

## 巻頭言

# デジタル時代における グローバルなサプライチェーンマネジメント

岡本 潔

私が16年前に、オペレーションに関するコンサルタントとしてシリコンバレーで働き始めた時、新旧のハイテク企業のサプライチェーンを改善するプロジェクトを多数手がけた。当時は、サプライチェーン計画策定、在庫改善、サプライチェーン/製造コスト削減を含む、基本的な問題を解決するためのサポートを提供することが多かった。当時の典型的なプロジェクトは、サプライチェーン・コスト、配送、在庫パフォーマンスについてベンチマーク比較を行い、競争とパフォーマンス面でのギャップがあれば、それを埋めるためのプラクティスを提案し実施するというものであった。ここでいうサプライチェーンとは、計画・調達・製造・物流のすべての流れを含む。

時計の針を進めて、今現在。リーディングカンパニーの中にはサプライチェーンの手法を洗練させ、戦略的優位性として利用する企業が出てきている。グローバルの衣料小売企業を例に考えてみよう。同社は熟慮の上、コストの高い場所で製造するという代償を払う代わりに、市場到達と反応の早さ、在庫の手に入りやすさを最大化することを選んだ。世界中にある同社の店頭から集まってくるデータは、顧客ニーズについての貴重な情報となっており、ベストセラー品目を迅速に生産・配送することを可能にしている。その結果、より高い収益性を達成し、値引き販売も減少させることができた。

最先端のサプライチェーンはテクノロジーの面でもまた、変わりつつある。最近、サプライチェーン計画策定における先進的なプラクティスとツールを紹介するセミナーに参加した。End-to-end(端から端まで)でサプライチェーンの可視性を確立する「管制塔」の機能によって、需要に機敏に対応する計画作りがすでに実現しているが、AI(人工知能)の導入によって、さらに高い水準へ到達しようとしている。

ただし、ツールやシステムがどれほど進化しようと、基礎が確立されていないければ、優れたサプライチェーンのパフォーマンスは実現できない。日本の工業用品メーカーの米国子会社が最近、生

産能力増強、ケイパビリティ向上を目的として、新たな製造拠点を開設した。新拠点の計画段階ではオートメーション導入が主要な論点だったものの、最終的には、スムーズな生産の流れと、組立工程のタクトタイムと同期化した「フル」の生産体制が、品質向上と仕掛在庫(WIP)削減に大きな効果をもたらすこととなった。別の日系製造企業では、日本は他国に比べてオートメーション率が相当高いにもかかわらず、調達機能のパフォーマンスが低いことが原因で製品コストが高いという課題があった。

基礎を確立した上で、企業は新興市場における成長機会を捕捉するためにサプライチェーンを拡大しなければならない。各国でインフラや規制、環境が異なる多くの新市場に対処するのは、極めて困難な仕事である。そのため、便宜と最適化のバランスを考慮し、既存ノウハウがある場合はそれを求め、利用するという実践的アプローチが必要となる。最適な実例が、ある消費財メーカーによるブラジルへの参入である。Strategy&は、この企業と、競争相手ではない別の会社(大手ネットワーク機器メーカー)との協業をサポートした。後者はブラジルにおける製造拠点開設について数年の経験を持っていたため、前者はこれを活用して、生産拠点の準備と立ち上げにかかる期間とコストを大幅に削減できた。

製造業のデジタル化とインダストリー4.0の時代に、ユーザーである日本の製造企業が新技術の恩恵をフルに実現するには、まずサプライチェーンの基礎と適切なプラクティスが確実に実践されるようにしなければならない。第三の産業革命(例:FA産業用ロボット市場)の中核となる領域の多くで、日本は他国より進んでいるため、商業的観点からすれば、日本企業は新たな技術のプロバイダーとして優位なポジションにあるかもしれない。日本がインダストリー4.0で成功することを確実にするには、国レベルおよび産業界全体で業界を超えて統一した規格作りなどの取り組みが必要であろう。ドイツでは政府主導の施策が導入され、米国でも産業界のコンソーシアムが主導する取り組みが行われている。

「競争優位に向けたサプライチェーン戦略の構築」では、サブ

岡本 潔 (おかもと・きよし)

kiyoshi.okamoto@  
strategyand.jp.pwc.com

Strategy&東京オフィスのパートナー。  
製造業におけるサプライチェーンマネ  
ジメントおよび製品開発を専門とする。  
シリコンバレーでのコンサルティング経  
験を長く有し、米大手・スタートアップテ  
クノロジー企業、および、在米日系企業  
向けのコンサルティングサービスを提  
供してきた。

