



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7話

**赤字事業
の立て直し**

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7話の背景 】

第6話ではS社Xさんからおたくの物流技術は何？と聞かれて、L社Zさんは発奮してネットで物流技術なるものを検索しました。いろいろあってそれぞれが重要だという事は分かるのですが、何から手を付けたらよいのか迷っていました。また自社では物流技術と呼ばれるものは何もない事にもいやと言うほど痛感させられました。

しかし、Zさんは自分で出来るところからやり始め、少しずつ効果も出てきて面白味も感じ始めたのも事実です。

WMSと言うシステムがなければ、ロケも在庫管理も入出荷管理もすべて手作業になるので、最終的には必要だと思うが、今は当センターもB社の共同納品を〇〇企業に納品する事で、赤字運営になってしまったため投資してほしいとは言いづらくなった。しかし、調べれば調べるほどWMSと言うシステムが功を奏する事は理解できるようになった。

そこで、WMSで出来る事を一度〇〇企業を訪問して実際の運営を見てみる事、それと並行して赤字運営を黒字化する事。この2点に絞って当面活動する事にした。

WMSは別途に譲るとして、B社納品をしていた時に比べて売上は40%落ち込み、経費が20%程度減っているにもかかわらず、結果として赤字になっている事は本社のデータを見るまでもなく想定できた。

そこでZさんは当センターで資産があるのに、その資産を100%活用していない部分を丁寧に調べて下記の4項目を挙げた。

- ① 余裕スペースが20%程度あるが、さらにS社の商品を積み上げる事で10%、合計30%は別途の売りに貢献できる
- ② 車輛も備車は減らしたが、自社便で〇〇企業のセンター納品をして帰ってくると、まだ2、3時間は活用できる
- ③ 敷地内で入出荷が忙しい時間(9:00~15:00)を除くと、敷地内に余裕がある
- ④ 働く人も派遣契約の人を解除したが、逆に社員比率が高まり時間当たりの

人件費の金額が上がってきた事に気づく

今までならスペース・人・車輛に余裕があろうが、S社の為に忙しくなるとまた集めづらくなるので、そのままにしていたが、今後は当社の事業の為に空いている資産はすべて活用しようという考え方に変わってきた。これが実は一番大きな変化だという事にこの段階ではまだ本人は気づいていない。

そう言えば、S社のXさんが「おたくも共同化して安く運営できるようにしていよ」と言っていたことを思い出した。Zさんは今までS社の為にという事が一番であって、それこそが顧客満足だと考えていた。しかし、当社が赤字倒産すればS社にも迷惑がかかり、空いている資産をフル活用して固定費を安く顧客に供給する事が顧客満足だという事に気がついた。

そう考えれば空いている資産を営業して売り上げに貢献しなければならない。儲かる事でWMSの投資も可能になり、WMSの投資が出来れば生産性も上がりその分S社を含めた顧客に返却できる。

早速、地場の他の物流企業に声掛けし、スペース、人、車輛すべて貸し出すと宣言しました。

徐々にではありますが、スペースを貸してほしい、中継機能を早朝やってほしい、土日のピーク時の配送の一部を負担してほしい、などの要求が出てきて売上も徐々に好転してきました。

働く人もS社だけの業務ではないため、就業時間も他の顧客が要求している時間帯に合わせてシフトや交替勤務を行う様になりました。

Zさんは同時に商品知識がなくても業務が出来るように、すべてアルファベットと数字だけで業務が出来るように改善してきました。

アルファベットと数字だけで作業指示が出来、作業を完了することが出来ればパート・アルバイトの採用も出来ます。社員は必要最小限で運営できます。

社員の方には申し訳ないと思うのですが、他のセンターへの移転をお願いし、社員比率を10%まで下げることが出来ました。

結果として、人員は増えましたが（フル勤務ではない人が半分以上）、売上も

30%アップまで解消し、1出荷ケース当たりのコストは10%削減出来ました。

また並行してS社の契約を見直し、契約にない業務をあるいは初期には契約になかったが、今では通常業務として行っている業務、などをリストアップし、同一の物量でもS社の売り上げは5~7%上げる事にも成功しています。

