

事業経営者様向け

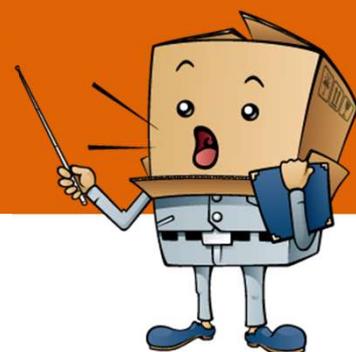
物流部門責任者様向け

日本中の物流に悩める企業を応援 

物流が強くなる

『業種別』 物流改善

20のヒント集 



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
経験から物流改善のヒント
を一挙公開

-2025年5月改訂版-

はじめに 3

【製造業向け】

- 1 輸送の見える化に活用できるOD表 5
- 2 輸送を数値で見える化する 8
- 3 トラック実働率を数値で見える化する 12
- 4 調達物流の再構築にチャレンジ 17
- 5 物流マネジメント専門の部署を設置する 23

【運送業向け】

- 6 物流のプロ目線で荷主にノーと言おう 29
- 7 経営者の安全意識を改革しよう 35
- 8 人手不足解消のカギはロボット活用 42
- 9 「顧客価値」に対する異なるアプローチ 47
- 10 10年後の物流戦略を提案できる物流事業者になろう... 52

【流通・小売業向け】

- 11 流通・小売業界が今後取り組むべき物流戦略 57
- 12 海外市場も視野に入れた物流戦略が売上拡大のカギ... 62
- 13 同業ライバルとシェアリング・ロジスティクス 68

14 流通・小売業の物流コストチェックポイント 73

15 ユニクロのサプライチェーン改革から学ぶ 78

【卸売業向け】

16 小売企業の調達物流の全体最適化が生き残りの鍵 83

17 卸売企業にとっても共同配送は重要な戦略 88

18 卸売業が共同配送サービスを主導する 92

19 共配を顧客に提案する際の3つのポイント 97

20 川上と川下を巻き込んだASN網を構築する 104

昨年2019年に発行した本稿は大変好評を頂き、最も多くの方にダウンロード頂いたホワイトペーパーとなりました。延べ3500人以上の方にダウンロード頂きました。

文章の素人である筆者が半年間で書き溜めた原稿を多くの方に読んで頂き、「勉強になったよ」と声をかけて頂きました。その後2025年度版としてこの度改訂しました。

本稿はプロのライターさんの校正を一切通していないので、文章がお粗末で読みにくい点もあるかもしれません。しかし、日頃多くの現場で企業が頭を悩ませていること、筆者が本やセミナーや現場で学んだことを業種別に整理して、少しでも皆様のお役に立てる資料にしようと沢山の方のお知恵も拝借しながら作成しました。

業種別にしていきますので、自社と関わりのある他業種の課題も参考にして頂くと、より物流というものを広い視点で捉えて頂くことが出来ると思います。

また他業種の課題を知ると、「どこの業種も抱えている悩みは同じ」ということに気付かれると思います。我々が現場で最もよく耳にする言葉があります。

それは、「我社は特殊だから」。取り扱うアイテムや業種によって多少の差はありますが、物流領域における課題や悩み、またその解決方法に大きな差はありません。

「社長から物流改善を進めろと言われたけど、何から手を付けてよいのか分からない」

このような、これまで物流改善を本気で進めたことがない企業や担当者の皆様に、現状の物流の課題や改善ノウハウを少しでも知って頂きたいという思いから本稿を執筆しました。物流をコストだけでなく、抜本的に「物流の仕組み」を変えることで改善するノウハウについて多数掲載したつもりです。

10年後に自社の荷物を問題なく運べていると確信できる企業が何社あるでしょうか？

そんな不確実性の高い物流を皆様と一緒に知識を深め、果敢に改善にチャレンジしていくことで、明るい未来に変えていければと思います。

本稿に書かせて頂いた物流についての知識、改善の為のヒントを1社でも多くの企業の物流改善にお役立て頂き、日本の物流を強くしていければ本望です。

2025年5月某日
株式会社オンザリンクス
代表取締役 東 聖也

『製造業』 改善のヒント ① 輸送の見える化に活用できるOD表

1. 軍需物資の調達に似た製造業のロジスティクス

世界の戦史を眺めてみると、戦いに敗れ滅んでしまった国や軍は、地味なロジスティクスを軽視していたことが分かります。日本軍も滅びました。

かつての日本陸軍にロジスティクスの重要性を教えたのは、ドイツ陸軍の至宝とまで言われた参謀将校メッケル少佐でした。

メッケル少佐は明治18年に陸軍大学校の教官として招かれました。メッケル少佐は、日本が戦力を発揮できるのは大陸であるとして、大陸に兵を送った際の「補給」・「後方」・「兵站」という概念を提案しました。

太平洋戦争時のガダルカナル戦、インパール戦の作戦を指導した日本軍の司令組織はその教えを忘れてしまったのか、補給線を軽視した無謀な作戦により、歴史的敗北を喫したのです。亡くなった多くの兵士は木の葉や草、水苔を食べて飢えを凌ぎ、戦うことなく餓死してしまいました。

歴史上の名将達はまず第一に補給線の確保を第一に考えました。

アレキサンダーや秀吉の戦術の基本はロジスティクス重視であったことが分かります。

孫氏の言葉にも「**軍に輜重無ければ則ち亡び、糧食無ければ則ち亡び、委積無ければ則ち亡ぶ**」とあります。

一般企業のビジネスに目を向けてみても、それは例外ではありません。

派手な研究開発やマーケティングにばかり目を奪われ、地味なビジネスの基本を軽視した日本の製造業は痛いしっぺ返しを受けることになってしまいました。

戦争においては、莫大な量の軍需物資の調達・輸送が必要となり、そのシステム化の必要性がロジスティクスと言う概念を生み出しました。

この軍需物資を一般企業の製品や部品に置き換えれば、いかにロジスティクスが製造業にとって重要かが分かります。

2. 製造業の輸送には多くのムダが潜んでいる

国内の製造業を取り巻く事業環境は、世界経済の不透明さによる為替変動や、エネルギーコスト上昇に大きな課題を抱えています。

また働き方改革に伴う労働規制・人手不足・消費行動の多様化やグローバル戦略を含めた低価格化への対応など、様々な外部環境要因に対応する為に、トータルコスト削減が急務の対策となっています。

1. 輸送の見える化に活用できるOD表

皆さんの会社では、現状の輸送の実態をどれだけ把握されているでしょうか。自社の輸送が効率的に行われているのか、それとも不効率が発生しているのかを見える化できているでしょうか。

もし、この質問にはっきりと「YES」と答えられないようであれば、本稿を参考にして輸送の実態を見える化する仕組みを導入されることをお勧めします。

製造業の場合は輸送改善に本気で取り組めば、物流コストを15%~30%削減することは簡単に行えます。

工場には多くの部品や材料がサプライヤーから調達され、工場で生産された製品が国内外多くの場所に出ていきます。小売業や卸売業と違って、沢山の種類のモノが工場を通過していくため、輸送の見える化が他業界に比べて非常に重要になってくるのです。

また多くの資材や部品の調達、協力工場への半製品の部品支給、協力工場から半製品を受け入れるなど荷姿や出入口が多岐に渡るため、輸送のムダが沢山潜んでいるのです。

筆者も多くの製造業にWMS(倉庫管理システム)や在庫管理システムのパッケージ導入のお手伝いをさせて頂きましたが、最もカスタマイズが膨れる業界は圧倒的に製造業です。それだけ物流が複雑になってしまっているということではないでしょうか。

3. 輸送の見える化に活用できるOD表

製造業ではモノの動きを見える化することが重要になってきます。

先に説明した通り、様々な荷姿で沢山の取引先に対して物流が発生する為、どこからどこへ、どれだけの物流が発生しているのかをまずは把握することが重要になってきます。

また近年では、グローバル化に伴い中小企業の製造業でも、部品や資材などをグローバル調達することが増えています。

グローバルな調達物流では、海外から日本へ、日本から工場へと輸送がより複雑になる為、そこが見える化がされていなければ、多くのムダなコストが発生します。

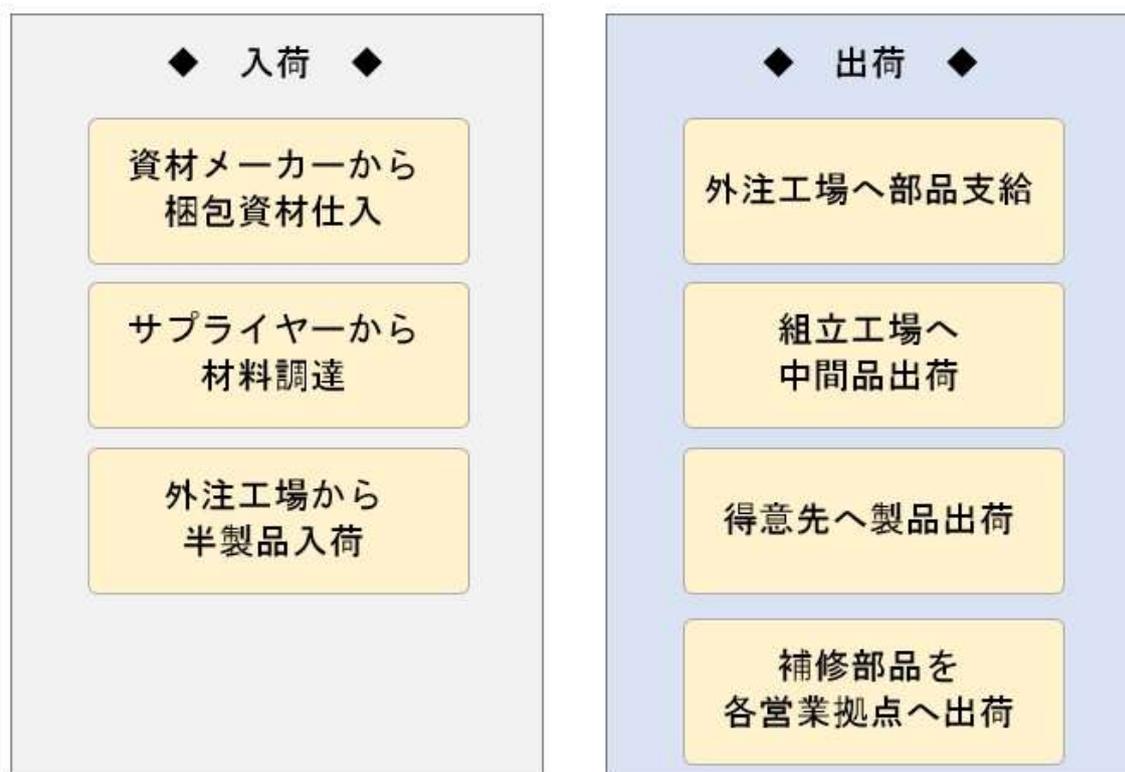
驚かれるかもしれませんが、実はほとんどの企業でこの実態が把握されていないのです。

筆者の感覚値ですが、輸送を見える化する仕組みを導入している製造業は全体の10%にも満たないでしょう。

しかし逆説的に言えば、それだけ日本の製造業にはまだまだ改善のチャンスが潜んでいるということなのです。そこで本章では輸送の見える化に活用できるOD表というツールをご紹介します。ODとはOrigin Destination Tableの略です。どこからどこへ、どれだけの量が動いたかを表わすことが出来ます。OD表は交通量の調査等にも用いられています。

このOD表を活用することで、地域間・工場間のそれぞれの間でどれだけの輸送が発生しているのか、その量を見える化することが可能になります。OD表を作成する前に、まず製造業の輸送のパターンを整理してみましょう。

1. 輸送の見える化に活用できるOD表



企業によって、若干の差異はあるでしょうが、大体このようなプロセスが発生します。様々な状態・荷姿のモノが多く取引先や自社施設に物流されることが分かります。こうしたプロセスをベースにして、実際にOD表を作成してみましょう。

自社のモノの発地点と着地点をマトリクス上に表現します。各マス目にはその間の物量を表示します。

物量は容積(m³)か重量(Kg)のいずれかで表現します。容積(才数)でトラックの積載がオーバーになる場合は、容積で表現し、重量でトラックの積載がオーバーになる場合は重量で表現しましょう。どちらのパターンも作成出来れば尚ベストです。

物流倉庫の作業効率を改善する場合などであれば、個口数で表現しても便利に活用出来ます。各拠点の表記順は必ず地域順で並べましょう。広島工場の次に埼玉工場が表現されるような作り方では分かりにくい為、NGです。

| 発地点 | 着地点 | 工場 | | | | 得意先 | | | | | | | | 合計 |
|-------|-----|------|-------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| | | 埼玉工場 | 和歌山工場 | 広島工場 | 福岡工場 | 北海道 | 東北 | 関東 | 東海 | 関西 | 中国 | 四国 | 九州 | |
| 埼玉工場 | | 0 | 0 | 0 | 60 | 720 | 625 | 980 | 875 | 78 | 22 | 13 | 6 | 3,379 |
| 和歌山工場 | | 2 | 0 | 0 | 0 | 30 | 0 | 328 | 320 | 624 | 68 | 0 | 0 | 1,372 |
| 広島工場 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 23 | 6 | 215 | 746 | 457 | 27 | 1,482 |
| 福岡工場 | | 146 | 120 | 0 | 0 | 0 | 0 | 213 | 33 | 63 | 89 | 124 | 713 | 1,501 |

1. 輸送の見える化に活用できるOD表

この会社では、全国に四つの工場を持ち、工場から生産された製品が直接全国の得意先に出荷されています。

月間の物量を容積で集計したOD表を作成しました。

さて、ここで問題です。前頁のOD表を見てどこに問題が潜んでいるか解りますか？

正解は下図をご覧ください。

| 発地点 | 着地点 | 工場 | | | | 地域 | | | | | | | 合計 | |
|-------|-----|------|-------|------|------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| | | 埼玉工場 | 和歌山工場 | 広島工場 | 福岡工場 | 北海道 | 東北 | 関東 | 中国 | 四国 | 九州 | | | |
| 埼玉工場 | | 0 | 0 | 0 | 60 | 720 | 625 | 980 | 75 | 78 | 22 | 13 | 6 | 3,379 |
| 和歌山工場 | | 2 | 0 | 0 | 0 | 30 | 0 | 328 | 320 | 624 | 68 | 0 | 0 | 1,372 |
| 広島工場 | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 23 | 6 | 215 | 746 | 457 | 27 | 1,482 |
| 福岡工場 | | 146 | 120 | 0 | 0 | 0 | 0 | 213 | 33 | 63 | 89 | 124 | 713 | 1,501 |

和歌山工場の出荷量23%

福岡工場の出荷量17%

福岡工場の出荷量14%

和歌山工場から関東のお客様に出荷量の23%の製品が出荷されています。

通常であれば関東エリアの得意先なので埼玉工場から出荷されるはずですが。

また福岡工場では、埼玉と和歌山の工場に合わせて出荷量の17%の製品が出荷されています。ここでは自工場のエリア外の出荷が自工場の出荷量の構成比10%を超えた値を赤く塗りつぶして要調査対象としました。

要調査対象とする構成比率は任意に設定して頂いて構いません。

このように、OD表を活用することで、いかにもおかしいと思われる輸送を簡単に発見することが出来るようになります。

こうした不効率な輸送が発生してしまう主な要因としては在庫の適正管理が実施出来ない場合が多いようです。

上記の例でも通常は関東エリアの得意先に対しては埼玉工場の在庫から出荷するのですが、在庫が足りずに和歌山工場から出荷した可能性が高いのです。

自社の輸送を見える化することで、多くの無駄や不効率を発見し、今すぐ輸送改善に着手して下さい。

製造業の輸送改善は宝の山なのです。

2. 輸送を数値で見える化する

『製造業』改善のヒント ②

輸送を数値で見える化する

8

1. 賤ヶ嶽の戦いから学ぶロジスティクス

天正11(1583)年、近江国の賤ヶ嶽(しずがたけ)を舞台に豊臣秀吉と柴田勝家の戦いが繰り広げられました。本能寺の変で信長が亡くなった後、旧織田家臣のなかで、秀吉と勝家は後継問題で対立していました。

織田信長の三男 信孝との対決のため、岐阜の大垣に向っていた秀吉に早馬で知らせが入りました。織田信孝軍8千と柴田勝家軍1万2千が秀吉軍を挟むようにして進撃しているという知らせでした。

報を受けた秀吉はすぐに幕僚を呼び、次のように指示しました。

「足の速い者を50人すぐに用意しろ。20人は道に松明をたかせ、道の邪魔となる牛や木材を往来に置かないこと、危ない橋は修繕しておくよう大声で触れてまわれ」と命じました。残りの30人には、「わが軍の通る道々に、隙間なく兵糧を並べ置けと伝えよ」と指示したのです。

さらには、「空いた俵を二つに割き、塩水でひたして、その中に飯を入れ、これを牛馬に乗せて賤ヶ嶽まで運べ」と細かい指示をしています。

いかに秀吉が兵糧の迅速な運搬に細心の留意をしているかを示しています。

秀吉のこうした指示のお蔭で、兵士が通る道々には松明が灯り、道を遮る邪魔もなく、道に迷うこともなく、兵も馬も飢えることなく、移動を始めた翌日の夜明けには賤ヶ嶽にたどりついたのです。

当時としては驚くべき速さでした。

急来襲を受けた柴田勢はすっかり浮き足だち、見事秀吉軍が勝利を収めたのです。

秀吉の迅速果敢な賤ヶ嶽への移動が、その勝負を決める要因となったことはいうまでもありません。

この賤ヶ嶽における秀吉の行動はロジスティクスの重要性を学ぶ歴史上の好例といえるでしょう。

※兵糧(ひょうろう)・・・戦争時における軍隊の食糧のこと。

2. 生産管理と物流の皮肉な関係

国内製造業の生産管理方式は世界のTOP水準です。

世界一といっても過言ではないでしょう。その証拠にトヨタ生産方式は世界中の企業が知っています。トヨタ生産方式は、戦後日本の自動車工業が背負った宿命、すなわち「少量多品種生産」という市場の制約から生まれたものです。

2. 輸送を数値で見える化する

欧米ですでに確立されていた自動車の大量生産に対抗する為、長年の試行錯誤によって生み出されたメイドインジャパンの生産管理方式です。その目的は、企業の中のあらゆるモノを見える化し、あらゆる無駄を徹底的に排除することによって、生産効率を最大化しようというものです。

多くの企業では、生産管理とロジスティクスを分けて考えられています。

しかし、実際はトヨタ生産方式に代表される「ジャスト・イン・タイム」などは、ロジスティクスそのものであると言っても過言ではありません。

組み付けに必要な部品が、必要なときにその都度、必要なだけ、生産ラインの脇に到着するということから、その実現には高度なロジスティクスが欠かせません。

国内の製造業では、生産管理によって工場内の作業は数値で全て見える化されています。

どこの工場に行っても工場内や事務所の掲示板に沢山の表やグラフが張り付けられています。

しかし、物流はどうでしょう？ 仕事の実態を数字で示しているのでしょうか？

もし、物流作業が数値で見える化されていないということであれば、それはつまり、物流作業の問題点が全く見えていないということになります。

筆者は「**国内の製造業は、生産管理と物流を別物で捉えている**」と感じています。

物流がなければ生産管理は成り立たないはずなのですが、何故か生産工程の作業ばかり数値で見える化され、物流工程の作業はおざなりになっています。

実は**生産は利益、物流はコスト**という誤った認識が、こうした結果を生んでいます。

物流は生産活動で一番重要なプロセスということを製造業の皆さんが同じレベルで再認識しなければ、日本の製造業の未来はありません。「物流も大切だよ」ではなくて、「物流が最重要」なのです。秀吉が後継問題を決する重要な一戦で、何に一番気を配ったかをもう一度思い出してみてください。

3. 輸送を数値で見える化する

製造業の物流効率化を図る上で、**輸送改善が最重要**であることは前章で説明した通りです。

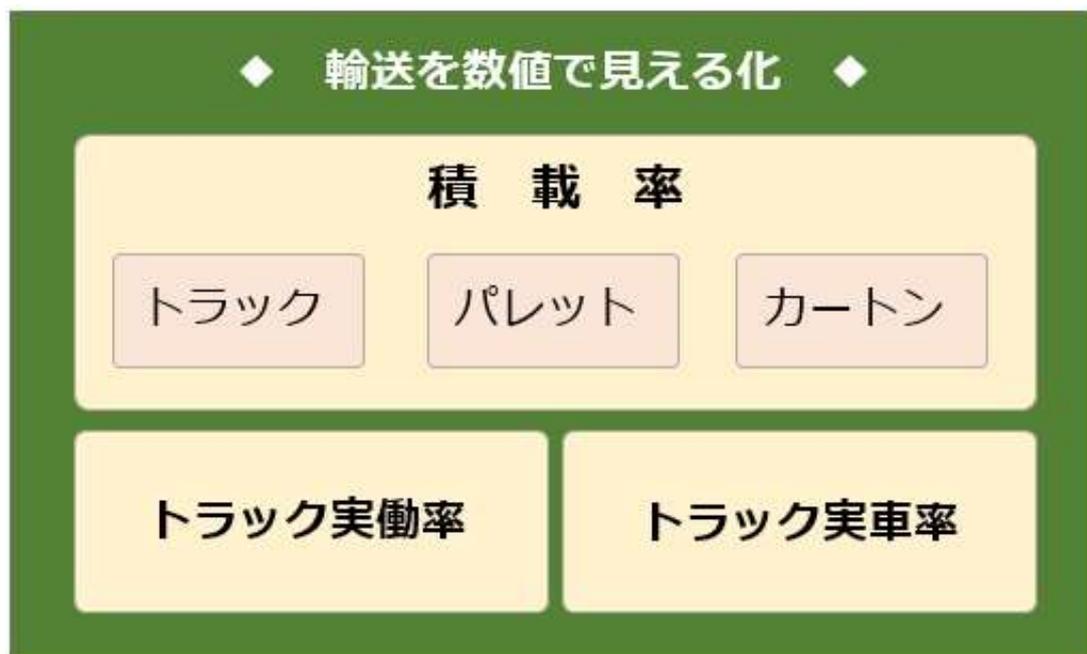
そこで、まずは輸送効率を数値でしっかりと見える化することから始めます。

輸送効率を数値で見える化するには、最低でも以下の3つの数値はしっかりと把握できるように仕組み化しましょう。

1. 積載率

2. トラック実働率

3. トラック実車率



■ 1. 積載率

「積載率」は企業の輸送効率を測る上で最重要の項目となります。積載率は3つに細かく分類されます。「トラック積載率」、「パレット積載率」、「カートン積載率」の3つです。

パレットやカートン単位での積載率の数値化は少々ハードルが高いので、まずはトラック単位での積載率から挑戦しましょう。

下記図では、赤色の塗り潰し部分が無駄なスペースになります。物流現場の担当者も今日のトラックの積載率は大体80%という風に感覚に頼っていることが多いので、しっかりと数値化する為には積載する荷物の容積をマスタ化することが必須条件となります。

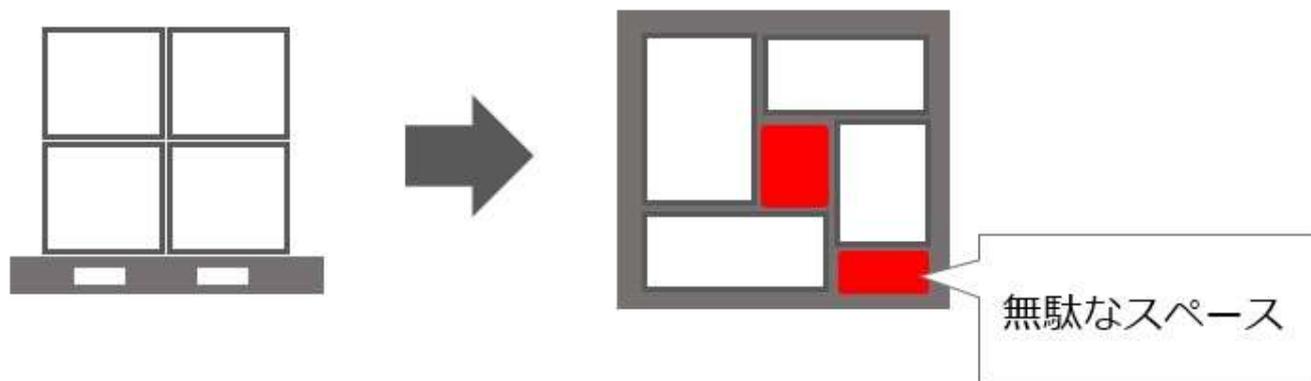


2. 輸送を数値で見える化する

11

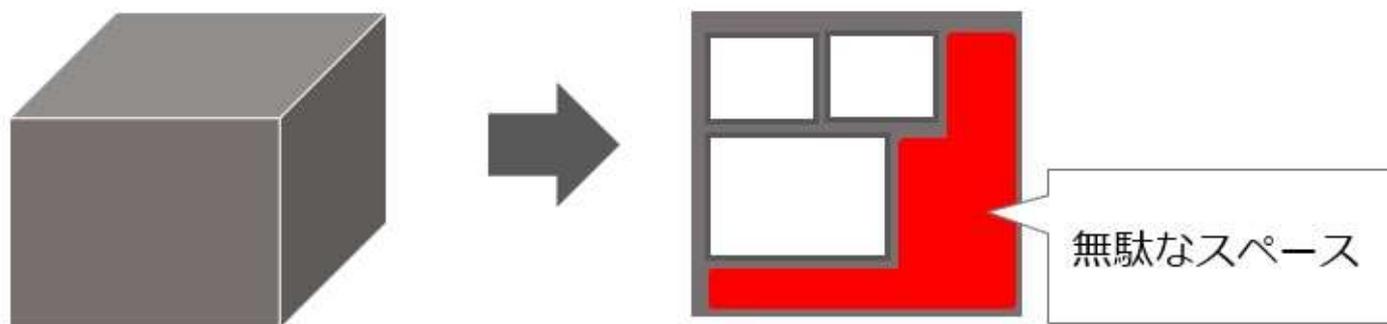
パレット単位の積載率もチェック出来るようになるとこれまで見えてこなかった課題が浮き彫りになります。一見効率良くパレタイズされているように見えるパレットでも、上から見てみると沢山の無駄なスペースがあります。(下図) 赤く塗り潰した部分が無駄なスペースです。

パレットを上から見ると・・・



さらにレベルを上げたいなら、カートン単位の積載率も管理しましょう。ここまで数値管理出来てしまえば、沢山の不効率を発見することが可能になります。

箱を空けると・・・



トラックは空気を運んでも何の利益も生みません。生産管理では、各工程の資源の生産効率を最大化し利益を生み出す方法を常に考えます。その為に各工程の資源で部品1個作るのに必要な時間を生産タクトとしてチェックしています。

物流では生産管理で言うところの資源がトラックになります。トラックの生産効率を最大化する為の方法は、製造業の皆さんが一番良く分かっているはずですね。

積載率を数値で常にチェックすることで、トラックと荷姿モジュールの相性などの問題点が沢山見えるようになってきます。そこを改善することで、積載率が向上し、輸送コストはあっという間に2桁改善出来るのです。

『製造業』改善のヒント ③ トラック実働率を数値で見える化する

1.進むモーダルシフト

モーダルシフトを検討する企業が急増しています。

深刻なドライバー不足の対策として、国土交通省は企業にトラック以外の輸送手段となる鉄道や船に切り替える「**モーダルシフト**」を積極的に呼び掛けています。これまでもモーダルシフトの重要性は盛んに叫ばれてきましたが、思うようには進みませんでした。

しかし、ここ1~2年の間に流れが変わりつつあるように感じます。モーダルシフトには主に以下のようなメリットがあります。

1. CO2排出量の抑制
2. 幹線道路の渋滞緩和
3. ドライバーの長距離、長時間運転の減少
4. 交通事故のリスク減少

従来は上記1. のCO2排出量の抑制などによる環境対策を中心に提唱が進められたモーダルシフトでしたが、最近はトラックドライバー不足やトラック輸送の送料値上げへの対策が背景となって、これまで以上にその必要性が注目されています。

但し、ある程度の荷量や距離がないと船や鉄道にシフトしても逆にコスト高となる為、実際にモーダルシフトを実現して効果を得られる企業はまだまだ少ないのが実状のようです。

■従来のトラック輸送



■モーダルシフト



そもそも、昔は物資の輸送手段と言えば船や鉄道が主でした。

江戸時代にはトラックや鉄道など走っていないので、廻船や河川舟運による船舶輸送しかありませんでした。明治時代に入ると鉄道による貨物輸送が始まりました。トラックによる輸送が主流になり始めたのは戦後のことです。

