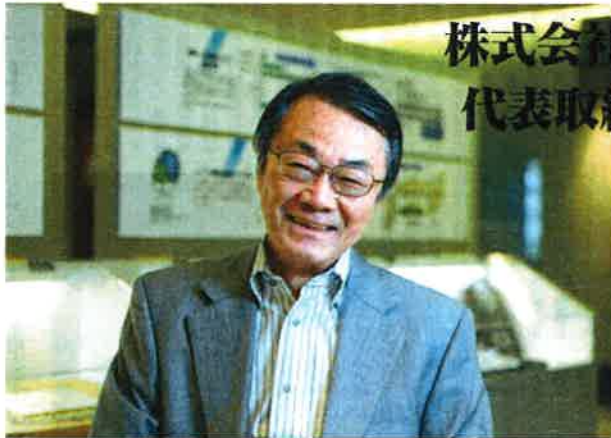


次世代物流文化 文集特集

三戸祐子インタビューシリーズ第14回

最適在庫配置の追求 ~実需に同期する物流システム~

株式会社湯浅コンサルティング 代表取締役社長 湯浅和夫氏



湯浅 和夫(ゆしやま かずお) 株式会社湯浅コンサルティング代表取締役社長。2004年湯浅コンサルティングを設立し、同社社長に就任。著書に「物流とロジスティクス」(日本実業出版社、2009年)、「図解でわかる物流とロジスティクス」(アエロ出版、2011年)など多数。物流関係の委員等も多岐にわたる。

聞き手・構成 三戸 祐子

「無駄に運ぶ」会社はすぐわかる

需要サイドから物流を見直す大きな無駄も見えてくる。今回は、物流コンサルタントとして多くの企業を指導し、「買物鉄道運送の将来ビジョン」に関する懇話会「各社委員」としてご活躍の湯浅和夫氏を迎えて、物流改善の肝心要を伺った。こうすればその改善は必ずうまくいく。

(図表1) 物流のレベル診断

Table with 4 levels of logistics diagnosis. Level 1: Inventory control, efficiency focus. Level 2: Outward flow based system. Level 3: Inward flow based system with supply chain management. Level 4: Supply chain management for active supply chain.

(式) こうするだけで物流の無駄が省ける 平均出荷量/日 x 在庫日数 = 適正在庫量

湯浅 多くの企業が留まるというレベルでは、何か問題があるのか。この段階を「買込みの物流」とも表されていますね。

三戸 多くの企業が留まるというレベルでは、何か問題があるのか。この段階を「買込みの物流」とも表されていますね。

湯浅 市場の動向を物の流れに反映させようとしても、そういった不純物が邪魔をする。無駄な動きを止める必要があります。

三戸 注文通りに品物を動かしている限り、物の動きに無駄はないですね。

湯浅 注文のすべてが実需である限りはそうなんです。現実には、返品認められていたり、過大発注があったりするので、返す必要があります。

湯浅 在庫を必要以上の積み増しやラッシュになるのは、その品物の価格が将来上がることが確実視されているときだけ、デフレ傾向が定着し稼働率による製品の陳腐化が激しい。いまの時代には、まずありません。

湯浅 在庫を維持する(式)、これだけです。それだけのことで物流を同期できるのは、むしろ不思議な感じがします。

湯浅 最新の売れ行きデータをもとに、早急に在庫を順次「補充」して行く方式ですから、売れ行きが伸びているときは、在庫の補充は多くなるし、売れ行きが落ちると在庫は減ります。市況の動きを逆方向に追っていくのです。



原因は諸々の物流不純物

湯浅 ある企業の物流が市場動向に同期しているかどうかは、簡単に識別できます。「出荷対応日数」(1)のみの出荷動向が続くとすると、現在の在庫は多少何日分の出荷に対応できるかが、常時把握されているかどうかです。これを把握している企業は、単なる活動の効率化だけでなく、「物流管理」をしているレベル2以上で、駒を返すという水準です。

湯浅 物流管理の要になる概念が、企業の中に定着しているかどうか。物流の発想がわかるんですね。

湯浅 しかし、そこに至っていないからといって、悲観することはないですよ。見方を換えれば、それは物流コスト削減の余地がまだまだあるということですから、な思っていますね。

