



## 全体最適を決して諦めるな！

できることはすべてやり尽くした。そう考えるのは、まだ早い。大不況に直面し、これまで聖域とされてきた制約条件を、改めて見直そうという機運が生まれている。壁を乗り越えるチャンスだ。取引先や協力物流会社を巻き込んで、サプライチェーンの全体最適化に挑め。

### 物流コスト削減談義が始った

ある物流関係の委員会に出席した大先生は、帰りのエレベータでたまたま、ある消費財メーカーの物流部長と食品関係の問屋の物流課長と一緒にになった。二人とも大先生とは旧知の間柄だ。エレベータからホールに出たとき、部長氏が「もしよろしければ、お付き合いいただけませんか？」と大先生に声を掛けた。問屋の課長氏が促すような顔で大先生を見ている。

外はまだ明るいのが、時計を見ると五時を過ぎていた。「いいですよ」と大先生が応じると、二人は嬉しそうに顔を見合わせた。「近くに、私の知り合いの居酒屋風の店があるんですが、そこでいいですか？」と部長氏が聞く。大先生が頷くと、部長氏が先頭に立って歩き出した。

居酒屋といっても結構洒落た店だ。奥のこじんまりとした小部屋に案内され、まずビールを頼んだ。部長氏の発声で乾杯をし、三人の宴会が始まった。

グラスのビールを一気に飲み干した部長氏に課長氏がビールを注ぐ。それを受けながら、部長氏が「こんなご時勢で物流コストを下げるという指示が多く出てると思うんですが、先生のところには支援の依頼が多く来てるんじゃないですか？」と聞く。

大先生がたばこを手にして頂き、答える。

「たしかに何件か依頼が来てる。前は在庫を管

理したいとかABCを入れたいとかいう個別具体的な依頼が多かったけど、いま来てるのは、物流を抜本的に見直したい、物流コストを大幅に削減したいといった内容が多い。やっぱり、ご時勢かな」

「そっだと思えますよ。うちなんかもそうですけど、物流コストを二割、三割減らすとなると、小手先の改善程度じゃどうにもなりません。改めて抜本的な見直しが必要だと思います。あなたのとこもそうでしょうか？」

部長氏が問屋の課長氏に聞く。このメーカーの物流部長は物流にかかわって、随分長い。大先生と知り合ったのはまだ物流部の平の課員時代だ。その意味では物流の生き字引のような存在で、できる合理化策は何でもやってきたというベテランだ。問屋の課長氏は物流にかかわって一〇年くらいの中堅だ。その課長氏が最近の情勢について話し出す。話し方に人柄の誠実さがにじみ出ている。

「うちもいろいろやってきましたけど、上からは売上二割減でも利益が出る態勢を作れということで、物流もそれに応じたコスト削減が求められています。ただ、うちの場合は、物流コストの範囲が物流センターと配送に限られるものですから、結構大変です。というのも、物流センターと配送というのはお客さんの要求に縛られていて、効率化しようとしても制約が多くて、なかなか難しいところなんです。ただ最近、ち

よっと、というか大分様子が変わってきたんですよ」

課長氏の言葉に部長氏が興味深そうに、「あ、そう」と言って、課長氏のグラスにビールを注ぐ。課長氏が「済みません」と言って、両手で受ける。そのビールを一口飲んで、課長氏が続ける。

### 納品の制約条件緩和が進んでいる

「最近ですね、お得意さんである小売チェーンさんから、仕入価格を下げられるなら物流でできることは何でもするって申し出があったんですよ。そのお客さんは納品時間の指定がきつくて、配送効率に問題があったんですが、それを外してもらうことでトラック台数の削減効果を出しました」

物流部長氏が「当然だ」という顔で頷いて、「ようやく、先生が前からおっしゃってた物流サービスマスが入ってきたってことか」と独り言のようにつぶやく。問屋の課長氏が続ける。

