

特集1

# 物流マンのIQ

物流屋なんてバカばかり——  
そんな偏見を打ち破れ！

解説

## 3PLエキスパートの育成

ユニパート/センコー/日立物流/アルプス物流

多くの物流企業が3PL事業の強化を経営目標に掲げている。しかし、その担い手の育成に本腰を入れる企業は少ない。3PLは担当者の能力がモノを言うソリューションビジネスだ。有力3PLには例外なく人的資本の蓄積がある。“ヒト”の問題を放置すれば格差は開く一方だ。(大矢昌浩)

### 英ユニパート社の「現場大学」

英国最大のドラッグストアチェーン、ブーツは昨年五月、有力3PLのユニパートと一〇年にわたるアウトソーシング契約を結んだ。ユニパートはノッティンガムにあるブーツの中央流通センターの運営を請け負うほか、同センターで働いていたブーツ社の従業員三〇〇人の転籍も受け入れた。

この契約を受けて今年三月、ユニパートとブーツは共同で中央流通センター内に「フロア分校(ファカルティ・オン・ザ・フロア)」と呼ぶ学習センターをオープンさせた。フロア分校はユニパートが九三年に設立した企業内大学の一組織で、同社の主要な拠点の全てに設置されている。

現場で課題に直面したスタッフは、センター内に設置されたフロア分校で、イントラネットを介してデータベースに蓄積された膨大な改善策を検索。該当するソリューションが見つかったら、そのまま自分の現場に適用する。スタッフの学習効果がほんの一時間後にはコスト削減や品質改善として業績に反映される仕組みになっている。

データベースに適切なソリューションが見当たらない場合は、それを新たなテーマとしてウェブ上に設定。現場のビデオ映像などを使って、全社を挙げて改善策を練る。問題が解決すれば、それを新たなノウハウとして改めてデータベースに登録。こうして蓄積したナレッジ(知識)と継続的なコスト削減活動が、同社の大きな武器になっている。

同社は一九八七年に英国の国営自動車メーカー、ブリティッシュ・レイランドの部品部門に所属していた従業員たちによるMBO(マネジメント・バイアウト)子会社経営陣による買収)によってロジスティク

ス企業として独立した。独立当初は自動車部品や電子部品の物流が事業の中心だった。

それが現在はブーツを始め川下の流通センター事業に比重を移している。今年六月には英大手ホームセンターのホームベースと一〇年契約を締結。同九月には写真用品チェーンのジェソップとも五年契約を結んだ。自動車業界の「リーン生産方式」のノウハウを川下のセンターに転用するナレッジ・マネジメントによって事業領域の拡大に成功した。

メーカー物流から川下物流へのシフトは日本の物流業界でも近年のトレンドになっている。旭化成や積水ハウスなどの旧日本窒素グループに属するセンコーはもともと石油化学や住宅などのグループ会社向けメーカー物流をメインとしていた。売上高に占めるグループ向け事業の比率は六割を超えていた。それが今日では流通業者向けのセンター運営事業を中心に、売り上げの過半数をグループ外事業から得ている。

同社東日本営業部の坂(ばん)直登3PL担当ノ教育担当部長は、「ダイエーのセンター運営を皮切りに当社は大手物流会社の中でも最も早い時期に川下物流に乗り出した。その後、他社も次々に川下に参入してきたが、今でもホームセンターの物流では当社がナンバーワンのシェアを占めている。そうした「外販」のほとんどは、理系出身者を中心とした3PL部隊が開拓したものだ」といつ。

従来の運送業を脱して、コンサルティング・セトルスを軸とした総合物流業に転換しなければならぬ。そのためには社内コンサルタントを養成する必要がある。そんな事業戦略を前提として、センコーが理系の大学新卒社員の採用に乗り出したのは一九七〇年に遡る。以降、同社は毎年一定の割合で理系の新卒を採用してきた。現在、その数は約一〇〇人を数え

英3PLのユニパートはナレッジ・マネジメントを武器にする



同社資料より



センコーの坂直登  
東日本営業部  
3PL担当 / 教育担当部長

る。その多くが3PL部門に配属されている。

同社は今期から改めてコンサルティング技能の社内教育体制の整備に乗り出している。これまでも新入社員研修や管理職研修などの一般研修は行っていたが、コンサルティング領域の専門教育はOJTが中心だった。それを改め、全社員を対象にした社内の研修カリキュラムにコンサルティングの基礎教育を組み込む。

「今や物流コンサルティングの知識は新入社員にも必要になっている。既に3PL部門で活躍している社員もOJTだけでは知識が偏る。『物流技術管理士』などの資格取得も奨励してきたが、資格を取って終わりでは困る。環境はどんどん変化している。常に最先端の情報を吸収しないと時代に取り残される。そこは自分たちで直接鍛えるしかない」と坂担当部長は説明する。

現在、物流子会社や物流事業者の多くが3PLへの業態転換を経営目標に掲げている。戦略自体は横並びだ。しかし、目標を達成できる企業は希だ。掛け声だけでビジネスモデルは変革できない。戦略を実現するのは人材だ。組織の中核となって業態転換を引張るチェンジリーダーをどのように確保・育成するか、それが3PLビジネスの競争条件になっている。

## 日立物流の「実践・3PL道場」

日立物流では3PL営業部隊が事実上の「学校」の役割を果たしている。現在、同社は毎年五〇人前後の新卒社員を採用している。そのうち二〇人程度が理系学部出身者だ。新卒で入社した社員は一週間の新人研修の後、すぐに現場に配属される。一般的な階層別教育やチーム別の専門研修などのプログラムも設定しているが、「基本となるのはやはりOJT」(大弥則行動労部人事教育グループ部長補佐)という考