

業界別・主導権別の SCM の システム特性に関する一考察⁽¹⁾

玄 野 博 行

はじめに

1990年代後半に入り、経営学分野においてサプライチェーンマネジメント(以下、SCM)といったキーワードが注目されるようになり、実際にそのようなシステムが台頭している⁽²⁾。しかし、経営学分野においてはメーカー主導の SCM の展開に関する研究報告が主流であり、業界別・主導権別に焦点を当てた SCM の展開に関する研究報告はあまりない⁽³⁾。そこで筆者は、①サプライチェーンにおける中核企業が、他の企業との間に作り出している諸関係にどのような影響を及ぼそうとしているのか、②現実の状況を捉えるうえで、従来の視点がどのような点で解像力が不十分なものとなっているのか、③その不十分性を克服するためにどのような概念装置が有用であり、それらをどのような方向で発展させることが必要か、という3つの問題提起のもと、業界別・主導権別の SCM の展開に関する分析枠組みと分析モデルの構築、そ

(1) 本稿は、[JSPS 科研費16K03835](#)の助成を受けたものである。

(2) ちなみに、わが国の流通研究分野においても2000年代に入り、SCM といったキーワードが注目されている。例えば、加藤 [2006]、崔・石井編 [2009]、木立・斉藤編 [2013] を参照せよ。

(3) ちなみに、わが国の流通研究分野においては、SCM の現象を捉えるための分析枠組みや分析モデルを構築するといった研究報告はほとんどない。

してその実証分析を進めていこうとしている。

以上のような問題意識をベースとしつつ、本稿は以下のように構成される。

- ▶ 本研究の学術的背景と明らかにしたい点
- ▶ システム特性を捉えるための分析枠組みについて
- ▶ 分析枠組みによるケーススタディ
- ▶ 本研究の学術的な特色と予想される結果と意義

1. 本研究の学術的背景と明らかにしたい点

1990年代後半を境として、わが国の経営学分野において SCM といったキーワードが盛んに唱えられるようになり、実際にそのようなシステムが台頭するようになった。しかし、経営学分野においてはメーカー主導の SCM の展開に関する研究報告が主流であり、業界別・主導権別に焦点を当てた SCM の展開に関する研究報告はあまりない。さらに、現実の SCM の展開という現象に焦点を合わせると、現代のわが国のサプライチェーンにおいてスムーズに SCM の展開がなされているというわけでもない。実際、業界別・主導権別に観察してみると多様な SCM のシステム特性が見受けられ、その実態は過渡的段階にあるというのも事実である。

このような背景のもと、筆者は加工食品業界限定ではあるが、その業界のサプライチェーンにおいて中核的な役割を果たしている大手卸売業者に焦点を合わせつつ、卸売業者主導の SCM の展開という現象の背景にある論理を探る手掛かりを明らかにした（玄野 [2009]）。そこでの意義は、卸売業者主導の SCM を展開するためには、卸売業者による様々なコーディネート機能が高度に発揮され、さらには、卸売業者が中心となって何らかのインセンティブ体系を構築することの必要性が明らかになった点である。

わが国の SCM の展開に関する研究については、筆者自身が取り組んでいる研究だけでなく、様々な問題意識をベースとした研究群が近年において発

表されてきているが、まだ多くの未解明のことが残されており、とくに業界別・主導権別のシステム特性に関わる実証分析については、わが国ではほとんどなされていない状況だといえる。その理由は、業界別・主導権別のSCMのシステム特性に関する分析枠組みと分析モデルの構築が未だになされていないことによるものだと考えられる。

本研究では、わが国の業界別・主導権別のSCMの展開に関する分析枠組みと分析モデルを構築し、そしてその実証分析を進めていくことにある。その際に、「業界別・主導権別のSCMのシステム特性はいかなるものか」という問題意識をベースとしつつ研究を進めていく。このような研究計画を進めていくうえで、筆者は次のような予備的な研究結果を得ている。

第1に、サプライチェーンにおける各経済主体の行動レベルに関する概念装置として、「コーディネーション」と「インセンティブ」の重要性を明らかにした(玄野 [2011])。第2に、「コーディネーション問題」と「インセンティブ問題」という概念装置をベースとして、SCMに関する予備的な分析枠組みを構築した(玄野 [2012a])。第3に、卸売業者によるSCMが形成される背景・条件について明らかにした(玄野 [2012b])。第4に、「内的デザイン」と「外的デザイン」という概念装置をベースとして、SCMに関する予備的な分析モデルを構築した(玄野 [2012c])。第5に、サプライチェーンにおける各経済主体間の情報のやりとりに着目しつつ、「戦略」「構造」「プロセス」「パフォーマンス」という枠組みの重要性を提示した(玄野 [2015])。そして第6に、従来の分析視点の不十分性を強調することにより、有用な概念装置としての「戦略」「構造」「プロセス」「パフォーマンス」という分析枠組みに焦点を合わせつつ、加工食品業界における主導権別の事例分析を試み、主導権別のシステム特性の違いを明らかにした(玄野 [2016])。

以上のような背景およびこれまでの予備的な研究結果をもとに、本研究は業界別・主導権別のSCMの展開に関する分析枠組みと分析モデルを構築し、

業界別・主導権別の SCM のシステム特性に関する一考察（玄野博行）

そしてその実証分析を進めていくのであるが、その目的は以下のことを明らかにすることである。

第1に、業界を超えたサプライチェーンにおける各々の中核企業（メーカー主導、卸売業者主導、小売業者主導）が、システムを構成している種々の利害関係主体や、他の企業との間に作り出している諸関係にどのような影響を及ぼそうとしているのかを明らかにする。

第2に、わが国における SCM の現実の展開状況を捉えるうえで、従来の視点やその影響のもとに形成された思考のパターンは、どのような点で解像力が不十分なものとなっているのかを明らかにする。

第3に、この不十分性を克服し、近年の様々な研究分野の中で提示されているどのような概念装置が有用な足掛かりとなりうるものであり、それらをどのような方向でさらに発展させることが必要となっているのかを明らかにする。

