

## 工場収益をメキメキ向上させる!

## 工場管理者のための物流アウトソース成功の秘訣

## 第1回 儲かるアウトソースと損するアウトソース

Kein 物流改善研究所 仙石 恵一

どこの工場でも多かれ少なかれ物流業務を外部の企業にアウトソースしているのではないだろうか。仮に今アウトソースしていなくても、本業に特化するために今後アウトソースを考えている工場もあるだろう。しかし、今のアウトソースは果たして「儲かって」いると言えるだろうか。一つだけ確実に言えることは、物流業務の業者への丸投げは危険だ、ということである。実際には考えもしなかったコストを支払っているケースが多々見受けられるからである。今回のシリーズでは委託先の管理ポイントを明確にするとともに、工場管理者の方がちょっとした工夫をすることで、「儲かる」アウトソースを成功させる秘訣をご紹介します。工場コスト削減の余地がまだあることを認識していただくきっかけになるものと信じている。

### ● アウトソースの きっかけと注意点

皆さんが物流業務をアウトソースしようとしたきっかけは何だろうか。まず工場にとっての物流は本業か否か、という論議があるのではないだろうか。資材の調達から生産、出荷、販売といったサプライチェーンの管理そのものを物流業務ととらえるマクロの視点と、輸送や保管、工場内運搬といったミクロの視点ととらえるのかによって判断が分かれるかもしれない。前者の場合は会社全体の重要機能、つまり本業として社内でコントロールすることが一般的だろう。一方で物流をミクロでとらえると、それはモノづくりの観点からは本業とは判断されずアウトソースの対象となる傾

向が多いのではないか。

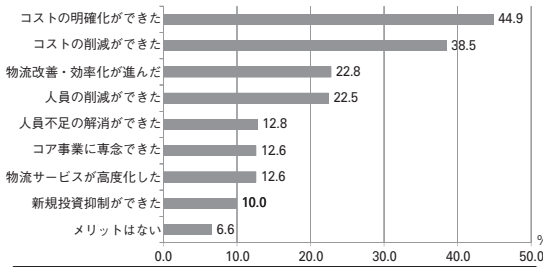
ここで注意したいことは、アウトソースする際に会社にとって本業ではないからすべてプロに任せようという考え方である。プロに任せるという発想自体は間違っていないが、相手が本当にプロであることを見極められているかどうかの一つの注意点である。そしてもう一つの注意点は、相手に対する任せ方である。「どの仕事をどのように実施して欲しいのか」、これを正確に伝えておかないと当初思っていたことと異なる結果を後々招きかねない。委託先に自分たちの思いを正確に伝えきれずに始めたアウトソースや、委託先のパフォーマンスをきちんと管理できていない実態の見えない丸投げアウトソースは失敗する確率が極めて高い。笑い話ではないが、アウトソースが失敗していることにすら気づかない場合もあるのだ。なぜなら、そのアウトソースの成功・失敗の判断基準があいまいだからである。

### ● よくある“余分な”支払が増えるアウトソースとは

アウトソースは会社が儲かるから実行することが一般的である。この「儲かる」基準は明らかになっているだろうか。単価が決まっていますと簡単に計算できるようになっていけば、儲かっているかどうかは判断できる。しかし支払基準が大きくくりになっていると、実態がよくわからなくなる場合があるので注意が必要だ。

工場内物流をアウトソースすることを考えてみよう。生産ラインへの供給作業は定型作業であり、単価を決めやすい。したがって生産台数がわかれば

図1 物流アウトソーシングのメリット



物流アウトソーシングのメリットをみると、物流コストの明確化ができたとする回答が最も多く、次にコスト削減ができたとする回答が続いている。物流の効率化が進んだ、人員の削減ができたとする回答も比較的多くなっている。一方、メリットはないとする回答も6.6%と見過ごせない数値となっている。

出典：経済産業省中部経済産業局

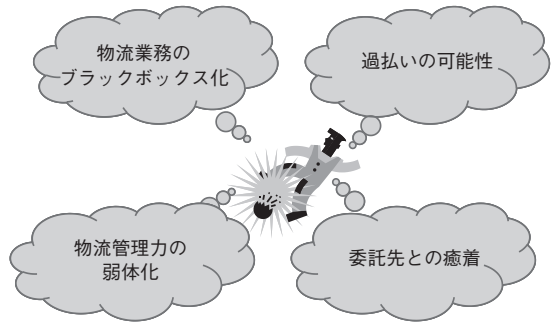
図2 物流アウトソーシングのデメリット

- ・従来内部で実施していた業務が外部化されることから、業務内の機密やノウハウが漏えいすることへの懸念。
- ・当該業務が外部化されるため、それを理解できるスタッフが社内になくなること(業務のブラックボックス化)への懸念。
- ・導入部署での人員削減にともなうモラルの低下。
- ・きめ細い物流サービスが困難になるなどのサービス水準低下への懸念。

出典：経済産業省中部経済産業局

ば、支払金額は容易に把握できるだろう。一方で、当初想定していなかった業務を委託することが発生したとする。たとえば容器が不足した時に臨時荷姿を作成し、後で正規容器への詰め替えを行う作業が必要になったとしよう。工場内物流をアウトソースしていれば、こういった突発例外作業は委託先に依頼したくなるケースが多い。そこでこの業務の実施を委託する。ではその業務単価について、緊急対応が求められる状況下でじっくりと交渉できるだろうか。急ぎなのでと相手の言い値で支払ってしまうようなことはないだろうか。会社の容器の絶対数が不足していると、このような作業が恒常化してしまうこともある。つまり、言い値で支払い続けることが長期化してしまうこともありうるのだ。このケースに限らず、アウトソースを丸投げしているとだんだんと自社では業務内容がわからなくなってくる。業務のブラックボックス化である。そうなるとお金を払って実施してもらっている「その作業」が妥当かどうかさえ、

図3 丸投げアウトソースの危険性



判断がつかなくなる危険性があるのだ。アウトソースに絡むこのような可能性には十分注意していただきたい。

## アウトソース見直しはコスト削減のチャンス

もし今アウトソースを実施しているのであれば、どこかのタイミングでぜひ見直しを実施しよう。その見直しとは発注業務の見直し、価格の見直し、発注先の見直しなどさまざまである。丸投げの状態ですら今まで見直しを実施していないとすると、余分な支払が発生している可能性もある。発注業務と支払金額をつき合わせしてみるだけでコスト削減のアイテムが見つかるかもしれない。また可能性としてはあるが、長期間取引を続けていると委託先と自社の特定担当者との癒着などコンプライアンス上の問題も懸念される。そこで、時間をつくってでも見直しを実施することをお勧めしたい。

筆者：せんごく けいいち 同研究所 所長  
 日産自動車にて物流IEとして新工場・新ラインの物流設計業務、その他輸送や構内物流、荷姿の効率化に携わる。主にIE的視点を持って物流設計・改善のできる人材を育成すべく、講演・執筆活動を行っている。  
 所在地：〒240-0067  
 神奈川県横浜市保土ヶ谷区常盤台17-1-218  
 U R L：http://www.keinlogi.jp/  
 E-mail：sr-gs-fp-ks@khh.biglobe.ne.jp