

Tvoice

トヨタL&F 物流改善情報誌

[ティーボイス] VOL41

L&F STYLE 湯浅コンサルティング代表

湯浅 和夫さん

「物流が変わるチャンス」

User's VOICE

経済アナリスト 森永 卓郎さん 話題のニュース、ココが知りたい

「TRY! ECO 運転」エンジンフォークリフトの省エネ運転

物流基礎講座

スタッフ通信 ここがイチオシ!



「Logistics & Forklift」
トヨタL&Fはあなたの物流ニーズにお応えします

TOYOTA L&F

変革の時代が求める ロジスティクス。



世界的な経済危機、大震災、環境エネルギー問題など、
混迷する時代の中で企業の在り方が見直されています。
様々な企業の物流改善に取り組まれている湯浅和夫さんに、
これからの産業界における物流の役割、
またあるべき姿等についてお話を伺いました。

湯浅コンサルティング代表 湯浅 和夫さん

日本中が大震災に翻弄された2011年。 結果として物流のノウハウや、サプライチェーンが見直された。

東日本大震災では、数々の物流を阻害する事態が起きて、大きな混乱が起きました。まず道路などが寸断され、インフラが機能しなくなりました。また、被害が広範囲に及び、公的な避難所以外に自然発生的な避難所が多くできたために、どこに、何を、どれくらい届けばいいかの情報がつかめず、必要なところに物資が届かない事態も起きました。

そのような状況下で興味深かったのは、物資の集積場によって、処理能力に差が出たということです。調べてみると、スムーズに物資が流れたのは、じつはプロの物流業者に任せた集積場でした。うまくいかなかったところは、自治体の

職員の方など、物流に不慣れな方が運営した集積場でした。図らずも物流には、大きなノウハウがあるということが明らかになったわけです。さらに日頃から地域密着型の事業を展開して、エリアの詳細な情報をつかんでいた宅配業者やコンビニエンスストアが、支援物資を届ける活躍をしたことも注目を浴びました。

経済・産業界においては、生産拠点が被災地に集中していたために、工場での生産がストップし、サプライチェーンが機能せずに、大きな打撃を受けました。サプライチェーンは、原材料の調達から、生産・販売・物流を経て消費者に製品や

サービスが届くまでの企業の供給連鎖を指します。足し算ではなく掛け算の連鎖とも言われていて、1社でも工場がストップしてゼロになると、関係する企業の生産・加工・販売がすべてゼロになってしまうのです。今回の震災を教訓に、企業がサプライチェーンの重要性に目を向け始めたことは、たいへん良いことだと思います。今後も自然災害などの緊急事態に備えて、自社だけではなく、連鎖におけるBCP(事業継続計画)^{※1}を準備しておくべきでしょう。

※1.BCP…Business Continuity Plan. 自然災害やテロ攻撃などの緊急事態時に備えて、損害を最小限に抑え、事業を継続・復旧していくための方法や手段を取り決めておくこと。

生産・仕入・物流を一元的にマネジメントするロジスティクス。 在庫とコストを減らし、キャッシュを生む効果の期待。

企業における物流を考えた場合、次の3つが重要だと考えられています。①どこで、何が、いくつ必要かという情報を得る②必要なものだけをつくる③届け先までの物流のしくみを整える。

「出荷動向」や「販売動向」をベースに、実際にモノが動く情報をつかみ、必要最小限の生産をして不要な在庫を持たないことで、企業に利益が生まれます。このような①から③までの流れをトータルに管理することを「ロジスティクス」^{※2}と呼びます。物流とロジスティクスとは違う概念です。物流は狭義で「物資を保管し、届ける」こと。ロジスティクスは「出荷動向」に基づく生産計画から顧客納品までの供給全般を担うもので、言い換えれば生産・仕入・物流を一元的にマネジメントするシステムなのです。

