

特集 — 社員座談会 —



営業開発部
上杉 哲弘

三田営業所
新阜 芳治

日立物流西日本 関西第四営業部
渡辺 篤史

事業企画部
切通 祐介

日立物流グループ現場力の「現在」と「これから」

当社グループの価値創造や強みの源泉である「現場力」。その最前線を担う従業員は、どのようなモチベーションや課題認識のもと、「日立物流のこれから」をめざすのか—今回は、社会的使命として止めることができない医薬品物流において、ニーズが高まるGDP認証*のほか、多くの新技術を導入しながら2018年に稼働した、関西第二メディカル物流センター（兵庫県三田市）の立ち上げ中心メンバーによる座談会を実施しました。

*GDP (Good Distribution Practice): 輸送・保管中にも劣化しないように厳密な品質管理の確保を目的とした「医薬品の適正流通基準」



関西第二メディカル物流センター
(2018年2月稼働)

座談会参加者

西日本営業本部
関西営業部
三田営業所 所長

■ 新阜 芳治

日立物流西日本
関西営業本部
関西第四営業部
業務課 課長

■ 渡辺 篤史

西日本営業本部
営業開発部 部長補佐

■ 上杉 哲弘

西日本統括本部
事業企画部 主任技師

■ 切通 祐介

営業統括本部
ロジスティクスソリューション開発本部
ロジスティクステクノロジー部
主任技師

■ 今野 貴章

営業統括本部
ロジスティクスソリューション開発本部
スマートロジスティクス推進部
主任技師

■ 歸山 翔平

営業統括本部
知財・CRM部 GDP管理グループ
部長補佐

■ 川口 寅雄

*組織名・役職名は座談会開催日現在

日立物流のこれまで	日立物流のこれから	価値創造を支える基盤	価値創造の成果	財務・非財務情報
-----------	-----------	------------	---------	----------

関西第二メディカル物流センター（以下、当センター）は、2018年に垂直立ち上げによって稼働以来、安定的に運営されています。当センターの立ち上げに皆さんがどのように関わったかについて、現在の職務とあわせて聞かせてください。

■ 川口: 私は大阪の舞洲営業所で医薬品物流の品質管理を含む実務を10年ほど担当していましたが、2017年よりGDP推進チームに入り、GDPに専門的に取り組んでいます。当センターの立ち上げでは、主に外資系製薬メーカー様のGDP査察対応を担当しました。

■ 歸山: ロジスティクステクノロジー部に所属していた私は、無人フォークリフトの導入を担当しました。現在はスマートロジスティクス推進部で、社外の協創パートナーと連携しながら、新技術の物流現場への実装を進める業務に携わっています。

■ 今野: 私は当時事業企画部で当センターの事業計画に携わったほか、プロジェクト開始後はロジスティクステクノロジー部員として、当社初のロータリーピースソーターの導入や、国内ジェネリック医薬品メーカー様向けの作業設計等を行いました。現在は、ロジスティクステクノロジー部にて新規案件の作業設計・立ち上げ・フォローアップ・新技術導入等を担当しています。

■ 切通: 私も今野と同じ事業企画部で、当センターの提案から稼働まで全般的に関わりました。主に当センターの建屋や設備の設計に携わり、医薬品保管のための温度マッピングや空調整備を含め担当しました。

■ 上杉: 営業開発部に所属する私は、お客様との契約交渉や、金額面での調整等を担当しました。

■ 新阜: 私は現場の運営責任者として、立ち上げプロジェクト全体の取りまとめを行いました。入社以来長らく流通関係のお客様を担当していましたが、医薬品という品質管理が特に厳しい業界を初めて経験し、他のメンバーとともに医薬品ならではの品質管理を勉強し、協力し合いながら立ち上げていきました。現在も、当センターの責任者を務めています。

■ 渡辺: グループ会社の日立物流西日本に所属する私は、立ち上げ前の準備に約1年、立ち上げ後は所長として約1年携わりました。主に現場作業の環境面の整備や、従業員の採用を中心に準備を進めました。

