

SCM への共進化概念の適用に関する一試案

村上裕志

目 次

- はじめに
- I. SCM の視角
- II. SCM における企業間関係研究とその課題
- III. 共進化概念に関する検討
- IV. 製造業者と流通業者間への共進化概念の適用
- V. SCM における企業間関係の共進化メカニズム
- おわりに

は じ め に

一般的にサプライチェーン・マネジメント (supply chain management : 以下 SCM と略) は最終消費者のニーズ情報を起点として, 消費者価値を実現するために, 原材料の調達から商品販売までの一連の活動を統合管理し, 全体最適をめざすものと考えられる。こうした全体最適は, サプライチェーンを構成する各企業が協力して, 消費者ニーズを満たすような品揃え形成を行い, 品揃えの齟齬 (discrepancy) を除去することで達成される。それは売上の増大やロジスティクス・コストの削減, 消費者満足の向上などの成果として現れる。それゆえ, 企業は消費者の視点に立って SCM に取り組む必要がある。

効果的かつ効率的な SCM の実現は, 当然のことながら企業間関係のあり方により規定される。それゆえ, これまで多くの論者によって, SCM における企業間関係に関する議論がなされてきた。しかし, その議論の多くはパートナーシップの構築モデルに代表されるように, 協力関係をどのように構築すべきかといった問題に集中している。しかし, SCM における企業間関係には協力関係だけでなく, 競争関係や搾取関係も当然のことながら存在する。そこで本稿では, そうした3つの関係を含む「共進化 (coevolution)」の概念を SCM に援用し, その場合, 共進化はどのように行われるのか, そのメカニズムを明らかにしたい。ただ, 共進化の先行研究は極めて少なく¹⁾, 特に製造業者と流通業者間における共進化の議論はほとんど行われていない。本研究はその部分に焦点を当てて議論している。

1) 共進化の概念を援用した先行研究は, 西口敏宏氏の研究に代表されるが極めて少数である。他には主に, 事業部門間の共進化を取り上げたアイゼンハートとゴルニックの研究, そして営利企業と NPO の共進化を論じた佐々木利廣氏の研究などがある。

第1節では、SCMの視角について論じている。第2節では、これまでのSCMにおける企業間関係研究の整理を行い、その研究の課題について論じている。第3節では、SCMにおける企業間関係の課題に取組む上で、鍵概念となる共進化に関する先行研究を検討している。第4節では、製造業者と流通業者の関係に共進化の概念の適用を図っている。第5節では、製造業者と流通業者の関係において共進化が行われる場合、共進化はどのように行われるのか、そのメカニズムを明らかにしている。

I. SCMの視角

1. トランスベクション概念とSCM

実際の市場は異質市場で齟齬の状態、つまり供給のない製品の需要や需要のない製品の供給が存在する状態であると述べたのは、オルダーソン (W. Alderson) である²⁾。もちろん、マーケティング過程 (原材料から消費者の前に製品として提供される過程) には、こうした齟齬が発生している。彼はマーケティング過程を、品揃え形成 (sorts) と変換 (transformation) の交互連鎖により成る、一連の行為単位であるトランスベクション (transvection) であると捉え³⁾、齟齬の発生する主要原因として情報の不完全性を挙げている⁴⁾。そして、この齟齬は①生産における革新と②マーケティングにおける革新のどちらかによって除去されるとしている⁵⁾。

吉田裕之氏はこうしたオルダーソンの理論を批判的に検討し、SCMの議論に適用した。氏はSCMの中核主体として、「次世代流通企業」および「先進的ショッピングセンター」を想定し、これらの「品揃え編成 (生活業態を具現化するためのグランドデザイン)」に成果をもたらす「動態的取揃え行動」を「SCM行動」と呼んでいる。SCM行動こそ、品揃え形成と変換の交互連鎖体系を包括する行動であり、このSCM行動により異質市場における齟齬は除去されるというのである⁶⁾。さらにSCM行動は品揃え編成を中心に情報系、人間系、ロジスティクス系の3つをそれに集約させる行動であると指摘している⁷⁾。

以上のように、SCMの重要な要件は消費者ニーズと供給を齊合させるために、市場における齟

2) W. Alderson, *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin, 1965, pp. 27 ~ 28. (田村正紀他訳『オルダースン 動態的マーケティング行動』千倉書房, 1981年, p. 34.)

3) *ibid.*, p. 86. (同訳書, p. 95.)

4) *ibid.*, p. 29 ~ 30. (同訳書, p. 36 ~ 37.)

5) *ibid.*, p. 28. (同訳書, p. 34.)

6) 吉田裕之「SCM行動をめぐる理論的諸問題」菅原正博編『次世代流通サプライチェーン』中央経済社, 2001年, pp. 238 ~ 242.

7) 同書, p. 244.

情報系は、顧客価値に基づくナレッジ=知識の共有の内部化システムであり、ITを基盤とした情報システムの体系をもつ。人間系は顧客価値に基づく「生活文化」の創出を基盤とし、ロジスティクス系も同様に、この顧客価値に従いサプライチェーンの構築、維持、管理のシステムをその内部構造として有している。

齟齬を除去することであると認識できる。ここでいう齟齬の除去とは吉田氏が指摘している通り、小売業者と消費者との取引段階での品揃えの齟齬だけでなく、サプライチェーンを構成する企業間に発生する齟齬の除去も含んでいる⁸⁾。従って、サプライチェーンを構成する各企業が協力して、消費者価値を具現化する品揃え編成を行うと同時に、サプライチェーンに存在する齟齬の除去を行うことが問題となる。さもなければ、サプライチェーンを構成するすべての企業のメリット（全体最適）は期待できないのである。

2. 生態学的視点と企業間関係

このように、SCM への取組みを通じて、消費者を満足させる品揃えや企業間で発生する齟齬の除去が達成されることになる。しかし、その達成度は言うまでもなく企業間関係のあり方に大きく依存する。

