

海外物流センター視察会

AZ-COM丸和・支援ネットワーク主催

第3回 ヨーロッパ

最新流通&物流システム視察会

スマホを使って米国の有力小売企業のオムニチャネルを実際に感動体験

◆訪問先：ドイツ・フランス・オランダ

◆日 程：平成28年9月4日(日)～9月13日(火)

レポート集



2016年9月 第3回海外視察

ベルリン:在ドイツ連邦共和国日本国大使館にて



フランス・メッス:LE POSTEにて



目次

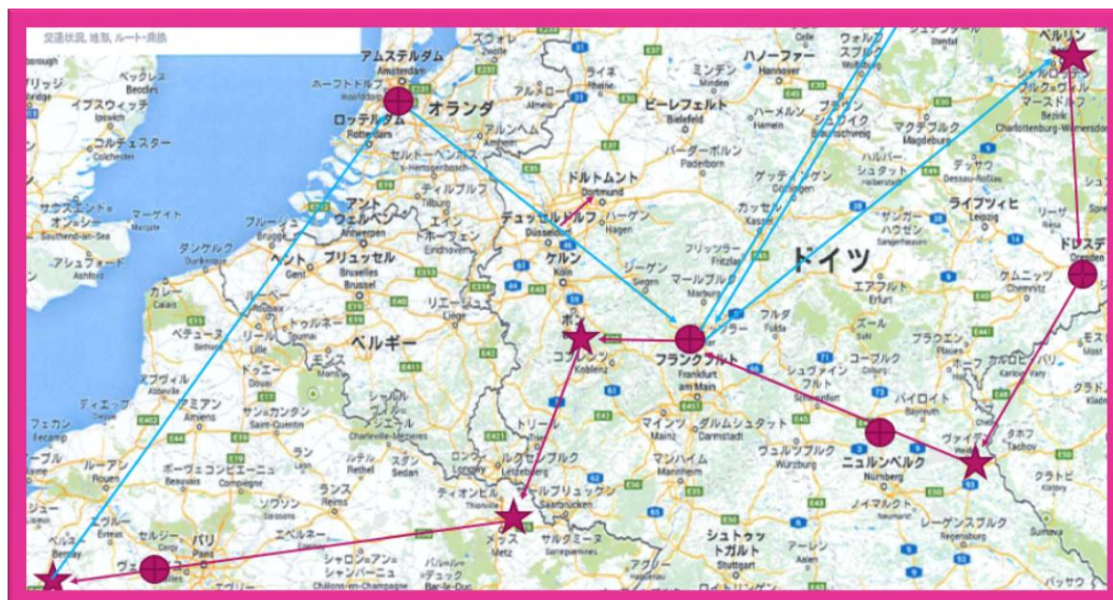
2016 ヨーロッパ最新流通&物流システム視察会日程表	- 6 -
ロケーションマップ	- 7 -
参加者名簿(順不同)	- 7 -
欧州視察:大きな刺激とエネルギー、無類の知恵や蓄え	- 8 -
株式会社 岡田運輸 代表取締役 木村 健児	- 8 -
自身の肌で感じる体験に勝るものはなし	- 10 -
株式会社岡田運輸 取締役副社長 木村 理恵子	- 10 -
ル・クレールドライブ視察:世界はもっともっと進んでいる	- 12 -
株式会社アットロジ 代表取締役 尾崎 真弘	- 12 -
欧州視察会で感じた驚きと所感	- 14 -
日本自動車ターミナル株式会社 大戸 清志	- 14 -
欧州視察を終えて～東方拡大を感じて～	- 16 -
日本自動車ターミナル株式会社 事業本部 施設課 宮島輝政	- 16 -
欧州視察会 非日常の体験を経て	- 18 -
トーヨーカネツソリューションズ株式会社 営業第1部 小幡 将久	- 18 -
KaDeWe(西のデパート:Kaufhaus des Westens)視察について	- 20 -
株式会社キシ・トレーディング 岸 健司	- 20 -
視察会に参加して:物流部門の重要性をつくづく痛感	- 22 -
東京日野自動車株式会社 松伏支店 工場長 柴田 知男	- 22 -
物流が同時に「付加価値」や「新たなサービス」を生み出すきっかけにもなり得る	- 24 -
暁運送株式会社 取締役 脊山 享赳	- 24 -
自分の成長・会社へのプラス	- 26 -
株式会社アカリサービス社 取締役専務 戸張 明	- 26 -
世界の物流事情と欧州視察会まとめ	- 28 -
日野自動車株式会社 藤原 快・島田好輝	- 28 -

欧州物流視察に参加して	- 30 -
株式会社ソウケイ・ハイネット 岩崎 明[株丸和運輸機関 監査役]	- 30 -
AZ-COM 丸和・支援ネットワーク主催の海外研修の価値	- 32 -
株式会社丸和運輸機関 運行システム運営部 部長 秋元 敏良	- 32 -
欧州視察会における気づき・学びを共有し、会社貢献、同志貢献していきたい	- 34 -
株式会社丸和運輸機関 食品物流運営部 課長 板井智章	- 34 -
『環境の変化に対応するものが次のステージに進める』	- 36 -
株式会社丸和運輸機関 染谷 樹春	- 36 -
あとがき～アマゾンが牽引する“流通が変われば物流も変わる”時代が来た～	- 38 -
オフィス J.O.代表 近江 淳	- 38 -

2016 ヨーロッパ最新流通&物流システム視察会日程表

日次	月日 (曜日)	訪問地	交通機関	時間	摘 要
1	2016年 9月4日 (日)	羽田空港発 羽田空港発 フランクフルト フランクフルト ベルリン	LH717 LH200 専用車	12:00 14:05 18:45 19:45 20:55 22:00	羽田空港集合 ルフトハンザドイツ航空にてフランクフルトへ 着後、乗換 ルフトハンザドイツ航空にてベルリンへ 入国手続き 専用車にてホテルへ ホテル着 【ベルリン泊】
2	9月5日 (月)	ベルリン滞在 ベルリン発 ↓(約193Km) ドレスデン着	専用車 (11時間)	9:00 16:00 20:00	◆日本大使館訪問 ◆ベルリン最大のデパートKadeWe訪問 ◆欧州ECセミナー 専用車にてドレスデンへ(所要時間:約2時間15分) ドレスデン市内のレストランにて夕食 ホテル着 【ドレスデン泊】
3	9月6日 (火)	ドレスデン発 ↓(260Km) ヴァイデン着 ↓(80Km) ニュールンベルグ着 ↓(231Km) フランクフルト着	専用車 (11時間)	7:30 10:30-12:00 午後 18:30	専用車にてヴァイデンへ(所要時間:約2時間45分) ◆OTTO-WITTE視察 ニュールンベルグ視察視察 ●旧市街散策 ホテル着 【フランクフルト泊】
4	9月7日 (水)	フランクフルト発 ↓(約130Km) コブレンツ着 ↓(約232Km) メッス着	専用車 (8時間)	10:00	専用車にてコブレンツ ◆アマゾン物流施設(英語による案内) 【メッス泊】
5	9月8日 (木)	メッス滞在 メッス発 ↓(約412km) シャルトル発	専用車 (10時間)	16:00 20:30	◆イケア物流センター ◆LE POSTE 専用車にてシャルトルへ(所要時間:約4時間30分) ※バリの南西約92Kmの位置する都市 ホテル着 【シャルトル泊】
6	9月9日 (金)	シャルトル発 ↓(約268Km) レンヌ	専用車 (10時間)	8:30 13:00-14:00 18:30	専用車にてレンヌへ(所要時間:約3時間) ◆C-Log ◆ル・クレール ホテル着 【レンヌ泊】
7	9月10日 (土)	レンヌ発 アムステルダム着	専用車 KL2030 専用車 (6時間) 徒歩	9:00 11:35 13:10	専用車にて空港へ KLMオランダ航空にてアムステルダムへ 到着後、市内事情視察 アムステルダム市内事情視察 市内レストランにて夕食 【アムステルダム泊】
8	9月11日 (日)	アムステルダム発 ミュンヘン着 ミュンヘン発	専用車 LH2303 LH716	9:30 12:20 13:45 16:00	専用車にて空港へ ルフトハンザドイツ航空にてミュンヘン経由帰国の途へ 到着後、乗換 ルフトハンザドイツ航空にて羽田空港へ 【機内泊】
9	9月12日 (月)	羽田空港着		10:35	入国手続きの後、解散

ロケーションマップ



参加者名簿(順不同)

	名前	会社名	所属・役職
1	木村 健児	株式会社岡田運輸	代表取締役
2	木村 理恵子	株式会社岡田運輸	取締役副社長
3	尾崎 真弘	株式会社アットロジ	代表取締役
4	大戸 清志	日本自動車ターミナル株式会社	事業本部 業務課長
5	宮島 輝政	日本自動車ターミナル株式会社	事業本部 施設課 課長代理
6	小幡 将久	トヨタカネツソリューションズ株式会社	営業第1部
7	岸 健司	株式会社キシ・トレーディング	専務取締役
8	柴田 知男	東京日野自動車株式会社	松伏支店 部整部 工場長
9	脊山 享赳	暁運送株式会社	社長室 取締役
10	戸張 明	株式会社アカリサービス社	取締役専務
11	島田 好輝	日野自動車株式会社	特装部 特装技術室
12	藤原 快	日野自動車株式会社	特装部
13	岩崎 明	株式会社ソウケイ・ハイネット	代表取締役
14	和佐見 勝	株式会社丸和運輸機関	代表取締役社長
15	秋元 敏良	株式会社丸和運輸機関	運行システム運営部 部長
16	前多 靖広	株式会社丸和運輸機関	営業企画部 部長
17	板井 智章	株式会社丸和運輸機関	食品物流運営部 課長
18	和佐見 樹春	株式会社丸和運輸機関	吉川営業所
19	和佐見 太郎	流通経済大学	学生
20	野口 純	株式会社丸和運輸機関	AZ-COM丸和・支援ネットワーク
21	濱崎 章洋	大阪産業大学	経営学部 商学科 教授
22	近江 淳	オフィスJ.O.	代表
23	岡田 吉弘	イオンコンパス株式会社	添乗員

欧州視察:大きな刺激とエネルギー、無類の知恵や蓄え

株式会社 岡田運輸 代表取締役 木村 健児



■はじめに

お陰様で今回の視察会で欧州を存分に満喫し、貴重な経験をさせて頂き誠にありがとうございました。また開催にあたり和佐見代表をはじめ株式会社丸和運輸機関社員の皆様、先生方とコーディネーター、ご参加企業の皆様、イオンコンバスの皆様、そして AZ-COM 丸和・支援ネットワークに関わる全ての皆様のお力添えに深く感謝申し上げます。思い起こせばドイツの「駐ベルリン日本大使館」訪問から始まり、ベルリンで創業 1907 年、最高峰最先端のデパート「KaDeWe」、総面積 6 万㎡を超える 8 階建て館内では、ありとあらゆる色とりどりの世界の飲食一級品に囲まれ、バックヤード内でも社員の方々の温かな笑顔のおもてなしや喜働エネルギーに触れることが出来ました。

また「欧州 EC セミナー」では、e-コマースに纏わるオムニチャネルサービスと携帯ネットワーク構造の座学をし、ヴァイデン「OTTO-WITT 返品物流センター」では先進的な IC タグを活用したハンガーウェアの返品処理技術や沢山の職場環境改善・従事者負担軽減のヒントと出会い、ライン川とモーゼル川が合流する国内屈指の美しい町コブレンツの広大な敷地にそびえ立つ「アマゾン物流センター」と、大型トラックが荷物の積み卸しが出来るスペースを片側横一線に、なんと89バースも設置しているメッスの青い要塞「IKEA 物流センター」共に雄大なスケールに圧倒驚愕させられました。

更にフランス郵政公社「LA POSTE」はダイレクトメールやパンフレットが主流で小包無しの手紙限定取扱センターで、建築構造上の採光天窗、耐火処理済み梁木材や紙粉塵除去の空調設備、無理な体勢にならなくても良い作業棚や、立ち仕事の多い為足下には衝撃吸収マットなど従業員にやさしい職場環境整備がなされており、マテハン機器と人海戦術とが上手に工夫され使い分けされていました。手紙やポストカードの取扱量としまして 2008 年には 180 億通あったものが、E メールにおされ現在では半分の 90 億通ほどになってしまったという国内の郵便物事情も把握する事が出来ました。その他ではレンヌのネット通販センター「C-LOG」やドライブネット販売受渡施設の「ル・クレール」、そして最終日の「アムステルダム市内事情視察」などなど。