当センターを立ち上げた背景や経緯、顧客ニーズの見極めにあたって留意したことなどについて聞かせてください。

■ 新阜: 西日本地域では従来より大阪府の舞洲営業所や北大阪営業所が医薬品物流センターとして機能していましたが、満床となったためお客様から増床要請があったほか、GDPに則した医薬品流通管理のニーズも高まっていました。当社としても、医薬品顧客の維持拡大とBCP強化に向けて、内陸部に新しいセンターを建てる構想を持っていました。

■ 川口: 特にGDPについては、お客様のご要望をよく見極める必要がありました。そのためGDPの「ハード面（設備等）」「ソフト面（品質等）」についてのご要望をアンケートで具体的に把握し、「新センターに移っていただくのが良いのか」「既存の営業所のまま対応し続けた方が良いのか」などお客様の真のニーズを突きとめる努力をしました。その結果、さらなるお客様満足を実現し、取引を維持拡大するには、新センターを立てるのがベストという結論となった次第です。

プロジェクト開始から、比較的短い10カ月の準備期間を経て稼働することができました。その間、最も「苦労したこと」「力を注いだこと」などについて教えてください。

■ 新阜: プロジェクト開始直後は専属メンバーが私を含め2名のみで、新技術導入やデジタルによる「見える化」の検討に時間をかけたため、それ以外のタスクはあまり進みませんでした。また、既存営業所（舞洲、北大阪）からの移管であったため、お客様や当社のメンバーが既存業務と掛け持ちとなり、新センターについての打ち合わせ時間の確保に苦労しました。やむを得ず休日返上でミーティングを開いたこともあります。加えて、センターの立地が市街地から離れており、配送網の整備にも苦労しました。移管はお客様ごとに「準備」「移管」「運営安定化」というサイクルを回していきましたが、2018年の4月はお客様3社が同時期に移管したため非常に密度の濃い時間となりました。このようにハードな業務を乗り越えられたのは、「やるからにはきちんと立ち上げたい」というメンバー全員の思いと、グループ内の手厚い協力があったからだと思えます。



ロジスティクステクノロジー部
今野 貴章



スマートロジスティクス推進部
歸山 翔平



知財・CRM部 GDP管理グループ
川口 寅雄

■ **渡辺**: 私が最も力を注いだのは、新技術であるロータリーピースソーターの導入です。過去にこうした新技術を立ち上げた際は目標通りの生産性をなかなか達成できなかったため、今回は絶対に達成するという強い気持ちで臨み、メンバーに協力してもらいながら入念に準備しました。立ち上げ当初は多少混乱がありましたが、現在は順調に稼働し、目標通りの生産性を達成しています。

■ **上杉**: 営業としてお客様との各種調整を担当した私は、お客様の在庫を短期間で移管するための緻密な計画を策定しましたが、お客様からは、移管プロセスで遅延等のトラブルが発生した場合の対策も明示するよう求められました。そこで、バックアッププランも用意したうえで移管計画を再度策定、提示し、お客様に納得いただいたことが最も苦労した点です。

■ **切通**: GDP準拠センターの建屋・設備の設計においては、社内事例だけでなく、社外の専門家や人脈を活用しながら知見やノウハウを獲得し、仕様をある程度まとめた段階で営業やお客様と共有し、綿密な意見交換を繰り返しながらブラッシュアップしていったことが印象に残っています。

■ **今野**: 私は当センターの「文化をつくること」に最も力を注ぎました。当社には良い意味で、各拠点の立ち上げメンバーがその文化をつくるという伝統があります。医薬品物流は「品質が命」であり、例えば箱の爪の傷一つで、お客様から異物混入の懸念ありとジャッジされます。「製品を可能な限り丁寧に扱う」「誤出荷は絶対にしない」といった鉄則を、当センターの「文化」として作業員一人ひとりの意識にいかにか定着させていくかが課題となりました。しかも今回は、稼働の初日から既存センターと同等のパフォーマンスを発揮する必要があり、それまでの人材育成が勝負となりました。そのため、稼働の1カ月前ほど前から作業員には既存センターにて医薬品物流の品質レベルや作業レベル、生産性やスピードを実感してもらいながら2週間の研修を受けてもらい、さらに当センターで1カ月、入念な教育を実施しました。その結果、新センターと

