



湯浅和夫の

物流コンサル道場

《第42回》

湯浅コンサルティング

代表取締役社長

湯浅和夫

「ロジスティクス編・第1回」

秋本番！ まどろむ大先生事務所

とある会場で大先生の講演が終わった。いつもとは違って、参加者からの質問が相次ぐ。それも大先生の主張に疑問を呈するものばかりだ。気をよくした大先生が丁寧に答えていく。

「先生、物流はコア・コンピタンスたりえないとおっしゃいましたが、物流は、それが行われてはじめて商売が完結する重要な活動です。それでもコア・コンピタンスではないんですか？」

「そもそも企業の中に重要でない活動なんか存在しない。みんな重要なんだよ。だが、コア・コンピタンスは限られている。わかる？ 要するに、あなたがコア・コンピタンスの意味を理解してないだけ」

「先生、物流管理とは物流をやらなかったためのマネジメントだということですが、一般的には、物流部でそういうマネジメントをやるのは難しいのではないのでしょうか？」

「逆に聞くけど、物流をやらなかったためのマネジメントって具体的には何をすることだと思っ？」

「市場が必要としない在庫は動かさないとか、過剰と思われるサービスはやめること……と理解しましたが」

「なぜ、それができないの？」

「権限とか社内の壁とかデータがないとか……」

「ようするに、あんたにやる気がないだけだよ」

「先生、物流コストを半減せよとおっしゃいますが、それはいくらなんでも非現実的なのではないでしょうか？」

「実際に半減に挑戦してみた？ やってないんだろ。やってもいないうちからそんなの無理だなんて言うやつには一円の削減もできないさ。現実的に半減している会社はあるし、十分可能さ」

「先生、物流ABCの有効性はわかりますが、それをやるとなると、作業時間や処理量のデータをとらなければならず、結構大変だと聞いたことがあります。多くの会社にとって、それが導入のネックとなってしまうのではないのでしょうか？」

「そんなのがネックになるということは、結局、物流ABCの有効性を理解してないってことだよ。有効だとわかれば、それくらいのデータなんぞ何

《この連載について》

本連載の主人公である“大先生”は、ロジスティクスの分野で有名なカリスマ・コンサルタントだ。アシスタントを務める“美人弟子”と“体力弟子”とともに日々、クライアントを指導している。大先生の事務所では1年余り前、ある卸売業者の女性経営者の依頼に応じて、この会社が物流を切り口に経営を立て直すのを手助けしたことがある（本誌2003年4月号の本コーナー「卸売業編」）。そのときの憎めない人柄の物流部長が、久しぶりに事務所を訪ねてくることになった。



Illustration©ELPH-Kanda Kadan

なく取るさ。まあ、物流ABCは差別化の手段だから、それを入れてる会社からすれば、ネットだの何だのといって導入できない会社が多い方が好ましいってことかな」

「先生、さきほど物流拠点の集約と在庫削減とは、まったく無縁だというお話でしたが、拠点集約によって安全在庫が減るといふ説もあります。その点はいかがでしょう？」

「あなたの会社では、安全在庫をちゃんと計算している？ 計算なんかしてないだろう。アイテム別の一日当り平均出荷量という数値を毎日計算してつかんでいる？ それがなければ安全在庫なんぞ計算できないよ。まあ、多くの企業では、安全在庫なんか現実には存在しない。存在しないんだから、減るも減らないもないさ」

「先生、愚問と言われるのを承知でお聞きしますが、物流をアウトソーシングした後、われわれ物流部門は何をすればいいのでしょうか？」

「たしかに愚問だ。でも、勇気のある質問だ。答えは決まっている。ロジステイクスをやればいいのさ。ロジステイクスはアウトソーシングできない。それこそ、物流部門が取り組むべき本来の仕事……」

「……先生……先生……」
どこか遠くから大先生を呼ぶ声が聞こえる。質問者とは違うようだ。

「師匠！」

突然、肩を揺さぶられて大先生は目を覚ました。事務所の窓から外を見ているうちに、秋のやわらかな日差しにすいこまれるように眠ってしまったようだ。スタッフたちが心配そうにのぞきこんで

