

國際競爭上 Cost Down 戰略과 包裝·物流 管理



제주대학교 경상대학 회계학과
교수 서현진

목 차

1. 물류공동화에 의한 물류비 절감
2. 배판동맹에 의한 물류비 절감
3. 협동조합에 의한 물류비 절감
- 도쿄 베·마르쉐의 사례
 <이상 전호 게재>
4. 외주화에 의한 물류비 절감
 <이상 본호 게재>
5. IT기법을 활용한 물류비 절감
6. 기업합병에 의한 물류비 절감

IV. 외주화에 의한 물류비 절감

1. K사의 개요

K사는 도쿄(東京)에 본사를 둔 부인용 구두·가방 전문점으로 자본금 1억 2,000만엔, 종업원 500여명, 연간 매출액 약 130억엔인 회사이다. 도쿄를 비롯하여 칸토우(關東), 추우부(中部), 호쿠리쿠(北陸), 나가노(長野), 칸사이(關西) 등에 합계 58개의 직영점(대부분이 백화점이나 역사빌딩의 임차)에서 자사브랜드의 고급상품을 취급하고 있다.

2. 기존 물류시스템의 현황과 문제점

K사의 기존 물류시스템은 색·크기의 구분을 포함하여 1만 개의 품목(item)의 상품을 약 200사의 대·소형납품처(구두업자)와 자사의 2개 공장으로부터 입하하여 상품센터에서 점포별로 분류하여 전국에 출하하는 시스템을 취하고 있었다. 임차 건물로 인해 각 점포는 내부공간이 협소하여 납품시 하차공간이 다른 임차회사와 공동으로 사용하고 있었다.

화물량에 대해 본사 근처에 오피스텔 4층의 전층(70평)을 검품, 분류, 곤포, 발송의 각 작업과 일부상품(계절상품)의 보관장소로서 임차하여 자사 상품센터로서 사용하고 있다.

또한 계절상품과 수입상품의 일부는 상품센터의 소관 하에 본사의 빌딩 내에 재고로 보관하고 있다. 상품센터는 전부 자사운영으로 센터장 이하 남자 6명(이중 일부는 배송차의 운전수를 겸무), 여자 9명의 인원이 담당하고 있다. 긴자, 시부야, 신주쿠, 이케부쿠로 등의 도쿄내 점포에는 자사 트럭(밴) 3대로 1일 2회 배송하는 것 이외에도 교외 및 지방에 있는 점포에는 특별적송(노선)편으로 발송하여 1일

1회의 납품을 하고 있다.

(〈그림 4-1〉 참조)

빌딩 내에 있는 각 회사로부터 「빌딩 앞에 납품차량이 주차해 있어서 차량이 통행할 수 없다」, 「공용엘리베이터를 하역전용으로 사용해서는 곤란하다」는 등의 클레임이 제기되었다.

K사의 상품은 高브랜드·高가격의 상품이기에 때문에 지방 백화점이나 역사빌딩 등으로부터의 출점 요청이 강해서 점포증가와 매출증가(연간 증가율 약 15%로 예상) 및 출하의 소량화·다빈도화(도쿄내 점포)에 의해 물류비가 매출증가율을 상회해서 증가하고 있으며, 상품센터의 능력 일부 상승과 물류비절감이 과제로 등장하게 되었다. 더불어 일부 취급하고 있는 수입브랜드를 증가시킬 계획도 수립하고 있다.

이를 위해 당사에서는 전무를 책임자로 한 프로젝트 팀을 구성하여 물류시스템의 개선을 검토하게 되었다.

다음과 같은 검토해야 할 사항이 제기되었다.

① 출하의 소량화·다빈도화(도쿄내 점포)와 점포증가에 대응할 수 있는상

품센터를 운영한다.

② 제조업자가 도쿄 내에 많다는 점과 도쿄내 점포의 매출비중이 높다는 점으로 인해 상품센터는 현재 장소에서 가까운 도쿄내 지역이 바람직 하다.

