

物流を「領域区分」すると いろいろ見えてくる

物流原価計算において「領域別計算」という分野がある。一口に物流といっても、その範囲は広い。物流コストの算定にあたっては、まずどの範囲を計算するかを決める必要がある。そのために設定されている区分けが「領域区分」である。

顧客（ユーザー）に向かう物流は、調達物流、社内物流、販売物流という三つの領域に分けられている。

調達物流とは、原材料や部品もしくは商品の調達にかかわる物流である。また社内物流と販売物流とは、それがメーカーであれば工場で製品をラインアウトして以降、顧客に届けるまでの物流のことを指している。

これらの領域区分は以前からなされていたが、実態としてはあまり注目されてこなかった。しかしながら、このことは物流管理という点で極めて大きな意味を持っている。このように区分して物流を考えると、物流とは何かということがいろいろ見えてくる。

まずは社内物流と販売物流の区分から見てみる。これらは、いずれも工場で作られたものを顧客に届ける物流だが、両者はどこで線引きされているのであろうか。

販売物流は「顧客からの注文を受けた後に動き出す物流」と規定されている。文字通り「物流サービス」にかかわる物流である。そして、社内物流とはこれ以外を指しており、物流サービスを後方から支援する物流、つまり「社内の物流施設間

の移動および在庫保管に関する物流」のことを指している。

物流部門では管理できない 販売物流という領域

社内物流と販売物流は、その性格がまったく異なる。物流管理という点でいえば、社内物流は物流部門にとって管理可能な分野だ。だが一方の販売物流は、物流部門には管理できない領域といつてよい。

いわゆる物流システムが導入されるのが社内物流の領域である。物流システムについては後日、この連載の中で改めて取り上げる予定だが、簡単に言えば、「在庫の配置と補充を適正に行うための仕組み」である。従って物流システムが導入されるということは、社内的なコントロールによってその効率性を維持できる体制ができあがるということとを意味する。

これに対して販売物流は、社内の営業部門あるいは顧客の要求に全面的に規制される領域である。基本的に効率性などを考える余地はない。要求された通りに届けることしかできない。例えば、すぐ送れと言われたら、五〇〇円の商品を宅配便などで八〇〇円の運賃をかけても送らなければならぬ世界である。

ここで効率や採算などを引き合いに出してはいけない。物流サービスにおいて、効率性は二次的だからだ。はじめに顧客ありきの世界なのである。効率化という点で物流部門にできることは、せいぜい作業効率を上げることぐらいでしかない。

物流サービスに物流部門が中途半端に口出しを

第3回 調達物流など存在しない

販売物流を仕入れる側からみれば調達物流になる。そんな誤解がまかり通ってきた日本では、これまで本来の意味での調達物流など存在しなかった。顧客本位の物流サービスに振り回されないためには、自ら調達物流コストを負担するという発想の転換が必要だ。

物流再入門

湯浅和夫 日通総合研究所 取締役

すると、本来は責任を負えないコストについて責任を負わされかねない。かつて、物流部門から営業部門に対して、物流コスト削減のために物流サービスの是正について協力を要請するということが盛んに行われた。だが、ほとんど実効をあげていない。

営業部門としては、顧客にサービスは正をお願いするなど決してやりたくないことだからである。このような徒労に終わることはしない方がよい。物流サービスについては、それがどんな要求であっても、物流部門としては言われるままにやるのが賢明な対応である。

ただし、物流サービスのコストについては、その責任の所在を明確にしておいた方がいい。そのコストは物流部門では責任を持ってないからである。こうして責任を持てるコストと持てないコストを明確に分けることが、物流コスト管理の第一歩になる。

物流コストの削減は、それに責任を負っている部門が行うのが常道だ。つまり、物流サービスにかかわるコストは、営業部門が責任を持って管理すべきものなのである。物流管理において、こうした責任区分は極めて重要な意味を持っている。

