

消費者起点のサプライチェーンネットワークの構築  
未来型サプライチェーンに向けての変革



# Contents

はじめに .....	1
エグゼクティブ・サマリー .....	1
あらゆる方面から圧力を受ける消費財サプライチェーン .....	3
消費者主導のサプライチェーン・ネットワークの構築 .....	7
「目的に合った」サプライチェーン・ネットワークの構築 .....	9
イノベーションの加速 .....	15
バリュー・チェーンの再構築 .....	18
コンプライアンスか違反後の責任を問われるか .....	20
既成概念の打破 .....	22
テクノロジーの活用 .....	23
今後の道のり .....	25

## はじめに

消費者や小売業者からの変化の圧力が高まるなか、消費財企業はもはや型にはまった従来のサプライチェーンでは立ち行かなくなりつつあります。では、消費財企業が自社のサプライチェーンを小売業者や消費者の需要の変化に効率よく即応できるようにするには、どのような方策を講じなければならないのでしょうか。また、サプライチェーンにおいて集中化を実現するにはどのような能力を開発するべきなのでしょう。業界競争に打ち勝つには、2010年までに予測しうる戦略上の課題を踏まえて、真の消費者主導への変革を目指すために、自社のサプライチェーン運営を根本から変革する必要があります。

## エグゼクティブ・サマリー

20世紀において、消費財企業が遂げてきた成長と財務力向上は、ある1つの原則に基づいていました。それは「ほぼすべての商品カテゴリーにおいて消費者が第一に選ぶのはブランド商品である」ということです。しかし、今や環境は急速に変化しつつあります。

多くのカテゴリーで、消費者の関心はその商品のブランドよりもむしろ価格や品質に集まっています。特に、他と差別化のできない一般消費財においては、メーカーより小売業者の方がより消費者ニーズを深く理解しているといえます。また、小売業者が積極的な拡大路線をとり、消費者との密接な関係を武器にして、サプライヤーに一段と高いレベルのサービス提供を要求する新しいタイプのメガリテラーが生まれています。さらに、成長への期待や規制要件のいっそうの強化により、消費財業界にかかる圧力は強まる一方です。

これらの課題に対処するには、消費財企業は自社のバリュー・ネットワーク全体で大胆な方策を講じる必要があります。サプライチェーンの運営は、あらゆる企業が検討すべき重要な分野の1つであり、成長と収益性を強化するうえで重要な役割を果たしますが、通常、小売業者や消費者の要求に応えられるだけの進化は遂げていません。

サプライチェーンは、大幅なコスト削減を可能にする主要な課題の1つであることに疑いの余地はありません。商品開発やマーケティングのコストが上昇するなかで、サプライチェーンのダイナミックさ、柔軟性、そしてコスト効率をいっそう高めていかなければなりません。しかしながら、特に販売促進対象商品においては、店頭での欠品率は依然として非常に高い状態が続いています。このような状態では、サービス・レベルが改善がされない限り、消費者は他の小売店で他のブランドを選ぶことになるでしょう。ほとんどの消費財企業は、これまでも断片的ながらサプライチェーンのコスト削減やサービス・レベルの向上のための対策に取り組んできました。しかし、そうした場当たりの対策はもう限界にきています。だから今こそ、サプライチェーンの大胆な変革を断行し、パフォーマンスの飛躍的向上を実現するべき時なのです。

企業は、現在のサプライチェーンを消費者主導のサプライチェーン・ネットワークに変革する必要があります。さらに具体的に言えば、企業は自社の供給ネットワークを特定の目的に適応させる必要があります。つまり、消費者の嗜好や購買パターンの変化に対して即応性を高めるか、あるいは一般消費財そのものの効率や価値を高めるか、のいずれかということになるでしょう。将来のサプライチェーンにおいて集中化、即応性、および柔軟性の向上を実現するには、新しいプロセス、パートナーシップ、およびテクノロジーが助けとなります。消費財企業がこれらの目標を達成するために取り組まなければならない主要分野は次の6つです。



- ・「目的に合った」サプライチェーン・ネットワークの構築：プレミアム商品の場合はイノベーションと即応性、マス・バリュー商品の場合は高効率を実現できるような供給ネットワークを構築する。
- ・イノベーションの加速：新商品や販促商品をより迅速かつ低コストに小売店に紹介する。
- ・バリュー・チェーンの再構築：コストの徹底した削減と消費者の需要へのプロアクティブな対応を実現するエンド・ツー・エンドのバリュー・チェーンを再定義する。
- ・コンプライアンスが違反後に責任を問われるか：商品の性能および品質を高め、規制遵守を確実にする。
- ・既存概念の打破：コラボレーションの新たな枠組みを構築することにより取引先と効果的に連携する。
- ・テクノロジーの活用：新しいテクノロジーを革新的に活用してパフォーマンス向上を引き出す。

現在の「汎用」なサプライチェーンでは、消費財企業が現在直面している課題に十分に対処することはできません。しかも、変革は一夜にして実現するものではありません。静的で柔軟性のないサプライチェーンをダイナミックな消費者主導のサプライチェーン・ネットワークに変革するまでには数年かかる可能性があります。将来に向かって収益性を伸ばしていくためには、直ちにこの変革プロセスに着手しなければなりません。

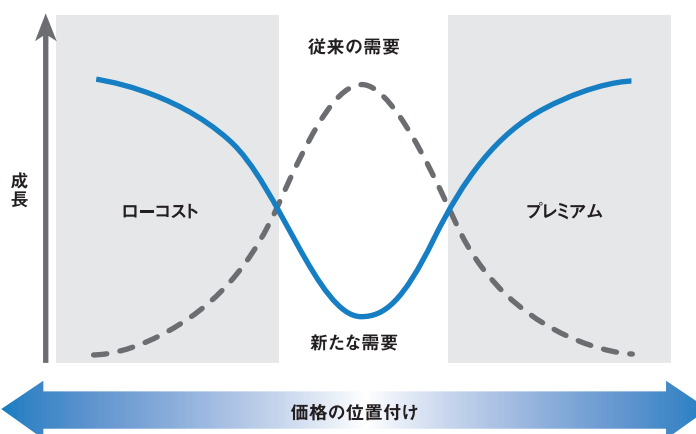
## あらゆる方面から圧力を受ける消費財サプライチェーン

消費財企業は、消費者の購買行動の変化、小売業者からの要求の増大、成長目標のいっそうの強化、新たな規制圧力などによってますます圧力を受けています。サプライチェーンは、企業に対するこうした要求に対処する上で欠くことのできない役割を果たすものの、ほとんどの企業のサプライチェーンはそのための能力を十分に備えていません。サプライチェーンを再構築すると同時に短期的に収益を生み出すことを可能にする変革のロードマップがなければ、消費財企業の将来の成長は難しいものになるでしょう。

### ローコスト商品とプレミアム商品の二極化が進む消費者

消費者の購買行動の変化とその複雑さの増大は、人口統計データや態度に顕著に現れています。とりわけ、サプライチェーンのあり方に大きな影響を与える変化があります。それは、消費者は従来「比較的上質の商品を手頃な価格で」購入して満足していましたが、現在では非常に選択的になっており、それが購買パターンの二極化を進めています(図1参照)。消費者は、自分自身の個人的価値を高めるために、自らの情緒的ニーズに応える「有意義」な商品に対してはお金を惜しまない一方で、日用品に関しては底価格で「十分」な品質の商品を積極的に探し求めています。残念ながら、ほとんどの消費財サプライチェーンはこうした傾向に対応できるように構築されていません。

図1.二極化が進む消費者市場



出典:IBM Institute for Business Value

ローコスト商品の場合、大量の商品を管理する必要があります。それに対して、プレミアム商品の場合、市場の特異な需要特性を先取りして方法や実際の供給ネットワークを計画する柔軟性が必要です。従来のサプライチェーンは、ローコスト商品を効率的に流通するにはあまりに複雑でコストがかかりすぎるか、新しい技術を取り入れて、それを素早く展開するには、既存の資産が負担になり、変化するための柔軟性をもてないかのどちらかです。

### 小売業者の力と期待の増大

予想どおり、小売業者が消費財企業に求めるサプライチェーンの能力は高くなる一方です。彼らの目的は、買い物客の需要の変化を見越して在庫フローを店頭在庫に同期させ、店内の労働コストひいては供給コスト全体を削減することにあります。

「比較的上質の商品を手頃な価格で」は過去の話です。今や買い物客はローコスト商品とプレミアム商品の二極化が進んでいます。従来のサプライチェーンはそのいずれに対応する能力も十分に備えていません。



