

物流を取り巻く外部環境を 見える化する



この章のポイント

物流活動の周りで、今何が起きているのか、それはなぜなのか、ならばどのように対処してゆけばよいのか、を理解することは重要である。すべてがつながり、相互に影響を及ぼしている現代社会はバタフライ・エフェクトという症状に象徴されている。「北京で蝶が羽ばたくと、ニューヨークに嵐が起きる」という事例が世界同時不況やリーマン・ショックに代表される。

自社の商品やマーケットの物流活動も広くは世界経済、近くは隣接業界の影響を受けている。物流改善という自分の責任が及ぶ業務活動ではあるが、外部環境がどのような状況なのかを理解しておきたい。

1-1 ライフサイクルS字カーブ

物流改善は目先の事象ばかりに追われてはならない。コストや品質、ミスや事故といった現場レベルの問題も、その本質は現場を離れた外部にあることが多いからだ。純粋に会社内部の問題となるのは、組織や人材問題だけである。しかもその組織も外部影響によって翻弄されているはずである。

改善すべき問題は、その原因が外にあることから理解しなくてはならない。たとえば昨今の経済事情である。モノが売れない理由は景気動向だけではない。時代とともにその商品の寿命が尽きているかも知れないからだ。商品のライフサイクルはまさに外部経済に依存しているのである。例えば音楽レコードとレコード針は今やネットワークダウンロードサービスとiPODに代表されるデジタルオーディオ機器に変わった。CDとCDプレイヤーの商品寿命も退場への

