

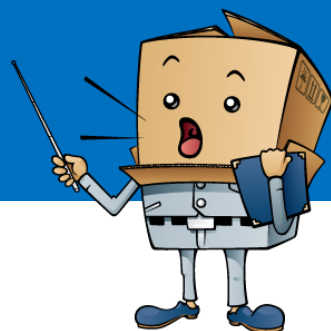
EC事業経営者様向け

物流部門責任者様向け

日本中のEC通販企業を応援 

# 送料値上げ時代の ロジスティクス戦略

## 20の成功 のヒント



企業のロジスティクス  
領域のIT支援を数多く手  
掛けてきた実績から  
ECのロジスティクス  
戦略を**徹底解説**

はじめに .....	3
1 守りの物流から攻めの物流への転換 .....	5
2 目指すは物流業務の完全自動化 .....	8
3 物流現場での労働力の不足が直近の課題 .....	11
4 主要EC事業者の物流拠点の立地戦略 .....	18
5 リアル店舗がECを成功させる為の戦略 .....	21
6 “適正在庫”の勘違いから生まれる売上低迷 .....	25
7 宅配運賃値上げ対策 3つのポイント .....	30
8 荷造り指示のオートメーション化に挑戦 .....	35
9 宅配便利用から独自輸送網の構築へ .....	38
10 生鮮食品のEC需要拡大に伴うサービスの現状 .....	41
11 クリエイティブな作業が物流の成長を阻害する .....	47
12 EC物流はバックヤードの自動化が決め手 .....	51
13 物流拠点の移転に活路を見出す .....	55
14 ロジスティクス活動で構築する顧客サービス .....	58
15 物流システムの選択が成否を分ける .....	61

- 16 入荷を制す者が勝者になる ..... 64
- 17 ロジスティクスのブランド戦略 ..... 71
- 18 ロジスティクス起点のマーケティング設計 ..... 75
- 19 物流アウトソーシングのメリット・デメリット ..... 78
- 20 物流情報の価値を見直し経営戦略に活かす ..... 83

昭和19年3月、およそ三ヶ月に渡る「インパール作戦」は日本側の歴史的な敗北となりました。太平洋戦争中、日本は中国を孤立させる狙いでインドから中国へ物資を補給するルートの途中にあるインパールを攻略する作戦を実行しました。

しかし、日本軍司令部の兵站戦略の軽視により、前線に食料や弾薬などの物資が十分に届かず、まともに敵と戦うことが出来ないまま大敗を喫してしまいました。

世界の先進国企業の間で、ロジスティクス・マネジメントの重要性が高まる一方で、残念ながら日本ではロジスティクスは付加価値を生む対象ではなく、単なるコストの対象でしか考えられていないのが実状です。

IT企業であれば、理系を専攻した人材が優遇されます。銀行や証券会社等では経済学や商学を学んだ人材が優遇されるでしょうか。それでは物流業は・・・？この質問には筆者も回答に困ってしまいます。

**我が国の多くの企業では、未だにロジスティクスに専門性を求めています。「入社して現場で鍛えれば十分だろう」「物流はアウトソースすればいい」と考えています。**

中国や米国では、ロジスティクスを専門に学んだ学生が優良企業に積極的に採用されています。

我が国も過去の兵站軽視による苦い経験からロジスティクス戦略の要諦を学び、その重要性について意識改革を進めていかなければなりません。

経済産業省が発表した平成28年度の「電子商取引に関する市場調査」によると、2016年の日本のEC市場は前年比9.9%増の15兆1,358億円でした。インターネットの人口普及率は2015年時点で83%となっており、スマホの普及によりその普及率は急速に伸びています。

EC化率についても前年4.75%から5.43%に増加しており、このままいくとECの市場規模は2020年には20兆円規模になると予測されています。

また国土交通省が発表した平成28年度の宅配便取扱個数は、40億1,861万個でついに40億個を突破しました。直近の10年間で宅配取扱個数は10億個も増えています。

**アマゾンや楽天などのeコマース需要拡大により、宅配個数は今後も増え続け、2020年には50億個に達すると言われてしています。**

こうしたEコマース市場の拡大を背景に今、物流現場の労働力の不足、基本運賃の値上げが大きな課題になっています。

ECネット通販事業における物流業務は事業の土台となる重要な分野です。ECネット通販事業の原価構成は物流コストが12%であり、物流コストの50%が送料です。その送料の値上げが今後も続くとなれば、ECネット通販事業にしてみると死活問題です。

荷主同士が協調し、来るべき未来に備えるべき時がきました。今後、物流は共創領域となり、商品やサービスこそ自分達のこだわりを伝える競争領域となるでしょう。

本書では、世界的に進む物流機能高度化時代において、我が国の経済が世界から立ち遅れることのないよう、ロジスティクス・マネジメントについて考察します。これまで数多くの企業のロジスティクス領域をICTで改革した経験と知識を活かし徹底解説します。

皆さまのビジネスの発展に寄与出来れば心より幸いです。

2018年6月某日  
株式会社オンザリンクス  
代表取締役 東 聖也



## 成功のヒント ①

### 守りの物流から攻めの物流への転換

EC店舗における物流業務は事業の土台となる重要な分野です。

最近では、こうした考え方はEC業界でも一般常識となり、EC事業で売上を伸ばしている企業は、例外なく物流を積極的に改革・改善しています。

ただ、こうした物流の改革・改善はいかに効率的に作業を回し、コストを抑え、ミスを減らすかという守りの面が重視されてきたように思います。

しかし、EC業界の発展に比例して消費者ニーズは多様化し、競合店が増えて競争は増々激化していくことを考えると、コストや効率化といった守りの面だけではない、売上や顧客満足につながる「攻めの戦略」が必要となってきます。

物流・配送業務は注文された商品を顧客に届けるといった単純なことですが、EC事業において最も人手がかかり、手間暇がかかる領域でもあります。

売上が伸びるほどに手間暇がかかってくる領域である反面、ICTを駆使して攻めの姿勢で改革を進めれば他社と大きく差別化をすることが出来る**宝の山**なのです。

本書最初のヒントは「守り」の物流から「攻め」の物流へ転換する為の3つのポイントについて解説します。

#### 攻めの物流への転換 3つのポイント

1

自社の成長に見合ったシステム  
やサービスを選択する

2

在庫情報と販促のタイムリー  
な仕掛け

3

配送に関する問い合わせのナ  
レッジ活用と人材育成

## 1. 自社の成長に見合ったシステムやサービスを選択する

EC事業のスタートアップは、楽天やAmazonなどのモール出展が多く、最初は自社の狭い倉庫に1人から2人の作業員が受注データをエクセルで加工した出荷指示書を手に持って出荷作業を行います。

ピッキング、梱包、送り状発行までを自社で行い、顧客への配送をヤマトや佐川などの宅配業者へ委託します。

受注が増え、売上が10億円を超えた辺りから自社の倉庫も手狭になり、人員の不足が売上拡大のボトルネックになり始めます。

人材の採用コストや倉庫の移転コストを考えると倉庫業者にアウトソースする方がコストも時間もかからないということで、物流、配送業務を丸ごと専門業者に委託します。

さらに受注が増え物流が大規模になると、今度はアウトソース先の物流業務がボトルネックとなり始めます。

自社の専門の物流部隊ではない為、在庫管理業務、報告業務、物流作業効率化など自社の理想とのギャップが生じてきます。

そうすると、「自社で倉庫を持って運用しよう」ということになります。

EC事業は他業態と比べて、比較的短期間で売上が成長する傾向が強い為、自社の成長スピードと現状をしっかりと見極めて適切なシステム、サービスを段階的に導入していく必要があります。

この時重要になるのが、行き当たりばったりではなく、計画的に導入していくということです。例えば、1年後、3年後、5年後の自社の売上規模を予測し、先手を打つ形で導入の検討をします。

多くの場合、出荷量に対して現場が回らなくなり、現場が悲鳴を上げてから対策の検討を始めます。

これだと物流がボトルネックとなり、売り上げ拡大の邪魔をするばかりか、慌てて手を打つので、自社の成長規模に見合わないシステムやサービスを導入し、思った効果を得られないといったことになりかねません。

現場が悲鳴を上げる前に先手を打つことが「攻めの物流」に欠かせない重要な戦略となります。

## 2. 在庫情報と販促のタイムリーな仕掛け

EC業界に限った話ではありませんが、消費者ニーズの多様化が進み、商品のライフサイクルは年々短くなってきています。

定番商品の点数はだんだんと減少し、売れ残った商品が在庫の山を築きます。

こうした予兆を、在庫情報を戦略的に用いることで事前察知し、売り上げにつなげる仕組みを構築することが出来ます。

現時点の在庫情報を把握するだけだと、こうした予兆に気づくことは不可能です。在庫の移動平均をシステムで出力し、在庫を点ではなく、線で捉えます。

# 1.守りの物流から攻めの物流への転換

売上の移動平均でも同じように予兆を掴むことはできますが、在庫の売れ残りを防ぐという観点からいえば、売上データでは不十分です。過剰在庫になりつつある商品の発注数量をコントロールしつつ、そうした商品を値下げして、フロントエンド商品として販促に利用します。

在庫情報をリアルタイムに線（移動平均）で把握し、不良在庫になる前の商品を積極的にフロントエンド商品として販促に活用する仕組みが「攻めの物流」に欠かせない戦術となります。

## 3.配送に関する問い合わせのナレッジ活用と人材育成

EC事業者には顧客から多くの問い合わせが寄せられ、その半分以上が配送に関する問い合わせやクレームです。

「いつ届くのか」「指定日に届いていない」「届いた商品が割れていた」といったようなものから、「荷物を届けにきたドライバーの態度が悪い」といったEC事業者側ではどうしようもないものまで、実に様々な問い合わせが寄せられます。

従来の守りの戦略であれば、こうした問い合わせに対して次回同じような問い合わせやクレームが発生しないように対策を打つといったことが行われてきました。

しかし、攻めの戦略は違います。こうした問合せ、特に**クレームは宝の山**として扱います。

ナレッジの活用です。EC業界では競合店舗が急速に増え、同類の商品を扱う店も増える中で、商品以外の所で差別化を図る必要に迫られています。商品ではなく、店を選んで頂くという基準で自社のサービスを作り変える為の材料が、こうしたお客様からの意見を集約したデータベースです。

またこうしたデータを活用して人材育成にも活用できます。よくある問合せやクレームを集約し、社内で共有することで教育、適材適所への配置が戦略的に実施できるようになります。

いつの時代も「お客様のクレームは宝」だということですね。





# 成功のヒント ②

## 目指すは物流業務の完全自動化

### 1. 目指すは効率化ではなく、完全自動化

EC事業のICT投資による自動化はこれまでWEBの集客や受注受付から問い合わせ対応などフロント側の自動化が主でした。

しかし、EC事業において物流業務は最も多くの時間を占める作業です。フロント側を頑張って自動化しても、この物流業務がボトルネックとなってしまっては売り上げの拡大に歯止めがかかってしまいかねません。

先日幕張メッセで行われたEC・通販関連のソリューション展に足を運びましたが、数年前に比べると、明らかに物流業務に関するサービスやソリューションが増えていました。金額を惜しまずに世の中にある関連システムを利用すれば、ECサイトで注文を自動的に取込み、自動で出荷指示を出力し、自動でピッキング、仕分けを行い、自動で梱包まで出来てしまう時代なのです。ルーチンワークの人的作業は、基本的にICTによって完全自動化することができると考えて良いでしょう。

### 2. 効率化ではなく、完全自動化出来る業務を洗い出す

しかし、中小企業の場合予算が限られますので、ICTに投資する作業を正しく選別する必要があります。

逆の観点から言えば、EC事業者は比較的小さな企業が多く、物流業務も平準的な場合が多い為、ICTを利用した自動化を実現し易いといえます。

まずは自社の物流業務を洗い出し、それぞれを細切れにし、完全に自動化出来るルーチンワークがないかをチェックします。

少しでも自動化が出来そうな業務があればそれをピックアップして、その作業を代行してくれるサービスやシステムを探します。

関連キーワードをたたけばいくらでも出てきます。また完全自動化というのは、アウトソースも含まれます。コールセンターや出荷業務を専門業者に依頼すれば、自社の作業はゼロになります。

### 「完全自動化」 3つのポイント

1

完全自動化出来る業務とそうでない業務を切り分けする

2

効率化ではなく、完全自動化

3

複数のシステムをAPIで連携

### 3. 効率化と完全自動化は似て非なるもの

自社の業務にあったシステムやサービスを導入して、これまでより大幅に作業時間が短縮したとしましょう。よくありがちなのは、ここでOKとしてしまうことです。

異なるサービスやシステム間のデータのやり取りに人が介在していないかをチェックしましょう。

例えばこれまで利用していた受注管理システムに、新たに導入した倉庫管理システムを連動させた場合、受注データを倉庫管理システムに手動で取り込んでいるとすれば、そこは自動化出来ます。

新たなシステムを導入したことにより業務が効率化されたと喜んでしまいがちですが、もう一步踏み込んで自動化できる所は完全に自動化してしまうのです。

最近のWEB上のサービスやシステムはAPIの連携が可能なので、これまでのように高額なシステムカスタマイズをしなくても、簡単に連携が可能です。

## 2.目指すは物流業務の完全自動化

各システムを積極的にAPIで連携させることで完全に自動化してしまいましょう。効率化ではなく、**完全自動化を目指すことで、目には見えない付加価値を得ることが出来ます。**

完全にシステムに任せられるところと、人間の作業のオプションとして、任せるところを上手に見極めて賢くICT投資をすることが、これからのEC事業者には求められます。



## 成功のヒント ③

### 物流現場での労働力の不足が直近の課題

#### 1. Eコマース市場の拡大

経済産業省が発表した平成28年度の「電子商取引に関する市場調査」によると、2016年の日本のEC市場は前年比9.9%増の15兆1,358億円でした。市場規模における各分野の構成比率は下図の通りです。

	2015年	2016年	伸び率
A. 物販系分野	7兆2,398億円 (EC化率 4.75%)	8兆43億円 (EC化率 5.43%)	10.6%
B. サービス系分野	4兆9,014億円	5兆3,532億円	9.2%
C. デジタル系分野	1兆6,334億円	1兆7,782億円	8.9%
総計	13兆7,746億円	15兆1,358億円	9.9%

出典：経済産業省「平成28年度電子商取引に関する市場調査」

インターネットの人口普及率は2015年時点で83%となっており、スマホの普及によりその普及率は急速に伸びています。

(※2015年時点のインターネット利用端末はPC56.8%に対しスマホ54.3%)

### 3.物流現場での労働力の不足が直近の課題

EC化率についても前年4.75%から5.43%に増加しており、このままいくとECの市場規模は2020年には20兆円規模になると予測されています。（下図参照）

※EC化率については物販系分野のみの統計です。

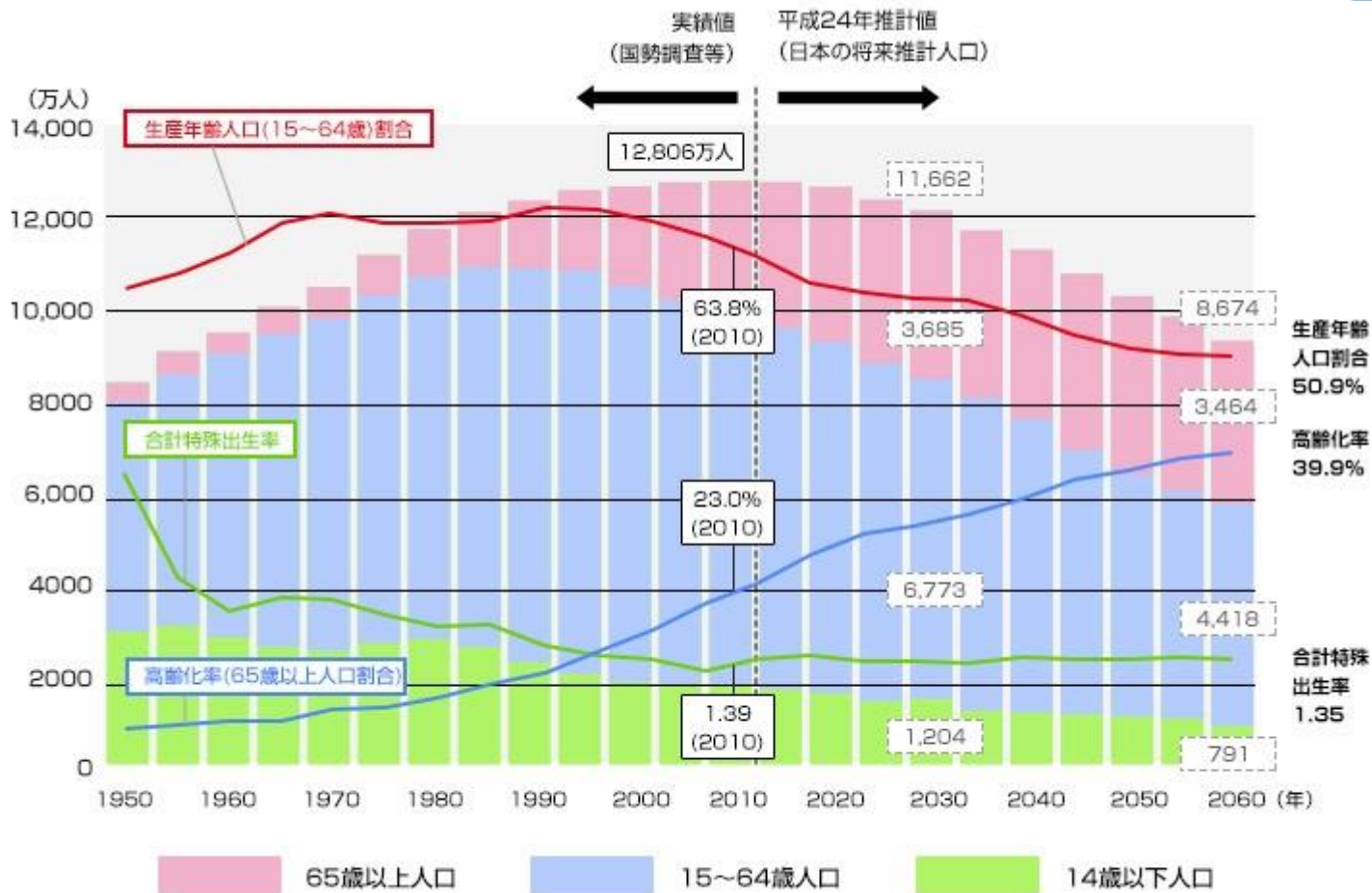


こうしたEコマース市場の拡大を背景に今、物流オペレーション現場の労働力の不足が大きな課題になっています。

さらに労働力の確保を困難にしているのが「少子高齢化」の問題です。

総務省の調査によると我が国日本の人口は2048年には1億人を割り、生産年齢人口(15歳～64歳の人口)は2010年の63.8%から減少を続け、2017年に60%を割り、50年後には2.5人に1人が65歳以上になると予想されています。（次頁図参照）

# 3. 物流現場での労働力の不足が直近の課題



出典:総務省「国勢調査」及び「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計):出生中位・死亡中位推計」(各年10月1日現在人口)、厚生労働省「人口動態統計」

### 3.物流現場での労働力の不足が直近の課題

厚生労働省の「平成28年労働経済動向調査」によると、運輸業においては55%の事業所が労働者不足の課題を抱えています。

(下図参照)

労働者の過不足状況別事業所割合

(%)