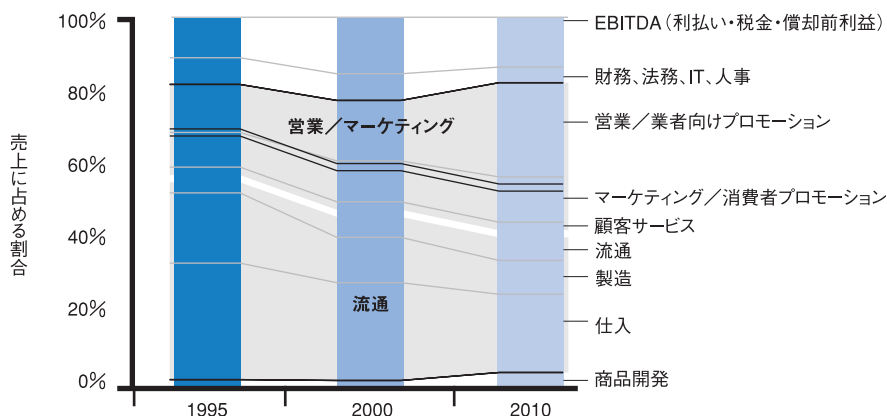
小売業者のニーズには、パレットをどのように構成し、シュリンク包装し、マーキングするかといった単純なものもあれば、パレットをどのようにトラックに積み込み、RFID(Radio Frequency Identification: 無線IC)タグを取り付け、日付順に納入するかといった複雑なものもあります。また、商品データや需要データをどのように共有し、分析や計画に使用するかといったことに及ぶこともあります。さらに、アカウント固有の要件によっては標準化や自動化が困難であることも少なくありません。これらの要求を満たすことは複雑であり、多大な時間を必要とする可能性があります。消費財企業が要求を拒否することはますます難しくなっています。というのも、統合、地理的拡大、プロモーションで販売される商品の増加などによって小売業者と消費者の関係が強まる一方で、消費財企業の影響力や重要性は低下し続けているからです。

### 成長するには一段と低いコストでさらに大量に扱うことが必要

消費財企業が投資家からの業績向上の要求に応えるには、2つの大きな課題に対処しなければなりません。まず、どのようにしてサプライチェーンで提供できるサービスとボリュームの充実を図りながらコストを抑えるかを明確にする必要があります。そして、サプライチェーンにおける成長のためのすべてのイニシアチブをサポートするリソースの不足から生じる組織的な問題に対処しなければなりません。つまり、集中すべき分野と提携すべき分野を選択する必要がありますということです。

この数年間、消費財企業は安定市場において収益に占めるサプライチェーン・コストを削減することで利益の向上を図ってきました(図2参照)。今後は、利鞘を維持しながら需要の伸びを後押しするために、サプライチェーン・コストをいっそう削減し、新規の営業/マーケティング活動のための資金を確保する必要があります。従来のコストダウン手法が手詰まりになっている今、サプライチェーンによって「より少ないコストでより大きな成果」を求める傾向はいっそう強まっているのです。

図2. 営業/マーケティングのための資金を確保するためにサプライチェーン・コストの継続的削減が必要



出典: 顧客の経験に基づくIBM ビジネスコンサルティング サービスの分析

## 規制圧力の増大

これまで説明した全般的な競争および消費者の変化に加えて、コンプライアンス、特にトレーサビリティの重要性が増しています。現在、業界には次のようなさまざまな規制圧力や政治的圧力に対処する大きな動きがあります。

- ・米国企業改革法(サーベインズ・オクスレー法)などの新しい規制により、正確な情報公開を行う責任が高まっている。
- ・企業倫理に対する消費者の目がますます厳しくなっている。
- ・関税や輸入制限がかつてないほど厳しくなっている。
- ・遺伝子組み換え体(GMO)の使用制限が強化されている。
- ・バイオテロの脅威が新たな製品安全規定につながる可能性がある。
- ・公衆衛生の問題を受けて政府規制機関によって原材料のトレーサビリティが要求されている。
- ・消費者の個人情報保護が政府や消費者自身からますます求められている。

非遵守の結果は深刻なものになる可能性があります。まず、評判の悪化や大規模な商品回収により、消費財企業としてのブランドに傷が付くおそれがあります。また、小売業者によって商品が陳列棚から外されたり、企業によっては、銀行やアナリストによって投資リスク大とみなされたりすることが考えられます。さらに法的な処罰を受けることにもなりかねず、その結果、訴訟費用の増大や保険料の高騰につながる可能性があります。いずれの場合においても、重要な課題は単にコンプライアンスを達成することではなく、サプライチェーン運営の必要な変革を最小限のコストで行うことです。



## 新興市場:もう1つの見方

新興市場では、現地特有の問題やビジネスチャンスによってグローバル化の傾向が緩やかであることがあります。そうした市場の例としてインドと中国を取り上げ、現地のビジネス環境や規制環境によって世界共通の課題とは別に対処が必要な要件がどのように発生するのかを説明します。

インド都市部の中産階級の急成長は、好景気と相まって消費者第一主義が強まる傾向を助長しています。しかし、現在の規制環境では多国籍企業(メーカーと小売業者のどちらも)がインド市場に参入することは容易ではありません。規制緩和が進み、果敢な企業は外国資本参加や商社活動によって足がかりを見つけるなかで、食品、パーソナル・ケア、衣料などの一部の消費財企業は消費者直送戦略を順調に進めており、その思いがけない結果として、他の数多くの市場では失ってしまった消費者との強い関係の構築と維持に成功しています。

中国は、その圧倒的な人口規模から独自の市場を形成しています。しかし、中産階級の消費者は、他の国で見られる「極端」な購買行動をますます示すようになっており、消費者は個人的価値に基づいて買い物をし、若い世代は個人情報保護に厳重な注意を払うようになっています。また、中国では多国籍小売企業は(まだ)珍しいとはいえ、小売業者の統合はすでに始まっています。経済の自由化がますます進んでいることから、大手企業による支配拡大は完全に可能な状況であり、実際に一部の製造分野ですでにそうなっています。たとえば、電子レンジ・メーカーである中国ガランツ(格蘭仕)社は世界市場の45%を握っています。<sup>1, 2</sup>

アジア太平洋地域であれ、ラテンアメリカであれ、東欧であれ、新興市場独自の特性はサプライチェーン変革の大きな機会をもたらします。たとえば、中国ではサプライチェーンにバーコードを採用している企業はごく少数であり、多くの企業は次世代テクノロジーまで一気に移行し、RFIDを早期導入することを目指しています。また、一部の遠隔地では販売チャネルへのサービス提供コストが非常に高いため、倉庫や配送ルートの共用など、非競合企業間の協調を実現することで、見過ごされがちな消費者までの物流コストにも必要なスケール・メリットが得られます。

これらの市場では条件が異なるため、必要なサプライチェーン能力も当然違ってきます。多国籍企業であれ、現地企業であれ、世界中の消費財企業は、新たな機会を捉えると同時に行動に移して競争優位を確立するために、個々の市場固有のニーズに合わせて自社のサプライチェーン能力と優先事項を調整する必要があります。

## 消費者主導のサプライチェーン・ネットワークの構築

「サプライチェーン」というと、あらかじめ定義された一連の固定的な連鎖というイメージがありますが、直列に結ばれ、一方向であるという点ではほとんどの場合に当てはまる描写です。従来のサプライチェーンは企業の「四方の壁」に囲まれており、その中では物と情報は原材料の入荷から顧客注文の出荷に至る固定ルートに沿って直線的に流れます。一部には取引先と情報が共有できるように拡張されている場合もありますが、一般に相互の信頼が古くから確立されている顧客とサプライヤー間のサプライチェーンに限られます。

消費財企業は、競争、消費者、および規制の圧力に対処するために、自社のサプライチェーンを直線的で内向きなものから消費者主導のものに変革しなければなりません。消費者主導のサプライチェーンとは、任意の時点で一体となり、起点のサプライヤーから最終消費者に至るまでの商品および情報のシームレスなパイプラインを形成する企業とサプライチェーンの動的な構成体と考えると最もわかりやすいでしょう。この結合は、ことによると1回のトランザクション限りの一時的なものであることもあれば、持続的なアライアンスであることもあります。ブランド・オーナー、商品企画者、および受託製造業者から、包装業者(co-packer)やその他のサービス・プロバイダーまで、それぞれ役割を持つ複数のパートナーからなり、結合したときに、小売客や消費者が求めるビジネス・バリューを提供する単一のエンティティとして機能します。