本稿では、サプライチェーンを構成する企業群が環境適応するという視点から、企業間関係の問題を議論していきたいと考えている。その意味では、「ポピュレーション・エコロジー・モデル」は非常に示唆に富んでいる。このモデルは、個々の組織レベルで環境適応が行われるのではなく、組織個体群のレベルで環境適応が行われるのであり、環境適応的な組織個体群だけが生き残るという過程を重視している⁹⁾。

こうした企業群の環境適応は企業間関係の相互作用、さらに言えば企業間関係の共進化に依存すると思われる。共進化は、西口敏宏氏が指摘するように、生態学から社会科学に応用できる重要な概念である。氏は共進化の例として、ある植物とその授粉を助ける昆虫といったような生態学的に相互依存する2つ以上の種が、平行して関連しながら進化する過程を挙げている¹⁰⁾。筆者はSCMにおける企業間関係を議論する上で、この概念が鍵になると考えている。本稿では、この共進化の概念を援用することで、企業間関係を検討していく。しかし、それに先立って、次節ではこれまでのSCMにおける企業間関係の研究を整理することにより、その研究の課題を浮き彫りにすることにしよう。

II. SCM における企業間関係研究とその課題

1. SCM における企業間関係研究の流れ

本格的にSCM研究が始まったのは1990年前後であるが、この時期はロジスティクス研究が主

8) 吉田裕之、前掲書（注6に同じ）、p. 240.

9) 佐々木利廣「ポピュレーション・エコロジー・モデル」田尾雅夫編『非合理組織の系譜』文眞堂、2003年、pp. 136～137.

10) 西口敏宏「組織間関係の共進化」藤本隆宏他『サプライヤー・システム』有斐閣、1998年、p. 124.

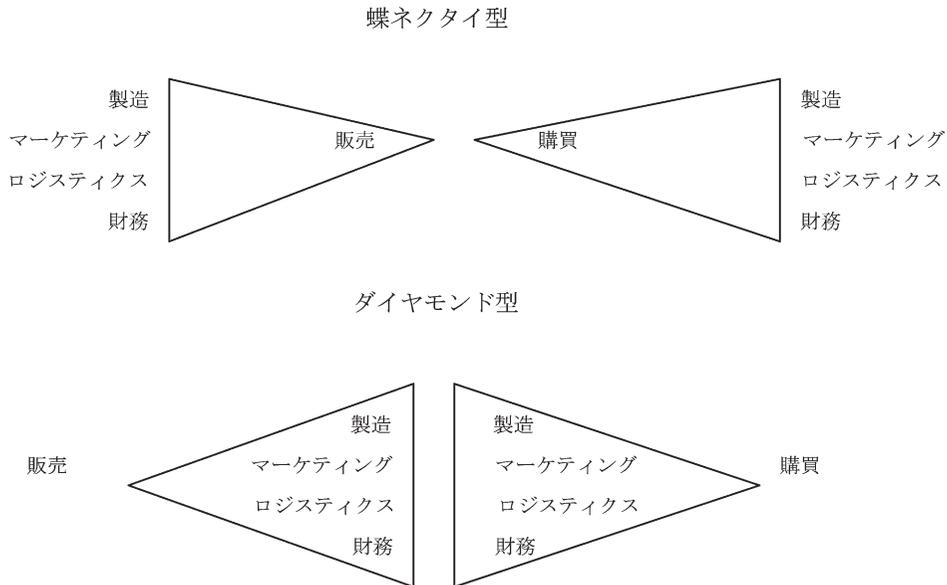


図1 サプライチェーン・パートナー同士の関係

出所：M. C. Cooper, L. M. Ellram, J. T. Gardner, and A. M. Hanks, “Meshing Multiple Alliances”, *Journal of Business Logistics*, 18(1), 1997, p. 77.

流である。これに対応して、SCMにおける初期の企業間関係研究の代表的なものとしては、以下のものが挙げられる。パワーソックス (D. Bowersox) は荷主とロジスティクス・サービス業者との関係について議論し、戦略的提携といっても比較的關係がゆるいパートナー関係から結びつきの強い統合的サービス契約までその範囲に入れている¹¹⁾。エルラム (L. M. Ellram) は取引費用を理論基盤として、サプライチェーンを構成する企業間関係の結びつきの強さの段階について議論している¹²⁾。

やがて、SCMがロジスティクスとマーケティングとの関連で論じられるようになると、こうした企業間関係研究もその影響を受け、次のような研究が登場する。クーパー (M. C. Cooper) らによると、サプライチェーンは取引ではなく取組みであり、その関係は図1のような蝶ネクタイ型からダイヤモンド型に移行する¹³⁾。「蝶ネクタイ型」は伝統的な関係であり、双方は販売担当者と購買担当者の1点のみで結びついており、全ての情報はこの2者の間を通過する形で伝えられる。これに対して、「ダイヤモンド型」は多くの機能面同士が直接的にコミュニケーションや相互作用を

11) D. Bowersox and others, *Leading Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990s*, Council of Logistics Management, 1989. (阿保栄司・矢澤秀雄『サプライチェーン・コストダウン』同友館, 2000年.)

12) L. M. Ellram, “Supply chain management, the industrial organization perspective,” *International journal of physical distribution & logistics management*, Vol. 21, no. 1. 1991.

13) M. C. Cooper, L. M. Ellram, J. T. Gardner and A. M. Hanks, “Meshing Multiple Alliances”, *Journal of Business Logistics*, 18(1), 1997.

