

# 企業間 SCM へのバランスト・スコアカードの利用

## — 「囲い込み型」 SCM と 「オープン・ネットワーク型」 SCM —

浜 田 和 樹

### I はじめに

近年、各企業は、購買、生産から最終消費者に届くまでを1社が全て行うことは少なくなり、コアコンピタンスである部分のみを残し、他は外部へアウトソーシング（外部委託）する傾向が多く観られるようになってきている。それ故、自社内の管理のみでは、戦略的観点から、競争優位の獲得に役立つ手段となるコスト削減、消費者への迅速な対応、知識創造の十分な効果等が得られない場合も多くなっている。それを克服するためには企業間システム全体を対象とした管理が必要であり、その適切な管理が競争優位の一つの大きな源泉になっている。

企業間システム全体をみることによって、どこがネックになっているかがよくわかるので、各企業がコスト削減、納期短縮のために採りうることができる対策がより明確になる。企業間の処理手続きを単純化、統一化することによっても、コスト削減を図ることができる。関係会社全体で原価企画を共同で実施することにより、個別企業で実施する以上のコスト削減が可能になる。また最終消費者からの需要情報が即座にメーカーに届くようにすれば、メーカーの最終需要への迅速な対応が可能になる。これは、近年の情報システムの急速な発展により、実行可能性が高まっている。

本稿では、企業間管理としてサプライチェーン・マネジメント (SCM) を

採り上げ、バランスト・スコアカード (BSC) の利用の仕方について考察することを目的としている。もちろん、サプライチェーン (SC) 全体を1社が担当することもあり、その場合には、SCM は単一企業を対象とすることになるが、本稿では、SCM 全体を複数以上の企業が担当する場合について考察する。

SCM とは、資材の調達から、生産、販売、物流そして最終消費者に届けられるまでの業務の流れを一つの大きなチェーンとして捉え、その全体を管理するようにすることである。SCM は各種のタイプに分類できるが、その重要な分け方の一つとして効率追求型 SCM と市場対応型 SCM がある (浜田 2005、285-286頁、西村 1999、第8章、浅田 2005、第2章)。効率追求型 SCM は、効率的な設備の利用と在庫移動、人件費や経費の削減が中心課題となっている。このタイプの SCM は、メーカー主導型に多い。これに対して市場対応型 SCM は、市場対応コスト (供給不足による機会損失、供給過剰による値下げやコスト割れ販売等) の削減、素早い対応を可能にする柔軟な業務プロセスの構築が中心課題となっている、このタイプの SCM は、小売業主導型に多い。

本稿では、まず、SC を構成している企業間の関係が、中核企業による囲い込み型になっているかオープン型になっているかによって、「囲い込み型」SC と「オープン・ネットワーク型」SC を区別し、それぞれの SCM の特徴について述べる。次に、企業間 SCM では、SC 全体の総合的な戦略の策定、戦略管理に有効な管理会計手法である BSC について考察する。本稿では、特に戦略管理を担うマネジメント・コントロール活動に焦点を当てて考察する。BSC による管理は、SC メンバーの戦略目標を一致させ、利益創出に重要な役割を果たし、利用の仕方、重点の置き方を変えることにより、マネジメント・コントロールの各種の局面に利用できると考えられる。第IV節では、囲い込み型 SCM とオープン・ネットワーク型 SCM は企業間関係の緊密さの度合いが異なっているので、それぞれに適合すると思われる BSC の利用の仕方について考察する。

## II 「囲い込み型」SCM と「オープン・ネットワーク型」SCM

SC のタイプは各種の視点から分類できるが、SC を構成するメンバー企業との関係の程度によっても分類できる。SC の1つのタイプとして、人的資源、販売チャネル、サプライヤーなどを自社の資源として囲い込むことによって、中核企業を中心とする取引関係を築いている場合がある。このSCはメンバー企業間の関係が緊密であるということが特徴であり、本稿ではこのようなタイプのSCを、囲い込み型SCとよぶことにする。日本企業は、従来から系列とよばれる企業間関係を築き、まさにこのようなタイプのSCを前提として、競争優位の獲得を目指してきた。日本企業における親会社とサプライヤーの関係や、親会社と販売会社の関係などは、囲い込み型の典型的な例である。系列関係とは、市場で成立する関係よりも長期的で、緊密で、閉鎖的な関係である。ただ、完全には継続的でもなく閉鎖的でもなく、親会社がサプライヤーを能力によって選別したり、サプライヤーも他企業と取引することも可能である。

