ASLF2017《ハイライツ》 ❻物流女子会・パネルディスカッション

サプライチェーン・ロジスティクスの未来を女性が切り拓く！

人も会社もシームレス，物流ダイバーシティ推進のために

《参加者》

【製造業】オリンパス株式会社
SCM本部 SCM統括部 企画管理グループ
課長
安達 紘子氏

【流通業】合同会社 西友
サプライチェーン・マネジメント本部
物流部 三郷センター 副センター長
（組織名称は当時）
藤堂 こずえ氏

【ICT】日本電気株式会社
交通・物流ソリューション事業部
バリュークリエイション部 部長
武藤 裕美氏

【進行＝学界】東京女子大学
現代教養学部 国際社会学科 経済学専攻 教授
二村 真理子氏

世界へのサプライチェーンをデザインする

二村 皆さまこんにちは。東京女子大学の二村と申します。女子と呼ばれるのは少々気恥ずかしいのですが（笑），今日は「物流女子会」の特別企画で物流，サプライチェーン・ロジスティクスに携わる女性マネージャーに集まって頂きましたので，みなさんと議論を進めていきたいと思います。私たちはそれぞれバックグラウンドが異なりますから最初に，皆さんに自己紹介とお仕事の概要をお話しいただこうと思います。では，オリンパスの安達さんからお願いします。

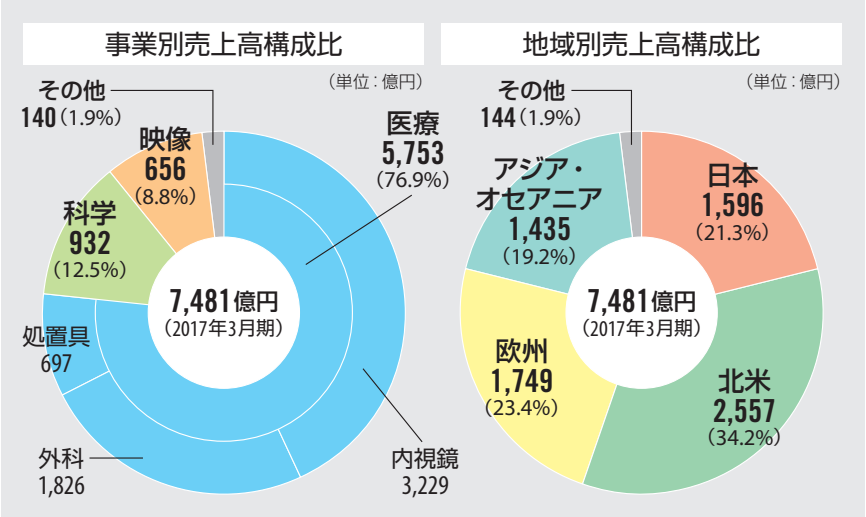
二村 真理子氏

安達 私は大学を卒業してからこれまで３度転職し，今のオリンパスが４社目になります。ロジスティクス系の日本企業から始まり，フランスのファッションブランド，アメリカの医療機器メーカーと外資を２社はさんで日本企業に戻りました。一貫してSCM分野の職務に従事してきたことと，日本企業と外資というコンビネーションに特徴があると思っています。

日本の大学での専攻はSCMとは関係ない分野でした。学業とは切り離して，国際的な業務に携わりたいと思い物流業界や商社を狙って就職活動しました。最初に入ったのが日本の輸送会社で，２年間海上貨物の輸出実務という国際物流の仕事をしました。しかし荷主の立場からはどうなのかとの疑問が湧いて，外資系のアパレルメーカーに転職しました。メーカーでは会社の事業と物流をどう結びつけるかが大きな課題で，在庫管理が重要だと実感しました。輸入を中心とした国際輸送手配（航空便・船便）全般と在庫管理を担当