### 世界的な消費者主導のサプライチェーン・ネットワークの主な能力

- ・顧客、サプライヤー、およびサービス・プロバイダーとの緊密な協調
- ・「供給ネットワーク」全体にわたって単一の一貫した情報(在庫、確定注文、今後の生産計画など)が参照可能
- ・計画システムと実行システムの明確な区別がなくほぼリアルタイムの情報
- ・ネットワーク内のすべての当事者を考慮したオンライン確認、構成、および価格設定により、「ATP(Available To Promise販売可能在庫数量の確認による納期回答)」だけでなく「CTP(Capable To Promise:生産販売可能数量の確認による納期回答)」でも納期確約が可能
- ・サプライチェーン・マネジメント、カスタマー・リレーションシップ・マネジメント、およびサプライヤー・リレーションシップ・マネジメントの間にあった断絶の解消
- ・接続のスピードと容易さを促進するWeb対応および「e-マーケット対応」のシステム
- ・自動化されたインテリジェントな例外ベースの意思決定およびプロセス管理
- ・供給の継続性を維持しながら利益の最大化に集中



成功する企業は、二極化する消費者の嗜好に対応するために差別化と集中化を図ります。また、小売業者との関係を維持・強化するために、より広範な分野でサービス・レベル向上を図ります。優れた企業は、原材料サプライヤー、メーカー、および小売業者の境界線が明確でない流動的で複雑な環境でも十分に経営することができます。そうした企業は、消費者への到達度を高めるために市場へのチャネルの数を増やし、小さな単位でも効率的に流通できるようにします。また、イノベーションへの絶え間ない努力に対応するために商品のライフサイクルを短縮し、さらに多くの新商品の発売を効率的にこなします。リーダーは、データを利用して洞察力と効率の向上を図り、地域、部門、および機能間にあった従来の障壁を取り除いた統治機構を構築します。しかも、従来よりもはるかに低いコストで実現し、利鞘を維持しながら成長への取り組みや値下げのために投資することができます。これらの課題への取り組みを迷っている場合ではありません。今後数年の間、競争がさらに激しくなることが予想されるため、ますます複雑化する世界統合市場で成功を収めるには、その対応は必須となります。

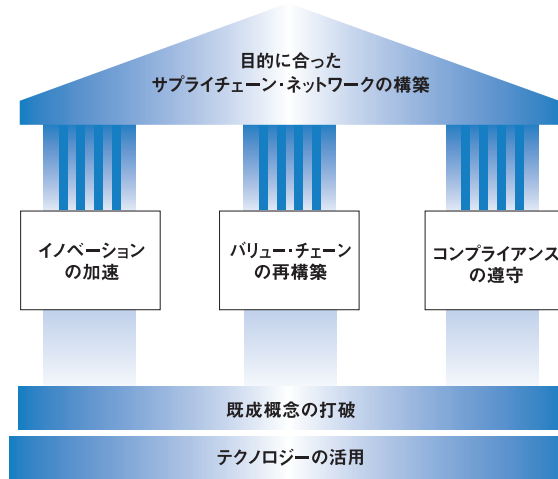
企業は膨大な数の改善計画を検討しているかもしれませんが、リソースは無限ではありません。管理しなければならない計画が多すぎることは、ある意味計画がほとんどないのと同様です。効果的に地歩を固めるためには、何を自社内で行い、何をパートナーに任せるのか、について明確なビジョンを持たなければなりません。消費者主導のサプライチェーン・ネットワークを構築するには、6つの主要分野に集中する必要があると考えられます(図3参照)。

まず、戦略的観点から「目的に合った」サプライチェーン・ネットワークの構築が必要です。それには、プレミアム商品の場合はイノベーションと即応性、マス・バリュー商品の場合は高効率を実現できるように供給ネットワークを構成する必要があります。

次に、サプライチェーンの管理方法について3つの重要な業務変革を実行する必要があります。第一に、新商品や販促商品をより迅速かつ低コストに小売店に紹介できるようにイノベーション・プロセスを加速することです。第二に、コストの徹底的な削減と消費者の需要へのプロアクティブな対応を実現できるように業務を再構成することによりバリュー・チェーンを再定義することです。第三に、新しい規制要件を遵守しながら商品の性能および品質を高めることです(そうしなければ結果を直視せざるを得なくなります)。

これらの戦略および業務変革の基礎になるのは、取引関係とテクノロジー・インフラの管理に対する新しいアプローチです。消費財企業は、既存概念を打破し、さまざまなプロセス領域にわたって小売パートナーとのより効果的な協調を実現する必要があります。さらに、サプライチェーン全体にわたり、テクノロジーを革新的に活用してパフォーマンス向上を引き出す必要があります。

図3.消費者主導のサプライチェーン・ネットワーク構築の主なステップ



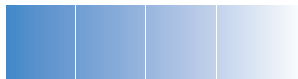
出典:IBM ビジネスコンサルティング サービス

### 「目的に合った」サプライチェーン・ネットワークの構築

消費者の購買行動がローコストとプレミアムに二極化している市場では、消費財企業は商品、チャネル、地域ごとに異なるビジネス特性に合わせてサプライチェーン能力をよりの確に調整する必要があります。

これは、いくつかの企業にとっては比較的容易に実現できることかもしれません。そうした企業の例としては、ブランドが1つで、少数の国で少数の顧客を相手にしている企業や、ポートフォリオが非常に集中的で、どの国でも顧客基盤や市場での位置づけが似通っている企業が挙げられます。その場合、集中化した単一のサプライチェーンさえあれば十分かもしれません。しかし、大部分の消費財企業は複数のブランド、顧客、および市場を持つため、極めて複雑な構造を持っています。つまり、現在の「汎用」サプライチェーンでは、コスト効率面でも能力面でも多様なニーズに対応することはできません。商品 / 顧客 / 市場の組み合わせごとに調整された複数のサプライチェーンを運営・管理することは実行可能な選択肢ではないからです。商品ごとに別個のサプライチェーンでは法外なコストがかかり、とても管理できるものではありません。

「現代の小売チェーンの成功の鍵は、低価格が本当に高品質かのどちらかで競争することであり、その中間はありません。」<sup>3</sup>



消費財企業は妥協点を見つけ、差別化が必要ないいくつかの要素を見極めながら共通のサプライチェーン機能を可能な限り活用する必要があります。このアプローチによって、プレミアム商品のイノベーションと品質保証が可能になると同時に、価格主導の商品については最小限のコストで運営することが可能になります。その結果、どの事業単位に関しても、適切な柔軟性、効率性、およびコスト効果を兼ね備え、目的に合った、差別化されたサプライチェーンを構築することができます。そうしたサプライチェーン・ネットワークを構築するには、各企業意思決定者は次の4つの鍵となるステップに従い、定期的に確認をすべきだといえます。

## ステップ1: 関連能力の評価

企業はまず、ターゲットとする市場セグメントに最も関連する能力を評価しなければなりません。サプライチェーン要件は、大きく分けて2つのカテゴリーに分類されます(図4参照)。

図4. サプライチェーン設計のための2つの別個のアプローチ

「マス・バリュー」	「変化即応型」
<p>コストが最優先</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・「完全自動」補充</li> <li>・連続補充方式 (CRP) または小売業者の需要がトリガー</li> <li>・非同期 — メーカー側からのプッシュ、 梱包業者側からのプルに移行</li> <li>・スマートなアウトソーシング</li> <li>・生産: 大量、一貫、弾力的</li> </ul> <p>顧客中心</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・高い入手可能性</li> <li>・梱包の多様性</li> <li>・複数チャネルを有するマルチチャネル物流</li> <li>・価格を重視する「サプライヤーの姿勢」</li> </ul>	<p>需要管理の最適化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・スマートな補充: 計画中心</li> <li>・消費者の複雑で予期しない需要がトリガー</li> <li>・同期のとれた拡張サプライチェーン・ ネットワーク</li> <li>・アウトソーシングによる資本縮小</li> <li>・生産: 生産サイクルの短縮および柔軟化、 需要主導の計画</li> </ul> <p>消費者中心</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・イノベーションとプロモーションの数、タイプ、 および頻度によってもたらされる複雑さ</li> <li>・店舗および陳列棚重視</li> <li>・マルチチャネル販売に対する マルチチャネル物流</li> <li>・イノベーションと柔軟性を重視する 「サプライヤーの姿勢」</li> </ul>

