

# Rapid Response

A pragmatic approach to maintaining supply chain resilience in times of uncertainty

Navigating the human and business impact of COVID-19

April 2020

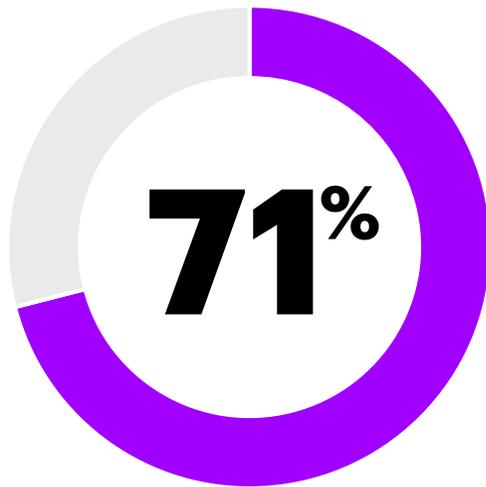


# サプライチェーン全域にわたる**対策の不備**

コロナウィルスによって**ライフライン**は危機的状況にあります。

多くの企業は、従前の備えを凌駕する大規模の影響をサプライチェーン上に受けています。サプライチェーンの各リーダーを対象とした調査<sup>1</sup>によると、コロナのようなグローバル感染症への対策は、これまでリスク軽減施策において重要度が低かったことがわかります。

グローバル規模のパンデミック<sup>2</sup>は、低確率・高インパクトで発生する「ブラックスワン」的イベントで、標準的なリスクモデルは機能しません。結果として、ほとんどの企業がそれに対するコンティンジェンシープランを導入していないため、対応に苦慮することとなります。



調査対象の企業のうち、数週間を超えてアウトブレイクが継続する事態<sup>3</sup>に対応するためのBCP（事業継承計画）を導入していない割合

**WHAT :**  
組織を迅速かつ効果的に動かすため何が必要か？

**HOW :**  
顧客、社員およびビジネスが被る最も重要な影響をどのように理解しているか？

**WHAT :**  
アクションプランに関するインサイトを評価・付与するために必要なデータとアナリティクスは何か？

**HOW :**  
アクションプランにおいてサプライチェーンの特性をどのようにとらえているか？

**WHAT :**  
迅速性・柔軟性を担保するためにオペレーションにおいて何を変える必要があるか？

Sources: 1) Supply Chain Insights, 2018

2) HBR: [How Coronavirus could impact the global supply chain](#)

3) (Webinar) The Economist: Coronavirus outbreak – economic and business implications, 03-Feb 2020

# バリューチェーンへの影響は**重大**

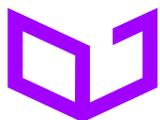
グローバルバリューチェーンは全局面で深刻な影響を受けています。今日のサプライチェーンは効率化志向であり、状況に応じて効率性と適応力を柔軟に切り替えるといったことができません。顧客や商品セグメントが急速に変化するストレス局面においてはなおさらで、最大の課題に直面するのはまだまだこれからなのです。

## バリューチェーンをめぐる変化の例:



### サプライヤー

- 供給上の重大な課題  
例：検疫および貿易制など
- 製品のトレーサビリティや、製造元国に関する消費者の懸念



### 製造

- 工場での検疫、製造工場の完全閉鎖
- 原材料の入手困難による製造の変更



### ロジスティクス

- 空港、道路、電車および港湾を含む移動制限
- 特別なスクリーニングや貨物の洗浄を要する場合の追加の時間
- 運送業者が抱えるドライバー不足・ドライバーの稼働時間の問題



### セールス

- 消費者需要の店舗からオンラインへのシフトおよび購入時の優先度付け「need」対「want」
- 店舗の閉鎖や時間短縮と共に買い占めパニックによる在庫の枯渇



### 人・社員

- 検疫実施による労働力不足および一時的な失業
- 在宅勤務への移行や自主隔離、またサービス業の従事者ではそれは不可
- 人々の健康への配慮から生じる生産性の低下

# 異なるサプライチェーン、異なる影響



新型コロナウイルスのような混乱に対処するには、企業はサプライチェーン上の各**コンポーネント**の固有の特性と機能を認識する必要があります。

+

さらに、ポートフォリオの複雑さに対処するため、企業は各コンポーネントと提供する**製品及びサービス**の特性との関係を明確に理解する必要があります。

+

最後に、企業はこれらの製品及びサービスと**顧客**との関係を考慮して、様々な固有のニーズに対応する必要があります。

ネットワーク	パートナーシップ	サプライヤー
施設	機器	ワークフォース
技術	システム	データ

ディスクリート製品	バルク / 液体	労働集約的
消耗品	生鮮	規制されている

セグメント	チャンネル	市場
需要	プロファイル	重要なニーズ

サプライチェーンは**業界や企業によって異なります**。更には、**企業内でも異なります**：

サプライチェーンは複数のスレッドで構成され、それぞれ独自の製品ポートフォリオとフルフィルメントネットワークで構成されています。これらの原型によってセグメント化することが、混乱対処への重要なステップです。

