 製造業におけるグローバルSCMの狙い



事例 プロジェクトのスキーム

グローバル規模での『SCM』の有効性と必要性

しかしながら

- 1) グローバルSCMのあるべき姿や機能、各本部の果たす役割が定義付けられ、それを全社で共有するまでには至っていない。
- 2) グローバルSCMがどのような課題解決に貢献するのか、また、どのような施策が可能で、どの程度の効果が得られるかも明らかになっていない。

そこで、日本総合研究所より、

- 1) 『グローバル規模のSCM』確立に向けた課題整理
  - 2) あるべき姿『SCMビジョン』のデザイン
  - 3) ビジョン達成を目指した『SC改革プラン』作り
- を支援。

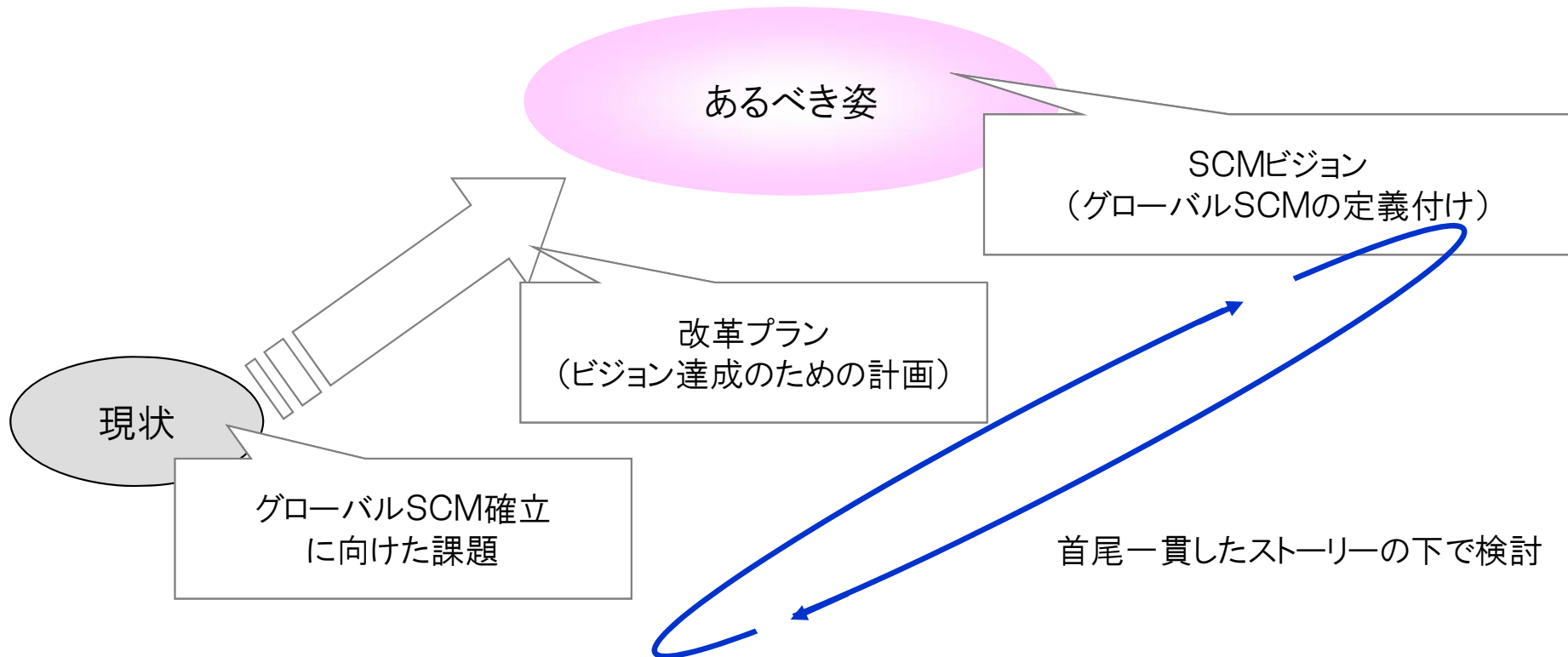
事例 プロジェクトのミッション

グローバルな『ものづくり』強化

それによる

顧客満足の上昇

を目指す



事例 **グローバルSCMの機能と地域・本部の役割定義**

- 1) SCMの機能 = 需給管理 × ロジスティクス管理
- 2) グローバルSCM = 地域間SCM + 地域内SCM
- 3) 管理標準 = グローバル管理標準 + 地域内管理標準

