



グローバル・サプライチェーン 再構築実践ガイドの策定に着手

SOLE 日本支部では今年度から新たに「グローバル・サプライチェーン再構築実践ガイド」の策定に着手した。「米国防調達ガイドブック」のフレームワークを利用して、民間企業がサプライチェーンを設計・運用するための方法論をまとめる。(SOLE 日本支部事務局幹事 曾我部旭弘)

ロジスティクス理論の原点

我が国において事業システムの開発・改善は、基本的に個別企業による独自の取り組みによって進められてきた。事業モデル開発設計のための知識・知恵の体系化は、チェーンストア業態の開発のために「流通の戦略シリーズ」全八巻が一九六五年から七五年にかけて出版された程度で、それ以降はほとんど見受けられない。その間にもコンビニエンス・ストアの台頭や、ユニクロをはじめとする製造小売業の開発などが日本で進んだが、それらは全て個別企業のリスクの元で

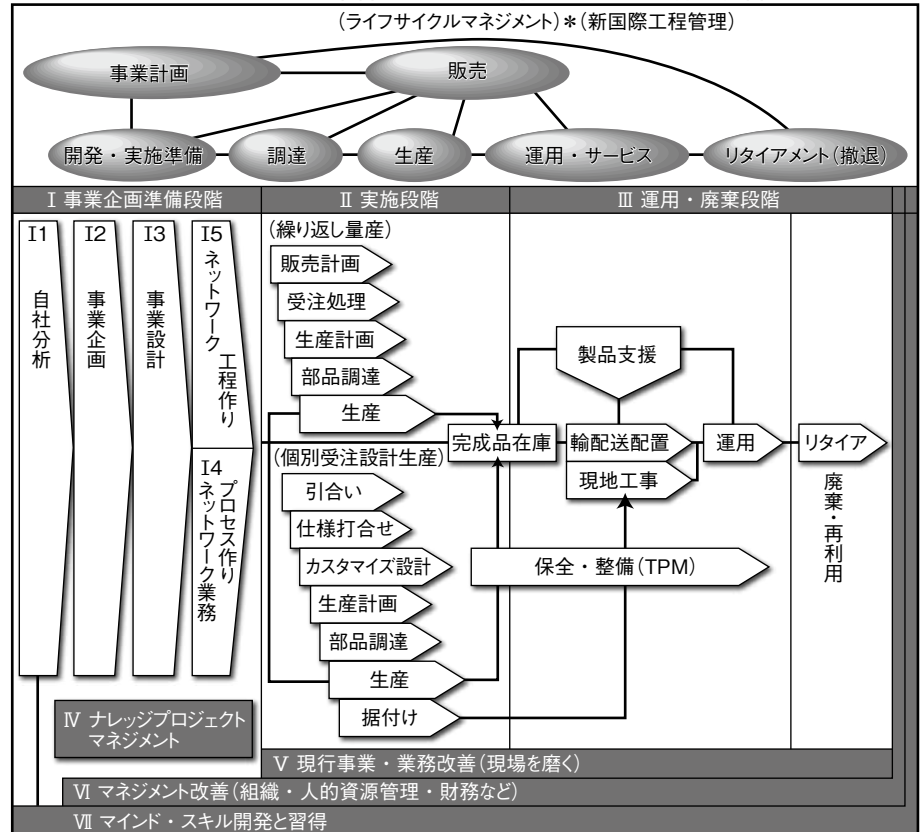
開発、実践されてきたものである。

これに対して欧米、とくに米国は国を挙げて事業システムの開発とその体系化に取り組んできた。業種別事業モデルの開発では「APQC(米国生産性品質センター)」が目を見張るような体系化を実現し、他にも「標準原子力パフォーマンスマodel (SNPM)」など日本が見習うべきことは多い。

これらの研究の原点にあるのが「米国防調達ガイドブック (DAG)」である。さらには国防調達のスペシャリストを育成するための「DAU(国防調達大学)」や「ECRC(電子的商取引開発センター)」など、社会インフラとして高い存在価値を持つ組織を米国は数多く有している。

我が国においても、事業システム開発の知財・ナレッジを個別企業に埋もれさせてしまうのではなく、それを再利用できるようなインフラが必要であろう。我々SOLEロジスティクス学会日本支部も微力ながらその一端を担いたいと考えている。