# COVID-19 対策猶予なし アクションプランの実施は急務

## 1週間以内

### 指令センター構築および 迅速な対応措置の開始

- ファンクション横断的なターンキー指令センターを構築、弾性あるデジタルワークプレイスおよびスタンドアップの活用

## 72に時間以内

### 現行オペレーションの評価および 初期レコメンデーション提示

- 現行サプライチェーンの可視性の評価、クリティカルギャップの特定、初期インサイトの収集
- スコープ（構成要素、顧客、製品・サービス）および影響の定義
- 初期BCP（事業継承計画）リスクの評価、影響程度・優先度の定義
- 初期遺影決定支援ダッシュボードの開発
- スコープおよびリスクの優先度付け
- 主要リスク・スコープの第1弾のシナリオモデル開発および意思決定・レコメンデーション提示

## 2週間以内

### オペレーションの迅速な調整および 対応サイクルの継続

- シナリオモデリング分析を継続して拡張、リスクの影響を定量化しレコメンデーションを実施
- エコシステムへの影響を評価（工場、サプライヤー、従業員、パートナー等）
- 動的・迅速な対応に関するKPIダッシュボードを発行し、一気通貫の可視性を高める
- 事前定義されたプロトコルに基づきトッププライオリティのアクションを実施
- シナリオ実施のゴールを定義；プライオリティリスク分析に基づきシナリオのモデリング拡張、レコメンデーション提示
- シナリオプランニングのため、サプライチェーンスレッドのデータ要素を特定・抽出
- 対応プロトコルをカスタマイズ・実施開始
- リスクの再評価・優先度見直し、対応プロトコルを実施後フィードバックに基づき調整
- トランザクションレイヤーと並走するシナリオプランニングの環境を構築
- シナリオの結果をトランザクションレイヤーに自動的に落とし込む

## 4週間以内

### オペレーションケイパビリティ の継続性を確立

- オペレーション指令センターのスタンドアップ完了
- 積極的な実施、モニタリング、およびプロトコル調整の継続
- アップデートとリスク軽減・アクション実施結果のバリューインパクトを自動化
- 人・技術・プロセスに関する今後のケイパビリティを考慮し事業継承計画を更新
- シングルソースの障害（サイトおよび製品コンポーネントレベル）による潜在的リスクの特定・定量化
- 新たな需要がある商品の製造キャパシティおよびケイパビリティ

## その先・・・

- 予測できないバリューチェーンの混乱について機敏かつ迅速に対応できる、センス&レスポンド型の堅固な組織の確立
- 可能な場合アナリティクスを活用し混乱とその影響を予測、シミュレーションに基づくシナリオモデリング、ERPからインサイトを抽出し対応プロトコルを機敏に管理
- サプライチェーンネットワークを再構成し市場関連リスクを低減、弾性を獲得
- 「自走式」戦略を採用しインテリジェントオートメーションを活用