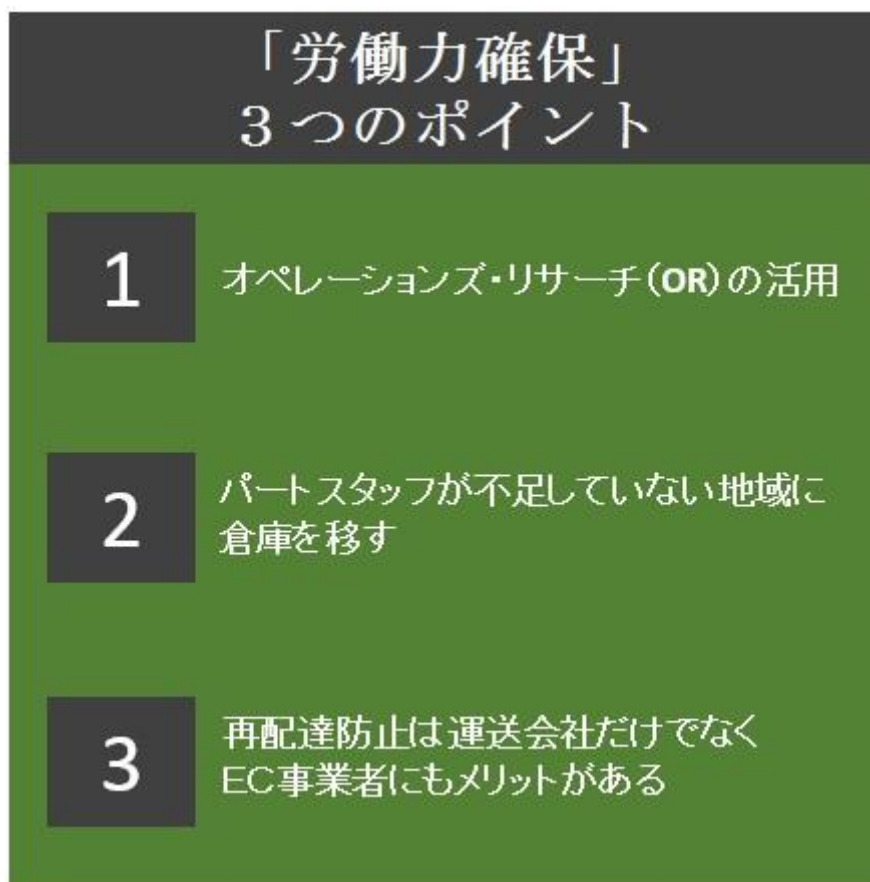
産業、企業規模	常用労働者							正社員等						
	不足			適当	過剰			不足			適当	過剰		
	小計	おおいに不足	やや不足		小計	やや過剰	おおいに過剰	小計	おおいに不足	やや不足		小計	やや過剰	おおいに過剰
調査産業計	43	6	38	54	3	3	0	37	4	33	60	3	3	0
製造業	37	2	35	58	5	5	-	34	1	33	62	4	4	-
情報通信業	36	4	32	61	3	3	-	39	4	35	58	3	3	-
運輸業、郵便業	55	13	41	44	1	1	0	50	13	36	50	1	0	0
卸売業、小売業	41	4	36	57	2	2	-	22	2	20	75	3	3	-
金融業、保険業	22	1	21	77	1	1	-	23	1	22	76	1	1	-
不動産業、物品賃貸業	37	2	35	62	1	1	-	34	1	33	64	1	1	-
宿泊業、飲食サービス業	54	11	43	45	1	1	-	35	6	29	64	2	2	-
医療、福祉	53	7	45	45	2	2	-	51	7	44	46	3	3	-
サービス業(他に分類されないもの)	50	11	39	47	3	3	-	36	6	29	60	4	4	-

出典：厚生労働省「平成28年労働経済動向調査」をもとに筆者作成

こうした背景をもとに物流現場における労働力の不足は深刻化しており、いくら市場が拡大傾向と言えども、注文を受けた商品をお届けできなければ、EC事業そのものが成り立たなくなり、成長に歯止めがかかってしまいます。

冒頭でも紹介したようにECの市場規模は2020年には20兆円、もしくはそれ以上とも言われていますが、この予測には物流現場の労働力不足は加味されていないでしょう。EC市場の拡大に歯止めをかけない為にも、各事業者には労働力不足に向けた対策が迫られています。

本章では、EC事業者がいま取り組むべき物流オペレーションの労働力不足対策について3つのポイントをご紹介します。



## 2. ①オペレーションズ・リサーチ（OR）の活用

オペレーションズ・リサーチ（以下OR）とは、科学分析による方法論であり、統計や数値をもとに、複雑なシステム構築や意思決定を支援する応用数学の一分野です。

第二次世界大戦中、連合軍がUボート対策やドイツの攻撃からイギリス本土を守る為の防空体制、前線への物資供給などの戦略構築に用いたことでも知られています。

「限られた資源をどのように投入すれば、最大の成果を得ることができるか」という問題を数値的に分析するORの考え方は、ビジネスの現場でも積極的に利用されており、「いつ、どの店舗に、どのルートで回ればムダなく短時間で配送できるか」というコンビニの配送計画にも用いられています。

ECのロジスティクスは、超小口配送、時間指定や受け取り方法のニーズ多様化によりどんどん高度化しています。



こうした高度化するロジスティクス分野において、ORの役割は重要度を増しています。

一部の大企業が用いる戦略ツールとしてではなく、正しく利用すれば規模の大小に関わらず限られた労働力により最大の成果を出すことが可能になるのです。

ORについての具体的な利用法については、また別の回でご紹介させていただきます。ご興味ある方はネットや書籍などで「オペレーションズ・リサーチ」と検索すると沢山情報がありますので、まずはそちらをご参考下さい。

## 3. ②パートスタッフが不足していない地域に倉庫を移す

ECで店舗をサイト上に立ち上げ、売上が拡大していくと自社の倉庫では手狭になり、専門の倉庫業者へ物流業務を委託したり、自社で倉庫を借りたりします。

自社で倉庫を借りる場合、倉庫物件を探すことにはなりますが、物流の要所となる地域（物流倉庫が沢山ある地域）に倉庫を借りるとパートスタッフの確保に困ることになります。そうした地域はどこの物流センターもパートスタッフを急募しており、それでもなかなか確保が出来ない為、時給をあげて争奪戦になっています。

物流倉庫が沢山ある地域は立地面や自社の希望にあった倉庫を探しやすい点についてはメリットがありますが、今後の労働力不足を考慮すると決してそういった地域に倉庫を構えるのは得策とは言えません。

少々立地が悪くても、多少物件の条件が合わなくても、パートスタッフの争奪戦に巻き込まれない場所を探すことが賢明でしょう。

## 4. ③再配達防止はEC事業者にもメリットあり

次頁の図は国土交通省が作成した平成27年度の宅配便取扱個数の推移グラフです。

### 3.物流現場での労働力の不足が直近の課題



宅配便取扱個数は年々増加傾向にあり、EC市場の拡大がその主な要因です。即日配送や短時間での配送により配送事業者の負担は増えており、不在による再配達の負荷は社会問題にまで発展しています。

こうした負担を軽減する為に各宅配事業者が運賃値上げや荷量の規制に動いている状況が「**宅配クライシス**」として世間一般にまで広まりました。EC事業者にとっても死活問題といえるこの状況を打開する為には自らが手を打っていくしかありません。

例えば、時間指定されるお客様の場合、EC事業者もその時間を把握しているわけですから、到着1時間前にお客様に事前案内メールをお届けすることが出来るはずです。または再配達になった情報を配送業者と共有し、次回注文時に注意を勧告したり、指定回数以上不在の場合は、時間指定を無効にするなどの事前対策もとれます。再配達は配送業者の問題であって、自分達にはあまり関係ないと思われるかもしれませんが、そんなことはありません。再配達になった場合、再配達に関わるクレームというのが発生します。再配達を依頼したのに届かない、再配達を依頼した時間帯に届かないなどといったクレームです。

こうしたクレームはお客様からしてみれば、配送業者に対してだけではなく、商品を提供したEC事業者にも向けられます。またこの時の悪い印象がリピート購買を抑制してしまうことにもなりかねません。EC事業で配送は根幹の業務です。

そこを完全に外部に委託するしかないというのがEC事業の実状です。世界の最大手のAmazonでさえ、日本国内での配送業務については100%外部委託せざるを得ないのです。配送業者の負担をEC事業者と一緒に軽減してあげることで、EC全体の価値が向上し、利用者が更に増えることで、互いにメリットを享受できるのです。



## 成功のヒント 4

### 主要EC事業者の物流拠点の立地戦略

#### 1.在庫保有は国内から生産拠点(海外)へシフト

旧来、海外で製造した商品は一旦国内に輸入し、国内の倉庫で保管し、国内で販売をしていました。しかし、最近は少々事情が違っています。

日本ロジスティクスシステム協会が発行した『荷主企業の今後の物流戦略に関する調査報告書』の中で、売上規模の大きいEC事業者数社に今後の物流拠点の立地戦略をヒアリングしています。

そこには、今後は生産拠点側（海外）で在庫を保有し、日本国内の消費地での在庫圧縮を行っていくという意見が書かれています。

海外に在庫を移すことで保管コストを圧縮することができ、輸送回数が多くなっても全体のコストで見ると削減できるという新たな視点の立地戦略です。

#### 2.各国近隣の物流施設の坪単価調査

日本国内の倉庫の坪単価は非常に高額です。東京の湾岸辺りだと坪単価6,000円～8,000円もします。神奈川や千葉の臨港や湾岸辺りでも3,500円～6,000円です。

中国の香港は坪単価2,000円～3,000円、北京では1000円～1,500円が相場です。中国は急激な経済成長を続けていますが、意外と物流施設市場は余裕がある状態で日本に比べるとまだまだ割安です。

ただし、今後数年で高騰することが見込まれますので注意が必要です。また定期契約が基本なので、日本のように途中解約が出来ないので、その点も注意が必要でしょう。

続いて日本企業にとってとても馴染みの深いタイの物流施設の市場を探ってみましょう。タイはこれまで海外企業の積極的な投資も手伝って、堅調に経済成長をしてきました。

しかし、近年では軍事クーデターや大洪水などの影響もあり成長が鈍化傾向にあります。そんなタイの首都バンコクの物流施設の市場はまだまだ発展途上です。

日本のようにプロロジスやAMBなどの物流施設専門のデベロッパーは存在しておらず、ほとんどが地場企業の経営者や個人が施設のオーナーです。

バンコクの坪単価は1,000円～1,800円程度です。但し、こちらも中途解約は原則不可です。中国やタイに続いて近年日本との関係が密になっているベトナムは、ASEAN（東南アジア諸国連合）の中では、タイに続いて日本人商工会加盟数が多い国です。

そんなベトナムの物流施設の相場を見てみましょう。

ベトナムはハノイとホーチミンの2大都市に人口と企業が集中しています。人口800万人で同国最大都市のホーチミンでも坪単価は1,000円程度です。

最近では、日本のアパレルメーカーや製造業が積極的に進出しており、物流施設の市場も活況を呈しています。

日本が今、最も注目し期待する新興国であるインド。中国に続き二番目に人口が多く2016年の統計では12億人です。

しかし、まだまだ経済は発展途上である為、今後の成長に海外の投資家も注目していますが、国民全体の所得水準が低い為、低価格商品が売れ筋となり、なかなか収益が合わないというのも良く聞く話です。

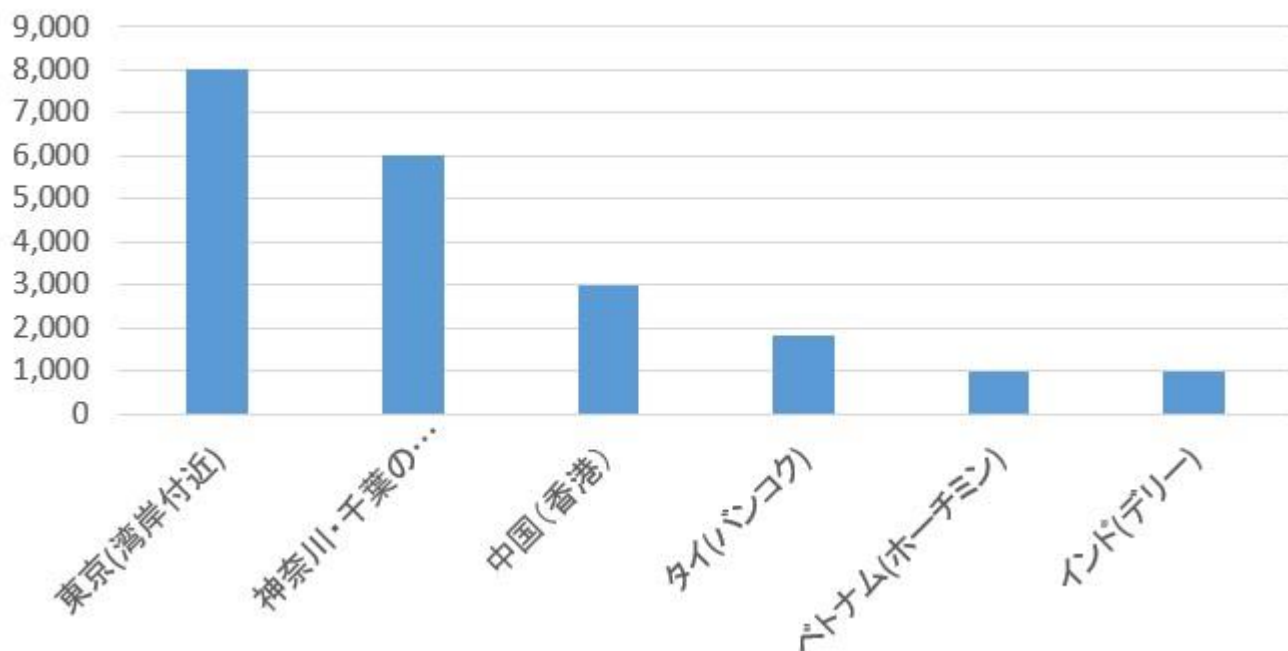
インドに新規進出を検討している企業は長期戦覚悟で市場開拓に取り組む必要があるでしょう。インドの首都デリーの物流施設の集積地では坪単価が1,000円程度です。

各国の坪当たり単価を表にしましたので参考下さい。

■国別物流施設坪単価比較

地域	坪単価
東京(湾岸付近)	6,000円～8,000円
神奈川・千葉の臨港や湾岸辺り	3,500円～6,000円
中国(香港)	2,000円～3,000円
タイ(バンコク)	1,000円～1,800円
ベトナム(ホーチミン)	1,000円
インド(デリー)	1,000円

## 国別物流施設坪単価比較



### 3.ロジスティクスの寿命は3年

日本の関東圏の物流施設の価格と比較すると、インドやベトナムではおよそ8分の1です。日本の物流施設の価格がいかに高いか分かります。

EC事業者の中でもインドやベトナムに生産拠点を置く日本企業も増えています。今後は生産拠点で在庫を保有し、国内での在庫を出来る限り減らす戦略を取る企業が増えてくるでしょう。

当然、輸送回数も増え、リードタイムの問題も検討しなければならなくなりますので、全体のバランスを考えて、必要に応じて生産拠点側の在庫から消費地域側の在庫までをトータルでコントロールし、コストを削減する戦略を練ることが大切です。

品目に合わせてリードタイムを考慮し、国内で保有する在庫、生産拠点（海外）で保有する在庫を見極めます。

EC事業を取り巻く物流は日々多様化していますので、臨機応変に品目毎に立地拠点、在庫水準、リードタイムを検討することが求められます。

物流拠点の立地戦略は、輸送距離、積載率、回転率等を考慮してネットワークを考え、その結果としてリードタイム、配送コストが決定されることを認識下さい。

**ロジスティクスの寿命は3年**とされています。

つまり3年単位でロジスティクスの再構築が必要になるということです。



## 成功のヒント 5

### リアル店舗がECを成功させる為の戦略

#### 1. EC領域はグーグルでもアマゾンには適わない

「米国のグーグルの最大の競合はアップルやマイクロソフトではなく、アマゾンです。」

数年前に当時グーグルの会長を務めていたエリック・シュミットがベルリンで開催されたベンチャー企業向けの講演でそう発言していました。当時から検索エンジンといえばグーグルでしたが、グーグルはある領域においてアマゾンに既に負けていました。それはショッピングをするときの検索です。

米国の消費者がネットで買い物をする時、以前はグーグルで検索していたのですが、アマゾンで検索する消費者がどんどん増えてきて、いつのまにかこの領域においてはすっかり追い抜かれてしまっていたのです。

売上高1000億ドル突破までの期間が小売業の史上最短記録となり、業界ではアマゾンに顧客と利益を根こそぎ奪われることを「**To be Amazoned(アマゾンされる)**」と言うようになりました。

「世界中の情報を整理し、世界中の人々がアクセスできて使えるようにすること」をミッションに掲げ、長い間検索領域で世界NO1の座を欲しいままにしていたグーグルにとって、このような状況は心中穏やかではなかったでしょう。

これまで常にリアルを避けてきたグーグルでしたが、アマゾンに対抗する為に「グーグル・ショッピング・エクスプレス」というサービスをスタートさせました。しかし2017年5月30日、アマゾンは取引時間内において史上初となる1株1,000ドル超えを記録し、アマゾンがこの領域で圧倒的NO1であることを世界に知らしめたのです。

IT業界の巨人グーグルでさえも、太刀打ちできないほどの差をつけられてしまったのです。

#### 2.リアル小売業の強みを活かした戦略がオムニチャネル

ECの分野において米国は日本より3年先を行っています。日本市場のEC化率は米国ほどではありませんが、EC業界の競争の熾烈さは米国に引けをとりません。

小売業からECを始める企業は今後も増え続けて行きます。最近では卸売業や製造業がECを始めるケースも増えています。これまでは小売業と製造業が競合になることはありませんでしたが、ECという大海原に船を出した途端に世界中のあらゆる産業、あらゆる企業との熾烈な争いが待ち受けているのです。

# 5.リアル店舗がECを成功させる為の戦略

小売業がECを始める際に、重要な戦略となってくるのがオムニチャネルです。オムニチャネルによってリアル店舗を保有する小売業がアマゾンや楽天などのネット専門業者に勝つ方法が見えてきます。

消費者にとって、ショッピングとは楽しさや心地よさ、驚きや発見、感情を含めた体験であり、単に欲しい物を購入するというだけの利便性だけを求めるものではありません。

このように理解すると、差別化ポイントはおのずと見えてきます。リアル小売業がこれまで磨き上げてきたホスピタリティやパーソナライズされた心地よいサービスがそれです。

リアル店舗の強みを活かす為には、インターネット経由の売上げの拡大ばかりに専念するのではなく、リアル小売の店舗運営を強化しつつ、ECを上手く利用することが重要です。そうすることで、消費者により高い利便性を提供しつつ、強みを活かした戦略を構築出来るのです。

## 3.彼らと同じ土俵で戦わない

ちまたに溢れるECの成功事例に触発され、アマゾンや楽天などに新店を出しているネット専門業者達と全く同じ土俵で争えば、そこに待っているのは消耗戦です。インターネット経由の売上ばかりに気を取られ、強みであったはずのリアル店舗の店舗運営が疎かになり、業績が悪化してしまうケースは少なくありません。


送料無料や、キャンペーンによる激安セール、1時間以内の配送などネット専門業者は莫大な資本を利用して様々な仕掛けをします。彼らの戦略にまんまと乗っかってしまい、彼らを追随するようなことをしては、資本力の乏しい中小の小売業に勝ち目はありません。

ネットでの販売はあくまで、販売チャネルの一つであって、あまりネット販売の勝ち負けにこだわらない方が案外上手く行きます。日本市場のEC化率は増えているとはいえ消費全体の10%にもなりません。つまり、国内消費の9割以上が未だにリアル店舗により消費されているということになるわけですから、まだまだ消費はリアル店舗が中心であり、ネットはあくまで一つの販売チャネルに過ぎません。

まずは、ネット販売のチャネルをリアル店舗にどのように活かすかという発想に切り替えましょう。

## リアル店舗がECを成功させるポイント

 ネット販売の拡大戦略

 ネットをリアル店舗にどう活かすか

### 4.在庫管理システムの設計が肝

例えばネットで商品のきめ細かい紹介をして、消費者がネットでその商品を気に入るとします。消費者がネット上で商品を購入すると、「お近くの〇〇店に在庫があるので、すぐにお受け取りが出来ます。」といったキメの細かいサービスを行うことが出来ます。

購入する商品の特性によっては店舗で受取りの際、店員さんに使い方の説明を聞いたり、色々なアドバイスをしてもらいたい場合などもあります。

かといってせっかく店舗に足を運んだのに欲しい商品がなかったりすると消費者の満足度も低下してしまいます。

ネットとリアルを上手く融合させてオムニチャネルを成功させるには、在庫データをリアル店舗とネットでリアルタイムに更新をしなければなりません。

店舗のPOSデータを利用すれば簡単にできるのでは？と思われそうですがこれが案外上手くいきません。

POSは通常、企業の基幹システムとして構築されており、その在庫データは財務情報として扱われています。

よって、店舗の実際の物や倉庫の物の動きとはタイムリーに連携されておらずズレが生じる場合が多いのです。

財務になると在庫データは資産情報として扱われる為、多くの企業の仕組みではバッチ単位で更新が行われます。

その日の売上が当日の夕刻のバッチ処理で更新され、在庫が反映されるといった具合です。これだと先のようなキメの細かいサービスをネットで構築することは難しくなってしまいます。



## 5.リアル店舗がECを成功させる為の戦略

お客様に対して確実な約束が出来なくなってしまうからです。結局電話で問い合わせをしないと分からない、店舗に行ってみないと分からないとなってしまうと、ネットはただの電子カタログに成り下がってしまいます。

ネットはリアル店舗を活かす為の、強力なチャネルとして活かさなければならないわけですから、在庫の情報はリアル店舗とリアルタイムに連動させなければ意味がありません。



## 成功のヒント ⑥

### “適正在庫”の勘違いから生まれる売上低迷

#### 1. アマゾンインターネット時代の象徴

アマゾン・ドット・コムはインターネット時代の象徴と言っても過言ではないでしょう。オンライン書店として小さなスタートを切ったアマゾンは、1990年代後半の第一次ドット・コムバブルの波に乗り、創業者のジェフ・ベゾス氏が当初から口癖のように繰り返す、「**インターネット企業がメーカーと消費者をつなぎ、世界に向けてあらゆる商品を販売する**」というエブリシング・ストアのビジョンを実現し、音楽、家電、映画なども販売するようになりました。

