

SCM における 2 つの方向性 ——コストカット型 SCM と付加価値創造型 SCM——

寺 前 俊 孝

はじめに

1. SCM の変遷
 - 1.1 1980 年代から 2000 年代初頭
 - 1.2 2000 年代前半から現代 (2000 年代後半)
2. SCM の変遷にみる 2 つの方向性
 - 2.1 2 つの SCM
 - 2.2 事例 タビオ
 - 2.3 日本とアメリカにおける SCM の相違点
 - 2.4 事例 パワードコム
 - 2.5 小括
3. 経営戦略の視点による考察
 - 3.1 2 つの SCM の違い
 - 3.2 ボーターとバーニーの視点にみる 2 つの SCM の特徴
 - 3.3 小括
4. まとめ

はじめに

SCM (Supply Chain Management) のルーツとされている QR (Quick Response) の概念が誕生してから、まもなく 30 年が経過しようとしている。この 30 年で、SCM はアパレル業界をはじめ製造業、流通業、小売業、さらには通信業など多種多様な業界に携わる企業のビジネス・プロセスにイノベーションを起こし、今も進化を続けている。本稿は、SCM の変遷を今一度見直すことにより、そこから SCM の発展のパターンを見出し、今後の SCM の研究の基礎にすることを目的にする。

1. SCM の変遷

1.1 1980 年代から 2000 年代初頭

周知の通り、SCM のルーツは 1980 年代、アメリカのアパレル業界が取り組んだ QR である⁽¹⁾。アメリカのアパレル業界で試されたこの取り組みは、販売機会を掴めず過剰在庫や売れ残り、欠品といった問題に加え、輸入製品の躍進により市場を奪われ国際競争力を失っていたアメリカのアパレル業界に大きなイノベーションを起こした。QR は成功し、1990 年代初頭には、加工食品業界や日用品業界へ QR の取り組みは広まった。これらの業界では QR を自らの業界へ適応させるために、新たに ECR (Efficient Consumer Response) という仕組みを考案し、卸・小売業者やメーカーなどといったサプライヤーとの情報共有による在庫削減を目指

した。これが、現在のSCMの基礎であるとされている⁽²⁾。その後、1995年頃から次第にQRとECRは統合され、SCMになった。

一方、この時期、日本でもITを企業経営に取り込む動きがより活発化し、SCMブームのきっかけとなった。その結果、21世紀に入ると、SCMは企業戦略の上で標準的なものとなり、企業の競争構造そのものが、企業対企業からサプライチェーン対サプライチェーンへとシフトした。さらに、大多数の企業は、もはや単体で市場競争に参加することは困難となった。そのため、企業各社において、それまで以上に、それぞれが持つ能力やリソースや、組織間リレーションシップの重要性への注目が高まった。

だが、この取り組みによって良い成果を挙げた企業もあれば、そうでない企業があったのも事実だ。もちろん、SCMに取り組んだ結果、思うような成果を上げることができなかった企業には、何らかの問題が潜んでいたのであるが、それは各企業の体質や文化、組織形態など様々である。しかし、これらの企業にはいくつかの共通点がある。例えば、SCMを支援する情報システムの脆弱性や情報システムの統合過程において、何らかの不測の事態や不備の発生によるものが挙げられる。これについて、藤野は「SCMの導入＝ITの導入」という誤った認識や、それにとらわれた組織イノベーションなき改革でしかなかったこと、さらにはSCMを支援するITベンダーの業界知識不足および顧客とのコミュニケーション不足による導入目的と結果の不一致であるとした⁽³⁾。

また、松丸らは当時のSCMの問題点として「SCMにおける合意形成の脆弱性」⁽⁴⁾の問題を提言した。「SCMにおける合意形成の脆弱性」とは、サプライヤー同士が全体最適化を目指すことに同意しても、実際の業務に関しては部分最適化の行動をとってしまい、その結果、

全体最適化ではなく部分最適化の達成しかできない事態に陥ってしまうことである。このような部分最適化の行動は、「消極的抵抗」となって表面化しにくい傾向にあるが、中にはSCMを推進するメーカーの半ばゴリ押しによって、メーカーとその他一部のサプライヤーだけしかメリットを享受できず、一部のサプライヤーがしわ寄せを受け、サプライチェーンの全体最適化ではなく部分最適化で留まっているケースも生じていた。そのため、松丸らは、SCMの実現における最大の課題は「総論賛成、各論賛成」による合意形成である⁽⁵⁾とした。

つまり、松丸らの主張から類推すると、サプライチェーン全体として「総論賛成、各論賛成」による合意形成がなされない場合、大きな組織イノベーションや、それに伴うビジネス・プロセスの見直しは生じず、サプライチェーン全体が描いているビジョンと現実の取り組みとの間にギャップを生み出し、結果として思うような成果を挙げられなかったのではないかと考えられる。

サプライチェーン全体を1つの組織と捉えようと、それを形成する各企業は、言うなればひとつの工程である。そのため、サプライチェーンを形成する企業の一部が社内で全体最適化を実施しても、サプライチェーン上では単なる部分最適化でしかない。それをサプライチェーン全体で考えた場合、結果的に非効率となる可能性が生じる。そのため、「総論賛成、各論賛成」による合意形成がSCMの実現における重要な課題であると考えられる。

また、1990年代後半から2000年代初頭にかけて広がったSCMに、このような問題が生まれた理由の1つとして、ビジネスがサプライチェーンの内部だけで完結してしまっていたことがある。ビジネスとは、あくまで顧客優先が大原則である。だが、当時のSCMでは、その顧客優先に関する企業の取り組みが希薄化して

いる傾向にあった。事実、当時の SCM の事例における各企業の改善点に着目すると、キャッシュフローの向上や在庫削減による財務状況の健全化などといったものが目立つ。だが、顧客満足の向上に関する改善点はあまり見られない。そのため、ビジネスに関する思考がサプライチェーン内部だけで完結している傾向が強かったと考えられる。

1.2 2000 年代前半から現代（2000 年代後半）

では、2000 年代前半からの SCM はどうか。これについて端的に論じると、SCM に関する先進的な業界・企業である小売企業（業界）などが進める SCM（ローカル SCM）に多く見られる傾向として挙げられることは、従来メーカー主導であった SCM が顧客に焦点をあてたマネジメント手法へと変化し始めたことだ。具体的には、これまで川上（メーカー）で活かされる事が少なかった川下（販売者）の声や川下がつかんでいる需要の変化に関する情報をより活用する動きが現れ始めた。なぜなら、販売者はフェイス・トゥ・フェイスで顧客と接するため、顧客に最も近いところで顧客の生の声を聞くことが可能であり、かつ常に変化する市場の動向を的確に掴み、販売活動に反映させることが可能である。市場の成熟化が進む業界において、これが大きな競争優位を生み出す源泉となる可能性を持っていることを元来企業は認識していたが、それを活かす術がなかったため、軽視されがちであった。だが、IT の高度化により、それが可能となった。特に、データマイニングの精度の向上による要素は、業界に大きな影響を与えた。この後押しにより、21 世紀に入ってから SCM は企業マインドに変化を起こし、従来の企業ありきの「いかに売るか」から、CS（顧客満足）重視の「いかに買ってもらうか」へと変化の兆しをみせた。例えば、コンビニエンスストア（以下コンビニ）チェーン大

手のファミリーマートは、顧客に焦点を向けたマネジメント手法である DCM（Demand Chain Management）の確立に着手し、販売情報の分析機能の向上と在庫日数の短縮化を実現することに成功した⁽⁶⁾。具体的には、販売情報の分析機能の向上により、従来の POS システムでは実現できなかった位置情報による分析が可能となり、商品が陳列されている位置ごとでの販売実績を分析できるようになった⁽⁷⁾。さらに、在庫日数の短縮化と、POS 情報の更新速度の向上によるメーカーへの発注業務のスピード化を実現した⁽⁸⁾ ことによって、メーカーに自社のプライベート・ブランド（以下 PB）商品の開発と生産の同意を得る⁽⁹⁾ ことへとつながり、ファミリーマートの PB 商品は、現在のファミリーマートの競争優位の源泉の 1 つとなった。

