

「第9回」 コラボレーションのための体制構築

榎村文信 P&G ECRネットワーク・マネージャー

企業間のコラボレーションには、なにより信頼関係が必要だ。パートナー企業との信頼関係を構築するうえで、日本特有の不透明な取引制度は大きな弊害になる。取引上の駆け引きが続く限り、コラボレーションは機能しない。オープンで公平な取引制度の導入が求められている。

ITを活用した企業間でのコラボレーション（協働）が進み、それによって顧客満足度を向上することで、バリューチェーンを構成する企業の競争力を効率的に高めることができる。しかし、ITやそれを前提としたビジネスプロセスを導入しさえすれば企業間のコラボレーションが実現するというものではない。パートナー企業とのコラボレーションという新しい仕事のやり方に則した組織体制やルールが必要となってくる。

ちなみに「コラボレーション」という言葉は消費財業界では以前から「協働」と訳されているが、最近では企業同士

が協力するものを広く「コラボ」と略して呼ぶ傾向がある。しかし、従来のタイプアップとあまり相違のないケースや、コスト削減のための単純な共同化など、その多くは単発的なものであるようだ。

SCMにおいて目指すべきコラボレーションは、共通の顧客に対して、より高い価値提供を行い、顧客満足度を高めることでビジネスを長期的に持続成長させる基盤となるものである。従って「コラボレーション」の体制も戦略的かつ長期にわたってしっかりと維持できるものにする必要がある。そのためには、企業文化から仕事のやり方まで

いわゆるマネジメント全般にわたる幅広い変革が必要になってくる。

コラボレーションの原則

ECRでは、「コラボレータータイプなマネジメント」がその原則としてあげられている。そのECRの重要な施策となっているカテゴリーマネジメントのガイドブックには、「カテゴリーマネジメントにおけるコラボレーションの原則」と題して、カテゴリーマネジメントを成功させるために必要となるパートナーとの協力関係を構築するための10の原則が掲げられている（図1）。

企業間の関係を根本的に見直すことの必要性は、ECRが米国で導入された当初から盛んに指摘されていた。ECRのツールとして、従来から知られているものもあつたが、実際にはあまり使われていなかった。理由の一つは、そうしたツールを使用する

図1 カテゴリーマネジメントにおけるコラボレーションの原則

1. 消費者が共通の焦点
2. パートナー同士で合意した目標・戦略・戦術・実績評価基準
3. 報奨制度は共同のビジネス目標を支援するように
4. 相互関係と信頼は勝ち得るもので、与えられるものではない
5. 情報の共有は不可欠
6. 一方の取組パートナーの知識・技術だけで、CMを成功させることはできない
7. 小売業、サプライヤー、消費者の全員にとっての、Win-Win-Winを目指す
8. 部門横断的なアクセス、およびコミュニケーション
9. 従来からの態度や関係を変えることのできるオープンな姿勢
10. リーダーシップが何より求められる

前に、企業間の関係を改革が必要であり、そのためにはまず取引ルールを変更しなければならなかったからである。

CRP（Continuous Replenishment Program）の成功などは、そのような企業関係の変革によ

って実現した。ECRではオープンでインタラクティブな企業関係を構築することが求められるが、そのための企業文化の変革に関するラーニングの事例報告などをみると、コラボレーションの実現の柱は次の四つに整理することができる。

- 1: パートナーとして信頼関係の構築
- 2: 戦略レベルでのアライアンス
- 3: 情報やデータの共有
- 4: 協働プロセスの確立

1: パートナーとしての

信頼関係の構築

パートナーシップの中で最も難しいと言われるのがこの信頼関係の構築だ。信頼関係の構築には、非常に時間がかかる。しかし、これを実現しなければ、戦略的な情報の共有や投資は行われない。本当の意味でのコラボレーションは望みよつもない。

では、どうすれば信頼関係を構築できるのだろうか。カテゴリー・マネジメントのコラボレーションの原則によると、信頼とは誰かから与えられるものではなく、「勝ち得るものである」と表現されている。ここでは特にプロフェッショナルな姿勢や、客観的な意思決定、顧客志向の姿勢、変革への障害へ立ち向かっていく意思、長期的なコミットメントなどが重要な要素

