

## リエンジニアリングとロジスティクスにおける“フレキシビリティ”

市 川 繁

はしがき

ロジスティクスをめぐる議論において、初期には効率が、つぎに効果が強調されてきたが、この“効率”と“効果”にプラスされるべき新たなキーワードとして、いま大きくクローズアップされつつあるのが“フレキシビリティと時間”である。“フレキシビリティ (Flexibility)”とは、例えばランダムハウス英和辞典(1979年版)では、「容易に曲げられること、柔軟性、融通性」、また研究社コンサイス英和辞典(1991年版)では、「しなやかさ、適応性、屈曲性、変通性」といったように訳されている言葉である。

この“フレキシビリティ”が、ひとりロジスティクスの分野だけでなく、マーケティング・生産をはじめ経営のあらゆる領域においても、さらに経営全体に関する議論においてもキーワードとして意識されつつあることは指摘するまでもないところであり、筆者も、そのような認識から拙著『フレキシブル・マーケティング』を上梓し、それから約4年が経過しているが“フレキシビリティ”という言葉のもつ意味は今後ますますウェートを高めることであろう。

本稿ではまず、いま企業・組織体において“フレキシビリティと時間”がクローズアップされ強調されるようになってきた背景を再確認する。その上で、サバイバルと持続的成長のために、現在展開されているリエンジニアリングなどの議論を筆者なりに整理し、企業・組織体全体がフレキシブルであるために要請されるロジスティクスにおけるフレキシビリティについて考察することにしたい。そしてロジスティクスにおけるフレキシビリティ実現のために考慮すべき要因をインタンジブルなものとタンジブルなものに分けて論じるが、とくにその中心的トピックスとして、ロジスティクスという舞台においてその有効性を最も顕現化し得ると思われるアライアンスを採り上げてみたい。

### 1. 未曾有の変化と“生物学的フレキシビリティ”

ロジスティクスを含む経営のあらゆる分野で、“フレキシビリティ”というキーワードがクローズアップされ強調されるようになってきたことは、はしがきでも指摘した通りである。ではなぜ、いま“フレキシビリティ”なのであろうか。

その背景として、第一に考えられるのは、未曾有の変化という言葉で表現されるマクロ環境の変化とそのダイナミズムであろう。もちろん本稿の目的は環境変化について論じることではない。しかし著名な未来学者や経営学者が、これからの時代を予測し発言した、いくつかの言葉は、本稿のテーマと決して無関係ではあるまい。

P.F.ドラッカー教授は『そして社会は、数十年をかけて、次の新しい時代のために身繕いする。世界観を変え、価値観を変える。社会構造を変え、政治構造を変える。技術や芸術を変え、機関を変える。やがて50年後には、新しい世界が生まれる。この「境界」を超えた後の世代には、祖父母の生きた世界や父母の生まれた世界は、想像することもできないものとなる。われわれは今、まさにそのような転換の真っ只中にある。そしてその転換が、本書の主題であるポスト資本主義を創造しつつある。』と述べ<sup>1)</sup>、またJ. ジョン・ネスビッツ氏も「われわれは新時代の入り口にいる。これから始まる十年は、文明史上最も重要な十年である。圧倒的な技術革新、政治的改革、前例のない景気の拡大、文化の偉大な再生——この十年はいまだかつて経験したことのない十年となるだろう。なぜなら、この十年は西暦2000年という年で頂点を迎えるからである。」として現在が歴史上の大きな転換期にあることを強調している。<sup>2)</sup>

アルビン・トフラー氏は、その著書『パワーシフト』のなかで、たとえば、「それにひきかえ、医学的知識を患者たちが身に着け始めた今日では、事態は驚くほど変わった。パソコンやモデムを使えば、誰でもデータバンクからアジソン病から頬骨真菌症にいたるまでの全医学的資料を、家庭で入手できる。それどころか特殊な病気や、その治療法については、資料を読む暇のない普通の医者より患者の方が、ずっと多くの情報を集めることが出来る。」<sup>3)</sup>とか「さらに大きな医学的成果が達成されると、それが医学誌に発表されたばかりであっても医師たちが掲載講読誌を郵便受けから取り出す前に夕方のテレビニュースで伝えられる。つまり医学専門家の知的独占が完璧に打破され、その結果、医師は神の座を滑り落ちたわけなのだ。工業先進国ではこうした、知識を土台とする力の変化が広範囲に起きており、医師のケースはそのほんの一例に過ぎない。」<sup>4)</sup>といった現実をはじめとして、興味の尽きない多くの事例を挙げながら生き活きとパワーシフトの実態について描写している。これらはメガトレンドについてなされたコメントの、ほんの一部にしか過ぎないであろうが、示唆に富んだ叙述である。

けだし、これら来るべき時代に予測される未曾有の急激な変化は、従来とは次元を異にした視覚を要請するほど巨大で深く、しかも繊細で、複合的に、かつダイナミックに絡み合い、変化のスピードとテンポは加速度的で、グローバルな広がりを見せ、世界の果ての出来事が直ちに自らにもインパクトを与えてくるといった現実を展開しつつある。そのなかで、とりわけ着目しておきたいのがスピードとテンポの速さであり、タイミングという要素である。

たとえば、『世界最大の情報技術企業であるIBM社は「追いついていけない」といっている。ブリティッシュ・ペトロリアム社は、「マーケットの動きが早すぎるので対処していけない」といっ

ている。その経営陣は「適切に反応していくことができない」のである。ヨーロッパの大エレクトロニクス会社であるフィリップス社は、その企業戦略ならびに製品戦略が失敗した点を認めている。全社をあげて、立ち止まって見直しをしないといけないのである。革新的で反応の速いマネジメントの代名詞ともいえるヒューレット・パッカード社も、「もう少しでダメになるとこだった」点を認めている。<sup>5)</sup>というビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『フレキシブル・カンパニー』（1993年版）における記述は、未曾有の変化とそのスピードやテンポの速さが、いま企業や産業社会に、いかに強烈なインパクトを与えつつあるかを如実に表現しているものといえよう。

これこそ“フレキシビリティと時間”を今後とも、キーワードとしてクローズアップさせ、ますます大きな意味とウエートをもたせ続ける最大の背景として作用するはずである。

環境変化が静態的でその動きが緩慢な時、あらゆる組織体も、ゆったりとしたテンポで生きることが可能であった。しかし振幅度が大きく、複合的で、追いついていけないほど速いテンポの変化と形容される現在の、そしてこれからのダイナミックな世界では、動きが鈍く機敏にかつフレキシブルに対応できないものは、そのサバイバルさえ許されなくなってしまうことが予測される。スピードとテンポの速さが求められるとき、硬直性は最大の敵であり、変化に共鳴し、素早く高次元の反応を示せる組織体ほどサバイバルと成功の確率は高まるようになるはずである。そして速いスピードとテンポに対応するための模索のなかで、無機質的な反応のみではなく、生物学的適応や自然淘汰の理論を強く意識した高次元のフレキシビリティが、いま求められクローズアップされつつあるといえるのではなかろうか。

たとえば複合型で巨大な揺れを伴った地震に突然襲われたとき、その震動に対応し共鳴するような動きがとれなかった剛構造的な巨大建造物が音を立てて崩壊したといった事例は多い。もちろん、このような無機質的建造物の設計においても柔構造的なフレキシビリティへの配慮がなされているというのはよく耳にするところである。しかし生物学的環境適応といわれる時のフレキシビリティという言葉には、危険の回避や環境変化への適応が意思的かつフレキシブルになされるという響きがあり、無機質的な反応とはそのニュアンスを異にしているといえよう。恐竜やマンモスが、巨大で強い生物といえども、環境の激変に対し意思的かつフレキシブルに反応できないときは滅亡への運命を辿らざるを得ないのだ、という現実をシンボライズする最もポピュラーな例としてよく用いられるのは周知の通りである。

そのような意味からも、ジョン・ネスビッツ氏の、「現代におけるジレンマと好機を理解する助けとして、われわれはいまや、物理学のモデルとメタファーに代わって生物学のモデルとメタファーに頼るようになっている。

物理学は機械産業時代にメタファーとモデルを提供した。メタファーとしての物理学というのはエネルギー集約的、直線的、マクロ的、機械的、決定論的、外部指向的である。

しかしながら今日われわれは整然とした情報フィードバック・システム、生物有機体の構造と  
なっている社会を作り出す過程にある。さらにまた、バイオテクノロジーの大きな時期にさしか  
かっている。