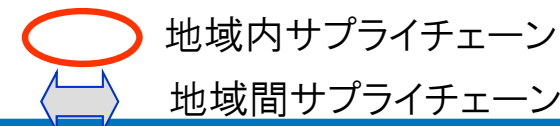
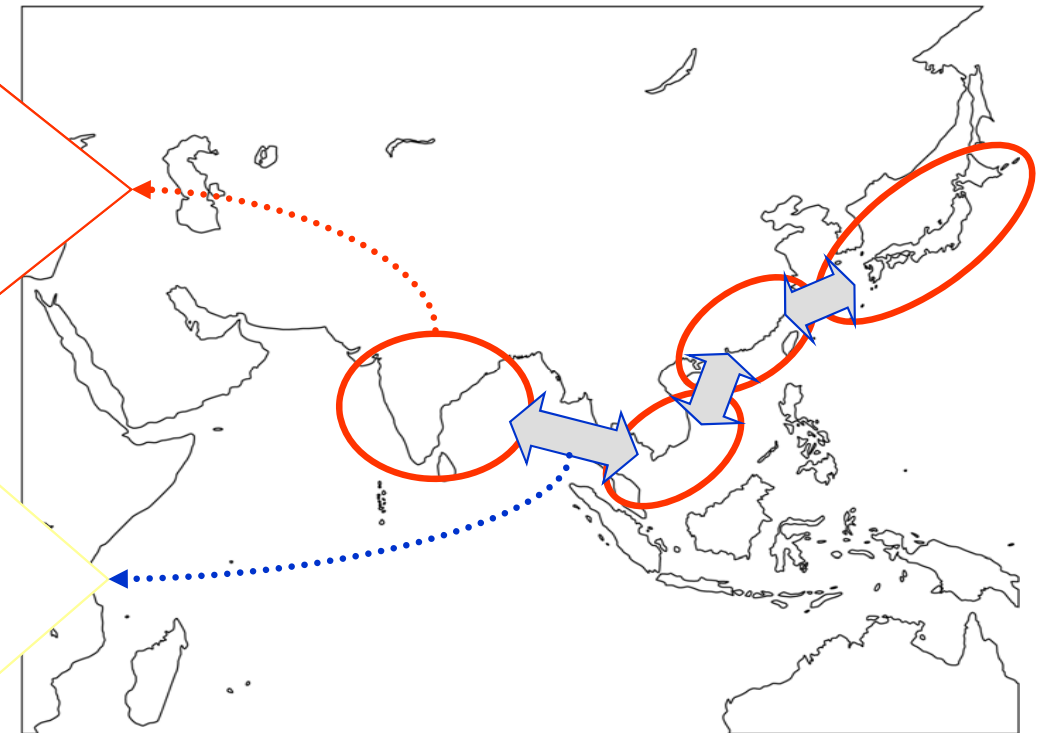
本部で統括し、一体的に運営

