

知識共有がもたらすサプライチェーンの革新

Knowledge Sharing for Supply Chain Innovation

～百貨店とアパレルとの協業的取引事例より～

Collaboration Business Model between Department Store and Apparel

下村博史(早稲田大学大学院・㈱日本総合研究所)
Hiroshi SHIMOMURA

要旨

SCMは企業の経営管理手法として広く認知されている。しかし、現実には、商取引を行なう二社間の協業関係が未成熟であるために、SCMの主要な課題とされる企業間の情報共有さえも進展しない状況にある。真にSCMを成功させたい企業は、「事業目標、データ、プロセス、そして知識を含む広義の情報共有」に踏み込むべきである。このような広義の情報共有は、組織間学習による相互の企業イノベーションをもたらす。この企業イノベーションの連鎖こそが、SCMにおける情報共有の意義なのである。

Abstract

SCM is widely recognized as the management technique for carrying out the innovation of the company. However, the information sharing between two companies does not spread because the business partnership is immature.

Information, especially including a business strategy and goal, data, business process, and knowledge, brings a company a success of SCM. Such information sharing also drives the business innovation by organizational learning. It is just the meaning of SCM that this business innovation chain is brought by sharing information and knowledge.

1. はじめに

サプライチェーン・マネジメント(以下、SCM)は企業収益を改善する経営管理手法として、産業界に広く認知されている。SCMでは、高度な情報技術を適用し、需要予測・在庫・生産計画などの諸情報を企業間で共有することが、在庫極小化や物流効率化に繋がるとされている。しかしながら、実際の企業間取引を見ると、SCMに必要とされる情報共有が、十分進展しているとは言いがたい。その理由は、サプライチェーンの最小構成単位である二つの企業間の連携が不十分であるからである。

利益を追求する自律した企業が、自社の重要な経営資源である情報を、取引先企業に対して開示するためには、高度な経営判断が要求される。情報開示に際して、相応の効果が予見されなければ、取引先への情報開示には踏み込めない。また、相応の効果が見込めるとしても、情報の機密性が担保され得る信頼関係が無ければ、情報を開示することは出来ない。このように、一般的なSCMの目的や情報共有の必要性は認めながらも、

それを自社が関連するサプライチェーンに置き換えてみた時に、情報開示にまつわるリスクや情報化投資に見合うだけの、具体的な効果が見えにくいために、実行を逡巡する企業が少なくない。

しかし、取引先との関係を改善し情報共有を果たして、SCMの最適化へ踏み出した企業もあり、そこにはSCM進展の鍵となる要因が隠されているはずである。本稿では、このような問題意識のもと、SCMの最小構成単位である「二企業間の取引関係の改善」に着目し、先行研究のレビューと事例研究を通じてSCMにおける情報共有の意義を探る。

2. サプライチェーンにおける企業間連携

(1) SCMの目的と領域

SCMは在庫投資の削減、顧客サービスの強化を通じてサプライチェーンの競争優位性確立を目的とした、一つの経営管理手法である。複数企業から構成されるサプライチェーンでは、それぞれの組織が見込みで生

産し調達を行なうため、各段階で在庫が偏在し、実需要に比べ過剰な在庫を保有する結果となる。実需要に基づいて生産し供給するためには、生産数量を決める生産者側と、需要情報を持つ販売側が情報を共有することが必須となることから、SCMの主要な課題は需要と供給との調整に関わる情報を共有することとされる。

SCMが対象とする領域は、サプライヤーとバイヤー、卸企業と小売企業といった①二社間の取引関係から、②サプライヤーから顧客までの企業チェーン、③多様なサプライヤーと多様な顧客から構成されるネットワーク、がある。分業化の進む産業構造では、特に③企業ネットワークのマネジメントが重要である[1]。しかし、企業チェーンやネットワークを構成する最小の単位は、①の二企業間の関係にある。このように、二企業間の関係改善はSCMの出発点である。

(2) SCMと企業間連携

環境変化・複雑化の激しい産業構造では、サプライチェーンを構成する諸企業が協力し連携し合って効率的なシステムを形成することが重要である[2]。特に、分業化が進む産業構造においては、企業は自社のコア・コンピタンスに経営資源を集中するため、逆に不足する経営資源を企業間連携によって補う必要がある。自動車産業における完成車メーカーのように強力なリーダー企業が存在する場合は別にして、分業が進んだ産業ではSCMのために自律した企業同士が提携関係を構築することは必ずしも容易ではない。

