



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5話
システム

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くださいと、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5話の背景 】

第4話ではS社もB社も物流構造・仕組みを直さなければならないと感じて役員会でも議論されるようになった。また、S社ではプレゼンも行われ、各社の経験なども聞きながらなるほどと感心させられる部分も多かった。

S社では一般論として生活必需品業界の問題として以下の様な事が挙げられた。

- ① 売上を上げるために毎月の様に新商品を投入するが、バイヤーの陳列スペースにも限界があり、新商品投入の都度既存商品との入れ替え・返品が発生
- ② 結果として、物流センターでは返品の手。また返品処理前の山、格落ち処理前の山、売れ行きが悪い商品は長期在庫の手。物流センターでもスペースが不足し、不要在庫のための外部倉庫借入などの現象も起きている。
- ③ 逆に売れる商品は急激に売れ始める。これがネット社会の特徴であり、検索や口コミなどでその急激さは今までの経験ではあり得なかった事。これに対応しなければ欠品企業と言うマイナスのイメージが定着する。

以上の事を各事業部共同化で解決するが、関東圏、関西圏、地方圏ではその共同化の中身が違うと言う。そして欠品がない状態で、在庫が一番少なくなった時がコストミニマムだと学んだ。

もちろんそのためには各事業部の製造部、物流部、販売部、システム部がやらなければならない事が多数ある事にも気がついた。

B社でも以下の様な事が挙げられた

- ① 店舗の限られた棚には売れる商品しか置かない。言葉では分かっているが、どのようにいつ判断するかが分からない。棚の割り振り（商品別、サプライヤー別）をどのように判断するか分からない
- ② 急激に売れ始める傾向・兆候をどのような方法でどのタイミングで判断するかが分からない
- ③ 効果的なキャンペーンを通して販売する時の今までとは違う効果的方法が分からない

このように変わらなければならない事は理解しても、分からないことだらけだ。どんな時に検索や口コミしているのか、その傾向に合わせて品揃えや仕入れをしなければならない。どんなタイミングでどの様なワードで検索しているのか、それに合わせて当社で購入してもらうためには当社が起こす行動は？

B社では分からないことだらけ。特にどんなキーワードで検索されるかをどうやって調査するか？（例えば、売れ筋ランキング、つやつや肌、簡単お手入れなどで品揃えするとすれば何になる？）

S社、B社共に担当者同士で具体的な解決策を話し合えという指示が出された。そこでXさんとYさんの会話

Yさん「お互いに利害関係はあるが、目的は売り損じなく最大限に売るという事ですよね」

Xさん「お互いに各社ですべきことはここでの話し合いの中では後回しにして、共通の目的のために話し合いをしましょう」

何回かの話し合いが持たれたが、徐々に話は目的達成のための情報をどうキヤッチするかという事に行きついた

Yさん「傾向と言う情報があれば、お互いに行動できますかね」

Xさん「売れてきた傾向、売れ残りそうな傾向ですね 有難いですね」

Yさん「日当たりの売れた数量が増えたか減ったかはどうですか？」

Xさん「日によってバラツキはあるでしょうから、移動平均法を使いますか？」

Yさん「販売数では欠品の時期は分かりませんよね」

Xさん「店舗の在庫数量から、販売数量の移動平均法で日当り販売数を除算すれば、在庫日数が出ますよね これ判断に使えますか？」

Yさん「店舗在庫は昨日の何時の情報があります、そこから何個販売したか、そしてたとえば週間の移動平均法なら日当たり何個の販売、そのスピードで販売するとすれば、在庫は何日分、いつ頃欠品になる。ここまで分かります」

Xさん「その情報をWebで可視化して頂ければ、店舗別に何の商品をいつまでに納品すれば良いか、こちらでも判断できます」

Yさん「何個納品するかはどうしますか？」

Xさん「商品別に納品数量を設定しましょうか？」

Yさん「不定期定量発注ですね」

Xさん「発注でなくても良いですよ、うちが連続供給しますから」

Yさん「いやいや、発注させないと責任がなくなります」

Xさん「それなら、この情報があれば、これから2、3日の間で欠品前に納品するためには、明日は何をいくつ、明後日は何をいくつ、と言う情報をうちが発信して、それにサインを頂けますか？」

Yさん「それはおもしろそうですね」

Xさん「問題はその傾向が2乗3乗になりそうなタイミングをどう読むかですね」

Yさん「株価の様に傾向を+とか++とか+++とか表す事は出来ますかね」

Xさん「売れている数字、あるいは在庫の減り方のスピードで判断できます」

Yさん「商品と店舗を限定してテストしてみますか」

「最近ではITでなくICTで真ん中にコミュニケーションが入ると聞いたことがあります、データのコミュニケーションですな」

Xさん「会話や電話でもなくメールでもない、共通のデータを見てお互いに

アクションを取るコミュニケーションですな」

お互いに利害関係を前面に出すと、第1話の様な会話にしかならないが、共通の目的達成のためにはと言う会話なら、手段は出て来る。

ただ、共通の目的を利益最大限にすると、私の経験では安く仕入れる、安い業者を探すになる事が多かった。うまく話が進んだのは今回の様に「売り損じをなくして売上を最大化する」でした。

あなたならどのような会話で話を進めますか？

ここで少し補足説明を設けます。

各企業はERP (Enterprise Resource Planning 企業の業務統合システム) を保有しています。これはL社もB社も保有しています。この中に在庫管理システムがあります。例えばB社で001という商品Noがセット品として登録されている場合、S社ではこの001と言うセット商品が101と言う単品が*2個と102と言う単品が*1個と言う様に自動変換されます。