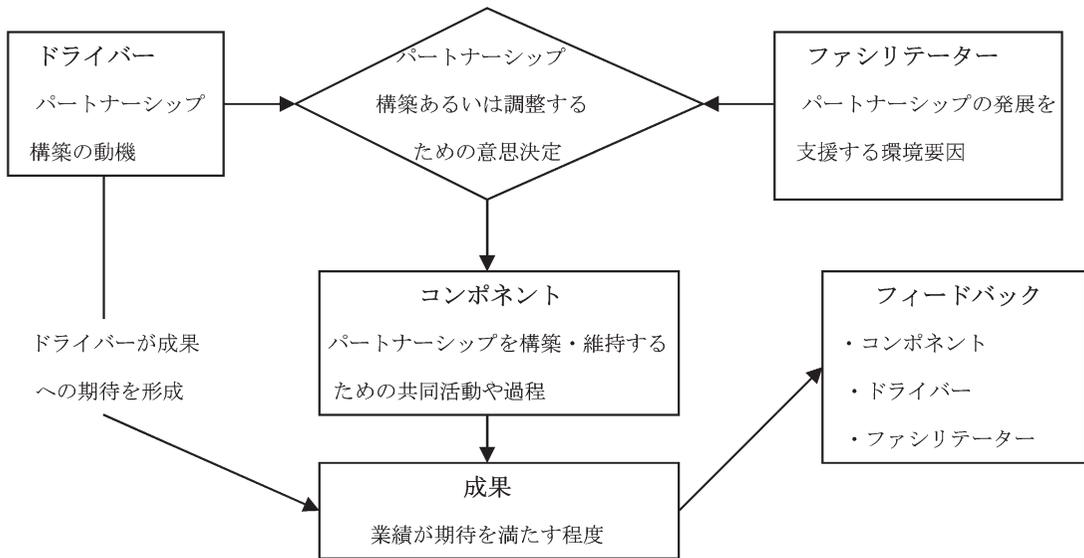


図2 パートナーシップ構築のプロセス

出所：D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz and J. T. Gardner, “Business Successful Logistics Partnership”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, 1999, p. 168.

行うことによって、迅速な製品開発、適切な在庫管理あるいは顧客サービスの改善が可能となるのである。

また、ランバート（D. M. Lambert）らに代表されるように、戦略的提携やパートナーシップの構築に関する研究が数多く行われている。彼らは図2のようなドライバー、ファシリテーター、コンポーネントの3つの主要な要素からなるパートナーシップ・モデルを提示している¹⁴⁾。

ドライバーはパートナーシップを動機付ける要因である。具体的には、資産/費用の効率化、顧客サービスの向上、マーケティングの優位性、利益の増大や維持といった戦略的ベネフィットである。パートナーシップを成功させるためには、お互いの企業が十分なドライバーを持たなければならない。ファシリテーターは関係の発展や維持を支援する環境要因である。ファシリテーターとしては、企業の適応性、経営哲学や手法の類似性、相互関係、シンメトリー（対称性）が挙げられる。ファシリテーターは両者の適応度を反映し、パートナーシップ構築の成功の可能性を示している。コンポーネントはドライバーやファシリテーター同様に統合化の達成を促進する重要な要因である。コンポーネントとしては、プランニング、共同業務管理、コミュニケーション、リスク/報酬の共有化、信頼と委譲、契約条件、業務範囲、財務投資などが挙げられる。

ドライバーとファシリテーターはパートナーシップ構築の可能性を設定するものであり、コンポ

14) D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz and J. T. Gardner, “Business Successful Logistics Partnership”, *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, 1999, pp. 167 ~ 178.

ネットによってはじめて達成に向けて具現化される。つまり、たとえ強いドライバーとファシリテーターが存在しようと、このコンポーネントが適切に実施されなければパートナーシップは失敗する。これら3つの要因が適切に設置され、効率的な運用が行なわれることで、パートナーシップはお互いの企業の成果を改善する。その成果は競争優位分野の拡大や利益の拡大として現われる。そして、各企業で達成された成果はパートナーシップ構築の動機付けとなってドライバーに反映される。

2. 既存研究の課題

以上でみたように、ランバードらの開発したモデルは企業間関係の構築において有効なツールである。例えば、このモデルはパートナーシップ構築の適否判断だけでなく、与えられた状況の中で、最良のパートナーシップ関係のあり方について判断するのに有効である。ただ、この研究をはじめ企業間関係研究の多くは、パートナーシップやコラボレーション (Collaboration) について論じているのだが、協力関係の構築にのみ主眼が置かれている。そのため、企業間関係の構築における不可欠な要素や構築プロセスを整理することに努力が注がれてきたように思われる。

また、欧米での SCM における企業間関係の議論では、企業間の相互信頼がキーワードとして論じられることが多い。そして、SCM の成功には企業間の相互信頼を基礎に協力関係が構築される必要があるとされている¹⁵⁾。しかし、筆者は相互信頼が企業間関係の維持や発展において重要な要因にはなっても、信頼を基礎あるいは前提として企業間関係を構築するという議論には無理があると考えられる。例えば、加登豊氏の以下の指摘はそれを端的に示している。欧米では、わが国の系列取引は信頼が鍵概念であるという議論が中心的である。しかし、わが国の自動車産業を例に挙げれば、長期にわたる取引を通じて信頼関係が構築されたことは事実であるが、決して信頼を前提とした取引が行われてきたのではない¹⁶⁾。

従来こうした議論は、SCM における企業間関係を分析する上での十分な枠組を、提供してこなかったのではないかとと思われる。つまり、SCM を効果的に行うためのパートナー企業の選択問題や企業間関係の構築や維持管理に主眼が置かれ、企業間関係の進化あるいは後退するという議論が欠落していたことである。サプライチェーンを構成する企業間には、協力関係と同時に対立関係が存在し、また搾取関係も存在する。そして、このような関係が複雑に絡み合いながら、各企業は有効的な企業間関係を模索していく。それゆえ、協力関係だけでなく、対立関係や搾取関係をも内包した企業間関係の分析枠組を検討し開発する必要がある。そこで次に、こうした枠組の開発において、非常に参考になると考えられる共進化の概念について検討していくことにする。

15) C. C. Poirier and S. E. Reiter, *Supply Chain Optimization: Building The Strongest Total Business Network*, Linda Michaels Ltd, 1996. (松浦春樹監訳『サプライチェーン・コラボレーション』中央経済社, 2001年.)

16) 加登 豊「サプライチェーン・マネジメント：組織間関係マネジメントの視点」『Business Insight』Autumn, 2000年.

