

第8回 サプライチェーン機能の強化



青嶋 稔

CONTENTS

- I サプライチェーンの問題点と課題
- II 先進事例
- III サプライチェーン機能の強化に向けて

要約

- 1 VUCAの時代といわれる昨今、サプライチェーンを取り巻く環境は激しく変化しており、グローバル大での抜本的な見直しが必要になっている。サプライチェーンが直面している課題としては、①高まる地政学リスクへの対応、②戦略的部材の安定調達、③中国に依存した部品・材料調達からの脱却、④激しさを増す市場環境変化への対応、の4点が挙げられる。
- 2 高まる地政学リスクや米中問題によるブロック経済化などに対応し、サプライチェーン機能を強化している先進事例として、コマツ、ダイキン、ニデックを紹介する。
- 3 先進事例から得られた示唆を基に考察すると、サプライチェーン機能強化の方向性としては、①モニタリングおよび意思決定機能の強化、②サプライチェーンリスクの可視化と対応策の検討、③半導体の安定調達機能の確立、④再生品サプライチェーンの構築、⑤サプライチェーンのコントロールタワーとしての本社機能強化、の5つに整理できる。

I サプライチェーンの問題点と課題

世界経済は、グローバル経済からブロック経済へと移行しつつある。これまで成り立っていた、特定の拠点で集中的に生産しグローバルに輸出するという事業モデルが、今では成立しなくなっている。

1985年のプラザ合意以降の円高に伴い、中国を世界の工場として依存している企業が多かった。しかしながら、2025年1月20日にドナルド・トランプ氏が米国の大統領に就任し、自国ファーストの政策を矢継ぎ早に遂行することで、ブロック経済化はより顕著になっている。米中問題やウクライナ戦争、イスラエル・パレスチナ戦争といった地政学上の甚大な問題も加わり、世界のサプライチェーンを取り巻く問題はより複雑化している。

そのため、市場に近いところでの需要を正確に把握しつつ、部品調達、生産拠点のあり方を大きく見直さなければならなくなっているが、中でも電子部品、とりわけ半導体をいかに安定的に調達できるかがポイントになっている。日本の製造業はサプライチェーンの抜本的な見直しに着手し、最適調達、最適供給に向けて諸課題を解決していく必要がある。

VUCAの時代といわれる昨今、サプライチェーンを取り巻く状況は激しく変化しており、本社としてもサプライチェーン強化に対する支援が不可欠となっている。本社によるサプライチェーン強化に向けた課題として、ここでは、①高まる地政学リスクへの対応、②戦略部品・材料の安定調達、③中国に依存した部品・材料調達からの脱却、④激しさを増す市場環境変化への対応、の4点を取り上

げ、現況について解説する。

1 | 地政学リスクへの対応

米中関係はより難しい状況になるなど、昨今、地政学リスクは高まるばかりである。中国の華為技術（ファーウェイ）製AI半導体の輸出規制などに見られるように、中国の半導体、EV電池に関する技術の進化と市場における独占的地位の確立は、世界にとって脅威となっているのは確かである。

このような状況の中、2018年に米国政府は、サイバーセキュリティの観点から政府機関がファーウェイ製品の使用を禁じる国防権限法を成立させ、中国製品に関する制限を強化した。しかしながらその後も、ファーウェイは7ナノの半導体を製造して同社スマートフォンに搭載するなど、米国による半導体製造装置などの強固な輸出規制にもかかわらず自社の技術力を高めており、米国にとってさらなる脅威となっている。

中国の最大の強みは、レアメタル（希土類）を握っていることである。2025年4月、トランプ政権の関税措置に対し、中国はレアアースなどの重要鉱物の輸出を規制した。これにより、自動車産業を中心に米国産業には大きな影響が及んだ。

また、ウクライナとロシア間の戦争は、穀物や食品産業だけでなく多くの産業、とりわけ半導体産業に甚大なインパクトを与えている。たとえば、ロシアは半導体製造の主要資源であるパラジウムの40%を供給してきたといわれており、ウクライナもコンピュータ・チップの製造に必要なネオンガスの70%を供給しているといわれ、とりわけ米国の半導体産業はネオンガスの9割をウクライナからの

輸入に頼っていた。

世界における地政学リスクの高まりにより、サプライチェーンはさまざまな影響を受けている。レアメタルに代表される資源の輸出規制にかかわる問題だけでなく、パレスチナとイスラエルの戦争が長引くことにより、2023年11月以降、イエメンの武装組織フーシ派は、紅海周辺を運航する船舶に攻撃を繰り返している。これを受け、多くの船会社では、紅海・スエズ運河航路を回避するために南アフリカ共和国の喜望峰沖へ迂回する航路にシフトする動きが拡大している。このように地政学リスクは物流面の不安も増大させているのである。

2 | 戦略部品・材料の安定調達

パソコンやスマートフォンといった情報機器はもちろん、家電製品、自動車などにおいても半導体の搭載数は増加の一途をたどっている。さまざまな技術革新により、半導体は重要な戦略部品となっており、ADAS（先進運転支援システム）や自動運転といった高度な技術が求められるようになった自動車では、搭載される半導体が高機能化するとともに、搭載数も加速度的に増大している。それに伴い、需給が逼迫するようになり、産業機械、ファクトリーオートメーション（FA）などの産業では、半導体の調達力が相対的に弱くなる傾向にある。

こうした状況の中、カスタム仕様の半導体調達を前提としていた日本企業は、差別化に必要な要素を再考しなければならなくなってきている。また、従来、「在庫は罪庫」と考えてきた日本企業の在庫管理の仕組みや、JIT（ジャストインタイム）に代表される在庫最

小化の考え方は、半導体においては必ずしも正しくないという意識も芽生えてきている。コロナ禍の際、半導体が調達できずに商品が出荷できないという苦い経験をしたことで、関連する多くの製造業には、上記の差別化戦略や在庫に対する従来の考え方は反省や教訓として強烈に刻み込まれた。このような問題に直面する中、半導体をいかに安定的に調達するかということは戦略的な経営課題となっている。

3 | 中国に依存した 部品・材料調達からの脱却

多くの企業がグローバルでサプライチェーンを構築しており、その過程で中国を世界の工場として機能させてきた。その結果、中国国内にサプライヤーが集まり、今や世界各地の工場は中国から輸入する部品や材料に大きく依存しているのが現状である。

鉄鋼に関しては、中国が粗鋼生産量において群を抜いているため、生産コストが世界のどこよりも安くなっている。またレアアース（ネオジウム、ジスプロシウム、ランタンなど17元素）は、高性能磁石やスマートフォンなどの電子機器、あるいは空調機器などに用いられるモーターに不可欠であるが、中国はそれらの鉱石の埋蔵量や精製技術において独占的な地位を有している。

このように中国はサプライチェーン上で重要な部品・材料を抑えているため、今後は、中国に依存した部品・材料調達から脱却し、いかに安定的でレジリエントなサプライチェーンを構築するかが重要な課題となっている。

4 | 激しさを増す 市場環境変化への対応

為替変動、地政学リスク、環境規制、技術革新など、サプライチェーンを取り巻く市場環境は急激に変化し、より複雑化している。日本の製造業は、プラザ合意後の急速な円高を機に、中国を世界の工場として中国国内にサプライチェーンを集中して整備し、中国から世界の仕向地へ輸出を行うなど、中国を核としたグローバルサプライチェーンを構築した。しかしながら、ブロック経済化が進む現在、従来のグローバルサプライチェーンに対して、どこから基幹部品を調達し、どこで最終製品を製造するのかをプロセスごとに見直す必要がある。

こうした市場環境変化の全体像を把握して適切な意思決定を行うことは、もはや事業部門だけでは難しくなっている。リスクマネジメント、サステナビリティ対応など、本社機能との連携が不可欠となっているからである。

特に保護主義化が進む米国では、2025年8月に自動車など日本からの輸入品に対して15%の相互関税をかけることとなった。米国向けの製品を最終的にどこで組み立てるのか、また部品にも関税がかかるため、基幹部品の調達、加工などをどこで行うか、関税の影響も見ながらサプライチェーンを構築し直さなくてはならない。もちろん、トヨタ自動車や本田技研工業のようにすでに米国に大きな生産拠点がある場合は、そこでの生産割当を増やすことが当面の対応策になるが、米国に未進出の場合、今から工場をつくることは非現実的であるため、市場環境の変化を読み解きながらサプライチェーンを現況に適した形で

