

# 新たな10年の新しいルール

よりスマートなサプライチェーンマネジメントに向けたビジョン

## New Rules for a New Decade

A Vision for Smarter Supply Chain Management



スマート:洗練された、賢い、先端の、高性能の

## 目次

---

- 調査概要
- 調査対象
- サプライチェーンの主要課題
- よりスマートなサプライチェーンの展望
- サプライチェーン企業の区分
- 新たな10年の新しいルール1. 顧客と自社のことをよく知る
- 新たな10年の新しいルール2. 他社には見えないことを見る
- 新たな10年の新しいルール3. グローバルレベルの効率化を実現する
- Visionariesの企業とは？ : 財務状況
- Visionariesの企業とは？ : 企業プロフィール
- Visionariesの企業とは？ : 今後3年のサプライチェーン投資計画
- 今後3年のサプライチェーン投資計画
- 新たな10年間の戦略的方向性
- 問い合わせ先
- 参考資料

## 調査概要

IBMは、今後10年間のサプライチェーンマネジメントの展望について知見を得るため、2010年に世界各国で本調査を実施した

### 調査の目的

- よりスマートなサプライチェーンを目指し、各企業が投資を行う際の起因となるビジネス上の課題を把握する
- 各企業がいつ、どのような範囲において、よりスマートなサプライチェーンを実践するか確認する
- オペレーションおよび財務上の高レベルなパフォーマンスを可能とする、優れた戦略や機能を特定する

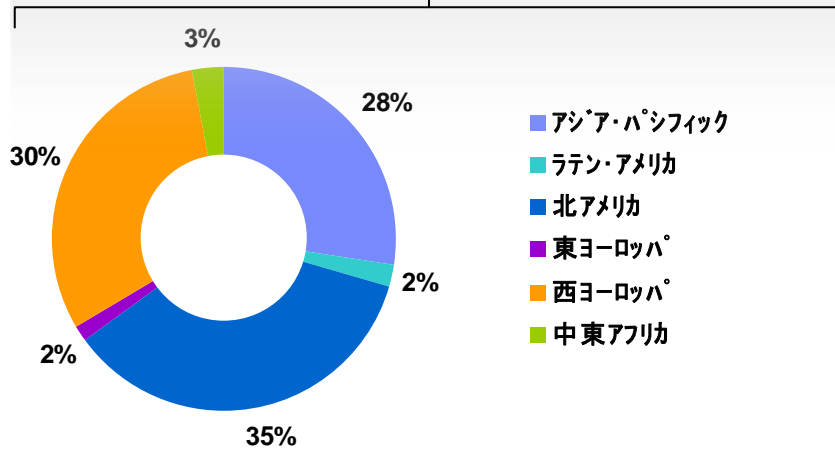
### 調査方法

- IBM Institute for Business Valueが主体となり、オンライン・サーベイを実施
- 664名のCxO、EVP、GM、Vice President、Director、Product Manager、Functional Managerから回答を受領
- 業界をリードするサプライチェーン機能を実現していると回答した60社（調査対象企業全体の9%）について、より詳細な調査を実施
- よりスマートなサプライチェーンを既に実現している企業に対してインタビューを実施

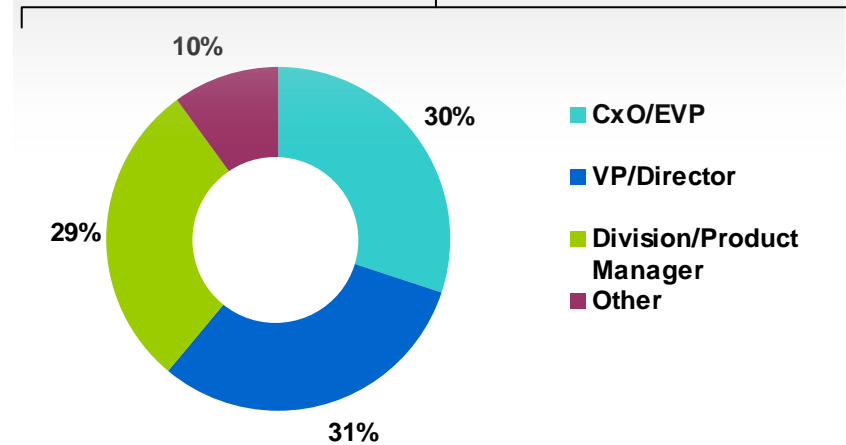
# 調査対象

本調査には、世界中の様々な地域、業務領域、規模の664社にご協力いただいた

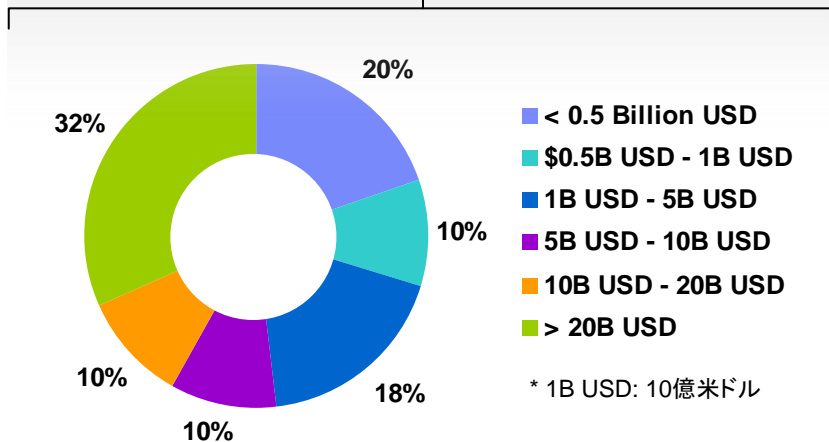
### 地域



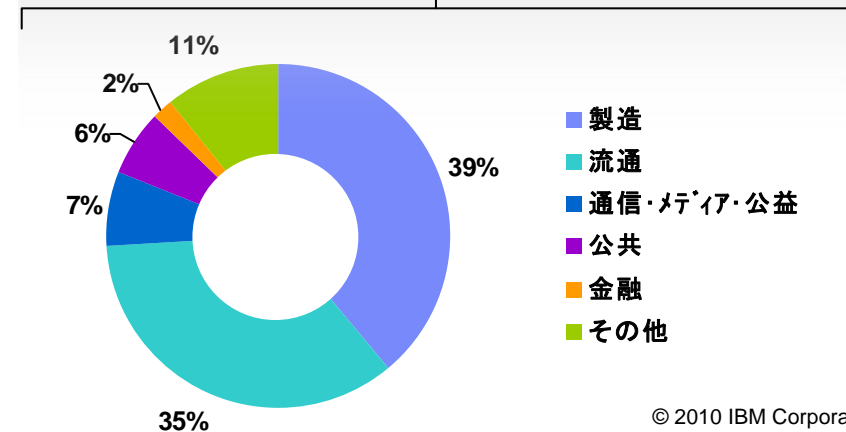
### 職名



### 企業規模



### 業務領域・セクター



## サプライチェーンの主要課題

現在のサプライチェーンの主要課題として、Volatility (変動対応力)、Visibility (可視性)、Value (経営成果への直結) が挙げられる。

より多様化、複雑化する市場において、様々な状況の変動に対応し (Volatility)、経営成果を創出し続ける為に (Value)、企業内外の状況のタイムリーな可視化 (Visibility) が必要である

