

一般社団法人日本物流団体連合会会報

Grow

No. 84

2018
June



C O N T E N T S

潮流 1

渡邊 健二氏 公益社団法人全国通運連盟 会長
日本通運株式会社 代表取締役会長

「論説」物流改善を進めるための物流KPIの活用 4

ー物流改善と可視化の必要性ー

黒川 久幸氏 国立大学法人東京海洋大学 教授

第13回物流連懇談会を開催 8

株式会社日立物流 代表執行役社長 中谷 康夫氏を迎えて

未知に挑む。

平成29年第2回物流環境対策委員会を開催 14

平成29年度第2回国際業務委員会を開催 16

第22回基本政策委員会を開催 17

平成29年度第2回経営効率化委員会を開催 18

「第5回 テレワークモデルプラン策定小委員会」開催

平成30年度の事業計画 20

会員企業をたずねる～女性の力、女性の声 22

花王ロジスティクス株式会社 一戸 右さん

第5回物流業界インターンシップ開催のお知らせ 24

2017年度版「数字でみる物流」発刊のご案内／ 25

最近の活動状況／編集後記



第13回物流連懇談会を開催



平成29年第2回物流環境対策委員会を開催



第22回基本政策委員会を開催



事業の健全な発展を図り 公共の福祉に寄与

わたなべ けんじ

渡邊 健二 氏

公益社団法人全国通運連盟 会長

日本通運株式会社 代表取締役会長

——公益社団法人全国通運連盟についてお聞かせください。

まず、全国通運連盟の概要についてご説明させていただきます。当連盟は、1952年(昭和27年)に全国通運業連盟として設立され、その後、社団法人として許可を受け、さらに公益法人制度改革により、2013年(平成25年)に公益社団法人として認定を受けて現在に至ります。

モーダルシフトの担い手である第二種鉄道貨物利用運送事業(通運事業)者を会員とし、事業の健全な発展を図り、公共の福祉に寄与することとしております。

鉄道貨物輸送は、従前からモーダルシフトの受け皿として期待されるとともに、環境負荷の少ない輸送機関として役割拡大を求められております。

特に近年は国内における労働力人口の減少等によりトラックドライバーが不足し、その代替輸送としての貢献も果たしております。

——最近の景気動向と貨物の動きについてお聞かせください。

総じて、わが国経済は世界経済が堅調に推移する中で、緩やかに回復を続けており、実感としてはだいぶ良くなっていると思います。

日通総研による国内貨物総輸送量でも、2017年度は0.3%増、2018年の予想は0.1%増とわずかながらプラスの見通しとなっています。

貨物量は2015年まで年々減り続けていましたが、2016年以降増加基調に転じており、動きが非常に活発になっていると感じます。

渡邊会長の略歴

昭和47年4月 日本通運(株) 入社

平成17年5月 執行役員 第9ブロック地域総括 兼大阪支店長

平成17年6月 取締役執行役員 第9ブロック地域総括 兼大阪支店長

平成19年5月 取締役専務執行役員 首都圏ブロック地域総括 兼東京支店長

平成21年5月 代表取締役副社長 副社長執行役員

平成23年6月 代表取締役社長 社長執行役員

平成29年5月 代表取締役会長

平成29年6月 公益社団法人全国通運連盟会長

鉄道コンテナの輸送量に関しては、積合わせ貨物や自動車関連部品などを中心に堅調に推移することが予想されることから、2018年度は1.5%増と見込まれています。

——今後についてはどのように見ておられるでしょうか。

今後の状況を予測するのは大変に難しいです。短期的には、日本国内は悪いところは見当たらないようですが、今後の懸念要因として、米国のアメリカ第一主義などによる関税の引上げなど、わが国の政治、経済への影響が心配されるところです。

また、私どもにとって一番気になるのは中東問題です。石油の関係によって景気が崩れる恐れがあります。私ども物流業界にとっては原油の輸入価格がどう動くか気掛かりです。

ドライバーをはじめとする労働力問題に加えて、燃油価格が高騰してきますと、鉄道輸送にとっては追い風となる訳ですが、通運業界においても需要を取り込む集配作業戦力の確保が重要な課題となっています。

通運事業が大きく伸長するためには、輸送能力が拡大することが条件となりますが、貨物鉄道と旅客鉄道がレールを共用しているため、鉄道輸送には限界があります。この輸送能力が大きく伸びるのであれば、私ども通運業界も伸長が期待できます。

——労働力問題についてお聞かせください。

国内の労働力人口の減少が進み、特にトラックドライバー不足が深刻なのは、先ほど話したとおりですが、そのためトラック輸送から鉄道貨物輸送にシフトしてくることは十分認識しています。

但し、鉄道貨物輸送の荷役は、手荷役が6割を超えているという調査結果もあり、また、今後の担い手となる女性ドライバーの比率も手荷役作業の多さから0.4%と非常に低く、なかなか人手が集まらない状況が続いております。

その対策の一環として、パレット輸送の推進などを荷主企業に要請し、手荷役作業の削減を通運連盟としても会員と一緒に推進していきます。

——モーダルシフトに向けての取り組みと支援制度についてお聞かせください。

モーダルシフト関係では、全国通運連盟はいろいろな支援を行っていきまして、現在『鉄道コンテナお試しキャンペーン』が最も重点を置いている取り組みとなっています。

新規獲得は大幅に増えており、一度お使いになると、そのまま継続していただけるお客様が増えております。大変良い制度と思っています。

その他、31フィートコンテナの導入支援、輸送障害の代替輸送支援、養生資材の導入支援などを展開しております。

今年度の新規事業としては、会員同士の連携や共同化を促すことを目的に、「通運事業フォーラム」の開催を予定しており、特に私有コンテナラウンドユースを推進するためにも、このようなフォーラム等を通じて通運事業者同士の連携強化を図っていきます。

私どもとしましては、これらの支援や事業を通じて荷主各社や社会に対して鉄道輸送の利便性をさらにアピールしていきます。



——日本通運についてお聞かせください。以前、渡邊会長は「カンブリア宮殿」(テレビ東京)で運べないものはないとか、段取り八分、人は財産ということをおっしゃっていました。これらに込められた思いについてお願いします。

弊社は、フォワーディングが基本の会社であり、多種多様な輸送モードやノウハウを組み合わせることによって、「運べないものはない」ということを確信しております。

今後の展開として、日通グループをはじめとする社内外のノウハウを融合して、信頼度が高く、さらに付加価値の高いサービスを提供していくことに尽きると思います。

また、人は財産です。弊社はもともと労働集約型産業であり、昔から人を大切にする会社でした。例えば日本国内で働いている人たちを円滑にそして世界を股にかけて活躍してもらえるように、「海外業務研修員制度」を古くから運用している一方、将来、海外現地法人の経営を担ってもらう人材を育成すべく、新卒の外国人を日本で採用する制度も導入しています。

さらには、経営の現地化として、海外現地法人のトップに外国人の登用を進めており、現在11社の社長は外国人となっています。

——世界日通としての国際戦略の取り組みについてお話しください。

もともとフォワーディング企業は、日系企業が一つ出ていくと、それに付随して、部品メーカーもつ



左：公益社団法人全国通運連盟 渡邉会長
右：インタビュアー 物流連 与田理事長

難しい問題ですが、現地にどこまで任せられるかが大事なことを考えています。

——経営信条、生活信条などをお聞かせください。

現場力をいかに強化するかが一番大きな課題だと思います。変化の激しい時代ですから実現はなかなか難しく、永遠の課題となっています。

あまり良い例えではありませんが、「籠に乗る人、担ぐ人、そのまた草鞋を作る人」という諺があります。もともとロジスティクスは華々しいものではなく、ほとんど裏方の世界でしたが、みんなが籠に乗ってしまったら、担ぐ人もいなくなるし、運ぶ人がいなくなります。そうなると、やはり現場を強くしていかなければなりません。昔、織田信長は何故強かったのかというと、兵站です。

しかし、残念なことに長い間、兵站はなかなか評価されませんでした。近年、物流の重要性が認知されはじめましたが、同時に人手不足が顕著となる重要な局面を迎えています。このままだと物流の改革は見通せない気さえします。

これからの人口減少に対しては、自動運転などの省力化を実現して、現場が効率良く動けるようになることが重要だと思います。つまり、現場に効率化のノウハウをもたせることが今後ますます重要なことだと思います。

いて行くことが多く、フォワーディング事業者も1社だけの取引で十分事業が成り立つという時代でした。

まだまだ拡大していくと思いますが、日系企業も現地業者を使っていかなければならないということもあり、少しずつ変わりつつあります。

逆に我々は現地の企業とどうやって取引をしていくかというところが、今後一番重要になってくると思います。そのような理由から現地の経営者、現地の営業責任者をドンドン厚くして、現地の非日系企業との取引を拡大しています。今、一番重点を置いているところです。

おかげさまで、今は海外の事業も順調に推移しています。ヨーロッパでは、有名アパレルブランドの業務獲得は、従来から取引関係のある企業間のネットワークが強く、日本人がいくら営業しても新規参入が困難な状況となっております。

弊社では、イタリアで新たにアパレル物流会社と資本関係を結び、この分野の取引を開拓しました。その結果、欧州域内物流だけではなく、日本向けの輸出業務も取扱わせていただけるようになってきましたし、中国発もアメリカ発も弊社で扱わせていただくようになってきました。M&Aもなかなか



