

協力物流会社を疑う前に 中堅日雑メーカーA社

物流品質が悪化している。納品先からのクレームも急増している。協力物流会社を変更すべきだろうか。現場を調査した結果、品質悪化の原因は協力会社よりも、むしろ荷主自身にあった。パートナーの変更ではなく、業務の仕組みを改革することで、大きな成果を上げることが成功した。

協力会社の現場を抜き打ち訪問

売上高約三〇〇億円、経常利益二億四〇〇〇万円の中堅日用雑貨品メーカー、A社から弊社に問い合わせが入った。電話をかけてきたのは、A社で協力物流会社を管理する立場にある物流管理室管理課のK氏だ。K氏いわく、納品時間の度重なる延滞や個口割れ、破損、クレーム対応などの点で、現在の協力物流会社の品質に問題がある。他の物流会社への切り替えを考えているので相談に乗って欲しいとのこと。

この電話を元に、私はある仮説を持ってA社を訪ね、K氏とその上司であるY部長と面談した。二人の話によると、A社が現在のアウトソーシング先のP社を採用したのは五年前のこと。P社が物流業界の中でもいち早く3PL事業に乗り出した会社として定評があったことからパートナーに選んだという。

ところがその後、得意先である卸や小売業者から「決められた配送時間に合っていない」、「荷割れや破損が多い」といったクレームが急増。「このままP社に物流を任せ続けて良いのか疑問を持たざる得なくなつた。といっても、具体的にどの物流会社が当社に相応しいのか判断が難しい」という内容であった。

私はしばらく考え、「P社の物流現場を見せてください」とお願いした。片方の言い分だけを聞いても本当のところは分からないと思つたからである。A社のケースだけでなく、我々NFLはこのような問い合わせがあつた時には、まず問い合わせ先の企業自体に問題がないかを検討することになっている。得意先からの要望や依頼を優先し過ぎると、アウトソーシング先の物流会社にシワ寄せが行く。それが結果としてクレームを一層増大させてしまうという悪循環に陥るのを避けるためである。

後日、改めて協力物流会社P社の現場を視察した。訪問時間は一〇時に指定した。受注の締切時間であると同時に作業のピークタイムでもあるからである。現場視察はピークタイムに限る。ピークタイムには現場の問題点が否応なく露呈する。取り繕うこともできない。しかも、多少P社には気の毒ではあつたが、今回の訪問はP社側には一切事前に連絡しなかつた。予め訪問日が分かれば、現場で「訪問対策」されてしまつことが容易に想像できたからである。

当日、私とA社のK氏、Y部長の三人は、来客用の玄関を使わず、あえて物流センターの社員用出入り口から中に入った。もちろん、これもP社の現状をリアルに把握するためである。我々は一階の入庫口でしばらくの間、現場作業の様子を凝視した。現場の人々は片時も休むことなく走り回っていた。ダレた様子はうかがえなかつた。

三〇分ほど観察した頃に、P社の責任者であるGセンター長が現れた。Gセンター長は慌てた様子で会議室に我々を通した。そして席に着くなり、「今日は突然でびっくりしました。何かあったのですか」と聞いてきた。センター長の立場であれば当然の反応だろう。

若干の沈黙の後、K氏が口を開いた。「最近得意先からのクレームが多くて、今回はその原因を探すため視察に来ました」。続けて私は、「早速ですが現場を見せていただけませんか」とたたみかけた。それでもGセンター長は臆することもなく、「どうぞ、「ご案内します」と席を立った。その姿を見て、最初に抱いていた仮説が私の頭をよぎった。

