

# 物流機能強化により コストダウン・売上向上を達成

～物流に利益創造機能を持たせる視点を～

再生企業のコスト削減や売上増への取り組みは、コア事業を中心に相当進んでいるものと考えられるが、再生過程にある以上“さらなる取り組み”を模索しなければならない。そのためにはどのようなアプローチが可能なのか。本稿では“物流”に着目した。船井総研ロジ株式会社は、物流に着目した、①コストダウン、②売上向上、③オフバランス、を顧客に提案、実現している。そこで同社常務執行役員の赤峰誠司氏にその手法を解説いただき、事業再生への活用可能性を探った。

船井総研ロジ株式会社

取締役常務執行役員 赤峰 誠司 氏

## ● 物流部門による利益創造が可能

— 物流機能はどのような会社にもあり、物流を切り口としたコンサルティングはどのような企業でも可能ということでしょうか。

赤峰 そうです。“物”に関わるご商売であれば必ず物流機能が介在しているものです。また、サービス業であっても実際の商売上の物流ではなく、社内の物流というものがあるのです。ですからトラックとか鉄道とか船舶とかを使うような、本当の意味での物流はなくても、事業をしている以上、何らかの“物”が出たり入ったりしている状況があるわけです。我々はこうした点を含めて全て物流と認識しています。

したがって、物流に着眼したコンサルティング、物流面に着眼した経営改善ひいては事業再生は、どのよ

うな企業でも対象になるということです。

— 物流機能を経営資源として捉えた場合の企業価値向上に寄与する可能性について教えてください。

赤峰 四つあります。①人材活用、②不動産活用、③利益創造、④動態データ活用、の四つです。

第一は人材の活用です。まず、少子高齢化の中で団塊の世代の方々が少しずつ実社会からリタイアされていく現状を認識してください。従来、人口も増えていき経済が成長していく中では、企業の人員配置というのはとても重要な役割でした。その中で物流というのは企業全体の役割の中でノンプロフィット（物流機能自体で収益を生まない）の存在であるため、期待されていたのは親会社の物流面を支えていくこととは別に、人の受け皿的な機能でした。しかしその後のバブル期以降、物流そのものが、ちょうど当時、サプライチェ

ーン、ロジスティクスという概念が日本に入り始めた頃から、人材が物流部門に携わるようになってきて、役割としては大きくなっていきました。物流に携わっている部門の方たちのレベルがかなり上がってきたわけです。

しかし、今後、企業の人材は減少していきますから、よく言われるコアとノンコアの位置づけを明確にしていく企業ほど物流部門に人が割けなくなってくるのです。研究開発や販売、プロモーションといった、ものを売るという企業の使命にダイレクトに結び付く部門に貴重な人材を割くというのが経営陣の当然の判断でしょうから。すなわち、コア事業を担う人材を、物流部門で優秀な業務を担っていた人材から還流させることが今後の一つの方向性になるということです。

二番目の不動産について、これはCRE（Corporate Real Estate）と

いう考え方ですね。当然物流では土地や倉庫といった不動産を利用して、大多数がオフバランスされていると我々は認識しているのですが、まだまだ、工場併設の倉庫とか、工場の中にある中間財の保管庫といったところは切り離しができていないものです。このように、物流機能に関連している不動産の有効活用ができていないのであれば、経営資源として活用する余地があるということです。

— 今お聞きした二つは、物流機能が持つ有形資産というイメージでしょうか。残りの二つは機能拡充による新たな価値の創造という面がありそうですね。

**赤峰** 物流部門がプロフィット（利益創造）活動に取り組む余地は大きいと思います。先程申し上げたように、元々日本の経営者の物流部門に対する考え方は、あくまでも後方支援でした。利益を生む部門だという認識はほとんどなかったはずですが。

しかし本来、物流というのは別にノンプロフィットであるわけではないのです。我々は最近の活動ではここを注視しているのですが、まさに「物流部門が利益を創造できるような取り組みをやりましょう」という提案を行っているわけです。従来は販売部門や製造部門から言われたものを動かしたり管理をしたりという領域にすぎなかった部門に、より多く売れるための活動、より在庫を少なくするための活動、製造で無駄なものを作らないようにする活動、そういう機能を持たせることができればプロフィット化が可能なのです。このような物流部門の強化が実現すれば、競争優位を築くことができるで