第4に、以上のことを明らかにしたうえで、「業界別・主導権別の SCM のシステム特性はいかなるものか」という問題意識をベースとした分析枠組みと分析モデルを構築し、そしてその実証分析を進めていく。具体的には、様々なサプライチェーン関係が生み出すパフォーマンスの多次元的属性に焦点を当てながら、それを説明しうる変数を探り出していくという、何らかの分析枠組みと分析モデルを構築、実証していくことにより、業界によって異なる SCM の展開に関するシステム特性を明らかにする。さらに、誰がシステムにおける中核企業になるかによって異なる主導権別のシステム特性も明らかにする。

以上のような明らかにしたい点をベースとしつつ、本稿では、SCM のシステム特性を捉えるための「戦略」「構造」「プロセス」「パフォーマンス」という分析枠組みの中身について確認しつつ、⁽⁴⁾ アパレル業界やパソコン業界といった業界別・主導権別の事例分析を試みてみよう。

2. 分析枠組みについて—戦略・構造・プロセス・パフォーマンス

戦略的マネジメントと組織デザインの分野において、次に示す命題は有名である。すなわち、戦略、構造、プロセス間で適切な調整を成し遂げた企業は、そのような調整が欠如している競争企業よりも優れたパフォーマンスを生み出す (Galbraith and Nathanson [1978], Miles and Snow [1978]), という命題である。⁽⁵⁾ その命題は経営学の分野では目新しいものではなく古典的なものとなっているが、Nakano and Akikawa [2014] と Nakano [2015] はその命題を SSPP (Strategy, Structure, Process, Performance) パラダイムと称して、SCM の研究領域にも本格的に適用しようと試みている。そこで本節では、特に Nakano and Akikawa [2014] の議論に依拠しながら、わが国における多様な SCM の展開を明らかにするための分析枠組みとなりうる、「戦略」「構造」「プロセス」「パフォーマンス」の具体的な考え方について見ていくことにしよう。

2. 1 「戦略」について

Galbraith and Nathanson [1978] によると、戦略は「戦略形成プロセスに派生する特定の行動」と定義され、具体的には、「企業の基本的なミッション、企業が達成しようとする目的を決定するプロセス、そしてその目的を達成するために使用可能な企業資源を管理するための主要な戦略や方針」とされている。すなわち、「自社はどのような企業なのか、どのような企業ではないのか」、「今後何をするのか、今後何をしないのか」という自社のビジネ

(4) 本稿の位置づけとして、筆者が明らかにしたい研究目的のすべてを対象としているのではなく、あくまでもその一部を対象としている。すなわち本稿は、分析枠組みと分析モデルの構築とその実証的研究に向けての試行段階的な位置づけとなっている。

(5) この命題に関する最近の文献として、Galbraith [2014] がある。

業界別・主導権別の SCM のシステム特性に関する一考察（玄野博行）

スの境界条件を規定するものである。そして、そのコアとなるものは、「自社の全体的な戦略目標は何か」、「顧客にどのような価値を提供するか」、「市場で自社を差別化するポイントは何か」という3つの問いに答えを出すことである。Galbraith and Nathanson [1978] では、主に製品と市場に関わる多角化戦略に焦点を合わせており、あくまでも企業レベルの戦略を想定しているが、SCM の研究領域においても参考となる考え方だといえよう。

SCM の研究領域においても、その文脈において様々な戦略の定義づけが事業レベルと機能レベルに分けられてなされている。まず、事業レベルについては、購買等のような特定の機能の戦略的重要性に焦点を当てているものや、外部の関係性や統合のような特定の活動に焦点を当てているものがある。前者がいわゆる、物流戦略・営業戦略・調達戦略といった部門レベルの戦略に関わるものであり、後者は、外部の企業との協働をいかに構築するかに関わる関係構築戦略に該当するものといえる。

事業レベルの戦略に対して、機能レベルの戦略は SCM に関してより具体的なものとなっている。例えば、目標を達成するために設計される「行動計画パターン」、顧客需要を満たすよう卓越することが選択される「競争的優先順位」、そして「サプライチェーン志向」などである。「行動計画パターン」とは、サプライチェーン全体の目標を達成するために、組織間・内部組織においていかなる行動が設計されるべきかに関わるものである。「競争的優先順位」とは、サプライチェーンにおける各経済主体の顧客ニーズをベースとしつつ、そのニーズを満たすために何をやり何をやらないかといった選択に関わるものである。「サプライチェーン志向」とは、サプライチェーンにおいて様々なフローを管理することに関係している諸活動を、組織間・内部組織においていかにして体系的かつ戦略的に調整していくかに関わるものである。

さらに、これらの機能レベルの戦略の他にも、「リーン戦略」と「アジャ

イル戦略」という2種類のサプライチェーン戦略に焦点を当てているものもある。前者、すなわち、機能的製品（予測可能な顧客需要に直面するタイプ）のための効率的なサプライチェーン戦略は、できる限りあらゆる無駄を縮減し、大量生産を通してコストを下げ、そして顧客に標準化製品を提供することを基本とする戦略である。それに対して後者、すなわち、革新的製品（予測が不安定な顧客需要に直面するタイプ）のための反動的なサプライチェーン戦略は、急速に変化する市場環境に反応し、不安定な市場に反応するために大容量のバッファを維持する必要がある、そして顧客に個別化製品を提供することを基本とする戦略である。

2. 2 「構造」について

Galbraith and Nathanson [1978] によると、構造を「生産、財務、マーケティングなどのような役割への仕事の分割」とみなしている。すなわち、「機能、製品、地域もしくは市場間で部門もしくは事業部に役割を再結合すること、そして、その役割構造間のパワーを配分すること」とみなしている。例えば、いくつかの構造タイプとして、「集権的な職能別組織」、「分権的な多事業部制組織」、「マトリクス組織」などが挙げられる。

Galbraith and Nathanson [1978] が内部構造に焦点を当てている一方で、SCMの文脈における構造は内部構造と外部構造に区別しているところに特徴がある。内部構造については、「公式化」と「集権化」という次元が使われている。「公式化」とは、SCM活動に対する意思決定と仕事上の関係が公式ルールと標準約款、そして標準手続きによって管理される程度をいう。「集権化」とは、SCMの意思決定を行なう際のパワーが組織において集中する程度をいう。外部構造については、内部構造と同様に「公式化」と「集権化」が使われており、それ以外の次元として「頻度」、「互惠主義」、「ネットワーク構造」、「地理的分散」といった様々な次元が使われている。「頻度」

