

トピックス

物流連続講演会『日本の物流コストとサプライチェーンマネジメント』

(有)サン物流開発代表取締役 鈴木 準

はじめに

郵政研究所では、今後の郵便事業の在り方を検討するため、物流業界の有識者をお招きし、「物流連続講演会」を開催しています。第一回目は、平成14年4月24日(水)に(有)サン物流開発 鈴木 準代表取締役をお招きし、「日本の物流コストとサプライチェーンマネジメント」と題し、ご講演をいただきました。今回は、鈴木代表取締役ご了解のもと、講演抄録を掲載します。

1 日本の物流コスト

これまで、よく日本の物流費は高いというようなことがよく言われています。しかしながら、私はこれまで90回以上、海外に物流施設の視察等で行っていますが、そんなことはないと思っています。例えば、昨年米国オーランドのある企業の配送センターに行きました。配送センターの所長さんにお土産のネクタイピンを渡すのを忘れたので、ホテルに帰ってきて小包で出しました。もちろんこれにはホテルの手数料がはいっていると思うのですが、同じ町の中に小包を配達するのにネクタイピン一個で日本円で2,500円でした。

ところが日本では郵便局はもちろん宅配便でも、

大体5～600円で郵送できます。その上、日本の物流は非常に良いのです。世界一料金が安く、世界一品質が高いサービスです。

現在、物流業界ではppmレベルの品質ということが言われています。これは、「Parts Per Million」の略で、ミスが発生する確率が100万分の1ということです。

かつて、私はこう言っていました。「物流はスリーナイン、フォーナイン」。スリーナインとはどういうことかということ、99.9%のサービスレベル。ということは、注文に対して、欠品が1,000分の1ということです。それに対してフォーナインというのは99.99%正しいということで、間違いは一万分の一ということです。ところが今、物流業界ではppmという話が出てきます。その話を米国の物流担当に話をしたんですが、彼らが言うには日本人はクレイジーだ、1円のミスを見つけるのに10円かけているんじゃないかと言われました。

米国の物流の目標品質は間違いの発生率が1,000分の1、実際には1,000分の5ぐらいで満足しています。ところが日本人は簡単にppmのレベルの品質管理を行っている。この背景にはWMS（Warehouse Management System）という物流ソフトウェアがありますが、むしろ、これは日本の労働者の品質が良いことに起因するのではないかと思います。

次に、先ほど、日本の物流費は米国に比べて安いと言いましたが、もう少し具体的な数値を用いてお話しします。「米国のGNP対比の物流コスト」（図1）をみますと、米国も努力して物流コストは下がってきています。ちなみに総物流コストを対GDP比率でみますと米国が10.1%、日本は9.5%と約1ポイント異なります（図2）。

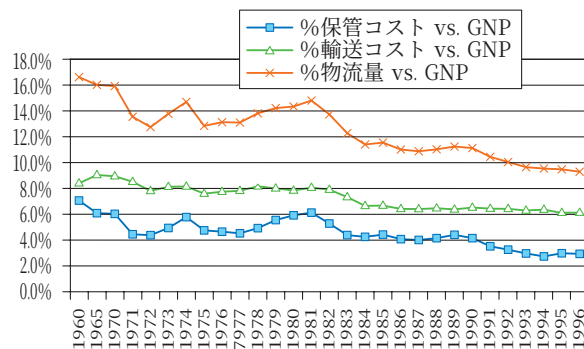
次に、「日米の売上高物流比率」（図3）を見ますと日本の方が売上高に占める物流コストの比率が少なくなっています。ただし、この売上高対比

というのは卸売業と小売業とは異なるし、医薬品とスーパーマーケットでは異なります。この図はあくまでも日本全体の売上対日本全体の物流費ということです。

また2kgの貨物を600km運ぶ場合の運賃を見ますと（図4）、日本を100とすると、ドイツがやや日本よりも低い運賃で運んでいます。米国、英国、オランダ、フランスは日本よりもかなり高くなっています。

