

物流環境の変化と今後のSCMの在り方

物流ドライバーの不足がトリガーとなり、物流コストの上昇や、配送条件変更などの企業側の制約も増加傾向にあり、今後も継続が予想される。一方でこの問題に対し、政府・民間双方で物流課題への取り組みが進められており、物流コストの透明化や物流業務の効率化の進展により物流業界の構造が変わりつつある。このような一連の動きは、企業の事業戦略や企業間の関係性を中心に、今後のSCMの在り方に大きく影響を及ぼすと考えられる。今後は物流を企業戦略の軸に据える発想と、物流面の制約を念頭にサプライチェーンの再構築を図る戦略的思考が必要となる。

コンサルティング第1部長
執行役員

彦工 伸治

Shinji HIKOE

香川大学卒業、東ダイエー、東エーエム・ピーエム・ジャパンを経て、フロンティア・マネジメントに入社。事業会社では経営全般に関する経営戦略、複雑な調整業務に多数関与する一方で、学術的・研究的な視点も兼ね、現場では小売や外食の中心に経営戦略提案、経営管理に関するアドバイス、ネットワークホルダー側面のサポートなどに従事。



コンサルティング第1部
ディレクター

西村 憲人

Norihito NISHIMURA

筑波大学大学院ビジネス科学研究科卒業、税理士、証券アナリスト協会検定会員、デロイト・トーマツ税理士法人を経て、フロンティア・マネジメントに入社。大手金融機関の中国進出に向けた事業デューデリジェンス、大手小売業のPMI支援、エンタメ企業の構造改革支援などに従事。



「最適なサプライチェーン」は安泰ではない

近年の人手不足を受けて、物流のコストは上昇傾向にあり、配送条件などの制約も増えている。特に運転者人件費は、物流コストの過半を占める輸送費の中でも最大の費用項目であるが、物流ドライバー不足は深刻で、足元では約7割の事業者が人手不足を実感している。人手不足は物流業に限った話ではないものの、2016年の厚生労働省・総務省の統計調査によると、全職種平均に比べ、トラックなどの自動車運転者の労働時間は約1~2割長く（時間外労働時間は約3倍）、その賃金水準は全職種平均よりもまだ約1~3割低いとされる。このような現状を問題視する政府の「働き方改革」などの取り組みも相まって、物流コストの増加トレンドはさらに続くことが想定される。

多くの企業はサプライチェーンマネジメント（以下、「SCM」）について継続的に取り組んできたことから、現状のサプライチェーンは最適なものに近いと考えている方も多いのではないだろうか。しかし、従来のSCMは企業側と物流業者側の間で発注者が「何をいくらでやってくれるか」という観点で受注者を選ぶ、いわば外注ありきの構造で成り立っており、前述の物流を取り巻く環境変化への対応には、危うさをはらんでいる。なぜなら、後述する物流業界の構造変化やICTの発達等が相まって、企業が取り得る物流戦略の選択肢が外部業者の選択を前提としたものに限らず、他社との協業関係の構築を含む広義の内製化（以

下、「内製化」の方向に裾がりをを見せているからだ。このような状況下では、企業にはこれまでのように外部業者を選んだり、見積もりを叩いたりする能力だけではなく、自社にとって最適なソリューションを多様な選択肢から選び、組み合わせるより高度な能力が求められるようになる。本稿では、このような問題意識に基づき、物流業界動向を俯瞰しつつ、今後のSCMの在り方を問い直したい。

新たなソリューションや技術の登場により物流業界の構造が変わる

物流業界、とりわけ運送業は個人事業主が多く、それを取りまとめる比較的小規模な業者が多層的に連なる系列的な構造になっている。参入障壁が比較的低く、差別化を図りづらい運送業において、系列の存在は元請業者にとっては需給の調整弁として、下請業者にとっては受注の安定装置としての役割を担ってきた。一方、多業者多層構造の中で仕事の取り合いが生じると、運送業者の報酬設定も不透明になりやすく、物流現場は冒頭で述べたような「働いても儲からない構造」になっているのが足元の実情だ。また、システム導入の体力・ノウハウやインセンティブがない小規模業者も多く、配車や配送状況の管理などもアナログ対応が主流であることも業務面での非効率の温床となっている。

近年では、こうした非効率に一石を投じる物流業者も登場している。一例として軽貨物車用ウェブマッチングシステム「ハコブリッジ」による緊急配車や配送動態管理など

のサービスを提供するルーフィでは、配送コストもシステムティックに計算・精算している。新たな物流サービスは物流企業に限らず、ICT企業などからも産み出されているが、こうした取り組みの広がりは物流課題の深刻化とともに、効率化の余地があることの証左であると言える。