組み直すことができるかが重要な経営課題となっている。

II 先進事例

高まる地政学リスク、米中問題によるブロック経済化など、急速かつ複雑に変化する市場環境に対応するため、サプライチェーンの再構築を重要な経営課題として捉え、それらの課題の解決に向けて取り組んでいる先進事例として、ここではコマツ、ダイキン、ニデックを取り上げる。

1 | コマツ

(1) 企業概要

コマツは主に建設・鉱山機械、ユーティリティ機械（小型機械）、林業機械、産業機械などの事業を展開しているグローバルカンパニーである。2024年度の売上高は4兆1044億円、営業利益は6571億円である。

(2) グローバルサプライチェーン強化

コマツの生産戦略は6つの柱で構成されている。すなわち、①需要地での組み立て生産、②マザー工場制度、③キーコンポーネントの自前化、④マルチソース、⑤クロスソーシング、⑥協力企業との協業、である。

① 需要地での組み立て生産

② マザー工場制度

まず、①②について述べたい。コマツは、世界中の需要地で生産するとともに、機種別にマザー工場を分けている。たとえば鉱山（マイニング）機械のマザー工場は米国に設置されている。南米も含めた米州には巨大な

マイニング市場があることに加え、2016年に米国マイニング大手のジョイ・グローバルを買収したためである。

同社は、グローバルの62工場に対してマザー工場を9拠点配置し、開発と生産を一体で行うことにより、開発力、生産技術力を高めている。同時に、機械の組み立ては需要の大きい地域で行い、品質問題の早期解決、現地仕様の取り込み、リードタイムの短縮、為替リスク対応を強化し、顧客の信頼を勝ち取っている（図1）。

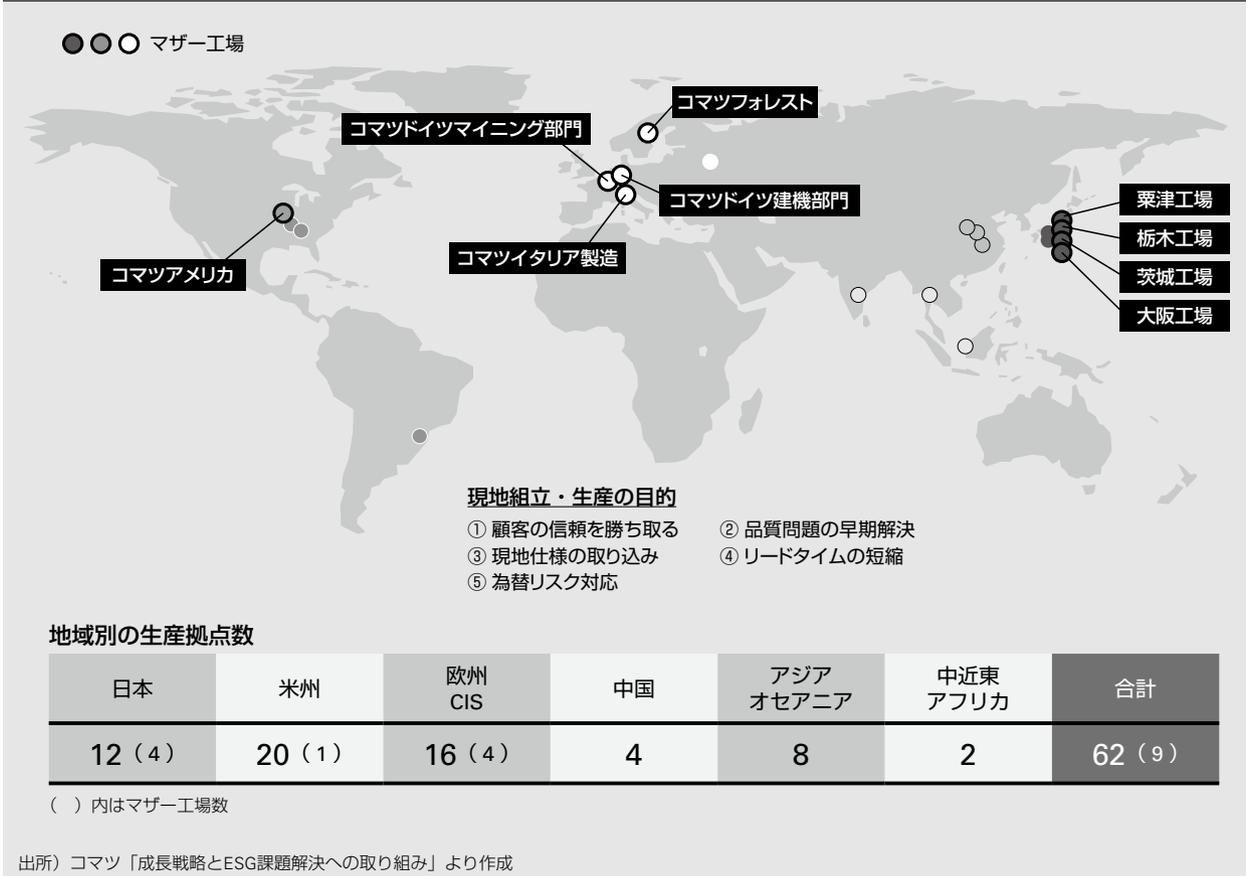
③キーコンポーネントの自前化

コマツはキーコンポーネントを自社で開発・生産しており、その技術を日本に集約している。たとえば電子コンポーネントは湘南

工場、トランスミッションは粟津工場、そして小山工場では、エンジン、コントロールバルブ、旋回モーター、ピストンポンプ、走行モーター、アスクル、さらに今後の電動化に伴い、キャパシター（蓄電器）、発電機モーター、旋回電気モーター、インバーターなどのハイブリッドコンポーネントを生産している。

キーコンポーネントを自社で開発・生産することで、技術革新の継続、全世界に同一品質のコンポーネントの安定的な供給、コンポーネントの再生ビジネスを同時に実現させている。加えて、製品に取りつけたセンサーから取得した情報を解析し、設計開発に活用するなど、実際の稼働情報から設計改善も可能となっている。

図1 コマツにおける建設機械・車両の生産拠点



同社では、キーコンポーネントはさらに分解能を高め、「コンポーネント中のキーパーツ」という考え方を導入している。キーパーツは日本に一極集中させ、コンポーネント化を消費地に近い拠点で行うという考え方を導入している。

④マルチソース

コマツは調達において常にマルチソースを徹底している。たとえば2023年5月にアジア調達センターを設立した。同センターは、インドのコマツインディア (KIPL)、インドネシアのコマツインドネシア (KI)、タイのバンコックコマツ (BKC) の工場内に設置されている。その狙いは、米中対立などの地政学リスクへの対応に加え、サプライチェーンの見直しに向けた部品・材料調達のマルチソース化（複数化）を一段と進めることである。とりわけ、中国への部品・材料の一極集中を避けるという意味合いが大きい。部品や材料の調達については、かつては中国への依存度が高かったが、昨今はインドネシア、タイに分散させており、その比率を低下させている。

コロナ禍によるパンデミックや上海など中国での都市封鎖もマルチソースを推進する大きな原動力となった。基幹部品は中国製が多く、2022年の上海ロックダウンの際は、運転席のシート部品の供給が滞る事態となった。それがアジア各国へのマルチソース化が推進されたことによって、今ではインドなどほかのアジア諸国からの調達が可能となっている。

このようにマルチソース化を徹底したことで、マルチソース化だけでは簡単に解決できない課題も浮き彫りになった。たとえば半導

体がそうである。半導体は、部品・材料までさかのぼると供給元が1社であるということも少なくない。半導体はパソコンや自動車などと比較すると発注個数が少なく、マルチソース化を進めても調達競争の面で不利になる。そのため、ある程度の在庫を持っておくなどマルチソース以外の柔軟な考え方も取り入れている。

