

タイトル

「当社 A 事業所の主要顧客取り扱い拡大に向けた新規スキーム構築・成功事例について」

受講番号 40

株式会社ニチレイ・ロジスティクス関西

大阪新南港物流センター

松永 和之

目次

1.序論

- 1.1 はじめに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-2
- 1.2 本論文の趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-2
- 1.3 A 事業所の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-2
- 1.4 B 事業所の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-2
- 1.5 P 食品の概要及び当社との関係性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-2~5-3
- 1.6 取り組みの背景・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-3

2.本論

- 2.1 A 事業所の現状把握と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-3~5-4
- 2.2 B 事業所の現状把握と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-4~5-5
- 2.3 P 食品の現状把握と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-5~5-6
- 2.4 新規スキームによる改善提案・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-6~5-8
- 2.5 取り組み評価・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-8~5-10

3.結論

- 3.1 成功の要因・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-11
- 3.2 今後の課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-11
- 3.2 おわりに・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5-11~5-12

1.序論

1.1 はじめに

当社は、2004年に株式会社ニチレイの低温物流事業部が分社化して出来た株式会社ニチレイロジグループの子会社である。大阪・兵庫・京都・福井・石川に計12拠点の冷蔵・冷凍倉庫を持ち、主に低温度帯の食品の保管事業を行っている会社である。

その中で私は、大阪港湾地区に属する冷蔵・冷凍倉庫であるA事業所(以下、A事業所という)へ2019年3月まで所属していた。私の役割は主に事業所全体の売上管理及び原価管理を行い、顧客と取り決めた運営方法で作業(保管・入出庫・仕分け・配送)が出来ているか、進捗管理を行うマネジャーであった。また、新規顧客獲得・既存顧客取り扱い拡大などの営業判断を本社営業部及びA事業所長と共に検討し、A事業所の運営方針決定や顧客との交渉窓口として事業所運営に携わっていた。尚、機密保持の観点から顧客名・事業所名を伏せさせて頂く事と、実績数値に若干の加筆修正を加えている事をご了承頂きたい。

1.2 本論文の主旨

本論文は、A事業所において2016年度(2016年4月から2017年3月)時点で売上構成比の20%を占める顧客P食品(以下、P食品という)の取り扱い拡大に向け、A事業所と同地区に属する当社B事業所(以下B事業所という)を活用した新規スキーム構築による成功事例について論じる。この取り組みにおいて、私はP食品が取引する物流拠点を当社事業所へ集約するスキームを提案・交渉し、A事業所窓口での取り扱い拡大において成果を出す事が出来た。この取り組みの概要から導き出した成功の要因について具体的に論じていく事とする。

1.3 A事業所の概要

A事業所は大阪港湾地区に拠点を置く冷蔵・冷凍倉庫であり、2012年2月に稼働し約20,000吨の保管能力を保有している。主に畜産品・農産品・水産品等の冷凍温度帯の食品を保管、入出庫、デバン作業、通関、仕分け、梱包、流通加工などを行っている。特に外国からの冷凍輸入畜肉原料品をリーファーコンテナにて搬入している割合が多い。庫腹状況は慢性的に満庫状態が続いている。(一部、容積建契約顧客 有)

1.4 B事業所の概要

B事業所はA事業所同様に大阪港湾地区に拠点を置く冷蔵・冷凍倉庫であり、取り扱い品目や主な業務内容はA事業所と同様である。2014年10月に稼働し当社の12拠点の事業所の中で、一棟として約40,000吨の保管能力を保有する当社最大規模の事業所である。2016年度時点では冷凍保管スペースに余力があり、更なる集荷が求められる状況であった。

1.5 P食品の概要及び当社との関係性

P食品は各輸入商社から外国産の冷凍畜肉原料を買い付け、関西圏で生産に必要な原料品

は A 事業所及び他社の大阪港湾地区冷蔵・冷凍倉庫へ輸入商社名義で搬入する様指示をしている。通関後、冷凍輸入畜肉原料品の所有権は名義変更にて P 食品に譲渡され、A 事業所を主要倉庫として引き続き保管委託している。生産工場を関西圏では三重県に保有しており(以下、三重工場という)、三重工場への供給は A 事業所から週 5 日、1 日平均 40 屯行っている。

2017 年以降の見通しとして、P 食品が製造している製品が市場で大ヒットし、三重工場が担当する該当製品の生産量が 2017 年 10 月頃を目処に現状の 2 倍以上に跳ね上がるとの情報があった。

1.6 取り組みの背景

三重工場への供給は A 事業所で取り扱っている特殊品が毎回必要な事から、必ず A 事業所発の供給便が発生する。他社倉庫との 2 箇所積みは他社倉庫の積込対応時間と A 事業所での積込完了時間に乖離が有り、三重工場納品までのリードタイムが伸びる事で実現が困難であった。その為、他社倉庫で搬入された冷凍輸入畜肉原料品は通関が切れ次第、必要量に応じて A 事業所までバラ積み・バラ降ろしにて移管が行われていた。今後三重工場で生産量が拡大される事は P 食品内部で決定事項であったが、これまでの A 事業所との情報交換の中で現状の庫腹状況では生産増加分の原料を現状水準から積み増しで保管出来るか不安を抱いていた。私は保管量取り扱い拡大に対応出来る他社倉庫があれば、A 事業所の対応次第で主要保管倉庫の位置付けを他社倉庫へ変更される懸念があると考えた。