Ⅲ. 共進化概念に関する検討

1. 共進化に関する先行研究の検討

本稿では、SCM を主導的に行う中核企業と、そのパートナー企業との間（特に製造業者と流通業者間）に起こる共進化について議論を行う。ここでは、まず共進化に関する2つの先行研究を取り上げることにしよう。1つ目は、企業間関係の問題を真正面から取組んだものとはいえないが、アイゼンハート（K. M. Eisenhardt）とゴルニック（D. C. Gaulnic）の共進化に関する研究である¹⁷⁾。彼らは従来のコラボレーションと共進化を比較して、激変する市場環境下においては後者の方がはるかにメリットが高いことを論じている。その論拠と共進化の特徴を要約すると、およそ次の4点になると思われる。

第1に、コラボレーションの多くは柔軟性を欠く傾向がある。これに対して、共進化を実践している企業は、事業部間のコラボレーションをしばしば見直しており柔軟性がある。第2に、従来型のコラボレーションを常態としている企業は、チームワークを損ね、経営資源を無駄に使用することを恐れて、社内での競争を避けようとする。こうした競争のデメリットに対し、共進化をとる企業は協調と競争を上手くバランスさせることにより克服している。第3に、従来のコラボレーションで重視されるのは、適切な相手を探しだすことであったが、共進化においてはその中身も必要だが相手の数も重要となる。環境変化に適応するうえで、コラボレーションの相手が多すぎると良くないが、逆に少なすぎるとシナジーの効果が出ないことになるので、そのバランスが重要である。第4に、共進化では経営資源、事業の関連性、戦略的ポジショニングなどをベースに厳選した相手と分野に絞り込んで、手を組むことによって大きなシナジーが得られる。

そして、2つ目は西口氏の製造業者とサプライヤー間の共進化に関する研究である。氏によれば、共進化は企業間（西口氏においては組織間）に存在する2つの体系である搾取系と共生系が、二重らせん状の絡み合いを通じてダイナミズムを創発させることで起こる。元請けは下請けを搾取し尽くすことはなく（前者の生存は後者の残存に依存するから）、「生かさず殺さず」が進化的安定戦略となる¹⁸⁾。こうした企業間関係の議論は、前述したように生態学理論を援用したものである。本来、生態学の分野では、他種との関係は他種の存在が互いの子孫の増加ないし減少にどう影響するかを基準に、①搾取関係（一方が利益を得て他方が損をする関係）、②競争関係（相手の存在が互いの繁殖を妨げる関係）および③双利関係（相手の存在が相互の繁殖を利する関係で、物理的接近を伴う場合は共生）の3つに分類される。しかし、氏は元請と下請け間には競争的要素があるとしても、それは搾取関係系の中に含まれるものとして、共進化をもたらす関係を搾取関係と共生関係の2つ

17) K. M. Eisenhardt and D. C. Galunic, "Coevolving: At Last a Way to Make Synergies Work," *Harvard Business Review*, January–February, 2000. (有賀裕子訳「共進化のシナジー創造経営」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 8月, 2001年.)

18) 西口敏宏, 前掲書 (注10に同じ), pp. 119～146.

に整理している¹⁹⁾。

このような共進化に関する議論からも分かるように、本来は事業部間や企業間において協力関係だけでなく、搾取関係や競争関係は存在している。そして、アイゼンハートらの指摘のように、今日の市場環境の状況を考慮すれば、コラボレーションに固執するよりも共進化をいかに成功させるかが重要な課題となりそうである。それでは共進化はどのように行われるのであろうか。

2. 共進化を生み出す2つの関係系

前項で論じたように、アイゼンハートとゴルニックは共進化を生み出す重要な要因として協調と競争のバランスを挙げている。そして、西口氏は搾取関係と共生関係の2つの関係系により共進化は行われると論じている。2つの研究の出発点はともに生態学である。議論の過程で、それぞれ協調と競争、搾取と共生というように異なった表現となっているが、その意味するところはほぼ同義であると思われる。ただ、アイゼンハートとゴルニックの研究は事業部間における議論が主であり、これに対して、西口氏の研究は企業間関係の共進化を議論している。筆者は製造業者と流通業者間の共進化について焦点を当てているので、以下では西口氏の議論を中心にみていくことにする。氏は共進化をもたらす搾取系と共生系の特徴について11項目を挙げているが、その代表的なものは以下の通りである²⁰⁾。

搾取系においては①活動領域は市場と企業 (market and hierarchies) であり、②意思決定は中央からの一方的なトップダウンで行われ、③情報処理は直列的で継時的に行われる。④組織の境界は明確な輪郭によって識別でき、⑤管理構造はアームズ・レングスを基本に成立している。そして、⑥安全装置としては可能な限り多くの競争者を競わせ、交渉力を最大化するために短期契約が転がされ、⑦最終的志向はゼロサム・ゲーム的な分配であり、ウィン・ルーズの関係作りである。

これに対して、共生系においては、①活動領域は市場と企業という従来の二分法的な枠組みをすり抜けてしまうような人間の相互関係が織り成す活動系であり、②意思決定は構成要素に蓄積された豊かな情報に基づき行われ、③情報処理は並列的かつ共時的に行われる。④組織の輪郭は脱境界的ないし機能横断的であり、⑤管理構造は最小有効多様性の原則に基づいてクラスター管理が行われる。そして、⑥安全装置としては選り抜かれた少数のサプライヤーがもたらす豊かな情報に基づき、同カテゴリーのものを一社発注ないし二社に並列発注する。⑦最終的志向は共創すなわちパイの拡大であり、ウィン・ウィンの関係作りである。

このような特徴をみていくと、多くのSCMの文献で取り上げられているキーワードは、共進化を成功させる上での一部(共生系)であることが分かる。例えば、ウィン・ウィンの関係づくりであるとか、機能横断的な企業間関係の構築であるとか、パートナー企業の絞込みの問題などである。

19) 西口敏宏、前掲書(注10に同じ)、pp. 123～124。

20) 同書、pp. 126～128。

しかし、共進化が行われるにはこうした共生系だけでなく、搾取系が必要となる。交渉力を向上させるためにサプライヤー間に競争原理を導入したり、中央からの一方的なトップダウンによる意思決定が行われることである。こうした2つの関係系により共進化が行われることで、SCM に取組む企業群は環境適応しているのである。ここでは、こうした企業間での環境適応により各企業の業績が高まることで、ウィン・ウィンの関係が実現されると捉えることにする。