しょう。

物流部門は製造と販売の中間に位置し、両方の情報を持っています。この情報を活用できれば、製造・販売に対し様々な提案ができるのです。

四番目に挙げた動態データの有効活用とはまさにこのことです。実は物流部門というのは購売情報、販売情報等、様々なデータを持っていますが、これがまだまだ活用できていないのが現状です。実はマーケティング部門というのは、自分たちが想定した予測値であるとか、販売部門から上がってきた対象データの制御をするなどして、各種思考・判断を



▲物流部門は価値創造のポテンシャルを秘めているとの意見

していますが、動態的なデータの活用は進んでいません。しかし物流部門にはリアルタイムの情報が日々蓄積されているし、過去のデータも整っている。つまり、より鮮度の高いデータに物流部門は接していますから、部門としてこのデータ活用にもっともっと取り組んでいけば、より斬新なデータ分析によるマーケティング施策を打つことができるのではないかと考えているわけです。

## ●物流アウトソーシングは重要な情報のロスを招く場合も

— 経営革新や再生という段階では、物流機能に対しどのような改善メニューを提示できますか。

**赤峰** 一つは、“物流の共同化”ですね。これは昔から言われていることで、保管や配送をまとめて行おうというのですが、日本の場合は構造の壁がまだまだあって実現が難しいのが実情です。なぜ実現が難しいかというと、仮に共同化がまとまったとしても継続できないというケースが非常に多いからです。共同配送

であった事例ですが、業界一位が共同化を提唱、同社が5割のスペースを使い、残りの5割は業界四位以下に割り当てることとなりました。しかし実際やってみると、やはり物流というのは量の多寡があるもので、共同化を提唱した業界一位が、繁忙期に出資比率の高さに物を言わせて8割積んでしまうといった事態が起きました。こうなると、他社が用意していた物が積みなくなるわけで、結果的に共同化事業から脱退する企業が相次ぎました。要するに、共同化では公平感を持った取り組みが必要なのですが、そのためのルールは利害関係が交錯する中ではなかなか作ることができず、実現が難しいということです。

しかし、こうしたルールを第三者が構築して共同化を主導すれば実現可能性は高まります。上記のとおり、共同化の余地は大きく残されていますから、今後は第三者主導の共同化が進展していくものと思います。

それから多重元請構造の解消も非

常に大きなテーマです。メーカーがあって、物流子会社があって、その下に運送とか、保管、荷役などの機能毎に事業会社が存在しているわけですが、そこに中間元請が介在しているケースが多い。徐々に和らいできてはいますが、物流コストが高い原因にはこうした構造上の問題があり、この問題解決は不可欠です。

物流部門で直接雇用を推進することも重要です。倉庫内の流通加工や、入出荷作業を人材派遣で賄っているケースはよくあると思いますが、人材派遣を活用しているということは、人材派遣会社が利益を享受しているわけです。これをパートや契約社員の形で直接雇用する方式に戻すことで、コストを抑えることができます。ただ、業務の繁閑の変動が大きい部門ですから、一番忙しい時期に合わせて人を雇用すると逆にコスト増となってしまいます。こうした点をきちんと認識した雇用政策が必要になるでしょう。

情報システムの機能強化も必要な着眼点です。これは先程申し上げた“動態データの有効活用”ということですが、ここではオペレーションの現場にこそ一番の情報が入ってきているということを指摘しておきたい。ですから、情報システムの機能強化ではまずこの現場レベルの情報を如何に入手し、活用するかということが課題になります。