一方、B 事業所では当社最大規模の保管能力を有しながら、2016 年度時点では安定した在庫を確保する事が出来ておらず、冷凍保管スペースに余力がある状態であった。現在 P 食品が使用している他社倉庫とも立地条件で大きな違いは無く、B 事業所を拠点のひとつとして使用する事自体に P 食品には抵抗が無いと推測した。また、社内間連携にて A 事業所と B 事業所間での移管についてもパレット輸送が実現可能である為、移管運賃面でも現行のスキームに比べコストメリットを提案出来ると考えた。

以上の観点から、P 食品向け冷凍輸入畜肉原料品の保管取り扱い拡大に向けて、A 事業所を窓口とした B 事業所と 2 拠点对応で、P 食品が関西圏で使用する冷凍輸入畜肉原料品の全量を取り込む新たな提案・改善に関して具体的に論じていく事とする。

2. 本論

2.1 A 事業所の現状把握と課題

A 事業所の在庫屯について、容積建て契約屯数を差し引いた約 18,600 屯の保管能力に対し、表 1 の通り 2014 年度から 2016 年度の年間平均在庫率は 40%超で推移している。第 5 単元で学んだ包装密度を用いて説明すると、包装密度が 1 より小さい値になるとされる畜肉原料品を主に保管している倉庫の基準として、在庫率が 30%台後半でほぼ満庫に近い状態と認識している。2017 年 3 月末時点では在庫屯は 7,900 屯超、在庫率は 42%となっていた。

図1は2016年度におけるP食品向け冷凍輸入畜産原料品(P食品保有在庫・輸入商社名義在庫の合算)の在庫推移を示している。横軸が対象月、縦軸が月末在庫屯である。図1で示している通り2016年度のP食品向け冷凍畜肉原料品は月末在庫平均で約2,100屯を計上している。2017年10月以降にP食品向け冷凍畜肉原料品を現行の2倍保管すると仮定した場合、2018年4月末の全体在庫は11,000屯超を見込み、在庫率は59%とA事業所単体では対応不可能な水準となる。P食品が関西圏での保管を検討している在庫量にA事業所として対応するには、A事業所で取り扱っている他顧客の再編を行い庫腹逼迫状況の緩和を図るか、当社他事業所と連携し2拠点以上での対応にて冷凍品保管スペースの拡大を図る必要がある。

一般保管設備能力屯 18,600屯(※容積建て契約屯除く)

年度	項目	04月	05月	06月	07月	08月	09月	10月	11月	12月	01月	02月	03月	合計	平均在庫率
2014年度	在庫	8,512	8,844	8,580	8,738	8,401	8,393	8,619	8,400	7,690	7,842	8,531	9,035	101,586	45.5%
2015年度	在庫	9,249	8,887	8,958	9,129	8,853	9,100	9,085	8,768	7,631	8,042	8,510	8,579	104,791	46.9%
2016年度	在庫	8,245	8,172	8,160	7,834	7,563	6,788	7,074	7,781	7,549	7,744	7,594	7,924	92,428	41.4%

表1-A事業所2014年度から2016年度の月末在庫屯推移(全顧客合算)
ニチレイ・ロジスティクス関西社内資料より(一部数値 筆者加工・修正)

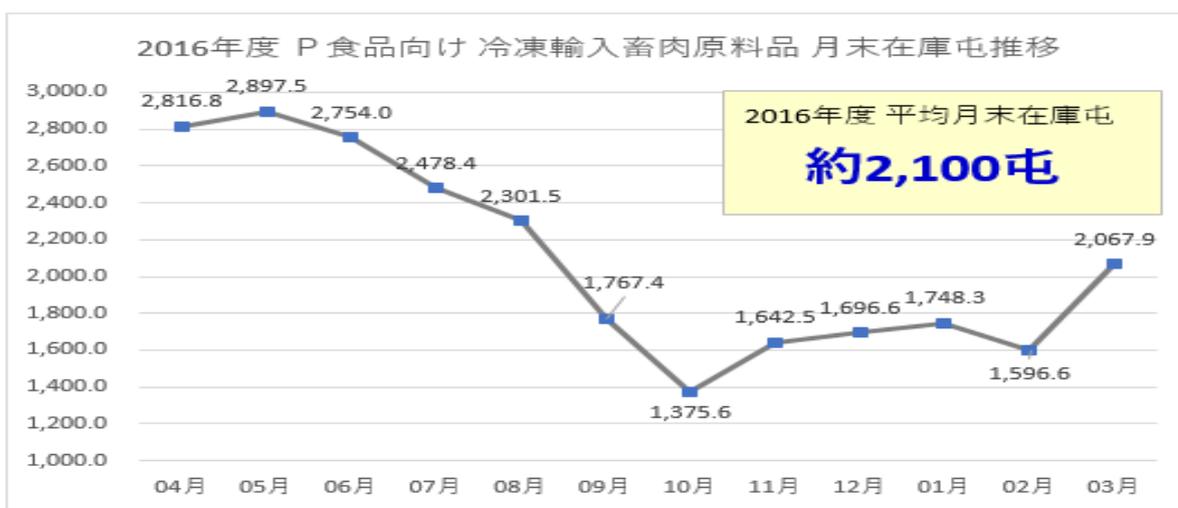


図1-A事業所における2016年度P食品向け冷凍輸入畜肉原料品 月末在庫屯推移
ニチレイ・ロジスティクス関西社内資料を基に筆者作成

2.2 B事業所の現状把握と課題

B事業所の在庫屯について、約40,000屯の保管能力に対して14,000屯以上(在庫率35%)の在庫確保を目標としている。図2はB事業所の月末在庫屯推移を示したもので、横軸が対象月、縦軸が月末在庫屯である。図2で示している通り2014年10月稼働から目標値の在庫屯を確保する事が出来ていない。この事からB事業所は年間を通じて冷凍保管スペースに余力がある為、取り扱いを拡大し在庫を増やす事が課題となっている。

