

非常識なビジネスモデル

日本ヒューレット・パッカード（日本HP）がパソコンの直接販売を拡大させている。同社の直販サイト「HPダイレクトプラス」の売上高はコンパック合併後の二〇〇三年以降、前年度比四〇%増のペースで伸びている。今期に入っても二桁成長を維持しているという。さすがに伸び率は鈍化してきているものの、国内のパソコン市場規模の拡大を大きく上回るペースの成長が続いている。

日本HPの直販モデルには二つの特徴がある。一つは最終組み立てを東京の自社工場で行っている点だ。現在、日本で販売されているパソコンの大半は、中国や台湾で生産されている。それに対してHPダイレクトプラスで販売されるパソコンやサーバー類には「Made In Tokyo」のラベルが張られている。

東京と中国では人件費が一桁違う。その差を埋めるために、パソコンの生産拠点となっている同社の昭島事業所では、構内レイアウトや作業改善の工夫を日々重ねている。それでも製造コストは中国と比較して三割ほど高い。「東京で自社生産することが非常識であることは、よく承知している」と、昭島事業所長を兼務する宮崎尚人パーソナルシステムズ事業統括PSGサプライチェーン本部長も認める。

実際、昭島事業所は一時期閉鎖が決まりかけていたともいう。人件費の安い地域で集中生産し、各地の消費地に供給するグローバルな適地生産・適地販売はパソコン業界の常識だ。さらに近年はOEM（相手先ブランド生産）メーカーへのアウトソーシングも拡大している。外資系メーカーである同社が日系メーカーでさえ避ける傾向にあった国内生産に固執する理由はなかった。

第3部

日本型ダイレクトモデルの威力

パソコン生産の日本回帰が始まっている。割安な労働力を求めて中国をはじめとしたアジア諸国に工場を移管する動きから一転、納品リードタイムや在庫回転率を重視して改めて日本国内に拠点を戻す動きが顕著になっている。ここではVMIが常套手段となっている。（大矢昌浩）

そんな「常識」を、日本独自の直販モデルを構築することで跳ね返した。中国やアジア諸国でパソコンを生産しているライバルメーカーは受注から納品までに、二週間近くのリードタイムをかけている。ユーザーに近い日本国内で生産すれば、受注後に組み立てる注文仕様の生産であっても納期を五日に短縮できる。国内工場の作業品質の高さに加え、完成品を国際輸送しないで済むため初期不良も低減できる。売れるはずだ。

問題はコストだった。世界市場でHPはデルと並ぶ業界最大手だけに、もともと部品自体の調達価格には優位性がある。しかし、部品を海外から日本まで自分で運ぶとなれば輸送費や在庫が膨らんでしまう。それを避けるためには昭島事業所のそばにVMI倉庫を持つ必要があった。

調達先は約一〇〇社。その契約は基本的に米国本社で集中管理している。そこで日本HPから本社に働きかけるとともに、調達先各社との調整に動いた。「本来は全てVMIにしたいところだが、相手のある話なのでそうもいかない。なんとか上位二〇社の協力を取り付けて、現在までに全体の約七割をVMIに乗せることができた」と昭島事業所の調達を担当する井上明治パーソナルシステムズ事業統括PSGサプライチェーン本部調達部部長はいう。

物流インフラも整備する必要があった。欧米では国際VMIの運用を、バックスグローバルをはじめとした3PLに一括してアウトソーシングしている。その料金体系も専用インフラを確保するのではなく、利用した分だけ対価を支払う従量制の契約形態をとることで物流費の変動費化を図っている。HP社内では「カー・パーキング（駐車場）」方式と呼んでいる。

ところが「国内では一括して任せられる3PLが見当たらなかった。そのため全体の管理は日本HPの物

流本部と我々調達部で直接コントロールする形にして、フォワーディングや庫内作業など機能別に協力物流会社を選ぶことにした」と井上部長。昭島事業所のフロアの一部をVMI倉庫として活用することにして、保税倉庫の許可を取得した。

こうして輸入VMIを導入したことで、輸送費は中国から完成品を輸入した場合と比較して半分以下になった。注文から納品までのリードタイムが短い分、在庫も少なくて済んでいる。東京の割高な製造人件費を差し引いても、トータルコストは一五%ほど安くなっている計算だ。コスト問題は解消した。むしろ、お釣りがきた。

販売代理店を味方につける

同社の直販モデルのもう一つの特徴は、国内各地の販売代理店向けの売り上げが過半を占めている点だ。ユーザーが自分で直販サイトから発注して日本HPが直接納品する場合でも、帳合いをユーザーが指定する販売代理店に回すことのできる仕組みになっている。

メーカー直販専門のデルとは異なり、日本HPをはじめとした他のパソコンメーカーは、店頭販売チャネルや法人チャネルの中間流通を担う販売代理店をパートナーに抱えている。メーカーが直販に移行すれば販売代理店はビジネスを失う。それが従来はメーカー直販のネックとなっていた。メーカー直販の売り上げ拡大が販売代理店にとってもプラスになるような仕組みを作る必要があった。

そこで販売代理店の在庫を不要にして、かつダイレクトプラス経由の販売でも一定のマージンが販売代理店に落ちるようにした。国内各地の文具店と販売代理店契約を結び、顧客密着型の営業と代金回収を委託しているアスクルに近いモデルだ。この工夫によっ

日本HPの昭島事業所。フロアの一部にVMI倉庫を設置。生産ラインから引っ張るかたちで部品を投入している



井上明治 パーソナルシステムズ事業統括PSGサプライチェーン本部調達部部长



宮崎尚人 パーソナルシステムズ事業統括PSGサプライチェーン本部長

て日本HPの販売代理店は顧客から直接契約をとったケースでも、ダイレクトプラス経由で発注するようになった。価格競争の激しいパソコンは、もともと利の薄い商品だ。在庫の陳腐化リスクも大きい。ユーザーの指定した仕様のパソコンが五日で納品できるのなら販売代理店が在庫を持つ理由はない。一方、流通在庫がなくなることで日本HPは、過剰在庫の発生による値崩れを防ぐと同時に、市場動向を直接把握することができようになった。

日本型モデルを海外に

ダイレクトプラスの開業自体は、旧コンパック時代の九九年に遡る。その後二〇〇〇年から本格的な活動を開始し、手間ひまかけてビジネスモデルを磨いてきた。調達先や販売代理店などのパートナーとの調整は絵に描いただけでは終わらない。生産や物流のオペレーションも一朝一夕には効率化できない。地道な改善を積み重ねる時間が必要だった。

「日本のダイレクトプラスが成功事例として社内でも認知されるようになったのは、ようやくこの二〜三年のこと。他の地域に抜きん出て、収益が上がるようになってからだ。それでも当初は我々のやることに懐疑的だった米本社や海外の担当者が、今ではわざわざ日本まで見学にくるようになった。風向きは変わった」と宮崎本部長は目を細める。

日本で生まれた直販モデルが海外に輸出されようとしている。同時に日系パソコンメーカーの間では、いったん中国にシフトした生産拠点を改めて国内に戻す動きが目立ってきている。いくら人件費が安くても、それ以上に在庫コストが膨らめば海外シフトは裏目に出る。SCMが拠点政策の修正を強いている。

■