

# 物流ウィークリー

## 連載ブログ

### 平成19年～20年

## 現場の物流術

|    |                           |    |
|----|---------------------------|----|
| 1  | 物流現場を見る目 .....            | 3  |
| 2  | 物流の視点 自律性 .....           | 5  |
| 3  | 顧客満足 of 物流 .....          | 7  |
| 4  | 安全と5Sの実務 .....            | 9  |
| 5  | 犯罪理論を現場に応用する .....        | 11 |
| 6  | 時間を盗む .....               | 13 |
| 7  | 間抜けな仕事 .....              | 15 |
| 8  | 在庫の関わり方 .....             | 17 |
| 9  | 働く意欲はどこに出るか .....         | 20 |
| 10 | 道具を大切にするとすることは .....      | 23 |
| 11 | 流行不易、変わること、変わらないこと .....  | 24 |
| 12 | 物流部門の情報発信 .....           | 26 |
| 13 | 仕事の品質にこだわるヒト .....        | 29 |
| 14 | 物流問題に原因はない .....          | 31 |
| 15 | 競合企業を意識する .....           | 33 |
| 16 | 規模で負ける現場、勝つ秘訣 .....       | 36 |
| 17 | 営業提案、その前に魅せる現場を作れるか ..... | 38 |
| 18 | 3PLは儲からないビジネスだって? .....   | 40 |
| 19 | その提案は経営戦略なのか? .....       | 42 |
| 20 | 誰に向かって意見広告 .....          | 45 |
| 21 | 物流流行語大賞 .....             | 47 |
| 22 | 物流現場のはじめと終わり .....        | 49 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
|                                  | 2   |
| 2 3 新春のたしなみ.....                 | 51  |
| 2 4 生き残る秘訣.....                  | 52  |
| 2 5 競争するってことは.....               | 54  |
| 2 6 成功の心得 魔法のことは.....            | 56  |
| 2 7 誠実の営業.....                   | 58  |
| 2 8 一夜城のありか.....                 | 60  |
| 2 9 プロフェッショナル.....               | 62  |
| 3 0 能力開発を疑問視している日々.....          | 64  |
| 3 1 物流現場の本当のようなウソ話.....          | 67  |
| 3 2 3PLという誤り.....                | 70  |
| 3 3 『物流事故はなくせるか』 ミスではない過失の姿..... | 72  |
| 3 4 ようこそルーキー.....                | 75  |
| 3 5 物流営業の基本.....                 | 78  |
| 3 6 共同物流を考える人.....               | 81  |
| 3 7 成長は痛い.....                   | 83  |
| 3 8 物流ITの忘れ物.....                | 86  |
| 3 9 業務マニュアルの作り方.....             | 89  |
| 4 0 『売上を科学する』 物流の役割と負担.....      | 91  |
| 4 1 コンプライアンス物流.....              | 94  |
| 4 2 環境対策しなくては.....               | 96  |
| 4 3 『物流ABCの応用.....               | 99  |
| 4 4 ブログ最終号 『社長の頭にある物流イメージ』.....  | 102 |

## 1 物流現場を見る目

### ■物流はどんな戦い方をするのか

ビジネスは戦争に例えられます。より強く、より大きく、より早く、よりより～～。ちょっと待って。確かに営業や生産、経営企画や新技術の情報システムは新しい、強力な切り口を求めています。片や人事や総務、経理や管理部門はこのようなパワーを支えるために母の役割を担います。強い父と優しい母、外に打って出るパワーと内に秘めた慎重さ。オトコとオンナ、光と陰、。物流活動ってというのは、静かな内なる力によって競い、生き残っていくような気がしませんか。

### ■どんな物流が最高なのか

日々奮闘、毎日新たな問題が生まれてくる物流現場では、座して待つ、机で考えて答えを出す様な習慣がありません。いつも走りながら考え、その場その場で答えを出し、トライアルアンドエラーの繰り返しから進化を続けて行こうとします。

昨日と同じ状況は当分起きそうもありません。去年のデータは、ハッキリ言って役に立ちません。だからといってデータを取るのを止めると、主張や思考に根拠がなくなります。外部に対しての説明責任や説得の方法がなくなってしまいます。

役立たずのデータであっても事実の記録は大切です。そこで、どんなデータを集めるのか。つまり、「物流の仕事をどうやって見ているのか」ということから考えて見たいと思います。

いわば、<これから、ありがたい我々の姿>というものを考えながら、走り続けなければなりません。我々の職場は似て非なるモノばかりです。産業や規模が違えば、物流の仕事は全く別物。一つとして「あ～、ウチと同じですね」などという会話は聞いたことはありません。

ミスがなければ、コストが下がれば、従業員が辞めなければ、社長から評価されれば、業界の問題になれば、設定した目標が毎年クリアできれば、事故や災害がなければ、在庫紛失がなければ、もっと広ければ、近ければ、早く帰れば・・・我々の理想は決して高く遠いモノでないはずなのに、なかなか手が届きません。すぐに手中を離れて行きます。理想の物流、どうやって見ればいいのか。

最高の物流は共通している要素があるのです。我々は仕事の成果を何に求めるか、どんな結果が望ましいか、どんな状態が心地よくて嬉しいのか。そんなことを長年考えてきて、いま現在の答えが【物流現場の12の視点】というものです。

### ■優れるための12の視点

順序や程度、ランクや密度は別にして12の要素がバランス良くある時に、我々の職場はありたい姿に近づいています。少しずつ紹介していきます。

## 1 自律性

物流部門独自の自律性があるか

## 2 顧客満足志向

他部門や顧客を基準とした、満足志向の取り組みがあるか

## 3 安全と5S

安全を最優先し、整理整頓清掃清潔しつけの5Sへの徹底があるか

## 4 見る管理

目で見てわかる管理をあらゆる場面で採用しようとしているか

## 5 時間軸

スケジュール、優先順位など時間を意識した計画と実績を捉えようとしているか

## 6 ま・とめ

適切な空間、時間の区切り、束ね方などの、間、止め、まとめが意識して採用されているか

## 7 在庫

あらゆる在庫を適切に管理して、いっそうの削減施策を実行しているか

## 8 働く意欲

職場の意欲を高める工夫と実際の作業者に意欲が感じられるか

## 9 ツールのメンテナンス

利用する施設、設備、道具に保守計画と点検記録が実物に貼付されているか

## 10 変化対応力

新しい取り組みや季節変動、緊急対応の準備や訓練、取り組みが感じられるか

## 11 情報の活用

職場で把握できる情報を追究し、活用や転用、情報の発信に意欲的か

## 12 品質へのこだわり

すべての活動によりよい品質と目標や実績の記録が取られているか

それぞれは、何となくご理解いただけることだと思しますので、詳しく説明して行きましょう。

## 2 物流の視点 自律性

### ■物流現場でもっとも重要なのは独立です

会社の組織では営業や製造部門に従属している場合もあるでしょう。だからといって、仕事がすべて後処理になってしまっただけではいけません。営業や工場に物流が支配されていると、「言われたことだけする」という、消極的な役割で終わってしまいます。

物流が経営戦略の重要な役割を持っている、というのは後処理がうまい部隊ではなく、本当に重要なこと、必要なことを率先して仕掛けてゆく独自性が経営面から求められています。

民族の自決、というのが戦後の日本では重要なテーマでした。自らがどのように働きかけるのか、世界での位置づけを理解して、次にすべき事を先んじることができたから、世界に互した大国になれたのです。

### ■We are the BACK. 我々の後には何も無い、すべてを止める覚悟

営業や生産の最終処理を担うのが物流です。代金の精算やお客様への最終交渉を行うのが物流です。ここでの成功が売上であり、信用の積み上げであり、企業の評価をいただくことになります。

我々は社内のすべての問題をこの現場で解決し、後には何も申し送りできない状況にあることを肝に銘じたいものです。最後の砦、というのが物流現場にもっともふさわしい称号かも知れません。

販売計画や生産計画がブレることもあるでしょう、予定どおりに商品が入荷しなかったり、急激に出荷が始まることもあるでしょう。そんなときでも、そのような事態を予測して覚悟することが最後の砦の役目です。「誰にも支配されない覚悟」があるのと、ないのとでは職場のプライドが全く変わります。

後処理で疲れるのか、想定内のトラブルをきれいにクリアするのでは、充実感が、志気が、心意気が変わります。

### ■自律性の表れるところ

職場が自覚に目覚めているところでは、5Sも徹底するでしょう。恥知らずの従業員は皆で支えてプライドを高める工夫があるし、掲示物や毎月のスローガンにも「自らの意思」が現れます。

作業は訓練と共に向上しますから、職能教育や多能工へのトレーニングも行われます。教育や技術指導のマニュアルやツールも彼処に見られるはずで

生産工場であればあたりまえのQC活動掲示板、皆への情報共有、最新の生産情報、新商品の販売動向、お客様の声、・・・商品に触れての感触は改善意見、現場にはマーケットと自社と商品の情報が常に共有化されているはずで

### ■自律性がなければ

どんよりとした疲弊感、被害者意識、押さえつけられている感覚、緩んだ風景、怒号と叱責、つるし上げ、・・・なんか暗いことばかりが書き連ねることになります。

こんなところでは品質や事故、コストや退職者問題が収まる気配はありません。同業者の話題、社会の不安、酷いニュースばかりが話題にあがります。「だからどうする、何が問題か」改善の意欲や社風が凪いでしまいます。

#### ■自らが仕掛ける、気概を持ちたいもの

物流の役割は常に変わります。同じ仕事が連綿と続くのではなく、我々こそがグローバル経済を支えています。だからこそ経営戦略であってミス対策、コストダウン、スピードアップだけの技術屋ではないのです。

去年と同じ事は繰り返さない、新しい明日に備える、今日の仕事はさらに高めてゆく、若手を育て、熟練者の技術を引き継ぐ、意欲の無いものには気概を教え、恥知らずを排除して誇り高い職場に変えることができればいままでの問題は解決に向かいます。

物流問題の解決は、システムやハードなどに頼るのではなく、働く職場のソフトウェアで対処することのできることも多いはず。それこそが改善の極み、成果の満足がもたらされるのです。

### 3 顧客満足の物流

#### ■真実は会社の外にある

物流はコストダウンが重要といつも言われますが、業務効率化によって内部コストを下げても、収入が減ってしまえば運営ができません。顧客にとっての物流コストが我々の収入だから、顧客のコストダウンを進めれば進めるほど苦しくなります。

とはいえ、我々の事業を進めるための給料や設備、何よりすべてのコストは顧客のお財布にあります。そこから頂戴するのがビジネスで、何が正しいかと言えば顧客が正しい。すべてはお客様の側にあつて、我々の都合などは聞いて貰えません。

お客様の言い分をすべて呑み込むなら本当の顧客満足経営なのでしょうか。

それは違います。同じサービスを他社より安くするなら、自分の首が絞まります。お客様の満足は私たちへの支払い、売上そのものです。売上が伸びないで、顧客満足とは笑止千万。本末転倒です。

新たなサービス、お客が考えもしなかったサービスを次々と打ち出して、きちんと対価を頂戴してこそ顧客満足に徹したことになります。自らが考え、自らが生み出し、そして顧客や他部門への奉仕と対価を求めることが顧客満足経営です。

#### ■売上が伸びないときに、どんな苦勞を覚悟するか

売上は顧客の支持を表しています。売上が伸びない、というのは安い料金で事業を進めているからではなく、お客様が少ないからでしょう。売上は単価と数量の掛け算で成り立つのがすべての事業ですから、デフレであろうとインフレであろうと、売上を追求するには単価か数量、新たなサービスを生み出すか、既存のサービスに付加するモノを生み出すしかありません。

売上から内部経費を引いたモノが利益で、利益は知恵や競争、工夫の結果と言えるでしょう。現場の改善が進めば進むほど、品質やコストが下がるのはそれを目的にしているからです。知恵の結果は内部コストの削減につながり、同じ売上でも利益が増えるように働くものです。

顧客満足経営とは、このように収入を顧客の視点で考え、利益を自らの足元を固めることに徹底すれば、減収増益、増収増益というベストな状態を常に生み出すことができるのです。

#### ■どのように頑張っているかは、空気で分かる

現場の運営が顧客や他部門の視点に立っているかは、雰囲気や思想、言葉や行動に表れます。心構えは言葉に表れ、言葉は行動につながるからです。商品を大切に、床に直接置かない習慣は

商品を大切にす思想と顧客への奉仕がみなぎっている証拠です。

顧客のコストダウン要請に応えるために、同時に我々の売上を追い求めるには、常に新しいサービス、商品、仕掛け、付加事業を考え続けなければなりません。同時に顧客の紹介を受けるように余裕のある運営を心がけなければなりません。

物流の営業活動は専門部隊が必要なモノではなく、現場に誰かを連れてきて説明するのがもっとも効果的です。その誰かは、今のお客様のお友達が一番なのです。

我々の仕事を理解してくださり、ご評価いただけるなら紹介先を教えてください。苦勞はいりません。何かの機会にご招待すれば、現場と我らの仕事ぶりを見て、知っていただくことで中途半端な提案書は無用になります。

#### ■顧客満足の証拠はどれだけ売上に執着しているか

売上は顧客の支持、利益は知恵と改善の結果。そうやって割り切った現場では、常に顧客の業界情報が必要です。何が売れて、誰が調子がよいのか。どんな競合がいて、新商品は何か。顧客の話題でいつも会話が弾むのが本当の顧客志向の経営といえるでしょう。真理も答えも会社の外にあるのですから。

## 4 安全と5Sの実務

### ■安全と5S、いつでもやってるよ

という人が多いですよ。物流業界では憲法みたいなものですから、誰もがいつでも気に掛けているし、朝礼でも終礼でも、年度始めでも新人への説教もいつも行われているはずですよ。

でも時々事故がおきるし、上司から「だらしがないぞ！」と叱られること、日常茶飯のことです。安全も5Sも結果が大事で、どんな理由も言い訳も通用しないというのが現場の厳しさですね。

事故や事件、ミスやトラブルは安全の対岸ですが、どれほど経験しても同じような事故やミスが繰り返されてしまいます。

原因を追究して、対策を施して、たくさんのエネルギーを使っても、あ～あやっぱり、という事故が再発します。ものすごい長期的な視点で見ても、先輩の事故は後輩がしっかり繰り返すし、忘れた頃に同じような事件が起きるのは、一体なんででしょうかね。

### ■5Sは恥と誇りの対決だ

昔、南極観測船に乗って初めての越冬隊隊長だった西堀栄三郎という人が居ました。隊員に向かって激を飛ばしたわけですが、そのときのエピソードにあるのが「恥知らずを忘れない」というのがあります。

隊員には学者や学生、自衛隊や役人、研究者ばかりだけでなく、料理人や医者まで雑多な人種が呉越同舟したわけですよ。船室は狭く、二段ベッドの隅っこに私物や研究器材を置くしかない。貴重な器材や研究書を開きながら数ヶ月の航海を続けてから、南極に向かうわけですよ。

狭い船内ではすぐにモノがあふれる、だらしがない人がいたら大変な状況になってしまうのは目に見えています。頭も良く、訓練された自衛官や素人が同居するわけですから、命令やルールなんていうのは聞く人次第。

あれをしろ、これをするな、これはコーする、あーする、・・・指示命令はきりがなく、かといって統率取るのもイライラが講じるばかり。

そこで、体長が考えたのは「自ら誇りを持って職務に当たる」ということでした。職場という船の中や基地の中で、どうすれば誇りを維持できるか。

だらしなくなる気分を抑えて、いつでもどこでもきちんと振舞えるようにするには、誇りと恥、という号令が効果的だったそうです。

「分かっているけど、やってない」「そんなことより、ほかの事」という言い訳を許さず、しかも自律させるには、職務に誇りを持ってという号令だったそうです。

確かに、周りには時々恥知らずの仲間が居ます。これを糺すには、命令や指示指図ではきりがないです。

自分の職場、仕事、持分に対して誇りのある姿勢を持たせること、そのことが「見た目に美しい5Sの姿」だったのです。

船乗りさんはきれい好き、といわれるのは昔からですが、西堀隊長の逸話はケッコウ有名ですから、ご存知なんでしょう。

恥知らずを排除する

相田みつを の書にも、

きちんとした仕事はきちんとした人が生み出す なんていうのがありました。

叱られてする整理清掃は長続きするわけないですね。

## 5 犯罪理論を現場に応用する

### ■安全を継続させるには

事故や事件が再発するのは、原因と結果の間に人間が介在するからという主張があります。 <失敗知識データベース>というのがあって、およそ世の中の事件や事故をたくさん分析して原因と行動と結果に分析している学問があります。

畑村先生が失敗学のすすめ、という本も書いていますので、ご存知の方もいるでしょう。

事故や事件は、どれほど原因対策を施しても、人間の行動がそれぞれなので、再発を予防することはできない、本当は人間行動を予知して先回りの手を打てば再発は防止できる、という理論ですが、理論は理論で実効を伴わないものです。

原因と行動と結果をすべて承知していれば、予防ができるという学問と事例のデータベースですが、組み合わせが恐ろしく多いので、実際には予防不可能と思ってしまうのは、やる気が足りないのでしょうかね。

事故や事件を防止するには別の学問があって、欧米では<犯罪機会論>というのがあります。犯罪の行動分析から生まれた理論ですが、人の行動原理を追究しているので、こちらは効果があるような気がします。

原因はこの場合、犯人の動機になります

行動は、犯行そのもの

結果は、犯罪の成立

悪人は犯罪を起こす機会を探しているから、そのチャンス=機会を潰すというのが、犯罪機会論です。犯人の動機を抑えることや犯人を完全に排除することはできなくても、チャンスを潰すこと、チャンスを先送りすることはできるのではないかと、という考え方です。

事故も同じように捉えて見ると、事故が起きる機会を潰すことはできる。

作業者が未熟で不注意でだらしなくても、何かでバックアップするとか起きないようにさせることができます。

### ■犯罪機会論での再発防止策は

- 1) 犯行および事件の多発する場面や環境を線引きする=ナワバリにする
- 2) 相互監視やカメラ、警戒巡回などで動機を抑制させる=誰かがバックアップ
- 3) 犯行の対象者や作業者に耐性をつける=訓練、意欲、意識、技術

3つの側面から手を当てておけば、少なくとも失敗を防止できるし、未熟や不注意をカバーできる。

一声掛けることで事故を防ぐ、という経験は誰もが持っています。このように安全をスローガンにするには3つの側面を知ることが大事だ、と最近勉強してから強く思うようになりました。

事故は必ず防げるもの、そのためには3つの手当てを忘れないこと、これが大事だと思います。

#### ■安全と5Sの診断方法

どちらも結果ですが、安全や5Sを維持するには空気で分かります。

見た目や事故の記録ではなく、これを許さないという誇りとチームの感性や雰囲気がとても重要で、これは言葉ではなく、感覚で分かります。

いい店、いい会社、素敵なお宅、いい人、いい先生、・・・とにかく良い物は感覚で分かりますよね。

現場の安全や整理状況は、見た瞬間の感覚が何より大事です。

それはどこに現れるかというと、誇りや手当ての万全さにあるんです。

## 6 時間を盗む

### ■時間は盗まれるもの

ミヒャエルエンデ『モモ』という児童書を読んだことがありますか。女の子さんがあれば、小学校の指定図書なのでご存じかも知れません。エンデは「ネバーエンディングストーリー」で映画になったドイツの作家です。ハリポタを想像するようなファンタジーの大家です。

小説モモは変わった女の子、モモを主人公にした「時間ドロボー」との対決を著しました。子どもおとなも、セカセカとした現代を振り返り、本当に大切なモノを探す旅を続けます。ファンタジーも英雄物語のシナリオを使って、街からの脱出、旅に出て戦い、生還するというお話です。

登場するセールスマンは人々からムダな時間を買ってあげてくれます。おしゃべり、食事、遊びやちょっとした瞬間も積み上げれば莫大な時間になるよ、「どうです。その時間を貯めておきませんか、買ってあげますよ」と灰色制服のセールスマンが町中で説得を始めるのです。

方やモモは町の人々の悩み事を聞くだけで、ほとんどお話もしません。ただじっと、時間を経つのを忘れて人々がモモに語りかけ、自らが答えを見いだすのを待つのです。まるで話題のメンター、コーチングテクニクそのものです。

人に許された1日、一年で25600分は誰にでも共通です。その時間を豊に過ごすか、しっかり稼ぎながら有意義な人生とするのか。はたまた回りの人に指示され、そのために使われ、ムダにため息を付くような時間を過ごすのかは、大事な視点です。放っておくと、人に大切な時間を盗まれてしまうのです。

### ■物流の仕事はサービス業だから

私たちの仕事は瞬間、瞬間が大切です。同じ仕事は明日、もう取り返しがつかないのです。作業や配送も一回だけなのです。サービス業はその宿命があって、生産や販売とは全く違うのです。やり直しができない、という点では「その瞬間の時間」を絶対に大切にしなければいけません。

売上と経費も時間の問題です。配送回数や処理個数も時間の原価がかかっています。売上は料金単価が決まっていますが、それも原価を元にして決めています。1時間でどれだけ運べるか、どれほど処理できるか、だったら幾らにしておけば良いのか。

利益も時間の管理次第で増やせる、ということが真理なんです。売上が少なくても、経費が多ければ利益が下がります。だから単価を上げよう、給料を下げたしまおう、というのは短絡思想ですね。

100万円の売上有るなら、どれほどの経費でこなすように計画するかによって利益は決まります。終わってみなければ分からない、というのなら自分の時間を誰かに盗まれています。

### ■生産性とは時間の把握です

一人あたりどれほどの仕事量があるかを生産性と言いますが、本来は時間あたりの出来高です。集品作業、加工作業、積み込み、配送、およよすべての物流の仕事は時間との勝負です。だったらみんな時間を意識して仕事をしているはずです。

「これだけの仕事だから、〇時までに終えよう」というのが、計画の基本でこれで利益が確定します。先月の実績と昨日の実績が分かれば計画が立てられます。午前中の実績を比較すれば問題点の発見もできます。

そんなことは当たり前だから、と思われるでしょうが、物流現場に時計のない職場もたくさんありました。今日の作業計画が生産性に根ざした目標を設定していない現場もたくさんあります。目標のないところこそ、利益が出ない、ミスが多い、儲からないと問題指摘をします。

時間を計る人がいない、そんなはずはない。タイムマネージャーこそ物流管理の基本だからです。担当者、センター長、配送マン、物流部長は毎月の総時間、総工数を記録できていなければ、一体どんな仕事をしているのでしょうか。

### ■時計があるか、作業予定に終了時刻が、明日の工数は

物流現場の基本に時間生産性を取り入れているなら、このような資料や現物を見ることができます。なければ、すぐにでも始めなければなりません。

時間を盗まれればその分、損しています。皆に期限の習慣がなければ、忙しい、忙しいと時間が過ぎてゆくのです。そして、様々な問題点を生み出します。

忙しい、人手が足りない、間に合わない、残業が減らない、やり直しが多い、ミスが出る。

料金競争で儲からない原因の多くは、時間管理のまずさにある現場は多いのです。

同じ料金でもきちんと利益管理ができている現場は、あちこちに時計があるし、作業記録に時刻が書かれています。もちろん、最新の生産性データが分析されているモノです。

25600分は誰にも与えられています。お金を稼ぐなら天から盗め、とも言います。

特別な努力や苦労、必死にやらなくても真剣に自ら与えられた時間を大切に管理すれば、その他の人よりも会社よりも、優れることができるのです。

## 7 間抜けな仕事

### ■あのひと、七厘だね～

おばあちゃんが玄関先のクツの乱れ、障子の開け閉て、浴衣の帯、傘立ての仕舞い方を眺めては、「きちんとしていない人を七厘」と呼ぶことを教えてくれた。要するに間抜け、間が悪い、だらしない、ということらしいです。

日本にはこんな粹な言い方があったのか、奥が深い、それは具体的にどんな事なのか、と思うまでもなく、感じるものです。

人の動きや仕事の仕方、作法や礼儀、段取りや生活、生き方、話しぶり、およそすべての所作には『間』という悪魔が潜んでいます。間が悪い、魔が差した、というように、間と魔は同じ物らしいです。

