

ロジスティクス分野

【共通問題】

問題1 企業がコンプライアンスの仕組みを構築しただけでは、企業不祥事を未然に防止することはできない。企業不祥事を未然に防ぐための方策について、以下の設問に答えなさい。

コンプライアンスの仕組みについて説明し、その仕組みを遵守する上で必要な取組を論じなさい。また、企業の社会的責任（CSR）について説明し、不祥事を起こさないためには、組織全体でどのような方策を実行しなければならないかを論述しなさい。

【短文事例問題】

問題2 短文事例問題は、選択式問題となります。【事例A】～【事例C】のいずれかを選択した上で事例を読み、それぞれの設問に答えなさい。

なお、3つの事例は、製造業のロジスティクス管理に関わる事例（事例A）、流通業のロジスティクス管理に関わる事例（事例B）、物流業の管理に関わる事例（事例C）です。現在の職種や勤務状況にかかわらず、自由に選択してください。

【事例A】製造業のロジスティクス管理に関わる問題

（1）A社の概要

A社は家電メーカーで、国内に1工場、タイと中国にそれぞれ1工場を保有している。海外には5カ所に現地法人を設けている。年商8,000億円で国内販売は35%である。この数年の業績は赤字と黒字を繰り返しており、大幅な売り上げ増は期待できない。製品アイテム数は約3,000である。

（2）社内組織体制

社内組織は、4つの製品事業部と管理部門（総務部、経理部、SCM部など）で構成されている。4つの製品事業部には、それぞれ開発部、設計部、製造部と営業部（国内営業・海外営業）が置かれている。管理部門は社長直属で、各製品事業部を横断的に統括しており、SCM部はその管理部門に位置づけられている。

（3）SCM部の業務

SCM部は、国内外にわたる効率的なサプライチェーンの構築を使命としている。しかし、メーカーであるため、製品の開発・設計・製造部が重要視されており、また、営業部は他社との競争のため、物流費を殆ど考慮せずに顧客の要望を無条件に受け入れる体質が染みついていて、このようななかで、社長直属とはいえSCM部の発言力は弱く、SCM部の業務は基本的に製品を各製品事業部内の営業部の指示どおりに得意先に届けることが中心となっている。受注は、各事業部の営業部が行っており、SCM部に出荷依頼が伝送される。製品の物流センターは国内2カ所にあり、3PL事業者業務を委託している。なお、海外では、タイ、中国工場における出荷はSCM部、海外現地法人における物流業務は営業部が行っている。

製品の包装設計は開発部門が行い、国内外の輸送の際のパレットはT11型（1,100mm×1,100mm）を採用している。

（4）A社における物流の問題点

- ① 海上コンテナ輸送において、大型製品の包装サイズがコンテナ内寸に合わないものが過半数で、平均コンテナ積載効率（容積）は60%である。
- ② 海外への輸送において、包装の濡損や破損が頻発している。
- ③ 製品の一部に振動に弱い部分があり、輸送中の製品破損がみられる。
- ④ 小型製品の包装サイズがバラバラで統一されておらず、T11型パレット（1,100mm×1,100mm）に適合している製品はわずかである。そのため、積載作業の工数増や輸送中の荷崩れが発生したりしている。
- ⑤ 営業部は輸送に関する知識がほとんどゼロであり、短納期での不適切な輸送方法をSCM部に指示してくるため、輸送費がかさんでいる。

- ⑥ 小型製品の工場出荷の荷姿は1箱 10個単位で包装されて物流センターに入庫されるが、欧米からの受注オーダーのうち12個単位のもものが80%であるので、輸出の際に新たな仕分け、包装に工数が掛かっている。
- ⑦ 大型製品の国内配送においては、大部分の包装材が片道で廃棄されている。
- ⑧ 国内・海外営業からの出荷依頼の50%以上が緊急出荷である。そのため、国内ではトラックのチャーター便や航空便が多く、海外では海上輸送でも間に合うものまで、営業指示で高価な航空輸送になっている。
- ⑨ 国内営業からの量販店特売情報の連絡が平均3日前であり、流通加工（セット組みなど）がある場合、物流センターで残業が常態化している。
- ⑩ 受注締め後の追加注文や注文修正が多く、出荷作業に手戻りや遅れが生じている。

