

## 特集にあたって

住田 潮 (筑波大学)

従来、流通システムあるいは物流システムと呼称されてきた分野が、1990年代後半からとみに注目を集めるようになり、ロジスティクス・システムという言葉が広く用いられるようになった。logisticsの語源はフランス語のlogerという動詞で、「宿泊場所を確保する」という意味を持っている。これから派生して、logistiqueという軍事用語が生まれた。日本語では兵站と訳されるが、兵士、武器弾薬、食料、医薬品等の手配から輸送を行う後方支援を計画・実施・管理することを意味する。stratégie(戦略)やtactique(戦術)という軍事用語と共に、logistiqueもフランス語から英語に取り入れられ、logisticsとなった。その後、この言葉は軍事的な意味合いを離れて企業経営においても用いられるようになる。最も広い意味でロジスティクスの定義を試みると、「ある組織目的に必要な“ひと・もの・資金・情報”を目的の達成に向けて手配するため、計画・実施・管理すること」となる。生産現場を戦場に見立てれば、資材・部品の調達手配・輸送が上流側のロジスティクス問題となるし、販売が行われる市場サイドから見ると、製品の在庫・配送が下流側のロジスティクス問題となる。一般的にロジスティクス・システムと言えばバリュー・チェーン全体を網羅し、資材・部品から製品までのものの流れを販売へ向けて集約するために必要な“ひと・もの・資金・情報”を計画・実施・管理することを意味する。最近では修理・保全で発生する緊急サービス部品の手配が特に重要性を増し、これに付随してサービス・ロジスティクスという呼称も使われるようになってきている。また、電化製品や事務機器のリサイクル回収に付随してリバース・ロジスティクス、あるいは「環境に配慮する」という意味合でグリーン・ロジスティクスという表現もよく耳にする。

1990年代後半から世界的にロジスティクスが脚光を浴びるようになった背景には、国際経営のトランスナショナル型への脱皮・移行がある。この点をより深く理解するため、国際経営の変遷を俯瞰しておこう。国際経営の原初的形態としては、欧州における植民地経営を考えることができる。植民地経営の特色は、全権委任の形で総督を現地に派遣して管理・運営にあたらせ、本国の貴族階級は富を本国に還流させる限りにおいて現地経営の実態に関心を持たない点にある。こうした植民地経営方式は、産業革命以後に勃興した欧州企業の国際経営にも色濃く影を落としている。本社機能は限定的で、広範囲にわたる独立した権限と上流から下流まで一貫した機能を独自に持つ現地法人が世界各地に分散し、いわゆるマルチ・ナショナル型国際経営を展開してきた。地域市場の固有性や変化に敏速に対応する能力を持つ一方、各現地法人の独立性が強いため、ネットワーク最適を目指すことが困難である点に特徴がある。

第2次大戦後、国土が戦場とならなかった唯一の戦勝国として、世界の生産機能を一手に引き受ける中から登場してきたのがアメリカ型国際経営である。アメリカ社会は、世界各地から様々な人種が移民として流入し続けてきた歴史的背景を持ち、人工国家として形成されてきた。国内問題が常に国際問題の側面をも孕むという点で、世界で唯一の国である。これが、政治においても経営においても、「自分たちの方式はNo.1であり、世界のどの国にとっても最善のものである」というアメリカの精神風土を生み出した。アメリカ国内市場は世界各地から集まった多様な文化・歴史的背景を持つ人々で構成されており、そこで売れる製品・サービスは世界のどこでも受け入れられる。また、そうした多様な人々の集合体に対して機能する政

治・社会システムや経営方式は、世界のどこでも通用する。200年を超える歴史を通して、こうした感覚を自然に醸成してきたと言えよう。この、国内における選別機能はそのまま世界普遍性に直結するというアメリカ的感覚は、アメリカ型国際経営の本質にも強く反映されている。すなわち、国内経営の成功方式をそのままコピーする形で世界展開し、素早く世界競争力を実現するというインターナショナル型国際経営である。マクドナルド、ケンタッキー・フライドチキン、トイザらス等はその典型である。ヨーロッパ型国際経営と比較して本社の監視機能や権限が強力であり、スクラップ&ビルドで世界展開するスピードに特徴がある一方、異なる市場へ異なる形で適応する能力に欠ける点がある。

1980年代に入って、日本型国際経営が出現する。日本は資源を持たない国であり、第2次大戦後から一貫して、資源を輸入し付加価値を付けた製品を輸出するという加工貿易を基礎に成長を遂げてきた。これが1980年代に貿易摩擦を生み、アメリカやEUの圧力によって生産基地を現地化する中で形成されたのが日本型国際経営である。R&D、調達、生産・生産技術、マーケティング、販売、サービスという上流から下流までの機能を本社が完全に掌握する点に特徴があり、ハブ&スポーク型国際経営とも呼べよう。人材の面で現地化したとしても、日本と現地法人との間で機能ごとに水平展開する色彩が強く、ネットワーク的に連結ベースで最適化を志す意識が強い反面、現地法人のネットワークは遅くスピードの点で欠陥を持つ。

