

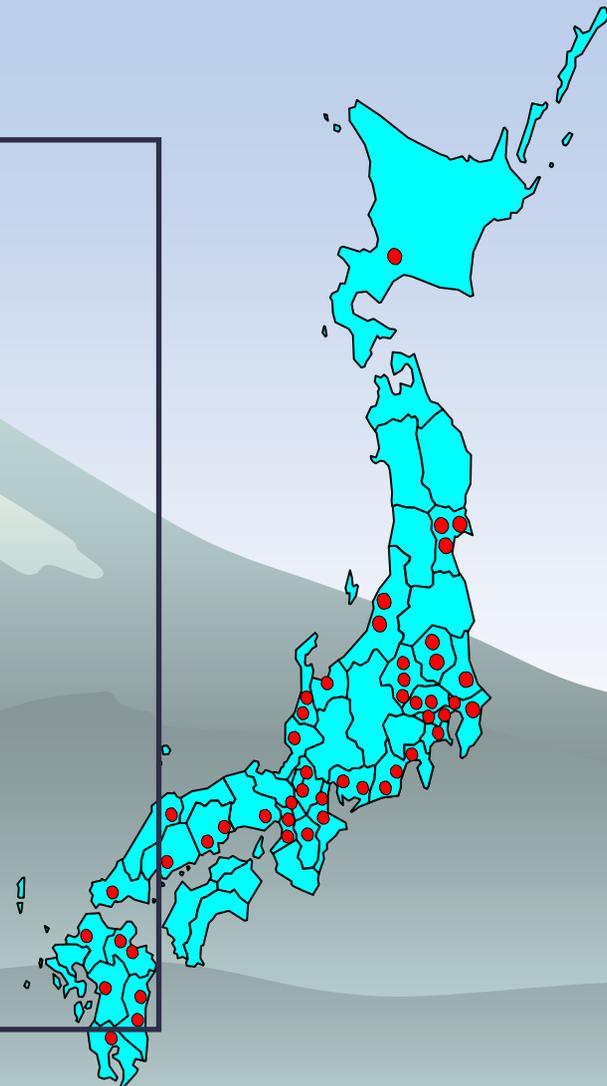
物流KPI導入で付加価値を上げる
～ 下請けからイコールパートナーへ～

センコー株式会社
坂 直登

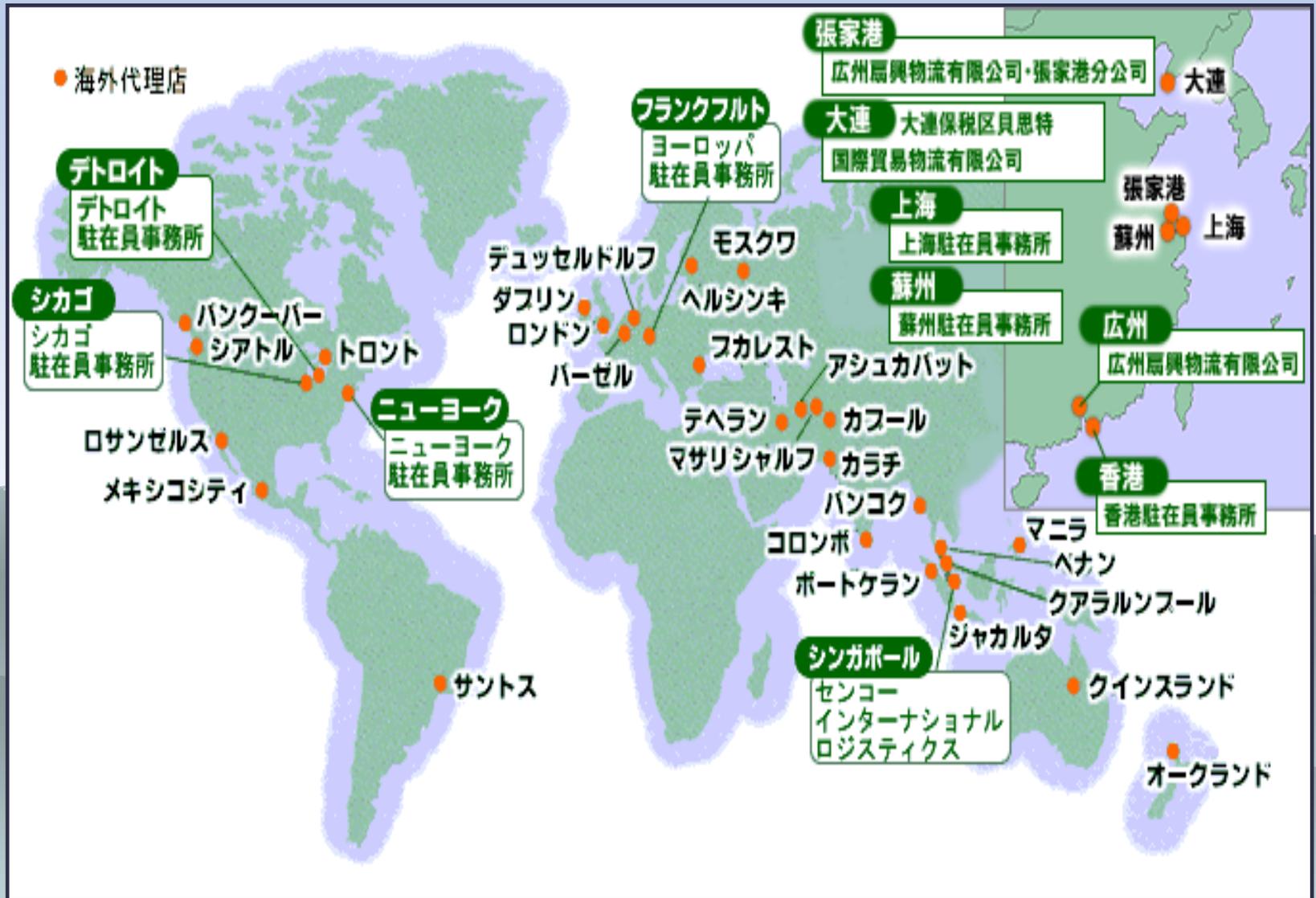
センコーの概要

'07.3現在

◆ 資本金	183億円
◆ 事業所	267ヶ所
◆ 従業員	6,611名
◆ 貨物自動車	2,489輛
◆ 支配船舶	17隻
◆ 総保管面積	1,433,296m ²
◆ 連結売上	1,981億円