設問1 A社において、SCM部が営業部に対して、物流サービスの問題点の是正を促すために有効と思われる具体的対策を記述しなさい。

設問2 A社において、SCM部が開発部とともに物流の問題点を解決するための対策を具体的に論述しなさい。

【事例B】流通業のロジスティクス管理に関わる問題

(1) 業務概要

卸売業W社は、GMSであるX社の北関東に設けられている専用物流センターの運営を受託している。W社は、センター内作業実務を物流事業者L社に委託しており、約250人（パートタイム労働者、派遣労働者を含む）で運営している。この専用物流センターへは、ベンダー約60社が商品を納入し、約7,000アイテム、約10万ケースを在庫保管している。

(2) 物流センターの運営

物流センター配送圏内約50店舗からの発注は、毎日11時に締め切られている。各店舗の売り場責任者は、毎日販売状況をみながら、ほとんどの商品を毎日補充発注している。物流センターでは、受注数をピッキングし、各店舗の売り場・通路別に通い箱に仕分けしている。L社が契約するトラック運送業者が、当日20時までに各店舗に配送している。

ベンダー各社は、毎日の出荷傾向と物流センター在庫量に応じて補充量を算出し、通常1週間前に通知される特売情報等を考慮した上で、物流センターに毎日納品を行っている。ベンダー各社は、自社所有のT11型パレット（1,100mm×1,100mm）に商品を載せ、自社手配のトラックで物流センターに納品している。

物流センターに納品された商品は荷受け口で物流センターの検収係が伝票と照合する。空パレットは、「等枚交換」を原則として次回納品時にトラックで回収しており、ベンダー各社が隔月に出入パレット数を管理している。

(3) 納品トラックの待機問題

この物流センターでは、納品トラックの待機が大きな問題になっている。毎日平均150台の大型トラックが納品に来るが、セール時や繁忙期には200台を超えることもある。現在は、納品受付時間を午前中に限定している。1カ月間実態調査をしてみると、物流センター到着後から検収開始までに、1～2時間待機することが常態化していた。

ベンダー各社やトラック運送業者及びL社から、改善の申し入れが相次いだために、W社の物流責任者が、改善方策を検討することになった。

設問1 W社への納品トラックの待機によってどのような問題が生じているか、W社、L社、X社のそれぞれについて論述しなさい。

設問2 W社の物流責任者の立場で、トラック待機の改善策について論述しなさい。

【事例C】物流業の管理に関わる問題

(1) トラック運送会社B社の業務概要

西日本の太平洋岸A県に本社と支店の2営業所を持つトラック運送会社B社は、約20両の大・中・小型トラックで地元の卸売業2社から近隣のスーパー・小売店に食料品・日用雑貨等を配送している。貨物の輸送量は、あまり好不況の影響を受けないため、経営は安定している。

(2) トラック運送会社B社の営業所の立地と施設の概況

B社の本社営業所は、C市の中央を流れるD川が屈曲する地点の平地にあり、海からも至近の距離である。高速道路のインターチェンジまでは約10km、一般国道まで3kmとトラック運送業を営むには便利である。本社の敷地内には2階建ての建物があり、1階が事務所（社長以下、事務員は数人）、2階は書庫や休憩施設となっている。同じ敷地内に、車庫と貨物の一時保管用の常温の保管庫200坪がある。保管庫は、輸送途上の一時保管のため、約半分はパレタイズ貨物が入っており、パレット3段置きまでは可能であり、フォークリフトも配置している。

B社の支店営業所は、高速道路のインターチェンジから約5km離れた内陸の隣接E町にあるが、今は小規模の営業窓口だけでトラックは配置していない。以前に、荷主の要請で倉庫を建てる計画があり約1,000坪の敷地を用意したが、その計画がなくなったために、時々トラックを駐車しているくらいで、今では特段の利用計画はない。このため、社長からは恒久的な施設でなければ、活用してよいといわれている。

