

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

ケーススタディ：製配販同盟とSCM

第1章 製造業の戦略変化とIT利用

業界の進化

製造業は時とともに進化していく。その製造業が属している業界（同一製品を作っているメーカーおよびその部品・資材を供給するメーカーの集まり）単位に、マーケットにおける需要と供給の関係の中で、その戦略を変化させていく。

そしてこの戦略変化にあわせてIT利用スタイルも変化していく。この進化・戦略変化はその業界の誕生した時期、進化スピードによって異なるが、ほぼ同じステップをたどっていく。

そしてこのステップは次の6つのステップに分けることができる。

生産管理システム（少品種多量の時代）

需要と供給の関係でいえば圧倒的に需要が大きく、供給力が追いつかないという時代から製造業は生まれる。

「作れば売れる」時代であるので、いかに「早く、大量に」作るかが経営テーマとなる。したがって生産も少品種に絞り、流れ作業化、ベルトコンベヤ、さらには高速な機械設備が次々と導入され、生産性の向上を目指していく。

この流れ作業を実現するためにIE（インダストリアル・エンジニアリング：作業合理化）が導入され、そしてこのIEで発生するデータを活用するという形でコンピュータが導入される。これが生産管理システムである。

FMS（多品種少量の時代）

圧倒的な需要も、製品の供給と生産力のアップで埋められていき、いつの日か供給パワーが需要を追い越してしまう。

- ・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
- ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
- ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
- ・他資料へ引用・転載は一切できません。

中 略

カンバン

多品種化は FMS などの技術で限りなく進められていく。そして多品種少量の最後として、「売れるものを売れるときに売れるだけ作る」という「カンバン方式」(JIT: ジャスト・イン・タイム: ともいう) というものが生まれる。近年アメリカのコンピュータメーカーのデルがこれを行うようになり、これを SCM (Supply Chain Management) と呼んだ。いわゆるデル型 SCM である。

これは部品を標準化し、製造リードタイムを短くし、一方最終組立側も段取り換えなどの生産ロスを極力少なくし、あたかも少品種多量生産のように流れ作業を実現し、多品種化と生産性というトレードオフにある 2 つのものを同時に向上させていく。

このために最終組立工場の企業を中核として、部品工場の企業群がネットワーク化され、EOS (Electronic Ordering System: 受発注のコンピュータ化) が導入される。EOS はさらに進化し、受発注データのみならず部品情報、進捗情報、図面などさまざまな情報がやりとりされ、EDI (Electronic Data Interchange) と呼ばれるようになる。

さらにインターネットが普及するにつれ、組立工場一部品工場の関係はクローズド (取引固定) なものから、オープン (取引が自由) なものへシフトしていく。この状態になったネットワークはネットカンバン、e-マーケットプレイスとよばれる。

中 略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

第2章 家庭食品のSCM

消費者へのサプライヤー

家庭食品株式会社は家庭向けカレールウ製品販売からスタートし、「カレーの家庭食品」というトップ企業としての地位を得た。現在は香辛料、レトルト食品、菓子、飲料など多岐にわたる総合食品メーカーであり、ここ数年の業績は安定している。

家庭食品ではコンビニエンスストアの物流サービスの要求、量販店の値下げ要求、そしてアメリカ型ディスカウンターの台頭によって、流通経路の見直しが急務であった。

そこで社内に SCM プロジェクトが発足し、その検討に入っていた。チームのリーダーには経営企画室長の山田氏が任命された。

山田はまずトヨタのカンバン方式やコンピュータメーカーのデルの直販方式を勉強し、従来からあった原材料業者と工場の間での EOS を充実させ、資材所要量計算 (MRP: Material Requirement Program) を徹底し、資材ベンダーにジャスト・イン・タイムに配送してもらう仕組みを作りあげ、資材在庫を大きく削減した。

しかし経営会議での社長の反応は「それは資材部の仕事だろう。今当社にとって必要なのは消費者へのサプライヤーとしての同盟だ。1ヶ月後にその案を出しなさい。」というものであった。

家庭食品の流通経路

家庭食品は原則として卸経由で商品の販売を行っていた。

しかしコンビニエンスストア、量販店、ディスカウンター、食品スーパー、ドラッグストアなどのいわゆるチェーンストアとは、実質的にはその本部と家庭食品のセールスが条件を詰めていた。さらに大手量販店では個別店舗のバイヤーとの折衝も家庭食品のセールスによって行なわれ、卸は帳合（間を通すことでマージンを出す）と物流機能を負担するだけであった。

卸を通さず直接小売店舗と取引しようとしても、その物流が困難であった。

- ・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
- ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
- ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
- ・他資料へ引用・転載は一切できません。

