



皆さん、こんにちは
株式会社 BBF (Business Brain For U) 代表の細木和茂です。

私は、株式会社日本能率協会コンサルティング (JMAC) で経営コンサルタントとして26年間、日本と韓国の企業を支援してきました。専門領域は物流・ロジスティクス・SCM です。

2011年から起業して BBF を設立いたしました。

『低成長期でも成長する仕組みを提案する』

これがモットーです。

と、ここまではかっこ良く聞こえるかも知れませんね。

私は30年のコンサルティング生活の中で、提案した内容には失敗はなかったと自負しています。ところがそれを説明・説得する時に何度も衝突しましたし、壁にもぶつかりました。「理想論だけでは実務は出来ないんだよ」「それ、どこかやっているの？うちはモルモットじゃないからね。他社が成功したら、うちもするよ。」

コンサルタントはこんなものです。1年に1回嬉しい事があれば御の字。悔しい日々の連続です。

コンサルタントはその提案内容を、社内の上司やトップに説明・説得しなければなりません。その次は取引先の関係各社に、「御社にはこの様なメリットがあります。そのためには・・・」と説明・説得しなければなりません。この取引先は私の契約先とは違います、まず聞く耳を持ってくれません。「そんな事よりも安くしてくれたら、聞いてやるよ」とも言われ、蔭では罵倒もされました。「もうあのコンサルとは契約するな」と門前払いされた事もありました。

こんな苦労はあなたには経験してほしくありません。



そこでこれからは私が経験した事を物語にして、あなたと一緒に考えてみましょう。同じ体験を通して、これからどうしたら良いのか？ これからどう対応したら良いのか？ 私の体験をあなたにインストールする事で、あなたの経験がより豊富になります。

主人公の登場人物は3人です。サプライヤーの責任者、バイヤーの責任者、物流企業の責任者。この3人です。

あなたがどの主人公を中心に考えても構いません。

物語はこの3人の主人公を中心に、1話ずつ現状の課題に直面し、どのように考え、どのように相手に発言し、それに対して相手はどのように答えたのか、このストーリーを中心に描いていきます。

ところどころ、発言とは裏腹に心の内も表現しています。

読んで頂くあなたは、私ならこう考える、私ならこう発言する、を想像しながら読み解いていただけますか。最後に添付の動画をご覧いただくと、これからやらなければならないヒントが解説されています。

サプライヤー企業（S社）は化粧品の製造販売会社

工場は全国に複数あり、商品別の生産を行っている

販売は高級品は百貨店などでの対面販売が中心、一般品は量販店（スーパー、コンビニ、ドラッグストアなど）中心の販売

その窓口として営業統括のXさんが今回の主人公の1人

バイヤー企業（B社）は全国に数百店舗をもつ量販店。

バイヤー責任者Yさんも今回の主人公の1人

店舗の販売から見たら、S社は化粧品複数メーカーの中の平均より上の企業だが、トップ企業ではない。

物流企業（L社）はS社の物流を請け負う企業

B社の店舗納品にはS社の他数社の共同納品を行っている。

L社はS社との契約で共同納品を行っている。

関東地区のB社の店舗には自社のセンターから配送までを一貫して行っているが、それ以外の地域はL社が契約している別の企業に委託している。

L社の責任者がZさん

【 第1話の背景 】

B社は各店舗から商品を発注して、S社が受注する。S社はその受注情報を一括でL社に流す。L社から委託物流企業に担当店舗の情報を転送する。

しかし、ここ毎週のように全国店舗から「発注したのに納品されない」と言う苦情がB社の統括責任者Yさんの元に寄せられていた。

ほとんど毎週のように、全国のどこかの店舗で「発注したのに納品されない」と言う現象が起きている。

そこでYさん（B社）はXさん（S社）とZさん（L社）に対して、「一体どうなっているんだ、うちの販売損失はどう弁償してくれるのか？」と言う怒りのメールを発信し、2人を呼びつけた。