センコーのグローバルネットワーク



センコーの荷主構成

'07.3現在

積水ハウス
積水ハイム
ヘーベルハウス

- ◆ 住宅関連物流 25%
- ◆ 石油化学物流 19%
- ◆ 流通ロジスティクス 17%
- ◆ 肥料、繊維、食品など

ホームセンター
ドラッグストア

荷主構成の変化

肥料・繊維

石油化学

住宅

量販

物流環境の変化と3PL市場の成長

国内貨物輸送量の減少

物流単価の下落

SCM 在庫削減

新規参入 競争激化

拠点集約 クロスドック

物流コンペの増加

高いサービスレベル

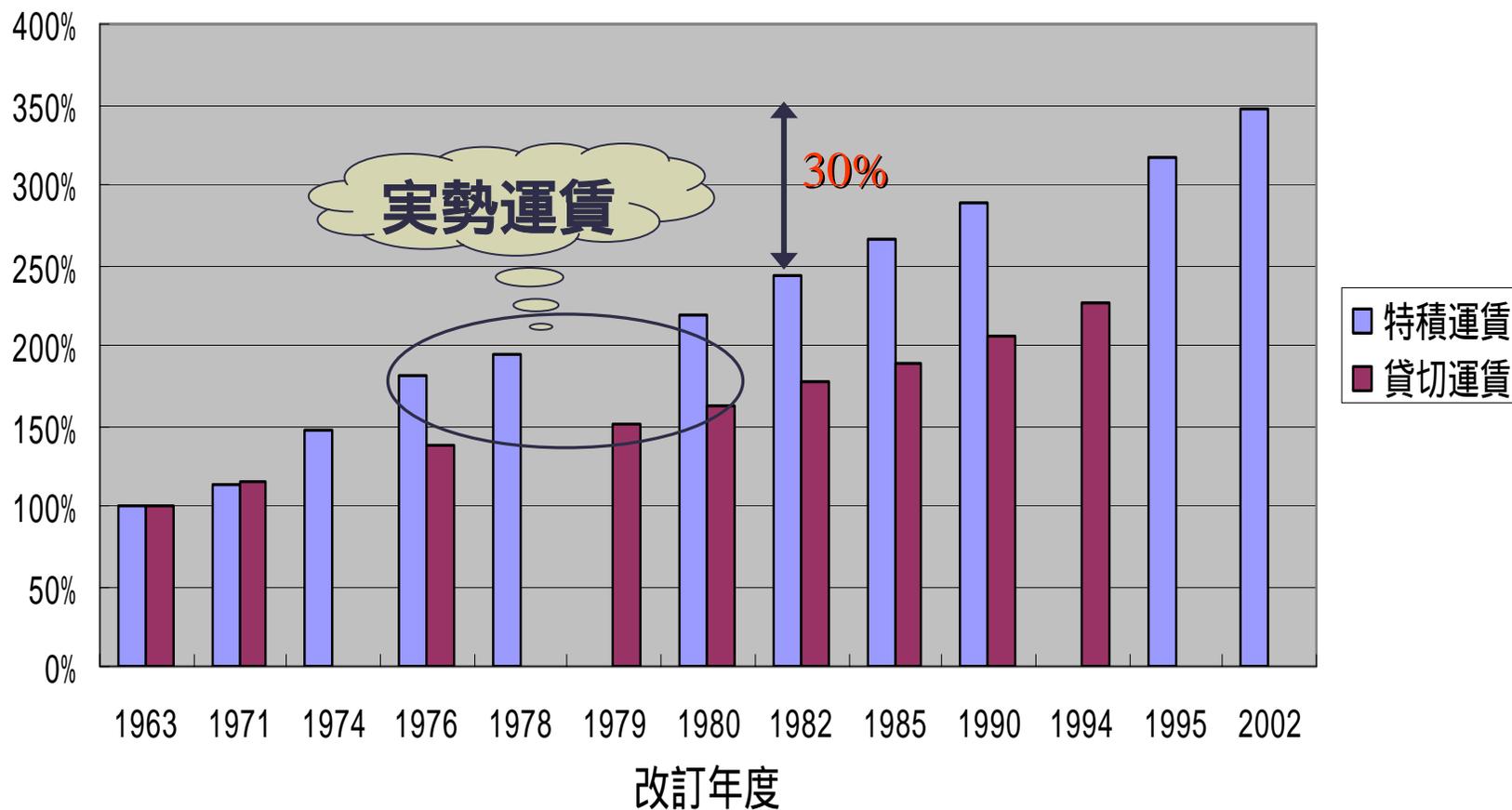
工場の海外移転

合従連衡とアウトソーシングの増加

3PL市場
の成長

物流単価の下落

特別積合せ運賃と貸切運賃推移



物流業界のM&Aと3PL組織

	提携関係		3PL 組織
ヤマト	南王 西濃 ドイツポスト(DHLGJ) 日本郵船	ワールドロジ ボックスチャーター300kg～ ヤマトダイアログ&メディア(株) 国際物流新会社設立	ヤマトシステム開発 ヤマトロジスティクス
佐川急便	近鉄エクスプレス 解消	郵政公社 TNTポストG 商船三井	佐川物流 サプライチェーン・ロジスティクス事業部 近鉄e-サポート
日通	Fedex 郵政公社 西濃運輸 上組 商船三井 住友商事 日本貨物航空	メール便 宅配便及びボックスチャーター 上海スーパーエクスプレス 上海スーパーエクスプレス 上海スーパーエクスプレス 貨物専用機	日通 3PL部 ナイス・ロジスティクス(株) 松下電工52%、日通48%出資
西濃運輸	日通 シェンカー 山九 東京納品代行 軽貨急配 アートコーポレーション 三菱商事 日本梱包運輸倉庫 澁澤倉庫	宅配便 スティナスグループ 博運社 郵政公社 エスラインキフ	西濃シェンカーロジスティクス 山九 3PL事業統括部 ロジウェル(三菱商事)

