

# 集中型組織における組織間関係マネジメント —サプライチェーン・マネジメントにおける調達組織の役割—

安田直樹

## 要 旨

サプライチェーンの上流を構成する調達対象が多様化した昨今では、グローバル規模での生産活動・高度化した情報システム・調達を取り巻く社会環境の複雑化といったさまざまな課題もある。こうした調達の組織と活動に関する取り組みを理解することで、企業や組織が属するサプライチェーンへの影響範囲や効果的なコーディネーションへの気づきが可能となり、中長期的な視点でのマネジメントと競争優位へつなげることが期待できる。本稿ではサプライチェーン・マネジメントの目的や手法を整理したうえで、集中型の調達組織がもつ可能性に着目し、調達活動における本質的な役割がパートナーの選択と連携の強化であることを考察する。

## I はじめに

サプライチェーンの上流を構成する調達対象が多様化した昨今においては、グローバル規模での生産活動・高度化した情報システム・調達を取り巻く社会環境の複雑化といったさまざまな課題もある。自社の競争優位を高める手段とともに、多くの企業や組織では調達活動における課題を改善するための対策が検討されてきた。1980年代、アメリカでは作れば売れるという時代が終わり、顧客の変化に直面したアパレル・消費財メーカー・小売業などでは苦境を乗り切るために組織や会社を超えた連携を開始した。例えば、小売業は店舗の在庫や実売情報をアパレルや消費財メーカーに開示することで、迅速な補充と在庫管理を可能にする手段を模索した。こうした時代背景を受け、1990年代にはアメリカを中心としてサプライチェーン・マネジメント（Supply Chain Management, 以下、「SCM」という。）に関する議論が活発になったが、そのコンセプトは1960年前後には存在していた（Mentzer *et al.* 2001, pp. 1-2）。今世紀に入ってから議論は深化しており、それまでは製造活動における一部の機能としてのみ理解されることも多かった調達

の役割についても見直しが進んだ。これは SCM で核となる概念の一つである組織間関係マネジメントについて、サプライチェーン上流における最終責任を調達組織が担っているからである。

サプライチェーンや SCM に関しては、実務家向けに書かれた入門書や実務書は多く、理論面から研究された書籍や論文も数多く上梓されている。しかし SCM を考えるうえで核となる組織間関係と、SCM 上流で重要な役割を担う調達組織の形態という視点から考察されたものは多くない。本稿では SCM の目的や手法を整理したうえで、集中型の調達組織がもつ可能性に着目し、調達活動における本質的な役割がパートナーの選択と連携の強化であることを考察する。

サプライチェーンと SCM の文脈において、調達組織とその活動に関する役割や取り組みを理解することにより、企業や組織が属するサプライチェーンへの影響範囲や効果的なコーディネーションへの気づきが可能となり、結果として中長期的な視点でのマネジメントと競争優位へつなげることが期待できる。また SCM における契約者選定の考察を深めることは、調達において最も重要な役割であるパートナーシップ議論の形成へつなげると考えられる。

## II 全体最適を志向するフレームワーク

### 1 価値連鎖としてのサプライチェーン

SCM の対象となるサプライチェーンの定義については、国内外を問わず、これまでも多くの見解が提示されてきた<sup>1)</sup>。玄野（2012, 66 頁）によれば多くの共通点が見られ、それらを要約すれば顧客に価値を付加するモノ・サービス・情報を提供する供給源からエンドユーザーまでの、上流・下流に関わる企業間のビジネスネットワークや流通チャネルの供給連鎖と定義されている。また、サプライチェーンは原材料や部品のメーカー・製品組立業者・卸売業者・小売業者・物流業者、最終消費者などから構成されている。

このサプライチェーンと混同されることもあるのが、Porter（1985）の提唱したバリューチェーン（Value Chain）である。この概念は、端的には企業活動による価値創造という観点から、企業内の各工程においてどれだけの価値が創造されるかということ进行分析する

1 本稿の参考文献で、海外における主要文献の一部として挙げられるものには Handfield and Nichols（1999）や Mentzer *et al.*（2001）があり、国内文献には玄野（2012）や苦瀬ほか（2017）などがある。