業界別・主導権別の SCM のシステム特性に関する一考察（玄野博行）

とは、外部の企業との取引に関わる回数のことであり、「互恵主義」とは、取引相手の自社に対する待遇と同等の待遇を与えようとする主義をいう。「ネットワーク構造」とは、外部の企業との取引をめぐって直接間接につながっている複数の組織間の集合体のことであり、「地理的分散」とは、取引相手がどれだけ地理的に分散しているかに関する程度をいう。

SCM の文脈における内部構造と外部構造については、上記の次元の他にも次のような具体的な次元に焦点を当てているものもある。内部構造については、部門が継続的に共同意思決定に従事できるよう構成された「(持続的)各部門間の協議会」、特定の計画管理に関して部門間の協働が促進されるよう構成された「(一時的)組織横断的なチーム」、特定の計画を目的としたいくつかの部門努力を調整する「(一時的)連絡要員」などが挙げられる。

さらに、内部構造における SCM 特有の組織形態として、「職能別組織」、「マトリクス・チャネル組織」、「プロセス・スタッフ組織」、「統合的ライン組織」といったものに注目しているものも存在する。「職能別組織」は、物流業務がひとつの部門に集約された組織であり、「マトリクス・チャネル組織」は情報指向の組織とされ、その中心となる SCM 部門の主たる役割は機能部門や外部の取引先との調整や連携になる。「プロセス・スタッフ組織」は「マトリクス・チャネル組織」と同様、その中心となる SCM 部門は機能部門や外部の取引先との調整や交渉の役割を果たすのだが、SCM 部門は本社のスタッフ部門に位置づけられている。「統合的ライン組織」は、主要な SCM 業務に従事する複数の機能部門をひとつの SCM 部門に統合した形態である。

外部構造については、取引企業との「長期的関係」の程度、「買い手またはサプライヤーへの依存度」、「供給ベースの縮小」、「サプライヤーの数」などの次元に焦点が当てられている。「長期的関係」とは、外部の企業との取引において長期的か短期的かに関わる程度を指し、「買い手またはサプライ

ヤーへの依存度」とは、取引相手と自社のどちらにパワーが集中しているかに関わる程度をいう。「供給ベースの縮小」と「サプライヤーの数」については、外部の企業との取引に関わる絞り込みの程度を指している。

2. 3 「プロセス」について

Galbraith and Nathanson [1978] によると、プロセスを「複雑な組織の部門内または部門間における仕事の方向性や頻度、そして分化した役割を連結するフロー」とみなしている。具体的には、「資源配分プロセス」、「パフォーマンス評価」、「報酬システム」、「統合メカニズム」といった次元を含んだ内容となっている。

SCMの文脈におけるプロセスは、先ほどの構造と同様に、内部プロセスと外部プロセスに区分しているところに特徴がある。内部プロセスについては、情報、アイデア、設備を共有するといった「資源共有」、相互作用と調整を通じたフォーマルもしくはインフォーマルな「共同作用」、共同の予測や共同の業務計画といった「共同計画」、特定の活動の統合を通じた業務連携もしくは機能統合を意味する「統合的活動」、費用対効果を改善する方法といった特定の活動に関する「共同意思決定」、部門の目的・目標が部分最適にならないよう調整する「目的・目標の共同設定」、機能を管理することからプロセスを管理することへの転換を意味する「プロセス志向」などの次元が挙げられる。

外部プロセスについては、内部プロセスと同様の次元として、「資源共有」、「共同作用」、「統合的活動」、「共同計画」、「共同意思決定」、「目的・目標の共同設定」などが挙げられ、外部プロセス特有の次元として、焦点企業の主導による取引相手の参加を意味する「パートナーの関与」、資本設備への融資や研究開発費の共有を含んだ「リスクや報酬の共有」などが挙げられる。

2. 4 「パフォーマンス」について

パフォーマンスは元来、多次元的な構成概念である。様々な種類のパフォーマンスへの影響が過去の研究において調べられてきており、そこでは多数の次元が用いられている。これらの次元は次のような2つのグループに分類されよう。すなわち、ロジスティクスや生産のような業務的な活動のパフォーマンスを意味する「業務パフォーマンス」と、様々な活動を通して総合的に生み出されるパフォーマンスを意味する「企業パフォーマンス」である。「業務パフォーマンス」に関する具体的な次元を挙げてみると、「品質/顧客満足」、「コスト」、「リードタイム」、「資産」、「柔軟性/反応性」などがある。「企業パフォーマンス」については、利益・売上・総資産利益率・投資収益率といった「財務パフォーマンス」と、市場シェア・競争力といった「市場パフォーマンス」などの具体的な次元に分類することができる。

SCM の文脈におけるパフォーマンスは、SCM 関連の活動が主に業務的なものとなるため、「業務パフォーマンス」に焦点が当てられることになるが、SCM 関連の活動を戦略的重要性に伴う全社的活動とみなしてみると、究極的には「企業パフォーマンス」についても考慮する必要があるだろう。

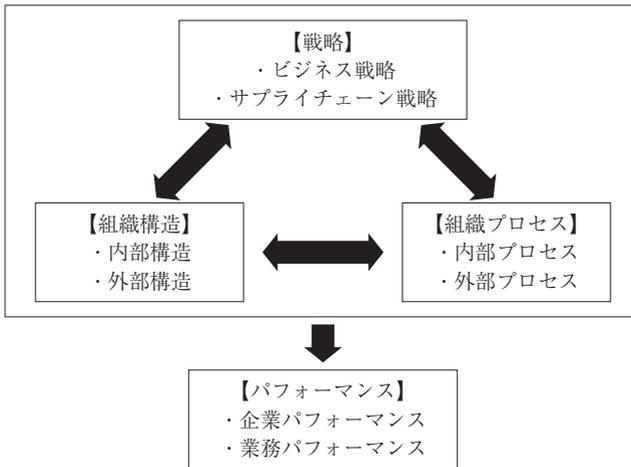
2. 5 ディスカッション

以上のように、多様な SCM の展開を明らかにするための分析枠組みとなりうる、「戦略」「構造」「プロセス」「パフォーマンス」の具体的な考え方について見てきたが、これら4つの適合性を考慮したうえで分析枠組みを提示すると図1のようになる。そこで、「組織構造」と「組織プロセス」に注目し、マネジメントの観点からその内容についてまとめると次のようになる。

