

これからSCM人材に必要な3つの力

【SCM × 人材育成】

NEC 需要予測エヴァンジェリスト

京都女子大学 非常勤講師 山口 雄大

私は15年以上、SCMの実務に関わってきましたが、近年は生成AIやAIエージェントの活用など、新しい技術でどうSCMを高度化するかに関心が集まっています¹⁾。さらに、FP&A (Financial Planning & Analysis)²⁾といった利益計画達成のための事業コントロールの機能が日本企業にも設置される中で、SCMのリーダーにはファイナンス・管理会計の知識も必須になっていると感じています。

こうした環境変化を踏まえた人材育成の課題認識から、私は大学の方の職で、これからのSCM人材の育成をテーマとした研究を行っています³⁾。本稿では青山学院大学の指導教官である竹田賢教授が提唱している、これからのSCM人材に必要な3つの力について掘り下げます。

日本におけるSCMの学生教育

山口 日本では2010年代に、様々な業界で名称にSCMが付く部署の設置が増えていった印象です。近年ではSCMの専門職としての新卒採用を始める企業も増えてきました。

【ゲスト略歴】

竹田 賢氏 (たけだ けん)

青山学院大学経営学部・教授、博士（工学）、経営学部附属グローバル・ビジネス研究所・所長。

青山学院大学経営学部専任講師、助教授、准教授を経て2009年より現職。専門はロジスティクス・サプライチェーンマネジメント、経営工学。著書に『企業の戦略実現力』（共著・日本評論社）などがあり、主要な論文に「Developing an Educational Business Simulator to Teach Management Strategy (2017), Journal of Engineering and Applied Sciences.」など。

竹田教授は大学でのSCMの教育に関わってこられていましたが、その中で感じている変化はどのようなものでしょうか？

竹田 2000年代初め、学生にとって「サプライチェーン」という言葉は馴染みのないものでした。物流の延長にある「裏方の仕事」というイメージが強く、注目される領域ではありませんでした。

ところがその状況は一変しています。パンデミックや地政学リスクの影響で、当たり前にあるはずのマスクや食料が届かない。こうした「供給網の危機」を肌で感じた学生たちは、SCMこそが現代経営の生命線であることを察知しています。

山口 そうした感覚の変化は、就職活動へも影響していそうですか？

竹田 かつてはサプライチェーンを勉強したいと言ってゼミに入ってくる学生はほとんどいませんでしたが、今では8割近くの学生が「SCMを勉強して社会に出たい」という意欲を持っています。

折しも企業側ではSCM職のジョブ型採用が増加しており、専門性を持ったゼミ生たちは、高い内定率で次々と社会に羽ばたいています。

SCM人材に求められる力

山口 竹田教授は以前から、SCMを担う人材には俯瞰力、構想力、実行力という3つの力が重要だとおっしゃっていますが、こうした考えに至った経緯を教えてくださいませんか？

竹田 2017年頃からSDGs（持続可能な開発目標）が社会に浸透し、経営学教育においてその視点は不可欠なものとなりました。加えて、ESG投資の拡大やVUCA時代の到来で、サプライチェーンが単なる

効率化の対象ではなく、経営の持続可能性を左右する核心的要素であることが浮き彫りとなりました。そのような背景から、戦略的視点とオペレーション視点を包含しつつ、サプライチェーンの観点から企業の持続的成長を捉え直すための新たなフレームワークが必要であると感じ模索してきました。

一方で、Z世代と称される現代の学生は、食品廃棄ロス削減やエシカル消費といった社会課題の解決に高い関心をもっています。これを単なる「意識の高さ」に留めず、経営の「実践教育」へと昇華させる必要性を感じていました。

