



メーカー物流編・第17回

「それなら、これからは在庫については一切合財  
あんたら物流に任せて、おれたち営業は一切  
かかわらないでいいんだな」

ロジステイクス導入に関する営業  
との意見交換会に、物流部長が欠席。  
若手の経営企画主任がその代役を務め  
ることに。在庫がらみの営業の言い訳  
はすべて叩き潰せ。妥協せずに徹底的  
にやりあってこい。そう物流部長に肩  
を押され、決戦場に臨んだ。

営業との調整会議が開かれた

朝から小雪のちらつく寒い日の午後、コン  
サル先のメーカーの本社でプロジェクト会議  
が開かれた。大先生一行が到着するなりコー  
ヒーが出てきた。業務課長が「まずは、から  
だを温めてください」と声を掛ける。雑談が  
一段落したところで、主任が口火を切る。

「本日は、新年に行いましたプロジェクト  
会議以降の私どもの取り組み経過につしまし  
てご報告させていただきました。ロジステイク  
スの導入につきましては、昨年、一応経営陣  
の承認は得ていますが、導入に向けては当然  
各部門との調整が必要です、それをやり  
ました……」

主任の言葉に大先生が頷く。業務課長が  
早速割って入った。

「まずは、うちの営業と意見交換をやった

んです。おもしろかったですよ」

業務課長の物言いにプロジェクトメンバー  
全員が苦笑する。そのとき何か閃いたのが、  
美人弟子が咄嗟に質問する。

「その営業さんの意見交換会には部長も  
ご出席なさいましたか？」

「さすが鋭い質問ですね。やっぱり、そこ  
んところが気になるでしょ。答えは欠席です。  
正確に言えば、ドタキャンです」

部長が苦笑しながら事情説明をする。

「いえね、出るつもりだったんですが、常務  
がらみで急用が入りまして、やむを得ず欠席  
しました。もつとも、営業との会議に私など  
居ても居なくても同じですから」

「部長が居られると、営業の方々も意見を  
出しづらんじゃないかと思ひまして……そ  
うですか、配慮されたんですね」

美人弟子の解釈に主任が頷き、続ける。

大先生 物流一筋三〇有余年。体力弟子、美人弟子の二人  
の女性コンサルタントを従えて、物流のあるべき姿を追求する。  
物流部長 営業畑出身で数カ月前に物流部に異動。「物流  
はやらないのが一番」という大先生の考え方に共鳴。  
業務課長 現場の叩き上げで物流部では一番の古株。畑  
違いの新任部長に対し、ここあることに反発。「コンサルの導  
入にも当初は強い拒否反応を示していたが、大先生の話  
を聞いて態度が一変。  
経営企画課長 現場のことを除き、物流部の活動全般を取  
り仕切っている何でも屋。如才ない振る舞いから日和見主  
義との陰口も。  
経営企画主任 若手ながらプロジェクトのキーマンの一人。  
人当たりは柔らかいが物怖じしない性格のようで、疑問に感  
じたことは素直に口に出来る。

「配慮されたかどうかわかりませんが、たしかに部長がおられたら、みんな遠慮してしまおうから、その意味では、出られなかったおかげで活発なやりとりができました。業務課長の活躍もありましたが……」

「何言ってるの。あの子の主役は主任だったじゃない。部長から悪知恵吹き込まれて、部長の代理を務めたんだから大したもんだ」

「別に悪知恵など吹き込まれてませんよ。ただ、『妥協はするな。合意できなければベンディングしてこい』とは言われました」  
「なるほど、それで強硬だったんだ、主任は」  
話を聞いていた企画課長が領きながら言葉を挟む。体力弟子が待ちきれないといった感じで聞く。

「それで、営業の人たちとの間でどんな意見交換が行われたんですか？」  
主任が領いて説明を始める。

「お手元に当日の議事録のようなものを資料として準備しておりますが、要は、一番議論として白熱しましたのが在庫手配についてです」

「営業側が在庫手配に固執したんですか？」  
体力弟子の質問に企画課長が答える。

「そうなんです。自分たちも売りの状況を見ながら在庫の手配をしているんであって、売れないものをわざわざ手配するなんて馬鹿なこととはやっていない。ただ、売れるかどうかは売ってみないとわからないので、結果として売れ残りの在庫が出るのは仕方ないこと