手法であり、市場における競争優位を獲得することを目的としている。この二つの概念における最も大きな違いは、サプライチェーンは企業内部だけではなく社外の異なる組織間との関係性が注目されるが、バリューチェーンの基本は自社組織の価値創造活動に注目したアプローチという点である。例えば、パンのバリューチェーンとは小麦粉を仕入れてパンを製造し、それを店頭で並べて販売する一連のプロセスであり、安い小麦粉やバターを仕入れ、品質にばらつきのないパンを製造し、どのような方法でパンを多く販売するかという、それぞれの工程で創造される価値が重要となる。一方で、パンのサプライチェーンを広義に捉える場合には、上流においては仕入れる小麦粉やバターだけでなく、小麦や牛乳などの材料、さらには種子や乳牛、その先の肥料や餌なども含まれてくる複雑な構造となる。このように、製造業のサプライチェーンでは組織をまたぐたびに取扱われるモノの形が変わることも多い。苦瀬ほか（2017, 23 頁）によれば、加工度が高くなるにしたがい商品が高付加価値化するので、サプライチェーンに関わる企業も多く複雑になり、商品の高付加価値化が進むほどにサプライチェーンの管理が重要になる。自動車や機械製造業などでサプライチェーンが注目されている背景には、こうした事情が推察できる。このように対象とする範囲の広さは異なるが、どちらも市場における競争優位の獲得を目的としており、そのための手段として保有する付加価値の向上を目指している。つまり、どちらも等しく価値を取り扱うためのフレームであり、その意味でサプライチェーンを価値の連鎖<sup>2</sup>と定義することが可能となる。

国際化が進んだ現代においては、サプライチェーンが国境を越えて形成されていることを明示するためにグローバル・サプライチェーンといわれることがある。基本的な構成主体は一国内におけるサプライチェーンと変わらないが、多数の国境を越えることから、関係各国の政治的・経済的・文化的な諸要因の強い影響を受け、そうした諸要因が重要な制約因子となる（山下・村田・諸上 2003, 2 頁）。グローバル・サプライチェーンでは必然的に関係する組織の数も増えるため、基本原理や構成主体は同じでも実際には格段に複雑化していることが多い。経済産業省の調査によれば、わが国の現地法人数は 2010 年からの 10 年間で 18,201 社から 26,233 社へと 44%増加したが、一方で撤退した企業の合計は 5,995 社と増加した企業数の 75%<sup>3</sup> になり、こうした数字からも国際経営の難しさを

2 例えば、石塚・志村（1999）はサプライチェーン・マネジメントを価値連鎖分析にもとづく経営のやり方であると述べており、分析対象としてのサプライチェーンを価値連鎖と捉えることができる。

3 経済産業省が実施した過去の「海外事業活動基本調査」をもとに集計。

推し量ることができる。今日のグローバル化された経済環境下では、サプライチェーンは顧客主義という点で競合しており (Bowersox *et al.* 2020, p. 13)、多くの企業において国際化された顧客対応に適合できるグローバル・サプライチェーンの必要性が増している。そのためにも SCM のフレームワークを用いた、競争力を有する持続可能なサプライチェーンを構築することが喫緊の課題と考えられている。

## 2 組織間連携による行動の同期

SCM という用語が使われ始めた時期を厳密に定めるのは難しいが、1980 年代の論文には題目として用いられている<sup>4</sup>。しかし当初は、SCM の一部であるロジスティクスと同一に扱われたり混同されることもあった (黒田 2004, 2-4 頁)。また、サプライチェーンに対する見解が多様であったように SCM の定義についても多くの見解がある<sup>5</sup>。Handfield and Nichols (1999, p. 2) は、SCM とはサプライチェーンにおける諸活動の統合であり、これは持続可能な競争優位を実現するために、組織間関係を改善することによって構成されると定義している。この組織間の関係性について、美藤 (2008) はアメリカのロジスティクス学会を代表する Lambert らのオハイオ州立大学と、Bowersox らのミシガン州立大学の研究グループを比較検討し、両学派が共に重要視している点に着目し整理した。オハイオ学派は SCM における組織間関係をパートナーシップと捉え、関係性の深さと強さによって 3 つのタイプに分類<sup>6</sup>した。一方で、ミシガン学派は SCM の組織間関係ではロジスティクスを重視し、パートナーシップから始まるものの、それを法的根拠に基づくアライアンスと捉えている。このアライアンスもまた、パートナーシップと同様に関係性の強さを含んだ概念として提示されている。そして、最も強く統合されたパートナーシップは戦略的アライアンスとして認識されており、この点においては、オハイオ学派とミシガン学派は同義であると考えられる (美藤 2008, 94 頁)。

---

4 該当論文は Jones, T. and Riley, D. W. (1985), Using Inventory for Competitive Advantage through Supply Chain Management, *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*, Vol. 15 No. 5, pp. 16-26. だが、Keith Oliver が 1982 年 6 月 4 日のファイナンシャル・タイムズの Arnold Kransdorff とのインタビュー記事で、サプライチェーン・マネジメントという用語を作り出したともいわれている。

5 本稿の参考文献にあげた主要なものでは、Handfield and Nichols (1999) や Stock and Lambert (2001)、Bowersox *et al.* (2020) などがある。