サプライチェーンの理論では、自己の利益を追求するだけでなく、取引先企業との関係を協調的なものに変えることで、高付加価値化と全体的なコストダウンを実現できる、とされる。しかし、自己の利益を最大化することが、通常の企業の価値観である。サプライチェーン上で取引のある二つの組織は、自己の利益を追求した敵対的關係と、全体的な利益を重視した協調的關係という両面の狭間に陥ることになる[3]。この点が、SCMの一般的な認識と、現実の企業行動とのギャップを生む要因となっている。

このようにSCMでは、企業間の協調行動、企業間の連結をいかに形成するかが課題となっている。

(3) 製販パートナーシップ

SCMに関係した企業間連携の研究は、小売企業と製造企業との製販パートナーシップに見ることができる。製販パートナーシップは小売企業のパワー増大と、製造企業が主導権を握るチャネル政策の限界から生まれた。製販パートナーシップにおける企業間提携の目的はコストリーダーシップと差別化による競争優位性の獲得であり、その領域は物流と商品開発での提携が中心的課題である[4]。

一方、製販パートナーシップでは組織間のシナジー効果も見られる。例えば、コンビニエンスストアと仕入先との戦略提携では、「製造企業の専門的情報」と「小売企業の多様な情報」との、シナジー効果が見られるという[5]。製造企業が持つ生産技術への認識と、小売企業が持つ市場への認識との交流が、双方にとって新たな創造的活動をもたらすとの見解もある[6]。このように製販パートナーシップは、コストリーダーシップや他社との差別化による競争優位性を獲得するため、物流・商品開発の提携から開始される。そして、その優位性を進化させ維持するために、組織間のシナジー効果が重要とされている。

SCMの実現には、いかにサプライチェーンを形成する組織同士の能力を連結させ、進化させるかが重要な鍵となる。その際、単に組織が協力しあうだけではなく、能動的に構成組織の能力を引き出し、連結することが求められる。

3. 伊勢丹とアパレルとのコラボレーション取引

SCMの最小構成単位である「二企業間の取引関係の改善」を果たした事例として、伊勢丹が導入した「コラボレーション取引」を採り上げる。

(1) 経営革新を実現するSCM

㈱伊勢丹は、創業 120 年の歴史を持つ都市型百貨店である。東京都新宿区に旗艦店である本店を、立川など首都圏に 6 支店、さらに静岡・新潟・京都にグループ企業の店舗を有している。業界内で「ファッションの伊勢丹」と称されるなど、衣料品部門に伝統的な強みを持つ。同社の連結売上高は 6,019 億円 (03 年 3 月期) である。百貨店業界では売上高で業界 4 位であるものの、経常利益は 171 億円 (同) と、競合他社と比べて良好な利益体質を誇っている。また、伊勢丹は商品の共同開発・

共同仕入機構である、ADOグループの代表総合幹事会社を務めている。なお、ADOグループ[7]には02年3月末時点で、全国32社の百貨店が加盟しており、その店舗数は71店である。

百貨店業界の中でも、同社は革新的企業という評価も高い。例えば、99年には「構造革新3ヶ年計画」を発表したが、その具体的成果が出たと見るや、03年には新たに「価値創造3ヶ年計画」を発表し、連続的な経営革新に取り組み始めた。03年に発表した「価値創造3ヶ年計画」では、「顧客満足を起点とする社内体制・業務の流れの再構築」を基本方針に掲げている。特に、百貨店事業の方向性として、(i)顧客を起点としたマーチャンダイジングの推進、(ii)仕入先との関係の改善、の2点を挙げ、生産ロットの纏め・発注精度の向上によって「サプライチェーン全体に影響力を保持する」ことを謳っている。「コラボレーション取引」は売れ筋商品の確保、オリジナル商品の開発、期中生産の適正化によって、SCMの実効性を高める手段として採り上げられている[8]。

(2) 返品と販売機会ロスの悪循環

衣料品産業は素材製造から商品の企画・製造、販売に至るまで多様な企業の分業によって成り立っている。また、商品製造に要するリードタイムが数ヶ月に及ぶ場合もある。このため、実需要と生産との調整を図り、顧客ニーズに適合した商品を提供しつつ、各段階での在庫を圧縮することが衣料品産業の課題となっている。とりわけサプライチェーンの最終工程に位置する百貨店等の小売企業と、商品の企画・製造を担うアパレルメーカーやアパレル卸(以下、アパレルと総称)との関係は、需給調整機能を十分に果たすに至っていないことから、この両者の関係を改善することが必要とされてきた。

