



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。

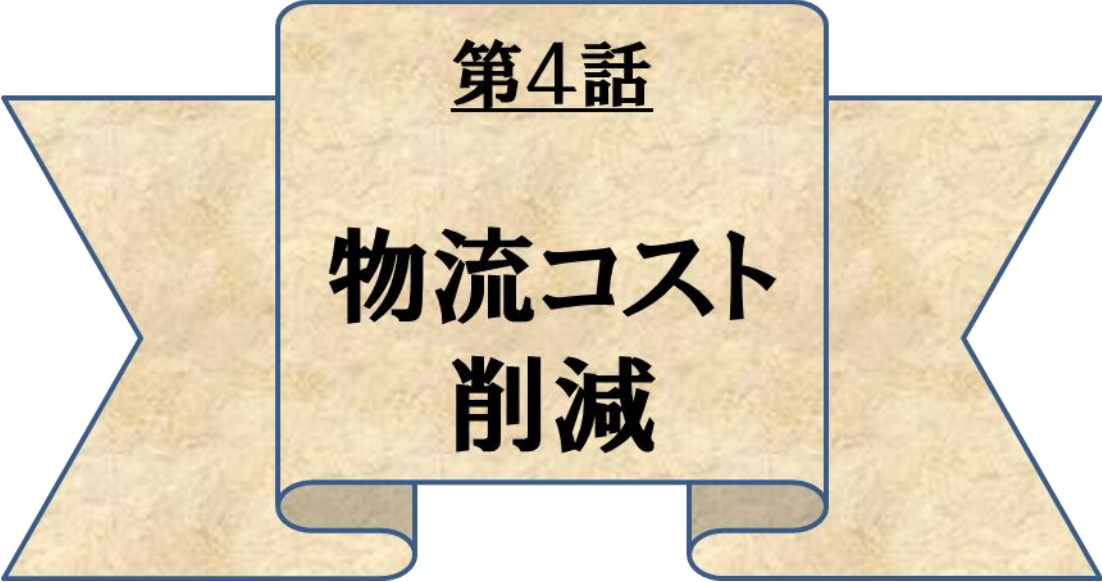
と、ここまではかっこ良く聞こえるかも知れませんね。

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4話

**物流コスト
削減**

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4話の背景 】

第3話ではS社の供給体制を「全体最適解」「SCMの中の全体最適解」「当社の全体最適解」の3つのキーワードが全部同一なのか、あるいは違うとしたら何が違うのかについて役員会で議論されていた。

第4話でもこの役員会の議論は続いている。

社長「要するに、流通チャネル別に全体最適解があり、これには当社は各事業部で対応している。今が全体最適解かどうかは分からなくても、当社は各事業部で対応している。ただし物流は共同化する事で安くなるし、その共同化は当社にとって安くなった分はそのまま利益になる。

ここまでは間違いないね」

社長「それならば当社にとって一番利益に貢献する、一番安い物流はどうすれば良いのか？

一番安い＝全体最適解か？」

量販店担当役員「うちの事業部が一番物量も多く、うちの事業部に共同化すれば一番安くなると思います」

ネット販売担当役員「今は確かに物量は一番量販店が多いのは分かりますが、うちの事業部は唯一個人を相手にするB2C（宅配）の特性があり、この宅配まで共同化するのはいかがなものでしょうか」

輸入担当役員「5つの事業部はそれぞれ商品が基本的に相違します。唯一共通商品は国内量販店と輸出です。輸入は商品が量販店とネット事業部に供給しています。」

対面販売担当役員「うちは高級品を売りにした事業部です。物量は少ないのでどこかの事業部と共同化する事で安くなるのであれば問題ありません。うちの物流費は販売金額の比率からしても一番安い物流ですから今のままで良いのではないかと思います」

量販店担当役員「物流は総額で見るとものではありません。総額で見たら物量

の少ない事業部は問題ないとなります。また対販売金額の比率でみると対面販売の様に高級品志向の事業部は物流費が安く見えますが、これも販売金額が高いだけで物流費が安いとは限りません。物流費が高いか安いかは1個当たりの物流費用の原単位で見るべきではないでしょうか？」

