

IT物流こそが 本来の物流の姿

二〇〇〇年の九月に『手にとるようにIT物流
がわかる本』（かんき出版）という本を出した。こ
こで使った「IT物流」という言葉は、その後、類
似の本が出たり、NHK教育テレビの「金曜フオ
ーラム」で使われたりして、徐々に定着してきて
いるようだ。私は、この言葉を時流に乗って使っ
たわけでは決していない。20世紀型の古い物流と明
確に区分するための命名であり、実はこれこそが
保守本流の物流だという自負がある。

「IT物流」の本を書いたとき、ある雑誌の書評
欄で「この本はきわものであるが、ただのきわもの
ではない。超きわものである」と紹介されたことが
ある。書評内容は高い評価をいただいていたので、
この言葉は褒め言葉と受け取ったが、書評者の心
の内には「IT革命」などで当時、ブームの感を
呈していた「IT」という言葉を安易に使ったこ
とに対して批判的な気持ちがあったのであろう。も
ちろん、その気持ちはよくわかる。

ただ、私としては、ITをベースにした物流とい
う意味のIT物流は、これまでの物流とは異質とい
っていくらの違いがあるという思いから、その
違いを強調するためにIT物流という言葉を使った
のである。むしろIT物流こそが本来あるべき物流
だという思いがある。決して「きわもの」ではない。

情報を使えないために、多くの無駄を強いられ
てきた従来の物流は、本来の物流の姿ではない。IT
によって、これらの無駄を徹底的に排除したも
のこそが本来の物流なのである。IT物流という

のは、このような意味を持っている。

IT物流とは「ITをベースにした物流」であ
ると言ったが、「こう言う」とよく「ITを使う」と物
流はどうなるのか」とか「ITを使う」とどんなよ
いことがあるのか」という質問を受ける。どう答えよ
うかといつも悩むところであるが、率直に言わせて
もらえば、このような質問は本末転倒である。こ
のような質問をする発想ではITなど使えない。

ITは、道具であり手段である。何かの目的を
実現するために使うものである。何か「こうした
い」という思いがあり、そこにITを使えないかと
いう発想こそが必要なのである。つまり、ITを
活用する目的が明確でないならばITは使えない
のである。

このことを逆に言えば、これまで情報が使えな
いために、「本来やりたいができなかったことが、で
きるようになる」のである。さらに言えば、「こうし
たい」という思いや本来やりたいことを明確に持っ
ていなければ、ITの活用などできないということ
である。ITに限らないが、問題意識のないこと
るに進歩はない。

さて、このように考えれば、IT活用の本質が
明らかになる。これまで物流を管理するにあたっ
て必要な時点で必要な情報を使えないという状況
があった。これを「情報制約」と呼ぶとすると、こ
の情報制約を打破するところにIT活用の本質があ
る。言葉を換えれば「情報共有」が可能になる
点に本質があるわけである。

その意味では、ITをベースにした物流は、よ
り正確に言えば「インターネット技術をベースに
した物流」ということができる。「ご存知のように、

「IT物流の基礎知識」

第11回

IT物流とは“ITをベースにした物流”を意味する。そ
れはこれまでの物流とは根本的に異なる。IT物流こそが
本来あるべき物流である。ただし、ITは道具に過ぎない。
問題意識に基づいて活用しなければ何の効果も得られない。
常日頃から問題意識を持ち続けることが、IT物流のポイ
ントになる。

物流再入門

湯浅和夫 日通総合研究所 常務取締役

インターネットは、情報のやりとりが簡単に、しかも安価でできる。この技術を使うことで、企業間はもちろん、企業内でも情報のやりとり、つまり情報共有が簡単にできるようになる。この情報共有が可能になることで物流はこれまでと違ったステージに上がることができるのである。

IT活用は常に業務改革を伴う

最近、ITバブルの崩壊などと言われているが、ITを活用する立場からすれば関係のない話である。ITの活用はまだ始まったばかりであり、これからがIT活用の本番である。

ただ、ここで注意を要するのは、ITを活用するということは業務自体を変革することを意味するという点である。情報制約を打破すれば、情報制約を前提にしていた業務は崩壊する。だからこそ、大きな効果が期待できるのである。

たとえば、パソコンがいくら高性能化しようとも、それを単体で使っている限り、業務の効率化の範疇を出ることはできない。パソコンに業務を変革する力はない。ところが、パソコン同士をネットワークでつなぐことができる事態は一変する。パソコンを結んだネットワークは業務そのものを革新する力を生むのである。場合によってはその業務を無くしてしまうことになる。つまり、パソコンの単体活用はIT活用の範疇には入らないということである。ここがポイントである。