資本関係によって囲い込みを行う場合もあるが、中核企業のやり方に全てのメンバー企業を従わせることで、ビジネス・プロセスによる囲い込みを目指す場合もある（浜田 2003、102-104頁）。ただ全社の囲い込みがなされたとしても、中核企業がメンバー企業の株式を100%所有しない限り、時には100%所有したとしても完全に統合化しない限り、完全な囲い込みにはならない。ビジネス・プロセスによる囲い込みの場合は、資本関係がないのでSCへの参加は原則上、自由であるが、取引の必要性から結果として囲い込みが行われることになる。例えば、取引を行うためには、業務システム、業務手順などは高度に独自化されたものを採用する必要があり、そのために多額の投資が必要になることもある。それ故、関係を断つことのコストも高いし、別のパートナーを求めることも難しくなる。というのは関係を保つための資産、技能は、その企業との関係のみで有効であるからである。その結果、ビジネス・プロセスによる囲い込みが行われれば、特定の相手と長期間にわ

たり閉鎖的關係を維持していかざるを得なくなる。そしてそのような關係の中で、相互の業務を調整しながら、高い効率性を追求して行かざるを得なくなる。また、独自の業務手順や取引システムが採用されていると、新たに取引をしようとする企業にとっても、参入しようとするれば全面的に事業のやり方を変えなければならないので、大きな参入障壁となる。以上の理由から、日本企業では完全ではないにしても、長期的な關係が築かれてきた。

囲い込み型 SC は、個別企業の枠を超えたチェーン全体の立場からのきめ細かな改善がしやすくなるという利点を持つ。また囲い込みは、独特の SC を構築しなければならない時、経営資源が稀少である時に有利である。ただ、資本による囲い込みは、中核企業が囲い込むための十分な資金を有していることが前提であり、ビジネス・プロセスによる囲い込みは、囲い込まれる企業がそれに加わることが有利だと判断することが前提になっている。

近年、競争のグローバル化や規制緩和・撤廃により、競争がより激しくなり、またそれに伴い、利益構造もダイナミックに変わるようになっている。情報技術も著しい発展を遂げている。このような環境の中で、企業に求められているものは、変化に対応する俊敏性（アジリティ）や適応力である。そのためには何が企業のコアコンピタンスであるのかを見つけ出し、それをさらに強固なものにすると同時に、不採算部門や他社より劣っている部門をアウトソーシングするというビジネス・モデルが有利になっている。

アウトソーシングする企業とされる企業との間は、主従の關係を維持した囲い込み關係になっているものもあるが、対等な關係のものもある。後者のタイプのアウトソーシングのやり方は SC の形態にも影響を与え、SC を囲い込み型からオープン・ネットワーク型へと変えることになる。これがもう 1 つのタイプの SC であり、本稿ではこのタイプをオープン・ネットワーク型 SC とよぶことにする（国領 2001、97-119頁）。

オープン・ネットワーク型 SCM では、中核企業が外部との取引に標準インターフェイスを採用し、長期間の継続的な關係ではないが、他企業との提携がしやすい体制をつくる必要がある。そして囲い込みの外にある優

秀な企業との間で協力関係をつくり、共同の利益を目指したビジネスの仕組みづくりが重要になる。その提携には、相互補完タイプの提携、劣位部分の他社依存タイプの提携、新分野開拓のための提携がある。この他にオープン・ネットワーク型 SCM には、提携を結ばないで、その時々で取引関係を流動化させるものもある。オープン・ネットワーク型 SC には企業間の密度の違いにより、さまざまな提携関係がある。

以上のように SC のタイプとして、大きく分けて 2 種類のものがあると思える。ただ、近年、囲い込み型 SC の問題点がよく指摘され、SC の全てが、囲い込み型からオープン・ネットワーク型になるような主張もある。しかし必ずしもそうではなく、製品の中には部品との関係が複雑であり、開発・生産に企業間できめ細かく相互調整するための濃密なコミュニケーションを必要とする製品と、製品と部品との関係が単純化しており、インターフェイスが標準化しているために、別々に設計・生産した部品を寄せ集めても問題ないという製品がある。前者のような製品である場合には、囲い込み型が望ましく、後者の場合はオープン・ネットワーク型が望ましいと思われる。そのため、それぞれの SC には長所と短所があり、今後とも両者が並存すると思われる。SCM もそれぞれの特徴に合った管理法を採用する必要がある。

