

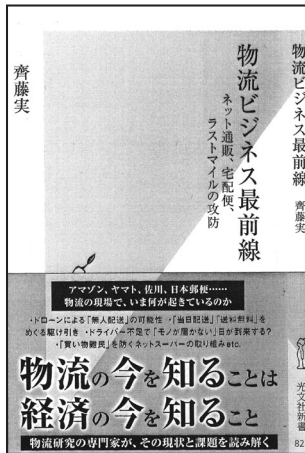
本 棚

後沢 昭範

「物流ビジネス最前線」

齊藤実著

光文社、平成28年7月発行、214ページ、
740円



近年、“物流”や“ロジスティックス”なる言葉をよく耳にします。都市近郊の交通拠点では“物流センター”や“ロジスティック・センター”の大看板と無窓の巨大な四角い建物、出入りする大型トラック群が目を引きまします。また、ドローンによる無人配送実験の開始、地方消費税の配分基準からのネット通販等の除外論議、消費者には嬉しい当日配送・送料無料サービスの登場、一方で、買い物難民の問題等々、物流に関する話題には事欠きません。

かつて、物流は経済や企業の裏方的な存在でした。しかし、世界中から材料を集めてモノを作り、世界の消費者に売って行くグローバル・サプライチェーンの時代となりました。また、消費形態も、少品目大量消費から多品目少量消費へと変化し、それに対応して物流も効率的な少頻度大口物流から、煩雑な多頻度小口物流に変わっています。“物流を制する者がビジネスを制する！”とまで言われます。確かに、いくら生産力や販売力を強化しても、物流が滞っては意味がありません。

ご紹介の1冊

副題を「ネット通販、宅配便、ラストマイルの攻防」とする本書。表紙のオビに“物流の今を知ることは経済の今を知ること”の太文字が踊ります。

本書は、〔1.アマゾンが描く近未来〕、〔2.巨大化する物流センター〕、〔3.ラストマイルで何が起きているか〕、〔4.現代輸送のインフラ・宅配便〕、〔5.ドライバー不足〕、〔6.買い物難民〕、〔7.ネットスーパー〕の7章から成ります。

著者は、神奈川大学の教授で、物流論・

交通論の専門家です。日通総合研究所で国内外の調査プロジェクトにも従事し、著書に『これからの物流』、『アメリカ物流改革の構造』、『宅配便の秘密』、『よくわかる物流業界』等があります。

物流とロジスティクス

急速に進化しつつある分野なので、識者によって、定義にかなり幅がありますが、用語の意味から見てみましょう。

まず、〔物流〕は文字どおり“生産から消費に至るモノの流れ”のことで、〔輸送〕・〔保管〕・〔ピッキング〕・〔包装〕・〔流通加工〕、〔情報〕等の基本活動から成ります。なお、ここで言う〔流通加工〕は、注文品のセットを作ることで、ラベルや値札付け等も含まれます。

一方、〔ロジスティクスLogistics〕は、元々“兵站（へいたん）、調達、後方支援”を意味する軍事用語で、それをビジネス用語に適用したものです。概略、“企業経営に伴う物流の効率的・効果的な総合管理システム”とでも言えましょうか。そこには“情報を核とした高度で戦略的なマネジメントの思想と技術”が入っています。

本書から、物流ビジネスの最前線を、特に躍進著しい〔ネット通販〕で見えてみましょう。

アマゾンにみる典型的な取組

お馴染みのアマゾン。日本ではアマゾン・ジャパンですが、ご本家の米国Amazon.comに典型的な姿を見ることが出来ます。

2015年の連結総売上げは前期比20%増の約12兆円。従業員数は連結で約9万人。全米各地に巨大な物流センターを配備し、多くの在庫を揃えて即座に対応出来る物流システムを備え、顧客まで迅速に届けます。

物流センターでは、受注管理から在庫管理・ピッキング・パッキング・発送・代金請求・決済処理・返品処理・問合せ・苦情処理まで…。およそネットで受注して顧客に届けるまでの一連の業務を担います。1センターの床面積は10万㎡を超え、1,000人規模の従業員が働きます。ロボットメーカーを買収し、多様な物流ロボットを導入して作業の効率化を図り、更に、ドローンの導入による無人配送システムの構築を探ります。