安達 紘子氏

図表1 オリンパスの事業別・地域別売上高比率



し，通関士の資格を取得したのですが，同社では採用時点で業務内容が特定されていたので，業務の範囲をもっと広げたいと思って３社目にはアメリカの医療機器メーカーに移りました。

この会社でのキャリアが10年と一番長く，最初はデマンドプランニングの担当者として入りましたが，マネジメント職に昇格して在庫管理や海外とのやりとりを行いました。需要予測，調達，在庫管理に始まり，最終的に受注，倉庫業務管理も担当。途中約２年，米本社で現地プロジェクトのマネジメントとS&OPの実行を経験し，サプライチェーン・マネジメントの業務範囲を広げることができました。管理職としては最大で２部門の社員計20名＋派遣の部署を管理していました。

この会社での経験は非常に貴重でしたが，外資系のため，日本支社のマネジメントがSCM全般にわたる方針作成や決定に関わるチャンスはないだろうと限界を感じて，オリンパスに転職することにしました。その結果としてサプライチェーンの上流から下流までを経験をすることができました。

オリンパスでは全世界に対してどんな方針でサプライチェーンを作っていくかをデザインして，それを世界各地に広げていく企画と実行の仕事をしています。オリンパスは全世界に事業所を展開しており，連結の従業員数は３万人を超えています。売上は圧倒的に医療分野が大きく７割以上を占めています（図表1）。他，顕微鏡などの科学事業と，カメラなどの映像事業があります。内外比率は圧倒的に海外が多く国内の売上は２割程度です。それも全て日本で作って世界に輸出しているわけではなく，販売と同じく製造も地域が担う部分もあるグローバル企業となっています。

二村 オリンパスと言えば昔はカメラというイメージがありましたが，今は内視鏡のイメージが強くなっていますね。付加価値が大きくて物流関連のコストもしっかりかけられそうです。

通訳から実務に転身，EDLP/EDLCを実践

二村 続いて西友よりお越しいただいた藤堂さん，よろしくお願いします。

藤堂 皆さんご存じのように，西友は今ウォルマートの傘下にあります。物流拠点は全国に12か所あるのですが，私は基幹センターである三郷センターに勤務しています。西友とウォルマートの提携は2002年からもう15年になりますが，ウォルマート・ジャパン／西友のビジネスのコアは，EDLP/EDLC（Every Day Low Price / Every Day Low Cost）にあります（図表2）。

私は当初，西友に通訳として入りました。アメリカから来たプロジェクトリーダーが最初はサプライチェーンも兼務する予定でしたが，すぐに両方は無理だと分かって新たにサプライチェーン担当者が来日し，私はその方のもとで通訳をしていしました。

３年ほど続け，担当者がアメリカに戻ることになって，通訳を続けるかSCMの実務に移るか，自分で選べることになったのです。その時，今まで触れてきたサプライチェーンの仕事が非常に面白く感じたので，実務の仕事を選びました。

英語ができたことからウォルマート本社の管理プログラムやシステム導入などを担当し，多くを学ぶことができました。2010年には三郷センターのバックオフィスのマネージャーに着任。その後，西東京にある全国第２の規模の昭島センターで現場作業の管理者を担当しました。それから東北の仙台センター長を務め，

藤堂 こずえ氏

図表2 ウォルマート・ジャパン／西友のビジネスのコア，EDLP/EDLC

また東京で本部に戻ったのち，昨年の11月から三郷センターの副センター長を務めています。

二村 私は近くに住んでいるのでよく拝見するんですが，三郷のセンターは高速道路のICのすぐ横にあって随分大きいですね。物流政策では，高速道路網が伸びて便利になった場所に大型倉庫を立地させる戦略が重要で，理論に叶ったセンターという気がしています。

IoTとAIの活用でバリューチェーン・イノベーション

二村 3人目の方はNEC，日本電気の武藤さんです。先のお2人はメーカーと流通業で，自社商品を実際に扱う部門で仕事しておられますが，武藤さんは他社のために情報を活用し，モノをコントロールするシステムを作るお仕事ですね。

