

## サプライチェーンによる経営改革② (サプライチェーンにおける価値創造)

### 1. はじめに

SCM（サプライチェーンマネジメント）の目指すところとして、サプライチェーンの高効率化によるコスト削減とスピードアップ、利益を稼げる低価格あるいは納得される高価格設定などがあり、ひいては競争力の向上が目標といえる。

しかし、前号で述べたように、サプライチェーンの効率化といった単なる業務上のオペレーションとして行われていたケースでは、失敗するケースも多いとされている。

その中で、ベストプラクティスを見ていくと、サプライチェーンの参加者すべてのイノベーション力を高める強い戦略性とリーダーシップの存在が競争力の源泉になり、さらには、市場の発見・顧客ニーズの発見という情報収集力により、そのSCMは、新たな価値を生み出すため、常に進化している。

### 2. トヨタのSCM、かんばん方式

トヨタ自動車における生産方式は、「かんばん方式」として知られる生産管理方式であるが、JIT（ジャスト・イン・タイム）方式として、今や他企業・他業界でも導入され一般名詞化している。

かんばん方式は、必要なものを、必要なときに、必要なだけ供給することを表すが、この独創的な生産管理方式は、1950年代の米国のスーパーマーケットにおけるSCMからヒントを得たといわれている。

スーパーマーケットでは、顧客の必要とする品物を、必要なときに、必要な量だけ在庫し、いつ何を買いにきてもよい品ぞろえをしておくため、商品名、品番、置き場所など、商品に関する情報が記載されている商品管理用のカードが使われていた。これをトヨタでは「かんばん」と称し、生

産管理の工程に道具として使用したことから、「かんばん方式」と呼ばれるようになった。

自動車の製造工程で、後工程が前工程に部品を調達しに行く際に、何が使われたかを相手に伝える道具として、「かんばん」を利用している。

後工程をスーパーの顧客と考え、必要な部品（商品）を、必要なときに、必要な量だけを前工程であるスーパーに取りに行き、その際にカード（かんばん）を利用することで、前工程がムダに部品を多く造り、後工程に貯めてしまうという非効率な生産性を改善することができた。

自動車に使用される部品は3万点にも上るが、それを大量に効率良く生産するためには、ち密な調達と生産計画を立てる必要がある。生産計画に応じて必要なものを、必要なときに、必要なだけ供給できれば、ムダ、ムラ、ムリがなくなり生産効率が向上する。つまり、かんばん方式（ジャストインタイム方式）の最大の狙いは、工程間の仕掛在庫を最少に抑えることである。

しかし、部品が3万点に上るということは関連するサプライヤー企業も多く、「ティア1」と呼ばれる比較的大手の部品メーカーから、そこに向けて中間部品を納入する「ティア2」、さらに幾重にもピラミッドを形成している。

かんばん方式は、後工程（部品を使用する側）が「何を、いつ、どれだけ、どんな方法で欲しいか（使ったのか）」の情報を出し、それに応じて前工程（部品を供給する側）が生産を行うことである。すなわち、生産量や生産開始時期は、使用量や使用時期に応じて自律的に調整される仕組みであるが、これがいくつもの工程に連鎖的に及び、さらに、サプライヤー企業にも及ぶのである。

つまり、トヨタのかんばん方式はサプライヤー企業との連携も包含したSCMシステムといえ、

系列や関係会社も運命共同体として巻き込んだ非常に大掛かりで複雑なシステムなのであり、こうした改革を推し進めるには、大変な経営的決断とリーダーシップが必要であった。

### 3. コンビニエンスストアのSCM

#### (1) 国内におけるコンビニエンスストアの誕生

コンビニエンスストアは、中小小売店をチェーン化し、さらに近代的な経営管理を導入することにより高生産性を実現し、今や、全国で50,000店を突破した。

国内においてコンビニが誕生した1970年代、スーパーやショッピングセンター等の大型小売店の急激な増加で中小小売店の衰退が始まるが、コンビニは、経営が圧迫され社会問題となる中で、この分野に近代的経営管理の技術を導入し、高い生産性を生み出した。