⑤クロスソーシング

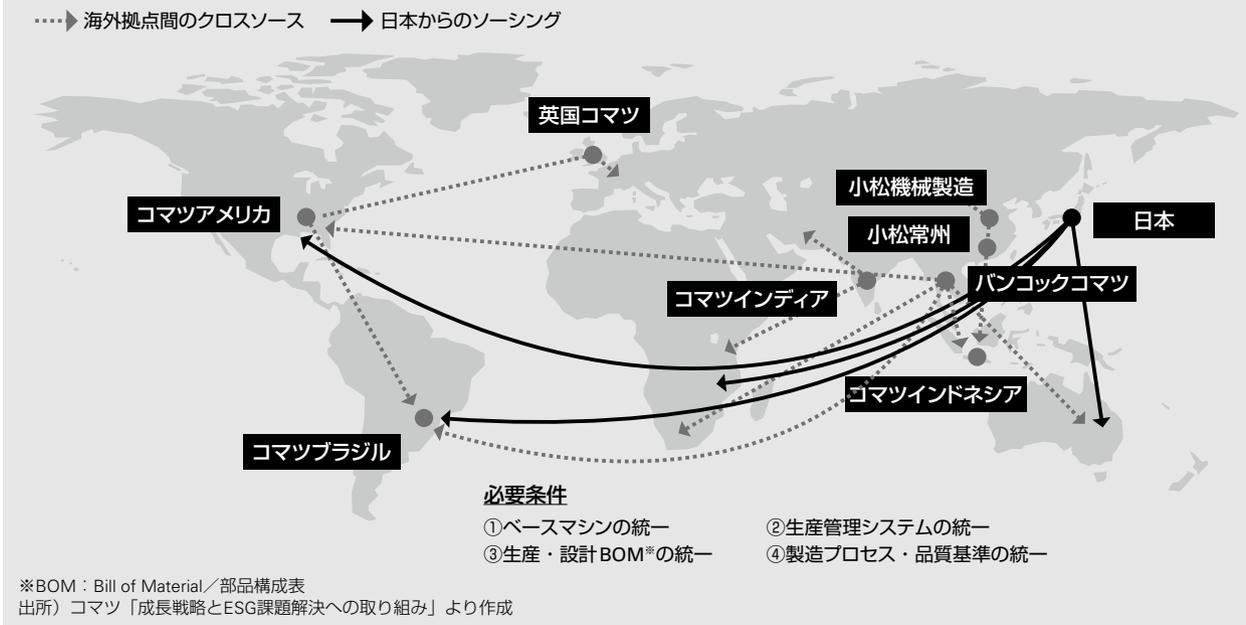
コマツは世界中に工場がある強みを活かし、為替や生産力の変動に応じて基幹部品を日本から供給して、海外工場で組み立てる相互供給、すなわちグローバルクロスソーシングを進めている。具体例として、中型油圧ショベルのクロスソーシングのケースを見ることにしよう。

同社での主要プロダクトである中型油圧ショベルは、英国コマツ、コマツアメリカ、バンコックコマツ、日本など世界中の工場で生産されているが、為替や需要変動、各工場の生産能力に応じて最適な機種を最適な工場で生産し、輸出をしている。これにより、パンデミック、自然災害、地政学リスクの動向といった環境変化に強い生産調達体制の構築を進めている（図2）。

また、部品・材料のクロスソーシングも進めている。クロスソーシングとマルチソーシングの考え方を取り入れ、地政学リスクへの対応力を強化してきた。

中国は世界の中でも鉄鋼生産量が突出しており、コスト競争力では中国にかなうところはない。しかしながら、鉄の加工費、つまり人件費については東南アジアに優位性があることに加え、鋼材や部品を日本より安く調達

図2 コマツにおける中国油圧ショベルのクロスソーシング例



でき、輸送費の面でもメリットがあるため、溶接や加工の拠点をアジア中心に展開している。そのため、部品・材料の調達においても、マルチソースに加えてアジア現地法人の間でのクロスソースを促進している。こうした体制の構築を推進することにより、為替の変動や工場の生産量の変動に対応したグローバルソーシングが可能となっているのである。こうして、一つの国に依存せず、複数のソースを持つことでリスクを最小化している。

このような生産戦略は同社の大きな強みとなっているが、米中対立など先が読めない事態に対応する際に重要になってくるのが、需給の変化に応じて生産地を変更する際の迅速な意思決定である。そのために同社では、販売部門と生産部門が共同で実施する「販生会議」において意思決定を行っている。

同社では、各機種のマザー工場が、傘下に

ある世界各地の工場の稼働状況を常にモニタリングしており、品質、コスト、デリバリーの面でどの工場生産を行うべきかを常に検討している。これに加えて、販売予測、遠隔建機稼働管理システムである「KOMTRAX」などから入手できる機械の稼働状況から読み取れる地域需要のトレンドを分析するとともに、マクロ外部環境としての為替変動、経済状況、地政学リスクなどを鑑みたくえて意思決定を行っている。具体的には、データの集計・分析結果を基に、月に一度、前述した販生会議で各需要地向けにどこの工場実施すべきかを決定している。

⑥ 協力企業との協業

このようなグローバルサプライチェーンの強みを支えているのが、協力企業との協業である。コマツは1969年12月に部品サプライヤーからなる「コマツみどり会」を組織化し

た。ここでは、中小企業の後継者難やM&Aリスク、廃業リスクの問題について対応策をサポートしてきた。みどり会のメンバー企業の多くはアジア、中国などに進出しており、コマツの世界各地の工場に部品・材料を供給している。みどり会には、厚板部会、機械加工部会などの部会が組織化されており、さまざまな勉強会を実施しながら、生産性を高める努力を重ねている。

また、同社はより安定かつサステナブルなサプライチェーンを構築するため、リマニュファクチャリング事業（以降、リマン事業）を強化している。リマンとは、使用済み製品を分解し、洗浄、検査、補修、加工、再組立を行い、新製品と同様の状態にすることである。またリビルドとは、使用済みの部品を分解・洗浄し、摩耗や劣化した部品を新品と交換して再利用可能な状態にした部品のことである。2016年に買収した米鉱山機械大手のジョイ・グローバルは、リマン事業、リビルド事業の高いノウハウを保有していた。コマツは同社からそのノウハウを学び、グローバルにリマン事業を展開している。

リマン事業を展開する拠点は世界16カ国45拠点に及ぶ（図3）。長時間稼働した建設機械や鉱山機械からコンポーネントを回収してリマン工場で新品同様に再生し、顧客のオーバーホール（分解・点検・修理）のタイミングに合わせて提供しているのである。特に鉱山機械は稼働期間が長く、10～15年にも及ぶ。その期間内に部品の修理や交換、オーバーホールはもちろん欠かせない。リマン事業の特徴は、新品と同等の品質を持ちながら、安価なことである。これは顧客にとっても機械のライフタイムコストを下げるだけでな

く、資源の再利用を行うことから環境負荷も下げることになる。鉱山事業を行う企業は、環境問題への問題意識が高い大手がほとんどであり、これらの事業はそうした顧客への訴求力が強いことが特徴である。

また、エンジンやトランスミッションなどのキーコンポーネントを開発・生産しているコマツ自身が再生もすることで、リマン製品の品質、納期、コスト面で競争力を発揮することが可能となっている。生産拠点を配置しているエリアでリマン事業を展開し、コンポーネントの開発にフィードバックして製品開発や品質向上にも活かしている。

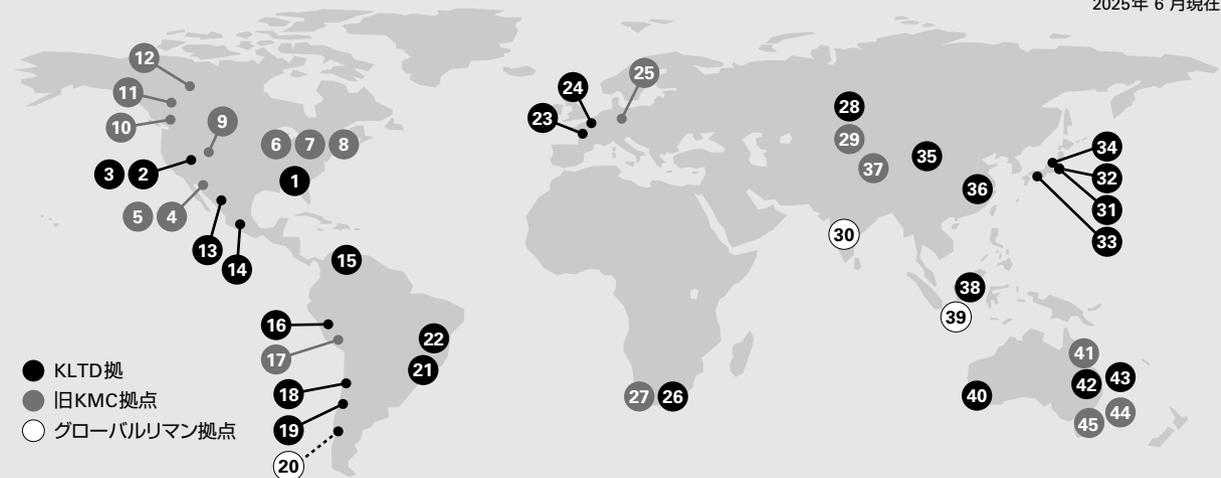
同社はリマン事業を強化しており、2005年にチリに米国製電動ダンプトラックのコンポーネントのリマン製品を製造するKomatsu Reman Center Chile (KRCC)、2007年にはインドネシアに日本製コンポーネントのリマン製品を製造するPT Komatsu Indonesia, Remanufacturing Departmentと、世界の二大需要地であるインドネシアと南米に拠点を設けた。