③ 그러나 도쿄내에서는 지가가 높기 때문에 자가 근처에 상품센터를 건립하는 것은 불가능하다. 또한 상품센터의 인원, 배송인원의 인건비가 급등하고 있는 것 이외에도 인원증가에 따른 노무관리업무도 증가한다.

④ 이에 따라 과감하게 물류전문업자에게 상품센터업무를 外注化함으로써 물류비를 삭감하고자 한다. 자사의 사원은 관리자로서 센터장만 있으면 충분하다.

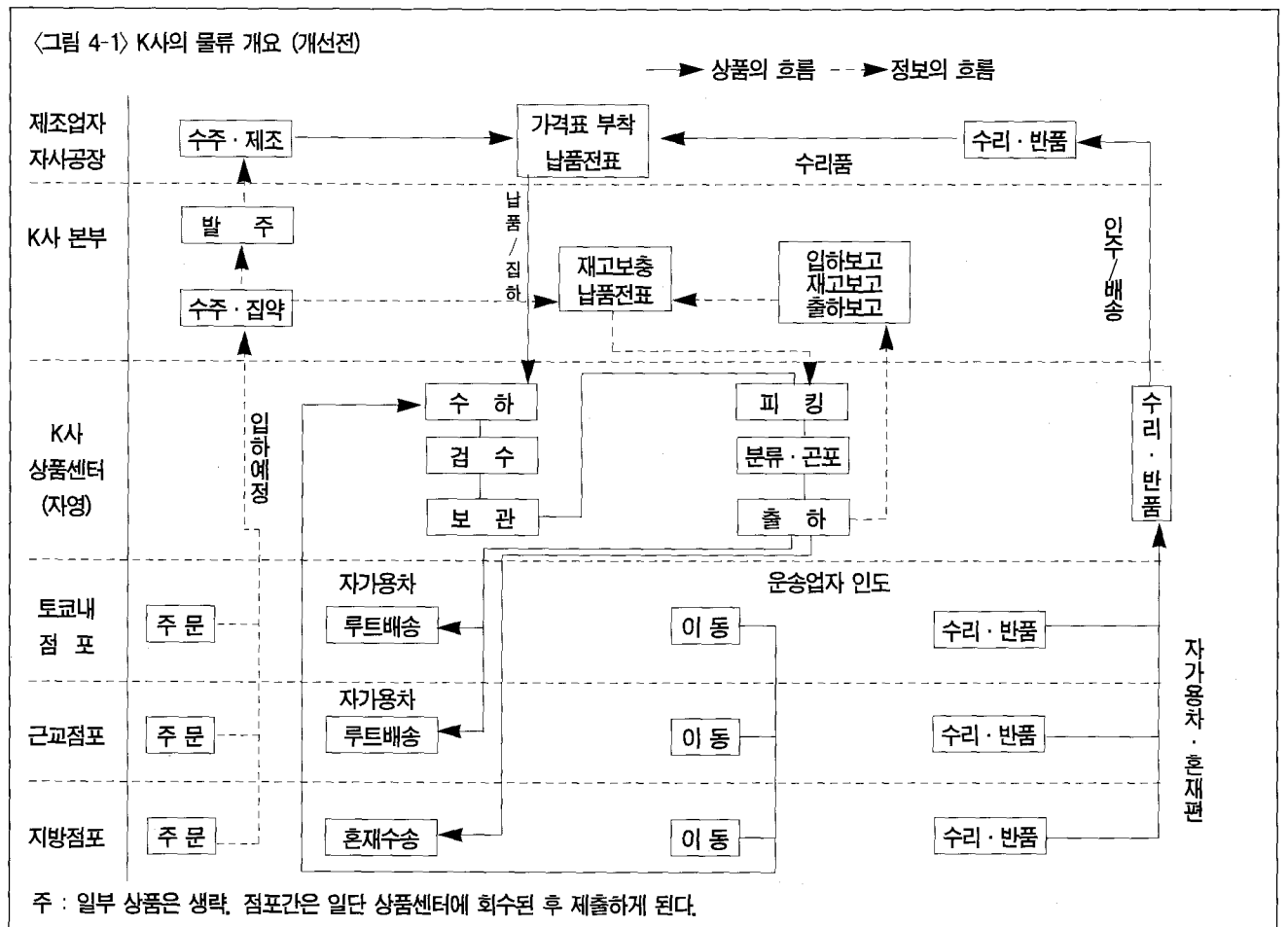
3. 외주기업 N사의 선정

K사에서는 지금까지 특별적송(노선)업자인 M사에 전국배송을 위탁하고 있었기 때문에 우선 M사에 상품센터 운영에 관한 협의를 하였다. M사는 상품센터 운영의 경험이 없는 관계로 소극적인 대처를 해음으로써 당사의 프로젝트 팀은 M사에서 창업 이후 지속적으로 거래를 해오고 있었지만, 「물류시스템의 기획력이 없는 이상 거래를 중단해도 할 수가 없다」라고 하는 판단을 내리게 되었다.

당시 택배업자인 S사가 히나가와구에 입차방식의 유통센터를 건설하여 입주기업을 모집하고 있었기 때문에