メタファーとしての生物学というのは、情報集約的、ミクロ的、内部指向的、適応性、全体論  
的である。情報化時代の今日、われわれは生物学の用語を借用している。「新しい物理学」でさ  
え、生物学のメタファーで思考することで前進を続けているのである。」<sup>6)</sup>といった含蓄の深い示  
唆に富む言葉は、「フレキシビリティ」について考える伏線として脳裏のどこかに焼き付けておく  
べきものといえよう。

そして機敏かつフレキシブルな生物学的環境適応のために、まず要請されてくるのが環境変化  
への鋭敏な予知能力や洞察力であり、さらに適応力である。人間に例えればまず視力を初めとす  
る五感であり、それに素早く反応し正鵠を得た動きを指令する頭脳であり、それを伝える神経系  
統と若い硬化していない骨格や筋肉や血管など人体のトータル・システムとしてみた完全性であ  
るといえよう。これらは突発的に発生するあらゆる事態に反射的かつ的確に反応し、またメガト  
レンドを洞察し適応性を発揮するため、サバイバルを願うあらゆる組織体に共通して求められて  
いる資質といえるのではなからうか。

いま本稿のテーマを議論するにあたっての第一ステップとして、ダイナミックなメガトレンド  
やマクロ環境の変化のなかにおける生物学的環境適応と「フレキシビリティ」の重要性を再確認  
しておくことにしたい。

## 2. ロジスティクスとコンセプションにおけるフレキシビリティ

未曾有の変革期を意識させられるメガトレンドのなかで、企業・組織体が、そのサバイバルと  
持続的成長を目指しリエンジニアリングを進めつつあるいま、さまざまな議論が、まさに百花繚  
乱のごとくに展開され多くの論文や著書が発表されている。とくにリエンジニアリングについて  
は、和田充夫氏のように『「リトラクチャリング」が一段落したと思えば、今度はリエンジニアリ  
ングという言葉に翻弄されている。』とか「本質論待望の時期なのではないだろうか。」<sup>7)</sup>といった  
感想を漏らす人が出るほどの状況である。しかし、従来型の発想と行動パターンに相当なインパ  
クトを与え、それによって多くの成功例がみられるとすれば、それなりの意義があったと考えて  
よからうし、リエンジニアリングをめぐる議論のなかに本質論的にみても重要かつ見落としては  
ならない指摘も数多く含まれているのは確かである。

また個々の企業・組織体におけるロジスティクスのあり方をマネジリアルな視点で考える際  
にも、環境とくにマクロ・ロジスティクスとそのためのインフラストラクチャーの整備動向や、経  
営全体のサバイバルをめぐる議論の展開方向を意識することなしに議論を行うことはナンセンス

である。

そこでまずリエンジニアリングをはじめ組織体・企業のサバイバルと持続的成長をめぐるいま展開されている議論のなかからミニマムな共通項として摘出できる基本的ポイントを筆者なりに以下のように整理しておきたい。

- (1) 企業の論理でなく顧客満足の達成に焦点をあてるべきであるということ。
- (2) フレキシビリティとスピードが今後の最重要課題になること。
- (3) 新しい時代に対応するために、ニューパラダイムによる発想転換が要請されており、とくに演繹的発想から帰納的発想への移行が求められていること。
- (4) すべての変革の前提として企業文化まで見直す必要があること。
- (5) 過去と訣別し、従来のもにパッチワーク的修正や部分的改良を加えるだけではなく、最初から最後までプロセス全体を見直すべきこと。
- (6) 基本構造を変え組織をフラットなもの作り変えねばならないということ。
- (7) フレキシビリティ実現のためアライアンス (Alliance) の重要性を再確認すべきこと。

といった点を挙げることができる。このように、いろいろな議論も濃縮してエッセンスに還元してみると最も基本的なところに回帰し、決して本質論から外れたものではないというのが筆者の感想である。だからこそ、これら基本的ポイントがもつ意味が、やはり重く大きいともいえるのではなかろうか。それを意識の底流に潜ませながら、“ロジスティクスにおけるフレキシビリティ”の問題について議論を進めて行くことにしたい。

いま基本的ポイントの最初に掲げた“企業の論理でなく顧客満足の達成に焦点を当てた”リエンジニアリングを進めるなかで、今後、最も重要視しなければならない要因は、顧客サービスにおける“フレキシビリティと時間”であろう。

最近のマーケティングにおける代表的なヒット例とみられる宅配便事業やコンビニエンス・ストアは、この顧客サービスにおける“フレキシビリティと時間”に焦点を当て、開拓的なロジスティクス・システムを開発することによって、成熟社会の、個別化され、多様で、せっかちで、気難しい消費者の要請に応えるという難問を解決しつつ急成長を遂げた典型例といってよい。

けだし、クリトファー・ゴバル氏の、「時間と反応に基礎をおく戦略では、品質が一定のとき、市場——戦場——における勝者と敗者の差をもたらずスピードに焦点が当てられる。」<sup>8)</sup>「与えられた競争環境と急速に変化する市場ダイナミックスに対応する変化とフレキシビリティこそ肝要である。」<sup>9)</sup>「経営思考は、効率の強調から効果へ、さらにフレキシビリティと迅速な反応へ、と進展した。」<sup>10)</sup>といった言葉も、宅配便事業やコンビニエンス・ストアなどの成功事例をみると容易に理解できよう。

また現実にはフレキシブルで迅速な反応を展開するため、物理的側面で決定的役割を担い、そのキーファクターとなるロジスティクスが、経営活動において今後ますますそのウェートを高めることは想像に難くないところで、J.ジョンソン (J. Johnson) 氏の、「企業の意思決定においてロジスティクスが大きく関与してくることになるであろう。」<sup>11)</sup>という言葉も当然のものとして肯定できるはずである。けだし、意思決定に手足の動きが敏速について行けるかどうか、つまりロジスティクス・システムの充実度がマーケティングや企業活動全体の可能性や成功率を左右する決定要因になり、そのウェートがますます高まることが予想されるからである。

さらに、ドナルド・J・パワーソックス (D.J. Bowersox) 氏が、「物流を戦略的に考えている企業は、他の企業と比較すると、注文してからサービスが提供されるまでの迅速さと確実さで優れていることがわかる。そういう企業はたいていの場合、顧客が信頼し、従業員もしっかりと守るべきサービス水準を持っている。例えば、フェデラル・エクスプレスにとってのサービス水準とは、プレミアム・サービスなら小包の24時間以内配達を保証することである。」<sup>12)</sup>というように、ロジスティクス・ビジネス自身においても、勝負のポイントが“効率と効果”から“フレキシビリティと時間”に移行し、それが強調される傾向は今後一層強まると予想してよからう。

そして、これからのロジスティクスにおけるキーワードとしての“フレキシビリティと時間”の問題を考察の対象にしようとするいま、タンジブル（触知可能）な要因を論じる前にインタンジブル（触知不能）なコンセプションの段階におけるフレキシビリティについてまず議論しておきたい。けだし、“フレキシビリティ”は、具体的でタンジブルな次元においてよりも、メタフィジカルなコンセプションの次元において、より決定的な意味をもつという認識からであり、結果を左右する素因は、メタフィジカルなコンセプションの次元においてすでに形成されており、具体的でタンジブルな顕現形態のみをみてする議論はナンセンスとさえいえるケースが多いと確信するからである。

従って本稿は、さきに論じた、1. 未曾有の変化と“生物学的フレキシビリティ”に続き、ここで、2. ロジスティクスとコンセプションにおけるフレキシビリティ、を考察の対象にし、それをベースにしながら、3. ロジスティクスと組織・構造・プロセスにおけるフレキシビリティについて論じ、さらに、4. ロジスティクスと運営におけるフレキシビリティ、といった項目ステップのなかで議論を進めて行くことにしたい。

## 2—1 コンセプションにおけるフレキシビリティと過去訣別型発想

コンセプションにおけるフレキシビリティとかかわるインタンジブルな要因として、まず挙げておきたいのが、発想における過去との訣別であり、ニューパラダイムによる発想である。いうまでもなくこれは経営全般についてもロジスティクスについてもいえることである。

