



有限会社 SANTA 物流コンサルティング
—物流改革の現状と物流コンサルティングの展望—

平野 太三*1

KONAN BI Monograph Series No.2013-004

*1 有限会社 SANTA 物流コンサルティング代表取締役社長（1986 年甲南大学法学部卒）

January 2014



Institute of Business Innovation Konan University

*本論文はBI研究所運営委員会の審議を経て、公開・公刊論文の扱いと認めるものである。
なお、本論文に関する全ての責任は執筆者にあり、本研究所は責任を負うものではない。

有限会社 SANTA 物流コンサルティング
－物流改革の現状と物流コンサルティングの展望－

SANTA Physical distribution Consulting Co,
Present situation of Reformation of Physical distribution and Prospects of
Consulting business of Physical distribution

論文要旨

製造業、卸売業、物流業（運輸業・倉庫業）等の在庫を持つ企業では物流は勿論存在するが、在庫を持たないと思われる金融業でもカタログ在庫もある。ごく一部の企業（音楽のインターネット配信サービス、コンサルティング等）を除きあらゆる業界で物流は存在する。ただ、今まで企業は「営業活動」、「商品企画」を重視する傾向が強く、物流に本気で取り組んでいる企業はまだ少ないと思われる。本稿では、この物流に着目し、物流コンサルティングの現状および課題、今後の物流の展望を考察する。

目次

- 序章 企業物流の現況
- 第1章 「有限会社SANTA物流コンサルティング」起業までの経緯
- 第2章 「有限会社SANTA物流コンサルティング」起業後の活動
- 第3章 物流コンサルタントの課題と展望
- 第4章 仕事に対する考え方（企業理念、方針）
- 結章 おわりに

序章 企業物流の現況

一般に、物流作業（入荷、出荷、補充、流通加工等）、輸送（配送、横持ち、調達）、保管を総称して「物流」と呼ぶ。しかし、物流改革で効果を実現するには、物流の入口から見直す必要がある。発注（製造業の場合は製造計画）および受注も物流の範囲に入れて考える。物流システムの検討も対象になる。一方、「法令順守」、「安全」、「物流品質」、「物流コスト」も物流改革の対象範囲に入る場合がある。

売上が右肩上がりの時代、多くの企業では、「営業」や「商品企画」を重視していた。しかし、そのような企業努力によっても売上の現状維持がやつの時代に入ると無駄な経費削減を実現することが非常に重要になってきた。これに伴い、各企業では物流コストの削減にも積極的に取り組むようになった。それはおよそ20年前である。しかし、実際に、筆者が当時から約1,000カ所の物流現場を巡回した実感として、まだまだ物流改革が進んでいない企業がほとんどであるといえる。

本稿では、物流改革の現状について整理し、筆者が起業した事例を通して物流コンサルティングの役割および今後について考察する。

主な物流改革には、「物流クレーム改革」、「在庫改革」、「物流作業改革」、「輸送改革」がある。これらを「物流4大改革」と呼ぶ。特に「在庫金額削減」は、多くの企業で毎年の経営テーマに挙げられていながらも、在庫金額が減少するどころか増えていく場合も少なくない。

それでは何故、物流改革は進まないのでしょうか？ その原因を整理すると図表1のようになる。

図表1 物流改革が進まない原因

- ① 物流改革の動機付けができていない
- ② 物流改革を推進する組織ができていない
 - 小集団活動に偏向しすぎ
 - 全体がわかる人がいない
 - 全社的なプロジェクトがない
- ③ 物流の現状を全社で共有化できていない
 - 物流の問題点が明確になっていない
 - 数値化できていない
- ④ 数値目標が明確になっていない
- ⑤ 改善が定着化できる仕組みが無い
- ⑥ 時間がない
- ⑦ やり方がわからない

