



湯浅和夫の

物流コンサル道場

《第30回》

「サロン編」

湯浅コンサルティング

代表取締役社長

湯浅和夫

物流ABCにまつわる誤解

生真面目そうな相談者が訪ねてきた
物流ABCの導入を計画中だという

大先生の事務所の窓から、秋の澄み切った青空が見える。街路樹の銀杏の葉も色づいてきた。いい季節になった。大先生は青空に誘われて、近くの神社に散歩に出掛けてしまった。美人弟子がお供だ。

そろそろ相談者が訪れる時間だ。事務所に戻るよう女史は大先生の携帯に電話を入れた。すぐに大先生の机の上で呼出音が鳴る。「まあ」と呆れながら女史が美人弟子の携帯に掛け直す。すぐ戻るよう伝えて電話を切った途端、事務所の扉が開き相談者が入ってきた。

今日の相談者は、あるメーカーの物流担当者だ。「物流ABCの導入を考えていて、コンサルを受けたいのですが、その前にお話しをお聞きする機会を設けていただけませんか」と電話を掛けてきて、今日の会合が設定された。

お茶を出しながら、女史が、大先生の戻りが遅れている旨を詫言ると、「私の方は一向に構いませ

ん。お気になさらずに」と生真面目な返事がかえってきた。見るからに几帳面な性格のようだ。

そこに、大先生と美人弟子が戻ってきた。反射的に相談者が立ち上がる。

「いやー、今日はいい天気だ。どつです、ちょっと散歩にでも行きますか？」

冗談なのか本気なのかわからない大先生の物言いに、相談者は言葉が出ない。名刺を交換し、大先生が座るように促した。今回は美人弟子が同席だ。大先生はなぜか楽しそうな顔で相談者を見ている。今日は機嫌がよさそうだ。大先生とまともに目を合わせた相談者が、慌てて切り出した。

「実は、物流ABCを導入しようと思っております。先生のご指導を受けたいと考えています。そのための承認を上司から得るのに説明しなければならなくて、本や雑誌で少し勉強したのですが、わからないことがいろいろ出てきてしまいました。そこで、ご指導いただければと、今日お伺いさせていただきました」

「物流ABCなんぞで、そんなに疑問が出ること自体が疑問だな」

《本連載について》

主人公の“大先生”はロジスティクスに関するコンサルタントだ。コンサル見習いの“美人弟子”と“体力弟子”とともに多くの企業を指導してきた。本連載の「サロン編」では大先生の事務所で行き交すさまざまなエピソードを紹介している。通称“大先生サロン”と呼ばれる相談コーナーを訪れる相談者の悩みに、その場で大先生がアドバイスを与えるという設定である。今回は、「物流ABC」に対する筋違いの批判に反論できず、どうやって周囲を説得し導入にこぎつけようかと悩むメーカーの物流担当者の疑問に答える。



Illustration ELPH-Kanda Kadan

大先生が独り言のように呟く。戸惑った表情を見せる相談者に、美人弟子が「どうぞ」と先を促した。相談者は気を取り直すかのように頷くと、鞆を開け、中から分厚いシステム手帳を取り出した。相談者がページを繰るのを大先生と美人弟子が興味深そうに見ている。びっしりと手書きのメモで埋まっているようだ。相談者がペンケースから取り出した筆記具は外国製の万年筆だ。使い古した感じで、いい艶をしている。準備が整った。

「使えないという意見がありますが
質問に苦笑しつつ大先生が諭す」

「物流ABCについて書かれたものを読んでいますと、ABCは物流では使えないという意見もあります。あつ、私がそう思うということではなく、そういう意見を言う人もいるということですよ。」

「そんなことはどうでもいいけど、そもそもABCというのは原価計算の技法だよ。原価計算が使えない世界なんぞあるわけがない。使えないのではなく、使い方を知らないんじゃないの?」