マイケル・ハマー (Michael Hammer) 氏が、「リエンジニアリングは日本から輸入された考え方ではない。」<sup>13)</sup>という『リエンジニアリング』論は、最近におけるアメリカ企業の復活に大きく寄与したといわれている。そしていま不況に苦しむ日本企業もまたアメリカからこのリエンジニアリングの理論と手法を学ぼうとしているが、リエンジニアリング論の代表的著作であるM. ハマー著・野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』によれば、『ビジネス・リエンジニアリングの簡単な定義を問われたら、我々は「初めからやり直すこと」であると答える。既存のものを修正したり、基本的な構造には手をつけずに斬新的な変化を起こすという意味では決してない。』<sup>14)</sup>ということである。

このように過去の常識やこだわりを捨て去ることこそ先決である、という過去訣別型発想の強調が多く議論のなかで目立つようになりつつある。

それについてマイケル・ハマー氏の発言をさらに引用するならば、「非柔軟性、反応の遅さ、顧客を無視していること、結果よりもむしろ活動にとらわれていること、官僚制、イノベーションの不足、高い間接費。これが100年間にわたるアメリカ産業のリーダーシップの遺産である。」<sup>15)</sup>「アメリカ企業の問題は20世紀にうまく機能するように19世紀にデザインされた企業で、21世紀に進みつつあることである。何かまったく違ったことが必要なのである。」<sup>16)</sup>「ビジネス・リエンジニアリングとは、200年間にわたって受け継がれてきた産業経営についての知恵の多くを捨て去ることを意味している。」<sup>17)</sup>『ビジネス・リエンジニアリングの中心には、「不連続思考」というコンセプトがある。つまり、現在の会社の運営の基礎となっている、時代遅れになったルールや基本的な想定を明らかにし、それを捨てることである。』<sup>18)</sup>といった言葉を挙げる事ができよう。

『フレキシブル・カンパニー』は、実証的研究から帰納的に導きだされた多くの鋭い指摘を明快に提示した文献であるが、スリーエム社のダグ・アンダーソンの「まず考え方を変えなくてはいけない。・・・さもないと問題が起こる」<sup>19)</sup>という言葉を用い、過去訣別型発想によるアイデアをいろいろな角度から強調している。

またR. マッケナ氏 (R. McKenna) も、「変化は極めて急速であり予測できないものである。そのためマーケティング行動の確立されたパターンはもはや守りきれない。」<sup>20)</sup>と述べ過去の確立されたパターンを否定している。

つぎに強調しておきたいのは、「演繹」的思考から「帰納」的な発想についてである。マイケル・ハマー氏は、それについて、『現代の情報技術のもつ固有のパワーを認識し、その応用を理解するためには、新しい発想法が必要である。しかし、ビジネスマンはそのように訓練されていないし、慣れてもない。多くの役員やマネジャーは「演繹」的に思考している。つまり問題を認識し、それに対する解決策を見つけ、評価することを得意としている。しかし事業のリエンジニアリングにおいては、「帰納」的な発想が必要なのである。つまり、まず強力な解決策を認識し、それによって解決が可能な問題を発見する。その問題は企業自身がその存在を認識していないかもしれ

ないものである』<sup>21)</sup>「演繹的に思考することは最も重要なことを見えなくするばかりでなく、情報技術の瑣末であり重要でない側面や使用方法にとらわれてしまう。」<sup>22)</sup>といった言葉でそれを訴求している。

最後に、マイケル・ハマー氏が、『我々の定義の中の第四のキーワードは「プロセス」である。この言葉は我々の定義の中で最も重要であるにもかかわらず、多くのマネジャーを最も困らせる言葉でもある。ほとんどの企業人は「プロセス志向」ではない。彼らは、業務、仕事、人、組織構造に焦点を当ててはいるが、プロセスには当てていない。』「我々はビジネス・プロセスを、一つ以上のことをインプットして、顧客に対して価値のあるアウトプットを生み出す行動の集合と定義する。」<sup>23)</sup>「業務に基づいた考え、つまり最も単純な構造に仕事を細分化し、スペシャリストに割り当てるという考えは200年の間、会社の組織デザインに影響を与えてきた。しかし、プロセスを基礎とする考えへの転換はすでに始まっている。」<sup>24)</sup>と表現している、「プロセス志向」的発想への理解と認識も忘れてはなるまい。

このように、コンセプションにおけるフレキシビリティとかかわるインタンジブルな要因として、過去訣別型発想、「演繹」的思考から「帰納」的な発想への移行、「プロセス志向」的発想といったものを意識しベースにおきながらタンジブルな要因の具体化へと進むべきであろう。

## 2—2 “物流からロジスティクスへ”の意味するものとフレキシビリティ

インタンジブルな要因のなかで、つぎに確認しておきたいのが、ロジスティクスというコンセプトについてである。

アメリカでPhysical Distributionという言葉が死語化し、Logisticsという言葉が使用されるようになるにつれ、日本でも、やっと定着しかけたかに思われた物流という言葉にロジスティクスという言葉が、とって代わるようになってきた。

それは背景となる環境の変化が、“物流 (Physical Distribution) に要請されるもの”を変え、コンセプションの段階から見直さざるを得なくなったことと大いに関係があるとみてよかろう。けだし新しく要請されるようになったさまざまなコンセプト——たとえば、グローバルで、戦略的で、システムティックな展開、さらにいまテーマとして論じようとしている“フレキシビリティと時間”といった——のほとんどが、ロジスティクス (Logistics) という用語によって包摂できるものであり、まさしくコンセプションのレベルからフィットし、それらを表現するのに最も相応しい用語であることが再発見されて共感を呼び市民権を得たものと考えられるのである。この用語上の変化は大きな意味をもつものとして注目しておきたい。

とりわけロジスティクス＝兵站・輜重として等記号で考える直訳的思考と硬直性が、ロジスティクスをめぐる議論をミスリードする一因となっていることについて注意を喚起しておきたい。



広辞苑によれば、日本語の兵站とは、「作戦軍のために、後方にあつて車両・軍需品の前送・補給・修理、後方連絡線の確保などに任ずる機関。」<sup>25)</sup>、輜重とは、「軍隊に付属する糧食・被服・武器・弾薬など軍需品の総称。また、その輸送に任ずる兵科。」<sup>26)</sup>となっている。

これに対してロジスティクス(Logistics)という用語は、ウェブスター国際辞典では、「兵員(分類、移動、撤兵)、資材(生産、流通、保存)、施設(構築、運用、配置)および他の関連要因を計画し、処理し、遂行するための軍事科学」<sup>27)</sup>となっており、アメリカーナでも「ロジスティックス、軍事用語」という見出しで解説され、「計画スタッフはその言葉を第二次大戦前から使用していたが、陸軍の公式辞典に最初にリストされたのは1944年である。」<sup>28)</sup>とコメントされている。それが軍事用語として生まれ、ビジネスやマーケティングの世界で借用されるようになったことは、アメリカにおける、この分野の多くの研究者も認めているところである。

ある程度のずれはあるにせよ、日米の軍事用語として用いられてきたこれらの言葉は、具体的でタンジブルな顕現形態では一見類似しているようにも思われるかも知れない。しかし、インタングブルなコンセプトという面では、顕著な差異があることに着目しておく必要があるだろう。

米軍のロジスティクスが、第2次世界大戦中からグローバルな戦略的視点をもって、システムティックな展開をみせ、その戦略思想やコンセプトが、どのようなものであったかについては、他の拙稿で、具体例を挙げながら、かなり詳細に論じているので<sup>29)</sup>、それらを参照して貰うことにして、いまテーマとして論じようとしている“フレキシビリティと時間”との関連において簡潔にコメントしておきたい。

日本の兵站活動が、グローバルな視点やシステム・コンセプトや戦略的発想に欠け、現地調達を強調し、人命軽視の竹槍突撃的な精神論で物質的弱点をカバーしようとしていたことは、覆い難い事実であった。それは戦時を経験した人が今も実感しているところである。たとえば、北澤博教授が、「ロジスティクスはこのように、企業の経営戦略を左右するとともに多くの社内外とかかわっていく部門であるのに、わが国では長らく販売や製造に付随する“縁の下の力持ち”と考えられ、ときには忘れられる存在でしかなかった。兵站の破綻が2百万人もの兵士を南海の島々で死に追いやった苦い経験を持つのに、わが国には官・民ともにいまだにその反省がない。