3. 製造業者とサプライヤー間の共進化のメカニズム

以上のような2つの関係系により共進化は行われると考えられるが、共進化のメカニズムはどのようなものであろうか。引き続き西口氏のメタモデルである二重らせんモデルを検討することで、製造業者とサプライヤー間の共進化の原動力、およびそのメカニズムについて論じておこう。

氏の主張によれば、企業間関係の進化は決して受動的な環境適応型モデルによってのみ説明がつかくものではなく、組織は知覚、意識、記憶をもち、学習し、情報処理し、知識創造を行う実体である。こうした組織同士が相互作用する時、そこに適応以上の何ものかが創出され、そこには単なる競争や調整ではない新たな価値の創造を指向するものが必ずや含まれており、企業間関係は共進化する。共進化は以下のようなメカニズムを通じて行われる。①搾取系のらせん状の流れと、②共生系のらせん状の流れが各々異なった位相で全表面流的に絡み合っており、引き込みを通じて相互に影響を及ぼし合っている。各らせんは「流れの中の流れ」を形成しており、互いに寄りつ離れつ、追い抜き追い抜かれ、位相空間的に相互作用し合うことによって形成される一体の大きな全表面流を大河とでも呼ぶべき、いわば一つのメタモデルを構築している。二つのらせんが絡み合っていることから生ずる動的不均衡のメカニズムこそが、共進化を生み出す原動力である²¹⁾。

この二重らせん型モデルの一つの事例として、最近世界の航空機開発において急速に普及しつつあるリスク・シェアリング・パートナー方式が挙げられる。この方式は元来共生系に由来するものであるが、最終製品の失敗の責任の相当部分がサプライヤーに降りかかるという点で、搾取系への強力な引き込み効果を有し、その不均衡な位相間の臨界において、参加者は異様に駆り立てられ、一方の系のみからは生まれ得ぬ斬新な知識・技術の創成に大いに貢献していることが報告されている²²⁾。

以上のように、西口氏は製造業者とサプライヤーとの関係における共進化の研究を行ってきたが、この共進化の概念を製造業者と流通業者間に適用するならば、この企業間関係をどのように認識すればよいのだろうか。以下この問題について検討する。

21) 西口敏宏，前掲書（注10に同じ），p. 129.

22) 同書，p. 135.

IV. 製造業者と流通業者間への共進化概念の適用

1. 共進化概念の適用をめぐる問題

三浦信氏は企業間には協働関係とならんで対立関係が存在すると述べ、このような状況下で安定的な良好関係を創出し、維持することは困難な課題であるし、また時代や環境変化に応じて、その安定的で良好な関係自体を絶えず進化させることが必要であると主張する。そして、これはサプライチェーンにおいても当てはまることであり、その際のキーワードは対立と共生ないし協働をこえた共進化ではないかと論じている²³⁾。

筆者もこの三浦氏の考えに賛同するものであり、西口氏が主張する共進化が製造業者と流通業者間にも当てはまると考えている。ただ、西口氏の研究は製造業者とそのサプライヤー関係を扱ったものであり、筆者が氏の理論をそのまま製造業者と流通業者間の関係に適用してよいのかどうかという問題は残る。というのは、多くの場合、製造業者とそのサプライヤーの関係においては、サプライヤーは製造業者に対して圧倒的に依存している。例えば、サプライヤーは自社が扱っている部品（商品）のみでは、消費者ないし最終ユーザーの価値を実現することは困難である。しかし、製造業者は流通業者のように消費者を満足させる品揃え編成を行うことは不可能であるにしても、消費者を満足させる製品や製品ラインを提供することが可能である。

サプライヤーと製造業者の関係においては、製造業者による一方的な搾取が行われているが、製造業者と流通業者間においては、場合によっては大規模小売業者が主導権を持つことがあり、常に製造業者が主導権を持つわけではない。こうした現実を踏まえて、製造業者と流通業者間に共進化概念を適用する必要がある。この適用の問題はチャンネル研究に手がかりを求めることにしたい。

2. チャンネルの発展段階とパワー資源

渡辺達朗氏は日本の流通におけるチャンネルの段階的発展を、①製造業者がチャンネル・リーダーとしてチャンネル参加者の管理を行う段階、②製造業者と小売業者が双方に主導権を持つとして衝突する段階、③製造業者、卸売業者、小売業者が新たな協調関係を模索する段階であると指摘している。そして、現在は第3の段階に入りつつあり、アメリカのチャンネルの発展段階を追っているとしている²⁴⁾。確かに、わが国のチャンネルの歴史は流通系列化に代表されるように、製造業者と流通業者がかなり密接な関係を構築し、ある意味では共存共栄が図られたとみてとれる。近年では、大規模小売業者の台頭にもなう製造業者と流通業者の対立と戦略同盟がみられた。

23) 三浦 信「次世代SCMと仮想企業体の構築」菅原正博『次世代流通サプライチェーン』中央経済社、2001年、p.236.

三浦氏は共進化の概念が製造業者と流通業者間にも当てはまるのではないかと考えている。

24) 渡辺達朗「流通における戦略同盟とチャンネル組織の再編成」『流通情報』No.303, 1994年.

渡辺達朗『流通チャンネル関係の動態分析—製販の協働関係に関する理論と実証—』千倉書房、1997年.

