

# ロジスティクスのベストプラクティスと そのモデルについて

菊池 康也

## 1. はじめに

ミシガン州立大学のパワーソックスらは、1986年以来10年以上にわたって企業のロジスティクスの最新動向を調査してきた。

その目的は、企業に於けるロジスティクスのベストプラクティス（最適慣行）の解明とベストプラクティスモデルの確立にある。過去の主な調査結果は、次の著書などにまとめられている。

Leading Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990's (Michigan State University, 1989)

Logistical Excellence : It's not Business as Usual (D.J. Bowersox et al., 1992)

World Class Logistics : The Challenge of Managing Continuous Change (The Global Logistics Research Team at Michigan State University, 1995)

21<sup>st</sup> Century Logistics : Making Supply Chain Integration A Reality (Michigan State University, 1999)

本稿では、これらミシガン州立大学の調査結果に基づいてロジスティクスのベストプラクティスとそのモデルについて概要をみていくとともに考察を加えることにする。

## 2. 先端的ロジスティクス (Leading Edge Logistics)

企業に於ける先端的ロジスティクスの調査は、ミシガン州立大学によって1986年に行われ、1989年にLeading Edge Logistics : Competitive Positioning for the 1990'sとして出版された。

この調査の目的は、企業に於けるロジスティクスのベストプラクティスを調査し、解明することによって、多くの企業のロジスティクスのベストプラクティスへのガイドラインを提供することにあった。

### 2-1. 先端的ロジスティクスの特性

この調査は、北米のメーカー、卸、小売から選ばれた695社からデータを収集し、さらに、先端的企業117社（図表1の15の共通属性指標の平均値に1倍の標準偏差値をプラスした点数に等しいかそれ以上のグループ企業）からさらに詳しい面接調査が行われた。

この調査から、先端的企業（117社）と平均的企業（458社）との間には、ロジスティクスの組織

構造 (Organization Structure)、戦略的姿勢 (Strategic Posture) 及び管理行動 (Management Behavior) の3つの面でハッキリ差異が認められたとしている。

すなわち、北米の企業は、1980年代は、製品の品質や価格、顧客サービス、生産性のような基本的な事項に関心を払ってきたが、企業を取り巻く政治的・法律的变化、技術革新、経済と企業の構造的変化、グローバル化などによって大きく変化した。この調査では、このような環境変化のなかで、先端的企業はロジスティクス能力を高めていることを実証している。

図表 1 ロジスティクス共通属性指標

1. 上級ロジスティクス役員の役職と直接報告する上級役員の役職  
(Senior Logistics Executive's Title, Title of Immediate Superior)
2. ミッション記述書 (Mission Statement)
3. 戦略計画 (Strategic Plan)
4. 戦略計画の計画期間 (Time Horizon of Strategic Plan)
5. 戦略計画の更新頻度 (Frequency of Plan Updates)
6. 全社の戦略計画への参加 (Inclusion in Corporate Planning)  
(Years Logistics Has Been Organized, Number of Times Reorganized)
8. ロジスティクスの伝統的機能の数 (Number of Traditional Functions)
9. ロジスティクスの非伝統的機能の数 (Number of Nontypical Functions)
10. 事象に対する融通能力 (Ability to Accommodate Events)
11. 業績評価 (Performance Measurements)
12. コンピュータ応用 (Computer Applications)
13. EDIの使用 (Use of EDI)
14. 人工知能の使用 (Use of Artificial Intelligence)
15. 情報の特性 (Information Characteristic)

(出所) Michigan State University. Leading Edge Logistics. CLM, 1989.

以下、組織構造、戦略的姿勢及び管理行動について先端的企業と平均的企業との違いについてみていく。

### (1) 組織構造

まず、組織構造についてみるが、これは組織のダイナミック性、組織構造の選択、機能的管理範囲などに関することである。組織のダイナミック性は、組織の継続性や変更についてどのようなパターンがあるかに関することである。組織構造の選択は、一般的に採用されている組織、さらに、組織構造の集権化の程度とその動向についてである。機能的管理範囲は、ロジスティクス機能について、ラインとスタッフ責任や将来付加される可能性の高い機能とロジスティクス機能を越える機能などについてである。

先端的企業は、

- ①公式的なロジスティクス組織を早くから確立していること

先端的企業は、ロジスティクス部門の公式な組織化を平均的企業に比べて早くから行っている。

- ②経営者つまり役員によってロジスティクスが担当されていること

先端的企業では、より高い職位にある役員がロジスティクスを担当している。

- ③ロジスティクス組織に対して、ダイナミックなアプローチをして機敏に組織の再編成を行っていること

先端的企業は、平均的企業に比べてより頻繁に組織構造の改善を行っている。

- ④集権化の傾向があること

先端的企業の組織は、分権化よりは集権化している。

⑤ロジスティクス組織をミッション（使命）に適合させるため中央集権化しつつあること

先端的企業は、ミッションに適合しつつ中央集権的な組織を好む。

⑥スタッフとライン機能に熱心に取り組んでいること

先端的企業は、従来のロジスティクスライン機能とそのスタッフが受け持つ機能を含めた全体的機能について平均的企業に比べて、より多くの機能に対する責任を負っている。

この全体的機能とは、直接のラインとしてのコントロールの役割とスタッフとしての助言やサポートの役割を有している責任範囲から構成されているものである。

⑦境界を越えたあるいは外部に目をむけたロジスティクス機能を遂行していること

先端的企業は、部門及び組織の境界を越えた機能に広範に関与している。例えば、部門の壁を越えるものとして、販売予測はマーケティングと財務のような部門との調整が必要である。また、受注処理と顧客サービスは直接に顧客と相互に作用する必要があり、購買は、取引先と接触する機能である。

⑧境界を越えたあるいは幅広いロジスティクス機能に対して責任を持っていること

先端的企業は、より多くの範囲を越えた機能に対する責任を負っている。例えば、流通分野におけるデータ処理、施設管理、特定の販売活動、製造オペレーション、不動産活動などである。などである。

以上、先端的企業のロジスティクス組織についてみてきたが、要約すればロジスティクスを取り巻く環境変化の中で先端的企業は、早くから公式的なロジスティクス組織を確立し、ダイナミックに組織を再編成していること、権限の中央集権化、ラインとスタッフ組織、経営者のサポートを得ていること、さらには、境界を越えた機能遂行と責任をはたすなどロジスティクス組織の変化への対応を重視していると言えよう。

## (2) 戦略的姿勢

次に戦略的姿勢についてみるが、これは戦略の選好、柔軟性、社外的提携などに関することである。戦略の選好は、どのような戦略パターンを重視しているかである。柔軟性は、顧客サービス要求や出来事を処理することにどの程度重点を置いているか、また、顧客ニーズに柔軟に対応する柔軟性や予期しない出来事に即応する即応性へのロジスティクス能力についてである。社外的提携は、コスト削減や顧客サービス向上のため外部のサービス業者やサプライヤーとどうパートナーシップを組んでいるか、また、将来、社外的提携を考えているかについてである。

先端的企業は、

①ロジスティクスを付加価値を生み出すプロセスと位置づけていること

ロジスティクスにはプロセス戦略、マーケット戦略、チャネル戦略があるが（図表2）、先端的企業は、どの戦略を重視するかということである。先端的企業は、プロセスをベースとした戦略、つまり、ロジスティクス活動の幅広いグループを付加価値連鎖として管理する傾向がより強い。

②顧客満足を確保し、維持することに重点を置いていること

先端的企業は、平均的企業より、顧客サービス要求や事項を処理することによって顧客を満

足させる責任をより強く持っている。

- ③ユニークなあるいは例外的な顧客要求に対応するため柔軟性を重視していること

これは、顧客ニーズに柔軟に対応する能力で、先端的企業は、平均的企業よりはるかに大きくて特別なサービス要求や出来事に対応している。

- ④予期しない出来事に対応する体制をととのえていること

先端的企業は、平均的企業より、より柔軟なオペレーションを展開できる体制を確立している。

- ⑤外部との戦略的提携が際だって増えていること

先端的企業は、コスト削減、顧客サービスの向上のため、外部のロジスティクスサービスプロバイダーを使おうとしている。

すなわち、先端的企業は、ロジスティクスに関するサービスの提供者と顧客の直接的影響を良く理解している。

- ⑥ロジスティクスサービスプロバイダーは荷主に対して、よりサービス向上につとめようと努力していること

ロジスティクスサービスプロバイダーは、サービスを顧客に対して如何にうまく管理し実行するかにより重点を置いている。

- ⑦ロジスティクスサービスプロバイダーと戦略的提携に熱心に取り組んでいること

先端的企業は、顧客サービス向上とコスト削減のため、ロジスティクスサービスプロバイダーと戦略的提携関係を考える傾向が強い。

- ⑧将来ロジスティクスサービスプロバイダーをもっと使おうと考えていること

先端的企業は、将来、サービスに関して外部調達を増やそうとしている、また外部倉庫の利用を考えている。つまり、必要とする特定のサービスを外部調達しようと努力している。

などである。

以上、戦略的姿勢についてみてきたが、これは、先端的企業が、ロジスティクスオペレーションにどう戦略的に取り組んでいるか、つまり、ロジスティクスをダイナミックに競争の優位性を確保する手段、すなわち差別化手段として正式に取り入れているかである。

先端的企業は、変化する顧客要求、市場の変化や内部の目的に柔軟に対応する能力が高いこと、内部と外部両方におけるコミュニケーションを重視していること、さらに境界にまたがる提携に力をそそぐとともに、サービスプロバイダーを使おうと努力していることなどロジスティクスを競争優位性を確保する差別化手段と考え、その重要性を認識している。

総じて、先端的企業は、明らかに柔軟性とコミュニケーションを重視していると言えよう。

図表2 ロジスティクス戦略の3つの型

1. プロセス戦略 (Process Strategy)  
プロセスをベースとした戦略で、ロジスティクス活動の広範なグループを付加価値連鎖として管理することを目的とする。
2. マーケット戦略 (Market Strategy)  
マーケットをベースとした戦略で、マーケットに対して、複数の機能や組織を1つのロジスティクス活動の統一体として管理することを目的とする。
3. チャネル戦略 (Channel Strategy)  
チャネルをベースとした戦略で、流通や物流事業者と協働してロジスティクス活動を管理することを目的とする。

(出所) Michigan State University, Leading Edge Logistics, CLM, 1989.