いきなり大先生に突き放されて、相談者は二の句を継げなくなってしまう。すかさず美人弟子がフォローする。

「使えないというのは、具体的にどんな意見なんですか? だいたい見当はつきますけど。」

あっさりと切って捨てられた話を詳しくしてもいいものなのか迷って、相談者が大先生の顔色をうかがう。大先生が頷くのをみて安心したのか、分厚い手帳を手に話し始めた。

「はい、よく言われるところでは、物流ABCでは

スペース費や設備機器費のような固定費までコストに入れておけるけれど、これでは処理量によって単価が変動してしまつて使えないとか、作業効率をコストが反映しない、といったものがあります

相談者がちらつと大先生の顔を見る。「またか」という顔をしたが、意外にも大先生は楽しそうただし、言葉は辛辣だ。

「もし、そういう意見で物流ABCがわからなくなつてしまつたというのなら、あなたの勉強不足つてことだな。まあ、それはいいとして、単価が変動して使えないというけど、何に使えないつて言つてるわけ？ 変動するのがいやなら、数カ月間の平均単価を出すとかで変動を収斂させればいいのさ。作業効率とかからめて使うのなら、人件費だけを使えばいい。いずれにせよ物流ABCが使えないという理由にはなつていない。使い方を知らないだけのことだ」

相談者はメモも取らずに妙な顔で聞いている。こんな程度の話でメモを取つたら、それだけで怒られそうな雰囲気がつさせているようだ。頷いているだけの相談者に、大先生が先を促した。

「それから、どんな意見があつた？ この際だから、どんな疑問を出してしまつた方がいい」
そう言われて安心したのか、相談者はあらためて手帳に目を落とした。

「ネーと、こつという意見もあります。あつ、これです、これです。また怒られるかもしれません。物流ABCは販売物流には使えない、販売物流は複雑だから細かいコスト計算には適さないという

ものです。複雑というのは、なんか、顧客の注文次第で作業のパターンがいろいろあるとか、バラピッキングといつても取る個数がそのつど変わるとか、そういうことをいふよつです。はい」

苦笑しながらも、大先生は簡単にコメントした。「顧客の多様な注文に合わせて作業が多様化する。それは当たり前のこと。そのコストを計算するのは物流ABCの本領。多様化した作業に合わせてアクティビティを設定すればいいだけで、何も難しいことはない。これをやるためにこそ物流ABCがあるといつてよい。ところで、ピッキングの個数が変わるといふのは何を言つてるんだ？」

「はあ、平均値は意味がないといつてを言つてるよつです。具体的に言いますと、えー、たとえばバラピッキングで10アイテムを一個ずつ10個取るのと、1アイテムを一回で10個取るのとでは、同じ10個でも生産性が違つ。だからこれらを一緒にしてバラピッキング一個当りの平均値など出しても意味がないといつてのよつです」

「意味がないつて、何の意味がないつていうんだ？」
「はあ、生産性が違つから平均値は意味がないつてことしか」

「要するに、その平均値をどんな管理に使うかよつて、意味があるとかないとか言える。管理目的が重要なのだ。物流ABCは、バラの注文はケースの注文よりコスト負荷が大きいという認識を前提にしている。だから、バラの注文をケースの注文に移行していくことが必要であり、その方向に持つていけつという管理を念頭に置いている。また、顧客別のコストは、これらコスト負荷の違いを反

映する形で取ることが必要になる。そうだろう?」
頷きながら相談者はメモを取っている。メモのため時間を与えようというのか、ここで一呼吸おき、大先生は再び話し始めた。

「このような管理においては、そのコスト負荷の違いを、どのレベルでとらえるかという線引きが重要になる。仮に、バラピッキングで、先ほどのような個数差に効率の差を反映させたければ、一個の場合、二個の場合、三個の場合の単価という具合に、あらゆる場合の単価を設定することが必要になる。ただ、このような区分は、実際のデータ把握という点で現実的ではないし、管理目的からすれば、そこまでしなくてもバラピッキングはひとまとめにしている線引きすればそれで話は済む。それが原価計算の基本的な考え方」

相談者の様子を見ながら続ける。

「あるいは、バラピッキングというアクティビティを『取り出す』というアクティビティと『棚間を移動する』というアクティビティに分けて設定してもいい。こうすれば、一個ずつ一〇個取っても、まとめて一〇個取っても、取り出す時間に差は出ない。つまり、先ほどの平均値は意味がないという議論自体が成り立たなくなる」