### III SCM への BSC の利用

SC 全体の戦略立案には、社会経済的情報や競争企業の情報に加えて、SC を構成する企業の個別情報や全体の今までの実績情報が必要になる。これらの必要とされる情報には、管理会計情報が多く含まれている。戦略が立案されると、戦略を達成するために、組織目標・戦略を明確に伝達し、管理者の意思決定プロセスを支援・調整し、全従業員を戦略目標の達成へと動機づけることを目的としたマネジメント・コントロールが実施されることになる。ただ、初めのうちは戦略が明確に示されていないで、マネジメント・コントロールの実施過程で戦略の創発が起こる場合もある。

従来から、管理会計はこのようなマネジメント・コントロールを最もよく

担うものと考えられており、その領域での研究はよく進んでいる。それ故、まずマネジメント・コントロールを構成する活動について述べ、その後でそれを実行するための具体的な管理会計技法の一つである BSC について述べることにする。本稿ではその手法の有用度が高いマネジメント・コントロールに焦点を絞って考察することにする。

マネジメント・コントロールを構成する活動として、伊丹敬之教授は、影響活動、直接介入、選別の3つを挙げている（伊丹 1986、第2章）。これを SCM に関係づけて定義しなおしてみると、影響活動とは、SC の中核企業がメンバー企業の行動前提や要因に働きかけ、中核企業にとって望ましい影響をもたらすようにすることである。直接介入とは、メンバー企業的意思決定に中核企業が直接命令を出して介入することである。選別とは、どのチェーンをどの企業に任せるのがよいか選択することである。

以上に述べた3つのもののうち、影響活動には各種のものがあり、伊丹教授によれば、情報への影響活動、認識基準への影響活動、下位者の目標への影響活動、代替案への影響活動、結果への影響活動、能力への影響活動が指摘されている（伊丹 1986、第2章）。

それらを SCM に関係づけて説明すれば、情報への影響活動とは、SC メンバー企業の業務情報の取得可能性に影響を与えることであり、例えば、情報共有化を適切に進めることにより、メンバー企業を全体目標に向けさせるようにすることなどである。認識基準への影響活動とは、メンバー企業に期待される業績水準を、中核企業とメンバー企業との間で確定させ約束させることにより、全体目標に向けさせるようにすることなどである。下位者の目標への影響活動とは、メンバー企業に、SC 全体の目標を達成することが自らの目標であるというような意識をもたせることである。代替案への影響活動とは、メンバー企業に代替案の条件や範囲を示すことによって、全体目標へと向けさせる活動である。結果への影響活動とは、典型的にはインセンティブの与え方によって影響を与える活動である。能力への影響活動とは、メンバー企業を教育・訓練することによって全体目標の達成に影響を与える活動

である。

直接介入も SCM に関係づければ、実績のモニタリングを通して、メンバー企業を監視し、必要であれば直接に命令を行う活動である。時には不確実性に直面して注意を払うべき点があれば、その点に関係する付随的情報をメンバー企業から継続的に獲得・監視し、必要であれば介入する場合もある。選別は、メンバー企業を評価し、メンバーから外すかどうかを決定したり、どの企業をメンバーに加えるかを定める活動である。

以上、マネジメント・コントロール活動について述べたが、マネジメント・コントロールはそれらの活動を適切に組み合わせることにより、望ましい戦略の実施を助けることができる。BSC は実施法を工夫することによって、以上の全ての活動に役立つと思われる。BSC の手法は説明するまでもないが、その手法は、戦略にもとづいて、基本的には、財務の視点、顧客の視点、ビジネス・プロセスの視点、学習と成長の視点から、具体的目標を設定し、戦略の実施を助ける手法である (Kaplan 1996, 吉川 1997)。これらの目標の中には、財務目標と非財務目標、長期目標と短期目標、結果目標とプロセス目標などが、バランスよく含まれていることが重要である。しかもそれらの目標を横に並列して示すのではなく、目標間の因果関係を明らかにし、それにもとづいて施策が実施できるように工夫されている。これらの目標ごとの因果関係を考慮して、達成すべき具体的な指標が決定されることになる。具体的な指標の例については後述する。

