

早いもので、この連載も今回が最終回である。私の勝手な見解を押し付ける形になったかもしれないが、お楽しみいただけたであろうか。「物流再入門」というタイトルは、物流管理の原点に立つて、もう一度物流を考え直してみようという意図から生まれた。つまり、本来の物流管理とは何かを私なりに語ったのがこの連載である。

最終回ということで、これまでに書いたものの要点を整理してまとめるといふ手もあったのだが、それではおもしろくない。そこで今回は、私が長年、企業物流のコンサルティングという仕事をやってきた中で遭遇したいろいろ、出来事の中から、物流の原点を考えるうえで参考になりそうなエピソードを、いくつか紹介することで結びに代えたい。昔話なので気楽にお読みいただきたい。

## 動かない在庫を区分管理した物流担当者の知恵

もう二〇年以上も前の話になるが、ある大手メーカーの地方工場の倉庫を視察に行ったことがある。敷地が広いこともあり、倉庫も平屋で広い。入り口が三方所あったのだが端の一方所しか開いておらず、そこから入った。倉庫内には端から端まで棚が設置されており、そこにパレットで在庫が整然と格納されていた。塵一つなく、清潔さを感じさせる雰囲気だった。案内してくれた律儀そうな物流担当者の性格によるのかも知れない。

ところで、その広い倉庫の中で作業が行われているのは、開いている入り口付近だけであつた。そこ以外は、倉庫のどこにも人の気配がない。つい私は「へー、作業しているのはここだけなんです

ね」と愚問を発してしまった。

物流担当者は、うなずきながら、倉庫の手前三分の一くらいにある通路を指差して平然と答えた。「はい、あの通路から先の製品は、ほとんど動きませんから」

私は、そんな動かない在庫をどうして持っているのかという、これまた愚問を発しようとして、はたと質問を飲み込んだ。そう、この物流担当者は、動く在庫と動かない在庫を分けて配置し、動く在庫の中だけで作業をさせていたのである。動かない在庫など持たない方がいいに決まっているが、当時は大量に作って生産効率を上げるという考え方が主流であり、当面は動かない在庫が出てしまうことが避けられない状況だった。それを前提にした物流担当者の知恵だったのである。

この視察で私が得たものは、きつと大きかったに違いない。この光景はいまでもはつきりと思いつ出すことができるのだから。その後、この工場には行っていないため、そのときの物流担当者がどうなったのかわからないが、二〇年以上も前に動かない在庫を区分管理する発想を持っていたのは大したものと言わざるを得ない。きつとこの工場は口ジステイクスの導入が早かったに違いないと、私は勝手に思い込んでいる。

## できない理由を探してばかりの物流担当者

この話とも関連するのだが、同じ頃に、別のメーカーの工場倉庫では、まったく逆の場面に出くわした。その工場では、まず生産ラインをどんどんつくり、それから空いている場所に倉庫をつくる

## 最終回 「コンサル現場からの教訓」

長年、物流コンサルタントとして活躍してきた筆者は、これまでに多くの物流担当者と出会ってきた。彼らが実務経験から学んだ知恵に感心させられることもあれば、的はずれな考え方に呆れることもあった。そんないくつかのエピソードを紹介する。

## 物流再入門

湯浅和夫 日通総合研究所 常務取締役

という方針だったため、工場内外の倉庫が一〇カ所近くに分散してしまっていた。

工場の物流担当者の悩みは、トラック業者から寄せられる苦情だった。積み込みのためにトラックが何カ所もの倉庫を回らなければならず、作業に何時間もかかってしまう。何とかしたいのだが、倉庫の集約は物理的にもコスト的にも不可能。やむをえずトラック業者には泣いてもらっています、とのことだった。

そこで私は、「各倉庫に別々の製品を置くなんてことはやめて、工場に隣接する二つの倉庫に当面の出荷に必要な製品をすべて集めてしまおうという手もありますよ。そうすれば積み込みは二カ所だけで終わりますからね。まあ、他の倉庫から工場隣接倉庫に製品を補充するという作業は発生しませんが」と、助け舟をそえてアドバイスをした。