欧州物流・流通関連業界のトップ企業ならではの、社員教育と人間力や仕事力の向上は言うに及ばず、社員満足度の追求や、競合他社をよせつけない圧倒的優位な企業活力、近隣地域とのコミュニティ創りや、周辺企業の待遇面改善影響力など、一流の斬新な発想や創意工夫を生(なま)で目の当たりにする事やヨーロッパ地域の気候風土、街並みや食文化、人々との数々の触れ合いも含め見応え、聞き応え、触り応えたっぷりの感動体験となり、これからの私の人生にとって大きな刺激とエネルギー、無類の知恵や蓄えとなりました。あらためまして感謝申し上げます。

それではこれより私が特に印象深かった2つの視察地について次の通りポイントのみ報告致します。

- アマゾン物流センター (ドイツ:コブレンツ)
- イケア物流センター (フランス:メッス)

■アマゾン物流センター (ドイツ:コブレンツ)

・オープン は 2012 年 11 月、延べ敷地面積は 86 万㎡、従業員数は 1,500 名(ドイツ国内では 1 万人内)だが、クリスマス時期等ピーク時は更に 1,000 名臨時増員される。100 カ国以上の従業員がおり、誰もがドイツ語でコミュニケーションが取られている。年間売上 13 兆円はウォルマートに次いで世界第 2 位。出荷ミスは 100 万個当たり 3,000 個と日本に比べ多いが精度よりコストやスピードを考慮した合理的な判断がなされている。職務遂行上システム化・標準化・規律化が特に重んじられている。企業コンセプト

は**価格・品揃え・利便性の追求**としている。商品は倉庫に入荷されてバーコードをスキャンした瞬間に在庫品とみなされ、クイックデリバリー化されている。福利厚生も充実されており従業員の賞与ポイントとして病欠無しやチームワークアピールをすればそれぞれ2%の増額、2年間従事すれば社員に毎年1,450ユーロ(約20万円)分の株分配がある。社内は通年エアコンで一定温管理されていたり、肉体的疲労の軽減緩和の為に足下マットや商品整理棚を視覚的に色区別したりと作業効率配慮がなされている。また、運搬ソールのユーロパレットサイズを1200mmx800mmに統一したり、誰でも同じ作業が出来たりする事が可能になる様にハード面・ソフト面双方で**標準化**を推進している。社員教育は充実し仮にアマゾンから他企業に転職してもどこでも通用するスキルが身につく環境となっている。近隣の企業の新入社員の平均月給が一人1,600ユーロ(216,000円)のところ、アマゾン新入社員は2,000ユーロ(270,000円)となっており、アマゾンが近隣企業の賃上げや若年層の地域での留まりと雇用促進に一役買っている。アマゾン戦略の会員配送料無料サービスで集客率を上げる事でアマゾンプロフィールの顧客情報が充実し、今年1月から開始されたアマゾンダッシュという高齢者向けの生活必需品(米、水、調味料など)自動発注システムと更に連動しドル箱戦略となっている。今後eコマース市場が発展し競争激化の中にあって、電子書籍やプリントオンデマンドで在庫費用低減をさせて、音楽配信や有名ブランドファッション品分野でも拡張し、優れたサイトや流通ノウハウを持つアマゾンは他の企業に比べて大きな優位性を生かし続々とお客様目線でのサービス提案をしながら進化をしていく事と思われます。

■ IKEA イケア物流センター (フランス:メス)

・全社的には店舗数は世界36の国と地域で合計280店舗(うち24カ国、246店舗が直営店で、その他はフランチャイズ方式で各店舗のマネージャーの48%が女性である)。従業員は世界各国で125,000人超え、仕入先は50カ国(中国22%・ポーランド16%他主要5カ国で58%占有)1,350社、9,600アイテム、年間売上高**3兆円**(2007年時点198億ユーロ:ドイツ16%・アメリカ10%他主要5カ国で51%占有)。メス店舗では年間取扱商品量は130万㎡、センター車両出入庫スペースは**89バース**にもなる。商品カタログ発行部数は2億5000万冊。IKEA(アイケアとも呼ばれている)1943年にスウェーデン人の**イングヴァル・カンプラード氏**が創立した。「IKEA」社名のIKは創業者の頭文字と、EAは創立者由来地のエルムタリッドという農場名とアグナリッドという村名の頭文字から構成されている。企業コンセプトは、**シンプル、現実的、適正価格**。経営方針としてお客様の日々の生活の充実、価格設定は適正品を適正価格での提供、適材適所を考えた従業員配置とスキルアップ向上と昇格支援プロモーション、商品づくりをする上では廉価でデザイン性と機能性とクオリティ性に優れ長持ちである事としている。更には店舗内でお客様が購入した商品をスタッフに聞かなくても見つけやすい様にする事は、店舗案内員の人員を抑える事で、人件費低減、お客様が更にお求め易い商品の価格を維持していくことに繋がっているという。参考までに現地メス周辺の貸倉庫相場は倉庫レンタル料として、なんと光熱費を含めて1㎡で10ユーロ(1,350円/㎡程度)。



自身の肌で感じる体験に勝るものはなし

株式会社岡田運輸 取締役副社長 木村 理恵子



■なぜ参加したのか

今回この研修に参加しようと思ったきっかけは、お得意様の社長の何気ない一言でした。自身の海外視察を通じて得られた体験を元に新商品の開発を思い立ったそうで、視察や学びの大切さを教えてもらいました。そこで、目に飛び込んできたのが、AZ-COM 丸和・支援ネットワークが主催する欧州物流・流通最先端視察会のパンフレットでした。内容を見ると、AZ-COM 丸和・支援ネットワークだからこそできる徹底した業界関係者向けのスケジュールに魅力を感じ参加を決定しました。

■参加して良かった点

- ・9日間で7カ所にも及ぶ様々な工夫を施した最先端の物流センターや施設の視察
- ・駐ベルリン日本大使館を表敬訪問して八木大使と直接お話し、ドイツの物流事情についてお話が聞けたこと
- ・100年以上の歴史を持つドイツ最大の百貨店 KaDeWe へ訪問し、通常では見られないバックヤードまで惜しみなく案内してもらえたこと
- ・世界の名だたるトップ企業のコンサルタントを手掛けるディレクターによる「欧州 EC セミナー」の座学が聴けたこと
- ・地球の歩き方での紹介が1ページにも満たないレアな町を訪問し、地場のおいしい食事や歴史的建造物にふれることができたこと
- ・移動中バスの中で、大阪産業大学の浜崎教授による欧州、米国、日本における物流についての講義が聴けたこと
- ・東証一部上場企業のトップである和佐見代表のビジネス論を直接聞くことができ、更に同業や異業種の方々と交流ができたこと



■「百聞は一見に如かず」の体験

テロ対策のために、移動がほぼバスになったことで移動距離は増えて大変でしたが、そのおかげで欧州における高速道路やトラックの配送事情等、普段の旅行だったら見ることのできないドライバーのマナーの良さなどを知ることができました。

その中でも驚いたのが、日本では365日トラックで走行できるのが当たり前ですが、欧州では週末にトラック輸送を制限している国があるという事実でした。法律によってドライバーの労働時間が守られており、トラック輸送先進国の発想に感銘を受けました。

アマゾン物流センターにおいては、精度よりスピードを重視した管理がなされていて、驚きがたくさんありました。センター内のどの時計をみても秒単位までしっかり表示がされ、棚の管理は生ものの鮮度のように旬のものとそうでないもので分けをし、そこから最短でピッキングできるシステムを導入して商品を届ける。目的は世界中の誰もが、同じものを同じ時間内で受け取れるようにすること。世界のアマゾンは私にとっても貴重な気づきが多く、素晴らしい学びができた施設でした。日本とはちょっと違ったドイツ語の5Sなどは自社に落とし込みたいと考えております。

■最後に

今回参加するにあたり、テロ等の不安はありましたが、行程や計画の見直しを即座に行って下さったり、細部にまで安全について配慮をして下さったりして頂いたおかげで、最後まで安全で快適な旅を満喫することができました。これもひとえに和佐見代表をはじめとする株式会社丸和運輸機関の社員の皆様、AZ-COM丸和・支援ネットワークの関係者の皆様方のご配慮の賜物だと思います。心から感謝申し上げます。

素晴らしい視察会に参加させて頂き、本当に有難うございました。



ル・クレールドライブ視察：世界はもっともっと進んでいる

株式会社アットロジ 代表取締役 尾崎 真弘



■ はじめに

今回AZ-COM丸和・支援ネットワーク欧州視察を企画して頂いた和佐見代表、丸和運輸機関のみなさま企画して頂きありがとうございます。

また、参加させて頂きありがとうございます。

私自身、欧州に行くのが初めてであり、大変貴重な視察となりました。

■ 欧州各社様を視察して感じた事

各社様を視察してインパクトが強かったのが、従業員の働きやすさを考慮した職場環境になっている事でした。

その例としては、食堂の完備、現場で水とお湯が自由に飲めるような環境整備、倉庫内の冷暖房完備、腰を痛めないように高さに変化する台車を使用、立ち仕事場所の足元に疲れないようにクッション性の高いマット使用など、働きやすいように考えられていました。

■ ル・クレールドライブ視察

ル・クレールドライブのシステムは、「事前登録をしたアプリもしくはサイトなどにより必要なものを発注して、商品引き取り時間を入力してその時間に車で取りに行くと、スタッフが倉庫の中から発注した商品を持ってきて渡す。」システムです。

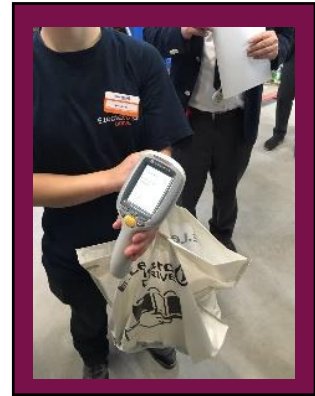


フランス国内では、このドライブの店舗は、約 3000 店舗、そのうちル・クレールは約 750 店舗だそうです。今回視察をさせていただいた店舗はOPEN 1週間目の店舗で取り扱いカテゴリは、食品、乳製品、酒、雑貨、野菜、肉、一部薬品等、約 8,000 アイテムです。この商品は1F、2Fに分かれて在庫しており、1Fは、冷凍品、冷蔵品、野菜、セット済み商品のドライ品、冷凍品、冷蔵品の置き場があり、2Fは、食品、酒、雑貨、薬品の在庫置き場となっています。

営業時間は、8:30~22:00 で、最終引き取り時間が 21:30 とのこと。

視察中、店内のブザーがランダムに鳴り、何かと思えば、お客様が引き取りに来られたら鳴るそうで、結構な頻度で鳴っていました。OPEN 直後にもかかわらず、利用者さんがかなりいるということだと思えます。店舗での在庫発注は野菜が毎日、それ以外は週1回の発注で、在庫欠品率1%位。多すぎず少なすぎないようにコントロールされていました。

2F のピッキング順番などは、飲料、酒などの重量物からピッキングするようになっており、軽いものは上のほうになるように考えられていました。ピッキングで使用するのはハンディターミナルで、棚番が表示され指示に従いピッキングするようになっており、ピッカーはもくもくとピッキングに集中できていました。



時間も夕方ということもあり、利用者さんの車内を見るとお子様を乗せている人や、仕事帰り風の人が目立ち、時間がたつに連れて利用する方たちの列がながくなっていました。

店舗の外には、焼き立てパンの自動販売機があり、これは、24時間いつでも買うことができ、試食もさせていただきましたが、あたたかくとてもおいしかったです。

そのほか、セルフガソリン給油所、セルフ洗車場が併設で、その利用者さんも途切れることなく来ていました。給油、洗車をしながら、発注をしておき、商品を取りにくるという利用を店舗側は望んでいるようです。ここ数年のインターネット環境の整備が整ってきたのと、このあたりは車社会になっているのがこの業態を利用する理由なのかと思います。メリットとしては、ル・クレール普通店舗とドライブ店舗の価格が同じで、取りに行けば数分で受け取れるので時間がかからない、お子様を連れていても車から降ろさなくても買い物が終わる、重量物なども車にすぐ積めるので楽など早く、楽に買い物ができるところだと思います。

日本でも郊外で、人口がいれば、この業態が受け入れられると思います。



■ 視察の感想

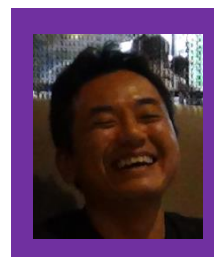
羽田を旅立ち長い飛行時間でしたが、その時間も本を読んだりしていると普段できないことができとても充実した時間がすごせました。現地に着いてからの移動はほとんどバスで、そのバスも広く使用ができて、とても楽な移動でした。

見るものがすべて新鮮で、また、新しい気づきなどを感じ、世界はもっともっと進んでいるなと思い、良い所は真似をして行きたいと思います。この経験を大切に自社の社員に伝え、良い仕事になるようにして行きたいと思います。

