

流通業の物流改革は上位戦略を理解した人材活用から～

Human resources with expertise in its relevant strategies are viable for logistics innovation.



足立研二：(株)野村総合研究所 システムコンサルティング
事業本部 上席システムコンサルタント

略 歴

1957年生まれ。80年九州大学理学部数学科卒。同年日本通運を経て90年2月(株)野村総合研究所入社。2009年10月より現職。

流通業の物流戦略は店舗戦略や商品戦略あるいは営業戦略に従うべきであり、物流の個々の施策はこれらの上位の戦略の理解なくしては最適化できない。物流を変えるためには物流分野のノウハウを持つ人材がこれらの上位戦略を十分理解する必要がある。

一方、店舗戦略や営業戦略、さらにはITの活用方法を理解している人材が個別の物流施策を推進する原動力にもなりうる。流通業における物流改革は、戦略と施策の関連づけを明確にした上で業務とITに精通した人材をリーダーシップをもつマネジメント層がいかに活用できるかにかかっている。

物流施策が奏功し最大の効果を上げるには、関連する施策をどこまであわせて取り込めるかが鍵だ。このため個別の物流施策の上位戦略に遡りその戦略の手段となる施策も取り入れる。従って、物流施策に加え商品開発や販売に関するノウハウが必要となる。

営業戦略が明確で、物流戦略も具体的であり、結果として物流が営業戦略を支えていることが分かりやすいコンビニを例に、営業戦略と個々の物流施策との関係を説明する。

コンビニでの物流施策として、共同配送センターや地区別センター、あるいは専用トラックの開発などは定着、一般化している。これらの物流センター構築においては、他のどのような施策や戦略の理解が必要なのか。共配センターのメリットとしては、配送の一

本化により店舗への配送回数が減ることで、物流に関わる人件費や燃料費などの低減化が図れる事、店舗での検品作業の効率化、店舗への納品頻度や納品サイクルが商品カテゴリ単位に集約されることによる店舗内オペレーションの簡素化などが挙げられる。商品の発注数を考える上では、配送頻度や配送サイクルを理解している発注担当者が決める発注数の方が、これらに対する理解が浅い発注担当者の発注数より精度が高くなるのは当然である。どの商品カテゴリの商品を共配センターでとり扱うべきかは、物流面のハンドリング上の類似性や荷姿よりもむしろ店舗での売れ行き傾向の類似性や関連購買の有無などを考慮する理由はここにある。物流施策を進める上ではこの様に商品戦略や店舗戦略に関する

ノウハウが必要だ。

温度帯の異なるカテゴリーの商品をまとめて配送する専用仕様のトラックには、温度変化をきちんと捕捉して商品劣化を未然に防止するIT化も行われている。温度帯による肌目細かい配送が必要なのは、食品の品質への拘りによるのであり、食品の味を最大限に活かすための素材利用や保存料使用の回避という商品開発面の施策も有効である。温度帯物流のための専用車開発がこれらの施策と「合わせ技」で効果を最大化する。さらに、配送所要時間の短縮化や平準化のための配送ルート検討も、あるいはドミナント戦略に基づく店舗立地も、こうした施策と密接不可分である。

以上述べたように、物流施策は店舗戦略や商品戦略と強く関連する。共配センターや専用車両の設計に携わる人材は、これらの戦略も理解した上で設計に取り組む必要があるだろう。

商品企画や開発面のノウハウも必要となる。消費者のニーズに応えるためには新商品の開発・導入は欠かせない。既存の商品取引先が新商品の開発を引き受けられるという保証はないので、開発する商品によっては、物流面は弱い商品開発力・生産力に優れた取引先を発掘、育成することも必要となる。その場合は、取引先には優れた商品の生産に注力してもらい、「足回りやオペレーション」を支援する仕組みを提供するのが得策である。

仕入価格低減と粗利率を高くすることを目的とした大量の集中仕入れは、在庫過剰に陥るリスクを孕んでおり、リスクを最小化する

ための情報活用力が求められる。売り場面積も在庫スペースも限られるコンビニでは、全国規模での販売力をてこにした仕入れ価格交渉力に加え、顧客のニーズにマッチした生鮮食品やPB商品など、粗利の高い商品をもつ事が強みになっている。従って、コンビニの物流施策では特に粗利の高い商品についてどのような物流を行うか、さらに上流工程である生産や商品企画という施策や業務プロセスも考慮しなければならない。

店舗に供給する商品の種類が増えると取引先が増え、管理システムが脆弱であると欠品が起きかねない。正確な配送のためには管理システムの強化は不可欠だが、店舗サイドの施策まで踏み込まなければ物流改革は難しいだろう。商品の発注時間の集中化やあるいは発注入力時間の締め時刻の繰り上げ、発注見込み数の事前通知などが実際の施策として有効だ。万が一の事故のために商品生産や共配センターへの配送ができないような状況に備えて、代替して暫定的に商品を供給できる取引先を開発することも必要になる。

コンビニを特徴づける要素は他品種小ロット物流であるが、物流センターでの効率的な仕分けや積み込みが生命線になる。そのため、自動仕分け機（自動摘み取り機など）と受注データ（配送伝票データ）との連携によるIT化は必要不可欠である。さらに仕分けの効率を継続的に捕捉して生産性が低下していないかをウオッチしたり、共同配送センターとしてのコスト管理を行うことも小売、物流業者、商品取引先間の適正利益配分のためにも不可欠な要素であり、このような観点から

は経営管理の知識やノウハウが必要となる。

以上の例にうかがわれる通り、物流の個々の施策を推進するにあたっては流通の上位戦略と個別施策全体を俯瞰する視野が不可欠である。そして、求められる知識やノウハウ、経験は幅広くかつ深い。関連領域まで踏み込まなければ物流改革はコストを引き上げる要因になるだけに終わる。業務とITに亘る見識をもち、マネジメント層とのコミュニケーション能力の高い人材を、強力なリーダーシップをもったマネジメント層が、適材適所に活用する以外に改革を推進することは難しいだ

ろう。

物流を変える人材には、業務とITを理解したコンサルタントを活用する手もあり、その場合はノウハウや手法が形式化されているか否かが決め手となるだろう。全体を俯瞰する視点から戦略と個別施策の関係を形式化する方法として、試案であるが下図のような戦略-組織機能-プロセス-施策の関連図も考えられる。全体を業務とITから俯瞰する視点をもつ人材が増えていくことを期待したい。

