

研究成果発表

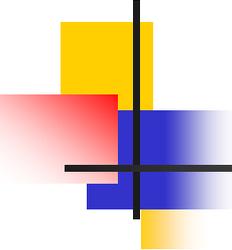
『これからの物流センター長の役割
～「戦略的物流センター長」への進化を提言する』

2011. 4. 23

流通研究社／RCC

物流センター長研究会

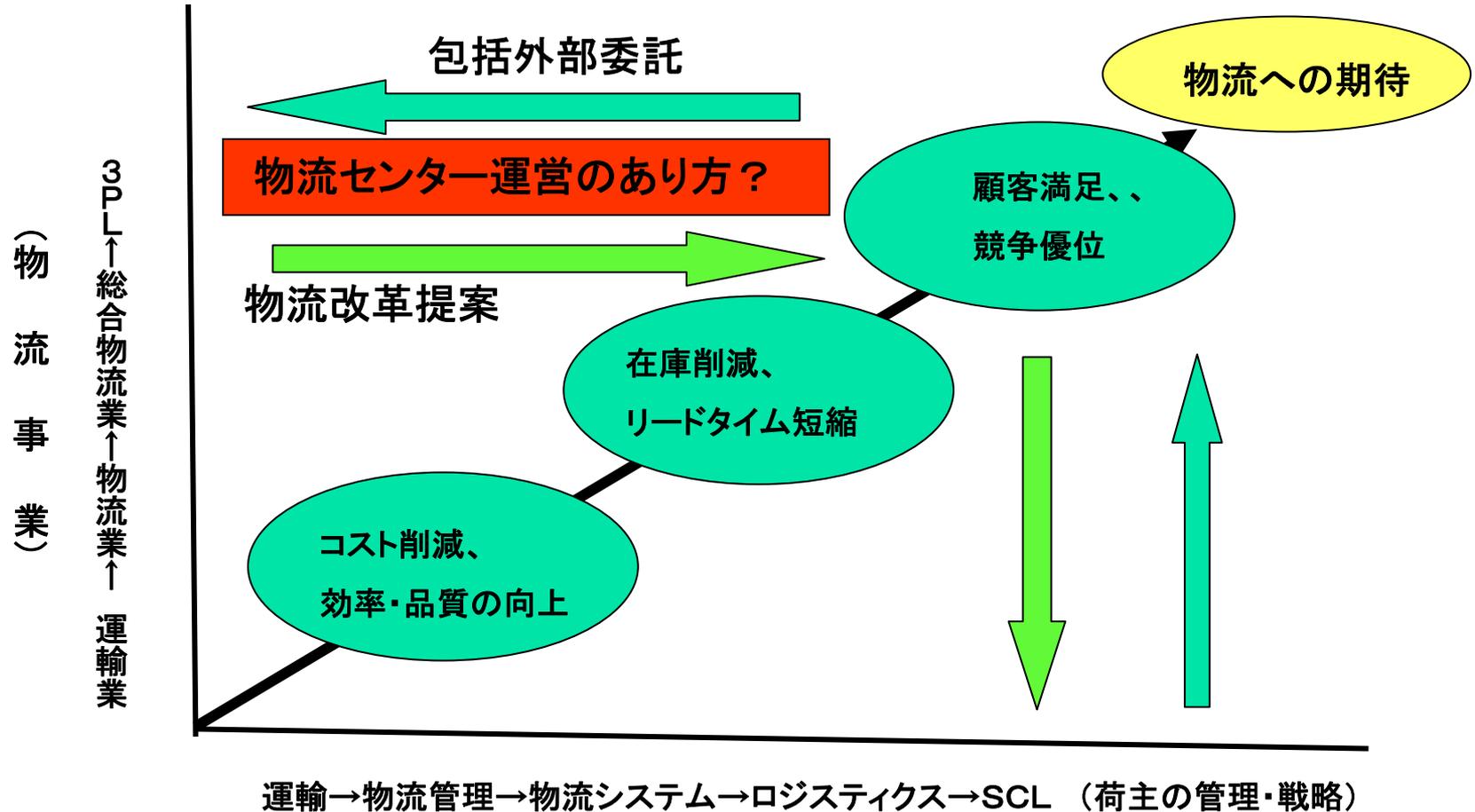
報告者；真島 良雄
児崎 豊満



研究会メンバー(50音順)

- 菊田一郎 ;株式会社流通研究社 常務取締役、
月刊「マテリアルフロー」編集長
- 木曾三郎 ;元東部冷蔵食品株式会社 常務取締役
- 黒田昭隆 ;カンダホールディングス株式会社 総合企画室 室長
- 児崎豊満 ;三菱化学物流株式会社 人事・企画部 部長
(能力開発担当)
- 寺田智代司 ;有限会社ロジスティクス テクノサポート 代表取締役
- 野澤良彬 ;光英システム株式会社 顧問、日本物流学会正会員、
物流管理士
- 真島良雄 ;株式会社流通研究社 顧問、
マテリアルフロー研究センター(RCC) 所長、日本物流学会正会員
- 柳橋裕正 ;日本コパック株式会社 経営改革室 企画物流担当 スーパーバイザー
物流環境管理士、日本物流学会理事

はじめに 1. 背景

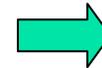


はじめに 2. 研究の目的 (経緯)

荷主サイド

荷主(顧客)の競争優位のための戦略

- ①リードタイムの短縮
- ②極小在庫
- ③コスト削減



物流に一層の支援要請



顧客に対する直接の接点をもつ「物流センター高機能化」の要請



物流企業サイド

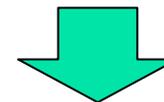
物流企業の競争優位のための戦略

- ①顧客満足度の向上
- ②リードタイムの短縮
- ③コスト削減



物流センター長の役割の進化が必要
(高機能化の推進役)