物流現場でも、『間』も『魔』も良く出てきます。そ～ですよ。

### ■ま とめ まとめ は3連活用

『間』 はご存じのようにタイミング、段取り、・・・

『止め』は、置き方、仕舞い方、留め方、・・・

『まとめ』は、バッチ、まとめ作業、作業の計画、分割、分離、・・・

『ま・とめ』というのは、分かりやすく、でも忘れやすい、見たら気づく、言われたら分かる、そりゃソーダ、納得、という物流でも一番効果のあるキーワードです。

### ■見たらすぐ分かる ま・とめ

ヒトやモノ、作業や仕事、人の動きや意欲、計画と実績、社風と雰囲気、みんなみんな『ま・とめ』で測ることができるのです。

それは、観察するだけです。言われたらすぐに気づくことです。間が悪いぞ、そ～ですよ。

ま・とめ のある職場はプライドが高い、誇りや自信に満ちているはず。品質やコスト、スピードもきっと成功しています。

壁に掛けましょスローガン、胸に飾りましょワッペン、ところどころに印刷しましょう。

『ま・とめ』ができれば、あなたの職場はぴかいちになるはず。点検も指導もチェックも激励も賞賛も、点数ではなく『ま・とめ』点数で量ればOKですね。

## ■ど～すりゃいいのさ？

『ま・とめ』スローガンの良さは、誰でも分かる、知っている、気づける、納得できる、評価できる、だんだん良くなる、先輩と新人の違いがハッキリする、ベテランの味が出せる、さすが！という余地がいくつでもある、さらに研究できる、まだまだ奥がある、極めることが難しい、永久改善。

方法や手段、最初にすること、最後にする事、毎日する事、点検する方法、・・・・・・  
誰にでもいつでも、いつまでも現場を見るときに使えるスローガンなんですよ。

## 8 在庫の関わり方

### ■在庫は時間のリスクです

製造調達と販売までの間が在庫の理由です。製造が売れるときに間に合わないから、販売もたくさん揃えておかないといつ売れるか分からないから、製造と販売の都合で在庫が膨らむようになります。

速く作る方法を生み出せば、在庫は少なくとも大丈夫です。

売りたいタイミングをきちんと押さえておけば、在庫は少なくとも大丈夫です。

～～だが、〇〇できれば、在庫は少なくとも良いのです。～～できない理由が、時間のリスク、間に合わない、作れない、揃えられない、・・・時間のリスクだけれど、時間稼ぎのクスリなのです。

### ■在庫が合わない、無くなっている

在庫管理は入荷、出荷の繰り返しを正しい帳簿に正しい日付で記録することです。

紛らわしい伝票を止めて、デジタルコードで品番を管理するようにすれば、記録ミスはずいぶんと減りますが、なかなか無くなりませんね。

在庫を合わせるときには、現場で利用する帳簿と営業や本社で使う帳簿を分けているから合わなくなるのです。そして、帳簿の混乱と実物のカウント作業が正確でないから想像以上の在庫誤差が生じています。

在庫誤差の代表的なミスは、棚卸しや実物を点検する際のカウント作業にあります。

商品を混在させたり品番を読み違えたり、カウント作業はたいへんな労力を掛けている割には、あっさりミスが生まれてしまいます。デジタル機器の導入が効果を生みやすいから、棚卸し誤差対策だけでも先行させたいものです。

次に合わないのは、帳簿の取り違えです。現物数→物流帳簿への転記→営業帳簿  
現物カウントだけの問題解決が終わると、次は伝票と帳簿の連動を調べなくてはなりません。大きく差異になってしまうのは、伝票記録が漏れたりずれたりする事の原因が多いからです。

特に返品処理や倉庫間移動の振替伝票では、伝票区分とシステム操作が伴いますので、処理ミスが生まれやすいのです。

### ■在庫をきちんと管理する

物流現場では在庫の置き方、整列の方法、良く動くモノと備蓄品など、在庫の管理の見て分かる方

法がずいぶんと在庫誤差精度に影響します。きちんとした在庫の置き方は精度や在庫削減にも効果的な働きかけをしている姿と重なります。

在庫情報が正しくタイムリーに提供できなければ、余計なリスクとクスリを欲しがることになるからです。

昨日と今日、売れた分がちゃんと明日の販売用に管理されているかどうか、それ以上に多くなっていないかどうかをいつでも分かるようにするには、現物の管理と帳簿情報の正確さが必要だからです。

現場のモノの管理は、人の作業の作法や意欲にもつながっていて、倉庫内が整然としている現場ではミスも少なく、コストも安定しているのです。

きちんとした仕事はきちんとした人からしか生まれませんし、人を見なくともモノを見ればその作業や作法を想像することができるのです。

在庫は物流作業の結果ですが、作業者の意欲や現場の風土が逆に在庫の姿に現れているのも、不思議な原則と思います。

#### ■在庫は単品で

品番管理、単品管理、SKUなど、在庫の呼び方はたくさんありますが、すべてアイテム、単品で見ないようにしないと在庫の姿が分かりません。

よく売れる商品はいつも不足しており、在庫総額のほとんどを占めているのが不活動、デッドストックのはずです。

そんな在庫の原則がありながら、総額や総量で見ているのでは多少の変化があっても良い効果にはなりません。あくまでも単品で見ること、売れた倍数を計算することが在庫管理の基本です。

適正在庫量や発注点管理などは、過去の遺物でしょう。誰も利用していないし、何の効果も期待できません。売れるものは足りないし、在るのは売れ残りに違いないのだから、管理しているという錯覚は記録だけなのです。

#### ■適正というあいまいさ

回転率や在庫金額で適正か否か、という議論になることがありますが、これもあいまいです。どんなに複雑な商品でも製造でも、1週間かかるものは在りませんから、一日に売れる量の7日分以上は過剰在庫です。

一日に売れる量は時々変化しますから、7日分という基準も季節や月によって変わります。そんな事実に対して、いつも同じような物差しで測る適正量や基準など、ウソのかたまりに過ぎません。毎日計算しているなら別ですが。

発注点や安全在庫というのあいまいです。調達のリードタイムは発注量に依存するし、購買の単価に影響を受けるからです。そろそろ欠品、ぼちぼち発注などというの怠け者の考え方ですから、BCランクになってしまった売れ筋品以外は、いつも7日～14日以上を在庫にしておかないのです。

販売を急ぐ、処分を掛ける、仕掛かりを中断するなどのバツサリとした処分をしなければ、売れないものが在庫になってしまうのです。

#### ■SCMというのは在庫管理方法論

売れるものを作る、売れたら補充する、売るために在庫を持つ、というのがSCMの主張ですから、常に在庫はギリギリで持つようにしなくてはなりません。

現場、製造、発注管理、資金計画すべてがつながった時にSCMが具体化したと言えるのです。情報システムが在ればよいというモノではなく、社内の情報共有と意識の統一、在庫というクスリを最小限にしておくことの大切さを皆が守ったときに、SCMが動き始めるというものです。

在庫の置き方、発注の分析方法、毎日補充するという考え方は、いろいろ調べなくても空気や感触で知ることができます。そのような考えや思想が現場にすぐに現れるからです。

在庫状況を見ると、その会社の台所が分かるし、働く人々の意欲も分かるものです。管理の仕方も思想も現場で知ることができる。在庫を見るときは、実は怖いことなんですね。

## 9 働く意欲はどこに出るか

### ■直観は過たない、過てるは判断なり : ゲーテ曰く

いい店、良い会社、優れた人材、素敵な人はどうやって分かるのか。

私たちは第六感というセンサーを持っています。「何となくコイツが犯人」とテレビドラマでも当たります。元気のいい居酒屋、すし屋、ラーメン店は期待を裏切りません。良い気分で店を後にできます。

優れた会社も受付や応接室で感じるすることができます。儲かっている、利益が出ている、良い人材が居る、素敵な経営者がいるという雰囲気は、あくまでも『感じるものです』だから、直観は間違わないです。

先入観や情報のゆがみ、間違えた認識や意見が自らの判断を間違えさせてしまうのです。ゲーテは戯曲という人生や他人の生活を高いところから見ていました。

### ■優れた職場の優れた人材

組織はチームです。監督やプレイヤーがたった一人でがんばっても、勝利にはつながりません。スターがいなくても、チームが優れていれば勝利は近い。

『勝ちに不思議の勝ちあり、負けに不思議の負けなし』楽天野村監督が不調から抜け出したときに、チーム全員に与えた格言だそうです。

幸運で勝つこともあるが、その時には理由がない。けれども、負けるチームには理由も原因も常にある。『なぜ負けたのか』などということは世の中にはない。名言でしょうし忘れてはいけない真理なのでしょう。

素敵な人は立ち居振る舞い、言葉遣いや姿、衣装まで素敵です。

方やダメな人は、雰囲気からしてダメなものです。感じるすることができますね。

意欲的な職場に共通しているのは、チームワークを「感じたり演出している」ところではないでしょうか。仕事は一人では始まらないし、終わらない。ましてや業績は一人で稼ぎ出すことなど不可能なことです。

優れた人材はチームの中でポジションがあるのです。オールラウンドのスターは優れているけれども、チームが常勝できるかどうかは別問題。役割をきっちり果たし、得意な奴が得意な仕事をすればいい。すべてが分担、チームになっていることが、職場の意欲につながります。

### ■意欲を感じる小物、ガジェット

ガジェットとは、おもちゃや小物、ちょっとした道具のことを言います。

チームワークは、ユニフォームや名前の呼び方、掲示物や目標の状況、過去の戦歴や賞状の有無など、ガジェットで見つけることができます。

5 S 分担表でも朝礼の発言サイクルや当番表でもそうですが、皆で分担していることがチームの原点です。

マネージャーを筆頭にしても小さなチーム単位で仕事が為され、チームで業績を競い、チーム単位で応援やサポートに回る姿がメンバーの意欲につながります。

メンバーに正しい動機を持たせて意欲を高める工夫は、メンバーとチームの正しいメンテナンス、場合によってはトレードや競争が欠かせません。

個人面談やチーム表彰など、意欲を高めるための技術は様々あるでしょうが一目で感じる、直観をイメージするにはチームの存在感を見ることができるかどうか。

#### ■体制表、勤務表、休日ローテーション、チーム表彰、スローガン、・・・・

意欲的な職場を感じる要素は他にもたくさんあります。残念なのは、何も感じられない暗く、辛い、職場の雰囲気がたくさんあることです。

働く人にとってはそんなことも感じなくて、時間の消化と時々笑いでしょうが「仕事とはそんなもの」という投げやりさが出てしまうと進歩も止まるものです。

意欲を感じられなければ、感じられるように、演出できるように、カタチからチームを作ってゆくことが重要ではないかと思います。

#### ■人材が豊に育つ現場では

企業は人なり、と言われ続けていますが、企業ではいつも人材不足に悩んでいます。

ゴーイング コンサーン（悩み事が続くこと）というのが企業の別名だとは思わなくても企業はヒトとモノに問題がいつもあるのです。

優れた人材が採用できるかどうか、というよりは優れた才能を発揮する会社や現場なのか、という問いが重要だと思うのです。人は期待されたときに、能力を発揮する気分になりますが、「牛馬のように労働すればよい」ということを感じた途端に、指示無く命令なければ腕の上げ下ろしさえ止めることでしょう。

人は評価の方法を知るまでは借りてきた猫のようにおとなしくする作法を覚えますが、評価につながる役目は奉仕か無償のサービスか、昇進の駆け引きかと考えます。

どのような職場環境を作り上げるかの悩みは管理職に共通ですが、考えや施策を従業員に正しく伝えるのもまた至難の業です。スローガンでも白々しい時もあれば、報酬制度を作り上げて加点の

塩梅が悪いと評判になります。

従業員をどれほど大切に思っているかを示すスローガンに、『顧客満足より従業員満足』という切り札がありました。

お客様への奉仕を社是にするには、最前線の従業員の満足感が背景に無ければならないという思想で、これは正しい思考です。従業員に滅私奉公を強要するのは無理があるし、かといって顧客重視を取り下げるわけには行かないからです。

しかし、従業員への満足感をどのように量るかは、ヒトとモノの悩みにつながる重大な問題です。給与処遇、権限委譲、企業の格や評判など、従業員の家族や妻まで考慮に入れると、「満足」のゆくえは遥か彼方まで遠くなります。

それでも企業は「働くあなたを大切に思っている」という姿勢を失わずに、常に新鮮なプロポーズを続けなければなりません。

## 10 道具を大切にすることとは

### ■人を大事にしているのはどこで分かるか

昔の生保証券では、新人は新規口座のネタとしか見られていませんでした。私も証券会社勤務の経験がありますから、どれほど企業理念に「誠実、信頼、社会貢献」をうたっていてもそのうらや現実では二枚舌であることを骨身に染みて知っています。

証拠になるような研修、教育、配置や人事の動かし方などを知る限り、最近になって生まれ変わった企業体質を知ることはありません。

店もシステムもすべて使い捨て、収支が合わなければ切り捨ての早いこと、びっくりします。

従業員や人材を大切にしている証拠は、モノをていねいに大切に長く使おうとする思想に変えていることが真理でしょう。

収支は大事だけれども一度会社の用になったモノをどれほど大事にしているかは、丹精という言葉に表れます。盆栽の手入れに通じる精神は、日本企業なら分かるものです。

新しくなくても高価なものでなくても、手入れを怠らないという風土は日本独自のものでしょう。

マテハン、設備、自動機器、事務所の機材に至るまで、毎朝清掃を行い、定期点検を漏れなく行うことが道具を長く使うことにつながります。

松下、ソニー、日銀では数十年も動き続ける古参の機材があちこちに見られます。びっくりするほどなのです。ケチなのでしょう。使い倒すという根性なのでしょう。

### ■人を見ると会社分かる

現場を見るといっても目で感じる前に案内の人がいます。話題の人材や会うのが楽しい人々が働く職場があります。企業が人材を活用して重用するときには、道具も光り輝きます。

そのお礼に手入れが行き届くモノなのです。

優れた人材の働く職場には、古参の機材が輝きながら鎮座している、これが真実なのです。

## 1.1 流行不易、変わること、変わらないこと

### ■物流は波動との戦いだ

という方は多いでしょう。毎日の仕事量、週間や月間の仕事の波が2倍や3倍は当たり前。そこをどうやって備えておくか、どんな準備と手を当てておくかが、腕の振るうところですよ。今日と同じ事は明日起きない、昨日と明日はどんな違いになるかは、怖いから考えない。そんな激しい職場もあることですよ。

昨日を振り返らず、明日を考えないなんていうことが合っては物流の仕事はできません。ただ、実際に現場で立ち会うことが多いのでよく考えることは、『慌てている現場に反省はあるか』ということです。今年の夏が忙しいのは分かりますが、去年も同じではなかったのか。明日の備えは今までに経験がなかったのか？ということです。

あまりにも去年も昔も忘れていた現場が多いことにびっくりします。

会社は独自のカレンダーを持っているのに、物流の現場は「来月の行事、今月の対策」という計画系に弱いのが気になります。

経済学者のガルブレイスは、『不確実性の時代』で「<不断の変化こそ確実なのだ>」と語り、変化対応力こそがこれからのキーポイントと述べています。

松尾芭蕉も世の中を見て、「不易」は基本である永遠性を、「流行」はその時々の新風の体を意味するものとして使いました。サントリーは「流行不易研究所」なんていうのも持っています。

物流業務の波動も実は毎年繰り返される、不易ではないか。ならば学びで対処できないか。

### ■ベテランの味、若手の観察眼

物流現場には情報があふれています。モノの動きを見ていけば、回りにあるヒトや社会、経済の様子だって想像が付くのです。ドライバーなら街に出て、他社の動きまで知ることができる。

日本のスーパーが大いに恐れたウォルマートは、物流センターを店舗より先に作り、ドライバーから街の様子を聞き出すためにサムは専用のコーヒーマグを持っていたという話まであります。物流を知れば情報があふれている。そのことの逸話です。

さて、波動が厳しくても去年もあった、一昨年と同じようにあったというのは熟練、ベテランの知恵です。管理職は「先んじて手を当てる職務」があります。経験を職場に活かすことがそれで『いつも言ってるじゃないか！』などと怒鳴ることではないのです。

新人は見るモノ聞くこと皆新しく、前職の経験からするとびっくりすること日常茶飯事。そんなも

のか、と堂に入っては間違えて、自身の常識、経験を元にした意見を持たねばなりません。他はこうでした、ああでした、という意見が現場に新風を呼び込みます。

変化にどうやって備えるか。経験をどのように活かすか、新しい価値観や意見をどうやって採り入れるか。そんな現場の雰囲気は、やはりバッチリ感じることができます。

管理職の仕事ぶり、若手の発言、掲示物や朝礼で経験を活かし、意見を吸い上げるしくみができている現場と、停滞している進歩が感じられない現場。違いは大きい、でも苦労や努力はさほどではないはずです。

### ■ 変わることが命なのだ

同じ事はしない、同じ事を避ける、同じ事なら観察する。変化を知るためには先んじて情報を取り入れなければなりません。新鮮な情報は何もネットや新聞ではなく、ヒトにあります。

優れた新聞記者は「裏取り」といって必ずキーマンに当たります。ヒトの解釈を集めようとします。情報は公開された段階では常識で、誰もが知っていることとなります。新鮮な情報はヒトが持ちます。

ベテラン、新人、ドライバー、取引先、仕入れ先、訪問者など物流現場には思いの外ヒトがあふれています。ヒトの分だけ情報収集ができることとなります。それを仕事に活かすことが現場に必要なのです。

ドライバーが何を見ているか、どんな印象を持っているか、何に気づいたか。納品先、街角、競合、同業、同僚の雑談を砂金の山と見ることができれば、情報収集力が上がるのです。

明日と同じ事は繰り返さない誓いこそ、進歩と進化の原典なのです。変化が力になる、そのように考えることができれば、物流は経営に欠かせない役割として胸を張れることでしょう。

## 1 2 物流部門の情報発信

### ■ヒト・モノ・カネ・情報という4つの資源

事業に投入できる経営資源は4つとされています。ところが、いつも言うようにどの企業もヒトとモノに苦勞しています。生産性を高めたり、付加価値を付けようと様々な苦勞をしているのですが、なかなか効果が発揮できないでいます。だからといってあきらめることはできないですが、生産性や付加価値を高めるのに一番の近道が情報であることを忘れがちです。

カネという資源も大切なものですが、現代では金余り現象といって、投資家も資金も行く手を探しあぐねているのが実態です。銀行金利が極端に低いので、100万円はただおいておくだけなら何の付加価値も生みません。そこで、銀行金利を上回るような事業計画があるところには豊富な資金提供者がいるのです。カネは天下の回りもの、とはいうものの庶民の生活感とは離れたところで、経営者にとっての資金は実に集めやすい時代になっているのです。

### ■情報の生まれるところ

4つの資源の内でもっとも貴重なものが情報です。しかも情報をうまく活用すれば、生産性の向上や付加価値、ひいては銀行金利以上の事業計画を生むアイデアにもつながります。しかも情報は誰にでも見えるし聞こえる、誰でも手を伸ばせば手に入れることができるのです。ただし、情報の価値や重要性は気づくヒトと気がつかないヒトがいるのが実態です。

感性が乏しければ情報は雑音と同じですし、近くにあっても気づかないという難しさもあります。情報とはそれを求めているヒトにしか聞こえない、と表したのがフランスの科学者クロードシャノンという人物で現代の情報産業やコンピュータシステム、電話技術のオリジナルなのです。

シャノンの「求めるものにしか届かない」という情報の性質は、私たちの実感として理解できるものでしょう。同じ新聞記事を読んでも株を売るか、買うか、で勝負が分かります。背景情報や複合情報、歴史や経験が情報の判断能力に関わっているわけで、情報そのものが価値を持つのではなく、情報をきっかけとした一連のアイデアの連鎖がビジネスを生むのです。

ニュースは誰でもが知る情報ですが、その背景やその実態、その応用や評価、判断はヒトが行います。情報判断をコンピュータが全部肩代わりできない理由に、ヒトの判断力があるのです。そこで真に役立つ情報、ビジネスに影響をもたらす情報はヒトから生まれると言えるのです。

### ■ヒトとモノが接するところ

私たちの生活はビジネスであれ、家庭でアレ、いつもモノと一緒にあります。いわばモノを扱うのが物流であるなら、情報が生まれるのは物流のあるところと言っても過言では無いでしょう。

物流現場には様々な情報があふれています。ここで言う情報とは、事業に影響をもたらす事を指していますが、売れる、売れない、競合や新規事業者、政治や経済、文化の動き、流行や話題というのは、人が集まり、モノが動いているところで正体を現します。

物流現場やトラックドライバーは、漫然と物事を見ているなら気づかない新聞やテレビのニュースそのものの実態を現場で知ることができるのです。

物流の仕事は毎日忙しいモノですが、その中にちょっとした変化や兆しを感じることができるとしたら、明日からの販売や生産のヒントになる情報があふれているのです。

### ■自らが情報を発信するために

物流現場から情報を発信しなければ、会社からは何の情報も届きません。世の中のすべてはギブ&ギブン、与えなければ得るものがない というのが現実です。厳しいかも知れませんが与えることによって得るものが届くというのが本当の姿でしょう。

そこで、物流現場や納品先、配送先、店舗やマーケットの情報を物流の立場から情報として発信するなら、営業マンの集めた情報とクロスミックスすることによって信憑性や確度が高まるでしょう。

マーケティング情報や公開情報の裏付けになるかも知れませんが、単なるモノの動きや動向であっても、新商品や次の事業企画のヒントになることがあるのです。

漫然と毎日過ごしている物流現場と、このような情報の価値を知り、情報を集めようと努力し情報に関するセンサーであることを自覚した物流現場では、企業の中における役割が全く変わってくるでしょう。

コストセンターだ、ミスクレームゼロを目指すだけの消耗する職場と考えるか、新たな事業の芽を探し出す情報収集機関と考えるかによって、自らの仕事そのものが変わります。

学ぶ職場、というのが現在の多くの話題になっているようですが、学ぶ素材は物流現場にたくさんあふれていることに気づかない手はないでしょう。

### ■情報機関としての物流

返品を見れば商品開発のヒントがあります。急に売れる、急に止まる、ドライバーの観察眼そんなものから競合の動きやマーケットの温度が知れるのです。

体を動かす職場だけれども、アタマやセンサーを使えば将来の改善や現在の道の選択肢も変わってくる、そんな取り組みをする現場には明らかな違いがあるのです。

職場の意見をまとめたり、定点観察を長く続けたり、変化の理由や事由を記録続けることによって、時代の流れや流行やマーケットの動きを分析することが可能です。

情報をどれだけ活用しても手に余ることはありません。尽きることのない経営資源が情報であり物流現場からの発信によって、多くの情報が収集できることを知りましょう。

### 1.3 仕事の品質にこだわるヒト

#### ■物流はトヨタ方式ではこなせない

圧倒的な生産性を高める手法にトヨタ方式が挙げられるらしい。郵便局も銀行も、生産工場も食品スーパーも件の方式が劇的改革をもたらすと言われている。

確かに作業動線や作業の一つひとつの工程を分析して、常に新しいやり方を研究するのは必要な改善手法でしょう。自動車生産で培った日本の技とも言えるトヨタ方式、働くヒトの人種が違っても言われているトヨタウェイを学びたい気持ちはよく分かる。

しかし、自動車や製造工場に共通していて物流現場と全く異なる環境があります。それは、計画的な仕事の進め方という大前提です。本日の生産、本日の業務、本日の総労働時間と総工数の計画というのが、工場では常識です。すべてが計画、時間と共に予定が消化されてゆくのです。

この仕事が終われば次に行く、次のそのまた次も計画に示されている製造工程と物流現場の違いは何か。

次が分からない、このことに尽きるのが物流現場ではないだろうか。指示書が遅れる、入荷が遅れる、出荷の順番が変えられる、予定の人員が来ない、来ても使えない、多すぎて手待ちになる、……予定が最初っから順番違いになるのが当たり前の物流現場。そこに科学的な工法が使えるか否か。