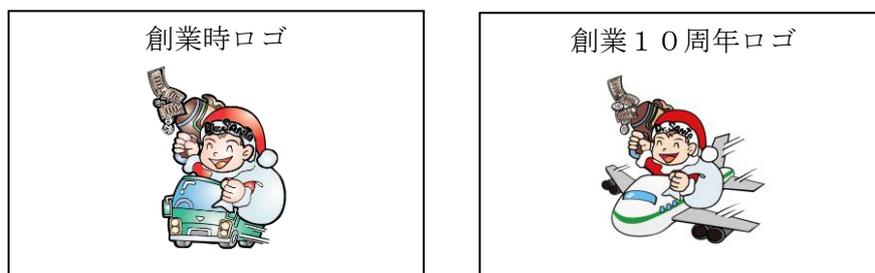
中でも最も重要な原因は、物流改革を推進できる組織が出来ていないことである。主な物流コストには、「物流人件費」、「輸送費」、「保管費」、「物流資材費」等があるが、この中で物流部門だけで改善できるものは極めて少ない。保管費は保管量によって変わる

が、在庫をコントロールする他部門の協力が必要になる。物流サービス（例えば、在庫品揃え、当日出荷受注締め時間、出荷単位、納品時間制限等）により人件費や輸送費は大きく変わるが営業部門との調整が必要になる。「あれも駄目、これも駄目」という制約条件が多ければ多いほど改善ができる範囲も狭くなるのである。全社が協力して物流改革を実施すれば良いのであるが、長年の間、各部門だけで改善を進める小集団活動の習慣がついているため、この発想の転換が難しい。ここで、物流管理をする人員の確保、物流の評価制度、物流改革プロセスの習得等が出来れば問題は大きく解決する。

第1章 「有限会社SANTA物流コンサルティング」創業までの経緯

有限会社SANTA物流コンサルティングを設立したのは、2003年2月である。設立した筆者（平野太三）は当時39才であった。社名のSANTAは太三をひっくり返して三太からネーミングした。会社ロゴは「サンタさん（SANTA）がトラックに乗って物流改革に行くと打出の小槌からお金（物流改善の効果）が湧き出す」というイメージで作成した。また、打出の小槌は平野太三の実家の住所（芦屋市打出小槌町）から取っている。2012年に10周年経過としてロゴのトラックから飛行機に変わっている（「物流改革のスピードアップ」をイメージしている）。

図表2 有限会社SANTA物流コンサルティングのロゴ



筆者は、甲南大学卒業後、コンピュータ販売会社のユーザックシステム(株)に入社した。ユーザックシステムは、当時、物流ソフトウェア「名人シリーズ」が国内でトップシェアをもっており、システム営業担当として東京営業部に赴任し、上場企業を中心に「名人シリーズ（物流システム）」、「販売管理システム」、「WMS（倉庫管理システム）」の販売を行った。

物流システム営業の一環で物流現場を100カ所以上訪問し物流マネージャーとの打合せを重ねるにつれて、物流システムの導入により改善できる部分のごく一部にすぎないと感じ始めた。改善を進めるためには、物流現場の組織作り、運用ルールの見直し、物流サービス基準の作成、物流評価制度等多くの要件が必要であるからだ。

その頃から物流コンサルという仕事へのあこがれが芽生え始めた。また、物流コンサルの起業を考えたところ、卸売業の様に仕入れが発生しないため経費が最小限で実現できる事業であり、しかも講演や単行本出版の実績もあるため個人知名度も多少はあった事も後押しして、一大決心をして「起業」を実行に移すことにした。しかし、大きな不安もあった。退職調整に必要な2年間で物流コンサルを行っていたが、低価格（1日5万円。交通費別）でもあまり受注が取れなかったからである。しかし、2年間以内に黒字になる企業体質に出来なければ廃業しようという覚悟で2004年2月に起業した。10年後の現在は交通費込みで1日30万円のコンサル価格を設定して受注が順調に取れている。物価の変動はあるとは言え、起業当時は現在の1/5以下の価格であった。

最悪の場合は、起業後2年間は受注ゼロを覚悟していたが、幸運に恵まれて起業して1カ月以内に受注が2件取れた。筆者は退職前に有給の消化も起業の営業活動とも一切行わなかったため、奇跡というしかない。