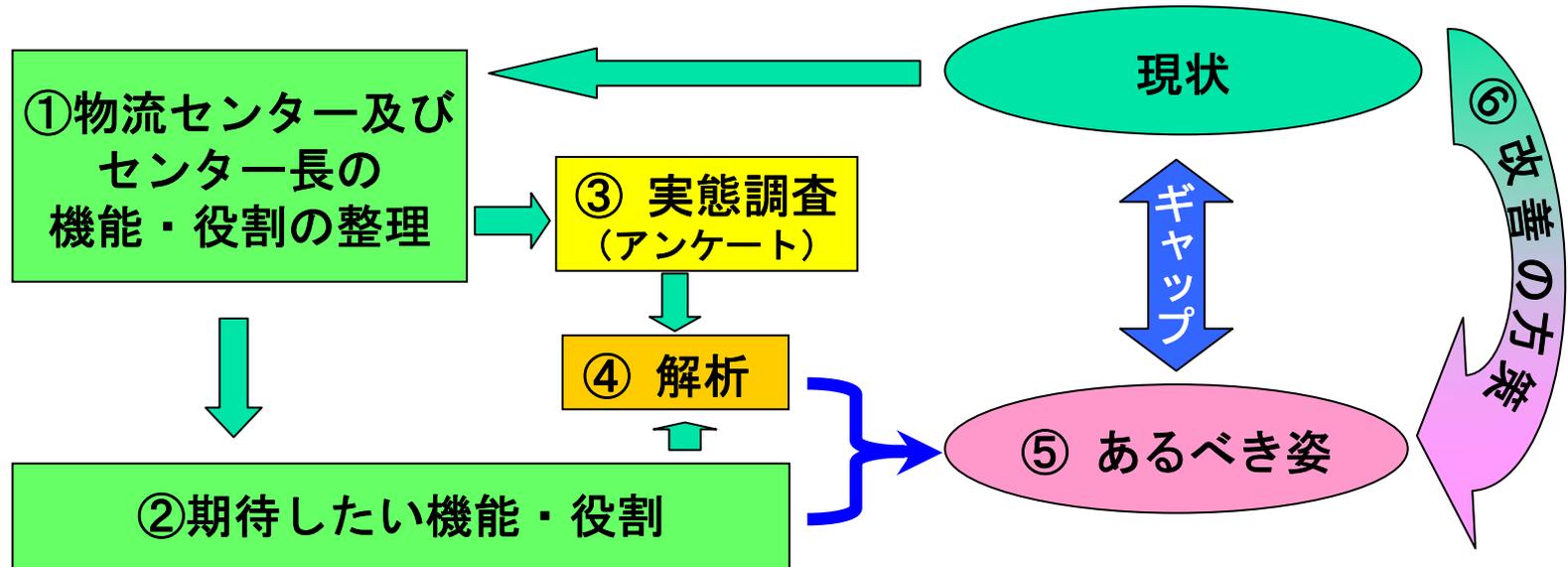
焦点



物流センター長研究会 (あるべき物流センター長の役割は?)

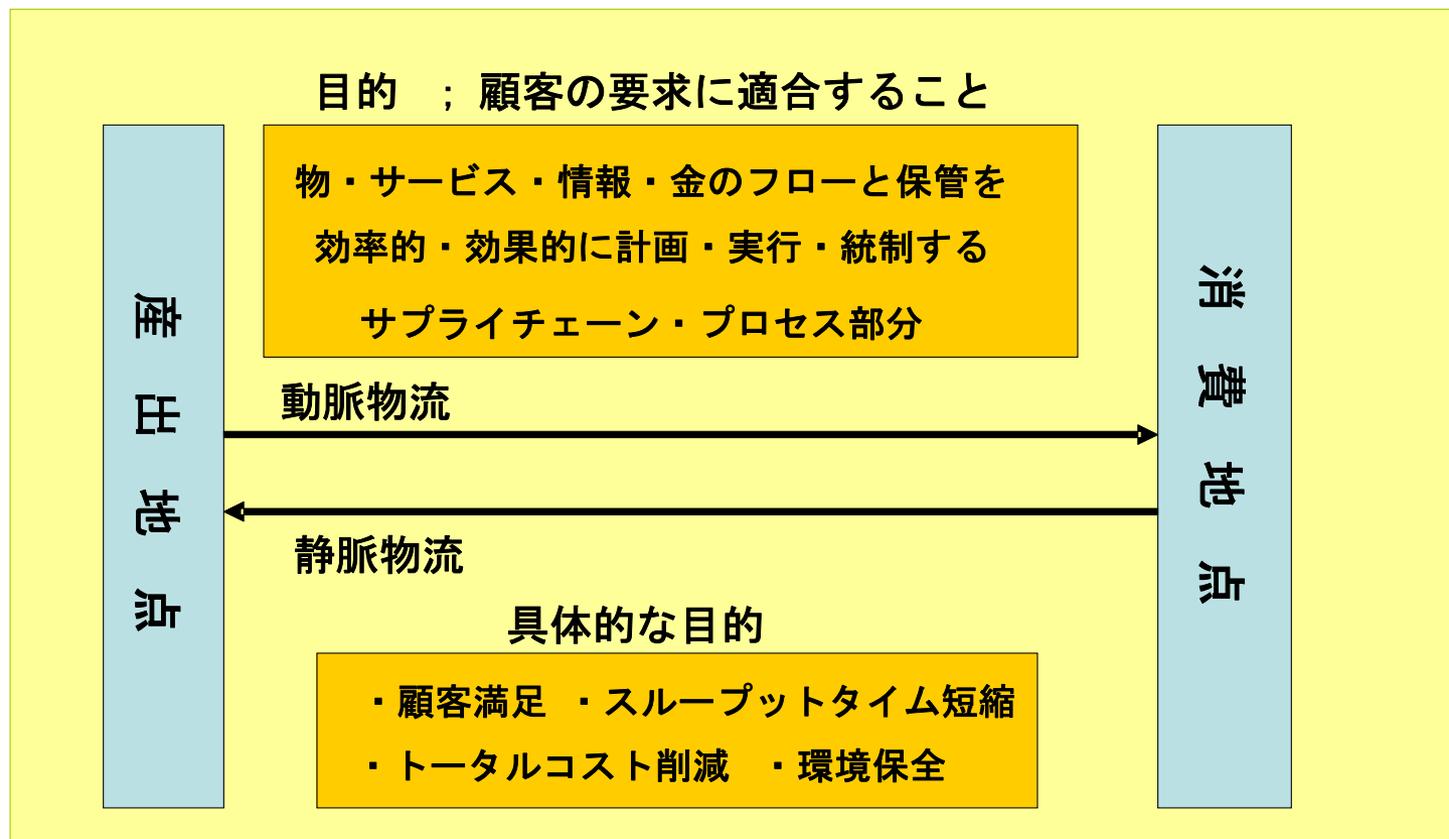
はじめに 2. 研究の目的 (アプローチ)