BSC は SC のメンバー企業に対して、多指標により戦略上、実行すべきことを明確化するのに役立つことはもちろんであるが、用い方を工夫し、SC の中核企業とメンバー企業の両者の参加の下で BSC が決定されるようにすると、各メンバー企業は、SC 全体の BSC の指標を受け入れやすくなる。また、BSC を用いると指標間の因果関係が明確になるので、目標指標を向上するには何をすればよいかということが分かり、意欲的な目標でも受容しやすくなる。これによって、メンバー企業に期待される業績水準に影響を与えたり、メンバー企業が納得してこの指標を受け入れるようになれば、メン

バー企業の目標と SC 全体の目標を一致させることができる。これは前述の影響活動のタイプでいうと、認識基準への影響活動、下位者の目標への影響活動にあたる。BSC が、基本的な指標のみを示す粗いものであったり、細部にわたる指標までも示す詳細なものである場合もある。この程度は、SC の連結の強さや、権限の委譲度合いの違いによっている。

しかし SC 全体の目標と各メンバー企業の目標が一致しない場合や、目標への一致をより強化する必要性から、BSC に基づいたインセンティブの与え方を工夫しなければならないこともある。BSC による評価は、因果関係を考慮した多指標による評価を可能にする。しかも因果関係をたどることによって、結果を生じた背後の状況が明確になるので、公平な評価がしやすくなると思われる。これは結果への影響活動に関連している。

また中核企業を含むメンバー企業全体で BSC を共有することにより、メンバー企業は、SC 全体における自企業の役割や立場が他企業との関係で明確になり、SC 全体目標に向かって改善すべきことがわかるようになる。BSC の指標を多くしたり少なくしたりして、共有する度合いを変えることもできる。これは情報への影響活動である。

メンバー企業に対して、BSC の指標を達成するために選択できる代替案の枠を示したり、具体的に選択できる代替案を示したりすることにより、影響活動を行使できる。また BSC の指標間の因果関係や、指標の目標値と実績との比較により、メンバー企業の欠点が明らかになり、この点を教育訓練することによって、結果に影響を与えることもできる。さらに、BSC の指標の達成状況を継続的に監視することにより、直接介入すべき時点やメンバーの組み替えの時期を知ることができる。

以上のように、BSC には、SC における戦略を実行する上で望ましい特徴が多く含まれている。次節以降では、SC には既述したようにメンバー間の関係の密度が違ったさまざまなタイプがあるので、そのことを考慮した BSC の SCM への利用について考察することにする。SCM のタイプと BSC の利用の仕方（説明は次節以降で行う）をまとめたものが（図 1）である。

(図1) SCM のタイプと BSC

	囲い込み型 SCM		オープンネットワーク型 SCM	
効率追求型 SCM (メーカー主導型に多い) 市場対応型 SCM (小売業主導型に多い)	資本関係による 長期的な提携	長期的な提携	短期的な提携	一時的な関係
	(長期的関係) 中核企業を中心とした SCM 中核企業を中心とした BSC 全社最適型 BSC リンケージ・スコアカードの利用		(短期的関係) 協力が得られる場合 BSC やリンケージ・スコアカードの利用 (合意形成型) 協力が得られない場合 契約への BSC の利用	(一時的関係) 契約への BSC の利用

## IV 囲い込み型 SCM への BSC の利用

### 1. 中核企業による全体最適型 BSC

SCM はオペレーション戦略の一部ではなく、企業戦略を推進・実現するものと解されるべきである。すなわち、事業戦略の中心課題である提供する製品・サービスの種類、対象とすべき顧客、進出すべき地域等は、SC 戦略によって決定される。それ故、SC 戦略は、全体的な目標である長期的な利益の獲得と連動していなければならない。長期的利益の獲得のためには、全てのステークホルダーを満足させ、継続的な協力関係を維持しながら、複数の目標間のバランスをとりつつ環境の変化に適切に対応することが必要である。

BSC による管理を利用すれば、ステークホルダー全体の利害を考慮することができる。BSC を用いることの利点は、前節で述べた通りである。SC が囲い込み型である場合には、メンバー企業間の関係が緊密であり、中核企業が存在することが多く、その企業を中心とした SCM が実施されることになる。そのためメンバー企業の協力の下で、全体最適型 BSC を作成することも可能になる。そしてそれに基づいて、各メンバー企業は全体目標を達成

