

Digital Logistics

田中純夫 エクゼ 社長

第2回

SCMの「失敗学」

パッケージソフトのテンプレート通り、うまく動いているERPやSCMが日本にあるだろうか。需要予測など、本当に有効なのだろうか。日本というバックグラウンドを無視して、他国のベストプラクティスを導入しても、その結果がどうなるかは明白だ。にもかかわらず、同じ過ちが何度も繰り返されている。

日本経済が低迷する中、誰もが希望の光と仰いだネットビジネス。とりわけインターネットに代表されるハイテクには皆が踊った。ところが昨年二月来の、いわゆるネットバブル崩壊によって、熱狂はあっけなく消散した。以降は一転して、ネット企業に周囲からの厳しい目が注がれている。

とは言つものの、これらの技術自体に問題があったわけではない。ITもしくはインターネットの将来性は依然として十分に高い。むしろ問題だったのは、持ち慣れない物を持った経営者の姿勢や、周囲の誤解、迷惑のほうだろう。ベンチャーが叩かれたり、投資の見直しが入ったり、ブームの揺り戻しを経て、ようやくITは本来の評価の方向に向かっているようだ。

物流のバックグラウンド

一方にローテクノロジーの代表格とされる物流。他方にハイテク代表のIT。この二つが融合することにより、これからの物流は、いったいどのように変貌していくのだろうか。それを考える上で、流行の言葉や風潮に左右されないように、まず従来の国内外の物流の背景をレビューしてみよう。

物流の歴史は長く、そして奥は深い。

こんな例がある。先般、イスラエル出身で日本の事情にも精通したある方とSCMやITの諸事情を議論する機会があった。日本の大学への留学経験もあり、博士号を持つ氏によると、イスラエルにおける物流の歴

史は古く一万年ほど前まで遡ることができるのだそうだ。

自然環境の厳しい同地では、生命の維持に必要なもの、すなわち水と食物、とくに塩が重要であった。当時の戦争では人や兵器の移動と同時に水・食料、とりわけ塩の補給が貴重な戦略物資であった。塩は産地が決まっており、現地調達が可能にできないため、輸送計画やルート確保が肝要であったのだ。

物の本によると、古代ローマ帝国では、戦士に給料として塩(sal)を支給したという。塩が黄金より貴重だったという説があるほどだ。それが後世、給与(Salary)の語源となったという話は有名である。

イスラエルに限らないのだけれど、西欧諸国では塩などを起点とした物流を「戦略」、あるいは生命維持のための「ライフライン」として重要視していた。このことは注目に値する。物流というとナポレオンの遠征の話が良く引き合いに出されるが、源流はもう少し遡っても良さそうである。

イスラエルは一般にハイテクで著名な国家だが、物流でも注目される歴史的背景があり、実は物流システム面でも優れた技術を持っている。とくに貿易システムなどは得意な範疇だ。

物流施設やハードに関して、イスラエルには特筆すべきものがない。しかし、物流システムを見ると、ネットの使い方とは本当はこつするの、「物の考え方はこつした視点

から見るのか」といった、シンプルでありながら鋭い切り口に驚愕を禁じ得ないものがある。

一般には欧米にばかり気を取られがちであるが、目が離せない存在は意外なところにもころがっているのだ。(蛇足ながら、南アフリカにも優秀な物流システムを開発している会社がある。なぜ、南アフリカなのかについては機会があればあらためて解説したい)

さて、次に我が国の物流について考えて見よう。他国に較べ、あまりにも自然環境に恵まれているためか、我が国には前に示したような戦略や意図的な物流が生まれる背景が存在しなかつたようだ。他に類を見ない良質で豊富な水、食塩(海水)、食料などなんでも現地調達できる。そのため日本では、歴史的に物流が軽視されてきたと推測できる。

おそらく現代の物流の基本が形成されたのは、安土桃山時代の「楽市楽座」のあたりか、それ以降であろうが、そこには物流戦略と呼べるほどのものを見いだすことはできない。我が国では五街道時代以前から経済の発展とともに自然発生的に幹線や物流の手段が発達してきた。大戦での物流面での失敗を例示するまでもなく、マネジメント以前の問題として、物流を軽視するのが当たり前の土壌があつたのではないだろうか。

このように考えていくと、物流はその国の成り立ち、体制や経済と文化の基盤という

面と深く関わりを持つていることが理解できる。国の文化・歴史・環境を考慮せずに最適な物流など存在しないのである。

学問体系としてのロジスティクスやSCMの研究は確かに欧米諸国が先行している。しかし、いざ実践となると、諸外国のベストプラクティスをそのまま日本に持ちこんでも通用することが少ないのは、それなりの理由がある。

我が国の事例で、テンプレート通り、うまく動いているERPやSCMはあるのだろうか。需要予測など、本当に有効なのだろうか。物流を考える上で、文化・歴史・環境などの調査・分析をせずに、他国でベストと言われるものをそのまま適用しても、結果がどうなるかは自明である。にもかかわらず、同じ過ちが何度も繰り返されている。

事例に学ぶ

市況が厳しい中で業績を伸ばしている企業を調べてみると、共通しているのは戦略と物流を同じレベルに置いてデザインしている点だ。

SCM関係の書物では相も変わらず海外の(いつもの)事例が紹介されているが、国内にも優れた事例は多数ある。コンビニエンスストアをはじめ、外食産業、量販店、パレル、文具通販、卸売業、メーカーなど、枚挙に暇がないほどだ。物流は製造業のためのものでも、流通業のためのもでもない。市場へのサービスが本質だと言つことを、これら

SCMの成功例は教えてくれる。

しかしながら問題はあつる。日本の成功企業はなかなか情報を開示しないということだ。失敗したことはもとより、成功したことも開示しない。ビジネス方法もソフトも、すべてを自社ノウハウとして丸抱えしてしまう。外からは業績を見て類推するしかない。

近い将来、日本国内のいくつかのビジネスモデル(ビジネス方法)は、元気の良い企業の海外進出とともに輸出されることになるだろう。カンバン方式やJITのように日本の物流技術が世界を席卷するようになる可能性も、あながち夢ではない。

そのときに欧米型物流システムと日本型物流システムの本質が改めて問われることになる。しかし、今のままでは、日本のビジネスモデルとして提供できる事例があまりに少なすぎる。情報開示の姿勢は株主のためのものだけではない。企業や業界、ひいては社会のバージョンアップにも必須なのだ。

Profile



田中純夫(たなか すみお)

一九八三年、埼玉大学工学部卒。物流企業システムハウスを経て、九一年に独立。エクゼを設立し、社長に就任。製造・販売・物流を統合するサプライチェーンシステムのインテグレーターとして活動。九七年には物流管理ソフト「Nexus」を開発し、現在は「Nexus」

にバージョンアップしてシリーズ展開している。日本企業の物流事情に精通したシステムインテグレーターとして評価が高い。