相変わらず相談者は懸命にメモを取っている。ちよつと間を置いて、大先生が声を掛ける。

「わかるかな? バラピッキングを一つのグループととらえれば管理上十分だということなら、それでいい。アクティビティを分ければ、個数差による時間差など存在しなくなる。いずれにしろ、それ以上の区分は必要ないということ。まあ、バラとかケ

ースという括りで平均値を出して、そのコスト格差を顧客別のコスト格差として反映させれば十分に管理目的は果たせるな」

大先生に代わって美人弟子が答える
「注文件数を考えないことはありえない」

大先生がたばこを取り、火をつけた。相談者は、わが意を得たりといった感じで大きく頷くと、今度は自分の頭のなかを整理するかのよつに話し出した。

「ちよつとよろしいでしょうか。えー、コストというのは前提条件をもとに計算されるものだと思いますが、その前提条件というのは管理目的で決められるものだと思います。つまり、この管理のためには、このレベルのコストで十分だと線引きすればそれでいいということになる。この管理目的を考えずに、前提のところだけをついても、その議論は意味がない」という風に理解しましたが、これでよろしいでしょうか?」

頷きながらも、美人弟子が念を押した。

「コストをどのレベルでとるかという点では、おっしゃるとおりです。ただ、先ほどの物流ABCは使えないといういくつかの理由については、批判として当たっていないということですか。使えないではなく、それをどう使っていくかという前向きな取り組みが重要です」

「はい、それについてはよくわかりました。私の理解不足でした。ありがとうございます」

相談者は嬉しそうに頭を下げた。しばらく一人で頷きながら手帳のページをめくっていたが、新たな質問をした。

「もう一つよろしいでしょうか。なかには、注文件数を反映させないところが物流ABCの弱点だ」といつ指摘もあるようですが」

もう結構、という感じでは「こを喫いながら、大先生は天井を見つめたまま。代わって美人弟子が質問した。

「あなたは、それについてどう思っているのですか？」

なぜか嬉しそうに相談者が答えた。

「はい、私は、その指摘は当たってないと思います。物流ABCは注文件数に対応したアクティビティを設定していますので」

美人弟子は同意すると、さらに質問を重ねた。

「おっしゃるとおりです。もともと注文件数を反映しないで、顧客別コストを取るなんてことはできません。注文件数を反映しないABCなどありえないわけです。まあ、そんなことはないとして、御社は、どんな目的で物流ABCを使おうと思っているのですか？」

「はい、先生が、いつもおっしゃっている、正統な目的で使おうと思ってます」

相談者が「正統」に力を入れる。美人弟子が微笑む。こいつは何を言い出すんだという顔で大先生が相談者を見るが、こいつに意に介さない。結構、乗ってきたようだ。

「私どもでは、現場の作業効率化のためにこれを使おうとは考えていません。そこでは、大したコスト削減はもはや期待できないからです。そつではなく、『物流コスト責任の明確化』と『顧客別コ

ストの算定』という物流ABC本来の使い方をしたいと思ってます。私は、物流管理においてABCは、ここにこそ威力を発揮すると確信しています。また、ここでのコスト削減効果はかなりのものになると思ってます」

こつ言つと相談者は、美人弟子に向かって微笑んだ。すかさず大先生が口を挟む。

「そんなにコスト削減の効果が大きいのなら、導入のコンサル料もかなり取れるな」

わざとらしく顔を歪めたが、相談者の表情には余裕がある。その顔を見た大先生は、もう一言つけ加えた。

「それよりも、コンサルなんか頼まなくて大丈夫だよ。その手帳を見ながらやれば自分でできるぞ」すると相談者はムキになって、わけのわからないことを言った。

「この手帳には、自分でやるというメモはありません」

さすがの大先生も絶句する。イタズラに成功した子供のような笑顔が相談者の表情にひろがった。美人弟子の明るい笑い声が事務所に響いた。

* 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、手にとるようにIT物流がわかる本（かんき出版）、Eビジネス時代のロジスティクス戦略（日刊工業新聞社）、物流マネジメント革命（ビジネス社）ほか多数。湯浅コンサルティング <http://yuasa-c.co.jp>