### Volatility

市場環境の複雑さが、需要等を常に変動させる

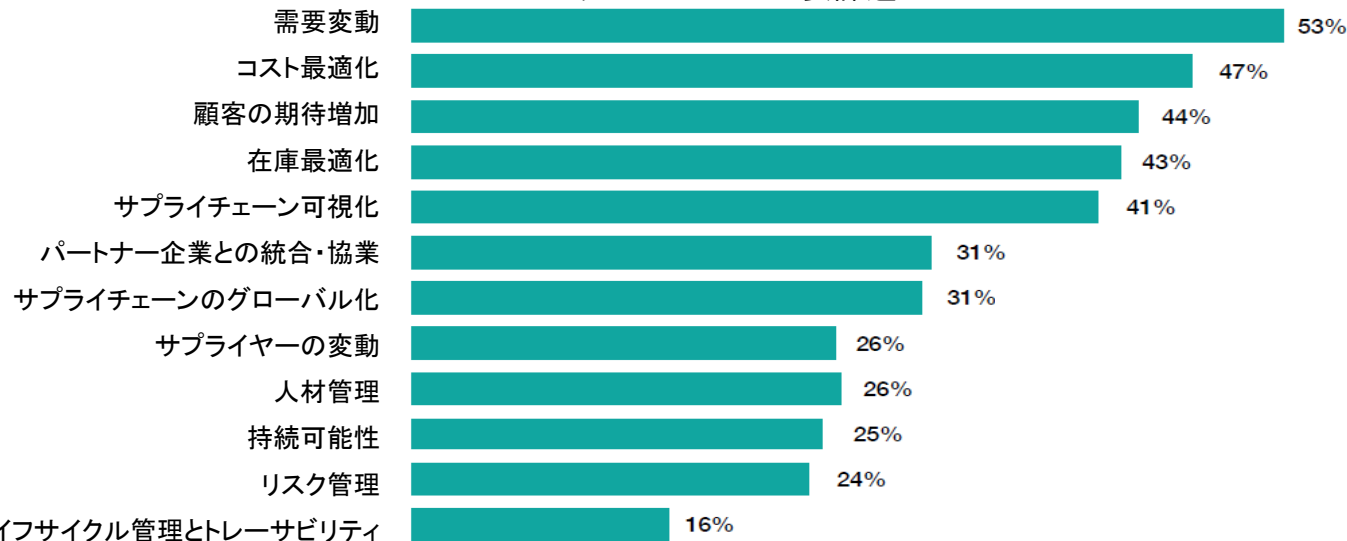
### Visibility

早期に意思決定を行うため、統合された情報がタイムリーに必要である

### Value

サプライチェーンとそのオペレーションが、企業価値を生み出すプレッシャーが常に存在する

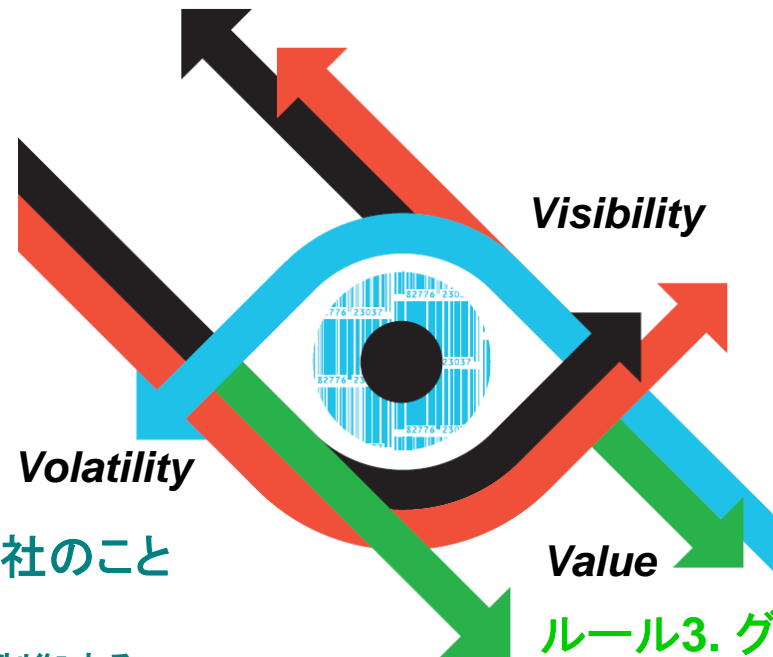
サプライチェーンの主要課題



## よりスマートなサプライチェーンの展望

今日の複雑で困難な経済環境においては、新たなビジョンによる新しいルールが必要である

### New Rules for a New Decade 新たな10年の新しいルール



#### ルール1. 顧客と自社のことをよく知る

- 需要管理により変動を制御する  
需要管理を高度化し、変動をいち早く察知することで、市場の変化に即時反応し、全てのグローバル・リソースの最適配置を実現する

#### ルール2. 他社には見えないことを見る

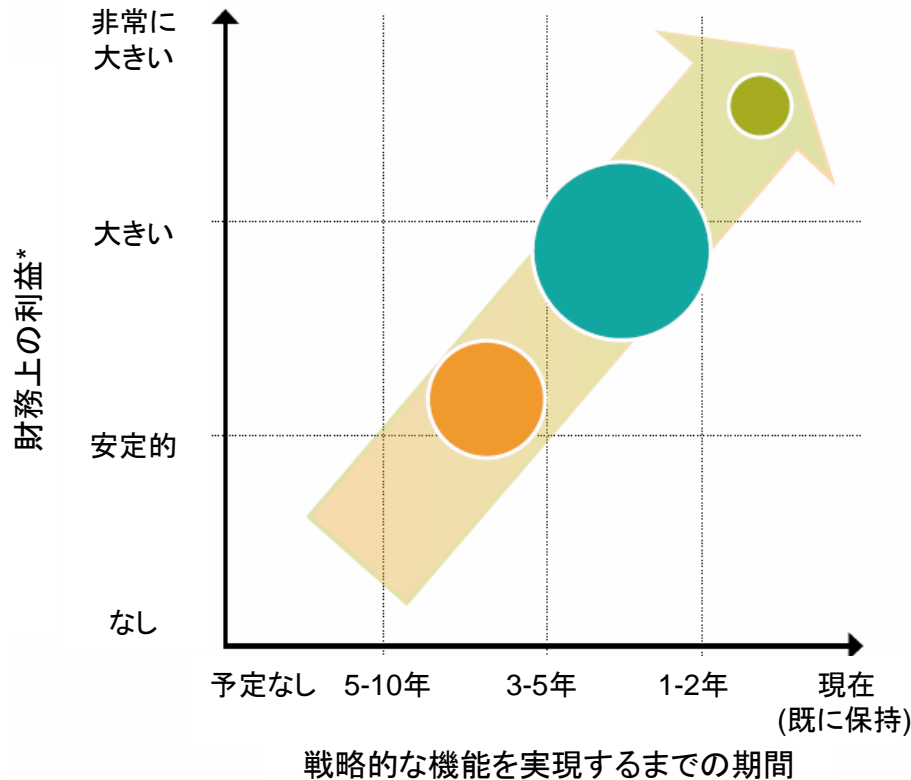
- 協業により洞察を深め可視性を向上する  
サプライヤ、サービス・プロバイダ、顧客と協力し、アクションを主体とするオープンな協業環境をつくり、サプライチェーンの各種イベントに対し、洞察と可視性を持って対応する

#### ルール3. グローバルレベルの効率化を実現する

- ダイナミックに最適化し経営成果へつなげる  
在庫やグローバル・ネットワーク、コスト構造をダイナミックに最適化する。リスクを回避しながら、コスト効率良くオペレーションを継続する

## サプライチェーン企業の区分

新しいルールを実現するための戦略有無、今後の戦略展開の時間軸等をベースに、調査対象の664社をVisionaries、Planners、Operatorsの3つの区分に分類した。VisionariesとPlannersは、戦略的で、よりスマートなサプライチェーン機能を実現するため投資を行っている