3PL事例と物流KPI

事例 A社

- 全国四ヶ所の受注センター業務を一ヶ所に集約し、センコーにアウトソーシング '01.7 ~ '02.4
- 三年後の改革目標を設定 ~ 2004.3

コストダウン目標

CS目標

- マネジメントフィーとゲインシェアリング基準を設定

3PLの役割と機能

お客様
SCMセンター

ロジスティクス
戦略策定
年度目標方針

センター3PL
E P L

ロジスティクス・
マネジメント

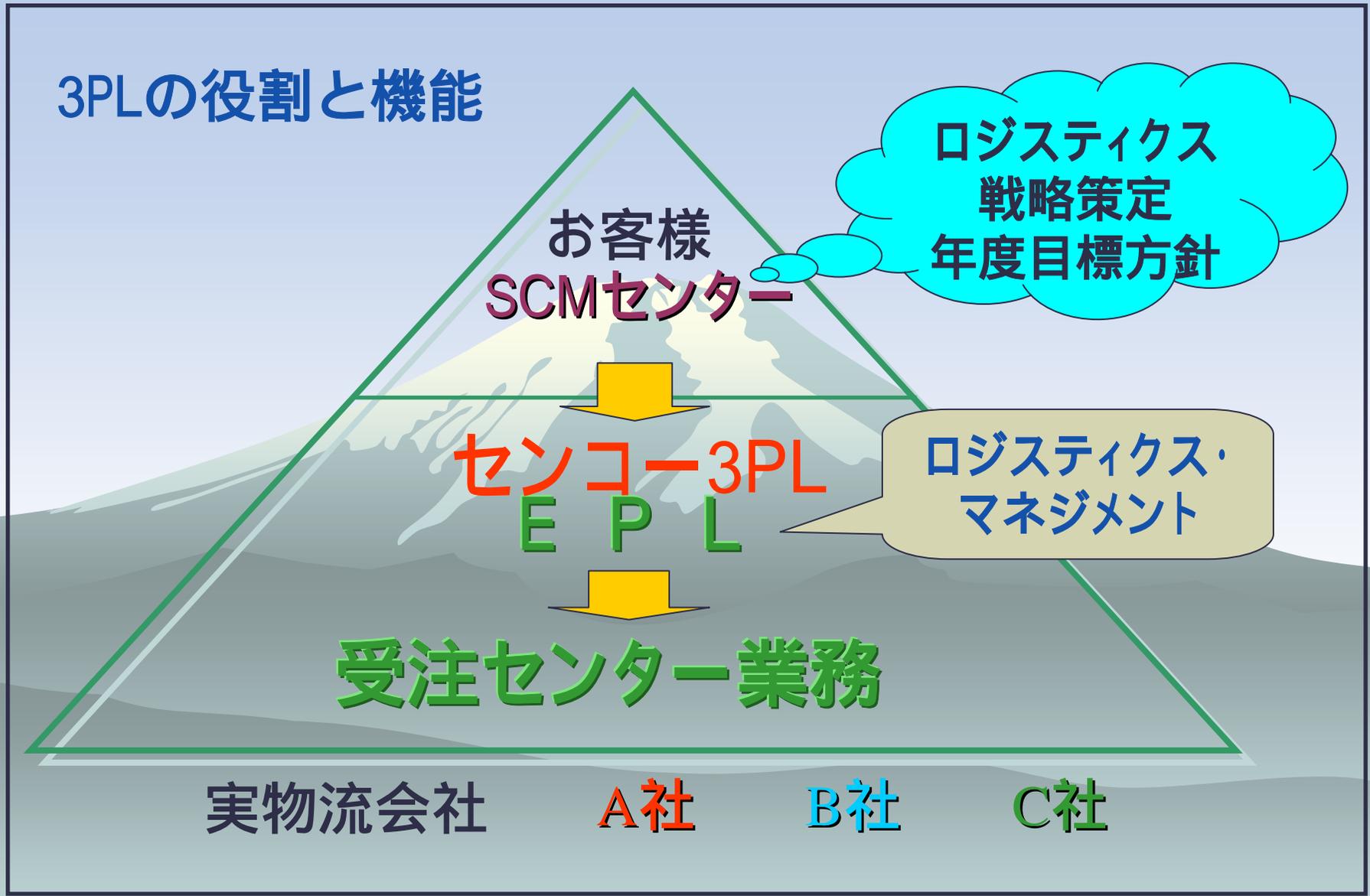