また、同じコンビニチェーンのミニストップは、取引関係にあったメーカーや卸売業者の協力の下、POS データを全て関係企業に公開した。当初、関係各社は「競合企業へ自社製品の売上情報を開示すること」に大きく反発した。しかし、CS を最優先することを考え、売上実績情報から最も効果的な商品の陳列をするために、関係各社と情報共有をして分析を実施し、知恵を出し合うことが最優先であったため、この取り組みがなされた⁽¹⁰⁾。

以上のような、日本における 1990 年代後半からの SCM ブーム期における SCM の動向と、上述した 2000 年代前半以降のコンビニ業界の SCM の動向を考慮すれば、マネジメント・システムとしての SCM が企業にフィットし、組織イノベーションを起こし発展していく過程には 2つの方向性があると考えられる。

2. SCM の変遷にみる 2つの方向性

2.1 2つの SCM

では、SCM の変遷に見られる 2つの方向性

について、もう少し検討してみよう。SCMのルーツとされているQRの概念が登場して20数年が経過したが、上述した通り、SCMは経済状況の変化に伴い大きく変化した。多様な業界にSCMの概念が広まったことで、SCMが多様化したと捉えることもできる。しかしながら、多様化したといっても、これまでのSCMを見ると大きく2つのパターンに分かれると考えられる。1つは、グローバルSCMを推進している企業（主にものづくりの業界）や、SCMの導入を後進的に進めた企業などで見られる在庫の削減やそれに伴ったキャッシュフローの向上の実現を目指して取り組まれているSCMである。ここでは、これを「コストカット型SCM」と呼ぶことにする。

もう1つは、コンビニ業界やスーパーマーケット業界、アパレル業界などの小売業界で見られる現場の販売店主導によるサプライヤー各社との徹底したEDI⁽¹¹⁾と問題解決などに関して相互に提案し合い、より密なコミュニケーションをはかることで需要にマッチした生産体制の確立やニーズへの対応を迅速かつ効率的に実施し、売上の上昇を目指すSCMがあると考えられる。ここでは、これを「付加価値創造型

SCM」と呼ぶことにする。

2つのSCMの仕組みを示したものが図1である。このように考えられる要因として、次のことが挙げられる。まず、日本における初期のSCMとアメリカにおける初期のSCMとされているQRの導入目的が異なる点である。日本における初期のSCMとしては、例えば、QRの概念が生まれる以前の1972年に靴下メーカーのタビオ株式会社（以下：タビオ）が考案したユニット・コントロール・システムのような人海戦術によるマネジメント・システムではないかと考えられる。以下では、このタビオの事例について取り上げることにした。

2.2 事例 タビオ

タビオのユニット・コントロール・システムとは、タビオが1972年（創業5年目）に独自に考案した人海戦術によるPOSシステムである。これは、書店のカードシステム⁽¹²⁾をルーツに持ち、販売店が販売時に回収したタグを週1回タビオに送り、タビオの社内でもって人海戦術による集計作業を実施し、販売店ごとの売れ筋商品を把握するというまさに人海戦術によるPOSシステムである。

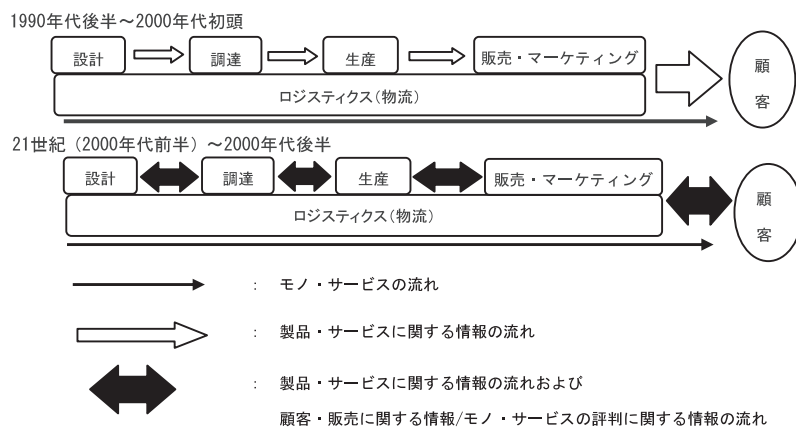


図1 2つのSCM

出所：筆者作成

靴下の生産は、糸染めから完成までに 2 ヶ月を要するため、2 シーズンごとに販売予測をして生産することが一般的であった。そのため、ニーズの変化が激しい業界であるにも関わらず、多品種少量生産は不可能であった。このような業界の制約により、販売店では商品の欠品や在庫の山を抱えることがよくあり、顧客ニーズに的確に応えることができないことが日常茶飯事であった。しかし、タビオはユニット・コントロール・システムにより、当時、不可能とされていた多品種少量生産と、販売情報の管理を実現させた。その結果、取引販売店ごとの売れ筋商品を把握し、各販売店が最適な販売活動を実現できるような製品供給や販売支援に取り組み、取引店舗数を伸ばすことに成功した⁽¹³⁾。

だが、取引先店舗の増加に伴って販売情報の集計作業に要する時間が次第に長くなり、集計作業に毎回 1 ヶ月を要する事態に陥ってしまった。その結果、タビオの強みであった各販売店のフォローができなくなってしまった。このため、タビオは、まず主にパートタイム従業員を増員して販売情報の集計作業の迅速化を試み、これが功を奏した。さらに 1981 年には、集計作業の処理スピードをより向上させることを目指し、コンピュータ・システムの導入にも踏みきり、販売店へのフォローの迅速化に成功した。

しかし、1980 年代に入ってから今度は、販売店の商品知識の低下の問題が新たに浮上⁽¹⁴⁾し、顧客（一般消費者）から商品に関する苦情が殺到するようになった。CS の低下に関わるこの問題を解決するために、タビオは販売網の見直しにのりだした。販売網の見直しに向けた取り組みとして、タビオは、創業時からの主たる事業であった卸事業からの脱却を兼ねて、1982 年に直接、顧客とコミュニケーションを図ることで一般顧客の CS を向上させることと、製品供給者として品質の高い靴下を提供して永続的な取引関係を築くことを念頭に置いて、神戸の三

宮に初めて直営店を開業した。直営店の開業は、一般顧客の CS 向上だけでなく、ニーズの変化が極めて激しいファッション業界の需要動向をいち早く掴み、不確実な販売機会への対応力の強化へとつながった。これを境にタビオは販売網を直営店主体に切り替え、顧客への商品に関する説明不足から生じたトラブルを削減することに成功した。この創業当時からの柱としていた卸事業からの脱却という戦略の転換によって、長い時間をかけて店舗数を拡大させ、各店舗で CS 向上に努めていった⁽¹⁵⁾。それが、現在のタビオのブランド力に大きく寄与している。

また、直営店を増加させる一方で、1988 年にはコンピュータ・システムによる POS システムの導入に踏みきった。さらに、これと同時期に、顧客ニーズの変化が他業界に比べ激しいファッション業界で、顧客ニーズの移り変わりを的確に掴み、迅速に対応して CS のさらなる向上を目指すことや、それを実現するための土台となるサプライヤーなどとの信頼関係強化を目指してネットワークの構築へのり出した。サプライヤーとの信頼関係強化の一環として、まず従来から実施していた委託先各社との勉強会の回数を増加させ、各社とのコミュニケーションのさらなる活性化をはかった⁽¹⁶⁾。