アメリカの軍隊では、ロジスティクスは戦略・作戦と並ぶ第3の機能で、ロジスティクスのないところに戦略も作戦も考えられない。」<sup>30)</sup>と、述懐している通りである。

それはアメリカ軍の人的資源尊重という戦略思想とも大いに関係があるといえようが、アメリカ軍が戦略的にも戦術的にも、極めて大規模かつ周到なロジスティクスを前提にして、あらゆる作戦を樹立・遂行していたことは多くの事例が示すところである。たとえば、その最大のものとして連合軍300万人の陸海空将兵が参加したといわれるノルマンジー上陸作戦に際して、用意された兵員一人当たりの装備は26万トンといわれているが、それは単に物流量の大きさだけでなく、全体が見事にコーディネートされ統合されたロジスティクス作戦の典型例として把握しておきた

い。また日本本土を空襲し無着陸で帰投できるような戦略爆撃機を前提にした戦略構想を実現すべく開発調達されたのがB29であったし、アリューシャン列島で無傷のまま捕獲したゼロ戦を徹底的に分析し、その装甲を犠牲にした性能の良さと弱点を把握し、これに対抗するため開発されたグラマンF6Fは、ゼロ戦を上回る性能に加えて人命尊重というコンセプトをもって設計され、装甲を犠牲にするのではなく倍のエンジンを搭載することによって問題を解決し人的資源の消耗を最小限にした、といったケースはその戦略思想の具体的現れの一つであるといえよう。

また多くの将兵の生命にかかわる戦争において、戦術という次元でもスピードとフレキシビリティが最優先の課題であったことはいうまでもない。米軍がガダルカナル争奪戦で、飛行場の滑走路に鉄板を敷いて間髪を入れず飛行機を発着させ制空権を握ってしまうといったロジスティクス作戦で日本軍の意表を突いたり、戦線の必要な場所までグライダーに積んで運び、そこに着陸するや否や一、二時間のうちに組み立てられる完備した野戦病院の設計や、空軍軍医部のため落下傘で落としても壊れない応急手当用具箱の作成をレイモンド・ローウィ氏に依頼するなど、それまでの常識を超えた装備を開発し、それらの装備を前提にしたフレキシブルな戦術構想をベースにスピーディな作戦展開をみせた、といった例は枚挙にいとまがない。最近でも1992年の湾岸戦争においてアメリカ軍がみせたグローバルなロジスティクス展開は、すぐれて戦略的で、システマティックで、いまテーマとして論じようとしている“フレキシビリティと時間”という面からも参考になる点が多々あったことはわれわれの記憶に新しいところである。

資生堂の深谷商品センターの設備の一部には、アメリカ軍の緊急事態対応から学んだ装置が導入され稼働している。

いまビジネスの世界で新しく要請されるようになったさまざまなコンセプトを包摂し、それを表現するのに最もフィットする用語であるが故に、この軍事用語であったロジスティクスが使用されるようになった経緯を考えると、日本軍の兵站や輜重との間にはコンセプトの段階で決定的な差異があったことに注目すべきである。けだし、ロジスティクスの訳語として兵站や輜重を用いるのは決して妥当ではなく、むしろロジスティクスとカタカナ書きし、素直に英語のLogisticsがもつコンセプトで把握し使用すべきであり、兵站や輜重と翻訳するとき議論をミスリードすることになると考えるのは、そのような理由からである。

ただ、われわれが志向するこれからのビジネス用語としてのロジスティクスが、軍事的ロジスティクスと異なる、また異にすべき最大のポイントを、特筆し確認しておきたい。それは、コンセプトの段階から顧客志向さらに生活者志向を起点にすべてが発想されるということであり、グリーン・マーケティングへの配慮がなされねばならないという点である。軍事目標が、他を犠牲にし破壊し尽くしてでも勝利することであるのに対して、これからのグリーン・マーケティングと表裏一体をなすロジスティクスの目標は、グローバルな視点から自然環境を永遠なる価値をもつ基本的に大切なもの——特定の社会に対する有用性を超えて——と意識するなかで、“社会

へのより良い生活水準の創造と配達”の一翼を担うところにある、ということを銘記しておかねばなるまい。

米軍の軍事用語に由来を求められるロジスティクスという用語はそれ自身、“フレキシビリティと時間”というコンセプトを本来的に内蔵し、その特徴的性格としているものであるということを再確認しておきたいのである。

### 2—3 コンセプションにおけるフレキシビリティと企業文化

2—1でとりあげた発想法や意識改革を組織構成員のそれぞれが自身のものとして受け止めることが大切なことはいうまでもない。しかし、それが組織において有効に作用するためには、企業風土あるいは企業文化の革新が伴わねばなるまい。A.T.カーニー副社長の小林裕氏は、「リエンジニアリングをマニュアル通りに進めても、人々の考え方が変わらなければ、何も出てこない。リエンジニアリングは組織や人事の改革および教育を通じての風土革新であることを認識する必要がある。」<sup>31)</sup>と述べているが正鵠を得た指摘である。

またビジネス・インターナショナル編『フレキシブル・カンパニー』は、「1990年代の企業にとって鍵となる試練はフレキシビリティの技能を身につけることになるだろうということであり、企業の内外における協調がフレキシビリティを実現する方法である。」<sup>32)</sup>と述べ、また、その主要関心分野として戦略、構造、運営、文化を挙げ、これらを見出しにしてフレキシビリティを追求する企業のすべてに典型的にみられる変化の過程を纏めている。そして、文化については、『顧客戦略、フラットな構造、スピーディな運営など、すべてを実現するには、新たに実際的な方法を学ばなくてはならないだろうが、そのいずれも、根本的な文化の変革がなくては機能しない。協調を運営方式とする文化は、フレキシビリティに移行する際の基礎になるものである。その点を最も明快に表明したのはIBMヨーロッパ社の社長で、1991年に「協力と競争は、長い間敵対関係にあったが、今や味方同志である」といっている。」<sup>33)</sup>と述べている。

そして、これらの議論に共通しているのは、すべての変革の前提として、その企業風土や企業文化まで見直す必要があることを強調している点であり、当然コンセプションの問題に包含されるものである。

長い間その企業を支えてきた企業文化や企業コンセプトやミッションも時代の変化に対応して脱皮し変更しなければならないケースも出てこよう。たとえば(株)日立製作所は創業以来、国産技術を尊重し“技術の日立”を標榜してきたし、その企業コンセプトや精神のもとで培われてきた企業文化が、今日の日立を築く最大の基礎を提供してきたことは事実である。そしてこのような企業文化は貴重な資産である。しかし、グローバル化の進展するなかで、時代がアライアンスの文化を求める今日、そのような企業文化を硬直的なものとしてみるのではなく、時代に合わせて、

そのリニューアルを考えるとといったフレキシビリティも、また大切ではなかろうか。

ロジスティクスにおける“フレキシビリティと時間”と大いに関係してくるテーマとしてアライアンスについては後で論じることにはしたいが、このようなケースにおいては、とくに相互の企業文化に対する理解が先決である。

企業活動がシステムとして最大限のシナジー効果を発揮するためにトップ・マネジメントの意識改革が強調されることが多い。もちろんそれが重要であることを否定するものではない。しかし全従業員の意識改革や全社的合意形成がより大きな課題であると感じさせられるケースもきわめて多い。若手のミドル・マネジャー達の方がトップ・マネジメントよりも硬直的かつ保守的で若年寄的センスの持ち主だったりすることを発見させられるのもしばしばである。

新しいすぐれたシステムやプロセスを導入するときにも、すべての社員にフレキシブルな心的態度が浸透していること、つまりフレキシブルな企業文化がその前提として求められよう。企業文化をみる眼にもフレキシビリティが必要であり、フレキシビリティをもった企業文化も、また大切である。

### 3. ロジスティクスと組織・構造・プロセスにおけるフレキシビリティ

#### ——強調されるアライアンス——

リエンジニアリングや組織体のサバイバルをめぐる、いま展開されている多くの諸説において最も重視すべきタンジブルな要因として採り上げられているのが組織・構造・プロセスである。そして、フレキシビリティとも関連するその中心的トピックスとして注目されているのがアライアンス (Alliance) である。

ロジスティクスにおけるフレキシビリティも、これら新しいタイプの組織・構造・プロセスやアライアンスをめぐる展開されている議論と決して無関係ではあり得ない。

ここでまず、組織革命の必要性和、新しい時代にフィットした新しいタイプのビジネス組織への移行を強調した主な論者による発言のいくつかをピックアップし紹介しておきたい。

