

國際競爭上 Cost Down 戰略과 包裝·物流 管理 ⑥



제주대학교 경상대학 회계학과
교수 서 현 진

목 차

1. 물류공동화에 의한 물류비 절감 (이상 18호 게재)
2. 배관공동화에 의한 물류비 절감 (이상 18호 게재)
3. 협동조합에 의한 물류비 절감 (이상 19호 게재)
4. 위주화에 의한 물류비 절감 (이상 20호 게재)
5. IT기법을 활용한 물류비 절감 (이상 21호 게재)
6. 기업합병에 의한 물류비 절감 (이상 본호 게재)

Ⅵ. 기업합병에 의한 물류비절감

- 일용잡화 도매업자 D사의 사례

1. D사의 개요

D사는 R지구 3현을 상권으로 한 일용잡화도매업자로서 종업원수는 파트타이머를 포함하여 300명 미만의 규모이다. 당사는 메이지시대 초년에 창업된 기업을 포함하여 합계 12사가 순차적으로 기업합병을 통해 현재에 이르고 있다. 이것은 동일 지역 내의 동종기업은 서로 경쟁하기 보다는 협업해야 한다는 D사 사장의 경영이념

인 「지역주의」, 「협업주의」의 실현이었다. 경영합리화를 협동조합의 형태로 보완하는 대책을 강구하지 않고 기업규모의 확대를 선택하였기 때문이다. 각사가 사업활동을 결합시킨 최대의 목적은 물류합리화의 추구이다. 현재 R지구 3현의 일용잡화 수요의 약 1/3을 D사에서 취급하고 있다.

2. 전략적 제휴에 의한 물류센터의 건설

(1) 물류전문회사의 신설

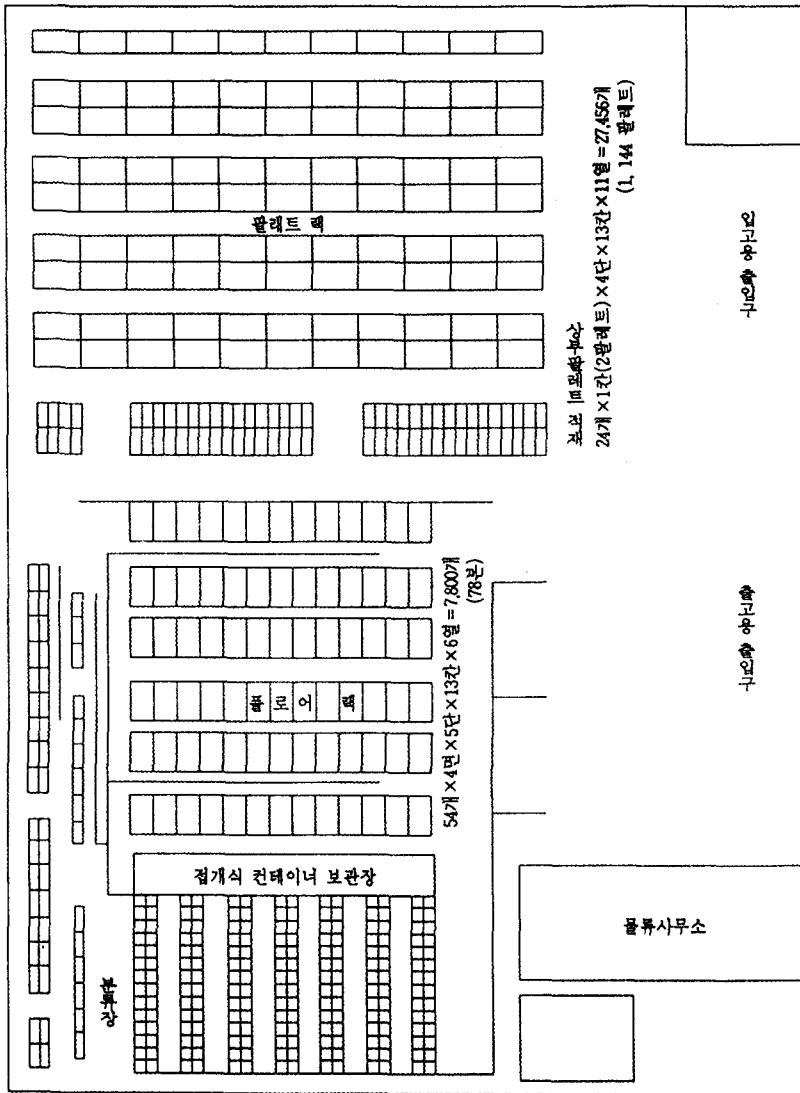
D사의 조직은 합병전 각 기업의 시설과 인원이 각 지역의 영업지점을 형성해서 활동하고 있으며, 본사는 영업총괄과 관리총괄을 담당하고 있다. 각 영업지점이 상품을 보관하고 트럭을 보유해서 배송하는 종래의 물류방식은 소매점으로부터의 다품종·소량·다빈도 배송의 요청증가에 대응하기 위해서는 장시간의 노동과 막대한 비용증가를 회피할 수 없다. 여기에 본사에서 물류를 총괄하는 물류센터를 건설하여 지방의 대형 운수회사와의 공동출자(D사 60%, 운수회사40%)한 물류전문회사 R사를 신설하고 이 R사가 물류를 전부 담당하도록 하였다.

