

有限会社 H.I.プランニング 243-0025 厚木市上落合 6 9 7 - 2 Tel/Fax046-230-0890

代表 岩崎 仁志

E-mail : [h-iwasaki@tbz.t-com.ne.jp](mailto:h-iwasaki@tbz.t-com.ne.jp)

## H. I. インフォメーション 2020年1、2月号

1月31日未明、WHOは新型コロナウイルスについて渡航や貿易の制限に踏み込まない、緊急事態宣言を発令。しかし世界各国では独自の判断による渡航制限に踏み切る動きが既に相次いでいます。多くの人々が未知の希望を胸に迎えた2020年。始まったばかりの1月は未経験の“ウイルス”が猛威をふるう中、追われるように走り去っていきました。

新年度に向かう戦略や人材の受け入れ、教育など検討課題が山積するこの時期、世界中を巻き込むこの感染症が今後経済に与える影響とリスクも頭に入れておかねばならなくなりそうです。少なくとも社内や顧客周辺を重点的に観察しながら素早い対応を意識、業務の継続を確認し合っておきたいもの。そして何よりもまずは皆様御自身、そして御家族の健康状態を良好に、保っていただきますよう心より願っております。

### SDGs への取組みを

数年前から企業間における取組として国内でもしばしば耳にするようになった“SDGs”。一般に呼び名は“エス・ディー・ジーズ”とされることが多いようですが、正式には「Sustainable Development Goals(持続可能な開発目標)」という意味を持つものです。SDGsは2015年9月の国連サミットで採択されたもので、国連加盟193か国が2016年～2030年の15年間で達成するために掲げた目標。近頃では取組みへの賛同のを表明する証として17色のテーマカラーバッジを胸にする方も増えて参りました。

国内物流企業の中にも広まりつつあるこの取組みは、近未来の物流のあり方をグローバルな視野において予測できる指標としても大いに有効なもの。ややもするとITやAIの方ばかりに注意が行きがちな現代、あらためて先進企業が目指すべき姿を示してくれるとして多くの経営者が賛同を表明しています。

SDGsが掲げるのは17の大きな目標と、それらを達成するための具体的なターゲット(169項目)。まず簡単に目標の確認をしておきます。1、貧困をなくす(あらゆる場所で、あらゆる形態の貧困に終止符を打つ)。2、飢餓ゼロ(飢餓に終止符を打ち、食料の安定確保と栄養状態の改善を達成するとともに、持続可能な農業を推進する)。3、健康と福祉の充実(あらゆる年齢のすべての人の健康的な生活を確保し、福祉を推進する)。4、世界中に質の高い教育を(すべての人に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する)。5、性差別をなくす(性差別のない平等を達成し、全ての女性と女兒のエンパワーメントをはかる)。6、安全な水とトイレを世界中に供給(すべての人に水と衛生へのアクセスと持続可能な管理を確保する)。7、クリーンエネルギーの拡充(すべての人々に手ごろで信頼でき、持続可能かつ近代的なエネルギーのアクセスを確保する)。8、働きがいと経済成長を上向かせる(働きがいのある人間的らしい仕事を推進する)。9、産業と技術革新の基盤を作る(強靱なインフラを整備し、包摂的で持続可能な産業化を推進するとともに、技術革新の拡大を図る)。10、人や国の不平等をなくす(国内および国家間の格差を是正する)。11、住み続けられる街をつくる(都市と人間の居住地を包摂的、安全、強靱かつ持続可能にする)。12、つくる責任、つかう責任を皆が自覚(持続可能な消費と生産のパターンを確保する)。13、気候変動にもっと具体的な対策を取る(気候変動とその影響に立ち向かうため、緊急対策を取る)。14、海の豊かさを守る(海洋と海洋資源を持続可能な開発に向けて保全し、持続可能な形で利用する)。15、陸の豊かさを守る(陸上生態系の保護、回復および持続可能な利用の推進、森林の持続可能な管理、砂漠化への対処、土地劣化の阻止および逆転、ならびに生物多様性損失の阻止を図る)。16、平和と公正をすべての人に(持続可能な開発に向けて平和で包摂的な社会を推進)。17、パートナーシップで目標を達成する(持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する)一、以上がSDGsの17目標。始めの6個は主に途上