トヨタ方式できれいな業務フローを描き、一つひとつの工程と手順を整理することは重用であって、物流では忘れてきたことかも知れません。工場の物流とセンターでの物流では、「数えて運ぶ」作業そのものが別物に見えるときがあります。

#### ■良い仕事は再現性が難しい

作業指示書や計画書が無くても品物は出荷しなくては終わらない。せっかくの受注だから、営業さんの苦勞を实らせるためには物流ががんばりを効かさなければならない。昨日もがんばれたんだから今日も同じようにミス無く、能率良く、同じように終わらせなければならない。しかし、時間がない、ヒトが足りない、機械がうまく働かない。……物流現場では昨日と同じ事が今日は難しい、という現実があります。同じ事を繰り返すという再現性がもっとも難しいのが物流現場。

そこには科学よりも人情や根性、努力が必要になります。乗り切ろうという意欲と強い心が何よりも必要になります。機械と情報と伝票があっても、作業者の意欲が弱まればすべてが下がってしまう。

机の計算が活かされない現場の苦勞がここに 있습니다。

#### ■品質は継続的な改善の結果

今日の仕事を終えて終礼を行うとき、本日の実績と昨日との比較を行うセンター長がいます。常に

比較、いつも進化と向上を目指す姿勢は現場でも鬼軍曹と言われるほどです。しかし、彼の心意気は「良い仕事を残したい、販売や生産に負けない価値を生み出したい」そのためには、生産性や品質の向上と進化、進歩を記録してゆくしかないと言います。

改善は不都合を直すこと、とも言いますが、緩い感性なら改善テーマすら見つけられません。今のままでも充分だ、と思いこんだ途端に進歩が止まります。

仕事を量り記録を残すことで、生産性の変化と品質のブレが落ち着いてゆくそうです。

何も心がけなければ、何も変わらずこなしているだけ。事故は確率で起きるし、人は時間と共に消耗して脱落し、機械は性能を下げてゆきます。去年の成績を維持することすら難しく、言い訳ばかりを探そうとしている自分に気づきます。

### ■プライドにあふれた職場の姿

仕事の醍醐味は自分でどこまでコントロールできるかにあります。指示だけ、命令だけを消化するなら自分が機械になってしまう。プライドや職業への誇りをどうやって実現してゆくのか。考えている人は悩み、試行して変化を記録します。

整理整頓すら他人と比較して、自分の位置や意欲を確かめようとしている物です。自分の位置を知るためには、評価や比較という尺度を持ちたいと願う人は少ないかも知れません。だからこそプライドある仕事ぶりが目立つのです。

こだわり、がんこ、うるさい屋、・・・鬼軍曹と言われなくても、言葉に出さない決意や約束があるのです。声が大きいだけなら現場には不要だし、言うだけで実行できないなら反発されます。積み上げ型の実行を続けるためには、何よりも良い仕事を残したいという決意です。小さな心に残す誓いがあれば、仕事ぶりや態度、表情や発言が変わってくるのです。

## 1.4 物流問題に原因はない

### ■なぜ、と問うても答えはない

4ヶ月にわたって物流現場の優れた視点についての説明をしてきました。

生産工場や物流倉庫では、これら12のチェックが効いていれば、多くの事業場では見事な成果を収めています。

品質や精度、コストや納期など、モノを扱う職場で起こりがちのミスやトラブルを未然に防ぐには、「起こりうる事態への配慮」と「起こさないための抑制」が必要だからです。

12の視点は誰か一人が優れていて為しえるものではなく、職場全体の士気やモラル心がけや細かな配慮がなくては満たすことができません。

優秀なマネージャーがどれほどいても、打ち手は抜けるし、次の施策が遅れます。

しかし、職場全体が本当のチームワークで動いているとき、勝利に向かってすべてのエネルギーがきれいに揃って流れているものです。

特別なしくみや強制、叱咤激励の連続ではないのです。

物流も生産も多くの人と機械が組み合わせられた、巨大なシステムとして設計されています。

### ■システム思考の原点

システムは目的に対して、必要な手順と手続きが漏れなく順序良く次々と展開され、引き継がれてゆくものです。もし、バイパスやイレギュラーがあっても、想定していた状況であれば自動修復できるようにも設計されていました。

もし、工場や物流現場で問題が起きたとすれば、それは遠からずシステムの設計や運用に原因があるのです。物流現場で起きがちな問題としての、ミスや精度、コストや速度の問題点は、その原因はすべてシステムにあります。

Q：運営にあたってのルールが順守されていたかどうか、

Q：作業員それぞれの役割分担に漏れや抜けはなかったか、

Q：システムに制度欠陥や破綻の要素はなかったか

問うべき質問や調べるべき状況はこの3つに限られるもので、問題の原因は3つに集約されています。

これ以外の原因はありません。ただし、外的要因として景気動向や気象天候などのシステムの想定外が生じているときには現場での解決は不可能です。内的要因は3つの原因しか、解決策を探す必要はないのです。

## ■原因は3つだが、解決策は12の視点

事故やケガ、事件や犯罪は人が中心にいます。原因や理由が同じでも、別の人なら避けられた、災難にあわなかったということがほとんどです。重大事故でなくても、同じ原因があっても必ず再発するとは限りません。原因と結果の間をつなぐ線上には、必ず特定の人が存在します。

つまり、よく言われているように真の原因を発見して手を打てば、再発は防止できるという科学的な主張です。あたかも正論ですが、事故やミスを起こしたヒトは別の要因によるミスを起こすでしょうし、別のヒトによれば似ても似つかない原因で同じようなミスを引き起こす経験はたくさんあります。

事件や事故、ミスはヒトに原因を求めても解決や再発防止にはなりません。当事者を処分や教育したとしても、時間と共に別のヒトが同じような状況に陥るからです。

結論は様々な条件で導き出されます。暗いから間違えた、忙しいから雑だ、あのヒトだから事故になった、・・・単純な原因と特定のヒトだけを追及しても再発を防止することはできません。

別のヒト、同じような原因、それらの発生を抑制するためには、先に説明した職場の環境を整えてゆくことが欠かせないからです。

いわば原因を特定できても、対策には多くのチェックが必要だということになります。もちろん、暫定対策は効果をもたらすでしょう。しかし、恒久対策、いわば完全な再発防止策を確立させるためには、環境整備が欠かせないのです。

## ■一人でやるのではない

ここまで読んでため息をつかれる方も多いでしょう。「やることが多すぎる」「わかっているが、そんなにできない」・・・不平と問題の先送りはいつか、つけとなって帰ってきます。

必要なことを確実に、少しずつこなしてゆくしかないのです。当たり前のことを当たり前にすることの難しさ、説教や格言ではなく現実論とするために、全員体制、チームワークが必要です。

むしろ20のチェックリストを読むチームを育てることが原点なのです。誰かががんばるのではなく、みんなで注意して、意識して、仕事をしたら振り返る習慣をつけることがそのものです。

## 15 競合企業を意識する

### ■日本郵便が民営化された

郵便と宅配を併せ持つ24万人の企業が日通と提携します。日本一の物流施設保有企業と日本一の物流マンが揃った企業が共同営業を駆け始めるとのことです。

物流は量の科学、何より規模の経済性が有効なビジネスですから、中小零細や中途半端な性能では太刀打ちできないはずで

中期的にはすべての物流企業が系列になってくることが予測されるでしょう。差別化を図る、優位性を確保する、競争の本格的な時代に入り始めたのです。

「ペリカン便」「ゆうパック」を性能評価してきた時代は終わり、圧倒的な規模がヤマトと佐川の宅配便競争を始めることとなります。当面は精度や品質、ブランドイメージで競争するのでしょう。

自動車業界もトヨタだけが生き残るわけではなく、マーケットの棲み分けという時期もあるから日通&JPの業務提携もすぐさま脅威にはならないかも知れません。規模の経済性が優位に働かない場合もあるかも知れません。しかし、それでは経済原則に合いません。

### ■サービスを競争することの意味

物流事業は許認可事業でしたが、10年以上前に完全に規制が解除されて誰でも、いつでも新規参入が可能なビジネスになりました。運輸業もすでに飽和といえるほどの参入が続いて事業規模が完全に2極化しています。

小回りというか、生業としての零細事業者と完全なシステムで設計された巨大運送企業の極が出来上がりつつあります。欧米からの参入も始まり、日本というよりアジア全域をターゲットとした物流サービス競争が始まっています。

倉庫業も3PL事業者の台頭によって不動産の保有者でなくても免許取得が可能になりました。こちらにも備蓄型倉庫から、流通のための一時保管、ネットワーク保管の倉庫業がスタートしています。国際物流でも港湾や空港には新規事業者として、不動産業や商社、金融機関を背景にした事業者が積極参入しています。

我が国の国内貨物流通が低迷していながら、さらに内需も先細りの中でこれほどまでに、新規参入、異業種参入が活発なのは、日本を含んだアジアが一つのマーケットに見られるようになったからです。

ロジスティクスとは調達から販売までの、すべてのモノの動きを制する活動です。生産と消費がアジア全域に広がっている経済成長の勢いは、これからも活発です。中国は今まで欧米を向いていましたが、日本を中継とした欧州へもそして自らの権益の範囲だったアジア全域に対して流通網を作

り始めています。政策は遅れがちでも華僑資本がそれを補います。

サービスの競争は国際物流を始点として、従来の販売物流、生産物流を統合した物流の統合化が進んできています。船や飛行機、列車やトラックといった機能別の性能比較ではなく、インテグレーションという複合利用の性能を競う時代になっているのです。

#### ■いきなり英語は話せなくても

国際物流と言えば通関業務、商業英語の必須科目でしたが、昔から貿易と国内物流はミッシングリンクでした。断絶していたし、その不自由さは商社や代理店が負っていたのです。

物流業界がコストやサービスを競うようになって、実は目先の単価競争や業者交代で済んでいたのがこの20年であれば、これからの10年は複合一貫物流の正念場です。

海運代理店、航空代理店、倉庫業の3社が合併して、初めての3モード物流会社が登場したのはつい最近の伊藤忠グループ。その後商社グループはモード合併を繰り返して、体制上では総合国際物流サービスの提供を始めています。

国内業者も業務提携で国際物流フォワーダーとのビジネスを模索してきましたが、文化の違い、人材交流の難しさ、・・・理由はともかく真剣に取り組んで来なかったために業務提携の効果を出せなかったり、契約そのものを解消したりして回り道をしてきました。

これからはそうはいかない。船も飛行機もトラックも貨物列車も合わせた輸送サービスを行えなければ、顧客は商店街の老舗だけになることは明白です。

わずかな個人消費に左右される通販事業者相手の、小規模宅配事業はさらにしばらくは活況を見るでしょうが、10年の勢いはありません。人口と所得の伸びが追いつかないからです。

日本の企業が日本市場だけで生き残れるのは飲食だけ。ほとんどすべての産業がすでにアジアや海外を糧にしています。農業もそうです、ゲームやコミックもグローバル化しています。

首都圏のホテルや観光はアジアのお客が半分を占めるようになっていきます。個人消費や国内生産額は量としてはだんだん縮小してゆく、そのことの意味が少子高齢化であって、付加価値を高める政策というので頼りになるのがゲーム産業、飲食サービス・ソフトウェアです。

倉庫や運送の極めて切実な目の前の貨物を扱いながら、10年先にはその量が減ることを知らねばなりません。競争が始まれば、減る勢いに拍車が掛かります。

国際化と自社の競争強化は同時進行で進まねばならないのです。

#### ■顧客満足をはき違えてはいけない

サービス業は対価を受け取るべきビジネスで、値下げや過剰サービスを常用してはならない。より優れたサービスをより高価な料金で提供することが競争であって、規模の拡大を目論まないなら値下げを避けなければ、自身の縮小につながる。

バーゲンは5割の販売拡大を目指して3割値引きをするものです。最近の15年間はこの原理を忘れたために、売りすぎても利益が出ない構造になってしまいました。

顧客に対価を求めるなら、年々増加することが満足の拡大です。単価を下げるなら量を拡大する、口座を開発してさらに拡大させる。料金競争が顧客奉仕になるのは、自滅につながります。

売上の拡大が満足の向上であって、利益の上昇が競争勝ち抜けの証拠です。

顧客開拓ができなければこの図式は成り立たず、いつまでも既存顧客に引かれ続けるようでは規模の拡大という基本戦略が描けません。

物流サービス事業が2極に向かって行くのであれば、きっちりと自社の方向を定めなければなりません。事業の戦略は時として変更不能に陥るからです。タイミングこそが重要で、後から変更することは命取りになるのが戦略なのです。

### ■現場を死守するために

日々の仕事で追われていても、仕事の将来像は描けるはずですが。職場の物量が伸びるのか、次の成長を待っているのか、それとも衰退が伺えるのか。聞かなくても感じる事ができるはずで、物量が伸びなければ職場に将来はありません。

しかし、物流アウトソーシングを転用してビジネスプロセスの全域アウトソーシングへ転換することは可能です。物流関連業務は多くに分岐されていて、営業代行、生産代行、管理代行など、企業の物流回りには専門家の期待が集まっています。

輸送や保管、作業のコストも計画の精度でコントロールできるモノです。上流工程に上がってゆくことで、業務代行やビジネスパートナーに格上げすることが可能。今後の10年はこの方向でしか物流は生き残れないでしょう。またはケイレツに入るかでしょう。

学ぶべき事がたくさんあります。荷主の立場になり、営業や生産の現場に詳しくなれば、今間までの物流技術が活かせるのです。経験を活かすのではなく、新たな学習がこれからの物流業界を変えてゆく唯一の可能性なのです。

## 16 規模で負ける現場、勝つ秘訣

### ■規模の経済性

スケールメリットはどんな産業にもあてはまる、ビジネスの原則です。小売店は大型になればなるほど売上も上がり、利益率も利益額も成長しやすくなります。ただし、適正規模という経験則もあって、無暗な拡大は官僚主義に陥ります。

事業の多角化も顧客規模を拡大するために取られた戦略ですが、結局のところ「顧客はそんなに自社には来てくれない」という障害があることに気づくのが遅れ、百貨店や総合家電が苦戦しているところではあります。

国際巨大企業も事業多角化の失敗を『コングロマリットディスカウント』と定義づけて、GEが家電を辞めた経緯があります。専門の優位性はマーケットが知っていた、というセオリーなんですよ。

苦手な欠点を直す努力より、得意の磨きを掛けて品質と格付けを高めるのが、正統派の戦略になりました。マーケットが未熟で顧客に情報が足りないときには、「何でも一緒に、便利だわ」という主婦の理論だったとも言えます。

### ■範囲の経済性

単一事業を進めていると成長に陰りがでるのは仕方ありません。ライフサイクルカーブという自然の法則が影響するからです。急成長の後には停滞と衰弱が訪れます。

それでも売上額の成長が必要なら、そして適正規模まで届かないなら、間接経費を吸収できない継続的な収支不足を補うには、範囲の経済性に目を向けなければなりません。

簡単にいうと「一緒にやる」ということです。事業多角のように「別のことをする」となると、情報も資源も不足するか不十分です。そこに負けの原因があったのですが、同じような事を同時か同期を図りながら一緒にするというなら、情報と資源が有効活用できます。

大きなビルを造るなら、商業用とオフィス、住宅、公共施設まで含めてしまう、というアレです。自動車生産なら多品種混合製造ライン、ワンストップフルアウトソーシング、物流を含めた受発注までのビジネスプロセスアウトソーシングという新卒の事業です。

業界や商材、作業や扱いに慣れているなら、複雑なことはできないけれども通常オペレーションなら一緒にできる。これが<業界を経験した事業>範囲の経済性の発揮です。同じような人たちが同じような作業や運用を同時にこなしてゆくという、業務規模ではない業務種類の拡大戦略です。

大規模生産は圧倒的なコストダウンと品質の向上を経験的に獲得できますが、規模が及ばないとき

には早期に範囲の拡大を目指すのが戦略です。決して事業の多角ではなく、敢えていえば顧客との多次元接点というべきでしょう。顧客ニーズを掘り下げて一緒にできること、連続することが効率につながることを探し出してゆくことです。

物流活動は生産、調達、販売の後方支援部隊ですが、ちょっと出しゃばって前面に出てゆくことです。

営業の受注業務を半分、生産の購買業務を半分、品質設計の基礎データ集め、情報システム販売系のホスティングと運用管理、データバックアップと情報保管、・・・・・・結構ありますよ。

#### ■信頼を獲得するより業務知識を高める

物流マンはプロを自認します。何より長けていることを自慢しますが、日々の扱いで慣れている商材についても長けることは可能です。教えを請いながら、見学と研修を受ければ物流本業にも役立つし、事業の範囲を広げるチャンスを知ることができます。

現場を守るお母さんになりすぎずに、荷主や顧客の”現場”にも出向くべきでしょう。

一緒にやる、ビジネスがきっと見つかるはずですが、「提案には根拠と信頼」というように、説得力のある話題を持たねばなりません。研究は細く深くねばり強く、得意になるまで続けるのです。

## 17 営業提案、その前に魅せる現場を作れるか

### ■営業提案の進め方

物流は固定荷主と共に成長を遂げるものですが、中には解約して去ってゆくお客さんもいますよね。5年も経つとずいぶんお客さんが入れ替わるのが、サービス販売業の宿命です。そこで新規開拓の必要性和3PLという営業コンセプトが登場したものですから、常に外販営業、新規開拓の号令が下ってきます。

しかし、物流事業者にとって倉庫でも運輸でも総合物流でも、実際のところ新規の開拓を行うといっても、電話セールスができるわけもなく、そもそもどこへ訪問したらよいのかに苦心することが多いのではないのでしょうか。

誰かの紹介、というカタチで当社を訪れるお客様がいる以上、最初の商談は現場を見てもらうこととなります。整理整頓ができているか、お客様をお迎えするような環境が整っているか、いらしたら何を見てもらい、どんなアピールをするのか。結構心配の種があるものです。

物流営業は提案活動だ、という風潮が多いけれども、どこかの現場を見せたらそれでOKという商談も多くあるのです。

いわば、お客さんが物流会社を回るのは勉強のため、研究のためとは良いながら、現在の取引先に不満や満足していない状況があるからです。

提案活動は自社の現場を見せることから始まる、というのが大前提でしょう。

### ■何を魅せるか、どうアピールするか

今より安くやらせていただく、という営業トークは禁物です。

現在のところ、物流コストの単価は全くもってオープンプライスで原価はどこも同じ、お客様も倉庫賃料や地代、燃料代、作業者の時間給などすでに情報を掌握しています。

大体のコスト感覚や実態を「見れば分かる」程度に把握しています。そんなお客様を現場に案内することは、実はずいぶんとリスクなチャレンジなんでしょう。

ですから、商談の一環としての現場見学へのご案内は、自社のセールスポイントをハッキリとお見せすることが重要です。

人数や規模、出荷物量や商材を見れば、ざっくりと運営コストがわかる、というのが現在のお客様レベルと考えても間違えはない。場合によっては、見聞の情報をコンサルに相談して詳細なコスト把握をしているかも知れません。

そこで、魅せるポイントはコストや品質という絶対基準ではなく、明るさ、元気さ、きびきび感、情報機器や運営しているユニークなサービスなど、他社との違いをアピールできる範囲に限るのが無難です。

そのために、このブログでも紹介してきた12の観点やチェックの方法が有効なのです。

### ■見せたら質問攻めにしよう

ご案内のしたときには、心理的な弱みを持っているはずですから、すかさず質問攻めをするのです。立ち話だと心理バリアも低くなっていますので、かなりの精度で質問回答が貰えますからチャンスです。

応接間や会議室では聞けない話し、見学の最中をお願いするのです。

さてその時のヒント！

お客様は物流の何を求めているのか、という本当の理由を探るのです。

倉庫が欲しいのでしょうか、トラックが欲しいのでしょうか、安い作業料金が欲しいのでしょうか。

表面的はそうでしょう、既存の事業者に様々な不満や満足していない理由があるんでしょう。でも、本当は物流という手段が欲しいのであって、物流はソリューションなのです。

売り上げを増やしたい、高速の物流を行いたい、もっと精度の高い物流をしたい、・・・・・・・・・・  
物流の目的が何かをお客様から直に聞けるのが、現場のご案内なのです。

### ■ソリューションとしての物流を考える

提案活動はお客の問題解決でなければなりません。

比較して安いとか便利とか、物流機能の比較ではなくて、お客の問題を探って解決して差し上げるのが、本当の提案活動です。

『そんなことまで考えてくれたんですか！』とお客にびっくりさせるのが提案活動の骨頂です。感動とか感激とか、そして感謝されるまで、考え尽くした提案書を欲しがっているのがお客様なんですよ。

方法は物流かも知れませんが、お客が解決したい悩み、願い、昔から悩んでいたことを聞き出すのは、限られたチャンスしかありません。

正面から聞いても応接間でも会議室でも、本音や真意を話してくれることはありません。

立ち話が一番、しかもきれいに整った自社のショールームのような現場なのです。

## 18 3PLは儲からないビジネスだって？

### ■提案活動と消耗戦

最近中堅物流企業の提案営業についての相談事が増えてきました。みなさん、活発に商談が進んでいるようです。パターンとして物流コンペになるのですが、荷主側からの打診が多くなっていて、こちらから営業活動を仕掛けてゆく、というのではなく案件が飛び込んでくるらしいのです。

お客様の方から相談がある、というのは近年にない珍しい事態ということで、奮起一番で訪問すると、正直に多くの企業に打診していると聞かされます。そこで、提案仕様書（最近ではRFPといって、提案条件が書かれた入札書）の説明を合同でするから来るように、と言われます。

物流コンペは大手の物流企業独自の商談だとばかりに思っていました。最近では本当に増えているようです。もっとも、物流センターの顧客移転は長くて5年、平均すれば3年程度で入れ替わりますから、その時にケンカ別れかハッピーリタイアか、というのが今まででした。

提案書の書き方を勉強していることが多いので、荷主側も物流側も熱心にスタイルを学びますので、パワーポイントの資料がたくさんになります。

RFPの項目は大体みなさんも心得ていて、既存事業場の見学や軽い質問は受けてくれます。困った問題は、現状のコストダウンが何より重要になっているから、「今日の値段を聞いて、明日の相場を占う」ような事になっているのです。

「年間、ざっと3億円ですので、コストダウン効果を期待してます」なんていう送り言葉で退場すると、必死にそれに合わせた料金表が先に出来上がります。いえ、創り出すことに腐心しているのです。

10%じゃ下げ過ぎか、5%だとどうだろうか、競合のあそこは幾らにするんだろうか……

値下げ競争で疲弊していて、このままではいけない！ というのが本社にあるのに、営業の最前線ではさらに安売りを仕掛けようとしている。消耗戦になってきました。

### ■コストダウンの提案コンセプト

仮に3億をシカジカの方法で10%削減する、という提案をしてコンペに勝ちたいと作戦を練ることを考えましょう。

お客さんからの現在のコスト情報が本当に正しいとして、それって昨日までの過去の料金です。明日や来年の予測値になるのでしょうか。どんなコストの使い方、かけ方、処理の仕方を知らないで予想するのは大変なリスクでは。

運賃単価、作業人件費、保管場所代、その他設備費や情報システム費などの、相場料金と減価償却が済んでいるような料金を合算して、さらに安くするには、昨日の料金を調べてもムダになります。

明日や来年の物量、配送回数、情報処理機能と性能を設計しなくては、料金の見積すらできないはずなのです。だって、物流関係のコストは荷主の売上規模ではなく、処理している物流サービスや物量に関係しているからです。

数えて運んで幾らだから、今度は幾らになるか そんな風に簡単に考えているRFPもたくさんあってちょっと衝撃的な企業もあります。

コンペに必要な要素は、「新しい切り口であり、コンセプト」であるはずです。

荷主さんに何が欠けていて、それが問題であるから解決策を提示する、そんなスタイルにしてから料金は積み上げて計算する、そうしたときに3億円を下回るならビットに応じる。でなければビットから降りる、という経営判断をしなくてはなりません。