出典: IBM ビジネスコンサルティング サービス

- ・「マス・バリュー」サプライチェーンは価格主導のセグメントに対応し、ローコストを基準にして運営されます。これは、主に大手小売業者を通して大量に販売される低価格の一般消費財のためのものです。通常、それらの商品に対する顧客のロイヤルティはあまり強くなく、特定のブランドが陳列棚に並んでいない場合、買い物客は別のブランドを購入します。したがって、サプライチェーンの問題は主に消費財企業のリスクとなります。商品がいつでも陳列棚に並んでいるようにするために、小売業者に対するサービス・レベルを向上させることをまず念頭に置く必要があります。

- ・対照的に、利鞘の大きい高級ブランドに対応するには「変化即応型」サプライチェーンが必要です。これは消費者ブランドの価値、イノベーション、および即応性を最適化し、プレミアムに見合った高いレベルのサービスを提供します。生産と流通は、消費者の流動的な需要レベルを満たすことができるように調整され、多くの場合、商品は幅広いチャネルを通して販売されます。サプライチェーンのリスクは小売業者とサプライヤーの両者が負います。消費者はこれらの商品を特に探し求めており、商品の在庫がない場合は購入を遅らせるか、別の店で購入します。したがって、消費財企業と小売業者との緊密な協力が必要です。

## ステップ2: サプライチェーンのコンポーネント化

次に、企業は現在のサプライチェーン能力を再評価する必要があります。従来のプロセス指向の分析手法を使用すると、既存のサプライチェーンの柔軟性に欠ける直線的な性質がかえって助長されるため、新しいアプローチが必要です。基本的な活動の観点から企業を分析する新しい考え方として、ビジネスをコンポーネント化することがあげられます(図5参照)。これにより、既存の手法や組織の壁に起因する社内の先入観を克服することができ、冗長性の発見と排除、認識されない相乗効果の実現、ビジネスの特定部分の管理の最適化に役立ちます。

「ビジネス・コンポーネント」とは、別個のエンティティとして運営できる可能性を持つ個々のビジネス活動です。ビジネス・コンポーネントは独自の目的を持ち、その目的を達成するためのリソース、要員、テクノロジー、およびノウハウを備えています。現在のサプライチェーンをビジネス・コンポーネントに分けることにより、市場のニーズに的確に対応している部分と変革が必要な部分をより適切に識別することができます。



図5.消費財企業の代表的なコンポーネント・ビジネス・モデル

	消費者関係	顧客関係	製造	在庫・流通	経営管理
指揮	カテゴリ／ブランド戦略	顧客関係戦略	製造戦略	サプライチェーン戦略	経営戦略
	カテゴリ／ブランド計画	顧客関係計画	サプライヤー・リレーションシップ・マネジメント	在庫計画	経営計画
管理	ブランド損益管理	顧客満足度評価	製品／材料開発および計画	ネットワーク／資産構成	提携先管理
	需給の一致	顧客に対する洞察	製造監視	流通監視	企業統治
	マーケティング開発／効果	アカウント管理	サプライヤー管理	入庫輸送	業績管理
実行	商品発想	付加価値サービス	製品／部品製造	出庫輸送	外部市場分析
	概念／商品テスト	顧客アカウント・サービス	製品組立／梱包	流通センター業務	組織／プロセス設計
	商品開発	小売のマーケティング支援	工場在庫管理	輸送資源	法令／税制／規制遵守
	商品管理	店内在庫管理	資材調達	流通在庫管理	財務／リスク管理
	マーケティング実施	顧客ディレクター			財務会計報告
	消費者サービス				間接調達
	商品ディレクター				設備管理
				人材開発	
				人事管理	
				ITシステム／運用	
					SCM*が対処
					SCM*が貢献
					SCM*の効果はなし／限定的

\*サプライチェーン・マネジメント  
出典:IBM ビジネスコンサルティング サービス

### ステップ3:ビジネス間の共通要素と固有要素の識別

「汎用」サプライチェーンは、その慢性的な効率の悪さから期待どおりには機能しません。しかしその一方で、商品グループまたは商品カテゴリごとにサプライチェーンを構築した場合もその複雑さが原因で失敗する運命にあります。差別化商品の入手可能性、スケール・メリット、および管理の容易性の中で最善の妥協点を消費財企業が見つけるには、地域、商品グループ、およびチャネル全体にわたり、差別化が必要なコンポーネントと一般的でよいコンポーネントを識別する必要があります。

### ステップ4:各コンポーネントの最適な運営方法の決定

特定の事業単位に必要なサプライチェーン能力、および一般的でもよいコンポーネントと差別化すべきコンポーネントを特定したら、最後のステップは各コンポーネントの運営方法を評価して、業務効率と柔軟性を最大限に高めるのに最適な方法を決定することです。この決定はきわめて重要です。関連するコンポーネントの性質、事業戦略上の重要性、自社にとっての独自性を考慮しながら各ビジネス・コンポーネントを慎重に評価することにより、最も適切な調達体制を決定しなければなりません。

各コンポーネントの扱いについては次の4つの選択肢があります(図6参照)。

- ・ 優位性の実現：事業戦略上の差別化要因であり、自社が業界最高となるのに不可欠な分野における競争優位獲得に向けて投資します。
- ・ 統合：事業の差別化にならないものの、会社レベルで実行される形で特化されている活動は、社内で統合して効率性と一貫性を最大限に高めます。
- ・ ユーティリティとして運営：業界で一般的であり、自社に競争優位をほとんどもたらさない活動は、サービス・プロバイダーと明確なサービス・レベルおよび柔軟な価格設定について合意し、そのスケール・メリットを活かすことを目指します。
- ・ 専門家の活用：社内能力が独自のものでなく、業界最高のサービス・プロバイダーが存在する場合、パートナーとの密接かつ排他的な関係確立を目指します。

図6.ビジネス・コンポーネントを社内で所有するかどうかの選択

	効率性	有効性	
組織固有	<b>統合</b> ・効率性と一貫性を最大限に高める ・カスタマイズや他のビジネス活動との統合のためにアウトソーシングできない	<b>優位性の実現</b> ・ビジネスの中心 — 業界最高のパフォーマンスを目指して努力する ・独自の競争優位獲得に向けて投資する	内部化
業界一般	<b>ユーティリティとして運営</b> ・特定のサービス・レベル・アグリーメントおよび柔軟な価格設定に基づいて運営 ・スケール・メリット、低い導入／切替コスト、高い信頼性を提供するパートナーを活用	<b>専門家の活用</b> ・社内能力が独自のものでない、業界最高のパートナーが市場に存在する ・競合他社が入り込む余地のない密接な関係を目指す	外部化

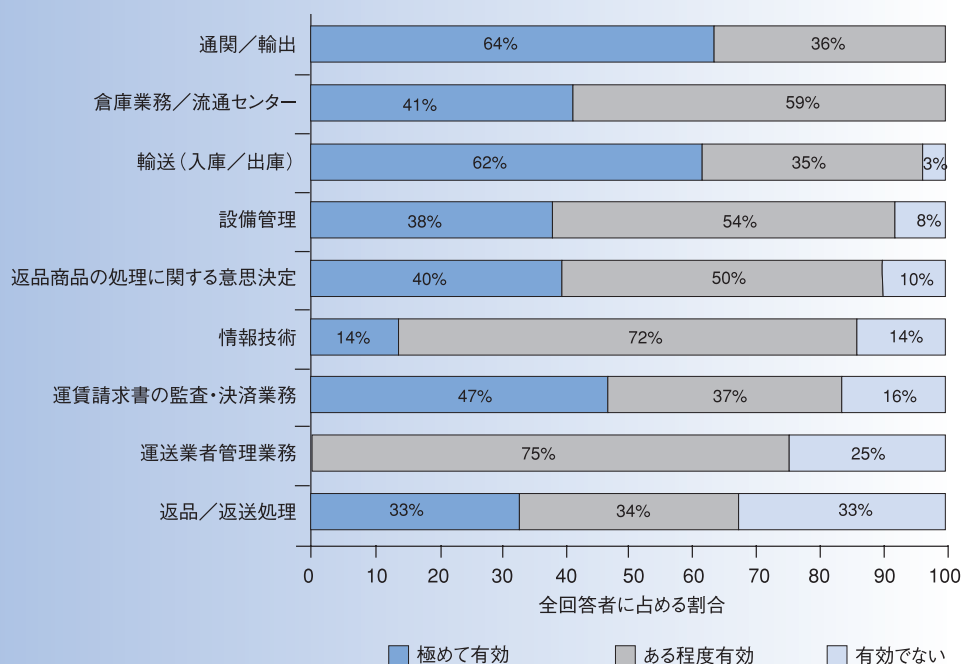
出典:IBM Institute for Business Value



この選択は、そのコンポーネントがどの程度組織固有のものであるか、あるいはどの程度事業の差別化要因であるかによって決まります。多くの業界一般の非差別化分野で選択されるアプローチはアウトソーシングです。たとえば、マス・バリュー製品のメーカーは当然、製造をコア・コンピテンシーと考えるはずですが、ITはアウトソーシングするかもしれません。対照的に、プレミアム商品に特化している消費財企業は商品構想を社内に留める可能性が高いはずですが、製造や流通はアウトソーシングする可能性があります。

