

「SCMの勝ちパターンは変わった」

デイビッド・スミチレビ マサチューセッツ工科大学 教授
アイログ社 チーフ・サイエンス・オフィサー

デルモデルは競争力を失った。顧客特性と製品特性に合わせ、複数のサプライチェーンを並行して運用する『ポートフォリオ・サプライチェーン』が次のモデルだ。サプライチェーンはますます複雑さを増していく。その統合管理が新たな競争条件となる。

(聞き手・大矢昌浩)

デル VS HP

「これまでSCMのお手本とされてきたデルが変調を来しています。その理由をどう考えますか。」

「確かにデルはサプライチェーンにおける成功企業でした。ユーザーへの直接販売(ダイレクトモデル)という、同業他社とは異なるサプライチェーンを構築することで、パソコン市場を席卷しました。しかしその後には二つのことがおきました」

「一つは、サプライチェーンが、製品ポートフォリオと顧客ポートフォリオを持つようになったことです。ライバルのヒューレット・パカード(HP)は、製品と顧客の特性に基づいて、それぞれ効率の良いサプライチェーンを使い分けるようになっていきました。実際、受注から生産、納品まで、

HP自身ではほとんど関与しない製品がある一方、製品によってはHP自らが深く関与するサプライチェーンも運用しています」

「二つ目は、小売業者への販売です。現在のデルは直販と小売店販売という二種類の販売形態を持っています。しかし、ダイレクトモデルは小売店への販売には適しているとは言えません。ユーザー直販において、デルは価格を競争力にできました。それを支えるサプライチェーンを持っていたわけですが、小売店販売でもこれまで通り価格を競争力にするのか、それとも別のかたちの競争に移るのか、その場合のサプライチェーンはどうするのかといった問題に直面しています」

「デルのダイレクトモデルは、製品やオプションのバラエティが非常に多



い。それだけ、需要に関しては不確実性が高いことになりました。そのためデルは最終製品ではなく部品の状態で在庫を持ち、発注がかかった段階で部品を製品に組み立てて、顧客に納品してきました。需要の変動を部品段階に集約することで在庫水準を下げてきたわけです」

「ところが、新たに小売店でも販売するとすると、部品段階では需要変動を吸収できなくなります。そのため今のところは小売店向け製品のバラエティやオプションの幅を、直販に比べて狭くすることで対応しています。現在のデルは小売店で販売するためのサプライチェーンを学習する移行期にあるのだと思います」

「HPを含めPCメーカーは一時期こそってデルモデルを後追いしましたが結局、成功しませんでした。」

「HPはデルの真似をするのではなく、サプライチェーンのポートフォリオにおいて強みを持つことで成功しました。勝ちパターンのモデルが変わったのです。現在のHPは直販も行っていますが、その他に四つのサプライチェーンを持っています。異なるタイプの製品、異なるタイプの顧客に対して、それぞれ効率の良いサプライチェーンを構築し、そのうち共通する機能やインフラについては横串を刺して有効活用するというかたちです」

「そうした新しいタイプのサプライチェーンは、何と呼べば良いのでしょうか。」

「『ポートフォリオ・サプライチェーン』です。顧客や製品と同じように、サプライチェーンにもポートフォリオが必要になったのです」

「パソコン業界だけではなく、例えば家電業界や自動車業界でも同じようなSCMのパラダイムシフトが起きているのでしょうか。」

「その通りです。食品や日用雑貨品などの一般消費材においても、それぞれの製品特性や顧客の特性に基づいたサプライチェーン戦略が必要になっていきます。一般消費財であれば、例えば需要の変動の大きさを横軸に、販売量を縦軸にとって、それぞれの

