

## 物流のあるべき姿 本当にわかってますか？

21世紀の物流を考えるにあたりIT（情報通信技術）の活用が最大の課題になることは言うまでもない。ITは物流を大きく変えることになると言つて間違いない。ただし、ここで注意を要するのは、物流が変わるといつても、決してこれまで考えもしなかつたまったく新しい物流が登場するわけではないということである。

幸か不幸か、まだ当分の間、モノをネットで送ることはできない。物流は完全なリアルな世界の活動として残ることになる。リアルな活動であるから、効率化という点で、物流の目指すべき方向性はネットを使おうが使つまいが変わらない。

従つて、ITによる物流の変化は、現在ある物流から本来あるべき物流に向かつての進展という形であらわれる。物流の進展をITが促進すると言つてもよい。ここに物流におけるIT活用の本質がある。つまり、物流をより望ましいレベルに持つて行くための手段としてITを活用するということである。

ただし、この場合、前提となる重要な要件がある。それは、本来あるべき物流についての確固たるイメージを持つ必要があるということである。かくあるべしという方向性が見えないと、ITの活用もままならない。「ITを使うとどうなるか」ではなく、「どうしたいからITを使う」「あるいはどうしたいのだけれど、そのためにITを使えないか」という発想こそがITを使いこなす条件と

なる。はじめにITありきではなく、はじめに方向性ありきがポイントである。ITは道具であるという由縁がここにある。

さて、こうなると、物流のあるべき姿というのが重要な意味を持つてくる。そんなことはわかっていると言われるかもしれないが、現実の物流を見ると、あるべき姿とは別の方向に進んでいると思われるケースも少なくない。そこで、新世紀の初頭に、物流のあるべき姿というものを改めて考えてみたい。その意味での「物流再入門」である。

### 「妥協の産物としての いまある物流」

物流を見たり、検討したり、考えるにあたって、ポイントになるのは「制約条件」である。物流のあるべき姿は、まずこの点の確認から入ることが不可欠である。

改めて言うまでもないことだが、物流を発生させているのは物流部門ではない。物流は、生産や仕入れ、営業といった物流部門としてはコントロールできない活動の結果として発生する。この事実は、これら他部門の活動のあり方を制約条件として物流が成り立っていることを意味する。

そして、物流管理の難しさは、物流部門みずからの管理対象が、みずから生み出したものではないということにある。物流部門が自身の論理を貫徹しようとすれば、必ず制約条件の壁に阻まれる。これが物流の原点である。つまり、物流は、物流の論理と制約条件のはざままで形成されるということである。

## 第1回 物流はないのが一番

現状の物流システムを当たり前の姿だと考えてしまったら、もはや物流に進展はない。効率化は進まず、コスト削減も期待できない。物流マネジャーの役割は、いま目の前にある物流をいかにローコストで行うかではなく、物流のあるべき方向に向かつていかに進むかを考えることにこそある。「物流はないのが一番」という認識がその出発点になる。

## 物流再入門

湯浅和夫 日通総合研究所 取締役

それゆえ、この制約条件をどう認識し、それにどう対処するかにより、いまある物流の姿が変わってくる。換言すれば、企業間の物流格差はこの制約条件への対処の仕方が発生しているということである。従って、制約条件をより多く排除している物流が先進的な物流ということになる。

たとえば、いまここに「工場倉庫 物流センター（倉庫） 問屋倉庫」といった物流の流れがあったとする。メーカー物流の典型的なパターンであり、どのメーカーでも恐らくこんな流れになっている。

しかし、実際にその内容を比べてみると、企業によって大きな違いをみることが出来る。たとえば物流センター（倉庫）の数をみても大きな違いが存在する。同じ業界でも、数力所のところもあれば十数力所のところもある。中には一〇〇力所を超えるところもある。同じ商売をやるのに物流センターの数でそれだけの違いが出てしまう。

この物流センターの数の違いは、必然的に工場倉庫から物流センターへの輸送の仕方の違いとなっていてあらわれる。輸送手段、輸送規模、輸送頻度等々、すべてに差が出ることになる。たとえば物流センターの数は類似していたとしても、そこを移動し、保管している在庫に目をやると、ここでも大きな違いが見られるはずである。少量の在庫で済んでいるところもあれば、大量の在庫が動き回っている企業もある。

このように、一見すると同じような流れに見えるが、その内実を探ると大きな格差があるというのが物流の大きな特徴である。  
なぜこのような違いが出るのかといえば、それは

制約条件をどこまでクリアできるかどうかによるのである。たとえば、物流センターや倉庫の数は、物流の論理で言えば本来、少なければ少ないほどよい。ところが少なくすることに社内で抵抗があれば、集約したくともできない。また、社内に抵抗はなくても、顧客が短いリードタイムでの納品を要求すれば、ここでも集約には限界が出る。つまり、営業部門、営業政策が制約条件となって物流センターの数を決めているわけである。

## もう一度考えてみよう 物流マネジャーの役割

在庫も同じである。物流部門が在庫をコントロールできれば、可能な限り必要最小限の在庫移動で済む可能性があるが、在庫の手配を営業部門で行っていたり、工場側が押し込んだりしている場合は、多くの在庫が動かされることは避けられない。物流のいまある姿は、このような制約条件とのせめぎ合いの中での妥協の結果として存在しているといえる。

ここで注意を要するべきは、この妥協の結果としての「いまある物流」を当たり前の姿として位置付けてはいけないということである。いまだせめぎ合いの途上にあるとの認識を常に持つことが必要である。

妥協の結果の状態を当たり前だと考えてしまつたら、もはや物流の進展はない。物流の効率化は進まず、物流コストの削減も期待できない。物流コストの削減は、あるべき方向に進む中にしか生まれにくいからである。

物流マネジャーの役割は、いまある物流をいかにローコストで行うかではなく、いまある物流からあるべき方向に向かっていかに進むかを考えることにこそあるのである。

それでは、物流のあるべき姿とはどんなものなのか。この答えは簡単である。「物流はないに越したことはない」といつのがあるべき方向性である。物流をやらなければ、物流コストは発生しない。やらないで済ますというのがコスト削減の要諦であることは間違いない。

輸送などやらない方がいいし、保管などない方がいい。物流センターなどもちろんない方がいいに決まっている。物流を管理する部門などもなしで済むならこんないいことはない。

決して奇を衒った発言をしているわけではない。これが本来あるべき方向性なのである。物流を管理するとは、いかに物流をやらないで済ませるかというマネジメントなのである。物流センターをついたり、物流機器を導入することが仕事なのではない。物流管理は、可能な限り装備をしないで済ませることを原点に置かないと、本来の目的を達成できない。

もちろん、そうは言ってもという話はある。売った物を届けなければ、商売が完結しないのなら、最低限「売ったものを届ける物流」は必要になる。それは否定しない。ただし、必要なのは顧客に届けるための物流である。工場倉庫から顧客まで届けるための物流をやればよい。これが、物流のすべてである。他には何もいらぬ。この状態を目指して制約条件を排除していくことが物流担当者の本来業務のはずである。