



湯浅和夫の

## 物流コンサルタント道場

《第一回》

湯浅和夫 日通総合研究所 常務取締役

### 連載を始めるにあたって

先月号まで連載していた「物流再入門」に代わって、今月からまた新たな連載を書かせていただく。前回同様よろしくお願ひしたい。ただ新連載とは言っても、物流についての私の主張は変わらない。それゆえ内容は前回と同じようなものにならない。同じ人間が書いているのであるから、違ったことを言ったらかえっておかしなことになる。

そこで、今回は書き方に工夫を凝らすことで新規性を出してみたいと思っている。工夫と言っても、小説風に展開してみようということである。物流コンサルタントを主人公に持つてきて、彼が企業に向向いてコンサルティングする状況を実況中継形式で伝えたい。伝えたい内容は「発想」や「視点」である。いったいコンサルタントはどんな発想をするのか、どんな見方をするのかというところを伝えることで、みなさんの参考になればと思っている。

私も長い間コンサルタントをやつてきているが、ここに登場する物流コンサルタントは決して私ではない。私を主人公にしたら、恥ずかしくてとても書けない。もちろん、私のコンサル経験をベースにはいるが、すべてフィクションである。私は、実況をしているレポーター役である。このことを特に強調しておきたい。さて、それでは実況に入りたい。つまらなくなったら、いつでもチャンネルを変えていただきたい。

(湯浅和夫)

### カリスマ・コンサル見参！

本連載の主人公は、いわゆる一匹狼的なコンサルタントである。ロジステイクスの世界では少しは名前が売れている。なぜか銀座にこだわりを持っており、銀座に事務所を構えている。スタッフを三人抱えていて、全員女性である。「21世紀の物流は女が担う」というのが彼の口癖であるが、なぜ女が担うのか、その真意は誰も理解できない。きっと本人も説明できないに違いない。

スタッフ三人といっても、うち一人は事務を担当しており、コンサルタントを指しているスタッフは二人である。この二人はコンサルタントの弟子を任じている。

登場人物それぞれの性格などはおいおい紹介していくが、ここで登場するコンサルタントが決して「普通」ではないことだけは事前に言っておきたい。ときたま、周囲の人間が「カリスマ・コンサル」などとお世辞を言うものだから、本人もその気になつてゐる。これが始末に負えない。どれだけ始末に負えないかは、話が進むにつれてわかりただけだと思う。

なお、これ以降、主人公のコンサルタントを「大先生」と呼ばせていただく。なぜ先生ではなく大

先生なのは、これまた読み進まれて行くうちに  
実感としてわかりただけだと思う。また、大  
先生を補佐する女性スタッフは、彼女たちの意向  
を尊重して「弟子」と呼ばせていただくことにする。  
事務所を訪れた物流部長

「実は社長に呼ばれました…」

さて、あるとき、ある大手消費財メーカーの物  
流部長が、課長を伴って、この大先生の事務所を  
訪ねて来た。コンサルの依頼のようである。

応対に出たのは、大先生と若い方の弟子である。  
「自称美人」で、始末に負えないところは大先生に  
似ている。ちなみに、もう一人は体力自慢の弟子  
である。

型どおりの名刺交換が終わると、挨拶もそこそ  
こに物流部長が用件を切り出した。なぜか緊張気  
味だ。カリスマの風評に負けている感じである。

「実は、先日、社長に呼ばれまして、物流コスト  
の大幅な削減を言い渡されました。まあ、それを  
目標にがんばれということだと思っんですが、現  
実は大変難しい要求です」

いかにも困った顔で話し始めた。隣で課長が一  
緒に困った顔で頷いている。しかし、社長が命じ  
た要求をはつきりと言わない。そんなことを言っ  
たと笑われるとも思っているようだ。そこで、大  
先生がスバリと聞く。