受注センター業務

実物流会社

A社

B社

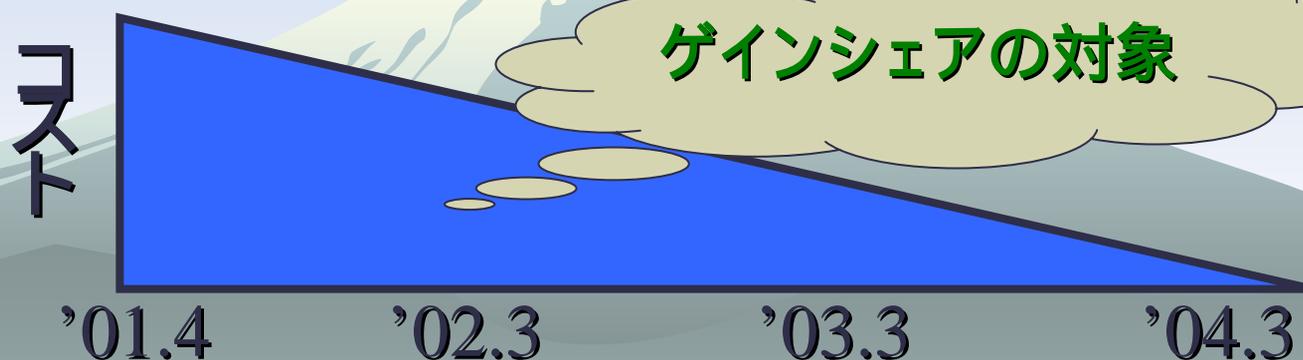
C社



3PLとしての目標設定とSLA

(1) 固定費の削減目標の設定

(2) 変動費の削減目標の設定



(3) 物流KPIによる品質とサービスレベル設定

マネジメントフィーとリンク

三年間の成果の評価

- 固定費の削減 **億円** 受注センター集約など
- 変動費の削減 **億円** 拠点集約、輸配送改善
- CS目標(物流KPIから最優先指標を選択)

