

3PL市場における日立グループの取り組み M&A事例と物流改善のためのハードウェアソリューション

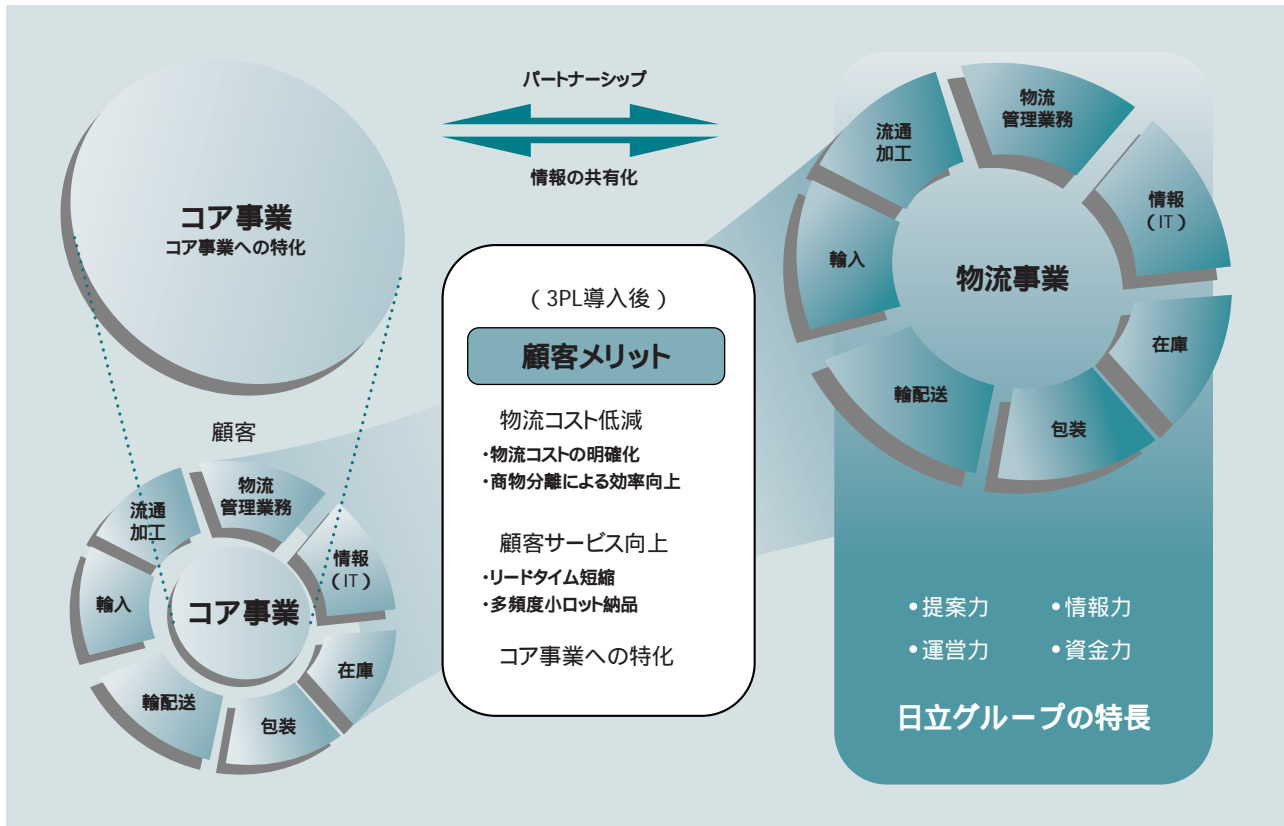
Hitachi's Solutions for 3PL Market

嶋 洋樹 Hiroki Shima

山縣 孝司 Koji Yamagata

鬼頭 芝典 Shibanori Kito

前田 久米男 Kumeo Maeda



注:略語説明 3PL(Third Party Logistics)

図1 日立グループによる3PL事業の概要

製造および流通業界においては、コア事業に特化し、物流事業を専門業者にアウトソーシングする傾向が強まってきている。日立グループは総合メーカーの特長を生かし、顧客ニーズをフルサポートしている。