また、大都市限定ですが、新たな事業展開として“グロサリー（生鮮食品、生活雑貨、日用品）のネット通販”にも進出しています。対象品目は50万を数え、当日配送です。

厄介なラストマイル

日本でも、小売業の売上げが伸び悩む中、ネット通販は、2010年：8兆円（市場シェア2.8%）→2015年：14兆円（4.8%）と急進しています。将来、60兆円（20%）を予想する専門誌もあります。

ネット通販では、特に〔ラストマイルLast mile〕と〔物流センター〕が要です。店舗販売なら、売った段階で物流は完了しますが、ネット通販では、顧客までの配送が必要です。此处が〔ラストマイル〕と呼ばれる部分で、最も煩雑、かつ非効率で厄

介です。…であるが故に、此処での“時間とコストの削減”が勝負になります。各社とも工夫を凝らし、“当日配送”や“送料無料”を捻り出して差別化を競います。

ネット通販には、特有の幾つかの要素があります。まず、ネット上の仮想店舗は陳列スペースの制約が無いので“膨大な取扱品目数”になります。コンビニでは300品目程度ですが、大型物流センターでは20万～30万品目です。また“1個注文”という最低単位も扱わなければなりません。この結果、多頻度小口物流となり、実に膨大で煩雑な作業が生じます。この様な中でも、当然のこととして“正確さ”が求められます。ミスに伴う不評はネットで即座に拡散してしまいます。加えて、注文から手許に届くまでのリードタイムの短縮、つまり“迅速さ”が求められます。傍から見ても、無理難題の連続です。

巨大物流センターの整備

コスト削減を図りつつ、これらをこなし、最適の状況へ持って行くのがロジスティックスの妙味ですが、それには〔物流センター〕の機能が欠かせません。要所々々への物流センターの配備には巨額の投資を伴いますが、一旦、体制が整えば、圧倒的な強さを発揮します。

最近では、体制を整えたネット通販事業者が、他事業者の物流をも扱うケースが出てきました。これまた、アマゾンに、その典型を見ることが出来ます。煩雑で面倒な物流センター機能の受託、つまり、ネット

通販事業者の物流ビジネスへの進出です。

モール方式も展開

ネット通販には、商品を自ら揃える直営方式と並んで、モール方式もあります。“ネット上に〔モール：仮想商店街〕を作り、そこに、様々な商品の販売事業者が出展する”というものです。

楽天が、その例です。当初、出展者がそれぞれの商品を管理し、配送は宅配業者へ委託していましたが、サービスのレベルがまちまちになってモールの評価にも響きます。今は、楽天が自社物流センターを整備して、出店者向けの物流サービスを始めています。

3PLの台頭と各分野からの参入

およそモノを扱う企業にとって物流は不可欠です。これまで、企業の物流は、輸送は宅配便や運送業者、在庫管理は倉庫業者という様に、活動別にアウトソーシングされてきました。

しかし、最近は、注文から発注・配送までの一連の情報管理や在庫管理など、幅広い範囲をカバーした複合的な業務を一括して請け負う物流業者が台頭して来ました。第3の当事者として、〔3PL：サード・パーティ・ロジスティックスThird-party-logistics〕と呼ばれる業態です。つまり、ロジスティックスのアウトソーシングが始まっているのです。

例えば、日本通運や日立物流等では、トラック輸送や保管等の単体事業ではなく、

自社物流センターを整備し、通販事業者から物流業務全体を請け負うビジネスを展開しています。また、ヤマト運輸や佐川急便等の大手宅配便事業者も、トラックターミナルを整備して物流センター機能を強化しています。

躍進の一方で課題も顕在化

ネット通販や宅配便の便利さ、またコンビニやスーパーの品揃え等、私達の身近なところだけ見ても、物流の変化と消費者の恩恵を実感します。今後、ますます重要度が増し、進化して行くでしょう。

しかし、躍進の一方で、大きな悩みも抱えます。そのひとつは“再配達問題”です。顧客の不在による再配達は2割に上ります。その分、トラックの走行距離もドライバーの残業時間も増え、ネット通販のラストマイルを担う宅配事業者には大きな負担となっています。

また、日本の貨物輸送の9割はトラック

輸送が担っていますが、“ドライバー不足”は深刻です。原因は、低賃金（製造業の8割レベル）と長時間労働（製造業より月30時間の超過）にあります。要は、物流のコスト削減・時間短縮のしわ寄せが来ているのです。今迄のところ、何とか予定通りに荷物が届いていますが、物流業界からは“もう限界！”との声が上がリ、対応が迫られています。

