

『流通設計 21』連載原稿  
「現場改善の処方箋」第 5 回

<タイトル> 物流費の的確な把握と管理が削減のカギ

ガラスメーカーの下請けで加工業務の手がける A 社では、上昇する物流費が悩みであった。物流費の増加が利益率の低下を招き、早急な解決策が求められていた。現場を視察し、全体の業務を把握することで問題点が見えてきた。

<本文>

### 現状把握から浮かんだ問題点

ガラス加工メーカー A 社は年々上昇する物流費に頭を痛めていた。同社は大手ガラスメーカーからの下請けで一般製品に特殊加工をほどこすという業務を行っていた。

私は A 社を訪問し、先ず物流担当責任者からヒアリングを行い、その後本社に隣接している工場と梱包、出荷、荷受けの現場を視察した。

視察などから考えて、物流面での課題、問題点は次の通りであった。

運送費、梱包費などのコストが年々急増している。

(売上対物流費：2.9% 4.0% 4.5%)

製品のキズ、割れを防ぐための使い捨て木箱の費用(梱包資材が)総物流費の約 32% を占めている

受発注システム、生産ラインの非効率な業務のシワ寄せが物流業務の生産性低下という形で影響を与えている。

取引をしている物流会社の数が多い。

ここ数年物流会社との運賃交渉を行っていない。

自社トラック 4 台(運転手 3 名)の稼働方法を検討する方法がある。

物流管理については a) コストコントロール機能 b) 物流会社との付き合い方(契約内容の見直し) c) 外注化の業務の線引きなどを、明確にしていく必要がある。

### 外注化は集中と分散が必要

A 社は物流改善を急いでいた。物流費の上昇が利益率の低下をまねいており売上増に伴い利益率が下がるという収益構造に早急にメスを入れる必要があった。われわれは先述の 7 項目の内容を更に吟味し、早期に効果を出せるシナリオを作った。

まずは「既存物流会社との契約内容の見直し」である。支払物流費の金額は年間 7,200 万円であり、取引物流事業者が 8 社と多かった。金額面だけを考えれば通常 4~5 社が良いと思われた。

物流事業者からすればボリューム(仕事量)がある程度なければ柔軟な対応ができない。集中と分散のルールがここでは働く。

適用タリフの問題もあった。平均が昭和 60 年であるのに対し、平成 2 年の 1.2 倍と突出している会社が 2 社あった。平成 4 年というタリフの会社もあったが、東北、北海道方面を担当しており、業務の精度も高かった。突出している会社にはその明確な理由は無かった。そのため、この 2 社から優先して交渉。同時に各社と面接することで「優良会社」を発掘し、数社に絞り込むという目的もあった。

物流サービスについても現行の物流会社としての輸・配送業務から A 社の社員業務代行として輸・配送業務と庫内荷役を担ってもらうようにした。結果、「社内物流業務の外注化」は年間 2,541 万円(社員 3 人、車輛 3 台)が同じく 2,220 万円と 321 万円(12.

7%) のコストダウンとなった。

### 物流コンペで優良企業を発掘

「物流事業者コンペティション」では既存の物流会社年間支払総額7,200万円が、絞り込み4社から1社に一括請負を依頼した。金額は年間で6,850万円となり、344万円(4.8%)のコストダウンが実現した。

外注化でコストが下がる理由は重荷2つある。燃料、車輛購入費、高速料などは物流事業者が一括で仕入れているため、一般の企業が利用するより安くなることと、人件費が安価に抑えられていることである。「物流事業者コンペティション」を行う場合は、次のような事柄に注意しなければならない。

見積料金だけでなく提案力、視察を行い現場のオペレーションのチェック、緊急対応力等総合的に判断する。

書類選考、一次選考、最終選考のステップで の内容を審査する。

機密保持契約を交わし、情報漏洩を防止した上で自社の情報(方面別出荷量、品目数、年間繁散期、主要品別、重量、大きさなど)を開示する<与件書の作成>

運送契約書の中身を入念にチェックする。A社の場合、自社で物流を行っていた部分があったため、“物流社員、車輛の引取りが可能か”などである。

熟練性の高い業務を外注化する場合、業務を担当していた社員に転籍してもらうケースが多く、業務を受託する物流会社の方も運営面で支障が出ない。これらの早急な物流改善は8.7%のコストダウンとなったが課題はまだ山積していた。

ひとつが梱包資材の問題である。過剰梱包と資材の使い捨てが高コストの原因であった。例えば、強化ガラスにもかかわらず、頑丈な木材で全体を覆うといった状態であった。そこで、物流事業者と協力して無梱包配送をテストランすることになった。川上から川下までの業界間でのモジュール化も検討が必要となった。

改善実績から見て、特筆すべき点は管理、オペレーション面であった。A社の最大の課題は「物流」を統括、管理する人間が不在という点である。生産ラインの梱包、出荷業務と位置付けられており、工場長が生産の延長として管理していたのである。

物流費が1億円クラスになると専属の管理者が必要となってくる。さらに問題は「物流」を経営テーマとしてトップが理解しているかどうかである。物流改善を行うと受注締切時間の変更や検品工数の削減など営業、生産面の課題も浮き彫りになる。例えて言うならば、健康診断の血液検査のようなものである。読者の方々のトップは「物流」の重要性をどこまで理解されていますか。

(第5回 了)