

『物流ニッポン』連載原稿
「物流現場のサバイバル奮闘記」第10回

<タイトル> 物流現場の敵？

<本文>

物流コンサルタントという職業柄、「物流現場が大変な状況だ。なんとか改善したい」という悲鳴にも似たご相談を頂きます。

様々な現場を見てきた我々としては、この悩みには2通りのタイプがあることに気がつきます。ひとつは、本当にシクミがなく、一からシクミを作っていく必要がある現場。もうひとつは、システムやシクミは導入されているが、それが運用されず、効率的な方策がほとんど休眠状態にある現場です。一見対照的に見える2つの現場ですが、実は根本には共通の問題点が存在することが多いようです。今回は、そのような荷主企業様2社の物流現場のお話です。

まず、2社の物流現場の状況を便宜的に荷主A、荷主Bとして説明します。

《荷主A》

物流現場には本当にシクミも何もありません。棚から在庫が溢れ、通路すら確保できない。在庫の山に埋もれ、在庫商品の有無も分からない。先入れ先出しも困難な状況にあります。情報システム上のシクミもありません。

《荷主B》

マテハン機器は導入されており、ロケーション管理のシクミもあります。当初はこれらによるオペレーションを行っていましたが、その能力を超えた物量が動きはじめ、現在ではほとんど活用されていない状況です。

これら2つの現場は、マテハン機器等のシクミの有無という点では対照的ですが、「在庫が多い」という共通の問題点が潜んでいます。

荷主Aの現場は、在庫を管理するシクミがなく、オペレーションも現場作業者のノウハウに頼っており、在庫情報等は他の部署へフィードバックされていません。そのため在庫確認ができず在庫がある商品をさらに仕入れる、在庫がある商品なのに探せず受注商品の出荷もできない。結果としてどんどん在庫が増えていくという状況にありました。

荷主Bの現場は、シクミがあるにも関わらず、その能力を超える物量が動きはじめたため、結果的にそのシクミが破綻し、現場作業者のノウハウに頼ったオペレーションが余儀なくされています。

つまり、荷主Aにしても荷主Bにしても、過剰な在庫がシクミやオペレーションの破綻に直接結びついているのです。いったい何故、在庫が溢れかえてしまったのでしょうか？

倉庫の在庫とは、簡単に言ってしまうと入荷数と出荷数の差です。商売の原点は、「ものを売る」ために「必要数量を仕入れ」「販売する」ということですが、様々な要因からこのように単純にはいかなくなります。仕入に関してはボリュームディスカウントによる経済性の享受、販売に関しては需要やリードタイムの不確実性への対応といった理由をよりどころとした結果、在庫が増加し、物流現場に在庫の山が築かれている企業様が多いのではないのでしょうか？

この2社に限りませんが、在庫のコントロールがうまくいかない企業様には、共通の特長として下記の6点があげられます。

- 1) 商品発注は営業の責任、在庫管理は物流の責任となっている
- 2) 在庫を金額で把握しており、実際に営業が在庫を売りたいくても、何がいくつあるか一目でわからない
- 3) 商品改廃のタイミング・情報が、営業、物流現場に事後報告でしか伝わらない
- 4) お客様からの要望最優先の営業現場判断で商品のロットを変えて出す
- 5) 押し込み販売を推奨している
- 6) 取引条件として、最初から出荷されないと思われる商品も抱き合わせて仕入れてしまうなど、在庫を持つことが受注の前提になるような取引をしている

在庫管理の重要性を否定される企業様はないと思いますが、いざ物流現場へ足を踏み入れてみると、本当に自社では在庫管理ができていたのだろうか？と考えてしまう企業様が多いのではないのでしょうか。

在庫管理の本質は、在庫量を適正に管理し、在庫削減を実現するための取り組みです。また、納期遅延や品切れを防止することを目的とした活動ともいえます。在庫削減のためには、営業や本社機能・販売戦略も含め、全社的革新が必要となり、多くの場合、物流管轄部署の社内ポジションの問題を含め、現在の経営のあり方に関わる根本的な体質改善が必要となることが多いのです。つまり、生産、販売、物流の情報を統合し、部門間の連携を行うことで、初めて解決できる問題ともいえるのです。

ここで、滞留在庫の処理ルールについての考え方をご紹介します。

- 仕入れない：特殊な注文は買切りを原則とし、返品は受けない
- 割らない：バラ出荷対応の商品は明確に限定し、荷割れなどを起こさない
- 忘れない：金額でなく、単品として滞留在庫を認識する
- 組み合わせる：他の商材と組み合わせることが可能かの検討をする
- 責任明確化：誰が発生させた在庫なのかを明確にする。仕入れる前に売り方を考える

モノの流れとして「物流」を大きく捉えた場合、企業内における物流は多くの組織や部門から構成される生産、物流、販売のサイクル全てに関わりを持ちます。これらの物流活動は、原則的には最終段階での需要から遡って発生しますが、現実的には、組織・部門の壁に阻まれ、自分の直接後工程からの需要だけを気にして活動を行っているのが大半です。

IT技術の進歩により、現在では基本的に物流全体を構成する組織・部門間での実需情報や在庫情報の共有化・連携体制の確立が可能です。この部門間にまたがる連携体制を構築できるかどうかは鍵となります。

マテハン機器の導入は、確かにミスの削減や労働時間の短縮にすばらしい効果をあげますが、前述の2社の事例からも分かるように、マテハン等のシステムを導入するだけでは、物流現場の全ての問題点を改善し、効果を出すことは出来ないのです。現場の改善がうまくいくかどうかは、企業全体で物流をどう捉え、シクミを使いこなす体制をいかに構築するのかにかかっているのです。マテハン機器導入の有無に関わらず、現場オペレーションを破綻に追い込む最も大きな要因、もしくはその要因となる可能性を秘めているものは、物流に対する企業の考え方そのものであるといえるのではないのでしょうか。

(第10回 了)