つまり、個人の多様な価値観やライフスタイルに適応した便利さを競争力の源泉として、それを実現させる情報・物流システムを構築し、売り場面積30坪前後、24時間営業、約3,000品目の絞り込んだ商品群などの特徴を持つ日本型のコンビニエンスストアを確立したといえる。

#### (2) 進化するセブン-イレブン

店舗数、売上高ともトップのセブン-イレブンは、日本におけるコンビニ業態を確立したともいえる。製造から消費迄のサプライチェーンの全てに渡るトータル業務システムを構築し、製配販といった流通を構成する各機能間の協働により、顧客満足の提供と生産性向上を同時に成し遂げた。

その軌跡から、コンビニの進化をみってみる。

##### ①集約化・共同化（1970年代後半）

当初の特約問屋制度のもとでは、問屋ごとの配車が納品することになるため車両台数が1日に

80台ほどにまでなることもあり、店舗での検品作業が無視できない負荷となっていた。

そこで、物流の集約化・共同化である。まず、地域ごとにベンダー（メーカーや販売商社）を絞り込み、物流については共同配送センターを設立。センターでまとめた後に各店舗別に配送するもので、日配品（主に冷蔵を要する食品）を中心に実施された。

##### ②POSシステム（1980年代）

各店舗のPOSデータ（販売商品・金額・日時などの店頭販売情報）を収集・分析し、共同配送の効率化・発注精度の向上・商品開発などで活用されることとなった。

##### ③単品管理（1980年代半ば～）

POSシステムにより単品ごとに欠品・廃棄データ、発注データ等が収集でき、かねてからの課題であった単品管理が可能となった。

単品管理を基に、消費者のニーズの個性化・多様化に対応するため多頻度小口配送、売れ筋・死に筋商品の把握、共同配送体制の精緻化などが推進され、物流費の減少、在庫の減少、日配品売上の増加、粗利益の上昇、店舗への配送台数の減少などが実現した。

##### ④情報ネットワーク（1990年代～）

店舗数の増加と、管理データや分析メニューの多様化に伴い、膨大な量の情報が店舗・ベンダー・本部間でやり取りされるようになり、それらをリアルタイムで伝達できる情報ネットワークの構築が進められ、サプライチェーン内の繋がりは強力・効率的なものとなった。

システムの進化は続き、現在、第6次総合情報システム（2006～）が稼働しているが、これにより、立地データや、施設データ、長期にわたる時系列データの分析が可能となり、例えばオフィス

街、ロードサイド、学校近隣等々の店舗の立地特性が品揃えに反映されるようになった。

#### ⑤携帯端末による「仮説－発注－検証」の促進

第6次総合情報システムの一環として、店舗システムの強化も進めてきた。

全店舗における無線LANの導入と、それに対応したA4サイズの携帯型発注端末GOT（グラフィック・オーダー・ターミナル）の展開により、商品紹介の写真や動画、天気予報、催事・イベント情報などを携帯型端末により直接参照でき、同時に発注もこなせるシステムを構築している。

どれだけ詳細で正確な分析ができたとしても、その情報が本部でとどまるのでは意味はない。各店舗において分析結果を参考にし、「この商品は売れそうだ」という仮説を立て、発注や品揃えなどのアクションをタイムリーに起こし、その結果を検証することができる体制づくりである。

