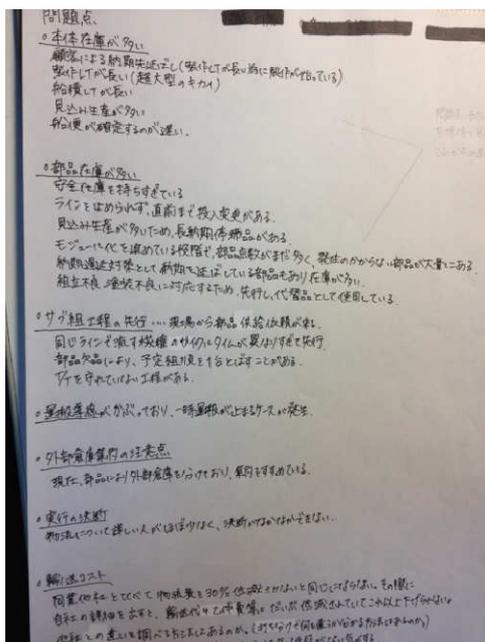


## 8 / 28 開催 日本 IE 協会『現場でできる物流改善』講習会参加者の質問状



## &lt;代表的な質問&gt;

## 1 生産工程における部材、本体、その他資材の在庫管理と在庫水準の設定方法

A:生産工程における必要量計算と使用実績の平均値（この場合は季節変動が想定できるので、過去3ヶ月＝1シーズンの移動平均による消費量計算）を元にして、在庫量を定めるのが原則です。資材や部材の調達は、どうしても多め多めになります。そのことによる購買単価低減よりも在庫抑制による資金効率効果をより高く評価する制度がなければ難しい問題です。つまり、在庫削減が最優先課題であることをコミットしなければ、[在庫削減]は難題だからです。増える理由はたくさんあり、同時に欠品や在庫不足のリスク予想は山ほど、部門から出されるし、また担当者レベルでも不安の安心剤として在庫を確保しがちだからです。

消費量と在庫量の比較を、生産必要数量で計算し直せば、[〇〇日分の在庫]として共有化できるでしょう。二日分の在庫があれば、すべては足りるはずですし、調達に▲日かかるからという理由なら、一日分の必要量を調達する日数だけが在庫量の基準になります。

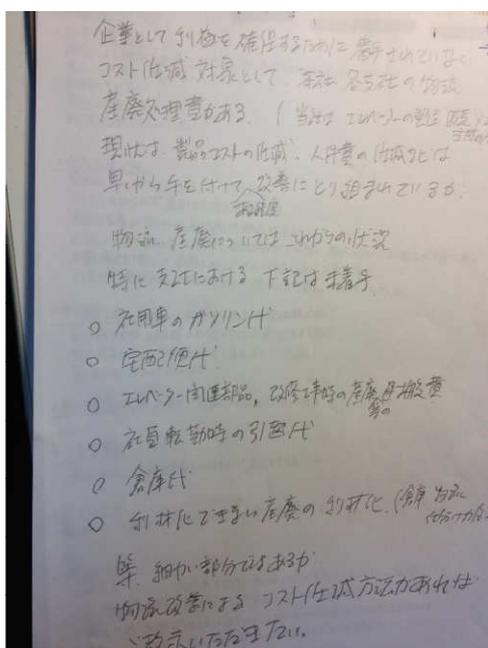
(部品生産が2ヶ月後なので、2ヶ月分の部材を在庫しなければならない、という理由は在庫責任を受け入れるか、調達期間を短縮する努力をするか、生産必要量毎の調達条件を作るかの選択が必要です)

## 2 物流コストダウン30%の目標を受けているが～～～

コストダウン点検表(資料1)を参考にして頂き、機能別コストの削減計画を立案する事から始めましょう。他社の実績や実態を知るためには講座で紹介した日本JILS協会の調査報告と公開会社はIR資料で実績と経営目標値が示される場合があります。

いずれにせよ、輸送費の占める割合が多いのが実態なので、販売輸送費、製造輸送費などの区分から、売上に影響する輸送、売上与直結していない輸送を仕分けてかかることが最初の取り組みです。特に輸送の共同化や積載量を上げるための輸送遅延策が現在は取ら

