



グローバル成長に伴い再構築すべき アジア太平洋地域のサプライチェーン

多くの企業は、アジアの超高度成長期にビジネスを展開する範囲と製品ポートフォリオを拡大した。変化する顧客ニーズに対応するためには、サプライチェーンにも競争力のあるサービスの提供が不可欠だ。現在これらの企業に残された課題は、差別化出来ずお荷物化したサプライチェーンをどう再建するか、ということである。

著者：レイモンド・ツァン、ピエール＝アンリ・ブト、
ピーター・ガラリア、ミルティアディス・アタナシオ

監訳：ゴヴァース 健二

レイモンド・ツァンはベイン・アンド・カンパニー上海オフィスのパートナーです。ピエール＝アンリ・ブトは香港オフィスのパートナーです。ピーター・ガライアはシカゴオフィスのパートナーです。ミルティアディス・アタナシオはチューリッヒオフィスのパートナーです。各々は業績改善プラクティスを統括しています。

ゴヴァース 健二はベイン・アンド・カンパニー東京オフィスのパートナーで、消費財、小売、業績改善プラクティスを多数手掛けています。

このレポートに関するお問い合わせ：マーケティング・広報 西
03-4563-1103
marketing.tokyo@bain.com

グローバル成長に伴い再構築すべきアジア太平洋地域のサプライチェーン

世界中の経営層にとって、アジア太平洋地域でぎりぎりまで拡張させたサプライチェーンは深刻な悩みの種になっている。なぜならば、このようなサプライチェーンは、コスト環境が激変した現在、企業のグローバル成長を支える役割を果たせないからだ。

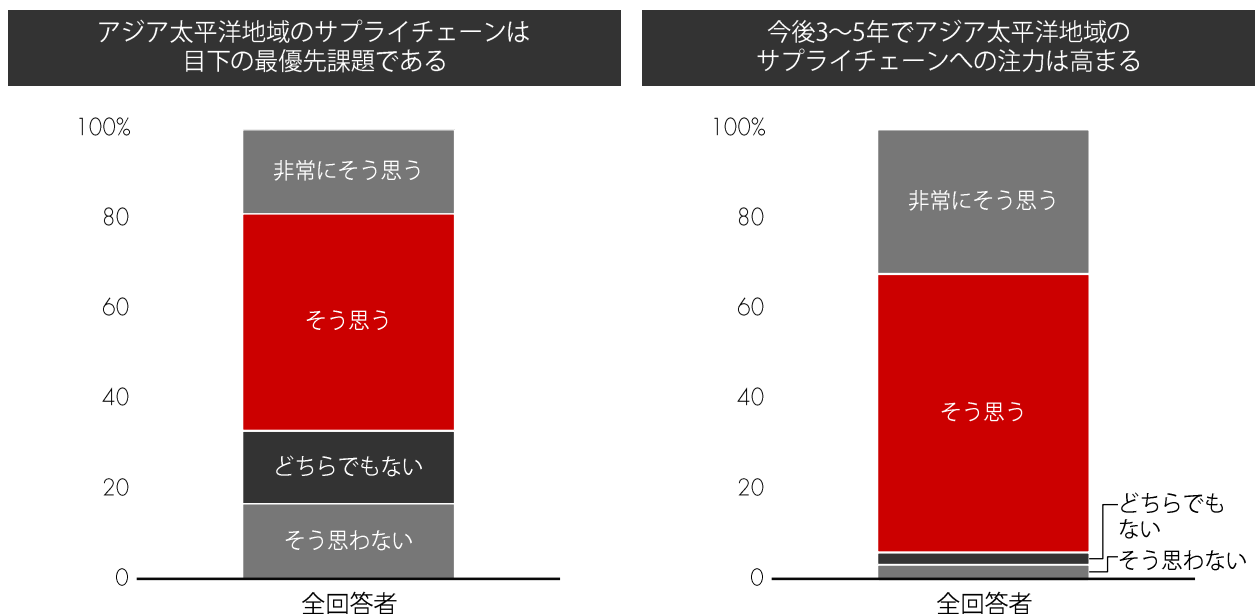
これらのサプライチェーンの多くは、グローバル展開の一環であれ地域向けであれ、ローコスト・モデルに基づき、新製品の数が少なく発売のペースも緩慢な時代に合わせて設計されたものである。しかしローコストという強みは既に失われてしまい、しかもこのモデルが構築された当時は、需要の予測や計画に使う手法は今ほど確率されていなかった。これらの理由からこの地域の多くのサプライチェーンは、企業が事業戦略を実行する上で足かせとなっている。