無暗に下値で入札するための提案書を作るためのシナリオなら、どこかでムリがでます。

#### ■最初にする事

荷主の経営環境を調べておかないと、なぜコンペを行いたいのか、どうしてコストダウンしたいのか、なぜ既存の業者交代を仕掛けているのか、・・・・・・物流提案はなにがしかのソリューション提案であることを肝に銘じておかないと、入札結果で無事に通ったとしてもさらに値下げで苦労する、もしくは原価アップで採算が合わない事態になります。

このような不幸せがたくさん続いています、特に大手さんでは。

それが中小に移ってきているとすれば、不幸のチェーンメールみたいなものですから、要注意です。

「物流コストを下げたいホントの理由は何でしょう。」

「売り方や作り方、物流の仕方を大きく変えないで、ただ下げたいなら応じられません！」 という宣言が鮮やかでさわやかな営業マンの姿なんですけどね。

怒られるのを覚悟で聞く度胸が必要です。

そうでなければ提案活動ではなく、見積書の再印刷だけになってしまいますよ。

## 19 その提案は経営戦略なのか？

### ■物流戦略の入り口

物流部門が経営戦略の重要な位置を占めていることを教えられたのは、この20年の話題でした。毎年の部門長会議や経営陣からの期待にも、物流部門の重要性をいつも言われています。ところが現場はこの意向にどのように反応しているかと、振り返ってみると常に効率化コストダウン一辺倒で過ぎてきました。

業務の効率化やコストダウンは、企業のすべての部門で共通の課題であり、責められるのは物流だけではありません。ただ、企業経費の割合が高すぎるので目立っているのが実態です。

物流コストが予定外にかさんだり、コストダウン計画が予定をクリアできないと、企業業績が低迷してしまいます。その意味では物流部門の動向が経営そのものを揺るがしかねない事情があります。

けれども、コストダウンは果たして重要な経営戦略なのでしょう。販売や生産の強化のほうが優先順位の高い戦略であるに違いありません。

物流部門の改善や改革、戦略の遂行としての新しい取り組みが、販売と生産の強化につながり、同時にコストダウンを実現できるなら、二つ以上の目的を満たす戦略に勝ち目があるのでしょうか。

### ■戦略は選択と集中に現れます

販売増かコストダウンか、どちらを選択するかは重要な経営の意思決定です。そりゃ同時に獲得できるに越したことはありませんが、営業利益率と利益額の二つを追いかけて突っただめしがないように戦略の実行では優先順位の設定が実現の可能性を左右してしまいます。

物流コストダウンはずーっといわれ続けてきましたが、物流部門にしてみれば自立的にコストを把握しているわけではなく、保管も輸送も販売計画の一環として執行管理を行っているに過ぎません。在庫問題も現物管理の責任はあっても、削減するための生産調整や販売促進を計画することすらゆだねられてはいないのです。その辺の矛盾を解決するために、製販物のSCM部門が創造されましたが、十分に機能しているとはいいがたい状況です。

販売かコストダウンか、どちらを優先すべきかは明白です。

販売のための物流改革や構造改善こそが、物流の戦略性を発揮できる優れた選択なのです。

### ■販売を正しく支援してきたかどうか

販売が不調で業績が低迷している

→事業の再編やリストラ、そこまで行かなくても目立つコストは大なたで削減しなくてはこの構造が物流部門をナーバスにしています。自立的でなく、裁量余地の少ない物流コスト、端的にいつ

輸送費の削減が効果が大きいので、運賃交渉となるわけですが、単価をいじっても総額ではどうなのか。輸送回数の左右しているのは物流ではなく、販売計画、販売の最前線ではないか。

こんな単純な次元での問題協議が十分に行われずに来ているのが現実ではないでしょうか。

販売の手法や手段、回数や単価の構造を変えずに輸送総額を削減することは不可能です。

物流部門はこの視点を絶対に失ってはいけない。

どのような商談がコストアップにつながるのか、どんな商談をお勧めしたいのか。販売部門との協調なくして、物流コストの大幅な削減は不可能で、その意味では物流戦略は販売支援に徹することが最優先課題と言えるでしょう。

販売部門にはコスト情報を提供し、商談の条件に有利性を確保してもらおう。

製造部門には他社払い＝仕入れ埋蔵 となっている物流コストの構造を理解してもらい、手をつけるべき輸送状況を分析する。

このような販売支援の正統派を目指すことが、物流戦略の最重要課題ではないでしょうか。

#### ■企業ライフサイクルと戦略物流の問題点

販売活動のライフサイクルと物流の関係は、意外と単純に整理できるものです。

商品のライフサイクルはご存じでしょう。マーケットへの登場から→成長→安定→衰退という、時間と売上という経験値のグラフの事です。企業にもライフサイクルがあり、どのような企業でも平均寿命は30年といわれた時期があります。画期的な新商品を片手にマーケットに登場して、対前年比率数百%の成長を遂げて、ある時期を過ぎてからは売上が伸び悩み、営業利益も捻出できなくなり、事業の縮小策としてリストラを行いながら退場してゆく企業があります。

人の寿命にも似ていて、企業は人と物に悩みながらも成長と衰退を繰り返して行きます。企業の成長は一直線にはならず、紆余曲折を経てゆくのです。衰退期に新しい商品やサービスを生み出せば、また新しい成長曲線に軌道を変えて行くことができるのです。複数のS字曲線で示されるライフサイクルカーブをつなげて行くことが、企業の存続そのものなのです。

どのような産業でもマーケットニーズにフィットさせながら、商品やサービスを連続的に供給してゆかなければなりません。マーケットに対してムリな供給は、販売価格の値崩れを起こし、売上を上げようとするすると販促費用がかさみ、物流コストもどんどん掛かるようになります。結局、肝心の利益を伴わない事態を引き起こすのです。

ライフサイクルカーブには4つの場面があります。市場への導入期、成長期、安定・成熟期、衰退期です。それぞれのステージ、局面では典型的な物流問題が生じています。物流が企業の成長を促したり、減速させたり、場合によっては物流の失敗が企業の命取りとなることもあるのです。

売上の成長期では、物流の能力がもっとも発揮されなくてはならない時期です。対前年比売上が数百%にも上るとき、物流センターの規模が追いつかなければ、注文をこなしきれない事態に陥ります。

多くの売上がひとかたまりの商品群や顧客層で占められるように、企業の成長にはある種の経験値と法則があります。売上の成長率鈍化と大幅な低落の後に再成長がスタートできるのが標準的なモデルです。企業の成長にはいくつものS字カーブが不連続につながっていると見るのが自然なのです。

売上が倍々ゲームの華やかな頃を過ぎると、営業のための販促費がかかるようになり利益が伸び悩む時には、物流が経営問題となってきます。企業の経常利益率に匹敵するのが物流コストだからです。

「物流問題とはコストダウンである」といわれるのは、企業の成長段階の様々な局面で物流コストが利益を圧迫していることに気づくからです。実際は物流の問題ではなく、営業活動やマーケット市場への取組が本質なのですが、そのことは徐々に解き明かしてゆきましょう。

## 20 誰に向かって意見広告

### ■トラック協会の全面広告

燃料高騰、自動車関連税、あれもこれもがトラック運送業界を押し潰している、と意見広告がありました。行政への働きかけが功を奏すれば幸い、庶民が実情を知って哀れみや応援の気持ちを持ってくれれば大成功。

でも厳しいのはお宅だけじゃないでしょ、という声が聞こえてきます。自己責任で選んだ業界、企業努力なんて当たり前です。不当なものなら広告ではなく、提訴やその他の手段もある。

何より一部の声か、全部の声か、割合や事実はどうなんだ、という疑問にも答えてゆかねばなりません。

製造業やその他の産業は、顧客を選べません。扱う商品やサービスも代えられません。

マーケットが変質して、消費者が減ってくれば、誰にも意見広告を出す方法もなくなります。日本が抱えている成熟はこれからの10年、すべての産業で苦しい状態を迎えます。

作っても売れない、買ってくれていた額が減り、去年のマーケットが毎年縮小してゆきます。本当に自社が生き残るために、自らを変身させてゆかねばならない時代になります。今日は忙しいけれど、ある日はすることがなくなる朝が訪れるのです。

### ■歳末は戦場

物流の稼ぎ時は年に数回、年度末、歳末が大きな山です。その他でも多少は波動があるようですが、年に数回家に帰れないほど忙しい時があっても不思議ではない。

どんな業界でも、どんな職業でも土日が休みで、9時5時の勤務なんていうのがあるのは珍しい。

第3次産業がG N Pの半分以上を占めるようになり、土曜のドンとか週休二日とか、教科書で書かれていた日本の工業時代からはずいぶんと時間がたってしまいました。

今、6300万人のサラリーマンは工場ではなく、店舗や深夜のサービス産業に従事しています。

日本人というお客が変わってきたから、工場が店舗になり、医療や教育のビルが立っているのです。百貨店のお歳暮が忙しいと云って、20年昔に比べれば半減している。全体で見ればです。

新年を迎えるためにあれこれ買い物をしたり、ボーナスが出るころに人出も増えるのは通年行事。交通量が増えれば事故も確率だから、増えるでしょう。クリスマスは世界の商戦、何も日本のウチの職場ではないのです。

大切なことは去年の経験を活かすこと、同じ失敗を繰り返さないようにして、無駄な時間とため息をやめることです。そうして、いつか必ず訪れる静かな朝に備えなくてはなりません。

#### ■物流業はリスクばかりのつらい職業なのか

意見広告や皆さんから良く聞くつらい話が本当にそうなのか、と毎年感じています。

コストダウンに苦勞して、そして苦勞が報われない、本当にそうか。

メリヤス、旋盤加工、鑄造鍛造、・・・30年間でなくなってしまった業界があります。最後の砦を守っている企業もありますが、製造流通業は作るもの、売るもの、買っていただけるお客を取り替えることができません。自己変身するにも限界があるのです。

サービス業はどうか。英会話教室は転用できないか。医療は患者がいなくなるのか。

飲食は人口密度だけが競争条件なのか、・・・・。自己を代えることにより、顧客を変えることによって再生可能な産業がサービス業で、物流は装置産業から変身を遂げたはずなのです。

#### ■来年の仕事を考えて見ましょう。

今扱っている商材の未来はどうか、今の荷主の来年の雲行きはどうか、今の自社に欠けている物流機能は何か、同業でも景気の良いところは何をしているか、ウチの強みは何か。そんなことを考えながら、来年の歳末を想像してみましよう。決して同じ状況を描くことはできないはずです。だって、新聞広告にありました。「もう耐えられない」と。

## 2.1 物流流行語大賞

### ■リスクマネジメントが今年度の経営流行語でしょう

漢字は『偽』が時代を映していたと発表されました。企業も政治も教育もみんなだまされたりだまされたり、びっくりすることがあまりなかった年ですね。

「まあ、そんなこともあるんでしょうね」というのが、去年はやった『想定内』『自己責任』に代表される達観でしょう。

リスクマネジメントは、保険業界が生み出した新語でしたが今年は別の意味で使われています。いわく、事業の存続、信用の失墜、企業の不祥事・事件、・・・どちらかといえば、天災や事故ではなく、人的なマネジメントや管理運営の事件を防ぐことを言っているようです。

話題の内部統制評価についても、明確に限定的な意味で「財務報告に関わるリスクマネジメント」とうたわれています。粉飾決算を防止するための対策として、業務監査や監査法人の会計とは別の監査活動を義務付けているのです。

日本版 SOX 法と一緒に流行したのが、内部統制＝企業のルール運営厳格化、というリスクマネジメントなのです。人的な犯罪や不祥事、不注意や悪意のある経営活動を防止するためには、どんなことが必要なのか、というアプローチで研究されている手法でしょう。

### ■物流をアウトソーシングすることのリスク

内部統制評価作業で指摘されているのは、財務報告の勘定科目である「売上げ」部分の正確性です。財務報告の漏れやずれ、計算間違いや帰属の誤り、期間の不正など、数値データの保証をするために定められた新しい法令と義務です。

売上げの確定はほとんどの場合、倉庫からの出荷主義で計上されますから、販売活動での売上げは物流現場で確定します。つまり、重要な勘定科目の正確性は物流が保証していることになるのです。

逆説的な見方では、物流活動をアウトソーシングしたり業務委託を行うことは、重要な勘定科目の売上げが不安定、不確実、万が一には売上げが停止するというリスクが存在することになります。

従来の常識では、物流アウトソーシングはコストダウンのために行われ、売上げに関するリスクなど考慮されたことがありませんでした。その意味では、物流活動のパラダイムシフト＝常識の大転換が行われたのが本年だったのです。

### ■リスクがあるなら、対策を打っておく

リスクマネジメントの意味が分かったら次はリスクとコントロール、という発想です。内部統制評価のために監査人が要求するのが、業務分掌、フローチャート、そしてリスクコントロールマトリックス表という3つの文書です。

リスクとコントロールは対比しており、内部統制の基本的な思想を表しています。売上げが中断するというリスクのために、どんなコントロールつまりは対策を準備しておけば良いのかというのが、手段です。

自社の物流でも事故やトラブルで売上げが立たなくなることがあるでしょう。そのこととアウトソーシングでは、いったい何が違うのでしょうか。基本的には情報の伝達や状況把握、モニタリングやサンプリング調査という面で整理することが出来るはずで

「任せただけだから何も分からない」ではなく、「このような条件で委託している」「常時監視できる」というのが正しいコントロール、対策の打ち手なのです。

これって、業務委託契約のことですね。そして、情報システムなどを利用した『見える化』ということでしょう。

#### ■リスクを知り、コントロールを打ち、すべてを掌握することができる

物流業務は重要なリスクであり、コントロールを万全にしておかねば、新法や監査人の承諾を取り付けることが厄介な活動です。内部統制評価は上場企業などの一部の特権に関わるレアケースだと思っていると、大間違い。

ある日突然、荷主や親会社からつけつけられるのです。何より、物流の仕事が重要で戦略的で欠かせない、というのはこのような企業にとっての重大なリスクであるからなのです。

リスクを覚悟するにはコントロールを万全にする。いつか必ず事故は起きるし、地震も起きる。同じようにリスクをどうやって掌握してゆくのか、というのがこれからの物流問題です。

燃料が高い、コストが掛かる、人が集まらない、営業が進まない、・・・・表面的な根源的な物流問題はたくさんありますが、もっとも重視してゆかねばならない問題、物流のリスクマネジメントなんでしょうね。

## 2.2 物流現場のはじめと終わり

### ■歳末商戦と正月商戦

クリスマス休暇の始まる12月中旬から、お正月のバーゲンまで物流現場は燃えます。量販店舗は12月31日夜まで営業を行い、翌元旦の朝から初荷で盛り上がります。これは消費者の感覚であって、われらは連続した業務に過ぎません。いつから始まりいつ終わったのか、物流は連続した業務であって、製造メーカーの工場の火が落ちない限り、休むことがありません。

これっておかしなものですよね、政府の予算があって企業の決算があるのに、倉庫が止まることはないのです。たな卸しのため、といっても開店休業できるのは小売店だけで、物流現場はカウント作業を傍目に見ながら加工作業や検品が続くのは珍しくないのです。

江戸や明治の時代には小売業の集金は暮れの大つごもりまで続きました。普段の商売は庶民も大店もみんな掛売り、掛買いばかりでしたから、小売は商売や在庫に多額の資金を投入させていたんですね。

暮れの1週間、年初の1週間、相変わらず営業マンがあいさつ回りをしてはいますが、普段以上に顧客と話す機会があって不思議だと話していました。

毎月商談をしていても、時間が限られていて、ひょっこり訪問してもアポなしだと面談すらできない。電話でアポイントをお願いすれば、早くても2週間先の予約で、実際の営業活動の最重要項目は顧客接触時間の確保、というのが販売会社の悩みです。

### ■今年が終わり、新年が始まるときに考えること

物流現場は休みなく続き、工場が止まらない限り、物流も止まりません。

営業マンが休んでも顧客が稼動していれば、物流は止まりません。止まらない、ということは、何事も走りながら変えてゆくことが求められています。走りながら考え、そして軌道を修正してゆかねばなりません。

いつも話題に上がるのが、コストと精度。どんなに工夫しても、それが尽きることなく日々改善と精度アップのための仕掛けを変えてゆかねばなりません。人が働く現場だから、人が変わると同じ事故やミスが起きています。全部自動で機械だらけの現場になるまで、生産性と作業の正確さへのこだわりは失ってはならないのです。

もし、皆さんがお正月にゆっくりと思いをめぐらす事ができるなら、ぜひ考えてみてください。

コストも精度も、何がしかの結果であって、初めではないことを。

目標とするコストや精度があったとしても、人が働き、計画が振れて、思うようにことが運ぶことはとても少ないですよ。

結果を保証するために必要なこととは何か。

どんな準備をしておけば、万全なのか、安心して毎日を過ごせるのか。

日々の生活なら、いつもどおりの習慣と同じような繰り返しで安心できますね。

こんな感覚を仕事や物流の現場に応用できないでしょうか。毎日が手馴れた習慣作業として誰でもがそれぞれに行動している状況を考えてみてください。

もちろん、多少のトラブルや事故、予定外の出来事が起きたとしても、それぞれの担当者と現場のチームワークで「想定内」と覚悟が出来て仕事が流れていったら。これこそが正解。

#### ■結果を求めるな、初めを大事にしておけ

物流現場の基本は、安全と5S、誰でも安心して仕事出来る標準化と単純化、そして見た目に変化が分かる「見える管理」、時間や商品を大切に作る在庫節約の姿勢とチームワーク、・・・・・・そんなたくさんの要素があるわけではないけれど、一つ一つがとても大切。

このブログをはじめるときに、12の物流視点について長々と説明をしてきました。

私は、結果を保証するためにはプロセスやスタートの位置づけが大事だと思います。

暮れや新年にもう一度、優れた物流現場の12の視点を振り返っていただきたいと思います。

今年も終わります。新年が始まります。

今までありがとうございました、そして今年もどうぞよろしく申し上げます。

## 2.3 新春のたしなみ

### ■装備は万全ですか

休み明け、止まっていた機械を再稼動する時はちょっと心配です。故障は起動のときに現れるからです。機械と同様に人も車も起動が心配、休み明けはみんな月曜病にかかるからです。メンバーがきちんと揃うかどうか、車両が全車並ぶかどうかはちょっとした賭けと同じですね。

### ■今年のスローガンは決まりましたか

物流という仕事は体が勝負、意気込みや意欲を高く維持するにはなんといってもスローガンが必要です。毎日の唱和や朝礼での声出しが、気分と精神を引き締めます。

オアシス運動や物流標語を定めている企業もたくさんありますが、マンネリにならないためにも毎月、毎年の区切りには新しいテーマを掲げましょう。

安全はすべてに優先する、という聞きなれた、つまりは古びたテーマは頭に入ってきません。大事なことは忘れないで、気がかりで、きちんと記憶に残るスローガンが必要です。

### ■みんなで顔を合わせましたか

チームワークに欠かせないのは一人ひとりの点呼です。皆が顔を合わせていれば、元気不足や事故の予兆も分かるものです。優れた監督は選手の顔色で、先発を決めるそうです。コーチも選手の後姿で、こいつは打つな と分かるそうです。

私たちも、仲間の顔色や元気な様子を見ながら何かを知ります。少なくとも、顔を見ないとさびしいという気持ちだけでも持つことが出来れば、強いチームに変われるのです。正面から顔を見て、元気な声を出すことが出来るチーム、すがすがしい気分になれるのです。

### ■ストレッチ目標を見えていますか

今年も好調なスタートを切るために、作業の目標値を持ちましょう。さらに、去年より少し高く、ちょっと無理をすれば手が届くような生産性、獲得個数、確保する数量、終業時間、時短目標など、背伸びするという意味でのストレッチゴールを目指して、今年もスタートを切りましょう。

### ■今年の物流キーワードは多様化です

生産額、販売額、G N Pなどの主要経済指標が伸び悩みにあります。物流は景気に左右されますからちょっと今年は低調かも知れません。

ただし、サービス産業は多様化をされていて今後の稼ぎ頭です。I Tや医療、教育などもそうですね。そこに物流はやはりあります。多様化した物流サービスが求められているのです。今までとは比べられないような、新しい発想とニーズを基にした物流の姿が見えますか？

## 2.4 生き残る秘訣

### ■景気の低迷を切り抜ける

一番は競争しない強いサービスを持つこと、2番は競争で勝ち抜きができること、3番はほどほどだけどきっちり残していること、老舗の商売は3つに分類できます。

ビジネスの基本もこんなパターンでしょう。重要なのはほどほど、目立たず、勢いがなくてもどきっちり固めていて漏れのない商売を続けることです。

ミスをなくし、ロスをなくし、ひとつひとつの仕事を大切に、積み上げ、リピートを獲得して、順調な流しを続けることです。全体が縮小傾向にあるときに、無理な販売促進は効果が出ません。あせっても大口の商談は探しにくいし、その半面で重要顧客を落としては仕方がありません。

守りの経営、そんなスタートが今年の流行になるかもしれません。リスクマネジメントがはやっているのもこんな守勢にあるのでしょう。

創業と守勢、どちらが難しく、どちらが必要か。どちらも重要だけれども、時代や環境に合わせるためにも双方の取り組みを知ることが必要ですね。

### ■多様化する物流サービスを発見する

考えるだけでは進化できません。しかし、長考は必ず回答を出すでしょう。必要な情報を集めなければなりませんね。走りながら、身の回りを調べることが大事です。働きながら、仕事をしながら、周りを見る、調べる、変化を探してみる。こんな姿勢が発見につながります。

景気が悪いのは主人公の経営者にとって、新参や新規のビジネスを考え出す人にしてはいつも追い風が吹いているといいます。チャンスは前髪しかなく、通り過ぎるものですから、敏感な人は一気に走り抜けます。

多様化する物流サービスを生み出すためには、このような走っている企業家と出会う必要があります。

### ■営業は気づきだ

車両を売るのは簡単、価格で勝負すればよい。サービスを競うのは簡単、料金で下を行けばいい。だめな営業はすぐに料金でクロージングしようとしています。仕様や適用を考えないで表面的な料金で競争すれば、かっても負けても苦勞するのは目に見えているのに、料金競争から抜けられない。

料金だけではない、提案や驚きを待っているお客もいるのです。『物流でそんなことまで出来るんですか！』巡回配送と看板の引取りを申し出たときに、びっくりした部品メーカーさんです。自動車業界なら当然の引き取りサービスが、家電業界でははじめての経験だったんです。食品でも当た

り前、文具や印刷用紙の配送でも当然ですが、でもまったく始めての経験だという人もいます。コストが違いますか？手間が増えますか？はじめるのに時間と準備がややこしいですか？

異業種のサービスを取り入れれば、物流が出来る範囲、広がる範囲がまだまだあります。サービス産業に物流サービスで挑むのが今年のチャレンジですね。

#### ■原油高騰、原価が上がって競争できない？

物流事業者にとって税金、燃料代、高速道路料金など、必然的な原価要素があります。どれもが上がれば経営は厳しい、では上がらなければ経営は楽かということもありません。つまり競争しているならば、条件が同じなら、「厳しい」という意味もまったく同じになります。

物流活動の保管や荷役、配送の原価は多く、確かに燃料代の占める割合も低くはないでしょう。そこが年額で数百万円も突出すれば、経常利益を圧迫するのは明らかですが、しこうして燃料値上げは競争相手も同じこと。協調路線の確保という余地があります。

出来ない理由に挙がるのが、「大手は辛抱しても中小は我慢できない」という資本に負けるという理由です。つまり、原価の上昇分は利益を削りこんで耐えているに違いない、という中小のやっかみです。

ならばすべては資本のパワーに勝ち目はなく、大手と対抗してきた自負がなくなります。挑戦する前に覚悟していなかったことを悔いれば良いだけになります。

競争とは自分の覚悟と競合の出し抜きでした。同じことをするなら競うとは言いません。同じことをただ安く請け負うなら、競争ではなくダンピングと呼んで卑下されてきました。

