



マイクロ サプライチェーン

複雑性と多様性のバランスを取る

多様でカスタマイズされた商品を求める顧客が増加しており、企業の対応は複雑性が増し、コスト面で大きな負担が生じています。競争のためには、企業は適切なコストで収益性の高い顧客セグメントを特定し、価値を提供する方法を見出す必要があります。マイクロサプライチェーンは限定的で、分散管理され、機敏な「ミニオペレーティングモデル」です。そしてサプライヤーと柔軟な契約・協業関係を持ち、顧客の購買地点に近い場所で生産されます。サプライチェーンのリーダー企業は、多様性がもたらす価値の源泉——スピード、サービス、コストなど——を理解し、標準的なプロセスを用いて価値を提供するデリバリーシステムを最適化することにより、複雑性と多様性のバランスを取る必要があります。

複雑化する サプライチェーン

かつて、サプライチェーンはコスト削減が最重要課題でした。過去数十年にわたり、長期契約に裏打ちされた新興国への製造アウトソーシングを通じて規模の経済を獲得する、大規模に統合されたグローバルなネットワークが構築されてきました。

しかし、このようなサプライチェーンには、きめ細かくカスタマイズされた商品の即日配送を期待する、今日の顧客を満足させられるほどの柔軟性やスピード感はありません。顧客セグメントの指数関数的な増加は、「万能な」サプライチェーンオペレーティングモデルでは対処しきれないのです。

既存のモデルに多様性とスピードを追加しようとする、複数の製品ライン、継続的なプロセス改善、自動化、在庫の合理化、サプライヤーや流通業者の増加への対応など、極めて複雑な状況が生じます。新しく設定したセグメントごとに、間接費などのコストが増え、規模の経済性が相殺されます。

あらゆる企業が顧客中心主義になることを目指していますが、実現できることには限界があります。すべての顧客を満足させようすると、製造、物流、在庫管理、顧客サービスのコストがかさむ恐れがあります。一方、コスト意識が強すぎると、大切な顧客へのサービスが不十分になりかねません。実際、複雑性が増すなかで、最も収益性の高い顧客セグメントを特定し、そこに重点を置くことさえも困難になる可能性があります。

将来のサプライチェーンの成功は、顧客が求める多様性と、複雑性に伴うコストのバランスを取れるかどうかにかかっています。



「市場機会、すなわち『プロフィットプール』を特定し、サービスを提供するセグメントから最大限の価値を引き出せるようにオペレーションを調整することが重要です」

Yatish Desai

Managing Director, Supply Chain and Operations,
KPMG米国

複雑性と多様性の バランスを取る

サプライチェーンの複雑性にうまく対応することが、コスト、価値、競争優位性を最適化するための鍵となります。議論の出発点は、コストと価値をより深く理解することですが、コストと複雑性は比例関係にないため簡単なことではありません。下記「従来のサプライチェーン」の図が示すように、コストは多様性に合わせて急増し、収益の増加ペースがコスト増に追いつかないことがあります。

企業が複雑性をコントロールし、「これからのサプライチェーン」の図のように収益を向上させるには、2つの重要なブレイクスルーを起こす必要があります。



1. 多様性の価値の源泉を理解する

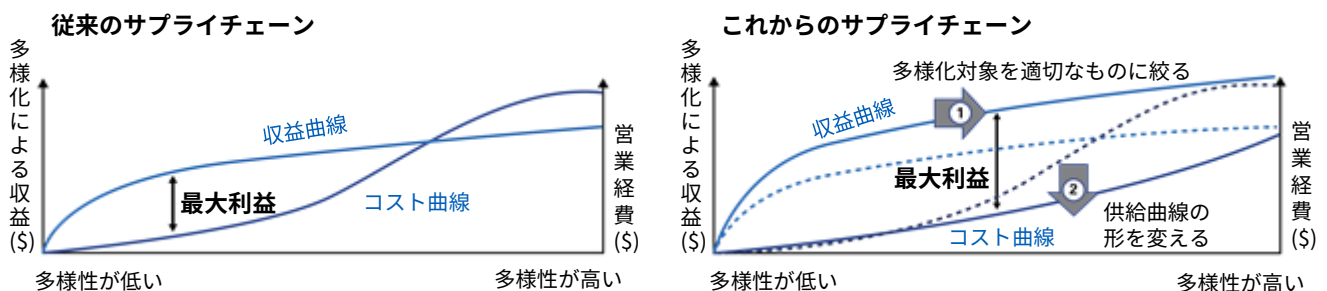
多様であること自体に必ずしも価値があるわけではありません。企業は顧客とチャネルのニーズを分析すべきです。スピード、あるいは機能性を重視するセグメントもあれば、やはり低コストを望むセグメントもあります。また、自社の商品・サービスを競合品と差別化する最適な方法も見極める必要があります。