まず、外的マネジメントに該当するのは、「外部構造」と「外部プロセス」である。「外部構造」とは、取引相手との関係性を示すものであり、パートナーとなる取引相手とどのような関係を結ぶかという問題に関わっている。

具体的には、取引・連携の継続性や資本関係、パワー関係などといった対レベルの関係、パートナーとして何社の取引相手と付き合うか、受発注の配分はどうするかなどといったセットレベルの関係、パートナーは他にどのような業者と付き合っているか、それぞれの業者の取引量はどのくらいかなどといったネットワークレベルの関係を指している。「外部プロセス」とは、取引相手との取引をめぐる様々なやりとりを示すものであり、複雑な協働関係をどのようなプロセス・方法で進めていくのかという問題に関わっている。具体的には、コミュニケーションのあり方や、問題解決の作法がその焦点となろう。

図1 戦略-構造-プロセス-パフォーマンスに関する分析枠組み



(出所) Nakano and Akikawa [2014] の議論より筆者作成。

次に、内的マネジメントに該当するのが、「内部プロセス」と「内部構造」である。「内部プロセス」とは、外的マネジメントを営んでいくうえで必要となる、経済主体自身の担うべき業務やそのための調整を上手にこなしていくための能力に関わっている。具体的には、外的マネジメントに関係する社

業界別・主導権別の SCM のシステム特性に関する一考察（玄野博行）

内のいくつかの部署・部門がどの程度組織としてのまとまりを持ちながら仕事を進めることができるか、あるいは人材はどの程度知識を備えているかといったことが、ここでの問題となろう。「内部構造」とは、「内部プロセス」能力を支える内部組織のメカニズムに関わるものであり、そこでは、能力や知識を育み、高め、維持するための組織上の様々な創意工夫、努力が必要となる。具体的には、どのような構造の組織を組み立て、どのように人材を配置し、あるいは人材をどのように育て、管理していくのかといったことが、ここでの問題となろう。

次節では、以上のような分析枠組みをベースとしつつ、アパレル業界やパソコン業界といった業界別・主導権別の SCM の展開に関する事例分析を試みてみよう。

3. ケーススタディ

3. 1 アパレル業界における事例

3. 1. 1 ハニーズの事例

まず、事例の概要と「戦略」面についてみてみよう。⁽⁶⁾ ハニーズは婦人衣料の製造小売アパレル（SPA）企業で、SPA に転換してから飛躍的に成長し、国内と中国に店舗を展開している。中国の店舗へは、現地法人を通じて販売されている。売上高対総利益率、売上高対営業利益率ともに同業種の中でも高水準に位置している。当社の商品企画・デザインは一般的なアパレル産業のような数ヶ月から1年といった長いサイクルではなく、およそ、40日先の販売予定の商品を週次サイクルで企画・デザインしている。いわば、多頻度の延期的な商品開発戦略を採用している。すなわち、流行の流れがほぼ確定してから、流行の重要な要素を取り入れたデザインを行ない、スピーディー

(6) この事例については、東 [2007]、橋本 [2013] に依拠している。より詳細な議論は、これらの文献を参照されたい。

に生産して店頭へ供給している。1品目当たりの販売量は少なめに抑制し、売り切ってしまう（完全消化）ことを基本としている。

では次に、このような多頻度の延期的な商品開発戦略を展開する際に、どのような「構造」面が実行されているかに注目してみよう。当社の急激な成長は、製品の調達先を韓国や中国に移転したことに起因する。現在は、中国の上海と広東を中心とした地域の工場を中心に生産委託を行なっている。近年は、生産拠点の中国一極集中を回避するため、ミャンマー、バングラディシュ、インドネシアなどの生産拠点の多様化・分散化を追求している。また、日本国内には製造子会社を置き、試作品の製造を含め、製造技術と原価に関する情報を蓄積している。このほか、国内のアパレルメーカーや問屋からも仕入れ、幅広い品揃えを構成している。現在は4ブランド4シーズンで商品展開を行なっている。出店は駅ビル商業施設やショッピングセンター等テナント出店が中心で、出店時は標準的な商品構成で品揃えし、商品の補充を進める中で自然と商圈特性に適應した品揃えに調整される仕組みになっている。

以上のような「戦略」面と「構造」面をベースとしつつ、どのような具体的な「プロセス」面を実行しているのかに注目してみよう。週の初めに各店舗の販売実績情報が本社に送られ、これをもとに企画方針を決定する。このとき、店舗と本社の商品企画を結ぶIS（アイエス）という情報システムが活用されている。販売実績データとともに店舗における顧客の要望がアンケートや商品連絡票として本社の商品企画部に伝達され、商品企画の基本方針に反映される。また、社内のデザイナーによって原宿や渋谷などの先端流行情報を収集したり、ファッション誌などの二次情報を活用して個別製品のデザインを行ない、週末の企画・販売会議において合議制で店舗投入商品を決定する。

決定されたデザインのデータは即刻、CADデータに変換され、中国をは

業界別・主導権別の SCM のシステム特性に関する一考察（玄野博行）

はじめとする海外の生産委託工場に送られる。CAD データは CAM データに変換され、週末には海外の工場の担当者が本社に来て、詳細な仕様を確定し、翌日から生産開始される。生産された商品は、海外の物流センターに集荷され、検針・検品を行ない、店舗別に梱包して（ひとつの段ボールに複数の商品を詰めるアソートパックが主である）、日本国内の特積貨物トラックの配送票を貼り、コンテナに満載されて、発注してから約40日後に店舗に近い港に陸揚げされ、特積貨物トラックのネットワークで直接店舗に搬入される。この割合が仕入予定の約65%となっている。