リマンは受入検査、分解、部品洗浄、部品検査、加修、組立、性能検査、塗装の工程で展開されるが、世界共通のマニュアルを作成して再利用の判定など判断基準やプロセスを標準化しており、全拠点で品質を統一している。また、各コンポーネントにはセンサーを搭載しており、機械が停止する前に発信されるアラーム機能により、データに基づいたタイムリーな部品交換を行い、顧客の利便性を維持・向上させている。

前述したように、リマン事業はコアとなるコンポーネントの安定調達につながると同時に、顧客にとっては機械のライフサイクルコ

図3 コマツのリマン工場／センターマップ

2025年6月現在



Country	No.	Location	Country	No.	Location	Country	No.	Location	
USA	1	Chattanooga	Peru	16	Lima	Japan	31	Oyama	
	2	Salt Lake City		17	La Jova		32	Koriyama	
	3	Elko		Chile	18		Iquique	33	Yamaguchi
	4	Gillette	19		La Negra		34	Awazu	
	5	Mesa	20		Santiago	China	35	Shanxi	
	6	Homer City	Brazil	21	Suzano		36	Shandong	
	7	Lebanon		22	Belo Horizonte		37	Baouu	
	Canada	8	Duffield	Germany	23	Hannover	Indonesia	38	Balikpapan
		9	Wellington		24	Dusseldorf		39	Jakarta
10		Sparwood	Poland	25	Tychy	Australia	40	Perth	
Mexico	11	Edmonton	South Africa	26	Johannesburg		41	Rockhampton	
	12	Fort McMurray		27	Wadeville		42	Wacol	
Colombia	13	Cananea	Russia	28	Kuzbass		43	Hemmant	
	14	Monterrey		29	Novokznetsk		44	Hunter Valley	
	15	Barranquilla	India	30	Chennai		45	Moss Vale	

出所)「コマツESGデータブック 2025」より作成
https://komatsu.disclosure.site/jp/csr/pdf/KomatsuCSR2025_jp.pdf

ストや環境負荷の低減、販売代理店にとっては顧客接点の強化が可能となる。リマン事業の強化は、サプライチェーン上のリスク対応においても大きな意義があることから、サステナビリティを高めると同時にサプライチェーンの強靭さも高めているといえる。

2 | ダイキン

(1) 企業概要

ダイキンは世界ナンバーワンの空調総合メーカーである。空調事業、化学事業、フィルター事業などを有し、連結従業員10万3544人、売上高4兆7523億円、営業利益4017億円

(2024年度)のグローバルカンパニーである。空調事業においては2012年のグッドマン・グローバルをはじめ多くの企業を買収し、グローバル化を進めている。

(2) サプライチェーンの強化

①市場最寄化戦略

ダイキンのサプライチェーンに対する考え方を理解するには、同社のグローバル生産の考え方を理解することが重要である。同社は、気候や文化、生活様式の違いにより、国、地域ごとに異なっていたり急激に変動したりするニーズにきめ細かく対応する必要があると感じており、その考え方を「市場最寄化戦略」として推進している。それは一極集中ではなく、地域で販売する商品（地域密着型商品）を現地で開発・生産することである。

この効果は大きく、各地域でニーズの高い商品をスピーディに開発できるようになった。エアコンは季節商品であり、需要変動が読みにくい、年によって冷夏なのか、猛暑なのか、寒波なのか、暖冬なのかといった予測をしながら、需要変動に迅速に対応できる体制を採っている。

コロナ禍におけるパンデミックでの物流の乱れ、上海のロックダウンによって工場が操業停止となり基幹部品が製造できなくなったことによるサプライチェーンへの影響をいかに最小化するか、また、第一次トランプ政権(2017年～2021年)による中国に対する高関税の影響といったリスクを経験したことを踏まえて部品調達における中国依存をいかに下げるかなど、さまざまな課題に対して、市場最寄化戦略を採って対応力を強化したのである。具体的には、中国にのみ工場があるサブ

ライヤーについては、同社が支援して中国以外からも調達ができる体制を構築してきた。また部品メーカーの工場自動化を支援し、より強靱なサプライチェーンの構築を推進してきた。

②6極体制での地産地消

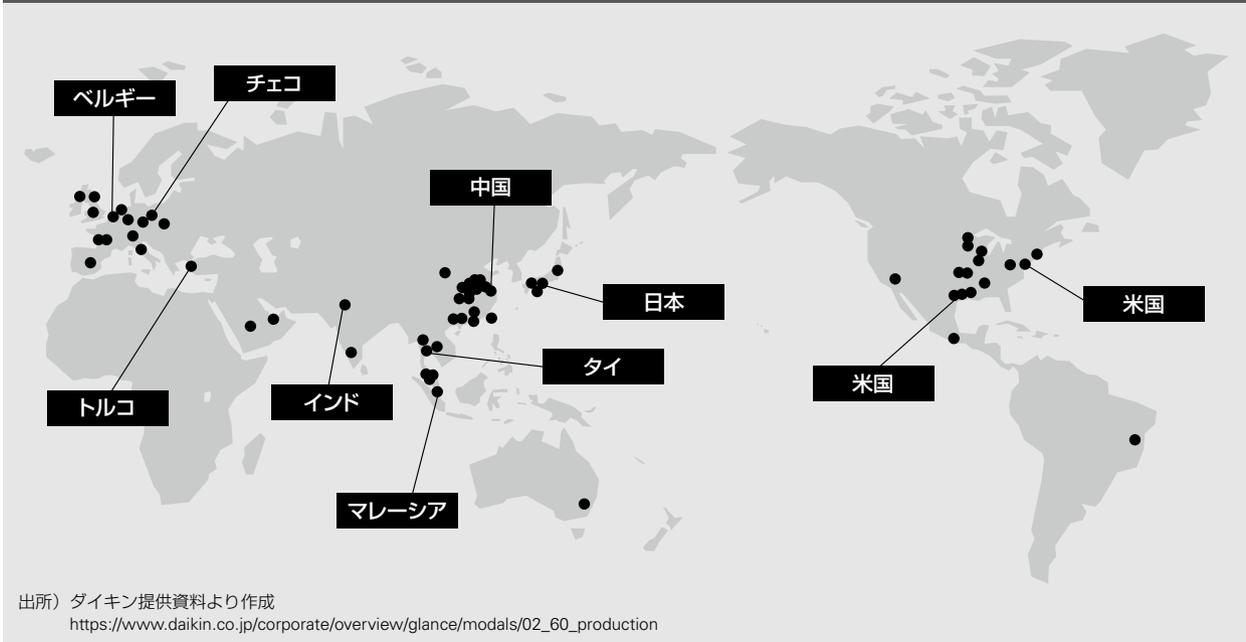
現在、同社には、日本、欧州、北米、中国、アジア・オセアニアなど100以上の生産拠点があり、開発拠点は2022年3月末時点で約30ある。これらの開発・生産拠点は自前で選出したものと買収で獲得したものがある。同社は中期経営計画「FUSION25」を推進する中で、各国のGDP成長規模、地政学リスク、環境規制や省エネルギー規制動向などを総合的に検討し、市場変化のモニタリングと変化への迅速な対応を徹底することで最適解を導き出している(図4)。

また同社は、日本、米州、欧州、中国、アジア・オセアニア、インドの6極体制で地産地消を行い、開発、生産、販売の各部門が地域密着し、その地域が必要とする部品をいち早く供給できるようにしている。同時に、需要が大きいモデルについては、一拠点集中ではなく並行生産体制を採り、為替、ントリーリスク、需要の大きな変動といったアクシデントに迅速に対応している。これは自然災害や大きな経済変化といった有事の際にスピーディに生産可能なバックアップ拠点を設けることにもつながっている。

