

独自のビジネスモデルで物流を革新！

在庫削減、営業専任化、地域密着型3PL化の推進

四国本部 統括プロジェクトマネージャー 山崎 純一

当社は、多様な業種に各種締結部品を供給する四国最大手、創業57年を迎える卸売業である。競争の激化やユーザーニーズの多様化に対応するために将来を見据えた抜本的な改革が必要な状況にあった。そのためには、事業のカギを握る物流の改革を進め、それに対応した組織体制の確立が不可欠であった。

本事例は、物流戦略の策定及び各部署が連携しアクションプランを実行する体制が確立できた結果、売上高の拡大とコストダウンを実現し、さらなる効率化のために、物流戦略及び実行体制を踏まえた物流管理システム導入に向けその企画づくりを支援した事例である。

企業名 サンコー株式会社
業種 各種産業用締結部品・精密機能部品の設計、製造、販売
本社所在地 香川県高松市朝日新町20-4
資本金 70百万円
設立 昭和36年5月
売上高 13,150百万円（平成30年3月期）
従業員 225人（うち正社員201人）

企業概要

当社は、ねじ製部品・精密機能部品の特注品を主体とした設計・製造・販売業である。当社の事業部門は取引業種別に、ファスナー（工業用締結部品）事業部、鉄鋼・建材事業部、精密部品事業部となっている。取扱商品の90%以上はねじ部品（ねじ、ナット、ワッシャー等）である。アイテム数は数万点を超えており単価にも幅がある。ねじ類は既製品と特注品があるが、当社の場合は約60%が特注品となっている。鉄鋼・建材事業部の工事部門では免震装置、耐震補強工事、柱脚工事、スタッドジベル、その他各種工事をゼネコン等から請け負っている。特定業種のねじ部品を扱うところは多いが、当社のように多様な業界やアイテムを扱うところは少ない。

徹底した顧客志向に基づき顧客の求める品質・納期・コストに合わせるため、開発段階で図面や材質の変更を提案することも多い。ねじメーカー等1千社のものでづくり情報をもつ商社としての強みがある。海外にも仕入先をもち、シンガポール、香港、上海、大連、フィリピンに販売拠点を構えている。

中小機構との出会い

四国本部では、毎年、支援先企業の社長やプロジェクトメンバーに登壇いただき、ハンズオン支援セミナーを開催している。派遣したアドバイザーや管理者であるチーフアドバイザーとともに、企業側と

支援側の双方向から取組み内容や支援のポイントなどを発表し、意見交換をしながら中小機構の支援の特長を理解いただくことがねらいである。当社の副社長がこのセミナーに参加し、統括プロジェクトマネージャーに相談したことが本支援のきっかけとなった。その後、統括プロジェクトマネージャーが当社を訪問し、ヒアリングを行った。

長年、物流部門の3PL化を検討してきたが、全体の構想がまとまらず、うまく進んでいない状況で、市場環境、競合環境等を考えると、早急に物流の改革を行わなければ、将来の収益基盤を確立できないという危機感をもっていた。3PL化は高度な分析と計画が必要な内容であり、自社で検討するには限界があるので、是非、中小機構の力を借りたいという強い意向を確認した。

3PL化を実施することに偏った考え方であったため、部分的な検討ではなく一度原点に戻って、経営的視点から将来の物流のあり方を検討することを提案し、理解いただいた。支援成果の確保を前提に、複合支援ストーリーを描きながら支援を進めることとした。

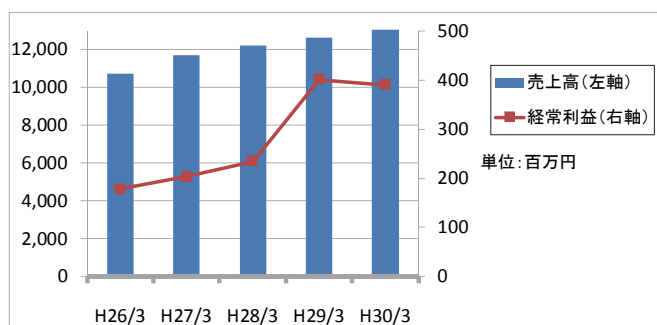
プロジェクトマネージャーの視点と経営課題の設定

ねじ流通業界は、競争力の激化やユーザーのコストダウン要請などにより収益確保が厳しい状況が続いている。さらに、技術革新やグローバル化によってユーザーのニーズの多様化が進展していて、その要求に対応するための創意工夫が求められている。当社は、競争に勝ち収益を確保するために、特注対応と小回り性という強みを活かしながら数千社の顧客に1万点にも上る商品を提供している。取引業界の広さは、事業リスクの面からはプラス面も多いが、商品数の多さや特注品割合の高さ、小ロット短納期での納品などは、受注構造や管理を複雑にし、物流のコストアップにつながる。

