



仕 ろじたす

株式会社日通総合研究所 〒105-8322 東京都港区東新橋一丁目9番3号
http://www.nittsu-soken.co.jp

第2回 (2015年6月22日) Contents

- 物流子会社の評価や強化・・・1
 に向けての視点
- 【特集】CeMAT Australia で見た・・・2
 最新のマテハン機器
- 【連載②】新興国の物流最前線・・・4

Logistics Report

物流子会社の評価や強化に向けての視点

企業の経営企画部門の方から「当社の物流はどうあるべきか」との問合せを入口として、物流子会社の強み・弱みを評価してほしいという案件のご相談を受ける事が少なくありません。物流業務の運営や管理の担い手のあり方を再考し、必要に応じて事業再編も検討したいという意向が背景にある場合が多いと推測されます。その一方で、戦略的な意図から物流子会社の機能強化を図りたいという話もしばしばお聞きします。そこでここでは、物流子会社をより有効に機能させるために、最低限念頭に置くべき事項を3点指摘します。

◆ 1. 物流子会社の意義・目的の再定義と明確化

単体主体の会計制度時代に設立された物流子会社では特に、設立意義が曖昧なものや、社内対策を主目的とするものも多いようです。これでは機能や経営資源の強化の方向が定まらず、強みの見えない会社となってしまいます。機能強化に向けての打ち手を考える上で、物流子会社の意義や目的の明確化は不可欠です。

今日の物流子会社は、大半が「物流効率化によるコスト削減推進」が期待されているのではないのでしょうか。であれば、実際には容易でない外販拡大は追わず（コスト削減追求のための共配推進等は別です）、オペ

レーショナル・エクセレンス追求を大目的として徹底を図ることが得策です。

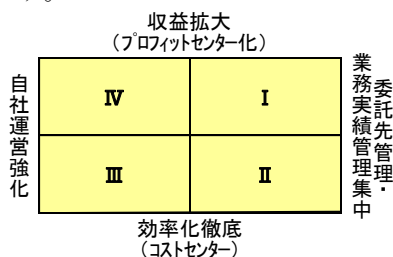


図1：物流子会社ポジショニングマップの一例

◆ 2. 外部委託先管理機能の強化

作業内容や商品の荷姿、納品上の特殊性等がさほどない場合、配送も施設内作業も大半を外部事業者へ委託し、物流子会社は外部委託先管理や処理実績管理にほぼ特化しているという場合も多いです。しかし実際にこれを的確かつ有効に行うことは容易ではありません。一方で効率化実現を最大の目的とする物流子会社では、これら物流管理業務が最大の使命となります。そこで成果を挙げるためには、適切な KPI の設定と継続管理を行える能力の獲得や育成が必要とされます。

◆ 3. 実務運営力の絶えざる見直し

比較的特殊な実運用作業を担う会社でありがちですが、業務見直しが長期間行われず、IT や新たな運用手

法の導入が進まず、相対的な業務運営力を低下させている物流子会社もみられます。自社の独自ノウハウの伝承に過度に固執せず、外部事業者の最新の実務の発展動向は、適宜吸収を図ることが望まれます。

まとめると、物流子会社の強み・弱み評価では以上の観点から「適正レベルの物流品質を保ちつつ、物流業務効率化に向けたマネジメント力が備わっているか」「そのために必要な業務見直しや経営資源調達が適宜行われているか」を確認することがポイントとなります。一方で物流子会社としても、このような観点から物流子会社としてのレベルアップを図っていくことが不可欠と言えます。

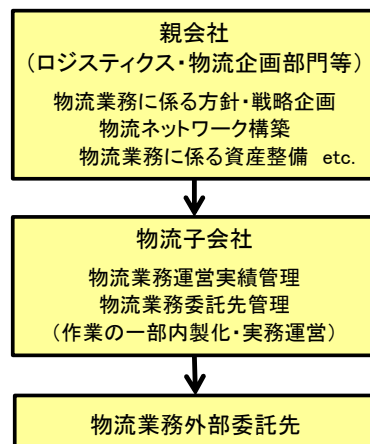
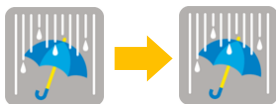


図2：親会社と物流子会社の機能分担の考え方

経営コンサルティング部
シニアコンサルタント
赤尾 幸彦

企業物流短期動向

2015年3月の調査における運賃・料金水準『動向指数』をみると、1～3月実績、4～6月見通しとも、全機関でプラスとなり、運賃・料金水準は引き続き上昇基調にあるものと判断できます。中でも一般トラックおよび特別積合せトラックについては、『運賃動向指数』がそれぞれプラス20ポイント前後と、他の機関に比べて高い水準で推移しています（他機関はプラス10ポイント未満）。



