

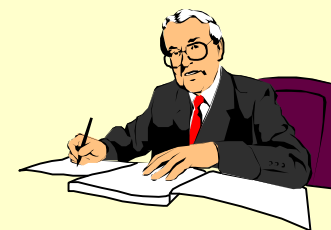
日本物流学会中部部会 第1回事例研究会

これからの進化に必要な
『ロジスティクスの見える化』とは

議事録

2008年6月3日

株式会社セイノー情報サービス 問山 昭



産学官から「使える」物流を！

日本物流学会

議事録

(議論の前に、資料を使った「見える化の現状」を説明)

「これからの進化に必要なロジスティクスの見える化とは」

「不完全情報の経済学から見た見える化」

(コーディネーターの武内氏から、協議開始宣言)

皆さんからの闊達な意見を期待します。日本からの情報発信になりうるか、ひそかに秘めつつ、ご意見をお願いします。

今の説明の中に4つの「見える化」がありましたが、まずは「見える化」とは何だ、ということだと思います。

市場の補正、政府から何らかの補正が必要ではないか！市場補正のために何が必要であろう！

まずは、何のため？誰のため？助成金？大学発？にするのか！

それぞれの立場で発言していただきたいと思います。上流から下流に向けての図なども利用してください。

それではよろしくをお願いします。(以下、発言ごとに として記載します。)

「見える化」の発生のもと、私はトヨタ生産方式から発生していると理解しています。

JITと自動化、これがトヨタ生産方式の両輪ですが、自動化の中で「異常で止まるしくみ」が出発点ではないかと考えているのです。そこには標準という考え方が必要となります。物流の例でいえば、ものの仕分けを「10分間で20アイテムの生産性」とした場合、サイクルタイムという考えが必要となってきます。これが見えている状態が望ましいのとなります。改善という考え方も同時に発生することになり、これが進化を続けてゆくことになるということです。その手段として「見える化、あんどん」、これがパカパカと回っているということになります。

マクロ論的に「見える化」を見るとどうなるのか。現時点では、サプライチェーンの中ではあまり「見える化」という言葉は使っていないのではないかと思います。販売側・生産側・流通側、この3つが、情報を共有して活用すること、この必要性は認識されています。サプライチェーンで「見える化」を考えるならば、この情報共有がそれにあたるでしょう。

議事録

私は、企業の情報開示のために「見える化」が始まったのではないかと考えています。物流の可視化が進められているのも、それがオリジンではないかと思っています。キャッシュフローの関係でオープン化が進められたのであろう、と考えているわけです。

物流要素から「見える化」を考えて見ます。例えば、輸送では距離・時間などの許容枠があり、そのエンベロープを逸脱した際の、いわゆるclosed-loop-control、逸脱した際の対応、これの如何で満足を与えられるかが決まります。逸脱していないかを確認するための貨物追跡、問合せ、これらに対する「見える化」ニーズが発生しているように感じられます。また、これらのしくみの実現できるのは、情報コスト・通信コストが劇的に安くなったことも、推進力の1つであると考えられています。結果として、現在「見える化」が強力に推進された状態になっています。

私は、「見える化」は認識する力ということではないかと考えています。

「見える化」の発端は品質管理、統計的品質管理の概念と考えています。デミング氏、管理図表のことです。そもそも「見える化」などという言葉は従来はなかったはずですが、品質管理の協会ができてからは日本中の会社が「見える化」を目指すようになりました。仕事の改善がわからない人に対しわかるようにする、という目的ではじまり、誰とはなしに「見える化」がはやるようになってきたようです。繰り返しになりますが、発端は、デミング・デミング賞・標準からどれだけ外れているかという概念だと考えられます。

日本で「見える化」が普及する理由に、ものごとをデータで示す、という土壌があったとも考えられます。それをトヨタさんが中心的役割となって普及していったと考えています。今は、キャッチコピー的に「見える化」という単語が使われるようになってきました。標準原価、これも「見える化」されるようになってきたのです。

議事録

今は、各人各様に「見える化」という単語が使われているようですが、従来から使われている「見える化」と、本質の「見える化」の2つがあるのではないのでしょうか。これらを区分けしたり、絞り込むことが今の時期に必要ではないかと考えています。