各企業は自社のコア事業である製品の製造や販売に経営資源を集中し、コア事業以外の物流事業を、専門の物流業者にアウトソーシングする傾向が強まってきた。一方、国内の物流業界では、製造拠点の海外進出による取り扱い物量の減少や、規制緩和による新規参入企業の増加などにより、事業者間競争がこれまでになく激化している。このため、各物流業者は生き残りを賭けて、新たな物流サービスへの取り組みが必要となってきた。

日立グループでは、株式会社日立物流を中核として3PL(サードパーティロジスティクス)をさらに進化させるために、企業の物流子会社のM&A(企業の買収・合併)や、日立グループ内で培った包装ソリューションの展開など数々のメニューを装備し、顧客ニーズに応えている。

1.はじめに

3PL(Third Party Logistics)の市場規模については、株式会社矢野経済研究所の調査結果によると、2003年に約1兆円だった国内市場は、2013年には1兆8千億円まで拡大すると見込まれている¹⁾。

国内の3PL市場に参入している企業を見ると、それぞれ得意な領域から市場への参入を図っていることがわかる。物流企業でも低温物流や業種(住宅・建材、電機・精密など)に特化し展開している企業がある。また、卸・商社は商取引拡大戦略の一環として、物流業務のアウトソーシングに取り組んでいる。そのほか、コンサルティング系企業やIT系企業および外資系企業など、さまざまな企業が参入しているのが現状である。

日立グループは、3PLビジネスにおいて、上述した競合各社

とは異なり、戦略からプランニング、実行・管理のすべての領域を包括して対応できるメニューを取りそろえている。中核となる株式会社日立物流では、3PLという概念が普及する以前から「システム物流」という形で物流アウトソーシングに取り組み、数多くの実績を積んでいる。

今後、3PLビジネスを加速していくために、アウトソーシングの発展形として、企業の物流子会社のM&A (Mergers and Acquisitions) や、日立グループ内で培った包装技術のエンジニアリングノウハウなどもメニューに加えて積極的に推進していく(図1参照)。

ここでは、3PL市場における日立グループの取り組みと、M&Aの事例、ソリューションについて述べる。

2. 3PL事業の一環としてのM&A事例

日立物流は、2005年6月にクラリオン株式会社の物流子会社であったクラリオン・エム・アンド・エル株式会社(現 クラリオン製造プロテック株式会社。以下、CMLと言う。)の物流部門をM&Aし、日立物流の傘下に置いた。

具体的には、CMLの社員18名を日立物流に受け入れ、クラリオンの物流サービスの機能を引き継いだものである(図2参照)。

クラリオンは、1940年の創業以来、車両オーディオおよびAV(Audio Visual)端末機器の開発、生産、販売を手がけており、その間には日本初のカーラジオやカーステレオを商品化するなど、常に業界をリードし続けてきた専門メーカーである。また、その業務内容としては、自動車メーカーの製造ラインにカーナビゲーションシステムやカーオーディオをJIT(Just in Time)で納品するOEM(Original Equipment Manufacturing)

業務と、カー用品店や自動車販売店などに納品を行う市販業務に大別される。

このM&Aに基づくクラリオンの主なメリットは以下のとおりである。

- (1) クラリオンが保有していた物流センターの土地および建物の売却が可能となった。
- (2) クラリオン製品の多くは、特有の納入条件のある自動車メーカーを得意先とするOEM業務のため、物流会社変更による混乱は避けたいとの配慮があった。そのような背景の下、CMLに従事していた人員を日立物流が受け入れたことにより、ノウハウの伝承が可能となった。
- (3) CMLが実施していた国内製品物流コストを基準に、物流コストの10~20%低減するコミットメントを日立物流から受けた。

日立物流としては、CMLの持つ従来のノウハウに依存しているだけでは、物流コスト低減のコミットメント達成は望めない。日立物流のM&Aにおいては、改善の余地が見込める対策を実行することはもちろんだが、業務移管当初は同じ人員、仕組みで運営を行い、段階的に日立物流の仕組みに変えていくのが基本形となる。

