



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。

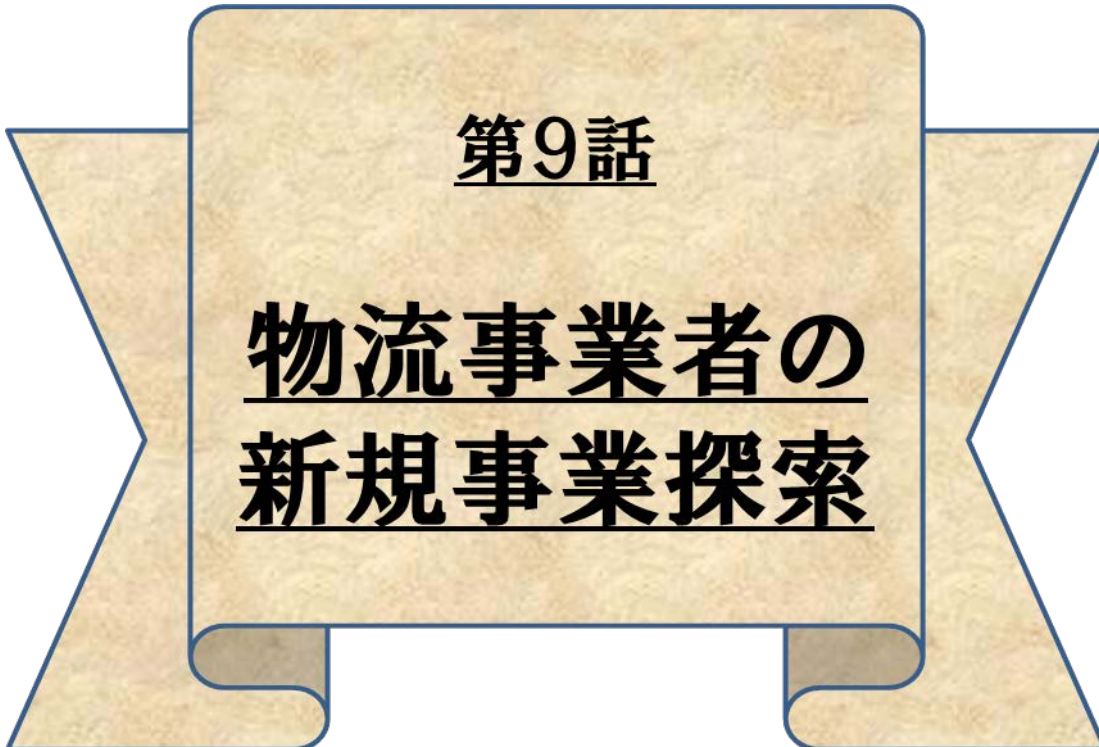
と、ここまではかっこ良く聞こえるかも知れませんね。

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9話

物流事業者の
新規事業探索

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9話の背景 】

ここまでの話は、S社、B社の全体最適解に向けて両社がEDIを開始し始めました。L社はまだWMSが導入されていないので、〇〇企業のスキャナーを借りてL社からの入出荷をスキャンし始めました。スキャナーを借りてでもスキャンしなければ別の企業にこの業務全体を持って行かれそうでした。

L社は社内的にはWMSのプログラミングを開始し、あとは数か月後の導入目指してマニュアルを準備している段階です。一方ロケも全面的の導入する事になり、センター内の棚やパレットラック、直置き場所などにもロケNoを割り付けている最中です。

Zさんに正式にL社全体の改革プロジェクトリーダーを兼任する辞令が出ました。

社長「君のミッションは当社の物流管理レベルを上げるために、WMSを安定・定着させる事。次にセンター長の考え方・見方を変える事。その次が成果だ」

Zさん「センター長は皆孤独です。誰にも相談できないし、相談しても自分の置かれている状況を説明するのも面倒な事もあります。センター長は発荷主さん、着荷主さんの要求を聞かなければなりませんし、上司に相談しても君に任せると言われればそれ以上の事は相談できなくなります。一方では部下が社員だけとは限りません。派遣社員として勤務してくれる人達の行動も見なければなりません。そんな意味で孤独です。」

社長「その悩みも聞いてやってくれ」

Zさん「分かりましたが、お願いもあります。センター長同氏が気軽に話し合える場や意見交換できる場をつくってください」

社長「大いに結構」

Zさん「最近のSNSを使えば、個人の意見が全員に見えるようになります。最初の内は悩みを言葉でなく、文章にする事に違和感を持つ人も多いと思いますが、これも慣れだと思えます。1対1でなく、1対Nにしたい。スカイプなどを使って電話会議も出来ます」

社長「時代は変わったもんだ。我々の時代は1対1しかなかった。」

Zさん「私も最近学びました。これからのセンター長は提案が出来なければなりません。提案のためには文章で自分の考えや他人の意見を聴く力も必要になります。」

社長「君の起承転結はずいぶん分かり易かった。」

Zさん「私などはまだまだですが、提案力と言うのもセンター長が身につけるべき資質ではないかとも考えています」

社長「そういう意味では、社内で定期的に提案を発表させよう。今後は何年勤務したらセンター長と言うのではなく、センター長に見合う資質を判断して任命する事にしよう」

その後、Zさんは退席し、社長は全役員に対して次のように指示しました。

総務担当役員へ「各職位の資質を社内で決めて欲しい。若くても資質が揃ってきたらセンター長の資格を与えたい。職位別基準をつくるように」

物流担当役員へ「高度成長期は物流センターを次々にオープンしたからセンター長が間に合わなかった。しかし、今はそんなに新規のセンターをオープンする事も出来ない。よその会社は30代のセンター長が誕生しているが、うちは30代ではセンター長になれない事がおかしいと考えよう。良い人材を交替させても良いからセンター長に抜擢していこう。」