論説

第12回

物流改善を進めるための 物流KPIの活用

— 物流改善と可視化の必要性 —

黒川 久幸

国立大学法人東京海洋大学 教授

このコーナーでは、各界の有識者の方々に、
物流についてさまざまな角度から解説していただきます。

1. はじめに

物流は私たちの生活や経済活動を支える重要なインフラであるが、災害時は別として、どちらかといえば日常のニュースで取り上げられることはなかった。しかし、近年では宅配便をはじめとして日々のニュースでも取り上げられるようになり、大きく時代が変わったと感じる。

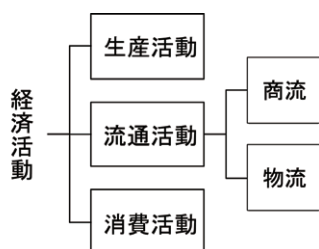
そこでここでは荷主、とりわけメーカーから物流が注目されるようになった背景と、物流の改善を進める上で重要となる物流KPIの活用方法について論じてみたい。

2. 物流を取り巻く環境の変化

物流は経済活動を支えているわけであるが、あらためてその関係を見てみると、図2-1に示すように整理することができる。生産と消費の活動をつなげるのが流通であり、その活動は商取引を担う商流と、これから派生的に生じる輸送・保管といった物流によって成り立っている。し

たがって、物流を取り巻く環境の変化を俯瞰するためには、生産や消費の状況、そして、商流から現状を把握するのが適切といえる。

図2-1 経済活動の構成



生産と消費

経済が発展し生活が豊かになった結果、各メーカーは消費者に自社製品の購買を訴求していくために、多くの製品を短期間で市場に投入している。その結果、例えば洗濯機一つをとってみても250機種以上と実に多くの機種が市場に投入されている。また、少し古いが中小企業白書（2005年版）によれば、製品のライフサイクルも短命化している。ヒットした製品は、1970年代は5年以上売れ続けているのが、59.4%と6割近くあったが、2000年代には僅か5.6%となり、逆に1年未満で売れなくなる製品が18.9%、2年未満までだと、半分以上を越えて51.8%もの製品が売れなくなってい

る。なかなかモノが売れない時代となっている。

そして、モノが売れない中、表2-1の消費者物価指数からもわかるように販売価格もバブル崩壊以降、価格の上昇が難しく横ばいを続けており、非常に厳しい状況となっている。

表2-1 2015年基準消費者物価指数

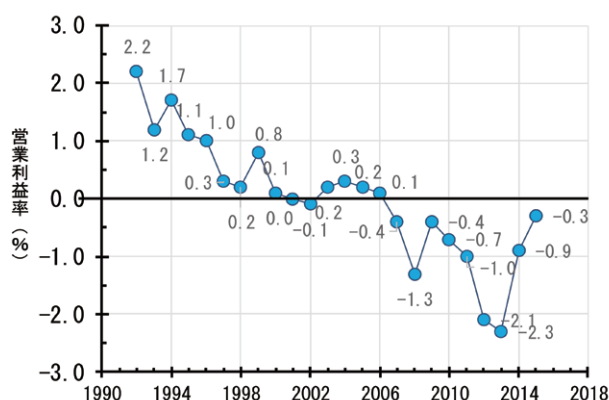
	1996年	2006年	2016年
総合	97.7	97.2	99.9
食料	91.7	91.3	101.7
衣料	102.3	97.5	101.6
通信	134.5	104.0	99.1
電気代	88.0	79.7	92.1
室内装備品	143.7	116.8	96.0

出典：総務省『消費者物価指数（CPI）結果』より作成

物流

以上の生産と消費の状況から物流に対するコスト削減要求が強く働いてきたものと考えられる。特に、1990年に試行された物流二法によりトラック運送事業への参入規制が緩和されたことからトラック運送事業者への影響は大きかったといえる。事業者数は、1990年40,072社から2010年62,989社と、1.6倍にも増加した。これにより供給過剰となり運賃の下落が続き、結果として図2-2に示すように営業利益率は減少しており、2007年以降は多くの事業者で赤字となっている。

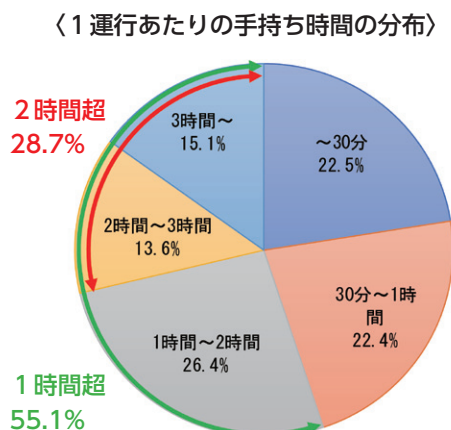
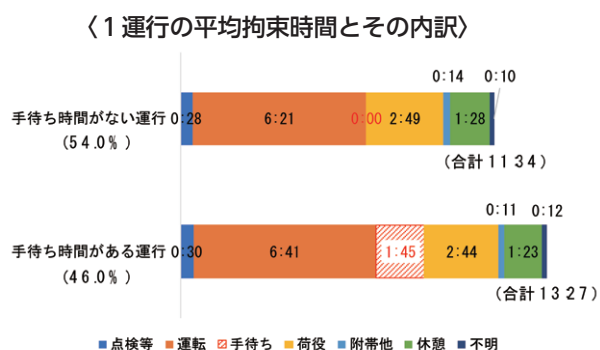
図2-2 トラック運送事業者の営業利益率の推移



出典：全日本トラック協会『経営分析報告書』より作成

この結果、トラック運送事業者はトラックドライバーの賃金を低く抑えてきたと考えられ、厚生労働省の賃金構造基本統計調査(2016年)によれば、全産業と比較してトラックドライバーの賃金は年間40万から90万円安くなっている。さらには、図2-3に示すような非効率な運行に伴う荷役の手待ち等が発生しており、これらの影響から全産業と比較して年間360時間から480時間も長時間労働となっている。

図2-3 1運行の平均拘束時間と手待ち時間の分布



出典：トラック運送状況の実態調査 (H27)

このため若者の就職先として選択されなくなっており、トラックドライバーの高齢化が進んでいる。具体的には、2006年に20代が14.0%、60代以上が9.7%だったのが、2016年には20代が8.6%と減少し、逆に60代以上が16.0%に増加している。この間の運転従事者数は83万人とほぼ変化していないことから、60代以上のドライバーに退職せずに仕事を続けてもらって何とか輸送を担っているという状況となっていることがわかる。

商流

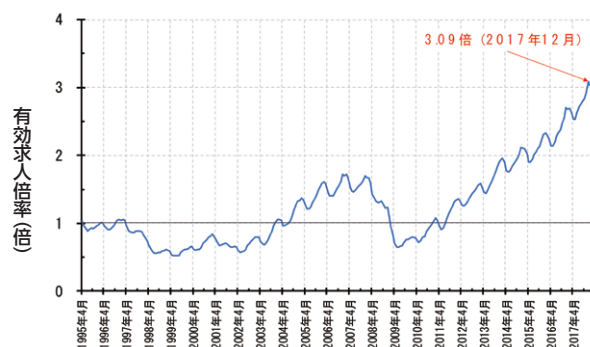
以上のようなトラックドライバーの確保が困難となっている状況の中、近年、電子商取引市場が急速に拡大している。2016年には15兆1,358億円(対前年7.6%増)

となり、ネット通販をはじめとする物販系分野はそのうちの約半分(7兆2,398億円)を占めている。これに伴って宅配便の取り扱いも急増しており、2016年度には40億個を超えた。

3. 荷主企業から見た物流改善の必要性

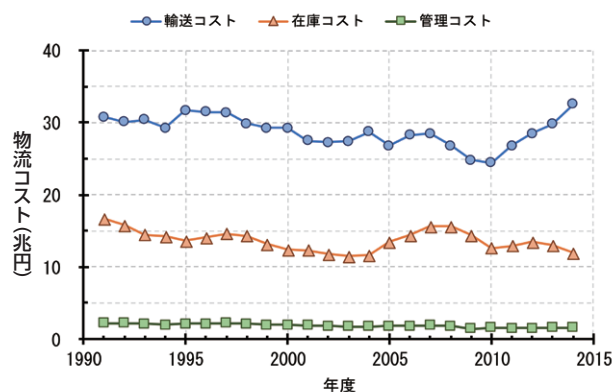
前章で見てきた物流を取り巻く環境の変化から、物流を担う人材が不足していることがわかる。トラックドライバーを例にとれば、有効求人倍率はリーマンショックの影響で減少していたのが2009年頃から上昇傾向に転じ、2017年12月には3倍を超えた(図3-1)。その結果、図3-2に示すように緩やかに減少してきた物流コストの傾向が変わり、2010年頃から輸送コストが大きく増加している。

図3-1 自動車運転者の有効求人倍率



出典：厚生労働省『一般職業紹介状況』

図3-2 マクロ物流コストの推移



出典：JILS『2016年度・2010年度物流コスト調査報告書』より作成

これによる荷主企業への影響は大きく、表3-1に示す事例のように直接、物流コストの上昇が収益に影響を及ぼすようになっている。この食品加工企業の場合の売上原価の上昇のほとんどは、製品等の横持ちに伴う物流コストの上昇であり、この急激な原価上昇をカバーするために、本来販売のために掛けるべき経費を削減しなければならない状況となっている。