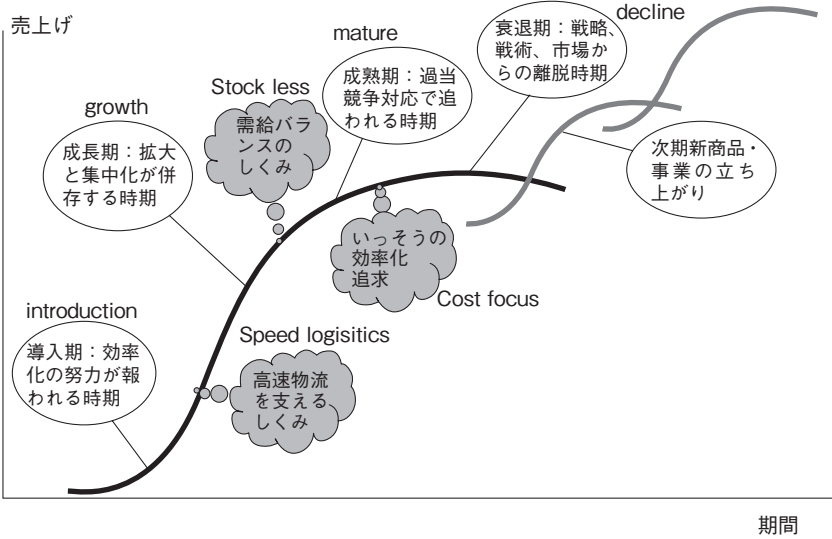


図 1-1 企業の S 字成長サイクルと物流改善テーマ

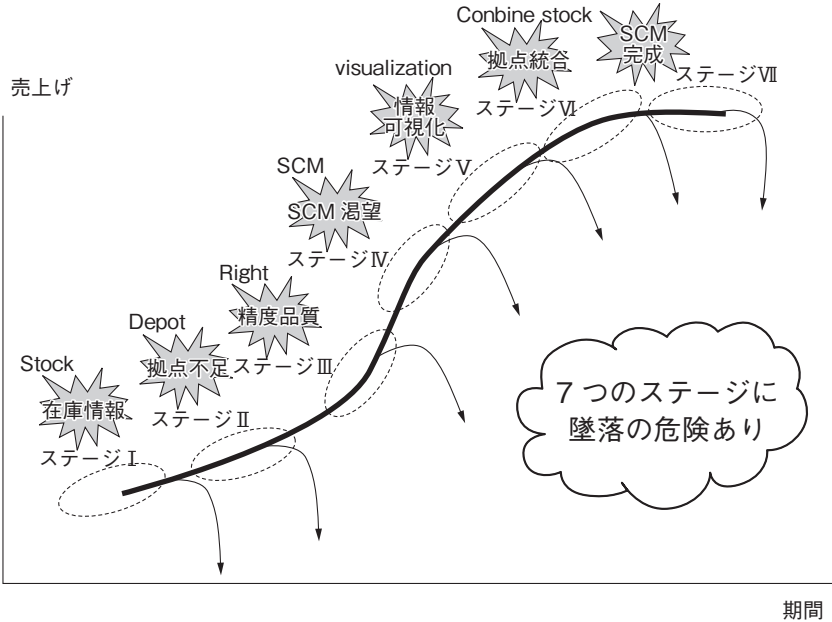


図 1-2 7つの成長ステージと物流テーマ

表 1-1 7つのステージ、問題点と改善テーマ

ステージ	ライフサイクル	主要な問題点	改善テーマ	システム化テーマ
I	事業開始	<ul style="list-style-type: none"> ・在庫情報 ・販売管理との分離 ・自営転換 	<ul style="list-style-type: none"> ・在庫情報の把握 ・作業標準化 	<ul style="list-style-type: none"> ・物流管理システム ・物流業績管理
II	初期成長	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性の向上 ・コストダウン(CD) 	<ul style="list-style-type: none"> ・作業能力の向上 ・省力化機器導入 ・アウトソーシング 	<ul style="list-style-type: none"> ・事務の OA 化 ・受発注 EOS 対応
III	安定成長	<ul style="list-style-type: none"> ・作業精度の向上 ・CD&OS 計画 	<ul style="list-style-type: none"> ・業績指標での評価 ・デジタル機器導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・物流システム本格化 ・WMS&TMS
IV	中期拡大期	<ul style="list-style-type: none"> ・生産性&精度 ・SCM 導入 	<ul style="list-style-type: none"> ・物流センター開発 ・全面的な OS ・業績指標管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタル機器 ・SCM 導入
V	中期安定期	<ul style="list-style-type: none"> ・在庫削減 ・情報可視化 	<ul style="list-style-type: none"> ・共同物流 ・抜本的 CD 	<ul style="list-style-type: none"> ・WMS 拡張 ・WEB システム
VI	後期終息期	<ul style="list-style-type: none"> ・在庫削減 ・CD 進捗の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> ・拠点統合 ・SCM 効果の検証 	<ul style="list-style-type: none"> ・CD 分析システム ・物流 ABC 検討
VII	後期低迷期	<ul style="list-style-type: none"> ・営業、生産連動 	<ul style="list-style-type: none"> ・物流 OS の再評価 	<ul style="list-style-type: none"> ・システム総合評価 ・システム再構築

カウントダウンが始まっている。逆らえない事実認識というものが必要なのだ。

そのことを時代の潮流と呼び、不確実性と呼ぶのである。大きな視点で業務を捉え、問題のありかを探り、顕微鏡のような観察を施すことが重要である。物流改善には鳥の目と蟻の目が必要と唱えてきた。物流現場の問題もその背景には大きな流れがあるのではないか、その影響はどのように現場に及んでいるのかを考えないで、単なる効率化やわずかな改良改善を目指すことは意味がない。

商品の寿命が終わり、売れなくなることが確実な商品の物流を必死に支えようと努力しても、その努力は報われないからだ。むしろ改善すべきテーマを切り替えて、商品のライフサイクルに合わせた物流の設計そのものを見直すことが重要である。

たとえば商品に限らず、企業の盛衰にもライフサイクルがある。昔、日経新聞が企業の寿命は30年と題したことがあった。確かに100年企業は少なく、ベンチャーの誕生はあるものの、大成功は確率的に少ない。時代を謳歌した企

業もある日、自然死を迎えていくのだ。

そのような企業の盛衰と物流はどのようなテーマを持っていたのだろうか。商品や企業そのものに成長の姿がある。はじめに導入期、誕生の瞬間である。そして世に受け入れられながらの成長期、壮年老年のごとくの成熟期を経てその寿命を終える衰退期。ライフサイクルとは代表的な4つのステージを持っているといわれている。一つの商品はS字を描きその使命を終える。次の商品やサービスに取って代わられるわけだが、そこには不連続さがある。企業の成長は止めどなく続く不連続のS字カーブによって成り立っているのである。

物流の場面では重要課題としてあげられる要素に特徴があり、ステージは7つある。それぞれは図表(図1-2、表1-1)に示されたように、事業の開始～初期成長～安定成長～中期拡大～中期安定～後期終息～後期低迷の区分である。それぞれの時期には固有の問題が生じており、改善すべきテーマと必要とされる物流情報システムが存在している。

1-2 世界経済と日本

戦後の我が国は世界経済とともに成長を遂げてきた。昭和30年代の経済成長率8%を支えていたのは、国際貿易である。資源を輸入して製造加工した商品を積極的にアメリカ、欧州に販売してきた。国際物流が主力の華やかな時代であった。その後数々の経済ショックを経験しながら、ジャパンバッシングといってアメリカが「日本の自動車や家電製品とともに雇用労働者まで輸出してきた」と騒ぎ立てた事件もあった。

自民党から民主党による政権交代までの55年間、我が国は一途に成長を続けてきたが、平成不況の名の下に成長鈍化、成熟社会の到来となった。企業のS字成長と同様に我が国のGNP(国民総生産)もドル建てで見ても、まさに成長ピークを迎えてしまった。

