



物流事業者マネジメントが工場を変える

～物流事業者との付き合い方～

国際物流総合研究所 砂川 玄任

工場に貢献できる物流事業者の特徴

製造業がSCMに取り組んで久しいが、残念ながら物流事業者でSCM実現のために3PL物流事業者(包括して物流を受託、第三者の立場で物流を最適化して実行する物流事業者)として何をなすべきかを理解して物流をマネジメントしようと真摯に取り組んでいる物流事業者は多くはない。

理由はいろいろとあるが、物流業は長く免許事業であったために、自ら営業活動を行い、顧客を獲得するというマーケティングが最も不得意な業種になってしまった。1990年の規制緩和により自由なサービスが提供できるようになったが、逆に大きなリスクも生まれるようになり、利益率も大半が0～3%程度しか出せていないのが現状である。そのために社員教育が最も遅れている業種であると考えられる。したがって、積極的にリスクテイクを行い、新しいサービス形態を創出して収益を高めようとする意欲に欠けるようになってしまった。多くは2つの理由により積極的に物流マネジメントに取り組まない状況にあるといえる。

第1に、上流工程に取り組むには、荷主の業種の特性に対する知識が少ないために、全体の物流受託は非常にリスクが高いと考えている。

第2に、確実に利益が出るか不安が大きいと考えている。一口に3PL物流事業者といっても、その生い立ちはさまざまであり、その創業のサービス体系に大きく影響すると考える。

大きくは3つに分類することができる。キャリア(倉庫/運送など)サービス物流事業者系、物流

子会社系、商社系物流会社に分けられる。たとえば、倉庫業界から発生した3PL物流事業者は物流センターの運営能力には優れているが、輸配送にはそれほどの改善能力と実行能力は有していない場合が多い。

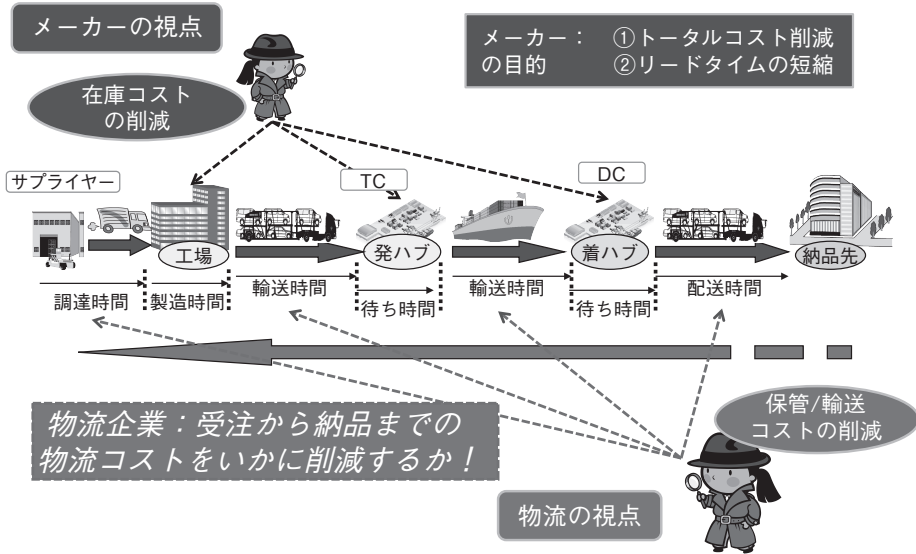
逆に運送事業から発生した3PL物流事業者は輸配送改善能力に優れており、輸配送をベースに物流改善を組み立てる傾向にあるなど、それぞれに物流改善に対する明確な特徴がある。その特徴を的確にとらえることが最も重要である。

では、どのような物流事業者を選べばよいか、物流マネジメントを実現するうえでの留意点を以下の3点に絞って考える。

- ①業界・業種に精通している物流事業者であるか(実績があるか)
- ②十分なリソース(サービスメニュー)を有しているか
- ③物流の視点で工場の現状分析能力と改善能力を有しているか

業界・業種に精通しているということは、業界の商慣習に理解があり、業界の課題も十分に理解をしているということである。そして、その改善方法も有している。しかし、企業が持つ特性までは理解していないため、自社の特徴と物流改善に対する目的を明確に説明する必要がある。十分なリソースを持つとは、本来3PL物流事業者は第三者の立場であるために、ノンアセット型(ハードを持たない)がよいとされるが、やはりリソースを持たない物流事業者の成功事例は非常に少ない。理由としては、物流はやはり現場、現実、現物であり、計画よりもその実行能力が問われるからであ

図1 荷主と物流企業の“視点の違い”を理解する



ると考える。しかし、課題を解決するサービスメニューと実行能力には自信はあるが、新しいサービスには見積りを作成する基準もなく、品質基準にも不安があるため、積極的に取り組む姿勢が少ない。

ある物流業界の人材派遣会社の取組みを紹介する。輸配送のトップが事業拡大のために、物流現場の人材派遣会社へ転籍を命じられた。人材派遣はまったくの素人であったが、事業拡大のために、製造現場の人材派遣を行うことになり、工場の要望を自らヒアリング、頭数ではなく運用技術と継続性があると判断。派遣を実施する前に1カ月間の技術研修を行ったうえで派遣を実施した。結果は信頼を勝ち取り、当初10名程度であった人数は、あっという間に100名以上の拡大に成功した。

重要なことは、顧客のニーズに対して、どのような方策を取り、目的を達成する強い意志があるかどうかを検証することである。まず、工場からの幹線輸送を行っている物流事業者に自社の課題とニーズを明確にして投げかけてみてはどうか。

モノづくりと在庫コントロールができる物流事業者とは

残念ながら、物流事業者には、長く従たる立場を取っていたせいもあり、在庫をコントロールするというニーズに対応する意欲が乏しいと言わざ

るを得ない。また在庫を減らすと、物流事業者にとっては保管スペースの縮小や配送量の減少になり、自社の売上げや利益を減少させるというトレードオフの関係にあることを十分理解している。そのためにモチベーションが上がらない傾向にあると考える。要するに在庫をコントロールすることによる自社のサービスメリットが不明確なのだ。ましてや、モノづくりとなると自社のサービス領域とはまったく違う分野であると考えている。この“視点の違い”を明確に理解させることが重要な第1ステップである(図1)。特に在庫と輸配送は密接に関係しているので重要なポイントであるといえる。例として、多くの場合、製造業は調達物流と製造、社内物流と販売物流はその実行権限が分かれていることが多い。

ある家電メーカーが調達から納品までの輸配送をコントロールすることで、在庫を減らす計画を実行した。できるだけ工場から直送体制をとるように考え、サプライヤーから工場、工場から物流センター、物流センターから納品先まで1つの導線としてとらえ、最大3点積み、3点降ろしまでを実現する輸配送計画を実行した。当然、生産計画、物量計画、納品計画をオープン化して輸配送計画を組み立てることを物流事業者要求して配車計画システムを構築して実行した。結果として、在庫は20%削減、輸配送コストは15%の削減を実