



消費者主導のサプライチェーン デジタルサプライネットワークにより、 「いつでも、どこでも、何でも」買える時代に

はじめに

消費者中心という考え方の広がりを受け、小売事業者は、サプライチェーン変革に踏み切るか、陳腐化を容認するかの重大な意思決定を迫られている。後者を選択した場合の行く末は暗く、直近でも20以上の大手小売業者が大規模な店舗閉鎖を発表している。シアーズ、トイザらス、メイシーズ、ザ・リミテッド、アパクロンビー&フィッチ、BCBG、ジンボリー、チルドレンズプレイス、サムズクラブ、ラジオシャックといった定番ブランドが、何十もの（時には何百もの）店舗を閉鎖した。消費者の「すべてを便利に」という買い物に対する期待に応えることは、これまで以上に難題となりつつある。市場で消費者体験のイノベーションが起きるたび、消費者の期待は高まり続ける。

この状況を踏まえ、小売事業者は「追随するしかない」と口を揃える。多くの小売事業者が、シェアを失うことを恐れて、気がつけば利益の出ない終わりなき「模倣ゲーム」に巻き込まれている。従来の実店舗事業者も、純粋なeコマース小売業者も、革新的なライバルたちと戦っている。それらライバル企業は、消費者の期待を超えるような全方向的かつ独自のアプローチで消費者を取り込み、満足度を高めている。その背後にいる陰のスーパーヒーロー（ほんの10年前には夢物語だったことを可能にするもの）—それはサプライチェーンである。

今後の小売業を どのように 思い描くか？

「何もかも便利になりますね。昼夜にかかわらず、ほしいものは何でも楽しく買うことができ、もうイライラすることはありません」

デロイトがインタビューした
消費者の声

それが今の時代、すなわち消費者主導のサプライチェーンの時代である。そうした世界では、さまざまな販売チャネルやフルフィルメント手順における不透明な在庫状況、能力が限られたレガシーシステム、クロスチャネルの返品、組織のサイロ化などが原因で、計画・調達・製造・出荷という昔ながらの直線的なサプライチェーンに混乱をきたしている。純粋なeコマース小売業者は、ケースやパレットに基づく従来のシステムではなく、個々の追跡に基づくフルフィルメントシステムを開発しており、「エンドレスアイル」サービスのほか、一元管理や低間接費によって可能になる低価格を通じて、消費者を引きつけることができる。また、eコマースの弱点であるラストマイル配送コストの非効率性をなくす方法も急速に見いだしている。

調査対象のサプライチェーン担当幹部のうち、自分たちの組織体制がこの新しい環境に適していると考えているのは8%にすぎない¹。小売事業者も消費財企業も今、サプライチェーンの変革に多額の投資をしている。だが、いくら緊急性が高いとはいえ、この変革はよく考え抜き、全社的なロードマップを決めて実行する必要がある。サプライチェーン担当幹部に対する最近の調査によると、オムニチャネル戦略に取りかかる際、半数近くがまだこのようなロードマップを用意していなかった²。

消費者が期待する購買体験を提供して利益を出せるか？

例えば、結婚式の靴を探す消費者に優れた購買体験を提供することが、難しい仕事であってはならない(次ページ「消費者中心の購買プロセス」を参照)。しかし、幅広くシームレスな体験を望む消費者に対して、優れた購買体験を提供するためのテクノロジーは多岐にわたるため、小売事業者が何を採用すべきかの判断は困難