しては大きなトラブルなく稼働を開始できたと思います。稼働初日にロータリーピースソーターで発生した不具合も、リスクヘッジとして増員していた人員で対処できたという「実績」もつくれました。このような対応力も、当社が長年積み重ねてきた現場力の一つだと思います。

■ **歸山**: 無人フォークリフトの導入を担当した私は、大きく2つの点で苦労しました。1つ目は、無人フォークリフトそのものは既に工場などで広く普及していましたが、当社にとってもマテハンメーカーにとっても初めての挑戦となった点です。特に苦労したのが調整作業です。仮に倉庫内に3,000力所の保管スペースがある場合、棚の高さや位置情報を事前に無人フォークリフトに教え込む作業を3,000力所全てに対し行う必要があり、この作業に2カ月半を要しました。また、日中は他の作業で現場が動いているため事前調整は夜間の作業となり、夕方に出動して夜中に調整作業をし、朝帰宅するという生活が続きました。

2つ目は、稼働後の不具合対応という点です。調整期間を経て稼働にこぎつけたものの、その後もさまざまな不具合が発生し、安定するまでに1年程度かかりました。不具合が発生した際は夜中であろうと人間が駆けつける必要があり、新阜所長には何度か出動してもらい大変助かりました。現在は安定稼働していますが、特に安全面については引き続き万全を期しています。夜間は無人のセンターで稼働させていますが、日中に稼働させる場合は作業員との衝突事故を防ぐため、エリアを明確に区切っています。

■ **川口**: GDPについては、お客様の査察対応で苦労しました。GDP準拠センターとしての建屋や設備といった「ハード面」は切通さんが対応にあたりましたが、私は当センターの作業品質や品質管理など「ソフト面」を担当し、約2日間の実査に向けた2~3ヵ月間の準備期間では、お客様から多くのご要望をいただきました。特にSOP[※]については要求レベルが非常に高く、GDPの1章~9章までの全てを網羅したSOPを管理から運用までに落とし込んだ形で作成したほか、それを当センターだけでなく当社の会社規則(GDP規格)として定めることで、お客様に承認いただきました。現在はこのSOPを、医薬品を取り扱う全ての営業所やセンターに展開するべく活動しています。

※SOP: Standard Operating Procedures (標準作業手順書)

新型コロナウイルス感染症拡大防止のため、当座談会は一部オンラインにて実施しました(2020年6月10日実施)。



初めて導入したロータリーピースソーター



完全自動化を実現した無人フォークリフト



作業員の作業手順等を確認できる手元カメラ

■ **今野**: 既存センターの運営を継続しつつ、移管と立ち上げを実施した当プロジェクトは、準備期間で常に人材が逼迫気味でした。それでもやり抜くところは当社の強みかもしませんが、今後同様のプロジェクトやセンターの統合、既存のお客様に関連する業務の集約等を行う場合、このプロジェクトの経験を活かして十分な体制で進めていきたいです。

社会では人手不足といわれて久しく、特に物流業界ではそれが顕著であるといわれています。新センターの人材の採用活動で工夫したことなどを聞かせてください。

■ **渡辺**: 当センターの立地は当社グループとして初めて拠点を設置した地域でもあり、人材確保については不安があったため早めに準備しました。管理部門の採用チームと協力しながら地元の雇用事情を調査する一方、地域媒体に募集広告を出す前の「予告」として、当センターのプレ告知を掲載しました。あわせてフリーWi-Fiやカフェ風の休憩室といった職場環境もアピールした結果、求職中の方だけでなく、在職中の方も含めて多くの方にご応募いただき、早めに人材を確保することができました。人材は現在も必要に応じ募集を行い、問題なく採用できていますが、フォークリフトなど専門技能者の採用は苦労しているため、採用した人材をフォークリフト技能者として育成するなど、さまざまな工夫を継続しています。



フリーWi-Fiを完備した従業員専用の休憩室

当報告書の社長メッセージにもある通り、当社グループは現場力をデジタルで「見える化」することに力を入れています。当センターの「見える化」について聞かせてください。

■ **新阜**: まず品質管理の強化に向けては、例えば数量検品の際は個数ではなく重量を「見える化」する「重量検品」でミスを防いでいるほか、作業員の手元カメラの映像を商品

