

## 効率化から減量化へ 2001年8月号

効率化を追求するだけの物流管理は間違っている。その物流業務に意味があるかどうかを考えず、ムダな物流でも効率化すればコストが下がるなどというのはプロとして失格だ。物流部門の本来の仕事は、物流をどんどん減らすことにある。

### ◇日本企業の物流管理三〇年その歴史を紐解くと……

「物流を管理する」という考えが企業経営に浸透し始めたのは一九七〇年代に入ってからのことだ。

本誌の読者の多くは、「日本ロジスティクスシステム協会」という団体についてはご存知のことだろう。

しかし、この団体が、それ以前にあった「日本物流管理協議会」と「日本物的流通協会」の二団体を統合することによって誕生したことは、意外に知らない方が多いのではなかろうか。

実は、この二団体が設立されたのが一九七〇年である。

その意味で、この七〇年を物流管理元年などと言ったりもする。

(ちなみに筆者がこの世界に入ったのは七一年のことだが、それはさておき)すでに物流管理は三〇年余の歴史を経て現在に至っているわけである。

筆者の見聞きしてきたことを踏まえながら振り返ってみると、この三〇年間は、物流にかかわる活動を「いかに効率的に行うか」に終始した時代だったといえる。

そして、これは物流管理という点では本筋を外した取り組みでもあった。

当初、七〇年代の初めは、効率化というよりは物流の“形づくり”に力が注がれた。

なにしろそれまでの物流は、各地の工場や支店、営業所など物流が発生する場所ごとに、それぞれ勝手なやり方で行っていたからだ。

倉庫は各事業所ごとに何カ所にも分散していて、商圈を全国展開している大手メーカーなどの場合は百カ所を軽く超えるというのが当たり前。

倉庫業者やトラック輸送業者との契約はバラバラで、料金水準、契約条件は千差万別というのが実態だった。

つまり、この頃の物流は体を成していなかったのである。

大忙しだった初代物流部長二代目以降はヒマで困る? こうした状況でスタートしたため、物流管理はまず物流を“形づくる”ということからスタートした。

まずは近隣に点在する複数の倉庫を集約し、物流センターとして展開するということが盛んに行われた。

そして、この取り組みは現在も続いている。

さらには、全国に散らばっている物流業者との契約を本社の物流部門で統括したり、契約に関する指針を示すなどして料金水準や契約条件を整理したり、物流コストを算定するといった作業が熱心に行われた。

それまで野放図に物流が行われていたこともあって、こうした物流の形づくりは、結構やるが多かった。

混沌とした物流にメスを入れるだけで、大きな合理化効果が得られたことも確かである。

そのため「初代の物流部長はやることがいっぱいあるからいいけど、やることがなくなる二代目以降の部長は大変だ」といった話が、まことしやかに語られたりした。

もちろん、二代目以降の部長にも本当はやることはたくさんあったのだが、そんな話が流行るほど初代の物流部長は忙殺されていたということである。

#### ◇効率化だけの物流管理は 20 世紀で終わりにしよう

混沌とした状態を整理した後に、物流管理の主役となったのは、物流にかかわる諸活動の効率化” だった。

それまではムダを排除するというかたちでコスト削減が行われていたのが、物流管理の段階では、さらなるコスト削減の柱として輸送、保管、センター内作業など個々の活動を対象とする効率化に取り組むようになった。

倉庫の集約という取り組みは従来からの継続的なものだったが、それと同時に物流担当者の関心は個別の活動内容にも及ぶようになった。

集約した物流センターのレイアウトや作業システムをどうするか、どんな物流機器を入れればよいか、トラックを満載にするためにどう工夫するか、往復実車でできないか、帰りのトラックを使えないか——などなど。

同じ物流をやるならば少しでも低コストでやりたいという点に、物流担当者の関心が集まるようになった。

つまり、輸送、保管という活動やその前後の作業の効率化である。

いま振り返ってみると、20 世紀の物流管理というのは、物流の形づくりと物流活動の効率化に終始してきたと言ってよい。

この間、幸か不幸か、顧客からの物流要求はエスカレートする一方だったという事情もある。

無理難題としか言いようのない顧客の要求にローコストで応えるのは至難の技で、それをいかに効率的に処理できるかが物流部門の大きな課題になってしまった。

誤解を恐れずに言えば、物流部門の多くは、活動や作業の効率化以外に物流コストを削減する手段は何もないかのごとくに取り組んできたのである。

なぜ、こんな過去の話をもとにしてきているかということ、こうした活動や作業の効率化は、もう 20 世紀で終わりにした方がいいと言いたいためである。

この20世紀型の物流管理の柱になっていたのが「同じ物流をやるならば、そのための活動や作業は少しでも低コストでやるのがいい」という発想である。

当たり前の考え方と思われるかもしれないが、実は、この発想こそが物流管理を誤った方向に導いてきたのである。

#### ◇腐った魚を効率的に運んでも仕方がない

いまでもあるかもしれないが、かつて次のようなことが当然のように行われていた。

ある物流センターに向けて工場を出発する一〇トン車があったとする。ところが、届け先の物流センターから注文された製品だけでは八トンにしかならない。

さて、どうするか。

従来は、どうせそのうち売れるだろうと、注文にない製品を載せたり、注文以上の量を積んだりして無理に一〇トン満載にするということが行われてきた。これで二トン分の損をしないで済むという考えによるものだ。