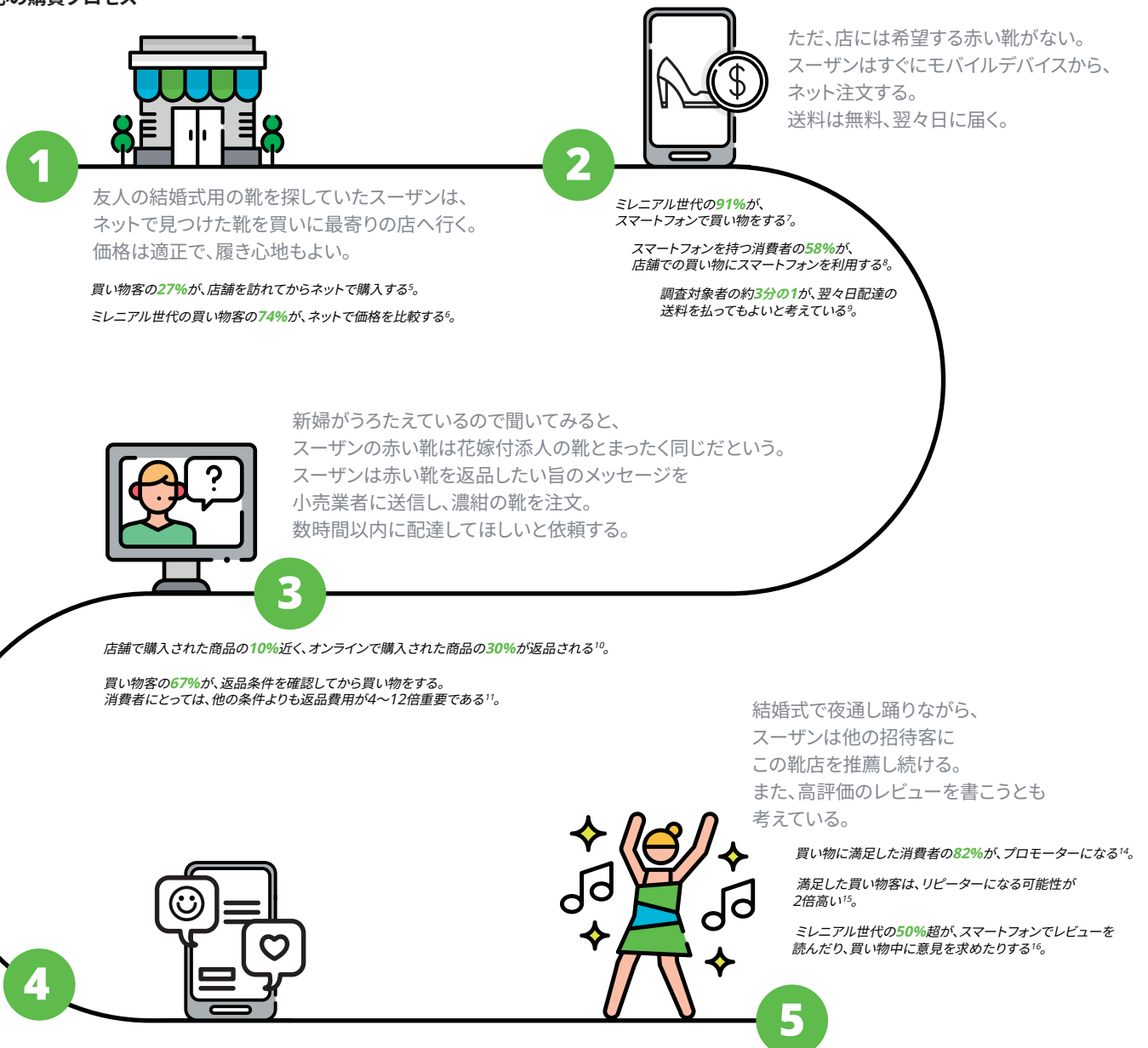
である。現在の消費者は、必要な品物を、自分に都合のよい場所や時間に手に入れたいと考えている。小売事業者のみならず、エンドユーザーと直接つながろうとする消費財企業にとっても、後出の事例でシーズン満足させるような体験を提供できることが必要不可欠になっている。こうしたオムニチャネル戦略は、数多くの配送オプション、個別対応、在庫レベルや配送時間の保証、適切な代替策の提案、リアルタイムのコミュニケーション、手間のかからない返品手続きなど、シームレスなクロスチャネルショッピングを可能にしなければならない。

それは果たして可能だろうか？答えはおそらく「まだ無理」だろう。サプライチェーン担当幹部に対するデロイトの調査によれば、購買体験に「満足」している買い物客は58%しかおらず、「とても満足」しているのは3分の1にすぎない。オンライン買い物客の満足度(70%)は店舗での買い物客(55%)より高い³。オンラインでの顧客満足の最大要因は、総価格、取引の容易さ、品揃えの幅、配送方法、配送の確かさなどである。注文品がいつ届くかを正確に知るほうが、すぐ届くことよりも消費者にとっては一般に重要性が高い。

小さな荷物を消費者に届ける際の送料や取扱手数料は、大型貨物を物流センターネットワークを通じて各店舗にトラックでパレット配送する場合に比べて、10倍以上かかることもある。アパレル小売業者の場合、店舗で購入される品物の平均利益率は約32%。だが現在は、消費者が幅広い配送手段を期待するため、そうした従来の利益率は低下している。オンラインで購入し、店舗で受け取るアパレル製品は利益率が20%ほどにすぎず、オンライン購入、店舗からの配送の場合は12%にしかない⁴。

それ以外にも、利益率を下げるサプライチェーンの非効率的要因がある。多くの実店舗小売業者は当初、純粋なeコマース事業者の脅威に対して、その場しのぎでeコマースを立ち上げ、別の同じようなサプライチェーンを稼働させた。その結果、在庫レベルがほぼ倍増することもあった。事業規模が大きくなると構造的な効率性が悪化し、リストラが先送りされ、同時にサプライチェーンの複雑さが増してしまう。マルチチャネルリテールが進化するなか、企業はしかるべきシステム技術や運用方法をすぐにでも開発しなければならない。