取り組みを開始した当初は、設備投資に関するコストの問題から、サプライヤー企業との間で思うようにネットワーク化を進めることはできなかった。だが、タビオの創業者である越智氏は、グローバル競争に勝ち残るための最良策としてネットワーク化の重要性を主張し続けた。それだけでなく、ネットワーク化に伴って発生するシステムのメンテナンスやシステムの活用方法などに関する指導などを積極的に支援した。その結果、委託先企業各社の理解を得ることへとつながり、委託先企業各社との綿密な関係性構築に成功した。

さらに、製品の発注は10足単位で行うことが通例であるのに対し、タビオは製品の追加発注を1足単位で行い、注文を受けた翌日に納品を完了させることを実現させた。

これらの取り組みにより商品の回転率が高まったことで、その後、タビオがコンピュータ・ベースでのSCMシステムを導入した結果、店舗在庫が95%減少し、工場の残糸・残品も80%減少させるといった大きな効果を挙げるまでに至った⁽¹⁷⁾。そして、2001年からはメーカーの機械の稼働状況をタビオの物流拠点で管理できるシステムづくりに着手し、販売店舗と工場との連動を深め、販売予測と生産計画の策定における精度の向上と効率化を目指し、タビオとサプライヤー間でのwin-winな関係の構築・強化とサプライチェーン全体としてのベストプラクティスの実現に尽力している。

以上のような取り組みの結果、今日のタビオは、扱う商品の価格は1足あたり1,000円前後と競合他社と比べると比較的高い価格帯であるにも関わらず、豊富な品揃え、ファッション性の高さ、高い品質から若年代（主に10代から20代）の顧客から支持を得る企業となった。また、2001年にはイギリス、2009年にはフランスに進出し、拠点を設けるまでに至った⁽¹⁸⁾。

2.3 日本とアメリカにおけるSCMの相違点

上述したタビオの事例から考えれば、ユニット・コントロール・システムが目指したものは、工場と販売店との間の密接なコミュニケーションによる最適な生産の実現と機会損失や在庫過剰を改善するものであったことがわかる。これに対し、QRは徹底した無駄の排除による商品の低価格化を進めることを目的としていた。注目すべき点は、ユニット・コントロール・システムで目指した効果が、現在の小売業界が導入している付加価値創造型SCMと共通点が多いのに対し、QRは所謂コストカット型SCMと

の共通点が多いことだ。つまり、上述したようにSCMのルーツは、一般的にアメリカのアパレル業界で誕生したQRとされているが、これをアメリカ式のSCMのルーツとすれば、ユニット・コントロール・システムは、日本式のSCMのルーツであり、アメリカのQRよりも誕生した時代が早いことから創生期のSCMと論じて良いのではなかろうか。

また、1990年代後半の日本でSCMに取り組んだ企業に注目すると、その多くは、まず、メーカーもしくはサプライチェーン上で最も影響力が強い企業の主導の下で実践される傾向がみられる。そして、その成果の大多数は、在庫日数の短縮化に伴うキャッシュフローの向上や、それに伴ったコストカットである。アメリカからSCM（QRもしくはECR）の概念が上陸する以前より、日本には、タビオのような手本とすべき成功事例があった。それにも関わらず、1990年代後半からなぜSCMは、注目を浴びるようになったのか。

1990年代後半より、アメリカで多くの企業に変革をもたらしたSCMの概念が日本に登場し、「今後、ますます激化する市場競争で生き残るためにSCMの導入は必要不可欠である」といった言葉が飛び交った⁽¹⁹⁾。それにより、SCMはアメリカ発祥のマネジメント手法であるように論じられるようになってしまったと考えられる。

その一方で、上述したタビオのような取り組みは、星の数ほどある中小企業の中の1つが持続可能な競争優位の獲得のために取り組んだ活動であり、日の目を見ることが近年までなかったのではないか。確かに、1980年代に世界を席捲したポーターの価値連鎖や、それに影響を受けたバリューチェーン構想、1990年代に登場したバーニーのRBV⁽²⁰⁾やITはアメリカ発の理論や技術であったこともその要因であろう。バリューチェーン構想やバーニーRBVが世界を

販わし、多数の企業がITの導入による業務の効率化を実現したことが、コストカットの意識をより一層強めたのではないか。その結果、1990年代後半から2000年代初頭にかけて、本来、SCMが持っていた本質がねじ曲げられ異なった認識が浸透し、SCMの構築そのものを単なるコストカットの一環で開始する企業、もしくは企業集団が多く現れたのではないか。そして、上述したように、この時代のSCMは、サプライヤーたちとのEDIによる生産計画の策定や、徹底した在庫管理による在庫削減とキャッシュフローの向上といったコストカットの推進による財務状態の健全化を目的とするものや、あるいは業務改革なきSCMやITの導入が横行してしまったのであろう。

この後、日本企業は、2000年代前半（もしくは初頭）に入ると、1.2で挙げたファミリーマートのような小売業界など、SCMの導入において先進的な業界を中心に、データマイニングを用いた販売情報の分析とSCMとを連動させた販売主導のSCMが登場した。これは、SCMにおける一種のイノベーションである。ここまで

に論じたSCMの誕生と発展の歴史についてまとめると図2となる。

21世紀以後のSCMの事例については、これまでの研究をみると、グローバルSCMの研究が多くなされている。しかし、筆者は視点を变えて、ローカルSCMについて見てみた。ローカルSCMは、多種多様な業界に拡大していることから、ローカルSCMに焦点をおくことで、本稿の主題であるSCMの発展に関する方向性について言及できると考えられる。だが、ここまで論じたことでは、コストカット型SCMと付加価値創造型SCMといった2つのSCMの形を見ることができても、発展の方向性について言及するには若干材料不足である。そのため、次にもう1つパワードコムという企業の事例を紹介することにしよう。

2.4 事例 パワードコム

パワードコムは、2006年1月にKDDIに吸収合併され、現在KDDIの法人向けデータ通信サービス事業部の基盤となった企業である⁽²¹⁾。合併される前のパワードコムは、法人向けデー

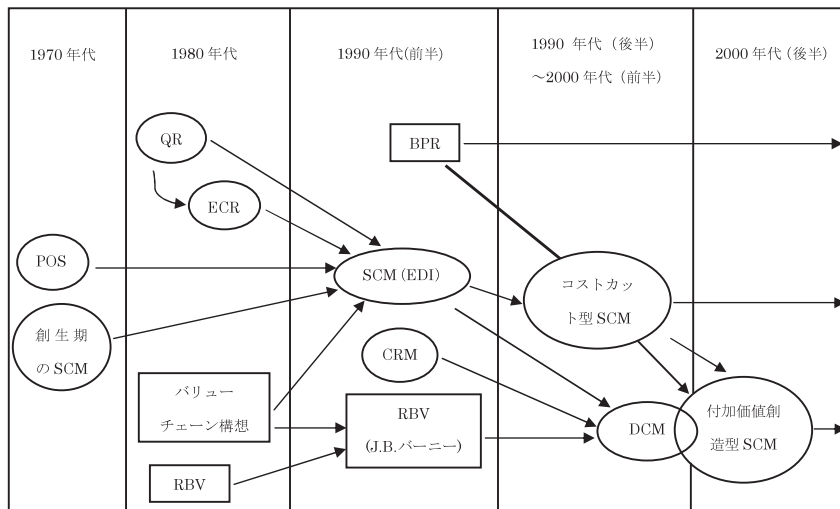


図2 SCMの潮流

出所：筆者作成

タ通信サービス業界のトップに立つ企業であった。パワードコムを業界トップの座に躍進させた最大の要因は、当時の通信業界では前例がなかったSCMの導入に踏みきったことによる変革である。その詳細は、以下の通りである。

