



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。

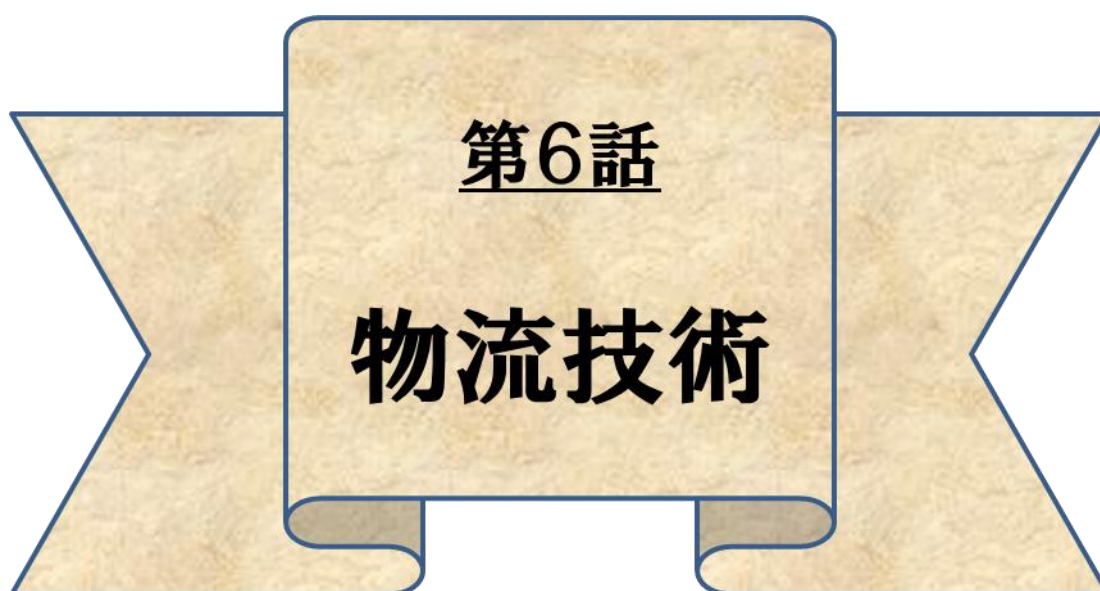
と、ここまではかっこ良く聞こえるかも知れませんね。

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6話**  
**物流技術**

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6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 Xさん、L社 Zさんの会話

Xさん「この間のプレゼンで15社が応募してきた。そのうち2社だけだ。後は見積もりレベルの話が多い」

Zさん「うちは残っているんでしょ」

Xさんの心の中（何を言っているんだ、のんきな奴だ。このまま行ったらL社はプレゼンに残れないどころか業者変更の対象になる。そんな危機感もないのか）

Xさん「プレゼンに残るのは無理だと思うよ」

Zさん「それはないでしょ、今まで数十年もお付き合いしてきて、値段を下げたり投資を肩代わりしたりしてるのはうちですよ。それにB社の件ではうちは売上が半分になりましたし、〇〇企業のアンダーみたいなイメージになってプライドもなくなりましたよ」

Xさん「なあ、おたくは何の物流技術があるの？」

Zさん「急になんですか？物流技術なんて言い出して」

Xさん「全部人海戦術だろ。そこに物流の技術は何があるの」

Zさん「何を言い出すんですか。人海戦術も立派な技術ですよ」

X さん「真面目に考えた方がいいよ、今回のプレゼンで分かったが、物流事業者が 10 社応募してきた。その中で半分の企業はうちの技術はこれです。この技術で荷主様を満足させられます、とはっきり言ってたよ。残りの 5 社はそのような技術はなさそうだった。その 5 社の中の 1 社がおたくだよ」

Z さん「うちは倉庫も車輛もあります。人も集められます。全国に協力してくれる業者が各地にいます」

X さん「それは資産だろ」

Z さん「運送免許もあるし、その他にも ISO も取得していますし・・・」

X さん「事業免許の話ではない。うちにも問題があるかもしれないけど、なぜ在庫が合わないの？それに今までも B 社に納品する時に毎月誤出荷しているそうだね。〇〇企業も困っていたよ」

Z さん「その件に関してはダブルチェックをしたり人数を増やして対応していますから、今後は問題ないと思います」

X さん「それを解決する事が技術じゃないの、もういいから自分で研究して見たら、とにかくこのままでは、おたくとの取引も出来なくなるよ」

Z さん「・・・」

Z さんは L 社の事業がどうなるかよりも、個人としておたくの技術に答えられなかったのが相当悔しかったようで、その後猛烈に検索してみたが当然のこととして「物流技術」で検索してもあまり有益な情報はなかった。

徐々に検索の技術も上がってくると、ソリューションなる検索で物流技術らしいものが引っ掛かってきた。

あなたならどのような言葉で検索を進めますか？

-----

ここで少し補足説明を設けます。

前回は ERP と WMS の補足説明をしたが、L 社では S 社の端末を使って情報を入力するだけ。

従って、WMS は S 社が保有しているが、S 社が欲しい在庫情報は商品別の在庫量、本来の WMS はロケ別の在庫情報をリアルに照合・引き当て・更新が出来る事

そういう意味では L 社にはロケもない。

このロケーションだけでも物流技術として必要な事は分かった

- ① ロケのつくり方
- ② ロケの変更・移動の仕方とそのタイミング
- ③ ロケ変更するための情報
- ④ ピッキングするためのロケとそのピッキング棚への補充するロケの 2 種類がある事
- ⑤ 1 品 1 ロケ
- ⑥ 頻度別ロケ
- ⑦ 高さ別ロケなどが必要だという事は分かった