6 Lambert (2006, pp. 169-170) では、パートナーシップは合弁企業や垂直統合とは異なる概念として定義されている。

いずれの場合も、それぞれの経済主体が経営面での独立性を保ちながら連携することを前提とする以上、情報共有の手段と仕組みが極めて重要になる。また、サプライチェーンにおいては多様な経済主体が情報の一部ずつを保有しあっているため、そうした状況下で SCM を効率的、かつ効果的に運営するためには、多数の経済主体による協働関係が形成される必要がある（玄野 2012, 76 頁）。Handfield and Nichols (1999, pp. 33-39) によれば、1970 年代前半には費用対効果の面からも情報システムの需要が加速し、情報システムと、システムで使用される技術はサプライチェーンの各組織をつなげる根本的な要素の 1 つである。技術が格段に向上した現代においては、SCM における需要動向のプランニングや生産の履行を可能にする主要因子は情報技術であり（Bowersox *et al.* 2020, p. 24）、現代の SCM は情報技術の応用<sup>7</sup>によって実現されるという視点が重要である（玄野 2012, 72-73 頁）。

このように SCM とは持続可能な競争優位を目的にした継続的な組織間関係の改善であり、その実現においては情報技術とシステムの存在が大前提となっている。玄野（2012）は SCM の分析と展開において、Mentzer *et al.* (2001) などから着想を得た「コーディネーション」と「インセンティブ」という概念を提示する。SCM では異なる経済主体間の協働を前提とするため、サプライチェーンを構成する組織間のコーディネーションがいかになされているかが最も重要であり、情報通信技術をベースとして、各経済主体が保有する各種の情報・知識・資源を組み合わせることを目指す。しかし、それぞれの経済主体は異なる目的、時には対立する個別の目的を有しているため協働に向けた動機付けが必要になる。そこで、サプライチェーン全体のパフォーマンスが高まるようなインセンティブ体系をどのように構築するかという問題に対処する必要がある。

玄野（2012）が提示するコーディネーションとは組織間関係のマネジメントであり、Lambert や Bowersox のいうパートナーシップやアライアンスを実現するための手段と言い換えることもできる。またコーディネーションという概念には、それぞれの経済主体が属するサプライチェーンで中心的な役割を担う組織の存在が前提とされているが、この中心的組織のコーディネートによりインセンティブが創出される。注意すべきは、インセンティブとは個別の経済主体ごとに確保されているわけではなく、サプライチェーンに属するすべての経済主体の関わりによって、サプライチェーン全体として創出される利得で

---

7 代表的なシステムには ERP (Enterprise Resource Planning) がある。

ある。各経済主体が獲得するインセンティブは、中心的な組織によって役割や貢献などが判断され、それらに応じた全体利得が分配されるという構図になる。だからこそ SCM においては個別利益ではなく、サプライチェーン全体の利得を最大化することが各経済主体の利益向上につながる。逆に、いずれかの経済主体が適切な役割を果たせない場合にはサプライチェーン全体の利得が低減するため、組織間連携に基づく全体最適<sup>8</sup>が肝要となる。玄野（2012, 70 頁）によれば、各経済主体が正しい意思決定を行うための必要条件は、意思決定に必要な情報を関連する他の経済主体と共有することである。その本質は「情報の集約」に基づく「行動の同期化」であり、サプライチェーンを構成する各経済主体が合理的に行動できるとすれば、情報共有によって効果が期待できるということになる。

現実のビジネスにおいては、コーディネーションとインセンティブを契機として、各経済主体の合理的判断に基づく行動の同期が必ずしも保証されるわけではない。しかし、こうした企業間の提携については多くの先行研究が行われており、中でもゲーム理論や取引コスト理論による分析は提携構造の成立と維持の条件に貢献している（石塚 1999, 29-32 頁）ため、SCM の組織間関係の考察においても有用である。東日本大震災後のルネサスエレクトロニクス<sup>9</sup>と顧客企業の行動に関する佐伯（2013）の事例研究では、「信頼」という概念を用いて企業間の協調的行動の検討が行われた。そこでは強固な信頼は長期的な経済合理性を前提に成立するとされているが、本質的には Lambert や Bowersox の戦略的アライアンスと通じる概念である。

### 3 経済主体により変わる全体最適

サプライチェーンを構成する各経済主体が、自社内で保有すべき機能に焦点を当てたのが Porter（1980）の垂直統合という考え方である。この垂直統合による第一の恩恵は生産・販売・購入・管理などの機能を自社で担うことによる共同化の経済性、つまりコストの節減である。その他にも技術の蓄積や需給バランスの確保といった利得が発生するが、垂直統合の分析において軸となるのは結合の経済性である（Porter 1980, pp. 394-397）。

---

8 日本では SCM について「全体最適」という用語を使い表現されることが多いが、黒田充編著（2004, pp. 8-10）によれば、欧米においてはさまざまな言葉や表現を用いて全体最適という用語が示す概念を表す。

9 2011年に甚大な被害をもたらした東日本大震災において、当時、自動車産業や機械製造業を中心に発生したサプライチェーンの寸断について、その象徴とされたのがルネサスエレクトロニクス社の那珂工場の被災と操業停止である。

