

# 震災後に見るロジスティクスとSCMの課題

The subject of the logistics and SCM seen after the Great East Japan earthquake



早川哲志：ハウス物流サービス株式会社 代表取締役社長

## 略歴

1948年生まれ。1970年にハウス食品入社、1996年物流部長、2003年SCM部長、2007年上席執行役員SCM部長兼情報システム部長に就任。2008年常務執行役員。2009年ハウス物流サービス代表取締役社長に就任。現在に至る。

## 1. はじめに

ロジスティクス（以下、物流）は労働集約産業であり、この産業分野は需要を正確に読み取り、適切なリソースを投下することで、最大限の利益が確保される産業である。だからこそ、物流に携わる経営者や物流の現場管理においては、物流の効率化・生産性向上に弛まぬ努力を続けているのである。

一方で、荷主（主としてメーカー）は、売上に占める物流に関わる費用を少しでも低減するために、物流企業に対してコスト低減を要請している。または3PL事業者にアウトソースすることで、経営資源の効率化を追求している。

しかし、東日本大震災以降、前述の状況に変化の兆しが表れている。ここでは震災後のロジスティクスやSCMに求められる役割の変化について、整理していきたいと考える。

## 2. これまで物流に求められていた課題

社会は、「ヒト・モノ・金」で動いているといわれている。物流はこの中で「ヒト・モ

ノ」に関わっている。物流とは、「輸送・配送業務」「保管業務」「入出庫作業の荷役業務」「包装業務」「流通加工業務」の5つの機能を受け持ち、荷主（顧客）の要請に応じて、商品を必要とされる場所に届ける役割を担っている。「必要な時に、必要な物を、必要なだけ、必要なところに届ける」という物流機能が効率的に運用できていれば、最大限の利益が担保されるが、効率的に運用されていない時は、販売ロスによる在庫過多、それに伴う販売単価の下落など、荷主にとって経営に直接・間接的に影響を与える。

そこで、荷主企業は物流企業に対して3つの課題の向上を期待してきた。

### ①品質の向上

クレーム防止、破損・汚濡損事故防止などであり、これらの事故が発生するとその対応（顧客対応含む）に相当な時間と労力を取られる。またメーカーの信頼（顧客イメージ）にも多大な悪影響をあたため重要な要素である。

### ②効率化の追求

必要なところに早く届けることが出来るということは、在庫を抱える量を減らすことが出来るため、重要な課題である。

### ③ローコスト運営

前述の5つの物流機能をローコストで提供できれば、物流にかかわる費用の低減と利益の向上につながり、荷主企業の売上貢献につながる。

これら3つのパフォーマンスを向上させることが出来れば荷主企業の満足度があがる。物流企業からの視点で見れば、パフォーマンスの向上は同時に他の物流事業者との優位性を生み出す結果につながる。物流事業者にとって、スケールメリットから得られる恩恵は大きい。「顧客満足度の向上 → 物量の増加 → 生産性の向上 → 利益率の向上」といういわゆる「良い循環」の図式が成立する。

このような観点から、荷主からみた物流事業者、または物流を最適化するという点においては、主として3つの機能が重要視されている。震災後の現在ももちろん重要視されているが、震災発生後の復旧に向けた対応の中で、効率化ばかりを求めていたため、それが復旧の足かせになった状況を鑑み、新たな視点が模索されてきている。

## 3. 東日本大震災時(後)の当社の影響

当社及び当社の最大荷主（親会社）であるハウス食品の物流の特色として、アイテム毎に生産工場が決まっており、各工場で全商品の生産（保管）は実施していない。よって、

工場倉庫から幹線輸送されるエリア配送拠点でフルラインの在庫を持ち、荷主の要請に基づき得意先への配送を実施している。そのことを踏まえたうえで、当社の震災時の主な影響を列挙する。