そこでの会話

Xさん「この度は誠に申し訳ございません。今後このような事がないように、対策して信頼を回復できるように致します。」

Yさん「そんなんじゃ、答えにならないだろう。なぜこんなに欠品が多いのか？本当は在庫があっても、うちに出荷するよりもよその店に出荷しているのだろう？うちに何か恨みでもあるのかよ！！」

Xさん「決して、よその店舗に出荷していると言う事はございません。御社様とは、もう30年来のお付き合いをさせて頂いておりますので、御社様を最優先で出荷させて頂いております。」

Yさん「欠品だというのは他社ではほとんどない。なぜお宅だけあるのか理解できない。売れるのだからもっとつくれば良いだろう」

Xさん「もちろん今後はそうさせていただきます。昨日も工場に生産計画を見直すように行って来ました。今後はそのような事がないように善処いたします。どうか今回はお許しを」

Yさん「ところで、L企業さん、本当のところはどうなっているの？」

Zさん「はい、確認しましたところ、ここ1か月間で頂いた発注に対応できなかった件数が10件です。10件の内3件が関東、それ以外の7件が関東以外の拠点で発生していました。関東での3件は3日後には納品させていただきました。関東以外の7件は2日後の納品が3件、3日後が2件、7日後が2件でした。」

Yさん「3日後に納品という事は、発注から2日後にセンターに商品が入荷されたという事？」

Zさん「はい、そうです」

Yさん「もっと在庫を増やして対応してよ」

Xさん「ご指摘ごもっとも。弊社としても在庫を増やすように、工場とも打ち合わせしておりますので、今後はこのような事がないように致します。」

Yさん「しょうがないな、今回は大げさにならない様に上司にも話をしないようにしておく、貸だよ」

Yさんの心の中（中堅規模の売上企業じゃないか、何かあったらいつでも取引停止に出来る。そうだ懲らしめに各店舗に通達して陳列棚の数を減らすように指示しよう）

X、Zさん「ありがとうございます」

会議終了後のXさんとZさんの会話

Xさん「3日後に納品したというのは初めて聞いた。本当か？」

Zさん「実は、在庫があったので、当日出荷しようとしたのですが、特別便になるし、コンピューター在庫には0になっているので出荷指示が出せませんでした。そこで翌日に手書きの仮発注をS社にお願いして、翌々日作業してその翌日に納品いたしました。」

Xさん「在庫があった？ コンピューター在庫はなかったじゃないか？」

Zさん「コンピューター在庫がなかったので、出荷指示が出なかったのですが、ベテランが確かにあるという事で探してみたら、在庫がありました。」

Xさん「在庫不一致という事か？」

Zさん「……」

Zさん「それともう一つ、関東以外の地域は在庫があったのですが、その日は受注が集中して作業がすべてできなかつたようです。従ってその日出来なかつた作業を翌日にして、翌々日に納品したそうです。」

Xさん「何？作業が出来なくて出荷できなかつた？何を考えているんだ、受注を受けたら徹夜してでも作業するのが請負企業の責務だろ。しっかりしろよ。こっちはお蔭で迷惑だ。」

Zさん「なにぶんにも関東以外はうちではないので、どうしようもないんですよ」

Xさん「冗談言うなよ、お宅がどこの業者を使おうとお宅の責任だぞ。うちはお宅に全面委託しているんだからお宅の責任だろ」

Zさん「……」

Zさん心の中（あの問題の業者は変えてやる、おかげでこっちまで迷惑だ、在庫の不一致にしてもうちの責任じゃない、S企業のコンピューターが在庫があつてないのだから文句言われることはない。それにうちのベテランが探して出荷したんだからありがとう位言えよ）

Xさん「都合が悪くなると黙る」

Xさん心の中（L企業よりも安い見積もりを出してきている企業がある。社内でもなぜL企業なのかと言う意見も出てきている。この次何かあつたら業者変更だ）

Xさん「工場には何が何でも在庫を増やすように圧力を加えるから、在庫を増やす事を考えてよ」

Zさん「しかしXさん、1年前から比べると品目数が1.5倍になっています。これに在庫量を増やすとなると保管するスペースがもうありません。営業倉庫を借りても良いですか？」

