

米国テロ後のSCM

二〇〇一年九月十一日の米国同時テロによって世界中の物流が混乱したことは一般のマスコミにも大きく取り上げられた。輸送機関がマヒしたことで日系企業を含む多くのメーカーが工場の操業停止に追い込まれた。とりわけサプライチェーン・マネジメント（SCM）を旗印に部品在庫の圧縮に精を出してきた企業ほど大きな影響を受けた。これによって、行き過ぎた在庫削減に対する見直しが進み、SCMの普及に歯止めがかかるという指摘も目立った。

しかし、コンパクトコンピュータの川瀬和明生産・ロジスティクス統括本部長多摩事業所長は、「リスクヘッジのために在庫を分散するというぐらいの話はあるかも知れないが、在庫削減の方針自体を変更する企業は、まずないだろう。少なくとも当社の場合、テロとは全く関係なく今後も在庫を削っていく。それだけ現在の環境は厳しい」という。頭を悩ませているのはテロより、むしろIT不況とデフレ経済のほうだといふわけだ。

米ウォルマートのスポークスマン、トム・ウィリアム氏も「テロ後に政府規制が出ている間は確かに業務にも支障が出た。しかし、それも一時的なことで現在業務は全て通常の状態に戻っている。我々がテロによって被った被害は微々たるものだ。（SCMの方針にも）全く影響はない」とテロの影響について説明する。

もちろん各社とも輸送機関の運行が不安定な間は在庫を厚めに持つといった緊急措置は講じている。しかし、今回のテロをきっかけに、従来の在庫政策の変更やSCMの手を緩めようという企業は、本誌の取材した限り皆無だった。むしろ、テロに象徴される経済環境の不確実性への対応を、新たにSCMに組み込

グローバル化が迫る新モデル

第1部

SCMが新たな段階に入った。需要予測に対する期待が裏切られたことで、マネジメントの矛先はITの活用から競争力のあるネットワーク組織の構築へと移った。そこでは「アダプティブ」が重要なキーワードになる。

むことで、いっそう取り組みを強化しようとする動きのほうが目立っている。

そこで新たなキーワードとなっているのが「アダプティブ（Adaptive）」だ。近鉄エクスペンス（KWE）は二〇〇一年一〇月、同社初の全社横断的な3PL部門として「SCMセンター」を設置した。これを機に「アダプティブITロジスティクス」を3PLサービスのビジョンとして打ち出している。「その意味は二つある。一つは個々の顧客に適応したITを提供するということ。もう一つは今日の不確実な経済環境の下で、どんな変化が起きたとしても最適なロジスティクス・サービスを提供するという意味だ」と鈴木信彦SCMセンター所長は説明する。

アダプティブは本来、「適応した」という意味の一般的な形容詞だが、「アダプティブ・エンタープライズ」「アダプティブ・サプライチェーン」「アダプティブ・ロジスティクス」などと使われる場合には特別な意味を持つ。すなわち、環境の変化に適応する柔軟なネットワークとしての企業、サプライチェーン、そしてロジスティクスを指している。

昨年来の突如のIT不況では、それまでSCMの先進企業として、他業界からもベンチマーキングの対象になっていたような有力ハイテクメーカーが、大量の不良在庫を抱え、巨額の損失を被っている。これにより需要予測を始め重装備のITを駆使した在庫削減手法に対する信頼は大きく崩れた。

さらに今回の同時テロは、中央による統制のきついサプライチェーンの弱点を改めて認識させた。中央集権型組織では中央からの指示が滞った途端に全体の活動がストップしてしまう。現場が独自の判断で動くことは許されないため、急な対応を迫られた時の対応はどついても後手に回る。

どんなにIT武装を強化しても需要予測は結局、当たらない。また予測できない変化に頻繁に直面する現在の環境下で、対応の遅れは致命傷にもなりかねない。アダプティブは、こうした既存のSCMの課題を克服するコンセプトとして期待されている。

倉庫管理システム(WMS)の大手パッケージベンダー、米EXEテクノロジーズは現在、「アダプティブ・インベントリ・マネジメント(Adapted Inventory Management: AIM)」をコンセプトに新しいサービスを展開している。(本号10頁参照)環境の変化に対して人間が判断を下すのではなく、システムで自動的に適応させることが狙いだという。

一つ一つは単純な機能を持っているに過ぎないソフトウェアでも、それをネットワーク化することで、全体としては複雑な環境に適応することができるという「エージェント理論」に基づいたソリューションだ。エージェントとは一般に「代理人」、もしくは「行為の主体」という意味だが、AIMでは「シンプルな機能を持った個々のソフトウェア」がそれに当たる。

同じことを人間の組織に当てはめると、個々の現場や作業チームといった数人規模の小さな組織の一つひとつがエージェントということになる。そして、小さなエージェントがたくさんつながりあったネットワークが一つの企業であり、さらに企業という中規模のエージェント同士がネットワーク化されたものとして、サプライチェーン全体をデザインした時、アダプティブ・サプライチェーンができあがる。

ここでは、意志決定の判断が全て個々のエージェントに委ねられる。つまり現場の作業チームに具体的な仕事の進め方について全て任せてしまふ。環境の変化にも、その場で判断させる。リアルタイムで意志決定していくことになるから環境適応のスピードは最大に



近鉄エクスプレスの鈴木信彦
SCMセンター所長



コンパックコンピュータの川瀬和明
生産・ロジスティクス統括本部長多摩事業所長

なる、という理屈だ。

同時に、一つのエージェントが何らかの理由で活動をストップした場合でも、同じ機能を持つ他のエージェントが自律的に判断して、代わりにその役割を果たすネットワーク構造になっているので、中央からの指示がなくても全体を機能させることができるという。

何だか狐につままれたような気がするかも知れない。しかし、アダプティブやエージェント理論という言葉を意識してはいなくても、実際には多くの日本企業が既にそれに直面している。とりわけ、その存在意義を親会社から厳しく問われている今日の物流子会社を考えると、アダプティブというコンセプトは今後の方向性を与えてくれる有効な指針となる。

ビジネスモデルを淘汰する

三洋電機グループには現在、二つの物流子会社がある。一つが一九七一年に三洋電機の物流部門が分社化する形で設立された三洋電機ロジスティクスだ。このところベスト電器、マツヤデンキといった家電量販店向け一括物流事業を相次いで受注しており外販比率が急上昇している。二〇〇一年三月期の売上高は三八三億円。二〇〇三年までに株式を公開する計画で現在、その準備を進めている。

同社のほかにもう一つ、グループにサンヨーロジテックインターナショナルという物流子会社がある。二〇〇〇年四月に設立した新会社で、三洋電機の販売部門、三洋セールズ&マーケティング(三洋S&M)が一〇〇%出資している。三洋製品の国際物流が当面の役割だが、独立の狙いは3PL事業による外販強化にある。三洋電機ロジとは正面からバッティングすることになる。

グループ内に二つの物流子会社を持つことの葛藤に