

企業における物流戦略の方向性

はじめに

消費者の嗜好の多様化や、景気低迷下において必要性が高まるコスト削減、そして地球温暖化問題等、企業が取り組むべき課題は多岐に渡ります。製造業から卸・小売業など「モノ」に関わる幅広い業種において、「物流」がそうした課題の解決策の一つとして経営戦略上、重要な位置づけを占めるようになってきています。

そこで、本レポートでは、我々の日常生活に欠かせないあらゆる「モノ」の流れを司り、経済において最も重要なインフラの一つである物流の概要について説明した上で、物流を利用する側の企業(以下：荷主)の物流戦略の方向性について紹介します。

物流とは

物流とは「物的流通」の略であり、単に「モノを流す」という意味ではなく、「製品・商品が生産されてから顧客に納品・消費されるまでの一連の流れ」のことを指しています。具体的には商品の「輸配送、倉庫保管、荷役(倉庫での貨物の積み下ろし等)、流通加工(製品の二次加工、値札付け等)、梱包・包装」という機能に加え、そうした機能を管理する「情報管理(商品の受発注処理、在庫管理等)」という機能も担っています。

物流業務は、主に輸配送を手がける「運送業」

と倉庫保管、荷役、流通加工、梱包・包装や情報管理を手がける「倉庫業」によって担われており、その市場規模は数十兆円単位になるほどの一大産業を形成しています(図1)。

荷主の物流に対する取り組み

①物流業務の効率化

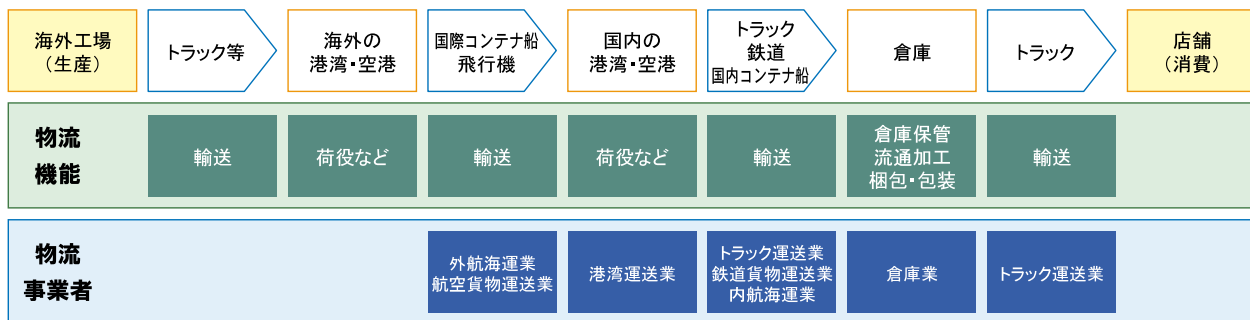
社団法人日本ロジスティクスシステム協会の調査によると、物流コストは全産業の売上の約5%を占めています。特に通販業や食品製造(要冷)等のように事業展開上物流コストが高くなる傾向にある業種や、窯業や卸売業(日用雑貨、繊維)等重量・大きさ対比での付加価値が低い業種ほど物流コストは高くなる傾向にあります。

物流業務を効率化し、物流コストを削減することは、利益率の向上に直結します。また、昨今の地球温暖化問題への対応という観点からも物流業務の効率化の必要性が高まっており、荷主は物流効率化に向けて「輸送時の積載率向上」「在庫水準の削減」「保管の効率化」等の多様な取り組みを行なっています。以下、物流効率化において重要な取り組みを紹介します。

現状把握のための物流ABC

物流業務の効率化を図るためには、まず自社が現在物流に対してどの程度業務負荷がかかり、どの程度コストを要しているのか、「見える化」

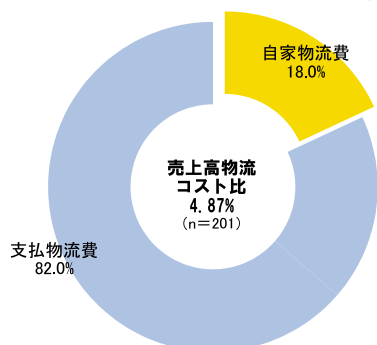
図1 物流の流れの一例と機能・主な事業者



(出所)財団法人九州経済調査協会「九州産業読本」を基にふくおかフィナンシャルグループ作成

を図ることが大切です。物流コスト支払形態別にみると、大きく「支払物流費(外部委託先へ支払うコスト)」と「自家物流費(社内での物流業務に関するコスト)」に分かれますが、この内約2割を占める自家物流費の把握には困難を伴います。そこで、自家物流費把握のための計算方式として注目されているのが物流ABC(Activity Based Costing＝活動基準原価計算)です(図2)。

