

サプライチェーン再編

株式会社日本総合研究所





1. サプライチェーン統合の背景

業務·資本提携

戦略的意図

両社のシナジー創出:製品開発、調達、生産、営業・・・

戦略の具体化

両社のサプライチェーンを統合することが課題に





2. 業務・資本提携の戦略意図

ブランドの強さを活かした 一般ユーザーへの展開

主力事業領域野の 形成と融合

強みとする製品領域における先進性の追及

物流

- ・物流網の統合・効率化によるコ スト競争力の強化
- ・生産リードタイムの短縮を考慮 した物流網設計
- ・生産ラインや販売チャネルの 統合を考慮した物流網設計

・海外物流の統合・効率化

·ビジネスパートナーや調達先の 活用

生産

- ·BTOにも対応できる効率的な 生産工程、生産システム
- ・生産リードタイムの短縮、在庫 圧縮
- ・生産ライン、生産技術の共用 化、統合
- ・生産技術、体制の向上

・プロフェッショナル人材(パソコ ン職人)による旬のニーズの反 映

研究開発

- ・量産設計のノウハウ
- ・生産技術の活用

- ・オリジナリティの高い(差別化の 図れる)製品の開発
- ・開発・技術力の向上

- 技術者の活用
- ·ビジネスパートナーや取引先の 活用

販売

- ・直販チャネルの活用
- ・直販サイトのシステム、ノウハウ
- ・量販チャネルの拡大

- ・量販チャネルの融合
- ・融合製品による販路拡大
- ・差別化製品による販売力強化
- ・販売チャネルの活用
- ・カスタマーサポート体制の強化