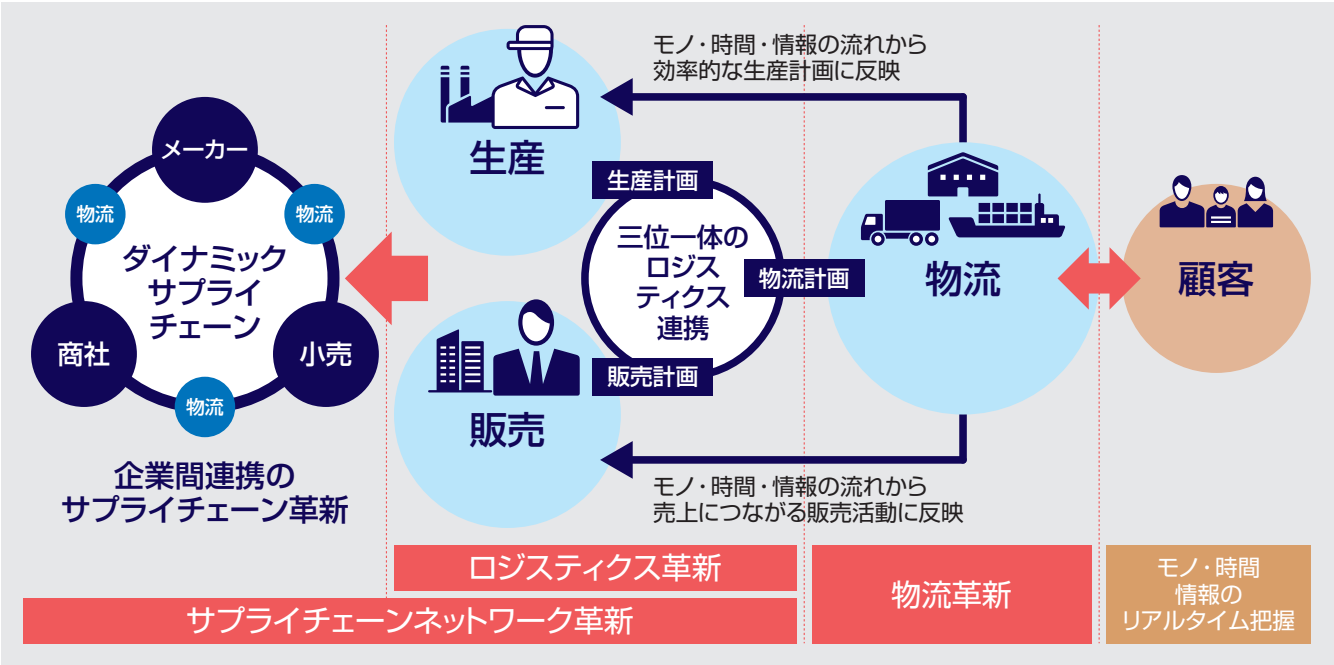
武藤 裕美氏

武藤 NECはICTを駆使した開発をしています。当社は日本初の外資系合弁会社として1899年に誕生した会社で，現在はIoTに特に力を入れています。政府や官公庁，金融機関向けの「パブリック事業」，私が所属する民間企業を対象とした「エンタープライズ事業」，それから通信キャリア向けの「テレコムキャリア事業」，そして皆さんにとって身近なコンピュータやソフトウェアを提供する「システムプラットフォーム事業」の4つで事業を構成しています。

私が所属するエンタープライズ事業のお客様は民間企業ですが，今「バリューチェーン・イノベーション」

図表3 NECの提供するバリューチェーン・イノベーション

図表4 物流とダイナミック・サプライチェーン



というビジョンを掲げて活動しています（図表3）。これは人やモノ，プロセスをつないで世の中に新しい価値を提供するということで，IoTとAIの活用によって，豊かに生きられる社会の実現を目指したいと考えています。

