

ISM2016 日本能率協会事務局 訪問レポート

■はじめに

一般社団法人日本能率異教会では、「理論よりも実践」を重視し、70年以上人材育成を支援してきました。「調達・購買」に求められる役割は、高度化・複雑化しており調達業務に必要な知識やマネジメントは多岐にわたります。昨今のビジネス環境の変化に伴い、調達・購買の分野において急速なグローバル化が進む中、世界で通用する人材育成の手がかりの一つとして、米国サプライマネジメント協会 ISM(Institute for Supply Management)の年次総会である ISM2016 を訪問いたしました。本レポートでは、世界の SCM の潮流やトレンド、技術革新の最新情報についてまとめております。

(*)ISM 年次大会とは ISM (Institute for Supply Management) が毎年開催するサプライマネジメントに関する研究やトレンド、最新事例を発表する国際会議。

■ISM2016 訪問概要

期 間：2016年5月14日（土）～19日（木）

場 所：インディアナポリス、インディアナ州、USA

参加者：一般社団法人日本能率協会 経営人材センター ものづくりチーム 勝田健太郎・森宮千尋



<会場となったインディアナポリスカンファレンスセンターと受付の様子>

5月15日（日）

■16:00 - 18:00

タイトル：The Role of the Supply Chain in Value Creation for Consumers and Customers

Presented by Sean Maroney, Vice President - Field Operations, Coca-Cola Refreshment

【内容】

世界で500以上のブランドと3,500種類以上の清涼飲料を製造している、コカ・コーラ社の事例発表。同社ではサプライチェーンは「ビジネスモデルの活性化と価値創造と非凡な役割を果たす」と定義をしている。また、自社のカルチャーを含む3C（Customer（顧客）・Consumers（消費者）・Culture（文化））の観点が最重要としている。これは顧客と消費者の両社の満足させたい同社が掲げているミッションから考えられている。ISM2016の会場があるインディアナポリス市内でも多くの人たちがコカ・コーラを飲みながら食事をしたり、談笑する姿が見られた。

※【参考】コカ・コーラ社のミッション

<http://www.cocacola.co.jp/company-information/company-profile/>

1.世界中にさわやかさをお届けすること

2.前向きでハッピーな気持ちを味わえるひとときをもたらすこと

3.価値を生み出し前向きな変化をもたらすこと

◆16:00-18:00

タイトル：“Enterprise Risk, Compliance and Security”

Presented by Mr. John Taylor, Chief Ethics & Compliance Officer, JM Huber Company

Mr. Brian Bender, Senior Director, Global Purchasing, JM Huber Company

【内容】

企業におけるリスクを全て洗い出し、さらに、リスク・コンプライアンス・セキュリティという考え方で項目だしをし、それぞれのテーマ・分野での同社の対応や一般的な心構えを共有した。内容は一般的で、同社の特色をプレゼンするというよりは、グローバル企業が網羅しておかなければならないテーマや対応（社内教育や自社チェックシステムの導入など）を細かく説明していた。

目新しさに欠けるセッションではあるが、Ethics & Complianceの専門役員を置き、社内での体制を、責任を持って整備している姿勢からは学ぶ点があるかもしれない。「安全と危険の閾値を正確に把握すること」「その閾値を決める要素はたくさん持ちましょう」限られたリソースによる意識決定の重要性にも触れていた。

補足：JM Huberは化学特殊製品メーカーの老舗。ファミリー企業の成功事例としてIMDアワードを受賞。

5月16日（月）

9:30 - 11:30

タイトル：CPOs That Lead the Pack: Hear Them Share Their Formula 1 for Success

Moderated by Thomas Y. Choi, Ph.D., Professor and Executive Director, ASU and CAPS Research

