最近の物流動向と企業が直面している課題

Recent Logistics Trends and New Issues That Business Confronted

吉本隆一：公益社団法人 日本ロジスティクスシステム協会
JILS総合研究所長

略　歴

法政大学大学院博士課程（経済学）単位終了、シンクタンクを経て2005年から現職

はじめに

我が国は、高い製品品質と同時に、優れた物流品質も誇っていた。しかし、謙虚で貪欲な向上努力を怠ってきたせいか、最近の急速な社会経済環境の変化にともなって、実務面でも理論面でも、必要とされる新しい成果が見られないように思う。ここでは、物流の課題を分野別に概観し、今、必要とされていると考えられる課題解決の視点について検討する。

なお、本稿は、あくまで筆者の個人的見解である。

グローバル化の課題

国際物流の課題は、かつては、国内生産・欧米輸出から1980年代に欧米への工場進出にシフトし、1990年代から中国やASEAN諸国での生産による欧米や日本への輸出にシフトした。しかし､2000年代の特に後半には、巨大消費市場としての中国やインド等が急拡大し、日本企業の活動についてみても、我が国の輸出入よりも、海外生産・海外消費の売上高の方が大きくなった。

この結果、我が国企業が初めて直面する国際展開上のいくつかの基本的課題が明確になってきた。

一つは、我が国の専門家が勉強してきた国際物流の常識は、我が国の輸出入及び海運・航空業務に限定されており、特に、大陸諸国での常識である陸送（道路及び鉄道）や内水面、パイプラインの国際輸送ノウハウが欠如していることである。

もう一つは、日本式生産・物流管理の単純な海外移転ではない現地化ノウハウ、特に各国の労働環境に応じた管理方式の最適化や現地化といった人材育成ノウハウの欠如である。また、そのための交渉スキルを身につけた日本企業側の現地派遣者の能力評価や人材育成ノウハウの欠如である。

さらに、日系企業ノウハウの少ない新興国への進出における情報収集ノウハウの欠如が問われている。

環境負荷削減の課題

改正省エネ法対応が一巡し、各企業の環境経営ノウハウが蓄積されてくると、今までの環境負荷計算式に関する根本的な課題が明確

になってきた。

一つは、燃料消費量と輸送量のマクロデータから作成された排ガス量原単位と、個別ミクロの計測値の乖離である。環境負荷削減のための多様な要因別寄与度の分析が改めて検討課題になっている。

もう一つは、グローバル展開に伴うグローバルサプライチェーンの環境負荷評価の体系的な枠組みの欠如である。最初は我が国の排ガス原単位を適用したケースが大半であったが、各国の評価手法や国際海運、航空の排ガス量の推計値に関するノウハウが蓄積されると、改めて排出権取引手法も含めた評価基準の国際的整合性が問われるようになっている。

さらに、サプライチェーン全体のインターモーダルな評価の課題がある。単純なモーダルシフト効果を超えて陸海陸を接続したカーボンフットプリントの評価手法が問われている。

最適物流施設配置の課題

最適物流施設配置は、単純な施設立地問題ではなく、サプライチェーンのネットワークデザインの問題である。しかし、需要量に応じて輸送コストと在庫コストをシミュレーション分析しながら立地場所と圏域別の施設規模を計算する原理に変化が生じたわけではない。

課題は、需要増加時の推計ではなく、需要縮小時の対応方策にある。生産側と流通側の両面での縮小傾向が続くと、一方では、工場の縮小・廃止を行う必要があり、さらには企業の統廃合までが選択肢に入る。他方では、全国展開した流通網に対応する限り、単純な物流拠点統合を行うこともできず、一社内の対応策には限界が生じることになる。このため、物流事業者の資源も含めて、自社施設・子会社の統廃合と代替保管機能としての他社資源を含めた対応策が必要になる。しかし、社会全体の資源分布をみながら自社物流施設の統廃合を考えるノウハウがない。

物流現場改善の課題

物流現場では、長年にわたる終身雇用制度のもとでキャリアアップしてきた軍曹格の現場指導者が次々と退職している。軍曹不在の物流現場には、今や、派遣やパートの非正規雇用者、あるいは一括外注による見えない現場とクレームリストだけが残されている。物流現場における管理と作業の乖離である。入出庫管理システムが完備されていても、不合理なロケーション管理や新規商品の無番地管理が横行すれば現場の無駄な作業負荷もミスも増加せざるを得ない。しかし、外注費の増額要請がない限り、現場の改善は放置され、作業当事者には改善ノウハウも権限もない。このため、問われていることは、単なるABC分析やKPI指標の収集による免責証拠の蓄積ではなく、外注管理における現場生産性向上と正しい作業管理に必要なノウハウの再構築である。

コスト分析の課題

物流コスト分析の必要性が指摘された当初の課題は、自家物流費の明示化にあった。今

や、その意味での使命は終わったように思われる。その後、子会社との関係、連結決算、外部への包括委託の増加、国際物流の増加、会計基準の変更といった課題が加わり、今や、改めて適正コストの評価が必要とされており、在庫、輸配送費の評価、最適経路や最適施設配置の根本的な見直しが必要とされている。