「そこですね、この機会を逃さないように、他の小売さんにもこの手の提案を持っていくってんです。時間指定に限らず、納入頻度なども含めて……」

「仕入価格を下げる原資は何のコスト？」  
大先生が質問する。課長氏がすぐに答える。

「いまのところ、配送費に限ってます。うちの方で、輸送業者さんと事前に検討して、この条件を外してくれば、トラック台数がこうな

るといふ試算をしておいて、この範囲でメリットをシエアするというのが基本的な考えです」

大先生が頷き、「SCMの精神だな。いいことだ」とコメントする。部長氏がたばこに手を伸ばすのを見て、大先生もたばこを手取る。

たばこを喫わない課長氏が、二人を見ながら、「やっぱり納品条件にメスを入れると削減効果は大きいです。あつ、ただ、うちのすべてのセンターで、改めて『整理、整頓』を徹底してやったんですよ。そしたら、あちこち波及効果が出て、なんと物流コスト全体の5%くらいの削減効果が出ました。ムダはいくらでもあるって感じですよ」と述懐する。それを聞いて感心したように頷いている部長氏に課長氏が率直な質問をする。

「部長さんのところは、かなり徹底して合理化を進めてるようですが、まだやることあるんですか？」

大先生が苦笑し、「いやー、コストカッターの異名を取るこの人は、もうやることないよ」と茶々を入れる。部長氏は、できる合理化は何でもやってきたと自負している。その部長氏が、大先生の言葉を聞き、「いやー、それがですね」と歯切れが悪い。その様子を見て、大先生が興味深そうに聞く。

「あれ、まだやることがあった？ それとも、もう一度やり直す？」

大先生の言葉に即答して、部長氏が話し出し

た。

「はい、後者です。もう一度これまでやったことを全部見直すつもりです。そもそも拠点配置から見直さなアカンと思ってます。届け先に変化が出てきますし、販路も変わってきます。それに、先ほどの話じゃありませんが、もう一度お客さんへの納品条件の見直しをお客さんと一緒に考えるつもりです。もちろん、お客さんにメリットを分配します。それを受けて、拠点機能、拠点配置を見直して、それからセンター内の見直しを進めようと思います。そうか、整理、整頓でそんなにコストが削減しましたか……。それはいい話を聞いた。うちもやってみます」

「ええ、私自身、ちよつと意外でした」  
そう言っ、二人で顔を見合せている。課長氏が気まずくなったのか、ビールを手にとつて誰にもなく言う。

「なるほど、これまでやってきたことをもう一度見直すわけですか。たしかに、それは必要ですね。できあがったときから劣化が始まるって言いますが、定期的に原点に立った見直しが必要というわけですね」

課長氏が独り言のように呟くのを見て、部長氏が頷き、めずらしくこぼす。

「そうなんです。ちよつと目を離すと、すぐにおかしな物流が出る。とくに物流サービスからみでは、営業がいろんなことを言ってくる。もちろん、私には言ってくるんですけど。この程度

はいかなどと曖昧にしておく、ムダが波紋のように広がる恐れがあるので、ルールを決めたら一切の例外なしに守らせるといったのがうちのルールです」

### ◀ 個別最適バスター ▶ が物流の役割

課長氏が同感だという顔で頷き、思い出したように質問する。

「メーカーさんの場合、物流拠点に置く在庫のコントロールを物流部門ではできないというふうな話を聞いたりしますが、部長さんここではそんなことはないんでしょうね？」

部長氏が「当たり前だ」という表情で大きく頷き、答える。

「物流拠点に置く在庫のコントロールを物流でできないというのは、私には考えられないことです。そうでしょ？ 出荷するかどうかかわからないものや当面の出荷に必要なものまで拠点に置いたり、拠点まで持ってきたりしたらムダの極みですよ。うちでは、拠点には一週間分の出荷に相当する程度しか在庫は持たないし、拠点に在庫を持つてくるトラックは物流部で手配して取りに行くようにしています」

課長氏がちよつと小首を傾げるのを見て、大先生が補足する。

「工場倉庫は物流部の管轄じゃない、というか物流部の管轄にしないんだよ。工場の管轄にしている」



Illustration©ELPH-Kanda Kadan

課長氏が小さく頷くのを見て、部長氏がさらに説明する。

「工場倉庫というのは、工場が勝手に作った製品の在庫置き場。ときどき工場内の倉庫には置ききれなくて、外に倉庫を借りたりしているけど、そんな費用は物流部では責任を持ってないので、うちは関係ないという立場を取っている。まあ、最近では、前と比べると、ずいぶん生産も変わってきたことは事実。うちが提供する出荷データをベースに生産するようになってきたという事です。でも、先生はおわかりでしょうけ