営業担当役員へ「WMSと言う武器は近々揃う、戦う武器は揃うはずだ。新規荷主開拓に邁進してほしい。その場合新規荷主に提案する内容を、今後は役員会でも吟味するようにする。人財とシステムと言う武器は揃うから、ノンア

セット(自社物件でなく他社を活用する案件を言う)の提案を数多く提案するように」

全役員へ「私は不景気だから経費節減を指示してきた。それも必要だが、今は攻める時に変わった。B社の物流業務が大きく削減され消極的になっていたが、これからは攻めに転ずる。幸いZさんのように頼もしい人財も出てきた。ただ彼一人では定着はしないだろう。よそからのハンティング、外部の利用、システムメンテが出来る人財を確保するように。低成長だからと言って卑屈になってはならぬ、今こそ攻めに転ずる」

ついに進軍ラッパを吹き始めました

ここは私の所感ですが、私は数多くのセンター長を見てきましたが、全員十数年の経験者でした。経験がなければセンター長になれないというジレンマもありました。ところが小売業やファストフードでは20代の店長が誕生しています。

彼らは若くしてなぜ店長になれ、物流企業は経験がないとセンター長になれないのかと言うのが私の疑問でした。今でもその疑問はあります。

昔は荷主の商品知識がないと物流業務は出来ませんでした。しかし今ではWMSの発達もあり、アルファベットと数字だけで業務は出来ます。荷主との交渉も必要な事は分かりますが、荷主サイドでも物流要務を理解する人が少なくなっている事も事実です。そのため荷主に物流業務を丁寧に説明・理解させなければなりません。

店長ではこれほど取引業者に店内業務を理解させる必要はなさそうです。消費者相手の価格もすべて決まっていますし、取引業者との価格も決まっています。物流は新規業務発生、異常処理業務発生の度に価格交渉が必要です。

働く人も小売業も物流業務も外部の人達の比率が高いのは同じ現象です。こ

の働く人々に対する気の使い方、指導の仕方にはそんなに大きな差はないと思います。

経営に関する判断能力も判断基準があればそんなに難しくはないと思います。たぶん業務処理の方法も、経営判断の基準も小売業にはマニュアルはあるが、物流業にはマニュアルはないというのが唯一の差ではないかと思います。

それなら物流業もマニュアルを整備し、経営判断の基準を整理すれば、若くても出来るのでしょうか？

物流業務は作業内容を習得する事に長い年月をかけている。経営判断基準よりも業務処理内容の会得を優先してきた？

本当の事は分かりませんが、物流業にも若いセンター長が誕生する事を切に希望したいと思います。

これらの事は、『センター長のバイブル』の中でもセンター長の役割の中で解説しています。

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

当初、Zさんも何かあるたびに「申し訳ございませんでした」この言葉しかいいませんでした。何があっても物流事業者が悪く言われるのは仕方のない事だと思っていました。

ところがXさんから「おたくの物流技術は何か？」と聞かれ答えられない悔しさを味わいました。今思えばこれがきっかけになり、発奮するターニングポイントだったと考えています。

それから、誰にも相談できないので検索しながら研究を重ねてきました。MSの中にほとんどの物流技術が含まれている。含まれていないのは作業指導、作業分担、作業編成、マニュアルのつくり方、スキル習熟などの作業系の技術だけです。

今では、ここまで自分を変えてくれたS社のXさん、B社のYさんに感謝しています。怒られながら悔しい思いをして、発奮して自分で調べて現場で試してみて、確信を得た。逆に言えば自分は試してみる現場を持っていたことが幸せだったとも感じています。

それに物流現場では、どうしても個人個人の業務になりがちで、ただ黙々と業務をこなすのが当たり前だと気付きました。ドライバーも一度外に出ると孤独です。そこで、声だしをやらせるようにもしました。

業務をしながら声に出して、商品番号を読む、数量を読む、出荷先を読む、これをドライバー含めて全員にやらせました。声だしする事で集中力も維持され、事故やミスも減ってきました。

孤独が一番の敵だという事も理解できました。今までは商品を破損させても黙っている人が多かったのですが、最近では私がこのミスをしましたと報告するようにもなりました。

小売業のレジなど観察していても、〇〇がいくつ、△△がいくつと声を出してスキャンしています。これを模倣しました。スキャンしながらも声を出す。1人じゃないんだという意識を持ちながら業務を遂行させる。

これも当社流の物流技術だと1つ追加しようと考えています。

このように、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しようとしているZさん。

これからは他の物流センター長もおそらく孤独なのだろうと思い、話し合いやメールだけでなく、自社の成功事例や失敗事例を仲間に報告できるようなN対Nの関係を築いていこうと考えています

ここまで積極的に考えられるようになってきたので、B社の共同配送を〇〇企業に吸収された事で売上も落ちています。ここでZさんは以下の様なS社、B社の既存の業務を代わりにL社に変更できないかとエントリーする事にしました。

《 S 社 》

- ★ 輸入品のデバニングと量販店への共同荷揃え・配送
- ★ 百貨店物流の取込
- ★ ネットショップの宅配扱いの荷揃え
 - ☆ 輸出物流は L 社で行う場合、横持ち費用などが加算されるため高くなるので消極的
 - ☆ 関東以外の物流に関しては、関連会社のレベルも旧 L 社並みのため、WMS の展開が出来た時に再度エントリーする

《 B 社 》

- ★ 輸入品のデバニングと B 社店舗納品
- ★ 店舗での発注業務を CRP に変更する提案とその業務を L 社が代行する

この中で、輸入品のデバニング（S 社、B 社）と CRP に積極的に参加すべきと考えています。

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付きません。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10話(最終回)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。