戦後、物資の輸送量が急増し、鉄道や船に頼った輸送だけでは追いつかなくなっていました。

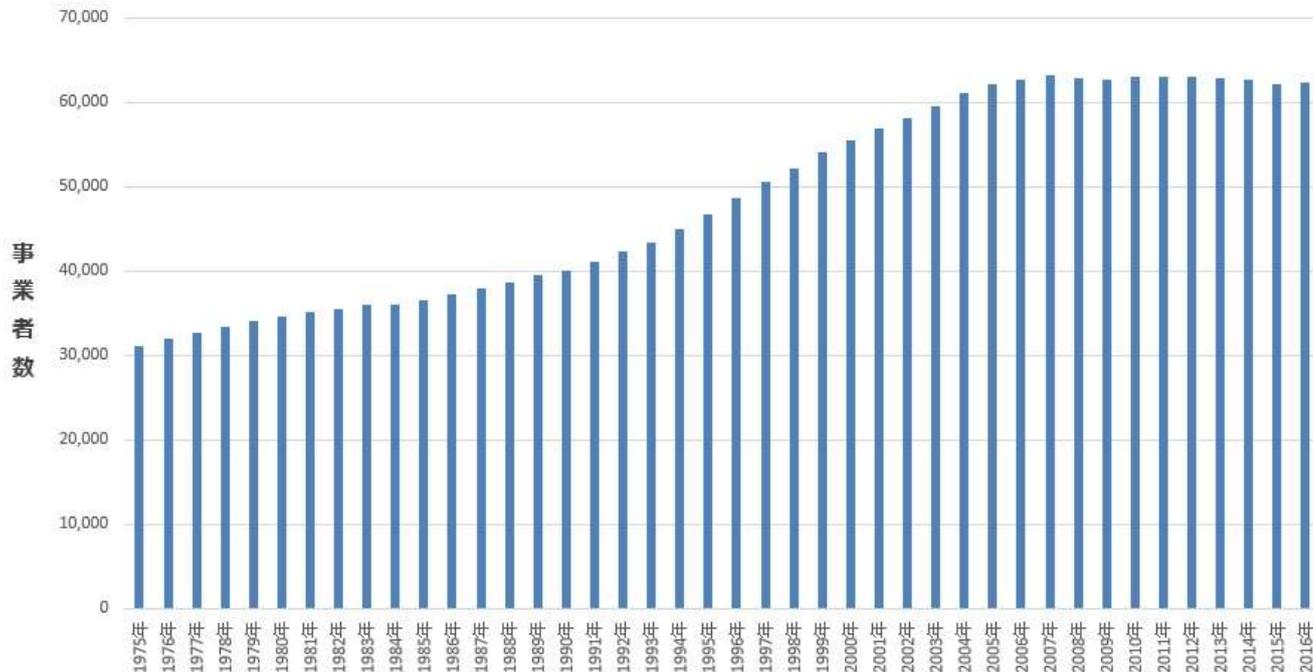
運輸省は物資輸送を貨物自動車へと切り替えるために、昭和24年に「**鉄道近距離貨物のトラック転換実施要領**」を定めたのです。

つまり、現在のモーダルシフトとは全く逆のことをやっていたのです。

その後、高度経済成長期に突入し、工場から流通センターを経由して店舗まで運ぶような都市内配送が増え、貨物自動車のニーズは急増し、トラックによる輸送が主流となっていったのです。

下記グラフは昭和50年以降の貨物事業者数の推移です。

貨物自動車運送事業者数の推移



2.トラック実働率を数値で見える化する

前章では輸送を数値で見える化する為に「積載率」を取り上げました。

本章では「**トラック実働率**」と「**トラック実車率**」を数値で見える化する方法についてご紹介します。

3.トラック実働率を数値で見える化する

製造業では工場の設備（資源）による稼働率や生産効率を日々数値化してチェックすることで、資源の生産性の向上に努めます。

しかし、輸送におけるトラックについてはどうでしょうか？トラックの稼働率を数値で把握出来ているでしょうか。

工場では設備が稼働している時間で生産性が決まります。トラックは荷物を積んで走っている時間で生産性が決まります。つまり、工場の設備もトラックもどれだけ停止時間を少なく出来るかで生産性が決まるということです。

工場の設備もトラックもとても似ていることが分かりますね。「そんなの当たり前じゃないか」と叱られそうですが、多くの企業では工場の設備は停止させないように徹底して管理しますが、トラックについてはほとんど気にしていないのです。とくに物流をアウトソースしている企業については、その傾向が顕著です。皆さんに是非、知っておいて頂きたいトラックの生産性を表す指標が「トラック実働率」です。

実働率とは、保有する車両の運行可能な総日数に対して、実際に稼働した総日数の割合です。保有するトラックがどれだけ有効活用されているかを示すこと出来ます。実働率の求め方は下図の通りです。

トラック実働率の求め方

$$\text{実働率(\%)} = \frac{\text{延実働車両数(日車)}}{\text{延実在車両数(日車)}} \times 100$$

「延実在車両数(日車)」というのは自社が保有するトラックの実在車両数です。仮に集計期間を1月の1ヶ月間とします。自社の稼働日が22日で、保有車両が15台であれば、「延実在車両数(日車)」は22日×15台で330台になります。

対して「延実働車両数(日車)」は貨物を乗せて走行した車両数になります。1月の1ヶ月間の運行日報を見て実際に貨物を乗せて走行した車両数を計算して下さい。仮に「延実働車両数(日車)」が264台であれば、実働率は下記の通り80%になります。

3.トラック実働率を数値で見える化する

$$80\% = \frac{264\text{台}}{330\text{台}} \times 100$$

3.トラック実車率を数値で見える化する

次に「トラック実車率」について説明します。

実車率は保有する車両の走行キロ数の内、実際に貨物を積んで走行したキロ数の割合です。実車率を数値で見える化することで、付加価値を生まない走行実態を把握し、運行ルートや荷主企業の組み合わせ等を検討することが可能になります。

実車率の求め方は下図の通りです。

トラック実車率の求め方

$$\text{実車率(\%)} = \frac{\text{実車キロ数(Km)}}{\text{総走行キロ数(Km)}} \times 100$$

「総走行キロ数(Km)」は貨物を乗せていない時も含めた総走行キロです。対して「実車キロ数(Km)」は貨物を乗せて走行した実車走行キロになります。

どちらの数字も営業所にある運行日報から拾える数字です。例えば自社の全車両の1月の総走行キロ80,000kmに対して、実際に貨物を乗せて走行した距離が58,000kmであった場合の実車率は、次頁図の通り72%になります。

3.トラック実働率を数値で見える化する

$$72\% = \frac{58,000\text{Km}}{80,000\text{Km}} \times 100$$

4.まとめ

輸送の効率化とは、同じ物量に対し輸送時間の短縮や費用の低減を行うことです。その為には車両1台当たりの輸送量の向上を図る必要があります。

輸送を数値で見える化することで、運賃削減、コスト削減を実現することが可能になります。製造業の輸送は無理や無駄が沢山潜んでいます。

これは他の業種の比ではありません。製造業の皆さんが今後輸送改善に取り組み利益向上されることを願います。

『製造業』改善のヒント ④ 調達物流の再構築にチャレンジ

1. 調達物流の常識を覆した秀吉

時は1566年、織田信長は美濃攻めの前線基地として現在の岐阜県大垣市にある墨俣に築城を計画しました。

美濃攻めに何度も失敗している信長にとっては、美濃との国境近くにあるこの墨俣に拠点を作ることが最重要な作戦と考えていました。

信長は最初に重臣の佐久間信盛にこの築城を命じました。

しかし、これは失敗に終わったため、続いて柴田勝家に指示をします。

しかしこちらもあえなく失敗に終わってしまいます。

佐久間信盛や柴田勝家が資材を送り込もうとしても、美濃軍の攻撃を受けてしまい上手くいかなかったのです。

墨俣は美濃勢の稲葉山城から一望できる為、材木などの輸送が困難を極めたのです。

これを見た、のちに豊臣秀吉となる木下藤吉郎が自分にやらせて欲しいと信長に直談判します。

墨俣で構築すべき建築は、長屋十棟・櫓十棟・堀二千間・木柵五万本でした。

信長から築城の許可を得た藤吉郎は、予めこれだけの材料を設計図どおりに整えてしまい、それを川の上流のある地点に集結させ、

水上運搬で現地に運び、現地では組立だけにしてしまうという輸送方式をとりました。

予めパーツとして組み立てた部品を上流から流すことで、墨俣では数日という短期間で城の構えを完成させることが出来たのです。

これは当時、誰でも気づきそうで、しかも誰もやったことのない建築法でした。

藤吉郎（秀吉）は資材の輸送（調達）をこれまでの常識を覆す発想の転換によって、見事成功させたのです。

信長に褒められた藤吉郎は城の完成後、禄百貫を加増してもらい、墨俣城の加番に取りたてられたのです。

※この逸話は秀吉が出世の足掛かりになったキッカケとして有名ですが、江戸時代に作られた創作であるとして、墨俣城そのものを秀吉は築かなかったとする説もあります。

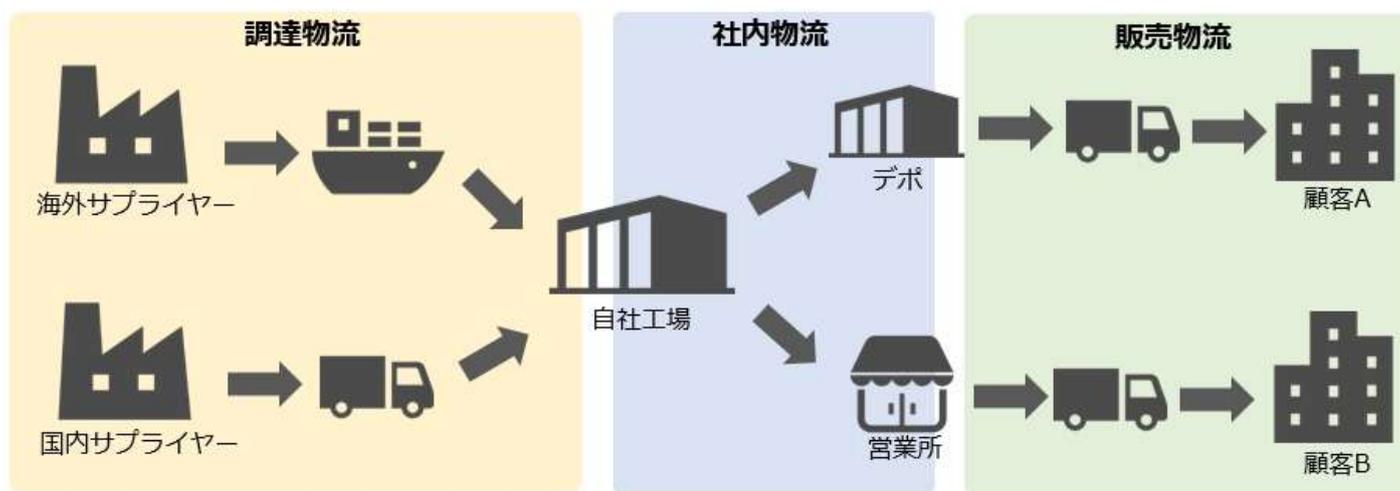
2. 調達物流は発想の転換から

製造業では、物流の領域を大きく三つに分けてコスト算定が行われます。

「調達物流」、「社内物流」、「販売物流」の三つの領域です。

今回は三つの領域の中でも製造業特有の「調達物流」について考察を進めます。

製造業の一般的な3つの物流領域



調達物流は原料・商品・資材・副資材等の調達に関わる物流のことをいいます。

調達物流は販売物流とは違った視点で改善に取り組む必要があります。販売物流は、社内の営業部門や顧客の要求に全面的に規制される領域です。

“顧客ファーストが良し”とされる為、物流側の要求は二の次となり、効率性やコストフォーカスした改善が必ずしも良い結果を生むとは言えません。

これに対して調達物流は対顧客ではなく対仕入先となる為、自社でコントロールできる要素が多く、効率化やコスト削減にフォーカスした改善が実施しやすいのが特徴です。

ただし、ここで1点注意が必要になります。サプライヤーから調達する調達物流はサプライヤーの立場から見ると「販売物流」になるという点です。

当然、調達側はサプライヤーに対して厳しい要求を投げかけます。こうした売り手と買い手の立場によって物流は真逆の視点で捉えられます。しかし、本来調達物流とは、調達する側がその物流コストを負担すべきです。海外から部品を調達する場合を考えてみて下さい。調達する側がその輸送コストを負担するはずで

しかし、これが国内取引になると一転、買う側が強い立場になり、届けてもらって当たり前という悪しき商慣行が顔を出すのです。調達物流は調達する側が負担し、自社便で取りに行くぐらいの気持ちでコントロールすることが重要です。

やり方よりも先にこの発想の転換が重要で、**自社が主導権を握る為のコスト責任を負わなければ、改革は中途半端なものになります。**



3. 調達物流の再構築にチャレンジ

さて、調達物流に対する意識が変わったところで、いよいよ戦略的な調達物流の再構築チャレンジしましょう。調達物流の再構築には、マネジメントを自社でコントロールし、コスト戦略をしっかりと反映させたアクティブなロジスティクスの展開が定石となります。

その為には先に述べた通り、調達物流の輸送コストは全て自社が負担するという覚悟が必要になるのです。調達物流の再構築では、以下の3つの方法を検討します。



*** 1. 自社引取り方式 ***

サプライヤーに自社で取に行く方式です。メリットとしては、部品調達のタイミングを自社でコントロール可能になる点です。従来であれば、サプライヤーに対して納入回数や納入のタイミングを自社の都合に合わせてもらうように要請をしていたと思います。

しかし、サプライヤーによっては要請に応えられない場合もあったはずですが。また、サプライヤーが輸送コストを負担して調達物流を担っている場合は、部品の購入費の中に輸送コストも当然含まれています。

よって自社の購買担当者が部品費のコスト削減をサプライヤーに依頼をすれば、サプライヤー側からは納入回数の削減や、納入ロット数の拡大を依頼されます。結果として、部品購入コストは下がったとしても、ジャストインタイム調達からは遠ざかってしまいます。

生産の遅延や工場内在庫の増加といった副作用により、自社にとって不利益なことが発生しているのです。ジャストインタイム調達を実現しつつ、輸送コストを削減できる方法として自社引取り方式は有効な戦略の一つです。

*** 2. ベンダー管理在庫(VMI) ***

当たり前の話しですが、部品を調達する場合、顧客がサプライヤーに対して発注をします。しかしこの場合、固有の非効率な問題が生じます。

それは、顧客側からサプライヤーに対して事前に需要の情報が与えられないことです。サプライヤーは自ら需要を予測することを余儀なくされ、結果として不必要な余剰在庫を抱える羽目になってしまいます。

顧客側は面倒な需要予測などは行わないケースが多い為、当たり前のように短期需要や多頻度の発注をかけてきて、サプライヤー側は予測不能の在庫管理を強いられます。こうした課題を解決するため、ICTを利用して需要を管理し、情報を共有する代替案が用いられるようになりました。

それが「ベンダー管理在庫(VMI)」です。

この方法では、顧客側はサプライヤーに発注をせず、その代わりに情報を共有する為の仕組みを提供します。VMIは米国のデルコンピュータが90年代初頭にサプライヤーを巻き込んで取り組んだ調達物流改革が始まりです。

顧客が発注をしない代わりに、サプライヤー側は顧客の在庫の補充に責任を持ちます。顧客側は自社で現状の在庫と補充点を管理し、サプライヤーに情報を提供します。

かつて、コック方式とよばれる似たような仕組みがありました。しかし、コック方式は部品在庫の負担をサプライヤー側に一方的に押し付ける方式として、現在では利用されなくなりました。

では、コック方式とVMIの決定的な違いはなんでしょうか。

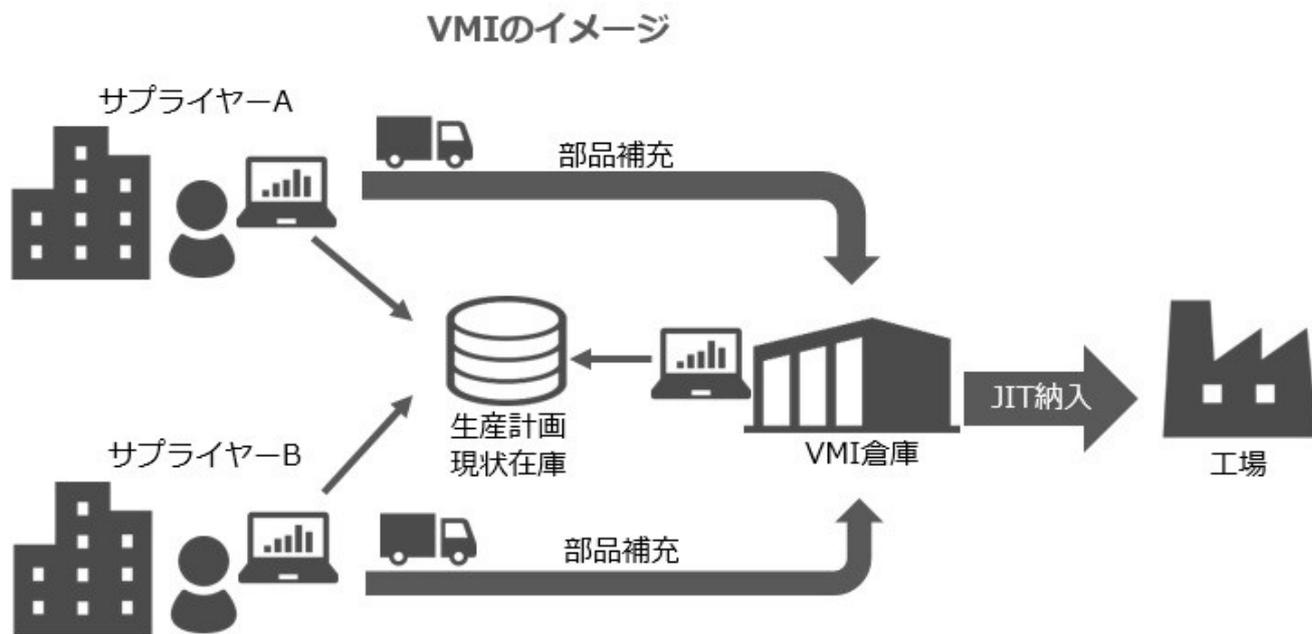
それは、ICTで情報を供給できるかどうかです。VMIは工場の生産計画や在庫量を常にサプライヤー側と共有できる仕組みを前提とします。サプライヤー側は顧客の現状在庫や生産計画を見ながら、過不足なく在庫を補充すればよいことになる為、部品在庫の余剰分を押し付けられる形にはならないのです。VMIの顧客側のメリットとしては、在庫レベルが著しく削減され、欠品のリスクもなくなります。

また顧客は部品を使用した分だけをサプライヤー側に支払えばよいので、キャッシュ・フローも改善されます。サプライヤー側のメリットとしては、ICTで顧客の需要と現状在庫をリアルタイムに把握できる為、生産と配送をより効率よくマネジメントすることが出来るようになります。それによって、設備稼働率が向上し、同時に余剰在庫に対する要求も著しく低減します。

ここまで聞くと、win-winの仕組みで実に素晴らしいのですが、VMI構築実現にはICTの投資とサプライヤーとの親密な協力関係が必要になります。

決して簡単ではないVMIですが、まずは信頼のおけるサプライヤーに絞って導入を検討してみてもいいでしょうか。

VMI・・・Vender Managed Inventoryの略



【VMIの簡単な流れ】

- ①顧客側が生産計画、現状在庫を情報提供
- ②サプライヤーが生産計画と在庫を確認して、補充在庫を手配
- ③サプライヤーが顧客のVMI倉庫に部品を納品
- ④VMI倉庫から生産に必要な部品をJIT納入
- ⑤VMI倉庫から工場へ出荷された情報をベンダーと共有
- ⑥VMI倉庫から工場へ出荷された部品の代金を顧客側へ請求

*** 3. サプライヤーによる共同納入 ***

最後にご紹介する戦略はサプライヤー同士による共同納入方式です。

サプライヤー同士で共同でトラックを準備して、それぞれのサプライヤーの工場部品を混載して回りながら、最後に顧客の工場へ部品を納入する方法です。この方法を用いることで輸送コストの大幅な削減が可能になります。

ただし、共同輸送にはいくつもの解決すべき課題があるため、顧客が主導して顧客と各サプライヤーで検討のための場を設けて進めていかなければ実現は難しいでしょう。但し、こうした検討会はサプライヤーにとっても日頃の課題を顧客側に訴えることが出来る絶好の機会なので、比較的快く受け入れられると思います。

サプライヤー同士での共同納入方式はまだ国内での事例は少ないですが、是非今後の調達物流戦略として検討してみてください。

4. まとめ

織田信長が美濃攻めをしていた当時、「物流」という概念があったかどうかは分かりませんが、秀吉が墨俣城を完成させる為に資材の輸送改善に焦点を絞って策を練ったというのは、大変興味深いですね。

世界的に有名なトヨタ生産方式は、かんばん方式とJITを活用した究極の調達物流のシステムと言えます。

しかし、今後の調達物流の究極の姿を考えるなら、サプライヤーとメーカーのwin-winも視野に入れた在庫削減、供給元のサプライヤーの負荷軽減、調達物流コストの自己負担による完全コントロールが検討されなければなりません。

国内製造業の皆様の戦略的な調達物流の再構築を願います。

『製造業』改善のヒント ⑤ 物流マネジメント専門の部署を設置する

1.高品質かつ低コスト物流の限界

国内企業の物流コスト比率は長期的に上昇傾向にあります。労働力不足が主な要因として考えられており、物流業界では2024年問題として、自動車運転業務における時間外労働時間の上限が年間960時間に制限されることに起因する課題が注目されています。

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会が実施した2024年度の調査では、売上高物流コスト比率は5.45%となり、前年度から0.45ポイント上昇しました。過去20年間の調査と比較しても、2021年度の5.70%に次ぐ高い数値となっています。

物流コストの内訳では、運送費が全業種において55.2%と最も大きな割合を占めており、2023年には値上げ要請の件数も上昇しています。物流業界ではロードファクター（積載効率）の低下も問題となっており、2016年以降は40%未満で推移しています。2018年度から2023年度の間の上高物流コスト比率の推移を見ると、全物流コストの割合は約5%前後で推移し、その内訳として輸送費が3%前後、保管費が1%未満、その他が1.5%前後となっています。

しかし、2023年度の予測では、売上高の増大(+26)を物流コストの増大(+39)が上回るという状況となっており、物価上昇の速度と比較して、物流事業者から荷主企業への価格転嫁が追い付いていない可能性も考えられます。

以下のグラフは、1998年から2024年までの売上高物流コスト比率の推移を示しています。（グラフ参照）

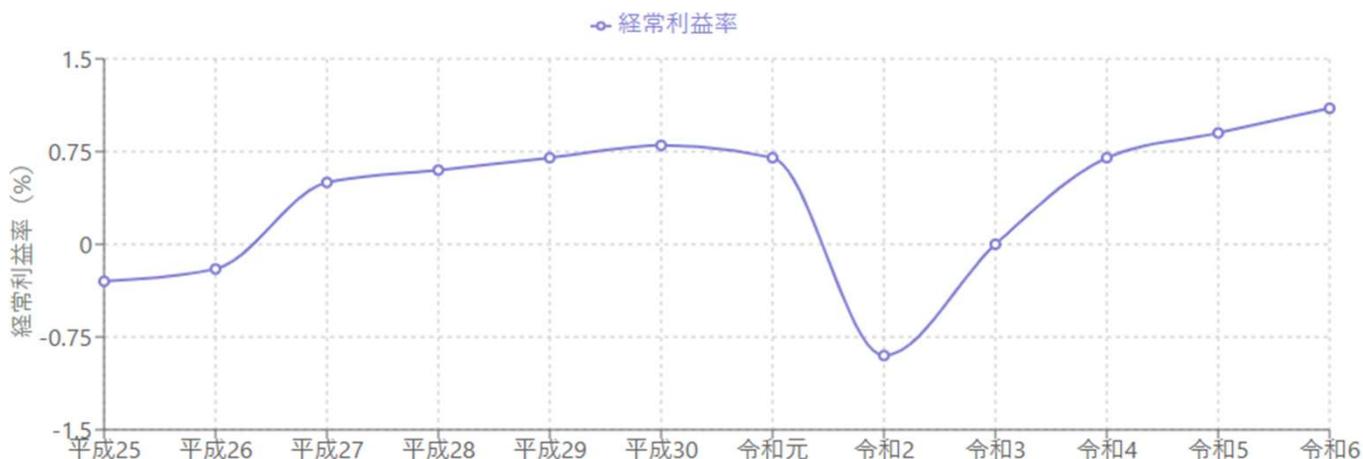


出典：公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会「物流コスト調査報告書」(各年度)より作成

一方でその物流を担う物流企業の状況を見てみると・・・。

5.物流マネジメント専門の部署を設置する

■貨物輸送事業者の1者当り平均利益率



出典：全日本トラック協会「経営分析報告書」および各種業界データをもとに作成
※令和5年以降のデータは推計値

貨物運送業界の経常利益率は、過去に赤字の時期もありましたが、改善傾向にあります。全日本トラック協会が毎年公表している「経営分析報告書」によると、近年の道路貨物運送業の経常利益はわずかではありますが、黒字傾向に転じています。トラック運送事業は他産業に比べて、長時間労働や低賃金の状況にあり、ドライバー不足が深刻な課題となっています。しかし、一部では、経営改善により利益率を向上させている事業者も出てきています。

続いて黒字企業の割合を見てみると・・・

■貨物輸送事業者の黒字割合



出典：全日本トラック協会「経営分析報告書」および各種業界データをもとに作成
※令和5年以降のデータは推計値

トラック運送業界は、労働生産性の向上、多様な人材の確保・育成、取引環境の適正化等に資する事業の実施など、働き方改革による労働条件改善が政府主導のもとに推進されています。

特に2024年4月1日から適用される時間外労働の上限規制は、トラック輸送業を営む企業はもちろん、ドライバーや荷主にも大きな影響を与えています。

国の「持続可能な物流の実現に向けた検討会」では、2024年問題に対して何も対策を行わなかった場合には、営業用トラックの輸送能力が2024年には14.2%、さらに2030年には34.1%不足する可能性があるとして試算しています。

しかし、こうした課題解決に向けて、トラック運送業界では、「安全で安心な輸送サービスを提供し続けること」を社会的使命とし、安全を最優先課題として、環境対策や労働対策などとともに、産業の将来に向けたさまざまな取り組みを進めています。

貨物運送業界の利益率と黒字事業者割合は徐々に改善傾向にあるものの、依然として厳しい経営環境が続いています。労働力不足や規制強化への対応、適正な運賃・料金の収受などが今後の重要な課題となっています。

一方で荷主の立場からは、物流はとて分りにくい分野だと思われています。

物流企業はこうした荷主に対して、物流分野の透明性を高めると同時に、積極提案型の物流サービスを推進していく必要があります。

2.物流領域は拡大し、複雑化していく

いま世界の日用品や食品メーカーが、アリババ集団などが展開するECサービスを利用して、中国の輸出拡大を狙っています。

中国のEC市場は米国の2倍、日本の10倍と言われ、世界最大規模です。

自前の流通網で中国市場を開拓してきたメーカーは苦戦をしいられており、こうしたアリババ等のECサービスを利用した後発メーカーがシェアを急速に奪いつつあります。

巨大ネット企業の集客力と広範囲に渡る物流網を活用することで、あっという間に中国市場を相手にビジネスが展開出来ます。

今後は、国内製造メーカーの中国市場進出は、こうしたサービスを利用することで急速に広まっていくでしょう。

国内物流、自社流通網を活用した海外市場進出、国内越境ECサービスの利用、海外ECサービスの利用など物流領域の選択肢が増える一方で、物流領域は拡大し、より複雑さを増していきます。

次頁に物流領域の範囲を図で表しました。非常に多くのタスクを求められることが一目瞭然です。

【 物流領域の範囲 】



3. 自社で物流マネジメント専門の部署を設置する

こうした状況を踏まえて、本章で提案したい内容はズバリこれです。



5.物流マネジメント専門の部署を設置する

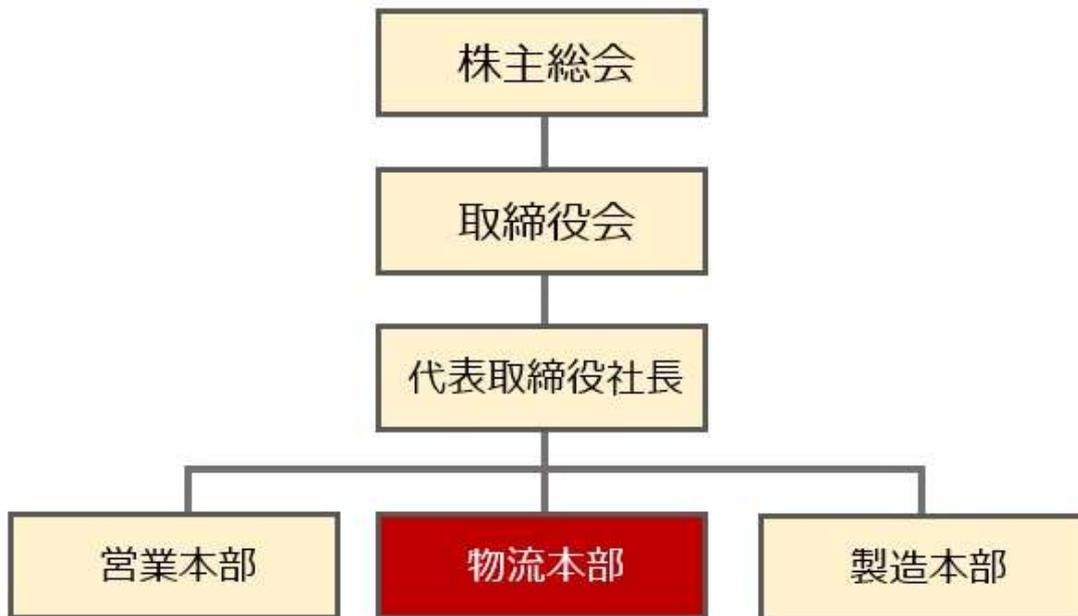
物流マネジメントの仕事は多岐に渡ります。在庫を欠品、過剰なく管理をしなければなりません。物流コストは物量で決まる為、運送会社に運賃交渉する為には物量を見える化しなければなりません。