これで赤字解消。

ここでZさんは考えました「今までは言われるままの物流、これからは意見を言える物流、専門家らしく思える物流」

そしてS社に対しても、今はWMSがないので出来ない事もあるが将来的にはWMSを導入してシステム連結を計画する。

ついでにB社への納品でも、今までは〇〇企業にセンター納品しているのが80%、残りの20%は〇〇企業からL社の物流センターに納品してもらい、当社センターからの共同納品を実現していますが、わずかではあります、2店舗は〇〇企業からではなく当社からの納品になるように提案しました。この方が店舗納品までの時間が稼げることと、店舗サイドから見ても納品業者が変わるだけで問題ないと判断したので出来る事にありました。

実は〇〇企業の物流センターを訪問時に、ピーク時はどうしても処理能力が不足し、店着が遅くなっている事を聞き、それならば〇〇企業でも納品できる、うちでも納品できる店舗を探して、その店舗はどちらからでも納品できる体制をつくる事を打合せしていました。

これも今までなら、言われるままの物流でしたが、実態をつぶさに観察する事でどちらからでも共同納品できる店舗を探すという考えすら持たなかったのが、積極的になってきただけでなく、改善を進めていくうちに自信を持ってきたから出来た事でしょう。

Zさんは赤字解消と言う大きな成果をもって、再度役員会に報告しました。今度は前回の反省も踏まえて、起承転結で資料をまとめました。

Zさん役員会では自信を持って赤字解消出来たのは、売上も上げ、コストも下げた事だと説明しました

社長「すごいね、誰からこのような見方を教わったのかね？」

Zさん「もちろん上司からも教わりましたが、正直に考えると、前回ここで物流技術の話をして報告しました。あの段階では正直に良く分からないまま、改善して成功した事を優先して報告しました。しかし本日は物流技術の一番最初は現場を見る目だという事に気がつきました。現場を余裕のある資産はないか、手こずっている業務はないか、ボトルネックの業務はどこかなどの見方です」

社長「面白いね、その次は何かね？」

Zさん「売上を上げるために資産を回転させる事、その時に長距離輸送などの業務を取るのではなく、あくまでも地場の仲間内の業務で助け合う事。これを優先しました。その仲間内と相談しているうちに仲間が困っている話も聞きましたし、それがうちにも出来る事なら何が制約条件になるか考えました。その制約条件を解消することが出来れば、うちにとっても売り上げになり、あるいはその時にうちの人という資産に余裕があればその金額はそっくり利益になる事を学びました。」

社長「今まで私も赤字解消には処理量を増やす事しか考えていなかった。資産を回転させることで利益を捻出する。この考え方見方を全社に指示できないか」

他の役員「Zさんが経験があるので、月に何日か各センターを巡回させて、一緒に現場の見方を指導するようにしましょう」

社長「Zさん、それでいいかね。ご褒美に君が言っていたWMSの投資も前向きに考えるよ。全センターを巡回しながらどういうWMSが良いのか、全センター共通のシステムなのか、いくつかのセンターは別途考えるべき事なのかを、次回に報告してくれ」

Zさんは嬉しくなりました。認めてくれたこともそうですが、WMS導入という事が現実になると、S社だけでなく他の顧客へもアピールできる、これこそ競争の武器になると小躍りしたくなるようでした。

