

物流は新領域へ ～日立物流がめざす LOGISTEED 戦略とは～

(株) 日立物流 代表執行役社長・取締役

中谷康夫

今日の演題は、「物流は新領域へ」ということで、弊社の「LOGISTEED 戦略」について異文化経営学会の皆様にご紹介できることを大変楽しみにしております。どうぞよろしくお願いいたします。

会社概要

はじめに日立物流広報部の多賀部長より会社の概要紹介を行います。
最初に日立物流の一番新しいテレビ CM の映像を見ていただきます。

<映像>

『日立物流は物語を紡ぎます。それは未来へと続く物語。社会の課題を解決し、最先端のテクノロジーで築く新たな物流の姿。ページをめくるたび世界は広がり、見たことのない未来へとつながっていく。デジタルトランスフォーメーションで物流は新領域へ。日立物流。』

当社は東京都中央区京橋の本社ビル4階に、2020年12月から異文化・異業種交流の場として「LOGISTEED CAFÉ」をオープンします。今日はこちらからライブのオンライン講演をさせていただきますので、よろしくお願いいたします。今、後ろに映っております「270°シアター」など、大変凝ったものになっております。皆さん是非ここで喧々諤々の議論を交わしていただきたいと思っております。

当社は1950年に日立製作所の子会社として茨城県の日立市で創業しましたので、今年で70年となります。売上収益は6,723億円です。続きましてグローバルネットワークですが、29の国と地域に761拠点があり、日本に約29,000人、海外に約16,000人が毎日働いております。事業内容は一言で言うと「総合物流業」です。中でも、お客様の物流業務

を受託させていただいている「サード・パーティ・ロジスティクス」、略して「3PL」事業がコアの仕事となっています。その他にも重量品や精密機械の輸送・搬入・据付を行う「重量機工」、色々な輸送モードを使ってお客様の荷物を運ぶ「フォワーディング」事業などもあります。文字や写真だけでは分かりづらいと思いますので、ここからは中谷より説明させていただきます。

3PL 事業とは

皆さん、こんにちは。日立物流の中谷です。本日は講演の時間を頂戴いたしまして、誠にありがとうございます。今、多賀から会社のアウトライン紹介がありましたが、ちょっと心配なのは、学会の品位を汚すような発表になってしまっはいけないということです。なにぶん、事業会社をやっておりますので、「稼ぐ力についてはもう一つ」というような表現が出るかもしれませんが、なるべく品位を落とさないように頑張ります。よろしくお願いいたします。

先ほどの会社紹介でも触れましたが、我々には3PL事業あるいは重量機工という事業があります。物流業というと、ほとんどの方が思い浮かべるのは宅配便の輸送だと思えます。いくらこの写真や図を使って説明してもわかりにくいと思えますので、我々のメインの仕事である3PL事業と重量機工について動画を使ってご説明したいと思います。どうぞご覧ください。

<映 像>

こちらが従来型の我々の3PLの現場です。お客様のところに運ばれる前の、倉庫での作業の様子です。ご覧になっておわかりのように、ベルトコンベアーで全体的に荷物を送っているのですが、人海戦術の部分が多いです。我々は色々な機械化を進めてはおり、若干デジタル系のものも入れておりますが、まだまだこういう形で人に頼っています。

次に、最新の物流センターの様子を見ていただきます。

<映 像>

自動化・省人化推進のモデルセンター、柏プラットフォームセンター。当施設では、外資系大手スポーツシューズメーカー様の3PL業務を受託、運営しており、年々増加する取扱量と労働力不足の先手対応を目的に、高能力自動倉庫を核としたマテリアル・ハンドリング・システムを他社に先駆けて導入。多品種・高回転・高品質を実現しながらも、生

産性 140% を達成しています。また、物流倉庫でありながら、シューズの流通において欠かせない、およそ 30 項目に及ぶ品質検査も実施。さらに佐川急便との協創により、配送締め切り時間の延長など新たなソリューションを実現。事業・業界を超えた協創領域の拡大に挑み続けています。それでは、柏プラットフォームセンターへご案内します。