インターネットを利用して商品を販売するというECの先駆者として、瞬く間に世界的な企業に上り詰めたアマゾンですが、ともすれば「アマゾンは運が良かった」、「たまたまネットのブームに乗っただけ」、「毎年赤字を出して安売りをして顧客を増やしている」と揶揄されることも少なくありません。

ドット・コムブームと最新のテクノロジーで成功した“デジタル”なイメージが強いアマゾンですが、実はその成功の裏には、ある一貫した経営哲学にもとづく**物理的で“アナログ”な経営戦略**があったことは意外と知られていません。

#### 2. 強迫的なまでの顧客第一主義

ベゾス氏は創業当初、「**インターネットはすさまじい勢いで変化している。リアルは1週間はネットの1年間に相当する**」と語っていました。

この言葉が象徴するように、EC業界は不確実性の中で競争に打ち勝つための経営戦略を見出さなければ生き残って行けません。

ベゾス氏が社員や株主に対して語る言葉はいつも観念的で、いつも同じような言葉を繰り返す為、ジェフィズムと呼ばれたりします。

創業当初から20年以上繰り返されている言葉があります。

##### 「アマゾンは正真正銘、顧客第一です」

そう豪語するアマゾンの行動は常に強烈です。

顧客を喜ばせることに強迫的で、配送料無料や売上税ゼロといったサービスを周囲の心配を他所にあっさり提供してしまいます。

また価格競争に勝利して市場シェアを拡大するために手段は選ばず、取引先に無理難題を押し付けたり、ライバル企業に果敢に戦闘を挑んだりします。（※日本では佐川急便との運賃交渉が有名ですね）

当然のようにアマゾンをよく思わない企業や関係者が増えていくことになるのですが、「全ては顧客のため」という錦の御旗を掲げる同社は涼しい顔をして気にする様子もありません。超長期的な視点で顧客だけに集中し、市場支配力を強めようとする強烈なまでに一貫した戦略と実践は驚嘆に値します。

1998年頃、急成長するアマゾンの経理部門は青ざめていました。数字とにらめっこし、なんとか楽観的な予測を立てようとしますが、どう計算しても莫大な損失が待ち受けていることを覆せないでいました。巨大な物流センターを7つも立ち上げたことが大きな原因であることは、誰の目から見ても明らかでした。

そもそも、インターネットのテクノロジー企業が物流という物理的でアナログな分野に手を出すべきではなかったのだという意見が大半でした。

こうした社内外の批判に対してもベゾス氏の回答は明瞭でした。

**「神聖なる顧客の体験にかかわるものすべては極めなければならない。」**と利益予想自体を完全否定して周囲を啞然とさせたのです。

## 3. たっぷり仕入れて沢山在庫しろ

ベゾス氏が信念を貫き通して周囲を混乱させたエピソードは沢山ありますが、在庫に対する考え方も非常識でスケールの大きなものでした。

書籍や音楽の販売で勢いに乗ったアマゾンは1999年に玩具と家電を取り扱う方針を打ち出します。

玩具部門の立ち上げに抜擢されたスタンフォード大学出身のミラー氏は8ヶ月でこの事業を立ち上げなければなりませんでした。

ミラー氏とベゾス氏は玩具の仕入額を巡って意見が真っ向から食い違い、当初から衝突しました。

ミラー氏の考えでは先行きどうなるか分からない新規事業の為、仕入額は最小限に抑えつつ状況を見ながら在庫を増やしていく方針を提案しました。

しかし、ベゾス氏は「**1億2千万ドルを投入し、あらゆる種類の玩具を揃えるべきだ**」と主張します。

アマゾンで商品を検索してくれた親や子供をがっかりさせてはならないと言って主張を曲げようとはしませんでした。

周りがいくら無謀だと反対しても、「黙れ！1億2千万ドルだ！たっぷり仕入れろ。」と興奮して叫ぶベゾスに周りはただ従うしかなかったといいます。

結局最初のホリデーシーズンの売上目標は達成することができましたが、5000万ドル分の不良在庫を抱えてしまったのです。

(※ホリデーシーズン・・・米国やカナダで多くの人が休暇を取るクリスマスから年末年始にかけての期間)

“適正在庫”という考え方は非常に曖昧で捉え方によっては全く逆の戦略を企業に与えます。ミラー氏の在庫の考え方はアマゾンから見て適正在庫であり、ベゾス氏の方は顧客から見て適正在庫であったということです。

現在のアマゾンの成功を見れば、ミラー氏の戦略は短期的であり、ベゾス氏の戦略は長期的であったと言えるでしょう。

EC業界でも、商品のライフサイクルを見極めて在庫の適正化を図る戦略を打ち出す企業は沢山あります。

売上が伸びて規模が拡大した時、大きく2つの方向に決断を迫られます。在庫を増やして市場拡大を狙うか、在庫を削減して利益確保を狙うかです。どちらも間違いではありませんが、適正在庫という意味をもう一度しっかりと社内で議論して、自社が目指すべき方向に対して在庫戦略を見直すことが重要になるでしょう。

下手に在庫削減を焦ると伸びていた売上にブレーキをかけることになりかねません。

## 4.在庫適正化の勘違い

在庫適正化でよくある勘違いを一つ紹介しましょう。

例えば下記のように月に2回転する売れ筋のボールペンと月に0.5回転しかしない死筋になりつつあるホッチキスが合った場合で考えてみましょう。

在庫金額と回転率	
	在庫金額：1万円 回転率：2回転
	在庫金額：20万円 回転率：0.5回転



# 6.“適正在庫”の勘違いから生まれる売上低迷

不良在庫になる前に死筋のホッチキスを販売することに注力したとします。

月に0.5回転だったホッチキスをキャンペーンを打つことで倍の1回転に上げました。  
するとどうでしょう・・・

キャンペーン前はボールペンは在庫金額1万円が2回転で2万円の売上、ホッチキスは在庫金額20万円が0.5回転で10万円の売上で合計12万円の売上でした。  
死筋のホッチキスの回転を倍にしたことで、売上が22万円になり、180%の売上向上です。

### 不良在庫を売ることに専念した場合



	在庫:1万円 × 2回転 = 売上:2万円
	在庫:20万円 × 1回転 = 売上:20万円

↓

**在庫高:21万円 売上高:22万円**

今度は死筋商品には目もくれず、売筋商品の在庫を一気に増やした場合を見てみましょう。  
売れ筋商品であるボールペンの在庫を100万円にしました。

### 売筋商品の在庫を増やした場合

	在庫:100万円 × 2回転 = 売上:200万円
	在庫:20万円 × 0.5回転 = 売上:10万円

↓

**在庫高:120万円 売上高:210万円**

なんということでしょう！在庫高は増えてしまいましたが、売上は210万円となり、1月12万円だった売上が一気に210万円になってしまいました！

実際にはこんなに単純にいかない場合が多いですが、話を分かり易くする為に少し大袈裟な例でご紹介しました。

しかし、アマゾンがどちらの戦略で売上を伸ばし、市場を拡大していったのかは、皆さんももうお分かりですね。

在庫適正化の視点を変えるだけでEC事業の売上は飛躍的に伸びる大きな可能性を秘めているのです。

## 成功のヒント ⑦ 宅配運賃値上げ対策 3つのポイント

### 1. 運賃値上げはしばらく続く

日銀が“19年度ごろ”を達成目標とする物価上昇2%ですが、根強く残っている消費者のデフレ心理に対して、小売業界は販売価格の値上げに慎重な構えを見せており、その道のりは険しそうです。

それでも、2017年は我々の身近な沢山のモノが値上げされました。電気料金やガス料金などの公共料金から、カップ麺やバターなどの食品まで次々と値上げになりました。

中でもEC事業者にとって最も痛かった値上げは、運送会社の運賃値上げではないでしょうか。2017年は「運賃値上げ」「再配達問題」「働き方改革」など運送業界にとっては波乱の一年でした。

宅配大手3社の基本運賃値上げは様々な業界に大きな影響を与えましたが、EC事業者にとっても大打撃です。

物流業界の課題は今や社会問題にまで発展してしまっているため、EC事業者としてはこうした各社の運賃値上に「ただ従うしかない」といった見方が大半の様です。よほど大口の取扱い量があれば話は別ですが、中小のEC事業者の場合は運送会社の運賃値上げにただ従うしかないのが実状です。

2018年3月にはゆうパックも運賃を値上げすることを発表していますので、運賃値上げの動きは今後しばらく続く可能性が高いです。

しかし、運賃がダイレクトに顧客の購入価格に反映されるEC事業者としては、このまま手をこまねいているわけにもいきません。今回は荷主であるEC事業者がこうした運賃値上げに対して打てる対策を3つご紹介させていただきます。

## 「運賃値上げ対策」 3つのポイント

- 1 複数の運送会社を使い分ける
- 2 事前にサイズ、重量を計算してあげる
- 3 各社のサービスを随時チェックする

## 2. 複数の運送会社を使い分ける

日本では全国に宅配をしてくれる運送会社は限られています。下記の5社が全国に自前で配送網を保有しています。

EC事業で顧客に商品を届ける際、必然的に下記の下記の5社の中から利用する運送会社を選択することになります。





# 7. 宅配運賃値上げ対策 3つのポイント

選定ポイントはいくつかありますが、一つは運送会社の営業所が自社に近いことでしょう。荷物を集配しに来てくれるので、急な依頼をしたい場合などは自社で荷物の持ち込みをしたりする場合もあるので、やはり近い方が何かと便利で安心です。

もう一つ重要な選定ポイントが運賃です。

各社の運賃は荷物の重量と縦横高さの3辺合計サイズ、送り先地域によって異なり、それぞれに強み弱みの特徴があります。

3辺合計が100cmで重量が20kgの荷物を広島から東京へ送る場合の運賃を主要5社で比較してみましょう。

## ■ 荷物の3辺合計が100cm、重量が20kgの荷物を広島から東京へ送りたい場合

1	ゆうパック	1,400円
2	西濃運輸	1,660円
3	佐川急便	2,031円
4	福通	2,050円
5	ヤマト	2,246円

※2018年1月時点の運賃を参考に計算しています。

このケースの場合、一番運賃が安いのは断トツでゆうパックになります。

ゆうパックは重量30kgまでの荷物は重量によって運賃が変わらない為、重たい荷物を送る場合はお得になります。

続いて、3辺合計が120cmで重量が5kgの荷物を広島から東京へ送る場合の運賃を比較してみます。

## ■ 荷物の3辺合計が120cm、重量が5kgの荷物を広島から東京へ送りたい場合

1	佐川急便	1,577円
2	西濃運輸	1,540円
3	ゆうパック	1,610円
4	福通	1,840円
5	ヤマト	2,009円

※2018年1月時点の運賃を参考に計算しています。

今度は佐川急便が一番安くなりましたね。重量が軽くサイズが大きくなると、佐川急便がお得になることが分かります。自社の荷物の特性にあった運送会社を適切に選択することがいかに重要であるかがお分かり頂けたと思います。

中小のEC事業者では、1社から2社程度の運送会社しか利用していないケースがほとんどです。運賃を出来る限り安く抑えようと思えば、多少面倒でも3社~5社を賢く使い分けして運賃の最適化を図ることをお勧めします。最適化に成功すれば、年間の運賃総額が10%~15%位はすぐに削減出来ますので、是非お試しください。

## 3. 事前にサイズ、重量を計算してあげる

こちらは直接EC事業者にメリットがある対策ではないのですが、運送会社のドライバーさんが助かる方法です。予めサイズと重量を計っておいて送り状に記載をしてあげます。

そうすればドライバーさんが荷物を集荷に来てくれた際にわざわざメジャーを取り出して計らなくて済むため、ドライバーさんの負担が軽減されます。

荷主側も協力できるところは積極的に手を貸してあげることで、運送会社の負担が軽減され、少しでも運賃値上げの歯止めに貢献できれば長期的にはメリットが出ます。運送会社のリソース不足については運送会社だけの問題ではなく、社会全体の共通課題ですので、皆で助け合って日本のEC市場の成長を後押ししましょう。

## 4. 各社のサービスを随時チェックする

運送会社は各社様々なサービスを展開しています。

こうしたサービスは頻繁に変更されていますので、各社のサービスを小まめにチェックして自社の配送にメリットがあれば積極的に利用させて頂きましょう。

いくつか例をご紹介します。例えば複数個口を同じ場所に送る場合は、ヤマトやゆうパックでは下記のようなサービスを提供しています。

- ヤマト・・・「ヤマト便」というサービスがあり複数個口を1つの荷物として配送してくれるため、運賃が割安になります。
- ゆうパック・・・複数の荷物を1ヶ所に送る場合、1個当たりの運賃を60円割引してくれます。

また小さな荷物を送る場合、ヤマトでは下記の様なサービスも提供しています。

- ヤマト・・・「宅急便コンパクト」というサービスを利用すれば、60サイズ以下の場合、通常便よりも1個口あたり302円お得になります。

特にヤマトと佐川のサービスは豊富で頻繁に内容が変更になっているので、要チェックです。こうしたサービスを運送会社側から積極的に提案してくることはほとんどありません。

お得なサービスを知らずに通常配送で依頼してしまっても、ドライバーさんが「こっちのサービスがお得ですよ」と配送サービスをその場で変更してくれることは皆無でしょう。※あくまで筆者の経験ですので、他では積極的に提案されているドライバーさんがいらっしゃるかもしれません。

各社のサービスを随時チェックして、利用出来るサービスはどんどん利用して、お得な運賃で基本料金の値上げ分をカバーしましょう。



## 成功のヒント 8

### 荷造り指示のオートメーション化に挑戦

#### 1. 業界全体で物流効率化に取り組む

日本ロジスティクスシステム協会が作成した2016年度物流コスト調査報告書によると実に約6割の荷主が運送会社から値上げ要請を受けたそうです。

大型トラックの運転者数は2020年には需要量が103万人にのぼると予想されています。供給量は92.4万人で約10.6万人のドライバーが不足する見込みです。

運賃の値上げはUSJの入場料のように、今後は年単位で進んでいくことが予想出来ます。枯渇する物流リソースの問題は物流業界だけの課題ではなく、社会全体の課題になりつつあるのですが、それを当事者として意識している荷主企業はまだまだ少ないと感じます。今後いくらEC市場の成長率に期待が持てるとしても、実際に商品を運ぶ足回りが全く足りない状況になれば、その期待が実現する過程でつまづくこととなります。

荷主であるEC事業者も当事者意識を持って、このままではいけないという危機感を強め、業界全体で物流の効率化に本気で取り組まなければなりません。EC事業者で取り組むことが出来る対策はいくつかありますが、本章は其中でも長年物流事業者を悩ませてきた積載効率向上について考察してみたいと思います。

#### 2. 6割のトラックが空で走る現状

ある大手宅配業者のドライバーさんの話しです。

「今一番困っているのが荷物のサイズです。例えば、内容物は小さいのに、無駄に箱が大きくて重量も軽いので、積載効率が上がりません。」

EC市場の成長に比例して、荷物の多頻度小ロット化が進み、トラックの積載効率は年々低下しています。

国土交通省の調べによると、**近年の我が国のトラック積載率は41%で、約6割のトラックが空で走っている**といえます。

toC宅配便の7割が通販関連貨物であり、EC事業者の多くが物流事業者の都合は一切考えず、それぞれのサイズの箱を何種類も独自で作り、使っています。

中には仕入した商品の空き箱をそのまま利用するケースもあり、サイズや材質はバラバラです。

その為、複数の荷主の商品を保管し、運ぶ物流工程では積み合わせがうまくできず、積載効率が上がらないという課題が生じています。

運送会社のドライバーは歩合制です。

1日に運んだ重量で手当てが変わる運送会社もあります。運送会社に行ってみるとこうした積載効率の低下は死活問題です。

また物量が多くなってくると、1個口いくらで運送会社と契約します。

この場合、EC事業者などからしてみると、小さい荷物も大きな荷物も1個口であれば金額は変わらないので、小さな荷物でも大きなサイズの箱に梱包して送ろうとします。

重量が軽くトラックが一杯になるので、運送会社に行ってみると損になります。

梱包資材のサイズや材質がバラバラで、おまけに箱の中身はスカスカで重量も軽いとなると、トラックや運搬台車での積載効率は上がりず、物流事業者の収支は悪化の一途をたどることになります。

また梱包資材の材質が弱く、運搬中に潰れてしまうといったことも発生しています。

積載効率の課題は、物流事業者だけの取り組みで解決できる問題ではありません。

荷主企業も一緒になって解決していかなければならない問題です。放っておくと、運賃値上げとして自社にツケが回ってきます。荷主企業が取り組める対策を3つご紹介します。

「荷主で取り組める積載効率向上」  
3つの方法

- 1 縦横高さの3辺合計を箱に印字
- 2 運送会社の規格に合わせて箱を作成
- 3 荷造り作業のIT化

## 3. 1.縦横高さの3辺合計を箱に印字

もし自社専用の梱包資材を仕入している場合、予めそのサイズを梱包資材に印字してもらえよう資材の調達先に依頼してみましょう。

宅配業者さんが集荷の際にサイズを計らなくて済むので、負担が軽減されます。また可能であれば重量も予め送り状に書いてあげると運送業者は喜ぶでしょう。

## 3. 2. 運送会社の規格サイズに合わせて箱を作成

運送会社は外形寸法の縦・横・高さの3辺の合計を測り、送料を決めています。これも自社専用の梱包資材を仕入している場合に限ってしまいますが、契約している運送会社のサイズ規定に合わせて梱包資材を準備してあげると、運送業者は助かります。

箱サイズの規格が統一化されることで、ロールボックスやトラックへの積載効率があがるので、喜ばれるでしょう。

## 3. 3. 荷造り作業のIT化

荷造り作業はこれまで経験と勘に頼り、多くの無駄が発生していました。箱のサイズを選択する際、予め余裕のあるサイズを選択するので、荷造りした結果、余分なスペースが生じます。

スペースが大きく空いてしまった場合は詰め替える場合もありますが、少々のスペースは見過ごされそのまま出荷されてしまいます。

この場合1サイズ大きくなるため、無駄な運賃が発生してしまいます。また大きさの合う梱包資材を探す作業も大変に手間です。

特に梱包資材を仕入商品の空き箱を再利用している場合などは、常に作業者が空き箱の山から適当なサイズの箱を探している状態に陥ります。

荷造りをIT化するにはまず、商品のサイズと重量をマスタ化する必要があります。

この作業が手間で導入が進まないケースもあるのですが、最近では画像認識技術の向上によりスマホなどで簡単に3辺サイズをデータ化することも出来ますので、以前に比べるとハードルは低くなっています。

これまで荷主側の観点でトラックの積載効率向上ということは考えられてきませんでした。荷造り工程より先の物流工程は100%運送会社に任せきりで、運送会社だけが積載効率に頭を悩ませてきました。

つまりEC事業者と物流事業者の関係においては、配車計画という点において、常に下流側で計画を立てるしかなかったということになります。

しかし、出荷情報や商品のサイズ情報は荷主しか保有していません。

**上流側で綿密に計画を立てることで、後工程が楽になるというのはビジネスの鉄則です。**

積載効率の課題については、荷主主導で具体策を練らないことには、根本的な解決は出来ないと筆者は考えています。

好調なEC市場ですが、運賃の値上げが今度の最大のリスク要因です。

出荷情報を保有する荷主主導の積載効率向上の取り組みにより不足する物流リソースを補い、運賃の値上げリスクを減らしましょう。

こうした動きが業界全体で浸透していくことを期待します。



## 成功のヒント 9

### 宅配便利用から独自輸送網の構築へ

#### 1. EC輸送はこれまで宅配便に頼ってきた

ECの拡大がサプライチェーンの姿を変えようとしています。市場の最前線はリアル店舗から自宅のPCやスマホに分散していきました。当然のように物の流れも一変し、各企業はロジスティクスの再構築を迫られています。これまでECの輸送は発地から着地まで全てを宅配便の物流ネットワークを使うやり方が主流でした。

自社倉庫まで集荷してくれ、そこから先は全国に均一のサービスで届けてくれる絶対的な安心感とお手軽感は荷主にとって多大なメリットを得ることが出来ていたからです。

**日本の宅配便のサービスレベルは世界一**と言っても過言ではありません。

中国でもECの拡大に伴い、宅配便市場は急激な成長をみせていますが、サービスレベルは日本に比べるとまだまだ低く、宅配便は消費者からあまり信頼されていないサービスとなっています。

また中国では本格的な宅急便が普及する前に、ECが急成長しました。その為に、大手のEC業者が自社で宅配網を構築するケースが主流となっていました。日本でも最近は大手EC業者が宅配便だけに頼るのではなく、自社の物流網を構築しようとした動きが出始めています。宅配市場の寡占化が進み、選択肢がない状況で、値上げを迫られると荷主にとっては死活問題です。

