

[書評]

知念肇著

『新時代 SCM 論』

白桃書房、2006年10月刊、188頁、定価（本体2,400+税）

鷺 尾 紀 吉

- 〈目 次〉
1. SCM 論の本格的な研究書
 2. 本書の構成と概要
 3. 本書の特徴と課題

1. SCM 論の本格的な研究書

本書は、サプライチェーン・マネジメント(Supply Chain Management: SCM)を流通、ロジスティクス、マス・カスタマイゼーション、ポストポーンメント、モジュール化、ダイヤモンド・マネジメント等各方面から論じた本格的な研究書である。

本書の特徴として、著者は次の2点をあげる。第1点は、SCM が企業のマーケティング活動に大きく影響を与えていることから、SCM を従来のロジスティクスという観点からだけでなく、マーケティングの観点から論じていること。第2点は、SCM は日本の商慣習に大きな影響を及ぼすことから、日本型流通における取引をもとに SCM により実現される新しい流通取引の可能性を考察していること、である。

SCM は、直訳すると「供給連鎖管理」である。商品が完成品として消費者に届けられるまでには、原材料供給業者、部品メーカー、加工・組立メーカー、卸売業者、小売業者等多くの複数の企業に関わってくるが、これら企業は需要者である消費者からみれば、商品を供給するため鎖状に繋がっている、いわば「供給連鎖」(サプライチェーン)ととらえることができる。そして、これら供給者側が行う調達から生産、販売・物流といった業務の流れを1つの企業の中で取り組むのではなく、商品を供給する側が協力して1つの企業の枠を越えて全体が最適になるように供給連鎖を管理していく、というマネジメントの考え方、手法が SCM であると一般にいわれている。

SCM という言葉は、米国コンサルティング会社であるブース・アレン・ハミルトンの K. R. オリバー(Oliver)と M. D. ウェーバー(Webber)が1982年に発表した“Supply-chain Management: Logistics Catches up with Strategy”で初めて用いたとされるように、1980年代に生成し、90年代以降発展してきた。1986年に現在の SCM の原型ともいえる QR(Quick Response)がアパレルメーカー、素材メーカー、小売業者等によって取り組まれ、その後90年代初めには加工食品業界等で QR になった ECR(Efficient Consumer Response)の取り組みが行われた。95年頃を境に QR、ECR は SCM というより広い概念に吸収されていくことになったが、今日では高度な IT を活用して、多くの業界が SCM に取り組んでいる。本

書は、このような SCM の生成、発展の経緯を多くの文献をもとに詳細に考察し、論じている。

SCM は、供給連鎖に関わる企業および業務が広範囲で、異業種にまたがることから、著者は SCM を理解するためには、商流、物流、情報流といった流通分野だけでなく、生産管理、情報技術、組織論、会計学、さらには人口知能、物理学等さまざまな知識が要求されるという。本書は、このような多様な分野に跨り、かつ多様な知識が求められる SCM を多くの文献を用いて1つ1つ精緻に解明している。それは、単なる知識の寄せ集めではなく、本書の題名が示すように、まさに新時代における SCM を体系的に研究した「SCM 論」である。

本書は、2006年10月に初版が発行され(その後2008年6月に第2刷が行われている)、既に2年を経過しようとしているが、SCM 論の本格的な研究書として今なお輝き続けているといえる。

2. 本書の構成と概要

本書は、序章と10の章で構成されているが、その概要を紹介すると、以下のように記すことができる。

序章 日本型流通

序章は、サプライチェーンの誕生を日本型流通システム、特にそこにみられる日本型取引の特徴の1つである長期継続取引の状況から述べている。

まず日本の大手流通企業におけるサプライチェーンの取り組みをあげ、そこではインターネットによるデータ管理によって情報の交換が円滑になり、ビジネス・プロセスのどの段階にいても消費者の購買動向が瞬時に把握できるような仕組みを構築したと述べる。

そもそも日本型流通は系列化に典型的にみられるように、いくつかの企業により機能分担が行われているが、これを中間組織論の視点から考察し、日本の産業構造は中間組織となりやすく、またそこでの取引関係は環境への適応力に優れたものだったという考え方を紹介している。

また日本の中間組織のなかで生まれた長期継続信頼関係に基づく取引は、欧米の契約型取引形態とくらべ、累積取引量が一定量を超えると取引コストが低減することから、日本型取引が選択される理由となるという考えを示している。