IT物流の一つの典型的な例をみてみよう。

これまで、多くの企業では出荷や在庫に関する情報をどこかの部門で集中的に、しかもリアルタイ

ムに近い形で把握することができなかったという実態がある。そのため、全国に複数ある物流センターに在庫の補充をする場合、当てにならない販売計画や都合、思惑、見込みなどによって必要と思われる在庫を移動させていたのである。その結果、需要とのギャップが生じ、欠品や在庫過剰などの多くの無駄が発生してしまうことはご存知の通りである。情報制約が強いる無駄の典型である。

出荷・在庫情報が常時使える形で把握できるなら、その情報をベースに在庫を移動させればよい。そのためには、物流センターの出荷・在庫に関する情報を本社で一元管理し、在庫移動の指示を出せる体制が必要となる。すなわち社内の情報共有体制の構築である。

このように社内での情報共有ができれば、本来移動させる必要のない在庫を動かすという無駄を回避できる。さらに、この情報を生産部門でも共有できれば、生産のアクセルやブレーキを適宜踏むことができる。

逆に情報が使えなければ、すべて見込みでやるしかないため、需要とのギャップが生じることは避けがたい。情報制約は、このような形で無駄を強いるのである。情報共有は、必要のない輸送や保管はやらぬという本来の物流の姿を現実のものにする。これがIT物流のねらいである。

いま在庫動向についてのIT活用の話をしたが、もし「在庫にかかわる情報制約が大きな無駄を生んでいる」という認識がなかったとしたら、ここでITを活用しようなどとは考えない。つまり、ITの活用には、常日頃から「こうすれば、こうなるのに」という問題意識が必要なのである。「こう

すれば」といつとここで「ITが活用できれば」「こ
うなる」という望む結果を得ることができる。IT
の効果を実感として理解できるはずだ。

いまやっている物流が当たり前で、その効率化
だけを考えればよいという発想ではITを有効な
形で活用することはできない。「ITを使えば」で
はなく、「ここにITを使えないか」というアプロ
ーチがポイントである。何度も言うように、常日
頃からの問題意識の存在がIT活用の成否を分け
ることになる。

日頃の問題意識が IT活用の成否分ける

たとえば、宅配便などの貨物追跡システムは、い
ま宅配会社のホームページに入ること、消費者
みずから見ることができ、こつした仕組みができ
る以前は、消費者からの問い合わせを電話で受け
て、調べて回答していたのである。人手も必要だ
し、時間もかかる。ここで、消費者から問い合わせ
があるのは当たり前だと考えれば、その回答作
業をいかに効率的に行うかを考えるということに
止まる。これを消費者に直接情報を提供してしま
えば問い合わせがなくなると考えれば、そこでIT
活用への道が開けるのである。

このように、問題意識の持ち方でIT活用の有
効性は変わってくる。IT活用においては、はじめ
に問題意識ありき「がすべてを制する」といってよい。
道路状況やトラックの位置に関する情報も同じ
である。トラックの有効活用にとってそれらの情報
がどのような効果を発揮するのか、企業経営的に
どのような意味を持つのかということを日常的に問

題意識として持つことができることがポイントになる。

「道路状況が事前につかめるところなる」、「トラ
ックの位置情報が常時把握できればこんなことが
できる」などというIT企業のカタログみたいなこ
とを知らされて導入しても、決して効果ある形で
は使えないだろう。結局は他人事だからである。IT
活用がうまく行かない原因の一つにこのような
問題意識の欠如があることは明らかである。

ところで、ITは情報制約が強い無駄をなく
すと言ってきたが、その最大の無駄とは何である
うか。恐らく、その最大のものは、「企業間の壁」
と言ってよい。

先ほど、在庫情報が共有できれば、それに合わ
せて在庫の移動をすることで、必要ないものを移
動させる無駄が省けると言ったが、情報共有の効
果はそれに留まらない。

たとえば、メーカーが問屋と出荷情報の共有体
制を構築できたとしたら、問屋の物流センターか
らの出荷動向をメーカーは常時把握できることに
なる。このことは何を意味するかというと、問屋
の物流センターが、あたかもメーカーの物流センタ
ーと同じ位置付けになるのである。

メーカーは、自社の物流センターと同じように、
問屋の物流センターに必要な在庫を移動させるこ
とができるようになる。問屋から注文など受けず
に、送り込むことができるのである。これはサブラ
イチエーション・マネジメント（SCM）への第一歩
でもある。

いかがであるか。情報共有のすじがここにあ
る。情報共有はあらゆる壁を排除する。これをベ
ースに物流を行おうというのがIT物流なのである。



PROFILE

湯浅和夫(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。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。