ここで少し補足説明を設けます。

第5話ではERPとWMSについて補足説明しましたが、ここではWMSでこんなことが出来るというスタイルでまとめたいと思います。

- ① 在庫に関してはロケ別在庫がリアルに更新されます
- ② 従ってピッキングフェースの在庫が少なくなれば、その商品の補充を指示します
- ③ 受注があるとどのロケから出荷するか先入先出を自動で判断し、ピッキングロケを指定します
- ④ ロケNoはアルファベットと数字だけですから、商品知識がなくてもピッキングは出来ます
- ⑤ 毎日出荷する商品、2日に1回出荷する商品、3日に1回、4日に1回、5日に1回、1週間に一度も出荷しない商品を明示します
- ⑥ これにより、良く出る商品は出口近く、出ない商品は上段または奥の棚に配置しなおします
- ⑦ 受注があるとその物量から何人で何時間で処理できるという表示が出ます
- ⑧ これに合わせて、人員調整、配置換え、残業時間などの規制を行います
- ⑨ 仕分けはハンディーターミナルを保有している企業は、商品Noと仕分け先Noで作業します（DASデジタルアソートシステムの様に行う）
- ⑩ 出荷箱は受注内容から容積計算して、どの箱と言う指定をします
- ⑪ その指定された箱に詰め込むときに再度スキャンすれば、誤出荷流出防止になります
- ⑫ 1日が終了すると、部署別に時間当たりの処理量が提示され、生産性を維持しているのか判断できます
- ⑬ 入荷時に商品Noをスキャンすると、その商品はABCグループのどこの層別か、最近の出荷傾向などから、どのロケに格納すべきか、どのロケは空いているか、補充棚に格納すべきかを瞬時に判断して格納指示を出す

- ⑭ 1日が終了すると、入出荷（補充含む）のあったロケに対して、そのロケにいくつ残っているべきかの情報がだされ、対象のロケだけの棚卸をする
- ⑮ この棚卸と入出荷報告（スキャンする事で情報を更新）の両方から入出荷報告の入力ミスをアンマッチ情報として検索できる
- ⑯ もちろんアンマッチが発生した場合、その対象になる商品（ロケ）を調査し、その原因をその日の内に追求できる

一連の入出荷・在庫に関するWMSの機能は以上の通り
これらの事は、提唱している『センター長のバイブル』の中でも解説されています。

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

またZさんはロケを一部導入した事で、ハッキリと自覚できたことがあります。それはロケを導入したエリアからの品名相違の誤出荷はなくなっている事。そのエリアからのピッキングは新人でも出来るようになってきた事。この2点です。

まだWMSが導入されたわけではないので、自動でロケNoに変換して指示をする事は出来ませんが、スタッフの方で出力された指示書に手書きでロケNoを記入してピッキングしています。

手間は一つ増えていますが、誤出荷が目に見えて減ってきた事は大きな自信にもなっています。数量相違の誤出荷はまだ少し残っていますが、仕分けは梱包のプロセスで数量チェックを行っていますので、流出防止には役立っています。

ただここで一つ心配な事が出てきました。梱包のところで数量違いが発生した場合に特に数量過多が発生した場合のロケへの戻し方です。正しいロケに戻すためには商品名や商品Noを頼りに戻すことに不安を感じ、ここでも商品名からロケNoが分かる一覧表から戻すべきロケNoを記入するようにしました。

これで自信を持ったZさんは、S社のXさんに、在庫不一致と誤出荷に関する

る報告をしました。また同時に最近B社からの返品も増え、その日の内に返品処理も出来ずに困っている事も報告しました。

なぜかこの日のXさんは消極的で、Zさんの話も上の空のような感じをZさんは受けました。

Xさんの心の中（もう遅いよ、手遅れだ、S社では在庫を減らして全体最適解を運営する事にほぼ決まった、それと同時にB社、B社の〇〇企業とのWeb上でのデータ更新なども決まって来るだろう。当然そのようなデータ更新が出来ないL社は物流業務の仲間から外されるだろう。我々の経営方針としても、在庫を絞ってくると、在庫不一致や誤出荷がある物流企業とは取引できないという話まで出ている。5事業部の物流体制もどこをどのように共同化するかの話になってきている。もうL社の出番はない。今更改善できた、それも一部だというのは話にならない。かわいそうだが、これでこの企業ともさよならだろう）

そんなことも知らないZさんは、役員会でも成果報告し、WMSは有効な投資故是非検討してほしいと力説した。

社長からも相見積もりを取るように指示され、少し有頂天になっていた。

このように、在庫不一致と誤出荷は早い時期に改善しておいた方が良い。今時、在庫が合いません、誤出荷がありますという物流企業に業務を依頼する企業はないと考えて欲しい。

一刻も早く、在庫不一致と誤出荷はなくしておいて下さい。

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山、長期在庫の山、格落ち商品の山になっています。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8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。