

## 物流サービスとコストは トレードオフではない

物流管理には、他部門との関係などでいろいろとやっかいなことが多い。なかでも、もつとも悩ましいのは「物流サービス」と言っても間違った考え方。物流管理において物流サービスがとても重要なものであるだけに一層、悩ましい存在となる。

なぜ悩ましいかは後でふれるとして、そもそも物流サービスとは何であろうか。それは、顧客との間の「連結管」だと位置づけることができる。サプライチェーンにおいて、企業と企業は「受発注」と「納品」という二つの活動でつながっている。

その納品にあたって、顧客と約束している納期とか、受注締め切り時間などの条件に基づいて提供されるのが物流サービスである。つまり物流サービスとは、言うまでもなく顧客に対するサービスであり、その意味で重視される。「はじめに物流サービスありき」と位置づけられるゆえんである。物流サービスをこのように位置づけられれば、かつてよく言われた「物流サービスと物流コストの関係はトレードオフ」などという理屈は正しくないことがよくわかる。トレードオフというのは、簡単に言えば「こちらを立てればあちら立たず」という両立しない状態をいう。

つまり、物流サービスの向上と、物流コストの低減は両立しないので、両者のバランスをとることが重要という見解である。机上で考えれば決して誤った指摘ではないが、現実の物流の世界ではトレードオフなどという関係は存在しない。

物流サービスというのは、いくらコストがかか

ると提供せざるを得ないものであり、コストとのバランスを考慮する余地などはない。それが実態である。なぜかと言えば、物流サービスの受当性について判断する権限など、物流部門には与えられていないからである。

その多くは営業部門さらには顧客の意向に全面的に左右されるといって過言ではない。端的に言えば、販売競争の手段として物流サービスは位置づけられているのである。物流効率化の制約条件として最大のものがこれだ。だからこそ、悩ましい問題の多くはここで発生することになる。

### なんとも間尺に合わない 非ビジネスライクな世界

物流管理の悩ましさは、顧客の要求通りにサービスの提供を強いられることからくる。そして、その要求はというと、ビジネスの世界の話とは思えないような内容が少なくない。

簡単な例を出してみよう。ある問屋の物流センターの話である。そこでは夕方入ってきた注文を翌日出荷するために夜遅くまで作業をしている。また、値札を貼って出荷した商品が大量に返品されてくるため、値札剥がしなどの処理にも多大な労力を費やしている。

物流センター側では、これらの作業をより早くより効率的にするにはどうしたらよいかを真剣に考えている。そして改善のために設備やシステムにお金を使っている。ところが、顧客の要求はエスカレートする一方。その対応に追われて、物流部門は消耗し切っている。

恐らく、程度の差こそあれ同じような状況に陥

## 第2回 受発注なんかいらぬ

物流部門は自分でサービスレベルを決定することができない。エスカレートする一方の顧客の要求に追われて、物流部門は消耗し切っている。ここに物流の効率化を阻む最大の理由がある。発想を根本から改めてみよう。諸悪の根元となっている「受発注」をなくせば、理不尽な物流サービスも消えてなくなる。

# 物流再入門

湯浅和夫 日通総合研究所 取締役

っている会社は少なくはないはずだ。一般的には、こうした状況を「多頻度小口化の進展」とか「物流サービスの向上」とかいう表現で括ってしまい、時代の流れる状況として諦めてしまいがちだ。

いや、この程度の話は、まだいい方なのかもしれない。ある「顧客」などは、「今度物流サービスの要求レベルを上げてやるから、その分仕入原価を下げる」と言ってきたという。要求レベルを上げてやるといっても、その要求レベルは、「顧客」が自分でさんざん高めたものだ。高める過程では一切のコスト負担をしないで、下げるからそこに生まれるメリットを還元せよという。あまりに身勝手な話ではないか。

もちろん、このようなマッチポンプ的な話は例外的なものだろう。だが、物流サービスの何たるかを示す象徴的なものと言って差し支えはあるまい。

「買つ側の都合」とか、「力関係」と言ってしまうはそれまでだが、要するに物流サービスというのは、買つ側の商品発注に関する能力を色濃く反映する形で存在しているのである。夕方に注文した商品を翌日中に届けろなどという要求は、在庫管理がきちんとできているところでは本来、出てくるはずがない。

大量の返品が発生してしまうのも、需要予測が不在なだけだ。たかが数日から一週間程度の予測さえ不在の中で、発注が行われている。そして、それに応えるために必要以上の努力を強いられて、物流サービスというものが提供されているのである。なんとも間尺に合わない、非ビジネスライクな世界であることが。

