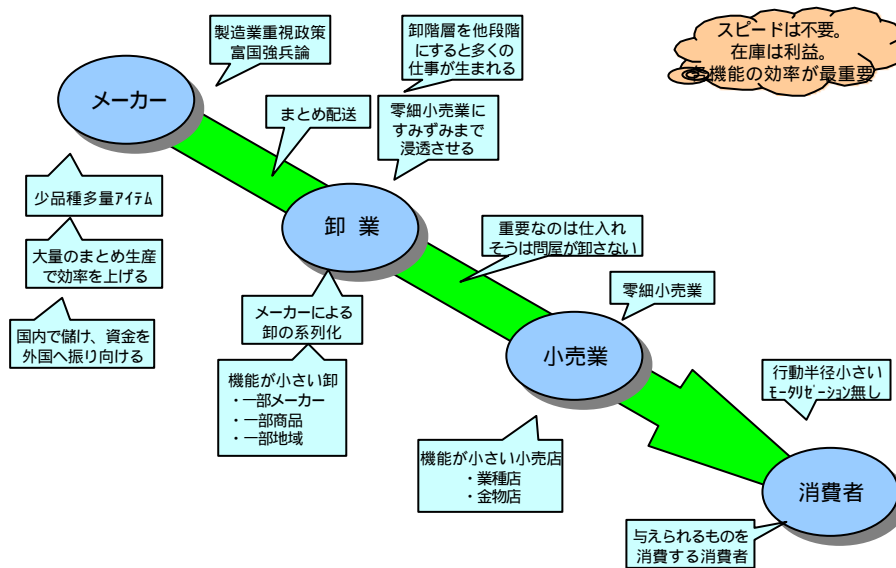


出版・書籍業界における SCM (サプライチェーンマネジメント)

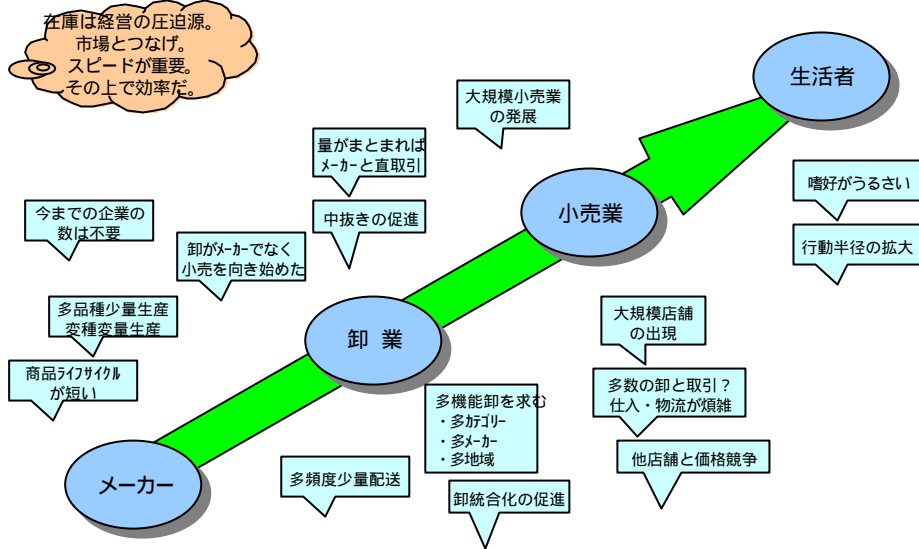
1. 一般的なSCM
SCMが出てきた時代背景
SCMの概要
2. 出版業界のSCMの考察