社長「この間外部のコンサルタントが面白い事を言っていた。物流費を安くしたいのなら在庫を減らせと、在庫を欠品が出ない程度まで減らせば、物流費が一番安くなると言っていた。間違った方法は一番安い物流事業者を選択して運営する事だと言っていた」

財務担当役員「物流は一般管理費です。在庫費用は資産計上されます。経費計上ではありません。従って在庫を減らしても保管費は削減されるかもしれませんが、経費の勘定科目には影響はありません。ただしキャッシュフローは良くなります」

社長「どうだろうか、コンペをやらせてみては？」

我が社にとって一番安い物流体制を提案しろと言うタイトルでコンペをやらせる。もちろん一番安くする仕組みや構造を提案させる。その時に見積もりを提出させるのではない。見積もりを提出させれば安い物流事業者になるだろう。そうではなく、我が社の一番の課題は何か？それは物流で解決できるのか？近い将来どのような変化を想定できるか？今の体制でその変化に対応できるか？その対応するためには我が社が一番安い物流でどの様に対応すれば良いのか？

こんなテーマでコンペを企画してほしい」

量販店担当役員「喜んで皆参加してきますよ。仕事が少なくなって物流事業者は困っていますから」

社長「物流事業者が提案できるのならそれでも良いが、物流コンサルタントやシステム会社も参加させるように」

「私が知りたいのは一番安い方法は今と何が違うのか？」

その一番安い方法は各流通チャネルの要求に対応できなければならない。

その為には何をすれば良いのか？」

こうして社内では外部の事業体から全体最適とはどのような仕組みで何の課題が解決できるのか？そしてそれは一番安い方法と何が違うのか？をコンペ

する事になった。

一方、B社でも第3話に続き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。

B社では全国の店舗を統括する販売事業部（全国5つのブロックに分かれている）、商品のカテゴリー別事業部（約10事業部）、店舗開発事業部、システム事業部から構成されている。

前回の3話では輸入品を増やして利益に貢献する事が決まったが、その輸入品は各商品別カテゴリー事業部で商品開発する事になっている。もちろんベンダーの交渉、その輸入ルートと条件なども含めた交渉になる。これは現在も継続だが、今回の議題は各店舗で一番困っている事に「店舗納品のトラック台数が1日50～80台納品され、その都度検品もしなければならないので店舗開店前やピークの時間帯などは検品・搬入・陳列が出来ない」と言う苦情。

販売事業部担当役員「とにかく人手が足りない、検品も出来ない時間帯がある。店舗からは人手を増やして欲しいと言われるが増やす事もままならない状況。」

カテゴリー担当役員「大手などは専用センターを運営してそこから共同納品している。この専用センターでの運営費もサプライヤーから受け取っている。」

システム担当役員「アメリカなどではCRP（連続供給システム）と言ってサプライヤーが継続して商品を供給するらしい。だから店舗では発注業務がない、従って検品業務もない、ただ陳列の時にスキャンして受け取り完了になるという。このシステムなら供給を共同でするかどうかとは別問題だが」

販売事業部担当役員「そんなことして大丈夫か？勝手にバンバン納品されたら店舗で陳列も出来なくなる」

システム担当役員「棚を各サプライヤーに割り振っておき、その棚1つで1日いくら儲かるかを評価するという、当然儲からないサプライヤーには棚の数

を減らし、儲かるサプライヤーには棚の数を増やす」

販売事業部担当役員「その仕組みは共同納品でも直納品でも良いのか？」

店舗開発事業部担当役員「店舗での納品場所は基本的に1店舗2台分しか設けていない。最大同時に2台しか納品できない。納品トラックは1店舗1日20～30台が想定。今の50台は確かに多い」

