

講師のプロフィール

井手 高吉 (いで たかよし)

(株) 日通総合研究所 代表取締役社長

昭和39年 中央大学経済学部卒業

昭和39年 日本通運 (株) 入社

昭和59年 同 赤坂国際輸送支店長

**昭和63年 米国日本通運 (株) 出向
(シカゴ海運貨物支店長)**

平成 7年 日本通運 (株) 東京国際輸送支店長

平成 9年 日本通運(株) 国際輸送事業部長

平成10年 同 常務理事

平成11年 同 取締役

平成13年 同 取締役 常務執行役員

平成14年 (株) 日通総合研究所代表取締役社長

平成14年 (財) 運輸政策研究機構 評議員

現在に至る

物流からSCMロジスティクスへ

2005年5月31日

株式会社日通総合研究所
代表取締役社長 井手高吉

目次

1. Digital**情報** (IT) **能力**
2. **時代認識**
3. **産業界への影響**
4. **物流業界への影響**
5. Logistics Provider
6. Logistics**の方向性**
7. Out-Sourcing**について**
8. **事例**
9. **終わりに**

1. Digital情報 (IT) 能力

1-1. 第三次産業革命時代

➤DIGITAL ITの能力

「大量記憶能力」、「大量演算能力」、「大量分析能力」、
「高度分析能力」、「大量高速送信能力」、「大量配信能力」
「双方向能力」

➤IT普及の特色

「普遍性」、「機敏性」、「予知性」、「機能性」、「複合性」

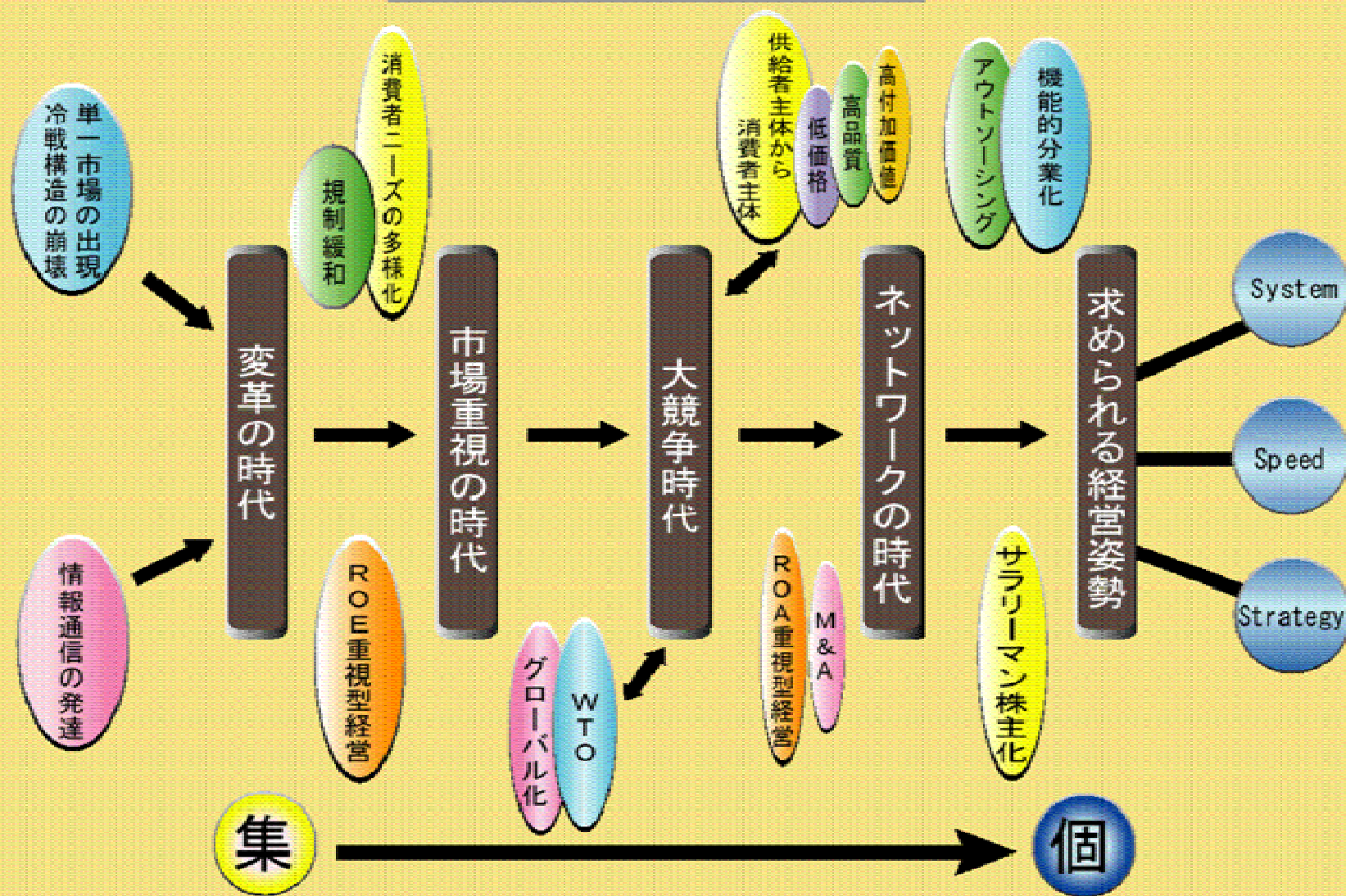
➤情報の最も強い価値 → 「未来がみえる」=予知性

➤IT の最も強い価値 → =「まとめる」=複合性

➤物質 → 知識社会へ

2. 時代認識

2-1. 時代の変化



2-2. 10年遅れの日本企業が直面する時代の流れ

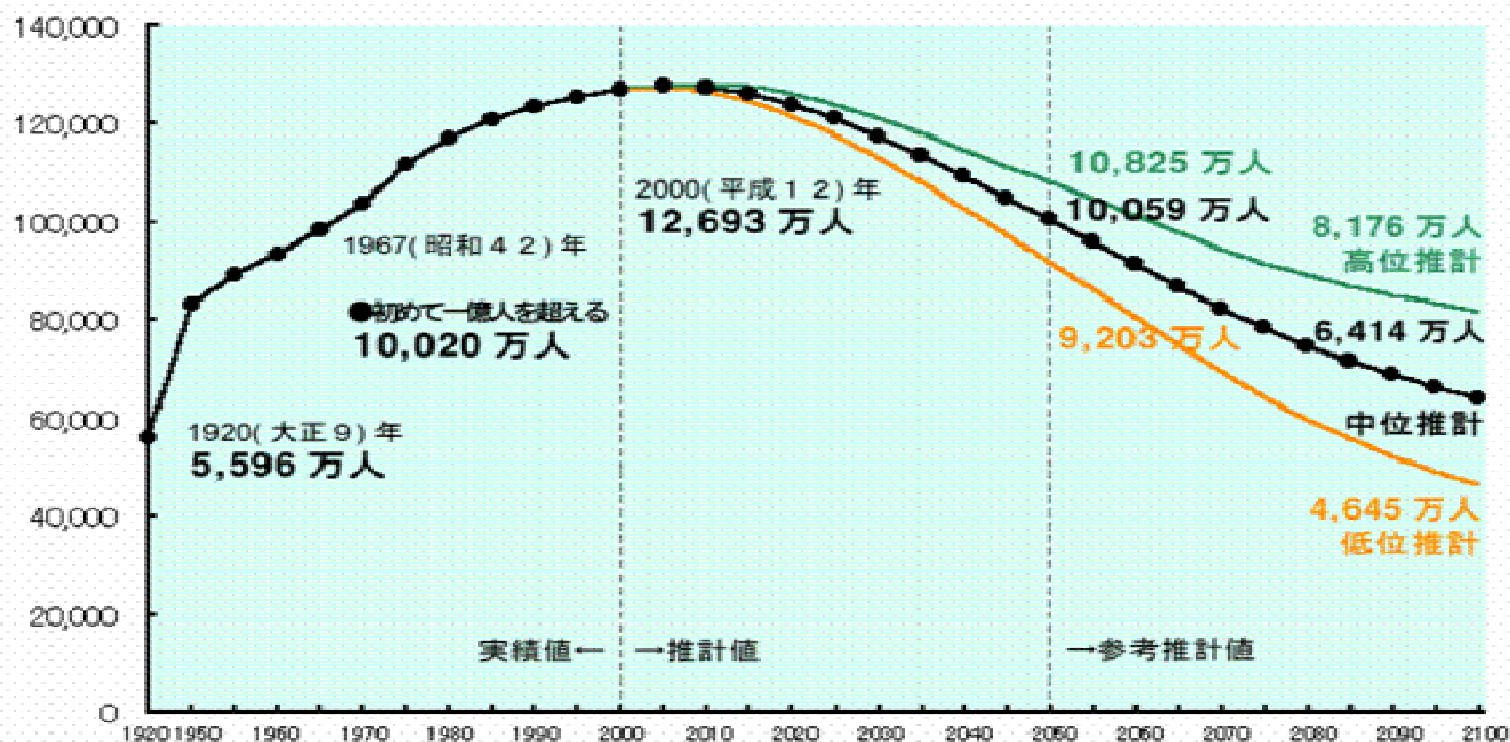
年 代	キーワード	イノベーション ポイント	企業文化の強み	代表的な成功要因
～80年代	TQC KAIZEN	個別 プロセス		・優秀で忠誠心のある現場育成 ・忠誠心の高い系列育成／囲い込み
～90年代前半	BPR リストラ	企業内全プロセス 事業構成		・部門横断の視点からの改革 ・事業ポートフォリオの大胆な見直し
～90年代後半	SCM 製配販同盟	サプライチェーン全体		・川上～下横断の視点での改革 ・業界内／川上・下の共生構築
90年末以降	eビジネス	ビジネス・モデル自体		・創造力とスピードで事業立ち上げ ・異業種とのアライアンス ・顧客主導の考え方

2-3. 時代を動かす9つのキーワード

- ① デジタル情報技術の大進歩
- ② 経済のグローバル化
- ③ 経済飽和感
- ④ 国際会計基準への移行
- ⑤ 少子高齢化
- ⑥ 環境
- ⑦ 技術
- ⑧ 資源
- ⑨ 財政・金融・為替

2-4. 少子化

わが国の人口は、2000年(平成12年)で、およそ1億2693万人、2006年以降、減少に転じ、2050年にはおよそ1億人、2100年にはおよそ6400万人まで減少すると見込まれている。



出所:「日本の将来推計人口(平成14年1月推計)」国立社会保障・人口問題研究所

3. 産業界への影響

3-1. 産業界への影響

- ① 消費者中心の考え方の台頭 (SCM・CRM)
- ② 企業統合管理 (ERP)
- ③ 機能アウトソーシングの傾向 (工場から事務まで)
- ④ 中抜き販売の発達 (e-ビジネス)
- ⑤ ローコスト生産体制の更なる確立
(海外生産の拡大)
- ⑥ 企業アライアンスの前進

3-2. SCM What ?

