



「物流というフィルターを通せば、生産や営業の建前やきれいごとは簡単にあぶり出せます。物流に嘘は通用しません」

プロジェクトチームのメンバーと中堅営業担当者による調整会議終了後、懇親の席が設けられた。仕掛け人の物流部長は、やはり欠席。同じ社内とはいえ、ほとんど面識のないもの同士の宴席では、営業担当者たちの元上司でもある物流部長が格好の話題に。その人物像がだんだんと見えてくる。

営業担当との会合を部長がセットした

営業部門との公式な会議のあと、その会議に出席していた中堅の営業担当たち五人とプロジェクトチームのメンバーたちとの間で懇親の場が設けられた。営業の連中に声を掛けられたのは物流部長である。営業担当たちは喜んで馳せ参じたが、部長は、自分がいると自由なやり取りができないかもしれないと気遣って、この懇親会も欠席した。

全員が集まったところで、ビールで乾杯が行われ、その後、自己紹介に移った。前回の会議では、所属と名前が書かれた名簿が配られただけだった。もちろん、営業担当たちとプロジェクトチームのメンバーたちとの間には、これまで接点はない。

自己紹介までは経営企画室の主任が仕切ったが、その後は例によって業務課長が主役

になった。早速、業務課長が切り出した。槍玉に上がったのは物流部長だ。

「うちの部長は、今日も欠席なんだよ。おれがいると自由に話し合えないだろうからなんて言っちゃって。何たってかっこつける人だから。別にいたって気になんかならないよな？」

まだ始まったばかりなのに、業務課長はもう酔っ払っているような話し方だ。業務課長に同意を求められた営業担当が苦笑しながら答える。

「はあ、いや、やっぱり、部長がおられると結構意識してしまいます。われわれにとっでは、憧れの存在というか、尊敬の的というか、そういう方ですから……」

別の営業担当が続ける。

「部長には、早く営業の責任者として戻ってもらいたいと思っています」

大先生 物流一筋三〇有余年。体力弟子、美人弟子の二人の女性コンサルタントを従えて、物流のあるべき姿を追求する。物流部長 営業畑出身で数月前に物流部に異動。「物流はやらないのが一番」という大先生の考え方に共鳴。業務部課長 現場の叩き上げで物流部では一番の古株。畑違いの新任部長に対し、ここあることに反発。「コンサルの導入にも当初は強い拒否反応を示していたが、大先生の話を聞いて態度が一変。経営企画主任 若手ながらプロジェクトのキーマンの一人。人当たりは柔らかいが物怖じしない性格のようで、疑問に感じたことは素直に口に出す。

「いまの、あの営業担当役員ではだめか？
そうだろうな」

「いや、だめだなんて、そんなことは言いません。でも、なんというか、われわれは部長に育てられたという関係でもありますので、早く戻ってもらいたいです」

業務課長の言葉に、ちよっと戸惑いながらも、営業担当が正直に答える。業務課長が楽しそうに続けて聞く。

「それでは、部長が営業を出て、物流に行くって聞いたときはびっくりしたろう？」

営業全員が大きく頷き、一人が代表するように答える。

「はい、それはもう驚きました。部長は、『日頃の悪事が祟って左遷させられた』なんておっしゃってましたが、けろっとしてました」

別の営業担当が続ける。

「一体何があったんだらうって、みんなで噂してたんですが、部長が常務に呼ばれて、社長と三人での会談があったという話を聞いて、会社は部長に何か思い切ったことをやらせる考えなんだと納得しました。物流を梃子に会社を変えようというんですよね？　そこで、恐いもの知らずの部長に白羽の矢が立ったんですよ？　そのあたりは、皆さんの方がご存知ですよ？」

営業担当から逆に質問され、業務課長が主任を見た。これに答えるのは主任が適任だと思っただろう。業務課長も意外に謙虚なところがある。主任が頷いて、プロジェクトの

ねらいについて説明を始めた。

「はい、おっしゃるとおりです。簡単に言いますと、工場での生産段階からお客さまへの納品までの供給活動を作り直そうという取り組みです。この取り組みで大きな障害になると思われるのが、生産と営業です。あつ、済みません。障害なんて言っちゃって……」