戦略的パートナーシップを通じた経験にもとづき迅速なアクションプラン実行を支援。  
アジャイルな手法、反復そしてフィードバックをループさせながら専門知識を展開。



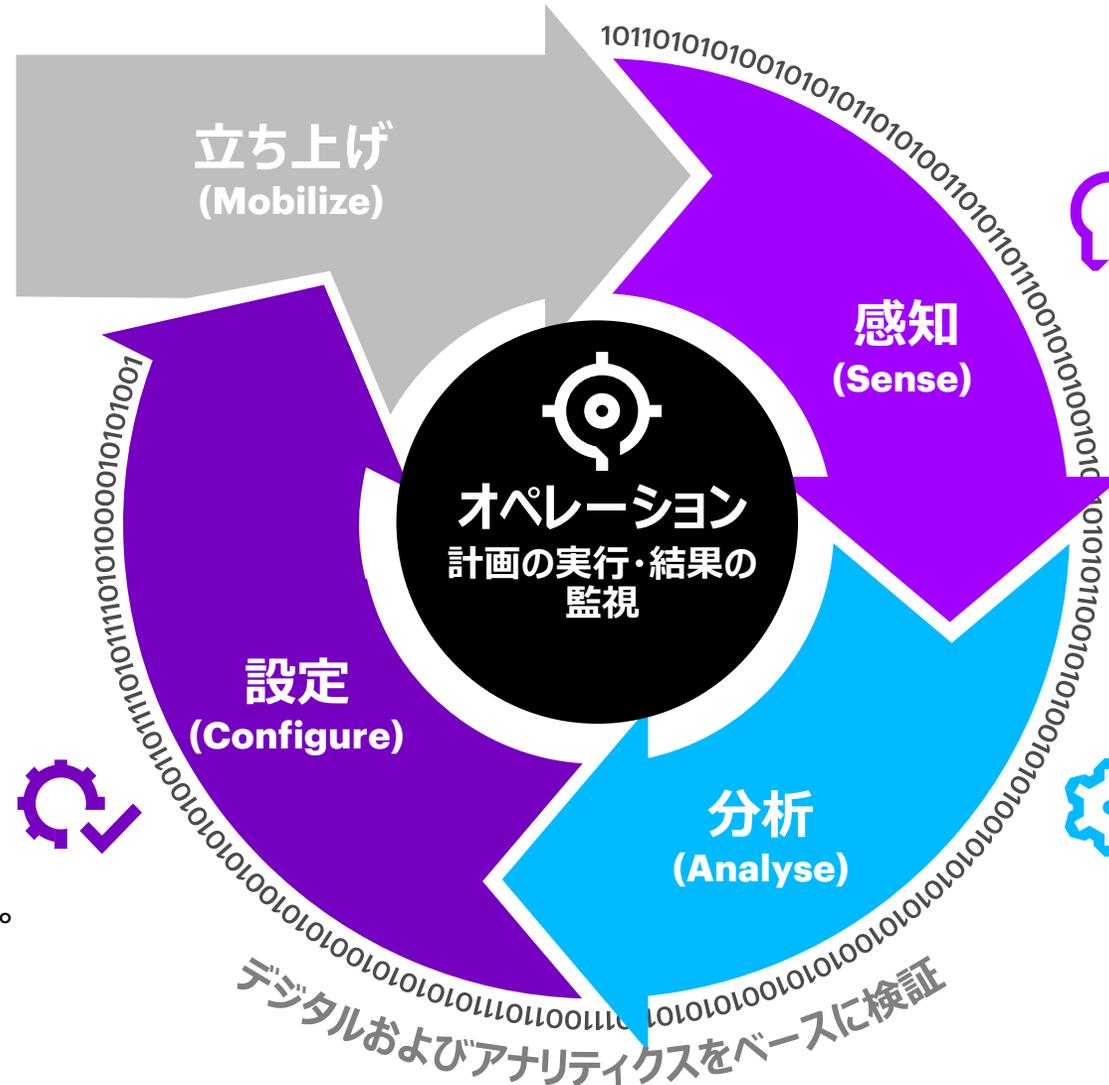
## 今、何をすべきか？

企業は、現在の混乱に対処すべく迅速な対応を行いつつ、潜在的な将来のバリューチェーンリスクや New Normal到来に向けた運用を強化する必要があります。

# ディスラプションへ続くロードマップ

## 現在と将来

**立ち上げ (Mobilize) :**  
コマンドセンターと (初期) 対応計画。サプライチェーンに関わるあらゆる介入に対処する運用ルールとコンティンジェンシー管理を確立します



**検知 (Sense) :**  
サプライチェーンの各構成要素、製品/サービス、およびエコシステムへの新たなリスクや影響を検知し、優先順位付けします

**設定 (Configure) :**  
プロトコルを実行するためのネットワークと製品フローを設定・カスタマイズします。工程のトラッキングや測定用バランススコアカードを開発します



**分析 (Analyze) :**  
調達、計画、製造、流通、サービスへの影響に対する「what-if」シナリオとプロトコルを分析します

# 迅速なレスポンスでデジタル活用を加速

デジタルや分析力の基盤を持つことは、複雑なサプライチェーンを理解し、混乱を予測し、迅速な対応策を打ち出すうえで極めて重要です

## イネーブラー



### 障害を理解

(demand, supply, network)



### 障害を管理



### 新たなスタンダード オペレーション構築



### データ

- 内部 >> セグメンテーションインプット、リスク分析・優先度付け
- 外部 >> マクロ経済への影響を通知 (貿易・輸送制限、雇用、地政学的要素)

- 内部>> What-If シナリオ、キャパシティ、製品、スケジュール分析、在庫状況をインプット
- 外部>> サプライヤーのキャパシティ&リードタイム、雇用&市場の変化