残りの約35%の商品は、1週間後に当社の1400店舗対応の物流センターに搬入され、完全消化するまで販売実績と店舗の販売力に応じて毎日自動的に補充がかけられる。当該品目を完全消化した場合、定番商品以外は追加生産せず、次の企画・デザインに移行することで常に商品の鮮度を維持することが基本的なプロセスとなっている。また、店舗における消化が計画通りに進まなかった場合には、小幅なマークダウンと店舗間移送により売り切るようにしている。

以上のような「戦略」「構造」「プロセス」間の適合性をベースとしつつ独自の SPA 体制に移行してから、販売単価を約3分の2に引き下げ、なおかつ粗利益率を60%近くに引き上げるといったパフォーマンスを達成している。

3. 1. 2 ザラの事例

まず、事例の概要と「戦略」面についてみてみよう。⁽⁷⁾ ザラは全世界に約6600を超える店舗を展開し、売上高は約2兆3500億円（1ユーロ=130円換算）に上る。これほどの事業規模を有しながら、多様な商品を品揃えし、ブ

(7) この事例については、南 [2003], Ferdows et al. [2004], 原 [2008], 橋本 [2013], 上野 [2016a] に依拠している。より詳細な議論は、これらの文献を参照されたい。

ランド価値を維持できるのは、企画・デザインから世界各国の店舗への商品投入まで最短1週間という圧倒的なスピードである。これを可能にしているのが、多様なグローバル市場に対応するサプライチェーン戦略である。とくに、店舗の運営とデザイン部門との連携である。同社は、デザイン部門を内部化すると同時に店舗も自社展開し、両者の同期的運動に力を入れている。

このような戦略展開を踏まえつつ、第1に、グローバルな展開に関わる「構造」「プロセス」に注目してみよう。グローバルな店舗展開については、市場開発部門のリアルエステイトの担当に店舗資産の情報が入ってくるので、案件ごとに検討している。進出が決定されると当初は現地企業とのジョイントを採用することもあるが、基本的には独自出店を志向している。店舗のフォーマット開発を重視しており、店舗と品揃え（カテゴリー）体系が密接に関連づけられている。本社内に店舗の実験エリアがあり、陳列・証明・VMDや内装（資材も標準化）についての実験を行なっている。商品のデザイナーと店舗のコーディネーターは密接に連絡を取っており、陳列については約10日のサイクルで変更を加えるように現地の店舗にデジタルカメラの画像付で指示を与えている。基本的には販売促進費を極力抑制し、店舗投資に重点を置いている。店舗ごとの運営マニュアルを作成しているが、店舗でも毎日2回ミーティングが行なわれて問題点が抽出され、これをカントリーマネージャーに報告している。国際部の業務は、各国の市場調査および各国組織と本社との窓口機能を果たすこととなっている。

第2に、商品開発に関わる「構造」「プロセス」面に注目してみよう。商品開発についてもあえて部門ごと・ブランドごとの独立性を尊重し、部門間で重複しても競争することで活性化を図っている。商品企画に際しては、パリ、ニューヨーク、東京などの先端的ファッション市場の直接調査情報と、店舗に蓄積される販売実績データを活用している。そのために、各店舗にPDA端末が備えられ、販売情報がほぼリアルタイムで入手されるとともに、

業界別・主導権別の SCM のシステム特性に関する一考察（玄野博行）

店舗の販売員からの直接情報も重視される。これらの情報に基づき、国別の担当マネジャー（カントリー部門）と商品カテゴリー別の事業責任を負うコマースマンマネジャーが、店舗マネジャーと直接連絡を取り合って具体的な商品企画や投入計画を立てている。コマースマン部門は、マーケティング・商品企画、テキスタイルや部品・副資材の調達、生産・出荷指示、販売管理等、担当商品カテゴリーの全体のマネジメントの広範な責任を負っている。

第3に、デザインに関わる「構造」「プロセス」面に注目してみよう。同社では自社内に200名を超すデザイナーを擁しており、年間3万件以上、1日平均80件以上のモデルをデザインしている。また、デザイナー部門には店舗設計の部門もある。デザイナーの作成したラフ・デザインは即座にCADでパーツの型紙に展開されて、試作される。完成した試作品に基づいて、コマースマン部門、デザイナー、カントリー部門がその場で議論し、商品投入を行なうか否かを決定する。このとき、カントリー部門は担当市場の特性や競争条件などの情報に基づき、売上高の増大を目標として意見を述べる。これに対して、商品別事業担当としてのコマースマン部門はコストや収益性に対して責任を持つ立場から意見を述べ、活発な議論が行なわれる。このように、グローバル市場を相手に、売上高と収益率という異なる経営目標のバランスを調整しながら事業拡大を図る組織体制が敷かれているのである。

第4に、市場投入に関わる「構造」「プロセス」面に注目してみよう。市場への投入が決定されると、基本パターンからグレーディングを行ない、リードタイムを勘案して生産配分された各縫製工場に型紙データが送信される。新しい企画商品の場合、投入が決定されるとプレキャンペーンとして予定製造量のうち、数千枚程度を先行投入し、市場での反応を見て変更を加える場合もある。とくに、国ごとに色・柄、価格を適応させる必要がある。こうした調整後の商品は10日間程度で店舗投入可能である。店舗に対しては週に2回のサイクルで、店舗からの発注に基づき商品が投入される。一方で、商品

の現地適合化を過度に進めすぎるとグローバル・ブランドとしての統一した個性が失われることを警戒している。コマーシャル部門が投入決定された商品の生産指示は、試作品とともに生産の責任者に伝達される。これに基づき生産責任者が生産計画を策定し、製造が開始される。

以上のような「戦略」「構造」「プロセス」間の適合性により、ザラでは様々なパフォーマンスを達成しているのである。

3. 1. 3 ハニーズとザラの違い

ハニーズはグローバルSPAの代表格であるザラのように、生産部門を内部化していない。その理由は次のように考えられる。ザラとはビジネスの性格が異なり、自社工場を運営するだけの発注ロットがなく、追加生産もしないため、委託生産して海外現地工場や国内サプライヤー・工場などの技術・特性に応じて使い分けをした方が良いと考えられる。生産拠点の海外移転に際しては、品質・コスト・納期を検討しているが、調達リードタイムの長期化が最も心配されたが、問題の無いレベルであった。カンントリーリスクも吸収できる程度に収まっているという認識である。現地工場とのコミュニケーションも先方が出向いてくるということで、ITで補完できるので問題は無いという。小ロット・混載輸送・短リードタイムが実現するならば自社の投資を抑えて機動力を重視し、委託生産を行なう方が得策と考えている。