2. デリバリーシステムを最適化する

この目的は、各セグメントのニーズに合った商品・サービスを提供し、各顧客セグメントに対応するプロセスを標準化することにより、最低限のコストで最大の価値を提供することにあります。このような「ミニオペレーティングモデル」は、特定の顧客グループを対象としたマイクロサプライチェーンとして知られています。

オペレーティングモデルの収益性



マイクロ サプライチェーン

マイクロサプライチェーンは、複雑化に伴うコストと、商品・サービスの多様化によって得られる価値のバランスを取ることができます。これは、プロセスではなく顧客を基本とするものであり、特定の顧客セグメントに対応して、製品、ポリシー、生産体制、フロー、システムをカスタマイズすることを企業に促します。

マイクロサプライチェーンは極めて柔軟性が高く、製造業者はごく短期間で調達、生産、納入方法を切り替えられるため、需要の変化に応じた新製品発売や、生産量の迅速な調整ができます。また、販売段階まで製品の汎用性を保持することにより、できるだけ顧客に近い場所で生産し、最大限の価値を創出することを目的として、より分散化された形態で運営されます。

マイクロサプライチェーンは、ほぼ独立したミニオペレーティングモデルであるため、ある顧客セグメントに対するサービス提供方法が他のセグメントに影響を与えることはありません。企業は複数の標準作業プロセスを並行して実行できるため、さまざまなバリエーションの商品を扱うことで発生することの多い、複雑化に伴うコストを軽減できます。



「柔軟性の高い委託生産により、企業は従来の固定費の多くを変動費に置き換え、需要の変化に迅速に対応することができます」

Peter Liddell

Partner, AsPAC Head of
Supply Chain,
KPMGオーストラリア



現地生産・組立のメリット

マイクロサプライチェーンでは、価値の低い標準品や高価値製品の標準部品は、既存のグローバル工場で大量生産を継続できます。非標準の部品や製品は、顧客の購買地点近くで生産・組立を行います。これにより、多くの汎用部品で製品を構成し、個人の嗜好に合わせて素早く簡単にカスタマイズできるモジュール化への移行が加速します。3Dプリントが重要な役割を担うことは明らかで、最終顧客に近い小規模な施設で特注デザインに仕上げることが可能です。委託生産は、大量生産に関連した固定費を削減できる、さらなる可能性を提供します。

現地での生産・組立の拡大により、多くの輸送ルートが大幅に短縮され、その多くは現地ニアショア拠点と本国拠点間の輸送のみとなります。これにより物流コストが削減されるだけでなく、二酸化炭素排出量も削減されます。物流プラットフォームを通じて、現地の登録された個人を含む、より幅広い現地輸送事業者に門戸を広げたラストワンマイル輸送がますます重要視されます。

KPMGインターナショナルの『Future-proof your reverse logistics』で示しているように、返品は、輸送、漏出、保管、廃棄の観点から、事業運営費の増大につながります。リバースロジスティクス年間コストは、2020年には米国だけでも5,500億ドルに達すると予想されています¹。リバースロジスティクス専門事業者は、ノウハウを提供してコストを最適化でき、これはライフサイエンスなどのような規制の厳しい業界では特に重要なことです。また製造業者は、返品を最初の輸送開始地点と位置づけ、現地倉庫に商品として保管し、対象顧客にプロモーションや割引価格で販売します。そうすることで、コストと廃棄を削減し、陳腐化を防ぎます。

マイクロサプライチェーンは、複雑化に対処できるだけでなく、金利や為替レートの変動、税制改正、関税割当、賃金インフレ、不作といったマクロ環境に対しても影響を受けにくいのが特徴です。