一般的に、衣料品の取引形態は、委託販売[9]・消化仕入[10]と呼ばれる形態が多い。これらの取引形態では、基本的に百貨店が商品の売れ残りリスクを取ることはなく、店頭で売れ残った商品は、販売シーズンが終了すれば仕入先であるアパレルに返品されることになる。こうした返品商品の割合は衣料品部門の3割を占める、とも言われている。

また逆に、アパレルから百貨店の欲しい商品が納品されないこともしばしばであった。例えば、好立地にある本店クラスの店舗は集客力が高いため販売力があるので、アパレルは売れ筋商品をこのような優良店舗に優先

的に供給しようとする。一方、同じ百貨店であっても販売力が相対的に低い店舗に対しては、百貨店が発注しても売れ筋商品が納品されないことが起こる。こうした店舗は、十分な品揃えができず、結果として収益も悪化するという問題が生じていたのである。

また、欠品に伴って来店した顧客が不満をきたすという、深刻な問題も生じていた。このように、「返品を是認した取引の下では、百貨店が求める商品が安定的に供給されない」という問題を解決する必要があり、百貨店とアパレルとの間の取引の改善が求められていたのである。

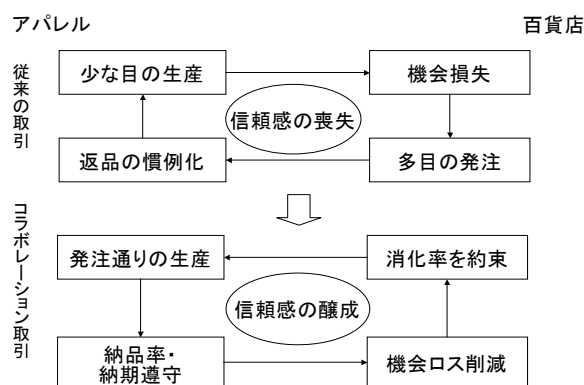
(3) コラボレーション取引が信頼関係を構築

以上のような問題は、多くの百貨店において生じていた。日本百貨店協会と日本アパレル産業協会が合同で実施した衣料品に関する調査によれば、店頭での品切れによる販売機会ロスは、衣料品の総売上の26%に達していた。また、この販売機会ロスを売上金額に換算すると、年間8,800億円にも達することが判った[11]。

伊勢丹もいち早くこの問題に取り組み、独自の調査を行った結果、自社店舗でも同程度の販売機会ロスが生じていることを掴んでいた。

この問題を解決するため、伊勢丹が活用した取引形態が「コラボレーション取引」である。コラボレーション取引とは、百貨店が一定の消化率を保証する代わりに、アパレルも百貨店に対する納品率を遵守することを事前に契約で取り交わす取引形態である。コラボレーション取引は、日本百貨店協会と日本アパレル産業協会が作成したFBA(ファッション・ビジネス・アーキテクチャー)ビジネスモデル[12]に準拠したものである。

図表-1 コラボレーション取引とその背景



* 出典: 参考文献[11]、著者にて一部補記

伊勢丹はこのコラボレーション取引に準拠し、自社の事業形態に則した修正を施した上で、アパレルとの取引に採用した。以下、FBA に規定するコラボレーション取引について概説する。

コラボレーション取引の第1フェーズは、百貨店とアパレルとの間で契約書を交わし、取引形態についての基本合意を得るところから始まる。第2フェーズでは、総発注金額、消化率・納品率などの業務目標水準、納品条件、支払条件、マークダウンの権限など、十数項目に亘るオペレーション条件を設定する。そして、第3フェーズでは、百貨店がアイテム別週別の販売予測数量を、店舗でのプロモーション計画を反映して作成し、アパレルに提供する。さらにアパレルは、百貨店の販売計画に基づいて生産計画を作成し、百貨店と協議する。こうした手順を経て、百貨店が正式に初回発注を行い、アパレルがその発注通りに商品を生産し、納品していく。期中の変動に対しては、双方の担当者が調整をかけながら、生産量と生産タイミングを調整する。販売シーズンの終了時点で、当初契約通りの消化率に達しなければ、百貨店はアパレルに対し相応分の金銭的補償を行なう。逆に、百貨店の正式な発注に対し、アパレルからの確に納品された割合を「納品率」として評価し、その納品率が当初規定した条件を充足しなければ、アパレルから百貨店へ相応分の補償を行なう。