また大手の宅配便は高度にパッケージ化されており、個別の荷主のニーズに合わせてカスタマイズするのは難しいのが実状です。こうした荷主のストレスや将来の運賃値上げの懸念から、今後はネット通販の宅配便利用の在り方が変わってくるでしょう。

#### 2. 多様化が進むEC輸送

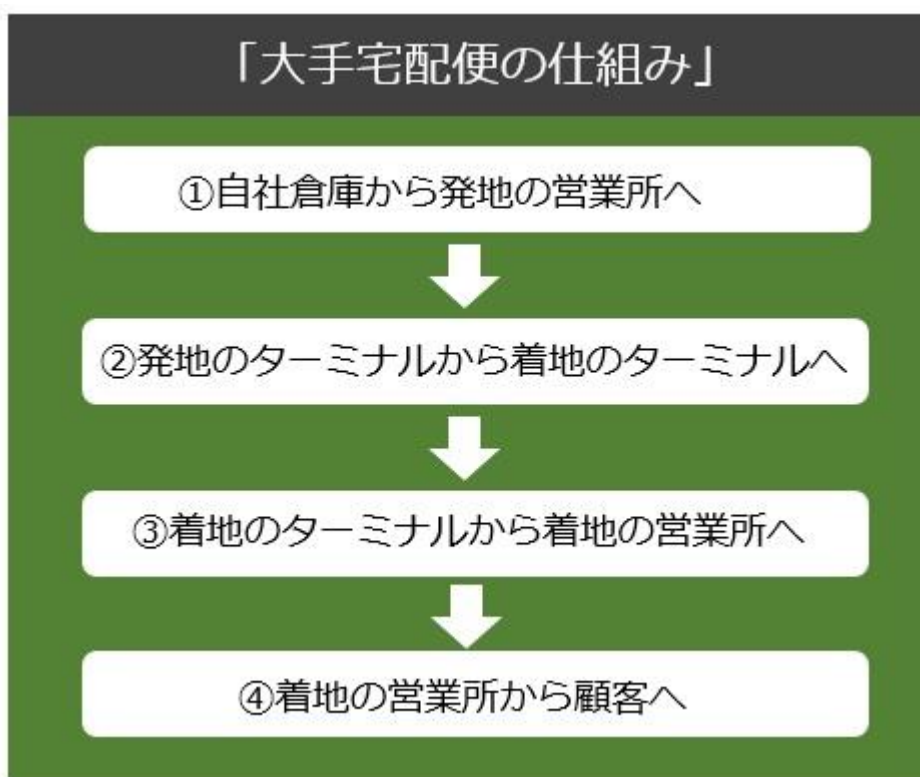
これまで大手3社の宅配便に頼り切っていたEC輸送は、今後多様化していくことが予想されます。国内で宅配便を行っている業者は大手3社(ヤマト、佐川、ゆうパック)以外にも実は沢山あります。

カトーレック(カトー宅配便)、福山通運(フクツー便)、西濃運輸(カンガルー便)、トナミ運輸(パンサー便)、岡山県貨物運送(ハート宅配便)、中越運送(中越宅配便)等々です。

しかし、こうしたローカル便はヤマトのように全国に配送網を持っていない為、配送地域が限定されたり、一部地域は配達に時間がかかったり、また時間帯指定やクール便などのサービス面においてどうしても大手3社には劣ります。

ですが、利用出来る国内便を有効活用することで、自社の物流網を再構築する動きが今後主流になってくると筆者は予想しています。

例えばヤマトなどの大手宅配業者に物流を依頼した場合は、下記の流れで顧客に商品が届きます。



この場合、②の発地ターミナルでまず方面別に仕分けを行い、③の着地ターミナルで営業所別に仕分けをし、④の営業所でルート別に仕分けを行いますので、計4ヶ所を中継して3回の仕分け作業が発生します。

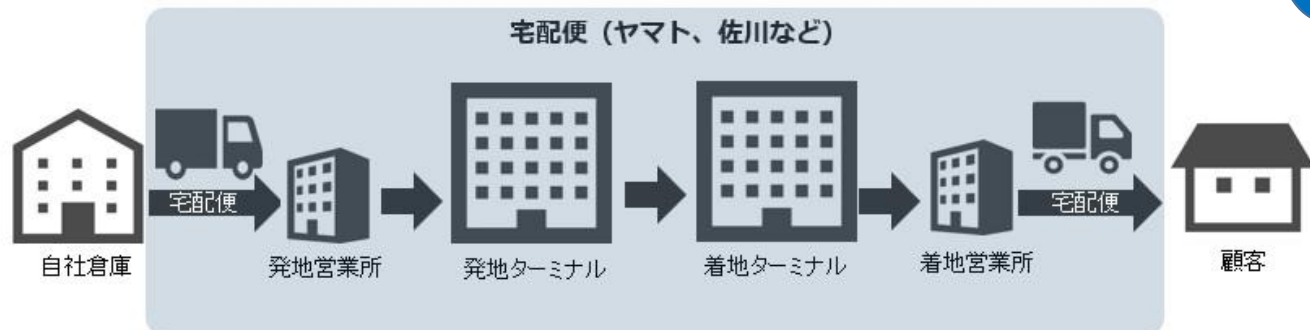
しかし、ある特定の地域へ荷物がまとまるのであれば、発地から着地の営業所に直接運び込むことが可能になります。

**ラストワンマイル**も物量が多いエリアであれば、宅配便だけではなく、軽トラック運送事業者等を使って自社専用便を走らせることも出来ます。

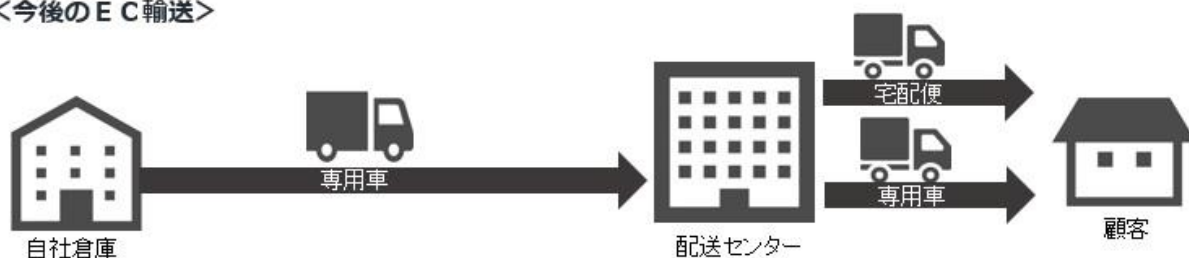
今後は荷主が主導となり、自社の配送網を構築する動きが増えてくると予想されます。**ラストワンマイル**も宅配便から独自輸送への切り替えが進むでしょう。



## <これまでのEC輸送>



## <今後のEC輸送>



## 3. これから荷主主導で自社配送網を構築

これまで多くの輸送業者は、荷主に言われなければ、輸送手段の選択などはしないというのが当たり前でした。

ただ、トラックやドライバーの供給量が低下するこれからの時代にはそうした当たり前の悪しき慣習を改めていかなければなりません。

これからはローカル便を含め、利用出来るあらゆる輸送手段を選択肢に入れて、物流のサブライチェーンを構築することが求められてきます。



## 成功のヒント 10

### 生鮮食品のEC需要拡大に伴うサービスの現状

#### 1.生鮮食品のEC需要は急拡大

国内ネット通販最大手の楽天株式会社は2018年1月26日、米小売り大手ウォルマート・ストアーズ（本社：米アーカンソー州ベントンビル。最高経営責任者：ダグ・マクミロン。以下「ウォルマート社」）と国内のインターネット通販スーパーの共同運営などを柱とした戦略的業務提携を結んだと発表しました。

ECの世界で存在感を増す米ネット通販大手のアマゾン・コムに対抗すべく、楽天は新会社を今年3月に立上げ、生鮮食品や日用品を中心としたネット通販事業をスタートさせます。

30代～40代の兼業主婦を主なターゲットとして、半調理食品や1品のおかず用にカットされた野菜や計量済みの調味料をセットにした「ミールキット」商品の提供を予定しています。以前より国内では、大手スーパー各社が自社店舗に陳列してある食品や日用品を近隣の消費者宅に直接運ぶネットスーパーが存在し、多くの消費者に利用されてきました。

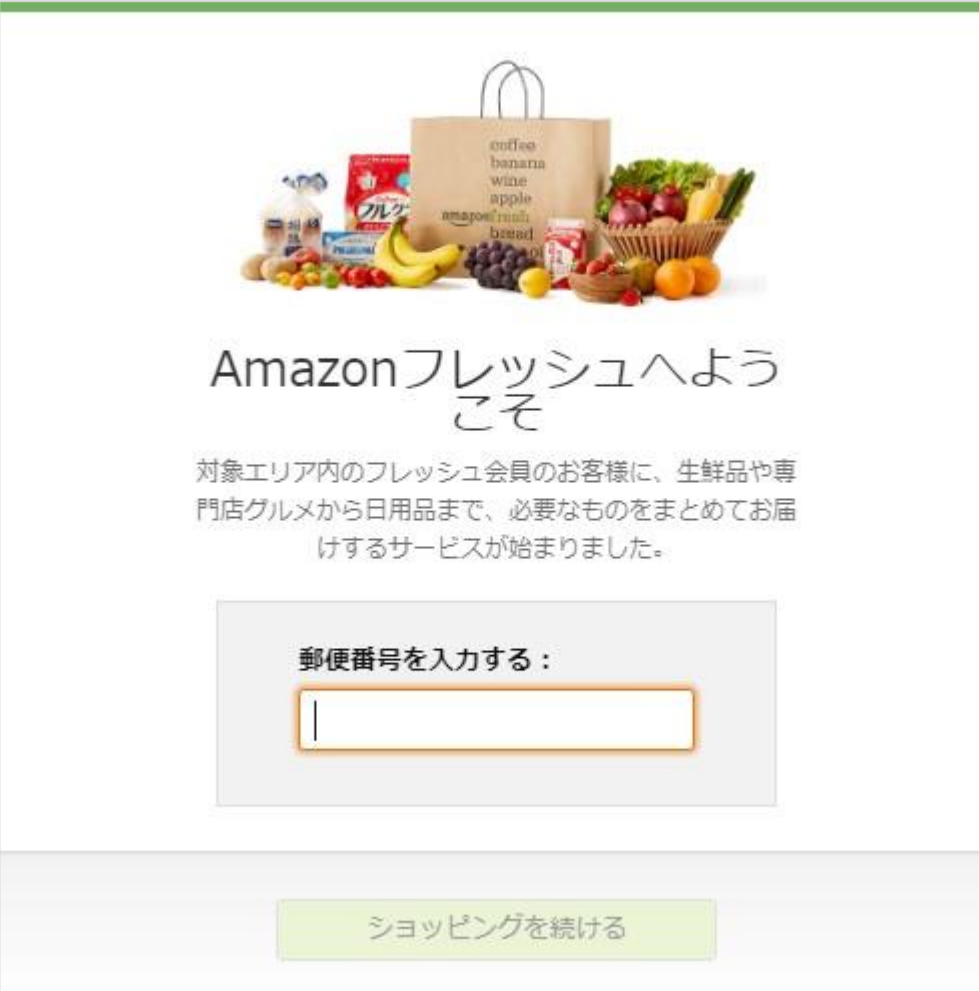
今後もEC需要の拡大、共働き世帯の増加、高齢者の独り暮らしの増加といった時代背景により生鮮食品のEC市場は拡大が予想されます。

経済産業省の調べによると、2016年度の食品関連のEC利用率は2.25%にとどまっています。しかし、今後は**大手宅配業者の小口保冷配送サービスの充実も市場拡大の追い風**になりそうです。

#### 2.アマゾンの生鮮食品配送サービス「アマゾンフレッシュ」

アマゾンが2016年4月からスタートしたサービス「アマゾンフレッシュ」は、注文から最短4時間で生鮮食品が届く便利さが受けて利用者を増やしています。

「アマゾンフレッシュ」のサービス画面を立ち上げると、最初に自宅の郵便番号を聞かれます。



The image shows a promotional banner for Amazon Fresh. At the top, there is a collection of fresh food items including a paper shopping bag with 'amazon fresh' branding, coffee, wine, apples, bread, and various fruits and vegetables. Below the image, the text reads 'Amazonフレッシュへようこそ' (Welcome to Amazon Fresh). Underneath, a message states: '対象エリア内のフレッシュ会員のお客様に、生鮮品や専門店グルメから日用品まで、必要なものをまとめてお届けするサービスが始まりました。' (For Fresh members in the target area, a service to deliver fresh products and specialty gourmet items from specialty stores to daily necessities has started). A form field is provided for entering a postal code, with the label '郵便番号を入力する:' (Enter postal code:). Below the form field is a green button labeled 'ショッピングを続ける' (Continue shopping).

試しに筆者のオフィスの郵便番号を入力してみました。



This is a screenshot of the Amazon Fresh website's postal code input field. The label '郵便番号を入力する:' (Enter postal code:) is visible. The input field contains the number '731-0154'. Below the input field, there is a warning message: '⚠ Amazonフレッシュのサービス対象エリア外です。今後のエリアの拡大をお待ちください。' (Warning: Amazon Fresh service is not available in this area. Please wait for future area expansion).

さすがに、まだ地方には対応していないようです。残念です。今後のエリア拡大に期待しましょう。

本サービスの利用方法はとても簡単です。

- 1.お届け先の住所と配送希望日時を選択します。
- 2.商品をカートに入れます。
- 3.レジに進んで決済方法を確定すれば完了です。

Amazonで書籍を購入するのと殆ど同じですね。

配送希望日時を細かく設定できる点が書籍などと少し異なる点でしょうか。ちなみに希望の日時の配送条件が同サービスと合わない場合は、自動的に最短の配送日時が表示されます。

The screenshot displays the Amazon Fresh homepage with several promotional banners and food categories. At the top, there are two banners: one for a 'Free Delivery Campaign' (配送料無料キャンペーン) for orders over 4,000 yen, and another for a '50% OFF' discount on select items. Below these, a large banner features a bowl of '鍋' (Hot Pot) with the text 'おすすめ鍋具材、鍋の素' (Recommended hot pot ingredients, hot pot base). Further down, there are more banners: another 'Free Delivery Campaign' banner, a '2,000 yen OFF' discount on the first purchase, and three category-specific banners: 'More vegetables on the table' (もっと野菜を食卓に) with a 10% discount, 'Ham, Bacon, Sausage' (ハム、ベーコン、ソーセージ) for use in bento, and 'Oden' (おでん) with a 'fill your pot with favorite ingredients' (好きな具材をたっぷりの出汁で) message.

■アマゾンフレッシュのトップページ

季節に合わせて生鮮食品をディスプレイしているので、自宅に居ながらにしてショッピングを楽しめる感覚を提供している点はさすがですね。

トマトや玉ねぎなども単品で注文できるので、時間に余裕のない兼業主婦には大変有り難いサービスです。

## 3. 小口保冷配送サービスに関する国際規格の開発

こうした生鮮食品をECで販売するサービスが拡大していく中で、生鮮食品や加工食品を物流事業者が消費者の自宅へ配送する「小口保冷配送サービス」の需要が世界各国で高まっており、国内の物流事業者もこうしたサービスの品質向上に力を入れ始めています。

ヤマトホールディングス株式会社では、2017年2月に小口保冷配送サービスに関するPAS規格『PAS 1018』を、業界に先駆けて発行しました。

ヤマトでは以前よりアジアを中心に、小口で冷たい荷物を運ぶ「クール宅急便」というサービスを提供していました。

近年アジアにおいては、通販市場の拡大が非常に躊躇であり、それに伴って食品を中心としたものを冷蔵・冷凍で送るといった文化が非常に広まりを見せています。

しかし、一部の国の事業者では、不十分な温度管理により粗悪なサービスが散見され、保冷配送サービスに対する消費者の信頼性欠如が市場拡大を阻害すると懸念されてきました。そこでヤマトでは、安定したサービスを提供する事業者であるということを示す為に、国際基準を策定する方針を決定しました。

今回同社が策定した「PAS1018」とは保冷配送サービスのうち、積み替えを伴う輸送を対象としています。

この規格の中では荷物の取り扱いのみならず、輸送ネットワークを構築すること、サービスに必要な適切なハードウェアを用意すること、また社員への教育を実施すること等の内容についても要求事項に定められています。

このPAS1018という規格が広く利用されることで、海外における保冷宅配サービスの業界品質の向上と安定が期待されます。

その結果として幅広いお客様がこういったサービスを安心して利用することが出来るようになり、市場拡大の一助になることでしょう。

そうすれば、こうした小口保冷配送サービスがまさに社会の新たなインフラとして成長することが出来ます。

農産品を送る生産者の皆さんが、直接消費者にお荷物をお届けする、飲食店に小口多頻度に食材をお届けするといったことも可能になってきます。

サービス利用者のビジネスに貢献できるサービスに成長することでしょう。

ヤマトにとっても国際規格を作るというのは初めての試みでした。

物流サービスを提供する業界についても新たなチャレンジであったといえます。

こうした規格をただ作るだけではなくて、それを多くの企業が利用することで初めて意義を達成できます。

今後はより多くの国や地域の物流事業者さんがこの規格を利用できれば良いと思います。

国の政策としてもこうしたサービスに対する規格を作成する動きが始まっています。

経済産業省産業技術環境局は、国際標準化機構（ISO）において、『小口保冷配送サービス』に関する国際規格を開発する新たなプロジェクト委員会の設立が承認しました。



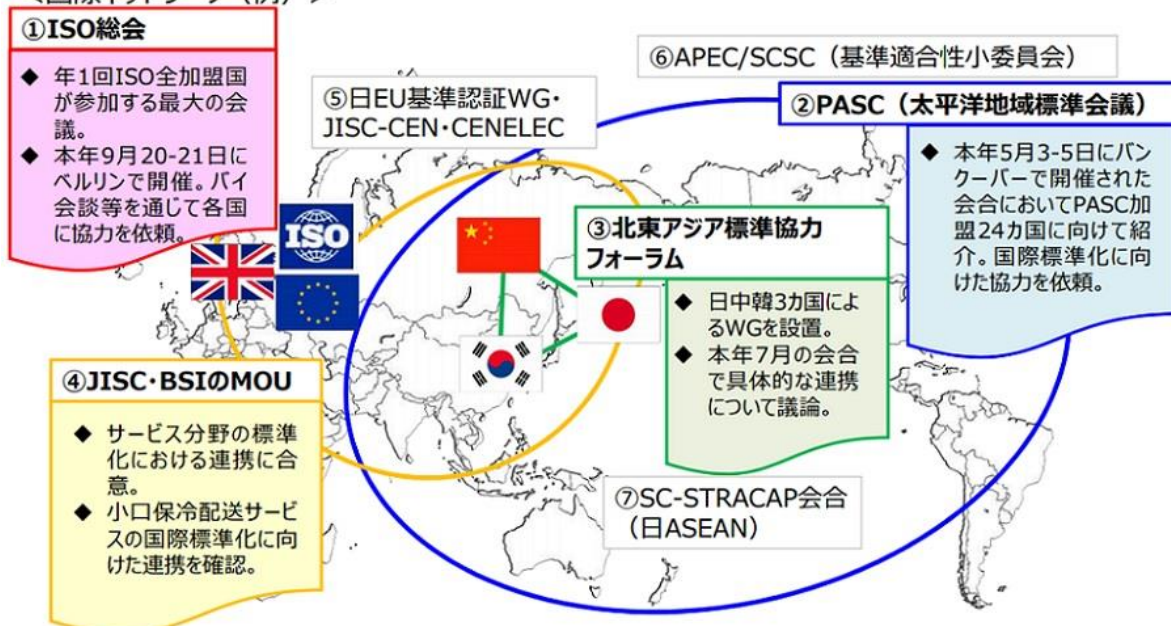
■ 「小口保冷配送サービス」のイメージ（経済産業省HPより抜粋）

本プロジェクト委員会では、温度管理保冷配送サービスにおける輸送過程での積替えを伴う保冷荷物の陸送に係る国際標準化の為にガイドラインの策定及び評価基準策定がミッションとなります。

日本から国際議長及び幹事を輩出して国際規格開発を主導していくとともに、（一財）日本規格協会（JSA）が国内審議団体として国際標準化活動の中核を担って進めていくとしています。

- 国際標準化に向けた仲間づくりのため、あらゆる**国際ネットワークを積極的に活用**するとともに、必要に応じて、**新たな連携体制を構築**。

<国際ネットワーク（例）>



■ 国際標準化 各国との連携に向けた戦略的な取組(経済産業省作成資料)

こうした規格が策定されることで、サービス利用者との信頼を確立し、ベストプラクティスを求めながらコストを削減することが可能となり、業界内のイノベーションが促進されることでしょう。

