



## 低成長時代でも成長するための 施策提案集団

BBF は経営の羅針盤の役割をします

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。

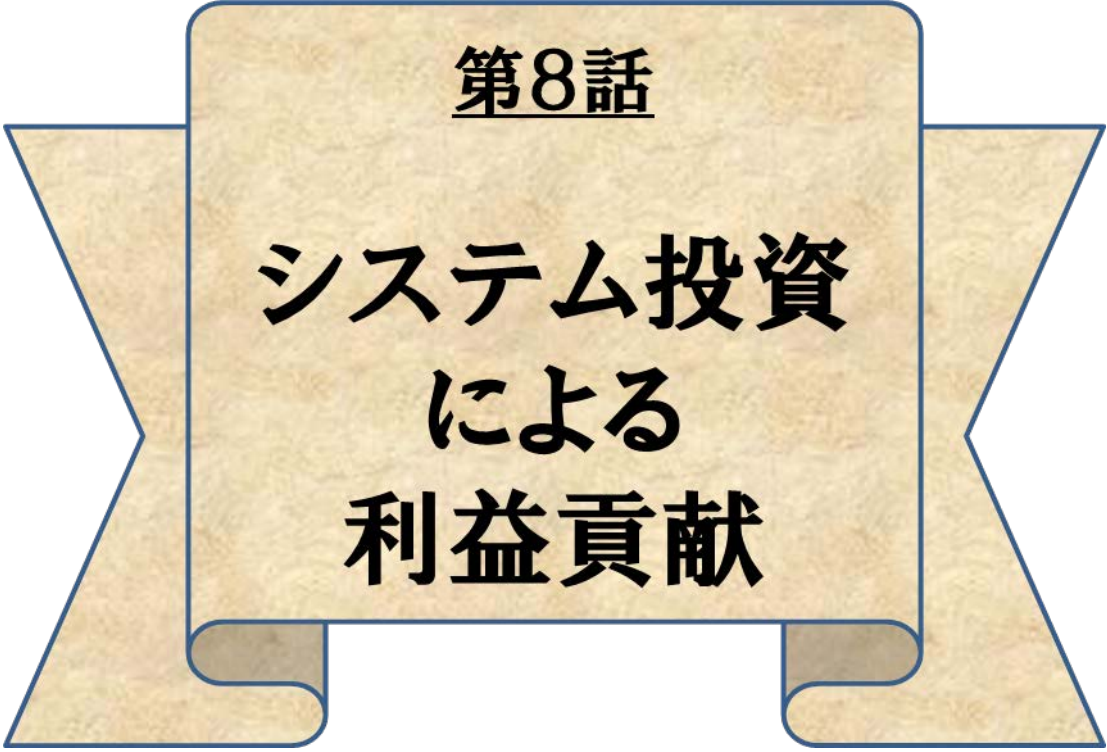
と、ここまではかっこ良く聞こえるかも知れませんね。

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8話**

**システム投資  
による  
利益貢献**

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8話の背景 】

この日Zさんの元に嬉しいニュースと驚いたニュースが飛び込んできた。

嬉しいニュースはWMSの見積もりを数社に依頼していたが、その内の1, 2社に絞る事をZさんに任せるといふ。1社に絞れるのであれば1社に絞り、どうしても2社のうちのどちらが良いか判断つかない場合、役員会でプレゼンするように言われた。価格は概算要求が認められたこともあるが、Zさんの前回の役員会でのプレゼンが功を奏したようである。

驚いたニュースはS社とB社がEDIを行うという。EDIとはZさんも知らなかったが検索してみると (Electronic Data Interchange) 、商取引に関する情報を標準的な形式に統一して、企業間で電子的に交換する仕組み。受発注や見積もり、決済、出入荷などに関わるデータを、あらかじめ定められた形式にしたがって電子化し、インターネットや専用の通信回線網など通じて送受信する。(IT用語辞典より)