### (3) 管理行動

続いて管理行動についてみる。これは計画、業績評価、コンピュータアプリケーション、情報技術の活用などによってオペレーションを効率的、効果的に遂行することが出来る能力に関することである。計画は、ロジスティクス組織が公式な計画を確実に実行しているかである。業績評価は業績評価測定の実践についてである。コンピュータアプリケーションは、ロジスティクスオペレーションを支援するため、利用可能な現在と計画中のコンピュータアプリケーションと情報の質である。情報技術の活用は、ロジスティクス組織のハードウェア技術とEDI（電子データ交換）とAI（人工知能）の受け入れの程度についてである。

先端的企業は

#### ①ロジスティクス計画に努力を払っていること

ロジスティクス計画は、ロジスティクスの目的達成のため、人的・財務的資源をどう配分するかを指針となるものであり、先端的企業は、平均的企業と比べて格段とロジスティクス計画に熱心に取り組んでいる。

#### ②特別なミッション記述書を出し、その行動や標準を公式化していること

ミッション記述書は、ロジスティクス組織の目的を明確にするものであり、最終的にはロジスティクス計画を定着させるもので、先端的企業は、平均的企業に較べて、公式なミッション記述書の存在が圧倒的に高い。

#### ③ロジスティクス部門の戦略計画を担当する最高ロジスティクス経営責任者がいること

これは、会社がロジスティクスにどれだけ重要視しているかである。先端的企業は、平均的企業と較べてロジスティクス戦略計画に関してロジスティクス担当役員の関与の度合いが高い。

#### ④事前に計画されない出来事に対して機敏に即応すること

先端的企業は、ロジスティクスオペレーションに影響を与えるようなトラブルや予期しない出来事に対してうまく対処している。

#### ⑤資産管理、コスト、顧客サービス、生産性、品質など幅広い業績評価を定期的に行っていること

先端的企業は、成果測定の実践に関して、平均的企業よりも上記の5つの成果について、すべて測定していること、つまり、先端的企業は、平均的企業よりも、より多くの測定値を利用している。また、先端的企業は、目標水準についても積極的に取り組んでいる。

#### ⑥最新の情報システムを駆使するとともにその支援を享受していること

情報は、ロジスティクス経営の成功か否かの鍵で、先端的企業は、平均的企業に較べて最新の情報アプリケーションを駆使してすぐれたデータ処理の支援を享受している。

#### ⑦最新のコンピュータアプリケーションソフトを持つとともにそれに基づいて計画していること

先端的企業は、平均的企業より、より多くの意思決定支援ソフトを持ち、また、使用する計画を持っている。

#### ⑧EDI（電子データ交換）やAI（人工知能）によりかかわっていること

先端的企業は、平均的企業と較べて、全ての情報技術領域で、いろいろな組み合わせを取り入れて先行している。また、新しい情報技術の実験や採用においてリーダーとなっている。

などである。

以上、管理行動についてみてきたが、これらを要約するならば、先端的企業は、しっかりしたミッション記述書を持ち、それに基づいてロジスティクス計画の重要性を認識して計画を策定し、半ば強制的に業績評価を行っている。またそれらを行うため最新の情報を活用していると言えよう。

## 2-2. ロジスティクスサービスプロバイダー

今まで、先端的企業のロジスティクスについてみてきたが、本調査は、他にロジスティクスサービスプロバイダーについても調査を行っている。ロジスティクスサービスプロバイダーは先端的で競争優位性を持った企業となっており、これらの企業のリーダーは親密な関係性、即応性、信頼性という3つの特徴を持っている。

先端的企業は、これらの先端的ロジスティクスサービスプロバイダーと戦略的提携（2つ又はそれ以上の独立した組織が特別な目的達成のために緊密に協力しあう意思決定をしているビジネス関係）につとめている。これによってニーズに即したサービスの開発が可能になる。一方、ロジスティクスサービスプロバイダーは信頼性の高いサービスを提供することによって先端的企業とロジスティクスサービスプロバイダーとの協働のキズナが築かれることを示している。

荷主とロジスティクスサービスプロバイダーとの戦略的提携は、要約すると、

(1) 戦略的提携にはパートナーシップ関係、外部業者との契約、統合的サービス契約の3つがあるが（図表3）、最

も一般的な戦略的提携はパートナーシップ関係であること

(2) 戦略的提携の本質は、ロジスティクスサービスプロバイダーがロジスティクスプロセスに於いてリスクを負うことに同意すること

(3) 戦略的提携の成功の鍵は、チャンネル関係全体の視点に立つこと、適切な相手を選ぶこと、進んで情報を共有すること、明確化された役割分担、基本ルールの

図表3 戦略的提携の3つの型

### 1. パートナーシップ関係 (Partnership Agreements)

最も非公式なタイプの戦略的提携である。パートナーシップ関係の場合、企業は相互依存を認めるが、通常公式あるいは独占的な協定はしない。つまり、パートナー関係の当事者は、基本サービスをやりやすくし、シナジー効果をあげるのに必要なことは何でもやる。このパートナーシップ契約は協力的ではあるが十分に統合されていない。これは独立を維持しつつ、統合することによって便益を得るためである。

### 2. 外部業者との契約 (Third Party Arrangements)

これは、通常のパートナーシップ関係より正式なものであり、より永続性が期待される。荷主、サービス業者とも財務上の約束が必要となるため、外部業者との契約は、通常正式な契約書に明記される。この契約によって、荷主、外部業者双方に要請を満たすのに必要な柔軟性と協同関係が提供されることになる。荷主は、信頼性のあるサービスを受容し、外部業者は、設備の利用を保証されることになる。双方が、協力して付加価値を獲得出来るようにするため、基本的なロジスティクスプラクティスを正式に変更できるところに、この外部業者との契約の最大の利点がある。

### 3. 統合的サービス契約 (Integrated Service Agreements)

戦略的提携の最も正式なものは、包括的あるいは統合的サービス契約である。十分に統合されたサービスプロバイダーは、3PL事業者と呼ばれる。ロジスティクスサービスプロバイダーは、契約によりロジスティクスシステムの一部ないしすべてを提供しようとする。提供する機能は、通常、輸送、保管、小分け、積み合わせ、包装、製造先送りに応える軽度の組み立て、価格のマーケティング、仕分け、在庫管理、返品管理、注文充足、POSディスプレイ作りおよび戦略的ロジスティクスコンサルテーションである。この統合的ロジスティクスの本質的な特徴は、内部の能力を外部の専門技術と入れ替える包括的な契約を行う点にある。統合的ロジスティクスは、アウトソーシングの最も進んだ形態であると言える。

(出所) Michigan State University. Leading Edge Logistics. CLM, 1989.

確立、契約解消の自由によること

(4) 戦略的提携を展開する方法には、全体的変換方式と漸進的変換方式の2つがあることなどである。

### 2-3. 先端的企業のロジスティクスプラクティスの命題

今まで、ロジスティクスについて先端的企業の現状についてみてきたが、先端的企業の間には差異はみられなかった。また、メーカー、卸、小売間での差異も認められなかったとしている。

今後とも保持されると思われる先端的企業のロジスティクスプラクティスの共通点は、次の10に要約される。

第1は、顧客へ最優先の関心を示していることである。

先端的企業は、顧客満足達成に強力に取り組んでいる。

第2は、基本的行為（Performance）に重要性を置いていることである。

戦略的ロジスティクスを展開するには基本的行為をキチット行うことである。先端的企業は、基本的行為を断乎としてやりとげる点で高い水準を維持している。

第3は、高度なロジスティクス解決策を展開していることである。

先端的企業は、最新の情報技術を駆使してロジスティクス行為を改善している。

第4は、計画を重視していることである。

ロジスティクスがうまく行われているかどうかは、オペレーションが計画に基づいて行われているということである。

先端的企業は、事業単位の戦略計画策定に直接関与し、参加し、それに基づいてオペレーションを遂行している。

第5は、機能的境界を越えていることである。

先端的企業は、機能的な壁を乗り越えてロジスティクスのオペレーションに対して責任を負っている。

第6は、ロジスティクスプロセスが公式化されていることである。

先端的企業は、ロジスティクスのミッション記述書から始まり、計画や日常のオペレーションの指針となる手順や予測対応計画を明確にしている。

第7は、柔軟性を重要視していることである。

先端的企業は、例外的事項が発生すると顧客に対して柔軟に対応している。つまり、先端的企業は、高度に公式化したロジスティクスオペレーションの手順をつくって、不確実性を最小限におさえるよう努力している。

第8は、外部との戦略的提携を重視していることである。

先端的企業は、サプライヤー、ロジスティクスサービスプロバイダーとパートナーシップを組んで、ロジスティクスシステムの統合化をはかっている。

第9は、最新の情報技術に投資していることである。

先端的企業は、多くのデータ処理アプリケーションを持っていること、また、EDIの利用や知識ベースシステムや人工知能の研究、開発に深くかかわっている。

第10は、定期的な業績評価を行っていることである。

先端的企業は、継続的かつ定期的に資産管理、コスト、顧客サービス、品質および生産性に関して業績評価を行っている。

今までミシガン州立大学の先端的企業のロジスティクスプラクティスについてみてきたが、これらを要約するならば、先端的企業のロジスティクスへのアプローチは、それぞれ異なるが、共通する点は、

- (1) 先端的企業は、競争の優位性を確保し維持するためにロジスティクス能力を活用していることである。
- (2) 先端的企業は、コスト効果的なロジスティクスシステムによって製品とサービスに付加価値を付与していることである。
- (3) 先端的企業は、ロジスティクスサービスプロバイダーとの戦略的提携を通して、自社の資産効率向上をレバレッジしていることである。

いずれにしても、先端的企業は、ロジスティクスを企業に於ける経営戦略として位置づけていること、つまりロジスティクスを顧客の獲得、維持するための競争手段、差別化手段、つまり、競争優位性を確保する手段としていることに注目する必要がある。

### 3. ロジスティクスの優秀性 (Logistics Excellence)

先端的ロジスティクス調査では、組織構造、戦略的姿勢、管理行動の面から先端的ロジスティクスプラクティスを明らかにしたが、パワーソックスらは、さらにこれを、特性、属性という概念を使って、先端的ロジスティクスのベストプラクティスモデルを確立している。それらはLogistics Excellence : It's not Business as Usual (1992) としてまとめられている。

ここでは、先端的ロジスティクスのベストプラクティスモデルを中心に述べる。

#### 3-1. ロジスティクスのベストプラクティスモデル

ロジスティクスのベストプラクティスモデルは、マネジメントの社内主導 (Internal Initiative) と社外主導 (External Initiative) の2つの先端的特性からなっており、これによって競争の優位性を確保するとしている。

以下それぞれについて概要をみていく。

##### (1) 社内主導

マネジメントの社内主導を達成するには、ロジスティクスの公式化 (Formalization)、業績評価 (Performance Measurement) と技術活用 (Technology Adoption) の属性が必要である。

この3つの属性がうまくかみあって、ロジスティクスの柔軟性 (Flexibility) を決定する。この柔軟性は第4の属性であり、これは、管理慣行というよりはむしろ前3者の属性の結果である (図表4)。

##### ①公式化

第1の先端的属性は、公式化である。



公式化は、ルール、計画、目標、方法の文書化によって実現される。

公式化の対象にはロジスティクス計画、権限委譲、組織構造である。ロジスティクス計画は、ミッション記述書や戦略計画に関することである。先端的企业は、ハイレベルなロジスティクス行為に焦点をあてたり、それへのかかわりを伝えるために、ミッション記述書を行使し高度化するプロセスを展開する。また、戦略計画は、公式的なロジスティクス計画の準備とPRが先端

的行動の本質的な面であり、このような計画は、目標を明確化し、調整された行動を容易にするのに役立つ。次に、権限委譲は、上級ロジスティクス役員の役職レベルと戦略事業単位の計画参加など戦略関与に関することである。

