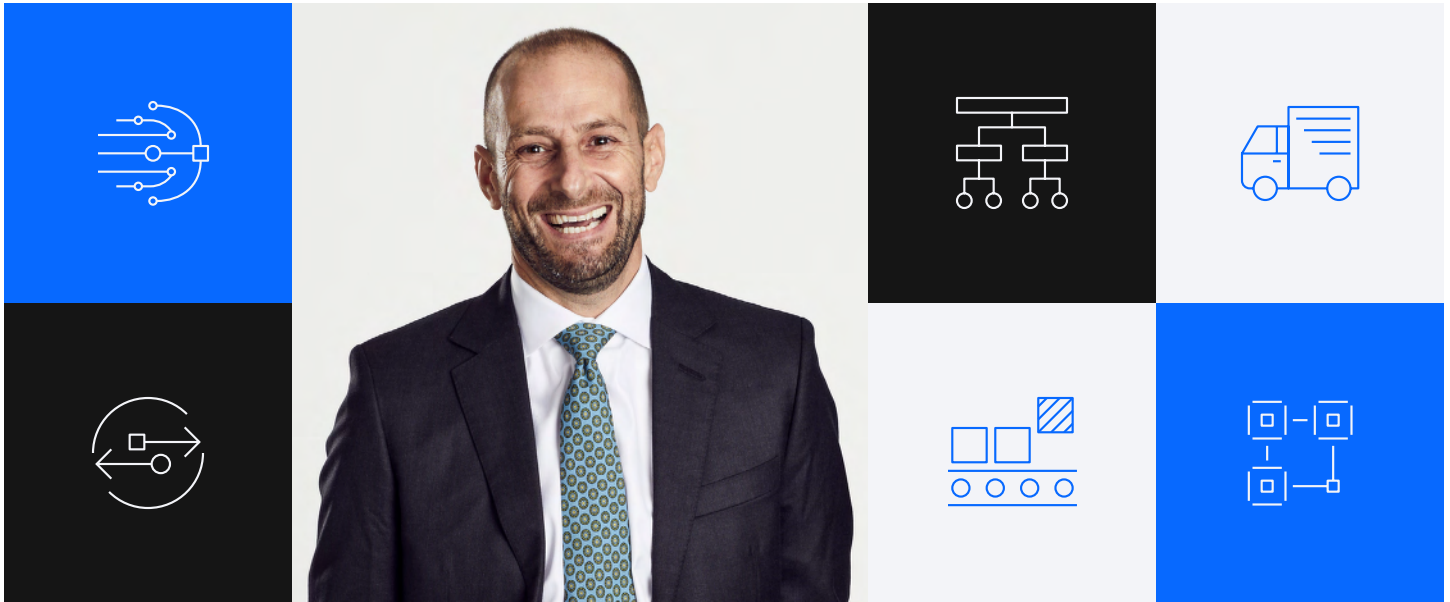


サプライチェーン

サプライチェーンをスマート化して 効率とアジリティー、レジリエンスを改善

インテリジェント・ワークフローは現代のサプライチェーンを変革し、サイロ型の仕組みを打破して課題を克服、新たな現実を生み出します



このQ&Aは、ビジネス変革のトレンドを探る「視点の変化を目指す」シリーズの一部です。詳細は、<https://www.ibm.com/jp-ja/smarter-business>からご覧いただけます。

ジオナサン・ライトは、IBM Servicesのグローバル・コグニティブ・プロセス・リエンジニアリングとサプライチェーン・コンサルティング担当マネージング・パートナーです。プロセスと人、先進テクノロジーが交差する分野で多国籍大企業向けにグローバル業務変革のコンサルティングを提供しています。エクソン、アクセンチュア、アーンスト・アンド・ヤングでの勤務経験があります。

Q:2020年の混乱をきっかけに、企業のサプライチェーンの管理方法はどのように変化していますか？

A:過去6カ月間にわたる変革期で、私たちは生まれて初めて供給ショックと需要ショックの同時発生を目の当たりにしました。武漢の都市封鎖から供給ショックが始まり、その後各国が都市封鎖を次々で行う中で需要ショックが引き起こされ、その結果、あらゆる業界で消費者支出が大きな打撃を受けました。このため、サプライチェーンに想像を絶する混乱が生じ、さまざまな亀裂が明らかになったのです。そして、将来のサプライチェーンのあり方について再考を迫られました。

サプライチェーンの観点から見ると、過去30年間は比較的安定した時期でした。従って、前年度に基づいて需要計画を立てることもできたのです。過去の実績が将来の予測に役立っていたからです。しかし状況は一変しました。将来の状況が、多くの要因に左右される時代となりました。都市封鎖中かどうか、その場合どの段階にあるのか、子どもたちは学校に戻っているのか、といった多くの要因や、需給シグナルに重大な影響を及ぼすその他の要因があります。過去が将来の指針とはならず、サプラ

イチェーンの管理について今までの考えを見直す必要に迫られました。現時点では、サプライチェーンの未来は非常に不安定にみえます。

Q:企業ワークフローの新しいモデルによってサプライチェーン管理の流動性・柔軟性はどのように改善されるのでしょうか？

A:従来のワークフロー・モデルは、比較的安定した状態が長い間続いていた時期に構築されたものです。過去数十年、サプライチェーン管理だけでなくビジネスのあらゆる側面において、業務は特定のプロセス別にサイロ化され分断されてきました。一連の業務プロセスの中で、ある作業の担当者が次の作業の担当者に仕事をつなぐという通常の方法では、企業にとってプロセス全体を見渡せる可視性はほとんど得られません。