이에 따라 商物분리를 완전하게 꾀할 수가 있었다.

(2) 정보형 유통센터의 필요성

새로운 물류센터는 정보와 상품이 함께 움직이는 물류시스템과 전국 네트워크의 정보교환이 가능한 정보형 유통센터가 아니면 안된다는 것을 통감하고 있었다. 단독기업으로는 이 정도의 설비투자가 곤란할 뿐만 아니라 일정 규모이상의 취급 물동량을 확보하지 못하면 채산성이 없기 때문에 R지구 3현을 커버하는 공동물류를 향해서 기업합병에 의한 기업규모의 확대를 실현하게 되었다.

물류센터의 기능으로는 소매점으로부터의 POS·EOS에 의한 발주로의 대응, 전국 각 지역의 제조업자로부터의 입하일원화 또한 소매점으로서의 소매점 지원기능의 강화가 요구되었다. 물류정보시스템에서는 수발주와 유통가공을 위한 정보처리 뿐만아니라 상품품목의 신속한 갱신이나 상품의 판매상황 정보 등의 소매점 지원기능이 필수불가결하다. 또한 D사의 물류센터에는 상품판매 룸을 설치하여 고객인 소매점과의 의사소통의 기능을 수



〈그림 6-1〉 물류센터의 1층 레이아웃

행하고 있다.

정보의 전국 네트워크는 VAN서비스 회사와 제휴해서 소매점이나 제조업자와도 온라인을 구축하고 있다. D사의 또 하나의 경영이념인 「기능 제휴주의」의 실현이다.

(3) 설비투자의 분담

이와 같은 물류센터의 건설은 제도 금융이 적용되지 않는 단독기업의 경

우 자금조달이 좀처럼 곤란하기 때문에 지방의 대형 운수회사와 제휴해서 다음과 같이 분담하였다.

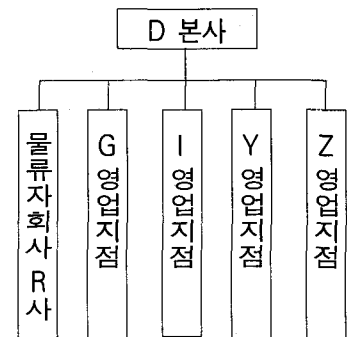
- ① 용지 약 12,000m² 는 D사의 관계자가 제공하며 매월 임대료를 지불한다.
- ② 건설 약 6,000m² (일부 2층)은 제휴 운수회사가 건설하고 매월 임대료를 지불한다.
- ③ 기계장치·전산기 등은 리스회사의 자금을 이용하도록 한다

④ 운반차량은 입회하는 제휴 운수 회사에 의해, 출하 배송시는 D사의 자사자금에 의한 트럭을 배차하도록 한다.