第1章 SCM 論の現状

本章は、1990年代に起きた新しい競争環境とサプライチェーン・マネジメント（SCM）生成の背景と発展の状況を述べている。

SCM の生成は、多くの製品がモジュール化されてきたことと大いに関係があるとする。モジュール化はパーソナル・コンピュータ業界で最も進んでいるが、今日ではマイクロソフトがコンピュータ業界をリードしており、ここにおけるソフト商品の販売は、発売と同時にピーク時をむかえて、その後は減少傾向をたどるといって「高初期値減少型」とでも呼ぶべき販売曲線を描くというところに大きな特徴があり、それが新たな競争環境をつくり出し、また SCM への取組みを展開させたという。

SCM の取組みについては、現在さまざまな議論が錯綜しているが、食品雑貨における QR、ECR、CRP、CPER 等の SCM モデルでは、情報の共有による情報劣化現象の削減、マス・カスタマイゼーションなどの効果もたらされたと述べる。今後の SCM の方向としては、情報の統合から始まってすべてのサプライチェーン上の企業間での物理的資源や人的資源の共有化が進んだ統合戦略までも視野に入れた戦略を実現するものという考えを紹介している。

第2章 SCM の概念

本章は、前章で議論を踏まえた上で、産業界で注目されている SCM の概念をレビューしている。

まずクーパーら述べる SCM とロジスティクスの違いを紹介している。SCM の1つの考え方は、ロジスティクスの発展形態としてとらえ、第1段階はパートナーシップ、第2段階はロジスティクス、そして第3段階が SCM であり、そこには開発、マーケティング、調達、生産、財とサービスの配送といった重要なビジネス・プロセスが含まれ、このような広い見方がロジスティクスを超えているとする。

次に、ベッテルとジャラムのロジスティクスへのアプローチ分類を取り上げ、機能的チェーン認識学派、リンケージ・ロジスティクス学派、情報学派、統合・プロセス学派、未来学派に分けて、それぞれの学派の見解の特徴を述べている。このような学派が存在するなかで、著者はメンツァーらの SCM 定義を紹介し、SCM の前提としてサプライチェーン志向、具体的にはシステムマティクスの見地と戦略的見地が生じ、それに沿って SCM 行動

がなされるという。SCM の概念は日本型取引関係や製販同盟などの試みと同様なものではなく、むしろそれへの改革をも迫るものとして進化してきていると述べる。

第3章 ロジスティクスからサプライチェーンへ

本章は、ロジスティクスから SCM へとその概念を変更してきた背景、状況等について述べている。

まずロジスティクスの概念から解きほぐしている。ケントとフリントによるロジスティクスの思想を紹介し、ロジスティクスの思想は今世紀初頭に遡り、農業経済の時代、軍事の時代、産業経済の時代、マネジメント・サイエンスの時代、そしてマーケティング・社会科学の時代と変遷をたどり、今日では完成品以降のプロセスを範疇としたものがサプライヤーにまでその範疇を広げ、サプライチェーン・マネジメントをも感じさせるものとなっていると述べる。

1990年代からは、SCM の根幹的ビジネス・プロセスとしてロジスティクスがとらえられるようになったが、著者はロジスティクスと SCM との間にサプライチェーン・ロジスティクスが存在すると主張する。ロジスティクスが顧客満足を強く意識したオペレーションを要求される時、サプライチェーンへと概念を拡張せざるを得ず、これまでの各流通段階の個別ロジスティクスが統合的な企業間ロジスティクスへと変わる段階でサプライチェーン・ロジスティクスが登場すると述べる。日本のジャスト・イン・タイム（JIT）がアメリカにおいてロジスティクスの戦略的活用を促したことは事実であるが、一方でロジスティクスのケイパビリティを最大限に発揮した成功事例をみると、サプライチェーンに移行する前のサプライチェーン・ロジスティクスに注目すべきであると述べる。

第4章 サードパーティ・ロジスティクスについて

本章は、サードパーティ・ロジスティクス（3PL）の概念と最近の動向を概観し、日本のビジネスへの影響を述べている。

サードパーティとは、荷主でも物流業者でもないものを指し、日本では政府の総物流大綱が発表されて以来、3PL への関心が急速に高まった。まずアメリカにおける 3PL の定義を示し、そこでは荷主とサードパーティとのアウトソーシング関係であり、より幅広い数のサービス機能を含み、長期的で相互に利益のある関係というのが共通の内容となっている。そして 3PL のコンセプトを明

確に伝えている先進的 3PL であるメロン・ロジスティクスと C. H. ロビンソン・ワールドワイドの 2 社の事例を紹介し、3PL の具体的な内容を明らかにしている。

次に日本の 3PL の現状を取り上げ、参入活動の活発化の傾向が強いなかで、3PL の発展にかかわるいくつかの問題点を紹介している。3PL の成果を引き出すためには、荷主と 3PL との間は、どちらが従属するというのではなく、対等な関係に基づく長期継続的取引関係の構築が求められると述べる。

