

## サプライチェーンにおけるダイレクトディスパッチ

サプライチェーンによろこそ。組織内すべての部門と関係しているサプライチェーンは 190 カ国で 11 万人の従業員を擁し、また 7 万 5 千のサプライヤーと連携している会社のバックボーンです。当部門の決定はどれも大きなインパクトを生みます。非常に働きがいのある部門であることをお分かりいただけることでしょう。

新しい戦略企画責任者のケイト・リヴァインは、最近マーケティングからサプライチェーンに移ってきたばかりです。彼女は今日この後にアルゼンチンのサプライチェーンチームとテレビ会議がありますが、同チームから「ダイレクトディスパッチ」の手法について意見を求められています。そこで、ケイトが準備万端で会議に臨めるよう、「ダイレクトディスパッチ」の概要と、そのベネフィットとリスクについての説明をあなたにお願いしたいと思っています。

簡単に言いますと、ダイレクトディスパッチは当社が展開するいくつかの市場ですでに採用されている画期的な試みで、当社の流通センターを通さずに製品を生産者やサプライヤーから顧客に直接届けるというものです。この手法によって多額のコストが節約でき、コスト効率も大幅に上がるのではと期待されています。ただ成功例と失敗例が混在しており、当社は教訓を得ながら改善を続けていますが、ダイレクトディスパッチが向かない市場やブランドもあるかもしれません。ダイレクトディスパッチを採用しているあるチームからの情報と、衣料品小売業者がダイレクトディスパッチで経験したことについての記事を送りましたので一読してください。

ファッションのグローバル小売業 Z&M のサプライチェーンディレクターであるピエール・ラルー氏に、ダイレクトディスパッチの同社サプライチェーンへの導入について話を聞いた。

### ダイレクトディスパッチの導入を決めた理由は。

もっといろいろな商品を、という消費者の要求には限りがないことを当社は長年経験してきている。

そういった要求はインターネットの「ショーウィンドウ」に煽られており、どの小売業者も「もっと多くのサプライヤーからより多くの製品ラインを扱わなければ」というプレッシャーを感じている。その一方で、物流コストの上昇を抑える、大量の在庫は持たないようにするといったことにも注意を払っていかねばならない。そういったことを考慮したうえでの決定だった。

### 導入してからの感触は。

これまでのところは、良い経験もあればそうでないものもあった。注文時間の短縮といった利は得られている。しかし当社の主な関心事は顧客経験を維持していくことだ。

### サプライヤーのこれまでの反応は。

これも同じく、良いものもあればそうでないものもあった。興味深いのは、比較的小規模のサプライヤーの割合が増えたことだ。このシステムでは、サプライヤーに大型注文を一手に担ってもらう必要はない。サプライヤーの大半は慎重な姿勢を崩していないが、試みには気持ちよく協力してくれている。彼らにしても、予測が以前よりも消費者需要と直接連動しているためにその精度も上がるわけだから、このシステムは役に立つはずだ。ただ、非常に効率の良い受発注システムでエラーのリスクを抑えるなど、適切なテクノロジーの導入が必要となってくる。

