

## 多国籍企業学会 第13回全国大会 報告要旨

永島正康

グローバル・サプライチェーンにおける 新しい製販協働のかたち -見えない需要を見える需要に-

(注：本報告は、永島正康(2021)『グローバル・サプライチェーンにおける新しい製販協働のかたち -見えない需要を見える需要に-』丸善プラネット における定性的事例研究のパートに依拠しています)

### はじめに

本報告の目的は、グローバル・サプライチェーン (SC) における協働を成功に導くためにはどのようなマネジメントが必要なのかを、メーカーと小売業者との関係に焦点を当て、明らかにすることにある。近年、製品のライフサイクルの短縮化と多品種化が同時に進展した結果、需要の不確実性が拡大し、需要予測が極めて難しくなっている。このため、生産した製品が売れず、売れる商品は欠品になるといった負のスパイラルに陥る。ここから脱却するためには、企業は SC において戦略的なパートナーを持ち、顧客情報の共有をベースにした協働を通じて需要の予測精度を上げることにより、パフォーマンスを向上させていくことが求められる (Chopra and Meindl, 2012; Atasevena and Nair, 2017)。

しかしながら、標準化された製品を大量に市場に提供したいメーカーと、多様な製品を短納期にフレキシブルな数量で提供することを望む小売業者では、異なる行動規範から対立関係を生み出してしまい、実際のビジネスにおける協働の実践を難しくしている (Ralston *et al.*, 2017)。さらに、近年のグローバル化の進展の下で、メーカーの活動拠点は多様な国へ展開している。その結果、開発・生産・販売といったサプライチェーンの主活動はそれぞれの活動の論理で多様な国に分散、そのグローバルな運営は複雑化している (Meixell and Gargeya, 2005; Nagashima, 2017)。それゆえ、グローバル・SC における協働を成功に導くためのマネジメントについて、理論的、実践的に議論することは、極めて重要な課題となっている。

### 問題意識

本研究は、SC プロセス戦略を、商品の市場への着実な浸透とその需要の不確実性低減のためにどのような企業間の協働プロセスがありうるかという視点から分析している。協働活動がうまくいけば、需要の不確実性低減を通じて、需要予測の精度を上げることができ、欠品や過剰在庫による経営ロスも回避できることが期待できる。うまくいかなければ、需要の不確実性拡大の中で、需要予測の精度は低下し、欠品や過剰在庫による経営ロスも増えていく。このように協働活動の成否を端的に表し、企業の業績と直結しているパフォーマンスの尺度 (山口, 2018) として、本研究ではこの需要予測の精度に着目する。

著者は、この需要予測の精度向上の課題の本質を、予測手法に関する技術的なものというより、むしろ製品の価値と顧客が求める価値間のミスマッチによって需要の不確実性が拡大し、需要予測の精度が向上しないことにあるととらえ、こうしたミスマッチはサプライチェーン・プロセスにおける不適切な行動によって生じるという問題認識に立つ。たとえば、ターゲットとする顧客層の需要に応えるため、製品には一定の製品価値が注入される。しかしながら、実際のビジネスの現場では、生産の稼働を上げるために、販売を増せという本社からの指示で、ターゲットとは異なるセグメントの顧客に販売せざるを得ないことが多い。この場合、上記の販売データからは、理論的に推測されていたものとは異なる需要パターンが現れることになる。その結果、需要の不確実性が拡大するため、需要予測の精度は下がり、在庫や欠品も増えていくという問題が発生する（永島，2017）。

### 先行研究とその課題

製販協働を構成する要素として、以下の4点が確認された。「製品ライフサイクル（導入期から成熟期まで）」「小売業者の選択（専門店からハイパーまで）」「製品カテゴリー（高スペックからコスト重視まで）」「協働レベル（広範囲な高度レベルから限定的な低度レベルまで）」である。しかしながら、先行研究においては、これら4つの主要な要素が、それぞれ個別にパフォーマンスに影響を及ぼすということは示されているものの、それをどう組み合わせたらパフォーマンス向上に影響を及ぼすのかについては、十分な検証が行われていない(Matchette and von Lewinski, 2006; Nagashima *et al.*, 2015ab)。

