



メーカー物流編 ◆ 第28回

「『必要なものしか作らない』ことを軸にして生産の見直しを進めたら、次々と改善提案が出てきたんです」

全体最適を目指した営業部門・生産部門との調整が、ロジスティクス部の主導で進んでいる。生産部門では月次生産から週次生産への移行が予想以上に順調のようだ。現場の意識も変わり、取り組みにドライブがかかってきた。そして、もう一方の営業部門はというと……

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。ロジスティクス部長 営業畑出身で調整能力に長けた改革のキーマン。「物流はやらないが一番」という大先生の考え方に共鳴。ロジスティクス部業務課長 物流部門では一番の古株。現場の叩き上げで、当初は改革に頑迷に抵抗していたが、大先生の影響を受け、態度を一変させた。ロジスティクス部主任 経営企画室主任の立場でロジスティクス導入プロジェクトに参画し、その後、ロジスティクス部新設と共に同部主任に異動。人当たりは柔らかいが物怖じしない性格。

ロジ部長主催の新年会の席で

新しい年が明けた。例年になく「決意も新年に」という強い思いがあちこちで感じられる年明けになった。仕事始めを過ぎてすぐに大先生がコンサルをしているメーカーのロジスティクス部長から電話があり、新年会に招待された。

部長から「めずらしいメンバーです」と言われていたが、行ってみると、たしかに予期しないメンバー構成だった。

そこには、ロジスティクス部長と主力工場、工場長に次ぐ立場にある次長、それに営業部隊の柱である東京支社長の三人がいた。新年の挨拶を済ませると、部長の音頭で乾杯をした。グラスのビールを一気にあけて、部長が事情説明を始めた。

「先生には、今日のメンバーについて事前

にお知らせせず、大変失礼いたしました。先生にちよつと驚いてもらおうという下心もありましたが、別に驚かれた様子もなかったです。すね」

「いえ、次長とは工場で一度お会いしてましたが、支社長とは今日初めてでしたので、一体どんなメンバー構成なのかと興味は持ちましたよ」

大先生の答えに部長が頷いて続ける。

「今日は、昨年末に開きましたロジスティクス会議のご報告と、これから当社のロジスティクスを支えてもらう、こちらのお二方を改めて先生にご紹介しようと思つて、このような場を設けました」

「なるほど、生産と営業のキーマンですね。それは頼もしい」

大先生の言葉に支社長が恐縮しながら、答える。

「キーマンだなんてとんでもありません。部長の熱意にほだされて、よくわからないまま、ロジスティクスの片棒を担いでいるだけです」

「担いだ感じはどうですか？」

「意外と心地いいです」

大先生の問い掛けに対する支社長の軽妙な返事に座が沸く。大先生が思わず「いいメンパーを集めましたね、部長」と部長に声を掛ける。部長が笑いながら、何度も頷く。

部長の話によると、支社長とは同じ営業ということもあり、以前から親しかったそうだ。工場の次長とは今回のロジスティクス導入を通じて知り合った関係だ。三人とも年齢が近く、この会社を支える、文字通り核となる人材といった感じだ。

「ところで、昨年末の会議は興味深い展開だったようですね。議事録を主任からいただきました。それに、業務課長からオブザーバー感想記みたいなものも来ました」

「うわー、業務課長からですか。それは、何と言うか、過激な言葉が飛び交っていたんじゃないですか？」

業務課長という言葉聞き、部長が仰け反る仕草をする。

「はい、結構過激でした。それに、根回しだとか策士という言葉が躍っていました。まあ、臨場感溢れる内容で、主任の議事録と重ね合せると、その場にいるような感じになりました」

部長が「そうでしょうね」とちよっとしか

め面をする。大先生が続ける。

「二人のレポートの中で、表現は違いますが、営業担当役員の発言について厳しい指摘がありました。以前からときどきお名前が出てましたが、どんな方なんですか？」

営業担当役員はどんな人？

大先生の興味深そうな問い掛けに、すぐに支社長が答える。

「部長や私にとつてはいい上司なんです。何となく皮肉っぽい言い方に、大先生が「御しやすいという意味ですか？」と率直に聞く。支社長が苦笑いし、「御すなどんでもありませんが、それに近い意味合いであることはたしかです」と答える。