いる。

「夢か……」

「よかった、このまま目が覚めなかったら、どうしようかと思いました」

「だめです。そういうことを言っただけは」

体力弟子の不謹慎な物言いをたしなめた美人弟子が、大先生を振り返って話しかけた。

「夢をご覧になっていたんですか？ 気持ちよさそうにおやすみでしたよ」

「ああ、久し振りに楽しい夢を見た」

大先生が、満足そうに伸びをする。

「あれ、もうこんな時間か。それにしても、いい天気だな。公園に散歩にでも行くか？」

「いいですね」

大先生の提案に自然派の美人弟子が即答する。すぐに女史がダメ出しをした。

「今日は、午後からお客さまがいらつしやることになつてます。ですから、外出はできません」

美人弟子が思い出したように頷く。大先生も思いついたようだが、素直には頷かずとぼける。大先生と女史の間で、弟子たちの言う「いつものやりとり」が始まった。

「乗客？ そうだっけ、こんな天気の良い日に誰が何しに来るんだ？」

「例の間屋さんのロジスティクス本部長さんが、コンサルの続きについてご相談に来られます。先週、先生に伺って、今日の予定を入れたのをお忘れですか？」

「あー、あの女社長の間屋の物流部長か。へー、いまはロジスティクス本部長？ なんか偉そうだ

な。でも来るのは、おれがよく知ってる、あのと

らえどころのない性格のやつだよな。そうか、ロジスティクスをやりたい本部長が来るのか……」

大先生が独り言のように、窓の外を見ながらつぶやく。かまわず女史が確認する。

「ですから、お食事を早めに済ませた方が……何か買ってきてきましようか、外に食べに行きますか？」

「こんなに天気がいんだから、外に決まってる。よし、行くか」

あの間屋の物流部長がやってきた

食事から戻った大先生が、会議機の端っこの喫煙場所ではたばこをくゆらせていると、約束の時間の一五分も前に、本部長が事務所に着いた。

「こんちわー、いつもお世話になってますー」

扉を半分開けたまま妙な挨拶をし、中を覗き込む。会議機ではたばこを喫っていた大先生と、いきなり目が合ってしまった。慌てて中に入り、大先生にお辞儀をした。

「ご無沙汰しております。申し訳ありません」

大先生が、ぶっきらぼうに答える。

「ご無沙汰はいいことだ。申し訳なくない。それより、なんでこんなに早なんだ。まだ一五分前だぞ」

「はあ、昼ご飯が早く済んでしまったもんで……」

「それなら、どっかで時間をつぶすとか、考えない？」

「はい、先生のところで待たしてもらおうかと……あつけらかんとしたところは相変わらずだ。さすがの大先生も苦笑するしかない。

「あんたにはかなわん。まあ、こっちに座って」

「失礼します」と大きな声で言うと、本部長は先生の前にちょこんと座った。

「どう、ABCの導入は進んでる？」

大先生の問いに、嬉しそうに答える。

「はい。センター長を集めた最初の会議で、『作業時間を計測するのが大変だ』などとほざくやつがいましたので、『そのための時間を取るのと、会社をやめるのとどっちにする！』と一喝してやりました。それが効いたようで、その後はどこからも文句も出さず、順調に進んでいます」

そこに、二人の弟子が加わった。早速、体力弟子が本部長の言葉を引き取る。

「一喝なさったんですか？ かっこいい」

「はい、私の後ろには社長がおりますので、虎の威を借りて仕事をしています」

本部長らしい率直な答えに弟子たちが苦笑する。大先生は外を見ている。社長の話題が出たところで、美人弟子が一番知りたかったことを質問した。

「社長さんはお元気ですか？」

「はい、もう元氣過ぎて困ってしまいくらいです。先生のコンサルを受けてから、元氣が倍増した感じです。今日も会社を出る前に『またご指導いただけよう、よくお願いしてくるのよ。あなた一人で来るようにというご指示があったのだけれど、それが心配。あなたが行って先生の氣が変わらなければいいけれど……』なんて言っていました」