また、100kgの貨物を50km運ぶ場合の運賃で

図1 米国のGNP対比の物流コスト



出典：CASS Logistics, U.S. Department of Commerce

図3 日米の売上高物流比率

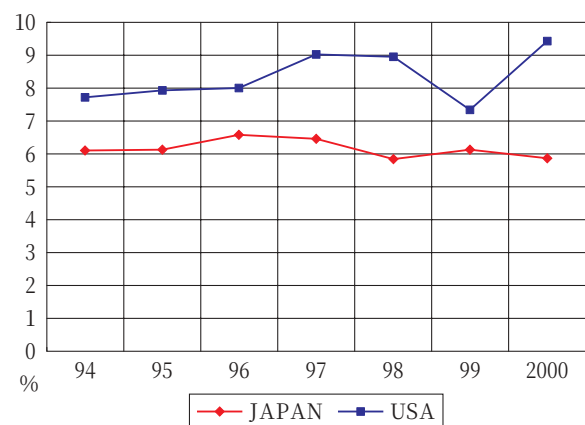
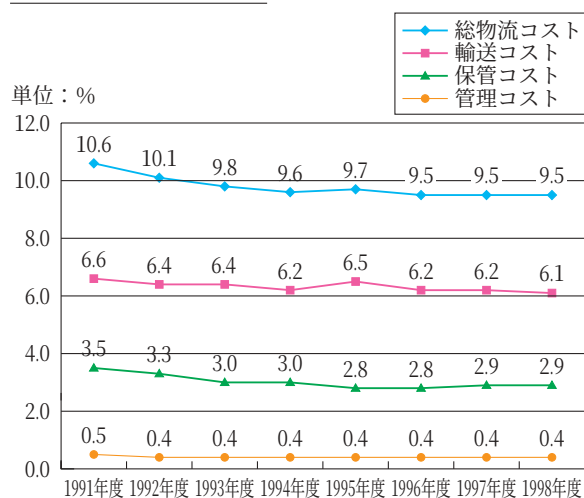


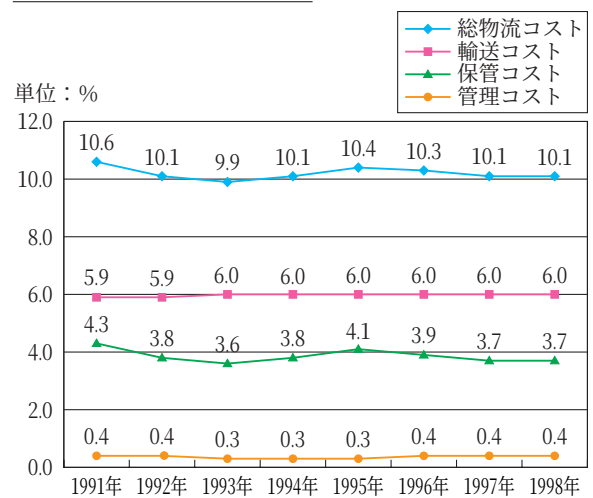
図2 日米のGDP対比物流コスト

日本のGDP対比物流コスト



Copyright (C) 2000 社団法人日本ロジスティクスシステム協会 All Rights Reserved.

アメリカのGDP対比物流コスト



Copyright (C) 2000 社団法人日本ロジスティクスシステム協会 All Rights Reserved.

図4

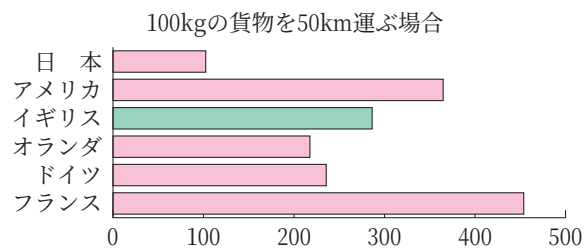
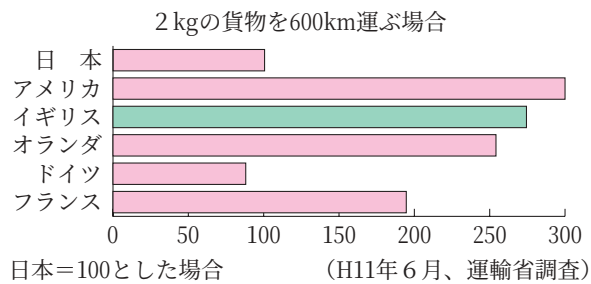
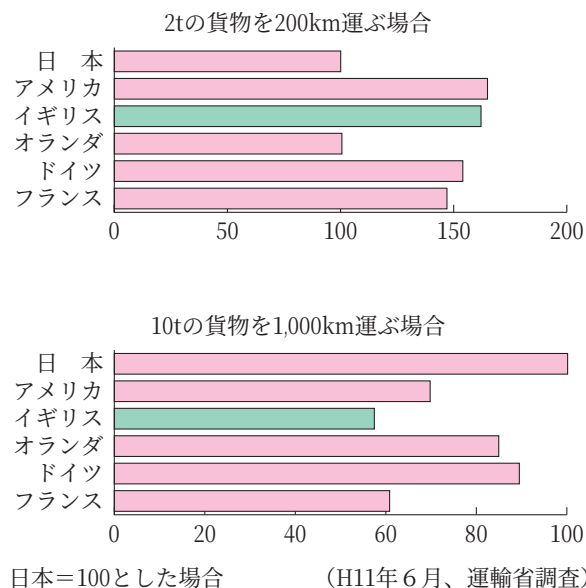