だ、という自分たちを正当化する言い訳がまじりました」

「なるほど、よくある展開だ。それに同意を示すと、そのあと議論にならない」

大先生が独り言のように呟く。それを聞いて、主任が大きく領き、説明を続ける。

「はい、私もプロジェクトチームとしましては、『営業は一切在庫などに関わるな。営業は売り上げを増やすことに専念すればいい』というスタンスを貫徹するという合意ができてましたので、在庫がらみの言い訳はすべて叩き潰すという方針で臨みました」

「へー、懐柔型ではなくて、叩き潰し型ですか？ それはおもしろい」

大先生の感想に部長が説明する。

### 欠品が出たら責任を取れるのか？

「別に喧嘩腰というわけではなく、最初の話し合いですし、営業本部長も出ないということでしたから、遠慮せず徹底してやりあつてこいと送り出しました。この会議で合意に至る必要ありませんし、われわれの本気度を見せるいい機会だと思いました」

「そうか、あとの收拾も考えて、あの場に部長は出てこなかったんだ。ドタキャンじゃなくて、作戦だったんだ」

業務課長が納得したような声を出す。主任が思い出したように話を再開する。

「あつ、それでですね、先ほどの営業の言い訳に対しては、『売りの状況を見ながら』

って言うけど、それはどんなデータを見てるんだって突っ込みました。データなどないことはわかってましたから。案の定、売りのデータなどなく、根拠のない補充を掛けていたということをしつこく認めました」

主任が一息つくのを見計らって、業務課長が説明を引き取る。

「それから、『結果として売れ残りの在庫が出るのは仕方ない』なんて言っていました。過去一年分の在庫データを見せてやりました。仕方ないじゃ済まないだろってことも認めさせました」

「へー、それで、会議の雰囲気としては陰悪な感じでした？」

大先生が興味深そうに聞く。

「それがですね、ぶすつとしている連中もいれば、われわれの話に領いている連中もいるという妙な感じでした。特に陰悪という雰囲気ではなかったな？」

大先生の質問に業務課長が答え、隣の企画課長に感想を求める。

「はい、たしかに、営業本部の部長クラスや支店長や支店の営業担当者クラスはぶすつと派で、それ以外の営業担当クラスは領き派って具合に区分できるかな？」

企画課長らしくない大雑把な区分に主任が苦笑しながら答える。

「当たらずとも遠からずってことですね。数で圧倒しようとしたのか、向こうは十数名という大人数でした。でも、実際のところ、勢い

込んでいたのは営業本部長に近い人っていう印象でした。彼らは営業本部長の意を受けていたんでしょね。どうでしょう?」

主任に振られた部長が「さあ」と言いながら、業務課長を見て、「営業本部長の業務課長への反発だろうな」とにこにこしながら言う。業務課長が何か言おうとするのを主任が止めて、報告を続ける。

「そのあとですが、『在庫をあんたらに任せるのはいいとして、もし欠品が出て売り上げを逃したらどうするのか、責任を取れるのか』とある支店長から迫られました」

「それで?」

体力弟子が先を促す。主任が続ける。

「そうならば、当然、私どもの責任になりますって答えました」

「そしたら、よせばいいのに、その支店長が『責任を取るってどう取るんだ』ってたのみかけたんです」

業務課長の言葉にプロジェクトメンバーたちが思い出したように頷く。部長が「余計なお世話だ」と咳く。

「それです、それ。主任も同じ答をしてました」

「えっ、私はそんなこと言いませんよ。どう責任を取るのかは会社が決めることで、ここで私どもが答えることでも、支店長から問われることでもないと思いますがつて言っただけです」

「同じじゃない。余計なお世話だったこと

だろ…。」

そう言うって、業務課長が突然口をつぐんだ。部長の視線を感じて、やばいと思ったようだ。部長がわざとらしく横を向いている業務課長に声を掛ける。

「そう言えば、ある筋から聞いたんだけど、そのとき課長は、何か言ったらしいね。責任の取り方で?」

### 部長の首でも差し出しますか

業務課長を除くプロジェクトメンバーたちが下を向く。笑いをこらえているようだ。業務課長は何も言わない。部長が続ける。

「うちの部長の首でも欲しいんですかって言ったんだって?」

「いやいや、ちょっと険悪になりそうだったんで、座を和ませようと思って、冗談で言ったんです」

業務課長の言い訳に企画課長が突っ込む。

「でも、和むどころか、『おれはそんなつもりで言ったんじゃない』って支店長を怒らせました。まあ、どう責任を取るんだなんて愚問を発して、主任にたしなめられた腹いせもあつたんだと思うけど…」