(3) B社によるBCP（事業継続計画）策定の検討

折から、本社営業所が所在するC市から、地震・風水害等の災害に備えて、B社に対して、本社営業所の保管庫を災害発生時の緊急物資受け入れ拠点として使用してほしいことと、支援協定を締結してほしい旨の要請があった。B社では、長年、地域に密着して営業を続けてきたことから、C市の要請に対して積極的に対応しようと考えている。

そこで社長は、C市からの要請を契機として、自社のBCPを策定することとし、社長から部長に、BCPの策定が命ぜられた。

設問1 協定を結ぶにあたり、C市と調整すべき項目とその内容について具体的に論述しなさい。

設問2 B社のBCP策定段階での留意点と、対策について具体的に論述しなさい。

【長文事例問題】

問題3 次の事例を読み、以下の設問に答えなさい。

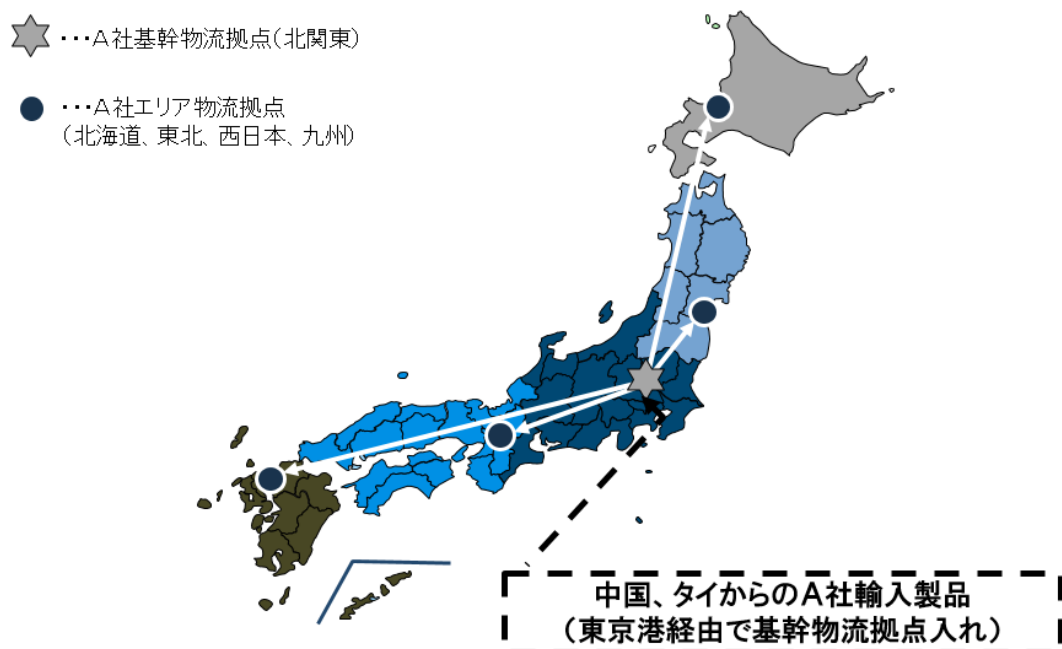
【事例】

(1) 中堅精密機器メーカーA社の企業概要と、国内物流ネットワークの実態

消費者向け中堅精密機器メーカーA社は、北関東地区に生産工場を1拠点、海外生産拠点を中国、タイの2カ国に各1拠点ずつ有している。近年、国内工場は、生産品目の見直しもあり、生産数量の減少が著しい一方、海外2工場の生産数量の増加が続いている。日本国内市場向けの製品に関しても、海外工場から供給する割合は年々上昇しており、現在、国内工場からの出荷割合は3割程度となっている。

海外2工場からの日本国内市場向け出荷に関しては、東京港で陸揚げ後、北関東地区にある基幹物流拠点に集約し、エリア物流拠点へ供給する。さらに、エリア物流拠点から、主に家電量販店の運営する物流センターや専門商社（卸）などの顧客に納品する。基幹物流拠点は、北関東地区にある生産工場に併設している。A社の国内物流拠点は、北関東地区の工場敷地内に併設された基幹物流拠点以外に、北海道、東北、近畿（西日本を担当）、九州地区それぞれ1カ所にエリア物流拠点があり、合計5カ所存在する。国内物流拠点の運営と輸配送は、A社の国内物流子会社であるB社（A社の100%子会社）がすべて担っている。A社の現在の国内物流ネットワークは下図のとおりである。A社基幹物流拠点はA社所有であるが、その他物流拠点に関しては、B社が所有するものと、賃借しているものの両方が存在する。

