



湯浅和夫の

物流コンサル道場

《第十一回》

湯浅和夫 日通総合研究所 常務取締役

大先生との総括検討会に備えて
弟子たちによる指導が始まった

神妙に座っている物流部員に向かって、「体力弟子」が声をかける。

「ABCを導入したことで、どんなことが見えてきましたか？ 思いつくままに結構ですから、どんどん出してください」

会議室には、物流部長をはじめ「ABC」導入と「在庫管理」導入の両プロジェクトチームのメンバーが全員、集まっている。次回の大先生との検討会を前に、これまでの活動のまとめとして最後の打ち合わせが進められている。

体力弟子の質問に、物流センターの課員が勢いよく答えた。

「作業が効率的に行われているかどろろが見えてきました」

物怖じせずに自分の意見を言う雰囲気ができあがりつつある。いい雰囲気だ。体力弟子が、その雰囲気を壊さないように流れを作っていく。

「整理する意味で聞くのですが、作業の効率性は

どのように見えるようになりましたか」

センターの課員が、待ってましたという感じで流暢に答える。

「はい、アクティビティに人件費を配分するために、アクティビティごとにどのくらいの作業時間をかけているかというデータを取りました。そのデータを『ケースあたりピッキング時間』とか『一梱包当り時間』という単位当りの時間に落とし、それぞれの標準時間と比較しました。その差が無駄な動きと言えます。それらの無駄がどのくらいあるのが時間で見えるようになったわけです。あとは実際の作業を標準作業に近づけていけばいいだけで、センターですすでにその作業を開始しています」

体力弟子が確認の質問をする。

「標準時間の測定方法については説明できませんね」

「はい、標準時間の測定方法としては主に」

センター課員が、また待ってましたという感じで答えようとするのを体力弟子が止める。

「説明は結構です。わかっていればいいのです」

《前回までのあらすじ》

本連載の主人公でコンサルタントの“大先生”は、ある大手消費財メーカーの物流部の相談にのっている。最初は不可能に思えた「物流コストの3割削減」という目標だったが、ずさんな在庫管理の実態を物流部員たちが自覚した現在、十分に目標を達成できる可能性が出てきた。具体的な改善手法として導入する「在庫管理」と「ABC（アクティビティ・ベースド・コストイング）」に関する指導を、大先生の事務所の女性アシスタント2人（美人弟子と体力弟子）が務めることになった。物流部員は在庫チームとABCチームに分かれるが、それぞれの勉強会には全員が出席することも決まった。

何となく不満そうな顔をしているセンター課員に、美人弟子がやさしく聞く。

「素朴な質問ですが、ABCの特徴を一言で説明していただけますか？」

なんとなくABCの技術的な側面に偏って理解している、という印象を受けた美人弟子が発した本質的な質問だった。

それまで元気のよかったセンター課員の声が小さくなる。

「えーとですねえ」

何と答えようか戸惑い周囲を見回すが、誰も助け舟を出そうとしない。意を決したように答える。

「アクティビティを設定するというところに特徴があります」

「もう少し具体的に説明していただけますか」

美人弟子の意を汲んだ体力弟子が質問を続ける。センター課員が徐々に追い詰められていく。

「アクティビティを設定することで、たとえばケースピッキングをケースやると、いくらかかるという単価が出てきます。このような単価を使うことで、いろんなコストを出すことができます」

センター課員の声がだんだん大きくなる。自信を取り戻したようだ。その自信に体力弟子が水をかける。

「そういう技術的なことを聞いているわけではありません。質問を変えれば、ABCとはどんな原価計算ですかと聞いているのです」

センター課員は黙り込んでしまった。それを見た体力弟子が他のメンバーに質問を振る。

「となたでも結構です。お考えを聞かせてください」

ちょっと間を置いて、物流センター長がそつと手を上げた。体力弟子に促されて、センター長が答える。

「物流センターに投入されている人やスペースなどのコストをアクティビティに集めるという点に大きな特徴があるのではないかと思います」

体力弟子が頷くのを見て、センター長が続ける。「これまで私どもでは、人件費やスペースなどのコストは捉えていましたが、実際のところ、そのようなコストは管理のためには使えませんでした。ところが、これらのコストを、活動に集めると、いろんなことが見えてくるようになりました」

コストをアクティビティに集めると無駄や業務の責任区分が見えてくる

ここでセンター長は一息ついた。体力弟子も美人弟子も興味深そうな顔で聞いている。自信を持った感じでセンター長が続ける。

「たとえば人件費を社員とパートに分けて捉えても、それだけでは人件費を下げるためにどうすればいいのかはわかりません。パートの単価を下げるくらいしか手は考えられませんでした」

「ところが、ケースピッキングや梱包という活動ごとにコストを集めることで、どの活動にいくらの人件費がかかっている、スペースのコストがいくらかかっているということが見えてきます。そうすると、なぜ、この活動にこんなに人件費がかかっているのだろうという疑問が湧き、その解明のために、さきほど彼が説明したような分析に展開させることができます」

さすがセンター長だ。部下を立てながら自分の意見を述べる。美人弟子が質問をする。

「おっしゃるとおり、活動に原価を集めるという点がABCのポイントです。でも、そんな当たり前のことが、なぜこれまではやられてこなかったのでしょうか？」

センター長が、「うーん」と首を傾げながら、正直に答える。

「そのような発想がなかったというのが正直なことです。私の立場からすれば作業の効率をいかに上げるかということが重要な課題で、ABCのような形でコストを使うという発想はありませんでした。いま考えれば、活動のコストもわからずして何を管理するのかということになるのですが、実際、先生方にABCの指導を受けるまでは考えもしなかった。ABCを知って私は衝撃を受けました。」