消費者中心の購買プロセス



消費者主導のサプライチェーンの影響

「いつでも、どこでも、何でも」の体験を提供しようとする小売事業者には、サプライチェーンに関する数多くの大きな影響が及ぶ。



フルフィルメントコストの増加

eコマース業者を苦しめるのは、注文品の個別配送による費用の増加だけでなく、フルフィルメントでも複数選択肢が求められることである(店舗からの発送、店舗での受け取り、ロッカーへの配送、即日配達、ダウンロード販売など)。結婚式の靴の例で示されているように、消費者は製品の配送中にフルフィルメントオプションの変更を選択することもあるかもしれない。オプションや柔軟性を増やすと、一般的にフルフィルメントコストは増加する。



複雑な在庫の課題

小売事業者は、店舗、オンラインを問わず、さまざまなチャネルからの需要に応えるための在庫を持つ必要がある。さらに、注文当日、時間指定での受け取りを希望する消費者もいるかもしれない。注文を一元管理できなければ、販売チャネルやフルフィルメントオプションの増加によって、事業の運転資金や在庫切れが大幅に増える可能性がある。



需要パターンの変化

消費者は利便性を求め、自分がいる場所や状況に応じて、購買チャネルを変える傾向がある。リアルタイムの情報や予測分析手法がなければ、小売事業者が正確な需要を予測するモデルを開発するのは困難である。



返品数の増加

ネットで買い物をする消費者は、多様な製品を複数注文する傾向がある。サイズ、色、フィット感などの要素が、従来のインターネットデバイスでは正確に伝わらないためだ。こうした消費者の行動は、アマゾン傘下のザッポスのような革新的ビジネスモデルによって助長されている部分がある。ザッポスの顧客は、多くのサイズや色をネットで注文してから最終的に購入する商品を選択することができる。この消費者中心主義は、コストや複雑さという点で、リバースサプライチェーンに多大な負荷を与える。製品が違うチャネルで返品される場合、その影響は顕著である。



制約のあるシステム

多くの既存小売事業者は、非効率で脆弱な旧式のレガシーシステムのネットワークの制約を受けている。この制約のため、柔軟性・応答性・計算能力の向上は妨げられ、全国規模、マルチノード、マルチ階層、ダイナミックなサプライチェーンを適切に調整することができない。さらに、これらのシステムの多くは統合されておらず、事業全体を最適化するのに必要なエンドツーエンドの可視化ができない。



制約のある物理ネットワーク

現在の大手小売事業者の多くは買収によって成長してきた。その結果、理論的な最適ソリューションとは程遠い物流ネットワークが構築された。ただし、物流センター間でカバー範囲が重なった程度では、物流ネットワークの最適化への投資判断に至るとは考えにくい。時代遅れの設備や経営幹部の野心が、プロセスや処理の標準化の取り組みを困難にする場合がある。

従来の実店舗小売業者も、純粋なeコマース小売業者も、消費者の高まり続ける期待に応えるため、以上をはじめとする多くのサプライチェーンの課題に対応しなければならない。情報を順次引き渡す直線的なサプライチェーンは、リアルタイムでダイナミックに変化する消費者中心の世界の複雑なサプライチェーン課題を解決できるものではない。