③基幹部品の内製化・標準化・共通化

さらに同社は、市場最寄化戦略と基幹部品を中心とした集約生産を組み合わせ、グローバルでの最適化を常に目指している。室内

図4 ダイキンの世界各地に広がる生産拠点



機、室外機といった完成品と、内製化、標準化、共通化を進める基幹部品を分けて、それぞれの特性に合った生産体制を採っているのである。

基幹部品については、空調にとって血液に当たる冷媒、頭脳に当たるインバーターなどに用いられるパワー半導体、そして血液を送り出す心臓に当たる圧縮機（コンプレッサー）が挙げられる。こうした重要な部品については、グローバル6極における市場の変化、生産、調達に関する情報を横断で見ている。特に本社が横串を刺して共通の取り組みを行い、かつ現地需要に即した開発、生産、販売に対応するため、共通する部分は横断で考えつつもそれ以外の部分は現地仕様でのローカライズを施している。

たとえば、インバーターに用いられるパワー半導体は、独自の設計で差別化を図っている。国際エネルギー機関（IEA）によると、

2050年のエアコンによる電力需要は2015年比で3倍になると予測されているが、同社ではエアコンの電力消費の約8割を占めるコンプレッサーの効率化に取り組んでいる。独自の半導体設計をすることは、各地域の電力消費状況に応じた半導体の高性能化が求められているという事情が背景にある。

コンプレッサーなどのモーターにはレアアースが不可欠であるため、調達も重要な課題である。米中対立の影響で中国からのレアアース供給が制限されると生産がおぼつかなくなるため、中国以外からの調達を強化している。また中長期的な視野で、レアアースを使わなくてもモーターを製造できる技術開発も進めている。

④マザー工場

このように内製化、標準化、共通化を進めている基幹部品に対して、完成品については

ベースモデル戦略を採っている。テクノロジー・イノベーションセンター（大阪府摂津市）でベースモデル開発を行い、そのモデルを活用し、グローバル各地域で現地開発を進める戦略である。30ある海外開発拠点がベースモデルを基に地域密着型の開発を行うことで、設計開発にかかるノウハウやナレッジを効率的に活用することと、エアコンの地域ニーズにきめ細かく対応することのバランスを取っている。

調達部品においては、集中購買と現地調達の組み合わせで対応している。安定した調達には標準化・共通化が欠かせないため、ベースモデル戦略や基幹部品の内製化・標準化・共通化は調達部門でも大きな意味を持つ。

また、設計、開発などのエンジニアリングチェーンやサプライチェーンを強化するには、マザー工場が重要な役割を担う。なぜならば、モノづくりに対する共通した考え方を創出、ブラッシュアップするとともに、それを世界各地の向上に伝播、浸透させる機能を有しているからである。

日本企業の多くは、円高の局面において国内工場をなくしてしまったが、同社はマザー工場概念を大切に、国内にベースモデルや基幹部品を開発する工場を持ち、生産技術と開発に対するフィードバック機能を集約することで、生産技術を高めている。実際、滋賀、堺などのマザー工場は、グローバル展開をしていくうえで非常に重要な役割を果たしている。こうした同社のモノづくりの考え方は、PDS (Production Of Daikin System) としてグローバル各地に浸透しており、生産量の繁閑差が激しいエアコンは、製造ラインなどで製品を一つずつ順番に流して生産する

「一個流し」という方式を採ることにより、需要の変動に対応できる仕組みが定着している。買収した工場に伝道師を派遣してPDSの浸透を図っている。

⑤ グローバルサプライチェーンの強化

第二次トランプ政権で関税問題が再発したことから、製造業はグローバルサプライチェーンの見直しを迫られている。しかしながら、ダイキンでは、市場最寄化戦略を推進してきたことでその対策を以前より講じてきたため、こうした情勢においても市場最寄化戦略をさらに強化することで乗り切っている。米国ではヒューストンに同社最大規模の工場を持っているが、近年は同社が世界で培ってきた生産技術の総力を集め、IoT、M2M (Machine to Machine) を活用したデジタルファクトリー化を進めている。この工場には研究開発機能も設けられ、現地向けの商品開発体制の強化も進めている。USMCA (米国・メキシコ・カナダ協定) では、メキシコの北米向け工場は関税上の免除を受けられるため、メキシコに完成品工場を設置して北米向けのサプライチェーンを大幅に強化してきた。同社はユニタリ (住宅用エアコン) について、このようにして米国でのサプライチェーンを再構築したのである。

第一次トランプ政権のときに米中貿易摩擦が発生し、中国から米国向けに輸出される部品に対して25%の関税がかけられることになったが、同社はそのタイミングで部品のサプライチェーンをASEANにシフトしたので、多くの部品をASEANから調達することが可能になった。インドについても、「メイク・イン・インド」政策を踏まえ、インド南

部のスリシティにインドでは3つ目の工場投資を行い、地産地消の体制を強化してきた。

一方、同社は米州域内での投資を活発に行っており、最寄化戦略を強化し、保護主義の波が再度高まったとしても対応できるようなサプライチェーンを構築している。

⑥ 部品や素材の調達方法の強靱化

こうした拠点整備とともに、同社は部品や素材の調達方法の見直し、強靱化についても戦略的に取り組んでいる。その典型例が熱交換器である。熱交換器はアルミ合金製のフィンと銅製円管（以下、銅管）で構成されているが、同社は銅管のアルミ合金製管（以下、アルミ管）への置き換えを進めている。

2025年9月時点では、アルミと銅のグラム当たりの価格対比は銅がアルミに対して3倍以上であり、アルミ管を採用すればコストを大幅に引き下げられる。すべてをアルミ管にすると、量産設備に費用がかかってもトータル生産コストを抑えられる。同社は、すでにオールアルミ熱交換器の量産技術を開発し、マザー工場である滋賀工場に導入した後、2019年からは室外機の量産に採用している。2023年から室内機の熱交換器向けの量産技術も確立し、生産ラインに投入している。

このように、ダイキンは市場環境をモニタリングしながら市場最寄化戦略を推進し、現地ニーズを汲み取ったサプライチェーンを構築すると同時に、ベースモデルの展開、基幹部品の内製化・標準化・共通化を通じた、より強靱なサプライチェーンの構築を推進している。

このことは、ダイキン本社において、技術

開発、生産、調達を調整する部隊が存在し、これらの部隊がグローバル各拠点と議論を重ねながら、グローバル横断で何に取り組むべきかを決定し、着実に実行していることの成果といえよう。

同社は5年を1タームとして中期経営計画を策定しており、2025年度は「FUSION25」の最終年度である。すでに次の中期経営計画「FUSION30」の議論を進め、最初の3年間でいかに刈り取りをできる領域を見つけていくかが論点となっている。サプライチェーンの強靱化についても、早期の刈り取りを実現すべく、パワーデバイスなどでの差別化を現在から仕込んでいこうとしている。

3 | ニデック

(1) 企業概要

ニデックは総合モーターメーカーとして世界ナンバーワンのシェアを有し、精密小型モーター、車載および家電・商業・産業用モーター、機器装置、電子・光学部品、その他の開発・製造・販売を行っている。2025年3月期の連結売上高は2兆6078億円、グローバル連結従業員は10万4285人である。

(2) 半導体SCM改革

ニデックは半導体のサプライチェーンを大きく改革してきた。同社は、グローバル市場で激しい競争に勝つには、サプライチェーンの再編、国際協力の強化が不可欠であると考えているが、そこでは地政学リスクを考慮したサプライチェーン戦略と協調領域（標準化）の活動がカギとなるという。同社では半導体ソリューションセンターが中心となり、世界規模での半導体の協調領域について標準