私は大学ではシステム制御工学を学び，今でいう自動車の自動運転を研究していました。ただ全自動だと逆につまらないので，コンピュータと人とが融合した世界が来るのではないかと思っていました。そのため熟練者のスキルをコンピュータに取り入れるため，AIについて学びました。

NECにはシステムエンジニアとして入社しました。小売業を中心としたデマンドチェーン・マネジメントシステムや物流関係のシステム開発を担当したのち，営業職に移って主に物流会社を担当して，情報システムから現場系のシステムまで幅広く対応してきました。現在はその経

験を活かして，交通や物流分野における新規事業立上げのために新設された部門の部門長を務めています。

物流・サプライチェーンに関しては，お客様ニーズに近い物流現場から生産・営業をつなげ，正しいモノを，適切なタイミングで，ニーズのある人に届ける，「ダイナミックなサプライチェーン革新」を後押しすることを掲げています（図表4）。

二村 有難うございました。学生の頃から自動運転やAIを研究されていたことには驚きました。

物流施策大綱の委員会に参加，3層の物流人材と女性の活躍

二村 最後に私の自己紹介をさせていただきます。東京女子大学の二村でございます。東京女子大学の開学は1918年で来年100周年を迎えます。初代学長は新渡戸稲造です。私は今，ミクロ経済学の理論を教えていますが，前任校の愛知大学では物流論・交通論の教員でした。現在の担当は環境経済学と都市・地域経済学というエリアで，環境問題を経済学的な視点から解き明かすことが私の専門です。来年からはロジスティクス論も担当することになっています（図表5）。

東京女子大学は現代教養学部1学部のみで1学年900人程度しかいませんが，物流業界に興味を持つ学生が増えています。先日，物流連に伺ったところインターンシップに本学から40人も参加し，大学別では5番目の多さだったそうです。生きのいい女子学生が国際的に活躍したいと思ったとき，物流業界を選択することが最近増えているようで，非常に頼もしく感じています。

私が物流の面白さに気づいて勉強をするようになったのは，担当教授のすすめで物流学会の若手研究会に入ったことがきっかけでした。物流学会には最近，女性の研究者が何人か参加しておられますが，学問として物流を研究する女性は本当に少なく，今国内には4～5人くらいしかいません。

私自身は総合物流施策大綱に関する有識者検討会の委員も務めさせて頂いています。物流大綱はこの先数年，国としてどのような方針をもって物流施策を行うかという指針となるもので，今日本が抱えている物流関係の課題と，こうしたほうがいいという前向きな面も含めて論点整理はすでに終わっています。今後はそれをどう反映させていくかという話し合いに入ります。人材が足りないという話題もかなり出ており，今日のお三方のように，物流をしっかり学んだ人材がこれからもっと必要になります。

それなのに，今日本には物流を教える教育機関が少ないとの指摘が出ています。話題となっている宅配便の問題に代表される現場の労働力不足も話し合いました。なお非常時の対策のほか，ドローンや無人運転など夢のある話もしていますが，これから5年内ではまだ実用化は無理だろうと認識されていますね（編注・新物流大綱はこれらの議論を経て7月に閣議決定された）。

私はそもそも物流関連の人材には3段階あると思っています。まず現場で実際に働く労働力。宅配便も，ドライバーも含まれます。次がその人たちを管理する専門の人材。もう1つがその中間に当たる人材で，物流を特別に勉強してはいないけれども，物流とは何か，そして物流の大切さはある程度理解している，大卒程度の基礎的な知識をもっている人たちです。

私は教育現場で見ていて，この3段階が必要だと思っています。それぞれの層で女性の活躍が求められているのだと思いますが，本日お集まりのパネラーの皆さんは，プロフェッショナルなマネージャーとして物流全体を管理していく，とても重要な役割を担っている方々であると思います。