では、ロジスティクスを展開することで、どんな効果が見込めるかというと、無駄を削減することで、まずキャッシュを生むことができます。ロジスティクスに関わるコストは生産を含めると、おおよそ売上の6、7割を占めると考えられます。売れるかどうか分からない製品を生産・加工する、スペースを取って在庫保管する、さらにトラックで輸送し、時には返品を運ぶ—それらすべてがロスとなって企業経営を圧迫します。物流は、お客様に届いて初めて価値を持つもので、売れ残った在庫を運ぶ物流はまったく意味がありません。経営者が銀行や市場から資金を得ずに自分で資金を調達しようとする場合、投下している資金をいかに効率的に使うかが重要になりますが、その場合は在庫管理に着手す

ることが最も早く効果的だと考えられます。キャッシュを生むことで、キャッシュフローを重視する株主や利害関係者にもアピールすることができるでしょう。

また、必要なものを必要な分量だけつくって動かすロジスティクスは、すべての部門において効率化が進みますので、長期的には会社の利益を上げ、従業員の給与を上げ、消費者に対しては価格を下げることも決して不可能なことではないのです。

※2.ロジスティクス…logistics. 本来は軍隊における兵站や後方支援を指す軍事用語。当初は、合理的な物流システムという概念だったが、今日的には、生産から配送までの全過程を最適化するための供給活動を意味する。SCM(サプライチェーン・マネジメント)の一環。

最適化の次に効率化を進めて、評価基準を変える。 これから必要なのは、部門を越えた全社最適の視点。

ロジスティクスでポイントとなるのは、「全社最適」の視点です。営業・生産・物流部門がそれぞれ部門内の効率性だけを考えてはいけません。例えば、生産部門では、製造コストをいかに下げることが最優先され、必要以上の大量ロット生産が行われている場合があります。また、物流部門では、倉庫に1平米あたりにどれくらい積めるかという保管効率が評価され、売れない在庫を抱えることへの問題意識が希薄です。営業部門も、販売目標を達成するために、無理な注文を取って返品されたり、欠品を恐れて在庫を多めに手配したりする傾向があります。

そこで部門ごとの最適化ではなく、経営者のように全社の最適化を見渡す視点が必要になってきます。供給活動の最適化を目指すのがロジスティクス部門で、販売実績をベースに、トレンド・販売変動・季節指数などを織り込んで、必要最小限の生産を行います。ロジスティクスによってまず最適化を進めた後に、活動の効率化を図ることが、コスト削減という点でより効果が高いのです。そのためには、各部門の評価基準を変えていくことが重要です。生産部門では、生産原価を下げることも、製造したものがどれだけ売れたかという有効性に注目するのも良いでしょう。営業部門では、

問屋への販売額ではなく、問屋から出荷された自社製品の販売額を評価基準にしているところもあります。

もし「ロジスティクスを導入しなくても、売上が順調だから問題ない」と考える経営者がいらっしゃったら、失礼ながらその方は経営者失格です。目の前に利益が埋もれているのなら、ぜひとも掘り起さなくてはなりません。現在は、国内需要の低迷や円高の影響もあり、海外での事業展開を図る企業が増えていますが、海外での取引ならばなおのこと、最適化・効率化を徹底しないと大きなロスが出てしまいます。売上を上げながら、コスト削減に取り組むことが時代を生き残るための方策なのです。

取引の改善、グリーン物流、3PL。 物流分野における変化の兆しと可能性。

日本の物流においては、しばしば悪しき商取引が見受けられます。多頻度注文・小口注文・緊急出荷の要請をはじめ、物流に付随する作業を無償で求めたり、リベートやボリューム・ディスカウントを狙って多めの注文をし、大量返品にいたるケースもあります。そのような物流取引を改善するべく、昨年5月に「製・配・販連携協議会」※3が発足しました。メーカー・問屋・小売・スーパー・コンビニエンスストアの最高責任者がメンバーとなり、取引活動が見直されるのは歓迎すべきことです。