こうした個別の経済主体における業務プロセス最適化のための経営手法としては、1990年代中頃の Hammer と Champy の共著によって広く知られることになった BPR (Business Process Reengineering) がある。BPR は、企業の現状に縛られず顧客満足 (CS) の実現を目指し、組織や業務プロセスの改革を行う手法として注目を集めた。その定義はコスト・品質・サービス・スピードのような重大で現代的なパフォーマンス基準を劇的に改善するために、ビジネス・プロセスを根本的に考え直し、抜本的にそれをデザインすることである (山下 2001, 219 頁)。その後、Porter (1980) の概念よりも射程の広がりを見せた BPR は、実現可能性の難しさや誤用などから注目される機会は減ってしまったが、情報技術をベースとし、業務プロセスの改善による競争優位の獲得を目的とするという点においては SCM と共通しているように見える。しかし、BPR や垂直統合という概念が SCM と決定的に異なるのは、前者はどちらも個別企業における最適化だけを追求していること、SCM があくまで実現可能なコーディネーションの構築へ比重が置かれている点である。

SCM によって創造される顧客価値を、Bowersox *et al.* (2020, pp. 4-5) は伝統的な経済価値・製品などの市場価値・適切な経済価値と市場価値が顧客へ提供されるという意味での妥当性価値の 3 つに分類する。SCM で扱われる材料・製品・モノ、そうした対象に関わる企業・国・地域・市場・流通チャネルなどの選択肢は幅広く、サプライチェーンの組み合わせは無限に存在するといえる。また、SCM は他社によって模擬されキャッチアップされることから優位性も一時的なものにすぎず、このことがサプライチェーンの絶え間ない変革や再編成の必要性を示唆している (石塚・志村 1999, 36 頁) と理解するならば、存立可能な SCM における中心的主体の位置づけが重要になる。各経済主体によって構成されるサプライチェーンは時間の経過とともに固定化し、SCM も継続的改善がなければ最適化の効果は持続しない。最適化の大きさ、つまり、どれだけの利得が構築できるかは当該の SCM で中心的役割を担う経済主体のコーディネーション能力によって変わる。これは玄野 (2012, 81 頁) が課題として示したネットワーク・オーガナイザーの重要性、つまり誰が中心的主体となるかによって変化するサプライチェーンの特性や SCM の効果と通じる視点である。なお、こうした SCM の影響構造は一般的には水平的であり、各経済主体からすれば放射状であり双方向の関係である。

サプライチェーンの組み合わせが無数に存在しえる以上、SCM で中心的な役割を担う経済主体の特性を定義することは困難である。玄野 (2012, 76 頁) はサプライチェーン

において果たされるべき多様な機能の相対的な重要度、各経済主体がもつ情報や能力などに応じて、サプライチェーン全体の役割分担の中で決定されるとする。これは中心的経済主体を決定する際の要因を市場支配力などの議論に関連づけるのではなく、各経済主体の知識や機能に焦点をあてたケイパビリティ・アプローチから捉えた視点である（玄野 2013, 82 頁）。山下（2001, 215 頁）は、現実では稀であるとしながらも目標の一貫性が保たれている場合には、個々の組織や経済主体がサプライチェーン全体を意識的に考えていなくても、結果として SCM 全体のパフォーマンスが最大化する構造になっているという。ただしこの前提としては、目標の一貫性がサプライチェーンを構成する他の経済主体に浸透し合意されていることが肝要であろう。

効果的な SCM を構築するには中心的な役割をもつ経済主体のコーディネーション能力と、他の経済主体との組織間関係が重要になるが、一般的にはサプライチェーンの下流は営業が担当し上流は調達役割となる。しかし、Bowersox *et al.* (2020) の経済価値と市場価値へ与える影響の強さという観点からは、上流での組織間関係のマネジメントによる結果が大きく、これが調達機能の重要性が再評価されている最も大きい理由の一つと考えられる。

### Ⅲ 調達マネジメントの本質的な役割

#### 1 パートナーの選択と連携の強化

最近ではソーシングなども表現される調達・購買・資材という機能は、歴史的には注文書を発行するなど事務的な処理を担当する機能と認識されており、経営活動という点では低く位置づけられていた。しかし調達<sup>10</sup>の重要性は向上しており、その第一の理由として挙げられるのは、多くの企業において総コストの 6~7 割を外部調達しており、調達活動が企業のコスト競争力や収益創出力を考えるうえで重要な意味をもっている<sup>11</sup>からである。先行研究の示唆をもとに、Stock and Lambert (2001, p. 503) は多くの企業幹部が自社の事業デザインにおける調達の付加価値を認めているとする。そうした中で調達

