

2002年10月号 流通設計 21掲載

特集 経営思考と戦略思考で組み立てる物流現場改善事例 2002」

輸配送コスト削減 「コスト削減の効果を持続させることが重要 現状把握と社内、取引先の協力が不可欠」 現状打破のため、社外の協力求める

A社は売上高240億円、産業資材、工業資材を提供するメーカーであり、日本全国に顧客を持ち、近年の状況下においても増収基調を維持している。しかし得意先からの値下げ要請が激しく利益確保が難しい状況であること、また環境に対する配慮も求められていた。これらの対応として、ISO14001の取得、TPM(Total Productive Maintenance)活動を推進していたが、物流業務改善についての取り組みは停滞していた。

このような状況から、本年度も改善目標を掲げていたが、現状の手法・取り組みでは十分ではないと考え、物流コンサルタントを採用し、外部ノウハウの活用によりこの目標を達成することとした。改善内容は本社工場から出荷される製品の輸配送コストの20%削減、期間は6ヶ月で新体制を構築するというものであった。

物流コストのほとんど輸配送、独自の運賃表は機能せず

当時の物流コストのほとんどは輸配送コストであり、取引企業は26社存在し、1名の人員が配車手配と請求処理を行っていた。運賃はA社独自の運賃表をもとに支払われていた。

現状分析ではまず運賃請求傾向と、A社独自の運賃表が正しく機能しているかを調査した。結果としてこの運賃表に従って正しく請求を行っている物流企業は1社も無く、また運賃表も「得意先までの運行時間とエリア」を基準にしていたため、管理する側から見てもわかりにくいものであった。次に全得意先までの正確な距離を計測し、距離帯別の輸配送コストと、該当得意先売上高に対する物流コスト比率を検証したところ、特定の距離帯で全平均より輸配送コストが高く、一部の取引内容が物流コストを上昇させていることが明確になった。

また調査を進めるうち、7社の物流企業はこのA社の仕事がなくなった場合、倒産の危険性があるほど経営を依存しており、A社からの改善要望の対応ができない状況であった。

その他種々の分析を行い、結果としては、現体制のままA社の独自運賃表を正しく遵守し運用する事で9.9%の輸配送コストを削減できるとの試算結果が出た。

ただしこの独自運賃表は継続的な追跡管理が困難であり、また契約物流企業数が多すぎることから削減効果が限定されること、得意先へのサービス内容についても配送回数の見直しなどのアクションが必要であることがわかった。

改善は社長の直轄事項、全社で対応策に協力

改善の実施にあたり「目標(20%のコスト削減)と期限の必達」「取引企業への悪影響を最小限に」「現在の人員構成(1名)でも追跡管理が可能な」業務改善を行うこと、また、本件は社長直轄事項であり、改善協力は全社で行う事という事項を達成条件とした。

実施事項としては、配車情報の早期確定、物流コンペティションの実施による取引社数の絞込み、正確な運賃表の作成と、追跡運用表の作成、得意先との不採算取引の是正停止、物流企業との明確な契約の締結と、物流企業の持つ得意先情報吸収、の5点を改善実施項目として一斉実施した。

これら5点の改善を実施した結果、次の成果が得られた。

配車情報 :当日午後 前日午後までに90%が確定、当日配送分は路線便にて対応

取引企業数絞込み :コンペ対象21社 5社に絞込み、1件新規採用

News Release

運賃表 管理追跡表作成 物流企業へのインセンティブ要素を高めた運賃表作成、
Excelベースでの追跡管理表の作成、予算立案
不採算取引の是正 全取引先への体制変更告知、個別交渉の実施、配送日指定実施
物流企業との契約締結 :2年更新での全社統一契約の締結、得意先情報の集約

数値的成果としては、実施段階で25%の物流コスト削減効果が得られた。
削減の内訳は物流企業との取引是正と配車見直しで18.8%、社内改善、営業面での取引是正
で6.2%である。

根拠なき値下げは相互の不利益につながる

輸配送におけるコスト削減はすべての企業における課題であるが、実際には物流企業に対する根拠なき値下げ要請に終始するケースは現在も多く、相互に不利益を被るケースも報告されている。改善においては自社の体制を正確に把握し、まず自社ができる改善内容を材料に社内・取引企業に協力を仰ぎ、短期間で改善を完了させることが重要である。

A社の場合特に長年の取引を是正・変更することについての不安が大きかったが、改善が必要であるという根拠と、将来的な到達目標の明示、契約解除になった企業を採用企業に対して下請けで活用できないかなどの打診・調整など、周到的な準備がなされた。

また、採用企業の選定には、物流企業から「この仕事を任せてもらえば、A社に対してメリットを提供できる」という「強みの明示」を強く求めた。

より高い物流業務改善効果を得るには、「相互の強みを活かしながら利益を獲得する」という改善ビジョンと、成果を共有できるパートナー選定が必須であり、スピード向上、成果獲得のために外部プレーンを積極活用する意識が求められる。