

物流の未来

キーパーソンの提言

サプライチェーンを描ける人材育成を

川崎陸送代表取締役社長 樋口恵一



個別最適でなく全体最適でアプローチ

物流の問題は最終的には人材育成に行きつきます。いま日本で起きている物流の様々な問題は、長らく物流を軽視し、物流の基本を学んでいないことに端を発しています。日本は国土の面積が小さいため「すぐに届いて当たり前」で、物流に対する研究が進みませんでした。日本の大学にロジスティクス、サプライチェーンを教える学部はほとんどなく、海外で勉強する人も小人数なので、人材が育っていません。

米国の大学にはサプライチェーンを専攻する学生が1〜2万人いますが、その2割近くが中国人です。1980年代後半から彼らが帰国して国内の大学でも教えることになって、人材が加速度的に増えていきます。中国が掲げる現代版シルクロード経済圏構想「一带一路」は政治的な批判はさておき、それ自体は中国、アジア、東欧、アフリカを結ぶ壮大なサプライチェーン構想で、陸路と海路の複線化が図られており、目を見張るような発想です。

中国固有の海運会社がギリシヤ最大のピレウス港を買収した理由は、陸路による東欧へのアクセスのよさです。東欧は自動車の中核部品であるワイヤーハーネスの製造業が集積しており、「一带一路」が実現すれば、東欧からのワイヤーハーネスの調達ルートができ、将来的に中国はEVの一大生産拠点となりうるのです。国の産業構造を変えるようなサプライチェーン構想を描けるのも、豊富な物流人材あってこそです。

日本は物流の基本を学ぶ機会がない

一方、日本は物流の基本を学ぶ機会がないため、様々な物流の問題に対し、全体最適ではなく、個別最適のアプローチになりがちです。一例が、社会問題となっている宅配の再配達問題です。再配達を減らすために宅配ボックスや宅配ロッカーを普及させ、コンビニや職場でも受け取れるようにしようとしています。配達員の確保が難しくなっていく中で「配達先を増やす」ことは物流の基本から外れています。

ドローンや宅配ロボットのの実験も始まっています。ドローンは基本的には片荷です。災害・救急における活用は期待できますが、商業ベースで果たして採算が合うのでしょうか。離島への商品の配送で利用が検討されていますが、運ぶ距離が長くなればなるほど、片荷の非効率は大きくなります。宅配ロボットも現状では積載率、実働率、実車率という「運送3率」の原則に合わないものとなっています。

倉庫や配送センターの自動化、ロボット化は進んでいます。が、末端の配送とシンクロしていないため、個別最適になってしまっています。「先進的物流センター」を立ち上げ、仕分けなどの処理能力が向上しても、末端の配送能力が上げられなければパンクしてしまいます。上流と下流でエンジン能力が異なるため、物流センターで100個処理できても、一歩外に出ればオーバーフローしてしまうのでロボットの充電、メンテナンス

ス、代替計画などバックヤード管理に目を向けず、アプリばかりがクローズアップされています。物流分野でのITの活用も部分最適志向が強く見られます。日本の企業はERP(Enterprise Resource Planning)のような統合型ソフトウェアと馴染みにくいこともあって、配車管理システムや倉庫管理システムなど個別のツールが先行しています。

荷主の物流管理分野でのRPA(Robotic Process Automation)の導入は相が進むでしょう。元請けの大手・中堅トラック事業者の供給能力が減少し、荷主は委託先を増やす傾向にあります。零細事業者の大半は財務体質が不健全で、事実上、債務超過になっているところも少なくないので、再編が進みません。荷主が零細事業者と直接取引するケースが増えてくると考えられます。請求管理、支払も含めた事務処理が煩雑になり、評価や「お正月の挨拶」も含めて間接コストの上昇が予想され、人手を減らさなければなりません。

の基本を理解し、全体最適の視点でサプライチェーンを描ける人材を育成するしかありません。物流、ロジスティクス、サプライチェーンを「学ぶ」だけでなく、「教える」ことのできる人材をつくるために、物流連(日本物流団体連合会)やJILS(日本ロジスティクスシステム協会)が資金を出して、海外留学を支援するのも一案ではないでしょうか。

日本の大学では物流に関する寄付講座が開講されていますが、講座後のアンケートで「知らなかった!」「驚いた!」といったような感想が寄せられるレベルでは、あまり意味がないと思っています。人材は10代から育てなければなりません。寄付講座が必要なのは高校生です。高校生の頃から学問としての物流に興味を持ってもらい、大学では経営工学や数学、マーケティングなどいろいろなアプローチの方法があることを知ってもらいたいです。

「教える」ことが出来る人材の育成を

物流危機の影響をいかにやわらげるか。それには、物流

「運ばない」物流を実現するのは、取り決め

ひぐち・けいいち 1958年3月3日小田原生まれ。80年慶應義塾大学経済学部卒業、83年ミシガン州立大学でMBA取得後、米国食品会社でロジスティクス業務に従事。01年から現職。

「フリートマネジャー」のニーズが高まる?

物流分野での外国人労働者の活用は難しいのではないかとされています。日本人は排他主義というか、外国人に慣れていないところがあります。外国人観光客が増えて迷惑だと言っている人もいます。自分も海外旅行しているのでもういい。だからこれまで給料の安い仕事も外国人でなく日本人にやらせ、低賃金と物価低迷を招いてきたわけですね。

「フリートマネジャー」とは、自動車の専科卒業生の採用を行っています。学生は、「壊れた車を修理すること」しか頭にありません。米国内では「フリートマネジメント」の学科も出てきています。「壊れてから修理するのではなく、壊れないようにする技術が重要」という発想です。自動運転技術の進展に伴い、メンテナンスや代替計画、ベンダー評価など車を管理するプロの「フリートマネジャー」という人材が求められてくるのではないのでしょうか。

米国内では「フリートマネジャー」という月刊誌もあります。営業マンの営業車、トラック、フォークリフト、さらにはドローンも含め大量に保有すれば、それを資産として有効活用し、いかに寿命を長くするかが重要であり、規模が大きくなればその重要性が増してきます。米国内ではその辺りが進んでいます。日本はドローンのパイロット養成に力を入れていますが、修理や管理などもっと総合的に人材育成を計画する必要があります。

「外国人労働者の活用」と夢物語を語るより、少ない労働力に合わせいかに地道に「運ばない」物流にしていくかです。過剰サービスをやめ、サービスの対価を収受し、在庫をもつてもらい配送の頻度を減らす。これらはAIやロボットではなく、「取り決め」によって実現できるものです。(インタビュー/石井麻里)