10 調達 (Procurement) や購買 (Purchasing)、ソーシング (Sourcing) などの厳密な使い分けはない。Stock and Lambert (2001, pp. 276-277) では購買を購入に関わる実務、調達を購買・輸送・倉庫管理なども含めたプロセス重視の言葉として定義している。

11 Lambert (2006, p. 115) にはアメリカの場合は 53%程度とあるが、これは製品原価の直接材料費に該当する比率のみで、外部調達金額のすべてではない。



の組織間関係における対応も変容し、以前のような敵対的で取引のパワーバランスを重視した交渉から、取引先と協働しサプライチェーン全体の経済性を評価する TCO (Total Cost of Ownership)<sup>12</sup> に着目した競争優位を実行する段階に移行している (Bowersox 2020, pp. 122-123)。

Handfield and Nicholas (1999, p. 3) は調達部門の責任を大きく 4 つに分類し、①正しい取引先が選択されており、②選択された取引先が期待されたパフォーマンスに達することができ、③取引先とは適切な契約構造が採用されていて、④取引先との良好な関係が維持されていることとした。これは Lambert がパートナーシップ、Bowersox はアライアンスと表現した組織間関係を、サプライチェーン上流において構築し維持した成果と表現できる。換言すれば、上流を対象とした SCM が創出する経済価値や市場価値とは組織間関係のマネジメントによる結果であり、効果的な調達の機能と役割がなければ実現できない。Lambert (2006, pp. 116-117) は、この組織間関係のマネジメントである SRM (Supplier Relationship Management) を、下流における CRM (Customer Relationship Management) と対をなして決定的に重要なプロセスであると定義している。SRM には他の経済主体との組織間関係や結果につながる方針を策定する戦略的な活動と、策定された内容に基づいた運用が存在する。戦略的な SRM がなければ運用における成果はもちろん期待できないが、これらは相互補完的な関係性であるといえる。それは戦略的 SRM とは同じ経済主体内部に対する調達戦略の発信を含めた、基本的には組織内の活動であり、実際の組織間関係のマネジメントは運用によって成立するからである。この点において運用の質は極めて重要である。

調達の最も本質的な役割が組織間関係の構築と維持であると考えれば、効果的なサプライチェーンを構成するパートナーとして、他の経済主体との関係構築について慎重に配慮する必要がある。特定の経済主体によって構成されている既存のサプライチェーンを対象とするか、あるいは新規で形成するかによって調達方針や組織間関係のマネジメントは変わるが、どちらも Lambert の戦略的 SRM が基本となる。既に対象となるサプライチェーンの構成員であっても、戦略的 SRM により中心的組織が目指す最適化の阻害要因と判断される場合には、該当する経済主体の排除や入れ替えが企図されることも多い。これは組織間における協働と利得の働きというものが、すべての経済主体と同様の関係を構

12 重要な概念の一つで、購入対象の単価だけに注目せず、輸送・評価・品質・保守サービスなどサプライチェーン全体の経済性を評価する。

築することを不可能にしている (Lambert 2006, p. 196) からである。パートナーにふさわしい経済主体の選択は組織間関係の構築を実現するためには必須であり、ゆえに調達戦略の基本と考えられている。

## 2 調達効果創出とリスク低減

わが国を含めた多くの先進国でみられる現象として、売上側の成長だけに重きをおいた戦略には限界があり、こうした背景を受け、製造コストの低減だけにとどまらない間接費用も含めたコスト全般の見直しや管理に対する重要性が増している。また、成長が著しい業界や新興市場での競争では経済価格を実現しつつ競争に勝つことが不可避であり、サプライチェーン全体のコストコントロールの中でも、調達組織によるコストマネジメント・最適化は必須となっている (野田 2014, 245 頁)。調達という組織と機能が戦略的な意義をもつようになったのは、第一義的には、その機能により創出される経済的効果の可能性にあることは広く認識されている。この経済的効果とは製造に関わる材料費の削減などに限定されるものではなく、さまざまな社内工数や戦略的 SRM で選択されたパートナーとの協働によるすべての調達効果と理解されるべきである。

一方で組織間関係のマネジメントを通じて、調達には建設的な調達効果への貢献と同様に持続可能な調達を維持するためのリスクマネジメントが求められている。持続可能な調達の維持に与えるリスクとしては、調達リスク・評判リスク・販売リスク・株価リスク・順法リスク (富田 2018, 60-65 頁) があるが、必要なモノやサービスを調達できないリスクはサプライチェーンの中心的リスクである。例えば 2011 年 3 月に発生した東日本大震災では、自動車産業や電機産業などの広範囲なサプライチェーンにおいて甚大な影響があった。こうした震災や災害によるサプライチェーンの寸断<sup>13</sup>は典型的な調達リスクであり、調達リスク以外をサプライチェーン起因で発生させないためにも、人権・労働・環境・腐敗防止といった企業の社会的責任が SCM においても重要視されている。