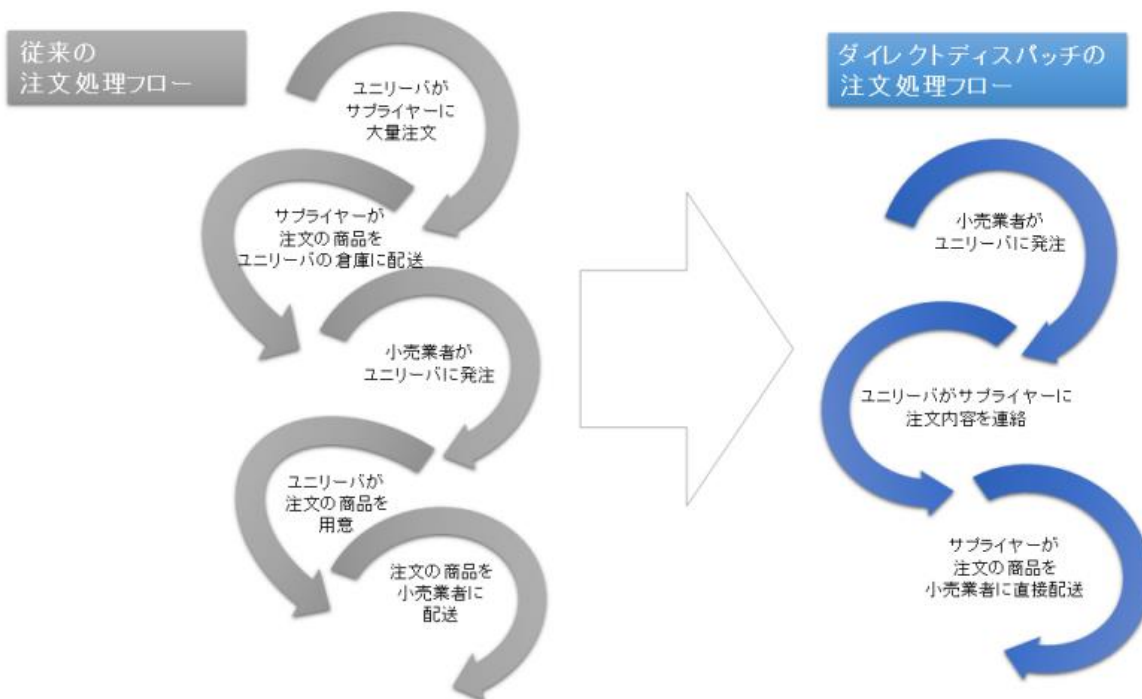
### 消費者はどうか。

消費者は在庫水準をリアルタイムで知りたがる。どの製品を購入するかを決めるのに役立つからだ。店舗にしてみても明らかに損はない。

### 今後については。

このシステムがどの小売販路にも活用できるということは、当社のサプライチェーンが今後も旧態化せず存続するのを後押ししてくれると考えている。

## ダイレクトディスパッチ手法



宛先：あなた

送信者：スペインサプライチェーンマネジャー アリシア・マリノ

件名：ダイレクトディスパッチの感想

お疲れ様です。

私たちが外部サプライヤーのサンシルクにダイレクトディスパッチを採用した経験から主に学んだことを、

あなたにかいつまんで説明してほしいとの依頼を受けまして、本メールを差し上げております。

特に強調したい点を 2 点挙げましたのでご参照ください。

**データの可視性：**当社と、当社と取引のある小売・卸顧客は、自社倉庫保管のごとく在庫水準が手に取るように分かるデータが必要です。当社の注文管理システムをサプライヤーの各システムと統合することに資金を投入し、リアルタイムの在庫の状況が各システムで分かるようになったため、スタッフの自信が増しました。また「ホワイトボード」ツールは、特定の注文にはコメントを付けることでサプライヤーとのコミュニケーションの円滑化に役立ちました。

**直送の書類およびラベル作成：**ユニリーバやサンシルクのブランディングがされていない、あるいはラベルに不備がある状態で製品が到着するケースが何度かあり、私たちはブランドの評判に傷が付くことを懸念しました。私たちは、コスト効率が良く分かりやすい書類や、ラベル作成設備をサプライヤーに提供して、この問題を解決しました。しかしこれは、直送のような新たな方法論を導入する際の、品質保証プロセスの重要性を示す事例の 1 つに過ぎません。

業界内のうわさによると、最近ある家庭用化学製品メーカーで、短期間に上級幹部の離脱が相次いだのは、デジタルマネジメント改革の過度の圧力が原因だったようです。同社は過去 2 年で 4 つの部署の情報化改革を一気に進めました。この種の改革を進めている主要企業が存在しなかったことから、作業の完了を急いだことが招いた従業員の反発は強烈でした。幹部らは、この無意味な改革は従業員の負担を増やすだけであり、彼らに退職を考えさせることになると訴えました。半年後、プロジェクトの運営は混乱に陥り、重要な人材が次々に失われました。

以上お役に立ちましたら幸いです。

よろしく願いいたします。



スペインサプライチェーンマネジャー アリシア・マリノ