湯浅 市場の動向を物の流れに反映させようとしても、そういった不純物が邪魔をする。無駄な動きを止める必要があります。

湯浅 注文通りに品物を動かしている限り、物の動きに無駄はないですね。

(図表2) ブルウィップ効果が生み出す無駄



湯浅 在庫を維持する(式)は、これだけです。それだけのことで物流を同期できるのは、むしろ不思議な感じがします。

湯浅 最新の売れ行きデータをもとに、早急に在庫を順次「補充」して行く方式ですから、売れ行きが伸びているときは、在庫の補充は多くなるし、売れ行きが落ちると在庫は減ります。市況の動きを逆方向に追っていくのです。

湯浅 在庫を必要以上の積み増しやラッシュになるのは、その品物の価格が将来上がることが確実視されているときだけ、デフレ傾向が定着し稼働率による製品の陳腐化が激しい。いまの時代には、まずありません。

湯浅 在庫を維持する(式)は、これだけです。それだけのことで物流を同期できるのは、むしろ不思議な感じがします。

湯浅 最新の売れ行きデータをもとに、早急に在庫を順次「補充」して行く方式ですから、売れ行きが伸びているときは、在庫の補充は多くなるし、売れ行きが落ちると在庫は減ります。市況の動きを逆方向に追っていくのです。

湯浅 在庫を必要以上の積み増しやラッシュになるのは、その品物の価格が将来上がることが確実視されているときだけ、デフレ傾向が定着し稼働率による製品の陳腐化が激しい。いまの時代には、まずありません。

湯浅 在庫を維持する(式)は、これだけです。それだけのことで物流を同期できるのは、むしろ不思議な感じがします。

湯浅 最新の売れ行きデータをもとに、早急に在庫を順次「補充」して行く方式ですから、売れ行きが伸びているときは、在庫の補充は多くなるし、売れ行きが落ちると在庫は減ります。市況の動きを逆方向に追っていくのです。

資産管理としての物流

湯浅 在庫を維持する(式)は、これだけです。それだけのことで物流を同期できるのは、むしろ不思議な感じがします。

湯浅 最新の売れ行きデータをもとに、早急に在庫を順次「補充」して行く方式ですから、売れ行きが伸びているときは、在庫の補充は多くなるし、売れ行きが落ちると在庫は減ります。市況の動きを逆方向に追っていくのです。

湯浅 在庫を必要以上の積み増しやラッシュになるのは、その品物の価格が将来上がることが確実視されているときだけ、デフレ傾向が定着し稼働率による製品の陳腐化が激しい。いまの時代には、まずありません。

湯浅 在庫を維持する(式)は、これだけです。それだけのことで物流を同期できるのは、むしろ不思議な感じがします。

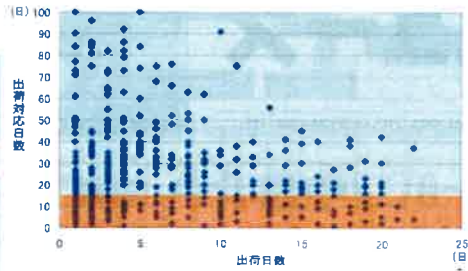
湯浅 最新の売れ行きデータをもとに、早急に在庫を順次「補充」して行く方式ですから、売れ行きが伸びているときは、在庫の補充は多くなるし、売れ行きが落ちると在庫は減ります。市況の動きを逆方向に追っていくのです。

湯浅 在庫を必要以上の積み増しやラッシュになるのは、その品物の価格が将来上がることが確実視されているときだけ、デフレ傾向が定着し稼働率による製品の陳腐化が激しい。いまの時代には、まずありません。

湯浅 在庫を維持する(式)は、これだけです。それだけのことで物流を同期できるのは、むしろ不思議な感じがします。

湯浅 最新の売れ行きデータをもとに、早急に在庫を順次「補充」して行く方式ですから、売れ行きが伸びているときは、在庫の補充は多くなるし、売れ行きが落ちると在庫は減ります。市況の動きを逆方向に追っていくのです。

(図表3) 在庫配置の無駄



区中にプロットされているのが日々の在庫アイテム。最終の出荷対応日数は「いまの在庫であって何日分の出荷に対応できるか」という意味の日数。出荷対応日数がアイテムによってバラツキが大きいのを管理不在の証拠。もし物流拠点的在庫は「最大15日以内」にするという管理を行えば、図の赤い枠の中にすべての在庫が収まってくる。赤い枠以外の在庫は、市場動向と同期化していない在庫配置といえる。