パワードコムでは、担当者が営業活動をする過程において、営業先で正式に受注できる可能性（受注を請け負える可能性はパーセンテージで表す）を順次、工程管理システムに登録する。そのため、正式な契約を交わす直前まで正式に受注できるかどうか不明確であった。だが、受注後に必要な機器の発注をかけたのでは、サービスの提供開始時期が遅れてしまうため、事前に必要な機器や回線の数予測して発注することが課題であった。これに対して従来は、前年同時期の実績などから予測して必要な機器や回線を調達してきた。しかし、この予測方法では、正確さに欠けていたため、機器や回線が在庫過剰や在庫不足に伴う機会損失を招くことが多々あった。

そのためSCM導入の目的は、機器や回線の調達の予測を、データに基づく予測に切り替えることと、予測精度の向上を目指すこと、機器や回線などの仕入に関するリードタイムの短縮化であった。そこで、まず従来3ヶ月かかっていた機器の納期を1ヶ月に短縮化することに取り組み、サプライヤーとの綿密な協議を重ね、これを達成することに成功した。また、これと合わせて、社内の業務プロセスの見直しにも取り組んだ。その結果、顧客に提供する「Powered Ethernet」（広域イーサネット構築サービス）のリードタイムを従来の4ヶ月から2ヶ月へ短縮させることにも成功した。さらに、月単位で準備する機器や回線の数予測する方法として、2ヶ月前の時点で受注の可能性が50%あるいは90%の顧客数を合計することを考案した。この方法の場合、正式な受注を受けられなかった場合や、キャンセルが発生した場合で

も、新規開拓の可能性が十分にあるため、ここで導き出された値で落ち着く。パワードコムは、SCMを導入したことで、通信回線・機器の在庫削減と在庫稼働率を向上させ、2005年4月から2005年9月のわずか半期で100億円もの大規模なコスト削減に成功した。

この業界では、顧客が法人であるということから売上を大きく伸ばすことは困難である。そのため、業績の向上には、このような業務プロセス改善によるコスト削減が鍵を握ることになる⁽²²⁾。

2.5 小 括

パワードコムの事例のポイントは、1. 実施した時期、2. 導入目的、3. 導入による効果である。注目すべきポイントは、1. 実施した時期である。パワードコムが、この取り組みを始めたのは、2004年である。通信サービス業界では、前例のない試みであった。そのため、一定の期間でみると大きな効果を示したように見える。しかし、視点を変えてみると、以下のように論じられる。パワードコムが取り組みを開始した2004年当時の他業界のSCMの動向に目を向けると、上述したファミリーマートの事例のような付加価値創造型SCMが既に確立されていた。しかし、業界における競争構造の違いや、市場の違いといった問題もあるのかもしれないが、パワードコムが導入したSCMは、その効果から見られるようにコストカット型SCMである。だからといって、SCMを導入した場合、その初期段階の形態が必ずしもコストカット型SCMとなるわけではない。なぜなら、先に取り上げたタビオの事例のように、タビオのSCMのルーツであるユニット・コントロール・システムは、コストカットを目的としたものではなく、販売支援と生産の最適化であった。確かに、ユニット・コントロール・システムは、付加価値の創造にまでは至らないが、

付加価値を創造する上で必要なビジネス・プロセスを構築する土台となるシステムであったことには違いない。

では、なぜ初めて SCM を導入する時に構築される SCM の形態が、コストカット型 SCM になる傾向が強いのか。この問題について考えるために、どこにポイントをおくべきなのか。アプローチにもよるが、各業界のルール、SCM の導入を実施した企業・企業群における共通の組織文化・取引に関するルールや障壁など様々な視点がある。そこで筆者は今回、「ケイパビリティ・コアコンピタンス」を育むために必要な経営戦略の視点から SCM を考えることにした。経営戦略の視点から考える理由は、次の通りである。上述した、ファミリーマートとタビオの事例にみられるように、付加価値創造型 SCM では、「ケイパビリティ・コアコンピタンス」の創造と醸成をさせることに大きな意味がある。特にファミリーマートの場合、これが持続可能な競争優位の 1 つとして競合他社に対して大きな脅威となった。

つまり、サプライチェーン・ネットワーク全体として、持続可能な競争優位となりうるケイパビリティやコアコンピタンスを築き上げることに、大きな意味があり、それが競合他社に対する大きな脅威となれば業界に与える影響も大きなものとなる。そのため、「ケイパビリティ・コアコンピタンス」を育むために必要不可欠な経営戦略の視点から 2 つの SCM をみる必要性があると考えられる。

3. 経営戦略の視点による考察

3.1 2 つの SCM の違い

コストカット型 SCM と付加価値創造型 SCM の効果を比較すると、決定的な違いは、持続可能な競争優位の源泉となりうる「ケイパビリティとコアコンピタンス」を創造もしくは、

醸成することが可能であるかどうか、である。コストカット型 SCM は、一見すると、持続可能な競争優位を持ちあわせた SCM であるように思われるが、実はそうではない。なぜなら、これはコストカット型 SCM の限界とも言うべき点であるが、コストカット型 SCM の効果からもみえるように、あくまでこれは、サプライチェーン内部における業務プロセスの改革であり、内向きの体制強化のためのマネジメント手法（防御体制を再整備するための防衛戦略）である。内向きの体制強化では、業務プロセスのスループットの向上や在庫削減・在庫回転率の向上などのような効果をもたすが、これが持続可能な競争優位へと直接結びつくわけではない。そもそも持続可能な競争優位については、論者によりさまざまな定義がなされている。例えば、ポーターは、競争優位について「会社がその商品を設計・製造・マーケティングを実施し、それを流通チャネルに送り出し各種サービスを実施するといった多くの別々の活動から生まれてくるのであり、これらの活動のそれぞれが、会社の相対的コスト地位に貢献し、差別化の基礎を創造する」⁽²³⁾ とした。また、バーニーは「その企業の行動が業界や市場で経済価値を創出し、かつ同様の行動を取っている企業がほとんど存在しない場合に、その企業が置かれるポジションである」⁽²⁴⁾ とした。さらに、コトラは「常にイノベーションに取り組み、長い目でみてシェア取得に結びつくようなちょっとした差別性を極力多く作り出すことである」⁽²⁵⁾ とした。

これらの共通点をまとめると、持続可能な競争優位とは「競合他社よりも付加価値の高い製品・サービスを顧客に提供することが可能な能力のことである」と考えられる。これを考慮すると、コストカット型 SCM から持続可能な競争優位を生み出す要素は見出しにくい傾向にあるのではないか。確かに、徹底された生産管理

は、サプライチェーン上でのリーンロジスティクス⁽²⁶⁾の実現へと結びつく。だが、業界の中でSCMが広がるにつれて、各社それぞれに大きな差が現れるとは考えにくい。そのため、コストカット型SCMでは、持続可能な競争優位の確保に至るような、競合他社との決定的な差別化は見出しにくい。

しかし、コストカット型SCMの要素は、サプライチェーン全体における業務革新の重要性を示唆している点や、健全な財務基盤の確保などの点で、企業経営に大きな意味を持っている。例えば、仮に競合他社を圧倒するような付加価値の高い製品・サービスを生み出すことや、ビジネスモデルを見出すことができて、それを実現させるために必要不可欠なサプライチェーンサイドの体制に不備があったのでは意味がない。このような状況が生じた場合、上述したSCMにおける合意形成の脆弱性が生じてしまい、例えば、生産活動と販売活動の間でギャップが生じ、むしろ逆効果となってしまうだろう。それは、企業イメージやブランド力に傷をつけることになりかねない。そのため、付加価値を創造するためには、常にサプライチェーン上で革新が求められている。つまり、コストカット型SCMの確立は、競争優位を築き上げていくための一種の土台作りの一環であると同時に、不測の事態に対応するための防衛戦略の1つでもあると考えられる。