日立物流が誇る自動化・省人化のモデルセンター、柏プラットフォームセンター。最新設備導入による自動化の推進と、省人化へのさらなるチャレンジ。そして物流を最適化するための独自のノウハウを蓄積し、協創領域の拡大を図ることでお客様の事業拡大に貢献してまいります。

建設機械類の物流倉庫、重量品の輸送

次は、皆さんにはちょっと馴染みがないのではないかと思うのですが、建設機械のサービスパーツを扱っている倉庫です。

<映像>

総合建設機械メーカー、日立建機株式会社様の保守部品をグローバルへ迅速に供給するために、2014年4月より稼働している「つくば物流センター」。敷地面積 28,200 坪。日立物流グループ最大級です。取り扱う保守部品の種類はおよそ 20 万種類。ピース数にして 700 万ピース以上。重さ 10 トンを超える重量品からゴムパッキンのような軽量品まで、独自のノウハウによって効率的な保管とスムーズな入出荷を実現しています。日立物流は当拠点にて保守部品の入荷・保管・出荷作業を中心とした従来の 3PL 業務に加え、塗装や包装など保守部品を流通仕様に仕上げる「商品化」を担うことで、出荷仕様のカスタマイズにも対応。また、世界中の物流拠点へと迅速に商品を提供するために、物流センター内で輸出業務を完結させる態勢を保有し、日立建機株式会社様のグローバル展開をサポートしています。それでは、つくば物流センターへご案内いたします。

つくば物流センターでは、大小さまざまな保守部品を商品化しながら、1日あたり国内出荷およそ 6,000 件、海外出荷およそ 3,000 件を実現。日立物流は国内外の豊富な実績とグローバルネットワークを活用した、グローバル 3PL サービスでお客様の事業拡大に貢献してまいります。

<映像>

動画の最後は、皆さんが滅多に見られないというか、見たことがないかもしれません。

重量品の輸送で、我々は国内外で発電プラントに発電機などを運んでおりますが、これはヨーロッパのポーランドの事例です。これは火力発電所向けの発電機ですね。この大型の特殊な貨物は日本から持って行ったもので、今、貨車に積み込んでいるところですね。

会社の沿革と自己紹介

これで、当社が行っている事業のイメージができたかと思いますので、次に会社の沿革と自己紹介をします。ここにいくつかの会社の変化点が書かれております。映っている私の写真と会社の変化点とはあまり関係はないのですが、私は1978年に入社いたしました。入って3年目の25歳の時に中東のクウェートへ赴任し、日本に帰ってきたのは31歳の時でした。その間、ナイジェリアとオランダにもおりました。帰国した頃、日立物流はすでに3PL事業をスタートしておりました。日立製作所がもともと作っていた製品である重量品や家電製品などを運んでいた会社が、日立グループ以外のお客様の荷物を運ぶようになったのが1986年頃からです。いよいよ1995年に我々は大きな流通系の、皆さんも聞けばこの会社がお分かりになると思いますが、その物流センターを複数運営するようになりました。これが当社の3PLの事業を発展させる大きなポイントになったと思います。しかし、私自身は相変わらず中近東へ行っておりましたが、1999年からはアメリカへ行くことになりました。結局、アメリカでも東海岸と西海岸へ行き、帰国したのは2012年でした。会社が3PL事業に乗り出し、また国内外でM&Aを活発にやるのですが、そこからはまだ縁遠いところにいました。

実は、私は2009年にアメリカで最初のM&Aを行っております。これは後ほどご紹介しますが、アメリカの「カーター」という自動車部品の輸送をしているトラック会社です。そういう意味から、当初私はあまり表舞台には立っておりませんでした。2013年に社長に就任しました。この時に、私が立てた社長指針が「協創で世界に挑む」ということでした。グローバルな市場を開拓していこうという方針も会社にはありましたが、私自身、長い海外での勤務の中から、結果的には海外では自分たちだけでは何もできないということを経験してきました。現地の人たちや現地の会社と一緒に仕事をしていくということが、どれほど重要かということです。つまり、我々の海外戦略は日系企業の海外進出に伴ってお手伝いさせていただくということではなく、現地でしっかりしたビジネスのベースを持った会社として一緒に仕事をしていくべきだという私の決意もあります。