「いや、いいです。たしかにそうだと自覚してますから。続けてください」

主任の謝罪の言葉に営業担当の一人が先を促す。

「はい、別に批判するわけではありませんが、生産も営業も、これまでは自分の都合というか利害を優先させて行動してきたことは事実です。まあ、それぞれの部門にとっては、それでいいんですが、全社的にみると、そこに大きな無駄が生まれていました。そこで、全社最適という視点から、これまでの生産や営業のやり方を是正していこうというわけです」

物流は社内の無駄の隠れ蓑

主任が一息つくのを待って、一人の営業担当が聞いた。

「それをやるには、やっぱり物流を中心とするのがいいってことですか？」

「そうですね。もちろん、そのためのプロジェクトチームを作って取り組んでもいいんですが、それだと建前というかきれいごとで終わってしまう危険性もあります。その点、生産や営業の活動はすべて物流に反映されます

から、物流というフィルターを通せば、建前やきれいごとは簡単にあぶり出せます。そう、業務課長にかかったら、生産や営業のやり様はすべてお見通しですよ」

主任の言葉に営業担当の全員が「へー」と言って、業務課長を見る。業務課長が満更でもなさそうな顔をするが、ちよっと照れ臭そうに言う。

「いやいや、別に大したことではないって。

物流はずっと生産や営業の勝手な言動に悩まされてきた。物流は社内の無駄の隠れ蓑って言われるんだけど、ほんとにそうだよ。作り方や売り方のまずさはすべて物流にしわ寄せが来る。だから、物流に嘘は通用しない」

営業担当たちが頷く。一人が独り言のように呟く。

「なるほど、そうですね。わかります。いずれにしろ、部長には、その仕事を早く仕上げて、営業に戻って欲しいと思います。そのため、われわれにできることがあれば、何でもしますので、言ってください」

「へー、すごいな。営業担当者の発言とは思えない。それだけ部長は慕われてるってことだ。ふーん、驚いた」

業務課長が本気で驚いたような声を出した。営業担当たちがちよっと照れ臭そうな顔をすよつといい」と言って、営業担当たちに質問した。

「みなさんがというより、営業一般の考え

ということでもいいんだけど、物流とか、それから在庫については、普段どう考えているんですかね?」

突然の企画課長の質問に営業担当たちがちょっと困ったように顔を見合わせる。一人が思い切ったように頷いて答える。

「そうですね、それこそ、ここで嘘言ってもすぐばれますので、正直に言いますが、私たちは、普段、物流についてはまったく何も考えていないというのが実際のところなんです。物流の方々に申し訳ないんですが、あまり重要な仕事だとも思っていないんですけど」

「おれたちを下に見てたというのが正直なところだろ?」

業務課長の率直な問い掛けに、その営業担当はちよつと首を傾げて、小さな声で答える。

「同じ会社の者同士として、下に見るという意識はありませんが、そう受け取られる言動があったらどうとは思いません」

業務課長がさらに何か言おうとするのを遮るように企画課長が口を挟む。

「答えづらい質問をして済まない。それでは在庫についてはどうか? これなら答えやすいんじゃない?」

この質問には別の営業担当が答えた。

「在庫は、もうお見通しだと思いますが、われわれ営業としては、とにかく欠品を出さないために持つという考えです。そんなに売れるわけがないと思いつつ、売れたらどうしようといつ多い多く手配しがちです。在庫を

手配する連中には、絶対欠品を出さなよって言っていました」

「その結果、在庫が余っても、特に責任を問われるとかいうことはないですよ?」

主任が確認するように聞く。営業担当たちが頷き、一人が答える。

「はい、そうなんです。欠品を出すと、お客さまとの関係でいろいろ面倒な対応が必要になります。在庫はいくら抱えても、特に何もありません。先日の会議で、みなさんから在庫責任不在という指摘がありました。たしかに、そこは大きな問題だと思います」

在庫を手配はしても管理はしない

企画課長が納得したように頷きながら、さらに聞く。

「欠品を出したくないというのはわかるけど、実際は、結構欠品が出てるよね? もちろん売れ筋の商品ではないけど、それ以外の商品では例外とはいえないくらい頻度で出てると思うよ」

「そうですね。われわれは、結局、在庫の手配はしているけど、管理はしていないってことです」

営業担当が自嘲気味に言い、さらに続ける。「それで、前回の会議のときに、在庫の手配は物流に任せてもいいと主張したのです。いや、むしろ物流に任せたい方がいいということなんです」