その物流担当者は一瞬はっとした感じだったが、考え込むふりをしてから、苦渋の表情でこう答えた。「確かにその手もありますが、補充作業が面倒だし、ここからだけ出荷するとなるとトラックが入り切れなくなってしまう。それに製品を入れる倉庫は、生産の人間が勝手に決めてしまつたんです。ですから、その方法も考えたんですが、難しくて」

本当に考えたのかどうかは知らないが、とにかく言い訳の多い人だった。この場合は、別にコンサルで行った会社ではなかったため、それ以上は突っ込まなかったが、物流に限らず、この手のタイプの人は何か新しいことをしようとするとなかなか先に進めない。一つの言い訳に対して対案を出すと、今度はそれに対する言い訳を返してくるから始末に負えない。こうした担当者がいる会社の

物流は決して進まない。発想が常に「できない理由」探しになってしまつからである。

## 妙な存在感を発揮する物流担当者

ある消費財メーカーのコンサルをしたときには、こんなことがあった。物流センターで物流事情をヒアリングしていて、最後に、何か困ったことはないかと聞いたところ、「在庫を探すのが大変だ」という声が出た。センター内の話ではなく、このセンターにはないけど、他のセンターにあるかもしれないという在庫を探すときの話である。

そのセンターで欠品が出ると、社内どこかにあるのではと他のセンターを探すことになる。だが、その問い合わせに手間がかかるので何とかならないか、という話である。その声の主は「うちの端末からオンラインで他のセンター在庫も見られる」といんですけどね」と自ら答えまで出した。

こうしたケースで、他のセンターや工場から緊急に在庫を調達するという行為は結構、醍醐味のある仕事のようだ。誰にでも簡単にできる仕事ではないらしい。ところが、よくしたもので、だいたいいセンターに一人は、「おれが声を掛ければ、すぐに取れる」という人がいる。在庫の緊急調達に自身の存在感を見出しているかの如き人である。

先の不満に対してこういう人は、「たとえ在庫のありがたがわかって、すぐにくれるわけでもねえよ」などとうそぶいて存在感を発揮する。だが不満の主が、「でも、どこにあるかがわかれば、対処が楽じゃないですか」と頑張ると、「それはそうだ」と存在感の人も認めざるを得ない。



### 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。

「ここで、コンサルタントの出番である。「そんなバカなことはやめなさい」の一言でその場に緊張が走る。」と「ここにあるかを探すのではなく、ここがないときは、他のセンターにも回す余裕のある在庫はないという状況をつくれればいいじゃないですか。探すという行為そのものを、意味のないものにしてしまえばいいんですよ」

「ここで言いたかったのは、各センターには必要最小限の在庫しか置かず、補充用の在庫は工場に置くべきということである。在庫が切れたら、補充を請求する先は工場だけということにすればいい。この連載でも紹介した「物流システム」を導入すればいいのである。高いお金をかけてセンター在庫を検索するシステムなど作る必要はない。」

「それはそうですが、必要量だけ在庫配置するというのが結構難しいんですよ。在庫の手配をしているのは営業ですし」。そのとき同席している人たちから、このように本質的な問題が投げ掛けられればしめたものである。それをきっかけに本題に入っていく。

現場の当事者に「何か問題はないか」と問えば、返ってくるのは当然、いま手掛けている業務に直接かかわることになる。それを解決する方法としても、当事者からは、いま困っている問題だけを考えた答えが、つい出てしまいがちである。

正しい答えを得るためには、その問題の本当の原因にまでさかのぼる必要がある。先ほどの他センターの在庫探しの問題で言えば、在庫の探し方に答えを求めるのではなく、探さなければならぬ事態をなくすことこそが正解なのである。意外に、この問題解決の正道が忘れられているケースが少

なくない。

## どんどん仕事を増やしてしまおう物流担当者

心底、面食らった経験もある。ある鉄鋼関係のメーカーでコンサルをやっていたときのことである。倉庫を視察したときに、倉庫の担当者とこんなやりとりがあった。製品を野積みしているようなので、まず私が質問した。