自社の荷物で過積載を起こすと荷主も責任を問われます。積載率を高めながら、過積載を行わないように管理が必要です。

こうした複雑で多岐に渡る物流マネジメントを多くの製造業で各工場毎にバラバラで管理・運営しています。

各工場でそれぞれ近隣の物流会社に任せているケースが殆どです。物流領域は今後さらに広範囲に拡大し、より複雑化していきます。企業は物流業務専任の部署を持って、情報システムを設計し、ICTで武装しなければ生き残れない時代になっていきます。

■ 物流専門部署を加えた組織図例



筆者が訪問する多くの企業で多くの現場マネージャーが「自分達の物流は特殊だ」と語ります。しかし、第三者の視点で見ると必ずしもそうではないことが殆どです。

物流業務専任の部署を持ち、客観的に自社の物流を俯瞰し、仕組みを構築している企業は、自社の物流が特殊だとは言いません。

各工場・各営業所で独立してマネジメントされていた物流機能を集約化することで、サプライヤーとの調整機能も強化され、全体最適を目指すのです。

物流本部長には社長直轄の担当役員を選任し、経営の基盤となる物流の舵取りを任せます。そのような重要なポジションに物流担当が配属されることで会社全体の意識も変わり、次頁図のような大きな舵取りも可能になるのです。

- ・工場からの幹線物流における共同化
- ・モーダルシフトの検討
- ・輸出事業の流通網のシフト
- ・物流機能の明確化、コスト見える化
- ・物流パートナーの見直し、再構築
- ・物流サービスによる付加価値でブランド力向上

こうした**物流発の経営改革**が今後の製造業の競争力向上のカギを握っています。最近では、物流専門の部署を設ける企業が増えつつありますが、1名で他の業務と兼任という場合も珍しくありません。

こうした名ばかりの部署では上記のような経営の大改革はまず実行不可能です。「自社を変えたい」と本気で考えているのであれば、物流発の経営改革を担う部署と責任者を今すぐ検討しましょう。そして、任命された担当役員に最大限の権限を委譲し、下記の順で仕事を依頼しましょう。

1. 物流機能の明確化（3PLや物流子会社の場合は、各社の役割の明確化）
2. 各工場、営業所の物流作業の整理（重複作業やルール不統一、物流指標の整備）
3. 情報システムの体制構築（設計、開発、メンテ、サポート）

『**運送業**』改善のヒント ⑥

物流のプロ目線で荷主にノーと言おう

1. 物流の主役はトラック

かつて、企業の物流は自社のトラックで行うというのが一般的でした。工場内に倉庫があり、そこから各地の支店や顧客に自社の社員が倉庫作業を行い、自社の車両で運んでいたのです。

しかし、現在では多くの企業が倉庫作業・在庫保管・輸配送を物流業者に任せるようになり、物流アウトソーシングは一般的となりました。

全日本トラック協会が作成した「輸送種別の輸送トン数推移グラフ」を見てもその傾向は顕著にあらわれています。

■ 輸送トン数の推移

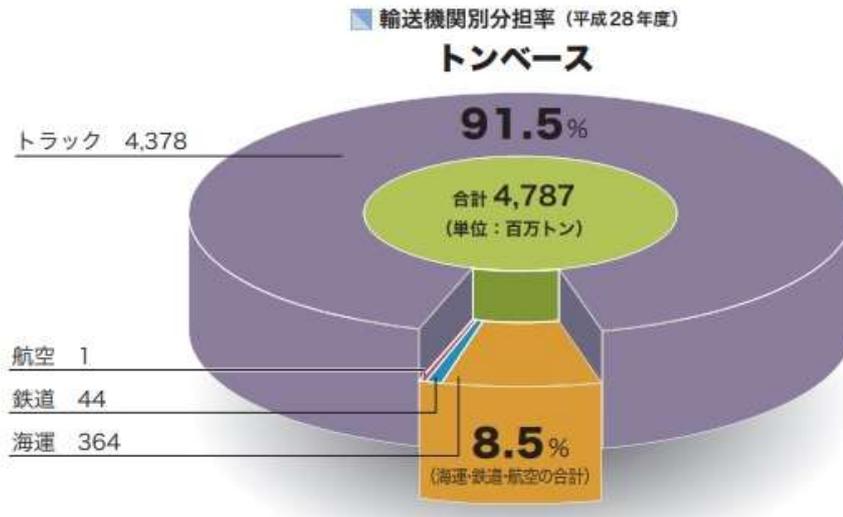
(単位：百万トン)



物流は、産業活動や私たちの生活を支える重要な社会インフラです。またその認識も近年高まってきています。

そんな物流の主役はトラックです。国内のトラック輸送の市場規模は約15兆円と言われ、国内輸送の90%以上をトラックが担っているのです。

トラックによる輸送は生活と経済のライフラインとして、産業活動や国民生活になくてはならない存在となっています。



2.物流危機は構造的な問題

トラックがこれだけ多く利用される主な理由としては、何と云ってもドア・ツー・ドアの高い利便性です。また24時間365日輸送可能なフレキシブルなサービスを得意とし、スピードと柔軟さが求められる我が国の輸送ニーズにとってもマッチしているのです。

しかし、こうした便利さがトラック依存の輸送構造を作り上げてしまい、いまではドライバー不足が原因で物流危機が叫ばれています。

ドライバー不足は一過性の問題ではなく、構造的な問題といえます。

最近ではモーダルシフトも非常に注目されていますが、とてもそれだけで解決できる問題ではありません。

そこで求められるのはやはり、物流再編なのです。物流そのものの抜本的な見直しが求められているのです。

いかにして効率よく運ぶか、いかにして積載効率を向上させるか、いかにして無駄な輸送を無くすのか、これまで散々議論されてきたこうしたクエッションを、荷主と一緒に答えを探していく必要に迫られています。

物流再編3つのクエッション

- 1 いかにして効率的に運ぶか？
- 2 いかにして積載効率を上げるか？
- 3 いかにして無駄な輸送を無くすか？

契約している荷主企業が、必要最小限の輸送により輸送量を減らすことが出来れば、必然的に自社トラックの輸送量は減ります。これは物流事業者からすると困った話になるかもしれませんが、このトレードオフの関係が無駄な物流が減らない根本要因です。物流のプロであるはずの物流業者が本気になって荷主企業の物流改善に取り組めないのは当然と言えば当然かもしれません。

しかし、荷主企業は物流のプロである皆さんに対して、そこを一番期待されています。ということは、そこが一番の存在価値であるということです。

単に在庫を保管する為の倉庫スペースを提供し、荷物を指定された場所から場所へ運ぶだけの仕事を日々行っていたのでは、抜本的な物流の見直しは進みません。やはり、物流のプロフェッショナルである物流業者と荷主企業が一緒になって、同じビジョンを描かなければ、改革は進まないのです。実はここにこれからの物流業者の生き残るヒントが隠されているのです。

『荷主企業のトラック輸送をいかにして減らすのか。』という視点です。これはつまり、『自分達の仕事をいかにして減らすのか。』ということになりますので、難しい視点であり、難しい決断であることはわかります。通常はビジネスというのはいかに自分達の仕事、サービスのニーズを増やすかに頭を使います。

しかし、物流はこの逆をやるのです。そうすれば、荷主は喜びます。何故ならそうした提案をしてくれる物流業者にこれまで出会ったことがないからです。短期的にはその荷主に対して売上は下がるかもしれませんが、中長期的にマーケティングとしては大きな成功を収めることが出来るでしょう。

また荷主企業との関係も変化が生じます。ただ荷物を運ぶだけのこれまでは、荷主企業の物流業者に対する対応はそっけないものでした。

仕事を出してやっているという態度を感じることも多かったと思います。しかし、それは荷主企業が悪いのではなく、自社に責任があるのです。自分達の仕事を減らすことを考えて、荷主に提案するこのパラダイムシフトが今後の勝ち組の生き残る物流企業の条件と言えます。

筆者が物流会社さんにこのような話をしてみても、苦笑いで空かされることが殆どですが、あと5年もすればこうした企業が台頭してきて、勝ち組に回る日がやってくると確信しています。

何故ならそれが荷主の為、社会の為になるからです。自分達の売上を増やすことに躍起になる短期的な視点ではなく、社会的使命に立った長期的な視点を持って、荷主や社会に貢献できる企業が生き残り、選ばれる時代です。最近では、荷主企業も物流を沢山勉強してレベルが上がってきています。これまでのような視点でビジネスをしているのは、荷主はすぐに理不尽な請求や無駄な輸送に気付き始めるでしょう。

「なんでこんな運び方をするのか」、「どうしてこの運賃なのか」と不満が現れてきます。

3.物流業の在り方自体が根本的に問われていく

最近これまでのような営業活動では、荷主が反応しなくなると、お感じではないでしょうか？

物流の重要性に気付いた荷主企業は抜本的な物流改革に乗り出しており、長い付き合いのあった物流業者であっても、突如契約を打ち切られたりしています。

物流効率化・品質の向上・コスト削減・顧客ニーズへの対応など、狙いは様々ですが、物流に対する意識が根本から変わるような提案を物流業者に求め始めているという何よりの証拠です。

- 「自社の物流のどこに問題があるのか、それをまずは明確化して欲しい」
- 「自社にとって最適な物流コストの基準を知りたい」
- 「最新テクノロジーを活用した最先端の物流を提案してほしい」
- 「物流オペレーションを根本的に見直したい」
- 「モーダルシフトなどを考慮したダイナミックな物流改革を実施したい」

自社の営業担当者に確認してみてください。
こうした質問を営業が受けることが増えているはずですよ。

荷主の高まるニーズに物流のプロフェッショナルであるはずの物流業者が具体的な提案が出来ずに、たじろいでいるという光景が全国で増えています。

荷主企業が物流に関心を持ち、勉強をしているからなのですが、こうした傾向は見方を変えればチャンスです。

物流会社も荷主も一緒になって変わって成長する最大のチャンスと言えるでしょう。

荷主企業のニーズ



これからの物流業者には配送拠点を集約したり、輸配送手段を変更したり、企業の物流を抜本的に改革する提案力が欠かせません。

こうした物流再編の提案能力を持つ物流会社はまだまだ少ないのが実状です。

荷主企業に対して物流再編というダイナミックな取り組みを提案出来る企業が生き残ります。

さっそく今日から下記の手順で自社を変えていきましょう。

下記5つのフェーズで具体的に何をするかをアクションプランにして、計画的に実行しましょう。

1. 経営者自ら視点を変える
2. 自社の組織に浸透させる
3. 人材を育成する
4. 荷主企業へ訪問して、物流再編提案をする
5. 定期的にディスカッションする

4.物流のプロ目線で荷主にノーと言える企業が強い

こんな事例があります。

ある製造業のA社では、生産設備を増強する為に工場内にあった製品倉庫を撤廃して、生産ラインを増築しました。

これまで工場内の製品倉庫に保管されていた製品在庫は、各地の物流拠点に輸送され、そこで在庫されることになったのです。

物流を無視して生産の都合が優先されたのです。

その為、需要にマッチしない在庫が各拠点に分散されて送り込まれることになり、そこで在庫された製品が他の拠点に横持ちされ、ムダな輸送が増えてしまいました。

こうしたケースでは、物流会社からしてみると、自社倉庫の荷物が増え、物流も増える為、良い話しかもしれません。

はたして、こうした荷主企業の誤った戦略に対して、物流視点ではっきりとノーと言える企業がどれだけ存在しているのでしょうか。



『運送業』改善のヒント 7 経営者の安全意識を改革しよう

1. 厳しい経営環境がドライバーの負担増に

運送業界は、これまで幾多の困難な状況に直面してきました。規制緩和により、競争が激化する一方で、燃料価格の高騰や、高速料金の負担増、こうした様々な外的要因に翻弄されながらも、必死で経済の大動脈を支えてきたのが運送業界なのです。

にもかかわらず、不況になれば真っ先にコスト削減の対象になり、毎日のように荷主企業から厳しい要求を突きつけられます。

今、運送業界では、人材不足という長期的な根深い経営課題に直面しています。荷物の奪い合いだった時代から、荷物を運ぶ人を奪い合う時代に大きく変化しました。運送業界にとって、ドライバーは最重要な経営資源ですが、こうした厳しい環境がドライバーの負担となり、多くの人材が辞めていっています。

しかし、多くの運送業者がドライバーの定着率に頭を悩ませる一方で、ドライバーの定着率を高水準で維持している企業があるのもまた事実です。では、ドライバーがすぐに辞めていってしまう事業者と、何十年も働いてくれる事業者の違いとはいったい何なのでしょう？

2. 意外と知られていない安全意識とドライバーの定着率

ドライバーの定着率が高い事業者の特徴として安全意識の高さが上げられます。安全意識の高い経営者が運営する事業者では、安全や品質に関する人材育成のマネジメントがしっかりと構築されています。

慢性的な人材不足という課題に直面している運送業界では、不慣れな未経験者を迅速に育てる必要性も増えている為、こうした育成の仕組みを持っている企業は有利になります。7月の中国地方を襲った豪雨災害の際、荷主企業は「なんとか荷物を運んで欲しい」と各運送会社に要求をしました。

その要求に応じてしまった運送会社のドライバーは3日間トラックの中で寝泊まりをしたといます。

7.経営者の安全意識を改革しよう

そのドライバーは長年勤めた会社を辞めてバスの運転手に転職してしまいました。こうした無理な輸送は最終的には交通事故につながります。

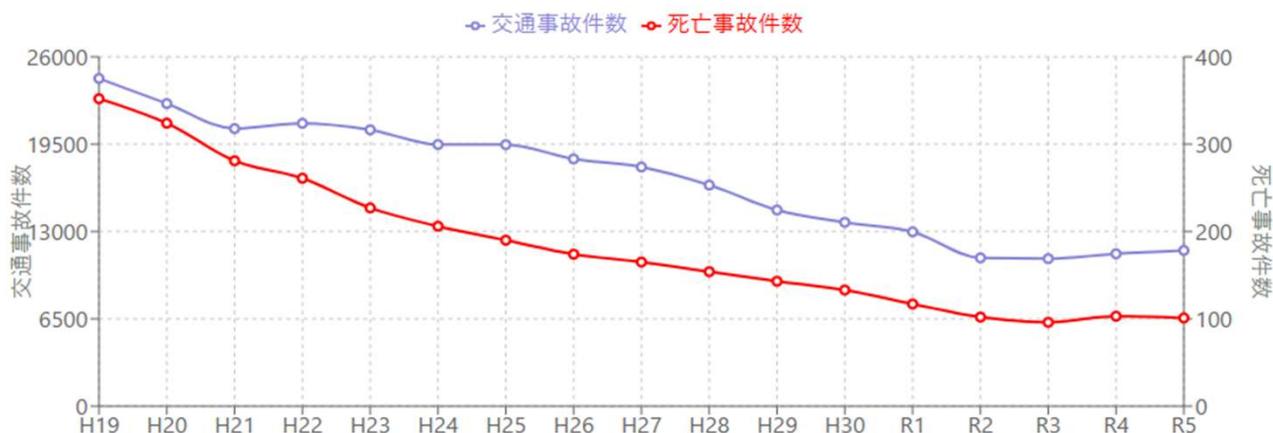
圧倒的優位に立つ荷主企業にNOと言えない運送業者は無理をして荷物を運ぼうとします。結果としてドライバーにその負担が重くのしかかり、疲労やストレスで交通事故を起こす確率が高くなるのです。

最近では国が進める働き方改革などの影響もあって、改善傾向にあると見られていますが、ごく一部の企業だけです。

人材不足や最近多発している災害の影響により労働環境はむしろ悪化しているケースが増えているのです。

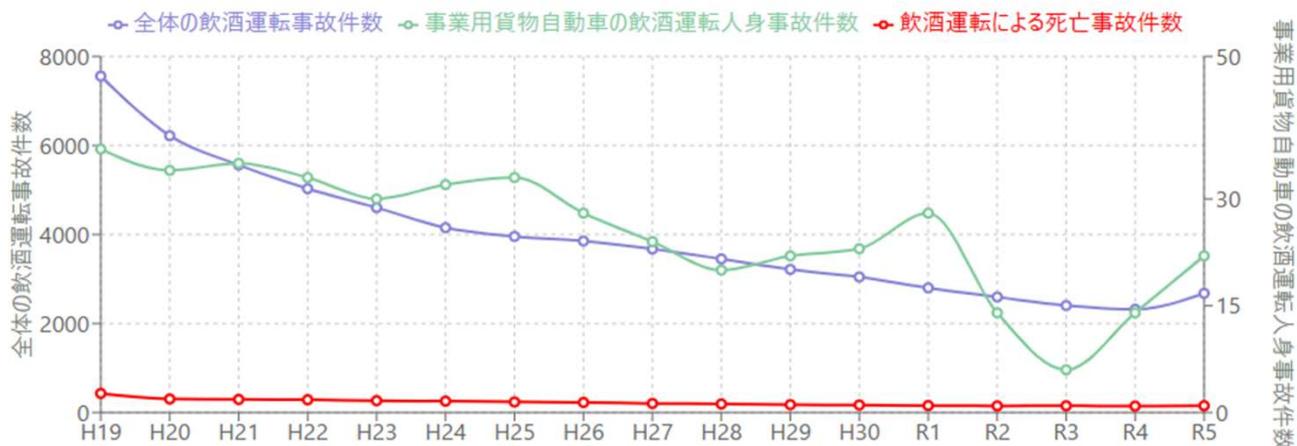
下記は全日本トラック協会が作成した死傷事故数の推移です。

■ 事業用貨物自動車の交通事故件数と死亡事故件数の推移



飲酒運転については、コロナウイルスの時期は大きく減少でしたが、その後は上昇傾向にあります。

■ 飲酒運転による交通事故件数の推移



出典：警察庁「交通事故統計」および全日本トラック協会資料をもとに作成

3.事業者用自動車総合安全プランの策定

交通事故発生件数は減少傾向にあるものの、飲酒運転事故件数が増加しているなど、交通事故情勢は依然として厳しい状況にあると言えるでしょう。

こうした中、国土交通省は『事業者用自動車総合安全プラン2025』を策定しました。本プランはトラック・バス・タクシーなどの事業者用自動車による輸送サービスの安全目標を定め、その実現を目指す為のものです。

※『事業者用自動車総合安全プラン2025』は下記よりダウンロードできます。
<https://www.mlit.go.jp/jidosha/anzen/news/data/anzenplan2025/2025.pdf>

本プランで策定されたトラック業態においての数値目標は下記の5点です。

- ① 令和7年までに死者数190人以下
- ② 令和7年までに重傷者数1,280人以下
- ③ 令和7年までに人身事故件数9,100件以下
- ④ 飲酒運転ゼロ
- ⑤ 令和7年までに追突事故件数3,350件以下

さらに、こうした目標を2020年までに達成する為に、講ずべき施策が下記の6つに整理されています。

1. 「新たな日常」における安全・安心な輸送サービスの実現
2. 抜本的対策による飲酒運転、迷惑運転等悪質な法令違反の根絶
3. ICT、自動運転等新技術の開発・普及推進
4. 超高齢社会におけるユニバーサルサービス連携強化を踏まえた事故の防止対策
5. 原因分析に基づく事故防止対策の立案と関係者の連携による安全体質の強化
6. 道路交通環境の整備

4.安全第一が言行不一致になっていないか

運送業に対する安全規制は年々厳しくなっています。それに比例して監査件数も増え、営業停止処分を受ける運送業者もこの数年で急増しています。法律の厳罰化が進む昨今では、経営者が予想する以上の処分が下されてもおかしくありません。

ここで、運送事業者の経営者の皆様に質問です。

「本当に安全第一を実行していると言えますか？」

「荷主企業から荷物を1時間早く届けて欲しいと言われたらキツパリと断れますか？」

安全第一ということは、全てにおいて安全を最優先することになります。例えそれが大口取引のある荷主企業の要求であったとしても、少しでも事故の危険性が高まるのであれば経営者自らがキツパリと断る姿勢を見せる必要があります。経営者自らが安全最優先を社内に宣言し、経営者が先頭になって実施するのです。経営者がいくら口でそういっても、現場がそうした雰囲気ではないといったケースはよくあります。

広島の高雨災害のボランティアに会社のメンバー数名で参加した時のことです。

ボランティアのチームリーダーから筆者達に向けてこう号令が下されました。「今日は非常に暑く湿気も多いので周りに遠慮することなく無理せず休憩をして下さい。自分の体は自分で守って下さい。安全を最優先でお願いします！」

筆者達の仕事はデスクワークの毎日です。正直、この暑さと湿気の中、肉体労働についていけるか不安だったのですが、リーダーのこの一言にとても安心しました。

しかし、現場について状況は一変したのです……。

現場に到着して作業が始まるや否や、流れ作業で土砂の掻きだしが行われます。ここで自分が休んで抜けると周りの人の負担が増えるので、簡単に休める状況ではありません。

とても自由に休める雰囲気ではないのです。私の隣で作業をしていた女性は顔を真赤にして必死に作業についてきていました。

さらには、筆者達が休憩をとっていると、チームリーダーがジロリとこちらを見つめます。

口では何も言いませんが、明らかに「何を休んでいるんだ」と言わんばかりです。

まさに「目は口ほどに物を言う」です。

そして、そのリーダーは自分のチームの休憩時間にも他チームの作業を率先して手伝っていました。

冒頭の号令は一体何だったのでしょうか……。このような雰囲気ですら自由に休憩がとれるのでしょうか……。

こうした言行不一致は、皆さんの現場でも起きている可能性が高いです。

安全第一といいながらも、現場では荷物が優先されていませんか？安全よりも荷主の要求が最優先されていませんか？

5. まずは経営者の意識改革から

一番大事なものは経営者の意識改革と率先行動です。

よく外部講師の研修などに頼るケースを見かけますが、安全マネジメントについては、経営者が先頭に立って進めていかなければなりません。

片方で安全第一と言いながら、現場では売上至上主義になっていたり、荷主の要求を最優先することが顧客ファーストだと言われて、現場も迷ってしまうのです。

そこは経営者がしっかりと、現場に伝えていかなければなりません。また年に数回言うだけでは駄目です。

「安全第一については、年始の挨拶で伝えたから。経営計画書にも書いてあるし。」

これでは浸透しません。よくよく考えて見て下さい。

皆さんは3日前に食べた夕飯をすぐに思い出せますか？

全く思い出せないか、思い出せたとしてもしばらく考えないと思い出せませんよね？

経営のトップである皆さんが3日前の事を思い出せないのに、その下で働く社員の皆さんが数ヶ月前の社長の一言など、常に思い返して仕事出来るはずがありません。

7.経営者の安全意識を改革しよう

40

だから何度でも何度でも、毎日毎日、顔を見るたびに「安全を最優先しているか?」「それは安全か?」と常に声掛けをするのです。そして、顧客の厳しい要求に対しても、それが安全に影響すると判断した場合は、強くNOとすることです。

それを周りの社員が見て、初めて自分の仕事の中で、無意識に安全を意識して働けるようになるのです。

潜在意識にまで浸透して無意識の領域で社員が判断できるようになるまで、何度も何度も同じことを繰り返し伝えるのです。

安全管理のマネジメントは、何よりもまず、この言行不一致の体制を壊すことです。その為に、経営者や管理職のリーダーが確認すべき点を下記のチェックシートにまとめましたので、日々チェックしましょう。

社員の為のチェックシートではなく、リーダーの為のチェックシートです。経営者の皆さん自らチェックをお願いします。

リーダーの安全意識を変える為のチェックシート

※このチェックシートは経営者や管理職の為のチェックシートです。

- 経営方針に安全第一が盛り込まれているか?
- 言行不一致が蔓延していないか?
- 決めたことを継続できているか?
- 安全に関することで社員を評価しているか?
- 安全マネジメントを外部研修に頼っていないか?
- Gマークなどの認定取得の為のマネジメントになっていないか?
- 売上至上主義になっていないか?
- 荷主の要求を最優先していないか?
- 社員の顔を見るたびに安全第一を伝えているか?
- 物言えぬ社員の声を聞きとっているか?

7.経営者の安全意識を改革しよう

41

安全が最優先されている事業者で働くドライバーの皆さんは、自分達が会社の利益よりも大切にされていると無意識に感じるのです。

こうした意識がドライバーのみなさんの安心感につながり、辞めなくなります。こうした安全管理は長期的な視点を持って取り組む必要があります。ここで方針を転換しなければ、将来大きな損失を被ることになります。

これからの運送会社には自主的に問題を整理し、改善策を打ち立て、実行していく力が求められます。

運送業者が自社の物流を変える為の第一歩は安全な輸送を実現する為の仕組みづくりであることは間違いありません。

会社を正しい方向に導くことができるのは経営者だけです。人材不足で忙しい今こそ、経営者が本気で安全に取り組めば、社員に強烈なメッセージとして伝わることでしょう。今こそチャンスです。

運送会社の経営者の皆様には、様々な外的要因に立ち向かい、安全管理を徹底することで、社会に認められる運送会社を作ってほしいと心から願います。



『**運送業**』改善のヒント ⑧ 人手不足解消のカギはロボット活用

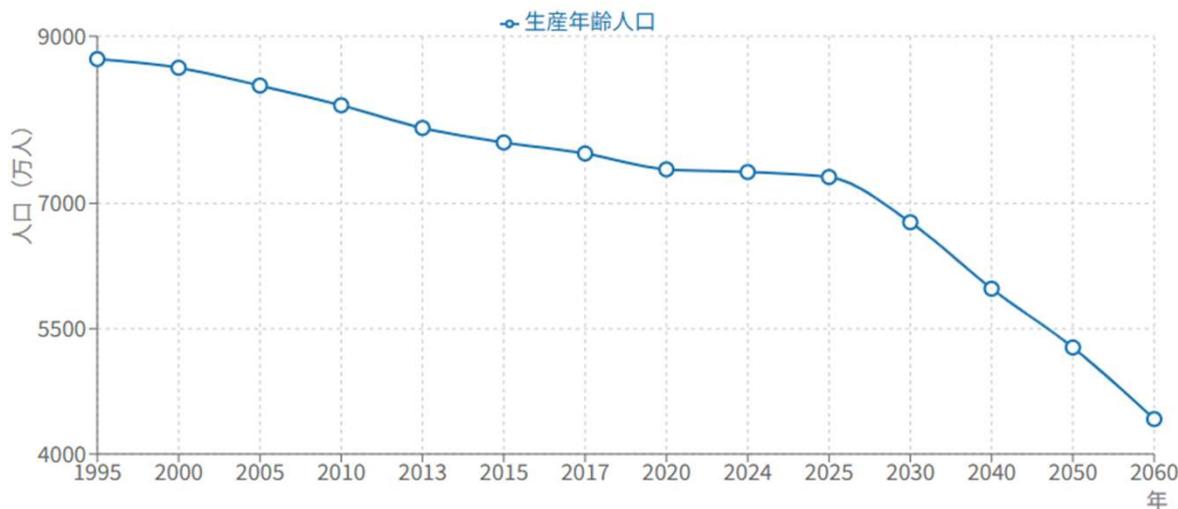
1.縮小する労働力：日本の物流業界が直面する課題

日本の生産年齢人口は年間約10万人のペースで減少しており、この人口動態の変化は運送・物流業界に深刻な影響を与えています。特にトラックドライバーの不足は年々深刻化し、物流業界全体の持続可能性に懸念が生じています。厳しい労働環境、長時間労働、高齢化などの問題も相まって、業界は抜本的な変革を迫られています。

この状況を打開するために、ロボット技術をはじめとするデジタル技術の活用が重要な解決策として注目されています。

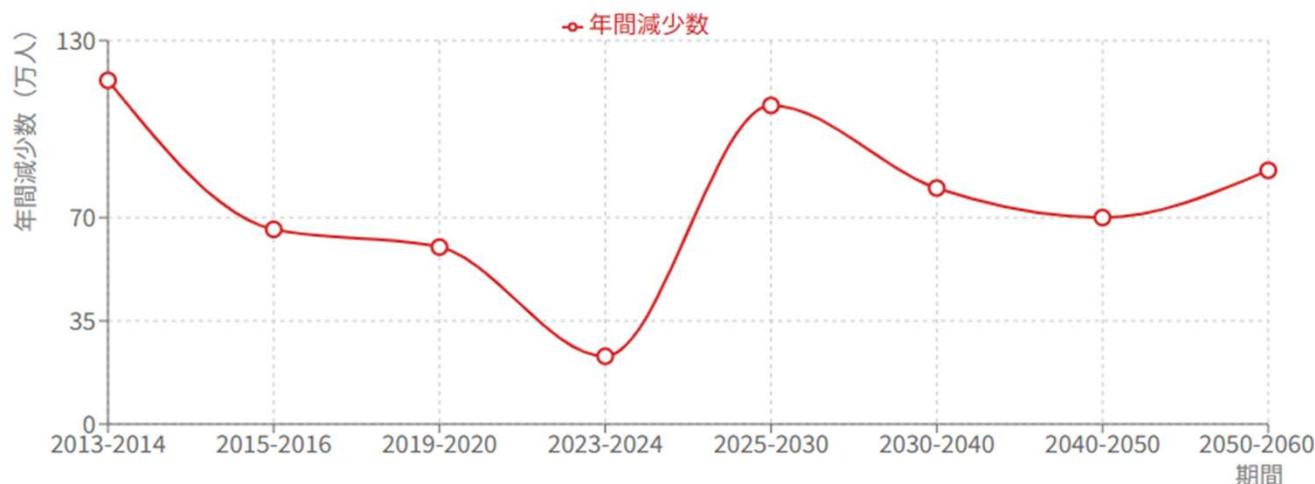
日本の生産年齢人口(15-64歳)の推移と将来予測

生産年齢人口の推移 (1995-2060年)