特に、物流コスト低減については、主に次の手法をベースに取り組みを実施している。

- (1) 地方デポの集約などによる運営コストの見直し
- (2) 従来の物流業務運営上、非効率な規制が多かった運用方式を変えたとともに、これに合わせてWMS(Warehouse Management System)などの物流システムも切り換えた。

以下に、その物流システムの機能を従来および改善後で簡単に比較してみる。

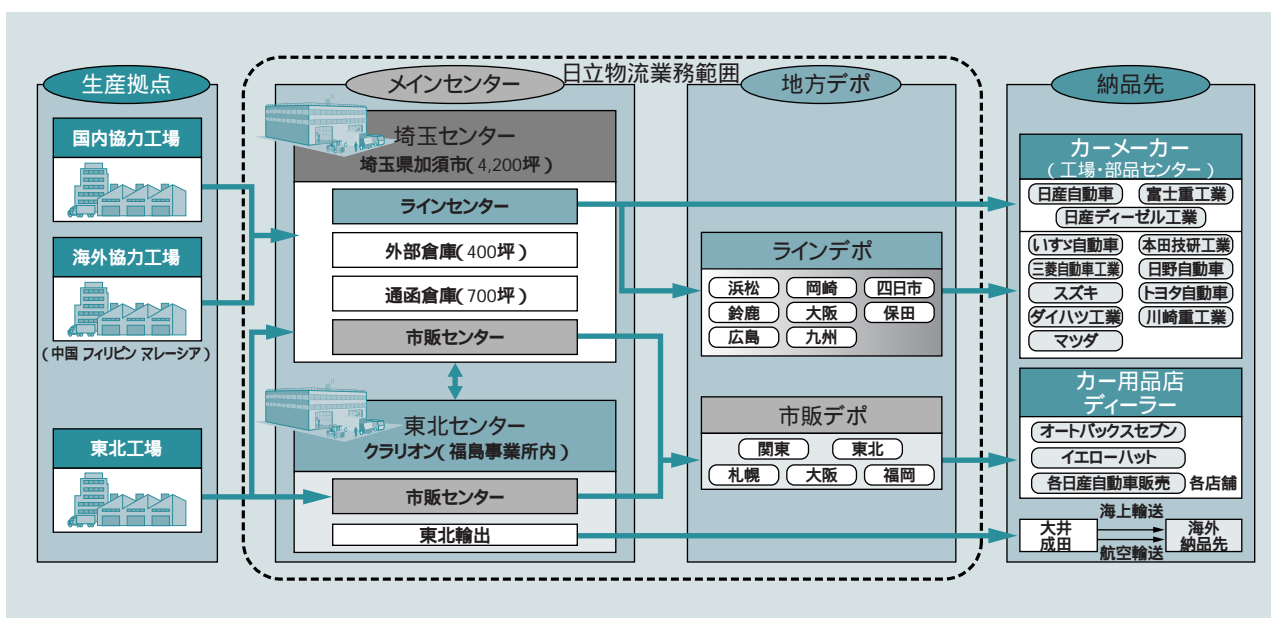


図2 クラリオン株式会社でのM&Aの対象範囲

メインセンターから地方デポまでの広範囲にわたる業務移管の中で、物流コスト低減をコミットしている。

まず、ピッキング方法などについては、従来移動導線が長く、経験値に左右される方式であったものを、物流特性を考慮したピッキング方式に変更し、効率向上を図るとともに、人員そのものの削減やパート化推進によるコスト低減につなげることができた。

また、メインセンターである埼玉センターは、市販品およびディーラーオプション品を地方デポに供給するマザーセンター機能と、関東地区の顧客に商品を供給する地方デポとしての機能を有している。従来は、マザーセンター機能と地方デポ機能で、同一品を個別保管していたが、日立物流の新システムではデータ管理は個別に行うものの、間口集約を実施して使用スペースの低減につなげた。そして、従来はデータと現場作業者の経験に依存していたロケーション管理を、全面的なデータ管理に切り換え、ロケーション管理精度の向上を図った。また、リストや目視による出荷検品は、バーコードを利用して誤出荷防止や効率向上につなげるとともに、物流品質の向上も同時に実現した。

M&Aというと、ネガティブな要素がつきまとうが、日立物流におけるM&Aは、顧客のニーズを満たし、そこで働く従業員も満足し、かつ日立物流のインフラの拡充をめざす相互補完的な意味合いの強い取り組み手法であると言える。