図5



ですが、全ての国が日本より高くなっています。2tの貨物を200km運ぶ場合（図5）、オランダが日本とほぼ同じ運賃の他は、やはり日本よりも高くなっています。

ただし、長距離を運ぶ場合は、日本のコストが高くなっています。10tの貨物を1,000km運ぶ場合は、日本が高くなっています。

これには構造的要因があります。まず、高速道路料金の国際比較をしてみると、まず、ここに長距離運賃の高い理由があります。日本の場合、1kmあたりの高速道路料金は約25円となっていますが、フランス、イタリア、米国、ドイツと比較してかなり高くなっています。欧米のハイウェイはフリーウェイが多いからです。

また、燃料費を見ても日本が1リットルあたり約65円、米国がその半分以下ということが長距離運賃に影響していると思います。

こういったことから日本の物流費は喧伝されているほど、諸外国と比べて高くないということがお分かりいただけたことと思います。

2 SCM（サプライチェーンマネジメント）の高度化

物流の中身をみると輸送、保管、包装、荷役、流通加工、情報の要素で構成されています。輸送は場所の隔たりを埋め、保管は時間の隔たりを埋め、包装は物の輸送や保管に対して、中身の商品の安全を図るためのものです。それらを繋ぐのに荷役が必要になり、また流通と結びつくところで値札付けなどのいわゆるvalue added service（流通加工サービス）が必要になります。加えて、今は情報が無ければ受発注ができないし、情報の精度が決め手になっているということになります。

（図6）

そういったことで現在、物流業界ではSCM（サプライチェーンマネジメント）ということが盛んに言われていますが、私に言わせると、SCMというのは枕詞にしか過ぎません。あたまに決まったように付けるが中身は何もない、というのが現状だと考えています。

SCMは絶対的な定義はありません。SCMは戦略であり、その実現は、既存の経営管理手法の様々な組み合わせであり、どう組み合わせるかは

図6 ロジスティクスと物流・SCM

- ・物流は機能：
輸送・保管・包装・荷役・流通加工・情報
- ・SCMは戦略・概念
百人いれば百のSCMがある
SCMは企業性善説
SCMは寡占化
計画経済
- ・経営は3M
Marketing：Merchandising：Management：
- ◆ロジスティクスは経営

各々異なります。つまり、100人いれば100のSCMがあるということです。

そしてSCMというのは「効率的消費者対応」を謳っていますが、実際には企業の目的というのは自己の利益の拡大です。例えば、セルジオ・ジーマンという元コカコーラのマーケティング部長が「そんなマーケティングはやめてしまえ」という本を出版しましたが、その本の中で、彼は「マーケティングとは沢山売ること、何回も売ること、高く売ること」と言っています。まさに企業の目的はそうであって、サプライチェーンは消費者のためにするものではありません。

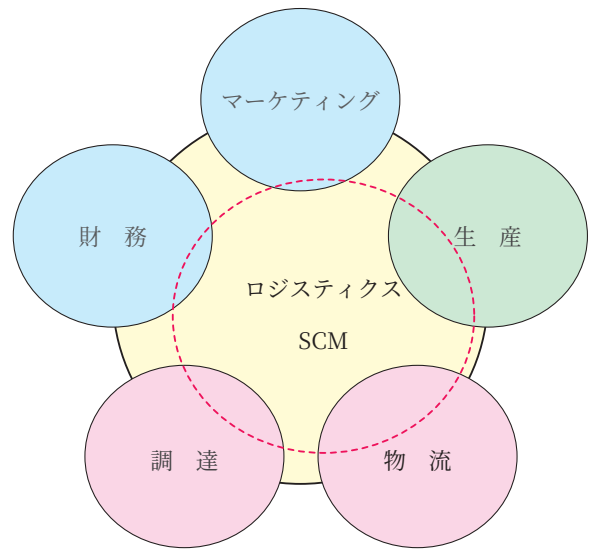
サプライチェーンで狙っていることは、流通のコントロール、つまり、自分達の思うように供給を制御して売りたい値段で売ること、それがSCMではないかなと思います。