しかしここで問題となるのが、オペレーション部分をアウトソーシングしてしまっている会社です。

— アウトソーシングは業務効率化やコスト削減のための効果的な手法のように思いますが、物流部門のアウトソーシングには負の側面もあるということですか。

赤峰 そうですね。アウトソーサー

との領域再考も一つの着眼点になります。これはアウトソーシングのやりすぎを是正するという事です。

アウトソーサーである物流企業側も成長の過程の中でどんどん領域を拡大しています。最初は配送、保管、荷役だけを請け負っていた。次いで、流通加工機能も請け持つようになった。そこからどんどん上流へ上がっていった、例えばコールセンター機能も受けるようになり、受注情報も掴むようになったのです。物流に関する情報システム機能までアウトソーサーの側が持つようになったわけです。これは、親元の企業は在庫の理論データだけを持っていればよく、日々のトランザクション情報はあまり必要ないという判断があったためですが、この結果、情報を活用しようと思っても実は情報の中身はアウトソーサーが持っている、契約上簡単には引っ張り出せないという現象が起きてしまったケースがあるのです。

どこまでアウトソーシングするか、どこまで自社で管理するかを戦略的に再考していかないと、大き

なりリスクが顕在化するのです。

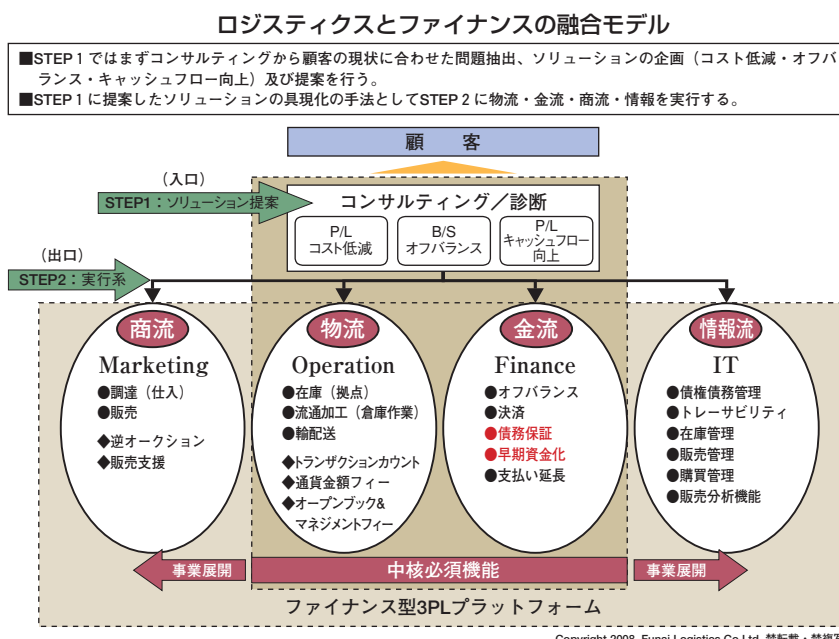
— その他の着眼点はありますか。

赤峰 今我々が一番取り組んでいるのは物流とファイナンスとの融合です。図表中“金流”と示している部分にあたります。このうち、銀行の役割である債務保証や早期資金化の部分を、ABL (Asset Based Lending) を通じて行っていきたいと考えています。ABL実施に当たっては、担保となる資産の出し入れの情報、あるいは債権の保全情報という、物(商品)の的確な管理が必要になりますが、この情報は物流部門が持っているのです。ですから、この情報をうまく活用してファイナンスに繋げていくことが、今後非常に重要になってくると考えます。

### ● 物流機能強化で企業内各部門の横断的最適化が可能

— 物流部門の持つポテンシャルを發揮していくには機能強化が不可欠ですが、どのように機能強化を図るか教えてください。

赤峰 物流機能強化には四つのステ



ップがあると考えています。

まずは“部分最適”という段階です。これはずばりオペレーションそのものです。輸配送であるとか保管であるとか、包装、流通加工の効率化を図るといレベルですね。こういうところは各企業単一で最適化を図ることができるものです。製造業といわれているところは概ねこのレベルは達成されていますが、卸と小売、流通業ではまだまだ初歩的なムダが眠っています。特に卸売業では、我々から見るとかなり古い手法がまだまだ活用されていたりします。