Gセンター長に案内されて、入庫、ピッキングエリア、返品庫、事務所を回った。各現場を回り、私は以下の問題点を発見した。

受注締切時間（最終一〇：〇〇）を過ぎて、一一：四五になってもまだ受注処理をしていた。

メーカー出荷にも関わらず、一ケースに満たないボール（内箱）単位の出荷が全体の六割に及んでいた。

商品の入荷処理と出庫の積み込み作業が重なり、入出庫口が混雑していた。

返品商品が常に三カ月分滞留していた。しかも増加傾向にあるという。雪ダルマ式に膨れ上がった滞留商品が、一向に片付いていない。

これらの問題点を、Gセンター長に問いかけると以下の答えが返ってきた。

受注締切時間を過ぎて受注作業を行っているのは、A社の営業担当者からの依頼によるものが八割を占めている。我々も困っている。

二三年前まではケース出荷が九割を占めていたが、現在では顧客からの要望ということ、A社の指示によりボール単位での出荷が増えている。

A社の生産工場から出荷された商品が入荷受付時間に間に合っていない。P社から要望しても改善されない。

A社の各営業所から受け付けた返品商品の多くは、得意先名が分からない、あるいは良品が不良品かの区別がつかないといった理由で、その処理にかなりの時間を要している。

私が当初懸念していた通り、物流品質悪化の原因は協力物流会社のP社よりも、むしろ荷主であるA社側にあることが一目瞭然であった。A社のK氏とY部長は、いずれもバツが悪そうな顔をして、物流センターを後にすることになった。

原因は協力会社ではなく荷主に

K氏とY部長が去った後も、私は引き続き物流センターに残り、今後の改善のためのヒントを探るべくGセンター長にヒアリングを行った。「この物流センターでボトルネックになっているのは何ですか」という私の質問に対し、Gセンター長は「すべての要素が組み合わさって現状があります。一つを改善しただけでは根本的な問題が解決するとは到底思えません」という返答。これから始まるA社の業務改善は困難を伴

うものになりそうだと感じずにはいらなかった。弊社に戻って今後の対策を練った。以下がその骨子である。

物流センターの混乱の原因はA社の営業部隊にある。これまで顧客満足のために行っていた業務が、実はクレームを生んでいたという事実をA社の営業部隊に理解させる。

営業部隊から上がってくる要望や指示を、そのまま物流センターで受けるのではなく、営業責任者の了承を得たものだけに対応するようにする。

A社の各部署が連携せず独自に動いていることから発生するムタ・ムラ・ムリをなくすために、生産・営業・物流のフローを見直す。我々NLFの提唱する、「シクミ」化を図る。

得意先から各営業所に返品された商品は、A社の営業所経由ではなく、ダイレクトに物流センターに返品してもらう。その時に得意先には返品理由を明記していただくように交渉する。

業務改善骨子の、はA社の物流管理課だけが理解しても意味を成さない。そこで営業部隊を始め関係部署も参加する全体ミーティングの場を設けてもらうことにした。しかし過去の経験上、これらのミーティングを実施すると必ず営業側からは不満が発生する。その結果、問題が先送りされてしまうことも少なくないのである。そこで今回は大まかな趣旨説明をA社の社長にお願いし、私はその具体策や補足説明をするといった具合に役割分担を行った。これに

図1 A社業務改善プロジェクト【改善目標】

項目	改善テーマ(骨子)	改善テーマ(詳細)	改善目標値(数字で表現)	実施内容
1	業務フローの構築とシクミづくり	トータルでの業務フローを構築し在庫・配送車両の削減と生産性の向上を行う	在庫 在庫日数を20日 14日 配送車両 延べ550台/月 420台/月にし、生産工場出荷商品も集荷し1,000万円/年のコスト削減	ASNと発注情報・リアルタイム在庫情報をA社の社内・生産工場・物流センターが共有化し、ジャストインタイムのシクミづくりを行う イレギュラー出荷に対しては稟議書が出荷指示書となり配車組みがしやすくなることで、増車を最小限に留める。(稟議書の提出を徹底させる) 配車の組み替えを行い調達物流を内製化する。
2	業務フローの構築とシクミづくり	商品の入庫時間帯のルール化/シクミづくり	入庫車両の滞留時間の削減(現状の滞留時間を50%短縮)	A社の発注情報を物流センター側に提供 生産工場からの出荷日の事前連絡(ASNの活用) 入庫受付時間を9:00~12:00から7:00~10:00に変更する。
3	ムダ・ムラ・ムリ・ムチャの徹底排除	遅納件数の削減	前年比50%以下にする	受注締切時間の厳守 イレギュラー納品は3日前までに稟議書にて提出
4	ムダ・ムラ・ムリ・ムチャの徹底排除	荷割れ件数の削減	前年比50%以下にする	入庫業務と出庫業務の荷割き場の切り分け 入庫時間帯のルール化
5	ムダ・ムラ・ムリ・ムチャの徹底排除	ボール単位の出荷をケース単位に変更	ボール出荷SKU数を現状の6300から4000 2500に段階的にケース出荷に変更	ボール出荷をしている商品の出荷頻度別ABC分析を行いA商品に関しては、ケース単位での出荷に変更して頂く。 得意先を回りケース単位での出荷に切り替えて頂く。 得意先の8割は卸業者である為変更はある程度可能であるとの見地。(営業部との綿密な協議の上決定した) 出荷担当者ドライバーによる2重検品
6	コスト意識を持った各部のオペレーション活動の推進	返品滞留期間の短縮	現状の滞留期間 3か月から1か月以内に短縮	得意先からの返品をA社の営業所経由から物流センターへの直接返品に変更。 返品商品ごとに返品理由を明記して頂く。 得意先ごとにバラバラだった運送会社をA社の
全体	現状社内物流費 + 支払物流費 = 18.6億円/年(売上高対物流コスト率6.2%) 年間2.3億円のコストダウン			