データ出典: 総務省統計局「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」に基づいて作成
注: 1995年から2024年までは実績値、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所等による予測値です。

年間減少数の推移



データ出典: 総務省統計局「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」に基づいて作成
注: 1995年から2024年までは実績値、2025年以降は国立社会保障・人口問題研究所等による予測値です。

2.物流DXの最前線：ロボット技術が変える物流現場

倉庫内や物流センターでの作業効率化に大きく貢献しているのがAGV（無人搬送車）です。磁気テープやQRコードなどのマーカーを読み取って自律走行するAGVは、人手を必要とせず24時間稼働が可能です。最新のAGVは、AIと連携して最適な経路を自動で選択し、障害物を回避する能力も持ち合わせています。

大手物流企業では、AGVを導入することにより作業効率が30%以上向上し、人的ミスの削減にも貢献しているという報告があります。特に重量物の搬送や反復的な作業において、AGVの導入は労働環境の改善と業務効率化の両面で効果を発揮しています。

倉庫内での商品のピッキング（選別・取り出し）作業は、従来は人の手によって行われてきた労働集約的な工程です。しかし、画像認識技術と機械学習の進歩により、様々な形状や大きさの商品を識別し、適切にピッキングできるロボットが実用化されつつあります。これらのロボットは、人間のような柔軟性と正確性を両立させることを目指しており、特に電子商取引（EC）市場の拡大に伴う小口多頻度配送の需要増加に対応する重要なツールとなっています。

ロボット技術の導入には初期投資の高さや技術的な課題など、乗り越えるべきハードルも存在します。特に中小企業にとっては、コスト面での負担が大きい点が課題となっています。また、新技術の導入に伴う従業員の再教育やスキルアップも重要な課題です。

政府は「物流生産性革命」を掲げ、物流DXを推進するための支援策を展開しています。補助金や税制優遇措置などを通じて、特に中小企業のロボット技術導入を後押しする取り組みが進められています。

3.デジタルトランスフォーメーションによる物流改革

ロボット技術の導入と並行して、物流業界全体のデジタルトランスフォーメーション（DX）も加速しています。

IoTとビッグデータの活用

倉庫内のすべての商品や機器をインターネットに接続し、リアルタイムで情報を収集・分析するIoT（モノのインターネット）技術の活用が広がっています。これにより、在庫管理の効率化や需要予測の精度向上が可能になり、結果として人的リソースの最適配分が実現します。

AIによる配送ルート最適化

人工知能（AI）を活用した配送ルート最適化システムも普及しつつあります。交通状況や天候、配送先の特性などを考慮して、最も効率的な配送計画を自動で立案するシステムは、ドライバーの負担軽減と配送効率の向上に貢献しています。

人とロボットの協働：新しい働き方のモデル

重要なのは、ロボット技術の導入は人間の仕事を完全に代替するものではなく、人間とロボットが互いの強みを生かした協働モデルを構築することです。ロボットが単純作業や重労働を担当し、人間はより付加価値の高い業務や判断を要する業務に集中するという役割分担が理想的です。

相互連携するロボットネットワークが物流現場を変革する

物流業界における人手不足問題の解決策として、個々のロボット導入にとどまらず、複数のロボットやIoTデバイスが連携する「スマート物流エコシステム」の構築が加速しています。この統合的アプローチは、倉庫内作業の自動化率を飛躍的に高め、効率性と柔軟性の両立を実現します。

例えば、最先端の物流センターでは、天井を走行するガントリーロボット、床面を自律走行するAGV、高度なピッキングロボットが、クラウドベースのAI管理システムによって一元制御されています。各ロボットは単独で機能するだけでなく、相互に連携して複雑な作業を分担し、人間の介入を最小限に抑えた24時間稼働体制を実現しています。

この統合型ロボットソリューションは、従来のロボット単体導入に比べて30～50%の生産性向上が報告されており、物流大手各社は今後5年間で関連投資を倍増させる計画を発表しています。

デジタルツインが物流効率化の新境地を開く

物流におけるもう一つの革新的技術として注目されているのが「デジタルツイン」です。実際の物流施設やサプライチェーン全体をバーチャル空間に再現し、リアルタイムデータを活用してシミュレーションや最適化を行うこの技術は、ロボット活用の効果を最大化する鍵となっています。

デジタルツインを活用することで、物流事業者は以下のような恩恵を得ることができます

- 1.ロボットの配置や動線の最適化をバーチャル空間でシミュレーションし、実導入前に効果検証が可能**
- 2.需要変動や突発的なイベントに対応するための迅速なシナリオ分析と意思決定支援**
- 3.物流施設内の人間とロボットの協働エリアにおける安全性と効率性の両立**

大手ECプラットフォーム企業が採用したデジタルツインとロボット連携システムでは、繁忙期の出荷処理能力が従来比で2倍以上に向上し、人的ミスによる誤配送が80%削減されたという事例も報告されています。

4.超多品種に対応したティーチレスなロボットの登場

今回の物流展で筆者が観たピッキングロボットはこれまで困難であった物流の複雑な作業を完全自動化出来るとてもレベルの高いものでした。

1点の商品をピッキングするタクトタイム（作業時間）も大幅に向上していました。

「1時間に900ピックが可能です！」とブースの説明員が胸を張って自慢されていました。

またAIを搭載することで、完全ティーチレスを実現しています。

従来のように複雑な作業をロボットにプログラミングする必要はなく、AIがディープラーニングにより自動学習してくれます。

製造業などで活躍している従来のロボットは予め動作をプログラムすることで、決まった動作を行うことしか出来ませんでした。

製造工場などは単純な作業の繰り返しが多いのでこうしたロボットが活躍出来たのですが、物流現場では数万点のSKUがあり、形状から重さから様々です。

こうした商品の一つ一つ丁寧に扱うにはロボットにそれぞれの商品特性に合った細かい動作を覚え込ませる必要があるのですが、それは不可能です。

それがこうしたAI搭載のロボットを活用することで完全ティーチレスを実現可能にし、物流倉庫の複雑なピッキング作業を自動化可能となったのです。計上の違う箱でもロボットが箱にぶつかることはありません。小さい商品でも軽々とピッキングします。

3Dビジョンで容器の内部を常に監視し、いかなる荷姿の商品でも正確にピッキング作業を行う姿をこの目で確認してきました。

5. 運送業界の人手不足解消のカギはロボット活用

運送業界では、運ぶ荷物は沢山あっても人が集まらないので運べないという状況が今後更に加速します。

会社を成長させたくても、人手不足が大きな足枷になり今以上に成長させることが出来ないといった恐ろしい状態が起こり始めているのです。

よくAIやロボットによる自動化で人の仕事が30年後には無くなって就職難になるのではないかと不安視される方がいますが、そんなことはありません。ロボットは人の仕事を奪うのではなく、人にしか出来ない仕事を私たちの社会に増やしてくれるのです。

運送業では、信頼・品質・環境をキーワードにしたPRが多く用いられています。

以前筆者がお伺いした3PL業者様も「安全・迅速・確実」といった点が強みだとおっしゃられていました。

しかし、今後はAIやロボットに積極的に投資した物流現場そのものが最大のPRポイントになります。

AIやロボットを活用した現場を見て、荷主企業は何を感じるでしょうか？信頼出来て、品質も担保されて、確実だと誰もが思うはずです。

「うちの強みはロボットにより自動化された物流です」とPRして興味を持たない荷主企業はいないでしょう。

今すぐに先端技術の情報を積極的に仕入れて、具体的な活用方法を模索されることをお勧めします。

『運送業』改善のヒント 9 「顧客価値」に対する異なるアプローチ

1. 機能統合に失敗した日本軍の悲劇

昔から陸軍と海軍は仲が悪いとされています。生活環境から、教育から、服装に至るまで何から何まで違います。日本も太平洋戦争中、両軍はことあるごとに対立し、お互いのやり方や思想を軽蔑し合っていました。

飛行機だけみても、日本では陸軍機と海軍機は全く別に製造されていたそうです。よって設計や部品の共有化も図れませんでした。陸軍大臣が工場へ視察に行っても、海軍機の製造現場には立ち入ることができなかったそうです。

戦争中もお互いの情報は分断されており、秘密主義を貫き、重要な情報はかなり時間が立ってから知らされるといったことも茶飯事でした。資材調達や、作戦展開においてあらゆる点で無駄が発生し、不効率極まりない組織が出来上がっていたのです。

対して米軍は統合参謀本部を誕生させることで、こうした問題に速やかに手を打ったのです。メンバーは陸海軍4人ずつの計8人で構成されました。1927年には、陸海軍による統合軍の原理・方針・事務の流れ・統合作戦計画などについての指導マニュアルである「陸海軍統合行動」が発行されたのです。

日本でも、陸海軍の作戦機能を統合しようといった意見や動きはありましたが、海軍が消極的であったため長続きしませんでした。

ロジスティクスの本質は、異なる部門間機能を統合し全体最適の効率化を実現することにあります。米軍はこれを統合参謀本部で実現しました。しかし、日本軍は陸軍と海軍の作戦機能の統合に失敗し、敗戦したのです。

2. 顧客価値を生まない活動の排除

物流プロセスにおいて使われた時間の多くは付加価値のない時間であるという現実があります。ここでいう「価値」とは顧客価値を意味します。

顧客価値とは製品の総合的な有用性に貢献するか、もしくは顧客に喜んでもらえるようなサービスのことです。ライバルが多い業界で、どうすれば他社との差別化が図れるのか、どうすればお客様に振り向いてもらえるのか・・・。

9. 「顧客価値」に対する異なるアプローチ

運送事業者さんと話していると、運送業は差別化が図りにくいと考えてらっしゃる方が多いようです。「最終的には運賃で勝負」という考えが捨てきれない経営者の方も多いのではないのでしょうか。

しかし、顧客価値の本質を理解して、それを追求することが他社との差別化になることを考えれば、どのような業界においても、差別化が図りにくいということは思い違いでしかないことが分かります。

この業界では大塚倉庫さんが有名ですね。物流とICTを融合して新しい価値を顧客に提供しています。納品状況や車両位置をリアルタイムに見える化した「ID運輸」や倉庫内作業を完全ペーパーレス化した「ID倉庫」といった新しいサービスを顧客に提供し続けています。顧客価値の本質を理解しようとしていないから、差別化が難しくなるのです。顧客の顕在的、潜在的ニーズを探り、どうすれば顧客に喜んでもらえるかを追求しなければ生き残れないのはどの業界も同じです。

実は顧客価値については全く別方向のアプローチが存在します。それは、顧客価値を創造するアプローチと、顧客価値を生まない活動を排除するアプローチです。

「顧客価値」に対する異なるアプローチ



まずは、顧客価値を生まない活動を排除するアプローチから考察していきましょう。

3. 物流事業者のインテグレーションの必要性

システムの観点から見て、運送事業者の荷主に対するオーダー・マネジメントのプロセスは、多くの点について改良が可能です。

運送業界には、古くからの商習慣が残っており沢山のアナログ作業や顧客価値を生み出さない無駄な作業が山積しています。

こうした観点からのシステムインテグレーション※は、しばしば劇的な効果をもたらします。荷主と運送事業者がオーダー充足プロセスという共通事項においてシステムを統合することで、適切に問題を処理し、障害を除去することが出来るのです。

※システムインテグレーション・・・システム統合のこと

ICTの活用により情報が密接に統合されることで、荷主と運送事業者の信頼関係構築に貢献し、オーダー充足プロセスは劇的に改善されます。

問題処理の新たな方法が浮上し、付加価値のない活動はさらに排除され、効果的な仕事の遂行が可能になります。

運送事業者は複数の異なる荷主の物流ニーズに対応することが求められ、現場では日々荷主毎に全く異なったオペレーションを強いられています。

しかし、こうしたオペレーションの一つ一つを上手にシステム化し、荷主とICTで情報統合することで、生産性を向上しクレームを激減させることができます。

ICTを活用することで、顧客価値を生まない活動を排除することが出来れば、最終的な結果として、物流サービスプロセスにおける最重要部分のスピードアップと同時に、アウトプットの品質改善が可能になり、大きな競争優位が達成されるのです。

運送事業者が目標とする生産性の高い物流プロセスを作り上げる最大のポイントは、荷主企業とのシステム統合を優先させることでしょう。

川上の荷主企業と川下の運送事業者がロジスティクス的な関係で情報システムを統合させることで、情報を通じた組織統合を可能にします。

マーケット同様に、情報テクノロジーはこれまでにない速度で変化しており、ロジスティクス・マネジメントの質も劇的に変化しています。

荷主企業との情報統合のない真空状態のような中でのビジネスはもはや不可能な時代です。荷主企業と運送事業者が共同作業で、共通システムの開発、情報システム統合を進めていく必要があるのです。多くの産業ではこうした情報システムによる情報共有のコンセプトがだんだんと受け入れられつつあります。

BtoBのオンライン取引は今後急速に発展していくでしょうし、情報システムにより高度に統合された関係は、継ぎ目のない「一貫した」プロセスを可能とし、それによってより高品質かつ短い時間でマーケットに商品が供給されます。

4. ICTを活用した新たなサービスモデルの構築

続いて、もう一方の顧客価値創造のアプローチについて考察していきましょう。

荷主企業は運送事業者と情報を共有したいと考えており、これまでとは違った次元でのロジスティクス改善を望んでいます。

日本ロジスティクスシステム協会が作成した『**荷主企業の今後の物流戦略に関する調査報告書**』に各業界の荷主企業の物流戦略構築についてのアンケートが掲載されています。

本テーマを進める上で大変参考になるので、ここで少しご紹介します。

■ EC事業者

- 海外に在庫を移すことで保管コストを減少させ、輸送回数を増やし、トータルコストを削減していきたい。

■ 流通事業者

- 製造～小売までを行うことで、必要に応じて生産拠点側の在庫から消費地側の在庫までをトータルでコントロールしたい。
できるだけ生産拠点側（海外）で在庫を保有し、日本国内の消費地での在庫圧縮を進めていきたい。
- ロジスティクスが機能しないとビジネスが立ちかなくなる可能性がある。
- オムニチャネル化を推進していきたい。

■ 製造事業者

- 多頻度少量輸送とリードタイムの短縮はかなり進んでいる。かつては、各段階で在庫を持っていたが、これからは在庫を持つ段階を、後方（工場サイド）前方（一番顧客に近い拠点）という一元的な考えではなく、リードタイムをできるだけ短くするために在庫を一元管理し、どこで在庫するのが良いのかを見ないといけない。

こうした荷主企業の物流ニーズに対して、共同でシステム構築を進めるインテグレーションが重要になってきます。海外に在庫を移すことで保管コストを減少させたいと考えているEC事業者に対しては、クラウドで在庫を一元管理し、出荷オーダーに対して、最も輸送コストが安い拠点の在庫を引当して出荷指示を出力するシステムで貢献できるでしょう。

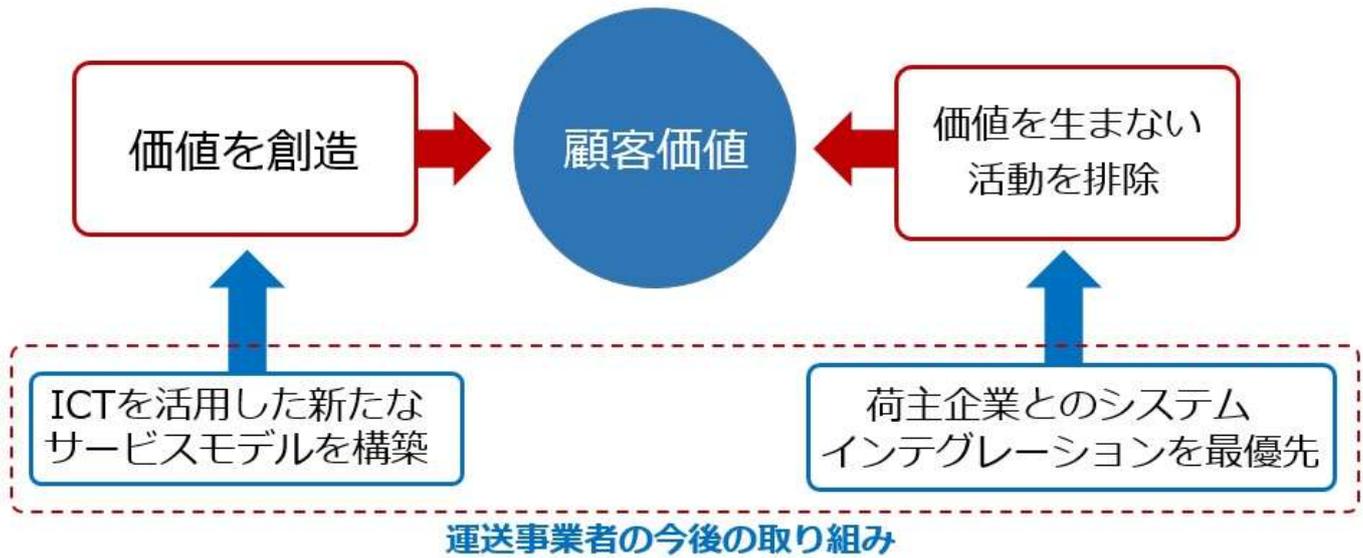
オムニチャネル化を推進したい流通事業者に対しては、荷主企業の店舗在庫を運送事業者が共有し、運送事業者の倉庫在庫情報と一元管理することで、在庫の圧縮、欠品対策といった価値を提供できるでしょう。

多頻度少量輸送が進み、短いリードタイムで得意先への配送を望む製造事業者に対しては、共配の仕組みを構築し、複数の同様のニーズを抱える荷主企業とシステムを統合し、出荷オーダーに対して、最適な輸送をシミュレーションし、最適配車によって配送コスト削減、リードタイム短縮といった価値を提供出来ます。いずれもICTを活用して、互いのシステムをインテグレーションし、新しい価値を生み出しています。

ポイントとなるのは、まずは特定の業界にターゲットを絞り込み、顧客のこうしたニーズに対してICTを活用したビジネスモデルを確立化することで、新しい価値の創造を行い、差別化を図ります。1つのモデルが成功すれば、徐々にモデルを増やしていき、サービス化することでラインナップを増やしていきます。

荷主企業に積極的に働きかけて、異なる機能を統合的に調整する力を運送事業者が身に付ければ、多くの顧客から選ばれる運送事業者へと進化することができるようでしょう。冒頭にご紹介した米軍の統合参謀本部設立の歴史を参考されることをお勧めします。

「顧客価値」に対する異なるアプローチ



『運送業』改善のヒント 10

10年後の物流戦略を提案できる物流事業者になろう

1. 物流施設需要は拡大し、様々な企業が参入

物流業界は今、空前の巨大物流センター建設ラッシュに沸いています。インターネット通販の広がりや物流施設への需要が急激に拡大していることが背景にあります。

また単身世帯の増加などによる消費者の購買スタイルの変化もあり、**小口・多頻度の物流ニーズが高まり、商品保管機能や輸配送機能の高度化を求める企業が増えているので、今後も需要は拡大傾向**にあります。三井不動産は2021年までにおよそ800億円を投じて、大規模な物流施設を開発すると発表しています。

今後の建設予定地は広島市・東京都立川市・千葉県船橋市・横浜市で4棟を増設し、複数企業が入居するマルチテナント型を予定しています。施設には一般の方にも開放する緑地スペースや、従業員向けのカフェ、保育施設なども設けられます。最近の流行ですね。

こうした最新型の物流施設の開発は全国で相次いでおり、東京建物・三井不動産・三菱商事など不動産大手と商社大手による動きが活発のようです。また米物流不動産投資信託の大手、プロロジスは同業のDCTインダストリアル・トラストを84億ドル(約9100億円)株式交換方式で買収しました。

米国では、サンフランシスコやニューヨークなどのインターネット通販が盛んな都市部を中心に物流施設の高騰が続いていました。こうした用地にDCTは既に物流施設を設けており、プロロジスはこの買収でこうした都心部での事業を拡大する予定です。

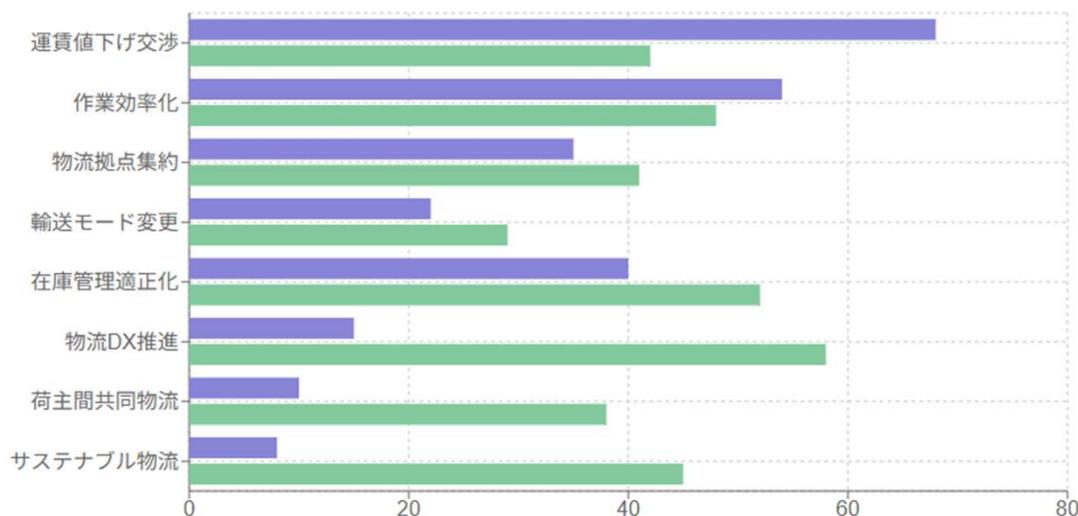
2. 企業の物流コスト削減策はロジスティクス改善へ変化

物流業界では、単なるコスト削減から全体最適化を目指すロジスティクス改善へと企業の取り組みが進化しています。日本ロジスティクスシステム協会（JILS）の物流コスト調査によれば、企業の物流コスト比率は変動を続けており、2023年度は5.00%、2024年度には5.45%と報告されています。この状況下で企業の物流戦略は大きく変化しています。

かつての物流コスト削減策は、個別機能の合理化やコスト交渉が中心でした。しかし、人手不足や環境問題の深刻化、デジタル技術の進展により、企業は単なるコスト削減から、サプライチェーン全体の効率化や価値創造に焦点を移しています。

以下のグラフは、企業が過去1年で実施した物流コスト削減策の傾向を示しています。注目すべき点として、従来型の「運賃交渉」や「作業効率化」の比率が減少し、「物流DX推進」や「荷主間共同物流」といった統合的アプローチの比率が増加していることが挙げられます。

物流コスト削減策の変化：従来型 vs. 最新型



このデータから、以下のようなパラダイムシフトが起きていると考えられます。

個別最適から全体最適へ：

部門別のコスト削減から、サプライチェーン全体を見据えた最適化へ

短期的コスト削減から長期的投資へ：

テクノロジー導入など将来性を見据えた投資の増加

単純なコスト交渉から協働型アプローチへ：

物流パートナーとの戦略的協力関係の構築

環境負荷低減とコスト削減の両立：

サステナビリティへの対応が新たな優先事項に。

3. 最先端技術の活用を提案出来る物流事業者の不足

物流施設の需要拡大や企業の物流に対する意識の変化を見ても、物流がただ「モノを運ぶ」だけの機能から、新たな価値を生み出す存在としてクローズアップされていることが分かります。こうした時代に物流事業者が最先端の技術をいかに物流分野に取り入れ、5年後、10年後の物流戦略を提案出来るかが問われています。

この点については、物流が専門であるはずの物流事業者が荷主企業に対して受け身であると感じています。

物流事業者、運送事業者はICT活用についても大きく遅れています。荷主企業は製造メーカーや流通事業者になるわけですが、そうした業界に比べてもその遅れは顕著です。物流事業者の方とお話すると、ICTに詳しい人材の不足をまず第一に要因としてあげられます。

社会全体でITエンジニアが不足していますので、物流事業者がこうした人材を確保するのは今後益々厳しくなるでしょう。

筆者が推奨する解決策の一つは、IT企業と戦略的パートナーシップを構築する方法です。業界は異なりますが一つ例をあげるとすれば、米国のウォルマートがマイクロソフトと戦略的パートナーシップを今年7月に提携しました。ネット通販の王者、アマゾンに対抗する為です。

IoT時代には、最先端技術を活用したリアルタイムでの情報の把握は基本となります。もし物流分野におけるICT投資を怠るとすれば、その物流事業者の未来は明るくありません。

3. 物流量は増え、物量は減少していく

今後運ぶモノの絶対量は確実に減っていきます。

Eコマース市場の拡大や冒頭のような物流施設需要の拡大といった現象を見ると、物量(運ぶモノの絶対量)まで増えているような錯覚に陥りがちです。

しかし、人口が減っていく日本では消費は減少傾向にあり、それに比例して物量も減っています。

しかし、物流の量は増えていくという不思議な状態になっています。何故物量が減ってるのに、物流が増えているかというと、個別配送や小口配送の増加が主な要因です。またメルカリなどのサービスの利用者が急増することで、CtoCによる消費者間物流が増えているのもその要因です。

モノの絶対量は減っていても、物流が増えているために物流量は増えているのです。これまでは、日本も経済成長に合わせて物流の量は増えていきました。これは運ぶモノの絶対量が増えていたからです。しかし、これからはモノの絶対量は減りながら、物流が増えると言う現象になる為、そうした観点で物流戦略を構築していかなければなりません。

物量が増えているという錯覚で戦略を構築するとこれまでのように倉庫規模・倉庫の数・トラック台数で勝負しようとする物流事業者が増えてしまいます。事実そのような戦略をとっている事業者も少なくないでしょう。

しかし、そうした戦略で勝負していると、売上は上がっても全体としての利益増は見込めなくなるでしょう。やがて頭打ちになります。

インターネット通販やオムニチャネル時代にあっては、消費者の求める物流ニーズは多様化、複雑化しています。

それに比例する形で荷主企業から物流事業者に対するサービス要求も多様化、複雑化しています。物流事業者にはそれに対応できることが最低条件となり、その仕組みを強化することで利益を生み出せるようになるのです。

4. 10年後の物流戦略を提案できる物流事業者になろう

ほとんどの企業が、物流について5年先・10年先を見据えた戦略を持っていません。ロジスティクスという考え方が、事業における新たなサービスを生み出す鍵を握っている時代において、これは大変に危惧すべきことだといえるでしょう。

米国のアマゾンやウォルマートでは、10年先・20年先の物流戦略を発表しています。下記に10年後の物流戦略立案の手掛かりとなるキーワードをご紹介します。

本稿で全ての詳細についてはご紹介することは出来ませんでした。是非ご参考下さい。

10年後の物流戦略立案の為にキーワード

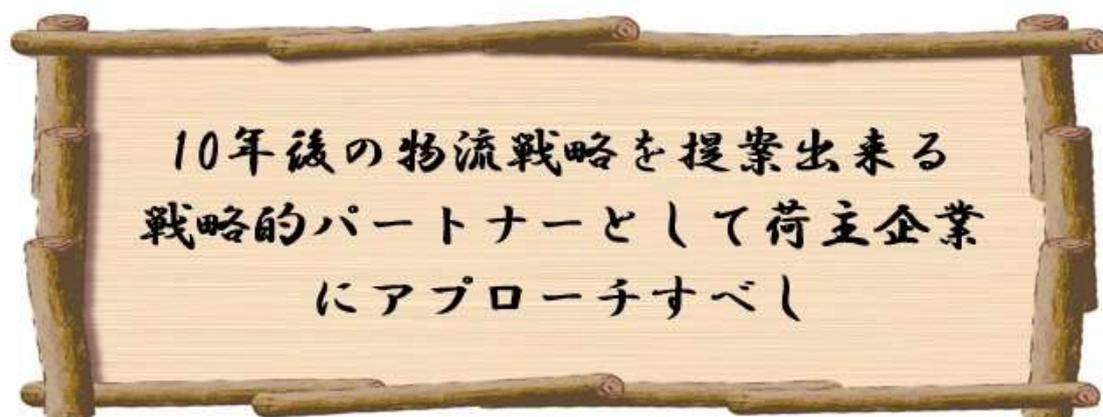
1. Eコマース拡大による物流施設需要の拡大
2. 企業の物流コスト削減策はロジスティクス改善に変化
3. 物流の量が増え、モノの絶対量は減少していく
4. 最先端技術の物流分野での応用に課題
5. スタートアップ企業が物流戦略パートナーを探している
6. 個別配送、超小口配送は今後さらに増える
7. 情報認識技術(RFID、OCR)の活用が急拡大
8. 物流支援ロボットの実用化は3年後に急加速
9. 物流分野でのAI活用は3年は限定的、5年で急拡大
10. BtoBのEC加速により物流事業者のEDI化が加速

