



「勤と経験」から「科学的」な物流と在庫管理への転換

代表取締役社長 大藪 淳一

株式会社 大清

■主要事業

管工機材関連機器(管継手・バルブ・ポンプ・水道用品・自動制御機器・熱管理機器など)の専門商社

■問い合わせ先

株式会社 大清

〒461-0011 名古屋市東区白壁4-95

Tel 052-931-1506

<http://e-daisei.com/>

国道41号線沿いに社屋を構える大清は、1923(大正12)年創業の管工機材中心の専門商社。決して広いとは言えない事務棟のフロア内では、お客さまや仕入れ先からの電話や社員同士の会話の音が常に飛び交っている。「うちの社内はうるさいくらいにぎやかなんだよ」(大藪社長)というように活気が溢れる職場環境だ。業界内でも老舗といわれ、現在の大藪社長が3代目。2023(平成35年)の創立100周年を目指し、管継手やパイプ、バルブ、熱管理機器などインフラ設備に大きく関わる商材を「正確に確実に届ける」役割を変わず果たしている。200社近い仕入れ先と東海エリアを中心とした約450社のお客さまからの信頼を培ってきた業歴が大清の礎となっている。



「なくてはならない商材」を取り扱う自負

「我々の仕事は、『つなぐ』こと」と大藪社長。扱う管工機材は水道やガスなどのインフラに不可欠な商品。工場や設備機器会社などからいつの時代も必要とされる「なくてはならない」ものを仕入れ先とお客さまの間に立ってつなぐことが重要な役目だ。また、エコに対する意識も高く、取り扱う商品の素材をいち早くリサイクル可能なステンレス製品に転換するなど環境に配慮した体制をとっている。倉庫に揃えている商品の種類は3,000アイテムを超える。これまで膨大な数の商品の管理を支えてきたのは、社員の勤と経験だった。商社としてより強力な運営体制を構築すべく、大清は「経営革新計画」の取り組みにより物流と在庫管理の体制を一新し、従来の仕組みからの脱却に成功した。この挑戦は、「コスト削減」と「業務効率化」に大きな成果を上げることとなった。



従業員から

現場が考案した工夫が反映され業務改革は進化し続ける。

購買グループ グループリーダー 水谷 英敏 さん

「『経営革新計画』で予想以上に難航したのが在庫商品の絞りこみ。各部門の意見を尊重しながらの調整は本当に一歩ずつ進めていく感覚でした」と振り返る水谷さん。「それでもやり遂げることができたのは、社員が出した意見が翌日反映される喜びとスピード感。今後は不働在庫をなくしていきたい」と意欲を燃やす。



経営革新へのプロセス

経営革新のきっかけ

それまでの増収増益から一転、大蔵は「リーマンショック」で危機的状況に陥る。取引先のメーカーからの注文は激減し、売り上げも4割減という大打撃を受けた。常に鳴り続けていた電話が大幅に減ったことで社内は驚くほど静かになってしまったという。就任以来初めて訪れた経営危機でも、「社員はうちの財産だから」と大蔵社長は賞与カットに踏み切っても社員全員の雇用は守り抜いた。そして、その状況を打開しようと模索するなか、日ごろから経営相談をしている税理士から「経営革新計画」の存在を知らされる。「新規事業でも新商品開発でもない商社の社内整備が、『経営革新計画』に該当するとは思わなかった」と大蔵社長は当時の印象を語る。

始まりは「物流」の見直しだった。

まず、テコ入れを図ったのは「物流」。具体的には、外注していた配送の内製化である。実現すれば、コスト軽減に直結する。営業担当の社員が実際に配送ルートを行脚して自社配送が可能かどうか、ルートの再考余地があるかどうかを検証。その結果、自社配送もルートの見直しも可能と判断された。配送の内製化によって年間コストは約50%も削減。さらにルート設定が自由自在になり、お客さまの希望する時間に確実に商品を届けることが可能になった。「コストカットだけでなく、結果的にサービスの質を向上させることにつながった。この成果は大きいよ」と大藪社長は語る。



経営革新の効果

「在庫管理」体制の刷新による信頼獲得

次に「在庫管理」の改革を行った。3階建ての倉庫には所狭しと商品が溢れ、在庫管理はベテラン社員の勘と経験だけが頼り。「どこに」「何が」「どれだけ」あるのか可視化することが急務だった。そこで倉庫内に番号をつけるアドレス化と、在庫管理システムの導入を決定。さらに在庫商品の選定を行い、アイテム数を5,000から3,000にまで絞り込んだことで在庫量が33%削減。これによって誤出荷が激減し、お客さまの信頼に一層貢献できる体制づくりに成功した。また、倉庫内の整理整頓が行き届き、「無理なく」「無駄のない」在庫管理を実現。空いたスペースで新商品の取り扱いも可能になるなど副次的な効果も生まれた。



社員の考えを凝縮したシステムの構築

在庫管理システムの導入に関しても社員の意見が大きく反映されている。これは社員のモチベーション向上にもつながり、積極的な提案が生まれる土壌となっている。今後は管理システムをバージョンアップして配送業務の効率化にも取り組んでいく。

ボトムアップからの提案

「今までなんとかこなしていたやり方を変えるのは、タイミングが大事」という大藪社長の言葉には重みがある。歴史が長い企業は、従来の手法に慣れと愛着があり、新しい手法への抵抗や反発が強い。大藪社長は「経営革新計画」への取り組みと同時に「在庫・配送改革プロジェクトチーム」を発足。改革の手法は現場を知る社員たちに任せている。「何かを変えようとするならボトムアップが大事。トップは方向性を示すだけ」大藪社長はそう言って微笑む。

経営革新のポイント