サプライチェーンの国際資格，物流の社会人教育で研さん

二村 さて，お三方は学生時代に直

図表5 二村教授の研究分野

研究❶｜環境制約下の交通政策
●運輸部門の地球温暖化対策
●自動車（乗用車／貨物自動車）から排出される温室効果ガス（特に二酸化炭素）を削減するための方策
●炭素税の活用／低公害車普及の方策／モーダルシフト促進の戦略
●『環境制約下の交通政策 ～地球温暖化問題に対する経済的手法の可能性～』，一橋大学博士学位論文，167p.，2006年3月.
研究❷｜港湾競争力に関する研究
●日本の港湾の競争力を高めるための方策
●コンテナ取扱量を分析し，必要な投資／サービスに関して分析
●「港湾間競争を念頭においた拠点港湾戦略 ～港湾需要の決定要因に関する分析～」，日本海運経済学会『海運経済研究』第42号，pp.91-100，2008年10月. ほか

接物流を学んだ経験はないということでしたが，安達さんは最初の就職先が物流関連会社で，その後はきちんと資格を取ろうと，最初は自腹を切ってサプライチェーンを学んだと伺っていますが……。

安達 はい。私が物流分野のプロフェッショナルになることを意識したのは就職して５～６年たってからだったでしょうか。

この分野でキャリアを積もうと考えたとき資格も取りたくなりました。ご存じの方もおられると思いますが，APICS（エイピックス）というアメリカ発祥のSCMの国際的な専門家団体の認定資格であるCPIMを取得しました（図表6）。それなりに費用もかかったのですが，最初は自分のお金でやってみて，本当によいものであれば，会社から何らかの援助をしてもらえるかなと思いました。

それが社内のステップアップに直結するわけではないのですが，会社に対する１つのアピール材料になるだろうと思いました。

二村 藤堂さんは最初，通訳として西友に入られたとのことでしたが，通訳よりもサプライチェーンの仕事を選ばれたのは，より活躍できる芽がありそうだからという理由ですか。

藤堂 もちろんそれもありますが，純粋に「面白そうだ」ということの方が強かったですね。

二村 藤堂さんも外部に勉強に行かれたそうですが，現場で仕事をしていく中で新たな知識が必要だと感じられたのでしょうか。

藤堂 そうです。私は西友に来る前は国内のソフトウェア会社の開発部門にいて，物流関係の実務経験がなかったので，系統だった知識を身につける必要があると考えていました。また他社でSCMの仕事をされている方からも学びたいと思い，東京工業大学のキャリアアップMOT・ストラテジックSCMコースを自分で見つけてきて会社と交渉し，通わせてもらいました。

二村 なるほど。一方，武藤さんは日本ロジスティクスシステム協会（JILS）の格認定講座で勉強して物流技術管理士の資格を取られていますね。

武藤 私も物流は素人でしたので，まず用語が分からなかったんですね。お客様の言葉を理解できないと必要な仕組みが作れませんから，基礎から学びたいと思いました。もちろん，お客様と会話しながら学ぶこともできますが，私は学んだ上で，お客様と基礎からつながりたいという意識が強かったんです。

二村 物流人材をきちんと育てることは今や社会的な課題になっていますが，企業に入ってから物流を勉強しても十分に役に立つし，間に合うということをお三方が証明されているように思います。

武藤 ただ物流に限らず，技術はどんどん変わっていきますので，常に勉強が必要です。それについていく方が大変でした。

二村 もう一度学び直したい人のために，適切な社会人大学院や，それに準じたコースがもっとたくさんあるといいですね。

図表6 サプライチェーンの国際資格・APICSのCPIM

APICSは1957年にAmerican Production and Inventory Control Societyとして設立。全世界に300近くのパートナーを持つSCM（サプライチェーン・マネジメント）教育を専門とする世界的団体。本部はイリノイ州シカゴ。15,000社以上からの37,000名の会員で構成される。

CPIM（Certified in Production and Inventory Management）とは，サプライチェーン・マネジメントに関するグローバル・スタンダードの知識体系を習得していることを認定する国際的な資格で，下の5科目で構成。