委託契約

サプライチェーンが機敏性と柔軟性を求められるようになることから、長期的に固定された契約は時代遅れになると予想されます。4PLや5PLが環境全体の重要なコーディネーターとして機能するに従い、短期的なバリューチェーンが成長し始めています。

今後のパートナー契約は、短期的であるべきです。それにより、生産量の増減や製品の変更・カスタマイズに対する自由度を高くでき、固定資産投資を抑える「アズ・ア・サービス(as a Service)」モデルへの移行が進みます。関係者が増えるにつれて、標準を維持し、自由なデータフローを提供し、さらにサイバーセキュリティとデータのプライバシーを守るために、特に小規模事業者との間で、サービス品質保証の重要性が高まります。データの所有権も重要な問題です。顧客データにアクセスできなければ可視性が損なわれ、販売やマーケティングの機会が制限されるからです。



コラボレーション

企業が事業のコストと複雑性を軽減しようと取り組むため、異業種間や競合他社とのコラボレーションが増加するとみられます。マイクロサプライチェーンには、4PLや5PLに加え、より多くの委託製造業者、卸売業者、流通業者、倉庫事業者など、膨大な数のプレイヤーや物流ルートが関係します。サプライチェーン・プラットフォーム事業者の出現によってさらに選択肢がもたらされ、製造業者は顧客、流通業者、卸売業者、そして前述のラストワンマイル輸送サービス向けのチャネルの1つとして、プラットフォーム事業者のサプライチェーンの一部または全体を選択できるようになります。

¹ Costs of return deliveries in the United States in 2017 and 2020 (in billion U.S. dollars), Statista 2021

バランスの取れた マイクロサプライチェーンを 実現するための3つのステップ

競争力を高めるため、これからのサプライチェーンはより低い提供コストで顧客が求める多様性を実現する必要があります。市場を複数の「プロフィットプール」に分割することにより、企業は最も魅力的、かつ急速に成長している市場セグメントから大きな価値を得ることができます。

マイクロサプライチェーン構築のための3つの主要ステップを以下に示します。

1

市場における価値の源泉——スピード、品質、価格、利便性、サービスレベル、製品機能、カスタマイズなど——を特定し、理解します。それぞれの価値の源泉に基づいてセグメントを作成し、その規模を測定して競争優位性、潜在的利益率、将来の成長率を評価します。次に、これらのセグメントに提供する製品・サービスを開発します。

2

複雑化に伴うコストをセグメントごとに測定し、サプライチェーン全体のコスト要因を把握します。各セグメントにサービスを提供するための人件費、インフラ、サプライヤー、物流コストを評価します。

3

多様性とコストの最適なバランスを特定し、パフォーマンスのトレードオフを見つけるため、多岐にわたるバリューストリームを組み合わせたモデルを作成します。これにより、応答性、柔軟性、コストをさまざまに組み合わせて提供した場合のコストと価値の変化を示すシナリオを考えることができます。

KPMGによる支援

KPMGは、今日のビジネスリーダーがソリューションだけを必要としているのではなく、信頼できるビジネスアドバイザーを求めていることを認識しています。KPMGのメンバーファームネットワークは、業種を問わず、サプライチェーン変革の取組みがもたらす価値を増大させることができます。

世界的なメンバーファームネットワークから多彩な人材を集めたKPMGの専門分野横断型のチームが、深い業界専門知識とアジャイルアプローチを組み合わせ、企業が社内の既存価値を引き出して、将来の持続可能な成長を達成していけるように支援します。

