

# サプライチェーンの ビジネスを再考。 その後。

いかにサプライチェーンは  
成功への道を切り開くか？

verizon

FT LONGITUDE

# サプライチェーンの ビジネスを再考。 その後。

## いかにサプライチェーンは 成功への道を切り開くか？

過去2年間、世界中でサプライチェーンはかつてないほどの苦境と監視の目にさらされてきました。

これほど困難な業務状況は考えられません。予期せぬ供給の中断により、変動する需要を満たすことがさらに困難になっています。コロナウイルス感染症の流行により世界最大の製造拠点のいくつかが何度も操業停止に追いやられ、2021年にはコンテナ船工バーギン号の座礁によりスエズ運河が封鎖され、世界の輸送ルートが機能不全に陥りました。

一方、供給関連のビジネスに関わるパートナー、サプライヤー、顧客の数はますます増加し、それぞれのビジネスエコシステムが拡大・複雑化し、ひいてはサプライチェーンマネジメントの性質も変化しています。



# 変化に適切に対応する

企業は、脱炭素化とネットゼロ移行、デジタル革命、そして現在の地政学的不安定と、ますます先の見えない世界経済の行方など、歴史的な規模の戦略的課題に直面しています。一部の企業では、グローバル化したビジネスモデルや長く複雑なサプライチェーンからの撤退がその答えとなっています。サプライチェーンの未来は、現在とはまったく異なるものになる可能性があります。問題は、このような変化から必然的にもたらされる機会を、サプライヤーはどのようにして最大限に活用できるかということです。

ベライゾンの最新の調査レポート『ビジネスの再考。その後』で行われたグローバル調査では、サプライチェーン企業が最近の壊滅的な後退から力強く回復し、未来に向かって加速するために注力すべき4つの優先事項を指摘しています。