その結果、

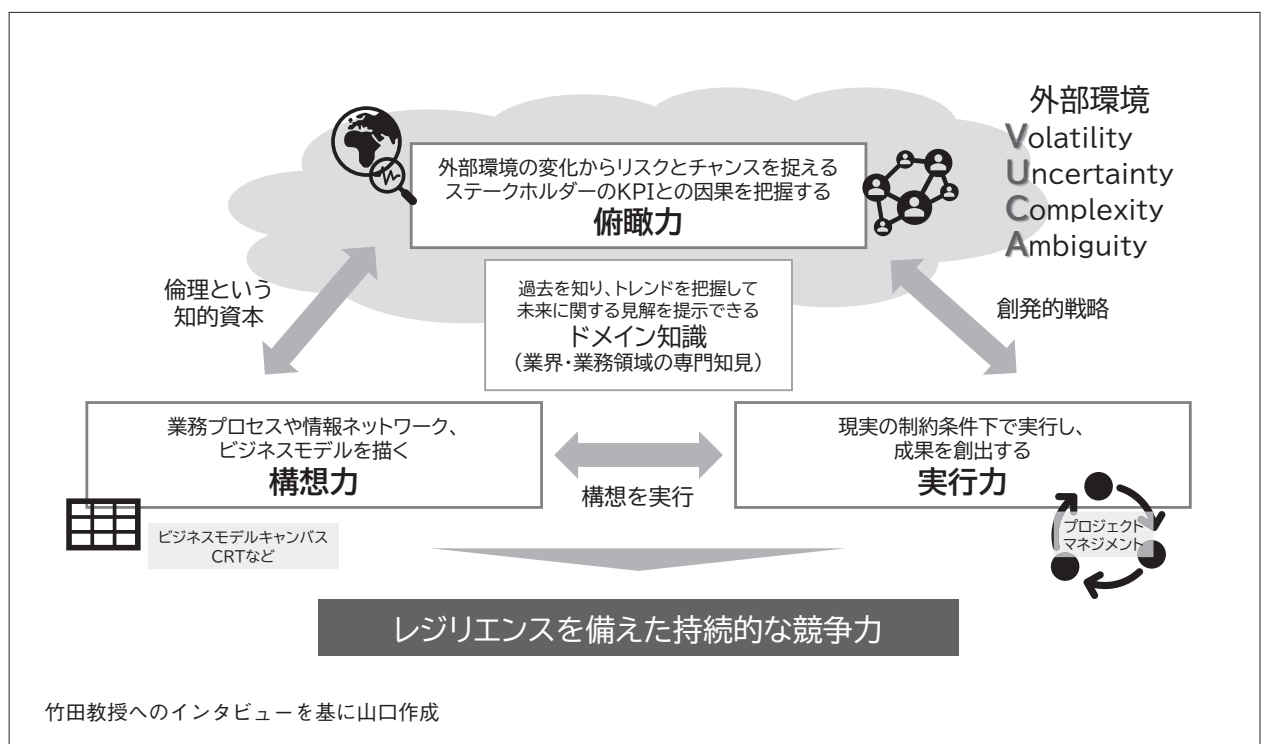
- ・社会課題を捉える「俯瞰力」
- ・課題解決のためにビジネスモデルやサプライチェーンデザインを構築する「構想力」
- ・それを現実の制約の中で推進し、成果を創出していく「実行力」

という3つの能力を定義し、それを養うことが1つの切り口になるのではないかと、この結論に至ったのです。山口 SCMに関する学術的なフレームとしては、トリプルAのSCM⁴⁾が有名です。これはAgility (需

給の変化に対する俊敏性)、Adaptability (市場ニーズや環境変化への適応力)、Alignment (サプライチェーンパートナーとの利害の一致) という3つのAを目指すことが競争力を生むというものです。現代でも非常に納得感のあるフレームですが、SCMを担う実務家がどんな力を身につければ良いかは直接的には語られていません。こうしたフレームと比較し、竹田教授がおっしゃる3つの力はどんな新規性があると考えていますか？

竹田 社会人向けを含めてアカデミックの教育は「構想」に偏り、ビジネス現場の教育は「実行」に偏りがちだと思っています。そこに「俯瞰」を盛り込むことで、「時代の要請に応え続けるための循環構造」を一人ひとりの人材の中に構築しようという試みは、これまでなされてこなかったのではないのでしょうか。

そして、この3つの力の関係を【持続的な企業の成長力＝俯瞰力×構想力×実行力】という掛け算として定義しています。いずれか一要素でも欠落すれば（ゼロであれば）、持続的成長力もまたゼロになるという、現代経営の厳しさと不可逆性を表すため