- Basic of Supply Chain Management（BSCM）
- Master Planning of Resources（MPR）
- Detailed Scheduling and Planning（DSP）
- Execution and Control of Operations（ECO）
- Strategic Management of Resources（SMR）

CPIMは以下のような業務に携わる人のための国際資格

- 需要予測，生産計画，在庫管理，S&OP
- 複数部門間にわたる生産・在庫の統合的管理
- 海外との購買・調達マネジメントや統合化
- 受発注システムやERPのシステム構築やその支援

「女性だから」の苦労は工夫で乗り越える

二村 ではいよいよ女性としての働き方のテーマに入っていきたいと思います。このセッション会場には女性がたくさん来て下さいましたが，会場の外に出ると男性だらけです（笑）。働くうえで女性だから困ったとか淋しい思いをしたとか，逆にうまくいったとか，女性であるということに関してお話がありましたらお

願いします。

安達 ここが一番，皆さんの関心があるところかと思いますが，私の場合，女性だからという理由で苦労はしたことはあまりありません。ただ，そのために私なりの工夫もしてきました。

1つ目は，自己アピールです。男性と女性が職場にいた場合，男性は時期が来れば黙っていても出世コースに乗っていきます。一方，女性は結婚も子育てもしたいだろうと気を回してくださる（笑）。だから女性は黙っていると出世コースには乗りにくいのです。そのため私は，「管理職になりたい。そのための仕事を与えてください」と機を見て折を見てアピールし続けてきました。黙っていても分かってくれるだろうではなく，外資系の企業であればはっきり言ったほうがキャリアプランも積めますし，生意気だと言われることもありませんでした。

2つ目の工夫は，環境を嗅ぎ分け，選ぶことです。幸い外資系の企業では，女性を引き上げて管理職にしようという動きがありました。その中で私は上に行きたいと表明し，また小さいながらも成果を出してきたことで，男性より逆に有利になったように思います。そうした環境を嗅ぎ分けて，会社を選んでいくことも必要かと思います。

ただ環境に恵まれないこともありました。最初に勤めた会社はとてもいい会社でしたが，どうしても男性がメインで女性はサブという扱いがありました。悪意があるわけではなく会社として女性に求める役割があったからです。ただ，私にとってそれはミスマッチなわけで，その中で戦っても仕方がないと思い，自分に有利な環境に転職したのです。このように自分にとって有利な環境か不利な環境かを見極めて移っていくことも女性には必要ではないかと思います。ただし，そのためには実力とそれを証明する材料をもっておくことが必要かと思います。

二村 安達さんのように企業を次々と転職していくには大変なパワーが必要だったと思いますが，いかがなものでしょうか。

安達 1つの会社でキャリアを積み上げるにも，同じように大変な苦労があると思います。ただ，1つの会社だとどうしても個人のキャリアを会社が作る場面が多くなってしまいます。その点，私のような渡り鳥スタイルだと自分主体でキャリアを作っていける。どちらにストレスを感じるかは人それぞれということでしょう。

二村 安達さんのようなキャリアパスの作り方もあるといういい事例だと思います。藤堂さん，いかがですか。

藤堂 私も女性だから苦労した，と思ったことは正直言ってあまりありません。私は物流の中で最初からキャリアを積み上げてきたのではなく，他業種からやってきたという点での苦労はありますが，女性だからということはあまりなかったように思います。

女性だから男性だからということではなく，担当業務を実際にどう改善していくか，どう仕事をしていくかにお互いの関心がありますから，そのリアルな部分で改善案を討議するなど，一緒に仕事をしていく人間としての信頼関係づくりを心がけてきました。信頼関係ができてしまうと，もう女性か男性かというのはあまり関係がなくなっていましたね。

二村 実力を見せて進んでこられた。だから皆ついてきてくれるということですね。ただ副センター長である藤堂さんの職場はまさに現場。荷物を実際に運ぶ方は屈強な男性が多いというイメージがありますが，センター内はどういう感じですか。もちろん機械が発達していますから，昔ほど体力の必要はなくなっているとは思いますが……。