このようにコラボレーション取引では、百貨店がリスクを負担すること、及びアパレルが商品を安定供給することを契約上で明確にした点が、従来の取引形態とは異なる。

図表—2 コラボレーション取引のプロセス

フェーズ	内容
①基本合意	取引形態の契約書による合意形成
②オペレーション条件設定	十数項目の取引条件設定
③需要予測情報提供	SKU別週別販売予測数の提供
④計画発注事前設定	SKU別発注量の提示
⑤プロパー販売活動	計画に準拠し納品、需要予測の修正
⑥マークダウン販売活動	値下げ商品の協議
⑦期末処理業務	消化率の評価、残品処理、清算業務

* 出典: 参考文献[12]

(4) コラボレーション取引の効果

伊勢丹では独自にアレンジしたコラボレーション取引を、01年の秋冬シーズンから伊勢丹及びADO各社に

導入し、その後、対象商品と対象アパレルを拡大している。02年の春夏シーズンでは、婦人服以外のハンドバックでもコラボレーション取引を導入した。初期の段階では、部分的であるが販売シーズン終了時に未消化の在庫が発生し、伊勢丹からアパレルへの補償が発生した。しかし、それ以降、未消化在庫は減り、契約した消化率のラインをクリアすることが出来ている。

コラボレーション取引導入以前、販売シーズン終了後の未消化在庫は約3割に達していたが、コラボレーション取引の導入によって未消化在庫は解消された。未消化在庫が解消されたことにより、返品物流費も削減された。また、コラボレーション取引導入以前、アパレルからの納期遅延に伴う販売機会ロス、総販売量の3割弱であった。コラボレーション取引導入後は、アパレルの納期遅延はなくなり、アパレルに起因する販売機会ロスは解消された。

また、コラボレーション取引のもう一つの効果として期中生産と期中企画が増えたことも挙げられる。販売シーズンの初期に生産する量を、当該販売シーズンで必要とされる量の6割程度に抑え、期中での追加生産を増やすことで、シーズン当初に大量ロットで生産する事で生じる商品の売れ残りリスクを回避することができるようになった。また、期中企画を導入することで、建値消化率が上がり、利益率も向上するという成果が出ている。

このように、常態化していた在庫ロスと販売機会ロスはコラボレーション取引によって解消されていった。コラボレーション取引は伊勢丹とアパレル双方の信頼感を醸成し、サプライチェーンを構成する二企業間の情報共有を実現した。販売計画・生産計画を共有することによって、売れ残りによる返品と在庫ロス、納期遅延による販売機会ロスが減少するという効果が見られた。また、期中生産・期中企画の割合が増え、建値消化率が向上した。欠品を減らした事で、来店顧客の満足度を維持できたことも言うまでも無い。このように、コラボレーション取引は、伊勢丹とアパレルという二社を中心とするサプライチェーン形成に貢献し、両社が情報共有によってSCMの効果を実現する環境を作り上げたのである。

(5) 問題解決のための協働作業

コラボレーション取引の導入は、伊勢丹とアパレル双方ともに初めての経験であった。このため両社は、これまで以上に深いコミュニケーションを取りながら準備を進

めていった。この過程で両社は、直面した数多くの問題を解決して行った。

①アパレルとの協働関係

コラボレーション取引の導入は、伊勢丹婦人ユニット部・展開各店舗・アパレルの三者が協働し、準備が進められた。婦人ユニット部は、担当商品のマーチャングを統括する本社部門であり、担当商品の仕入と販売を統括する。

対象店舗は、伊勢丹が企画する「ユニットショップ」である。この「ユニットショップ」は、伊勢丹支店およびAD Oグループ各店舗に展開されている。「ユニットショップ」では、販売や仕入などの業務が全ての店舗で同じ方法を採用することができるよう、オペレーションを標準化している。

アパレルは、伊勢丹向けに、商品企画、生産など業務を高度化すべく対応した。

この三組織による協働関係が、コラボレーション取引を実施する上で障害となる事項を次々に解決していったのである。伊勢丹は、この協働関係による検討過程で、「アパレルの商品生産に関わる制約条件を緩和するためには、自社の業務改革が必要である」ことを認識した。