第 5 章 マス・カスタマイゼーションについて

本章は、マス・カスタマイゼーションの本質を述べ、日本企業におけるマス・カスタマイゼーションの現状を分析している。

マス・カスタマイゼーションとは、一口でいえば顧客個々のニーズに合わせて大量生産と同じコストで対応することであるが、メーカーからみれば多品種少量生産を行うことになる。この生産方式は、一般にはコスト高になるが、これを大量生産と同じ効率でカスタマイズを可能にしようというのが、マス・カスタマイズであると述べる。また顧客ニーズが確定するまでは大量生産で、顧客ニーズが確定した時点で注文生産に切り換える戦略をポストポーメントというが、その概念を紹介している。

マス・カスタマイゼーションの条件として、製品やプロセスがモジュール化されていることがあげられる。そしてモジュール化をするためには、その前提として各モジュールの品質が保証されていなければならない。あるメーカーの例をあげて、品質向上戦略の実例を紹介している。またパインらは日本企業は継続的改善にすぐれているが、市場環境に対応するためにはマス・カスタマイゼーションが必要であり、コータはそれによく適応している事例を紹介している。マス・カスタマイゼーションは、極めて戦略的性格を有するものであり、CS を追求するためになされるビジネス・プロセス全体の改革という視点が重要であると述べる。

第 6 章 ポストポーメントの理論

本章は、従来から活発な議論がなされてきたポストポーメントについて、SCM からみたポストポーメントを論じている。

ポストポーメント理論は、工場における工程のみではなく、流通過程にまで踏み込んだ改良をすることにより、より大きなコストダウンでマス・カスタマイゼーション

を実現しようとするものである。このポストポーメントの概念についてオルダースンの品揃え形成およびその効率化を促進する概念としてとらえる学説やバックリングがそれに投機概念を付加した学説を紹介している。またサプライチェーンにおけるポストポーメントについて述べ、ポストポーメントは JIT や FMS とは異なり、両者を併用することによりサプライチェーンの効率を高めることができると述べる。

さらに、ポーによるポストポーメントとスペキュレーション戦略、リーによるスペキュレーションをポストポーメントゼロの状態と考える議論、ジーンとパワーソックスによるポストポーメント戦略の考え方を紹介している。ポストポーメントについては、スペキュレーションとポストポーメントのタイミングについての問題を扱う論文が多いという。

第 7 章 モジュール化

本章は、SCM にとってのモジュール化の意義とグローバル化が促進された背景を考察している。

グローバル化は、規模の経済性により製造コストを抑える反面、輸送コストはグローバル化により正比例して上昇する。これらのトレードオフ関係がグローバル・サプライチェーンの問題となる。この問題に対処して 1990 年代にいかにかグローバル化を進めたか、2 つの事例を紹介している。

変化する市場により効果的に対応できる手段がモジュール化である。モジュール化は、ロジスティクスのコスト削減やリードタイム削減、そしてカスタマイズ化に寄与する。モジュール化のためには部門横断的な対応が求められ、それはさらに組織横断的な対応も求められる。調達や流通を考えれば、サプライチェーン全体での対応が求められると述べる。

サプライチェーンに参加する企業にとっては、MRP（資材所要量計画）の導入は大変重要である。そして MRP に大いに関係があるのがリードタイムである。リードタイムが長いほど予測に基づく行動が多くなり、リスクを回避するためのコストが増大する。そしてモジュールおよび MRP を活用することによって、リードタイムの削減を導くと述べる。

第 8 章 サプライチェーンにおけるパートナーシップ

本章は、サプライヤーや顧客とのパートナーシップ確立により大きな成果をあげた事例が増えてきていること

から、それはどのような条件下で可能となるのだろうか、パートナーシップの有効性と成立条件について考察している。

サプライチェーンにおけるパートナーシップとは、相互の信頼、公開性、共有されるリスクと利益をもとに調整されたビジネス・リレーションであるとしている。パートナーシップにおける取引は、あくまでもビジネス上の取引であって、そこではパートナーは顧客であり、達成される目標は顧客満足である。サプライヤーとの従来の取引を見直し、WIN-WIN の関係をつくり上げたのがウォルマートであって、その事例を紹介し、コスト低減と顧客満足向上のためのサプライチェーン全体にわたる効率アップに取り組んでいるとする。

一方、フォーレスター、リーらはリードタイムの問題を理論的に解明し、その結果、プルウィブ効果を削減することがビジネス・プロセス・エンパワーメントを進めることにつながるとの結論を紹介している。

第9章 デイマンド・マネジメントについて

本章は、まず現代企業のフレキシビリティをささえる概念として、モジュール化とマス・カスタマイゼーションについて説明し、その後クロックストンらが述べるデイマンド・マネジメントについて検討している。