### ■ Visionaries – 先見的 (60社, 全体の9%)

- 需要変動を管理し、サプライチェーン全体で早期対応を行っている
- ビジネス・インテリジェンスと分析を活用している
- サプライチェーン・パートナーと協業している
- 在庫、コストとグローバル・ネットワークを最適化している
- コスト構造が可変である

### ■ Planners – 計画主導 (417社, 全体の63%)

- 企業レベルの需給調整を実現している
- コスト削減、抑制に注力している
- ダッシュボードを活用し、主要なパートナーとの可視性を保っている
- ネットワーク物流計画を行っている

### ■ Operators – 実行継続 (187社, 全体の28%)

- 基本的な計画のみ行っている
- コスト削減、抑制に非常に注力している
- 各種構造とプロセスが固定的である
- 統合されていない製品フローを利用している

情報源: IBM Institute for Business Value

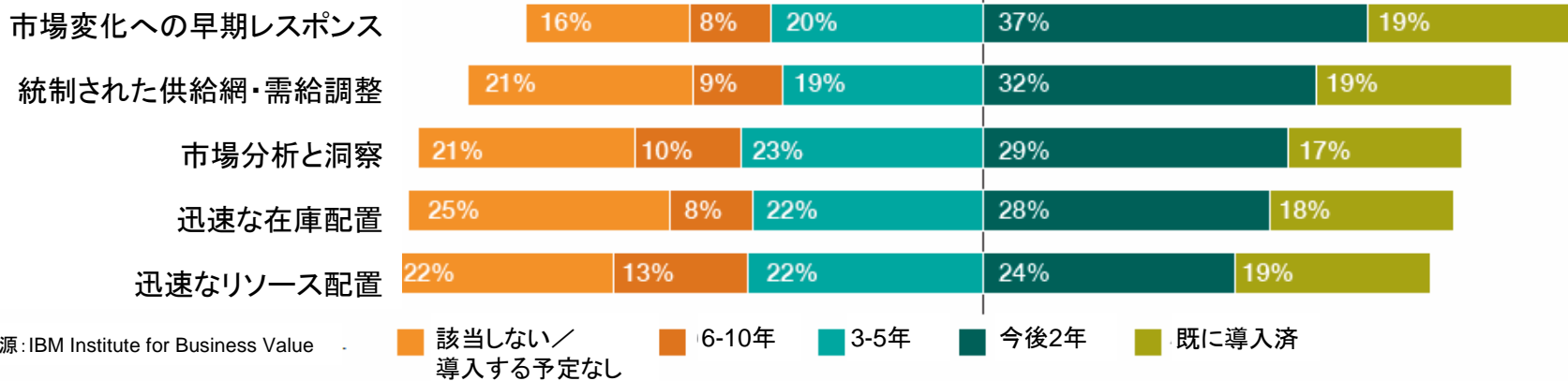
# 新たな10年の新しいルール1. 顧客と自社のことをよく知る

需要管理により変動をいち早く察知し、常に変化する市場環境への早期レスポンスを可能とする

## ルール1. 顧客と自社のことをよく知る

需要管理を高度化し、変動をいち早く察知することで、市場の変化に即時反応し、全てのグローバル・リソースの最適配置を実現する

よりスマートなサプライチェーン機能の導入予定



**Visionariesが既に導入済みまたは今後2年で導入予定の主なサプライチェーン機能**

- ✓ 市場環境の変化や需要変動への早期レスポンス。統制された供給網と需要シグナル(POS, 受注、継続補充)との連携 (早期対応できる需給調整力)
- ✓ 市場分析と顧客との協業による需要予測
- ✓ 需要変動への早期レスポンスのため処理中、移送中の在庫再配置(再供給、再分配、経路変更)
- ✓ 全てのリソース、要員、資産、資材の迅速配置