藤堂 やはり現場は力仕事もありますし，今も管理者は男性が多いです。会社としては女性の管理職を増やしたいと考えているのですが，確かに現場の女性マネージャー拡大についてはまだギャップが少し大きいかも知れません。

二村 武藤さんは現場を直接管理されることはないかも知れませんが，企業の中での女性としての働き方という観点でお願いできますか。

武藤 日常，お客様の物流センターなどに行ったときに困ることは，まず「貴重品はお持ちになって」と言われても，女性の服は貴重品を入れるポケットがないんですね。そのためのグッズを用意するなどの配慮も必要かなと思います。また女子トイレの数もやはり少ないんですね。どうしてもそうした視点で見てしまいます。

社内では管理職の立場で相談を受けることもあるのですが，同じ女性として，直面する課題について話し合うことがよくあります。女性からの相談には2種類ありまして，1つは育児などについて理解してほしいということ。もう1つが，キャリアを積むためにもっと重要な仕事をしたいのだけど，というものです。

一方で，そうした女性の上司となる男性の方からは，例えば職場に女

性が２人いて，２人とも出産で３か月休んでしまうんだけど，どうしたらいいのか，といった相談を受けることもあります。

二村 確かに同じ部署で同時に出産休暇を取られてしまったら，その間の仕事をどうするかは会社にとって結構大変な問題ですね。

女性マネージャーのワークライフバランスは

二村 ちょうどワークライフバランスの話になってきました。それに対して，日常から気をつけておられることなど，人を使う立場からでもいいですし，ご自身のことでも結構ですからお話いただけませんか。

安達 ワークライフバランスについて私自身はそれほど悩んだこともないのですが，管理職になっていつも心の中に置いていることは，人によって状況も感じ方も態度も全然違うということです。１人ができたとしても，みんな同じことができるわけではありません。労働時間も，人によりけりだということは忘れてはいけないと思っています。

ワークライフバランスも，それぞれの考え方に関わってきますよね。仕事が大好きで本当に頑張る人もいれば，仕事はそこそこでいいという人もいます。そこは千差万別。だから，正直に言ってあなたはどういう働き方を望むのか，会社に対して何を望むのか，お互い腹を割って話し合うということでしょうか。

二村 それは本当に必要なことですね。藤堂さんはいかがでしょうか。

藤堂 現場のマネジメントメンバーには，休みが少ないスタイルの人います。でも，そうした人ばかりになれば，働き方の選択肢を狭めてしまいますから，「私は家庭があるから」と，決められた労働時間で，きちんと休みもいただいた上で結果を出していくようにしています。そうした管理者のモデルもあることを見せられるといいのではと思います。これから女性管理職を作ろうという場合は特にそうで，私のような働き方もあるということはしっかり伝えたいと思っています。

二村 ご家庭をお持ちでしたら，時間の制約がありますよね。この時間までに帰らなくてはいけない，そのために必死になって集中して仕事をするということかと思いますが，もしそれでも仕事が終わらなかった場合，どうなさっていますか。もちろん，ケースバイケースだとは思いますが……。

藤堂 いまは子供が大きくなりましたから，この時間までに帰らなければということは少なくなりましたが，子供が小さいときはやはり，周囲を頼ることも必要だと思います。

二村 会社でも家庭でも，周囲に頼ることのできる環境づくりが大切かも知れませんね。会社が女性に働きやすい環境を与えると同時に，働く女性の方もある程度は自分で努力することが必要でしょう。武藤さんはいかがでしょうか。

武藤 自分自身がちゃんとバランスが取れているのかと言われるとまったく自信はないのですが，何をするにしてもやらされているというのではなく，やっていることに意味を見出したいと思っています。家庭の事情なども言いやすい環境をつくりたいと日々思いながら仕事しています。