我々は、この10年間に激変した情勢とアジア太平洋地域の急成長の影響を踏まえて、この地域の国々のビジネス・リーダーたちが自社のサプライチェーンの各ケイパビリティをどう考えているのか、どの点を改善したいのか、何が前途を阻む障害になると考えているのかについて調査した。調査結果から、アジア太平洋

地域のグローバル企業やローカル企業のサプライチェーンパフォーマンスについて明確な実態が把握できた。結論として、経営層は、自社のサプライチェーンは今より高い要求水準を満たさなければならないことを自覚している。どこが力不足であり、何を優先して改善すべきかも認識している。しかし多くの人にとっての課題は、どこから手を付けるべきか決められないことである。

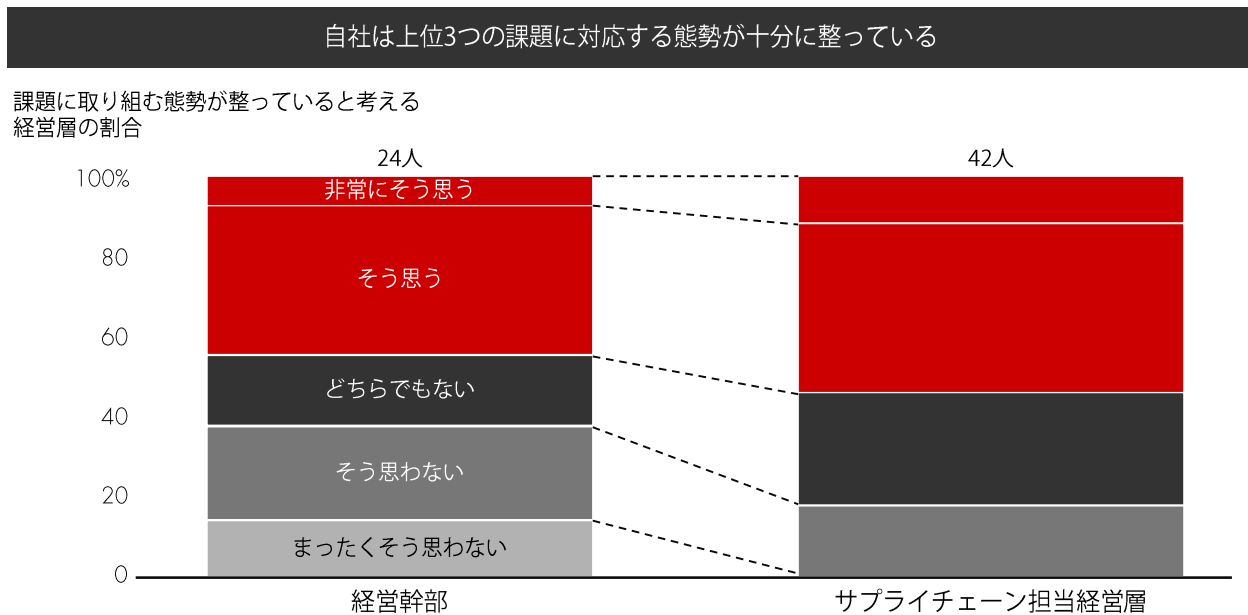
我々は多様な産業分野に携わる66人のサプライチェーン担当の経営幹部・役員にインタビューした。少なくとも70%の回答者は、サプライチェーンは経営上の最優先課題であると答えたが、自己の組織が直面している多くの課題に対応できる状態にあると考えている企業は半数にすぎなかった（図表1と2を参照）。彼らの最大の懸念はコスト上昇への対処と、製品の多品種化とサービス・レベルの向上を管理することである。顧客満足度向上のためにも、サプライチェーンをより柔軟かつ機敏にしないといけないとも考えている（図表3を参照）。また組織間の不整合と有能な人材の不足にも悩んでいる。

