

ロジスティクス戦略 —「戦争のプロは兵站を語り、戦争の素人は戦略を語る」

世の中には様々の事業領域とこれに対応した事業形態が存在し、また複数事業の組み合わせによる「範囲の経済性」のつくり込みによって複雑化し、更には(自社と市場が)成長ステージの何処にあるかによって、それぞれの企業の「**経営課題**」は千差万別であると言えるだろう。

本ブログではこうした「経営課題」のうち、現在の市場環境を踏まえ、戦略購買、購買動機分析、環境問題、新規事業開発などに力点を置いて論じてきたように思う。こうした論点が、読者である企業担当者の方々に少しでもお役に立てたことを、ただ切に願うものである。

(以下、参照。リンクあり。)

[企業の企画担当者にとっての新規事業のシミュレーション・モデル](#)

[お客様が商品を買ひ易くする工夫 —売れない時代のヒント—](#)

[モノの売れない時代への対策 —戦略購買分析](#)

[ブランドと顧客基盤を創る —購買動機分析の重要性—](#)

[事業仕分けと戦略購買](#)

ところが、「経営課題」というものは、こんなふうにしつかりと顕在化したものだけではないことも多いと思う。その場合は「経営課題」という認識に至らずに、多種多様の問題認識にとどまり、議論しても「愚痴と虚勢と責任転嫁」にしかならないこともある。最悪の場合は、声の大きい役員やコンサルタントの提案を無批判に受け入れて丸呑みすることで、見当外れの「経営課題」を設定してしまうこともある。この結果、無駄な投資を行ってしまい膨大な不良資産と負債を抱えてしまうことにもなりかねない。

また、盲滅法(めくらめっぽう)、下手な鉄砲も数撃ちゃ当たる、とばかりに、問題を全て洗い出し、あらゆることに手をつけてしまおうとする場合も見受けられる。こうなると、全部門、上から下まで業務調査、業務変更、ICT投資をやらされての大騒ぎとなり、通常業務に差し障るばかりである。

こうした「経営改革とは名ばかり」の大惨事を避けるためには、しつかりと「経営課題」は何か？ということが押さえられた上で、適切な事業戦略・機能戦略が選択される必要がある。つまり何が何でも全てを含めて全社戦略・企業戦略とするのではなしに(そういう場合もあるかも知れないが)、何が本質的課題なのかということが特定されたうえでピンポイントの部分戦略が企画されなくてはならないということである。

たとえば、事業領域や機能(マーケティング、営業・販売、生産管理、研究開発、調達購買、SCM、CRMなど)が絞られることである。こうして、最小投資で最大効果を得られるように、ヒト・モノ・カネが本質課題に集中されないと「切れ味のある戦略」にまで高まらないのである。

さて今回注目したいと考えているのが「ロジスティクス」(Logistics)である。かつては総合物流とも呼ばれ、最近では意味が広げられて(曲げられて)サプライチェーンやバリューチェーンという用語に置き換えられて議論されている場合も多いかと思う。

しかし物流や総合物流が注目され、ICTの導入が積極的に行われてきたのは、もうすでに過去の話であり、もうそのような経営課題を問題にするようなステージはとっくに卒業している、と

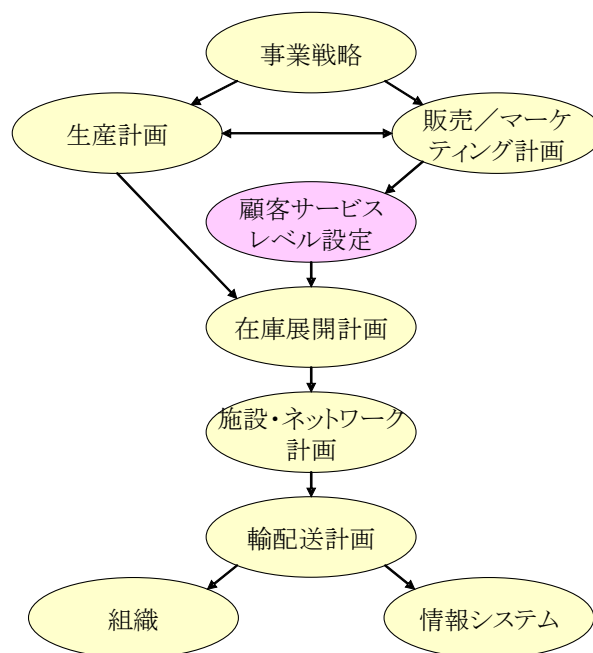
考える企業がほとんどであるのかも知れない。

もちろん、そのような競争力十分の企業が多いとは思うのだが、一方でロジスティクス改革が不十分のままに高額の ICT システムだけが、(高度成長とバブルの喧騒のなかで)導入されて、「それでよし」と信じ込まされている企業もあるのではないかという懸念も拭いきれない。

もし、仮に、このロジスティクス領域に何らかの構造的欠陥を残したままに、ICT 導入だけで問題解決されたと誤解し、さらには業績が向上しないのは、開発や購買や営業のせいだ！とばかりに社内のあら捜しに走っているとすれば悲惨なことである。

逆に、ロジスティクスというのは古い問題であるがゆえに、本質課題が看過されてしまっている、というようなことは無いであろうか。本稿が、そのような心配が少しでもある企業にとってのチェックリストになれば、私どもとしては幸いである。