◎ **SCM (Supply Chain Management) とは、**
「供給活動の連鎖構造を不確実性の
高い市場変化に機敏に対応させ、
ダイナミックに最適化を図る。」

3-3. SCMのポイント

◎ **SCMのポイントは、**
Pull Market 型
全体最適型
Agile な Lead 型
Cash Flow 重視型

不確実性の拡大
IT技術の拡大
グローバル市場の拡大

(Push Market)

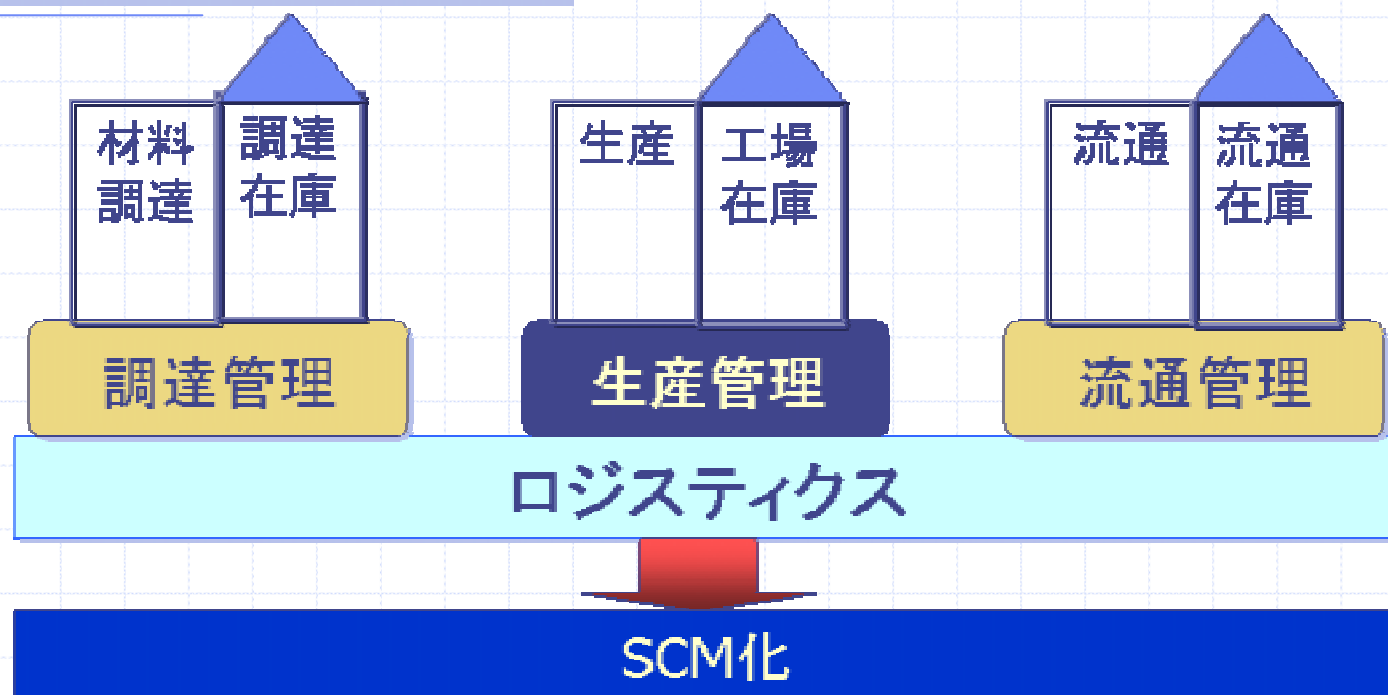
(部分最適)

(大量生産の欠陥)

- ①市場ニーズ無視の販売機会損失
- ②価格重視リードタイム無視の販売
機会の損失
- ③不良在庫の増大
- ④間接部門の高コスト構造

3-4. ITによるSCM化

工場外に広がる生産管理



- ✓第3の価値の発生＝時間(第1は生産、第2は販売)
- ✓在庫の圧縮＝必要な時に必要な量
- ✓バーチャルの管理＝リアルな実行

4. 物流業界への影響

4-1. 物流業界への影響

- ① 新物流体系の発展
- ② 異業種の物流界への進出
- ③ 欧米型ロジスティクス思考の発達
- ④ 3PL型物流企業の台頭
- ⑤ 物流界アライアンスの前進

4-2. 収益改善規模の産業別内訳一時系列

(億円:利益ベース/年間)

■ 現状**
■ 2001～2003年
■ 2003～2008年

自動車

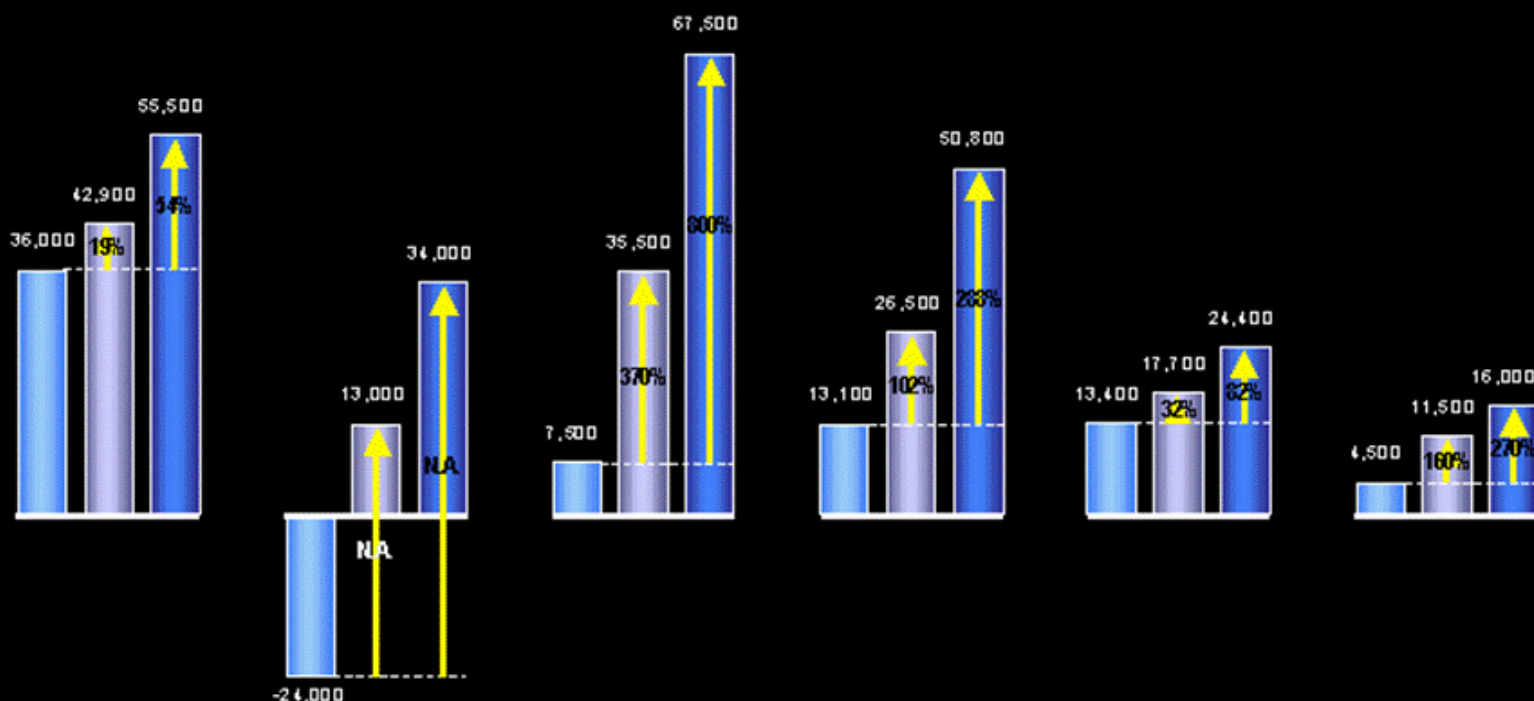
金融

物流

ヘルスケア

電機

小売り(コベコ)