日本企業にありがちな話なのですが、実は毎年お正月に社長指針が変わっていました。私の前任者の中には、四字熟語が好きで四字熟語を貰った方もおりますし、「明るく前進」

など「明るい」シリーズの社長もいました。そもそも、毎年これを作るのも考えるのも面倒ですし、特にグローバルに出ていった時に、毎年方針が変わる会社でいいのだろうか、ということもあり、私は2013年からずっとこの社長指針でやっております。日立物流のブランドスローガンは「未知に挑む。」なのですが、「LOGISTEED」もそこから派生してきた言葉です。私の座右の銘は「道なき道を行く」です。学生時代には、アウトドアの部活をやっておりまして、そのキャッチフレーズが「道なき道を行く」だったのです。その言葉に惹かれて入部したのですが、アウトドアというよりは、ほとんどホームレス状態のような旅をする活動をしておりました。それがここに役に立ったのかどうかはわかりませんが、一応私の生き立ちで言えば、ここは外せないところです。

日本の物流業界変革のあゆみと LOGISTEED

ここからいよいよ本題に入っていきます。日本の物流業界の事情はどのようなものなのでしょう。これは、日経の業界地図を少し編集させてもらったものです。売上規模だけで会社の価値は測れませんが、日本で一番売上が大きいのは「日本通運」、次に「ヤマト運輸」、「SGホールディングス」。「日立物流」は4番目になります。日本郵便の人が聞いていたら怒られますが、実は隠れ1位が「日本郵便」です。郵便事業が一緒になっているので、本当の売上規模を単純に見れば物流事業としての第1位は日本郵便ということになります。一方、海外に目を向けてみると、ほとんど欧米系の会社が上位を占めているという現実があります。日立物流は日本で4番目と言っても、海外に出れば22番目です。現在、物流業界では再編が進んでいます。少し前までは日立物流と同じ規模だった会社が、どんどん上位に上がってきています。例えば、14番目に出ている「DSV」というデンマークの会社は、ものすごいスピードでM&Aにより会社を大きくしています。何のために会社を大きくするかというと、物流業界ではこれからDX化に相当な投資をしていくことになるので、ある程度の売上と利益がないと次の事業への投資ができません。これにより物流業のポジションがどのように変わっていくかという意味から、物流業界としては規模の経済を追求することになるとご理解ください。

では、この「LOGISTEED」という、一見何かわからないような言葉ですが、これは造語であります。「LOGISTICS」は「物流」と言われますが、これはもともと「兵站」を意味する軍隊用語です。ここに勝手に「Exceed」「Proceed」「Succeed」それから「Speed」を融合しているものです。なぜこのLOGISTEEDに向かったのか。これは我々の売上と利益の推移なのですが、2012年から2013年に物流業界の環境が劇的に変化しました。何

が起きたのかということ、「トラック不足」と「労働力不足」という2つの問題がありました。労働力不足というよりはむしろ、その頃の最低賃金が相当上がってきたということです。コストのインパクトが非常に大きく表れたのが、2012年と2013年になります。世の中の流れと物流会社の関係で課題認識を提示したいと思います。まず、皆さんご存知のように1980年代は「大量生産・大ロット時代」ですね。ある意味、日本の高度成長期の名残りがあった時代であります。

この頃、倉庫の仕事はほとんど人海戦術です。私はよく会社で言うのですが、皆さんもご存知の「3K」という言葉がありますね。私は「4K」という言葉を使います。この仕事を進めていくのは、「経験」と「勘」と「気合」と「根性」です。この時代はそれがずっと続いていました。人も集まりやすかったですし、人海戦術がしやすかった。弊社においても、このころ入社した私を含めて「4K」時代を経験していますから、やたらと体力があります。しかし、ちょっと難しいことを考えると、なかなか新しいことに向かえないという問題点があります。