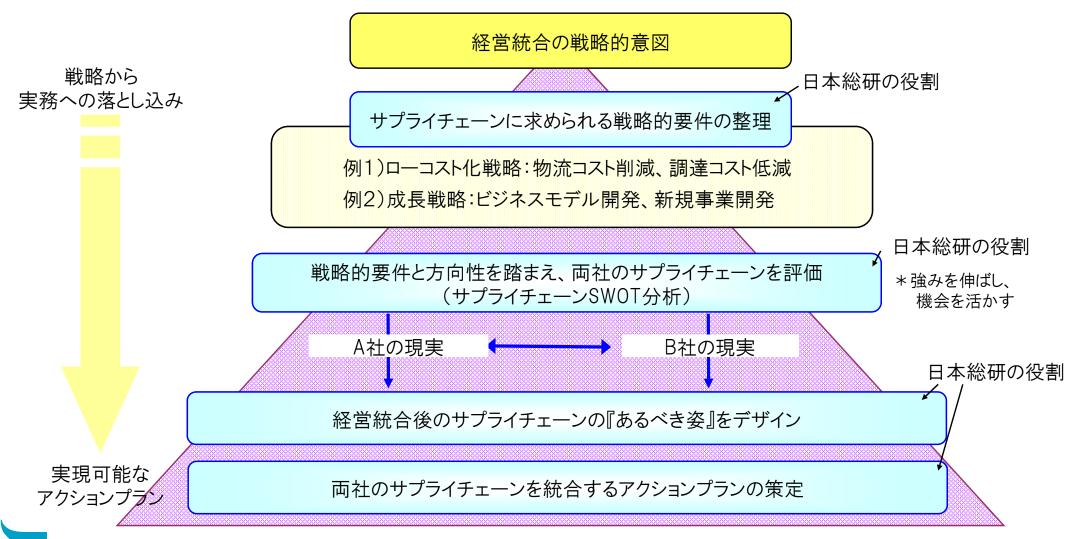


3. ご提案のポイント

- ●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~

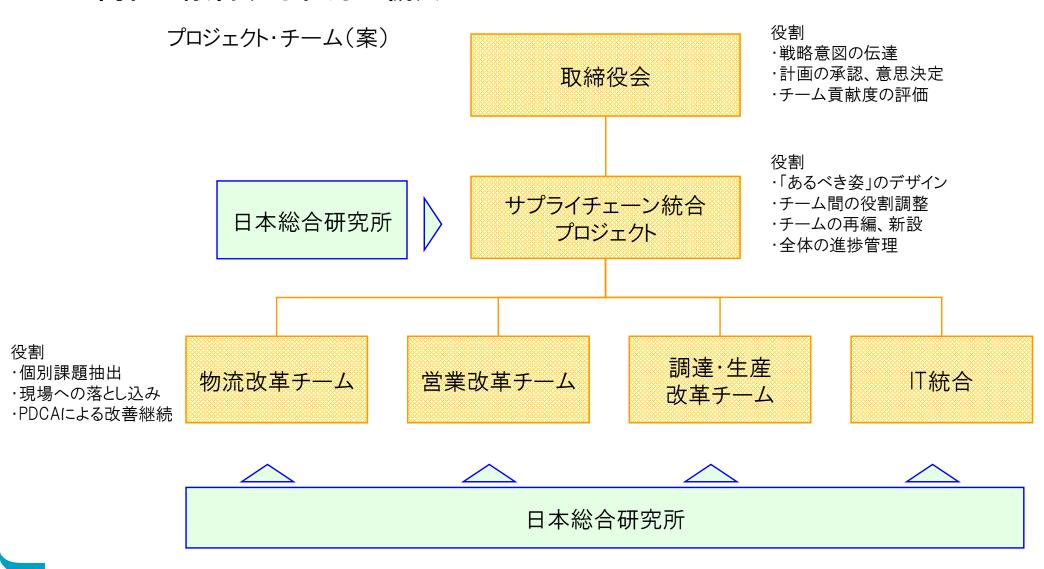


ポイント1:戦略から『あるべき姿』をデザイン ~単なる物流効率化では得られない価値を追求~



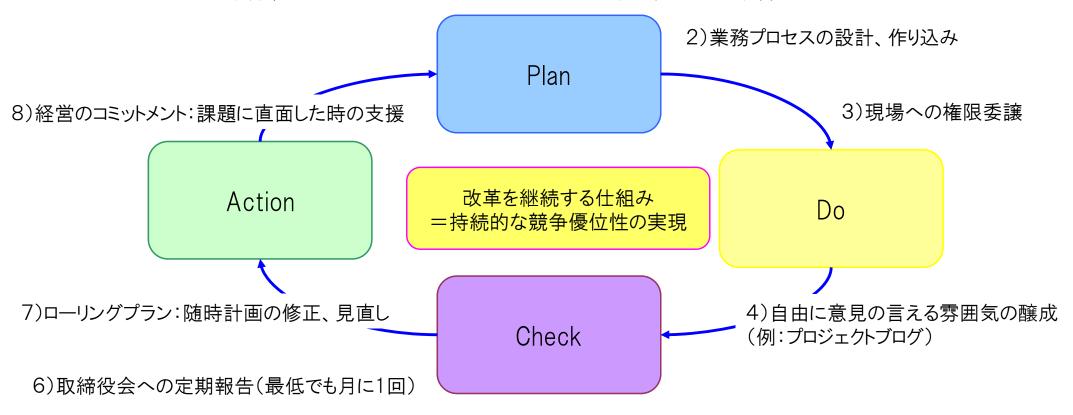


ポイント2: チーム・ビルディング ~両社が融合する絶好の機会~



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~

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



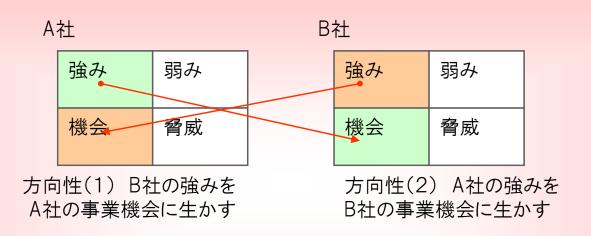
5)KPIによるモニタリング:1ヶ月毎の進捗管理 最終ゴールの中間指標として、

物流コスト比率、リードタイム、作業品質などの指標を、KPIとして設定*KPI: Key Performance Indicator 重要な業績評価指標

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。

調達先

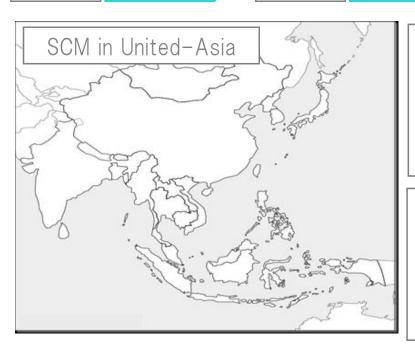
調達物流(部品物流)