## 成功のヒント 11

### クリエイティブな作業が物流の成長を阻害する

#### 1. 売上高 1 億円未満と 10 億円では全く別の物流の仕組みが必要

ECの業界では、売上が年間 5 億円～ 10 億円になると、「安定期」と言われます。ECをスタートさせて年間売上高が1億未満の創業期から、5億、10億を目指そうという時期に差し掛かると、必ず訪れる物流の課題があります。

その位の規模になると月間の出荷件数は1万件を超えるボリュームとなり、やがて売上を維持するのが難しくなり、業界で通説となっている10億円の壁にぶつかります。組織の仕組みや販促の仕組みがこの辺りで限界を迎えるということもありますが、実は物流がボトルネックとなることが多いのです。

EC市場は今現在も拡大を続けており、多くの企業が事業参画をして成功を続けていますが、一方でECを始めたものの、売上の伸びが急に止まった、売上が落ち始めたといったケースも同様に急増しているのです。

その主な原因は、「物流」の仕組みが事業の売上規模に合っていないということです。月間1万を超える顧客のオーダーに対して自社製品を確実にお客様の手元に届け、顧客満足度をキープするというのは意外と難しいのです。難しくしている要因の一つとしては、**売上高1億円未満の物流の仕組みの延長線上に売上高10億円の物流の仕組みがある**という誤った認識です。

#### 2. ECの物流の無駄と非効率性は顧客満足度に直結する

ECの物流は高頻度多品種であり、多種多様です。

物流もそれぞれの商品の特性や物量に応じて、入荷検品からピッキング、荷造、配車、配送までトータルに組み立てなければ、すぐに無駄や非効率が起こってしまいます。

そして、ECの場合はこの物流の無駄や非効率性がそのまま顧客満足度に直結しているのです。売上高が年間1億円未満から5億、10億になれば、それだけのボリュームの物量を組織として効率よくこなす為の仕組みが必要になってきます。

そしてその仕組みは創業期の延長線上にあるのではなく、まったく別の仕組みが必要になってくるのです。



# 11. クリエイティブな作業が物流の成長を阻害する

物量が増えてきたので、仕組みは変えずにアルバイトやパートを増やした、社員や事務員も現場に駆り出されて日々の出荷をなんとか回しているといったことになれば、ミスやクレームが急増し、せっかく売り上げや顧客が増えてきた矢先に物流がボトルネックとなって、企業の成長を阻害してしまいます。

それでは年間売上高が1億円未満の物流の仕組みと、10億円の物流の仕組みとでは何が違うのでしょうか？

それは、『**確実に物量をさばく自主回転の仕組みが構築されているかどうか**』です。物流には実は意外と曖昧で属人的なクリエイティブな作業が多く存在しています。売上1億未満から10億円に向けて成長段階にある多くのEC企業では、こうしたクリエイティブな作業がアルバイトやパート化されていない為に、一部の優秀な社員がそうした業務を担っています。

結果、アルバイトやパートは時間通りに帰れますが、そうした一部の優秀な社員は遅くまで残業を強いられます。またそうした社員は休みを取るのも容易ではありません。その社員が休むと物流作業は通常の半分の生産性しか上げられなくなるといったケースも少なくないからです。

**こうした物流のクリエイティブな作業を仕組みで無くしていくにはICTの力を借りるのが最も効果的です。**

そこに思い切った投資が出来ないと、いずれ物流がボトルネックとなり、そこで成長の停滞を迎えることになってしまいます。

クリエイティブな作業を行える優秀な社員がいなければ成り立たない物流は10億円の売上を支えることは出来ないのです。

## \* 売上高1億円未満の物流 \*

属人的で  
クリエイティブな作業



物量に制限があり  
「自主回転不能」な状態

## \* 売上高10億円の物流 \*

クリエイティブな作業をIT化



確実に物量をさばく  
「自主回転」の仕組み

## 3. 物流現場で経験と勘が物を言うクリエイティブな作業

物流現場で属人的でクリエイティブな作業を2つを挙げるとすれば、「荷造り作業」と「**運送会社の配車作業**」です。

EC事業者の物流コストのうち、全体の5割近くを宅配便の運賃が占めます。残りの3~4割が入荷作業やピッキング、事務費や倉庫の家賃などです。

よって、昨今話題になっている宅配大手の基本運賃値上げはEC事業者にとっては死活問題です。

多くのEC事業者はこの物流コストの半分を占める宅配便の利用料を少しでも安くするために様々な工夫をしています。

その工夫が現れるのが先ほどの「荷造り作業」と「**運送会社の配車作業**」の2つの業務です。宅配業者は荷物の三辺合計のサイズと重量と個口数で運賃を設定しています。

**よって荷造り作業においては、いかに効率よく商品を荷合わせして個口数を減らすかといったクリエイティブ性が求められ、その性能によって運賃が大きく異なってきます。**

この荷造り作業は担当者の経験や勘によって大きく違いが生じます。

同じ荷量でも経験豊富なAさんが作業すれば、1日100個口で済んだところが、まだ経験1ヶ月のアルバイトBさんが作業すると120個口になったといったことが当たり前のように起きてしまいます。

また当日の受注データをベースにどの注文をどの運送会社で送るかを決定する配車作業も、実にクリエイティブ性の高い作業になります。

受注データ毎に送る地域、荷物の個口数、サイズ、重量によって最適な運送会社を選択しなければなりません。多くの場合こうした作業は専任の担当者が経験と勘で1日1~2時間かけて実施しています。

専任の作業者が休んだりすれば、最適な運送会社を選択することが出来ずに無駄な運賃が発生してしまいます。

## 4. クリエイティブな作業はICTで仕組化する

こうしたクリエイティブな業務をいかに効率化するか、いかに人材を育成するかと考えるのは、売上高1億円未満の物流の仕組みの延長線上にある発想です。

何度も繰り返しますが、売上高1億円未満の物流の仕組みと10億円の物流の仕組みは似て非なるものです。

10億円の売上に対応できる物流の仕組みにする為にはこうしたクリエイティブな作業を完全に無くすことを考えなくてはなりません。

この場合、無くすといっても荷造り作業や配車作業を無くすことは出来ないのです。ICTで自動化することで属人的な作業を撤廃します。

荷造り作業は当日の受注データをICTで分析し、最適な荷造り指示を作成することが可能です。どの顧客の、どの商品を、どのサイズの箱に入れるかを指示することで、誰が作業しても同じレベルの荷造りが行えるようになります。

また、ICTで最適解を自動計算することで、これまで人の経験と勘に頼っていた荷造りを大きく効率化出来ます。

出来る限り運賃が安くなるように自動的に荷造りを行うことが可能になります。

更には、運送会社の配車計画もICTで自動化することが可能です。

こちらも当日の受注データをICTで分析し、最適な荷造りを計算した後に、送り先の地域・サイズ・重量・個口数で最も運賃の安い運送会社を自動的に選択し、送り状の発行までを完全自動化します。

但し、運送会社の選択については、運賃だけで決定出来ない場合もあります。

納期や品質が優先される場合もありますので、そうした条件については顧客毎、商品毎にパラメータを設定し、システム側で判断出来るロジックを追加する必要があります。

**ECの拡大で今後さらに宅配便の総取扱件数は増えるとみられ、業界全体で人手不足が深刻化しており、宅配便の値上げはさらに続く可能性が高いです。**

**こうした作業のICT化の動きは今後、さらに広がるでしょう。**

## 成功のヒント 12

### EC物流はバックヤードの自動化が決めて

#### 1.二極化が進むEC市場

EC事業は参入障壁が低く、成長スピードも早い為、多くの新規事業者が生まれています。店舗を構える必要もないため、開業資金もかかりません。最近ではネット上から1個単位で荷物を預かって管理してくれるサービスも誕生しているので、場合によっては倉庫も在庫も必要ありません。

インターネット上にショップを出店するだけでビジネスがスタートし、早ければ数ヶ月で立派に売上が上がり始めるので、独立起業したい人にとっては願ったり叶ったりの市場だと言えるのではないのでしょうか。

利用者も増え、事業者も増えて右肩上がりの成長を見せるEC市場ですが、どの事業者も上手く行っているかと言えば、そんなことはありません。

堅調に成長を続ける事業者もあれば、マーケティングやフルフィルメントに投資しただけのリターンが得られず、伸び悩む事業者もあり、今その**二極化が顕著**になってきています。

#### 2.バックヤードの自動化で成否が分かれる

その差が生まれる大きな要因は「**バックヤードの自動化**」です。このバックヤードの自動化で世界最先端を突っ走っているのが、Amazonです。Amazonの物流は365日24時間稼働しており、オーダーが入ってから出荷されるまでのバックヤード業務のほとんどが自動化されています。

かといってAmazonのようにロボットやシステムに多額を投資して自動化を図ることや、24時間センターを稼働させるようなことは現実的には不可能です。

しかし、最近ではバックヤードをITで支援する製品やサービスが世の中に溢れています。こうしたバックヤード自動化の仕組みを上手く活用して成功している企業はほんのわずかです。

実際に国内のEC事業者で**365日24時間出荷対応している企業は1割に満たない**のではないのでしょうか。自動化が出来ていない事業者では、商品マスタのデータ整備や、社内の情報システムがちぐはぐで、オーダーが入ってから出荷するまでに多くの人の作業が発生しています。

そのため、せっかくカートに沢山のオーダーが入っても受注管理の段階で滞留してしまい、出荷がスムーズに流れないばかりか、コストも膨れ上がり、売り上げの割には利益が出ないといった状況に陥ります。

# 12. EC物流はバックヤードの自動化が決めて

Amazonの凄いところは、ここを徹底的に自動化し、コストを極限まで落とすことで受注1件当たりの獲得利益を最大化し、その利益を自社が得るよりも先にユーザーに価格で還元したところです。

カートから受注が入った瞬間に在庫が自動で引当され、ピッキング、検品、梱包、出荷まで一連の処理がスムーズに流れる自動化の仕組みが構築されているかどうかで、大きな差が生まれます。

以前大手百貨店がEC事業に参入した話を聞く機会がありましたが、そこでは出荷業務は手が空いた社員がやればいいといった位の感覚で、実際に立ち上げたばかりのECサイトからオーダーが入ると店員さんが店内をピッキングして回っていました。

これではあまりに効率が悪すぎるし、ミスも発生しやすく、スピードも遅いので売れば売るほど赤字になるか、顧客満足度が低下し、本業の百貨店のブランドにも傷をつけてしまうことになりかねません。

## 3. 値上げされた宅配運賃により物流比率は20%以上に

国内企業の平均売上高物流比率は4%ですが、EC事業の場合12%にまで上昇します。また最近の宅配運賃の値上げにより、EC事業の売上高物比率は20%以上になるだろうと予測されています。

この上昇した物流コストを自社で吸収するのか、消費者に転嫁するのかは判断が分かれるところです。

しかし、Amazonが送料無料を継続している限り、なかなか消費者に転嫁するというのは難しいでしょう。そうなれば、やはり自社のバックヤードを自動化することで宅配運賃値上げ分のコストを吸収する策を練らない限り、利益確保は見えてきません。

自社のバックヤードの自動化がどの程度のレベルかを測る指標として、「受注スルー率」と「フルフィルメント比率」という考え方があります。

## 4. Amazonの「受注スルー率」は世界トップレベル

受注スルーというのは、サイト上で受注が入ってから出荷するまでの一連の作業を人を介さずに自動化することです。

Amazonの受注スルー率は100%に近いと言われており、365日24時間受注から出荷までを自動化してスピードを最大の差別化として顧客に提供しています。

通常のEC事業者であれば、休日に受注が入っても、その受注を処理するのは、休日明けに社員が出社してからになります。休日や連休明けがEC事業者が大忙しなのはその為です。

また受注スルー率が低いと、受注の量が増えれば増えるほど人の手が必要になる為、休日出勤や残業が当たり前になってしまうのです。

受注スルー率100%は無理だとしても、せめて80%は目標にしたいところです。もし自社の受注スルー率が50%以下であれば早急に対策が必要になります。

受注スルー率の低い事業者でよく見られるケースは商品マスタが上手に整備されていないことです。受注管理システム、WMSなどの物流管理システムとの間でマスタが完全に連動しておらず、新商品のデータや一部の特殊な商品については、受注データを人が修正してWMSに転送するといったことが発生しています。

## 5. フルフィルメントの仕組化と自動化が成否を分ける

フルフィルメントとは、受注から決済に至るまでの、受注管理、物流管理、顧客管理、入金管理の一連の業務のことです。フルフィルメント比率とは顧客からオーダーが入ってから商品を届けて決済するまでの一連の業務にかかるコストのことです。

売上高物流コストだけではなく、バックヤードを自動化することで、フルフィルメントに関わるコスト全体を下げるのが可能になります。

しかし、多くのEC事業者では受注管理、物流管理、顧客管理それぞれに一貫性がなく、一貫通貫で情報システムがデータを流してくれない為に、どうしても人の手が介在してしまうこととなります。

大手がECに進出する際、自社の基幹システムにECの機能を無理やり付け足して、フルフィルメント比率が悪化するといったケースはよくあります。最近のEC向けの受注管理システムやWMSはAPI連携が標準で搭載されているため、大手であってもこうしたパッケージを上手く活用して、フルフィルメント比率を向上させる方がよいでしょう。

フルフィルメントを軽視していると、問い合わせやクレームが増えてしまい痛い目に合う事になります。

ECを開業して2～3年で売上が頭打ちになるようなケースはこのフルフィルメント軽視が要因となるケースが多いようです。

## 「バックヤード自動化」 3つのポイント

- 1 受注スルー率80%を目指す
- 2 フルフィルメント比率を下げる
- 3 一貫性の保たれた情報システム

### 5.最後に

ECの物流は実に多種多様です。それぞれの商品の特性や顧客のニーズに応じて、入荷、ピッキング、配送の仕組みを構築しなければなりません。一貫性の保たれた情報システムの構築により受注スルー率を向上し、フルフィルメント比率を下げることでコストを抑え、スピードという付加価値を顧客に提供することができるのです。

勝ち組と負け組の二極化が顕著になりつつあるEC市場において、どちらの組に入るかは**バックヤードの自動化にかかっている**といっても過言ではありません。

## 成功のヒント 13

### 物流拠点の移転に活路を見出す

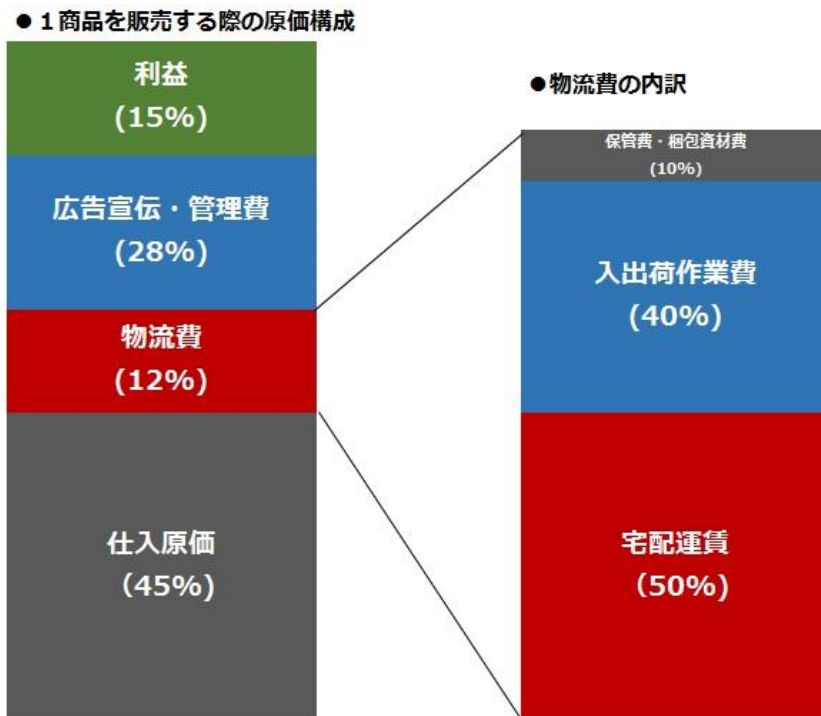
#### 1.物流はEC事業のビジネスドライバー

ユニバーサルシティ駅に次々と押し寄せる人の波は、沢山の笑顔に溢れています。2014年に450億円を投資したハリー・ポッターのアトラクションは大成功を収め、USJの来園者数は2015年10月には過去最高の月間175万人に上り、単月ではありますがついに東京ディズニーランドを超えたのです。

こうしたUSJ奇跡の復活の影には、一人の一流マーケターの存在がありました。その人の名は森岡 毅（もりおか つよし）。彼は自著『USJを劇的に変えたたった一つの考え方』の中で、ビジネスの結果を左右する衝くべき焦点である「ビジネスドライバー」を明確に定義し、そこに資源を集中させることで、USJを復活させることが出来たと言っています。

EC企業にとって、**物流はまさにその「ビジネスドライバー」**です。他社との差別化を図る競争領域であり、送料の無料化・配送リードタイムの短縮・梱包やラッピングの工夫など各社様々な取り組みを行っています。物流活動によって発生する費用全般を物流費（物流コスト）と言いますが、この物流費はEC事業者にとってどの程度のインパクトがあるのでしょうか。

EC事業における1注文あたりの原価構成を見てみましょう。





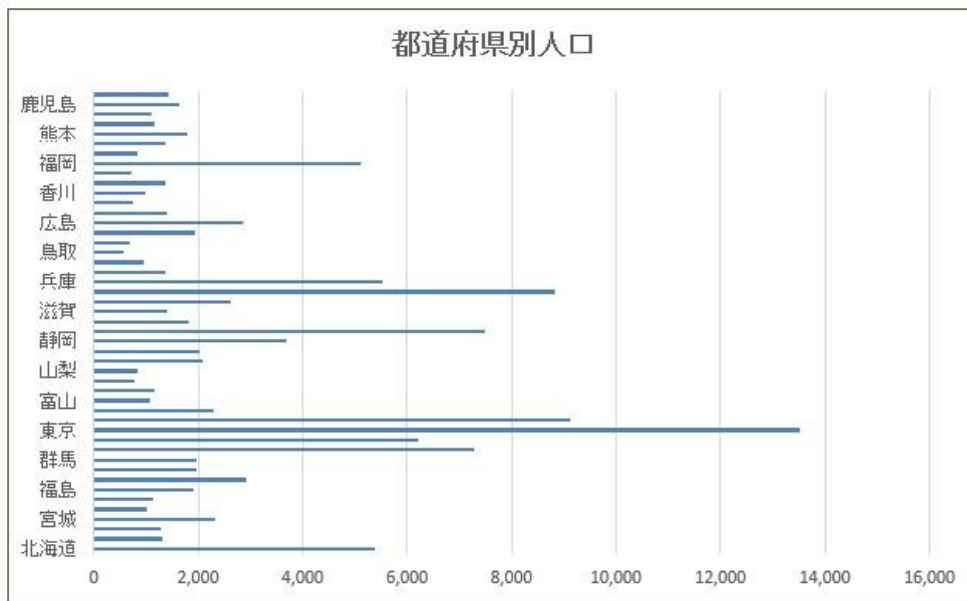
# 13.物流拠点の移転に活路を見出す

仕入原価については、商材によって40%~70%の範囲で変化しますが、概ねこのような原価構成になっており、利益率は10%~15%が平均値です。  
1注文あたりの物流費は平均12%です。

ご覧の通り、物流費のうち大半を占めるのは宅配運賃です。宅配運賃については、今後上がることはあっても下がることはないでしょう。  
よって1注文あたりの物流費も12%から20%程度に上昇する可能性が高いです。

## 2.関西エリア、関東エリアへの配送が約7割

こうした宅配運賃値上げのリスクに対応する策の一つとして、関東圏に物流拠点を移転する企業が増えています。  
ECでは、受注エリア（配達エリア）は扱う商材によって多少の違いはあれど、基本的には人口分布に比例します。  
下の図は都道府県別の人口の割合を示したグラフです。



(※総務省発表のデータを元に筆者作成)

上のグラフの通り、関東エリア、関西エリアで全体の7割を占めます。  
仮にショップの拠点が福岡にあった場合、福岡から関西エリアや関東エリアへ7割発送することになる為、運賃では関東圏に拠点を構える競合ショップに太刀打ちできません。  
福岡から関東エリアへ配達する場合と、関東エリアから同エリアへ配達する場合は、1件辺り500円以上の差が発生する為、仮に1月に5,000件の出荷を行う場合、その7割が関東エリアだとすれば、1月に250万円~300万円のコスト差になります。

このような理由から地方のショップが関東エリアに物流拠点を移す動きは、今後増えていくことが予想されます。  
とはいっても、倉庫を移転するには当然ですがそれなりのコストも発生します。

- ・ 引っ越し先での人材の確保費用
- ・ 引っ越し先の倉庫の設備費用
- ・ 商品の移動費用
- ・ 引っ越し元の原状回復費用

上記のように沢山のイニシャル費用が発生します。ランニング費用についても地方と比べると高くなります。たとえば人件費や倉庫家賃は確実に地方よりも高くなります。コストをシミュレーションし、物流費が全体で安くなるようであれば関東エリアに移転することを検討してみましょう。

