

The background features a complex, abstract composition of overlapping, translucent, light-colored shapes and lines. These elements create a sense of depth and movement, resembling a network or a series of interconnected paths. The overall aesthetic is clean and modern, with a focus on geometric forms and light gradients.

**よくわかる物流の基礎**

# はじめに

## 「物流は利益の源泉！」

### ——堂々と言えだけの知識と考え方を学びとろう

「物流」はとても身近な存在です。しかし「物流とは何ですか？」とあらためて問われると、正確に答えられる人がどれくらいいるのでしょうか。どうも「物流」とは、つかみどころのないもののようです。

仕事をしていれば、何らかのかたちで「物流」と接しているはずですが、それは荷造りであったり、発送の手配であったり、倉庫の在庫管理であったりと、断片的なところしか見えていないケースがほとんどのようです。

「物流を改善せよ、合理化せよ」というテーマが与えられたとしても、全体像が見えていなければ、せいぜい“いまやっている仕事”を効率化しよう、無駄を省こう、安い業者に切り替えようという程度の取り組みしかできないでしょう。そんなとき「いまやっている仕事”そのものをなくせますよ”なんて言われたら、きっとあなたは驚くでしょう。しかし、それが物流なのです。物流を全体像でとらえることの意味は、そこにあるのです。

物流は、商売を完結するために不可欠なものです。そして、あなたの会社では、顧客満足のために「最高の物流サービス」を目指しているかもしれません。そうになると、物流にかかわる仕事をなくすことなど、そう簡単にできるわけがないと思うのも当然です。

しかし「1個単位で、翌日届け」というサービスが、どれだけ顧客満足に寄与しているのでしょうか。営業がどうしても必要だと言うのだからしかたないと、あきらめていませんか。「しかたない」で片付けてしまえば、改善も発展も望めません。

このコースでは、まず「物流とは何か」という本質を追究します。そのうえで「物流管理」の考え方と手法、「物流コスト削減」の効果的な取り組みへと展開していきます。物流の全体像をとらえ、構造的な改革への足がかりにしてください。

「物流は利益の源泉」であると、高らかに宣言したいものです。

はじめに .....	3
<b>第 I 部 利益を生み出す物流のしくみと展開 .....</b>	<b>5</b>
<b>第 1 章 企業経営における物流の役割 .....</b>	<b>6</b>
1. 物流の歴史を振り返る .....	7
2. 物流コストは利潤源 .....	11
3. そもそも物流とは何か .....	14
4. 物流管理とは何をすることか .....	18
5. ロジスティクスへの展開 .....	22
◆研究課題 1 .....	27
<b>第 2 章 物流コスト削減のための取り組み .....</b>	<b>28</b>
1. 物流コスト削減とは何をすることか .....	29
2. 物流コスト削減の制約条件チェック .....	34
3. 物流サービス見直しにはこうして取り組む .....	38
4. 物流最適化を実現する在庫管理の手法 .....	46
◆研究課題 2 .....	50
<b>第 II 部 物流改善の切り口と取り組みの実際 .....</b>	<b>51</b>
<b>第 3 章 輸送の改善とコスト削減 .....</b>	<b>52</b>
1. 輸送の改善に向けて最初に考えることは .....	53
2. ITによる配車システムで積載率を向上させる .....	58
3. 集約化・直送化で無駄の「見える化」も実現 .....	60
4. 受け取り手が集めて回る「ミルクラン」 .....	62
5. 「共同化」の方法と実践のポイント .....	64
6. 環境への配慮とモーダルシフト .....	70
◆研究課題 3 .....	73
<b>第 4 章 物流拠点の再構築と作業改善 .....</b>	<b>74</b>
1. 物流拠点の統廃合をすすめる .....	75
2. 生産拠点の海外移転で物流拠点も変わる .....	79
3. クロスドッキングで物流拠点の機能を変える .....	82
4. ダブルトランザクションでピッキングの効率を上げる .....	87
5. ロケーション管理で作業ルールを普遍化する .....	89
6. ITツールの活用でピッキング&検品作業を変える .....	93
◆研究課題 4 .....	95