図1 A社の現在の国内物流ネットワーク



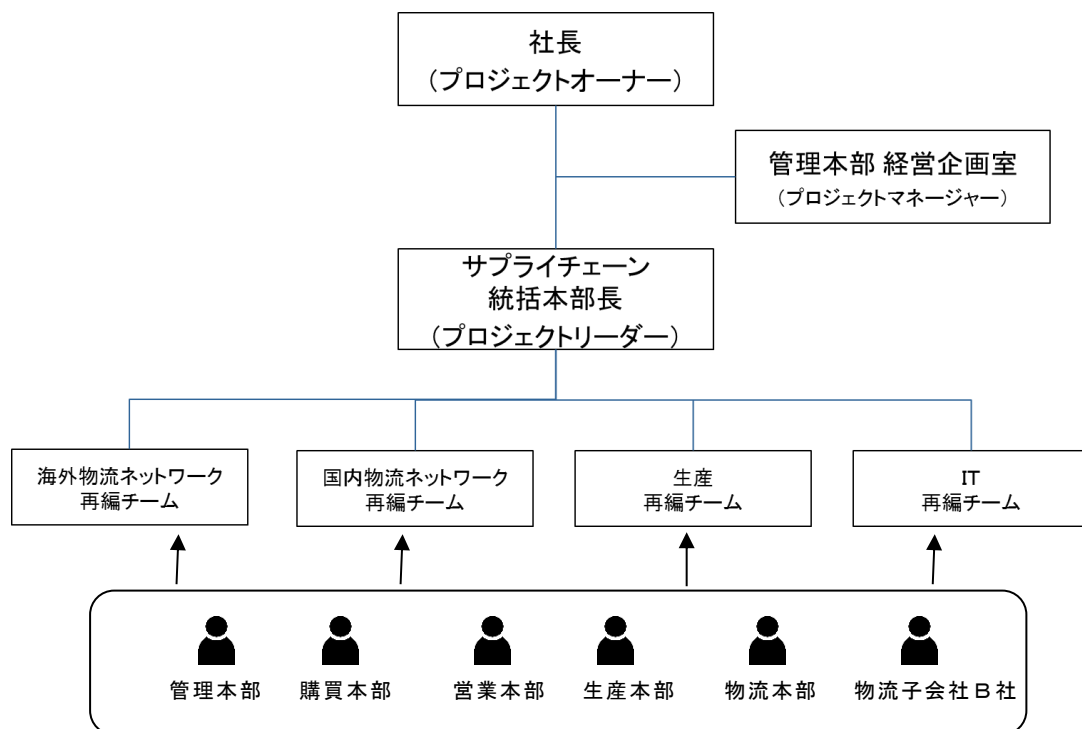
(2) A社の生産体制、国内外物流ネットワークの再編と体制

今回、A社は、生産体制を再編することとし、国内工場の閉鎖と、中国およびタイの工場への生産機能の移管を決定した。それに伴う国内外物流ネットワークの大幅な再編を決定した。

国内外物流ネットワークの再編が経営者より関係各部門長へ伝えられ、再編計画を、半年以内に結論を出すこととした。

A社は国内工場の閉鎖に伴う一連の再編に際し、社長直轄による全社的なプロジェクトとして取り組むことにした。生産工場の需給と世界各国への製品供給や各工場向けの資材供給ネットワークの管理運営を担うサプライチェーン統括本部長をプロジェクトリーダーとし、プロジェクト管理に関して、管理本部経営企画室よりプロジェクトマネージャーを選定することとした。さらに図2のように、4つのチームを構成することとした。各チームには、管理本部、購買本部、営業本部、生産本部、物流本部及び国内物流子会社B社の各部署から、関連する人員を参加させることとした。日本国内における物流計画や管理を担当する物流本部は、このプロジェクトにおいて国内物流ネットワークの再編に関する責任部署と位置づけられた。

