

特集

中国シフトで変わる 国際物流

急速な中国シフトの影響はグローバル・ロジスティクス全体に及び、従来の国別・リージョン別のマネジメントはもはや通用しない。地球規模でサプライチェーンを最適化する統合管理が求められている。既に先進企業は動き出している。

解説 輸出入管理からグローバルSCMへ

年間七千億円のコスト削減を実現

二〇〇二年一月、米IBMは新たにインテグレートッド・サプライチェーン（ISCC）部門を設立し、それまで製品別・エリア別に約五〇の組織に分かれていたSCM部門を一つに集約した。七万八〇〇〇アイテム以上の製品を販売する会社には、北米分だけでも年間約九万吨に上る物流が発生する。膨大な規模のサプライチェーンをグローバルに統合して最適化することが狙いだった。

そのために、新設されたISCCはまず世界各地に散らばる主要サプライヤーの工場のシステムを統合。その上で調達部品の工場渡し価格とロジスティクス・コストや課税額、保険料などをマトリクスに整理し、パソコン端末を使って最も条件の良いサプライヤーを簡単に見つけ出すことのできる電子調達システムを構築した。さらに同システムに基づき業務プロセスを改革することで、購買サイクルを始めた受注から納品までのリードタイムを大幅に短縮した。

一連の改革によってISCCは同社の年間約四〇〇億ドル（四兆四〇〇〇億円）の支払い経費のうち五六億ドル（六一六〇億円）を削減することに成功。翌二〇〇三年度にはコスト削減額は年間七〇億ドル（七七〇〇億円）に達した。現在、同社の在庫水準は過去三〇年間で最低のレベルにあるという。

しかも「サプライチェーン改革は、コスト削減以上の効果をもたらした。例えば、我々はソリューションを支援する新しい能力を開発することができた。今や我々はハードウェアとソフトウェア、そしてサービスを容易に、かつ効率的に組み合わせる顧客に届けることができる。顧客の要求により良く反応すること。それこそ究極の目標だ」とISCCの責任者は述べている。

九〇年代以降、多国籍企業のグローバル・ロジスティクスは、EU統合に伴う欧州エリアの拠点再編から、協力輸送業者の集約によるコストダウン、そして中国を始めとしたアジア地区の生産集約へとテーマを移してきた。それが今日、さらに新たな段階に進もうとしている。次のテーマはグローバルな統合管理だ。

これまで多国籍企業のロジスティクスは通常、世界を三つから五つの市場に分けた地域別に管理されていた。しかし今やモノの動きは、地域の枠を越えて極端に複雑化している。既存の情報システムではロジスティクスを捕捉できない。情報の欠落は結局、在庫を厚く持つことで埋めるしかない。その突破口として「ビジビリティ（Visibility：可視性）」が新たなキーワードに浮上している。

二〇〇一年六月、パイオニアは連結情報戦略部を設立。同部を中心にプロジェクトチームを組織し世界約一五〇カ所に散らばるグループ会社の在庫を一元管理するSCMシステムの構築に乗り出した。目標はリードタイムの短縮による三〇%以上の在庫削減だ。そのためにプロジェクトチームは大きく以下の三つの方針を打ち出した。

- 計画系 生産計画のサイクルを月次から週次に短縮
- 実行系 変化に即応できる調達・生産・販売プロセスの実現
- 情報系 グローバルSCMシステムの構築による情報の可視化

生産計画のサイクルを短縮すれば需要予測の見込み違いによるムダな在庫の発生を減らすことができる。また 調達から販売に至るリードタイムを短縮することで全体の在庫保有水準自体を下げられる。ただし、それには 市場の動きや在庫状況を常に把握でき



パイオニアの平石厚
連結情報戦略部部长

る仕組み、すなわち可視性の確保が前提になるという考え方だ。

ビジビリティ（可視性）が前提に

それまで同社では世界各地のグループ会社の販売・在庫情報を月単位で管理する体制をとっていた。本社には翌月の半ばにならないと実績が報告されない。それでも月次で生産計画を回すのであれば大きな問題はなかった。データのなトラブルが起きてモリカバリする時間的な余裕があった。

しかし計画サイクルが週次になると、上がってきたデータをその日のうちに処理しないと間に合わない。「データの流通精度を上げて、リアルタイムもしくは日次単位でグローバルな実績情報を把握しなければならなかった」と連結情報戦略部の平石部長はいう。全てのシステムを連結すると同時に、グローバルな在庫情報を集約したデータベースが不可欠だった。

同社では全く同じ商品でも生産部門と販売部門では異なる商品マスターを使っている。また販売地域によってもマスターは違う。一つの商品に複数のマスターが振られている以上、それを足し合わせなければ正しい在庫量はつかめない。通常であればマスターの標準化を実施する必要がある。しかし、各部門で使っているマスターは、それぞれの部門が置かれた環境や商慣習と結びついている。マスターをグローバルに一本化しようとするれば各部門の抵抗が避けられない。システムにも修正が発生する。「実現するには、それこそ一〇年かかる」と平石部長は考えた。

そこでマスター自体を標準化するのではなく、コード変換によって同じ商品の複数のマスターをマッチングさせることにした。もともと当初、自動変換できたのは五〇%程度。残りは担当者が手作業でマスターを