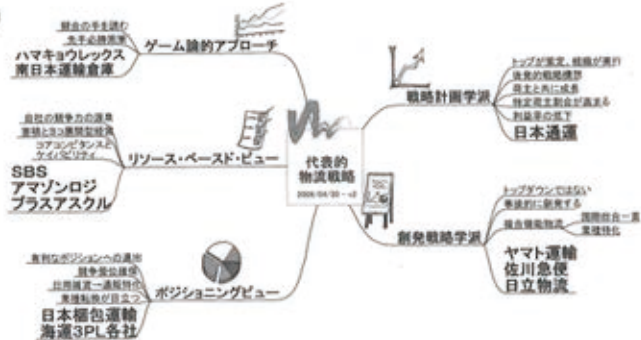


(圖 1)



(圖2)



転換期における物流改革の進め方 ～低成長時代に対応する物流体制の構築～



株式会社イーソーコ総合研究所 主席コンサルタント

花房 陵

花原 隆（はなばさ りゅう）氏 1978年慶應義塾大学経済学部卒。経営・物流コンサルタントとして25年の実績。28歳横須賀200か所以上の物流現場を新規開設・改善指導しており、異業種・異材料の物流施策を導入・定着させることに取り組んでいる。最新のテーマは「コンプライアンス物流」、3PL標準契約やセグメント重視の高付加価値物流を研究している。著作に『キーワードでマスター 物流のしくみ』（すばる舎）、「現場で考える物流改善」（日本実業出版社）、「物流コストダウン」（アーバンプロ）、「戦国物流の基本とカクリ」（愛知システム）。「見える化で進める物流改善」（日刊工業新聞）がある。

はじめに

二十世紀のNEW DECADE(十
年記)が始まった。振り返ればバブル崩
壊からの二十年間、経済にとっては試行
錯誤の成果もむなしく成長は止まり、株
ごフローの時代から審議ストックの時代
に入った。世界有数の資産国家である
が、五百兆円の不動産や千四百兆円の
金融資産を持ちながらも、社会保障の
負担と不安から低金利に甘んじて資産を
動かさない、豊かさは高いけど遠い
状態にある。生産も流通もヒートアップ
し、株ごスゲーはアジアや新興国に移
行している。

にとっては、プロ時代物流活動、つまり大量・高速・高品質の物流サービスから、戦後の構造改革に苦戦している。プロ時代の新しい物流戦略が問われている。経営戦略と物流体制の再構築について、マクロからミクロ、ＩＴや現場レベルの人材開発までを俯瞰してみよう。

因は状況の不況を概観したものである
(圖一) 一昨年の金融破綻から始まった世
界同時不況は、特にわが国において景気
回復が遅れている。内需は暴落し、貿易
量も回復していない。何より少子高齢化
人口問題と相まって、所得への不安要素
が高まり消費はほとんど停滞である。物
流業界に於ける未来は見えにくい。

1. 代表的な経営戦略論

経営活動は常に高度成長期の影響を受け、昭和三〇年代の高成長長期的な流れは、一直線の成長を極くものではなかった。〇〇ショックと呼ばれる事件や景気循環サイクルが表面化するたびに、経営の立て直しとして経営戦略論が取り上げられる。明らかに五つのモデルが存在しており、製造・販売・物流各部門に戦略に伴って変化を遂げてきた。それぞれの詳細は別に譲るとして、各学派に準じた戦略論を採用していると思われる企業を見てもよい。古典的な五つのモデルは物流業が、よく、製造、流通、サービス業にも現れており、戦略論の単点である市場と顧客、自社との関係性を極めることは、業一最高の経営効率をもたらすこととなり、戦略での優位が商機をもたらすことがこの局面でも自明となっている。(図2)

ための計画数値重視の経営である。いわば経営トップの定めた王道とも言える手法である。売上目標に対しての必要不可欠な経営資源の計画の投入が、成長を約束してきた。バブル経済以前のほとんどの経営者にとって、「経営とは数値計画なり」との黄金律であった。物流企業であれば、多角化、多様化、物流資産の段階的拡張を目指した日本通運、日本郵船などの超大手物流企業が該当する。

