

# 物流力を測る

## 第1部 “見える化” したら比較する

我が社のロジスティクスはライバルと比べて優れているのか、劣っているのか。ベンチマーキングという手法を用いることで、数値でそれを判断できる。無料で手に入り、誰でも簡単に使える自己分析ツールの開発も進んでいる。ETやコンサルティングに投資する前に、まずは現状をチェックしておく。

(大矢昌浩)

サプライチェーン・マネジメント(SCM)はベンチマーキングからスタートする。米サプライチェーンカウンシル(SCC)の解説書をはじめ、SCMの教科書には全てそう書かれている。しかし日本ではこれまで、その原則がほとんど踏襲されてこなかった。

ベンチマーキングとは本来、土地測量で地盤の高さの基準を示す水準点を意味している。それがマネジメント分野に転用され、自分の会社の現状を測定して、業界最高のパフォーマンスを挙げている会社と比較し、そのギャップを埋めていく、という改善アプローチを示す言葉として使われるようになった。

八〇年代末に構造不況に苦しんでいた当時の米国産業界が、日本企業の輸出攻勢から身を守るためにあえて日本の経営に学ぶとして開発したテクニクだ。つまり日本企業はベンチマークされる側であり、業界最高の業績をあげているベストプラクティスとはトヨタ自動車のことだった。

日本企業のジャスト・イン・タイムや全社的改善活動は、それ以前から欧米でも知られていた。しかし、それは日本人だからできるのであって欧米人である我々には無縁だと彼らは考えていた。ところがその後、自動車や半導体、エレクトロニクスの分野で日本企業が圧倒的な競争力を持ち始めると、欧米も日本のスタイルを認めざるを得なくなった。日本にできることがなぜできないのかという声が大きくなり、そこ

からベンチマーキングが生まれた」と、東京工業大学の圓川隆夫教授は説明する。

ベンチマークを実施するために、自社の現状を数値で把握し、ベストプラクティスの情報を入手して比較する作業には、多大な手間とコストがかかる。それを当時の日本企業が行っていたわけではない。もともと日本企業は号令一つで、組織が一丸となって改善に当たる集団主義的カルチャーを持っている。

それに対して欧米企業には、決められたことしかやらないという個人主義的傾向が根強い。日本を真似て全社的な改善活動に取り組もうとしても、目標とするゴールや現状を具体的な数値で示さなければ、現場が動かない。そのために欧米企業にはベンチマーキングが必要だったのだ。

だからといって、日本企業がベンチマーキングを必要としない、とするのは早計だ。ベンチマーキングはその後、現場オペレーションの改善を超えて、サプライチェーン改革やITツールの導入にも活用されるようになっていく。オペレーションとは逆に日本企業が不得手とされる領域だ。新しいサプライチェーンの仕組みやITツールの効果は、それを利用する組織能力によって決まる。しかし組織能力は定量的に把握することが難しい。ベンチマーキングを活用することで、それを客観的に評価できる。そのツールとなる各種のスコアカードの開発も進んできた。

それでも「現状では日本企業のベンチマーキングは社内での事業部門や拠点間の比較にとどまっていて、競合のベストプラクティスとの比較となると、あまり普及していないのが実情だ。日本企業の多くは現在、サプライチェーンの「見える化」に取り組んでいる。ベンチマーキングはその次のステップになりそうだ」とSCC日本支部の中心メンバーの一人、NECの大

ピッキング作業の標準処理時間(中小企業庁「物流ABC準拠による物流施設パターン別ベンチマーキング・マニュアル」より一部を抜粋して作成)