大先生は首を傾げながら、つい聞き返した。

「なんか、話の脈絡がないな。その社長の言葉と元氣倍増とはどんな関係にあるんだ？」

「すみません。とくに関係ありません。社長は元

氣です、社長からこんなことを言われましたって話を続けてしてしまいました。ちよつと間を置けばよかったですと反省しています」

「そういうのを間抜けていうんだよ！」

大先生が、そう言って楽しそうに笑う。本部長もつられて笑った。弟子たちは苦笑している。ちよつと、お茶を持って給湯室から出てきた笑い上戸の女史は、堪え切れずにふきだし、手に持ったお盆が震えている。慌てて体力弟子が、女史からお盆を受け取った。

ロジスティクス導入コンサルの開始

「ところで、今日は何しに来たの？」

お茶を飲みながら、大先生がぼそつと聞く。

「はあ、あつそうでした、そうでした。はい……この前の続きのコンサルをお願いに来ました。ぜひとも、よろしくお願いします」

本部長はそう言うと、大先生や弟子たちに深々とお辞儀をした。

「ああ、いいよ。やるよ」

この大先生の返事に、思わず本部長が弟子たちの方を見る。あまりにも簡単に了解の返事をもらえたため、かえって心配になったようだ。

「その件につきましては、この前のコンサルの最後に社長さんからお話があり、こちらもそのつもりでした」

美人弟子が説明する。

「また、ご一緒にお仕事ができ嬉しいです」

さらに体力弟子もフォローする。

弟子たちの言葉を聞いて、本部長もようやく安

心したように頷くと話を続けた。

「こちらこそ、またよろしくお願いします。ところで、今回は、前回のコンサルをベースに、新たな展開をしていきたいというのが私どもの考えです」

すかさず、大先生が突っ込む。

「社長がそう言ったの？」

「はい、そうです」

「で、その新たな展開というのは？」

「新たな展開というのは、あつ、実は私、今度こういうことになりました」

そう言うと本部長は名刺入れを取り出し、肩書きの改まった名刺をみんなに配った。

「へー、ロジステイクス本部長ですか。かつこいいですね。なんか、えらくなったような…感じですね」

体力弟子の素直な感想に、本部長が嬉しそうに同意する。

「はい、感じだけで、実際はえらくなんかなくなってません。給料も変わりませんし…」

あつけらかんとした本部長に、大先生が名刺を見ながら先を促す。

「ここに書いてあるロジステイクスってのは何をすること？」

「はい、当社の商品供給を徹底して市場動向に同期化させるためのマネジメントと理解しています。あつ、そこにある先生の本を全部読みました。ですから、受け売りです。すんません」

大先生に突っ込まれる前に、本部長はサイドポ

ードの本を指差しながら白状する。

「その導入の支援をしてほしいってこと？」

「そうです。ロジステイクスが何かはわかりませんが、実際の導入は私どもだけでは難しいと思います。私がリーダーですし…」

「そりゃそうだな。今回のコンサルもあんたとやるの？」

「いえ、社長も先生とタッグを組んでやるって張り切ってます。先生にお会いできるのを楽しみに…」

本部長の言葉にかまわず、大先生が念を押す。

「ロジステイクスとなると、これまでの社内常識をぶっ壊し、既得権益を犯すことになるから、社内の抵抗や反発は激しいぞ。大丈夫？」

「はい、私は、壊すのは得意です。創造はダメですが…」

本部長の妙に力強い言葉に苦笑しつつも、この問屋へのロジステイクス導入コンサルが始まった。

(本連載はフィクションです)



PROFILE

ゆあさ・かずお 一九七一年早稲田大学大学院修士課程修了。同年、日通総合研究所入社。同社常務を経て、二〇〇四年四月に独立。湯浅コンサルティングを設立し社長に就任。著書に「現代物流システム論(共著)」「(有斐閣)「物流ABCの手帳」(かんき出版)、「物流管理ハンドブック」。「物流管理のすべてがわかる本」(以上日通研究所)ほか多数。湯浅コンサルティング <http://yusa-c.co.jp>



今号からスタートした「ロジステイクス編」の前段の「卸売業編」(2003年4月号～2004年5月号)は、すでに『ミッション 物流コストを半減せよ!』(かんき出版)として出版されています。興味のある方は御一読ください。(本誌編集部)