このように、同じ顧客に向かう物流の中でも、社内物流と販売物流は、責任および管理という点ではまったく異質の世界なのである。

本来の調達物流など わが国には存在しない

さて、次に調達物流についてみてみよう。前述したように、調達物流とは原材料や部品、商品の

調達にかかわる物流をいう。ただし、これについては少なからず誤解が存在する。仕入れにかかわる物流が調達物流だと簡単に決めつけている向きが少なくないのである。

これは、明らかに誤りである。仕入れの物流とは供給側の「販売物流」である。それ以外のなものでもない。「販売物流と言っても、それを仕入れ側から見れば調達物流じゃないか」などと言うのは詭弁に類するものだ。それでは領域を区分する意味がない。

実は、調達物流というものは、わが国にはほとんど存在しない。本来の調達物流とは“調達する側が自分のコスト負担で取りに行く物流”をいう。自分のコスト負担であるから、自ら効率よく調達できる仕組みを構築しようとする。これが調達物流システムである。このように理解しないと、調達物流の意味はなくなってしまう。

すなわち調達物流とは、販売物流の対極に位置するものなのである。最終的な販売価格に物流コストが含まれているとはいえず、販売物流は実質的には供給者側のコスト負担で行われる。仕入れたものは届けてもらって当たり前という取引慣行が背景にある。そして、届けてもらうにあたって仕入れ側はいろいろな要求を出す。これが物流サービスである。

どんな届け方をしてもらっても仕入れ価格は変わらないので、買う側の都合が前面に出てくる。面倒な需要予測などは行わず、平気で多頻度の発注をかけてくる。需要予測の不在を物流サービスでカバーしているのである。こうして、ますます物流サービスがエスカレートすることになる。

これに対して本来の調達物流では、調達にかかわる物流コストは買う側の負担になる。それゆえ部品や商品価格と、届けるために必要な物流コストとは分離されて取引される。海外からの部品調達においてはすでに当たり前の取引方法である。

この場合、物流コストを少しでも低減するために、買う側は物流コストが下がるような仕入れを行う。ここに物流サービスという概念はないため、やみくもに多頻度で小口の発注などはしない。需要を予測し一定ロットで調達を行う。

つまり、販売物流と調達物流の違いは「物流サービス」が存在するかしないかという点で明確に区分されるのである。

たわいない仕組みだが意味のある取り組み

これまでの話でおわりのように、「届けていくら」という価格設定が当たり前のわが国の取引慣行においては、調達物流など存在しなかったのである。

ところが最近、この本来の調達物流が少しずつ広がり始めている。例えば、ある自動車メーカーは部品価格と物流コストを分離し、自ら部品調達に回るといった取引システムを動かしている。また、ある大手コンビニエンスストアでは、自社の流通センターへの商品納入を、自社が手配した特積み業者が集荷に回らせている。あるディスプレイ業者も商品価格と物流コストを分離させ、自分で取りに行くシステムを動かした。また、

このように調達物流が拡大しつつある背景には、物流コスト削減という目的がある。仮に仕入価格

が一〇〇〇円の商品があつて、そのうち商品価格が九〇〇円で、物流コストは一〇〇円だったとしよう。商品の仕入れ価格は同じでも、自分で物流を手掛けることによって物流コストを八〇円に下げられれば、二〇円のコスト削減になる。ここに目をつけているのである。

誤解を恐れずに言えば、メカニズムとしてはたわいない話だ。それなら販売物流においても効率的な注文を出せばいいじゃないか、ということになる。しかし、そのような動機づけは、どんな注文の仕方しても仕入価格が変わらない販売物流ではありえない。

物流コストを自分で負担するようになって初めて、効率的に仕入れれば得をするという動機づけが生まれるのである。

いずれにしろ、このような本来の調達物流の広がり、わが国の物流構造を一変させる。物流サービスが無くなるからである。このことは販売する側にとつてもいいことだ。過剰な物流サービスに対応するため、懸命に物流センターを作る必要などなくなる。そもそも行き過ぎた物流サービスを前提に、高度な物流センターを考えると自体に意味がない。半日や一日早く届けたからといって、そこにはなんの付加価値も生まれないのである。

環境対策が重要な課題になっているいま、これを悪化させる一因になっている多頻度小口や緊急納品などの「物流サービス」を根本から見直すことは全産業における責務である。その見直しのきっかけに「調達物流」がなれば、それはそれで意味のあることといえよう。