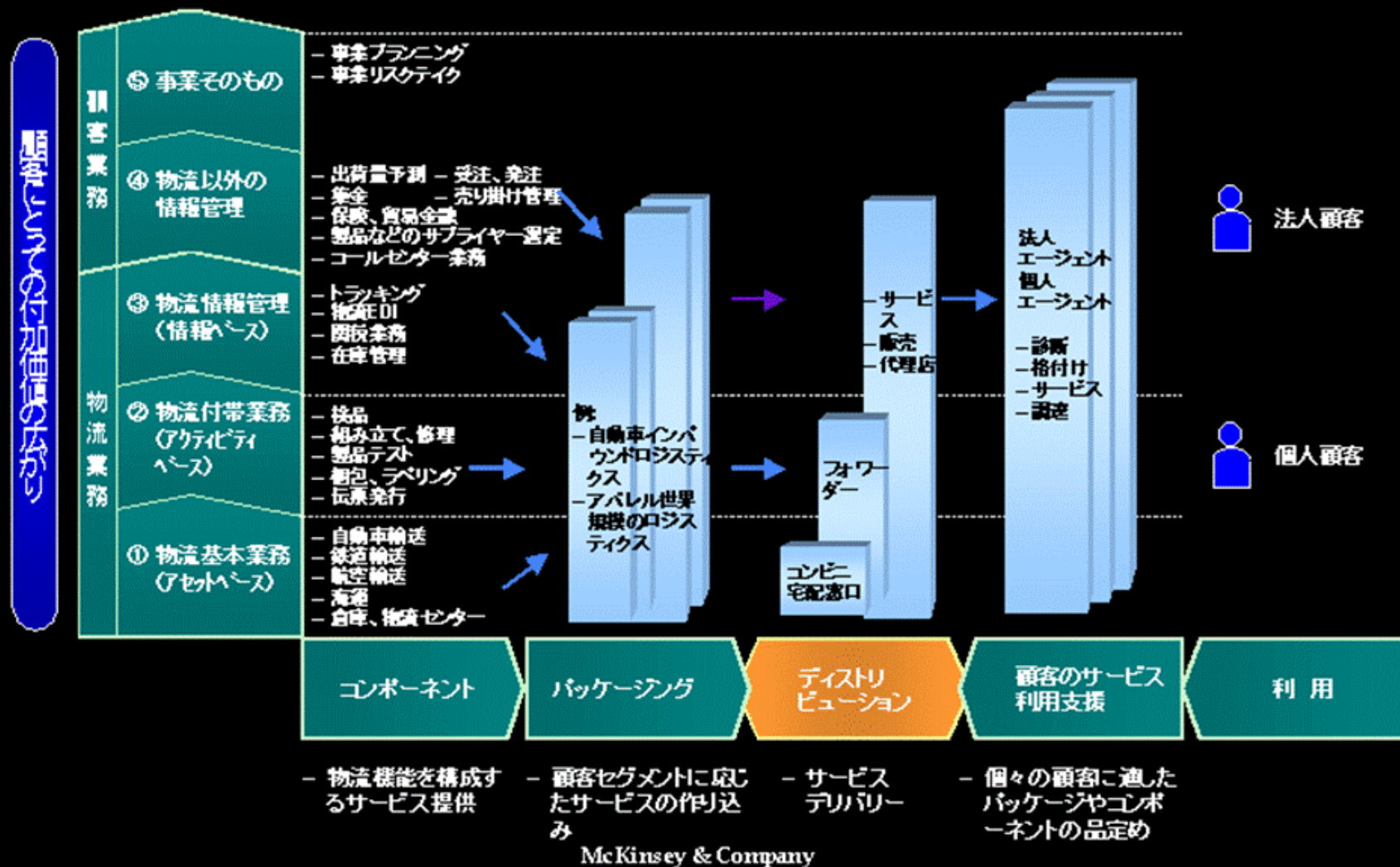
* 営業利益(ナゲシ、金融機関は経常利益)

** 物流・小売りは1995年、自動車・電機は96年、金融・ヘルスケアは97年の数字

資料: マッキンゼー分析

McKinsey & Company

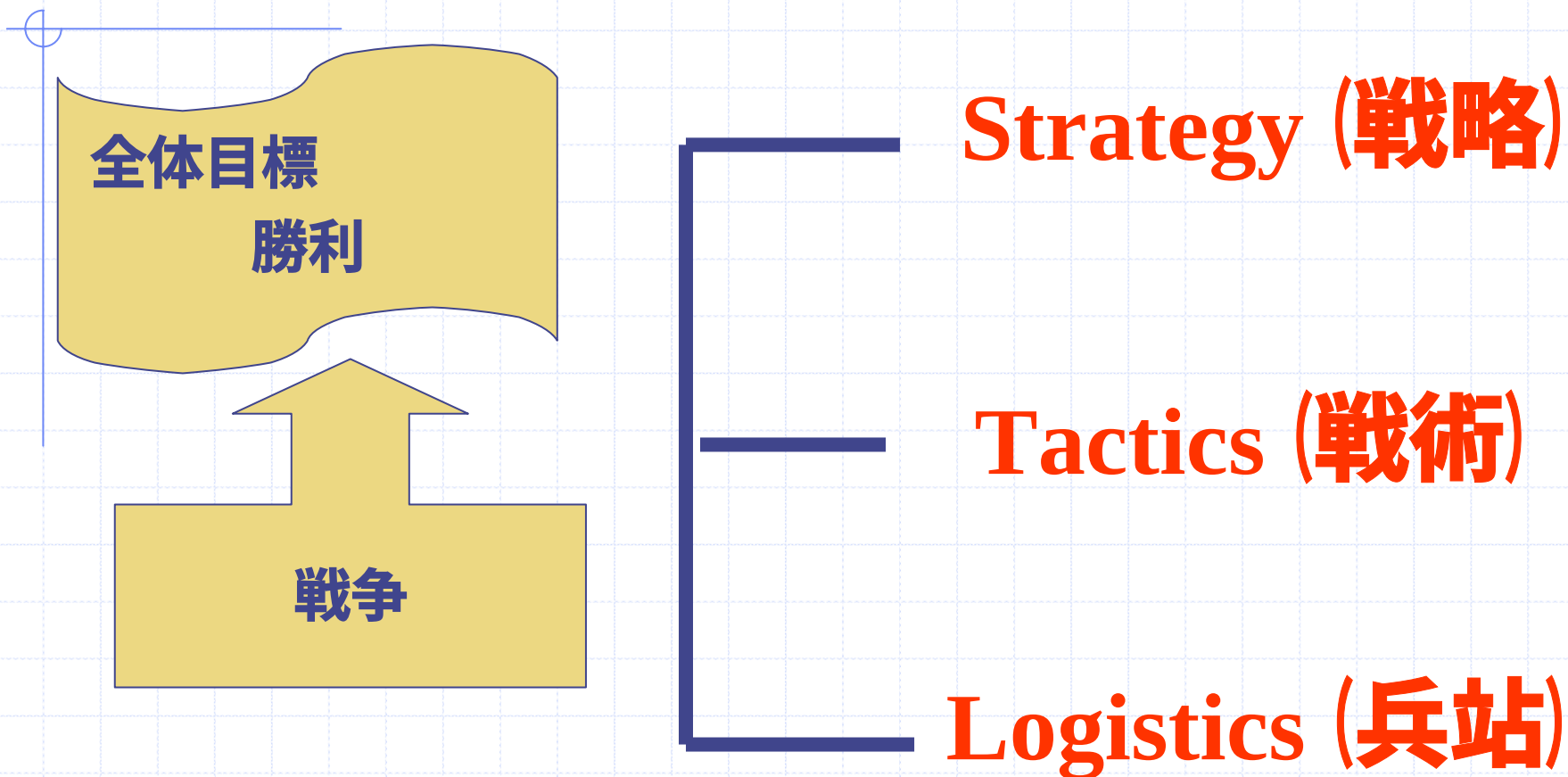
4-3. 物流業界の「再構築」



The slide features a light blue grid background. A thick blue rectangular frame is positioned on the left side, enclosing the main content area. Inside this frame, the text '5. Logistics Provider' is displayed in a large, bold, purple font. To the left of the frame, there is a small blue circle with a horizontal line extending to the right and a vertical line extending downwards, forming a corner bracket.

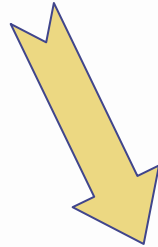
5. Logistics Provider

5-1. 戦争における3つの重要概念

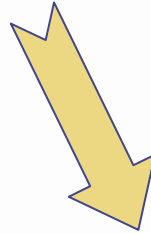


5-2. Logistics What?

～1970年代 Transportation 時代＝運送



～1980年代 Distribution 時代＝物流



～2000年代 Logistics時代＝兵站(?)
(欧米型)

5-3. 米国の物流協会の変遷

1963年、National Council of Physical Distribution Management. (NCPDM)