この調達リスクは内部リスクと外部リスクに大別することができる。製品や工程の特性とサプライチェーン脆弱性との関係を、藤本 (2011, 11-25 頁) は依存度・可視性・代替可能性・可搬性などの諸属性と関連させて考察しているが、これらは同じ組織のマネジメントがリスク解消の軸となることから内部リスクとして捉えられる。こうした内部リス

13 本稿の参考文献の中で、東日本大震災のサプライチェーン寸断に関する研究は大浦 (2015)・佐伯 (2013)・藤本 (2011) がある。

クの中でも、特定の経済主体に対する調達額や影響面での依存度・調達対象ごとのサプライチェーンの可視性・調達対象を他のモノやサービスへ置き換える代替可能性は、多くの調達組織における注力分野として展開されている。組織の外部に存在するリスクには、他の経済主体の諸活動が起因となる企業リスク・自然災害や物流障害などの影響を受ける地理リスク・各国間の摩擦や規制の影響を受ける政治リスクなどがある。特徴としては、一般的に地理リスクと政治リスクは受動的なリスクであるが、企業リスクは他の経済主体の活動に対して何らかの関与が可能となることが多く、実際にほとんどの SCM で関与している。こうした企業リスクは活動の内容によって財務リスク・品質リスク・価格リスク・納入リスクなどに分かれ、それぞれのリスクに応じた継続監視・予防対策・事後対応などが重要となる。

特定のサプライチェーンのどこに、どのようなリスクが存在するかを特定して活動することがサプライチェーンの最適化には必要となる。延東（2020, 21 頁）によれば、国内外においてサプライチェーン・リスクマネジメントに関する研究は数多くなされているが、調達に焦点を絞った研究の例は少ない。1998 年から 2018 年の 20 年間について延東（2020）が検索データベースを利用して調査した結果によれば、論題に調達・グローバル調達・国際調達のいずれかとリスクが同時に使われている、また、その英語表記で検索された関連研究論文は 43 件である。この結果は、サプライチェーンのリスクが多方面から議論される中で、最も大きなリスクの一つとなってしまう可能性がある調達について、どれだけの先行研究が存在するかの概況を把握するという点で興味深い。なお、先行研究は①調達リスクマネジメント・フレームワークの提案、②調達リスクに対する数理モデルの提案や統計解析を用いた実証分析、③ISO20400 の概説、④企業へのインタビューやアンケート調査と考察の 4 つに分類されている。

サプライチェーンを構成する経済主体の中でも中心的な役割を担う組織は、戦略的 SRM に基づき適切なパートナーを選択し、その運用における連携の強化によって調達効果の創出・拡大を目指す。同時に創出した調達効果を維持・拡大しつつも、調達に関連するさまざまなリスクの低減を目指す。しかし、限られたリソース<sup>14</sup>で数多くの異なる経済主体の SRM を行わなければならない、その結果への期待成果は高い。また自社内における組織

---

14 例えば、上原修（2007）『購買・調達の実際』日本経済新聞社、p. 196 では、企業の従業員数に占める調達担当者の比率について、アメリカでは平均 2%～3%で、日本は 1%未満という ISM（Institute for Supply Management）の調査結果を引用している。

間関係のマネジメントも求められるため、現実には調達機能の効率を高めることが必ずしも容易ではないことが推察できる。

## IV 調達組織の形態

わが国では聞きなれないが、調達機能による企業収益への貢献の大きさを考慮し、2000年前後の財務諸表改革の過程において、アメリカではCPO（Chief Procurement Officer）を執行役として設置する企業が増加している。アメリカ各州政府にもCPOが設置されてからは、企業においてCPO職の配置は当然の状況とすらなっている（アクセンチュア調達戦略グループ 2007, 21頁）。このCPOの所管する調達組織については、組織の位置づけにより独立型・事業部型・工場型・混合型などに分類されることが多かったが、組織の所属だけではなく調達の機能的な役割を考慮した集中型・半集中型・分散型・調整型とする考え方もある。AEP<sup>15</sup>というベンチマークで調達の組織形態に関する調査を行った結果、リーダー企業では、垂直型の中央調達組織が意思決定の裁量権を有する集中型が61%を占める。この「垂直型の中央調達組織」とは、企業においては調達を担う部署の指揮命令系統が一つの組織内にあり、それらがCPOへつながる組織形態のことである。つまり企業内に調達組織が一つしか存在せず、事業部や工場などにかかわらず、すべての調達活動が一つの同じ組織によって運営されている組織形態のことである。また中央調達組織が意思決定に関わる半集中型が39%と報告されており、事業部や工場などが個別の調達組織をもつ分散型や、中央調達組織に強制権がなく事業部や工場の支援だけを行う調整型はない。調達という活動に関してはフォロワーと考えられている企業においても、集中型と半集中型を合わせると78%となる（野田 2014, pp. 44-46）。

