

有限会社 H.I.プランニング 243-0025 厚木市上落合 697-2 TEL/Fax046-230-0890

代表 岩崎 仁志

E-mail : h-iwasaki@tbz.t-com.ne.jp

H. I. インフォメーション 2018年9月号

2018年秋、残り100日の使い方を慎重に検討する時期となりました。市場はすでに2019年の増税対応、また2020年対策に向かっても様々な動きを活発化させています。試算に含めれば国内GDPを押し上げるとも言われるECの個人取引増加も、ニーズの多様化、細分化を加速していく予感がありそうですね。いずれにせよ、物流業者の負担がこれから社会状況に併せた形で膨らんでいく事は間違いないようです。悪夢のリーマンショックから10年。金融危機への耐性はその間に備えたとしても、襲いかかるリスクはそれのみにあらず、その思いをほとんどの日本国民が現在抱いていることでしょう。各社今できることを全部やれる環境を素早くつくり、皆の力を一つに合わせながら大切な時を確実に刻んで参りたいものです。

物流寸断、物流業者のなす術は？

9月に入り、防災月間を意識した取り組みが各地で始まる中、台風21号、北海道地震が相次いで人々の日常を襲いました。両被災地共未だ災害の爪痕は深く残り、北海道を中心とした地域では頻繁に余震も続いています。“私達は自然に生かされている”との意識は、この国に生きるものにとって忘れてはならない鉄則のはずでした。しかし風速60Mとも言われた暴風で、おもちゃのように転がるトラックや連絡橋にのめり込むタンカーの映像等を目の当たりにすると、“最後は覚悟しかないのだろうか”との思いも湧いて参ります。災害が起き、御当地の皆様が恐怖と苦悩を語られる様子を拝見する度、心的リスクへの備えも企業として必要なのは、と考えてきました。BCPと同時に、異常時のメンタルストレスを想定した事業継続目的の災害対策マニュアルも、用意できれば良いですね。

大規模災害時には道路等インフラの寸断と併せ、事業所の被災による操業不能という直接的なダメージへの備えももちろん必要です。各企業の課題を思うと、拠点の分散化が全てに対し万能策であるとも言えないでしょう。製品を抱える物流企業にとっては、在庫問題もリスク対応が難しい課題の一つです。化学品メーカーのクレハ物流部門では震災時の経験等をもとに、大幅な需要変動に対応したBCP在庫という考え方を取り入れていると言います。銘柄別に欠品を回避できるボーダーラインとなる安全係数を設け、基準在庫にBCP在庫を加えた数を適正在庫とし、各部署に提示している、とのこと。ただ一度被災社を経験してしまうと、どうしてもトラウマが邪魔をし、思い切った在庫削減には踏み切れない事もあるようです。クレハは他にも、全製品について工場から顧客へと届けるまでの工程を絵で表したSCMマップを作成し、全体最適な物流の実現に役立てていると言います。製品がどのような荷姿・単位で出荷され、どのルートをたどって着荷主のもとに届くのかSCMの全体像が一目でわかるため、製造部門～営業部門など課題を共有できそうです。製品の種類や容量が変わっても、効率を優先した荷姿に変更し、その旨SCMマップで全部門に示せばとてもわかりやすい…。

各社それぞれの状況に合わせた創意工夫を日々続け、苦い経験を良き薬としながら成長を続けています。辛さは時として思い出したくない過去となり、我々を苦しめ続けるものですが、同時に忘れてはならない

教訓を残してくれることも事実でしょう。一人一人が生きていくためにも、企業はその歩みを止めることができません。物流が負う責任とそれを支え続けねばならない自社の役割を全社員が理解し、前向きな覚悟を決めておきたいものですね。

ヤマト HD／引越の水増し請求が 2 年間で 17 億円、山内社長「信頼を大きく失墜」

ヤマトホールディングス（YHD）とヤマトコンビニエンス（YHC）はこのほど YHC が法人の顧客に提供している引越サービスに不適切な請求があった事態を重く受け止め、過去 2 年間に引越サービスを提供した全法人 3367 社の請求金額に関する調査結果を公表しました。調査結果によると、不適切な請求は 2640 社に対し計約 4 万 8000 件、総額は約 17 億円であることが判明しました。法人売り上げ 170 億円のうち 1 割程度が水増しされた請求金額ということで、1 件当たりの最大価格差は 19 万円にもなります。正規の金額の 1.9 倍という案件もあったとのこと。データ調査を 2 年間に限ったのは、突き合わせするデータ（見積書と請求書の控え）が 2 年間分しか残っていなかったためとしています。

YHD の山内社長は「ヤマトのクロネコブランドの信頼を大きく失墜させるもの。重く受け止めている。全社を挙げて 2 度とこのようなことが起こらないようにし、信頼回復に全力で取り組んでいく」と述べ、今回の事態を徹底究明するための対応策の概要を説明しました。