・1990年代は大きな組織革命の時代になるであろう。過去10年は、われわれに情報革命をもたらした。この10年は、われわれのビジネス構造を再整理するであろう。過去の巨人は、生存のため、分権化され、階級性を弱め、中小企業のように見えかつ行動するようになろう。さもないと、恐竜のような道をたどることになってしまうだろう。<sup>34)</sup>

#### ——ロバート・リンチ (Robert Porter Lynch) ——

・1980年代の間に、新しい形のビジネス組織が目立つようになってきた。グローバルな競争の波

がはっきりと眼にみえてくる以前においてさえ、伝統的な組織チャートでは捕らえ難いような、よりフレキシブルな組織形態へ移行する傾向がみられた。<sup>35)</sup>

——F. ウェブスター、Jr. (F. Webster, Jr.) ——

・フレキシブル・カンパニーは、新しい組織構造を採用する。意思決定が速くできて、マーケットの知識を推進し、協調のマネジメントのできる組織構造を使うのである。<sup>36)</sup>

——ビジネス・インターナショナル編『フレキシブル・カンパニー』——

・リエンジニアリングで重要なのは、今日の市場の需要と技術を前提として、仕事をどう組織化したいのかということである。

・会社を根本的に再建するためには、アメリカのマネジャーは、会社はどう組織され、どう運営されるべきかということについての古いコンセプトを捨てなくてはならない。現在用いている組織・運営の原則と手順をやめて、それに代わるまったく新しいものをつくり出さなければならない。

・新しい組織は、今日ある会社とは違って見えるだろうし、またこの組織が製品やサービスを買ったり、作ったり、売ったり、運んだりする方法もまったく異なるだろう。それは今日、そして明日の世界で経営されるために特別デザインされた企業であって、昔の、輝かしいがもはや過去のことである時代から引き継がれてきたものではないのである。<sup>37)</sup>

——M. ハマー (M. Hammer) ——

このように表現こそ違え組織・構造の革命的で抜本的見直しと、全く新しいタイプのビジネス組織への移行を強調しているのは各論者に共通してみられるところであるが、とくに、2—1 コンセプションにおけるフレキシビリティと過去訣別型発想、のところで触れたM. ハマー氏の「彼らは、業務、仕事、人、組織構造に焦点を当ててはいるが、プロセスには当てていない。」<sup>38)</sup>という「プロセス」志向について、ここで、もう一度注意を喚起しておきたい。

つぎに新しい時代にフィットした新たなタイプの組織・構造・プロセスの方向と傾向線についての議論に移りたい。

筆者は、1976年に書いた拙稿『販売組織——トータル・マーケティング・システムとしての統合と戦略的視点——』流通情報、1967.のなかで、E. キャンディフとR. スティル(E. Cundiff & R. Still) 両教授の「今日、満足すべき組織も、マーケティング状況の変化のために不適切なものになろう。」という言葉を用いつつ、T.スタウト(T. Staudt)氏が示した組織についての興味深い将来への傾向線に多少の調整を加え以下のようなポイントを紹介しておいたことがある。<sup>39)</sup>

- 1) 組織は現在よりも、はるかに流動的なものになり、市場のニーズおよび製品の変化に対応するため新しい方法で容易に再結合し得る“モラージュ組織単位”が出現するであろう。
- 2) 組織内で、垂直的にも水平的にもより多くの情報がより容易に流れるようになるであろう。
- 3) 人事は、高度に構成されたジョブ・ディスクリプションよりもむしろ、ルーズに集められた“タスク・パッケージ”をベースにして展開されることになるだろう。ジョブ・ディスクリプションは活動志向的であるのに対し、“タスク・パッケージ”は結果により強く焦点を当てたものになる傾向がある。
- 4) EDPは高度に有能な経営者という小さな核に主要な意思決定が集中する可能性を増大させるが、多くの企業では分権的意思決定の必要性の高さが認識され新しいライン・スタッフ関係が生じる。
- 5) 組織上のスタイルは過去におけるより、はるかに容易に変化するであろう。また、組織上における成長と発展のさまざまな段階を反映して独裁制、官僚制および民主制のより多様な混合関係が生まれるであろう。

そして、「このようなダイナミックな環境の変化に対応して、組織面における硬直化を回避するため、組織における「流動性」「弾力性」「可転性」「融通性」といった側面を強調する傾向は今後、一層高まるであろうし、トータル・マーケティング・システム内での組織上の交流や新しい展開が促進されることはまず間違いなからう。」ともコメントしておいた。<sup>40)</sup>

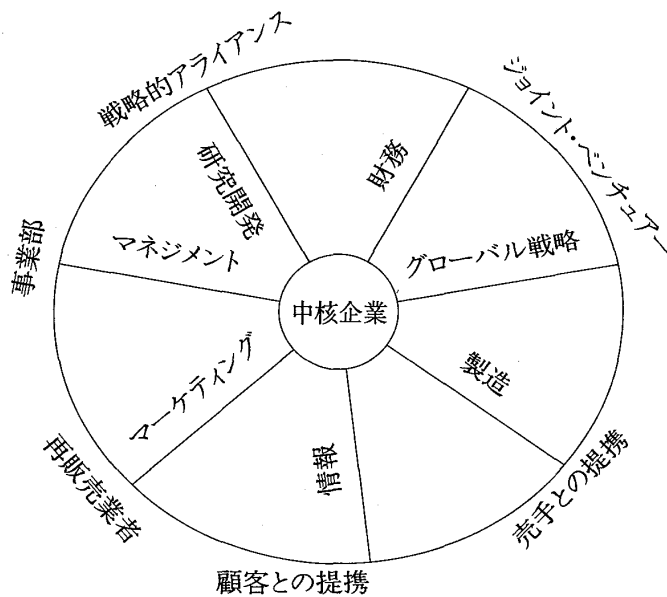
これらのポイントは、現在展開されている議論のなかにも、さまざまな形で包含されているが、さらに新しいポイントを加えた各論者の発言のいくつかを掲げてみよう。

・戦略的パートナーシップとネットワークを含む新しい組織形態は、市場をベースにした単純な伝統的官僚型階層組織にとって代わりつつある。<sup>41)</sup>

・これらのイメージを最も頭に描きやすくする例示としてはピラミッドに代わる車輪がある。そしてその輪止めはハブに位置する中核組織とリムを取り巻く戦略的パートナー間の“知識の環”ということになるだろう。<sup>42)</sup>

——F. ウェブスター、Jr. (F. Webster, Jr.) ——

図1. ネットワーク組織



資料出所：F. Webster, Jr. "The Changing Role of Marketing in the Corporation,"  
Journal of Marketing, October 1992, p.9

- ・スピードがあってフラットな企業は、絶えず顧客の賛同を得ることが可能だ。変化の時代において、最も一貫して利益をあげることができるのはフレキシブル・カンパニーである。<sup>43)</sup>
- ・大きな組織は今や小さな組織によく似たような構造に変える必要がある。<sup>44)</sup>
- ・至るところで、企業は階層面から見ると「フラット」になった。しかし、フラットは、それ自体が目的ではなく、企業内の規律の中で協調がしやすくなるための構造なのである。<sup>45)</sup>
- ・また合言葉は「階層からネットワークへ」であり、「マーケットに反応するということは、意思決定の権限を傲慢な本部ではなくマーケットのあるところに置くという意味である。上下関係が少なく、横ネットワークのほうが多い組織は、チームワークを育成し、速い対応のできる企業になれる。<sup>46)</sup>

——ビジネス・インターナショナル編『フレキシブル・カンパニー』——

とくにフレキシビリティ実現のためアライアンスとリレーションシップ・マネージメントを強調した言葉としてつぎのようなものを記憶しておきたい。

- ・来るべき10年間に、マネジャー達は連携体を構成する一部になるか、あるいはそれと競合するかの、いずれかになるであろう。<sup>47)</sup>

——ポール・ローレンス (Paul Lawrence) ——

・多くのアライアンスが、あらゆる産業において実際に驚くほど増加し世界中で形成された。これらのアライアンスはジョイントベンチャー、連結供給アライアンス、フランチャイズそして研究開発パートナーといった形式をとる。<sup>48)</sup>