POSデータ等の実績データを基本としているだけでは、縮小均衡、そしていずれはギリ貧に向かう可能性もある。

「仮説－発注－検証」によるチャレンジで消費者の購買を促進する活動が不可欠であり、それをやりやすくするサプライチェーンシステムの構築が目指されているのである。

#### （3）ドミナント展開

新しいエリアに進出する際は、まず物流センター、ベンダーを決め、そこからの配送効率のよい範囲に一定の店舗網を構築するドミナント戦略を基本としている。

さらに、店舗が急速に増加するにつれ、物流センターの立地に合わせて、近隣へのベンダーの立地を要請するに至っている。

また、同社の配送は、物流センターを運営する第三者の事業者任せに任せるサード・パーティー・ロ

ジスティクスの形態をとり、専門事業者のノウハウを生かすとともに投資効率の向上を図っている。

ドミナント展開は、通常、限定した地域に集中的な出店を行うことで、同一商圈内の競業他社・店に比べて市場シェア率の向上や独占を図る意味合いのものであるが、同社の場合は、配送効率という面も見逃せず、特に、賞味期限の短いおにぎり、弁当等の米飯類が売り上げの主力となっている中でますます重要になっている。

## 4. SPA（製造小売業）の台頭

### （1）アパレル産業におけるSCMの限界

アパレル製品は、季節性の強い商品であり、また、短期間で変化する流行への対処が命ともいえることから、店頭に並ぶまでのリードタイムの短縮が大命題である。

従来のアパレル業界では、商品の企画、デザイン、原料の調達、製造、販売をそれぞれ別の企業が担当し、生産の過程ごとに企業間の受発注が発生する。そのため、店頭の売れ行きや顧客ニーズと言ったマーケティング情報の生産過程への伝達にタイムラグが生じ、製造と在庫には非効率性が避けられない。

ICT（情報通信技術）が発展し、SCMにより一連の過程を統合して管理することが容易になったが、流通コストがかかる上に、企画から販売までには、従来に比して短縮されたとはいえ一定の時間が必要なことには変わりはない。特に、販売においては、百貨店などを中心に委託販売の形式をとるケースが多く、在庫も残りがちとなる。

そのため、小売事業者が、企画、デザインから生産、物流までを一手に自社管理下に入れ、究極のSCMを構築しようとするSPA化の動きが活発化することになる。

## (2) SPA (製造小売業) の台頭

### ① SPA のビジネスモデルと既存の業態

ファッションのトレンドをいち早く取り入れて商品を店頭で展開する。そして、店頭での売れ行きを情報共有し、即応する生産体制と配送体制を構築する。さらに、徹底した効率化により、低価格で商品を提供する。そのような課題を解決し、アパレル業界を席巻しているのがSPAと呼ばれる業態である。

これは、ファッション商品の企画から生産、販売までの機能を垂直統合し、サプライチェーンのムダを省いて消費者ニーズに迅速に対応できるビジネスモデルで、日本語では「製造小売業」と訳される。

SPAの由来は、1986年に米衣料品大手GAP (ギャップ) の会長が自社の業態を指していった「Speciality store retailer of Private label Apparel」の頭文字を取ったものである。

ファッショントレンドの調査・分析から企画、素材の調達、生産を自社で行い、そして直営店で販売することから、コストと時間も削減できる。

さらに、自社で一貫してマネジメントを行うことから値段の決定権は自社にあり、値下げも自由である。

自社独自のサプライチェーンを持ち、情報管理、在庫コントロールは徹底しており、在庫がかさばることは少ないが、シーズン後の在庫は思い切った割引をしても売り切ることを原則としている。

季節性や流行性の強いアパレル業界では、売れ残りをさばけないことは最も大きなリスクとなるが、SPAならば製品在庫が残ることはない。

一方、既存の業態、特に、その代表である百貨店をみると、商品の納入は主にNB (ナショナルブランド) といわれる一般的なメーカー製品で、

その物流のモデルやコストは、商品や取引先により異なり、特に定まったモデルは無い。

低コスト化の仕組みが組み込まれているわけではないことから値段が上下しやすく、さらに欠品も生じやすい。

また、買い取り仕入れではなく委託販売の形をとり、売れ残れば返品が可能なことから、サプライチェーン全体では在庫が生じやすく、その分高コストになり、販売価格に転嫁され高価格になる。