デジタルサプライネットワークでオムニチャネルを水面下で強化

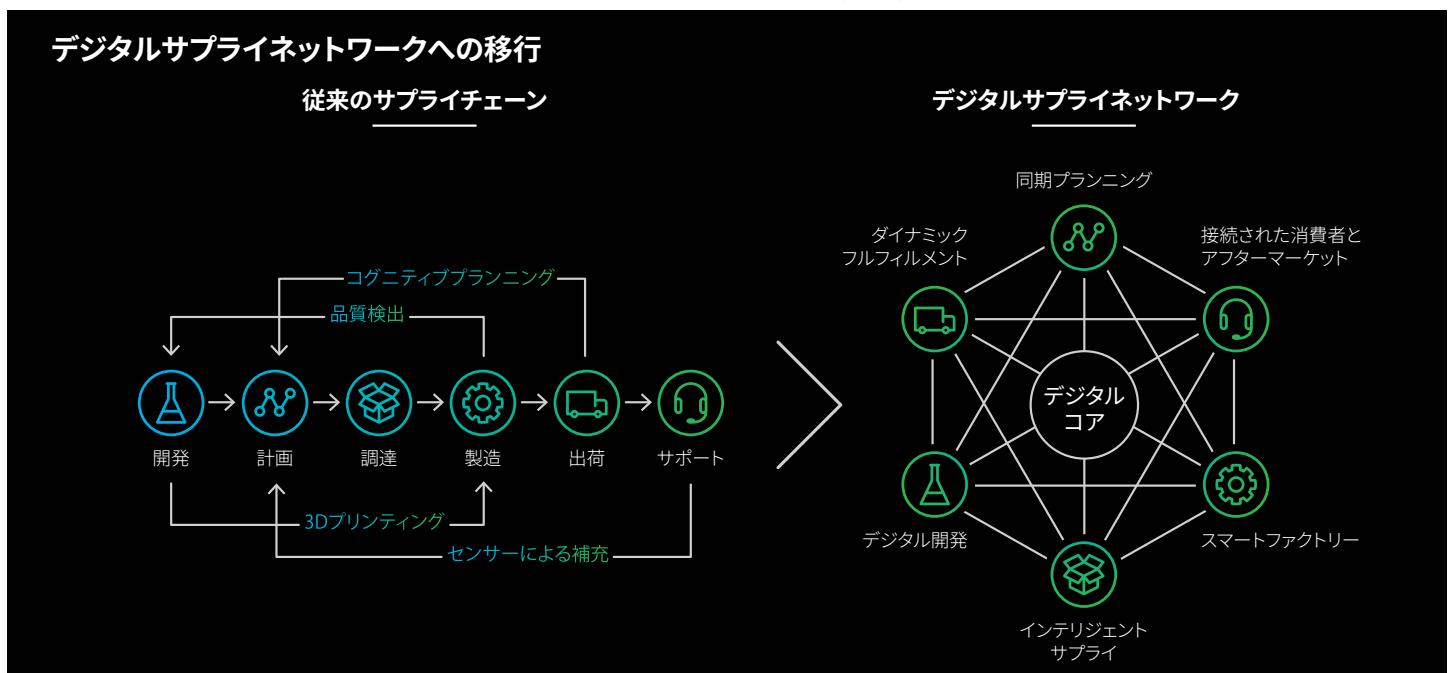
小売分野で最高レベルの消費者主導の能力を特定するのは簡単でも、それを機能させるために水面下で何が必要かをすべて見極めるのは容易ではない。ただし改善策や一時しのぎで、オムニチャネルサプライチェーンのコンセプトを実証できる場合も少なくはない。実際、多くの実店舗小売業者が、10年以上前に開発されたレガシーシステムのプラットフォームに変更を加えてeコマースのプラットフォームを構築し、たくさんのパレットを移動させるサプライチェーンを運営してきた。こうした継ぎはぎ的なアプローチによって、多くの実店舗小売業者はeコマースの機能を獲得することができた。しかし、規模の急拡大に伴い、ハイブリッドなレガシーシステムの拡張性や能力、信頼性の欠如が明らかになっている。一方、既成のテクノロジーは、機能の幅広さ、能力の深さ、他の企業システムやツールと効果的に接続する能力などが飛躍的に向上している。

効果的なオムニチャネルサービスへ移行するには、まず、オムニチャネルサプライチェーンのリーダーが従来のサプライチェーンに見られる直線的な

思考をしなくなってきたことを認識しなければならない。こうした動きを促しているのは、テクノロジーの大きな進歩、そしてほんの数年前には考えられなかった、消費者の期待の大きな変化である。計算能力は飛躍的に高まり続けているのに、データ保存や帯域幅のコストは下がっている。それがデジタル産業革命をもたらした。そこでは高度につながったサプライネットワークを、上流の農業分野から小売店の棚の配置まで、ダイナミックに計画、追跡、管理、促進、統合、変更、最適化そして指導することが可能だ。

このように持続的で大幅なテクノロジーの進歩は、いつでもどこでも、品質や価格を犠牲にすることなく、ほしいものを手に入れたいという消費者の期待の高まりをさらに押し上げてきた。こうした高いレベルの期待に応えるには、サプライチェーンの新しいモデルが必要になる。すなわち、データの動的なキャプチャーやフロー、ネットワークの完全な可視性、リアルタイム分析、意思決定を改善・自動化する機械学習能力等を可能にする情報のデジタルコアを中心に構築されたモデルである。我々はこの次世代のサプライチェーン戦略をデジタルサプライネットワーク (DSN) と呼んでいる。

従来の直線的なサプライチェーンから、常に相互接続したデジタルサプライネットワーク (DSN) へ



デジタルサプライネットワークは常時接続状態にある。それらはダイナミックで、IoTセンサー、アプリケーション、人工知能 (AI) を活用して、リアルタイムの意思決定を下す。例えば、生鮮食品の輸送時にセンサーを活用して品質を管理し、最も効率の良い目的地を動的に決定することができる。DSNは相互接続され、エンドツーエンドの可視性を持ち、ネットワーク内の他のノードやフローからの情報や決定、サプライヤー、パートナー、消費者を一元的に関連付ける。サプライヤーは精度があやふやな月次計画を受け取るのを待つのではなく、POSデータから直接得られるリアルタイムのフィードバックを受け取る。上流のサプライヤーの在庫、さらには原材料の供給までも可視化されるため、DSNを備えた小売事業者は、サプライヤーの受注能力を推測しなくとも、在庫切れをなくするための危機管理計画を時間をかけずに実行できる。