企業の全構造の中でハッキリ権限委譲されているロジスティクス組織は、それをしていない企業より先端的地位を確立している。

さらに組織構造はロジスティクス組織が公式に組織化された期間、ロジスティクス組織の再編成の頻度、管理範囲に関することである。ロジスティクス組織は直接先端的地位に関係している。先端のロジスティクス組織は、公式に組織化された期間が長いこと、組織の適応性が高いこと、管理範囲が適切であることなどである。

## ②業績評価

第2の先端的属性は、業績評価である。

業績評価がなければ、オペレーションを統制（Control）できない。

業績評価対象は、資産管理、コスト、顧客サービス、生産性、品質の5つである。業績評価には、社内的業績評価と社外的業績評価（ベンチマーキング）がある。社内的業績の包括的評価は、ロジスティクスのリーダーシップを確保し維持するためには本質的なものである。

一方、社外的なベンチマーキングは、先端の業績の主要な指標である。企業が、どこに位置しているかわからなければ、どこへいったらよいかわからない。

## ③技術活用

第3の先端的属性は、技術、特に情報技術の活用である。

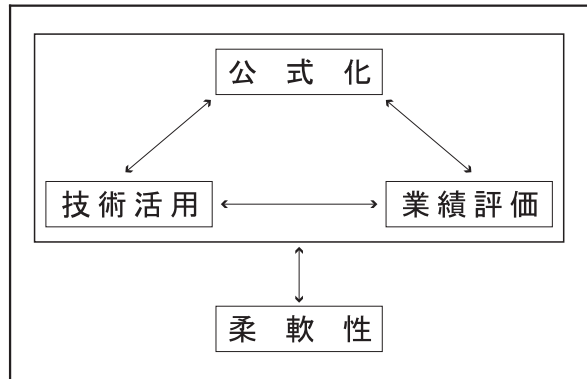
技術活用にはコンピュータソフトウェア、EDI、ハードウェアの装備や情報の質がある。

コンピュータソフトウェアについて、先端的企业は、幅広い各種のコンピュータアプリケーションに深くかかわっていると同時に、将来、これらのアプリケーションの活用をさらに広げようと計画している。

より進んだEDIは先端の業績の主要な要素である。

装備されたハードウェアがオペレーショナルなハードウェアあるいはコンピュータハードウェアであろうと、それは先端的地位を決定することを支援する有益な方法を提供する。ロジ

図表4 先端的属性モデル



(出所) D. j. Bowersox, et al., *Logistical Excellence*, Digital Press, 1992.

スティクスリーダーは最新のハードウェアを使用することに熱心に取り組んでいる。

情報の質について先端的企業は、可能な限り最善の情報によって支援されることを確保することに留意してきた。

以上、社内主導の属性についてみてきたが、ロジスティクスプロセスの公式化、技術活用、業績評価の3つの属性が充分発揮されることによって社内の先端的ロジスティクスの地位が確立する。

#### ④柔軟性

先端的企業の主要な属性は、企業が予期しないオペレーショナルな状況にどう対応するかである。これこそ柔軟性である。先端的企業は、ルーティンなオペレーションと柔軟なオペレーション間のバランスを保持する能力で繁栄している。顧客を満足させるために、平均的企业以上に柔軟性を発揮することは、先端的であることの本質と言える。

社内的な公式化のレベルが高いほど第4の属性、すなわち計画変化への迅速、的確なロジスティクスの柔軟性が発揮される。

この柔軟性は、それ自体は管理慣行ではない。それぞれの属性の結果である。この柔軟性こそ、ロジスティクスの優秀性の目標である競争優位性を生み出すものである。

今まで社内主導についていろいろみてきたが、これらの属性は、先端的ロジスティクスに本質的な枠組みを与えるものである。そして先端的ロジスティクスは、顧客を満足させるために、これらの属性が最大限発揮される必要がある。

この公式化、技術活用、業績評価の3つの属性がハイレベルに達することにより、柔軟性が確保され、高度な社内主導によってロジスティクスリーダーの地位が達成される。

公式化と柔軟性は相矛盾するように思われるが、企業がルーチンなことに自動的に即応するようになれば、戦略的機会に焦点をしばってロジスティクスをより早く正確に変化させることができる。

すぐれた情報システムは、より良い状況評価を可能にする。早くて正確な情報は、即応性を増し、素早い対応を支援するだけでなく成功の可能性を与える。また、顧客と直結することによってリードタイムの短縮に役立つ。

業績評価について、コストや顧客サービスの強味と弱味、品質レベルの明確な理解は、柔軟性を生む。また、他企業の状況を分析することによって困難な状況を乗り切る方法がわかり、資源や時間が節約される。

柔軟性は、品質とスピードを改善する。柔軟性こそ企業に特別な状況へ即応する能力を与える。

柔軟な企業は、コスト削減を実現し、顧客満足を最大化する機会をつくることができる。

柔軟性こそ、カスタマイゼーション化とロジスティクス能力に資する先端的属性である。

ここで、参考までに、先端的企業の10

図表5 先端的組織—10の課題

1. 顧客への最優先の取り組みを示す
2. 基本的行為に高いプレミアムを置く
3. 高度なロジスティクス解決策を展開する
4. 計画を重視する
5. かなりの管理範囲を取り込む
6. 高度に公式化されたロジスティクスプロセスを持つ
7. 柔軟性に重点を置く
8. 社外的提携に熱心に取り組む
9. 最先端の情報技術に投資する
10. 包括的な業績評価を採用する

(出所) D. j. Bowersox, et al., *Logistical Excellence*, Digital Press, 1992.

の課題を提示する（図表5）。

## (2) 社外主導

次にマネジメントの社外主導について試みる。この社外主導こそ戦略的提携である。戦略的提携とは、前に述べたように、2つ又はそれ以上の組織が特別な目的達成のために緊密に協力しあう意思決定をしているビジネス関係である。

社外主導を達成するには情報へのアクセス（Information Access）、連結性（Connectivity）、公式化（Formilzation）が必要である。以下それぞれについて概要を述べる。

### ①情報へのアクセス

これは重要な情報へアクセス、さらには制限のない幅広いデータベースへのアクセスの可能性をいう。

相手の情報に自由にアクセスできないようでは戦略的提携は不可能である。特に需要に関する鍵となる情報の共有が大変重要である。

戦略的提携にとって情報アクセスの重要性を強調して強調しすぎることはない。情報へのアクセスは、日常幅広い範囲でデータベースをお互いに交換、共有できることが大切である。

### ②連結性

連結性はパートナーの相互作用のレベルと能力に関連している。複雑なコミュニケーションシステムは高い連結性のレベルを保証しない。相手のニーズにどう素早く反応することができるかは連結性の密度によって成就される。連結性はスピードと正確さがかかわっており、情報発信の容易さが大事である。これはお互いの企業が結びつくための条件である。

要するに即応性（Responsiveness）が必要不可欠である。それにはスピードと正確な情報、情報発信の容易性が重要である。

### ③公式化

これは戦略的提携にとって最も重要なものだ。かかわっている企業が、共通の文化や働く環境を発展させる必要がある。企業間で共通するルールや方法の確立こそ戦略的提携と責任分担へのガイドラインを提供する。これは、要するに、お互いの企業のオペレーション処理の共通化と考えられる。

以上、情報へのアクセス、連結性、企業間のロジスティクスプロセスの公式化の3つの属性についてみてきたが、この属性の強さ、さらにはこの3つの属性のかかわり方によって社外主導すなわち戦略的提携の強さを表わす。

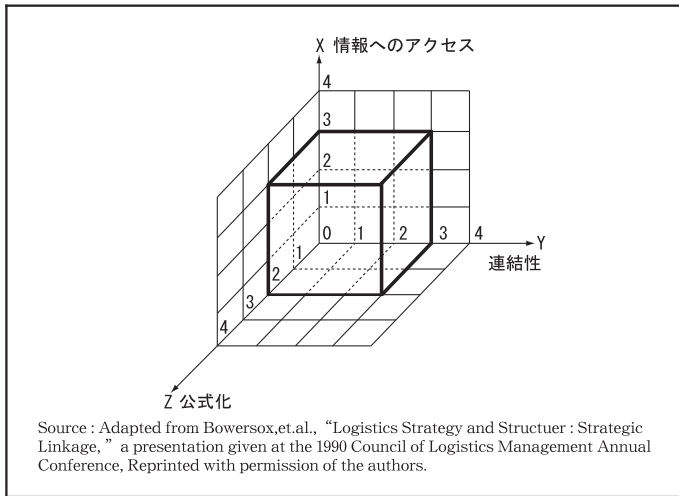
例えば、図表6から、X軸は情報へのアクセス、Y軸は連結性、Z軸は公式化を表しており、3つの属性のレベルを示している。

個々の属性は、別々の型で強弱がある。図表6は、それぞれの属性がハイレベルに達した場合が示されている。

Xが高く、YとZが低ければ幅と奥行きがない高いボックスになる。この場合パートナーは自由に情報アクセスが可能で意思決定のスピードと質を高めることが可能になる。

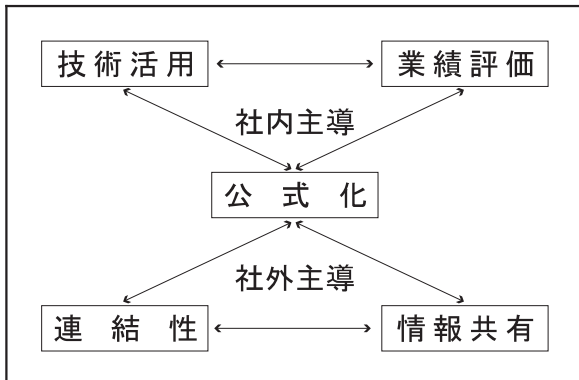
Yが高く他のXとZが低い場合は、平べったい奥行きのない幅の広いボックスになる。この場合

図表 6 主要な提携属性の関係



(出所) D. j. Bowersox, et al., Logistical Excellence, Digital Press, 1992.

図表 7 柔軟性を確立するロジスティクスの優秀性



(出所) D. j. Bowersox, et al., Logistical Excellence, Digital Press, 1992.