図表1: アジア太平洋地域の大多数の企業経営層にとって、サプライチェーンは最優先課題である



注：上のグラフは調査に協力した37人の回答に基づいている
出所：ペインによる2014年の経営層を対象とした調査（回答者=66人）

図表2: 課題に取り組む態勢が整っていると考える経営層は半数にすぎず、経営幹部レベルではさらに悲観的



出所：ベインによる2014年の経営層を対象とした調査（回答者=66人）

回答者は、トップレベルの企業と、自社の一連の項目におけるサプライチェーンのパフォーマンスレベルを比較評価している。彼らの考えでは、格差が最も大きい分野は「戦略との整合性（成長目標を支えるためにサプライチェーンを活用する能力）」「顧客中心主義（顧客サービス・レベルと複雑性の管理）」「デジタル化」「組織および人材」といった分野であった。国内でのみで展開しているローカル企業は、グローバル企業と比較して「複雑性の管理」でトップクラスの企業より劣っていると感じている割合が高い。こういった国内企業（ローカル企業）とグローバル企業の格差が最も小さい分野は、組織および人材であった。

しかし、これほど厳しい環境であっても、一部の企業は正しいこと、つまりサプライチェーンを競争優位のための戦略的資産として再構築している。これらの企業は、最初のステップとして自社の成長戦略をサプライチェーンの具体的な目標にも落とし込む。その目標とは、たとえばコスト競争力を高める、資本効率を向上させる、複雑性や需要の不確実性をより良く管理する、新製品の市場導入までの時間を短縮するなどが挙げられる。このような先駆者達は、同地域の劇的な変

化を背景に次世代のサプライチェーンを構築しつつある。彼らは、これらのサプライチェーンの新たな目標を達成するために調達、製造、流通を網羅する総合的ネットワークを構築することで長期的な売上拡大を実現し、利益率と資本効率を改善する態勢を整えつつある。

情勢の変化を詳しく見る

サプライチェーンへの影響の一部は数年前から出始めていた（図表4を参照）。たとえば中国などの国々の飛躍的な成長を支えたのは、ローコスト生産であった。しかしその優位性は徐々に失われていった。たとえば中国の一時間当たりの賃金は、2012年までの5年間に年率9%で上昇した。ローコストという強みが失われつつある中国で製造する企業は、全体的に各工場の役割や、今後の設備投資を評価し直す必要がある。

グローバル企業もローカル企業も近年は新製品のSKU数を増やして成長に拍車をかけたが、この動きによりサプライチェーンの複雑性が高まった。たとえば電化製品業界では、新製品導入を急がせるプレッシャーは

グローバル成長に伴い再構築すべきアジア太平洋地域のサプライチェーン

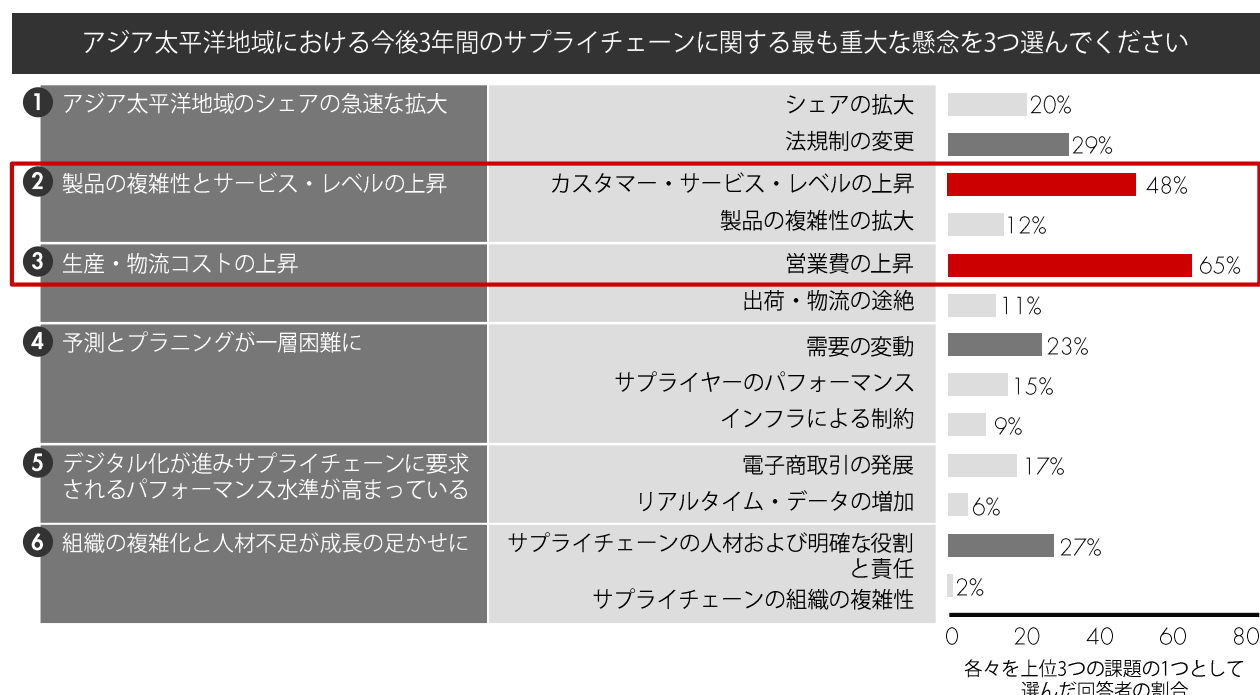
増すばかりだ。アップルのiPhone 4をみると、米国で発売してから3カ月後に中国とタイで、11カ月後にインドで販売を開始した。しかし2014年に発売したiPhone 6ではわずか6週間以内にこの4つの市場で販売を開始している。このような環境で競争したいと考えるのであれば、生産能力を素早く拡大し、在庫が過剰になるのを避けつつ、国別の製品に伴う複雑性を管理できるサプライチェーンが必要である。これらの変化によりサプライヤーへの要求が高まるだけでなく、より効果的にプランニングができるプロセス構築の必要性も出てくる。地理的な対応範囲が拡大すると同時に製品サイクルが短縮されてきているため、サプライチェーンは今より格段に機動性を高める必要がある。