「大幅な削減って、社長は、物流コストを半分に  
しろとおっしゃったんですか」

大先生の言葉に、二人はびっくりしたように顔  
を見合わせた。

「いえいえ、まさかそこまでは。社長は三割減  
らせと」

「なんだ三割ですか」

ようやく部長が白状した三割という数字に、大  
先生はつまらなそうな反応を示した。部長はかま  
わずに続ける。

「はい、たしかに三割削減という高い目標を設定  
しておけば、結果として一割くらいは削減できる  
かもしれません。最初から一割くらいを目標にし  
たら、そこまではいかならないと思われますから、社  
長もそれをねらって大きめの目標を言ったのでは  
ないかと思っっているのですが」

「そんなことはないでしょう。社長は本気で三割減  
らせて言ってるんじゃないですか。バナナの叩  
き売りじゃあるまいし。おたく、バナナ売ってな  
いでしょ」

「売ってません」

大先生の妙なペースについて乗せられて、部長は  
言わずもがなの返事をしてしまふ。大先生は楽し  
そうに部長の顔を見ている。気を取り直して、今  
度は課長が本音を吐く。

「でも、三割減らせと言われましても、現実には不  
可能なことだと思っのですが」

楽しそうな顔をしている大先生の真意を測りか  
ねてか、課長が語尾を濁す。大先生に真意などは  
ない。そのとき頭に浮かんだことを口に出してい  
るだけである。大先生があっけらかんと言っ  
「なーに、三割くらいのコスト削減はそんなに難し  
いことじゃありませんよ」

戸惑ったように、部長と課長が顔を見合わせる。

よく見詰め合う二人だ。見詰め合った後、課長が部長の意を汲んだように反論する。

「そこは申されましても、私もこれまでできる限りの改善や合理化をやってきました。さらに三割のコストを削減できるほど無駄な物流はやっていないつもりです。」

大先生が微笑みながら頷いている。課長は、それを見て戸惑ったのか声が小さくなる。「もしかしたら、からかわれているのかもしれない」との思いがふつと心をよぎる。大先生は何も言わず、黙って課長の顔を見ている。堪え切れないように、課長が意を決して言葉をつないだ。

「そんな中で、物流コストを三割減らせと云うことになる、もう物流をやるなど言っているようなものです。」

間髪入れずに大先生が応じる。

「そつ、それですよ、それ。答えが出たじゃないですか。コスト三割分の物流をやめれば目標を達成できるじゃないですか。」

大先生は笑顔で二人を見ている。でも、目は笑っていない。二人は「はあ」と言ったきり、次の言葉が出ない。どう対処したらよいのかわからなくなってしまう。大先生も、それ以上の説明はしない。重苦しい沈黙のひとつときが流れた。美人弟子が咳払いをする。それを合図のように、部長が口を開いた。

「先生は物流コストを三割削減することは可能だと、こつおつしゃるんですね。」

「はい、三割でも五割でも。」

この後、コンサルに入るまでのプロセスだとか、おおよその費用などについて話をし、来客は戸惑いを隠せない表情のまま帰って行った。二人とも疲労困憊の態であった。

初顔合わせて激怒

「私は降ります。」

それから約一カ月後、その消費財メーカーの本社会議室で最初の検討会が開かれた。会議室では部長以下五名のメンバーがスタンバイして待っている。約束の時間に全員揃って待っていないと大先生が機嫌を損ね、始末に負えなくなるという話を課長が事前に聞きつけてきていたのである。

大先生が案内されて会議室に入ってきた。美人弟子を連れてくる。間髪入れずに全員が立ち上がり、挨拶する。大先生は軽く会釈をすると、すぐに椅子に座ってしまった。名刺を交換しようとした初顔合せの三人は戸惑って立ちすくんでいる。美人弟子が小声で「部長さんから紹介していただければ」と助け舟を出す。

あわてて部長がメンバーの紹介を始める。一応、大先生はそれぞれに会釈で返している。なんかスタートはよさそう。メンバー紹介の後、続けて部長がコンサル依頼の趣旨について確認の意味で話しをする。型どおりの進行だ。ところが、問題は、その後起こった。

部長のコンサル依頼説明が終わっても、大先生は何も言わない。部長としては、この後は大先生が引き取ってくれて、会議が進むものと考えていた。このコンサルへの依存心が大先生の怒りを買