企画課長が頷き、姿勢を正すようにしてま

とめる。

「わかった。それでは、在庫についてはわれわれに任せてもらうとして、在庫に関連すること、もう一つ確認しておきたいことがある」

企画課長の改まった物言いに営業担当たちが、これまた姿勢を正して頷く。

「それは、出荷に関することなんだけど、月末とか期末に出荷が増える傾向がある。それは、市場の動きではなくて、営業の都合つまりノルマのせいだよ?」

「はい、ひとえにわれわれ営業の都合です。おっしゃるようにノルマのせいなんです。当然のことですが、営業ですから、毎月ノルマに追われています。そこで、月末にノルマの達成ができていなければ、頑張つて営業攻勢をかけます。それが月末の出荷増につながるわけです……」

営業担当の話が終わらないうちに、業務課長が食いついた。

「ノルマの達成ができていなければっていうけど、いつもそうだよな。月末になると、決まって出荷がびよんと伸びる。これがあつと、在庫の持ち方で困ることがあるんで、何とかしてもらいたいんだ。大体、月末だけ営業やることがないだろう。月初からちゃんと営業やってれば、月末に慌てて営業攻勢など掛けなくてもいいと思うけど……」

業務課長の言葉に営業担当全員が顔を見合わせて、苦笑しながら大きく頷いた。一人

が営業の心情を説明する。

「たしかに、ご指摘のとおりです。ただ、営業の妙な習性というのでしょうか、月の半ば過ぎないと、やる気が出ないんです。勝手言つて済みません」

主任が興味深そうに聞く。

「それって、お客さまに無理に売り込むわけですよ。そうになると、やはり、値引きなんかもさせられることになるんですか?」

「ここでも営業担当全員が頷く。それを見て、業務課長が突き放したように言う。

「もう、そろそろ、そういう売り方はやめた



Illustration©ELPH-Kanda Kadan

方がいいんじゃないの。いいことないよ、その売り方は。若手の営業マンたちがかわいそうだよ、それじゃ」

「はい、たしかに、昔ながらの売り方です。うちでは、いまだに古参の営業が幅を利かせています。その意味では、若手の士気を落としていることも否定できません。別に幅を利かせるような立派な売り方ではないんですがね……」

それを聞いて、業務課長が呆れたように大きな声を出した。

「だめだよ、若手の士気を落とすような営業なんぞやってちゃ。そんな営業じゃ会社の将来はないぞ。部長は何をやっていたんだ。ロジステイクスなんかやってないで、営業の改革を先にやらなければだめだ」

業務課長がそう言ったとき、座敷の襖が開いて、声が出た。

「おれに何を先にやれって?」

突然現れた部長の顔を見て、営業担当たちが弾かれたように立ち上がった。プロジェクトメンバーたちもびっくりした顔をしている。業務課長が独り言のように言う。

「話が終わった頃を見計らって酒を飲みに来た?」

「そのとおり。業務課長は何でもお見通しだな。この人、恐かったらう?」

問い掛けられた営業担当が「はい」と答える。業務課長に睨まれて、「済みません」と下を向く。すぐに主任が部長に報告する。

「おかげさまで、今日は率直な話し合いが

できました。まだ話し足りないところもあります。これから営業関係で何かあったら、すぐに相談できる関係になれたと思います。それは有難いです。あつ、業務課長は何か部長に言いたいことがあるようです」

「また、そういう振り方をする。主任も部長と付き合っているうちに段々人が悪くなってきた。やだよ」

業務課長がそう言うって、ビールのグラスを勢いよく空ける。部長がビール瓶を持って「どうぞ」と注ごうとする。業務課長が嫌がってグラスを隠す。その様子を営業担当たちが楽しそうに見ている。



PROFILE

ゆあさ・かずお 1971年早稲田大学大学院修士課程修了。同年、日通総合研究所入社。同社常務を経て、2004年4月に独立。湯浅コンサルティングを設立し社長に就任。著書に『現代物流システム論(共著)』(有斐閣)、『物流ABCの手順』(かんき出版)、『物流管理ハンドブック』、『物流管理のすべてがわかる本』(以上PHP研究所)ほか多数。湯浅コンサルティング <http://yuasa-c.co.jp>

■