その他に必要な技術として

- ① 作業方法、作業分担、作業編成はその日の必要処理量に応じたサイクルタイムで判断する
- ② 作業する人も長くて 6 か月、作業者の比率として社員は 10%、3 か月未満が 50%、6 か月未満が 30%、それ以上が 20% という構成はこれからも変わらないとして、3 か月未満、6 か月未満の人達にいかにより一人前に働いてもらうかも重要な物流技術と分かった。そのためのマニュアルやスキル棚卸表なども必要との事が分かった
- ③ いきなり WMS を導入する事は不可能だが、在庫不一致をなくするためには入荷時に商品と納品書をスキャンし、事務所では納品書を元にスキャンするように変える。これで通常入荷は入力ミスはなくなる
- ④ 返品などの異常時の入力ミスは、返品受付時、処理方法確定時、処理完了時、出荷可能時の 4 つのステータスに分けて在庫管理する
- ⑤ 誤出荷に関しては、スキャンするプロセスをいくつか儲けて品名間違いは少なく出来そうだと分かった。

⑥ 数量間違いは、過去の事例を見る限りケースの入数間違いが一番多い、

それなら入数が分かり易いように全面的に向けて保管する、それでも間違いやすい入数は上面に入数を手書きで書く。まずここからやってみる。

Zさんはここまで1人で研究し、1人で準備してきた。

やり始めると、在庫不一致や誤出荷は徐々に成果を表し始めると、うれしくもあり、Xさんの顔を思い出しながら、うちにも技術はあるんだと叫んでいた。

これが私が提唱している『センター長のバイブル』です。

<https://www.amazon.co.jp/dp/B00I8N2UGI>

---

Zさんは自分のやってきたことを上司に報告しました。しかし上司はそんな事よりも新規荷主確保に熱心で、人脈を通して毎日のように新しい人に会っているので、現場の改善にはあまり関心がないようです。

ZさんはS社のプレゼンの件も話をしましたが、S社が新しい事を模索している事は知っているが、うちには提案出来なくても実務はうちに来るに決まっているだろ と言う考えの様でピンと来ていないようです。

そこでZさんは一度役員会で報告させてもらえませんか、口頭の報告ではなく資料を作成してプレゼンします。

こんな会話の後、いよいよZさん役員会デビューです

Zさん「私はL社に勤務して15年です。その間S社の物流しか知りません。毎日のようにS社からは小言を言われ、いつでも業者変更出来るんだぞと言う脅しを受けて15年過ごしてきたようです。センター長になって腹立たしい事も多いのですが、先日はおたくには物流技術があるのか?と聞かれ、物流技術って何だろうとハタと答えに窮してしまいました。そこで検索してみると難しい言葉や、3文字のアルファベットが多くて嫌になりましたが、自分たちが出来る事から始めてみました。

- ① 作業する人達のスキル表をつくって、1人2つ以上の作業が出来るようにしています
- ② 1日の受注量から換算して必要人員を計算しています。過分の日は早めに帰宅させ、不足の日は応援を依頼するようにしています
- ③ 在庫不一致ですが、当社が毎日入出荷情報を入力していますが、1日の終わりに入力情報の間違いがあるかチェックを始めました。意外に入力ミスがありました。
- ④ ロケを一部ですがつくって見ました。コンピューターがないので商品名からロケ No を見てそのロケに行くようにしています。その後1週間は誤出荷が出ていません
- ⑤ 当社も WMS という専門のシステムが必要になると思います

担当役員「そんな当たり前のことを報告しても聞いている価値があるのか？ そんな事よりも B 社の納品でほとんど〇〇企業に共同納品を取られたらどう？ うちの方が安いではなかったのか？なぜ取られた？」

Z さん「高い安いよりも B 社の要求でした。確かにうちよりは〇〇企業の方が物量が多かったんで、うちが吸収されることになりました。しかし B 社の判断は〇〇企業は在庫不一致も誤出荷も1年に1件あるかないかだそうです。」

別の役員「確かに〇〇企業は毎年システムに投資していると聞いている」

Z さん「WMS というシステムを含めた物流技術があるようです。人海戦術の当社とは違います」

社長「今の当社で投資する余裕はない、しかし君の話は面白かった。私も物流企業の社長だが物流に関しては素人のようなものだ。しかし、物流企業はサービス業だからサービスに必要な技術は何かあるのだろう、その意味でも君の様にテストしてみたという報告はうれしく思うよ。次回もまた聞かせてくれるか」

Z さんは少しうれしくなってきました、WMS の投資は出来なかったのですが、社長が関心を持ってくれた事、今回はもう少し〇〇企業を見てうちと何が違うのかを報告しようと思った。



それと同時に、もしうちが〇〇企業と同様の技術を持っていたら B 社の共同納品はうちがする事になったのだろうかという事が頭の中をかすめた。

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。J I T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7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](https://twitter.com/girigiri_made)

いろいろの気づきを情報発信しています。