10. 10年後の物流戦略を提案できる物流事業者になろう

56

こうしたキーワードを参考に荷主企業の10年後の物流戦略を提案できる戦略的なパートナーシップを強化することを推奨します。

それが、今の時代、これからの時代に物流事業者に求められることになるからです。





『流通・小売業』改善のヒント 11

57

流通・小売業界が今後取り組むべき物流戦略

1. 流通・小売業界におけるこれまでの環境変化

昭和30年代、戦後復興から高度経済成長に向かって歩み始めた日本。しかし、一般庶民の暮らしは決して豊かとはいえませんでした。

ダイエー創業者である中内氏は、この高度経済成長下の時代において、次々に新しい業態を開発し、流通業界を牽引しました。「**これからは消費者がメーカーの価格を決めなあかん**」昭和32年9月、当時30代半ばの中内氏は自身のこの言葉を実現する為、京阪電気鉄道千林駅前（大阪市）に、「ダイエー薬局・主婦の店」をオープンしました。30坪ほどの小さな店内には定価の3~4割引きの商品が並べられ、お店の名前の通り主婦が殺到しました。

その後、ダイエーは「価格破壊」と呼ばれる安売り路線へと突き進んでいきます。日本の流通・小売業界はダイエーを筆頭にイトーヨーカ堂・西友などが大量生産、大量販売で安売りを武器に次々にチェーン展開を進めていきました。やがて、価格決定権はメーカー側ではなく小売側に遷り、定価販売というこれまでの常識が崩れていったのです。

これが「**第一次流通革命**」です。

第一次流通革命後、1980年代の後半になると規制緩和等の影響もあり、企業間の価格競争はますます激しさを増していました。そんな折、バブルが崩壊し国内経済は低迷期を迎えます。バブル崩壊による深刻な不況に陥った国内の消費は激しく落ち込み、安売りを武器とした従来の競争原理では生き残れない時代に突入しました。

またこの時期、消費者のライフスタイルも大きく変化しており、ダイエー等の大型化したスーパーよりも、消費者の利便性に近づく小さな店舗の小売店が求められるようになっていったのです。年中無休24時間の営業で幅広い生活用品を陳列したコンビニエンスストアはセブンイレブンを筆頭に急速に展開していきました。

狭い店舗でも、POS※により店舗近隣の消費者が求めている商品を効率良く陳列するビジネスモデルは情報技術を本格的にビジネスに活かす先駆けとなりました。これが「**第二次流通革命**」です。

※POS・・・Point・Of・Saleの略称。店舗のレジで商品の販売と同時に商品・数量・金額などをバーコードリーダーなどで収集し、集めた情報を経営戦略や販売戦略に活用するシステムのこと。

2. 流通・小売業の販売額は増加傾向

経済産業省の商業動態統計によれば、2023年の商業販売額は前年比1.6%増加の約594兆円となりました。この内訳は、卸売業が全体の約73%を占め前年比0.1%増加、小売業が約27%を占め前年比5.6%増加となっています。両業態とも3年連続の増加となり、コロナ禍からの回復傾向が続いています。

小売業の業態別販売動向

小売業の内訳を業態別に見ると、2023年は大半の業態で増加傾向が見られる一方で、家電大型専門店やホームセンターでは減少しました。各業態の傾向は以下の通りです。

百貨店

2023年は百貨店の販売額が大幅に増加し、前年比8.7%増となりました。店舗数自体は減少傾向が続いていますが、1店舗あたりの販売額が3年連続で増加しており、化粧品や貴金属などの「その他の商品」や「身の回り品」が売上増加に大きく貢献しています。

スーパー

スーパーは出店数の増加が継続しており、1店舗あたりの販売額も増加しています。食品を中心に堅調な売上を確保しており、消費者の日常的な購買活動の中心としての地位を維持しています。

コンビニエンスストア

コンビニエンスストアは店舗数が微減となりましたが、1店舗あたりの販売額は増加しています。商品の品揃えの拡大や、デジタルサービスの拡充などが売上を下支えしています。

ドラッグストア

ドラッグストアは2023年に販売額が前年比8.2%増加し、店舗数も3.3%増加しました。食品や化粧品（ビューティケア）の販売が好調で、2019年（コロナ前）の販売額と比較しても、全商品カテゴリーで増加しており、業態としての成長が続いています。

家電大型専門店

家電大型専門店の販売額は、前年比1.1%の減少となり、3年連続の減少となりました。「通信家電」や「カメラ類」の販売額は増加したものの、2020年まで好調だった「情報家電」や「AV家電」の販売額減少の影響が大きくなっています。

ホームセンター

ホームセンターの販売額は、2023年に前年比微減（0.0%）となりました。DIY用具・素材やインテリア商品の需要減が影響しています。ただし、2019年（コロナ前）の販売額と比較すると、主力のDIY用具・素材や園芸・エクステリア商品は増加しており、在宅時間充実の需要は継続していると考えられます。

3. 流通・小売業界が今後取り組むべき物流戦略

日本の流通業界が目まぐるしく変わっていく中、既存の流通・小売企業が今後取り組むべき物流戦略についてまとめていきたいと思えます。

本稿では3つの戦略に大別して

1. エブリディ・ロー・プライス、
2. 都市部に配送拠点を設置、
3. 生活スタイルに合わせた配送形態

の順でご紹介します。

1. エブリディ・ロー・プライス

「エブリディ・ロー・プライス(EDLP)」は物流戦略というよりも販売戦略として有名なので、物流と何の関係があるのかと疑問に思われた方もいるかもしれません。

しかし、流通・小売業が今後オムニチャンネル化を進める上でこの「エブリディ・ロー・プライス(EDLP)」戦略は重要な選択肢の一つとなります。

この販売戦略で世界的に有名なのがウォルマートです。

エブリディ・ロー・プライスとは、毎日が特売ということになります。日本では多くの小売業が特売品を目玉商品して集客する「ハイ&ロー価格戦略」をとっています。

「エブリディ・ロー・プライス(EDLP)」の場合、特売時に発生するチラシの作成・値札の張替え・特売に伴う売場の変更の手間といった作業が不要となり、ローコストオペレーションが可能になります。

また物流視点で見ても、価格変動が無い為、商品単位の需要予測の精度が向上し、物量を安定させることが可能になるのです。

日々商品の値段が変わる「ハイ&ロー価格戦略」の場合、発注や配車にもムダが発生しやすくなります。

今後、流通・小売業者がリアル店舗だけでなく、ECに進出しオムニチャンネル化を進めていく上では、いかに需要予測精度を高めて、物量を安定させるかが重要になります。

2. 都市部に配送拠点を設置

EC業界の巨人Amazonは、流通・小売業界のほとんどの顧客を食ってしまうのではないかと思われるほどに拡大しています。

勘違いされがちなのですが、Amazonは決して巨大物流センターだけに頼って全国に配送をしているわけではありません。

コンパクトな配送拠点を都市部にいくつも持っています。これはAmazonがプライム会員向けに提供している「プライム・ナウ」という配送にかかる時間を極限まで縮めたサービスを提供する為です。

都心の駅前徒歩5分の立地に通常の倉庫よりもはるかに小さい倉庫を設置しています。こうしたコンパクトな配送拠点を都市部に設けることで需要予測精度を向上させることができます。

コンパクトな拠点だからこそ、限られた商圈に対して厳密な需要予測を立て、メリハリをつけた在庫管理が可能になります。

これは先にご紹介したコンビニエンスストアの戦略に近いものです。リアル店舗を保有する小売業がオムニチャネル化を行う最初の段階では、既存店舗を配送拠点にするという方法もあります。

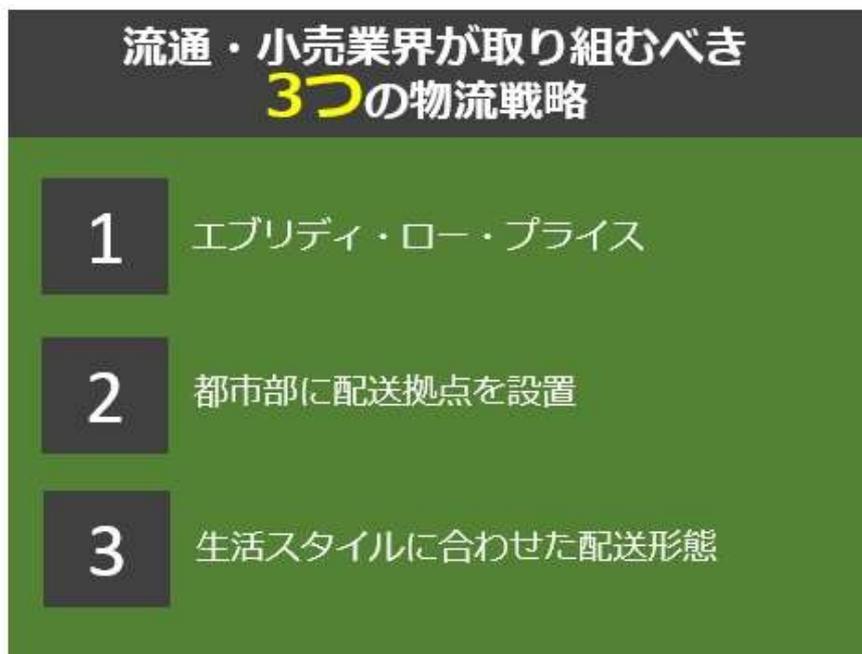
しかし、これだとピッキング作業等の倉庫内業務が効率化されない為、オーダーが増えるとすぐに破綻してしまいます。大型ではなくても、小型の小さな配送拠点を設置し、その商圈でニーズの高い商品を在庫し、そこから配送またはそこで顧客が好きな時間に受け取れるようにすれば、多様なニーズに対応可能になります。

3. 生活スタイルに合わせた配送形態

今後流通・小売業には消費者の生活スタイルに合わせた配送形態が求められます。当日、翌日の配送、日時指定配送を利用出来るのはもはや当たり前前のサービスとなりつつあります。

食品や日用品を好きな組み合わせで1箱にまとめて配送したり、最寄りのコンビニ、最寄店舗、最寄駅で24時間好きな時に受け取れるようなサービスも広がりつつあります。これだけ注文、配送方法が多様になれば、物流拠点にかかる負担は大きくなります。

だからこそ、倉庫内作業を効率化する技術開発に投資を積極的に行う必要があります。利便性重視の消費者が増えていくこれからの時代は、ショッピングの利便性を高めれば高めるほど、そのお店を利用する消費者が増えることは間違いのないのです。



「これからは消費者が自身の生活スタイルに合わせて商品を受け取らなあかん」

もしダイエー創業者の中内氏をご存命であれば、これからの流通・小売業に求められる物流戦略をこう助言してくれることでしょう。

量販体制を支えた第一次流通革命、そして第二次流通革命から時代は変わり、流通・小売業界はいま第三次流通革命に突入しようとしています。

情報技術を駆使し、消費者個人の多様なニーズに柔軟に対応できるような、そうした流通のあり方が迫られています。

『流通・小売業』改善のヒント 12

海外市場も視野に入れた物流戦略が売上拡大のカギ

1. 越境EC市場の急成長がもたらす新たなロジスティクス革命

近年の日本の流通・小売業界は、国内市場の成熟化と少子高齢化による市場縮小という課題に直面しています。こうした状況下で多くの企業が注目しているのが、海外市場への展開です。特に、インターネットを通じて国境を越えて商品を販売する「越境EC」は、今や小売業の海外戦略における重要な柱となっています。

越境EC市場の現状と展望

経済産業省の最新調査によると、2030年の越境ECの市場規模は7兆9,380億USドルと予測されており、2021年の推計から約10倍の拡大が見込まれています。Salesforce。特に日本企業にとって注目すべきは、海外消費者による日本製品の購入傾向です。2022年には中国消費者が日本事業者から購入した額は2兆2,569億円、アメリカ消費者からは1兆3,056億円 E-Commerce Magazineに達しており、いずれも前年比で5~7%増加しています。この市場成長の背景には、次のような要因があります。

スマートフォンの世界的普及：世界中のスマートフォン普及により、人々はいつでもオンラインに繋がり、ECサイトで買い物ができるようになった EBISUMART Mediaことが越境EC拡大の大きな要因です。

インバウンドとの相乗効果：日本を訪れた中国人の約35%が、自国に戻ってからも越境ECによってリピート購入を行う EBISUMART Media傾向があり、訪日観光客の回復が越境ECの成長を後押ししています。

日本製品への高い信頼：日本製品は「高品質」「安心・安全」「洗練されたデザイン」といったイメージが海外でも浸透しており Digima-japan、こうした信頼性が越境ECでの競争力となっています。

2. 物流戦略の変革

越境EC市場の急成長に伴い、流通・小売業の物流戦略も大きく変化しています。従来の国内物流とは異なる課題に対応するため、次のような戦略が注目されています。

1. ハイブリッド型物流モデルの構築

最新の物流戦略では、「ハイブリッド型」のアプローチが成功のポイント Digima-japanとして注目されています。これは自社ECサイトの運営とともに、現地の主要ECプラットフォームへの出店を組み合わせるモデルです。この戦略により、ブランド構築と市場浸透の両方を実現できます。

物流面では、輸出拠点の分散化と現地倉庫の活用を組み合わせることで、配送スピードと在庫効率の最適化を図る企業が増えています。

2. 現地物流パートナーとの戦略的連携

海外市場特有の物流課題に対応するため、「小売業はドメスティック産業」という認識に基づき、現地への徹底したローカライズ Digima-japanが必要です。この点で、現地の物流パートナーとの連携が重要な戦略となっています。

特に、各国固有の配送インフラや通関手続き、規制に精通したパートナーとの協業により、効率的なサプライチェーンを構築する企業が成功を収めています。

3. 技術活用による物流の可視化と効率化

越境物流における最大の課題のひとつが、国際配送の追跡と透明性の確保です。この課題に対応するため、最新のテクノロジーを活用した取り組みが進んでいます。

- ・ エンド・ツー・エンドの可視化：
RFID技術やIoTセンサーを活用し、製造から配送まで一貫して追跡できるシステムの導入
- ・ AI予測分析：
過去の購買データや季節性、イベント情報を基に需要を予測し、最適な在庫配置を実現
- ・ ブロックチェーン技術：
国際物流における書類手続きのデジタル化と信頼性向上

3. 越境ECについておさらい

「越境EC」という言葉が注目されて数年になります。

ここにきて新たな販路としての期待から越境ECに参入する企業が増え始めています。

しかし、越境ECに興味がありながら、なかなか行動には移せていない企業も少なくないのではないのでしょうか。

そもそも越境ECという単語は耳にするけれど、その内容をよく理解されていない方も多いと思いますので、ここで簡単におさらいしましょう。

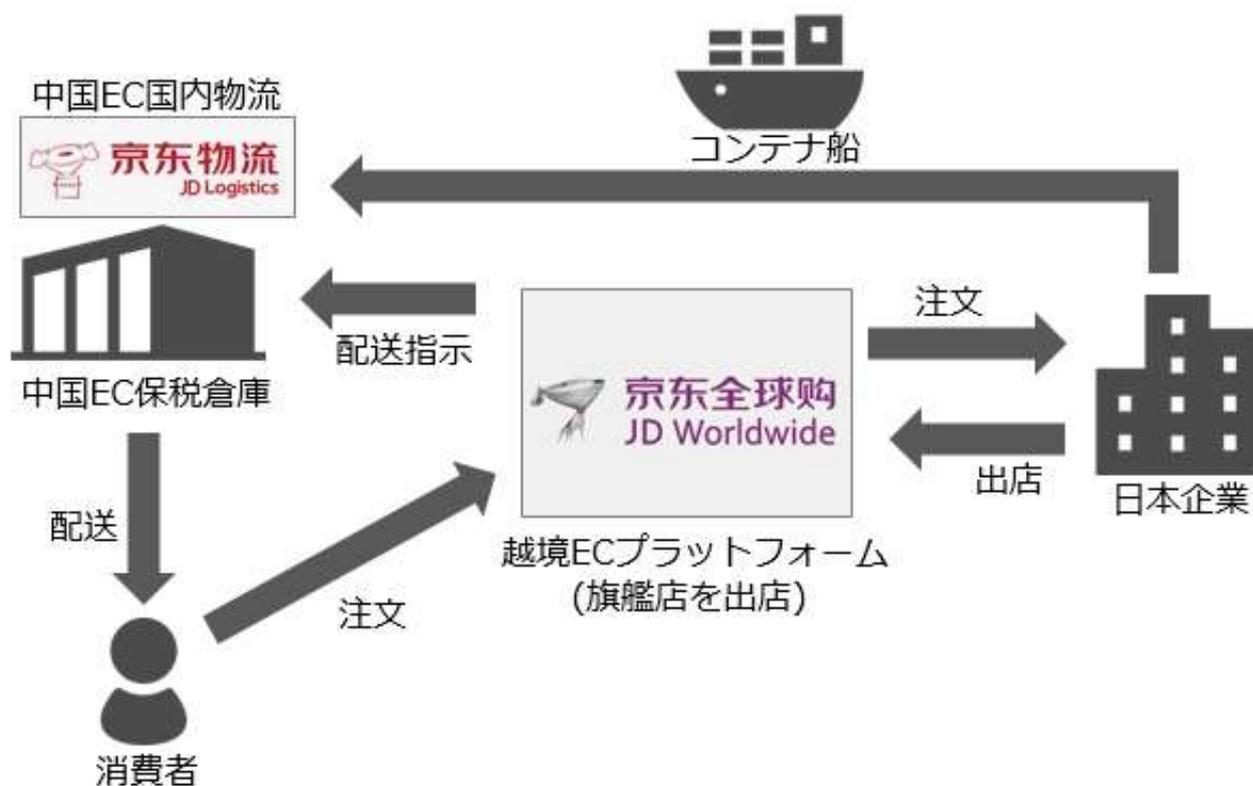
越境ECとは一言で言えば、「**国境を越えて世界市場でオンラインショップを行うビジネス**」のことです。

12. 海外市場も視野に入れた物流戦略が売上拡大のカギ

企業側はまず、越境EC専用のプラットフォームに旗艦店となるショップを出店します。これは楽天などに自店舗を出店するのと同じイメージです。あとは注文が入るのを待つだけです。

注文後は自社の商品をコンテナ船で海外の免税倉庫に輸送し、決済はネット上で決済サービスを提供する決済代行業者と契約しそこで処理する方法が一般的です。

中国越境ECのイメージ



世界中でスマートフォンが普及したことも手伝って、世界的にみても越境EC市場は拡大しており、専用のプラットフォームも沢山誕生し、今や企業規模に関係なく誰でも簡単に世界市場で勝負ができる環境が整っています。

最新の市場規模と成長予測

経済産業省が発表した最新の調査結果によると、世界の越境EC市場は急速に拡大を続けています。2021年には7,850億USドルだった越境ECの市場規模は、2030年には7兆9,380億USドル（約1,190兆円）にまで達すると予測されています。これは年平均成長率約26.2%という驚異的な拡大ペースを示しており、2021年から2030年にかけて約10倍に成長する計算になります。

日本・中国・米国間の越境EC最新動向

経済産業省の「令和5年度電子商取引に関する市場調査」によれば、2023年における日本・米国・中国の3か国間の越境EC市場規模はいずれの国の間でも増加しました。特に注目すべきは以下の点です。

中国消費者による日本事業者からの越境EC購入額は2兆4,301億円（前年比7.7%増）
中国消費者による米国事業者からの越境EC購入額は2兆9,610億円（前年比7.7%増）

日本の商品に対する海外、特に中国からの需要は依然として強く、前年に引き続き増加傾向にあることが分かります。

日本国内のEC市場規模

最新データによると、2023年の日本国内のBtoC-EC（消費者向け電子商取引）市場規模は24.8兆円（前年22.7兆円、前々年20.7兆円、前年比9.23%増）に拡大しています。また、BtoB-EC（企業間電子商取引）市場規模は465.2兆円（前年420.2兆円、前々年372.7兆円、前年比10.7%増）と大きく成長しました。

EC化率（全商取引に占める電子商取引の割合）も着実に上昇しており、BtoC-ECで9.38%（前年比0.25ポイント増）、BtoB-ECで40.0%（前年比2.5ポイント増）となっています。これは商取引の電子化が日本国内でも確実に進展していることを示しています。

4. 小売業の売上拡大は海外市場も視野に

これまでの越境ECはどちらかというとメーカーや卸売業が中国や米国の市場を狙うという目的でした。

しかし、冒頭でご紹介した三越伊勢丹が越境ECに本格的に乗り出したように、今後は流通・小売業界でも急伸していくと思われます。

その主な理由としては、この先10年間で国内で起こる5つの変化による国内需要の大幅な減少です。

その5つの変化とは「少子高齢化」「物価上昇」「消費税増税」「所得減少」「ファミリーユース減少」です。

こうした変化により国内需要の先行きはネガティブな要素が多く、流通・小売業界でもこの先売上拡大を図る為には海外市場に目を向けざるを得ない状況となっているのです。

5. 中国？米国？越境ECで狙うべき市場

越境ECというと、米国や中国の市場を狙うというイメージがこれまで一般的でしたが、今後はその他の国や地域を狙う企業も増えていきます。

米国や中国の市場は世界最大規模の為、当然日本だけではなく、世界中の企業がその市場を狙っており、今や激戦市場になりつつあります。高い成長率を見せるアメリカと中国の越境ECは今後も当面主戦場となりますが、その他の国への進出も模索していく必要があるでしょう。

国内の流通・小売企業にとって比較的進出しやすく、チャンスをつかみやすい市場が、ベトナム、インドネシアなどの東南アジア圏です。東南アジアのEC市場は、中国や米国などと比べるとまだまだ発展途上ですが、その分競合企業が少ない為、面白い市場と言えます。

東南アジアの越境EC専用のモールとして今注目を浴びているのが、中国のアリババグループが10億ドルで買収した「Lazada(ラザダ)」です。Lazadaはベトナム・インドネシア・マレーシア・タイ・フィリピンの6ヶ国に展開しており、様々なジャンルの商品を出品しています。

2017年時点で出品者数は1万5千人以上、1日の訪問者数は400万人にのぼっており、今後も更なる成長が期待されています。

5. 越境ECでの物流

越境ECによって世界市場でビジネスをする上で、必ず発生する問題が物流です。国内企業が海外消費者向けに商品を配送する場合、大きく分けて以下3つの方法が一般的です。

1. 企業自から海外消費者に向けて商品を配送する
2. 注文毎に国内の提携事業者の物流拠点に商品を送り、提携事業者が現地の消費者に配送する
3. 現地に物流拠点を持ち、現地拠点から消費者に配送する

1. については資本力のある大企業でないと難しいでしょう。

中小企業が越境ECをスタートする場合は2や3の方法が用いられることとなりますが、先にご紹介した越境EC専用のモール「京東全球購」等では、物流などについても全てサポートしてくれるので、企業側で心配することがなくなります。

企業側はコンテナ輸送する国内の港まで荷物を配送するだけで、現地の配送についての心配は一切ありません。

今後はこうした方法が主流となるでしょう。

6. まとめ

今後も人工減少などの影響により、国内市場の成長は鈍化していきます。そのため、日本の流通・小売事業者にとって、新たな販路として海外市場はどんどん目を向けていくべきです。

また2020年に開催される東京オリンピックにより日本を訪れた多くの外国人が日本で買って気に入った商品を帰国後に越境ECで定期購入するという動きも予想されます。

こうした絶好の機会を活用しない手はありません。業界や企業の大小に関係なく越境ECのプラットフォームを活用することで、世界を相手にビジネスを拡大できる絶好のチャンスです。

『流通・小売業』改善のヒント 13

同業ライバルとシェアリング・ロジスティクス

1. 食品大手6社によるシェアリング・ロジスティクスが本格化

「某大手運送会社2社に御社まで荷物を取りにいけないと言われた」。

先週伺った取引先の物流部長が、上昇傾向にある自社の物流コスト削減の為、新規の運送会社に声をかけたところ、このように言われたと嘆いていました。最近の物流、とりわけ輸送を取り巻く環境は日増しに厳しいものとなっています。

このままでは皆さんの会社の荷物も運べなくなってしまうかもしれないのです。

物流業界のトラックドライバー不足にどう対応するかは、流通・小売事業者にとっても喫緊の課題となっています。各社が知恵を絞る中、一つの答えとして今業界が動き始めているのが**シェアリング・ロジスティクス**です。トラックドライバーが足りなくなる一方で、トラックの活用率はその保有能力の半分にも満たないのが実状です。

ドライバーが圧倒的に不足しているにもかかわらず、トラックの積載率が低いという垂直統合型の日本の物流の問題を象徴しています。人や時間、場所や自動車の空き時間を貸し出すシェアリングの波が物流にも押し寄せるのは必然でしょう。

輸送の仕組みを他社とシェアリングすることで、輸送コスト削減とサプライチェーンにおけるリードタイム短縮に貢献することが可能です。流通・小売業において、今後サプライチェーンを効率的に運営していくためには、輸送パートナーの協力が不可欠となります。

2018年5月16日(水)国内食品メーカー6社は、2019年1月より九州エリアでの共同配送を順次開始することを下記の通り発表しました。

～持続可能な食品物流を目指して～

国内食品メーカー6社、2019年1月から九州で共同配送を順次開始
配送拠点・配送車両の共同利用により輸送効率を改善し、CO₂排出量を削減

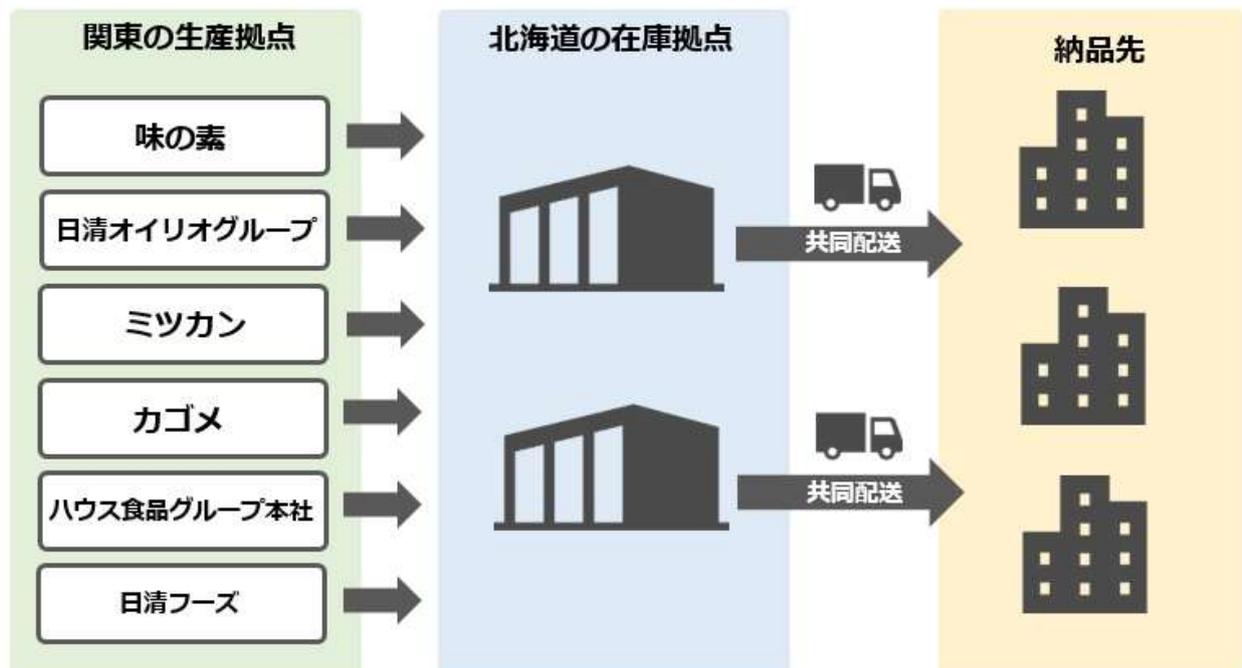
味の素株式会社（社長：西井孝明 本社：東京都中央区）、カゴメ株式会社（社長：寺田直行 本社：愛知県名古屋市）、日清オイリオグループ株式会社（社長：久野貴久 本社：東京都中央区）、日清フーズ株式会社（社長：小池祐司 本社：東京都千代田区）、ハウス食品グループ本社株式会社（社長：浦上博史 本社：東京都千代田区）、株式会社Mizkan（社長：吉永智征 本社：愛知県半田市）（以上五十音順）の食品メーカー6社は、2019年1月から九州エリアで共同配送（常温製品）を順次開始します。配送拠点と配送車両の共同利用により輸送効率を改善し、CO₂排出量の削減を目指します。

13. 同業ライバルとシェアリング・ロジスティクス

この国内食品メーカー6社（味の素、カゴメ、日清オイリオグループ、日清フーズ、ハウス食品グループ本社、ミツカン）による共同物流プロジェクトは2016年4月に北海道でスタートしました。このプロジェクトは「F-LINE」と称され、現在では味の素・カゴメ・日清フーズ・ハウス食品グループ本社がそれぞれ出資して合併会社を立ち上げて2017年に3月より事業としてもスタートしています。

