

「物流部門の役割を改めて問い直せ」

松本忠雄 多摩大学大学院 経営情報学研究科 特任教授

物流管理とは具体的に何をすることなのか。メーカーで研究開発畑を歩んできたエンジニアが根源的な疑問と正面から向き合い、全く新しいマネジメント方法を打ち立てた。その結果として辿り着いた物流部門のあり方と役割は、従来のそれとは大きく異なっていた。(聞き手・大矢昌浩、藤原秀行)



物流の因果関係を紐解く

——メーカーにおける物流部門のあるべき姿をどう考えますか。

「やはり第一義的には物流コストの管理でしょう。人件費率が一割にも満たないメーカーが多いなかで、物流費には全業種平均で5%以上を割いているのだから、これは大きい。そしてどんな会社も新しくビジネスを立ち上げるのでない以上、物流の仕組みやルールは既にできあがっている。そうなる物流部門の役割はイレギュラーが発生した時の対応やイレギュラーの発生自体を抑えることになる」

「そして、ここから先は私の個人的な意見ですが、イレギュラーの発生を抑えるためには物流に関する実績データを蓄積し、実態を「見える化」する必要があります。伝票に記載された一

行一行のデータには、すべて意味がある。そこには物流コストを発生させている因果関係が隠れています。それを紐解いて原因となっているムダを一つひとつ取り除く。そうやってデータを

使いこなすところに物流部門の本来の役割があると考えています」

——具体的には？

「イレギュラーの原因を実際に調べていくと、セールスマンがうっかり注文を入力し忘れて、至急出荷するように指示を出してきた、などといったことが分かってきます。その結果、緊急輸送のコストがかかっている。あるいは押し込み販売が原因で毎月月末に出荷が集中する。それによって物流現場では作業量が平準化できずコストが割高になっている。そうした実態が見えてきます」

「イレギュラーを発生させているのは

誰なのか。物流に関わる日々のデータをきちんと蓄積しておけば、それを明らかにすることができます。その結果、

販売部門の発生させたコストだと分かれば、それは販売部門に負担させる。それで相手も文句は言えないし、自分の成績に響くものだから自発的にムダの発生に目配りするようになります」

「包装にしても、パッケージの寸法を

少し見直すことで、パレット一枚に積載できる数量やコンテナ一本に入る数量が違ってくる。それが具体的にどれだけの金額になるのか数字で示せば設計部門も気にするようになる。他にも様々な手が打てます。ロジスティクスの観点を大いに生かせる」

——そうなる物流部門のスタッフには管理会計の知識が必要になりますね。

「コスト管理が物流部門の最大の使命である以上、日々の物量やリードタ

イムばかりを見ているのでなく、コストについても必要な情報を把握し、それを自分たちで評価できるようにしておくのは当然のことかと思えます」

——しかし、物流部門にはオペレーションの専門家はいいても、管理会計やデータベースの扱いに長けた人材は不足しています。他部門の活動に口を出す権限も与えられていません。

「私が九三年に花王の物流部門を任された時もそうでした。花王は世間では物流先進企業として知られていましたが、実際には押し込み販売が横行し、製造部門、物流部門、販売部門の意思疎通が十分ではありませんでした。物流部自体、サービスの購買部門という位置付けから脱却できていなかった」

「そのことで当時の経営陣は危機感を持ち、製配販の統合プロジェクトを立ち上げました。そのプロジェクトで物流部門は部門間の調整役を務めたのですが、その最初の仕事は、『日々発生しているデータを捨てないで残しておいてくれ』とシステム部門にお願いすることでした。一行一行の注文データから、納品、品切れ、その時点での在庫状況、小さなトラブルに至るまですべてとって置いてくれと」

「そのデータをどう使うのか、その時点ではつきりと見えていたわけではありません。それでも私は物流部門に異

動するまで研究畑が長く、データを集めて仮説を立てるということをずっと繰り返してきました。それが自然科学の原則なわけですが、物流管理にしても、事実をデータとしてきちんと記録しない限り、その先のステップには進めないという確信がありました」