要するに今まで紙(伝票、報告書、指示書、受発注など)で行っていた業務をWeb上で行うという。

物流企業から見たら受発注の指示が電子データで来て、作業しながらスキニングすると、その電子データがS社、B社に転送され、納品でもスキニングすれば受発注完了になるという。在庫報告も物流企業が入出荷報告をするが、入出荷の都度スキニングすれば基本はそれで問題ないという。万が一在庫のアンマッチが生じた場合でもその原因追及は極端にやり易くなるという。

さらに、物流センターでの在庫をモニタリングしながら、工場や仕入れ先に自動補充の依頼が出るという。

こんな事を調査しているときに、社長から直接電話がかかってきた。

社長「今回のS社とB社のEDIニュースは我が社にどのような影響が出る

のか？明日の役員会で報告するように。」

Zさん「急ですね、それにしてもなぜ私ですか？」

社長「前回の君の報告が非常に分かり易かった。専門用語をあまり使わず、起承転結に話をしてくれたから良かった。今回も起承転結で頼むよ」

Zさん「分かりました」

そこでZさんは以下の様な起承転結を組立てました

『起』 これからはペーパーレス業務になります  
それがE D I 電子データ交換です

『承』 今までにはサプライヤー間（あるいはバイヤー間）のE D Iはあり  
ました。

ところが今回は利害関係のあるS社とB社のE D Iです  
実はサプライヤーとバイヤーの電子データ交換を運営している企業  
はありますが、今回はこの電子データ交換に決済まで含むというのは初めてで  
はないかと思えます。

『転』 当社にとっては2つの道があります。

1つはWMSを導入して、スキャンそのものを当社のシステムで行  
い電子データを送信する事で、S社とB社のネットワークの一員になれる。

もう一つはシステムもスキャナも貸してもらい、作業だけします。  
これでもネットワークの中には入れますが、あくまでも作業会社位置づけです。

仮にこのような動きはすべての業界で出て来ると思えますので、シ  
ステム導入が先決ではないかと思えます。

『結』 ただし後発になりますので、当社独自の付加価値を何かあると存  
在感が増すと思えます。そこで受発注にC R P (Continuous Replenishment Program)

連続補修方式を追加したらどうでしょうか？

B社の発注業務を軽減できますし、S社の生産計画にも連動できます。このCRPを取り込むことで、S社だけではなくB社の取引先すべてに展開できます。

社長「良く理解できた。WMSの導入を認めよう。進めてくれ。財務担当役員はWMSを購入するとしてどのような購入の仕方があるのかね」

財務担当役員「建物や車輛、設備などは自社資産として分割購入がお勧めですが、システムの場合日進月歩ですのでリース契約の方がお勧めです。」

社長「それでは、Zさんを我が社のWMSプロジェクトリーダーに指名する。君の説明は起承転結でものすごく分かり易い、こんどはS社やB社などの取引先にプレゼンする時は同様に起承転結で説明するのが良いと思うかね？」

Zさん「売り込む側になりますから、起承転結の前に取引先のメリットの結を最初に述べて、結起承転結の順番が宜しいかと思えます」

社長「我々物流企業は社内報告はもちろんだが、取引先が発側と着側の両方があるから、その両者に取引願うためには付加価値を付けた提案が必要になる。今までの様に人脈を頼りにする事も必要だが、論理的に説明できる才能も必要だな」

別の役員「今までは担当拠点のセンター長や営業部が交渉していましたが、他社でも例がありますが、当社でもソリューション部を新設してはどうですか」

社長「考えてみよう」

-----

ここで少し補足説明を設けます。

WMSの機能について補足します

- ① 倉庫内のリアル処理
- ② 商品別ロケ別在庫
- ③ ロケ補充シュミレーション
- ④ 受注処理（出荷予定処理）
- ⑤ 作業指示（ピッキング）
- ⑥ 作業指示（仕分け）
- ⑦ 梱包指示（箱の大きさ、緩衝材などの情報）
- ⑧ 納品書出力
- ⑨ 出荷伝票出力（送り状）
- ⑩ 出荷確定処理
- ⑪ 入荷確定処理
- ⑫ 入荷予定処理
- ⑬ 格納確定処理
- ⑭ 入荷確定前処理（返品、預かり品、等級確定前）
- ⑮ 作業人員負荷計算
- ⑯ 需要予測（日別、曜日別、月別必要人員）
- ⑰ 需要予測（CRP）
- ⑱ その他

