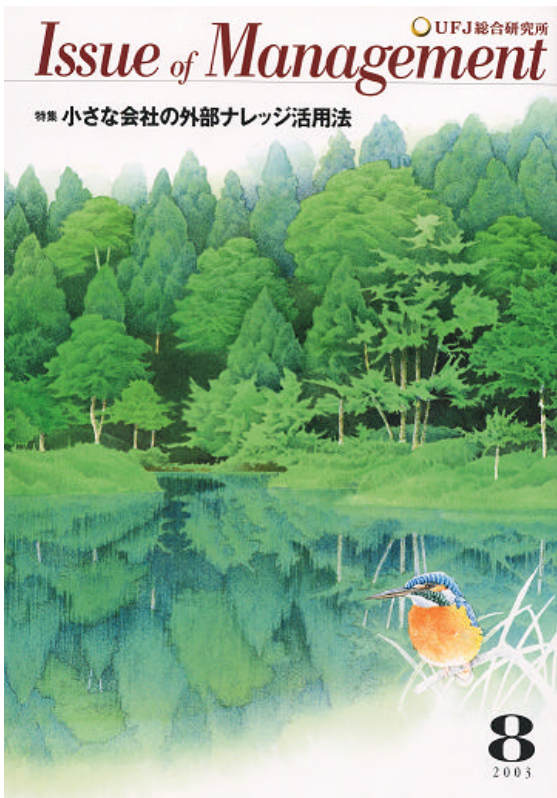


2003年8月号「Issue of Management」(UFJ総合研究所発行)掲載  
特集「小さな会社のナレッジ活用法 物流改革」物流コンサルタントが物流問題を解決  
～ コンサルタントをパートナーとして認識することが大切 ～



物流の現場には、物流コストの増加やシステムの非効率など改善すべき点が数多くある。物流専門コンサルタントの知恵を借りれば、コストダウンを達成できる。

## 物流現場には「利益」が埋もれている

販売現場や生産現場を比べると、物流現場には改善すべき点が非常に多い。これはコスト削減による利益率アップが見込めることを意味している。つまり、物流部門には「眠れる利益」が埋もれているわけで、改善の仕方次第では「宝の山」になる可能性があるといえる。

その物流部門の問題として最も多いのは、コストの上昇である。売上の増加に伴って、物流コストは増えていく傾向があるが、「物流コストそのものがかかりすぎる」「同業者と比べて、どうも物流コスト比率が高い」といった相談が多い。

工場や店舗が増えると、当然物流のボリュームは大きくなる。物流量の増加に対応した仕組みを考え直さなくてはならないという根本的な問題も起きてくる。

こうした事態に対応するために、企業は物流コスト削減や新しい物流システムの構築を行おうとするが、中小・中堅企業だと、社内に物流の専門家がないところが多い。このため、どう対処したらいいかわからない」というのが大半だろう。

こういった事情で、物流専門コンサルタントの知恵を借りて、短期間に合理的な改善を実施したい」という企業が増えている。では、物流コンサルティング会社は、改善の処方箋をどのような手順で書いていくのだろうか。

まず、コンサルタントは依頼企業を訪問する。そして、経営幹部、物流関係者へヒアリングを実施する。そして、ヒアリングをもとに問題点を抽出して、フィージビリティ・スタディ(実行可能性調査)を行う。

このフィージビリティ・スタディは現場視察と調査、分析という形で進められて、「物流診断書」と「物流改善提案書」が作成される。最初の会社訪問からここまで、約三ヶ月かかる。

その後、改善提案書に沿った改善策を実行させる。社内に実行できる社員がいない企業の場合、コンサルタントが現場に入ってサポートする。調査開始から1ヶ月は、工場や梱包、出荷、荷受の「現場視察 調査のために、コンサルタントは週二～三回、現場に入ることになる。

## 物流に無関心だとムダが生じる

特殊ガラス加工メーカーのA社は、その技術力により、売上が伸びている。しかし、運送費、梱包費などの物流コストも年々増え続けていた。当初、売上高に占める物流コストは二 .九パーセントだったが、直近期では四 .五パーセントにまで上昇していた。

最大の問題点は、物流を統括・管理する専任者がいなかったことである。物流現場は人に依存する面が大きい部門だから、物流管理力が非常に重要になる。

売上高100億円、物流コスト2億円程度の企業規模なら、物流部を設置できるのだが、売上高が30億円規模のA社では難しい。そのため、A社では、長年、工場長が物流も管理してきた。

生産と販売の間にある物流の専任者が存在しなかったため、いつの間にか、物流についての問題意識の欠如とムダが発生していた。そこで、物流コンサルタントは、物流管理者の重要性を喚起する意識改革から始めた。

まずムダを排除し、次にアウトソーシング(外部委託)の体制づくりに着手した。そして最後に、物流の新しい仕組みづくりを行った。

当たり前のことだが、ムダは少ないに越したことはない。しかし、日常業務に追われると、ムダの排除は難しい。ムダの発生を絶えず警戒することが欠かせない。

次に、コンサルタントはこれまで社員が担当していた庫内荷役作業とトラック業務などを外注化させた。これは単なるコスト削減だけでなく、業務の見直しによる人的資源の選択的集中にもつながった。