各取引先からの受注は国内16の営業所で対応するため、受注頻度の高い在庫は各営業所に倉庫を設置して保有。大きなコストがかかる構造であった。原則、在庫品については受注後翌日配送となっており、1個単位からの発送を行い一部は当日発送にも対応していた。この細やかな対応が当社の強みでもあっ

【量的変化】

売上高と経常利益



支援メニュー	H26	H27	H28	H29	H30	支援内容(支援テーマ等)
専門家継続派遣事業	●→					物流戦略の策定
専門家継続派遣事業		●→				物流戦略の具現化と定着化
戦略的CIO育成支援			●→			物流管理システムの構築
戦略的CIO育成支援				●→		情報システム企画の策定

【質的变化】

	支援前	支援後
戦略	<ul style="list-style-type: none"> 経営戦略あり(明文化なし) 物流戦略無し 	<ul style="list-style-type: none"> 物流戦略の策定とプロセス管理による出荷ミス減少50%
計画	<ul style="list-style-type: none"> 中長期計画なし、部門別計画なし(年度事業計画あり) 	<ul style="list-style-type: none"> 中長期物流計画策定 計画レビュー会議設置 在庫削減30%
管理・仕組	<ul style="list-style-type: none"> 先行管理システムあり 物流管理システムなし 	<ul style="list-style-type: none"> 物流管理システムの導入 全社検討会議の設置 原価率1%減少(年度)
組織・人材	<ul style="list-style-type: none"> 物流に関する社内連携あり(一部) 在庫に関する現状分析なし 経営プロセス管理システムあり 営業ルールの規定なし 	<ul style="list-style-type: none"> 物流に関する全社連携体制の構築 在庫管理体制の構築 営業と配送の分離による営業選任化 営業時間2倍に増加
その他	<ul style="list-style-type: none"> 縦割りの業務推進体制 効率的物流モデルなし 	<ul style="list-style-type: none"> 全社的なコミュニケーションの円滑化 地域密着型3PLの確立 配送専任者の設置(中国地区5営業所)

た。一方、全商品の約8割の配送は、基本的には営業社員が行っていることから本来の営業業務のウエイトが低くなっていることに問題を抱えていた。

当社を取り巻く経営環境は今後もますます厳しさを増していくことが予想される。事業拡大のために他地域へ新たな拠点を展開する場合、今のビジネスモデルでは、コスト負担が大きいため容易に実行できない。全体最適の視点に立って、しっかりと現状を分析し物流のあるべき姿を明確にしてコストダウンを図ること、営業社員を本来の営業業務に専念させ営業力を強化することなど、当社の強みを活かしながら実態に合った物流の効率化と営業力の強化を図り収益を確保することが当社の喫緊の課題であると判断した。将来を見据えた物流戦略を策定し自社で対応できない課題について実行をフォローするとともに、物流に関する情報システムの構築も視野に入れ検討を行った。

プロジェクト推進体制

専門家継続派遣事業第1期のプロジェクト推進体制は、会長をプロジェクトアドバイザー、社長をプロジェクト委員長、副社長をプロジェクト副委員長、次長をプロジェクトリーダーとし、営業、購買、物流、経理、情報の各部署部長、課長をプロジェクトメンバーとした。意思決定者である経営層を推進体制に組み込み、迅速に承認が取れる体制を組むことに留意した。第2期支援では、会長、社長、副社長、プロジェクトリーダーは同じであるが、各部署から実務担当者をプロジェクトに加え人数が増加した。そのため、プロジェクト内に物流企画推進委員会を設置し事務局機能を強化した。

戦略的CIO育成支援事業第1期のプロジェクトは、社長をプロジェクト委員長、副社長をプロジェクト副委員長、次長をプロジェクトリーダー、次長に加え情報システム課の課長等2名を事務局とし、各部署の課長、係長クラス、各営業所メンバーで構成した。特徴は、情報部門と営業部門のメンバーを強化したことである。第2期支援では、第1期メンバーに加え、取締役事業部長をプロジェクト推進リーダーとして、各営業所の実態を把握し効果の高い物流システムができる体制にした。

中小機構の支援体制は、専門家継続派遣事業、戦略的CIO育成支援事業ともに、企業規模や支援テーマ等を勘案し、中小機構本部に専門家の紹介を依頼し、関東在住の実績のある専門家を派遣することとなった。チーフアドバイザーについては、全社的な整合性が必要であることから、両事業とも一貫して管理を担当することにした。

支援内容と支援成果

第1期＜専門家継続派遣事業＞

(平成27年3月～平成27年9月(7ヶ月))

