

『流通設計 21』連載原稿
「現場改善の処方箋」第9回

<タイトル> 物流改善のカギは受注体制の見直し

全国に3工場を持つ建設資材メーカーのA社。横持ち輸送や在庫管理が煩雑になり、支払物流費が増加していた。受注・配送業務の忙しさから、営業担当者も本業に特化できない状態だった。

<本文>

業務体制の混乱がコスト増招く

A社は建設現場での足場金具や躯体補強金具等を扱う建設資材メーカーである。年商約60億円、全国に関東・東海・関西の3つの工場を所有していた。販売ルートはゼネコンへの直販が50%、卸ルートが50%となっていた。

対売上高支払物流費比率は8%を占めており、工場間の横持ちが頻繁に発生しているという状況であった。しかし、この横持ちは生産キャパシティの調整からくるものであったため、原因は「物流」にとどまらず「生産」の域にもわたりそうであった。

A社社長からは、まず関東工場出荷分のコスト削減と仕組みを見直してほしいとの依頼があった。関西地区の入庫・出庫・配送の全業務は1社の物流会社にアウトソーシングしていたが、関東地区は路線会社・地場物流会社の6社へ委託していた。

われわれは2ヶ月で調査・分析・診断を実施、その後「実務改善」を行うといったプロジェクトを組んだ。診断の結果、以下のような問題点が出てきた。

- A. 保管スペースの整理が不十分なため、在庫品・保留品・先積み品が入り混じり、入出荷作業に無駄が発生している。
- B. 在庫管理が勘と経験で行われており、確認作業等で特定の社員に依存している。
- C. 出荷時間が一部を除き致命的に遅くなっている。
- D. 営業担当者は受注業務・配送業務に携わる部分が多く、本来の「営業」に特化できていない。
- E. 物流に関するデータや資料がほとんどないため、的確な課題・問題の抽出ができない。
- F. 支払物流費の中で配達に関わる費用が対前年比123%と増加傾向にある。
- G. 路線運賃が100km当り250円~500円と格差があり、取引条件にばらつきがある。

改善では実行の優先順位を決める

A社の費用対効果を考慮し、改善テーマと優先順位を策定して実務改善に取りかかった。

(1) 運送契約の見直し

路線会社における運賃タリフ年度の統一(57年)をはじめとして、孫受けの禁止、幹事

物流会社の選定による一括アウトソーシングを行った。

(2) 在庫管理・保管ルール決定

月1回の棚卸しの実施 重量ベースの棚卸しから数量管理への変更 製品別出荷頻度ABC分析によるロケーションの決定 生産品・仕入品・返品・リース製品に分類した保管場所の決定 在庫一覧表の作成から開始し、その後、在庫管理システムの構築により在庫情報の共有化をリアルタイムで行う。これにより得意先の対応や伝票作成の効率化を図る。

また、 によるアイテム数の見直しを営業に対して提案した。

(3) 受注ルールの見直し

まず、A社の受注締切時間・納期を得意先に改めて告知した。1便が朝8時には出発できるようFAX受付時間を午後5時で締め切り、前日準備（宵積み等）ができるようにした。締切時間以降の受注に関しては、路線便のみ対応とした。

従来、A社は営業強化の視点から受注締切時間以降も注文に対応していた。しかし、その結果、宵積み・配車などの前日準備が間に合わず、翌日10時半に出発。得意先からの納期クレームが発生という悪循環を招いていた。

A社専用オーダーシートも作成し、FAX受注の比率を上げた。得意先からの発注ミスをなくすため、オーダーシート冊子の初ページに売れ筋商品の図入り製品表を入れるといった素晴らしいアイデアも営業から提案された。営業現場の意見も取り入れ、発注アイテムが多岐にわたるゼネコン向けは品名欄を空白に、比較的パターン化されている鉄筋会社向けには主要品目を印刷しておく工夫を施した。

(4) 関東工場出荷方法の見直し

受注締切時間の撤廃により、時間を前倒しにするところにポイントを置いた（**図表 - 1 参照**）。これらを実施するために早出受注処理など当番制の導入や留守番電話の時間変更、朝礼日の変更などといったオペレーションの変更が不可欠となった。

(5) 物流を左右する営業活動の見直し

これは、われわれがよくお伝えしている「物流改善は血液検査」の最たるテーマである。物流改善を行うと、ほとんどの企業で生産や仕入れ・営業といった他の業務の強い面、弱い面が現れてくる。

会社経営を動かす最も重要な情報は、営業の第一線情報である。得意先の情報をいかに速く、正確に、多く把握するかで生産・仕入れ・調達そして物流の段取りが変わってくる。

A社は得意先の要望には積極的に対応していたが、情報を先取りするまでの営業力がなかったのである（**図表 - 2 参照**）。「受注の段階で90%の物流要件が決まる」といわれる

が、A社でもまた事実であった。受注はE O S・ファックス・電話・営業担当者からの受注に大別されるが、システム化されたE O S比率が高いほど物流も高度に改善できる。反対に電話比率が高ければ、聞き間違いや漏れ、記入ミスなどで物流自体にも無駄が出る。A社にとって、受注改善は営業活動からも大きな収穫となった。

受注の受領と出荷日の告知ということで次のようなハンコも作られた。

ハンコの例

御注文ありがとうございました。 月 日 出荷致します。 担当 _____
--

以上のような様々な方法を駆使し、6ヶ月を要して実務改善を行った。その結果、年間での支払物流費を12%削減することに成功した。コストダウン＝運賃の値下げでは限界があるし、真の改善にはつながらない。自社の業務の見直し・仕組みづくりの視点を忘れてはいないだろうか。

(第9回 了)