【運賃・料金見通し】

ただし、昨年10～12月実績と比較すると、両者とも10ポイント前後の低下がみられます。これは、原油価格の大幅下落の影響に伴い、燃料価格も下落したためと推測されます。

ところで最近、荷主企業から「燃料価格が下落しているのに、なぜトラック運賃は高止まっているのか」という質問をしばしば受けるようになりました。その理由は、トラック事業者の経常費用において約3～4割と高いウエイトを占める人件費が高騰しているからであり、もちろん、その背景に深刻なトラックドライバー不足があることは言うまでもありません。

経済研究部 担当部長 佐藤 信洋

News Pickup

これからマテハン技術の潮流はどうか!?世界の動向を追ってみた

日本ではゴールデンウィーク中だった 5/5~5/7 にオーストラリアのシドニーで CeMAT オーストラリアが開催されました。CeMAT は、マテリアルハンドリング及びロジスティクス分野における世界最大の国際見本市で、ドイツのハノーバーを中心に世界 7 か所で開かれています。今回が初の開催地となったシドニーの CeMAT に参加してきましたので、その様子をさっそくレポートしたいと思います。



ロジスティクスコンサルティング部
チーフコンサルタント
井上 文彦

CeMAT Australia で見た最新のマテハン機器

CeMAT (<http://www.cemat.de/home>) は、3 年周期で開催されるドイツのハノーバーの国際見本市会場のイベントを中心に、中国(上海)、オーストラリア(シドニー:今回参加したイベント)、インド(デリー)、ロシア(モスクワ)、ブラジル(サンパウロ)、イタリア、トルコの世界 7 か所で開かれています。



写真1: 会場入り口

展示プログラムは、「産業用トラック」「コンベヤ」から「包装装置」「コンサルティング」までマテハン機器／物流機器にかかわるものすべてとあってよいかもしれません。

CeMAT の出展企業は、ヨーロッパのメーカーが多くを占めており(一部オーストラリア製品、中国製品などもありました)、オーストラリア市場の開拓といった意味合いも強い感じでした。残念なことに日本企業の出展はありませんでした。

◆欧州と日本の思想の違い

マテハン機器というと日本では、『スピード』、『生産性』、『品質』が重視され、そういった機能を充実させることで競争が繰り広げられています。しかし、欧州のメーカーでは、『ルール遵守』、『安全性』、『機会損失最小化』といった考えが、スピードや生産性などより上位にきており、如何に人間が使いやすいか、如何に機器を人間に合わせられるか、といった思想がベースになっている印象を受けました。

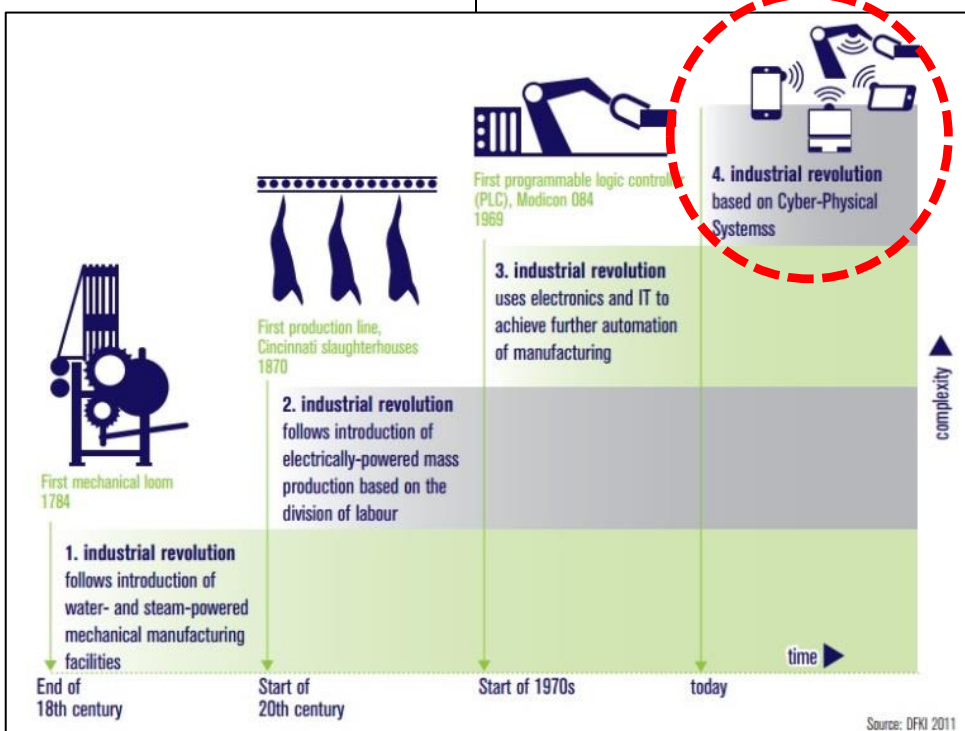
これには、『労働安全衛生上のリスク排除(保険負担の軽減も含む)』や『人間の動きを尊重し、最適化する』といった考えが徹底されている社会的背景があるのではないかと考えられます。