当社の課題は、将来に向けた物流体制の確立にあるため、以下のような支援テーマを実施することにした。

1) 物流戦略の立案

現状調査・分析
調査計画作成・調整、現状調査と問題・課題の洗い出し、現状調査結果の分析・取りまとめ
業務改善構想策定
業務改善構想案の検討、改善効果の検討(コスト削減効果の試算、定性効果の整理)
実行計画策定
改善構想案の優先順位づけ・実行計画表作成、目標管理シート作成、実行計画の進捗管理表作成、企画書案の取りまとめ、承認(経営会議等)

2) 支援成果

プロジェクトは全社的取組みとして進み、各部署を網羅したメンバーで構成されていたことから、他部門の問題等を全社で共有することができ、目指すべき物流改革の方向性についてベクトルを合わせることができた。また、在庫最適化のデータ分析手法、発注業務・調達システム改善手法等の習得によって、感覚ではなく、データに基づくコミュニケーションができるようになったことで、現場との一体化が生まれ、「物流改革とは仕入先から顧客までの全体最適化を図ることであって、局部的な効率化を図ることではない」という考え方が定着した。専門家継続派遣事業第1期支援では、他部門の課題等の共有化と連携強化が図れたこと、物流コストの実態が把握できコスト指標が明確になったこと、顧客視点からの物流戦略を策定し、やるべきことが明確になったことが成果である。

第2期＜専門家継続派遣事業＞

(平成27年11月～平成28年10月(12ヶ月))

1) ロジスティクス戦略の具現化と定着化

在庫削減

在庫削減成果の追跡(発注業務改善により在庫削減を行い、統一報告シートにより成果追跡)

即納体制確立

即納の仕組み作り(本社購買・物流センターと営業所間の即納体制の確立)

営業専任化

物販分離(営業兼任から「営業専任化」・「配送専任化」により営業力向上と顧客サービス強化)

2) 支援成果

物流戦略を踏まえて、自社だけで取組むことが難しい3つのテーマについて実行支援を行った。引き続き全社的取組みとして進められたプロジェクトは、自主的なタスクフォース活動に発展し、各担当者がスケジュールを意識しながら、課題に取り組み、順調に進んだ。結果、在庫削減や拠点統合等が実現するなどの成果を生んだ。部署を越えた討議と連携がいかんにか大事であるかを実感できたことも大きな成果であった。

最終的には、仕入EDI化による予算算定と参加仕入先の増強、本社購買の既存製品発注件数削減による事務コスト削減、特注品の発注合理化による対売上在庫比率の低減(約11%)、本社物量増加の中で出荷ミス減少による顧客満足向上、中国ブロックの拠点統合と地域密着型3PL化を実施し、人件費・配送費・保管費低減によるコストダウンを実現した。

専門家継続派遣事業開始時点である平成27年度3月決算の原価率と終了時点である平成29年度3月期の原価率を比較すると約1%下がっていて、単純計

算で1億円以上のコストダウンとなった。以上、各テーマにおける成果を創出し、全体支援目標を達成した。

第1期＜戦略的CIO育成支援事業＞

（平成28年12月～平成29年6月（7ヶ月））

1) 物流管理システム構築のためのIT導入計画（IT戦略企画）の策定

経営方針、経営ビジョン、経営戦略等の確認、現状業務プロセスの分析、改善課題の把握と整理、業務詳細分析、あるべき姿の明確化、IT戦略企画の策定、IT調達計画

2) 経営戦略に基づいたIT戦略企画を立案する人材の育成

プロジェクトマネジメントの開始と管理、ヒアリングシート記入の依頼と回収、ヒアリング結果の整理と分析、経営課題の抽出と整理、業務分析手法の理解と支援、情報化構想の策定支援、成果指標と目標値の設定方法、各種モデル図作成の理解、報告・説明手法の習得

3) 支援成果

専門家継続派遣事業で構築した物流戦略及び実行体制等を定着化させ、さらなる成果を創出するために、既存の基幹業務システムの見直しを含めた、物流管理システム構築のためのIT戦略企画書の策定を目的に、戦略的CIO育成支援事業第1期支援を行った。支援の特徴は、現行業務フローの分析と問題点、あるべき姿を明確にするために、DMM（機能分析表Diamond Mandara Matrix）、DFD（機能情報関連図Data Flow Diagram）という手法を活用して実施したところにある。これによって、業務系と情報系の分析・改革手法が格段に進歩し、現行業務とあるべき業務、あるべき業務を実現するための課題が明確に整理できた。

