



森岡 俊行

株式会社 日立製作所
サービスプラットフォーム事業本部
マネージドサービス事業部 部長

場家 康雄

株式会社 日立製作所
サービスプラットフォーム事業本部
マネージドサービス事業部 主任技師

Pioneering Spirit

サプライチェーン強靱化とESG経営、どう両立するか

パンデミックや戦争といったグローバルに影響を及ぼすリスクへの迅速な対応に加え、ESG経営を推進する顧客ニーズへのきめ細かな配慮が求められるなど、サプライチェーンを取り巻く環境は大きな変化を迎えています。このような時代の要請に応えることで日本の産業の成長に貢献しようと、日立は「サプライチェーンコーディネーションサービス」構想を掲げました。プロジェクトをリードしている森岡俊行、ソリューション開発を担っている場家康雄の2人に話を聞きました。

ESGリスクと過剰在庫問題

BCP管理の対象は「サプライチェーン全体」へ

——日立は、サプライチェーンを強靱化することで企業の環境価値と経営効率の向上を両立させる「サプライチェーンコーディネーションサービス」構想を掲げています。近年、サプライチェーンを取り巻く環境にどんな変化が起きているのでしょうか。

森岡 プロジェクトを統括している、日立の森岡俊行と申します。2021年版の『ものづくり白書』では、日本の産業が今後強化すべき方向性をいくつか挙げています。その一つが「レジリエンス」、つまりサプライチェーンの強靱化なのです。^{*}

ここで言うレジリエンスが意味するのは、サプライチェーンにおいてモノや情報の流れが寸断されてしまう事態を防ぐことです。レジリエンスが叫ばれるようになった背景にあるのは、大規模な自然災害に代表される地球規模の不測の事態です。特に近年では、コロナ禍をはじめとするパンデミックや地政学上の問題も起きています。また、SDGsへの取り組みやESGリスクへの配慮の高まりを受け、バイヤーの先にいるH2C（二次サプライヤー）だけでなく、さらにその先のH2B、H2Cのサプライヤーも含めたBCP^{*}2管理が顧客から求められています。

——顧客が取引先を選定する際に、ESG経営の観点から重視しているのはどんな点でしょうか。

一方で近年、ITベンダーが開発したSCM^{*}3システムが普及しつつありますが、日系企業の多くはこれまで自前で作り込んだシステムに慣れ親しんできたため、パッケージ化されたSCMシステムをいまだに使いこなせていません。また、BCP管理と言っても社内の改善活動にとどまり、サプライチェーン全体には意識が行き届いていませんでした。こうした状況の改善に、多くの企業が取り組み始めた段階です。

——顧客が取引先を選定する際に、ESG経営の観点から重視しているのはどんな点でしょうか。

森岡 地球環境に配慮した製品・サービスを扱っているかどうか。そして、人権に配慮した労働環境かどうか。この2点を重視している企業が多いです。とりわけ地球環境に関しては、欧州や中国で法規制が整備されつつあります。バイヤーにせよサプライヤーにせよ、ビジネスを進めるうえで環境リスクへの配慮は避けて通れない道となっています。