次は“物流部内最適”というレベルです。物流の合理化という点では上記“部分最適”と連動しているのですが、物流機能だけの最適化ではなく、物流全般の最適化を目的として製造と物流拠点と輸配送を全体的に見直す、というものです。

そういうところまで進んでくると、ようやく“企業内経営最適（ロジスティクス）”という、もう少し進んだ段階になります。これは物流だけではなくて、製造、販売、情報システムの全てを一体化して最適化に取り組むというレベルです。ここはまだまだ遅れている企業が多いです。やはり各部門毎の横の一体化を達成するのは難しいのです。ここで、物流機能からの変革が重要になります。物流から製造・販売に情報をフィードバックしていく仕組みを構築することで、部門間の一体化が次第に醸成されていくと考えられるからです。

最後のレベルが“企業間流通最適（SCM）”になります。これはなかなか中小企業にはできないものです。“企業間”の最適化ですから、様々な分野で共同化を図っていかねばなりません。それには整理された

情報の開示が必要ですし、相応の購買力・販売力も必要でしょう。SCMに本当の意味で取り組めるところはごく限られた企業体であると思っています。

— **SCMの一步手前ぐらいのところが現実的な物流機能強化における課題と言えそうですね。**

**赤峰** そうですね。まず企業内の最適化を図りましょうということですが、まだまだ部分最適に甘んじている企業が多いですから。このレベルに留まっていると、部門だけのコストダウンがエスカレートし、企業が疲弊してしまうケースがあります。

目的は全体の最適化です。これは、仮に物流費が上がっても、販売量が多くなり、ムダがなくなり、会社全体の利益率が高まるのであれば問題ないというものです。しかしどうしても構造上部門だけで収支が見られてしまいますので、そこを何とか撤廃することが大きな課題です。

## ● 受注締切時間の多元化により売上増が期待できる

— **物流機能強化を通じた最適化により、まずはコストダウンが実現するというのですが、この部分について詳しく教えてください。**

**赤峰** 二重化している仕事は結構あるものです。最適化を通じて、まずこのムダを撤廃することができますし、情報の一元化や在庫の一元化でもコストダウンが実現します。共同運行や共同配送まで実現できれば更なるコストダウンが達成しますが、先程も申し上げたとおりなかなかうまくいかないのが実情です。

共同運行・配送によるコスト削減では様々な着眼点がありますので、いくつかご紹介したいと思います。

先程同業他社と構築する例をお話ししましたが、同業種に限らず、異業種とも構築できるものです。配送の目的地が一緒であればどのような業種でも構わないのです。A社の商品で運んでB社の商品で戻すといったアプローチもあります。それから、季節変動をうまく組み合わせる考え方もあります。例えば夏のキャンプ用品メーカーと、冬のスキー用品メーカーが物流部門を共同化すれば、年間通じた稼働となり、大幅にムダが削減されます。同様に朝型と夜型の配送機能を共同化するという考え方も可能です。

— **しかし、こうした共同化を単独で進めるのは難しそうですね。**

**赤峰** まずは自分達で共同化の可能性について一生懸命知恵を絞って考えることが必要ですが、例えば食品メーカーがアパレルメーカーに共同化を打診しても、商品同士の組み合わせの良い悪いは別として、接点がないのが大きな課題です。

銀行を通じて接点を見つけることは可能でしょうが、銀行がうまく仲介役を担えるかということ、なかなか難しいと思います。ですから、こうした仲介というのも我々の役割だと思っています。

— **物流機能強化により売上高を上げる方法についても詳しく教えてください。**

**赤峰** 受注締切時間の多元化というのが一つのポイントです。通常、一律で当日12時などの受注の締め切りをして、物流部門の出荷作業が始まるわけですが、この仕組みだと例えば北海道から海外まで全て同じ時間に締めて出荷することになります。すると、物流部門のピークが同じ時間に来ってしまうのです。受注締切時間の多元化とは、このピークを作ら