- 内部 >> 製品キャパシティおよび新規需要を持つ製品に関するケイパビリティの通知
- 外部 >> エコシステムパートナーの管理

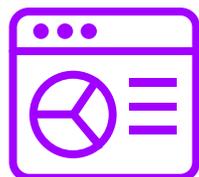


### プラットフォーム

- 抽出データからビジュアルを作成
- IoT、POSおよびセンサーデータを捕捉

- アラート・例外条件 (感度の上昇) を修正
- 在庫ポリシー・補充手法を修正
- エコシステム全域にわたりパートナーとデータ共有・協力

- 統合的な事業計画立案を促進
- エコシステム全域でのデータ共有
- 多層階ネットワークのリバランスの実施



### 応用分析

- サプライチェーンをリスク・障害タイプでセグメント
- バリューチェーン全体にわたりリスクタイプを評価
- 需要・顧客感情の変化をキャッチ

- 複雑なWhat-Ifシナリオモデルを運用
- サプライチェーン全体への障害の影響を予測
- ネットワーク、製品フロー、ポリシー・条件規定への変更を提案

- 対応プロトコル実施を自動化
- 意思決定において予測分析を定着化
- 物理ネットワーク、労働計画、在庫等の最適化

# 対応策を立ち上げる

## 弊社の支援方法:

コマンドセンターの構築に着手、重大ギャップの識別に向けた可視化診断の実施、タイプ別リスクプロファイルを開発

## 現在

- コマンドセンターの立ち上げ: 組織と目的の定義、ステークホルダーやチームの識別、類似ケイパビリティとの連携、ガバナンスの設計、コミュニケーションチャネルの確立、介入のための識別・優先順位付け・管理するアプローチの確立
- 現行サプライチェーンの可視化レベル評価: シナリオ分析や対応設計を妨げる重大なデータギャップの有無、存在箇所の決定
- 最初の意思決定支援ダッシュボードの立ち上げ: 利用可能なオペレーション・パフォーマンスデータの取得、コントロールタワーの先駆けとしてオペレーションの（その時点でのベストな）エンドツーエンドの可視化
- 既存デジタルプラットフォームの活用: コマンドセンターを支援するために、デジタルERPプラットフォームケイパビリティを再利用（例、新規/関連製品および/または顧客セグメント化、代替ソーシングオプション、what-ifシナリオなど）
- アクションプランの確立: リスク緩和のため実行計画の定義、調整。様々なサプライチェーンタイプ（該当する場合）の説明、工程（リソースと時間）、コスト、および機能横断的なエンゲージメント/サポートのシークエンس化
- 対応プロトコルの実行: 機能横断的ワーキングチームの立ち上げ、権限の付与、定義済みかつカスタマイズされた対応プロトコルの運用/導入推進

## 今後

- コラボレーションの強化: エコシステムパートナーを巻き込み、インサイトを共有
- Business-as-usualとしてリスク緩和の実行: 自動リスク緩和ワークフロー、シナリオ、およびプロトコルを、プレイブックに統合し、必要に応じて通常運用からディスラプション対応へと速やかに切り替え

## レジリエンスへのパス



ある**消費者技術ハードウェア企業**は、製造・流通施設のグローバルネットワーク内で完成品供給を調整しなければならないという、デリバリー実行に影響する重大課題を抱えていました。

弊社とのパートナーシップを通じて、サプライチェーンに一元的コントロールタワーを導入し、製品移動のリアルタイムトラッキングを実現しました。また、デリバリーパフォーマンス全体に対するインサイトの獲得、例外事例に影響するカスタマーへの集中、顧客コミュニケーションの自動化が可能となり、全体のパフォーマンスが向上しました。

コントロールタワーは、社内外の広範なデータのフィード、アナリティクス・機械学習駆動の例外管理、ディスラプションへの早期警告、可視化ダッシュボードなどを備え、複雑な状況を監視することができます。

## COVID-19との関連性

サプライチェーンコントロールタワーによって、現行オペレーションや製品/サービスの供給可能予測を素早く可視化することで、サプライチェーン上のネットワーク、二次サプライヤー、製品フローの再ルート化、社内の最適化などに関する意思決定を迅速に行うことが可能となります。

# リスクを検知する

## 弊社の支援方法:

顧客センチメントスキャンによるインサイトの収集、リスク分類に基づくサプライチェーンのセグメント化、セグメント毎のマッピング/優先順位付け

## 現在

- COVID-19に関連した各社固有のサプライチェーンの特徴（構成要素、製品・サービス、顧客）を把握（セグメント分析を含む）
- リスク/ディスラプションのスコープ定義: リスクが関係する要素を決定（例、事業、人員、地域、製品、プロセス、機能、ステークホルダー、ビジネスパートナーなど）
- 顧客行動の把握: 顧客行動の変化を予測し、需要予測への影響を定量化
- リスクの識別、マッピング、優先順位付け: 新規/潜在的なリスク/ディスラプションの識別、根本原因の把握、将来への潜在的影響を勘案した分類を実施。リスクのあらゆる側面（ビジネス的、社会的）を考慮しながら、最も重大なものを優先付け（例、材料/部品/労働力の不足、資産の休止時間、需要減、コンプライアンスなど）
- 影響を被るコミュニティやエコシステムの識別: 識別されたリスクが企業の拡張コミュニティ（従業員の家族、サードパーティ、サプライヤなど）やバリューチェーンのオペレーションにどのような影響をもたらすかを判断

## 今後

- インテリジェンスベースのケイパビリティの確立: リスクとディスラプション（例、新たに影響を受ける地域、取引上の制約、従業員/出張の制約）の自動識別・評価を可能にし、緩和措置をプロアクティブに推奨します（例、ビッグデータ/ソーシャル・メディアの綿密な調査を実施し、消費者行動の変化を把握）

## レジリエンスへのパス



ある**製薬企業**は、ランサムウェア攻撃によって大規模なITディスラプションに襲われた際、アクセンチュアの協力のもと、SAP Ariba Supply Chain Collaborationプラットフォームへの移行を加速化させました。