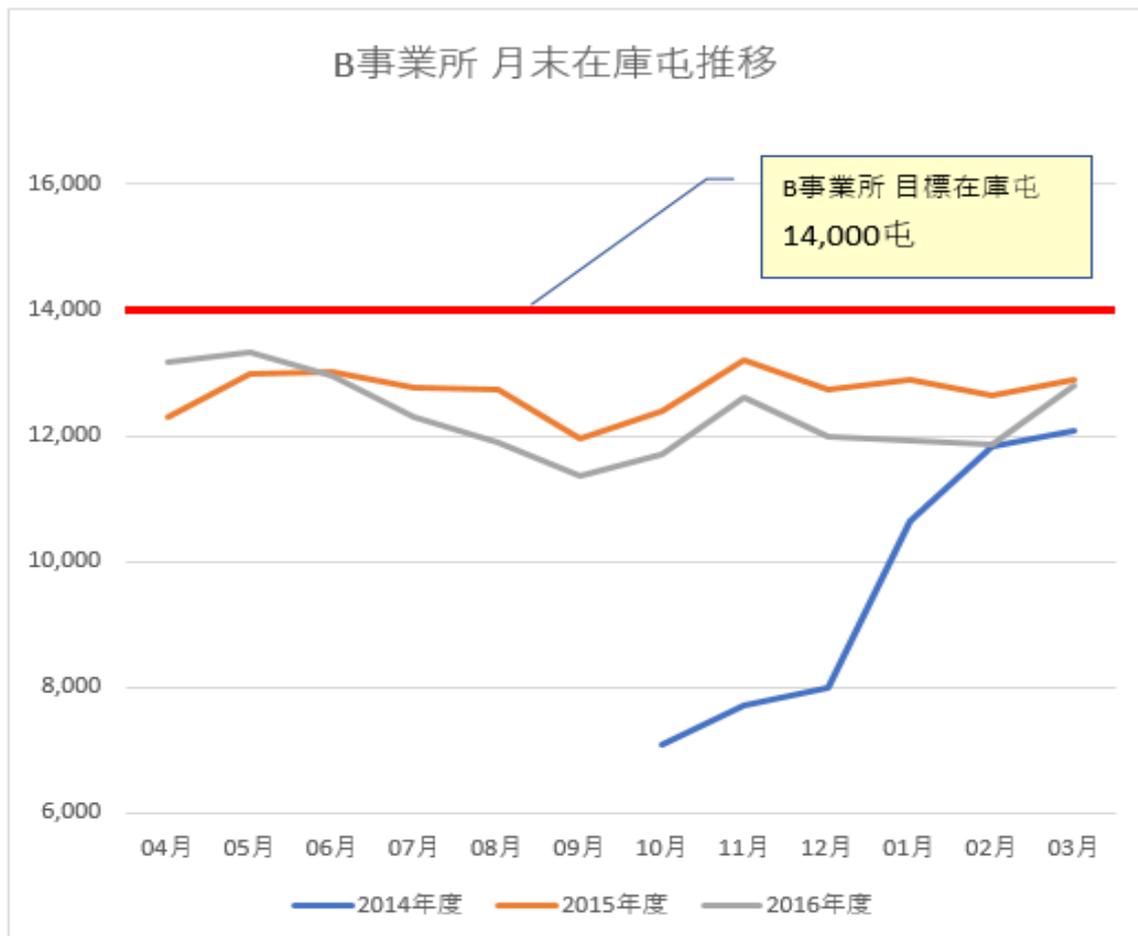


図 2-B 事業所 2014 年度から 2016 年度の月末在庫屯推移(全顧客合算)
ニチレイ・ロジスティクス関西社内資料を基に筆者作成

2.3 P 食品の現状把握と課題

P 食品は東京に本社を置く大手食肉加工メーカーである。2016 年には関東圏の主要工場である茨城工場(以下、茨城工場という)の敷地内に新プラントを建設し加工製品の生産能力を旧工場の 1.5 倍に拡大したが、2016 年に P 食品が製造している製品が大ヒットし、茨城工場の生産量拡大だけでは供給が追い付かない状態となった。三重工場でも 2017 年 10 月頃を目処に製造商品を再編成し、特に売れ行きの良い主力商品の担当割合が現状の 2 倍以上になる計画が立てられた。

P 食品が関西圏で取り扱う冷凍畜肉原料及び加工製品の保管拠点は主に A 事業所を使用し、一部同地区にある他社冷蔵・冷凍倉庫を使用している。A 事業所と他社冷蔵・冷凍倉庫の使用割合は 8 対 2 程度である。2017 年以降主力商品の生産量増加に伴い、冷凍輸入畜肉原料品の保管スペースを拡大したい意向は有るが、A 事業所及び他社倉庫は他の既存取引先の在庫も含め、現状は庫腹が満庫状態であった。関西圏では現在取引のある冷蔵・冷凍倉庫以外と