労働力不足が大きな問題となっている食品物流の現場において、安定した物流能力の確保や、物流コストアップの抑制を実現することを目的としています。北海道にある各社の生産拠点から味の素の物流子会社が管理する拠点に在庫を集約し、そこから納品先に共同配送する仕組みです。

F-LINEによるロジスティクス・シェアリングのイメージ



スタートして1ヶ月後の5月～7月の3ヶ月で10トン以上の大型車の利用率が上がり、中型4トン車の台数を約1000台減らし、配送件数は全体で16%も減りました。

この大企業6社による共同物流は業界でも話題となりましたが、各社バラバラの独自ルールを足並みがそろそろように実行していくには大変な苦労があったそうです。納品書の書式や納品手順、納品時間など一つひとつの細かい作業を現場の反発を抑えながら地道に実行していく必要がありました。

途中、空中分解しかねない危機もありましたが、各社のトップダウンによる指示で実施されていたプロジェクトの為、粘り強く取り組むことで現在の成功に至り、九州エリアにも展開がされることになったのです。今後は全国への展開も視野に入れており、食品業界の物流再編が一気に動き出しそうな予感がします。

2. 生鮮野菜のラストワンマイルをシェアリング

トラックドライバー不足による物流コスト高騰は青果流通にも影響を与えています。青果流通のラストワンマイルをシェアリングエコノミーで解決をしようとして生まれたサービスが「やさいバス」です。

浜松～静岡間に「バス停」と呼ばれる生鮮野菜の集配拠点を設けて、毎日決まった時間になると2トンの冷蔵トラックが集荷や配送に訪れる定期配送の仕組みです。

飲食店などの野菜を購入する人はネットから欲しい野菜を注文します。その注文は生産者に届き、生産者は最寄りのバス停まで野菜を届けます。

定期便で回っているやさいバスがバス停の野菜をトラックに積んで購入者の最寄りのバス停で商品を降ろします。

購入者は最寄りのバス停まで取りに行くだけで、安くして新鮮な野菜が届くというシステムです。

午前中にバス停に出荷すれば、当日の夕方までに出荷先のバス停に届けることが出来る点は大きなメリットで、野菜の仕入れコストが削減される為、話題を呼び利用が広がっています。

■ やさいバスのサービスサイト <https://vegibus.com/>



3.同業ライバルと手を組む

ミクロとマクロの両レベルにおいて様々な需給の最適化が求められる流通・小売業界において、シェアリングは本質的な課題解決手段です。

同業のライバル企業と輸送をシェアリングすることによって、ロジスティクス領域におけるムダ・ムラ・ムリを削減することは企業だけではなく、社会的に重要な取り組みです。今後の企業経営において競争戦略と共創戦略の組み合わせは重要であり、シェアリング・ロジスティクスの観点は、社会における大きな流れになってきているように感じます。

これまでは物流の世界でも他社との競争に勝つことを目的とした投資が行われてきましたが、これからの時代は個社最適から社会最適、協調領域へと進化していくことは間違いありません。

ドライバー不足という課題はその進化の為に必要なチャンスと捉えることも可能です。新たな時代の到来です。

二トリでは毎年500億円近い売り上げを伸ばし続けています。

昨今の人手不足の中でそれだけの売上を支える物流を考えなければなりません。

しかも二トリのラストワンマイルは、お客様宅に上がり込んで組立設置をする最もハードなものです。

二トリではインテリア分野の同業他社にこの配送網を開放して、同業他社と一緒に高い成長を目指しています。

自社が成長しながら、他の会社にもプラットフォームを解放することで、一緒に成長をしているのです。

インテリア関係の商品の生産地は主に中国やベトナムで、これは同業他社いずれも同じです。よって、コンテナによる輸入から、配送・設置まで、同社が物流全体のプラットフォームを提供しようと考えているのです。

もともと少ないリソースを自前で運ぶ為に各社で奪い合うことは非生産的です。

配送料金を無料化したり、休日も平日と同じように運ぶようにして、同業他社と争うよりは、同業他社と手を組んで平準化する動きの方がはるかに生産的で、業界全体で成長出来るのではないのでしょうか。

自社だけという考え方を改め、共有化できるプラットフォームを選ぶべきです。

4. 情報量と徹底した見える化がシェアリングのカギ

その為には情報量とその可視化も重要です。

情報を標準化し、見える化することで、物流をシェアし、生産性を上げるのです。情報を徹底的に見える化することと、情報の標準化を進めることがシェアリング成功のカギを握ります。

情報を徹底的に見える化をすることによって、資産運用率を高めることができます。その為のICTへの積極的な投資を進めていく必要があります。しかし、多くの企業ではICTに投資をする場合、費用対効果を算出して稟議をあげてといった話になります。

筆者も取引先の企業に輸送コストを見える化する為に、商品サイズ（3辺計と重量）のマススタ化を提唱しているのですが、なかなか進めて頂けません。“費用対コスト”、“3年以内の投資回収”。そこがはっきりしないと稟議が通らないのが日本企業です。

しかし、情報のデジタル化は大きな戦略の中で構想を描き、長期的にその戦略的価値に対して投資するものです。そうした考え方を経営のトップがしっかりと持つ必要があるのです。先日参加した国際物流展でも物流ロボットのブースに沢山の人が集まっていました。しかし、見に来る人は沢山いますが、実際導入したという話を聞いたことがありません。日本は中国や米国企業に比べて意思決定が非常に遅いとよく言われます。逆に日本の強みはビジネスルールやマナーなどのモラルの高さです。そうした点では海外企業よりもライバル企業同士のシェアリングは成功しやすいのではないのでしょうか。

海外ではライバル同士潰しあいですし、すぐに真似をしたり情報を奪ったりします。**シェアリング・ロジスティクスは日本企業の強みが活かせて、効率的に生産性を向上させる最適なモデルだと言えるでしょう。**シェアリング・ロジスティクスを通して皆さんの会社のサプライチェーンが高度化することを願っています。

『流通・小売業』改善のヒント 14

流通・小売業の物流コストチェックポイント

1. 物流を最重要視する為にまず必要なこと

小売・流通業は、物流を最重要視しなければ販売機会損失が頻発し、売上を落とし、坪効率が低下し、店舗収支が合わずに赤字となります。

小売・流通業のIT化の歴史について調べてみると、POSシステムによる購買データを本部で蓄積し、店舗の売上数値をSKU単位で把握することで、経営効率を最大化し、チェーンストアマネジメントを成功させる手段としてITの利用が広まりました。

ネット販売が主流になることによって、『24時間開いている坪効率無限大の店舗』が可能になった為、ネット販売専門の小売店にとっては、坪効率という考え方は用いられませんが、小売・流通業においてこの坪効率で店舗収益を把握します。

昨今の成功している小売チェーンは間違いなく物流を最重要視しています。坪効率を最大化する為に物流コストを最重要視しているのです。

ウォルマートのCEOはロジスティクスの専門家だというのは有名な話です。AmazonのCEOも、そのウォルマートのロジスティクスを参考にしたというのもこれまた有名な話ですね。小売・流通業において、物流を重要視することで得られるメリットは以下の通りです。

1. 欠品を減らせる
2. 過剰在庫を減らせる
3. 棚卸時間を短縮できる
4. バックヤードを圧縮できる
5. 配送コストを削減できる
6. 倉庫作業者の人件費を削減できる

逆に言えば、こうしたメリットは物流を重要視しなければ得ることが出来ないということになります。だから、成功している小売チェーンでは、物流部門の人材教育にも余念がありません。「物流を重要視する為には何から始めればよいのか？」という質問を受けたことがあります。その際には「何よりもまず物流コストを計算しましょう」とお伝えします。

物流に限った話ではありませんが、ビジネスにおける業務を改善・改革する為には、まず現状を知る為にコストを把握するところからスタートします。

コストを把握する為の仕組みが整えば、改善・改革途中でその進捗具合を定点観測でき、軌道修正も可能になります。

大手流通業では当然のように物流コストを把握する仕組みが整っていますが、中小企業の多くでは物流コスト把握のための仕組みがありません。

何故なら決算書には「物流コスト」という勘定科目は存在しない為、企業としては別に把握しなくても良い数字だからです。

また物流という定義が曖昧で会計法にもその定義が明確化されていない為、その算出方法が難解であるというイメージも多く企業の経営者が持たれています。

筆者の所感ですが、中小企業の9割は物流コスト把握の仕組みが存在しないと思われます。物流を最重要視する為には何よりもまず、企業のトップが物流コストに関心を払う必要があるのです。

2.物流コストは社外費と社内費の2つ

物流コストは社外物流費と社内物流費の2つに大別されます。

社外物流費とは、輸送や物流センター業務を外部の物流事業者に委託している場合の金額です。

この場合は、経理上「外注費」の扱いに分類される為、「支払運賃」や「支払保管料」などで管理されるので、比較的物流コストの把握が容易になります。

一方、社内物流費とは自社で物流業務を行っている場合に発生する費用のことになります。倉庫の賃料や保険料、倉庫内作業員の人件費などが社内物流費に該当します。

ただしこの場合、人件費を例に見ても経理上は「給与・賞与」という勘定科目で一括計上される為、物流に係る人件費がいくらかというのは見えないのです。

よって、物流コストを見える化するためには、物流専用の「**物流会計**」と呼ばれる仕組みを導入しなければならないのです。



3.物流コストの見方を知ろう

「どれくらいの頻度で物流コストは算出すればいいのか？」と言った質問をよく頂戴します。毎月1回算出するだけでも十分ではありますが、出来れば毎日算出しましょう。毎日算出する為に簡単な算出方法は後ほどご紹介します。

そしてPDCAサイクルを回してしっかりと算出結果を次のアクションに移すのです。物流コストを毎日算出できるようになると、物流現場の状況が手に取るように分かるようになります。

得意先や商品の出荷頻度によってどのように物流コストが変動するか、どのような改善施策に効果があったのかといったことが見えるようになる為、**物流コスト視点での経営戦略**も立てやすくなります。

日々の物流コストを見える化し、それを月次で経営のトップに報告し、経営戦略会議のテーブルに乗せるようにして下さい。

これまで見えなかった課題や改善案が次々に見えてくるようになるので、きっとその効果に驚かれることでしょう。

下記は中小企業庁が作成した『物流コスト算定マニュアル』に掲載されている物流コストの管理項目表です。

物流コストの項目が「人件費」「配送費」「保管費」「情報処理費」「その他」に分けられています。

14.流通・小売業の物流コストチェックポイント

| 項目 | 費目 | 支払 自家別 | 計 算 方 法 |
|--------------------------|-------------------------------|-----------|------------------|
| 人 件 費 | ① 管 理 者 | 自 家 | 推 定 |
| | ② 一 般 男 子 | 〃 | 〃 |
| | ③ 一 般 女 子 | 〃 | 〃 |
| | ④ パート・アルバイト | 〃 | 実 績 |
| | 小 計 | | |
| 配 送 費 | ⑤ 支 払 運 賃 | 支 払 | 実 績 |
| | ⑥ センターフィー | 〃 | 〃 |
| | ⑦ 車 輛 費 | 自 家 | 推 定 |
| | ⑧ 車 輛 維 持 費 | 〃 | 実 績 |
| | 小 計 | | |
| 保 管 費 (流通加工費含む) | ⑨ 支 払 保 管 料 | 支 払 | 実 績 |
| | ⑩ 支 払 作 業 料 | 〃 | 〃 |
| | ⑪ 梱 包 材 料 費 | 自 家 | 〃 |
| | ⑫ 自 家 倉 庫 費 | 〃 | 推 定 |
| | ⑬ 倉 庫 内 機 器 費 | 〃 | 〃 |
| | ⑭ 在 庫 金 利 | 〃 | 〃 |
| 小 計 | | | |
| 情 報 処 理 費 | ⑮ 情 報 機 器 費 | 自 家 | 推 定 |
| | ⑯ 消 耗 品 費 | 〃 | 〃 |
| | ⑰ 通 信 費 | 〃 | 〃 |
| | 小 計 | | |
| その他 | ⑱ 事 務 所 費 | 自 家 | 推 定 |
| 合 計 (トータル物流コスト) | | | |
| 管 理 指 標 | ⑲ 売 上 高 出 荷 金 利 粗 利 金 額 | | 実 績 |
| | ⑳ 物 流 コ ス ト 比 率 | | |
| | | | |

この中で算出が難しいのが人件費と情報処理費です。
 これは自社の業務の中でどこまでが物流なのかを線引きをする必要があります。
 その線引きによって、人件費、情報処理費を物流会計の方に計上することになります。
 線引きが難しいと感じる場合は、まず自社の物流フロー（モノの流れ）を作成することをお勧めします。

配送費に含まれる「支払運賃」などは実績値をそのまま計上するだけOKです。
 保管費や事務所費などは自社で保有している場合でも、周辺の倉庫の坪単価や事務所の賃貸料の相場で計算して計上しましょう。

4.小売・流通業界の物流コストのチェックポイント

こうして算出した物流コストをベースに物流コスト比率がモデル企業と比較して高くないか、物流コスト比率が前年と比べて上がっていないか、人件費や配送費がモデル企業や前年と比較してどうなのかといったことを見ていきます。

ただこの方法だけだと、会社としての経営指標にはなりませんが、物流部門の目標設定としては使いにくいです。例えばA社で売上10億円、物流費が8千万円であった場合、物流コスト比率は8%になります。この場合、物流コスト削減の目標を設定すると、下記の2通りのパターンが考えられます。

【 A社の物流コスト削減目標案 】

目標A 物流費を10%削減

目標B 物流比率を2%削減

A社の場合目標Aだと物流費を800万円減少させれば達成になり、目標Bだと物流比率が6%になれば達成ということになります。この目標を設定するだけでも充分と思えますが、この方法だと売上が変動することにより物流の活動とは全く関係のないところで達成できる難易度が変わってきてしまいます。例えば目標Aの場合は、新商品が好調で売上が一気に上がった場合、達成が難しくなります。

一方目標Bの方は達成しやすくなります。逆にデフレの影響などで売上が一気に下がってしまった場合は、目標Aは達成しやすくなり、目標Bは達成が難しくなります。

このようにどちらの目標値も売上げの変動の影響を大きく受けてしまう為、純粹に物流活動の活動状況を正確に把握するには充分ではありません。

では、どのような目標設定が理想なのでしょう？計算方法が簡単で物流活動以外の影響を受けにくい「1梱包当りのコスト」を目標値として設定します。この数値を毎日計算します。

その日の人件費+配送費+その他費用（家賃や水道光熱費）の合計を出荷梱包数の合計で割って、1梱包当りのコストを算出します。

この数値を毎日計算し、月次・四半期・年度毎に集計することで、物流活動の改善状況や課題が売上とは影響の少ないところで見える化可能になります。

1梱包当りコスト

=

人件費

+

配送費

+

その他

『流通・小売業』改善のヒント 15

ユニクロのサプライチェーン改革から学ぶ

1.全商品にRFIDを貼付けたファーストリテイリング

ファーストリテイリングは、2018年春夏商品から全商品を対象にRFIDタグの貼付を開始しました。RFIDタグとは非接触型の自動認識技術に対応したタグのことです。レーザーや赤外線を利用して一つ一つ読み取る接触型のバーコードに対して、RFIDでは電波の届く範囲であれば非接触で複数のタグを一度に読取が可能です。

※RFID・・・Radio Frequency IDentificationの略。



このRFIDタグには、商品の色・サイズ・単価・製造日・素材などさまざまな商品情報を埋め込んでおり、専用のRFID対応のハンディターミナルを商品に近づけるだけで、商品情報をハンディターミナルの画面に表示することができます。

同社では、商品の検品・入荷・在庫管理・棚卸・レジ精算などあらゆる工程で業務の効率化を目指すことを目的としてRFIDを導入しました。

先日家族でユニクロに買い物に行った際に、気に入ったデザインのジーンズを見つけたのですが、ピッタリ合うサイズが見当たりませんでした。合うサイズの在庫がないか店員さんに確認したところ、バックヤードから専用のハンディターミナル持ち出されてきて、ジーンズの棚の近くで上下左右にかざすと、「こちらのサイズでよろしいですか？」とすぐに見つけてくれました。

2.ファーストリテイリングが抱えるサプライチェーンの課題

2018年10月11日にファーストリテイリングの六本木本部で2018年8月期の決算説明会が開かれました。その中で同社の神保拓也執行役員が発表されたサプライチェーン改革の内容が大変興味深かったので、今回はその内容について要点を整理してご紹介します。まずファーストリテイリングが目指すサプライチェーンの方向性について改めて紹介されました。

無駄なものをつくらない
無駄なものを運ばない
無駄なものを売らない

これは1年前の2017年10月12日に同じ決算発表の場で柳井社長がファーストリテイリングの経営方針として発表された内容です。今回の発表では、同社がこの概念をいかにして実現しようとしているのか、その詳細が明らかにされました。

まずは、ファーストリテイリングのサプライチェーンの特徴を3つに整理してご紹介します。一つは年間13億着もの服を生産しているという点です。世界の年間の服の製造数が約800億着と言われており、その1.6%を製造していることになるので、世界でも最も服を多く製造している企業の一つと言えます。

二つ目の特徴は、ただ服を大量に製造販売するというのではなく、「Life Wear」という独自の哲学を持って良質な服を手間暇かけて製造販売するというビジネスモデルです。最後に三つ目の特徴は、作った商品は必ず売り切り廃棄はしないという販売方法です。さらにお客様で不要になった服も全商品リサイクル活動で回収をしています。

ファーストリテイリングのサプライチェーンの大前提

ファーストリテイリンググループは
年間13億着の服を生産



ユニクロのLifeWear

- ①生活ニーズから発想した服
- ②細部への工夫に満ちた服
- ③シンプルで完成度の高い部品としての服
- ④変化を先取りして進化し続ける服
- ⑤あらゆる人のための上質な服

必ず売り切り、廃棄はしない
お客様の不要になった服も
全商品リサイクル活動で回収



年間13億着の服をつくるために企画・計画・生産・物流・販売に至るまで1年以上の時間がかかっている商品も多数あります。これまでのサプライチェーンは無駄なものを作り、運び、売るといった構造になってしまっていました。

こうしたサプライチェーン全体の特徴がある中で、現在同社ではどのような課題にチャレンジしているのでしょうか。「作る」「運ぶ」「売る」という3つに分類してご紹介します。

<作る -企画・計画&生産->

まず企画・計画の工程においては、情報収集を人に頼っている為、世界中の情報にリーチできていない点が課題としてあります。人が集めた一部の情報しか企画と需要予測に活かすことが出来ない為に、どうしても予測が外れてしまうといったことが起きています。

生産の工程においては、大量生産の為に生産リードタイムが長くなり販売動向に完全連動した生産が出来ていない点が課題です。先に紹介した通り、企画から販売に至るまで1年以上かかってしまう商品が多い為、前作りしなければ実売期に商品が間に合わないことになりま。結果的に実売時期から1年以上前に作らなければがいけないといった構造的な課題を抱えています。

<運ぶ -物流->

物流の工程においては、販売に不必要な商品を保管することでキャパが不足しています。倉庫のオペレーションはどうしても人海戦術に頼らないといけない部分があるので、人手不足で人件費も高騰しているのです。

<売る -販売->

以上の結果として、販売する店舗側で問題が発生しています。売れない商品を過剰に在庫してしまい、値引きでなんとか売り切っています。逆に売れ筋商品が店頭で欠品してしまうことで販売機会の損失も発生しています。

また、サプライチェーン全体の横断領域の課題としては、サプライチェーンに関わる重要な情報・数値が可視化されておらず、各領域が連動したSKU管理が不十分で、世界中の生産工場・倉庫・店舗・本部がダイレクトかつフラットに繋がりがきれていないという課題があります。今後はグローバルで事業展開する様々な世界トップ企業とのパートナーシップにより、無駄なものを作らない・運ばない・売らないサプライチェーンを構築していく必要があります。

3. RFIDの導入効果

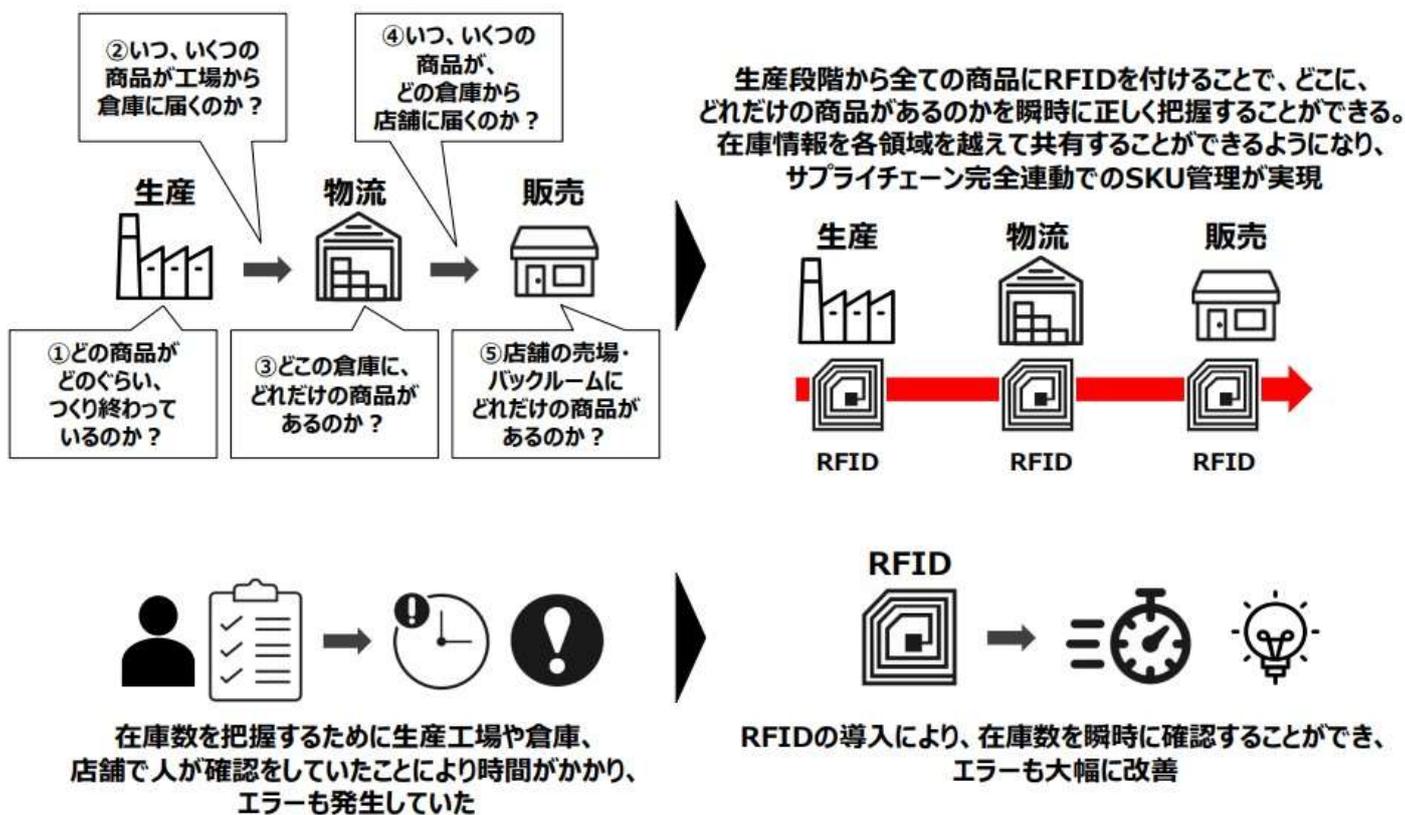
RFID導入前はどの商品がどれくらい作り終わっているのか完全に把握出来ていませんでした。いつ、いくつの商品がどの倉庫から店舗に届くのか、店舗の中においても店舗の売り場、バックヤードにどれだけ商品があるのかも把握しきれませんでした。

しかし、RFIDタグを全ての生産工程の全商品に貼付けることで、どこにどれだけの商品があるのかを瞬時に正しく把握することが出来るようになりました。
在庫情報を各領域を超えて共有することが出来るようになり、サプライチェーンが完全連動してSKU管理を実現可能にしています。

RFID導入により在庫を瞬時にあらゆる工程で確認可能になったため、売上の向上という観点でいうと、今何が欠品しているのか、何が欠品しそうなのかといった情報が独自システムによりアラート表示されます。

結果、販売機会損失が撲滅し、これが売りに直接つながっていくと思われれます。
レジの精算においても、これまで1点1点バーコードを読み取って精算を行っていたプロセスが大幅に改善されます。

膨大な商品の棚卸作業も瞬時に出来るようになりました。
出庫時の検品、倉庫から店舗の検品作業、全てのプロセスにおいて1点1点バーコードで確認していたのが、大幅に改善されることとなります。



(株式会社ファーストリテイリング社決算説明会資料より抜粋)

3.ファーストリテイリングが最も重視するKPIとは

お客様が求める物をつくり、お客様が求めるものを運び、お客様がもとめるものを売っていく。

同社ではこれを実現できるサプライチェーンを今後も構築していく予定です。説明会終盤に今回のサプライチェーン改革でファーストリテイリングが最重要視するKPIは何かといった質問が神保執行役員にされ、下記のように回答されました。

「サプライチェーン全体という観点でいうと全体の在庫量、在庫額です。半減できる商品を特定して半減していくという取組をしています。過剰在庫と欠品が混在しているのが現状です。お客様が欲しがる在庫が適正に持てるようになれば、値引き販売から脱却することで利益率は改善されます。よって、在庫の量、利益率をKPIのターゲットとしています。」

これらのKPIについては、同社が今後積極的にサプライチェーン改革に投資することで、この1年で効果が出るだろうと強気の発言で締めくくられました。同社の今後の取り組みが楽しみです。



『卸売業』改善のヒント 16

83

小売企業の調達物流の全体最適化が生き残りの鍵

1.中間流通不要論が叫ばれて20年

物流改革の必要性が叫ばれ、流通経路の短縮化が進む今、卸売業の存在意義がこれまで以上に問われています。

アマゾンや楽天などに代表されるECの普及や、メーカーと消費者が直接取引を行う、いわゆる「中抜き」の増加に伴い、卸売業は不要だとする「問屋不要論」が盛んです。経済のグローバル化、高度情報化（IT）社会の進展、EC市場の拡大による流通経路の構造変化、物流合理化による合併や統合による動きで“**中間流通の不要論**”が叫ばれ続けてもう20年近くになります。

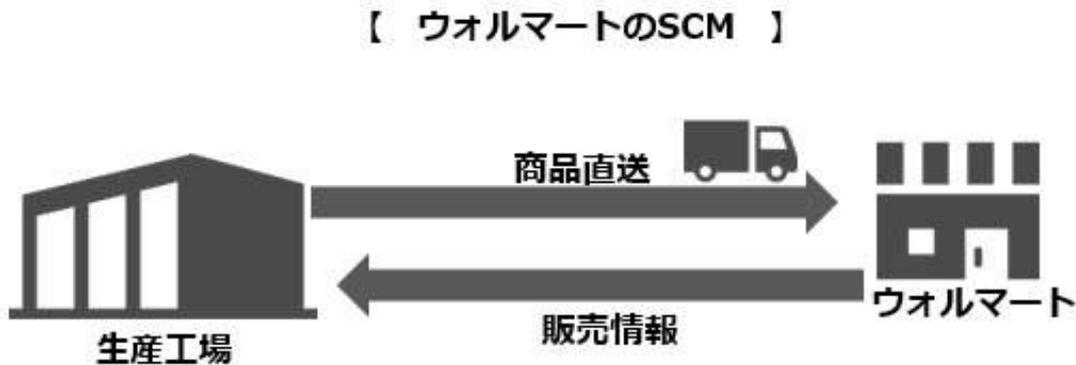
では、国内市場において本当に卸売業は退場を迫られているのでしょうか。過去にウォルマートが日本進出した際には、いよいよ不要論が盛んになりましたがウォルマートは結局撤退してしまいました。

ウォルマートでは顧客が商品を購入すると、直ちに販売情報（POSデータ）が商品の生産工場に伝えられます。

工場では顧客の販売情報、サプライチェーンの各段階での在庫情報をリアルタイムに取得することが可能であり、注文伝票を介さず事前に取り決められた取引ルールに従って自動的に商品が補充される仕組みです。

生産工場からウォルマートの各店舗には商品が直送される為、中間マージンの削除により仕入コストの低減を実現し、※EDLP（Everyday Low Price）戦略で日本市場のシェア拡大を目論んでいました。

※EDLP・・・Everyday Low Priceの略。特売期間を設けず、年間を通じて低価格で販売する価格戦略のこと。ウォルマートがコア戦略として採用したことで世界中で広まった。Amazonのジェフ・ベゾスCEOがこの戦略の信望者であることは有名。



- ・ 欠品防止、過剰生産防止
- ・ リードタイム短縮
- ・ 輸送コスト、仕入コスト削減

2000年代初め、卸売を介さずにEDLP戦略で世界で実績を残しているウォルマートの進出は「黒船来襲」に例えられ、国内の流通構造が一気に変わってしまい、「中抜き」による市場淘汰説が国内の卸売業を震え上がらせていました。