また、過剰な物流サービスは、積載率の低いトラックを町中に走らせることになり、環境への負荷も大きいものです。適正な物流サービスを目指すロジス

ティクスは、環境負荷を軽減する「グリーン物流」の観点からも効果の高い取り組みと言えます。

環境負荷軽減のためには、物流分野で利用する車種を低公害車に変え、急発進・急加速等をやめて、燃費を抑えるエコドライブに取り組むことも有効でしょう。ハイブリッドのフォークリフトを使えば、倉庫作業の環境も良好になります。また、配送するリードタイムに余裕を持たせれば、生産拠点から物流拠点へと製品を運ぶ間を、鉄道・船舶に変更するモーダル・シフトも可能なのです。

他にも物流業界の動きで注目されているのは、荷主企業に代わって外部事業者が物流部門を担うアウトソーシング「3PL」※4です。従来ならば無駄な在庫

があっても、保管料・運賃が回収できるので、物流事業者があえて異を唱えることはしませんでした。ところが最近、荷主の立場になって「こんな無駄な配送や保管はやめましょう。うちが効率的な物流システムを提供しますよ」と請け負って、事業を展開しているところが現れはじめたのです。外部のプロに任せることで、社内だけでは難しい効率化を進めることができる良い事例だと思います。

※3 製・配・販連携協議会 「消費財分野におけるメーカー（製）、中間流通・卸（配）、小売（販）の連携により、サプライチェーン・マネジメントの技術的なイノベーション・改善を図り、もって産業競争力を高め、豊かな国民生活への貢献を目指す」ことを目的とする。（協議会のサイトより抜粋）

※4 3PL Third Party Logistics 物流システムの構築から運営まで、すべての機能を荷主企業に代わって、第三者である専門業者が担うこと。

2012年は改善・改革に取り組むチャンス。 論理力と新しいことに立ち向かう精神で生き残りを。

震災の影響もあり、日本全体には今「このままではいけない」というムードが漂っています。あらゆる分野で見直しが必要で、改革・改善を進めるにはチャンス時期とも言えるでしょう。製・配・販連携協議会の活動でこれから取引条件が改善されると、サプライチェーンの連携も改善されていきます。強者が弱者に自分の都合を押しつけるのではなく、みんながメリットを享受できるWIN-WINの関係を築いていくことができるのではないかと思います。

3PLの展開も、物流事業者と荷主企業が単なる利害関係ではなく、タッグを組んで、トータルでコストを下げている

という態勢が打ち出されれば、物流業界全体がもっともっと元気になると思います。変化の兆しが見える物流業界が今後どう変わっていくか、とても楽しみです。

物流に限らず、これからの時代を生きていく企業人に求められるのは、論理力だと思います。企業のシステムを見て「何かおかしい」と感じるの、それが理にかなっていない証拠でもあるので、問題点を分析し、数値化・可視化し、説得性を持たせて発信や提案していく姿勢が大切です。そのためには答えを自分で導き出していく訓練が必要だと思います。

利益を生み出す企業というのは、みんな新しい事業に取り組んでいます。決して大きなことでなくていい、ほんの少し延長線上から抜け出すことで、職場は変わっていきます。先日、知り合いの物流事業者が新規の荷主企業を獲得しました。倉庫にその荷物が搬入された時、そこにいた人たちから思わず大きな拍手が沸き起こったそうです。そのような感動を忘れずに、みんなが丸くなって何か新しいことに立ち向かっていけたら素晴らしいと思います。ぜひ2012年はそのような年にしたいものですね。

物流事業者と荷主企業が
タッグを組めば、物流業界は
もっと元気になります

湯浅コンサルティング代表 湯浅和夫さん

昭和21年生まれ、埼玉県出身。早稲田大学第一商学部卒業、早稲田大学大学院商学研究科修士課程修了。

株式会社日通総合研究所入社後、経営コンサルティング部長、常務取締役を経て、平成16年退社。同年、株式会社湯浅コンサルティングを設立。

長年の物流業界における研究活動によって培われてきた発言・提案には定評がある。現在は、コンサルティング業をはじめ、著述・講演等の幅広い活動を行う。

<http://www.yuasa-c.co.jp>

主な著書「物流とロジスティクスの基本」日本実業出版社、「図解入門ビジネス 最新在庫管理の基本と仕組みがよくわかる本」秀和システムなど。