

コラボレーティブ・サプライチェーンへの展開
～本質的企業間バリューチェーンのイノベーションとは～

株式会社 日本総合研究所・研究事業本部
下村博史(サプライチェーン改革クラスター)
e-mail: shimomura.hiroshi@rcd.jri.co.jp

【目次】

1. 製販同盟の本質的な意味
2. 変わらぬ購買側企業の意識
3. 小売業起点の購買システムへの問題提起
4. コラボレーティブ・サプライチェーン実現への提案
5. グローバル競争を勝ち抜くために

1. 製販同盟の本質的な意味

2002年3月、流通業界を震撼させる出来事が起こった。米国一位の小売業、ウォールマートが日本市場への本格的な参入を発表したのである。資本提携によって西友を事実上買収するというセンセーショナルな側面もさることながら、同社の競争力の源泉であるサプライチェーン・マネジメントが日本市場においてどのように展開されていくか、という点に注目が集まっている。

ウォールマートは、今から10年以上前に、日用雑貨品製造の最大手プロクター・アンド・ギャンブルと包括提携し、販売データの共有により生産量や在庫量の最適化を図る、製販同盟型の調達モデルを確立した。これは、メーカーと情報を共有して、徹底的に無駄を省くことで原価を引き下げ、低価格を実現するマネジメント手法である。ウォールマートは、大量販売・大量生産によって単純に規模の利益を追求しているわけではなく、取引先企業とのコラボレーション(協業)によるビジネスモデルを確立している点に強みがあるのである。

日本市場でのウォールマートの成否はさておき、取引先企業とのコラボレーションを前提にサプライチェーンの全体最適化を目指すという、サプライチェーン・マネジメントの本質的な理念を、我々は改めて再確認することが必要ではなからうか。本稿では、サプライチェーン・マネジメントを「企業間コラボレーション」という視点から再点検してみたい。

2. 変わらぬ購買側企業の意識

一般に、サプライチェーン・マネジメントは、「消費者のニーズに応え、顧客満足を向上させることを目的に、小売業・卸売業・物流業・製造業が一体となって協力し合い、サプライチェーンの効率化を図る活動」と定義される。個々の企業が最適な状態を実現したとしても、それが、必ずしもサプライチェーン全体の最適化にはつながらない。個別企業の「部分最適」を達成するのではなく、サプライチェーンの「全体最適」を実現することが、サプライチェーン・マネジメントの本質であり、小売業・卸売業・物流業・製造業などサプライチェーンを構成する企業がコラボレートすることによって、様々な無駄を削減することができる。

ここ数年、サプライチェーン・マネジメントは、日本企業の経営革新のキーワードとして注目を集めている。実際に多くの新聞報道や記事で、サプライチェーン・マネジメントに取り組む企業の姿やその効果が報告されている。

少し厳しい見方だが、そう遠くない将来、サプライチェーン・マネジメントはその理念が具現化されることなく、ブームの終焉と共に大舞台から消えていくのではないか。その理由は、本来サプライチェーン・マネジメントが目指すべき、「サプライチェーン最適化のために取引企業同士が協業する」という姿勢が、必ずしも十分ではない、と感じるからである。特に、購買者側にはバイイングパワーを通じて、取引先企業を自社の仕組みの中に組み込んでいく意識が強い。「力関係」を背景とした取引では、決して長続きしない。

例えば、大手の小売業がこぞって整備してきた物流システムも、企業間のコラボレーションという視点から見ると、多くの問題が隠されている。対応するメーカーなど取引先企業側も、限界が近づきつつあるのではないだろうか。

3. 小売業起点の購買システムへの問題提起

全国規模のスーパーを始めとする大手の小売業においては、「店舗の販売時点情報（POS 情報）に基づき、取引先への発注をEOS（電子発注）で行った後、複数の店舗への商品供給を担う一括物流センターを経由して、店舗別に小分けして商品を供給する」仕組みが浸透している。一括物流センターは小売業の自前のセンターであることもあるが、卸売業者や物流業者が物流センター業務を委託される場合が多い。商品を供給するメーカーなどは、物流センターにおいて店舗別仕分けや店舗別配送が効率的に行えるよう、様々な情報を掲載したラベルを商品に貼り、店舗別仕分けを行った上で物流センターに納品する。こうした小売業の物流効率化・業務効率化のための段取り作業を、一般的に流通加工業務と