Panelists include: Tim Fiore, Former SVP Supply Management, ThyssenKrupp NA

Shelley Stewart Jr., CPSM, Vice President and Chief Procurement Officer, DuPont

Christie Breeves, Vice President & Chief Procurement Officer, US Steel

Maria Lindenberg, Chief Procurement Officer, Chevron Corporation

David Hammerle, Principal Vice President, Corporate Manager of Procurement and Contracts, Bechtel Corporation

【内容】

製造業 5 社の CPO が集うパネルディスカッション。彼らが CPO になるまでの、キャリアアップストーリーをモデレーターの進行より話された。日本では CPO (Chief Procurement Officer 最高購買責任者)の職位の認知と導入がまだ少ないが、アメリカやヨーロッパでは、CPO が調達・購買分野での最高キャリアとなっている。5 人は参加者にとって憧れの存在であり、キャリアアップについて多くの質問が寄せられていた。

◆9:30-10:30

タイトル : Technology Industry Group “Changing the Narrative ”

Presented by Dr. Scot Vowels, Apple, Moderator

Ms. Minea Moore, Supplier Diversity Program Manager, Intel

Mr. William Irizarry, Supplier Diversity Program Manager, Dell

Mr. Nico Campos, Supplier Diversity Senior Manager, Oracle America Corporation

【内容】

アメリカは Diversity の国だが、アメリカ企業は US セントリックであり、それが組織やオペレーションに硬直化をもたらしていた。現在では産業界が、Supplier Diversity (サプライヤーの多様性)は戦略的なビジネスのイニシアチブと明確に位置付けられ、それを展開していくために必要な取り組みを共有し共に学びと実践を進めているとの内容。

ただ漠然と取り組んでいるのではなく、例えばインテルのように、2020年までに Diverse-owned business で 10 億ドルの価値をだせるようになる (2016 年は 4 億ドル) など具体的な数字を用いて説明した。

Diversity は価値を生み出すという信念のもと、Supplier に寄り添ってともに課題を解決していく仕組みがある。まず tig という組織そのものや National Minority Supplier Development Council の存在自体が、日本の文脈では理解が難しい。しかし、Diversity は米国の調達の世界では、間違いなく新しい潮流であり、その流れの中でどのように結果をだしていくか、切磋琢磨しているという印象。トップ企業の調達プロが、この非営利団体にコミットしているというのがよくわかった。日本における Diversity 調達の概念、実状と照らし合わせて普及する余地はあると思う。

補足 : technology industry group (tig)は、ISM のブロンズスポンサー。リーディングテクノロジー企業 (IT、通信、家電、ソフトウェア等) の調達プロやサプライヤーで構成される非営利団体。組織の目的は、サプライチェーンにおいて、より多様なサプライヤーとの協業をはかり、ハイテク産業の発展に寄与する。National Minority Supplier Development Council と提携関係にある。

◆10:45-11:45

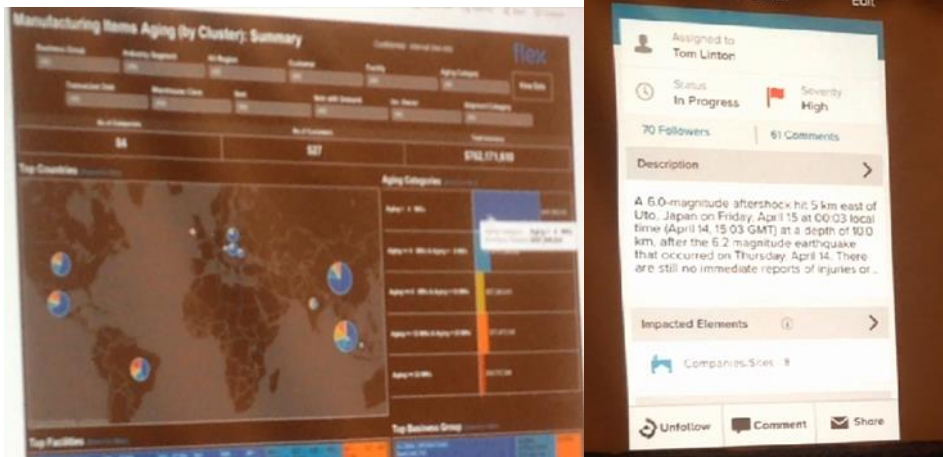
タイトル : How Flex Created an Intelligent Supply Chain