Xさん「何を言っているんだ、こんな問題ばかり出して。営業倉庫分の費用はL社持ちだぞ」

Xさんの心の中（このL社はいつでも変わりはある。問題ばかり起こして解決になっていない。それに先ほどの発言で他の地域の件は自分たちの責任ではないというニュアンスの表現を使っていた。責任感のない奴だ）

Xさん「ところで在庫不一致の対策はどうするつもりだ。報告書を出せよ。ベテランでなければ分からんとか、他社の事は責任ないとか、そんな事ばかり言っている様じゃ困るよ。在庫管理責任はお宅でしょ。管理費用の中に入っているんだろ。しっかりしてくれよ」

Zさん「在庫不一致は私どもだけの責任ではないと思いますが・・・」

Xさん「反省もないのか。先ほどのB社では各社共同納品をしている。うちにも共同納品するように言われているんだ。その場合、L社は取引停止だぞ」

Zさん「それだけは何とか思いとどまってください。善処しますから」

Zさんの心の中（下請けのように扱って、命令だけする、自分たちでは何も解決できない、いやな奴らだ。いつそこちらから辞めてやるか）

一方、Xさんはその足で工場に行き生産計画担当者を怒鳴りつけた。

Xさん「今ものすごく怒られてきた、取引停止だってヨ。どうしてくれるんだ」

生産計画担当者「工場も1日の生産量も生產品目数も決まっています。これ以上ロットサイズを大きくして在庫を持つという事になると、1日当たりの生產品目数を減らさなければなりません。それに在庫を増やせと言われても、全国には在庫量は今まで以上に増えています。特定品目だけ欠品があったので、在庫を増やしたら発注が減って在庫が増えたという悪循環でここまで来ています。今回の品目の在庫を増やしても、本当に売れているのでしょうか？」

Xさん「君たちは我々営業の努力が分からんのか。顧客から嫌味を言われ、社内からも出来ない出来ないの1点張り。おまけに物流企業も労働集約型でミスだらけ。工場も物流企業もオレが選択し直したいよ。まったく」

Xさん「それにしても在庫の責任部署はどこだ。在庫の不一致はあるは、在庫の偏在はあるは、品目数も増えているので在庫量も増えている。工場がつくっているから工場が責任持つのだろ」

生産計画担当者「私たちは営業の販売計画に基づいて生産します。営業の責任ではないですか？」

この会話が永遠に続く

また、L社のZさんも社に帰り、早速地方の物流企業に電話で文句を言うそれは罵倒そのものなので、ここでは省略します。

この3社にこれからの有望な道は果たしてあるのでしょうか？



あなたはどう思いましたか？

この3社の会話の中で在庫が中心になっています。この企業はまだ生き残れます。これがもっと安い業者、もっと安くつくれるのなら海外生産と言う会話になって来ると本末転倒になります。この違いは動画を見ながら一緒に考えましょう。

それでは明後日また第2話を配信させていただきます。

またお会いしましょう。

株式会社 BBF (Business Brain For U)

代表 細木和茂

kazu.hosoki@gmail.com

kazu.hosoki@growth-bbf.com

090-6104-3595

〒104-0061

東京都中央区銀座2-12-12 たちばなやビル3F

ウェブサイト <http://www.growth-bbf.com/>

Facebook ページ <https://www.facebook.com/kazu.hosoki>

主に物流、ロジスティクス、SCM (サプライチェーンマネジメント) について、考え方やその実践方法について紹介しています。よろしければ「いいね」を押して頂けると嬉しいです。

ブログ <http://ameblo.jp/kazu-hosoki/>

企業が成長するキーワードを情報発信しています。

Twitter https://twitter.com/girigiri_made

いろいろの気づきを情報発信しています。