チェックリストや整理整頓という言葉。従来から使われているこのような言葉に置きなおすこと、すなわち原点にもどることが「見える化」の検討には必要ではないかと考えています。

私は、本質はデータ化するということ、QCで行っていたような活動のことと理解しています。

私は、会社目標に対して如何に貢献しているか、これをわかりやすく表現することが経営の「見える化」と考えています。「見える化」活動は、経営の幾層かに分かれた活動毎に対し、事情がどの程度なのかということを表すことではないかと理解しています。

QCの旗方式管理。もともとそのように使われていたものを、表現を変えていったものではないのでしょうか。

管理会計の観点から「見える化」を見てみます。その場合、ABCの考案が大きな要素となります。ABCは、従来から可視性が高いものであり、90年代になって生産だけでなく物流にも使われるようになりました。物流ABCということです。これが発表されると、会計はよく知っていなくても物流ABCがわかるということになってきました。「見える化」にはABCの登場が大きかったと考えられます。

会計では、コストの「見える化」が目的となります。すなわち管理会計的にはABCが有効であるということです。

議事録

「見える化」を欧米視点で考えて見ましょう。英語訳では、Visualizationではないかと思います。また、「見える化」という活動は、アメリカでは当たり前となっているようです。

マーケティングの流れでも、2つがあります。従来の理論とシミュレーションというものです。ロジスティクスは実務的なものですから、経営工学的にシミュレーションがあうのではないかと考えています。

「見える化」を検討する際に、大事にしなければいけないことは、物流は行程で成り立っている、ということもあります。モデルをつかまえることは行程、原単位、標準・基準をとるということです。行う手法として目で見える管理を目指し、標準・原単位があるということのを忘れずに、工程分析などを行う手法があります。

「見える化」をITの観点から考えて見ます。ITが難しくなっているこの時代、本来は簡単なものをITを活用して難しく分析する必要がある、今はそのような時代だ、などといってITを売り込むことも見受けられるようになってきました。

難しいものを簡単にしてゆく、これが「見える化」の本質ではないかと考えています。ITの活用もこのように進める必要があるのではないのでしょうか。

「見える化」を教育の場で考えてみます。講義だけではわからない部分があります。学習をしてもらう上で、わかっていない人に、如何にわかってもらうようにするか、「見える化」の出番となるのでしょうか。

「見えるか」の原点の話に戻りますが、テイラーの科学的管理法が基本であると考えられます。仕事とは意識革命である、とのコンセプトがあります。仕事の中に生きがいを求めるという考え方が基本になっており、「見える化」の本質も同じところにあります。

議事録

「見える化」を検討する際に、特に日本的感覚の中にある「阿吽の呼吸」「配慮する」などと表現される部分の活動について、どのように「見える化」するか、ひとつの疑問として残っています。

また、工程プロセスを標準化する活動について、その標準化を推進する時代の人々のモチベーションは非常に高いものになることは想像できますが、一旦標準化されて後に、例えば新規採用の人が配置された場合など、モチベーションを高く維持することは難しいとし、モチベーションの観点も「見える化」検討には必要な気がします。

基準・標準というものは判断基準を持つということです。標準は随時変更して構わないものなのです。外れたときに変えていけばいいのです。従って、基準・標準に合わせたIT化は、えてして見えなくなる懸念が強いとも考えられます。フルオート型のSCMは作れない、のではないかと考えています。

結果として進化すればよいものであり、目標は作るべきではないと考えているわけです。

私は飲料メーカー経験者ですが、「見える化」は究極にはコスト削減として活用されているようです。サービスを上げるという目的もあります。

流通業界には、例えば「これができなければ降りてもらっていいです」などという、非常に厳しい要望があると聞いています。その要望に対し、どのように対処するかが企業の課題となっていて、コストを下げるために頑張っているのが実情ではないでしょうか。私は、関係する人たちがすべて儲かるようなしくみが必要になっていると考えているのです。

会社によっては、トラックのタイヤ磨耗、そこまで管理してコスト削減に取り組んでいる会社もあると聞いています。現実的には、非常に厳しい経営環境となっているのも事実なのです。