販売事業部担当役員「コンビニなんかはカーゴ車で納品し、そのカーゴ車中のコンテナサイズは標準化されている。高さは違うが、縦横のサイズは標準化されている、うちもコンテナサイズを標準化してカーゴ車納品させれば、1台のトラック当たりの納品時間を短縮できる。そのカーゴ車を棚まで搬入できるように店舗内も改装してくれないか」

店舗開発事業部担当役員「来年からの予算化する」

販売事業部担当役員「コンテナサイズの標準化はどこでやってくれるのか？」

カテゴリー別担当役員「それは仕入れの条件になるから、うちでやるよ」

再びS社Xさん、B社Yさん、L社Zさんの会合

Yさん「当社として1店舗当たりの納品トラック台数を1日30台以内にした。また1台のトラックの納品時間を数十分以内にするためにカーゴ車納品にし、カーゴ車とカーゴ車内のコンテナサイズを標準化することにした。

ついでに、バラ商品の納品は御社でその標準サイズのコンテナで納品してほしい。」

Xさん「どこでその標準サイズのコンテナに入れ替えますか？」

Yさん「それは御社で決めて下さい。〇〇センターに納品時にはこの標準サイズで納品するようにお願いしたい」

Zさん「工場の出荷からこのコンテナを使用できますか？」

Xさん「それは無理、バラ出荷用だからL社のセンターで荷揃えする時に使用してよ」

Zさん「それでは工場出荷時の段ボール箱は焼却するのですね ものすごい量になります。コンテナの回収はどうしますか？」

Yさん「〇〇センターにおいておきますから、そこに納品の帰りに持ち帰ってください」

Zさん「コンテナの数が不足する場合はどうしますか？コンテナの洗浄乾燥などの作業はどこでするのですか？」

Yさん「〇〇センターにやらせるから、その分コンテナの償却費も含めてS社にコスト負担をお願いします」

Xさん「それは困ります、〇〇センター納品負担分がそっくり物流コストアップになっているのにこれ以上の負担を強いられるのは困ります。」

Yさん「うちの店舗に納品する条件になっているのだから、我慢してよ」

帰り際XさんはZさんに「今度うちも物流コストを全面的に見直す事になって、事業部共同の物流体制でどこまで物流コストを安くできるか、その際の物流事業者を選択する時の条件は何かなどが、コンペされることになった」

Zさん「それじゃうちもコンペに参加させて下さい」

Xさん「構わないけど、コンペに参加するのと、うちの物流事業をするのとは切り離して考えてよ。」

Zさん「そんなあ、もう何十年の付き合いではないですか。全面的にさせて頂けるのなら頑張らせていただきます」

Xさん「物流事業者選択のコンペじゃないんだ。物流体制そのもののコンペなんだ」

Zさんは社内に帰り、上司にS社の全国物流体制提案の話をした。

上司「それは取らないとダメだな。今年になってから関東以外は全面的に〇〇企業にとられたし、関東も一部取られたし、挽回のチャンスだな」

Zさん「見積もりではないと言われました。」

上司「それにしても安い方が選択されるだろう。うちは安く出来ますで良いのではないか」

Zさん「・・・」

あなたはどう思いましたか？

サプライヤー、バイヤー、物流事業者それぞれ思惑がありますし、この低成長の時期に売上を上げて利益を稼ぐという今までのビジネスモデルでは通用しなくなってきています。

売上を上げるために新商品を新チャンネルで投入していますが、毎月新商品が投入されるので、売り場の面積にも限界があり、売れない商品は返品・交換の対象になります。

そうすると、どこの企業も返品の手、長期在庫の手、格落ち商品の手になっています。逆にロコミやキャンペーンなどで急激に売れ始める商品もあり、この売れ始めた商品は供給が追いつきません。欠品です。

これらの課題を解決するためには、今までの物流構造・仕組みだけでは解決出来そうもありません。

チャンネルも複雑になっています、ネット販売はどこでもやり始めていますが、ネット販売こそバラ出荷、返品の手に苦しんでいます。

この解決方法を提案出来ますか？

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5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。