

物流経費削減実態 CASE1: 民事再生 婦人靴OEMメーカーC社

背景と目的（企業の課題は？）

◆導入背景

- 1962年（昭和37年）4月に設立された靴卸業者。婦人靴を中心に、卸のほか小売りや中国への材料輸出も手がけていた。小売り部門はデザイナーを有し自社ブランドを展開、20代後半から30歳くらいまでの女性をメインターゲットに、2008年1月期には年売上高約43億9800万円を計上

◆導入目的

- 民事再生

変革ポイント（何が、どのくらい変わったか？）

- ◆ 商物分離（営業と物流で役割が明確化）
- ◆ 3拠点から1拠点への集約
- ◆ 組織変革（物流本部設立および弊社請負）
- ◆ 保管効率、生産性向上
- ◆ マネジメントダッシュボードを利用したリアルタイムマネジメントプロセス開始（週次で経営会議）
- ◆ アウトソーサーを原価レベルでコントロール出来るスキーム成立
- ◆ FOB・CIFの契約状況にあわせ、船賃・通関手数料・国内引渡運賃を個別に契約会社を変更

表面化した課題

- 属人的なプロセスによる低生産性（業界平均20%下回る）
- アウトソーサーの水増し請求（精査した結果10%）
- あいまいな納期管理
- 無尽蔵に増え続ける在庫量（実在庫と理論在庫が乖離）
- 輸入費用における船賃・通関手数料・国内引渡運賃が相場より10%高かった

結果

- 8000万の物流費削減（30%削減率）
- 物量が大きくなっても費用を抑えることの出来る仕組みの導入
- 新店出店への対応力強化（構想開始から3日）
- 2000万の中国からの輸入費削減（30%削減率）

物流経費削減実態 CASE2: 商物分離 婦人靴小売 B社

背景と目的（企業の課題は？）

◆導入背景

- 2010年10月より、投資会社A社がB社のスポンサーとなった。資金不足が念頭の課題であり、小売業ならではの日々のキャッシュフローでの改善がB社における最重要課題であった。

◆導入目的

- 月次でのキャッシュフロー改善（収益性改善）を目標として、物流費削減を最重要目標とおいた

変革ポイント（何が、どのくらい変わったか？）

- ◆ 商物分離（営業職より物流機能を分離）
- ◆ 初めてのアウトソーサー導入（社内物流をアウトソースへ）
- ◆ 組織改編（物流本部の再構築）
- ◆ 庫内新業務プロセス実施（庫内物流BPR）
- ◆ 倉庫圧縮40%
- ◆ 納期管理プロセスの導入による流通在庫可視化

表面化した課題

- 属人的なプロセスによる低生産性（業界平均15%下回る）
- 物流・運送会社と直取引による高額な正規料金
- あいまいな納期管理
- 無尽蔵に増え続ける在庫量（実在庫と理論在庫が乖離）

結果

- 8,000万円の物流費削減（35%削減率）
- 1ヶ月での拠点移管（運用落とし込みに6ヶ月）
- 倉庫撤退における撤退コスト圧縮（50%）
- 50%の倉庫スペース圧縮
- 低費用でのWMS作り込み（カスタマイズ&連携）

物流経費削減実態 CASE3: 物流再構築

教科書出版会社A社

背景と目的（企業の課題は？）

◆導入背景

- 過去6年間で売上は28%の下降。
- 売上が伸びないことを前提に試算したところ、年間10億円の赤字を出し続け、6年後には93億円あった流動資金が5億円と枯渇
- 過去6年間で売上が下降する一方、物流費は年間17億円の固定化

◆導入目的

- 4.5億円の経費削減によるキャッシュフロー悪化の防止
- 配送品質の向上
(売上30%をカバーする関東エリアへの配送リードタイムが遅い)

変革ポイント（何が、どのくらい変わったか？）

- ◆ 組織改編
- ◆ 新業務プロセス実施(受注～出荷指示のプロセス改革)
- ◆ 物流子会社精算による従業員の運送会社へ転籍
- ◆ アウトソーシング実施
- ◆ アウトソーシング会社を管理する法人設立
- ◆ カウンターパートの執行役員への昇格

表面化した課題

- 抵抗勢力による政治的摩擦
- ルール・プロセス無き物流体制によるあがらない生産性
- 属人的な運送業者選択と発散
- 目標指標の無い、成り行きの勤務形態

結果

- 4.3億円(削減率20%)の物流経費削減
- 配送リードタイム向上(関東エリア)
- 物流指標管理プロセスの導入