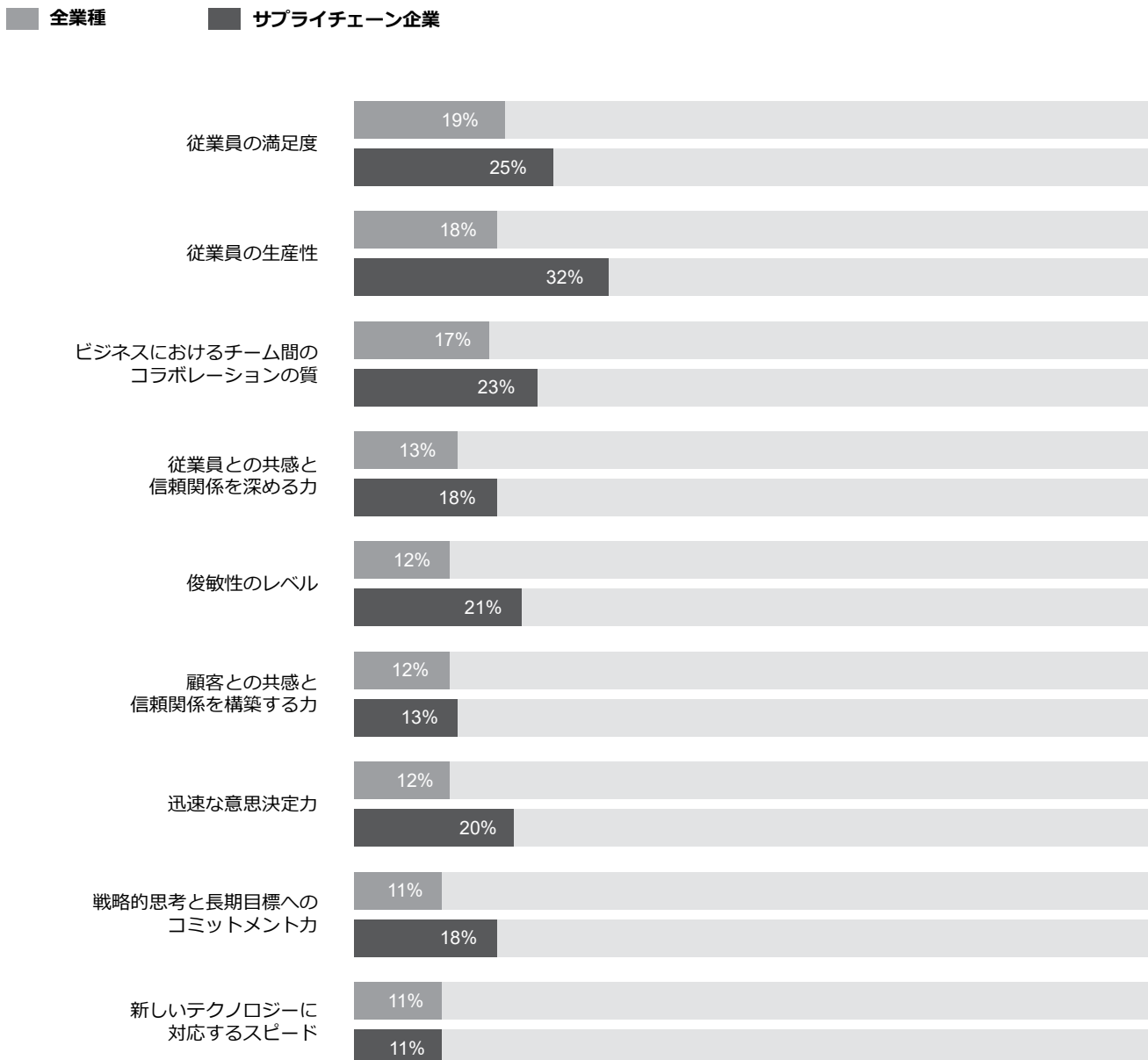
# 新型コロナウイルス感染症流行とその余波

新型コロナウイルス感染症流行の危機は、サプライチェーンに大きな打撃を与えました。9つの主要業種の経営幹部600人を対象にしたペライゾンの調査では、サプライチェーンは、他の業種に比べ、昨年度の収益と利益の改善を報告する割合が少ないことがわかりました。従業員の生産性低下を回答したのは全業種で18%であったのに対し、サプライチェーン企業ではほぼ3分の1（32%）、顧客満足度の向上については、63%に対し54%と低い数値にとどまりました。

この調査では、多くの企業が危機から教訓を学び、未来への準備において主要な要素を強化していることがわかりました。しかし、サプライチェーン企業の経営幹部は、そのような改善を指摘する回答があまりありませんでした。例えば、戦略的に考え、長期的な目標に取り組む能力が高まったと感じる経営幹部は、全業種の72%に対して68%と、それほど多くはありません。同様に、自社のビジネスの俊敏性が向上したと考えている経営幹部も低い数値でした（全業種で72%に対し63%）。

では、サプライチェーンは、この2年間の打撃からどのように立ち直り、今後のビジネスチャンスをつかむために、備えをどのようにしたら最大化できるのでしょうか？

## 新型コロナウイルス感染症の流行は、あなたの組織の以下の分野にどの程度悪影響を及ぼしましたか？



# 1. 自動化を推進し、未来への準備を強化

デジタルテクノロジーはサプライチェーンに大きな変化をもたらすと考えられています。潜在的な応用分野の一部の例として、スマートセンサーによるプロセスの自動化、AIによる物流ルートの効率化、エンドツーエンドの可視性と商品のトレーサビリティの向上による透明性の向上などがあります。

全業種の64%に対して、サプライチェーンのほぼ4分の3（73%）が、サプライチェーンエコシステム全体の統合と自動化の改善が2022/23年の戦略的優先事項であると意見を一致させているのも、不思議ではありません。半数以上（52%）が今後12か月間にベンダー、サプライヤー、顧客を含むパートナー間の自動化を改善するための投資を計画しており、これも全業種の平均（46%）を上回っています。