Presented by: Franke Mossman, Vice President, Global Logistics 他

【内容】

スマートフォンなどの電子機器を OEM で生産している Flex 社における、クラウドを活用した事例発表。同社では 2020 年には全世界で 50 億個のデバイスがインターネットを介して接続されると予測しており、今後の更なる市場拡大に備えてサプライチェーンのデジタル化に取り組んでいる。取組の事例としては、全世界の従業員における共通プラットフォームでのリスク管理や需要フォーキャスト管理について紹介された。同社はこのサプライチェーンのデジタル化によって、67%のオペレーションコストの削減が実現されたと発表していた。

市場変化が激しい生産を生産する為のクラウドの活用は世界的にも先進的な取り組みであると考えられる。日本企業にとっても、個々の企業における今後の市場の方向性や見通しを見極めた上でのサプライチェーンの形を真剣に考えてゆく必要性がある。



<Flex 社によるデモの様子 左：生産状況 右：社員専用 SNS>

◆12:00 - 13:30

Lunch & Keynote Address: Alan Mulally, Former President and CEO of Ford Motor Company

【内容】

当日の参加者約 1,000 名が一堂に集まった昼食会では、表彰式が開催されフォード元 CEO Alan Mually 基調講演と、サプライチェーンに関わる 30 歳以下の若手担当者の表彰が行われた。日本の展示会やカンファレンスで見慣れない米国ならではの、ショーアップ的な雰囲気で行われた。



<ランチ会場の様子と表彰式>

◆15:00 - 16:00

タイトル : Start Your Engines: An Over View of Cummins ' Procurement Tools

Presented by Rob Neitzke, President, Cummins Westport Inc. 他

【内容】

ディーゼルエンジンを製造する、米国の Cummins 社のサプライチェーンツールの事例発表。同社はサプライヤーからの購入費用の 70%あまりが完成品の購入となっており、それを支援する為の自社の独自ツール VPI(Value Package Introduction)の導入によって、エンジン関連における製品の開発からサービスにおいて一貫した支援が確立したと説明された。

◆15:00-16:00

タイトル : Data Power – Desktop Tools to Accelerate Value

Presented by Mr. Aaron Oyler, Senior Operating Manager, Global Procurement, Adobe System

Mr. Conrad Smith, Senior Director, Global Procurement, Adobe System

【内容】

- ・アドビ社の最新のデータ&デスクトップツールが、いかに調達部門の業務内容の変容に寄与するか、その商品説明。
- ・ほとんどのスライドを Before (5~10年前)と After の対比でみせ、煩雑な調達業務のひとつひとつにソリューションを提示するという内容だった。コストや時間の制約をいかに克服するかがメインテーマであったが、After の枠内で提示された多くの解決方法に多く聞かれたワードが、Integrated と Standard だった。個々から発せられた情報を瞬時に共有する仕組み、これまで時間と費用をかけていたデータ分析も、多方面の情報を統合して適切なアウトプットを出すシステム、そしてそれを遠隔地でも共有するための標準化がキーとなる。
- ・情報管理だけでなく、ステークホルダーのレビュー、交渉に必要な情報の蓄積と分析など、人が FACE TO FACE で行う業務の質も向上する仕組みに言及している。
- ・日本の KANBAN 方式がこれからのグローバル品質管理の仕組みとして、そのままの言葉で紹介されていた。
- ・参加者も最新の技術やツールを知りたい、検討したいという積極的な姿勢がみてとれる。
- ・テクノロジーが働き方を変えるというシンプルなことをしみじみ実感できる内容だった。

