

# サプライチェーン のレジリエン スを強化する 方法の**見直し**

サプライチェーン マネジ  
メントを迅速に改善する  
3つの方法



# 今こそ、今後のあり方を見直すときです

ほとんどの組織にとって、適切な品質の製品やサービスを適切なタイミングで、適切な顧客に提供することは、ビジネスの根幹にかかわる重要事項です。

物理的な製品を扱う企業にとっては、その基盤として、サプライチェーンとその関連技術ほど重要なものはありません。新しい購買行動に合わせ、多くのメーカーは、製品製造プロセスのアップストリーム（製造）とダウンストリーム（販売）両方において、よりスムーズなカスタマーエクスペリエンスを提供できるようオペレーションを行ってきました。

しかし、世界的なパンデミックにより、貿易や旅行の制限、生産量の減少、在庫の枯渇、販売を担う小売り店の閉鎖に加え、消費者行動も急激に変化しました。

この影響は最も単純なサプライチェーンにもおよび、オペレーションが複雑なサプライチェーンは予想しない影響にさらされています。

COVID-19の影響は、実店舗やオンラインストアだけでなく、それらの店舗に製品（衣料品、家庭用品、自動車など）を供給しているサプライヤーにもおよびました。影響を受けなかった業界はありません。しかも、こうした大混乱を事前に察知することができなかつたため、企業はわずか数日で準備をしなければならませんでした。たとえば、ある自動車メーカーは、サプライヤーから部品の大部分を調達できなくなりました。代替りのサプライヤーを確保していたとしても、生産ラインやサプライチェーン全体が停止してしまえば意味がありません。混乱は他にも、輸入品の制限、トラック輸送や労働力の不足、職場でのソーシャルディスタンスの確保、ほぼすべての商品における原材料価格の高騰などが挙げられます。

もともと古いテクノロジーに問題を抱えていた企業の場合、生産スケジュールを調整できない、アジリティを発揮できずに顧客のニーズを満たせないなどの障害がありました。この障害がパンデミックによってさらに重くのしかかり、新たに生じた重要な課題への対処も迫られます。その道のりは決して直線的ではなく、こうした課題への対処はますます重要となっています。

ビジネスの再開にあたり、優れた企業には、不測の事態に二度とあわてることのないようレジリエンスの強化方法を見直す力があります。たとえば、回復力に優れた同業他社や業界を参考にするなど、身近な例から学ぶことができます。また、そうしたシグナルを探して予測モデルに組み込むことで、変化を受け入れ、適切に対応できるようになります。

# サプライチェーンのレジリエンスを構築するため、企業は5つの優先事項に基づいてビジネスのあり方を見直しています

## コスト抑制と最適化



財政的リスクを迅速に軽減するため、ビジネスを需要側から評価し、非生産的な製品ラインを停止します。ERP スケジュールを調整し、アジャイル プランニングと在庫管理ソフトウェアを利用して、必要ところにシフトします。顧客やサプライヤーのアクティビティをリアルタイムで把握し、サプライチェーン内での調達先を複数に分散することにより、部品の入手方法を最適化します。

## 従業員のレジリエンス



従業員自身が「対応、リセット、再生」プロセスに直接かかわり、顧客やサプライヤーと連携して速やかに対応します。また、運用プロセスの変更に応じて職場や生産環境を調整します。

## 主要ビジネスレジリエンス



インサイトに基づくスケーラブルなサプライチェーンを構築し、サプライヤーと連携して柔軟性を高めることで、必要に応じて生産規模を調整できるようにします。新しい製品や顧客セグメントを支援することが、現在から将来にわたって主要業務を守ることに繋がります。

## 対顧客オペレーション



新しい購買行動やマーケティングチャンネルに適応できるサプライチェーンを構築します。顧客にサービスを提供しているチャンネルと従来のバックオフィス ERP システムを直接連携することで、顧客一人ひとりのニーズに合ったサービスを提案できます。

## 製品とサービス



製品ポートフォリオを一時的にシンプル化し、需要の多い製品に注力します。または、需要の変化に応じて、リアルタイムで製品をシフトします。即応性が高く、継続的に進化させられるサプライチェーンを構築することで、顧客の求める製品を競合他社より先に開発できます。

