

「コストから柔軟性へ課題は移った」

小野寺寛 PRTM パートナー・日本代表

SCMの最重要課題は、コスト削減から柔軟性の獲得に大きくシフトした。在庫も従来の削減一辺倒から積み増しに舵を切る企業が増えてきた。グローバル化の進展でSCMのトレンドは変化している。世界の有力企業三〇〇社を対象に行った最新の調査で明らかになった。

(聞き手・大矢昌浩)



在庫削減はゴールじゃない

——PRTMが行ったSCMのトレンド調査で、興味深い結果が出ています。

「二〇一〇年には、顧客の要求に対する柔軟性が、サプライチェーン戦略の最も重要なドライバーになることが分かりました。既に現時点でグローバル企業の経営層は、柔軟性をコスト以上に重要だと認識しています。さらに今後二年間で、柔軟性は他のどの項目よりも重要度を増していく」

「在庫に関しても全体の六五％の企業が、今後は安全在庫を増強すると答えています。これまでは『SCMの高度化』在庫圧縮』という意識が強かった。本来手段であるはずの在庫削減が目的化してしまっているところがありました。そうではなく、

本場に達成しなくてはならないのは、顧客の要求に対する柔軟性だということに皆が意識し始めた」

——在庫削減に行き過ぎがあった？

「なかったとは言えません。特に日本企業の場合には、在庫削減を仕組みによらずに、力づくでやろうとする傾向が強かった。四半期決算ごとに無理矢理在庫を減らしてしまう。それが欠品や納期の遅れを招いた。顧客の要求に対する柔軟性を阻害していた部分がありました」

——グローバル化が急速に進展したことも影響しているようです。

「グローバル化の当初の目的はコスト削減でした。安い労務費、安い部材コストを求めて企業は拠点を海外に移した。その結果、作る場所と売る場所が離れてしまった。顧客の欲しいタイミングで欲しいモノを届ける

ことが、その分だけ難しくなった。結局、グローバル化によって労務費や部材コストは下がったけれどもサプライチェーンの柔軟性には傷が付いてしまった。今後はそこが最重要課題になるということだ」

——課題認識には回答企業の出身地域による違いもあったようですね。

「柔軟性の強化のほかに、日本企業の場合には、既存のITインフラの活用をSCMの重要課題として挙げた企業が多かったのが特徴的でした。過去に日本企業はSCMの高度化を狙って巨額のIT投資を実施しました。ところが、その投資効果には確信を持っていない」

「実際、昨年辺りから改めてSCMのプロジェクトに乗り出す日本企業が増えていきます。日本企業のSCMがらみのIT投資は二〇〇〇年頃に

一段落しました。その償却がようやく終わり、資金的にも再び身動きがとれるようになってきた。ただし、今回は前回の反省を活かし、IT主導ではなく、戦略主導でITを活用していく」と、どこも考えている」

——二〇〇〇年頃までのIT投資は、サプライチェーン計画エンジン（SCP）を導入して科学的に需要を予測し、ムダな在庫を減らそうというアプローチでした。結局、それは上手く機能しなかった？

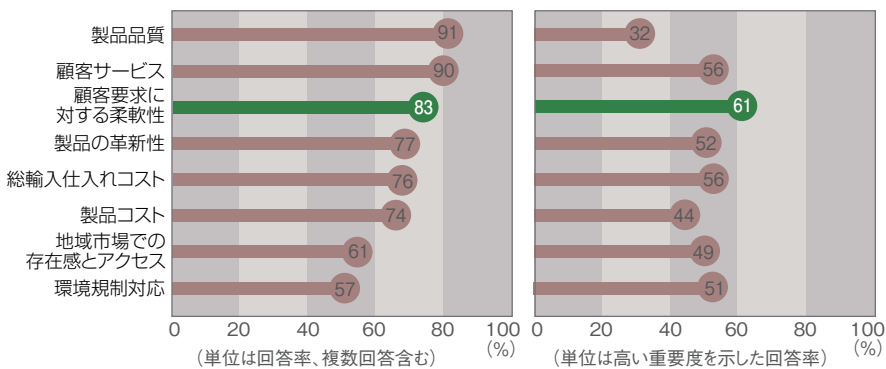
「残念ながら課題は解決できなかった。そのトラウマもあって、今回はパッケージソフトを購入するのはなく、『SaaS（Software as a Service）ソフトウェアの機能を従量制で販売するサービス』を選択する傾向があります」