安くならなくても同じ位の費用であれば、関東エリアのお客様への納品リードタイムが短縮されることを考えると移転の方が得策かもしれません。但し、今後も地方ショップの関東エリアへの拠点移動は増えることが予想されるため、物流スタッフの確保や、条件にあった物流施設を探すことは難しくなってくるでしょう。最近では、こうしたニーズに対応すべく、様々な機能やサービスを有した物流施設が増えていきます。

消費者のニーズが多様化していく中で、保管機能やピッキング、流通加工に適したEC事業者専用の機能的な倉庫も存在しています。立地も重要な選定ポイントですが、今は人を採用しやすい場所を選択するケースが増えていきます。

物流に好条件の立地は拠点の集積地となっている為、どうしても人材の確保が難しくなっています。安定的に人材を確保する為には、時給を平均よりUPしなければ難しいでしょう。



## 成功のヒント 14

58

### ロジスティクスサービスで構築する顧客サービス

#### 1. ECのロジスティクスは顧客とのファーストタッチ

さて、本章ではECのロジスティクス活動の中でいかにして顧客サービスを構築していくのかについて考察をします。ECにおいてロジスティクス活動の失敗による顧客とのトラブルは、リアル店舗で商品を販売する場合には想像も出来ないようなリスクが潜んでいます。たった一回のミスが永久に顧客を失うことにもなります。

「箱がつぶれていた」、「宅配ドライバーの態度が悪かった」、「指定の時間より少し遅れた」、といった事業者側でも想定できる失敗もあれば、「梱包が開けにくい」、「チラシはらない。資源の無駄」、「梱包の仕方に愛情がない」といったあらかじめ事業者側では想定することが難しい失敗もあります。

一般のリアル店舗では、顧客との接点は基本的には店舗で完結します。商品は手にとって確認し、接客もリアルに体験します。

対してECでは顧客と事業者とのリアルな接点は商品到着まで皆無なので、最初の事業者とのリアル接点である商品到着時にどうしても過剰反応してしまうようです。これは商品購入までに顧客と沢山の接点を得られるリアル店舗では発生し得ないリスクです。こうした顧客の微妙な心理があるため、ECにおいてロジスティクス活動は単なる在庫管理や倉庫管理ではなく、顧客との重要なファーストタッチであるという認識を全社で持つ必要があります。

しかし、逆を言えば、配送のリードタイムや梱包方法やメッセージの同梱などのロジスティクス活動のちょっとした工夫により、想定以上のメッセージを顧客に届けることが出来るというのもECの特徴なのです。

ECのロジスティクス活動において顧客サービスの視点で仕組みを構築する重要性について理解しなければいけません。

では、顧客視点でどのようにして自社のロジスティクスを構築していけばいいのか？についてポイントを4つに絞ってご紹介します。(次頁図参照)



## 2. カスタマーサービスポリシーの設定

顧客視点のロジスティクス活動とは、“とにかく顧客の喜ぶことならなんでもします”といったことではありません。方針なくコスト度外視で顧客の言うとおりに何でもやるというのは、戦略ではありません。戦略とは常に主体的です。

顧客が言う事を受動的に何でも対応していると、他のお客様に迷惑がかかったり、顧客サービスの公平性を失ったりして組織全体としての顧客サービス向上にはつながりません。自社の仕組みと予算の中で、どういったサービス、どういった対応を顧客に対して行うのかということを経営的に設計する必要があるのです。

自社のロジスティクス活動によって、顧客にどのようなサービスを行うかを明確に定義することをカスタマーサービスポリシーといいます。いくらスローガンで「顧客ファースト」を掲げても、それが現場レベルの具体的な行動に落とし込まれていなければ、意味がありません。

取扱いカテゴリー、在庫の充足率、送料、翌日出荷の受注締切時間、稼働日数、返品扱い等々・・・設定しなければならない項目は沢山あります。こうしたことが明確に設定されておらず、「顧客ファースト」を現場のスタッフが思い思いに場当たり的な対応をしていると、様々な混乱が起こります。

例えば、翌日出荷の受注締切が15時であるにも関わらず、「どうしても明日届けて欲しい」という顧客の注文をスタッフが勝手に締切時間を超えて受注してしまうと、どうなるでしょうか。その顧客は満足するかもしれませんが、その緊急対応によって、他の顧客に迷惑がかかってしまうことになりかねません。

またカスタマーサービスポリシーは顧客の属性や商品カテゴリー、販売チャネル毎に設定をすることでより効果を発揮します。

これを上手に活用して設定しているのが、Amazonです。アマゾンプライムもその好例です。自社のカスタマーサービスポリシーを正しく設定し明確にすることで、**顧客との信頼関係構築、顧客サービスの安定供給**が可能になります。

## 3. まとめ

一人一人の発言や行動を見ると、一見顧客の為に良いことをしているように見えるのですが、全体としては何故か顧客の方を向いていない、顧客の期待とズレた内部指向的な活動になっているケースを多く見かけます。

現場のスタッフは毎日一生懸命努力しているけれど、その努力に見合ったビジネス成果が得られない状態です。

こうしたケースに陥らない為には、自分達がどうしたいかではなく、顧客が何を求めているのかを深く洞察しなければなりません。

顧客が真に求めるベストは何かを常に顧客視点で考え、現場の方の日々の努力をビジネスの結果で報いてあげるように仕組みを構築しなければならないのです。

それが出来なければ競争が激化するECで勝ち残ることは出来ません。

## 成功のヒント 15

### 物流システムの選択が成否を分ける

#### 1. EC事業は小売+物流+テクノロジー企業

日本最大級のECファッションサイトと言えば、ZOZOTOWN。  
年間購入者数が600万人を超えるお化けサイトです。

最近ではEC事業に参入する企業が増えたことから、比較的簡単にECサイトを運営できるプラットフォームサービスが増えましたが、ZOZOTOWNがスタートした当時は、ECというのはカタログ通販の延長という印象しかありませんでした。

しかし、**今やEC事業は単なる小売業、通販業ではなく「小売物流企業」であり、「テクノロジー企業」であるとも言えます。**

Amazon・楽天・ZOZOTOWNなどECをリードする企業の最近の投資対象を見てもそれは明らかです。

ZOZOTOWNのEC事業を支える物流システムは全て自社開発です。  
アパレルに特化し、完全リアルタイムに在庫引当が行われる仕組みを構築しています。  
同社の物流システムの大きな特徴としては、1SKUに対して、1レコードを割り当てていることです。

※SKU・・・Stock Keeping Unitの略。最小管理単位のこと。アパレルでは同一商品で赤、青、黄の3色あれば1アイテム3SKU。

※レコード・・・データベース上でデータを管理する最小単位。行ともいう。

通常であれば、赤色のMサイズのTシャツが3枚在庫があれば、レコードは1行で管理されません。しかし、ZOZOTOWNのシステムではTシャツ1枚につき1レコードが割り当てられ、計3レコードでデータベースに格納されるのです。

通常は同一SKUは1レコード(行)でデータを管理

商品	色	サイズ	在庫
Tシャツ	赤	M	3枚



ZOZOTOWNは1枚につき1レコードでデータを管理

商品	色	サイズ	在庫
Tシャツ	赤	M	1枚
Tシャツ	赤	M	1枚
Tシャツ	赤	M	1枚

少しでもデータベースの知識をお持ちの方ならすぐに気付かれたと思いますが、この方法だとデータの量は単純に3倍に増えてしまうため、データ格納効率は格段に落ちてしまいます。しかしこの工夫には、日本最大級のサイトならではの悩みを解決するある理由があったのです。

同社のサイトはセールなどアクセスが集中すると、1レコードに対して3,000件の同時アクセスが行われます。

そうするとレコードロックが起きて、他のユーザーは待ちの状態になってしまいます。

※レコードロック・・・あるユーザーがアクセスしているレコードに他のユーザーがアクセスできないようにロックすること。

上図の例のように1レコードを3分割することで、このアクセスを3つに分散することが出来るようになります。

1レコードに対する負荷が分散されることで、ユーザー側の待ちの状態が大幅に軽減され、ユーザビリティの向上になるという工夫ですね。

データの量は増えてしまいますが、そこはDBに投資すれば済む話。ユーザビリティの向上が最優先という実に“カッコ良い”システム設計です。

## 2.物流システムの選択が成否を分ける

私達が考えるロジスティクスの効果的なマネジメントの最適解は、情報の流れのマネジメントに帰結します。

ロジスティクス上で躍動する物流システムとは、サプライヤー・受注・ウエアハウジング・ラストワンマイルの複雑な商品の流れを調整することで、効果性の高いサービスが行われるようなメカニズムのことを指します。

EC事業自体はまだ歴史が浅く、ロジスティクスについても統一された業務ルールが確立されていません。

最近では月額で利用できる安価なWMSパッケージもありますが、表面的な機能比較と価格最優先でシステムを選定してしまうと、システム稼働後に全く動かないといった悲惨なトラブルに発展してしまいます。

※WMS・・・Warehouse Management Systemの略。倉庫管理システムのこと。在庫管理や入出荷管理専用のシステム。

実際に筆者が相談を受ける企業様にも、下記のような例があります。

- 月額のASPパッケージを導入したところ、日々の出荷指示データ取込で、1時間近くかかって作業に支障をきたしている。
- 基幹システム側に手を入れないといけないことが後になって判明し、大幅に当初の予算を超えてしまった。
- 基本的にカスタマイズが不可の為、導入後に結局使えないことが判明し、他社でスクラッチ開発を依頼した。

こうしたトラブルは最近では非常に増えています。ネット上に各社のシステムの情報が乱立し、簡単に情報収集が行える為、自社の業界独自の商習慣や業務ルールなどの情報提供が不十分なまま、きっと使えるだろうと安心して、導入を進めてしまいます。

結果として当初想定していた予算を大幅に上回る見積もりになったり、生産効率が上がった部分があれば、システムに業務を合わせたために効率が下がった部分もあり、見込んでいた費用対効果が出なかったということになってしまいます。

## 3.まとめ

EC業界では、ロジスティクス・マネジメントを通して、コスト効果、サービスの質の向上手段について、多くのことが分かってきたのはここ数年のことです。今やEC事業者はこれらの教訓をより大きなステージで実行に移すべき段階にきています。市場が成長し、競争激化が進んでいる今、世界中の流通はECを中心に行われる時代に入ってきたといえるでしょう。

今後、EC市場における成功と失敗の違いを分けるのは、優れた商品でもなければ、マーケティング・コミュニケーションでもなく、ロジスティクスを管理し、コントロールする方法そのものとなるでしょう。

冒頭で述べた通り、EC事業はもはや単なる小売業ではありません。最先端のテクノロジーを駆使し、物流を革新するロジスティクス・テクノロジー企業だと言えます。ロジスティクスについての戦略構成や包括的マネジメントで効果性を高める為には、そこに集中投資をしなければなりません。

カスタマーサービスに直結するロジスティクス・マネジメントが今後激化する競争において優位な位置を確保し、それを維持するためには、それぞれのマーケットの要求にあわせてシステムもローカライズされる必要があります。ロジスティクスにITを集中投資するということは、EC事業におけるコア・コンピタンスの確立に直結します。

表面的な機能比較、価格比較でシステムを選定するのではなく、中長期的な視点でビジネスパートナーと成り得るシステムやベンダーを選定することを強くお勧めします。



## 成功のヒント 16

### 入荷を制す者が勝者になる

#### 1.堤防決壊を防いだ石田三成の太っ腹な決断

あるとき大雨が降り続き淀川の水が増水し、大阪城の北西にある京橋口の堤防が決壊しそうになったことがありました。

もし堤防が決壊してしまえば、町はおろか、豊臣秀吉のいる大阪城まで氾濫の危険にさらされてしまうため、秀吉みずから土俵を積む指示をして対策をしましたが、肝心の土俵が全く足らず、万策尽きた秀吉も「これ以上手の施しようがない」と手をこまねいて水かさが増えていくのをただ見ているしかない状況になりました。

そのとき、冷静に状況を検分していた三成は部下に大声で指示を出しました。

「これ以上猶予ならん！すぐに大阪城の米倉にある米俵を持ってこい！」

三成は米倉に積まれていた数千俵の米俵を決壊しそうな箇所へ運ばせ、土俵の代わりにして見事決壊を防いだのです。

この時積まれた米俵の正確な数字は記録に残っていないようですが、当時の米の価格を現在の価値に換算すると、数千俵の米俵であれば、ざっと億は超えると思われれます。

しかし、堤防が決壊してしまい、町や城が水没してしまうことを考えれば、三成のとっさの判断によるこの億単位の投資は大変安いものであったことは言うまでもありません。

#### 2.入口に投資し、出口を効率化

筆者の経験則ですが、ウェアハウジング（倉庫全体の業務）が上手くいっている企業というのは、総じて**入荷業務に重きを置いている**ように感じます。

多くの物流現場を見て感じることは、ピッキング作業や出荷検品作業はある程度決まったルールや教育を行えば、品質も上がり効率化も図れるのですが、入荷業務については、バーコードがソースマーキングされていない、予定通り商品が入荷されないなど、自社のルールや教育だけではどうにもならないケースが数多くあり、品質の向上や効率化が思ったように進まないようです。

※ソースマーキング・・・バーコードが貼り付けられた状態で流通されること

何故なら入荷業務のこうした課題の多くは、サプライヤーが深く関係しており、自社だけでは解決が難しい点がピッキングや出荷と大きく異なります。

次頁によくある入荷業務の課題をご紹介します。

## 1.出荷された商品にバーコードがソースマーキングされていない

## 2.事前の予定通り商品が入荷されない

## 3.入荷ルールがサプライヤー毎にバラバラ

まず1についてですが、例えば自社開発の商品を協力工場に依頼して作らせ、それを入荷する場合を考え下さい。

協力工場へ商品を発注し、自社の倉庫に商品を入庫する際にバーコードがソースマーキングされていない場合は、入荷現場では、目検を行うこととなります。

一般流通商品を取り扱う場合はすべての商品にJANやITFがソースマーキングされていますので問題になりませんが、一般流通されていない専門品などをサプライヤーから仕入れて販売する場合も同様の問題が生じます。

2の予定通りに商品が入荷されない問題も多くの現場で発生している課題です。とくに海外から商品を輸入するような場合は、平気で1ヶ月位入荷が予定より遅れたりすることもあります。

入荷予定通りに商品が届かなければ、当然入荷現場は混乱し、入荷ミスは発生しやすく、在庫も過剰や欠品を繰り返すことになってしまいます。

3の入荷ルールがサプライヤー毎にバラバラという課題も入荷現場を混乱させる大きな要因の一つです。

例えば、一つの箱の中に異なるロットの商品が混載してしまっていたり、一つの箱の中に複数の似た商品が混載しているような場合です。

これでは入荷時に仕分け作業が必要なり、検品作業も煩雑になってしまいます。

パレットで入荷されるようなケースも同様です。同一パレットに異なるロット品や商品が混載しているような場合は、改善が必要です。

## 3.サプライヤーとの交渉において心がけること

こうしたサプライヤーが絡む課題は、自社だけでは解決が出来ない為、サプライヤーに協力を要請することになりますが、取引額が小さい中小のEC事業者の場合、交渉が難しいケースが多いようです。

売上が10億円を超えてくると各サプライヤーへの発言力が高まり交渉が容易になってくるのですが、だからといって中小のEC事業者もあきらめる必要はありません。

そもそも、最初から無理だと決めつけて全くこうした交渉を行わない事業者もあります。ここでサプライヤーへ上手に交渉する為の訴求ポイントをいくつかご紹介します。

## サプライヤーへの交渉術 5つの訴求点

- 1 自社の困っている点を簡潔に整理して伝える
- 2 入荷の混乱が、最終ユーザーにも影響があることを伝える
- 3 困っているのは他社も同じだということを知ってもらう
- 4 自社の成長が今後の良好な取引に発展することを伝える
- 5 困っているのは他社も同じだということを知ってもらう
- 6 物流は業界全体で効率化してい必要があることを伝える。

これらのポイントを簡潔にまとめた資料を作成し、サプライヤーと交渉することが大切です。「交渉は何度かしたけど全く話に応じてくれなかった」といった話をよく聞きますが、本気で交渉しているケースは実は少ないのです。

1度依頼をしたきりになっていたり、電話でそれとなくお願いをしてみたけど、あっさり断られて諦めてしまっているケースが殆どです。

**どんなビジネスもこうした交渉の連続ですので、諦めずに交渉を続けましょう。**

1回や2回お願いして改善してくれるサプライヤーの方が少ないでしょう。

10回でも100回でもお互いのビジネス向上の為に、強い使命感を持って交渉に挑みましょう。

また自社の都合だけを押し付けても交渉は暗礁に乗り上げてしまいますので、必ずWin-Winになるポイントを客観的に見極め、訴求するように心がけましょう。

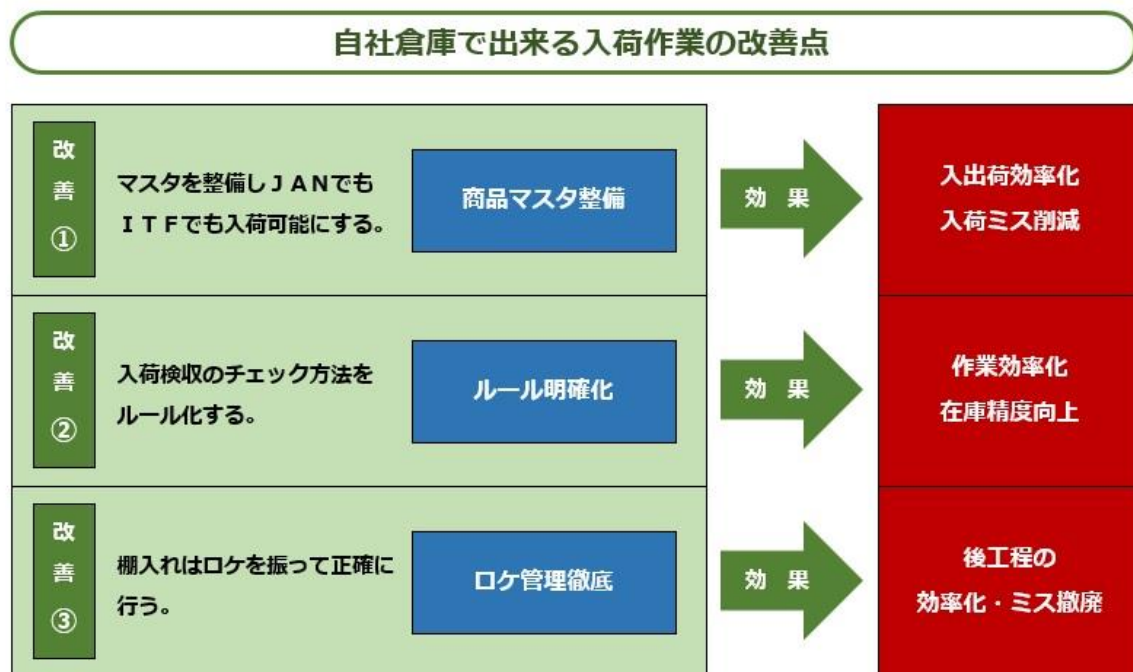
実際にこのような手順を踏んでしっかりと交渉を進めていくと、全てのサプライヤーは無理だとしても、7割~8割のサプライヤーは改善に同意してくれます。

**「うちは取引が小さいからお願いしても無駄」と決めつけてしまう考え方が、自社のビジネスの可能性を狭めてしまっていることに気付きましょう。**

## 4.自社とサプライヤーで検討したい入荷作業の改善点

次に、入荷業務においていくつかの改善ポイントを自社で出来る事、サプライヤーに依頼したい事に分けてご紹介します。

まずは、自社で出来る改善を3つ下図に記しました。



### <改善①> 商品マスタを整備しよう

入口を制する為には何よりも商品マスタの整備がとても重要です。JANコードが登録されていない商品があったり、登録されていても更新が追いついていないといったことでは、その後の工程で大きな不効率やミスを生むことになります。またハンディターミナル等を用いて入荷検品をする場合は、JANとITFの両方を登録すると大変便利です。

一般流通商品の場合、外箱と中身の商品でバーコードが微妙に異なります。ITFは段ボールなどの外箱に印刷されている物流用のバーコードです。下図のようにバーコードの周りが黒い太枠で囲まれています。



通常のJANとは微妙に値が違いため、商品マスタにJANが登録されていたとしても、このバーコードでは照合が行えません。

# 16.入荷を制す者が勝者になる

JANとITFを両方登録しておけば、どちらでも作業者は意識することなく入荷検品が行えるため、作業効率に繋がります。

## <改善②> 入荷検収のチェック方法をルール化しよう

入荷の際には商品の外観をチェックしたり、数量をチェックしたりします。その際に、すべての商品の数量をチェックしたり、外観をチェックしたりするのはあまりに非効率です。