物流センター長のあるべき姿へのアプローチ



第1章 物流センターの定義・分類と 研究対象の絞込み

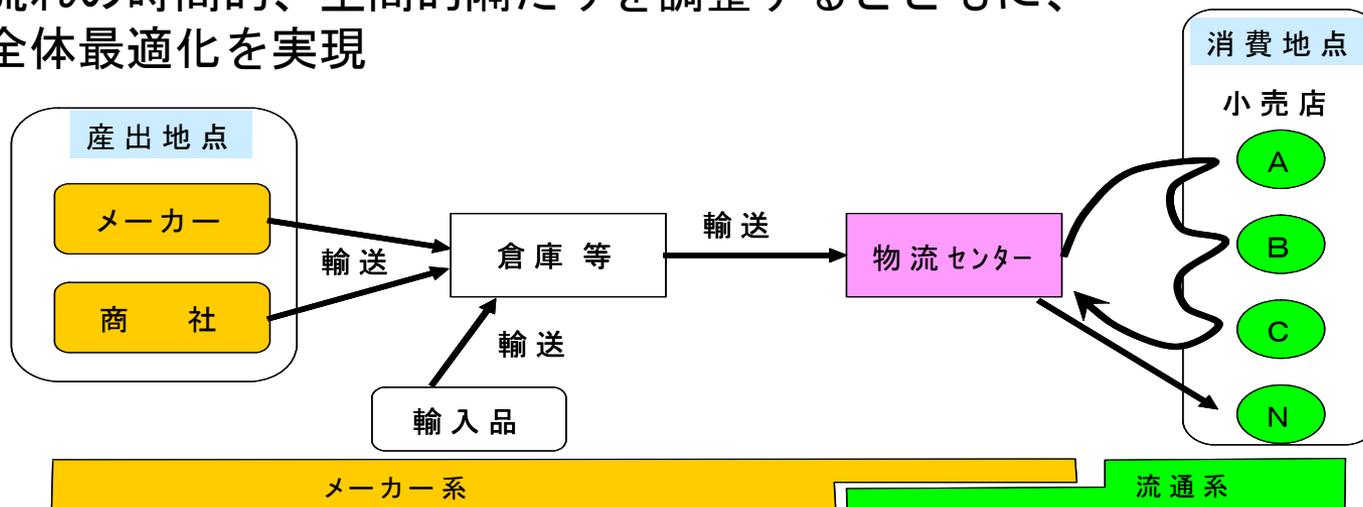
1. ロジスティクスの定義



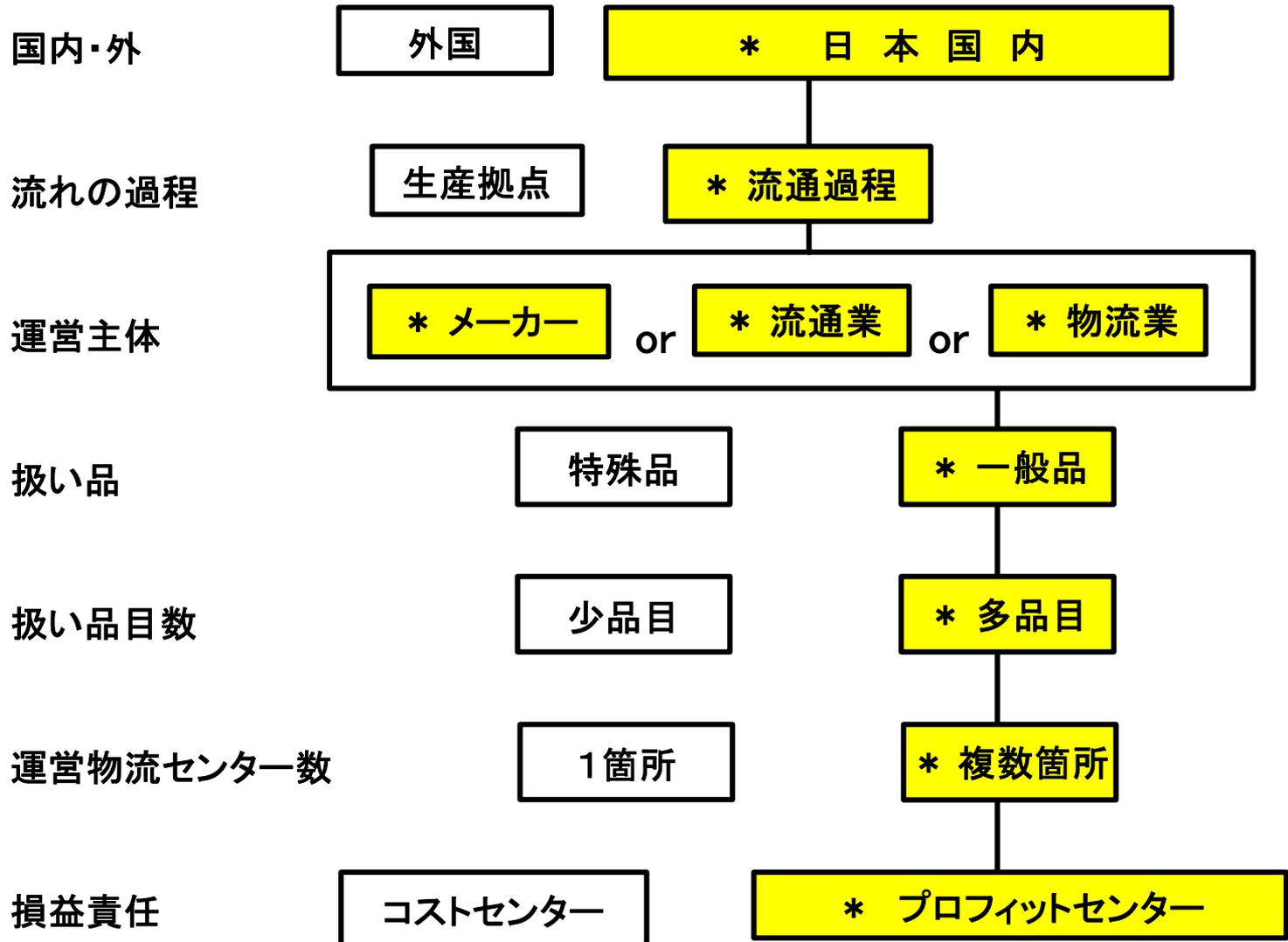
2. 物流センターの定義



物の流れの時間的、空間的隔たりを調整するとともに、その全体最適化を実現

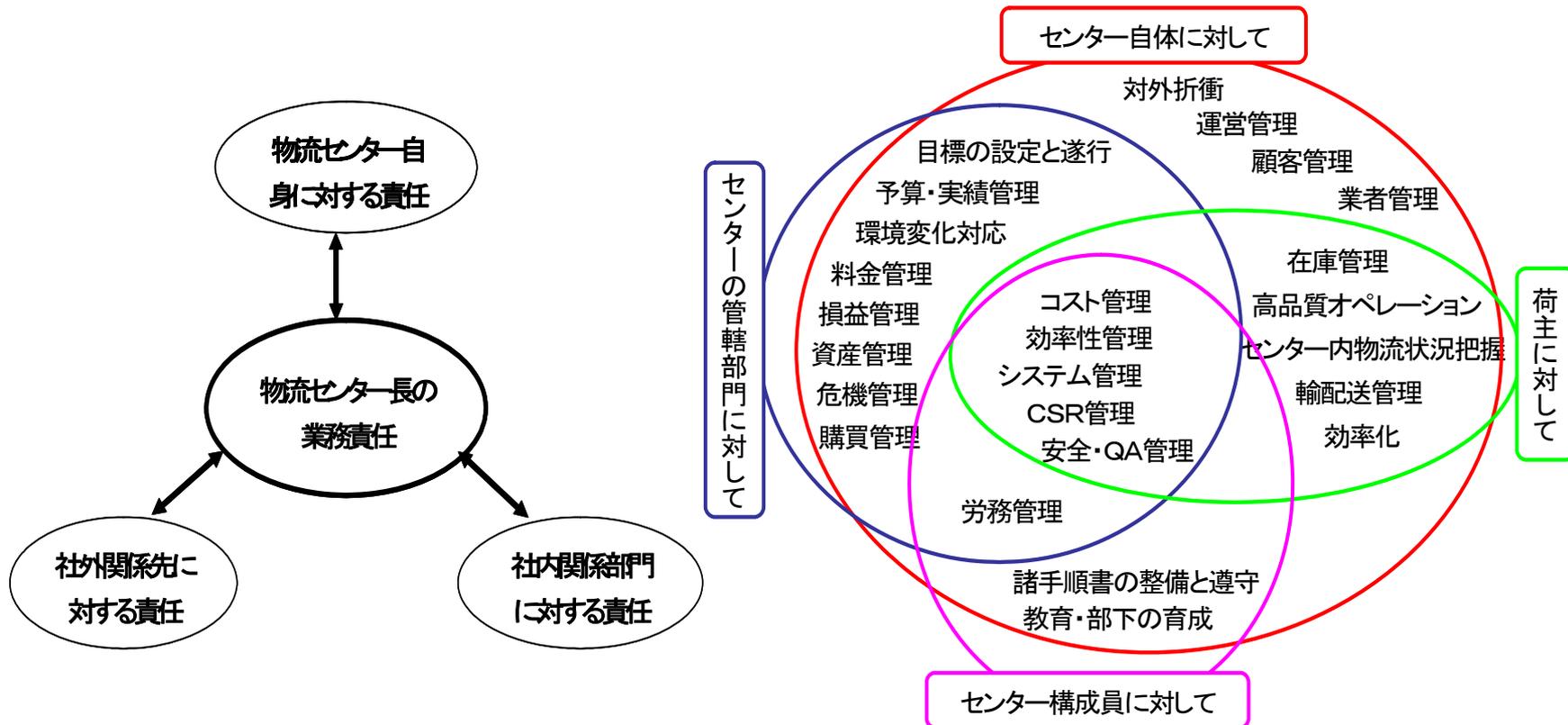


3. 物流センターの絞込み



第2章 物流センター一長に期待したい 管理レベルと位置づけ……仮説

1. 物流センター一長に期待したい管理レベル



2. 物流センター長に期待したい管理項目（詳細）

- 1 センター全体の運営計画・目標管理
 - 1.1 センターの運営方針と実行計画策定
 - 1.2 その達成状況の把握と対策実施
 - 1.3 短期・中長期の数値目標設定、
実行計画（手順書）策定
 - 1.4 その達成状況の把握と対策実施
- 2 予算・実績管理、損益管理
 - 2.1 売上、経費、利益の予算・実績管理
 - 2.2 予算編成方針の策定
 - 2.3 予算執行・差異発生状況の把握と
対策実施
 - 2.4 週次または日次の短期損益管理
- 3 コスト管理
 - 3.1 人・設備等のコスト把握と削減対策
 - 3.2 原単位コストの把握
 - 3.3 顧客別コストの把握
 - 3.4 原価計算の実施
- 4 顧客の開拓、契約、管理業務
 - 4.1 顧客開拓
 - 4.2 顧客との契約条件・サービスレベルの
折衝と取決め
 - 4.3 料金の折衝と取決め
 - 4.4 KPI(重要業績評価指標)による数値管理
 - 4.5 顧客満足度向上に向けた顧客への提案
 - 4.6 顧客からのクレームへの対応と管理
 - 4.7 経営陣に対する新規事業の提案
- 5 外部委託業者の管理
 - 5.1 外部委託業者の選定
 - 5.2 委託料金の折衝と取決め
 - 5.3 委託業者の業務遂行状況把握と管理
 - 5.4 センター内での規則、マニュアル整備
と指導
 - 5.5 トラブル時の処置
- 6 リスク・CSR管理

