

欧州SCM会議報告 (第二回)

SCMプロジェクトを成功に導く 4つの「T」と3つの「C」とは

講演者 クランフィールド大学 リチャード・ウィルディング 教授

SCMプロジェクトにおいてパートナー企業とWIN-WINの関係を構築するために欠かせない要素がある。それは四つの「T」と三つの「C」だ。ヨーロッパのロジスティクス研究の第一人者であるリチャード・ウィルディング教授（イギリスのクランフィールド大学）が、欧州SCM会議で持論を解説した。

(取材・編集 本誌欧州特派員 横田増生)

サプライチェーンの設計方法

今回は「SCMにおける傾向と最新動向について」というテーマでお話をさせていただきました。これは私が教壇に立つ大学で一年かけて教える講座名と同じです。それを今回は九〇分でまとめるわけですから、そのエッセンスだけをお話することになります。その中で、私の持論である四つの「T」や三つの「C」を使ったWIN-WIN関係の構築法について触れたいと思います。

先進企業は現在、サプライチェーンを単なる企業の後方支援的な業務としてではなく、マーケティングの重要な手段として捉えるようになってきました。後半にナビスコの具体

例を挙げて説明しますが、サプライチェーン戦略が実際の製品以上に大切となるケースも見受けられるようになりました。

まずは各社がどうやってサプライチェーンを設計しているかという点から話を始めます。サプライチェーンを設計していくうえで前提となるのが、各社の経営戦略です。業界シェアの何割を抑えるとか、売上高や利益で何億ユーロを目指すとか、それぞれの戦略があります。それを受けて、地域ごとの戦略を考え、それを「競争力強化のための戦略」と呼んでいます。これは地域ごとの戦略と言い換えることもできます。

地域ごとの戦略が固まったら、それに合わせて業務プロセスやネットワーク、ITシス

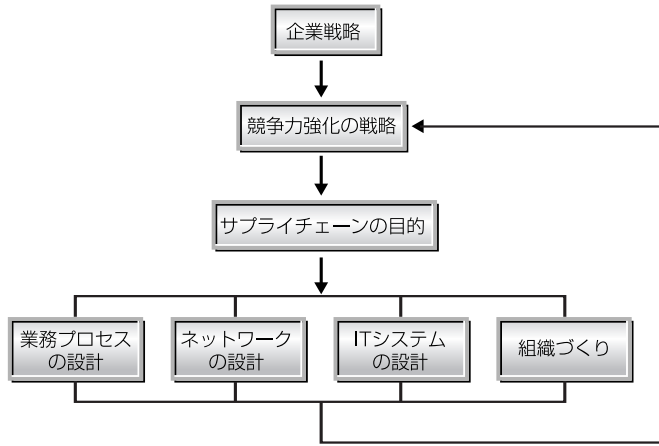


イギリスのクランフィールド大学 リチャード・ウィルディング教授 (同教授のサイトより)

テムを設計して、組織を作っていきます (図1)。

このサプライチェーン戦略には大きく分けて三つのパターンがあります。まずは「プレ・トランザクション」と呼ばれる、取引以前のプロセスを重視する形です。典型的な例がネット通販のアマゾン・ドット・コムです。アマゾンの大きな強みは、そのすぐれたサイト

図1 サプライチェーンの設計



設計にあります。同社は多大の投資を行い、簡単で便利に買える物ができるサイトを作ってきました。しかし、購入後のロジステイクス業務となると、その多くは手作業であり外部へ委託しています。

次は「トランザクション」そのものを重視するやり方です。現在、アメリカの Apparel 業界では店舗に陳列する衣料品に ICT タグをつけて、その動向を探ろうという試みが盛んです。どんな商品が試着室に持っていたいかわどのくらいの割合で売れたのか。また、どんな商品との組み合わせで売れたのか。そういった現場における消費者の動きを吸い上げて

図2 サプライヤーと顧客との認識のズレ（顧客は取引先に何を求めているのか）

顧客が実際に求めるもの	サプライヤーの想像する顧客のプライオリティ
1位 日々の品揃え	1位 顧客との関係
2位 確実な配達	2位 テクニカルサポート
3位 製品の品質	3位 注文のしやすさ
4位 注文のしやすさ	4位 顧客のビジネスへの理解度
5位 長期にわたって製品を供給する能力	5位 確実な配達
6位 顧客との関係	6位 競争への対応
7位 テクニカルサポート	7位 長期にわたって製品を供給する能力
8位 クレーム処理	8位 顧客とのコミュニケーション
9位 製品の説明書	9位 顧客が抱える問題への理解
10位 顧客とのコミュニケーション	10位 日々の品揃え
・	・
・	・
・	・
16位 価格	16位 価格

マーケティングや生産にフィードバックするやり方です。

最後は「ポスト・トランザクション」というもので、コピー機などはその典型です。コピー機の性能の善し悪しと同時に、「故障発生時には一時間以内で修理にうかがいます」といったアフターサービスが大切になります。このモデルで重要なのは、企業がどこに重点をおいてサプライチェーンを組み立てていくかは、顧客が何を求めているのかによって異

