

## ラウンドテーブル

### 「今後のグローバルビジネスにおけるサプライチェーン、IT 戦略の展望」

日時：2013年7月23日（火）10：30～17：00

場所：機械振興会館 5階 5S-1 会議室

#### 目的：

「グローバル IT 戦略」「グローバルサプライチェーン情報基盤」のあり方につき、自由な意見交換を行う。

#### 出席者：

講師	梶田 ひかる	元 高崎商科大学
参加者	重松 隆之	日本ヒューレット・パカード株式会社
参加者	深沢 修	旭化成せんい株式会社
参加者	松浦 航太郎	三菱商事株式会社
参加者	田中 成幸	センコー株式会社
参加者	津田 聡	株式会社 JSOL
SIPS 委員	兼子 邦彦	小島プレス工業株式会社
SIPS 委員	河野 祐一	住友化学株式会社
ファシリテーター	関口 秀雄	日本 IBM 株式会社
アドバイザー	藤野 裕司	株式会社データアプリケーション
オブザーバー	石垣 充	一般財団法人日本貿易関係手続簡易化協会
オブザーバー	谷川 伸司	キヤノンソフトウェア株式会社
オブザーバー	竹内 正人	株式会社インテック
オブザーバー	種 明日香	日本 IBM 株式会社
事務局	菅又 久直	サプライチェーン情報基盤研究会
事務局	坂本 理枝	サプライチェーン情報基盤研究会

#### 審議事項：

1. 講演：グローバル SCM 情報連携
2. 参加者の関心ごと：参加者各位
3. 事前アンケート総括：ファシリテーター
4. 重要テーマ：審議



## 1. 講演：グローバル SCM 情報連携

講師：梶田ひかる氏より、次の内容の講演が行われた。

### (1) 日本企業のグローバル SCM の発展段階

ステージ 0：日本を拠点とする輸出

ステージ 1：グローバル生産体制（例：食品業界）

ステージ 2：グローバルの情報化（例：化学業界、機械業界）

ステージ 3：地域単位統制（例：電機業界）

\* 欧米は進出時より、ターゲット市場とそこへの供給地点を考慮している。

### (2) グローバルサプライチェーンの現在

課題→開発国向け製品を作る能力が低い。

課題→生産の海外進出によりノウハウが海外へ流出。

課題→グローバル物流では輸送の前後に時間がかかる（書類作成、通関処理、輸送手配）。

例：輸送時間が 12 日なのに、リードタイムは 1.5 ヶ月（在庫 3 ヶ月相当）。

### (3) 地域別物流の違い

・中国：物流コストは GDP 比 15%。

内陸への物流インフラは整備段階。

省間での物流には制約。

・ASEAN：国により物流インフラの整備状況は異なる。

・北米：物流コストは GDP 比 10%弱。

自家物流が多い。

ドライバー規制により、ドライバー不足。

2014 年のパナマ運河拡張により、アジアからの物流が変化。

・欧州：フォワーダー／3PL が発達。

東欧が西欧の製造拠点。

### (4) グローバル SCM と情報連携

・グローバル VAN（デカルト社、GXS 社等）による情報連携が行われている。

・見える化によるパフォーマンス評価やアラートの仕組みが必要。

### (5) グローバル SCM の高度化

・国際 VMI

・バイヤーズ・コンソリデーション

・流通工程も含めたトレーシング

## 2. 参加者の関心ごと：参加者各位

- ・海外（中国、タイ）での現地人材不足があり、事業拡大が難しくなっている。
  - ・事業の海外進出・撤退にはスピードが重要。
  - ・スピード重視のため、現地のシステムがバラバラになってしまう（ツールキットを用意し、統一システムをスピーディーに構築することを考えている）。
  - ・海外進出では、現地生産・現地販売が原則。
  - ・一般素材は海外、高付加価値製品は日本国内生産が崩れ始めている。
  - ・新工場は海外に作るため、新しい設備は海外に導入される。
- 
- ・サービス水準への顧客要求がきびしく、日本でグローバル EDI サービスを始めるのは難しい。
  - ・日本ではバーコードの読み取り精度が良く、RFID 導入の効果が出にくい。
- 
- ・原産国から仕向国に輸送する場合、仕向側が直接需要家であるケースは少なく、自グループ内（現地法人、関係会社等）等への販売の形態が多い。
  - ・物流をとまなわず、物品の購入権だけを売買する取引が、物品取引に混ぜて実施される業界もある。
  - ・本邦において、現地在庫をシステムを通じて詳細に把握したり管理するのは困難で、また会計制度上でも在庫計上が難しい（非居住者在庫の扱い）。
  - ・国内の法的規制により、輸出手続きに時間がかかっている側面もある。製造計画に合わせて先行手続きが可能かどうか等の、制度との兼ね合いもある。
  - ・決済リスクに合わせた決済手段を選択することで、決済コストを圧縮したり、回収期間を圧縮することが可能。リスクポジションは変化するため、定期的に見直しが必要。
- 
- ・国際取引における海外取引先との直接 EDI の引き合いは少ない。
  - ・外資系企業も、日本での EDI は国内プロバイダーを使う。
  - ・現地における人材マネジメントが重要（日本的な雇用関係は通用しない）。
- 
- ・タイの洪水に学び、地域でトラブルがあったときにも耐えられる体制を構築。
  - ・タイの製造 SCM における取引形態は日本とほとんど同じ。よって日本における EDI の仕組み（国際標準ベース）を導入することは可能と思える。
- 
- ・船会社のシステムは元々国際標準ベースでグローバル対応。
- 
- ・海外では国際市場を見て工場を作るため、日本国内の生産規模の一桁大きい。