物流センター長に期待したい管理レベルとはこのような管理項目を、満足できる高いレベルで、満遍なく持続的に遂行可能な状態と考える。

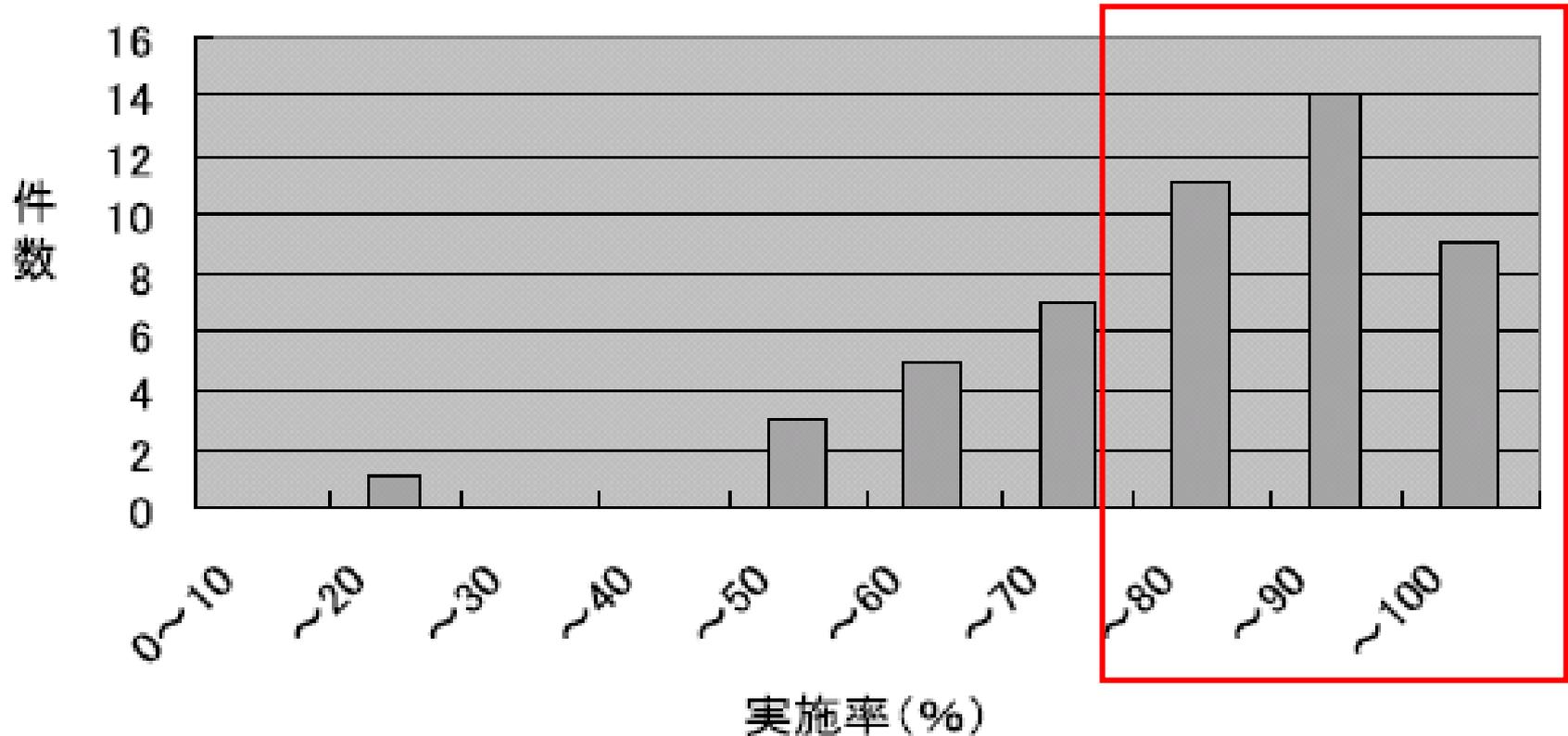
2. 調査内容の調整・加工について

管理実施項目76項目中、重要21管理項目を絞り込み、各種データを集計

大項目	項目	重要21管理項目の質問事項
方針管理	方針・計画策定	センターの運営方針と実行計画策定
	数値目標設定	短期・中長期の数値目標設定、実行計画（手順書）策定
損益管理	売上等予実管理	売上、経費、利益の予算・実績管理
	短期損益管理	週次または日次の短期損益管理
コスト管理	コスト把握と削減対策	人・設備等のコスト把握と削減対策
	顧客別コスト把握	顧客別コストの把握
日常業務管理	マニュアル整備・記録管理	マニュアル整備と記録管理
	工程の作業生産性把握	工程ごとの作業生産性把握
	作業進捗状況把握	現在の作業進捗状況を把握する仕組みの整備
	設備導入・廃棄に関与	設備・車両・システム等の導入・廃棄には必ず関与する
営業活動	顧客への提案	顧客満足度向上に向けた顧客への提案
	KPI数値管理	KPI(重点評価指数)による数値管理
リスク管理	システムダウン対策	コンピュータ、機械設備などのシステムダウン対策
人事・教育管理	センター長教育プログラム	会社に育成プログラムがあり、教育計画に一環として実施
	センター長登用試験	センター長の登用試験がある
	人事・報奨制度に連動・具申	従業員を評価し人事・報奨制度と連動させ具申している
	教育カリキュラム策定	人材育成計画・教育カリキュラム等の策定
	外部研修に推薦	外部研修への参加者の人事部門への推薦
	キャリアパス	物流センター長は会社のキャリアパス・プログラムに位置づけられているか？
	正規社員増減の権限	センターにおける正規社員増減の権限を持つ
非正規社員増減の権限	センターにおける非正規社員増減の権限を持つ	

3. 重要21項目の実施状況 (全体の実施状況)