しかし、こうしたメーカーと直接取引を行うウォルマート（米）・カルフル（仏）・テスコ（英）などの大手外資系スーパーはいずれも日本市場を撤退しています。これら外資系スーパーの共通点はメーカーと直取引で卸売業を必要としない点です。ではなぜ国内では、卸売機能を必要としない外資系スーパーは通用しないのでしょうか。一言でいえば、日本市場はガラパゴスだからです。元来国土や住宅が狭い日本では、小さなスペースを有効活用したり、大きな商品をコンパクト化する技術に長けています。

コンビニエンスストアが日本で大成功を収めたのもこうした発想の延長です。もはや伝統的職人芸とも言えるキメ細かさを持った調達物流を実現できなければ、日本の小売では生き残れないのです。カルフルについて言えば、日本進出に際してメーカーとの直接取引を画策しましたが、上手くいきませんでした。

理由は大手メーカーから相次いで拒否されたためです。大手メーカーがカルフルとの直接取引を拒否した理由の背景には、日本の信頼と情を大切にす商習慣があったことは言うまでもありません。

経済産業省が発表した『商業動態統計』で卸売全体の販売額年計値をグラフにしてみました。

2019-2020年で大幅な落ち込みが確認できます。この期間はCOVID-19パンデミックの発生と重なり、緊急事態宣言や経済活動の制限により卸売業界全体が影響を受けたと考えられます。2021-2024年は、堅調な上昇傾向が続いており、特に2023年以降は過去最高水準を更新しています。インフレーションの影響や原材料価格の上昇も販売額増加の一因となっている可能性があります。

経済産業省商業動態統計：卸売業年間販売額推移



(経済産業省 商業動態統計をもとに筆者作成)

ECの台頭によりネット販売が主流になってきた時代に、卸売業の現代社会での価値は半減しているという意見もありますが、このグラフではそこまでのインパクトを表しているとは言えません。

販売総額だけでみると確かにこの8年間でおよそ12兆円の販売額が消失していますが、楽観的な見方をすれば現在でも300兆円以上の市場があるということになります。また国内の流通・小売も含めた全業種の商業販売額総額が455兆円ですから、その7割以上が卸売を経由しているということになります。

もし20年近く前から叫ばれている「問屋不要論」がそのまま現実化していれば、今頃卸売市場は230兆円を割っているはずなのです。

2.社会的に重要な卸売業だか利益率に難あり

卸売業は社会的には重要な産業です。しかし、その割には利益率は非常に低いと言えます。いくら社会的に重要な役割であったとしても、このまま低利益が続けば、生き残れる企業は限られてきてしまいます。卸売事業者を取り巻く環境は、いま値上げの連鎖で競争環境が激変しています。

これまで通りの経営を続けていけばさらに利益率は悪化します。『2017年度版会社四季報』を見てみると、メーカーの営業利益率は3.7%~18.1%、小売業は2.1%~5.8%、卸売業は0.5%~1.9%と産業界の中では最も低い営業利益率となっています。

筆者の考えは「問屋絶対必要論」であり日本では卸売業は淘汰されてないと考えています。この辺りの詳細については過去にメルマガで4回にわたってご紹介していますので、下記の記事をご参考下さい。

※『中間流通が生き残るための物流戦略 ～3つの戦略ポイント～』

<https://www.inter-stock.net/column/no135/>

筆者の勝手な予測では、10年後も卸売業の販売額の割合は全業種の商業販売額総額の7割をキープしていると思います。

販売額自体は流通・小売の絶対額が消費低迷すると予測される為、300兆円を割り込む可能性は高いです。

この勝手な予測が当たっているかどうかは10年後、本メルマガが継続していれば読者の皆様に結果報告したいと思います。「問屋絶対必要論」ではありますが、昨今の値上げ連鎖による競争環境の激変は卸売業の低収益を悪化させ、必要でありながらも事業の継続が困難な状況を招いてしまう恐れがあります。

ここで強く断言しますが、**今後低収益を理由に市場から脱落してしまう卸売事業者の特徴としては、ロジスティクス軽視とIT化の遅れです。**

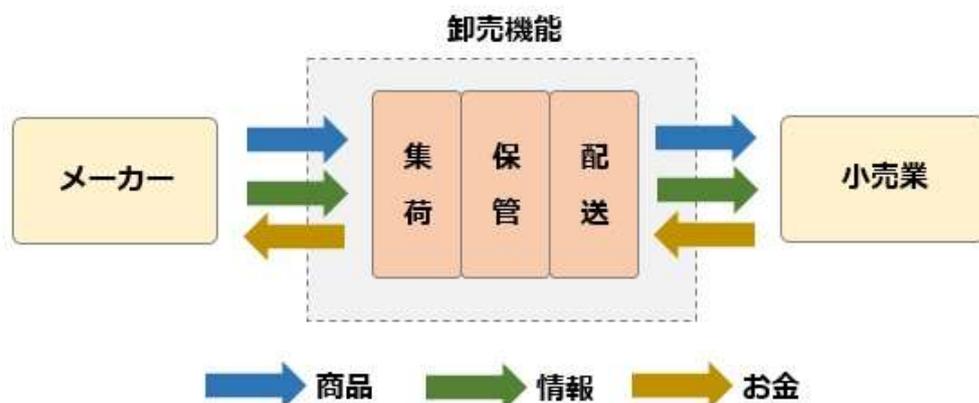
3.小売企業の調達物流の全体最適化が生き残りの鍵

卸売業の機能には調達・販売、物流、金融、情報提供などがありますが、その基本的な機能は物流であり、これは卸売業が誕生したときから変わりません。

下記の図は卸売機能を簡潔に整理した図です。商品の物流以外にも情報とお金の面で重要な役割を果たしていることが分かります。

メーカー側は商品が消費者に購入される前に支払いされるので、その資金を次の生産に割り当てる事が出来ます。

小売側は決済相手を卸売企業に集約出来るため、面倒な口座管理や支払管理が不要ですし、価格交渉相手も絞り込みが可能です。



こうした情報とお金の面でも貢献する卸売機能は、キメの細かいサービスと信頼に価値を置く日本では欧米とは比較にならないほど重要な機能になります。しかし今後は情報とお金以上に商品の物流機能が重要視されてきます。これは荷主企業の物流に対する意識変化によるものです。

いま荷主企業は、卸売業に対して物流機能面での不足や不満を強めています。このような理由から、ロジスティクス軽視とIT化の遅れは卸売事業者にとって致命傷になるのですが、そこを本気で考えている経営者が少ないのには驚かされます。実はそこには、日本の情に厚い商習慣に甘えがあるためです。これまでの付き合いがあるから大丈夫と考えてしまっています。そこを頼りにしている事業者はいずれ市場での存立基盤を弱めてしまい、退場を余儀なくされることは間違いありません。

卸売市場も今後、他市場の例に漏れず、二極化が進むことは間違いありません。アマゾンやユニクロは自社をロジスティクス企業と位置付けています。その他の小売事業者がこうした企業の台頭に打ち勝つには、自ら調達物流を行い、サプライチェーンを合理化し、調達コストを引き下げることによって仕入コストを削減するしかないのですが、これを実現できる小売事業者はほんの一握りです。そこで多くの小売事業者にとってその最大のパートナーが「卸売業」なのです。卸売業と小売業がこれまで以上に密に手を組んで調達機能を自身で持ち始めた大手企業に挑んでいかなければなりません。

さらに今後は情報提供機能の強化を軸にした、新たな卸売業の役割構築が求められています。そのためにはITの投資と活用が欠かせません。卸売業が生き残る為には、小売業が店舗に商品を陳列するまでの、調達物流を全体最適化に向けていかに改善できるかにかかっています。その改善ターゲットは「在庫削減」「リードタイムの短縮」「仕入コスト削減による利益増」になります。

結論を先取りして言うと、本稿では卸売企業が生き残る為の解をロジスティクス機能の高度化に求めています。ITの活用により高度化され、付加価値の高いロジスティクス機能を提供することができれば、卸売機能の重要性は低下するどころか、むしろ高まることさえ考えられるのです。今後5回にわたって掲載する本稿の情報が「問屋不要論」に不安を抱える各卸売企業様に希望と勇気を与え、今後の業界の発展に少しでも寄与出来れば幸いです。

💡『卸売業』改善のヒント 17

卸売企業にとっても共同配送は重要な戦略

1. 今日生まれた子供達の65%は今存在しない職業に就く

日本ファイナンシャル・プランナー協会が発表した小学生の「2024年将来なりたい職業」のランキングを見てみると、ユーチューバーが4位にランクインしています。

■2024年「小学生がなりたい職業」集計結果

| 男子児童 | | | | 女子児童 | | | |
|------|------|----------------|----|------|------|----------|----|
| 順位 | (前回) | 職業 | 票数 | 順位 | (前回) | 職業 | 票数 |
| 1 | (1) | サッカー選手・監督など | 70 | 1 | (3) | イラストレーター | 33 |
| 2 | (2) | 野球選手・監督など | 68 | 1 | (4) | 保育士 | 33 |
| 3 | (3) | 医師 | 33 | 3 | (1) | 医師 | 32 |
| 4 | (5) | ユーチューバー | 28 | 4 | (9) | 獣医 | 26 |
| 5 | (14) | 教師 | 23 | 5 | (5) | 美容師 | 23 |
| 6 | (4) | バスケットボール選手・コーチ | 22 | 6 | (8) | 看護師 | 22 |
| 6 | (6) | 会社員・事務員 | 22 | 7 | (6) | 教師 | 21 |
| 8 | (8) | ゲーム制作関連 | 17 | 8 | (2) | パティシエ | 18 |
| 9 | (7) | 建築士 | 14 | 9 | (14) | ダンサー・コーチ | 17 |
| 9 | (8) | 鉄道の運転士・鉄道関連 | 14 | 10 | (11) | 作家・小説家 | 14 |
| | | | | 10 | (11) | 歌手 | 14 |

※出典：『小学生の将来なりたい職業ランキング』日本ファイナンシャル・プランナー協会

ユーチューバーは10年前には存在すらしなかった職業です。

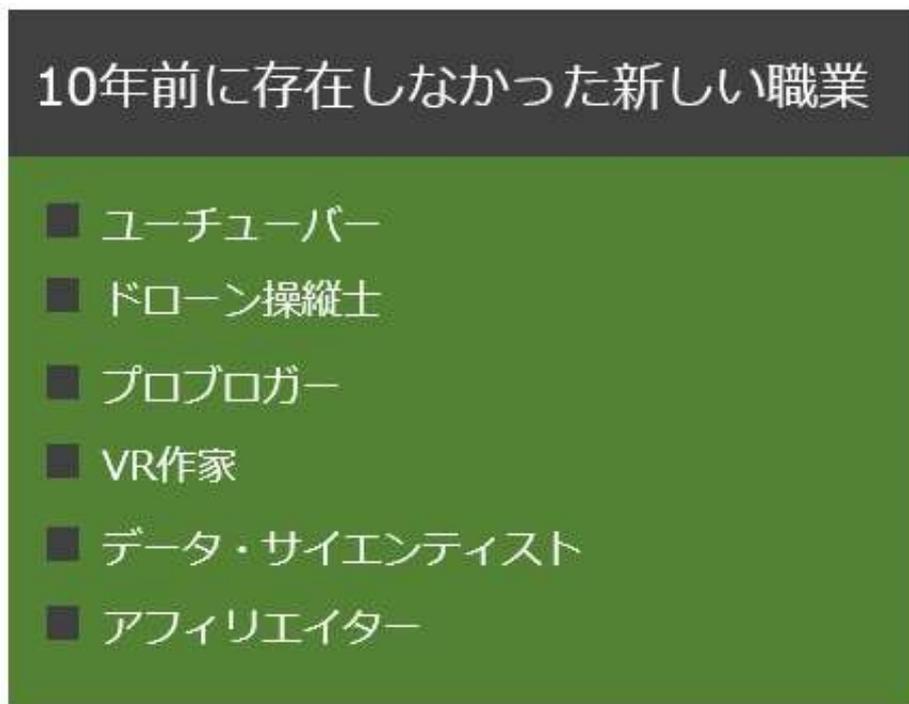
2011年8月のニューヨークタイムズ紙によるインタビューで、米デューク大学の研究者であるキャシー・デビッドソン氏が未来の職業について語っています。

「2011年度にアメリカの小学校に入学した子供たちの65%は、大学卒業時に今は存在していない職業に就くだろう」実際に、現在存在する職業で10年前には存在しなかった職業を調べてみると、沢山見つかりました。

注目すべき点は、いずれの職業も全て新しいテクノロジーによって生み出されているということです。

インターネット回線速度の高速化・スマホの普及・ドローンやVRなどのテクノロジーの進化によって新たな価値とニーズが生まれ、それを職業とする人が自然発生しているというのは興味深いです。

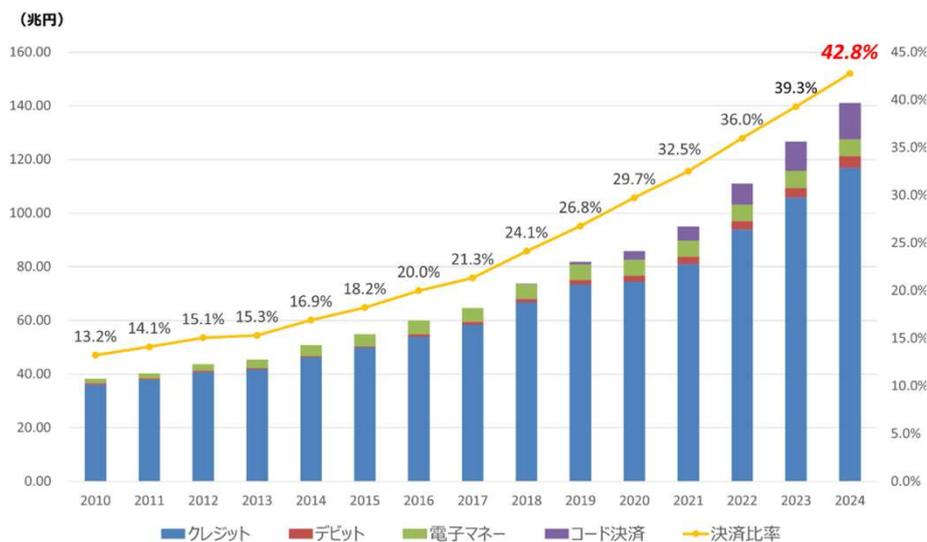
※ちなみにデータ・サイエンティストは厳密には10年以上前から存在していますが、その存在を知っている人は誰もいなかったということで今回のリストに追加しました。



世の中の変化のスピードは増々速くなり、もっともっと変わっていきます。読者の皆様の中で、10年前にスマホを持っていた方はいるでしょうか。しかし、今私達はスマホを家に忘れると不安になり、仕事を遅刻してでも取りに帰るほどに依存させられてしまっています。

最近では銀行や郵便局にもほとんど行かなくなりました。近所のコンビニでお金がおろせますし、キャッシュレス社会になり現金をあまり持ち歩かなくても生活ができてしまうからです。キャッシュレス化については、日本は韓国や中国に比べてまだまだ発展途上ですが、今後は更に進展していくと予想されます。

各国のキャッシュレス決済比率の状況（2024年）



※出典：経済産業省

オックスフォード大学准教授のマイケル・A・オズボーン氏は論文「未来の雇用」の中で、「今後10~20年程度で、アメリカの総雇用者の約47%の仕事が自動化されるリスクが高い」と述べており、世界に衝撃を与えました。今世界ではすべての個人に無条件で毎月一定のお金を配布する**ベーシックインカム**が注目されています。

フェイスブックの創業者であるマーク・ザッカーバーグ氏もベーシックインカムの導入を検討すべきと発言しています。今後人口知能（AI）の急速な発達によって、世の中の2人に一人が職業を失うと予測される将来、人々の所得をどう保障するのかといったことが、真剣に議論される時代になっているのです。

2.卸売企業にとっても共同配送は重要な戦略

このような変化の時代、未来の予測が困難な時代において、企業の競争戦略についても変革が求められています。

卸売業は他社と同じような商品を販売する為、代替性が高いビジネスですので、顧客を維持するためには他社にはない価値を創らない限り、市場での競争力を保つことが出来ません。卸売業の物流はまさにこの点について顧客に価値を提供できる最重要な領域です。オペレーションや運営の改善によりコストを下げる事ができれば、それは顧客企業にとってイノベーションに変わります。

商品で違いを生み出すことが出来ない、卸売業のこれまでの競争戦略の一つとして「品揃え」がありました。

小売側の企業が拡大化していることもあり、今後も重要な競争戦略の一つですが、今後BtoBのEC化が進展すると、Amazonのように自社で仕入をせずに小売側に「品揃え」を武器に競争をしかけてくる企業が増えてくる事が容易に予測できます。

卸売業の競争戦略の定石であったチャネル戦略・エリア戦略もBtoBのEC化が急進していくにつれてその効果は薄れていきます。

卸売業が、今後変化していく環境の中で経営を続ける上で、**他社との違いを作る極めて重要な戦略は「共同配送」**だと考えます。

今後も輸送コストの上昇が続いていくことを考えると、メーカー企業・小売企業の共同配送ニーズは更に高まっていくと予測されます。

顧客である小売業のサプライチェーンに大きく貢献できるこの戦略は他社との競争上の差別化を図ることももちろんですが、何よりも卸売という存在を社会により強く根付かせることになるからです。

これまでは物流コスト削減といえば、まず白羽の矢が立ったのが、運送会社との運賃交渉でした。

しかし、この方法はこれからの時代には全く通用しなくなるのは周知の事実です。

となれば、トラックの積載率を向上させることで、1社当たりの荷量に対する運賃を下げた採算ベースに乗せる以外には手はないのです。

最近では物流会社が主導となって共同配送が行われるケースも増えてきています。

しかし、荷主主導型の共配は、どうしても荷主企業同士で自社の利益を主張する場面が目立ち、とくに事故や遅配が発生した場合に補償等の話でトラブルになってしまうケースが多いようです。結果、物流会社が仲介役となって、共同配送を進める方法が現時点では最適解として認知されており、事実そうした事例が増えています。

しかし、物流会社主導型の共同配送がはたして本当に最適解なのでしょうか。共同配送をより最適に計画するには、出来るだけ上流側での計画が必須となります。しかし、サプライチェーンの中で物流会社は最下流に位置します。下流で共同配送を立案する方法が最適だとは到底思えません。

その点、卸売業はサプライチェーンの中では丁度真ん中に位置します。上流も下流も見渡せ、両方の情報を扱うことが出来るのも卸売業の強みです。であるならば、メーカーや小売企業の仲介役となり、最適な共同配送を立案することができれば、それは新たなビジネスチャンス、存在価値となることは間違いありません。

3.最後に

テクノロジーの進展によりあらゆる自動化が進み、私たちの身の回りの情報量も爆発的に増えていき、世の中の価値・基準・ルールといったこれまで私たちの生活を支えていたあらゆる常識・基盤が変化していく時代です。

企業においては、こうした変化に対応していくために、ビジネスモデルの再構築・教育プログラムの見直し・採用基準の見直し・働きやすい環境の整備といった取り組みが求められます。

一つだけ確実に言えることは、現状維持をしようとするすると急速に取り残されていくということです。

変わり続けることを止めると会社は存在価値を失い、やがて廃業を余儀なくされます。それは何十年後とかというスパンではなく、数年後というスパンで繰り広げられる現実となっていくでしょう。

将来の変化を予測することが困難な時代を経営する企業においては、社会の変化に受け身で対処するのではなく、自ら課題を発見し、他社と協働してその解決を図り、新しい価値を創造していくことが喫緊の課題です。

その為には各企業が主体的、協働的に事業を充実していくことが求められます。今回は卸売業が目指すべき新しい共同配送の事業戦略について更に詳しく説明をします。



『卸売業』改善のヒント 18

92

卸売業が共同配送サービスを主導する

1.卸売業が持つ経営資源に注目しよう

卸売業が、産業の中でも低収益であることについては前回お伝えしました。今回は低収益が常態化してしまっている卸売業が、今後高収益を確保していく為の、新たな経営戦略について考察します。

古くから国内のメーカーと小売の双方の間に入って取引を行ってきた卸売業には、実は他産業には無い豊富な経営資源が沢山蓄積されているのです。

豊富に品揃えされた在庫・物流センター・メーカーや小売との強いパイプと信頼関係・情報網や物流網・・・などであり、国内の産業を円滑に運営する上で必要な潤滑油となる貴重な資源を持ち合わせているのが卸売業なのです。

業界が古いこともあり、卸売業には2代目・3代目の経営者の方が多いのですが、「御社の強みは？」と聞くと「差別化が難しい業界だから・・・」とポツリ…。

自社の最大の経営資源に気付いていない経営者が多いのです。

先代から長年築き上げられた卸売業にしかない四大経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）をまずは整理してその資源を有効活用する視点が重要です。

これは古くから伝わる経営の基本原則ですね。中小企業は使えるリソースも限られていますので、いかにいま手元にある資源を活かして新たな戦略を打ち出すかが成長の鍵を握るのです。

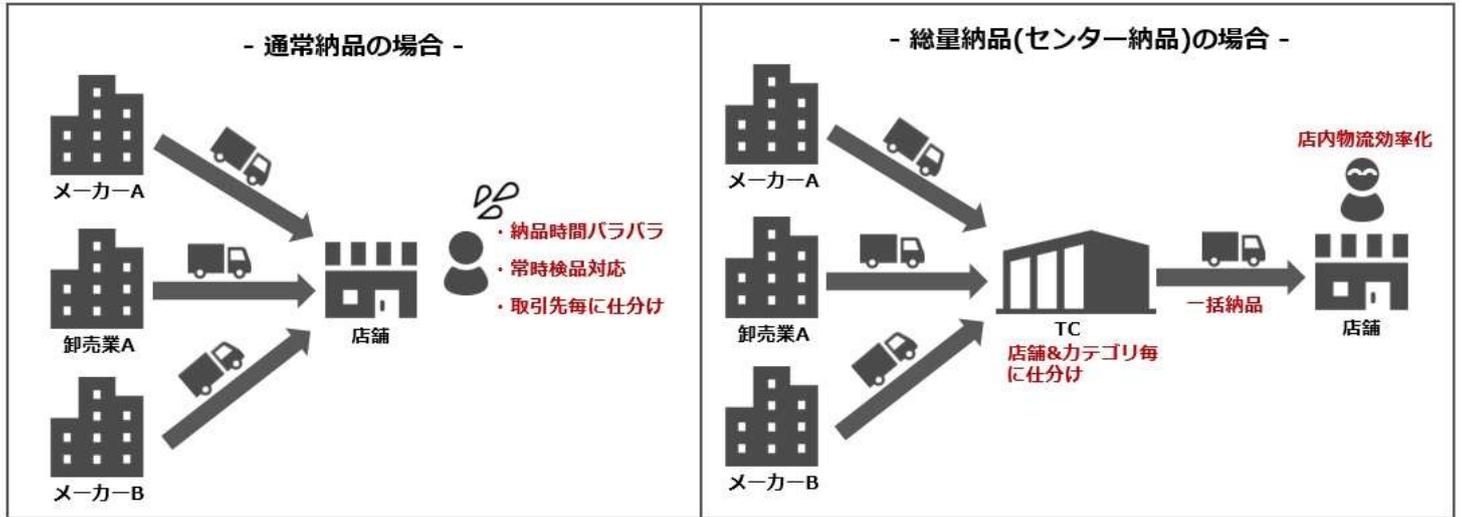
2.卸売業が共同配送サービスを主導する

卸売業が持っている貴重な経営資源を活かせる新たな戦略として、共同配送サービスを提案します。なぜなら、卸売業の経営資源を統合・組織し、メーカーと小売りのサプライチェーンを効率化する重要な役割を卸売業が果たせると確信しているからです。最近ではTC※を利用した総量納品型の運用が多く用いられています。

小売側で物流センターを設け、そこで各メーカーや卸売業者の仕入れ商品を一括で受入します。この物流センター内で店舗、商品のカテゴリ毎に商品を仕分けして、一括して各店舗に配送を行います。店舗への納品精度を向上すると共に、店舗側で単品検品の廃止（ノー検品）、品出し作業の効率化が可能です。センター納品、一括納品とも言われるこの調達物流方式は、店舗内物流の作業が大幅に削減できることから、現在では主流となっています。

（次頁図参照）

※TC・・・Transfer Centerの略。商品を在庫せず、納入された商品を仕分けて配送を行う通過型物流センターのこと。



実はこの総量検品型（センター納品）が一般化することで、卸売業は中間流通領域において3PL※に対する競争優位性を失ってしまい、輸送料金のたたき合いに巻き込まれてしまったのです。

※3PL・・・サード・パーティー・ロジスティクスのこと。荷主にロジスティクスの企画・設計・運営を行う物流専用事業者のこと。

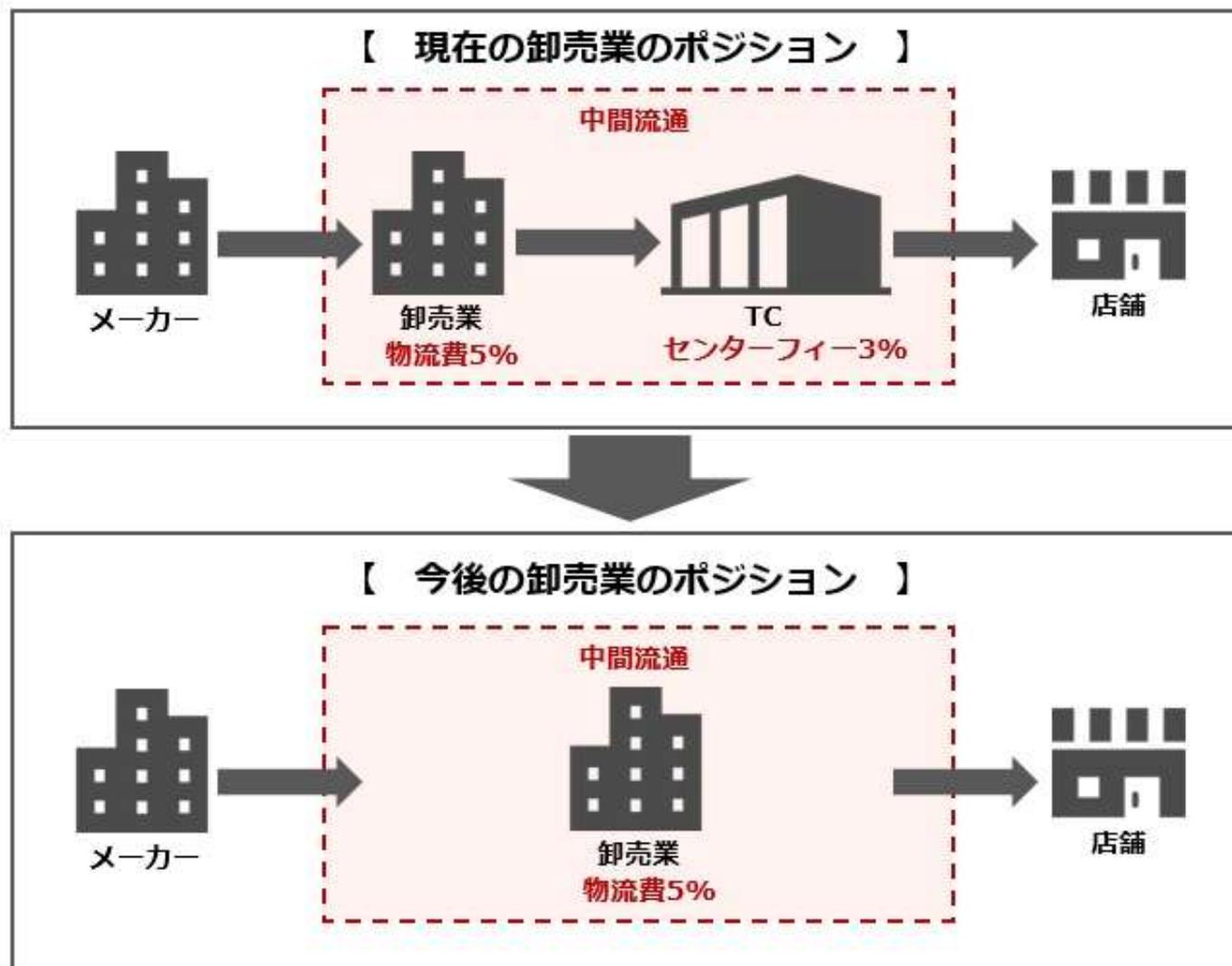
下の図をご覧ください。サプライチェーンにおける中間流通（赤枠）に対して機能が2つに分断されてしまっています。

このTC（通過型センター）の運営や配送を3PL業者が担うケースが増えてきています。この場合、TCの運営コストを仮に3%だとするとこの費用をどこかが負担しなければならなくなります。

ではどこが負担するべきなのでしょうか？

実はこの問題は「センターフィー問題」として、以前から業界では根強く残っています。総量検品型を選択している小売業としては、食品スーパー・ドラッグストア・100円ショップ等が大半ですが、これらの企業がセンターフィーを負担することは稀で、多くのケースでは納入側である卸売業やメーカーが負担しているのです。

18.卸売業が共同配送サービスを主導する



卸売業にしてみれば、自社がTC(通過型センター)に納品する物流費も負担して、その上TC(通過型センター)の運営コストまで負担を強いられるわけですから、低収益になるのは必然と言えます。