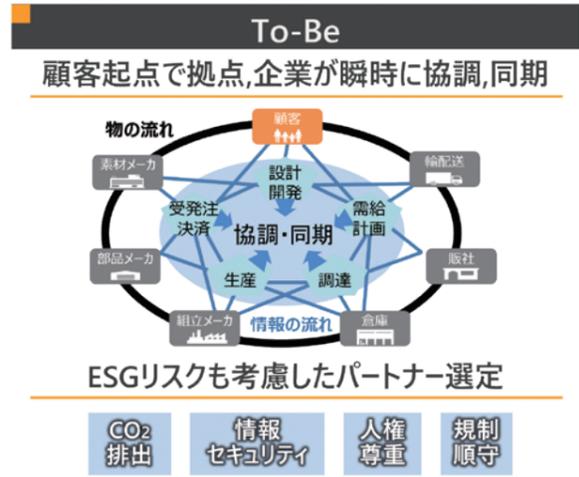
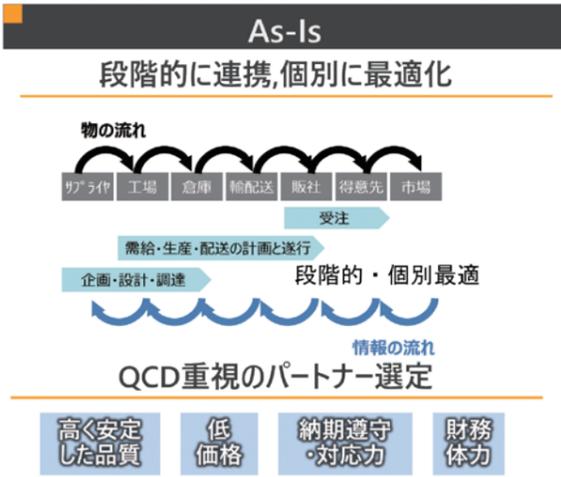
日立も直面した「サプライチェーンの「ムリ・ムダ・ムラ」

——サプライチェーンを取り巻く社会情勢が変化していくなか、日立でサプライチェーンコーディネー

ションサービス構想が生まれたきっかけは何だったのでしょうか。

場家 本サービスのソリューション開発を担当している日立の場家康雄と申します。構想のきっかけになったのは、数年前に社会問題となった食品や衣類の廃棄ロスです。さらに、同じタイミングでSDGsが世界的に注目されるようになりました。製造業の側面を持つ日立としても、メーカーの皆さまのお役に立てることはないかと模索し始めました。

また、本サービスの基盤となる「TWX-21」^{*}4のユーザー企業から次のようなお悩みが寄せられるようになりました。冒頭で森岡から申し上げたような地球規模のリスクが生じると、どの製品をいつまでにどのくらい必要なのかという情報が分断されてしまい、タイムリーな取引ができない状況が続きます。結果、どうにか人海戦術で大量の製品を短期間に準備せざるを得ない緊急対応や、あるいはそういう事態に備えるために過剰に在庫を積み上げるといった非効率



な対応が常態化しています。この問題の解消をめざすために、一企業同士の取引ではなくサプライチェーンそのものの改善に着目しました。

——日立も製造業として、サプライチェーンの課題に直面していたのでしょうか。

場家 2008年のリーマンショック

の直後、日立は当時の日本の製造業史上最大と言われた赤字を計上し、創業以来の経営不振に陥っていました。自社改革が喫緊の課題とされるなかで製造部門が着手したのが、長年問題となっていた過剰在庫をはじめとする「ムリ・ムダ・ムラ」を解消する改革でした。この頃に日立のSCMの改善ノウハウを盛り込んで開発した「Tツール」が、サプライチェーンサービスの原型となっています。要するに、TWX-21のユーザー企業が共通して抱えていらっしやるサプライチェーンの問題に、日立もずっと悩ま

業から一企業へと段階的に流れていたため、バイヤーはサプライチェーン全体を管理することができず、各サプライヤーと個別に連携せざるを得ませんでした。これに対して今後のサプライチェーンは、顧客起点で全体が瞬時に同期するWeb型になっていくと同時に、従来のQCDに加えESGRリスクも考慮した取引先選定が求められます。日立が構想しているサプライチェーンコーディネーションサービスも当然Web型であり、次の二つの考え方を柱としています。一つは、地球環境や労働環境などに関するトラスト評価をデータに基づいて行うことで、ESGRリスクに配慮した取引先選定を支援する。つまり、環境価値の向上と経営効率という一見相反する要素を両立させることで、サプライチェーンのレジリエンスを確保します。もう一つは、フレキシブルかつタイムリーな契約、調達、製造、決済を可能とする取引環境を提供する。つまり、日々変化する多様な顧客ニーズへの対応と、経営効率を両立させるというものです。