組織形態は事業成果に影響を及ぼすこともあるが、企業規模の大きな経済主体や多国籍企業、あるいはコングロマリットなどの企業では特に組織論が重要となる。京都に本社を置くオムロン株式会社の執行役員に対する大浦（2015）のインタビューによれば、東日本大震災直後の部品調達活動において、部門横断的組織に大きな権限を与えることによってカンパニー間の相互依存関係を円滑に調整することに成功した。オムロンは各ビジネス・

---

15 A. T. カーニーが定期的実施する Assessment of Excellence in Procurement というグローバル調達に関するベンチマーク調査で、2011年で700社近くの企業が参加しており、企業の売上平均は1兆円で、世界の各地域からさまざまな業態の企業が参加している。

カンパニーが有する権限が大きかったが、調達リスクに関する協議については部門横断的組織に多くの権限を集約し、カンパニー個別の利益最適化ではなく全社的な利益を優先することが決定された（大浦 2015, p. 65）。権限移譲を行ったオムロンについては、中央調達組織がカンパニーに属する調達組織を支援・調整する調整型の組織形態から、大震災を契機として半集中型に移行した例といえる。オムロンに限らず自動車業界や電気製造業、あるいは外資系製薬企業など、購買力の集約効果や組織効率を確認している企業においては中央調達組織や半集中型組織への移行が進んでいる。

こうした組織形態に関する動向は、複雑な社会環境で多様化する組織間関係を最大限にマネジメントするための調達効率を追求した結果を反映していると考えられる。組織の形態や構成は組織が何を目指しているかを表しているが、調達組織の構成は何を重視して決定しているかというアクセンチュアの調査結果によれば、欧米企業の90%では明確な意図をもって構成されており、歴史的な流れなど明確な理由がないという回答は7%に過ぎなかった。一方でアジアの企業では明確な意図をもつ企業は57%にとどまり、29%の企業では明確な理由をもたないという結果となっている（アクセンチュア調達戦略グループ 2007, pp. 157-158）。

調達案件に関して意思決定権をもつ集中型、あるいは垂直型の中央調達組織は、リソースとコンピテンスの集約に伴う効果を発揮することができる。自らの組織内においては購買・調達に関わる技量や技術的知識、あるいは業界動向といった情報収集力などの面で能力養成を高めることが可能となる。こうした幅広く多面的な専門性を分散させることなく、合理化した状態で組織内に保有することができ、ステークホルダー・マネジメントや取引先などとの交渉において優位に働くことが多い。一方で他の経済主体との組織間関係に関しては、個別の事業や組織ではなく全社的視点での最適化を目指した戦略的SRMが可能になることや、運用における履行の確度があがるという利点がある。例えば、流通業界を中心に使われる「バイイング・パワー」といわれる購買力を分散せずに集中することの効力は、製造業など他の業界においても十分に有効である。

また、経済主体を代表する組織の存在は他の経済主体にとってもメリットが大きく、分散型組織で起こりやすい主張や要求が組織によって変わることを回避でき、経済主体間での相互信頼の構築へもつなげやすくなる。主張や要求のばらつきとは部分最適を志向する組織で発生することが多いが、集中型調達組織によって組織間関係における責任と権限が明確になり、経済主体間でのコミュニケーションも統一できるようになれば、必然的に

SCM の効率が高まるようになる。そうなればサプライチェーン最適化に向けた本来の企業活動に、それぞれの経済主体がより専念できる資源と環境が整う。SCM の本来の目的とは経済主体間の調整に時間や労力をかけることを回避し、サプライチェーン全体における利得を向上させることにあり、集中型調達組織の存在はこの目的とも合致している。

## V おわりに

Handfield and Nichols (1999, p. 2) は SCM をサプライチェーンにおける諸活動の統合であり、これは持続可能な競争優位を実現するために、組織間関係を改善することによって構成されると定義している。この関係性の深さと強さによってはパートナーシップや戦略的アライアンスなどと認識されるが、いずれにしても異なる経済主体間の協働を前提とするため、組織間のコーディネーションがいかになされているかが重要であり、SCM では情報通信技術をベースとして、各経済主体が保有する各種の情報や資源を組み合わせることが目指される。一般にはサプライチェーンの下流を営業が担当し上流が調達の役割となるが、Bowersox *et al.* (2020) の経済価値と市場価値へ与える影響の強さという観点からは、パートナーの選択と連携における調達組織の役割と責任は大きい。

