

拝啓 師走の候、平素は格別なご高配を賜り厚く御礼申し上げます。
 弊社では、自衛隊の後方支援分野におけるこれまでの経験や知見を踏まえて、自衛隊の後方支援に関わる各種の検討及び取り組みについての提案活動を実施しております。
 本号では、最適な物流を実現するためのサプライチェーンマネジメント（SCM）について、トレンドをお伝えするとともに、最新手法の活用に向けたヒントをご紹介させていただきます。自衛隊の後方支援におけるパフォーマンス向上の参考になれば幸いです。 敬具
 代表取締役 清水 俊宏

今年8月公開の「ラストマイル」という映画を観ましたか？

物流は社会の最も重要な基盤の一つであり、大量のモノが高速かつ正確に輸送されることが当たり前になっていますが、地政学リスクやパンデミックなど様々な要因によってこの当たり前が崩れると、大規模な混乱を引き起こすことになります。

サプライチェーンマネジメント（SCM）という言葉が広く用いられるようになって久しいですが、想定されるリスクの多様化・複雑化・高度化に伴って、SCMに求められる機能や性能は時代とともに変化してきました。最適な物流を実現するための経営管理手法として開発されたSCMは、効率性向上、柔軟性向上、デジタル化などを目的として進化してきましたが、いずれも安定的な需要と供給を前提としたモデルとなっていました。しかし、今日においては、供給に影響を与える要因が多様化し不確実性が拡大したため、従来とは違って将来予測が非常に難しいことを前提にしなければなりません。これまでを「静的サプライチェーン」と呼ぶなら、これから実現すべきは「動的（ダイナミック）サプライチェーン」を前提としたマネジメントということになります。

このマネジメント手法こそが、ダイナミックSCMと呼ばれ、強靱性・持続可能性を確保するための経営管理手法となります。サプライチェーンにおける強靱性とは、地政学リスクやパンデミックなど、様々な要因によりサプライチェーンの途絶を招くリスクが生じた場合の影響を吸収し、製品やサービスを顧客に提供するサプライチェーンとしての基本機能を維持し、自律的に修復し、最適な状態に変化していくことです。

コロナ禍では、人的リソース不足による生産停止、それに付随する部品・原材料の調達不足、更には港湾機能不全やコンテナ不足に伴う世界的な物流停滞といった問題により、企業がこれまで構築してきたサプライチェーンが寸断されました。また、ライフスタイルやワークスタイルの変化に伴って消費性向にも大きな変化が生じ、混乱に拍車をかけることになりました。このほか、サイバー攻撃や大規模災害なども想定しなければなりません。そして、これらへの対応においては、いつ、どこで、どのような事象が発生し、サプライチェーンがどの程度の影響を受けているのかをリアルタイムでできるだけ正確に把握し、個々のケースに最適な対応策を講じることが求められます。

「Just In Time」から「Just In Case」、その時の状況を素早く捉えて、最適なマネジメントをダイナミックに実施する手法が必要となります。

| | コンセプト | 目的 |
|-----------------|---------------|-----------|
| SCM前史（～2000年） | 大量生産・大量輸送への対応 | |
| SCM 1.0（2000年～） | 効率重視型SCM | 在庫削減・業務効率 |
| SCM 2.0（2005年～） | 反応重視型SCM | 柔軟性 |
| SCM 3.0（2010年～） | S&OP | 採算性（利益確保） |
| SCM 4.0（2015年～） | デジタルSCM | 労働生産性 |
| SCM 5.0（2020年～） | ダイナミックSCM | 強靱性・持続可能性 |

| 機能 | 概要 |
|----------------------|--|
| サプライチェーンネットワークマネジメント | サプライチェーンを構成する拠点やそれらをつなぐ経路を総合してネットワークとして捉え、内外の環境変化を踏まえて、それらのパフォーマンスを多角的に評価し、必要に応じてネットワークを組み替える機能 |
| グローバルサプライチェーン計画・S&OP | 本社、工場などの各サプライチェーン拠点の入荷実績、出荷実績、在庫実績といった実績情報に基づき、販売計画や生産計画、調達計画など、サプライチェーン全体の実行オペレーションの将来計画を立案する機能 |
| BCPシミュレーション | リスク事象の発生時に、どの製品が影響を受け、どの顧客の要求にどの程度の影響が生じるかをシミュレーションする機能 |
| コラボレーションSCM | サプライヤーや流通業者、小売業者といった自社外のサプライチェーンステークホルダーと、SCMに関わる様々な情報を互いに共有し合う機能 |

ダイナミックSCMが備えるべきマネジメント機能は上記の4つとされています。これらの機能を実現するためには、経営、デジタル、組織・人材という3つの観点から施策を講じる必要があります。まずは、サプライチェーン全体であらゆる情報を共有、見える化し、BCPなどの様々なシミュレーションを可能とするデジタル基盤を構築します。その上で、発生した個々の事象に最適な対策をAIなどを活用して検討し、評価・決定した後に、各ステークホルダーが適切な責任と役割のもとでそれぞれの施策を実行できる意思決定・実行体制（経営体制）を整えます。更に、計画・監視・実行の各レイヤーで必要なスキルと経験を有する人材を育成し、配置します。これにより、個々のサプライチェーンに最適なマネジメント機能の構築、またその機能の効率的かつ効果的な活用が可能になります。

自衛隊においては、地政学リスクやパンデミックなどに対応するために、運用部隊～補給部隊・整備部隊～補給処～製造会社・修理会社～部品・材料ベンダをサプライチェーンとして、その全体最適を図りつつ、強靱性をも確保することが求められています。そのためには、自衛隊の各部隊はもちろん、国内外の製造会社・修理会社や部品・材料ベンダも含めたダイナミックSCMを構築することが必要になります。つまり、各部隊及び関係各社で、今どこで何が起きているかをリアルタイムで把握可能な情報共有基盤を構築し、状況に応じた適切な意思決定を適切なタイミングで行える管理体制を整えて、各所で必要なスキルを有する人材を育成して適切な配置することが求められているのではないのでしょうか。このようなダイナミックSCMに対応した後方支援態勢を整えることで、最新の脅威やリスクに対応可能になることが期待できます。今後の後方支援態勢のヒントになれば幸いです。

【お知らせ】

これまでに、空自の基地でのコーチングの紹介のほか、都立高校生向けのメンタル講座を提供してきました。受講した隊員や生徒からは「役に立ちそう！」「自分にもできる！」「やってみる！」といった前向きな声をいただいています。

弊社の詳しい取り組みは、ホームページ (<https://apasnets.com/>) で紹介しています。ホームページでは、アーパス通信のバックナンバーも閲覧できますので、ぜひアクセスください。下記のQRコードからもアクセスできます。

ただし、アーパス通信ページは会員専用なので「Apas202210」と入力してください。

今後もコミュニケーションやコーチングの紹介及び研修を各地で提供させていただく予定です。興味のある方は、お気軽にお問合せください。

【発行者】

株式会社 アーパス 〒166-0003 東京都杉並区高円寺南3-63-6
電話：080-6679-0594 E-mail：t.shimizu@apasnets.com