アウトソーシングは、適切なコンポーネントに利用すれば極めて有効な戦術となり得ます。IBMとIndustryWeekが先頃実施したサプライチェーン調査によれば、アウトソーシングされた物流機能のほとんどが企業の所期の目標達成に有効であることが明らかになっています<sup>4</sup>。

アウトソーシングした各ビジネス機能の所期の目標達成における有効性



出典:IBMとIndustryWeekが2004年1月に実施した調査  
「Energize your supply chain network」のデータに基づくIBM Institute for Business Valueの分析

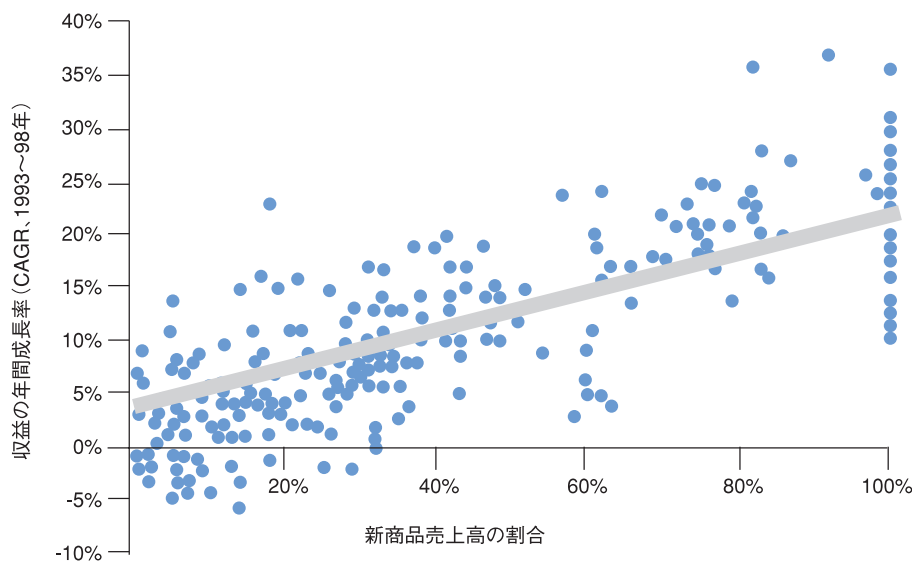
消費財企業が株主価値を高めるには、新商品や改良品の市場投入数とスピードを上げなければなりません。消費者の需要への対応を変革する企業こそが収益とマーケットシェアをいち早く伸ばします。

先ほど説明した4つのステップに従うことにより、さまざまな消費者や小売業者のグループに固有のニーズに合ったサプライチェーン・ネットワーク構築に向けた準備が始まります。サプライチェーンのコンポーネントは、状況に応じて独自のものを適切に構築しなければなりません。「マス・バリュー」と「変化即応型」の両方の要素を併せ持つサプライチェーンは実現不可能です。たとえそのようなサプライチェーンを構築したとしても、マス・バリュー商品を扱うにはコストがかかりすぎ、プレミアム商品を扱うには柔軟性がなさすぎる結果となります。

### イノベーションの加速

消費者主導のサプライチェーン・ネットワークの重要な側面は、イノベーションを加速し、市場の新たなニーズに対する即応性を高めることができるということです。実際に、総売上高に占める新商品や新サービスの割合が大きい非常に革新的な企業の方が速いペースで収益を伸ばす傾向にあります(図7参照)。とはいえ、すべての新商品が高い収益をもたらすわけではなく、IBMとIndust ryWeekが最近実施したサプライチェーン調査によれば、商業的に成功する新商品は全体の約50%にすぎません<sup>5</sup>。新商品の成功率向上が困難であることを考慮すると、消費財企業が成功の可能性を高めるには、新商品の市場投入数を増やす必要があります。その鍵はイノベーションとリノベーションの頻度を高めることにあります。

図7.収益の伸びに占める新商品売上高の割合(1993~1998年)



注:米国および英国企業258社が対象  
出典: Davis, Trevor, 「Innovation and Growth: A Global Perspective」、IBM Business Consulting Services (2000年1月)

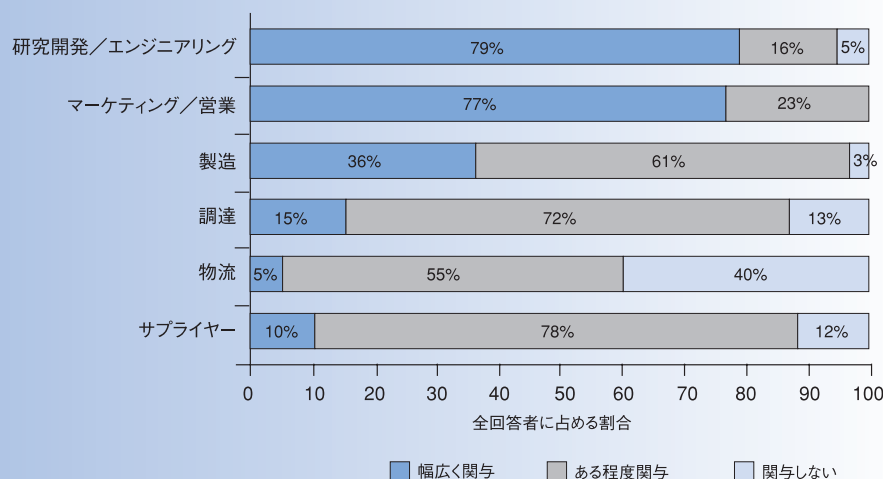


サプライチェーンは、イノベーションの成功とスピードアップに不可欠であり、企業に大きな利益をもたらすことができます(図8参照)。この点において、サプライチェーンの改善にあたっては4つの主要な要素に集中する必要があります。

- ・商品開発リードタイム：消費財企業には、競合他社に先駆けて新商品を陳列棚に並べることを可能にするサプライチェーンが必要です。それには収益の早期確保、および「早期市場投入」と「早期市場制覇」という形で先発企業の利点の実現を目標にするべきです。優れた革新企業は、プロジェクト・ポータル、ステージ・ゲート・プロセス、およびテクノロジーを活用して最小限のコストで高速開発を実現します。

新商品開発に何よりもまず必要なのは研究開発力とマーケティング力です。とはいえ、イノベーションの成功とスピードアップにはサプライヤー管理、製造、物流などのサプライチェーン機能が不可欠です。

社内の各グループが新商品開発に関与する程度



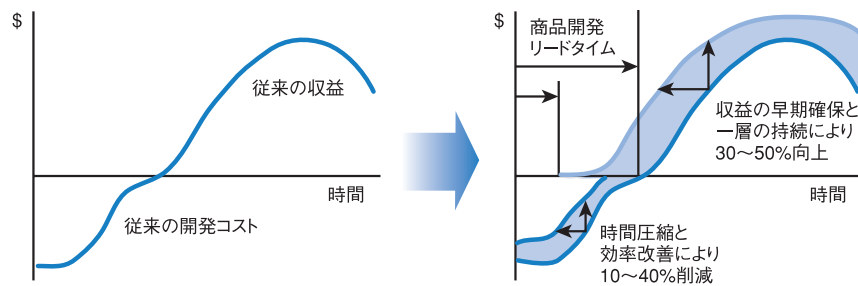
出典:IBMとIndustryWeekが2004年1月に実施した調査「Energize your supply chain network」のデータに基づくIBM Institute for Business Valueの分析

- ・内部統合：社内の異部門間で計画と実行を統合することにより、創造性とイノベーションを妨げる形式主義的な手続をなくすことができます。調達、製造、物流、顧客サービス、および企画の各部門が当初から関与すれば無駄が少なくなり、収益が最大化されます。イノベーションであれ、リノベーションであれ、知識、情報、コンテンツなどを企業規模で収集、配布、および再利用できることはきわめて貴重なものになるはずで、マトリックスの共通化など、統合のレベルが高まるにつれて、機能間および部門間のプロジェクト規模での見通しがよくなると同時に連携が強化されます。