表3-1 ある食品加工企業の財務状況

	2010年		2015年		差
売上高	100.0	100.0%	104.9	100.0%	-
売上原価	53.8	53.8%	62.3	59.4%	5.7%
販売費及び一般管理費	41.3	41.3%	38.6	36.8%	-4.4%
営業利益	5.0	5.0%	3.9	3.8%	-1.2%
	2010年		2015年		差
販売費及び一般管理費	5.6	5.6%	4.7	4.5%	-1.1%
広告宣伝費	2.2	2.2%	1.1	1.1%	-1.2%
販売促進費	14.1	14.1%	14.0	13.3%	-0.7%
試験研究費	1.8	1.8%	1.6	1.5%	-0.2%
その他	17.6	17.6%	17.2	16.4%	-1.2%
合計	41.3	41.3%	38.6	36.8%	-4.4%

※表中の数値は、2010年の売上高を100として表した値

以上の事例のように、物流が荷主企業にとっても経営を左右する重要な要素となっており、無視できない状況となっている。このため、今まで物流に無関心だった荷主企業も物流に大きな関心を寄せ、その改善に取り組もうとしている。

このことは物流を担うトラック運送事業者をはじめとする物流企業にとって大きなチャンスであるが、その一方で荷主企業が物流の現状を正確に理解し、改善の必要性を認識するための定量的な数値に基づいた議論が必要となる。この定量的な数値こそが、物流KPIであり、次章ではその紹介と物流改善を進めるための可視化の例について説明する。

4. 物流改善のための物流KPIの可視化と工夫

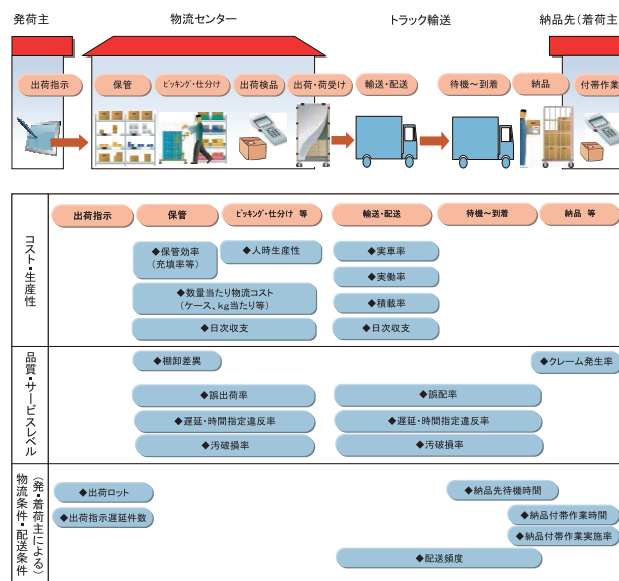
物流KPIの一例を図4-1に示す。図に示すように、ピッキングや輸送・配送といった業務毎に、コスト・生産性や品質・サービスレベルといった評価種別毎の数多くの物流KPIの設定が可能である。

次に、これらの物流KPIを用いてどのように物流の改善を進めていけば良いのであろうか？

物流の改善は、図4-2に示すように現状把握による問題の抽出から原因分析に基づく改善企画の立案、そして、立案された改善策の実行、その実行結果の評価、さらには改善策の定着と続いていく。この改善の流れからわかるように、物流の改善を進めていくためには、そもそも現状把握によって問題の気付きがなければ始まらない。

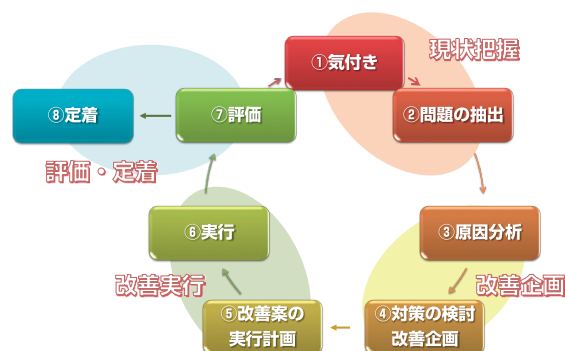
つまり、先に示した物流KPIの比較や推移から問題に気付くことができるように、物流KPIの値の善し悪しを判断する基準を設けることが必要である。例え

図4-1 物流KPIの一例



出典：出典：国土交通省『物流事業者におけるKPI導入の手引き』平成27年3月

図4-2 物流改善の流れ



ば、ピッキング時の人時生産性であれば、同様の業務を行っている他の物流センターとの比較や過去からの推移から判断できる。また、トラックの荷待ちであれば、昨年7月から荷主都合で30分以上の荷待ちは「乗務記録」の記載対象となっていることから、30分を一つの目安とすることも考えられる。

また、PDCAサイクルを回しながら改善を継続的に実施していくためには、日々の業務の中で簡便に物流KPIを把握できる体制を構築することが重要である。そのために紙ベースの記録からITを活用したデータの自動取得、さらには物流KPIの算出まで自動化することが望ましい。先のトラックの荷待ちでは、受付時刻や荷卸・荷積の開始・終了時刻を記録用紙に記入させていることがあるが、繁忙期や夜間などでは記録漏れや適当な時刻の記載がなされていることもあり、そもそもデータとしての信頼性に欠ける場合もある。また、記録用紙に記入された内容を電子化する際の入力ミスなども発生することもあることから、業務の効率化も目指して積極的な情報システムへの投資が

望まれる。厚生労働省労働政策担当参事官室が作成した「日米の産業別IT資本投入の比較」によれば、運輸・倉庫業における日本のIT投資は米国の0.14倍(2000-2006年平均)と非常に低い。

次に、図4-2の改善の流れにしたがって、物流KPIから問題に気付いた後の真の問題とその原因を明らかにするための工夫および可視化の例について紹介する。

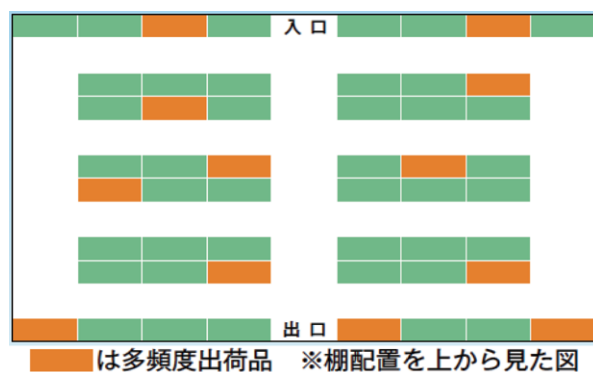
ピッキング業務を例に物流KPIとして、人時生産性を用いているとしよう。過去からの推移で数値が悪化しており、問題に気付いたとする。しかし、物流KPIである「人時生産性」の値を見ていただけでは何が真の問題で、そして何が原因で数値が悪化しているのかはわからない。この場合に有効なのが、物流KPIを構成要素で分解する方法である。人時生産性は、次の式(1)に示すように作業量を作業時間で割った値である。

人時生産性(行/人時)

= 作業量(行数) ÷ 作業時間(人時) …式(1)

したがって、人時生産性の悪化は、作業時間の増加を意味する。そして、作業時間は次のように分解できる。例えば、台車を用いたピッキングにおける作業を要素作業で分解すると、商品をピッキングするための棚への「移動」、棚から商品を探す「探索」、そして、棚から商品を取り出す「取り出し」の3つの要素作業から成り立っていることがわかる。これらの要素作業のうち、「移動」に伴う移動時間は、移動距離と移動速度から決定される。このことから、図4-3に示すようにピッキングに伴う出荷頻度をレイアウト図に重ねて可視化することによって、移動距離が長く、無駄な移動時間がかかっていることが真の問題であることがわかる。また、その問題の原因として、出荷頻度の高い商品が出入口から距離の長い場所に置かれていることだと容易に分析できる。

図4-3 出荷頻度の可視化



出典：JILS「物流現場改善推進のための手引き書」[改訂版]

以上のように物流KPIを構成要素から分解して詳細に見ていくことによって、その真の問題と原因を明らかにできる。特に、レイアウト図に重ねて可視化す

ることによって、その問題と原因が容易に判断でき、とても有効である。

さらに、物流KPIを事業目標と関係づけておくとうり良い。例えば、当該年度の事業目標として、物流センターの運用コストを3%削減すると定めているのであれば、運用コストを構成している個別コストを調べ、その中で最も全体に占めるコストの割合が大きいコストを改善対象として、さらにそのコストの内訳を調べていくと良い。物流センターの運用コストの半分をピッキングの運用コストが占めており、最も大きいとしよう。そして、ピッキングの運用コストのうち、人件費が8割を占めており、この人件費の削減が必要だとわかったとする。人件費は、下記の式(2)から求められ、そして、作業時間は式(3)から求められるので、生産性を高めることが改善の目標であることが明確となり、先の出荷頻度の分析などを行っていくことにより、生産性を高めるための改善策の検討が可能となる。

人件費(円/月)

= 作業時間(人時/月) × 時給(円/人時) …式(2)

作業時間(人時/月)

= 作業量(行数/月) ÷ 生産性(行/人時) …式(3)

なお、このような物流KPIを構成要素から分解して見ていく方法は、改善策の効果を検証する際にも有効である。例えば、ピッキングは大きく「移動」、「探索」、「取り出し」の3つの要素作業から構成されていると説明した。したがって、これらの要素作業毎の作業時間について、改善策による効果の試算ができれば、全体の改善効果を検証することが可能となる。図4-3に示す出荷頻度であれば移動距離の差から移動時間の削減効果を試算することができる。

5. おわりに

荷主企業から注目されている今が、物流を変える大きなチャンスといえる。そのためには、物流企業が物流KPIを用いて現状を定量的に把握し、その問題を明確に荷主企業に示すことが重要である。共通の問題認識がなければ、改善を進めることは難しい。