- ・国際統一のために SAP を導入したが、コードやプロセスが統一されてなく、結果的にバラバラなシステムとなってしまった。

### 3. 事前アンケート総括

#### (1) 海外でのビジネス進展の阻害要因

- ・取引先が日系企業に限られ売上が伸びない。
- ・日本企業の事業規模が小さい。
- ・ネームバリューがない。
- ・マーケティング力、製品企画力が弱い。
- ・販売、物流などの現地体制が弱い。
- ・販売後のサポートが弱い。
- ・カントリーリスク対策が不十分。
- ・ビジネスのルール化、システム化の遅れ。
- ・進出国で既に商圏が確立している場合、参入が困難。
- ・日本と異なるビジネスモデルへの対応ができていない。
- ・語学力が不足。
- ・グローバルでのリーダーシップ力が不足。

#### (2) 海外ビジネスでの成功要因

- ・現地の文化、商習慣への対応力。
- ・商品力（品質）。
- ・周到な展開計画と準備。
- ・日本側の経営環境の安定化。
- ・適切なカントリーリスク対策。
- ・提携先の選定と良好な関係。
- ・コミュニケーションが良好（語学力）。
- ・法規制、制度の理解と対応。
- ・人材確保と育成。
- ・戦略的立地（原料立地、市場立地、開発立地）。
- ・既存のビジネスモデルに囚われない業務展開。
- ・グローバル化への国策（世界標準など）。
- ・グローバルでの情報交換と交流。
- ・現地のインフラ
- ・マーケット
- ・現地化

#### (3) グローバルサプライチェーンの重要性（供給か需要か）

<Demand Side が重要>

- 素材メーカーの場合。
- 銀行との連携、通関、デリバリー等が多品種、多頻度で発生。
- ビッグデータとの親和性も良く、業種間を亘って接続し易い。

#### <Supply Side が重要>

- 製造・販売は自社の計画に基づいて管理し易いが、他社から原料をタイムリーに調達することが困難。

#### <その他>

- 業種業態により特にどちら、とも言えない。

#### (4) グローバルサプライチェーン構築が進んでいる業界

##### <自動車／機械／電気製品>

- 日本製のブランドイメージが定着している。
- 調達系のサプライチェーンをコントロールできていないと成立しない為。

#### (5) グローバルサプライチェーン構築が進んでいない業界

##### <小売業>

- 国内でのサプライチェーンは古くから高度に進展しているが、グローバルでの成功例をあまり聞かない。

##### <化学業界>

- 外資系化学企業の先進性に比べ、日本の化学企業は、連結情報すら EXCEL でやり取りしている... IT化は10年の遅れているとも言われ危機感を持っている。

##### <決済関連 EDI>

- 日本でも必要性に比して遅れている分野でもあり、海外進出時にもあまり事例を聞かない。

##### <物流業界>

- サプライチェーンに必要な業界と認識されているにも関わらず標準化などが遅れている。

#### (6) 日本企業のグローバルサプライチェーンの展開

- 商社経由の取引が大半を占めているが、海外企業との直接取引が進展して行く。
- 海外生産拡大の動きは避けられない流れであろう。
- 大規模な生産設備を必要とする汎用品の大量生産は原料立地で行い、高機能材の生産は日本で行う。
- セットメーカーの生産計画に合わせて必要なものをセットメーカーや消費地の近くに立地する組立て・加工工場もしくは倉庫に供給するという SCM が必要。
- 各拠点のサプライチェーン（購買側、販売側）単体から、複数拠点及び分野間でのサプライチェーンへの融合。
- 今のままでは、大きく取り残される（取り残されている）。余程強烈な革新策を国策として打って出なければ、更に先進国との溝が広がる。

(7) 海外取引における IT 基盤に求められること

- 日本からのガバナンス。
- ネットワークなど必要な ITC インフラ。
- メールなど必要なコミュニケーション手段。
- 英語もしくは現地語でのコミュニケーションが可能である事。
- 現地事情（規制、安全等）に詳しいスタッフを確保する事。
- 商取引方法，複数通貨，品質保証等の情報流通
- 採用している技術がグローバルスタンダードである事。
- システムの相互接続のポリシーが明確で合理的である事。
- 企業間ネットワーク。
- インターネット EDI と、VAN の活用の切り分けと積極活用。
- 日本標準や日本仕様を捨て去り、常に世界標準を視野においた「もの作り」に徹すること。
- 安価なネットワーク基盤