料金を競うのは、規模と運営の工夫を反映させて総額を上げるための単価下げ、というマーケティング手法です。単価下げだけなら営業とは呼べないただの打算でしょう。

## 25 競争するってことは

### ■条件が同じなら、工夫やアプローチを変える

競争とは同一条件下での運営アイデアやプロセスの工夫で勝負してきたはずです。工程の設計ややりくりで、従来の方法を否定しながら、新しい提案でビジネスを獲得してきました。原価条件の変更もウチだけなら嘆きも泣きも入りますが、そうではない。ならば、昔に戻って新たな設計、運営アイデア、プロセスの工夫を考えなくてはいけないのでしょうか。そのことを「変わる、変える、変わらせられる」というのではなかったのでしょうか。

物流活動の原価で最大なのは、時間人件費です。時給単価のことではなく、作業に関わる時間数と作業に必要な人数×時給の総額です。

輸送事業でもトラック代よりドライバーの人件費が高い。決して高給ではないけれど、運賃収入のほとんどは給与と管理者人件費に消えているはず。次に多いのが油脂代、車両費でしょうが、人件費の原価構成がもっとも大きいはず。

だから、人件費を抑制できないからつらいのではなく、売上げが足りない、時間をかけすぎている、運転時間が少ない、待機が多い、管理者が余分、手待ちが長い、・・・時間に関わる運用の工夫、探しきれていない現実があります。

燃料代の50%アップより、時間の10%カットの方が原価効果が高いはずなのに、売上げ&時短の運営改善が遅れています。

### ■原価の分析＝科学的な経営アプローチ、現場が担当することです

営業は営業、経営管理や係数分析は本社、現場は現場、役割があるから機関が分かれているとはいえ、緊急事態とも言える総動員競争状況では、全員営業、全員管理、全員経営の姿勢を打ち出すことが必要でしょう。

「細かいことは分からないが、ただ黙っているだけ」というドライバーや倉庫マンなら、文句も言えません。「厳しい！」と口に出したなら、状況を把握し、分析の手伝いを行い、改善のアイデアを苦労してひねり出す覚悟が必要です。

時間を節約することが、別の売上げや営業に協力できる。一人で一日30分節約できたら、全社でいったいどれだけの時間に積みあがるのか。計算できますか。

物流は作業も輸送も時間生産性が大事、という常識がありながら、どれほど時間を無料で使ってきたことを反省すれば、燃料代の上昇影響は半分以下に抑えられる計算になります。

生んだ時間で営業する、前倒し作業を行う、今まで出来なかったフォローアップをする、点検を充実させ事故やミスを予防する、・・・物流の不名誉である「不良品質のコスト」をきちんと

積み上げれば、これは原価高騰以上のものであることは間違えがなく、計算したことがないだけなのです。

科学を現場や経営に活かしきっていない、情報システムで分析できていない時間の有効活用とムダの発見は、一時的な我慢や利益の削りだして凌ぐという方法よりも価値があることです。

競争が激しく、需要も増えず、原価も上がるなら、景気回復による神風は吹きません。放置しても何も改善できず、愚痴が増えるだけです。見落としをなくし、ミスを防ぎ、時間を短縮して効果ある運営に切り替えることで改善を積み上げることしか、競争も継続もできないことに覚悟を決めなければなりません。

## 26 成功の心得 魔法のことば

### ■求めないと楽になる？

最近の書店でやたらと目に付く言葉です。仕事の目的、人生の目的、仕事の先に何があるかなんて、「やることをやって天命を待つ」という感じで、控え目な生き方がかえって成功することがあるんだと書かれています。ホントーかよって思いますが、追えば逃げるのは女性と金と同じようなものですね

### ■仕事の成果を追い求めるためには

一生懸命やっても認められず、努力しても報われず、燃料が上がるから？儲からないって嘆くことが多いですね。古くからのお客様にも値上げは厳しく、仕事は減るばかり。営業の仕事はいつもつらく苦しく報われない、って言いたくなりますが、本当にそうか。

20対80の原則どおりに考えても、良い顧客は少なく、いやな感じのお客のほうが4倍もいる。正面からクレームをよこす客も少ないけれど、無関心なお客があまりにも多い、と感じる。そのとおり、顧客満足の反対語は「無関心」「非満足」なんです。あなたが懸命になろうと、何を考えていようと、どんな努力をしようとしているかについて、何も関心を持っていないのが普通なのです。

満足の反対は不満客ではないこと、まずこの真実を知らねばなりません。不満客を復活させても、優良顧客に様変わりすることは不可能でしょう。不満客はいずれ離れてゆくはずの少数派ですが、非満足客、無関心客は圧倒的に多くの時間をあなたの会社と過ごしています。

相手が無関心ですから、こちらから懸命にアプローチしても知らん顔です。むしろ嫌がるかも知れません。下手をすれば不満客になってしまうかも。

### ■全員営業の魔法の言葉

追い求めるでもなく、さりげなく求めないわけでもなく、しっかり自己主張しながらしつこくない方法。

主張しなければどんどん無関心が広がり、無感動になり、いつか誰かにさらわれてしまうのが物流の営業です。

差別化要素が料金だけとは言いませんが、比較しやすく、乗り換えしやすく、それが当たり前の常識になっている現実から脱却する。

優良顧客に育ち、自らも期待にこたえるエコー関係を築き上げるためには、次の発話が何より効果的

『いつもありがとうございます。  
私どもの仕事ぶりにご満足いただけていますか。  
正すべきことがありましたら、ご教授ください。  
そうでなければ、私どもをどちらかにご紹介ください。  
新たな営業先を探しているのです』

求めるまえに尋ねています。求める資格があるかどうか。そして正直にあなたとの関係を主張しています。いつまでも小さな取引ではなく、私たちは成長拡大したいのだと。

魔法の呪文は唱えて、唱えて、自然に口から出るまで唱えなくてはなりません。求めるのではなく主張することが、無関心な顧客を変えることにつながります。

## 27 誠実の営業

### ■営業活動は半分のウソ、半分の正直

新聞もテレビも「世の中で起きている事実の一部」しか報道しません。ひどいときには「政治家の一言」だけを取り上げて、全体や人格まで否定しようとしたりします。

いつも事実は部分的にしか伝わらないし、正悪で言えば正しくないこともあります。

広告はどうでしょう。半分はイメージや幻想を、半分は真実をきちんと伝えようという意思があるように思います。営業活動も同じです。意思のあるところには真実が見え隠れします。

取材の事実より、自己主張の広告のほうが正確さがしっかりしているし、正悪で言えば正しいことを知ることができます。

そこで、営業活動の結果ですが、やはり実績や実態をお客様に示すことが必要です。

車両を見せる、運転台を見せる、荷台を空ける、・・・わざわざしたことは無いでしょう。がだからこそ、自信をもって示すことが出来れば、半分以上の正しさと誠意を伝える意思是きっちり相手に残ります。

### ■現場を見せられるようになっているか

仕事を請けるにも、仕事を取りにいくにしろ、お客の担当者は不安げです。

物流サービスは瞬間が命で、やり直しが効かないからです。安かろう、悪かろうでは、先輩に申し開きが出来ません。上司への始末書に書く理由が見当たりません。

絶対の安心感、信頼感、予感、大丈夫だろう、という信念すらもっていただかねば新たな営業は難しいものです。(だから、顧客の紹介が一番効果的なんですね)

そこで自社の誠意を示すには、現場を見せることが何より効果的です。キャビネサイズの写真でも構いません。手札サイズは小さすぎて×。

会社案内の写真も小さすぎます。実感が湧きません。

そしてただ単に見せるより、魅せるという印象深さを作り出したいですね。

魅力的な職場、物流の現場、トラックの姿、使われている機材や働いている人々の姿。印象的で魅力的な人や職場には共通するものがあります。

ほら、前に利用した「優れた物流現場のベンチマーク」あれです。

人は印象とか直感を説明できません。見ていても、魅力と風景では目の輝きが変わるように魅せる現場を作れたら、営業は成功します。

「一度無料でやらせてください、満足いただけたら2回目から料金を頂戴します」

こんなサービス業なら珍しくない手法が物流では使われていません。誰もしません。いけない手法ではないのです。

臨時配送、返品物流、商品加工、戻り処理、・・・あなたの会社の見事さを示すためにはどんな場面でもOKなはずです。

さ～ごらんください、御代はお帰りに 江戸の見世物小屋は大繁盛していたのです。

### ■物流サービスは予算と手続きで始まる

ちょっと買ってみようとか、ためしに使ってみよう、というのができない、生産財サービスの代表が物流事業なのです。

先輩が苦労して育て上げた業者がいたり、協力会社の人脈的にびったりついていたたり、切りくずしが難しい営業の代表格かもしれません。

それでいて荷主さんは常に不満をもっていらっしゃる。ちょっと浮気をしてみたい気持ちも山ほどあるが、導入に当たっては契約や手続き、社内稟議などの複雑な問題があって、なかなか試し利用が出来ない状態に成っています。

だからこそ、無料で、ご不満ならそのまま結構です というような強気のセールスを仕掛けてみてはどうでしょう。

そして、写真やビデオで魅力的な物流事業所を示せば、可能性は大きい。

まだ誰も試していません、あなたが試すチャンスはいつでもあるのです。

## 28 一夜城のありか

### ■すべては一夜では為しえない

優れた会社や見事な現場は不断の努力とそこに働く人の決意で出来上がります。わずかでもあきらめや怠け、恥知らずの仲間がいれば、全体の調和は一瞬にして崩れます。

安全や清掃、精度と安定は小さな努力の積み重ねであって、突貫工事ではできないのです。正しいと思うことを着実に誠実に積み上げることしか、完成は届きません。

月に行くにも計算づくで打ち出したロケットが届かないように、軌道修正や再計算は常に続きます。良かれと思って始めた心がけが仲間の賛意を受けずに中断したり、途中で終わってしまうのも、計算に頼りすぎるからです。

目で見たいしそうなケーキを取ったり、口に運ぶにも方向と動きの計算ではなく、都度の修正とやり直しがついて回ります。

人のこのような修正作業をサイコサイバネティクスと呼んで、ロボットのセンサーが足りなくてぎこちない動きをする原因なのです。

### ■継続こそすばらしい蓄積につながります

見える化とか5Sが実は恥と誇りの文化であるように、協調を忘れたり仲間はずれが生まれてしまったり、一人だけのマーフィーがいることによって大成が止まることがあります。

当たり前のことを当たり前に為してみても、はじめて継続の重要性和難しさを知ることがありますが、職場の維持や安全の確保というのそんなに高度なことではないはずで

けれども為すことが重要で為さぬことは安易で容易だから、流されてしまうのですね。

何かと取引したり、理由を考えたり、トレードオフだからと言い訳を考えている間に、見事な調和は崩れてゆきます。

為すべきことを確実に。真理として習ってきたことを忘れるのは、自分が一人でがんばっているという誤解からです。

職場も人生も家庭も仲間も、皆あなたを必要としているし、あなたが誰かを支えていることに気づかねばなりません。

調和を乱すのがあなたなら、心がける必要があります。

小さな恥知らずが芽生えたとき、全体の調和が崩れてゆきます。

職場や仕事に誇りがあれば、できることだけを確実に誠実にやる決意が守られます。

## ■チームでフックアップ

持ち上げること、支えること、助けてあげること、順番だからと考えること、時には頼りたくなること、・・・・弱い人間でもチームがあれば強くなれる。

リーダーがいても仲間のプッシュがなければ、互いの信頼と支えあう心意気がなければ、つまりはフックアップの精神がもっとも大切なのです。

皆がつながるとき、フックアップをお互いに意識したとき、職場は大きく変わります。もうすでに善のサイクルが回り始めているのです。

合言葉にフックアップ、取り入れてみませんか。

## 29 プロフェッショナル

### ● プロは見なくても分かる？

タイヤのセールスマンはトラックを遠目で見ただけで、片べりの程度や運転の様子を知ることができる。近くで見れば、この会社に一年で何本のタイヤが売り込めるかが分かります。そ〜かもしれませんね。我々も荷物の積み方、ドアの内側を見るだけでその会社の社風や品質の程度を予測できます。

トラックのボディや運転席を見せてもらえば、会社の問題点や事故の発生確率まで想像できます。

そう、我々はいつも「その道のプロや経験者に見られている」のです。言葉や約束よりも事実が物語る真理こそ、「見える化」ブームの本質でしょう。

見える化とはブラックボックスを避けて文書化やマニュアル化、業績をきちんとデータで語る経営管理の方法です。物流はこのデータで語ることを苦手としてきました。忙しい、管理業務より現場が最優先。何より目先の貨物を運ばねばならない、山と積まれた商品を捌いていかねばならなかったからです。

その結果、我々はどのような評価を受けてきたでしょう。

一生懸命に現場を守ること、捌くことにプロ意識を示したとしても「それってシゴトでしょ」と軽くないなされてきたのが落ちどころでした。

営業や生産は業績をデータで語るができます。売上げや品質、コストダウンや生産量などの生産性を常に数字で管理され、数値目標を追いかけしています。

片や物流では、予定は崩れ、明日の仕事の変動はきつく、急激な物量があっても準備が足りずに残業や走り込みで何とかこなしている毎日です。それでも評価がほどほどなら、シゴトのやり方を変えなければなりません。

我々の業績をきちんと評価につなげる必要があるのです。

安全や心がけ、やさしさや心配りもデータや事実で示してゆかねば、これからの競争は厳しいものがあります。「そんなつもりではなかった」という事故の言い訳は一切通用しないからです。

### ● 見せるものには何がある？

業績というのは尺度が難しいかもしれません。けれどもプロの意地やこだわり、品質の心がけや優しさ、律儀さ、確実さ、ていねいな仕事ぶりを示すにはどんな見える化が使えるでしょうか。

職人と呼ぶ職業にはさまざまありますが、すし屋、大工、技術者、専門家、芸能人、歌手、新聞記者、小説家・・・みんなの特徴は「道具にこだわる」姿ではないでしょうか。

高価で古い道具を大切に使い込んでいますよね。一目で分かる手入れの行き届いた包丁、工具、のどという体調、万年筆やパソコン、・・・

我々も物流のプロなら、トラックやフォークリフトを磨き上げることが主張につながるでしょう。

5Sがいつも言われ続けているのは、こんなプロの根性、こだわり、意地を見せることにつながることもあるでしょう。

運転席のごみや汚れがあるのと無いのとでは、何が違うというのか、というお叱りも聞こえてきますが、整理清潔にすることの見える化はずいぶん効果があると思うのです。

5Sを説明する勉強会や講習会で、第1次南極越冬隊長西堀栄三郎の話があります。船という狭い空間で技術者や学者、自衛隊や船員たちがそれぞれにプロとして選ばれたのだから、道具が常に点検され、いつでも必要なときに取り出せるように号令をかけたそうです。

『恥知らずを排除して、プロの意地を示せ』つまりは見える化を徹底したということです。

### ● 見せるは魅せるにつながる

道具や職場のこだわりは魅力につながります。物流でいえば「コストや品質のこだわり」が一目で分かるということです。

働く人の意欲や誠意、確かさや頼りがいまで伝えることもできるでしょう。

そのために必要なのは、今この瞬間の心がけ以外には何もありません。

人生の運命は、運に左右されています。運は幸運の出来事によりますが、幸運を引き込むには強く願い、人に働きかけ、自らを正してゆくこと。行動を変えるには習慣を変えなければなりません、その習慣は毎日の意識とたった今の瞬間によっています。

物流の見える化は、業績の魅力につなげるために、この瞬間が大切なのです。

### 30 能力開発を疑問視している日々

最近、能力開発とか、コーチング、メンタリングとか呼ばれるいわゆる「特訓」が流行っています。悩み多いサラリーマンやセールスマンが精神労働（心がけや気遣いが必要な職場という意味）の拳句に、つぶれそうになったり心の病に陥るのが増えているからです。がんばれ、負けるな、もっと勉強しろ、根性だ、努力だ、気づかないお前は変わらねばならない！などと、強力なプレッシャーが心を押し付けています。

勉強も大事でしょう、訓練や演習、技術を磨き上げるための努力も必要でしょう。物流や運送のシゴトは体を使いますが、ホントは心も使う精神労働でもあるのです。当然ですがね。そこで、効率を上げたり売上げを伸ばすために必要以上のプレッシャーが掛かっているのは、ネクタイ締めたサラリーマンとも同じです。物流マンの能力アップ、業務研修というと座って物流理論や在庫の管理、情報システムの使い方なんかを本や講義で学ぶことが多い。いわば詰め込みですね。体でも頭でも学習が必要なのは分かりますが、本当に効果があるのだろうか。

そこで言われ始めているのが、個人の能力も伸ばす余地があるが、チームワークが効果を生んでいない現実をもっと真剣に問題視するべきである、という主張。確かに！と思います。あれもできなきゃ、これも知らなきゃ、もっと上を目指せ、がんばれ、という掛け声ばかりがむなしく響いて、研修や講習のあとの数日は気づきもあるが、1週間で忘れてしまうのは、噂話の多かった「地獄の特訓」（富士駅の駅前で大声でカラスの歌を歌わせる！例の特訓）とあまり変わりません。

#### ● チームはエースがいなくても戦わねばならない

勉強や講習、研修でエースを育てようというのは分かりますが、あんまり効果が無くて残念。イチローが居ないからという理由ですまないのが、シゴトの現場です。チームの能力を上げるためにといて、団体や集合で研修や講習を行うのが通常ですが、個人でも効果が不安なのに団体なら、さらに集合心理が働いてみんなが無気力になってしまいます。ということから、能力開発や集合教育の効果は、ほどほどである、というマーフィーが成立するわけです。（マーフィーとは、人が増えるとミスが増えてますます忙しくなる、とか起きると困ることは必ず起きる！）

チームの能力を高めるのに個人の能力を高めて、足し上げて、さらに伸ばすなんていうのは土台無理な話である事が分かります。

今、魅力的な職場はどうなっているか。いろいろな人がそれぞれに個性を發揮して、お互いに助け合い、尊重しあいながら、やるべきことを確実に、やってはいけない恥知らずをみんなで抑える、我慢する、確かめ合う、励ましあう、・・・というように、元気な小学生の学級のようになっている会社があります。例えが悪いですがレベルが低い、ということではありません。

焼肉屋のチェーン店、牛角の店員さんはみんな元気。はつらつ、気が効いていて親切。とても同世代の学生アルバイトとは思えません。

ディズニーランドのキャストもみんなそうです。こんな若者見たことが無いほどに、生き生きしています。決してマニュアルを棒読みしているのではなく、自らが考え、判断して行動しています。それはなぜか。どうすればチームワークが高まるか。個人の能力が生かされる秘訣は？

### ● 新しい価値発見の旅へ行きましょう

ドライバーも倉庫マンも伝票担当もシステムも、皆チームで動きます。社長も配車も事故係や整備担当や総務経理もチームです。

会社はチームワークが必要なのに、ディズニーのような若者は居ません。牛角のように、親切な社員は見当たりません。サービス業じゃないからそっくりではなくとも、似たような従業員が居てもおかしくないのに、見当たりません。だから教育、研修プログラムが流行るのですね。

個人の多様性と平等主義、意見を自由に述べらる会社経営への参加が感じられなければ、チームワークになりません。

それはなぜか？という問題探しや分析をもうやめて、楽しい職場にかえる秘訣があります。結果として魅力的な現場と会社に変われる方法があります。

3/18 飯田橋で魅力的な物流現場の造り方を紹介します。な～るほど、と納得してもらえる『講習会！』です。来てください。詳しくはホームページで！

環境強迫、エコとエゴ

### ● 環境破壊対策、CO2の排出量計算だって

物流部門が目の敵にされそうな勢いです。地球環境を守るべき、というムーブメントがどんどん高まっているのは分かりますが、新幹線や飛行機の総合エネルギー消費量を正しく計算してないのに、トラックが悪者扱いは許せません。

営業トラック170万台より、自家用白トラック750万台の方が燃費も悪いし、省エネ運行してないし、アイドリングストップすら暑い・寒いで励行していません。

何よりCO2への悪影響は電力発電、鉄鋼鑄造、自動車生産などの民生と産業そのものです。それをカネで取引するような裏技を許すなど、本末転倒ですよ。CO2計算式だって大手特定荷主が義務付けられてはいますが、計算式によっては60%の誤差も止む無しだってえ、許せません。エコとエゴが混乱してる

### ● 地球を大切にしよう、という運動ははるか昔から始まっています

1972年、ローマ会議で発表されています。地球の資源は枯渇する、われらは皆宇宙船に乗っている仲間。そんな主張を日本人は公害を通じて体感していました。無理な産業振興は自然を破壊すると同時に人類も追い詰めると。

今、為替問題や原油の高騰で運輸部門は真っ青になっています。省エネ運行に必死だし、切り詰められるコストダウンは再利用、節約などにも徹底しています。

今更ながら環境配慮のための規制やスローガンがTVに流れても、真実味がありません。

CO<sub>2</sub>温暖化のために海面が上昇するとか、東京が沈むとかNHKの誇大広告やウソのニュースにはあきれのばかりです。京都議定書も90年比率で6%ダウンは実行不可能と発表するのがエネルギー自身ですから、こちらをあきれ放題。

### ● 消費は美德か、贅沢は敵か

景気の復活は消費が増えなければなりません。日本の産業は何より内需で300兆円動いているのです。店でモノが売れなければ、サービスをもっと利用しなければ景気は戻りません。

節約や省エネはコストダウンにはなりますが、肝心の収入や売上げの拡大にはつながらないのです。地球環境が大事なら、もっと軽い自動車、エネルギー効率の高い家電商品への買い替えが必要で、ゆっくり走ったり、電気を止めてもその効果は知れています。

運行技術で燃費が上がるなら、それは見習うべき技術であって地球のためではないはずですが。

ボディを軽く強度が上がれば、燃費は改善される。新しい素材のトラックを作ればよいのです。われ等は先を争って買い換えれば、そのことが景気と環境配慮が両立する。そんな独り言をぶつぶつ言いたいのです。

### 3 1 物流現場の本当のようなウソ話

■物流は経営戦略の要であって、極めて重要である。従って処遇等もしかるべき扱いを受ける。

確かに航空機のパイロットや外航船の船長は、破格のお給料と退職後にゴールデンパラシュートというほどの経歴を持って、関連会社にお勤めすることができますが、これはタレントになる確率とほぼ同じ。体で稼ぐガテンな職業っていうのは、腕に技があれば1日3万円の大工さんから5万円の歯科技工士まででありながら、物流マンの最高年収は700万かそこいらのはず。

年齢の20倍年収はちょっと厳しい。大事大切価値ある仕事、と呼び声は日に日に高くなるのだけれど、待遇はまだまだ。トラック運転手、物流倉庫勤務となれば、もの言わない機器や在庫と悪戦奮闘しながら疲れるばっかし。会社の訓辞では極めて重要で君以外にはなし得ないって、言われてもね。

■物流管理の目的は、コスト削減である。だから、効率を徹底的に追及するのが責務である。

物流コストが高いって言うじゃなあ〜い。それって、企業の収益が低すぎるからで欧米基準にならえば、経常利益率をもっと高めに誘導すればいい。稼げない企業は合併したり、統合したりして高率経営をしなくてはね。

売上高比5%が高い、って言うなら広告宣伝費や交際費はどうなっているの。およそメーカーなら、マーケティング費を広告宣伝費、リベート、割り戻し金、使途不明（交際費）として5%使うのはたやすい。アメリカだって同じ程度で日本が高いのは高速道路などの公共料金ですから〜。

そもそも、物流コストはお化けのようで誰も正確には知らないはず。支払い運賃、支払い保管費が高いなら、物流活動と言える商品管理、生産計画、ITシステム、仕入部、営業部の受注担当の合計人件費の方が遙かに高い。およそ支払い費用と同額が社内で使われ、たちの悪いことにミスやクレームで忙しくて残業代がバカになりません。

物流費用は生産に必要な原材料の手配費、販売に必要な営業費、会社の財産である商品を雨風からよけるために保管する保険料であって、訳あってかかる費用だから高いというなら、訳を変えよということです。確かに、小さな得意先のわがままを聞くために、多頻度少量の配送を毎日積み上げれば、これはバカにできない。

営業や工場の都合で在庫が膨らみ、倉庫が狭くなって新しく借りればこれもムダ。コストが下がると言われて導入した情報システムが、毎年保守や機能向上のために追加でお金がかかり止まらないのも、これもムダ。物流マンが無駄遣いしてるわけではないので、声を大にして言うべし。