DSNは、サプライチェーン全体に直線的に意思決定を下すのではなく、ネットワークの各所に存在する重要な情報を元に意思決定を下すことができる。例えば、セントルイスでの在庫切れが、シカゴでの即座のルート変更を引き起こすかもしれない。リアルタイムの情報と意思決定により、恒常在庫を保有するのではなく、商品のフローを高めることができる。

DSNによって、従来の融通が利かない直線的な小売サプライチェーンは、在庫やフルフィルメントの決定をネットワーク全体でダイナミックに調整し、サービスの質やコストを知的に最適化することができる多次元モデルに置き換えられる。人間、機械、データ主導の分析、予測インサイト、先を見越した行動を組み合わせることで、学習のクロードループが築かれる。天気予報や地元イベントの掲載誌のデータマイニングをすれば、DSNに予期せぬ需要が知らされ、それを受けてDSNはハリケーンの前に電池や建築資材の注文を増やしたり、週末のスポーツイベント用にホットドッグや牛ひき肉の準備をやり直したりできる。

小売事業者と化す生産者やメーカー

小売業者と生産者との線引きはかつてないほど曖昧になっている。昔ながらの実店舗小売業者は、「常につながっている」消費者にエンドレスアイルサービスを提供し、ほぼあらゆる場所に翌々日、翌日、場合によっては

同日中に商品を届けなければならない。eコマース小売事業者は、実店舗を市場に分散して持つことで、同日配送を容易にするとともに、ショールームや返品先としても機能させることの重要性を認識している。一方、生産者やメーカーは、自社ブランドを通じて利益率の改善をめざす小売業者との競争にさらされた結果、消費者との直接のつながりを維持する必要性に気づき始め、小売の機能を構築し始めた。従来の消費財企業の多くは、実店舗販売とeコマースの両方を通じて消費者を直接ターゲットにしつつある。こうした「収束」の中心にいるのは、今日の消費者がすでに勝者と考えている企業であるが、これを本当の意味で極めたところはほとんどない。以下に挙げるのは、消費者主導のソリューションを完全または部分的に達成した注目すべき企業の事例である。

- アップルは、オムニチャネルサプライチェーンのリーダー的存在である。情報コンテンツやメディアコンテンツ、多様な製品に及ぶオムニチャネルの深さや一貫性とどまらず、自社の実店舗およびオンラインショップの消費者に幅広いサプライチェーンの可視性を提供している。これによって消費者は、望むモデルや製品タイプ、フルフィルメントの手順、注文のタイミングを選ぶことができる。従来の小売店にただ行くのではなく、消費者はアップルの自社店舗、ウェブサイト、モバイルアプリを訪れ、多くのオプションを持つ製品を構成し、全国のアップルストアやオンラインのどこでいつそれを入手できるかを知り、その上で、同日の店内受け取り、宅配便、または通常の小包郵便を選択する。他の多くの実店舗小売業者の場合、店舗在庫がしばしば不正確で、消費者は自分が望む商品が購入できなかったため、満足できずにつながりすることがあるが、そんな意外性はまず生じない。
- ザラは社内にデータセンターを持ち、それを使って各店舗の消費者が何を求めているか(求めているか)を追跡している。季節ごとの最初の発注では、商品を少ししか仕入れない。商品が棚に並ぶと、SKU(最小管理単位)、場合によっては商品の特徴ごとの販売データの分析を行う。たとえば、パッチ付きパンツのほうがパッチのないパンツより売れ行きがよいとか、特定の色やタイプのもがよく売れるということがわかるかもしれない。ザラはこうしたデータをその後の注文の参考にし、需要に合うものを仕入れるようにしている。

消費者主導のサプライチェーンという新しい破壊的要因になかなか適応できない小売事業者もいる。前述のように、2017年には2,000を越すファッション関連店舗が営業をとりやめ、それ以外にも幅広い実店舗小売業者が業績を悪化させている。その多くが店舗閉鎖や業績低迷の理由として、オムニチャネルオペレーションが標準レベルに達しなかったことを挙げている¹⁷。

- あるアパレル専門小売業者は、2018年に30店舗の削減を予定していたが、直近四半期の既存店売上高が9%低下したため、さらに20店舗を閉鎖することにした。同社のCOOは、売上を増やすには、旧来の実店舗モデルからデジタル重視のオムニチャネルモデルへと素早く進化しなければならないと述べた。
- あるデパートチェーンは、250以上ある店舗のうち少なくとも40店舗を2018年までに閉鎖し、生産性向上の体制を整えると発表した。CEOは、オムニチャネルサービスの徹底的な改善によって品揃えを増やし、成長を牽引する必要があると述べた。