3.2 ポーターとバーニーの視点にみる2つのSCMの特徴

ポーターは、持続可能な競争優位を築き高めるには、業界における自社のポジションを強固なものとするべきであると主張している。自社の競争優位を高め競合他社の脅威を抑え込むと同時に、参入障壁を高めることが持続可能な競争優位を確立と自社の業界のポジションの防衛へとつながるのである。そのため、ポーター

は、防衛戦略における内向きの体制強化のためのマネジメントについて否定的である。ポーターの主張から考えるのであれば、防衛戦略における内向きの体制強化はオペレーションの効率化でしかないだろう⁽²⁷⁾。さらに、ポーターは、オペレーションの効率化はポジショニングによって競争優位を獲得するための必要条件でないと主張している⁽²⁸⁾。つまり、ポーターの競争戦略では、あくまでポジショニングによる持続可能な競争優位の確立によるところが強い。また、ポーターは、持続可能な競争優位を築くための基本戦略として、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略、そして集中化戦略(コスト集中戦略と差別化集中戦略)を主張している⁽²⁹⁾。要するに、持続可能な競争優位の源泉とは、業界の競合他社と自社を比較した時に、競合他社よりもコスト優位な立場であるか、もしくは競合他社にはない差別性を自社が有しているかどうかでしかないということである。また、この2つの持続可能な競争優位の源泉を強固なものとするために、多角化戦略や水平統合戦略を使い分けることも指摘している。なぜなら、多角化戦略は価値連鎖を考慮すると、業務のアウトソーシングを行うことなく、社内ですべての業務を実施することによって得られる利益幅が拡大する。一方、水平統合戦略は、相互関係の活用による競争優位の強化・進化させるといったメリットがある反面、自社技術の流失や提携関係を持った企業と利益を分け合わなくてはならないというデメリットがある⁽³⁰⁾。つまり、多角化戦略と水平統合戦略は、相反する戦略である。だが、両者に共通することは、最終的に顧客に提供する製品・サービスの価値の最大化である。言うなれば、最終的に顧客のニーズにマッチした製品・サービスの価値の最大化を図り顧客に提供し続けることこそが、持続可能な競争優位を確固たるものにすることができるのである。つまり、ポーターは外向きの戦略

（競争戦略）を重視することが、防御体制の再構築としての防御戦略の役割を果たすと主張していることになる。

では、バーニーはどうか。バーニーは、防御戦略について直接的な言及はしていないが、バーニーの RBV の核心は、希少性・模倣困難性に富んだコアコンピタンスやケイパビリティを育むことで競争優位を確立することである⁽³¹⁾。バーニーによれば、ケイパビリティを育むには、1. ユニークな独自の経験、2. サプライヤーとの関係性、3. 顧客との関係性、4. 従業員との関係性といった4つの要素がある。4つの要素に共通することは、「信頼関係の確立」であるとされている⁽³²⁾。つまり、バーニーの視点で考えれば、内向きの体制強化のためのマネジメントは、4つの信頼関係を確立しつつ、市場の変化に合わせてフレキシブルに企業形態を変えて行くことで達成できるのであろう。また、バーニーの視点で考えるなら、防御体制の再構築としての防御戦略と、企業の市場におけるポジションやシェアを守るための防御戦略を確立することにより、外向きの戦略を実施することが可能になると主張しているのであろう。

両者の防御戦略を SCM に適応した場合、バーニーの主張の方が SCM のマネジメント手法に合致すると考えられる。なぜなら、バーニーが考える持続的競争優位を確立するための要素の根幹には「信頼関係の確立」があるのに対し、ポーターの主張の中には「信頼関係の確立」の重要性に関する指摘がみられないためだ。ポーターの主張では、あくまで戦略的ポジショニング⁽³³⁾と参入障壁を高めること⁽³⁴⁾が防御戦略である。ポーターの主張の欠点は、不測の事態に陥った際の議論がなされていないことである。ここでの不測の事態とは、上述した SCM における合意形成の脆弱性の問題ではなく、経済情勢の変化や自社の存在を脅かすような事態のことである。このような不測の事態に陥った

場合、果たしてポーターが主張するような、業界のポジションをシフトさせるだけで脱却することは可能であろうか。

企業経営は、時に予想もつかないような問題に直面することがある。例えば、味の素は、2001年にインドネシア政府から、製品製造工程においてイスラム法に抵触する豚由来の酵素を使用していたとして工場の操業停止と製品の回収命令を受けた⁽³⁵⁾。しかし実際には、問題となった豚由来の酵素の使用に関して当局から2000年11月に警告を受けていたため、問題となった豚由来の酵素の使用をやめていた。だが、製品のラベルの表示方法の不備によって誤解を招いてしまった。最終的に、この問題は収束へと向かったが、これにより味の素は、1ヶ月もの間、工場の操業停止の処分を受け、また現地当局から事情聴取を受け、問題収束後も数年かけ、インドネシアの各地域を回り企業イメージの回復に取り組まざるを得なかったことから、インドネシアでの業務の運営に大きな影響を受けた。また、パナソニックは、2005年4月21日に、1985年から1992年にかけて生産されたFF式石油温風機と石油フラットラジアンヒーターによる一酸化炭素中毒事故を受けて、これらの製品回収を開始した⁽³⁶⁾。パナソニックは、この問題の解決のために、事態の詳細を消費者に伝えるためにTVCMや新聞広告を早期に打ち出したりしたことで消費者から好感をもたれるようになり、周知の通り、未だ（2009年6月現在）において、製品回収が完了していないにも関わらず、売上高推移などから見ても、パナソニックのブランド力の低下や競争力は衰えていない⁽³⁷⁾。

このような事例を考慮すると、つまり、ポジショニングだけでは不測の事態へ対応することは容易ではないだろう。確かに、このような不測の事態は、戦略とは関係ないのかもしれない。だが、不測の事態に陥った場合、いかにして問

題を収束へ向かわせるかも一種の戦略である。生じた問題の性質にもよるが、場合によっては、パナソニックのように、問題が発生する以前よりも企業ブランド力を高めることにつながるかもしれないし、新たな競争優位を築き上げるかもしれない。いかにして、生じた問題を早期に収束へ向かわせるか、生じた問題によって受ける被害を最小限に抑えるかは、次のポジショニングに大きく影響を及ぼすであろう。しかし、ポーターが主張するようなポジショニングでは、不測の事態への対応に関する議論が希薄である。さらに、ポーターの防衛戦略とは、新規参入の妨げることに有効であるが、競合他社から自身の業界ポジションを守ることや、競争優位を獲得する上での防衛戦略については、議論されていない。これは、言ってみればポーターのポジショニングの限界なのであろう。

だが、バーニーの主張に従えば、不測の事態が生じたとしても、場合によっては、それがユニークな独自の経験として蓄積され、ケイパビリティの源泉となりうるかもしれない。また、その際にサプライヤーや従業員との信頼関係の確立がなされている場合は、サプライチェーン全体として新たなケイパビリティを育む源泉となるかもしれないし、パナソニックのように顧客サイドとの信頼関係の強化につながるかもしれない。

実のところ、SCMの成功事例の中で、SCMを成功に導いた最大の理由を「サプライヤーとの信頼関係」、「顧客との信頼関係」であるとする企業は多々ある。例えば、上述したタビオの場合でもそうだが、サプライヤーとのネットワーク化のために、従来から取り組んでいたコミュニケーションの活性化する取り組みを深めたり、サプライヤー各社にネットワーク化の重要性を説いたり、ネットワーク化のための設備投資の支援をしたりといった具合に「サプライヤーとの信頼関係」の構築を重要視していた。