(表1) SCM のタイプと BSC 指標

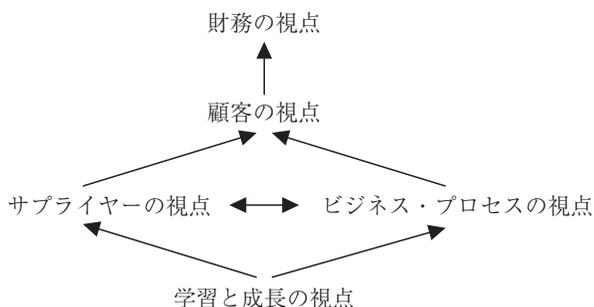
	効率追求型 SCM の場合に重視する指標	市場対応型 SCM の場合に重視する指標
財務 の 視 点	利益、利益率、EVA の向上 キャッシュフローの増大（スループットの増大） SC-ROA の向上	利益、利益率、EVA の向上 キャッシュフローの増大（スループットの増大） SC-ROA の向上 売上高成長率の向上
顧客 の 視 点	市場占有率の向上 顧客定着率の向上 顧客満足度の増大 苦情件数の減少	新規顧客獲得率の向上 顧客定着率の向上 顧客満足度の増大 顧客との接点数の増大
ビ ジ ネ ス ・ プ ロ セ ス の 視 点	SC サイクル効率の向上 SC コスト目標の達成率の向上 納期厳守率の向上 返品率の削減 在庫削減 在庫回転率の向上 資源の有効利用	需要に対する迅速でフレキシブルな対応 SC サイクル効率の向上 市場対応コストの削減 売れ残り損失の削減 SC コストの達成率の向上 リードタイムの削減（生産、物流、開発） 製品開発コストの達成率の向上 市場志向の製品開発 新製品開発目標の達成度
学 習 と 成 長 の 視 点	従業員満足 安定供給のための情報技術の整備 共有されたデータ数の増大 教育関連投資の増加	従業員満足 迅速な対応のための情報技術の整備 共同開発支援体制の整備 教育関連投資の増加 共有されたデータ数の増大

すべく役割が細分化されることになる。序論で述べたように、SCM のタイプを効率追求型 SCM と市場対応型 SCM に分け、それらに有効な BSC の例を示したものが、(表1)である。

キャプランとノートンの BSC は4つの視点から構成されているが、サプライヤー関連のものは、ビジネス・プロセスの視点や学習と成長の視点の中で考察されることになる (Ackermann 2003, Brewer & Speh 2000, Zimmerman 2002, 皆川 2008、121-139頁、矢澤 2000、第11章)。ステークホルダーとしてサプライヤーの視点が特に重要であれば、それを5つ目の視点として加えることがよい場合もある。というのは、SCM のためには顧客（販売先）の視点のみでなく、サプライヤーの視点も必要になるからである。それにより、

上流と下流のステークホルダーを分けて考えることができるようになる。またサプライヤーの視点を加えることにより、1層だけでなく、2層、3層のサプライヤーの要求を、明確にその中に加えることができる。さらにその視点を加えることにより、サプライヤーの問題を解決するための施策が、SCメンバー間で共有できることになる。サプライヤーの視点を加え、視点間の関係を示したものが(図2)である。

(図2) サプライヤーの視点を加えた5つの視点間の関係



## 2. SCM へのリンケージ・スコアカードの利用

前項では、中核企業が全 SC メンバーとの協力の下、SC 全体の BSC を作成できるという場合について考察した。しかしながら、1つの企業が SC 全体を担当する場合や、強力な中核企業が存在する場合はともかくとして、SC 全体の戦略目標とそれを達成するための指標を BSC で詳細に表し、これをメンバー企業に細部まで理想的な形でブレイクダウンすることは難しいと思われる。このような場合には、モービル北米マーケティング&リファイニング事業部 (モービル NAM & R) の利用法が参考になると思われる (Kaplan & Norton 2001, 櫻井 2001, 第7章)。もちろんモービル NAM & R の例は、SCM の例ではないが、サービス提供者とサービス購入者との関係は、SC の中核企業とメンバー企業との関係として捉えることもできるからである。