1990年代になると、少し世の中が変わってきます。皆さんもご存知の、インターネットの出現です。その頃、「多品種・小ロット時代」ということで、物流のニーズもだいぶ変わってきました。半導体が出てきたということも一つの要因ですし、重厚長大から少し軽いものになってくるという流れもあります。そういう中で3PL事業を進めていくために一番重要なのは、固定費と人件費です。これは事業をやる上で一番辛いことでもあります。やはり、多くの人を抱えて物流の現場の仕事をするということが相当難しくなってきます。ではどうしたら良いのかということで、機械化を進めていきました。それから、今まで手書きの帳票に頼っていたものから、システムで流していくという仕組みを作っていました。何をやりたかったのかということ、パートさんでも誰でもできるように仕事を簡単にして標準化していくということです。それを1990年代に徹底的にやり抜いていきました。

人件費と固定費を流動費化するということで、この仕組みが世の中に受け入れられてきました。これだけで3PL事業を語れるわけではありませんが、これに合わせて3PLのニーズが高まってきたのも1990年代です。そして2000年になってくると、どんどん販路が多様化していきます。当時はGMS（総合スーパーマーケット）や、今日のドラッグストアにつながる流通系の会社がたくさん出てきました。そうすると、我々の物流センターへのニーズも変わってきて、1万坪を超えるような大型の物流センターを造っていきました。そして、そこにどんどん機械や大型の設備を投入して、大量に荷捌きをやっていくということになりましたが、まだまだ4Kとして人が介在していました。パートさんを雇っても、

近くに空調設備の整ったスーパーマーケットができると、みんなそこへ移っていってしまいます。残った社員は、4K プラス「Blood, Sweat and Tears」という BST で最後までやっていくということになります。この辺で行きづまり感があって、2010 年代を迎えるわけです。

デジタル時代の到来と物流業界攻めの戦略

2012 年の出来事がきっかけで、当社は徹底的に省力化を進めていかなければいけなくなりました。そしてもう一つは、従業員が 4K と BST のままで良いのだろうかということです。ここで、我々はデジタル技術を大きく取り入れていこうと決意することになります。この頃ドイツでは「第 4 次産業革命」、「インダストリー 4.0」の時代に入っていきます。これはローランド・ベルガーが提唱している 2010 年代の「ロジスティクス 4.0」を、日立物流の事業変化と重ね合わせています。先ほど申し上げました我々が取り組んできたところが「ロジスティクス 3.0」で、今は「4.0」という流れになっております。

この LOGISTEED という戦略は、「効率性」と「フレキシビリティ」のどちらも両立させたいということで、我々はここで初めてロボット、AI になっていくわけです。これまでは、我々はマテハン（マテリアルハンドリング）メーカーとだけ付き合っていればよかったのですが、これをやり遂げるためには、大学の先生も含めて、様々な会社の人たちと会わなければなりません。これが、LOGISTEED をやり遂げるために一番重要なことなのです。「協創で世界に挑む」ためには、いろいろな人とコラボレーションしていかなければいけません。このコンセプトを決めた時、我々はそういった流れを作っていこうと決意し、まとめたものがこれになります。つまり、労働力不足という問題と、EC の拡大です。

実は、もっと深刻な問題が 2 番目になります。「3PL ビジネスとコモディティ化」ということです。この下に小さな字で「ex. Amazon」と書いてあります。これこそが、日本の物流業界を変えつつある大きな要因だと思っています。Amazon はこれまでの様々な業態を全部備えた会社です。彼らが物流領域に入ってくる、つまり Amazon が入ってくるということは、商流あるいは金流の全てを飲み込んだ会社が入ってくるということになるわけです。こうした事業者、それ以外にいろんな物流業界を変革するようなスタートアップの会社も出てきています。こういったところと競争して我々は生きていけるのだろうか。ここが、我々が LOGISTEED をやらなければいけないという思いに至った大きな要因となっております。

これから自動化、機械化さらにアナログをデジタルに移行していくのですが、例えば倉

庫管理には倉庫管理システムがありますが、さらにはロボットを含めて AI と結びつけたリソースのコントロールと、それらを統合したシステムが求められています。あるいはトラック事業も、あり方が変わってきます。これについては後ほど細かくご説明いたします。