百貨店では、自社のブランド力により、高級・高価格路線を貫こうとするものの、個人所得が減少・低迷する中で厳しい状況が続き、百貨店業界全体の販売額は年々減少傾向にある。

### ② 急成長するSPA

代表的なSPA企業としては、「ユニクロ」を運営するファーストリテイリングが最も成功しており、近年は「一人勝ち」の状況ともいわれている。

その他、アパレル企業でのSPAとしては、「コムサデモード」ブランドのファイブフォックス、ワールドなどがあり、それぞれ順調な発展を見せており、今やSPAがアパレル業界の中心となりつつある。

その他の業種では、家具製造小売業のニトリが著名で、「無印良品」ブランドの雑貨等を展開する良品計画もSPAに近い。

SPA企業は製造小売業とはいえ、生産設備や物流機能を自社保有しないケースも多いが、実質的な主導権は持ち、SPA企業のマネジメント内でサプライチェーンを構成している。

### (3) ユニクロのSPA

「ユニクロ」は、企画から生産・販売までを一貫して行う日本におけるSPAのビジネスモデルを確立したといえる。

独自商品の開発による他社との差別化、中国を

中心とした生産拠点での低コストの生産、さらに、その70社に上る生産委託工場に積極的に技術サポートを行なうため、300人規模で技術者集団「匠チーム<sup>たくみ</sup>」を結成し、品質の保証にも力を入れている。

そして、販売状況に応じた機動的な生産調整、賃料や人件費を抑えたローコストな店舗経営に研きをかけ、「高品質で低価格の商品」を提供するシステムを構築した。

山口県の衣料品店から出発したユニクロは、当初は、垢ぬけしない安売りの衣料品チェーンというブランドイメージであったが、消費者に爆発的に支持され、一気に同社の知名度を高めたのがリリースである。高品質素材を使いながらも、大量生産によりわずか2,000円で売り出し、発売当初の1998年、おりしも都心1号店となった原宿店開店の年に200万枚。99年から2000年で1,200万枚を売り上げ、「ユニクロ」を一気に全国区のブランドに押し上げた。

その後も、繊維メーカーと開発時点から協働した発熱素材ヒートテックによる下着類を発売。同種の商品を1万円近い価格で販売していたスポーツ用品業界を震撼させ、また、高級素材のダウンの価格破壊、さらには、傘下ブランド「g.u.」による1,000円を切ったジーンズ、チノの発売と、次々に価格を破壊していった。

「ユニクロ」の戦略にはそれまでの既存の価格と既存の品質に対しての挑戦がある。決して粗悪ではなく耐久性、機能性を備えたまま低価格を実現しており、現在、ユニクロは価格と品質のバランスからいえば世界最高水準といえる。

その中、2004年以降、「世界品質」を宣言し、新しい素材や、新しい技術で、誰もが良さを感じる商品づくりを進め、さらに、「低価格をやめる」

と宣言。正確には、低価格イメージからの脱皮であり、リーズナブルな価格設定と、それを上回る高品質化の追求である。

その後は、業界ではトップクラスのプロによる広告宣伝の制作と、有名芸能人、著名人のCM起用。さらに、世界的デザイナーとも契約を進め、相次ぐ海外出店に合わせて世界ブランドとしてのイメージ構築を進めている。

#### (4)「ユニクロ」と「しまむら」

SCMを駆使し激安カジュアルチェーンとして急成長し、「ユニクロ」と比較されるのが「しまむら」である。

同社は、ユニクロのようなSPAではなく、メーカーからの製品仕入れが基本の専門店で、その規模とバイイングパワーから、取り扱い商品のほとんどは、同社専売品やPBであり、完全買取と相まって、価格決定権を持っている。

その根底にあるものは、多品種をそろえるという考え方である。さらに、欠品については、常に起こり得ると割り切り、その場合は次々に新しい商品を投入するという考え方である。