渡辺アソシエイツでは、ロジスティクス戦略立案プロセスを以下のように定義している。これをご覧になって、マーケティング戦略のようなスター的な戦略プロジェクトに見られないベタなリアリズムと深刻性に気がつき、じつりと背中に汗が出た方は、このロジスティクス戦略プロジェクトを担当すれば9割方は成功したと言えるだろう。



ロジスティクスの問題は、端的には次の2点である。一つは「ロジスティクスはバリューチェーン全体に広範に関わりながら主役にはなり難い」ということ。もう一つは「経営上の問題のしわ寄せは後工程に出て蓄積する」ということである。

つまり、経営会議の議題にあげられるだけの重要性が与えられているか、ロジスティクス責任者に権限が集約されているかどうか、現場の問題認識が分析・集約の上に上層部にあげられる仕組みがあるかどうか、ということが鍵になる。

先のロジスティクス戦略立案プロセスにおける核心は、「顧客サービスレベル設定」にある。何故ならば、この工程がメジャー部門(?) (生産や販売の部門)との接点だからである。ロジスティクス責任部門はあらゆるパターンの物流体系を検討しており、(適品・適時・敵点・適量がロジスティクスの要諦とは言っても、)そのサービスレベル(リードタイム、欠品率、誤配率、納期遵守率など)を変化させると、どれだけのコスト構造の変化が生じるのかを把握していなければならない。

この基礎があれば、サービスレベルについて部門間交渉を行うことが出来、さらにはメジャー部門(?)に対して逆提案を行っていくことも可能になり、(企業の全体活動としての)全社視点が醸成されて(戦略課題として成長させられて)いくことになる。

「戦争のプロは兵站を語り、戦争の素人は戦略を語る」という格言があるそうである。いずれにしても売るべき商品が欠品したことに目くじらを立てて咎めるだけで、また咎められた方もそれを他に伝えるだけ(メッセンジャーボーイ)ならば、各物流拠点に在庫が積み上がるばかり(コストアップする)ばかりであろう。

しかし物流がロジスティクス戦略の水準にまで高められれば、担当責任者にはマルチ・ファンクション(多機能)的であることが求められ、高度の分析・企画・交渉・判断能力が必要とされるようになってくる。

(国際インテリジェンス研究所「アレクサンドロス大王に学ぶ戦略と戦術」より引用)

マケドニア軍は人類史上で最も効率よく兵站業務をこなす軍隊であり、ナポレオンをはじめとして、2度の世界大戦における近代的な軍隊の後方支援でも手本とされた…(中略)…アレクサンドロス大王の兵站システムの根底にある原則は、シンプルということだった。…アレクサンドロス大王は後方支援に関して多くの決断を下した。…しかし総じて、兵站関連の問題はパルメニオンなどの上級司令官の一人に判断させ、その人物に計画から実行までをゆだねた。…兵站に関することであれば、誰が全責任を負っているのか、全員が知っていたのである。

(「10+1」データベース「世界をコード化する施設『倉庫』—物流からロジスティクス・システムの構築へ」より引用)

…ロジスティクスとは輸送、補給、貯蔵、整備、調達、契約といった作業が一貫して機能すべく構築するシステムである(パゴニスによればアレクサンダー大王は最古の後方支援専門家だった。戦争勃発直前、パゴニスはドナルド・W・エンゲルスの著書『アレクサンダー大王とマケドニア王国軍の兵站』から彼の後方支援技術を参考にしたという)。

(引用終わり)

パルメニオンと言えば、アレクサンドロス率いるマケドニア軍の左翼を担当する老将であり、マケドニア・ファランクス(戦術)の運用に無くてはならぬ存在であった。それだけの人間をアレクサンドロスがロジスティクスの責任者に据えていたということからも、その重要性をうかがい知ることができる。

話を戻さなければなるまい。そのサービスレベルを上下させることが、物流拠点の配置や輸配送方法、各拠点の安全在庫水準を変化させ、結果としてトータル・コストを変動させる。このあたりのメカニズムについては、物流やロジスティクスを専門とする3 PL やコンサルティング・ファームが詳しく、多くの書籍による紹介やソフトウェアの提供がされている。ただし、こうした仕組みを整えることに加えて重要なことは、「**全社・グループ視点の企画・交渉能力**」を持つことである。

サービスレベルとロジスティクス・トータル・コストのトレードオフの関係を基礎とした社内外との交渉・調整は当然のことであるが、これに加えて、調達先、生産工場、販売部門、代理店、3 PL などに対して、調達、生産、販売、物流の各計画の共有、場合によっては共同企画、計画精度や情報提供リードタイムを向上させるための実質的な提案を行っていく必要がある。

したがってトータル・コストの意味するところの範囲は企業・グループ全体に広がり、高度の原価企画能力が求められるようになる。更には物流だけでなく、生産や販売・マーケティングの現場実態も(ある程度は)知っている必要があり、相手の行動(業務・作業)を変えさせることでコスト・ドライバーが動くというコスト構造を理解したうえで、意味のある提案を行わなければならない。

つまり、サービスレベル(とコスト構造)とは、ロジスティクス部門の関係部門に対するサービスレベル(とコスト構造)だけでなく、関係部門のロジスティクス部門に対するサービスレベル(とコスト構造)を含み、これらを統合したところで最適解を導かなければならない、ということである。

こうした「全社・グループ視点の企画・交渉能力」こそが、ロジスティクス部門の持つべき中核能力であると言え、ここまでの能力を備えて始めてマケドニアのパルメニオンの水準に至ったのだと胸をはれるだろう。

(おわり)