

## 企業間コラボレーションをSOAで実現



はじめに **ビジネス課題とSOA** 日本の専門家聞く

**企業間コラボレーションの実現は、なかなか難しい。そんな中、対前年比3倍以上の販売を実現したQuick win事例も出てきた。**

市場のグローバル化が加速する中で、企業はこれまでの国別・事業別に分けていた経営をグローバルに統合化する必要に迫られています。つまり、個別の情報システムを統合化し、企業内はもちろん、他の企業ともコラボレーションを進めて経営の効率化を実現する必要があります。その鍵を握るのが、SOA(サービス指向アーキテクチャー)です。

SOAでは、ビジネスの機能を”サービス”として切り出し、その”サービス”を公開し、他のシステム、あるいは他の企業からそれを呼び出し、再利用することができます。つまり、究極はその”サービス”をブロックを組み合わせるようにより柔軟に組み合わせ、システムを社内のみならず、企業間でも組み上げられる訳です。これによって、さまざまな企業間のコラボレーションの実現の可能性があります。しかしながら、企業経営者がSOA導入によるコラボレーションの必要性を認識しても、組織間や企業間の利害が必ずしも一致しているわけではありません。それを乗り越える突破口は、短い期間に一定の成功を実現する”Quick Win”です。成功事例を積み重ねていくことが重要です。

世界市場で激しい販売競争を展開しているエレクトロニクス業界では、メーカーと小売業者とのコラボレーションによるQuick Winの事例が出てきています。同業界におけるSOA導入に向けた取り組みを紹介するとともに、業界動向に詳しいIBMビジネスコンサルティング サービス株式会社の中村克也さんに話を聞きました。

はじめに **ビジネス課題とSOA** 日本の専門家聞く

**利害の不一致をどう乗り切るか。欧米で進むCPFRの考え方とSOAの適用**

エレクトロニクス・メーカーが、世界市場で販売シェアを拡大していくには小売業者との協働が不可欠です。とくに欧米市場では、米Best Buy、米Circuit City、欧DSG、欧MSH、欧KESAなどの大型量販店による市場の寡占化が進んでおり、大型量販店との関係強化がますます重要になっています。

これまでのエレクトロニクス・メーカーの販売戦略では、大型量販店にできるだけ多くの商品を売り込めば終わりという側面がありました。一方、量販店は、売れる商品だけをできるだけ安く仕入れようとするので、両社の利害は必ずしも一致しません。互いに手の内を明かさなことで、過剰な在庫が発生して販売価格の下落を加速させたり、逆に需要変動に対応できずに販売機会を逸するなどの問題がまだ起こっているのが実態です。

**メーカーと小売のコラボレーションを実現するCPFR - 生産から販売までの効率化を図る -**

1990年代半ばに米国の大手小売業者ウォルマートでは、在庫がなくなってから商品を補充するのではなく、短期的な需要予測(Forecasting)に基づいて在庫補充(Replenishment)を行うことで、在庫水準の適正化と欠品発生時の撲滅に成功しました。これにメーカーの生産計画に直結する長期的な販売計画(Planning)を組み合わせることで、生産から販売までの効率化を図るCPFR(Collaborative Planning Forecasting & Replenishment)の考え方が生まれたのです。

CPFRでは、メーカーと量販店の担当者が定期的に、販売実績に基づいた需要予測について話し合います。その数値に基づいて適正な在庫水準を維持するように自動的に在庫補充が行われ、量販店は在庫の適正化だけでなく、在庫管理業務の効率化も実現できます。また、需要予測と販売計画を比較することで、メーカーは迅速に増産や販促活動の強化などの対策を行うことができます。

注)CPFRの定義・ガイドラインは米国の流通業界団体VICS(Voluntary Interindustry Commerce Standards Association)が策定して普及を図っています。



**欧米の家電量販店におけるCPFRの取り組み - Win-Winの模索を始めた欧米 -**

メーカーと量販店が相互にメリットのあるコラボレーションを実現するのは簡単ではありません。欧州の量販店A社では、メーカーとの交渉材料となる在庫などの情報はメーカーに開示しないと表明しています。しかし、最近では、こうした考え方の小売業者も少数派となりつつあり、欧米の量販店ではCPFRの重要性を認識するところが増えてきました。

米国の量販店B社ではCPFRの専門部署を設置し、取引メーカーを3ランクに分けて積極的に情報共有を進めています。欧州の量販店C社も、メーカーとのコラボレーションによって、双方にとって利益のある(Win-Win)関係をめざすとしています。こうした家電量販店の変化に、海外のエレクトロニクス・メーカーも積極的に対応しようとしています。