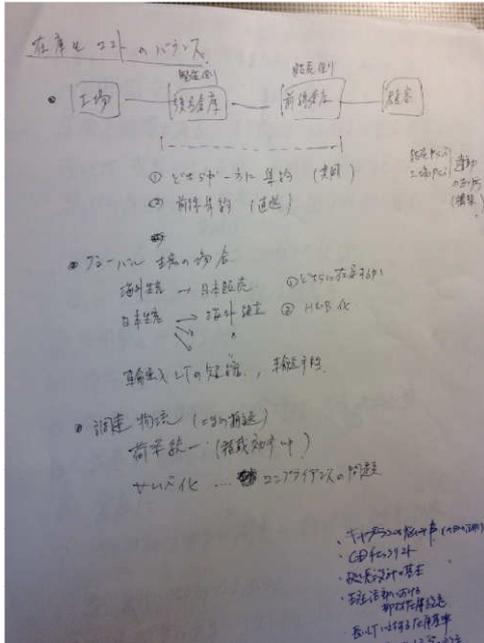
れることが増えてきています。輸送運賃の減額は安全対策の不安があり、輸送回数や頻度を抑制する方策を各社共に研究しているのが現実です。



#### <代表的な質問>

##### 1 物流関連の産業廃棄物コストや様々な経費削減の方法について

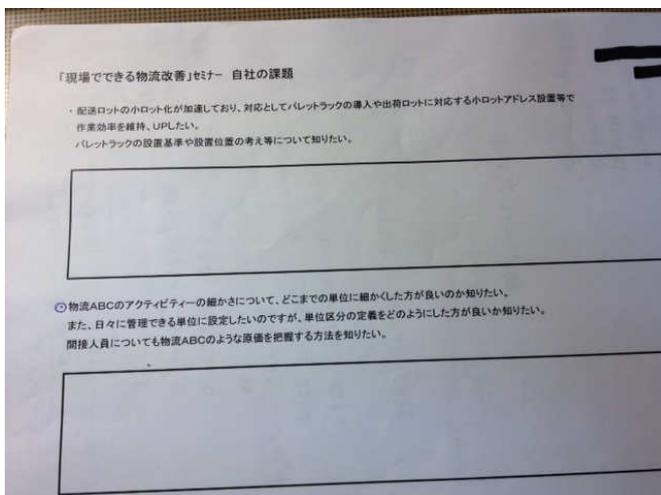
A：コスト削減の方法としては、従来より 1) 複数社による比較見積 2) 特定1社への集中購買による特別契約 3) 同業他社との共同購買による交渉力アップ 4) 長期契約による交渉力アップ 5) 複合契約、包括契約、枠購買契約などの、方式によって長期安定取引を前提とした事業提携や業務契約が以外と効果的、場合によっては購買活動をそのまま自社の1事業部として取り入れるような部門M&A手法という大がかりなものまで登場しています。特にインターネットを利用した逆オークションやギャザリングなどの手法が目新しく、思わぬ規模の経済性が生まれることもあります。いずれにせよ、コストダウンの手法は限られてきていますので、オズボーンのチェックリスト風に「不要、代替、統合、移転」などの模索から始めることでしょうか。個別の交渉材料をお探しでしたら、改めてご連絡下さい。



< 代表的な質問 >

### 1 どこに在庫を配置するか、拠点設計の方法論

A：在庫拠点は製造か調達の近傍に持つことが在庫削減の課題解決に最も有効です。販売のためのリードタイムは、輸送企業の技術や努力で確実に限界点まで近づきました。D O（受注当日配送）は食品、加工食品、飲料メーカーでは当然の物流サービスと定着してきています。すると、サービスと在庫保有のバランスから、どうしても在庫削減の優先度が上がってきます。在庫理由のほとんどが調達リードタイムですから（販売計画の精度が高ければ、調達の速度だけが在庫の理由となるから）工場に隣接することが在庫削減の最大の打ち手となります。ただし、貿易を伴うような海外物流を手がける際には、生産品質や生産速度が課題となっており、販売重視の政策を取る以上は販売側に限りなく寄せてゆく必要が出ているのは事実です。特に関税問題を解決するために、国際VMIなどが採用されていることも、このためです。現地生産（ノックダウン生産）を志向する際にも、販売側に寄せているというのが現実でしょう。



< 主な質問 >

## 1 倉庫内レイアウトの方法論

A：同一製品のレイアウト方法として、同期保管、分離保管の二つがあります。同期とは同じ製品を同じ場所に、分離保管とはバラ出荷やケース単位出荷のために分散配置する方法です。出荷形態を分析すると、傾向や偏在が分かりますから特定製品をどのように配置するかは、これらの手法を使い分けることが必要と思われます。

