

プロローグ

輸送コスト削減に 向けての事前準備



輸送コストを削減すれば、それがそのまま会社の利益になるんだ。会社利益に直結する、こんなおいしいネタはそうそう見つかるものではないぞ。まずは改善につながる物流の現状について把握していこう。

1

改善ネタに困っている皆さんへ、 今こそ物流改善だ！

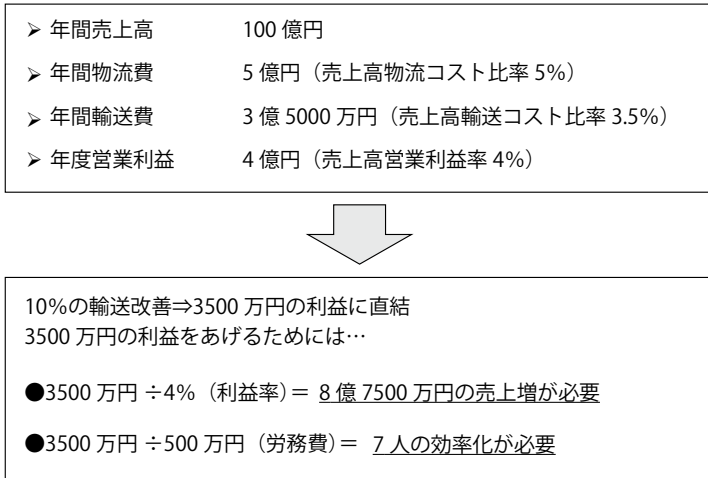
日本の製造業は世界でも最強だと言われてきた。それは高品質の製品を低コストで提供できてきたから。最近では東南アジアの国々の追上げが厳しくなってきたが日本も負けてはいられない。諦めたところで市場から退場せざるを得ないからだ。特に工場の方たちは目を皿のようにして改善アイテムを探していることだろう。工場では製造現場を中心に「原価低減」という取り組みが行われている。少しでも効率的なモノづくりを実施することで原価を下げ、利益を向上しようとする取り組みだ。工程のレイアウトを変更したり無駄な加工部位を減らしたりしながら原価を下げている。

購買担当者は少しでも安い材料を調達するために優秀なサプライヤーを探したりVAを通して調達価格を下げたりする活動を実施している。

いよいよ大きなネタが尽きてくると工場の中での歩行改善、つまり今の一步を無くす活動に色々と工夫を凝らす。まさに涙ぐましい努力が日々行われていることだろう。実際に改善は永遠といわれながらもやり尽くし感が漂っているのかもしれない。担当者の立場からは愚痴も出てきそうなもの。では会社としてもう改善の余地は狭まったと考えてよいのだろうか。

否、会社でのコスト改善のネタが尽きたと判断するのは早すぎる。なぜなら多くの会社で「物流改善」への取り組みが不十分だからだ。物流も会社にとって大きなコストになっていることは間違いない。ここに取り組みすることで思いがけない利益を会社にもたらすことだろう。

図表P-1をご覧ください。年間売上高100億円で3億5000万円の輸送コストを発生させている会社が、その10%を削減するとどれだけ大きな効果があるのかを示している。その効果は3500万円だ。輸送を



図表 P-1. 輸送改善のおいしさ指数

アウトソースしているとすれば対外支払い金額削減となりそのまま利益へと変化する。

一方でこの3500万円を売上で稼ごうとしたらあといくら売り上げなければならぬか。3500万円 ÷ 4% (営業利益率) = 8億7500万円。これは簡単な数字でないことがおわかりいただけることだろう。また、輸送コスト改善3500万円は何人分の労務費に相当するか。仮に一人当たり人件費を500万円とすれば7人分に相当する。一步を削減する改善を行っている会社にとってこれだけの労務工数削減を実現するための労力たるや相当なものであろう。

それに比べれば輸送コストを10%改善する方がはるかに実現性は高いと思うのは筆者だけではないだろう。まして今まで輸送改善に取り組んでいなかった会社であれば輸送費を20%改善することすら夢ではない。それだけ輸送改善は“おいしい”のだ。

物流改善のもう一つの“おいしさ”はその効果の大きさにある。生産工程の改善では仮に10歩改善できてもその効果は6秒程度である。生産

視点	生産工程改善	物流改善
取り組み度合い	何十年も前から実施	未実施または経験浅い
アイテム	小さいアイテムが残されている	大きなアイテムが山ほどある
効果	小さい	大きい
困難度	比較的小さい	アイテムによっては難しいものあり
効果の刈り取り	1人省人化するまでコスト削減にならない	実施した段階から効果発現（アウトソースの場合）
実施のプロ	社内に大勢いる	経験者は少ない