製造 拠点 生産物流 (一次物流) 物流 拠点 販売物流 (二次物流)

得意先

アフタ-サ-ビス &回収物流

ユーザー



■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) アエ場

イ工場

(海外) ウエ場

工工場

■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

第Ⅰフェーズ 第Ⅱフェーズ 第Ⅲフェーズ 統合戦略の 調達·生産改革 あるべき姿の クションプランの策定・全体調整 デザイン クションプランの全体調整 ビジネスモデル 分析 再構築(新規) ム再編·強化 ・ビルディング 再編 強 物流効率化検討 物流効率化検討 化 営業拠点統合検討 営業拠点統合検討

*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

統合戦略の分析 あるべき姿のデザイン アクションプランの策定・全体調整 戦略からの落とし込み サプライチェーン 事業戦略の確認 課題抽出 計画策定 SWOT分析 顧客 リードユーザー調査 ビジョン 事業機会 脅威 コストダウン 計画書 競合 ベンチマーキング調査 強み 弱み 改革課題 現状 BSC分析(戦略·財務· 自社 顧客関係・プロセス・人材) 何を 誰が •何のために 両社 ・いつまでに 現状調査の視点 調査活動 課題抽出 ・どのように ・どこまで 0 改善チーム 品質、納期、コスト 改善課題 **QDC** 現場訪問 短期的コスト改善 参加 一覧表 組織決定 グループ ヒアリング 資金、設備、人、ノウハウ インタビュー 4M 実行フェーズ 移行管理 動かさない、考えさせない、探させ テーマ 問題点 原因 解決策 期待効果 実施部門 優先度 期日 5N 輸送ルート ない、歩かせない、さわらせない BTOセンター 委託業者見直し 作業改善

参考(2)サプライチェーン統合の具体的検討例(1/2)



【B社の受注出荷プロセス】

※A社と比較した場合、当該業務のシステム化が 進んでおり、効率的な業務プロセスとなっている。 のコスト、業務の発生頻度、承認/ 決裁ルート、人員の適工配置、業務付加価値

受注 受付

受注

受付

受注 入力

受注

入力

配車引当

配車

引当

帳票 入力

帳票

入力

【統合後の受注出荷プロセス】

業務効率性が高いB社の業務プロセスに統合することで、

- ・業務手順の整理、システムの統合の実現により作業系業務が削減される。
- ・個々の業務がシステムにより自動化され効率的業務となる。
- ・業務手順が標準化され、またそれらの業務がシステムにより支援されることで、業務の難易度が低下し、要因配置の自由度が高まる。

業務量の削減および要因配置の流動化が実現され、業務コストが削減される。



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。

調達物流 受入 保管 ピッキング 包装 出荷 配送

2. 各プロセスにおける各社の現状把握とSWOT分析

調達物流 受入 保管 ピッキング 包装 出荷 配送

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

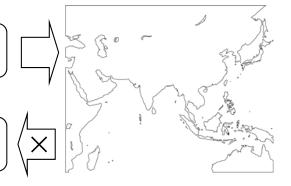
- 3. KFS抽出による必要要件の絞込み
 - ・ サプライチェーンのKFS (Key Factor for Success)を抽出し、KFSを満たす最適なプロセスを構築する。
 - · KFSは、市場動向分析や競争環境分析の結果、及び社内インタビュー等により考察する。





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!