モバイル NAM&R では、ビジネス・ユニットとシェアードサービス・ユニットの関係の管理に、BSC が利用されている。シェアードサービスとは、組織内の間接業務を集中させ、その組織を独立した組織にすることにより、サービスの向上とコストの削減を実現するマネジメント手法であり、その単位をシェアードサービス・ユニットという。

モバイル NAM&R は、18のビジネス・ユニットと、14のシェアードサービス・ユニットをもった企業である。この企業では、ビジネス・ユニットのニーズにシェアードサービス・ユニットを適切に対応させるために、BSC を採用している。ただ、ビジネス・ユニットとシェアードサービス・ユニットの両者を含む細部にわたる BSC は作成不可能であるので、ビジネス・ユニットは自らの戦略を反映させたリンケージ・スコアカードを作成している。そしてそれをシェアードサービス・ユニットに提示し、スコアカード上の指標の改善を義務づけるようにしている。またこの企業では、シェアードサービス・ユニットに対して、そのユニットの BSC の作成を義務づけ、それにサービス契約を反映させるようにしている。しかし、SCM を対象とする場合には、強力な中核企業が存在する場合以外は、メンバー企業にその企業の BSC の作成を義務付けることは不可能である。もし可能であれば、契約の履行に問題が生じた場合には、BSC の指標をたどることにより原因を追求できる。

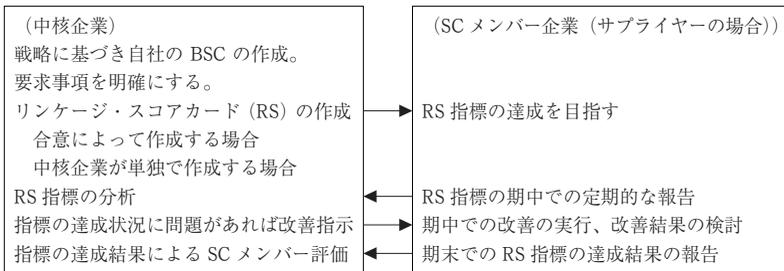
リンケージ・スコアカードを用いて、SC メンバー企業を中核企業の戦略目標に向かわせるための手順は、次の通りである。

- ① 中核企業が戦略に基づいて、SC メンバー企業に対する要求事項（部品、製品の種類や品質に関する要求や、コストや納期等に関する要求）を決定する。
- ② 中核企業が要求事項に基づきリンケージ・スコアカードを作成し、SC メンバーにそれを提示し、そのスコアカード上の指標を改善することを義務づける。中核企業と SC メンバー企業が協力してリンケージ・スコアカードの作成する場合もある。

- ③ SC メンバーに独自のスコアカードを作成させることができる場合には、契約の具体的内容と SC メンバーの具体的活動との関連が明確になる。不可能であれば、問題が生じた場合、原因の究明を可能にするような手段を工夫させる。
- ④ 中核企業は、SC メンバーからの報告や独自の調査により、リンケージ・スコアカードの指標が達成できているかどうかを常時監視し、問題が生じていれば原因分析し、対策を採らせる。最終的にリンケージ・スコアカードの達成結果に基づいて、SC メンバーを評価する。

このような関係を図で示したものが(図3)である。リンケージ・スコアカードには、メンバー企業との業務上の契約内容だけでなく、中核企業のBSCの顧客の視点や財務の視点からも、いくつかの重要な指標を選択し示すことができる。これにより、メンバー企業にも、外部の顧客と株主に対し

(図3) リンケージ・スコアカード：中核企業とSCメンバー企業での利用



SCメンバー企業の独自のBSCの作成

- ① 義務づけられる場合
  - 顧客の視点の中に中核企業の要求が反映される。
  - 学習と成長の視点の中に関係特殊的投資の要件が示される。
  - 問題が発生した場合には、SCメンバー企業のBSCを調べる。
- ② 義務づけられない場合
  - 問題が発生した時には原因究明ができるような工夫をする。

(図4) リンケージ・スコアカードの例

中核企業の直接的な 要求事項ではない (外部の顧客と株主 に対して責任を持 たせるための指標)	財務の視点	最終製品（中核企業に提供している部品ではない）の売上高の増加 SC 全体利益の増加
	顧客の視点	最終製品の顧客満足度の向上 最終製品に対する新規顧客の獲得
中核企業の直接的な 要求事項	ビジネス・プロセス の視点	部品の納期遵守率の向上 部品返品率の削減 部品原価削減率の向上
	学習と成長の視点	関係特殊的投資の増大 (情報技術の充実、人的・物的資源の充実等) 情報共有度の増大