**地域内SCM**

- 需給もロジスティクスも原則、地域で管理
- 管理標準は生産本部より提示
- 管理標準とはQCDに加え、プロセス、リスク、コンプライアンス、契約など

**地域間SCM**

- 需給・ロジスティクス共に、生産本部で管理
- 地域の管理標準を設定し、モニタリング
- 地域間ベンチマーキングでレベルアップ



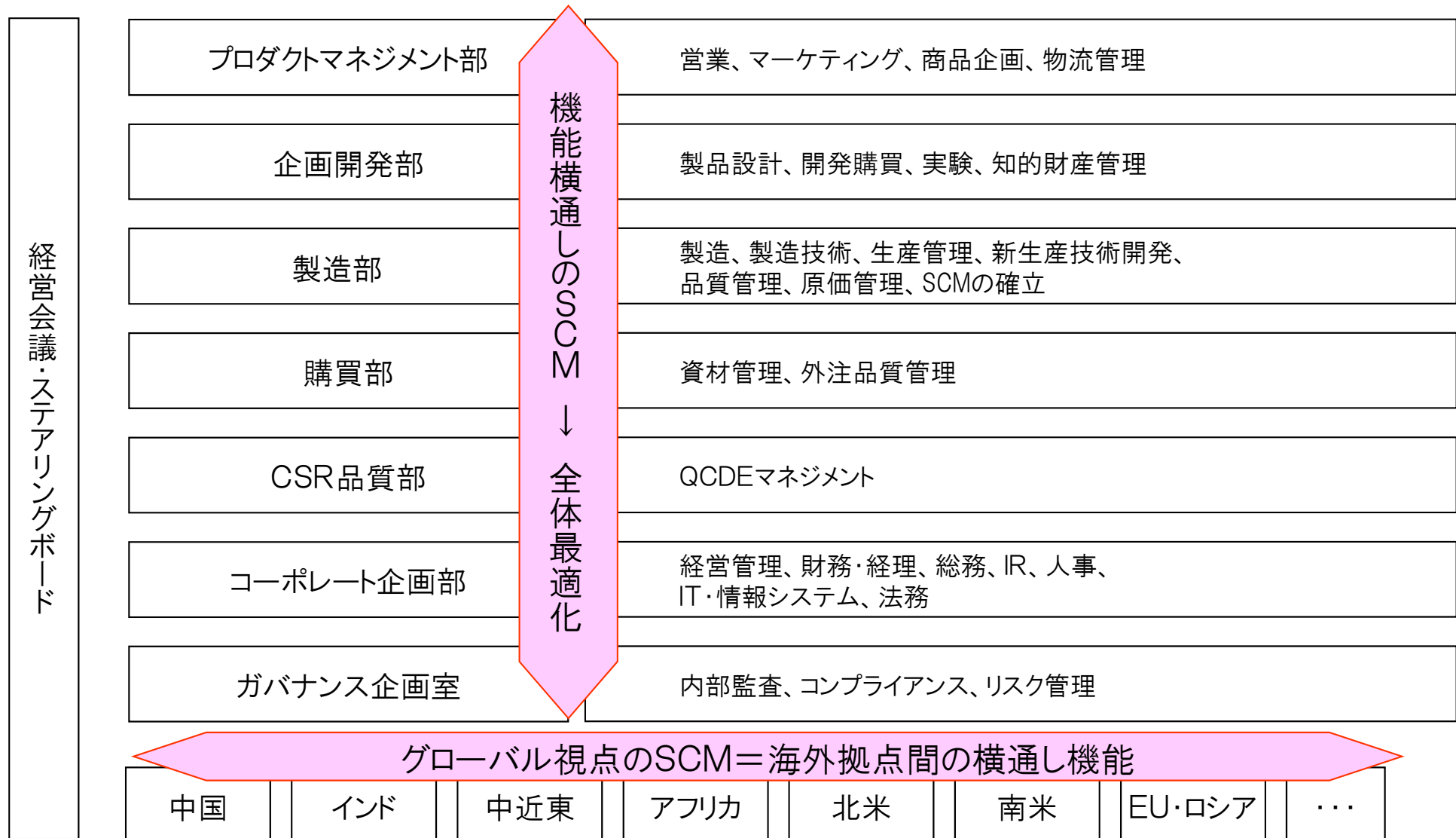
## 事例

## 本部で担うグローバルSCMの課題

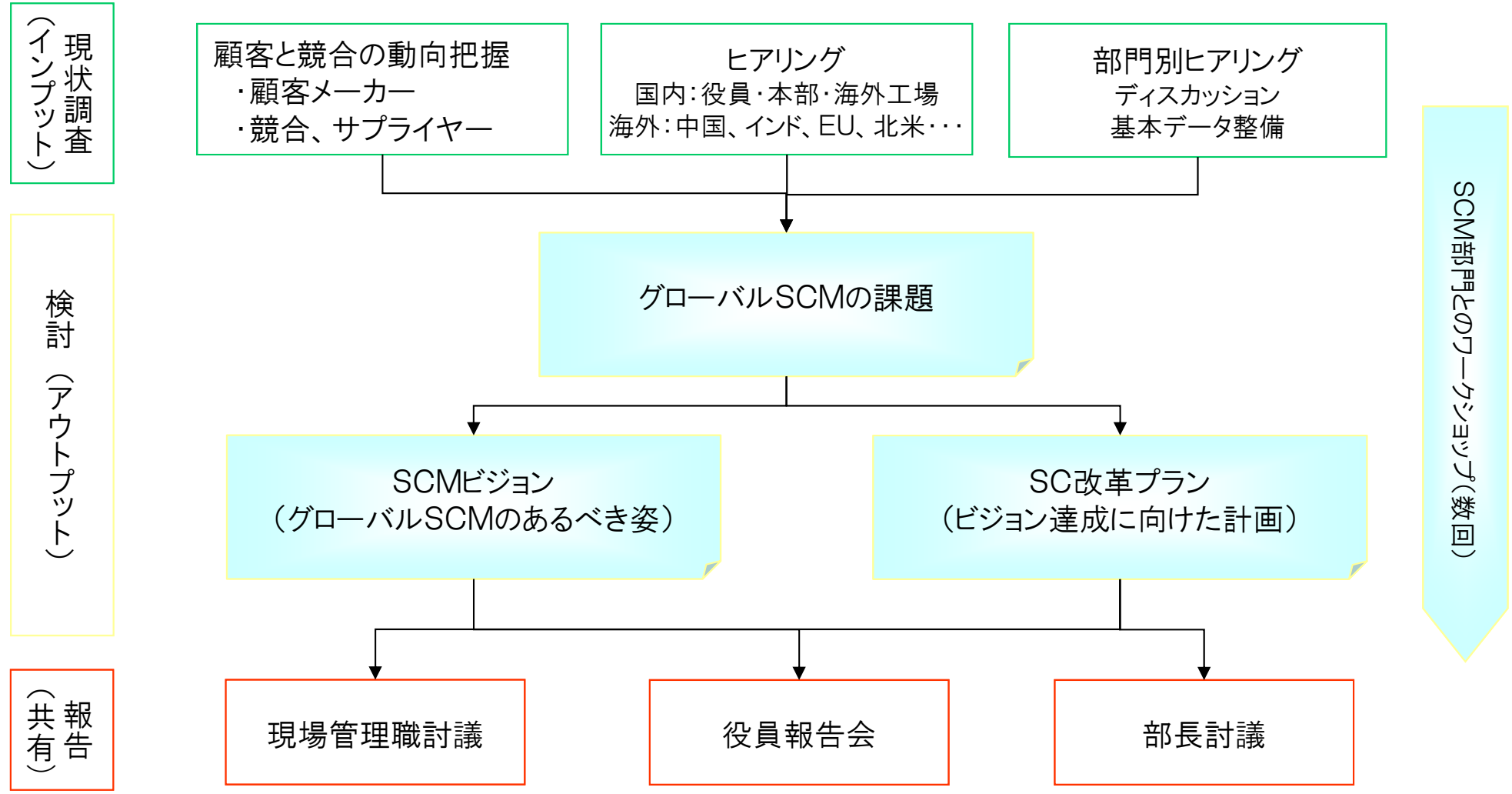
1. 最適生産配置
  - 顧客密着型工場と適地集約型工場の明確化
  - $\Sigma$ 製造コスト+ロジスティクスコストの最小化
  - 輸送コストテーブルの整備
2. 共通部品、基幹部品の需給管理
  - グローバルに生産計画を共有する仕組み
  - 基幹となる共通DBの整備
  - 補給用部品の在庫管理体制
3. ロジスティクス管理
  - サプライヤーに対するリードタイム短縮の指導
  - 各地域のロジスティクス業者の管理標準、契約ルール
4. 地域工場の生産改善支援
  - TOC:制約理論 を援用した生産改善
5. 管理の標準化
  - 業務プロセスの標準化(設計→初期流動→量産→設変→打切り→補給)
  - 管理指標(KPI)と管理サイクルの設定
  - 地域内SCMに対する業務監査
  - SCM関連リスクの洗い出しとコントロールポイントの設定
6. インフラ整備
  - グローバルSCMに必要とされるIT・システム関連の基盤作り
  - 各地域のSCM担当者の任命、教育、グローバルミーティング開催