まずモジュール化は、マス・カスタマイズにとって不可欠な要素であり、またマス・カスタマイゼーションにおける重要な概念がポストポーメントであると述べる。アメリカにおけるサプライチェーンの発達を概観すると、まず繊維産業における QR システムの標準化と普及、P&G とウォルマートの CRP (連続補充システム)、食品業界による ECR、さらにはこれを一步進めた需要予測の共有を図る CPFPR が開発されてきている。CPFPR がこれまでのシステムと異なり、効率的な供給から需要への積極的な関与、つまり需要マネジメントにまで踏み込んでいることは重要であると述べ、クロックストンらのデイマンド・マネジメントの概念を紹介している。そこでは、サプライチェーン・マネジメントの定義、デイマンド・マネジメントを実現するためのオペレーション・デイマンド・プロセスの内容、サプライとデイマンドをマッチさせるために効率的な作業プロセスのデザインをめざした考え方を提示している。

第10章 SCM の現場から

本章は、ウォルマートを中心にアメリカのサプライチ

ェーンにおける革新を概観し、そこで行われている QR、ECR、CPFPR 等の導入について考察した後、日本型流通の問題点を提示している。

まずウォルマートが経営に成功している理由の1つとして、特にサプライチェーンの構築をあげている。P&G との CRP は、ECR の代表例であり、この開発のもととなったのは、アメリカのアパレル産業で開発された QR というシステムであった。その後ウォルマートは CPFPR というシステムを稼働させている。

ウォルマートと P&G が進めた ECR において重要な役割を果たしたのがフレミング社という卸売業者である。当社のロジスティクスでは、パレット輸送とクロス・ドッキング・システムが注目され、またカテゴリー・マネジメントがすぐれているという。これらを積極的に活用することにより、ウォルマートと P&G とは戦略的同盟関係を構築できたといわれ、サプライチェーンにおいても卸機能がいかに重要かを示す好例であると述べる。

日本では中間組織の利点が取引コストの面からも証明されているが、日本の組織間関係はリレーションシップ・マーケティングの導入だけでなく、バランス・カードや ABC 分析など生産工学技術導入を伴った革新であることが大きな成果をもたらした。しかし、流通システムでは遅れをとっており、特に卸部門の革新的流通技術の導入が求められると述べる。

3. 本書の特徴と課題

以上、本書の内容を概観したが、前述したように多様、多元的な内容をもつ SCM をマーケティングおよび日本における新しい流通取引の可能性という2つの観点から考察し、体系化された SCM 論の好著であるといえる。

本書の特徴として、①SCM に関する多くの論文を丹念に拾い上げ、引用、解説しながら論旨を展開していること、②SCM をロジスティクス、マス・カスタマイゼーション、ポストポーメント、モジュール化、デイマンド・マネジメント等幅広く、しかし一定の角度からその概念、考え方、手法等を述べていること、③SCM の生成、発展のプロセスをしっかりと把握し、それを踏まえた上で、まさに新時代における SCM を論じていること、④SCM を技術論、実務論に片寄らず、あくまでも流通、マーケティングの観点から、それと関連づけて説

明していること、⑤各章は関連しているが、それぞれ独立した内容をもっているため、どの章から読んでも SCM の内容が理解できること、などをあげることができる。

このような特徴は、著者が本書執筆に当たっての目的、企画、意図等が十分に反映されたものとなっており、まさに名実とも新時代における SCM 論として優れた著作であるといえる。ただ欲をいえば、以下の点にも配慮してあれば読者にとってさらに理解しやすく、より有益なものとなったと思われる。

①多くの文献を引用、解説し、多角的に SCM を論じていることは優れていることなのではあるが、一部分の個所で引用、解説にとどまっていることがみられる。この点、著者の考え方、評価等もほしいところである。

②SCM の概念の記述には抽象的な個所がみられた。確かに概念の記述であることから、元来抽象的なところがあるのはやむを得ないところではあるが、図解をするなどして解説を加えるとよりわかりやすいものとなったと思

う。

③日本において、SCM により実現される新しい流通取引の可能性を考察することを本書で試むこととし、それを第10章で論じているのであるが、その内容についてももう少し具体的展望に踏み込むことが望まれるところである。

以上、書評という性格上、本書の課題ともいうべき点を取り上げたが、もちろんそれによって本書の価値が損なわれたり、減じたりするものではない。また評者が著者の意図、記述内容等を誤って解釈している点もあるかも知れない。

本書は、日本だけでなく、世界の主要国で進展している SCM を理論的、体系的に論じた本格的な研究書であり、評者も本書を読んで多くのことを学んだ。本書が経営学、商学、さらには経済学、会計学、経営工学、情報管理等を学ぶ学生だけでなく、ビジネス界で活躍されている方々に広く読まれることを期待する次第である。