製品特性を整理したうえで、製品群ごとに戦略を変えなければいけません。重要なのは製品特性とサプライチェーン戦略をマッチングさせることなのです」

「一つの企業が複数のサプライチェーンを並行して運用するとすれば、管理が一気に複雑化します。

「確かに難しい。しかし、もはやそれを避けては通れない状況にあるのです」

「複雑化したサプライチェーンの統合は、どのような組織が担えば良いでしょうか。」

「製品の設計段階からサプライチェーンの特性に配慮するなど、各プロセスとサプライチェーン戦略の間で重なり合う部分に対しての取り組みが必要になってきます。そのため製品設計やロジスティクス、ファイナンスなどの各プロセス部門から人材を募ってクロス・ファンクショナル・チームを形成する必要があります」

「設計段階でサプライチェーンのコストを反映させるという取り組みは、日本企業ではまだほとんど見られません。」

「残念ながら私は日本企業の現状についてコメントできるほど詳しくありません。しかしHPやデル、ノキアなどはこの点をよく理解し、製品

の設計段階からフルフィルメントの効率について配慮しています。また産業によっても、サプライチェーンのアプローチには違いがあります。PCやレーザープリンター、ファクションあるいは携帯電話など、技術や製品の変化が早い業界においては、設計プロセスとサプライチェーン戦略の統合が特に重要になります。一方、オムツやビールなど単一機能の製品では、また違ったところに焦点が当てられます」

成功の三つの条件

「グローバル化と水平分業によってサプライチェーンは地理的にも分散してきました。これも統合を難しくする一因となっています。」

「複数のことが今同時に起こっているのだと思います。グローバル化が進む一方で、原油価格の高騰をきっかけとしてサプライチェーンを地理的に集約するニーズも生まれてきています。現在の原油の高騰がバブルであり、いずれは沈静化するとしても、原油の値段が元の水準まで下がることは期待できません。そうなると輸送費を考えれば集中生産よりも需要に近いところで生産するほうが望ましい、あるいは在庫を増やすという判断も必要になってきます」

「例えば薄型テレビの場合、かつては多くのメーカーがアジアで製造して、それをアメリカ市場にもヨーロッパ市場にも送っていました。しかし、輸送コストが非常に増加したことで、また薄型テレビの販売価格が一月に一〇%というペースで下落してしまふことなどから、消費地に近いところで製造するというように変化しています」

「サプライチェーンが複雑化していくことで管理組織は今後、より中央集権型になっていくのでしょうか、それとも分散していくのでしょうか。」

「その両方、いわゆるハイブリット型になっていくでしょう。エグゼクティブレベルでは統合を進める。戦略も立てる。各ローカルで具体的にそれを実行していく」

「どこまでローカルの判断に任せるといふ匙加減は？」

「それこそが、その会社の戦略であり、経営判断です」

「その匙加減は数学的な解析によって正解を出せるようなものではないのでしょうか。」

「サプライチェーンの問題には、必ず正解があるとは限りません。サプライチェーンの意志決定は、数学的な解析、コラボレーション、取引先との関係性、リーダーシップなどの要素

を組み合わせることでよって、はじめてなし得るものです」

「それでもサプライチェーンで成功している企業を見ると、三つの要素をうまく使っているということは指摘できます。一つはITをはじめとしたテクノロジー、これが数学的な部分です。二つがビジネスプロセス。より優れたビジネスプロセスに向けて、常に改善しているということ」

「そして三つが組織の構造です。先ほどの中央集権と分散管理のバランスも組織構造の問題です。またサプライチェーンの企画部門が組織をまたがった活動することも重要です。そして規模の経済を活かすために、異なる部門が共通のインフラを使って一緒に協力していく。それが成功の秘訣と言えます」



デイビッド・スミチレビ (David Simchi-Levi)
マサチューセッツ工科大学教授 (エンジニアリング・システム)。著書に「Designing and Managing the Supply Chain」(1999年、McGraw-Hill (邦題『サプライ・チェーンの設計と管理』朝倉書房))、「Managing the Supply Chain」(共著：McGraw-Hill, 2003年 (邦題『マネージング・ザ・サプライ・チェーン』朝倉書房))などがある。1995年にサプライチェーン設計ソフトのLogicTools社を設立、同社を2007年にアイログ社が買収したのを機に、アイログ社チーフ・サイエンス・オフィサーに就任。現在に至る。