「私の上司ですから、こんなことを言つては不謹慎かもしれませんが、今日は無礼講ということでお許し願います」

部長と次長が頷き、部長が「忌憚のない意見交換をしよう」と言う。支社長が「了解」と頷いて続ける。

「人間的に悪い人ではないんです。営業部門を守るという意識が強いです。タイプとしては売上一辺倒の人です。ですから、売り上げやお客様に少しでも影響を与えるかもしれないという施策が出ると、条件反射的に反対することになるわけです」

「なるほど、営業防衛本能ですね。そうすると、お客さんに物申すなどんでもないのなところも強いんでしょうね？」

工場の次長が確認する。それを受けて部長が続ける。

「はい、そういうところもあることはたしかです。本来は、役員なのだから、全社最適をまず考えて、その中で営業のあり方を考えるという思考回路になるのが必要なんです。けれど、営業のことしか視野にないんです。それと、おっしゃる通りに、お客様の言うとおりに対処しろというのが基本方針です」

「もちろん、そんな営業はいまはもう通用しません。お客様も満足されないし、うちの連中もやる気が出ません。いまは、うちの営業の基本は提案営業です。まあ、なかなかうまくはいきませんけど……」

支社長が補足する。工場の次長がすぐに質問する。

「そんなことしたら、その担当役員から文句が出るのでは？」

支社長が頷いて、答える。

「いや、何と言うか、要するに、期待通りに売り上げを上げていけば、それでいいです。なぜ売り上げが上がっているのかというメカニズムには興味はないんです。結果としての数字だけを見ているわけです。でも、中途半端な成功体験を持っていて、それを現場に押し付けてくるというタイプではないので、それはそれで助かります」

「押し付けてきても、お二人なら、撥ねつけるでしょう？」

次長が笑いながら問いかける。それに支社

長が即答する。

「それはそうかもしれませんが、上司とそういう摩擦があると、何かと無駄な時間を費すでしょ。その時間があったらいいです。ですから、われわれに好きにやらせている、いまの役員は案外と曲者かもしれません」

「反面教師を装うことで部下に真つ当な道を歩ませているとしたら、リーダーシップ論という点で新説かもしれませんね?」

大先生の言葉に三人が「たしかに」と言っ
て笑う。大先生が、思い出したように、次長を見て、「御社では、たしか複数の工場があったと思うんですが、次長がおられる工場はいいとして、他工場では、ロジステイクスはどう展開してるんですか?」と聞く。待つてましたという感じで、次長が座り直して話出す。

「はい、うちは、私のところ以外に全国に五工場あります。当然、同一歩調で動いてもらわないと困りますので、常務の肝煎りで各工場の次長クラスを集めた工場改革プロジェクトチームを設置して、いま動かしています。私が、主査を命じられて、こちらの部長に副査に就いてもらっています」

「へー、そうですか。お二人が中心となっているんですね?」
大先生が感心したように言う。次長が、遠慮っぽい感じで答える。

「正直なところ、中心となっているのは部長です。部長の人脈で動いているようなもの

です。実は、私以外五人の次長がいるんですが、そのうち三人は部長と同期で、ツーカーの関係なんです。そういう人脈で一気に進ませようという常務の魂胆です。でしょ?」

次長に振られて、部長が「いやいや」と顔の前で手を振って、答える。

「私为中心だなんてとんでもないです。ただ、常務に、すぐに本音で話し合いができるチームにしたいという思いがあったことはたしかでしょうね。何か壁にぶつかつたら、おまえが調整しろということだろうと私も思っています」
「そのあたりのきめ細かい配慮はさすがだな。常務らしい」

支社長が二人の話に感心する。大先生も「企業の革新的な取り組みは人脈を使えという、これも新しいリーダーシップ論かな?」と独り言のように言う。支社長が「そうかもしれない」と相槌を打ち、さらに次長に質問する。
「それで、そのプロジェクトチームは順調に進展しているんですか? まあ、常務という重しがあるので、特に支障は出ないでしょうけど……」