重複いたしますが、和佐見代表、丸和運輸機関の皆様、今回こんなに充実した視察、楽しい視察に参加させていただき、ありがとうございました。

欧州視察会で感じた驚きと所感

日本自動車ターミナル株式会社 大戸 清志



■欧州の通販事業の環境と日本との比較について

日本の通信販売での返品率は概ね数%程度であることを考えれば、WITT 社で伺った 25%という返品率は信じ難いほど高い数字であった。簡単に言えば、4 点出荷しても 1 店は返品されるということである。

しかも、ドイツでの通販事業において、色やサイズを実物比較するために一部返品することを前提とした注文を行うことはごく一般的なことであり、返品率が高いのも当然であること、またネット通販を主としていないので客層が比較的高年齢であり、むしろ WITT 社の返品率は他の競合通販事業者より優れている(低い)ことを伺い、さらに驚くしかなかった。

PwC 社にても、ドイツ Amazon 社の返品率も 20%以上あることを一例に挙げながら、欧州の中でも特にドイツでEコマースの成長が遅いのは返品対策の負担が問題であると分析をしていた。

返品された商品だけを取り扱うために、WITT 社が立派な搬送システムや自動倉庫を備えた施設を稼働している姿は、正直異次元の光景であり、相当な負担(＝つまりは無駄)ではないかと感じざるを得なかった。



ただ、成長が遅いという事を逆説的に捉えたと、市場としてはまだ成長期・発展期であり、十分な拡大余地を残しているとも考えられる。その場合、シェアの拡大を目指すには、社会的慣習に逆らわずそれを上手く取り込んでいくことが得策であろう。つまり、高い返品率が当たり前となっている同じ環境の中で各通販事業者は競争を行っているので、敢えて返品率の削減を目指さずに、サービスの向上に努めることは“当然”、もしくは“必然”の戦略となってくるのではあろう。しかし、20%や 30%という高い返品率によって事業者が莫大なコストを負担せざるを得ないことも事実であるので、“返品率”ではなく、“仕方なく生まれる返品商品に掛かるコスト”をいかに削減するかが重要なポイントになってくる。

この様に考えると、WITT 社の様に通販事業者が大きな投資を行い、返品対策に特化した施設を持つことは不思議ではなくなる。見学させて頂いた WITT 社の施設は返品センターとあるが、機能面からみると、実態はバラ在庫を管理するための出荷倉庫である。バーコード管理システムや RFID(IC タグ)などの最新技術も使い、棚入れからやピックアップまでも完全に自動化することにより、膨大な在庫の中から特定商品をスピーディに出荷することを可能にしている。つまり、返品商品という不良在庫を、即納商品という優良在庫へと変えることによって、事業全体での効率を高め、については返品商品に係るコスト削減と同様の効用を得ていると思われる。

余談となるが、一方で日本においては返品率自体が大分低いためか、返品専用施設という考え方が注目されることは無かったように感じる。また、日本の通販業界はこれまで急激に成長してきたが、(あくまでも個人的な見解ではあるが)“利用者層の拡大、サービス内容(商品種)の拡大”から“事業者間の生き残り”へと、成長期から成熟期へと変わってきていると思われる。その場合、市場競争の中では在庫削減による効率化こそが重要な戦術となるであろうし、敢えて返品率を上げるようなサービスでの競争は行われたいのではないかとと思われる。

しかし、低い返品率であるという日本の社会的慣習が変化することも考えられるであろう。例えば、(株)ロコンドの様に、「一定期間返品無料」を売りとしているという通販事業者も出てきているが、このような事業者がさらに人気を集めていくと対抗各社がそれに追随し、業界のサービス競争が新たな社会的慣習

を創りだすことも充分考えられる。また、欧州に比べると日本は国土が狭く、都市部と郊外部の距離が比較的短いことで、色やサイズなどを実物で確認できる機会を得やすかったのではないと思われるが、地方都市などでは百貨店等の実店舗の淘汰が進んできており、実物確認のための返品サービスが不可欠なものとなる可能性もある。

物流施設提供業に携わる一人として、普段から返品センターとしての施設活用の可能性を頭に入れておくことも大切かもしれない。

■欧州の物流センターにおける物(モノ)の動きについて

当然に、土地の安さを最大限に活かしてのことではあるが、Amazon 社、また IKEA 社の両センター施設は、日本ではとても考えられないくらいゆとりあるスペースであったことにまずは驚かされた。

Amazon 社の配送センターは、接車バースが 30 台くらいあるのに対して一日当たりの出入りのトラックは約 30 台、ピーク時期でも Max で約 50 台ということであり、トラック車両の動きは非常に静かであった。また、基本的には入庫で入ってきたトレーラーが入庫コンテナを接車し、切り離れたあと、別の出庫コンテナを運んでいく流れであったので、トラックのヘッドは基本的に駐車しておらず、常時 1,000 人以上の従業員が庫内で作業をしているという施設の割には、車両の動きが意外なほどに緩慢な感じであることが印象的であった。



同じく IKEA 社でも 80 バース以上と、とにかく多い接車バースがあったのに対し、Amazon 社と同様に、1 日当たり 40 台程の出入トラック数しかなく、さらに静かであった。しかも IKEA 社についてはバース数の方が多いので、約半分は 1 日中全く使われないバースであるという事になる。ただ、1 台当たり 30 ユーロ・パレット以上が積載できるなど、使用されているトラックは日本と比べてかなり大型なので、入出庫量はある程度あると思われる。

Amazon 社にしても IKEA 社にしても、基本的にここから一般消費者への配送は行われておらず、契約先の運送会社の拠店まで纏めて出荷していた。現在、世界中において通販事業はラスト・ワンマイルの勝負と言われているが、その意味で主戦場は Amazon 社のフルフィルメントセンターではなく、各運送事業者の配送センターからの川下であり、むしろその勝負の鍵を握っているのは各運送事業者なのかもしれない。

米国内では貨物専用航空機を購入するなど、世界でみると、Amazon 社の実運送事業への参入の兆しもみられるが、ドイツでは Amazon 社の事業はまだまだ成長期であり、実運送などの過大なリスクを負わないことも重要なかもしれない。日本国内と同様、エリア別に色々な運送事業者をパートナーとしているとのことだが、これは Amazon 社がより高いサービスの構築に向け、各運送会社間の競争原理を活用しているものと思われる。

特に貴重な機会として、今回は Amazon 社の配送センターの内部を見学させて頂いたが、細かい仕切りに区切られてラックに数冊・数個ずつ保管されている本や文房具を初め、段ボール紙で簡易的に区切られた保管場所に 10 個程度ずつ床置きされていた飲料ケースなど、多種多様な商品が様々な形態を用いて保管されていること、そして各アイテムの在庫量が意外なほどに少量ずつであったことに驚いた。

その一方で、Transshipment と呼ばれるフルフィルメントセンター間での在庫移動が出入庫商品の 30% を占めているとのことだった。センター毎に特徴を持って特定の商品を大量に集約している事情があるならならまだしも、利益を生まない運送が 3 割を占めているということは、やはり非効率であると感じる。配送時間の短縮は特に重要なテーマであるが、Transshipment はむしろマイナスとなる無駄な動きであり、より少ないことが望ましい。今はまだ保管拠点が不足している過渡期なのかもしれないが、おそらくドイツ Amazon 社全体での在庫管理の中で敢えて各アイテムの保管点数を抑えるためには、Transshipment がどうしても必要になっているのであろう。

これは、在庫コストと配達スピードという 2 つの重要なキーワードについて、そのバランスをどう考えるかという重要な戦術に関し、Amazon 社の意識を推測する上で貴重な指標ではないかと思う。

欧州視察を終えて～東方拡大を感じて～

日本自動車ターミナル株式会社 事業本部 施設課 宮島輝政



「2016 年欧州物流事情視察会」に参加させて頂き、関係皆様のご支援のもと無事に視察終了となりましたこと、まずは皆様に深く感謝させていただきます。乱文ではありますが、この度の研修で感じましたことをまとめさせていただきます。

■ 欧州物流施設の見学

今回の視察を通し、多くの欧州物流施設を見学してまいりました。私の日常業務は東京都内の物流施設の建設や営繕業務が主な職務となりますので建物内に入ると、その建物の構造や設備がどのように構成をされているのかが大変気になります。

欧州は日本と違い、一部の国を除けば地震がありません、そのため柱のスパン（構造にもよりますが日本では 11～12m 程度を確保すればずいぶん構造が努力をしたな、と思います。）は概ね 15m 程度を確保しており、梁なども日本に比べるとずいぶん細いといった感じを受けました。また、土地代との関係が大きいと思いますが、見学した物流施設は平屋または 2 階建てとなっており、高層化をしなくとも広大は業務スペースを確保できることが大変うやましく思いました。

なお、視察をしたほぼすべての建物ではトップライトを設置して昼光を建物内に取り込み使用電力の削減を通じて地球環境への配慮を行っていました。このトップライトですが何も問題がなければ電力使用量が確実に下がりますので設置を前向きに検討します。しかし、日本の様な地震国で設置した際には、建物に揺れが加わった場合に、シール（屋根とトップライトの間に挟み込むゴムのようなもの）に変形が生じ漏水を引き起す原因となりますので、設置に躊躇する場合も発生します。ただ、お国柄なのか国民性なのかはわかりかねますが、視察した一部施設では漏水の跡が確認でき、ビニールチューブで雨水を排水している箇所もありました。日本の配送センターなどであれば顧客からの指摘で水が入らない様にするのが大前提なのですが、所変われば、この方法でも問題にならない様でした。

また、一番印象に残ったのは 5 日目に訪問をさせていただきましたフランス郵政公社「LA POSTE」です、国内では法令上の制限でなかなか見ることの出来ない、梁に大断面木造集成材を用いた郵便物の集配センターを見学できました。日本国内で同様の建物を建設する場合には、梁は鉄骨とし耐火性性能を確保するために耐火材を巻き付け（吹付ける場合も）ます。そうすると出来上がった建物はいわゆる無機質で温かみの無いものになりますが、「LA POSTE」では基本的な建物の性能を損なうことなく、梁を木造にすることで温かみのある空間を演出していました。



私は今まで色々な建物を見学しましたが、「LA POSTE」の配送センター内に入った瞬間に感じた木質の温かみのある空間は、いわゆる無機質な建物の代表ともなりかねない「倉庫」とは一線を画している構造となっていました。

なお、建物内の説明を行って頂いた方からも、働く人への配慮などから建物の構造の一部を木造にしている旨の説明もあったことから、この温かみのある空間を働く人が肌間隔として感じていることを強く実感できました。

■ 欧州の東方拡大を感じて

さて、今回の欧州視察では安全性の確保等のため視察対象箇所の移動は基本的には、バス移動となりました。ドイツはベルリンから始まり、アウトバーンを通り、ルクセンブルグを経由してフランスに入国しました。



EU加盟国の車はユーロバンドと呼ばれる車のナンバープレート(1998年に制定され一部のEU初期加盟国では事前の試験導入あり)、左上にユーロマークである星が環状に並び、その下に国名、若干の違いはあるもののアルファベット二文字は車両の登録地、次に車両の個別番号となっております。(写真は上段左側がラトビア、上段右側がエストニアとなり、下段はEU加盟前のルーマニアのナンバープレート)

欧州ではEU創立以前より、概ねナンバープレートの表示方式は統一されていたものの、ポーランドやルーマニア、ブルガリアの車両も欧州共通ナンバープレートになり、さらには旧ソビエト連邦を構成していたバルト三国の車両までも欧州共通ナンバーを利用していることを実際に目にとると、欧州共同体の東方拡大を肌間隔で感じる事が出来ました。

また、ドイツからフランスへの移動の際に通過したルクセンブルグの高速道路の休憩所では、旧ルクセンブルグとフランスの国境検問所の後を見ることができました。(通常であれば国境検問所での写真撮影は禁止のため堂々と写真撮影が出来たのは、国境検査が廃止されているおかげです。)また、物流の視点からは、ほとんどの車両で、けん引車部分とコンテナ部分の車両ナンバーの登録地(この場合は車両の国籍となります)が異なっており、けん引車(ドライバーと共に移動する部分)の国籍は、西欧と比較すると給与水準を抑えられる東欧(ポーランドやルーマニア)のナンバーが多く見られ、コンテナ部分は視察対象地であるドイツやフランスのナンバーとなっております。このことから欧州ではけん引車部分とコンテナ部分を分離して、運行システムを用いドライバーのシフト調整を行っているものと容易に想像ができました。日本では他国の車両そのものを見る機会がありませんし、国を跨いだ運行システム自体を体感することなど不可能でありますから、今回の研修で主要移動手段をバスにしたことが、物流施設や物流設備、などの視察に加えて、大きな経験になったことは言うまでもありません。