このような低収益構造から脱する為に、卸売業が今後目指すべき新たな事業戦略の目的として下記の2点を提案します。

事業プラン1：今後の売上拡大を図る為、新規顧客の獲得戦略手段として「共同配送サービス」を事業化する。

事業プラン2：小売業が運営するTC(通過型センター)に代わり、卸売業側の在庫で店舗への出荷を可能とする。

卸売業者の取り扱いアイテムが限定されている場合、“事業プラン2”の卸売業側の在庫で店舗への出荷を可能とするのは現実的ではありません。

“事業プラン2”のみだと、センターフィー分を仕入コストから引いてあげることで小売側に還元できたとしても、店内作業の効率化においては、逆に不効率になってしまう為小売側から敬遠されてしまいます。

“事業プラン2”を実現する為には、“事業プラン1”が不可欠となります。卸売企業が主導となって共同配送サービスを事業化することができれば、上の図の【今後の卸売業のポジション】の通り物流費5%のみで小売側に調達物流を提供することが可能となります。

卸売業が小売側に今後提供していくべきメリットをここで改めて整理してみましょう。

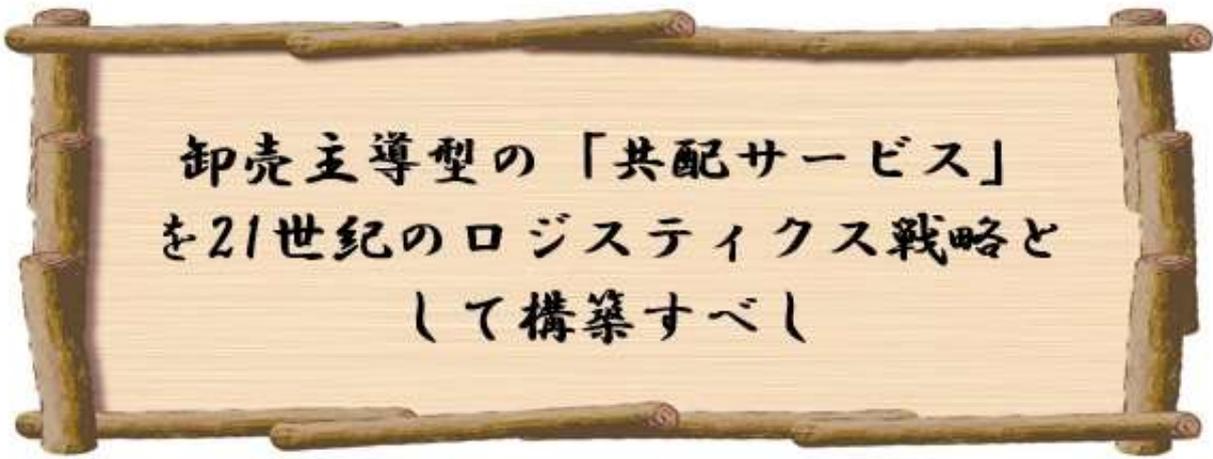
1. 店舗内物流のオペレーションの後方支援をする物流体制構築
2. 共配を主導することで、センターフィーの概念を撤廃しつつ店舗への納品回数を集約する
3. 共配による輸送効率化で仕入コストの削減

3.まとめ

本来、卸売業者と小売業者は互いに平等な利を求め合うビジネスパートナーとして関係を構築しなければなりません。商品を守る側（卸売側）が弱くて、商品を買う側（小売側）が強いという日本の悪しき商習慣がこのセンターフィー問題を常態化させてしまっているのです。顧客を開拓し、商品を守る場所を設け、販促を行うのが小売業の役割だとすれば、商品を的確に手配・輸送するのが卸売業者の役割です。

互いに日本の産業を支える上で平等の立場であり、それぞれなくてはならない存在です。であれば、メーカーから店舗までの物流の輸送コストはお互いで平等に分担されるべきです。例えばメーカーの工場からTC(通過型センター)までの輸送費用は卸売業側で、TC(通過型センター)から店舗までの輸送費用は小売側で負担すれば、現状より公正な取引となるのではないのでしょうか。今回ご紹介した卸売業主導型の「共同配送サービス」は新中間流通産業への脱皮だと考えています。

この新戦略こそ、卸売企業が取り組むべき21世紀のロジスティクス戦略であると確信します。メーカーと小売業の間に位置し、そのサプライチェーンを効率化するためのロジスティクスシステムを構築することで高収益化を図りつつ、労働力不足や運賃高騰に苦しむ流通業界に貢献できる卸売企業が1社でも増えることを期待します。

A scroll with Japanese text, framed by a wooden border. The text is written in black ink on a light-colored background.

卸売主導型の「共配サービス」
を21世紀のロジスティクス戦略と
して構築すべし

『卸売業』改善のヒント 19

共配を顧客に提案する際の3つのポイント

1. 改正物流総合効率化法

「中間流通である我々が文字通り積極的に間に立って、サプライチェーン全体の環境整備を進めていく必要がある」

全国の加工食品卸売企業で構成される日本加工食品卸売協会（日食協）の奥山則康専務理事が以前そのように力を込めて語っていました。

2016年10月より施行された**改正物流総合効率化法**を受けて、他の業界では複数事業者による共配の事例が急増しています。

物流総合効率化法の認定を受けることで、いくつかの国の支援制度を利用することができます。

1. 営業倉庫に対する法人税、固定資産税等の免除
2. 市街化調整区域に物流施設を建設する際の開発許可に関する配慮
3. モーダルシフト等の取り組みに対する計画策定経費や運行経費等の補助

物流総合効率化法の活用手順については次頁の図をご参考下さい。

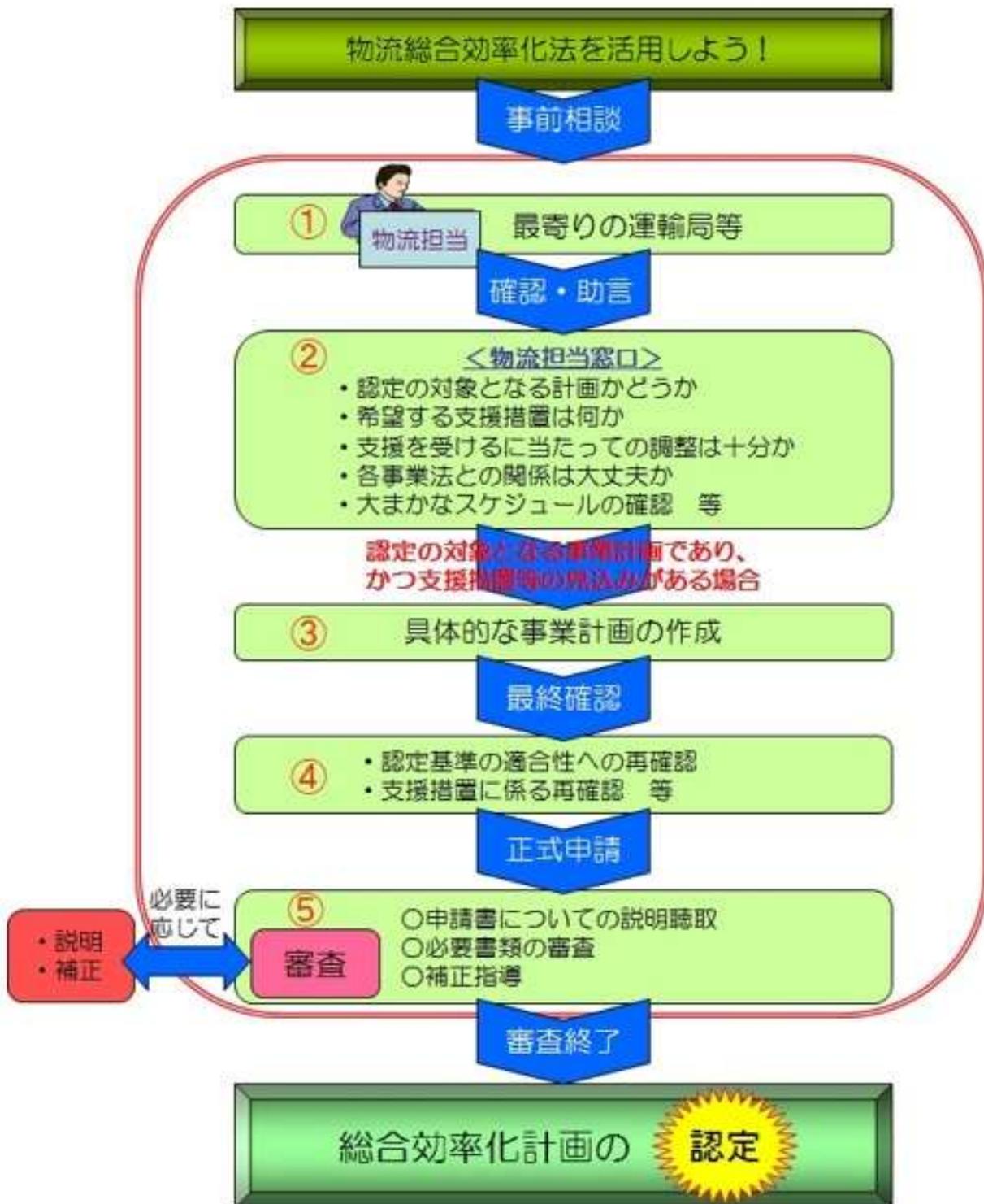
19. 共配を顧客に提案する際の3つのポイント



『卸売業』改善のヒント 19

98

共配を顧客に提案する際の3つのポイント



出典：国土交通省ホームページ「物流総合効率化法について」より

国内産業のサプライチェーンの中核を担う卸売業も、こうした動きに早急に対応していく必要があります。

卸独自のネットワーク・インフラを生かしたエリア配送の在り方を整理し共配を推進していくことがこれからの戦略となります。

今回は卸売企業が共同配送サービスを事業化する際に事前におさえておきたいポイントについて解説をします。

2. 顧客に提案する際の3つのポイントを整理

共同配送をサービスとして事業化する為には、当然提案先の顧客に対してメリットをPRする必要が出てきます。

ただ闇雲に自社の営業担当者が顧客企業に「共同配送をすればコスト削減になりますよ」と提案しても、顧客は本気で検討をしてはくれません。

何度か顧客にアタックしたけど駄目だったと言ってあきらめている経営者も少なくありませんが、多くの場合顧客に上手にPRが出来ていません。

顧客にPRするポイントは「コスト」「品質」「店舗へのサービスレベル」の3点です。

何故この3点かという、小売企業が最重要視している点だからです。それぞれのポイントについてもう少し詳しく説明します。

1. コスト

輸送コスト・センター運営コスト・作業コストについて提案を行います。現状とどのようにコストが変わるのかを整理します。

特に卸売企業側で小売企業が運営している物流センターの運営を行う事になる為、センター運営コストについては特に重要です。

2. 品質

ピッキング精度、誤出荷率、温度管理、納品時刻遵守率について共同配送事業における品質を明確にします。

この辺りが上手く顧客側にPR出来ないと顧客も不安ばかりが先にきて提案が進みません。

3. 店舗へのサービスレベル

SCMラベル利用によるノー検品・カテゴリ毎の仕分納品・通路毎の仕分納品により店舗内物流の支援をどこまで卸売企業側が

サポート出来るのかそのレベルを明確にしておく必要があります。

上記のようなポイントを自社で整理して、いかに顧客にPRするかを十分に検討する必要があります。

提案内容がアバウトだと、顧客側も良いとは分かっているがなかなか踏み切ることが出来ません。

こうした案件は現場責任者レベルで決定できることではないので、必ず経営トップによる経営会議にかけられる案件です。

顧客側のメリットと自社が約束できるサービスレベルを明確に伝えることが重要なのです。

3. 顧客企業に確認（荷姿別物量）

続いて共同配送サービスを事業化する際に事前に顧客企業に確認を取っておきたい項目について説明します。

まず最初に、顧客企業（小売企業）の荷姿別物量を正確に把握しておくことが重要です。小売業に物量の提示を求めると、POSデータをベースに回答される場合がある為、注意が必要です。

小売業の業務では基本的にピース単位で業務を行う為、こうした回答になるのですが、卸売企業側が物流を行う場合はケース単位とピース単位の両方が必要です。

ケースとピースの比率によって、物流センターのプロセスは大きく異なります。下図のように物流作業を行う作業工程別に荷姿を整理して、それぞれの荷姿別に物量を把握することが重要です。

【荷姿別物量の整理】

| 作業工程 | 荷姿 | 物量 |
|-------|------|----|
| 入荷 | パレット | |
| | ケース | |
| 保管 | パレット | |
| | ケース | |
| 補充 | パレット | |
| | ケース | |
| | ピース | |
| ピッキング | パレット | |
| | ケース | |
| | ピース | |
| 仕分け | ケース | |
| | オリコン | |
| 荷揃え | パレット | |
| | ケース | |
| | オリコン | |
| | カゴ車 | |

ここを顧客に確認して埋めよう！

荷姿別の物量データは、設備能力や必要人員数に関わる重要な要素です。曖昧なデータで提案が先に進むことがあります。ここはしっかりと顧客と交渉して正確なデータを入手することが大切です。

4. 顧客企業に確認（オペレーションタイプ）

卸売企業が自社の倉庫から小売企業の店舗へ納品を行う場合、倉庫のオペレーションタイプを必ず事前に確認しましょう。

また各オペレーションタイプ別にフローを整理し、それに伴う設備・人員・システムを準備する必要があります。

オペレーションタイプ別に自社で定型のフローや必要なリソースが整理出来るようになると、共同配送サービスをパッケージ化しやすくなり、今後の顧客への展開がスムーズになるメリットもあります。

ここでは3つのオペレーションタイプとフロー、また相違点について解説します。

①DCタイプ（在庫型）

卸売企業が運営する物流センターで商品を入荷し、在庫します。

この場合在庫の所有権は卸売企業側にあります。出荷時は在庫の中から店別、カテゴリ別にピッキング、仕分けして店舗に納品を行います。

DCタイプの一般的なフローは下図の通りです。

■DCタイプのオペレーションフロー



②TCタイプ（総量納品型）

TCタイプには総量納品型と店別通過型の2通りのパターンがあります。
総量納品型は仕入先から商品別に総量で入荷された商品を店別、カテゴリー別に仕分けして店舗に納品する方式です。

TCは通過型なので、在庫保管はしません。一般的なフローは下図の通りです。
TCはDCと違って在庫をしない為、フローもシンプルになります。

■TCタイプ(総量納品型)のオペレーションフロー



③TCタイプ（店別通過型）

TCタイプ（店別通過型）は仕入先の方で予め店別に仕分けした状態で商品を卸売企業の物流センターに納品します。

物流センターでは口数の検品だけを実施し、店別に仕分けした後、店舗に納品します。一般的なフローは下図の通りです。

■TCタイプ(店別通過型)のオペレーションフロー



各顧客毎に上記3つのオペレーションタイプのいずれかを事前に顧客側と決定します。顧客によってはアイテムのカテゴリ毎にDCとTCの複合型で運用する場合があります。このオペレーションタイプは、WMS(倉庫管理システム・在庫管理システム)の基本設計・設備・見積に大きく影響します。

よって、オペレーションタイプが決定するまでは提案も先に進めることは出来ません。ちなみに物流コストの比率については、一般的にはTC(店別通過型)が一番低く、TC(総量納品型)、DCの順に高くなります。

ほとんどの卸売企業の経営者、現場マネージャーはこのオペレーションタイプによる入口から出口までのプロセスについて理解をされていません。個々のプロセスの川上、および川下両方において、その作業をする為の人員・設備・システムなど無理解のうちに提案・準備が進められてしまい、上手く稼働しなかったり、見積もりと実コストで乖離が生じたりしているのです。こうした物流事業構築の提案、準備において苦手意識があると共同配送サービスの事業化はなかなか進みません。

まずは自社がしっかりと物流センターの提案構築を行える為の知識習得をしましょう。今回ご紹介した項目以外にも共同配送サービスの事業化には様々な事前情報が必要になりますが、主な項目を下記にざっとご紹介します。

1. 在庫型の場合は、店舗からの発注データを分析して、作業工程を決定する必要があります。
2. 在庫型の場合はピッキング時に店別摘み取り方式、総量摘み取り方式、店別荷揃え種時方式のいずれかを決定します。
3. 店舗別のカテゴリ仕分け数の決定も重要です。カテゴリ仕分け数はオリコン数に関係し、最終的に車両台数に影響します。
4. 顧客の商品について確認します。期限管理、ロット管理が必要かどうかは大きな要素です。
5. 医薬品が含まれるかどうかも大きな点です。また取引先毎のアイテム数についても事前に確認をしておきましょう。

5.最後に

運送委託業者の値上げにより、物流コストの上昇は今後も続いていきます。また過疎化が進む地方においては運送業者が荷物を運んでくれないケースも増えてきています。各卸売各社の自助努力だけでは継続的な供給が困難な時代になってきました。だからこそ、同業・異業の垣根を越えた共同配送サービスの事業化は今後の卸売企業にとっても最重要な戦略の一つなのです。

『卸売業』改善のヒント 20

川上と川下を巻き込んだASN網を構築する

1. 物流現場の人手がBtoCに流出

卸売業界が置かれる現況と特徴を俯瞰することで、今後の卸売企業に求められる戦略とは何かについて考察します。

今回は以下の2点について説明し、その上で中長期的な戦略構築のヒントを得たいと思います。

1. 物流現場の人手がBtoCに流出

2. 集中化率が低い日本の流通構造

食品を扱っている卸売業では、冷蔵・冷凍倉庫の作業が労働者に大きな負担となっています。低温での物流作業は過酷で人が集まりにくく、定着しにくいのが実状です。

筆者も顧客の現場でマイナス30度の冷凍倉庫に入ったことがあります。普通のスーツで入ったので5分しないうちに限界がきました。

実際に働いている現場の方は、会社から支給される防寒着を着込んで作業をされていましたが、それでも顔は覆えないのでまつ毛を凍らせて作業されていました。

卸売業界の物流現場でも、他業界の例に漏れず人手不足は深刻化しています。

ECの物量増加を受けて、BtoC企業が働き方改革の推進などで人手の確保を強化しており、BtoBの人員がそちらに流出するケースも増えていると聞きます。

※BtoC・・・Business to Consumerの略。企業が一般消費者を相手にしたビジネスのこと。

※BtoB・・・Business to Businessの略。企業と企業による商取引のこと。

卸売業界も今後は労働環境の改善と賃金の上昇を推進していかなければ、人材確保は増々厳しくなると予測されます。

これからは新技術の応用と高齢化、どちらが早く進むかの競争になっていきます。

そのためにはWMS（倉庫管理システム）を導入することで、入荷や出荷にかかった時間、物量（ケース量・ピース量）などを併せて分析していくことが大切です。

分析をスピーディに行える仕組みがあることで、作業の標準化、生産性向上を図ります。また労働環境の改善も必要です。例えば低温エリアについては、パレット自動倉庫などを積極的に導入して作業者の負担の少ない環境に変えていくことが重要です。

しかし、パレット単位の管理では少量多品種、低回転の商品には対応しきれません。そこでケース自動倉庫等の導入も検討してみましょう。コンテナやケース単位で入出庫を可能にするシステムも導入が進んでいます。

2.集中化率が低い日本の流通構造

以前、日本とアメリカでは流通構造が大きく違うということについてご紹介しました。その証拠に欧米で成功している大手小売業はことごとく日本市場から撤退しているという点についても触れました。

日本の流通構造はガラパゴス化しており、欧米の大手のやり方が通用しなかったのが大きな要因です。

もう一点、日本の流通構造で大きな特徴があります。それは集中化率が低いということです。

川上（メーカー）、川下（小売）の集中率が欧米に比べると圧倒的に低いのです。日本の場合は同一カテゴリーに10社近くメーカーが存在することも珍しくありません。ただこれまでは、川上も川下も多くのプレイヤーが存在する点が日本の流通構造の特徴だったのですが、川下については年々この集中化率が高まっている傾向にあります。特に食品小売りやスーパーなどはこの傾向が強いです。27年度のスーパー業界の市場規模は17兆2,020億円が、このうちトップのイオンが5兆7千億円、2位のセブン&アイ・HDが2兆円です。トップ2社で44%の市場占有率を誇っています。

また書籍の流通もこれに似ており、全国の書店は急速に集中化が進んでいます。1990年代の終わりには2万3000店あった書店は、現在では1万2000店にまで減少しています。この20年で2分の1に集約されたことになります。

ただそれでも、欧米諸国に比べると日本の場合は集中化率は非常に低い為、川上・川下も巻き込んだ作業の平準化が重要な戦略になります。

3.労働力を最大化する自動化・平準化に挑戦

先に説明した通り、日本と欧米では流通構造が異なり、日本は川上・川下ともに集中率が低いのが特徴です。

この我が国の流通構造の特徴は卸売業にとって重要な2点の示唆を与えてくれます。

1. 国内のサプライチェーンは卸売業を介した方が効率化される

2. 川上と川下を巻き込んだ作業の平準化&自動化が重要

そして、川下側（小売）が急速に集中化してきている今が、川上と川下を巻き込んだ作業の平準化を進める最大のチャンスなのです。

この絶好のタイミングを逃さず、卸売企業が主体性を持って、既存の労働力を最大化する自動化、平準化に取り組まれることをお勧めします。

4.情報のデジタル化を推進する

作業の平準化を考えた場合、情報の流れ以外にも、キャッシュ・商取引・物流を併せた合理化策が欠かせません。

これら全体の流れを最新の情報技術を駆使し、適正なマネジメントを実現することが基本になります。しかし、これは情報技術が一般企業で活用され始めた当初からずっと言われ続けたことでもあります。

発注・受注・納品・決済など全ての商取引情報を電子化し、Webを介して交換することで流通合理化は飛躍的に向上すると言われ続けてきました。

確かに部分的にはこの通り実現したとも言えるし、全体で見ればまだまだ道半ばと言えるのが現状ではないでしょうか。

卸売企業はメーカーや小売企業と、もっともっと積極的に連携し、川上・川下を巻き込んだEDIによる情報交換に挑戦していく必要があります。

情報のデジタル化は、卸売業が今後力を入れていく「センター物流」を主軸においた共同配送サービスとも強く関連してきます。

今後は情報の主導権を握った企業が、サプライチェーンにおいても主役になれるからです。それは世界で既にGoogleやAmazonが証明しています。

集中化が進む小売業に向けた新たな調達物流システムの構築こそ、卸売業のロジスティクス戦略として今後最も取り組むべき課題なのです。

情報をデジタル化し、集計や分析のスピードを向上することで課題の共有を図ります。

さらに言えば、今後は**小売業→消費者のBtoCロジスティクスを支える共配サービスが卸売企業の戦略の中心**になっていくでしょう。

この領域はこれまで物流業者・3PL業者の得意分野でした。

しかし、小売業に対する強い配送網をリソースとして持っている卸売業が小売業者のBtoCの配送を共配サービスを通して支援していくことは必然と言えるでしょう。

ロジスティクスは企業単位ではなく、エリア単位で纏めた方が効率的であるのは、周知の事実なのであります。

5.川上と川下を巻き込んだASN網を構築する

我が国の場合、長年に渡る物流コスト軽視の商習慣によって、小分けの中間流通が常態化してしまいました。それによって日用雑貨卸、食品卸、菓子卸などの企業はすべてピース単位の出荷を行っています。

20.川上と川下を巻き込んだASN網を構築する

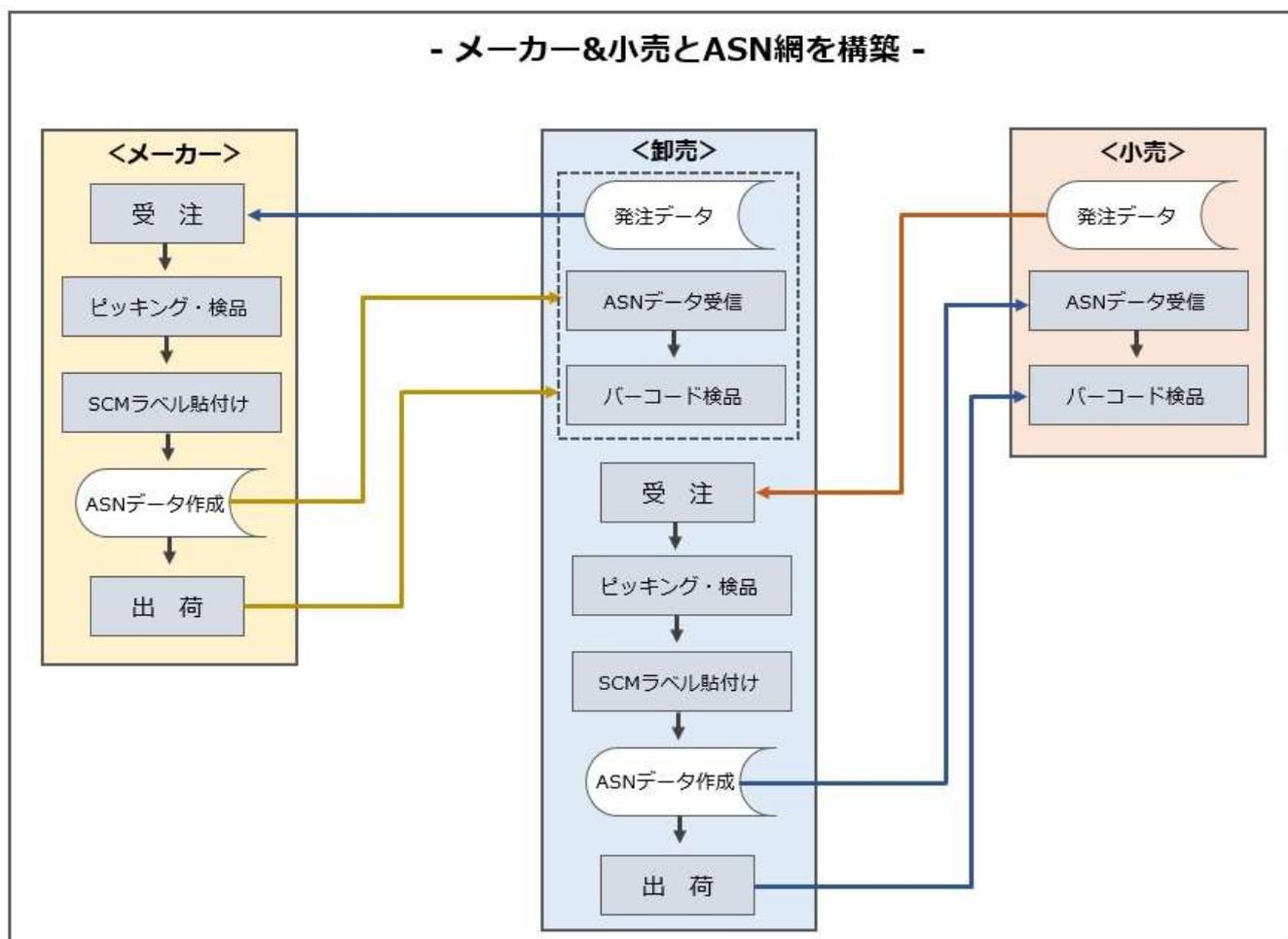
その為、商品を受け入れる側では箱を空けてピース単位での入荷検品が常態化しています。メーカーから納品される荷物は卸売企業の担当者によって数量検品が行われており、賞味期限などの鮮度管理が必要なアイテムについては、一つ一つ手入力しています。卸売企業側はこの検品作業に非常に多くの時間をかけており、その間ドライバーは待っていません。

卸売側とメーカー側で事前出荷情報（ASN）というシステムを整備することで、こうした問題の多くは解決されます。

卸売側がメーカーに発注した後、メーカーから事前に出荷数量と賞味期限などの商品情報を返してもらいます。

卸売側は納品された商品に貼付けされているSCMラベルのバーコードをスキャンすることで、入荷数量、賞味期限を一発で確定出来るため、検品作業が大幅に効率化され、結果、ドライバーの待機時間も大幅に削減出来ます。小売企業に対してはこれとは逆の仕組みを構築することになります。

但しこちらについては、対メーカーよりも導入が進んでいます。このように川上と川下両方とASN(事前出荷情報)によるシステムを整備するには相応の手間と費用がかかります。しかし、卸売企業が覚悟を決めてこの領域に積極投資することで、サプライチェーン最適化が進むことは間違いありません。





6.最後に

高度な情報システムを背景に、最適な売り場支援と営業活動を展開し、最適なサプライチェーンを築き上げることが卸売企業の物流戦略の最終目標です。卸売業の物流はこれまで小売業の強い要望に応えるため、やむを得ず小分けの中間物流を構築してきました。

そして、本来であれば小売業側で行う必要のある検品や決済などを代行してきたのです。このようなきめの細かいサービス対応をロジスティクスの機能で見た場合、卸売業はかなりの部分で小売業側で負担すべきはずのロジスティクスを担ってきたのです。

この小売物流のロジスティクス機能をリソースとして持ち合わせている卸売業が、今後このリソースをどのように活かして、EC事業者や物流事業者と差別化をしていくかが今、まさに問われています。

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。

物流が強くなる！『業種別』物流改善 20のヒント集

2019年01月15日 初版第1刷発行
2025年05月06日 改訂

著者 東 聖也

発行所 **株式会社オンザリンクス**

〒730-0051 広島市中区大手町2-8-2フージャース広島大手町ビル8F
TEL 082-569-8135

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。