——ロバート・リンチ (Robert Porter Lynch) ——

・革新的な企業をインタビューしていくうちに、企業内外における協調がフレキシビリティを実現する方法だという点が、明らかになった。

・提携のマネジメントは、フレキシブル・カンパニーの中核である。企業の内外における提携があって、企業はスピードが出るし、フラットになる。<sup>49)</sup>

——ビジネス・インターナショナル編、『フレキシブル・カンパニー』——

・ロジスティクスという考え方を、ボーダレスという概念と併せて考えると、いわゆる規模の経済や範囲の経済から「連結の経済」へという考え方が出てくるはずです。規模の経済にせよ範囲の経済にせよ、それは資源を自分の組織の中に取り込む。つまり自分の組織が大きくなる形です。

それに対して連結の経済というのは自分は規模が小さくても、自分のところに役立つような資源を探して、そこと握手する。外部の資源を外部のまま活用することを意味します。

つまりは、外部の資源を適切に取り入れる「ネットワーキング」が必要な時代になっているのだろう。それがボーダレス社会が意味するものだし、それは、考え方としてはロジスティクスと完全に平仄が合う事柄であろう。<sup>50)</sup>

——杉山武彦教授——

・顧客リレーションシップは最重要な戦略的ビジネス資源とみなされることになろう。<sup>51)</sup>

・これらスペシャリストの連合は多くの名前と呼ばれている。すなわち、“ネットワーク”、“付加価値パートナーシップ”、“アライアンス”、“みやまかたばみ”などである。すべてはフレキシビリティ、専門化ということで特徴づけられ、そして市場取引の代わりにリレーションシップ・マネージメントが強調される。それらは階層組織ではなく管理プロセスに左右される。<sup>52)</sup>

・これら新しい組織形態の目的はテクノロジー、競争そして顧客の選好における加速的变化に迅速にかつ柔軟に反応することである。<sup>53)</sup>

——F. ウェブスター、Jr. (F. Webster, Jr.) ——

最近、不況のなかで成長を持続し続けている企業として話題を提供している花王（株）は、エ



コーシステムによって市場の動向を鋭敏にキャッチし、またそれに迅速に反応し得るよう階層制を排除し、フレキシブルでフラットな組織を構築することによって成功している一つの好例として認識できるのではなかろうか。

たとえば花王(株)が経営理念ないしモットーとして掲げているつぎのようなメッセージ<sup>54)</sup>からもその一端を伺い知ることが出来よう。

- ・花王は「清潔・美・健康」を事業の基本として、常に研究を重ね、皆さまにさまざまな製品をお届けしてまいりました。
- ・花王は86年からTCR（トータル・クリエイティブ・レボリューション）という企業革新運動を展開し、できる限り効率のよい企業運営を行うことによってお使いになる方により良いサービスを低コストでお届けしてきました。
- ・近年は、さらに一歩進めて、時間をみつめた新しい経営システムづくりに取り組んでいます。社内の人間が、全員平等な立場で、お互いに情報を交換・共有し、一緒に協力しあって仕事を行う。そのような形で情報を一層活用することによって、より質の高い仕事を効率的に行い、ご愛用者の皆さまにさらに優れたサービスや製品をご提供してまいります。

花王は、アメリカでリエンジニアリングが叫ばれるようになった遙か以前の、8年前からリエンジニアリングに取り組んできたということであるが、とくに「近年は、さらに一歩進めて、時間をみつめた新しい経営システムづくり」ということを強調している点に注目しておきたい。

そのロジスティクス・システムの先進性も定評のあるところであるが、ロジスティクスの組織や位置づけも、このような組織全体の傾向線に沿って考えられているものと理解すべきであろう。

中田信也教授は事業部制との関係・本部制との関係・管理社会との関係といったようなカテゴリーで物流組織を分類整理している<sup>55)</sup>が、個々のケースにおける物流組織が、企業の規模、業種、業態、製品の種類・性格、歴史その他の差異によって千差万別のポジショニングを与えられバラエティに富んだものになっていることはいうまでもなかろう。たとえば同じ家電業界の事業部制といっても製品別に細分化された事業部制をとるところもあれば、かなり大きなカテゴリー別事業部制もあり、またプロフィット・センターとの関わりも一様でないことなどを考え併せれば当然のことである。また現在のように製品別事業部制を横断するようなシステム・セリングが市場から要請されるとき、あまりにもタイトな事業部制は足かせになり、当然、新しい組織変革が求められ、ロジスティクスの組織にもフレキシブルな対応を迫ることになるはずである。

マーケティング・ミックスについて「マーケティング諸事情はユニークな存在であるだけに、ミックスは企業別に、企業における商品別に、また時間的に異なる」<sup>56)</sup>ことをA.W.フライ (A. W. Frey) 教授が指摘したのは、かなり以前のことである。しかしこの指摘は、いまわれわれがロ

ジスティクスの組織を考えるに際してもなお大きな示唆を与えるものといえよう。意思決定にかかわる諸事情は企業ごとにユニークであり、ある時点、あるケースで最良と思われる組織も、一定時間後のある状況のもとで、果たしてどうかについての保証はない。戦略的視点から組織をみるときにも一時点における断面図としてそれを把えるのではなく、「時間の効果」を意識の底に置くべきことを忘れてはなるまい。マーケティング・ミックスに公式がないのと同様にロジスティクスの組織についても公式はないというのが正解であろう。

とくに組織・構造・プロセスの革命的見直しと全く新しいタイプのビジネス組織やプロセスへの移行が強調されているいま、ロジスティクスの組織においても、組織のフレキシビリティを実現するためのポイントとして各論者が提示した、さまざまな意見を反芻してみるべきである。

その最大のポイントとしてアライアンスがある。アライアンス、リレーションシップ、パートナーシップなどという言葉の使用が目立つようになってきたが、アライアンスを意識した発想転換は、一つの企業を超えた結合により一企業の枠内では見出せなかった新しい可能性とフレキシビリティをもたらし、新たな展開と成長の主な原動力になると思われる。そしてロジスティクスという領域は、アライアンスというアイデアを最も有効に顕現化しう舞台の一つであるように思われるし、またそこに成否の鍵があるとも考えられよう。

ロジスティクスとの関連で、アライアンスをテーマとして書かれた論文として、ドナルドJ. バワーソックス (Donald Bowersox) 氏の『物流パートナーシップ』(The Strategic Benefits of Logistics Alliances, 1990.) がある。

同氏は、物流パートナーシップは通常の企業間協力と異なる3つの特色を有する、として、つぎのように解説している。

第1の特色はパートナー企業間の結び付きがはるかに広範にわたり、あたかもベンチャー自体が1つの大きな組織体として固有の役割、原則、価値基準、目的等を持っているように見えることである。(中略)物流パートナーシップは、パートナー企業が協力し合うことによりシナジーを生み出そうという特別な提携関係である。

第2の特色は、物流パートナーシップが個々の取引でなく、もっと継続的な関係を重視することである。高度の相互依存関係を築くことにより、さらなる協力が生まれていく。最も一般的なのが、荷主企業と倉庫、鉄道といった物流企業との提携である。物流パートナーシップの中には、複数の物流業者の得意分野を組み合わせる競争力を高めようとするものもある。(中略)だが、いま1つのタイプとして、同じ顧客層を持つ製品売り手企業間の水平的なパートナーシップも存在し、この場合には物流業者がコーディネーターとして参加することもある。物流パートナーシップを形成する企業は、物流の優位性を武器に競争を有利に展開しようとしている。(中略)最も注目すべきなのは、業績のよい企業が情報通信技術を使って競争優位を得て

いることだ。具体的には、自社のサービスの状況を常時把握し、顧客の問い合わせに対し答える窓口を設けることなどが一般的である。<sup>57)</sup>

ロジスティクスとの関連でアライアンスをテーマにすると、ドナルドJ. パワーソックス氏のようなロジスティクス・システム自体のアライアンスとともに、その企業全体が行う他の組織体とのアライアンスが自社のロジスティクス・システムにインパクトを与え、新しい可能性と展望をもたらすケースがあろう。たとえば、広島ダイイチが、27万件の情報を持つインターネットワークとのアライアンスで、電子メールの戦略的利用による書籍販売を開始し、宅配便で直接顧客の自宅に配送するという方法で30パーセント安を実現可能にしたといったケースは後者の例として挙げられよう。