■16:00 - 17:00

タイトル : Gaining Stakeholder Buy-IN and Being a Valued Business Partner

Presented by Jack Martin, VP Global Sourcing, Dover Corporation

【内容】

米国の重電メーカーDover 社の購買部門における、ステークホルダー（利害関係者）の価値向上に関する発表。発表では下記、5点がステークホルダーとの間で重要な要素を挙げた上、不適切要素として、「短時間で関係構築をしようとする」「外部にだけ目をむけ、内部（社内）のステークホルダーを見失う」ことなどが説明された。このようにステークホルダーへの考え方を明確にしたサプライチェーンの構築はサプライヤーの多様性やグローバル化において重要となってくるであろう。

※【参考】Dover社におけるステークホルダーとの間で重要な要素

カンファレンス発表資料より作成

ビジネスにおける優先順位と必要性を理解する
社内外において、強力なコミュニケーションを構築する計画を策定する
毎年 3~5 個ほどの成果物を作ることを約束する
クロスファンクショナルな関係を構築する
フレキシブルと且つ応答性があること

◆16:15-17:15

タイトル : What Tools Does Google Employ for Its Strategic Sourcing Process?

Presented by Mr. Bernard Huber, Ph.D., Head of Sourcing, Center of Excellence, Google Germany

Ms. Amy Berry, Strategic Sourcing Manager, Google

【内容】

- ・Google が何を調達するのか、という基本的な問いから始まった。①Data Center, ②調達サービス、③建設（構築）費用、④ファシリティサービス.. と続く。
- ・グーグルのフィロソフィーの一つ “Focus on the User”の考え方にのっとり、①Create Space, ②Segment Our Customer Base, ③Build Tool to Strengthen Partnership を貫こうという姿勢を持っている。
- ・信頼あるビジネスパートナーになるために、BPO Engagement Model を Tire0 から Tire3 まで定め、最後は Long tail self service と、持続性が高く互いに負荷の少ない関係の構築を目指している。
- ・調達システムと調達に関わるステークホルダーの関わりは S2S（サーバー・ツー・サーバー）によって、戦略

的な調達を実現しつつある。S2S を駆使して調達のプロジェクトを立ち上げ、必要な BPO を 4 時間以内に選定し、24 時間以内にプロジェクトが動き出すような仕組みを構築している。

- ・ソーシャルメディアを駆使して、新しいステークホルダー、サプライヤー、プロジェクト、活動、レポートを探し当てる。ステークホルダーはプロフィールを一覧できるようになっており、事前精査ができる。レギュラー・ゴールド・プラチナとステークホルダーをランク付けできる。ここでのグーグルの目的はパートナーシップのライフサイクルをリードすること。
- ・調達に必要なデータの範囲・規模・深さにアクセスできることは、創造的なビジネスに幅広い機会を提供する一助になる。それがビッグデータの強みである（8割以上の CPO が、ビッグデータが調達大なインパクトを与えると考えている）



<大盛況のグーグルセッション>

5月17日（水）

◆9:30-10:30

タイトル：Technology for a Supplier Engagement Platform

Presented by Mr. Greg Anderson, President, Directworks, Mr. Thayer Stewart, CEO, Paymentworks

【内容】

・調達プラットフォームソフトを提供する Directworks 社の事例紹介。ケーススタディを用いて、ツールが誰にどのように活用されるかをわかりやすく説明していた（資料あり）。

このツールの目的として以下の三点を挙げていた。

- ① 調達プロセスのストーリーミング
- ② Dataquality, Visibility, Availability の向上
- ③ システムとプロセスへの使い勝手の良さ

またツールが提供するものとして以下の五点を打ち出していた。

- ① 100%満足の使い勝手の良さ
- ② マーケットに出すまでのスピードアップ
- ③ 利益率の改善
- ④ 生産効率の最大化
- ⑤ サプライリスクを減らす