Profile：赤峰 誠司（あかみね せいじ）氏

船井総研ロジ株式会社 取締役常務執行役員。株式会社エフロジ・フィナンシャル・パートナーズ代表取締役社長。大手物流企業を経て2002年船井総研ロジ株式会社入社。製造業及び卸売業における物流費削減プロジェクトや、物流子会社の外販力向上及び事業再生、M&A戦略の立案・M&Aアドバイザー・ポストM&A支援等物流業界における数多くのプロジェクトを成功に導く。物流のプロとしての視点による、「物流企業デューデリジェンス」は多くの投資家・ファンドから評価されている。

<同社出展『国際物流総合展2008』9/9～9/12まで東京ビッグサイトで開催>

ないように締切時間をフレキシブルに設定するという事です。これによりまずは物流部門の稼働率が高まり、競争力がつきます。

受注締切時間の多元化により、柔軟に注文を受けられるような態勢になればライバル会社との差別化も図れるでしょう。例えばライバル会社よりも受注締切時間を2時間遅くできれば、その分販売量を拡大することが期待できます。その場合、物流部門のコストは当然上がるでしょうが、販売量が増加し、全体の利益率が高まればそれでいいわけです。「受注締切時間を遅くする？ そんなことはできませんよ」というのが物流部門の反応でしょうが、物流機能強化を通じた全体の最適化では、こうした考え方をすべきではないでしょうか。

むしろ物流部門が、自社の商品をより優位にお客様に売るためにはどうすればいいかということを考え、受注締切時間を遅くしたり、夜間も受注するような取り組みをすることが求められるのです。

— 別の着眼点がありますか。

赤峰 少量多頻度発注への対応です。これは今、社会全体が大量生産・大量販売構造から逆の方向に転換しつつありますから、物流部門としても対応が必要になるということです。物流部門が少量かつ多頻度の受注・発送に対応できる態勢を先に構築できれば、販売部門と製造部門の方でも少量多頻度販売・製造とい

う点で優位な展開ができ、売上増に繋がるわけです。

同様の観点から工場直送への転換も考えられます。これは物流センターの廃止にも繋がりますから、コスト削減にもなります。

### ● 動態データをコア事業再生に活用させる

— 事業再生という観点からは、物流機能にどう着眼していけばいいでしょうか。

赤峰 まずは、アウトソーシング領域の見直しですね。ここをもう一度きっちりやり直すことによって無駄なコストが省ける可能性がありますし、場合によってはアウトソーシングしてしまった方がより短期的な再生に導ける可能性もあります。やはりコア業務への集中というのが事業再生のポイントでしょう。再生企業にはコア事業の立て直しに注力してもらって、物流部門は我々が一緒になって取り組むというイメージです。

それから、物流面でのデータ活用ができていないことが再生企業に共通した課題ですので、先程お話した物流から分かる動態データをきちんと認識・管理できる体制を整えることが重要です。そのデータを活用して、製造・販売といったコア事業の再生に繋げていくのです。

もう一点、事業再生に欠かせないのは、物流子会社を持っている場合

には整理をするということです。これは冒頭でお話した、雇用の受け皿的な性格が強い物流子会社の場合ですが、今後従業員数は減少の一途をたどりますから、受け皿は全く不要になります。えてしてこの種の物流子会社は右から左に物を移動しているだけです。二重化した業務を排除する意味でも、こうした部門の整理は不可欠です。

また、きちんと物流部門として機能している物流子会社でも、独自に外販を行い、そこで出した利益で親会社の物流コストを下げるという考え方も大切です。この部分が徹底していなかったり、中途半端な状態になっている会社は非常に多い。外販をしているといっても、大きなグループ内でのバーター取引とか、関連会社やサプライヤーに対するものだったりすることがよくあります。つまり連結の中でお金が右から左に動いているだけで、連結外から利益を得ていないわけです。したがって、外販によって親会社への利益貢献ができるような物流子会社に再生させることも大きなポイントです。

当社の事業再生事業は産業再生機構から業務委託を受けたことからスタートしました。物流を切り口にした各種デューデリジェンスから再生施策の実行支援まで対応していますので、必要に応じてご相談いただければと思います。

— ありがとうございます。

(聞き手／本誌編集部 中山 哲)