つまり各製造業のトラックが個別に配送しては、店舗側は製造業からのトラックだらけとなって大変なことになる。つまり小売チェーン側が物流センターを作り、物流機能を負担しない限りは製販の直取引は不可能であった。

一方小売店舗側から見れば **SCM** といっても、まさか家庭食品とだけ手を握るというわけにはいかず、多くの製造業の間で同盟を組まなくてはならない。しかしライバル小売業と手を握るなど無論考えられない。

中略

SAMPLE

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
 ・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
 ・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
 ・他資料へ引用・転載は一切できません。

第3章 同盟について考える

SCM委員会での反応

「何だ。日本では結局どこもうまくいってないのか。SCMは日本ではうまくいかないんじゃないか」委員会のメンバーの一人から次のような意見が出た。「SCMとはいわないかもしれないが、物流をベースにサプライチェーンを考えるのをロジスティクスというんじゃないか。日本でロジスティクスをうまく実現した企業があるんじゃないか」「ロジスティクスといえば花王だろう」

山田氏は次に花王のロジスティクスについてレポートをまとめることにした。

花王のロジスティクスに関する山田氏のレポート

花王の販社

1960年から花王と取引きをする日用雑貨の卸売業が出資して、全国各地に地域名を頭につけた××花王販売会社を設立した。これらが統廃合をくり返し、全国8エリアに1社ずつの広域販売会社にまとまった。さらに1999年にはこれらが1つに統合された花王販売株式会社を設立し、メーカー・卸が1対1で対応するユニークなスタイルを築き上げた。

その上で大手小売チェーンに対してこの販社が対応していく形とした。さらに商物分離体制をとり、物流を中心としたロジスティクスを行う直系子会社として花王ロジスティクス㈱を設立し、流通在庫管理、工場から小売店などへの配送をここで行うこととした。

また花王販売と花王ロジスティクスのインターフェースは、親会社花王のロジスティクス部が担うこととした。

欠品と在庫を減らす

花王の「欠品削減&在庫削減」運動は10数年の歴史を持つ。

普通に考えれば欠品を減らそうとすれば在庫は増え、在庫を削減しようとするれば欠品は増えるが、この2つのトレードオフのテーマに延々と取り組んでいる。

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

2000年度までの3年間で欠品率を0.1%から0.05%、在庫は30%削減した。さらに2001年度からの3年間で欠品率・在庫ともにさらに30%削減を目指している。

この運動をずっと支えてきたのがITである。商品アイテム別のデータベースから出荷量を予測し、物流センターの在庫をコンピュータが提案し、人間がさらにそれを見て最終的に決定するという意思決定支援システムが威力を発揮している。

毎日欠品をチェック

花王のロジスティック部の欠品・在庫削減担当者たちが、毎日午前8時に集まり、昨日の欠品・在庫状況を見て、検討している。

「まず昨日の欠品ワースト表を出してくれ」

「クイックルが1位か。クイックルの納入状況を見せてくれ」

「この中で前週と比べて急激に伸びたものがないかをチェックしてくれ」

「ダイエー赤羽店が昨日、前日比70%増しの出荷になっています」

「これは特売の緊急発注だなあ。この店の過去のデータを見せてくれ」

「定期的に行っているじゃないか、担当は誰だ」

「東京北支店の中村です」

「中村にダイエー赤羽店は特売の緊急発注を定期的に行っているが、特売を突然やるはずないのだから、担当バイヤーに前もって連絡してもらおうよう頼め」

中略

・本ケースはケースワークによる学習を目的としたものであり、学習効果を高めるために事実とは異なる点があります。
・本ケースは上記目的以外の使用は一切できません。
・本資料はいかなる媒体へのコピーもこれを禁止します。
・他資料へ引用・転載は一切できません。

社長へのレポート提出

佐藤氏は悩んでいた。委員会では概ねこれからの当社の流通システムは SCM による同盟を取り入れざるをえないという結論となったが、具体的イメージがどうしてもわからない。

はっきりしたのは、製造業、卸、小売という 3 階層が垂直同盟を組むしかなく、その同盟の中心技術は IT ということである。

課題

- 課題 1. 家庭食品はどのようなメンバーと SCM を組んでいけば良いのだろうか。その同盟を組む上での基本的方針はどう考えたらよいのだろうか。
- 課題 2. その SCM において IT ベンダーの果たす役割はどこにあるのだろうか。
- 課題 3. その SCM において家庭食品などの製造業、および卸、小売はそれぞれどのようなシステム機能を負担すべきだろうか。