

部品メーカーの物流コンペ&管理機能強化

長年、グループの物流会社に業務を事実上丸投げしてきた。しかし、グループ再編が進み、今後はM&A等によって資本関係が切れてしまう可能性も否定できない。物流パートナーをゼロベースで見直す必要があった。しかし、荷主としての物流管理機能は脆弱そのものだった。



PROFILE

あおき・しょういち

1964年生まれ。京都産業大学経済学部卒業。大手運送業者のセールスドライバーを経て、89年に船井総合研究所入社。物流開発チーム・トラックチームチーフを務める。96年、独立。日本ロジファクトリーを設立し代表に就任。現在に至る。主な著書に『経営のデコ入れは物流改善から』明日香出版社、『物流のしくみ』(同文館出版)などがある。
HP : <http://www.nlf.co.jp/>
e-mail : info@nlf.co.jp

物流子会社との関係を見直す

B社は大手メーカーA社のグループに所属する年商約五〇〇億円の部品メーカーだ。国内の工場内に物流センターを構え、そこ一カ所から全ての製品を国内外に供給している。物流オペレーションは同じグループ内の兄弟会社、つまり親会社の物流子会社のC社にずっと委託してきた。というより、C社に丸投げしてきたと言ったほうが実態に沿っているであろう。

物流子会社のC社は、もとはA社グループが一〇〇%出資する純血会社であった。しかし、その後の事業再編で現在は株式の半分近くをファンドや他の大手物流事業者が所有している。外販比率も拡大し、C社にとってB社は事実上、一般荷主の一つでしかなくなっている。

この状況にB社の物流部長は危機感を抱いていた。「もうC社は我々の内輪とは言えなくなっている。資金的にも、いつ他のグループの物流会社の傘下に入ってもおかしくない」というわけだ。そこで年末に契約更新時期を迎えるのを一つのメドとして、ゼロベースで物流パートナーを見直すことにした。その手助けが今回の我々日本ロジファクトリー(NLF)の役どころである。

外部の我々から見てもB社の物流部長の懸念は杞憂とは思えなかった。物流会社とりわけ物流子会社のM&Aは、今や日常茶飯事となっている。親会社のA社がいつC社の株式を手放しても不思議ではなかった。

早速、物流コンペの開催に向けてプロジェクトチームを組織し、「RFP(提案依頼書)」の

作成に取りかかった。ところが、この作業に思いのほか難儀した。RFPの基本となる物流のスペックや全体のフローを、B社側では誰も把握していなかったのである。

手元にあったのは在庫関連情報のみで、それ以外の大半のデータや業務実態については、B社の若手社員がコンペの開催を気付かれないように、C社のスタッフにヒアリングして情報を集めるといふ有り様であった。毎年の料金交渉こそ行ってきたものの、B社は必要な物流管理機能を備えていなかったのである。

物流パートナーの候補として全部で十一社をリストアップし、そのうちC社を含め四社にコンペへの参加を打診した。しかし、うち一社からは「おたくにはグループのC社があるじゃないですか。情報収集としか思えませんね」と辞

収納スペースを 約55%カット!!

(当社商品4台で比較の場合)

重ねずにおいた場合の全長
3540mm

重ねておいた場合の全長

1575mm



かさばる台車をコンパクトに収納!

使用する場所まで数台を一度に移動もできる!

重ねられる台車

- 耐久性のあるスチール製
PP樹脂コーティング
- ホコリが溜まりにくく
丈夫なハニカム構造天板
- 荷重時移動が楽なウレタン
キャスター
※後輪ストッパー付き
- 耐荷重: 200kg



VC-602N

重ねられる台車ラインナップ



STM-2



VC-602DA

※その他目的に応じた、様々な商品をご用意しております♪

創立39周年記念企画実施中!

