

論 文

SCM 部門と場の展開についての考察 - 食品メーカーの事例調査から -

秋川 卓也 (山梨学院大学)

要旨：2000 年以降、日本企業で SCM の導入が本格化する中、SCM 部門の設立が相次いだ。そのねらいはサプライチェーンに関連した取組みの推進にあり、それが当部門のミッションとなっている。サプライチェーンの再構築は組織間の対立構造に阻まれる傾向があり、それを克服するための共通理解が必要となる。そのためには「場」の構築が必須となるが、本研究ではその点に注目し SCM 部門による「場」の展開への関与を考察する。場の先行研究から導き出された場の構成要素に基づき、大手加工食品メーカーの事例に対して考察を行った。その結果、現状としての SCM 部門は、場の形成においては社内の取組みに対する十分な貢献がある一方、社外の取組みにおいては限界が存在することが明らかになった。寡占化が進みパワーを強める小売業者から SCM に関する提案がなされているが、その対応力に疑問を呈する結果となった。

キーワード：SCM 部門、場、SCM、食品メーカー、需給管理、

Consideration of SCM Division and Deployment of 'Ba' - based Case Studies of Food Manufacturers

Takuya AKIKAWA (Faculty of Management Information, Yamanashi Gakuin University)

Abstract : While introductions of SCM in the Japan companies got into full swing after 2000, a lot of SCM divisions have been set up. The aim is to promote SCM, and it is the mission of the division. Efforts related to supply chains tend to be restrained by the conflicts of inter-organizations. Shared understandings and formations of 'ba' are necessary to solve those. The focus of this study is a consideration of SCM divisions' commitments to the deployments of 'ba'. This study considers the cases of multiple major processed food manufacturers in view of the constituents of 'ba' which are led in the reviews of advanced studies. To tell the conclusion, the SCM divisions make competent contributions to the actions within the company, but limited contribution to the actions outside the company. Though retailers strengthening powers by the oligopoly make many suggestions about SCM to the manufacturers, this study arrive at the conclusion that there are some doubts about the readinesses.

Keywords : SCM division, ba, SCM, food manufacturer, management of supply and demand

1. はじめに

1.1 問題の背景

2000 年以降日本企業の SCM (Supply Chain Management) の取組みが本格化した。同時期に SCM 失敗事例を紹介する報道も集中している。これらの整理を拙著 (秋川、2005) で試み、失敗原因を以下の 3 つに類型化した。「相手企業との利害対立」、「商慣行問題」、「自社内の組織体制の不備」である。これら問題の舞台は、
では企業間、
では企業社会、
では社内であり、社会集団の対立問題という共通の構図を見出せる。

また、Bowersox et al. (2002) が「大分水嶺 Great Divide」と呼ぶような、生産部門と営業部門との間における組織の壁についての問題もある。営業部門は販売計画の達成を求めて売上拡大を目指す一方で、生産部門は販売計画を満たす供給を前提に製造連 (一続きの生産活動) の長さを調整してコストの最小化を追求する。以上の部門ミッションの下では、互いの業務内容に関心をもたないこともあって、計画消化が順調でない場合に滞留在庫が発生する。その際に在庫責任が問題となるが、生産部門は「計画に基づく供給が実現されている限り責任はない」とし、営業部門は「販売計画値の縮小変更は営業責任の放棄」であり、「需要予測はそもそも当たらないもの」と主張して相互に譲らない。損益評価には在庫数値が反映されず、責任が曖昧であり続ける限り、滞留在庫は放置されていく¹⁾。以上のような構図は、需給管理の導入がなされる以前の製造業では一般的であった。

組織の境界線を越えて展開するサプライチェーンは、機能分担に基づいて管理範囲が分化されている。これを横断的かつ総括的に管理するという SCM の前提は、メンバーの自律性を犠牲することを意味する。当初からのサプライチェーンの定義は「サプライヤからエンドユーザーまでのモノの流れ」(秋川・矢澤、2000) であり、SCM の最終的な成果が物理的資源のコントロールからもた

らされることは論を待たない。しかし、サプライチェーンを流れる「モノ」(客体) とその管理を担う「人」や「組織」(主体) を安易に切り離して考えてはならない。後者を無視した考え方は、前述の社会的な対立構造を助長する一因となろう。サプライチェーンをモノの流れだけでなく、それを取り巻く社会的な背景を含めて捉え直す必要があると考えるのである。

では、このような対立構造の問題解消に対していかなるアプローチをとればいいのかだろうか。厳密に言えば原因別に解消法は異なるであろうが、少なくとも共通事項として、理解の共有を促進し、合意を形成し、意思決定や調整を行うことのできる「場」が必要となる。場はインタラクティブなコミュニケーションにより構成される社会的な空間として捉えられるが、社会的な問題に対してはかような社会的なアプローチが望ましいはずである。組織の対立問題が SCM 導入の重要なボトルネックの 1 つになっているわけだが、その解決法を求めて場の展開の在り方を問うことは有用なアプローチであると考えられる。

場はすべてのマネジメントの局面において重要性を有する。特に、合意形成を重視する日本企業においてはなおさらであろう。しかし、サプライチェーンという文脈における場の特殊性として以下の 3 点に注視されたい。

第一に、SCM は永続的な取組みであり、かつ組織の末端の日常業務にまでブレークダウンする必要があるという点である。それを支えるためには、場においても継続性が問われるだけでなく、どのように組織の末端にまで場を展開していくかについて考える必要がある。第二に、場のメンバーシップの問題である。SCM が組織に横串を通す取組みである以上、意思決定には関与すべき組織からのメンバーが参加しなくてはならない。言い換えれば、関与するメンバーシップが SCM の対象の範囲を決める。第三に、SCM の導入においてはサプライチェーンの共通理解が重要となる

が、これが難しいという点である。というのは、理解対象としてのサプライチェーンは直感的に一望できない多様な活動の集合体であり、前述したような社会的な背景を含んだ多面的で動態的な対象であるからでもある。込み入った文脈の中で何が可能で不可能かを判断できる「リアリティのある知識」が必要となる。

以上の点は、SCM において場の必要性を担保するものであると同時に、場の形成の困難さを示す証左でもある。したがって、この問題に対して能動的に働きかけるメンバーがない限り、解決には至らないものと考ええる。そこで、昨今日本企業で次々に設立されている SCM 部門の存在に注目する。サプライチェーンの在り方を常に問い続けることがミッションとされる SCM 部門は、こうした問題にどのようにコミットしているのだろうか。前述のように SCM において場の問題が1つの重大な焦点であるとすれば、SCM 部門が何らかのコミットメントを有しているものと推察される。SCM 部門がサプライチェーンという文脈で機能する1つの場になるであろうし、また社内外で場の形成を積極的に促し、支援する機能が存在するものと考えられる。

以上の問題意識を踏まえて、本研究の目的は SCM 部門に対する事例調査からサプライチェーンに関する場についての記述を行い、その考察から SCM 部門による場のコミットメントが存在することを明らかにすることにある。その上で、サプライチェーンという文脈における場の形成の方法論についての示唆も得たい。

以上の問題について、先行の SCM 研究において考察の蓄積があるか、確認する必要がある。SCM のデザイン、運営、評価に関する方法論を体系化している代表的な研究として、Bowersox et al. (1999) の研究、サプライチェーン・カウンシルによる SCOR (Supply Chain Operations Reference Model) の研究 (Bolstorff and Rosenbaum, 2003)、Lambert et al. (2003) の研究がある。これらの研究

