

『流通設計 2 1』連載原稿  
「現場改善の処方箋」第 2 回

<タイトル> 物流改革には全体を把握する組織が効果的

「全国に 1 2 の物流拠点を持つ工業製品メーカーの A 社。これまで物流業務は全体の把握がされず、各拠点それぞれの判断などに任されていた。厳しい経営環境の中、契約条件をはじめとして現状の見直しと改善が始まった。

<本文>

### 手つかずの状態からプロジェクトチーム発足

A 社は全国に 1 2 の物流拠点を持つメーカーである。厳しい経営環境の中、経営テーマのひとつとして、これまで手つかずでいた“物流”工程への取り組みを始めようと“在庫拠点の集約化”を掲げた。

社内の営業・生産・物流・経営企画・システムなど各セクションからメンバーを選任して“物流改善プロジェクトチーム”を発足したのである。“何を基準に、どのように進め、最終判断基準を作ればいいのか”が分からない状態からのスタートであった。

在庫分析を進めるうち、全国 1 2 拠点中 9 力所については、地域特性による配送リードタイムや物流サービスレベルの関係上、存続が必要であると判断。存続の是非についてシミュレーションすべきは、ほかの 3 拠点となった。

シミュレーション実施に当たっては、在庫拠点の存続理由の定量分析（顧客分布と納品リードタイムの洗い出し、詳細納品条件の確認） 特殊条件の確認（定性分析） 拠点設置の絞り込み 拠点変更シミュレーションの実施（コストシミュレーション、サービス品質シミュレーション） を検討した。

結果として、理論値では拠点集約によるコストダウンは 5 % 程度の見込みにとどまり、移行に伴う混乱・納品時ノウハウの整備などの要因により、「現拠点の必然性を確認できた」との判断に達した。

輸送モードについては、これまで各拠点別に配車を行っていたことで、全社的に見ると非効率的な配送や車輛があった。近隣エリアへの配送が別便となっていたり、拠点別に物流企業と契約していたのである。今回、拠点ごとの配送状況が把握できたことで拠点の壁を乗り越え、契約車輛の帰り便などを利用しようとの意識が芽生えて全体車輛の集約へとつながった。

### 契約条件を変動費化・従量制へ

次なる問題は物流業務の管理であった。工場出荷部分については生産部物流課が管理していたが、全国の物流拠点は各営業所によって行われていた。まず整理し始めたのは、業務を委託している物流企業との契約条件の把握であった。

最も困難なのは、各営業所においても契約条件が把握できていないことであった。中には「もう 10 年以上も前の口頭契約であり、現在はそれを締結した担当者がいないので分からない」という信じられないような返答もあった（調査時には物流企業に現契約を確認した）。

今回の改善に当たってのポイントは 2 点。ひとつは単価の見直しもうひとつは条件の見直し（固定費から変動費へ、従量制への移行）であった。前者については、工事部門を除けば以前は契約条件すら把握していなかったこともあり、拠点によって大差があった。目標単価を設定し、エリアごとに微調整を行った。工場からの出荷物流は、複数の物流企業と

契約があった。方面別でのリードタイムや単価に応じて各企業への物量を再編成し、物流企業の側にも利益の残りやすい調整を行った。

契約条件の調整に当っては業務委託の再編も考えた。しかし、配送時には指定場所納品や機械操作を伴うものがあり、これからのノウハウもすべてドライバーが持っていた。再編が即時のコスト改善にはつながらないとの判断から今回は見送りとし、中期改善項目としてノウハウの顕在化・共有化を図ることとした。今後のテーマとして、全社での業務委託契約条件の設定（条件見直し）と実行がのこったため今回は見送りとし、中期改善項目としてノウハウの顕在化・共有化を図ることとした。今後のテーマとして、全社での業務委託契約条件の設定（条件見直し）と実行がのこった、から今回は見送りとし、中期改善項目としてノウハウの顕在化・共有化を図ることとした。今後のテーマとして、全社での業務委託契約条件の設定（条件見直し）と実行が残った。

### 物流全体の把握が改善につながる

A社では、物流セクションとして工場内に“物流課”が存在していた。しかし、物流課はあくまでも工場を対象とした物流管理を行っていて、その他11の在庫拠点の管理は各営業所であった。全社として物流全体の状態を把握できる部署やデータは全く存在していなかったのである。

“物流は後処理”といった意識も強く、物流が受注から始まることへの理解が全社的にやや低かった。そこで、まずは管理ノウハウの前に物流の考え方・管理すべき項目の説明など、意識の啓蒙にとどまった。今後は商流ではなく、あくまでも物流業務全体を意識したトータル物流コスト（社内物流費＋支払物流費）の把握による問題点の抽出や、物流品質の定量評価による目に見える管理の実現などを次期改善項目として掲げた。

A社の場合、物流改善を実施するに当って物流を経営戦略のひとつととらえ、全社横断的なプロジェクトチームを設置したことは、啓蒙活動として機能したと感じている。ただし、多くのメンバーが参加していることで各人の当事者意識が低くなってしまったことは否めなかった。自分が担当するテーマが予定されていなければミーティングに参加すること自体が目的になってしまい、指示待ちメンバーが多くなってしまったのである。しかし、トップを巻き込んだ改善手法とプロジェクトリーダーの改善施策を着実に実行したことによって業務改善の結果は出すことができた。今後についても自らが分析・判断し、実行につなげられる改善の仕組みの基盤（意識）ができたのではないだろうか。

（第2回 了）