そして、大きな成果を得るためには、連携して改善に取り組む体制を構築することが必要であり、得られた成果を適正に荷主企業と物流企業とで按分するルールを取り決めが必要である。

最後に、先の図2-3に示すトラックの荷役待ちだけでなく、近年は営業用トラックでもその積載率は低下しており、現在では4割程度となっている。つまり、改善できる余地は大いにあるということである。物流KPIを活用した改善によって、物流における生産性革命を実現しようではありませんか。

第13回 物流連懇談会を開催

株式会社日立物流 代表執行役社長 中谷 康夫氏を迎えて

未知に挑む。

4月13日(金)、東京都千代田区の学士会館において、第13回「物流連懇談会」を開催しました。この物流連懇談会は、物流業界の幅広い会員の参加を得て、会員への情報提供、会員相互の情報交換・交流のために行っており、参加者は、会員企業の代表者や幹部など約100名にのぼります。今回は、株式会社日立物流代表執行役社長 中谷康夫氏より『未知に挑む。』と題する講演を実施しました。今号では、この講演の要約を紹介いたします。



講演する中谷社長

会社概要

本日は「未知に挑む。」と題し、会社概要、我々を取り巻くビジネス環境の変化や当社が取り組んでいるスマートロジスティクス、海外事業の内容を紹介いたします。

このタイトルは、当社が昨年制定したブランドプロミスのスローガンです。会社組織としての人格や企業のDNAを整理した上で、特に先見性や先進性という意味を込め、前例のないことに挑戦し、ロジスティクスの革新に取り組むことを大切にしていくなことを決意を表しています。

当社は、1950年に日立製作所の物流子会社として創業しましたが、現在は日立製作所ならびにSGホールディングスの持分法適用会社となっています。日立との関係性においては、

持分法適用会社に加え当社が行っているソーシャルイノベーションビジネスのパートナーという位置づけになっています。

90年代から外販を広げた結果、現在、日立グループとの取引は売上高の約17%程度です。海外売上高比率は展開が遅れたこともあり、残念ながら約35%に留まっている状況です。人員は48,000人弱、うち海外が約19,000人になります。(資料1)



1-1 会社概要

【商号】	株式会社日立物流 Hitachi Transport System, Ltd.
【創業】	1950年2月
【本社所在地】	東京都中央区
【資本金】	168億円
【上場】	東証一部(1989年二部 1990年一部)
【売上収益】	6,654億円(2016年度) (国内比率: 65% 海外比率: 35%)
【連結人員】	47,939人(2017年3月末) 社員 パート・派遣社員他 25,274人 22,665人
【ネットワーク】	国内 25社 363拠点 ※日立物流含む 海外 88社 407拠点 (2017年3月末)



本社ビル

※持分法適用関連会社人員除く

資料1

当社は、お客様のSCM全体をカバーする物流サービスを提供する総合物流会社です。会社として位置づけているコアビジネスは、3PL、フォワーディング、重量機工の三つです。なお、重量機工は、重電機器を製造していた日立製作所の物流子会社からの名残になります。

2006年頃より国内外で積極的なM&Aを行い、さまざまな会社と仕事をしてきました。自動車部品物流の事業は、(株)バンテックを中心に行っています。日立物流ソフトウェアは、当社のスマートロジスティクスに関連するWMSを中心としたシステム開発を行っている会社です。同社は、もともと経理のソフトを担っており、3PLを始めたときにこのソフトウェア会社があったことが当社の大きな強みになりました。また、フォワーディングの会社には、近鉄エクスプレス様との合併会社であるプロジェクトカーゴジャパンがあります。さらに、お客様の物流子会社を譲り受けた専門物流会社が3社あり、ホームセンター「ホームック」他を運営するDCMホールディングス様のダイレックス、資生堂様のコラボネクスト、DIC様のファインネクストといった専門性を必要とする物流にも取り組んでいます。海外では、アメリカ、欧州、アジア、中国などに会社があり、特にアメリカ、欧州は事業主体をM&Aを行った会社が担っている状況です。持分法適用会社としては、2016年から佐川急便と一緒に仕事を始めています。

我々を取り巻くビジネス環境の変化

これまでの経済・産業の流れから、ここ3年ほど、21世紀の第4次産業革命において日本のSociety 5.0やドイツのIndustrie 4.0が提唱され、100年に一度の経済革命と言われています。2012年頃までは果たしてそうなのか実感がありませんでしたが、だんだんと見え始めてきたと感じています。

当社の親会社だった日立製作所グループも、ソーシャルイノベーションを担う会社として、ものづくりから大きく舵を切っています。これからは、データベースの会社になっていくという流れで、将来を見据えた際、既存のビジネスから脱却しようと

いう動きがさまざまなところで起きていると感じます。

また、自分たちだけで完結するためにさまざまなアセットを持つことは、果たしてそこに多大なエネルギーをつぎ込んでいいのか、耐えられるのかという疑問があります。そうしたことから、さまざまなところとパートナーシップを結びながら仕事を行うオープンイノベーションの流れが出てきていると感じています。

物流業に求められる価値が大きく変わってきており、これまで求められてきた“早く安く大量に”から、高品質や多品種などの幅広い要求に対応しなければいけない状況が生まれてきています。既存の事業では、物流業でいうと倉庫や車といったアセットを我々がオペレーションし、サービスを提供して価値を形成したことになっています。そこで対峙するのは、ものづくりからエネルギーや技術系の人たちです。一方、新しく生まれた産業や新規サービスは、言われて久しいネット通販をはじめ、カーシェア、ライドシェアなどサイバー空間での価値形成が求められます。またフィンテックやブロックチェーンといった言葉は物流業で無関係だと思っていましたが、我々の身近なところまで来ており、業界の境目がなくなってきています。そこに、業界を超えた“everything”という産業カテゴリーのAmazonが進出しています。

物流業としては、シェアリングやフィンテックといった課題を意識しながら事業に取り組んでいく必要があると思っています。どのように新規サービスに向かっていくのかということが、当社の考えるスマートロジスティクスの方向になっていきます。

スマートロジスティクスの紹介

1970年代、日立物流はもともと茨城県の日立地区でトラック事業をベースに行い、洗濯機やモーター等を運んでいました。それに加え、カナダの水力発電所に納めた“ランナ”や、革命が起きる前のイランの発電所に納めた火力発電機など、家電品のみならず重電機器の仕事も創業間もない頃から行っています。実は私が入社して最初に携わった



3-1 日立物流を振り返ってみると・・・（1970年代 後半）

資料2

カナダマイカ発電所納め
水車ランナの輸送作業イランタブリッツ発電所納め
ステータの輸送作業

© Hitachi Transport System, Ltd. 2018. All Rights Reserved.

のもこの仕事です。（資料2）

1990年代後半から3PL事業に大きく舵をきりました。当初は、3PLではなくシステム物流と呼び、自前のWMSにお客様の受注データを取り込み、オペレーションを行うという流れを作り、これに最新のマテハン機器を組み合わせながら行ってきましたが、20年近く経ち、騒音など働く環境としての問題が出てきました。その上、お客様の物の見方も変わり、物流センターの在り方が時代によって変化することを痛感しています。

ロジスティクスにおけるイノベーションの変遷に照らしますと、当社が創業した頃は荷役の自動化が始まったロジスティクス2.0で、物流管理のシステム化の始まりがロジスティクス3.0。次はロジスティクス4.0で、IoTの進化による省人化・標準化がテーマになってくるわけです。これに対応するのが、今当社が取り組んでいるスマートロジスティクスになります。（資料3）

日立物流の掲げるスマートロジスティクス。それは最先端のテクノロジーを活用して、お客様に最適な物流システムを提供する次世代物流ソリューションです。

例えば、鉄道事業へのソリューション。海外サプライヤーから部材を調達し、国内で製造。ユニットごとに輸出して現地で組み立て完成させます。この一連

のサプライチェーンにおいて、日立物流は3PLを核に、重量機工やフォワーディングのノウハウをITとLTを組み合わせ、連携することで、国や企業の枠を越え、お客様の物流にかかわる全ての事業を担う最適なグローバルサプライチェーンを構築しています。