されてきたのです。急なニーズに対応するために、人海戦術というムリを押しつけて原料調達している。製品がいつとれただけ必要になるかわからないので、過剰在庫というムダを備える。タイミングによって業務のクオリティにバラつきというムラが生じる。こういった「ムリ・ムダ・ムラ」が慢性的に発生していました。

——人権問題や環境問題といったESGRリスクへの配慮という点では、どんな対応に追われていましたか。

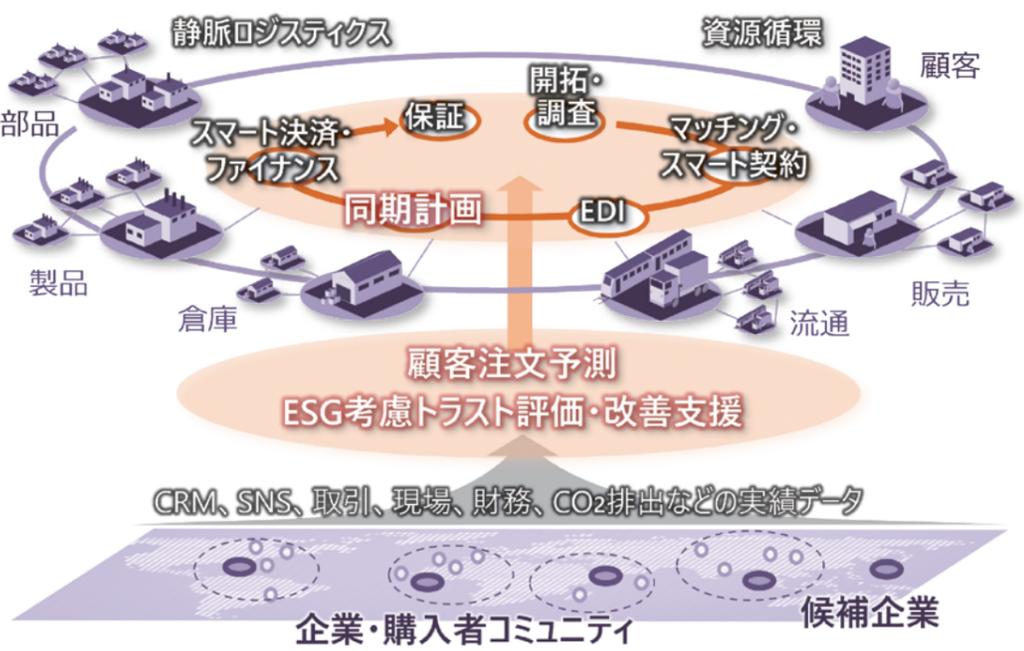
森岡 日立が取引先に何かご迷惑をおかけしたという事態はなかったのですが、2020年から2021年にかけて少数民族の強制労働疑惑が世界的なニュースになったときに、「日立の製品に関する労働環境は人権を侵害していません」というエビデンスの提出をお客さまから求められました。一次サプライヤーまでの情報なら日立も持っていますが、直接取引のない二次、三次のサプライヤーについては各社に調査を依頼するしかありませんで

これによって、ESGを重視する顧客のニーズに応えると同時に、先ほど申し上げた過剰在庫をはじめとする「ムリ・ムダ・ムラ」を解消するというしかけです。

サプライチェーンのデジタルツイン
段階的連携から、Web型連携へ

——日立が構想しているサプライチェーンコーディネーションサービスの概要を教えてください。

場家 まず、製造業全体の共通認識としてあるのが、従来と今後とでサプライチェーンのあり方が変化するという前提です。従来はOCD(Quality, Cost, Delivery)と与信をもとに取引先を選定していました。また、モノや情報が一企



日立が構想している「サプライチェーンコーディネーションサービス」の活用イメージ

*4 TWX-21:日立が1997年から主に製造業向けに提供している、クラウド上での企業間取引をサポートするプラットフォーム。