このようなチャネルの発展段階は、製造業者に新たなチャネル戦略を立案させる。言うまでもなく、製造業者は環境の不確実性の状態や自社が取り扱う製品特性の違いによって、異なったチャネル戦略を立案するが、同様に中小流通業者と大規模流通業者に対しても、それぞれに異なる戦略を立案し対応している。こうした戦略の違いは製造業者が流通業者との間で、どの程度主導権を有しているかに依存している。

主導権の源泉は、チャネル研究ではパワー資源の問題として数多く議論されてきた。近年のパワーの基盤は、企業間の様々な資源をめぐる依存関係にあると考えられる。例えば高嶋克義氏は、チャネル・パワー関係を製造業者の消費者捕捉能力と付加的誘因、販売業者の情報処理能力、顧客吸引力、差別的販売努力の5つの経営資源をめぐる依存関係であるとした²⁵⁾。もっとも、SCMにおける企業間関係では、石井淳蔵氏が指摘した情報処理能力が主導権の主要な源泉となりそうである。

石井氏の情報処理能力をキーワードとしたチャネル研究の概要は、およそ以下ようになる。チャネル・システム内部において特定の構成組織が、ある他の構成組織の行動を自らの思うように統制している時、チャネル・システムの組織間にパワー関係が存在している。そして、組織間に依存関係が存在するかどうかによって、組織間のパワー関係が決定される。パワー資源の代表的なものとして、①報酬、②制裁、③情報と専門性、④正当性、⑤一体化（同一性）という5つのパワー資源が挙げられる。チャネル・システム内部の組織間におけるパワー資源の分布がパワー構造を形成するのであるが、それらはチャネル・システムの環境状態、すなわち環境の不確実性の程度に依存する。ここでいう不確実性とは、環境から負荷される情報量と組織がすでに保有している情報量ないし情報処理能力との相対的な差である。そして、システム内の相対的に高い情報処理能力をもつ組織が、環境不確実性の増大とともに、その能力を基盤に他の組織の行動を統制することが可能になる。環境の不確実性はシステムの統合性を低下させ、組織間の対立を高める。しかし、相対的に高い情報処理能力をもつ組織は、そうした不確実性が高い環境において、特にその情報処理能力をパワー資源として利用することで、組織間に不可避に発生する対立を制御することが可能である²⁶⁾。

このように今日の環境は不確実性が高く、企業の有する情報処理能力に大きく依存することを念頭におくと、情報処理能力を中心とする各種の経営資源をめぐる企業間の依存関係が、中核企業の主導権を規定すると考えられる。

3. チャネルの発展段階と共進化との関連

以上のように、チャネル研究の多くは製造業者が保有するリスクを流通業者との間で分担し、長期的安定的な製品流通を効率良く行うために、パワー資源をどのように行使するべきかという研究に、大きな努力が投入されてきた。それゆえ、製造業者と流通業者間に潜在的に存在する対立ない

25) 高嶋克義「流通システムにおける勢力の分析枠組み」『六甲台論集』31(2), 1984年。

26) 石井淳蔵『流通におけるパワーと対立』千倉書房, 1982年。

しコンフリクトを、いかに抑制するかが議論の中心となり、その抑制のためにどのようなパワー資源が行使されるのかが検討されてきた。

つまり、チャンネルの構築や維持に焦点が当てられており、企業間関係が共に進化するという議論は存在しなかったし、また共進化が注目されるような環境条件が整っていなかったのではないかと思われる。

しかしながら、1980年代に顕著に現れた大規模小売業者と製造業者の流通における対立は、明らかに企業間において競争関係が存在していることを現している。ここでいう競争関係とは、製造業者と流通業者がチャンネルの統制や管理に関して、主導権争いをする関係である。また、近年の戦略的提携やパートナーシップ構築は、互いの高い共同の利益獲得のための共生関係ないし協力関係の構築であると考えられる。ただ、この戦略的提携に関しては注意すべき点がある。例えば、高橋秀雄氏は前述した渡辺氏のいう第3の段階においても、大規模製造業者は流通業者に対する統制、管理を放棄していないと批判していることである²⁷⁾。つまり、パートナーシップや戦略的提携がチャンネル参加者間の信頼や協力関係により力点を置いていたとしても、強制力の行使による統制や管理がなくなったわけではないし、またチャンネル参加者間のコンフリクトや対立が解消されたわけでもないということである²⁸⁾。

以上の議論を整理すると、戦略的提携下での製造業者と流通業者の関係においても、サプライヤーと製造業者の関係にあるような共生関係や搾取関係が存在し、また競争関係も同時に存在するといえる。確かに、こうした3つの関係のウエイトは、チャンネルの発展段階に応じて大きく変化している。例えば、流通系列化のように製造業者による一方的な統制や管理が行われている場合は、搾取関係のウエイトが高い。パワーが拮抗している場合は、主導権の獲得をめぐる競争関係のウエイトが高くなる。そして、戦略的提携やパートナーシップにおいては、協力関係のウエイトが高くなる。しかし、戦略的提携が構築されたとしても、企業間の主導権争いは解消されていない。こうした関係のウエイトは異なるとしても、それら3つの関係がSCMの重要な要因である品揃え編成やロジスティクス管理をめぐって相互に影響し合い、それが原動力となって共進化をもたらす可能性は十分にある。このように考えれば、製造業者と流通業者間への共進化概念の適用は、理論的には可能であると考えられる。

V. SCMにおける企業間関係の共進化メカニズム

1. 戦略的提携下における検討課題

SCMへの取組みは戦略的提携やパートナーシップに基づいて行われる。企業は単独の行動によっ

27) 高橋秀雄「チャンネル研究の問題点とその方向性」『中京商業論叢』41(1), 1998年, p. 61.

28) 同書, p. 70.

て獲得できる以上の利益を獲得するために、共通目標を設定し情報の共有化などの協力関係を図る。ところで、中核企業とパートナー企業は戦略的提携を構築することを通じて、SCM においてどのような検討課題に取り組むのであろうか。その代表的な課題として、以下の4つが挙げられる。

第1は、情報共有をはじめとする各種資源の有効活用に関する課題である。近年では、お互いのコア・コンピタンスに経営資源を集中的に投入し、他の活動領域を完全にアウトソーシングするというサプライチェーンも登場している。確かに、ネットワークの中で製造業者、卸売業者、小売業者がパートナーとしてどのような役割分担をしながら全体を作り、新しい価値を生み出していくかが重要となる²⁹⁾。

第2は、製造業者と流通業者間で品揃え編成をどのように共同で行うかに関する課題である。品揃えの齟齬の除去を効果的に行うためには、製造業者と流通業者の両者が品揃え編成に関して積極的に関与する必要がある。