イチェーン戦略を持つこと、およびそれを事業戦略と整合させる  
ことの重要性について述べている。イノベーションは今日の多くの  
の企業にとって、鍵となるケイパビリティであり競争力の源であ  
る。ただし、企業が戦略を用いて成功するためには、イノベティ  
ブな製品を開発するだけでは十分ではない。成功するためには、  
競合他社に先駆けて、製品を大量に市場で提供できるようにしな  
ければならない。ここでは、企業のサプライチェーンが事業戦略  
の実現をサポートするために、サプライチェーン戦略としてどのよ  
うな要素を考慮すべきかを論じ、二つの事例を紹介している。

一つ目のハイアールの事例では、小規模な地方のメーカーか  
ら、グローバルな白物家電における最大手へと成長する過程にお  
いて、同社が着実にサプライチェーンの競争力を構築していった  
過程について考察した。他の中国系競合メーカーが早く成長する  
ための近道を求めたのとは対照的に、同社は創業当時から、  
顧客へのパフォーマンスの向上を支える効率的なサプライチェー  
ン・インフラ構築に注力してきた。

二つ目のBASFの事例では、季節変動性のある需要、短納期要  
求で特徴づけられる世界の農業市場へと、製造リードタイムの長  
い殺虫剤を供給しようとした同社の挑戦について考察した。課題  
への解決策として、顧客とのコラボレーションの強化、事業間での  
在庫・物流プロセス標準化、構造化されたグローバルS&OP(セー  
ルス&オペレーション・プランニング)プロセスが実施された。

日本企業の新興国への海外進出が加速している。TPPのような  
国際税務上の新たな枠組みや各国経済の発展など、企業を取り  
巻く外部環境の変化に伴い、企業はグローバルサプライチェーン  
ネットワークを常に見直し改善することが求められている。しかし  
ながら、新興国においては、先進国で蓄積してきたサプライチェー  
ン・ネットワーク構築における経験がそのまま通用するわけでは  
ない。「新興国におけるサプライチェーン・ネットワークの構築」で  
は、新興国と先進国のサプライチェーンに関わる環境の違いを背  
景に、新興国におけるネットワーク設計の課題と克服方法につい

て重要となる6つのポイントを紹介している。

「インダストリー4.0 - デジタルSCM構築への道」において  
は、インダストリー4.0の出現と、それがサプライチェーン全体の  
最適化に関してどのような含意を持つかを考察した。PwCによる  
インダストリー4.0に関する調査の結果、日本企業は戦略的課題  
（「何を指すか？」）に関心がある一方、ドイツの企業は実践的課  
題（「どうやって実行するか？」）に関心があることが分かった。い  
ずれのケースにおいても、「デジタル化」というツールは、優れた戦略  
と組織的規律という前提条件があつてこそ、本来の効果を発揮で  
きるのである。

サプライチェーンに関する重要な最新動向や論点のいくつか  
を今号に掲載したが、ここに収まりきらなかった多くのテーマもあ  
る。御社が今日、そして将来において策定するサプライチェーン  
戦略のために、何らかのインサイトを提供できたとすれば幸甚で  
ある。

最後に、サプライチェーンマネジメント改革において重要とな  
るポイントを付け加えたい。サプライチェーンに関わるさまざま  
な取り組みに共通する重要事項は、サプライチェーン部門が企  
業の全部門と横断的に協働できる能力を持つことである。これ  
は欧米企業にとっても困難であるが、機能部門の「サイロ化」が  
深刻な日本企業において、より顕著な課題であると考えられる。  
PwCによる製造業におけるサプライチェーンパフォーマンスの  
比較調査によると、組織横断的に協働し、総合的なパフォーマンス  
が上位20%の企業は、それ以外の企業に対して、1.25倍の  
売上成長率と1.4倍の営業利益率を有するという結果が出てい  
る。サプライチェーンマネジメントを全社的な取り組みと位置付  
け、機能横断的なプラクティスとして定着させることが、デジタ  
ル化の時代にグローバルサプライチェーン改革を実現するため  
の重要な鍵となるのである。