

# β マーケティング編集室 メールマガジン 154号

## 物流業務の諸問題について

最近実際に遭遇した物流管理の問題について、私見をランダムにまとめました。

### ○ 在庫は一元的に管理する

それぞれの立場でバラバラに在庫を見よう、辻褄を合わせよう、とすると在庫はますます出鱈目になっていきます。

例えば、販売管理と連動して、売上傳票と仕入伝票で看做し入出庫をしている販売/在庫管理システム上の在庫数量と、ピッキング倉庫の残高を目検して作成している品切表が合わないのは当然です。

一方で、看做し入出庫をしていて、それ以外の返品や良品加工、倉庫間移動をキチンと登録していない。もう一方は、実地で見ているが、一部しか見ていない。この両者が一致したら、それ自体が異常なことです。

最大の問題は、共通のルールが無い、統合された観点でシステム運用が為されていない。結果として、誰もデータを当てにしていない。だから、ますますデータの不整合は拡大します。一元管理されているデータを「見える」状態にし、問題を明確化して解決します。それを継続することで精度は上がっていきます。逆に、2元管理は出鱈目を「見えない化」します。

### ○ 即日出荷をペナルティにすべきかどうかは経営が決める

世界標準の考え方では、即日配送はペナルティが与えられます。「その日のうちに商品が必要となる最大の理由はインベントリー・コントロール、つまり在庫管理をきちんとしていないからで、それは、客に落ち度だ」。『お客様は神様』と囃し立て、どんな我がままも受け入れる商人の国は、即配を当たり前にしてしまいました。

大切なのは、明確に一貫した基準を持つことです。あるときは「お客様の満足」の為に「無理をしても」顧客要求に応じ、あるところでは、「やり切れない」顧客要求を拒む。こういう会社は「出鱈目」と評価されます。

顧客要求をどう考えるのか？それ以前に、「そもそも当社は、何を提供する会社なのか」が定義されているか？その事業理念を基準として顧客要求にどう向かい合うかが決まります。顧客要求は、十人百色、千変万化。顧客圧力を受けてふらふらしては、顧客不満足を生み出すだけです。

お客様の都合と我儘を全て聞け届けることができるなら、それは「お客様志向」の一つではあります。そして、日本の「顧客志向」の殆どがこれです。事業理念も、何の基準もないままに、現場に「臨機応変」に全てのお客様を満足させなさい、と命じられます。現場の「臨機応変」な「親切丁寧」を当てにして、経営は何もしません。経営の根幹である「お客様にどう向き合うか」は現場の一人一人のスタッフ任せ。これでは、お客様にとって、バラバラで出鱈目なサービスにしかなりません。

具体的な理想像(事業展望)をメンバーの全員が共有し、ゴールから逆算して、どうしたらそこへ行き着けるか考えます。物流は、仕入～販売の業務の流れが統合される現場です。他律の現場だからこそ、物流は業務の流れがどうなっているのか「よく見えます」。そして、会社がどくへ向かっているのか、それが共有されているのかも。

## ○ 単位の変態を解決する

データベース体系の設計と運用のポイントのひとつが、「単位の変換」です。

販売で言えば、受注と配送と売上と請求の単位は異なります。AとBとCの3つの商品を受注した場合、Aの物流温度は常温、Bはチルド、Cは欠品していて1週間後に出荷となれば、配送単位は3つに分かれます。売上の計上基準が出荷基準だとすれば、売上の単位は配送の単位とほぼ一致するにしても、請求の単位は売上の単位とは無関係です。代引きならば配送の単位と一致しますが、それ以外では月末締めなど全く異なる単位となります。

最も原始的な対応は、最小の単位＝通常は個別の商品に、それぞれの単位の括りを対応させることで、[受注－配送－売上－請求－回収]の単位の変換を実現します。論理的には[n : n]関係を[n : 1 - 1 : n]に分解して実装する事で解決しますが、上記のような原始的な解法の方が柔軟で現実的なものとなります。

例えば、商品マスターの単位を考えてみましょう。物理的な製品の単位である単品(≒SKU)には「値段」は付いていません。商品が取引の単位で、価格などの取引条件が付帯します。取引先別に価格が異なるという場合には、[商品×取引先]表に価格を付していけば事足りますが、同時に価格が異なる販売をしている場合(一物多価)の場合は、同一の単品について複数の商品が存在します。

商品を単品単位でマスター登録している場合には、セグメントや販路による価格設定はできなくなります。無理やりやろうとすれば、システムでは出来ないので手計算で価格をイチイチ入力することになります。

また、一物多価の商品マスターを持つ場合の在庫管理では、[SKU(≒単品)⇔商品]の単位の変換が必要になります。これは[1 : n]なのでそれほど難しくはありませんが、大塚商会の「スマイル」など、それすらできない業務管理システムもありますので注意が必要です。

「商品」や「得意先」などの単位(の定義)は、自明ではありません。例えば、得意先とは納品先なのか請求先なのか、使用先なのか。どう定義するかで、データベース体系の設計も、その運用手順(プログラムなど)も全く変わってきます。

データベースの管理単位をどう定義するか。事業の事実を見つめて適切に設計しないと、その場限りだけ間に合う作業によって、出鱈目なデータが蓄積されていきます。そのデータに基づいてなされる経営意思決定も出鱈目です。これが、日本の経営の実態です。

## ○ 送料の設定は、お客様に対する考え方を送っている

結論から言えば、全国一律の送料設定は「ナショナルブランド」の証です。単純に支払送料が高額だからと徴収送料を地域別設定にすると「リージョナルブランド」であることを自ら認めたことになります。特に、離島などの遠隔地は、送料に敏感です。送料の設定によって、取引先を評価し選択すると言っても過言ではありません。

公共サービスを提供する郵便事業は、郵便物に関する限り全国一律料金です（郵便物とは、遞送物とも言い葉書や封書などの信書を指し、小包は含まれません）。公共事業＝官営事業ではありません。ヤマト運輸は、立派に公共サービスを提供しています。しかも、宅配サービスについては、ゆうパック以上に地域格差の少ない料金を実現しています。当たり前ですが、公共的事業者よりもより高いレベルの公共サービスを提供する民間業者が存在します。日本は、公共事業＝国有企業(官営事業)という図式が一般的ですが、日本経済の最大の弱点はGDPに占める「とてつもなく不効率な官営事業」の比率が高すぎることです。

話は逸れましたが、中小企業は支払送料と徴収送料を対応させるのが一般的です。現在は、コストダウン圧力が高いビジネス環境ですから、ミクロな経済合理性の判断としては妥当です。一方で、一流会社は、全国/世界をカバーする物流網を整備し、地域による物流コストの差異を縮小します。空間距離や心理距離、経済距離を短縮し、お客様のアクセス性(利用可能性⇔購買可能性)を高めることが、販売を拡張する基盤になります。全国一律の徴収送料を採用するということは、少なくとも「一流企業になる意志」があることを表明しています。

つまり、郵便局は民間会社に劣る二流事業しかできないことを自ら表明しているのです。