

『流通設計 21』連載原稿  
「現場改善の処方箋」第 6 回

#### <タイトル>アウトソーシング物流の現場改善

年商十数億円規模のアパレル企業 A 社は、倉庫内と配送の物流業務を全面的にアウトソーシング（外部委託）していた。今回は、物流業務をアウトソーシングしている企業が自社内の業務改善により、委託費用のコストダウンを行った事例について紹介する。

<本文>

#### 「物流企業は費用に見合う仕事をしていない」と考える荷主

A 社は海外ブランドを取り扱うアパレル商社であり、その年商は十数億円である。年商自体は大きくはないが、直近 3 年間の年商の伸び率は 130% 前後となっており、近年低迷するアパレル関連企業としては、売上が急上昇しているといえる企業である。

私が A 社を訪問したのは、同社の社長の依頼によるものであった。社長は A 社が物流業務をアウトソーシングしている B 社への支払費用を、「高い」と感じていた。但し、何が「高い」のかについては曖昧模糊としているようである。社長から私に対して、B 社の費用の妥当性を検証することと、委託費用のコストダウンを行うことが要望として出された。

会談の席には社長の他に、財務担当責任者、ロジスティクス担当責任者が同席しており、それぞれが認識している事柄についてもヒアリングした。ヒアリングによって得た情報は、

A 社は物流業務をほぼ全面的にアウトソーシングしていること。アウトソーシング先は大手物流企業である B 社であること。B 社との取引は約 1 年前から実施しており、B 社にアウトソーシングを行うことになったきっかけは、社長の知人による紹介であったこと。誤出荷が非常に多く、作業品質にも疑問を持っていること。などが主なものであった。一般的に「B 社は高い費用に見合う仕事をしていない」という内容であった。

『見積単価が高いのか？』財務責任者から現在の委託費用の見積書を受け取り、内容を確認したが、個々の見積単価はそれほど高いと思われるものではなかった。

支払い費用についてより詳細な分析を行うために、私は財務担当責任者に対し、過去 1 年間の B 社からの請求明細を用意するよう依頼した。そして、その足で B 社のセンターへ視察に出かけることにした。

#### 「作業に見合う対価をもらっていない」と主張する物流企業

空港にほど近い場所にあるセンターで、A 社のロジスティクス責任者から紹介されたセンター長の説明を受けながら現場作業の様子を見て歩いた。確かに、お世辞にも効率が良く、品質が高い作業とはいえない。商品ロケーションがない。作業場所に商品が溢れており、作業通路も確保できていない。作業方法はパートによってまちまちで、効率と品質が個々のパートの能力に左右される状況であった。改善の余地は充分ある。

2 時間程度で一通り現場を視察した後、B 社の会議室でセンター長にヒアリングを行った。今回のヒアリングはオフレコとし、センター長には A 社に対する考えを忌憚なく発言してもらうことにした。そこで出てきたセンター長の意見は A 社が持っていた考えとは全く異なっていた。その言い分は、自社の見積は安い。安すぎて採算が合わず、料金値上げの申請を行おうと思っているところである。A 社に不便をかけていない。言われた事は多少の無理をしてでも対応している。誤出荷など、業務品質については多少の間違いはあるかもしれないが、A 社の物流は緊急対応が多いなど、品違いの原因は A 社が誘発していることが多い。などであった。「A 社から仕事に見合う対価をもらっていない」というのが本音のようである。

「B社は高い費用に見合う仕事をしていない」という荷主と「A社から仕事に見合う対価をもらっていない」物流企業。両社間の主張には間違いなく温度差が存在していた。こういった温度差が何故発生しているのか。このことも含めて、私はさらに調査を続けることにした。

### 拡大する両社の「温度差」

数日後、A社より請求明細が届き、私は早速請求内容の分析に着手した。

見積単価がそれほど高くはないことは、前述の通りである。また請求内容も単価、取扱量とも間違っておらず、正確な金額が請求されていた。しかし、センター通過金額に占める支払コストの割合は、1年間で10%強、上昇していた。支払いコストの上昇は、当初の見積にはなかった作業費用の請求によってもたらされていたのである。半年ほど以前から請求明細には、「作業員時給 円」の項目で付加され、この金額が最終的には支払金額全体の10%を超えていたのである。(図1)作業の詳細は、「棚卸」、「商品調査」、「タグ取り外し」などの通常は発生しないイレギュラー業務であり、イレギュラー業務は月を追って増加していた。一方、A社では人工計算の請求項目の存在については、認識はしていたものの、内容を精査したことはなく、ましてや経営陣の中ではイレギュラー業務費用の増加が、支払コスト上昇させていたことなど、誰一人として把握していなかった。

A社が費用請求の内容を精査していれば、あるいは、B社がイレギュラー業務の増加をA社に対して伝えることができているならば、私がA社に呼ばれる事はなかったであろう。ましてや、互いの温度差がここまで拡大する事はなかった。

### 両社の努力で現場改善

数日後、私はA社に対して今回の調査結果の報告を行うとともに、今後のコスト削減の施策を提案した。

私が提案した概要は3つである。A社の自社努力によりB社に対するイレギュラー対応依頼を極力回避すること。発生した場合はロジスティクス責任者を通してB社に対して依頼すること、B社は自社の改善を行うとともに、改善にA社の協力が必要な場合はA社への改善提案を積極的に行うこと。今後は両社がメリットを享受できる場合にのみ「改善」と呼ぶこと。この骨子に基づき、A社とB社は互いの業務内容を刷新した。そして、最終的に新しい料金体系で物流業務を委託することになり、契約には発生する全ての作業を網羅し、人工計算式の請求項目は発生しないようにした。

今回は、A社が自社の業務内容を根本から見直し、同時にB社の作業負担を軽減することにより、コスト改善に成功した。A社の支払金額は20%以上削減されたのだ。また、B社の運営コストも同様に軽減されている。度重なる両社間の話し合いにより、互いの温度差は、ほぼ払拭された。

昨今、物流コストダウンを目的として業務のアウトソーシングを行う企業が一層増加し、中でも物流を「丸投げ」する企業が多くなる傾向にあると聞く。

今回の事例はアウトソーシングした物流業務であっても、荷主側の自助努力によって更なる改善が可能であることを示唆している。既に物流業務をアウトソーシングしている企業や、アウトソーシングを検討している企業で参考にしていれば幸いである。

また、物流企業においても、荷主企業のイレギュラー業務の指示が結果的にコストとなって荷主に跳ね返っていることを、荷主企業に対して提言できればと考える。提言が互いの利益になることであれば、荷主は納得し、荷主から信頼され、将来的には受託業務の拡大につながるのではないだろうか。

(第6回 了)