国への開発支援のようでもありますが、エネルギー問題や働きがいにも改革を求める点はまさに国内全ての企業が取り組むべき課題と同じです。全般にわたり169もの具体的なターゲットが示されていますが、現在我々に最も身近であると思われる働きがいと経済成長について、まずは掘り下げていこうと思います。

先に述べた8番目の目標にある「働きがいと経済成長を上向かせる」ために示されているターゲットは10項目。まず1番目は、「各国の状況に応じて、一人当たり経済成長率を持続させる(後発開発途上国は少なくとも年率7%の成長率を保つ)」。2番目以降もご覧ください。「高付加価値セクターや労働集約型セクターに重点を置くことなどにより、多様化、技術向上およびイノベーションを通じた高いレベルの経済生産性を達成」。3. 「生産活動や適切な雇用創出、起業、創造性、およびイノベーションを支援する開発重視型の政策を促進するとともに、金融サービスへのアクセス改善などを通じて中小零細企業の設立や成長を奨励」。4. 「2030年までに、世界の消費と生産における資源効率を漸進的に改善させ、先進国主導の下、持続可能な消費と生産に関する10カ年計画枠組みに従い、経済成長と環境悪化の分断を図る」。5. 「2030年までに、若者や障害者を含むすべての男性および女性の、完全かつ生産的な雇用およびディーセント・ワーク、ならびに同一労働同一賃金を達成」。6. 「2020年までに、就労、就学、職業訓練のいずれも行っていない若者の割合を大幅に減らす」。7. 「強制労働を根絶し、現代の奴隷制、人身売買を終わらせるための迅速で効果的措置の実施、最も劣悪な形態の児童就労の禁止・撲滅を保障する。2025年までに少年兵の徴募や利用を含むあらゆる形態の児童就労を撲滅」。8. 「移住労働者、特に女性の移住労働者や不安定な雇用状態にある労働者など、すべての労働者の権利を保護し、安全・安心な労働環境を促進」。9. 「2030年までに、雇用創出、地元の文化・製品の販促につながる持続可能な観光業を促進するための政策を立案し実施する」。10. 「国内金融機関の能力を強化し、全国民の銀行取引、保険、および金融サービスへのアクセス拡大を促進」。

補足として、「グローバルな観点からも雇用や経済活性化を促進するため、拡大統合フレームワークなどを通じ、後発開発途上国に対する貿易援助を拡大したい」こと。また「2020年までに、若年雇用のための世界的戦略および国際労働機関(ILO)の仕事に関する世界協定の実施を、展開・運用化したい」こと等もあげています。随分細かい内容で構成されているようにも見えますが、これらの中には1のように「年率7%の成長率を保つ」という具体的な数値目標もあれば、3「中小零細企業の設立や成長を奨励する」という漠然としたものも含まれています。そのため、169のターゲットのさらなる詳細版である230の指標を策定することにもなりました。ここで問題になったのが、例えば9の「2030年までに、雇用創出、地元の文化・製品の販促につながる持続可能な観光業」と言った時、各国において何をもちて観光とするか、など定義する範囲が異なっているものがある、ということなど。そのため、230の指標をまた3種類に分け、Tier1・・・概念が明確、かつ国際機関等が基準設定があり、定期的に発表しているもの、Tier2・・・概念が明確、かつ国際機関等が基準設定があるが、定期的な発表に至っていないもの、Tier3・・・基準設定もされていないものとなりました。Tier3に関しては今まで基準がなかったこともあり、現時点で確定しておらずさらに継続検討していこうとしています。このように全世界で同じ枠組みで考えよう、進めよう、としている点がSDGsの高い評価、支持につながっているところなのでしょう。

SDGsは今後も、この数値目標を定期的にモニタリングしていきますが、その進捗をモニタリングしていく枠組みとして、国連ハイレベル政策フォーラムというものがあります(レビューが毎年7月頃に実施)。