詳しくは当社WEBサイトにて、ご確認ください!

http://s-market.jp

株式会社スーパーメイト

〒222-0033 横浜市港北区新横浜3-1-4 プラスタリアビル5F

TEL:045-620-3312 FAX:045-620-3342

退されてしまった。『あて馬』にされるだけで勝ち目はないと判断されてしまったのである。結局、残る三社が説明会に訪れ、その後の提案まで進んだのであるが、そのうちの二社は今回のコンペを営業担当者の勉強の機会という程度に考えていたようで、本気で案件を獲りに来たようには見えなかった。実際、コンペには経営層どころか部長クラスでさえ、最後まで顔を見せなかった。

結局、最終的な比較検討対象は、既存のC社とX社の二社だけとなった。その選考過程を通して見えてきたのは、C社との契約を打ち切るこのリスクであった。

現状のオペレーションをそのままC社以外の物流会社に移管することで、これまでB社側では意識していなかったコストが発生することが分かった。X社の見積もりを精査していくうえで、「その場合には管理費が別途課金されます」「回収コストはB社側で負担する見積もりにな

っています」など、今までは同じグループ内のC社がパートナーであったために融通の利いた部分がサービス項目として明確化された。なかでも最大のリスク要因が情報システムだった。一般に物流パートナーの変更もしくは新センターの立ち上げで現場が混乱する原因の九割近くは情報システムに起因している。C社を切るには、そのリスクに十分に備えなければならぬ。

B社のプロジェクトメンバーたちは、現状の居心地の良さを再認識せざるを得なかった。同時に現状の物流管理能力では、C社との契約を更新するほかにB社には有効な選択肢がないことを思い知らされた。

それでも、コンペの開催は決してムダではなかった。このコンペを通じて、C社から一定のコストダウンを引き出すことができた。そしてB社は物流管理機能を強化する必要性を、はっきりと自覚することができたのであった。

C社との契約更新が決定したことで、B社の物流改善プロジェクトは大きく舵を切ることにした。物流のあるべき姿を明確化し、それに必要な物流管理機能を構築することが新たなテーマである。具体的には中長期物流計画の策定、管理項目の抽出とそれに必要なデータ・資料の収集、そしてC社との「SLA(サービス・レベル・アグリーメント)」の締結が到達点として設定された。

「現状認識」が改革の成否を分ける

いずれの課題も現状の把握、「現状認識」が大前提であった。ところが、そのためにどんな情報をどこから収集すれば良いのか、B社のプロジェクトメンバーたちは全く検討がつかず、手も足も出ない状態であった。

これはB社に限った話ではない。「現状認識」は物流改革・改善において最も重要なステージといえる。取り組みの成否は「現状認識」の段

階でほぼ決まってしまうと言っても過言ではない。

筆者の個人的な経験を振り返っても、「現状認識」の水準が高いほど、当然ながら成功の可能性とその効果は大きくなる。逆に現状認識に不備があった場合には、「思うような成果が出なかった」とか「プロジェクトが頓挫してしまった」などの失敗を招くことが多い。

現状把握の方法としては、中小・中堅企業であれば、トップ自らが情報収集に工数をかけることで把握レベルを上げることができる。しかしB社ほどの規模ともなると、プロジェクトチームの構成メンバーがカギになる。営業、購買、システムなどの各関係部署からそれぞれメンバーを集めることである。

そうしないと、各部署にどのようなデータがあるのか、それがどう使われているのか、把握が難しくなってしまう。データの持つ意味や重要性は、頭では理解したつもりでも、実際にそれを運用したものでないと、本当のところはなかなか掴めないものである。何とかデータを整理できても、その後の部門間の調整に大変な手間がかかってしまう。通常の物流改革よりもスコープの広いサプライチェーン改革ともなれば、さらにその傾向が顕著である。

各部署から必要な理解と承認を得るには、プロジェクトメンバーと各部署の責任者との日頃の人間関係がモノを言う。そして各部署の抵抗は、その会社の規模とほぼ比例する。大手になるほど、業務プロセスやルールの変更を嫌がる。ところが、それを乗り越えるために必要なキャスティングを行っていない大手が実際には多い。

そのために改革が進まない。

その意味で大手においても、やはりトップダウンは不可欠である。特定の部署のみで行う部分最適は限界にきていることは周知の事実である。全体最適を目指すのであれば、トップを説得し、調整の時間を惜しまないことである。

代理店へのヒアリングを実施

さて、B社のプロジェクトメンバーたちには、我々NLFから現状認識に必要な情報とその収集先を明示したフォーマットを提供した。当初は戸惑いを隠せなかったメンバーたちも、一つずつそのフォーマットを埋めていく作業を通じて理解力を深めていった。