に共通しているのは、方法論の既定の前提として、サプライチェーンに対する鳥瞰的かつ客観的な視点を有している点である。主体たる管理者の立場はサプライチェーンの外にあり、サプライチェーンの対象化が生来的な前提とされている。よって、その前提を構築する場の在り方についての言及は乏しい。したがって、新たな論理構築によって場の在り方を考察していき、この面での SCM 論の補強を行う必要がある。その点が本研究の意義と新規性を確保するものである。

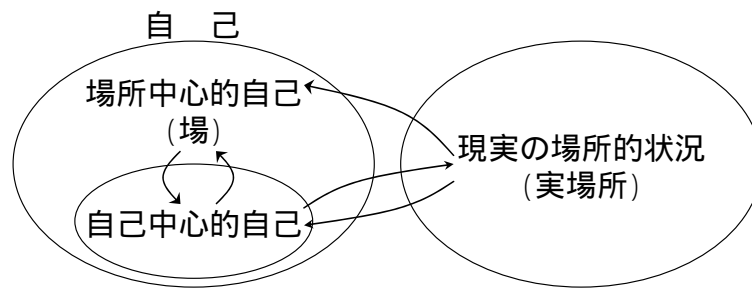
2. 場とは

一般的に「場」というと、人々が集まって、インタラクティブなコミュニケーションを行う物理的な空間を思い出すであろう。しかし、ただ単に空間を設定するだけで機能的な場ができるわけではない。そのことから考えても、場を物理的な空間という側面だけで捉えることに限界がある。

場の研究で有名な清水博による場の見解ではユニークな場の捉え方がなされている。清水の研究では脳の理論研究や西田幾多郎の場の哲学がベースとなっているため、場が物理的空間ではなく、自己の意識に映し出された「場所」として捉えられている。図1は、清水(1996, 1999)に依拠して、清水の場の論理を筆者が整理したものである。少々長くなるが、重要な点であるので、図1に沿った形で説明しよう。

2.1 清水の場の論理

図1には異なる2つの自己が示されている。場所中心的自己は「自己を場所の中に置いて、場所と自他分離しない状態で超越的に見ている自己」である。では場所中心的自己が自他非分離的な場の認識である「場の情報」(述語的情報)を得る。ちなみに、ここでの「場」とは、物理的な空間を示しているのではなく、場所中心的自己に整合的な関係として映し出された場所を意味する。一方、自己中心的自己は「自己中心的に(自他分



注：清水(1996)と清水(1999)に基づいて筆者図示

図 1 清水による場のフレームワーク

離的に)ものをみたり、決定をしたりしている自己」である。では自己中心的自己が自他分離的な認識から「対象の情報」(主語的信息)を得る。

そしてでは主語的信息が述語的信息において意味づけられる。すなわち、場の中に自己が位置づけられるのである。両者に整合性がない場合、新しい主語的信息が取り入れられたり、述語的信息が新たに意味づけされたりして調整される。こうして両者は、誘導し合う協調的な働きにより合致して整合的になる。

こうしたにおける一連の働きから個別的な表現(場所に対する働きかけ)が生まれる。すなわち、場の歴史的変化の延長から将来の変化が読みとられ、シミュレートにより「未来の場」が生成される。そして、予測された場と整合性をもつような表現が仮説として生み出されるのである。

において、で生じた表現により現実の場所的状况に変化をもたらす。変化は再びで場の情報として汲み取られ、将来の行動の枠を限定するという意味で自己言及的に場の拘束条件となる。こうしたリアルタイムの創出のサイクルの中で次々と拘束条件が紡ぎだされていく。その結果として整合性を有する文脈が場に生じるのである。

「個」が場という「全体」を形成し、「全体」からのフィードバックが「個」の秩序を形成するという相互関係を伊丹(1999)は「マイクロマクロループ」と呼んでいるが、これは清水の場の論理と軌を一にする見解であろう。伊丹(1999)は

「人々の自然な協働」を促す適切な状況設定として「場」を与えることが経営の役割であるとして、場の概念に基づいた経営パラダイムを提唱しているが、マイクロマクロループには場のメカニズムが機能するために重要な役割があるとしている。

場を意識の中で映し出されたものとして扱う考え方は、SCMの観点から評価すると示唆的な内容を有することが分かる。前述のようにサプライチェーンは直感的に一望できるものでないが、そのために思考は意識としてのイメージに頼らざるを得ない。サプライチェーンを意識の中に映し出された場として捉えて共有することは、管理対象の明確化と共通理解の促進につながることを意味する。

しかし、共通理解は同一イメージの共有だけを意味しない。第三者的にサプライチェーンを俯瞰するだけでなく、サプライチェーンという文脈において個々の視点から自分の「立場」を理解しなくてはならない。というのは、SCMは組織横断的な取組みであるので、メンバーは各機能部門における所定の責任を負いつつ、並行してSCMに関与するという、2つのミッションを同時に果たす難しい局面を強いられることが少なくない。ここでは各々の立場と全体の理解との間の整合性を確認し続けることが重要となる。そうした確認の連続が各メンバーをサプライチェーンという文脈で秩序付けるのである。

以上の点から、清水の場の論理は、SCMにお

いて大変示唆的なものであると考える。

2.2 場の定義と設立条件

サプライチェーンにおいて意識の場が重要であることを示したが、やはり意識の場は一般的な「場」の語義とは距離がある。したがって、本稿での場の定義としては「密度の高い情報の相互作用が継続的に生まれるような状況的枠組み」（伊丹、1999）という物理的な場に寄った定義を採用する。意識の場のエッセンスは、場の構成要素に活かすこととする。

場の構成要素としては以下の3つを考える。第一に「場の求心力」である。メンバーが感じる場の参加意義である。求心力にはパワー関係に依拠する強制性に基づくものと、能動的な参加を促す任意性に基づくものがある。当然のことながら場に何らかの誘引がない限り場は成立しない。意図的な場作りを行うのであれば、場に求心力をもたす工夫が求められることとなる。

第二に場の境界線である。境界線がない限り、場は焦点のない無限定な広がりをもつ、捉えどころのない空間となってしまう。山下(2000)は「物理的空間」、「アジェンダ」、「メンバーシップ」が互いに規定しあって場の境界線を決めるとしている。ここでの「アジェンダ」と「メンバーシップ」は、場の主題（何に関しての場なのか）と主体（誰が場のメンバーなのか）である。山下(2000)は規定の方向のバランスは場の性質により異なるとしている。

第三は、場の境界線の中で流伝する情報である。伊丹(1999)が場を「情報の相互作用の容れもの」と表現しているとおり、場に流れる情報が場の機能性を決定する。清水の議論を踏まえれば、場で流伝する情報は「場の情報」と「対象の情報」がある。各メンバーが2つの情報に基づいて個と場の整合性を求め続ける運動から、場全体に秩序としての文脈が生成されるのである。

3. 調査内容と調査対象

3.1 調査内容

前述したように、本稿はSCM部門による場のコミットメントを考察することを目的としている。考察の対象となるSCM部門の関連知識については、主として聞き取り調査から得るものとした。