では、我々は最後に何をやらなければいけないのか。サプライチェーン全体の中で言えば、物流が全部をつなげているというのは歴然たる事実です。しかし、いわゆる世の中に金流、商流、情流というカテゴリがあるとすれば、その下支えをするのが物流であるということです。下支えということにも十分価値のあることなのですが、Amazon のようなものが出てきた時、おそらく我々は役務提供で終わってしまうのではないかと。それでいいのだろうか。つまり、逆に言うと、我々はサプライチェーンに深く関わっているにもかかわらず、どうして商流や金流などの隣接した関係にあるところに攻めていかないのだろうか。LOGISTEED というのは、完璧に我々の攻めの戦略であるをご理解いただきたいと思えます。

そこでキーになるのが、全体として我々は何をしていくのかということです。もともと物流センターを含めて我々には「フィジカルなプラットフォーム」がありますが、そこをもっと強化していくと同時に「デジタルのプラットフォーム」を作ります。そして、そこにはいろんな会社に入ってきてもらいたいのです。右と左に小さな丸がいっぱいあると思いますが、こういった同業他社だけではなく我々の業界を超えた人たちとどのように交流していくのか。そして、どう最適なサプライチェーンを作っていくのか。これが、我々が今めざしている方向であります。その結果、現時点でここにいろんな会社を書いてあります。物流領域を伸ばしていく4つの切り口として「シェアリングエコノミー、フィンテック、IoT・AI、ロボティクス」とあります。シェアリングエコノミーの部分で言いますと、同業他社が入っておりますが、右側は今まで本当になじみのなかった会社が入ってきております。

LOGISTEED 実現へのビジネスモデル

先ほどの動画では、我々のコアとなるビジネスとして物流センターあるいは重量品輸送をご紹介しましたが、LOGISTEED を実現するビジネスモデルとして「スマートウエアハウス」と「輸送デジタルプラットフォーム SSCV」そして、デジタル事業基盤の「SCDOS」があります。これら3つの事業について簡単にご説明します。

まず、「スマートウエアハウス」です。このコロナ禍の中で巣ごもり需要も含めると EC は相当忙しくなっております。EC が伸びてきている中で、我々は少し違ったコンセ

フトとして、複数のお客様のECを取り扱っていかうとしています。また、限らない無人化にも挑戦しています。これらについて動画でご説明します。

<映像>

埼玉県春日部市のECプラットフォームセンターは、主要幹線道路を利用できる好立地。東日本を始め全国のお届け先へ速やかにカバーします。自動化率は70%を超えます。これまで多くの人手を必要としていたピッキングや検品、梱包などの作業工程。ECプラットフォームセンターは、それらほとんどの工程を自動化し、大幅な省人化と運営効率向上によりコスト低減を実現しています。

商品の配送に必要な数多くの出荷箱。当センターでは標準で3つのサイズを用意し、自動で製函します。出荷箱製函の後、ピッキングから梱包の最終工程まで、センター内の各工程間はコンベアーでシームレスにつながります。保管棚は搬送ロボットシステムにより、ピッキングステーションまで自動搬送。高効率なピッキング作業を行います。ピッキング作業では可動式シャッターの開閉により、誤った商品の投入を防止。高品質な作業を実現しています。商品の誤投入を防ぐ検品では、AIによる画像認識技術を使った検品システムの導入に向け準備中。販促用などのチラシは自動投入されます。納品書も自動投入されます。封函では出荷箱内の高さをセンサーが感知。最適なサイズで自動封函します。封函された出荷箱の側面にはお客様のご要望に応じて、ロゴなどの情報を自動で印字します。そして梱包の最終工程となる送り状の貼付も、配送業者別に自動で行われます。

これらに加えて、来年2月にはもっと進化した物流センターを立ち上げる予定です。これは先ほどの動画にも出ていましたが、さらにロボットを組み合わせるということで、これもいくつか動画でご紹介したいと思います。