よく問題にされてきたのは、いわゆる「アマゾン効果」である。アマゾンの売上は米国の全オンライン売上の半分近くを占めるが、小売売上総額に占める割合はまだ4%にすぎない。しかし同社は、消費者にこだわり続けたことでeコマースや小売の変革に成功し、それが消費者の期待の変容につながった。その期待に応えながら利益を出せる企業はほとんどない。

DSNが可能にする重要なサプライチェーン能力

デロイトは、サプライチェーンに関する専門知識を活用し、企業幹部へのインタビューを実施した。そこからサプライヤーの製品ロードマップを分析し、サプライチェーンのコアとなる158の能力を明らかにし、現代の消費者中心のサプライチェーンづくりに向けたそれぞれの妥当性を評価した。そして、サプライチェーン担当幹部が評価した158の能力から、消費者中心のサプライチェーン構築に何よりも欠かせない10の能力を選び出した¹⁸。恐らく最も注目すべきは、10の能力のすべてが、それを100%可能にするには新しいデジタル能力を必要とするという点だろう。

「**基本的能力**」は、上位10の重要なサプライチェーン能力の中でも一番基礎的なものと見なされる。それは小売事業者にもオペレーション上の大きなメリットをもたらすだけでなく、より高度な能力を築くための土台ともな

る。たとえば、倉庫管理や在庫・注文管理などの重要なサプライチェーンアプリケーションにとって、どんな技術アーキテクチャやシステムを中心に据えるべきかの意思決定がスムーズになるかもしれない。とはいえ、小売事業者はそれぞれ異なり、目標や強み、課題も違う。以下に示す順番は一般的なものとしてご覧いただきたい。

1. エンドツーエンド分析

デジタル情報がデジタルサプライネットワークの中核をなす。相互に依存する他の能力を小売事業者が開発するにつれ、その成熟度やサプライチェーンへの影響力が高まる。サプライチェーン管理の最も基本的な要件のひとつは、真実を語る情報源をひとつに絞ることだ。それは、エンドツーエンドの信頼性を備え、効率的な意思決定のベース、成功の尺度となる情報源でなければならない。これはやがて、リアルタイムの意思決定のためにダイナミックに情報を提供する高度な能力へと進化する。それによって予測分析が可能になり、最適化エンジンが強化される。最終的に、この能力は認知分析や自動意思決定のベースとなる。

2. ネットワークによる在庫可視化

一元的で正確な注文データをもとに店舗需要やeコマースの注文を処理できることは、需要への応答性を高め、運転資本の圧縮や在庫充足率のアップ、更には、フルフィルメントコストを下げるために不可欠の能力である。ネットワークによる在庫可視化は、マルチチャネルの受注処理や、同日配送などの差別化要因を可能にする上で欠かせない基本的能力といえる。

3. 統合的な需要予測

全社のすべてのチャネルに及ぶ一元的・統合的な需要シグナルがあれば、需要見込みをエンドツーエンドで調整し、在庫切れや過剰在庫、キャパシティ障害を避けることができる。この能力は成熟するにつれてダイナミックな予測力を高め、多様なチャネル、ビジネスユニット、市場にまたがる需要予測を統合する。取引相手の確定と同時に適切な価格の設定をタイムリーに行わなければ、熟したイチゴは鮮度が落ちてしまい、取引は成立しない。幅広いカテゴリーで大まかなSKU分類をしている小売事業者は、時間がかかる一度きりの非自動的な意思決定に頼って他部門とコミュニケーションをとっていたら、すぐに疲弊し、非効率になりかねない。

4. サプライヤーや輸送業者との接続性

起点が物流センター（DC）の搬入口で、出荷から店舗受け取りまでの時間を含まない場合、エンドツーエンドの可視性によるメリットは限られる。サプライヤーや輸送業者とのデジタル接続性を構築すると、サプライチェーン全体の予測やコントロールがしやすくなる。荷物がいつ到着するかが正確にわかっているれば、DCや店舗の人員計画を立てやすい。貨物センサーが輸送中の温度変化を検知すれば、対応策を講じることができる。サプライヤーからリードタイム警告が事前に届けば、在庫切れに対してより有効に対処でき、サプライヤーが店頭から需要シグナルを直接受け取れば、さらに事前の警告が可能になる。

「高度な能力」は、より複雑な能力と見なされる。または基本的能力に依存する能力である。以下に示す3つの高度な能力は、小売サプライチェーン能力の中で最も重要な3つであるが、それがすべてではない。

