

第 262 回(9 月)

新システムによる物流コスト削減

サントリー株式会社 ロジスティック推進部 課長 相田剛氏

従来、営業は顧客サービスに重点を集中し、生産は切替ロスを少なくするために見込み生産を欲し、調達は品切れを恐れるあまり在庫を多く持ちたがり、それぞれが部分最適化を図ってきた。

物流コストの削減においても同じ傾向があったが、物流を物流事業部に格上し、各部署との連携による戦略的利益改善一儲かる物流部に変身させた。すなわち、部分最適化から全体最適化へと意識を変革し、社長方針として浸透させた。

営業部門では、①受注ロットの引き上げ②受注締め時間の厳守③受注の平準化（月末集中の排除）④返品削減⑤在庫の圧縮⑥パレットの回収率アップを行い、生産部門では①生産品目の見直し最適化②生産と在庫の連動③シングル段取り④工場直出荷の推進を行った。協力会社とは、向上委員会を作って自主的な改善を期待した。

ロジスティック部門では、以上をもとに①週単位の生産計画②生産計画と物流コストのバランス査定③新製品キャンペーンの生産タイミング調整④終売マネジメントの導入を行い、結果についてはすべての責任をもつようにした。投資総額は 100 億円。