日本政府におけるSDGsの動きを見てみると日本では2016年5月20日、安倍総理が本部長、すべての国務大臣がメンバーになり、第1回「持続可能な開発目標(SDGs)推進本部会合」が開催され、続く2016年12月22日に第2回が開催されました。日本はSDGs関連に9億ドルの支援、30億ドルの取り組み、日本円にして合計約4000億円を投資すると言っています。もちろん、多くのものがこれまで取り組んでいたものを改めてSDGsの枠組みで表現しなおしているのだと思いますが、首相自らこのような宣言をすることは大変意味があり、日本のSDGsに対する姿勢を表しているものだと思います。

ビジネス分野においてはGCNJと公益財団法人 地球環境戦略研究機関(IGES)により作成された「動き出したSDGsとビジネス～日本企業の取組み現場から～」によると、SDGsの認知度は総じて高く、CSRレポートでSDGsに言及したものが2015年に比べて2016年は圧倒的に増えており、CSR担当者の認知度は84%に達しています。一方で、経営層の認知度は28%に留まり、中間管理職においては、4～5%程度に低迷しています。さらに2018年3月14日に同団体から発刊した「未来につなげるSDGsとビジネス～日本企業の取組み現場から～」でも同じアンケートを行っていますが2016年に比べて2017年は若干増えているだけで未だ認知度はそれほど高くなっていません。日本企業でもSDGsに対して積極的に取り組む企業が増えていますが、多くの企業は未だCSRの一環としてSDGsを捉えている、というのが現状のようです。また、一方でSDGsをビジネスチャンスとして捉えた企業が注目を浴び、環境や社会に配慮した優良企業というイメージアップにもつながる好循環も生まれています。物流業界における取組はまだ始まったばかり。今後他社に先駆けグローバルな観点に立った目標の達成をパートナーとして顧客に働きかけて行くことで、成長の足がかりにもなりそうなSDGs一、この機会に一度検証されることをお勧めしたいものです。

### “物流改善”を見直そう

近年高度化し、複雑・多様化にさらに拍車がかかってきた物流のオペレーション。細分化を続ける業務は、現場における改善の遂行を難しくする要因のひとつになった、とも言われています。企業により改善のターゲットや条件は微妙に異なるものですが、ここに時代や社会背景を照らし合わせるという条件が加わると、成果を得る前に心が折れそうにもなるというもの。しかし物流業務は今後も進歩発展を続けて行くことは確実で、それにより折に触れた細かい修正や改善が必要になってきます。つまり物流業にとって改善は会社全体における不可欠な取組みであると言えるのです。

ただ業務は高度化しても改善のアプローチが変わることはありません。皆様すでに御存知の取組みを思い出していただければ、新年度を迎える前の社内整備も叶います。手順の復習も兼ね、ここに改善のアプローチを挙げてみます。①物流戦略の視点、②物流業務手順の視点、③物流コストの視点、④顧客サービスの視点、⑤タイムスケジュールの視点、⑥物流作業の視点(必要な作業か、誰がやるべき仕事なのか、作業の生産性はどうか)、⑦在庫の視点、⑧輸送の視点(配送、横持ち、入荷、直送)、⑨包装の視点、⑩物流収支の視点等から課題を整理。このやり方にこだわる必要はありませんが、自分達では気がつかない潜在的問題を抽出できるかを考えればいいのです。大々的にプロジェクトを立ち上げ、改善を進める場合もあります。この方法だと現場への周知は容易となりますが、推進力不足となる場合も多く、また時間が多くかかってしまいます。必要なのは今までのこれまでのやり方や発想に無い考え方で問題点を捉え、問題整理をすることです。物流はすべての業務(在庫も配送も作業効率も)が密接に関係し合っています。在庫の持ち方や在庫配置により作業効率も大きく変わってきますし、作業効率が上がれば配送方法が変わる可能性も出てきます。改善を進めるには課題の共有化ができていないのが絶対条件。皆でひとつの目標に向かうことができれば改善ステップはひとつクリアできたと思って良いでしょう。課題ひとつひとつに社内でも最も効率を上げていると思えるスタッフのやり方を仮標準作業書として、各現場で実施してもらい改善点を盛り込んで社内の標準作業書を作りあげることできますね。この先もまた度々改善に関する提案はさせていただくつもりでおります。皆様からの成果や疑問などお聞かせいただければ幸いです。

