



SOLE報告

The International Society of Logistics

第1回

インタビュー

# 「CPL」はロジスティシヤンの登竜門

SOLE東京支部 支部長 松本賢治

日本能率協会コンサルティング  
戦略・マーケティング革新本部技術部長

日本にはロジスティクスについて体系的に学べる場がない。そつお嘆きの方は一度、SOLEの東京支部に顔を出してみればどうでしょう。同じ悩みを抱える人達と語り合うことで、きつと新鮮な発見があるはず。本コーナーではSOLEの活動内容を紹介するとともに、ロジスティシヤンのための資格試験「CPL」の問題を毎回、出題していきます。今回はSOLE東京支部の支部長を務める松本賢治氏に、ロジスティクス教育の現状と東京支部の活動内容について聞きました。

日本では物流に関するマネジメントを体系的に学びたくても、その手段を探すのが現状では困難ですね。

「とくに最近では物流業者がマネジメントを学ぼうという機運が確実に高まっています。生産管理の現場などに比べて遅れていた人材教育を、きちんとしてほしいという強いニーズが



ある。人事制度とか人事考課を見直そうという動きもあります。とくに物流子会社の制度は、ただ単に親会社の仕組みに倣っていて、本当に物流のプロを育成する仕組みにはなっていない感でした。物流マンをやる気にさせるマネジメントや評価制度が、あまりにもなおざりにされてきたんです」

物流マンの評価制度は、売上げがある

わけではありませんから難しいですよ

「従来、物流業の営業マンは、荷主に言われたことをきちんとこなせるか、トラブルをいかに上手く治められるかを問われてきました。飲ませて、打たせて、俺が出ていくから丸く治まるんだとかいう調子でね」

それが変わってきた。

「ある物流業者の例ですが、外資系の荷主と二年間ぐらい付き合っていたにもかかわらず、契約更新に際して開かれた物流コンペに呼んですらもらえなかったという話があります。社長がびっくりして理由を尋ねたところ、『確かにおたくはトラブルが起きたときの対応も悪くないし、コストダウンにも付き合ってくれた。しかし、二年の間、当社に対する提案は一つもなかった。共に成長するという意味で、そういうパートナーは当社に相応しくない』と言われたそうです。頭を

後ろからガツンと叩かれたような気持ちだったと言っていました。日本の物流業界で一般的に良いと考えられてきた、忠実に、誠実に仕事をこなすという姿勢が、パートナーとしては評価されないという。そんなこと日本のほとんどの物流業者はできませんよ」

**そういう環境にもありませんでしたからね。**

「物流業者の現在のマネジメント層には、猪突猛進でやってきた人が相当います。どこの業界でも似たような傾向はありますが、とくに物流業界にはそれが強い。チーム単位で営業をするというタイプではないんです。ただでさえ物流の営業というのは、支店や営業所単位で独立採算性になっていることが多いため、ネットワークとかアライアンスの思想が弱い。そういう環境で育ってきてマネジャーになった人達が、実はいま一番とまどっているのではないでしょうか」

**きちんとコスト管理をできない物流業者も少なくありません。**

「ほとんどの物流業者が似たような問題を抱えています。売上高は把握していても、コストをきちんと掴んでいない。顧客一社当たり一カ月でいくらか、備車一台当たりいくらかといった契約であればいいんです。しかし、個建での小口荷物の扱いとなると、もうお手上げです。当然、顧客単位のコスト把握もできません」

**最大の理由はなんでしょうか。**

「日報をきちんと書いていないからです。も

ちろん、トータルでこれだけの作業をしましたというレベルでは書いているのでしよう

しかし、作業者別に、ある時間帯にどんな作業をやった、何をいくつピッキングした、というレベルの情報はとっていません。商品別とか顧客別の原価や収益を知るためには、工数ベースでコスト配分をする必要があります。しかし、そんなデータはどこにもない。こうした日報をきちんとつけることができれば、A B M (Activity Based Management) などとでもすくにできるはずですよ」

**荷主側にもきちんとした教育を受けている人は多くありません。そういう意味で、SOLEの役割に期待しているのですが。**

「もともと米国でSOLEが発祥した背景には、ロジスティクスの技術者やそこに携わる人達の職業的地位をどう高めるか、世の中にどう認めさせるかという狙いがありました。資格制度のようなモノがあれば認知されるのではと考えて、C P L (Certified Professional Logistics) という試験制度も作られたんですよ」

