

## 欧米型経営モデルの限界

「欧米モデル全盛は既に峠を越えた。目新しいITツールや経営コンセプトを旗印にした、キーワード型の改革自体が、今や時代遅れになりつつある。そうしたやり方ではこれ以上は良くならないという考えに立つて、新しいモデルが模索されている。そこでは従来の日本型経営が再評価されることになりそうだ」とPRRTMの入江仁之パートナーは指摘する。

バブル経済の崩壊以降、日本企業は欧米型のSCMを導入することに躍起になってきた。最新のITツールを導入し、アウトソーシングを活用して市場の変化に即応できるサプライチェーンの構築を急ぐと共に、株主価値の最大化を経営の新たな目的として定め、リストラを断行して選択と集中を進めた。

ここでは米国のハイテク産業が手本とされた。コンピュータや半導体などのIT関連市場は、製品のライフサイクルが極端に短く、四半期単位の非常に短期的な経営が要求される。M&Aは日常茶飯事で組織や人材が目まぐるしく入れ替わる。日本のIT関連企業もそれに倣って、欧米型モデルの導入を図ったが、結果としては無惨な敗北に終わっている。利益への貢献を一円単位まで個人に割り振る業績評価制度の導入で組織の求心力自体が失われてしまったケースも珍しくない。

一方、ハイテクに比べて変化のスピードが遅い業界では、トヨタ自動車やキヤノンなど、終身雇用制をはじめとした日本型経営を堅持する企業が、今日も欧米企業を圧倒している。ものづくりや現場のオペレーターなど、いまだに日本企業が優位性を保っている分野は少なくない。

業界最高のパフォーマンスを挙げるための業務改善

解説

## 本当に日本より進んでいるのか？

欧米先進企業のロジスティクスは本当に日本企業より優れているのか。今やテクノロジーには大きな違いは見られない。オペレーションの処理能力や精度はむしろ日本のほうが上だ。闇雲に欧米を手本とするのではなく、その利点だけを吸収して日本型モデルの革新を目指せ。

(大矢昌浩)

手法として米ゼロックス社が開発し、その後、欧米産業界全体に普及したベンチマーキング。しかし米国に拠点進出した日系企業がその手法を採り入れて、自社拠点のパフォーマンスを測定しても、ほとんどが現地のベストプラクティスを凌駕しているという結果になってしまつた。

強力なロジスティクスを武器に世界最大の流通業者にのし上がった米ウォルマート。期待を膨らませて買い物に行つた日本人は、欠品だらけの棚や乏しい品揃えに首を傾げることになる。欧米市場の店頭における欠品率は平均で約5%。それに対して日本のチェーンストアの店頭欠品率はアパレル製品を除けば1%以下と言われる。隙間の空いた棚が並ぶ店頭は日本の消費者には馴染みがない。

物流現場も同じだ。欧米で先端的とされるセンターを見学しても驚くような設備はない。むしろ作業員の習熟度は低く、動きは緩慢。整理も行き届いていない日本の現場を知るロジスティクス担当者の中にはそう映る。実際、欧米を視察した日本人の多くが「規模が大きいくらいで、たいしたことはなかった。現場はボロボロだった」と言っていて帰ってくる。

欧米の理論や事例を鵜呑みにして、日本企業が無理にモデルを導入すると、かえって従来の強みを殺してしまうことにもなりかねない。欧米型を無闇に信奉するのは危険だ。過去一〇年にわたって欧米型の経営改革に辛酸をなめてきた日本企業に、舶来主義の揺り戻しが起きている。

しかし、そんな風潮にロジスティクス・マネジメント研究所の阿保栄司所長は異議を唱える。「欧米の店頭で欠品が多いのは事実でも、そもそも日本のように売れ残っても返品すれば済むのであれば、在庫は常にゼロになる。欠品など起こるはずもない。日本の物流