〈그림 6-1〉은 물류센터의 1층 레이아웃이다. 2층에는 창고, 강의실, 휴식실, 식당, 회의실, 상품판매 룸이 배치되어 있다.

(1) D사의 운영조직

D사의 조직은 다음과 같다.



(2) 수주·발주

영업지점에서 고객으로부터 받은 발주서의 내용은 VAN서비스센터 수주 입력하며, 또는 고객으로부터 VAN에 직접 온라인 발주입력을 받는다. VAN서비스센터는 이 수주오더에 따라 물류센터로 출하지시를 보내며 물류센터의 재고정보에 따라 제조업자에게 보충발주 지시를 보낸다.

(3) 입하·보관·재고 관리

제조업자로부터의 입하는 수송관리를 담당하고 있는 제휴 운수회사에 의해 물류센터로 입고한다. 편의점 등에 단품의 납품이 증가하고 있기 때문에 상품의 보관을 케이스는 팔레트 랙에, 단품은 플로어 랙에 보관하고 있다.

보관선반의 주소는 고정식이다. 물류센터에 있어서의 출고·재고 데이터는 VAN서비스센터로 보내져서 재고관리되고 있다. 상품품목 수는 25,000개이다.

(4) 피킹·유통가공

VAN서비스센터로부터 물류센터에 보내어진 출하지시는 피킹리스트를 출력하도록 하여, 판매가격표를 달도록 정해진 고객용 상품에 대해서는 판매가격표 부착 피킹리스트를 출력하도록 하여, 이 판매가격표를 부착함으로써 수량검품을 실시하고 있다. 피킹은 수작업으로 플로어 랙에서 분류할 장소의 간판이 있는 접개식 컨테이너 속에 넣는다. 피킹시에는 부착한 판매가격표는 분류장에서 재점검한다.

(5) 출하·배송

물류자회사의 R사의 「특정화물 자동차운송사업(초록색 차량번호)」의 면허를 취득하고 있으며 트럭 15대를 보유하고 출하·배송을 하고 있다. 물류센터를 중심으로 해서 각 지역으로의 정시 배송루트를 설정하고 있다. 장래에는 D사의 상권지역 내의 동종 또는 이업종 도매업의 납품대행도 검토하고 있지만, 현재는 공동물류를 실시하고 있지 않다.