3. 日立グループ独自のソリューション

日立物流の3PLエンジニアリングチームの構成は以下のとおりである。

- (1) 物流改革グループ:3PL提案の作業・物流分析や実運営の設計・立ち上げ計画を提供するチーム
- (2) JIT・合理化グループ:既存顧客への作業改善および事業所の業績改善をIE(Industrial Engineering)・JIT手法にて提供するチーム
- (3) 包装グループ:基幹技術である包装およびハードウェア技術を応用して新規顧客開拓・技術サービスを提供するチーム

この中で、包装グループについては日立物流の基幹技術として、日立グループの各工場に常駐している現場部門とともに成長してきた部門であり、工場の設計者へきめ細かな技術サービスを提供してきた。また、ハードウェア技術を応用した新規顧客開拓については、古くから燃料輸送用特殊容器や特装車開発の実績がある。これら日立物流の基幹技術を3PL事業へ展開することで、日立グループおよび一般顧客から、一貫した物流アウトソーシングの取り込みを目標としている。

包装グループの業務を中心に、包装・ハードウェア技術ソリューションについて以下に述べる。

3.1 包装ソリューション

3PLニーズの顧客には、一般的な輸配送・輸出入・情報・構

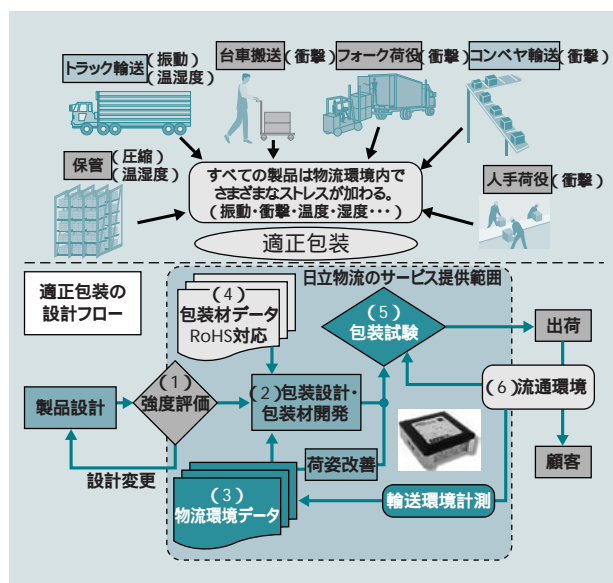
内作業などの物流業務アウトソーシングだけではなく、日立物流が持っている包装設計・包装作業・包装資材調達の提案を付加し、顧客アウトソーシング拡大をめざしている。最適包装のノウハウを駆使し、必要によって包装試験を実施することで、品質が高く、かつローコストでの包装を設計し、顧客の物流コスト全体の低減に貢献する。包装設計の標準フローを図3に示す。

最近の傾向として、省資源包装、輸送効率化包装、輸送環境包装および環境CSR(Corporate Social Responsibility)などに対応した包装設計・包装試験のニーズが高く、特に日立グループ向けには、欧州版・中国版RoHS(Restriction of the Use of Certain Hazardous Substances in Electrical and Electronic Equipment)に対応した指針を作成している。

現在、日立物流が包装設計・作業・資材調達などの包装技術サービスを実施している日立グループの対象工場は18事業所あり、計74名の包装技術者を配置している。

3.2 物流改善のためのハードウェアソリューション

3PLの顧客ニーズとして、新規事業開拓のためのマテリアルハンドリング設備開発や作業合理化のために必要な治具(じぐ)開発があり、物流改善のためのハードウェアソリューションとして実績を重ねている。主な開発事例を図4、図5に示す。日立物流の3PL事業を拡大していくためには、他社との優位性を図るエンジニアリングが必要不可欠であり、今後エンジニアの育成・強化をさらに推進していく。



注:略語説明 RoHS(Restriction of the Use of Certain Hazardous Substances in Electrical and Electronic Equipment)