は親密な関係に無く、P 食品自身で新規保管拠点を選定する事は容易では無かった。三重工場での主力商品製造拡大に向け、冷凍輸入畜肉原料品保管スペース確保が P 食品にとって課題となっている。

2.4 新規スキームによる改善提案

現行は図 3 に示すスキームで運用している。輸入商社は P 食品と相談し、大阪港湾地区の各倉庫と冷凍輸入畜肉原料品の搬入可否について打合せを行う。各倉庫の庫腹状況次第では予定通りに搬入が進まず、P 食品と再調整が必要になる。P 食品は倉庫ごとの在庫管理が必要となり、管理業務が煩雑な状態であった。また、最終的に三重工場へ冷凍輸入畜肉原料品を供給する A 事業所への在庫集約が必須の為、P 食品は他社倉庫から A 事業所へ国内移管の手配を行っている。その際の移管手段はトラック便にてバラ積み・バラ降ろしとなる為、パレット輸送に比べ運賃は割高になる。受け入れ側と搬出側のスケジュール調整も必要となり、移管計画遂行に苦慮される場面もあった。

私は 2017 年 10 月以降の P 食品向け冷凍輸入畜肉原料品の保管取り扱い拡大に向け、図 4 に示す新規スキームにて改善提案を行った。改善点を下記に列記する。