もう１つ，女性ということでお話したいのは，テレワークや在宅勤務的な働き方をもう少し考えていいのではという点です。仕事の内容によっては難しいかも知れませんが，何日かに１度は在宅勤務にする制度を取り入れてはどうかと感じています。

二村 在宅勤務というと，ずっと家にいるというイメージがありますが実際はそうではなく，１週間に３日出勤して，あとは家で仕事するというやり方もあるようです。

さきほど武藤さんから，物流現場に女子トイレが少ないとのお話がありましたが，それは女性が進出していくための最低限のインフラですから，早く用意しておく必要がありま

すね。もちろん，トイレの増設には投資が必要で，簡単な話ではないことも分かりますが，長期計画を立て，課題を挙げて優先順位を決めていく。そのあとは計画を立てて工程管理ですね。物流問題に限らず，いつまでにこれとこれをやる，と決めておかないと，ズルズルといってしまいます。女性活躍が言われている時代ですから，早めに取り組むべき課題だと思います。

ワークライフバランスについては，皆さんそれなりに楽しく仕事をしておられ，深刻な状況ではないようです。プライベートも充実させ，楽しんで仕事することが大事ということでしょう。

「リミッター」を設けるな 「これは私が一番」を作れ

二村 では最後に，会場に大勢来ていただいた皆さんのように，物流やサプライチェーン・ロジスティクスの分野で働いておられる若い女性や物流業界を目指している学生たちに対して，一言ずつアドバイスをいただきたいと思います。

安達 物流・サプライチェーンという仕事は，文系・理系にかかわらずキャリアを積み上げることのできる分野です。数理計画をどう分析するか，どこに着眼するかは想像力が重要ですし，改善策を練るにも物流部門だけでなく，営業やマーケティング，ファイナンスといった部門の説得も必要になるのでコミュニケーション能力も求められます。その意味で非常に多角的な能力を活かすことのできる楽しい職場だと思いますので，やる気のある若い女性はぜひ物流・サプライチェーンの仕事を目指してください。

藤堂 私としては，「リミッター」を自分で設けないでほしいということをお伝えしたいですね。物流に限りませんが，自分でリミッターをかけてしまうと実現できることもできなくなってしまいます。社会に出ると自分たちの動きを制限する要素は放っておいてもあちこちに出てきますから，少なくとも自分ではリミッターを設けないでほしいのです。

武藤 私としては，「それについては私が一番です」というくらい自信がもてるポイントをもつことが大切だと思います。1人でやる仕事より，みんなでやる仕事のほうが100倍，200倍もの結果を出せます。それぞれの人が一番だというポイントをもって，その上でお互い助け合うことで大きな結果が生まれます。1つだけでもいいから「私はこれです！」というものを作っていただきたいなと思います。

二村 若い人や学生さんにと申し上げましたが，今の考え方が皆さんの仕事に対する意識そのものだったのではないかと思います。その中から会場の女性の皆さん，そして女性と一緒に働く男性の皆さんも，何か学び取っていただければと思います。

今日，パネラーの皆さんの話を伺って何より強く感じたのは，就職されてからの努力のすごさでした。こうした女性たちが増えることで，日本の物流，サプライチェーン・ロジスティクスもさらに前進していくことを願わずにはいられません。本日は皆さま，有難うございました。

（2017.5.18，東京流通センター） MF

PDO
Plan
Design
Operation
ハンドブック
物流センターのシステム構築と運用
◉RCC「物流センター構築計画マニュアル」研究会 編著

日本物流システム機器協会推薦
物流現場でマテハンの運営に苦心しておられる方，
配送センター，工場内MHシステム計画を担当の方，
…物流現場で活躍される方に欠かせない1冊です。

業界待望の新刊
好評発売中!!

B5判／392頁
定価 4,104円（税込）

お申し込み お問合せは ㈱流通研究社 販売部 TEL.03（3988）2661 FAX.03（3980）6588
ホームページからも注文できます。☞ http://www.mf-p.jp