はパートナーの必要性に素早く反応することが可能である。

今まで、社外主導についてみてきたが、これにはこの3つの属性が充分発揮される必要がある。この属性の1つまたは2つだけでは競争の優位性は獲得できない。

この3つの属性に対して高くてもバランスのとれた型で約束がなされている状態こそ最も理想的な型で競争的優位性を確保している戦略的提携であると言える。

以上、社内主導と社外主導についてみてきたが、社内主導は、公式化、技術活用、業績評価が充分発揮されて柔軟性が生まれること、社外主導は、情報へのアクセス、連結性、公式化が充分発揮され、さらに社内主導と社外主導が、公式化を通してうまく統合されることによってロジスティクスのベストプラクティスが確立され競争優位性を確保することができる (図表7)。

### 3-2. 1990年代の先端ロジスティクスプラクティスの命題

今までロジスティクスのベストプラクティスモデルについてみてきた。

1980年代は異常な政治的あるいは法律的变化、技術の急速な進展経済構造の変化とグローバル化が、ロジスティクスプラクティスの起動力になっていたが、1990年代はロジスティクスの主導が3つの基本的な方向、つまりスピード、品質と組織間の構造の変化に焦点をあてるようになるだろう。このような状況の中で、1990年代の先端ロジスティクスプラクティスの命題は次の8つに要約される。

第1は、ロジスティクスサービスへの基本的要求がますます拡大されることである。

消費者のサービスへの要求は、ますます拡大しており、さらにロジスティクスサービスでは前例をみない要求がでてくるであろう。

第2は、環境とインフラ上の制約がロジスティクスオペレーションに益々加わることである。

ロジスティクスオペレーションは、環境問題や道路、橋、港、空港など社会的インフラ問題と

密接な関係を持っている中で環境汚染と社会的インフラの老朽化がロジスティクスに大きな制約となる。

第3は、人的資源が重要になることである。

厳しい労働力不足が多くの産業で予想されていることと、より簡単な働き方が必要とされている時代に、長時間、低賃金、労働環境の良くないロジスティクスの仕事はますます魅力を失っているなかで、ロジスティクスの必要要件を満たす人材が必要である。

第4は、ロジスティクス能力が戦略的資源と位置付けされることである。

新しい市場を確保し維持するには、ロジスティクス能力が必要である。企業は、競争の激化のなかで、競争優位を確保し維持する新しい方法をさがさねばならない。

ロジスティクス能力こそ競争の優位性を確保する差別化手段として重要になる。

第5は、戦略的提携がますます重要になることである。

主要な顧客やサプライヤーと短期的で、売手と買手の取引をベースにした関係から、顧客ニーズに対応することを第一義にお互いに相互利益 (Win-Win) の関係へとパートナーシップ関係や戦略的提携をすることが益々加速されるであろう。

第6は、情報通信技術がロジスティクスプロセスとチャネルを再構築することである。

情報技術が急速に進展することによってロジスティクスプロセスやチャネルに重大な影響を与える。意思決定のスピード化は、情報が早くしかも安く、展開、処理、形成され、移動することによってさらに促進される。又、情報通信技術の進展によって、最終消費者へダイレクトなロジスティクスを促進するだろう。

第7は、プロセス管理が重要性を増すことである。

ビジネスオペレーションの基本的な変化と機能間の境界をあいまいにすることが、企業をよりプロセスベースにする。サプライチェーン間をプロセス管理することが普通になる。顧客の満足を確保するため、機能間、組織間のプロセス管理が重要性を持つであろう。

第8は、ロジスティクス組織は、ますます簡素化されることである。

顧客への即応的な対応が益々必要になることから、権限は下位に委譲され、組織も複雑から簡素化、短絡化が進むであろう。

以上を要約するならば、ロジスティクスが益々競争優位性を確保するための手段となる。顧客のニーズは益々多様化するなかで顧客満足を確保するよう、意思決定のスピード化やサービスレベルの向上のため、プロセス管理や、戦略的提携さらには組織を簡素化、階層の短絡化が重要になる。当然のこととして人的資源や社会的インフラの制約を乗り越える必要がある。

今まで、先端的ロジスティクスベストプラクティスモデルの概要についてみてきた。

先端的ロジスティクス調査では組織構造、戦略的姿勢、管理行動の面から、先端的ロジスティクス慣行を明らかにしたが、さらに、これを進展させて、特性、属性という概念を使って、先端的ロジスティクスモデルを提示している。

特に、ロジスティクスベストプラクティスモデルの特性としてマネジメントの主導 (Initiative) という概念を使っていることは、ロジスティクスの本質である統合 (Integration) 概念へ先駆けになったことで高く評価できる。さらに、主導について社内だけでなく社外にまで拡大していることは評

価できる。ロジスティクスを企業の壁を越えさせたこと（Boundary-Spanning）、これが、サプライチェーンマネジメントを推進させたことは意義深い。

ただ、社内主導の属性について公式化、業績評価、技術活用、柔軟性、社外主導の属性について情報へのアクセス、連結性、公式化を取りあげているが、これについては、意見が分かれるものと思われる。

#### 4. ワールドクラスロジスティクス（World Class Logistics）

ミシガン州立大学のパワーソックスらは、1993年には、グローバルロジスティクスチームを立ち上げ、北米だけでなく、欧州、環大平地域の企業のロジスティクス調査を行った。対象は396社からアンケート調査、そのうち専門チームによって、ワールドクラスレベルと判断された111社について、詳細なインタビュー調査を行っている。その結果がWorld Class Logistics：The Challenge of Managing Continuous Change（1995）としてまとめられている。

この調査は、ワールドクラスロジスティクスの優秀性の確認が目的で、ワールドクラスロジスティクスの一般性、普遍性、ダイナミック性、妥当性を明らかにする目的を持って行われた。

ここでは、一般性、つまり、ワールドクラスロジスティクス行為の基本的側面に焦点をあてて考察する。

##### 4-1. ワールドクラスロジスティクス競争力モデル

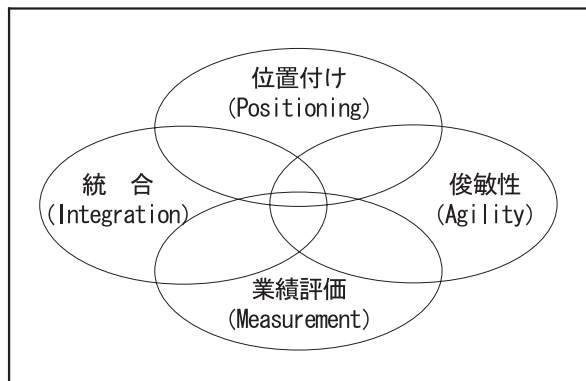
ミシガン州立大学の前回の調査ではロジスティクスの優秀性を特性とか属性という概念でとらえていたが、今回のワールドクラスロジスティクス調査では、ロジスティクスを競争優位性を確保する手段とする観点から慣行（Practice）、起動力（Driver）、能力（Capability）、競争力（Competence）という概念をつかっているとらえている。

慣行は仕事に関係したアクション（行動）、起動力は能力を生み出す慣行の集合したもの、能力はロジスティクスの競争力に本質的な知識や力である。

ロジスティクス能力は17あり、それらは多くのベストプラクティスの産物である。慣行や起動力は企業や状況によって異なるが、能力は、企業の大小、業種や国をこえて普遍的とみることができる。

この能力こそロジスティクスの競争力を生み出すものであり、競争力は選りすぐった顧客を獲得維持するのに望ましい状態で、顧客の要望や要求を満足させて競争優位性をつくり出す。ワールドクラスロジスティクスは図表8の通り4つの競争力の高度な達成や融合から生まれる。それぞれの競争力を生み出す能力は図表9の通りである。

図表8 ワールドクラスロジスティクス競争力モデル



(出所) GLRT at Michigan State University. World Class Logistics. CLM, 1995.

図表9 ワールドクラスロジスティクス競争力と能力

競争力	位置付け	統 合	俊 敏 性	業績評価
能 力	1. 戦略 2. サプライチェーン 3. ネットワーク 4. 組織	1. サプライチェーン 統一 2. 情報テクノロジー 3. 情報の共有 4. 連結性 5. 標準化 6. 簡素化 7. 規律	1. 対応性 2. 融通性 3. 柔軟性	1. 機能評価 2. プロセス評価 3. ベンチマーキング

(出所) GLRT at Michigan State University. World Class Logistics. CLM, 1995.

#### 4-2. ワールドクラスロジスティクス競争力

ワールドクラスロジスティクスの競争力は位置付け (Positioning)、統合 (Integration)、俊敏性 (Agility)、業績評価 (Measurement) の4つがある。以下その概要についてみていく。

##### (1) 位置付け

これは、戦略や構造に関することでロジスティクスオペレーションを導く戦略的・構造的アプローチである。戦略は達成すべき目標やその方法で、構造は戦略を行うための人的・物的資源をどう組織し配分するかということである。

位置付けは、企業に競争の優位性を与えるもので、ワールドクラスロジスティクスの地位を達成するための本質的なものだ。位置付けは、以下の4つの能力によって生み出される (図表10)。

##### ①戦略 (Strategy)

これは、財務上、チャネル上や顧客上の目標とそれらを達成するための手段の確立である。

戦略はハイレベルな基本的サービス、プロセス統合、セグメント化されたロジスティクスの主導を意味する。

要は、ターゲットとしている顧客の必要要件にセグメント化されたロジスティクスサービスを行うということである。

ワールドクラス企業は、ロジスティクス競争力を差別化手段として位置付けることを重視している。

図表10 位置付け

能 力	戦 略	サプライチェーン	ネットワーク	組 織
起動力	1. ハイレベルな基本的サービスへの約束 ・完全な注文充足 ・顧客選別 2. 社内的プロセス統合への約束 3. セグメント化されたロジスティクスへの関与	1. 戦略的意図 2. 企業間の壁をやぶること 3. 各企業の能力をテコ化	1. 在庫地域分散からの脱却 2. 時間をベースにしたソリューション ・プルシステム ・リードタイム短縮 ・在庫回転率向上 3. 資産の展開	1. 権限委譲 2. プロセス 3. 学習 4. ダイナミック性 5. チームワーク 6. 忠誠心 7. 情報主義 8. 仮想性

(出所) GLRT at Michigan State University. World Class Logistics. CLM, 1995.

## ② サプライチェーン (Supply Chain)

これは、サプライチェーン間の提携によってロジスティクス資源をどう配分するかということである。

サプライチェーンは、戦略的意思を持つこと、企業間の壁をとりはらうこと、各企業の能力をテコにする必要がある。

ワールドクラス企業は、サプライチェーン提携によって目的遂行の手段を増やし、ムダを減らすことに熱心に取り組んでいる。

## ③ ネットワーク (Network)

これは、物的資源の構造とその展開である。ネットワークはロジスティクスの必要要件を支援する財務資産の展開である。

ネットワーク構造は、受注から配送までのサイクルと資産展開からなっている。ネットワーク設計の目標はシンプルである。つまり、少ない資産ですぐれた成果を達成するロジスティクスシステムへの投資である。

ネットワークを革新し、設計するには、在庫地域分散という古いアイデアや信念をうちやぶることとリードタイムの短縮や在庫回転率を上げるため時間短縮をねらったネットワーク解決策、さらに、適切なセンターや在庫の展開が重要になる。

ワールドクラス企業は、いくつも独創的なネットワーク解決策を創出している。

## ④ 組織 (Organization)

これは、人的資源の構造とその展開である。企業の人的資源の組織とその展開は、ロジスティクスの位置付けの中で重要な役割を持っている。

ロジスティクスは、人に関係しているので多くの企業は、より効率的な人的資源構造を求めている。ロジスティクス組織のベストな組織構造を一般化することは困難である。一般化できることは、各企業の中にユニークな方法で組織的な融合をもたらす8つの起動力があることである。それは、権限委譲、プロセス、学習、ダイナミック性、チームワーク、忠誠心、情報主義、仮想性である。

ワールドクラス企業は、この組織的融合がよく行われている。

以上、ロジスティクスの競争力である位置付けをみてきたが、これは、如何に企業がロジスティクスの能力を意思決定するかである。つまり、ロジスティクスを行うために、ユニークな戦略と構造的選択の問題と言える。

## (2) 統合

これは、ロジスティクスオペレーションの優秀性を創出するため何を如何にするかを確立することで、企業が目標を達成するため設計された公式ルールや手続きに従って特別に主導することである。位置付けが、効果的なロジスティクスの方向を提供するが、それだけでは充分ではない。日々のすぐれた実行がワールドクラスロジスティクス行為を達成するために必要である。

ワールドクラス企業は、ロジスティクスの統合目標を遂行するためハイレベルな能力を発揮している。



統合は以下の7つの能力によって生み出される（図表11）。

図表11 統 合

能 力	サプライチェーン統一	情 報 技 術	情 報 共 有	連 結 性
起動力	1. 役割の明確化 2. 相互のガイドライン 3. ゲインシェアリング	1. 変革 2. 統合 3. 計画促進	1. 情報共有への打ち込み 2. 共有形式	1. 情報技術 2. 各種情報共有の容易性
能 力	標 準 化	簡 素 化	規 律	
起動力	1. プロセスのマッピング 2. 実行 3. 産業標準の明確化	1. リエンジニアリング 2. “少ない方が良い”という心理 3. モジュール化されたサービス要素	1. 同意 2. 予知できる正確な行為 3. 奨励的な報酬システム	

(出所) GLRT at Michigan State University. World Class Logistics. CLM, 1995.