入江 淳一
有限会社 IDC
日本能率協会マネジメントセンター
2001年2月8日

供給 < 需要の時代ではうまく行っていた



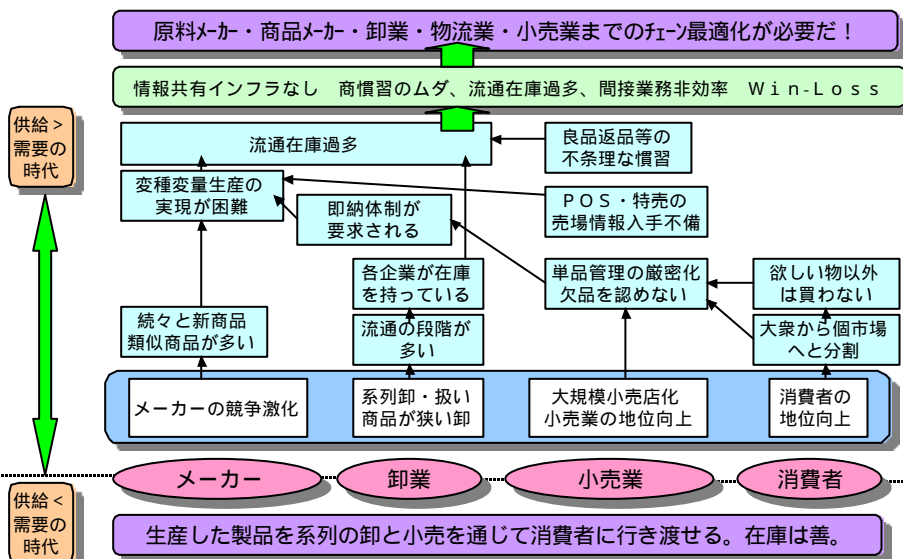
同じやり方が、供給 > 需要の時代ではうまく行くか？



Copyright (2001) Junichi.Irie

3

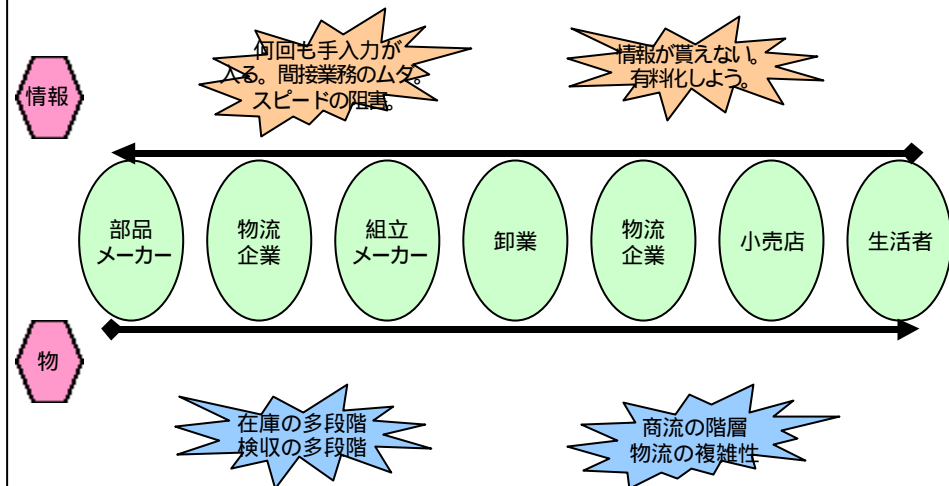
市場は変わった。しかし、制度はすぐには変わらない。



Copyright (2001) Junichi.Irie

4

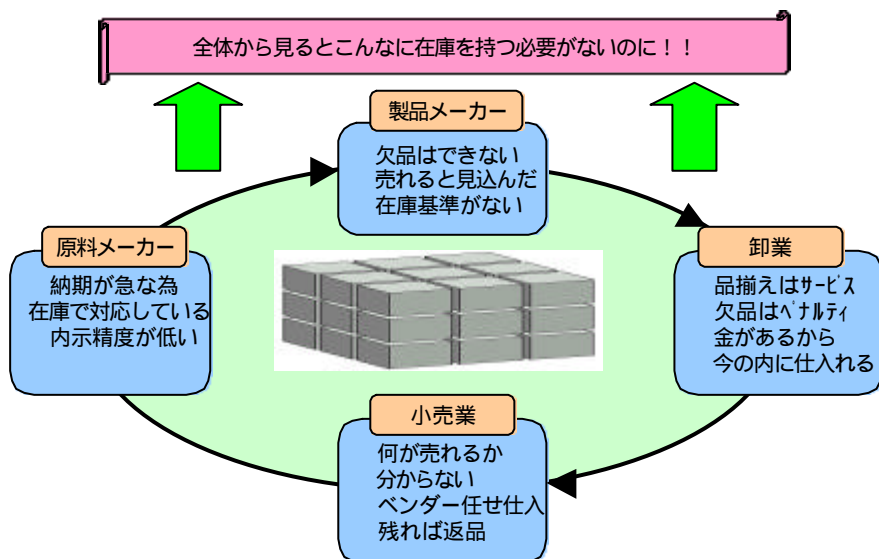
制度疲労：情報共有化がない！市場情報が届かない！



Copyright (2001) Junichi.Irie

5

制度疲労：流通段階が多く無駄な在庫がある



Copyright (2001) Junichi.Irie

6

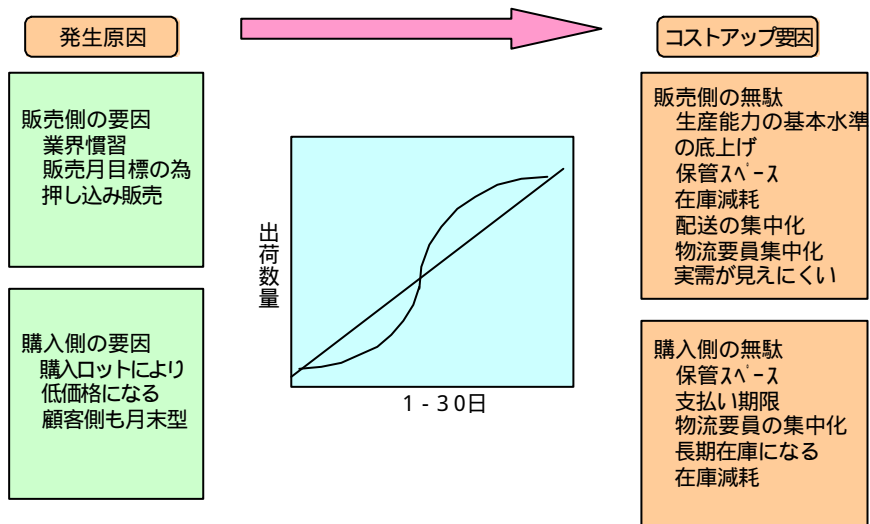
制度疲労：各社が商品ロスが発生させている

	部品メーカー	製品メーカー	物流業	小売業
廃棄ロス	部品在庫の廃棄 生産計画の誤り 生産都合の作りすぎ	製品在庫の廃棄 見込生産方式 需要の見誤り 生産都合の作りすぎ	製品在庫の廃棄 商品鮮度管理不備 現物在庫の計上誤り 拠点別のばらつき	商品在庫の廃棄 商品・売場に魅力なし 需要の見誤り 商品管理ルール不明確
機会ロス	オーダー対応不可 負荷調整が下手 緊急オーダー対応不可	オーダー対応不可 部品集結ができない 能力調整が不備	出荷・配達対応の不可 配送便間に合わず 緊急便はコストアップ	欠品 需要を読めなかった 仕入リードタイム長い 発注判断ルール充実化
返品ロス	部品の戻り 発注元の計画不備 不公正な取引ルール	製品の戻り 発注元の計画不備 不公正な取引ルール	商品保管の戻り 誤商品、商品不良 物流作業での瑕疵	商品の戻り 不良、きずもの 残った場合の返品
値引ロス	単価低減 力関係での低減	単価低減 力関係での低減 メーカー協賛 販促費ルール不備		売価変更 特売セール 売れ行き悪い 次の商品が来る
在庫水準	部品在庫過多 在庫は善の過信 在庫の層別化不備 在庫管理役割不明確	製品在庫過多 在庫は善の過信 在庫の層別化不備 在庫管理役割不明確	商品保管在庫過多 拠点別のばらつき 商品別のばらつき 管理窓口が不明確	店頭在庫の過剰 在庫回転にばらつき フェイス管理の不備 バック在庫が多い

Copyright (2001) Junichi.Irie

7

制度疲労：月末集中・期末集中出荷による無駄

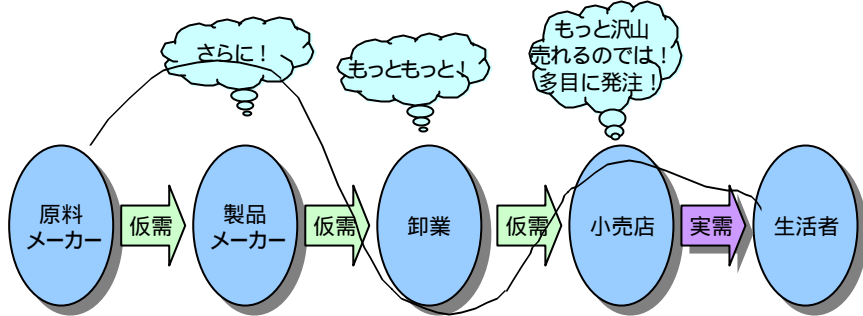


Copyright (2001) Junichi.Irie

8

制度疲労：頑張りが裏目に出るブルウィップ効果

ブルウィップ：ある実需が仮需を牛の尻尾のように増幅させる



背景は	返品すれば良いという甘え 自己責任原則の欠如	欠品は担当者の責任 つい安全を見込んで発注	売上主義 利益評価なし
	在庫は善という意識の継続	自分で需要を考えない 過去のやり方を脱却しない	高度成長時代の 名残り