成長段階の物流課題は企業と同様に国家レベルにも存在する。昨今の物流政策は、成長鈍化のあおりを受けて内需志向なのか外需志向のかが不明確である。国際貿易は港湾、空港を利用しているが、我が国はアジアでのポジションを失いつつある。それは港湾空港の利用料で韓国、上海、シンガポールに優位を取られているからだ。

表1-2 我が国の50年間

	総人口	成長率	GNP(10億)	成長率	トピックス
1955	90,077,000	100%	30,696	100%	トヨタ経営危機 1950年→改善、JITが生まれる
1965	99,209,000	110%	69,963	228%	鉄、自動車、家電、住宅→所得倍増政策の実現
1975	111,940,000	124%	142,605	465%	セブンイレブン、1号店 1974年。共同配送開始 ダイエー『価格破壊』流通革命進行中 売上高1兆円 1980年 POSレジブーム
1985	121,049,000	134%	364,712	1188%	人手不足、トラック不足が続く。物流改善ブーム
1995	125,570,000	139%	479,181	1561%	規制緩和、物流業が自由化 1990～2002年。 物流競争激化
2005	127,768,000	142%	536,762	1749%	セブンイレブン、1万店到達 2003年 トヨタ経常利益1兆円 2002年 メガ物流施設登場 2005年
2015	122,735,000	136%	541,500	1764%	金融危機から産業転換→環境、観光、医療、教育

我が国の物流は世界の景気動向に左右されている。1～2年の仕事には変化が見られずとも、3～5年の中期で見た場合には確実に産業が変化している。直接の仕事が世界貿易とは縁がなくとも、世界経済の動向に関心を持つことが重要なのはこのような背景があるからだ。

1-3 アジア経済の動向

2010年、中国の進出が著しい。この年に開かれた上海万博は過去最大級のイベントとなり、中国のプレゼンスを世界に示す契機となった。トヨタレベルの自動車産業がいくつも存在する中国の経済キャパシティは脅威でもあり、我が国とのビジネス関係も主従転換の勢いがある。我が国の停滞は広くアジア全域で捉えれば局地的なものであり、政策レベルではかつてのルックイースト（欧米に比べれば、めざましい極東という表現でマレーシアが80年代に提唱）以上にアジア成長に我が国の将来像が見て取れる。

1-4 我が国の流通経済

「流通破壊」とは、ダイエー創始者中内功氏が唱えた言葉である。「これからの小売業はメーカー支配を離れ、真に顧客を志向する」と宣言して、低価格戦略に徹していった。「主婦の店ダイエー」が神戸三宮に今でいうドラッグストアを開店してからは、全国にスーパーマーケットを進出して小売業界の王であった三越百貨店（昭和46年小売業としては初の売上高1000億円突破）の売り上げを追い抜いていく（翌47年にはダイエーが1000億円突破）まで、怒濤の進撃であった。

流通王として店舗数、それに伴い物流網の整備に長けたダイエーも2000年には再生支援企業となり中内功氏は辞任した。長く続いた流通の覇者も日本経済の低迷には勝てなかったのである。

我が国の産業別GNPシェアとその成長率を考察するスカイライン分析（図1-3）に依れば、2000年以降の成長業種にもはや流通はなく、中期的な展開でのネクスト産業を模索している状況が伺える。横軸にはGNPに占める産業の

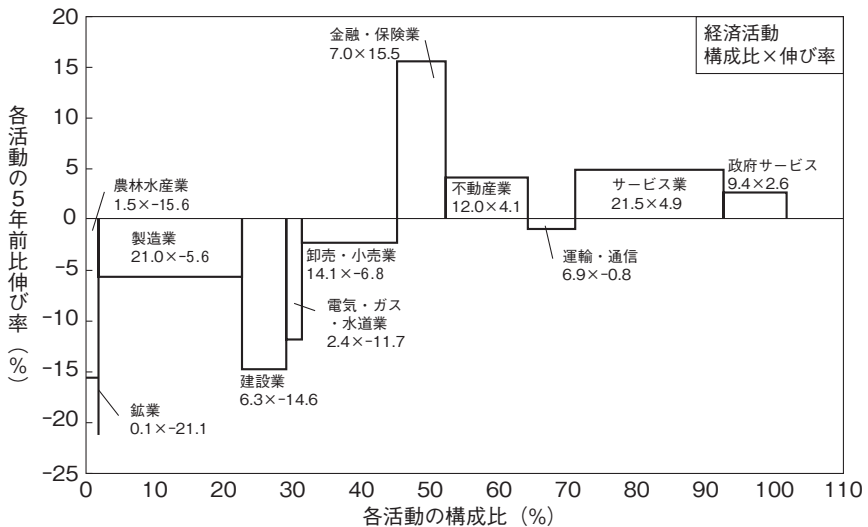


図1-3 GDPスカイライン分析（2000-2005年、経済活動別）