買う側

こんな送も

- 三戸 需要サイドの発想が変わることによって、物流の改革が進むことはあります。
- 湯淺 スーパーにしても、材料を調達するメーカーにしても、買う側がこうするんだとすると、変わりますね。納入方法は取引条件になっていますから。
- 三戸 一般消費者の場合はどうでしょう。欠品への意識が変わると、物流全体の無駄が削られることはありますか。
- 湯淺 もういまは欠品なんて、売れ筋商品に関してはありませんよ。
- 三戸 ああ、そうでした。もう何十年も、それが当たり前の世界が続いている。それでいいのかという感じもするんですけど。

欠品の裏側にある過剰

三戸 無駄に物を運ばなくなるだけで、物流費用が2割とか3割、削減したケースもあるそうですね。

湯淺 珍しくないですね。削減の度合いは、物流効率化で削減できるコストよりは、はるかに大きいものです。

三戸 にもかかわらず、どうして多くの企業は滞留在庫をたくさん抱え込んだまま、そこから抜け出せないでいるのでしょうか、改革が進みやすい企業と、進まない企業の違いはどこにあるのでしょうか、危機意識が違うのでしょうか。

湯淺 確かに危機に陥った企業は改革に取り組まざるを得ません。しかし現実には、危機に陥っていない優良企業がほとんどと改革を進めているのです。

三戸 そうですか。ますます差が開きますね。

湯淺 一は問題を見逃さず、見過ごさないかです。

三戸 ある会社に依頼し欠品が出ているとしますね。なぜだろうかと在庫を調べてみると、在庫はたくさんある。さらに詳しく見てみると、あまり売れない商品の在庫ばかりが多くて、売れ筋商品の在庫がほとんどないことがわかってくる。図表3は、あるメーカーの物流センターの在庫配置の実態ですが、これを見れば一目瞭然です。図は縦軸に出荷対応日数、横軸に出荷日数（1か月のうちに何日出荷があったか）を置いて、在庫アイテムを

される。その補充には未火の売れ行きについての予想や測り入るのですか。

湯淺 使うのは基本的に過去の実績値ですが、修正を加えることはあります。例えば営業部門が販売店に特売を仕掛けたときなど、多く売れることが実証されたときは、営業改革として在庫を積み増すことがあります。ただし、その場合は、営業部門の責任で抱える在庫であることは明確に、物流部門の在庫管理とは切り離さないといけません。

三戸 緊要な資産運用のような発想ですね。

湯淺 過去のデータが役に立たないほどに急に売れ出すときはどうするのですか。

湯淺 たまたまテレビで紹介されたから突然に売れたという場合ですね。欠品は出てもすぐさま補充できればロスは少なくて済みます。

みまかつ、これにはリードタイムの短縮で対応します。新製品の場もほぼ同様です。過去のデータがありませんから、類似商品の売上データで代用しますが、思ったより売れたいときは、すぐさま補充できるようにしておき、リードタイムの短縮が市場への競争力になります。

三戸 広い意味では、物流の仕事も一種の資産管理ですね。「在庫」という資産をいかにうまく配分して、その価値を高めていくという。

湯淺 適切に管理すれば「資産」ですけど、倉庫に滞留したら「死産（死んだ在庫）」になります。物は倉庫にある限り、何の価値も持たない。消費者の手元に届いて初めて商品になる。それを実現するのが物流の機能です。

気合で「一律5%削減」?

湯淺 フロットしたもので、あと100日分のもの出荷に対応できる在庫があれば、ほとんど欠品守前の在庫もありませう。

三戸 確かに極端ですね。

湯淺 このような事態を見て、後退しても、削減というより、むしろあるのが「一律5%削減」といった掛けです。物流事業者を呼んで、運賃か保管費用を気合で下げる。もともとトラック事業者もきりきりやっていますから、燃料費が上がったころにそう言われると、結局は人件費を削減しかないと、これはやはり難しいですよ。間違った方向の改革です。

三戸 そうではなくて、物流は「あるべき姿」を追求したいのではない。あるべき「仕組み」はない。

湯淺 とこのお話をわがそうとうと、いやあそれができるのは優良企業のA社さんだからで、うちではどうもという反応が返ってくるんです。自分たちのことを特殊化しすぎますけれど、さじやないんです。どこか会社でも出来ることだ。

湯淺 ただ、これは条件がつかつていて、これだけはクリアしないと進められない。むしろこれできないから、多くの企業で改革が進まないんです。

三戸 どういうことですか。

湯淺 一つは、ほぼリアルタイムで売れ行きデータが取れていること。これは毎日、しかも単品ごとに取っていないといけない。多くの企業は「見込みの物流」に終始しています。それはデータが取れないから指図は見込で判断するしかないという状況です。あるのです。単品ごとの管理ができにくい企業は、家外も多いです。

