

同時多発テロ後のロジスティクス戦略

九〇年代初めに登場した新たな経営手法であるサプライチェーン・マネジメント（SCM）の浸透とともに、米国では過去数年にわたり、全米各地に分散させていた物流拠点を一カ所もしくは数カ所に集約するという動きが活発になった。

顧客企業もしくは消費者の分布状況などをIT（情報技術）を使って細かく分析。最適な物流拠点の規模、立地を理論的に割り出したうえで、集約および再配置を実施した。その結果、多くの米国企業が在庫削減などで成功を収め、コストダウンを実現してきた。

ところが今、米国ではこれまでの拠点集約はいきまぎっていたのではないかと、という声が上がっている。背景には昨年九月に発生した同時多発テロがある。物流拠点を絞り込むと、テロに限らず、何らかの理由で交通機関などが麻痺した場合、顧客への商品供給が滞ってしまう恐れがあるためだ。

こうしたリスクを回避するためにも、物流拠点は適度に分散させておくべきだというのが専門家たちの意見だ。実際、同時多発テロ以降、これまでの一極集中管理型のロジスティクス戦略を改め、分散管理型へと移行させた、もしくは移行させる計画であるという企業からの報告は増えている。

在庫の持ち方についても変化が見られるようになってきた。同時多発テロ以降、米国企業は各物流拠点の在庫水準を高めめに設定する傾向にある。その目的は拠点の分散化と同様、リスクを回避することだ。さらに今秋に起きた西海岸の港湾ストライキで商品供給に支障を来したという苦い経験を持つ企業も少なくない。予期せぬ事態を想定して、在庫を厚めに確保しておく

Interview

「拝金主義がロジスティクスをダメにする」

ジョージア工科大学教授 エドワード・H・フレーザー 博士

昨年9月の同時多発テロや今秋の西海岸港湾ストなどを受けて、米国ではリスク分散という観点から物流拠点の集約化を見直す企業が相次いでいる。ロジスティクスはコア業務という意識から3PLへの業務丸投げを改め、再び内製化するという事例も出始めた。米国ロジスティクス業界の識者の一人、エドワード・H・フレーザー氏に米国のロジスティクス最新トレンドを解説してもらった。



姿勢は今後もしばらく続きそうだ。

しかし、米国商務省によると、米国企業の在庫の約四〇%はまったく動くことなく、陳腐化していくという。いくらリスク回避の必要があるとはいえ、このまま在庫を増やし続けられれば、米国企業のロジスティクスコストは上昇していくことが懸念される。本当に必要な、売れる商品の在庫だけを持つようにするため、これまで以上に細かな在庫管理が求められていると言えるだろう。

在庫管理の精度向上に不可欠なのはベンダーや顧客企業からの情報収集だ。そのためには当然、情報システムの整備が必要になる。米国企業もそのことを認識しており、物流センターの建設やマテハン導入からITへと投資の矛先を変えつつある。ロジスティクスのハード面での投資は3PL企業に委ね、自らはITなどソフト面での投資に力を注ぐという判断は間違っていない。

業績悪化に怯えるCLO

現在、米国では「フレキシビリティ（柔軟性）」を基本コンセプトに物流拠点の建設やオペレーション体制の構築が進められている。センター内のマテハン機器は基本的にラックとフォークリフトだけ。マテハン機器で重装備する自動化センターにはしていない。現場で働く作業員も正社員ではなく、パートタイマーが中心だ。

米国企業に投資を行ったり、正社員を雇用する余力がないわけではない。多くの企業は意識的にフレキシブルなロジスティクスを確立しているのだ。M&A（企業の合併・買収）が盛んな米国では、企業の経営戦略やロジスティクス戦略が短期間で修正されるケースが少なくない。その際、物流拠点の売却やオペレー

シオン体制の切り替えを迅速に進められるようにしておくことを目的としている。

一般に米国では企業や社員個人の評価が四半期ごとに行われる。M & Aのような変革が起こったからといって、管理者層には時間的な余裕が与えられることはない。株主や上司からは短期間で結果を出すことが求められる。米国のCLO（Chief Logistics Officer：ロジスティクス最高責任者）たちは、自らの保身のためにも、フレキシブルなロジスティクスを志向しているとも言えるだろう。

米国ではCLOに限らず、マネジメント層の大半が常に自社の株価動向や与えられたミッションに対する成果を気にしながら仕事をしている。相当なプレッシャーを日々感じているようだ。カネが全ての物差しとなる拝金主義が広がっている米国の現状は極めて不健全だ。

こうした拝金主義的な思想や行動はいずれ米国内産業界のロジスティクスの発展に悪影響を及ぼすであろう。短期間に何度も企業のロジスティクス戦略が見直されるのは決して好ましいことではない。実際、上場企業に比べ、精神的に余裕のあるプライベートカンパニー（株式非公開企業）のほうが優れたロジスティクスシステムを確立しつつある。

3 PL 活用法の変化

米国では3 PLが着実に成長を遂げてきた。ロジスティクスに関して、企業がフレキシビリティを重視し、自社で物流機能を持たずにアウトソーシングするようになったことが3 PLにとっては追い風だった。3 PLはその受け皿として機能することで、収益を上げてきた。

しかし、その3 PLにも転機が訪れている。物流業

PROFILE

エドワード・H・フレーザー氏
米国ノースカロライナ州出身。ジョージア工科大学で博士号を取得後、同大学教授に。その後、ロジスティクス専門のコンサルティング会社「LOGISTICS RESOURCES INTERNATIONAL, INC (LRI)」を設立。主に米国企業向けにロジスティクス戦略の立案から現場改善に至るまでの幅広いコンサルティングサービスを提供している。著書には「Supply Chain Strategy - The Logistics of Supply Chain Management」(2001年9月発行)などがある。

界にもM & Aの波が押し寄せ、業界再編が始まったのだ。例えば、UPSはフリッツを、フェデックスはカリバーを傘下に収めた。いずれのケースも足りないロジスティクス機能を補充し、顧客企業にワンストップでサービスを提供できる体制を整えることを目的としている。複数の3 PL企業を管理する物流企業は4 PL（フォース・ロジスティクス・プロバイダー）、もしくはLLP（リード・ロジスティクス・プロバイダー）と呼ばれている。

その一方で、いわゆる荷主企業側の3 PL利用方法に変化が見られるようになってきた。これまではロジスティクス業務をすべて3 PLに丸投げするのが主流だったが、3 PLと自社とでオペレーションを分業化する企業が増えつつある。

例えば、倉庫内での作業。3 PLには入荷、在庫管理、ピッキングなどを任せるが、入荷検品や出荷検品などは自社社員で行う企業が出始めている。3 PLに比べ、商品知識や作業経験が豊富な自社社員のほうが、ミスが少なく効率的なオペレーションが可能だと判断したからだ。

こうしたロジスティクス業務を内製化する動きは、企業がロジスティクスの重要性を再認識していることの現れである。しかし、3 PL企業にとっては決して喜ばしいことではない。収益の低下につながってしまうからだ。

3 PL活用の成功事例として、世界的に有名なデルコンピュータでさえも、一部のロジスティクス業務を内製化していく方針を打ち出している。クライアントを満足させるサービスを提供し、さらにそのサービスレベルをどう高度化していくか。それが3 PLにとつての生き残りに向けた今後の課題であると言えるだろう。(談)