同プラットフォームの従来の目的は、共同製造のオンボーディング、ケーデンス計画、およびデータエクスペクテーションなどの標準化でしたが、弊社は、プラットフォームのケイパビリティを応用し、重要なアクティブ薬剤成分の現地ソーシングキャパシティの確保や、生産量維持に向けた共同製造計画の調整に活用しました。

## COVID-19との関連性

現在稼働状態にあるプラットフォームとエコシステム全体から収集したインテリジェンスを駆使し、サプライチェーンは、原材料へのCOVID-19固有の影響を即時に識別したり、共同製造能力計画の調整、計画調整のグローバルな可視化、生産の再バランス化などが可能となる。

# リスクを分析する

## 弊社の支援方法:

What-ifシナリオのモデル化、バリューチェーンのクイックスキャンの実行、ソーシング、製品フロー、および想定される生産スケジューリングへの影響の定量化

## 現在

- リスクの即時的影響の可視化・評価: 主要なリスク指標を測定し、影響の定量化・優先順位付けを実施、主要な戦略的意思決定に注力 (例、「もし、こうならば… 次は… だろう」「もし部品不足が発生したら、弊社の売上が落ちる」)
- 実践的シナリオのモデル化: 優先度の高いサプライチェーンタイプを対象に、コンプライアンス、原材料、キャパシティ、人材、財務問題など統制・予測可能な不確定性に対してwhat-ifシナリオを実行し、製造のソーシング、在庫、ロジスティックスの代替手段を定量化
- 代替手段の評価: 既存の代替手段を評価し (例、二次サプライヤ、代替、スケジューリング変更、一時的な作業の必要性)、また規制が依然として存在しているかを判断
- 人的影響の把握: 従業員への潜在的影響、制約、シナリオ、従業員の意見をモデル化
- バリューチェーンに対するクイックスキャンの実施: 高度なバリューチェーンモデリングツールを使用して、バリューチェーンパフォーマンスをエンドツーエンドで迅速に評価し (サプライチェーンタイプが複数あれば、それぞれに対し)、リスクや根本原因への依存性や相関関係性を識別

## 今後

- プロアクティブなシナリオ識別: リスクへの継続的エクスポージャーに基づき、発生確率の高い/低いイベントに対するシナリオを策定・実行し、バリューチェーンに対する影響を説明
- 堅牢なアラート管理: シミュレーションと最適化エンジンを通じ、ビジネスやオペレーションの機会を識別・促進



## レジリエンスへのパス

あるディスクリート製品メーカーは、主要製造サイトの1箇所で、インシデントに関連するディスラプションが発生した際、弊社と協力して、記述的・予測的アナリティクスをベースとしたモデルを開発・導入し、サプライチェーンへの財務的・オペレーション的影響を定量化しました。

同モデルのアウトプットから、依存性、ボトルネック、および予測復旧時間などを明瞭にするリスク判定指標を作成しました。アナリティクスを通じて優先順位づけを客観的に実施したことで、同社は、最もリスクが高い露出要素に対する措置や代替サプライヤの発見、生産への影響の緩和などが可能になりました。

## COVID-19との関連性

同サプライチェーンは、アナリティクスベースのリスクモデルを利用して様々な地域 (武漢、イタリア以外など) のサプライヤを評価、システムを通じて以下を識別しています。

- どの製品・組立施設が影響を被るか (供給不足に直面するか)、その期間は?
- そうした供給不足は財務やシェアにどう影響するか
- 特定の目的を達成するために、残っているキャパシティを様々な製品にどう割り当てるか?

# リスクへの対応を設定する

## 弊社の支援方法:

既存の対応ライブラリーの利用、プロトコルのセグメント/タイプ別カスタマイズ、プロトコルダッシュボードの開発

## 現在

- 実践的な価値中心の意思決定フレームワークの定義と適用: 提供された価値を基に、意思決定プロセスのガイダンスとなる「意思決定ツリー」を作成
- 未来の予測: データとアナリティクスを使用して、ディスラプションによって引き起こされる変化やサプライチェーンにおいて影響を受ける特定の分野を予想。インサイトを利用し、代替アクションを策定
- リスク/ディスラプションプロトコルのカスタマイズ: ディスラプションの初期ライブラリーを活用し、特定のイベントに対する対応とエンドツーエンドのプロトコルをカスタマイズ (例、中国から他の領域へ在庫の移動、需要縮小/供給不能に基づく予測の再設定、フレキシブルな作業モデル)
- バリューチェーンKPIの定義: 監視が必要なプロトコルにより影響を受ける優先度の高い戦略的・オペレーショナルKPI (例、製品・サービス提供のエンドツーエンドコストを含む総合的デリバリーコスト、採用のペース、変更管理など)、および損益に対する影響を識別