(2) 創発字派

片や成長鈍化や停滞に問題意識を投影した経営者は、「戦略とは顧客と自社の関係性である」と説いて、顧客と自社を戦略的に取り付けるために自社業務部門の要素、改造を心がけてきた。経営トップを離れ、顧客接点度を高めた現場や顧客ニーズへの対応として、新商品、新サービスの開発を行う。経営自由度の高さや柔軟性を本位とするスタイルで、宅配便やゴルフ往復便、クルー軽便などの新商品を次々と投入するヤマト運輸、佐川グループなどが代表であろう。

(3) ポジショニング字派

競争差別化、自社優位の土俵を求めて「敵を知り、己を知る」事に注力することで勝ち残る戦法を見いだす企業集団である。顧客マーケットの状況と同時にプレイヤーの地歩を調べ上げ、ニッチサービスや自社の強みを強化することで競争以下、物流施設、物流IT、物流機能と物流人材開発について物流体制再構築に不可欠な取り組み方をガイドしてゆく。

(4) 物流施設戦略

透明な天空にめ気圧配置のゆがみがあるように、小売業界にとっては売れる店舗、売れない店舗の業態転換がいつそう進んでいる。製造工場・卸物流・小売店舗へとつながったロジスティクス・バイブライスは、すでにアジア生産基地から首都圏小売業物流施設、直営店舗などへと異様に足が長くなり、輻輳する配送網が存在している。

製造拠点と販売拠点の需要と供給が出会う点をカッピングポイントと呼び、物流在庫拠点の位置を表している。近年の物流技術と速度向上から、日本全土は一日でカバーできるようになった。カッピングポイントの再設計が必要になっ

てきている。当然、物流拠点の統合が可能となり、拠点集約のコスト効果は設備費、管理費人件費、そして重積在庫の排除につながり、大幅なコストダウンをもたらす。

同時に配送ネットワークの再設計により、リードタイムと輸送距離の短縮が輸送費用の削減にもつながる。二〇〇五年より登場した超大型物流施設は、このような拠点集約の代替施設として多大な貢献をもたらしている。皮肉にも物流施設開発業者という新たな物流事業者が、

を勝ち抜くようとしている。自動車業界特化の日本梱包運輸や家電電器の日立物流、貿易・国際に特化した海運系物流企業など、歴史と専門性を誇る特徴がある。

(4) リソース・ペースト・ビュース派

訳語は「自社資源を基礎とした展望」とも言うのだろう。「時代に即応する経営戦略は、自らの成長と共に変容する」という定義づけにより、自社資源の有効活用と定量的自己改革を進めることで、生き残りと絶え間ない成長を目指す企業群がある。物流が技術からITや多様化を得るサービス獲得によって競争優位を得られることを自覚した企業は、業界を離れて独特の物流サービスを提供するニューカマー(新規参入者)によって翻弄されている。ベンチャー企業や圧倒的なECサイトを運営するアマゾン、事務用品販売のアスクルは、自社商品以外にも販売物流代行を手がけることで、物流業界にとっては大いなる競合、脅威となっている。

(5) グリーン建築字派

低成長下では競合を打ち負かしてのシェア獲得に商機を見いだす必要があり、多様化される物流サービスにも先手必勝の戦略が欠かせない。総合物流サービスの3PLというコンセプトも、誕生期には何がどのように異なるのかが曖昧だった。各社が出現するタイミングを見計らい、

(2) 物流IT戦略

規模の経済性を追求する物流活動では、省力化効果や作業品質の向上、ペーパーレスを目的としてさまざまなITが導入されてきた。また物流コストの大半を占める輸送費用削減のための、輸送マネジメントシステムも配車計画からトラック動態管理まで、配送効率の追求と輸送コストダウンのために研究されている。

しかし、量の拡大が見込めない以上、ITによる生産性追求のテーマは効率から価値創造へと向かわねばならない。すなわち、在庫削減のための自動発注システムやコスト削減以上の収益追求のための生産販売調整アラーム機能を目指すものである。