化を進めるとともに、競争領域ではRFI（提案依頼）やPoC（概念実証）を通じたIP創出といったメリハリの効いた戦略を推進している。

①自動車業界のCASE変革への対応

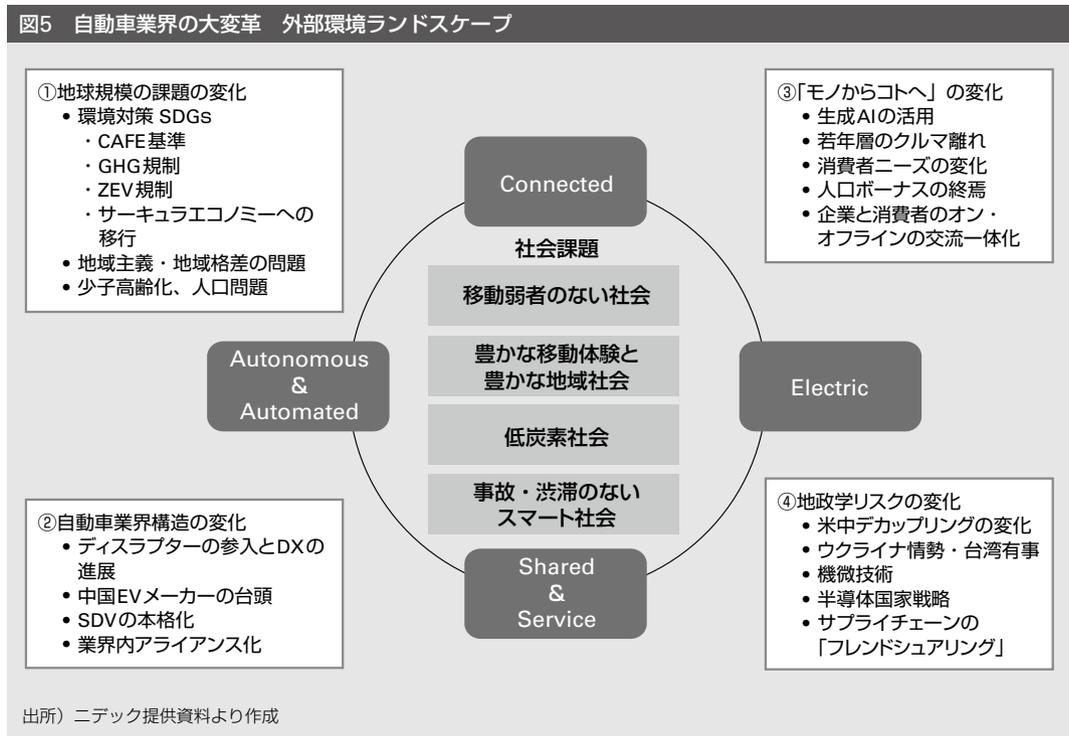
ニデックがこのような戦略を採る背景には、CASEという自動車業界における大きな変革がある。

自動車業界では、移動弱者がいない社会の実現や豊かな地域社会、事故・渋滞のないスマート社会といった社会課題を解決することが喫緊の課題になっている。それを実現するために自動車業界は多くの困難に直面しているが、中国EVメーカーの台頭やSDV（ソフトウェア・定義ド・ビークル）の本格化など自動車業界の構造変化に加え、サーキュラエコノミーや排ガス規制といった地球規模での課題の拡大、生成AIの活用などモノ売りからコト売りへの変化、さらには米中デ

カップリングの深化やサプライチェーンのフレンドショアリングといった地政学リスクが重くのしかかっている。

フレンドショアリングとは、米国を中心とした国々が同盟国や友好国との間でサプライチェーンを構築することだが、第二次トランプ政権時では、関税問題がトリガーとなってフレンドショアリングの傾向が強くなっている（図5）。

こうした中、リスクをいかに軽減していくか、デリスキングが重要となっている。中でも半導体業界では、地政学リスクを先読みした戦略が不可欠となっている。地産地消のサプライチェーンを基本としつつも、事業別に最適な戦略を構築することが求められているのである。そのため、半導体業界は「技術競争戦略」から「協調+競争（技術・サプライチェーン）戦略」が価値を生み出す時代となっている。そこで取り組むべきことは、レジリエンス、つまりサプライチェーンにおいて



地政学リスクを回避する多拠点戦略の推進である。

加えて、技術標準化の推進も欠かせない。具体的には、デジタルツイン技術による異なる工場間の互換性の検証やプロセス標準化により、標準化と信頼性をいかに引き上げるかが課題となっている。そこでは、関税や規制を織り込んだ戦略立案など政策対応力の強化も不可欠である。

②中国における市場動向、

技術動向のモニタリング

市場環境で無視できないのは中国におけるEVでの台頭であり、半導体市場にも大きな影響を与えている。その背景には、中国は国家政策として手厚いEV購入補助金を導入していることが挙げられる。中国自動車エンジニア学会が策定したロードマップでは、2035年に新車販売のすべてを新エネルギー車・ハイブリッド車にすることが言及されている。中国国内でのEV市場を急拡大させることによって、世界のEV市場やそれに関連したxEV市場を牽引しようとしている。2024年現在で、中国はxEV車市場の6割を占めている。もはや市場としてもxEVの最先端の技術開発においても中国の動向は無視できなくなっている。その結果、半導体市場での中国の存在感は一層増しているのである。半導体の市場規模は、2024年～2028年の間、全世界で10.2%の成長をしているが、中国市場の成長率はそれを上回る14.9%である^注。

2025年以降もAIの普及に伴い、車載に搭載される半導体の価値が高まり、NEVも拡大し続けることから、車載用半導体市場は引き続き成長を維持すると思われる。NEVと

は新エネルギー車を指し、プラグインハイブリッド車、バッテリー電気自動車、燃料電池電気自動車が含まれる。

半導体におけるSiC半導体、つまり炭化ケイ素半導体は、シリコン半導体と比較して耐熱性や耐圧性が高く、電力ロスも少ないため、エネルギー効率のよいデバイスに欠かせない素材として注目されている。中国ではSiCの価格低下が顕著であり、SiC半導体においても中国の価格競争力は高まっている。

米国の規制の下、中国における半導体製造会社SMICの先端プロセスは、台湾積体回路製造（TSMC）と比較して3年ほど遅れているといわれてきた。ところが、SMICのスマートフォン向け新型プロセッサ「KIRIN 9010」は、同社の7ナノプロセスで製造されており、その実力はTSMCの5ナノプロセスに匹敵するとのことである。米国の半導体の規制の中でも、中国は先端微細化プロセスで国産化の技術開発を進化させているのである。

③半導体ソリューションセンターの

機能強化

ニデックではこうした中国半導体メーカーの動向を常に把握しており、このような激しい市場環境の変化の中、半導体ソリューションセンターを2025年5月1日に組織再編し、半導体におけるソリューション開発を加速させている。その目的は、「半導体サプライヤーとの強固なパートナーシップを構築すること」「地政学リスクなどに備えて、グループ内調達を含むサステナブルな半導体サプライチェーンを確立すること」「半導体とモーターのシナジーによる高付加価値ソリューションの提供を推進すること」である。

表1 ニデックにおける半導体ソリューションセンターの4つのソリューション

半導体のインテリジェンス	半導体評価技術	スリー新提案 (PoCソリューション)	次世代半導体開発 (RFQ戦略)
QCD、地政学リスク対応の半導体の安定調達確立	ニデック製品条件に合わせた事前の実力検証	顧客ニーズの実現 (スリー新商談獲得)	コアコンピタンスの創出 ナンバーワン技術提供
①世界半導体市場動向把握 ②RFI提示によるQCDおよび、サプライヤー技術の見極め選定 ③半導体戦略パートナーの構築	①部品選定前評価 ②ベンダー実力値把握、製品のベンチマーキング ③トラブル時の解析、改善提案 ④研究機関との協業などを通じたコンサルティング業務	①次世代ニーズを想定した新技術をPoCで検証 ②顧客へのデモンストレーション	①RFQによるニデックに必要な次世代半導体創出 ②半導体での差別化、コアコンピタンスの創出

出所) ニデック提供資料より作成

同センターは半導体の安定調達から開発までを一貫して推進し、半導体の4つのグローバルスタンダードを牽引することを企図している。その4つとは、(i) 半導体のインテリジェンス、(ii) 半導体評価技術、(iii) スリー新提案 (PoCソリューション)、(iv) 次世代半導体開発 (RFQ戦略) である (表1)。

(i) 半導体のインテリジェンス

ニデックは、不確実性の高い事業環境下で他社との競争に勝つため、中国ベンダーも視野に入れた戦略パートナーの開拓を進めている。半導体ソリューションセンターでは、各事業部門が担当する分野で、中国、欧米含め世界中の戦略パートナーを調査し、調査結果を比較検討し、購買部門と連携しながら、リスクが最小となる戦略パートナーを選定している。

(ii) 半導体評価技術

半導体の機能不全はシステム全体に重大な被害をもたらす可能性があり、特にパワー半導体には、大電流、高速スイッチング、低損

失かつ過酷な環境での動作など、製品条件に合わせた高い信頼性が要求される。そのため、部品選定から量産信頼性確保に向けた一連の新規部品評価プロセスを構築し、フェーズごとにニデックが製品条件に合わせた部品評価を行い、部品の品質向上を推進している。

(iii) スリー新提案

スリー新提案とは、ニデックが唱える新三種の神器であるAI、モーター、半導体の三領域においてPoCソリューションを提案することである。すなわち三領域の応用範囲が拡張や深化をする中で、顧客ニーズを実現するため、システムの高度化によって高効率で信頼性の高い半導体、および半導体応用技術を提案しようとしている。具体的には半導体ベンダー動向、技術トレンド、3C分析、課題ニーズの発掘をする市場理解と半導体戦略立案、PoCによる検証と提案から導入を推進している。