企業は電子商取引の発展に伴う課題にも直面している。現在中国における総発注件数の4分の1はオンラインで行われている。顧客が電子商取引に流れるにつれて、注文履行における選択肢が増えるだけでなく、オンライン事業でも従来型事業でも所要時間とコストへの要

求水準が高まっている。上位企業がプランニングを最適化するためにサプライチェーン・プロセスのデジタル化に投資して、在庫、サプライヤー、サプライヤー・ネットワークをリアルタイムで可視化するように努めているのはこういった需要が背景にある。デジタル化はサプライチェーン担当の経営幹部にとっての最優先課題になりつつあり、実現すればより柔軟で機動性の高い無駄のないサプライチェーンの構築に役立つ可能性がある。

その一方でサプライチェーンの組織管理は一層難しくなっている。ほとんどの企業にとって過去10年間で事業を拡大させるためには、サプライチェーンの規模と複雑性を拡大させる必要があった。多くは効率性が低下し、コントロールしにくくなり、意思決定の遅さに悩まされるようになった。現在の組織は通常複数の工場と流通センターを設けて、より多くの国と製品ラインおよびチャネルに対応している。

図表3: 企業経営層の最大の懸念はサービスへの要求水準とコストの上昇



注：回答者の17%は上位3つの課題の1つとして、これ以外の重要度が低い課題を挙げたが、それは上の表には含まれていない
出所：ペインによる2014年の経営層を対象とした調査（回答者=66人）

グローバル化に伴い再構築すべきアジア太平洋地域のサプライチェーン

図表4: アジアにおける動向が導いたサプライチェーンにとっての6つの深刻な課題



出所：業界の各種レポート、ベインによる分析

意思決定が複雑になるにつれ、サプライチェーンのパフォーマンスに関して必要な情報が迅速に入手できること、組織間の整合性を保つことが一層重要になってくる。経営層、熟練労働者、技術スタッフに優秀な人材を引き付け、育成し、定着させることが依然として困難なことが状況を悪化させているという回答もあった。

これらの問題がアジア太平洋地域のサプライチェーンに影響を与えているが、各々の影響は国や地域によって異なる。物流が集まる中国、インド、東南アジアでは特にサプライチェーン・コストの上昇や消費者からの多品種化の要望やサービス・レベルに対する期待の高まりなどから、より大きな影響がみられる。