欧州は先の二つの大戦を経て経済的に落ち込み、また、対外的な影響力についても、植民地の独立やアメリカ合衆国とソビエト連邦の間に挟まれて、戦後は閉塞感が漂っていたと聞いたことがあります。大戦前にも、アメリカ合衆国のように複数の国家をまとめヨーロッパ合衆国とする旨の構想もあり、実現には至らず大戦に突入する事態になりました。時代は過ぎ、石炭などの共同管理組織からはじまり、欧州共同体の設立、通貨統合に国境検査の廃止などを経て、現在の形態となっております。いま、欧州はテロの頻発や難民問題、右翼勢力の拡大などの影響で共同体としての存続を問われております。しかしながら、長期的視点からみれば、共同体としての市場を形成することは、欧州の国々だけでなく、世界経済にとっても有益なものです。欧州各国は試練を乗り越え、共同体としての結束を強められるものと信じております。最後になりましたが、研修に参加させて頂く機会を与えて頂いた弊社および、研修を企画して頂いた、(株)丸和運輸機関の皆様、コーディネーターの近江様、添乗員兼通訳を行って頂いた岡田様、一緒に参加した皆様、ご迷惑等をおかけすることも多々あったと思いますが、無事に視察終了となり、また、私の人生の中で通常では経験することのできないことを感じ、学ばせて頂いたこと深く御礼申し上げます。関係皆様の今後の健康と社業のますますの発展を心から祈りつつレポートとさせていただきます。



欧州視察会 非日常の体験を経て

トーヨーカネツソリューションズ株式会社 営業第1部 小幡 将久



■ はじめに

この度は、欧州視察会に参加させて頂き、誠にありがとうございました。欧州の物流事情視察という貴重な経験を通して、自分の視野も広がったように感じます。特に印象に残った視察先について、下記報告させて頂きたく存じます。

■ ドイツ最大級のデパート KaDeWe

まずは視察初日に伺ったベルリン最大級の老舗デパート KaDeWe について。6 階の食品売り場を視察した際、そのフロアの大きさ、品揃えのあまりの多さに驚いた。日本のデパ地下の基にもなっているというその食品売り場には、肉、魚、果物など各カテゴリ別に、全36,000種にも及ぶ商品が陳列されていた。売り場の横には、商品をその場で調理して食べられるスペースも。パンなどの一部商品については、店舗の上層階にて加工している物もあり、その様子も見学させて頂いた。更に驚いたことが、KaDeWe では POS システムを使用しておらず、システムでの在庫や売り上げなどの管理ができていない、ということである。



KadeWe 売り場

これだけのアイテム数を誇る店舗であるにも関わらずシステム化がされておらず、例えば売れ筋商品の情報は店舗スタッフの感覚便りであるとのこと。10 月にシステムの導入をするとのことだが、規模が規模だけに導入も容易ではないと思われ、今後が気になる場所である。

■ OTTO-WITT 返品センター

2 日目に伺った、アパレル通販 WITT 社のドイツ・ヴァイデンにある返品センターについて。こちらはアパレル通販の返品を専門に取り扱っているセンターだが、返品率が 20~25%で、一日に 400,000 ピースもの返品商品を処理しているという。多種多様かつ大規模なマテハン設備が導入されており、フラット品の処理には、検品した商品を袋梱包する自動フィルム掛け機、フィルム掛け後のピースを仕分けるクロスベルトソータ、仕分けられたピースを詰めたケースを最大 38 万ケース一時保管できる回転ラックが使われており、またハンガー品にも、搬送用のハンガーレールと、管理に使うリング状の RFID タグが使われている。これだけの機器を、返品のためだけに導入するということは、日本ではまず考えられないことである。返品率 25%という数値は、欧州では決して多い数値ではなく、返品された商品をいかに早く捌けるかが、欧州のこうした物流においては重要で、日本との明確な違いを実感したところであった。仕組みとしては、作業者が庫内を歩きまわる必要のないよう、自動回転ラックの下流にピッキングステーションを設ける、カゴの底が商品の重さで下がるようになっており出し入れの負担を和らげる専用のカゴ台車を利用するなど、作業者に優しい環境作りを徹底していると感じた。



回転ラック

■ オムニチャネルとドライブ

初日の KaDeWe 視察ののち、欧州の小売向けコンサルティング企業 PwC による、オムニチャネル講座があった。消費者が発注と受け取りのそれぞれに様々なチャネルを利用することができるようになり、かつその購入情報を基に、リコmendや定期購入品等の情報を消費者に提供していくことができるように

なることが、オムニチャネルの考え方である、というのが大まかな内容であった。

それと関連して、今後の小売業態の変化を想起させたのが、フランス・レンヌにて視察をさせて頂いたル・クレールドライブである。ル・クレールは、もともとフランスのハイパーマーケットだが、その新たな業態として、ネットで注文して車で取りに来るというドライブの業態が現れた。消費者は、専用のアプリに登録し、そこから商品の注文と、受け取りの時間指定をする。指定された時間帯に基づいて、ドライブの店舗(センター)にて商品がピッキングされ、取りに来た消費者に渡されるというものである。2005年に始まり、急成長してきた業態で、現在実店舗 600 店に対し、ドライブの店舗は 750 店を展開しているという。

店舗には焼きたてパンの自動販売機や洗車・ガソリンスタンドなどのサービスもついている。センター内の仕組みとしては、作業表示モニターに作業指示が表示されており、それに応じてハンディターミナルおよびカートでピッキングをするというもの。消費者が来店し、専用のカードをかざすと、センター内にブザーが鳴る様になっており、それを受けてピッキングした商品を渡しにいくという仕組みになっている。在庫管理のシステム化が徹底されており、在庫を切らすことは殆どないという。これが専用店舗ではなく実店舗でのピッキングだったなら、在庫管理が非常に厳しいため、現実的ではないとのことだ。



日本においても、このような、自宅ではなく店舗に向かい受け取るというサービスの試みは今後増えていくことが予想されるが、そうなった時の店舗側の仕組みはどのようなになっているのか、日本においては、これがどのように変化したら受け入れられ、それにはどのような仕組みが効果的なのだろうか、などといったことを考えるきっかけとなったと思う。

■終わりに

上記に挙げた企業以外にも、大規模かつ効率的な機器運用をされているドイツ・コブレンツのアマゾンフルフィルメントセンターや、高度に進んだ高能力な自動化設備をもつフランス郵政 LA POSTE のセンター、いち早く RFID の仕組みを導入し活用しているフランスの C-Log など、いずれも通常見られないような設備ばかりでした。

こうした設備における、例えば敷地の広さや建物内の区画などの違いに起因する日本の設備との違い、また、物流センターのみならず、視察した街や宿泊した宿など、どれをとっても普段の業務や生活とは異なったものであり、その「違い」を認識することで、普段自分が日本で見ているものは当たり前のもではなく、その裏に何かしらの、日本独自の特徴や制約などが影響を与えているものなのだ、ということを確認することができたと思います。個人的な話にはなってしまいますが、今回が私にとって初めての海外渡航であったため、体験する全てが新鮮に感じられました。

このような貴重かつ有意義な経験をさせて頂けたことを、重ねて御礼申し上げます。

KaDeWe(西のデパート:Kaufhaus des Westens)

視察について



株式会社キシ・トレーディング 岸 健司

■ KaDeWe「カーデーヴェー」視察について

2016年9月5日(月曜日)ベルリンの日本大使館訪問の後、KaDeWeの視察が行われました。在ドイツ連邦共和国特命全権大使 八木 毅 様、また大使館の皆様の手厚い歓迎を頂いたばかりで、何か特別な気持ちのまま KaDeWe に到着しました。この特別な機会をくださいました和佐見代表、株式会社丸和運輸機関、AZ-COM 丸和支援ネットワーク、添乗員の皆様に心より感謝を申し上げます。余談ですが、KaDeWe でまず出迎えて頂いたのが、写真に写っている長身の美女でした。写真の場所は、1階正面玄関を入ったメインロビーです。私は百貨店をビジネスのメインフィールドとしておりますが、この女性のフランクな対応や、フロアの大きさや豪華さなどに、日本では感じたことの無い、余裕の様なものを感じることが出来ました。



本題に移ります。KaDeWe とは「西のデパート(Kaufhaus des Westens)」の頭文字、発音はカーデーヴェーと発音します。ベルリンのみならずヨーロッパ最大の高級百貨店です。創業は 100 年以上前で、創業者のアドルフ・ヤンドルフはアメリカのデパートを手本にしたと言われています。1日平均5万人の利用客のうち約半数は観光客が占めるそうです。視察のメインは、食品売り場ということで、6階の食品売り場に直行しました。日本では食品売り場はデパ地下と称されるように地階にありますが、KaDeWe の代名詞ともいべき食品売り場は 6階にあり、7階がレストランフロア(但しブッフェ、決してお好み食堂というイメージではない)となっています。このシャワー効果は 42 パーセント効果を発揮しており、ハロッズの食品売り場の影響力指数 7 パーセントと比較しても非常に高いことが分かります。

6階に向かうエスカレーターから見える店内の風景は、月曜日の午前中ということもあり、ガラガラです。今週の訴求品やヴィジュアルプレゼンテーションの入れ替え等、従業員がせっせと働いているのがとても目立ちました。

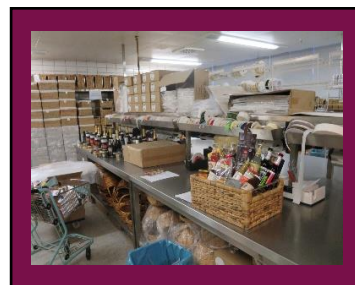
食品売り場を案内して下さったマネージャーは、フランスから POS システムの導入や在庫管理の IT 化の為に転職してきたそうです。転職後の感想は、とても古いシステムを使っている... だが、人的なオペレーションの効率的な仕組みは、さすがドイツだと感心したそうです。

店頭を回りながら丁寧に特筆すべきポイントを説明して頂きました。ワインは 18,000 本を有しこれは欧州 1 位とのこと、チーズは 1,200 種、これも 1 位、食品フロアは 7,000 平米、これも 1 位。まだまだ続きます。モエ・エ・シャンドンの品揃えは欧州 1 位。ソーセージの品揃えは世界 1 位。まだまだ有りそうです。自家製粉する小麦は、フランスより取り寄せ 3~4 週間で使う量は 29 トンで、本場のフランスパンに劣らない質とおいしさを提供しているとのこと。鮮魚にも力を入れており、イートインでは 1 日 40,000 ユーロ(約 460 万円)の売上を誇るそうです。前回のロスアンゼルス視察の高級スーパーよりも鮮度や品揃えでは KaDeWe に軍配があがると感じました。

シェフの数は120名。ケーキデリバリーのパティシエは60名。このパティシエの保有によりウェディングケーキの受注が伸びていると説明があり、話題は従業員数の多さのメリットとデメリットに移ります。マネージャーはとにかく従業員が多すぎると課題を取り上げ、1階から5階までの合計従業員数より、6階と7階の食品関連の従業員数の方が多いとのことでした。しかし、顧客サービスを第一に考えると、人員削減は出来ないとも考えているということでした。彼のミッションのPOSシステムの導入や在庫管理のIT化を行えば、15パーセントの人員削減が実現できるそうですが、顧客サービスの方が大事であるという考えで、削減はしないということです。しかし、このIT化により、現在把握していない在庫率・欠品率を改善することが出来、計数の改善が見込まれるということです。具体的には、在庫把握がなくセールで売り切る体質の為、正確な利益が分からない状態を単品管理により改善し、欠品率においては、従業員教育から始めるということでした。これは日本の百貨店でもよく見られる課題で、歴史があって巨大な組織が陥る典型だと、再認識させられました。

そして、食品フロアのバックヤードも隈なく案内して頂きました、そこでは従業員の方々の気さくさやHACCP ルールの徹底などを見ることが出来ました。建物自体が大きいこともあり、バックヤードスペースは十分な広さを有していました。全ての食品の納品検品は、7階に上げ、6・7階各フロアに配布するということでした。

右の写真は、ギフトのラッピングを行ったり、配送品を処理したりする作業場ということで、当社のサービスラインでもあります。作業場を構成するものが数多く一致し、国は違えども、業務内容が同じであれば一致性が見られるということを確認できました。しかし、日本と独国との違いを敢えて上げるとすれば、日本は効率性を求め、独国あるいは欧州は合理性を求めているのではないかと、この視察全体を通して感じる事が出来ました。効率性を追求すると、ロスがなく事が主眼になり本来目的が希薄となる傾向がありますが、ロス数字が減少する効果があると言えます。合理性を追求すると、本来目的のために、ロス数字がそれほど高く無い場合、改善にリソースを割かず、強みに注力する傾向があります。しかし改善はスピードをもって進まないと言えます。他にも感じた欧州の合理性の追及は、法律や企業ルールは上手く使うもので、自分たちの本来目的のためにそれらを合わせ、変えてしまうくらいの強引さを感じられました。