その成果として、ルネサスエレクトロニクスと共同で、EV向けのeアクスルとして世

界で初めて1個のマイコンで8機能を制御する「8-in-1」のPoCを開発した。eアクスルとは、駆動モーター、ギア、インバーターなどを統合したEV向けユニットであり、多くの機能を統合することにより、小型化や軽量化に加え、EV設計の簡素化が可能になる。同社としては、今後も「X-in-one」のプラットフォーム基盤開発に注力していくとのことである。

(iv) 次世代半導体開発 (RFQ戦略)

次世代半導体開発 (RFQ戦略) とは、汎用の半導体ソリューションを活用した場合にはナンバーワンの技術開発は困難であることから、ニデックの差別化領域を構築するための活動として位置づけられる。

PoC検証で得られたコアコンピタンスから、同社の使用条件に合わせた半導体開発の内製化が必要になっており、この活動では、PoC検証で得られた知見をRFQ (見積依頼) として半導体ベンダーに提示し、同社に必要な次世代半導体を創出している。

ニデックはこのように中国のEVの台頭といった市場環境を捉え、中国半導体メーカーの技術開発動向とその影響を綿密に調査したうえで、地政学リスクの動向を見ながら標準化を推進すると同時に、差別化のための次世代半導体開発を進めている。

同社が目指しているのは、地政学リスクの影響がない半導体供給のエコシステムをつくることである。そのために世界中の半導体メーカーにRFQを送付し、どこの国、地域からでも同じ半導体を調達できるようにしている。

III サプライチェーン機能強化に向けて

先進事例から得た示唆として、まずはコマツ、ダイキンの事例に見たように、サプライチェーンの強靱化に向けて為替環境や地政学リスクに対応できる柔軟な生産体制を構築することの重要性が挙げられる。加えて、部品調達に中国依存によるリスクへの対応も求められる。さらにニデックの事例で見られたような半導体調達に関する戦略的な取り組みは、今後さらに重要になるだろう。

ここでは、こうした点を踏まえ、サプライチェーン機能の強化の方向性について、①モニタリングおよび意思決定機能の強化、②サプライチェーンリスクの可視化と対応策の検討、③半導体の安定調達機能の確立、④再生品サプライチェーンの構築、⑤サプライチェーンのコントロールタワーとしての本社機能強化、について述べる。

1 | モニタリングおよび意思決定機能の強化

サプライチェーンを取り巻く環境は常に変化しており、それにどのように対応していくかは企業にとって大きな経営課題になるだろう。そこで重要なのは、環境変化をいかに迅速に捉えるかである。市場環境の変化は、マクロ情報、各種製品売上、注文の状況、CRMシステムなどから読み取れる顧客動向の変化、市場で稼働している機器の稼働状況など、さまざまな情報から判断しなければならない。

たとえば機械を販売する代理店があれば、代理店の在庫状況など営業関連以外の情報も収集しておきたい。なぜならば、営業担当者

は予算必達のため、見込み受注をどうしても実需より上ぶれさせてしまうからである。その場合、市場における機械の稼働状況やPOSといった客観的な情報を取り込み、最終的な生産台数を把握・集計できるようにする仕組みが必要になる。限られたリソースの中で、市場環境の変化に関する適切な情報をいかに迅速に収集できるかを考えなければならない。

予期せぬ突発的な変化が生じ、未来が読み解きにくくなっている昨今、地政学リスク、為替の変動などマクロの環境変化や、技術開発動向、競争環境変化、顧客ニーズ動向などさまざまな変化を迅速に捉えることの重要性が増している。サプライチェーン機能強化に向けては、こうした情報の収集・把握・分析は不可欠であり、そのうえでさまざまな場所から部品・材料を調達し、最適な場所で生産し、需要のあるエリアに迅速かつ効率的に配送できるような仕組みを再構築しなくてはならない。

そのためには、モニタリング組織が市場環境の変化を詳細に可視化し、その情報を基に、経営陣、開発部門、生産部門、販売部門のトップが適切なタイミングで迅速に意思決定することが重要となる。もちろん、不透明な情報をゼロにすることは不可能であるが、モニタリング組織としてはできる限りの情報を収集すること、意思決定者は不確実な情報があることは覚悟の上で適切な意思決定を行うことが望ましい。

モニタリングと意思決定について、コマツは、各機種のマザー工場が傘下にある工場の品質、コスト、稼働状態の監視、加えて、販売予測情報などを収集し、それらから読み取

れる地域需要のトレンドを分析している。さらに、為替や地政学リスクの動向などを把握しながら、月に一度、生産部門、販売部門など各機能のトップマネジメントが参加した会議体において、各需要地向けにどこの工場での程度を製造し、どのタイミングで配送するのかを決定している。生産部門と販売部門のトップが環境に対する認識を一致させて意思決定を行っている点がポイントである。

地政学リスクを含め市場環境の変化が複雑化してくると、その変化を的確に読み解いたうえでサプライチェーンを柔軟に切り替えることが必要となる。コマツのクロスソーシング、ダイキンのダブルエンジンは、柔軟に生産地を切り替えることによって市場環境の複雑化に柔軟に対応した好例といえよう。

昨今、為替や地政学に関するリスクがますます高まっている。販売台数が多い商品は複数の工場生産を行えるような仕組みを構築するとともに、市場環境の変化をモニタリングしながら、トップマネジメントによる定期的な会議の場で、最適な生産地、在庫地、共有ルートを決めることの重要性は日々高まっている。部品・材料の調達についても、特定の地域に偏った調達のリスクを回避するマルチソース化を考えなければならない。

第二次トランプ政権の関税政策により、多くの企業が米国向けのサプライチェーンを再考している。すでに米国に工場がある場合はよいが、ない場合、どこで完成品にするのか、基幹部品はどこから購入するのか、材料はどの産地のものを使い、どこで加工するのが望ましいかなど、サプライチェーンの可視化に着手することが望ましい。その際、競合がどこで最終製品を組み立てているのか、基

幹部品をどこから調達しているのか、といった動きも把握しておきたいところである。米国内での事業を強化することで、値上げ対応を余儀なくされたとしても、主な競合のサプライチェーン構造をベンチマークするなどして関税インパクトがなるべく小さくなるようなサプライチェーンの構築が望まれる。

2 | サプライチェーンリスクの可視化と対応策の検討

自社のサプライチェーンにはどのようなリスクがあるのかを常に把握しておきたい。東日本大震災などのような大規模災害が起きた際、部品・材料が入ってこずに生産が完結できなかった経験をしている企業も多いのではないか。

サプライチェーンを一次、二次、三次とさかのぼれば、ソールサプライヤーにたどり着くこともある。このようなりスクを可視化したうえで、代替となるサプライヤーを探すことはもちろんだが、探し出すのが難しい場合は、在庫を増やすことなどを検討してもよい。

特に米中関係の緊張関係を勘案すると、レアアースと半導体をいかに安定的に調達するか、その方法を確立することは重要な課題である。もちろん、ダイキンのようにレアアースに依存しない製品開発を長期的な視点で検討すること、また、レアアースを使わないモーターなどの部品・材料に関する動向に対してアンテナを高く張っておくことも必要である。

たとえば、プロテリアル（旧日立金属）は、レアアースの中でも特に希少で調達が難しい重レアアースを全く使わないネオジム磁

石（永久磁石の一種）を開発している。このように、レアアースの代替手段について関連情報をモニタリングすることで、中国メーカーに代わる調達先、もしくはレアアースを使わない代替品を確保できる可能性が高まる。

3 | 半導体の安定調達機能の確立

半導体の製品への搭載数は増えることはあっても減ることはない。自動車においては、テスラが開発したOTA（オーバー・ジ・エア）に代表されるように、今後はSDV（ソフトウェア・デファインド・ビークル）などソフトウェアで性能がますますアップグレードされていくことになるだろう。こうしたE2E（エンド・ツー・エンド）技術は、自動車メーカー、産業機械、さらには、BtoCに関するハードウェアでも導入が検討されている。そうなれば、ハードウェアに搭載される半導体の数は加速度的に増加することになるだろう。

半導体をいかに戦略部品・材料として安定的に調達できるかは重要な経営課題であり、米中問題などの地政学リスクが高まる中、重要度・緊急度が増している。でき得る限り汎用チップを使用して安定的な調達を行うと同時に、自社が競争優位を確立するうえで非常に重要な半導体は何であるかを明確にしたうえで、チップの調達を安定して行わなければならない。その実現に向けては、ニデックが行ったような半導体調達の専門組織を構築することが有効であろう。