### ヤマト運輸など主要子会社統合し体制刷新

ヤマトホールディングスの長尾裕社長は1月23日、ヤマトホールディングスを頂点としてヤマト運輸などの事業会社が持株会社にぶら下がる純粋持株会社制からグループ経営体制を抜本的に再編し、ヤマトホールディングスがヤマト運輸、ヤマトロジスティクス、ヤマトグローバルロジスティクスジャパンなど主要子会社7社を吸収合併して事業会社に転換すると発表しました。

併せて宅急便のデジタルトランスフォーメーションや「産業の EC 化」に特化した物流サービスの創出、法人向け物流事業の強化を 3 本柱とする経営構造改革プランの策定を表明。

提供サービス単位で構成してきた従来の組織を改め、リテール、地域法人、グローバル法人、EC の 4 つの顧客セグメント単位に再編し、それぞれを事業本部として「経営と事業の距離を縮め、顧客の立場で考え、スピーディーに応えるヤマトを取り戻す」との基本戦略を掲げました。

これらの取り組みによって 2024 年 3 月期に売上高 2 兆円、営業利益 1200 億円以上、ROE10%以上を目指します。

## お知らせ

- ・国際物流総合研究所では2019年7月から物流子会社・3PL事業者の経営者をメンバーとする“物流経営者サロン”を開始いたしました。メーカー同士の共同配送などメーカー主導の動きが活性化している中、物流事業者での取り組みを更なる活性化を目指すべく、互いの取り組みや時事を共有することで、自社だけでは実現出来ない事や効率化を進めるきっかけなどのヒントを得る場を提供させて頂きたいと思っております。本会の趣旨としては旬なテーマをモデレーターが選定、各社より自社の取り組みを発表して頂くと共に、ディスカッション・意見交換を行うことで物流業者としての理想形を目指すものです。終了後には懇親会を設け、普段お会いできない方同志の出会いや業界内の強力なネットワークを築くきっかけの場を提供させていただきます。年6回奇数月第1火曜日に開催する予定。参加費用は、1年間1人12万円(税別、懇親会費用は別途)、第5回目は3月3日(火)午後4時開催いたします。テーマは“拡大するECマーケットへの対応”です。1回ごとの参加も可能(1人2万円、税別)。詳細 Tel03-3667-1571迄。
- ・国際物流総合研究所では幹部向けの物流経営塾第14期を7月から開講いたしました。第7回は2020年2月19日(水)。セブプロジスティシャンズ・コンサルティング㈱の松田芳昭シニアコンサルタントが“国際物流の現状”のテーマで講演。弊社岩崎も“国際物流への取組み”のテーマで講演致します。参加費用は1人24万円、申込金10万円(いずれも税別、HIP顧問企業は不要)となります。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・中堅物流企業幹部の方等もこれまで多く参加され好評です。詳細は国際物流総合研究所Tel03-3667-1571 <http://www.e-butstryu.jp/magazine/contents/keiei14.pdf>
- ・国際物流総合研究所では2020年2月20日(木)～21日(金)広島物流施設見学ツアーを開催いたします。躍進著しい脇地運送本社センター、西風新都センター、KUBOXT本社センター、ネストロジスティクス本社センター見学と経営者からの事業戦略など伺うことができます。参加費用は現地集合・現地解散で1人2万8千円(税別)一般4万円(税別)で定員15名。詳細は国際物流総合研究所Tel03-3667-1571まで。
- ・HIP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。
- ・ドライバーから見えない死角を雨天や夜間でも鮮明な画像を通じて安全運転をサポートする、日本ヴェューテックの「リアビューモニター」。ドライブレコーダーや通信機器とのシステム連携、多カメラ化など車載機器を中心に幅広く展開しています。また、駐車場やオフィスなどのセキュリティカメラもリーズナブルな価格でご提供。サービス内容も高い評価を得ています。HIP紹介によりサービス価格でのご提供も可能です。