Copyright (2001) Junichi.Irie

9

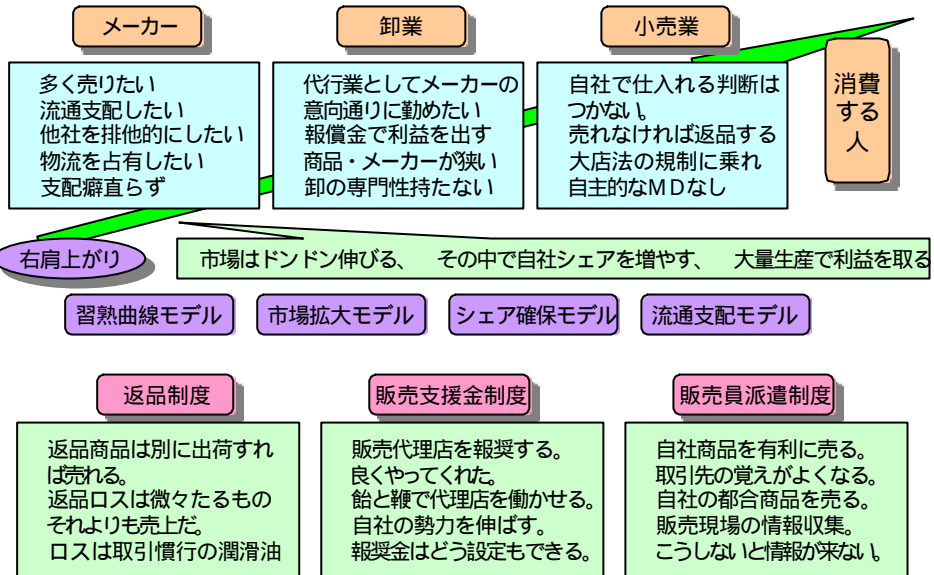
販売支援金制度の時代遅れ

	製品メーカー	一次卸	2次卸	小売業
販売支援金の現状	流通業支援策		過去の形態	
	大手量販店支援策 多く売って欲しい 販売量が多くなれば生産コストが下がる シェア主義の亡霊			
販売支援金の影響	支援金で量を稼いでも利益が出ない オープンプライスにしたい 制度をなくすと売上が落ちる?	支援金がないと利益が出ない 卸の意義が問われている	存在意義がなくなっている 支援金がないとやっていけない	支援金を多く引き出そうとする 生活者の意志に関わらず押付販売 メーカー虐め
販売支援金の対応策	オープンプライス 利益主義の徹底		大量購入による単価低減 取引ルールの明確化 返品制度廃止	