納品リードタイム **翌日配送50%カバー**

物流クレーム率 **50%**

人・時当り受注件数 **30% UP**

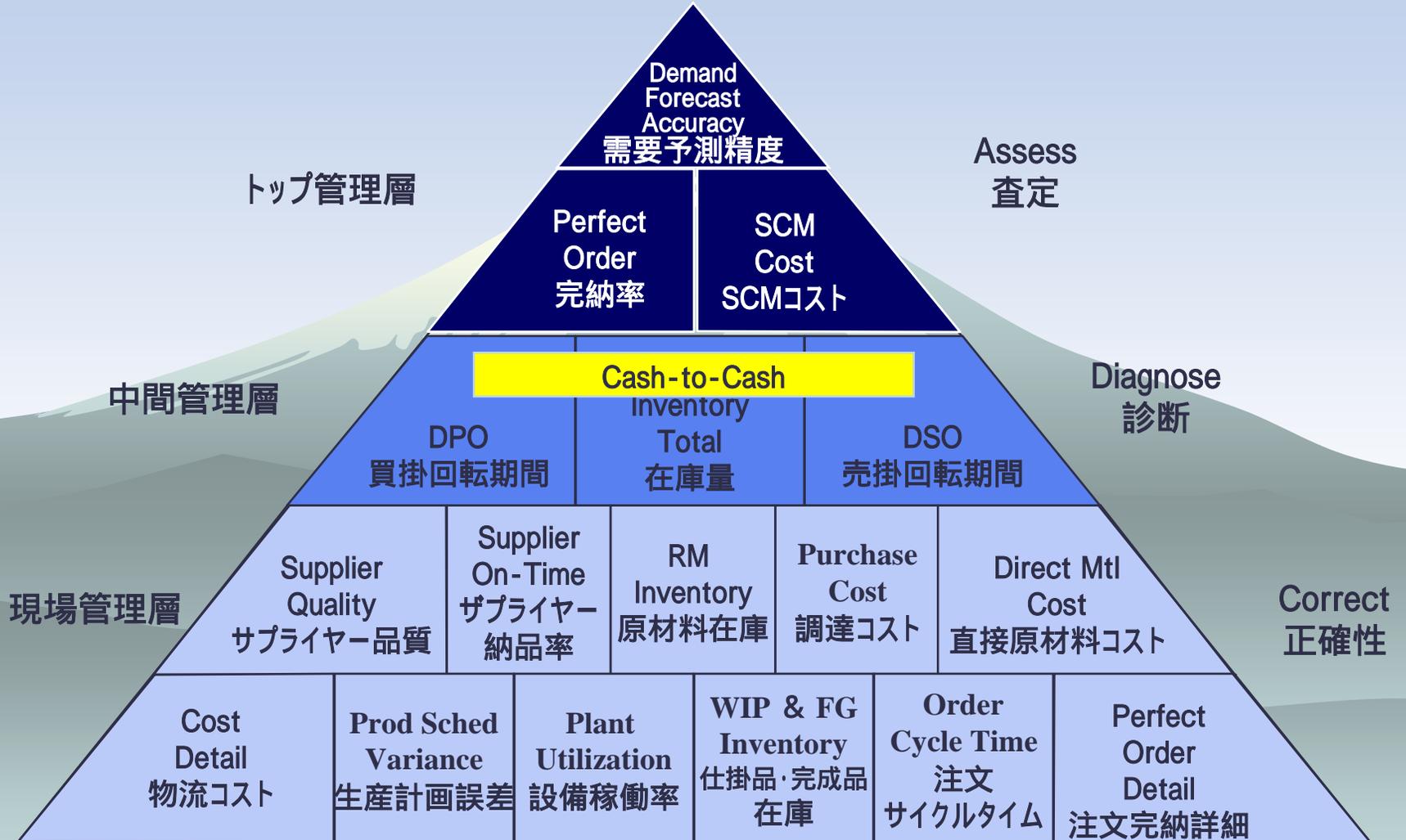
業績連動型マネジメントフィー

- ◆ 顧客と年度目標として設定した**物流KPI**の達成度に応じて、マネジメントフィーの水準が決定される
- ◆ 月次毎に**物流KPI**の成果を報告し、半期毎にマネジメントフィーが確定する
- ◆ 総コストの一定%の範囲で上下する