### ①東北地域のエリア配送拠点（仙台）が津波の影響を受け機能不全

人的被害はなかったが、物流施設（建物）及び保管中の製品にダメージを受ける。

### ②各生産工場から北海道地域のエリア配送拠点（札幌）への輸送手段の減少

鉄道コンテナ輸送、海上コンテナ輸送、航空貨物輸送など利用できる輸送インフラをすべて利用しても、必要な物量を輸送できなかった。

### ③燃料不足（軽油）による影響

トラックに必要な燃料（軽油）が不足し、東日本エリアでの地域配送にも支障をきたした。

### ④計画停電による受注機能、物流機能の停止

東日本地域のすべての受注業務を首都圏エリア（埼玉）でまかなっており、計画停電により受注機能が停止した。それに伴い倉庫内の出荷データとの連携も遅れ、バッテリー式のリフトの充電にも支障をきたし、出荷業務が大幅に遅れる結果になった。

①については、倉庫建屋自体の損傷は大きくなく、倉庫機能の復旧を早期に実現できることを目指した。具体的には倉庫内の商品をすべて特損処理扱いとする決定がなされ、すべての商品を早期に倉庫内から搬出し、早い

段階で倉庫建屋の修理等が実施できた。

②については、安定的な輸送手段が確保できなかったため、荷主に対してリードタイムの延長を申請して対応することが出来た。また、平時より様々な輸送手段を用いた輸送を行っていないと、非常時だけの利用は難しいのが実際である。鉄道・海上・航空輸送を平時から利用しておくことの必要性を痛感した。

③については、インタンクの有無で状況は変わったかもしれないが、具体的な対応はとれなかった。

④計画停電により受注機能を首都圏エリア（埼玉）から関西エリア（大阪）に機能移管を実施し対応出来たが、倉庫の運営には非常な混乱を来た。また、納品先で長時間の待機が発生し、車輛確保が難しい状況に更なる拍車をかけた。

#### 4. これからの物流に求められる課題

震災の教訓を活かすため各社はBCP（business continuity plan）の見直しを余儀なくされている。危機管理対応マニュアルなどで一定の条件下での災害についての対応はとれていたが、今回は各社想定をはるかに超える影響のため、計画通りに復旧が進まなかったのが実態であった。

また、これまでの物流には、5つの機能を高めるための、3つのパフォーマンスの向上を求められて来ていたことも、影響を大きくしたのではないかと考える。

当社が震災時の物流機能の回復を目指すなかで、東北地区のエリア配送拠点の早期機能

回復を目指す一方で、東日本エリアの日本海側を受け持つエリア配送拠点（栃木）に東北のエリア配送拠点の機能を移管し、更に、東北圏の地域配送事業者と連携を取ることで早期に配送ネットワークを再構築できたことは、これからの物流の経営戦略の一考となるのではないかと考える。

倉庫の拠点戦略について、在庫量を圧縮する上で倉庫拠点の集約は効果がある。しかし、集約を推し進めすぎると、万が一の事態の時に、対応の手段が限定的になってしまう。BCP策定の段階で、どれだけの災害を想定するかがポイントにはなるが、対応方法の多様さを持つことは、危機管理の中で有効なアドバンテージとなるはずである。

また倉庫の効率化を狙い自動ラック倉庫の導入が進んでいるが、震災後復旧までに大変な労力を必要とした。

幹線輸送については、鉄道コンテナの輸送量は限界に近づいており、輸送量の大幅な増加は期待できない。また、輸送トンキロベースで6割前後の分担率を占めるトラック輸送も、環境への影響、高齢社会を迎えるにあたり運転手の確保困難な時代が到来しており、製品を大量かつ長距離輸送を担うモデルは、劇的な変化を求められるはずである。

地域配送については、やはりその地域に根差した物流事業者の力は大切である。地域の物流事業者とどのように関わりを持っていかも、忘れてはいけないポイントである。

効率化を求めることが悪だと言っているわけではない。効率化ばかりを求めている中で、大震災の発生や日本の人口動向を鑑みる

と、これまでの効率一辺倒の経営では行き詰まりを見せることは必至である。

SCMの分野でも、一か所で大量に商品を生産して、物流ネットワークを駆使して、各地域に輸送を行うスタイルからの脱却を考えているメーカーも出始めているようである。生産拠点の分散化、在庫の持ち方や原材料の確保の方法など、まさに今が新しい仕組みを実現する上での転換期にあるのではないだろうか、震災後の復旧が新しいパラダイムの転換を生みだすはずである。