お客様から「企業色が無い会社と物流改善の相談をしたかった」という意見が多かった。つまり、系列のある物流コンサルタントは多いが、本業の支援という立場になりやすいため公正な判断ができないということで、中立の立ち位置でのコンサルに期待があったのである。例えば、物流システム会社や物流会社のコンサル部門では、自社の取り扱いをはずすこともいとわない提案を求められることになる。口で言うのは簡単であるが、「そうでない」と言ってもお客様は信用しないということである。

起業後、一貫して物流マンにわかりやすい具体的な改善手法の提言を行い、講演参加者数も延べ10,000人を超える。有限会社SANTA物流コンサルティングの概要を以下に整理した。

(1) 企業、代表者プロフィール

〒136-0076 東京都江東区南砂6-7-50-1017 TEL(03)3645-1799

資本金 300万円 従業員 2名 代表者 平野 太三 (代表取締役社長)

1963年 兵庫県芦屋市に出生

1986年 甲南大学法学部卒業

1986年 ユーザックシステム(株)入社、物流システム担当営業を行う

2003年 物流関連雑誌、物流新聞4社に執筆記事連載

(包装タイムス、物流ニッポン、マテリアルフロー、ロジスティクスIT)

2003年 単行本「3カ月で効果が見え始める物流改善【現状把握編】」出版(プロスパー企画)

2004年 有限会社SANTA物流コンサルティング設立

2012年 講演DVDを作成

(2) S A N T A物流コンサルティングの特徴

- ・系列を持たない独立系コンサルタント会社
- ・講演研修活動年間50回。今までに物流セミナーでのべ1万人が参加
- ・コンセプト提案でなく具体的に改善方法を提示

第2章 「有限会社S A N T A物流コンサルティング」起業後の活動

(1) 事業内容

起業した時の事業として「物流コンサルティング」、「講演」、「研修」、「執筆」の4つの柱をつくった(2012年から講演DVDの販売も開始)。収益性で見た場合「講演」「執筆」は認知度を高めることを目的としているため、実際の収益源は「物流コンサルティング」と「研修」になる。