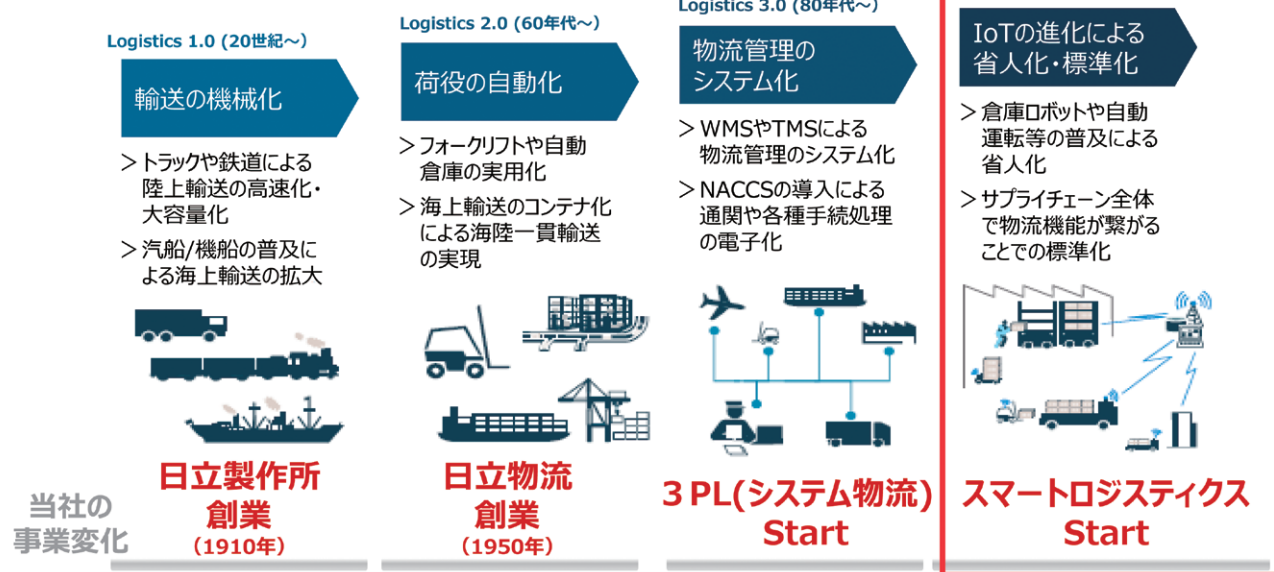
こうしたグローバルな協創事例は、鉄道をはじめ電力などの社会インフラ、産業機械、自動車、医薬など幅広い産業分野で実績を重ねています。

そして、スマートロジスティクスの進化に貢献するのが、自動化、可視化、最適化にかかわる数々の最新技術です。労働人口の減少やネット通販市場の拡大によるサービスレベルの多様化など、物流サービスを提供する上での事業課題に対応すべく、2016年、日立物流ではR&Dセンターを開設。無人搬送車と双腕型ピッキングロボットを組み合わせたピースピッキングの無人化システムや、ランダムな貨物を対象にしたマスターレス型デパレタイズシステム、パレットなどの搬送・荷役を自動で行う自律型無人フォークリフト、人や台車を認識して自動で走行する追従型搬送ロボット、近年物流現場で導入が検討されているドローンなどさまざまなロボティクスを活用し、物流現場の自動化を目指した最新技術の開発、検証を進めています。

このほか、画像認識技術により複数の商品バー

物流ビジネスでは、IoTの進化により、「Logistics 4.0」と称される新たな革新的変化が起きつつある。

◆ロジスティクスにおけるイノベーションの変遷



出所：Roland Bergerを基に当社が加工

© Hitachi Transport System, Ltd. 2018. All Rights Reserved.

コードを同時に読み取ることができる画像検品システムや、サプライチェーン全体で導入が進められているRFIDを活用した検品システムなど、従来の人手作業をより効率化する省人化技術の開発にも取り組んでいます。

さらに、これらR&Dセンターで開発した技術を、実際の現場オペレーションに展開することで、自動化、省人化の運用ノウハウを蓄積し、次世代の物流センターを実現しています。

多様化する物流現場において、人手による最適化は限界に達しています。そこで当社では、現場で蓄積されたノウハウをシステム化し、あるべき姿とのギャップをリアルタイムで分析、現場の作業指示に反映します。

物流業界を取り巻く環境は、ダイナミックに変化しています。その中で、これまでのロジスティクスの枠を越え、新たな領域へ、そして未来に向けて協創領域を拡大、グローバルサプライチェーンに最適なソリューションを提供する企業として、常に先を見つめ、未知を切り開き、社会に新しい活力を届けてまいります。(資料4)

省人化・無人化技術の開発

当社は、2012年から技術開発に取り組んできました

した。しかし、2000年頃に3PL事業で大きく伸びた成功体験が強かったため、当初は「マテハン機器を組み合わせるだけでいいのではないか」「なぜ新しいことをやらなければいけないのか」と社内ですら理解を得られませんでした。さらに、この業界には気合い、根性、経験、勘と言われる4Kがあり、「それ以外何かありますか」というのが現場の意見でした。ところが、その頃から人と車が集まらなくなり、そうした考え方を根本的に変えなければいけない状況が生まれてきました。人と車が集まらなくなってきて、立ち上げに失敗することを繰り返してはいけないと、本気でスマートロジスティクスというテーマに取り組むことになりました。

2014年から本格的にこの取り組みをスタートしました。トップダウンでこうした状況を強引につくりました。それ以降、新しい倉庫は新技術を入れない限り投資はしないと決め、今ようやくこの考え方が会社の中で定着してきました。また、2016年にはR&Dセンターを開設し、使えるものは積極的に試してみようというコンセプトの下、省人化・無人化技術の開発・実践配備を加速しています。

現在、実践配備している設備を中心にお話しますと、まず、Racrewというピッキングシステムです。人がピッキングに行く代わりにRacrewがラックごと持ってくるというシステムです。引き

➤ 2012年から技術開発に取り組む

➤ 2016年にR&Dセンターを開設、省人化・無人化技術の開発・実践配備を加速

名称	Racrew	自律型無人フォークリフト	画像認識デパレタイザー (マスターレス)	バーコード一括読取自動検品システム
イメージ				
実践配備状況	・2拠点実践配備	・1拠点実践配備 ・1拠点トライアル中	・18年2月実践配備	・17年12月実践配備
名称	双腕ピックロボ	RFID/ドローン	追従型AGV	R&Dセンター
イメージ			 9月:協業契約締結 (協業先: 株式会社Doog)	
実践配備状況	・基礎技術確立	・基礎技術確立 ・棚卸作業検証中	・2拠点実践配備 ・3拠点トライアル中	

© Hitachi Transport System, Ltd. 2018. All Rights Reserved.

当てがかけるとピッキングステーションにラックが移動してきます。これまで、30人ほどでこの仕事を行っていましたが、現在は3分の1の人員で行っています。しかし、どうしてもクリアできないのが最後の出荷検品で、ここだけ人が多い状況です。もう一つは、無人フォークリフトです。無人フォークリフトの値段は高く、車に例えると某国産高級ブランド車よりも高額です。これは賛否両論ありましたが、夜なべ仕事でもいとわず24時間、当日の後工程と翌日の前工程を行っています。生産性は人間の方が高いという意見もありますが、24時間働くため、半分の生産性でも人間と同じスケジュールで進めることができます。

次に、デパレタイザーです。これは重たいものを荷役する負荷を改善するため、マテハンメーカーと1年ほどかけて実践配備ができる状態にしました。

次の双腕ピックロボットは、開発に一番時間がかかり、まだ実践配備ができる状態ではありませんが、多様な動きができるようになってきました。昔はただ取るだけでしたが、最近は横移動もできるようになりました。今後、このロボットとRacrewが組み合わせることにより、もっと幅広いことができるようになると思います。

こうした技術を取り入れた一番新しい物流センターが、兵庫県三田市にあります。これはメディカル専用の物流センターで、さまざまな仕組みを取り入れています。ここでは、無人フォークリフトを実践配備しています。また、目新しいものではありませんが、移動ラックを設置するとともに、初めて医薬品でロータリーピースソーターを導入しています。GDP・BCP関連では、免震構造や自家発電、温度センサーを入れています。また、働き方改革関連ということで、同業他社も先行されていますが、休憩室や女性トイレの設備等の働く環境にも配慮しています。今後の物流センターというのは、新しい機械だけではなく、環境の良い職場を用意していかなければいけません。一方で既存の倉庫には、今年の夏前までに全て空調化を完了させる計画を進めています。

海外事業

29の国と地域に海外ネットワークを展開していますが、当社の海外事業は後発だったため多いとは言えない数字です。1980年代半ばから事業を始めていましたが、シンガポールと香港しか拠点がありませんでした。当社の海外事業はまだ途上と言えます。

フォワーディング事業を含めると、海外事業の売上高は約2,300億円です。戦略的には中国とインドを除くアジアは、おおよそ当社主体のネットワークで事業展開を行っています。基本は、フォワーディングと3PL事業を展開しています。欧米は、M&Aを行った会社が主体でビジネスを行っています。その背景には、欧米も自前のネットワークで進出したものの、日系企業をベースとした拠点運営がすべて成功しなかったことがあります。家電品製造・販売など日系企業の競争力がなくなった瞬間に当社のビジネスを失う可能性があったため、大きく方針を変えました。

いくつか事例をご紹介しますが、一つはアメリカの自動車関連事業で、トラックを1,000台持つ会社です。北米のトヨタ自動車のシェアードミル克蘭とクロスドックのオペレーションを行っています。

もう一つがヨーロッパです。当社は、大陸側の西欧エリアがあまり強くなく、イギリスとトルコで勝負しています。イギリスでは自動車関連のビジネスを展開しており、トルコは自動車系やアパレル系顧客を中心にインターモーダルのビジネスを展開しています。インターモーダルですが、まず、トルコ国内で集荷し、RORO船に乗ってイタリアのトリエステに行きます。そこからルクセンブルグ鉄道の貨車に乗せ、ルクセンブルグに着いてからドイツやフランスなど西欧エリアのそれぞれのお客様に配送していきます。

海外事業の最後は産学連携です。日産自動車の一番大きな自動車工場があるイギリスのサンダーランドで、当社の現地法人が倉庫を運営しています。その現地法人とサンダーランド大学が、安全に関する共同研究に踏み出しました。座学で安全教育を行っても個人の頭の中でしか組み立てられません。そこで、倉庫内の画像を撮影し、3Dで再現しながら実際にリスクを体感し、その対処法を考える教育を目指しています。

このように、安全トレーニングというコンセプトができたため、18年度にイギリスでセーフティ&イノベーションセンターを立ち上げると同時に、日本の倉庫内でもこうした安全教育を開始することになっています。