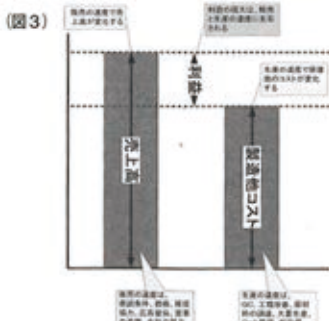
自営物流の施設や要員、車両を買い上げのように「物流部門や物流子会社のM&A」で競合を出し抜く戦略が効を奏したハマキョウレックスやチェーン飲食店専門の物流を手がける南日本運輸倉庫などが代表例であろう。競合の出方を上回る柔軟性と迅速性が特徴であった。

2・物量低下での物流再構築

製造流通業のGNPシェアはすでにマイナス成長下になり、マーケットの縮小はどこまであるかがない。民主党政権下の景気刺激策として採用された新経済成長戦略も、形を変えた政府補助金支出であって、着陸点を握るまでは至っていない。需給ギャップの閉まりは依然として多く、生産供給過剰感が市況の低下傾向を押し進めている。今後の見込みも十年前レベルまでの回復以上のものは望まず、低価格商品の登場による物量の伸びが目先を惑わすばかりである。

売れない時代は物量が在庫削減と物流コスト抑制だけでは縮小均衡以上の成果は生み出せず、縮むパイのぶんだけ合戦では物流の役割が変わることは必至である。

単に効率化、合理化を目指しても量が確保できなければ、業務の再現性すら危うくなり、その意味では今後の物流改善は同時多面的な取り組みが必要になる。

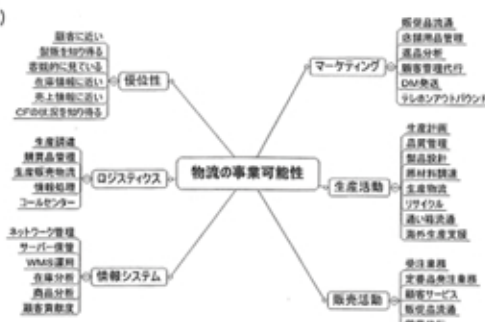


(図3)

ための物流ITが求められる。利益がキャッシュインである売上とキャッシュアウトの在庫、生産、物流コストのバランスであることを見るに、売上上の最大化が利益最大化にはならない。在庫の最小はコスト最小でもなく、利益最大とは限らない。端的に言えば、売上最大と生コスト最小を目指すとは、企業は過剰な在庫増に見舞われてきたからだ。(図3)

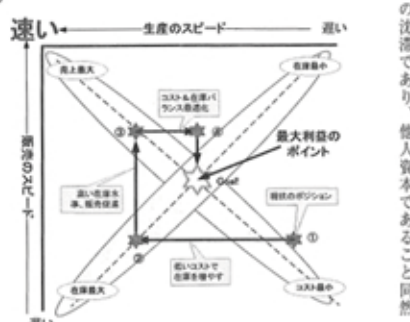
売上と在庫情報はすでに手元にあるが、どのように販販バランスを取るべきかの意思決定には使われていない。不況下の利益確保には、これらの情報を的確に利用した意思決定が必要であり、物流ITはここに開発の使命がある。

(図6)



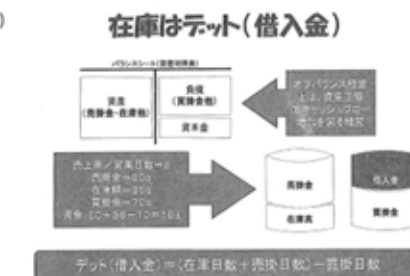
への転換が重要なキーワードであろう。スケールメリットからスコープメリット追求への転換である。範囲の経済性とは、製造業においてはフレキシブル・マニファクチャリングであり、多能工への転換だ。物流の基本機能とした、輸送保管作業で構えていたのでは量が保たれない。

(図4)