・外部とのパートナーシップ：IBMとIndustryWeekが最近実施した調査によれば、仕様などの新商品情報をビジネス・パートナーと電子的に共有している企業は全体の50%に満たないことが判明しています<sup>6</sup>。コスト効率とサービス効率を一段と向上させるには、サプライヤー、ディストリビューター、小売業者などとのコラボレーションをさらに広げることが重要です。特に小売業者は新商品開発プロセスの早い段階で関与させる必要があります。なぜなら、小売業者の協力やタイミングについての助言は、新商品の市場投入を決断する際に大きく影響するからです。これは実際の協力関係だけにとどまらず、企業は機能間の連携のための新たな方法を検討しなければなりません。それにはサプライヤー、創造的なパートナー、提携企業などの専門知識を活用し、アイデア創造とイノベーションの実行の両方について共同事業を推進する必要があります。

・ITによる実現：新しいテクノロジーにより、サプライヤーやパートナーをアイデア創造に関与させ、新商品開発プロセスと市場投入プロセスの全体を通してイノベーションを実行することが可能になります。コラボレーティブ・アプリケーションやビジネス・インテグレーション・ミドルウェアは十分な成熟度に達していますが、それだけですべての要件を満たすというソリューションはありません。競争優位の確立を目指す企業は、特定のギャップを埋めるのに最適な組み合わせのソリューションを採用し、レガシー・システムと統合することによってエンド・ツー・エンドのプロセスを可能にし、イノベーション「パイプライン」全体の見通しをよくする必要があります。

図8.イノベーション・プロセスの加速



出典:IBM ビジネスコンサルティング サービス



### 新商品開発の促進:ブーツ・ヘルスケア・インターナショナル社

ブーツ・ヘルスケア・インターナショナル(BHI)社は、世界130カ国以上で製品を販売しており、世界で最も急成長を遂げている一般用医薬品企業のひとつです。特に、ニューロフェン、ストレプシルズ、クリアラシルという強力なブランドを武器に、鎮痛薬、感冒薬、スキンケアの3つのコア・カテゴリーにおける覇権獲得を目指しています。同社は、大胆な内部成長目標を達成するために商品開発リードタイムを短縮する必要がありました。また短期的には、主要ブランドのリノベーション機会の硬直化を打破することも必要でした。

同社は、「Oxygen」変革プログラムの下、新商品開発および市場投入プロセスを改善するための極めて意欲的なリエンジニアリング・プロジェクトに乗り出しました。その取り組みの一環として、医療産業からではなく消費財産業からベスト・プラクティスのステージ・ゲート・プロセスを導入しました。また、最初の洞察から製品の撤退に至るまでのすべてのステージでの説明責任を明確にするために組織変革を実施しました。刷新されたプロセスには、サプライチェーンおよびチャネルの早期関与と規制要件に対処するための新しいアプローチが盛り込まれました。さらに、これらのプロセスのサポートを強化するために、地球規模でのコラボレーティブな計画と実行を可能にする新しい製品ライフサイクル管理システムを導入しました。

プログラムの開始から16週間で、今後の新商品の開発時間を25%削減する方法が明らかになりました。この効果として、各新商品の発売から5年間で数百万ドル規模の増収をもたらすことが見込まれています。

## バリュー・チェーンの再構築

従来のバリュー・チェーンは、消費者主導のサプライチェーン・ネットワークを妨げ、特定の小売業者や消費者のニーズに対する企業の柔軟性と即応性を制限します。したがって、企業はエンド・ツー・エンドのバリュー・チェーンを再定義し、コスト削減と同時に大幅なサービス向上を実現するより効率的なサプライチェーン運営方法を特定しなければなりません。

### コスト削減

従来のコスト削減手法がほぼ手詰まり状態である今、消費財企業は考え方と行動の仕方を根本から変える必要があります。コスト削減の機会を見つけるには、企業の四方の壁を越えるなど、検討対象とする活動の範囲をさらに広げる必要があります。たとえば、IBMビジネス・コンサルティング・サービスによるある消費財企業の分析では、使用する間接材料を10%、梱包材料を5%削減すれば営業利益の35%向上につながる事が明らかになっています<sup>8</sup>。エンド・ツー・エンドのサプライチェーンを検討したり、RFIDなどの新しいテクノロジーを活用したり、サプライヤー、小売業者、ビジネス・プロセスのアウトソーシングを評価対象に含めたりすれば、まだ手つかずの状態のコスト削減の可能性はあります。

従来のサプライチェーン・コスト削減手法はすでにほぼ手詰まりの状態です。多くのビジネス分野では年々上昇するコストへの取り組みが進められています。

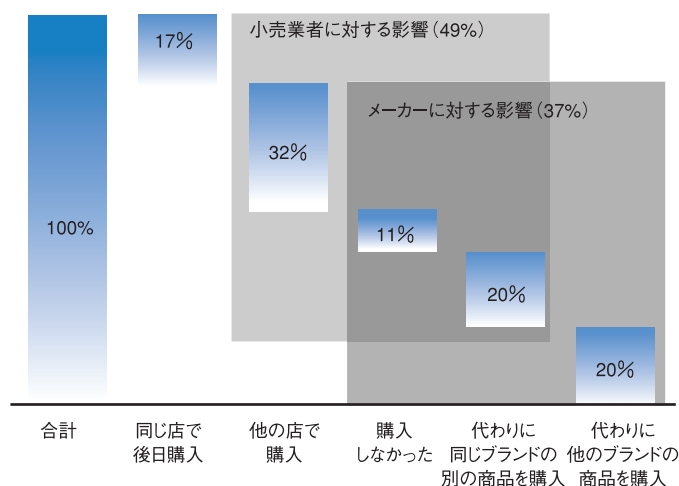
消費財企業が売上げを伸ばす機会が残っています。それは品切れを少なくすることです。消費者主導のサプライチェーン・ネットワークにより供給をより適切に同期化し、棚在庫の状態を改善することができます。

## サービス改善

この20年間にわたってサプライチェーン同期化のために行われてきたすべての取り組みを踏まえてみても、市場では依然として膨大な量の品切れが発生しています。裏を返せば、数十億ドル規模の改善の機会があるということです(図9参照)。ECR(Efficient Consumer Response: 効率的消費者対応)やQR(Quick Response)の動きに続いて、電子商取引市場の設立やCPFR(Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment: 協調による計画・予測・在庫補充)の開発により、ある程度効果は上がっているものの、問題の解決には至っていません。

この問題は新商品の品切れと既存商品の品切れの両方を含んでいます。新商品の売上予測は科学というよりむしろ芸術ですが、商品の発売から早い段階で需要の予兆をつかみ、その予兆を需要計画に素早く取り込む方法を見つけることにより、今までよりも改善させることはできます。既存商品の場合、予測・需要計画を刷新して新しい共通の枠組みを確立することでさらに大きな改善が可能です。

図9.小売業者およびメーカーに対する品切れの影響



出典: Gruen, Thomas W., Corsten, Daniel S., Bharadwai, Sundar, 「Retail out-of-stocks」, Grocery Manufacturers of America (2002年)、IBM ビジネスコンサルティング サービスの分析

新商品と既存商品のどちらも、ソリューションは入手可能なデータをさらに有効活用することにあります。最初のステップとして、VMI (Vendor Managed Inventoryベンダー主導型在庫管理)、POS(Point-Of-Sale: 販売時点管理)、CPFR、小売予測システムなどからさまざまなデータ・ストリームを収集し、需要データ・リポジトリに保管します。次のステップは、戦略、戦術、および運営に関するすべての意思決定に役立つ「汎用」のアウトプットが得られる売上履歴に基づく総合的な予測を行うのではなく、そのデータに基づいて高度な分析を実行して各ストリーム流れを予測します。最後のステップとして、小売業者のデータ・ストリームと出荷スケジュールを考慮に入れながら計画システムを再設計し、月間予測や週間予測から明確に定義された168(24 × 7)時間の計画サイクルに移行します。



### なぜバリュー・チェーンを再構築する必要があるのか

長年、企業は伝統的なアプローチに沿って顧客サービス向上とコスト削減を進めてきました。その結果パフォーマンスは大幅に向上しましたが、多くの場合、これは競争優位確立のためではなく、目先の問題に対処するためのものでした。業界全体として、パフォーマンス改善が可能かつ必要な分野は依然として多く残されています。