ベライゾンのテクノロジー戦略アーキテクチャプランニング担当上級副社長であるAdam Koeppeは、ベライゾンがAssociated British Ports社と共同で開発しているような統合ネットワークは、複雑な現場にとって有益であると述べています。「ネットワーク接続された機械は、データを使って驚くほど効率的に輸送コンテナを移動させることができます。これは大きなメリットです。」さらに、5G対応のプライベートネットワークは、一度構築すれば、安全で信頼性の高いパートナーとの統合のために「ほぼ無限の柔軟性」を提供するとKoeppeは強調します。

サプライチェーンのあらゆる段階でパートナーをシームレスに統合する必要があることを考えると、これは優先事項でなければなりません。自動化とデジタルトランスフォーメーションにすでに強くコミットしている企業は、サプライチェーンのエコシステムの安全性という点でリードしているのです。

## 今後12ヶ月の間に、パートナー間の自動化を改善するための投資を行う予定がありますか？

### 全業種



46%

### サプライチェーン企業



52%

## 2. レジリエンスと適応力を向上させるためにテクノロジーを優先

起業家で最高経営責任者を務める経営学教授のMargaret Heffernan氏は、「私たちは、不確実性と予測不可能性の短期集中講座を受けただけです。」と述べています。さらに、「私たちは危機の時代から抜け出せないでいる。」と警告しています。

現在のビジネス環境の不安定さによって、サプライチェーンは経済の回復と適応力に関する議論の中心に置かれています。サプライチェーンは、主要なデジタルテクノロジーへの注力を強化することで、将来の困難に耐えるための適応力と堅牢性を高めることができます。例えば、需要予測とモデリングの強化によるネットワークの最適化、輸送中の経路変更機能の向上、「ラストワンマイルデリバリー」の改善などの機会が存在します。

大手企業では、人工知能（AI）や機械学習、デジタルツイン、メタバース、ブロックチェーン、拡張現実や仮想現実（AR/VR）など、さまざまなテクノロジーを活用し始めています。しかし、サプライチェーンは、5Gやネットワークテクノロジー（全業種で70%に対し57%）、サイバーセキュリティ（78%に対し64%）、AR/VR（56%に対し45%）などが示すように、主要テクノロジーへの投資を比較的控えています。

また、戦略的な必要性があるにもかかわらず、自社のシニアリーダーシップがテクノロジーの導入に積極的な役割を担っていると報告しているサプライチェーンは半数以下です（46%）。一方で、他の業種では62%を占めています。

ビジネスリーダーは、将来的に勝ち抜いていくために必要とされる革新的なテクノロジーの導入と実装を成功させることに、自社の事業を戦略的かつ業務的に集中させる必要があります。これは、ビジネスにおいて他のどの側面よりもサプライチェーンに当てはまります。



### 3. 従業員の満足度と生産性に重点を置いた 従業員の再活性化

サプライチェーンの将来の成功にとって重要なのは、テクノロジーの導入を加速させることだけではありません。従業員のパフォーマンスを向上させることも重要です。

リーダーシップ関連の著書で知られるJacob Morgan氏は、新型コロナウイルス感染症流行とその影響により、「組織は人を第一に考えなければならなくなった。」と指摘しています。しかし、今回の調査において、サプライチェーン業界では必ずしもそうではないことが明らかになりました。当業種の回答者は、シニアリーダーが従業員とのコミュニケーションにおいて共感を示すことに同意する割合が低く（全業種で61%に対し50%）、2022/23年の優先事項として企業文化の改善（62%に対し50%）、従業員のメンタルヘルスのサポート（69%に対し52%）を掲げていると答えた人は少ないようでした。

テクノロジー関連の変革が最重要課題であるとはいえ、ビジネスリーダーは、ビジネスの将来の成功を推進するために、従業員のエンゲージメントとインスピレーションを確保する必要があります。