こうしたアウトソーシングと同時に、既存物流業者との契約の見直しを実施するために、コンペティション(競争入札)を実施した。コンペには、提案力のある物流企業を発掘する目的もあった。良いパートナーを見つけるには、その大前提として荷主企業も情報の開示をしなくてはならない。情報の漏洩を防ぐため、機密保持契約を交わしたうえで、方面別出荷数、品目数、年間繁忙期、主用品別、重量、大きさなど、すべての情報を開示する「与件書」を作成することが必要である。

情報を開示したうえで、見積もりを提示してもらう。判断の基準は、数字プラス物流業者の提案力や緊急対応力などの総合力である。

これによって、従来は八社あった取引業者を一社に絞り、一括請負を依頼した。これだけで、年間約四〇〇万円の経費削減につながった。

最後に、物流システムの変革による改善である。基本的な問題は、物流の前工程の受発注システムや生産ラインが非効率なために、物流業務の生産性低下を招いているケースが多いという点だった。

受発注のファックス比率アップ、受注締め切りの厳守、工場内のムダな動線などの見直し作業が、受発注 生産 物流の好循環を実現するシステム構築に欠かせない。

こうした改善結果は、実際の数字をすべての社員に明示することで、社員一人ひとりが物流に対する問題意識を持つようになる効果も期待できるはずである。

## プロフェッショナルから時間とノウハウを買う

物流改善のために、外部のコンサルタントの力を利用すれば、次の二つのメリットが生じてくる。一つは 経験豊富なプロフェッショナル集団の力を、現場で活用できることだ。

物流の専門家は、社内だけでは簡単に育てることができない。外部プロフェッショナルの知識や知恵を利用し、それらを社内に活用することも「ナレッジ・マネジメント」の実践だと思う。

もう一つのコンサルタント活用のメリットは「時間を買う」ことだ。社内だけで改善すれば、三年かかるものが、外部のプロフェッショナルなら一年未満で実現できることもある。しかし、実際のところ、物流の改善にプロフェッショナルの力を利用している企業はまだ少ない。物流専門のコンサルティング会社の存在すら知らない企業が多いのが現状であろう。

コンサルティングの費用効果が知られていないことに起因しているかもしれない。

## 経営者の物流意識が成否を決める

経営コンサルティングの受け方にも、上手下手がある。好効果を出すための心構えは、コンサルタントを自分のパートナーとして認識することだ。

自分たちも改善に励みながら、協力し合い、吸収し合うという形で、経営コンサルタントなどの外部の知識 知恵を活用することが、よりよい結果を生み出す。

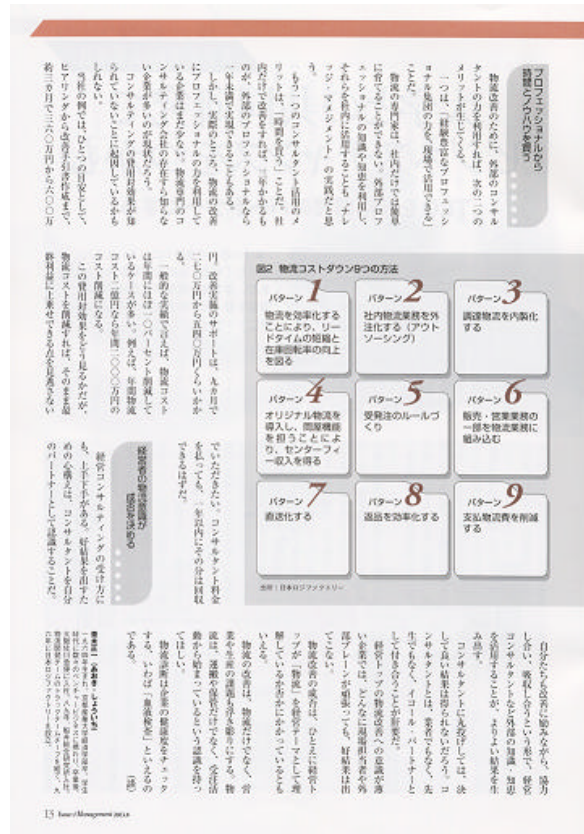
コンサルタントに丸投げしては、決して良い結果は得られないだろう。コンサルタントとは、業者でもなく先生でもなくイコール・パートナーとして付き合うことが肝要だ。

経営トップの物流改善への意識が薄い企業では、どんなに現場担当者や外部プレーンががんばっても、好結果は出てこない。

物流改善の成否は、ひとえに経営トップが「物流」を経営テーマとして理解しているか否かにかかっているとみえる。

物流の改善は、物流だけでなく 営業や生産の課題も浮き彫りにする。物流は、運搬や保管だけでなく 受注活動から始まっているという認識を持ってほしい。

物流診断は企業の健康度をチェックする、いわば「血液検査」といえるのである。



## News Release

---

青木正一 (あおき・しょういち)

一九六四年生まれ京都産業大学経済学部卒。学生時代に数々のベンチャービジネスに携わり卒業後、大阪佐川急便に入社。八九年、船井総研研究所入社。物流開発チームのトラックチームチーフを経て、九六年に日本ロジファクトリーを設立。