②業務改革の推進

第一の問題は、発注計画の精度をどう高めて行くか、という点である。発注計画精度の向上は、在庫リスク回避と機会ロス防止という目標達成のため最重要課題であることはいうまでもなく、SCMの効果を享受するための鍵である。伊勢丹は発注計画の精度を向上させるため、売り手中心の考え方から、顧客を起点とする業務のあり方へと転換を図った。具体的には、伊勢丹が保有する顧客情報と単品情報とを組み合わせて、顧客特性・商品特性を切り口に購買動向を分析し、発注計画を検討する上での判断材料として提供するようになった。伊勢丹が発行する会員カード「アイカード」には100万人以上の会員が登録されている。この顧客情報という資産が、伊勢丹の発注精度向上に貢献したのである。

第二の問題は、生産ロットをどう引き上げるか、という点である。ある一定の商品原価が維持可能な最少生産ロットは、アパレルが持つ協力工場の柔軟性や原反の調達力から規定される。コラボレーション取引が想定し

ている、きめ細かく販売計画を修正し期中生産を行なう業務手順を遂行すると、自ずと生産ロットを縮小することが求められる。コラボレーション取引の前提として、この両面を充足する適正な生産ロットを確保することが必要となった。このため、伊勢丹は自社の店舗に加えて、ADOグループの店舗を含めて20店舗程度のユニットショップで商品を展開し、商品生産ロットを引き上げる事を目指したのである。

第三の問題は、販売力の強化である。ユニットショップでは、ショップコンセプト、商品展開、販売促進、発注等のオペレーションを標準化した店舗形態を採っている。婦人ユニット部はスーパーバイザーを派遣して、標準的なオペレーション方法についてユニットショップへの指導を行っている。逆に、婦人ユニット部から派遣されたスーパーバイザーは、販売の現場である店舗とのコミュニケーションを通じて、店舗が抱える問題点や提案を「現場の生の声」として把握できる様になった。こうして現場から指摘された様々な問題点は、マーチャング展開マニュアルや、販売リーダーズマニュアルなどのマニュアルに落とし込まれ、店舗の運営ノウハウとして再度現場に伝達され、オペレーションの精度を高めるために役立っていった。

③アパレルの革新

協働作業はアパレルにも革新をもたらした。第一に、見込み生産から受注生産への転換である。協働作業を通じてアパレルは、伊勢丹が顧客情報分析の結果とリンクして作成する発注計画を、従来の発注計画に比べて精度が高く信頼性のある計画として、受け止めるようになった。従来、アパレルは伊勢丹の発注計画を信頼性の低いものと見ていたため、独自の需要予測により販売シーズンの初期に大ロットの見込み生産を行っていた。しかし、コラボレーション取引によって発注計画の精度が高まることで、アパレルは伊勢丹の発注計画に適合すべく必要な量だけ必要な時に生産すれば良く、より受注生産に近い生産形態を取ることができるようになった。また、商品生産に要する原糸や原反や副資材は、発注計画に基づいて計画的に調達できるようになった。計画的な調達は、調達価格と在庫ロスの低減をもたらした。さらに納期の長い原糸や原反を、発注計画に基づいて事前に調達することによって実質的な商品生産リードタイムを短縮することができるようになった。期中に行われ

る小ロットの追加発注に対しては、従来はリスクも大きく躊躇しがちであり納品率を悪化させる要因となっていたが、コラボレーション取引では伊勢丹が消化率を保証することから、期中に行われる小ロットの追加生産要請にも、在庫リスクを負うことなく対応することが出来るようになった。

第二は、商品企画の革新である。伊勢丹が持つ顧客情報は、購買特性や顧客属性の視点から分析され提供されるが、このことはアパレルが顧客の視点から商品企画を行なう上で、有益な情報を提供した。また、衣料品に強い伊勢丹は、百貨店としての独自の販売ノウハウを有している。例えば、伊勢丹の売場に即した固有の陳列ノウハウ、VMD[13]と称される視覚的効果に訴求した販売手法、店頭における接客技術、などである。このような伊勢丹が持つ様々な販売ノウハウは、伊勢丹との協働作業を通じて知識としてアパレルと共有され、そのような販売手法に適合した商品の企画ができるようになった。