「物流コストを使っていることを知りながら、販売をしよう。生産をして欲しい」「その商談、物流費を引いたら儲かりますか」これで決まりです。

■物流にはいつでもムリムラムダがあり、効率化こそ改善の基本。

倉庫のレイアウトを変えれば、歩行動線が短くなって作業効率が高まる。デジタルピッキングシステムを入れれば、集品効率が倍増する。配送計画システムを導入すると、少ないトラックで配送が終わり効率化する。フォークリフトがもっとあれば、荷受け作業効率が高まり全体のコストが下がるパートさんに教育を施せば、作業効率が高まりおしゃべりがなくなる。

効率話しはいつもあり、日々語られて終わることがありません。けど、ほとんどはウソです。1部門、1チーム、入荷業務、出荷業務、配送、事務処理、伝票、物流作業の一つを懸命に効率アップを計ると全体への影響はほとんどありません。

効率化したチームに余裕が出て、おしゃべりするか、ヒマ持ちになるだけで、全員が早帰りしたなんて話しは一切聞きません。つまり、効率化は時短でもなければ、コストダウンでもないです。高速道路の渋滞の先頭のさき、って感じです。

下手に効率化を部分で行うと、全体の速度が変わらずに、ヒマな部署ができます。このことをTOCの理論が懸命に4冊の本で紹介しているのに、現場で活用できていません。(最近コストダウンなんてヤメロ、と過激です)

■物流情報システムはコストダウンに劇的効果を生み出す。

言うのは勝手、宣伝も半分は正しいかも。でも、システムを導入する時のコストダウンっていうのは、省力化効果であって、今100人の現場に導入すると50人で済むようにはならないのです。もし、20人減ったらそれはシステムのせいではなく、仕事が整理されたからです。

手書き伝票が自動印刷されても、10人は減りません。さらに具合の悪いことに、50人分の仕事をこのシステムがするというのに、50人\*数倍の導入費が掛かるのはなぜ。導入したら、混乱で増員しなくてはならないのはなぜ。来年は予定外の経費を欲しがるのはコンピュータではないはずなのに、予算が必要と言うのはなぜ50人分の人件費が減ったことを証明できないし、導入前に戻すこともできないから、やっぱりこれは話半分の宣伝だったと笑う人がいるのが現実。

■物流アウトソーシングはコストダウンのためにするのだ。

倉庫内作業を自社でやろうと他社がやろうと、人件費の時間給換算では一緒でしょむしろ、他社が始めればマージンも掛かるし、慣れないから間違えるし、予備要員も必要だし、見積書が安くなるのは営業の常套句。後で値上げするんだ。

むしろ、自社物件や自社トラック、自社で募集した要員の面倒を見ていた間接部門の部課長さんが無用になることは、確かに劇的コストダウン。来年も再来年もいなくなるモンね。アウトソーシングは3年で帳尻を見ましょう。

■ 3 P Lは究極のビジネスだ。

倉庫もトラックも持たずに他社の物流を面倒見るなんて正気とは思えません。いざというとき、バーゲンの時、中元歳暮の時に場所あるの、トラックあるの、人数は大丈夫、やっぱり苦勞してるじゃない。新しい会社案内用のキャッチコピーだったのね。提案書は良かったね、コクヨの見積書は薄くて破れやすいから、プラスのファイルでバァンと響く書類が気持ちいいもの。

## 3.2 3PLという誤り

物流戦略という実態がようやく分かるようになってきました。コストダウン、販売の高速化、グローバル経済を地で行くように生産と調達がSCMによって店頭と工場が直結しています。まだ自営物流をしなくてはならない理由が無くなった時、きれいなビジネスモデルが霞んでくることもあります。

### ■アウトソーシングの本質

物流活動に外部協力者のパワーを利用していない企業はありません。専門性やコスト、ノウハウなどの理由から、部分的だったりかなり広い範囲だったり、アウトソーシングを利用しない理由はなくなりました。自社のノウハウで守るべき中核事業というのか、外部に頼めない事業やサービスはむしろ標準化や科学性、言葉や設計書で説明できない遅れた範囲とも言えるでしょう。

自社の方が経済的でしかも、競争優位になるプロセス以外はすべてアウトソーシングする運命にあります。すでに潮目が変わってしまいました。中国の生産工場が日本の労働者に職を転換したように、今はインド、ロシア、ブラジルまでが国を挙げてのサービス輸入者になっています。ITも顧客サービス部門や設計開発部門のその傾向が顕著です。

得意でないところ、経済性やノウハウの蓄積効果の面からでもアウトソーシングをできないプロセスを探す方が難しい様相です。セールスもサービスも製造もそうです。自社が機関設計の自由度を上げて、大きくも小さくも異業種と合従連衡できるようになっているのだから、戦略は自社ではなく市場を見るチカラそのものです。

### ■物流のアウトソーシング最終形

輸送手段、保管倉庫、作業要員、システム保守、配車管理、総合マネジメントなど、物流活動のほとんどがアウトソーシングの対象になっています。分かりやすいコスト比較では、実務者の業界賃金格差で生産性の違い＝平均給与の違いで選択されています。

製造、流通、サービスという業種比較が格差を生んでいるように、物流プロセスでも委託業界と物流業界の平均賃金がコスト効果になっています。そんなオープンな情報の中での提案やアイデア、設計のノウハウというのは意味が違います。むしろ就業規則や稼働時間の違いが格差を生んでいるのです。

自社物流は稼働率と生産性では優位性が発揮できません。標準化や科学性が劣るから引渡ができないという障害があるだけです。自営物流を守る理由は情緒しかないのが実態で、ならば地崩れのごとくに自社物流から委託物流が進んでいます。

最終形は物流部門の切り売り、M&Aそのものです。自社の車両や倉庫、センターなどの資産を売

却して、要員と旧来のシステムは転籍ということになります。受け入れる側は、急激な資産の増加と売上・経費の急上昇を招くことになりますので、今までの物流管理や業績指標を見ているだけでは収益の安定が不可能です。

利益は率と額と双方でコントロールしなくてはならないからです。物流業界にも適正規模というコントロールのモデルがあるのだから、急に物流売上高が20%増えて、一時経費が30%も増えるときに過去の利益率が維持できる方が不思議です。

## ■全部アウトソーシング

自営物流部門が売りに出されるのが総合3PLというものでしょう。売る側も買う側も現場の当事者にとっても、大事件です。自営物流が順調なら、企業内組織の壁というのも整然としていて、コストや品質の真の原因である製造と販売が物流に悪影響を及ぼしていないことになります。そうでないから物流改革が必要と声だかに言われてきたわけです。組織内部に問題を隠しながら。

物流を切り出したい原因は、製造と販売の壁や連携、仲の悪さ、SCMの実行力が乏しいことにあるわけで、その時に物流当事者はすでに充分居心地悪い思いをしています。3PLの現実がM&Aに似た姿であることを思うと、新天地を求めることが本当にきれいな答えなのかという悩みも迷いもあるはずです。

経営判断になった3PLビジネス提案書にうたわれている、コスト精度サービス向上が、現場のため息や不安に乗っていることも考慮しなくてはなりません。提案側も資産の評価という作業に、経済性と数値判断だけでは検討不足と言われかねません。現場の従業員に蓄えられてきたノウハウ、技術、業界知識を年齢と経験だけで処遇する業界格差は、悩ましい問題を生み出します。

## ■スッキリ出直して、理想モデルを追求する

切り出された自営物流部門は、しばらくの間はヘッドに物流会社のマネージャーが付きながら従来の物量をこなしています。計画した生産性と品質を維持できるようになれば、次の段階に進みます。受託物流の範囲を広げたり、他社の物流を請け負うように事業を拡張してゆくのです。

この段階をスムーズに越えていかないと、急激に増えた売上と経費、固定資産の増加に伴って利益の率と額がバランスを崩してしまうのです。自営物流を取り込む3PLも、資産や人の受入がその本質にあるとは思ってみなかったようですが、最近はむしろこちらが主流。

きれいな提案書で営業している物流モデルにも、意外と悩ましい現実やご苦労があるものです。

### 3.3 『物流事故はなくせるか』 ミスではない過失の姿

#### ■物流事故は繰り返される しかも連続して

物流現場では毎日が火事場だと言う人がいます。事故の連続と慌しさの毎日を指しているのです。本当に毎日が瞬間瞬間の出来事が続き、時々悪い事故が起きるとなぜか、連続して起きて天をうらやむ事がありますね。

偶然とは、航空機事故や大火災のようになんとなく連続して起きるものだと論じた人もいます。(柳田邦夫 巨大事故の現場)

ところで、物流作業の事故にも色々ありまして、時々がっかりするのが出荷ミスや商品違い、数量数え間違いですね。こんなミスは、営業から炎のような電話が入りますから、担当者は平身低頭で謝ればなんとかお許しを願えるもの。そしてお客様へ「お詫び状」をこっそり封入したりすると、誠意ある対応とかで誉められたりすることもあります。

また、翌日以降のこのお客様への出荷作業では、念入りな検品を施して再発を防止すれば、職場の緊張感もまた高まるものです。失敗は成功の母 とは、こんなことでしょうか。

作業のミスとはいえ、器物や商品を破損したときには割と大きな問題になります。フォークリフトで貨物を落としたり、棚を打ちぬいたり、壁を突き破ったり、びっくりするような事故も人身事故につながらなければ、やはり日常茶飯事なのではないでしょうか。

安全を最優先、第二にお客様への奉仕というスローガンをよく見かけます。

ならば、安全向上の為の何がしかが行われているかということ、掛け声ばかりで実態がないのにも困りものです。安全や事項防止は、どのような手段で押さえ込むことができるのか。どんな施策が効果的な安全向上につながるのかを、考えてみましょう。

#### ■掲示やスローガンと習慣付け

全世界に幸せを とか、交通安全、駐車厳禁など、見れども見えず、語れども聞かずというように、お題目とは声ばかりのことを言います。返事だけが見事な新入社員ではありませんが、言うだけ、読むだけ、話すだけで何かが変わるわけもなく、掲示とスローガンで心底から感じ入ることなどありません。

掲示物やスローガンが直接行動に現れるのは、通常行動が習慣になっているときだけです。たとえば、JRや私鉄のプラットフォームでは「安全確認、指差し呼称」が大原則になっています。誰でも、どこでも、いつでも体に染み付いています。だから、スローガンや掲示物が意味を持つ。習慣こそが安全対策のために、身に付けなければならないことなのでしょう。

ヘルメット、安全靴、右見て左見て前へ進め・・・。こんなことから習慣付けられているのに、

作業の基本動作だけが訓練も練習もされていないことがあります。これって、どこかおかしいと思いませんか。

フォークリフトを利用した貨物のハンドリング、棚入れ、搬送、急停止、・・・  
時々には運動会よろしく競技会を開いたりしている現場では、やはり事故は減ります。

### ■ガラス瓶のピッキング

手が滑らないようにとの親心で、滑らない手袋をつけた物流現場より、ケースピッキングの「腰の入れ方、足で持ち上げるコツ」を練習している現場のほうが、はるかに破損事故が少ない。

商品の取扱にもコツや熟練、経験が物を言うときがあります。製造工場では「ひじが動いた、動かない」という作業の様子が、生産性と時間に影響するといって、かなり詳しく基本動作を訓練します。手の早い人と遅い人、最初に訓練しておくことで「標準作業の意義」があるものです。

### ■減点主義で注意力が上がるのか

物流現場の事故対策に、注意、訓戒、指導、罰金、・・・という個人減点がありますが、「ミスや事故はいつも同じ人」なんていうこともあるように、物流事故は個人の問題なのか？ という、命題があります。どうも誰かが証明できたような口ぶりで、事故は偏って起きていると話します。ピッキングでも搬送でも、事故の件数は誰かに集中しているみたい。果たしてそうか。発生率はどんなのか。たくさん仕事をこなしているからこそ、時々事故が目立つのではないか。

残念なことに、物流業務報告書に月間の事故回数を名前入りでグラフ化している現場がありました。回数よりも発生率ではないか、個人よりチームを母数にするのが正しいのではないか。

回数で叱責するなら、進んで手を出すことが減ります。意欲も隠します。事故防止は、座して黙すれば何事も起きなくなります。ソレではいけない。

### ■注意、集中力より自然体が何より

交通安全の指導プロは、事故のフィルムを見せながら「ここでは起きやすいと知るだけで十分。変に意識したり、注意したりすると緊張する。こわばる、動きが鈍くなる」といいます。「自然体で意識せよ」と指導します。

自然体とはもちろん、基礎動作の訓練があつてのことです。作業はトレーニングすることで、ムダな動きや無理が無くなります。緊張も疲労も軽減されます。

物流事故のほとんどが確立論で比べられるなら、すべき事はトレーニングに尽きます。それをしないのは、人為不足です。事故当事者の過失ではなくチームワークの無為が原因です。

## ■事故対策委員会は、演習大会を企画したら

軍隊の懲罰委員会よろしく、損害事故が起きると原因対策、犯人の証拠固めに身を引き気味の活動を始めます。それでいて再発防止の対策をお題目のように宣言して終わります。

これは絶対に意味がない。個人を責めても環境を補強しても、技量は上がりません。自然体にもなりません。むしろ恐怖の緊張だけがしばらく続き、そして忘れられていきます。

競技大会をしましょう。笑いとガッツポーズの基本動作大会を行えば、動きが上がります。必ず事故率がさがるものです。効果的な対策はこれで決まり！

### 34 ようこそルーキー

#### ■配属が決まった新人物流部門の方々へ

座学や実技、OJTを経て配属が決まり、毎日元気に勤められていますか。先輩の指導事項や協力会社の関わり方に躊躇されているでしょうね。習うより慣れよとは、黄金律です。ましてや、体を使う職業ですから頭で理解していても、手足が動かねば、千本ノックが待っています。

ところで、ロジスティクスの対象範囲が広いことに驚かれています方も多いことでしょう。ゆえに、物流の重要性やトップマネジメントの見る目がこんなに厳しいモノなのかを体感している方もあるでしょう。早く慣れねば、良い仕事をこなしたい、先輩に認められたい、・・・焦りもありましょうが、まずは経験の少なさと若さをもっと主張して、物流の本質に迫って見ましょう。同期生が集うときにも、愚痴や比較ではなく、ロジスティクスが何のための職業なのかを熱く語ってほしいものです。

#### ■職業の専門性は、習熟と学習に規定されます

学生時代の興味と関心がどれほど強く、優れていたとしても職業としての専門性は経験年数には叶いません。知識はデータ、インフォメーションであっても実務では知恵というインテリジェンスに転嫁されなくてはならないのです。知恵は伝えられていく情報でミームというものです。時間と経験が必要です。あせりは禁物で、問題意識（懐かしい用語ですよ）がしっかりあれば、経験と知識は知恵として開花します。

実務経験で負けないのは、消費者としての感性です。若さが優れるのは、探求心とステレオタイプの見解を排除する問題意識です。

消費者＝あなた の優れていることは、企業がうたう「顧客満足」の真偽を問えることです。職場や部門がCSを言うなら、あなたの職務がどのように満足を生み出すのかを、バイアスや斜に構えることなく問うことです。

その仕事は誰を喜ばすことなのか、そのプロセスが他の手法よりも優れているのか

#### ■物流業界でも製造業でも、最終消費者＝家計を忘れてはデフレを超えられない

偏ったニュースソースの日経新聞を読んでも、デフレの真因が供給過剰であることは、おそらく誤りではないでしょう。真因に対する施策としては、様々が取られていますが、銀行支援や行政の構造改革がふさわしいかどうかは議論が分かれます。

なぜなら、日本のデフレ市場では500兆円のGNPが低下し続けているからです。GDPの6割は個人消費、家計支出であることは何十年も変わりません。企業の投資は3割、公共投資は1割で、貿易収支（輸出の純増は1%にもなりません）

消費者が買いたいもの、家計で必要としたいモノの供給が過剰で、売れなくなり、価格がさがっていることがデフレの原因です。日本は貿易立国ですが、輸出に見合う輸入を政策的に受け入れざるを得なく、対応が遅れば為替市場で交換レートが修正されてしまいます。輸出入で供給過剰を回避できないのです。

残念ながら物流活動の多くは、このGNPのうち10%相当を経費としています。だから物流が問題視されていると言え、企業の経費率では広告宣伝費の方がもっと多いはず。交際、広告、TVコマーシャル、印刷、ロゴ、媒体・・・効果はよく分からないのに、去年と同じ額の広告宣伝費が毎年承認されています。

物流コストが問題なら、広告宣伝費は「消費者に夢を売る、宣伝業界にボーナスを出している」と反論すべきでしょうね。

### ■企業マンになったら、青き哲学を忘れないでほしい

組織の歯車として活躍の場は確かにあるでしょう。でも、組織が本当に正しいのか。企業はあなたの人生を送るべきステージであるかどうか、問わねばなりません。企業活動は経済学に依りながら運営されてはいますが、経済学は進化し続けています。前の理論の誤りを訂正しながら、新しい理論を打ち出しています。

誰でも疑わない需要と供給の交差理論すら、情報の非対称性では需要曲線が歪曲して価格と数量が折り合わないことが証明されました。

様々な情報システムを駆使すれば、すべての事象は証明できる、情報の活用こそが企業の新しい価値の源泉であると広告されますが、情報論の古典クロード・シャノンは「興味を持たない対象への情報発信は無駄である」と定義しています。何でもかんでんデータを集めても、ゴミになると古くから分かっていました。

SCMやその他の経営理論でも、ゲーデル定理やオッカムの剃刀に従えば、「よく分からないものは実現できないし、単純なものだけが真理に近い。あわてなくてもいいのだ」と哲学で切っています。

さらに、アポロでも高度に自動化された工場でも、すべての根本はスタート時点で厳格な指数計算で打ち上げたり、稼働するのでなく、徐々に軌道修正するのがサイバネティクスの本質でもっとも実用的であることは、ウィナーが本に書いてだけです。

### ■資本主義の闘争 ビジネスロジスティクスは

どこの誰があなたの企業のサービスや商品にお財布を開いて待っているか。これに尽きる職業の本質はありません。ならば、ルーキーであるあなたの消費者としての感性と、業界知識を得た問題意識がすべてでしょう。より早く、より正確に、より安全にこなす職人技は、後から専門家として大成すれば遅くはありません。

せっかく市場としてのお財布集団があるのなら、喜んで支払ってもらうために、より多くの支払いを抵抗なしに感じてもらえるには、速く安く安全に物流作業をするだけでは、全く話になりません。

物流サービスを習い、コストと品質を知ったとしてもある意味でナンセンスでしょう。「お得意先からは、ソレだけ？」と言わずとも、渋々財布を開くだけです。

#### ■売りに喜び、買って喜ぶ、ことを本当に考えるには

消費者が渋々使っている300兆円の買い方、売り方を素朴に、意外に、劇的に、抜本的に考える時間と余裕があって、しかも許されるのは今だけでしょう。

経験を積み、業界の制約を知り、体裁や見栄を身につけると本質を見失いがちになるものです。自分ではなく他人に影響されるようになるモノです。社会やしきたりに左右されるようになります。だって、人間は個人ではなく社会に依存した動物だからです。知らずに表情も内面も精神もまごころもどこかに置き忘れてきてしまうものです。

松下翁は職業を喜びの種と言いました。これがデフレとあなたの会社の発展には欠かせない最大の課題であり、テーマです。あなたの職場で答えを探してください。

巨額赤字の申し子だった国鉄は、フルムーンパス他の旅の手段を販売して顧客支持を取り付けて再生しました。郵政公社も同様の赤字サービス部門を、24時間対応で販売チャンスを獲得しようとしています。割引販売、時間延長は誰でもが考えつく初歩ですが、姿勢が違います。それが再生と生き残りの施策だと思ふのです。気が付くのは新しい知性なのでしょう。

### 3 5 物流営業の基本

#### ■物流サービスの販売

物流会社の営業マン研修で話題に上がるのが、総合物流サービスとSCMのソリューションサービス。採用される提案書の作り方から、プレゼンテーションの技法と演技。モノとコトでは売り込み方が違うはずなのに、期待される方の勘違いがあるようです。

物流サービスはコトの販売でも特にややこしい生産財で、売り込み先の担当者を口説き落とすのはわけが違います。

#### ■モノとコトの違い

PHP文庫で絶版になった「販売の科学」唐津一著（類書「ものを売るにはコツがいる」）には、販売は少しずつ調べて売り、売って調べる科学があると説明しています。だからといって、市場調査に頼るのは無しですといます。

需要があったとしても売り手はすでにいるはずで、市場が拡大しても自社の供給に限界があるから、売るのは自社の成長が精一杯でしょう、とあります。

モノを売るにはそれなりの失敗と経験が知識として積み上がりますが、日本ではコトを売ることに慣れていません。大成功した経験がありません。

コトは売り始めるまでと売った瞬間とリピートには、それぞれ大きなハードルがありすぎるようです。売った瞬間、「やったー！」と「シマッタ！！」は表裏の関係にありますよね。運送の仕事なんて特にそうです。受注して配送を無事に終わられればホッとできますが、約束通りに集荷に行っても思いの外待たされたり、伝票が不備だったり、納品に場所が分からなくてウロウロしたり叱られたり、「こんなはずじゃなかったあ」というのがあんまり多いので、求車求貨のシステム販売は不調で、最大手のロジリンクも店じまいしてしまいました。

#### ◎コトを売るには

- 1 サービス全体像の説明
- 2 手順やプロセスというしくみの説得
- 3 実績や評価という過去の成績書をさらに説明

ようやく、「分かった、買うよ」と言われてから

- 4 お客側期待の内容を理解して
- 5 自社での処理手順や仕様を確認して
- 6 採算や収支を改めて検算して

- 7 やってみて、期待と予測と予定があてはまったかどうか
- 8 リポートをお願いすべきか、お断りすべきか非常に悩んで
- 9 しばし、時間が過ぎていく

こんなステップになるのでしょうか。

しかも、やっかいなのは説得できても、お客様側の稟議だ審査だ、決裁だ、精算条件が決まらなくて、終わっても「料金をいただけるかなあ」という不安がずっと続きます。

生産財の販売と同じように、アフターサービスや提供結果の評価報告までも求められたりして、息の長い、実に苦勞の多いことに啞然とすることがある。

小売りの対面販売や卸の掛け売りとは、まったく次元や深さ、ややこしさが異なることが、コトの販売は事前に想像が付きにくいモノです。

#### ■買って喜び、売って喜ぶ

松下翁はこれを言いました、互いに歡喜が無ければ商ではないと。物流サービスの販売では、売った瞬間にややこしさを苦勞するけれども、売る前にはさらに輪を掛けた悩ましさがあります。

まず、生産財だということ。商談を始めてまとまるまでに、「前任者の決定」を覆すための情実があるし、料金競争で始めたとしても仕様や中身、付帯サービスつまりは無料奉仕の範囲が広がるものです。

アフターや保証が必要で、失敗したら賠償まで覚悟しなくてはならないから、何よりリポートがあることを前提にした収支を見なくてはならない。

リポートがない、なんてことの無いように細心の詰めとリスク、予想外の出来事を読みとる能力も必要だから、念には念を重ねた思推がぐるぐる回る。

あんまり考えても始まらないや と、素速い決断をした案件に限って不測の事態が起きるもので、運を羨むなんてことも先輩には多かったような。

共に喜びが生まれる大成功は、案外と少ないように聞いています。

#### ■売るのは自己都合から考えないと

物流子会社が外販を進めるのは義務だから仕方ないとしても、倉庫や運送の営業には、やたらな営業は禁物という不文律がありました。それは、失敗が思いの外に多かったからでしょう。売って喜べない経験が日常茶飯事だということ

販売活動は、顧客の問題解決であってソリューションだ。顧客満足こそ、販売の原点に持つべきコンセプトだ、というのはウソです。

消費財でモノなら、顧客に合わせて商品を開発して売り込むのが常道です。サービスもそうですし、なるべく多くの顧客市場をカバーするように自社の規模を拡大しながら、さらにシェアを高めるような競争戦略が必要になります。

