

2013 日本物流考察團紀行 PART 2

從日本物流中心的運營現況來檢討我們的物流管理績效

專注於食品服務，配備最新系統的 3PL 物流中心 — Shimohana 神戶六甲物流中心



日本物流考察團是本刊每年最重要的活動，自1995年創辦以來，今年是第23次，每次都得到企業的極大支援，日本企業要接受外國企業的團體參訪極為不易，若不是得到本刊姊妹社“流通研究社”的大力支持，一家家前往被訪企業請託，是不接受參訪的。本次共參訪六家企業物流中心，參訪的流程是：在出發時，已由本刊製作好考察團手冊，提供考察的物流中心簡介與團員資料，本次共有25位團員，由團長講解企業概要與參訪重點，團長為陳巨星 總編，陳總編留學日本，並在日本工作過三年，從事物流行業已25年資歷，精通物流自動化設備與物流管理，到達企業後，先在會議室聽取受訪公司之主管介紹企業概況，再參觀物流作業現場，並解說作業流程，約50分鐘，接著返回會議室，做Q&A問題與回答20分鐘。

現在就讓我們隨著本刊記者，進入第2家參訪企業現場參觀吧！

第二站 Shimohana 六甲物流中心

Shimohana 物流（株）是一家總部位於廣島的3PL企業，近年來不斷擴大食品領域的業務規模，並取得了良好的業績。公司逐步沿日本東西方向建設新物流中心，共有38個據點，包括冷藏、冷凍、常溫三個溫度區間（恆溫、超冷凍最大5個溫度區間）的物流服務，受到業內的關注。其中，2012年六月剛建成的六甲中心是最新的據點，擁有先進的搬運設備和WMS資訊系統，承接外食產業要求的高品質、低成本（好、快、便宜）的3PL業務。從現場到公司業務目標、新貨主合作情況、新中心現場的近距離報告。

每日收支，物流據點的獨立結算體制

◆ 公司自營物流中心

Shimohana 物流成立之初，主要業務之一是，搬運火力電廠排放的焚燒灰及相關的附帶業務。公司在公共性要求高的業務上，追求安全、誠信、高品質，以完善的指導教育，提供最高品質的服務，構築公司發展的原動力“工作姿態”。

伴隨著電力業務的自由開放，公司決定擴大業務規模，並在1994年接到大型量販店的乾貨DC業務，正式涉足食品流通領域。此後，分別接到生活協同組合、大型連鎖便利店，大型餐飲供應商等中心運營業務。目前，公司自己經營關東以西38個物流中心，年營業額約300億日元（包括集團公司的電力相關業務，約400億日元），這一數字每年不斷增長（圖表-1）。從營業額的構成來看，量販店業務占50%，便利店業務占20%，外食業務占15%，食品生產商占5%。

圖表-1 Shimohana 物流（株）公司概況

總部所在地：廣島縣安藝郡坂町橫濱中央 1-6-30
 成立日期：1955 年 2 月
 年營業額：300 億日元（2011 年度）* 僅物流集團
 法人代表：下花 實 董事長兼總經理
 車輛數：常溫貨車：205 輛；冷凍冷藏車：527 輛；
 合計：732 輛
 員工數：正式員工：1003 人；非正式員工：2519 人；
 合計：3522 人
 業務內容：以食品為主的 3PL 業務
 業務網點：38 個

Shimohana 關西分店的村田裕治分店長介紹說：“本公司擁有38家自營物流網點，這在物流行業是不多見的（圖表-2）”。

圖表-2 Shimohana 物流的網絡



“一般來講，要進行全國業務拓展的話，必須要與其他公司共同使用。但是，本公司的經營理念是，贏得品質的不是經營，最重要的是人和人才的培養，各個據點由管理者自行經營和管理，並建立起一整套完備的運營體制。每日進行收支結算”。

每日收支管理

即每天統計各物流中心的經費和收益，明確損益情況的方法，為防止黑箱化後，難以預見損益的情況下繼續開展業務造成的失