# 第 I 部

## 利益を生み出す 物流のしくみと展開

# 第1章

## 企業経営における物流の役割

### » 学習のポイント

「物流」という言葉は、企業のなかで日常的に聞かれる用語です。ただ、その言葉はどのように使われているのでしょうか。人によっては物流という言葉にトラックをイメージしたり、あるいは倉庫を思い浮かべるかもしれません。もちろん、間違いではありませんが、それらはいずれも物流の一部にすぎません。

輸送とか保管という言葉があるなかで「物流」という言葉があるわけですから、それは輸送や保管とは違う固有の意味を持つはずで、このことを正確に理解することが、物流を管理する第一歩になります。

そもそも物流とは何か、どのような役割を担っているのか、その根本のところから見ていきましょう。

## 1

## 物流の歴史を振り返る

物流とは何かを理解していただくためには、その歴史を振り返るのが有効と思います。そこで、企業経営において「物流」が関心を集めたころにさかのぼってみましょう。

物流とは何か

## モノが運べないという事態が物流への関心と呼んだ

物流が企業経営において最初に関心を集めたのは、いまから四十年ほど前、つまり1960年代後半から70年代前半に入ってからです。なぜ、そのころ突然物流に関心が集まったのでしょうか。その理由は単純です。残念ですが、あまり華々しい理由ではありません。単に「モノが運べなくなった」からです。

モノが運べなくなった

いまでは考えられないことですが、モノが運べないというのは大変な事態です。いくら素晴らしい製品をつくっても、仕入れても、あるいは販売しても、それを顧客やユーザーに届けられなければ、商売にならないからです。実は、ここに物流の重要性が端的に示されています。物流は、**商売を完結させる**という役割を担っているのです。

商売を完結させる

販売した商品を顧客やユーザーに届けて、お金を請求できる状態にするために存在するのが物流なのです。ですから、企業間競争という視点で物流を見ると、自社の物流が同業他社と比べて脆弱で、顧客の納品ニーズを満たせない状態にあれば、間違いなく競争に負けてしまいます。

## 物流が経済活動のボトルネックに

それでは、なぜ70年ごろに、モノが運べない事態になったのでしょうか。それは、当時、「生産」や「販売」という活動に比べ、物流が大きな遅れをとっていたからです。

生産 販売

70年前後という時代は、生産においては工場の近代化、機械化がすみ**大量生産**が可能となり、また、販売の世界ではスーパーマーケットの台頭などで**大量販売**が実現しつつありました。このように生産領域と販

大量生産

大量販売

大量物流

売領域において大量化がすすむなかで物流だけがとり残されていました。つまり、生産と販売を結ぶ「**大量物流**」のパイプが存在しないという事態が、大きな問題として浮上したわけです。

## 官民あげてのインフラ整備と近代化

物流インフラ

このような事態は、企業にとっても日本経済にとっても、大変な問題です。企業とともに行政も、物流に積極的に取り組んだことは当然です。物流の遅れが経済成長の足を引っ張ることを恐れた行政サイドでは、高速道路や港湾施設など**物流インフラ**の整備を強力にすすめました。

他方、企業においては、物流は明らかに前近代的な状態でした。当時、どの企業でも物流の作業は人力で行われていました。たとえば、いまではフォークリフトを使えばあっという間に終わってしまう10トントラックの積み込みに3～4時間かかるのが当たり前という状況でした。倉庫も文字どおり「モノを置いておく場所」という認識ですから、何をするにも作業効率は著しく低く、時間もかかっていました。

物流に制約される

これでは、当然、物流に多大な時間がかかります。生産や販売という両端のスピードがいかに速くても、それらを連結する物流のスピードが遅くては、トータルのスピードは、**物流に制約される**ことになります。これでは、大量生産や大量販売の効果も帳消しになってしまいます。