①A 事業所主導で輸入商社と冷凍輸入畜肉原料品の搬入先を調整し決定する。

②A 事業所への在庫集約は A 事業所が全体の在庫管理を行い、国内移管便を手配する。

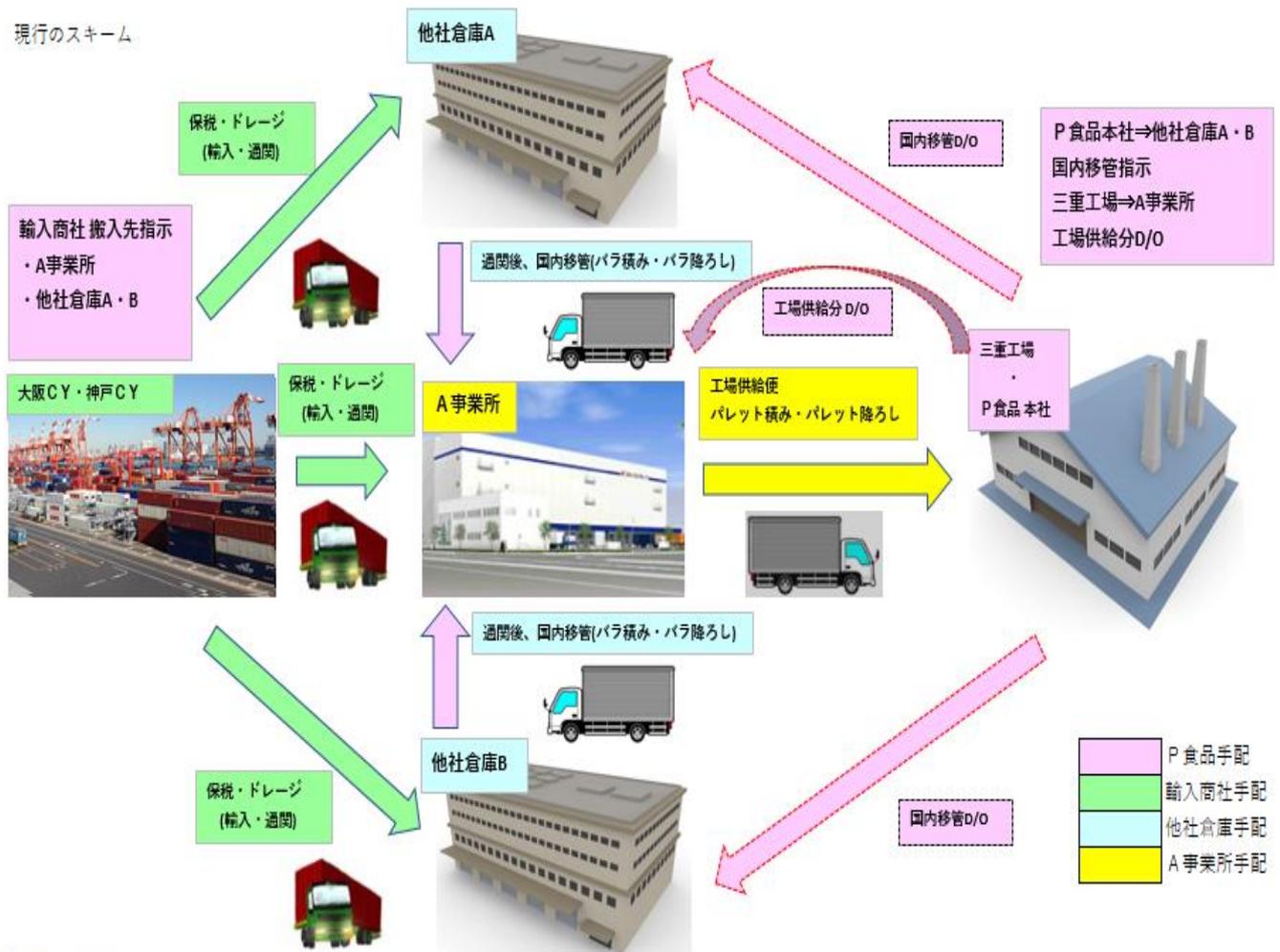
③当社間での在庫移管の為、パレット輸送での国内移管が可能になる。

④P 食品は A 事業所が取りまとめた在庫報告を受ける為、管理業務が簡素化になる。

⑤業務担当窓口が一本化される為、P 食品・A 事業所間の情報共有精度が上がる。

上記改善点から P 食品の在庫管理業務は格段に簡素化され、冷凍輸入畜肉原料品の搬入先がスムーズに決定される事で輸入商社との関係性向上にも寄与出来ると考えた。また、国内移管をバラ積み・バラ降ろしからパレット輸送に変更出来る為、P 食品負担の在庫移動経費を圧縮する事が出来る。当社間では WMS が連携している為、特定の顧客在庫に絞れば複数事業所での在庫管理も対応可能であり、A 事業所管理業務にも過度な負担にならないと判断した。この考え方は、第 1 単元で学んだ「資源ベース戦略」、第 2 単元で学んだ「コスト・トレードオフ」、第 3 単元で学んだ「倉庫管理システム(WMS)の機能」に通じる所があった。当社が大阪港湾地区に複数拠点を持っている事から 1 拠点では対応が難しい在庫量に 2 拠点で対応し、他社の取り扱い分を含め P 食品生産増加分を当社へ誘致する事が出来た。また、WMS を最大限活用し A 事業所管理業務の負荷を極力少なくする事で、人件費増額を最小限に抑える事が出来た。取り扱い拡大による売上増加(収入)と人件費増加(経費)を対比し、新規スキーム提案を決断する事が出来た。

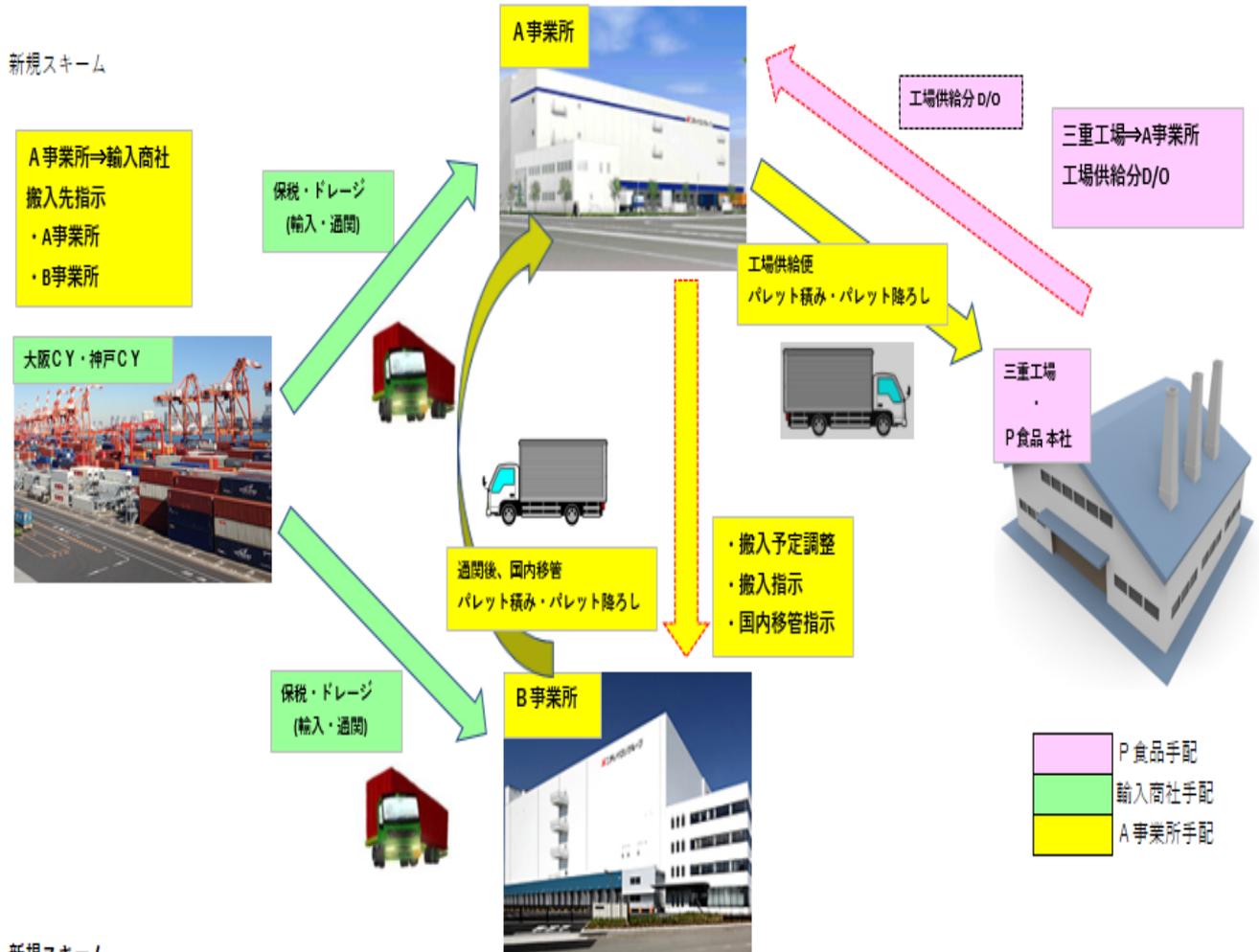
現行のスキーム



現行のスキーム

- ・輸入商社がP食品と相談し、冷凍輸入畜産原料品の搬入先を決定している。しかし、庫庫状態では予定通りに搬入出来ず再調整が発生する。
 ⇒P食品は複数拠点での在庫管理が必要となり、管理業務が煩雑となる。
- ・P食品はA事業所の在庫状況を確認して、各他社冷蔵・冷凍倉庫から国内移管を指示している。
 ⇒受け入れ側(A事業所)と搬出側(他社倉庫)での調整が必要となり、スケジュール組が難しい場面もある。
- ・他社冷蔵・冷凍倉庫からの移管は他社間で資材の貸し借りが難しい為、バラ積み・バラ降ろしになる。
 ⇒パレット輸送に比べ運賃が割高になっている。