特に、食品業界ではケース、バラでの出荷頻度を分析して、同一得意先でも集品方法を分離して、最終段階で荷物合わせ（バラ出荷とケース出荷を統合）するための、しくみ作りに専念しています。

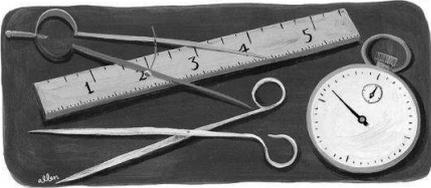
## 2 物流ABCをどこまで追究するのか。間接業務をコスト把握するためには

ABCの提唱者であるキャプランは、すでに2005年にギブアップ宣言をしています。データが多すぎて測定の負荷が大きいために現場は疲弊、さらに測定精度をあげるために観察を繰り返せば、そのたびに結果が異なる、というジレンマが現実化しました。

彼はABCの考え方から見なしコスト計算だけに止めることを主張しています。簡易な測定によって、簡易な作業単価は算定できるから、それらの積み上げ方式で仮にコスト試算して、その結果を商談に反映せよと。つまり、物流コスト把握と販売価格の差別条件を取り入れることで、その測定や理論の成果は十分であると主張しています。

詳しく調べれば調べるほど袋小路に陥ることが明らかなので、追究姿勢を転換することをおすすめします。

HBR Articles



### Time-Driven Activity-Based Costing

ハーバードビジネススクールの教授  
**ロバート S. キャプラン**  
Robert S. Kaplan  
アカウンタント・システム 創設者兼会長  
**ステイブン R. アンダーソン**  
Steven R. Anderson  
スコフィールド 基子 / 訳

隠れた利益とコストを予測する

## 時間主導型ABCマネジメント

ABCは、筆者であるロバート・キャプランが1980年代に開発したコスト管理ツールであり、その革新性と期待効果から、多くの企業で採用された。しかし実際には、複雑さとメンテナンスの面倒さから敬遠してしまう企業が数多く、次第に廃れていった。しかし、業務の効率性を長期的かつ具体的に目指し、利益改善の機会を提供するという趣旨はいままなお健在である。本稿では、その改訂版「時間主導型ABC」を紹介する。従来のABCの欠点を克服し、より精度を高めている。実際、すでに100社以上が、この新しいABCを導入し、見落としていたコスト削減と利益改善の機会を発見している。

18 Harvard Business Review June 2005

物流コストダウン点検表					
	項目	状況		項目	状況
輸配送	直送扱いの拡大(他社負担)		仕入れ生産	生産計画	
	輸送手段の変更(利用手段)			生産ロット	
	車両、車種の変更(大型化)			タイミングとスケジュール	
	輸送単位の大口化			納入条件	
	配車計画の変更			割増条件	
	輸送方法の改善		契約	高速道路	
	積載容量の拡大			保険料負担	
	待ち時間の減少			運賃体系	
	回収物流の改善			付帯作業	
	異常処理			管理	要員
	休み車両		作業時間		
	工程、距離の見直し		業務分担		
	緊急配送の改善		日報		
	自家用車の転換		月報		
	備車契約の見直し		長期滞留品		
保管	保管場所の変更		ネットワーク		
	スペースの拡張		協力会社		
	スペースの縮小		外注管理		
	長期在庫品の分離		情報の共有化		
	保管場所の統合		教育研修プログラム		
	保管レイアウトの変更		マニュアル		
	自家倉庫と営業倉庫		共同化企画		
	仮設倉庫の利用		業務拡張		
在庫	出荷品の統合		情報システム		コード体系
	出荷仮置き場所の整備			単品管理(SKU)	
	在庫量の設定			伝票の統合	
	長期保管品の分離			ロケーション管理	
	営業倉庫への移管			集品方法	
作業	マテハン			仕分け方法	
	保管設備			検品システム	
	自動搬送機			在庫分析	
	待ち時間の減少			入庫情報	
	生産性測定			出荷案内(ASN)	
包装・梱包	資材、形態			EDI	
	用途			配車計画情報	
出荷	販売計画			在庫情報の公開	
	締め切り時間			WEB対応(入出荷指示)	
	新規口座登録			その他	業績管理指標
	平準化		経営計画への対応		
	緊急対策		志気向上		
	納品条件		技術研修		