さらに、顧客との関係性を高め、品質の高い靴下製品を顧客に提供し永続的な取引関係を築き上げることを目指して、卸売り事業から直営店事業へとビジネスモデルをシフトさせていることからしても、コストカット型SCMや付加価値創造型SCMを確立する上で、「信頼関係」の確立は、コアコンピタンスとまでは至らないかもしれないが、大きな競争優位となりえる。また、SCMシステムを構築するベンダー・サイドに視点を移してみてもそうだが、例えばIBMは、SCMシステムの構築においてサプライヤーやパートナー企業と良好な信頼関係を構築することの重要性を述べている⁽³⁸⁾。

SCMの確立における信頼関係の重要性は、何も日本だけのことではない。パワーソックスらによれば、欧米企業の間では、サプライヤーとの信頼関係の確立を重要視する動きが見られるとされている。特に、完成品メーカーにはその傾向にある。完成品の品質は、部材の調達先の違いで時には大きな差が生じることがある。品質の維持・向上をはかるために、欧米企業の間では、取引サプライヤーの数を絞り、絞り込まれたサプライヤーと信頼関係を形成し、より品質の高い部材の提供を求める傾向にある。例えば、掃除機メーカーのTennantは、サプライヤーを絞り込み、サプライヤーとの密接な関係を構築するために努め、組み立て作業の一部を委託したことで、部材品質の向上とそれに伴って完成品の品質が向上し、さらにはCSの向上へまでつながった⁽³⁹⁾。

しかしながら、やはり、バーニーの主張にも限界がある。岡田の指摘にもあるように、バーニーのRBVには、競争優位をもたらす経営資源の必須条件である「価値を生み出すこと」に関しては、ポーターのポジショニングに委ねており、RBV単独では戦略論として存続しえない⁽⁴⁰⁾。バーニーの理論をひとことで言うなら、一度見出したコアコンピタンスや戦略的な競争

優位（もしくは競争優位の源泉）となるリソースを持続させ、強固なものとするための指針である。コアコンピタンスや戦略的な競争優位（もしくは競争優位の源泉）となるリソースを持続させ強固なものとするには、リソース（コアコンピタンスやケイパビリティを含む）そのものが希少性に富んでいることもあるが、それ以上に模倣困難性が求められる。なぜなら、いくら希少なリソースであっても、競合他社に模倣されてしまえば意味がない。だが、競争優位となりうるリソースであるか否かを見極めるには、それ以前に業界・市場で企業自身のスタンスを確立する必要がある。これに関しては、やはり、ポーターのポジショニングに委ねる必要がある。つまり、防衛戦略に関しても、内向きの体制強化については、バーニーが主張するように、今後、持続可能な競争優位となりうるリソースを育み強化することと合わせて、企業内に潜む諸問題の解決に取り組むことが重要であろう。そして、外向きの体制強化に関しては、ポーターが主張するような、戦略的ポジショニングにより新規事業の開拓や、既存業界におけるニッチ戦略もしくはポジション・チェンジと合わせて、バーニーが主張する3つの関係性（サプライヤーとの関係性、顧客との関係性、従業員との関係性）の確立を進めることが大きな意味を持つことになる。上述した、タビオも主たる事業としていた卸売業界での限界を感じ、最終顧客との関係性構築を目指して、直営店事業へと事業の転換を図ったのであり、それを推進するためにサプライヤーとの関係性構築に尽力したのである。また、日用雑貨問屋を営んでいたチヨカジ（1999年に中央物産（株）に吸収合併）は、1980年代半ばから箱単位での配送から単品での配送に取り組み、それを支援するVANを運営する企業まで設立した。そして、同業他社に対して開発したシステムの使用権の販売や、マーチャндаイジングの推進による事

業の多角化を模索した⁽⁴¹⁾。

以上のことを考慮すると、コストカット型SCMと付加価値創造型SCMにおける戦略の形は、ポーターが主張するポジショニングとバーニーが主張するRBVの対立構造と共通するものであろう。

つまり、サプライチェーン全体として、コアコンピタンスやケイパビリティを創造し、醸成させ持続可能な競争優位を築き上げるために最も重要なことは、ビジョンを明確にすることもそうだが、それ以上に、サプライヤーとの信頼関係を構築することであろう。また、サプライヤーとの信頼関係の構築は、持続可能な競争優位を生み出す源泉となるだけでなく、サプライチェーンとして築き上げた業界ポジションを守り強固なものとするために最も重要なものであろう。また、付加価値創造型SCMのように、新たなケイパビリティやコアコンピタンスを創造・醸成させるために重要なことは適切なタイミングで自身の業界ポジションをシフトすることであろう。

3.3 小 括

コストカット型SCMは、サプライチェーン上における自社もしくは、サプライチェーン全体における強みと弱みの再認識と、コアコンピタンスとなりうる諸機能や事業を再認識させ、コアコンピタンスを磨き上げるために必要なケイパビリティの創造と醸成に貢献するマネジメント手法である。そのため、これは中長期的にみれば競争優位の源泉と成りえる。

自社もしくはサプライチェーンが持っている技術、諸機能、ブランド力などがコアコンピタンスとなりうる条件として、ハメル&プラハラードは、「顧客価値」、「競合他社との違い」、「企業力の拡大」といったキーワードを挙げて論じている⁽⁴²⁾。この点から考えてもコストカット型SCMは、あくまで近未来に大きく躍進す

るための内向きの体制（自社もしくはサプライチェーン内の体制）を強化するためのひとつの手段である。これを達成することで、外向きの戦略を自社グループもしくはサプライチェーン全体で打つための体制が整うだろう。そして、サプライチェーン全体で外向きの戦略を実現するために実施するのが付加価値創造型 SCM の確立である。

付加価値創造型 SCM とは、サプライチェーン全体として、市場においていかに好条件のポジションを維持・獲得・拡大させていくかを目的に構築していくものである。これは、先に論じたように、顧客視点の SCM である。付加価値創造型 SCM は、コストカット型 SCM よりも、持続可能な競争優位を生み出す源泉となるケイパビリティの創造や醸成に貢献し、そこから、新たなコアコンピタンスを生み出す可能性が高いであろう。これは、ファミリーマートの事例を見れば明らかだ。ファミリーマートの DCM の効果を考えれば、この取り組みが新たなコアコンピタンスを生み出した1つの要因であったことは間違いない。DCM の導入により実現したファミリーマートの PB 商品は、ファミリーマートのブランド力の向上に大きく貢献し、これが現在のファミリーマートのコアコンピタンスの1つであることは事実だ。

また、タビオの事例から考えると、付加価値創造型 SCM はコストカット型 SCM に比べ組織コミュニケーションやサプライヤー間のコミュニケーションをより密なものにする傾向がみられる。企業経営における土台形成の基本でもある組織コミュニケーションやサプライチェーン間におけるコミュニケーションを綿密化することは、新たなケイパビリティの創造や醸成に大きく貢献するものであろう。しかも、付加価値創造型 SCM では、IT の発展の影響もあるのだろうが、コストカット型 SCM で一度蚊帳の外にいていた「顧客視点の変革」に立

ち戻って、顧客とのフェイス・トゥ・フェイスのコミュニケーションを強化することが、新たな販売機会の創造に大きく寄与したのであろう。

このように考えれば、2つの SCM の違いとは、サプライヤーサイドに重点をおいて、サプライチェーンの内部環境の体制強化と見直しを重視し、財務的な問題の解決や在庫問題に取り組む一種の防衛戦略の側面が強い SCM（コストカット型 SCM）と、これらを踏まえた上で、多角化を含め中長期的に持続可能な競争優位を育てていくために必要なケイパビリティの創造・醸成に重点を置きつつ、顧客を含めたトータル・サプライチェーンとして CS の向上や、サプライチェーン全体業務の見直しによる持続可能な競争優位の獲得に重点をおいた SCM（付加価値創造型 SCM）との違いであろう。また、両者に共通することは、どちらも、サプライチェーンのプロセスにおけるリエンジニアリングの要素が重要であることであろう。