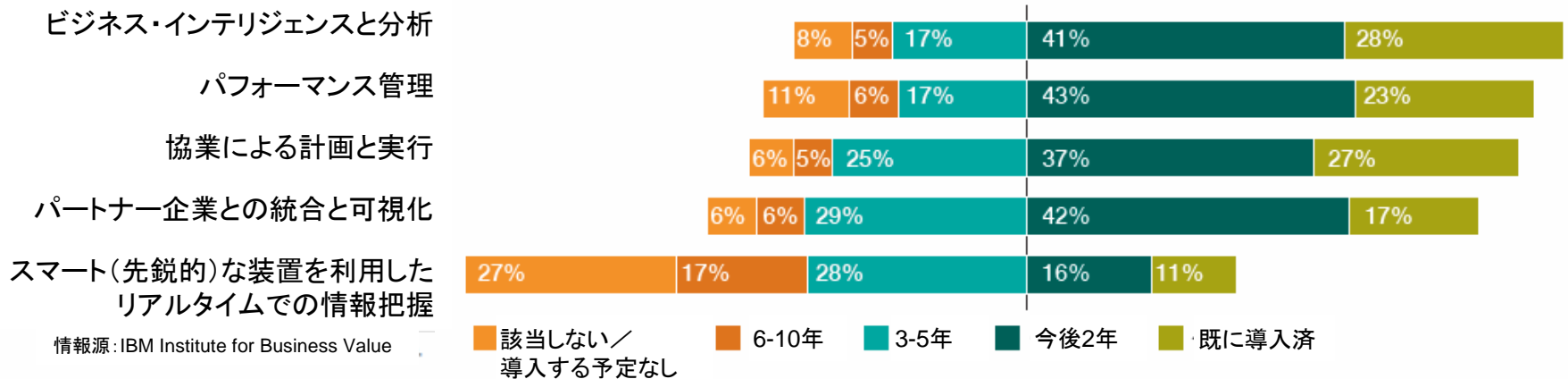
## 新たな10年の新しいルール2. 他社には見えないことを見る

Visionariesは、可視化を実現するため、ビジネス・インテリジェンス、パフォーマンス管理を活用し、関連企業とオープンに協業している

### ルール2. 他社には見えないことを見る

サプライヤ、サービス・プロバイダ、顧客と協力し、アクションを主体とするオープンな協業環境をつくり、サプライチェーンの各種イベントに対し、洞察と可視性を持って対応する

よりスマートなサプライチェーン機能の導入予定



**Visionariesが既に導入済みまたは今後2年で導入予定の主なサプライチェーン機能**

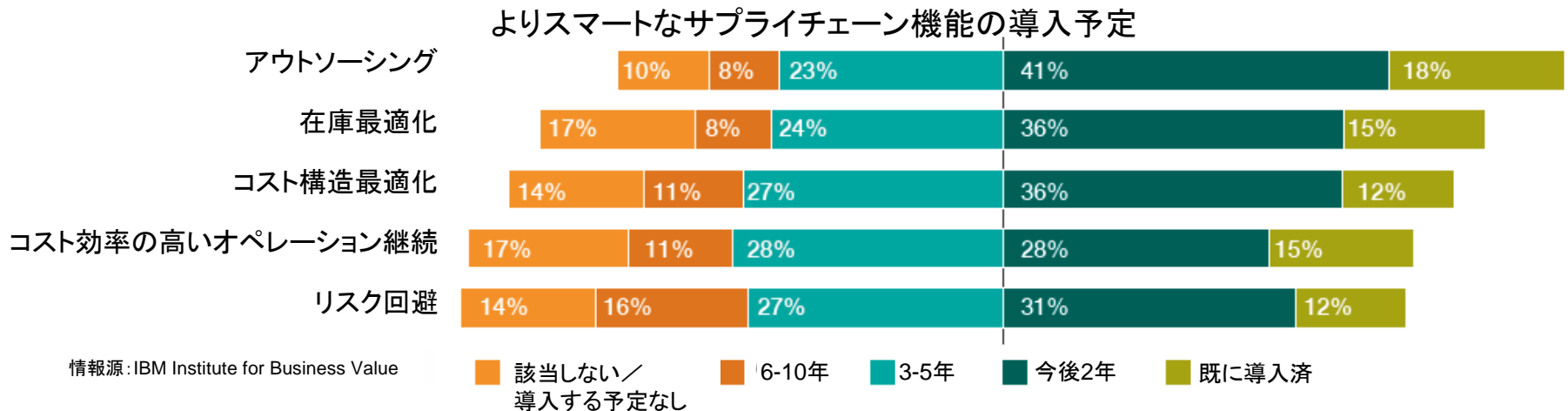
- ✓ 主要なコントロール・ポイント指標に、ビジネス・インテリジェンスと分析を活用する(予測 対 受注、スケジュール 対 生産能力、移送在庫、輸送状況など)
- ✓ パフォーマンス管理、ダッシュボード活用と例外対応のためのアラート通知
- ✓ パートナー企業との協業による計画と実行
- ✓ サプライチェーンの外部、内部を横断したリソースの統合と可視化
- ✓ RFID、センサー、アクチュエーター等のスマート(先鋭的)な装置を利用したリアルタイムの情報把握