やはり、どちらが良いとか悪いとかではなく、合理的な判断の元、効率的な手法を用いて対処することが理想ではあるのだと思いました。このように、合理性とはなんぞや？効率性との違いはなんぞや？と考えたことは今までありませんでしたが、これを機にさらに合理性と効率性について、現場実践レベルで再考してみたいと思います。

視察会に参加して：物流部門の重要性をつくづく痛感

東京日野自動車株式会社 松伏支店 工場長 柴田 知男



■ 小売業視察・

今年の2月に米国物流視察に参加させて頂き、今回は欧州物流視察に参加させて頂きまして米国小売業と欧州の小売業との差を比較する事が出来ました。

大きく比較すると、米国の新しいスタイルが欧州に飛び火して、しばらく様子を見て世の中に確実に順応するものをそのスタイルに変える、堅実な日本と言う風潮が歴然としておりました。

25年前、日本ではセブンイレブンを中心としたコンビニエンスストアが小売業の先端を走っていた時代に、初めて渡米した時のことを思い出しました。フロリダ州、オーランドに想像もつかないほど巨大なスケールのショッピングモールがあり、度肝を抜かれました。休日家族で訪れて、まるでテーマパークにでも行くように映画を見たり、ショッピングを楽しんだり、食事をしたり、今まで見たことのないスケールでした。豊富な在庫、商品陳列、(スニーカーだけでも物凄い種類の商品)感動と喜びを感じました。それから10年、日本もイオンを中心とした大型ショッピングモールの時代が来ました。今のショッピングモールを見ると、当時の良かった所が堅実に再現されております。

そんなイオンも、先日の新聞で50億円の赤字に転じるとの記事を見ました。日本の小売業もいよいよ新しい時代に動き出した、とつくづく感じております。話を戻して米国の小売業は現在アマゾンを中心としたオンライン販売、またそれに対抗するオムニチャンネルが主流で、コンピューター上の大型ショッピングモールの中の豊富な在庫を検索して楽しみ、購入したらいち早く手元に届く新しいスタイルが構築されておりました。そのスタイルが今回の欧州でも飛び火しておりました。今回アマゾンフルフィルメントセンターを視察して、ユーザーが購入した商品がP
CIにピックアップされて、ピッキング、梱包、出荷までのスピードが通常ではありえない速度で行われておりました、コンピューター、物流機器、設備面の充実度は、計り知れないものでした。アマゾンの快進撃は、創造と設備投資に有ると実感いたしました。



そんな現代的な小売業が猛威を奮っている中、欧州らしい古き良き物を大事にする風潮の百貨店KaDeWeを視察いたしました。ベルリンで100年以上同じスタイルで商いを続けており、驚いたのはコンピューター管理せずに昔ながらの商品管理を続けていたことです。率直に時代遅れだと思いましたが、店内はきれいで、豊富な商品、埃一つない清潔な商品。特に食料品コーナーは、通常入荷商品の出し入れを考慮して1Fにあるのが普通ですが、KaDeWeでは6Fに位置して、購入した商品をその場で食べやすくし、また買い物したら降りて来る際にいろんな商品を見学しやすいお客様第一主義の配置になっていました。また、売れるか売れないかは抜きにして、お客様がワクワクスル位豊富な品数、見ているだけで楽しめました。また商品加工場だけで75名もの調理人が働いており惣菜コーナーも充実していました。これだけの従業員に給料を払うとなると売上げ、利益を確保するには相当苦労されているのかなあ、と思いましたところ、実はドイツ人女性は料理をほとんどしないため、惣菜コーナーは夕方ほぼ売

り切れるとのことでした、現代のアマゾンのPC上の豊富な在庫と共通しており、「やはり人間は乏しい商品陳列よりも、溢れんばかりの豊富な商品に引かれて喜びを感じるものだ。」と感じました。時代の流れで、人の感覚からPCデータ管理に変わっただけで、100年前も現代も商い精神は変わらないものだとつくづく感じました。我々自動車業界も、物流のサポートによって部品などの在庫管理で大きく躍進できると思い、物流部門の重要性をつくづく痛感致しました。

■労働環境

物流視察も中盤に差し掛かりオンライン販売の返品センター(WITT、LSセンター)の視察も終えて、移動中のバスでバスドライバーの労働時間がオーバーするため、ドライバーを交代しなくてはならないと知らされました。米国は自由な労働時間のイメージが有りますが、欧州では労働時間、労働環境、報酬など様々な分野で進んでおり企業の利益を設備投資に回し、実労働者(現場労働者)の負担を軽減し、余った労力を管理や新サービスの提案企画に投じるというスタイルです。働いている人が生き生きとして、何より愛社精神や自分がこの会社で働いているという誇りを持っていました。

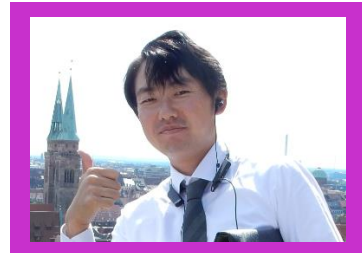
これは、今回視察した、アマゾン、イケア、C-LOG、ル・クレール、の社員さんが言っていたことです。社員さんたちの志が高く、この様な社員さんたちは、いい仕事もするし、いいサービスも提供できるのだ、と痛感致しました。

■まとめ

回、欧州の歴史と繁栄を目の当たりに実感できて、非常に勉強になりました、また繁栄している企業の良いところ、悪いところを実感できました。そんな中で繁栄の共通点は、働く社員さんが楽に快適に仕事ができるような設備投資、教育(ES)と、お客様第一主義の体制、仕組み、サービス(CS)、この2本がしっかりと構築されており、感動的な仕組みで商売が営まれている、と非常に勉強になりました。これから欧米の良いところを真似して、日本古来の良いところを継承して、できる限り世の中の役に立つ、必要とされるサービスを心がけて仕事に取り組みたいと思いました。また、この度この様な視察会を企画して頂いた AZ-COM ネットの皆様をはじめ、多くの皆様との出会いと、参加させて頂いた弊社の多くの皆様に感謝し、これからより良い職場作りに努めたいと思います。



物流が同時に「付加価値」や「新たなサービス」を生み出すきっかけにもなり得る



暁運送株式会社 取締役 脊山 享起

今日、メーカーにおいても小売業においても、「物流」は顧客へのより良いサービス、事業活動における収益化への寄与にとって重要な役割を果たし、洋の東西問わず多くの企業で「物流戦略」として事業戦略の柱となっている。今回はヨーロッパ(ドイツ・フランス)における物流視察の中で、日本とは異なる部分、共通する部分、ともに多く発見することができた。その国・地域における生活のスタイルやモノ・コトに対する価値観の違いが、物流の仕組みにも色濃く反映されていることを再確認できたように思う。

また、ドイツ・ベルリンのデパート・KaDeWe やコンサルティングファーム PwC に見学・訪問し、「流通」の一端そして全体像を最初に掴むことができ、新たな学びを得られたと感じている。

WITT 社はアパレル製品のオンラインリテイラーであり、今回はドイツ南東部・ヴァイデンにある返品センターを見学した。欧州での製品返品率は 30%前後と非常に高く、この WITT 社も例外ではない。RFID を巧みに活用した仕組みも見学したが、ここでは労務環境における取り組みに一番感心させられた。

返品商品のセンター入荷・検品からバーコードなどのラベリング、仕分け、自動倉庫への格納そして再出荷・再出庫までの一連のプロセスがスムーズで、その中で機械と作業員の役割分担がクリアになっており、働き手にとってはとても働きやすいと感じさせる。

また、立ち作業での疲労軽減用マットや、商品の重みに応じてボトムが沈むコンテナボックスなど、女性が多く働く作業現場における細かい配慮がなされていた。周辺と比べ、時給や福利厚生が抜群で、働き手の能力とモチベーションがとても高いこともうかがえた。離職率がほぼゼロだと聞き素直に驚いた。



労務面で同様に感銘を受けたのは、ドイツ・コブレンツにあるアマゾンのフルフィルメントセンターである。今回の視察現場の目玉であり、私自身も最も印象に残っている場所である。

まず2年以上の勤務で 10 数万円相当のストックオプションを享受でき、病気などによる欠勤がなかったり、チームのパフォーマンスが良かったりすると、追加でボーナスが出るなど、従業員にとって会社へ貢献するモチベーションとなる仕組みができています。

また、「現場で働く」ことへの考え方も確立されている。

コブレンツのセンターでは、マネージャークラスの社員もアソシエイトと同じフロアで、立ちながら業務を行っている。「アソシエイトのメンバーがずっと立ち仕事をしているのに、その上司であるマネージャーが同じ現場にもかかわらず、ドカッと座ってデスクで事務作業をしているのは不平等だ」というこのフルフィルメントセンター独自の考え方が素晴らしい。(座高の高い軽く休憩できる椅子は、備えられている)これはどの職場でも適用できる考え方ではないかと納得できた。

こういった考え方の実現は、「アマゾンほどの大企業であるから出来る」「WITT 社のように地方の町で差別化が行えているから出来る」という見方も可能だが、そうではなくとも部分、部分で取り入れて効果があるものも存在するのではないだろうか。

IT 化やシステム化に関しても、あまねく見学することができた。

商品のセンター入荷後、「レープ」と呼ばれる場所で商品がスキャンされた時点で、即在庫としてカウントされ、販売できる状態になっていたり、書籍に関しては、フリーロケーションでの在庫管理、ハンディを用いたピッキングによる棚出しを行う仕組みが確立していたりと、評判通りスピードと効率性が見事

に両立している。「アソシエイト」と呼ばれる現場作業者は、難しい煩わしいことを考えずにシームレスに作業を行うことができる。

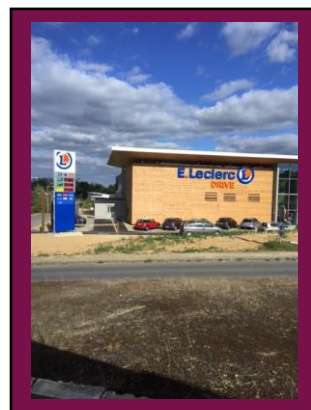
システム化によるスピードという面では、レンヌで訪れた C-Log 社も印象的だった。C-Log はヨーロッパ・アジアを中心に 6 つのアパレルブランドを展開している仏衣料会社 Beaumanoir 社の物流子会社である。今回訪問したレンヌの物流センターでは、主力ブランドである「カシュカシュ(cache cache)」の国内物流を主に担っている。入るとまず巨大な自動倉庫に圧倒される。

このセンターでは大規模な自動立体倉庫と WMS と仕組みを活用し、時間のロスや作業員の労務コストを大幅に削減している。商品は発注翌日に発送可能であり、例えばバーゲン時など出荷量が 10 倍ほどに膨れ上がる時でも、通常時とほぼ同じタイミングで出荷することができるとのことである。

フランスの国境沿いメッスにある IKEA の物流センターでは、コストに対する捉え方が独特であると感じた。例えば、従来の木材パレット(ユーロパレット)は主に保管時に使い、運搬用には独自の厚紙でできたパレットを活用し、物流コストや環境にも貢献している。

また、返品センターが強く印象に残った。IKEA の場合もともとキズなどによる返品率はそれほど高くないということだったが、元来原価が安いと、リペアせずスクラップしてしまう商材が大半ということで、これは低価格とデザイン性による大量販売を全世界で実現させている IKEA ならではのやり方なのではと思った。

今回訪問した2つの小売業の現場では、日本ではあまりお見かけできない販売形式を発見できた。まず、フランス国内に750店舗存在するル・クレールドライブである。ル・クレールドライブは、協同組合形式で事業展開をしている店舗型のル・クレールとは別の、いわばドライブスルー形式のような小売店である。お客様はスマートフォンなどネット上で生鮮食品や日用品の注文をしてから、家や職場の近くにある、自身が登録をしている「ドライブ」に商品を受け取りに行くという仕組みだ。日本では生協など自宅まで届けてくれるサービスはあるものの、自分の好きな時間に受け取りに行くというサービスは、ありそうでなさそうなサービス形態である。しかも注文後5分～15分後には、スタッフがコンテナの中に注文品をまとめ、お客様は車のトランクなどにそれを入れてもらう、顧客・小売双方にとって、コストのかからない仕組みになっている。また小売側・店舗側にとっては、完全登録制なので、こういった購買層が何をどれだけいつ買うのかが、ログとして残せることで、在庫戦略や将来の販売戦略などにも参考になるデータが獲得できることも大きなメリットである。実際の視察の中では店舗と隣り合わせで GS や洗車機もあり、またスタッフと顧客もコミュニケーションを楽しみにしているようで、効率的でスマートな新しい消費活動だと感じた。コミュニケーションを通じた購買効果という意味では、KaDeWe の食品売り場での、「人と人とのコミュニケーションを通じて商品を買う」、まさにマーケット(市場)のような風景がデパートの最上階で見られたことも新たな発見だった。まさに商品だけでなく、心地よいコミュニケーションを買うといった感想を持った。ちなみに日本では「デパ地下」が主流だけに、「シャワー効果」と称し 6 階に食品売り場があったことも単純に新鮮であった。