センター長の率直な話が、会議室に和やかな雰囲気を作り出している。

物流センターを管轄している業務課長が手を上げた。体力弟子が頷くのを見て、業務課長は立ち上がり、話し出した。

「私もセンター長の気持ちがよく理解できます。以前、先生方に物流センターを視察していただいたとき、センターの効率性を証明するデータを出せと言われて、何も出せませんでした。実はそのときの私は、それがどんなデータなのかさえわかりませんでした。しかし、ABCの導入実験をして、そこから出てくるデータに私も衝撃を受けました。これまで見えなかったものが見えてきたという驚

きです。これはセンター長も同じ思いだと思います。」

業務課長がセンター長の方を見る。センター長も同感だというように頷く。業務課長が続ける。

「私の立場からすると、最も衝撃的だったのは、物流センターコストについての責任区分が明確に見えたことです。これまでは、物流センターのコストはすべて自分たちの責任だと思っておりました。ところが、ABCを導入して、その結果が出たとき、先生から、『物流が責任を負うのはアクティビティ単価ですよ』『アクティビティ単価に掛ける量は作り方、売り方で発生するわけですから、その結果出てくるコストは物流の責任ではありませんよ』と説明していただき、まさに目からうろこというのを実感しました。自分たちには管理できないことを、一生懸命管理しようとしていた自分の愚かさを知りました。ABCのおかげで物流を管理するということが何なのかわかったような気がします。」

正直な告白は重要なことではあるけれど、何となく会議室の雰囲気がいんまりとしてみました。体力弟子が次にどう展開させようかと戸惑っているとき、おもむろに企画課長が立ち上がった。

「私どもが担当しております在庫管理の導入は、社長のご指示をいただき着々と進んでいます。業務課長と同じように、ABCの結果を見て私もコストの重要性に気づかされました。そこで、いま私は、市場が必要としない在庫を動かすことで発生している無駄をコストで示したいと思っています。」

在庫管理チームの面々が頷いているのを見て、企



画課長は満足そうな顔をしている。

最後を引き取って物流部長がまとめた
「物流をもっと美しくしていきたい」

さらに自説を展開しようとする企画課長に、美人弟子が待ったをかけた。

「そのようなコストを取って何をなさるんですか？」

美人弟子の言葉に怒りが混じっている。企画課長が戸惑いながら同じ言葉を繰り返した。

「いかに無駄が発生しているかをコストで示すことが必要かと」

美人弟子の大先生譲りの突っ込みが始まった。

「誰に示すのですか？ 何のために？」

「はい、関係者に」

「関係者って誰ですか？」

「」

「その無駄を管理するのは誰ですか？」

「はい、私どもですが」

これ以上、追及するのはかわいそうだと思ったのか、ここで美人弟子が収拾に向かう。

「あなたがたには、もう無駄が見えているでしょう。これ以上、何を見るところですか。在庫を見るだけで十分です。在庫の量を評価指標にすればいいのです。わざわざコストをつかむ必要などありません。なんかコストをつかむというと無条件で必要なことのように思いがちですが、それは誤りです。コストをつかむためにはコストがかかります。わかりますか？ 必要のないコスト把握は、それこそ無駄以外のなにもでもありません」

ここで美人弟子が一呼吸おいた。みんな神妙に聞いている。美人弟子が結論を言う。

「在庫の場合、あなた方はすでに管理できる立場にあるのです。コストを示して、その管理の必要性を訴える必要はないのです。つまり、コストなどわざわざ取る必要などないということです。コストを取る時には、何のために取るのかという目的に、意味があることが絶対に必要です。もっと簡単に言うと、コストを取ることでも得られる利益がなければいけない。違いますか？」

企画課長が頷く。ただ、言葉が出てこない。痛いところを突かれたという思いが顔に出ている。そのとき、これまで黙って聞いていた物流部長が引き取った。

「これまでの話にあつたように、ABCは管理のために使えるコスト算定というところに大きな意義があると私は考えています。私どもでも、これまでは一般に言われている方式で物流コストを算定してきました。しかし、実際のところ、それを管理のために使うことはできませんでした。輸送費はいくら、保管費はいくらということはわかりませんが、わかっただけで、それで終わりです」

「このたびABCを導入してみて、わかる」と見えるのの違いがわかりました。見えるからこそ手が打てるのです。さきほど企画課長が言ったコストはわかるだけで、見えることは何も無い。その意味で、取っても意味のないコストと言つてよいと思います」

物流部長が禅問答のような説明で結論を下した。

そして、まとめに入った。

「このたびの在庫管理とABCの導入を通じて、私たちの物流がいかに無駄だらけだったかよくわかりました。美とは無縁の存在だったと思います。これから、これらの技法を駆使して、もっと美しい形に持っていきたいと思います」

美人弟子が、部長にニコツと微笑んだ。大先生が新年の講演会で話した「美の追求者たれ」という言葉を、部長は実践しようとしている。また、大先生の弟子が一人生まれた。

最後に体力弟子が、次回の検討会の心構えを話す。

「今度の先生との検討会では、いまお話いただいたようなことを中心にご報告してください。技術的なお話は一切いりません。ABCを導入したことで御社の物流管理がどう変わるかという点を中心にお話したいだけだと思います」

こうして大先生との検討会の準備は終わった。しかし次回、大先生との検討会はまったく違った形で展開することになる。さすがの弟子たちも、大先生の思いを読み切ることまではできなかったのである。

(次号に続く)



PROFILE

ゆあき・かすお 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。現在、同社常務取締役。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イクス戦略」(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。

* 本連載はフィクションです