

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

H. I. インフォメーション 2018年5月号

好調な世界経済を背景に、国際貨物の輸送量も相対的な伸びを見せています。2018年後半、関税率を始めとする米国の政策や、原油の産出量等がもたらす影響はまだ見えて参りませんが、国内で滞る諸問題をひとつずつ解決して行かねば安定的な民需の高まりも期待できないことでしょう。それら問題のひとつでもある深刻な人手不足に翻弄する物流業界であります。中でも長距離ドライバーについては不足を通り越し不在に等しい現状と言っても過言ではありません。国民生活に直接影響を与える青果物の陸上輸送に関しても北海道から九州までを共同化で中継し、ドライバーの拘束時間を減らす工夫で乗り切る等あらゆる取組みが各方面で実践されています（味の素物流等後述）。

少子高齢化が原因である以上、今の人材不足に正面から向き合う形の解決策はおそらく見つけにくいと思われまます。各社が抱える独自の課題に挑むには、相応の試行錯誤も避けられないことでありましよう。共同化か、独自路線か、あるいは思い切った業態改変か、成功の数が失敗の数を上回るまで、経営者の眠れぬ夜は続いていくのかも知れません。それでも大切なことは決して目をそらさぬことです。周囲と自社の動きを重ね合わせて注視し、企業内で情報を共有し続けましよう。個の力を集結しなければ会社経営の意味もうすれます。全社員が時代を読み、ニーズを吸い上げ、商品価値を高めて行く一、人手不足と直接関係はなくともこれが企業の本質であることを忘れてはなりません。正しい方向を見極めて進めば、正しい答えに必ず行きつくと信じましよう。

アウトソーシングを理解する

物流のアウトソーシングが広く浸透し続ける中、その流れに乗った形での容易な受託で苦しむ提供側企業もまた増加しています。思い切った業務改革で収益の向上を狙う荷主にとっても、成果のあがらないアウトソーシングとなった場合、迷惑なだけでは済まされないものでしょう。これらの経験を踏まえ、今では荷主企業側も物流を任せる先が知識や施設、輸送能力はもちろん、業界全体に通用する情報システムを備えているか等を受託の条件とするようになりました。入荷情報・在庫情報等の物流情報はどうやってやり取りするのか等は、最も日常的かつ最初に浮かぶ素朴な疑問。特にERPを導入している企業は、物流情報を経営情報として使うこともあるため、1日数千件の出荷情報・在庫情報等をFAXや電話でやり取りすることはとても大変な作業になります。荷主にとってはEDIやデータのe-mailでのやり取りは今や必須条件。このように“使える”ITスキルをどれほど持っているか、ということは物流を任せられる側も早い段階で明確に提示すべきでしょう。前提条件に納得した荷主が次段階で行なうことが物流品質の検証。社内でのCS運動やKPIの必要性等、物流改善を真剣に望むメーカであればある程、重要視しています。情報が氾濫する現代において、先進的な物流のスタイルは企業規模に関係なく荷主側にも知れ渡っており、業者を選択する際のポイント等も十分わきまえた上でアウトソーシングに踏み切ろうとしていることを理解しておく必要があります。“やすければ良い”だけで納得してしまうと後でその何倍もの損失を被ることになるケースも当然学習済でしょう。その際の賠償方法や金額等十分話し合い、適正ある内容にしておかねばなりません。失敗して損失を被るのは提供側を同じです。おそらく契約でもたらされるメリットの何倍ものデメリットが生じることを理解した上で身の丈にあった“アウトソーシング”にまとめあげなければなりません。賠償等も含め業者の誠意と品質を評価して始めて顧客側から提案書を求められるケースが多いようです。先の話し合いを基にする訳ですからことさら媚びる必要はないはずですし、むしろ確認事項として発生する費用や、成果が出るまで乗り越えねばならぬいくつかのもののステップ等をきちんと記しておく必要があります。

