

特集

# 物流管理の常識とは大違い ロジスティクスの手引き

解説 本誌編集部

## なぜ物流改革は失敗するのか

数百億円を投じた最新の需要予測システムが全く機能しない。自社開発した全自動マテハン設備がすぐに不要になった。物流拠点を集約したのに在庫が減らない。物流コストはむしろ悪化した。世間で物流先進企業と目されている会社でさえ、一皮めくるとそんな改革の失敗が山積みになっている。

華々しい成果を上げた物流改革の取り組みが紹介される一方で、巨額の投資が全くのムダになってしまったプロジェクトも決して少なくはない。失敗は表に出にくいだけで、むしろ成功よりもその数が多い。それが実務家たちの実感だ。実際、プロジェクト失敗の責任を問われて、ひっそりと会社を去る改革担当者は後を絶たない。

選り抜きのエリートが集まり知恵を絞った。社外のコンサルタントや専門家の意見も確認した。十分な予算も確保した。万全を期したはずのプロジェクトが、悲惨な結果を招いてしまつのはなぜか。これまで物流管理の常識とされてきたアプローチに決定的な問題のあることが大きな要因の一つになっている。

物流改革プロジェクトの多くは物流の効率化を目指す。センター作業を改善し、輸送網を最適化して生産性を上げ、物流コストの削減を図る。そのために必要な投資も行う。しかし、その努力は酬われない可能性がある。「もともと必要のない物流をいくらか効率化しても意味がないからだ」。日通総合研究所の湯浅和夫常務はそう説明する。

効率的な庫内オペレーションや理想的な輸

送網も、拠点網が再編されれば一からやり直した。物流センターを集約しても生産活動が従来通りであれば在庫は全く減らない。保管場所が物流センターから他のどこかに移るだけさらには需要予測を強化して必要なだけしか生産しない体制を組んでも、調達が同じなら製品在庫の代わりに原材料や仕掛品の在庫が増えてしまう。

従来のアプローチで物流効率化を進めると、そのしわ寄せが他部門の非効率を招く。個別部門の最適化が全体の効率を阻害する。合成の誤謬<sup>1</sup>が起きる。それを回避するために生まれた全体最適化のためのコンセプトがロジスティクスだ。さらに管理対象を社外にまで広げて、流通全体の最適化を図ろうとするのがサプライチェーン・マネジメント（SCM）だ。これまでの物流管理と、ロジスティクス/SCMは、その出发点から異なっている。企業経営に必要なのは物流の効率化ではなく、最終的な利益だ。今日のビジネスでは、効果的なビジネスモデルの構築が利益を生むための条件になる。それがロジスティクス/SCMの出发点になる。物流効率化によるコスト削減は、ビジネスモデルが定まって初めて活きる。その逆はない。

実際、ビジネスモデル次第でマネジメントの焦点は大きく異なってくる。ベリングポイントの入江仁之バイスプレジデントは、サプライチェーンをそのコスト構造から、設備投資や人件費の割合が大きい資産集約型、資材調達費の割合が大きい原材料集約型、流通費

日本型3PLの人材教育

長迫令爾 アルプス物流 会長

物流ABCが拓くマネジメント

内田明美子 日通総合研究所 経営コンサルティング部 コンサルタント

## 物流改革へのテクノロジー

福島和伸 城西大学 教授

「ザ・ツール」に学ぶ

## ロジスティクスとTOCの制約管理

小林俊 日本能率協会コンサルティング 取締役

## グローバルワン・サプライチェーン

ETIが可能にする新しいモデル

五十嵐慎二 アクセンチュア パートナー

## サプライチェーンの評価方法 前編

ダグラスMランバート オハイオ州立大学ノースフロリダ大学教授

テレンスLポレン ノースフロリダ大学教授

連載 事例で学ぶ現場改善 第6回

## 作業員五〇人以下の現場のコスト管理

中根治 日本ロジファクトリー 取締役

新連載 講座SCMの常識 改革プロジェクトの現場から

## 理論編『SCMとは何か』

杉山成正 ベリングポイント ディレクター

実践編『改革プロジェクトの現場から』

CLO実践録 第7回

## 食品メーカーのロジスティクス管理

川島孝夫 味の素セネラルフィツ 常勤監査役

ロジスティクスリーダーシップ論 第8回

## コラボレーションのための標準化

榎村文信 P&G ECRネットワークキング・マネージャー

の割合が大きい流通集約型の三つのモデルに分類している(表参照)。それぞれのモデルで改善すべきテーマと、施策は全く違う。

原材料の入手から最終的な顧客に商品を提供するまでにはたくさんのプロセスが存在する。通常は複数の企業が機能を分担して一つのサプライチェーンを構成している。そのうち最も処理能力の低いボトルネック、すなわち「制

取材を基に本誌が作成

サプライチェーンの3つのモデル

モデル	アセット・インテンシブ (Asset Intensive) 資産集約型	マテリアル・インテンシブ (Material Intensive) 原材料集約型	ディストリビューション・インテンシブ (Distribution Intensive) 流通集約型
コスト構造	設備投資や人件費の割合が大きい	資材調達費の割合が大きい	流通費の割合が大きい
制約	設備能力・労働力	カギとなる資材の調達	店舗の棚スペース、販売機会の確保
SCMの焦点	設備や労働力の引き当ての最適化	カギとなる資材の引き当ての最適化	欠品、販売機会損失の最小化
施策	稼働率×製品利益率が最大になるように設備と労働力を使う	カギとなる資材の在庫をできるだけ利益率の高い商品に引き当てる	必要な場所に必要な時に商品を提供する
業種	素材メーカー、サービス業	組み立てメーカー	一般消費財メーカー

約」がサプライチェーン全体の生産性を決定する。従って制約以外のプロセスをいくら改善してもサプライチェーン全体の能力は向上しない。全体最適のための改善は制約に集中する必要がある。

この「制約理論TOC」がSCMの基本理論だ。当然、ロジスティクス管理の標準も制約に向けられる。制約を改革し、制約を最大限活用するためにロジスティクス面での施策を打つ。その結果、物流コストが増加しても、それ以上に利益が増えるのなら構わない。これまでの物流管理の常識は往々にしてロジスティクス管理では非常識になる。

ところが、多くの企業がロジスティクスの常識を無視したまま物流改革に取り組んでいる。ここではロジスティクスと物流が全く混同されている。「米国でも同じだ。ロジスティクスやSCMのコンセプトが十分認識されているとは言いがたい。ロジスティクスと物流の区別もつかない経営者やマネジャーがいまだに圧倒的だ」と、米オハイオ州立大学のダグラス・M・ランバート博士は指摘する。

とりわけ日本では物流の教科書は数あれ、ロジスティクスの教科書となると現状では全く存在しない。ロジスティクスを教育するプロフェッショナルもない。欧米のノウハウも、そのままでは日本市場には適用できない。それでもビジネスは回り続けている。企業の実務家たちは手探りのマネジメントを余儀なくされているのが実情だ。そんな実務家たちの試行錯誤から生まれたロジスティクスの知恵を今回は特集する。抽象的な机上の空論ではない、改革の現場からの報告だ。