YHC は不適切な請求があった全法人顧客への一報と謝罪を 7 月 23 日までに完了。今後、不適切な請求分を速やかに返金するなど、引き続き誠意をもって対応する、としています。現在は顧客へ適切な請求を行っており、7 月 17 日には、YHC 社長直轄の「事業構造改革推進室」を設置し、抜本的な再発防止策の策定に着手しました。また YHD は外部の独立した専門家で構成する調査委員会を、7 月 23 日に YHD 社内に設置し、8 月中にこの委員会から本件に関する詳細な調査結果と原因の究明、および抜本的な再発防止策の有効性評価に関する報告を受ける予定です。なお、この調査委員会が有効と認めた再発防止策が機能を開始するまでの期間、YHC は法人の顧客と契約する引越サービスの新規契約、新規受注を中止することにしました。外部の独立した専門家で構成する調査委員会は弁護士の河合健司氏を委員長に 3 名の委員があたり、事実関係の調査と原因の究明、ならびに YHC 「事業構造改革推進室」が策定する抜本的再発防止策の有効性判断を行ない、YHD に対して報告を行ないました。2016 年 5 月 1 日から 2018 年 6 月 30 日までの間に行なわれた不適正請求の中でその 16% が「悪意で上乗せした見積もり」に該当していたといいます。特に四国統括支店では、組織的に過大請求されていた事例があったことがわかりました。山内社長は「不適切請求の一部に組織的な不正と認められるものがあった。四国の統括支店長ら複数の役職者が不適切請求を黙認し、一部の支店長は自ら指示していた。到底許されるものではない」と述べ、改めて不適切請求の対象となった顧客に全額返金する方針を示しました。

調査結果を受け、山内氏は再発防止策として、9 月 1 日付でヤマトホームコンビニエンスの引越商品の再設計、ガバナンス強化、コンプライアンス体制の構築・運営、倫理教育など「抜本的対策防止策」を実行・統括する責任者として、ヤマト HD の神田晴夫副社長をヤマトホームコンビニエンス取締役会長に兼務として配置する、と表明。このほかヤマトホームコンビニエンス本社に引越商品の開発、運用実態の管理、それに応じた商品の見直し権限を備える引越専任部署として「引越サービス部」を設置し「分かりやすい引越商品」の再設計、法人の顧客との契約体系の再設計に取り組むことにしました。また教育責任部署、営業統括部署を新設し、社員の処遇、業績評価方法、文書保存基準、データ保管基準、内部通報制度、監

査の運用——を見直す、としています。さらに、ヤマトグループ全体のガバナンスを強化するため、9月1日付けでヤマトHDに社長直轄の「グループガバナンス改革室」を設置しました。調査委員会の提言を受け「グループの商品、サービス、機能、制度、監査項目の総点検と、内部通報に対する対応手順、処理方法、重大性判断基準など、必要な改革案の策定、実行、モニタリング、分析総合的な仕組みの構築と徹底を図る」としています。

パスコとナビタイムが提携、配車計画と動態管理が連携

配送計画作成支援システムに強みを持つパスコ（東京都目黒区）とナビタイムジャパン（港区）は9月4日に開いた記者会見で、サービス連携を中心とした業務提携を結ぶことで合意したと発表しました。

パスコが提供する配車計画作成ツール「LogiSTAR（ロジスター）配車管理簿」で配送計画を立てると、その結果から車両ごとの配送順をナビタイム胴体管理ソリューションへデータ転送、これにより、ドライバーはスマートフォンを「モバイルナビゲーション」として利用できるようになります。複数の車両を組み合わせて効率よく配送できるように立案した計画が、手間なくナビタイムのナビゲーション機能や運行管理機能と連動することで、計画立案効率を高めるとともに、ドライバーへの正確な配車指示が可能となります。

管理者は車両ごとの輸配送状況（作業ステータス）をパソコン画面で確認できることから、荷主や配送先からの問い合わせに素早く対応できる効果も見込めます。

パスコのロジスターを導入した企業の合計保有車両は3月末時点では10万台を超え、ナビタイムのモバイルナビゲーションの利用者は国内4800万人（6月末時点）にも達しています。配車計画、動態・運行管理とそれぞれの領域で利用者を増やしてきた両社のサービスが、継ぎ目なく連携できるインパクトは利用する運送事業者に朗報となりそうです。

五輪期間中の交通円滑化プロジェクト加速

国と東京都、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会は8月、期間中の交通混雑緩和を図る「2020交通需要マネジメント（TDM）推進プロジェクトの発足式を開催。「大会の成功には円滑な輸送の実現と経済活動維持の両立が必要不可欠」として国や都、経済界などが連携して交通量の抑制を図ることを打ち出した共同宣言を発表しました。