顧客や販売者にとって、物流が、ただ単に「負担」や「コスト」なのではなく、同時に「付加価値」や「新たなサービス」を生み出すきっかけにもなり得るということを、今回の視察において、改めて肌で実感できたことが一番の収穫であると考えている。

今回のような充実した視察ツアーを企画・運営していただき、また視察中も細やかな部分までご配慮やお心遣いをいただいた、和佐見代表はじめ AZ-COM 丸和支援ネットワークの皆様、各コーディネーター、添乗員の皆様には心より感謝申し上げますとともに、今回の研修視察を今後の弊社および自らが成長するための力とさせていただきます。

自分の成長・会社へのプラス

株式会社アカリサービス社 取締役専務 戸張 明



■欧州の物流事情と日本にはない巨大さ

今回欧州視察会に参加させて頂いた事により、自分自身の成長、観察力、実行力、会社への思い、意欲、社員育成、お客様への姿勢全ての事に対して勉強になった10日間でした。日本でも日々勉強にはなりますが、欧州に行かせて頂き、日本と欧州を比べてみると凄く勉強になり文化の違いも勉強になりました。

視察をさせて頂いた IKEA、アマゾン について少しか説明させていただきます。

■IKEAについて

日本ではイケア、又はイケヤと呼ばれていますが欧州ではアイケアと呼ばれています。ちょっとした情報です。

・IKEA は 1943 年に開業

1953 年に IKEA 店舗第一号店がスウェーデンの街でオープンした。

それからどんどん店舗が増え今では世界各国で 328 店舗を持つ企業と発展した。

世界各国社員、パートを合わせると 15 万 5 千人が働いている。

2004 年の売上は 129 億ユーロ、

2015 年の売上は 327 億ユーロと、数字を見てわかる様にどんどん成長している企業と感じられた。

今回はフランスのモンセールにある、IKEA ロジスティックセンターを視察しました。

敷地面積 24 万 8 千 m² 倉庫 11 万 1 千 m³

保管能力 17 万 5 千 m² ユーロ・パレット約 19 万パレットがある保管可能の巨大センター。

このセンターでは 1 日にトラックの荷物が約 40 台分入り、45 台分の荷物が出て行く。

フォークリフトは 100 台あるが、常に稼働しているのは 60 台位と、故障や繁忙期の為に予備を十分に用意していると感じた。

商品の管理は全てバーコード、コンピューター管理をしている。

モンセールロジスティックセンターでは 200 人の従業員が働いていて、倉庫作業員の年齢層が少し高いと感じられた。

倉庫作業員の年齢層が少し高いのは、一部では仕分作業で力を使いますが、作業のほとんどがフォークリフトで、フォークリフトのオペレーターは力を余り使わないので、年齢層が少し高いのだと思います。

■アマゾンフルフィルメントセンターについて

ドイツのコブレンツに位置している、マゾンフルフィルメントセンターの敷地面積は、11 万平米、サッカー場 29 個分、前回視察させて頂いたロサンゼルス、アマゾンフルフィルメントセンターも巨大だが、ドイツ、アマゾンフルフィルメントセンターも巨大。ヨーロッパには 28 箇所のアマゾンがあり、ドイツにはフルフィルメントセンターが 2 箇所ある内のコブレンツにあるセンターを視察 コブレンツセンターの 2015 年度の売上は 1 千 70 億ユーロ、クリスマス時期には 540 万アイテム在庫、普段の作業員数は 1 万 1 千人、クリスマス時期には 2 万 1 千人と、普段とクリスマス時期の差は 1 万人の違いが出る位の忙しさになる。

社員への待遇は、前回視察させて頂き前回のレポートにもあげさせて頂いた、ロサンゼルス、アマゾンフルフィルメントセンター同様、ドイツコブレンツセンターも働き手にも待遇はいいと感じた。

働きやすい環境、待遇を良くすることにより働き手がどんどん集まるのだと感じた。

アマゾンで働きたいと思わせる会社作りをしていると同時に、アマゾンはどんどん進化し、お客様が商品を注文してから商品が届くまでのスピーディーさを追求、消費者には便利さ、会社では無駄のない効率の良さや環境に取り組んでいると感じました。

今回ドイツコブレンツセンター視察をし、会社の成長はもちろん、社員教育、働き手の確保、お客様への対応、作業の効率アップに繋がっていきたいと感じました。

日本大使館はセキュリティも厳しく、やはり大使館の建物はしっかりしていて豪華でした。

館内に入ると、日本大使館の皆様が出迎えてくださり、案内をされて席に座ると、八木特命大使がいらっしやって、ドイツ経済や物流の仕組みのお話をして頂きました。

中国はドイツにとって輸入で一位、日本は 16 位とまだまだ中国の経済は落ちていないと感じました。私自身、大使館の訪問は初めてだったので、日本大使館を知ることができ、大変勉強になりました。視

■ 洗練された百貨店の経営-KaDeWe(ベルリン)

・このデパートはドイツで数ある内の 1 件。

創業 100 年と言う名のあるデパートであり、分かりやすく説明すると、日本の三越がこのデパートを真似して作られたと言われています。

ワインの販売数はヨーロッパ第一位。

デパートの中には 7 箇所から 10 箇所のカウンターバーがあり、ここではワインやハムやソーセージ他をその場で飲み食いできるサービスを行っています。

今現在の在庫管理状態は、従業員が昔の方法で管理している為、在庫数や売上がアバウトになっていることに驚きました。

今年の 10 月にコンピューター管理に切り替える為、これからが期待できる一方、必要の無い従業員が出てくるのをどうするか、という点が気になるどころでした。

デパート側は必要の無い従業員をどうするかは考えているとしか教えて頂けませんでした。今後、業績をどう伸ばすか知りたいと感じました。

他にも色々な場所に行き、色々な体験をさせて頂きレポートに書ききれないほど充実した視察会でした。

和佐見 勝代表をはじめ、御一緒させて頂いた皆様と共に過ごし、色々な方の意見や考え方、見たものの感じ方も又勉強させて頂きました。

前回のロサンゼルス視察会と同様に丸和運輸機関の皆様の事前準備、私たちに対する御気使いが本当に素晴らしく、充実した海外研修を体験させて頂きありがとうございました。

世界の物流事情と欧州視察会まとめ

日野自動車株式会社 藤原 快・島田好輝



■欧州の物流視察をきっかけに

AZ-COM 会員の皆様との欧州横断 2000 kmの視察は内容盛りだくさんの実りの多い内容でした。また、我々参加者を支えてくださったスタッフの皆様に感謝の念でいっぱいです、ありがとうございました。

今回の欧州視察に当たり、テーマとなっているキーワード「オムニチャンネル」について、我々はほとんど知識を持っておらず、視察までに勉強不足を取り戻したいへん良いきっかけとなりました。

中でも今年2月の米国視察会の参加者の方々がまとめた視察リポートは最新の米国オムニチャンネル事例について生の意見満載でとても参考になりました。

以下、視察での気づきと、現地では把握しきれなかった情報や所感をまとめました。

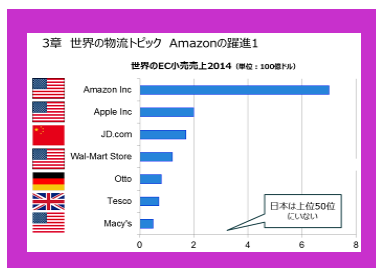
■世界の小売りランキングから

世界の小売売上ランキングを見るとウォルマートを筆頭に米国の3強が目立つ、欧米で小売りの寡占による物流も含めた流通の合理化が進んだ状況を把握できる。

順位	会社名	売上 (1000万ドル)
1	Amazon Inc.	234,100
2	Walmart	219,000
3	Alibaba Group	193,000
4	Carrefour	187,000
5	Costco Wholesale	186,000
6	Target	178,000
7	Wal-Mart Stores	177,000
8	Indesit	176,000
9	Home Depot	175,000
10	Home Depot	175,000
11	Home Depot	175,000
12	Home Depot	175,000
13	Home Depot	175,000
14	Home Depot	175,000
15	Home Depot	175,000
16	Home Depot	175,000
17	Home Depot	175,000
18	Home Depot	175,000
19	Home Depot	175,000
20	Home Depot	175,000

■世界のネット通販の動き

特徴的なのが世界のオンライン系小売りの売上順位で、アマゾン社がダントツの首位、また3位に中国企業が入っていることにも注目、日本の企業はランキングの50位以内に見つけることができなかった。



■Amazon の躍進

ネット通販で世界1位のアマゾン米国だけでなく日本、ドイツでも成功を収めている。首都圏の消費者としては素晴らしく便利なサービスであるが、小売りと物流業にとっては大変な脅威である。

高度な合理化を推進するアマゾンの取組みをまとめた。

・アマゾン プライムエア

自社の貨物輸送用にボーイング 767 型機を11機購入済。'16.8月にはさらに今後2年程度で40機まで増やすと発表、UPS や FedEx といった物流大手への依存を減らし、自前の物流網を築く準備を着々と進めているようだ。

また、ドローンを使った無人配送の実証実験も実施中。



・アマゾンロボティクス

KIVA システム社を買収し、ロボットでのピッキング効率化(ドイツでは未導入)

・アマゾンフレッシュ (米のみ)

生鮮食品の会員制即日配送、アマゾンが独自配送

・アマゾンエコー (米のみ)

音声での会話で商品発注できる130ドルのスマート家電

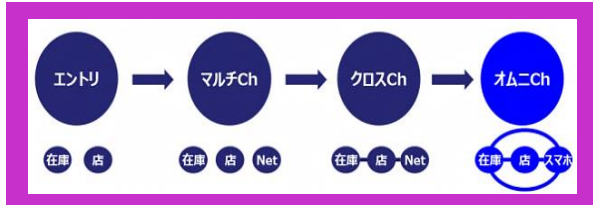
・アマゾンダッシュ (米のみ)

ボタンクリックで商品発注 IOT を利用した安価な発注デバイスを開発



■オムニチャネルについて

前述のアマゾン社の脅威に対抗すべく、大手店舗や、無店舗型の通販や物流企業がより便利な販売チャネルの連携と囲い込みサービスを展開し始めている。
注目ポイントはこれらの新しいサービスが例外な



く「スマホアプリ」の形で提供されていることだ。
ベルリンで開催された PWC 社のオムニチャンネル(以下 OC)セミナーでは、世界の OC 進化度を独自の指標を基に点数でまとめている。
彼らの分析では、最も進んでいる米国でも OC 度は 100 点満点中 50 点。OC はまだまだ黎明期状態ではあるが、より連携が進み利用者の利便性が上がることで確実に広がっていく、そして近い将来この方法が買い物の当たり前になるだろうと予測している。

■フランスでは引き渡し専用スーパーが普及

日本国内ではオムニセブンが昨年ようやく始めたオンラインでの買い物の店舗引き渡しサービスだが、
フランスでは 2003 年から「ドライブ」という名前で出店が進み、すでに 3000 店舗に達していると聞く。
フランス南西の町レンヌで視察したル・クレールドライブには衝撃を受けた。ル・クレールの実店舗 400 に対し、ドライブが 720 店舗(業界シェア 48%)で追い抜いた。視察中も通勤帰りの人々が次々と荷物の引き取りに訪れていた。この販売スタイルは気さくな店舗のスタッフとのやり取りもあり好印象を受けた。日本の郊外の住宅エリアにも普及することが予想できる。

■ドイツでは電気トラックが普及

環境対策に積極的なドイツは DHL 社に年間約 120 億円(950 万ユーロ)の助成金を出し、Street Scooter という小型電気トラックを 1000 台導入させている。



さらに'17 年からは毎年 1 万台を生産予定とのこと、これはかなり思い切った国策に感じる。

視察中にドイツの市街地でこの車両を探していたが発見に至らず、ドイツの中でもまだまだレアな存在のようだ。



■欧州のトラック事情

アウトバーンを移動中、車窓からはセミトレーラ・フルトレーラが大型単車トラックに比べ多く活躍しているのを確認できた。
これらの車両達は海コンタイプでは無く軽量なキャンバストレーラタイプがほとんどで、長距離輸送の積載率を上げているように思われた。
帰国後の調査でキャンバストレーラはパレット 2 段積・その他マルチな積載パターンが可能で、ユーロ・パレットなら 30 枚積載可能。海上コンテナに比べ、容積 1.3 倍・積載量 1.2 倍ぐらいとなっていることが分かった。

■欧州の労働条件の違い

Otto 社返品センター、アマゾンフルフィルメントセンター、LA POSTE やバス・トラックの長距離ドライバーたちなど、視察中した欧州の働く人々の状況について、多くの発見があった。