- ・ 注文履行率が97%を超える消費財企業は全体の45%にすぎません<sup>9</sup>。
- ・ 20%の企業は顧客注文処理時間が平均の14日に対して20日を超えています<sup>10</sup>。
- ・ 在庫の入庫に10時間以上かけている企業は全体の30%近くに達しており、ピッキング済みの在庫の出荷に10時間以上かかる企業は20%を超えています<sup>11</sup>。
- ・ 電子商取引市場が仕入れコストの削減に役立つことを示す十分な証拠があるにもかかわらず、消費財企業の80%近くが利用しておらず、利用している企業でも仕入れに占める割合が10%以上である企業は全体の5%にすぎません<sup>12</sup>。

伝統的なアプローチは頭打ちになっているなか、企業が自社のサプライチェーンを変革し、パフォーマンスの飛躍的向上を達成するには抜本的な手法を取り入れなければなりません。

### コンプライアンスが結果の直視か

消費者主導のサプライチェーン・ネットワークは、消費者、小売業者、および行政からのコンプライアンス要求や規制圧力に即応できなければなりません。企業が共通してさまざまなコンプライアンス要件を満たすのに重要な能力はトレーサビリティです。トレーサビリティとは、完成品の流通途中での所在を特定し、製品を構成する原材料の供給元をさかのぼって特定し、かつ加工プロセスの間に原材料がたどったルートを追跡する能力です。さらに、原材料または加工プロセスを共用している可能性のある他の完成品を特定することも必要となりつつあります。たとえば、欧州連合(EU)は先頃、遺伝子組み換え(GM)食品および家畜飼料に関する規制を導入し、食物連鎖全体におけるすべてのGM製品の追跡および識別ラベル付けを行うことを義務づけました<sup>13</sup>。

ほとんどの消費財企業は、一般に手作業による書類ベースのシステムを利用しているとはいえ、トレーサビリティの問題に対処する能力をある程度は備えています。しかし、十分な詳細を収集していないため、トレーサビリティに関するすべての質問に回答できるわけではなく、しかも迅速に回答することはきっと無理でしょう。

この問題にはさまざまな面から対処しなければなりません。必要なのは、情報を収集するためのアプリケーションと、収集した情報を保管し、相互リンクし、容易に利用できるようにする IT インフラです。企業が検討すべきその他の能力としては以下のものがあります。

- ・優れた追跡能力を備え、ロットのトレーサビリティ向上を実現する製造実行システム
- ・実験 / 研究開発データの収集を能率化する実験室情報管理システム
- ・材料入庫および商品出庫の流れの追跡を容易にする RFID 対応システム

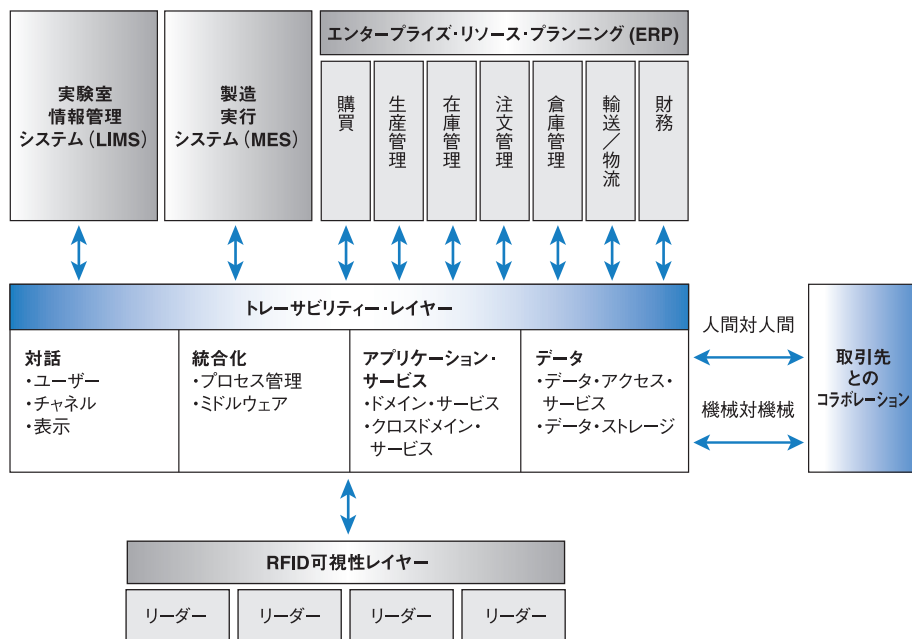
#### RFID(Radio Frequency Identification無線ICタグ):無線がもたらす機会の活用

RFIDは、産業を変革する重要なテクノロジーのひとつで、商品をサプライチェーンのあらゆる段階で電子的に容易に追跡することを可能にします。RFIDタグのコストが下がれば、普及率が飛躍的に伸びることが予想されています。大手小売業者の中には、すでにRFIDイニシアチブへの対応をサプライヤーに求めているところもあります。一方、RFIDは消費財企業にも、労働効率の向上、サプライチェーンのエラーの削減、商品在庫とその所在の可視性の向上、盗難の減少、安全在庫レベルの低減、小売業者に対するサービス提供効率の向上をはじめとする多大な価値をもたらす可能性を秘めています。RFIDにより、企業は市場や事業環境の変化にはるかに迅速に対応することが可能になります。消費財企業は、RFID能力の導入によって得られる自社のビジネスにとっての価値を最大限に高めることができるように慎重に戦略を策定する必要があります。またその際、複数の小売業者の要求に単純に応じることは避けなければなりません。なぜなら、重複や非効率につながる可能性があるからです。そのためにも業界のロードマップに従って業界標準を採用することが重要です(詳細については、IBM/Global Commerce Initiativeのレポート「Global Commerce Initiative EPC Roadmap」を参照)。

ただし、コンプライアンス・システムによって生成される膨大な量のデータを効率よく管理する必要があります(図10参照)。コンプライアンス・プログラムの成否は、最低限のコストで必要な要件を満たすことができるかどうかにかかっています。それにはビジネス・プロセスおよび設備の標準化によって開発時間を短縮し、ロールアウトを単純化する必要があります。また、低コストでスケーラビリティと再現性に優れたアプリケーション統合を優先しながら、全社規模で共通のアプローチを適用することもコンプライアンスのコスト削減に役立ちます。



図10.コンプライアンス監視のためのインフラ



出典:IBM ビジネスコンサルティング サービス

### 既成概念の打破

消費者主導のサプライチェーン・ネットワークの基本的な成功要因は、イノベーションを促進し、エンド・ツー・エンドのバリュー・チェーンを管理し、市場の需要を満たすための新たな方法を見つけることです。消費財企業がプロセス管理を改善し、最終消費者に対する即応性を高めるには、取引先との関係をさらに強化する必要があります。取引先とのコラボレーションに対してより厳格なアプローチをとることの利点は、さまざまな業界の事例や調査から明らかです。たとえば、IBM と IndustryWeek が実施した調査では次のことがわかっています。「業務の卓越性を一段と高いレベルに引き上げるための次の改善分野はコラボレーションです。(より早く、より優れた、より複雑な)新しい商品/サービスを開発し、コスト効果の高い複合型の商品/サービスを生み出し、複数のチャンネルに提供するには真のパートナーシップが必要です。」<sup>14</sup>

これまでのところ、消費財企業の多くはコラボレーティブなイニシアチブやプロセスの全面的な導入に踏み切っていません。業界幹部は、新しい能力を活用して取引先により高い価値を提供し、ひいては自社の売り上げと利益の増大につなげるために、既成概念を打破して自社が小売業者と新たな方法で連携できるように準備する必要があります。

「外部パートナーとのコラボレーションのネックになっているのは、メーカー自身の社内コラボレーション能力です。これは特に物流機能と営業/マーケティング機能の間について言えます。この社内コラボレーションの欠如の主な原因のひとつは、共通の目標と目的の調整不足にあります。異なる機能間の調整と統合を高める役割を果たすのは顧客チームです。顧客チームは意図的に組織間の壁を越え、社内外でのコラボレーションによってコストとサービスのトレードオフをバランスさせようと努めます。」<sup>15</sup>

取引先との効果的な連携は、イノベーション、コスト削減、サービス改善、およびコンプライアンスの成功に不可欠です。以下のようなテクノロジーの発展のおかげで、従来の極端なコスト、リスク、労力の障壁は低くなりつつあります。

- Web ベースの EDI (Electronic Data Interchange 電子データ交換) など、効率性とコスト効果に優れた安全な通信手段
- 使用可能な商品情報レジストリーおよびデータ・プール
- 業界全体での標準の採用
- 経済的圧力による切迫感の取引先間での共有