併せて、今年の秋をめどに大会開催中の主要道路や駅などの込み具合を予想、分りやすく説明する「混雑マップ」を作成する方針も確認。TDMは①道路交通は休日並みの環境②鉄道は現在と同程度のサービスレベル、をそれぞれ確保することを掲げ、平日の道路交通量を15%程度減らすことなどを目標とします。組織委は今後、各企業に大会期間中の輸送抑制なども協力要請していきます。物流業界としても物流に混乱や支障を来さないため、荷主企業と物流事業者が連携して配送の時間変更や業務効率化、輸送ルートの再考といった実効性のある取り組みを考案していく姿勢が求められそうです。また観客、スタッフら大会関連の人員輸送に関する「輸送運営計画」のより具体的な案を18年度中に取りまとめる予定。2020年へのカウントダウンがさらに各所で始まりそうです。

国交省、運輸業のホワイト経営創設へ2回目検討委員会

国土交通省は9月14日、トラック・バス・タクシー事業の「ホワイト経営」認証制度の創設に向け、2回目の検討を19日に開催しました。

1回目の検討会では、新たな認証制度の創設にあたり認証項目案について検討を行ないましたが、その後、それらの内容を踏まえて労働組合・事業者アンケートを実施し、自動車運送事業の現状の到達状況を把握し、検討をおこなったものです。

このアンケートやヒヤリング結果をもとに、認証項目・認証基準などについて検討するため19日に2回目の検討会を開催、労働組合や運輸業者へのアンケート調査では長時間労働が常態化していることが明らかになりました。

運送業界は、ドライバー不足が深刻化しており、労働条件や労働環境を改善するとともに、運転者を確保・育成していくことが課題となっています。これに対し、働き方改革に積極的に取り組む「ホワイト経営」を実施する事業者の状況を「見える化」するため、検討会を設置し、新たな認証制度の創設について議論する必要があるとの判断がなされ、今後どのように改革を進めていくかが論議されているのです。今後の検討内容を踏まえ、業界団体とも協議を重ねていく、としています。

お知らせ

- ・国際物流総合研究所では幹部向けの物流経営塾第13期を本年7月19日から開講致しました。次回第4回は10月11日（木）。加藤マネージメントサービス事務所の加藤茂所長が“評価制度と就業規則”のテーマで講演されます。弊社岩崎も“組織強化と企業体制作り”的テーマで講演いたします。1回ごとの参加も可能です。小人数による物流業2世経営者、物流業幹部の為の実践的なスタディと現場見学など充実した内容で、実績ある講師陣も多く揃っております。物流子会社や大手・中堅物流企业幹部の方等もこれまで多く参加され好評です。1回毎の参加も可能です。詳細は国際物流総合研究所Tel03-3667-1571 <http://www.e-butsuryu.jp/magazine/contents/keiei13.pdf>。
- ・国際物流総合研究所では2018年9月27日（木）午後1時半～4時40分まで国際物流総合研究所会議室で3PL実践セミナーを開催いたします。小野寺勝久主席研究員が“プロジェクトから始める提案営業の進め方”的テーマで講演する他、弊社岩崎も“3PL営業を成功させるポイント”的テーマで講演いたします。定員は20名、参加費用は1人1万円（税別）、詳細は<http://www.e-butsuryu.jp/seminars/592> Tel03-3667-1571まで。
- ・国際物流総合研究所では2018年10月23日（火）午後1時半～5時半まで東京トラック総合会館4F会議室で物流戦略セミナー「新物流時代に対応するメーカ物流・3PL」を開催いたします。ハマキヨウレックスの内田貴啓執行役員が“3PLから国際物流へ、ハマキヨウレックスの戦略”、ロジ・ソリューション㈱の藤田浩二社長が“センコーグループ ろじ・ソリューションが切り開く3PL”、古河物流㈱の戦略企画室長大原欣也執行役員が“生産性向上のためのロジスティクス”それぞれのテーマで講演されます。定員は30名、参加費用は1人2万円（税別）詳細は<http://www.e-butsuryu.jp/seminars/594> 国際物流総合研究所Tel03-3667-1571まで。
- ・HIプランニングでは多様なコンサルティングサービスを展開させていただいております。物流企业向けには、幹部・社員育成や営業支援など。メーカや流通業には物流改善など。いずれも初期診断サービス後最適なカリキュラムで行います。是非一度ご相談ください。
- ・HIプランニングでは、各種課題に最適なソリューションを提供させていただきます。環境改善にも役立つ話題の車載機器各種（矢崎エナジーシステム社製など）をはじめ、高性能と多くの実績で各界からの評判も高い製品を御紹介いたします。是非、ご相談ください。