KEARNEY

A.T. カーニー　プレスリリース

2026 年 11 月 4 日

ハイテク製造業、売上損失は「生産前」に始まる―

「実現可能な供給量」を軸とした供給計画改革を提言

【A.T. カーニー】

需要予測偏重から脱却し、需要・調達・製造委託先をつなぐ計画プロセスへ

A.T. カーニー株式会社（東京都港区、日本代表：針ヶ谷 武文）は、論考『生産前に失われる売上、ハイテク製造業の供給計画が抱える課題』（英題：Revenue lost before production starts: the supply planning challenge in high-tech manufacturing）を公開しました。

本論考は、ハイテク製造業における売上損失の原因が、生産現場だけでなく、生産が始まる前の計画プロセスに潜んでいると指摘しています。必要なのは、需要予測の精度向上だけに頼らず、部材の入手可能性、生産設備と人員の能力を踏まえた実現可能な供給量を共通の基準に据えることです。需要計画、供給計画、両者を支える組織・システムを一体で見直し、顧客への納入確約と製造委託先との連携を再設計することを提言しています。

需要予測の精度だけでは防げない、生産前の売上損失

本論考では、企業の 73%がサプライチェーンの問題による売上損失を報告しており、多くの企業ではその損失が売上全体の 2～5%に及ぶと報告しています。ハイテク製造業では、需要予測の変更、複数段階での余裕分の積み増し、製造部門との手作業による調整が、生産前から売上損失の原因をつくります。欠品や過剰在庫として問題が顕在化した時点では、その原因となる意思決定が数カ月前に行われていることも少なくありません。

本論考が挙げる例では、顧客から 20 万台の注文を受けた企業が、そのまま製造委託先に数量を伝え、部材の手配を進めます。しかし、半導体の供給制約によって必要な期間内に生産できるのが 10 万台であれば、10 万台の納入不足が生じるだけでなく、生産できない残り 10 万台分の部品在庫も抱えることになります。需要量をそのまま供給計画に置き換えることで、顧客への供給不足と在庫への過剰投資を同時に招く構造を示しています。

図表1

供給制約を織り込まない計画は、納入不足と過剰在庫を同時に招く

論考にある例：顧客の注文は20万台、必要な期間内に生産できるのは10万台

注文数量	期間内の生産可能数量	生じる問題
20万台 制約を織り込まず そのまま委託先へ伝達	**10万台** 半導体の供給制約が 生産可能量を制限	**納入不足＋過剰在庫** 10万台の納入不足と 生産できない10万台分の部品在庫

説明用の例であり、実績値・業界平均を示すものではありません。

出所：Kearney論考「Revenue lost before production starts: the supply planning challenge in high-tech manufacturing」

実現可能な供給量を基準に、需要・供給・組織を一体で改革

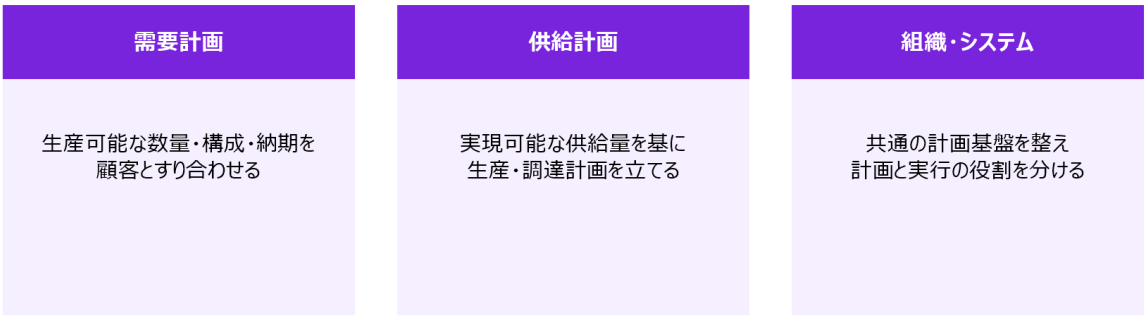
本論考が示す改革は、需要計画、供給計画、組織・システムという相互につながる三つの領域に及びます。需要計画では、当初の予測に固執せず、実際に生産可能な数量や製品構成、納期を踏まえて顧客と調整します。供給計画では、供給制約を織り込む前の需要量から計画を切り離し、「実現可能な供給量」を基準として、基準生産計画と調達計画を策定します。受注残や余裕分についても同じ供給量を基準に管理することで、実現できない納入約束の繰り越しや、各計画段階での余裕分の重複を抑えます。