った。

「それでは、先生、よろしくお願いいたします」

部長が大先生に振った途端、大先生の顔つきが変わった。

「よろしくって、何をですか」

大先生の一言にその場が凍りついた。大先生の声は怒声ではないが、それがかえってこわい。

また始まったという顔

で、美人弟子が大先生の顔をちらつと見る。部長以下五人は完全に固まったままだ。大先生に振った責任上、部長が恐る恐る答える。

「はあ、そのお、会議の進行を」

「何が悲しくて、私が会議の進行をしなければいけないんですか」

「はあ、コンサルをお願いしているわけですから、私どもが、あまりでしゃばってもと」

「オレがコンサルするのは誰の会社でしたかな」

「私がオレに代わっている。大先生が乗ってきた証拠だ。誰の会社かと聞かれて、部長も大先生の

言わんとするところをなんとか察知したようだ。

それでいいそれでいい

満足そうに大先生は頷いた

「も、もちろん、私どもの会社です」

「そつ、あなたがたの会社でしょ。自分の会社を何とかしようというのに、でしゃばるも、でしゃばらないでもないでしょ」

「おつしゃる通りです」

部長の声に合わせて五人全員が頷く。それを見て、大先生は声を和らげる。

「いいですか。あなたがたの物流を見直すのはあなたがたの仕事ですよ。私は、それを手伝うだけです。ここを間違えてはいけません。コンサルに答えを出してもらおうのではなく、あなたがたが答えを出すのです。コンサルはそれを支援する。こういう関係をつくること、がコンサルをつまく使うコツです」

そう言つて、大先生は全員を見回す。大先生の視線に合わせて各



人が頷く。もったいぶった感じはあるが、言っていることは正しい。この関係以外、コンサルティングは成功しない。

「コンサルが、いろんな数字やらデータをみなさんに出させて、それをもとにありきたりの方法で出した答えを報告書として提出する。そんなもの結局使いものになりませんよ。たとえ結構いい方策だったとしても、借り物では決して定着しません。自分たちで考えたものだからこそ、自分たちで実行する気になるんです。いいですか、コンサルに答えを出してもらおうなんて考えは捨てなさい。答えを出すのはあなたがたです。それを支援するのが私です。もし、答えを出してもらいたいのなら、コンサルを代えなさい。私は降ります」

代えるはずがないというのを見越して、大先生が格好よく言い放つ。「コンサルは教育だ」というのが大先生の持論である。これまでコンサルをやった会社のメンバーから何人も「講師」が生まれているのが大先生の自慢である。大先生にとっては、彼らは外弟子なのである。自分の考えを実践しているかけがえのない弟子なのである。

「いえ、代えるだなんてとんでもありません」  
大先生の予想通りの展開である。部長が語気強く続ける。

「もちろん、私どもは自分の問題として取り組むつもりです。先生にやってみたら、自分たちはそばで見ているなんてことはまったく考えていません」

今度は、大先生が頷く。それでいい、それでいい。

い。

「ただ、今日の議事進行につきましては、私どもも初めてなものですから、どうしたらいいかわからなかったのです。それで、つい先生に」

「なんだ、そうだったのか。自分に全部お任せという依存心ではなく、単に進行をどうしたらいいかわからなかっただけなんだという事実が大先生は気づかされた。そうになると、さっきのコンサル論はやり過ぎだったかもしれない。でも、まあ彼らにコンサルを受ける心構えを新たにさせるといふことでは意味があつたらうと大先生は自分を納得させた。ちよつと照れくさそうに大先生が傍らの美人弟子を見ながら答える。

「なんだ、そんなことなら、彼女にでも聞けばいいんですよ」

「はあ、今度からそうします」

「それでは、今日は、オレが進行係をやるか」

大先生がひとり言のように言つて、みんなを見る。なぜか、見られた全員が、そのとき大きな不安を感じた。そして、その不安は見事に適中した。

(次号に続く)



#### PROFILE

ゆあき・かずお 一九七一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。現在、同社常務取締役。著書に「手にとるようにIT物流がわかる本」(かんき出版)、「E・ビジネス時代のロジステイクス戦略」(日刊工業新聞社)、「物流マネジメント革命」(ビジネス社)ほか多数。

\* 本連載はフィクションです