これらの動向のインパクトはグローバル企業とローカル企業の間でも異なっている。アジア太平洋地域のグローバル企業は、製品のローカル化に関する判断を下し、サプライチェーンについてもローカルモデル、地域モデル、グローバル・モデルの中から選択しなければならない。一方でローカル企業が直面している複雑性は、これとは異なる種類のものだ。彼らは自国内市場で成長するために新製品のイノベーションを続ける一方で、輸出市場向けに幅広く対応できるサプライチェーンを新たに構築しなければならない。

トップクラスの企業から学ぶこと

どの企業がサプライチェーン・マネジメントの勝ち組であるかは明確である。各種の比較データを見るとアジア太平洋地域の一部のトップクラスの企業が他社をどれほど凌いでいるのかがわかる。たとえばSAPバリュー・マネジメント・センターの比較データに基づく、パフォーマンスが上位4分の1に入る企業は、平均的企業と比べて受注から出荷までの所要時間を最大で10日間短縮、あるいは予測精度を最大で10%向上させていることがわかった。サプライチェーン分野のコンサルティング業務の経験に基づく、トップクラスの企業になるための最初の一步は、現行のサプライチェーンにおけるギャップを見つけ、改善分野に狙いを定めることである（図表5および6を参照）。

我々は経営陣に最初に取り組むべき最重要分野を選択してもらった。その回答に基づき、以下の4つの取り組むべき間に絞り込んだ。他社より競争力をつけたい企業はこれらの間に対し回答を出さなければならない。

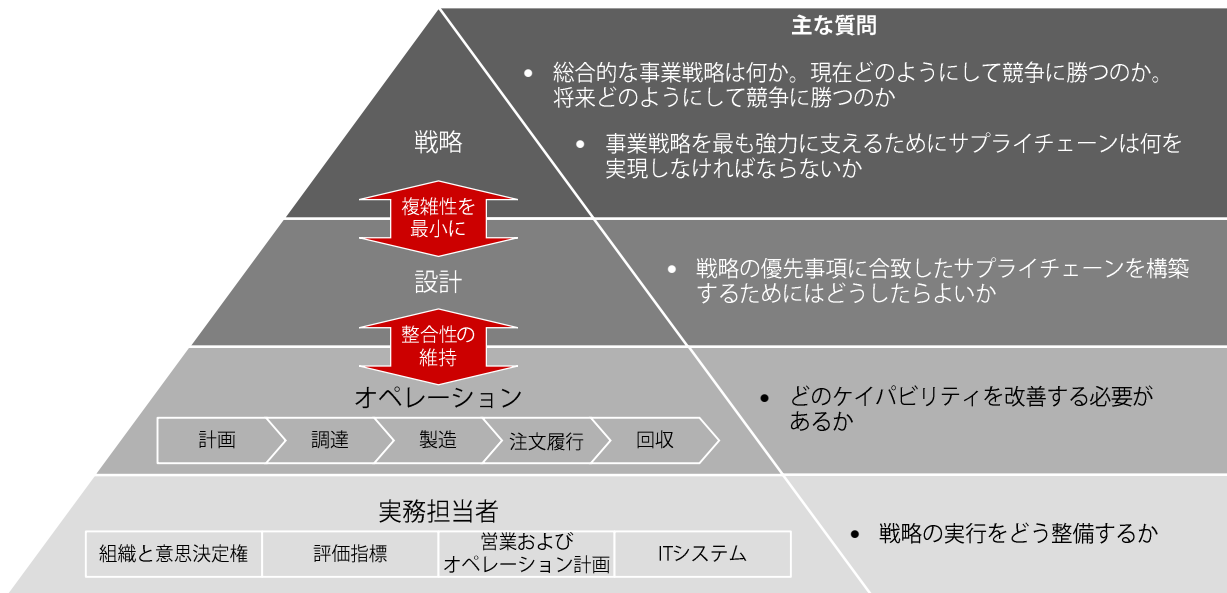
我々は経営陣に最初に取り組むべき最重要分野を選択してもらった。その回答に基づき、以下の4つの取り組むべき間に絞り込んだ。他社より競争力をつけたい企業はこれらの間に対し回答を出さなければならない。