業界によってSCM展開の環境が異なるために、業界を特定した調査が望ましいが、今回の調査対象は大手加工食品系のメーカーに限定した。ここでいう「加工食品」は、生鮮食品や日配食品を含めない常温で保管可能な食品に限定される。また「大手」とは、全国展開して500億円以上の年間売上高を有し、社名およびナショナルブランドの認知度が高いことを意味する。当業界を対象とした理由は以下の2点である。SCM部門の設立割合が高く、サプライチェーンに対する取組みが業界として先行しており、比較的成功している点、

事業展開が国内で完結している程度が他の業界よりも高いため、理解が容易である点である。

2006年3月から2007年12月にかけて、調味料(4社)、飲料(4社)、菓子(3社)、酒類(4社)のサブカテゴリーに属する大手加工食品メーカー15社に訪問して、主としてSCMに関連する部門に所属する担当の方に聞き取り調査を行った。対象企業に関する調査の概要は表1のとおりである。対象企業の2006年度における平均売上高(単独)は3,471億円、平均従業員数(臨時従業員を含まず)は2,333人である。SCMの内容として、各社が需給管理による部門間統合に主な焦点があり、主たる成果として在庫削減をあげている点が共通している。この点からサンプル企業の類似性が確認できる(需給管理の内容については4.2.2節で詳述する)。

前述のように聞き取り調査が主たる考察のベースとなるが、補足的に文献調査も加味している²⁾。聞き取りは探索的な理解が必要となるので、非構造的な形で行った。企業政治に絡むデリケートな話題も含むので、論文掲載にあたり会社名を匿名

とするとということで調査を依頼している。したがって、以降では表 1 に示した匿名社名を実名社名の代わりに使用するものとする。

SCM という語句を名称に含む部門ないしは本部を有している(いた)企業は訪問した 15 社中 7 社であった(表 1 を参照のこと)。そのうち 1 社がすでに名称変更し、1 社が解体していた(この点については後述する)が、これも調査対象とした。この 7 社の SCM 部門の共通的な特徴を抽出すると以下になる。需要予測をベースとした需給管理を行い、在庫責任を有した形で在庫の一元管理をしている、SCM やロジスティクスの領域におけるモノの流れに関する企画の立案とその調整を行っている、SCM 委員会や需給会議といった関連会議の事務局である、現業の物流オペレーションを管理する立場にある、以上の 4 点である。これらを SCM 部門の条件とし、SCM という語句を名称に含む部門をもたない 8 社に対して

当て嵌めると、5 社が適合する部門を有していた。したがって、本稿においてはこの 5 社も実質的に SCM 部門であると認定することとする。よって、本研究における考察対象は 12 社となる。ちなみに適合しない 3 社のうち 2 社(H 社と I 社)は、ともに最近カンパニー制に移行したという共通点を有する。カンパニーで機能完結させる意図があるため、需給管理機能を分散化したことが条件を満たさない原因である。残りの 1 社(M 社)は、調査時点において該当部門が在庫責任を有するまでに至っていなかったため、これも条件を満たしていないと判断した。

SCM 部門の組織図上の位置づけは、ライン組織としての一本部である場合と、スタッフ部門としての一部門として設置される場合がある。前者の場合、公式的には営業本部等と対等の位置づけになり、物流部門だけでなく生産部門ないしは購買部門を傘下に収めることがあるので、組織内の

表 1 対象企業別の調査概要

社名	訪問日時	訪問場所	対象者の当時の属性と人数	SCM 担当部署 ^注
A 社	2006 年 3 月	本社	グループ長(全 1 名)	SCM 部門
B 社	2006 年 3 月	本社	部長(全 1 名)	SCM 部門
C 社	2006 年 3 月	本社	物流部の方(全 1 名)	物流部門(SCM 部門から改称)
D 社	2006 年 5 月	物流子会社	執行役員(全 1 名)	SCM 部門(既に解体)
E 社	2006 年 5 月	本社	リーダーを含めた企画グループの方(全 3 名)	SCM 部門
F 社	2006 年 6 月	本社	執行役員、課長(全 2 名)	SCM 部門
G 社	2006 年 6 月、 7 月(2 回)	本社	物流子会社役員、SCM 推進 担当主査(全 2 名)	SCM 部門
H 社	2006 年 6 月、 2007 年 12 月(2 回)	本社	支店長、室長を含めた広報室 担当(全 4 名)	物流部門
I 社	2006 年 7 月	東京支社	企画グループ長(全 1 名)	物流部門
J 社	2006 年 8 月	本社	企画グループ長(全 1 名)	ロジスティクス部門
K 社	2006 年 10 月	本社	部長(全 1 名)	物流部門
L 社	2007 年 5 月	本社	部長(全 1 名)	物流部門
M 社	2007 年 11 月	本社	企画担当主任(全 1 名)	ロジスティクス部門
N 社	2007 年 11 月	本社	部長(全 1 名)	生産部門
O 社	2007 年 12 月	本社	部長を含めた物流部の方 (全 2 名)	物流部門

注：「SCM 担当部署」については、実名は企業名が特定される恐れがあるので、「SCM」という語を含む部門を「SCM 部門」、「ロジスティクス」という語を含む部門を「ロジスティクス部門」、「物流」という語を含む部門を「物流部門」、「生産」という語を含む部門を「生産部門」とした。

権限と存在感は大きくなる。後者の場合、物流部やロジスティクス部門の拡張の結果であり、権限と責任を追加されると同時に名称変更がされる場合が多い。スタッフ部門でありながら、需給管理等の活動を伴うので、実質的にはライン部門として性格も有することとなる。

3.2 調査対象について：食品業界の背景

調査対象となる加工食品業界の背景について、考察の前提となるので言及しておこう。

加工食品業界は継続的に厳しい市場環境にさらされており、業界内の危機感は大きい。国内市場に依存する傾向があり、国内市場の飽和化で売上成長の鈍化が顕著である。これに原材料価格の上昇による影響もあり、コストダウンに対する圧力は非常に高い。また、製品のライフサイクルも年々短くなり、商品ラインも多様化して、全製品アイテムのうち新製品が占める比率も大きい。需要の不確実性が高く、変動幅も大きいので、在庫リスクと欠品リスクは高い。

さらに、コンビニエンスストア、スーパーマーケット、量販店等の組織小売業者の台頭も大きな環境要因となっている。小売業者からの直接取引の要求や SCM に関連した提案が増加している。それらの要因から流通戦略の見直しが迫られている。

また、製品価値において鮮度が特に重視されるという業界特有の特性も注視を要する。鮮度が味を決めるという意味での品質の維持と、取引先からの賞味期限に対する厳しい要求が主な要因である。製品の鮮度追求は廃棄処分が増加する可能性を孕む。昨今では、廃棄問題が環境問題視されているという背景もあり、鮮度の追求と廃棄の削減のトレードオフ課題が高精度の需給管理を必要とするのである。

以上のような業界環境に基づく危機感がトップやミドルに共有され、SCM 部門発足への背景となっている。次節以降の考察の前提として銘記し

ていただきたい。

4. SCM 部門の経緯とその考察

調査により明らかになった SCM 部門の経緯を記述し、SCM 部門の場の形成に対するコミットメントに関して、2 節で示した場の視座から考察を行う。SCM 部門はタイムスパンごとに実相が異なるため、段階別にみていくことが望ましい。SCM 部門の設立過程、社内の取組み、社外の取組みという 3 つの段階ごとに記述、考察するものとする。

4.1 SCM 部門の設立

SCM 部門はサプライチェーン関連の取組みや場の形成に対して働きかけを行うキープレーヤでもあるが、SCM 部門自体が 1 つの場である。すなわち、SCM 部門の設立過程は 1 つの場の形成過程を意味するという点を強調したい。