4. 伊勢丹の成功要因の考察

伊勢丹とアパレルとの企業間関係が改善された要因として、二つの点が指摘できる。第一の要因は、コラボレーション取引の導入によってアパレルとの間に信頼関係が醸成され、SCMに必要とされる情報共有が実現したことである。これによって、在庫ロスと販売機会ロスの抑制に直接的な効果がもたらされた。

もう一つの要因は、伊勢丹自らが業務改革を実施して、SCM実現の障害となる諸問題を能動的に解決した点にある。そして、この問題解決の場として、伊勢丹婦人ユニット部・展開各店舗・アパレルで構成される協働関係が有効に機能した。さらに、伊勢丹の経営陣がこの業務改革を全面的に支持し、権限委譲を進めるなど、この取り組みが経営層から十分なコミットメントを得ていたことも忘れてはならない。この第二点目の業務改革と協働関係についてさらに考察する。

(1) 共有する情報の範囲

伊勢丹の事例によると、組織間で共有された情報は、コラボレーション取引に規定した販売・生産に関わる計画・実績情報だけではない。それ以外にも、店舗の販売活動、アパレルの生産活動をより効率的に、あるいは実需要に同期的に遂行するために必要な諸情報も共有

の対象となっている。

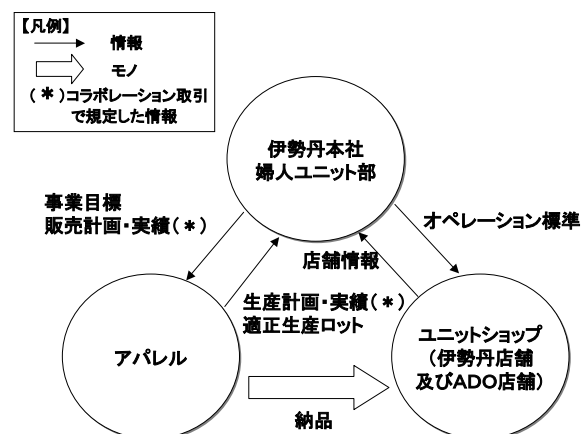
一般に企業が事業活動に利用する資産には「見える資産」と「見えざる資産」がある。見えざる資産の本質は情報であり、顧客の信用、技術力、生産ノウハウ、組織風土や従業員のモラルなどを含む[14]。

事実、伊勢丹においては、「機会ロスの抑制による顧客満足度の向上」というコラボレーション取引の目標が、伊勢丹の各店舗とアパレルとの間で共有されていた。また、アパレルにとっての適正生産ロットと、その背景にある様々な生産制約条件が、婦人ユニット部との間で共有された。その結果、伊勢丹は、ADOグループ百貨店の店舗を含めて商品を展開することによって、生産ロットをアパレルにとって適正な水準まで纏める努力をした。さらにユニットショップでは、オペレーション標準を普及すべく、店舗指導やマニュアル整備が徹底的に行なわれた。

アパレルは伊勢丹が作成する発注計画が、顧客情報の分析結果や販売手法に裏打ちされていることを理解し、発注計画の精度の高さを認識した。そして、受注生産に近い生産形態に切り替えた。期中の追加発注にも積極に対応し、納品率の改善に努めた。また、伊勢丹が持つ、売場陳列ノウハウ、店舗の視覚的販売手法、店頭における接客技術に関する知識が共有されたが、アパレルはそれらの知識を活用して、伊勢丹の顧客や売場、販売手法に適合した新たな商品を企画した。

このように、伊勢丹とアパレルが持つ知識やノウハウは、協働作業を通じて組織間で共有され、アパレルの生産革新、伊勢丹の業務革新をもたらす契機となった。

図表-3 協働関係で共有された情報



情報とは「ある意味を持って整理されたデータの集合」である。一方、知識は「戦略的な意図を持って解釈された情報の意味」とされる[15]。したがって、データを整理して情報と成すためには、その意味を解釈できる知識が無ければならない。販売計画や生産計画は整理されたデータであるが、その意味を解釈するのは、生産に対する知識であり、顧客に対する知識である。