프로젝트팀에서 견학을 하였다. 상품센터장으로부터 「히나가와구는 너무 먼 것 같다」라고 하는 의견이 제시되었으며, 최고경영진으로부터는 「2사 이상의 제안을 받아보는 것이 요망된다」라는 지시가 내려졌다. 검토한 결과 상품센터장이 「추가로 종합물류업자인 N사에 대해서도 상담을 해 보겠다」고 제의하였다.

상품센터장으로부터 문의를 받은 N사에서는 즉시 담당자가 방문하여 물류현황에 대한 설문조사를 실시한 후 개선안(그림 4-2)이 제시되어 K사의 프로젝트 팀에서는 이에 대한 구체적인 검토를 실시하였다.



4. 외주기업 N사의 선정

N사로부터 K사에 제시된 개선안의 개요는 다음과 같다.

- ① 상품센터를 거래처(제조업자)가 많은 타이토우(台東)구와 K사 본사가 있는 추우오우(中央)구에 가까운 코오도우(江東)구내의 N사의 영업창고에 이전하여 제조업자로부터의 납품, 도쿄내 점포로의 배송에 대한 원활화를 꾀한다.
- ② 영업창고이기 때문에 물동량에 따라 상품센터의 확대가 가능하며, 장래 점포 증가에 대한 대응이 가능하다.
- ③ 상품센터 기능에 대해서는 전부 N사에서 실시한다.