消費財企業がこの分野で成功するには、どの小売業者とどの分野でコラボレーションを行うのかを明確に決めることにより、コラボレーションを強化するための枠組みを確立する必要があります。その際、すべての取引先との広範なパートナーシップではなく、慎重に選んだ取引先との緊密な統合を重視しなければなりません。

#### 効果的なコラボレーションのための7つのステップ

1. 節減効果や機会をパートナー間で共有するメカニズムの開発など、提携先管理をコア能力として開発する
2. 業界全体でのデータ標準およびデータ同期の広範な採用によりパートナーとの対話の容易化および効率化を進める
3. アプリケーションおよびプロセスの統合/調整により複数のシステム間で表示内容を共通化する
4. イベント・ドリブンのリアルタイム処理やRFIDなどによりエンド・ツー・エンドの可視性を高める
5. 使いやすくスケーラブルなソリューションを設計する(ワークフロー、プロセス・コレオグラフィ、ポータルなど)
6. 予期しないイベントへの対応を可能にする内部プロセスを実装する(アラート、コンティンジェンシー・プランなど)
7. 個々の顧客のニーズに合わせて調整できる適応性に優れた組織構造を構築する(コンポーネント・ベースのビジネス・モデルなどにより)

#### テクノロジーの活用

テクノロジーは、消費者主導のサプライチェーン・ネットワークの他のすべての要素を支える基礎です。しかし、消費財企業では現在、新しいテクノロジーに投資できる資源が不足しています。ほとんどのIT部門は現行のプロジェクトや業務を安定させる作業に追われており、新規の開発を引き受ける余力はほとんどありません。

それでもやはり、将来の競争力を高めるのに必要なサプライチェーンのテクノロジー・インフラへの現在の投資に資源を再配分できるようにするための創造的な方法を見つける必要があります。注目すべき重要な分野は、現在のITアーキテクチャーの改善、アプリケーション統合、およびデジタル世界と現実世界のリンクの3つです。



## 現在のアーキテクチャーの改善

消費財企業の現在のテクノロジー・アーキテクチャーは、多くの場合、次のように特徴づけられます。

- ・ 合併・企業買収活動の結果として生じた本質的に異なる業務モデル
- ・ 非常に複雑なアプリケーションおよび情報アーキテクチャー
- ・ ビジネスの変化に対応するための大規模で多角的なプロジェクト
- ・ 利益をもたらさない短期的活動

消費財企業はこれらの分裂状態を解決し、包括的かつ完全なアプリケーション・セットを構築することにより、より大きな付加価値をもたらす投資に時間と資源を再配分できるようにしなければなりません。

## 社内外のアプリケーションの統合

消費財企業は、自社の拡張サプライチェーン・ネットワーク全体に完全な可視性をもたらすテクノロジーを活用する必要があります。それには、社内のアプリケーションをシームレスに統合し、外部パートナーのアプリケーションに接続できるようなテクノロジーでなければなりません。それにより、消費者と顧客の両方のニーズにより適切に対応できるようになると同時に、市場の状況の変化を見通す能力が得られます。

## デジタル世界と現実世界のリンク

消費財企業のオンライン計画・実行システムは、商品に起ころうとしていることを察知できるように現実世界とリンクされていなければなりません。在庫不足の報告や運転手の貨物明細書がシステムに入力されるのを待っているようでは十分とは言えません。現実の問題にダイナミックに対処するには、衛星追跡やRFIDなどのテクノロジーに加えて、サービス上の重大な問題を特定し、可能な場合は迅速に解決し、解決できない場合は優先順位をつけてエスカレートする分析システムが必要です。

## 今後の道のり

消費者市場は、今後5年から10年の間に、消費者の行動、小売業者の要求、規制要件などの変化を受けて急速に大きく変化する可能性があります。消費財企業は、それらの進展に対応し、競争力を維持するためにも自社のサプライチェーンを根本から見直し、「消費者主導のサプライチェーン・ネットワーク」に変革する必要があります。しかも早急に。変革の実現には多大な時間が必要とされますが、来たるべき未来はすぐにやってきてしまうのですから。

消費者主導のサプライチェーン・ネットワークの構築に必要な変革は、消費財企業が顧客および消費者に対する即応性を次第に高めていく段階的プロセスと考えるべきです。消費財企業は、パートナーシップや新しいテクノロジーを積極的に活用しながら、サプライチェーンに対してまったく新しいアプローチをとる必要があります。

消費財企業は近い将来、多種多様な商品、顧客、および市場に対応できる「目的に合った」サプライチェーンの構築に向けたビジョンを明確に示し、所期の目標を達成するための一連の関連したイニシアティブを策定しなければなりません。このビジョンを実現するには、イノベーションの加速、エンド・ツー・エンドのバリュー・チェーンの再編成、および新たな規制の問題に対応する能力の開発がきわめて重要です。また、不可欠な基本的要素として、コラボレーティブな取引関係の構築と柔軟で統合されたテクノロジー・インフラへの投資も必要です。消費財企業は、大幅なコスト削減、最適な顧客サービスの提供、およびROI(Return On Investment投資収益率)の最大化など、それぞれのビジネス・ニーズに基づいてこれらの取り組みに優先順位をつけなければなりません。

消費財企業がサプライチェーンの変革に向けて一歩踏み出すたびに全体的な目標に近づいていき、小売業者と消費者のニーズの高まりやめまぐるしい変化に迅速かつ効率的に対応できるようになるに違いありません。消費者主導のサプライチェーン・ネットワークが完成すれば、今日の市場の問題だけでなく、将来必ず起こるであろう問題にも適切に対応できる体制が整うはずで



## 関連資料

以下の関連資料は、IBM Global Services ウェブサイトの「Consumer products」ページ(<http://www.ibm.com/bcs/consumerproducts>)の「Literature」タブからご覧いただくことができます。

- "Consumer products 2010: Executing to lead in a world of disruption." IBM Institute for Business Value(2004年5月)
- "The heat is on: Increasing challenges for consumer products companies demand a new approach." IBM Institute for Business Value(2003年12月)
- "Driving value in the CPG/retail industry through data synchronization: The basis for trading partner collaboration." IBM Institute for Business Value(2003年5月)
- "Energize your supply chain network." IBM Business Consulting and IndustryWeek(2004年1月)
- "Global Commerce Initiative EPC Roadmap." Global Commerce Initiative and IBM Corporation(2003年11月)<http://www.ibm.com/industries/wireless/doc/content/bin/EPCRoadmap.pdf>

## 著者について

チャーリー・ホーカー(Charlie Hawker)は、IBM ビジネス・コンサルティング・サービス、Global Procurement Services のリーダーで、Supply Chain Management Practice のパートナーです。

ジョン・ネルソン(John Nelson)は、IBM ビジネス・コンサルティング・サービス、Americas Distribution Sector Supply Chain のリーダーで、Supply Chain Management Practice のパートナーです。

サイモン・テリー(Simon Terry)は、IBM ビジネス・コンサルティング・サービス、EMEA Consumer Products Supply Chain のリーダーで、Supply Chain Management Practice のアソシエート・パートナーです。

## 寄稿者

Marc Bourd\_IBM Institute for Business Value Supply Chain Management リーダー

Sean O'Neill IBM Institute for Business Value マネージング・コンサルタント

Tom Sherlock IBM ビジネス・コンサルティング・サービス、アジア・パシフィック、マネージング・コンサルタント

Mark Yeomans IBM ビジネス・コンサルティング・サービス、EMEA North Region Consumer Products、インダストリー・リーダー

---

## IBM ビジネスコンサルティング サービス

IBM ビジネスコンサルティング サービスは、160 を超える国と地域において60,000 人以上のコンサルタントと専門スタッフを擁する、世界最大のコンサルティングサービス集団です。日本においては、日本 IBM の「ビジネスイノベーションサービス」と PwC コンサルティングが統合し、IBM ビジネスコンサルティング サービス株式会社として新たに発足しました。

IBM ビジネスコンサルティング サービスは、経営革新に求められるビジネスプロセスや業界知識に加えて、業界に特化した問題解決を可能にする技術的なソリューションを深く理解し、実質的なビジネスの価値を生み出すソリューションの設計・構築・実行する能力をお客様に提供いたします。

---

### お問い合わせ

IBM ビジネスコンサルティングサービス株式会社  
100-6318 東京都千代田区丸の内 2-4-1 丸の内ビルディング 18 階  
Tel. 03-6250-8500(代表)  
<http://www.ibm.com/bcs/jp>  
E-mail: [ibcsmtg@jp.ibm.com](mailto:ibcsmtg@jp.ibm.com)