は遅れていない、良くやっているという話は全く信用できない。その根拠となる数字的な裏付けも私は見たことがない」という。

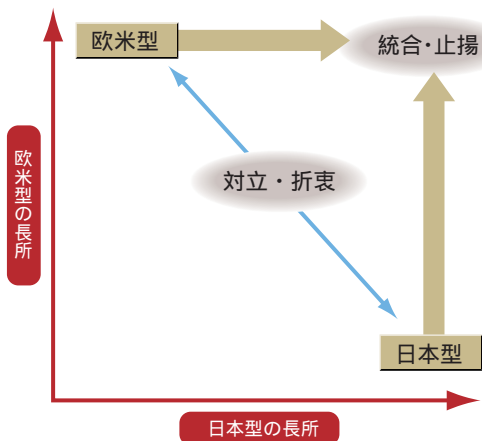
確かに日本には物流コストを国際比較するための基礎データが今のところ存在しない。有価証券報告書に記載された日本企業の支払物流費を見ても、同じ業種でありながら対売上高物流コスト比率に一〇倍もの開きのあるケースが珍しくない。支払物流費として把握している範囲が各社で全く異なっているからだ。マクロ的な物流コストともなれば、数字の信頼性にはなおさら疑問符が付く。

一方の在庫水準について、本誌は二〇〇三年二月号と二〇〇五年二月号で上場企業の在庫回転率調査を行い、多頻度小口化の進んだ日本は少ない在庫でサプライチェーンを回しているという一般的な認識が、事実と違う俗説であったことを報告している。日本企業の資産効率自体が欧米に比べて大きく劣っていることは既に周知の通り。物流コストだけが世界クラスにあるという主張は論拠に乏しい。

「そもそも物流の基本は顧客サービスだ。現場の設備やオペレーションの効率など、顧客には本来関係のない話だ。ところが日本人はコストしか見ない。過去を振り返っても日本で顧客サービスという物流の本質について公の場で議論されたことなど一度もなかった。日本の物流は欧米のロジスティクスとは全く別ものだ。比べようがない」と阿保所長。ロジスティクスの仕組みや、経営におけるロジスティクスの位置付け、さらには経済のなかでロジスティクスがどのように機能しているのかといった構造は、目には見えない。現場のオペレーションだけをとって、杜撰な管理だと欧米を切り捨ててしまつるのは早計だという指摘だ。

PRTMの入江パートナーも「もちろん流通業界や

図1 和洋の“いいとこ取り”を目指せ



PRTMの入江仁之パートナー



ロジスティクス・マネジメント研究所の阿保栄司所長

日用雑貨品などの基本的にドメスティックな産業ではグローバルに展開している欧米企業と日本企業の管理レベルに大きな差がある。物流企業もそうだろう。こうした分野はまだまだキャッチアップの必要があることを認める。日本企業が昔の姿に戻ればいいと主張しているわけでもない。しかし欧米モデルの中途半端な導入が却って逆効果になることは、これまでの経験が教えている。

### 日本型の強みを活かす

ロジスティクス管理のコンセプトやデータ活用の方など、経営のフレームワークでは今でも欧米モデルに一日の長がある。ただし、そのツールとして注目されているICTタグを、そのままの形で日本市場に導入しても機能はしない。欠品率の低減や在庫防止など、欧米で期待されているICTタグの投資効果は、もともと現場の管理精度が高い日本には当てはまらない。コストアップと現場の混乱を招くだけになりかねない。マンハッタン・アソシエイツのアーノルド・コンセンコ社長は「米国から持ち込んだPOSシステムを日本のコンビニが独自の使い方をしたように、恐らくICTタグも日本では、動態管理システムと組み合わせる温度管理を徹底することを使うなど、欧米とは全く違う使い方をするのはないか。そうした工夫に日本人は長けている」という。

欧米型と日本型を対立するものとしてとらえるのではなく、それぞれの長所と短所を明確にした上で、双方の長所をだけを活かした新しいモデルを作り上げる必要がある。「アウフ・ヘーベン（止揚）」と呼ばれる課題の解決方法だ（図1）。そのために日本型の強みとして何を残し、活かすべきなのか。いま改めて考える必要がある。