

## 004-1: The Strategies that Propelled Tim Cook from CPO to CEO (CPO 出身の Tim Cook が Apple 社 CEO になるために採った戦略)

(訳者コメント)

Andrew Bartolini のブログ "CPO rising"で、8月~9月に Apple 社の CEO Tim Cook 氏について、購買/サプライチェーン領域の経歴をもち、Compaq 社の CPO から、Apple 社の CEO になった人物として、幾つかの記事が掲載されました。その中で、Apple 社のサプライチェーン改革についてサマリーした "The Strategies that Propelled Tim Cook from CPO to CEO"について訳出してみました。

なお、原本については、以下を参照ください。

- The Strategies that Propelled Tim Cook from CPO to CEO Part1  
(<http://cporising.com/2012/09/19/the-strategies-that-propelled-tim-cook-from-cpo-to-ceo-1/>)
- The Strategies that Propelled Tim Cook from CPO to CEO Part2  
(<http://cporising.com/2012/09/21/the-strategies-that-propelled-tim-cook-from-cpo-to-ceo-2/>)

==(翻訳)==

### (Part1)

私 (Andrew Bartolini) は、Tim Cook のストーリー(そのいくつかは、8月に発見したものだ)にワクワクし、魅せられている。Cook は、なんといっても、CPO (Chief Procurement Officer) から世界最大で、最も成功している企業である Apple 社の CEO になったのだ。私の記事へのアクセス数から、私はこの興奮を読者の多くと共有できていると考えている。

先週、私たちは Tim Cook の考えや発言を共有することにより、彼のキャリアに関する考え方、キャリア戦略の概要に光を当ててきた。今回と次回は Cook がアップルで採用し、彼が Steve Jobs に重用される契機となった重要なアクションを見ていくことにしよう。

なお、以下は Apple 社と Tim Cook について記述した最近の記事の一覧である

- Think Different. (<http://cporising.com/2012/08/13/think-different/>)
- Vision + Execution: Steve Jobs Understood Procurement's Importance to Apple's Success  
(<http://cporising.com/2012/08/15/vision-execution-steve-jobs-understood-procurements-importance-to-apples-success/>)
- From CPO to CEO: How the CEO of the World's Largest Company (Apple) Used His Procurement Background to Thrive  
(<http://cporising.com/2012/08/17/from-cpo-to-ceo-how-the-ceo-of-apple-used-his-procurement-background/>)
- From CPO to CEO: Cook's Words Part 1  
(<http://cporising.com/2012/09/12/from-cpo-to-ceo-a-career-path-in-tim-cooks-own-words-1/>)
- From CPO to CEO: Cook's Words Part 2  
(<http://cporising.com/2012/09/14/from-cpo-to-ceo-a-career-path-in-tim-cooks-own-words-2/>)

Steve Jobs が、Apple 社の購買およびサプライチェーン業務を一新するために、Cook を雇ったことを思い出そう。Cook は 2011 年に CEO になったときに、Apple 社のサプライチェーンは世界中に一元的に張り巡らされたものになっていた。以下は、そのために Cook が Apple 社で実施したいいくつかのキーとなる戦略や施策、およびそれに関する Cook、著者、もしくは他の誰かによって付された補足事項の羅列である。

- 当初(1998年)から、Apple 社は製造業務から離れるべきと Cook は確信していた。そこで彼は、即座に多くのアジアを基盤とする製造委託企業 (contract manufacturers) ("CMs") との連携した製造方式を機能させ始めた。
- Cook の主要戦略の1つは生産委託であったが、その実現には期間が必要だった。そこで CM との生産委託を進めると共に、Apple 社の既存の生産・購買・サプライチェーン業務の整流化を進めた。

