



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。



第2話
共同物流

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2話の背景 】

第1話では在庫不一致や能力不足による未納、また生産とのタイミングが合わないための未納がありました。結果として店舗からの受注分を出荷できませんでした。これについての対策を説明するために、S社のXさんとL社のZさんは前回同様、B社のYさんを訪問しました。

Xさん「前回のご迷惑をおかけしましたが、弊社といたしましても生産量を増加させ二度と未納などと言う現象が起きないように対処いたしました。今後はこのような問題は起きないと思いますので今後ともよろしくお願いいたします。」

Yさん「まあ、確かにここ数週間は問題ないよな。それが在庫が増えた事もあると思うが、売れ行きも一時ほどではなくなった。だから欠品という事もなくなったのかもしれないし、まあしばらく様子を見ましょう。

ところで、少し言い難いんだが、うちの店舗でも毎日納品車が数十台来られると、検品陳列などと煩雑な作業が、車輛が来るたびに発生して店舗でも困っているんだ。そこで共同納品をしてもらう様に各社にお願いしているんだ。御社の場合、店舗の売り上げの10%にも満たないくらいの物量なので、トップ企業の〇〇社との共同納品をしてもらいたい。御社から〇〇企業のセンターに店舗別の受注に分けて納品すれば、店舗には〇〇企業が行うから・・・」

Xさん「そんな急に言われましても、当社は当社で数社の共同物流を行っておりますし、今まで一生懸命御社の為にやってきました。このまま当社にお任せいただけないでしょうか」

Yさん「〇〇企業は今まで欠品なんて起こさなかった。それに全国の店舗に自社便で共同納品してくれるから、うちとしても安心なんだヨ

ここのドライバーさんは気持ちが良いと親切に対応してくれるから、店舗でも評判が良いんだ」

Xさん「今回も御社の為に在庫を相当増やしましたし、30年来のお付き合いですから、もう一度お考え頂けませんか」

Yさん「別にお宅の商品の取り扱いをやめるわけではないし、店舗への納品を〇〇企業に代行させ、我が社の店舗では受入れ車両台数を減らしたいのが目的だから、理解してよ」

Xさん「条件のようなものはありますか」

Yさん「実施は3か月後から。〇〇企業が共同納品する事で売上の5%を物流費で払ってもらいたい。毎日〇〇企業に△△時まで受注分を店舗別に仕分けて納品してもらおう。帰りに空のパレットやプラスチックコンテナを回収してほしい」

Zさん「△△時まで納品と言うのは、締め時間から見ると我々の作業時間が2時間も短縮しなければなりません。いままでのような受注分を処理する事は無理だと思います。」

Yさん「それなら在庫管理含めて〇〇企業にすべてやらせるか？それでも良いヨ」

Zさん「今回の在庫を増やす事で当社のセンターにも置ききれなくなりましたので、外部の営業倉庫を借りています」

Yさん「それはそちらの都合で借りたのでしょ。初めから大きなセンターなら問題はなかったはず。それを理由に御社にこのまま物流をお願いする理由にはならないでしょ」

Xさん「その場合、〇〇企業との取引は弊社が行うようになるのでしょうか？あるいはL社が行うようになるのでしょうか？」

Yさん「それはそちらで決めて下さい。いくらで契約するかも含めて任せます。うちは共同納品で受入れ車両を減らしたいんだ。趣旨は理解してもらえますね」

Xさん「社に持ち帰りまして検討させていただきます」

Yさん「受入れ車両を減らすというのは決定事項で、御社がどの物流企業と取引するかは御社の決定事項です。当社としてはお願いする立場ですから」

となぜか釈然としない、お願いと言うよりも命令のような感じでXさんZさんは引き上げる事にした

帰りにS社によって、XさんとZさんの会話

Xさん「お宅で5%〇〇企業に支払って、今のままでやってヨ」

Zさん「そんなあ・・・今の契約の中から5%余分に払うことなどできません。」

Xさん「余分に払えとは言ってないよ。お宅は今まで通りで、納品先を店舗ではなく、〇〇企業のセンターになるだけじゃないの？」

Zさん「〇〇企業のセンターは全国のセンター数はうちよりも少ないですから、納品時間がかかるのです、だから△△時までに納品しろと言う意味です。当社としては作業時間が2時間も短縮になれば、受注分を処理できなくなります。」

Xさん「だったらすべて〇〇企業に委託するか？」

Zさん「それならうちは、つぶれてしまいます」

Zさん「どうでしょうか、関東配送分は今まで通り当社に任せて頂き、関東以外の地域は〇〇企業に委託するか、うちの関連会社が〇〇企業のセンター納品をするというのではいかがでしょうか？」

