



～ ニッポンのロジスティック レベル ～

我が国のロジスティック レベルはどうか？というのが今回のテーマです。特にメーカー物流に焦点を当てて考えたいと思います。

個人的な結論から申し上げますと、高いレベルのケースとそうでないレベルのケースがある、となりますが、これでは何も言っていないのと同じです。補足させていただくと、そうでないレベルのケースでは、それは物流の問題であるのですが、同時にメーカーの問題も内在することがあると思います。

例えば、こういうケースがあります。ある工場に顧客が見学に来ました。製造の流れに沿って一通り見学した後で、リード・タイムはどれくらいですか？と尋ねました。そこで、生産管理担当は「品種によって違いますが、短いもので4～5日、一部の足の長いもので2週間、平均すると7日程度です。」などと、以前、工場にいた私などは答えていただろうと思います。しかし、そんなことが聞きたかった筈はありません。顧客としては、発注したら納品までどれだけかかるか、そのトータルのリードタイムを知りたいのです。製造リードタイムはその一部に過ぎません。

発注を受けたらできるだけ速やかに納品したいはずですが、工場の中ではリードタイムの短縮を掲げて改善に取り組みます。その時には部分最適ではなく全体最適を狙ってボトルネック工程にターゲットを絞り込みます。ボトルネックではない工程をいくら短縮しても製造リードタイムは短縮されず、逆に、管理が不十分だと、仕掛り在庫が増えることにもなりかねません。

しかし、製造工程の前後も実は長くかかっている、それが問題かもしれないのです。本当の全体最適を狙うならば、工場内だけで考えるのでは不足なのであって、顧客の発注～納品間の全体最適を狙うべきです。

単なる製造リードタイムではなく、その前後を含めたトータルのリードタイムを把握しているでしょうか？この問いに答えられるか否かが、高いレベルの場合とそうでないレベルの場合の判断基準となるかもしれません。

私が工場モノづくりをしていた経験では、工場では最終工程を通過すれば終わり、

あとは物流の仕事、と割り切ってしまう傾向があったように思います。そうではなくて、トータルのリードタイムに拘り、管理し、短縮に結びつけることが重要です。それはサプライチェーンマネジメントの考え方が必要、ということでもあります。原料や資材の調達から始まって、製品の出荷と保管、そして納品までを全体として、シンクロさせて管理することが大切です。

ここで、よくあるのが、製品在庫をもつから大丈夫、という声です。また、段取り替えにやたら時間がかかるのでダンゴで作らざるを得ない、出荷変動が大きいので大量の在庫を持たざるを得ない、などの意見もあります（三つとも同じ人がいっていることが多いような気がします）。それらの主張では、すべてトータルリードタイムを増加させてしまいます。けれど、それらの主張は全く正しいと思うのです。

そもそも、どんな工業製品であろうと、完全な1コ流しで、かつ、受注後直ちに納品できるはずありません。であれば、在庫は必ず必要となります。

要は、在庫削減をしようとするかどうかです。削減しようとするからには、削減すると何かがよくなるからです。なにがよくなるのでしょうか？

よく言われるのが、キャッシュフローを改善する、あるいは、「在庫のムダ」や「作りすぎのムダ」を減らす、などです。実は、在庫そのものがリードタイムを増加させるのであり、そしてリードタイム増加は様々な弊害の要因となります。そもそも、製造リードタイムを短縮しようとしているのに、在庫が多くなった結果トータルリードタイムが長くなり、最大のボトルネックが倉庫になってしまいかねません。

ですが、これ以上の検討は、ほぼ製造のみに関わるものであって、物流とは直接関係がない話になります。私は、このコラムは、製造と物流の接点にフォーカスしたいと思っています。ですので、メーカーはリードタイムを短くしたい！ 在庫を削減したい！ と思っている、という前提で話を進めさせてください。

在庫の多くは製品在庫です。そして、大抵、倉庫に保管されています。さらに、そこは納入先との接点となる場所でもあります。だからこそ、ここでの在庫管理はとても重要であり、それは、荷主であるメーカーと倉庫を運用する物流会社が共同で取り組むべき課題になると思います。メーカーの皆様には倉庫に目を向けていただきたいのです。

戦略企画室 大原 欽也