図2 物流コストの支払形態別構成比



(出所) 社団法人日本ロジスティクスシステム協会
「2008年度物流コスト調査報告書」

ABCとは、自社の業務に現在どの程度コストが掛かっているのかを「活動ごとに」把握する原価計算方式です。物流ABCの実践には、作業単位ごとに要している作業時間などのデータを収集するのが大変なため、大手企業では物流ABCを導入した物流効率化の動きが進んでいますが、中小企業ではあまり導入が進んでいません。そこで、中小企業庁では、物流ABC準拠による「物流コスト算定・効率化マニュアル」や、「物流施設パターン別ベンチマーキング・マニュアル」を策定、無償で提供し、中小企業によるABC導入をサポートしています。

■物流コスト算定・効率化マニュアル

http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2004/040524_butu_abc_zouho.htm

■物流施設パターン別ベンチマーキング・マニュアル

http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2005/050711_butu_abc_syuueki.htm

在庫水準の適正化とそれを支えるIT化

具体的に物流の効率化・コスト削減に大きく貢献できる取り組みとして「在庫水準の適正化」があります。

近年、在庫水準の適正化を図るため、社内で製品の受発注から資材・部品の調達、在庫、生産、製品の配達までのモノの流れに関する情報・管理を一元化し、市場での需要にあわせて供給(モノの流れと在庫水準)の最適化を図る手法である「ロジスティクス」の導入や、その取り組みを川上川下の取引先企業まで広げて商流全体でのモノの流れや在庫を最適化する「SCM(サプライチェーンマネジメント)」の導入が広がりつつあります。ロジスティクス・SCMは在庫水準の最適化だけでなく、「少量多品種化」「短納期多頻度化」している顧客からの納品要求に対応するためにも重要な手法であり、SCMに対する関心は中小企業にも広がってきています。

ロジスティクス・SCMの実現に欠かせないのが物流業務のIT化です。具体的には倉庫の入出庫や在庫の管理を行なう倉庫管理システム(WMS)や効率的な輸配送を実現する輸配送管理システム(TMS)などの物流システムの導入、SCM実施のための電子データ交換(EDI)の導入等が挙げられます。IT化が進んでいる大手企業との取引上、また、最近食の安全安心などへの対応からニーズが高まっているトレーサビリティの実現のため、中小企業においてもIT化が必要不可欠となっています。

物流の共同化

物流業務の効率化にあたり、企業が単独ではなく同業他社や異業種企業との連携によって取り組む方法として「物流の共同化」があります。

物流の共同化とは「共同輸送」「物流センターの共同運営」など、複数の荷主、輸送業者が共同で物流業務を行なうことを指します。共同化

実現のためには、前述のEDIなどによる情報の共有が必要不可欠ですが、物流情報を共有することは自社の取引先や取引規模などを明かすことになるため、特に同じ業界の企業同士で物流の共同化を進める場合は、競争関係から情報の共有に抵抗感を示す等、克服すべき課題は多々あります。そうした課題を乗り越えて共同化を実現することで、企業単独では難しいスケールメリット(積載率向上、保管の効率化など)を享受し、コスト削減につなげることができます。そのため、最近は大企業、地場企業の幅広い業種で同業種、異業種間での物流の共同化が徐々に広まりつつあります(共同化の具体的なパターンや事例については下記をご参照下さい)。

■東北運輸局 「東北物流効率化推進サイト／物流効率化ノウハウ」 http://www.ttb.mlit.go.jp/tohoku/tohoku-log/knowhow/index.htm

公的な支援制度の活用

企業の物流業務効率化を後押しするため、多様な法律・制度が存在しています。その中で代表的なものとして、物流施設の整備に対する減税措置が受けられる「流通業務の総合化及び効率化促進に関する法律(以下：物流総合効率化法)」と、荷主と物流企業との連携により温室効果ガス削減に取り組む場合に事業費を補助する「グリーン物流パートナーシップ事業」があります。特に、グリーン物流パートナーシップ事業に関しては、昨年12月に発表された政府の緊急経済対策の一環として事業の強化が検討されており、今後更に支援が拡大する可能性があります。

また、助成ではなく規制という観点から企業の取り組みを後押しする制度として「改正省エネルギー法(エネルギー使用の合理化に関する法律)」があります。2006年4月から施行された同法では、荷主に対しても省エネに努めるこ

とが求められています。特に、年間の取扱貨物輸送量(貨物重量×輸送距離)が一定規模以上の企業(※)に関しては報告が義務付けられています。なお、規制対象企業に対する具体的な義務内容は、小報2009年12月号「産業調査」にて紹介した内容と同一ですので、そちらもあわせてご参照下さい。