つまりこの際の提案書はある意味、契約書にも通ずるものがあると思っておきましょう。“物流の丸投げで丸儲け”との印象だけは決して先方に与えないようにしたいもの。できることとできないこと、また良いものを提供するために協力して欲しいことを正直に開示しておくことで長く続く良い関係を得ることができるはずですが。例えば当該センターのロケーションは顧客にとって適切か？（センター近隣住民への配慮が可能で、24時間稼働できるか等）という問題は食品輸送等で24時間稼働が必要な場合に、工業専用地域でなければ早朝や深夜の運営が出来ないということもあるため、最初に解決しておくべきものでしょう。

これらに大筋合意、決定後の導入スケジュールにしても、無理な日程を組んでいないか？アウトソーシング実施までのガントチャートで管理しているか？課題を5W1Hでしっかりと捉え進捗管理を行っているか等に基づき慎重かつリズムミカルに進めて行きましょう。稼働させるセンターの階層も含めた機能確認は課題を把握することにもつながります。課題を探っておくことはできれば荷主側内部状況まで踏み込んだものである方が良し、各企業内にはそれぞれ違った課題と高さの違うハードルがいくつもあります。部署同志の関係や、経営層との間の壁の厚さとか…。これらの問題を担当者と団結して解決した後でなければ本題に取り掛かることもできないと覚悟を決めなければなりません。全編にわたり必要なのは“誠意”と“冷静”を保つことです。この仕事を請け負った後に起こり得る状況を常に頭の中に映し出し、刻々と移り変わるコストと収益のバランスに得るものがあるか、最初から最後まで冷静に判断し続けることで双方に相応のメリットをもたらすことができるでしょう。企業同志の将来を賭けた一大プロジェクトも、結局は人と人とのつながり方改革に通ずるものです。担当者の技に人間性が合わされば各所に立ちはだかる壁も少しずつ消えて行くと思われれます。

SBSHD、リコーロジを子会社化

SBSホールディングスは5月18日、リコーから物流子会社「リコーロジスティクス」の株式66.6%を180億円で取得し、連結子会社化すると発表。譲渡期日は8月1日付、リコーロジスティクスの売上高（2018年3月期）は連結で717億2500万円、SBSは同社を傘下に収めることで、まずは節目の2000億円を突破するとともに、目標としている「売上高3000億円」も視野に入ってくるとしています。リコーは残る持分33.4%すべてを同社設立の共同持株会社（JV）に譲渡した上で、リコーの重要取引先である大塚商會にJVの株式の33.4%を譲渡、SBSに物流子会社を売却することで合理化を加速します。

リコーロジスティクスは3PL事業を柱とし、リコーグループ物流全般を担っている他、大塚商會の「たのめーる」を受託するなど、グループ外に対しても積極的に物流サービスを提供。同社の出資構成は最終的にSBSが66.6%、リコーが22.2%、残る1割超を大塚商會が取得する枠組みとなります。SBSはリコーグループの物流を受託しつつ、大塚商會との接点を確保することになります。SBSHDグループはリコーロジの株式取得により、メーカー系物流サービスの強化を図り、物流サプライチェーンをさらに強固にサポートする体制を構築することが可能となりました。グループの3PLや不動産開発のノウハウ、また過去の物流会社のM&Aを通して培ってきた経営ノウハウを活用することで、リコーロジスティクスの更なる成長・飛躍を実現すると共に、双方のネットワークや顧客基盤、技術、ノウハウを融合させることで生まれるシナジーが、「全方位の物流機能を有する3PL企業集団」を強化し、グループの企業価値向上に有効であると考えています。

買収後もリコーロジスティクスの常勤役員は全員留任、経営の継続性を確保しつつ、SBSは非常勤役員を派遣し、グループの一体化と相乗効果の拡大に取り組むリコーロジスティクスの成長を通じて、現在、リコーが「第19次中期経営計画」の中で掲げている「リコー再起動」を物流面からサポートできると両社が判断したものです。