でもある程度の責任を持たせることが可能になる。そのようなリンケージ・スコアカードの1つの型は、(図4) のようなものである。

このように両者間で重要なもののみをリンケージ・スコアカードで共有し、その成果は中核企業により評価されるが、実施活動についての細部は各メンバーに任すような方法がより現実的であるように思える。

## V オープン・ネットワーク型 SCM への BSC の利用

オープン・ネットワーク型 SCM の特徴については第Ⅱ節で述べたが、メンバー間の関係は、協力関係があるとしても囲い込み型 SCM に比べて短期的であり、希薄である。メンバー間の関係も中核企業を中心とした関係というよりも対等な関係であることが多い。また、そのタイプの SCM は、既述したように2類型あり、関係はオープンであるが、結果としてメンバー間で短期的な協力関係が生じている場合と、市場取引のようにその時々状況で自由に取引先を変えるような関係にある場合がある。前者の型の SCM の場合には、メンバー間でいかに合意を形成するかが特に重要であり、そのためには、囲い込み型のように詳細ではないが可能であれば前節で述べたようなリンケージ・スコアカードの利用も有効であると思われる。ただ囲い込み

の場合と違って、メンバー企業にリンケージ・スコアカードの実行や、BSCの作成を義務づけることはできない。あくまで自発的な合意により実施されることになる。リンケージ・スコアカードが作成されれば、それにより達成状況を監視できることになる。

後者の型の SCM の場合には、適切な契約が重要になる。単一の事項だけの契約、例えば価格についてだけ売買契約をすると、品質、納期等がおろそかにされるという欠点をもつ。それ故、売買を行う企業の望ましい契約は、一般に、価格、品質、納期、サービスの種類、安全性等に関する複合契約であると思われる。その際、売買契約に BSC を用いることができれば、売買を行う企業にとって必要となるそれらの要求の全てを、具体的に示すことが可能となる。自社が作成した BSC と契約内容の関係を検討すれば、契約における漏れが少なくなる。また、当事者間で契約要件を明確に確認できるようになる。

## VI おわりに

本稿では、企業間 SCM を囲い込み型 SCM とオープン・ネットワーク型 SCM の 2 タイプに分け、管理上で注意を払うべき点、具体的管理法について考察した。今後、ますます 1 社で SC 全体を担うよりも他企業と連携した方が有利な場合も多くなると思われるので、企業間をも含む SC 全体を考慮に入れた経営が重要になってくると思われる。

囲い込み型 SC は、今までの日本企業が効率性を追及するために進めてきたものであり、これが少し前までの日本企業の強さの要因の一つでもあった。囲い込み型 SC ではチェーンが決まってくるので、企業間管理に伴う複雑性が入ってくるとはいえ、まだ管理しやすく、管理会計技法も比較的实施しやすいと思われる。しかし、わが国に囲い込み型 SC だけでなく、オープン・ネットワーク型 SC がかなり浸透してきている。オープン・ネットワーク型 SC の場合には、チェーンが囲い込みの場合と比べて固定していないで流動的であり、時には一時的でさえある。その場合には、中核企業の影響力も弱

くなるので可能な限り SCM を強化する必要があると思われる。企業間で緊密な擦り合わせが必要な場合には、囲い込み型 SCM が適しており、製品と部品の関係が単純であり擦り合わせが必要でない場合には、オープン・ネットワーク型が適していると一般的には言われている。ただどちらが適しているかは、業務上の効率性によって判断されることになる。

本稿では、SCM は戦略と関係づけて考察する必要があると考え、その管理に具体的に役立つ手法として、BSC の利用を考えた。BSC は戦略の策定と戦略の実施管理のどちらにも有効であるが、本稿では実施管理の方に焦点を当て、マネジメント・コントロール面への利用について考察した。BSC は、財務指標、非財務指標による管理のための大きな枠組みを提供するような手法なので、SCM についての今までの研究成果を取り込めるという利点をもっている。また、バランス・スコアカードを SC のメンバーと共同で作り、その情報を共有し、期中・期末で達成結果について対話や議論を行うことを通じて、企業間の知識創造が可能となると思える。

