

物流コンサルティング内容の変化

国際物流総合研究所主席研究員 小野寺 勝久氏

1 物流コンサルティング内容の変化

われわれのクライアントは、製造業、卸売業、物流業・物流子会社、その他アライアンス企業であり、直接あるいは紹介先経由で相談を受けている。従来の依頼テーマは、業種に限らず、「物流コストの低減」「物流機能の向上」「在庫削減」など、さまざまであるが、中でも「物流コストの低減」が圧倒的に多かった。2012年ごろから、コンサルティングの依頼内容が変化し、16年国土交通省による「総合物流施策大綱の閣議決定」「物流運送約款の変更」「働き方改革」を境に、「物流コストの低減」から「物流生産性向上」「物流拠点再構築」「オペレー

ション機械化」「グローバル・サプライチェーン構想」「10年後のわが社の物流の姿」など、物流戦略面でのアプローチ方法を模索している。

小職の活動でもここ3年は、製造業関連から卸売業の案件が続いている。この現象は単に「ドライバー不足や作業者の高齢化」で捉えるのではなく、消費税増税後、個人消費の落ち込み、製造業では生産量調整、物流業では荷動きの鈍化、働き方改革に関わる制約などが予想され、各社5～10年先を見据えたマーケットの変化に対する自社の「あるべき姿」の追求が目的となる。

2 コンサルティング方法の変化

「問題点解決型」へのアプローチ方

法は、物流現場を主体とした改善が基本であり、各拠点単位の問題解決である。対して、「デザインのアプローチ型」は、全社レベルの物流戦略であり、クライアントの「内部環境分析」や「外部環境分析」を捉えた包括的な「あるべき姿」のデザインとなる。

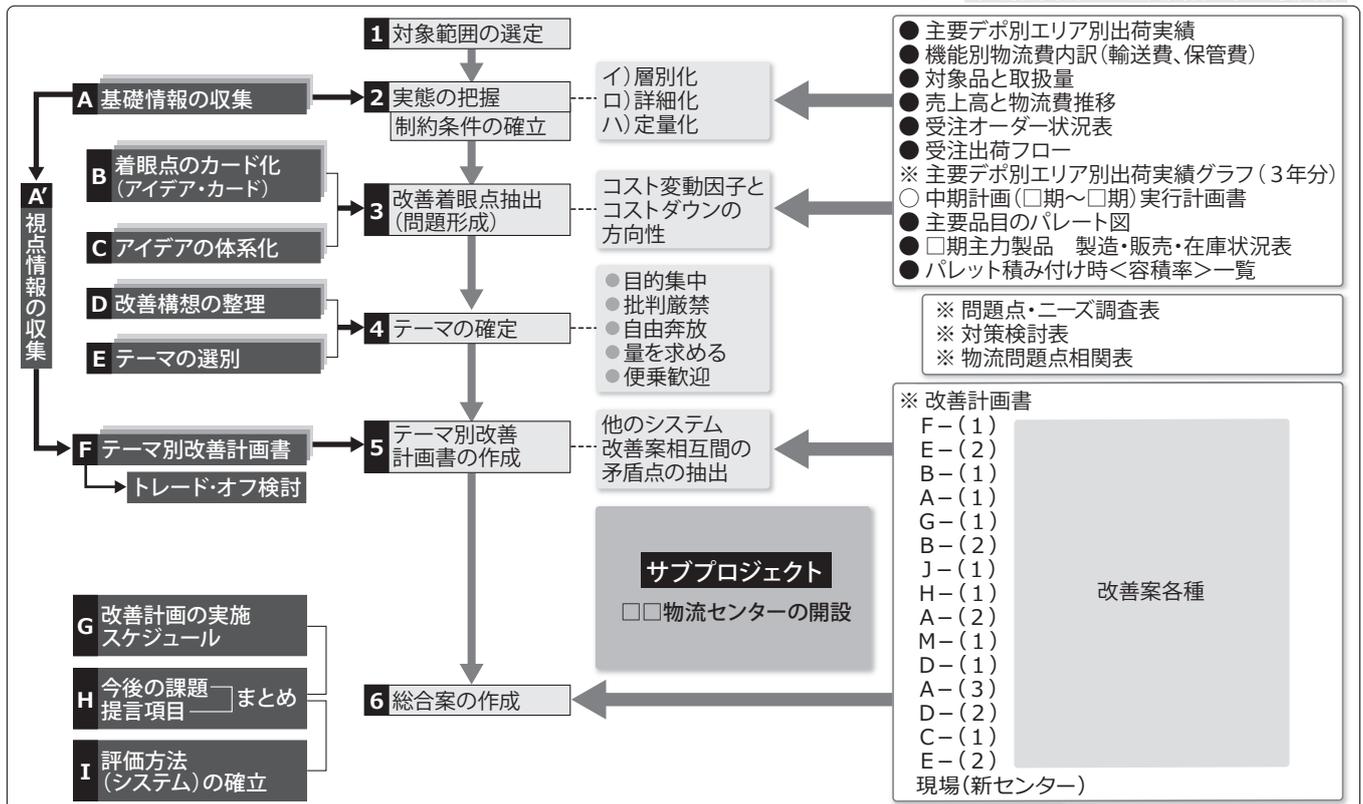
【1】問題点解決型アプローチ

①プロジェクトチームの役割

拠点別物流コストの低減など「問題点解決型アプローチ」の主役はクライアントのプロジェクトチームである。社内内部でプロジェクトチームを構成し、現場調査や問題点・ニーズを抽出し、対象テーマの優先度を絞り、分析し、改善計画を作る方法である。