## 物流サービス向上の前に 顧客のメリットを考えよう

ところで、よく「物流サービスの向上」とか「物流サービスが高い、低い」という言葉を聞くが、それらは一体何を意味するのであるうか。読者の皆さんは、物流サービスが高いという言葉聞いてどんなイメージを持たれるであろうか？

実際の例で考えてみたい。ある業界で問屋（販社）が、顧客である中小の小売店に対して次のようなサービスを打ち出した。

「われわれが手伝うので、お店の棚を一週間分の品揃えにしましょう。補充のための納品は週一回にさせてもらいます。発注にあたっての単位は一定数の倍数注文でお願いします」。これに対して他の問屋は、従来通り「いつでも何個でも注文通り二四時間で届けます」というサービスを継続した。さて、物流サービスが高いのはどちらであろうか。前者は週一回だけ一定単位で届ける。後者は毎日納品でバラ注文も可である。いかがであろうか。どちらの物流サービスが高いかを考えてみていただきたい。恐らく、答えは出ないものと思われる。

それでは、顧客側の反応はどうだったのだろうか。顧客側は前者のサービスを評価した。週一回の納品とはいえ、需要予測にもとづいているため、結果として欠品の発生がなくなり過剰在庫が大幅に減ったからだ。お店の棚が適正在庫量の維持に近づいた結果である。

これまでも適正在庫量を維持しようとして、少しずつ多頻度に注文していた。だが需要予測がう

### 物流サービスがなくなる

顧客の要求に応じて「物流サービス」を提供するのではなく、供給側の判断で納品する  
顧客都合のサービス要求に起因する「多頻度小口」、「緊急出荷」、「受注締め後の出荷要求」などがなくなる



物流サービスコストの低減  
トラック台数の削減  
交通混雑の緩和  
交通公害の抑制

まくできず、結果として欠品が多発し、他方では過剰在庫を抱えるという結果に陥っていたのである。

この顧客にとって重要なのは何回届けるかではなかった。需要に合った品揃えができるかどうかだったのである。顧客にとってのメリットが品揃えにあるのだから、これを支援してもらえれば届け方などどうでもいい。要するに、顧客が何に満足をするのかという当たり前なことこそを、きちんと考えるべきなのである。

## 受発注を無くせば 物流サービスも消える

ある食品メーカーは現在、顧客である問屋からの注文によるのではなく、メーカー自身の予測に基づいて必要な商品を必要量だけ送り込むという実験をしている。問屋からは毎日品目別の出荷量データをもらい、メーカー側で問屋の在庫変動を予測し、必要なタイミングで必要量を送り込むという方法である。

前述した一週間分の棚をつくるというのも、同様の考え方によるものだ。ポイントは、顧客側の場当たり的な発注を受け入れず、供給側で必要量を予測し、送り込むという考えにある。つまり思惑や都合などによる受発注というやり方をやめて、市場の動向に合わせて商品を移動させるわけである。

最近、大手小売業の間で、インターネットを使ってPOS情報を開示するケースが増えてきた。この情報がメーカーや問屋で共有され、それに基づいて供給側が顧客の必要量を予測し、その予測値に顧客側が同意できる状況になれば、物流は供給側から送り込むというかたちになる。そうすれば

「受発注」という活動はいらなくなる。わざわざ手間をかけて、メーカーに向かって意味のない発注情報を送る必要などないからである。

さて、受発注がなくなれば、顧客の要求に合わせて提供する物流サービスもなくなる。納品の仕方は供給側にすべて任せられることになり、間尺に合わない物流センターでの作業もなくなる。このような状態が本来、目指すべき方向のはずである。

また、受発注がなくなり、物流サービスがなくなれば、物流コストの低減のみならず、多頻度小口型の物流サービスに起因している積載効率の極端に低いトラックも必要なくなる。交通混雑や公害の発生を抑制し、社会的な効用までも期待できるのだ。

物流担当者はここに向かって挑戦すべきである。いま要求されている物流サービスをきちんとやることも現段階では大事だが、それが正しい姿ではないことを常に認識しておく必要がある。それこそ、もっとも大事なことと言えよう。物流サービスよりも、顧客にとっての真のメリットが何かを考えなければならぬのである。

無理難題に近いサービス要求への対処に頭を悩ますより、その方がよほどやりがいがある。そう私は思うが、いかがであろうか。そろそろ、そうしたサービスへと転換する機が熟しているのではなからうか。

ただ、この転換にあたって、忘れてはいけない条件がある。それは「市場動向を把握し、予測する能力」である。もし供給側にそれができないのであれば、残念ながらこれまで通りの物流サービスを続けるしかない。