事例

# グローバルSCMの組織的な位置付け



事例 検討アプローチ

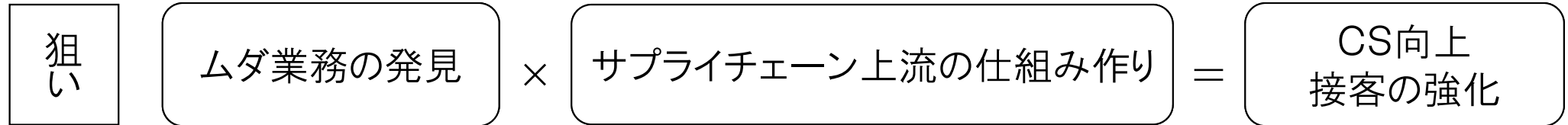


## Ⅲ. サプライチェーン改革による小売店舗の業務改革

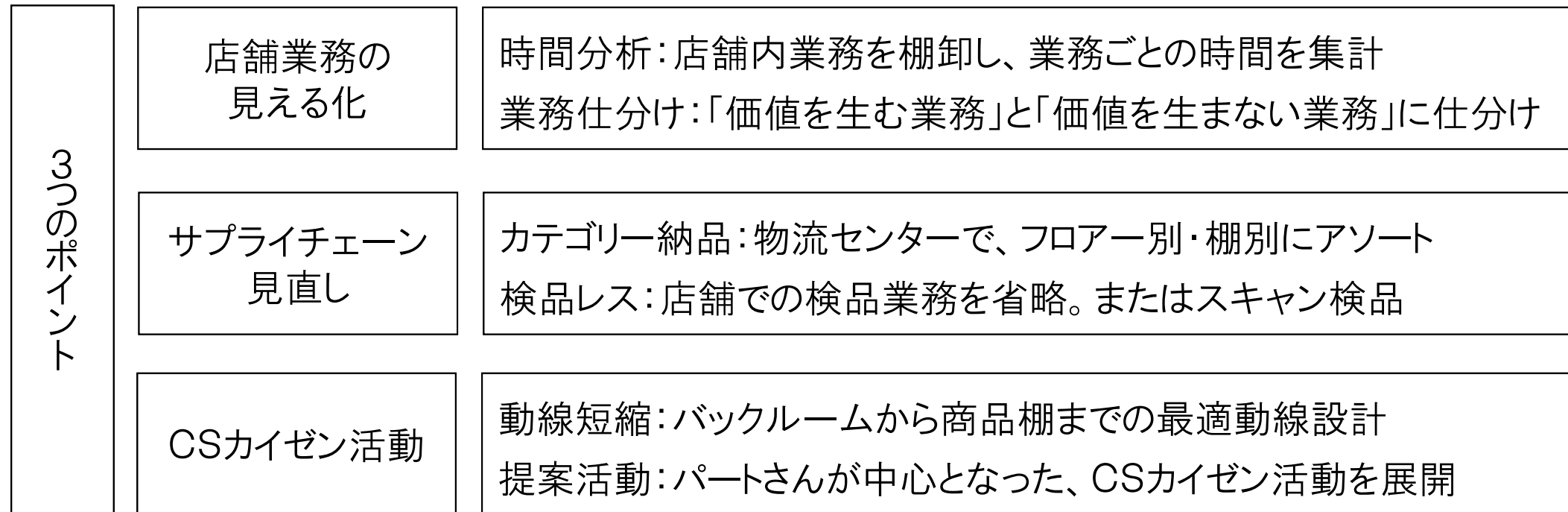


## 小売店舗業務改革の狙いと3つのポイント

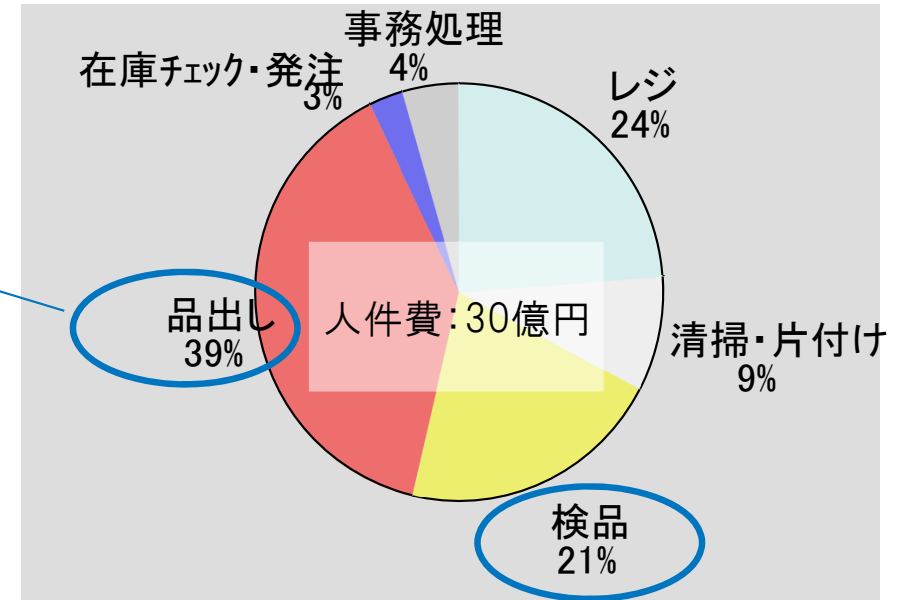
CS向上のため店舗業務の時間配分を最適化する



ロス時間を減らす仕組みを作る