よって、全体ミーティングの意義を十分に果たすことができた。いかに社内的な発言力の強い営業部隊といえども、自社のトップの口から出る言葉にはさすがに真剣に耳を傾ける。

A社の社長が趣旨説明を行った後、私は得意先からのクレームの原因がP物流会社ではなく、A社にあること。そして現状の物流費および改善後の物流費イメージを明示した。それまでA社の営業が関心のある数字といえば、売上高であり粗利益や支払いリベートであった。物流費という概念は欠落していた。そのため自分だけちよつと融通を利かせたところで、全体への影響はないと思っている者が少なくなかった。そんな人たちに向けて私は「皆さん、現在のA社の配送費は一個当たり一九二円です。しかも返品にかかる費用は、トータルで一個当たり二四三円かかっています。納品する配送費よりも返品されたトータル費用の方が高くなっています」と説明した。

そして「今月の売り上げが足りないからと、リベートを支払って、無理に得意先に押し込んだ商品は、大半が返品で帰ってきています。これは結局、無料であげたことと同じです。今のままのやり方を続けていれ

ば、A社のクレームは減らないどころか会社の存続すら危うくなります」と訴えた。

これを聞いた営業部長は「このような考え方は今までのことなかった。すぐに改善に取り組み」と発言するや否や、改善のためのプロジェクトメンバーを、営業中心に物流部・システム部・商品部・営業事務部から召集した。メンバーは総勢一五人に上った。

トップダウン VS ボトムアップ

まずプロジェクトの骨子とスケジュール、改善目標(図1参照)を決定した。改善目標値はトップダウンではなく、ボトムアップ(全員で協議)で作成した。トップダウンで全てを決定することで、活動を推進するプロジェクトメンバー内にやらされ感が広がってしまうことがしばしばある。その点、A社のプロジェクトメンバーは皆やる気に満ち溢れていた。実際の改善業務も部署間の壁を越え、部分最適ではない全体最適を指向した議論が日々を追うことに目に付くようになっていった。

もっとも、A社のようにボトムアップが機能する会社は残念ながら極めて稀である。物流先進企業ではボトムアップもあり得るが、多くの企業はトップダウンを取っている。いや、取らざるを得ないのである。ボトムアップ形式では自分達が改善できそうな範囲での目標値しか出てこないからである。

またこのようなプロジェクトでは、推進メンバーが特定の部署に偏っていたり、プロジェクトメンバーは全体最適を思考していたつもりでも、我々から見れば部分最適に陥っているというケ

ースが残念ながら少なからず見られる。

そのため我々は、プロジェクトメンバーの選考時に、できるだけ多くの部署から募り、そして拳手制をとることを推奨している。多くの部署からメンバーを招集することで、同じ問題に対しても角度の違った考え方が出てくるようになる。それだけ部分最適のリスクが小さくなる。しかも拳手制にすることで、やらされ感も払拭できる。やる気のある者が集まれば当然、改善のスピードは増す。そして全体を巻き込むことでシナジー効果が現れる。社内が活気に溢れ、改善が楽しくなるのである。