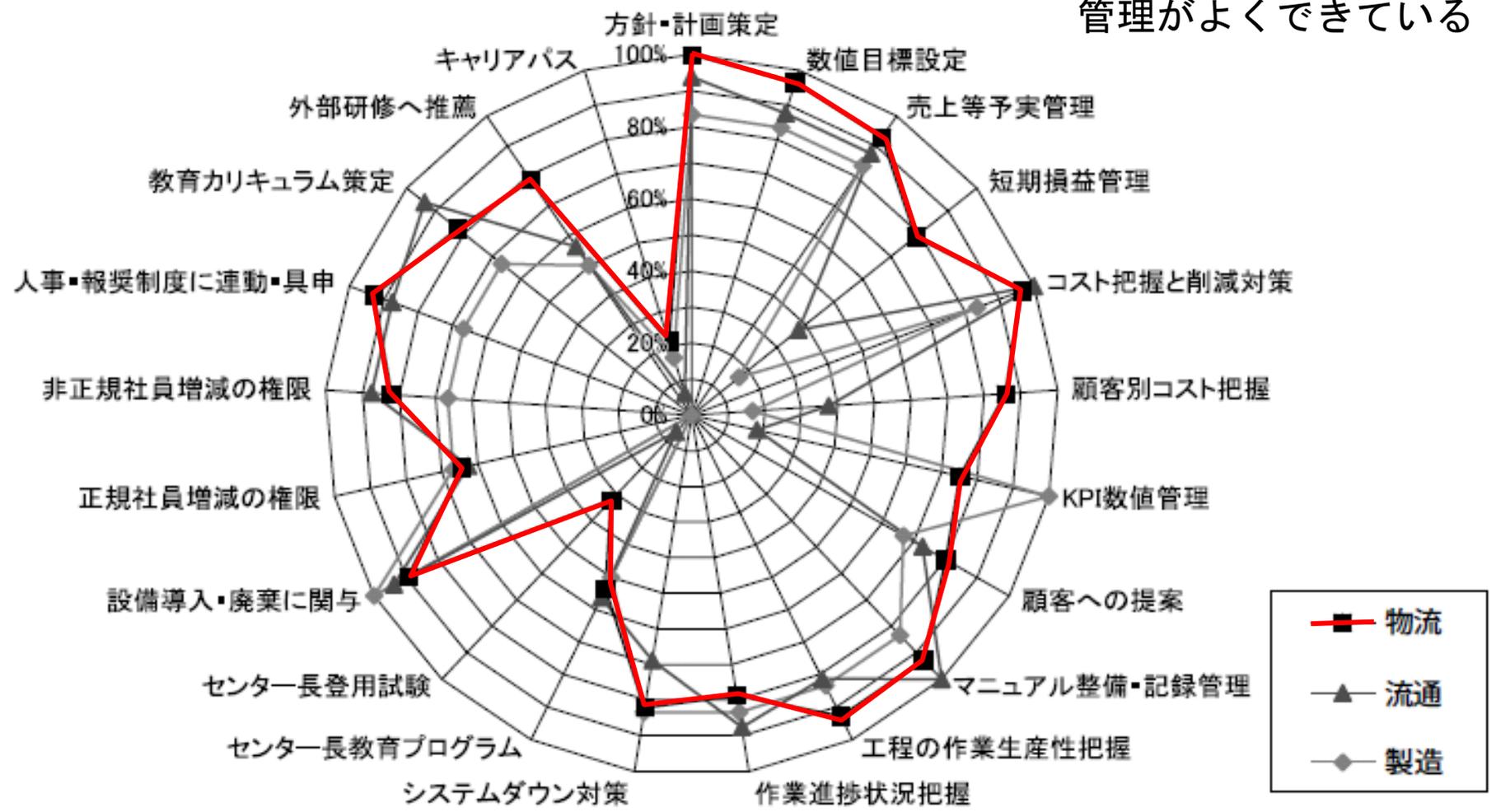
$N = 50$
 $\bar{X} = 73.6$



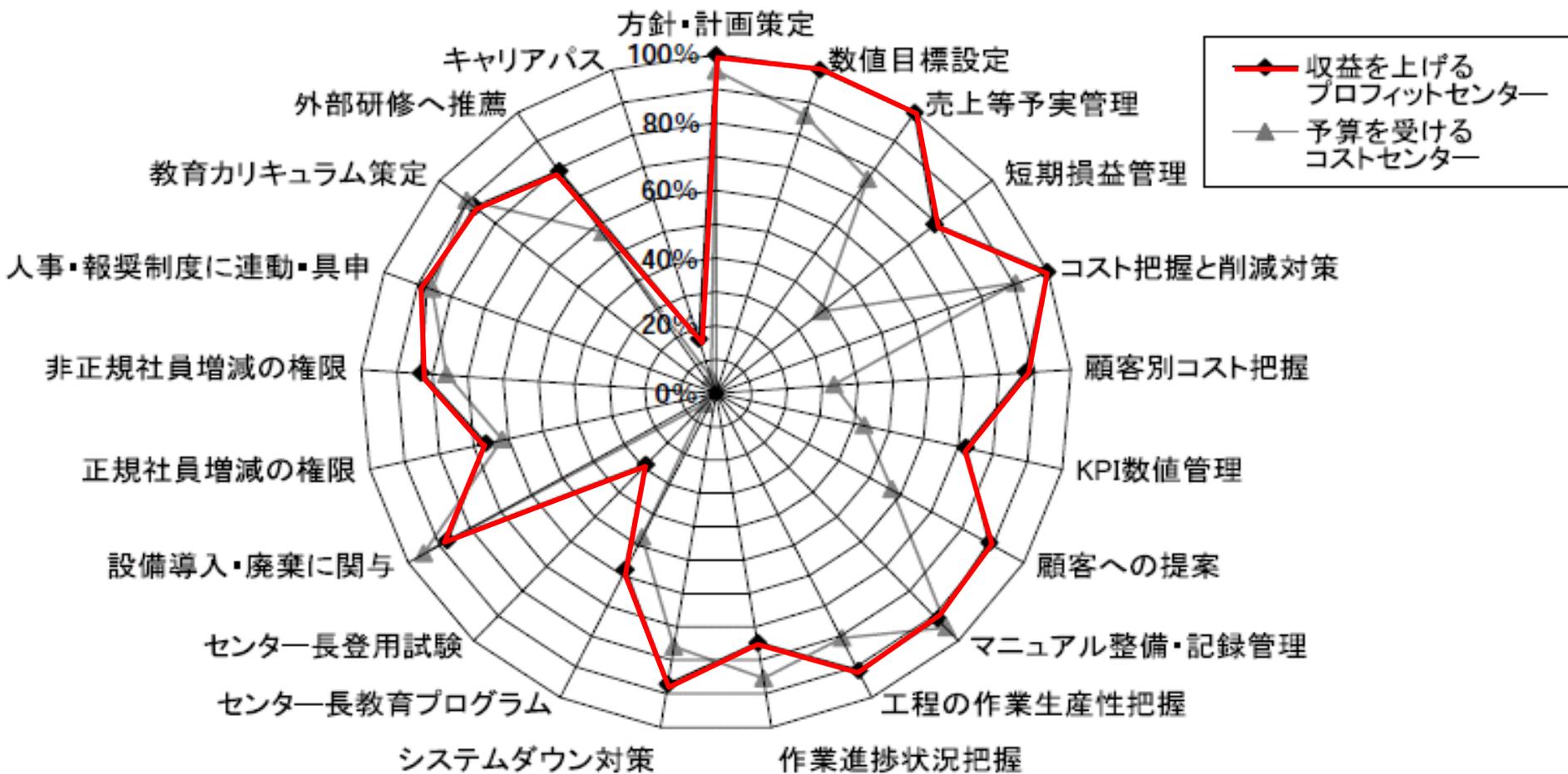
重要21項目の実施率が70%を超える物流センターが全体の68%

3. 重要21項目の実施状況 (業種別の実施状況)

総体的に物流事業者の
管理がよくできている



3. 重要21項目の実施状況 (損益構造別の実施状況)



プロフィットセンター型の
管理がよくできている

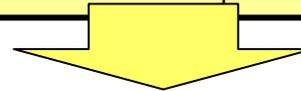
3. 重要21項目の実施状況(属性と実施状況)

クラス
 A = 81%~100%
 B = 51%~80%
 C = 50%以下

評価クラス		モニター数50																				評価		
評価点	97	94	91	46	100	57	100	94	86	100	74	57	74	43	23	91	89	63	23	54	86	得点		
業種	物流																					79		
	流通																					71		
	製造																					68		
資本金	大(100億円以上)																					77		
	中(10~100億円未満)																					77		
	小(1~10億円未満)																					73		
	極小(1億円未満)																					60		
収益構造	プロフィット																					81		
	コスト																					70		
	その他																					68		
SKU	多(10千以上)																					75		
	中(5千~10千未満)																					79		
	小(1千~5千未満)																					64		
	極少(1千未満)																					87		
属性	重要21管理項目	方針・計画策定	数値目標設定	売上等予実管理	短期損益管理	コスト把握と削減対策	顧客別コスト把握	マニュアル整備・記録管理	工程の作業生産性把握	作業進捗状況把握	設備導入・廃棄に関与	顧客への提案	KPI数値管理	システムダウン対策	ム	センター長教育プログラム	センター長登用試験	具申	人事・報奨制度に連動	教育カリキュラム策定	外部研修に推薦	キャリアパス	正規社員増減の権限	非正規社員増減の権限
		方針管理	損益管理	コスト管理	日常業務管理	営業活動	リスク管理	人事・教育管理																

3. 重要21項目の実施状況 (アンケートの解析と結論)

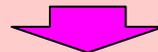
レベル 管理	高 い	中 程 度
	物流業 プロフィットセンター	製造業 コストセンター
管理 項目	よくやられている	不足している
	方針管理、売上予実管理 日常業務 センター員への教育	顧客への提案、営業活動 リスク管理、経営陣への提案、 センター長への処遇や教育



- 経営者の物流センター長に対する期待度が低い
- 自前の物流センターより物流専門家による物流センターのほうが管理レベルが高い(プロフィットセンターとしての運営・・・高付加価値サービス、顧客満足向上、競争優位のための戦略レベルでの貢献)