BSC の利用の仕方として、囲い込み SC の場合には、中核企業を中心に SC メンバー企業が全面的に協力して SC 全体最適型の BSC が作成できる場合と、重要事項のみについては協力し合うがそれ以外の場合はメンバーの自主性に任せるという場合について考察した。後者の場合には、情報の共有も部分的である。このような場合にはリンケージ・スコアカードを用いて重要な業績指標を示し、それを用いて実行状態を監視する方法について述べた。また、オープン・ネットワーク型 SC の場合には、短期的ではあるが協力が得られる場合とそうでない場合について考察した。前者の場合には、囲い込みの場合ほど厳密ではないがリンケージ・スコアカードが利用できること、後者の場合には、契約にスコアカードを利用すればよいことについて述べた。

ただ本稿では、SCM を実施する場合の不確実の要因には焦点を当てなかった。今日の経済環境の下では、事前に設定された目標の実施を監視するだけでは不十分であり、戦略的不確実性に絶えず注意を払い、市場の変化に応じて戦略を調整しながら、環境変化に適応していくことが必要になる。そして

戦略的不確実性に対処するためには、管理者は部下の行動に積極的に介入し、インタラクションを活発に行い、探索活動を活性化するインタラクティブ・コントロールが必要になる。SCM のような企業間管理には、個別企業の管理とは違い、市場環境の不確実性に加え、各企業の環境への対応の仕方に伴う不確実性が加わるので、より多くの戦略的不確実要因が含まれることになると思われる。

また本稿では、BSC の適用の仕方に焦点を当てており、実際に適用した場合に生ずる企業間の問題、特に、Win-Win の関係をいかに作り上げるかについての問題は考察の対象外にした。この問題は、実施上、考慮すべき最も重要な問題である。Win-Win の関係が構築できるかどうかは、SCM が有効に機能するかどうかを決定するものである。

管理会計の分野において、企業間管理を扱ったものが少ないのが現状であるが、企業間管理を適切に行うことにより、大きな成果が期待できると思われる。それ故、企業間管理に管理会計をどのように役立てるかについての研究は、今後の大きな管理会計上のテーマの一つであると思える。

(筆者は関西学院大学商学部教授)

#### 参考文献

- Ackermann, I. (2003), "Using the Balanced Scorecard for Supply Chain Management — Prerequisites, Integration Issues, and Performance Measures," Seuring, S. and M. Müller, M. Goldbach and U. Schneidewind eds., *Strategy and Organization in Supply Chains*, Physica-Verlag.
- Brewer, P. C. and T. W. Speh (2000), "Using the Balanced Scorecard to Measure Supply Chain Performance," *Journal of Business Logistics*, 21(1).
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996), *The Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press (吉川武男訳 (1997) 『バランススコアカード：新しい経営指標による企業変革』、生産性出版)。
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton (1996), *The Strategy-focused Organization*, Harvard Business School Press (櫻井通晴監訳 (2001) 『キャプランとノートンの戦略バランス・スコアカード』、東洋経済社)。
- Zimmermann, K. (2002), "Using the Balanced Scorecard for Interorganizational Performance Management of Supply Chains — A Case Study," Seuring, S. and M. Goldbach, *Cost Man-*

*agement in Supply Chains*, Physia-Verlag.

浅田孝幸 (2005) 『企業間の戦略管理会計』同文館.

伊丹敬之 (1996) 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.

國領二郎 (2001) 『オープン・ネットワーク経営』日本経済新聞社.

西村裕二稿 (1999) 「需要創造型サプライチェーンのマネジメント」ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス編集部編著『サプライチェーン理論と戦略』ダイヤモンド社、207-226.

浜田和樹 (2003) 「企業間管理の重要性と管理会計」、門田安弘『組織構造と管理会計』税務経理協会、99-116.

浜田和樹 (2005) 「企業間管理への管理会計の役割：SCM、ECM の財務・非財務指標による管理」、門田安弘『企業価値向上の組織設計と管理会計』税務経理協会、285-294.

矢澤秀雄 (2000) 「SCM におけるコストマネジメント」、阿保英司、矢澤秀雄『サプライチェーン・コストダウン』中央経済社、245-272.