### リサーチ・クエスチョン

製品ライフサイクルの各段階で、パフォーマンス向上（需要予測の精度向上）に結びつくようなSC協働を実践するためには、協働を構成する要素（製品ライフサイクル、小売業者の選択、製品カテゴリー、協働レベル）をどのように組み合わせるべきか。

### 方法論

本報告では、日本メーカーX社が小売業者F、B、A社と構築したデジタルスチルカメラ(DSC)のSC協働成功事例(2005-2009年)を取り上げる。本事例は、X社が、これまで困難とされていた販売拡大と在庫・欠品率削減を同時に実現した事実にもとづいている。需要の不確実性低減を通じた需要予測の精度向上のためには、顧客の需要行動の適切な読みとそれにマッチングした形で供給を行うSC上での企業間プロセスの統合が必要となり、その適切な協働の設計と実践が焦点となる。本報告では、これまで研究蓄積の少なかった、そのような協働を対象とする定性的な事例分析結果を明らかにする。

データ収集として利用したのは、①インタビュー調査(協働に関係した計60人対象)②期間内の需要予測の精度分析(低・中・高機種全169モデル対象)③期間内の小売業者パー

トナー3社における企業Xの販売、在庫、欠品率の推移並びにGfk(市場需要のリサーチ会社)の市場占有率推移である。

### 事例分析の主な結果

分析の結果、発見された事実としては、以下の3点である。第1に、協働に大きな影響を与える製品ライフサイクル、小売業者の選択、製品カテゴリーという要素を、適切に組み合わせることで、需要の不確実性低減による需要予測の精度向上やパフォーマンス向上に影響を及ぼすことが確認された。第2に、製品ライフサイクルと協働レベルの関係について、需要の不確実性が大きい導入期ほど、商品の共同開発から販促プロモーションにいたる高度なレベルの協働が必要であり、製品ライフサイクルが進むにつれて、協働の範囲を狭めながら、適切な協働レベルを適応的に使い分けることが、パフォーマンス向上に結びつくことが明らかになった。第3に、製品カテゴリーと協働レベルの関係について、製品カテゴリーの付加価値度合いに合わせて協働レベルを上げていけば、その効果が確認できるというリニアな関係ではないことが示された。つまり、製品カテゴリーごとに適切な協働レベルを見極めていく必要があるということである。

### 結論

本報告では、メーカーの立ち位置から、先行研究ではほとんど明らかにされていなかった、製品ライフサイクル、小売業者の選択、製品カテゴリー、協働レベルといった4つの要素をマッチングさせることで、適切なサプライチェーンの協働が実践可能であるという「適応的コラボレーション戦略」という概念を提案する。この概念の実践を通じて、適切なサプライチェーンの協働が需要の不確実性を減らし、需要予測精度を上げ、企業のパフォーマンス向上に結びついていくことを検証した。

### 限界と今後の研究課題

限界は、以下の2点である。第1に、「目に見えない組織間の関係性」の視点を除外していることである。製販協働で成功の鍵を握るのは、お互いの業務プロセスの統合であり、そのためには、小売業者の販売情報やメーカーの商品計画等、お互いの極秘情報の共有が重要になる。しかし、極秘情報の共有は、信頼にもとづく「目に見えない組織間の関係性」が構築されていないと上手く機能しない。第2に、本研究のフレームワークが仏DSC市場のサンプルデータを使って検証していることにある。したがって、その結果の一般化には限界がある。

以上を視野に入れ、新たな「適応的コラボレーション戦略」の概念の構築とそのパフォーマンスの因果関係について、製品分野を拡大しつつ検証していくことが今後の課題である。  
(紙面の都合上、参考文献は割愛させていただきます)

以上