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>

---

ZさんはS社のXさんにWMS導入予定や在庫不一致と誤出荷解決の糸口が見つかった報告をしました。

Xさん「うちもB社と組んでEDIを推進するが、これも外部の人のアドバイスが効いている。その人が言うには全体最適解は欠品が出ない程度に在庫が一番少ない状態が全体最適解であり、その時が一番コストが安く運営できる。また、欠品対応の為に在庫を積み増すのは愚の骨頂とも言われ、かつ不要在庫の定義も明確になったお蔭で流動品でも在庫量が多くなれば不要在庫と言われたのにはカルチャーショックを感じた。私も昔は在庫を増やして欠品対応しようとしていたことが恥ずかしくもあり、今回B社と協力して市場の動向、傾向、

兆候をどうやって掴むかに集中しようと思っている。」

Zさん「すごい変わりようですね。それでうちはどうなりますか？」

Xさん「L社の提案書は一次審査で落第したが、L社も変わろうとしている事は良く分かった。今の状態ではB社とのネットワークの物流の中心は〇〇企業になるが、L社もどこかで貢献できるように考えよう」

Zさん「是非お願いします。うちもこれ以上売り上げが落ちると死活問題です。ただうちが変われたのは御社のお蔭です。御社で在庫不一致も誤出荷も全体最適解も勉強させていただきました。お互いに成長できる関係は保ちたいと思います。」

Xさん「社内で5つの事業部がお互いに共同化出来ないか、外部の人を交えて研究している。そこにはまだ物流企業が確定していない。今の物流企業がそのまま継続するとは限らないから、そこにチャンスがあると思うよ」

Zさん「そこにはどんな物流技術が必要になるか、一度インタビューさせて頂けませんか？うちも変わりつつありますから、WMS導入とともに必要な物流技術は学びますし、研究もします。」

Xさん「それだけでなく、B社も輸入品を増やして販売する計画があるが、今の物流企業では夜間作業は出来ません、土日作業は出来ませんと言っているようだし、ここにもチャンスがあると思うよ。一度B社の状況も研究してB社の物流も取り込むようにしてくれたら、うちにとっても有難い事だ。ここは共同戦線で行こうか」

Zさん「やるべき事が急に多くなってきました、それも物量が増えるのではなく業務範囲が増えるのですね。新規の業務含めて今のうちならやれます。社長も物量を増やして利益を出す事業構造では低成長期には無理があるだろうし、物流企業が物量を増やす事は出来ない。それならどのように事業の収益構造を変えるか、付加価値を増やして単価を上げるか、業務範囲を増やして単価を上げるか、荷主を増やして事業領域を増やすか、そんなことを社内でもアナウンスするようになりました。」

Xさん「今までの様に単価を安く安くではなく、無駄な流通を減らして安く



する方法をITを駆使して掴んだ企業が勝ち組だな。それも単純なITではなく、真ん中にコミュニケーションの“C”が入ったICTの活用でないとダメだとも言われた。」

Zさん「すごいですね、ITはもう古い、情報を読み取って行動する幹部でなければならないという事ですね。うちもWMS導入で終わりではなく、始まりですね、情報を読んで行動する人を増やしますよ」

このように、在庫不一致と誤出荷の改善からWMS導入と新規事業参入まで思いを巡らせ始めたZさん。

物流技術が自信をつけ、さらなら技術レベルアップへと展開。

## 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9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。