ムダのない「シクミ」作り

話を本題に戻す。我々プロジェクトメンバーは骨子の中で、運営フローの構築とシクミづくりに最大の時間をかけた。ムダやムリのない運営フローにもとづいたシクミがないとプロジェクトが終了した数カ月後には、結局もとの状態に戻ってしまい、何の改善効果もなかったということになってしまつてからである。

実際に我々はそのようなケースを何度も見てきた。一度そつした状態に戻ってしまつと、現場はやる気と自信を失い、魔のスパイラルに陥ってしまう。それを回避するために、生産から得意先への納品までの現状の業務フローを全て検証し、徹底的に問題点の抽出を行った。

以下は、A社の基本的な問題点である。

生産・発注・物流の連帯が取れていないこと
による業務の重複と非効率な業務運営。
営業発端のイレギュラー業務が各部署で多発

している。その頻度は約五〇件/月。
リバー物流の放置による返品商品の山。

これらをキーワードに、まず情報の共有化を進めた。工場・発注部署・物流を中心とした情報ネットワークの構築を行ったのである。発注部署の発注情報を元に工場が生産を行い、さらに工場から出荷される日時・数量を物流に事前連絡（ASN = Advanced Shipping Notice：事前出荷情報）する。ジャスト・イン・タイム（JIT）のシクミを作つた。

物流部門にイレギュラー業務を指示する場合は、すべて稟議書を提出して上司の決意を得ることをルール付けた。狙いは不要なイレギュラー業務の削減であり、営業部隊の抑止力としての効果であった。それだけに営業からは当初、大反発があり、混乱も起こつた。

しかし、新しいフローでは稟議書が業務指示書として機能することになり、イレギュラー業務は半減した。これに伴い物流現場の煩雑さが解消され、誤配や遅納は激減した。結果としてクレーム数は半減した。

リバー物流は、前述のように、従来は得意先からA社の営業所経由で物流センターに返品されていた。これを得意先から物流センターに直接返品する形に変えた。その上で返品商品に返品理由を明記してもらつたことで、良品が不良品かの判別が明確化した。返品商品の滞留期間は三カ月から二週間に短縮された。これによって月間約一七〇万円のキャッシュフローが改善された。

調達先にも協力を求めた。調達先がA社への

納品に使用している車両の帰り便の活用や、納品にA社の指定運送業者を使用してもらうことで、リバー物流のコストを約六割削減した。

次に工場と物流センター間の物流の改善と在庫日数の短縮を進めた。工場が物流拠点から近かったこともあって、得意先への配送の帰り便を利用して、工場に集荷に回る体制にしたのである。既に業務改善の第一弾として情報の共有化を行つていたため、発注数と物流センターへの入荷日および数量は事前に把握できていた。配車組みはそれほど負担にはならなかった。

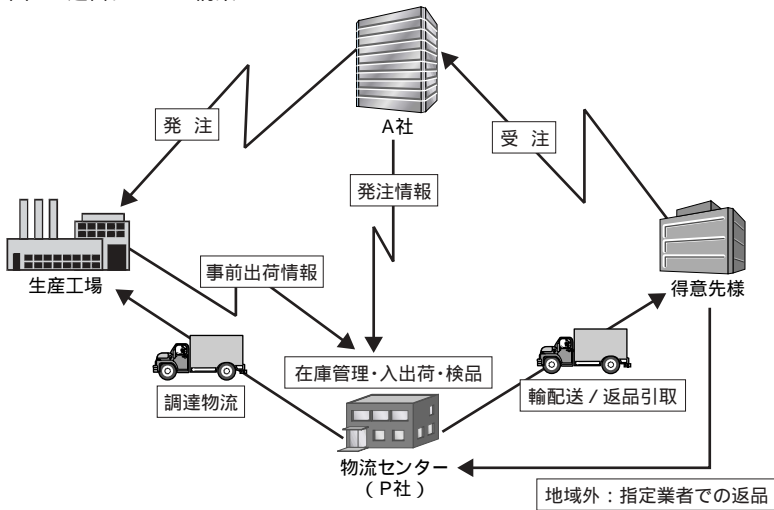
しかも、今まで物流センターで荷受けと出荷が同じ時間帯に集中していたことよって発生していた車両の滞留時間を半減することに成功した。事前に情報を得ることで、物量が多い時は翌朝に入庫させる、あるいは当日の夜に入庫させるといった具合に、時間と人員を有効活用できるようになったのである。