## 事例1) ディスカウントストア・時間分析

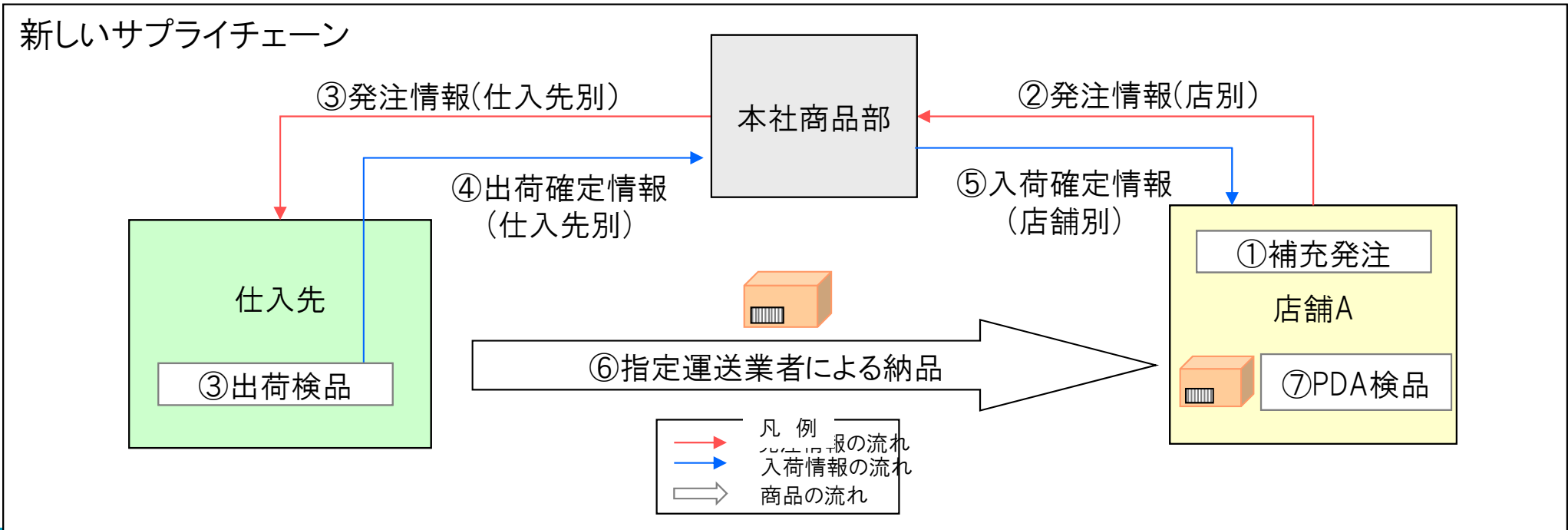


店舗業務分析結果

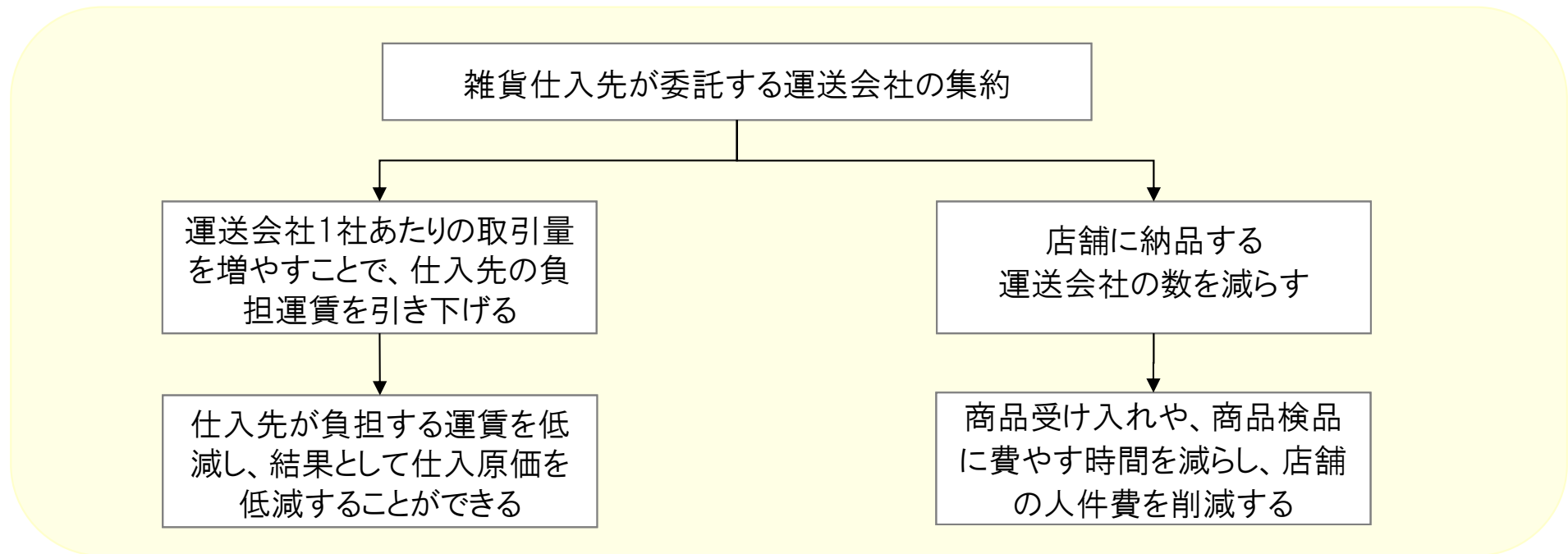
検品時間 21%、コスト6億円  
品出時間 39%、コスト12億円

サプライチェーン改革のポイント

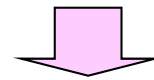
- 1) 引取り物流: 仕入先へ指定物流業者が引き取り
- 2) 指定納品書: バーコード付き指定納品書の貼付
- 3) 店舗でのノー検品



## 事例1) ディスカウントストア・改善効果



店舗の業務実態から

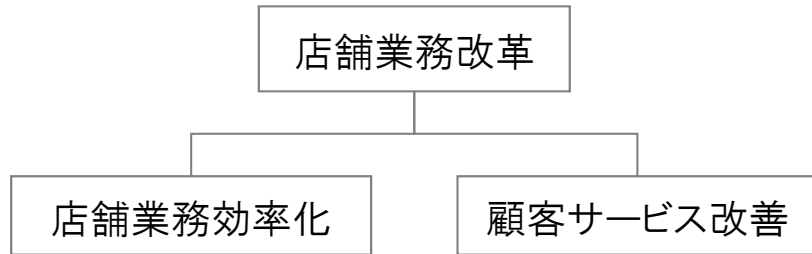


改善効果

- 1) 運送会社を集約することによって、店舗の業務時間を10%削減可能。主に検品・品出業務時間を短縮。
- 2) 効果金額は、年間人件費換算で3億円。これは総人件費30億円の10%に相当。
- 3) 副次的効果として、運送会社の集約・納品単位の見直しにより店舗在庫が10%、5億円削減可能