	アクティビティ	移動速度(秒速)		基本作業1		基本作業2		基本作業3	
ケースピッキング	平積み、フォーク、伝票	平積み、出荷時	0.9m/秒	フォークから降りてケースを出荷用パレットに移す	23.8秒/行	伝票に必要な事項を記入する	5.5秒/行		
	ラック、パレット出入あり、フォーク、伝票	パレットサポーターエリア、歩行者なし	0.5m/秒	出荷品のパレットを引き出す・戻す	12.6秒/行	手作業でケースを出荷用パレットに移す	4.8秒/ケース	伝票に必要な事項を記入する	5.5秒/行
	ラック、パレット出入なし、フォーク、伝票	出荷時、ラックエリア、歩行者なし	0.8m/秒	ケースをラックから手作業で取り出す	18.4秒/行	伝票に必要な事項を記入する	5.5秒/行		
	ラック、フォーク、モニター	出荷時、ラックエリア、歩行者なし	0.8m/秒	ケースをラックから手作業で取り出す	6.4秒/行	商品をスキャンし完了ボタンを押す	10.7秒/行		
	ロング台車、DPS、ラック保管	ロング台車	1.0m/秒	保管ラックからケースを取り出す	4.4秒/行				
ピースピッキング	台車、ハンディ端末	台車(ラックエリア)	0.9m/秒	棚からピース商品を取り出して検数し、確認ボタンを押す	23.6秒/行	箱に詰める	1.5秒/ピース		
	台車、ハンディ端末、小袋詰めあり	台車(ラックエリア)	0.9m/秒	棚からピース商品を取り出す	5.0秒/ピース	検数し、小袋に詰めてシールを貼る	21.8秒/行	商品をスキャンし完了ボタンを押す	10.7秒/行
	台車、DPS、ゾーン別	台車(DPSエリア)	1.1m/秒	商品をとって表示ランプを消し、商品を台車に載せる	5.4秒/行				
	手荷役、ハンディ端末	歩行(かごをもって)	1.1m/秒	ピース単位で棚から取り出す	29.3秒/行	オリコンに詰める	1.7秒/ピース		
	手荷役、伝票、付帯作業なし	歩行(かごをもって)	1.1m/秒	ピース単位で棚から取り出す	30.1秒/行	伝票に必要な事項を記入する	5.5秒/行		
	手荷役+コンベア、伝票、梱包あり			ピース品をリストを見ながら店舗別コンテナに仕分ける(種まき式)	30.1秒/行	梱包してシールを貼る	52.0秒/行	伝票に必要な事項を記入する	5.5秒/行
	種まき式(リスト)			ピース品を、デジタル表示にしたがってラックに並んだ店舗別コンテナに仕分ける	10.4秒/行				
	種まき式(DPS)			ピース品を、デジタル表示にしたがってラックに並んだ店舗別コンテナに仕分ける	13.0秒/行				
種まき式(DPS+定置スキャン)			定置スキャナーで商品コードをスキャン。表示された数の商品を包装をはがしながら取り揃える	16.8秒/行	デジタル表示にしたがって棚のオリコンに配分する	16.4秒/行			

石高至ニユーソリューション開発事業部企画グループ  
グループマネージャーはいう。

日本企業の経営陣の多くは、戦略や管理会計に多少の弱点を抱えていても規模の拡大を享受できた時代を長く経験してきた。厳密な数値に基づく管理にはもともと馴染みが薄い。社内のセクシヨナリズムも強く部門内の情報を他部門に開示することへの抵抗も大きい。これまで日本でベンチマーキングがあまり普及しなかった理由はいくつも指摘されている。

**無料でできるベンチマーキング**

それだけにベンチマーキングの活用は武器にできる。そのキッカケとなるツールを本特集では紹介する。上に掲載した中小企業庁の「物流ABC(Activity-Based Costing)準拠による物流施設パターン別ベンチマーキング・マニュアル」はその一つだ。

エクセル形式のソフトウェアを無料で同庁のホームページ([http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/050711butu\\_abc\\_syuueki.htm](http://www.chusho.meti.go.jp/shogyo/shogyo/050711butu_abc_syuueki.htm))からダウンロードできる。ソフトウェアには五一項目に及ぶ物流アクティビティの標準作業時間がまとめられている。利用者は自社センターの現場で、作業時間を測定し、そのデータをソフトウェアに入力することで、現状の処理能力の優劣を簡単に把握することができる。

本号一六頁〜三〇頁には、日本ロジスティクスシステム協会(JILS)と東京工業大学圓川研究室が共同開発した「SCMロジスティクススコアカード(LCS)」を紹介した。本誌に掲載した回答用紙をコピーして必要事項を記入し、JILS宛に送付することで、自分の会社のSCMの管理レベルを国内約三五〇社・世界約七〇〇社と比較できる。これも無料。活用しない手はない。