問題点解決型アプローチ

資料 ● 現状資料 ※ 改善資料 ○ 一般資料



コンサルタントの主たる役割は、プロジェクトを円滑に行う進め方の提案、実施上の問題点・障害点解決支援、組織間の意識付け、各種教育、組織間の仲介・調整、経営トップ方針に対するアドバイスなどである。プロジェクトチームの主たる役割は、優先順位の高い物流問題点の調査・分析、改善案の作成、実施可能性の検討である。

②プロジェクトのロードマップ

プロジェクト結果の出来不出来は、プロジェクトメンバーの選考結果に大きく起因する。製造業の場合は、社内で部署ごとにプロジェクトが実施されているせいか、メンバーはツボを心得ている。卸売業や物流業の場合は、プロジェクト自体に不慣れであり、メンバー全員、日常業務に追われていて、一堂に会して実施されるプロジェクトは苦手で、改善意欲も薄い。そんな中、プロジェクトを引っ張る、イニシアチブの高い人物の存在があれば、結果は異なる。その人物こそがプロジェクトリーダーに適任である。

問題点解決型におけるコンサルタントの負荷は少なくない。コンサルタント自身が集団活動に参加するイメージである。さらにメンバー全員の目的達成意欲にもよるが、意識高揚もコンサルタントの重要な使命である。何よりもコミュニケーションを取らせる。メンバー、リーダー、経営陣をまとめ、打ち合わせのための資料を作成し、解決策策定の支援を実施する。経営トップの夢と、プロジェクト進行とともに明らかになる実物流のギャップをどうやって埋めるのか、念入りなコミュニケーションが求められる。

③現場実態調査の必要性

問題点解決型であれ、デザイン的であれ、現場実態調査は欠かせない。経営陣は自社の現場や荷主の物流内容をある程度、熟知している。しかし、

自社の倉庫から出荷された商品の配送先が荷主のお得意さまの店先であり、一般消費者の玄関でもある。「問題点・ニーズ」調査では、ドライバーからの輸配送問題点・現場対応まで調査する。例えば、「ピッキング・ミスがなくなる」という問題点に対して、荷主の文具製造工場を見学した。メーカーが流れ作業で梱包場に集められ、人手で色別に仕分けされ、小箱に箱詰めされている。赤色と朱色担当の作業者に、「商品が混ざる確率はどの程度か」と質問すると「最終チェックの段階で結構ある」とのことだった。物流業者の倉庫では、「外装検品」つまり小箱の蓋を開けて検品しない。出荷単位は小箱までであり、ミスは最終配送先である荷主の顧客の店内で開梱され、色別に棚に陳列される際に発見される。文具店は荷主にクレームし、荷主は倉庫にクレームする。製造工程における仕分け作業について、改善項目としてプロジェクトから上申させて頂いた。

【2】デザイン型アプローチ

問題点解決型が物流現場中心のコンサルティングだとすると、デザイン型はクライアントの経営陣との綿密なコミュニケーションとなる。コンサルタントは、仮説に対する戦略について、活動そのものには参加せず、自ら意思決定をせずに、「目的達成のために」客観的な立場から適切なサポートを行い、課題別の担当メンバーに主体性を持たせ、アイデアや動機など最大現に引き出す働き方をする「調整役・促進者」ファシリテーター (facilitator) の役割となる。

①対象テーマの選定：物流動向分析
項目例

■内部環境分析

a. トップヒヤリングまとめ (物流戦略に対する意見)

- b. 現状視察・現場ヒヤリング結果まとめ
- c. 売上計画まとめ (売り上げ増加の施策)
- d. 将来の在庫金額推計
- e. 拠点配置案など

■外部環境分析

- a. 政治・政策動向：物流効率化法の対応など
- b. 経済動向：デフレ対策、海外進出など
- c. 技術動向：IT、AI 化など
- d. 社会動向：働き方改革、少子高齢化、労働生産人口減少など
- e. 調達環境：配送費の上昇、物流サービスレベルの維持
- f. 顧客環境：即配、再配達など
- g. 同業他社動向：3PL 化、共同配送など

②対象テーマに必要な機能の設定：サマリー

③機能を果たす方法の決定：機能を果たす生産性選定、最大経済方法選定

④検証：5～10年後を見据えた「あるべき姿」シミュレーション：品質レベル (法令順守・安全性)、サービスレベル、物流コスト、拠点計画、在庫計画、オペレーションレベル (作業工程) など

【略歴】(おのでら・かつひさ) 1975年ケイヒン入社。現場受渡業務、国際複合一貫輸送営業、情報システム室を経験。退社後、船会社、商社海外営業、海外フォワーダーを経て、89年 物流改革コンサル会社「オーデック」を設立。91年ソニー補修部品の世界在庫供給プロジェクト、95年 サムスン電子ロジスティクス改革プロジェクト参加など、国内外を問わず、荷主・運送事業者・倉庫事業者・国際フォワーダーの実務経験を生かして、物流改革コンサルティングを実施。96年 SBSグループ、SBSロジコム営業情報部顧問、インド、タイ、ベトナム、マレーシア、韓国、中国における海外物流改善指導などを歴任。2013年国際物流総合研究所主席研究員に就任。荷主および物流事業者向けに各種改革提案営業を展開している。