

美藤信也「サプライチェーンマネジメントにおける組織間関係の研究

－ アメリカにおける学派間の議論展開を踏まえて

大阪産業大学大学院経営・流通学研究科博士論文（営博第7号）、2009年3月。

○ 博士学位論文の要旨

現在、情報技術及び経済のグローバル化が進展する中で、消費者ニーズの高度化、スピード化、多様化もいっそう高まっている。その結果、企業は、自社のコア事業に集中し、非効率的な事業をアウトソーシングすることが通常となり、それに対応した企業存続と発展のための企業戦略及びビジネスモデル構築への取り組みが急務の課題となっている。このような経営環境の中で、調達・生産・販売という企業内の経営機能を組織間で統合するサプライチェーンマネジメント（以下、「SCM」という）は、シナジー効果と競争優位の成果を得る試みとして認識されつつある。

そこで本論文の目的は、わが国物流業のロジスティクスを中心としたSCMの構築方法、とりわけSCMにおける組織間関係を、米国の2大学派であるオハイオ学派（Lambertを中心とするオハイオ州立大学の研究グループ）とミシガン学派（Bowersoxをリーダーとするミシガン州立大学の研究グループ）の研究集積の比較分析をベースにモデル化し、計量分析によって実証的に解明することであり、研究の背景等を説明した序章に続く7章より成る。

I章「SCMの組織間関係の理論的展開」では、SCMを構成する組織間関係の本質を理論的に考察している。オハイオ学派は、新製品開発や広告等のマーケティングとロジスティクスを融合したSCMの組織間関係を3つのタイプのパートナーシップとして捉える広義のパートナーシップ論を提唱した。これをミシガン学派で見ると、それぞれが狭義のパートナーシップ、アライアンス、戦略的アライアンスとして捉えられているものに当たり、パートナーシップとアライアンスとの相違を、パートナー間の結びつきが法的なものかどうかで区別している。またオハイオ学派における最も強く統合されたパートナーシップはミシガン学派における、戦略的アライアンスと同義であるであると論じている。

II章「SCM組織間関係における計画立案と構造分析－日本物流業の視点から－」では、両学派がSCM組織間関係の計画立案分析のために米国企業に対して行ったアンケート調査項目を用いて、日本物流業に対して同様のインタビュー調査を行い、そこで得た61のサンプルデータに対して重回帰分析を行った（なお以下、III－VI章でも、各章の異なる視点に対応した同数のデータを収集し、同様の統計的実証分析を展開している）。その結果、日本物流業におけるSCM組織間関係の計画を立案する際には、①最初から企業成果の向上を捉えるのではなく、まずロジスティクス成果の向上に目を向けること、②ロジスティクス成果を高めるには、パートナーとのリスクの共有及びサプライヤーや顧客等の外部との業務情報の共有を根幹にすること、③パートナー企業と共同して役割と責任の分担を明確にすること、及び④SCM構築を導く法的フレームワークを明確にすることが重要であ

ることを導いている。

Ⅲ章「S C M組織間関係におけるプロセス効率と構造分析ー日本物流業の視点からー」では、日本物流業におけるS C M組織間関係のプロセス効率を図り、ロジスティクス成果を基軸としながら企業成果を高めるためには、企業内の業務改良を目指したロジスティクスプログラムの確立を着実に行いつつ、機能横断的業務統合を目指した組織削減を実行することが重要であると述べている。

Ⅳ章とⅤ章では、「S C M組織間関係における顧客サービスと構造分析」を、それぞれ日本物流業におけるアベイラビリティの視点及び業務的成果及び企業成果の視点から、Ⅱ、Ⅲ章と同様のデータを用いて分析を展開し、日本物流業がS C M組織間関係の顧客サービスを高めるためには、顧客選好が確実になるまでの期間にわたり、パートナーとの情報連携を確率しつつロジスティクスビジョンを共有すること、さらに自動的に品切れに適応するシステムを構築することが必要であると論じている。

Ⅵ章「S C M組織間関係における情報連携と構造分析ー日本物流業の視点からー」では、日本物流業において、効果的に選別されたサプライヤー及び顧客と共に業務情報を共有する行動が総合的にロジスティクス成果を高めていること、また、企業成果については、5つの企業成果（ただし、すべての企業成果に作用しないE V A（経済付加価値成果）を除く）の中で市場シェア成果を除く4つの企業成果において、パートナー企業の情報システムと両立したソフトウェアを利用することが有意に作用していることを実証している。このことは、日本物流業におけるS C M組織間関係の情報連携において、パートナー企業の情報システムと両立したソフトウェアを利用することが、企業成果を高めること、つまり、選び抜かれたサプライヤー及び顧客と連携可能なソフトウェアを利用しながら、業務情報を共有することが、ロジスティクス成果及び企業成果を高め、日本物流業のS C M組織間関係における情報連携を高めることにつながることを示唆している。