図表1 これからのSCM人材に必要な3つの力

です。

「バランスを欠いた企業は持続できない」という脆弱性とレジリエンス（強靱性）の本質を数式に落とし込んだ点が重要でしょう。また、実行力を、単なるオペレーション効率ではなく、構想を実現するために不可欠な「戦略資産」として定義し直していることです。

俯瞰力

山口 ではまず、俯瞰力から定義を確認したいと思います。

竹田 俯瞰とは、「高い場所から見下ろすこと」、「全体を広い視野で見ること」を意味する言葉ですね。この定義を参考に考えれば、社会構造の変化（人口動態、気候変動）や法規制（ESG/人的資本開示）、技術革新（AI/DX）といったマクロな事象を、自社の存立基盤に対する「リスク」と「機会」として特定する力でしょう。10、20年単位の時間軸で自社が社会から何を求められているかを把握し、進むべき方向性の道筋を描く能力だと言えます。

山口 近年のSCMでは、全体最適が重要というのは既に当たり前ですが、自社内や取引先という軸ではなく、より広い社会、環境、時間などの軸での全体的な俯瞰なのですね。

竹田 前者ももちろん重要です。組織の壁（サイロ）を超え、自分の担当業務が他部署のKPIやサプライチェーン全体の効率にどう影響しているかという、「因果の連鎖」を把握する力です。隣の部署が何をしているかを単なる情報として知るのではなく、供給網全体のボトルネックやトレードオフの構造として理解することが重要だということです。

俯瞰力に関して私は近年、BRM（Business Relationship Management）という概念にも着目しています。ビジネス課題を把握している業務部門と、IT・DX部門の連携強化を目指すマネジメント手法です。SCMにおいてもAIの活用が広がっている中で、サプライチェーン全体を見渡し、ビジネス・社会価値創出の観点も踏まえながら、投資の優先順位付けなどを行い、ガバナンスを効かせていく重要性が増していくはずです。

山口 こうした俯瞰的なモノの見方の重要性は、ビジネスパーソンであれば皆、感じていることと思います。ただ、実際に身につける具体的な方法がよくわかりません。

竹田 俯瞰力を鍛える教育方法としては、ビジネスパーソンと大学で勉強している学生とでは異なるでしょう。ビジネスパーソンはすでに特定の業務（ミクロ）のプロフェッショナルですが、同時に「サイロ」の罠に陥っています。そのため、「自分以外の部署は何をしているか？（水平的俯瞰）」から始め、自分の担当業務が他部署のKPIをどう変えるかという「因果の連鎖」を可視化することが第一歩だと思います。

一方、学生は実務経験がないため、組織のサイロ化に起因する弊害に対しては実感が湧きにくいですね。社会課題や倫理観（マクロ）に対する感度は高いと思います。SDGsや環境問題といった大きなコンテキストを提示して、将来実現したい理想像を描いてみることから始めるのがよいと考えています。

構想力・実行力

山口 ある程度の社会人経験があるビジネスパーソンは想像しやすい、構想力と実行力についても定義を教えてくださいませんか？

竹田 構想力は、ミクロとマクロの視点を往復しながら得られた俯瞰的理解を基盤として、部分最適の排除や競争優位を実現する将来のビジネスモデル、業務プロセス、制度、ネットワークの骨格を具体的なフレームワークとして描き出す力です。この作成には、ビジネスモデルキャンパス／リーンキャンパス⁵⁾やCRT（Current Reality Tree）／FRT（Future Reality Tree）⁶⁾などが有効な手段となるでしょう。

構想力は創造性、戦略思考、システム思考⁷⁾を駆使して、戦略を実行可能な変革案へと転換する知的能力であり、組織変革と価値創造の方向性を示す中核的な設計能力と言えるでしょう。

山口 CRTは私もよく、サプライチェーンの課題分析に使っています。CRTは表面化している課題を俯瞰的に掘り下げて、本当に解決すべき根本課題を抽出するものであるため、多様な関連部門と協働