「あの青いシートがかぶっている、外のあれは何ですか」

「あ、あれは倉庫に入り切らないので、外に保管している在庫です」

「あそこからも出荷があるんですね」

「はい。ただ、あそこから出荷するときは、やっぱり錆が出ますので、まず錆を落とさなければなりません。そこで、錆を早く落とすにはどうすればいいか、いま研究してるんです」

本人はいたって大まじめである。私は、つい皮肉が出てしまう。

「はー、そのうち錆落とし課ができますね」

皮肉が通じなかったのか、担当者は「いえいえ」なんて言っていたが、これも表面上の問題にとらわれているケースである。この問題の本質は、倉庫に入り切らないほどつくるといふ間違いにある。在庫日数で言えば何力月分もの製品を抱えているのである。そんなに在庫する理由は生産効率を考えたもまったくない。もちろん、生産を巻き込まなければいけないので、その解決が困難を極めることはわかるが、少なくとも何が原因かという認識は持っている必要がある。

表面上の問題を解決するために即効的な解決策を講じると、問題に屋上屋を重ねることになる。本来は必要のない仕事を次々と増やしていく原因にもなる。当面の対策として何かしたいのはわかるが、その場合でも、それが本質的な解決策ではなく緊急避難的な措置であることを自覚しておく必要がある。ただ、これらの緊急避難的な対策がいつのまにか「立派な仕事」になってしまつて例は枚挙に暇がないのだが。

## 理不尽な立場に置かれる物流担当者

ある会社が在庫問題を討議したときの話を人から聞いたことがある。私が直接、見聞きした話ではないため、かなり脚色されている可能性もあるが、いかにもありそうな話だったので紹介したい。その会議は、副社長が議長をつとめて、関係部署の部長と何人かの部員が召集されたという設定だった。

副社長「最近、在庫の増加が著しいが、どうなっているのかね。営業部長の意見は？」

営業部長「はあ、一生懸命に売っているんですが、売れないものがたくさんつくられているものから。とても捌ききれません」

生産効率第一でまとめてつくりがちな生産に原因があるという主張である。一瞬の沈黙の後、製造部長の怒声が飛んだ。

製造部長「何を言ってるんだ。売れないものを売るのが営業の仕事だろう。売れるものばかりだったら、営業なんかいらんないじゃないか。そついつのを責任転嫁というんだ」

あまりの勢いと、容易に反論できない屁理屈にみんな声も出ない。白けた場を救ったのは副社長の一言だった。「ところで、在庫を預かっている物流部は一体どんな管理をしているのかね」

返答に窮した物流部長に対して、言われなき非難や責任追及の言葉が浴びせられた。そして、その会議は、きちんと物流部が在庫を管理するようにといつ結論を得て、お開きになったという。在庫は誰の責任かを巡るありそうな話ではある。

生産効率だけを考えて多く作りすぎる生産が悪い、いい加減な販売計画を立てる営業が悪いというやり取りがあつて、最後にちゃんと管理しない物流が悪いということに落ち着くという筋立てである。こういう中で、よく在庫は誰が責任を持つのがよいかという問題提起がなされる。

これに対する論理的な答えは一つしかない。在庫の量を定める人が責任を持つべきである。在庫をいくつ作れ、いくつ仕入れると指示する人が責任を負う。在庫量を実質的にコントロールできる人以外、在庫に責任を負うことはできない。

ここでいう在庫の責任とは、欠品や不良在庫を発生させないことにあるのは言うまでもない。責任があるから管理を行うことになる。だからこそ、責任を果たせないような社内の阻害要因を排除する行動を起こすようになるのである。

責任のないところに管理は存在しないし、責任の分散は無責任につながるだけである。この自明の理を踏まえることが管理を有効なものにする。さて、紙幅も尽きたので、これで私の思い出話は終わりにしたい。一年間の「愛読」に感謝し、ひとまず本連載については筆を置くことにす。

### 編集部からのお知らせ

ご好評いただいた「物流再入門」は今回で終了します。湯浅先生には、より実践的な物流論の連載を次号から新企画として開始して戴く予定です。お楽しみに。