

ワイドインタビュー

# 物流子会社トップに聞く各社の事業戦略

「2024年問題」を控え、運ばない〆危機がいよいよ間近に迫ってきた。「荷主」と「物流業者」の両方の側面を持ち、サプライチェーンの維持に向け、存在感を発揮することが期待される、物流子会社の重点取り組みを各社トップに聞いた。

（掲載は社名50音順）

えていらつしやいますか。

栗田 1987年に旭硝子（現AGC）に入社し、ほぼ一貫して物流分野の仕事に携わってきました。主にブラウン管や液晶用ガラスの物流や生産管理を担当し、2014年から4年間、本社の「資材・物流部」（現「調達・ロジスティクス部」）のロジスティクス管理室長を務め、18年にAGCロジスティクスの社長に就任しました。

近年、物流に対する世間の認識が高まり、AGCグループの中でもサプライチェーンにおける物流管理、システム構築のための人・モノへの投資の重要性が再認識されてきています。物流力を維持しなければ製品が運ばなくなるといふ危機感から、物流が注目され、また、物流部門の役割が重視されてきていると感じています。

——AGCロジスティクスの沿革と業務内容をご紹介ください。

栗田 当社は1987年に旭硝子（現AGC）の製品物流部門を分社化して設立されました。現在、資本金は1億円で、年商は257億円、従業員数は143人です。全国に12の営業

## インタビュー

### 「最高密度の物流」の実現をめざす 選ばれる荷主、物流管理会社に

AGCロジスティクス 代表取締役社長

栗田幸一 氏

AGCロジスティクス（本社・東京都千代田区、栗田幸一社長）は、「つなぐ+」を基本理念に、荷主と実物流会社のビジネスパートナーをつなぎ、物流の諸課題に対するソリューションを提案。「選ばれる荷主、物流管理会社」であり続けるため、「最高密度の物流」の実現を目指している。栗田社長に重点取り組みを聞いた。（インタビュー／石井麻里）

### グループのサプライ チェーンを管理・改善

——AGCでは物流畑が長かったそうですが、物流部門の位置づけの変化をどのようにとら



栗田 幸一（くりた・こういち）

1964年1月22日生まれ、東京都出身。87年3月慶応義塾大学理工学部を卒業後、同年4月旭硝子（現AGC）入社。資材・物流部ロジスティクス管理室長を経て、2018年10月から現職

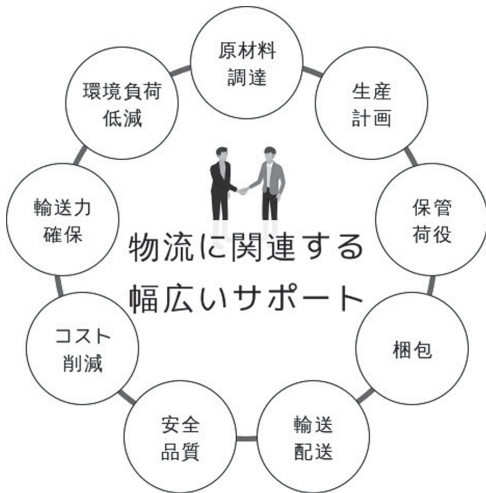
所、2営業支店を構えています。A G Cの国内すべての工場のほか、主要な関係会社についても当社が物流管理を請け負っています。

グループの調達、販売、回収にかかわる物流を含めてすべてのサプライチェーンの管理・改善を実行することが当社の存在意義であると考えています。荷主の構成比はA G Cが65%、関係会社が25%、外部のお客様が10%で、事業分野は化学品、ガラスの順に構成比が大きく、この2つで全体の8割を占めています。

当社はノンアセットですが、トラック輸送ではウイング車、平ボディ車・ユニツク車、ローリー、ジェットパック車、ダン

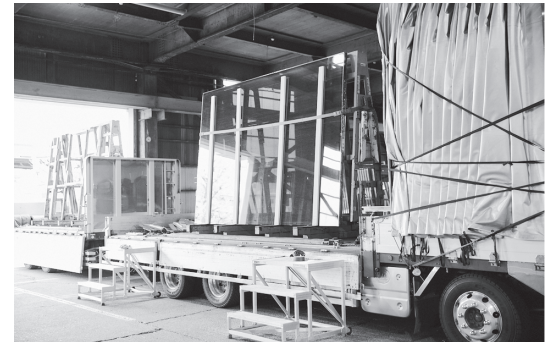
プなど幅広い車種の輸送に対応しています。海運でもタンカー、フェリー、R O R O船といった多岐にわたる船を活用しています。鉄道、航空も含め陸・海・空の輸送モードを駆使したネットワークを構築しています。