「これは日米に共通することですが、かつてロジスティクスに携わる人達の社会的地位というのは決して高くはありませんでした。しかし、低く見ていたにもかかわらず、ロジスティクスという分野が重視されるようになってしまい、そこにいる人達はやはりダメだということが分かった。そこで、もっと力を付けてもらおうと各企業が教育に力を入れたり、資格をとらせるといった方向に進みはじめたん

です」

**東京支部(旧：日本支部)を設置した狙いも同じだったんですか。**

「東京支部が発足した最初のいきさつは、メンテナンス(整備)なんです。もともとロジスティクスには補給と整備という機能がありますが、SOLEはメンテナンスにより重点を置いてきた組織です。一方、CLM (Council of Logistics Management) という団体は、輸送とか物流を重視してきたという経緯があります。それが、いつのまにかSOLEも輸送を手掛けるようになり、CLMも整備を手掛けるようになって領域がクロスしてきたんですよ」

「日本ではなかなか言葉が定着しませんが、米国には“ロジスティシャン”と呼ばれる人達がたくさんいます。あなたの職業は何かと問われると、彼らはロジスティシャンだと答えます。米国のSOLEという団体は、こうした人達の集まりです。ある意味で、共通の利害関係を持つ関係者の集まりでもある」

「これに対して東京支部の場合は、もっと純粋にロジスティクスの勉強や情報交換を目的としてきました。東京支部ができた二十数年前は、物流とはどうあるべきか、ロジスティクスに必要な技術とは何かということすら分からなかった時代です。ですから最初は、メンテナンス分野の人や、学者や、自衛隊の兵站部門の人達などが、情報交換と研鑽の場を求めて参加してきました。最近では企業の

物流部門や物流事業者、またコンサルタントの方などの参加も増えて、だんだんバランスが良くなってきています。ただ基本的な運営方針は変わっていません」

**具体的な活動内容を教えてください。**

「五つぐらいの柱があります。一番目はOR (Operations Research) など理論的な話のベーシックな部分を取り上げること。二番目は、物流を構成する技術の話。例えば、通信インフラや包装技術、リサイクルなど固有技術の話です。三番目は、もっと先進的なITとか電子タグなど先端技術の話。四番目は事例研究ですね。そして、最後の五番目はもともと人気のあるプログラムなんです。現場見学です。必ず一年に二回やっているんですが、自衛隊の施設を見学したり、築地の魚市場に行ったりね」

**そつした活動には会員が個人として参加するのですか。**

「メンバーは原則としてすべて個人会員です。しかし、堅いことばかり言っているのも面白くありませんので、忙しいときは代理の方に出ていただいても結構という法人会員制に近い部分もあります。これは米国でも同じですが、登録は個人で、お金は会社が出すというケースが少なくありません。もともと、ほとんどの会員の参加目的は個人のスキルアップです。書物とか新聞では得られない情報を求めて来る方が多いようです」

SOLE 東京支部ホームページアドレス

<http://www.jmacco.jp/sole/>

### CPLの試験問題に挑戦

本連載では毎回、米SOLEの行う資格試験(CPL)の問題をいくつか紹介します。なお、今回の問題の答えと解説は、五月号の本コーナーで紹介します。

Q1 以下の空欄に入る言葉としてa~dのどれが最も適切でしょうか？

製品に対する保守が重要な要素である場合、製品の供給者はしばしば提供するサービスプログラムの「」によって評価される。そこには、サービスや修理のためのネットワークの「」や「」と同様に、最終ユーザーへの製品の「」が含まれている。

- a. 品質、品質、利便性、保証
- b. 深さ、能率、有効性、保証
- c. 品質、品質、利便性、インセンティブ
- d. 広さ、品質、利便性、インセンティブ

Q2 マーケットの在庫拠点数を増やすと、どんな影響が予想できますか？

- a. 製品納入に要する時間が増え、供給コストが変わる
- b. 製品納入に要する時間が減り、供給コストを増大させる
- c. 製品ユニットコストの低減によって、顧客への反応が良くなる
- d. aとcの両方とも当てはまる