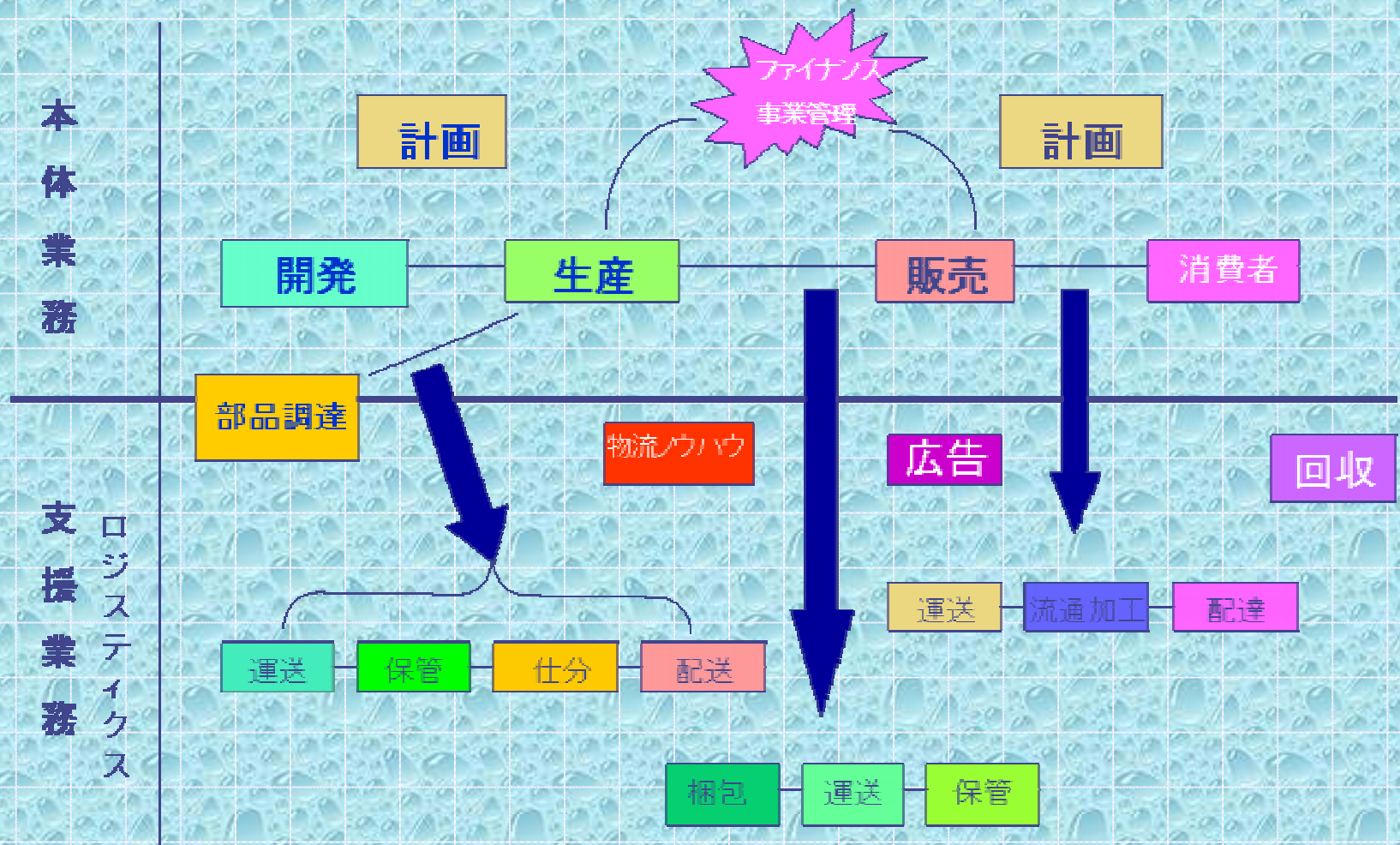


1985年、Council of Logistics Management.
(CLM)



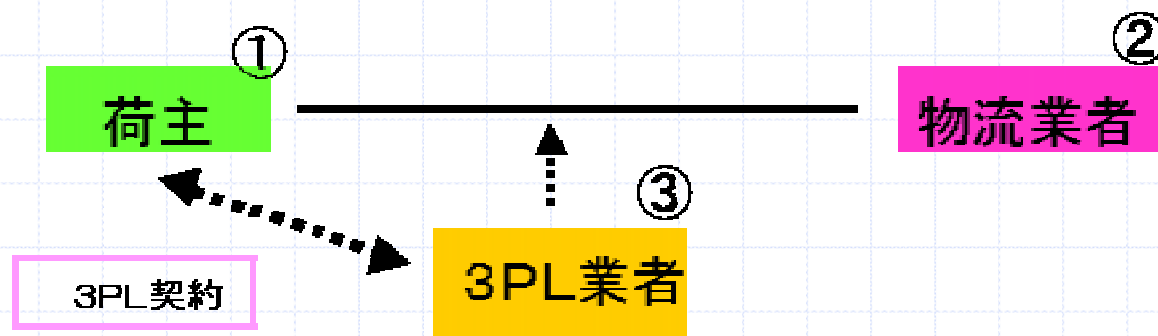
2005年、Council of Supply Chain Management
Professionals (CSCMP)

5-4. 欧米型 Logistics



5-5. 3PL What?

3PL業(Third Party Logistics)とは、荷主に対し、物流改革を提案し、包括して物流業務を受託する事業。



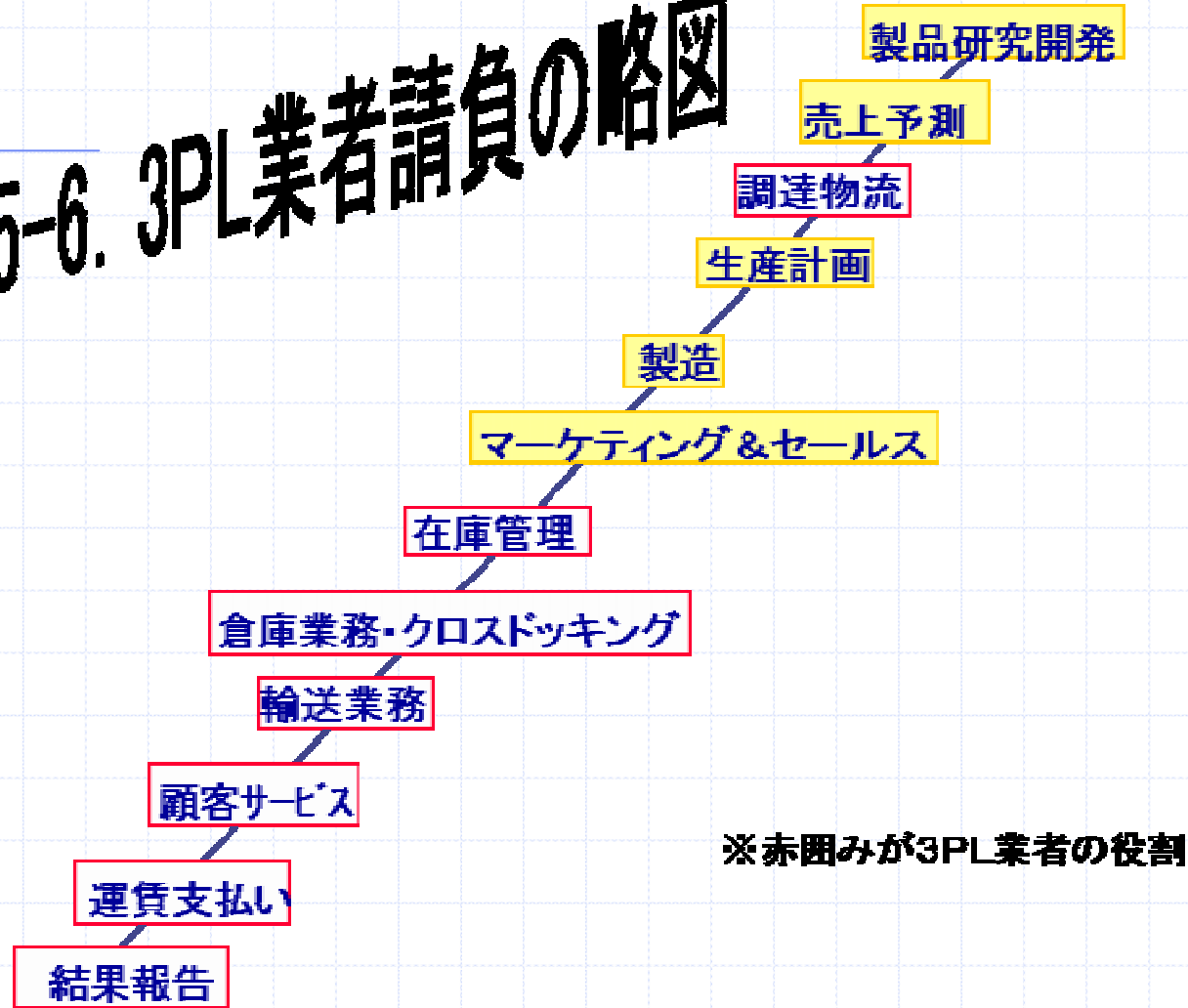
目的

- A. 物流サービスレベルの向上
- B. 物流関連コストの削減
- C. 利益源となる新物流の構築など

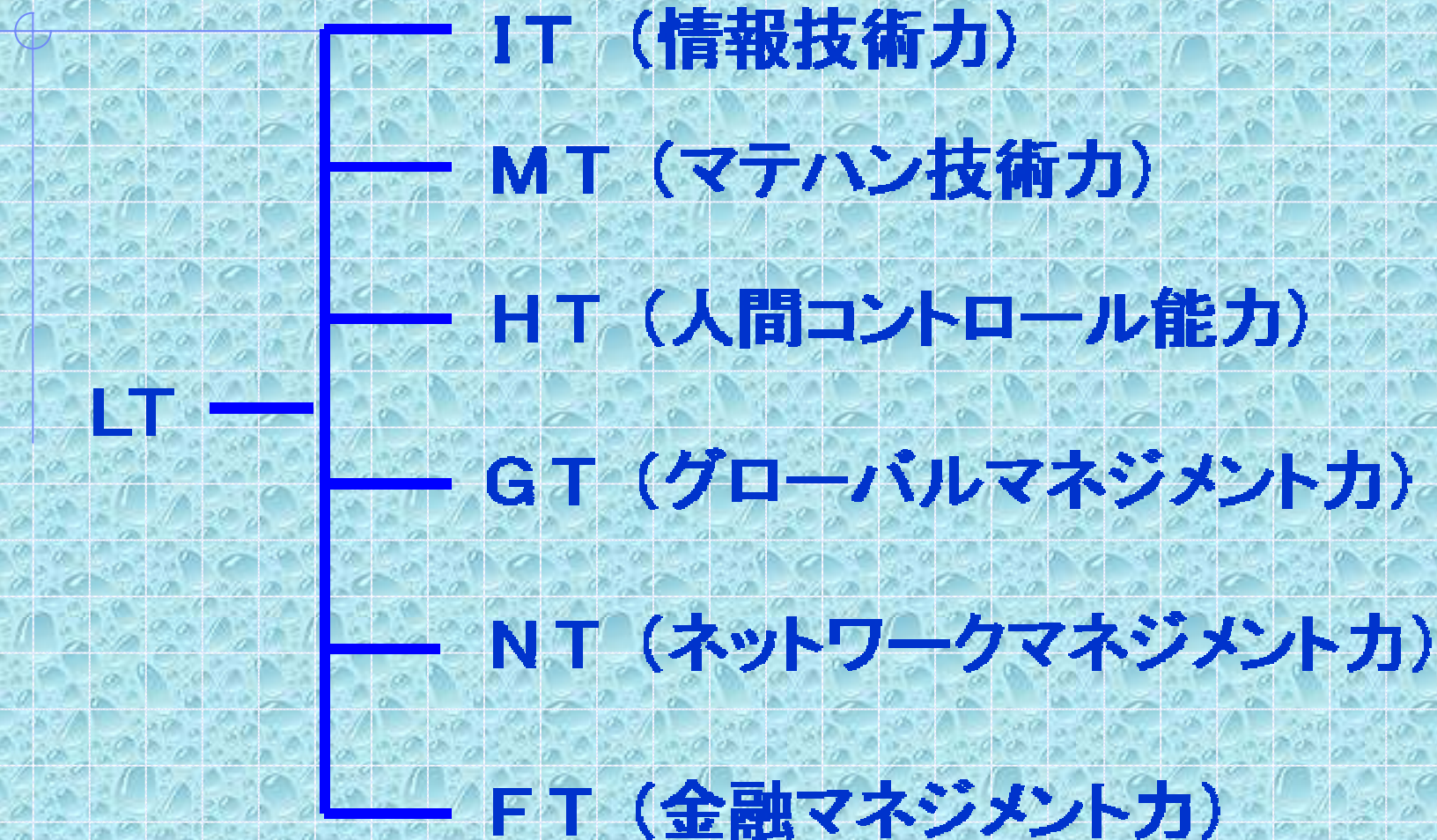
(注意)