今、テクノロジーの成熟と2020年の混乱が原動力となり、こうしたサイロをつないで、作業をただ手渡していくやり方ではなく、エンドツーエンドのワークフロー全体を最適化するサプライチェーン変革が始まっています。企業はいま、「部署の垣根を取り払い、1つのプラットフォームを設置して、あらゆる部門で同一のデータや情報に基づいて業務を遂行できないものだろうか。そうならば、より効果的かつ効率的ではないか」と自らに問いかけています。

企業は、従来のワークフローを見直し、インテリジェント・ワークフローを生み出すべきです。インテリジェント・ワークフローとは、プロセス改善のベストプラクティスとAIやブロックチェーンといったエクスポネンシャル・テクノロジー（指数関数的に進化するテクノロジー）を組み合わせたものです。インテリジェント・ワー

クワローは、サイロ化した部門の壁を取り払い、スピードとアジリティ、レジリエンス(柔軟な危機耐性能力)だけでなく、エンドツーエンドでの可視性も高めます。

Q: 未来のサプライチェーンとはどのようなものでしょうか？

A: 未来のサプライチェーンの原動力となるのは、インテリジェント・ワークフローを構築するエクスポネンシャル・テクノロジーでしょう。サプライチェーンは、ハイパーオートメーションと活発な投資に向かっていると思います。パンデミックによって多くの企業がサプライチェーン・テクノロジーへの投資が不十分だったことに気付いたことは明らかです。そして、企業は血と汗と涙のじむような努力で対応してきました。サプライチェーン分野で、テクノロジー投資の大きな波が押し寄せて来ています。これは、業務プロセスの変革、需要計画と供給計画の差別化、2次下請けのサプライヤーに関する可視性の大幅改善を目指す取り組みです。この傾向は今後も拡大し続けるでしょう。

これほど変動が激しい環境にあるため、自社の露出を高めるにはサプライチェーンとより連携しつなかりを強化することが必要です。そのため、今後10年間は需給を中心としたネットワークの最適化に注目が集まるでしょう。それはサステナビリティ、リスクの露出低減、リードタイムの短縮という観点から良い流れといえます。

Q: サプライチェーン管理は本当に差別化のポイントとなりえますか？

A: その通りです。デマンド・センシング(需要感知)がそのよい例です。世界の主要なサプライチェーンはデマンド・センシングを中心としたものになるでしょう。IBMでは、実際の需要シグナルをよりよく把握するために、「[継続的インテリジェント・プランニング](#)」と呼ぶプロセスを使用しています。例えば、特定のストック・キーピング・ユニット(SKU)について、いかなる時点においても特定の郵便番号に該当する地域における消費者行動を左右している要因を正確に把握できます。「今の売れ筋商品は何か」という疑問に対する答えはやはり、その地域が都市封鎖中かどうか、学校やビジネスが再開しているかどうかなどの上述の要因に加え、天候も含めたその他多くの要因に左右されます。これらすべてのデータをリアルタイムで分析し、アルゴリズムを使って「これがこの郵便番号の地域で今日2万SKU売れた理由だ」と言えるのは大きな強みといえるでしょう。さらに翌日や翌々日の予測も可能です。これほど明確な需要シグナルが利用できれば、製造部門やサプライチェーンにフィードバックできる貴重な情報を手に入れたこととなります。

“ 2020年になって、企業はようやくサプライチェーンが業務の要であることに気づいたというわけです。

実際、サプライチェーンが差別化の要と気付くのが早かった企業は、すでに最高財務責任者(CFO)からより多くの予算を得て変革を開始しています。これは重要なことといえるでしょう。というのは、長年にわたり、企業はサプライチェーン投資の資金確保に苦慮してきたからです。投資資金はまず、マーケティングやブランディングなど、対顧客業務に振り向けられてきました。2020年になって、企業はようやくサプライチェーンが業務の要であることに気づいたというわけです。

Q: サプライチェーン管理における真のゲームチェンジャーとなっているのはどのテクノロジーでしょうか？

A: いわゆる次世代テクノロジーが同時に成熟して集約され始めています。人工知能(AI)や自動化、ブロックチェーンがすべてクラウド環境で集約され、インテリジェント・ワークフローを構成しています。これは、コスト削減、生産性の向上、人の経験の改善に役立つ、自動化されたアジャイルなワークフローです。実際私たちは、これらのテクノロジーで、弊社の多くのお客さまがコロナ禍初期の課題を乗り越えるため今まで以上にアグレッシブな分析を行って支援しました。例えば、ある小売業者は、スナック製品などのファミリー・パック需要が突然高まっていることを早期に検知したことで競合に先んじることができました。消費者は、職場に向かう途中でシングル・パックを買うよりも、家庭で消費するためのファミリー・パックを買うようになったのです。そのため、その小売業者はシングル・パックではなく、多くのファミリー・パックを調達しました。

現代のサプライチェーン管理は、AI、自動化、ブロックチェーン、その他のテクノロジーを使った、需要ショックと供給ショックの複雑性、そしてどちらかがいつでも発生する可能性に対処できるインテリジェント・ワークフローを構築することを意味します。