

## サムスンの在庫日数が低いわけ

「クロスフェイスは新興国ビジネスの支援とS&OPをソリューションの柱に据えています。二つはどうか結びつくのでしょうか。」

「新興国ビジネスにこそS&OPが必要なんです。先進国であれば営業マンのスキルが高いため、予算に対するブレもそうは生じません。市場環境を見渡しても、小売りやディストリビューターが高度に発達している。必要な情報を取りやすく、非常にビジネスがしやすい」

「一方の新興国では、経験の浅い営業マンがどうしても多くなる。予算や計画を提出させても信頼性は低い。自分の思い込みだったりして、数字の裏付けがほとんどありません。小売りやディストリビューターも成熟しているとは言い難い状況で、CPFRも実現できない。だからこそ、セールスフォースの強化も含め、デマンドマネジメントをしっかりとする必要があります」

「ところが日本の企業はこれまで新興国の仕組み作りを軽視してきた。現地のニーズに向き合うことをせず、先進国向け製品の機能を削ぎ落としてコストを下げるという短絡的なマーケティングを行ってきた。売り方にしても資金回収が大変なので、キャッシュオンデリバリーでムリヤリ売り切ってしまうというやり方がメインです。その結果、無計画な値引き販売に陥っている」

「その新興国市場ではサムスの勢いが盛んです。S&OPが成長のエンジンになっている？」

「サムスンでは『S&OM』という言葉を使っていますが、それが強みの一つになっていることは間違いないと思います。もちろんサムスンも新興国でキャッシ

## 第2部 グローバル競争のSCM戦略

# 「新興国市場にこそS&OPを適用しろ」

クロスフェイス 永海靖典 COO マネージングディレクター



商品は先進国向けの劣化版。資金回収が怖いので掛け売りはしない。売れ残った在庫は流通業者に値引き販売で押しつけ、後は知らぬ振り。そんな場当たり的な戦略で新興国市場を攻略できるはずがない。市場環境の未整備な新興国にこそS&OPを適用して管理を強化すべきだ。  
(聞き手・大矢昌浩、石鍋 圭)

ユオンデリバリーをしています。それは別に、与信を取りながらのビジネスもしっかり展開している。そこでは販売と在庫が緊密に同期されています。計画を特に重視したPDCAサイクルも上手く機能している」

「だからこそ、押し込みに頼る必要もなくなるのです。早いタイミングで経営陣が意思決定して効果的に製品を流通させることもできるし、状況によっては生産ラインにブレーキをかけることも可能になる。あえて利益率を削ってシェアを取るといったような戦略的な選択もできている。新興国だからといって、決してレベルの低い仕組みを適用しているわけではないのです」

「日系企業とサムスンとの差は大きい。」

「実際、サムスンの中国事業の在庫回転日数を見てみると、ライバル企業に比べて極端に少ないことがわかります。二〇一〇年の在庫回転日数は三・九日で、リーマンショックの影響を色濃く受けているはずの〇九年でもわずか四・四日です。しかも売り上げは同年とも前年比一五〇%以上を達成している。それに対し、日系のライバルメーカーは三〇日、四〇日、アイテムや時期によつては六〇日というレベルで在庫を抱えてしまっている。売り上げの伸び率も前年比でマイナスでした。要因はデマンド側の数値計画が統制できていなかったり、乱れたりしているからに他なりません」

「日系企業も近年アジアへのシフトを加速させています。上場メーカーの海外売上比率も全体的に伸びている。それほど海外事業が不振という印象はありませんが。」

「売り上げが伸びている場合でも、事業構造的な問題を抱えていることが多い。当社への引き合いが増え

ていること自体がその一つの証左です。確かに、部分的に勝っている分野はあります。例えばあるカテゴリーでシンガポール国内のシェアを取っていたとしても、それではマレーシアやインド、中国といった市場ではどうなのか。局地戦で成功しているケースはあってもグローバル市場全体を上手くマネジメントできている日系企業は数えるほどしかありません。たとえ売っていたとしても、キャッシュユオンデリバリーで押し込んでいるだけで、流通段階に大量の不良在庫がだぶついていたたり、採算割れを起こしているケースが多い」