なるという点を理解することです。

ナビスコは主力商品であるビスケットを売る際にこんな広告を打ちました。「ナビスコはロジステイクス費用をいただきません」――。

①ビスケットを直接店舗まで運ぶため輸送費用がかかりません、②在庫は当社が持ちますので、在庫費用もかかりません、③小ロットでの輸送に対応します、④当社の製品は通常支払いの前に売り切れます――というのです。さらに、同社と取引をすることで、ROI（投資利益率）を改善したというケーススタディも公表しています。このことから同社が製品以上にサプライチェーン戦略を重視している姿勢が窺えます。

ナビスコのような例は、サプライチェーンのプロにとってやりがいのある仕事となります。パートナー企業と緊密な連携をとることで、顧客にとっても、ナビスコにとっても価値を生み出すことができるからです。

顧客にとつての価値を生み出すということは、顧客が支払った代金以上のものを受け取ったと考えるような状況を作り出すことです。そのためには当然、顧客が何を望んでいるかを知ることから出発しなければなりません。ですが、この基本がなかなかできていない企業が少なくありません。

「IT」型人材を育成せよ

上の図2は、私がサプライヤーと顧客の数十社に質問して、顧客が何を重要視しているかという点について、双方の認識のズレを調

べた結果です。これを見れば、サプライヤーの認識がどれだけずれているのが一目瞭然となります。

顧客が「大切だ」と答えた一位から五位までの項目で、一致したのは「確実な配達」と「注文のしやすさ」のわずか二項目だけです。顧客が「もっとも重要だ」と答えている「日々の品揃え」に関しては、サプライヤー側は一番目に重要だ、と答えています。興味深いのは、どちらも「価格」をそれほど重視していないという点で一致していることです。日ごろ「価格のプレッシャー」について耳にしますが、私の調査では正反対の結果が出ました。

顧客の要望を正しく捉えたならば、サプライチェーン上のパートナーとの協力関係を築くことが重要です。口先で「パートナーは重要だ」というだけではなく、実際にどうやれば真のパートナーシップを作れるのか。私は四つの「T」が重要だと提唱してきました。

その中でも一番大切なのは時間 (Time) です。まずは自らの業務プロセスを、時間を使って計測していくことです。顧客の価値を生み出すためにかかる時間、在庫を管理するためにかかる時間、業務の一つひとつにかかる時間、パートナーと話し合いをする時間、作業を見直すのにかかる時間——などです。

大枠で時間を把握できたのなら、次は透明性 (Transparency) です。

ここに小さな段ボール箱があります。コンサルティング業務を引き受けている医薬品メ

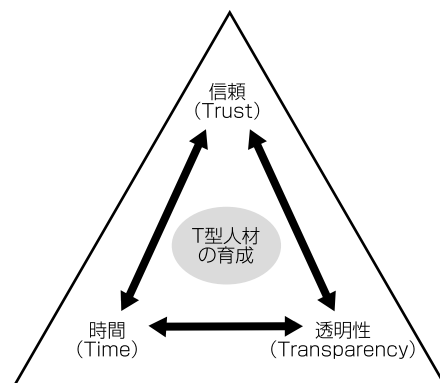
ーカーからもらったもので、臀部の手術に使う注射器などの医療品が一式入っています。もちろん消毒済みですし、危険はありません。もしあなたがこの箱の中に手を入れて、つかみとった物は何でも差し上げます、と言われるらどうするでしょう。中身が見えない状態では多くの人が躊躇するでしょう。しかし、この箱に中身が見えるような窓を付けてみたらどうでしょう。手を入れてみようと思う人も出てくるはずです。

今まで多くの企業は、実際に何をやっているのかを提携先の企業に説明することなく、中身を十分に見せないまま、仕事をするものが少なくありませんでした。「ねえ、サプライヤーさん、私を信じて一緒に仕事をしようよ。中身は見えないけれど、箱の中に手を入れてみてよ」という感じです。これでは、うまくいきません。

まずは、自らの業務をガラス張りにして、パートナー企業の候補に開示してから取引を開始することが必要です。そうすると一番重要な信頼関係 (Trust) が生まれてきます。たとえば、皆さんの中に、「本当は金曜日までに届けばいいのだが、念のために月曜日に持つてくるように取引先に言っておこう」とか、「部品は1000個必要だが、この前の納入のときは個数がショートしたので、念のため1200個頼んでおいて、あまったらその時考えよう」といったような行動をしたことがありませんか。