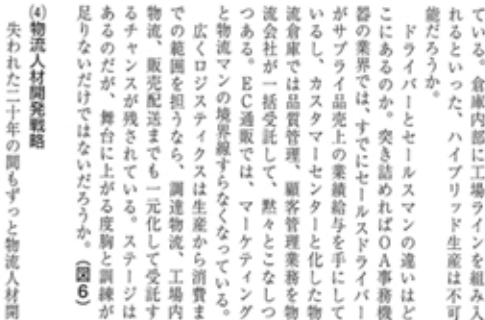
在庫削減課題は総論として採用されても、部門間の軋轢によって遅々として進まない現実がある。それは上述のように、販売部門と製造調達部門の使命が売上とコストにある以上、在庫がパフォーマンスとなっていて在庫増加はミッション実行のための担保となっているからである。(図4)在庫抑制を総金額や総数量で表記しても、一万枚のブラウスについて判断はできない。「多いか少ないかは、どれだけの販売実績があるか」によるからだ。在庫は資金の沈滞であり、他人資本であること同然

(図5)



であるから、いかに低金利時代であるといえども、借入金の増加は経営機動力をそぐ。製造調整、在庫発注のITによる改革はシステム設計要素として難しいものではなく、概念だけに終始してきたSCMの哲学を具体化するものである。ともすればコスト削減の施策に沿うように物流ITは導入されてきたが、今後は収益拡大に直結する意思決定支援を行

(図6)



むしろ、ただでさえ持ちの業種であるものが、将来が楽しみとは言えない。現実の製造現場、営業マンによる販売活動を見聞すると良いだろう。物流マンが手ができない作業や職務が数珠繋ぎとなっているわけではないのだ。生産工場でも二十四時間三シフト体制で躍けるデジタル家電や軽衣料現場では、工場内物流がしっかりと根を張っている。倉庫内部に工場ラインを組み入れるといった、ハイブリッド生産は不可能だろうか。

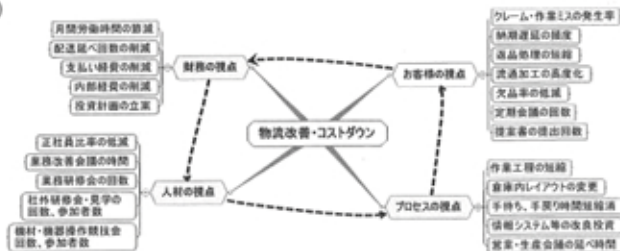
(図7)



の掛かるものだ」という落胆と割り込みによって、現場は学ぶ時間を惜しんでいた。確かに先進技術や業態転換によって物流技術も花開き、学ぶべき課題も多く登場している。物流改善は留まらず、常に新しいハードウェアとソフトウェアが現場に登場する。扱い方を研修する時

うものでなければならぬ。発注業務の改革目標は需要と供給を司り、在庫リスクと低価格販売の動機を抑制するものであり、販売日数による在庫評価と同時に資金圧縮にもつながる。利益水準は売上高と在庫高を対比することで、販売コスト(値引き販売やリベート供与)と物流コストの抑制につながる。このような概念意識を具体化する必要があるのだ。図は企業における資金需要を販売日数で換算した概念である。一万枚のブラウスや一億円の資金需要が多いか少ないか、それは日販売額による日数表現で比較ができる。季節需要に応じた一万枚のブラウス、販売が低迷している時の一億円の在庫の評価を日数換算することによって、製造部門、販売部門、物流部門共通の認識に改めることができる。(図5)日数換算された指数はキャッシュサイクルと呼び、「在庫は〇日分、売掛と買掛差が十日分なら、資金需要は八割分に圧縮される」などとして、現場も財務も同様の議論が可能となる。しかも、在庫水準を日数換算で示すことで、一万枚、五百万円の在庫が多い、少ないなどの議論を排除できる。(3)物流機能戦略低コストで低価格物流に翻弄されて「愚問の大忙し」だった昨今を反省するならば、規模の経済性から範囲の経済性

(図8)