Copyright (2001) Junichi.Irie

10

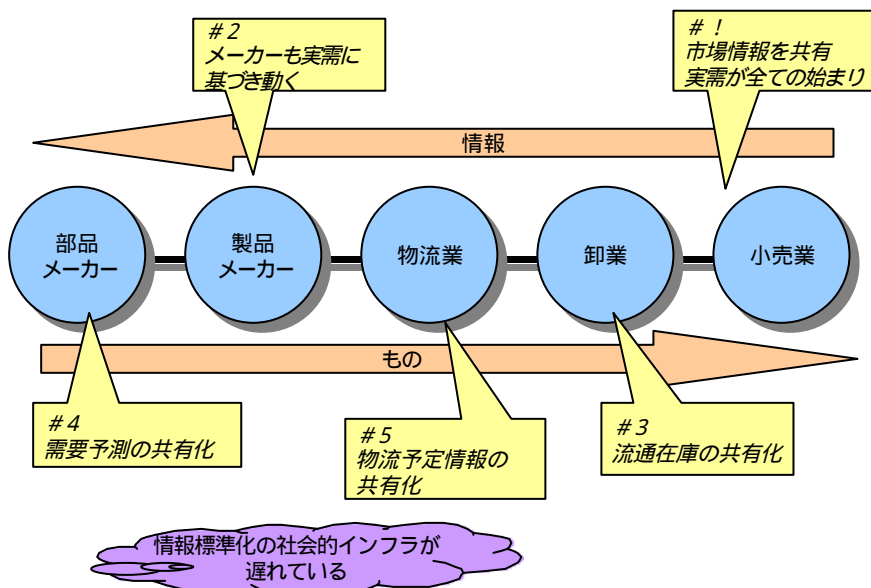
制度疲労：右肩上がり前提にしている商取引慣習



Copyright (2001) Junichi.Irie

11

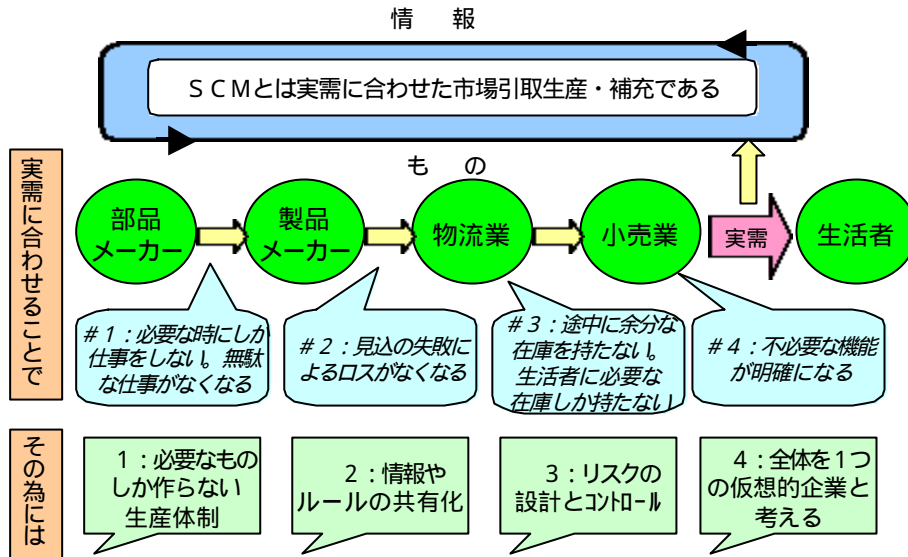
SCMとは？情報共有が全ての始まり



Copyright (2001) Junichi.Irie

12

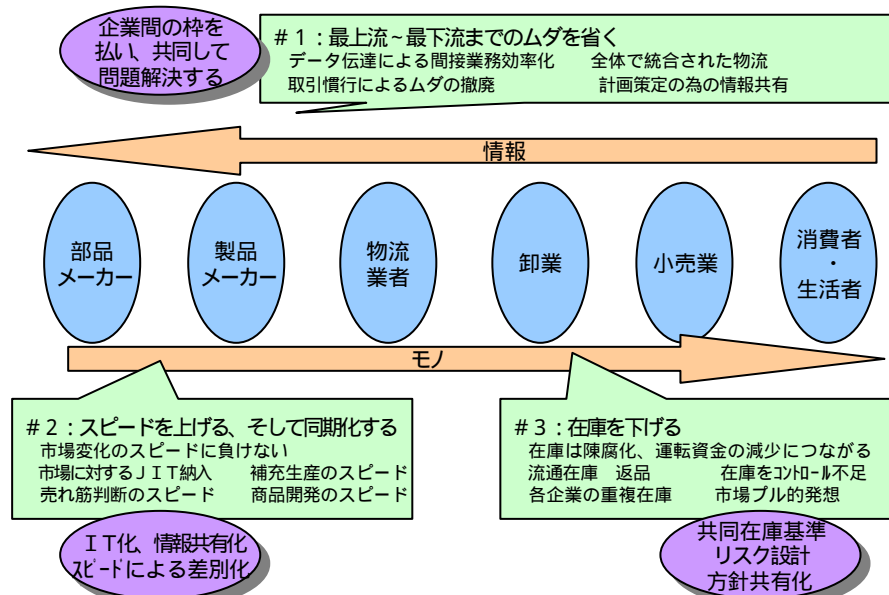
SCMとは？実需に合わせて仕事する。仮需は相手にしない



Copyright (2001) Junichi.Irie

13

SCMとは？ 業界全体に対しムダ・スピード・在庫の実現

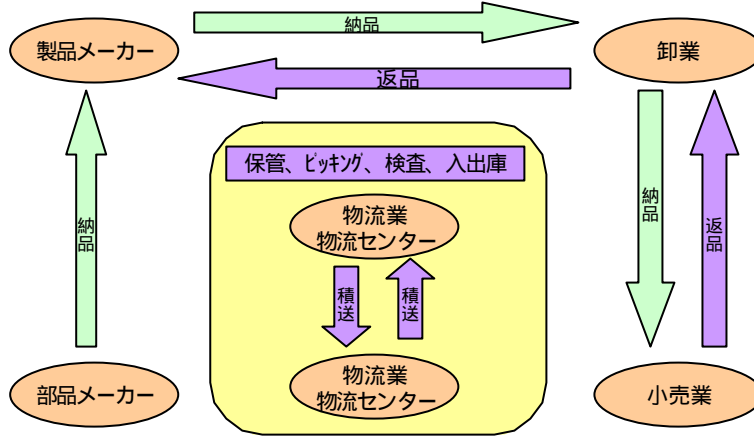


Copyright (2001) Junichir.rie

14

SCMとは? 物流を小さくする。物流効率化が生命線。

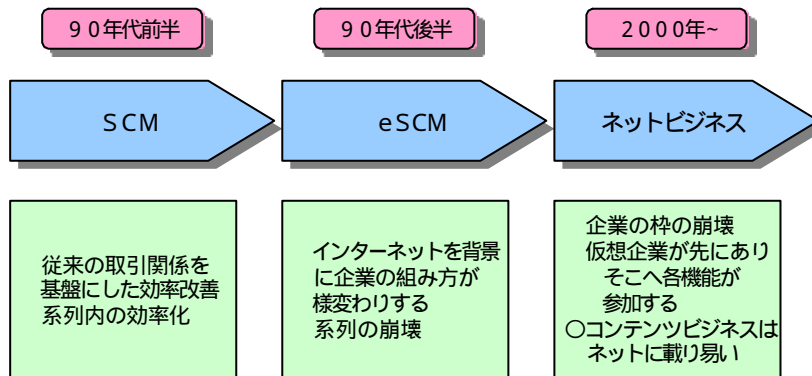
返品を出さない 返品制度廃止、実需に合わせて小売へ補充する、自己責任MD
 流通在庫を共通化 メーカー・卸・小売で共同物流を行う
 在庫を減らす 在庫拠点の集約化、配送網の発達による拠点少数化
 作業効率 荷役・配送の情報を早く掴み、柔軟な資源運営を行う。