欠品を起こさない、機会損失を出さないというSCMの意義に反するかにみえるが、欠品の時には新しい商品を売り込むことでカバーし、さらに、店に新鮮味を与えることができる。また、在庫の発生については、店舗同士の横の商品移動により他店舗に移し、一層目新しさをもたらしている。

「しまむら」は、物を仕入れて売るといふ小売業が根底にあるが、高度に自動化された物流システムがローコストオペレーションに大きく貢献し、競争優位の源泉となっている。これに加えて、徹底的に、地方のロードサイドに立地し出店コストを抑える方針を取っており、ローコストなチェーンストアの一つの完成形ともいわれている。

ローコスト化という点では、「ユニクロ」は少品種大量販売による規模の効率性を生かす方向で、商品は絞り込み、一方で、サイズや色を豊富にそろえることでカバーするという方向である。生産の機能を持っていることから、売れ行きに即応できる生産による、欠品と機会損失を防ぐ体制と相まって、高品質、低価格を打ち出しながら高利益も確保するというビジネスモデルである。

#### (5) 海外ファストファッションの日本上陸

近年アパレル業界をにぎわせているのが、ファストファッション (fast fashion) である。これは、最新の流行を採り入れながら低価格に抑えた衣料品を、迅速に (fast) 短いサイクルで大量生産・販売するファッションブランドやその業態を指す。

近年、日本上陸で話題になった、スペインの「ZARA」(INDITEX Group) やスウェーデンの「H&M」(ヘネス & モーリッツ)、米国の「フォーエバー 21」に代表され、日本製に比して大幅に安い値段でファッション性の高い商品を短納期で店頭投入するのが特徴である。SPAの一つの進化形態であるといえ、「ユニクロ」もその一角に含められることも多い。

ファッション性の高い極めて多くの品揃えと、商品性にもよるが、2週間から2か月という常識を覆すスピードで新商品を店頭展開するのが特徴で、多品種小ロット、短期間売り切り型を基本に、店頭の鮮度を維持することによって来店頻度、購買頻度を上げている。

2週間経つと品物がすっかり入れ替わっていると言われるほどで、中には、「ZARA」のように「衣料版トヨタ生産方式」とも称される在庫調整で売り切りを図るブランドもある。

## 5. 進化するSCM

SCMの代表的なモデルとして、製造業、コンビニ、アパレルについていくつかの企業を見てきたが、すべてで言えることは、自社のビジョンや戦略のもとでSCMが構築され、また、常に新しい変化を続け価値創造に取り組んでいる点である。

そのため、単に真似をしても成功はしないし、構築したSCMも、構成企業のそれぞれにイノベーションの力が組み込まれていなければ、いずれ、縮小均衡、あるいは競争の波に飲み込まれるだけである。

ベストプラクティスとして大企業の例ばかりであったが、SCMは中小企業においても、データによる効率経営、また、顧客ニーズの吸収と市場開拓による新しい収益源として取り組まれるべきものであろう。

また、すでにサプライチェーンに参画するパートナーとなっている企業にとっては、今後、共存共栄を進めていく上でのあり方が問われてくるものと考えられる。

(山城 満)

#### 【参考文献】

- 「SCMのすべてがわかる本」石川和幸著 日本実業出版社
- 「儲けを生むためのSCM」高橋邦芳著 幻冬舎メディアコンサルティング
- 「スーパーマーケットのバリューイノベーション」水元均著 商業界
- 「サプライチェーンの経営学」DIAMONDハーバード・ビジネス・レビュー編集部編訳 ダイヤモンド社
- 「物流とロジスティクスの基本」湯浅和夫著 日本実業出版社
- 「ユニクロ進化論」松下久美著 ビジネス社
- 「ユニクロ症候群」小島健輔著 東洋経済新報社
- 「セブンイレブンの『物流』研究」信田洋二著 商業界
- 「マーケティング・マネジメント論 -ICTと流通-」大驛潤著 学文社
- 「トヨタ自動車75年史」トヨタ自動車(株)HP