4. まとめ

以上、コストカット型 SCM と付加価値創造型 SCM を定義し、これらについて、経営戦略の側面から論じてきた。コストカット型 SCM とは、在庫の問題や悪化した財務状態の建て直しなど、内部環境の体制強化と見直しを重視することにより、サプライチェーン全体の競争力を向上させていくために必要な体力を回復させる役割を担うものである。サプライチェーン全体を通して、在庫を減らし管理コストの削減とキャッシュフローの向上を進めることで、健全な企業経営をサポートするものである。一方、付加価値創造型 SCM は持続可能な競争優位を育てていくために必要とされる既存のケイパビリティの強化や、新たなケイパビリティの創造・醸成を重視するか、もしくは顧客を含めた

トータル・サプライチェーンとしてCSの向上や、サプライチェーン全体業務の見直しによる持続可能な競争優位の獲得に重点をおいたSCMである。

そして、SCMを確立させていく過程における2つのSCMの関係は、タビオのような例外を除けば通常、コストカット型SCMを確立した後、サプライチェーン全体として新たなコアコンピタンスを確立するために付加価値創造型SCMへ移行する傾向にある。なぜなら、これまでに議論してきたようにコストカット型SCMは、あくまでサプライチェーン全体の内部環境の体制強化でしかない。サプライチェーン全体を通して、持続可能な競争優位となりうるコアコンピタンスやケイパビリティを見出し確立していかなければ、サプライチェーンを構成している企業に未来はないも同然である。しかしながら、現在のサプライチェーンの多くは、コストカット型SCMの段階で留まっているものが多い。付加価値創造型SCMのパターンを見出し実現した企業の大半は、タビオのようなアパレル業界の企業であったり、ファミリーマートのような小売業界の企業である。ものづくり企業の間で、付加価値創造型SCMの過程までSCMを進化させた企業は少ない。つまり、コストカット型SCMの形態で留まっているサプライチェーンが、今後、持続可能な競争優位を確立、維持、強化させていくためには、付加価値創造型SCMへ移行することが重要である。コストカット型SCMの形態に留まり続けることは、長期的に見ればサプライチェーン全体の競争力の低下を招くだろう。競合他社の脅威を弱め、サプライチェーン全体として発展していくためには、内向きの体制を強化するケイパビリティやコアコンピタンスを育むのではなく、外向きの戦略を打ち、業界における自社の地位を確固たるものとするのが重要なのである。

注

- (1) 「SCMのルーツ」物流ウィークリー、(<http://www.weekly-net.co.jp/cat/97/35.php>)、(アクセス日: 2007年11月26日)
- (2) 木立〔2003〕p. 6。
- (3) 藤野〔2009〕p. 15。
- (4) 山下他〔2003〕p. 16。
- (5) 同上 pp. 16-20。
- (6) 有馬・清嶋〔2006〕pp. 54-55。
- (7) 日本IBMホームページ「IBMのソリューション開発事例 ファミリーマート」、(<http://www-06.ibm.com/jp/solutions/casestudies/20031203/familymart.html>)、(アクセス日: 2009年4月14日)
- (8) 川又英紀「「ブロードバンド時代に合ったスピード経営に変わる」、ファミリーマート 小部泰博取締役常務執行役員 システム本部長」日経BP社ITpro, 公開日: 2007年3月12日、(http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20070308/264262/?ST=biz_tatsujin)、(アクセス日: 2009年4月14日)
- (9) 有馬・清嶋〔2006〕p. 54。
- (10) 川又〔2007〕p. 171。
- (11) EDI (Electronic Data Interchange: 電子データ交換) とは、VAN ((Value Added Network) 付加価値通信網) と呼ばれる企業間でデータ通信を行うために、各企業へデータの振り分けや各種データ交換などを行うネットワーク・サービス) や、自前の専用線を用いて、異なる企業間で受発注データなどをコンピュータ間で直接やり取りすることである。参考: 岸川他〔2004〕pp. 52-53。
- (12) 購入された書籍に挿入である商品情報カードを会計時に引き抜き、集計して書籍の売れ行きや売れ筋を把握する仕組み。参考: 基太村明子「ダン (※): 他社との共同でSCMシステム構築」日経BP社ITpro, 公開日: 2005年4月11日、(<http://itpro.nikkeibp.co.jp/free/smbit/smbit/20050425/160077/>)、(アクセス日: 2009年5月1日) ※ 2006年9月1日より株式会社ダンはタビオ株式会社へ社名変更
- (13) 基太村明子「ダン: SCMシステム構築で店舗在庫を95%削減!」日経BP社ITpro, 公開日: 2005年4月4日、(<http://itpro.nikkeibp.co.jp/free/smbit/smbit/20050425/160076/?ST=system>)、(アクセス

日：2009年5月1日)

- (14) 販売店の商品知識の低下の問題が新たに浮上した理由としては、当時の取引先と時代背景が挙げられる。すなわち、タビオの当時の取引先は、株式会社三愛や株式会社玉屋などと言ったアパレルチェーンや百貨店であったことが大きな要素であると考えられる。なぜなら、平野によれば1970年前後から日本の小売業界には、ショッピング・センター、専門店チェーン、コンビニチェーンなどといった様々な業態の企業が登場し、以降多様なチェーン・ストアが登場したとされている。これにより1970年代以降、消費者の消費に関する選択肢が拡大した。また、1970年代後半に入ると、日本人1人当たりGDP水準が、世界トップレベルにまで上昇すると同時に、大衆消費社会が成熟化し、飽和状態となった。このような時代背景から考えれば、タビオが抱えた「販売店の商品知識の低下の問題」は、販売店側の市場競争の激化と、「プッシュ型販売」によって生じた顧客サービスの低下が招いたものではないかと考えられる。参考：平野〔2005〕pp. 178-179。
- (15) 「小さな会社の「人の採り方」「販路の開き方」：手元資金13万円で、私はこうして人を集め、販路を広げた——全国280店、最強靴下専門店チェーン「タビオ」創業者越智直正会長が語る―」、『日経ベンチャー』、第286号、pp. 80-83、日経BP社
- (16) 基太村明子「ダン：他社との共同でSCMシステム構築」日経BP社ITpro、公開日：2005年4月11日、(<http://itpro.nikkeibp.co.jp/free/smbit/smbit/20050425/160077/>)、(アクセス日：2009年5月1日)
- (17) 基太村明子「ダン：SCMシステム構築で店舗在庫を95%削減！」日経BP社ITpro、公開日：2005-4-4、(<http://itpro.nikkeibp.co.jp/free/smbit/smbit/20050425/160076/?ST=system>)、(アクセス日：2009年5月1日)
- (18) タビオ株式会社ホームページ「コーポレートニュース—Made in japan の品質を世界へ「靴下屋」を展開するタビオ フランスに1号店 2009年6月18日 パリ・マレ地区に「タビオマレ店」オープン—」、発表日：2009年6月12日、(http://tabio.com/jp/corporate/pdf/pr_200906121.pdf)、(アクセス日：2009年7月22日)
- (19) 大山〔1999〕p. 20、秋山〔1999〕p. 54。
- (20) RBV (Resource Based View：経営資源に基づく

視点) とは、企業ごとに異質で、複製に多額の費用がかかるリソース(経営資源)に着目する。そして、こうした経営資源を活用することによって、企業は競争優位が獲得できると考える。つまり、RBVにおける企業が持つ競争優位とは、企業各社が持つ目に見えないリソース(企業文化、過去の経験、知的資源、人的資源など)や設備などの物理的資源による差によって生じるものである。参考：Barney〔2001a〕p. 155 (邦訳【上】p. 242)。

