

# 「物流改革の新潮流」戦略物流の時代がやってきた!

New trend of Dynamic Logistics Reform

—the Era of "Strategic Logistics" has come! —



角井亮一：株式会社イー・ロジット CEO兼チーフコンサルタント

## 略 歴

1968年（昭和43年）10月25日生まれ。上智大学経済学部経済学科を3年で単位取得終了し、渡米。ゴールデンゲート大学MBAをマーケティング専攻にて取得。帰国後、船井総合研究所に入社。その後不動産会社を経て、家業である光輝グループ入社。光輝グループでは、物流コンサルティング及びアウトソーシングを主な活動分野とし、日本初のゲインシェアリング（成功報酬型アウトソーシング、東証一部企業）を達成する。2000年2月14日株式会社イー・ロジット設立、代表取締役役に就任する。

◆公職：日本物流学会理事

【財】東京都中小企業振興公社専門家派遣事業支援専門家 登録番号628号

## 顧客志向を最大限に取り込む 戦略性が求められる物流へ

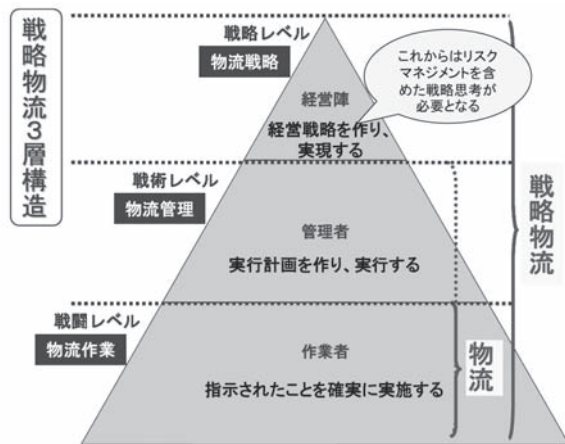
産業界のグローバル化やサプライチェーン志向が活発化するにつれ、物流先進国の欧米はもとより、国内の物流事情はこの数年の間に大きく変化してきました。とくに、バブル経済の崩壊から始まった価格競争の風潮は、リーマンショックから続く世界的規模での不安定な景気により更に広がりを見せ、輸出の停滞、株価の下落、先行投資の失敗による企業収益の悪化により、物流業界においてもこれらの影響からコスト競争に巻き込まれ、死活問題にも発展してまいりました。そして、2013年の円安は原油高を産んでいます。このような情勢の中、物流コスト削減ばかり追い求めている企業と、物流サービスの追求に切り替えた企業とでは、その成長の明暗を大きく分けたといえます。これは、IT（特にパソコン）の普及によってネット通販を営む企業が増えたことで、消費者がリアル

店舗で商品を購入する機会が減り、また、リアル店舗では消費者を呼び寄せるための販売戦略構築によりネット通販VSリアル店舗という形で顧客満足度における戦いに発展しています。また、最近では、TV、ラジオ、広告などのメディア通販もこの戦いに大きく加わっています。実は今、急成長を遂げている企業は、早くから顧客満足度を上げることは、物流サービスレベルを上げることだと気付いていたのです。

この競争を勝ち抜いていくには、物流事業者をはじめ、物流を必要とするすべての企業において、物流戦略を前面に置いた企業戦略体制を構築することこそ、これからの経営に求められる要素ではないか考えます。ここでは、戦略物流に対するご理解を深めていただきながら、なぜ、戦略物流が企業力の強化に有効なのかという点を明らかにしていきたいと思います。

## 戦略物流とは企業戦略に立脚した物流の考え方と仕組み

弊社で提唱する「戦略物流」とは、「企業戦略」との整合性をとった上で、それに基づいた物流管理や物流作業を行う発想に立ったものです。つまり、いつまでも同じ流れでの物流作業を行うのではなく、企業戦略に基づいた物流になるよう、拠点の置き方や作業、管理の仕組みを変化させていくことなのです。一般に、物流とは、物流作業、もしくは物流作業と物流管理を併せたものを指しますが、「戦略」「戦術」「戦闘」のレイヤーを持つことにより、企業の物流は戦略性をもった競争優位に立てる武器として使えるようになるのです。これが「戦略物流」の考え方です（図1・表1参照）。



(図1)

戦略物流3層の役割

・物流戦略／物流管理／物流作業の3層があり、担当職位が責任を持っている

領域	レベル	担当職位(例)	役割
戦略物流	物流戦略	経営管理 事業部長 CLO	・物流戦略の立案 ・物流構造の設計
	物流管理	物流部長 センター長	・予算コントロール ・作業計画の立案 ・改善活動
	物流	課長(機能長) 作業リーダー 作業員	・物流作業の管理 ・物流作業の実行

(表1)

一般の物流現場では、その日に出荷残を出

さないように、出荷作業をしています。これにコスト管理や品質管理などの物流管理を行い、コストを下げ、品質を上げる努力をします。一方、戦略物流では、「コストを上げてでもサービスレベルを上げようとするのか、サービスレベルを下げてもコストを下げようとするのか」などを決定し、拠点配置などの物流構造を変え、物流管理自体も変化させていきます。