今後の検討の方向

「物流センター長に期待する管理レベル」



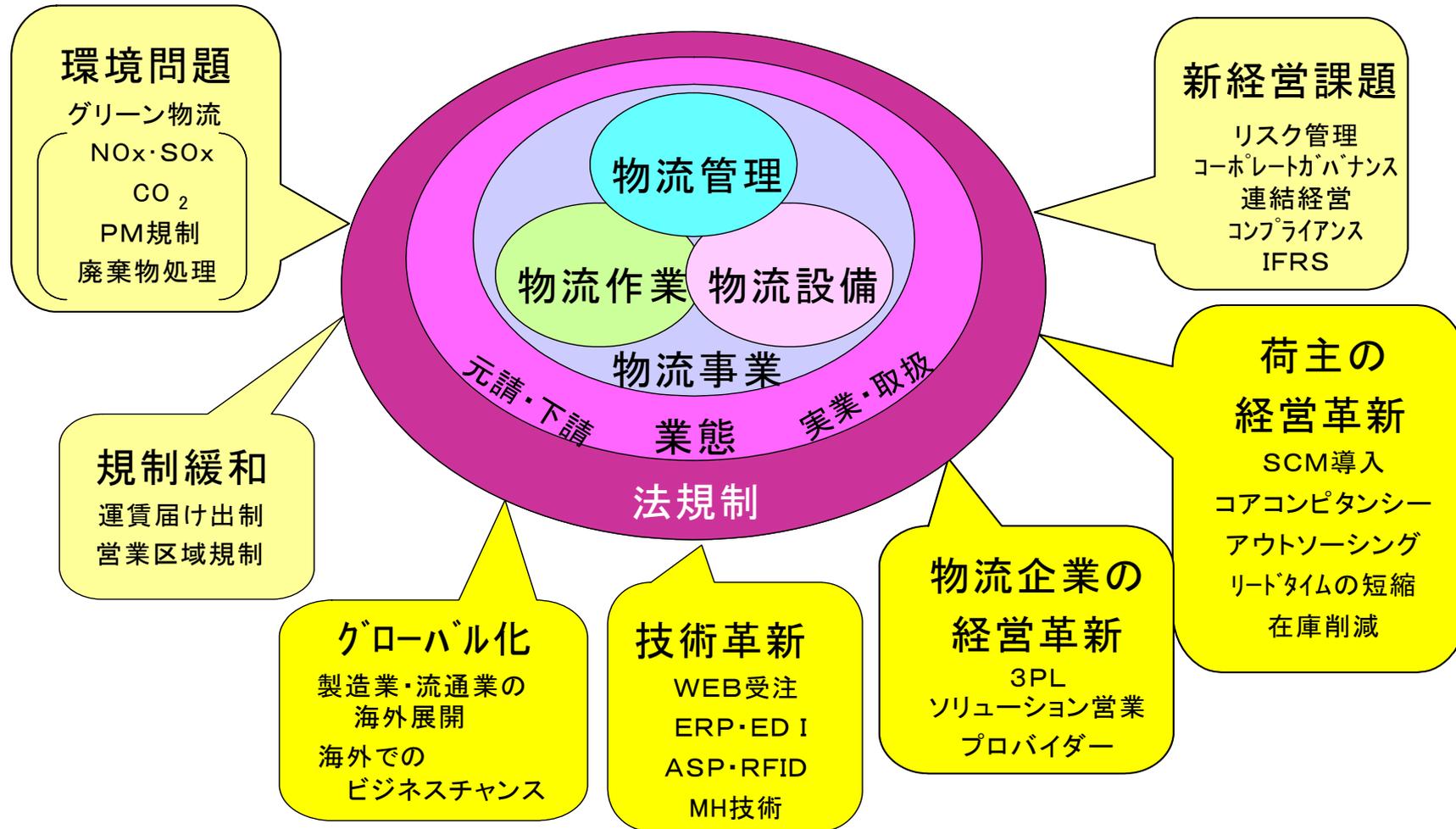
「戦略的物流センター長の姿」

第4章 戦略的物流センター一長への脱皮 ～これからのセンター長のあるべき姿～

1. 物流センターのあるべき機能

事業における方針・管理	戦略	物流センターにおける方針・管理
<p>経営方針 ロジスティクス戦略立案 ロジスティクスネットワーク構築 物流変革計画立案 顧客サービス戦略 等</p>	戦略	<p>運営方針 顧客満足度向上 プロフィットセンターとしての利益向上 等</p>
<p>キャリアパス、在庫方式、基準在庫、配分・補充、物流コスト管理、物流サービス管理輸送方式 等</p>	企画／計画	<p>運営管理 センター目標管理、センター内キャリアパス計画、教育計画、採用・労務管理、予算・実績管理、システム管理、危機管理 等</p>
<p>受発注管理 受発注業務、発注仕入れ業務 等</p> <p>物流センター管理 入荷予定、荷受、検品、格納、入荷実績、在庫引当、出荷指示、ピッキング、検品、梱包、仕分、出荷、積込、出荷実績、ロケーション管理、在庫管理、棚卸 等</p>	オペレーション管理	<p>オペレーション管理 物流コスト管理、物流サービス状況管理、安全・QA管理、手順書の整備と遵守、部下の教育、CSR管理、情報収集・発信 等</p>
<p>輸配送管理 配送計画、配車、運賃計算、運行管理、安全管理、貨物追跡 等</p>	オペレーション	<p>オペレーション 受発注業務、発注仕入れ業務 入荷予定、荷受、検品、格納、入荷実績、在庫引当、出荷指示、ピッキング、検品、梱包、仕分、出荷、積込、出荷実績、ロケーション管理、在庫管理、棚卸 等</p>
		<p>輸配送管理 配送計画、配車、運賃計算、運行管理、安全管理、貨物追跡 等</p>

1. 物流センターのあるべき機能 (環境変化への対応)



1. 物流センターのあるべき機能

(現場力と経営戦略の整合)

『ここでは生産やロジスティクス分野に限定して、現場力を次のように定義しよう。

「現場力とは、第一線の物を扱う作業者が本来の仕事をするだけでなく、解決すべき問題を発見し、改善していく組織力である」 (中略)

現場力には企業の中の“小さな集団”というのが一つのキーとなる。

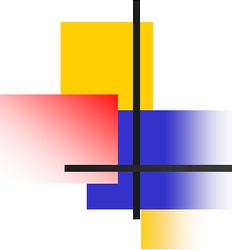
ところで、現場力を支えるもう一つの基本は「自律性」である。これは自分達でルールをつくり、これに従っていくという性質である。(中略)

現場力はこうした現場の作業員の自律性がもう一つのキーとなる。(中略)

現場力を活発化させるには、トップの役割が大切である。トップはビジョンや目標を定め、この達成に強い意欲を持つことだ。逆にメンバーがやらされていると思いながら取り組む時は、活動は尻つぼみになる。そしてベースとなる技法をきっちり訓練することが不可欠になる。(中略)