図表3 講演の様子およびホームページ画面

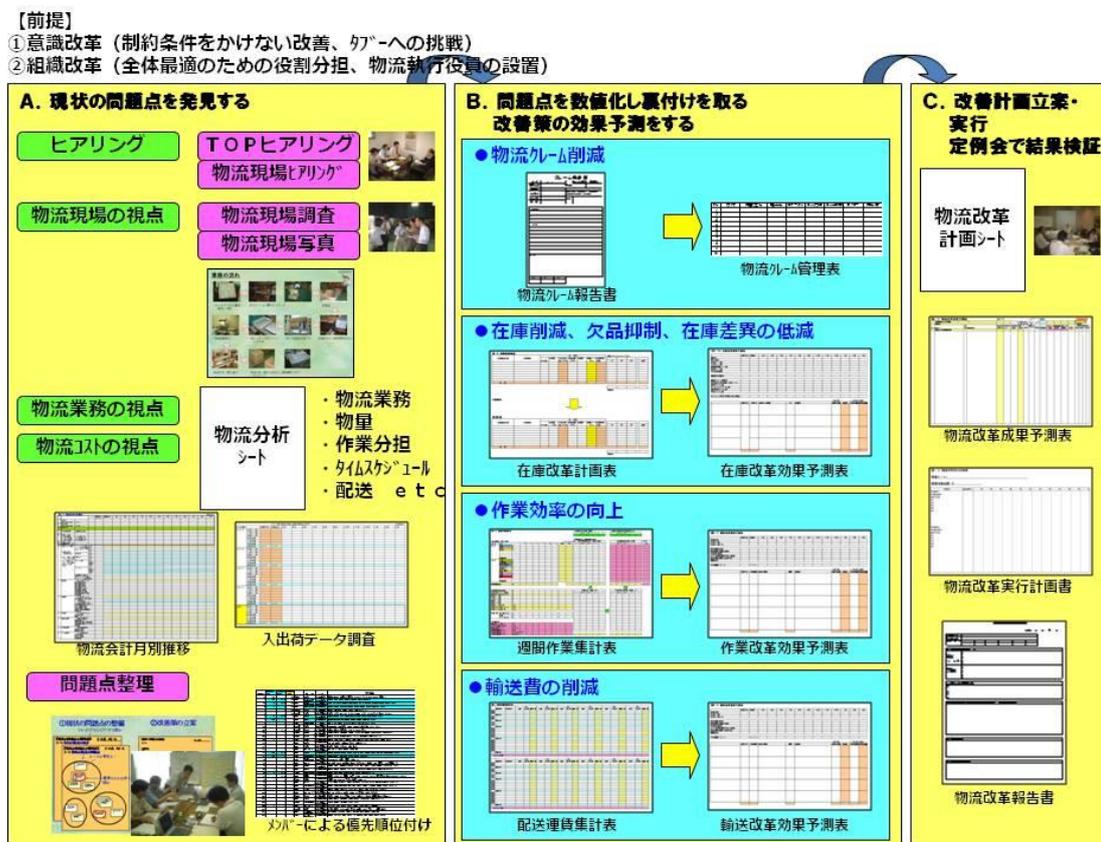


(2) 物流コンサルティングの内容

物流コンサルティングは、いくつかのフェーズに分かれている。「①現状把握&問題点の発見」、「②改善策の立案&目標設定」、「③実行&効果検証」の3段階である。更に4つの物流の切り口(物流クレーム、在庫、物流作業、輸送)の中から更に細分化した後、実施テーマを決定する。物流改革を進める手順を図表4に示す。

第一フェーズの「①現状把握&問題点の発見」は、顕在化している問題点の羅列を行った後で、潜在化している問題点の把握を行う。業務の流れの問題点、数値化して判明する問題点、物流倉庫レイアウトでの問題点、業務別の精査でわかる問題点等の多角度のアプローチを行う。この中で数値化してわかる問題点の例としては、過剰在庫金額、物流作業効率がある。在庫金額が多いという話はよく聞くが、単品別に検討して過剰在庫が発生しているアイテム数、過剰分在庫金額、過剰分在庫容積を把握している企業はほとんど無い。また、作業効率も同様である。毎日の物量は変動し予測はできないもの

図表4 物流改革の手順



であるが、毎日の結果として本日の物量と作業終了時間の検証を全業務で行っている企業はほとんど無い。

第二フェーズの「②改善策の立案&目標設定」は、第一フェーズの問題点の発生原因を検討し、発生原因を駆除するあらゆる改善策をたてる必要がある。企業の物流改善で、「恐らくこの改善策を実行すれば今よりも良くなるからとりあえずやってみよう」と進める事例もよく聞く。しかし、このやり方であれば他の発生原因に起因している問題は解決しない。例えば、「在庫精度の向上（実在庫とコンピュータ在庫の在庫差異を抑制）」をテーマにとった場合、在庫差異の原因が誤出荷であると仮説で考えて改善しても在庫差異は多少良くなるかもしれないが完全な改善はできない。何故なら、在庫差異の発生原因が、「営業持出し」「入荷カウントミス」「商品の棚入れ間違い」「廃棄処理忘れ」であった場合は違う改善策をたてなければ在庫差異は改善されないからである。

第二フェーズの重要ポイントは、「可能な限りの数値化」と「具体的な実行計画」である。具体的な実行計画とは、いわゆる「5W1H」と実行時間の算出である。「誰が実施するか＝個人名」で必ず行う。部署名であれば自分では無いと思うかもしれない。また、その実行計画がどの程度の時間が必要なのかを検討することも必要だ。仮に実行

が毎週3時間かかる時、その時間が確保できないとしよう。これがプロジェクトを実行する段階で明確になれば、実行が難しいことがすぐわかる。その実行者の通常の仕事を他のメンバーに振り替えることができれば問題が解決だ。障害になる事はできるだけ早く把握すれば改善効果も早期に実現できる。

