

■ 修士論文要旨

サプライチェーン・マネジメントに関する研究とプロダクト・ポートフォリオ・マネジメントへの応用

A Study of Supply Chain Management and It's Application to Product Portfolio Management

神奈川大学大学院 経営学研究科
国際経営専攻 博士前期課程

陳 明 清

CHEN MINGCHING

近年、企業活動のグローバル化と競争の激化により、製造企業はより高度な競争戦略の構築と製造技術の導入にせまられている。1980年代には、ジャスト・イン・タイム (JIT) 製造、JITから発展したリーン生産、全社的品質管理(TQM)などが注目されるようになった。

1990年代に入り、世界市場における競争が非常に厳しくなり、また製品のライフサイクルもより短くなってきた。同時に顧客要求も高まり、多くの企業が可能な限りの製造コストの削減を行った。しかしながら、厳しい競争の中で増益と市場シェアの拡大を追求する経営戦略の結果として、まるで「乾いたタオルを絞る」とまでいわれるようになった。

現在では、企業にとって消費者の価値観の多様化や新製品開発競争の激化による不安定な市場に「いかに迅速かつ柔軟に対応していくかが」最も重要な課題となってきている。また、多くの企業が、これまで部門ごとの最適化から企業ごとの最適化に関心を寄せるようになっていった。このような視点から、全体的最適化を提唱するサプライチェーン・マネジメント(SCM)が注目を浴びるようになった。

SCMは主に欧米で発展した管理概念である。情報革命および企業内外ビジネス全体の最適化の必要性を背景に、今日まで発展してきた。欧米諸国における成功事例は、Dell Computer社、Wal-Mart社、Hewlett-Packard社などが有名である。SCMの概念については、最初に提唱されて以来20年経過した。しかしSCMは今日においても進化を続けている。そして情報技術の進歩にともない、SCM戦略の効率さはさらに向上している。

サプライチェーン構成のセグメントは主な三つの部分から成り立っている。一点目として製造コストを削減するための製造面がある。二点目には、効率的な輸送手段を取り組むロジスティクス面がある。三点目に最大顧客満足を達成して市場シェアを確保するためのマーケット面がある。

だが、数多くの文献は製造とロジスティクスについて探求されていたが、SCMとマーケット戦略への関連性と有効性はあまり議論されていない。そのような問題意識に基づいて、本論は、サプライチェーン・マネジメントとマーケット戦略との関連性を分析し、どのような接点があるかについて研究していく。

本論文第一章では、サプライチェーンコンセプト

トのモデルを作成しサプライチェーンとサプライチェーン・マネジメントの概念について説明する。そして本研究の基盤としてサプライチェーン構成する三つのセグメント：製造面、ロジスティクス面、マーケット面の構成関係を明らかにする。

第二章では、サプライチェーン・マネジメントの製造面について議論する。サプライチェーン製造面の概念の発展は、主にジャスト・イン・タイム(JIT)、全社品質管理(TQM)と制約理論(TOC)から進化してきたと考える。JITやTQM, TOCをもとにサプライチェーン製造面の優位性についての探求を試みる。

第三章では、ロジスティクス面について説明する。製造とロジスティクスはサプライチェーン・マネジメントの二つの神器として存在している。ロジスティクスはサプライチェーンの構成要素をリンクし、機能させるものである。つまり、SCMは、経営資源であるヒト、モノ(サービス)、カネ、情報の全体的管理である。それに対し、ロジスティクスとは、この中の経営資源の流れ自体を対象としている。特に物流を中心とした物と情報の複合的管理であり、SCMの中核となる概念である。そして、1980年代から、グローバリゼーションの進展、サービスとコスト削減競争の激化、株主重視の経営志向、規制緩和、情報テクノロジーの進展を背景にサードパーティロジスティクス(3PL)の概念が誕生した。

3PLと従来型の物流システムの違いは、企業が自社の物流業務を3PLビジネス専門の物流会社に委託することである。従来型の物流システムは荷主の要求するサービスを切り売りし、荷主の指示によって行う下請業務である。これに対して、3PLビジネス事業者は荷主の物流業務全体に携わり、なおかつ荷主側に立って包括的に請け負うサービスも行っている。ここでは3PLは荷主側に対してどのような最適なロジスティクス・オペレーションをもたらすのかについて考察する。

第四章では、サプライチェーンの統合管理と実行を中心として探求する。まずサプライチェーンに対してより深く認識するために、サプライ

チェーン・マネジメント戦略の本質や統合管理について述べる。また統合管理を実行する前に要件となるサプライチェーン・オリエンテーションのコンセプト、サプライチェーンの統合活動、サプライチェーン導入にあたって実行する三つの段階について検証する。最後に、サプライチェーン統合管理を実行後、どのような効果をもたらすのかについて明確にする。

最終章では、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント(PPM)の概念を中心に、サプライチェーン・マネジメントとマーケット戦略について述べる。PPMの概念は主に多角化企業が最適資源配分のために使用する分析戦略である。この分析を通して、企業は各経営分野における経営目標の決定と資源配分することが可能となる。最適資源配分を求めるPPMと、全体最適化を図るSCMの間にどのような接点があり、シナジー効果ができるのか、さらにSCMはマーケット面に対してどのような有効性をもたらすのかについて考察していく。