事例1 光輝物流㈱

倉庫ノウハウを核に物流センターを請け負う

特集／競争力の決め手！「物流」の再構築③ ソリューション型物流への挑戦

長年の取引先の物流の非採算性に目を付け、その物流センターのアウトソーシングを請け負った物流企業がある。東大阪市の光輝物流㈱（角井勝美社長）である。「倉庫・物流センターの管理・経営ノウハウ」という強みを武器に、積極的に「顧客のための戦略的物流」の提案力を磨いてきた。その大きなステップとなった物流センターの請け負いでは、アウトソーシングの利点を最大に生かし、年間一億円もの物流費削減に成功した。

角井勝美 社長

コアコンピタンスを見極める

インターネットの普及やeコマースの拡大に伴い、多頻度小口輸送や時間指定納品が厳しく求められている現在、中小物流業者にとっての課題は「知力」と「体力」のバランスである。

必要な時に必要なだけ商品を迅速に輸送できる機動力としての「体力」。これに加えて、顧客の経営戦略に基づいたロジスティクスを提案するコンサルティング力、あるいはEDI（電子データ交換）や物流情報システムの構築をサポートできる「知力」が求められている。

だが、中小物流業者がこの二つをバランスよく備えるのは難しい。その打開策として、自社のコアコンピタンス（中核的な強み）を見極め、業務分野を絞り込むことで「知力」と「体力」のバランスをとることに成功しているのが光輝物流㈱である。

光輝物流のコアコンピタンスは、「倉庫・物流センターの管理・運営ノウハウ」だ。同社は、東大阪市に三十八カ所の倉庫を保有し、倉庫のサブリースと物流センター運営を主な業務としている。取引先はアパレル、化粧品、生活雑貨、レジャー用品、住宅建材等、多岐にわたる。二〇〇一年度の売上比率は、倉庫リース業が七割を占めているが、「〝倉庫〟というハードを核にしてきましたが、四、五年前から、〝提案力〟というソフトを売り物にする会社に変えていくべきだと考えるようになりました」と角井勝美社長は話す。

会社データ

- 本社＝大阪府東大阪市長田西1－5－40
- 業種＝物流センター運営、倉庫賃貸、物流業務請負
- 創業＝昭和48年7月
- 資本金＝5500万円
- 従業員数＝6名（正社員）
- 売上高＝8億円
- ホームページ＝http://www.koki.gr.jp/

同社の強みは、①倉庫のサブリースを長く手掛けてきた経験から、自社倉庫だけでなく、豊富な不動産物件の中から顧客のニーズに合わせた倉庫を提供できる、②商品の種類によって、物流センターの場所、面積、レイアウト、設備等について的確な提案を行える、③流通加工専門のパートナー企業を複数持ち、仕事の種類や量に応じて迅速に対応できる、というもの。

これらは、いわば「作業としての物流」である。今後は、経営戦略に踏み込んだ「顧客のための戦略的物流」の提案を目指したソフト重視のビジネスへと転換しようとしているのだ。

では、同社ではどのように戦略的物流提案を行っているのか。以下に、アパレル業の物流センターのアウトソーシングを請け負ったケースを紹介しよう。

物流センター請け負いへの戦略的提案

「年間一億円の削減に」「提案型アウトソーシング・長期資金確保を支援」――これらの文字が新聞紙上をにぎわした一九九九年秋、角井社長は一人胸をなでおろしていた。顧客の一社であるアパレル大手I社の物流改善提案を行い、年間一億円以上の物流経費を削減できたからだ。

「思い切った決断でした。社員が一気に倍になったわけですから」と角井社長は振り返る。

九九年、創業当時から取引を続けてきたI社の倉庫を従業員ごと引き取り、一気に十数名を雇用する形で物流アウトソーシングを実行したのだ。当時、光輝物流の社員は約十五名だった。

I社は、十年契約で土地を賃貸し、東大阪市に二三〇〇坪の大規模な物流センターを自社建設・運営していた。同センターでは、工場から出荷される商品（主に婦人服）の荷受けから保管、ピッキング、値札付け、検針、プレス、そして顧客への出荷という一連の業務を行い、西日本の物流拠点として機能してきた。

ところが、バブル崩壊による景気の低迷で商品の取り扱い量が減り、空きスペースが増えたことで物流センターの維持費が経営を圧迫するようになっていたのだ。

I社の現状を知った光輝物流は、次のような倉庫・輸配送管理に関する物流改善提案を行ったのである。ポイントは以下の三つにあった。

①土地と倉庫を光輝物流が所有し、空きスペースを他社に貸与する。

②物流スタッフを三分の一に削減した上で、光輝物流が雇用する。

③物流サービスの効率化を図る。

①については、十年契約でI社が地主から借りていた土地を光輝物流が借り受け、物流センターを光輝物流が所有して、I社にリースする形にした。

②については、物流センター内の棚のレイアウトや人員の配置、作業の進め方を変更することで、三十名以上いた物流スタッフを十数名まで絞り、光輝物流の社員として雇用した。また、光輝物流で別途採用した社員を物流センター長に配した。