物流KPIマトリクス

プロセス 管理項目	調達	CS・受注	在庫管理	物流センター	輸送	総合
安全品質	<ul style="list-style-type: none"> 発注精度 緊急発注率 発注取消率 発注エラー率 完全購買オーダー率 	<ul style="list-style-type: none"> 受注訂正比率 受注エラー率 請求書エラー率 	<ul style="list-style-type: none"> 在庫充足率 物流事故品発生率 物流以外不良品発生率 返品未処理品在庫比率 	<ul style="list-style-type: none"> 誤出荷率 棚卸精度 センター内 貨物事故率 	<ul style="list-style-type: none"> 緊急出荷率 輸配送貨物事故率 誤配送率 	<ul style="list-style-type: none"> 完全オーダー達成率 返品率 物流クレーム率 度数率 強度率
リードタイム	<ul style="list-style-type: none"> 調達リードタイム サプライヤー 納期遵守率 	<ul style="list-style-type: none"> 納期回答LT 受注エントリータイム 受注処理時間 最終受注締め遵守率 クレーム処理完了 所要時間 		<ul style="list-style-type: none"> 入荷処理時間 出荷依頼サイクルタイム 在庫当日出荷比率 	<ul style="list-style-type: none"> 当日出荷比率 未着照会回答LT 標準輸送LT 遵守率 	<ul style="list-style-type: none"> 納入リードタイム 標準納期遵守率 指定納期遵守率 納期遵守率
生産性	<ul style="list-style-type: none"> 人・時当り発注件数 	<ul style="list-style-type: none"> 人・時当り受注件数 EDI受注比率 	<ul style="list-style-type: none"> 完成品在庫日数 工場在庫日数 拠点在庫日数 輸送中在庫日数 不動在庫比率 	<ul style="list-style-type: none"> 人・時当り入庫量 人・時当り出庫量 保管効率 	<small>(車単位のトラック輸送の場合)</small> <ul style="list-style-type: none"> 実働率 積載率 実車率 回転率 	<ul style="list-style-type: none"> ロジスティクス担当 フルタイム換算 従業員当り 完全オーダー件数
原単位コスト	<ul style="list-style-type: none"> 発注1件当り 購買処理コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 受注1件当り 処理コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 在庫アイテム数当 在庫管理コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 入庫量当入庫荷役コスト 出庫量当出庫荷役コスト 出庫量当保管コスト 出庫量当オペレーションコスト (総費用) 	<ul style="list-style-type: none"> トンキロ当り 輸送/配送コスト 送り状1件当り デリバリーコスト 	<ul style="list-style-type: none"> トン当り 総物流コスト
環境					<ul style="list-style-type: none"> トンキロ当りCO2 排出量 トンキロ当りMJ使用量 	
総コスト	<ul style="list-style-type: none"> 調達物流コスト 発注コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 受注処理コスト 請求書発行コスト クレーム対応コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 在庫管理コスト (マスター更新& 補充発注) 在庫コスト(金利・劣化・ 陳腐化等) 	<ul style="list-style-type: none"> 入庫荷役コスト 出庫荷役コスト 保管コスト 包装コスト 流通加工コスト センター事務コスト 棚卸コスト(一斉+循環) 	<ul style="list-style-type: none"> 輸送コスト 配送コスト 輸送事務コスト 	<ul style="list-style-type: none"> 総ロジスティクスコスト 物流品質保証コスト 安全管理コスト 情報処理コスト 本社経費

評価指標の階層例



究極の指標

完全オーダー達成率の把握

受注番号	受注エラー有無	欠品有無	納品伝票エラー有無	誤出荷有無	誤配送有無	納品遅延有無	汚破損有無	請求書エラー有無	
123451									
123452									完全オーダー
123453									
123454									
123455									
123456									
123457									
123458									完全オーダー
123459									
123460									完全オーダー
123461									
123462									
123463									完全オーダー
123464									完全オーダー
123465									
123466									完全オーダー
123467									完全オーダー
123468									完全オーダー
123469									

日・納品先
単位で集計

米国のトップ企業で
55 - 60%

KPIの性格

- ◆ 3PL事業者が独自でコントロールできる指標
例 . 誤出荷率、誤配送率など
- ◆ 荷主でないとコントロールできない指標
例 . 製品在庫日数、在庫充足率など
- ◆ 3PL事業者と荷主双方が協働しないとコントロールできない指標
例 . 完全オーダー達成率

物流KPIのレベル評価

- ◆ レベル1からレベル5までの五段階評価
- ◆ 物流拠点別の評価から始める
- ◆ 当初は現在の自社の平均レベルをレベル3に設定する
- ◆ 国内トップレベルをレベル5の水準とする
- ◆ 第3機関が各社のデータを多く集めて、業界別ベンチマークできるようにする