図表P-2. 生産工程改善と物流改善

作業員1人を効率化できるアイテムなど今どき容易く見つかるはずがない。一方で物流はどうだろうか。仮に日に1台のトラックを無くせたとしたらそのコストが丸々無くなる。トラック輸送コストは距離によっても異なるが仮に4万円だとすると月に80万円、年間で1000万円近くのコストが削減できる。要はレベルが違うのだ。しかも今まで物流改善に取り組んだことのない会社であれば2割、3割の削減は決して夢ではない。これだけおいしいアイテムはそうなかなか見つからないだろう。工数をかけてでもぜひ実行していきたいものだ。

POINT

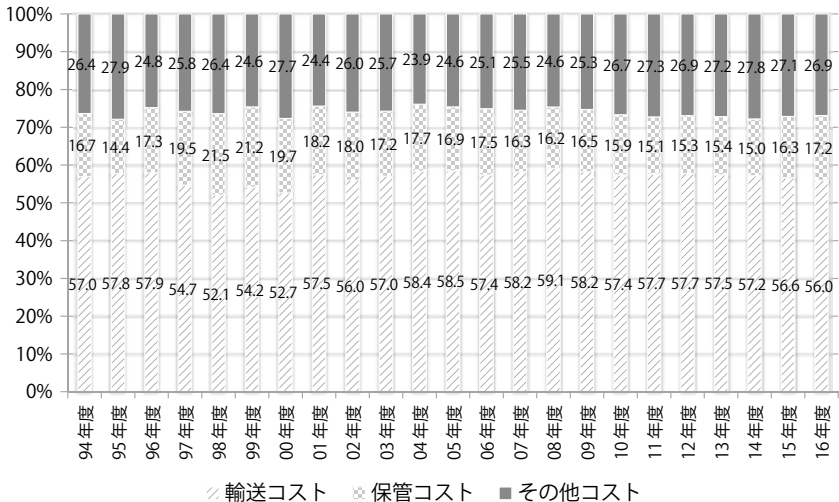
- 原価低減のネタが尽きつつあるが、物流改善という宝の山が残されている。
- 物流改善は効果が利益にそのまま転換できるので、会社収益向上には大変おいしいアイテムだ。
- まだ未着手の会社が多いので、大きな効果が期待できる。

2

会社で発生している物流コストの内わけは？

「皆さんは今会社でどれくらい物流コストが発生しているか把握されていますか？」筆者はたびたび物流改善セミナーを実施しているがその場でこのように質問してみる。しかしほとんどの方がこの問いかけにまともに答えることができない。その理由に物流コストは財務会計では把握できないことが挙げられる。そこでまず輸送コストに限らず会社で発生している物流コストについて確認していこう。

公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会が毎年物流コスト調査を実施している。この調査報告によると物流機能別にどのような比率になっているのかがわかる。図表P-3をご覧ください。2016年度の比率を見ると「輸送コスト」が56.0%、「保管コスト」が17.2%、「その他コスト」が26.9%となっている。四捨五入の関係でこの数字を合計して



出典：JILS「物流コスト調査報告書」（2016年度）

図表P-3. 物流機能別構成比の推移

も100%にはならないが、大切なことは物流コストには大きな特徴があるということ。それは会社で発生している物流コストのおおよそ6割が輸送コストだということだ。

だからもし物流コストを削減したいのであれば最優先で取り組むべきは「輸送改善」。これは間違いない。輸送改善以外にも保管コストや包装コスト、荷役コストなどが発生している。まず会社でどのような物流機能でどれくらいのコストが発生しているのかを把握しよう。そのコストが社外に対して支払われているか社内での発生コストにとどまっているのかは関係ない。会社として発生している物流コストとしてきちんと把握することから始めたい。

多くの会社で物流に携わる人たちが感じていること。それは「物流の地位が低い」ということだろう。特に日本では物流は軽視されがちだ。黙っていてもモノは届く。特に意識しなくても物流事業者が運んでくれる。社内ではほとんどの人たちがこのように感じているのではないだろうか。

図表P-4をご覧ください。これは経済産業省中部産業局が以前に行った経営戦略における物流の位置づけの調査結果だ。複数回答でその比率を示している。この中で圧倒的に大きいのが「コストダウン重視の業務」だとう認識だ。この是非はともかくとして物流を減らさなければならぬという経営者の認識は理解できる。一方で着目したいものが「特に重視していない業務」という回答だ。サプライチェーンマネジメントが重要だといわれる時代においてこのような認識でいる経営者が多いことは驚きだ。ただこれが事実なのだろう。トップの認識が薄い物流には力が入らないのも無理もない。

この本を読まれている方の多くは物流に携わっていると思われるが、自ら物流に注目してもらえよう働きかけはしているだろうか。物流の地位向上につながるような仕事の仕方をしていだろうか。筆者もたくさんの方と話をしてきたがこの点が弱い気がしてならない。