予め、商品の特性毎に検収、検品方法をルール化する必要があります。例えば、商品サイズが大きくて高価なものは全数をチェックし、商品サイズが小さく数の多い商品は箱数のみをチェックする、といったルールを決めましょう。

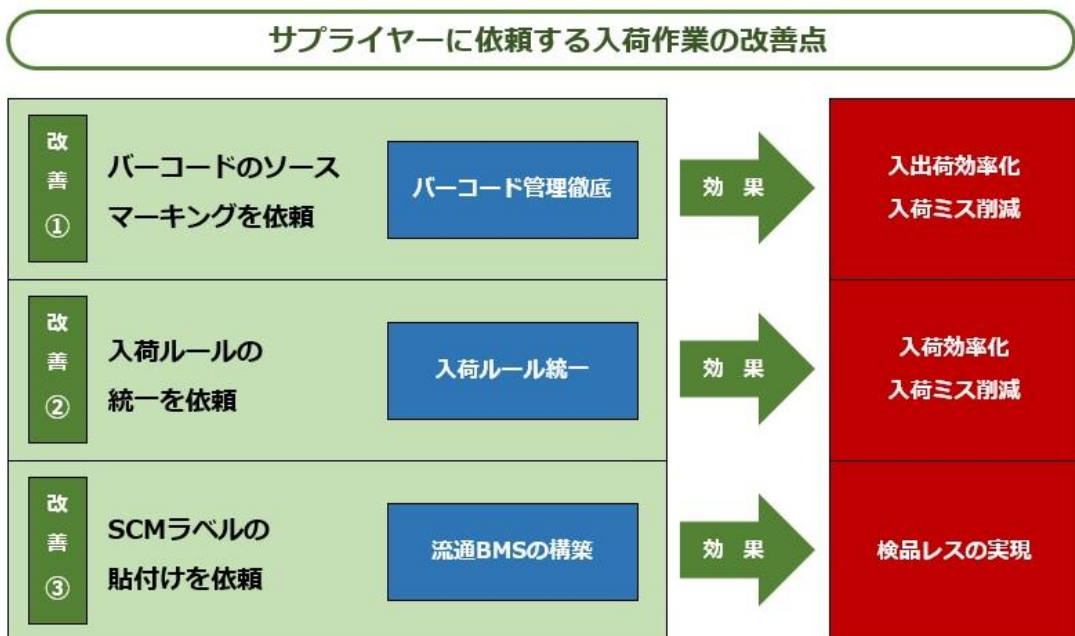
こうしたルールを明確に定めていないと、作業者は個々の判断で数量チェックや商品チェックを行うようになり、作業品質や効率にムラが生じてしまいます。

## <改善③> ロケ管理を徹底しよう

入荷検品作業が完了すると、次に棚入れ作業を実施します。棚入れはロケ番号管理が基本です。検品の終わった商品は倉庫内の適切な場所に置いて保管し、後工程が迷う事のないようにしましょう。

よく品目番号を棚に貼って管理されている現場を見かけますが、これだと後工程のピッキング作業で作業導線が悪化してしまい、非常に不効率です。必ず棚番号を設定して、商品名や商品コードを知らない作業者でも迷いなく効率的にピッキング出来る環境を整えましょう。

続いて、サプライヤーに依頼をしたい改善案を下図のご紹介します。



## <改善①> バーコードのソースマーキングを依頼

これは一番最初に必ず依頼するようにしましょう。

全てのサプライヤーは無理だとしても、7割~8割はソースマーキングされて入荷される状態を最低目標に定めましょう。

サプライヤー側でバーコードのソースマーキングがどうしても難しい場合は、自社専用のバーコード付きの発注書を納品時に同封してもらい、その発注書のバーコードをスキャンすることで、入荷検品が実施できる仕組みを構築しましょう。

## <改善②> 入荷ルールを統一を依頼

入荷ルールについては、自社の入荷ルールを明確化し、各サプライヤーへの説明資料を作成しましょう。

パレタイズルール、同一箱へ混載する場合のルール、入荷予定の厳守や予定が遅れる場合の連絡方法、入荷差異が発生した際のペナルティ等を明確にし、サプライヤーと共有することが大切です。

## <改善③> SCMラベルの貼付けを依頼

SCMラベルとはオンラインで伝送される出荷明細データと納品された商品を検品レスで照合可能にするための専用ラベルです。

SCMラベルと出荷明細データをサプライヤーに依頼できれば、自社倉庫では入荷検品を撤廃することが可能になります。

こちらについては、サプライヤー側にもシステム構築が必要になる為、簡単には実現は難しいかもしれませんが取引が多い場合や、サプライヤー側とメリットが享受できる場合は時間を掛けてでも仕組み構築に向けた取り組みを実施しましょう。

### SCMラベルを活用した検品レスの仕組み

- ① サプライヤーから商品出荷時にSCMラベル貼付け



サプライヤー

- ② 事前に出荷明細データを受信



出荷明細データ

出荷明細データが  
入荷実績に変換される



自社倉庫



入荷実績データ

- ③ SCMラベルをスキャンするだけで  
出荷明細データを入荷データに変換

## 5.まとめ

今回ご紹介した内容だけ見ても、いかに入荷業務に沢山の改善ポイントが潜んでいるかがお分かり頂けたかと思います。

入荷業務の改善には取引先を巻き込んだ根気のいる継続的な働きかけが必要になります。時間をかけてでもしっかりと自社の物流の入り口を固めましょう。

どうやら日本企業はこうした交渉が海外の企業に比べて苦手なようです。

上手に交渉する為にまずは、自社のサプライチェーン全体の理想を描きましょう。そして自社のビジョンや現状の課題、お互いのメリットを整理して、根気よく交渉に挑みましょう。サプライヤーに依頼する際は、「商品を購入してやっているんだから従え」といった姿勢は絶対NGです。

お互いのビジネスの発展になるWin-Winの関係構築の為になることを伝え、段階的かつ計画的に改善を依頼しましょう。

効果的なウエアハウジングを実現する為の定石は「**入口を固め出口を制す**」です。

かつて三成が堤防に米俵を惜しむことなく積み上げることで入口を固め、城下を守ったエピソードを教訓として活かしましょう。

## 成功のヒント 17

### ロジスティクスのブランド戦略

#### 1.顧客の記憶に残らないショップの名前

マーケティングの本質とは**“売れる仕組みで選ばれる必然を作り出す”**ことです。そして、ECマーケティングにおいて興味深い点は、顧客と商品の接点を制することで売れる仕組みを構築することができるということです。

今、「付加価値物流」が大変注目を集め、ロジスティクスを自社のブランド構築に利用するEC事業者が急増しています。

仮想モールに出店している場合は、顧客がショップの名前を記憶して、次回同じ商品をリピート購入する確率は高くありません。

そのショップでしか手に入らない商品であれば話は別ですが、どこでも手に入る商品だとすれば、同じ商品名で検索した際に、たまたまヒットした安いショップで購入することになります。

筆者はよく取引企業様の社長就任のお祝いや、事務所移転のお祝い等で胡蝶蘭をお送りすることがあるのですが、自分でも気が付いたら毎回違うショップで送っていました。

「胡蝶蘭 お祝い」等で検索するのですが、その時表示された上位の2~3ショップを検討して、一番気に入ったところを選びます。

決して前回購入したショップが気に入らなかったわけではありません。単に記憶していないだけです。

購入したショップを記録したりはしませんし、頻繁に利用する商品でもないのに、次回利用時にはすっかりショップ名は忘れてしまっています。

#### 2.ロジスティクスによるブランド戦略3つのポイント

最近では、少しでも顧客にショップの名前を覚えてもらってリピートしてもらおうと、多くのEC事業者がロジスティクスを活用したブランド戦略を行っています。

今回はEC事業に有効なロジスティクスを活用したブランド戦略を3つご紹介します。





## 1. 物流品質・サービスの向上

物流では、指定された納期に指定された商品が顧客に届くことが最低限の品質になります。これが死守されなければ、即刻大クレームになりかねません。またBtoBの取引のように、始末書や顛末書を提出して「次回は気を付けてね」では済まされません。

次回の購入は別のショップが選択され、二度と購入をしにくくなる可能性大です。倉庫管理システム(WMS)や在庫管理システムを導入して、バーコード管理による誤送の撤廃、顧客の指定納期をしっかりと管理しなければなりません。ここまでは最低限の基本システムとなります。

続いてリードタイムの短縮と明確化です。まずはエリア毎に、注文してから何日で届くかを顧客に見える化します。

そしてリードタイム短縮の為に取り組みを行います。リードタイムが競合店より短縮できれば、それは自社のブランド向上に繋がります。

リードタイムを短縮する為には、宅配キャリアを顧客のニーズ、配送先エリア、商品の特性等を考慮して上手に使い分けることが重要になります。

「うちは大手の宅配キャリア1社に任せている」といった事業者も多いようですが、今後は少なくとも3社~5社の宅配キャリアと契約して、コストとサービスのバランスの観点から、緻密に組み合わせて最適化を図ることを強くお勧めします。

## 2. 受注型から在庫型へのシフト

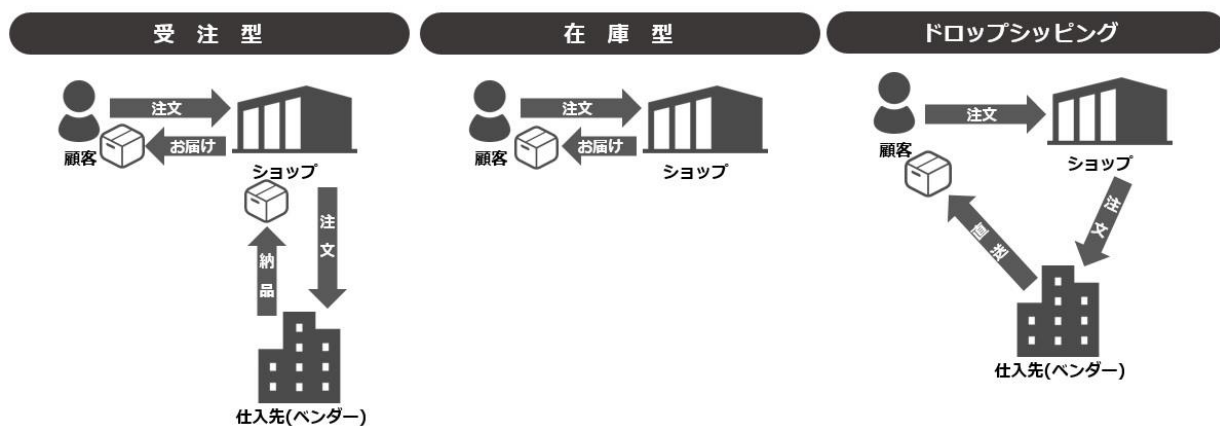
顧客からオーダーが入ったタイミングで商品を仕入れて販売する「受注型」のショップは意外と少なくありません。

在庫するリスクを抱えたくない気持ちは分かりますが、これだとネット上での売上は伸びません。

自社で在庫を抱えてオーダーに対してリアルタイムに在庫を引当して、当日の出荷に回す仕組みの構築をお勧めします。

どうしても在庫を抱えたくない場合は、顧客から入ったオーダーに対して、仕入先から直送をするドロップ SHIPPING という方法もありますので、そちらを検討してみるのも一つの手でしょう。

ただしドロップ SHIPPING は最終の出荷をベンダー任せにするので、在庫を抱えるリスクはなくなる反面、その他多くのリスクが発生しますので、筆者の個人的な意見としてはベンダーに対する発言力の小さい小規模なEC事業者には向いていないと思います。



在庫型にシフトした場合に、注力したい点が、商品のABC分析による在庫コントロールです。EC事業者に限った話ではありませんが、自社で利用している販売管理システムや在庫管理システムにABC分析機能があっても、上手に利用出来ていない企業が多いのが実状です。在庫型にシフトした場合、取扱い商品全ての欠品リスク無くすというのは現実的ではありません。

在庫過多となり、あっという間に資金繰りに切迫することになってしまいます。かといって、経験と勘を頼りに在庫をコントロールすると、売れているAランク商品で欠品を頻発させてしまうといった事態にもなりかねません。ここでABC分析を上手く活用しましょう。

Aランク商品は欠品のリスクを限りなくゼロに近づけるように在庫コントロールし、Bランク商品についてはたとえ欠品してもすぐに手配が出来るように準備しておけば、確実に売上を上げることが出来るようになります。

顧客が欲しがっている商品が欠品することによるショップの信頼度低下は実は計り知れないほどなのですが、意外とそうした意識を持たれていない事業者が多いことには驚かされます。昔は顧客も在庫が無くても入荷まで待っていてくれましたが、今は時代が違います。

昔の商売感覚でネットショップをされている事業者は今すぐに考え方を改めて下さい。よほどの理由が無い限りは一瞬で見限られてしまいますので、Aランク商品については絶対に欠品がないように在庫をコントロールしましょう。

### 3. 商品到着時のプロモーション

冒頭でも書いた通り、初めて商品を買ったユーザーにショップ名を覚えてもらうのは困難です。覚えてもらう為には、商品到着時の印象アップを図る必要があります。

最近は多くのEC事業者が次回注文時には商品名ではなく、ショップ名で検索されるように様々な工夫をされています。

ここで効果が実証されているいくつかをご紹介します

#### 1.小冊子とオリジナルの絵葉書を商品に同梱

#### 2.出荷用の段ボールに利用するガムテープにイラストを挿入

#### 3.段ボールの上蓋の裏面にマスコットキャラクターをデザインした例

#### 4.カッターが無くても開梱できる工夫がされたテープレス梱包材の利用

ネット通販を利用した顧客が最も喜ぶ瞬間は段ボールを開けた瞬間と言われています。ネット通販のレビューを書く人の多くは、商品が届いて商品を開梱した直後に評価します。つまり、ショップの評価を左右するのは商品が到着した直後の印象なのです。その瞬間に一工夫施すことで、ショップの印象が顧客の頭の中に資産として残り、リピート購入に繋がります。

## 3.まとめ

顧客の頭の中にあるショップに対する一定のイメージのことを**ブランドエクイティ**と言います。ブランドエクイティをロジスティクスで他社より有利に築くことで、自社の商品が選ばれる必然を作り出すことが可能になります。

ロジスティクスにより生み出されたブランドエクイティは文字通り自社の重要な資産となります。

日々のロジスティクス活動で顧客の頭の中に貯金をしているようなものです。是非、本稿でご紹介した取り組みを実践され、自社のブランド構築にお役立て下さい。

## 成功のヒント 18

### ロジスティクス起点のマーケティング設計

#### 1. 「物流=売上拡大」を基本思想に戦略を設計

ECで成功を収めている企業にはある一つの共通点があります。それは、ロジスティクスを起点にしたマーケティングに成功しているということです。多くの企業では、物流費用は削減する方向で戦略が構築されます。

また、物流費用には予算を組むという考え方も多くの企業では存在しません。「今期の物流予算は〇億円だ」といったセリフはあまり聞いたことがありませんよね。では、マーケティング費用についてはどうでしょうか。売上拡大をしかける戦略であれば、マーケティングにかかる費用は当然予算として上積みされます。

「マーケティング=売上拡大」の概念は誰の頭の中にも当たり前のようにはありますが、「物流=売上拡大」についてはほとんどありません。どちらかと言えば「物流=コスト削減」ではないでしょうか。しかし、ECで成功を収めている企業の投資対象やビジネスモデルを調べてみると、いずれの企業も例外なく「物流=売上拡大」を基本思想として戦略を設計していることが分かります。『月間ネット販売』が公表した2017年版のEC売上ランキングの上位3社を見てみましょう。(下図)

単位: 百万円

ランキング	社名	売上高
1	アマゾンジャパン	1,176,800
2	ヨドバシカメラ	108,000
3	スタートトゥデイ	76,393

※「月間ネット販売」2017年度EC売上ランキングを元に筆者作成

上位3社はもれなく自前で物流倉庫を運営しており、物流システムも全て内製です。3社とも細かい戦略や戦術は違いますが、物流を起点にビジネスを設計し、マーケティングに活かしているという点においては共通しています。

アマゾンとは完全に別格ですが、国内企業では売上トップのヨドバシカメラが1998年のECスタート当初から物流を最重視していました。

実店舗の在庫とネットの在庫をリアルタイムに連動させた先駆けの企業でもあります。ヨドバシカメラは実店舗とネットを両方上手く運用出来ている数少ない企業で、家電量販店の枠を超えてオムニチャネル戦略の最先端を突き進んでいます。

ロジスティクスを、単に効率化のみを主眼とするコスト的な視点ではなく、顧客のニーズや顧客サービスに焦点を当てたマーケティング的な視点で設計することで、「物流＝売上拡大」を実現させた企業がEC業界のトップを独占しているのです。

「うちはそんな規模じゃないから」と思われるかもしれませんが、アマゾンにしてもスタートトゥデイにしても、創業間もない頃から既にロジスティクスをマーケティング戦略の中枢に置いてビジネスを設計していました。

どんなに優れた商品を作っても、マーケティングによって多くの人に知ってもらって、それをしっかりとデリバリー出来る仕組みがなければ売れません。

## 2.ロジスティクス領域の情報は貴重なマーケティング資産

ロジスティクス領域で収集される情報（データベース）は、貴重なマーケティング資産となります。

リアル店舗の事業形態であれば、接客時に顧客の属性情報（性別、年齢、趣向等）を収集することが可能です。

しかし、ネット店舗では対面による接客が無い為、ラストワンマイルにおいて情報を収集する必要があります。

また、需要を予測する為のデータもロジスティクス領域で収集可能です。

通常であれば、店舗での販売データをベースに需要予測がされます。

しかし、店舗で売れる前に商品が入荷され、在庫が動き、商品が出荷されています。

つまり店舗での販売データよりも数日、場合によっては数ヶ月前に需要を予測する為のデータマイニングを実施することが可能になるのです。

その具体的な方法については、今回は割愛させていただきますが、販売データよりも先に手に入るロジスティクス領域のデータを活用することで、従来よりも早くて正確な需要を予測することも可能なのです。

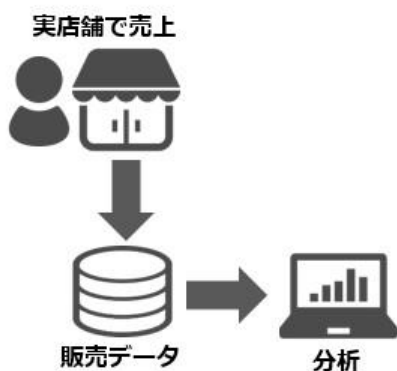
国内企業のロジスティクス領域のデータ活用はまだまだ初期の段階です。

倉庫管理システム（WMS）や在庫管理システムを導入してデータは日々収集されていますが、在庫確認や入出荷実績の確認程度に活用が留まってしまっているのが実情です。

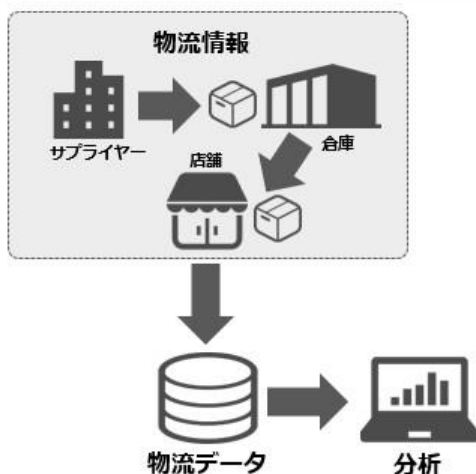
これからはロジスティクス領域で発生する情報を効果的にマーケティングに活かす時代がやってきます。

そのためには、ロジスティクスを顧客目線、マーケティング目線で設計し、ECビジネスの根底を支える情報システムの土台作りが必要になるでしょう。

## 従来のマーケティング



## 物流主導のマーケティング



## 3.ロングテールではなく、需要予測を立てて在庫型へシフト

ECのビジネスモデルにロングテール型というモデルがあります。

あまり売れることのない商品でもアイテム数を幅広く取り揃えることで、顧客を増やし、商品単体ではなく、ショップ全体としての売上を大きくする手法です。

ロングテール型の場合は、すべての商品を在庫することが不可能な為、必然的に受注が入ってから商品を発注する「受注型」になります。

大手の資金力のあるショップであれば、ロングテール型で中長期的に利益を確保するビジネスモデルを描けますが、中小のショップだと、ロングテール型で利益を確保するのは大変難しくなります。

ロジスティクス領域の情報を活かし、高度な需要予測を立てて、売れる商品の在庫を積む「在庫型」にビジネスモデルをシフトすることで粗利率は飛躍的に向上します。

「在庫型」にすることで即納体制を整え、売れる商品（売りたい商品）をターゲット客に対して提案する「提案型」のビジネスモデルがこれからの主流になっていくと予想されます。