いずれにせよ多様化の時代、ある面で個は特化しなければならないが、そのような個がクロスオーバー化する活動空間で、単独では実現できないと思われることを可能にし、活動の可能性を増幅させるのがアライアンスである。ロジスティクスにおいても、中心トピックスとしてアライアンスの問題が今後も、さまざまな形で採り上げられることになろうが、ドナルドJ. パワーソックス氏が、物流パートナーシップがうまく機能するための経験的ガイドラインとして掲げた、

□物流パートナーシップを戦略プランの実行と考えよ。参加企業は、それぞれが付加価値を高めるために何をすべきかよく考えて行動せよ。

□規模のメリットとリスク分散を求めてパートナーシップに取り組み。

□パートナーシップの効果は、参加企業同士が長期的な関係を築き、相互依存度を高めたときにだけ表れることを認識し、必要な情報は必ず共有せよ。

□明確な目標を立て、参加企業のそれぞれの役割と守るべき原則をきっちりと決め、業績を厳正に計測することによって、お互いの信頼関係を築け。

□パートナーシップはいつかは終わるものだということを前提に、現実的な方法でスタートせよ。

といったポイント<sup>58)</sup>も示唆に富むものとして紹介しておきたい。

#### 4. ロジスティクスと運営におけるフレキシビリティ

ここまで組織の問題を議論してきたが、緻密でフレキシブルな組織が構築されれば、問題はすべて解決したというわけではない。つぎに、その組織をどのように動かすか、つまり運営という課題が浮上してくることになる。

成功したA社の組織を同業のB社が模倣して外見上同じような組織を構築したとしても成功するという保証はない。筆者は、かつて拙稿『販売組織——トータル・マーケティング・システムとしての統合と戦略的視点——』のなかで、『ここで銘記しておかねばならないのは、組織グラフに表現される外見的組織だけではなく、それが成功する前提として「内なるシステム」ともいうべきものの確立と徹底があるということである。同じ業種で外見上、同じようなフランチャイズ・システムを展開し、同様の組織グラフをもったとしても結果は同一ではあるまい。たとえば、すぐれたマニュアルを前提にそのシステムが構築されているとき、そのマニュアルを脱落させて、そのシステムが成功裡に機能するはずもなかろう。一見、単純そうにみえても「成功している販売組織」の背景には必ず何かが潜んでいることを見落としてはならないのである。』<sup>59)</sup>と述べておいたことがある。バックグラウンドの差異を意識すべきことと同時に、「内なるシステム」ともいうべきものの確立を含む運営上の配慮に欠けると、緻密な組織ほど混乱は大きなものとなり、似て非なるものになる危険性がある。切れるものほど逆作用も大きいことを忘れてはなるまい。

最近、物流子会社の誕生が話題になることが多いが、物流子会社の問題をみるときに単なる組織の問題としてではなく運営を含めた視線が大切になろう。

中田信哉教授は、「こうして物流管理会社制は多くの企業で行われたが、成功しているケースは多く見られるものの、中には問題が起こっているケースもある。その問題は次のものである。

- ① やがて本体でも物流管理組織が肥大していき、屋上屋を重ねることになる。
- ② 管理会社が不必要な大きさの組織となり、固定費がかかり物流コストが増大する。
- ③ 管理会社が他の顧客の仕事を取り始め、親会社の都合だけで仕事をしなくなる。
- ④ 管理会社は仕事を保証されるために物流改革に不熱心となる。

こういう問題はありながら物流管理会社制は、いまでもよく採用されている。そこには新たなビジネス・チャンスの獲得という目的もあるだろう。」<sup>60)</sup>と述べているが、これらの諸問題は、親会社と物流子会社のトップの考え方を含めて運営の問題にかかわる部分が多いように思われる。

ビジネス・インターナショナル編『フレキシブル・カンパニー』は帰納的研究の成果として、フレキシビリティを追求する企業のすべてに典型的にみられる変化の過程を纏めているが、そのなかで、運営について、「変わりやすい東の間のマーケットに対しては、企業は素早く反応していかなくてはならない。素早い反応は、企業の全過程にまで広がっていくべきで、特別なプロジェクトだけに対するものであってはならない。」<sup>61)</sup>という言葉や、「特に、顧客である革新的な企業自体がスピーディな運営を要求するからである。しかし、科学技術の進歩はスピードの向上を容易にするが、保証はしない。事実、企業のスピードを緩めた科学技術投資の例は多い。スピードを保証する唯一の方式は協調的マネジメントである。すなわち意思決定に対する障害を取り除き、一つひとつの過程が続いて起こるのではなく、同時に起こるようにするアプローチなのであ

る。」<sup>62)</sup>という鋭い指摘には、実証的研究から導き出された結論として注目しておきたい。

ロジスティクスにおけるフレキシビリティと運営の問題と一口にいても、いろいろな次元で考えられ、戦略的次元と戦術的な次元のそれぞれで創意と工夫を凝らすことが必要であろうが、戦略的次元における一貫したトータルシステムとしてのフレキシビリティを発揮し得るような運営と、それがもたらすシナジー効果を最も重視すべきことはいうまでもあるまい。

そのような意味で、資生堂物流サービス重田靖男社長の「これからの物流はロジスティクスという観点で見なければならない。ロジスティクスとは商品開発から生産、購買、物流、販売までの一連の経営活動をトータル管理すること。これを推進するには物流部があることがかえって足かせになる。物流が主役であるうちは成功しないと思ったからです。」<sup>63)</sup>という発言、さらにロジスティクスはどこが推進するのかという質問に対する「資生堂本社の経営企画部が全社的な視点で考えます。物流サービスは全国十一カ所にある資生堂の物流・商品センターの運営と中期の物流戦略を担当する。物流戦略は実施部隊の立場から考え、提案する。決定権はあくまで資生堂にあります。」<sup>64)</sup>という回答には強く共鳴と賛同の意を表しておきたい。

米軍のロジスティクスでは、たとえばヘルメットのデザイン開発一つにしても、輸送時における効率性まで考えてデザインされたということであった。つまり製品開発のコンセプトの段階から、すでに最終段階にいたるまでのあらゆるプロセスが計算され、トータルシステムという意識のなかでプランニングなされていたということである。ロジスティクスという言葉をもっと幅広い認識をもって使用すれば、物流は正しくその一部という理解が成り立つし、そのようなアイデアで運営することが正しいといえよう。

マイケル・ハマー氏が、「我々はビジネス・プロセスを、一つ以上のことをインプットして、顧客に対して価値のあるアウトプットを生み出す行動の集合と定義する。」<sup>65)</sup>としてリエンジニアリングのキーワードの一つに掲げた「プロセス」志向的発想にも合致するものである。

物流子会社の運営が、トータルシステムの一環としての機能分担を確認し、協調的マネジメントのなかで実施されるか否かは、組織全体の成否を左右する今後のキーファクターになるといってよからう。物流子会社の運営が、親会社や、系列内各社や、クライアントや、アライアンスを考えるべき組織などとの協調的マネジメント——企業文化への理解を含め——を伴わないままなされた結果、最終顧客とのトラブルが発生し深刻な事態を招来したといったケースは枚挙にいとまがあるまい。とくにロジスティクスの分野では、モーダルシフトをはじめとして、今後、フレキシビリティと可能性増大のため、アライアンスの活発化が予想されるが、自社のスタッフに提携相手の企業文化やシステムを十分に理解させるための教育テクニック、といったものが運営上の大きな課題になってこよう。

いまトータルシステムとしての一貫性を強調したが、部分的修正も可能といったフレキシビリティと、そのためのアイデアも、もちろん重要である。

たとえば、資生堂の深谷商品センターでは、一つの操作ミスや一部の機械故障がシステム全体に響くことを回避するために、米軍の緊急事態対応の手法から学んで、一部を手動に切り換えることができるといったフレキシブルなシステムを導入しているが、このようなアイデアは、他のさまざまな運営局面でも応用できるはずである。

さらに全社的な視点でのトータル管理や一貫性の強調が、親会社の一方的な階層支配と規制による運営を意味するものでないことは改めて指摘するまでもなかろうが、現実には、そのような錯覚と弊害がみられるケースも多い。