まず特徴的なのは長時間労働が国の法律で禁止されていることで、例えばトラックドライバーは拘束時間が厳しく制限されていて、デジタコ義務化・運行制限などのパーキングでの警官のチェックもあるようだ。

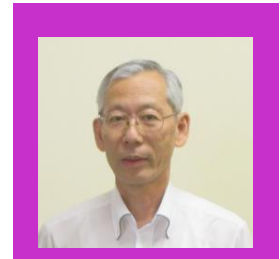
物流センターのスタッフ達も基本残業がない。また、楽な作業姿勢、やわらかい床シートなどで腰や膝に負担のかかりにくくする工夫や、明るく広い作業空間の確保し、時給も日本の最低賃金の倍程度支払われているようで、日本との差を感じた。

相対的困窮率が高く、労働人口が減り始めた日本は低賃金労働者が多く、過酷な労働が問題になっている。

欧州の働き方や考え方は日本にとって参考になる部分がまだまだあるように感じた。

欧州物流視察に参加して

株式会社ソウケイ・ハイネット 岩崎 明[株丸和運輸機関 監査役]



欧州の物流の特徴は、寡占化と集約化にあるのではなかろうか。流通業の上位5社で100%の国があると聞いては、多くの中小企業がサービスを競っている日本では考えられない数字である。

今回はドイツの東の端から、フランスの西の端まで、1500キロ近いバスの旅だったので、視察前には体力的に厳しいと覚悟して参加したが、バス内の解説や参加メンバーの協力で、スムーズな移動が実現した。参加された皆さん、本当にお疲れ様でした。

視察のスタートは、ベルリンの日本大使館。短い時間ではあったが、ドイツの国力に関する解説は、資料もありとても分かりやすいものであった。国土交通省や経済産業省の若手が派遣されているのも、彼らの将来にとって貴重な体験になるような気がした。

最初の商業施設であるデパートのKaDeWeでは、担当のフランス人が丁寧に案内してくれた。人力に頼ったアナログ的な会社で、在庫管理がうまく行っておらず、タイの会社に吸収されたと聞く。彼の使命はIT化によって、入出庫、在庫の管理を正確に行うことであり、近い将来には人員削減もやむなしということであった。最上階に食品売り場を配し、シャワー効果で各階にお客を誘致するという、日本のデパ地下のモデルだという。倉庫はお世辞にも綺麗とは言えないが、ここまで見せるかというほど、細部まで案内された。

次いでPWCでは、「オムニチャネル&ECセミナー」。2人のスピーカーがテンポよく講義をしてくれた。マルチチャネルからオムニチャネルへと進化しているが、将来はオムニチャネルという言葉も風化して、普通の商取引になるものと解説してくれた。

翌日はドレスデンの、OTTO-WITTEの視察である。アパレル関係のセンターで、箱詰め、ハンガーが大量に荷捌きされている。日本と違うのは返品率の高さで、この後の各センターで関心を集めるテーマとなる。

ニュールンベルグは旧市街の中心の大聖堂が、日本の観光ガイドブックの表紙に使われている。ポーランドの古都クラクフと姉妹都市と聞いて、さもありなんと思った。洋品店で、「YAKUZA」と書いたTシャツを売っていたのには驚いた。

フランクフルトに宿泊した後、コブレンツにあるアマゾンのフルフィルメントセンターを訪問。大型のセンターではあるが、発展途上にある当社のバイタリティーを感じた。案内の女性が、アマゾンに就職し、生活が安定したので結婚を考えていると言っていたのが印象的であった。働いている人の国籍が100か国に及ぶと聞いては、日本と全く違う民族の多様性を思い知らされた。

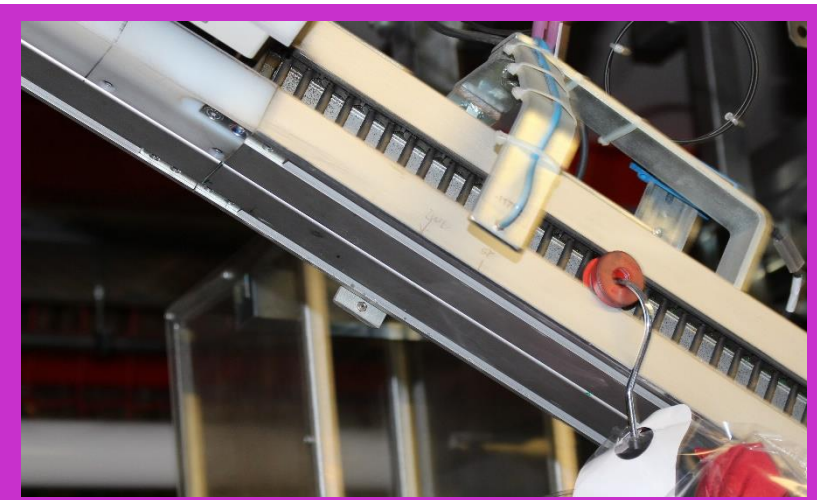
移動するバスの車窓から風車が見えた。ドイツは再生可能エネルギーに熱心なのだと思います。と思う間もなく、今度は車窓に原発が見えた。ここから原子力推進派のフランスに入ったのだと認識した。

フランスのメッスにはIKEAの物流センターがある。トラックのバースが89もある大型の物流センターであるが、視察の前に会社の歴史を丁寧に説明してくれた。環境に対する配慮もたいしたもの、木のパレットを重ねるように、段ボールパレットを使用していた。段ボールは方向によって、家具を積載するのに十分な強度が出せること、使用した後のリサイクルが容易なことを教えられた。

次いで訪問したのがLA POSTEである。半官半民の郵便を扱う会社であるが、その機械化された姿は立派なものである。親書よりも、カタログ類が圧倒的に多く、その取扱量はここ10年で半減しているとのこと。Web活用の時代を反映しているように思われた。

さらに移動して、大手流通企業の物流子会社であるC-Logを訪問した。入荷こそ人力であったが、その後の自動仕分けは想像を絶する素晴らしいものであった。RFIDを活用したシステムで、膨大な物量を巨大な自動倉庫に格納、出庫するところは壮観であった。出荷仕分けに対して、説明担当の方が発明したという、ダンボールで出来た棚のようなものは、入り口に付けたセンサーが個数をチェックする仕組みで、安価にして確実なシステムだと感心した。

C-Log の物流センターで使われている RFID



C-Log の物流センターで使われている RFID



最後の訪問企業、ル・クレールドライブでは、開店一週間とかで真新しいセンターではあるが、車が次々に到着し注文品を引き上げていった。Web で注文した荷物を、客の来店時間に合わせて従業員がピッキングし、それを客が来店して車に積み込み帰宅するというシステムである。ドライブが付かない大型店舗ル・クレールが本体だそうだが、ピッキングが出来ているこの形態は、忙しい人には好評なのだそう。ガソリンスタンドが併設されており、ゴミの分別回収も行っているなど、環境に配慮した姿にも感心した。消費期限が迫った商品は慈善団体に寄付し、出来る限りゴミを出さない仕組みを構築している。

ドライブを視察していると、突然地元の新聞社が現れて、和佐見社長のインタビューが始まった。AZ-COM ネットの取り組みに関心があるらしく、熱心にインタビューをしていた。

見るという字は、見る、観る、視ると変化する。聞くという字は、聞く、聴く、訊くと変化する。今回の視察研修は、皆さんが視るべきものをしっかりと見て、疑問点を積極的に訊くという点で、極めて有意義な研修であったと思う。ここで得られた情報を企業に持ち帰り、今後に活かしてもらうことを切に願っている。参加された皆さん、本当にお世話になり、有難うございました。皆さんのこれからのご活躍を心からご祈念申し上げます。

■AZ-COM が企画する価値 その③ ―現地大使館訪問による大使との意見交換―

価値3点目は、専門コーディネーターによるサポートがあります。移動のバスの中ではレジュメが配布され、到着までに事前レクチャーがございます。また、視察後にもフォロー説明があり、非常に有効に理解が進む仕組みとなっており、中々他では無いサポートだと言えます。



■AZ-COM が企画する価値 その④ ―現地企業との信頼関係―



4点目の価値は、現地企業との信頼関係による特別対応がございます。ベルリンのカーデューヴェーという百貨店は、これまで何度か訪問を実現しており信頼関係がございます。そのため、普段は入れないようなエリアまで案内して頂くことができました。また、事後の質疑応答についても、予定時間を超えてまでも丁寧に説明して頂くことができたのも、アズコムネットとの信頼関係があるからと言えます。

■AZ-COM が企画する価値 その⑤ ―視察・懇親一体型企画―

5点目の価値は、視察会の行程が、視察と懇親の一体型という点です。一緒に現地で食事をし、懇親を深めることで参加者同士の人脈拡大やビジネス構築にも貢献したいという想いから、団長や事務局が毎日のように企画を提案して頂けます。このような点も決して他では体験できない、価値ある視察会だと言えます。



■おわりに

弊社、丸和運輸機関グループはこれまで、小売業に特化した3PL事業者としてのポジションニングを取り企業価値を高めて参りました。お客様の事業環境の変化に対応して、ロジスティクスを通じて、お客様の様々な戦略を実現するサポートをすることが私たちの使命です。つまりお客様と将来ビジョンが共有できなければ、パートナーとはなり得ません。海外視察の目的は、単に異文化を体験するものではなく、企業人として、私たちの取り巻く環境の未来予測の精度を高めるものとなれば価値があります。AZ-COM 丸和・支援ネットワークが企画する海外視察には、それらを実現する価値があり、今後も多くの方と共有していきたいと考えます。



欧州視察会における気づき・学びを共有し、会社貢献、同志貢献

していきたい

株式会社丸和運輸機関 食品物流運営部 課長 板井智章

■欧州視察会参加の目的

この度は欧州視察に参画させていただきまして誠にありがとうございました。貴重な学びの場をいただき、和佐見社長、アズコムネット員の皆様、同志の皆様に心より感謝申し上げます。視察にあたっては以下の4点を念頭に参加させていただきました。

1. 物流先進国を学び、新たな発見、視野や発想を押し広げること
2. 欧州の文化や風習について持っている情報にとらわれず自身の五感で感じる事
3. アズコムネット会員様と積極的に交流を図り、意見交換すること

特に欧州における小売業の特徴や日本との相違点については学ぶ重要性を強く感じました。また食品物流運営部の一員として特に印象深かったのは、ドイツKaDeWe百貨店、フランスのスーパークレール(ドライブ業態)の視察です。これらについては特に興味深く学ぶことができました。それぞれの視察における気づき・学びについて報告させていただきます。

■欧州の流通における特徴、日本との比較

各視察先において欧州流通の特徴や日本との相違点について下記にまとめました。

- ・欧州の流通は大手企業の寡占化・独占化が進行
⇒日本においてはGMSやトップ10を合わせても10%程度のシェアにしかない
- ・出店規制が厳しい(フランス大型店出店規制、ドイツ24時間営業規制)
⇒大手カルフルは海外進出戦略にシフト
- ・失業率が高い(欧州全体で10%、ドイツ7%)⇒日本失業率4%
- ・アパレル業界においては返品率が非常に高い(フランスイギリス20%、ドイツ30%)⇒日本は4%程度

■KaDeWe(カーデーヴェー)百貨店視察 100年の歴史～百貨店の聖地

初日において、ドイツ・ベルリンにてKaDeWeを視察することができました。このベルリンの老舗のデパートは、創業100年の歴史があり一日平均利用客数5万人(うち半数が観光客)ヨーロッパにおいても知名度が高い有名百貨店です。ヨーロッパにおいては小売企業の寡占化独占化が進んでいる中で、独自の高級路線で日本の百貨店のモデルと言われています。

特に目を引いたのは食品売場のすばらしさです。

売場の特徴は以下の通りです。

- ・ハムソーセージ売場品揃え⇒世界ナンバーワン
- ・チーズ品揃え1200アイテム⇒ヨーロッパナンバーワン
- ・酒類の品揃え⇒ドイツナンバーワン
- ・最上階のビフエスタイルレストランが人気(量り売り)
- ・ケーキデリバリーサービスが人気(パティシエ60名在籍)
- ・顧客の42%について食品売場がある6F～7Fに来訪

また視察する中で売場の問題点として気づいた点もありました。

- ・全体的に値段が高い(通常のスーパーの2～3割増)
- ・売り場が広すぎて品物が選びにくい(やたらと歩かされる売場のつくり)



また、3PL業者の視点においてバックヤードも重点的に拝見しましたが、管理が行き届いておらず改善すべき点が多いことに驚きました。バックヤードのも特徴は以下の通りです。

- ・他社と者別化を図るためにバックヤードに小麦の製粉所を完備(1日29t)