——なぜ海外で機能したツールが、日本では使えないのでしょうか。

「IT化とは基本的に業務のオートメーション化です。オートメーション化は業務の標準化が前提になります。それも業務を単に型にはめるというのではなく、優れた業務のやり方に全てを合わせる必要がある。それが日本人の得意な名人芸とは馴染まない。欧米企業であれば、標準化された業務のやり方をして、その結果、以前より効率が悪化したとしても、それ

■2010年にはサプライチェーンの柔軟性が最も重要なドライバーとなる

《SCM戦略のドライバーの重要性(08年)》 《10年までに重要性が増加するドライバー》



「グローバルサプライチェーントレンド調査2008-2010-6 August 2008」©2008 PRM Proprietary

は自分の責任ではないと知らんぷりする。しかし日本人はそうしない」「これは物流も同じですが、日本企業の現場の意識は欧米に比べて格段に高い。現場の一人ひとりが会社に貢献しようという意識を持っている。そのために、標準化やシステムの指示に耳を貸さないとところがあります。自分のやり方のほうが会社のためになると確信している。実際、その局面では良い結果をもたらすことが多

い。ところが、そうした名人たちのもとならず部分最適が、会社全体としては非効率を招いてしまう。合成の誤謬に陥ってしまう」

「どうすれば克服できますか。」

「現場の意識が高いというのは、本来であれば日本企業の強みです。それを業務の仕組み、ITと結びつけることができれば、大きな力になる。それができないのは、現場の能力を会社全体の推進力に組み替えていく経営機能が日本企業に欠けているからです。我々はそれを『オペレーション・ストラテジー(実務的戦略)』と呼んでいます」

実務戦略で差が開く

「実務の戦略を経営層が立てなければならぬのですか。」

「現場改善などの狭義の実務と、広義の実務を分けて考える必要があります。我々の提唱する実務的戦略とは、財務的な操作で株価を上げるといったエンロン的な経営手法の対立概念として注目されるようになったもので、ちゃんと本業で利益を上げましょうという考え方に立っています」

「例えば数年前までヒューレット・パッカード(HP)は、プリンター事業では大きな成功を収めていたのに、パソコンやサーバーなど他の事業で

は全く成功できずにいた。HPのプリンター事業の実務的戦略は、競合よりずっと進んでいました。サプライチェーンの複雑化を避ける設計手法、グローバルな調達システム、短いリードタイムとそれを可能にする物流システムなど、同事業の各機能部門が顧客に向けて見事に連携をとって活動していた。しかし、同じことが他の事業ではできずにいた」

「ある事業では成功しているのに別の事業では失敗しているという事例は日本でも無数に見られます。トップ次第で業績が大きく変わってしまう。実務的戦略が仕組み化されておらず、トップの能力に依存しているからです。HPはそれに気づき、〇五年にCEOに就任したマーク・ハードがプリンター事業の実務的戦略を他部門に適用していった。それによって業績を飛躍的に向上させることに成功しました」

「具体的には何をすればいいのでしょうか。」

「サプライチェーンだけでなく、製品開発や営業部門まで含めた全ての機能部門が、顧客の要求に 대응するために連携をとって動く仕組みを作ります。例えば製品開発のプラットフォームには、技術者の個人的な嗜好や思い入れがどうしても働く。それ

が本当に顧客の要求に合致しているのか。サプライチェーンや製造にとっても適切と言えるのか。従来は十分に検証されてこなかった」

「それを、開発者に任せきりにしない仕組みに変える。プラットフォームの検討に他の機能部門を参加させる。その結果、開発者だけで検討していたとは違ったものができてくる。それによって時には業界の競争力を変えてしまうほどの飛躍的な業績向上が可能になる。そう判断して、実務的戦略を財務リストラやビジネスモデル改革以上に重視する経営層が増えていきます」

PRM Management Consultants

一九七六年に米国シリコンバレーで設立された経営コンサルティングファーム。事業戦略と実務をつなぐ実務戦略(Operational Strategy)の重要性を提唱し、サプライチェーンカウンシルの創設と「SCOR: Supply Chain Operation Reference Model」の開発にも主導的に携わっている。九九年十二月に東京オフィスを設立。

おのぞら・ひろし 1984年3月、慶應義塾大学経済学部卒。大手エレクトロニクスメーカーに勤務。同社在勤中、慶應義塾大学大学院経営管理研究科を卒業、同在学中にペンシルベニア大学経営大学院ウォートン校に交換留学。99年、PRM入社。東京オフィス立ち上げに参加。2003年7月、同社初の日本人パートナーに昇進、現在に至る。05年4月から2年間、早稲田大学先端科学・健康医療融合研究機構客員助教授を務める。