「はい、まあ順調だといえます。当初、ネックになったのは、これは主にうちの現場レベルですが、月次の生産を週次に変えたら、製造原価が上がったり、作業負荷が大きくなったりするのではないかと固定観念というか、まあ錯覚と言ってもいいんですが、それらにとらわれていたようです。でも、週次生産の手順を子細に検討していく中で、そん

なことはないんだという認識が広まってきました」

ようやくボトルネックが見えてきた

次長が一息入れるのを見て、部長が補足する。

「やっぱり生産の連中はすごいなと思いました。『必要なものしか作らない』ということを軸にして見直しを進めたら、次々改善提案が出てきたんですよ。定期的に各工場の関係者を集めて拡大合会もやってるんですが、各工場で競って成果を発表するという雰囲気になっています」

「へー、それはいいですね。楽しそうだな。今度その拡大合会というのを見に行ってもいいですか?」

大先生が思わず声を出す。

「それはもう大歓迎です。お越しいただいたら、みんなも喜びます」

「それでは、次回の日程が決まったら、教えてください。行きますから。それはいいとして、生産では、あまり心配することはないということですね?」

「はい、製品在庫だけでなく、部材や仕掛品の在庫も徹底して減らすんだという取り組みを進める過程で、ようやく本来の意味での制約条件つまりボトルネックが見えてきました」

「回避不能な在庫増要因ですか?」
大先生が興味深そうに質問する。



Illustration©ELPH-Kanda Kadan

「はい、製品在庫については現状の生産設備が制約になっています。部材については、言うまでもないですが、調達リードタイムによる制約が起こっています」

次長の話を受けて、部長が、なぜか支社長に向かって状況を説明する。

「最短の稼働時間でも、機械を動かすと、一週間分の販売量をはるかに超える量を作ってしまうという設備があるんです」

「なるほど、設備についてはよくわからないけど、もし、そのような製品はアイテムカットの対象にした方がいいというなら、相談し

てくださいな」

部長の思いを察したように支社長が答える。部長が「そうだったら、検討をお願いしますに行きますよ」と答える。大先生が頷き、次長に聞く。

「部材などの調達リードタイムの短縮は結構大変なんじゃないですか？」

「はい、いまをやって、いろいろ検討させてますが、一部の部材については相手側の協力がもうひとつ得られない状況です。いまのところ、それらについては在庫を多めに持たざるをえません。安心在庫というわけです」

部長が手に持ったグラスを見ながら、独り言のように言う。

「場合によっては、内製化を考えてもいいかもしれない……」

「それは十分に検討に値します。内部でもその案が出ました。この一連の改革で、スペース的にも人力的にも余裕ができるので、内製もできないわけではないと思う。それについては、もう少し時間をください」

部長が「はい」と言って、大きく頷く。大先生が部長に、確認するように聞く。

「実現可能な線で、製品在庫は、どのくらいの水準をねらっているのですか？」

「はい、目標としているのは、現状の半分の水準です。在庫半減です」

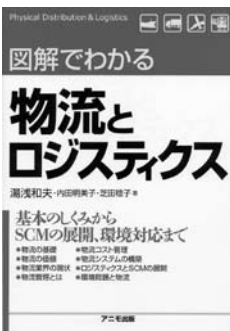
「なるほど、結構挑戦的な水準ですね。その実現のためには、営業サイドの対応も避けられないと思いますが、営業の方は問題なく

対応可能ですか？」

大先生の突然の質問に「それがですね……」と支社長が、ちよっと口ごもる。部長が、支社長に笑いかける。支社長に何かを促しているようだ。支社長が頷いて、居住まいを正した。営業では何かありそうだ。次長が興味深そうな顔で支社長を見る。

新たに料理が運ばれてきて、話し合いは小休止に入った。

著者新刊



『図解でわかる 物流とロジスティクス』
湯浅和夫／内田明美子／芝田稔子
1,890円（税込）アニモ出版



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>