コードなどのキーワードで検索できる映像検索システムを導入し、不備があった際の原因究明等に活用しています。また、情報共有のモニター(デジタルサイネージ)を各現場や休憩室等に多数設置し、作業の進捗状況や安全品質面の啓発事項、注意事項を繰り返し発信しています。梱包作業の進捗状況等については荷捌きバスのモニターでも共有することで、時間の読みにくさに起因するドライバーの待機時間に対するストレスを軽減しています。加えて、生産性や安全性、新型コロナウイルス感染症対策といったきめ細かくタイムリーなコンテンツをデジタルサイネージで繰り返し発信することで、意識づけを強化しています。

当プロジェクトでさまざまな新しいチャレンジをした結果、皆さんご自身、または現場の「意識」がどのように変わっていったか聞かせてください。

■ **新阜**: 医薬品を取り扱うための意識改革については、先ほど話のあった導入教育に加え、当センターの教育専属の薬剤師を採用したことが大きな効果を発揮しました。GDP対応を含む薬事教育を薬剤師が計画的に実施することで、「医薬品の取り扱いはこの風になさなければいけないんだ」という意識を作業に携わる一人ひとりに浸透させることができました。

■ **渡辺**: 私自身についても、医薬品の物流センターを長く経験してきたもののGDP対応は初めてであり、その知識を身に付けられたのは今後の私のキャリアの強みになると思っています。現在、当社グループ全体のテーマとして作業品質のさらなる向上へ向けた意識改革の取り組みが始まっていますが、当センターでは、今回のプロジェクトを通じて前倒しで実施できたのではないかと思います。

■ **切通**: 私は過去に設計を担当してきた建屋や設備ではカメラやモニターをほとんど導入してきませんでした。今回実際にやってみて、このような新たな「見える化」の取り組みが現場の大きなサポートになることを実感しました。その点で、私自身の意識を大きく変えることができました。

■ **今野**: 私も、今回さまざまな新しい機器を検討し、導入することができたのは良かったと思います。ロータリーピースソーターや無人フォークリフトだけでなく、先ほど話のあった映像検索システムやスマホ型のハンディスキャナーは、今後の現場の意識のさらなる強化や生産性向上につながると思います。

■ **歸山**: 私は無人フォークリフトの導入にあたり、「誰のためにやるのか」を見失わないように留意しました。専門領域で長くやればやるほど、どうしても目の前のことに集中して目的から逸れがちになります。「すべては現場のため」という意識を、今回のプロジェクトを通じてより明確に持つようになりまして。

■ **川口**: 私はプロジェクト前は舞洲営業所で現場の実務に従事していましたが、今回はGDP担当者として現場をサポートする立場となり、意識も大きく変わりました。以前はお客様の指示で動く、どちらかという受け身の業務が中心でしたが、現在は自ら積極的に現場に働きかけてGDP対応やそのための教育を促進するなど、GDPへの意識を現場に浸透させることに注力しています。

最後に、皆さんの今後の抱負についてお願いします。

■ **川口**: 現在新たなメディカル物流センターの立ち上げプロジェクトが始まっていますが、当センターの経験が活かせると思っています。GDPについてはグループ共通のSOPを随時改訂しながら横展開を加速し、当社グループ全体の医薬品物流の品質維持・向上につなげていきたいと思っています。そのためにも、さらなるお客様ニーズを取り込み、GDPサービスを進化させていきたいと考えています。

■ **歸山**: 技術部門に携わる者として、やはり現場のためになる新たな設備を早く実装できるよう頑張っていきたいと思っています。無人フォークリフトについては、当センターでは安定稼働していますが横展開にあたっては解決すべき課題もあるため、一つひとつクリアしていきます。