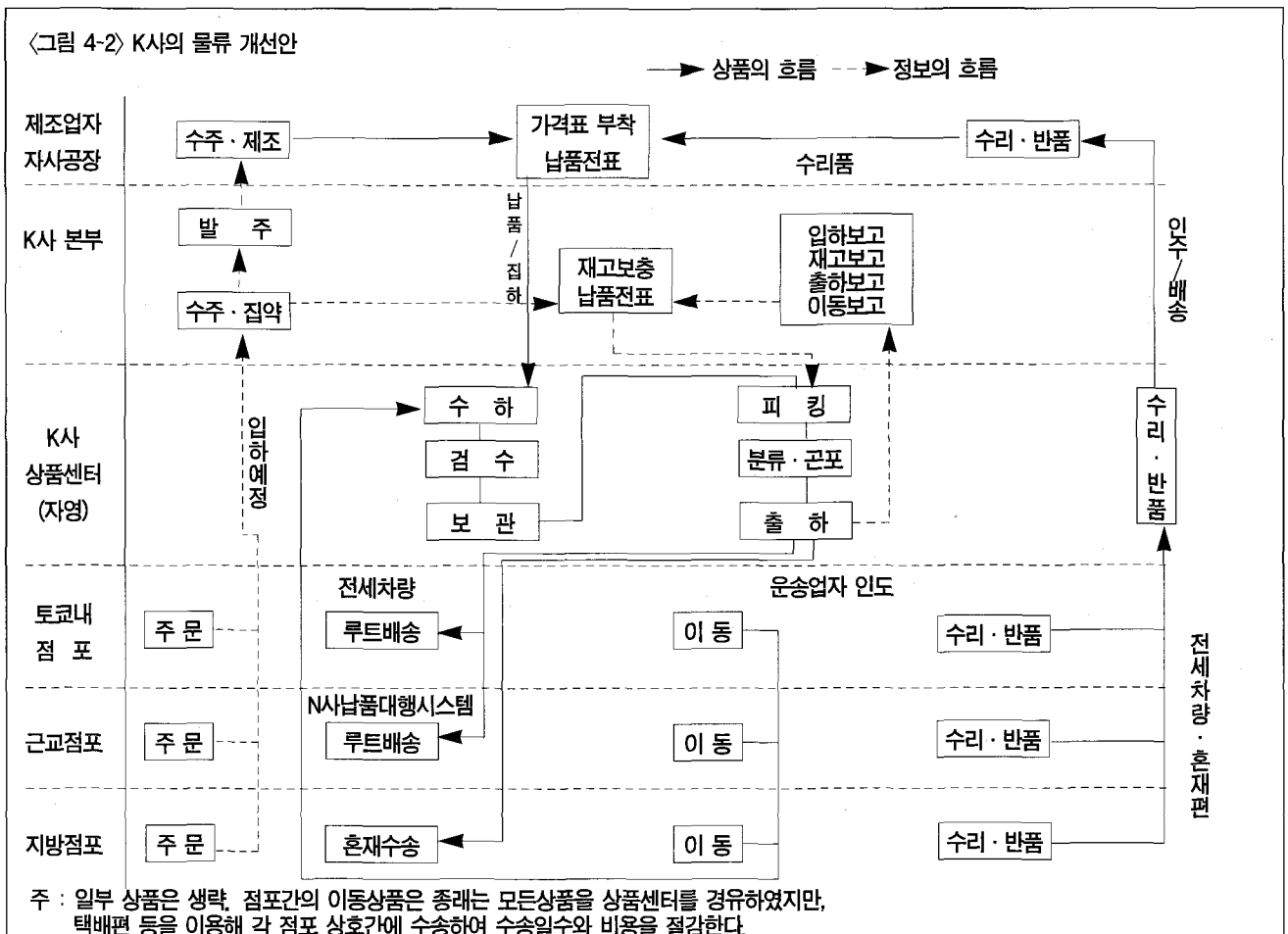
④ 기본적인 배송시스템은 다음과 같다. 모든 업무를 N사에서 일괄적으로 실시함으로써 비용관리, 품질관리가 용이하게 된다.

- 도쿄내 점포→N사 전용차량에 의한 루트배송
- 근교 점포→N사 백화점용 공동납품 대행시스템을 이용
- 지방 점포→N사의 특별적송(노선)편 이용
- 점포간 이동, 반품→N사의 특별적송, 택배편 이용
- ⑤ 당초는 K사의 인원과 N사의 인원에 의한 혼합작업을 실시하지만, N사 직원이 업무에 숙련된 단계에서 K사는 센터장 이외에 인원을 판매부분

으로 이동하여 판매력을 강화한다.

K사의 프로젝트 팀에서 N사의 참고현황을 시찰한 결과, 구두와 가방의 취급에 필요한 공조설비를 설치하면 충분한 시설로 판명하였다. 또한 S사의 유통센터는 임차방식이기 때문에 보증금이 필요하지만, N사는 창고요금만을 지불하면 되기 때문에 초기비용을 절약할 수 있는 것으로 판단되었다. 그리고 도쿄내 배송거점으로서도 히나가와구보다도 편리한 것으로 파악되고 있다.