調達組織が担う SRM には他の経済主体との組織間関係や結果につながる方針を策定する戦略的な活動と、策定された内容に基づいた運用が存在する。これらは補完的な関係であるため戦略的 SRM に基づいたパートナーを選択し、運用における連携の強化によって多くの調達効果を創出することが企図され、同時に創出した調達効果を維持・拡大しつつも関連するさまざまなリスクの低減が目指される。しかし異なる経済主体との組織間関係を扱うことの難易度は高く、最も効果的に SRM を実践するために伝統的な調達組織の見直しが進み、大企業などを中心に集中型調達組織が注目され導入されている。経済主体を代表する組織の存在は他の経済主体にとっても有益に働くことが多く、分散型組織で起こりやすい非効率を回避し、経済主体間での相互信頼を構築する可能性も高まる。一方で集中型・半集中型調達組織の導入効果は各企業の実務と紐づいた KPI から算出されることも多く、汎用的な測定手段が確立されているとはいえ、こうした測定手法と実際の企業や組織における事例研究については今後の研究課題としたい。

## 参考文献

- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Cooper, M. B., and Bowersox, J. C. (2020), *Supply Chain Logistics Management – Fifth Edition*, New York: McGraw-Hill.
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M. and McCarter, M. W. (2008), A Three-Stage Implementational Model for Supply Chain Collaboration, *Journal of Business Logistics*, Vol. 29 No. 1, 93-112.
- Handfield, R. B. and Nichols, E. L. (1999), *Introduction to Supply Chain Management*, New Jersey: Prentice Hall.
- Jacoby, David. (2009), *Guide to Supply Chain Management – How getting it right boosts corporate performance*, New York: Bloomberg Press.
- Lambert, D. M., Editor. (2006), *Supply Chain Management – Processes, Partnerships, Performance – Second Edition*, Florida: Supply Chain Management Institute.
- Lambert, D. M. and Pohlen, T. L. (2001), Supply Chain Metrics, *International Journal of Logistics Management*, Vol. 12 No. 1, 1-19.
- Lamming, R. (1993), *Beyond Partnership – Strategies for Innovation and Lean Supply*, UK: Prentice Hall.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., and Zacharia, Z. G. (2001), Defining Supply Chain Management, *Journal of Business Logistics*, Vol. 22 No. 2, 1-25.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press (土岐坤・服部照・中辻万治訳 (1982) 『競争の戦略』ダイヤモンド社).
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳 (1985) 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社).
- Stock, J. R., and Lambert, D. M. (2001), *Strategic Logistic Management – Fourth Edition*, New York: McGraw-Hill.
- アクセンチュア調達戦略グループ (2007) 『強い調達』東洋経済新報社。
- 延東晃 (2020) 「サプライチェーンにおける調達リスクマネジメントに関する研究」『危険と管理』第0巻第51号, 2020年5月, 21-42頁。
- 石塚浩・志村正 (1999) 「SCMの存立基盤とコスト指標について」『情報研究』第22巻, 1999年1月, 25-41頁。
- 大浦啓輔 (2015) 「サプライチェーンにおける調達リスクに適応する組織設計」『原価計算研究』第39巻第2号, 2015年3月, 55-67頁。
- 加護野忠男 (1999) 『「競争優位」のシステム – 事業戦略の静かな革命 –』PHC新書。
- 苦瀬博仁編著 (2017) 『サプライチェーン・マネジメント概論 – 基礎から学ぶSCMと経営戦略』白桃書房。
- 黒田充編著 (2004) 『サプライチェーン・マネジメント – 企業間連携の理論と実際』朝倉書店。
- 玄野博行 (2012) 「サプライチェーン・マネジメントに関する分析枠組みの提示」『国際研究論叢』第25巻第2号, 2012年1月, 65-85頁。

- 佐伯靖雄 (2013) 「サプライ・チェーンのリスクマネジメントと企業間の協調的行動の限界」『産業学会研究年報』2013 巻第 28 号, 2013 年 6 月, 29-42 頁。
- 富田秀実 (2018) 『ESG 投資時代の持続可能な調達』日経 BP 社。
- 野田武著・A. T. カーニー監修 (2014) 『最強の調達戦略』東洋経済新報社。
- 藤本隆宏 (2011) 「サプライチェーンの競争力と頑健性」『東京大学ものづくり経営研究センターディスカッションペーパー』第 354 巻, 2011 年 6 月, 1-27 頁。
- 美藤信也 (2008) 「サプライチェーンマネジメントの基礎理論」『日本物流学会誌』第 16 号, 2008 年 5 月, 89-96 頁。
- 美藤信也 (2010) 「グローバル SCM における調達戦略に関する実証分析」『大阪産業大学経営論集』第 14 巻第 1 号, 2010 年 10 月, 75-90 頁。
- 山下洋史 (2001) 「サプライチェーン・マネジメントと拡張代替的双対モデル」『明大商學論叢』第 8 3 巻第 2 号, 2001 年 2 月, 213-232 頁。
- 山下洋史・村田潔・諸上茂登編著 (2003) 『グローバル SCM ーサプライチェーン・マネジメントの新しい潮流ー』有斐閣。