5. 納期回答／在庫充足率

店舗の棚であれオンラインであれ、在庫があることはサプライチェーンの必須条件である。消費者がアクセスできる場所になれば、商品は売れない。大手小売業者の消費者であっても、買いたいものの1割が残念ながら在庫切れになっているのは珍しくない。これは売上の損失や消費財サプライヤーにとって他社商品への買い替えリスクを意味するだけでなく、競争相手が顧客ロイヤルティを獲得するきっかけにもなる。多くの小売事業者が幽霊在庫や保守的な在庫補充に苦しめられるなか、製品のリードタイム、注文数量、代替ルートが正確にリアルタイムで可視化できることは他にはない能力である。

6. 注文処理の最適化

需要オーダーの管理では、それぞれの消費者の注文や店舗の補充注文を調べて、ダイナミックかつ現状を最適化する制約のなかで、最善のフルフィルメント手法——ピースピッキング、ブレイクパッキング、ケースピッキング、パレットピッキングのどれがよいか——を評価する。あらかじめ決まった直線的なプッシュやプルで注文処理するのではなく、サービスレベルやコスト目標を効率的に満たすため、どのようなフルフィルメントが最適かを検討する。eコマースの注文は、店舗や物流センターのサービスとコストのトレードオフをもとに処理されるかもしれない。店舗はもはや単一の物流センターにこだわらず、サービスとコストの目標を最適化するフローに従うようになる。

7. 連続フローの注文処理

需要シグナルが継続的に送られ、サプライチェーンの可視性がリアルタイムかつエンドツーエンドであり、機械学習が予測精度を高めるため、DSNはより多くの製品のフローを可能にする。意外にも、相当数の食料雑貨小売業者がいまだに、在庫切れすることがないようボトル入りの水の在庫を恒常的に保有している——ボトル入りの水は最もかさばり、利益が出にくく、ネットワーク内の動きが最も予測しやすい商品のひとつであるにもかかわらずだ。DSNからの情報や分析、自動化された意思決定により、ボトル入りの水やおむつ、ドッグフードのみならず、生鮮食品のフローも可能になる。連続フロー注文処理の技術および手法を取り入れることで、取扱コストを削減または除去し、賞味期限を延ばすことができるからだ。

その他の重要な能力

消費者主導の小売業界で最も重要な10のサプライチェーン能力を締めくくるのは、前述の7つ（基本的能力と高度な能力）をベースにした3つ、すなわちラストマイル／ラストレグ配送の最適化、ダイナミックな人員管理、クロスチャネルの返品管理である。以上が、一般に最も重要とされる10の能力であるが、小売事業者が重視しなければならないのは決してそれだけではない。しかし、デジタルサプライネットワークが可能にするひとつの起点として優先されるのは、これら10の能力である。

消費者主導の購買体験を可能にするDSNの構築——いざスタートへ

消費者主導の購買体験を実現するデジタルサプライチェーンを築くための第一歩は、事業の戦略目標や長期的方向性を理解することである。すべてを解決する万能のソリューションはなく、競争戦略上の差別化要因、本来的な弱み、事業の展望、現状をもたらした過去の古い意思決定などの独自性が、将来のサプライチェーンを決定する。

今後の事業戦略要件を理解して初めて、将来的なDSNをイメージすることができる。このイメージもしくはビジョンは、事業戦略を実行するためのフルフィルメントネットワークの設計、必要な能力の特定、データニーズ、仮説や今後の変動を検証するシナリオ分析などを含まなければならない。消費者中心のデジタルサプライチェーンを効果的に実現するために必要な組織風土の変化も重要になる。それぞれの従業員が行動を起こす前にまず、「どうすれば一番消費者のためになるか」と自問しなければならない。

将来的な消費者中心のビジョンを達成するために必要な能力は簡単には手に入らないかもしれない。しかし企業は時間を割いて、エンドツーエンドの透明性を持つ強力なデジタルコアを起点とした、確固たるロードマップをつくらなければならない。そこから、事業に欠かせない基本的能力の種

がまかれ、差別化要因となる高度な能力が育つ。もちろん、日常的なサプライチェーン運営に必要な修正対応も行われるが、それは戦略的方向性に配慮しながら、同時並行で対処しなければならない。

最先端のテクノロジーやDSNのコンセプトを実行する際、「失敗の恐怖」に身がすくむこともあるだろう。これを克服するには、イノベーション試験用のプラットフォームで小規模な学習実験を行うとよい。新しい在庫追跡デバイスであれ、新しい市場内フルフィルメントノードであれ、スピードが欠かせない。アマゾンがマンハッタンで初の同日配送サービスを考案してから実際に提供するまで、120日とかかかっていない¹⁹。当初はトラブルもあったが、ライバルとの差別化を図り、他の市場での展開に備えるにあたって、スピーディーな対応は信頼構築のための良い訓練となった。

