



温故知新 編 第147回

物流統括管理者とCLOの違い

編集長は「物流統括管理者」の登場を「CLO（最高ロジスティクス責任者）」にこじつける風潮がどうも気に入らないようだ。その材料のつもりなのか、1990年代当時の大先生の講演テキストを靴から取り出した。そこにはメーカーの物流管理には四つのレベルがあると書かれている。①後処理型物流、②物流システム、③ロジスティクス、そして④SCMだ。

大先生事務所の開設20年を祝う会

しとしと雨が降る中、編集長が大きな袋を持って、大先生事務所に顔を出した。誰にともなく、大きな声で「おめでとーございます」と声を掛ける。

「何がめでたいんだ？ そうか、この検討会も今日で打ち止めで、そのお祝いか……」

「何をおっしゃいます。この前、ある人と話していたら、先生の事務所が開設して20年が経ったという話を聞きました。そこで、今日は、ささやかながらお祝いをしようと思って、いろいろ買い込んできました」

編集長が、そう言って、袋を美人弟子に渡す。弟子たちと女性記者が宴会の準備を始める。それを見ながら、大先生が「どうせお祝いをするのなら、どこかしゃれた店に招待するとか考えないのか」とぼそつと言う。

「それもちょっと考えましたが、検討会を兼ねてやるのがいまいかと思ひまして……」

「まあ、お祝いをしようという気持ちになっ

ただけいいか……」

大先生の言葉にうなずき、編集長が乾杯の音頭を取り、ささやかな宴会が始まった。

「それにしても、20年もよく持ちましたね。大したもんです」

突然、女性記者が率直な感想を述べる。それを聞いて、編集長が呆れた顔で女性記者を見る。美人弟子が笑いながら応じる。

「たしかにそうですね。よく持ちました。ご支援いただいた方々のおかげです」

「そういえば、そもそも編集長は先生とはどういう関係だったんですか？」

「どういう関係って、おれは先生から物流を学んだ、言ってみれば、隠れ弟子だ」

「何で隠れるんですか？」

女性記者が素朴な疑問を呈する。

「表立ってそう言ったら、先生から即座に否定されるからに決まってるだろ」

「まあ、たしかに、迷惑な話ですから先生は否定するでしょうね。ところで、編集長が先生から物流を学んだというのはいつ頃のこと

■大先生 物流一筋30有余年。体力弟子、美人弟子の2人の女性コンサルタントを従えて、物流のあるべき姿を追求する。

■体力弟子 ハードな仕事にも涼しい顔の大先生の頼れる右腕。

■美人弟子 女性らしい柔らかな人当たりで調整能力に長けている。

■編集長 物流専門誌の編集長。お調子者かつ大ざっぱな性格ですげすげものを言う。

■女性記者 物流専門誌の編集部員。きちょうめんな秀才タイプ。

ですか？」

「いまさら、そんな昔話はしないでいいんじゃないの？」

なぜか、大先生が止めに入る。それを聞いて、女性記者が、大先生を見て、「昔々の話なので、お年が知れてしまうのが嫌なんですね」と言う。かまわず編集長が続ける。

「正確に覚えてはいませんが、先生が毎日のように講演をなさっていた90年代、その後半の頃だったと思うんですけど……」

「講演を毎日のようになんかするわけないだろ。毎週のようにはしてたけど。まあ、それはいいとして、今日は呑気に昔話でもしようというわけか？」

「いえ、昔話から今日的な課題につながる話をしようと思ってます。実は、ここに来る前に、先生の講演を聞いたときのことなど思い出していて、はたと気づいたことが……」

「居眠りしてて、ほとんど話を聞いてなかったことでも思い出したか……」

「いえ、ちゃんと話は聞いてましたよ。先生の講演で今でも鮮明に覚えているのは、『物流はやらないのが一番』、『物流をやらなかったらどうするかを考えるのが物流管理の要諦だ』という言葉です」