第三フェーズの「③実行&効果検証」も重要だ。効果が出無い場合、改善計画の見直しが必要なのか、改善計画が実行できなかったのかを明確にする。前者であれば他の改善策を検討する必要があるが、後者であれば何故実行できなかったのかを議論しないといつまでも効果が出無いことになる。この様に出来るだけ数値化して、改善を検証する必要がある。改善して効果が出無ければモチベーションが減少し、いつの間にかプロジェクトが解散してしまうことになりかねない。

以上の手順で、企業の物流改革の進捗状況を確認しながら結果を出すのが物流改革である。

(3) 営業活動

物流コンサルティングを行うためには、企業に物流コンサルタントの認知度を上げなければいけない。その活動としては、「ホームページ」、「講演」、「執筆」、「パートナー作り」である。新規商談を発掘する方法としては、ホームページや講演により「無料物流簡易診断サービス」を知ってもらい実施することから始まる。このサービスは、企業の物流現場に訪問し、物流現場ヒアリングと物流現場見学を約2～3時間行い、後日プレゼンを行うサービスである。

物流コンサルタントは多くの物流現場を経験しているため、確認すべきポイントはある程度決まっているため時間がかからない。慣れた物流コンサルタントであれば、訪問する企業情報をHPで見る事だけで60%程度の問題点はわかる。訪問前に物流イメージを頭の中で組み立てておいて、訪問時に物流の問題点の大小を確認すれば80%程度の問題点は把握できる。

ヒアリング内容は、顕在化している問題点、物流拠点の使い方、物流の入荷～出荷の流れ、発注ルール、在庫状況、配送方法、物流データ等多岐にわたる。物流現場見学では実際のピッキングリストを見ながら運用の確認を行い、在庫配置の方法、整理整頓状況のチェック、物流管理状況の確認等を行いながら現場で問題を指摘しながら進める。交通費が大きくかかる場合は実費請求をするが、これを無償で対応する。無料対応は賛否があると思うが、知識を理解して頂くには必要だと思う。ただ非常に難しいことは、プレゼンの内容である。あまり具体的に提示しすぎるとその通りを自社で行えば物流改革は進むからコンサルタントは不要となる。逆にあまり具体的な提示が無ければ、お客様で物流コンサルタントを入れても効果が出るのか迷ってしまう。このバランスを商談相手により変えるのが重要である。

パートナー作りもまた重要である。物流コンサルタントが営業活動できるパワーは限られているため、営業活動を補助してもらうパートナーの開発は必要であるが、お互いの利害関係を一致させるための調整が必要である。また、考えが分かれる所であると思うが、パートナーは1地域1社であることが望ましい。同地域で複数パートナーが存在すれば競合になってしまい、徐々にパートナーとの間に溝ができて最終的には信頼を失ってしまう。営業力があり、本気で協業をしてもらえるパートナーを作る事が必要である。

(4) 物流コンサルティングの注意事項

物流コンサルティングでの一番重要なものは、問題点の見える化である。問題が見えなければ改善検討すら出来ない。筆者の経験則では、物流改革が進んでいる企業でも100個の物流の問題点は存在する。物流改革が進んでいない企業では200～300の物流の問題は存在するのである。しかし、物流現場からは「ちょっと見ただけで何がわかる！」と反発されることはやむを得ない。現場メンバーは今まで何年も自分たちなりの物流改善は実行しているからである。この現場メンバーに対して「物流改革の可能性の提示」が必要である。可能な限り物流を数値化できている方が望ましい。数値化が出来れば問題点が明確に把握でき、改善目標が立てられるからである。

第3章 物流コンサルタントの課題と展望

物流コンサルティングを必要とする企業は非常に多い。しかし、経験豊富な物流コンサルタントの絶対的な人数が足りないため、企業の物流改革が進まない。筆者の場合は、同時並行して6社のコンサルティングを遂行するのが限界である。講演や研修が毎週発生し、6社のコンサルティングのデータ分析や事前準備が必要なため、1社当り最低2日は必要となる。