味の素、ハウスなど食品メーカー、共同配送開始

味の素など食品メーカー大手5社は26日、商品を共同配送する新会社「F-LINE」を来年4月に設立することで合意、全国規模で輸送効率を上げます。新会社に出資するのは味の素45%、ハウス食品グループ26%、カゴメ22%、日清フーズ4%、日清オイリオグループ3%。

メーカー各社は人手不足や燃料費高騰などの課題に業界全体で取り組むため、2015年からプロジェクトを立ち上げ協議してきました、各メーカーの工場からトラックや貨物列車で各地の物流センターへ商品を運送したり倉庫で保管、共同化を推進します。初年度F-LINEの売上高は1000億円程度を見込んでいます。これは食品物流大手のキユーソー流通システムに次ぐ規模となる見通しです。これにミツカンをあわせ、来年1月から九州で2019年1月から常温製品の共同配送を段階的に開始します。配送拠点と配送車両を共同利用することで輸送効率の改善につなげます。九州でスタートする共同配送では、6社合わせて3か所ある配送拠点を新拠点に集約し、各社の商品を積載することで物流効率を高めるとともに、配送回数が減少することで納品先の荷受時の負担軽減効果を見込んでいます。新配送拠点では、6社の情報システムと連結して物流情報を一元化し、在庫管理や配送車両の手配を省力化。長期的に懸念される人手不足に対応するための設備導入も予定しています。今後食品に限らず共同化は進むと考えられています。流通や拠点を中心とするエリア共同配送が進む中で、メーカー中心の共同配送がどこまで広がるのか注目されています。

全日本トラック協会、1～3月景況観発表

全日本トラック協会は5月11日、平成30年1月～3月期トラック運送業界の景況感を発表しました。同期の日銀短観による業況判断指数は、1月以降の円高や原材料価格の上昇等を背景に景況感の改善基調が一服し、景気拡大の持続に陰りが現れたとしています。大企業・製造業では8四半期ぶり（2年ぶり）に悪化、大企業・非製造業も6四半期ぶり（1年半ぶり）に悪化となりました。この様な中、トラック運送業では運賃・料金の水準は回復基調で推移したものの、労働力不足や燃料価格上昇等によるコスト増加の影響をより大きく受けたことから、営業利益及び経常損益は悪化しました。その結果、景況感の判断指標は▲3.0となり前回（2.2）から5.2ポイント悪化。なお、今後の見通しは、労働力不足や燃料価格上昇等が来期も継続して影響し、経常損益は一段と悪化することが見込まれるため、景況感の判断指標は今回から4.3ポイント悪化し、▲7.3となる見込みとしています。

実働率は1.7（前回11.6）と9.9ポイント悪化、実車率は▲0.7（前回9.3）と10.0ポイント悪化し、前回と比較して輸送効率がさらに悪化しました。採用状況は▲7.5（前回▲12.8）と5.3ポイント上昇、採用状況が好転したことから、雇用状況（労働力の過不足）は91.2（前回100.7）と9.5ポイント低下し、不足感が弱まったものです。所定外労働時間は▲7.2（前回1.2）と8.4ポイント低下、所定外労働時間は減少傾向となりました。貨物の再委託（下請運送会社への委託割合）は5.7（前回9.3）と3.6ポイント低下し、貨物の再委託は減少傾向。一般貨物、宅配、宅配以外貨物の営業利益の悪化を背景に、経常損益は▲11.1（前回▲6.4）と4.7ポイント悪化、経常損益の水準は落ち込みを見せました。この調査で、トラック運送業の景況感は、値上げが大手に留まり、一般貨物事業者にまで及んでいないこと、依然として厳しい現状であること、が明らかになったものです。