<映像>

こちらは「無人フォーク」です。通常は人が操作するものです。若干、動きが緩慢ですが、この強いところは24時間働けるということです。休憩として充電時間が若干あります。あとは、あまり体調も崩しません。コンピュータ系のメンテも1年に何度かあります。この自動フォークリフトに加えて、「AIフォークリフト」を開発中です。動きはもっと人間に近いものができてくる予定になっています。

今ご紹介した動画は、日立物流のコア事業に近いところのものですが、次にお見せる

「SSCV (Smart & Safety Connected Vehicle)」は、我々の事業の一つであるトラック事業の新しいソリューションです。もともとの生い立ちは、トラックのドライバーさんの安全管理です。事故はいろんな要因で起こりますが、その要因の一つに「疲労」があるのではないかと。今までは、事故を起こしたら「どうして事故を起こしたのか」と怒ったり再教育をしたりしていたのですが、そうやって大切な従業員を叱るだけで守るための努力をしていないのではないかと。そういったところから始まりました。これも私の説明を聞くよりは、日本の今の物流業界の実態がわかる動画になっておりますのでご覧ください。

<映像> 「事故ゼロ社会をめざして」

年々増加するトラックドライバーの健康状態に起因する交通事故。その原因には、ドライバーが見ているようで見ていない状態で運転する「漫然運転」があります。この漫然運転の要因として、ドライバーの疲労に着目。日立物流では事故のない社会をめざして、産官学の連携による新しいソリューションを開発しました。物流の現場で聞かれるいろいろな悩み。AIとクラウドで様々なデバイスを一括管理することで、これらの悩みを解決するトータルサポートシステムを開発しました。SSCVは、体調不良に起因する事故を未然に防止してドライバーを見守る。ドライバーの運行状況に基づく適切なコーチング。管理業務の効率化やコストを削減。ドライバーの労務を徹底管理。技能指導やドライバーへの公平な評価。さらに、エコドライブ指導の推進も実現します。

SSCVでは5つのサービスを提供しています。「出発前点呼サービス」では、IoTデバイスによる客観値でドライバーの体調異常を出発前に検知。一定期間取得した個人の生体データをもとに、個々のドライバーの異常値を発見します。「運行中ドライバー向け注意喚起サービス」では、ドラレコ、危険運転検知器などのデバイスで、車両の危険挙動、わき見や体調異常を検知、ドライバーに注意喚起します。また、フォローすべき危険な状況は随時管理者へも通知し、共有することができます。このような運行中のデータは「見える化」され、地図上で確認することが可能です。必要に応じて運行管理者からも注意喚起を行うことができます。帰着後は、動画を活用しながらその日の運転状況を効果的に振り返ることで、適切なコーチングや安全教育につなげることが可能となります。

SSCVを導入することで、帰着後にドライバーと運行管理者がその日のうちにヒヤリハット動画を振り返る日々の指導と、個人面談や職場懇談会を効果的に結びつけ体系化することができます。ドライバーはスマートフォンを使って自分の運転を振り返ることで、意識を高めスキルアップすることが可能です。さらに蓄積された知見や経験が見える化、会社全体で共有・活用することで、高度な安全教育制度を構築。輸送品質の向上を実現し

ます。

事故のない社会をめざして、日立物流のSSCVが強力にサポートしていきます。

このSSCVはもともとドライバーの安全管理のために作りました。実は今、反響が大きく、商品化して、バスの運行会社や地方公共団体の清掃車、ルートセールスをしているセールスマンの営業車などでトライアルしてもらっています。もともとは物流領域ではあったのですが、今はそこを超え、拡大しつつあるという流れができています。これこそ、我々が業界以外の人たちとつながる仕組みになってきたと思っています。

それから「SCDOS」ですが、時間の関係で細かいことはお見せできません。これはお客様の物流データをベースに、どこに拠点を持つべきか、こういったサプライチェーンの輸送モードが良いのか、在庫はどのくらい持つべきなのか、そういったことをシミュレーションする仕組みになっています。

このように地域や事業領域を超えたエコシステム（経済圏）を、SSCVやスマートウェアハウス、SCDOSといった3つの事業で作りに上げていきたいと考えております。そのためには、やはり資本のやり取りがある程度必要になってくるということです。