■ **今野**: 当センターで初めて導入したロータリーピースソーターは、他のセンターの数カ所でも新規導入が決ま

るなど広がりを見せており、それらの安定稼働に注力していきます。長期視点では、「超省人化」センターをいつか構築できるよう、その機会を虎視眈々と狙いながら準備しています。例えば、入庫から保管・出庫までを完全自動化するといった超省人化拠点などです。実現に向けては、当社のリソースだけでなく、外部との協創やエコシステムも拡大していきたいと思っています。

■ **上杉**: 今回のプロジェクトを通じて、私は当社の「現場」「設備」「GDP」「営業」など各チームがきちんと役割を果たす組織力の強さを改めて実感しました。これが、高い物流品質とローコスト運営による優位性を実現しているのだと思います。今後も人手不足や競合の追従など厳しい事業環境が続きますが、新技術や現場力でさらなる差別化を図っていきます。GDPについては数年後には省令化される見込みであるため、新たな事業機会として取り込んでいきたいと思っています。

■ **切通**: 当センターは、成功モデルとして社内表彰されるに至りました。この経験を糧に、今後も新倉庫の開設や新設備の導入を積極的に提案するとともに、現場が使いやすく、作業しやすい環境づくりを引き続きモットーとしていきます。

■ **渡辺**: 当センターの新設備（ロータリーピースソーター）は目標通りの生産性（10名/日削減）を実現していますが、まだまだ進化できると思います。今後の新たなセンターの立ち上げにおいても、現場を熟知した人間として提案できるよう、現場でのコミュニケーションを大切にしていきたいと思っています。

■ **新阜**: 当プロジェクトはかなり大規模な投資となったため、きちんと回収できるよう予算管理を徹底していきたいと思っています。GDPの省令化を見込んだ取り組みにおいては、営業所全体の底上げを図りながら体制を強化していく構えです。また、当社の医薬品物流事業を本格的に拡大させる際は、人材育成もさらに強化していきたいです。



重量検品システム



デジタルサイネージ



荷捌きパースのモニター

社外取締役対談

ガバナンス進化の「これまで」と「これから」



社外取締役
報酬委員長
監査委員

泉本 小夜子

社外取締役
取締役会議長
指名委員長

浦野 光人

社会や経済が大きく変容する中、日立物流グループは、「LOGISTEED」「協創」「エコシステムの拡大」「現場力」による価値創造に注力しています。その基盤であるコーポレートガバナンスは、これまでどのように変化し、今後どのように進化しながら持続的な企業価値向上を支えるべきか。独立社外取締役2名による対談を実施しました。

浦野取締役は6年間、泉本取締役は3年間、当社の独立社外取締役を務めてこられました。現在の当社のガバナンスの特徴をどのように捉えていますか。

浦野: 当社のガバナンスの特徴は、歴史を紐解くと良くわかります。日立製作所の物流子会社として創業した当社は、私が社外取締役に就任した2014年当時も、同社が50%以上の株式を持っていました。また、同社と歩調を合わせて委員会等設置会社に移行してから10年以上が経過していましたが、それが十分に機能していたとは言い難い状況でした。それをこの6年間でかなり大きく変えてきた結果、実質的に意味のあるものになったと認識しています。ステークホルダーの方々からさまざまな意見をお聞きしながら、例えば報酬委員会は、2020年度より役員報酬制度をコーポレートガバナンス・コードの要求水準に完全に整合させることができました。指名委員会も、当社の取締役や執行役の「あるべき姿」をまとめ、CEOを客観的に

評価する仕組みを運用しています。監査委員会については、日立グループの優れた仕組みが継承され、機能しています。

泉本: 私は監査役会設置会社の社外監査役も兼務していますが、やはり、指名委員会等設置会社である当社の三委員会は、それぞれが明確に機能している印象があります。委員会での決議事項が取締役会で変わるようなことはなく、三委員会がそれぞれ強力に機能することで、実効性が担保されていると思います。

浦野: そのように三委員会がきちんと機能していることを前提に、私は、ガバナンスの核はやはり取締役会にあると考えています。取締役会で私がずっと申し上げてきたのは「当社の成長戦略が、資本市場を含む全てのステークホルダーの方々に満足いただけることをめざしたい」ということです。これが実現できれば、「ガバナンスは効いている」と申し上げられるのではないのでしょうか。以前の当社は、