物流業界において、安全は永遠のテーマです。ヒヤリハットを含め労災や製品事故などへの安全対

策は教育だけでは埋められません。それではどうすればいいかということで、有効だと思ったものは全部取り入れることに決めています。もともとサンダーランド大学では、医学部のための手術ルームや、オペレーションミスをなくすために看護師用の教育データがあり、それをビジネスコンセプトとし、物流に応用しました。これについては、なんらかの機会で皆さんにお見せできるかもしれません。

協創でロジスティクスの技術革新に挑戦

以上、当社事業について紹介しました。今後、物流の世界でさまざまなところと組み、新しいビジネスモデルをつくり上げていきたいと思っています。ではなぜ、当社がこうした方針を定めたかというと、将来、自動運転やロボットの時代がやってきたときに、物流業界が何かによって置き換わることへの危機感を持ったからです。我々は倉庫ベースに事業を行っていることが多いため、ロボット付き倉庫の登場や、自動運転であれば物流会社に代わってトラック会社が直接センサー一つ付けて出すようになるなど、気にするとキリがありません。その中には、Amazonのような企業も入ってきますので、物流業としてのステータスというかポジションが危ういと感じています。

一方、ものの流れの中で物流業は重要なポジションであるということも感じています。SCMというのは、さまざまな所有権の移転が発生します。工場から出たときに変わり、最後はエンドユーザーに届けたときに変わるといった全体を理解しているのは、物流業界の人間だと思っています。そうした流れの中で、さまざまな産業や人が入ってきます。私は、会社で「籠城戦はやめよう」とよく言いますが、思い切って物流領域を越えた所で多くの人たちと協力し、提案をするべきだと考えています。オープンイノベーションということで、今後もさまざまな方と仕組みをつくっていきたく思いますし、共通のプラットフォームをつくっていきたくと思っています。また、物流領域を越える前の段階でも、ケースバイケースでさまざまな提案や研究ができるのではと考えており、そのヒントとなるようなものがあればうれしく思います。

どうぞご清聴ありがとうございました。

物流環境対策委員会

平成29年

第2回物流環境対策委員会を開催



物流環境対策委員会の様子

3月23日（金）、全水道会館（文京区本郷）において、平成29年度第2回物流環境対策委員会（委員長：日本貨物鉄道株式会社 取締役兼常務執行役員 玉木良知氏）を開催しました。

委員会開催に先立ち、有限責任監査法人トーマツ アドバイザリー事業本部 シニアマネジャー 奥村剛史氏による『ESGの潮流にどう対応するか?』と題した講演会が開催され、昨今話題となっている「ESG」についての基本的な部分や、ESG経営の実践についてのほか、最新の動向や事例などが紹介されました。

引き続き開催された物流環境対策委員会では、平成29年度の活動報告について、第16回グリーン物流パートナーシップ会議、第18回物流環境大賞、第4回モーダルシフト取り組み優良事業者公表・表彰について結果が報告されました。また、大規模施設

対策等小委員会については、国土交通省より『物流を考慮した建築物の設計・運用について～大規模建築物に係る物流の円滑化の手引き～』が公表されたことから、小委員会活動を終了したことが報告されたほか、環境省が推進する「COOL CHOICE」運動について、引き続き「低炭素物流作業グループ」に参画していることが報告されました。

続いて、平成30年度の活動計画について、第17回グリーン物流パートナーシップ会議、第19回物流環境大賞、第5回モーダルシフト取り組み優良事業者公表・表彰については、例年通りのスケジュールで選定・表彰を行っていくことが提案され、環境省主催の「低炭素物流作業グループ」については、引き続きその参画を通じて、特に宅配便再配達防止キャンペーンについて協力していくこと、2020年東京オリンピック・パラリンピック輸送問題については、その情報収集・影響の把握に努めることが提案され、活動計画は原案通り了承されました。

「ESG」をテーマに講演会を開催

日本物流団体連合会 物流環境対策委員会では、年2回の委員会開催と併せて、話題のテーマに焦点を当てた講演会を開催しています。

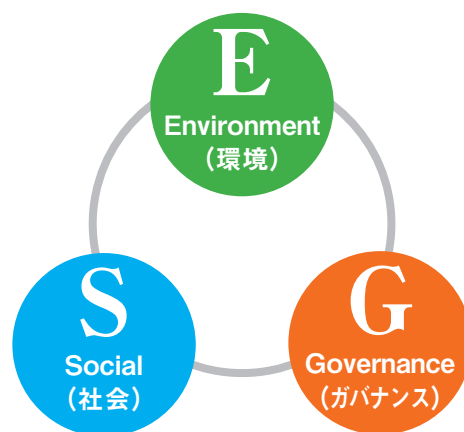
3月23日(金)に全水道会館大会議室(文京区本郷)で開催された講演会では、『ESGの潮流にどう対応するか?』をテーマとして、有限責任監査法人トーマツ アドバイザリー事業本部 シニアマネジャー 奥村剛史氏にご講演いただきました。当日の講演について一部をご紹介します。



講演会の様子

ESGとは?

環境(Environment)・社会(Social)・ガバナンス(Governance)のことであり、近年、企業の持続可能な成長のために必要な観点であると認識されつつあり、投資家から企業に対してESG情報の開示要請が高まっています。従来の財務的な情報でのみ企業を評価し、投資するだけでなく、非財務的な情報でも評価し、「ESG」に対する配慮を積極的に行っている企業にこそ投資する、という動きが世界的に広がっています。



講演要旨

- ◆投資家が投資先を選ぶ際、その投資先が長期的に利益を生み出していけるかを判断する一つの基準として、ESGに関する活動やその情報開示を求めることが多くなってきている。
- ◆すでに GPIF (年金積立金管理運用独立行政法人) も ESG を考慮した投資を一定の範囲で行っている。
- ◆「ESG経営」の要点の一つとして、経営に社会の視点を組み込んでいくことが挙げられ、社会的課題〔例えば、国連のSDGs (持続可能な開発目標) など〕の解決について自社での重要性を検討した上で、経営戦略に盛り込んでいくことなどがある。
- ◆社会的課題は多数あるが、特に物流業界でいえば、温室効果ガスの削減や、大気汚染対策、従業員の労働安全・健康などが例として挙げられる。
- ◆これら企業のESGについての取り組みは、まずは「活動」と「開示」が両輪となる。さらには、ステークホルダーとの対話などを通じて積極的に関係性を構築していくことが重要となる。
- ◆また最近のトピックとしては、「環境」では気候変動のリスクへの対応が注目されているほか、「社会」では人権について注目されており、国際的に多数の枠組みが誕生している。また「ガバナンス」では、取締役会のダイバーシティが注目されており、特に女性の役員を増やしていくことがグローバルでのトレンドとなっている。

平成29年度

第2回国際業務委員会を開催



日 本物流団体連合会は、3月7日(水)、平成29年度第2回国際業務委員会(委員長:丸山英聡氏 日本郵船㈱取締役専務経営委員)を、千代田区霞が関の尚友会館で開催しました。

委員会には、重田物流審議官他、国土交通省幹部も出席しました。与田理事長、丸山委員長に続いて挨拶に立った重田物流審議官は、今年度に閣議決定された総合物流施策大綱に基づき、物流における生産性向上を目指し、引き続き、官民一体となった対応を継続していく姿勢を強調しました。

議事では、最初に、国土館大学 政経学部 助川成也准教授より、「ASEANを中心とした東アジア自由貿易圏の現状と課題」と題し、①「ASEAN自由貿易地域(AFTA)の完成と、進む中国との自由貿易」、②「ASEANのFTAの利用実態と課題、メコンでの利用」、③「環太平洋経済連携協定(TPP)と東アジア地域包括的経



国土館大学 助川成也准教授

済連携(RCEP)」について、最新の動きも盛り込んだ説明が行われました。次に、国土交通省の相川渉外官から、総合物流施策推進プログラム、日ASEAN物流政策対話、日ASEAN物流専門家会合、平成29年度新興国物流パイロット事業、シベリア鉄道の利用促進に向けたパイロット事業等、最近の国際物流政策の取り組みの詳細と、平成30年前半の予定について説明がありました。

その後、事務局より、国際業務委員会に関わる本年度の活動報告と、来年度の活動方針等の報告が行われ、来年度も、引き続き、官民一体で、活動を継続することが確認されました。また、昨年10月に実施されたシンガポール・マレーシア・ブルネイ編物流実態調査の報告書(案)が示され、満場一致で承認を得ました。なお、来年度の海外物流実態調査対象国は、インドとすることが併せて承認されました。



挨拶する重田物流審議官

その後、事務局より、国際業務委員会に関わる本年度の活動報告と、来年度の活動方針等の報告が行われ、来年度も、引き続き、官民一体で、活動を継続することが確認されました。また、昨年10月に実施されたシンガポール・マレーシア・ブルネイ編物流実態調査の報告書(案)が示され、満場一致で承認を得ました。なお、来年度の海外物流実態調査対象国は、インドとすることが併せて承認されました。

その後、事務局より、国際業務委員会に関わる本年度の活動報告と、来年度の活動方針等の報告が行われ、来年度も、引き続き、官民一体で、活動を継続することが確認されました。また、昨年10月に実施されたシンガポール・マレーシア・ブルネイ編物流実態調査の報告書(案)が示され、満場一致で承認を得ました。なお、来年度の海外物流実態調査対象国は、インドとすることが併せて承認されました。