ど、社内の都合で製造原価を落すためにあえて大量に作ることもあります。まあ、私は納得しませんが、そこまでは私は関与しない」

課長氏が「うちも仕人で同じようなことが起きます」と納得顔で言い、「それでは、全社在庫の責任は物流では負えないですね。どこか責任部署はあるんですか？」と聞く。

部長氏が首を振りながら、ちよつと苦笑の表情で答える。

「ない。形としては生産部門の責任になるけど、特に在庫責任が問われることはない。だから、実質的な在庫責任などというものは存在しないというのが正確なところですよ。生産と物流を管理下においたロジスティクス部門でも作れば、その部門が実質的に在庫責任を負えるけど、まだそこまではいつていない。もちろん、私はそのような部門の設置をトップに進言してるけど、役員の中に強硬な反対者がいて、保留状態になっている……」

「でも、決して諦めない」

大先生の言葉に部長氏が頷き、ちよつと高ぶった風情で決意表明をする。

「もちろんです。いくら製造原価を落して粗利を増やしても、在庫として売れ残ったものが出たら、何の意味もありません。長い目で見れば、市場が必要とするものだけを作るのが一番いいんです。それを言い続けます」

「トップは、あなたの顔を見ると、嫌そうな顔

をするでしょうか?」

大先生が楽しそうに聞く。部長氏が素直に答える。

「はい、それはもう。とくに反対している役員は私を明らかに避けてます。でも、社内の会議などではご意見番として評価もされてます。まあ、自分の思い込みかもしれません。：社内役割としては、個別最適バスターみたいな位置づけですかね」

「たしかに個別最適の弊害が一番見えるのが物流部門だから、そのバスターの役割はいいかもしれない。顔もそんな顔だし：：」

大先生がそう言って、笑う。課長氏も頷きながら笑う。

「ちょっと勘弁してくださいよ。顔の話は止めましょう」

そう言って、部長氏が話題を変えた。

「ところで、あなたのごときは物流業者さんとはどう付き合ってます?」

そう問われて、課長氏が身を乗り出した。

「実はそれなんです、何年前前から、委託している物流業者さんたちと定期的に会合をもつて、お互いメリットが出るような改善活動を進めてきました。前は、こちらからの指示どおりにやってもらっただけでしたが、結構不満が溜まっていたようです。回を重ねるにつれ本音で話ができるようになりました」

「それは話をするだけ? それともデータとか

数字で検討してるの?」

部長氏の質問に課長氏が「それぞれ」という感で答える。

「データをもとにしてます。ただ、始めの頃は自分たちに都合のいい形のデータしか出さないという事業者さんもありましたが、いまは、うちの方に原因があつて配送効率を落しているならその改善をすぐにやりますし、お客さんに問題があるなら、うちでお客さんに改善交渉をするといったことを実践していますので、みなさん前向きに取り組むようになって来ました。結果としてトラック台数なども減つて、うちのコスト削減にもつながってます」

部長氏が頷き、「なるほど、そういう実質的な効果がある会合が必要だな。うちも一年に一度、業者さんを集めて会合を開いているけど、単なるセレモニーになってしまっている。前から気になってたんだけど、おたくのような会合に替えてみよう。改めて、その話を聞かせてください」と頼む。

課長氏が「いつでもどうぞ」と快く答える。

「要するに、物流はもはや荷主が単独でコスト削減を考えると時代じゃないってことだね。新しい取り組みの時代に入ってる」

大先生が結論めいた言葉を口にする。

「はい、実質的なSCMの時代に入ってると思います」

課長氏の言葉に部長氏が大きく頷いた。

■



## PROFILE

ゆあさ・かずお 1971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、2004年4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の手順』(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PHP研究所)ほか多数。湯浅コンサルティング <http://yuasa-c.co.jp>