また、政府が旗振り役として取り組む「生産性革命プロジェクト」では、特殊車両通行の許可基準の緩和とともに大型トラック2台分の輸送が可能なダブル連結トラックの本格導入にこぎ着けており、自動運転技術を活用したトラック隊列走行の実証実験を進めるなど、制度面・技術面から物流の効率化が期待できる。このような新たな取り組みの結果、運送料等の物流コストの透明化や物流業務の効率化が進むと予想される。筆者はこのような動きは物流業界の構造のみならず、「自社の物流をどこまで外注するか」が基本であった物流戦略の発想を「物流をどこまで自社でコントロールすべきか」という発想に転換させる契機になると考えている。働き方改革の流れを受けて労務管理が徹底される中、系列の中で調整しきれない物流ニーズを満たすためには、企業は系列にとらわれずにソリューションを模索せざるを得ない。そのような状況下において、例えば緊急配車システムは系列にとらわれない業者選択を促し、また系列に関わらず輸送効率の高い運送業者への引き合いが強くなることも考えられる。言い換えると、物流ソリューションの選択肢が広がる中、企業側の物流コントロールの巧拙がこれまで以上に問われる時代になるのだ。

今後物流業界の変化が事業戦略の在り方を変える

それでは、物流業界の変化は今後の事業戦略にどのような影響をもたらすだろうか。

例えば、外食チェーン等鮮度の高い商品を扱う企業は、廃棄ロス抑制や鮮度・品質を担保するために店舗に在庫を極力持たず、高頻度配送によってサプライチェーンの最適化を図ってきた。しかし、配送コストが上昇すると、増加するコストが高頻度配送から得られるメリットを上回る店舗やエリアも出てくるだろう。これまでの前提を覆す配送条件の変化への対処には、従来の延長線上のソリューションではなく、鮮度維持のための保管施設の追加投資や、ICT投資による物流の最適化・コントロール強化なども視野に入れ、戦略を再考していかざるを得ないと考えられる。

足元では共同物流の導入・強化に取り組む動きもみられる。大手食品メーカー5社の共同出資により系列の物流会社5社を統合して誕生した食品企業物流プラットフォーム会社「F-LINE」はその一例だ。ライバル会社同士が連携することは通常想定されないが、物流面での連携は近年で

は珍しくなくなっており、自社物流のケイパビリティや効率をさらに高めるという意味で、内製化の先を行く取り組みであると言える。

また、上記のような業界内の横連携のみならず、取引段階をまたいだ縦方向の連携も始まっている。例えば、味の素は注文日の翌々日に商品を卸などに届ける「中1日配送」の試みを始めており、本格導入を目指しているとの報道がある。コストとの見合いで小売業者の理解と協力が得られれば、このような企業間連携の動きが加速し、車両・ドライバー不足の解消が進む可能性がある。

このように、今般のパラダイムシフトとも言える物流環境の変化は、企業間の関係性ととも、事業戦略の在り方までをも変えつつある。物流を必要とする企業にとって、物流課題の解決は、もはや事業戦略の柱の一つであるといっても過言ではなく、競争力の研鑽には、従来にはなかった視座、また従来よりも幅広い視野を持って物流課題に取り組む姿勢が必要なのかもしれない。

これからのSCMは発想の転換と戦略的思考が必須

企業は上記のような物流環境の変化をとらえ、自社にとって最適なサプライチェーンの構築について改めて考えるタイミングに来ているのではないだろうか。

前述の通り物流コストは増加基調にあるが、制度面の見直しや整備が進むにつれ、もはや発注者側からの一方的な値下げ交渉が成立する状況ではないことは実感を持って明らかになってきている。これからは物流業者を単なる委託先ではなく、物流効率を高めるためのパートナーとして、競争力のあるプレーヤーを戦略的に選定する動きとともに、ICT投資や業務提携・買収を通して物流を内製化・高度化させるケースも増えるだろう。

今後は事業戦略の中に占める物流戦略のウェイトが無視できないものとなり、これまで自社の物流戦略を他の戦略の機能補完的に考えてきた企業からすると、ともすると従来とは逆の発想が迫られる可能性すらある。そうした中で、自社にとって最適なサプライチェーンを再構築するには、現行の業界構造やオペレーション、慣習などにとらわれることなく、物流の将来動向を見据えながら最適化を図る戦略的思考が求められ、物流担当部長だけでなく、トップマネジメントのリテラシーも問われることになる。

また、経営戦略の実現性を担保するためには、営業部門の機能補完的あるいは御用関きの物流部門ではなく、営業部門への一定の理解を示しつつも、最後は全体最適を押し進めるための高い視座、高いリーダーシップをもったリソースの確保も必要となることは言うまでもない。