LOGISTEED 実現に向けた社内での取り組み

ここまでは、我々の全体的な事業やめざす方向でした。ここからは、我々がLOGISTEEDを実現していくために、社内ではどのようにしていこうかという話になります。実は、今年初めて「統合報告書」を出させていただきました。いわゆる日立物流の価値創造プロセスをどうしていくのか、ということがここに示されています。こういった「統合報告書」もそうですが、会社がやろうとしている方向性と、実際に現場で仕事をしている人たちとのギャップとは何なのだろうか。先ほど自己紹介でお話しましたが、私自身、会社のめざす方向と自分がやっていたことは全く違ったところがありました。そもそも、会社の理念とは非常にわかりづらいわけです。「経営理念」あるいは「経営ビジョン」は、書けば非常にきれいな言葉で終わってしまいます。それをどのように現場に落としこむかという現実とのギャップが、従業員が腹落ちできないところだと思っています。それをどんな言葉で説明してもしきれない。では、それを語り合う場はあるのかどうか。その場を作ればいいのか。そういったことではないということで、再定義したのが2016年でした。

「HB Way」というのは日立物流ウェイの意味です。通常会社には「経営理念」、「経営ビジョン」と「行動指針」があります。そしてそこにもう一つ「成功要件」を加えま

した。このビジョンを実現するためにはどうするのか。そのキーワードが「『現場力』×『見える化』」ということになります。ここに我々の会社の経営理念などが入っておりますが、重要なのは「やらされ感」ではなく「わたくしごと化」してもらいたいということです。そのためにはどうしていくか。実は今、コンサルの人たちに入ってもらっていますが、2つ作っていかうということになっています。まずは「組織の健康度」ということで、会社が発信していることをきちんと理解するという。同時に、会社がいくら自動化などの将来に向けた投資をしても、やはり現場に問題意識がなければできません。改善し続ける組織を作りたいということが一つです。

そのために我々は「VC21 (Value Change & Creation 2021) 活動」というものを行っております。このVC21活動は、我々の一種の小集団活動です。1,000ほどのVCという小集団があって、ちょうど先々週「VC21 アワード」が実施されました。選抜された優秀な19のチームの中で発表したのは6チームでした。こういう発表というと、きっちりとした目標や成果を入れるなど、やらされ感のある発表会になるのですが、これは自由です。このアワードの一番重要なところは、決して相手をおとしめない大会であることです。「この改善は視点が違うのでは？」と、社長は絶対に言うてはいけません。全てはスマイルでということです。その結果、とんでもない発表が出てくるので、こんなことをやっていると会社は大丈夫なのかと思われるかもしれません。これは、ある中部地方のグループの発表です。

<映像>

これは一例ですが、自分たちがどのように改善していったのかということです。これ以外にもいろんな発表がありますが、相手にわかりやすく伝えたいということと、水平展開するために実際どうだったのか、どう改善してきたのかということ、動画を使いながら伝えます。でも、「こんなひどいことになっていました」と、自分たちの恥も出さなければいけません。それは決してサクセスストーリーではありません。まだまだ改善する余地はあるという途中の発表もあります。こんなことをやって、盛り上げているというお話です。

これらのVC21活動を会社としてどのように位置付けているのか、ということが重要になります。どの会社でも「成長する」とか「ビジョン」という言葉をよく使いますね。どんなビジョンを実行するにしても、稼ぐ力のない会社にはできません。少し露骨な表現になりますが、私は堂々と「稼ぐ現場を作ろう」と言っています。そうでないと、未来に対する備えが何もできないと思っております。

まず、「『現場力』×『見える化』」の「現場力」とは何なのかという定義づけです。これには、

「安全」、「品質」と「生産性」しかないと言っています。これらの最大化です。まず「安全」とは、従業員を守るということ。そして安全にモノを運ぶということでもあります。「品質」に関しては、お客様と約束した品質を守り、それによってお客様の信頼を得るということです。そして「生産性」は、お客様に貢献するということです。それと同時に我々の稼ぐ力を向上させ、その稼ぐ力をどこに向けていくのか。現場力だけではなく、少しデジタルの仕組みを作ることによって、サイクルを作っていきたいと思っています。やはり、現場とサイバーをどうつないでいくのかというところが重要で、もう少しわかりやすい図をお見せしたいと思います。