SCM 部門の形成には、物流部門等の既存部門が逐次その役割を改めていく場合もあるが、短期間の組織変革の中から誕生する事例が多かった（A、B、C、D、E、F、J、K 社）。後者の場合、システムティックな場の形成がみられるため、ここでは後者に注目する。

SCM 部門発足の発端を開くのは、トップ・マネジメントである場合とミドル・マネジメントである場合がある。後者は、SCM 部門の発足に関して役員や他部門に直談判ないしは根回しを行うようなアクティブなミドル・マネジメントが活躍する場合である。その人物が後の SCM 部門の責任者になり、部門発足後の SCM 活動を実質的にリードしていく存在となる。結局はそのミドル・マネジメントの声をトップ・マネジメントが拾うという形になるので、いずれにせよ、この段階においてトップ・マネジメントのコミットメントが存在することになる。

トップダウンにより直接 SCM 部門の設立に至ることもあるが、多くの企業でまずは物流部門、

営業部門、生産部門、購買部門等といったサプライチェーンに関わる部門のトップが一堂に会する委員会(ないしはプロジェクト)が催されている。

委員会では、プロジェクトや SCM 部門のメンバーの選出が行われる。プロジェクトチームが具体案を設計し、委員会での承認を経て、常設組織としての SCM 部門が組織改組により誕生する。SCM 部門のメンバー構成については、プロジェクトチームのメンバーがそのままスライドして中核メンバーとなるが、営業拠点に存在する需給管理機能の統合と、営業部門、製造部門、物流部門、購買部門等の関連部門からの新メンバー選出を伴うことが一般的である。また、SCM 関連の情報システム構築に際して情報システム部門と密の連携をとる必要があるために、当部門との人事交流が促進される。体制として SCM 部門内に情報システム関係を担当するグループを設ける企業(A社)や SCM 部門長が情報システム部門長を兼任している企業も存在した(F社)。

以上のように、SCM 部門が誕生する過程を場の視座で考察すると、その途中でいくつかの場の形成がみられることが分かる。端緒となる委員会も1つの場であり、そこでは問題、価値観、ミッションといったアジェンダの共有が主な目的となるが、さらに場という視座からは以下の2点が重要となる。

第一に、委員会設立といった立ち上げ段階におけるトップ・マネジメントのコミットメントの強さが場の求心力を決めるという点である。具体的には社長の委員長就任(B社)や中長期計画への組み込み(G社)等であり、委員会で承認を経て設立される SCM 部門はトップ・マネジメントの「威光」を背負うこととなる。前述のとおり SCM 部門自体も1つの場であり、また SCM 部門が場の形成の中心的存在となる上で、トップ・マネジメントの権威づけが場の参加に対する動機を与える。前述のような危機感に加わる形で、トップ・マネジメントのコミットメントもまた場の求心力とな

るのである。

第二に重要な点は、委員会のメンバーシップがプロジェクトや SCM 部門といった下位の場の性格を決めるという点である。委員会のメンバーが各自の責任部署からプロジェクトや SCM 部門のメンバーの選出を行う。この方法によれば、プロジェクト・メンバーが兼任となっても(初期の段階では兼任になりやすい)、所属部門長の推薦による選出であれば組織内の混乱を抑えることができる。さらに委員会のアジェンダも円滑に継承できるが、前述のようにメンバーシップとアジェンダは場の境界線要素であり、これらが決まるということは、取組みの対象範囲となる場の境界線を定めることも意味する。特に SCM は横断的な取組みにならざるを得ず、その対象の範囲は状況と目的によって異なる(例えば商品開発や環境対応を含めるか否か)ので、この点は重要である。

また、委員会やプロジェクトチームが多様なキャリアのメンバーで構成されている点は、場の視座からは注目すべき点である。第一に、様々な価値観や情報が統合される点である。個々の所属元の部門に関する情報や視座がサプライチェーンという文脈に従い1つの場で融合される。2.1節で言及した場の論理に則するならば、個々の部門に関する「対象の情報」とサプライチェーン全体に関する「場の情報」のギャップが認識され、両情報の整合一致に向かう「ミクロマクロループ」が機能する契機が生みだされるといえる。こうした働きが SCM 部門の拘束条件となる文脈をもたらし、部門のアイデンティティと方向性を確立させる。第二に、各人のもつ人的コネクションが部門間の調整で活かされる点である。社内の非公式的な場の展開に寄与し、社内にサプライチェーンという文脈の発展を促進するからである。

委員会という場を基点として、プロジェクトチームや SCM 部門等のようなサプライチェーンをアジェンダとした様々な場が新たに生まれる。この場の創出の意味することは、場の求心力、アジ

エンダやメンバーシップといった場の境界線、情報といった場の構成要素が下位の場に「継承」されるということである。したがって、言い換えれば図2のように、委員会が場の「鑄型」となり、その鑄型に従って下位の場が形成され展開されていくといえよう。したがって、委員会はサプライチェーンに関する場の「源流」であり、その在り方がサプライチェーンに関する取組みの展開を大きく左右するといえる。

4.2 社内の取組みについて

4.2.1 SCM 部門による啓蒙活動

以上のような経緯で設立された SCM 部門は需給管理の責任を引き受け、またサプライチェーンに関連した企画立案を担う。そうした取組みに対しては他部門の協力が欠かせないが、各社とも当初から他部門が賛同していたわけではない。例えば、営業部門は新しい供給コントロールが営業活動の障害になることを危惧する。また、生産部門も生産計画が SCM 部門の立案に依存することとなるので、実質的に計画機能が奪われることに対する抵抗感がある場合もある。

そこで SCM 部門の「啓蒙活動」が機能することになる。SCM 部門の説得により意識変更を促す。こうした啓蒙活動は調査対象企業すべての企業で行われていた。需給管理が軌道に乗った後も継続

的に行われ、以下の個別事例が示すように、各社様々な具体的取組みがみられる。

- ・ コンサルタントにプレゼンテーションの資料を作ってもらって、引き連れて工場を説得した (A 社)
- ・ SCM 部門が運営するイントラネット内にポータルサイトがある。SCM を普及する場として活動成果や進捗等を噛み砕いて説明している (B 社)
- ・ 営業部門の人間に物流倉庫をみる習慣をつかせさせた (D 社)
- ・ 他部門の会議に SCM 部門の人間を参加させている (F 社)
- ・ SCM について新入社員に半日をかけて教育する (J 社)
- ・ 財務部門に相談して作成した、キャッシュフロー概念が理解できる簡単な数式でもって工場の人間に説明した (L 社)

こうした啓蒙活動は SCM 部門と他部門との間の対話の場であるといえよう。このような場が機能するのは、SCM 部門に「トップの威光」という求心力があるからである。また、食品業界では国内展開の割合が他業種よりも高いため、関連部門が同じ本社社屋を拠点としている企業が多い。そ