議事録

ものづくりの「製造業」とそれを届ける「流通業」がありますが、両者にはSCMの考え方に違いがあります。その考え方を克服し、共に利益がでる方法を目指す時代であろうと考えています。そうでないと、真のSCMは実現しないのではないのでしょうか。

やはり産学で対策を考えてゆかないといけないような、疲弊してきている業界が多い時代です。例えば中間卸さんなどは本当に困っている会社が多いと聞いています。多くのジレンマがあるということです。

SCMを検討する際には、当然ではありますが、消費者を巻き込んで議論しないといけないと考えられています。過度なサービス要請が多くの箇所で存在していることは、消費者ニーズ・消費動向の問題を外しては考えられないということです。

例えば、学校で使う商品は原材料メーカー・一次・二次加工・卸・小売ののち届きます。前の工程に遡るに従って、より多くの数量を準備しなければいけない、安心できないようになっていきます。このような無駄を排除するには、リアルタイムにわかる仕組み、「見える化」の仕組みが本当に必要であろうと考えています。「見える化」は資源の有効利用の問題でもあると考えています。

「見えるか」とは即時性。大量消費社会に現れるものではないのでしょうか。当然、ITの機能も必要となります。

「見える化」とは、問題が見えるようにしようとしたもの、といえるでしょう。

環境経営と物流をかじっている私にとり、本日の議論を参考に、今後の研究課題にしてゆきたいという感想です。「見える化」は、環境にも大きく影響します。

議事録

外国人の立場からコメントします。名古屋地区でSCMと言えばトヨタ生産方式。これは日本的であり、ものづくり中心のSCMであります。従って本日の議論も、ものづくり中心の議論が多いように感じられます。

「見える化」の目的ですが、コストとサービスを離して考えるのではなく、例えば完成品在庫と顧客待ち時間、コストとサービスを同時に満足させるモデル、この観点でさらに議論をしてゆくなどの必要性を感じました。

「見える化」は、やり取りをやすくする目的でしょう。しかし、今行われている「見える化」には限界があるような感覚もあります。最終的には、いかに「見える化」をするかということであろうと考えます。

マーケティングを勉強している私にとって、「見える化」とは情報共有化の強力な武器と考えます。企業連携のツールでもあります。

「見える化」は幅が広いものです。TPSについては、どのように標準を見直してゆくかということで、今後、TPSのグローバル化をどのように進めるか、非常に大事なこととなっているようです。

「見える化」は、ある意味、四川大地震なども該当しますが、リスク管理の意味も強いと考えています。

消費者からの「見える化」としては、安全安心の「見える化」であり、これを研究していきたいと考えています。

リスクマネジメント、道具としての「見える化」。機会があれば説明をしたいと思います。

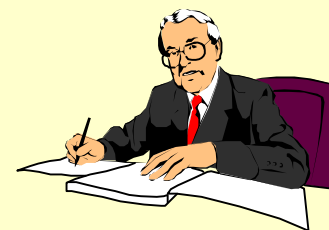
欠点が見える、悪いところが見える、昔からそういう概念があったということを最後に言っておきます。

まとめ

多くの、また多岐にわたる観点からのご意見をいただきました。
垣間見えたことは、オーソリティの方々のご意見は、過去経緯に基づく確固たるご意見であり、また若手研究員などからは実情に合わせた見方が多い、ということです。
ただし双方とも将来的な考え方においては、共通の目標があるようにも感じられました。

今後の「見える化」検討については、議論の中にもありました内容から
科学的管理・品質管理からの「見える化」と、普及している「見える化」の整理
SCMの「見える化」、消費者視点を加えた「見える化」
「情報の共有化」と「コミュニケーション能力の向上」の観点からの検討
融通の利くIT活用による「見える化」
欧米「見える化」事情と日本の「見える化」の方向性
厳しい実社会を鑑みたコスト・サービスのトレードオフ解消「見える化」
製造業と流通業、WIN - WINの「見える化」
無理とされていた領域の「見える化」策
モチベーションと「見える化」(管理するものでなく、自発的活動とするために)
企業「見える化」から、自治体・政治という別領域へ
などがテーマになりうるということがわかりました。

以上を踏まえ、今後の研究会に活かしたいと考えています。皆様、ありがとうございました。



産学官から「使える」物流を！

END OF FILE

日本物流学会