具体的には、「売り上げを伸ばすために、物流サービスレベルを上げる」と企業戦略で決めた場合、顧客へのリードタイムを上げるために物流拠点を増やす取り組みが行われたとします。これにより、物流管理指標（物流KPI）の優先順位がコストから納品率へと変わり、同時に物流現場への要求内容や要求度合いも出荷作業の正確性強化や、在庫精度の強化へと変わります。リードタイムを1時間短縮すると決めたのなら、物流KPIでは、コストよりもリードタイムの指標が優先されたことになります。企業戦略によって受注が増え、多少物流コストが上昇しても、対売上高物流コスト比率が下がっていれば問題はないと考えます。

このように、戦略物流の視点で見ると、企業戦略と物流現場は完全にリンクしていることがわかります。

また、物流に対しては、「物流思考」と「戦略物流思考」の2面から捉えていく必要があると考えます。

## 物流思考と、戦略物流思考

「物流思考」とは、日本において一般的な

物流に対する考え方であり、「物流は作業であり、その拠点はコスト調整センターである」という見方です。したがって、企業は物流拠点に対し、物流の個別単価を下げることに専念します。たとえば、梱包工程の生産性向上やコストを下げるために、ローラーコンベアを導入したり、運搬距離を短くしたりするなどの「部分最適」の積み上げを行っていきます。

一方、「戦略物流思考」とは、欧米における物流に対する考え方で、「ロジスティクス」と呼ばれます。ロジスティクスを直訳すると「兵站」、つまり、軍隊での物資（兵器、弾薬、燃料、食料）の補給に加え、兵士の動員や治療、施設の建設などに関わる業務全般を指します。その目的は、「戦闘力の維持または増力」にあり、これをビジネスの世界に置き換えると、販売先への供給力を維持・増強するための活動になります。そのため、物流コストの削減よりも、「物流サービスレベルの向上」を優先し、顧客への商品供給力をスピードや品質で増力します。世界最大の小売業であるウォルマートが、店舗展開前に7店舗分の対応ができる物流センターを設置するのは、この戦略物流構想によるものです。（表2）

	定義(最新版)	感 覚
物流思考	物流を生産性で捉えて、物流業務を行う思考	<b>「物流は作業」</b> 機能毎の部分最適 (物流部門のみ) 物流コストダウン (商品価格↓)
戦略物流思考	物流を戦略として捉え、企業戦略に合う物流戦略を組み立てる考え	<b>「物流は企業戦略」</b> 5大機能の全体最適 (8大機能) 物流サービス レベルアップ (商品利便性↑)

(表2)

ここで重要なことは、物流思考が古い・悪

いということではなく、これまでの物流思考に戦略的な要素を加えていく、ということなのです。両方の考えを企業の中に導入することで、物流による企業競争力が増し続けることになるのです。

ただし、気を付けていただきたいのは、「戦略物流」と「ロジスティクス」は、異なる概念であり、完全な同義語として捉えてはなりません。

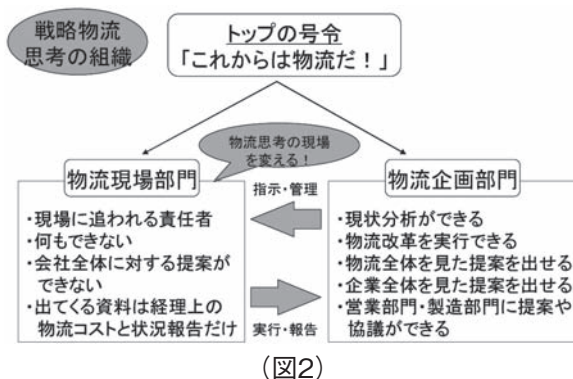
## 「戦略物流」と「ロジスティクス」の違い

「ロジスティクス」とは、「原材料の調達から、完成品の配達、販売に至るまでの流れを効率的・効果的にするための仕組み。単に物流部門の局所的な効率化を図るのではなく、全体的な流れを統合して、体系的なシステムとすることを意図している」とされています。つまり、ロジスティクスは、調達から販売までの「工程（ビジネスプロセス）」を規定しています。また、戦略よりも全体最適というスタイルを優先しています。したがって、バリューチェーンやビジネスプロセス改革（BPR）においては、ロジスティクスネットワークの経路とその通過量を調査することになります。

一方、戦略物流という概念は、企業戦略に基づいた物流サービスレベルの向上において、拠点の置き方や作業、管理の仕組みを変化させていくことです。上流から下流までの物流工程を規定していませんし、ビジネスプロセスに左右されません。しかし、戦略物流を実践していく上では、ロジスティクスの概念が必要となります。