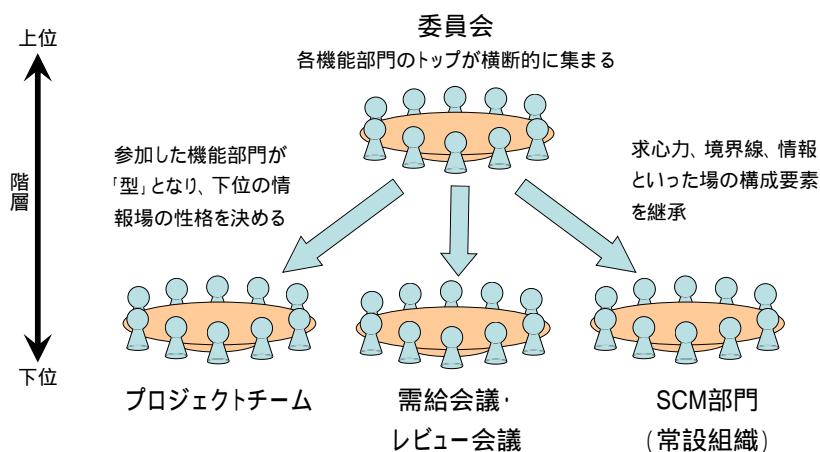


図2 場の鑄型的展開

のためフェースツウフェースのコミュニケーションがとりやすいという点も忘れてはならない。関連部門すべてが同じフロア内に同居していた企業（A社）も存在する。

啓蒙のキーコンセプトとして「全体最適化」や「キャッシュフロー概念」が多く活用されていた。両概念とも個別部門の「最適化」ではなく、サプライチェーンというくくりで問題を認識させるために有効な概念である。こうした概念は、サプライチェーン全体の論理を特定部門の視点に偏らない、客観的かつ総論的に表現した情報となる。したがって、清水の場の論理でいうところの「場の情報」に該当する。与えられた「場の情報」に基づいて個々がサプライチェーンにおける振る舞いを考えるきっかけとなる。

啓蒙活動により他部門の理解が完全になったとの回答は皆無であったが、それでもほとんどの企業が他部門の反応が以前よりは「変わった」と答え、何らかの手ごたえを感じている。

場の見地からいえば、啓蒙活動での場では、サプライチェーン全体に関連した「場の情報」の共有を目的としているといえよう。ここでも各部門の個の視点に基づく「対象の情報」との対応がなされる、ミクロマクロループが効果的に働くことが望まれる。だが、当活動がSCM部門からの一方的な要求として認識され得ることもあり、そこまでの効果が確実に生まれているとはいいがたい。しかし、次節で言及する需給管理におけるミクロマクロループ実現の布石になっている点は注目に値する。

4.2.2. 需給管理の場

以上のような啓蒙活動によりサプライチェーンの考え方の共有を進め、それを下地にSCM部門は取組みを実現化していく。SCM部門が関わる最も重要な取組みは、生産部門と営業部門の間に入って需給管理の機能を担うことにある。需給管理の主眼は営業部門側の需要量と生産部門側の供

給量のずれを少なくすることにあるが、需給管理が場を形成するためのドライブにもなる。その点を確認する前に、まずはSCM部門が主導する需給管理について概観しよう。

1節で述べたように、営業の販売計画がベースとなる需給管理では限界があるという問題意識が前提となる。販売計画は営業担当者の達成目標としての性格を有するため、実際値よりも高く数値が設定される傾向があるからである。だからといって営業部門に在庫責任ももたせて予測精度へのコミットメントを促そうとしても、営業責任と相反する以上徹底は困難である。この場合、需要と供給の不一致の原因（営業の販売計画）に対して明確な責任をあてがうことのできないという、原因と責任の矛盾が生じることとなる。SCM部門はそれを肩代わりし、在庫責任を有した形で需給管理を引き受けるわけである。その結果、部門のミッションが単純化し、部署の責任範囲が明確化する。

この場合、販売計画に代わる需給計画のベースとなる予測値が必要となるが、SCM部門が主導的に行う需要予測の数値に代わる。需要予測の方法は、既成の需要予測ソフトの利用による場合が一般的だが、人知に基づいて予測している事例（C社）や営業支店に配置された担当ごとの予測を積み上げる事例（O社）もあった。週（ないしは月や旬）単位で一定の期間（3ヶ月の場合が多い）先までの需要予測を、直近の情報を加味しながら週（ないしは月や旬）で見直していき、精度を高めている手法をとるのが一般的である。この段階で使用されるデータは過去の実績が主であるため、予測値はトレンド値の性格が強い³⁾。

予測値に在庫量が加味された数値がベースとなり、生産所要量計画の策定ないしは製造依頼をSCM部門が行う形で生産計画に反映される。とはいえ、予測数値が直接生産所要量に反映されるわけではない。

その理由の1つは生産能力や購買に関連した制

約があるからである。この点は生産部門ないしは購買部門との調整が必要となる⁴⁾。いま1つの理由として予測の精度は完全ではなく⁵⁾、誤差がどうしても生まれるからである。それでも営業サイドの思惑が入らない客観的な数値であるので販売計画の数値よりは誤差は少ないが、その差を埋める努力が必要であることは変わらない。

予測と実績の差の原因は主として、過去のトレンドでは捉えきれないコーザルデータが予測に反映されていないことがあげられる。コーザルデータは営業サイドが有するものが多く、例えば小売業者の特売や終売の情報、商談の経過情報等である。こうしたデータは直近まで判明しない場合が多く、したがって営業部門からタイムリーに情報の提供を受け、すみやかに予測値を修正する仕組みが必要となる⁶⁾。営業部門も供給不足が起こるのは困るため、需給管理に参加する意義はある。

以上のように予測の誤差を埋めるために、SCM部門と他部門（営業部門、生産部門、購買部門等）をメンバーシップとした場が形成される機会が生まれる。そのタイミングは計画に反映される前と後で2つに分類される。前者に該当するのは、実行前の需給計画についての部門間の調整と合意の場であり、一般的には「需給会議」という名称で定期的な会議が催されることが多い⁷⁾。後者に該当するのは、計画の実施後における予実差に関するレビュー会議である。予実差の原因を明らかにし、それを需給管理の改善に活かすことを目的とする。レビュー会議の実施については温度差があり、週1回半日かけて行うという熱心な企業（D社）もあれば、レビューまで手が回らないという企業（E社）も存在する。

以上を場の視座から考察すると、需給管理という業務プロセスに場の形成が半ば強制的に組み込まれていることが場の求心力となっていることが分かる。定期的なコミュニケーションの接点が生まれることだけでなく、需給調整の失敗が各部門の業務に影響を与えるという構図が場の求心力を

高める。また、予測の精度が「利用できないほど低くはないが完璧ではない」という適度な水準であることが場の機会を与えている点も注意が要する。Weick(1979)は組織化は多義性の削減により生じると論じたが、需給管理の多義性が部門間の場の求心力の一因となっているのである。

ここでの場のアジェンダは需給管理であるが、そこで共有された情報は需給管理だけに活かされるわけではない。啓蒙活動と同様に、サプライチェーンという文脈で議論して共有理解を促進するさらなる機会とも捉えられる。その点から需給管理の場に2つの価値を捉えることができる。

第一に、4.1節で言及したSCM部門内でみられる、「場の情報」と「対象の情報」の両情報の整合を図るミクロマクロループの存在が、需給管理を通して部門間にも広がるという点である。先の啓蒙活動ではサプライチェーン全体の「場の情報」が主な対象となったが、需給管理の場では各部門の立場に基づく「対象の情報」が主に交換される。というのは、計画の精度とその実効性を高めるために、キャパシティや今後の活動状況等のような個別的で具体的な情報を各部門に求めるからである。したがって、ここに「場の情報」と「対象の情報」の2つの情報が揃う。2.1節で言及した場の論理では、2つの情報の整合合致により場の拘束性をもたらす文脈が紡ぎだされるとした。各部門が（「全体最適化」のような）サプライチェーンに基づく論理に適合する形で振る舞えば、部門間に確固たる文脈を形成できる。そして、さらにその文脈が各部門の行動に秩序をもたらすという循環が期待できる。