# 新たな10年の新しいルール3. グローバルレベルの効率化を実現する

Visionariesは、可変なコスト構造と、価値の最大化に必要なプロセスを実装している

## ルール3. グローバルレベルの効率化を実現する

在庫やグローバル・ネットワーク、コスト構造をダイナミックに最適化する。リスクを回避しながら、コスト効率良くオペレーションを継続する

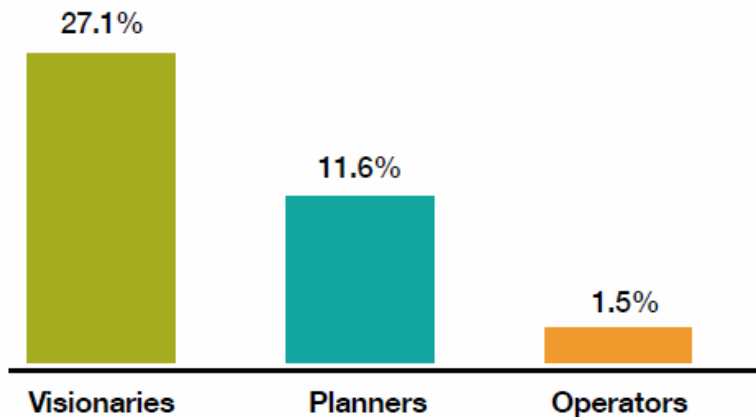


**Visionariesが既に導入済みまたは今後2年で導入予定の主なサプライチェーン機能**

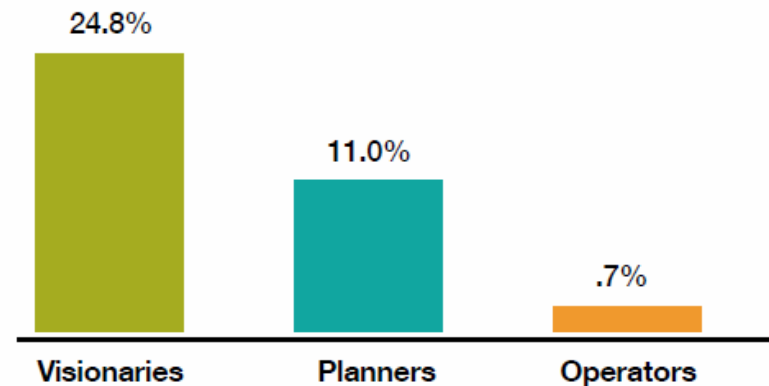
- ✓ 差別化要素とならない業務機能をアウトソーシング。グローバル・レベルで能力、スキル、コスト構造を活用し、拡大ネットワーク上でリスクを共有
- ✓ 在庫を最適化し、サプライチェーンを通じて在庫を理想的なレベルで管理
- ✓ 効率的で可変なコスト構造を持ち、需要変動に直接同期。制約条件を、総合的にバランスよく評価し、顧客へのサービスレベルを保ちながら、コスト削減と抑制を実現
- ✓ モデリング、分析、最適化により、コスト、サービスレベルと、カーボン・フットプリント、エネルギー、水使用量とのトレードオフを評価。商品デザインに、リサイクルや廃棄の環境考慮を含む
- ✓ 問題の発生可能性を考慮した、包括的なリスク管理方針と施策が存在。早期レスポンスを可能とするため、リスク軽減戦略が準備されており、全員が把握

## Visionariesの企業とは？ : 財務状況

Visionariesは、全世界的な厳しい経済状態にも関わらず、他企業と比べて、高いROICと安定した収益成長率を享受している



3年間の平均ROIC(投下資本利益率)



3年間の平均収益成長率

情報源: Thomson Financialによる一般公開データをIBM Institute for Business Valueが分析

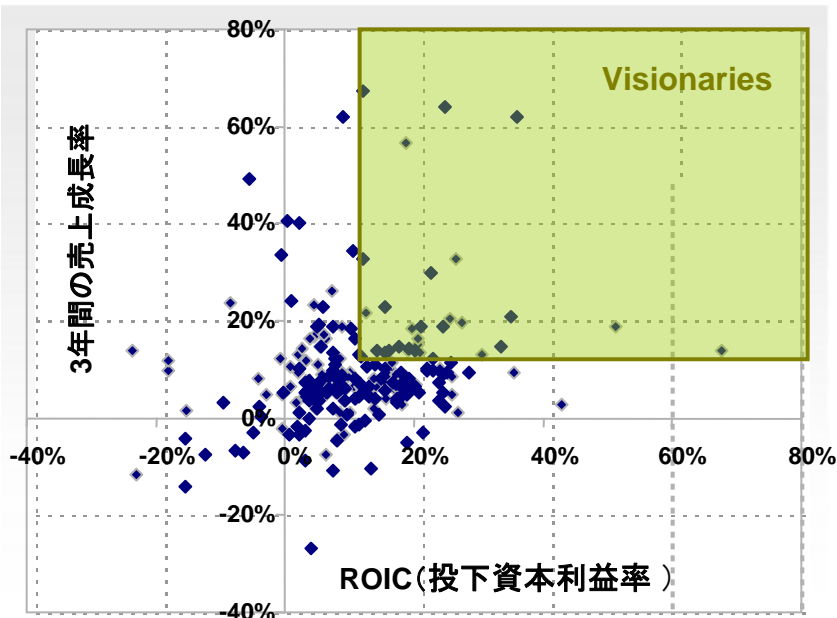
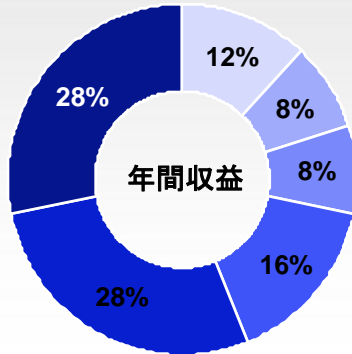
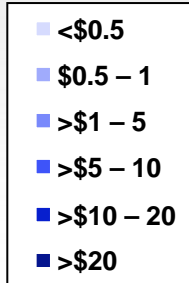
### Visionariesに 共通するサプライ チェーン特性

- ビジネス全体を横断した顧客、パートナー、サプライヤ、サービス・プロバイダとの密接な連携
- ビジネス成長を戦略的に実現する柔軟で持続可能なサプライチェーンの実践
- 企業と投資家への価値のリターンを可能とする、高パフォーマンスで、グローバルに統合されたサプライチェーン