ビジネスパートナーとともに環境対応も進めており、6月には日本物流団体連合会の「物流環境大賞」で、「RFIDを活用したパレット回収物流システムの構築」（鹿島化学品営業



物流管理会社として提供する機能

「物流管理会社」になること——をキーワードとしました。日本の物流の輸送効率は時間と空間を合わせれば、おそらく30〜50%の間にとどまっているのではないかと推察されます。つまり、効率を



幅広い車種による輸送に対応

所が「サステナブル活動賞」を、「特殊シャーシの会社間融通によるR O R O船利用率の向上」（鹿島建築ガラス営業所）が「特別賞」をそれぞれ受賞しました。

「24年問題」、解決のカギが「高密度物流」

——物流機能会社としてのミッションをお聞かせください。

栗田 昨年、中期経営計画を策定し、当社のありたい姿を再定義しました。その中で、世の中からも、そしてA G Cからも

さらに必要とされる物流会社になること、具体的には、安定的かつ最適な「高密度の物流」

を実現し、常に選ばれる「荷主」であり「物流管理会社」になること——をキーワードとしました。日本の物流の輸送効率は時間と空間を合わせれば、おそらく30〜50%の間にとどまっているのではないかと推察されます。つまり、効率を

上げる伸びしろが大きいということ。これは輸送会社、荷主、お客様の3者が一緒になって取り組むべき課題であり、「高密度物流」を実現することが唯一の解決手段だと考えています。「2024年問題」はドライバーの労働時間を制限する措置であり、労働時間を減らさなければなりません。そうすると、限られた労働時間でドライバーの収入増に結び付く仕事、すなわち運収が上がるような仕事をいかに多く提供できるか——。これが選ばれる荷主になるためのカギです。

限られた時間で運収を上げるには、荷主、お客様双方で待機時間、積み込み時間、荷卸し時間を減らし、実運転時間の比率を上げなければなりません。また、月単位、週単位、日単位での物量の平準化、納入時間指定の緩和や廃止、大型車両での納入、手荷役の廃止や車上渡しへの徹底——など、一つひとつの課題解決に地道に取り組むことが、物流力を維持することにつながります。

これらを実行するのは簡単ではありません。ただ、昔は物流部門から改善を要請しても、営業部門はおお客様の都合が優先でなかなか聞いてもらえませんでした。ここ数年、物流の重要性に対する認識が高まり、営業部門と物流部門がお客様に課題を提示し、一緒に解決していこうという流れができてきています。

車両動態管理で物流力を最大限活用

——「2024年問題」への

対応については運び方の改革も求められています。

**栗田** 鉄道や海運へのモーダルシフトは可能な限り進めていきます。ただ、トラック・トレーラによる輸送は必ず残りあります。1人のドライバーの運行時間を減らすため、関東〜関西間の幹線輸送では、静岡県などに中継地を設けてトレーラを差し替える、中継・スイッチ輸送にすでに取り組んでいます。

さらに長距離輸送でモーダルシフトができないケースでは、全体の輸送工程をブロックに分割し、1人のドライバーはひとつ目の中継地まで運行し、逆方面から走ってきたドライバーのトラックに乗り換える、乗換え・リレー方式の中継輸送をテスト導入しています。ドライバーは1つのブロックでの往復運行に従事し、日帰りでの業務が可能になります。

——AGCは「DX銘柄」に選定されていますが、物流の生産性向上に向けたDXの取り組みはいかがですか。

**栗田** 物流分野では、いまだに紙の伝票やアナログな業務が残っているなど、デジタル化があまり進んでおらず、当社ももちろん苦しいところがあります。ただ、車両動態管理やバス予約システムの導入など、デジタル技術を活用した効率化の取り組みが一部では始まっています。

車両動態管理は化学品向けからスタートし、ガラスにも展開しているとしています。動態管理を行うことで、どこにムダがあるかを解析し、データを示

すことによって、AGCの営業部門やお客様と改善を協議し、最適な輸送の組み合わせを検討していくといったアプローチが可能になります。

また、特定のお客様を対象に、タンクの在庫データを当社とお客様がリアルタイムに把握し、特殊車両であるローリーをより効率的に稼働させる取り組みも進めています。お客様の発注に基づき配送するのではなく、一定の取り決めのもと、輸送のキャパシティと効率性を勘案した配送に切り替える取り組みです。