また、多様な分野にわたる製品を生産している大手企業の場合には、従前から、業種別物流コストの比率にとどまらない分析ニーズがあったはずであるが、多くは総合的な対売上高物流コスト比率で安心していたように思われる。しかし、国際化と価格競争の激化にともない、今や、商品の荷姿や流通条件別のベンチマーキングを行い、その組合せによる総合評価をふまえ、経営戦略・会計システムや組織管理の相違点をふまえた競合企業との差別化を図るためのノウハウが必要とされている。

物流情報化の課題

かつては、物流EDI標準をはじめ国策として標準化が進められてきたが、インターネットの普及に伴って、標準化そのものの課題が無視される傾向が強くなり、「インターネット対応」が完了した時点で情報化の問題が終わったかのように見られている。少なくとも物流EDI標準に関する政府支援は皆無である。しかし、共同配送のニーズも、企業統廃合に伴う他企業の情報システムの接続・活用のニーズも、海外の取引先との情報システムの接続やデータベースの照合作業の必要性は従前とは比較にならないほど、増加しているにもかかわらず、企業間や業際にわたる情報共有の基礎的ノウハウとしてのビジネスモデル、データベース体系、コーディング手法のノウハウは、残されていない。

これは個々のプログラミングやデータベース管理システムの話ではなく、異なる情報システム間や多様な業務の流れを理解した上で、有効な情報システムを構築するためのユーザー視点の基本ノウハウの課題である。

過疎化・高齢化時代の物流サービスの課題

人口が減少し、高齢化・過疎化が進むと、生活を支える基本機能としての物流も別の見直しが必要になる。かつての郵便輸送がそうであったように、資源の乏しい時代は旅客輸送と貨物輸送が混在し、バスの車掌が託送郵便物を届けていた。同様に、財政状況が悪化し、各種補助に限界が見えてきている現在、過疎地山間部や漁村での輸送では、旅客輸送側も貨物輸送側も、独立して採算がとれる可能性は少なくなってきている。タクシーやバスと宅配便、商店街と移動商店が融合したサービスも必要とされている。

地域経済自体も、農業法人や建設業や工場活動や物流事業が、別々の業種として活動するのではなく、施設・機器も人的ノウハウも共有し、活用する視点が不可欠になっている。医療・介護サービスにおける訪問巡回でも輸配送システムのノウハウが活用できる可能性も考えられる。つまり、市場経済や規制緩和の視点ではなく、地域の生活・産業の維持可

能な手法の一つとして、既存の貨物輸送関連法制度の見直しが必要とされている。改善のポイントは、無理に公共交通の足を確保する制度ではなく、分散した資源を活用して地域経済の動脈・静脈を再構築する視点で、物流も見直すことにある。

コンプライアンスの課題

インターネットの普及に伴い、ビジネスにおける携帯電話や電子メールの基本的利用ルールが不明確なままに、商取引の実際が進められている。片や、物流事業者の調達管理にあたっては、情報セキュリティ管理や環境調達にはじまり、広く企業行動倫理としてのコンプライアンスの確保が包括的に求められている。同様に運輸安全マネジメントを含め、いわゆる、品質・環境にはじまるマネジメント規格の総花的適用が時代の潮流となっている。各種規制の求める内容の難しさや管理用に必要とされる文書の作成に対応するだけで、物流現場を支える企業では、間接部門が機能麻痺を起こしている。

免責事項としての宣言や報告書のコピーではなく、実効性の高いコンプライアンスを求め、安全性を高める趣旨であれば、業務負荷を押さえ、問題発生時の原因究明に必要なトリガーデータの保存義務だけにとどめるような視点が必要とされている。

交通基盤整備の課題

公共事業縮減の下でも、大都市圏の環状道路整備は進められ、ようやく、ネットワーク構築の基礎が整備されようとしている。しかし、他方では、個別区間や個別プロジェクト毎の費用対効果や需要予測の根拠のみが個別に問われ、サプライチェーン全体を見渡した場合のネットワークとしての評価や、全体の役割分担の議論が著しく後退している。国家百年の計を、目前の資金の有無で判断すべきではない。

本来、輸送基盤の評価においては、必要性やネットワークの密度の議論は、個々の費用対効果の議論とは別に計画的に検討されるべきである。費用対効果の主要要素は利用量の有無に依存しており、当該ネットワークの必要性の可否の判断とは判断基準が異なる。利用量の有無だけで個々の輸送基盤の評価が行われるならば、戦後まもない高度成長期以前の時期に、今日の高速道路網は１ｋｍも整備着手することができなかったはずであるし、今日の宅配便サービスも翌日配達も成立しなかったはずである。

他方では、事業費の削減ばかりに目を奪われて、既存資源の有効活用や、高速道路と鉄道網の一体的結節部の整備等のソフトな創意工夫がおざなりにされている。

おわりに

インターネットの普及にもかかわらず、検索で確認することのできる専門性の高い情報量は意外と限定的である。物流の入門書はあるものの、個々の分野の専門書の多くは、すでに中古本の領域にあり、最近の動向や基本的な分析ノウハウ、精緻な事例分析で一般に入手可能なものは少ない。欧米における物流分野の文献・事例・モデル解析の蓄積と分析

水準の深化に対して、我が国の専門家はあまりにも無関心である。ここで記載した課題の一つ一つに答えられる正しい理論に裏付けされた実務的専門文献が、増えることを期待したい。

以上