組織能力の例



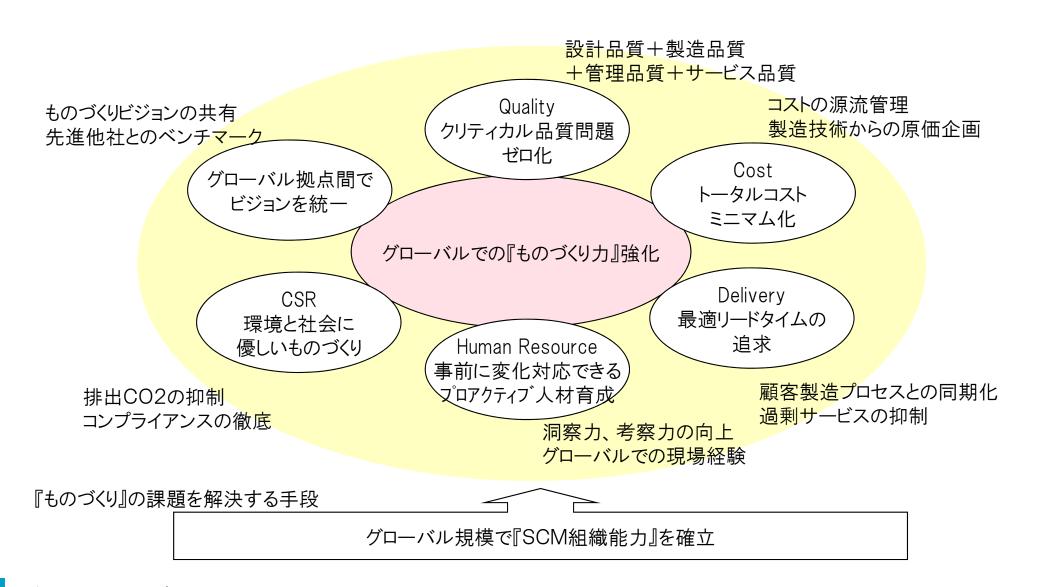
期待効果

- 1)自律的な経営の実現
- 2)持続的な競争優位性
- 3)グローバルSCM確立



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はいない。
- 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

顧客満足の向上

を目指す

あるべき姿

改革プラン (ビジョン達成のための計画) SCMビジョン (グローバルSCMの定義付け)

現状

グローバルSCM確立 に向けた課題

首尾一貫したストーリーの下で検討

事例

本部で統括

体的に運営

グローバルSCMの機能と地域・本部の役割定義

グローバルSCMを成功に導く組織能力強化

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

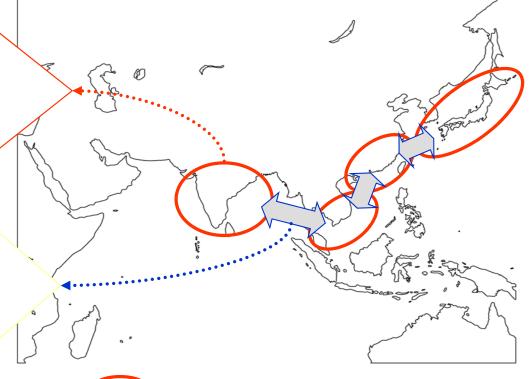
3) 管理標準 = グローバル管理標準 + 地域内管理標準

地域内SCM 一需給もロ

- 一需給もロジスティクスも原則、地域で管理
- ー管理標準は生産本部より提示
- ー管理標準とは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