このように考えると、我々がSCMにおいて「情報共有」という時、単にデータの共有を指すのではなく「知識を含めた広い概念」として情報の意味を捉える必要がある。

(2) 組織間学習とイノベーション

異なる組織が持つ知識を連結することは、新たな事業創造に繋がるとされる。それゆえ、知識は人・物・金に次ぐ第四の経営資源であるとも言われる[16]。

外部にある知識との連結は、企業イノベーションの源泉でもある。知識を連結させた企業イノベーションは、外部知識の内部化→知識の蓄積・醸成→革新的な商品やサービスの外部への提供、というプロセスを経る[17]。また、異質な知識の連結、つまり知識の相互作用を促す状況が「場」である[18]。

伊勢丹のケースにおいては、事業目標・生産制約・店舗の現場情報などの知識が三者で共有され連結することによって、伊勢丹・アパレル・店舗の三者の間で「他社の目から自社の業務を見直す」契機を得ることができた。また、三者による協働プロジェクトは、異質な知識を連結する「場」であった。

とりわけ、アパレル産業のように分業化が進んだ産業では、自社が持ち得る知識は限定されている。百貨店が自社内に、アパレルが持つ卓越した生産技術や企画ノウハウを持つことは難しい。逆にアパレルは百貨店が持つ販売技術や顧客データベースを整備することはできない。このように、分業化が進む多くの産業においては、SCMの実効を挙げるためにも、サプライチェーン構成企業の知識を連結させる必要がある。

SCMの効果は、在庫削減や顧客サービスの向上といった目に見える効果の他に、「異なる組織間の知識を連結し、双方に事業イノベーションの機会を創出すること」にある。特に分業の進む産業において、このような組織間学習による事業イノベーションを志向することが求められる。

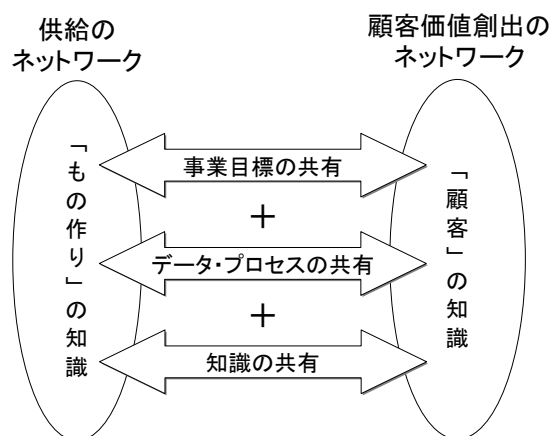
(3) 知識共有を含む三層モデル

米国では、VICS[19]が消費財製造企業と小売企業との製販パートナーシップのモデルであるCPFRを提唱している[20]。CPFRでは九つのステップで製販パートナーシップを構築していくが、最初の段階で事業目標を共有し、次の段階で販売予測などのデータや、例外時の対応など業務プロセスの共有を順次進めていくモデルとなっている。

伊勢丹の事例を通じた考察では、こうした事業目標の共有、データとプロセスの共有によって、双方の緊密なコミュニケーションが可能となり、さらにSCMにインパクトのある知識までも共有されている。たとえば、「価値創造3ヶ年計画」の公表によって「顧客満足を起点とする社内体制・業務の流れの再構築」という事業目標が広く共有されていた。また、コラボレーション取引は、データ及びプロセスの共有を可能とし、アパレルとの協働関係は、相互の知識を連結させ伊勢丹の業務革新を後押しした。

このような状況を概念的に表したものが、図表-4に示す「情報共有の三層モデル」である。このモデルは、従来のSCMにおける情報共有の概念を補完するものであり、事業目標、データとプロセス、そして知識の3層の共有が必要であることを表している。供給側の企業ネットワークは開発や生産などの機能を有し、「もの作り」の知識を持つ。一方、顧客価値創出の企業ネットワークは「顧客」の知識を活用して、需要を創造する活動を行なう。二つの企業ネットワークは、それぞれが持つ知識を背景として事業目標、データとプロセス、そして知識を連結させ、相互のネットワークに革新をもたらす。

図表-4 情報共有の三層モデル



SCMでは、組織間のプロセス統合が重視される。そして、組織間で統合されたプロセスには情報の共有が求められる[21]。SCMで統合の対象となるプロセスは、当該サプライチェーンが置かれた環境によって決定される。組織間で共有される情報も、統合されるプロセスによって異なる。統合対象となるプロセスが、需給管理プロセスであれば、双方の組織は販売・生産・在庫に関わる計画・実績情報を共有して需給管理プロセスを効果的に運用する。しかし、これらの情報はSCMの運用に供される情報であっても、組織間の連携を促してサプライチェーンを新たに形成し、革新することに貢献する情報ではない。サプライチェーンの革新をもたらす情報とは、本論で主張するように、組織の相互作用によって、サプライチェーンを形成しようとする双方の組織にイノベーションをもたらす情報でなくてはならない。