## 今後

- 既存オペレーティングモデルへのレジリエンスの組み込み: ポリシー、プロトコル、プレイブック、what-ifシナリオを調整し、リスク緩和の説明責任を担う人材戦略を修正
- 影響拡大の管理: 発生後の継続的影響に対処 (例、需要・供給の増大、在庫の調整)
- 一連のリスクKPI/パフォーマンスメトリクスの定義: プロトコルの結果と統合された財務的・オペレーショナルKPIの包括的ビューを提供
- インテリジェントケイパビリティの活用: 機械学習を活用して、意思決定を自動化

## レジリエンスへのパス



ある**消費者向け食品企業**は、拡張傾向にあった製品ポートフォリオで消費者需要が急激に変化したため、生産ネットワークのディストリビュータへの対応に様々な問題が生じました。加えて、レガシーシステム、厄介なデータ管理、製品や市場の複雑性の増大といった問題をも抱えていました。

弊社は、同社の協力の下に、製品ライフサイクル管理ケイパビリティに対するアジリティを改善しました。SAP導入の一環として、同社は、新しいプロセスやデジタルプラットフォームの柔軟性を活用・適用して、原材料のソーシング、商品開発を簡素化し、市場投入時間の短縮が可能となりました。

## COVID-19との関連性

COVID-19によって、世界では前例のない (量や構成面の) 顧客需要の変化が生じています。製品管理には、需要の変化を感知し、製品ポートフォリオを迅速に調整することで対応したり、同流行病による需要スパイクの発生時に製品の入手可能性を維持するケイパビリティを向上させることが求められています。

# アジリティをもち運用する

## 弊社の支援方法:

対応コントロールタワーの設置、対応実行に向けたインテリジェントオートメーションの活用、および/またはプロトコルの実行・トラッキング・調整を行うマネージドサービスの提供、アナリティクスの実施

## 現在

- オペレーションチームの設立: プロトコルを実行する機能横断チームを設立し、意思決定が即時かつ正確に実行されるよう、コマンドセンターからの明確なコミュニケーションラインを定義
- プロトコル実行の調整: プロトコル実行による影響を調整しながら、ビジネス継続性を担保し、ディスラプション時の従業員の不安を認識
- 結果の把握、評価、学習: プロトコル実行の結果を監視する統合ダッシュボードを定義し、意志決定を改善する補強学習手法を使用し、追加のプロトコルが必要な際にコマンドセンターにアラートを発します

## 今後

- サプライチェーンプラットフォームとアナリティクスレイパビリティの拡張/確立: デジタルコアプラットフォーム上で統合経営計画を変更または強化。アナリティクスの拡張や、サービスとしてのアナリティクスを検討
- 従業員レジリエンスの採用: オペレーティングモデルにアジャイルな働き方を統合
- 意志決定の自動化: 機械学習や認知レイパビリティを活用して、意思決定の検討や実行を自動化
- 予測の組み込み: 問題を発生前に識別・対応する為に、予測アナリティクスを意志決定に組み込み
- プロトコル実行の自動化: インテリジェントオートメーション（例、機械学習、RPA）を使用することで、有効性が立証・確認されたら、アクションとプロトコルを自動化
- コマンドセンター学習の拡大とレイパビリティの開発: ビジネスを通じた学習を拡大し、プロトコルやアナリティクスのレイパビリティをビジネスシステムと調和



## レジリエンスへのパス

あるリソース企業は、健康・安全・環境活動分野では業界リーダーとして認められていたものの、複数の施設で安全に関連したインシデントの急激な増加を経験しました。その結果、従業員の安全性に高いリスクをもたらし、顧客サービスにも影響が生じる可能性がありました。

弊社は、作業がどう行われたかを正確に表現するPrime Value Chain Analysisを使用して、E2Eのアドバンストオペレーションモデルを作成して支援しました。健康・安全保障プログラムで適切に対処されていなかったオペレーションの複雑さが明らかになりました。

従業員の安全関連のインシデントや健康・安全保証プログラムの主要要素から得たデータを運用モデルと重ね合わせることで、同社が、インシデント、ポリシー、トレーニング、オペレーションモニタリングとの関係を理解できるよう支援しました。

## COVID-19との関連性

複雑なサプライチェーンのオペレーションは、潜在的に労働者の精神的・身体的安全性に影響する無数の要素をもたらす可能性があります。こうした潜在的リスクに対処するため、ポリシー、プラクティス、および従業員の経験と結びついた高度な可視化モデリングとアナリティクスが、根本原因を露わにし、必要な介入の策定を支援します。