して進めていく場合がほとんどです。こうした分析ツールを使っていく中でも、俯瞰力や構想力は養われそうですね。

竹田 実行力とは、俯瞰力によって把握された全体構造と、構想力によって設計された将来のビジネスモデルや業務プロセスを、現実の制約条件の中で具体的な行動・運用・改善へと落とし込み、成果として実現する能力です。すなわち、業務手順や資源配分、関係者間の調整、進捗管理、問題解決を通じて構想された仕組みを実装し、期待された価値創出を継続的に具現化していくことが必要ということです。

俯瞰力が全体最適の方向性を理解させ、構想力があるべき姿と実現メカニズムを描き出すのに対し、実行力はそれらを現場の活動、KPI管理、改善サイクルへと接続し、計画と成果のギャップを修正し続ける点に本質があります。

したがって実行力は、単なる作業遂行ではなく、俯瞰的視座と構想されたビジネスモデルを現実世界で機能させ、組織的価値へ転換する実装能力と言えると思います。

山口 この実行力は管理職手前くらいのポジションに特に期待されるものという印象です。プロジェクトマネジメントであり、それを実際に推進していくメンバーに必須の力ですね。



山口 最後に、これからのSCM人材の教育方針について、考えをお聞かせください。

竹田 今後、経済安全保障の観点から、強靱なサプライチェーンの再構築が国家的な最優先課題となることは間違いありません。SCMの人材教育では、持続可能な社会システムを構築できる高度な専門能力を、体系的に養う必要があります。

そのためには、

- ・外部環境の動向を捉える「俯瞰的洞察力」
 - ・新たな価値をデザインする「構想力」
 - ・複雑な課題を解決し、社会に定着させる「実行力」
- を鍛えなければなりません。

とりわけ、現代においてAIやDXはサプライチェーンの構造を根本から変容させる核心的要素で

す。だからこそ、文理の枠を超えた戦略的視座を堅持しつつ、産学連携を通じた深度ある議論を推進しなければならないのではないのでしょうか。

工学的な厳密性と経営戦略のダイナミズムを高度に融合させた教育実践を通じ、次世代を担う学生の知的好奇心を刺激し、その探究心をより高次のものへと導くこと。これこそが、現代の高等教育に課せられた使命だと考えています。

【参考文献／補足】

- 1) 【アーカイブ配信】山口雄大の需要予測トーク！15分でわかる「競争力を生み出すSCMデータサイエンス」：需要予測相談ルーム | NEC
- 2) 石橋善一郎 (2021). 「経理・財務・経営企画部門のためのFP&A入門」. 中央経済社.
- 3) 山口雄大・竹田賢 (2024). 「SCM人材育成のための教育プログラム開発に関する研究」, 青山学院大学グローバル・ビジネス研究所ワーキングペーパー, pp.1-pp.21, No.2024-2.
- 4) トリプルAのサプライチェーン【2004年度マッキンゼー賞受賞論文】「俊敏性」「適応力」「利害の一致」 | ハウリー | 2005年6月号 | DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー
- 5) 西田泰典 (2020). 「事業計画に落とせるビジネスモデルキャンパスの書き方」. クロスメディア・パブリッシング (インプレス).
- 6) 思考プロセス Thinking Process
- 7) 湊 宣明 (2016). 「実践システム・シンキング 論理思考を超える問題解決のスキル」. 講談社.

【執筆者プロフィール】

山口 雄大 やまぐち ゆうだい

テクノロジーベンダーの需要予測エヴァンジェリスト、京都女子大学非常勤講師、青山学院大学グローバル・ビジネス研究所プロジェクト研究員、早稲田大学招聘研究員、サプライチェーン経営研究所客員上席フェロー。

東京工業大学卒業・修了。化粧品メーカーのデマンドプランナー、S&OPグループマネージャー、青山学院大学講師などを経て現職。「需要予測相談ルーム」で様々な業界のSCMをデータサイエンスで高度化する支援を行っている。

AIエージェントによる需要予測オペレーションの破壊的な変革をテーマとした論文がJournal of Business ForecastingでBest of 2025に選出された。著書に『サプライチェーンの計画と分析』（日本実業出版社）や『すごい需要予測』（PHPビジネス新書）などがあり、26年1月に『グローバル物流の基本』（共著・日本実業出版社）を上梓。