이에 따라 N사의 제안에 따라 양사에서 상세한 내용을 검토한 후 센터운영 및 배송에 소요되는 비용전적을 하여, 절충과 협의 끝에 프로젝트 팀에



서는 N사 안을 채용할 것을 보고하였으며, K사의 중역회에서 N사로의 위탁이 결정되었다.

반년정도의 준비를 거쳐서 K사의 상품센터는 N사 창고로 이전하여 새로운 체계로 업무를 개시하였다. 초기 투자비용을 절약하기 위해 구상품센터로부터 상품보관용 랙을 이동하는 등 N사측에서도 철저하게 대응을 하였다. 현재는 당초의 계획대로 K사의 상품센터장이 주재하는 것 이외에는 전부 N사 인원으로 대체 되었으며, K사로서는 채용, 처우, 안전관리 등의 노무관리로부터 해방되었다. 또한 상품센터가 오피스빌딩으로부터 영업 창고로 이전한 것도 기여를 해서 약 30%의 비용절감을 달성하게 되었다.

5. 물류외주화의 권장

최근에 물류비의 절감대책으로서 물류자회사를 설립하는 움직임이 두드러지고 있다. 그러나 물류자회사화한 경우에는 물류비절감을 추진하면 할수록 자회사의 수익이 악화되기 때문에 다음 단계로서 새로운 개선책이 강구가 어렵다는 결점이 있다. 또한 중소·중견기업에서는 자회사화할 정도로 물동량이 많지 않거나 노하우도 없

는 경우가 대부분이다.

이 때문에 물류거점의 재편이나 물류시스템의 재구축 등에 있어서는 K사와 같이 과감하게 전문업자에게 외주화하는 발상의 전환이 필요하다. 이것은 정보시스템의 재구축에서 말해지는 아웃소싱과 동일한 발상이다. 창고나 배송시스템과 같은 하드웨어적인 면에서 뿐만 아니라 일상적인 배송센터의 운영이라고 하는 소프트웨어적인 면에서도 물류전문업자의 노하우를 최대한으로 활용할 수 있는 장점과 더불어 비용절감을 가능하게 해준다.

일반적으로 외주는 활용되기 때문에 비싸다고 생각되고 있지만, 배송비 등과 같이 한 가지 측면에서만 보지 말고 자사에서 신규로 토지나 설비를 마련하는 것이 곤란한 경우나 노무관리의 번잡함이 없어지는 것등 전체적

인 측면에서 비교 검토하는 것이 바람직하다. 예를 들어, 산토리나 이토요카도는 물류선진기업에 해당하지만, 물류자회사를 갖고 있지 않고 각각 여러 물류업자를 잘 활용하여 최적의 물류시스템을 구축하고 있다.

제품수입의 증가에 따라 유통업 등에서 외국기업의 진출이 확산되고 있다. 물류에 있어서는 이러한 상황을 예견하여 전면적으로 물류전문업자에게 외주화하는 사례도 있다.

〈표 4-1〉은 외국의 유통업자가 일본 진출에 있어서 전국 네트워크를 갖고 있는 대형 물류업자의 배송센터 운영능력을 비교 평가한 것이다. 혹 귀사에서 물류아웃소싱을 검토할 경우, 이와 같은 평가표를 작성하여 물류업자의 선정을 하는 것도 바람직하다.

〈표 4-1〉 배송센터의 운영능력 비교표의 일례

	N사	Y사	F사	S편	S사
배송센터 용지·시설의 제공	○	×	△	△	△
배송센터의 업무	○	×	×	△	○
적절한 배송 서비스의 제공	○	○	○	○	○
물류정보 시스템의 제공	○	○	△	△	○

지구환경정화 CAMPAIGN

샛강이 살아야 큰 강이 삽니다

Save Our Streams