付属資料 ベンチマーキング診断表

現場管理者、作業者代表によってYES/NO診断を行う。印象、感触でも構わない。NOが付された項目は12の視点での改善テーマにつながる。

物流改善ベンチマーキング表 << 該群に優れた物流評価 >>

各6点 120点満点

項目	説明	YES	スコア	カテゴリー
1	長年者を歓迎しているか(表示、挨拶、安全、特等品の取扱い)	○	3.26.11	
2	場内のレイアウト、従業員、顧客および取扱商品の動線を分かりやすく提供しているか	○	3.10.11	
3	社内・顧客への満足度(コスト)と安全に関する評価や目録が分かりやすく提示されているか	×	5.3.7.10.11	
4	施設は安全で、清潔かつ整備整頓されており、照明は十分か	×	2.11.	
5	見て分かる管理や表示で、工程や作業の内容が分かるシステムがあるか	×	3.6.8.7.8.9.10	
6	あらゆるモノに専用の場所があり、その場所に置かれているか	×	2.3.5.8.8	
7	船舶の作業台座と実地評価が立つところに提示されているか	×	3.6.7.8.10.11	
8	生産性、品質、安全および環境保護状況について、実績を必ず一歩、グラフで提示されているか	×	3.6.8.10.11	
9	船中の船舶や船橋、運行状況が、事務所にある指示ボード、あるいは情報システムで提示されているか	○	3.6.8.9.10.11	
10	作業や人員、工程のスケジュール、タイムスケジュール管理が図でわかるようになっているか	○	3.6.8.10.11	
11	モノを運ぶのに最短の距離を1回動かすだけで済んでいるか。通関手、マシナリ、船で効率よく運ぶことができるようになっているか	×	5.6.7.	
12	作業や方向を示すロケーション表示が目につきやすいところに提示されているか	○	3.5.6.	
13	作業チームがそれぞれに目標設定されており、目標達成と目標値の改善に繋がっているか	×	7.8.10.	
14	現場には継続的な改善を進めるように感じられるか	○	7.11.	
15	保守整備が必要な機材、マシナリ、ツールに点検手帳が付属しているか	×	3.6.	
16	新しい取扱商品や新しい工程や作業を始める前に目標や生産性、期限を定める作業のフローチャートやマニュアルが提供されているか	○	4.7.8.	
17	船舶業者、協力会社に対して、品質と基準を定める評価項目があるか	×	1.3.7.11.	
18	船舶や工場の代表者の顔写真が提示される。次期や再発防止するためのフェールセーフシステムがあるか	○	2.3.7.8.10.11.	
19	作業の業績を記録帳や管理するレポートは定期的に発行されているか	○	7.10.11.	
20	あなたは、この現場から学ぶべきことを見つけられたか	×	1.2.3.6.7.11.	
		YESの数	9	64点

項目	カテゴリー
1. 船舶や船橋、船中の船舶や船橋、運行状況が、事務所にある指示ボード、あるいは情報システムで提示されているか	船舶・船橋・船中の船舶や船橋、運行状況
2. 見て分かる管理や表示で、工程や作業の内容が分かるシステムがあるか	現場の管理
3. 社内・顧客への満足度(コスト)と安全に関する評価や目録が分かりやすく提示されているか	顧客の満足度
4. 施設は安全で、清潔かつ整備整頓されており、照明は十分か	施設の設備
5. 見て分かる管理や表示で、工程や作業の内容が分かるシステムがあるか	現場の管理
6. あらゆるモノに専用の場所があり、その場所に置かれているか	モノの管理
7. 船舶の作業台座と実地評価が立つところに提示されているか	船舶の作業台座
8. 生産性、品質、安全および環境保護状況について、実績を必ず一歩、グラフで提示されているか	船舶の生産性
9. 船中の船舶や船橋、運行状況が、事務所にある指示ボード、あるいは情報システムで提示されているか	船舶の運行状況
10. 作業や人員、工程のスケジュール、タイムスケジュール管理が図でわかるようになっているか	作業のスケジュール
11. モノを運ぶのに最短の距離を1回動かすだけで済んでいるか。通関手、マシナリ、船で効率よく運ぶことができるようになっているか	モノの運搬
12. 作業や方向を示すロケーション表示が目につきやすいところに提示されているか	作業の方向
13. 作業チームがそれぞれに目標設定されており、目標達成と目標値の改善に繋がっているか	作業チームの目標
14. 現場には継続的な改善を進めるように感じられるか	現場の改善
15. 保守整備が必要な機材、マシナリ、ツールに点検手帳が付属しているか	機材・マシナリ・ツールのメンテナンス
16. 新しい取扱商品や新しい工程や作業を始める前に目標や生産性、期限を定める作業のフローチャートやマニュアルが提供されているか	新しい取扱商品や新しい工程や作業
17. 船舶業者、協力会社に対して、品質と基準を定める評価項目があるか	船舶業者・協力会社
18. 船舶や工場の代表者の顔写真が提示される。次期や再発防止のためのフェールセーフシステムがあるか	船舶や工場の代表者
19. 作業の業績を記録帳や管理するレポートは定期的に発行されているか	作業の業績
20. あなたは、この現場から学ぶべきことを見つけられたか	現場からの学び