- Cook は Apple 社のコンピュータ製造リードタイムを半減した。
- Cook は戦略的サプライヤーの 75%を削減した
- 絞り込んだサプライヤーに支出を集約することにより、Cook は積極的なディスカウントや他の条件交渉ができるようになった。2 週間分の在庫をサプライヤーは保有すること、Apple 社の工場の 1 マイル以内に在庫すること、支払サイトを 90 日にすることなどである。
- Cook は、Apple 社の在庫拠点を 19 から 10 に削減した
- Cook は、就任後 3 半期で Apple 社の在庫を 8 割削減した。
- その後も Apple 社の在庫削減を続け、2 年以内に 2 日分の生産量にまで削減した
- Cook は在庫は「悪」であると確信し、「在庫は日次に把握するものであり、日々在庫量が更新されていなければ問題だ」と考えていた
- Cook の最初の戦略から得られたコスト削減と効率向上は、Apple 社の運転資金とバランスシートに巨額な好影響を及ぼした
- バランスシートは、広範囲な売上改善にも支えられて、サプライヤー対応の余力をもたらした。バランスシートの力と大量の購入量は、以下の観点から、Apple 社(と Cook)が安定供給、品質、低価格を享受することを可能にした。
  - 高スペックに対する「支払能力」 - MacBook へのレーザー刻印
  - サプライヤーの生産能力の「一括買い付け」 - 東芝製の iPod 用ディスクドライブなど
  - 特定品目での市場支配 - iPod Nano 発売前のフラッシュメモリ、ここ数年に何度かあった iPhone の画面パネルなど
  - 購入品目(もしくは構成部品)の発注に対する前払い
  - 生産設備の購入とサプライヤーへのリース貸与
- 多くの点において、Tim Cook は Steve Jobs とまったく異なるリーダー/人物である - Jobs の創造的(で不安定な)天才性の対局にある人物に思える。Cook は非常に分析的な人物に思える
- しかし一方で、二人は脅迫的、猛烈さ、過酷に要求するマネジメントスタイルを共有している
- Cook の 1 日は朝 4:30 に始まり、「最初にオフィスに入り、最期に出る」という教えを実践している
- 何年もの間、Cook は日曜の夜の電話スタッフ会議を続けており、そこで翌週の準備を行う
- ミーティングでの Cook の態度は猛烈であるが、人や発言を馬鹿にしたりはしない

Apple 社のサプライチェーンは、小売アウトレットの設立などを含めて、過去 14 年間で劇的に変貌した。Part2 では、Tim Cook がこの期間に成し遂げたことを振り返っていこう。

最期に、アップルの購買力の協力的な一例を以下の 2012 年 3 月のニュースレポートをもって示しておくでしょう。  
 「ソウル: Apple 社はライバルである韓国のサムソン電子からのメモリーチップ調達を日本のエルピーダに切り替えるとの見込みに基づき、サムソン電子の株価は木曜日に大幅下落した。サムソン電子の株価は、朝方は直近 2 ヶ月の最低値まで落ち込み、Apple 社が DRAM の新規の大量発注を再建中のエルピーダに行ったと報じられた水曜日以降、100 億ドルが消えた。」

## (Part2)

引き続き今日も、Tim Cook が Apple 社で実践することで、彼が Steve Jobs の右腕になる手助けとなった戦略について見ていくことにしよう。1 人の Chief Procurement officer が、その購買とサプライチェーン領域での成果に基づいて、CEO の役割にまで昇りつめたという、とてもクールな基本理由は、それだけで注目に値するものだが、それに加えて、なぜ Tim Cook と Apple 社に注目しているかの理由を一度振り返っておこう。

1. ビジナリーのリーダーであった Steve Jobs は、事業における購買の重要性を認識していた。
2. Apple 社のここ 15 年以上にわたる成功は素晴らしいコスト構造とグローバル・サプライチェーンを伴った素晴らしい製品に起因している

3. Tim Cook の業務実施内容は、優れていることは間違いないが、我々のリーダーが実践しているのと同様の戦略はいくつも含まれている
4. Steve Jobs と Apple 社は購買について異なった考え方 (think differently) を選択し、その実践によって広範な成功を収めた
5. より多くの CEO が購買について異なった考え方をするタイミングである
6. 「CPO から CEO」への昇進は、「(このサイトのタイトルである) CPO Rising」の完璧な事例であり、なんといっても素晴らしいことだ

では、Cook を現在の地位に押し上げた戦略に立ち返るとしよう。

**(顧客への) 直接配送 (Direct shipping):** Cook と彼のチームは、中国からの航空輸送に見合う小ささであった iPod にて、2001 年に実現した。その結果、配送期間は大幅に短縮され、オンラインオーダーされたものは、数日間で顧客に届くようになった。