図3-1 現行 輸入から三重工場までのP食品冷凍原料品供給スキーム(筆者作成)



新規スキーム

- ・冷凍輸入畜産原料品の搬入先が当社の事業所のみとなる為、A事業所主導でB事業所と調整を行いA事業所と輸入商社のみでの搬入先調整が可能となる。
⇒ P食品はA事業所が取りまとめた在庫報告を元に在庫管理ができ、管理するデータ上は1拠点集約と同等の効果を得る。
- ・当社共通のWMSを用いてA・B事業所間の情報共有がリアルタイムで可能。A事業所が主導権を持って在庫管理を行い、国内移管便の手配を行う。(再保管連携)
⇒ P食品は国内移管実績報告を受け、発生運賃の計上を行う。当社間での移管の為、パレット輸送が可能。バラ積み・バラ降ろしよりも安価に対応できる。
- ・A事業所での在庫管理業務はボリュームが増えるが、P食品から見れば窓口が一本化し情報共有が容易になった。
⇒ 日々のコミュニケーション機会が増え、情報共有の精度が上がった。使用原料のトレンドも把握しやすく、無駄の無い国内移管対応が可能となった。

図 4—新規 輸入から三重工場までの P 食品冷凍原料品供給スキーム(筆者作成)

2.5 取り組み評価

図 5 は、2016 年度から 2018 年度における P 食品向け冷凍輸入畜肉原料品の全体在庫量を示している。(A 事業所・B 事業所合算)2017 年 10 月から前年を上回る在庫量を計上し、2018 年 2 月には 2016 年度平均在庫屯の 2 倍程度にあたる 4,100 屯に達した。その後、安定して 2016 年度水準を上回る在庫量を計上し、2018 年 10 月には 2016 年度比で 3.8 倍にあたる 5,200 屯を計上した。ここまで順調に取り扱い在庫屯を拡大出来た事は、新規スキームが P

食品にとってもメリットが有り、積極的に A 事業所へ業務依頼を頂けた結果と言える。

B 事業所においては図 6 に示す通り、2017 年 10 月より P 食品の在庫保管を開始した。2018 年度より年間を通じて P 食品向け冷凍輸入畜肉原料品を保管し、年間平均 1,700 屯を計上した。図 7 は 2016 年度から 2018 年度の B 事業所月末在庫屯推移を示したものである。取り組み開始以降、2016 年度の水準を上回っており、2018 年 1 月には目標にしていた 14,000 屯以上の在庫を確保する事が出来た。2018 年度は年間平均 14,150 屯と通年単位で目標値に達しており、B 事業所にとってもメリットのあった取り組みだったと言える。