## 事例2) 専門店チェーン

### (1) 改革テーマ



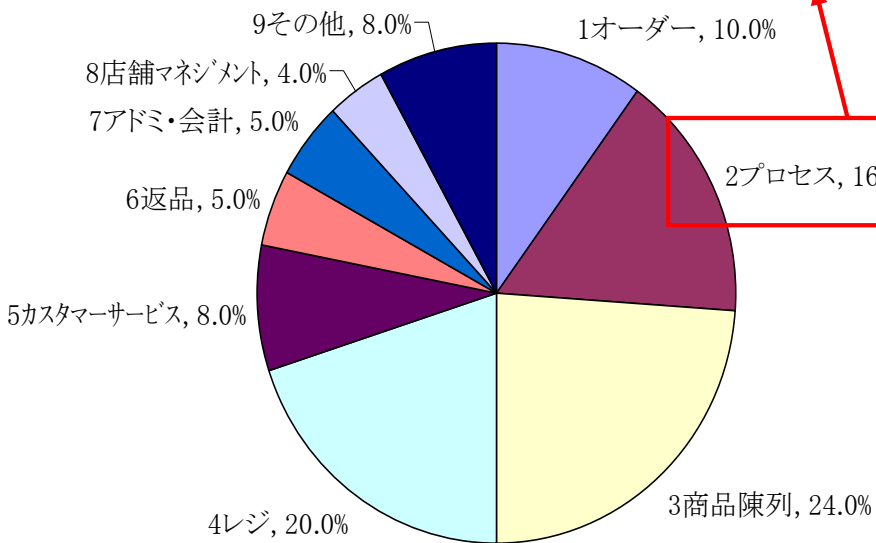
### (3) 改善案

- ・業務の標準化・簡素化(△5万時間)
- ・POSレジの更新(△10万時間)
- ・送品案内システム導入(△5万時間)
- ・物流センターの新設(アウトソーシング)

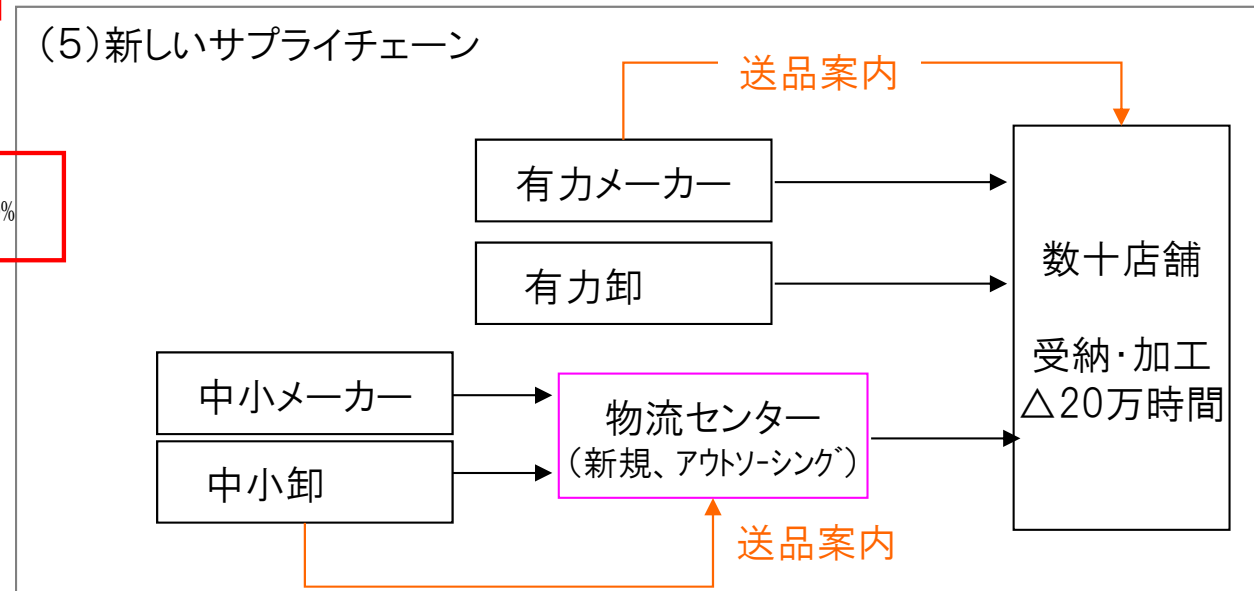
### (4) 投資対効果

- ・総投資額: 400百万円(IT、物流センター)
- ・期待効果: 200百万円/年
- \* 正味現在価値: 145百万円(>0)
- \* 投資評価期間: 3年間(金利5%)

### (2) 実態調査の結果



### (5) 新しいサプライチェーン



## お問い合わせ先

株式会社 日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門

E-mail: [rcdweb@ml.jri.co.jp](mailto:rcdweb@ml.jri.co.jp)

本資料の著作権は株式会社日本総合研究所に帰属します