例えば、部品の生産過程において、実際のイメージを 3D で動かしながら、サプライヤーとユーザーが共有でき、同時に会話や仕様の修正ができる。本セッションでは参加者のモチベーションが高く、機能や操作方法、課金に関する具体的な質問が多く見受けられた。例えば、部品の生産過程において、実際のイメージを 3D で動かしながら、サプライヤーとユーザーが共有でき、同時に会話や仕様の修正ができ、傍からみても使いやすそうだった。

これを導入したいという企業は日本でもあるだろう。サプライヤーの意見を製造過程で取り入れ、品質や利益率の向上につなげるというオープンソースの流れに乗っている。

◆10:45-11:45

Indirect Supply Chain Transformation

Presented by Dion Ferrill, VP, Strategic Sourcing, Simmons Bedding Company

【内容】

米国の大手ベッドメーカー Simmons 社の間接費用削減の事例発表。

間接費用の削減について3つの注力ポイント（支出戦略、ビジネス戦略、グローバルでのソーシング戦略）について解説された。間接費への取組みについては、日本でも最近注目されているテーマであるがこのように先進的な事例は少ない。まずは、間接費の概念から認知度を上げていくべきだと考える。

※【参考】Dover 社の間接費削減における3つの注力ポイント

支出戦略	支出の管理データの蓄積 (PO, Budgets, A/P) など
ビジネス戦略	戦略全体の変革、緊急の課題の抽出、SWOT 分析の実施 など
グローバルでのソーシング戦略	技術ロードマップの確認、e-Sourcing の活用、サプライヤーにおけるイノベーション創発 など

◆10:45-11:45

タイトル : Strategies for Driving Cost Productivity Through People, Process, Partnerships and Product

Presented by Mr. Larry Polizzotto, President and Chief Financial Officer, HZO Inc.

【内容】スピーカーの Polizzotto 氏が社長を務める、ハイテク機器を過酷な環境（海水、低温&高温等）から守る特殊素材加工技術の HZO 社を題材にしたケーススタディ。

調達プロセスにおいて、People, Process, Partnership, Product (4P) の切り口で自社の取り組みを紹介。生産効率を向上させた実績を共有した。大事な 4P それぞれの項目に誠実に向き合っている姿勢が伝わってきたが、特に目新しさは感じなかった。むしろ同社の技術に注目が集まっていた（日本にも販売代理店あり）。グローバルな調達チームワークのプロセスについて、Going to face to face が基本だと言っていたのが印象的であった。

◇Exhibition 見学

サプライチェーンに関係する約 200 社の企業や団体が展示を行っていた。特徴的なのは IT を用いた購買やソーシングの支援を提案しているベンダーやコンサル会社が約半数程あったことだ。サプライチェーンにおける、グローバル化の拡大が進んでいることが顕著に表れていた。



< Exhibition 会場の様子 >

◆15:00-16:00

タイトル : Unilever Sustainable Living Plan

Presented by Mr. Craig Gentry, Vice President, Business Development, Unilever Food Solution North America

【内容】

ユニリーバの Sustainability (持続可能性) に優先順位を置いた会社全体の CSR への取組みについての紹介。ユニリーバのビジョンを以下のように定義している。

- ・ビジネスの規模を2倍にする
- ・環境的配慮を怠らない(環境的負荷を減らす)
- ・Positive Social Impact を増大する

そのために、More Trust, More Growth, Lower Cost, Less Risk を打ち出し、商品力やブランド力を高める姿勢を全面に出している。それらを実現するために重要なのが、Less Waste & Less Risk, Sustainable Innovation & Collaboration, Sustainability-led Growth であると位置づけている。

- ・2020年までに10億人以上の健康と健やかな生活に寄与する
- ・製品がもたらす環境的な負荷を半減させる
- ・Agricultural Raw Materials Sustainability の調達率100%を達成する

という目標を達成する。

観念的ではあったが、私たちはこう思い、こう実行していくという強い姿勢を感じた。このビジョンを徹底させることで、自社のサプライチェーンが未来にわたっても継続していくというユニリーバのロードマップをみた。Shifting perception that big companies aren't sustainable がチャレンジだと言う姿勢が印象的だった。グローバルリーディング企業の自負を感じた。具体的な取組みにはほとんど触れていなかった点が物足りなかった。

◆16:15-17:15

タイトル : Sustainability Risks in Consumer Supply Chains: How Are Companies Doing?