- 一需給・ロジスティクス共に、生産本部で管理
- 一地域の管理標準を設定し、モニタリング
- 一地域間ベンチマーキングでレベルアップ





地域内サプライチェーン 地域間サプライチェーン



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

 - 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



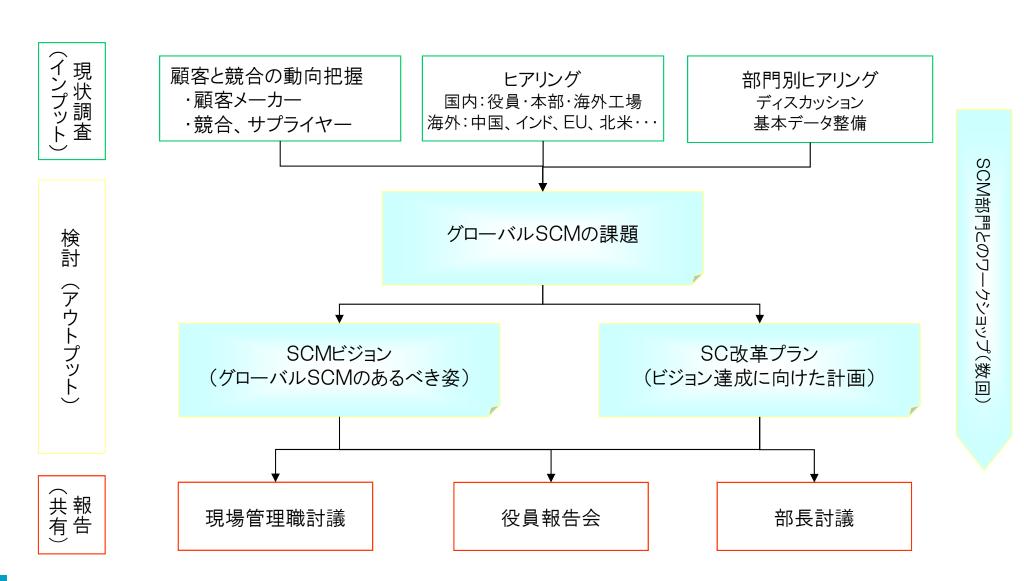
事例

グローバルSCMの組織的な位置付け

		<u> </u>						
	プロダクトマネジメント部		営業、マーケティング、商品企画、物流管理					
	,	幾						
	企画開発部	-	製品設計、開発購買、実験、知的財産管理					
経	製造部(製造、製造技術、生産管理、新生産技術開発、 品質管理、原価管理、SCMの確立					
呂			而貝目垤、凉屾目垤、50M07碓立					
経営会議・ステア			資材管理、外注品質管理 「動物」					
숙								
	CSR品質部		QCDEマネジメント					
リングボ								
	コーポレート企画部	<mark></mark> 商	経営管理、財務·経理、総務、IR、人事、					
ド		化	IT・情報システム、法務					
	ガバナンス企画室		内部監査、コンプライアンス、リスク管理					
	73. 77 77 正三王							
	グローバル視点のSCM=海外拠点間の横通し機能							
	中国 インド 中近頭	アフリカ 北米 南米 EU・ロシア ···						

