日清食品インタビュー

深井雅裕常務取締役事業統括本部長

持続可能で効率的なサプライチェーンを

即席ラーメン記者会は、「物流改革の取り組み」をテーマに、日清食品深井雅裕常務取締役事業統括本部長兼Ｗｅｌｌ－ｂｅｉｎｇ推進部長への合同取材を実施。関西工場において、同社の物流を担う日清エンタープライズの最新の取り組みを視察した。

関西工場は２０１８年に稼働。全長２００ｍの生産ラインは、ロボットとＩｏＴ技術の活用により製造工程が全て自動化されており、ラインの終着地点では、梱包・パレット積みされた状態の製品が、物流工程へと受け渡される。

受け取る日清エンタープライズでは、工程の一部で自動化を進めており、空パレットの保管から生産ラインへの供給までを無人フォークリフトなどのロボットによって効率的に運用している。

工場に集荷トラックが到着し、受付を済ませると、誘導システムにより事前に積み込み製品が格納されているラック位置に誘導される。以前は待機、積み込みに2～3時間程度がかかっていたところを、パレット化、設備やシステムの導入により、受付から積み込み完了まで約53分に短縮した。パレット化により、出荷バースにおいて、トラックごとにセットされた製品を受け取るだけなので、経験が浅いドライバーでもスムーズに出発できる。

深井常務は「サプライチェーンは社会のインフラで、人々の豊かな生活を支えるもの。持続可能性を上げ、環境にも働いている人にもやさしく、効率的なサプライチェーンをいかにつくるかというのが当社の長期的な目標。Ｗｅｌｌ－ｂｅｉｎｇの実現を最終ゴールとし、全体最適によって社会の課題解決を行っていく」とし、次のように話した。

（大阪支局　赤松裕海）

物流２０２４年問題は、ビジネスを変革させるチャンス。個社でできることではないので、いかに業種業界横断で連携していくかという方針で取り組んでいる。

連携の方向には垂直と水平の２つがある。垂直連携は取引先との関係で、卸・小売と共同で需要予測をしながら、サプライチェーンを最適化していくこと。それぞれが持つ情報データが分断されていては非効率だが、生産や在庫の状況を共有し、お互いにリスクを取りながら最適化していくことを、現在のデジタル技術でできるのではないか。

既にいくつか協議を進めているが、物流を取引条件のひとつと位置づけ、データを共有することで、お客様や社会全体を見て、共同で価値を創造していく視点が大事になっている。環境配慮や社会貢献活動への共感など、これからはおいしい、手軽、安いといったことだけではない、新しい価値基準が求められる時代になっていくだろう。パートナーとともに当社の価値提案を創っていきたい。

また、製品物流に着目されがちだが、調達物流でも最適化に取り組む。工場にくるトラックは、資材納品を終えると空車で帰っていき、製品を出荷するトラックは空車でやってくる。部門最適のなかで、資材と製品それぞれの流れしか見ていなかったためで、この無駄に気づいてからは、ラウンド輸送ができるよう、調達物流と製品物流の統合を考えるようになった。一例をあげると、ＪＡ全農との取り組みでは、カップライスの原料である米を工場まで運んだトラックに、復路で製品を積むことで、大幅に配送効率を高めることができた。

水平連携は、業界の垣根を超えて進めていくもの。例えばビールメーカーとの取り組みでは、重量貨物であるビール樽は、最大重量まで積載しても、荷台上部にスペースができる。一方、軽量貨物である即席麺では容積一杯まで積載しても重量積載率は4割程度だ。これを組み合わせることで、容積積載率・重量積載率ともに１００％に近づけることができ、トラックを2割削減できた。製品特性の違いや季節指数が違う相手との組み合わせが、物流の生産性を上げる手段のひとつになると思う。

ただ、これは1対1の取り組みなので、マッチングを見つけることやフレキシビリティにおいては難しく、固定便になりがちな面では効率が悪い。そこで、着荷主起点から、卸や小売店など、納品先の協力を得ながら、共同輸送・共同保管をすることで効率化を図れないかを考えている。

２社の取り組みだけでもトラックが2割減るなら、３社４社と増えるにつれて可能性は広がる。いきなり大きなプラットフォームは難しいが、個社や業界を横断した小さなプラットフォームが徐々にできてネットワークにつながっていけば、気づいたらフィジカルインターネットの世界ができているのではないだろうか。

物流改革の入口は、先ずは可視化することだろう。可視化することでどこにコストがかかっているかや、リスクが分かり、自動化もできる。〝送料無料〟といっても無料のはずはなく、価格に含まれているだけだ。長年の商習慣のなかで、付帯作業すなわちコストの負担が不明確なものもあるが、可視化して、コストがどこにあるかやその内容がわかれば、物流のなかで誰が負担するのが効率的で持続可能なのかを考えることができる。コストが含まれた上で最終負担をするのは消費者なので、全体最適で価格を安くできれば消費者にも還元できる。

ＡＩの活用も物流の生産性を上げるのに重要な切り口で、ＡＩを使うことを前提に業務を最初から立て直すぐらいの覚悟で進めている。日清エンタープライズは、全ての作業をＡＩとロボットだけにすることを目指すが、機械化によって24時間稼働できると業務プロセスが他とも合わせやすくなり、フィジカルインターネットへつながる組み合わせがより自由になる。

サプライチェーンの効率化は更に進むだろうし、２０３０年ぐらいにはほぼ自動化されるところまでやらなければならないだろう。とはいえ、一番重要なのは「人」だと考える。機械が自分で自動化しようとは言わない。意思をもった経営者なり、担当者なり、ワクワクするような物流の世界を作っていけるのは人間だ。自動化で機械にオペレーション業務を任せる一方で、人は新しいサプライチェーンを作っていくことが仕事になっていく。そんな未来を描いている。