——必要な人材は物流部門に揃っていたのですか。

「コンピュータを扱うことのできる若い人材を物流部門に引き入れました。しかし当初は現状を理解するので一杯で、知恵を提供することまではできていなかった。実態を調べるために社内の各部門をヒアリングするのだけれど、聞く人によって言うことがみんな違う。同じ「在庫」という言葉なのに、仕掛品だったり、センター在庫だったり、七、八種類も意味がある。商品マスターも部署によってばらばら。まずは言葉を整理するところから始めなければなりませんでした」

「その後、花王がフロッピーディスク事業から撤退することになったのを受けて、そこに従事していた優秀な人材を相当数、物流部門に引き入れることに成功しました。彼等に大いに力を発揮してもらうことで、活動に一気に弾みがついた」

——以前に本誌（二〇〇四年一〇月号）でも誌面化しましたが、その時に

花王は物流拠点の出荷実績データからアイテム別の需要を予測するシステムを開発して、それで全体のロジスティクスを回す仕組みを導入しました。

「そのために需要予測の仕組みを開発すると並行して、従来は別グループに所属していた需給調整担当者を全員、物流部門に移しました。その結果、物流部門が計算したアイテム別の需要予測をベースにして、販売部門や生産部門がそれぞれの計画を立てるといってプロセスが出来上がりました。それまでは販売部門や生産部門がバラバラに計画を立てていました。担当者の思い入れや思い込みが入った計画で需要予測としては当てにならなかった」

権限委譲など必要ない

——計画機能を物流部門に移すことで他部門からの反発は？

「もちろん配慮はしましたが経営トップの後ろ盾があったし、私自身もその頃には役員になっていたので、それなりに発言できる立場にはありました。そして一連の活動の結果、在庫は大きく削減されて、同時に欠品率も改善された。そのことがアニユアルレポートにも特集として紹介されて、改革の成功が公に認められました」

——とはいえ、他部門に権限を奪われることに抵抗がないとは思えません。

「権限に手を付けたわけではないんです。物流部門が予測した数字で計画を作れと強制した覚えもありません。ただ事実を見せて論理的に説明しただけです。そのほうが権限を奪って命令するより、よほど影響力がある」

——花王の改革から既に一〇年が経ちましたが、日々のランザクシオンデータを分析して仮説を立て、改善するというアプローチは、他にあまり聞きません。

「しかし、今振り返ってみても、極めて当たり前のことをしただけだと思います。生産部門で昔からやってきたことが、物流の世界に持ち込まれていなかっただけです」

——そこに疑問を感じていた？

「物流部門への異動は自分で希望したものでした。物流のマネジメントと何をすることなのか、当時はまだ固まっていなかった。それをゼロから始められることに魅力を感じました。面白い仕事ができそうだと思っただけです。異動が決まった時、当時のトップには「物流部をなくすことが私の仕事です」と生意気な口を聞いて、組織名も『物流部』から『ロジスティクスセンター』に変えてもらいました」

——その後、ロジスティクスからSCMにマネジメントのコンセプトは進化した。それによって物流部門の仕

事はどう変わりますか。

「SCMというのは、他社と一緒にやるものだから、どうしたって経営トップの仕事になります。単に取引するだけでなく、SCMの世界に入っていくとすれば、トップの決断が必要になる。そのサポート役、トップの知恵袋となるのが、物流部門の最も重要な役割になるはずですよ」

——そのスタッフに求められるスキルとは？

「部門長レベルに求められるのは、関係部署のコーディネイト力です。そして実際の業務は常にプロジェクトを動かしているようなものですから、プロジェクトリーダーの役割も求められる。部門のメンバーには、ITや管理会計、データ分析など、各分野の専門家が欲しい。そうした人的資源をうまく巻き込んで全体を進めていくリーダーシップがカギになります」

松本忠雄（まつもと・ただお）
大阪大学理学部化学科卒。同大学院理学研究科博士課程中退。花王に入社。栃木総合研究所長、川崎工場長を経て、取締役ロジスティクス部門統括。この間、花王システム物流および花王ロジスティクスの社長を兼務。同社退職後、2005年～09年、イオン特別顧問SCM管掌として活動。05年、多摩大学大学院教授。現在に至る。