## 戦略物流思考を持つ組織へ

多くの物流部門では、「物流思考はあるが、戦略物流思考がない」という実態にあります。経営トップや経営幹部は、コストダウンの命令ばかりで、戦略物流の話が出ることはありません。それによって物流担当者は、相見積りや下請業者に掛け合って何とかコストダウンを行ってきましたが、大胆な改革ができない理由には、誤出荷に対するクレームや営業部からの緊急出荷の依頼の他、現場リーダーが仕事に追われ続け、現場のモチベーションが低くなっていることが原因となっています。さらなるコストダウンは、もはや部分最適ではなく、全体最適の発想がなければ達成することはできません。では、どのようにすれば戦略物流思考を持たせられるのでしょうか。答えは、社内に物流の専門部門と企画部門の2つを設置することなのです(図2参照)。



(図2)

営業部にも、直接営業する部隊と、マーケティングなど営業作戦を組む営業企画の部隊があります。製造部でも同様で、現場と企画に分かれているのです。したがって、物流部にも企画部門と現場部門を持たせることで、企画部門が長期的視点から戦略を組むことに

より、現場がそれを着実にこなしていく体制ができるのです。

## サプライチェーンを支える物流力

どんな会社でも、「競合」を相手に市場で戦っています。短期的はともかく、長期的な勝敗は営業力で決まることはむしろ少ないといえます。長期的な勝敗につながる最も大きな要因のひとつが、サプライチェーン(市場分析や需要予測、商品開発能力から、調達能力、マーチャンダイジングや品揃え能力、そして最後に供給能力が決め手となる)体制の差です。これらの能力を他社よりも高く持つことが、長期的に圧倒的な勝利をおさめることにつながります。

そして、これらを支えるのが物流体制です。市場分析など前段の工程は別として、商品調達能力やマーチャンダイジング能力、供給能力は、物流体制の優劣で差が出ます。物流力が弱い会社では、多品種少量の品揃えや短納期での供給、きめ細かい商品調達は難しいといえます。不可能とはいいませんが、コストや品質の面で及第点すらもらえないでしょうし、長期にわたり継続していくことも困難といえます。

このように物流力を鍛えておくことで、サプライチェーン体制を強化することができるのです。サプライチェーン体制が他社よりも優れていれば、徐々にシェアを高めることができ、競合に圧勝することができるでしょう。



## 必要なものは物流力のある企業から買う

『日経MJ』紙の調査によると、花王、P & G、ライオンに対するバイヤーの評価採点において、花王が圧勝していました（図3参照）。

メーカー採点表 日経MJ2008年3月24日(月)	花王	P & G	ライ オン
総合評価	395	333	302
取引条件(仕入れ価格など)	36	21	54
ブランド育成力	80	68	22
新製品の開発力	78	65	32
市場の話題づくり・活性化への貢献	71	64	38
商品供給体制	73	42	49
企業イメージ	80	80	42
売り場での販促策の提案・店舗応援	77	4	36
商品情報(改廃、売れ筋)の早さ・量	73	25	27
営業担当者	75	13	41
商品構成(ラインアップ)	79	51	40

(図3)

個別の評価では、物流力が高くないと達成できない項目が多くあり、花王の物流力の高さに驚くとともに、バイヤーが物流力の高い花王を評価する理由も納得できます。

## 成長企業の戦略物流

本稿の冒頭でも述べましたとおり、顧客志向を最大限に取り込む戦略性が求められる時代になりました。最後に、今、注目を浴びている戦略物流思考を持って成長している企業をご紹介します。終わりとさせていただきます。

### 《カクヤス》

酒販業で宅配サービスの追求から「いつでも、どこでも、どれだけでも」をコンセプトに受注からお届けまで2時間以内を実現しています。しかも配達料は無料です。場所により、1時間以内の配達も可能にしています。

これができるのは対象エリアに拠点多いことがあげられます。また、自社配送というコンセプトもそうさせています。戸越銀座駅から約半径2kmにはリアル店舗が8店あり、ネットショップとリアル店舗という複数の販売チャンネルで利用を促進されています。更に、配送員は自社従業員ですから、御用聞きや配達先でもコミュニケーションによって、リピーターを増やしています。「玄関を制するものは物流を制する」と佐藤社長はおっしゃっています。物流業の商品である宅配便は、到底勝てません。

### 《アイリスオーヤマ》

大山社長の考えの中に「物流センターの中に工場を作ろう」というものがあります。物流センターの拠点型でいえば生産立地型です。物流センターの中に工場を作れば、通常の工場→物流センターの横持ち工程が減ります。また、生産して即出荷となる場合もあり、必要な分だけ生産し、必要な分だけ出荷することで、余分な在庫を持つ必要もなくなるでしょう。似た考えでは、NECライティング社もその一つで、工場兼物流センターを甲西陸運に委託しています。

### 《マクドナルド》

マクドナルドは常に物流思考で販売戦略をたてています。少し前は、カウンターに並ぶお客さまの待ち時間を少しでもなくそうと、カウンターを2段にしたり、客席数を増やすために調理場の冷蔵庫小さくし、材料の供給回数を増やすなど、画期的な戦略で成功し続けています。業界ではNo.1なのに、ここに来てライバルはコンビニだと言っています。セ

ブンイレブンがお弁当の宅配始めたことで、マクドナルドも追随し始めたのです。真似ではなく、業界の優位性を更に上げるための戦略でもあります。

このように、今、物流は戦略物流の時代になっているのです。