生産財、つまり顧客がそれを利用してさらに販売活動をつなげるようにするには、新規に開発する必要もありますが、既存のモノやコトを当てはめていくプロダクトアウトが開発経費や運営コストを吸収する第一の手段でしょう。

物流企業が販売、つまり営業活動を行うには既存サービスの開発受託、共同化次に新規設備投資を伴う事業化でしょう。

運輸であれば、積載、稼働率、実車率を上げるのが最初で、倉庫なら保管率や回転を上げるのが当初の企画になります。つまりは、自社の効率追求、自社都合の埋め合わせが必要でしょう。

それなくして、顧客満足は自社不満につながります。ひいては、顧客も自社も効率化が進まず、最適原価、最少価格が図れなくなります。

#### ■格好の良いセールスは互いに苦勞する

買って喜び、売って喜ぶ構造が物流サービスに成り立つとすれば、それは販売側の経営資源（倉庫やトラック、要員）の効率化が図られるように、同時に荷主側にも従来以上のコストや品質、精度の向上が見られなければなりません。

そのことを正面から切り出すことは少なく、どうしても顧客満足を売り込み、買う側も当然として構えています。どちらに非があるかは、見栄を張った方に違いなく、後での苦勞が見え隠れしています。

売った瞬間にシマッタ、買った瞬間にいつまで大丈夫か、と悔やむことに。

物流サービスのコトということと、生産財になっていることの性質をきちんと理解した商談で無ければ長続きしない。

かように、物流サービスの販売は悩ましいものであるのです。

### 36 共同物流を考える人

#### 共同物流を考える人

○物流コストは企業にとって経常利益に匹敵するものです。売上高に対する比率が3%~10%と莫大なものです。もし、物流コストを上手に削減できれば、それは利益貢献に直接つながります。今、企業は必死でコスト削減を訴えます。物流でビジネスを行う企業もあれやこれやで、コスト低減をセールスポイントにしています。本当に安いコストでより高いサービスを提供できれば良いのですが、実態はかなり無理をしています。不自然なことをやろうとしています。ダンピングや低賃金労働者の酷使（パートの尋常でない使い方、外国人の無茶な採用など）値下げのための悪知恵工夫が行われています。

○もともと物流コストは、「物流にかかわる費用」ですから、運賃・家賃・作業費・資材費などの外部へ“支払う費用”のほかにも、管理者人件費・コンピュータ関連費などの“内部で給与になったり、勘定科目上では良くわからない費用”も含まれますところが、この内部コストの把握はとても大変な作業を伴うために、後処理扱いやそれば別として・・・となる企業がとても多い。

○反面に支払い費用は、外注費、仕入れと同じように毎年厳密に記録比較できるので、悪く言うところ「下請け泣かせ」をどの企業も恥らいなくしています。物流を請け負っている「下請け企業」では、合理化の促進ではなく、利益の圧縮や従業員賃金の抑制によって“泣く泣く”値下げに応じていることが多いのですが、何年も続けての値下げにはさすがに音を上げてしまいます。また支払い費を値下げさせたのに、荷主側では何の工夫も変革もしなかったために内部管理費用や営業経費が逆に膨れてしまうような、逆相関もあるようです。

○コストはすなわちサービスの対価ですから、一般には値下げはストレートにサービスの低下を予想できるのですが、荷主はこれを許しません！（不合理だなあ。老舗に安くてうまい高級フランス料理を無理に要求するようなものなのに）ここにきて、物流会社も音を上げ始め、倒産企業も見え隠れするようになると、荷主側も慎重にならざるをえません。しくみ全体を見直したり、上述の内部コストの削減要素を検討するためにはどうしても、担当者レベルでは限界があるので“物流コストダウンはトップダウンで貫徹せよ”なんて、スローガンが登場するのです。まさに生死をかけた収益改善がどの企業でも取組中です。

■コスト削減の視点は本当はこの順序でしなくてははいけません。

荷主や下請け物流会社にとって、双方が縮小であれ、現状維持であれ均衡経営を続けるためには、「魁より始めよ」が原則です。

1) 内部コスト削減の効果は永久に効くので、（業者の切り替えや交代は自由だが、自社は内部から変貌する以外にない）物流にかかわる人件費、情報システムの費用、伝票その他の印刷物、社内の情報の流れの無駄の発見など、改善項目は数百にわたるチェックポイントで整理できます。

2) 不自然なコストを見つけ、理由をはっきりさせる。

- ・ 倉庫の広さは在庫や物量に比例しているか→年中同じ広さはおかしい
  - ・ 運賃は実態に合っているか→料金表ではなく、少なく速い場合は高く、多くて遅い場合には安くなるようにしてあるか
  - ・ 作業料金は本当に人件費か→仕事の生産性や無料奉仕業務をやらせていないか
- ※物流費は売上高に比例する“変動費”であれば経営上は一応安心できます。

3) 本当の省力化、高度化に情報システムやマテハン機器を利用しているか。

■これらの観点を実行しようとする、物流企業では本当の意味でのアクティビティーベースドコストリング（ABC分析）が必要になります。

■荷主企業では、事業のリエンジニアリング（BPR手法）が絶対不可欠です。そうでなくて、コスト削減を旗印にすると、出血を伴ってしまいます。

□千葉県市川市。大きな物流倉庫が並んでいます。輸入貨物や食品、衣料品、雑貨などの物流センターが、パートさんやバイト君の引き抜き合戦を行っています。湾岸高速では午前午後ともに渋滞を繰り返します。

□アパレル配送ドライバーがある時残業を終えて帰る時私に話し掛けてくれました。『俺は入社したてで生意気なことは言えないんだけどお、ここいら近辺の会社のトラックって、みんな習志野ナンバーなんですよー。女の子のドライバーもいるんですけどお、しょっちゅう首都高で出会うことって不思議に多いんですよおー。同じ市川から出発して、帰ってくるのも市川で、時間もほとんどいっしょ。これって、荷物もいっしょにしたら、トラック1台で済むんじゃないかなあ。会社が別だから仕方ないのかも知れないけどお、無駄ですよネエ。俺もいつも同じ商品運ぶより、色んな店に色んなもの運んだ方がおもしろいんですけどねえ。』

□小さな声を取り上げて、ヒントをチャンスに変えることができるビジネスマンは勇気が必要です。でも、企業グループの社長会でなくても、共同配送を仕掛けている人を発見しました。

「こうすればこうなるという、試算とデータ分析は終わりました。同じ方面に向かっているトラックや納品先も調査して、〇%の配送を共同化できると思います。」「けれど、物流の共同化は、お見合い結婚みたいなもので、写真や釣り書きでは、気に入っても、仲人がしっかりしてないと、うまく行かないんです。今、誰が仲人役を引き受けてくれるのか、真剣に探しているところなんです」

○あれれ、ここでも無駄な手待ち状態が発生しています。

このコストアップ分は、いったい何処で誰が負担するものなのでしょう。

### 37 成長は痛い

#### ■何のための物流活動

物流がロジスティクスと呼ばれて久しいです。ビジネスを戦闘に例え、マーケティング、情報分析、商品開発、調達と販売物流を担うのがロジスティクス業務で、決してただの後方支援部隊ではありませんでした。ところが、デフレ対応で商品サービスを絞り込み、販売チャネルを制限したことで局部的な営業利益の捻出に走ってしまっただけは、ロジも縮小気味です。

拠点の統合、業務のアウトソーシング、マーケットの選択と集中で物流部門が掌握していたエリアも狭められてきています。販売と生産が縮小し、販路も選択された結果が、営業利益の拡大になることがあります。

80 : 20の原則→営業利益の80%は、20%の製品群や得意先から発生するこの驚くところは、50 : 10の関係もあることでしょう。あくまでも近似値であって、正確ではありませんが、「選択と集中」の意味を理解するには自社のデータを当てはめることです。

20 : 300の原則→本来の収益は、20%の製品群と顧客層で300%確保できているのに、残りの80%で200%を帳消しにしているという、シニカルな原則です。「無理な製造、販売の挙げ句〜」ということを実証してしまいます。

物流活動はこれらの限定活動に終始すれば、コストも掛からない代わりに規模が小さくなってしまいます。当然、組織部門も縮小されますから、「コア業務への転換を目指せば」いいのです。物流プロフェッショナルが、調達計画、販売マーケティング業務へ転籍できれば。

#### ■企業の成長、人間の成長

経営目的を市場の制覇、拡大、成長とすることが多いようですが、一朝一夕では実現しません。短期、中期、長期にわたって作戦を練ることになります。相撲では時間と共に心・技・体の成長を心がけさせます。幼児児童は同じように、徳育・知育・体育とカリキュラムが組み立てられています。

ならば、企業の成長も同じように考えてみる事ができます。成長の三段プログラムですが、その時のテーマはどんなになるでしょう。

■短期目標：運営の効率化と有効性による絞り込み。ムダコストの排除と生産性向上

■中期目標：市場や顧客層へのフォーカス。より密着した顧客接点から新しいチャンスを探ります。物流性能の追加と企業間の差別化を強化した取り組み。

■長期目標：長年にわたり準備を続けてきた販売チャネル、製品群、顧客層が創造されて、企業が変態を終えます。単なる変化対応ではなく、メタモルフォーゼを表現する企業再生です。

いずれの目標にも時間と共に成長の鈍化や限界がありますから（収穫逓減法則）成長カーブはなだらかに変化します。急成長はあり得ません。このことを認識すると物流活動も改廃を繰り返すこととなります。

### ■骨が痛い、体が痛い

人間の成長は自覚することがなかなかありません。子どもは、骨の伸びと筋肉間接の成長バランスが崩れたときに熱を出し、痛みを伴います。心身のバランスも崩れて思春期、反抗期、退廃期を乗り越えていきます。

組織も同じようにあると思います。それを自覚できるかどうかで、企業病を乗り越えることが抵抗になるのです。経営環境の変化は顧客満足や支持で計れます。組織の変態は業績の推移で見ることができます。ところが個人の技量の変化は、知識と技術に努力の影響が大きいので、個人差が最も大きく現れます。このことが、愚痴や不満になるのでしょうか。

痛みを伴わない成長などあり得ないことは、自然界の法則なのに、仕事だけは変化を受け入れがたい。個人の成長はマンネリに陥りやすいものです。昨日と同じ職務は中期ではあり得ないのに、変化に対して防戦しようとあがきます。

### ■成長するためにしなくてはならないこと

モラルハザードが喪失されそうと言われています。宇宙船地球号を守ろうと決意したはずなのに、環境対策に手が抜けず。地域社会の一員としての最低法令さえ、自己中心の業績のために放棄されかねません。一部の不心得者として取り上げるのはあまりに短絡的です。

成長に試練や苦しい努力があるのに、痛みがあるものなのに、易き道を選択するのはどこかにひずみを隠しているようなものです。時々の名門企業失態は、こんな事かもしれません。個人の試練、組織の変化、環境顧客への対応には、時間がかかり成果もすぐには現れないものです。組み合わせられてはじめて、成長軌道が描けるのでしょうか。このことを古典ではたくさんの事例を引きながら、読み物として残されて来ています。徳を積むものが残り、利を求めるものが減びる・・・とか。

### ■問題意識をもう一度

子どもの頃、学生時代、新入社員のときに常々言われたことが、「問題意識を持って事に臨め」とは、何のことだったのか。なぜ、という問いかけで自身と目前の事象の本質を問いただす探求心を忘れないことが、そうでしょう。

研究や開発、情報提供のように対価を求めやすい活動に比べて、物流業務は付加価値を生みません。誰も報酬を払いたがりません。ならば、なぜと銘ずる態度が必要だと思います。その作業は本当に必要なものなのだろうか、企業と個人の成長に有用なものだろうか。

80 : 20の法則、20 : 300の法則、物流コストのABC分析などを当てはめてみると、あまりに無用な物流活動の実態があぶり出されてきます。職務だからと昨日と同じ事を繰り返すことが容易いから、習慣になっているから、他律的な職制だからと思うことは、果たして成長の過程にあるのだろうかという事です。

#### ■ロジスティクス活動は欠かせないもの

製造販売の前線が局地戦に変わり、規模が縮小しても物流の重要性は変わりませんが、拠点や要員は次の大戦に備えて撤退するものです。物流部隊は一時縮小です。

それを痛みと見るなら、成長の条件です。個人の成長のためには知識、技術、努力を別の場面で求めるものです。作業者は確かに無用になります。でも、ロジスティクスは作業者の集団ではなかったはずで、そのことを忘れては辛くなります。

センターが廃止され、部門が縮小されたときに、物流マンは何を思うかという支えにエールを送りたいのです。

### 38 物流ITの忘れ物

#### ○ 物流情報システムが花盛りです

WMS、TMSなどの新型システムが積極的に導入される現場が増えています開発や販売をされる物流システムセールスもセミナーやプレゼンに忙しく立ち回っています。

車両管理にGPSが付いたり、携帯電話の「今どこ」サービスと連携させたりで、手軽に低コストで道具が増えてきました。話題の無線タグも実験レベルを終えているようですし、まもなくここ彼処で使われるようになるでしょう。

景気が回復して物量も増えてくると、作業精度や効率化のために社内企画も通りやすい時期になります。プレゼンテーションでは「大幅なコストダウン」という説得力にも力が入ります。

#### ○ 1000万台、20000カ所でトラック、物流センターに可能性がある。

従業員100名以上の4万社に物流システムが導入されるでしょうし、走行中の1000万台に車載端末や運行管理のシステムが予備軍にあります。ITと物流は縁が深く、また企業の最終形にもITと物流が残ります。あとは抜群に優れた経営者がいれば、企業はアウトソーシングで製造も販売も可能になってきました。

システム導入の切り札は「物流コストダウン」とうたわれますが、そこに大きな疑問と不満があります。よく皆さん決断されるなど驚きます。

#### ○ コストダウンは本当にできているのか？

情報システムを導入すると、人海戦術や手作業で行っていた業務が効率化と合理化が進むのは事実でしょう。精度も上がるし速度もそうです。でも、システム導入前後は実際には比較ができないし、効果が少ないからといって後戻りややり直しがききません。あくまでも仮定の話、悪く言えば作り話にすぎません。

人海戦術や手作業の本当の運営コストが把握できているのでしょうか。

物流情報システムを導入することによる、運営コストの積算根拠が本当に正しいのでしょうか。調査不能や分析未了が多い中で、「省力化効果」の計算は本当なのかな、と不安になりませんか。

例え導入効果を省力（人減らし）で測ったとして、情報システムに付き物の次年度移行の保守、セキュリティ、バージョンアップなどの追加費用は投資回収の計算に含まれているのでしょうか。実証できないことが多すぎる。

#### ○ 物流ITは、導入したとたんにコスト効果が終わるもの

ごく簡単な在庫管理と作業支援のシステムなら、省力化効果で圧倒されて導入決意をすることが多いでしょう。曰く「40人の作業者を半減できる」なら、運営人件費の削減で投資回収は十分にペイできますから、売方も買う方も共に満足できますが、物流の業務改善効果はシステム導入の直前にもだいぶ大きな効果を出しているし、また導入しない場合でも同じようなコストが続くとは限りません。つまり、比較効果が積算できないのが事実。

そうはいつでも疑いは少なく、確実に省力化は実現できるはずですが、それは導入の瞬間で終わっています。昔40名、今20名とシステムなら、OKなのでしょう。「システムを使うこと」のコストと効果を忘れていたような気がしてなりません。

#### ○情報システムは設備か道具か

設備は資金で測ります。経費と算出効果で性能を見るもので、機械がそうです。

1億円の機械設備はアウトプット額で評価されます。道具は人が使うことで熟練や手慣れからアウトプットは徐々に高まります。ツールとは言いますが、物流システムをツールと見なしていることが少ないことが気になります。コストダウンにツールとなっていないのではないか。導入初年度と次年度以降のコストダウン効果を上げるためのツールではなかったのか、と気がかりです。

できるはずなのに、測っていない。測らないで、保守費、バージョン費、機能追加費が掛かるから、「システムは金食い虫」と思われること頻繁です。

#### ○物流システムが金を生むしかけ

物流コストダウンは、単価と回数、時間の管理で行うものです。中小企業庁から無料で提供されている『物流ABCソフト』では、運輸と倉庫でそれぞれが分かりやすいマニュアルと共に公開されました。

作業記録、配送日報、物量、時間の計測で、荷主別、商品別の物流コストが正確に算出されるようになっていきます。だから、物流コストダウンは省力化効果ではなく、物量と時間の計測ができなくてはならない。

そうすれば、システム導入から毎月、毎年コストダウン効果がきちんと計算できるし、道具としての使い勝手を上げることができる。さらに、在庫分析や偏重、過剰、陳腐化までも時間や量で分析できれば、在庫削減効果も年々上がるはず。

そうすれば、毎年の保守やバージョンアップの経費もどんどん通りやすい。システムは道具として、時間と量をコストとの関係で測り、効果を積算すればいいのに、そのことはあまり意識されていない。

導入プレゼンテーションでも省力化効果ばかりで、運営効果のコストダウンを忘れていたよう

な気がしてなりません。

買ったとたん、導入した瞬間で効果が薄れるなら、ちょっと慎重な人は迷いますね。そのことをもう一度ブラッシュアップするなら、もっと導入速度が上がるでしょう。

#### ○使い込むほどコストが下がるシステム

精度が上がることも不良コスト回避になります。速度が上がることも、在庫や売掛、買掛のキャッシュフローに影響します。在庫金額が下がり、売掛の不突合いが減って回収が早まれば、運転資金に莫大な余裕が生まれます。

在庫削減は金利効果ではなく、運転資金の返済につながります。買掛のサイトを伸ばすには何が必要ですか。

未検収という作業精度ですよ。発注の速さですよ。物流システム導入の影響は、倉庫だけの問題ではなく資金の動きにも効果があるはず。そこを攻めれば、導入担当者だけでなく経営陣も納得するはずでしょう。

### 39 業務マニュアルの作り方

■会社にとって大切なことは、規模を拡大する事でしょう。売上や利益を成長させるには、スーパーヒーローをたった一人育てることではなく、多くの仲間のレベルを上げることです。だから、「標準化」と「単純化」がいつも問われて、運営の課題になっています。その秘訣は。

■業務マニュアルを作るには

仲間や新人に早く仕事になれてもらうためにマニュアルを作っていることでしょうか。基本は「今現在、やっている手順と作業」というのがマニュアルの素材になりますが、本当は〈ありのまま〉ではなく、〈あるべき状態〉なんですね。

仕事は改善の積み上げで成り立ちます。昨日までの仕事の仕方は、今日から変わっていることもあります。それが、「それでいいのだろうか？」と立ち止まることが大切です。簡単にはしょったり、省略することが実はいけないことだってありますからね

素材集めと同時に〈あるべき状態〉〈こうでなければいけない状態〉というのを見直しておく必要があります。何も物流作業に限るものではありませんが、マニュアル＝〈定められた手順〉があっても、間違いが減らなかつたり、むしろ大事故を起こしてしまうなら、手順に事故を防止できない欠陥があると見なさなくてはなりません。

ただの説明や引継ぎ資料のためのマニュアルなら、実務の担当者は既になにがしかの資料を作っているに違いありません。机の上のメモであったり、手帳の記録や箇条書きがあるはず。先輩から口頭で説明された時のメモはマニュアルではありません。

仕事に利用する伝票や帳票、システム機器の操作など、マニュアルは作業ではあるけれども、実は紙や機械の処理になっていることが多いのです。すると、そこには〈あるべき状態〉がどうしてももれてしまいます。

■あるべき状態とは、どんなこと？

今とこれから、今までと今、本来の約束と現実、・・・いろいろな考えが巡りますが、マニュアルとは正しい目的と手段や手順を整理することです。物流作業であれば、間違いがなく素速く、誰でも同じような結果を生めるように考えて作るモノですね。

さて、その時に整理しておかなければならない点は

- 1 マニュアルの目的は
- 2 どの範囲にするか（工程や作業をどのように分割するか）
- 3 仕事の始まりと終わりはどうなるか

- 4 作業指示と終了の権限はどうなっているか（誰の指示、誰への報告）
- 5 どんな伝票、帳票を使うのか
- 6 どんな道具、機器、システムを利用するのか
- 7 利用した伝票、帳票の保管方法は
- 8 毎日、毎月の仕事のまとめはどうやって報告するか
- 9 関係する部門、部署、影響する組織との関係をどうやって表現するか
- 10 出来上がったマニュアルを承認する人は誰か

この辺、改めて整理するとかなりヘビーな作業になることに気づきます。

単に現場の担当者が作り始めると、「現状をトレースするだけ」になってしまい、マニュアルを作ることはただの記録や編集になって、ならば作った人だけが分かる自己満足になってしまいます。

あるべき姿＝現在の不都合の解消、という短絡ではないはずですから、そもそも精度とは、品質とは、保証とは、効率とは・・・という議論を持ちたいものです。

特に物流マニュアルは営業部、製造部、購買、経理、情報システム、総務など多くの部門や担当者との情報交換が起きています。単に指示書を受け取って、ピックと梱包、送り状の発行、輸送業者さんへの荷渡し、というだけではないのです。

特に、整理した点での3, 7, 8, 10 については、これをきちんとできるということが企業の内部統制につながりますので、面倒でも正確さを求めたいです。

#### ■作業マニュアルとIT、システムとの関係

今時はすべての作業にITが関係しています。むしろ人の判断や手作業だけで完結するような手順はないはずです。そこで、作業マニュアルはシステム担当の人が割と書くのが得意であることが多いのですが、実はこの人達の作成するマニュアルでは、3, 7, 8, 10が漏れることがあります。

社内ルール、人の情報判断、作業の手順、ITの利用方法までをもうらしたマニュアルを作るには、もしかすると専門家が必要になるのでは・・・。

産能大定規や業務フロー専用のソフトVISIOなどもありますが、それは現在の作業をきれいに清書するだけだし、保管や改訂管理がしやすくなるだけです。

IT画面の操作や印刷機のメンテナンスを整理しても、それが本当にあるべき姿に近づいてきているかどうか、その所の判断が大切なんです。

## 40 『売上を科学する』 物流の役割と負担

### ■売上が上がらないと嘆かれて、しわ寄せが来るのはどうも

会社の心臓っていうのは俺たちのことだから、販売のことは任せておけよ と頼りにしていたら、売上が上がらないから物流コストを3割下げなきゃ立ちゆかない状況になっていると急に言われても困る。

熟練や進歩、効率化の追究の上に業務改善を積み上げて、毎年コストダウンを続けている以上、今期から急に3割カットになって出来やしない。協力会社への値下げ交渉もついこの間やったばかりなのに、・・・こんな日常がオリンピックのお祭り気分が醒めたとたんによってくる。

販売や売上に物流部門は、自らのコストを下げるだけしか仕事の目的が無いのは寂しい限りで、物流部門の存在意義が値下げなら自分たちがやせ細るばかりで、明日も未来もちっとも明るくならない。

本当にそうなのか と自問するのは正しい悩みです。コストダウンは手段であって目的ではありません。企業の存在意義も利益やキャッシュというのは手段であって売上もまた手段です。目的は市場の創造、顧客の想像、継続的な進化発展というのが、ドラッカー大家の主張で皆信じています。

さりとして、毎月の月次業績で進化や進歩、蓄積や習熟などより売上高が何より光って目につくのはどこ企業も一緒に、▲印がつくと言いつつ、理由、原因対策、対処法に明け暮れます。どうしようと前向きな可能性を考えても、おまへの部門はコストダウンと言われたら、「いつもの、あれとこれを止めれば下がる」と反論もしたくなりますよね。

そこで、売上を科学してみましよう。最初は、単価と回転もしくは客数でしょう。販売単価が下がれば、営業はムリして回転や回数を増やそうとするから、当然として物流回数も増えてきます。物量と売上は比例しませんから、特にコストが突出するのは仕方がない。回転と回数を増やさずに、販売単価の下落を阻止するには、スピードを上げる、時間を延長する、処理規模を拡大する、・・・と手段がまだあるのに、その辺の企画はなかなかできていないようです。