こういった思想が各メーカーの機

器開発のコンセプトにも反映されており、“人の動きを管理する”、“機器能力が最大になるようなオペレーションを人間に課す”といったことではなく、人の自然な動きを前提として、それを支援できるようにすることが基本にある点が大きいのです。

また、今回テーマの一つとして掲げられているものに「Industry4.0」があります。この「Industry4.0」は、第4の産業革命と呼ばれ、工業のデジタル化によって 21 世紀の製造業の様相を根本的に変え、生産工程のデジタル化・自動化を現在よりも高度化させ製造コストを大幅に削減する、ドイツが官民一体となり総力を挙げて展開する施策です。

ドイツの電子機器メーカーや自動車メーカーが取り組んでいるスマート工場などはその代表例です。生産



出典：Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0

ラインが自分で考えて最適な動きを選択するのです。

例えば、作業者が近づくと作業者のスキルに合わせてラインスピードが変化する、作業者が間違っただ行動をすると自動的に機械が停止するなど、まるで機械が周りの環境をとらえて行動するといったイメージです。(日本でもトヨタのアンドンなどがありますが、状況に応じて機器の挙動が変わるといった制御までされている例は少ないと思います。)

これまで、機械はスイッチを入れたり、ボタンを押したりすれば、決められた動きをするものでした。しかし、「Industry4.0」では、このように周辺環境をキャッチして機器の挙動が変わるのです。そういったこともあるせいか、CeMAT ではセンサー技術を開発する会社が多く出展をしていました。



写真2: フォークリフト用アンテナ

ヨーロッパを中心にこの考え方が物流の世界に適用されてきていることを実感したのが今回の大きな収穫でした。

他の展示品を例に挙げると、フォークリフトが最大荷重以上のパレット

を持ち上げようとする、自動的にエンジンがストップしてしまうなどといった技術も展示されており、加えてフォークリフトの構内での現在位置、速度、運搬貨物の重量、頻度、運転者情報などすべて一括で管理し、そのような DATA を KPI として活用するシステムとなっていました。

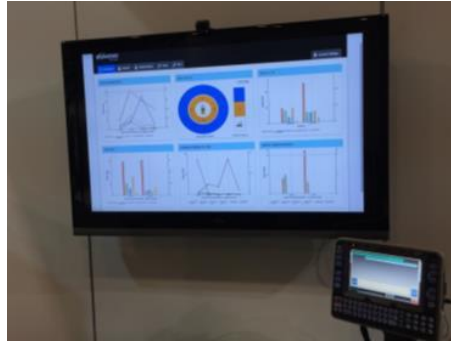


写真3: 各種分析画面

このような技術が進化していけば、将来は、物流センターでピッキングするときにもハンディターミナルが必要なくなるかもしれません。

例えば、ラックや台車がセンサー機能、通信機能を持っていて、ピッキングするとラックはA商品が一つなくなったという情報を更新し、台車はA商品が一つ載せられたという情報を更新することで、誰が、どこから、何を、何個、どこにとったかがわかるのです。PICK という行為を行うだけで。

現在当たり前に行っている「バーコードをスキャンする、キーボードをたたく」などは、物流から見れば必要ない行為で、これらをなくせるかもしれません。物流は、決められたモノが、決められた数だけ、決められた場所から場所へ間違いなく移動できれば全く問題ないからです。

情報を”入力する/読み取る”のではなく、“自動的にとらえること”でさらなる効率化につながると考えられます。

◆今回のマテハン技術について

最後に忘れてならないのは、各技術開発を進めてく上で規格の問題は避けて通れないということです。どんなに素晴らしい製品でも、一部でしか使えない、他と連携できないものではあまり意味がなくなってしまう。今後、ヨーロッパで先行している「Industry4.0」の思想を基にした製品が標準規格となり展開されるようになると、日本も追随するしかなくなってしまうかもしれません。日本は規格作りといった面では、後塵を拝する傾向にあるからです。

これからは、

- Industry4.0 の考えがマテハン機器への導入が促進される。
- マテハン機器の挙動を追うことが物流の効率化、マテハン機器の高機能化につながる。
- 物流では、これまで車両・作業員・商材の KPI 取得が中心だったが、マテハンの挙動をとらえることでマテハン機器の効率性も評価される。
- 労働力不足の社会では、加速度的に検討が進む。