第3は、ロジスティクスの管理に関する課題である。ロジスティクスの管理もまた、品揃え編成と同様に齟齬の除去を効果的に行うために不可欠な課題である。ロジスティクス管理が効果的に行われることにより、ロジスティクス・コストの削減や欠品の減少、リードタイムの短縮といった成果につながる。

第4は、企業間での人的交流（組織論や企業間関係論では見過ごされてきた場の創出や管理³⁰⁾）をどのように生み出すかに関する課題である。これに関連するものとして、組織学習が顧客志向や関係性において効果を与えていると議論されている³¹⁾。

このようにSCMにおける企業間関係に関する議論は、各主体の企業間関係の課題（例えば、企業間で構築されているロジスティクス・プロセスをどのように再構築するかといった課題）だけでなく、サプライチェーンを運営管理する人々の相互作用をも分析枠組に含む必要がある。従って、中核企業は企業間における人々の有効な結びつきや人々が協働する場をどのように創出し管理していくべきかについても考慮する必要があるだろう。

2. 共進化のメカニズム

本稿では西口氏の共進化の概念を適用することにより、製造業者と流通業者間の共進化について議論してきた。しかし、製造業者と流通業者間には協力関係と搾取関係、競争関係という3つの関係が存在する。それは戦略的提携やパートナーシップが構築されている場合においても同様である。戦略的提携下においては協力関係のウエイトが高まることはいうまでもないが、決して競争関係や

29) 嶋口光輝「緒方知行のリレーインタビュー・嶋口光輝の巻」『2020AIM』Vol. 188, 2001年, p. 20.

30) 伊丹敬之『場のマネジメント』NTT出版, 1999年.

西口敏宏, 前掲書(注10に同じ), p. 126.

31) G. Hult, and others, "Global Organizational Learning in the Supply Chain: A low versus high learning study," *Journal of International Marketing*, 2000, vol. 8, pp. 61 ~ 77.

搾取関係が解消されるものではない。むしろ、こうした3つの関係が戦略的提携における検討課題をめぐって、相互に関連し合うことにより共進化は行われるといえる。

戦略的提携における検討課題は図3で示しているように、①両者の資源の有効活用、②品揃え編成への共同、③ロジスティクス管理への共同、④企業間における人的交流や場の創生および管理などである。こうした検討課題をめぐって、中核企業とパートナー企業に存在する3つの関係が、相互に影響し合うことにより共進化は行われる。

これらの3つの関係は4つの課題をめぐって相互に影響し合いながら、各企業の情報処理能力を高めて、企業間の品揃え編成の能力とロジスティクス管理能力を向上させる。ここから共進化のプ

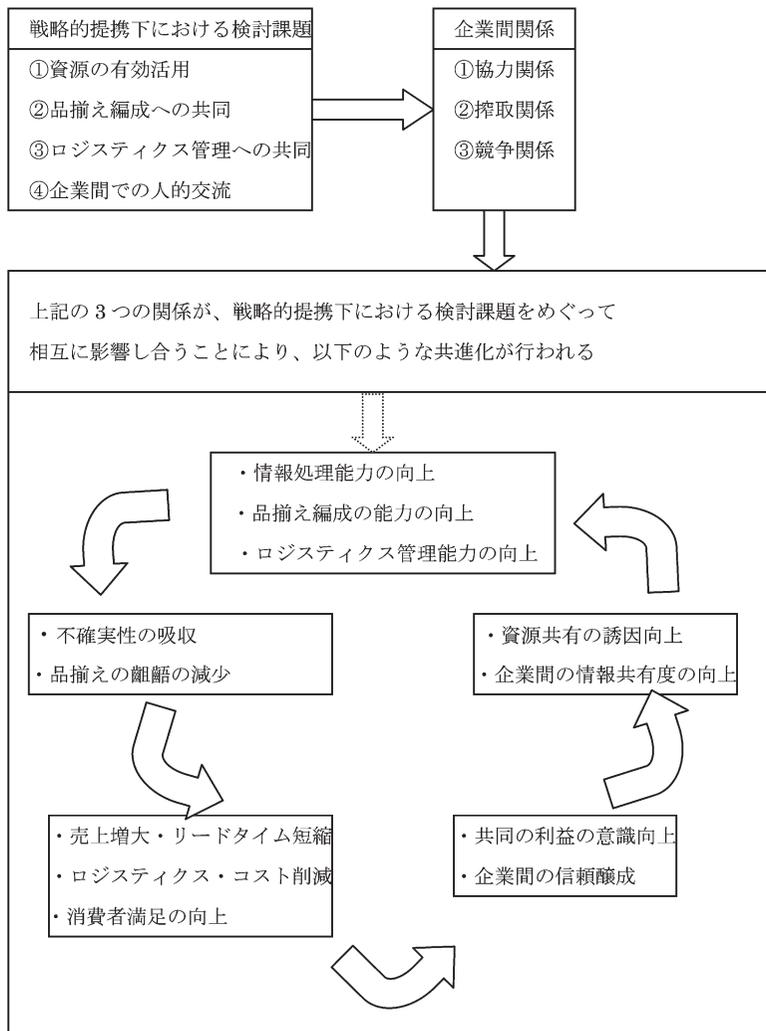


図3 SCMにおける企業間関係の共進化メカニズム

ロセスが始まる。それは不確実性を大きく吸収し、品揃えの齟齬を減少させる。これらは売上の増大やロジスティクス・コストの削減、リードタイムの短縮、消費者満足の向上を達成し、企業間の共同利益の意識を高める。共同利益の意識の向上は企業間の相互信頼を醸成し、資源共有の誘因を向上させる。もちろん、SCMにおける資源の共有を論じる場合、企業間の情報やナレッジの共有度が重要な要因となる。こうした企業間の情報共有度の向上は、各企業の活用可能な情報やナレッジの精度や量を向上させ、ひいては各企業の情報処理能力、品揃え編成の能力とロジスティクス管理能力を向上させる。それは不確実性を吸収し、品揃えの齟齬の除去率を高めるというように、共進化をもたらすと考えられる。

このような共進化が行われる場合、中核企業はそのパワー資源を行使して、積極的に共進化に関与しているであろうが、その具体的内容に関しては今後の検討に委ねることにしたい。