日本郵便の営業益3.4倍、ゆうパック8.7億個へ25%増

日本郵政が5月15日に発表した2018年3月期決算によると、日本郵便の郵便・物流事業の業績は、ゆうパック・ゆうパケットの取扱量が前の期から25.6%増加し、普通郵便も通数が減少した一方で料金改定の影響で増収となり、人件費や集配運送委託費の伸びを吸収、営業利益が298億円増の419億円と大幅に改善したことがわかりました。売上高に相当する営業収益は2兆225億円（4.8%増）。ゆうパケットを含むゆうパックが17年3月期の6億9700万個から8億

7600 万個へと 1 億 7900 万個増加、ゆうメールは 140 万通近い伸びとなり、ゆうパックとゆうメールの取扱増が 708 億円の増収効果をもたらしたほか、普通郵便の増収幅も 270 億円を記録し、年賀葉書の減収分（77 億円）をカバー。

これに対し、人件費は 1 兆 2309 億円から 1 兆 2597 億円へと 287 億円増加しましたが、集配運送委託費を中心とする経費増も 339 億円増の 7209 億円にとどまったことで、これらを増収分が大幅に上回り、営業利益は 3.4 倍となる 419 億円を稼ぎ出しました。

国際物流事業はロジスティクス事業の収益が拡大し、為替要因も加わって売上高が円換算で 598 億円増の 7043 億円、営業利益（EBIT）は 46 億円増の 102 億円と改善。これらに金融窓口事業の業績を加えた、日本郵便の売上高は 3 兆 8819 億円（前期比 3.3%増）、純損益は 584 億円（17 年 3 月期は 3852 億円の損失）となりました。今期は郵便・物流事業でゆうパックの利便性向上、オペレーション態勢の整備などに取り組む計画ですが、郵便物数の減少、労働需給のひっ迫などに伴う人件費単価の上昇、社員の処遇改善のための費用計上を想定し、営業利益として 18 年 3 月期より 259 億円少ない 160 億円を見込んでいます。

2018 年度から 20 年度まで 3 年間の中期経営計画によると郵便・物流事業では郵便物の減少や EC 市場の拡大に伴う荷物の増加に対応する基盤強化に取り組み、17 年度末時点で 8.8 億個となったゆうパックの取扱個数を 3 年間で 2 億個程度増やすとしています。17 年度時点の取扱個数は 16 年度から 1.7 億個程度の増加となっており、競合するヤマト運輸が 3000 万個減らし、佐川急便が 4400 万個の増加にとどめたのとは対照的な動きをみせました。物流業界では依然として人手不足感が強く、増えていく荷物量に対応する事業基盤の強化も欠かせません。また中期経営計画によると、同社は今後 3 年間で AI・自動運転などの IoT、新技術を積極的に活用して利便性・生産性の向上に取り組むほか、荷物の小型化やリソースの流動化など商品・オペレーション体系を一体的に見直し、荷物分野に経営資源をシフトする考えです。具体的には、施設を借り受けてキャパシティを増強し、輸送方法の見直しによって効率化と輸送能力の強化に努めます。また、作業の集中化や機械化、業務フローの見直しを行い、ドローンや自動運転など将来に向けた利便性・生産性向上策を検討。指定場所配達サービスの実施や配達希望時間帯の拡充といった、サービスの高付加価値化も実施する予定です。

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 月から開講致します。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。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-buturyu.jp/magazine/contents/keieil3.pdf>。
- ・ H I 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。物流企業向けには、幹部・社員育成や営業支援など。メーカー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。
- ・ H I 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。
- ・ 走行中や駐停車時の事故からドライバーを守る車載機器「リアビューモニター」。車両の後部に取り付けるだけの装着で、雨天や夜間時でも鮮明な画像を確認できると好評です。「リアビューモニター」は日本ビューテック社製。姉妹品の「ナイスビューモニター」もあり、より安価に購入可能。弊社紹介によりサービス価格でのご提供が可能です。