

『流通設計 21』連載原稿
「現場改善の処方箋」第7回

<タイトル> 継続した改善には経営陣の協力が必要

食品メーカーのA社は、高い支払物流費に苦しんでいた。支払先は複数に渡って分散し、料金設定も整っていなかった。そこで、改善のテーマを短期・中期と2段階で設定。全体的な物流機能の見直しを図った。

<本文>

短期と中期の2段階で改善テーマ設定

ドライの食品メーカーA社は売上高52億円の企業である。支払運賃は3.7億円対売上高物流費比率が約7.1%で同業他社と比較すると高い水準にあった。製品の配送は路線会社への委託が中心となっており、原料調達、横持ちは地場物流会社の数社が担っていた。製品の特性として季節変動が著しいものであったが、A社の経営陣は適正生産、適正在庫の設定を行い、効率的な物流体制の構築を最終目的としていた。返品については定番商品で2~3%、ギフト製品で10%という状況であった。

われわれは物流改善を2つのステップで進めていくこととした。短期テーマとして「コストダウン」、中期テーマとして「物流のシクミづくり」が設定された。

短期では、

- (1) 製品の小口配送(3倉庫出庫分)の料金設定基準の見直し
- (2) 原料横持ち輸送のコンテナ化(モーダルシフト)
- (3) 一括アウトソーシングを前提とした3PL企業の選定

といった内容であった。更に中期テーマでは、

- (4) 本社配送拠点と近隣拠点の集約化。西日本、東日本物流センターの設置
- (5) 物流管理機能の集約化
- (6) 物流管理技術の習得とコストコントロールの機能づくり

に着手した。

一般的にメーカーの物流コスト高の原因として、生産工場が幹線道路から外れた地方に位置している事が挙げられる。A社の場合も例外ではなかった。手がける商品は地域性が高く特産品の性質を持っている。それを全国展開しているため、量販店の物流センターへの納品などは、センターフィーの徴収と高い陸送費のダブルパンチであった。

目に見える成果が経営陣を動かす

短期テーマは外部のコンサルタントであるわれわれと現場責任者の責務であった。次の3つの実施事項において明確な結果でコストダウンを図り、実証しなければ経営テーマともなる中期テーマには移る事が出来なかった。物流が経営テーマの一つであり、モノの流れが会社を買えるという認識のない中小企業の経営陣を動かさなければならなかった。

- (1) 製品の小口配送(3倉庫出庫分)の料金設定基準の見直し

まず、各路線会社の運賃シミュレーションを実施した。

その結果、主要委託先であるB社の運賃タリフに「最低運賃」、いわゆる小ロットを抑制させる運賃設定の存在があることがわかったのである。

全国小口対応をしているA社にとって、それは足かせになっていた。時代遅れの運賃設定である。B社に申し入れを行って「基本単価運賃」という形で一本化していただき、3.5%のコストダウンを図った。

(2) 原料横持ち輸送のコンテナ化 (モーダルシフト)

製品の原料については、中国から博多、神戸、東京の生産および加工工場に最も近い港に揚げられ、3工場に調達物流が行われていた。3工場は製品別に分けられた工場であった。一部の原料と製品は工場間輸送が発生し、九州から730kmはなれた基幹工場にトラック輸送されていた。

そこで日持ちに比較的余裕がある原料と一部製品の在庫調整を図り、拠点間輸送にJRコンテナを導入することにした。約30%のコストダウンと製品輸送の効率化を進める方向で進めたが、そこに落とし穴があった。

工場が地方に位置していたため、コンテナターミナルから工場までの輸送費が高かついたのであった。改善前と比べてコストダウンとはなったが、その率は7%にとどまった。

(3) 一括アウトソーシングを前提とした3PL企業の選定

A社では、現状の支払物流費3.7億円に対して12社の取引先があった。分散している支払物流費を集約し、ボリュームディスカウントを図るためには3PL企業の選定が必要であった。物流コンペ方式を採用し、決まったのがB路線会社である。

B社はもともと主要取引先の一つである。10年前にA社専用ともいえる営業所やセンターを作り、積極的な姿勢が現れていた。コストについても15%ダウンという運賃の提示があった。B社には今後の物流関連における設備投資でも一部負担協力を要請した。

以上の3項目を実施し、われわれは経営陣の判断を待った。3ヶ月の期間を経て、目標値にバラつきは出たものの、A社の経営陣に物流の重要性を理解させるには十分な結果であった。報告会では社長から引き続き中期テーマに着手するよう指示が出たのである。

物流機能の見直しでスリム・迅速化を図る

中期テーマの概要としては、以下のようなものであった。

(4) 本社配送拠点と近隣拠点の集約化。西日本、東日本物流センターの設置

A社では、1つの得意先に対して3つの配送経路が生じていた。量販店の取引が拡大していることも含めて、量販店の取引が拡大していることも含めて、得意先の納品ルール厳守を図るためにも集約化が必要であった。ただし、九州地区については得意先エリアと生産、仕入、物流が一体化しているため、現状維持とする方向とした。

(5) 物流管理機能の集約化

顧客ニーズに的確・迅速に対応していくためには、適正な商品構成と在庫量を決定・維持し、常にその状況を把握しなければならない。そのため、生産・販売と物流部門を対等な組織として設置させるといふものである。

(6) 物流管理技術の習得とコストコントロールの機能づくり

今後、A社が「物流で勝つ」「物流で利益を出す」体制を更に強化していくには、(5)の組織づくりと連動して管理技術の習得が必要となる。具体的には以下のような内容が挙げられる。

物流コストの算出(トータル物流コスト、製品別物流コスト、得意先別物流コスト)
 物流コストダウン計画の作成とその推進
 受発注システム、在庫管理システム、出荷・配送システムを連動させた情報システムの再構築
 季節変動の調整と適正在庫の設定
 仕入先、購買先管理
 外注先管理
 受注ミス、出荷ミス、欠品、返品の原因追及と数値的管理
 管理帳票、マニュアルの作成

以上のように、50億クラスのメーカーといえども、いったん物流改善に取りかかると実施すべき事項が数多く出てくる。まさに宝の山である。それと同時に、進めていくほど経営テーマの一つである事が分かってくるのである。

(第7回 了)