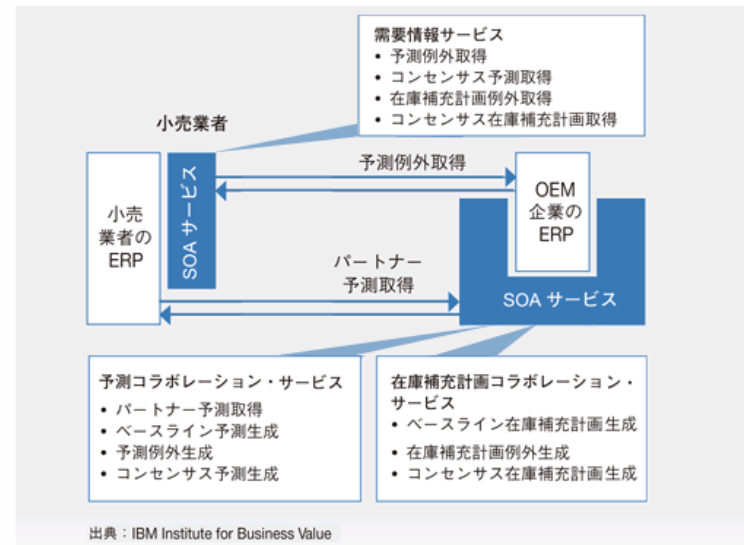
**メーカーと量販店で実現したQuick win - 対前年比3倍以上の販売台数を実現 -**

欧州の量販店D社は、CPFRによる経営の効率化をめざして、メーカー各社に提案を求めました。日本メーカーE社は、Webサービスで需要予測などの情報を共有する仕組みを提案。SOAの接続性を活用して、メーカーと量販店が需要予測に関する情報が自動的に共有できるようになり、スプレッドシートを使って手作業で行っていたデータ作成、更新、交換が不要になりました。

その結果、両社は大きな成果を得ることができました。量販店D社におけるE社商品在庫日数は他メーカー商品の平均38日に対して24日につき、欠品発生率を他メー

カーの平均10%に対して2%以下にすることを、業務処理時間も他メーカー商品の平均5時間に対して3時間以下に改善。キャッシュフロー改善、業務効率アップによって得られたリソースを本来の販売促進に協働投入することで、販売台数を前年比3倍以上に拡大することに成功。地元新聞にもE社商品がトップシェアを獲得したことが大きく報道されました。

図: 需要予測交換のための家電メーカーと小売業者のERPシステムの統合



## はじめに ビジネス課題とSOA 日本の専門家に聞く

**ITの課題はどうシステムを統合するか。そして、ビジネスの課題はどうWin-Winの関係を築くか。2つの課題を同時に満たす難題をクリアするポイントとは**

企業経営者が、企業内、さらには企業間のコラボレーションを実現しようとした場合、2つの課題を同時に解決する必要があります。ひとつは、部門ごと、企業ごとにとばらばらに構築された情報システムをどう統合していくかというITの課題。これは、SOAという解決策が提案されています。もうひとつは、コラボレーションによって双方がともに利益のあるWin-Winの関係をいかに構築していくかというビジネスの課題です。企業間で情報共有を成功させるためには、SOAより先にビジネスの課題を解決することが問題になるかもしれません。

IBMビジネスコンサルティング サービス株式会社の中村克也さんは、エレクトロニクス業界のビジネスに精通するとともに、事例で紹介した日本メーカーと欧州量販店とのコラボレーション実現にも貢献しました。2つの課題をどう解決していけばよいのかそのポイントを聞きました。



IBM ビジネスコンサルティング  
サービス株式会社  
シニア・マネージング・コンサルタント  
中村 克也  
という好循環が期待できます。

—家電・エレクトロニクス市場は新しい商品が次々に登場し、販売競争も激しいですね。

**中村** 競争が激しいと、どうしても価格は下がってしまいます。家電製品の場合、VHSビデオ・レコーダーが登場した時の価格が半分に低下するのに10年かかりましたが、DVDプレイヤーは4年、DVDレコーダーは2年。こうした急激な価格低下に対応して、メーカーは新しい商品を半年ごとに投入するのが当たり前になっています。

—メーカーは、短期間に競争力のある商品をどのように開発しようとしているのですか？

**中村** 日本メーカーの多くは、高性能なキー・デバイスを内製化し、それを組み込むことで競争力のある商品を開発する戦略を取っています。同時に、そのキー・デバイスを他社にも供給し、完成品とデバイスの両方で収益を拡大しようという考えです。それによってキー・デバイスへの投資を早期に回収するとともに、再投資を行ってより強い商品を早期開発、早期投入することで、シェアが拡大する

しかし、商品が計画通りに売れないと逆の現象が生じます。キー・デバイスの長い生産リードタイムおよび投資回収のために稼働率を重視せざるを得ないそれら特性が変化対応の足かせとなり在庫が積みあがります。結果、製品の販売価格下げが加速し、収益が低下します。またキー・デバイスも競合各社が早い段階から安く外販することになります。それを使って水平分業型メーカーから廉価版商品が投入されると、シェアも低下する悪循環に陥る危険があります。そうならないようにするためにも、計画通りに投入した商品を「売り切る力」がますます重要になっているのです。