Copyright (2001) Junichi.Irie

15

SCM eSCM ネットビジネスへ



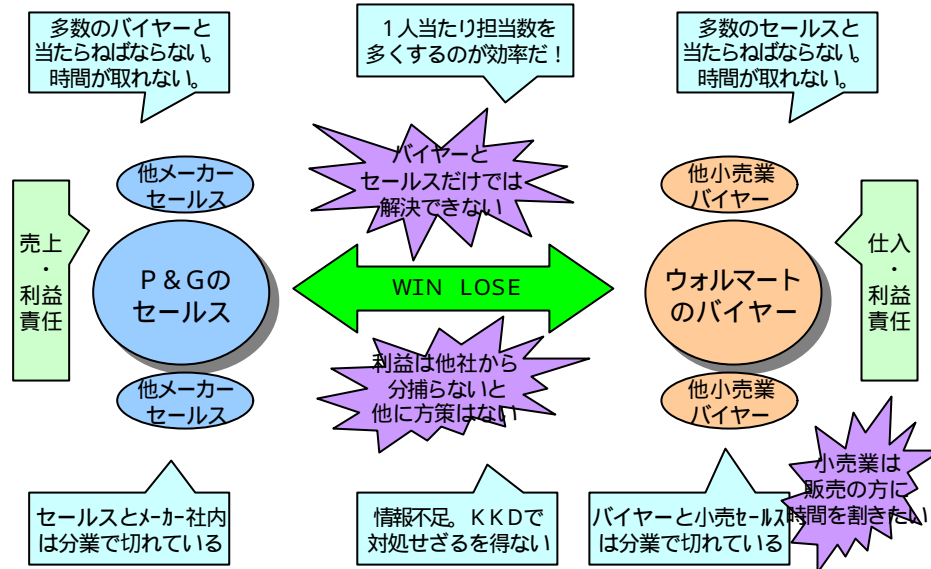
3者の区分は不明確!
 根本概念は同じで
 時代背景が異なる

もはやSCMは
 何でもあり

Copyright (2001) Junichi.Irie

16

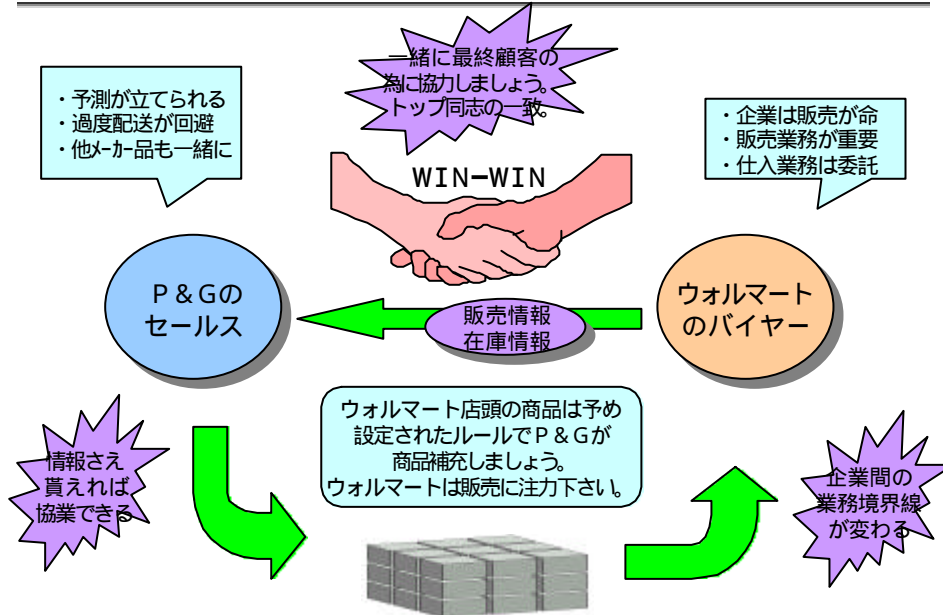
ウォルマートとP&GのSCM事例 - 改善前 -



Copyright (2001) Junichi.Irie

17

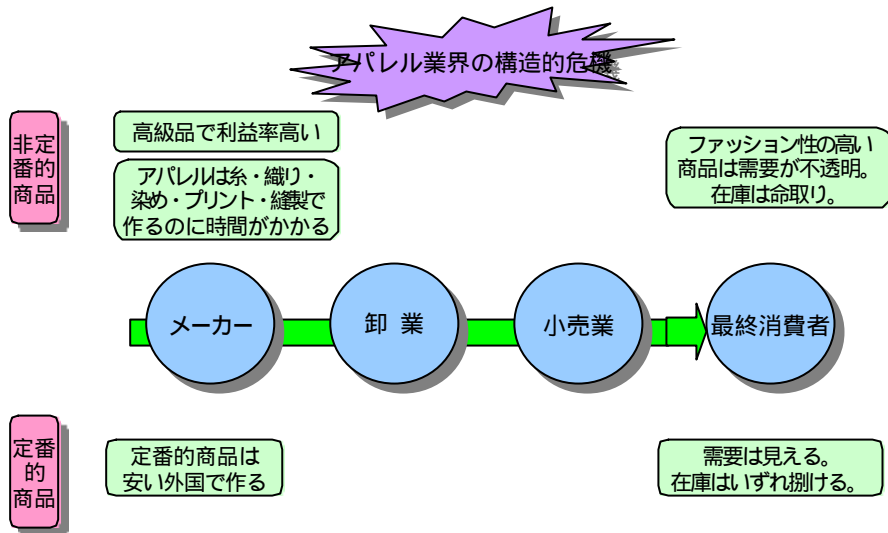
ウォルマートとP&GのSCM事例 - 改善後 -



Copyright (2001) Junichi.Irie

18

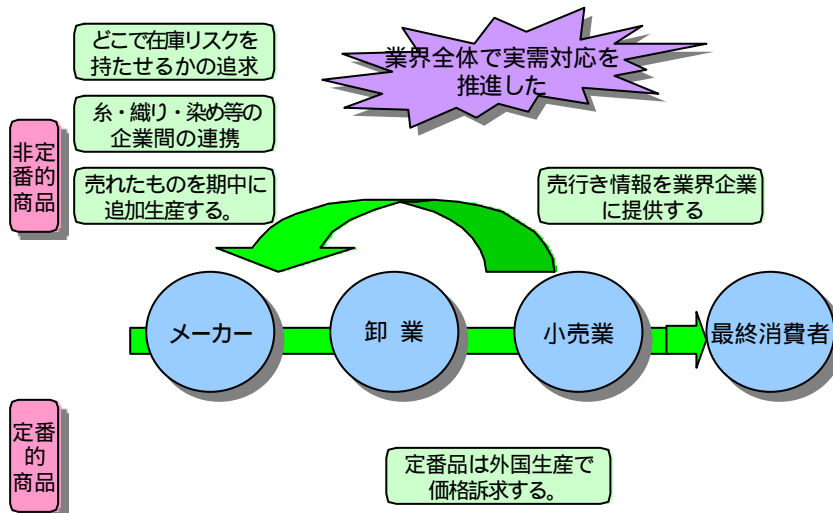
アメリカ・アパレル業界事例SCM (QR) - 改善前 -



Copyright (2001) Junichi.Irie

19

アメリカ・アパレル業界事例SCM (QR) - 改善後 -

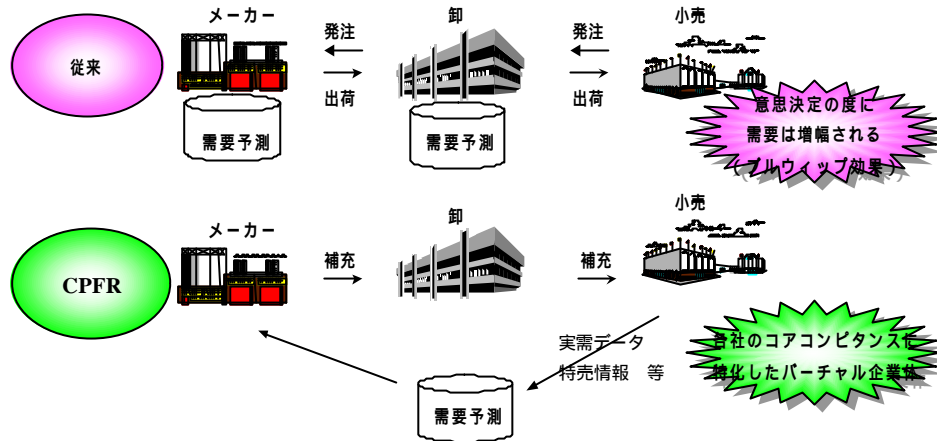


Copyright (2001) Junichi.Irie

20

SCMの事例: CPFR (Collaborative Planning Forecasting and Replenishment)