# 「対応」、「リセット」、「再生」のプロセスで サプライチェーンのレジリエンスを強化

前述の優先事項に沿って行動する過程で、組織は3つの段階を経験します。まずは、迅速な適応が求められる「対応期」です。

ほとんどの組織は、ニューノーマルに合わせてリセットを行い、柔軟性とスケーラビリティを実現する運用モデルを新たに構築するという、新しい段階に突入しています。やがて状況がある程度安定してくると、サプライチェーンを踏まえた一連の成長戦略をどう刷新するかを批判的に考えるようになります。具体的には以下の流れです。

**対応：** 高度な分析能力によって、コスト、リソース、人材リスクを最小限に抑えられるよう敏捷に対応し、サプライチェーンの混乱をモデル化して切り抜け、新たな購買行動に適応します。

**リセット：** サプライチェーン全体のコラボレーションサイクルとフルフィルメントモデルをリセットすることにより、適応力を維持して、お客様のニーズを満たすイノベーションを実現します。

**再生：** 新たな体験と収益源をもたらすための、よりレジリエントなエコシステムに刷新します。

「フォーチュン 1000 企業の  
94% が、新型コロナウイルス  
によるサプライチェーンの  
混乱に見舞われました」

- 『フォーチュン』誌

## 想定外の事態に備えた事前策を講じる

# 1. ニーズの変化に俊敏かつ効率的に対応

市場環境への適応をレガシシステムに依存していると、世界が急激に変化した場合に対応が間に合いません。

古いアプリケーションは敏捷性に欠けるうえ、高性能かつ効率的なクラウドや分析機能といった、最新の機能も活用できません。これによるセキュリティリスクが発生しても、手遅れになるまで気付かないという懸念もあります。この段階ではコスト基盤の強化と並んで、生産ラインの急激なシフトに備えておくことが、重要な要素となります。決まり切った手順、長期の開発サイクル、リスクを嫌う文化が組織に浸透している場合、新しいサプライヤーや顧客にシフトしようとしても、問題に直面することになります。

そうならないために、今すぐ行動し、サプライチェーンをクラウドに安全に移行しましょう。これにより、個々の組織のファイアウォールに対処することなく、サプライヤーや顧客と容易に連携できるようになります。また、迅速な意思決定と新たなチーム結成が可能となり、ビジネスの優先順位に基づいてアジャイルに業務を進めていくうちに、成長につながります。ここで重要なのは、すべてを一度に解決する必要はないということです。この時点では、段階的なアプローチの方がかえって早く前進できるのです。

**ヒント:** 在庫レベルの低下、輸送の遅延、顧客からの注文キャンセルなど、大きな非効率要因や重要な問題につながる異常な状態は、インテリジェンスな技術により特定しやすくなります。分析と集中管理的な視点を組み合わせることでこうした状況を1か所で把握できるため、集中して対処できます。

## 事例紹介

### プラットフォームの構築によりビジネスアジリティを実現

BMW グループと ALBA グループのジョイントベンチャーとして設立された [Encory 社](#) は、自動車部品の再利用および再生産のための物流およびコンサルティングを展開しています。

**課題:** 最初の物流センターの設立から稼働開始までわずか3か月しかなかったため、小規模でアジャイルなチームが運用できる、クラウドベースのERPソリューションが必要でした。

**ソリューション:** [Encory 社はアバナードのサポートにより、Microsoft Dynamics 365 for Finance and Operations を導入しました。](#) アバナードはまず、サポートすべき最も重要なプロセスを特定することから着手し、後続のサービス稼働フェーズを進化させていきました。現在のプラットフォームには調達、物流、倉庫管理のモジュールが搭載され、Dynamics 365 CRM および Microsoft Office 365 と統合されています。

**成果:** コスト効率と応答性に優れ、環境を常に最新版に維持できるワークプレイスプラットフォームを導入したことで、Encory 社は市場環境の変化にすばやく対応できるようになり、成長が加速しました。

## 2. 需要の変化に対応するため、進化したフルフィルメントモデルでリセットする

差別化を図って成功を収めるには、販売する商品や販売先を変えるなど、ビジネスを推進する新たな方法を模索することが重要です。たとえば消費財メーカーであれば、商品の販売を既存の小売り店や流通業者に依存せず、消費者に直接販売したり、パートナーシップを拡大するという選択肢が考えられます。