—売り切るためには、量販店の協力が不可欠ですね。

**中村** これまで日本メーカーの多くは、「量販店への売り」に注力するだけで、量販店からの「消費者への売り」に焦点をあてることはありませんでした。量販店も競争力のある商品をできるだけ多く仕入れようと思いますが、商品の切り替え時期になって過剰在庫が判明すれば、売り切るために価格を下げざるを得なくなります。新商品の投入遅れを招くだけでなく、値下げ分の損失をメーカーが補償することになります。消費者需要を起点とした量販店とのコラボレーションが不可欠なのです。



インタビューアー：  
経済ジャーナリスト  
千葉利宏



—欧米の量販店も同じ考え方なのですか？

**中村** 量販店の最近の声を聞いてみると、欧州の量販店は、e-Retailerとの競争が激しくなる中、東欧やロシアの市場を含めて安定的に強い商品を供給し、販売を伸ばしたいと考えており、米国の量販店同様にメーカーとコラボレーションしようという意思が強くなっていることがわかります。商習慣が他市場と異なる中国の寡占量販店や、量販店の力が強くメーカー在庫補充も頻繁に行われる日本の量販店はコラボレーションするメリットを感じにくいという事実もあります。しかし、日本の大手家電量販店もアジア地区への進出などグローバル化が本格化した場合、日本市場でのやり方は変えざるを得なくなるのではないのでしょうか。Best Buyなど米系大手家電量販店が進出した中国の寡占量販店も今後変化を求められてくるでしょう。

一方、メーカー視点でみると、日本と違って国内市場が小さい韓国やオランダなどの海外メーカーは、いかに世界市場で販売を伸ばすかに力を注いできました。日本メーカーのように地域単位で販売戦略を立てるだけでなく、グローバル視点で伸びている有力な量販店単位に販売戦略を立てコラボレーションすることで販売シェアを拡大していこうと考えています。

—利害が必ずしも一致しない企業同士が、コラボレーションを実現するには何がポイントになるのでしょうか？

**中村** まずはできるところから着手して早く成果を出すことです。われわれは“Quick Win”と呼んでいますが、それによって両社がWin-Winの関係になることが確認できればより本格的な取組みに進化させるとともに、他にも広げていこうということにもなります。いかにして“Quick Win”を実現するかが、最大のポイントといえるでしょう。

—確かにメーカーと量販店の1対1ではQuick Winに成功した事例が出てきましたね。

**中村** 日本メーカーE社の事例は、Webサービスを使って情報共有を実現させましたが、これを1対N、さらにはN対Nの企業間で成功させていくにはSOAが重要な役割を果たすでしょう。そのためにもQuick Winの段階でSOAの考え方を取り入れておく必要があります。SOAで構築した仕組みを、他の量販店にも展開して、簡単にシステムに組み込んで使ってもらえるようなコンポーネントを開発しておくことが重要です。

海外メーカーG社は、量販店との情報共有を実現させるために独自にネットワークを構築していますし、米国の量販店B社は、第三者機関が提供する環境を使ってメーカーとの情報共有を進めています。SOA導入を成功させるためには、いろいろなアプローチがあります。IBMには、SOA導入を成功させるためのさまざまなノウハウが蓄積されており、お客様に対して課題解決のために支援することができると考えています。

## 紹介



### 中村 克也

IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社  
 インダストリアル事業本部エレクトロニクス事業部 シニア・マネージング・コンサルタント(2008年10月現在)

IBM入社後、金融・公共・製造業などの多様な業種、および、業務改革からシステム導入まで幅広い範囲でプロジェクトマネジメントを経験する。2年間の欧州赴任期間も含め最近8年間はグローバル製造業(エレクトロニクス業界)のお客様に対し、欧米のみならず新興地域を含むグローバル環境におけるサプライチェーン業務改革を中心とした提案・提言活動およびサービスのデリバリーをリードする。

コンサルタント 中村克也  
 IBCSコンサルティング 業種別: 電気/電子/精密機器

プロフィール  
[エレクトロニクス業界におけるSOA\(1.6MB\)](#)

## 編集後記

SOAがめざす方向性は理解しても、現実問題として簡単ではないという印象を持っていました。今回のインタビューでは、Quick-Winという小さな成功事例を積み重ねていく方法が紹介されましたが、確かに現実的な解決策でしょう。挑戦すべき価値のある取り組みではないでしょうか。(経済ジャーナリスト 千葉利宏)

プロフィール=1958年生まれ、札幌市出身。日本工業新聞(現・フジサンケイビジネスアイ)入社、IT、金融、自動車、建設・住宅・不動産分野を取材。2001年からフリーランスとして活動中。

## 情報ボックス

SOAのはじめ方	サービス/ソリューション	ニュース/事例
概要	サービス体系	2008 IMPACT AUTUMN
ビジネス中心	MegaFrame	IBM、新ソフトウェアとサービスによりSOA競争力を強化
IT中心	SOAヘルスチェック	金融SOAコミュニティ設立 SOA前提の提案に SOA導入事例

掲載日:2008年10月14日

IBM,IBMロゴは、International Business Machines Corporationの米国およびその他の国における商標。Adobefは、Adobe Systems Incorporatedの米国およびその他の国における登録商標または商標。  
 他の会社名、製品名およびサービス名等はそれぞれ各社の商標。