# Visionariesの企業とは？ : 企業プロフィール

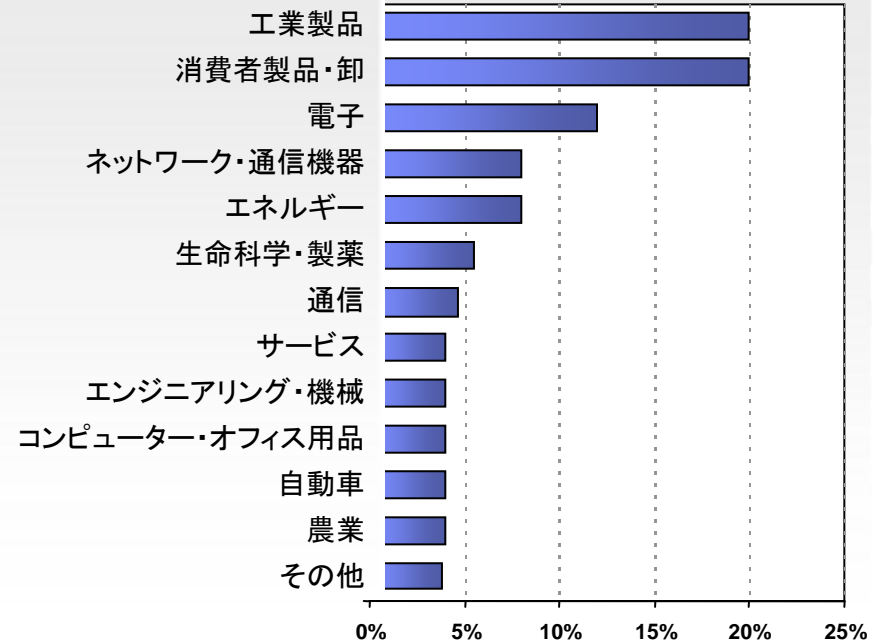
大多数のVisionaries企業の収益は50億米ドル以上

単位:10億米ドル



一般公開データを利用し分析

業務領域は広範囲にわたる



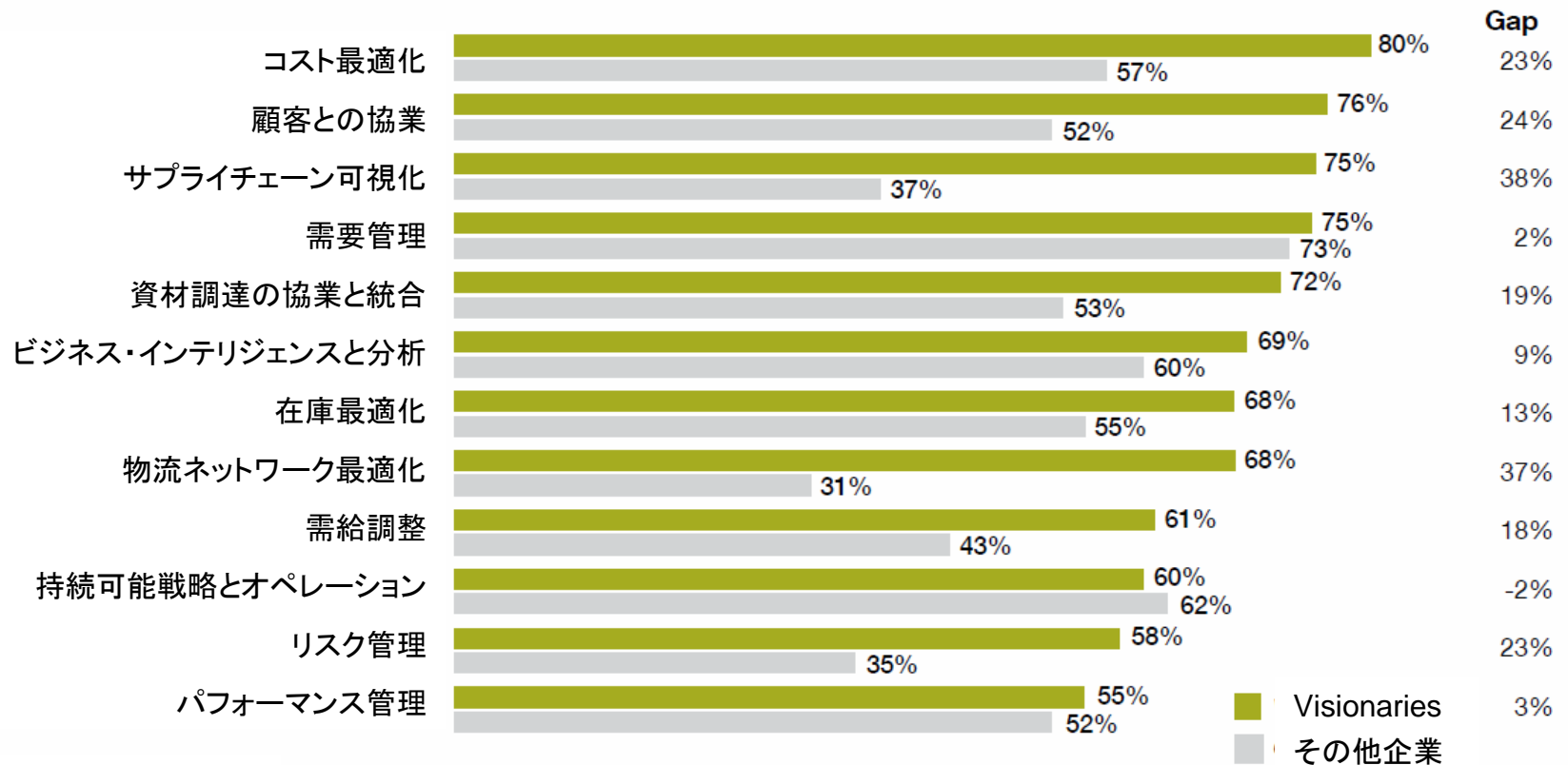
目覚ましいビジネス・パフォーマンスを達成

3年平均	収益成長	ROIC (投下資本利益率)
<b>Visionaries</b>	<b>24.8%</b>	<b>27.1%</b>
Planners	11.0%	11.6%
Operators	0.7%	1.5%

## Visionariesの企業とは？ : 今後3年のサプライチェーン投資計画

Visionariesとそれ以外の企業では、今後3年で計画しているサプライチェーンの主要な投資エリアに大きな相違が見られる

今後3年におけるトップ12のサプライチェーン投資エリア



## 新たな10年間の戦略的方向性

Visionariesの活動を参考にすると、今後需要変動に対応し、可視性を向上し、企業価値を拡大するために、継続的に推進すべき3つの戦略が明らかになる

1. 需給調整のネットワーク化と分析の活用による需給管理
2. 高度なパフォーマンス管理とパートナー企業との協業によるネットワーク可視化
3. 在庫や人材配置のモデリングによる、リスクの考慮された、最適で可変なコスト構造

### ■ 今後10年の戦略的方向性を検討する上で確認すべき質問項目例

#### Volatility

- 様々な変動要素が増える中、最適なサプライチェーンのグローバル構成を判断する分析能力を持っていますか？
- 顧客の購買パターンを予測し、需要の計画と実行をリアルタイムで調整するため、市場の情報や顧客データを活用・分析していますか？
- 顧客との関係は、サプライヤとの関係と同じように強いですか？ サプライチェーン・ネットワーク上に協業が弱いエリアがありますか？

#### Visibility

- 主要なコントロール・ポイント指標が可視化されていますか？（予測 対 受注、スケジュール 対 生産能力、移送在庫、輸送状況など）
- リアルタイムのダッシュボードや、KPI、アラート通知、閾値を活用し、全てのイベントについてパフォーマンス管理を行っていますか？
- サプライチェーン・パートナーと密接に連携し、協業していますか？
- 現在のパフォーマンス管理の仕組みは、顧客の目標達成を主眼としていますか？ グローバル全体、リージョン、およびローカルの戦略、戦術と同期がとれていますか？