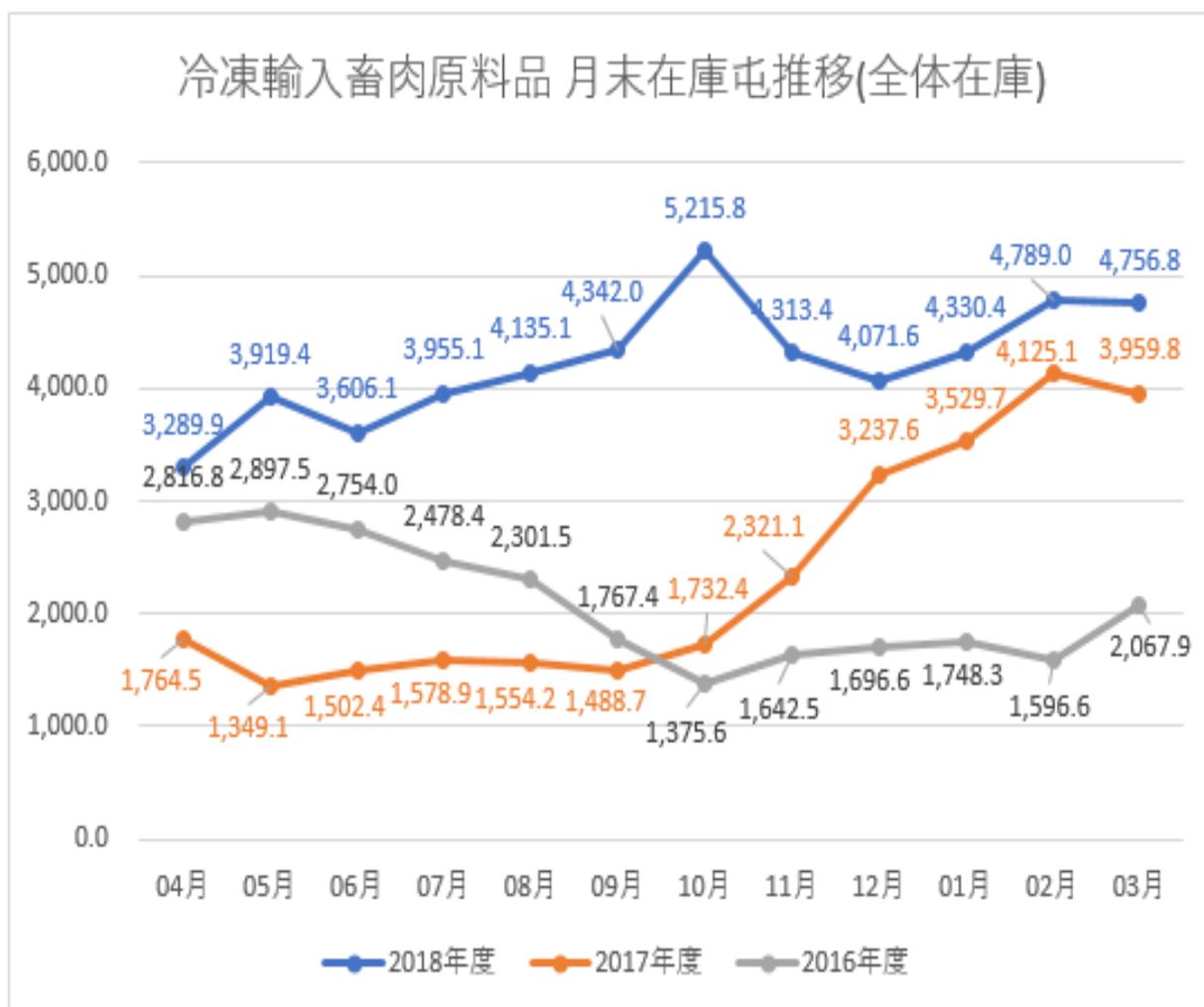


図 5-2016 年度から 2018 年度の P 食品向け冷凍輸入畜肉原料品 月末在庫推移

※A・B 事業所合算数値

ニチレイ・ロジスティクス関西社内資料を基に筆者作成

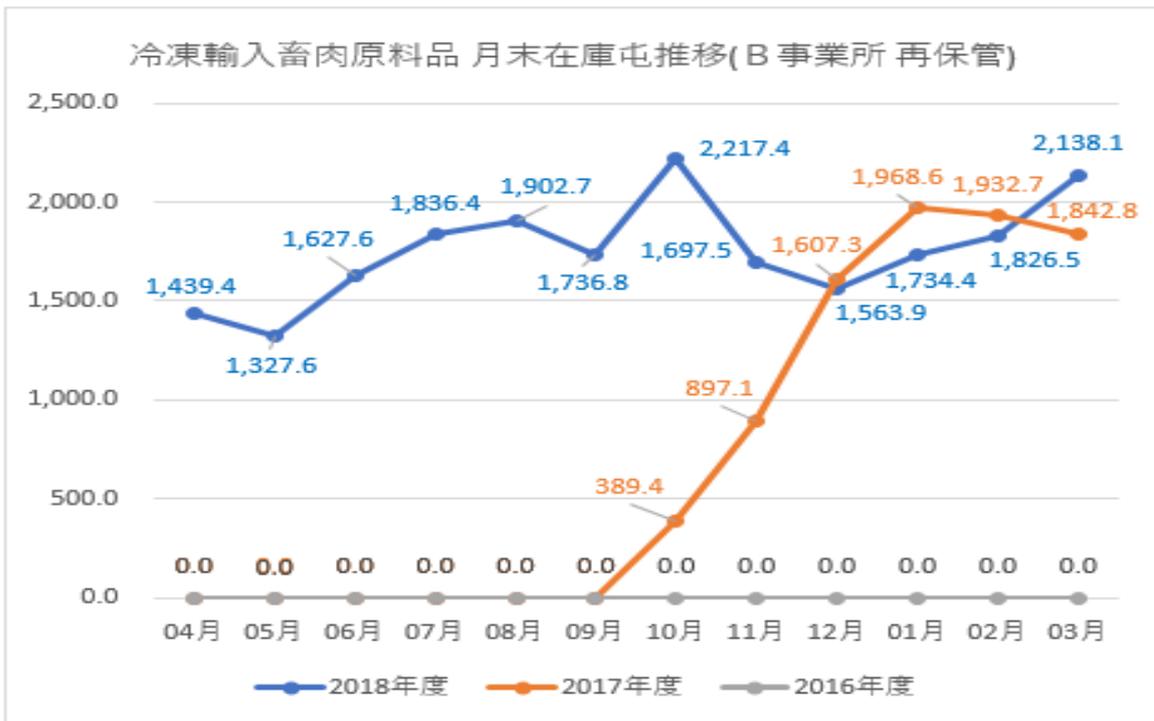


図6-B事業所 2016年度から2018年度のP食品向け冷凍輸入畜肉原料品 月末在庫屯推移
ニチレイ・ロジスティクス関西社内資料を基に筆者作成

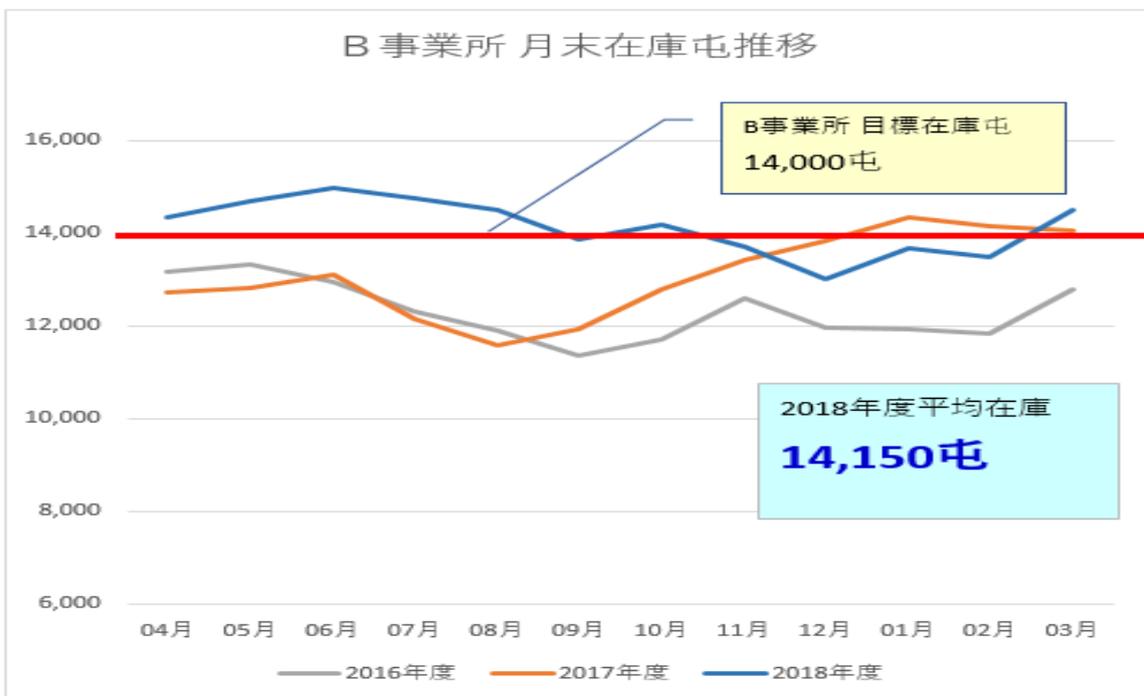


図7-B事業所 2016年度から2018年度の月末在庫屯推移(全顧客合算)
ニチレイ・ロジスティクス関西社内資料を基に筆者作成

3. 結論

3.1 成功の要因

本事例の成功要因を下記に列挙する。

- ・顧客の要求事項(保管在庫量拡大)を実現した事。
- ・顧客及び関係先(輸入商社)の管理業務を簡素化出来る提案を行った事。
- ・当社の資産(WMS・パレット)を活用し、顧客が負担する移管コストを圧縮出来た事。
- ・当社内で事業所の垣根を越えて、取り扱い拡大・収益向上案件に取り組めた事。

新規スキームの構築にあたり、A 事業所のみでは対応不可能な保管スペース拡大の要求を受け、現状の運営スキームを再度見直した。既に他社倉庫を含む複数拠点にて運営している事から、立地上問題が無ければA 事業所以外の当社事業所を使用する事も可能であると考えた。新規スキーム構築に向けた情報収集を行う中で、輸入商社担当者から各倉庫の庫腹状況が見えない中で搬入調整を行うのは非常に難しいとの話を聞いた。A 事業所が搬入先調整窓口となり一本化出来れば、P 食品及び輸入商社にとって歓迎される仕組みが構築出来ると確信した。当社事業所へ全量集約に向けてA 事業所のフォローを出来る事業所を社内で検討し、B 事業所を選定した。