三戸 これは実際にあったことですが、ある企業ではデータを単品ごとにとって出荷動向を「見える化」したことで、在庫が削減されました。われわれは特に何もしなくても自分たちだけでやっていたんです。

三戸 そういふものですか。大手の企業でなくとも何とかなりますか。

当の部長でもいいんです。誰かが「これはおかしいぞ。どう見てもおかしい」と言ってく原因を突き止め、問題解決に向かうかどうか改革です。

湯淺 改革が進まない企業は、なんたんだと理由をつけて、結局、問題をうやむやにしちゃいます。欠品が出ると、営業部門は生産部門に増産を急がせる。急な増産依頼に、生産部門の修正を余儀なくされる。現場の担当者も「7割もその商品は、そんな在庫にたかきつくる計画ではなかったではないか」と言わけて、しかし営業の担当に「まあ、そう言わずにがんばってよ」とためられたりして、残業対応の増産を要する。それで後戻りにしてしまうのです。こういうことを繰り返して、いる企業では改革は進みません。

三戸 うーむ、よくありそうな光景です。おそらく人間関係がかなり関係が仕事が出来ていること自体は、そう悪いことではないでしょう。でも、仕組みがなければ、ロスになる。問題解決がどうかは、企業文化の問題だと言ってしまう。それまでですが、その強いは一体、どこから来ているのでしょうか。

危険品の保管・配送はOLSにお任せください。安全で高品質な物流をお約束します。

株式会社オー・エル・イス

〒100-0005
東京都千代田区丸の内二丁目2番3号
丸の内仲通りビル6階

TEL 03-3211-0830
<http://www.oil-logistics-systems.co.jp/>

盛岡物流センター

九州物流センター

九州物流センター

安心・安全をお届けします!

群山物流センター

九州物流センター

北海道物流センター

北九州サテライトオフィス

九州物流センター

九州物流センター (福岡朝倉市)

北九州 サテライトオフィス (福岡県北九州市)

北海道 物流センター (北海道苫小牧市)

群山 物流センター (福島県郡山市)

盛岡 物流センター (岩手県盛岡市)

信頼される パートナーを目指して

鉄道輸送で培ってきた豊富な実績とノウハウを基に、常に新しい輸送システムを提供いたします。



JOT ISO9001認証取得
日本石油輸送株式会社

〒141-0032 東京都品川区大崎1-11-1
TEL 03-5496-7688 (化成品部)
ホームページアドレス <http://www.jot.co.jp>

震災対応

三戸 大災害にも強く頑健な物流システムをつくるポイントは何でしょう。

澤渡 まず、ダメージを受けたら早期復旧する、これが基本です。それ以外では、余力を持つことです。例えば一つの拠点が機能停止に陥ったとき、周辺の拠点が応援に回って業務を賈代わりする。けれど、応援する拠点が100%フル稼働だったら、応援できませんよね。周辺6拠点が例えば20%ずつ賈代わりして、合計で100%稼働させるようなことも考えないといけない。そのための余力が普段から要る。もう一つは作業システムの標準化です。周辺拠点が支援に回っても、ピッキングリストのフォーマットや作業マニュアルが違っても、作業ができなくなる。このたびの大震災でもそういうことが起こりました。

三戸 いざというときに備えて、在庫を積み増しておこうという発想もあるようですが、間違いですね。

澤渡 間違いです。在庫在庫を減らしておくからこそ、いざというときの余力にもなるのです。



こんな話も

「任せるよ」が最初のひと押し

偶然や個人の恣意的判断に左右されない、合理的な物流管理を目指すというわけですね。けれど人間の活躍の場が少なくなるよと、さびしい感じもありませんか。

澤渡 そのほか分かれ目ですね。いままでの物流では営業部門の担当者の見込みで在庫を積み増していったわけです。が、これからは物流部門がデータに基づいてすべての在庫を配置し補完する。その権限を営業部門から物流部門へ移行させるのはなりません。それができるとどうかなのです。中には「欠品したらどうするんだ」「首を差し出すのか」とまで言ってくる営業担当者も、わざわざかたがあるわけですね。

三戸 ところが他方では「うん、そうだ。在庫の管理は物流部に任せるよ」と営業がさんなり言ってくる会社もありです。この「任せるよ」の一言が、改革の最初のひと押しになりま。このひと押しがあった後は、全社員なりと改革が進みます。