第22回基本政策委員会を開催

講演

～総合物流施策大綱の実現に向けて～

国土交通省 重田物流審議官



講演会風景



講演する重田物流審議官

日 本物流団体連合会は、3月19日（月）日本消防会館（東京都港区虎ノ門）において第22回基本政策委員会（委員長：与田俊和物流連理事長）を開催しました。

委員会に先立ち、国土交通省大臣官房物流審議官の重田雅史氏より「総合物流施策大綱（2017年度～2020年度）の実現に向けて」と題した講演が行われました。

講演会には、物流連会員幹部をはじめとして、多数の会員団体・企業から約90名の参加がありました。

講演会では、最初に今般の総合物流施策大綱策定の背景について述べられました。過去5回の大綱の概要、直近の物流の変化を捉えた今後の物流政策の柱となる考え方、今後5～10年先に生じる社会状況の変化（人口減少問題、技術革新、EC市場拡大、アジアの成長等）とその対応を挙げ、大綱が「強い物流」を構築するために、物流の生産性向上に向けて6つの視点（繋がる、見える、支える、備える、革命的に変化する、育てる）で取り組む内容である旨の説明がありました。次に、1月に決定された総合物流施策推進プログラムについて触れ、内容が大綱に基づく具体的施策（99施策、内68施策は新規追加・拡充施策）であり、各施策に数値目標を可能な限り導入した



基本政策委員会風景



与田理事長と国交省幹部

上で工程表を示し、PDCA方式による進捗管理を行うことを具体例を挙げて説明され、参加者は熱心に耳を傾けていました。

その後、国土交通省の重田物流審議官、英浩道物流政策課長、伊藤参事官の出席を得て、第22回基本政策委員会が開催されました。委員会では、冒頭、与田委員長、重田物流審議官の挨拶があり、続いて、英課長より、平成30年度予算案・税制改正の概要、総合物流効率化法の認定実績とその効果・今後の展開、昨年10月に実施した宅配便の再配達率の調査に関する説明があり、活発な意見交換が行われました。最後に、松田事務局長が物流連の次年度事業計画案を説明し、質疑応答の後承認されました。

平成29年度 第2回経営効率化委員会を開催

日本物流団体連合会は、平成30年3月1日（木）今年度の第2回経営効率化委員会（委員長：外山俊明氏 全日本空輸(株) 上席執行役員 貨物事業室長）を尚友会館（東京都千代田区）で開催しました。

委員会に先立ち、慶應義塾大学 システムデザイン・マネジメントSDM研究科長で教授の前野隆司氏より「幸福経営学／社員と社会を幸せにする経営とは!？」と題した講演会が開かれ、会員企業の経営層や次代を担う中堅管理職など約60名が参加しました。講演では、社員の幸福度が高まれば、モチベーションおよび業務効率の向上により、働き方改革を実現し、会社業績の向上につながり、結果として社会全体の生産性が向上するとのシステム論を、各種統計値および海外の「幸福学研究者」の学説をひも解きながら、個々の日本企業での成功事例も交え、丁寧にわかりやすく解説されました。

引き続き開催された第2回経営効率化委員会では、①今年度の活動報告、②平成30年度の活動計画について事務局より説明が行われました。

はじめに、①に関して、本年度の活動テーマとして掲げていた「先進技術の研究」「ユニットロードの推進」「女性・高齢者の活躍推進」「経営リスクとなる諸問題への対応」に関して、おのおの、講演会の開催、施設見学会の実施、テレワークモデルプラン策定小委員会の「アンケート最終報告書」等、今年度行われた活動全般について説明がなされました。

続いて②について、継続課題である「労働力不足対策」に関し、「物流の生産性向上・働き方改革」を主眼とする取り組みに力点を置くという基本方針に基づき、「先進技術の研究及び既存技術の活用・工夫」および、「ユニットロードの推進」の活動継続、「女性・高齢者の活躍推進」については、「テレワークモデルプラン策定小委員会」における検討の継続に加え、今後、高齢者（シニア層）が潜在的な人材として更なる活躍が期待されることから、「高齢者（シニア層）の活躍／その具体的施策検討／（仮題）」をテーマとした小委員会を新規に立ち上げること等が説明され、委員会の了承を得ました。

講師 前野教授 ▶



幸福経営学 講演風景



委員会風景



外山委員長

「第5回 テレワークモデルプラン 策定小委員会」開催

日本物流団体連合会は、3月29日（木）、第5回テレワークモデルプラン策定小委員会（座長：二村真理子氏 東京女子大学 教授）を千代田区の全日通霞が関ビルで開催しました。

この小委員会は、経営効率化委員会（委員長：外山俊明氏 全日本空輸(株) 上席執行役員 貨物事業室長）の下に設置されたもので、委員11名、オブザーバー2名が出席しました。

今委員会では、昨年末より今年3月までの間実施した、物流業界および他業界における、テレワークを実施している企業各社への訪問ヒアリングを取りまとめた「テレワーク推進に関わるヒアリング調査報告」の説明がなされました。また、今回のヒアリングや、前回の委員会までに取りまとめたアンケート調査

結果から明らかになったテレワークの現状や導入にあたっての課題を踏まえ、今後具体的な物流業界に即したテレワークのモデルプラン（案）を策定し、次回の小委員会に提示する予定としています。次回小委員会開催は5月下旬を予定し、今夏を目途としてテレワークモデルプランの最終報告書策定を目指しています。



委員会風景

「物流における高齢者（シニア層）の 活躍推進方策検討小委員会」発足へ

日本物流団体連合会は、「労働力不足対策・物流の生産性向上」を目指した取り組みの一環として、平成29年度は「テレワークモデルプラン策定小委員会」を立ち上げ、活動してきました。

わが国においては、人口減少と高齢化が進行し、構造的な人手不足が進み、労働力の量的確保が懸念されていることから、豊富な知識や経験を持ちながら定年退職を迎える高齢者は、潜在的な人材として活躍が期待されます。

物流業界においても、現場部門と管理運営部門のそれぞれにシニア層の活用があると考える

れますが、体力面、健康面の問題等も考慮する必要があります。このため、物流業界においてシニア層を活用するために有効な方策をとりまとめ、物流業界における「シニア層の活躍」の推進を図るため、「物流における高齢者（シニア層）の活躍推進方策検討小委員会」を立ち上げることとなり、6月下旬に第1回的小委員会開催を予定しています。

「労働力不足対策・物流の生産性向上」を目指した取り組みについて、今年度も引き続き具体的な活動を継続していきます。

平成30年度の事業計画

物流連では、3月27日、東京都千代田区の学士会館において、平成29年度第5回理事会を開催し、平成30年度の事業計画（案）が可決承認されました。これまで取り組んできたそれぞれの活動をブラッシュアップしつつ、特に労働力不足対策として、新たに「物流におけるシニア層の活躍促進方策の検討」を盛り込みました。概要は以下の通りです。

〈 平成30年度事業計画の概要 〉

1. 基本政策委員会

- 官民連携、物流業界全体での情報共有、施策の展開
社会インフラとしての物流強化
 - ① 生産性革命を念頭においた官民連携の強化
 - ② 物流関係諸団体との情報共有及び連携強化
 - ③ ①②を通じた物流業界全体で取り組むべき課題の抽出
 - ④ 総合物流施策大綱、同プログラム推進に向けた協力・連携
 - ⑤ 物流連活動の今後の方針に関する審議

2. 人材育成・広報委員会

- 物流業界を等身大で見て頂くための施策実行・発信力強化
 - ① 「第5回物流業界インターンシップ／5 days」の開催
 - ② 「第5回物流業界研究セミナー」の開催
 - ③ 大学寄附講座の実施と物流連会員への開放
 - ④ 物流連学内セミナーの実施
 - ⑤ 教科書への反映と教材出版会社への写真提供
 - ⑥ 物流見学ネットワーク、物流学習・研修の充実

3. 国際業務委員会

- 我が国物流企業の国際展開に資するための施策実行

- ① 海外現地物流実態調査（インド）
- ② 国土交通省が海外で行う「物流政策対話」等への参加
- ③ 海外戦略ワーキングチームの活動の充実
- ④ 「我が国物流システムの国際標準化等の推進に関する連絡検討会」への参加
- ⑤ 株式会社海外交通・都市開発事業支援機構（JOIN）との連携強化

4. 物流環境対策委員会

- 環境負荷低減への取り組みを奨励

- ① グリーン物流パートナーシップ会議への継続参加（第17回）
- ② 物流環境大賞（第19回）
- ③ モーダルシフト優良事業者公表・表彰（第5回）
- ④ COOL CHOICE・低炭素物流作業グループへの参加
- ⑤ 2020年東京オリンピック・パラリンピック輸送問題に関する情報収集・影響の把握

5. 経営効率化委員会

- 労働力不足対策／物流の生産性向上を目指した取り組み

- ① 「先進技術の活用に関する研究」及び「既存技術の活用・工夫の検討」
- ② 女性、高齢者の活躍・働き方改革の推進の検討
 - a. テレワークモデルプラン策定に向けた検討の継続
 - b. 物流におけるシニア層の活躍促進方策の検討
- ③ ユニットロード化の推進・啓発

6. その他

- ① 会員への情報提供拡充（会報、物流連懇談会、講演会、ホームページ、物流連のご案内、メールマガジンの発信）
- ② 出版事業（「数字で見る物流」の発行等）
- ③ 研修事業（実務研修シリーズ）
- ④ 物流施設見学会
- ⑤ サイバーセキュリティセンター（NISC）における物流業界幹事
- ⑥ 物流EDI事業（物流EDI標準JTRN/物流XML/EDI標準等における業界間整合）