企業が旧来のサプライチェーンに依存している場合、柔軟性や予測的なインサイト、適応力の限界により急激な変化をサポートできない可能性があります。こうした機会を見つけて活用するには不利な立ち位置といえます。

実店舗やオフィスが閉鎖し、ソーシャルディスタンスが求められる中、消費者のオンライン購入が世間に浸透しました。この変化はコロナ禍でいっそう加速し、今ではオンラインで購入した後、店舗に立ち寄って受け取る方式が徐々に一般化しています。

この変化に対応した上でさらに売上を伸ばすためには、非接触型のフルフィルメントを実現し、かつ顧客のニーズに応える多様な方法を新たに提供できるソリューションの導入が求められます。そうしたソリューションはいずれもモバイルに対応し、人間中心のデザインによる、直感的でシンプルなカスタマーエクスペリエンスを提供できなければなりません。また、従業員が効率的に在庫を補充し、店舗からのフルフィルメントを最適化できる正確な在庫管理と注文管理機能も必要です。

従業員がより正確な情報を頼りに、コスト効率の良い在庫管理を決定できるよう支援することが、レジリエンスの構築につながります。Microsoft Power Platformのようにローコード開発が可能なテクノロジーを利用すれば、店舗や倉庫の従業員用の接続アプリを通じて、自動化されたワークフローやプロセスを迅速に導入および適応できます。これにより、ITへの依存度を減らしてより早く行動することが可能となります。また、AIを活用した分析や機械学習の導入も選択肢の1つです。これによってベンダーから最適な価格を確実に導き出したり、将来の製品需要を予測したり、在庫補充の適切なタイミングを見極めることができるようになります。

COVID-19により、eコマースの成長は4～6年分加速した：

「パンデミックによって生まれたオンライン購買の傾向は、今後も常態化する兆しがあります」

- 『フォーブス』誌

### 3. アップストリームとダウンストリームの連携を強化して再生する

意思決定や変更を迅速に行うためには、十分な情報に基づくインサイトが必要です。これにはサプライチェーン全体を完全に把握することが不可欠です。

フィードバックループが適切に機能しなければ、計画策定から調達、製造から配送に至るまで、組織全体に問題が発生します。社内あるいはサプライヤー間との連携に一貫性がないと、バリューチェーン全体が影響を受けるのです。

クラウドで管理された適切な分析とインサイトが利用できれば、組織はより確実な意思決定が可能となります。[Microsoft Teams](#) と [Microsoft Dynamics](#) の統合に見られるように、一元化されたハブはフィードバックループやコラボレーションの問題を解決します。ハブを一元化することで、生産ラインの変更や、進化する需要に応じてこれまでと異なるサプライヤーを利用する際に必要なインサイトが得られるからです。

全体が把握できることで、たとえば自動車メーカーがフェイスマスクの製造にシフトしたり、酒造メーカーが手指消毒液を製造したり、航空機メーカーがフェイスシールドを製造することが可能となります。組織はこうした可視化によって、新製品やこれまでとは異なる製品を迅速に開発でき、将来のイノベーションにつながる競争優位性を高められます。

これまでとは状況が異なるため、過去の販売データは予測に適用できません。そのためシナリオプランニングがより重要となり、そこには現在の、または近い将来現れる極端なビジネストレンドも考慮する必要があります。当面はシナリオのリファクタリングを繰り返す必要がありますが、インサイトに基づき行動することで、自信を持って変化に対応できます。コラボレーションをより促進するには、こうしたインサイトをチームのアップストリームとダウンストリームで共有し、導入時にはサプライヤーやエコシステム全体にも広く共有しておきます。たとえば、ローコードアプリケーションのビジネス分析ダッシュボードをパーソナライズして表示したり、それ以外のワークプレイステクノロジーで従業員に情報を共有し、迅速な行動を起こしやすくするという方法が挙げられます。

47%の消費者は、ブランドの価値観やメッセージが反映された革新的な新製品やサービスを求めています。

適応力の高いメーカーはパンデミックにも適応し、新製品やこれまでと異なる製品により生産力を強化しました。たとえば、Dynamics 365などのテクノロジーとチームワークが、工業、テクノロジー、エンジニアリング産業の大手企業によるコンソーシアム結成を支援。航空宇宙、自動車、医療分野の各社が参加し、人工呼吸器の迅速な開発が推進されました。