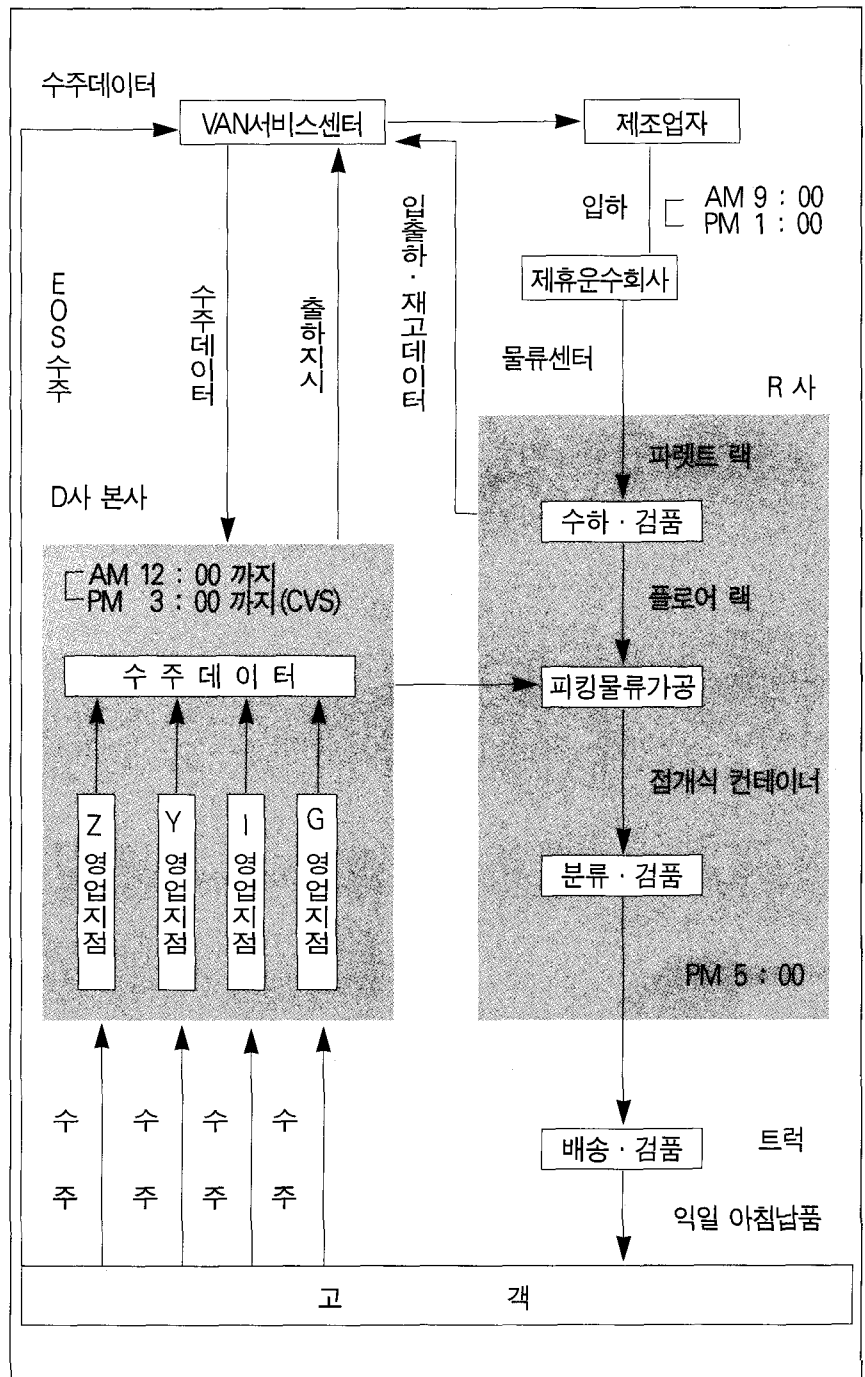
(6) 입하처·출하처

구매입하처는 일용잡화의 카오 이외의 대부분의 제조업자이며, VAN서비스회사의 전국네트워크에 의해 약 25,000품목의 상품이 입하되고 있다. 납입처의 점포수는 피크시에는 4,500개까지 증가한 적이 있지만, 채산성의

이유로 인해 삭감하는 방향으로 추진한 결과 현재의 상황이 되어 있다.

(7) 취급량

1일당 상품취급량은 최대 17만 품목, 재고량은 최대 170만 품목(이외에도 영업지점의 재고 약 60만 품목), 유통 가공비율 약 60%이다.



〈그림6-2〉 D사의 물류흐름도

(8) 물류흐름도,
〈그림 6-2〉과 같다.



(1) 물류비

일용잡화도매업자는 다품종화와 광역화가 진전됨에 따라 물류업무는 24시간 가동체계를 갖추지 않으면 안되게 되었으며, 물류비는 지속적으로 증가하고 있는 실정이다. D사에서는 물류비증가를 억제시키기 위한 대책으로서 물류센터의 대형화·공동화의 필요성을 인식하여 기업합병을 순차적으로 추진해 오고 있다. 또한 지방 대형 운수회사와 제휴하여 설립한 물류자회사 R사에 물류를 일임하였다.

그 결과 합병 전 개별기업 때에 발생하는 물류비를 약 1%절감함으로써 증가하고 있는 물류비를 억제시키는 효과를 거두었다. 이전에는 상품분리가 되지 않았기 때문에 실질적인 물류비 절감의 효과는 크다. 그리고 향후 취급 물류량이 증가에 대응할 수 있음과 더불어 물류비의 추가적인 절감도 기대되고 있다.