このしないとB社とS社が受発注できません。このERPの在庫管理の中にある商品別在庫は1日に数回のバッチで更新されます。従って今この瞬間の在庫ではありません。更新した日時 of 在庫です。

今仮にB社から001と言うセット商品の発注が1個あった場合、S社では101が2個、102が1個の在庫照合をし、在庫がある場合セット作業指示と出荷作業指示が出ます。同様にS社の容器を製造する企業もERPがあります。この容器製造企業には101の商品の容器が1001だとすると1001の容器が2個必要と言う情報が流れます (今はネットで各企業のERP同士がシステム連携されていなければ、この情報は流れません) そうすると容器製造企業には1001と言う容器の在庫が照合されます。

少し技術的な話になりますが、在庫を減らすなら実在庫で照合、更新するのではなく、有効在庫で照合・更新すべきです。これがネットワーク上の企業間在庫照合・更新です。さらに進めて今この瞬間の有効在庫で更新する事から、明日、明後日の在庫シュミレーションで照合・更新するようになっている企業も出てきました。これならさらに在庫は削減されます。

在庫保有企業がERPで在庫を管理するとすれば、その下で実務（オペレーションをする企業）はWMS（Warehouse Management System）を保有しています。このWMSはERPが商品別在庫に対して、商品別ロケ別在庫管理システムです。しかも瞬時に更新するリアルタイムです。もう少し詳細に解説すると、商品別が等級別、商品カテゴリー別になっています。たとえば001の商品が10個在庫がある。その内4個が定番品、2個が季節品、2個がB級品、1個がC級品、1個が返品処理前在庫と層別されて管理されています。当然B、C級品、返品処理前品の在庫は緊急削減対象です。

このように今では1企業内の在庫管理だけでなく、ネットワーク内の企業間在庫を可視化し、瞬時に照合・更新出来る技術までITが発展してきました。このIT情報を見ながら、意思決定し行動する事がコミュニケーションとして位置づけられ、ICTと名称が変わってきています。コミュニケーションは今現在の在庫を見ながらする場合と、2、3日後までの在庫の動きを見ながらコミュニケーションすると更に変わってきています。

これが私が提唱している『ギリギリまでつぐらない、運ばない、仕入れない』です。

先ほどのS社とB社の会話を受け、今度はS社とL社の会話です。

Xさん「今後はネットワーク上で在庫の照会・照合・更新を自動で行うようになる。さらに受発注業務も最終的にはなくす。店舗では検品をなくす。〇〇センターの納品でも検品をなくす、いやセンター納品の場合正確に言うと検品を仕分けと同時に自動で行うようになる。」

Zさん「すごいですね」

Xさん「最終的には在庫を削減していくことになる。ついては保管費を下げてもらいたい。それだけでなく長期在庫になる前の警告が出せるようにしてもらいたい。あるいは返品でも入荷当日処理してほしい。」

Zさん「保管費は下がりませんよ。在庫が少なくなっても3段積みで2段積みになるだけで、使用面積は同じですから保管費は下がりません。それに返品を当日処理するのは無理です。当日は入出荷作業優先ですから返品処理作業はすべての作業終了後になります」

Xさん「2, 3日後までの店舗の消費量を毎日シュミレーションするから、今日、明日、明後日の作業スケジュールは出来るだろう。配送スケジュールも出来る、共同配送も出来るだろうし、作業も締め時間後の作業ではなく、朝から作業開始できるので、作業費も配送費も安くなるよね」

Zさん「値下げの話ばかりですね。つい先日も店舗納品からセンター納品に変わったので料金改定と業務範囲縮小で当社は売上40%ダウンです」

Xさん「値下げだけでなく、例えば返品処理を当日作業したら〇〇、翌日作業したら△△、明後日以降作業したら◇◇と言う料金体系にしようか」

Zさん「返品で化粧品箱の変更などは箱の材料が入ってこないと作業できません」

Xさん「そういう作業が必要な返品や等級変更処理（格落ち処理）などは返品先を工場にしよう。それならL社の努力で当日作業できるだろ」

Zさん「良いですね、返品処理の量が減ればうちも作業しやすくなります」

Xさん「その代り先入先出の基準をロットN〇単位に変更してほしい」

Zさん「それは今でもしています」

Xさん「通常入荷の場合はしている事は分かるが、返品の際に入荷日基準の先入先出をロットN〇基準に変更してほしい」

Zさん「厳しいですね」

Xさん「今までの様に物量で稼ぐという意識を変えないとダメだ。回転率を上げて稼ぐという意識に変えた方が良い。今後は在庫も少なくなるので、入荷即出荷もあり得るし、その方が良い。100個入荷して20個は即出荷、残り

80個は格納と言うスタイル。もちろんこのセンターも他の荷主さんと共同に
してもらって構わない。配送も共同化が望ましい。」

Zさん「分かりました。話は変わりますが、S社さんの全体最適解の提案を
うちも参加します」

Xさん「参加するのは一向に構わないが、在庫が合わない、誤出荷が多い企
業には提案を受け付けないし、他の提案が実践されるときにも実践企業として
の参加を見合わせる事になる。」

Zさん「どういう意味でしょうか？数十年も付き合い合っているのに、
契約企業の変更という事ですか？」

Xさん「お互い努力してネットワークの仲間に入れるように頑張りましょう」

このように付き合いが長くても、ネットワークのレベルを下げるような企業
はネットワーク自体に参加できなくなりそうです。在庫を減らしていくと在庫
不一致や誤出荷は禁物です。JIT運営する時も設備故障や不良品は厳禁でし
た。それと同じような事が物流構造にも変革の波は打ち寄せて来ています。

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
なくなってきました。

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。逆に口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、返品の山に苦しんでいます。

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6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 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

いろいろの気づきを情報発信しています。