### ① サプライチェーン統一 (Supply Chain Unification)

これは、流通チャネル間の相互的な密接な関係を言う。

サプライチェーン統一を達成するには密接な関係からハッキリした効果を明確にすることが最重要課題である。この効果が、提携するための費用やリスク、必要要件にマッチしていなければならない。

サプライチェーンは多くの企業からなっているので、個々の効果と共通の効果を実現し、それが認められ、受け入れられる必要がある。

サプライチェーン間の密接な関係を推進するフレームワークの確立は、位置付けの重要な要素であるが、このような関係が作動するには、サプライチェーンの統一が必要不可欠である。

そのためには企業の役割に関して共通の理解を推進して効果的な相互のガイドラインや手段を展開し、そしてリスクと報酬を進んで共有すべきである。

ワールドクラス企業は、サプライチェーン統一に熱心に取り組んでいる。

### ② 情報テクノロジー (Information Technology)

これは、データの処理や交換を促進するハードウェア、ソフトウェアとそのネットワーク投資と設計である。

情報テクノロジーは、ロジスティクスプロセスの変革を促進すること、サプライチェーンの統合を可能にすること、サプライチェーンを通じて、ロジスティクス資源を管理する能力を推進する包括的な計画と調整を可能にする起動力である。

優秀な企業は、ロジスティクスをサポートするためのシステム活用とその高度化の計画と実行との間のバランスをうまくとっている。

ワールドクラス企業は、高度情報テクノロジーで高度な統合を構築している。

効果的な情報テクノロジーの活用は、ワールドクラス企業を差別化する能力となる。

### ③ 情報の共有 (Information Sharing)

これは、主要な技術的、財務的、オペレーション的そして戦略的データの交換を積極的に行うことである。

組織があらゆる情報の共有に打ち込むことが重要である。これによりサプライチェーン間の不確実性を減少させ、資源のカスタマイゼーション化を容易にする。

また、情報の共有の形式は、戦術的な情報から始まってサプライチェーン関係が成熟するよう戦略的情報まで組み込まれる。

ワールドクラス企業は、情報をタイムリーに共有することに専念している。

#### ④連結性 (Connectivity)

これは、データをタイムリーに、即応的にそして使用可能なフォーマットで交換する能力、つまり情報を共有する能力をいう。

連結性の起動力は、主要なデータの共有を促進する関係とプロセスに関する主要な情報技術に焦点をあてる。

一般的に企業は、在庫、需要予測、販売情報など戦術的情報を共有しているが、最も進んだ企業は、商品や販促計画のような戦略的情報を交換し、活用する能力によって、サプライチェーン行為をよりよく達成している。また、各種の情報共有の容易性、すなわち情報の伝達と回答のスピードが重要だ。

ワールドクラス企業は、連結性を、サプライチェーンオペレーションを促進する主要な手段として情報を共有する能力とみている。

#### ⑤標準化 (Standardization)

これは、ロジスティクスオペレーションを推進するための共通のポリシーや手段の確立である。標準化の目的はベストプラクティスを明確にして、ロジスティクスシステムを通して共通した手段でそれを実行することである。

標準化のため、サプライチェーンプロセスのマッピングに始まり、産業標準の明確化とその実行が重要である。

ワールドクラス企業は、ロジスティクスマネジメントの中で標準化に益々関心を示している。

#### ⑥簡素化 (Simplification)

これは、効率化と効果化を求めて、ルーチンな仕事を再設計することである。

コスト、時間、品質のムリ、ムラ、ムダを排除するためのプロセスの再構築、設備、商品、サプライヤーのたえざる見直し、商品の統廃合、サプライヤーの集約やサービスパッケージのためサービス要素をモジュール化してルーチンなオペレーションを簡素化する必要がある。

ワールドクラス企業は、加速する複雑性と顧客要求を処理するため、計画や慣行の簡素化に取り組んでいる。

#### ⑦規律 (Discipline)

これは、オペレーション上の共通のポリシーや手段を順守することである。標準化と簡素化から効果を得るには、望ましい行動の規律を達成しなければならない。

規律は、達成されるべき標準への同意と予知できる正確な行為、さらに適切な行動を支援し、奨励する報酬システムが必要である。

ワールドクラス企業は、一般的企業より共通のポリシー、方法、慣行を順守することをよりよく達成している。

以上、ワールドクラスロジスティクスの競争力である統合についてみてきた。

この統合プロセスは、即応性を高め、製品と情報の流れをスムーズにすることによってロジスティクスの効率性と効果性を高める。

### (3) 俊敏性

これは、競争優位性と顧客満足の達成と維持である。

ロジスティクスの唯一重要な点は、顧客サービスを如何にトータル最小コストで行うかである。

顧客の期待に対応することは、ダイナミックな挑戦をとらなう。

焦点は、顧客の期待が、たえず十分に満足されることだ。顧客満足と競争優位性を達成し維持する能力が俊敏性である。俊敏性はロジスティクス品質に関するすべてである。俊敏性は位置付けと統合のハイレベルな競争力を必要とする。位置付けと統合が強力に展開されれば、ハイレベルな俊敏性が顧客対応の中に発揮される。

卓越性を維持するためワールドクラス企業は、計画領域を通して、顧客対応の点で優秀性をビジョン化している。俊敏

性は、ワールドクラスロジスティクス競争力の本質的な最終目標と言える。

俊敏性は、以下3つの能力によって生み出される(図表12)。

図表12 俊敏性

能力	対応性	融通性	柔軟性
起動力	1. 顧客の囲い込み 2. 集中的なロジスティクスの協働	1. 予測をやめること 2. 受注から出荷までの協定 3. 同期化 4. クロスドッキング	1. ルーチン化 2. 先送り(延期戦略)

(出所) GLRT at Michigan State University. World Class Logistics. CLM, 1995.

#### ①対応性 (Relevancy)

これは、顧客の変化するニーズに焦点をあて続ける能力である。

たえず変化する顧客の必要要件にロジスティクス行為を密接に関連させることである。

それには少なくとも選りすぐった資源を顧客の繁栄のために如何に使用するか、また、選りすぐった重要な顧客を如何に囲い込むかである。また、将来は顧客への対応について、集中的なロジスティクスの協働が必要とならう。

先端的企業は、現在の行為と、変化する顧客ニーズに対応する行為とを明確に線を引いている。

ワールドクラス企業は変化する顧客ニーズへの対応性に大変重要性を置いている。

#### ②融通性 (Accormodation)

これは、ユニークな顧客要求に答える能力である。

企業は、融通性を高めることによって多くのことを学ぶことができる。サービス改善やコスト削減の機会サプライチェーンに効果を与える。このような機会に融通性を発揮すれば、売上増大や、特別な効果が得られる。

すべての企業は、追加投資や在庫投資をすることによって、顧客要求に、より融通性を発揮して顧客に対応するという共通の目標を持っている。

融通性は、予測をやめること、注文から出荷までの協定、同期化、クロスドッキングに関するプログラムを実行することによって発揮される。

ワールドクラス企業は、ハイレベルな融通性を発揮している。

### ③柔軟性 (Flexibility)

これは、予期しない環境に適応する能力である。

柔軟性は、従来から考えられている以上にロジスティクス競争力にとって重要である。柔軟性は対応力や融通性とは異なる。

ロジスティクスに於ける柔軟性は、前もって用意されたすばらしい能力である。それは、顧客あるいはコスト削減の機会にタイムリーな方法に焦点をあてる。

それには、ロジスティクスオペレーションのハイレベルなルーチン化である。ルーチン化されればされるほどユニークな機会を処理するための準備する能力が増す。また、時間と型をベースにした延期戦略つまり可能な限り先送りして製品をつくることや、配送の時間を正確な要求がハッキリするまで先送りすることで柔軟性を高めることができる。

ワールドクラス企業は、柔軟性に重要性を置いている。

以上、ワールドクラスロジスティクスの競争力である俊敏性についてみてきたが、これは如何に賢明な行為が顧客の期待に関係しているかである。ある意味では、俊敏性はすべてのロジスティクス能力の相互的な総体と言える。

### (4) 業績評価

これは、オペレーションの社内的、社外的な監視である。

包括的な業績評価は、ロジスティクスプロセス改善にとって基本である。これは、位置付け、統合、俊敏性の効果を測定するための基礎である。

ワールドクラス企業は、業績評価を重要な競争力とみており競合相手より多くの指標をつかってハイレベルで行っている。

業績評価は、以下の3つの能力によって生み出される (図表13)。

図表13 業績評価

能力	機能評価	プロセス評価	ベンチマーキング
起動力	1. 測定範囲 2. データの正確性	1. 原価計算 ・トータルコスト分析 ・活動基準原価計算 ・活動基準マネジメント 2. 顧客本位 3. サプライチェーン指標	1. 社内的ベンチマーキング 2. 競合ベンチマーキング 3. 産業をこえたベンチマーキング

(出所) GLRT at Michigan State University. World Class Logistics. CLM, 1995.

