

# 中谷巖氏講演『ロジスティクス 経営革命』におもう

*Thoughts over "Logistics Management Revolution"*



東京海洋大学 海洋工学部 副学部長  
ロジスティクス全国会議 2003 実行委員会 副委員長

苦瀬 博仁 (Kuse Hirohito)

本年の10月に東京で開催されたロジスティクス全国会議2003において、多摩大学学長の中谷巖先生に『ロジスティクス経営革命』という基調講演をしていただいた。ここでは、講演の概要を報告するとともに、コーディネーターとして私見を述べてみたい。

## 講演の概要

### ■ 1 日本経済の概況と将来

#### 1 ◆ 短期的には回復基調

日本経済の動向を長期と短期に区別したとき、短期的には回復基調にあると考えて良い。この理由は、りそな銀行が政府によって救済されたことにより、世界各国から日本に対する安心感が生まれたことが大きい。

つまり、「りそな銀行の救済→安心感の増加→外国からの株式投資の増加→株価の上昇→銀行の持ち株の価格上昇→銀行の自己資本比率の増加→銀行の財務体質の改善→貸し渋りから貸し出しへ

の転換」ということになるからである。

#### 2 ◆ 長期的には深刻

一方長期的に見ると、事態は非常に深刻である。現在、わが国には約700兆円の債務がある。国債を買う国民が債権者であるが、債務も国民が税という形で負担するので、国民は債権者であると同時に債務者でもある。

わが国のGDPは約500兆円であるが、デフレ時期でも30兆円から36兆円の国債を発行し、60~70兆円の債務が毎年増加している。この傾向が続き、税収の増加もなければ、債務は5年以内に1,000兆円に至るだろう。

現在、日本の国債の格付はシングルAであり、途上国並みである。これには財政バランスの問題だけでなく、「日本の政治の中に将来展望がない」と考えているからと思われる。シングルAの下は、「毀機的格付け」となるので、再度格下げされれば、国債の利率を上昇せざるを得なくなる。利率を仮に5%とすれば、1,000兆円の負債で50兆円利払いとなる。つまり国家予算の過半が利払いということになってしまう。

### 3 ◆ 長期的な経済対策

こうなると戦後の状況と同じように、結局は日銀に債務を引き受けてもらわざるを得なくなるだろう。これにより、「日銀引受→インフレ→国債価格の下落」となる。

現在の状況をタイタニックにたとえれば、氷山を避けるための長期的ビジョンが描けず、抜本的な改革は進んでいない状態にある。わが国には「わかっちゃいるけど、やめられない」という文化があるように思う。

## 2 戦略的なロジスティクスの必要性

### 1 ◆ 日本人に戦略的な思考は身につくか

ロジスティクスには、必要な商品や物資を、適切な時間に・場所に・価格で・品質と量（Right Time, Right Place, Right Price, Right Quality, Right Quantity）を供給するものであり、総合的な思考が求められるものである。太平洋戦争におけるロジスティクスの失敗は、兵站線が伸びきったことにある。これと同じように、企業も成長に応じたロジスティクスの戦略的な思想が必要だろう。

シェークスピアのオペラでも見られるように、欧米流には練りに練った戦略がある。しかし残念なことに、日本人は戦略的思考が不足しており、「お人よし」という面があるのではないだろうか。

### 2 ◆ マーケティングをベースに戦略性を

戦略的な思考を身につけるためには、マーケティングをベースに考えることも一つの方法だろう。従来、「物流コストの低減」がロジスティクスの目標のように考える向きもあったが、これでは戦略としては不十分である。むしろ取引のある顧客をどのように繋ぎ止めておくかが重要である。なぜなら、繋ぎ止められれば顧客が減ることはないからである。



ソニーの水嶋顧問によれば、「ロジスティクスは最小養分律が成立する世界」とのことである。最小養分律とは、「作物の生産量はもっとも不足する無機養分によって支配される」ということである。ロジスティクスは、輸送、在庫、品質管理などの様々な要素があっても、どれか一つの要素が低ければ、その低いレベルでのロジスティクスしか実現できない。さらに広げて考えれば、製品計画、価格政策、広告宣伝、ロジスティクスなどのバランスが重要であることも示唆している。

加えて近年は、商品の低価格化と陳腐化のスピードが早いので、より在庫を少なくして、より早く販売しなければならない。できれば注文生産で在庫を持たない方がよいから、ロジスティクス主体の生産体制が必要だろう。

## 3 IT革命の日本社会への影響

### 1 ◆ 産業革命とIT革命の違い

産業革命は約200年前に起きたのだが、これは「筋肉から機械へ代替」という面があった。これにより労働力において余剰人員が生じて、生産性が上昇したのである。

一方のIT革命は、「情報処理の代替（情報処理という名の雑用の代替）」である。たとえばインターネットは、多くの情報を瞬時に取り出せるという意味で、雑用の労力を著しく軽減したのである。近い将来は場所や時間を選ばずに情報処理が可能となるだろう。

### 2 ◆ IT革命が日本に与えた影響

日本的経営の特徴を列挙してみると、フェース・

トゥ・フェースの情報処理が得意で、終身雇用社会にあり、系列取引が主体で、メインバンクとの関係が緊密であった。つまり日本人は長期的関係による情報処理が上手で、特にフェース・トゥ・フェースの酒席を共にしながら、阿吽の呼吸を培うことで長期的な関係を維持してきたのである。