こうしたアプローチも含めて、お客様と議論しながら、物流力をできるだけムダにせず、最大限活用するにはどうしたらよいかを検討していくことが大きなテーマです。こうしたことが、「高密度物流」の実現、限られた時間で運取の上がる仕事をドライバーに提供することにつながっていくと考えています。

### 「安全と品質」を担保した 共同物流拡大へ

——輸送以外の分野におけるデジタル技術の活用状況はいかがでしょう。

**栗田** 工場で生産されている製品を構内倉庫に入庫する際に、いままではどの倉庫のどの場所に保管するかはヒトの経験と勘に頼ってきました。いまは、あるソフトウェアを導入し、各種ガラスの生産頻度や出荷頻度のデータと積み込み場の距離等の情報から、どの場所に保管するのが最適かをシミュレーションする取り組みが始まっ



「物流環境大賞」ではダブル受賞も

ています。

ただ、最適解の判断はシステム任せにせず、ヒトの知恵が介在することが重要です。たとえば配車を最適化するには、輸送会社の配車担当者の知恵を活用することはもちろん、データ解析も含めて輸送会社と荷主が一緒になって取り組むべきです。物流子会社である当社がこうした連携をリードし、効率化の実現に貢献していきたいと思えます。

——データを活用した他社との共同物流にもチャレンジしているということですか。

**栗田** これまでの荷主同士の共同物流は「1対1」で、時間の経過により生産体制が変化すると立ち消えになり、また別の荷主を探す——といったことを繰り返してきました。こうした課題を踏まえ、運輸デジタルビジネス協議会（TDBC）の分科会に当社も参加し、「共同輸送データベース」の構築を検討しています。

メーカーが共同物流を行う際には、お互いの商品の特性、輸送上のリスクや問題を共有し、作業手順の確認、テスト輸送と



デジタル技術を活用した効率化の取り組みも

といった工程が不可欠です。共同物流のマッチングを行うPFはすでにいくつか存在しますが、これらのアプローチが組み込まれておらず、メーカーの物流で最優先されるべき「安全と品質」を担保するには荷主自ら関与していくことが重要だと考えます。

TDBCの分科会では、異なる車載機器サービスから車両動態情報を統合的に利用できる動態管理プラットフォームを活用した輸送情報のPF化を目指しています。ここで重要なのは、参加者のデータへのアクセスの公平性が担保されていることです。こうしたPFへの参加メーカーが増え、異業種の荷主の共同物流が「1対1」から「多対多」に広がることを期待しています。

## 「つなぐ+」、最適解の提案力を強みに

— 物流管理会社として人材

は重要なカギとなりますが、人材の採用・育成についてはどのようにお考えですか。

**栗田** 当社はノンアセットの物流管理会社ですので、人材がすべてです。サプライチェーンの最適なスキームを構築できる人材を育成していかなければ、生き残ることができないと認識しています。人材の採用と拡充、教育は非常に重要なテーマであり、当社の年度方針において人材育成は「重点課題」ではなく「運営方針」として定めています。

新卒採用だけでなく、中途採用にも力を入れていますが、物流人材の流動化が加速していると認識しています。社員の仕事のやりがい、働きがいを向上させるため、定期的にES（従業員満足度）調査を実施し、風土改革にも取り組んでいます。物流会社でもある程度、リモートワークができるようにシステム投資を含めてサポートしていく考えです。

昨年から今年にかけて人事制度を改定しました。世の中が大きく変化している中で、従業員の皆さんと対話をしながら、継続的に制度を改善していく必要があります。当社のようにソリユーションを提案する仕事は、人財の育成が大事ですので、やりがい、働きがいを感じてもらえる会社にしていく取り組みを加速していきます。

— 5年、10年後のAGCロジステイクスのあり方をどう描いていますか。

**栗田** 売上の規模をやみくもに追求するのではなく、物流提案力、ソリユーションに磨きをかけていくことが、会社として生き残っていく道だと思っています。中期経営計画で掲げた、「最高密度の物流を実現し、選ばれた荷主であり物流管理会社である」という、ありたい姿を目指していく方針に変わりはありません。

当社の強みは、AGCの物流で培ってきた最適解を提案する力であり、荷主と輸送会社をはじめとしたビジネスパートナーに改善を提案・実行していく力です。企業理念に掲げた「つなぐ+（プラス）」とIT等を活用した専門性を駆使し、ありたい姿を着実に実現していきたいと思っています。



最適なスキームを構築できる人材を育成

CM・PV・会社案内、映像制作を承ります!!

carbo@carbo-news.co.jp