としてあげられる。

これは個人が周囲の信頼を得るために必要なこととそれほど変わりはない。必要なのは発言に責任を持ち、終始一貫した姿勢をとる、といったシンプルなことである。ただし、このようなシンプルなことも、個人単位ではなく会社組織単位となると、担当者が変わった、会社の方針が変わった、などという話が出てきて難しくなる。

企業間の信頼構築は本来、担当者レベルの問題ではない。関連部署、経営陣に至るまで信頼されるような組織体制が築けるかどうかにかかっている。実際、担当者は誠心誠意、仕事に取り組んでいるのに、同じ会社の別部署には適当にあしらわれたということなど決して珍しいことではない。それでは企業レベルでの信頼関係は築けない。また、この信頼関係の構築に大きな影響を与えるのが、取引ルールの問題である。相手から自分が一番大切にされていると思えば、誰だつて喜ぶ。その反面、理由もなく自分より他の誰かが大事にされていると分かれれば良い気持ちはしない。自分は損をしているのではないかと、相手に対して不信感を持つてしまう。

交渉による駆け引きを行った場合にも、一度きりの取引であればそこで勝ち取った成果は自分のものになる。しかし、これが長期的な取引となった

場合には、交渉で不利な結果を得た方は、次の交渉で相手の裏をかこうとするようになる。いったん価格が決まっても、損をしたと思っているほうは、売買条件以外の部分で、とくにサービスの点で損を取り戻そうとする。延々と駆け引きが繰り返され、泥沼にはまってしまう。WIN WINどころではなくなってしまう。

そこで無益な駆け引きに陥らないための取引ルールの変革が必要になる。この問題については後ほど改めて詳しく論じたい。

2: 戦略レベルでのアライアンス

信頼関係の上になり立つのが戦略レベルでのアライアンスである。ECRやSCMの導入には、常に新しいシステムの導入やBPRなどが伴う。そのための手間や投資回収を考えると、ある程度長期にわたる取り組みが前提とならない限り、思い切つて改革に踏み込むことができない。

そこから戦略レベルでのコラボレーションに関する合意が必要となってくる。具体的には、戦略的目標の共有や、経営陣レベルでの合意、中・長期での経営上の方向性の共有を行う必要がある。

ECRの場合はマーケティング活動を消費者起点のプル型のモデルに転換することが大前提となる。パートナー

とECRに取り組むということは、多くの場合、マーケティング戦略上の転換をも意味するということである。

このような戦略的な枠組みの下に両者による予算・人材などが投入されて、初めて本格的なコラボレーションが実行可能になる。さらにコラボレーションを定着させるためには、経営陣の継続的な参画を含め、最終的にはコラボレーションに適した組織構造やそれを促進するような報奨制度を導入する必要が出てくるのである。

3: 情報やデータの共有

情報やデータの共有は、最もわかりやすいコラボレーションの姿だろう。しかし、これもパートナー間の信頼がなければ十分機能しない。そのために欧米では企業間で機密保持契約を結ぶことが多いが、これは日本の流通業界では商習慣としてはあまり一般ではないようである。

データ共有といつと一般的にはPOS・販売データや、在庫データを対象とする場合が多いが、カテゴリーマネジメントには市場データや消費者の購買動向に関するデータも必要になってくる。社内の業務プロセスに関する情報もそこに含まれる。

例えばC4FR (Collaborative Planning and Forecasting and Replenishment) を行う場合には、メ

メーカーあるいは卸のサプライヤー側と小売業の間で、販促方法や価格などのプロモーションに関する詳細な情報を数カ月ほど前から共有することが理想とされる。そして、この情報を適時更新していくことが必要となる。

これにカテゴリーマネジメントの取り組みが加わると、棚割や新製品の導入など、双方がこれまで社内の他部署にも開示しなかったような情報をパートナー企業と共有するようになってくる。

相互の能力向上のための知識共有という意味で、研修プログラムを共有する企業もある。これが広がった結果、欧州のある小売業は自分たちのサプライヤーを対象とした研修プログラムを提供している。

このように企業間でインタラクティブに情報が行き来するようになれば、企業間関係は同盟関係から、仮想企業体へと確実に近づいていると言える。補足するなら、このようなインタラクティブな企業関係が出来上がるようになると、必然的にコミュニケーションを支援するためのITが必要となり、その導入が進むようになるのである。