老子が言うように、『千里の道も一歩から』²⁰。全社的な変革が出来ないのであれば、消費者主導のサプライチェーンへ少しでも近づくため、DSNの主要な特徴をどうやって取り入れればよいかを考えよう。サプライチェーンのデジタル的な側面に秩序を確立し、真実を語る一元的な情報源を築き、それをエンドツーエンドに拡大する。また、企業の可視性を高め、それをダイナミックに展開し、能力を身につけることで一最高レベルの世界的なデジタルサプライネットワークへ向けた歩みをスタートさせよう。



脚注

- ¹ Gerald C. Kane, Doug Palmer, Anh Nguyen Phillips, David Kiron, and Natasha Buckley, “Achieving digital maturity: Adapting your company to a changing world,” MIT Sloan Review and Deloitte, July 13, 2017, <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>.
- ² SCM World, World Survey of Global Supply Chain Officers, 2017.
- ³ Deloitte Consulting LLP research
- ⁴ Jonathan Camhi, “The Omnichannel Fulfillment Report: How retailers can overcome challenges to fend off Amazon’s threat,” *Business Insider*, 2017, <https://www.businessinsider.com/omnichannel-fulfillmentreport-2017-8>.
- ⁵ Deloitte Consulting LLP research
- ⁶ The Nielsen Company, “e-Commerce: Evolution or Revolution in the Fast-Moving Consumer Goods World?,” August 2014, <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/e-commerce-evolution-or-revolution-in-the-fast-moving-consumer-goods-world.html>.
- ⁷ Ibid.
- ⁸ Skrovan, Sandy, “How shoppers use their smartphones in stores,” Retail Dive, June 7, 2017, <https://www.retaildive.com/news/how-shoppers-use-their-smartphones-instores/444147/>.
- ⁹ Deloitte Consulting LLP research
- ¹⁰ Ibid.
- ¹¹ Rudolph, Stacey, “E-commerce Product Return Statistics and Trends [Infographic],” April 10, 2016, <https://www.business2community.com/infographics/e-commerce-product-return-statistics-trends-infographic-01505394>.
- ¹² The Nielsen Company, “e-Commerce: Evolution or Revolution in the Fast-Moving Consumer GoodsWorld?,” August 2014, <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/e-commerce-evolution-or-revolution-in-the-fast-moving-consumer-goods-world.html>.
- ¹³ Deloitte Consulting LLP research
- ¹⁴ Ibid.
- ¹⁵ Ibid.
- ¹⁶ The Nielsen Company, “e-Commerce: Evolution or Revolution in the Fast-Moving Consumer GoodsWorld?,” August 2014, <https://www.nielsen.com/us/en/insights/reports/2014/e-commerce-evolution-or-revolution-in-the-fast-moving-consumer-goods-world.html>.
- ¹⁷ Evan Clark, “Which retailers are closing stores in 2017,” WWD, December 11, 2017, <https://wwd.com/business-news/financial/retail-store-closures-2017-macys-bcbg-american-apparel-wet-sealabercrombie-limited-jc-penney-sears-10842214/>.
- ¹⁸ Deloitte Consulting LLP research
- ¹⁹ Jodi Kantor and David Streitfeld, “Inside Amazon: Wrestling big ideas in a bruising workplace,” *New York Times*, August 15, 2015, <https://www.nytimes.com/2015/08/16/technology/inside-amazon-wrestlingbig-ideas-in-a-bruising-workplace.html>.
- ²⁰ Lin, Derek, *Tao Te Ching, Chapter 64, Skylight Illuminations*, 2006, <https://taoism.net/tao/tao-te-ching-chapter-64/>.

執筆者

William Kammerer

Deloitte Consulting LLP
Principal

Kevin Mahoney

Deloitte Consulting LLP
Senior Manager

Piyush Sampat

Deloitte Consulting LLP
Principal

Pavan Sirpa

Deloitte Consulting LLP
Senior Manager

John Breuninger

Deloitte Consulting LLP
Senior Manager

問い合わせ先

松尾 淳

パートナー
jmatsuo@tohatsu.co.jp

松岡 和史

パートナー
katsuoka@tohatsu.co.jp

渡邊 知志

パートナー
satwatanabe@tohatsu.co.jp

菊地 真司

シニアマネジャー
shikikuchi@tohatsu.co.jp

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (英国の法令に基づく保証有限責任会社) のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人 (有限責任監査法人 トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む) の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー サービス、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、Facebook、LinkedIn、Twitter もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を指します。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Consulting LLC.
Original Copyright © © 2019 Deloitte Development LLC. All rights reserved.



IS 669126 / ISO 27001