1990年代以降、世界の先進グローバル企業は、トランスナショナル型国際経営への脱皮を目指している。本社をスリム化しグローバル戦略に直接的に関わる意思決定を集中させる一方、R&D、調達、生産・生産技術、マーケティング、販売、サービス等の機能に特化した根拠地がその機能に関する個別的な世界ベースとしてネットワーク化される。本社の決定する戦略的枠組みの中で、人材、資源、資金、情報等が本社を介在させることなくネットワーク上で双方向に遣り取りされ、規模の経済と各地域市場へのスピーディーできめ細かい対応を同時かつ効率的に達成することを目指している。ABB、GE、IBM、フィリップ等はその典

型である。

製造業のトランスナショナル型国際経営への脱皮は、ロジスティクスの革命的な変革を要求する。製造業におけるものの流れは、資材・部品・半完成コンポーネント・完成製品・サービス部品に大別されるが、従来、多くの企業はこうしたものの流れに対応するロジスティクスを、部門別・工場別に別個に処理してきた。1980年代に入り、ロジスティクスにジャスト・イン・タイム思想が取り入れられはしたが、「必要なものを必要な場所に必要な量だけ効率的かつ安全に手配する」という水準に留まり、「市場で売れるスピードに合わせて全ての企業活動を組織するためのロジスティクス・システムの構築」という観点から見れば、極めて不十分であった。トランスナショナル型国際経営においては、その実現が競争力強化に直結するとの強い認識に立って、全てのものの流れを市場で売れるスピードに合わせて統括するロジスティクス・システムを、機能根拠地を結ぶネットワーク上で一元的に管理することが求められている。

トランスナショナル型国際経営の実現を可能としたのは、四つの主要サービス産業、すなわち、(1)ファイナンシャル、(2)IT 関連、(3)ロジスティクス、(4)人材斡旋、サービス産業である。欧米を中心に、こうしたサービス産業がグローバルにサービスを提供できるまでに成熟を遂げつつあり、グローバル企業が実質的に無国籍企業として国際競争力を培い、成長を続けるための基盤が整備されてきた。必要な資金・人材・資源・情報を必要ときに必要な場所で必要な量だけ組織化することにより、特定の国や地域の経済基盤に全的に依拠しない国際競争の新しい形態が生まれつつある。ロジスティクスの分野で言えば、3 PL (Third Party Logistics) や 4 PL (Fourth Party Logistics) の台頭が世界的に顕著であり、全てを自前で行うのではなく、競争原理を介在させたアウトソーシングを行うことが一般的になってきている。以上が、1990年代後半以降、トランスナショナル型国際経営への移行に伴って、ロジスティクスが世界的に脚光を浴びるようになった背景である。

ここで重要なことは、ヨーロッパ型、アメリカ型、そして日本型国際経営を行ってきた企業群は、それぞ

れの強みを生かしながら弱点を克服する方向でトランスナショナル型国際経営へ向かうのであり、目標となる経営形態は共通であってもその移行経路は千差万別となることである。構造・形態を真似る方法は通用しない。あくまでも「組織的機能」に着目し、そうした「組織的機能」を固有の環境で実現するための創意が重要となる。これは企業経営に限らず、21世紀の社会システムを構想する上でも重要な点であり、国際経営や社会システムそのもののR&Dこそが必要とされている。この観点から、次に、日本型資本主義の特徴をアメリカ型資本主義のそれと対応させて概観しておこう。

アメリカ資本主義は、思想的にも実体的にも、直接金融システムをその根幹に据えている。企業資本は、原則として株式や社債の発行を通して投資家から直接的に資本市場を通して調達され、したがって、株主主導の企業経営が徹底している。企業は、資材の調達から生産・配送、そして人的資源の獲得・管理まで、あらゆる側面に対応する市場を見据えながら活動を組織し、短期的に利益目標を達成することを強いられる。こうした市場主義の伝統は、サービス産業の育成に有利に働く基盤を創り出した。まず、自社内で行うよりも効率的であれば外部企業に積極的に委託するアウトソーシングの実践が、サービス産業の潜在的成長力を保証した。さらに、そうした戦略的提携を促すため、オープン型情報システムに対する需要が確固として存在したことも重要であった。結局、市場に存在するサービス需要を的確に探り当て、需要に見合う価格で提供すれば企業として急成長できること、言葉を変えると、市場経済原理が機能する基盤が用意されていたこと、この事実が、多くの優れた人材のサービス産業への独立的な参入を促し、大手企業群から独立した形で様々なサービス産業を成長させたのである。