逆にアメリカは、短期的関係の社会である。即断即決であるが、多民族国家であるがゆえに、意志疎通に要する情報処理コストが大きかった。

しかしIT革命により、基本的に「情報共有可能社会」となった。つまり、日本が得意とする長期的関係のもとでの阿吽の呼吸による情報共有の優位さが無くなったのである。しかし現在の経営トップ層は、旧来の日本型の長期的関係の中での成功者であるから、その成功体験からなかなか抜け出せていない。

## 4 ロジスティクスこそがブランドを作る

### 1 ◆ デル・コンピュータの戦略

欧米型の短期的な関係の社会に移行すると考えたとき、このようなビジネスモデルで成長している会社を、二つほど紹介してみたい。

最初はデル・コンピュータである。デルの基本的なビジネスモデルは、前払い、注文産業、在庫ゼロ、直販である。なにしろ前払いなので資金回収は確実であり、受注生産だから在庫費用も少なく、直販だから中間マージンもない。

さらには価格を以前より値下げするとともに、余力を顧客サービスに投入し、一度つかんだ顧客を逃さない戦略である。

### 2 ◆ アスクルの戦略

二つ目のアスクルは、事務用品のプラスからスピアウトした人たちが作った会社で、社員数200人で1,200億円の売上高、60億円の経常利益がある。

13,000点の商品を用意しているが、最大の課題



はいかに過剰在庫を避けるかである。このためにサプライヤーと情報共有して、在庫管理を行っている。また先進的なピッキングシステムを導入して、受注後15分後に梱包し、商品重量による検品をおこない、発送準備を整えている。効率的なロジスティクスこそが生命線であるから、ロジスティクスの投資だけは惜しまない。

### 3 ◆ ロジスティクスによるブランド力

以上のように二社とも、ITによってカスタマイズされており、在庫管理は単品管理である。そして顧客第一主義で、DMであれカタログであれ、一度つかんだ顧客を逃さない努力が共通している。

つまりIT革命が大量の情報処理の短時間化を可能にしたために、ロジスティクスにおいてもITの活用が不可欠となった。そして、ITを取り込んだロジスティクスがビジネスモデルの中核をなし、これに成功した者がブランド力を高めることになる。

つまり、ロジスティクスがブランドを作る時代の到来である。

## 解 説

一部、正確さに欠けるかもしれないが、以上が基調講演のおおよその内容である。経済と経営には素人であるが、都市計画とロジスティクスを主な研究フィールドにしている者の視点から、少しばかり感想を書いてみたい。

第一に日本経済について考えてみれば、戦後の都市政策や国土政策は、経済政策に振り回された面があった。特に経済や人口の大都市集中は地価の上昇を招き、金融緩和政策も相まってバブル経

済を生み、大きな禍根を残した。

しかし次にバブル後遺症に悩むと、再び都市再生と言う名の都市集中政策がとられている。この政策の揺れの根底には「土地本位制」から脱却できない我が国の現実があるように思う。これは、わが国にとっての宿命なのだろうか、それとも努力すれば変えられる運命なのだろうか。

第二に、日本の文化的な特徴である。ロジスティクスを始め戦略的な思考に欠けているとの指摘であるが、改革のための挑戦を許さない減点主義にも原因があるのではないだろうか。大きな枠取りによるビジョンを作ろうとしても、減点主義や前例主義に縛られれば戦略的思考もしづらいただろう。また戦後の日本には、官民間問わず物流やロジスティクスを軽視してきた時期があったと思う。

しかし昨今では、「プッシュ型からプル型へ」、「ロジスティクスによる調達と生産のコントロールへ」などと、様々な面でロジスティクスの重要性が指摘されるようになってきているので、次第に風潮も変化することを期待している。

第三に、IT革命が長期的な関係の社会から短期的な関係の社会への転換を余儀なくしているのであれば、短期的な関係への対応が課題となる。確かに現在も日本は長期的な関係の社会であり、社会制度や国民意識も短期的な関係には適応できていないように思う。しかしだからといって、短期的な変化に追従できる適応能力や高いサービスレベルの確保は、欧米流のマニュアルを使った均一な対応だけでは実現しないだろう。つまり、生産、流通、販売においては短期的な関係へとスピードアップするとしても、顧客の困り込み戦略などは

長期的な関係に持ち込もうとするものである。

だとすれば、わが国の長期的な関係に慣れ親しんできた過去の履歴と、教育レベルや品質に対する意識の高さが、高いサービスレベルを維持しつつ短期的な関係の社会へ適応することにも、有利に働くものと考えたい。

この意味では、日本の文化的な特徴を超えて旧弊を取り除く努力を惜しまずに、しかも諸外国に比較しても効率的な情報処理が可能となる体制作りができれば、その後の将来は明るいのではないかと期待している。

第四に、「ロジスティクスはブランドになるか」は大いに興味がわく課題である。付加価値や高品質のサービスにはロジスティクスがつきものであるから、筆者は講演者と同意見である。しかし心配なことは、ロジスティクスによる成果を正当に評価できずに、旧来のような営業力や商品力の成果と誤解してしまう人々の存在である。それゆえ、ロジスティクスに対する認識向上の努力は、これからも必要なのではないだろうか。



川