- ・日本は②と③が同一のケースが多い。
- ・外国では、②と③が別で、③はノンアセット型。

5-6. 3PL業者請負の略図



5-7. LTとは？



5-8. Logisticsに必要な知識



5-9. GLOBAL LOGISTICS

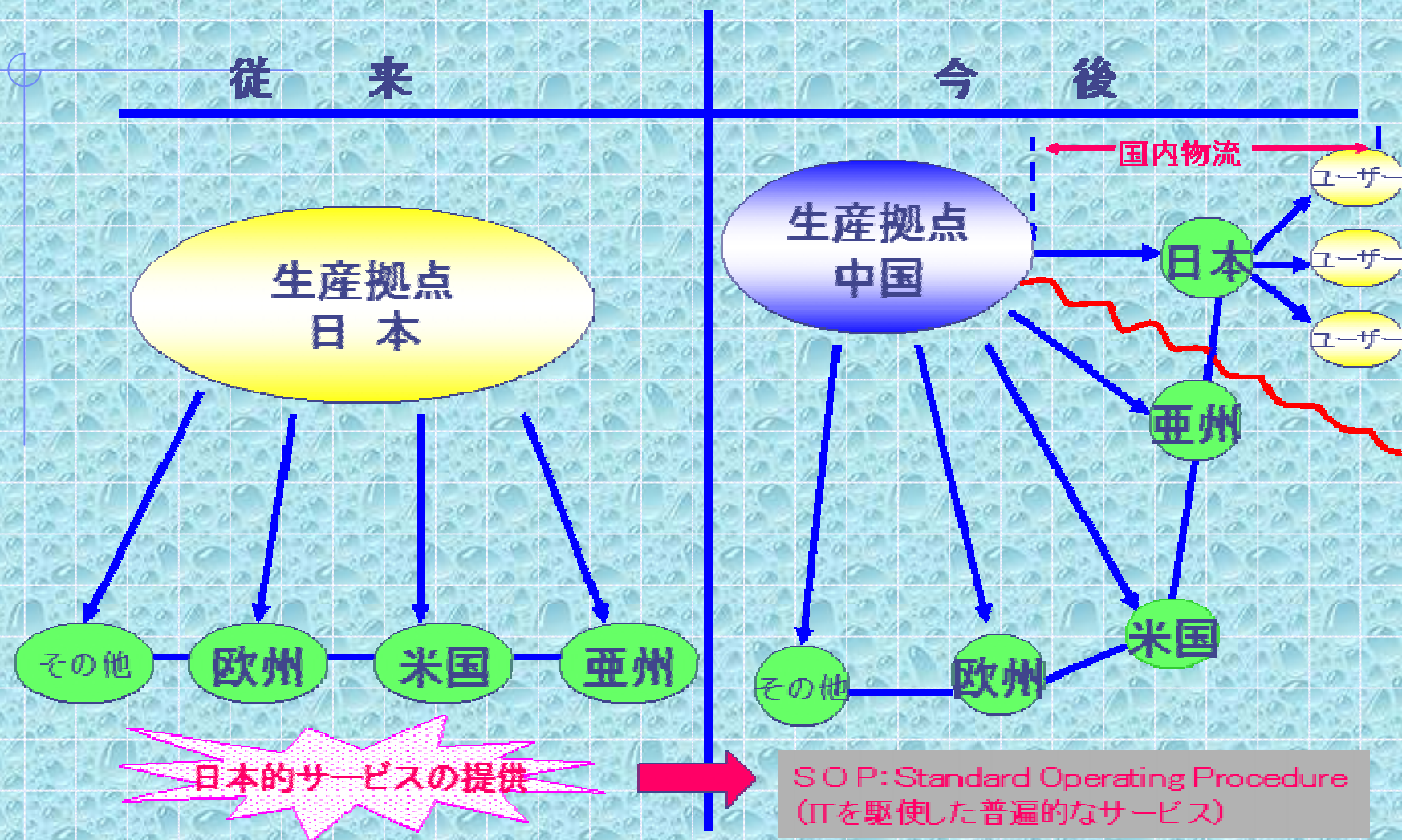
➤ GLOBAL LOGISTICSのPlayer

- Carrier = Air、Sea、land (common & NON—commom)
- Forwarder
- NVOCC (NON—Vessel operating Commom Carrier)
- Customs Broker
- Integrated Carrier (Carrier vs NON—carrier)
- Express Carrier, Courier

5-10. GLOBAL LOGISTICS

- Carrier と Forwarder
- GLOBAL LOGISTICSに必要な知識
 - ・国際間の知識
 - ・各国の法制、風土、常識、国情. Etc
 - ・語学力、交渉力、SENSE（除く 物流一般）
- 日本の経済活動に及ぼすGLOBAL LOGISTICS
- 外一外間に発生するGLOBAL LOGISTICS
- その国内におけるLOGISTICS

5-11. インターナショナル⇒グローバル





5-13. 世界コンテナ港取扱実績 (2002年)

順位	港名	取扱高 (万TEU)	対前年比増減
1	香港	1,900	6.7%
2	シンガポール	1,680	8.2%
3	釜山	933	18.1%
4	上海	861	35.8%
5	高雄	849	12.6%
6	深せん	761	46.9%
7	ロッテルダム	652	7.0%
8	ロサンジュルス	611	17.8%
9	ハンブルブ	537	14.6%
10	アントワープ	476	13.3%

6. Logisticsの方向性

6-1. ロジスティクスの方向

- ① デジタルITの発達がロジスティクス概念を高度化し、現実のものとした
- ② ロジスティクスは物流だけではない。物流関係が多いが、コアとなる目標を全体最適化する触媒の機能であり、言わばエンジンにおける潤滑油の様な地味ではあるが、不可欠な機能である
- ③ デマンドニーズを軸とした、SCM思考は平和社会が続く限り、普遍的なものである
- ④ 益々多様化するデマンドニーズに対応する、デジタルIT(CRM、SCM、ERP etc)と共にロジスティクスにおける、アナログ思考は重みを増す
- ⑤ ロジスティクスは幅広い知識を必要とし、目指す目標に対して後方にあるのではなく、戦略的、前進的になってくる(CLOの確立)

6-1. ロジスティックスの方向 (つづき)

- ⑥ 経済・金融のグローバル化は今後も続く。対応するグローバル・ロジスティックスの在り方を急ぐ必要あり
- ⑦ 他企業、異業種とのアライアンス、アウトソーシング化に対する意識の強化、知識の強化は今後重要
- ⑧ ロジスティックスは三権分立で例えるなら、司法の役目、常に事実をトップまでリアルタイムに知らせること [生産 (立法)、販売 (行政)]

7. Out-Sourcingについて

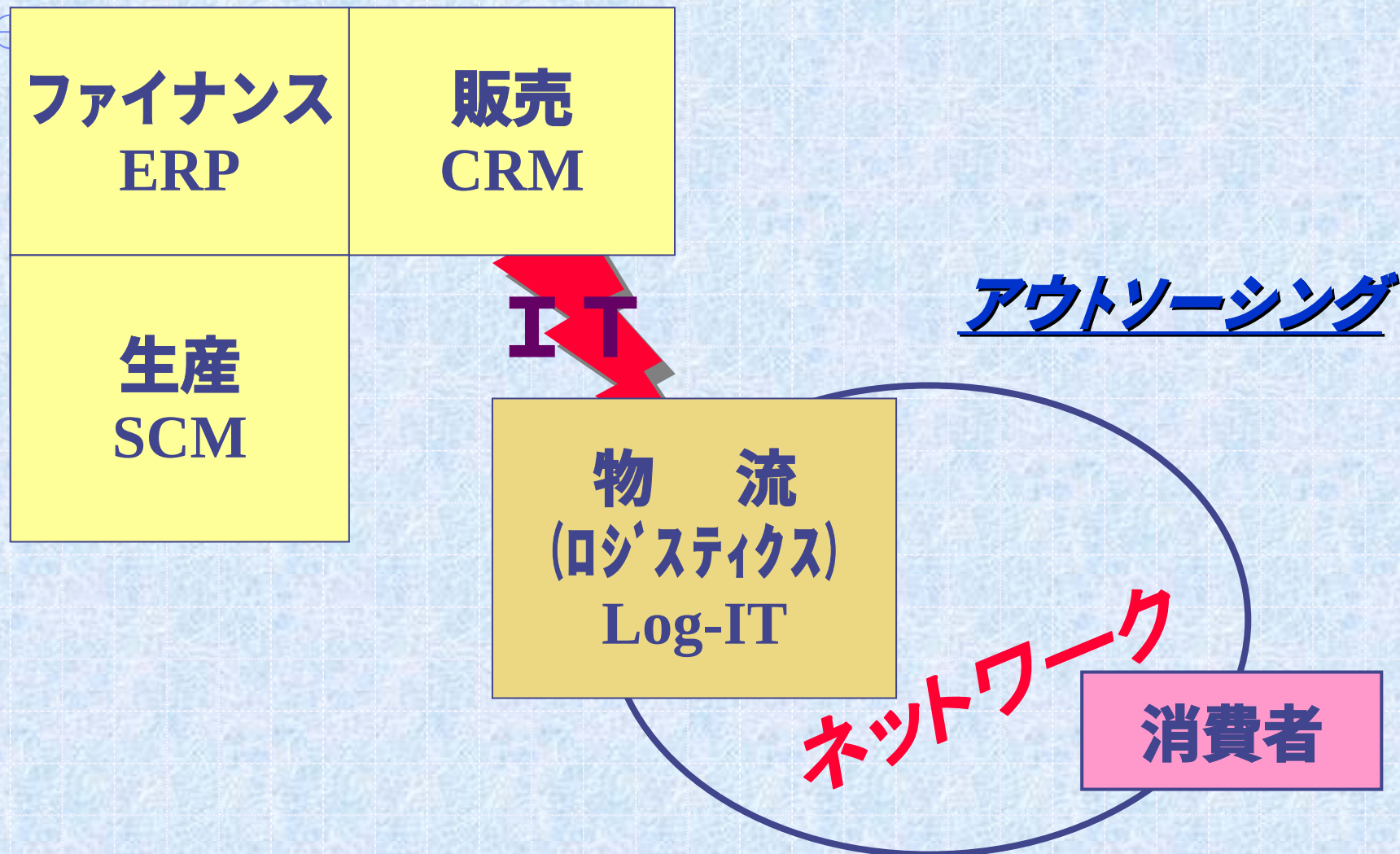
7-1. 「アウトソーシング」 ⇒ Why ?