なぜそういう行動をとるかといえば、相手

図3 SCMを成功に導く4つの「T」



を信頼していないからであり、相手がどうやって仕事をしているのかが不透明だからです。四つ目の「T」とは、「T」型の人材の育成です。これまで企業の中で「I」型の人材が多数を占めてきました。「I」型とは、人が両手を下げた状態を表し、自分の狭い専門分野に閉じこもっている人材のことです。それに対して「T」型とは、両手を水平に挙げて、自分の専門分野の前後にある人たちと協調して仕事を行う人材のことを指しています。自分の専門分野を熟知しながら、サプライチェーン全体で自分がどんな役割を果たしているのかについて精通している人材です。

これから求められるのは「T」型の人材ですが、人は「I」型であるより「T」型である方が多くのエネルギーが必要ですし、時には痛みも伴います。たとえば、期末の繁忙期となると、だれも他の部署のことまで気にかける余裕がなくなり、それまで「I」型であ

った人たちまでもが「I」型に逆戻りしてしまいません。「T」型人材を育成するのなら、組織全体が「T」型人材が働きやすく、またその努力が報われるような給与体系にすることが必要です。個人の努力と並行して企業の努力が不可欠です（図3）。

床屋さんにもわかるよう説明せよ

四つの「T」と同様に大切なのは、三つの「C」です。英語の「Cooperation（協力関係）」、「Collaboration（コラボレーション）」、「Communication（コミュニケーション）」です。似通った単語ですが、その違いを男性が女性を映画に誘った場合のたとえ話で説明しましょう。

協力関係とは、男性が女性を金曜日に映画に誘ったけれど、女性には金曜日に先約があるので、土曜日に見に行くと決めるような場合です。協調関係とは、女性が金曜日の先約を土曜日に変更して、男性と金曜日に映画を見に行くような場合です。コラボレーションとは、約束が決まったら、お互いのスケジュール帳を広げて、日時を書き込むことです。

先に挙げた四つの「T」を縦軸にとり、三つの「C」を横軸にとって、お互いの満足度を点数としてつけると、どちらも低いのが、WIN-LOSEの関係で、次に妥協の関係となり、どちらも高いのがWIN-WIN（互恵的）関係となります。これはアラスカでのクマとハンターのたとえ話で説明したいと思います。

WIN-WINとは、ハンターが銃を捨てて川に鮭を取る網を仕掛け、そこにクマが川に飛び込み鮭を網に追い込み、双方が食べきれないほどの鮭を手に入れる関係です。妥協の関係とは、クマの毛皮を手に入れたハンターと、お腹を空かせたクマが、お互いの欲しいものを手に入れる。つまり、ハンターはクマのお腹の中に入ることで毛皮に包まり、

図5 顧客満足度を高めるためのコラボレーション

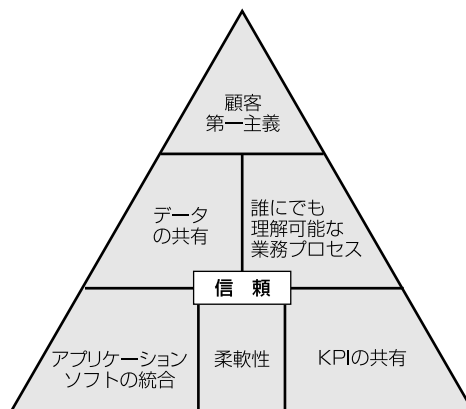
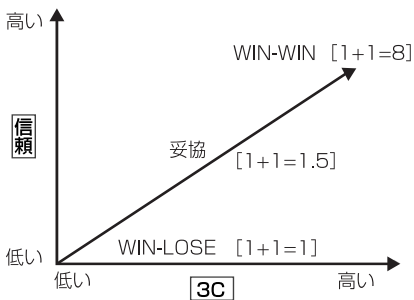


図4 信頼 (Trust) と3Cの関係



クマはハンターを食べることで空腹を満たす。イギリスの小売業者は、しばしばこのクマのような行動をとってサプライヤーを飲み込んでしまうことがあるので注意する必要があります（笑）。WIN-LOSEとは、クマとハンターがお互いに鮭を奪い合った結果、双方が傷を負ってしまいうような関係です。

これからの競争は、サプライチェーンのパートナー同士で争うことではなく、他のサプライチェーンを作っている企業の連合体との競争になります。サプライチェーンのパートナー同士で、クマとハンターのように鮭をめぐって傷つけ合う関係しか築けないのでは、市場での競争に勝ち残れる見込みはきわめて薄いといえるでしょう。

最後に、顧客満足度を高めるためのコラボレーションについて簡単に説明します。図5に「信頼」を中心に置いて六つの要素を書きました。ここで難しいのは、「だれにでも理解可能な業務プロセス」という項目です。先日、大手メーカーのSCM担当者と話をしたとき、「おたくの業務プロセスを説明できますか」と尋ねると、「七冊分のファイルがあります」という答えが返ってきました。

ファイルで七冊もあると、実際の役にはたちません。私は常々「自分たちの業務を紙一枚にまとめ、いつも髪を切ってもらっている床屋さんでもわかるような内容にしなければならぬ」と言っています。そうしなければ、透明性は生まれませんし、短時間の会議で説明することもできないのです。