#### ①機能評価 (Functional Assessment)

これは、包括的な機能評価能力の展開である。

マネジャーに潜在的な問題を明確化するために重要な情報を提供し、たえざる改善への基礎を提供する。

ロジスティクス組織を管理しコントロールするため機能測定の範囲を拡大することとデータの正確性がその出発点である。

ワールドクラス企業は、一般の企業よりも包括的機能評価能力によって管理上の注意を払っている。

#### ②プロセス評価 (Process Assessment)

これは、社内的・社外的ロジスティクスプロセスにわたって業績評価システムの拡張である。プロセス評価の必要性を充分認識してより改善された測定技術（トータルコスト分析、活動基準原価計算、活動基準マネジメント、サプライチェーン基準と顧客満足測定等）を積極的に展開する。

また、コストと顧客満足という点でプロセス達成に焦点をあてる。さらにサプライチェーン行為は、サプライチェーンシステムに統合され、その業績評価にサプライチェーンを通して顧客満足、時間、コスト、資産の測定指標を取り入れる必要がある。

ワールドクラス企業は、プロセス評価に積極的に挑戦して最大限クレームをつくらないようにしている。

### ③ベンチマーキング（Benchmarking）

これは、ベストプラクティス行為の指標とプロセスとの比較である。企業は、すぐれた競争力をベンチマーキングしそれを評価する時に、企業の内外は勿論、軍隊など産業を越えてそれを行う必要がある。

ワールドクラス企業は、ベンチマーキングに熱心に取り組み、ベストプラクティスを探求している。

以上、ワールドクラスロジスティクスの競争力である業績評価についてみてきたが、これらを要約するならば、業績評価は変化への潜在的ニーズを明確にする基盤を提供する。

今まで、位置付け、統合、俊敏性、業績評価の4つの競争力の概要についてみてきたが、これらの4つの競争力が高度に達成され融合されることによって競争の優位性が確保される。

## 4-3. 1990年代後半のワールドクラスロジスティクスの命題

今まで、ワールドクラス企業のロジスティクス調査に基づいて確立されたワールドクラスロジスティクス競争力モデルについてみてきた。

これらの調査から21世紀の初頭にロジスティクスを特徴づける1990年代後半のワールドクラスロジスティクスの命題は次の10に要約される。

第1は、近い将来、ロジスティクスは、変革の挑戦を受けることである。

ビジネスに於いて、ロジスティクスは、変革の中心になるだろう。ロジスティクスプロセスの変革は、継続的かつ加速されるだろう。

第2は、ロジスティクスは、益々グローバル化することである。

ビジネスは、グローバル化している。ビジネスの究極的な成功はロジスティクスの行動基準によるだろう。

第3は、普遍的なワールドクラスロジスティクスモデルは、より高度な行動基準を発展させることである。

ワールドクラスロジスティクス能力は、位置付け、統合、俊敏性と業績評価の競争力の中に益々取り入れられるだろう。

第4は、ロジスティクス戦略は、特定の顧客の必要要件にうまく対応することによって、益々競

争優位性を確保することである。

益々、資源を選別された顧客に集中し、さらに市場をセグメント化するだろう。

ロジスティクス行動は、主要な顧客に関する研究とそれとの協働を促進するだろう。

第5は、強力なサプライチェーン関係を確立し、維持することに益々重点がおかれることである。

幅広いサプライチェーン参加者と協同計画を益々推進するだろう。サプライチェーン間の提携は、マネジメント、役割、改良及び終結についてハッキリした方針や方法に依存するだろう。

第6は、賢明なマネジメントへの重視と努力が、次世代の施設ネットワークとオペレーション上の調整に焦点があてられることである。

柔軟なオペレーションが可能になるようロジスティクスネットワークを展開させることに焦点があてられるだろう。ネットワークはセグメント化されたサービス戦略を支援するため、多くの重要でユニークなオペレーションが設計されるであろう。

第7は、情報技術重視は、一般的な変革やコントロールの推進手段から特定の顧客志向の目的を達成する手段の展開へとシフトし続けることである。

情報システム能力は、特定且つハイレベル企業の枠を越えて顧客を統合させるだろう。プロセス主導の情報ウェアハウスの創出が機能的なシステムデータベースをしのぐことに重点が置かれるであろう。

第8は、企業は、機能からプロセスへとマネジメントシフトすることによって、組織構造は益々一般化することがむしろかしくなり、混乱は続くことである。

権限委譲、自主決定、横断的チームと学習のような属性を推進する組織対応は、特定の個々の企業文化のユニークさに依存するだろう。将来のロジスティクス組織は、機会に応じて型づくりられ、そして益々透明になるだろう。

第9は、業績評価はその範囲や重要性がますますことである。

業績評価は、資産管理コスト、顧客サービス、生産性、品質の伝統的な測定基準から全サプライチェーンプロセス成果へと焦点をあて続けるだろう。即応性、融通性、柔軟性を包括的に測定する方法の開発に焦点があてられるだろう。

第10は、報酬と表彰システムは、有意義な仕事を奨励するため、急速に革新されることである。

サプライチェーン調整に焦点をあて、さらに、多くの企業の従業員にかかわる報酬と表彰システムが試みられるだろう。

これらを要約するならば、21世紀の初頭に向けてロジスティクスの命題は競争優位性を確保するようロジスティクス行動を如何に発展させるかにあると言える。

以上、ミシガン州立大学のパワーソックスらの、ワールドクラスロジスティクスの競争力モデルを中心にみてきたが、この特徴は、

- (1) 調査範囲を北米は勿論のことヨーロッパ、アジアまで拡大していること
- (2) ロジスティクスを競争優位性を確保する手段としてとらえてワールドクラスロジスティクス競争力モデルを確立していること
- (3) ロジスティクスの競争力を戦略と構造、オペレーション、統制の視点からとらえていること

- (4) ロジスティクスの競争力として位置付け、統合、俊敏性、業績評価をあげていること
  - (5) ロジスティクスの競争力を生み出す能力と、その起動力をあげていること
- などである。

筆者は、この調査はワールドクラスロジスティクス競争力について、戦略と構造、オペレーション、統制の切口から取りあげられていることに対して、戦術つまり計画の切口からの分析をもっとクローズアップすべきであること、つまり、戦略、計画、オペレーション、統制のマネジメントサイクルの視点をハッキリさせる必要があること、また、調査範囲について、やや狭く、もっとサプライチェーンにまで拡大する必要があること、さらに、環境の視点が欠落しているのも、それへのアプローチが必要不可欠ではないかと考える。

いずれにしても、前回の調査では、北米を中心にロジスティクスの優秀性を特性、属性という概念を使ってロジスティクスのベストプラクティスマodelを確立したが、今回はグローバル化の進展に伴ってロジスティクスを競争優位性を確保する手段ととらえて、ワールドクラスロジスティクスの競争力modelを確立しており、ロジスティクスのベストプラクティスをさらに高度化、精緻化、動態化しており高く評価できる。

## 5. サプライチェーン2000のフレームワークと21世紀のメガトレンド

ロジスティクスを取り巻く環境変化によってマネジメントの関心がひろがることによって、前回のワールドクラスロジスティクスの調査の範囲では充分でなく、1998年にはサプライチェーンまで範囲を拡大して調査が行われた。

この調査の対象は、CLM（全米ロジスティクス管理協議会）の会員会社の製造業、卸・小売業、物流事業の上級ロジスティクス担当役員やサプライチェーン担当役員2680人から有効な306人の回答を得ている。

その調査結果が21<sup>st</sup> Century Logistics: Making Supply Chain Integration A Reality (1999) としてまとめられた。この著書の中心は、何と云っても、今までの調査から明らかにされたワールドクラスロジスティクスベストプラクティスを取り入れ、今回、ロジスティクスをさらに、サプライチェーンにまで拡大したより幅の広いフレームワークであるサプライチェーン2000である。

ここでは、サプライチェーン2000のフレームワークと21世紀のメガトレンドを中心に考察する。

### 5-1. サプライチェーンマネジメント

まずサプライチェーンマネジメントとは何か。ミシガン州立大学のパワーソックスらは「サプライチェーンマネジメントとは、市場機会の共有を達成するため、組織を越えたビジネスオペレーションを結ぶ協働戦略である」と定義している。

そして、サプライチェーンの価値の流れは次の4つからなる（図表14）。

- (1) 製品、サービス価値の流れ（Product-Service Value Flow）
- (2) 市場への特別対応の流れ（Market Accommodation Flow）
- (3) 情報の流れ（Information Flow）
- (4) 資金の流れ（Cash Flow）

以下、それぞれの概要についてみていく。

(1) 製品、サービス価値の流れ

これは、供給源からエンドユーザーまでの製品、サービスの流れであるが、サプライチェーンは返品やリサイクルの逆の流れをますます考えねばならなくなってきている。

(2) 市場への特別対応の流れ

これは、再生利用などを含めた、販売後のすべてのサービス管理である。また、サプライチェーン計画を推進するための販売と製品使用に関する情報、例えば、製品をカスタマイズする必要、POSデータ、エンドユーザーの消費、倉庫出荷に関する情報を含む。

この流れは、サプライチェーンメンバーに、製品の消費のタイミングとロケーションに関するチャンネルの可視性を提供する。

計画とオペレーションはすべての参加者が、需要と消費パターンの共通の理解によってさらに同期化される。

(3) 情報の流れ

これは、サプライチェーン間の取引データや在庫状況の双方向の交換である。典型的な例は、需要予測、販売促進計画、購買注文、注文確認、出荷と在庫情報、請求書、支払い、補充の必要要件などである。

情報交換は、製品・サービス価値の流れを主導し、統制し、そして記録する。情報の流れは、紙ベースから電子ベースに変わってきている。

(4) 資金の流れ

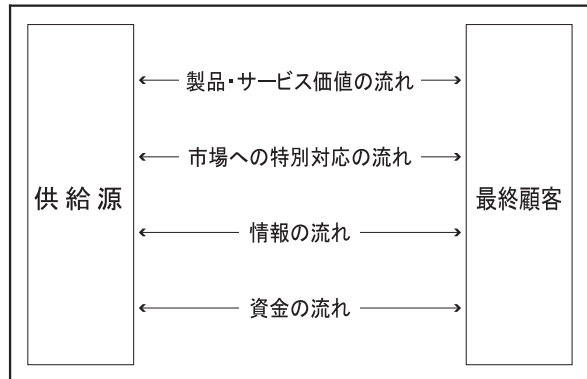
これは、一般的に付加価値活動の逆の方向に流れる。

しかし、販売促進費やリベートに関しては、製品とサービスと同一の方向に流れる。

これは、資金の回転率や資産効率はずぐれたロジスティクス行動にとって必要不可欠なものである。

以上からパワーソックスらは、サプライチェーンマネジメントについて、製品・サービス、市場への特別対応、情報、資金の流れを考えている。また、ここでは返品やリサイクルなどの回収の流れを含んでいること、情報について、需要予測や販売促進計画などデマンドチェーンに関する情報を含んでいることがわかる。

図表14 サプライチェーンフロー



(出所) Michigan State University. 21st Century Logistics. CLM, 1999.