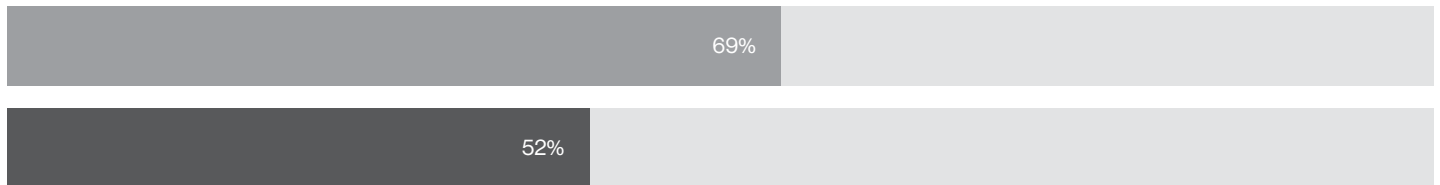
# 46%

がテクノロジーの導入に積極的な役割を担っていると回答（他の業種では62%）。

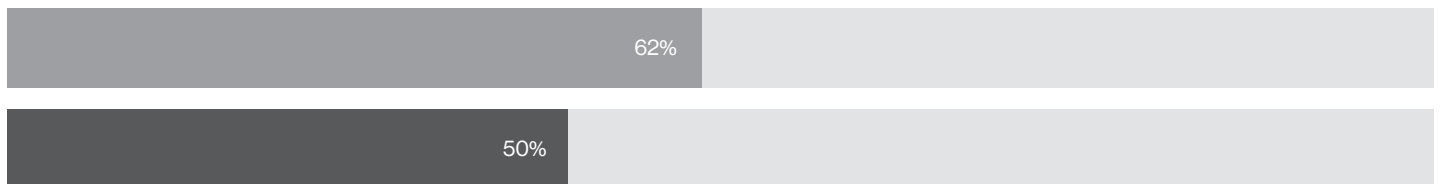
#### 2022/2023年において、以下の課題はあなたの組織にとってどの程度 戦略的な優先事項になっていますか？

■ 全業種      ■ サプライチェーン企業

従業員のメンタルヘルスのサポート



企業文化の向上



## 4. ESGとDEIについて今すぐに行動

サプライチェーンは、世界的な影響力を持っており、ネットゼロへの移行を含め、ビジネスにおいて「環境・社会・ガバナンス（ESG：environmental, social and governance）」問題の議論の中心に位置づけられることが多いのも事実です。しかし、ベライゾン調査では、この業界のESG指標の進捗に対する信頼度は低いことがわかりました。例えば、サプライチェーンでは、カーボンフットプリントを測定するための明確なアプローチを開発したと答えた割合が低いことがわかりました（全業種で33%に対し23%）。

また、サプライチェーンは、「多様性・公平性・包括性（DEI：diversity, equity and inclusion）」の重要な側面、例えば、シニアリーダーの役割における多様性の達成や、DEIに関する企業のパフォーマンスとシニアリーダーの報酬の関連性についても他の多くの企業より後れています。

ESGやDEIの課題に後れをとると、重要なステークホルダーに対してこの業界の地位が大きく損なわれる可能性があります（人材を引き付け、維持する能力にも悪影響が及びます）。しかし、この業種には、社会が直面している重要な課題の解決に貢献する絶好の機会があります。電気自動車、代替燃料、AIが決定する効率性の高い物流ルートは、二酸化炭素排出量の削減に大きく貢献します。また、スマートセンサーやブロックチェーンを活用して、トレーサビリティや製品認証の強化を求める需要にも答えることができます。

他のグローバルな業種と同様、サプライチェーンもここ数年、大きな打撃を受けています。しかし、サプライチェーンのリーダーが新しいテクノロジーの活用に注力し、社会とビジネス環境の変化を認識し行動すれば、これらの脆弱な領域は成長と将来の成功のためのチャンスとなり得るのです。