たとえば、中田信哉教授が物流管理会社制の問題点の一つとして、「管理会社が他の顧客の仕事を取り始め、親会社の都合だけで仕事をしなくなる。」<sup>66)</sup>と指摘していることは既述の通りであるが、そのような選択がグループ全体にとって好ましい結果を生む可能性のあるケースも考えられよう。にもかかわらず、情報の共有がなく、考慮すべき事情についての無知から親会社の一方的判断でそれを抑制してしまうといった現実がみられることは事実である。

ビジネス・インターナショナル編『フレキシブル・カンパニー』が、強調する「規制から目標へ」「服従から提携へ」「素早い反応は、企業の全過程に広がっていくべき」「協調が、スピーディな意思決定と発展の鍵である」「内部的に協調文化がある企業は、外部との提携のマネジメントも非常に上手である」といった言葉や、ドナルドJ. パワーソックス氏が経験的ガイドラインとして掲げた「明確な目標を立て、参加企業のそれぞれの役割と守るべき原則をきっちりと決め、業績を厳正に計測することによって、お互いの信頼関係を築け。」「パートナーシップの効果は、参加企業同士が長期的な関係を築き、相互依存度を高めたときにだけ表れることを認識し、必要な情報は必ず共有せよ。」といったポイントは極めて含蓄の深い示唆に富むものとして理解できよう。

このように、新しい組織とアライアンスのタイプが、どのようなものであるにせよ、協調的マネジメントを核とするフレキシブルな運営が伴ったときにこそ、はじめて、加速度的変化にスピーディかつフレキシブルに反応できる優れたフレキシブル・カンパニーさらにはアライアンス・システムたり得るといえるのではなかろうか。

[注]

- 1) P. F. ドラッガー『ポスト資本主義社会』ダイヤモンド社、平成5年、p.21.
- 2) ジョン・ネスビッツ、木村尚三郎監訳『トウエンター・ハンドレッド』日本経済新聞社、平成2年、p.1.
- 3) アルビン・トフラー著、徳山二郎訳『パワー・シフト—上』フジテレビ出版、平成2年、p.32.
- 4) アルビン・トフラー著、徳山二郎訳『前掲書』p.32.
- 5) ビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『フレキシブル・カンパニー』日本能率協会マネジメ

ントセンター、1993年、pp.14-15.

- 6) ジョン・ネスビッツ、木村尚三郎監訳『前掲書』p.295.
- 7) 和田充夫「本質論待望の時」マーケティング・ジャーナル、1994、#52、p.1.
- 8) Christopher Gopal & Gerry Cahill, “Logistics in Manufacturing,” 1992, p.1.
- 9) Christopher Gopal & Gerry Cahill, op.cit., p.2.
- 10) Christopher Gopal & Gerry Cahill, op.cit., p.2.
- 11) J. Johnson & D. Wood, “Contemporary Logistics,” 1990, p.517.
- 12) D. Bowersox, “The Strategic Benefits of Logistics alliances”, Harvard Business Review July-August 1990, p.40. (ドナルド・パワーソックス/田村 明比古訳「物流パートナーシップ」DHB Dec-Jan. 1991, p.58.)
- 13) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『リエンジニアリング革命』日本経済新聞社、1993, p.13.
- 14) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『前掲書』日本経済新聞社、1993, p.55.
- 15) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『前掲書』日本経済新聞社、1993, p.53.
- 16) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『前掲書』日本経済新聞社、1993, p.54.
- 17) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『前掲書』日本経済新聞社、1993, p.13.
- 18) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『前掲書』日本経済新聞社、1993, p.14.
- 19) ビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『前掲書』日本能率協会マネジメントセンター、1993年、p.49.
- 20) R. McKenna, “Relationship Marketing”, 1991, p.21.
- 21) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『前掲書』日本経済新聞社、1993, p.130.
- 22) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『前掲書』日本経済新聞社、1993, p.134.
- 23) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『前掲書』日本経済新聞社、1993, p.61.
- 24) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『前掲書』日本経済新聞社、1993, p.62.
- 25) 新村出編『広辞苑』(第4版)1991、岩波書店、p.2301.
- 26) 新村出編『広辞苑』(第4版)1991、岩波書店、p.1145.
- 27) Webster's Third New International Dictionary of The English Language 1976, p.1331.
- 28) The Encyclopedia Americana International Edition 1965, p.700.
- 29) 拙稿「物流用語統一の必要性和それへの一視角」物流、#111, 1990, pp.20-22.  
拙稿「ロジスティクス用語統一への一視角」無人化技術、平成2年11月号、pp.1-3.
- 30) 北澤博「チーフ・ロジスティクス・オフィサーの選任を」ロジスティクス・システム創刊号、1992年9月、PP.20-21.
- 31) 小林裕「リエンジニアリング——顧客志向の視点必要」日本経済新聞、経済教室、1994年1月29日
- 32) ビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『前掲書』日本能率協会マネジメントセンター、1993

年、p.41.

- 33) ビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『前掲書』日本能率協会マネジメントセンター、1993年、p.6.
- 34) Robert Porter Lynch, “Business Alliances Guide” 1993, p.3.
- 35) F.Webster, Jr. “The Changing Role of Marketing in the Corporation,” Journal of Marketing, October 1992, p.4.
- 36) ビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『前掲書』日本能率協会マネジメントセンター、1993年、p.108.
- 37) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『前掲書』日本経済新聞社、1993、p.13.
- 38) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『前掲書』日本経済新聞社、1993、p.61.
- 39) 拙稿「販売組織——トータル・マーケティング・システムとしての統合と戦略的視点——」流通情報, #82, 1976, P.5.
- 40) 拙稿「販売組織——トータル・マーケティング・システムとしての統合と戦略的視点——」流通情報, #82, 1976, PP.5-6.
- 41) F.Webster, Jr., op.cit., Journal of Marketing, October 1992, p.1.
- 42) F.Webster, Jr., op.cit., Journal of Marketing, October 1992, p.4.
- 43) ビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『前掲書』日本能率協会マネジメントセンター、1993年、p.42.
- 44) ビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『前掲書』日本能率協会マネジメントセンター、1993年、p.14.
- 45) ビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『前掲書』日本能率協会マネジメントセンター、1993年、p.5.
- 46) ビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『前掲書』日本能率協会マネジメントセンター、1993年、p.20.
- 47) Robert Porter Lynch, op.cit., 1993, p.1.
- 48) Robert Porter Lynch, op.cit., 1993, p.2.
- 49) ビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『前掲書』日本能率協会マネジメントセンター、1993年、p.4.
- 50) 杉山武彦教授「動きはじめたロジスティクス」ロジスティクス・システム, 1994—3・4月号、p.3.
- 51) F.Webster, Jr., op.cit., Journal of Marketing, October 1992, p.1.
- 52) F.Webster, Jr., op.cit., Journal of Marketing, October 1992, p.4.
- 53) F.Webster, Jr., op.cit., Journal of Marketing, October 1992, p.5.
- 54) 花王——会社案内.1992, p.4.



- 55) 中田信哉「ロジスティクスのための管理組織」, 田島義博編「ロジスティクス」 総合法令, 1992, pp.400—414.
- 56) A.W.Frey, “How many Dollars for Advertising” 1955, PP.33-34.
- 57) D.Bowersox, “The Strategic Benefits of Logistics alliances”, Harvard Business Review July-August 1990, p.38.(ドナルド・パワーソックス/田村 明比古訳「物流パートナーシップ」DHB Dec-Jan. 1991, pp.56-58)
- 58) D.Bowersox, “The Strategic Benefits of Logistics alliances”, Harvard Business Review July-August 1990, p.45.(ドナルド・パワーソックス/田村 明比古訳「物流パートナーシップ」DHB Dec-Jan. 1991, p.62)
- 59) 拙稿「販売組織——トータル・マーケティング・システムとしての統合と戦略的視点——」流通情報, #82, 1976, P.5.
- 60) 中田信哉『前掲書』1992, p.412.
- 61) ビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『前掲書』日本能率協会マネジメントセンター、1993年、p.14.
- 62) ビジネス・インターナショナル編・山崎武也訳『前掲書』日本能率協会マネジメントセンター、1993年、p.5.
- 63) 重田靖男「物流には経営の視点必要」日経流通新聞、1994年6月7日.
- 64) 重田靖男「物流には経営の視点必要」日経流通新聞、1994年6月7日.
- 65) M. ハマー著・野中郁次郎監訳『前掲書』日本経済新聞社、1993, p.61.
- 66) 中田信哉『前掲書』1992, p.412.