もちろん、大きな過ちである。

満載して物流センターに送られたものがすべて顧客に納品され、返品もないのであればまだ許容できる。ところが実際はどうかというと、物流セ AUGUST200178 ンターから注文された製品でさえ売れ残ってしまうのである。ましてや満載にするためだけに積み込んだものの多くは、物流センターに山積みのままということがよく起こった。

こんなことが複数の物流センターで行われれば、売れもしない商品を動かすというムダは全体としては膨大なものになってしまう。工場の出荷部門だけの業務範囲を考えれば、トラックを満載で走らせているのであるから、これ以上の効率化はない。しかし、売れないものをいくら満載で運んでも、企業経営という点では何の意味もない。

同じことは保管についても言える。売れもしないものをいくら効率よく保管しても、その保管効率の高さは何の意味も持たない。

物流センター内の作業でも同じである。その物流に意味があるかどうかを考えず、効率だけを追求する取り組みには疑問を抱かざるをえない。

効率性とは、市場が必要とする商品を動かすという物流においてのみ意味のある概念なのである。「ムダな物流でも非効率にやるより効率的にやった方が低コストという点で意味があるのではないか」などと言うのは、なぐさめ以外の何物でもない。

物流のプロとしては失格である。

腐った魚を効率的に運ぶことに情熱を燃やせますか、ということである。

そんなものは運ばないほうがいいに決まっている。

ところが現実はこれと同じことをやっているのである。

「どうせ同じ物流をやるなら」という考えが、このような事態を生み出した。本来の物流管理の柱である「必要な物流しかやらない」という考え方とは並び立たないものである。

運ばなければならないものと、運ぶ必要がないものとを識別し、運ぶ必要があるものだけを運搬するという当たり前の考えを原理原則とすべきである。

#### ◇物流センターを作れば必ずコストは上がる

すでにこの連載で指摘したことでもあるが、物流部門は物流センターをつくるために存在しているのではない。

センターなどなしで物流を行うことを考えるのが、物流部門である。

結果として物流センターができたとしても、この発想の違いは物流コストの面で大きな違いを生む。

以前、ある会社で物流センターの計画をつくるとき、「どうせつくるなら大きく、立派なものをつくろう」と物流部長が言ったと人づてに聞いたことがある。

まさに耳を疑うセリフである。

物流センターをつくれればつくるほど、物流コストはかさむ。

物流センターを作って物流コストが下がることなど、決してありえない。

物流センターは、コスト高になるのを承知の上で顧客の要求に応えるためにつくるものである。

しかし、顧客の要求は変わる。いまのサービスレベルが永遠に続くわけではない。

その意味で物流センターは、必要最少限の機能と規模で考えるべき存在のはずである。

また、「将来、物流量が増えるだろうから、拡張余地も考えておこう」などという発言が出たりもするが、これもおかしい。

物流は将来的に小さくしていくべきものだ。売上が増えても物流は小さくするのが物流管理の役割である。そうでなくては、物流コストの低減などできるはずがない。

物流管理では、物流を行うための施設や作業のやり方以前に、そこを流れる「もの」に関心を持つべきである。いつ何をいくつ物流するのが最重要テーマである。

物流センターなど立派である必要はない。安全で働きやすければいい。小さければ小さいほどよい。必要なものを単純に流すことが、もっとも美しい物流なのである。

#### ◇ITが物流の制約条件を取り払う

ここまで効率化中心の20世紀型の物流管理についてやや批判的に書いてきたが、ちょっとフォローしておきたい。20世紀においては、効率化を中心に組みざるを得ない面があったことも否めない事実だったのである。

つまり、そこには効率化しかできない「制約条件」があった。市場が必要とする物流だけをやるには、「いま何が必要とされているのか」という判断を下さなければならない。そして、そのためには、判断するための情報が必要になる。端的に言えば、いま、どこで、何が、いくつ売れているかという情報が把握できなければ、市場で必要とされる物流だけを行うことなど不可能だ。

この状態を、物流管理において意思決定するための情報がないという意味で「情報制約」と呼ぶとすれば、この情報制約こそが本来的な物流管理の実現を阻んでいたとすることができる。

そもそも物流は制約条件の上に成り立つ妥協の産物だが、情報制約は制約条件の中でも極めて大きなものと言ってよい。

しかし、情報技術（IT）化の進展は、この制約条件を簡単に取り払うことになる。顧客や商品、在庫など企業の基幹となる情報をデータベースとして持ち、その情報を必要とする人たちが簡単に取り出すことができる「情報共有」の実現がIT化の基本だ。

この情報共有が、インターネットの普及によって、今後は企業間でも当たり前になっていくはずである。

また、物流業者が預かっている在庫について、インターネットを使って、その動きをほとんどリアルタイムに近い形で情報提供するサービスも出始めている。

つまり、出荷や販売の動向を、必要な人が必要なときに活用できるのが当たり前という基盤ができつつある。

出荷動向がわかれば、誰でもそれをベースに物流をやる。必要なものしか送らないという物流である。その結果、物流はどんどん小さくなっていく。

効率化との対比で言えば“減量化”である。この減量化の取り組みこそが、物流管理の本来的な柱である。21世紀になり、ようやく本来的な物流管理ができるようになったのである。

この減量化の効果は、効率化などとは比べられないほど大きなものになることは間違いない。情報制約の下での効率化主体の20世紀型物流管理から、情報共有をベースに減量化を目指す21世紀型の物流管理への転換が、いま始まろうとしている。

わが国の本来的な物流管理は、これからがスタートである。