「そうそう、まあ、その話はいいじゃないですか。それより、そのあとの展開がまたおもしろかったんですよ」

業務課長がそう言うって、弟子たちを見る。弟子たちが頷くのを見て、急いで話を続ける。

「そのあとですね、営業本部のある部長が、

『それなら、これからは在庫については一切合財あんたら物流に任せて、おれたち営業は一切かわらないでいいんだ』って念を押しってきたんです」

「責任は負わないとしても一切かわらないってわけにはいかないですよね?」

体力弟子が言葉を挟む。業務課長が頷き、続ける。

「そうですよね。そう言おうとしたら、主任がすばつと言ったんです。はい、一切かわらないで結構ですって。あんまり毅然としたので、私は口をつぐんでしまいました」

「へー、そしたらどうになりました?」

体力弟子が主任に聞く。主任は照れ臭そうな顔をしている。それを見て、企画課長が引き取る。

「一切かわらないでくれって言ったきり、主任は何も言わなかったんです。そしたら、営業の連中がざわざわして、ある支店の営業責任者が代表する形で、『通常出荷以外にたとえばイベントとか特売のような形の出荷もある。それらにも対応してくれなきゃ困る』って言い出したんです」

「へー、向こうから言い出した? 主任の狙い通り?」

大先生の言葉に企画課長が続ける。

「だと思えます。向こうがそう言い出したので、主任が『そういう特別な出荷については時間的余裕を持って事前に連絡してくれれば準備します。事前に連絡がなければ、そういう



Illustration©ELPH-Kanda Kadan

う出荷には対応できませんので、その点ご了承ください』って言ったんです。いや、見事なやりとりでした。肝心なことをこちらから頼むのではなく、向こうから言わせてたんですから。部長直伝ですか?」

企画課長が興奮気味に一気に話す。部長が苦笑しながら顔の前で手を振る。主任が「想定問答の中にあつたじゃないですか」と言う。めずらしく企画課長が引き下がらない。

「いや、特別な出荷の情報を営業からもらうことという話を出していたけど、それを向こうから言い出させるというシナリオはなかっ

たはずだ」

ここで大先生が割って入った。

「まあ、主任は意外と策士だったってことにしておきましょう。それはそうとして、その会議で営業との間の在庫問題はほぼ決着したということはいんですか?」

大先生の問い掛けに、主任が確認するように二人の課長の顔を見る。課長たちが主任を見て同時に頷く。主任が頷き返して答える。

「はい、ほぼ決着したといつていいと思います。実は、議論が出尽くして、そのあと、ちよつと沈黙の状況になってしまつたんです。そのとき、こちらから『そういうことでよろしいでしょうか』って聞いても返事がないかもしれないと思って、黙っていたら、営業側から声が出たんです。神の声でした」

「神の声?」

弟子たちが同時に聞く。主任が頷く。

「ある中堅の営業担当から『在庫にかかわらなくていいということは、われわれにとつていい話だと思います。在庫の心配をせず、営業に専念できるのですから。少なくとも、いままで以上に悪くなることもなさそうだし。私は在庫手配を物流に任せることに賛成です』って声が出たんです。それが引き金となつて、他の営業担当からも賛成の声が上がりました。第一線の営業担当の人たちが賛成したので、結局、本部の部長が『わかりました。今日の提案について前向きに検討させていただきます』と言って、お開きとなりました。部長の根回

しがあつたのかもしれませんが」

部長は黙っている。その部長に業務課長が思い出したように聞く。

「そうそう、それでどうなつたんですか? 営業から部長に何か話がありました?」

部長が「それがな」と言い辛そうに答える。昨日、社長室に常務と営業本部長が集まつて三者会談があつた。そこで、在庫については今後うちの責任で行うことが決定した

「なんだ、そうだったんですか。そういうことは早く教えてくださいよ」

「責任が重くなるだけで、決つていい話とも思えなかつたんで、言いそびれてた」

部長の言葉に業務課長を除く全員が笑いながら、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>