- ① デジタル (IT) は、「モノづくり (製品)」より「コトづくり (機能)」の重要性を追求
- ② 「コトづくり」は垂直型組織より水平型組織
- ③ ITはROA重視型経営を可能に

専門化へ

アウトソーシングの方向

7-2. ロジスティクス システムリンケージ

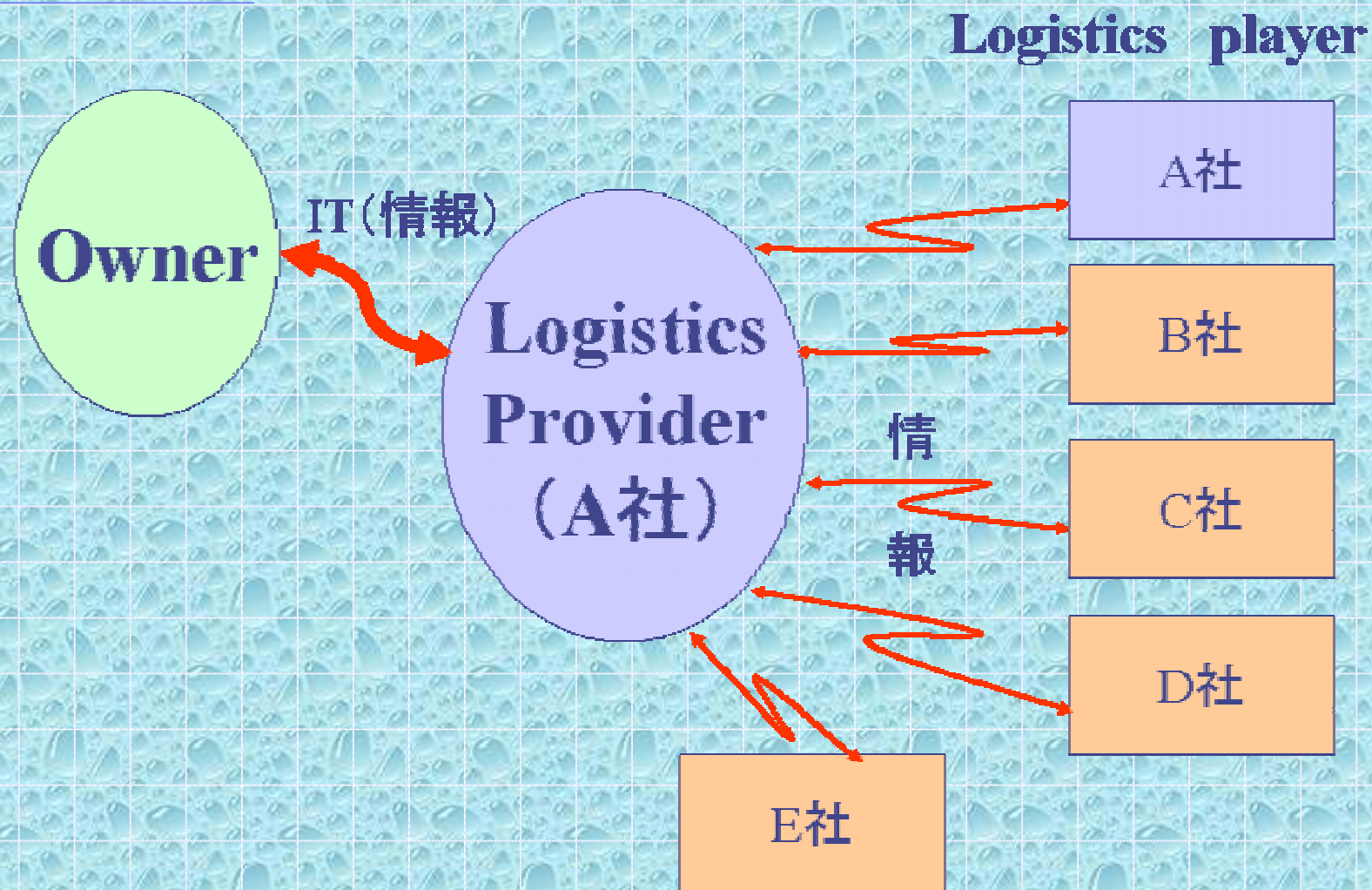


7-3. Logistics Out-Sourcingの条件

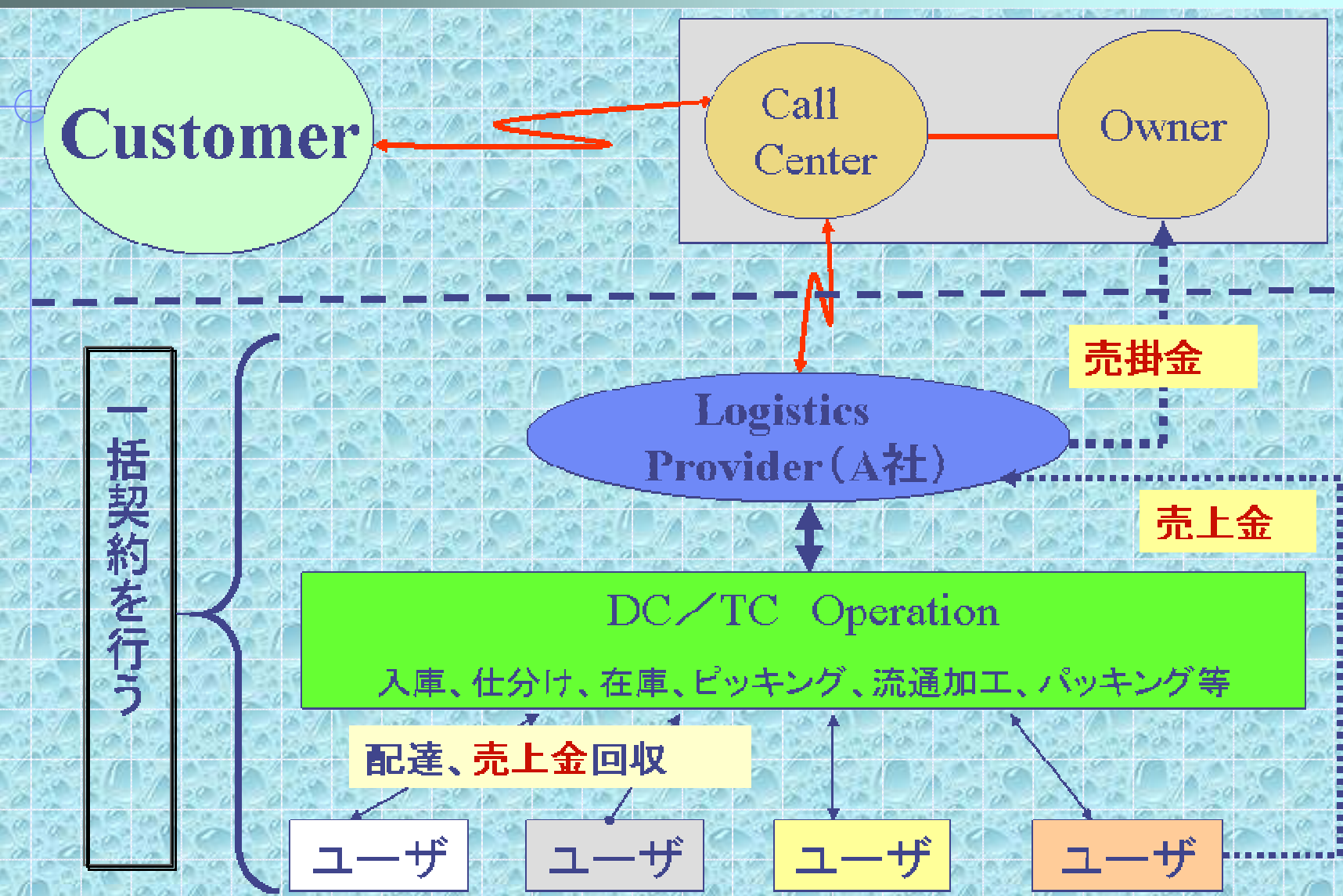
- ① Owner／Logistics Provider共に全体の強い意志があること
- ② Owner／Logistics Provider共にITが完備されていること
- ③ Owner／Logistics Providerはオープンに全体目標を共有すること
- ④ Owner／Logistics Provider 双方のScope of worksを明確に細かく規定すること(GMP KPI etc)
- ⑤ Logistics Provider はNetworkを有していること
- ⑥ Logistics Provider はLogistics Know-Howを有していること