#### Valuable

- コスト抑制の戦略はありますか？ 現行プロセスは、収益と需要に応じて柔軟に変更できますか？ コスト構造は可変ですか？
- 核となる業務機能に集中した企業活動を行っていますか？ 適切な業務機能をアウトソーシングしていますか？ パートナー企業のコスト、機能や知識、スキルを活用していますか？
- 全てのリソース（要員、資源、資材、生産）をダイナミックに配置していますか？
- オペレーション上の意思決定やコンティンジェンシー計画に、リスクがどの程度考慮されていますか？ 現在のリスク管理戦略の効果をどのように測定していますか？
- 商品設計やパッケージに反映され、顧客やサプライヤのコンプライアンス施策と連動した持続可能戦略がありますか？

## 問い合わせ先

「新たな10年の新しいルール」に関する詳細は、以下にお問い合わせください

### IBM Institute for Business Value

Karen Butner  
 Research Director  
 Supply Chain Management  
[kbutner@us.ibm.com](mailto:kbutner@us.ibm.com)

**Download this study:**

<http://www.ibm.com/gbs/newsupplychainrules>

**IBM Global Chief Supply Chain Officer Study 2009:**

<http://www.ibm.com/supplychainstudy> - Global

<http://www-06.ibm.com/services/bcs/jp/solutions/scos/reports/cscostd2009> - Japan

**IBM Global Business Services:**

<http://www.ibm.com/consulting>

Global & North America	Europe	Asia Pacific/China	Japan
<p><b>Dave Lubowe</b>  <i>VP, Partner &amp; Global SCM Leader            Strategy &amp; Transformation            IBM Global Business Services</i>  <a href="mailto:dave.lubowe@us.ibm.com">dave.lubowe@us.ibm.com</a></p>	<p><b>Philippe Kagy</b>  <i>Partner, Europe SCM Leader            Strategy &amp; Transformation            IBM Global Business Services</i>  <a href="mailto:philippe.kagy@fr.ibm.com">philippe.kagy@fr.ibm.com</a></p>	<p><b>Frank Kang</b>  <i>Associate Partner, Growth            Markets SCM Leader            Strategy &amp; Transformation            IBM Global Business Services</i>  <a href="mailto:frank.kang@us.ibm.com">frank.kang@us.ibm.com</a></p>	<p><b>Katsuto Maehira</b>  <i>Partner, Japan SCM Leader            Strategy &amp; Transformation            IBM Global Business Services</i>  <a href="mailto:zenpei@jp.ibm.com">zenpei@jp.ibm.com</a></p>

---

## 参考資料

## サプライチェーンの主要課題詳細: Volatility (変動対応力)

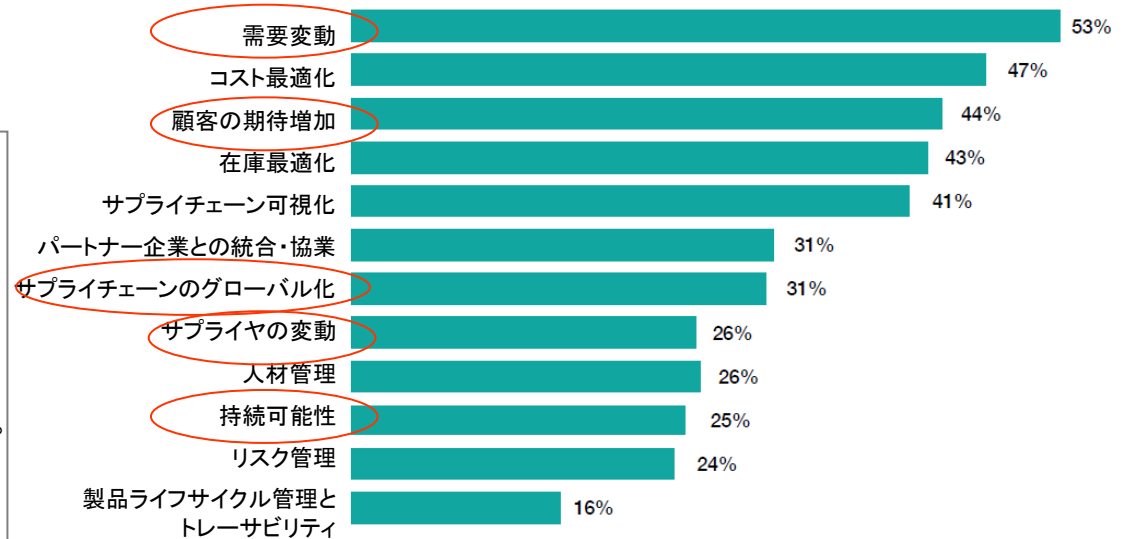
現在の複雑なサプライチェーン環境には、多くの変動要素が存在している。特に需要変動は、地域、業務領域を越えて、サプライチェーン・エグゼクティブが直面する最大の課題である

### Volatility

市場環境の複雑さが、需要を常に変動させる

- 需要変動は、全ての地域、業務領域を越えて、サプライチェーン・エグゼクティブが直面している主要な課題である
- 顧客の期待増加もサプライチェーンの複雑性に影響している。製品、サービスの持続性、レスポンスの早さ、品質と低コストの追求などが課題となっている
- また、サプライヤの品質や供給信頼性にも悩まされている。それに加えた、物流の制約やボトルネックが、供給スピードや顧客へのサービスレベルに影響を及ぼしている
- 企業活動のグローバル化と、新興市場への進出が進む中、これらの課題の解決は容易ではないと想定される
- オペレーションは、増え続ける顧客、サプライヤ、各種規制や市場に依存し、サプライチェーンの複雑性、不確かさ、予測困難な状態は継続すると想定される