日本の資本主義は、戦後の灰燼の中で、銀行融資を基礎とする間接金融システムを中軸に据え、「傾斜生産」という言葉に象徴されるように、稀少資源を社会戦略的に配分することで再生を図った。この伝統は、現在まで様々な形で尾を引いている。企業にとっては長期的見通しに立つ資本調達が可能となり、1960年代以降、労使協調に基づく世界普遍性をもつ独特の経

営方式を生み出す基盤を提供した。また、直接金融システムにおいてはどうしても資本コストが高くつく中小企業群に対し、1970年代の2波にわたるオイルショックを潜り抜けて国際競争力を培うための時間的余裕を与えることに果した間接金融システムの役割を誰も否定することはできない。しかし、同時に間接金融システムは、「何でも自前主義」をも助成することになった。多角経営とグループ企業群の成熟化に反比例するように、大手企業群の外部に独立するサービス産業分野はアメリカに比べて未成熟であり、特に、人材斡旋、情報システム、そしてロジスティクス分野での遅れが著しい。

日本は、グループ経営の中でサービス機能を処理する方式に長らく依拠してきた。例えて言えば、各企業が個別的に新幹線や高速道路網を整備してきたようなもので、顧客満足度を上げるための素晴らしいサービス・インフラを自前で創ってきたのである。新幹線や高速道路網であれば、個別的に造ることが馬鹿げており、社会的に異常なコスト高に直結するということが即座に理解できる。サービス機能の処理に関しても本質的には同じ構造があるにもかかわらず、日本企業の自前主義が、コスト・パフォーマンスの面で国際競争力を持つ独立したサービス産業の育成を妨げてきた。これは、ロジスティクス分野で欧米に劣っているということを必ずしも意味しない。花王、東芝、セブン・イレブン等が開発したロジスティクス・システムは世界に冠たるものである。しかし一方、独立したサービス産業としての3PLや4PLの国際競争力は全くない。

かつて日本経済と日本グローバル企業の成長は、軌を一にしてきた。しかし、トランスナショナル型国際経営への移行により、企業が個別的に国際競争を勝ち抜くための条件と、国や地域が繁栄するための条件とは、乖離し始めている。政府の役割を考える上でも、国際競争に打ち勝つ企業経営を考える上でも、21世紀における最重要課題の一つは、「グローバル企業として国際競争に勝つための条件と、国や地域が繁栄するための条件との乖離を、如何にバランスさせるか」という点にある。

日本においても、中国を中心とする生産基地の海外

展開が中小企業を含む形で急速に進み、「空洞化」という言葉に象徴されるように、上記の条件の乖離が目に見えて深刻化しつつある。さらに、「空洞化」が製造業からサービス産業へと進みつつあるのが現状である。知識集約型産業を興して国民が食べていけるようにするという主張は方向性として正しいとしても、具体的なビジョンに欠けている。端的に言って、国や地域の経済的成長を促すためには、トランスナショナル型国際経営を展開するグローバル企業の世界的な機能ベースを誘致するに足る魅力、すなわち前述した四つのサービス産業の強力な基盤を整備することが必要不可欠である。日本企業は「核としての自前主義」を残し、日本型経営の利点をその中核で保持しつつ、「全て自前主義」からは脱却し、外部企業との戦略的提携をネットワーク化すべきである。特に、ロジスティクス分野は日本の国際競争力に直結しており、付加価値を含むロジスティクス・サービスの独立した展開を積極的に進め、市場原理に基づく価格の決定を促し、人材吸収力を持つ魅力あるロジスティクス産業を育てることが必要である。

本特集号では、ロジスティクスに永らく取り組んできた執筆陣が、日本におけるロジスティクス・システ

ムの課題に様々な角度から光をあてる。最初の谷本論文は、松下においてトランスナショナル型国際経営への移行に伴うロジスティクス革命に取り組んできた著者の、「現場の息遣い」が伝わってくる。苦瀬論文は、ロジスティクス・システムを巡る諸問題を最適化の観点から体系的に整理している。根本・味水論文は、社会コストを考慮したロジスティクス・システム最適化に不可欠である「共同輸送」の現状を報告し、貴重な提言を行っている。川嶋論文は、ISO等を中心にロジスティクス・システムの世界標準化に取り組んできた著者が、追跡管理に関する標準化とITS活用について現状を報告すると共に、世界的標準化の確立へ向け多くの参加が必要であることを訴えている。ロジスティクス・システムの最適化を計るためには、その性能を測ることが必要である。吉本論文では、このパフォーマンス指標の現状とあるべき姿を著者の経験も含めて論じている。

ロジスティクス分野は、情報・生産システムに比べてOR最適化手法の適用が遅れている分野である。本特集号をきっかけに、読者諸氏がOR的にロジスティクス・システムに取り組むきっかけとなれば幸いである。