4…協働プロセスの確立

前号ではIT活用という観点から協働プロセスの必要性を述べたが、コラボレーションを特別なプロジェクト

から日常業務に落とし込む、すなわち業務プロセスをパートナー企業間で統合されたものへと変えていく上でも、協働プロセスの確立は重要である。このプロセスが確立できれば、やがてはコラボレーションが「当たり前」の仕事のやり方へと変わっていくのである。

右に上げた四つの柱のうち、どれか一つが欠けてもコラボレーションは成り立たない。日本では、現場レベルで差し障りのない範囲で、情報やデータを共有する取り組みから、コラボレーションを始めようとするケースが多い。しかし、その大部分は経営戦略レベルでの合意やサポートを取り付けるところまで至らず、組織に定着することなしに、いつの間にか消滅してしまつたのである。

重要なのはリーダーシップの存在である。とりわけ自社だけでなく企業文化の異なる相手企業に対してもリーダーシップを発揮するのは容易ではない。社内であれば、役職や肩書きで押し切れることも、取引先相手となるとそうはいかない。事実に基づいた客観的な提案能力や、異なる部門をまとめる能力、多様性を受け入れる能力、意志の強さなどが求められる。リーダーとしての本当の実力が問われるわけだ。それに耐えられる人材の育成も重要課題となる。

取引ルールの改革

前述したようにパートナーとの信頼関係構築に大きな影響を与えるのが取引ルールである。とりわけ複数企業とパートナーシップを結ぼうとする場合には取引ルールが極めて重要な問題となってくる。

実際、日本のメーカーと流通業（卸売業、小売業）の取引では、メーカー側が相手ごとに違う取引ルールを適用することで、流通業側に不信感が形成されてしまっているのが実情である。「日本のメーカーはリベートを次々に出す。だから当社も商売上の競争相手に負けないようにリベート獲得競争を常に行い続けなければならなかった」。そんな話を以前ある小売業の経営者が語っていた。

取引関係における不信感を招く要因の一つが、不透明で不公平な取引制度である。同じ企業と取引しているのに、自分の競争相手のほうが理由もなく有利な条件で取引が行われていると知れば、相手より有利な条件を引き出そうということになる。そのため条件交渉で商談が長時間化してしまい、カテゴリーマネジメントやSCMのような施策に取り組む意欲も時間も損なわせてしまつた。

不透明な取引ルールはSCMの最大の障害といえる。では、どうあるべきなのか。基本的には取引制度は、透明で公平であることが重要である。透明とは、一つには価格体系や条件が誰の目からもはっきりと分かるということである。店で値札がついていないか、つたり、値札とレジでは値段が違ったなどということがあれば消費者は当然不信感を持つ。企業間の売買でも同じことである。

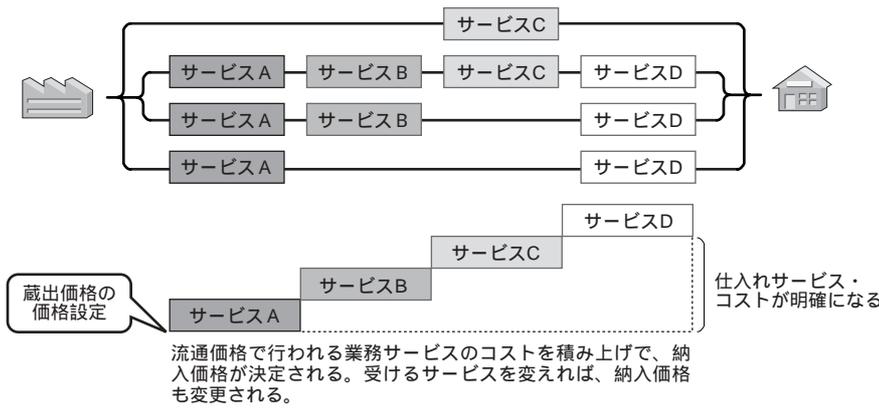
公平というのは、同じルールの適用ということである。この場合、合理的な理由に基づいた違いは許容される。最近の国内航空券の価格制度は、これに近い例である。早めに変更の効かないチケットを買えば安くはなる。しかし、そこには様々な制約もある。誰にも同じようにルールが適用されるから、受け入れられるのである。