- ・HASAPP の看板がいたるところに設置⇒安全性が高い
 - ・バックヤードの整理整頓が不足、在庫差異も把握していない
 - ・食品ロスにおける概念がない(把握しようとする意識もない)→POS システム未導入の為把握できない
- KaDeWeは老舗百貨店ではありますが、物流、3PL の観点からはまだまだ課題が多く、今後においても改善の余地があると感じました。同様に日本の百貨店においてもバックヤードは管理が行き届いておらず、当社としても 3PL を含めた百貨店のバックヤード改革について、今後提案すべき事由であると考えます。

■ル・クレール視察～ドライブ業態

フランスにおいてル・クレールのドライブという業態を視察しましたが、食品スーパーの顧客や物流業務に携わる者として非常に興味深く視察することができました。ドライブという業態はフランスでは一般的ですが日本では試験的程度にしか行われていませんので、非常に貴重な体験でした。ドライブ業態とは簡単に言うと「事前にオンラインで商品を購入し、車で引き取りにいくというスーパーのドライブスルーサービス」であります。(アカウント→注文→決済→店舗にて引き取り)フランスにおいて 2005 年以降、この業態が急成長し、現在カルフルやその他企業も含めてフランス国内に 3500 店ものドライブ店舗が存在すると学ぶことができました。インターネット、スマートフォン普及率が高いこともありますが、これだけ流行する理由として以下のことが挙げられます。

- ・基本的にフランスが車社会であること
- ・共働が多く、宅配はかえって受け取りにくい
- ・フランス人の性格(能動的、合理的)

次にル・クレールの店舗視察における特徴、調査内容について下記にまとめました。

【ル・クレールドライブ店舗概要】

店舗建物坪数(2 層): 600 坪
 駐車スペース: 7 台(ガソリンスタンド併設、割引適用)
 従業員数: 在籍 35 名
 会員登録数: 5,000 名(入会金無料、客層年齢は複雑)
 取扱カテゴリ: 生鮮食品(精肉、鮮魚、青果)、一般食品(飲料、加工食品)、雑貨、その他(薬品、香水、雑誌)
 日当たり平均受注件数: 150 件前後(1 週間で 1,000 件程度)
 在庫アイテム数: 8,000 アイテム
 稼働時間: 8:30~22:00(21:00 ラストオーダー)
 客単価: 11,000 円(100 ユーロ)
 その他設備: パンの自動販売機あり

特徴として、店舗とはいっても運用・管理方法については小規模の物流センターと同様です。目立った特徴については客単価の高さです。日本の一般的な食品スーパーの数倍にもなります。こういった客単価の高さがドライブ業態のビジネスモデルを支えている大きな要因であることを学ぶことができました。日本においても今後社会環境の変化で導入されていく可能性もありますので、当社としても食品スーパーの顧客に提案できるよう研究開発していかなければなりません。

■最後に

欧州視察を通じて和佐見代表はじめ、近江顧問、浜崎先生より様々なお話を伺うことで欧州における文化や流通、物流について理解度を深めることができました。また参加されたアズコムネット会員様においても、様々な業種、役職の方がおられ、センター見学の際に意見交換させていただきましたが視点や考え方が異なることが多く勉強になることばかりでした。和佐見代表もおっしゃっていましたが、今回の欧州視察で学んだ価値情報を共有し、いざという時に生かすことが重要であると理解することができました。帰国後は食品スーパーの顧客とお話をする機会があり、早速欧州視察について報告しましたが、お話の中でル・クレールドライブについて非常に興味を持たれておりました。セールストークに活用することができたということです。現場の同志においても少しでも多くの方に欧州視察で得た価値情報を共有し、会社貢献、同志貢献していきたいと考えております。ありがとうございました。



『環境の変化に対応するものが次のステージに進める』

株式会社丸和運輸機関 染谷 樹春



この度、AZ-COM 丸和・支援ネットワークの皆様と共に欧州の最新流通を学ぶ機会を頂きましたこと、心から光栄に感じております。ロジスティクス先進国が集う欧州での研修会を経て、世界に張り巡らせるインフラに日本の企業、丸和運輸機関の変革が求められている事を痛感いたしました。欧州での最先端技術、世界環境をご紹介させていただきます。

■若い人材の育成

弊社グループ代表の和佐見は、必ず海外に行く時は、若手同志を同行させています。これは、自身と世代の違う若い人の感性を感じたいということと、やはり、人財育成という観点からも大きな意味を持たせています。AZ-COM ネットの会員の皆様におかれましては、何回かに1回は若手の方の育成を視野に入れ、グローバル人財の育成に役立てて頂きたいです。

■配送スピードの変化

アマゾンの来航で流通業界に変革が起きております。お客様にお届けする配送スピードが格段に変わりました。当日配送は当たり前の中で注文を受けて近場であれば数時間以内に配送するサービス。

お客様からの注文をサービスやスピード、コストなど様々改善・効率化を図って、より早く、より便利に、正確に、安く、多くの商品を多くの地域に提供できる仕組みになっており次世代のサービス企画を担当するサプライチェーンです。

このトップサービスを支えているのが独自の物流拠点(フルフィルメントセンター:倉庫および配送センター機能)です。アメリカ、ドイツ、イギリス、中国、日本等に整備されています。現場に壁のない事務所があり、管理者は備え付けられているモニター、パソコンで作業状況などを管理し何かあればすぐに報告が入る、また現場が視界に入るため迅速な対応ができる現場になっています。

※現場事務所はインバウンド、アウトバウンドに分かれており、外部からの情報を受けたら即座に現場改善に対応に取り掛かれる。逆もあり内部の内容を即座に外部に発信することも可能になっています。

その他にも、需要予測・在庫計画・生産計画など役割は多岐にわたり、最適な在庫配置と、滞りのないモノの流れを実現しています。アマゾンの利便性を支える物流インフラの心臓部を直接拝見することができ価値情報です。



■海外視察の学び、気付き

リアル店舗、無店舗を視察し感じたことは消費者側の変化です。インターネット通販で買い物をする消費者は「先進的な」消費者ではなく、「ふつうの」消費者に変わりつつあります。

また、スマートフォンの普及もありモバイル端末を活用する消費者が国を問わず大勢を占めるようになっていきます。このように消費者はチャネルの違いを感度に意識することなく、自分にとって最良の商品を最良の買い物で入手することを求めています。したがって小売業は単に複数の販売チャネルを構築するのではなく、リアル店舗、無店舗でも品揃えや価格、プロモーション、顧客情報などを大いに活用し、お客様第一義の考えを持って運営をすることが必要となります。

情報提供とは「購買時」の情報提供だけではなく、「購買検討時」の情報提供をしなければなりません。消費者が求めている商品の分類をデータで判断し購買範囲を広げ消費者に満足のいく買い物をして頂く事を考えています。



■フランス国内最大のSM【スカルモール】

スカルモールは、フランス内最大小売グループのル・クレールのフランス全土に 16 ある共同購買組合の一つで物流も担っています。企業説明を三つに分けてご説明します。

一つ目は、創業の理念を共有した共同組合としての経営モデルです。創業者であるル・クレールは商品を安く提供するために卸を抜いて直接、取引を行い、常に消費者に同じ品質であれば、一番安い値段で商品・サービスが提供できるように取り組んでいます。この行動は消費者の心を掴み感謝される程です。お客様に感謝されるサービスを提供する事は丸和運輸機関の経営理念と同じであります。

二つ目はフランスNO.1 でありながら非常にシンプルな物流です。最低限の技術を最大限に活用する(お金をかけない方針)で 50%が直送を上手く活用して、サプライヤーには、店舗直送を推進して流通コストを削減しています。残りの 50%がセンター経由で店舗納品(サプライヤーの物流機能が弱かったり、大量買付の在庫量だったりなどが原因)このように流通経路を変えることで競合店との差を生み出しております。

三つ目はル・クレールドライブという新事業です。ネット上で商品を選びお会計済ませ、引取りに来る時間を決めます。消費者は予定通りに店舗に取りに来るシステムとなっております。6 年前からこの事業を開始し、現在ではル・クレール全体の伸びの 50%を占めています。

このように常に新たな事業に取り組むことは企業の新陳代謝になります、ル・クレールドライブの店舗では出来たてのパンが食べる自販機があり購入してから 5 分程で仕上がりします。これは店舗に着いてから待っている時間を少しでも飽きさせないために導入されたそうで、お客様視点に立って開発されたシステムといえます。

ル・クレールは企業の歴史を大切にしており、また、お客様第一義の実践をする丸和運輸機関に近い存在だと感じました。業界は違ってもお客様に新しい提案を私達も提供していかなければなりません。

AZ-COM 丸和・支援ネットワークも新業態の1つです。お客様の視点になって、組み合わせ、ネットワークを形成し新たな顧客価値を創造していく事だと考えます。またアズコム会員の皆様お一人お一人の幸福(しあわせ)が大切です。顧客にとって喜ばれ、必要とされる価値ある組織となって参ります。今後とも会員の皆様と日本一のネットワークへと成長させ、世の中に認められる組織を構築して参ります。

あとがき～アマゾンが牽引する“流通が変われば

物流も変わる”時代が来た～

オフィス J.O.代表 近江 淳



“流通が変われば物流も変わる”いま欧米先進国の小売業は大きな進化の途上にある。IT の進化、とりわけアマゾンの出現は既存小売業各社、各業態の垣根を飛び越え、新しい業態を作り出したと言える。かつてウォルマートがすい星のように出現し、あっという間に小売業を席卷。その売上やバイイングパワーにおいて圧倒的な強さを発揮していた時代からいつの間にかあのウォルマートでさえも脅威を感じさせる程のアマゾン・ドット・コムが登場はネット時代の象徴ともいえる変革である。

今回の視察では、欧州の EC、通信販売における最新の物流動向をドイツ、フランスを中心に視察した。ところで今欧州地域においても EC の市場規模は拡大しているが、中でもアマゾンの欧州での売上高は 20 年 450 億ドル(米国内では 750 億ドルを超える)と見込まれ、17 年にはウォルマートに次ぐ世界第 2 位の小売業に躍り出ることが確実だ。

この欧州アマゾンの中核的な物流施設アマゾンコブレンツフルフィルメントセンター(ドイツ西部)の視察を中心にアパレル通信販売の老舗で OTTO グループ傘下の WITT 社返品センターやフランスアパレル通信販売ボンパノワールグループの物流子会社 C-LOG 社に加えて、ネット時代を活かし顧客ニーズを先取りしたドライブ業態で先進的な取組を進めるレクレールドライブの最新施設を視察した。各施設の詳細は参加者の報告にある通りですが、ネット時代を迎えて従来の小売業の事業構造を大きく変えつつある現実を見て驚きとともに、時代が大きく動いているという実感がわいてきた。

デジタル化の大潮流の中で欧州の小売市場で起こっている現象は日本市場においても既に現れているか、今後現れてくるものも多いのではないかな。

例えば、持つ者と持たざる者との所得格差の拡大への低価格品の充実拡大とともにプレミアムブランド商品の充実、また少子高齢化は欧州でも待ったなしで、2025 年には 65 歳以上の人口は 33%を超えると予測され、その為高齢者にとり買い易い店舗規模や立地の選定、健康志向の商品の充実などが望まれている。更に都市部への人口集中、この問題への対応も喫緊の課題となっている。又、ディスカウンターの台頭も自然の流れといえる。ドイツで圧倒的な強みを発揮しているアルディやリドルが英国でも確実に売り上げを伸ばし存在感を示している。取り分け重要なことはスマートフォンの普及が英国では 80%を超え、他の欧州諸国でも 50%を超え、顧客を動かす重要な販促媒体となっており、モバイル端末が購買の決定に大きく繋がっている。

その購買行動は、かつての大型店ハイパーマーケットから近隣の小型スーパーマーケットやコンビニエンスストア、ミニスーパーへと顧客の足は価格も重要だが楽で便利な方へと向かい、顧客の側では既に業態の垣根は殆どなくなっている。

昨今 TV だけでなくスマホや iPad など様々な手段により世界の情報は一瞬にして伝わる時代、小売りの現場は世界共通になりつつある。例えば日本では主婦の店ダイエーの出現からネット時代までに 50 年はゆうに経過しているが、今年イオンが大型スーパーを開いたミャンマーでは近代的なスーパーやコンビニとネット販売が同時代に起こっている。

欧米の歴史的背景から生まれた様々な小売対応も一瞬のうち世界の裏側で取り入れられている時代が来ている。ミクロの目で課題を探しマクロの目で広く世界を見て最適のものをいち早く自社に取り込める時代が来ている。

AZ-COM 丸和・支援ネットワーク主催の海外視察会では毎回、世界の物流や流通の最新情報を駆使し企画にあたっており、必ずや自社の経営戦略を考える上で有効なアイデアやヒントが溢れていると確信しています。研修や交流の場として今後ともぜひご活用いただければ幸いです。



発行人：一般社団法人AZ-COM丸和・支援ネットワーク
事務局

〒100-8235

東京都千代田区丸の内桃太郎(鉄鋼ビル本館5階)

TEL.03-3212-1111 / FAX.03-3212-1112