## 将来に備えて、 今から対策を

サプライチェーンの対応、リセット、そして再生に必要な変化の種類は、パンデミック以前に投資した機能とはまったく異なっているかもしれませんし、正反対の機能が求められる可能性さえあります。

しかし、私たちを取り巻いているのは不確かな未来です。今、組織に必要なのは、従業員に最新のツールセットを迅速に提供できる方法を検討して、需要の変化に対応することです。今からでも始めましょう。決して遅くはありません。



# アバナードを選ぶ理由

サプライチェーンのレジリエンスは、人、プロセス、技術に影響を与えます。アバナードはそのすべてを連携し、全体の強化をサポートします。

私たちは洞察と確信性、マイクロソフトのテクノロジーを中心とした技術的知識を統合し、迅速で信頼性の高いサプライチェーンマネジメントソリューションを提供することにより、**お客様のビジネスの成長を支援します**。アバナードはまた、マイクロソフトのエコシステムで設計、展開、管理を行う世界有数のエキスパートです。エコシステムは戦略と Azure 上で稼働する Microsoft Dynamics 365 に始まり、予測分析、AI、包括的なセキュリティの専門知識、そして従業員の士気と連携を強化するコラボレーション ツールにより補完されます。

アバナードは、実績のあるシステム インテグレーターの信頼性、デジタル エージェンシーの俊敏性と創造性、それらすべてを結び付ける業界知識を兼ね備え、お客様に最高の体験を提供します。実績のあるツール、効果的な戦略、人間中心のデザイン、そして最先端のテクノロジー。こうした実績が評価され、アバナードは 2020 年 Microsoft Global Alliance SI Partner of the Year で、15 回目の受賞を果たしました。

## アバナードの概要

- アバナードは [Microsoft Azure Preferred Partner](#) として、弊社以外の Microsoft パートナーより多数の Microsoft Azure 認定プロフェッショナルを取得しています。
- [The Forrester Wave™ : Microsoft Dynamics 365 Services, Q2 2019 のリーダーとして評価](#)
- 世界に [13 のデジタル イノベーション スタジオ](#)を保有し、エクスペリエンス デザイン (XD) に従事



2020 Partner of the Year Winner  
Alliance Global SI Award  
AI and Machine Learning Award  
Connected Field Service Award  
DevOps Award  
Healthcare Award  
Modern Workplace for Firstline Workers Award



2020 Partner of the Year Finalist  
Modernize Finance and Operations Award  
PowerApps and Power Automate Award

# 今すぐ始める

まずは、貴社の課題をお聞かせください。

オンライン アセスメントを通じて、お客様の現在のビジネス ドライバー、ペイン ポイント、文化への理解を深め、クラウドやデータ戦略についてお伺いします。

また、デジタル コマースと受注管理の状況を把握することで、お客様が将来に向けた揺るぎない目標を定め、最短で目標を達成する方法をご提案します。

詳細は、[こちら](#)からお問い合わせください。



**北米**  
シアトル  
TEL +1 206 239 5600  
America@avanade.com

**南米**  
サンパウロ  
AvanadeBrasil@avanade.com

**アジア太平洋**  
オーストラリア  
TEL +61 2 9005 5900  
AsiaPac@avanade.com

**ヨーロッパ**  
ロンドン  
TEL +44 0 20 7025 1000  
Europe@avanade.com

## アバナードについて

アバナードは、マイクロソフトのエコシステムの力を活用し、革新的なデジタルおよびクラウド サービス、ビジネス ソリューション、デザイン主導のエクスペリエンスを実現するリーディング プロバイダーです。26 か国に 50,000 名のプロフェッショナルを擁しており、アクセンチュア マイクロソフト ビジネスグループの一員として、マイクロソフトのプラットフォームの活用を通じ、クライアント企業の顧客エンゲージメント、従業員エクスペリエンス向上、オペレーションの最適化、ビジネス変革を支援しています。アクセンチュアが筆頭株主であり、2000 年にアクセンチュア LLP とマイクロソフトコーポレーションによって設立されました。詳細については、<https://www.avanade.com/ja-jp> をご覧ください。

© 2020 Avanade Inc. All rights reserved. Avanade、アバナードのロゴは、米国およびその他の国における登録商標です。その他のブランド名および製品名は、それぞれの所有者の商標です。