組織におけるイノベーションは知識の連結によってもたらされる。SCMの実現過程において、統合するプロセスに供する情報の共有だけではなく、双方の組織がイノベーションを誘発できるように、知識をも含む情報を開示し、共有することが求められる。SCMの推進に着手しようとする企業は、知識を含む広範な情報を開示し、知識を連結する協働作業を通じて、自社のイノベーション効果が獲得できることを認識する必要がある。

5. 結語

SCMの最小構成要素である二企業間の関係改善を果たした事例から、知識共有を含む深い協働作業を行なうことが、サプライチェーンの革新に寄与することが判った。従来から言われるSCMにおける情報共有は、事業目標、データ、プロセス、知識を含む広義の概念として捉える事が望ましい。このような広義の情報共有は、組織間のコミュニケーションと学習、それによる企業イノベーションをもたらす。

顧客サービス向上による差別化効果や、在庫削減および物流費削減などの財務的效果に加え、サプライチェーン上の企業が相互にイノベーションを果たすこともまた、SCMの重要な効果であることが、本事例研究から判明した。この、人と組織が協働する企業イノベーションの連鎖こそが、SCMにおける情報共有の意義なのである。

参考文献

- [1] マーチンクリストファー『ロジスティクス・マネジメント戦略』ピアソン・エデュケーション、14-16 頁
- [2] 阿保栄司『ロジスティクスの基礎』税務経理協会、1998 年、12 頁
- [3] ニールマリア・クマール『メーカーと小売企業の信頼の関係～バリューチェーン・マネジメント～』ダイヤモンド社、2001 年、165-167 頁
- [4] 手塚貞治『流通チャネルにおける戦略的提携の要因に関する一考察』日本経営システム学会誌 Vol.15 No.2、Mar.1999、87-92 頁
- [5] 矢作敏行『コンビニエンスシステムの革新性』日本経済新聞社、1994 年、351-352 頁
- [6] 上原征彦『マーケティング戦略論』有斐閣、1999 年、254-255 頁
- [7] ADO とは「All Nippon Department Stores Development Organization」の略称。正式名称は、全日本デパートメントストアーズ開発機構。加盟店の総売上は2兆円に達する。
- [8] 伊勢丹ホームページ掲載の「価値創造3ヶ年計画」より (<http://www.isetan.co.jp>)
- [9] 委託販売：百貨店が仕入先より販売委託を受ける取引。店頭での在庫管理責任は百貨店が持つ。売れ残った商品は、返品伝票を切ることで仕入金額を減額し、仕入先に返品することができる。
- [10] 消化仕入：店頭在庫管理、販売を主に仕入先が行う取引。百貨店は実際に売れた時点で仕入計上を行う。
- [11] 繊維ファッション SCM2002 大会『百貨店・アパレルのコラボレーション取引の事例』繊維産業流通構造改革推進協議会、2002 年 10 月
- [12] 日本百貨店協会・日本アパレル産業協会『FBA委員会報告書』2001 年 5 月
- [13] VMD は、Visual Merchandising の略。店舗の装飾・演出・商品展示に視覚的な要素を取り入れ、店舗及び商品のブランドイメージを消費者に訴求することにより、販売促進を図る手法
- [14] 伊丹敬之『新・経営戦略の論理』日本経済新聞社、1984 年、47-49 頁
- [15] 野中郁次郎・竹内高弘『知識創造企業』1996 年、85 頁
- [16] P. F. ドラッカー『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、1993 年、91 頁
- [17] 野中郁次郎・竹内高弘『知識創造企業』東洋経済新報社、1996 年、5-8 頁
- [18] 伊丹敬之『場のマネジメント』1999 年、NTT 出版、34-35 頁
- [19] VICS は Voluntary Interindustry Commerce Standards の略
- [20] 米国 VICS が提唱する製販連携のビジネスモデル。CPF R は Collaborative Planning、Forecasting and Replenishment の略。詳細は <http://www.cpf.org> を参照願いたい。
- [21] 阿保栄司・矢沢秀雄『サプライチェーン・コストダウン』中央経済社、2000 年、170-177 頁