### ■売上には、5種類の可能性がまだあるのに手をつけていない

販売単価×回数 の他にも、売上にはまだまだ種類があります。ここまで考えが及べば、物流部門がコストダウンの前にも主張や提案ができるものです。値下げの前にもまだすることが残されている事実気づきましょう。

#### 1 既存顧客を離反・減少させずに維持して、むしろ拡大継続させる

★ほおって置くと人は移動するし、購買担当人事も変わります。「満足していない顧客」は、いつ心変わりして「不満客」にもなりかねません。フォローアップの重要性は、営業は経験で知っているけど実行するのに不十分です。

## 2 競合企業との競争条件で、価格戦術以外の優位性を見つけシェアを拡大させる

★営業は価格で負けた、納期で負けた、サービスで負けたと言い訳するが、その反省を活かして、～～で勝った という声を聞かないのは、やはり理由にムリがあるのでしょうか。競争条件の本質を見極めていないのに負けるのは、教科書代にもなりません。価格、納期以外のちょっとした要素でモノは売れるのです。しかも、コツがいる。売れない理由はとことん詰めていく学習量が必要です。

## 3 市場マーケットをユーザーの教育や啓蒙によって、マーケットそのものを拡大させる（消費・購買量を増やし、他マーケットとの規模を上げさせる）

★お茶やおにぎりという定番が、定番商品だったのは数十年も昔のことで、お客はメーカーやディーラーに育てられて戻ってきました。ワインだって化粧品だって、そうです。声を聞いて買ってくれないから止めるのではなく、声を聞いて教え込んで使わせる、買わせる営業がいなくてはおかしい。パンを買いに来る客だけでは、パン屋はつぶれます。衝動買いを演出する、進める、押しつける、買って喜ばせる工夫がいっぱいあるから、パンの小売店は生き活きとしているのです。

## 4 既存マーケットに関連する隣接マーケットへ新規参入（既存商品転用、拡張）

★食品と健康食、医療付帯品、衣料とスポーツ、建築と趣向趣味、化学と技術、玩具と熟年、子供服を老人に買わせる、などと商材のマーケットは、かならず別のマーケットと重複しています。重なり気づかないのは、街を見ていないから、顧客の消費現場や家庭を見ていないから、とマーケティングの先生は様々な本に主張しています。もっともなことですが、学ばない営業が多いのは、そんなこと知ってると思いきこんでいるからです。調べる、見る、観察する、売るための苦労は顧客との接触を深めれば見えてくるモノです。

## 5 新規事業による新規マーケットへの新規参入（新商品の開発）

★量産工場はOEMの可能性があり、稼働率を他社に頼ることができます。工場は半製品を他社に売ることにも出来るし、仕入れることもできます。保険は併売するようになり、銀行は0%から30%の利息を付けてお金を売っています。消費財は生産財になり、生産財はマニャックでなくとも新しい消費財の可能性あります。流通は直販、併売、委託、オークション、バーターがあり、決済条件によって価格を操作することだってできるようになっています。ましてや、お客は世界に広がりました。時空を越えて販売のチャンスは今を思えば無限に広がって、手がけていないルートがまだまだあります。

以上、5つのルートに物流マンが関われば、優れたアイデアと今までやっていない物流手段を見つけ出すことでしょう。全部やってから、コスト問題を考えるというのが今の時代ではないでしょうか。八方手詰まりと思うのは勝手だが、革新とは人が気づかないことや重要ではないと思いつているところを、あきらめずに芽を見いだすことから生まれます。1%のひらめきなんていう上品なモノではなく、執念と言ってもいいでしょう。

■物流は頼りにされたい、と願いながらルーチンワークに暮れるのです

購買や製造技術だってコストダウンを言われていますが、同じ仕様、同じ性能の商品をいつまでも作り続けることはなく、常に進化を求めています。物流も同じで、確かに同じ仕事なら効率によるコストダウンを規模や範囲の経済性で実現しようと努力します。

環境が変わる、時代が変わる、商品や売り方が変わると言うから、研究や工夫のし甲斐があるのであって、売上が下がるからコストダウンならもう止めたいと思うはず。もうできないって言うはず。新しいやり方、今までとは違うチャネル、研究しなくては実現できない物流に挑戦したいと思う意欲を削がないために売上をもっと科学して欲しい。科学的な営業、販売というモノに挑戦して欲しい。

物流は販売のためにあるけれども、販売が滞るときにはいらぬのです。

## 4.1 コンプライアンス物流

■コンプライアンスといいながら、当社に犯罪や事件は杞憂と見逃していることがありませんか。法令遵守の基本は、六法全書だけではありません。企業間取引に使われる慣習法や契約書、見積や発注書などのいわゆる私的契約や口頭契約だって守るべき重要なルールですよ。

### ■物流委託契約の不備

物流活動に使われている契約は、かつて規制業種だった名残で運輸と倉庫には、標準約款（ヒョウジュンヤッカ）というひな形が事務所に掲出されています。お気づきになった方はいると思いますが、詳しく読まれた方はとても少ないはずです。

これは「規制緩和」前の運輸と倉庫に業法として定められた、いわば業界を守るための法律にセットになっていた契約書です。ですから、立ち位置は業者になっていて、料金の定め方、支払い方、支払い停止となったときの権利の行使、などなど、不平等契約ともいえるような内容になっています。利用者側の権利項目がとても少ないという意味での不平等です。

肝心の業務開始や業務終了についての、検収確認方法や請求書の仕立て方についてはほとんど触れていません。契約書は、双方にとっての責任の開始と終了、業務の評価となる検収と確認方法を述べた後に、精算と支払い、受領、万が一の停止の際の権利と義務について述べられなければなりません。

およそ輸送では、輸送送り状と荷渡しが開始であって、到着引渡が終了です。同じように倉庫でも、受渡の立会や荷札の作成という証憑作成が開始と終了を記録づけるものです。

ところが、これらの運輸、倉庫の想定していた業務範囲は、「規制業種」であった名残ですから、現在の物流事業とは似ても似つかない内容となっています。

物流業務の開始と終了は、厳密に区分できるほどのことはむしろ少なく、普通見られるように「一連の活動」などと表現するしか方法がなくなります。

書かれていればまだしも、現在目にするような物流委託契約書には、肝心の業務定義や開始～終了～検収のステップが明記されていることはほとんどありません。

### ■契約は検収で精算する

物流活動には輸送も保管、作業もすべてにわたってITシステムによる伝票やデータ指示が付き物です。業務契約も従って、文書説明だけでなく業務フローチャートやシステムフロー図で補完していることが多いわけですが、業務終了とそのことを報告する検収について触れている契約書がとても少ないことに気がかりです。

契約は検収という、双方確認の行為があつて精算につながるべきものですが、請求書を送付して精算するというのは、ヒョウジュンヤツカンの名残に過ぎません。請求書の明細があればよいというわけでもなく、たとえば輸送の送り状すべての控えが請求書に付けられても、精査できないし、突き合わせもできません。日々、もしくは翌日の配送報告を検収基礎にしなければ事実上検収作業は不可能です。

保管、作業の検収も月末にまとめて点検などできませんから、月次での業務報告書には、処理物量の記載がなければならないはずですが、月次報告を行うこともむしろ珍しいように感じています。

### ■コンプライアンスのねらいは

決められたルールを守ろうね、ましてや法律は何より大切だから、などというスローガンを掲出することがコンプラではありません。違反のないことの証明を求められたときに、すぐさま現状の業務プロセスと相互牽制、内部チェックの実態を説明できる、いわばアリバイの制度を持つことが目的です。

私的契約や社内のルールをこのような考え方で、常に証明できる、説明できる、必要な証拠を直ちに提出できる体制、これが今話題の内部統制の基本なのです。

内部統制ドットコム というような、話題のホームページもできているようですが内部統制そのものが珍しいものではなく、今までだってどんな企業にもあったリスク回避の方法論であったことを思えば、現在の風潮はアリバイの即時提出、ということが求められているのでしょう。

物流業務を受託、委託、事業として行う場合には契約書が欠かせません。検収項目を明示しないで、「付随する作業、一連の作業」などと表記した途端にコンプラは消滅しています。明らかな不備、不適な契約と言わざるを得ません。

コンプライアンスを宣言した企業さんや、話題の内部統制に注目している企業さんでは、この契約の見方、コントラクトマネジメントの初歩から振り返ることが大切なんですね。

## 4.2 環境対策しなくては

☆地球環境に負担を強いているのは我々で、すねをかじり続ける放蕩息子よろしくに、好きなテレビを見放題しながらぬくぬくのお部屋で煌々と明かりをともし生活続けることは、いけないことだと知りながらの不作為の罪。

足下の水と緑の大地は先人から受け継いで行かねばならない大切。水も安全もタダでないことに慣れたのだから、空気も大地も慈しむことを、京都議定書は薦めているのです。

### ■運輸部門の責任は重いのです

16日に京都議定書が正式に施行になりました。日本は先進国の代表として、地球温暖化を防止するためにリーダーシップを発揮してCO<sub>2</sub>削減に取り組まなければなりません。環境先進国はEUに手本が沢山ありますが、民生運輸部門の省エネはすでに始まっていますがCO<sub>2</sub>排出総額の25%を占めています。まさに環境を意識した物流活動を心がけなければ、後顧の憂いをもたらすことになります。

産業部門では、CO<sub>2</sub>、NO<sub>x</sub>の上回りを排出枠に使うビジネスにしようとする動きもありますが、何より許せないのは環境税への産業界の反対表明です。努力は報われ、ただ乗りを許さない世界的な取り組みなのに、CO<sub>2</sub>排出に制約を掛けなければ厳しい目標への到達が危ぶまれます。アメリカと中国が参加していないからといって、安きに流れるのは将来世代への裏切り行為です。

### ■中央経済社『環境調和型ロジスティクス』

物流部門の役割を行政は『環境調和型ロジスティクス』と呼んでリードを行っています。私達が共同で制作した本ではマニュアル（LEMSといいます）の解説と企業の努力の実態を紹介しています。私は、指標パフォーマンスの解説部分を受け持っていますが、ひたすら計測と推移の公表こそ重要と繰り返しています。

環境を考慮した活動、環境に配慮した製品、環境を大切にしている企業・・・環境をうたい文句にした広告宣伝活動は、許せないマーケティングです。比較も実証もなしで、「我々が最も優れている」のは、真実が半分にも届きません。当たり前のことを主張するために、今までの消費量はどうか、今はどのように消費量が変わったのか。結局、企業利益の代償として、どれほど環境負荷を掛けてきたのかを正直に、事実で語るのが環境パフォーマンス指標の意義です。

消費エネルギーでCO<sub>2</sub>他の排出量が計算できます。「環境報告書」ではなくこれからは、排出量の推移はCSR報告書に記載すべきものと主張しています。

エコに徹するロジは、賞賛（アドミラル）されるべし。企業はもはや、市場のインナー・マインド・カンパニーとして評価される存在に移行しています。

ご覧になってください。中央経済社『環境調和型ロジスティクス』長谷川勇編著

<http://7andy.yahoo.co.jp/books/detail?accd=31494832>

### ■こんな成長ならごめんだ

日本のGDPは約500兆円で、これが増えることが経済成長になっています。成長は善かという、必ずしもそうでないことは子供の成長が体重や身長だけでなく、内容や質が大切だということにあります

防御や保険、失敗の対策としての支出もGDPなんですね。病気も疲労回復のためのレジャーも、裁判費用も事故の示談金も環境保全や火事、天災の復旧費用もGDPだから、災害や疫病、人への悪さが増えると経済は成長したことになる。

これから環境問題が大きくなると、環境修復の費用が増えるのは確実で、病気も増える、予防も増える、余計な出費が増えるのは憂鬱で、このことは成長とはいえません。中野孝次「清貧の思想」に立ち返るのは、ビジネスマンとしては辛くても森永卓郎「年収300万～」の主張はよく分かりますよね。

### ■ムダな物流活動が、無くならないのは

委託物流で25兆円、自社物流回りの生産計画や調達、自営物流でも25兆円が費やされています。併せて50兆円、500万人がモノに苦勞しながら仕事を続けています。一度思いっきり壊して、ヒトモノカネを再配置できたら見事な姿が浮かび上がるけれども、不平等な被害を受ける人々が出てしまいます。社会的不平等という正義があるからインフレは悪だと経済学は証明しました。

では、デフレは善かということそうでもなく、また悪玉扱いを受けています。そしてすでにデフレは脱却していると、政治は語ります。どっちがどうなんだと問えば、均衡成長こそ正論で、そこには政治経済社会技術緊張の安定といわれます。

安定繁栄ならば、物流活動は生産販売の計画運営に比例して、波動も少なく突発需要にもため腰が効くというもの。世は逆に流行は突出して、生産活動も雷雨の需要に設備投資が追いつきません。ムダな物流はそこに生じて、物流無責任論とかいうのが起きれば良いのに。

### ■物流管理の目的は

実需に対応した製造販売をSCMといい、ロジスティクスの真の姿と論じる学者がいます。製造と販売の中間にいて、さらに消費地に頻繁に出入りするなら情報もあるだろう。市場のニーズを拾うのも、競合の動きを写すのも物流活動のついでにできるのだから、経営意思決定にもっと関わる必要があります。コストの管理人だったりするのはついでの役割で、ホントは市場への供給バランスを計る番人です。

作りすぎない、売りすぎない、当てのない競合合戦を事前に止めて、自社の資源を市場に沿わせていくのが、バランスある成長の秘訣でしょう。だって、10年前の最高益にはそうだったからです。売上の増加と利益の捻出、コストの削減と地球環境への負荷低減を通じて、市場の賞賛を受けるために、物流活動の役割は変わりつつあるのです。

### 4.3 『物流ABCの応用』

#### ■活動基準原価（ABC）の功罪

物流ABCが話題になっていますが、理論の構築を行ったロバート・キャプラン先生は最近の論文で反省の弁を公開しています。

- 1) 作業調査は無理があった→測定者がいると、作業者は普段しない事まで頑張ってしまう→測定値は過剰生産性になる
- 2) アクティビティという概念は、きりがなく細かくなるので、測定データを作るだけで疲弊してしまう→ごもつとも。データ量が多すぎて、集計までで息切れして、分析するころには環境が変化している→計測結果が実態と乖離する
- 3) 以上2つの理由から、測定によって得られるアクティビティコストは、信憑性が限りなく薄く、現実味から程遠い・・・あれっ。

ABC理論の重要な概念で、コスト削減要素の対象となる「未使用資源」＝作業者の手待ち時間、手空き時間は、実測の際にはほとんど表面化しないで（何にもしないで、ボーっとしてる人いますか～？）、作業者の稼働率は限りなく100%となっている。実際には、トイレ休憩やタバコタイム、何かしている時間があっても、ABCアクティビティ理論上では表面化しない。

このことを、稼働率は就業時間の80～85%とみなすのが現実的だ。と主張しています。だから、軽くサンプリング調査を行ったら、80%の稼働率でアクティビティ単価（たとえば、バラピッキングコストは30円とか）をみなし設定して、ケースピッキングは標準時間の想像から60円とみなしたら。

とアドバイスしてくれています。な～んだ、そんな。作業測定の実態をご存知なら、もっと早く教えてよ、という感じです。

このことを時間主導型ABCの進め という論文で発表しました。

#### ■物流ABCで何がわかるか

キャプラン先生の反省を見るまでもなく、ABCは間接部門の直接労働時間を測定することで、間接部門の商品原価へのコスト配賦を狙ったものです。その意図は、「収益基準での商品ミックス」です。製造粗利だけでなく、物流活動や設計活動といった間接部門のコストを商品に反映させ、「手間とコスト」のかかる商品を見つけ出して、営業利益を基準にして商品の選別を行うものです。

日本での管理会計（事業別の損益を見て、先攻と撤退を判断する）を商品別に見た1980年の画期的な理論でした。その後、アメリカが日本を席卷したものです。暫時サービス業や銀行、行政サービスまで応用され、専修大櫻井教授によって、ソフトウェア開発コスト管理までつながる宝石です。

アクティビティ単価がわかるということとは、受注単位での物流費がわかり多品種少量物流の原価がわかります。月間の得意先別売上がわかっても、営業利益が分からなかったのが、物流ABCによって本当の利益管理ができるのです。

そして、貢献度の高い得意先、取り扱い商品の物流実態コストが分かり、これからの事業別損益や得意先損益の現実を示してくれるのです。

#### ■物流コストを下げるには使えません

物流の原価である燃料費や時間給人件費に、企業の特別な格差はありません。1時間や1キロトン輸送原価には遜色がないのです。どこに物流コストのロスがあるかというと、手待ち、手空きをさせられている現場と積載未了の輸送回数が原因で、それは物流現場に責任も意思もありません。

出荷指示や商談条件によって決まってしまう。コストの実態が分かれば、改めるべきは、指示の出し方、商談における物流条件の交渉であってコストダウンの余地ではありません。

コストが分かってなお、受けるべき商談か、目に見える赤字受注を黙認するかは営業判断、いわば営業戦略の組み立てになるのです。

#### ■物流ABCを背景にした商談の進め方

キャプラン先生の紹介事例でも、ABCを利用して受注単位のコストを明確にして「最低受注金額を定める」 → 赤字受注を防止する

「得意先別の仕切り価格を決める」 → ケース出荷が多ければ、値引く「返品のコストを測って、仕切り価格を決める」 → 返品が少なければ値引く

いずれも、得意先に対して物流コストを取引条件に利用して成功した事例の紹介です。物流コストは下げなければなりません。コストを掛けても利益が取れる商談に変えていく材料として、物流ABCを利用することが物流戦略の方法論だと思います。

#### ■商品ミックス、事業ミックス、管理会計

物流は企業戦略といわれて久しいですが、「だからコストダウンなんだろ」とお考えの諸氏が多くて閉口します。コストダウンしても売上増加には追いつきませんし、キャッシュフロー経営の観点では100万円の削減より、売上増加の施策が重視されねばなりません。けれども、赤字受注を放任するようでは本末転倒。

そこで、営業利益を算定できる物流ABCの導入が欠かせないのです。大きなくくりで計測をするなら、詳しくすぎるデータを取らなくても、稼働時間は80%と見切ってしまうと、受注単位=伝票1枚あたりの物流費、平均受注額、平均利益額などまでも算出することができます。

バラとケースなら作業費の重さが違います。1枚でも1個でもお届けします、とうたっていた問屋営業も、本音は1ヶ月の総受注額の向上を狙っていたはずです。

実態はどうだったのか。

商品知識、価格情報、取引先の選択など、いまやお客側のほうが執着して情報収集している時代です。

昔の営業手法があだとならぬよう、利益率重視の営業に転換できるように、物流ABCを通じて、物流を取引材料にした商談がこれからは絶対に必要なのです。

#### 4.4 ブログ最終号 『社長の頭にある物流イメージ』

##### ● 経営戦略としての物流イメージ

物流の成功によって企業が飛躍的に進化した事例がたくさん登場しています。アスクル、ゼロックス、セブンイレブン、名だたる通販企業やコンビニ、売り切る物流のしまむら、そして調達物流までも含めた例で言えばアマゾン、トヨタ、キリン、明治乳業、味の素、日本製造業の最終形と呼ばれた花王モデルや世界標準になったBTOのデルコンピュータ。

経営者は書籍やニュースでこれらの企業を知り、自社に転用できないか、この業界での成功を求めて様々な物流改革を手がけてきました。

販売網を物流でカバーし、生産や調達を高速物流でネットワークし、情報システムを駆使して在庫削減、リアルタイム受発注を実現したいと考えました。

営業部門の力のなさを実感したときから、業界内M&Aを手がけようと計画して、販売部門の一挙入手を指向しています。生産の弱さを実感すると同様に優れた工場を手に入れるための、財務戦略や資金調達に頭を悩ますようです。

成功したM&Aでは、確実に増えた物量が物流の効率化と共同化をもたらし、今まで為しえなかった物流効率化が実現できます。このような取り組みは、営業販売の強化に追従する物流効果、もしくは物流先行の事業合従連衡であって、戦略物流と呼べる見事な展開です。

最新の物流センターは、建築費用と立地コストの低迷から格安のコストで提供されています。機能的にも輸配送の速度を向上させるための仕掛けが多く、入荷出荷のトラックを待機させることもありません。高速道に位置づけられた立地では、全国配送を短時間で結び、拠点集約の副次効果も十分に発揮できているのです。

現場改善や情報機器システムの導入に投資予算計画を組み立てるより、一気にお引っ越しが功を奏する事が多く、先行事例がうらやましい限り。出遅れてはならじと、物件の比較表を眺めるのが日課になっていることでしょう。

##### ● コストダウンとしての物流改革イメージ

企業の成長はより多くの売上げとより少ない経費による差額利益＝営業利益の追求です。マーケティング活動や新商品の投入によっても売上高が望めなくなり、生産拠点の移動や調達手段の変更によるコストダウンが進まなくなり、経費比率の高い人件費リストラのために賃金制度を変更しても初年度OKなら、次年度の施策が無くなります。

企業経費の目の仇には物流費があり、自社物流ならアウトソーシング、契約が中期になっていれば契約更新を見据えた物流コンペ、年度ごとの契約単価の引き下げ更新を続けてきました。トヨタ流のぞうきん絞りをたとえて、物流コストはいくらでも絞り上げることが出来ると錯覚している経営陣も未だに多くいます。

物流活動で利用する作業員人件費、倉庫の賃料や地代、トラック運送の燃料費や運賃などはすでに全国共通のオープンプライスですから、自社だけが「割高な思い」をしているはずもないのに、青い鳥探しを続ける無意味が多く見られます。現場を任された担当にとって、コスト重視の活動評価は何より辛いでしょう。今年が半分過ぎれば、すぐさま来年の予算組は始まっていて、打ち手も探す道がありません。

本来、物流コストは現場を離れた商談や生産計画にあって、限界まで下がってきている物流コスト単価を上げる要因は営業交渉、生産都合にあります。いっそうのコストダウンを狙うことをSCMと呼び、本社の計画を組み入れる必要があるのはこの理由からなのです。

### ● 物流が経営のお荷物という思いこみ

経営戦略、コストダウン、の様々な施策を打ち続けてくると、改善に終わりナシとは言いながらも物流活動が実は、自社にとっては邪魔者に見えてくる時期があります。経営陣にとっては、自ら物流現場に足を運んでも、その実績や実態が他社との比較ベンチマーク情報の不足から出来ないために、「がんばっているようだが、パフォーマンスが低いのではないか」という思いに捕らわれて、頭から離れることがありません。

優れた営業、見事な生産、多くの顧客に支持を受けながら、思いの外利益が生み出せないこの状況は、市場やマーケットとの最終接点である物流に問題があるに違いないと疑い始め、とまらなくなります。

もっと優れた物流、コストも品質も見事な物流を実現できる、アウトソーサーが居るに違いなと情報探索、放浪の旅に出るのです。物流コストの構造や作業の品質が特段に劣った自社の従業員のせいではないのに、です。

いつしか物流が目玉になり、経営戦略上の重要性よりもコスト問題やサービス品質の話題が増えてきて、自社物流は子会社となり、アウトソーシングは何度も何度もコンペを繰り返すようになるのです。見える化が終わると、出来る化を求め、次はどうする化なんて、現場をいじり始めて止まりません。

マーケティングと物流、販売活動と顧客情報の収集機能が物流にあり、アウトソーシングは実はきわめて重大なリスクであり、貴重な情報源であることを忘れて、切り出しを考えていたことに気づくのはいつのことなのでしょう。

工場や営業さんが商談と共に輸送する、顧客配送がもっとも親密な顧客管理の原点であることにたどり着かねば、かつての利益率や人あたり売上げ利益額の確保は出来ないのです。

売上げ規模が増えても利益を伴わず、あげくに部門の信頼性を疑いながら手がけてみたM&Aが思いの外効果をもたらさない現実に気づいたとき、顧客やマーケットと自社の関係性が希薄であることに気づきます。顧客の創造や維持が難しくなった時、物流をないがしろにしてきた反動を感じるのです。物流の現場から物流の果たしている意味を問うことが大切なのです。先輩から受け継いできた、目の前の荷物を処理するだけの作業としての物流から、経営に直結する役割を改めて見直して見ることが今、本当に求められているのではないかと。(hanabusa@avance-tokyo.com)