つまり、SCMは独占化・寡占化を狙っているということです。従って私はSCMの行く末は「計画経済」、「統制経済」だと思っています。

それから、私は経営というのは3M、つまり、マーケティング、マーチャダイジング、マネジメントと思っています。マーケティングとは何かというと、お客様は誰なのかということです。そのお客様に何を提供するのかというのがマーチャダイジングです。マネジメントは、利益をざるで掬うのではなくて、バケツで掬うようにしようということです。

何故こんなことを言っているかというと、物流

図7 SCM・ロジスティクス・物流



を過大視する風潮があるからです。私は物流と言うのはマネジメントであると考えているからです。そしてロジスティクスと言うのは「物流にスタンスを置いた経営戦略」だと思っています。SCMも大体同じことですが、SCMはややマーケティング寄りです。

SCM、ロジスティクス、物流の関係を図示しますと、図7のようになると考えています。この絵を見ますとロジスティクス、SCMと言うのは全てにまたがりますが、ロジスティクス、SCMが全てではありません。物流は物流として依然としてありますが、これは、経営の中に物流があるのと同じ事です。そして、この中で何が大事かというと、マーケティングが大事だと思っています。良い商品が無ければどんなに物流が頑張っても駄目です。物流は経営全体の中のほんの一部であると思います。

先ほど、SCMに絶対的な定義はないと言いましたが、私はSCMというのは、「受発注、原材料調達、在庫管理、配送という流通の川上から川下までをITを駆使し、統合管理する経営手法である」と考えています。

図8 サプライチェーン高度化の為の7つの柱

- | | |
|------------------|-----|
| ・ Alignment | 整合性 |
| ・ Stratification | 階層化 |
| ・ Optimization | 最適化 |
| ・ Simplification | 単純化 |
| ・ Visibility | 可視化 |
| ・ Education | 教育 |
| ・ Collaboration | 協働 |



それでSCMを高度化していくためには、7つの柱があって「整合性」、「階層化」、「最適化」、「単純化」、「可視化」、「教育」、「協働」これらが重要であると考えています（図8）。

「整合性」とは何かというと、企業活動の基準や、物流評価基準等の共通の指標を各部門が持ち、常に部門間の整合性を保ちながら、自己診断をして正しい方向に行っているかということを見なければいけないということです。

次に、「階層化」ですが、マーケットセグメンテーションということです。顧客のセグメンテーション、商品のセグメンテーション、仕入先のセグメンテーション、キャリア（運送会社）のセグメンテーション、仕入れの流れ、配送、出荷のセグメンテーションを行い、その階層毎に、それぞれサービスレベル等を変えていくことが必要だということです。

それから、「最適化」ですが、これは顧客サービスの最適化、資源の最適化、商品フローの最適化等を行いながら、コストの最小化とサービスの最大化を図ることが必要であるということです。

「単純化」とは、あたりまえのことですが、物流の複雑性が増せば、サービスレベルは低下してしまうため、できるだけ単純化することが必要であるということです。

「可視化」とは物流の川上から川下の間で「需要、出荷、在庫、輸送、資産、原価」が見えることが重要であるということです。つまり、インターネットや通信システムを使って自分の会社の物流に関連するあらゆる場所のあらゆるものが見えるようにするというのです。物流システムを作るときに目で見える、すぐわかる、しかもリアルタイムでわかることが重要であるということです。

そして「教育」が重要であるということです。特に、組織の階層の上にいるものほど勉強することが必要であるということです。

「協働」とは、関係各部門が、有機的に連携して物流にあたることです。

3 終わりに

物流というのは、マーケティング戦略の決定に従い、物流戦術を実行するものであり、企業経営のサブシステムと考えています。

従って、物流は企業の成功・不成功を決定的に左右するものではありませんが、3PLやSCMといったアルファベット3文字の流行語に惑わされることなく、地に足をつけて「見せる物流」ではなく、「儲かる物流」に徹することが必要であると思います。