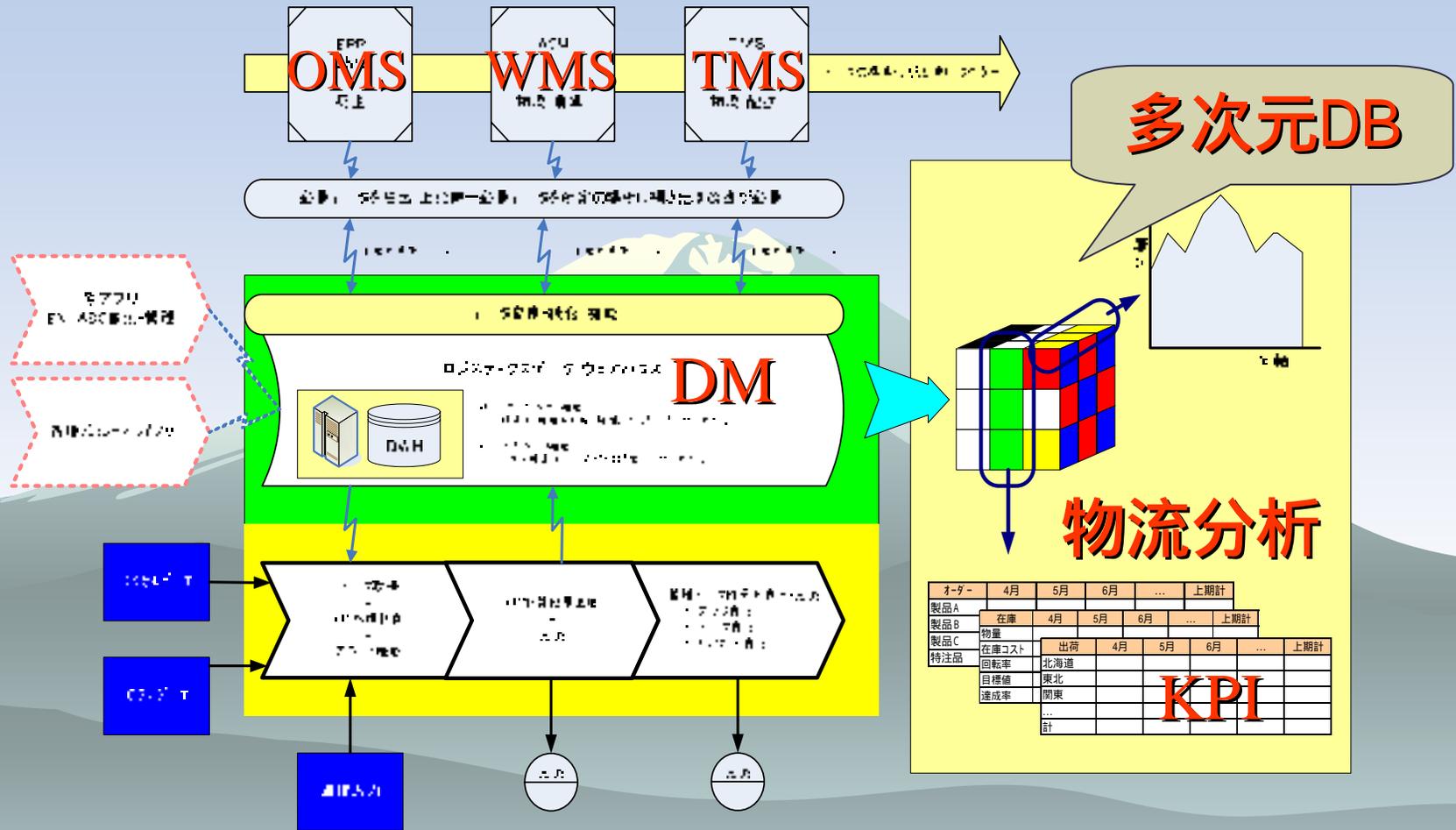
パフォーマンスの五段階レベル

例．誤出荷率

- ◆ レベル**1** 1,000ppm(0.1%)以上
- ◆ レベル**2** 1,000>100ppm
- ◆ レベル**3** 100>50ppm
- ◆ レベル**4** 50>10ppm
- ◆ レベル**5** 10ppm未満
(10万回に1回未満)

国内トップ
レベル

データマートに物流データ集約



荷主毎の3年程度の時系列データ

ご清聴ありがとうございました。



センコー 株式会社

<http://www.senko.co.jp>

n-ban@sknet.senko.co.jp