## 日本型S&OPの確立を

——どこから手を付ければ良いでしょうか。

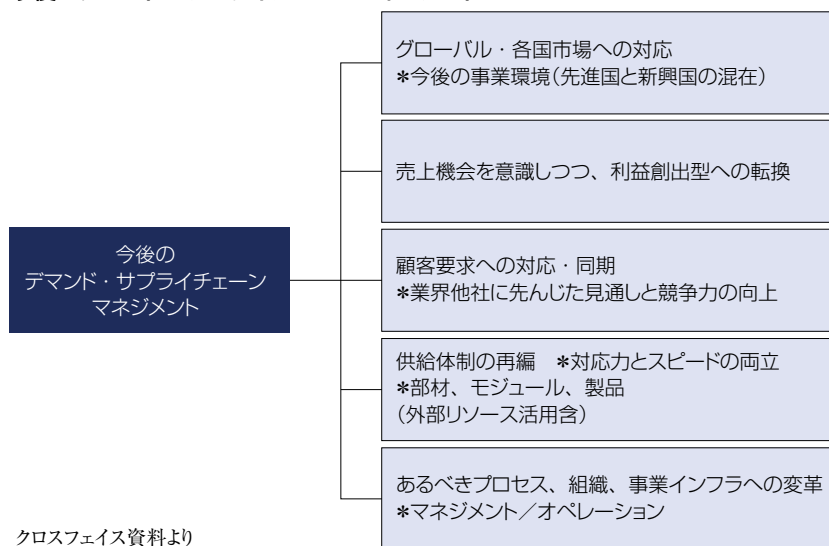
「多くの日系企業は本社の事業部と海外販社が分離されています。製販が分かれていて完全に別組織になっている。海外販社は売上高を伸ばすことしか考えていない。一方、各事業部に紐付いている生産側はラインの稼働率や生産対応力の向上ばかりを考えている」

「本社事業部と海外販社を比べれば当然ながら事業部の方が権限は強いので、結局のところ現地のマーケットやデマンドを無視した、売れる見込みの立たない製品がどんどん作られ、販社側に押しつけられる格好になる。結果として、サプライチェーン上の同期が全く取れていない。まずはこの構造を見直さなければ」

——サムスンを真似るべきですか。

「単純にサムスンの真似をしてもうまくはいきません。部分的に要素を取り入れたり、同じベクトルを向くのはありますが、結果の導き方は違ってくるはず。日系企業とサムスンでは、組織や権限、マネ

### 今後のデマンド・サプライチェーンマネジメント



クロスフェイス資料より

ジメントやオペレーションのプロセス、ITインフラ、原価構造、マーケットにおけるポジションなど前提条件が違いすぎます」

「例えば、サムスは本国である韓国で生産して中国のポリュームゾーンに売り込むという戦略を採っています。これが可能なのは既に中国のマーケットシェアを抑えているからです。流通させるための拠点や政策、カスタマーサービス機能なども充実させていて、規模のビジネスを展開できています。そこを見ないで日系企業が日本本国で生産して出荷するというのは、現地の海外販社からすると無謀な施策ではない」

——ではどうすれば？

「日本型のS&OPを確立する必要があります。私がいメージしているのは、これまでの在庫ドリブンのモデルから、もう少し販売サイドの視点に立ったマーケットドリブンのモデルへの転換です。具体的には、販売サイドのマネジメントの短サイクル化を何よりも優先させる。日系企業の特徴として数字に対するコミットメントの弱さが挙げられますが、販売サイドがコミットメントを明確にした上で、メッシュをこれまでの月次から週次に縮める。そして、逐次、立てた予算や利益への影響を確認する。シンプルですが、これだけで数字は上がる」

「S&OPでは中長期の視点も確かに重要ですが、いくらか将来の計画を立てても足下の短期的な数字が曖昧なままでは意味がありません。まずは販売サイドのビジネスプロセスを革新し、その上で生産や事業部サイドと連携させていく。それが利益を創出する日本型S&OPに繋がってくるはず。この一、二年でそれが確立できるかどうか、私はそこが勝負だと思っています」

■