



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3話**  
**輸入物流**

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3話の背景 】

第2話ではS社の供給体制を〇〇社に共同配送化する事が決まり、L社もその配送エリアの一部を分担する事になった。

従って、関東地区では80%が〇〇社からB社の店舗に供給し、残りの20%は〇〇社が荷揃えし店舗別に仕分けた商品と、S社の分はL社が荷揃えし、それを共同配送する体制に変更になった。関東以外の地域では全面的に〇〇社が共同配送する事になったが、S社分の在庫まで保管できないので、L社の関連会社が保管と荷揃えを行い、〇〇社のセンターに店舗別に仕分けた状態で中継する事になった。

L社は売上が半分程度まで落ち込むことになったが、その大半は関連会社で行っていた関東以外の地域の売上であり、人員や車輛には直接的業務をしていた関東分の20%位が売り上げが落ちる事になった。もちろんこの分は備車、派遣社員などの契約を解除して、実質影響がさほど出ないような形で運営されている。

-----

一方、B社でも役員会が開かれており、今後店舗の全国展開をするに当たり物流体制が議論されていた。

利幅の大きい商品は圧倒的に輸入品、この輸入品の売り上げに占める割合は35%程度だが、店舗数を増やし大ロットで仕入れる事で、仕入れ単価をさらに安くすれば、もっと儲かる。

また輸入品目数も毎年倍々で増やす事で、店舗増と合わせて利益が相当良くなると試算している。

その為には「輸入品物流の体制が貧弱ではないか。物流コストが高くないか」と言うテーマが議論されている。

A役員「海外物流コストは当社の場合、他社に比べて安いのか高いのか？」

Yさん「船賃は世界共通ですし、勸説、保険、港での荷役もドレージもさほど変わらないと思います」

Yさんの心の中（そんな比較実際には出来ないので、高いか安いかは分からない）

B役員「競合他社の話では、海外からの輸入が増えると見せかけの利益は増えるが、実際には在庫も膨らみ、欠品も多くなったと言うではないか」

Yさん「それは物流体制の問題でしょうし、当社で物流を取り扱っている〇〇社は過去に誤出荷、欠品もほとんどなく、競合他社よりはレベルが高いと自負しています。当社に限って海外調達が増えたとしても、在庫増、欠品増という事にはならないと思います」

C役員「〇〇社のセンターではデバニング（海上コンテナから商品を降ろす事）が出来ないという話ではないか。どこでデバニングしているのか？」

Yさん「港の近郊の業者にやらせていると、〇〇企業から聞いています」

C役員「それじゃ、その港近郊の業者がこれからもデバニングと保管、荷揃えをするのかね？港の業者は高いという話ではないか？」

Yさん「港近郊の業者は結託して高いと言う話です、今そこで荷揃えまでしているかどうかは分かりません。〇〇企業に任せています」

C役員「君は何も実態を把握していないのか？すべて〇〇企業に依存しているのか？私の知り合いで国際物流が得意の物流企業があるが、一度相見積もりをとったらどうだ？」

Yさん「物流企業の見積もりは比較が難しいのです。何個～何個はいくらとか、それも業者別にその区分が違います。」

A役員「うちと同規模の売り上げの◇◇企業は100%輸入品を販売しているが、どんな物流をしているんだ？そこと比較してうちの物流で海外調達が増えた時にどのような問題が発生しやすくなり、それを解決するのにどんな技術が必要になるのか？その技術は〇〇企業は保有しているのか、保有していなければどのようにすれば良いのか？などを整理して次回までに分かり易く説明し

てほしい」

C役員「見積もりも数社比較して、安い業者を探して欲しい」

Yさん「分かりました」

-----

一方S社の方でも共同化の検討はさらに具体化されている

S社は対面販売の事業部、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つの事業部から成り立っている。

第2話ではB社への供給体制をL社と〇〇社が業務分担する話だったが、S社の5つの事業部の物流全体を共同化出来ないかと言う話が持ち上がっていた。

特に輸入品販売事業部とネット販売事業部の成長が著しく、逆に対面販売事業部と輸出事業部の成長の伸びは鈍化傾向にあった。

輸入品販売事業部役員「うちは売上も取り扱い品目数も急激に伸びているが、在庫も急激に増えている。そのため担当センターでは保管スペースも不足し、受注量は増えているのに出荷出来ない日々が続いている。

輸入商品は国内はすべて量販店事業部とネット販売事業部で販売されているが、国内物流担当のL社とは別の事業者委託している

従って、物流事業者は輸入物流事業者から国内のL社、ネット販売物流事業者のセンターに供給されている」

ネット販売事業部役員「うちも物流はすべて宅配を利用するので、宅配に強い物流事業者委託しているが、保管はごく少量しか持たない、注文が来てから在庫から出荷するが、在庫がない場合L社あるいは輸入物流事業者から商品を集荷し出荷するので、1日遅れになっている。

それに全国翌日納品をアピールしているため、東西に2拠点保有している。2拠点とも在庫を保有してくれないので、翌日納品率が他社に比べて低いのが課題と思っている。」

国内量販事業部役員「今までは事業の成長に合わせて、販売の事業部をつく

ってきた。それと同時にその事業部で生産と物流も統括してきた。ここまでは事業の成長に合わせて組織をつくってきた。しかし、我が社と言う企業全体の全体最適解と言うものがどのようにして求めれば良いのか、どなたか分かりますか？」

他の役員「言葉は全体最適解と聞くけれど、事業部内の全体最適解と思われていたことが、成長も規模も違う事業体全体の最適解となると、今運営している事とどう違うのか、初めて考えさせられました」

以下いくつもの疑問が湯水のごとく湧き出てきた

「SCMと全体最適解は同じか違うか」

「SCMは素材から消費者までの一貫デマンドチェーンだと理解していた」

「しかし、デマンドチェーンはいくつも販売チャンネルがあるんだから、その分だけデマンドチェーンがあるのではないか」

「それならデマンドチェーンは全体最適解か？」

「それなら今各事業部が運営しているのは一様全体最適解だろ、今後変化もあるかもしれないが」

「今うちが議論しているのは、1企業の全体最適解」

「1企業の全体最適解とSCMは違うのか？」

「1企業の全体最適解はロジスティクスと言うのだろ」

「こうじゃないのか、販売チャンネル別に複数の全体最適解がある。しかし、1企業の全体最適解はそのすべてのSCMを満足する方が先で、その中でもその企業に会うロジスティクスが1企業の全体最適解だろ。決して1企業の全体最適解が先ではなく、流通全体のSCMが先ではないか」

「他社はどうやっている、何か評価基準があるのか」

## あなたはどう思いましたか？

全体最適解だけでなく、輸入品が増えると在庫が増えたという経験がありますか？

国内生産から海外生産に切り替えるとどんな変化がありましたか？

国内の拠点で在庫が増えて来ると出荷量が減った経験はありますか？

在庫が増えても欠品が減らなかったという経験はありますか？

動画の中で解決策のヒントをお話しします

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？



それでは明後日また第4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](mailto:kazu.hosoki@gmail.com)

[kazu.hosoki@growth-bbf.com](mailto: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 3 F

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](https://twitter.com/girigiri_made)

いろいろの気づきを情報発信しています。