

物流が進んでいるか 判断するのは簡単

物流先進企業などという言葉があるが、一体どんな企業なのであろうか。また、物流が進んでいる、遅れているというのはどのような基準で判断するのであろうか。立派な物流センターがあるから進んでいるというわけでは決してないだろう。また、物流サービスレベルが高いなどというのも進んでいる理由にはならない。それでは、物流のレベルはどうか判断すればよいのか。今回はこのテーマを探ることで、物流のあるべき姿を考えてみよう。

結論から言ってしまうと、実は、物流が進んでいるかどうかの判断基準は明確である。この連載を読んでくれた読者なら、すぐに答えが出るはずである。連載の第1回のタイトル「物流はないのが一番」が答えである。可能な限り物流をやらないうで済ませている会社が「物流先進企業」である。「こう」と、物流をやらないうなどという抽象的な基準では具体的に判断できないではないかと批判されそうであるが、とんでもない。物流の「やらない度」は具体的に識別できるものである。ここで、物流のやらない度を段階に分けて、提示してみることにする。読者の会社がどの段階に入るかの判断は簡単にできるので、「ご自身で自社の物流レベルを評価していただきたい。」

「物流はやらないのが一番」という視点で、企業の物流管理レベルを分けると、5段階に分けることができる。その5段階を示してみれば以下

のとおりである。

レベル1	管理不在の段階
レベル2	効率化中心の段階
レベル3	物流システムの段階
レベル4	ロジスティクス上の段階
レベル5	SCMの段階

その命名がよいかどうかは別にして、レベルとしては、1が最も低く、だんだん上がって5が最も高いという関係になる。レベル1は物流管理不在で一番遅れた状態である。レベル2は物流管理は行われているが、遅れていると言ってよい状態である。レベル3がせめてこの段階には入ってほしいという当たり前の段階である。レベル4になって初めて進んでいるといえる段階になる。レベル5は最も進んだ段階であるが、現実には先進企業でもその入り口に差し掛かった程度と一つの現状と言ってよい。

5段階の「やらない度」で 物流レベルを評価する

以下、それぞれのレベルの特徴とレベルを分ける判断基準について説明するので、自己診断してみてください。

まず、レベル1であるが、ここにおける大きな特徴は発生場所ごとに物流が行われているという点にある。発生場所とは、各工場、各支店や営

第9回 「あなたの会社の物流レベルは？」

我が社の物流管理は進んでいるのか、遅れているのか。遅れているとすれば、どの程度なのか。物流の「やらない度」を見れば、すぐに判断できる。今回は「物流レベルの五段階評価」について解説する。

物流再入門

湯浅和夫 日通総合研究所 常務取締役

業所などであり、それぞれの場所で発生した物流をそれぞれが独自に行っているという状態である。物流を管理するという考えはなく、発生した物流をいかに処理するかが最大の関心事であり、物流の発生の仕方に合わせて倉庫や輸送を手配するという業務に終始していると言つてよい。

この段階については説明の必要はないと思われる。要するに、全社の物流を管理する部門はなく物流管理不在という状態である。本来、レベル分けの対象にもならないという状態であるが、実は、いまでもこの段階にある企業が少なくないのである。このような企業においては、未だに物流はコスト削減の宝庫であるという、うらやましい状況にある。

さて、レベル2であるが、この段階は、全社の物流を管理する部門はあるが、本来的な物流管理が行われていないという状態である。この連載の中で何度か触れているが、物流コストを削減するためには、大別すると、二つの取り組みがある。一つが「効率化」であり、もう一つが「減量化」である。このうち効率化を中心に管理が行われているレベルがこの段階である。

レベル判断のために、ここでちょっと説明を加えさせていただく。物流は、簡単に言えば、在庫を保管し、在庫を輸送する活動であるが、その活動自体をいかに効率的に行うかという取り組みが「効率化」であり、保管し、輸送する在庫の量そのものを減らすための取り組みが「減量化」である。物流コストは、これら二つの取り組みを通して大幅に削減されることになる。

これら二つの取り組みは、本来的には、減量化が先行すべきテーマである。本来移動させる必要がない在庫をいくらか効率的に輸送しても意味がないからである。腐った魚をいくらか効率的に送っても意味がないということである。

ところが、減量化を実施するには、在庫のコントロール権を物流部門が持つ必要がある。また、出荷・在庫動向についてのリアルタイムに近い情報が常時把握できる体制にないといけない。そのため、現実には手がつけられないという企業が少なくない。

そこで、物流部門が力を入れてきたのが、効率化という取り組みである。現実に目の前に存在するセンター内作業や保管、輸送という活動をいかに効率的に行うかという取り組みである。数多く点にしている倉庫を集約して物流センターを設けるといふ「拠点集約」やロケーション管理などのセンター内作業のシステム化、自動化・省力化機器の導入、共同化などの取り組みは、すべて効率化を目指したものである。

見かけの立派さと 管理レベルは無関係

もちろん、このような取り組みも否定されるべきものではないが、物流管理本来の取り組みであるとはいえない。物流管理とは本来、物流をやらないうで済ますためのマネジメントであるはずだからである。