## 5-2. サプライチェーン2000のフレームワーク

サプライチェーンとは何かについてみてきたが、このサプライチェーンの4つの流れを効率化、効果化するには、オペレーション関連 (Operational Context)、計画と統制関連 (Planning and



Control Context)、行動関連 (Behavioral Context) に関する競争力が統合される必要がある。それがサプライチェーン2000のフレームワークである (図表15)。以下それぞれについてみていく。

(1) オペレーション関連

オペレーション関連は、調達、生産、ロジスティクスに関する伝統的なプロセスに関することである。

すなわち、サプライチェーンを通じて注文充足と補充を推進するプロセスに関することである。

効果的注文充足は、企業内とサプライチェーンパートナー間との調整が必要である。

オペレーション関連は、社内の統合は勿論のこと顧客やサプライヤーとの統合が必要不可欠である。

オペレーション関連で先端的行為を達成するには、顧客統合 (Customer Integration)、社内の統合 (Internal Integration)、原材料・サービスサプライヤー統合 (Material and Service Supplier Integration) が必要である。

①顧客統合

顧客統合は、企業が選りすぐった顧客に、たえず差別化を構築する競争力である。

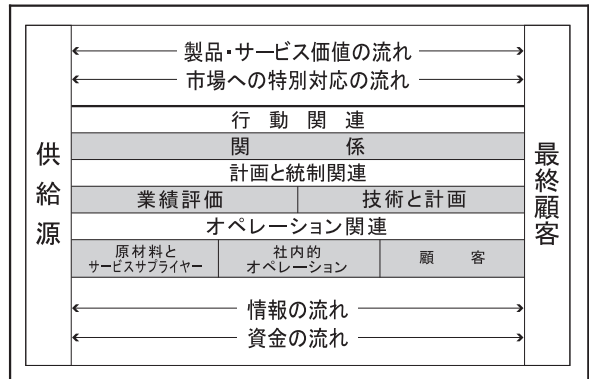
それには、主要顧客のニーズと要求の点で、サービス能力の強弱を評価する必要がある。

ほとんどの企業は、あらゆる顧客や市場セグメントを十分に満足させることはできないので、先端的企業は、どこで競争したらよいか、またどこでは競争すべきでないかを選択するための評価が益々重要になる。

トップ企業は、経済的、市場的、顧客の価値の違いを認識して、主要な顧客に各々の価値の相対的重要性に従って提供する。

もし顧客が企業にとってあまり得意でないサービスやサービス行為を要求するならば、それらはサービスプロバイダーに益々アウトソースされることになる。

図表15 サプライチェーン2000のフレームワーク



(出所) Michigan State University. 21st Century Logistics. CLM, 1999.

図表16 サプライチェーン2000の競争力と能力

区分	オペレーション関連			計画と統制関連		行動関連
	顧客統合	社内の統合	原材料・サービス サプライヤー統合	技術と計画統合	業績評価統合	関係統合
競争力						
能力	1. セグメント化 2. 対応性 3. 即応性 4. 柔軟性	1. 機能横断的統一 2. 標準化 3. 簡素化 4. 順守 5. 構造的適応	1. 戦略的提携 2. オペレーション融合 3. 財務的連結 4. サプライヤーマネジメント	1. 情報管理 2. 社内的コミュニケーション 3. 連結性 4. 協働需要予測と計画	1. 機能評価 2. 活動基準とトータルコスト方式 3. 包括的指標 4. 財務的影響力	1. 役割の明確化 2. ガイドライン 3. 情報の共有 4. 利益・リスク共有

(出所) Michigan State University. 21st Century Logistics. CLM, 1999.

顧客統合は、次の4つの能力によって起動される（図表16）。

a. セグメント化（Segmental Focus）

顧客は、同じサービスを期待しないし、すべてのサービスについて同じように要望していない。

セグメント化は、企業が、顧客として最もふさわしい核となる顧客を明確にし、対応することである。

これは、顧客満足を最大化するための特別な顧客専用のプログラムを展開する能力である。

b. 対応性（Relevancy）

対応性は、今存在している顧客ニーズだけでなく、これから発生するかもしれない顧客ニーズを満足させる必要がある。

これは、競争の優位性を確保するため顧客の変化する要望にたえずマッチするよう、顧客に焦点をあて続け、それを実現する能力である。

c. 即応性（Responsiveness）

即応性は、顧客の必要要件を予測して前もって在庫を持つより、むしろ変化へ素早く対応するオペレーションシステムで、これはユニークな要求への効率的、効果的に対応する能力である。

d. 柔軟性（Flexibility）

柔軟性は、偶然に起こるかもしれない事を予測するのではなく、サプライチェーン間の情報収集と交換を通じて、予期しないオペレーション上の環境へ適応する能力である。

②社内的統合

社内的統合は、顧客の必要要件を支援するため社内で行われる仕事をシームレスなプロセスに連結する競争力である。これは、企業を通じて優秀性を達成するため、機能の壁をとりはらった計画、調達、生産とデリバリーにかかわるものである。

社内的統合の目標は、ハイレベルな基本的サービスをトータル最小コストで行うことである。社内で行われる仕事を連結させることは、顧客の必要要件に対応するシームレスで同期化されたプロセスだ。

社内的統合によって企業の競争力を高めるシナジー効果を生む。社内的統合は次の5つの能力によって起動される（図表16）。

a. 機能横断的統一（Cross-Functional Unification）

機能横断的統一には機能横断的作業チームのマネージャーは、多くのソースから情報を使い、そして即決するように権限が委譲される必要がある。

これは、潜在的シナジー活動を管理可能なオペレーションプロセスへと変更する能力である。

b. 標準化（Standardization）

標準化は、ルーチンなロジスティクスオペレーションに関する不確実性を出来る限り少なくして、共通の政策、手段、慣行を確立する。これによって、資源を突然出現してきた環境や例外事項に焦点がいやおうでもあてられる。つまり、オペレーションを同期化するための横断的方策や手段を確立する能力である。

## c. 簡素化 (Simplification)

簡素化は、オペレーションとルーチンな仕事を合理化し、製品の増加や販促にかかわる複雑性を減少させることができる。

つまり、ベストプラクティスの明確化、採用、実行とたえざる改善をする能力である。

## d. 順守 (Compliance)

順守は、施設をとおして、確立されたオペレーション上、管理上の標準の奨励や確立に関することである。

これは、確立されたオペレーション上、管理上の方策や手段を順守する能力である。

## e. 構造的適応 (Structural Adaptation)

構造的対応は、統合を推進するためにロジスティクスとサプライチェーンネットワークの構造と物的資産の展開の適応能力である。

## ③原材料・サービスサプライヤーとの統合

原材料・サービスサプライヤー統合は、社外で行われる仕事と社内で行われる仕事のプロセスとのシームレスに連結する競争力である。

各々の主要な顧客は、個々のニーズに合ったビジネスプランを必要とすることを認識することはまさに挑戦に値する。

トップ企業のマネジャーは、この課業をひとりで行うことは不可能であることをハッキリわかっている。

ヘンリーフォードの所有によるサプライチェーン統合は、当時事実上不可能であり、現在では財務的に困難である。

社内的・社外的仕事のシームレスな流れを型づくるため、原材料・サービスサプライヤーとのオペレーション統合は、多くの効果を確保しながら、垂直統合の財務的な壁を乗り越える。

原材料・サービスサプライヤー統合は次の4つの能力によって起動される (図表16)。

## a. 戦略的提携 (Strategic Alignment)

戦略的提携は、サプライチェーンパートナーが、トータル価値創出プロセスの共通のビジョンとそれを達成するためのコストを共有する必要がある。

企業は、包括的ビジョン戦略と、オペレーション能力を持ったパートナーを注意深く選ぶ必要がある。

つまり、トータル価値創出プロセスの共通のビジョンと責任分担の明確化を展開する能力である。

## b. オペレーション融合 (Operational Fusion)

オペレーション融合は、サプライチェーンパートナーは同期化を維持するために、ムリ、ムダ、休止をへらす方法で、オペレーションを統合する能力である。

## c. 財務的連結 (Financial Linkage)

財務的連結は、目標を確保するために協働のリスクと利益を、ひろげることができる。

これは、目標を確保するためサプライヤーと共同して財務基準を構築する意欲である。

## d. サプライヤーマネジメント (Supplier Management)

サプライヤーマネジメントは、最終的には、サプライヤー管理を含むマネジメント慣行を

拡げる必要がある。

これは、サプライヤーのサプライヤーを含んだ幅広い管理能力である。

## (2) 計画と統制関連

計画と統制関連は、情報技術と計画システムや業績評価能力に関することである。

情報技術と業績評価システムは、サプライチェーンを通して、統合されたオペレーションの計画と統制を促進しなければならない。

業務の優秀性は、統合された計画と業績評価によって補強され支援される。これは、サプライチェーン全体の行為を監視し、コントロールしそして促進するための協同技術を含む。

計画と統制関連で、先端的行為を達成するには、技術と計画 (Technology and Planning) と業績評価 (Measurement) が必要不可欠である。

### ①技術と計画統合

技術と計画統合は、多様な市場セグメントに役立つために必要な幅広い各種のオペレーション構築を支援することができる情報システムを確保する競争力である。

これは、多様なマーケットセグメントにサービスすることに必要な広範で多様なオペレーション構築を支援することができる情報システムを必要とする。

サプライチェーン効果は、顧客、原材料・サービスサプライヤーと社内的機能領域を通してタイムリーで正確な情報の交換により生まれる。

技術と計画統合は、次の4つの能力によって起動される (図表16)。

#### a. 情報管理 (Information Management)

情報管理は、トータルな注文から出荷までのサイクルを通してシームレスな取引にサプライチェーンの資源配分を可能にする取り組みと能力である。

#### b. 社内的コミュニケーション (Internal Communication)

社内的コミュニケーションは、タイムリーに、即応的に、有益な形で、機能横断的に情報交換する情報システムを使用する。

つまり、社内的な機能の壁を越えて情報をタイムリーにかつ有益なフォーマットで交換する能力である。

#### c. 連結性 (Connectivity)

連結性は、社内的コミュニケーション能力をサプライチェーンパートナーまでひろげることである。

つまり、社外のサプライチェーンパートナーと情報をタイムリーで素早い有益な形で交換する能力である。

#### d. 協働需要予測と計画 (Collaborative Forecasting and Planning)

協働需要予測と計画は、協同してつくられたアクションプランへの相互の熱心な取り組みによって支援された共通のビジョンを顧客とサプライヤーに展開することに関することである。

つまり、協同してつくられたアクションプランに対してビジョンの共有と相互の取り組みを展開するための顧客への協働能力である。

### ②業績評価統合

業績評価統合は、セグメント化された戦略やプロセスを可能にする業績評価の展開と維持す

る競争力である。

マネジャーは“もしも君がそれを測定できないなら、それを管理できない”という警句になやまされている。彼等は、機能と企業の壁を乗り越えるロジスティクスプロセスを監視するには伝統的業績評価システムの無力さに不満を感じている。

業績評価統合は、サプライチェーンを通して業績を評価するために必要な競争力だ。

業績評価統合は次の4つの能力によって起動される(図表16)。

a. 機能評価 (Functional Assessment)

機能評価は、使用する社内的な業績測定の数と幅をひろげ、品質、タイム一性、正確性と情報の利用可能性を改善する包括的機能業績評価能力である。

b. 活動基準とトータルコスト方式 (Activity Based and Total Cost Methodology)

活動基準とトータルコスト管理は、特定の顧客や商品の売上対コストの包括的な見取図面を得るための、活動基準原価計算、予算と測定を使用する。

これは、特別な製品の対売上上の包括的明確化のための活動基準原価計算、予算と測定の採用と取り組む能力である。

c. 包括的指標 (Comprehensive Metrics)

包括的指標は、企業とサプライチェーンの業績基準と評価を確立する。

これは、機能と組織の壁を乗り越えた業績基準と評価を確立する能力である。

d. 財務的影響力 (Financial Impact)

財務的影響力は、ビジネス慣行とプロセスの変化が、企業の全経済の健全状態に如何に影響するかを証明するために、サプライチェーンのオペレーション上の行為を直接財務的測定にリンクすることを可能にする。