CPFRとは小売、卸、メーカーの一連の活動の中で、各社のコアコンピタンスに注力しバーチャルに連携しながら全体最適を目指す手法であると定義されています。



Copyright (2001) Junichi.Irie

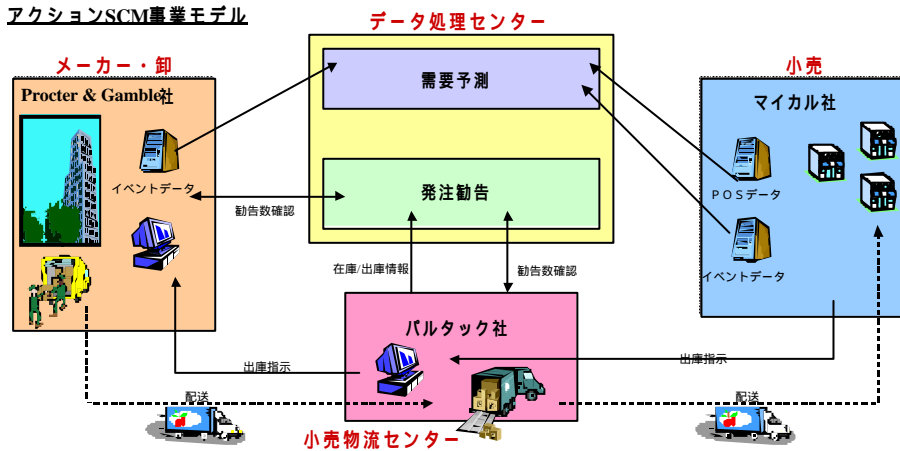
21

CPFRの事例

国内でのCPFRの事例としてアクションSCM事業モデルを紹介する。

アクションSCM事業モデルは、通産省の補助金事業として約10社の企業が参加し、98年11月スタート、99年10月～12月実証実験が実施された。

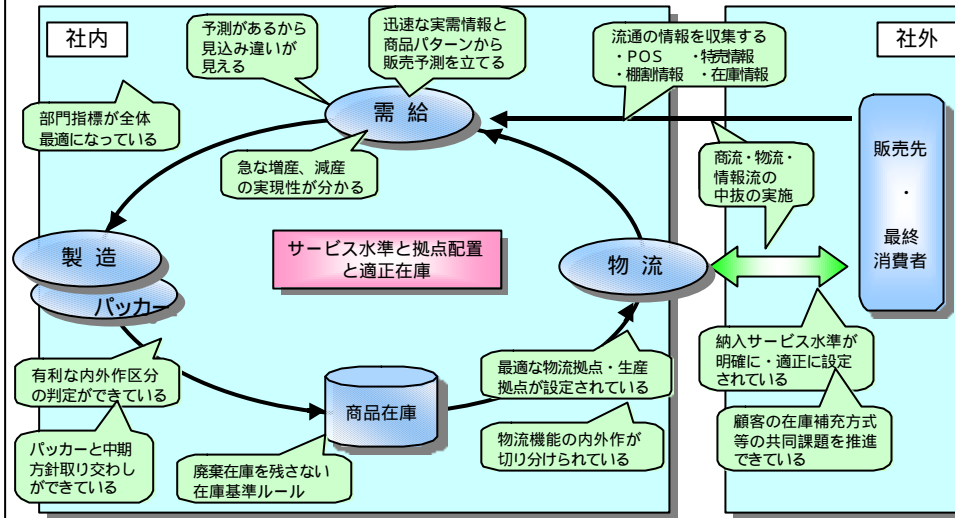
アクションSCM事業モデル



Copyright (2001) Junichi.Irie

22

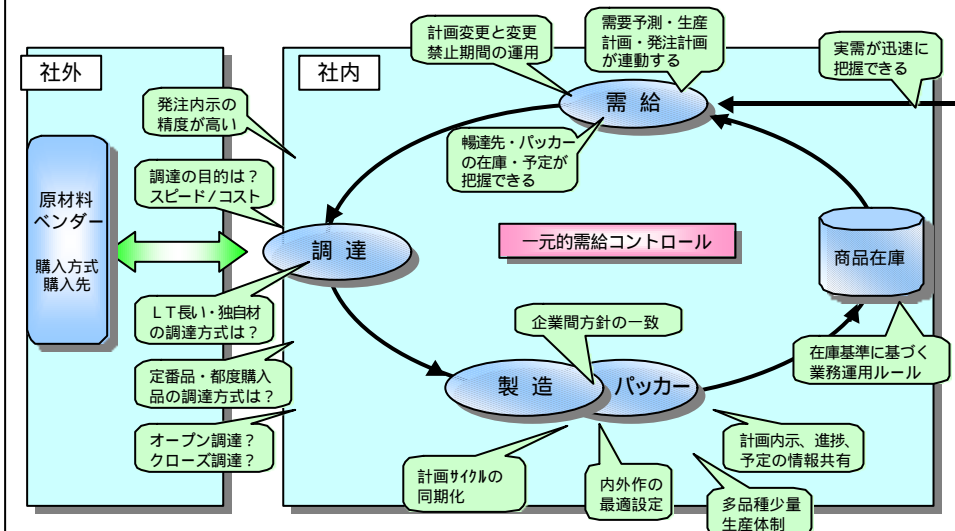
SCM事例：社内改革ポイント 商品を届けるしくみ



Copyright (2001) Junichi.Irie

23

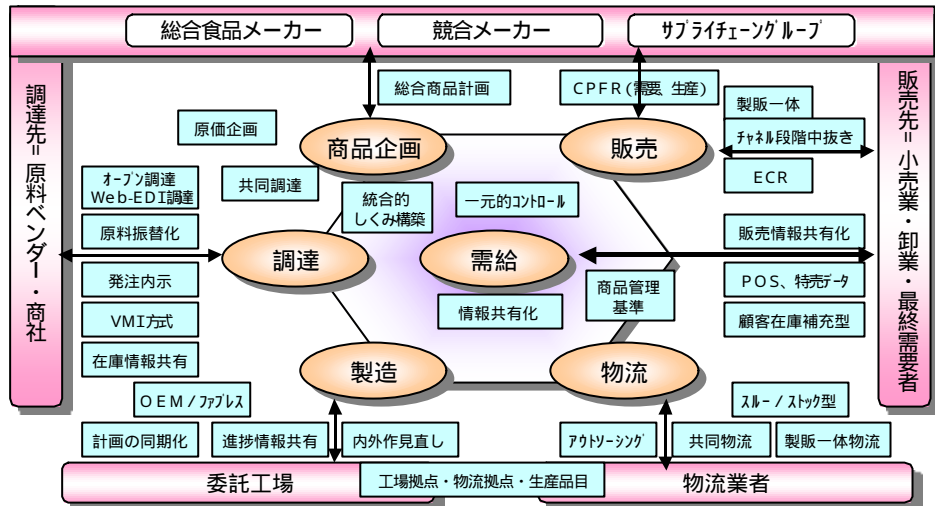
SCM事例：社内改革ポイントー商品生産のしくみー



Copyright (2001) Junichi.Irie

24

SCM事例：社内固めがあって初めて社外連携ができる



Copyright (2001) Junichi.Irie

25

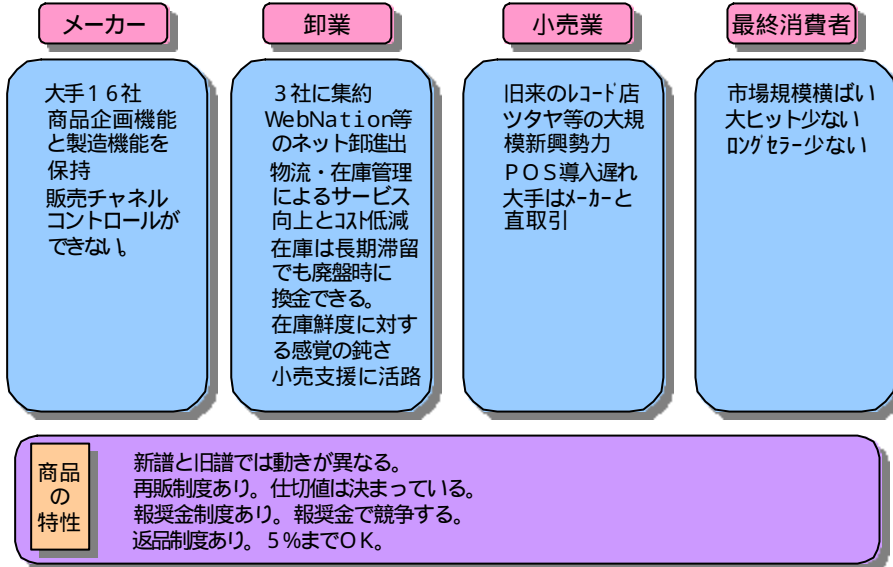
SCMの弊害・誤解

1. SCMは全ての企業にとってのハッピーではない。