Ⅶ章「まとめと展望」では、以上の日本物流業の組織間関係に関する実証分析結果を総括している。日本物流業においては、S C M組織間関係を経営全体の戦略として捉えたうえで、パートナーと便益を共有するのではなく、むしろリスクを共有するのだという視点より、互いに両立したソフトウェアを利用しながら、効果的に選別されたサプライヤー、顧客と共に外部との情報共有を行うこと及びパートナーと企業レベルのコミュニケーションを実行することが不可欠である。また、企業内の業務改良を中心としたロジスティクス向上に関するプログラムの確立を着実に行いつつ、機能横断的業務統合によってS C M組織間関係のプロセス効率化を促進すれば、明確なロジスティクスビジョンの下で、パートナーとの間で自動的に品切れに対応したアベイラビリティ重視のシステム構築によって顧客サービスを向上させることができる。そして、そのことがより優れたS C M組織間関係の構築へと導くと主張している。

日本企業の理想像は、戦略的アライアンスという、相互のパートナー間の結びつきが長期の視点で最も強いS C M組織間関係の構築である。したがってパートナー企業とどのように役割と責任の明確化を行うのか、S C M構築を導く法的フレームワークをどのように構築し、明確化するのか、またS C Mの標準化をどこまで進めるのかが、今後の日本にお

ける S C M組織間関係の構築に大きな影響を与えるであろうと結論している。

○ 博士論文審査の結果の要旨

本論文は、わが国物流業のロジスティクスを中心とした S C Mの構築方法、とりわけ S C Mにおける組織間関係の実態を実証的に分析するために、米国の二大学派の研究成果を参考にしつつ、モデル構築と統計的実証分析を展開している。本論文において評価すべき点は、大きく分けて以下の 3 点である。

第 1 にサプライチェーンをつなぐ組織間関係を、広く経営全般から捉えるオハイオ学派とロジスティクスの視点から狭く捉えるミシガン学派の 2 つの異なる見解を整理統合して、パートナーシップとアライアンスの相違を明らかにし、最も強く統合されたパートナーシップこそが戦略的アライアンスであることを導いたことである。それを明らかにするために、学派研究に関わる全ての関連著書、論文に原著で当たるため、海外の図書館も組み入れて文献の渉猟に努め、それを成し遂げ、読破したことは特筆すべきことである。その結果、申請者の学会での査読論文や研究報告は、物流・交通の領域の研究者の注目するところとなっており、貴重な研究成果であるといえる。

第 2 に両学派の提唱する組織間関係の決定因がわが国の物流業においてどのように機能しているのかを実証するために、丁寧なインタビュー調査によって 60 を越えるサンプルデータを収集したことである。企業が情報開示を拒むことが一般的になっている現状の下では、個別データの収集をアンケート調査に依存することは、信頼性にかけるだけではなく、不可能にもなりつつある。そのなかで約半年をかけて、企業の現場を実物教育によって学びえたことは、研究志向の申請者にとっては今後の大きな財産になっている。

第 3 に実証分析の優れた成果である。重回帰分析による実証分析の結果、オハイオ学派のように S C Mを経営全体の中で捉えるよりは、むしろロジスティクスをベースとするミシガン学派の視座こそが企業成果に繋がること、パートナーとの便益共有よりはむしろリスクの共有に今後の発展軸があること、サプライヤーや顧客と共に情報を共有することはもちろんのこと、企業現場レベルのコミュニケーションの促進が重要である、つまり情報連携と業務連携を基軸に据えること、などに統計的に有意な結果を得ることができている。またそのためには業務プロセスの削減にも踏み込んで戦略を構築することが、日本物流業によりすぐれたサプライチェーンにおける組織間関係をもたらすことを明らかにしており、日本物流業の発展に確固たる展望を与えている。

(審査委員会の所見)

以上のように本研究は、経営学、マーケティング、ロジスティクスの融合した、経営学の最先端部分にある S C Mを理論的・実証的に研究するための、わが国における優れたモデルになりえるものであり、学術上、實際上寄与するところが少なくない。今後は実証のためのサンプルデータを広く収集して、論理を精緻化する必要はある。しかし、そのことは本論文の価値をいささかも減じるものではない。よって、審査委員会は、本論文は博士（経営学）の学位論文として価値あるものと認める。