しかし、その後、一つの壁にぶつかった。競合他社がどのような物流体制を敷いているのか、どこに向かおうとしているのが分からなかった。B社の物流の現状が、業界内でどのようなポジションにあるのか客観的に理解するには必要な情報である。

さらには物流のコスト、品質、サービスレベルを競合相手と比較したうえで、真つ正面からガチンコ勝負を挑むのか、それとも競争の軸をずらした差別化戦略に立って物流体制を構築するのか、その方向性を中長期物流計画に盛り込む必要があった。

そこで、これに関しては、自社取扱比率の高い代理店に情報提供を依頼することにした。それに加えて、ダメで元々、精神で、ライバル企業の取扱比率の高い代理店にも、プロジェクトメンバーがヒアリングをかけた。

次に我々は物流管理項目の抽出と、そのうちのどの項目から着手すべきか、優先順位を決めるプロセスに歩を進めた。管理項目としてはラウンドムに以下が挙げられた。

●受発注業務

●配車管理および車輛運行状況管理

●在庫管理

●外部賃借倉庫の管理

●外部賃借倉庫の管理を含む外注先管理

●物流指標の決定とその執行管理

●物流コストの管理と改善策の決定

●オペレーションマニュアル・運営ルールの策定

●情報システム設計およびメンテナンス

●営業支援

●製・販・物連絡会議

●（製造・販売情報の共有化）

●ロケーションの設計指示

●今後の物流システム設計

（受注センター、在庫センター設置など）

このうちB社の実状を踏まえてまず、「外部賃借倉庫の管理を含む外注先管理」に着手することになった。それ以外の管理項目については人員・データ収集などの体制がまだできておらず、手が付けられるようになるまでには数カ月が必要であったからだ。

外注先管理の基本方針は、「SLA」の締結であった。SLAとは物流会社から提供されるサービスを、数値によって可視化し、それに目標値を設定することでサービスレベルの向上を目指すものである。