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

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

狙い

ムダ業務の発見

× | サ

サプライチェーン上流の仕組み作り

CS向上 接客の強化

ロス時間を減らす仕組みを作る

店舗業務の見える化

時間分析:店舗内業務を棚卸し、業務ごとの時間を集計

業務仕分け:「価値を生む業務」と「価値を生まない業務」に仕分け

3つのポイント

サプライチェーン 見直し カテゴリー納品:物流センターで、フロアー別・棚別にアソート

検品レス:店舗での検品業務を省略。またはスキャン検品

CSカイゼン活動

動線短縮:バックルームから商品棚までの最適動線設計

提案活動:パートさんが中心となった、CSカイゼン活動を展開

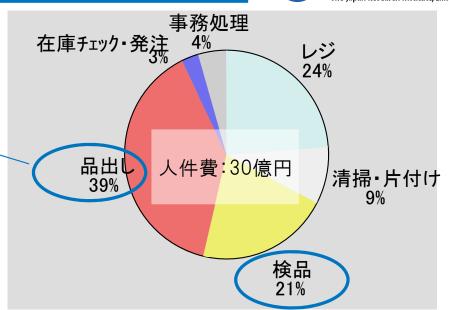


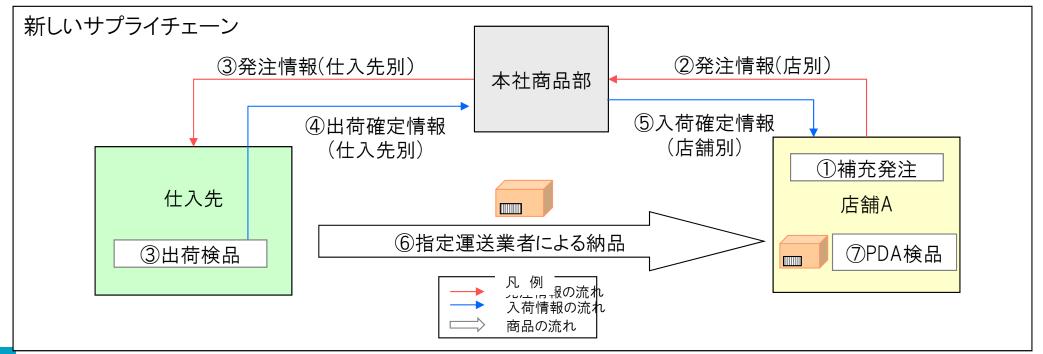
事例1)ディスカウントストア・時間分析

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

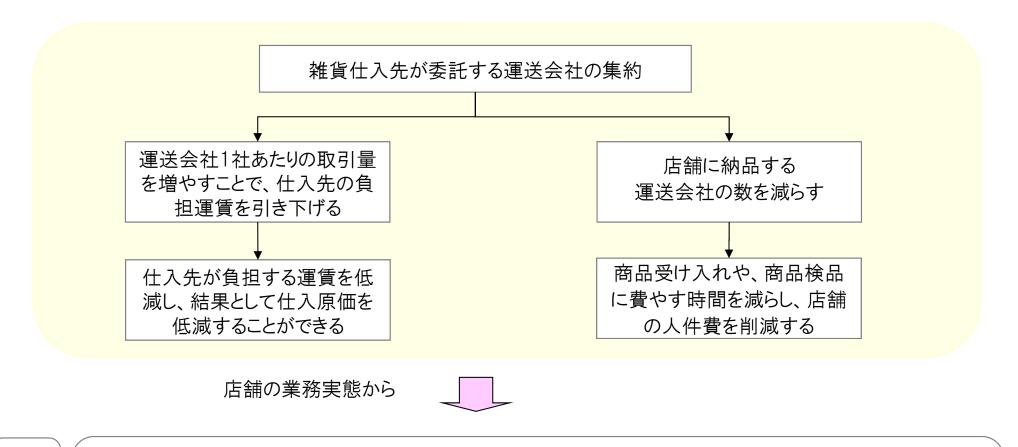
- 1) 引取り物流: 仕入先へ指定物流業者が引き取り
- 2)指定納品書:バーコード付き指定納品書の貼付
- 3)店舗でのノー検品





サプライチェーン改革による小売店舗の業務改革

事例1)ディスカウントストア・改善効果



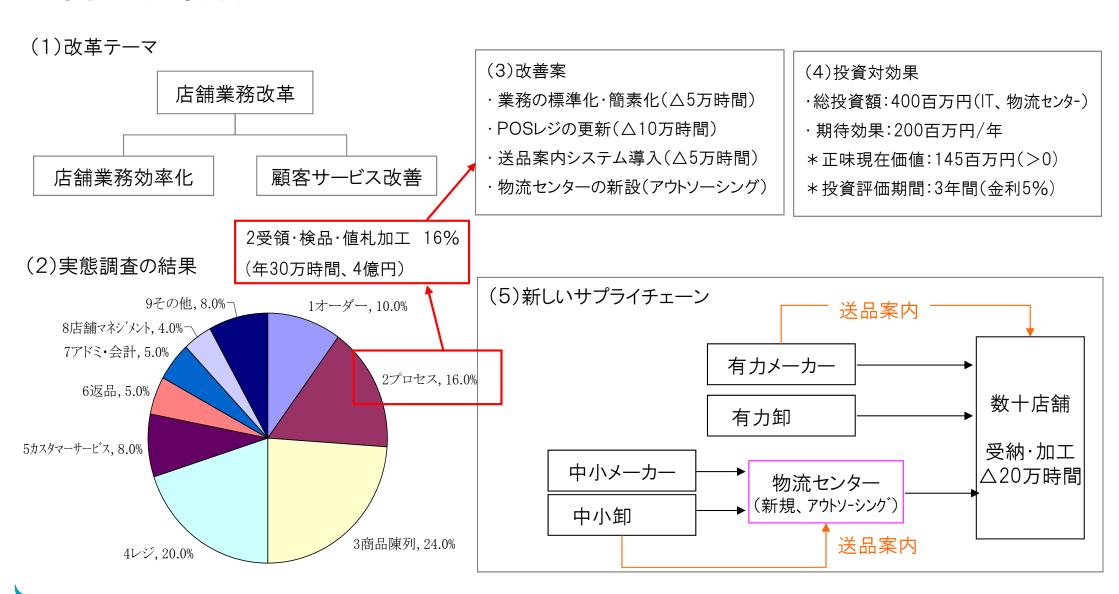
改善効果

- 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



サプライチェーン改革による小売店舗の業務改革

事例2)専門店チェーン





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

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