物流の近代化

このように、物流が売上げの足を引っ張り、日本経済の成長を阻害してしまう存在だったことが、物流への関心を高めたわけです。このような状況において、企業がまず取り組んだのが自社の**物流の近代化**です。

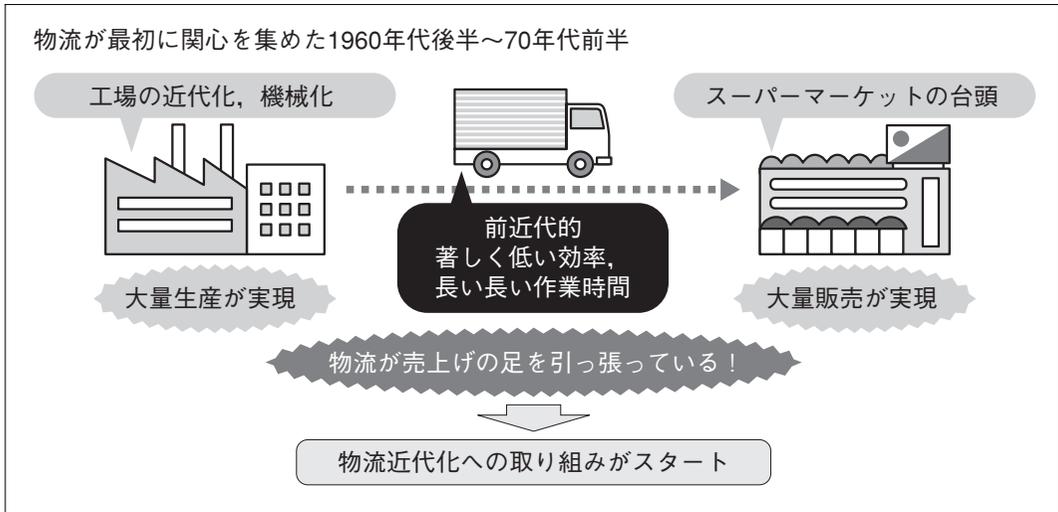
倉庫

物流センター

多くの企業では、これまでの古い「**倉庫**」から作業スピードを重視した「**物流センター**」への転換をすすめました。自動化機器を導入したり、作業システムを構築することで物流処理のスピード化を図ったのです。輸送においてはパレットを導入し、フォークリフトによる作業を拡大しました。つまり、人力に頼った前近代的な物流を**大量・高速処理**を目指した物流に変えるために、多くの企業が取り組んだわけです。

大量・高速処理

企業が物流に関心を持った最初のきっかけは、このような物流の前近代的な状況の改善にあったのです。



図表 1・1 物流が経済成長のネックになっていた

## 思わぬ“不況”が物流への新たな関心を高めた

物流への関心という点では、このあともう一度大きな出来事が起こります。それが73年の「**第一次石油ショック**」です。アラブとイスラエルとの間で勃発した第四次中東戦争を契機にOAPEC（アラブ石油輸出国機構）は原油生産量を減らすとともに石油価格の引き上げを決定しました。日本経済に激震が走りました。当時わが国には、石油の備蓄制度がないうえに、一次エネルギーの多くを石油に頼っていたからです。

第一次石油ショック

石油価格の高騰により、それまで高度成長を遂げてきた日本経済は急ブレーキをかけられ、一転して**不況**に陥りました。モノ不足パニックと狂乱物価で国内は大混乱し、ガソリン、灯油など石油製品価格が急騰しました。わが国の戦後経済史のなかでも特筆すべき混乱状態だったといえます。

不況

企業経営における物流の役割という点で、この出来事は大きな意味を持ちます。**物流に対する見方が大きく変わった**からです。

物流に対する見方

それまで、「右肩上がりの成長は当たり前」、「売上げを伸ばせば利益はあとからついてくる」という感覚が支配的で、とにかく売上げを伸ばすことにしか関心がなかったところに、売上げが伸びないどころか減少してしまうという状況に一変してしまったのです。