P 食品にはA 事業所が窓口として情報を一本化し、B 事業所を活用した保管スペース拡大、国内移管をパレット輸送に変更、国内移管手配をA 事業所が代行する提案を行い、了承を得られた。本事例は保管スペース確保に留まらず、移管運賃の削減やP 食品内の事務コスト削減に繋がる提案となり、大変喜ばれた。当社にとっても主要顧客の要望に応え取り扱い拡大が出来た事、B 事業所の保管在庫確保に繋がった事は有益な取り組みとなった。

今回の事例のように顧客が困っている事(保管スペースの確保・搬入調整・国内移管方法)をしっかりと把握した上で、自社の課題を踏まえて提案・交渉していく事が大切である。これにより、両社にとっても利益となる win-win の関係を他の案件でも構築していきたい。

3.2 今後の課題

今回構築したスキームも今後の取り扱い物量に変化すれば、同様に対応出来なくなる事も想定される。また、近年顕著化している物流業界の労働力不足問題も安定した物流オペレーション遂行に影響を及ぼし、今までと同じやり方では対応出来ない場面が見受けられる。定期的に顧客とコミュニケーションを取って先々の動向やニーズを掴み、持続可能な形へ変化をしながら対応していく事が必要となる。顧客には安定したロジスティクス構築が自社に与える影響度を理解頂き、適正料金収受からなる物流業界全体の給与水準上昇に繋げ、事業継続に必要な労働力確保に向けた取組も重要な課題となる。

3.3 おわりに

今回、物流技術管理士資格認定講座を受講する事によって他業態の物流事業者からロジスティクスに関わる様々な意見や情報を聞く事は、私にとって貴重な経験となった。今後、お

お客様へより良い提案・物流の問題解決を行う為に本講義で学んだ事を活かして新たな取り組みへ繋げられる様、日々努力して参りたいと思う。

【参考資料】

- ・第 138 期 物流技術管理資格認定講座テキスト
- ・株式会社ニチレイ・ロジスティクス関西 社内資料 2014-2018 年