「へー、そんなことおっしゃったんですか。そんなこと言うと、間違いなく物流業者には嫌われますね。でも、物流をやらなければお客さんに届けられないじゃないですか？」

女性記者が即座に口を挟む。編集長が「は

いはい」と言つてうなづく。

「そこでだ、『物流はやらないのが一番だけど、顧客に届けないわけにはいかないので、それならば、顧客に届ける物流だけをやればいい』とくるわけさ。ねえ、先生？」

大先生は、面倒くさいのか返事をしない。編集長が、鞆から古びた資料のようなものを取り出す。女性記者が、興味深そうに「何ですか、それ？」と聞く。

「いまでも多い」後処理型物流

「これか、これは当時の先生の講演のテキストだ」

そう言つて、編集長がページを繰り、あるページを開いて、机に置く。そのページには『物流管理のレベル』というタイトルがついている(図)。

「これは、物流の発展段階について図示したものですけど、私は、これでメーカー物流の全体像を理解しました……」

「理解したつもりになっただけだろ。ところで、なんで、そんなもの引っ張り出してきたんだ？」

「はい、実は、いまこそ、この発展段階を知ることが必要なのではないかと思つたものですから……」

「あつ、編集長、わかりました。編集長が、なぜかずっとこだわっている物流統括管理者とCLOの違いを示したいというねらいじゃないですか？」

図 物流管理のレベル

S1	後処理型物流	在庫コントロール不在。見込みの物流。効率化主体
S2	物流システム	出荷動向をベースにした在庫配置、補充のシステム
S3	ロジスティクス	出荷動向をベースにした供給活動の管理
S4	サプライチェーン・マネジメント	サプライチェーンを対象にしたロジスティクスの展開

出所) ●●●●●●

女性記者の推測に、編集長がうなづく。

「へー、よくわかったな」

「なんだ、編集長は、まだ物流統括管理者の登場にこじつけてCLOを声高に叫ぶ風潮にこだわりを持っているのか？」

「相変わらず、物流統括管理者をCLOと同視するセミナーのようなものが続いていますんで。そんなことしたら……」

「ちょっとその前に、この図について説明してもらえますか？」

女性記者の言葉に、編集長が「先生を前に説明するのもなんですが、ポイントだけ簡単に」と言つて、女性記者に講義を始める。

「まず、ステップ1の後処理型物流というのは、当時に限らず、いまでも一番多いと思うんだけど、要は、在庫の配置と移動を生産や営業の指示でやらされている状態をいう。つまり、本来やる必要のない在庫の保管や移動が多く発生している。ムダだらけの物流だ」

「作つたから保管しろ、売つたから届けろという後処理として物流をやらされているわけですね。そうになると、物流部門としてできるのは活動の改善程度しかない状態ですね」

「そんなムダだらけの物流から脱却するにはどうするか。そこで登場するのが、他部門の都合や指示ではなく、物流センターから顧客への出荷動向をベースにして在庫の配置と移動を行えばいいじゃないかという仕組みだ。これがステップ2の物流システムだ」

「なるほど、誰もが納得する、市場の動きに合わせた物流ですね。この段階は、当然、物流部門が取り組むべき範疇ですね」

「そう、社内の在庫の配置と移動はおれたちに任せるといふスタンスだ。営業には『決して欠品は出さないから心配しないでいい』と言い、生産には『作つたものは工場近辺に置いておいてくれ。物流センターへの在庫の補充はおれたちがやるから』と言つて、物流を完全に物流部の管理下に置くわけだ。これで

社内物流としては最適な状態が実現する」

「たしかに、工場倉庫から物流センター間において発生していた保管や輸送のムダは排除されます」

図には登場しない「物流統括管理者」

「ただ、この段階では、まだ生産や調達部門が、自分たちの都合を優先して作り、調達するという状況は変わらない。在庫に大きなムダが生まれている状態だ。そこで、それをなくすため、市場への出荷動向に合わせて、生産や調達をするためのマネジメントが登場する。それがステップ3のロジステイクスだ」

「ここで登場するのが供給活動を一元管理する役職であるCLOで、次のステップ4のSCMへの展開までを担うわけですね。なるほど、わかりやすいです。ただ、喫緊の課題と言われているドライバーの荷待ちや荷役作業などはこの図には登場しないですね」

「そこがポイントだ。ですよ、先生？」
「その図は、物流、さらに供給の仕組みについて示したもので、そこには、現場で起こっていることは登場しない。ただ、言うまでもないことだけど、現場がきちんと動かなければ、物流システムもロジステイクスも動かない。要は、現場が土台だからな」