お客様を「平等に」という建前と、現実には得意客を大事にしたいという板挟みから、かつては取引ルールをブックボックスに収めていたのかもしれない。しかし、ここ数年はCRMの普及によって、ある条件を満たした顧客を優遇することは日本でも問題ではなくなっている。

コストプラスの価格方式

取引ルールを透明にし、公平なものにすれば、それで十分だろうか。連載第五回（二〇〇三年二月号）でも解説した通り、日本で一般的に用いら

図2 コストプラスの取引ルール



れている「店着価格」、つまり物流費込みの価格体系は、部分最適を招き、企業間のコラボレーションを阻害する要因となっている。

これに対して「コストプラス」という価格決定方式の考え方がある(図2)。売り手と買い手の間で売買に伴って発生する業務サービスとそのコストを価格に加えて納入価格を決定する方式である。

この場合は、売り手が何のサービス

も行わない場合に最も安い納入価格となる。つまり売り手の倉庫に買い手が引き取りに来て、商品を引き渡すような場合である。逆に日本特有のピッキングを行う納品をするというようなサービスを求めれば、ケース単位での納品に比べて一個あたりの納入価格は必然的に高くなる。

発注ロットにも「EOQ (Economic Order Quantity: 経済的発注数量単位)」という考え方があり、輸送コストや在庫コスト、発注コストといった、ロジスティクス上の総合的な観点から発注単位を設定するという考え方である。

このようなルールの下では、買い手側が売り手側と協力することで、取引に伴って発生する仕事を上手く効率化したり、発注量の最適化によって仕入れコストや物流コストを下げることで買い手のマージンを増やすといったインセンティブが働く。それによってSCMや、販売政策でのコラボレーションが促進されるのである。

実際、米国の大手ホールセラー(卸業)であるスーパーバリューは「アクティビティ・ベースド・セリング」という取引ルールを得意先の小売業に提供している。スーパーバリューが小売業に提供するサービスにに応じて、取引価格が変わるような体系になっている。当然、この取引ルールは全ての

取引先に公平に適用されている。このような価格設定方式は、サービス・メニューに応じた価格という意味から「メニュー・プライシング」とも呼ばれている。

一方でこのような取引ルールには、コスト削減のみに目が向かってしまうという恐れもある。それを回避するのが、カテゴリマネジメントのようなコラボレーションである。カテゴリマネジメントでは、商品カテゴリごとに、サプライヤーがカテゴリキャプテンとして任命される。カテゴリキャプテンは小売業のカテゴリマネジャーと一緒に、様々なデータ分析を行い、最終的には品揃・棚割や売価設定、販促計画を立案していく。

この時、カテゴリキャプテンは自社の商品ではなく、小売業のそのカテゴリ全体の売り上げや利益を向上させるような販売計画を作らなければならない。それでもサプライヤーという立場で売り場作りに参加することで、自社の売上アップの機会を狙いやすくなる。これは飽和市場で売り上げが厳しい消費財業界では魅力的なチャンスである。米国のプロカーには小売業のためにこのカテゴリ計画を作成することでフィーを受け取り、中間流通サービスとしての新しい役割を確立しているところもある。

企業間のコラボレーションを本当に

進めていくと、最終的には取引ルールに関する意識変革の必要性に行き当たる。これまでの企業間の取引制度は単なる売買のルールであったと言える。これに対してコラボレーションの取引ルールでは、同じバリューチェーンを構成するパートナー間での利益配分という見方が必要になってくる。

同じ仕事に取り組んだパートナー同士の利益配分という考え方に立てば、そこに透明性や公平性が必要なのは当然と言える。さらには仕事内容に応じて取り分が変わるといった考え方も納得しやすいはずだ。お互いがWIN-WINとなるようなルールを取引に持ち込まなければコラボレーションは定着しないということである。

PROFILE



ならむら・ふみのぶ P&GでECRネットワーク・マネージャーとして活動するかたわら、学習院マネジメントスクールでDS&C(ダイヤモンド&サプライチェーン・マネジメント)コースのオーガナイザーを務めている。89年 神戸大学経済学部卒業。同年、P&Gファースト・リンク入社。95年、広報マネージャー。98年から現職。日本ダイレクトマーケティング学会理事。