今“物流の現場で何が起きているのか…” ネット通販ビジネスの先進国・米国の事情も含め、その現状と課題がリアルに、且つ、分かり易く紹介されています。読むほどに、ドラスティックな変化に驚かされます。そして、物流を通して、世の中の流れ、経済の変化、企業の動向が見えて来ます。生活者として、“日常の便利さが如何にして実現されているのか…”、また、産業に関わる者としては、“物流の視点から、今後のビジネスをどう展開して行くのか…”、考えさせられる1冊です。

資料箱

「電子商取引に関する市場調査」

経済産業省

平成28年6月公表

経産省は「平成27年度 我が国経済社会の情報化・サービス化に係る基盤整備（電子商取引に関する市場調査）」を実施し、その結果を公表しました。

この調査は、“電子商取引市場の動向や利用者の実態”の把握を目的に、平成10年から始まったものです。今回は、これまでの“日本国内の電子商取引（消費者向け&企業間）の市場規模”の把握に加え、“日米中3ヵ国間の越境電子商取引の市場動向”も調べています。この種の分野は横文字由来の専門用語や略語が多く、年配の方々には馴染み難いかも知れませんが、報告書のグラフを見ると、電子商取引の躍進振りに目を奪われます。

(1)消費者向け電子商取引市場

①いわゆるネット通販ですが、2015年の市場規模は13.8兆円（前年比7.6%増）。また、電子商取引の浸透度合を示すEC化率も4.8%（前年比0.4ポイント増）。

②毎年、確実に伸びており、2010年の7.8兆円（EC化率2.8%）から、“5年間で市場規模倍増”という躍進振りです。

③分野別では、物販系が7.2兆円（衣類・雑貨・食品・家電・書籍etc.）で全体の5割強。次いで、サービス4.9兆円（旅行サービス・金融サービスetc.）、デジタル1.6兆円（オンラインゲーム・電子出版・チケット販売

etc.）が続きます。更に、物販系の発注形態を見ると、お馴染み“スマホでご注文”が3割程で約2兆円に上ります。

（*EC…電子商取引Electronic Commerce。インターネットやコンピューター等を介して行う商取引の総称。*EC化率…全ての商取引における、ECによる取引の割合。）

(2)企業間電子商取引市場

①2015年の市場規模は、広義EC*288兆円（前年比3.0%増）・狭義EC*203兆円（前年比3.5%増）。また、EC化率も、広義27.3%（前年比0.8ポイント増）・狭義19.2%（前年比0.7ポイント増）。

②時系列的にも、2011年の広義258兆円（EC化率24.3%）・狭義171兆円（16.1%）から4年間で、市場規模は、それぞれ12%・19%の増となっています。

③業種別で見ると、〔食品関係〕では、広義20兆円（EC化率49.0%）・狭義5兆円（12.5%）で、市場規模・EC化率とも、年々、拡大・上昇しています。

（*広義EC…インターネットや特定顧客用の専用回線等のコンピューターネットワークシステムを介した商取引（受発注）。*狭義EC…一般的なインターネット技術を用いたコンピューターネットワークシステムを介した商取引。）

(3)日米中3か国相互間の消費者向け越境電子商取引（越境EC）

①2015年における、日本の消費者による米中事業者からの購入額は2.2千億円（前

年比6.9%増)。また、米国の消費者による日中事業者からの購入額は9千億円（前年比11.1%増）、中国の消費者による日米事業者からの購入額は1.6兆円（前年比32.7%増）となっています。爆買いではありませんが、中国の消費者による購入額がダントツで、前年比の伸びも最大です。3カ国を合わせると3兆円近い規模になります。

②経産省の試算では、2019年までに、日本は1.5倍、米国は1.6倍、中国は2.9倍の規模となり、日米中3カ国の消費者による越境ECの購入総額は6.6兆円まで拡大する可

能性を見込んでいます。

商取引の電子化は、国内外を問わず、消費者向け、企業間とも、急速に進んでいることが分かります。詳しくは、下記アドレスから、経産省公式サイトをご覧ください。

<http://www.meti.go.jp/press/2016/06/20160614001/20160614001.html> プレスリリース

<http://www.meti.go.jp/press/2016/06/20160614001/20160614001-1.pdf> 調査結果概要