# 効果的・迅速な対応には、目的に合った主要機能が必要



**Mobilize**



**Sense**



**Analyze**



**Configure**



**Operate**

コマンドセンター（デザイン、機能、プレイブック）

インテリジェンス（需要予測、サプライヤー、資本業務を含む）

アプライド・アナリティクス（ソーシャルリスニング、テキストマイニング、機械学習による人工知能）

インテリジェントオートメーション

コントロールタワー（インテリジェンス、透明性、アラート管理、データクレンジング、調和）

ビジネスシステム（分析、計画の策定、トランザクションの実行）

データ統合  
（異なるソースからのデータ調和とデータ品質）

最適化（物理ネットワーク、労働計画、製品フロー、在庫位置の決定）

リスク分析装置

シミュレーション/  
シナリオモデリング

変更管理とコミュニケーション  
（ブランド、目的、戦略、サービス）

プロセスのデジタルツイン化

オペレーティングモデル設計と労働力計画

エンドツーエンドのバリューチェーンの透明性と分析

サプライチェーン管理サービス

# COVID-19の渦中においてもクライアントレジリエンスを確立

## ヨーロッパの大手小売企業:

当該地域のデパートの全店舗を閉鎖し、速やかにeコマースにシフトした後、弊社は急速復旧ナードセンターを設立しました。また、CPO、COO、およびCFOと協力しながら、OPEX4億ドル相当のリリースを目標としたバリューケースと計画を策定しました。

## 製薬企業:

予期された突発的な調達需要に対処できるよう、弊社は同社がコマンドセンターや対応措置のサポート方法を特定するのを支援しました。

## グローバル小売企業:

ファストファッションの小売アウトレットの一時休業に直面し、オンライン経由の需要に倉庫から対応する方法を弊社に依頼してきました。弊社は、短期的・長期的オペレーションレジリエンスの改善に向けた計画、プロセス、およびケイパビリティも含め支援しました。

## 個人向け衛生製品メーカー:

同メーカーが個人衛生製品に対する現在の急激な需要増加に対応できるよう、弊社はロジスティクスコマンドセンターとコントロールを連携しリアルタイムな可視化やインシデント/措置のトラッキング方法の確立を支援しました。

## 農産物製造企業:

同社が深刻なロジスティクス上の制約、原材料不足、労働力の制約に直面すると、弊社は可視化の向上、リスクの識別、リスク緩和計画の実行を可能にするサプライチェーンコントロールタワーの設計・導入を支援しました。

## 通信サービスプロバイダ:

隔離中のCOVID-19患者のバーチャルモニタリングが可能となる新しいサービスを準備していた同社に対し、弊社はプロジェクト管理の包括的アプローチの開発、遠隔モニタリングや安全なデータ分析を実施するハブの設立を支援しました。

## 太陽光発電企業:

在庫問題、倉庫費用、世界・国内の運送ルートの不確実性に直面していた同社と、ロジスティクス制約に関わるリスクを識別し、設計・生産関連のインサイトを提供する、ロジスティクスコントロールタワーの開発方法を協議しています。

## 消費財企業:

eコマースチャネル経由による需要の可視化、手動シナリオの立案、機能横断的コミュニケーションや連携の欠如などの問題に対処するために、弊社はサプライチェーンのエンドツーエンド可視化アセットやダッシュボード構築を推進する他、セグメント化、需要の感知、及びシナリオの立案するための、一連のアナリティクスツールの評価を進めています。

## 自動車部品メーカー:

弊社の当初のプロジェクトは、資本の有効活用や燃料の増大にともなう在庫削減に注力していました。このような危機を迎えた今、弊社の業務は、在庫の可視化、アナリティクスケイパビリティの開発、原材料供給管理、仕掛品・完成品在庫ソリューションの計画ソリューションの改善へと変化しています。