Xさん「そんな虫のいい話があるか」

Xさんの心の中(困った、困った、〇〇企業は見積もりを取った事があるが、今のL社よりも5%高い見積もりだった。社内では物流コストが上がりますというのは却下されるだろうし、それ以上に社内ではもっと安い業者に変えろと言われている。3%位安い業者も来ているから、折を見て業者変更するつもりだったのに)

Zさん「業界の中では〇〇企業は高いという評判ですよ。止めた方が良いと

思います。いっそのこと、うちが〇〇企業を共同配送しましょうか？」

Xさん「少し考えさせてくれ」

Xさんの心の中（自分の事しか考えていない。これではもうだめだ）

Xさんは社に戻り上司に報告

上司が言うにはこの問題は全社的に発展する可能性があるので、次回の役員会に報告するようにとの事

S社は5つの事業部から成り立っており、対面販売の事業部、国内量販店事業部、輸入品販売事業部、輸出事業部、ネット販売事業部の5つ。

いずれも責任者は役員、中でも国内量販店事業部は全社の売上げの45%を維持している。その中でもB社（チェーン店全体）の売上げに占める割合は25%と中堅量販店になる。

役員会で一通りの報告が終わると、国内量販店事業部の役員は対応策をどうするのかと聞かれた。

Xさんは「L社で保管と荷揃えをさせて、〇〇企業のセンターに納品した場合3%コストが上がり、〇〇企業にすべてを委託した場合5%コストが上がります。」

量販店担当役員「だからどうしたいのか？」

Xさん「役員会で決めて下さい。決定に従います。」

量販店担当役員「3%、5%コストが上がるのなら、逆にコストを下げる方策はないのか？」

Xさん「・・・・」

量販店担当役員「もういい。下がっていなさい。」

量販店担当役員「ここからは役員だけの意思決定にしましょう。このB社は販売は中堅クラスですが、他社に及ぼす影響は意外に大きいと思います。それ

にB社は全国店舗展開中で今後も成長が望めます。ここは今後の事もあり、がっちりスクラムを組むべきではないかと思います。」

量販店担当役員「そこで皆さんに提案ですが、私も物流は専門外ですが、輸入品事業部の商品も量販店と取引していますし、今は別々の物流業者で対応していますが、これを共同化したら安くなりませんか？」

輸入担当役員「商品も違いますし、それに輸入は港にセンターを持っていますので共同化と言っても・・・」

他の役員「共同化して物流費が安くなるなら、輸出もネット販売も共同化の対象にして安くなりますか？」

量販店担当役員「一度外部の専門家に聞いてみますか？ それにいずれ、うちがネット販売をするという話を量販店にもしなければなりません。その時に当社が計画しているネット販売は量販店の営業を妨げないという理解をしてもらわなければなりませんので、今のうちに良い提案をB社にした方が得策ではないかと思いますが。」

一方、L社でも全国の関連会社から在庫が増えたために、保管しきれなくなり、営業倉庫を借りた。その費用がL社に集まってきたが、L社社内でも支払い費用が膨らみ話題になっている。

役員「どうして各地から営業倉庫、その横持費用、営業倉庫の荷揃え費などの請求がこんなに膨らむのか？」

Zさん「S社が在庫を増やしたために、各社保管しきれなくなり近郊の営業倉庫を借りています」

役員「それは分かるがこの金額が妥当なのかどうやって判断できるのか？」

S社の為に借りた営業倉庫は分かるが、どのくらいのスペースを借りるのが妥当なのか、S社が理解しているのか？」

Zさん「いえ、まだそれは金額までは話をしていません」

役員「在庫量が何パレット分増えたので、当社でこういう改善をしたが、それでも何坪不足しこの分は営業倉庫を借りた、と言う説明がないと支払ってくれないだろ。それに各地の営業倉庫への出し方がまちまちでは、それを実績ベースで全部支払って欲しいと言うのは無理ではないか」

Zさん「商品の在庫も増えていますが、返品による作業待ちスペースや、格落ち商品を出荷するまで一時保管しているスペースも大幅に増えて、作業効率を落としている状態です」

役員「それは我々は物流の専門家だから分かるが、S社が理解しているのか？S社に理解させているのか？理解していなければ支払いは出来ないというだろ。結果こうなりましたではなくて、結果が出る前に交渉をなぜしないんだ。」

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？

第1話の中の欠品の問題は表面上は良くなったようですが、逆の結果として在庫は膨らみ、返品などの処理も遅れているため出荷できずスペースが大幅に不足するようになりました。

S社の議論している共同化すれば安くなるというのは本当でしょうか？あなたはどのような経験をしましたか？動画を参照しながらあなたの経験をお聞かせください。

それでは明後日また第3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。