Presented by Mr. Kevin Dooley, Distinguished Professor of Supply Chain Management, W.P. Carey School of Business, Arizona State University and Chief Scientist, The Sustainability Consortium

【内容】

- ・Consumer Products (消費製品) のサプライチェーンの透明化・見える化を促進する企業・サプライヤー・大学
- ・NGO からなる団体 The Sustainability Consortium (TSC) 具体的な考え方と活動の紹介。
- ・TSC がウォルマートの協力を得て、同社で扱う商品を100項目に分類し、それぞれの商品(衣類、紙製品、食品、プラスチック製品 etc...) が生産地から始まりどのようなプロセスを経て店頭で並んでいるかを徹底的にトレースする。そのデータを SAP が集約し分析し、一目で適正なプロセスを経ているか、改善余地があるかを加盟企業(約100社)と共有し、サプライマネジメントに役立てる。
- ・科学的根拠の証明とステークホルダーとの情報共有をデータ化・可視化を通して徹底している。
- ・たとえば工程で生じる動力源などにおいて見直しの余地がある場合は Hot Spot として識別できる一覧表がある。これにより供給リスクを予見し、対策を練ることができる。壮大な構想と実践的な取組みに圧倒された。消費者・サプライヤー・バイヤーが求めているものを見事に体現している取組である。

5月18日(水)

◆9:30-10:30

タイトル: Who Gives a Tweet? Social Media & Procurement

Presented by Procurious.com

【内容】

調達プロフェッショナルのためのオンラインビジネスネットワーク procurement.com 社の担当者による SNS 活用方法の紹介。Procurement Professional がキャリアアップするために、Facebook や LinkedIn は、有効な自己紹介ツールになり得る。そのために SNS を介し、自分を正しく発信し、誤解なく人に知ってもらうための基本的な項目を紹介していた。一次情報の発信時に留意すべきこと、自身のパーソナルブランドを正しく伝えるために必要な小ワザ(どのような顔写真を載せるべきかなど)の紹介など、パーソナルブランディングのセミナーのようだった。新鮮さに欠けたが、このようなセミナーを設ける ISM の守備範囲の広さには感心する。自分を売り込みたいという野心を持つ参加者が積極的に質問をしていて微笑ましかった。とはいえ、キャリア形成などの文化的な背景の違いを差し引いても、この姿勢の違いは大きいかもしれない。

◆10:30-11:30

タイトル: Doesn't Anyone Qut There Want My Business? "Why is Tough to Connect with SMBs, and What you Can Do About it.

Presented by TravisSherbine,Vice President,Marketing and Product Development,THOMASNET.com

【内容】

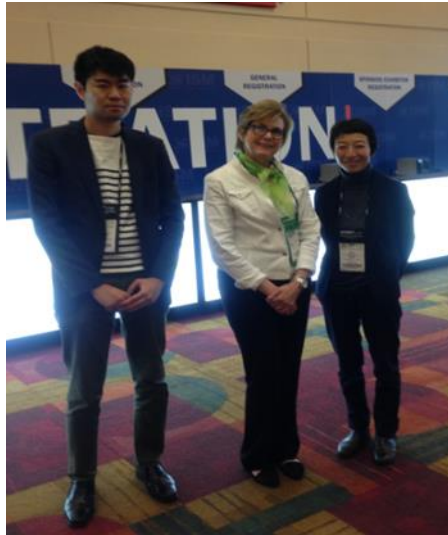
米国内にて 70 万社以上のアクセスがある、サプライヤーの検索システムを中心にしたサプライチェーン支援システムを運営しているトーマスネット社の発表。検索だけでなく、RFI(Request For Information:情報提供)の支援などの付加価値を携えており。大手だけでなく、中小企業における、オペレーションコスト削減の提案を強調していた。