通常、SLAで設定された目標値は必ずし

実施項目の落とし込み

項目	業務範囲	考えられる具体的業務
① 車両運行状況管理	●車両運行業務パターン化による最適ルート指示により、ローコストオペレーションを行う ●受注締め時間の設定、納期約束に合わせた納品体制の整備	①物流会社契約基準・選定方法・契約書の整備 ②各拠点契約物流企業把握と使用実績追跡(請求書チェック) ③現場問題点情報の吸い上げと対応、及びフィードバック ④得意先要望、要請の吸い上げと全社指針としての取りまとめ、対応、フィードバック、運用状況追跡 ⑤新規サービス、情報の収集と発信、採用の可否判断検討
② 在庫管理	●全社の在庫管理を一括して行う(特に滞留在庫) ●商品ABC分析を行い、BC商品の在庫管理 ●適正在庫の基準値の設定及びチェック ●実地棚卸の実施(棚卸による差異の原因の究明を行う)	①季節変動分析、在庫量(額)基準の設定 ②滞留在庫管理、処理方法立案と指示、追跡 ③在庫商品ABC分析(定番・非定番)と在庫の可否決定 ④仕入担当との情報連携、計画取得による実働部分対応 ⑤商品(価格)マスターの改廃サポート
③ 外部賃借倉庫の管理	●契約内容、作業品質、費用などの管理 ●経営戦略に基づいた拠点の選定、運営、維持管理	①物流会社契約基準・選定方法・契約書の整備 ②各拠点契約物流企業把握と使用実績追跡(請求書チェック) ③現場問題点情報の吸い上げと対応、及びフィードバック ④得意先要望、養成の吸い上げと全社指針としての取りまとめ、対応、フィードバック、運用状況追跡 ⑤新規サービス、情報の収集と発信、採用の可否判断検討
④ 物流指標の決定とその執行管理	●物流会社に対する指標決定と執行管理(ドライバーチェックリスト・遅配率・事故率・クレーム他) ●自社物流業務に対する指標決定を執行管理(納品率・廃棄率他)	①不可視コストの定量化アクション (アンケート、チェックリスト作成による人の動き把握) ②クレーム対応、処理ノウハウの分析・蓄積・発信 ③事故防止対策の立案と設定・管理・追跡 ④独自指標の導入検討と立案・設定・導入・維持管理 ⑤費用対効果、提供価値対効果の検証と経営陣への報告
⑤ 物流コスト改善策の決定と管理	●物流コストの管理指標を策定し、他の経営指標と併せて、全社的に共通の数字を持つ ●物流コストの管理により、改善策の定着、維持運営を行い、社内ノウハウを定着させる	①物流コスト算出表の作成 ②数字の追跡、疑問点のチェック、改善案の立案と検証 ③改善策の周知徹底と落とし込み、維持管理・数値追跡
⑥ オペレーションマニュアルの策定	●ピッキングマニュアルの作成や、 ●棚卸方法のマニュアル作成などを行う ●事務所との取引ルールの提案、 ●物流会社との取引ルールの作成	①必要性可否判断 ②内容の検証と作成 ③上申、許可、各現場配布 ④実施状況追跡、定期的見直し ⑤改訂、改良、追加、削除、廃止
⑦ 情報システム設計およびメンテナンス	●情報システムの改良、更新に際して、物流面から見た情報提供、および提案を行う	①情報システムへの具体的要望の発信(全社検討後) ②システム要件設定参加 ③導入前の現場準備、受け入れ態勢整備 ④導入時の現場混乱の次善策準備と実施、混乱回避 ⑤実施後の現場問題点の追跡・集約と改善提案報告
⑧ 営業支援	●商品別出荷データ(全社)の管理情報提供・商品別出荷データ(事務所別)の管理と情報提供	①営業からの要望吸い上げ ②内容の真偽の確認、追加情報要請と集約 ③具体的改善策の立案と切り分け、情報フィードバック ④数値管理と指標(平均値)情報の作成とフィードバック ⑤物流側からの要望取りまとめ、協力要請策の立案と依頼
⑨ 商品開発・販売部門との情報共有化	●年次計画、月次計画に基づいた発注管理+物流部の予測調査を行う ●情報を緊密に提供しあい、情報の共有化と計画精度を向上させる	①定番商品物流計画・配送条件の策定・導入・追跡 ②非定番・新商品物流計画・配送条件の策定・導入・追跡 ③新商品物流コスト分析による、サービス内容検討サポート ④入り数、最低発注ロット、在庫判断、包装形態の良否などの基準調査と策定、導入・追跡・改良 ⑤商品コンセプトにマッチした物流方法・包装形態のアイデア、情報提供

も強制力を持つものではないが、荷主と物流会社間で定期的な連絡会議や評議会を開催し、目標の達成に向けた運営を行っていくことになる。最近では荷主と物流会社との間で業務委託契約

書、機密保持契約書に付加してSLAを交わすケースが増えてきている。B社では、「①在庫差異率(アイテムと金額)」、「②誤出荷率」、「③製品破損率」、「④緊急報告、

定期報告のタイミングと頻度」の四項目をSLAの指標に設定した。

「SLA」の導入で管理を強化

その目標数値は、本来であれば現状に対して何%の改善を目指すというかたちをとる。しかし、既述の通り、B社は過去の実績値を持っていなかったため、C社との協議の末、あるべき目標値を設定することにした。

当初、C社にはSLAの導入に戸惑いも見られた。しかし、その詳細を十分に説明することで最終的には承諾してもらうことができた。SLAは一見すると、物流会社に不利な制度のようだが、実際はそうではない。SLAの目標達成は、荷主側にも多種多様な改善を強いることになる。通常であれば物流会社側から指摘しても、なかなか改善の難しい課題の解決が期待できる。

例えば、製品の改廃時には、荷主側でマスターの整備をすみやかに行わないと正しいピッキングリストに基づいた作業ができない。荷主がマスターの整備を徹底することで、実棚卸し時の品違いミスが抑制されると同時に、物流会社側ではミスに伴うムダな作業を解消できるといふ具合だ。

こうしてB社は長年続けてきた物流の丸投げを反省し、管理機能の強化を進めている。今日では物流子会社やグループ物流会社といえども、物流パートナーとの関係は永遠ではない。運営は外部に委託しても管理の手綱は放さないという外注化の鉄則を改めて確認する必要がある。