サプライチェーンは自社の戦略に沿ったものか。トップクラスの企業は、現在そして将来どのようにして市場競争に勝ち続けるのかという戦略を明確にしておき、その戦略をサプライチェーンに対しても明確な目標として落とし込んでいる。そしてその目標を達成するために適応範囲とオペレーションを設計する。ここで中国の電子商取引の2大大手であるアリババとJD.comの異なるアプローチを見てみよう。前者は拡大を加速するため、後者は顧客体験を最適化するためにサプライチェーンを設計している。多様な事業で迅速に拡大するというアリババの戦略には柔軟な体制が必要であるため、当初から別会社に大きく依存し、合わせて1,700の流通センターと100,000の配送拠点をもち戦略的パートナー14社と手を携えた。一方、第2位のJD.comはどうか。JD.comはスタート時点からアリババとは異なる戦略、すなわち顧客サービス重視を維持している。この戦略では顧客体験の管理が重要であるため、JD.comは物流の全業務を自前で行うことを選択した。同社は118の倉庫、2,000以上の配送拠点からなる物流網を擁し、中国の130の都市・地区に同日配送、6大都市では3時間以内配送を行っている。

サプライチェーンは最重要顧客に対応できるように設計されているか。アジア太平洋地域のサプライチェーン担当リーダーたちは、最重要顧客を満足させるために必要なサービス・レベルを満たし、対応コストを最適化するために努力している。調査の対象となった経営幹部が「顧客満足度はサプライチェーンの価値を決める最重要項目」であると考えていることも驚きではない。顧客ニーズは常に変わるため、それに追いついていくのは容易ではない。日本のサプライチェーン担当のある経営幹部は、「優れたサービス・レベルが何を意味するかは、アジア太平洋地域の国によって異なり、我々にとっての重要課題は、多様な要求に応えることです」と回答した。

グローバル化に伴い再構築すべきアジア太平洋地域のサプライチェーン

図表5: ベインの考える、事業戦略を起点とする高パフォーマンス・サプライチェーン構築フロー



出所: ベイン・アンド・カンパニー

重要顧客への対応が改善できるようにサプライチェーンを再構築すれば、企業にとって強みになる。たとえばサムスン電子は、B2Bの顧客により良い対応ができるようにサプライチェーンの構成要素を設計し、成功している。同社は共有資源を使ってB2Bの顧客とB2Cの顧客に対応しているが、重要なB2Bの顧客からの注文を優先してオーダーメイドの製品を提供し、業界随一の注文充足率を実現している。このアプローチが奏功して、B2B事業は2013年売上高の6%を占めるまでに成長し、2020年にはほぼ4分の1を達成する勢いである。サムスン電子のサプライチェーンの重要な要素は、需要プランニング・プロセスの構築に投資し、これをパートナー企業と一体化させたことである。その結果、同社の予測精度は業界の上位4分の1に入っている。また同社は、迅速な意思決定を支えるためにサプライチェーン全体をリアルタイムで可視化するべくITインフラを整備した。

サプライチェーンをサポートする組織になっているか。勝ち組は、効果的に協業するための組織を構築し、サプライチェーンの業務全体で各々の役割を明確にしている。また将来の成長を支えるために人材パイプラインの構築（将来に向けた人材の発掘と育成）を行って

いる。家電メーカーのハイアールはこの両面において優れている。単一の家電製品ラインから複数の製品分野とソリューションへと事業が発展するに伴い、ハイアールはサプライチェーンの組織を変革した。同社ではサプライチェーンの全業務を調整するために、サプライチェーン・マネジメントに専念する部門を新設した。この部門は、一括調達によるスケールメリットを実現させ、モニタリングの質も向上させた。同社は、他社の人事異動状況を注視し、ターゲットとする大学でも募集活動を行うなど確実な人材確保のシステムを構築した。ハイアールは組織と人材を重視することにより、過去14年間の平均伸び率25%を実現し、売上高で世界最大の家電メーカーの1つとなった。

サプライチェーンはデジタル化の競争に勝っているか、負けているか。最後に、最も優秀な企業は成長著しいEチャネルで市場シェアを獲得するために投資した上で、サプライチェーンの可視化とパフォーマンスを改善することにより、ライバル企業の先を行っている。2010年に中国の家電量販店のSuning（蘇寧）は、オンラインビジネスに投資すれば、店舗販売における成長鈍化を補える可能性があるかと予測した。