KPMGは、さまざまなフレームワーク、方法論、そしてツールを最大限に活用することで、サプライチェーン機能の見直し、設計、最適化に取り組む企業を支援します。

- KPMGは豊富な知見と経験を活かし、企業がオポチュニティとコストドライバーを従来よりも迅速かつ効果的に特定するための、洗練された専用のデジタルアナリティクスプラットフォームを開発しました。
- KPMGが開発した、一連の独自のオペレーティングモデルとテクノロジーアクセラレーターにより、サプライチェーンの機能を劇的に向上させ、変革の取組みに関する投資の収益化を、より一層早めることができます。
- KPMGが編み出した、バリューチェーン全体にわたってコストを特定・精査するための体系的な方法論により、製品ポートフォリオに関連するコストから、各製品の設計・生産・流通のすべてのプロセスに至るまで、徹底的なコスト診断を実施します。これは、コストの発生源に対策を打つことを可能にするアプローチです。
- KPMGは価値を最重視します。さまざまなツールや方法論を駆使することで、サプライチェーンの変革に伴って生じるコストを上回るROI向上の機会を見つけ出し、実現します。KPMGは、サプライチェーンの機能を向上することの価値を速やかに享受できる、変革ロードマップを作成することが可能です。
- KPMGは、「価値低下」と「価値向上」に関する複雑さの区別が可能となるフレームワークとアナリティクス機能を提供します。多様な製品と複雑なプロセスの最適なバランスを図るために、業務を標準化した柔軟性のあるオペレーティングモデルの構築を支援します。



KPMGの優位性

KPMG Powered Supply Chainは、業界をリードするプラクティスとプロセス、事前に構成されたクラウドベースのテクノロジーアプリケーション、および次世代のデリバリーフレームワークを統合し、サプライチェーンの変革に乗り出す企業の第一歩を支援します。KPMGは、以下のような形で企業のビジネスに貢献することができます。

- 顧客中心のビジネスモデル、事前に構築されたKPIライブラリ、データモデル、レポートを活用することで、企業が目指すカスタマーエクスペリエンスに即した形でサプライチェーンを構築します。
- ベストプラクティスなプロセスアーキテクチャ、強力な管理カタログ、市場をリードするサービスデザインにより、供給継続性の問題を予測し、迅速に解決します。
- 業界に関する知見と先進的なデータアナリティクスを活用することで、販売予測ではなく実需に基づいたロジスティクス能力を編成します。
- KPMGのターゲットオペレーティングモデルを活用して、持続可能な変革を推進し、サプライチェーンの価値を高めます。

KPMG Powered Supply Chainは、実装リスクを軽減し、明確で一貫性のあるROIを実現して、ビジネスの継続的發展を支える強固なプラットフォームを提供することを目的としています。

KPMG Connected Enterpriseはデジタルトランスフォーメーションのための、顧客中心志向の全社的なアプローチです。これは、企業のあらゆるプロセス、機能、およびその関係性を1つの目的に集中させ、企業の力と潜在能力を活用することで、収益性の高い持続可能な成長を促進します。フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスを隔てる垣根は崩れつつあります。将来を見据えた企業は、今、販売からサプライチェーンに至る組織のあらゆる部分が互いに連携して企業の期待に応えていく、新しいオペレーションモデルを生み出そうとしています。

KPMG Ignition Centerは、KPMGの最も革新的な空間です。KPMGの従業員同士やクライアントと仕事をする新しい空間そのものであり、21世紀の企業が必要とする新しいタイプの人材をKPMGが獲得するのに貢献し、KPMGのテクノロジーソリューションを展示する拠点としての役割も果たしています。KPMG Ignition Centerは、世界中に広がるKPMGのメンバーファームネットワーク全体にわたって設けられていますので、是非ご来場のうえ、未来の世界をご体験ください。

Link : KPMG Powered Supply Chain (英語サイト)

KPMG Ignition Tokyo



アナリストからの高い評価

KPMGは、新しい主要レポートの1つである「**The ALM Vanguard: Supply Chain Planning Consulting 2019**」において、サプライチェーンプランニングコンサルティングサービスの主要グローバルサービスプロバイダーに選定されました。このレポートでは、「KPMGは、企業の計画部門を真に統合された高機能なオペレーションへと進化・成熟させ、望ましい成果を達成する能力を備えた組織へと変貌させることに一貫して成功してきた」と評しています。

Link : The ALM Vanguard: Supply Chain Planning Consulting 2019 (英語サイト)



その他の受賞歴

ALM (リンクは英語サイト)

- ALM IntelligenceのSourcing Strategy Consulting 2018でVanguard Leaderの評価
- ALM IntelligenceのProcurement Operations Consulting 2018でVanguard Leaderの評価

お問合せ先

KPMGコンサルティング株式会社

T : 03-3548-5111

E : kc@jp.kpmg.com

home.kpmg/jp/kc

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2019年11月に発行した「Micro supply chains -Balancing complexity and variety」をKPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved. Designed by CREATE | CRT117325 November 2019

© 2021 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 21-1069

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.