三戸 しかし、そう言える会社は、少ないのではないですか。

「理解」という物流インフラ

澤渡 少ないです。というのも、確かに市場の動向を一番よく知っているのは、営業部門だからです。地域の市場動向は、地域の営業所が一番よく知っています。だから営業所に倉庫が隣接して置いてあった。その後、拠点集約が進んだので、集約したのには保管機能と作業だけ、在庫管理の仕事も、権限も、営業所に残したままだったのです。その名残りがまだにあるのです。

三戸 けれどもIT技術のお陰で、いまは出荷データは誰でも簡単に取れるようになった。市場の動向を一番正確に知っているのは、営業ではなくデータなのです。

三戸 時代の変化ですね。そしてデータを活かすには、短根をつくるだけではなくて、先ほどの例で言うように、営業が小売店を指導できなければ意味がない。

澤渡 その通りです。ただ、その前に営業部門にデータを示してあげないといけません。データは物流部門が持っているのですから。

三戸 大きな進歩ですね。

澤渡 この物流品質があるからこそ、メーカーは特定地域で集中生産が出来るのです。さもないと工場は日本全国各地につくられなければならないはずですね。

三戸 けれども、日本では「卸利中心の経営」が長く続いたので、企業において生業部門があったのは、営業部門と生業部門だったのです。卸利を上上げるためには、売上を上げるが、原価を下げるしかない、その担い手である両部門の仕事には、当然のように注目が集まった。

物流部門はというと、事務員と並んで固定費の担い手と受け止められていましたから、改革が遅れた。「お客さんが求めるままに、きちんと物を運んでいさえすればいい」と思われてきたのです。

三戸 はい。

澤渡 しかし、いまコンベアの中で使われているのは、既存の物流の仕組みを維持したままで、それをこの会社が一番低コストで実現できるかなのです。それは「一律向%削減」という従来の発想の延長線上です。だから日本にまだ本当の意味での3PLは現れていません。

三戸 うーむ、どうしてでしょう。

澤渡 記憶でしょうね。ちょっと話が逸れるかもしれませんが、振り返ってみると、日本でも昭和30年頃までは物を運べば何れかは壊れてしまう時代だった。当時は荷役といえば人力でしたが、荷物を肩からドスンと落とす。国鉄はまだ突放をしていたでしょう。梱包もまたそれに似ていた。それがやらべると、いまはもう、物はちゃんと運んで当たり前時代のですね。

(図表は全て澤渡氏の書き下しり)

三戸祐子・プロフィール
人とシステムの関わりをテーマにするライター。日本の鉄道の定時運行の謎を解き明かした「定期発車」(新潮文庫)で交通図書館賞とフジタ未来経営賞。グリーン物流関係の委員も務める。



インタビューを転じて 問題のありかを明確にしてこれに取り組み、必要とあればどんな仕事でも、自信を持って他者に任せられる。そういう企業は、ますます伸びてゆく。それに対して、ことあるごとにうやむやしている企業は、いつまでも停滞する。

物流世界のうやむやさが、負担に次ぐ負担を引き受け始めたちょうどその頃からだろう。日本社会のひずみとして「格差問題」が表面化してきたのは、自分たちのことは意外、気づかない。願念であるほど気づかない。うやむやしているところに、他者の気づきがきっかけとなって状況が変わってゆく。これも最初のひと押し。

物流新時代 ~地球の未来へつなぐために~

“地球にやさしい”……温暖化が進む21世紀の物流に欠かせないキーワードです。わたしたちは、地球にやさしい鉄道輸送と一体化した駅頭立地倉庫を物流の拠点として、低コスト・高品質サービスの提供と共に、さまざまな物流ニーズにお応えします。



日本運輸倉庫株式会社
東京都台東区東上野3-1-13第7大銀ビル7F
電話 (03) 5828-9801(代表)
<http://www.nisso-tw.co.jp>



大井ニッソウセンター (東京貨物ターミナル駅構内)

- 舞田川ニッソウセンター支店 TEL (03) 3803-8288
- 大井ニッソウセンター支店 TEL (03) 5492-7131
- 東京食品事業所支店 TEL (03) 3800-4871
- 埼玉支店 TEL (048) 285-0160
- 仙台宮城野支店 TEL (022) 257-1279
- 名古屋支店 TEL (0587) 96-2278
- 大阪地区 TEL (03) 5828-9801