ザラは自社店舗を起点として、デザイン部門、製造部門（工場）、物流センターの多くが自社組織内に内部化されている。この点は、ハニーズとは対照的である。ザラがこのように多くの事業拠点を自前で運用しているのは次のような理由が考えられる。第1に、事業規模が十分に大きいことから、規模の経済を享受できるから、拠点機能を内部化したいという考え方である。第2に、川下の店舗販売と川上のデザインおよび生産調達機能の同期化を容易にするためである。同じSPAでも、事業戦略によってサプライチェーン

業界別・主導権別の SCM のシステム特性に関する一考察（玄野博行）

のシステム特性が異なることがわかる。

3. 2 パソコン業界における事例

3. 2. 1 レノボの事例

まず、事例の概要と「戦略」面についてみてみよう。⁽⁸⁾レノボはグローバル展開にともない、包括的な「グローバル・ローカル」戦略の一環として、より深く世界の主要市場に根を伸ばそうとしている。販売チームやマーケティングチームをローカライズするだけでなく、さらなる製造拠点の強化や R&D への投資を進め、そして現地のトップレベルの人材を獲得し、競争上の強みや勝てるビジネスを確立するための戦力にしている。グローバルな拡大をローカルな卓越性で支えることで、ビジネス戦略をより徹底的に実行できる体制を構築している。当社はスピードと効率をさらに向上させつつ、最高のイノベーション、品質、顧客サービスも推進している。これは当社の強力な差別化ポイントとなっており、世界中の顧客をより良く理解して奉仕することに役立っている。

では次に、「構造」「プロセス」面について注目してみよう。2005年の IBM パーソナル・コンピューティング部門買収で新体制となったレノボの最優先事項は、ThinkPad の生産を止めることなくグローバルなビジネスを安定させることであった。そのためには、オペレーションの幅と深さを速やかに拡大すると同時に、オペレーションの推進と管理に求められる専門知識を強化する必要があった。様々な競合企業のベストプラクティスに関する知識を得るために、同社はただちに各社の人材を上級幹部に登用した。この取り組みの鍵は、サプライチェーンの主な機能を中央のグローバル組織に統合することだった。すなわち、オペレーションの改善を迅速に進めるために、1つの

(8) この事例については、川井 [2009], Cohen and Roussel [2013], 上野 [2016b] に依拠している。より詳細な議論は、これらの文献を参照されたい。

管理構造のもとに受注から現金回収までのすべての機能が完全に統合された、全体を網羅するグローバルレベルでのサプライチェーン管理が必要だったのである。これを実現することで、実行スピード、敏捷性、コスト、品質の面で重要なメリットがもたらされたという。

さらにこの段階で、同社のサプライチェーン組織はプロセスとメトリクスの大がかりな再評価を実施した。買収時点では合わせて129ものメトリクスが存在し、有意義な測定ができない状態だった。同社はメトリクスを徐々に減らしていき、大規模なプロセスの再評価を始めてから2年後には5つの重要なメトリクスに絞り込んだ。製品の納入パフォーマンス、キャッシュサイクルタイム、品質、原材料コスト、サプライチェーン総コストである。これらのメトリクスによって、サプライチェーン全体のパフォーマンスの良し悪しをはっきりと見通しやすくなった。同社のサプライチェーン組織は、メトリクスの改革と並行して需給管理プロセスの徹底的な見直しも進め、連携の取れた需給分析のスケジュールを整備し、実行責任と説明責任を一貫性のあるものにした。また最近では、世界で統合された計画系システムを導入し、予期せぬ需要変動に対処する能力をさらに強化している。

次に、レノボの次なる「戦略」面とそれに適合するための「構造」「プロセス」面に注目してみよう。レノボ、IBM、そして新たに採用した人材の大部分が以前勤めていた競合企業のマネジメント手法との違いをめぐる対立が発生した。そこで当社は、さらなる統合を推進しつつ、急成長企業としてのポジションを確立するために、「防御と攻撃」と名付けられた戦略を打ち出すことになった。この戦略は、同社のコア（IBMから引き継いだ成熟市場の法人顧客と中国のレノボの顧客）を守ると同時に、新たな成長機会（成熟市場の小売・消費者向け部門と中国以外の新興市場への拡大）への挑戦も目指すものだった。そこで当社は、革新的で手頃な価格の製品を幅広い顧客に提供するために、2つの異なるオペレーションモデルを生み出した。すなわ

業界別・主導権別の SCM のシステム特性に関する一考察（玄野博行）

ち、「得意客向けのサプライチェーン」と「一般顧客向けのサプライチェーン」を開発した。どちらも迅速なイノベーションと顧客サービスを重視しているが、2つの顧客セグメントに固有の要求事項を満たすために、「構造」「プロセス」が異なっている。

「応答型オペレーションモデル」とも呼ばれる得意客向けサプライチェーンの当初の資産配置とプロセス構造は、主に IBM のパーソナル・コンピューティング部門の買収でもたらされたものである。レノボによると得意客向けのコンピュータには「大幅なカスタマイズ」が施されている。製品は大口顧客の個別の要求事項に合わせて構成され、多くの場合、一度の注文で大量に販売される。得意客向け製品は、EMS のパートナー企業がレノボの工場で製造・組立を行なう。生産ラインで出来上がったコンピュータは、納入に求められるスピードに基づいて航空便か船便を選び、直接顧客に出荷される。

