

今後のビジネス・ロジスティクスの展開

作新学院大学 総合政策学部
准教授

樋口 徹

ドラッカー (P. F. Drucker) は1962年4月号の米国雑誌『フォーチュン誌』(Fortune)において流通(Distribution)を経済の暗黒大陸(Dark Continental of Economy)と呼び、数世紀の間進歩がみられていない非効率的な分野であることを指摘した。それ以降、流通分野の後進性と重要性が広く認識され、本格的な開拓が進んだ。1970年代には、流通や物流の上位概念としてビジネス・ロジスティクスが定着するようになった。ビジネス・ロジスティクスは、第1次と第2次世界大戦中に確立された軍事上のロジスティクス(兵站)の思考や手法をビジネス分野に応用したものである。どんなにインターネット社会が進んでも、物資の移動は不可欠であることに変わりはない。さらに、地球規模での社会的分業が進むのに伴って、生産地と消費地の距離が一層遠くなる傾向にあるので、消費地へ物資を運ぶ後方支援活動としてビジネス・ロジスティクスの重要性は増しつつある。

米国のロジスティクス協会(Council of Logistics)はビジネス・ロジスティクスをサプライチェーンの一部で、顧客の要求を満たすように、生産地から消費地ま

でのモノ・サービス・情報の効率的かつ効果的な流れと保管を計画・実施・管理する活動であると定義している(訳責:筆者)。ビジネス・ロジスティクスは一企業の視点から構築されるのが一般的であるので、当該企業の利益の最大化が最重要課題となる。ロジスティクスの発想は、各部門が陥りやすい部分最適を見直し、企業全体としての全体最適の必要性を認識させるものである。部分最適の例としては、営業部門では売上の最大化を目標に掲げることが多く、そして生産部門では効率性を追求することが多い。営業部門と生産部門の間で連携体制が採れていなければ、営業部門が売りたいものと生産部門が作りたいものが異なることが多く、たとえ両部門が最大限の努力をしても企業全体としての利益最大化にはつながらずとは限らない。ビジネス・ロジスティクスは、ある一定のサービス水準(品切れ不足)で生産・保管・輸送などの費用の最小化、あるいは逆にある一定の費用水準でサービス水準の最大化を通して、企業の利益の最大化に貢献する活動であると言える。

しかし、1990年代から大手メーカー

や小売企業でも企業単独で市場競争に打ち勝っていくことの困難さが認識されるようになった。市場での競争を優位に進めるためには、個別企業が単独で努力しても限界があり、サプライチェーン全体として連動を高めていくことが必要となり、原材料から消費者に至るまでに関連する全プロセスを対象とするサプライチェーン・マネジメント(供給連鎖管理)が注目されるようになった。例えば、トヨタやウォールマートのように巨大な企業でも安定的に高品質の製品を市場に供給していくためには協力企業の存在が不可欠である。企業の枠を越えて、サプライチェーン内の川上から川下までの企業間の情報共有とビジネス・プロセスの改善を通して、顧客の要求をより確実かつ効率的に満たそうとする動きが活発化した。

垂直方向のサプライチェーン・マネジメントの高度化が進んだ後、規模の経済を享受するために、サプライチェーン・マネジメントの水平方向への拡大が顕著となり始めた。例えば、小売業界においては出店店舗数を増やせば、売上を比較的容易に増加させることが可能である。そして、取扱数量が増えれば、取引先との価格交渉を優位に進めることができ、さらに適切な店舗配置によって効率的な物流システムを構築することもできる。メーカーならば国内外の企業との買収・合併や戦略的提携などによって、売上増やコスト削減あるいはその両方を目指すこともある。近年のサプライチェーン・

マネジメントでは、規模の経済を享受できる体制を担保し、既存のネットワークの稼働率を向上させることが最大の課題となっている。

ロジスティクスの定義にあるようにビジネス・ロジスティクスはサプライチェーンの一部であるので、近年のサプライチェーン・マネジメントの動きに同調する必要がある。さらに、現時点では小売店舗での商品の引き渡しを中心であったが、今後の高齢化社会やネット社会の進展を考慮すると、各家庭まで宅配することが多く求められるようになるであろう。日本全国津々浦々まで配送することができるのは日本全国で約24,000の郵便局と2,500を越える集配・物流センターを有する日本郵政グループのネットワークだけである。ゆうパックとペリカン便の統合は合理的であるが、本年7月上旬のシステム統合準備不足による大規模な遅配は大きな問題である。今後、日本郵政グループの巨大ネットワークを有効活用していくためには、今回の遅配の原因を徹底的に解明し、再発を防止すると同時に、他の物流・流通業者などの外部システムとの連携を高めていく必要がある。

樋口 徹(ひぐち とおる)
作新学院大学 総合政策学部 准教授。
主な著書: Higuchi, T. and M. D. Troutt (2008),
Life Cycle Management in Supply Chains,
Idea Group.