図3 包装設計の流れ

効率、品質、環境などのあらゆる側面から適正な包装を考え、製品設計にも反映している。

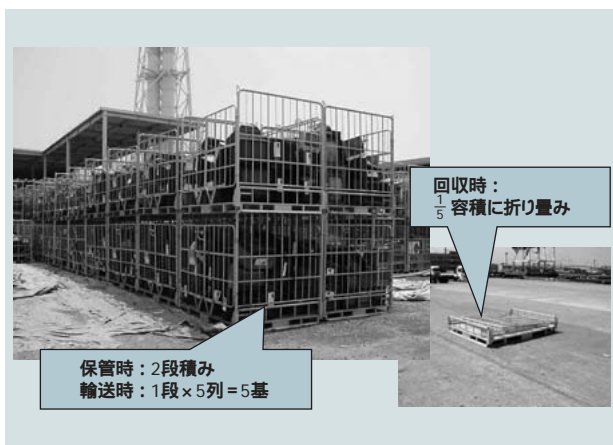


図4 廃家電リサイクルにおける保管・輸送用コンテナの開発
回収時の容器コンパクト化により、スペース効率の向上を図っている。

4. 今後の展開

3PL市場の動向としては、荷主企業における単なる物流コスト低減から、今後は財務体質の改善へと、その範囲を広げる傾向が顕著になってきた。これは各企業が受注から債権回収までのリードタイム短縮を求めており、これに3PL企業が対応した結果である。すなわち、債権回収が早まれば、それだけ在庫資産は減り、手持ちのキャッシュが増え、資金調達が楽になり、企業として積極的な投資が可能となる。

このような市場の動向を踏まえ、物流企業の中にはファイナンスサービスを手がける子会社を設立する企業も現れてきている。商社も物流から決済まで含めた国際調達の運用を一括して請け負うサービスを開始している。

執筆者紹介



嶋 洋樹
1986年株式会社日立物流入社、グローバル営業開発本部
営業企画部 所属
現在、国内外3PL事業全般の企画・取りまとめに従事



鬼頭 芝典
1981年株式会社日立物流入社、グローバル営業開発本部
LE部 所属
現在、国内外3PL事業のエンジニアリング業務に従事

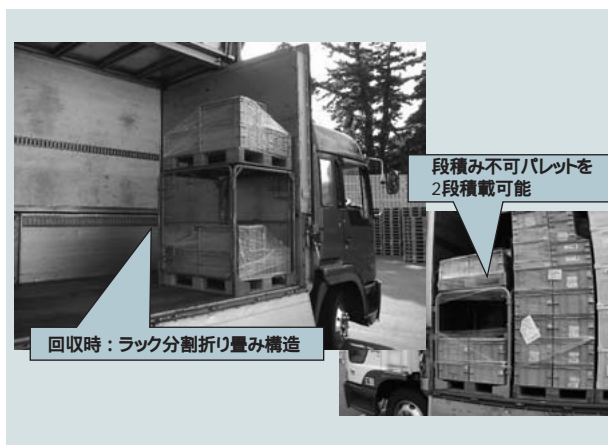


図5 輸送用パレット段積みラックの開発
段積みラックにより、トラックの積載効率向上を図っている。

5. おわりに

ここでは、3PL市場における日立グループの取り組みとして、M&Aの事例、ソリューションについて述べた。

日立グループでは、現在の3PL市場の動向を受け、商社機能を有する株式会社日立ハイテクノロジーズ、ファイナンス機能を有する日立キャピタル株式会社と株式会社日立物流が連携することで、3PLの新たな業態の市場開拓を推進している。

今後は、海外調達ロジスティクスや環境調和型ロジスティクスなどを視野に入れた3PLメニューの拡充を進めていく考えである。

参考文献

- 1) 矢野経済研究所:注目される3PL市場の実態と将来展望(2003)



山縣 孝司
1999年株式会社日立物流入社、グローバル営業開発本部
輸送機器システム部 所属
現在、国内外3PL事業の営業開拓に従事



前田 久米男
1983年日立製作所入社、トータルソリューション事業部
産業・流通システム本部 ロジスティクスシステム部 所属
現在、製造・流通分野におけるロジスティクスエンジニアリング業務に従事
技術士(経営工学部門)、国際物流管理士