レノボは、各顧客に特有の要求事項に応えるためにプロセスの柔軟性を維持しつつ、サプライチェーン全体で製品の大量生産を実現している。カスタマイズされたソフトウェアを求める顧客に対しては、同社のイメージング・テクノロジー・センターが、ソフトウェア構成の策定や購入済システムとの適合性の確認を支援する。その後、ソフトウェアのイメージを自社工場または世界各地の ODM の工場に送り、コンピュータのハードドライブに組み込む。標準的なシステムをベースに性能の拡張を考える顧客に対しては、ホワイットセット（米国ノースカロライナ州）などに開設した第2段階の作業を行なう場所に対応する。このような施設で、ソフトウェア、周辺機器、カスタマイズ済みの資産管理タグをコンピュータに同梱して出荷している。どちらの場合も、顧客が目にするのは製品の最終形態だけであり、その背後にあるいくつかのステップが意識されることがない。

応答型オペレーションモデルにはいくつかの明確なメリットがある。生産能力の大部分を自社で持つため、厳しい品質基準や顧客の特殊な要求事項へ

の対応が容易である。さらに、キャパシティのスケジューリングで順番待ちをする必要がないため、特定製品の需要が想定外に増えた場合でも迅速に反応しやすい。自社で生産することにより、他社と設計の受け渡しをするときに発生するミスも回避できる。また、コモディティ化が進む業界において重要な資産である知的財産も、より安全に守ることができる。

一般顧客向けコンピュータについては、レノボが「効率型オペレーションモデル」と呼ぶアプローチで生産や納入が行なわれる。このモデルではODMの工場や一部の自社工場で、計画に沿ってパソコンを大量生産する。流通業者や小売業者への即時出荷に備えるために、レノボが作成する地域別需要予測に基づき、ODMはいくつかの製品モデルを設計・製造して保管する。効率型オペレーションモデルは、中国と台湾を中心としたレノボのODMネットワークおよび中国国内の一部の自社工場を活用している。一般顧客をめぐる競争は極めて激しく、適切な量の製品を、季節ごとの市場の需要に合わせて出荷できるかどうか成功を左右する。レノボのセールスアカウント責任者と需要アナリストは緊密に連携し、小売客から入手した予測や過去のデータを活用して需要予測の正確性を確保している。

以上のように、レノボの2つのサプライチェーンは別々に稼働しているものの、2系統モデルの合流ポイントを構築することで共通部分をシェアすることによってスケールメリットを発揮している。例えば原材料や部品の調達、倉庫保管、製品の流通といった分野である。また、顧客、コスト、輸入や税制の仕組みが独特な国においても、2つのサプライチェーンをシェアしている。例えばブラジル、アルゼンチン、インドでは、法人向け、消費者向け、中小企業向けの幅広い製品を生産する現地工場を設置している。

資産配置に関する意思決定の方法は、大ざっぱに言ってどちらのサプライチェーンも同じである。製品の大部分は中国で生産される。ただしリードタイムが重要な製品の場合は、納入の所要時間を短縮するために顧客の近くに

業界別・主導権別の SCM のシステム特性に関する一考察（玄野博行）

工場を置き、輸送コストや輸入コストの上昇も防いでいる。こうした理由から、レノボは南北アメリカに出荷する Think 製品をメキシコで大量に製造し、同じ製品でも欧州向けのはハンガリーの請負業者が製造している。

現在レノボは8つの製造工場を所有し、欧州、中国、南米の24カ所の製造業者と協力している。同社は台湾の ODM であるコンパルエレクトロニクスとの合弁事業によって、中国でのデスクトップパソコン、ノートパソコン、オールインワンパソコンの生産能力を強化した。また NEC との合弁事業は、レノボが日本でトップシェアのパソコンブランドになることに貢献した。最近ではパソコン、タブレット、携帯電話メーカーの CCE を買収し、ブラジルでの事業展開を拡大している。

おわりに

以上のとおり SCM の展開に関する3つの事例を見てきたが、現代のサプライチェーンにおいては多様な SCM が進展しつつあり、このような現象を業界別・主導権別に捉えるための分析枠組みと分析モデルを構築し、そして実証することが可能になれば、非常に特色のある研究になると思われる。もちろん、わが国のサプライチェーンを捉えるための分析枠組みに関しては、⁽⁹⁾経営学分野において過去に膨大な研究の蓄積がある。しかし、そこで提示されている分析枠組みは、業界別・主導権別の SCM のシステム特性の違いを⁽¹⁰⁾包括的に議論する際には、やや物足りなさが感じられる。そこで今後の研究

(9) ちなみに、流通研究分野においては、流通システムを捉えるための分析枠組みとして、商業経済論、品揃え形成の理論、延期・投機の理論、チャネル構造選択論、チャネル拡張組織論、チャネル交渉論、パワー・コンフリクトに焦点を当てたチャネルシステム論、協調的関係論、新制度派アプローチに焦点を当てたチャネル論などがある。詳しくは、加藤 [2006]、崔・石井編 [2009]、渡辺・久保・原編 [2011] を参照せよ。

(10) ちなみに、流通研究分野において展開されてきた分析枠組みは、取引関係の変化プロセスを解明することや、企業間関係の構造選択問題と管理問題に力点を置い

課題では、「業界別・主導権別の SCM のシステム特性はいかなるものか」という問題意識をベースとした分析枠組みと分析モデルを構築し、そして実証していくのであるが、その具体的な予想される結果と意義としては以下の点が挙げられよう。

第1に、わが国のサプライチェーンにおける多様な SCM の展開に関して、業界別に観察してみた場合にどのような展開がなされているのかという、業界別のシステム特性が明らかにされると考えられる。実際、業界別に SCM の展開を観察してみると、どの業界も SCM という新しいシステムへ向かって変化しつつも、成功しているケースもあれば、旧システムの桎梏によって SCM へスムーズに転換できていないケースも見受けられる。本研究目的が達成されれば、業界別の共通点や相違点を明らかにすることが可能であると考えている。

第2に、サプライチェーンにおいて誰が SCM を主導するかによって多様な SCM の形態が展開されているのだが、そのような主導権別のシステム特性が明らかにされると考えられる。実際、サプライチェーンにおける多様な SCM の展開といっても、メーカーが主導するシステムだけではなく、小売業者や卸売業者といった流通業者が主導するシステムもあり、誰が主導権を握るかによって多様な SCM の形態が見受けられる。本研究目的が達成されれば、主導権別の共通点や相違点を明らかにすることが可能であると考えている。