(8) 海外取引における主なネットワーク形態

<ネットワーク形態>

- インターネット
- VPN
- 専用線

<ネットワークの目的>

- 海外企業との取引は、現地法人・事務所で行っており、日本との NW は社内の情報交換になる（自社の海外拠点とのネットワークはあるが、海外の取引先とのネットワークは無い）。
- 専用線はマルチメディアと ERP トランザクション。
- VPN はグループウェアで利用。
- 国内のシステムを海外で利用していくため。
- データ交換を行うため。

(9) ネットワーク/データ交換で日本が苦手としている領域

<「展開地域の中核拠点」と「展開地域の取引先企業」間>

- 海外での取引は現地主導で進めているが、現地にはその分野に詳しい人材はいない。
- 注文を受けたら納品して請求するという受身のプロセスを既存のコミュニケーション手段で動かすことにとどまっている。
- 日本を HQ と捉えて基幹システム展開するケースが多く、その結果展開地域内の構築が後手に回る。

<海外の複数の「展開地域」間>

- まだ着手できているケースは少ない。

- 海外での情報インフラが遅れており、グローバルでの他社とのデータ交換は、WEB-EDI かメールとなってしまうている。
  -
- (10) グローバルビジネス展開上必要となる IT のガバナンス、戦略、施策はどのようにあるべきか
- 主要業務システムについては、本社主導で進めるべき（IT ガバナンスは強力なトップダウンで本社主導）。
  - 取引先との NW・データ交換の分野は、現地取引先の IT 事情にも大きく左右されるため、本社（ガバナンス）と現地（施策）が連携（本社 CIO と現地 CIO のコミュニケーションを活性化）。
  - 調達や物流は全社組織であるのに対し、計画・製造・販売は製品毎の組織。
  - 単独の現地のシステム化やサプライチェーン構築は現地主導で基本的には推進し個別最適化するべきだと思うが、各拠点を結んでグループ企業内のネットワーク構築を行い、情報の連携をさせる粒度・頻度などを企画すべきである。
  - IT の専属担当者がいないのが実態であり、各国 IT 情報そのものが把握できていない。
  - IT 担当者を設置し、ガバナンスや IT 戦略の切り分けを調整し、長期のグローバル IT 戦略を策定する。
  - 日系企業だけでなく、広い裾（ローカル企業）を含め、業界標準、業界共通のサプライチェーンを築く。

#### 4. 重要テーマ：審議

##### (1) 海外進出の戦略的考慮点

- ① ねらい目の市場
  - ・人口や経済が急激に伸び始める地域における若年層の市場化。
- ② 市場の創造
  - ・異なった業種の組み合わせや隙間で市場を作りだす。
  - ・日本モデルの展開には限界。
- ③ スピード
  - ・タイムリーな進出と撤退。
  - ・スピードに合わせた現地システムの対応とガバナンス。
- ④ 国内外プロセスの統合
  - ・国内 SCM の良さを海外物流へも展開。
  - ・国内 SCM / 海外物流 / 現地 SCM をつなぐ見える化。
  - ・一方的な空洞化・技術流出から国内産業との連携への回帰。

##### (2) 海外進出戦略の課題

- ① ボリュームの不足
  - ・日本企業は相対的に個別（現地での）取引規模が小さい。
  - ・群雄割拠で、1社あたりのパイが小さい。
- ② 本社と独立現地法人のビジネスを統合する観点が無い。
  - ・タイムリーな在庫・会計の統合ができていない。
  - ・現地法人に売上を立てればそれで終わり、の仕組み。
- ③ グローバルレベル IT 連携基盤が無い
  - ・企業間 IT 連携の投資効果を戦略的に捉えられない。
  - ・国際 IT 連携の基盤である国際標準を重視していない。
  - ・国際物流 / 貿易金融における IT 連携が遅れている。

(3) グローバルビジネスと IT 戦略への提言

- ① 企業連携／業界連携によるグローバル戦略の創造。
  - ・ 垂直企業連携の海外進出だけではなく、業界連携型海外進出が必要になる。
  - ・ 企業連携により競争力のあるボリュームを確保。
  - ・ 複数業界連携によるビジネスの創出。
- ② グローバルレベルでの計画の最適化
  - ・ グローバルレベルでの調達・生産・在庫・物流・販売・会計の可視化。
  - ・ 可視化をベースにした分析に基づく最適化。
- ③ グローバルビジネスを支える IT 基盤の構築
  - ・ 全社ビジネスの可視化ができる IT 基盤
  - ・ グローバルレベルの企業間連携を支える IT 基盤