実際のフィジカルな部分とサイバーをどうつなげるのか。簡単に言うと現場で起きていることを「見える化」し、「見える化」したものをセンサーで拾って行ってサイバーで再現した時にいろんな事実がわかってきます。その事実を見ながら、実際にどうしていくのかを考える。しかし、現実には全てサイバーで検証した通りには動きません。最終局面で現場を動かすのはアナログの知恵なのですが、そのアナログの知恵をサイバーで再現することによって、よりわかりやすく現場に浸透させるということを狙っています。最終的に、どんなに新しくデジタル化すると言っても、現場に改善マインドがなければダメだと思っています。そして、考える現場を作りあげたいというのが会社の望むところであります。

SDG s と日常業務との繋がり

続いて、SDGs についてです。これも会社として、すごく難しいところです。注力分野を極めていくのですが、SDGs と我々のやっている日々の仕事はどう結びついているのか、ということを理解することはとても難しいといつも思っていました。ある特定のコーポレートのスタッフはよくわかっているが、現場に行ったら SDGs と自分たちがどう結びついているかということに、まったく理解が得られていないという現実をどう埋めていけばよいかです。ここは CSV (Creating Shared Value) の3つの視点を使いながら関連づけていこうとしています。そしてその注力分野ですね。そして、さらに目標を定めて、これをこのような図表で結んで関連付けています。では、こういったところに基づいて実際の仕事と SDGs に関連して、ESG もそうなのですが、海外の事例を2つ紹介したいと思います。

まず、アメリカです。これは、CO2 の削減にも圧倒的に効果が出るのですが、自動車部品の「ミルクラン」ですね。自動車部品メーカーが自動車メーカーに部品を送るのに、1台のトラックをシェアし、モノを受け取って工場に納入します。これを、さらに2つの自動車メーカーでやろうとしています。ライバル同士の会社なのですが、これをアメリカ

で実現できましたので動画でご紹介します。

<映 像>

もう一つは、ヨーロッパです。やはり、ここも環境問題に一番重要なのはトラックですね。我々はトルコに拠点がありますが、トルコはヨーロッパにおいて西側エリアに製品を供給する生産のベースになっています。ここもトラックで持っていくということではなく、海上輸送と鉄道輸送を組み合わせることで西ヨーロッパに持っていきます。ではトルコの事例をちょっと見ていただきましょう。

<映 像>

最後のEGBM (Global Expanded Business Meeting) は、毎年この時期になると世界中からいろんな人に来てもらって会議をしております。さすがに今年は実現できなかったのですが、オンラインとのハイブリッドで少し違った形で開催しました。

私の話は以上で終わりますが、今はコロナの時代ですね。With コロナ。企業が生きていくには大変な時代になってきたと思っております。お客様も含めて考えると、あっという間に厳しい状況になってしまった産業領域もあります。そういった中で全面的にポジティブにいきたいところはありますが、リスクをうまくヘッジしながらチャンスに変えていく。ある意味では、コロナとは世の中が与えた変化の機会だと捉えるしかないな、と思っています。仕事のやり方も変わりましたが、別の見方をすれば、できなかったことができるようになってきました。このようにポジティブに捉えるしかないと思っています。物流が無くなることはないと思いますが、いろんな意味で物流をベースとして、提案ができる会社になったと思っておりますし、これからもそうあり続けたいと思っています。

今日は本当に貴重な時間を頂戴し、ありがとうございました。とりとめもないような発表だったかと思いますが、何かの機会があれば、今後とも日立物流を応援していただきたいと思います。ぜひ、何かテーマがありましたら、LOGISTEED CAFÉにもおいでいただけたらと思います。どうもありがとうございました。

(2020年11月28日 異文化経営学会研究大会にて)