中抜きされる企業は不要となり、それが最終消費者にとってはメリットになる。
2. SCMの名の下に、仕入価格低下等を強いる。
WIN-LOSSの旗幟となる。
3. 一部の取引先とやっても効果は出ない。それどころか逆効果となる。
4. 商取引慣習は早急には変わらない。大メーカーでも流通側と調整できない。
5. SCMは強者企業同士の話？ 中堅規模以下の企業ではハードルが高すぎる。
6. グループ企業ではSCMは入りやすい。
充分意味はある。
7. SCMは形ではない。他事例をそのまま真似すると確実に失敗する。
重要なことは自らの最適な姿を追求すること。
8. 自業界が特殊でない、という人はいない。しかし、その特殊にしがみついている人は
命取りになる。業界の背景を踏まえた上で、他業界から何を参考にすることが重要だ。

Copyright (2001) Junichi.Irie

26

音楽業界のSCM - 現状 -



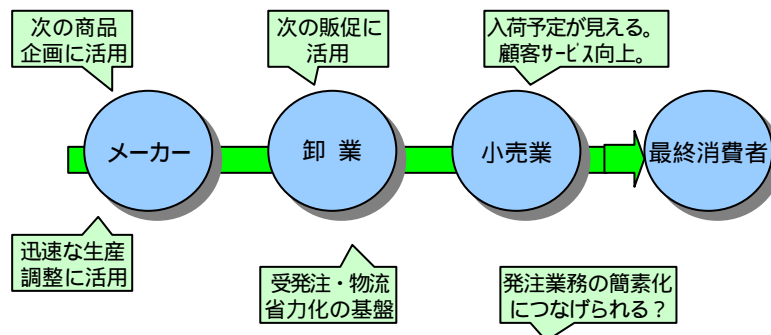
Copyright (2001) Junichi.Irie

27

音楽業界のSCM - 市場情報取り込みの動き -

日経流通新聞(01/???)

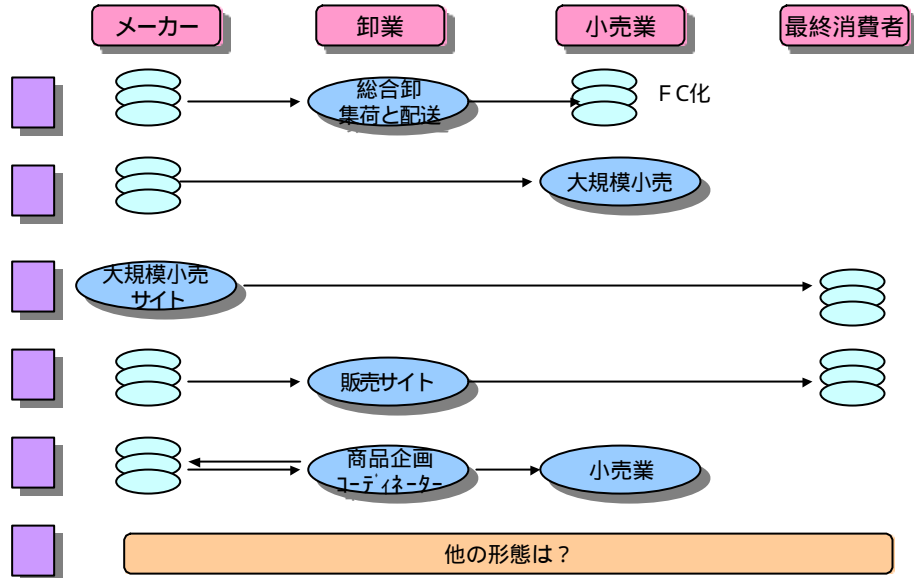
卸大手の日本レコード販売網とライラック商事は、3月末取引先小売業との間で構築しているPOSシステムを共同で刷新する。ネットと最新の情報圧縮技術を活用し、小売店の販売・発注データをリアルタイムで集計・加工する。小売店は発注した商品の入荷日時を正確に把握でき、消費者サービスを引き上げることが可能になる。