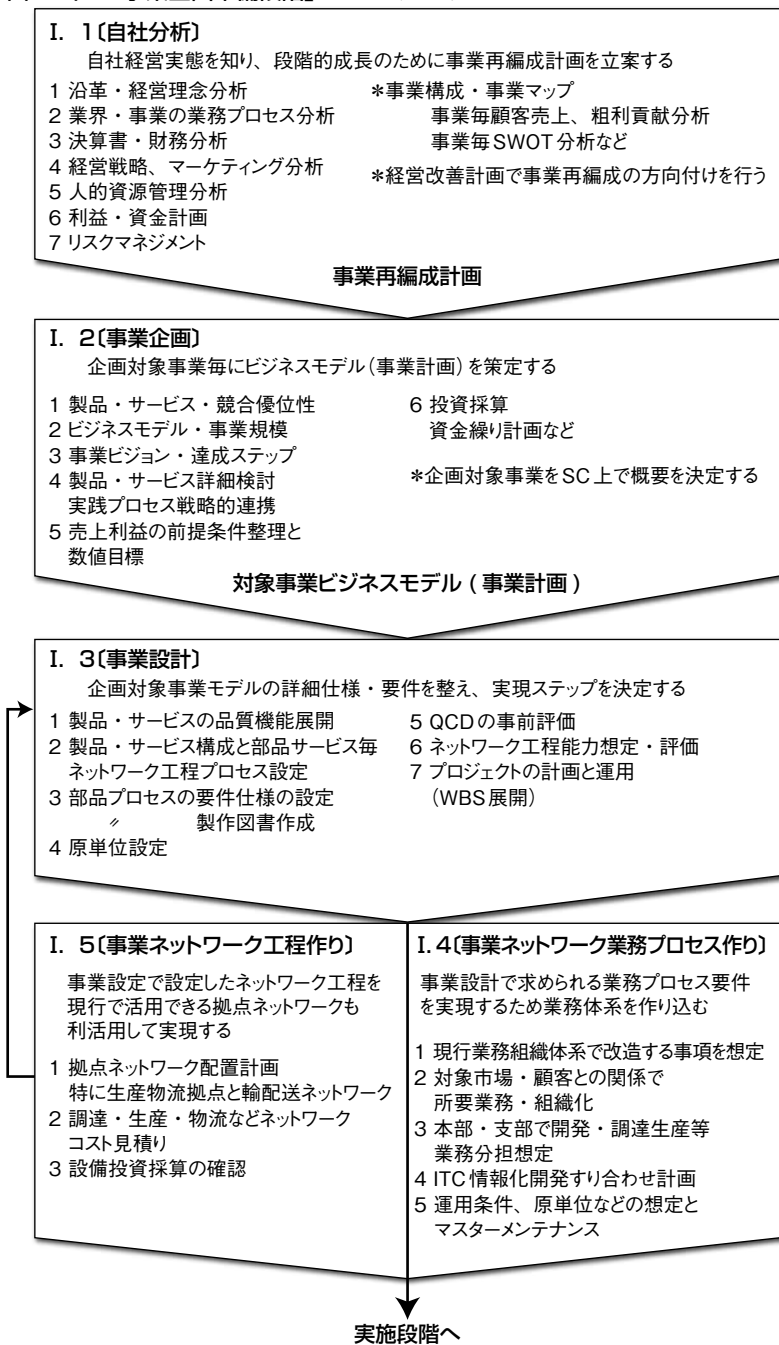
図1 事業プロダクト・プロセス革新とグローバル対応 GSC・国際工程管理



筆者は食品メーカーに勤務する実務家として、一九六〇年代後半に物流情報システムの構築に取り組んだ。「注文」を「現金」に換えていくプロセス、すなわち「受注」「配送」「請求」「回収」業務の標準化と製品在庫の適正化を目指したが、その実現は困難を極めた。物流は種々な業務・プロセスをつなぐ機能である。それなのに販売・製造・調達などの機能とプロセスが整理

されなまま、その最適化と向き合うことになり、会社全体の業務構造や取引習慣、ルールを変革することの困難さを、身を持って体験することになった。そこで当時の筆者は原点に立ち返って、事業システムとは何か、その変革とは何を指すのか。食品メーカーとして「どんな製品・サービスを、誰に、どのようにして届けるか。その

図2 「I・事業企画準備段階」フレームワーク



ために必要なしくみはどうあるべきか」を改めて検討することにした。そのために早稲田大学生産技術研究所(当時)の吉谷龍一教授からワークデザインによるシステム設計方法および生産システムのあり方を検討・設計・記述する訓練を受けた。また当時、花王の物流を統括されていた山越完吾氏からB・S・ブランチャード博士の著書「ロジステイクス・エンジニアリング・マネジメント(LE&M)」を紹介され、深い関心を持って研究を重ねていった。後日、「LE&M」は米国防省の調

達ガイド(当時はMIL規格)を民間向けに転用した解説書であることを知った。それから現在に至るまで米国においてロジステイクスは軍事技術体系の中で育まれ、それを逐次、民間に転用するかたちで発展してきた。**米軍の知見を民間に転用**
 今日、我々はグローバルなサプライチェーンの再構築を迫られている。昨年の3・11の大震災は、サプライチェーンが複雑でグローバルな物流ネットワークから成り立っていることを改

めて我々に示した。その変革にはデザイン思考に基づいた事業ライフサイクル全体のエンジニアリングとマネジメントが必要である。そこで我々SOLE日本支部では、今年度の活動の柱の一つとして「グローバル・サプライチェーン再構築実践ガイド」の策定に着手することにした。DAGのフレームワークをベースに、それを民間に転用するかたちで、グローバル・サプライチェーンを構築・運用する手法をまとめる。事業システムのライフサイクルは、

その全体像が図1である。そのうち「I・事業企画準備段階」は図2のようなプロセスを踏む。このように各サブシステムを可視化した、次代を担う我が国の若き実務家たちの助けとなる実践的なガイドを作成した、調査報告書として発行する計画だ。これも含め本年度SOLE日本支部では、「ロジステイクス基盤技術」として「DAG・PMBOK分科会」を展開し、「業種別RAMS」では鉄道と原子力、「モデル化」では事業機能のWBS展開をテーマとする報告を行う計画だ。我々の小さなナショナルセンターとしての活動記録が、いつの日か欧米に匹敵する知的財産として進化していくことを願っている。

- DAGに準じて以下のようなサブシステムから構成されると仮設した。
- I 事業企画準備段階(自社分析、事業企画、事業設計、ネットワーク業務プロセス作り、ネットワーク工程作り)
 - II 実施段階(繰り返し量産タイプ、個別受注設計生産タイプ)
 - III 運用・廃棄段階(製品・サービス配置、保全・廃棄)
 - IV ナレッジプロジェクトマネジメント
 - V 現行事業・業務改善(現場改善)
 - VI マネジメント改善
 - VII マインド・スキル開発と習得