「これまでの慣習では、その現場の仕事はドライバー任せで、荷主は関知しなかった。ところが、いま、その現場で大きな問題が生じ

ている。その解決のために新たに登場するのが物流統括管理者だ」

編集長の補足に、女性記者がうなずく。
「なるほど、そう見ると、たしかに、編集長がこだわっているように、物流統括管理者とCLOはまったく別の存在ということがわかります」

「だろー、この図は、その違いを見るのに関わりやすいと思つて出したわけだ」

ここで、大先生が口を挟む。

「もちろん、CLOが重要な役職であり、その普及に努めるのは決して悪いことではない。ただし、物流統括管理者を強引にCLOに置き換えようとするのは止めた方がいい」

「そうですね。新たに選任される物流統括管理者が本来やるべき仕事をやらないと、物流は危機的状況に陥ることになります。この点はしっかり認識すべきです」

「それはたしかだ。物流統括管理者には、ドライバーの荷待ち・荷役時間の削減と積載効率の向上という難問が控えている。おれの経験で言うと、ロジステイクスは総論賛成・各論反対の典型的なテーマで、社内の抵抗が強いので、その導入なんぞにかまけている暇はない。いまはCLOなど持ち出さず、物流統括管理者を真正面から支援すべきだ」

「はい、まったく同感です」

「そこだけけど、おれとしては、物流統括管理者には是非やってほしいことがある」

大先生の改まった物言いに、みんなが注目

する。

物流統括管理者への期待

「その図を使って説明すると、物流統括管理者には、ステップ2の物流システムを動かして、それをステップ4に展開してほしいということだ」

「はい、なるほど。たしかに、その手はありませんね。物流統括管理者は役員クラスという立場ですので、それはいけるはずですよ」

ここで体力弟子が口を挟んだ。

「ステップ4への展開ということは、メーカー

が顧客である問屋に自社名義の在庫を置いて、問屋から在庫情報を毎日もらって、メーカー側の判断で在庫補充をするというやり方ですね」

「先生が、ずっと主張し続けているメーカー物流のあるべき姿ですね。実際のところ、加工食品業界では、そのやり方を『先行在庫方式』として導入を推奨しているわけですから、その実現性は高いはずですよ」

編集長の言葉にうなずいて、美人弟子が続ける。

「物流統括管理者は、解決すべき課題の一つである積載効率の向上がらみで顧客と納品条件の是正などの交渉をするでしょうから、その際、一歩踏み込んで、その先行在庫方式の導入について交渉する……」

美人弟子の補足に、編集長が応じる。

「交渉すべきは、納品条件の是正ではなく、納品条件そのものをなくすこと。問屋は在庫管理から解放されるし、メーカーとしては大口配送により車両台数の削減が期待でき、さらに、リードタイムや配送頻度など物流サービスの制約がなくなるので、共配によるトラックの有効活用やこれから本格化するDXも一気に進みます」

「そうですね、編集長。幻のCLOではなく、現実に選任される物流統括管理者にそこまでやってもらえば、物流の問題はほぼ解決するということです」

「たしかに物流の持続性ということを優先す

れば、肝心なのは物流システムです。それを顧客まで伸ばせれば、物流は劇的に変わりますね、先生」

編集長が興奮気味に話す。

「せっかく選任される物流統括管理者なんだから、物流を最大効率化する取り組みをしてもらいたいということだ。いま業界関係者がやるべきことは物流統括管理者の支援だ」

大先生の言葉に編集長が大ききうなずく。

「はい、何かすっきりしました」

そう言って、編集長がうまそうにビールを飲む。宴会はまだまだ続きそうだ。



Illustration©ELPH-Kanda Kadan



PROFILE

ゆあさ・かずお 1971年早稲田大学院修士課程修了。同年日通総合研究所入社。同社常務を経て、2004年4月に独立。湯浅コンサルティングを設立し社長に就任。著書に『物流とロジスティクスの基本』（日本実業出版社）『新しい物流の教科書』（PHP）『結果が出る物流とロジスティクス』（ナツメ社）ほか多数。湯浅コンサルティング <http://yuasa-c.co.jp>