図2 サプライチェーン・プロジェクト体制図



(3) 国内物流ネットワーク再編における検討内容

サプライチェーン統括本部は、北関東地区の工場閉鎖によって、海外からの製品輸入と国内市場向け出荷を考慮した場合、現在の基幹物流拠点の位置では輸送距離が長くなってしまったために、他の場所へ移転することが望ましいと考えている。これを機会に、基幹物流拠点だけでなく、エリア物流拠点の位置や規模や業務内容と、その管理運営についても見直す必要があると認識している。さらに、B社の事業内容やA社グループ内の業務範囲の見直しも必要だと考えている。

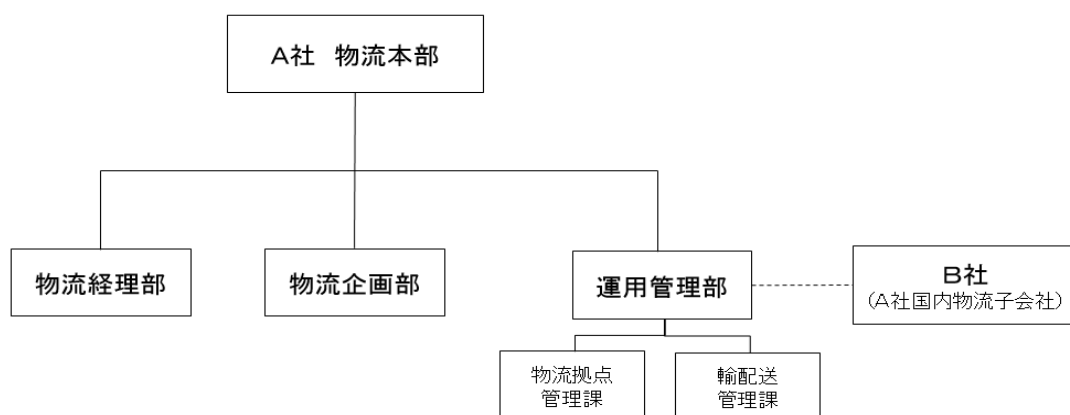
サプライチェーン統括本部は国内物流ネットワーク再編チームに対し、国内物流拠点の統廃合、新規物流拠点開設を含む国内物流ネットワークの再編に関して、以下の項目を取りまとめることを指示した。指示した内容は下記のとおりである。

- ① 国内物流ネットワーク（物流拠点、輸配送ネットワーク）再編案の提示
- ② 物流ネットワークの現在と再編後のランニングコストの比較
- ③ 再編に伴う投資内容と概算コスト
- ④ 実行に際しての大まかなスケジュール
- ⑤ B社の今後の業務範囲

(4) 国内物流ネットワーク再編を担当する物流本部の組織

A社物流本部は、サプライチェーン統括本部が主催するプロジェクト全体会議に向けて、サプライチェーン統括本部からの依頼内容を取りまとめ、物流本部としての考えを、国内物流ネットワーク再編チームに提示しなくてはならない。そのため、物流本部長は、物流経理部、物流企画部、運用管理部それぞれの部長を招集し、会社方針を伝えた上で、物流企画部長に対しては、物流本部としての当取組に関するプロジェクトリーダーとなるよう指示を出した。物流企画部長は1カ月以内に物流本部とB社双方の運営状況の取りまとめに加え、国内工場閉鎖に伴う国内物流ネットワークの再編計画の概要を取りまとめて、再編チームに提出する必要がある。

図3 物流本部組織図



設問1 国内物流ネットワークの再編計画の作成に着手する際に、留意すべき点と課題について、A社物流本部 物流企画部長の立場で論述しなさい。

設問2 国内物流ネットワークの再編において、国内物流拠点の統廃合、新規物流拠点開設について検討をすることになっている。国内物流拠点の再編に伴い、B社（A社国内物流子会社）の業務範囲の見直しも行うが、その際に検討すべき内容、課題について、A社物流本部 物流企画部長の立場で論述しなさい。

設問3 A社物流本部長は、サプライチェーン統括本部からの依頼内容を検討するにあたって、A社物流本部内の各組織（物流経理部、物流企画部、運用管理部）の役割分担を明確にしたいと考えている。各組織の役割分担を、A社物流本部長の立場で論述しなさい。