いう。

EOS、一括物流センター、そして流通加工、いずれも小売業の経営効率化に貢献するものであるが、これらはあくまで小売業の視点から構築された仕組みである。サプライチェーンの全体最適化という視点から評価すると、その問題点が浮き彫りになってくる。

第一の問題点は、物流センターを利用して商品を供給する以外の選択肢が、供給者側には無いことである。通常、小売業の物流センターから商品供給を行うと、「センター利用料」などと称する運営経費～納品価格の数%から十数%に至るケースもあり、小売業が一方的に決める～を供給者が負担する。さらに物流センターへの納品指定時刻などの納品方法も、小売業が一方的に決めた条件に合わせざるを得ない。例えば、「納品時刻を少しずらして貰えば、運賃が低減できる」と供給者が判断しても、指定された納品時刻を変更することは極めて困難である。供給者側は取引を継続するため、購買側が決めた利用料金や利用条件を受け入れざるを得ない。このように、「力関係」によって取引条件が一方的に決まってしまう状態が続く限り、企業間での協力体制を築こうという機運はなかなか生まれてこない。

第二の問題点は、あらゆる物流コストが供給者負担になっているために、必ずしもトータルな意味での物流合理化には至らないことである。日本の商慣習では、「物流は供給者が無償で提供するサービスである」と認識されており、通常、請求の段階でも物流コストは明示されること無く納品価格に含まれて請求される。当然、購買者側には「供給者が納品をする際に、どの程度の物流コストを負担しているのか」が明らかにならない。このために、購買者では、「どうすれば、供給時の物流コストを減らすことができるか」といった意識が希薄になりがちである。購買者である小売業にとっては、供給者の物流コストが増大すれば、結果的にそれが納品価格に反映されて、商品原価が上がることは一般的に理解できるはずである。とは言え、直接的に物流コストを負担しているわけではないので、積極的に供給者と協力して物流コストを減らそうという動機が薄れてしまう。

第三の問題点は、情報の開示が不十分な点である。小売業と製造業との間で販売時点情報～POS 情報等～が共有されているケースは一部の大手企業に限られており、全体としてはそうした情報が開示されているケースは少ない。もちろん、メーカー側にも高度なデータマイニングや需要分析ができるシステムが整備されていないために、小売店の情報を集めても宝の持ち腐れになってしまう、という別の問題もある。

上記に指摘した供給者側で負担する物流コストや、小売業の物流センターを運営するために必要な「真の運営コスト」などコスト関連の情報は、他社には開示され難いのが実状である。双方で協力し、物流コストや在庫を削減したいのであれば、必要なコスト情報や生産

性指標はオープンにすべきであろう。そうでなければ、いつまで経っても、サプライチェーン自体の改革～イノベーション～への道のりは遠いままである。

製造業とその取引先である部品製造業との関係でも、基本的には「購買者の力を背景」に持つ点では、小売業が展開する物流システムと本質的に同じ問題を内在している。サプライチェーン全体を視野に入れた最適化という段階までは至っていないのが、日本の実態ではないだろうか。

4. コラボレーティブ・サプライチェーン実現への提案

このように、小売業を起点とする物流システムは、小売業の経営革新には貢献してはいるものの、製造業など供給者を含めた最適化には至っていない点で問題がある。サプライチェーン・マネジメントが次の段階へ進化するためには、小売業、卸売業、製造業そして物流業を加えた企業群によるコラボレーション体制を確立し、その体制の下で、最適なサプライチェーンを模索していくべきだろう。「コラボレーティブなサプライチェーン」へと変革するために、まず、企業間の関係の見直しが必要である。(図表 1: 求められるコラボレーション関係)

図表 1: 求められるコラボレーション関係

両者の関係	購買者と供給者	コラボレーション
背景	購買力による従属	信頼関係
行動指針	購買者の利益追求	公正、公平
コミュニケーション	一方通行	双方向
交渉力の源泉	強制、指示	技能、専門的ノウハウ
情報	閉鎖的	オープン
コスト意識	競争入札	市場価格
期間	短期的	長期的

* 参考文献 3. pp178 に基づき筆者修正

その上で、コラボレーティブ・サプライチェーン実現に向けて次の三点を提案したい。

第一点は、サプライチェーン共通プラットフォームの構築である。具体的には、物流及び電子商取引の共通システムを挙げることができる。物流や商取引それ自体は、サプライチェーン構成企業の多くにとって非競争機能であり、個別企業が自前で物流設備や電子商取