会員企業をたずねる

女性の力、女性の声

このコーナーは、会員企業をたずね、物流業界で働く女性社員に業務内容や、職場の取り組み、個人の抱負などを語ってもらうコーナーです。



花王ロジスティクス株式会社

首都圏1グループ 岩槻LC

いちのへ ゆう
一戸 右さん

PROFILE

2007年入社。1年間の研修期間を経て岩槻LCに配属、半年後に岩槻第2LCの立ち上げを任される。2010年、本社の企画に異動。翌年、結婚を機に再び岩槻LCに配属となり、配送の責任者と統括運行管理者を兼任。2013年、すみだ北LCに異動し、庫内責任者と品質管理者を兼務する。その後、産休・育休期間を経て現職に。現在は短時間勤務制度を利用中。熊本県出身。

憧れた物流業界へ

——御社に入社された経緯を教えてください。

大学3年生のときドイツに1年間留学した経験から、海外と日本の懸け橋となるような物流に憧れを抱くようになりました。就職活動の中で知名度の高い「花王」と出会い、入社を決意。入社後は実務実習として現場に入りましたが、当時は、新卒採用がスタートしてまだ3期目ということもあり、大学を出たばかりの新卒社員と働くことに慣れていないパートさんの戸惑いを日々感じていました。併せて同期の退職も続き、心が折れそうになりましたが、現場で認められたいという一心で食らいついてきました。そうしていくうちに、パートさんたちと信頼関係を築くことができ、今では垣根のない職場に居心地の良さを感じています。

——現在の業務内容を教えてください。

2013年7月に各拠点で品質管理者というポジションができ、品質管理業務を任されるようになりました。現在は、岩槻第1・第2LCで品質管理のサポート業務を担当しています。在庫の過不足や破損を削減するため管理を徹底するとともに、問題発生時の対策と原因究明を実施。また、2015年から最重要課

題拠点プロジェクトが始まり、PDCAサイクルによる改善活動を定期的に本社へ報告しながら、部署ごとの品質活動を推進させています。

現場を知ることが成果への近道

——管理業務に携わるようになり、心境の変化はありましたか。

本格的に任されるようになったのは2011年の配送です。もともと子供のころから学級委員長を率先してやるタイプだったので、現場を指揮することに抵抗はありませんでした。ですが、当時の私は配送の“いろは”もわからず、現場をまとめることに自信が持てずにいました。実績報告会でも曖昧な報告をしてしまい、責任者としての姿勢を注意されたこと



もあります。周囲に助けられながら手探り状態で2年が過ぎた頃、化粧品拠点に異動。化粧品は家庭品に比べて単価が高いため、より品質に厳しく、品質管理の基礎を叩き込まれました。それが自信になり、これまで

に得た経験や学びを現場の目線に立ってわかりやすく伝えることが自分の役目だと思えるようになりました。

——品質管理者として配慮していることは何ですか？

女性だからと免除される仕事でも率先して動いたり、問題点を自分の目で確認し担当者と共有したりするようにしています。また、岩槻LCは全国でも出荷量が多い拠点のため、スピード重視の傾向が見られることから、ちょっとした工夫で改善できることを具体的に提案し、品質改善の楽しさを伝えています。最近、その成果が目に見えて出ており、私自身のやりがいにもつながっています。

経験が力になる

——ワーキングマザーとして心掛けていることを教えてください。

他のメンバーと同じように会社に貢献をしたいと思っているので、短時間勤務の中でこれまでに培ってきたスキルを生かし、質の良い仕事をするように心掛けています。出産前は失敗すると眠れないくらい落ち込むこともありましたが、今は悩む暇もなく子供と寝落ちすることもしばしば。休日には子供と出掛けて思い切りリフレッシュしています。精いっぱい仕事をして、精いっぱい子育てをする。この生活が続けるようになってから自然に仕事と家庭のメリハリが生まれ、健康的で充実した毎日を送れるようになりました。今が一番楽しいですね。

現場スタッフと
在庫チェックを
行う一戸さん(左) ▶



次世代を担う若手社員の教育も大事な業務の一つ

——ご自身の経験を踏まえ、これから会社を支えていく世代に向けて、アドバイスをお願いします。

自分にはこの仕事合わないとすぐに判断せず、5年は諦めずに頑張りましょう。また、チャレンジ精神を持ち、仕事と向き合うことが大切です。私自身、入社2年目で拠点の立ち上げを任されたことが、今でも大きな自信につながっています。そうした経験は必ず力になりますし、困難を乗り越えたときには物流の楽しさややりがいを感じることができるはずです。私自身は、周囲に認めてもらえる働き方ができる女性社員のモデルとなって、女性が定年まで働きやすい職場を目指したいと思っています。

——ありがとうございました。

会社概要

花王ロジスティクス株式会社

本 社：東京都墨田区文花2-1-3

岩槻ロジスティクスセンター：埼玉県さいたま市岩槻区古ヶ場1丁目5-1

設 立：1979年6月1日

資本金：1,500万円

代表者：代表取締役社長 山下 太

【事業概要】

花王グループでは、商品の製造・販売・物流を自社グループで一貫して展開。花王ロジスティクスは創業以来、花王製品を全国に届ける物流会社として、質の高い物流ノウハウを築き上げてきた。加えて、小売チェーンの共同配送事業も行っている。「日本一安全で、安心できる物流会社」を目指し、「情報の流れ」と「モノの流れ」をトータルに捉えながら、年間約24億個にも及ぶ商品をお客様へ届ける「最終ランナー」の役割を果たしている。



第5回

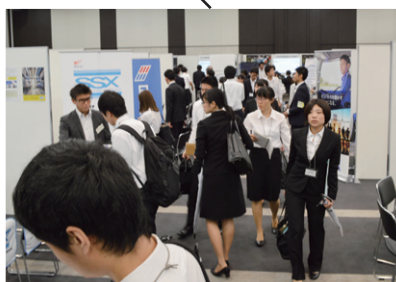
物流業界インターンシップ 開催のお知らせ

物 流連では、前年度に引き続き、大学生を対象とした物流業を横断的に見学・体験してもらうプログラムとして、「第5回 物流業界インターンシップ」を8月26日(日)から5日間の日程で、会員企業33社と共同で開催します。

初日は、講演や会員企業若手社員の体験談を聞き、各企業のブースを訪問してさまざまな業種の説明を聞く「業界研究セミナー」へ参加することで、物流の幅広い基礎知識を習得します。

27日(月)～29日(水)は、各企業の事業所等を訪問し、普段目にすることのない物流現場の最前線を見学・体験することで、物流業の理解をさらに深める機会を提供します。

最終日は、インターンシップの総まとめとして、これまでの4日間で得た知識や経験を各人が持ち寄って共有するためのグループワークや座談会等を行い、全プログラムを終了します。



各企業ブースを訪問する学生



ヤマト運輸



国土交通省平野企画官の講演



JR 貨物



花王ロジスティクス



鈴与



松田事務局長による物流総論の講演



グループワーク作業



グループワーク発表

参加企業等の詳細につきましては当団体のホームページ「ニュースリリース」または「リーフレット」をご確認ください。

(写真：昨年の様子)

2017年度版「数字でみる物流」発刊のご案内

2017年度版「数字でみる物流」概要

A6版 ポケットサイズ
2017年12月刊
定価860円＋消費税(送料別)

I.物流に関する経済の動向 II.国内物流の動向
III.国際物流の動向 IV.輸送機関別輸送動向
V.貨物流通施設の動向 VI.貨物利用運送事業の動向
VII.消費者物流の動向 VIII.物流における環境に関する動向
IX.物流企業対策 その他「総合物流施策大綱」等参考資料

数字でみる物流

2017 年度



みんなが笑顔になれる物流を
グリーン物流パートナーシップ
発行 一般社団法人日本物流団体連合会
Japan Association for Logistics and Transport

当連合会 最近の活動状況

平成30年

3月	7日	平成29年度第2回国際業務委員会
3月	19日	第22回基本政策委員会
3月	20日	平成29年度第2回人材育成・広報委員会
3月	23日	平成29年度第2回物流環境対策委員会
3月	27日	平成29年度第5回理事会
3月	29日	第5回テレワークモデルプラン策定小委員会
4月	13日	第13回物流連懇談会
5月	8日	平成30年度第1回理事会
5月	22日	第1回海外物流戦略ワーキングチーム
5月	25日	第6回テレワークモデルプラン策定小委員会

編集 後記

6月14日、FIFAワールドカップが始まります。日本は6月19日コロンビア、6月24日セネガル、6月28日ポーランドと第1ステージが続きます。是非第2ステージ(決勝トーナメント)に進んで最後まで楽しませてほしいと思います。(I)

梅雨の時期のダイエットは失敗しやすいそうです。ホルモンバランスが崩れやすくなり食欲を向上させるホルモンが分泌されやすくなります。ということで私のダイエットは先送りかなあ。(Y)

表紙の写真

テーマ
「明日に
つながる」



紺碧の空と海、白亜の灯台

残波岬は沖縄県中頭郡読谷村に位置する岬。高さ30m前後の断崖が約2kmにも連なり、岬の北側のエリアは海岸国定公園に指定されている。岬の突端に建つ白亜の残波岬灯台からは東シナ海が一望でき、晴れていれば、栗国島、渡名喜島、久米島などを望むこともできる。沖縄本島最西端で見る沈む夕陽はまさに絶景。