8. 事例

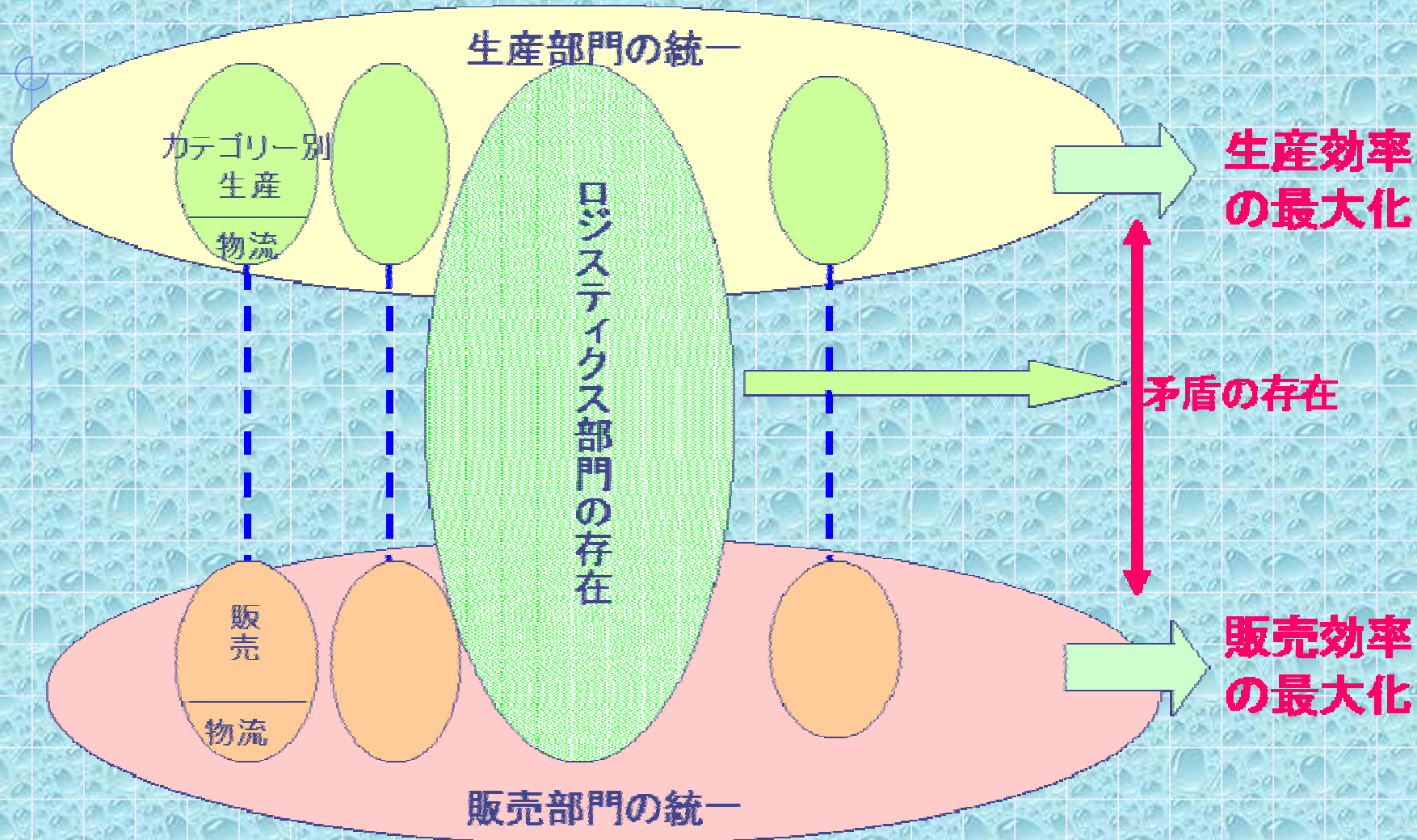
8-1. 情報の共有が不可欠



8-2. Network & e-コマース Know-Howが不可欠



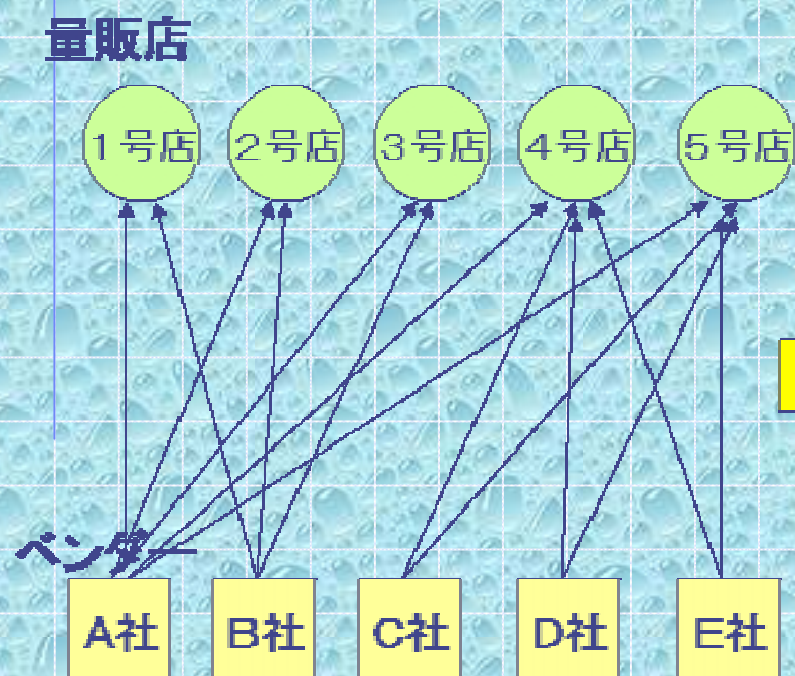
8-3. 物流 → ロジスティクスへ



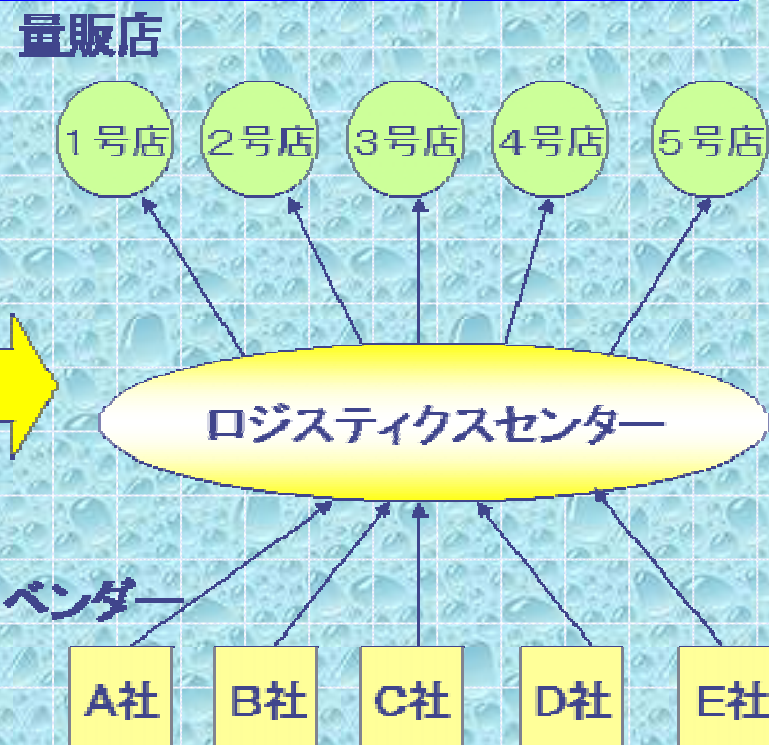
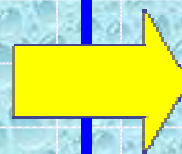
8-4. 物流 → ロジスティクスへ