第二に、啓蒙の場とは対照的に需給管理の場は「実践の場」（野中・紺野、2000）であり、啓蒙活動で得られた情報を体験による裏づけに基づいて知識として体得することができる場となる。需給管理の場では、各部門の振る舞いがサプライチェーンという文脈において（例えばキャッシュフローや在庫の水準に）どのような影響を与えるか

が、各部門間のコミュニケーションを介して認識できる。そうした体験を通して、啓蒙活動で得た情報の「正しさ」が確認でき、とるべき振る舞いの範囲を確認できる。

図3のように、実践の場を通して2つの情報が整合して文脈の共有が進むが、これが部門間の「大分水嶺」の問題の緩和につながる事となる。それが需給管理の精度の向上に寄与するだけでなく、他の取組みに対しての発展可能性を広げるのである。事実、需給管理の実現により、各社において在庫削減やキャッシュフローの良化等の所定の成果があがっているだけでなく、SCM 部門が生産や物流の拠点統合や製品アイテム数の削減等の多面的な展開に関与できるようになっていた。これらの成果は以上のような文脈共有が進化した証左であると考えられる。

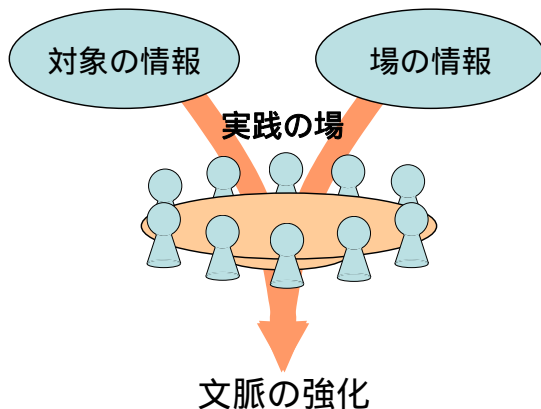


図3 2つの情報の整合による文脈の効果

ただし、各社が需給管理の場を「需給管理目的を超えた場」として認識しているわけではない。しかし、レビュー会議を週1回開いて徹底した予実差の原因究明を議論させて行動原理を変革した事例(D社)や、予測モデルの精度を低下させる恐れがあるにも関わらず、モデルをシンプル化することによって説明力を高めてメンバーの理解を促進しようと考えている企業(G社)も存在する。場の機能を認識して、有効に活用している企業は確実に存在するといえよう。

4.3 社外の取組みについての考察

温度差はあるがほとんどの企業が社外への取組みに対して関心を有していた。その理由としてあげられたものとして、社内の取組みが一区切りしたから、SCM 部門のミッションであるから、流通構造の変化への対応のため、というものである。計画や情報の共有、リベート制を含む取引条件の見直し、ミルクラン等の物流高度化、CRP (Continuous Replenishment Program; 連続補充プログラム) や VMI (Vendor Managed Inventory; ベンダーによる在庫管理) のような在庫管理機能の委託、CPFR (Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment; 協働的な計画・予測・補充) が示すような協働による計画立案等、サプライチェーンというアジェンダで社外と対話することに意味のある論点は少なくないと思われる。

社外との取組みの方向性は2つある。1つが上流のサプライヤとの取組みと、いま1つは下流の流通業者との取組みである。順にみていこう。

4.3.1 資材サプライヤとの場

まずは資材サプライヤとの取組みであるが、対象企業の多くが容器や包材のサプライヤに対し生産計画の開示を行っていた。メーカーが扱う容器は独自の型のものが多いため、納期がかかり代替も利かない。そのことが資材の在庫リスクを高めている。あらかじめ予想所要量を資材サプライヤに与えることで構えを促すことにより、互いのリスクを軽減しようという意図がある。

しかし、SCM 部門とサプライヤの間にサプライチェーンをアジェンダとする場は多くはないが、勉強会の声かけをしている企業(B社)や、かつて包材情報のオンラインネットワークを構築した経緯から協力的な対応が可能なサプライヤがいると答えた企業(N社)が存在する。しかし、何らかの実践を前提に機能している場は1社(K社)を除いて確認できなかった。したがって、ここでの取組みは場の存在が前提とされていない、(調

整や計画統合ではなく) 一方的な情報提示に依存する「緩やかな」組織間調整といえる。

場の存在がない理由として回答が多かったのは「取引しているサプライヤの数が多いため、特定のサプライヤとの取組みは意味を成さない」というものだった。また、「サプライヤも多くのメーカーと取引しているため、提案を行っても特定メーカーとの取組みには積極的にはなってくれない」(B社)という回答もあった。基本的にはサプライヤの選択は、スペック、コスト、納期条件等に基づく競争購買によるため、結果として取引先は分散化されてしまうことがその背景にある。対照的に、場が確認された企業では、資材ごとにサプライヤを1社に限定した集中購買に移行した経緯があり、その際にコミュニケーション方法を含めてサプライヤ関係を再構築した。その一環として、生産計画の定期的な打合せに包材メーカーが同席するという場が構築されている。

以上のように、取引しているサプライヤが多いことがメーカーないしはサプライヤにとっての取組みの意義を薄め、ひいては場の求心力を弱めているという構図が存在することが分かる。さらには、社内の取組みをサプライヤに展開しようと考えていても、「サプライヤを巻き込もうとしても、組織文化の違う相手に対して社内と同じ展開の仕方ではうまくいかない」と答えた企業(B社)があった。部門間よりも大きな理解の断絶があり、かつ社内では場の求心力となった「トップの威光」も効かないので、サプライヤとの場の形成は困難な状況にあるといえよう。

4.3.2 小売業者との場

次に、流通業者との取組みであるが、小売業者ないしは卸売業者から提供を受けた情報を需給管理の参考にしている事例が確認された。POS情報やセンターの出荷情報を流通在庫の推定に、販促情報を予測値の修正情報として利用している場合がある。ただし、情報に網羅性がないため、その

利用については温度差がある。コンビニエンスストア向けの需要が比較的安定していることから、特定のコンビニエンスストアチェーンから提供されるPOSデータを使い、他のコンビニエンスストアチェーンの需要を類推している企業(N社)も存在するが、多くの企業は需要予測の変数として利用せず、参考程度の情報に過ぎないと考えている。

SCM部門と流通業者の間においてもサプライチェーンがアジェンダとなる場は少ない。大規模小売業者との「共有の場がある」と答えた2社(G、N社)以外、場の存在を確認できなかった。したがって、サプライヤの場合と同様、流通業者に向けた取組みも、場の存在が前提とされていない、(調整や計画統合ではなく) 一方的な情報提示による「緩やかな」組織間調整といえる⁸⁾。

ほとんどの企業が小売業者からのサプライチェーンに関連した提案を受けてはいる。それに対して否定的な意見を有する企業と前向きに捉える企業とに分かれるが、前者のほうが圧倒的多数である。否定的な理由として最も多かったのは、サプライヤの場合と同様に「取引先が多い」ことに基づくものであった。特定の相手とのSCMでの効果に対して疑念を有するだけでなく、特定関係を特別視することが他の販売先との関係に悪影響を与えることを懸念しているのである。「卸売業者の存在なくして流通が成り立たないため小売業者との協働は難しい」と答えた企業(C、F、O社)、「成果が公平にシェアされない」ことをあげる企業(B、J社)もあった。協働から努力に見合った成果が享受できるかが明確でない以上、疑心暗鬼の状態が生じることなる。