これは、サプライチェーン行為をEVA(経済的付加価値)、RONA(純資産利益率)のような財務上の測定へ直接連結する能力である。

### (3) 行動関連

行動関連は、企業がサプライチェーン統一体の中で如何に社内的・社外的関係を管理するかである。効果的な関係管理は、サプライチェーン連結にとって必要不可欠だ。

サプライチェーン戦略の実行の成功は、パートナー間の基本的なビジネス関係の質によっている。

一般的にいて、マネジャーは、協同より競争の状態にいるほうがはるかに楽である。長い間そびえ立っていた多くの壁が、協働関係の実行を成功させないよう存在している。その主要な壁の一つが存在する。それがインセンティブシステムだ。

多くの企業はすべてのサプライチェーン行為を高めようとしているけれども大抵の企業のインセンティブシステムは相変わらず企業あるいは機能的行為に焦点をあてている。

行動関連で先端的行為を達成するには関係管理が必要不可欠である。

#### ①関係統合 (Relationship Integration)

関係統合は、企業内の相互依存と協働の原則に関して、顧客とサプライヤーとの心理的枠組みを共有することを発展させ維持する競争力である。

これは、サプライチェーン協調を育てる行動を重視する相互依存と協働の原則に関する顧客

とサプライヤーとの心理的共有がなければならない。

サプライチェーンを通して協同関係を目に見えるようにし、そして発展させる能力は、エンドユーザーに対して価値を最大化する努力に焦点をあてる。

これは、長期間優秀性を維持する鍵である。

関係統合は、次の4つの能力によって起動される（図表16）。

a. 役割の明確化（Role Specification）

役割の明確化は、リーダーシップのプロセスを明確にし、共有対個々の企業の責任を明確にすることである。

つまり、リーダーシップのプロセスの明確化と個々の企業責任から共同責任を確立する能力である。

b. ガイドライン（Guidelines）

ガイドラインは、パートナー間の協働、活性化、対立解決を容易にするために必要なルール、方策と手段を確立する能力である。

c. 情報共有（Information Sharing）

情報共有は、サプライチェーンの中の他の者と、主要な技術的・財務的・オペレーショナル・戦略的情報を進んで共有する能力である。

d. 利益・リスク共有（Gain/Risk Sharing）

利益・リスク共有は、パートナー企業を通じて利益とペナルティーを適切に分けあう意欲に関する能力である。

以上、パワーソックスらによるサプライチェーンのプラクティスモデルであるサプライチェーン2000のフレームワークの概要についてみてきた。

このサプライチェーン2000のフレームワークは、サプライチェーンの競争力を高めるため、サプライチェーン間の計画、オペレーション、統制及び行動の統合の視点に立脚している。このサプライチェーン2000のフレームワークは、かなり体系化、精緻化されたサプライチェーンのプラクティスモデルであると考えられる。

ただ、ここで問題にされているサプライチェーンの統合は、内容をみると、やや、サプライチェーンロジスティクスに片寄りすぎている。つまり、デマンドチェーンの問題が少ないように思う。

また、このモデルについて、環境汚染防止や廃棄物のリサイクルや再利用など環境的視点が欠如しているのが残念である。つまり、このモデルは、環境に優しいサプライチェーンの問題が欠如している。

環境にやさしいサプライチェーンについてR. B. ハンドフィールドらはサプライヤーの選定と評価、余剰資材とスクラップの処理、輸送業者の選定と危険物の輸送、製品設計、梱包、表示方法などをあげているように、サプライチェーンの環境への関心、リサイクル、エネルギーの節約などの問題を見逃すことはできない。（R. B. Handfield, E. L. Nichols, Jr, Introduction to Supply Chain Management, Prentice Hall, 1999）

### 5-3. 21世紀のメガトレンド（2009年迄）

今まで、サプライチェーン2000のフレームワークについてみてきたが、次に、21世紀のサプライチェーンを取り巻く競争的環境のパラダイムシフトと21世紀のメガトレンドについてみていく。

パワーソックスらは、21世紀にむけて、サプライチェーンを取り巻く競争的環境は、ビジネスの本質を形づくる次の4つの基本的なパラダイムシフトによって特徴づけられると指摘する。

それは、グローバリゼーション（Globalization）即応性（Responsiveness）財務の高度化（Financial Sophistication）情報への対応（Information Relevance）である。

以下それぞれについてみていく。

#### (1) グローバリゼーション

ビジネスは、益々グローバル化している。グローバル化に対応するには、ロジスティクスの高い競争力に依存している。グローバルベースでの「物の動き」は、より長いかつ不安定な行動サイクル、オペレーションの多様化、複雑なシステム統合、多様な文化提携の形成などが必要になる。

#### (2) 即応性

時間をベースにした競争が益々激しくなる。

即応性が益々重視される。延期戦略の導入や、需要予測から実績に基づくことへの変化、また、サプライチェーン間の情報共有によって同期化することが重要になる。

#### (3) 財務の高度化

上級役員や、利害関係者さらにはウォール街に対して財務の成績を示す必要が益々ふえている。

また、ロジスティクス業務のマネジャーにとって優秀な行為の財務的効果の幅広い理解が必要である。

ビジネスがプッシュシステムからプルシステムへとシフトする中で、キャッシュフローのスピード化、在庫回転率の向上、資産の効率化などが必要不可欠である。

#### (4) 情報への対応

今まで、情報技術の役割は、情報を交換し、取引を処理するためであった。

21世紀にあたり情報技術は、今までと劇的に異なったビジネス慣行や、関係強化の推進要素となるよう変化している。

インターネットによる連結性、意思決定システム（Advanced Planning System：先端計画システム）のたえざる展開、サプライチェーン設計に関するルールの書きかえなど、21世紀のサプライチェーンマネジメントへの特別な対応が必要である。

これら、サプライチェーンを取り巻く競争的環境のパラダイムシフトの中でパワーソックスらは21世紀のメガトレンド（2009年迄）として次の10のトレンドを指摘している。

#### (1) 顧客サービスから関係管理へ（Customer Service to Relationship Management）

単なる顧客サービスから、顧客と親密な関係をきずくことに焦点があてられるだろう。

#### (2) 対立から協働へ（Adversarial to Collaborative）

サプライチェーンは信頼と価値をベースにした協働関係に焦点があてられるだろう。

#### (3) 予測から実績へ（Forecast to Endcast）

長期的な計画をする場合は、予測は必要だが、日々の直接業務には予測は使用されなくなり、実績に基づいて行われるだろう。

(4) 経験から変化対応戦略へ (Experience to Transition Strategy)

厳しい変化の時代に経験は役立たず、新しい競争的パターンに立ち向かう戦略展開が必要になるだろう。

(5) 絶対価値から相対価値へ (Absolute to Relative Value)

単なる絶対的売上高ではなく、売上高に占める価値によって得られた売上の相対的シェアが重要になるだろう。

(6) 機能統合からプロセス統合へ (Functional to Process Integration)

マネジメントは、益々機能の優秀性より顧客満足を得るためのサービスプロセスの優秀性を重視するであろう。

(7) 垂直統合から仮想統合へ (Vertical to Virtual Integration)

機能の壁を乗り越えた統合ロジスティクスサービスを提供するサードパーティロジスティクスは、荷主や顧客双方の真の触媒としてサプライチェーンを仮想統合するだろう。

(8) 情報保有から情報共有へ (Information Hoarding to Sharing)

情報を保有する者がそれを活用することから、サプライチェーンを通じて情報のオープンな展開は、サプライチェーンの効果的な統合を可能にするだろう。

(9) 訓練から知識ベースの学習 (Training to Knowledge-Based Learning)

オペレーション上の問題を解決するために、ロジスティクスプロセスにフィットする方法と、データウェアハウスや意思決定システムへの適切なアクセスに関する知識などによって、知識能力を高めることに焦点があてられるであろう。

(10) 管理会計から価値ベース管理へ (Managerial Accounting to Value Based Management)

売上げを増大するとか、コストを下げることから、価値をうみだす活動を明確にして、それを支援することに焦点があてられるだろう。

以上、パワーソックスらによるサプライチェーンを取り巻く競争的環境のパラダイムシフトと21世紀のメガトレンドの概要についてみてきた。

これら21世紀のメガトレンドについて、パワーソックスらは、工業社会から情報テクノロジー社会へ移る時に起こる長期的な変化の展望の中で考えられるものだ。

優良中の優良企業は、ロジスティクスのベストプラクティスを求めてサプライチェーンをこれらのトレンドに適応すべく行動していこうと述べている。

筆者は、これらの考えを高く評価したいと思う。

ただ、競争的環境のパラダイムシフトについて、これらの他に循環型社会への対応があるのではないか。また、21世紀初頭のメガトレンドについてグリーン化がさらにクローズアップしてくるところから、手段としてのグリーン化から目的としてのグリーン化、さらにはインターネットのさらなる進展によってインターネットによるサプライチェーンが益々出現すると思われる。



## 6. 最後に

今までミシガン州立大学が中心となって、企業におけるロジスティクスの解明のため、1980年代から10年以上にわたって行われた企業のロジスティクスのベストプラクティスとそのモデルを中心にみてきた。

これらを要約するならば、

- (1) 先端的企業のロジスティクスのベストプラクティスを明示していること
  - (2) ロジスティクスの優秀性をもたらす先端的ベストプラクティスモデルを確立していること
  - (3) 1990年代の先端的ロジスティクスプラクティスの命題を提示していること
  - (4) 世界のベスト企業のワールドクラスロジスティクス競争力モデルを確立していること
  - (5) 21世紀初頭にむけて、1990年代後半のワールドクラスロジスティクスの命題を提示していること
  - (6) ロジスティクスをサプライチェーンまで拡大し、競争力を確保するサプライチェーンのベストプラクティスのフレームワークを確立していること
  - (7) 21世紀初頭に於けるサプライチェーンのメガトレンドを提示していること
- などである。

これら調査研究の根底にあるものは、筆者は

- (1) ロジスティクスを経営の中で競争優位性を確保する差別化手段として位置づけていること
  - (2) ロジスティクスを経営戦略の一環として重要な地位を占めていること
  - (3) ロジスティクスのベストプラクティスはグローバルな視点を取り入れること
  - (4) ロジスティクスをサプライチェーンまで拡大すること
  - (5) ロジスティクスがサプライチェーンを構築する上で重要な役割を担うこと
  - (6) サプライチェーンを効率化、効果化するため、サプライチェーン間の計画、オペレーション、統制及び行動を統合すること
  - (7) サプライチェーンは今後も企業を取り巻く環境変化に対応していくこと
- などであると考え。これを要するに競争優位性を確保するロジスティクスやサプライチェーンの構築が必要不可欠であることである。

以上から、研究者や実務者にとって学ぶことが多々あり、高く評価出来るものと確信する。

### (参考文献)

1. Michigan State University, Leading Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990's, CLM, 1989.
2. D. J. パワーソックス他著 (阿保他訳)「先端ロジスティクスのキーワード」ファラオ企画, 1992年.
3. D. J. Bowersox, et al., Logistical Excellence: It's not Business as Usual, Digital Press, 1992.
4. The Global Logistics Research Team at Michigan State University, World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change, CLM, 1995.
5. Michigan State University, 21st Century Logistics: Making Supply Chain Integration A Reality, CLM, 1999.