最終的には運営フローを②のようにシクミ化した。これを定着させるためにかつた期間は約四カ月だった。この一連の改善によって在庫の削減も進んだ。業務改善を進める以前の在庫日数は約二〇日であった。それが情報の共有化を進めJITが軌道に乗つたことで十二日にまで短縮することができた。

取引条件の変更に踏み込む

最後に発注単位の見直しを行った。得意先の意向が絡むことなので改善には困難が予想された。最悪のケースでは取引自体が無くなる可能性もある。そこで、私は以下の方法で改善を推進するよう提案した。

図2 運営フローの構築



まずボール単位で出荷している商品の出荷頻度別ABC分析を行った。そしてAランク商品とCランク商品に焦点をあて、以下のように改善を試みた。

Aランク商品

出荷回数が週二回以上の企業をピックアップした。

二割の企業でAランク商品の八割がボール単位での出荷になっていた。

二割の得意先に対して直近三ヶ月の出荷履歴を調査しその情報を提示した。

二割の得意先に対して出荷履歴表をもとに発注・在庫・保管に関するテーマ・ヒマ・時間がかり過ぎており、ケース単位での発注への切り替えを促した。

通常、ボール単位での出荷は、ケース出荷と比べると約五倍のコストがかかっている。

結果、二割の得意先のうち九割からケース単位の発注に切り替えることを了承してもらった。

残りの企業のためにボール単位での出荷を続けるか、それとも全ての取引先を対象にケース単位の出荷に切り替えるかの判断は、A社の営業責任者と社長の判断に委ねた。

結果、二割の得意先のうち九割からケース単位の発注に切り替えることを了承してもらった。

Cランク商品

出荷回数が月一回以下の商品をピックアップした。

Cランク商品の九割が、一割の得意先しか販売されていないことが分かった。

商品改廃の対象とした。生産を即中止し、在庫限りの出荷にした。

上記に加え、廃盤に伴う入れ替え商品を得意先に提案することで改善した。

メーカーにとって自社開発した商品は、手塩にかけて大事に育てた子供と同じだろ。しかし売れない商品を作り続ければ、リパース物流を増大させ、最終的には廃棄処分せざる得なくなる。

大量に出た返品商品を特別損失として計上するよりも改廃のスピードを上げて市場で売れる商品を提供した方が、メーカーにとっても小売りにとっても得策であるはずだ。

メーカーにとっても自社開発した商品は、手塩にかけて大事に育てた子供と同じだろ。しかし売れない商品を作り続ければ、リパース物流を増大させ、最終的には廃棄処分せざる得なくなる。

大量に出た返品商品を特別損失として計上するよりも改廃のスピードを上げて市場で売れる商品を提供した方が、メーカーにとっても小売りにとっても得策であるはずだ。

一連の業務改善は大きな成果を上げた。しかしA社のプロジェクトメンバーは、安堵どころか、これから始まる次の業務改善プロジェクトに燃えている。A社のように自立した従業員によるボトムアップ型の改善に成功する企業が増え、いくことを切に願っている。

PROFILE



おかもと・たかし 1973年9月生まれ。九州産業大学 経営学部 国際経営学科卒。大手ディスカウントチェーンのミスターマックスに入社。店舗運営部に所属し、雑貨部門の売場責任者として店舗稼働計画立案・マネジメントを行い、年間を通し売上・利益を拡大させる。また、米国流通セミナー等の参加によりチェーンストア理論と業務改善ノウハウを習得、実践する。2001年、大手雑貨卸のバルタックに入社。支社において物流ABCの実施・推進責任者となり、多くの物流改善に取り組む。その後、商品部MD(=マーチャндаイザー)となり各種キャンペーンやXMD・VMDを手がける。その後、株式会社日本ロジファクトリーに入社。『最終顧客の目線で現場を見つめ、数字をもって改善を行う』を信念に、エネルギーな改善活動を展開している。