以上の理由から小売業者との場に求心力は働かない構図が存在することが分かる。しかし、メガグループ形成による小売業者の巨大化が今後より進展していく結果、近い将来バイイングパワーに押される形で小売業者の提案に取組みざるを得なくなる可能性が高い。事実、小売業者の提案に否

定的な担当者も、「望む望まざるに関係なく巻き込まれていく」（B社）可能性を指摘していた。既に、一部の大手小売業者のバイイングパワーに押され、VMIを実行していると答えた企業（L社）もあった。この事例では、SCM部門が関与する継続的な場の形成には至っていない。

そうした見通しを踏まえ、小売業者の取組みに積極的なのは先の「共有の場がある」と答えたG社とN社である。

N社は、特定の大手組織小売業者と製品開発で協働した経緯から、その小売業者からの提案に対しては否定的ではなかった。もちろんバイイングパワーを少なからず意識はしているが、提案はメーカーにとってもコスト面でプラスであると考えている。すでに直接取引に応じ、価格交渉にも問題がないという。しかし、N社の事例は、製品開発での協働経験という外的要因が場の求心力になっている点から、特殊な事例であるといえよう。

また、G社は将来のサービス要求の布石として、サービスに応じてコストをチャージできるような取引価格制度に変更して、コストの「見える化」を図ろうとしている⁹⁾。これは小売業者の提案に対する一種の「返答」と捉えることもいえよう。

N社はSCM部門のメンバーに営業部門の出身者が多く、またG社はかつて需給管理を担う部門が生産サイドに寄ってしまい、流通戦略との整合性が取れないとの反省から、これらを統合する形でSCM部門を立ち上げた経緯がある。それらが小売業者との場をもてた要因となっているものと思われる。しかし、今回確認できた他社のSCM部門では、前述のとおり生産部門を傘下に入れたり、生産計画の立案で生産部門との密接な関係が構築されたりという点から、組織内の位置づけが生産サイドに寄っている傾向がある。下流に対する展開を考えるのであれば、流通チャネル対策や取引制度等も含んだ流通戦略との兼ね合いを図ることが必要となる。しかし、その点はSCM部門

の専門外であり、かつ下流との接点が少なくする組織の構図から、SCM部門が下流への「窓口」としての役割をもてないのである。この点が場の求心力が働かない原因の1つとなっているものと考えられる。

その点を考慮すると、現状のSCM部門のまま、将来における小売業者との取組みに巻き込まれる形で協力するとすれば、上手くいかないことになる。したがって、今後SCM部門の在り方が再検討される可能性は高いものと思われる。

以上、企業間SCMについて、資材サプライヤを対象とする上流と、小売業者を対象とする下流の2つの視点から考察した。共通していえることは、ほとんどの企業でSCMに関連した場の成立は難しい状況にあるという点である。よって、需給管理ではみられた「対象の情報」と「場の情報」の整合一致による場のマイクロマクロループが機能するには困難な状況にあるといえよう。

5. 考察の総括

以上、タイムスパン別にSCM部門が関わる場の展開についてみてきたが、それら要点を示したものが表2である。社内の取組みにおいては、委員会の設立から場の鑄型的な展開を経て、SCM部門が発足されるまでのストーリー、そしてSCM部門の主導的役割で啓蒙活動と需給管理活動により形成された場における「場の情報」と「対象の情報」の整合というストーリーが考察された。こうしたストーリーが、場における文脈の共有により、部門間の理解相違を軽減するのに貢献している。これらの点は、今後同様の取組みを円滑に行いたいと考える企業に対して、援用可能性を有する示唆を与えるものとする。

対照的に、社外との取組みにおいては、場の求心力が働かないために、SCM部門と社外との間において場の共有には至らないという残念な考察結果となった。それが社外との取組みに対する障害の1つとなっているといえよう。調査対象企業

表 3 場の考察のまとめ

場面 構成要素	SCM 部門 の設立過程	社内の取組み		社外の取組み	
		啓蒙活動	需給管理	サプライヤ との取組み	小売業者 との取組み
場の求心力	業界構造に起因する社内の危機感とトップの威光が働く	場の鑄型的展開を受けて SCM 部門が背負うトップの威光が働く	需給管理の多義性による影響を軽減しようとする誘引が働く	取引しているサプライヤが多いことが、場の求心力を働かなくしている	取引している流通業者が多いことと、SCM 部門が下流と接点を持ちづらい組織の構図が、場の求心力を働かなくしている
場の境界線	委員会からの場の鑄型的展開を受けて、メンバーシップやアジェンダを継承する形で場が展開し、プロジェクトチームや SCM 部門の発足に至る	「全体最適化」や「キャッシュフロー概念」といったアジェンダと関連部門が同じ本社社屋に拠点を構える物理的空間が寄与する	需給管理についてのアジェンダと需給管理に参加するメンバーシップが寄与する	特になし	特になし
場の情報	他部門から広く集められた人間が SCM 部門に配属されることにより、共有される情報が多様化し、「場の情報」と「対象の情報」の整合一致がもたらされた	啓蒙活動がもたらす「場の情報」と需給管理がもたらす「対象の情報」のギャップを各部門が認識し、両情報の整合を図ることのできる機会がもたらされる		特になし	特になし

のうち、SCM 本部という名称を「おこがましい」として名称を変更した企業（C 社）存在するが、現状のほとんどの SCM 部門は企業間協働という意味合いを含む当初 SCM の定義¹⁰⁾と矛盾しているといえる。

今回考察された場の形成の遷移を図 4 のように示すことができるが、社内での場の形成がほぼ軌道に乗りつつある中で、次段階としての社外との場作りが上手くいっていないという場の遷移が、取組みの進展に符合している点は興味深い。前述したように、社内の取組みが先行して一定の成果をあげている一方で、社外の取組みは緩やかな組織間調整に留まる発展途上の段階にある。この場の遷移と取組みの進展の符合から、サプライチェ

ーンを文脈とした場の形成の重要性が裏付けられているといえよう。

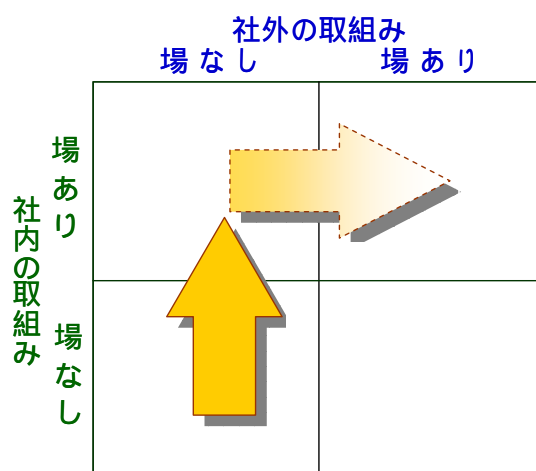


図 4 場の展開の遷移

また、1.1 節において、SCM における場の特殊性に関する 3 つの注視すべき論点として、組織末端へのブレークダウン、場のメンバーシップ、共通理解の困難性をあげた。これらに対応して考察から以下のような示唆を得た。については、場の鑄型的展開により場の構成要素を継承する形でもって、組織の末端に向かって場が次々と形成されることで克服されていた。については、トップのコミットメント等により場の求心力が働き、各様のメンバーが場に集合する構図がみとれた。