Copyright (2001) Junichi.Irie

28

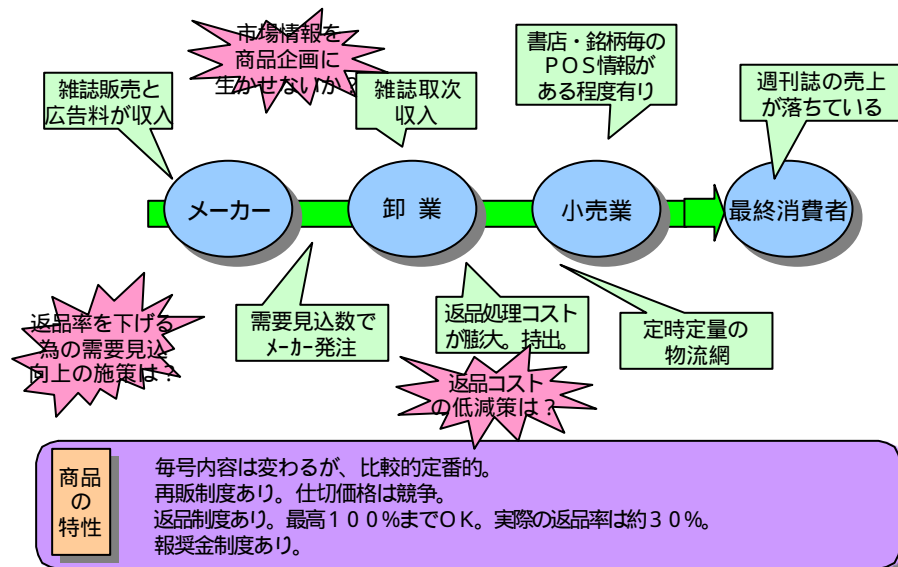
音楽業界のSCM - 色々なSCMの可能性 -



Copyright (2001) Junichi.Irie

29

出版業界(雑誌)のSCM - 現状と課題 -



商品の特性

毎号内容は変わるが、比較的定番的。再販制度あり。仕切価格は競争。返品制度あり。最高100%までOK。実際の返品率は約30%。報奨金制度あり。

Copyright (2001) Junichi.Irie

30

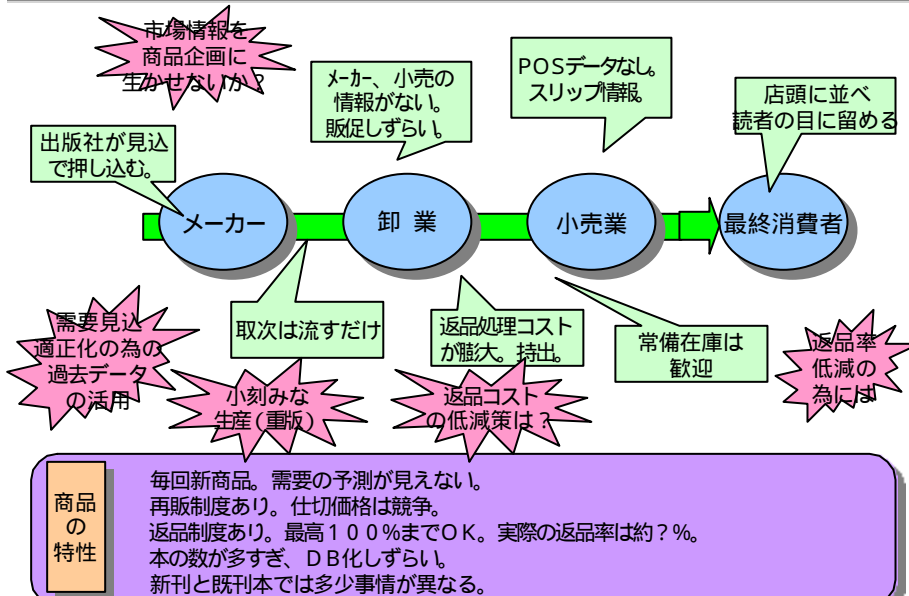
出版業界（雑誌）のSCM - どうすれば全体最適につながるか-

	狙い	メーカー	卸業	小売業	最終消費者
需要予測 高い発注 を行う					
返品処理 コスト 低減					
優良コン テンツの 雑誌企画					
その他 スピード コスト 品質 連携					

Copyright (2001) Junichi.Irie

31

出版業界（書籍）のSCM - 現状と課題-



Copyright (2001) Junichi.Irie

32

出版業界（書籍）のSCM - どうすれば全体最適につながるか -

	狙い	メーカー	卸業	小売業	最終消費者
返品率 低減の 為には					
需要見込 精度の 向上					
小刻みな 生産 (重版)					
その他 スピード コスト 品質 連携					

Copyright (2001) Junichi.Irie

33

グループ討議の進め方

1. 今までの講義を基にして、出版業界の理想のやり方を考えてみよう。
出版業界や自社の環境を前提として、問題点や今後の姿を検討してみよう。
その内の1つに絞って、突っ込んで議論してみよう。
理想の姿を模造紙に書いてみよう。
2. その理想の案に基づいて、次の事を考えてみよう。
実現する為の課題
実現できた場合の長所
実現できた場合の短所
実現できた場合、現在の状況ににどのような影響を及ぼすか
3. 約1時間グループ内で討議して下さい。
4. 討議が終了すると、検討結果を発表して頂きます。
発表時間は1グループ約10分。

Copyright (2001) Junichi.Irie

34

入江 淳一の自己紹介

情報システム会社 9年

- ・色々な情報システムの設計、製造を経験。

(株)三貴(銀座ジュワイヨクチュールマキ)4年

- ・商品企画、生産、物流、商品管理、小売までを1社で展開する製造型小売業
- ・宝石、婦人服、子供服を持っていた(婦人服、子供服は現在は撤退)
- ・全社の業務を見直す「業務改革推進本部」に入社
- ・物流の再構築ということで、物流センターの新設や関連する全業務の再構築を行う
- ・結果失敗。改革を望んでいる人は少ない。

(株)ジェムコ日本経営8年

- ・製造業の現場改善からスタートした地道なコンサルティング会社
- ・コンサルティングのデパートを称し、色々な分野のコンサルタントを揃えた。総勢300名以上。
- ・現場改善、調達コスト低減、製販一体、物流コスト低減、しくみ再構築

(有)イノベーションデザインコンサルティング2年

- ・経営、現場改善、情報システムの業際を含んだしくみ構築を基本スタンスとする
- eメール: junichi.irie@nifty.ne.jp <http://homepage2.nifty.com/idc/>

SCMビジネスモデル研究会

- ・SCM、ビジネスモデル、eビジネスの研究会。総勢約70名。
<http://www6.airnet.ne.jp/scmbm/>