**支出集約 / サプライヤー集約:** Cook は本当に戦略的なサプライヤーの数を約 25 社に絞り込んだ。大量の調達量を集中発注するこの戦略は、Apple 社にサプライヤーに対する強力な交渉力をもたらし、その結果以下のようなことが起こっている。・“Should-cost” モデリング: Apple 社の支出金額の大きさは、サプライヤーに対して明細見積を提供させることを可能にした。その明細には、材料費、労務費、物流費、販売管理費、利益に区分された金額が含まれる

- Apple 社の主要製品に関わる主だったサプライヤーでの顕著な在庫増加が見られる (先週の記事- Apple iPhone 5 Suppliers See Rise In Shares を参照されたい)
- 昨日述べたように、Apple 社への部品ビジネスを他のサプライヤーに取られると報道されると、サムソンの市場価値が 100 億ドル縮小した (本当に億ドルの単位だ)。
- Apple 社は、品質問題やワランティクレームを発生させたサプライヤーには、膨大なペナルティを課することができる。

**製造業務のアウトソーシング:** Cook の大きな意思決定の 1 つが、中国企業、特に Foxconn 社への製造アウトソーシングであった。この戦略は論議 (特に Foxconn 社の工場の労働条件) を引き起こすことにもなったが、製品、製造方式、コストおよび全般的な効率性の観点からは、この意思決定は圧倒的に収益を高め、成功した。

- アナリストによれば、Apple 社の競争相手はどれも Apple 社ほど安く効率的に Apple 社製品を生産できないと言われている
- “Should-cost” モデリング: Apple 社の支出金額の大きさは、サプライヤーに対して明細見積を提供させることを可能にした。その明細には、材料費、労務費、物流費、販売管理費、利益に区分された金額が含まれる
- Apple 社の主要製品に関わる主だったサプライヤーでの顕著な在庫増加が見られる (先週の記事- Apple iPhone 5 Suppliers See Rise In Shares を参照されたい)
- <http://www.youtube.com/watch?v=5cL60TYY8oQ> をクリックすると、Foxconn 社深セン工場 iPad が生産されている状況の 2 分強のビデオ “Inside Foxconn: Exclusive look at how an iPad is made” を見ることができる

**優れた在庫管理:** Apple 社の高い在庫回転率の多くの部分は、Apple 社製品への巨大な需要に起因しているにせよ、Cook は在庫を生産量の 2 日分に縮小した。Cook は、在庫は彼の事業の価値に毎週 1~2% の損失を与えらると言っている。4 半期で 350 億ドルの売上有るので、在庫膨張による毎週 2% の損失は、事業成果をめちゃくちゃにする。

**製品の市場投入までの期間:** 数年前、Steve Jobs は新製品紹介のためステージに上り、数ヶ月以内に利用可能予定の試作品デモンストレーションを実施した。しかし最近では、Jobs (そして Cook) は実製品デモによる新製品発表後すぐに、製品を発売している (今日では、なんらかの遅延が生じるのは、基本的に製品の守秘性や知的資産保護によるものである)

- ・ 数年前、Apple 社はコンピュータ製品系列のすべてでインテル社製チップにシフトした。Apple 社はこの大きなシフトを円滑に実施した。
- ・ Apple 社の競争相手も発売の数カ月前に新製品を発表しているが、例えば、Steve Ballmer は Microsoft 社の新画面方式を 6 月に発表したにも関わらず、まだ店頭に出てない。

**他の領域での優れた業務実績:** 2005 年に COO に任命される以前から、Cook は、購買、サプライチェーン、製造以外に、営業、顧客サポート、そして Macintosh 事業も引き継いだ。さらに、Steve Jobs は、iPhone の販売・製造も Cook に引き継がせた。

Tim Cook は、首尾一貫してイノベーションを起こし、サプライチェーンと購買業務からの成果を上げてきた。彼の Apple 社 CEO への任命は当然のことである。我々が 2 日間にわたって見てきた戦略は、非常に印象的なものではあるが、同様のことは今日多くの CPO も実践している。

しかし、何人の CPO が同様の成果を上げていくことができるのだろうか？私の知っている限りでは、ほんの一握りだ。

The CPO is Rising!