については、啓蒙活動が「場の情報」を提供し、そして需給管理活動が互いの有する「対象の情報」の認識を促して、両情報の整合を促進する契機を与えていた。このプロセスを通じて、部門間の共通理解が深められていることが分かった。ただし、以上については企業内 SCM に限定される成功パターンであり、場の鑄型的展開や場の求心力が生まれにくい企業間 SCM には当てはまらない。したがって、企業間 SCM の実践においては、これらに代わる方法論の案出が必要となろう。

6. 結びに代えて - 今後の研究課題

今後の研究課題として以下が考えられる。

SCM 部門とサプライチェーンに関連した場の展開についての継続的な考察
他の業種・業態への考察対象の拡大

については、これまでの議論を踏まえ、特に 2 つの焦点が新たな問題となる。1 つは、社外との場の共有についてのストーリーに関する考察である。今後、小売業者が主導する SCM の展開が拡大し、それに対してメーカー側がどのように対応すべきかを考えることが急務な課題である。その点を 1 つの焦点として、場の視座からの考察を引き続き行いたいと考えている。いま 1 つは SCM 部門の組織内の地位についてである。これは前述した生産サイドへの接近の問題もあるが、SCM

部門の影響力が過大になる可能性の問題もある。調査対象の中での事例として、レビュー会議等の場だけを残して、すでに SCM 本部を解散して人材を元の部門に戻した企業（D 社）が存在した。他部門の計画業務を奪う形となり、SCM 部門に組織力学が偏ることにより、他部門の勢いを削ぐことを危惧したからである。現在の SCM 部門の在り方が完成形であると捉えることはできないため、今後も継続して考察していく必要があるものと考えられる。

他の業種・業態への考察対象の拡大も必然的な課題であろう。今回は大手加工食品メーカーを対象としたが、業態が違えばサプライチェーンに対する立脚点も異なり、また製商品の性質や対象市場が異なればサプライチェーンの様相も大きく異なる。したがって、場の展開についての在り方が異なるのも必然であろう。したがって、他の業種や業態に考察対象を広げていくという点も今後取組むべき課題として銘記しておきたい。

謝辞

2 名のレフリーの方から貴重なご意見を頂きましたことにつきまして、深く感謝申し上げます。

当研究は科学研究費補助金（若手研究（B）・課題番号：17730251）の研究成果の一部です。関係者の方々にこの場を借りてお礼申し上げます。

ご所属とご芳名は明かせませんが、インタビューに応じていただいた企業の方々には、貴重なお時間を割いていただき、ご協力をいただいたことにつきまして、この場を借りて心よりお礼申し上げます。

学会報告にてご意見を頂いた大阪市立大学大学院教授の太田雅晴先生と筑波大学教授の佐藤亮先生にお礼申し上げます。

研究調査の便宜を図っていただいた、千葉商科大学大学院教授の矢澤秀雄先生、日本ロジスティクス協会専務理事の徳田雅人氏、京都産業大学准教授の中野幹久先生、元専修大学非常勤講師の島

津誠先生にお礼申し上げます。

っている。

注

- 1) 当段落における営業部門と製造部門の対立関係の記述は、後述の食品メーカーの聞き取り調査に基づく。
- 2) 文献資料として『日経情報ストラテジー』と『Logi-Biz』を参考にした。企業名が特定されるために巻号を明示できない点については、ご理解をいただきたい。
- 3) したがって、新製品の需要予測はこの予測方法に拠らず、営業部、マーケティング部、製品マネージャー等の営業サイドによる、市場の反応を考慮した数値を積み上げる形での予測が行われる。
- 4) すでに SCM 部門が生産上の制約を熟知している企業も存在した。その場合、SCM 部門が生産計画の策定を担うことが多い。
- 5) 予測精度は7~8割との回答が多かった。
- 6) ほとんどの企業が「営業部門は需給管理に必要な情報を100%提供していない」と答えた。その理由は理解の徹底不足と営業担当者の多忙にあるようである。しかし、O社に関しては、営業支社にSCM部門の担当を配置していることもあり、営業部門からの情報の量については満足しているとのことであった。今後は質(精度)が問題であるとしている。
- 7) 会議は開催せず、数値を渡して合意だけ取り付ける企業(D社)や、会議ではなく営業部門との個別的なやり取りで調整すると答えた企業(F社)があった。
- 8) 後述するが、大手小売業者のバイイニングパワーに押され、小売業者からのVMI提案を受け入れた企業があった。
- 9) 非効率的であったリベート政策の見直しという意図もある。
- 10) この点に関するSCM定義の議論については、秋川・矢澤(2000)が文献レビューに基づき行

参考文献

- [1] Bolstorff, Peter and Robert Rosenbaum, *Supply Chain Excellence: A Handbook for Dramatic Improvement Using the SCOR Model*, American Management Association, 2003 (サプライチェーンカウンシル日本支部監修, 日本ビジネスクリエイイト訳 『サプライチェーンエクセレンス: SCOR モデルによる改革活動のバンドブック』, JIMP ソリューション, 2005) .
- [2] Bowersox, Donald J., David J. Closs and Theodore P. Stank, *21st Century Logistics; Making Supply Chain Integration a Reality*, Council of Logistics Management, 1999.
- [3] Bowersox, Donald J., M. Bixby Cooper and David J. Closs, *Supply Chain Logistics Management*, McGraw-Hill, 2002 (松浦春樹・島津誠訳者代表 『サプライチェーン・ロジスティクス』, 朝倉書店, 2004) .
- [4] Lambert, Douglas M., ed., *Supply Chain Management: Process, Partnership, Performance, Second Edition*, Supply Chain Management Institute, 2003.
- [5] Weick, Karl E., *The Social Psychology of Organizing, Second Edition*, McGraw-Hill, 1979 (遠田雄志訳 『組織化の社会心理学』, 文眞堂, 1997) .
- [6] 秋川卓也「SCMモデル論 - メタ・マネジメントの必要性と新たな課題」『山梨学院大学経営情報学論集』No.11, 2005, 59-73 ページ.
- [7] 秋川卓也・矢澤秀雄「サプライ・チェーン管理に関する認識の整理」『日本物流学会誌』第8号, 2000, 107-117 ページ .
- [8] 伊丹敬之『場のマネジメント - 経営の新パラダイム』, NTT 出版, 1999.
- [9] 清水博『生命知としての場の論理』, 中央公論社, 1996.

- [10]清水博『新版 生命と場所 - 創造する生命の原理』, NTT 出版, 1999.
- [11]野中郁次郎・紺野登「場の動態と知識創造：ダイナミックな組織知に向けて」, 伊丹敬之・野中郁次郎・西口敏宏編『場のダイナミズムと企業』, 東洋経済新報社, 2000, 45-64 ページ.
- [12]山下裕子「市場における場の機能：秋葉原の価格形成プロセス」, 伊丹敬之・野中郁次郎・西口敏宏編『場のダイナミズムと企業』, 東洋経済新報社, 2000, 125-155 ページ.

秋 川 卓 也

所 属：山梨学院大学 経営情報学部

連絡先：〒400-8575

山梨県甲府市酒折 2-4-5 山梨学院大学

電 話：055-224-1318

E-mail：akikawa@ygu.ac.jp