こうした改革を支えるのが、共通の計画基盤と明確な役割分担です。需要と供給を同時に検討できるプラットフォームを整備し、複数のシナリオを比較するとともに、需要と供給の差分を部門横断で継続的に確認します。また、日々の実行対応によって将来の計画業務が埋もれないよう、計画と実行の役割を分けることも重要です。AI などのツールを活用したシナリオ生成、重要な例外の抽出、納入確約前の実現可能性の検証により、供給計画の担当者がより根拠のある数量を提示できるようになります。

図表2

供給計画改革は、需要・供給・組織とシステムを一体で進める

共通の基準は、部材・設備・人員の制約を踏まえた実現可能な供給量



出所：Kearney論考「Revenue lost before production starts: the supply planning challenge in high-tech manufacturing」

製造委託先との連携を変え、段階的に改革を推進

製造委託先との連携では、情報交換の頻度以上に、共有する情報の質が重要です。本論考が紹介するあるハイテク OEM の事例では、代表的な製品群の予測数量が 13 週間にわたって毎週変動したものの、最終的にはほぼ当初と同じ数量に戻っていました。そのたびに、製造委託先では部材所要量の再計算や発注した部材の納期の前倒し、後ろ倒しが発生していました。本論考は、「実現可能な供給計画」を製造委託先と共有したうえで、月 1 回の実質的な更新と、重要な変化が生じた場合の例外対応を組み合わせることを提案しています。

改革の出発点は、新たなツールの購入ではなく、現状の計画プロセスを評価することです。あるグローバルなハイテク機器メーカーの事例では、優先する製品領域で供給可能量と計画の差分を評価した結果、その解消による売上改善余地は数億ドル規模と見込まれました。同社は供給計画を優先し、対象製品を絞ってモデルを検証してから展開する進め方を採用しました。短いサイクルで使える成果を積み重ね、現在の業務の再現ではなく、目指す計画プロセスに沿って仕組みを設計することが重要だとしています。

論考について

論考名：『生産前に失われる売上、ハイテク製造業の供給計画が抱える課題』（英題：Revenue lost before production starts: the supply planning challenge in high-tech manufacturing）

URL：https://www.jp.kearney.com/issue-papers-perspectives/revenue-lost-before-production-starts-the-supply-planning-challenge-in-high-tech-manufacturing

・監修者

西川 覚也 シニアパートナー

東京大学工学部卒。特許事務所を経て、A.T. カーニー入社。現在の技術軸に新しい技術軸を足して、需要を創造する M&A 戦略、IoT を梃にした新しい価値の創造（ビジネスモデル、オペレーションモデル）を支援。

濱口 典久　シニア パートナー

東京大学農学生命科学研究科、博士課程修了。博士（PhD）。米系戦略コンサルティングファームを経て A.T. カーニー入社。戦略オペレーションプラクティス、消費財小売プラクティスのコアメンバー。サプライチェーン、調達、営業、サービスオペレーション、間接業務の改革プログラムに関する経験が豊富。近年は、戦略や計画の設計に留まらず、チェンジマネジメントを通じて目に見える成果を実現するプロジェクトに注力。

A.T. カーニーについて

A.T. カーニー（グローバル・ブランド名：Kearney）は、100 年にわたり世界有数の経営コンサルティングファームとして、Fortune Global 500 企業の 4 分の 3 以上をはじめ、世界各国の政府機関に信頼されるパートナーであり続けてきました。世界 40 カ国以上に拠点を展開し、私たちの最大の強みは「人」にあります。インパクト・ファーストを掲げ、独創的な発想と実行力をもって、顧客企業が直面する最も困難な課題に挑み、変革の実現をともに推進します。日本には 1972 年に進出し、主要産業のリーディングカンパニーに、戦略策定から変革の実行まで一貫した支援を提供しています。

https://www.jp.kearney.com/

本件に関するお問い合わせ

部署名：A.T. カーニー株式会社　広報

メール：Japan.PR@kearney.com