引システムを構築することは非効率である。個々のサプライチェーンの特性を考慮し、投資効率の高い共通プラットフォームを協力して構築し、個々の企業はそのプラットフォームを利用すればよい。種々抵抗はあるだろうが、競争関係にある企業同士であっても、共同物流をいっそう拡大していくべきであろう。

関東地区で言えば、国道 16 号沿線など数多くの小売業向け物流センターが存在する。こうした、個別チェーンごとの物流センターをさらに束ねて集約することで、いっそう一括物流の効果は高まるだろう。小売業界の事業再編の大きなうねりの中で、物流センターの集約が進むものと思われる。

環境への社会的な関心が高まる中、リサイクル・リユースを促進するためのいわゆる「グリーン・ロジスティクス」への対応も、サプライチェーン全体の視点から対処すべき重要な課題となってくるだろう。

第二点は、競争分野における企業間コラボレーションの実現である。具体的には、商品開発、販促活動などのマーチャンダイジングにおける製販連携を意味する。サプライチェーン・マネジメントの第一の目的は顧客価値の増大である。その目的を果たすためには、製造業と小売業のマーチャンダイジングにおけるコラボレーションが、最も本質的な課題となる。競争分野における企業間コラボレーションは、「製造業と小売業」「卸売業と小売業」というように、個別企業同士の取り組みが中心となろう。また、「卸売業が核となり、製造業と小売業を結びつける」というコラボレーションも想定される。単独企業内部に留まらない、多種多様な企業間コラボレーションを前提とし、その構成企業の潜在能力を引き出せる、マーチャンダイジング・プログラムの構築が急がれる。

第三点は、卸売業など中間流通業者の再評価である。米国の流通業界と比較した時、日本の流通業界では卸売業の役割が極めて大きい。日米の流通構造の相違点は、卸売業の存在の大きさにある。先に述べた小売業の一括物流センターは、卸売業者もしくは物流業者が運営しているケースがほとんどである。アパレル業界の「製造小売型ビジネス」も、もともと企画機能を担っていたアパレル卸売業が、小売業へとビジネスの領域を拡大したものと解釈される。したがって、日本のサプライチェーン・マネジメントは、卸売業者抜きにして議論することはできない。

卸売業が、物流や電子商取引などの共通プラットフォームの構築、さらには、「製販連携型マーケティングプログラム」の中心的な役割を担う可能性は高いと考えられる。サプライチェーンの中心に位置し、製造業と小売業との掛け橋となる卸売業こそ、日本的サプライチェーンのコーディネーターの役割が期待されるのである。また、その機会は、卸売業ばかりで

はなく、マーチャンダイジングのノウハウを身に付けた物流業にも与えられる。卸売業・物流業など中間流通業者が、サプライチェーン・マネジメントの成否を握っていると言っても良いのではないだろうか。米国 VICS が提唱する C P F R (Collaborative Planning, forecasting and Replenishment) を展開する上でも、日本では卸売業がその一翼を担うことになると思われる。

5. グローバル競争を勝ち抜くために

本誌の読者には流通業界の方々が多いと思われる。そうしたの方々からのご批判も覚悟の上で本稿を書き上げた。

前述の通り、ウォールマートが日本市場への本格参入を狙い、ついに流通業界でもグローバル競争の時代が到来した。その中であって、国際的に競争力のある流通システムを作り上げることは、日本の国際競争力を維持する上でも重要なことである。我々は、国内における競合企業との競争から、国際的な競争に勝ち抜くために何をすべきか考えなくてはならない。グローバルな競争に勝つという目標を掲げ、一段視点を上げなくてはならない。それが、本質的な企業間コラボレーションを実現し、サプライチェーンをイノベートし続けるための必要条件なのかもしれない。

以上

【参考文献】

- 1.原田保・山崎康夫編、『実践コラボレーション経営』、日科技連、1998年
- 2.ダン・タプスコット編、『ネットワーク戦略論』、ダイヤモンド社、2001年
- 3.DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編、『バリューチェーン・マネジメント』、ダイヤモンド社、2001年
- 4.寺本義也・原田保編、『パワーイノベーション 協創経営』、同友館、2000年
- 5.週刊東洋経済、『流通再編の遠雷』、東洋経済新報社、2002年4月20日号
- 6 下村博史、『ロジスティクス革新』、生産性出版、1996年
- 7.下村博史・坂爪裕、『もの作り経営革新』、生産性出版、1998年

本稿は、月刊 流通ネットワーキング 2002年7月号、No.161 に掲載されたものです。