グローバル成長に伴い再構築すべきアジア太平洋地域のサプライチェーン

同社はオムニチャネル戦略を打ち出し、オンライン・プラットフォームを別会社の商品を目玉とする複数カテゴリーの電子商取引サイトと位置付け、越境EC事業を確立した。同社は、リアル店舗では中国のTier 2やTier 3の都市での成長に注力した。この二大戦略を支えるために同社が構築したサプライチェーンは、オンラインとオフラインの両方で提供する商品の調達を一本化し、流通施設を共有するものだった。オンライン専用商品は別個に調達するなど、サプライチェーンにはオンラインチャネルの対応を優先させた。このアプローチが奏功し、リアル店舗はマイナス成長であったが、全体の売上高は2011年から2013年にほぼ6%拡大した。

これらの事例から、アジア太平洋地域では成長が鈍化しても販売、調達、製造の面でチャンスが豊富にあることが学べる。大きな変化を迎える中、多くの企業は今こそアジアにおけるサプライチェーンを改革する絶好の時だと考えている。アジアのサプライチェーンを活用してグローバルオペレーションや、ローカルビジネスを支える上で、今後進むべき道ははっきりしてい

る。再構築のために大きく踏み出すべき最初の一步は、サプライチェーンにおける顧客セグメント別・チャネル別で求められる必須条件を洗い出した上で、自社の全体の戦略をサプライ・チェーンの目標にも明確に落とし込むことである。そしてこれらの目標に基づき将来のサプライチェーンを再構築することである。これまで企業の役に立ってきたサプライチェーンは、何もせずに現状のまま放置した場合、今後何年にもわたり企業の足枷になってしまうだろう。🔴

図表6: アジア太平洋地域のサプライチェーンが優先すべき6つの項目

戦略との整合性	<ul style="list-style-type: none"> アジア太平洋市場全体での成長を支えるために事業戦略をサプライチェーンの具体的なニーズに併せて目標に落とし込む
顧客中心主義	<ul style="list-style-type: none"> 顧客セグメントのニーズに合わせたサービス提供と、一時しのぎではない簡素化を実現。多岐にわたる顧客層に必要なとされるコストを追跡できるプロセスを構築する
サプライチェーンの範囲	<ul style="list-style-type: none"> アジア太平洋地域の範囲を最適化し、有利な場所で資産（たとえば工場）のスケールメリットを実現する。柔軟性をもち、競争力のあるコストを実現するためにアウトソーシングを行う
オペレーショナル・エクセレンス	<ul style="list-style-type: none"> 顧客の要求に応えるために、機能横断で効果的に協働し、確立されたプランニング、効果的なサプライヤー管理、柔軟な注文履行を実現する
組織と人材	<ul style="list-style-type: none"> ローカルおよびグローバルなサプライチェーンのチームに明確な役割と責任を与える。サプライチェーンをその他の業務と全面的に統合する。成長を支えるために人材パイプラインを強化する
デジタル化	<ul style="list-style-type: none"> リアルタイムかつ末端までパフォーマンスを可視化し、Eチャネルの統合を実現するために、最新のベスト・プラクティスを活用したITインフラを構築する

出所：業界の各種レポート、ベインによる分析

Shared Ambition, True Results

ベイン・アンド・カンパニーについて

1973年米国ボストンに創設。現在世界36カ国に56拠点のネットワーク、約9,000名を擁する世界有数の戦略コンサルティングファームです。クライアントとの共同プロジェクトを通じた結果主義へのこだわりをコンサルティングの信条としており、結果主義の実現のために、高度なプロフェッショナリズムを追及するのみならず、きわめて緊密なグローバル・チームワーク・カルチャーを特徴としています。1982年に設立された東京オフィスも、国内およびグローバル企業の最重要経営課題の解決と結果の実現のために邁進しております。収益のフルポテンシャル、事業再建、M&A戦略等の分野で高いシェアを有しています。

ベインの特長

我々は、コンサルティングファームは単なるアドバイザーを越える存在であるべきだと考えています。クライアントの立場に立ち、プロジェクトではなく結果をご提供します。成功報酬等を通じて、クライアントと目的を同一化します。ベインのResults Delivery®はクライアントの成果達成を支援し、会社のロゴになっているTrue North（真北）は、ベインが常にクライアントや社会に対して正しいことを行う、という理念を表しています。



For more information, visit www.bain.com

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA • DUBAI
DUSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS • LONDON • LOS ANGELES
MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO • PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH
ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, D. C. • ZURICH