開す十分とは言えなかったであらう。しかしながら、教育効果以上にハードとソフトの効果の確実な定着してきたかどうかは疑わしい現実がある。

ハードとソフトをリンクさせているのは、ヒューマンであり、人は意識と感情によって動いている。産業の最下層とか、被害者意識などという自嘲が聞かれる現場にモチベーション低下の問題点が確実に存在する。いかに物流ソフト、ハードで充実させても、マインドウェアなくして改善効果は生まれない。むしろ、マインドウェアの機能不足が現場に障害を引き起こしているのではないだろうか。

人材開発において学ぶべきものは、知識技術ではなく、マネジメント手法でなければならない。(図7)

人材育成に必要な教科書がそろっていても、身となり肉となるためには集合教育ではなく、一人ひとりに届かせる原理が必要だ。定着させるためには社員や価値観の醸成までも必要と言えよう。

人材教育といえは必ず引き合いに出される、海軍大村山本五十六の語録に見られる「やつてみせ、言つて聞かせて、させてみて、ほめてやらねば、人は動かじ」が挙げられる。

しかし、彼の「男の修行」にはこれにさらに続く一言が、それは「話し合い、耳を傾け、承認し、任せてやらねば、人は育たず」

「やつてみる、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は育たず」つまり、「人は対話を通じて、自分の話を聞いてもらっている」という実感によって、個人よりも組織に上位に保ち、感情よりも道義や意欲を高めてゆくのだという指摘である。百年前の北米ネーション工場で作業生産性の調査分析を行った、テラーとメイヨは「生産性の向上は報酬にあらず、同僚同僚の相互理解にある」と現在のワーク・ライフバランスの原理をすでに示している。

では、教育制度や人材開発の基盤にこの思想があるかどうか。どのように企業規模が大きくなると、顔と名前が一致するマネジメントが行われなければならない、働く人の意欲と感情を志向させなければならない。教育知識や技術の定着を図りたいなら、上司者の行動範囲に(相談・説明・支援の要素)が何より欠かれない。

家庭における母性的行動様式が現場組織に行き渡るなら、マネジメントが命令と点検というスタイルから、「誰かが納得して、個人の短期的な犠牲を組織の長期的な成功に生かす」新しいスタイルに転換できる。

これがオーダー&コントロールから、フェード・プロセス重視のマネジメントへの転換なのである。

変革を宣言し、組織も個人も変わらなければならぬと大合唱を起しているが、真の変化とは個人ごとの小さな動きによる決意である。現場で働くバイブル諸君の十五分始業前点検という習慣への意欲で、ないかと思う。全社でそれを認め、貫貫することから現場の改革が始まるのである。

3・転換期における物流改革の工程

さて、ここまで物流改革の道筋が見えてきたこと。次に具体化への取り組みであるが、詳細は現状把握の意味でベンチマーキング(評価シート)の利用を薦めたい。(付属資料参照)改善すべきテーマの発掘やモニタリング、モチベーション、情報活用、状況把握である。これにより、物流改善における1・自律性、2・顧客満足志向、3・安全と5S、4・見える管理、5・時間軸、6・まとめる、7・在庫、8・働く意欲、9・フルのメンテナンス、10・変化対応力、11・情報の活用、12・品質へのこだわりといった主要な11のテーマ成熟度が分かれば、必ず次の手が見えるようになる。

そこから、四つの物流戦略プロジェクトを開始して欲しい。進捗状況は独自に定めたKPI(Key Performance Indicator)・重要経営指標を使用し、人材の視点である個人の成長が組織プロセスで実務改善につながる。そのことが顧客満足や新規開拓と連なり、収支の改善が実現できる。因の成長が確実な収益増に直結された、個人を確かめながら、改革ステージを上げていくべきものである。(図8)