(2) 결손품과 리드타임

온라인 리얼타임·재고관리시스템의 도입에 의해 결손품의 극소화를 실현해 나가고 있다. 납품오류를 없애며 점포에서의 검품시간을 가능한 한 효율화하고 있다. 판매가격표를 부착해야 하는 고객에 대해서는 컴퓨터를 통해 판매가격표 부착 피킹리스트를 출력하여, 이 판매가격표를 부착함으로써 수량점검을 실시함은 물론 분류장에서의 재검토도 하고 있다.

수주로부터 배송까지의 리드타임 단

축을 피하기 위해서는 피킹시간의 단축이 포인트다. 효율적인 물류기기의 도입에 의해 리드타임의 단축을 실현하고 있다. 편의점용에 대해서는 오후 3시까지의 수주를 오후 5시까지 피킹·분류·검품을 한 후 익일에 납품하고 있다. 배송은 배송코스트별로 운행표를 설정하여 정확한 정시배송을 실시하고 있다.

(3) 商物 分리의 영향

합병전 각 개별기업은 대부분 상품분리가 되지 않았기 때문에 정확한 물류비의 파악도 할 수 없었지만, 현재 D사는 각 영업지점별로 모든 직무상의 상품 분리가 확립되어 있으며, 영업담당자의 경우 영업에 전담함으로써 영업성적을 높이고 있다. 그러나 물류센터 내에 상품판매 룸을 설치하고 있어서 이것이 판매촉진에 크게 기여하고 있기 때문에 새로운 시설상의 상품일체가 가능하고 있다고 볼 수 있다.

(4) 물류 자회사의 수지(收支)

협동조합의 형태를 취하지 않고 기업합병을 통한 이 물류센터는 지방 대형 운수회사와의 공동출자의 자회사로 되어 있기 때문에 각 영업지점별로 실비(實費)청구서의 요금을 책정하고 있다.

모기업 D사에 대해서도 실비계산을 하고 있기 때문에, 물류자회사 R사의 수지는 D사의 경영합리화를 위한 물류센터의 합리화가 중요 과제에 해당한다.

D사는 몇 차례의 합병을 통해 현재의 상태에 이르고 있기 때문에 납품의

점포수가 대폭적으로 증가하여 물류의 채산성을 악화시키고 있다. 피크시에는 4,500점포까지 증가했지만 채산성을 고려해서 감소방침을 수립하여 주 2회 배송, 최저 3개 이상의 발주단위, 또한 1회 배송당 1만엔 이상이나 월 3만엔 이상의 판매 가격이 되도록 하는 납품처의 대상을 한정된 결과 현재의 납품출하치는 3,000점에 이르고 있다.

(5) 물류비 절감의 성과와 향후 과제

D사는 「지역주의」, 「협업주의」 및 「기능 제휴주의」의 경영이념을 바탕으로 상권을 같이 하는 동업자가 합병하고 또한 운송전문회사·정보서비스센터와의 업무제휴를 기초로 공동구입, 공동물류를 실시하는 물류센터를 구축하였다. 합병전 각 개별기업의 규모로서는 불가능했기 때문에 기업관계자는 현재의 상황을 매우 높게 평가하고 있다. 또한 합병후 인사의 공평성과 우수한 인재의 확보를 성공의 포인트로서 방침을 설정하고 있다.

규모의 확대에 따라 관리비가 증가하고 있기 때문에 지속적으로 증가하고 있는 물류비를 억제해서 합병 전 개별기업의 물류비 수준보다 절감시킬 수 있었던 점은 큰 성과에 해당하지만, 향후 지속적인 물류비 절감이 요망되고 있다.

향후 과제로서는 R지구 3현의 거래처를 갖고 있는 동업종 및 이업종의 도매업자의 납품대행업무를 취급할 수 있도록 이에 대한 가능성의 검토와 더불어 이를 위한 물류기기의 고도화도 검토중이다.