アナログ効率

デジタル効率

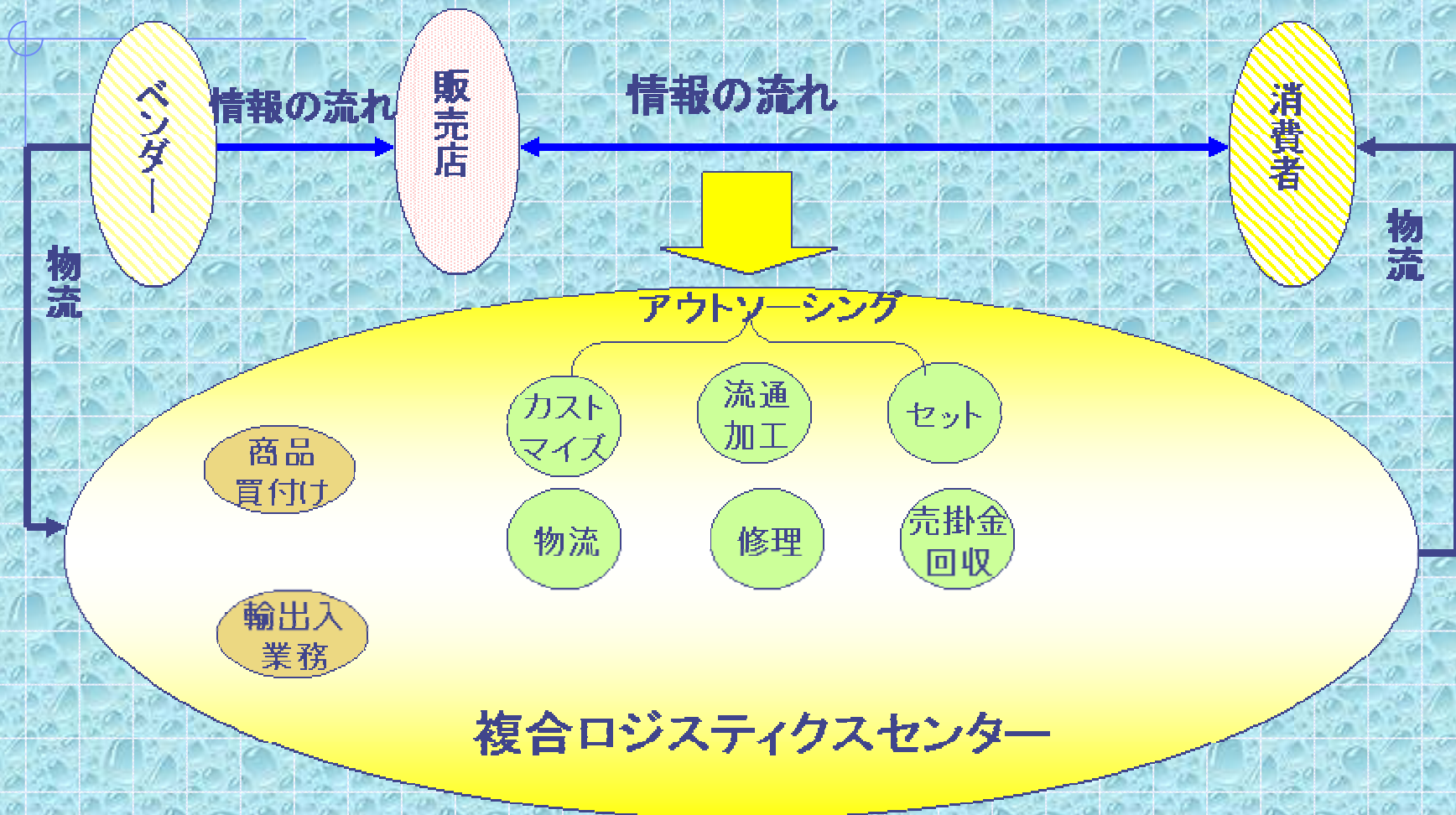


(アナログ(人間)管理による効率化)



(デジタルロジスティクス管理による効率化)

8-5. 物流 → ロジスティクスへ



8-6 生産サポート ロジスティクス

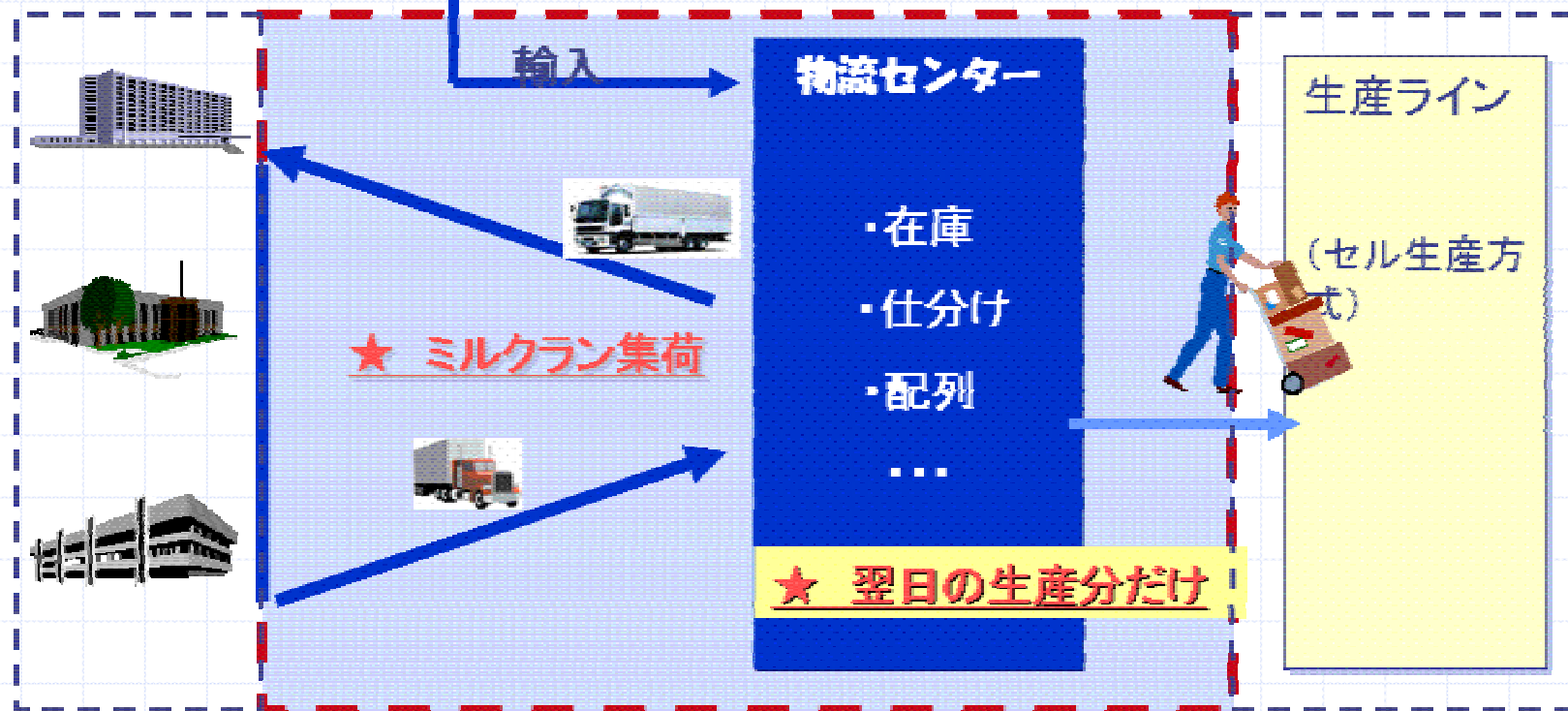
物流アウトソーシング

海外部品メーカー

部品メーカー

ロジスティクス企業

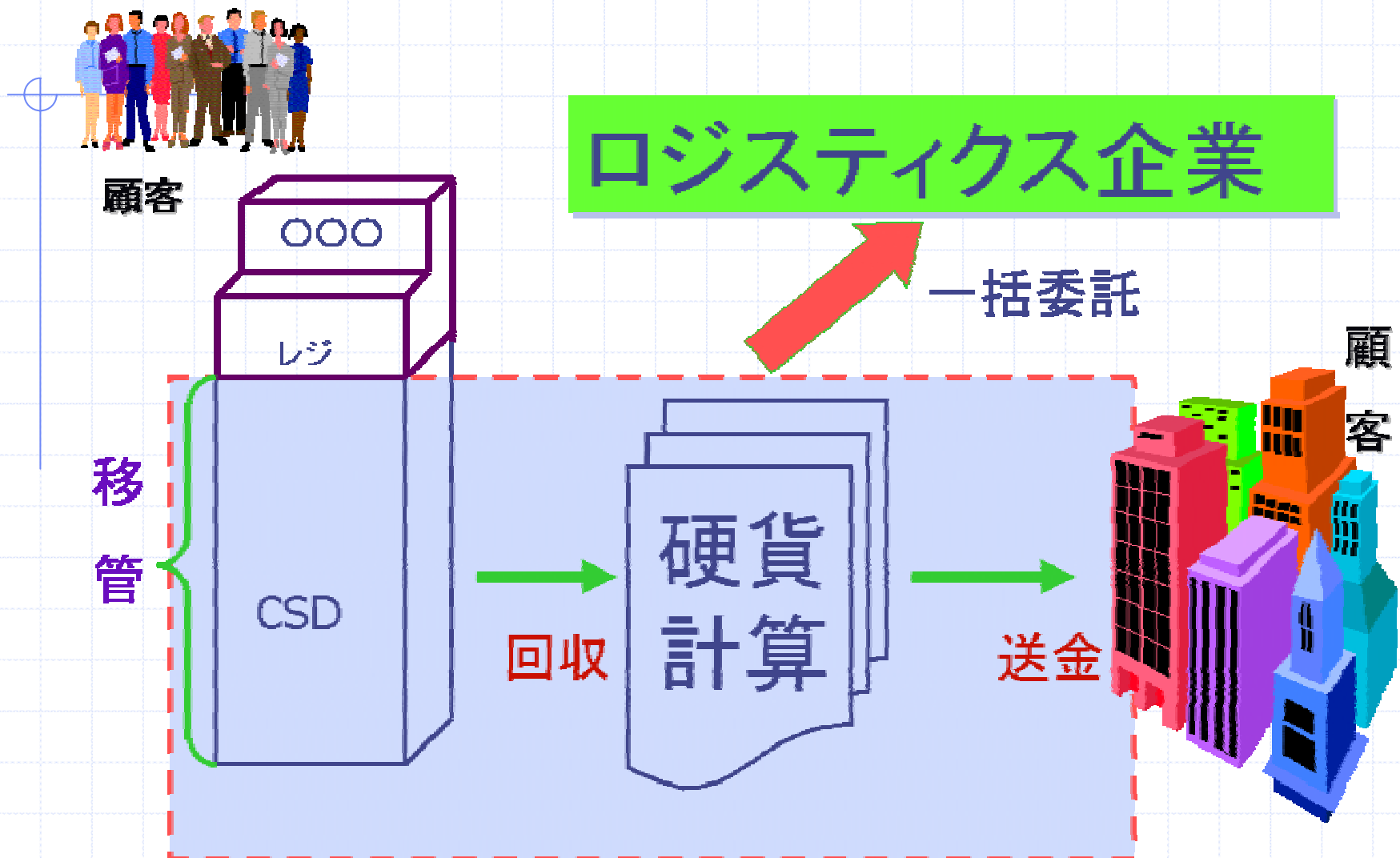
セットメーカー



8-7 グローバルロジスティクス(パーツサプライ)



8-8 安心を運ぶ ロジスティクス



9. 終わりに

(日本人はDNAを変えられるか？)

1. IT以外、今のところ今後の大きな発展産業なし
2. ITはグローバル化を更に進める
3. グローバル化と日本人のDNA

【狩猟型⇔農業型 (一部の国際派と多数の国内派)】

4. 現在のパラダイムシフトには

【仮説を立て、トップリードで全体最適化を図る狩猟型が重要】