### サプライチェーンの主要課題



数値: 「貴社サプライチェーンの複雑性に影響する5つの課題を選択ください」の質問への回答件数の割合

情報源: IBM Institute for Business Value

## サプライチェーンの主要課題詳細：Visibility(可視性)

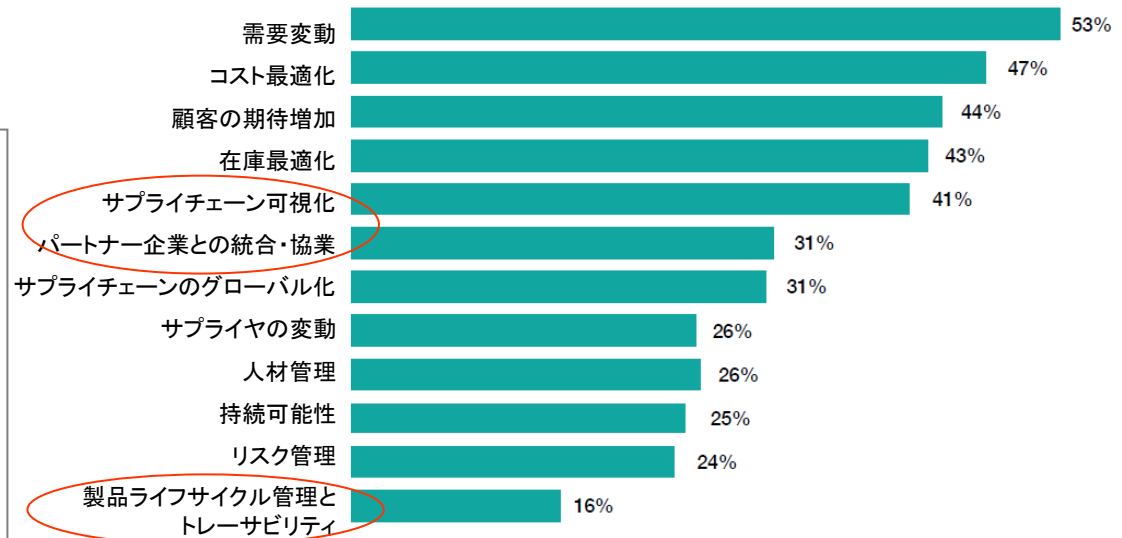
サプライチェーンの可視化は、2009年に実施したIBM Global Chief Supply Chain Officer Study\*の調査結果と同様に、継続して主要な課題として存在する

### Visibility

早期に意思決定を行うため、  
統合された情報がタイムリーに  
必要である

- サプライチェーンの可視化は、2009年に実施したIBM Global Chief Supply Chain Officer Study\*の結果においても、グローバルで最大の課題であった。1年以上経過した現在においても主要な課題として存在し続けている
- パートナー企業の増加に伴い、意思決定のスピード向上のため、迅速で正確な情報の必要性が高まっている。しかし、パートナー企業との統合、協業が不十分であることが、課題として挙げられている
- また、製品のライフサイクル管理とトレーサビリティの確保は、特に消費者製品、製薬などの業界において重要性を増している。
- 技術革新は進んでいるものの、実行中の意思決定に不可欠な、グローバルレベルでのタイムリーな情報の可視化は、まだ実現できていないケースが多い
- サプライチェーンの可視化は、常に変化する市場環境に早期対応し意思決定を行うために必須である

### サプライチェーンの主要課題



数値：「貴社サプライチェーンの複雑性に影響する5つの課題を選択ください」の質問への回答件数の割合

情報源：IBM Institute for Business Value

# サプライチェーンの主要課題詳細: Value (経営成果への直結)

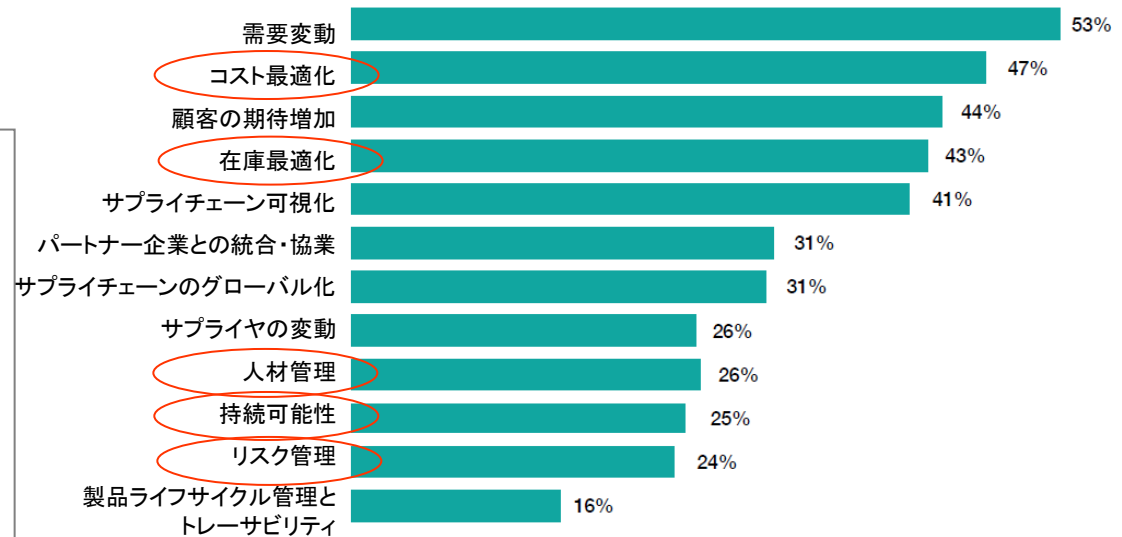
サプライチェーンが、コストや在庫の最適化によって利益向上やWorking Capital削減に貢献する期待は常に存在している

## Value

サプライチェーンとそのオペレーションが、企業価値を生み出すプレッシャーが常に存在する

- サプライチェーンのエンド・ツー・エンドのコスト最適化と在庫最適化は、利益確保とWorking Capital削減の重要な手段であり、常に大きな課題である
- グローバル・オペレーションに必要な人材とスキルの確保と配置も、大きな懸念事項となっている。特に新興市場における人材不足は深刻で、10人中9人のサプライチェーン・エグゼクティブが、課題として挙げている
- リーダー能力のある人材の不足によるビジネスリスクは、既にコスト効率や、在庫配置、地域のパートナーとのオペレーションに顕在化している
- グローバル・パートナーとの協業によるリスク管理は、重要性を増している。サプライチェーンが複雑性、相互依存性を増す中で、サプライチェーンの柔軟性を確保し、対応する必要がある
- 持続可能なグローバル・オペレーションと製品の提供、エネルギー、水、廃棄やCO2管理も継続していく必要がある

## サプライチェーンの主要課題



数値: 「貴社サプライチェーンの複雑性に影響する5つの課題を選択ください」の質問への回答件数の割合

情報源: IBM Institute for Business Value

# 戦略的投資エリアとGBS SCMオファリング

お客様の戦略的投資エリアとIBMのGBS SCMオファリングは連携している

## トップ12のサプライチェーン投資エリア

## IBM オファリング



---

**End of File**