■ISM 事務局幹部特別インタビュー (5/18)

Ms. Nora Neibergall, CPSM, CPSD, C.P.M.,

Senior Vice President & Corporate Secretary, ISM

世界規模の運営組織を持つ ISM 事務局の運営責任者である Neibergall 氏へのインタビューを行い、世界規模で拡張を続ける ISM 主催の認証制度や、購買・調達分野の若手からベテランまでの幅広いネットワーク構築のための活動について聞いた。Neibergall 氏の日本に注ぐ関心は予想以上に高く、示唆に富むコメントを多くいただいた。



<中央 Neibergall 氏>

ー展示会も含めとても盛況という印象ですが、これは最近の傾向ですか？

その通りです。アメリカの企業は、2002年のITバブル崩壊、2008年のリーマンショックを経て、このままの Supply Chain Management のやり方が通用しないという危機感が出てきました。限られたサプライヤーからの調達ではあまりにはリスクが高いという意識が芽生え、リスクを分散させるために積極的に新しいサプライヤーの開拓や新しいテクノロジーの採用に乗り出していったことが、現在の活発な活動につながっていると思います。

ー今回多くのセッションに参加して Supplier Diversity という言葉を多く耳にしました。それも今おっしゃった One Supplier Same Supply へのリスク意識の高まりから来ているのですか？

それはちょっと違います。アメリカのユニークさといえますでしょうか、もともと人種的マイノリティーや女性経営者などをサプライヤーとして巻き込んでいこうというムーブメントがあります。その動きがここ数年で非常に活発になってきたのは事実です。バイヤー企業側のグローバルな競争の激化、よりイノベーションを探求する動きも、Supplier Diversity の動きと相まっていることは否めません。

ー才能ある若手調達プロフェッショナルの発掘や表彰など若手の育成やインボルブに非常に熱心なように見受けられますが。

実は ISM では 2012 年に組織のトップが代わりました。新しく就任した CEO の Mr. Tom Dall は当時の ISM の会合の様子を見て「若い人が全くいない、自分たちが死んだらどうになってしまうんだ」と、若手が欠落している状況に危機感を覚え、若い人材育成に力を入れ始めました。まずはスポンサーを募り全米の 8 つの大学のサプライチェーンを専攻した学生への奨学金制度をスタートしました。

また 2013 年より 70 万以上のコンタクトを有する THOMASNET.com と提携して、若い調達プロを発掘する

ための 30 歳以下の Award 候補者のノミネートを呼びかけました。幸い初年度から 7~80 人ほどのノミネートが挙がり、そのうち 30 人が Under 30 Supply Chain Stars としてスポットライトを浴びました。それ以来この Award は今日まで続き、この過去の受賞者が今年を受講者のメンター的な存在になり、広くはこの業界の人材の底上げにつながっていると考えています。

—日本人の参加者がほとんど見当たらないですね。

その通りです。本当は日本からもたくさん参加してほしいと思っているのですが...

韓国は毎年 50 人近く参加しています。今年は少ないですが、中国からも数十人単位で参加しています。日本はこれまでまとまった参加はありません。

—調達分野において日本をどう見えていますか。

東日本大震災、会計スキャンダル、また先の熊本地震などでの混乱が示している通り、これまでの硬直的なサプライチェーンのあり方が行き詰まっているように思えます。日本の調達も変わる時が来ているのではないのでしょうか。

(文責：一般社団法人日本能率協会 勝田・森宮)