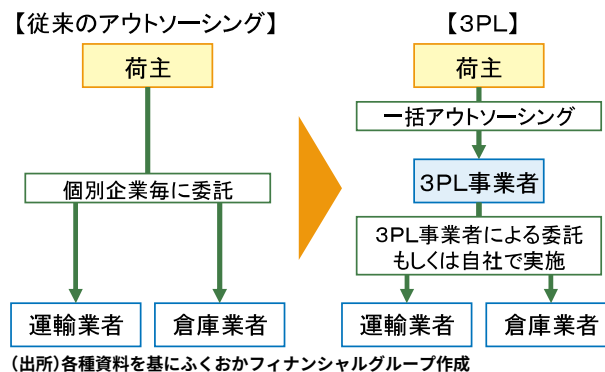
■グリーン物流パートナーシップ会議 http://www.greenpartnership.jp/
■物流総合効率化法 http://www.mlit.go.jp/seisakutokatsu/freight/butsuryu_05300.html
■改正省エネ法(荷主の省エネに関するページ) http://www.eccj.or.jp/sub_08.html

(※)平成20年6月末時点で865社

②アウトソーシングの活用

これまで紹介してきましたとおり、物流は高度化・複雑化が進展してきており、特に中小企業では単独でそうしたトレンドに対応するのは困難な場合もあります。そこで、近年物流業務のアウトソーシング、特に専門業者に物流業務を一括でアウトソーシングし、物流コスト削減・物流品質の向上を図る3PL(サードパーティーロジスティクス)と呼ばれるビジネスモデルも進展しています(図3)。

図3 3PLの概要



アウトソーシングの実施にあたっては「自社の物流情報を全てアウトソーシング先に提供しなければならない」「物流業務に対して自社のコントロールが及ばなくなる」等の懸念や、「自

社物流部門の再編」も必要になりますが、「物流の専門業者のノウハウ等が自社の物流に活用できる」「(特に中小企業では)スケールメリットを享受できる」「アウトソーシングすることで自社の本業に専念できる」等というメリットを享受することができます。

従来3PLを利用してきたのは大手企業が中心でしたが、最近は大手物流業者に加えて地元の物流業者も3PL事業の展開を始めており、地場企業による3PLの可能性も広がりそうです。

③海外との取引拡大への対応

企業取引のグローバル化に伴い、国際貨物取扱量は拡大を続けています。特に九州には「アジアとの近接性」という強みがあり、その強みを活かして中国や台湾・香港などへ自動車などの工業製品、農産物の輸出が拡大するなど、アジア各国との物流が活性化(九州を経由してアジアと関東・関西が繋がっているパターンを含めて)しています。多くの地場企業が、海外取引における様々なリスクを回避するために商社へ取引を委託した上で、輸出入いずれかで海外との取引を行なっています。

海外との物流、特に輸入の場合は、図1で示したような「海外工場→海外港湾→国内港湾→国内倉庫→国内消費地」という流れで物流が行なわれていますが、最近では海外の生産工場から海外物流センターを経由させ、国内の倉庫など物流拠点を通さず直接店舗に納入するという物流スキームによってコスト削減を図るケースも出てきています。こうしたスキームは主にSPA(製造小売業)等が採用し、自社製品の低価格化に繋がっています。地場企業の中でも倉庫を国内ではなく海外に置くことで保管や輸送のコスト削減に取り組む企業が現れるなど、新たな動きが起きています。

地場企業の取り組み

地場中小企業が物流の効率化を推進するにあたっては「取扱貨物量が少なく優先順位が低い」「専門人材を置く余裕がない」「ノウハウ・資金が不足している」「取引先のニーズを満たすのが最優先で効率化は進めにくい」などの課題が存在しています。しかし、一部ではそうした課題を乗り越え「物流拠点の統合によるコスト削減・顧客サービス向上」「物流システムの高度化による在庫管理向上・人的コスト削減」、そしてお金をかけない方法として「物流網の再整理や中・大口配送の実施による配送効率化」

「共同配送の実施」「物流業者へのアウトソーシング(業者の見直し含む)活用」などに取り組んでいる企業も存在しています。

なお、事例や具体的な改善のためのマニュアルは以下にも紹介されていますので、ご参照下さい。

■中小企業庁「卸・小売連携による物流コストの削減」

http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/2008/080421_buturyu_pamf.htm

■(社)日本ロジスティクスシステム協会 「物流現場改善推進のための手引書<改定版>」

http://www.logistics.or.jp/education/seminar/pdf/2009/kaizentebiki_kai.pdf

最後に

これまで紹介してきたとおり、一言で「企業の物流に対する取り組み」と言っても、その内容は非常に多岐に渡っており、何から手をつけるべきなのか分からないと感じられる方も多いと思われます。実際、今回紹介した取り組みは全ての企業にとって有効というわけではありません。こういった方法が最適なのかは各企業の事業内容、事業規模等によって変わってきます。

ふくおかフィナンシャルグループでは物流に関するコンサルティングサービスを提供する企業のご紹介などを通して、そうしたお取引先企業の皆様の物流業務効率化・コスト削減を通じた経営改善に対する支援を行なってまいります。

(花谷 禎昭)