上記2点については、業界における商品特性の違いや、⁽¹¹⁾ サプライチェーンにおける各経済主体による戦略・組織構造・組織プロセスの違いなど、さらにはパフォーマンスとしてどのような次元を捉えるのかによって明らかにさ

てきたゆえに、競争優位性の獲得という観点からの議論はやや希薄であったといえる。

(11) 詳しくは、Fisher [1997] を参照せよ。

業界別・主導権別の SCM のシステム特性に関する一考察（玄野博行）

れるものと考えられるため、本研究はそのような理論的要因の解明だけではなく実務的要因の解明にも寄与することが期待されよう。そのためには、今後の大きな研究課題として、「戦略」「構造」「プロセス」「パフォーマンス」の適合性に関する特定の分析モデルを開発する必要性が残っているといえよ⁽¹²⁾う。そして、そのような分析モデルをベースとした様々な仮説を開発することにより、これらの仮説をサーベイ調査により検討していくことも大きな課題として残っている。そのような実証的研究は、サプライチェーンにおける複雑な現象をより深く理解するのに役立つであろう。

謝 辞

中田善啓先生の退職記念論集へ投稿させていただきまして、感謝申し上げます。中田善啓先生には、筆者が甲南大学大学院社会科学研究科経営学専攻修士課程・博士後期課程で中田研究室に在籍してから現在に至るまで、さまざまな面でご指導をいただきました。今現在の筆者があるのは、ひとえに中田善啓先生の温かいご指導があつてこそであります。心より、感謝申し上げます。

参 考 文 献

- Cohen, S. and Roussel, J. [2013] *Strategic Supply Chain Management, Second Edition: The Five Disciplines for Top Performance*, McGraw-Hill.
- Ferdows, K., Lewis, M. and Machuca, J. A. D. [2004] “Rapid-fire fulfillment,” *Harvard Business Review*, November, 104-110.
- Fisher, M. L. [1997] “What is the right supply chain for your product?,” *Harvard Business*

(12) ここであえて分析モデルという用語を使用したことについて、分析枠組みという用語と対比させつつその意図を説明しよう。分析枠組みとは「ある現象を説明するための概念の集合であり、概念間の相互関係が（示唆されてはいるが）特定されていないもの」を指す。それに対して、分析モデルとは「ある現象を説明するための概念の集合であり、概念間の相互関係が特定されているもの」を指している。このような考え方は、河合 [2004] 19-20頁の議論を参考にしている。

- Review*, March/April, 105-116.
- Galbraith, J. R. [2014] *Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels*, Jossey-Bass.
- Galbraith, J. R. and D. A. Nathanson [1978], *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing Co, Minnesota.
- Miles, R. E. and C. C. Snow [1978], *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill.
- Nakano, M. [2015] “Exploratory analysis on the relationship between strategy and structure/processes in supply chains: Using the strategy structure processes performance paradigm,” *International Journal of Logistics Management*, 26 (2), 381-400.
- Nakano, M., Akikawa, T. [2014] “Literature review of empirical studies on SCM using the SSPP paradigm,” *International Journal of Production Economics*, 153, 35-45.
- 東伸一 [2007] 「ファッション・ビジネス論—ケーススタディ」東伸一・梅村修・玄野博行・辻幸恵編『消費社会とマーケティング』嵯峨野書院, 77-94頁.
- 上野善信 [2016a] 「インディテックス (ZARA) “アパレル版トヨタ方式” のそろばん勘定」『Logi biz』No. 179, 106-109頁.
- 上野善信 [2016b] 「レノボ: M&A を成功に導く SC 統合能力」『Logi biz』No. 183, 54-57頁.
- 加藤司 [2006] 『日本的流通システムの動態』千倉書房.
- 川井伸一 [2009] 「M&A 以降のレノボの国際経営—サプライチェーンの構築と事業の改善」『愛知経営論集』159号, 1-26頁.
- 河合忠彦 [2004] 『ダイナミック戦略論: ポジショニング論と資源論を超えて』有斐閣.
- 木立真直・斉藤雅通編 [2013] 『製配販をめぐる対抗と協調』白桃書房.
- 玄野博行 [2009] 『食品業界におけるサプライチェーン・マネジメントの展開に関する研究: ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者』甲南大学大学院社会科学研究科博士後期課程学位論文.
- 玄野博行 [2011] 「サプライチェーンにおける取引制度に関する分析視点」大阪国際大学紀要『国際研究論叢』第25巻第1号, 57-77頁.
- 玄野博行 [2012a] 「サプライチェーン・マネジメントに関する分析枠組みの提示」大阪国際大学紀要『国際研究論叢』第25巻第2号, 65-85頁.
- 玄野博行 [2012b] 「ネットワーク・オーガナイザーとしての卸売業者によるサプライチェーン・マネジメントの展開」大阪国際大学紀要『国際研究論叢』第25巻第3号, 23-42頁.
- 玄野博行 [2012c] 「情報化の進展と流通をめぐる企業間関係」『繊維製品消費科学』Vol. 53, No. 8, 45-52頁.
- 玄野博行 [2015] 「流通システムと情報コスト」大阪国際大学紀要『国際研究論叢』第28巻第2号, 177-189頁.

業界別・主導権別の SCM のシステム特性に関する一考察（玄野博行）

- 玄野博行 [2016] 「サプライチェーン組織のマーケティング—流通システムにおける戦略・組織・パフォーマンス」中田善啓・西村順二編『先を読むマーケティング』同文館出版, 59-90頁.
- 崔相鐵・石井淳蔵編 [2009] 『流通チャネルの再編』中央経済社.
- 橋本雅隆 [2013] 「SPA によるサプライチェーン統合」木立真直・斉藤雅通編『製配販をめぐる対抗と協調』白桃書房, 127-147頁.
- 原頼利 [2008] 「サプライチェーンのアーキテクチャはモジュラーだけか：ZARA の統合型モデルのパワー」『明大商学論叢』90巻2号, 21-36頁.
- 南知恵子 [2003] 「ファッション・ビジネスの論理：ZARA に見るスピードの経済」『流通研究』6巻1号, 31-42頁.
- 渡辺達朗・久保知一・原頼利編 [2011] 『流通チャネル論—新制度派アプローチによる新展開』有斐閣.