

「新・商品供給システム—E C Rの可能性を探る」

早稲田大学システム科学研究所 教授 村越稔弘氏

E C Rは、食品小売業、卸売業、ブローカー、サプライヤーがより密接に協力して活動する戦略として、米国食品産業で開発された。従来の大量生産大量消費時代の商品供給システムを、供給過剰市場において消費者が必要とする分だけ供給する新たな商品供給システムへと革新する。Quick Responseを基本とするE C Rは、限りなく受注生産に近く、しかもコストは低い。例えば、P & G社はウォルマート社からPOSデータの提供を受け、これをもとに品揃えをして、ウォルマート社の棚に自社商品を並べる。POSデータとウォルマート社の社員からの聴取で、自社商品が売れた理由と売れない理由を知り、ウォルマート社のアドバイスをもとに新商品を開発する。ここに製販同盟ができ上がった。この両社は、時間=コストをコストダウンの基本概念とした。E C Rを成功に導いた技術要素として、自動発注、E D I、活動基準原価計算、カテゴリーマネジメント、メーカー管理在庫などが組み込まれている。

米国では、企業経営者から構成されているE C R合同委員会で、次のようなE C Rガイドラインを発表している。

1. 加工食品チェーン全体を通じて、商品の機能、品質、品揃え、在庫サービス率、便利さに焦点を当て、消費者により高い価値を、より低いコストで提供する事を目的とする。
2. E C R導入に必要な、文化的習慣及びビジネス習慣における効果的な改革は、コミットした業界の経営者のリーダーシップによってのみ、実施可能である。最高経営者は意欲的に、ビジネスの旧いやり方を、より効率的な新しい業務に改革する。
3. マーケティング、生産、ロジスティックスの決定を効果的なものとするべく、適時かつ正確な情報を、業界標準のE D Iを活用したコンピュータ・システムを通して、取引先との間で流通させる。
4. 必要となるときに必要な商品が確実に手に入るように、しかも生産ライン端の包装工程から消費者の買い物かごまでの過程で最大の付加価値をつけるよう、商品を移動させる。
5. 全体システムの有効性に焦点を合わせた、論理一貫した業績評価システムを利用し、どのような利益を得られるかを正しく理解し、その利益の平等な配分を促進するシステムと連動させる。

日本のE C Rは、基本コンセプトが米国とは異なっている。米国はPOSを中心に据えた在庫管理であり、日本はマーケティングに近い利用法である。新製品開発分野で、セブンイレブンがカルピス、日清食品、味の素と組んでいる。ジャスコと花王、P B商品でダイエー、酒屋とキリンビールなどが動いている。マクロで見れば、我が国でも、製販同盟、流通機構の再割当、顧客からの情報流の確立、中小流通の淘汰、製造工程の再構築が進み、商流そのものに大きな影響を与えるだろう。