このような現場力は、経営戦略と整合させることで大きな力を発揮するのである。』

高橋輝男先生(早稲田大学名誉教授)が「システムの眼」
(流通研究社月刊マテリアルフロー誌10年5月号)より引用



1. 物流センターのあるべき機能

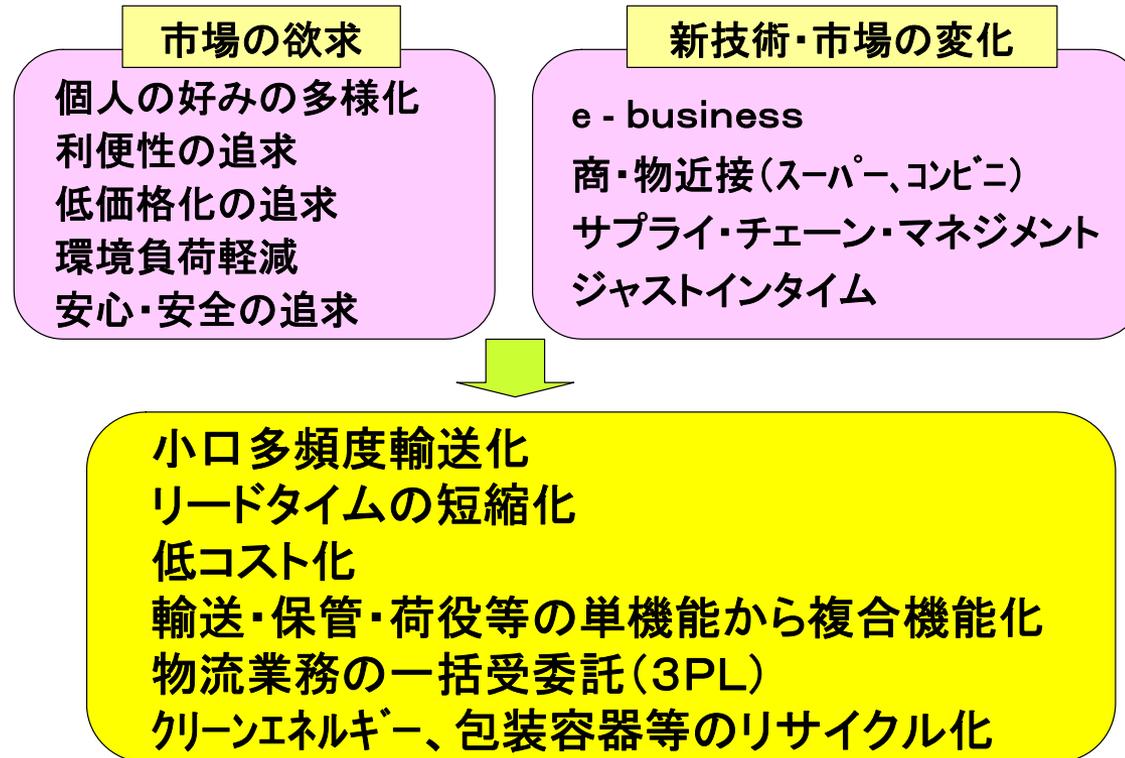
(高付加価値サービスを生む宅配便のボトムアップ経営の例)

宅配便は継続的なローコストオペレーションと高付加価値サービス(クール便や時間指定配達など)の開発によって成長を続けてきた。その間ドライバーは、単に物の配達を行う担当者から、営業パーソンの仕事を兼務するセールスドライバーへと進化し、一般消費者・生活者のニーズを把握して上司に報告したり社内で提案したりして、高付加価値サービス開発の源泉となっている。

その基盤を形成しているのは「外務職員(セールスドライバー)向けボトムアップ型経営」であり、それには次の5つのポイントがある。

- ①フラット組織
- ②小集団化
- ③権限委譲
- ④職場環境(部下が上司に自由に発言できる環境)
- ⑤行動・結果の連動(荷物を多く扱えば給料に反映されるなど)

2. 戦略的物流センター長への脱皮



新技術や市場の変化を取り入れ、市場のニーズを把握して、経営戦略の一翼を担い、新しい物流サービスを開発・提供すべく自律的に活動すべきであり、その意味では「物流センター長は物流センターの経営者として機能すべき」

第5章 「物流センター長のあるべき姿 (戦略的物流センター長)」に向けた提案

1. 戦略的物流センター長教育(1)

戦略

経営の一翼を担うという意識が経営側にもセンター長側にも少なく、センター長への教育も不足している

企画/計画

日常業務はよくやられ、その教育もよく実施されている

オペレーション
管理

オペレーション

クラス
A = 81%~100%
B = 51%~80%
C = 50%以下

モニター数50

評価クラス	A		B		C		A		B		C		A		B		C																											
評価点	97	94	91	46	100	57	100	94	86	100	74	57	74	43	23	91	89	63	23	54	86																							
属性	方針・計画策定		数値目標設定		売上等予実管理		短期損益管理		コスト把握と削減対策		顧客別コスト把握		マニュアル整備・記録管理		工程の作業生産性把握		作業進捗状況把握		設備導入・廃棄に関与		顧客への提案		KPI数値管理		システムダウン対策		センター長教育プログラ		センター長登用試験		眞申		人事・報奨制度に連動		教育カリキュラム策定		外部研修に推薦		キャリアパス		正規社員増減の権限		非正規社員増減の権限	
重要性	重要 21管理項目																																											
	方針管理		損益管理		コスト管理		日常業務管理		営業活動		リスク管理		人事・教育管理 23																															

1. 戦略的物流センター長教育(2)

従来の教育

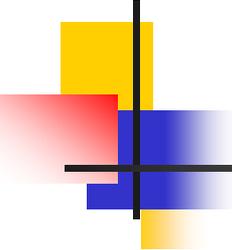
- ①社内教育、社外教育
- ②新人教育、管理者教育、経営者教育
- ③現場教育、スタッフ教育
- ④専門教育、特殊分野教育
- ⑤改善教育、テーマ別教育
- ⑥技術教育

+

戦略的教育

- ①マーケティングと顧客満足
- ②改善提案
- ③現場の自律・活性化
- ④問題対応と解決
- ⑤外部折衝
- ⑥コミュニケーション
- ⑦各種業界の動向
- ⑧事例研究

ここで言う「マーケティング」教育とは、アカデミックで大掛かりな調査や解析よりも、**マーケティングの基礎**と、物流を取り巻く**環境の変化**や、**顧客ニーズ**（顧客志向・顧客満足）の変化にアンテナを高くして**敏感に**応え、いち早く社内外へ**対応・実践して行く能力**を身に着けることに軸足を置いた教育をイメージしている。



2. 経営者によるセンターの環境づくりと 人事・教育制度の整備

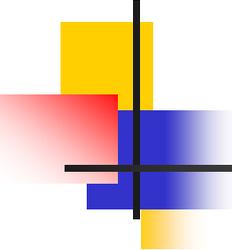
センターの環境づくり

- 全社組織のフラット化
- 物流センター長に対する大幅な権限委譲
- 経営者とのコミュニケーションの活発化

人事・教育制度の整備

- 物流センター長に対する教育プログラム（管理者、戦略、資格）
- キャリアパス（昇格、昇進、配置）
- 賃金・処遇制度

物流センター長を経営の中で明確に位置づけ、自己の将来に希望を持って日々努力する意欲を持てるように制度を整える



まとめ

いままでの物流センターの最大の役割

- 物を滞りなく流すこと

戦略的物流センター機能への期待

- 管理の向上
- 顧客満足向上
- 新規サービスの開発・提供（物流サービスの高付加価値化）

経営戦略の一翼を担うレベルにまで高まってきている。

こうした時代背景のもと、物流センター長の役割も「日常業務や通常管理業務を受動的に遂行すれば評価される段階」から「顧客満足を含めた顧客情報の収集および顧客サービスの高付加価値化を生む場所として、戦略的役割を果すべき段階」へとステップアップしている

まとめ〔結論〕

これからの物流センター長の主要業務

センター外への働きかけ

センター内への働きかけ

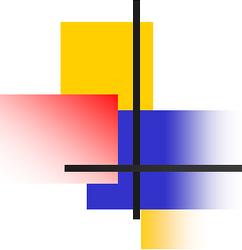


必須条件
高付加価値化



- 全社組織のフラット化や大幅な権限委譲等、センター長が自律性を発揮しやすい基盤作り
- センター長を経営の中で重要ポストとして明確に位置づけ、教育や処遇制度の整備

経営者



ご清聴ありがとうございました

流通研究社／RCC

物流センター長研究会