このような効率化を主体に取り組んでいる段階がレベル2である。一見すると、物流センターが

整備され、センターの中にも各種の機器が入り、作業もシステム化され、物流が確実にレベルアップしているように見える。企業の物流担当者の中には、これこそが物流部門の仕事だと錯覚してしまつ人がいるくらいである。

しかし、いくら物流センターが整備されようが、そこを通過する在庫がコントロールされていないのなら、その物流は明らかに遅れている。薄暗い倉庫を使っているが、在庫のコントロールは行われているというのなら、そちらの方が物流は明らかに進んでいる。みかけの立派さとレベルは、まったく関係しない。

もつとも、視点を変えれば、在庫のコントロールができていないということは、まだ大幅な物流コスト削減余地があるということでもある。進んでいる企業からすると、うらやましい限りということになるのかもしれない。

出荷対応日数の分かる「レベル3」が及第点

さて、物流を管理しているなら最低でもここには入りたいという段階がレベル3である。特徴は減量化への取り組みが行われているということである。言葉を換えれば、物流システムが動いている状態である。

市場への出荷動向が常時把握され、この情報に基づいて在庫が動かされている。各地の物流センターでは何日分の在庫を持つかという在庫規模が設定され、在庫アイテム別に出荷動向に応じて在庫量がメンテナンスされている。工場でつく

られた在庫は、すべて市場の販売動向に合わせて配置され、補充が行われるという仕組みである。

販売計画や営業担当者の都合や思惑で在庫が動かされることはない。その結果、売れもしない在庫を動かすという無駄が排除される。動かされる在庫はすべて市場が必要としているものだけだからである。

この無駄の排除で物流コストが二―三割削減されるといふこともめずらしくない。効率化では考えられないコスト削減効果を減量化はもたらすといつてよい。物流管理は、この段階に至つてはじめて本来の姿を見せ始めるのである。

なお、ある会社がこの段階に入るのか、その前のレベルにあるのかの識別は簡単である。物流センターの在庫アイテムごとに、いまの在庫量で現在の出荷動向が続くとすると、あと何日分の出荷に対応できるかという「出荷対応日数」が常時把握されているかどうか判断基準である。そんな数字はないというのなら、レベル2の段階である。出荷対応日数をベースに使わない限り、物流システムを動かすことは不可能だからである。

物流レベルとしては、本来的には、このレベル3が許容できる最低のレベルということができる。物流管理をやっていると胸を張れるのはこのレベルからといっていい。

当面の目標が「レベル4」 これで在庫は大幅に減る

出荷動向に関する情報をベースに在庫の配置と移動を行えるようになれば、次にその情報を使

って生産をし、仕入れをしようと考えるのは必然である。出荷動向に関する情報があり、それで在庫が動かされているなら、在庫を生み出す活動もその情報に従って行われるのが自然だからである。このように、出荷動向に合わせて生産、仕入、物流という供給システムを動かそうというマネジメントこそがロジスティクスである。レベルは高いが、考え方としてはごく当たり前のマネジメントであるといえる。

この段階になると、企業の在庫は大幅に減る。在庫を保管し、移動させる物流の減量化が一気に進む。物流レベルとしては、かなり高いレベルといつてよい。企業の物流担当者は、このレベルへの到達を急ぐべきである。自社内のシステムであるから、そして当たり前なシステムであるのだから、実現は十分可能はずである。

レベル5となる最後のステップは、言葉としてはお馴染みの、究極のローコスト物流が実現すると言われるサプライチェーン・マネジメント（SCM）の段階である。SCMについては、すでに連載の中で触れてきたので詳しい説明は省くが、ポイントはサプライチェーンの中で移動する在庫を極小にできるということである。最高レベルの減量化が可能になるのである。

ただ、この取り組みは、物流部門だけでは難しい面が少なくない。もちろん、問屋から注文を受けずに、メーカー側の予測に基づいた判断で、必要な商品を必要なだけ送り込むというSCMの嚆矢と言つてよい取り組みも、すでに始まっている。しかし、まだSCMというレベルには至って

いない。

この段階に入る企業は、まだ例外的な存在といふことができる。したがって物流管理レベルという点では、レベル4のロジスティクスを現在の最高レベルとするのが妥当かもしれない。

さて、あなたの会社は どのレベルに入りましたか

物流レベルを5段階に分け、その特徴を説明してきた。レベル区分というのは物流のあるべき姿を見るのに最適な方法である。ただ、問題は「あるべき」の基準に何を持つてくるかである。これによつて、同じ企業でもレベルは大きく変わってしまう。

ここでは、区分の基準に物流の「やらない度」を使つていく。私としては、この基準がレベルを診るには最も妥当であると思つている。物流の理想の姿は、市場が必要としているものを必要としている量だけ移動させるということにあるからである。

この区分で、読者の会社の物流は、どのレベルに入ったであろうか。読者によつては遅れているというレベルに入ったかもしれない。だからと言つて、悲観することなどさらさらない。繰り返しになるが、まだやることがいっぱいあると思えばよい。物流コスト削減余地がたくさんあるといつて喜ばばよいのである。もちろん、高いレベルに入った企業は、大いに胸を張つていただきたい。いづれにしろ、すべての企業のさらなるレベルアップを期待したい。



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。