といった状況が起きてくるのが十分考えられるのです。

日本のメーカーが工場のスマート化、物流のスマート化にどのように対応していくのか、使う側は何をすればよいか、しっかり考えなければならぬ時期が来ているのかもしれない。

About Us



経営コンサルティング部
シニアコンサルタント
赤尾 幸彦
(あかお ゆきひこ)

◆出身地: 愛知県名古屋市長 ◆血液型: A 型 ◆趣味: 音楽(ロック・ジャズ)鑑賞・ボクシング観戦・ランニング
1985年 早稲田大学 法学部 卒業 2005年 立教大学大学院 ビジネスデザイン研究科 修了
【得意分野】・マーケティング計画、リサーチ ・経営管理 ・アカウンティング ・フィジビリティスタディ

4月のポール・マッカートニー日本公演を観に行きました。昨年急病で全公演中止となったことを踏まえ、無事コンサートができるか心配する向きも多かったですが、それも杞憂に終わり、観客の多くはコンサート自体以上に、2時間半の公演を元気に終えたことを喜んでいました。それにしても、70歳を超えてなお精力的に世界中をコンサートで回り、一方で別ジャンルの若いミュージシャンとのコラボ作品創作にも取り組む彼のバイタリティには見習うべきものがあります。労働力人口の減少に拍車がかかることが不可避である今日、我々のような熟年世代も、従来の体力任せの仕事は難しいものの、新たな物の見方も積極的に学びつつ、より高質の仕事の成果を追求する姿勢を持ち続けなければと感じました。

ラストフロンティアの貨物駅は昭和の日本だった

新規事業開発室長
シニアコンサルタント
坂東 篤



今回は新興国のインフラ事情がコストに跳ね返ることをタイとミャンマーの例で説明しました。今回からはアセアンの一番西、ラストフロンティアとも呼ばれる「ミャンマー」の物流現場とインフラ事情についてご紹介していきたいと思ひます。

ミャンマーの首都は中部の「ネピドー」に移りましたが、経済の中心は旧首都でミャンマーの最大都市である「ヤンゴン」です。



出所：外務省ホームページより
日通総研作成

メインの空港や港湾もヤンゴンにあり、輸出入の9割以上がヤンゴンで行われています。鉄道やトラックでの輸送もヤンゴンを基点にマンダレーなどミャンマー各都市へ輸送されます。

まずそんなヤンゴンでの鉄道荷役の現場が次の写真です。



写真1：ヤンゴン ポータタウン
貨物駅での荷役作業

これは貨物駅で鉄線を貨車に積み込んでいる現場です。日本人のベテラン物流マンをここに連れて来ると結構な確率で「日本の昭和30-40年代の現場のようだ、懐かしい〜」とまるで映画「三丁目の夕日」を観た時のようにノスタルジーに浸って喜びます。(私にはさっぱり分かりません!) ノスタルジックになるのはいとして、作業自体は炎天下に6-7人を掛けて行っており非常に非効率です。サンダル履き、素手での荷役…。う〜ん、安全管理という概念もあまり無い模様。日本であればフォークリフトを使って5分で完了しそうですが、作業場所も土がむき出ししており、雨が降るとドロドロになります。

この貨物はマンダレーまで24時間くらいかけて輸送されるとの事ですが、いつ出発して、いつ到着予定なのかは決まっていなそうです。「荷物が集まったら出発」というケースも多々あるとか。線路の老朽化

が原因でスピードが出せず、ゆっくり走ります。そのため時間はかかる反面振動は少なくなり、貨物の破損の心配はあまり無いようです。良いのか悪いのかよくわかりませんね。

ミャンマーでは物流における定時性と品質にはまだまだ課題が多いと言っていていいでしょう。



写真2：こちらは屋根のある所で肥料の荷積み



写真3：荷積み後シートで覆って出発を待つ

編集部よりひと言

先月、「ろじたす」の発刊を記念して、セミナーを開催いたしました。当社としては無料のセミナー開催は初めての試みだったため、どのくらいのお客様にいらしていただけるのか不安が募るところでしたが、お陰をもちまして90名近くのお客様にご来場いただくことができました。今回は倉庫の運営・管理をテーマに行いましたが、好評のうちに終了することができ、ほっと胸をなでおろしています。

またセミナーを開催することもあるかと思ひますので、その折はよろしくお願ひいたします。

編集長 軟崎

<次回トピック> 7月21日発行予定

◆農業改革で物流業界に影響はあるの？

(次回トピックは変更になることがあります。)

今回は予定を変更してお届けいたしました。パワースーツについては最新情報を交え、いずれお送りしたいと思ひます。

購読のご希望がございましたらご連絡ください。また、ご意見・ご感想・ご要望、お待ちしております。

URL : <http://www.nittsu-soken.co.jp>

日通総研 編集部 mail : logi_plus_pr@socket.nittsu.co.jp