③出荷体制（受注締め切り時刻、納品時刻、納品頻度等）は、従来I社の顧客（小売店や量販店）の要望を最優先し、いわば言いなりになっていた。そこで出荷時刻や曜日を指定したサービス体制に切り替えることで人件費を大幅に削減した。

量販店向けのシャツの入荷から、保管、ピッキング、値札付け、出荷までを行う同社の物流センターの一つ

アウトソーシングの利点を最大限に引き出す

以上のような改善を実施した結果、最終的には年間一億八千万円の経費削減となり、二億三千万～四千万円のキャッシュフローを生むことにつながった。

「提案書は、結局OKが出るまでに三度書き直しました。一番のネックは人でしたが、単に人を減らしてコストを削減するのではなく、物流サービス自体を圧縮・変更した提案であったことが評価されたようです。

コンサルティング・提案を行うには、まず内部情報を開示してもらい、業務分析をする必要がありましたので、I社には、こちらから積極的にアプローチして一年ほどかけて商品の量や人員、作業スケジュール等の情報を出していただきました。それに基づいて改善案を練っていったのです」

I社では前述したように顧客の要望を最優先することが物流サービスの付加価値だと考えており、結果的には物流コストが上昇し、経営を圧迫していた。しかし時代が変化し、顧客側は付加価値の高いサービスよりも価格の安い商品を望むようになっていた。物流改革を実行することでコストが削減され、それが商品価格に反映されることを顧客も望んでいたわけだ。

「われわれからの提案は、納品先の小売店や量販店にもすぐにご理解いただけました」

アウトソーサーとして物流専門企業が間に入ることで、顧客の協力がスムーズに得られ、I社、顧客、アウトソーサーの三者一体の改善を実行できたことが成功につながったといえる。

光輝物流の成功報酬は、I社の利益から換算するのではなく、アウトソーシングによって削減できたコストの五〇％とするゲインシェアリング方式（成果配分）で契約した。

「あらかじめ〝これだけ経費を削減できるはず〟と試算しても、計画どおりになるかどうかはわからなかった」と角井社長はいうが、結果は予想以上の数字となって返ってきたわけだ。

「苦労したのは、I社の大阪支社でOKが出ても、段階的に本社まであげて組織全体を動かさなくてはならなかったことです。また、実行前に情報が漏れて従業員の方に不安感を持たれないように気を使いました」

光輝物流でI社のスタッフを雇用するに当たっては、モチベーションを保つために、それまでの固定給から成果配分に変えた。採用の面接の際、固定給か成果配分かを選択できるようにしたが、全員が成果配分を選択したという。

「物流は、システムだけを考えていてはだめなのです。人が非常に重要になってくる。情報システムだけでなく、人を含めた物流の仕組み・システムをどう構築し、実行していくのかが重要です。また、高度な提案ができるだけでなく、その提案を実務レベルに落とし込む力が中小物流業には求められていると思います。大手に差をつけるとしたらその部分でしょう」

ネット通販分野へも挑戦

その後、光輝物流では人員を減らしてスリム化を進め、正社員は六名まで削減した。これは、主な顧客であるアパレルや化粧品業界は季節変動が激しく、ピークを基準に人員を確保しておくと固定費がかさむため、仕事量に合わせて外部にアウトソーシングする形に変えたことによる。経理・総務部門を含めて徹底したアウトソーシング化を図っている。

また、退職した社員の何人かは独立をすすめ、流通加工を専門とする物流請負会社を設立しており、光輝物流ではパートナーとして継続的に取引を行っている。現在パートナー企業は五社あり、パートや人材派遣も併用することで、需要の変化に対応している。

また、インターネット等の新しいITを採り込んだ技術・マーケットについてはパートナー企業L社（角井社長の長男が社長）と協業しながら積極的に取り組んでいる。

L社は、インターネット通販を手掛ける中小企業向けIT物流戦略コンサルティングを行っている企業。光輝物流では将来のインターネット通販への参入も視野に入れて、L社からノウハウを吸収しているところだ。

物流センターの運営をコアコンピタンスとする光輝物流にとって、多頻度小口輸送が求められるインターネット通販は力を存分に発揮できる分野だと捉えている。

「市場では必ずしも強く大きいものだけが勝つわけではありません。企業が生き残るには変化に対応できることが最も重要なのです」と角井社長はいう。組織を硬直化させず、時代の求めるサービスや付加価値を読みながら柔軟に変化する、という経営方針を貫いてきたことが今につながっているという。

「中小物流業は、お客様にきめ細かいサービスを提供し、小さな提案をどれだけ積み重ねていけるかが勝負です。現場にいる一人一人の社員が、〝この仕事を工夫すれば顧客にとってこういうメリットになる〟というように顧客の立場から発想し、〝実行するのは自分なんだ〟という気持ちを持って、実際の改善につなげていくことです」

さらに、二〇〇二年十月からは、賃貸マンション（十棟）経営に加え、戸建て分譲住宅の開発・販売、二〇〇三年二月からはアパレル商品の輸入・販売等貿易業務にもビジネスを拡大する計画だ。角井社長の新たな挑戦が始まろうとしている。

（フリーライター・松本七重）