支援成果は、経営要件を把握してあるべき業務とITへの変革ポイントを明確化し関係者全員で共有できたこと。業務プロセスの整理、再確認ができたこと。現状の業務のつながりと情報の流れを把握し全体最適の視点に立ったIT戦略企画書が策定できたことである。

第2期＜戦略的CIO育成支援事業＞

（平成29年10月～平成30年9月（12ヶ月））

1) 情報システム企画・調達・導入（情報化プロセス関連）

第1期の業務・IT戦略企画に基づく情報システムの調達とシステム構築支援

2) 経営戦略に基づくIT企画の立案と人材の育成（CIO育成関連）

第1期のIT戦略企画に基づく、情報システムの具体的な企画、調達業務の進め方の修得

3) 支援成果

戦略的CIO育成支援事業の第1期で策定されたIT戦略企画書をベースに、物流管理システムの企画・調達・導入に係る支援を第2期支援で実施した。当社には、情報システム課があり、社内SEもいるため、自社で取組むことが難しいITベンダーとの調整を含めたRFI（情報提供依頼書）RFP（提案依頼書）の作成とITベンダーの選定を主体とした支援を実施することとした。

支援内容は、現行の販売管理システムの改修を含めた、新たな物流管理システムの導入を自社で実施できるレベルにもっていくことである。物流管理システムについて、3社に対してRFIとRFPを実施し、その後ヒアリングを行って、設計段階におけるシステム要件を明確にし、優先順位をつけてITベンダーを選定できたことが支援成果である。今後は、情報システム課を中心にITベンダーと詳細な打合せを行い、システム導入を進めることになる。

今後の課題

全社体制で物流戦略を策定し、それに基づくアクションプランを実行して大きな成果を生みだした。今後は、この部署を超えたコミュニケーション体制を維持することが重要である。引き続き自社によるプロジェクトの推進や委員会の設置などを行い、組織力を高めながら、さらなる効率化や独自に開発した地域密着型3PL化の推進、身軽な形での拠点展開などを実施し、一層の発展を図っていただきたい。

物流管理システムについては、導入に向けこれからが本番となる。必要に応じ、経営アドバイス等を活用しフォローを行う。今までの検討内容や作成資料、習得したノウハウ等を活用し飛躍のベースとなる物流管理システムが構築されることを期待したい。

プロジェクトマネージャーの総括

多業種に各種締結部品の特注品を販売する当社にとって、物流の改革は重要なテーマである。将来、安定した業績を確保し、成長発展するために避けて通れない社運を賭けた課題であるが、何度も社内で検討しては壁にぶつかって暗礁に乗り上げてきた。今回、中小機構のハンズオン支援を活用して思うように進まなかった物流改革を実施したことに本支援の特徴がある。

当社にとって、開発提案を含めた特注対応、拠点を活かした小回り性、景気変動に強い多業種分散型顧客構成といった強みを活かしながら、効率化を推進することは簡単なことではなかった。過去の挫折は、物流全般を委託する先を探すという、3PL化に固執した検討を行ったところにある。視点を変え、現状分析に基づく物流戦略を策定し戦略目標を設定し、アクションプランにブレイクダウンして3つの重点実施策（在庫削減、即納体制確立、営業専任化）を実行した。この3つの実施策は、強みを活かしながら効率化を図る重要なキーワードであった。

結果として、売上の確保、コストダウン、独自の地域密着型3PL化が実現し、収益の拡大をもたらした。同時に、これらの取組みが物流管理システム構築の基盤づくりとなったことから、情報化の取組みも加速した。物流部門に特化した取組みであったにもかかわらず、4期間すべての支援において全社的なプロジェクト体制を組み、終始高いモチベーションを維持しながら、前向きに取組まれた姿は特筆すべきことである。この部署を超えたコミュニケーションを継続していただきたい。

今後は、効率化を他部門や関連会社に展開し、より強固な経営体質を確立するとともに、新たなエリアに拠点展開するなど国内外をターゲットとし、さらなる発展を遂げられることを期待したい。



山崎 純一 四国本部
統括プロジェクトマネージャー

経営者のことば

中小機構の支援をきっかけに、長年の課題であった物流改革に取組めたことは、当社にとって大変有意義であった。実務経験が豊富な二人のアドバイザーの方々にわかりやすく丁寧に指導いただいたことで、物流改革の第一歩が踏み出せた。チームとして支援いただいたことも心強かった。また、プロジェクトメンバーが部署を越え自主的に課題に取組むことによって、改めて所属部署のあり方を考えたり、他部署が何に悩んでいるのかを知り、連携強化の足がかりができたことも有難かった。物流戦略の策定と実行のサポートだけではなく、情報化についてもアドバイスいただき感謝している。今後も引き続きよろしくお願ひしたい。



代表取締役社長
河野 伸之氏