- (21) KDDI 株式会社ホームページ「法人向けニュースリリース—従来のパワードコムサービスをご利用のお客さまへ—」、発表日：2006年1月1日、(<http://www.kddi.com/business/news/information/060101/index.html>)、(アクセス日：2009年7月8日)
- (22) 山根小雪「パワードコム：通信業界にSCMを持ち込む、100億円のコスト削減に成功」日経BP社ITpro、公開日：2005年12月8日、(<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20051208/225890/>)、(アクセス日：2009年5月2日)
- (23) Porter〔1985〕p. 33 (邦訳p. 45)。
- (24) Barney〔2001a〕p. 9 (邦訳【上】p. 33)。
- (25) Kotler〔1991〕pp. 292-293 (邦訳p. 244)。
- (26) 「最小のトータルコストで原材料、仕掛り在庫、また最終製品在庫の地理的移動と動きをコントロールするシステムを設計管理すること」ができる卓越した能力のこと参考：Bowersox 他〔2002〕p. 32 (邦訳p. 28)。
- (27) Porter〔2001〕pp. 70-71 (邦訳pp. 65-66)。
- (28) Porter〔1998〕pp. 37-41 (邦訳pp. 67-75)。
- (29) Porter〔1985〕pp. 11-16 (邦訳pp. 15-23)。
- (30) 同上 pp. 364-365, 367 (邦訳p. 432, p. 435)。
- (31) Barney (邦訳)〔2001b〕pp. 79-89。
- (32) 同上、pp. 83-86。
- (33) Porter〔2001〕pp. 71-72 (邦訳pp. 66-67)。
- (34) Porter〔1985〕pp. 482-512 (邦訳pp. 577-610)。
- (35) 味の素株式会社ホームページ〔2001〕「企業プレスリリース—インドネシアにおけるハラール問題について—」、発表日：2001年1月6日、(http://www.ajinomoto.co.jp/press/2001_01_06.html)、(アクセス日：2009年7月6日)
- (36) Panasonic 株式会社ホームページ「謹告 引き続き、23～17年前のナショナルFF式石油暖房機を探しています」、発

- 表日: 2008 年 10 月 1 日, (<http://panasonic.co.jp/ha/info/important/heating/index.htm>), (アクセス日: 2009 年 6 月 30 日)
- (37) Panasonic 株式会社ホームページ [2009] 「主な経営指標等の推移 (連結) | IR 資料室 | IR (投資家向け情報) | パナソニック企業情報」, 発表日: 2009 年 3 月 31 日, (<http://panasonic.co.jp/ir/reference/consolidated.html>), (アクセス日: 2009 年 7 月 29 日)
- (38) 日本 IBM ホームページ「インターネットセミナー サプライチェーンマネジメント」, (<http://www-06.ibm.com/systems/jp/i/seminar/scm/scm03.shtml>), (アクセス日: 2009 年 7 月 1 日)
- (39) Bowersox 他 [2002] p. 136 (邦訳 p. 131).
- (40) 岡田 [2001] p. 91.
- (41) 谷口 [1988] pp. 79-81.
- (42) Hamel, Prahalad [1994] pp. 224-228 (邦訳 pp. 323-329).
- ### 参考文献
- [1] 秋山知子 [1999] 「アパレル 店頭起点の SCM で激突—実需に追随, 不況に勝つ—」, 『日経情報ストラテジー』, 第 8 巻第 6 号, pp. 54-60, 日経 BP 社
- [2] 有馬隆宏・清嶋直樹 [2006] 「特集 1 有力企業 350 社 CIO 調査 2010 年に勝ち残る IT 戦略 有力企業の CIO が明かす次の一手: リアルタイム移ろうニーズを瞬時につかむ」, 『日経情報ストラテジー』, 第 15 巻第 2 号, pp. 50-64, 日経 BP 社
- [3] Barney, Jay. B [2001 a] *Gaining and Sustaining Competitive Advantage 2nd Edition*, Pearson Education (邦訳, 岡田正大 [2003] 『企業戦略論上・中・下』, ダイヤモンド社)
- [4] Barney, Jay. B [2001 b] "Is Sustained Competitive Advantage Still Possible in the New Economy? Yes." (邦訳, 岡田正大監訳, 久保恵美子 [2001] 「リソース・バースト・ビュー」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 第 26 巻第 5 号, pp. 78-87, ダイヤモンド社)
- [5] Bowersox, Donald, J., Closs, David, J., Cooper, M. Bixby [2002] *Supply Chain Logistics Management*, McGraw-Hill Companies (邦訳, 松浦春樹・島津誠 [2004] 『サプライチェーン・ロジスティクス』, 朝倉書店)
- [6] 藤野直明 [2009] 「戦略的 SCM と企業革新」, 『日本オペレーションズ・リサーチ学会 平成 20 年度第 2 回 OR セミナーアブストラクト集』, p. 15, 社団法人日本オペレーションズ・リサーチ学会
- [7] Hamel, Gary, Prahalad, C. K [1994] *Competing for the Future*, Harvard Business School Press (邦訳, 一條和生 [2001] 『コア・コンピタンス経営』, 日経ビジネス文庫)
- [8] 平野隆 [2005] 「日本における小売業態の変遷と消費社会の変容」, 『三田商学研究』, 第 48 巻第 5 号, pp. 165-185.
- [9] 川又英紀 [2007] 「企業改革ヘッドライン ミニストップ POS データを取引先に開示: 競合メーカー商品の売れ行きまで確認可能」, 『日経情報ストラテジー』, 第 15 巻第 12 号, p. 171, 日経 BP 社
- [10] 岸川典昭・中村雅章編著 [2004] 『現代企業とネットワーク』, 同文館出版
- [11] 木立真直 [2003] 「特集 食品流通の課題—サプライチェーン・マネジメントの構築の視点から—食品流通におけるサプライチェーン・マネジメントの意義と展望」, 『生活協同組合研究』, 第 325 号, pp. 5-11, 財団法人生活協同組合総合研究所
- [12] Kotler, Philip [1991] *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control [SEVEN EDITION]*, Prentice-Hall (邦訳, 村田昭治監修, 小阪恕・正田聡・三村優美子 [1996] 『マーケティングマネジメント 第 7 版』, プレジデント社)
- [13] 岡田正大 [2001] 「ポーター vs. バーニー論争の構図」, 『Diamond ハーバード・ビジネス・レビュー』, 第 26 巻第 5 号, pp. 88-92, ダイヤモンド社
- [14] 大山繁樹 [1999] 「特集 1 SCM の力学」, 『日経情報ストラテジー』, 第 8 巻第 9 号, pp. 20-32, 日経 BP 社
- [15] Porter, M. E [1985] *Competitive Advantage*, Free Press (邦訳, 土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫 [1985] 『競争優位の戦略』, ダイヤモンド社)
- [16] Porter, M. E [1998] *On Competition*, Harvard Business School Press (邦訳, 竹内弘高 [1999] 『競争戦略論 I』, ダイヤモンド社)

- [17] Porter, M. E [2001] "Strategy and the Internet"
Harvard Business Review, Vol 79 Issue 3, pp.
63-78, Harvard Business School Publishing Cor-
poration (邦訳, 藤川桂則監訳, 沢崎冬日 [2001]
「戦略の本質は変わらない」, 『Diamond ハーバ-
ード・ビジネス・レビュー』, 第 26 巻第 5 号, pp.
52-77, ダイヤモンド社)
- [18] 谷口徹也 [1988] 「経営戦略 中小企業:一つで

も売れ筋商品スピード配送」, 『日経ビジネス』, 第
509 号, pp. 79-81, 日経 BP 社

- [19] 山下洋史・諸上茂登・村田潔編著, 松丸正延・
白井哲也・馬場一・山近隆・大石芳裕・星野裕志・
内堀敬則・崔在濬・小澤行正・梅田敏文・上原衛・
金子勝一・林誠 [2003] 『グローバル SCM』, 有斐
閣