## 成功のヒント 19

### 物流アウトソーシングのメリット・デメリット

#### 1.ファーストリテイリングは物流会社になる！？

「アマゾン」はロジスティクス企業だ」

アマゾン創業者のジェフ・ベゾス氏は創業初期から一貫して社内外に対してこう公言をしてきました。

彼の言葉を実現する為に、アマゾンは物流オペレーションの全てにおいて自社でマネジメントを行っています。

創業当初から自前で物流のプラットフォーム構築を目指し、日々物流をコアコンピタンスとして醸成することに専念し、単に商品売って儲ける“小売”としてではなく、商品売るインフラの構築で差別化を図り成長を続けています。

アマゾンが日本に上陸した2000年当時、商品の配達には日本通運に委託していましたが、その後、佐川急便が引き継ぎ、現在ではヤマトが主に配達を行っています。

アマゾンの凄いところは、物流業務の委託先を急に変更しても、特に大きな支障なく同じサービスレベルで物流オペレーションが継続できる点です。

日本の宅配業者のサービス水準が高いことも手伝っていますが、あれほどの物量を短期間で変更してしまうマネジメントとオペレーションは驚嘆に値します。

物流をどの業者でやってもそれを完璧にマネジメントし、オペレーションを回すのは全てアマゾンです。

そこにこそアマゾンの強さがあるのです。

最近では、アマゾンの戦略に倣って、物流をコアコンピタンスとして掲げるEC事業者が増えました。「ユニクロ」や「ジーユー」を展開するファーストリテイリングもその1社です。

柳井正会長兼社長は「ファーストリテイリングは物流会社になる」とジェフ・ベゾス氏と同様の発言をしています。

ファーストリテイリングは商品の企画やデザイン、工場生産、小売まで全てを自社で行うSPA(製造小売業)というビジネスモデルによって、高品質かつ低価格な商品を提供することで成長を遂げてきました。

ところが物流に関しては、これまでアウトソーシングに頼っており、配達に2～3日かかってしまう物流が、今後ネット通販を成長させていきたい同社にとっては最大のボトルネックとなっていました。

そこで、自前の物流を構築するため、2014年に大和ハウス工業と共同で物流の新会社を設立したのです。

ネットとリアルを融合したオムニチャネル化を進めていくために、物流で競争できる企業に変貌を遂げようとしています。

2016年には大和ハウス工業が東京・江東区の有明に国内最大級の物流拠点を構築し、ファーストリテイリングはここをネット通販と店舗の配送を担う物流拠点にしました。将来的には店舗のバックヤードの在庫を極限まで減らして、省スペース化を図り、その分売場スペースを広くして売上げの拡大を見込んでいます。

多くの店長経験者をこの有明に異動させて物流オペレーションを現場で学ばせていますが、この有明の物流倉庫を舞台にした大変革による混乱は「柳井正 最後の破壊」とも言われ話題になりました。

「今後は商売のデジタル化が進むため、今の単純な製造小売業（SPA）から情報製造小売業に変わらないといけない」と柳井正会長兼社長が決意を語っていたのが印象に残っています。

## 2.物流アウトソーシングのメリット・デメリット

EC事業者にとって、いまの物流の混乱期、変革期はリスクでもあり、最大のチャンスでもあります。

この予測できないリスクを飛躍のチャンスにする為には、自社の物流をどのように位置づけ、どのように変化させていくかを常に経営戦略の中心に据えておく必要があります。

冒頭で紹介したアマゾンやユニクロのように、自社で物流倉庫を構えて、人材を確保・育成し、オペレーションの為のシステムを構築していくには、大規模な投資と膨大な時間が必要になります。

そうしたリスクを背負う決断には相当の覚悟が経営者に求められます。

しかし、受注が増えれば増えるほど、商品の取扱量が増えれば増えるほど、物流に関するノウハウが蓄積され、物流のサービスレベルが向上します。

やがて、自前の物流サービスが差別化を生み、決定的な競争力になっていくと、覚悟して決断した経営者とそれを粘り強く実践した企業は評価されることでしょう。

ここで物流をアウトソーシングするメリットとデメリットを少しご紹介します。

### 物流アウトソースのメリット



1. 物流リソースの安定的な確保
2. 商品開発やマーケティングに注力できる
3. 物流コストを変動化できる

### 物流アウトソースのデメリット



1. 物流ノウハウの空洞化
2. 物流をサービスとして醸成しにくい
3. 物流コストのブラックボックス化



まずはメリットからですが、なんといっても物流リソースの安定的な確保が出来る点は大きなメリットです。

特にこれからは、物流の人材の確保が益々困難になっていきます。

また出荷波動の激しい現場では、繁忙期や閑散期で人材を変動的に確保する必要がなくなるので、その他の業務に集中できます。

そうした物流の課題を全てプロに任せてしまうことで、自社の人材を商品開発やマーケティングに従事させることが出来ます。

また物流コストを変動化出来る点も大きなメリットです。

倉庫費用や物流作業員の人件費は、自前で物流をするとどうしても固定費になってしまう為、閑散期などは負担になってしまいます。

物量に応じて物流コストを変動させることが出来る点は財務体質の改善に繋がります。

続いて、物流をアウトソーシングした場合のデメリットについて考えてみましょう。

1つ目は物流ノウハウの空洞化です。

物流のプロに任せてしまうので、自社ではマネジメントやオペレーションする能力、ノウハウが蓄積されません。

何らかの要因でアウトソーシング先を変更すると、冒頭のアマゾンのようにスムーズにはいかないでしょう。

また物流をアウトソーシングすると、社内外に対して物流をコストとして扱う姿勢の表れとして捉えられる可能性も高くなります。

**アウトソース＝コスト削減**の意識は根強いものです。

「われわれは物流を最重要戦略として位置付けています」といくら公言しても、アウトソーシングされていると説得力がなくなってしまいます。

よって、物流を自社の重要な経営戦略として、サービス戦略として、ブランド戦略として醸成していくための土壌は育てにくくなると考えて間違いないでしょう。

もう一つのデメリットが、物流コストのブラックボックス化です。

よく、物流専門業者などがEC事業者に対して、物流をアウトソースすることで物流コストの可視化が図れますと宣伝しているのを見聞きします。

しかし、少なくとも筆者のこれまでの現場経験では、こうした意見に賛成はできません。

物流をアウトソースすることで、その委託先の会社に毎月支払っている請求書を見れば、いくら物流コストが発生しているかは一目瞭然です。

しかし、それは**可視化とは全く別物**です。

可視化というのは、単純に「物流コストが毎月いくら発生している」ということではありません。

得意先・商品別・対倉庫スペース・対滞留在庫毎に様々な角度でコストを分析する為の数値が見える化されている状態のことをいいます。

こうしたデータを主体的に荷主に提供することで、荷主に経営戦略の指標となるコスト分析を提案している物流専門業者を筆者はまず見かけたことがありません。

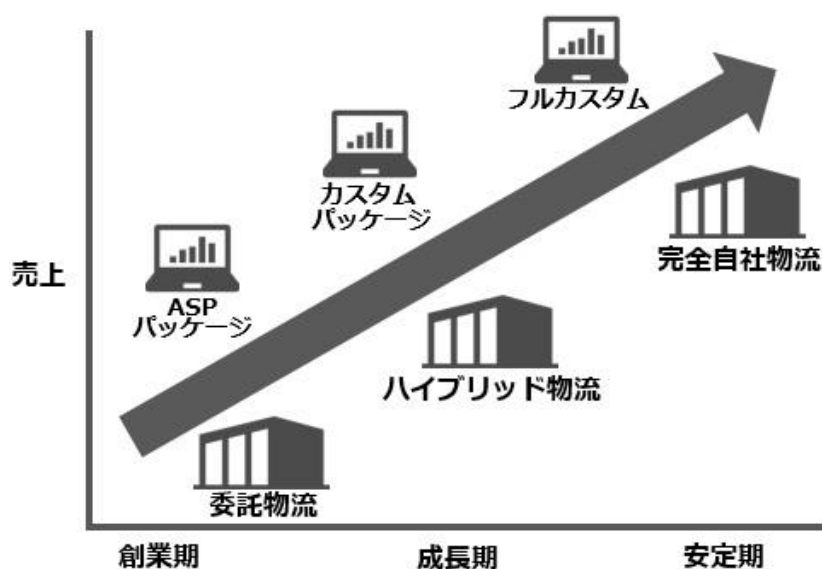
結局は物流現場においてどのような費用が発生しているかが自社からは見えなくなるため、現時点では多くの場合において、ブラックボックス化してしまうというのが筆者の考えです。

(※荷主に対して、コスト可視化を積極的に提案している物流専門業者もあります。)

## 3.自社物流？ or 委託物流？

いま、多くのEC事業者が物流を自社で行う方が良いか、委託する方が良いかに悩んでいるようです。筆者も行く先々のお客様でこのような相談を受けることがあります。

### 事業の成長に合わせてシステムと物流の選択



まず売上が10億未満の創業期には、物流は専門業者に委託することをお勧めします。自社の商品開発やブランディングに注力し、市場での占有率を高め、自社のポジションを確立することが最重要戦略です。

このステージで利用する物流システムは、ASPなどの月額利用できる安価なパッケージシステムで十分でしょう。

もしくは委託先の物流会社のシステムを利用するのも良いでしょう。

売上が10億を突破して成長ステージに移行すると、物流は様々な課題が発生するようになってきます。

ASPなどの安価なパッケージシステムでは、業務が回らなくなってきます。

また物流を次のステージに向けて改善していく為には、自社の独自ノウハウを物流システムに反映させる必要がある為、柔軟にカスタマイズが可能なパッケージ、及びロジスティクスの業務に精通したベンダーを選定しましょう。

これまでは全て物流のリソースを委託先に任せていましたが、物流システムの構築、物流オペレーションのマネジメントは自社で行うようにするハイブリッド型の物流をお勧めします。

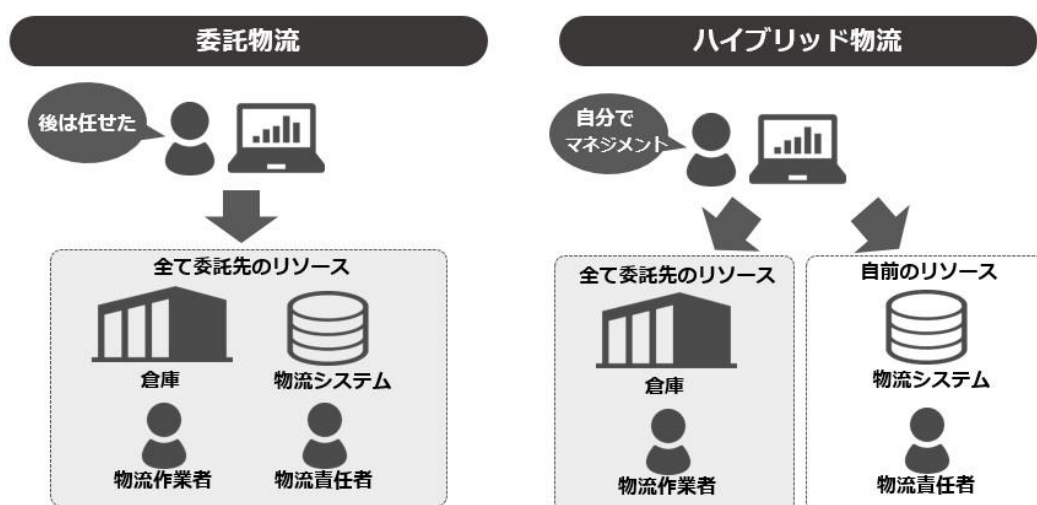
**売上が100億を突破して安定期に移行する段階では、自社倉庫の運営を検討しましょう。**

今後のさらなる成長に向けて自社独自で物流網を構築することを検討しても良い時期です。

このステージになると物流システムは完全に自社独自のフルカスタマイズになります。

これから数年は創業期から成長期のEC事業者が増えてきますので、ハイブリッド型の物流が増えていくと予想されます。物流システムやオペレーションノウハウは全て自前で準備し、倉庫・人材・足回りといったリソースはアウトソースします。最後の配送は配送業者を自社で選ぶという方式をとりましょう。

よく佐川やヤマトの倉庫内に自社の在庫を置いて、ウェアハウジングから配送までを全て大手宅配キャリア1社に委託しているケースがありますが、こうした運用は創業当初には便利に利用できますが、成長期に差し掛かったタイミングは様々な課題が生じます。他社との差別化が難しくなりますし、宅配コストのコントロールが不可能な為、コスト面でも競争力が乏しくなってしまうからです。



## 4.おわりに

アマゾンが日本でサイトを公開する前はネット通販といえばヤフーや楽天が圧倒的シェアを誇っていました。

しかし、アマゾンが物流に多額の投資を行い、顧客の利便性を極限まで高め、利用者数を増やし、品揃えや価格面でも競争力を高め、あれよあれよという間に圧倒的な地位を築き上げました。

EC事業者にとって、自社の事業ステージに合った物流体制の構築は今後最も重要な戦略となります。

委託物流⇒ハイブリッド物流⇒自社物流と段階的にスムーズに移行する為には、自社の中長期の事業戦略を創業期・成長期・安定期のステージに分けて、そこに物流を当てはめていくことを強くお勧めします。

## 成功のヒント 20

### 物流情報の価値を見直し経営戦略に活かす

#### 1. クイック・レスポンスが求められるIT

これまで何度も述べてきたとおり、いまEC市場は急拡大し、多くの企業が参入してきています。EC市場はこの10年で3兆円も売上を伸ばしていますが、まだまだ伸びることは確実です。しかし、そのEC市場の肝心要のインフラである“物流”が既に破綻し始めています。既に全国の至る物流現場で、ヤマトや佐川の手配キャリアによる出荷制限を受けています。

荷主企業に対して、月の荷物の取り扱い個数に制限がかかり始めています。

しかし、こうした現状は物流業者だけの責任ではありません。

これまで多くの企業が物流を軽視してきた結果であり、急激に増える物量に各企業の仕組みやノウハウが追いついていないのが主な要因です。

利益を上げている優良企業は互いに共通点を持っています。それは、**クイック・レスポンスを可能にするITの活用**です。

こうした企業ではITの活用により、組織形態までも作り変え、組織間のつながりを本質的に変えています。

より短いタイム・フレームで、よりバラエティーに富んだサービスを求める顧客の要望を満たすためには、クイック・レスポンスを可能にするフレキシビリティが必要です。

クイック・レスポンスを可能にするITは、既知の需要にレスポンスできるという意味において、予測を通じて需要を予期しなければならないという強迫から解放される潜在性を秘めています。

またこれまで、ロジスティクスを管理するためにITが用いられてきましたが、今後はロジスティクス領域でのIT活用が経営そのものを変え、競争戦略の原動力となる時代なのです。こうした課題の切り札として、ロボットやAIなどの最先端技術が物流現場においても期待を集めています。

しかし、こうした新技術も、活用の仕方を誤ると省人化やコスト削減に終始してしまいます。ロジスティクスは、人が介在する部分がとても多い領域です。

小さな物流倉庫のピッキング作業は傍からみると簡単そうに見えても、人間にしか出来ません。

#### 2. 物流情報を経営情報に昇華させる

EC事業者は倉庫管理システム（WMS）などのシステムによって得られる物流情報の価値を見直す必要があります。

物流情報を経営情報に昇華させることで、様々な経営課題にアプローチ出来るようになるのです。

実際に多くの企業が倉庫管理システム(WMS)を導入していますが、その情報を経営戦略に活かしている企業は非常に少ないです。

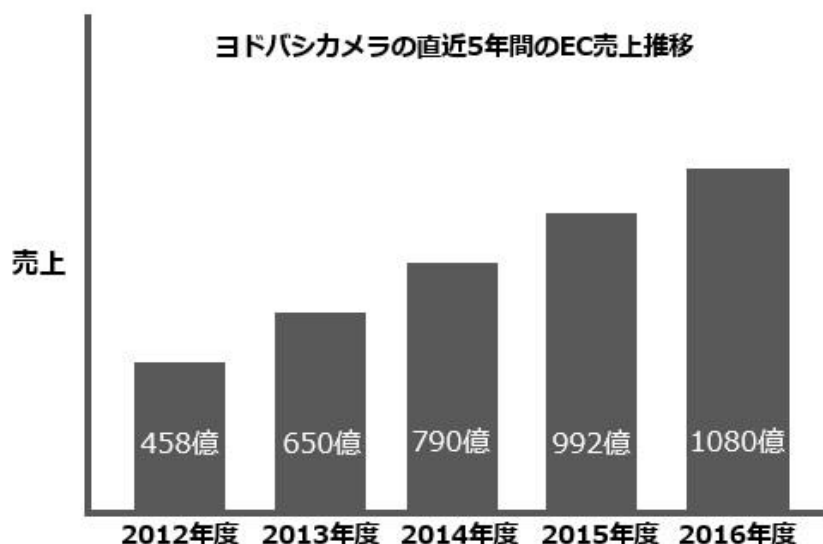
KPIをマネジメント階層毎に設定し、全社的にKPI管理を標準化しましょう。

物流情報を経営の力に変えるには、倉庫内管理、在庫管理、作業効率化だけのIT活用ではもはや不十分です。

物流情報を戦略的マネジメントに活用する企業だけが、競争力を持つ時代です。

物流情報を経営戦略に活かして業績を上げているのが、家電量販大手のヨドバシカメラです。ヨドバシカメラの経常利益率は7.5%で業界でも断トツの高収益企業です。

ネット通販を始めた1998年当初から「店舗とネットの在庫連動」を視野に入れた在庫管理システムを設計・開発して、現場や顧客の要求に瞬時に対応できるフレキシビリティの高いシステムを運用しています。



1988年に自社の物流拠点を開設した際、その1年後には物流拠点・移送・店舗の全ての自社在庫をリアルタイムに一元管理する在庫管理システムを導入して稼働させています。

現在の在庫管理システムは、ネットとリアルを融合するオムニチャネル対応に対応し、さらに進化しています。

店頭在庫がなくなると、リアルタイムにECサイトの在庫が自動的にゼロに切り替わります。またECサイト上から在庫切れ商品の店頭取り寄せや、店頭在庫の確認も可能です。2010年にはネットと実店舗の価格も統一化をしました。

キャンペーン期間などを除けば、基本的に店舗とネットの価格は同じで、ポイントも共通で利用可能です。

実店舗には商品の値札にバーコードが付いており、そのバーコードを専用アプリで読み取ると同社のECサイトにつながり、そのままネットで買い物が出来ます。

在庫管理システムだけでなく、特筆すべきはアマゾンに凌ぐといわれるほどに高水準な物流品質です。

消耗品も1品から配送料金無料、日時指定無料で配送をしてくれます。

店舗での受取り、注文後の最短即時配送など、手厚い物流サービスの水準は国内の同業他社を圧倒しており、アマゾンなどの大手EC専門企業を抑えて4年連続で顧客満足度1位のECサイトになっています。

ランキング	社名	ポイント
1	ヨドバシ.com	83.0
2	オルビス	79.0
3	Joshin web	78.5
4	amazon.co.jp	77.9
5	通販生活	77.1

※JSC調べ 2017年度 通信販売部門 顧客満足度

また2016年9月に地域限定ながら、受注後最短2時間半で無料配達する『ヨドバシエクストリーム』を開始しました。

実店舗とほぼ同数の450万点アイテムがこのサービスに対応しており、DC（在庫倉庫）拠点を都内に3箇所、TC（通過・仕分け倉庫）拠点を10箇所設置することで、このサービスを実現しています。

この仕組みでは、受注してからわずか5分でピッキングが完了し、30分後には商品が出荷されます。

ネット通販が今のように普及する前、オムニチャネルという言葉を誰も知らないころから、ヨドバシカメラは在庫状況のリアルタイム、クリック・レスポンスを実現する効果性の高いシステムを運用し、現在の地位を確立しているのです。

在庫管理システムと連動させたクイック・レスポンスでフレキシビリティの高い配送体制を早期に構築し、進化させてきたことが、356日24時間体制の物流を可能にし、ネット通販時代の競争力の高さに直結しているのです。

著者略歴

## 東 聖也（ひがし まさや）

1975年広島県生まれ。株式会社オンザリンクス代表取締役。

柔軟なカスタマイズが可能なセミスクラッチ型WMSパッケージ「INTER-STOCK」の開発。  
荷造り&運賃を最適化する配車レコメンドシステム「輸快通快」の開発。

世界的に進む物流高度化時代において、我が国の経済が世界から立ち遅れることのないよう、  
「CHANGE THE LOGISTICS」を掲げ、企業のロジスティクス領域のICT活用を支援している。

## 送料値上げ時代のロジスティクス戦略 20の成功のヒント

2018年6月21日 初版第1刷発行

著者 東 聖也

発行所 **株式会社オンザリンクス**

〒731-0154 広島県広島市安佐南区上安2-30-25 第6野地ビル2F  
TEL 082-878-7880

本書の無断複写は、著作権法上の例外を除き、禁じられています。