お わ り に

本稿では、企業（とりわけ中核企業）がSCMを実践していく上で、極めて重要な要因である企業間関係の問題に焦点を当てて議論してきた。そして、こうした企業間関係を論じる上で、生態学から社会科学に応用された共進化の概念を援用してきた。これまでのSCMにおける企業間関係研究の多くは、企業間で有効な協力関係をどのように構築するべきかに集中していた。こうした議論の中では、企業間における相互信頼は協力関係の構築の基礎として位置付けられており、企業群が共進化により環境適応するという視点も手薄であった。しかし、実際には戦略的提携やパートナーシップの構築といっても、一概に五分と五分の協力関係が形成されるわけではなく、資源の依存関係により程度の差こそあれ搾取関係や競争関係は必ず存在する。また、企業群での環境適応や共進化は行われるだろうし、信頼はこうした共進化の過程で醸成されるものと思われる。

このような従来の企業間関係研究の課題を克服すべく、共進化の概念を援用し議論してきた。しかし、SCMにおける企業間関係の共進化を、真正面から取り扱った研究はほとんどなかったと思われる。そのため、共進化に関する先行研究を検討し、その共進化の議論をサプライチェーンの中核をなす製造業者と流通業者の関係に適用してきた。こうした作業を通じて、筆者は製造業者と流通業者との間にも協力関係、搾取関係および競争関係が並存することを述べてきた。そして、戦略的提携下におけるSCMの課題をめぐって3つの関係が相互に影響し合うことで、共進化が行われるのだが、その具体的プロセスは以下になると論じてきた。情報処理、品揃え編成、ロジスティクス管理の各能力の向上は、不確実性の吸収と品揃えの齟齬の減少をもたらし、売上増大などの各企業の業績に影響を与える。業績の向上は共同利益の意識の向上や企業間の相互信頼の醸成をもたらし、企業間の情報をはじめとする資源の共有度を向上させる。こうして、各企業の情報処理能力をはじめとする各能力は、高められることになる。筆者はこのような共進化のメカニズムを図3のように示した。

しかし、このメカニズムはあくまでも SCM への共進化概念の適用の可能性や方向性を示すものであるに過ぎない。今後、このメカニズムの内容を詳細に検討し、SCM の検討課題と 3 つの関係との関連を明らかにする必要がある。また、共進化プロセスについても深い洞察が必要である。併せて、実証研究や事例研究を通じて、このメカニズムの現実妥当性を検討する必要があるが、これについては別稿で詳しく検討してみたい。

参 考 文 献

- 阿保栄司・矢澤秀雄『サプライチェーン・コストダウン』同友館，2000年。
- 有賀裕子訳「共進化のシナジー創造経営」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社，8月，2001年。
- 石井淳蔵『流通におけるパワーと対立』千倉書房，1982年。
- 伊丹敬之『場のマネジメント』NTT出版，1999年。
- 加登 豊「サプライチェーン・マネジメント：組織間関係マネジメントの視点」『Business Insight』Autumn，2000年。
- 佐々木利廣「ポピュレーション・エコロジー・モデル」田尾雅夫編『非合理組織の系譜』文眞堂，2003年。
- 佐々木利廣「欧米アパレル企業とNPOのコラボレーション」白石善章・田中道雄編『現代日本の流通と社会』ミネルヴァ書房，2004年。
- 嶋口光輝「緒方知行のリレーインタビュー・嶋口光輝の巻」『2020AIM』Vol.188，2001年。
- 高嶋克義「流通システムにおける勢力の分析枠組み」『六甲台論集』31(2)，1984年。
- 高橋秀雄「チャネル研究の問題点とその方向性」『中京商業論叢』41(1)，1998年。
- 田村正紀他訳『オルダースン 動態的マーケティング行動』千倉書房，1981年。
- 西口敏宏「組織間関係の共進化」藤本隆宏他『サプライヤー・システム』有斐閣，1998年。
- 松浦春樹監訳『サプライチェーン・コラボレーション』中央経済社，2001年。
- 三浦 信「次世代SCMと仮想企業体の構築」菅原正博『次世代流通サプライチェーン』中央経済社，2001年。
- 吉田裕之「SCM行動をめぐる理論的諸問題」菅原正博編『次世代流通サプライチェーン』中央経済社，2001年。
- 渡辺達朗「流通における戦略同盟とチャネル組織の再編成」『流通情報』No.303，1994年。
- 渡辺達朗『流通チャネル関係の動態分析－製販の協働関係に関する理論と実証－』千倉書房，1997年。
- W. Alderson, *Dynamic Marketing Behavior*, Richard D. Irwin, 1965.
- D. Bowersox and others, *Leading Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990s*, Council of Logistics Management, 1989.
- M. C. Cooper, L. M. Ellram, J. T. Gardner and A. M. Hanks, "Meshing Multiple Alliances", *Journal of Business Logistics*, 18(1), 1997.
- K. M. Eisenhardt and D. C. Galunic, "Coevolving: At Last a Way to Make Synergies Work," *Harvard Business Review*, January-February, 2000.
- L. M. Ellram, "Supply chain management, the industrial organization perspective," *International journal of physical distribution & logistics management*, Vol. 21, no. 1. 1991.
- G. Hult, and others, "Global Organizational Learning in the Supply Chain: A low versus high learning study," *Journal of International Marketing*, vol. 8, 2000.
- D. M. Lambert, M. A. Emmelhainz and J. T. Gardner, "Business Successful Logistics Partnership", *Journal of Business Logistics*, Vol. 20, No. 1, 1999.
- C. C. Poirier and S. E. Reiter, *Supply Chain Optimization: Building The Strongest Total Business Network*, Linda Michaels Ltd, 1996.

A Tentative Plan on the Application of the Concept of Coevolution to SCM

Hiroshi MURAKAMI

ABSTRACT

Whether SCM is put practice effectively and efficiently depends on what interorganizational relationship should be; specially relationship of a manufacturer and distributors. This paper treats the problem of this interorganizational relationship by applying the concept of “coevolution” to its relationship. In this paper, what the mechanism of coevolution is discussed and its mechanism is shown.