ニデックは半導体ソリューションセンターを設置し、安定調達から開発までを一貫して行っている。具体的には、安定調達の進め方を明確にするとともに、連携するパートナー

を探索し、さらにはパートナーとの協業によって半導体評価技術の構築、戦略領域でのPoCの実施、RFQによる次世代半導体開発を進めている。

ニデックの事例にあるように、半導体の調達についてはスペックの具体化をサプライヤー任せにせず、自前で行えることが重要である。しかしながら、半導体人材は限定的で確保が極めて難しい。かつて日本が半導体領域で世界を席巻していた時代のベテランエンジニアは、いまや多くが退職もしくは退職間近である。ラピダスやTSMCの子会社であるJASMといった半導体メーカーに採用されているケースも少なくないが、スマートフォンのように大量生産できるわけではないので、どうしても採用力そのものが弱くなる。

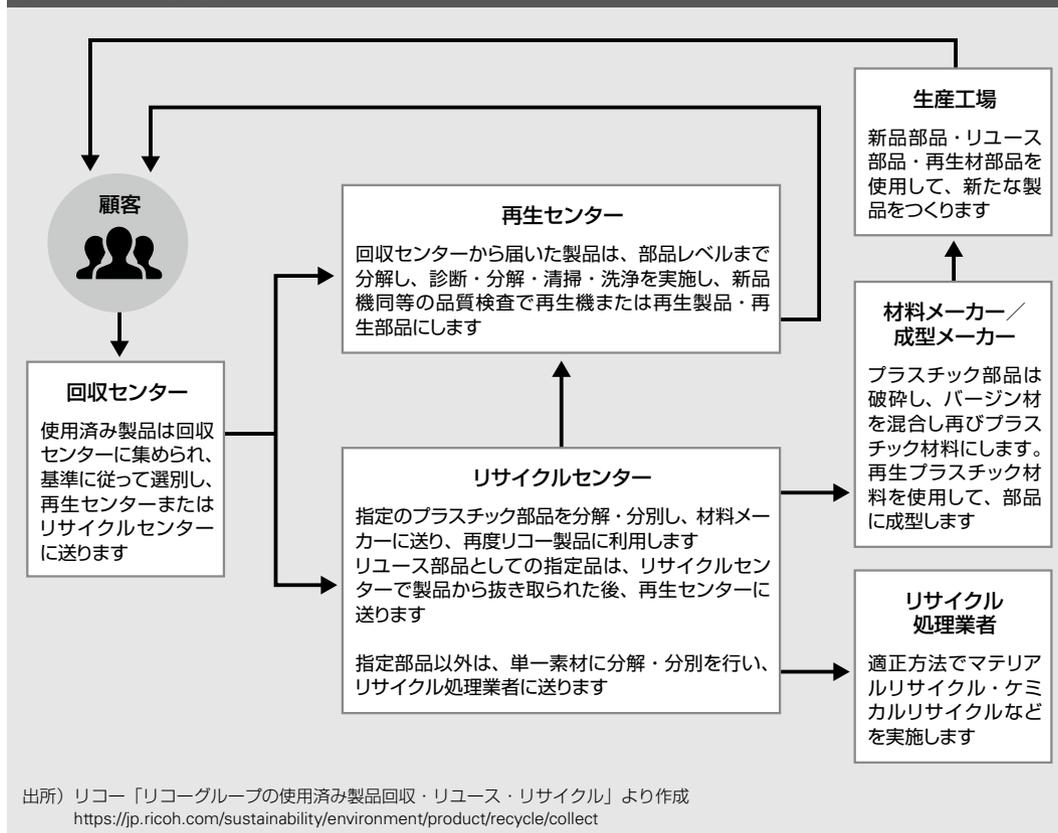
それでも差別化を図るべき重要チップにつ

いては、半導体ベンダーとの日頃からの関係強化が必要不可欠である。具体的には、安定的に調達でき得るサプライヤーを選定し、自社で求める半導体や、当該半導体で実現したいことは何かをはっきりさせておき、サプライヤーにそれを公開するなど、日頃から丁寧なコミュニケーションを重ねておきたい。そのうえで、RFIやRFQを提示することが望ましい。

4 | 再生品サプライチェーンの構築

安定した調達の中に含めて検討しなければならないのが、再生品サプライチェーンの構築である。これはBtoBであれば、顧客のサプライチェーンにおける持続可能な取り組みを支援することにもなる。再生品サプライチェーンの取り組みには、顧客から回収する安

図6 リコーの再生品サプライチェーン



定的な静脈物流ルートを構築しておきたい。

静脈物流ルートの構築は、顧客との契約に大きく依存する。たとえば、事務機メーカーのリコーは、御殿場に環境事業開発センターを持っており、全国から集めた廃棄複合機を回収センターで収集・選別し、同センターで再生製品や再生部品にしている。再生が難しい場合は、適正な方法でマテリアルリサイクル／ケミカルリサイクルを行っている。こうした取り組みは、複合機がリースで購入されること、またほぼすべての複合機で保守契約が締結されているため、機械の所在や状態が詳細に分かるからこそ実施できているといえる。言い換えれば、再生品サプライチェーンを構築するには、保守サービスなどについて、販売後も顧客との関係性を継続して構築していくことが重要である（図6）。

製品のソフトウェア比率が高まる中、製品の機能を更新する際は、テスラが実施しているようにOTAなどソフトウェアのアップデートで行われるようになった。これに伴い、ハードウェアの寿命は長くなるが、その分、ハードウェアをいかにコネクタできる状態にし、使用状況を可視化できるようにするかがカギとなる。そうした製品の再生品サプライチェーンを構築するには、保守契約や遠隔監視などのサービスモデルと連携して部品の状態を常時監視できるようにすることが不可欠である。その実現のためには、販売後も顧客とつながり続ける仕組みを整備することが望ましい。

このことは、複合機や建機のようなBtoB商材だけでなく、BtoC商材にも必要となる。実際、空調機器メーカーでは、販売後も顧客とつながる遠隔監視の仕組みを導入してい

る。ダイキンでは、「CLUB DAIKIN」というプログラムを介して購買後の顧客とのつながりを維持・強化しようとしている。このような関係性の構築は、安定した静脈物流の構築にも寄与することになる。

家電製品については、家電リサイクル法により一般家庭もしくは事務所から排出されたエアコン、テレビなどをリサイクルし、資源として有効使用することが義務づけられている。

パナソニックはエコテクノロジーセンターを構築し、テレビ、エアコン、冷蔵庫、洗濯機などを回収し、リサイクルを進めている。同センターでは、回収品からの素材選別技術を持っており、金属、プラスチックが混じり合った破片群から銅やアルミの混合片（ミックスメタル）とそれ以外に分別することができる。

このようにサプライチェーンの安定化において、静脈物流をはじめ、再生品サプライチェーンを構築することがますます重要な要素となっている。

5 | サプライチェーンのコントロールタワーとしての本社機能強化

ここまで述べてきたように、サプライチェーンを取り巻く問題は複雑化しており、事業部門だけが取り組みばよいというものではなくなっている。

グローバル大でのサプライチェーン構築となると、地政学リスクとも深く関係するため、本社内にコントロールタワー機能があった方がよい。具体的には、インテリジェンス部隊が組成され、地政学リスクや為替変動などの情報を収集・分析し、経営戦略の見直し

に参画するとともに、事業部門から提供された各種市場環境、技術のメガトレンド、市場のマクロトレンドなどに関する情報も分析し、需給調整、生産調整を管理することが想定される。

そうした機能を構築するには、本社機能に大きな箱をつくることは必ずしも必要ではない。本社に、インテリジェンス部隊を核として、生産部門、営業部門、調達部門が参画する会議体を設け、サプライチェーンを取り巻く環境の変化を横断的に把握・検討し、迅速に経営判断ができればよい。

地政学リスクや米中関係や日々刻々と変化する市場環境など、不安定要素が増す中で、いかに安定的なサプライチェーンを構築していくかは大きな経営課題となっている。本稿

で紹介した先進事例やそこから導出した機能強化の方向性が、こうした課題を克服し、柔軟かつ迅速に環境変化に対応するサプライチェーンの構築に寄与することを願ってやまない。

注

フロスト&サリバンによる調査レポートより

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

野村総合研究所（NRI）フェロー

米国公認会計士、中小企業診断士

専門はイノベーション、組織構造改革、PURPOSE & VALUES策定、買収統合、PMI、自動車、精密、電機、重電などの製造業における中長期経営計画策定、事業戦略策定など