# An eye on the **future...**

**Codify  
lessons  
learned now**

**Capitalize  
on alignment**

**Build trust  
and maintain  
momentum**

**Evolve your  
supply  
chain**

**Thrive in the new **normal.****

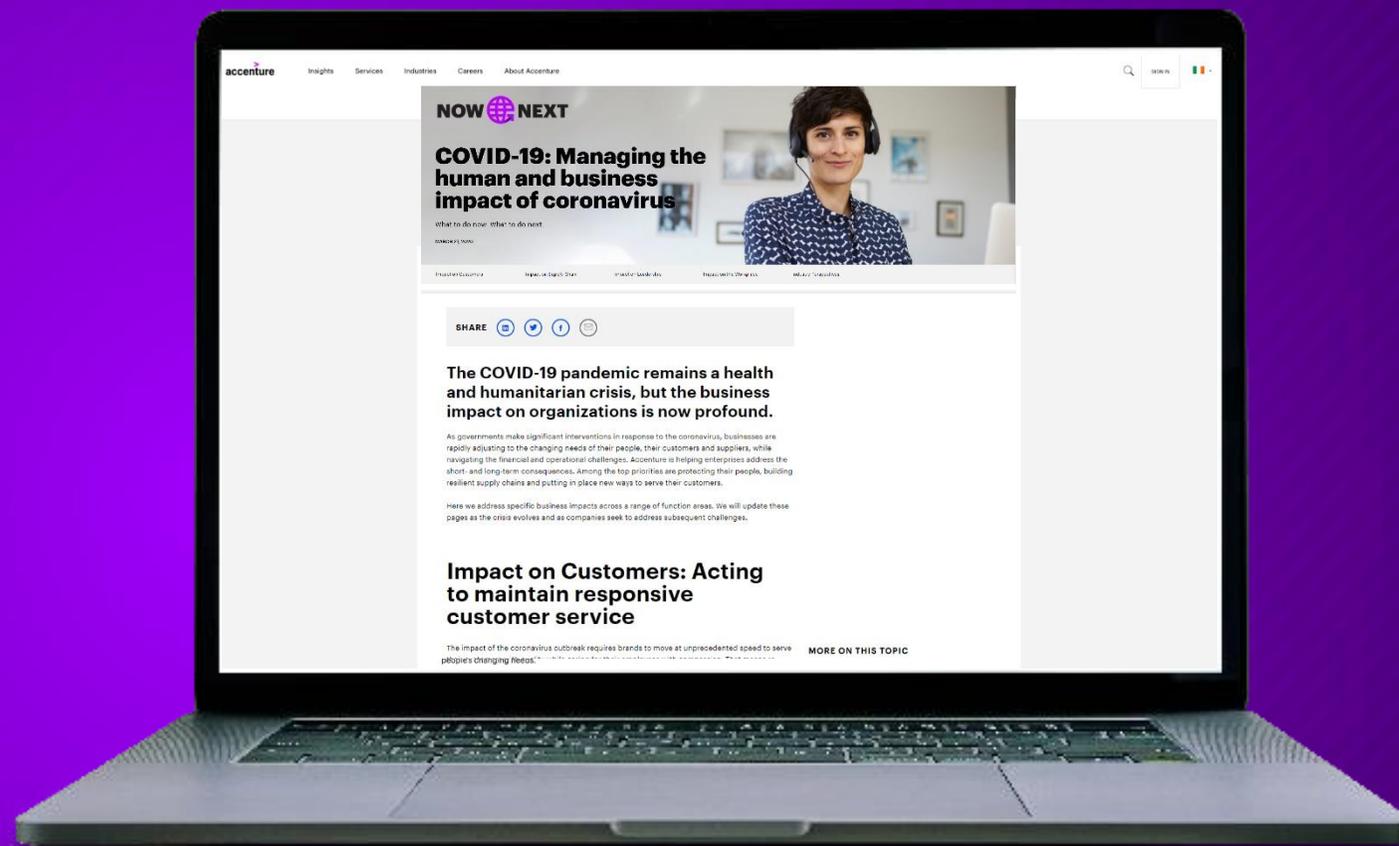


お客さまが新型コロナウイルスによる人およびビジネスへの影響に対応できるよう、アクセンチュアはさまざまなトピックに関し最新の知見をすべて集約したハブサイトを構築しました。

トピックはそれぞれ、「今」取るべき具体的な措置や、産業がニューノーマル（新常態）へと移行するに従い「次に」何を検討すべきか紹介するものです。

リーダーシップに必要な基礎から、従業員やカスタマーサービスグループのための生産性の確保、サプライチェーン・レジリエンスの構築などのその他のトピックに至るまで、アクセンチュアのハブサイトは随時更新されています。さらなる洞察を得るため、定期的にご確認ください。

[アクセンチュアのハブサイトへはこちら](#)



# お問い合わせ



**太田 陽介**

ビジネスコンサルティング本部  
サプライチェーン&オペレーションプラクティス日本統括  
マネジング・ディレクター



**カンポイ フランシスコ**

ビジネスコンサルティング本部  
サプライチェーン&オペレーションプラクティス  
マネジャー

# アクセンチュアについて

アクセンチュアは、ストラテジー & コンサルティング、インタラクティブ、テクノロジー、オペレーションズの領域で、すべてにデジタルの力を組み込んだ幅広いサービスを提供する世界最大級の総合コンサルティング企業です。世界最大の規模を誇る先端技術とインテリジェント・オペレーションセンターのネットワークに裏打ちされた40を超す業界に向けて、豊富な経験と専門スキルを生かしたサービスを提供しています。アクセンチュアでは、世界120カ国以上のお客様に対して、50万9,000人の社員による継続的なイノベーションによって、お客様のパフォーマンス向上と、永続的な価値創出を支援しています。

アクセンチュアの詳細は[www.accenture.com](http://www.accenture.com)を、アクセンチュア株式会社の詳細は[www.accenture.com/jp](http://www.accenture.com/jp)をご覧ください。

免責条項：本資料は一般的な情報提供のみを目的としており特定の読者ならびに状況を考慮して作成されたものではありません。また本資料では最新状況が反映されていない場合があります。本資料の作成にあたり正確な記述に努めていますが、適用される法律の範囲内で本資料の掲載情報の正確性、完全性、及び掲載情報に基づく作為または不作為の行為に関してアクセンチュアは一切の責任を負いません。また本資料は法律、規制、監査、税に関するアドバイスを提供するものではありません。読者はご自身の責任の下で弁護士や公的資格を有する専門家に相談し助言を受けて運用してください。

Accenture、Accentureロゴ、New Applied Nowはアクセンチュアの登録商標です。

Copyright © 2020 Accenture All rights reserved.  
Accenture, its logo, and New Applied Now are trademarks of Accenture.