これに営業活動と出張の移動（年間120日程度出張）が入れば満杯になる。コンサル期間が半年～2年程度と長いため、年間10社程度しか受け入れることが出来ない。物流コンサルには「物流改善力」、「経営力」、「人間力」、「物流データ分析力」、「物流業務知識」、「営業力」が必要だ。どれかひとつ不足していてもうまくいかない。企業の物流部門長が定年で退職し、年金をもらいながら物流コンサルタントになるのが一番リスクが少なくオーソドックスであると思う（実際この例が多い）が、「物流改善企業実績数」や「営業力」等に劣る場合が多くなかなか軌道にのらない。

また、物流コンサル会社を作って人を募集して育成することも、独り立ちするまでに時間がかかりすぎるため、なかなか踏み切れないのが現状である。物流コンサルタントは「知識を吸収」するだけではうまくいかないからである。

第4章 仕事に対する考え方（企業理念、方針）

物流コンサルティングという仕事に限らず共通する事になると思うが、筆者は次の考え方に基づいて仕事をしている。小学生の時から偉人伝（エジソン、リンカーン、松下幸之助等）を読みあさり、先人からの教訓を自分なりに解釈したものである。

（1）仕事を好きになる、お客様を好きになる

好きな事であれば、時間をかけても苦勞をしても継続をすることができる。口だけではなく本心で思うことが大切である。

（2）相手からの見返りを期待しない

GIVE & TAKEという良い言葉があるが、この世の中には見返りを期待する人が多い。GIVEが無い人も多く存在する。見返りを期待すればそれが実現しないと相手を嫌いになり、それが日頃の言動に表れてしまい付き合いが長続きしない。

（3）自信をつける

ある特定分野に集中して勉強をすればすぐに企業内でNo.1になれる。その部分を徐々に深くして少しずつ幅を広げていく。これを出会った人に繰り返しぶつけて議論をしていけば知識が鍛錬され、人に話す時の自信が生まれる。ビジネスに関連する情報には、お金をかけ、時間をかける。自己啓発も同様である。これを10年継続できれば、業界TOPクラスになることは可能である。

（4）約束を守る

アポイントの場所には1時間以上前に行く。宿題期限の直前では無く、約束をした当日に出来るところまで進めることが肝心である。1週間を経過すると思いだす事に時間がかかり、宿題のロス時間の無駄が発生する。小さな事は即刻対応、大きな事は可能な部分まで当日対応が必要である。

（5）ITの勉強をする

インターネット、データ分析等を利用するとあらゆる面での効率がアップする。コンサルティング対象企業情報もインターネットで入手できる。競合企業と比較すれば差別化に何が必要なのかもある程度わかる。在庫データや物流作業データを分析するには、プログラム開発力までは不要であるが、最低でもEXCEL（ピボットテーブル必須）、ACCESSもある程度までの知識が必要だと思う。企業の情報システム部門に依頼する方法もあるが、データ分析には仮説に基づいた多角度からのアプローチが必要なため、何回もやり直すのは時間のロスが大きい。

（6）情報提供者を多く持つ

ビジネスだけの付き合いだけでは欲しい情報は入手できない。業界No.1の忙しい人とのチャネルを持ち、逆に欲しい情報を提供できる準備が必要だと思う。業界No.1の人ほど必要な情報を持っているものである。

（7）仕事に妥協しない

仕事は妥協せずその時にできる最大限の仕事を行う。これを実行すると必ず毎日時間が足りなくなるが、数年たてば自分の能力が自然に向上する。これを10年継続すれば、知識の引き出しが多くできる。今苦勞するか、後で苦勞するかを考える。前者は成功者、後者は失敗者となる。

結章 おわりに

物流改革のコンサルティングという専門分野でのスモール・ビジネスの特徴、持続的発展の経緯を整理した。結局、(1) 仕事を好きになる、お客様を好きになる、(2) 相手の見返りを期待しない、(3) 自信をつける、(4) 約束を守る、(5) ITの勉強をする、(6) 情報提供者を多く持つ、(7) 仕事に妥協しないという7つの項目が重要であり、持続的発展の源泉であると思っている。今後も、より複雑な課題にも挑戦していきたい。

参考文献

- (1) 「3ヶ月で効果が見え始める物流改善【現状把握編】」(株)プロスパー企画) 2003年
- (2) 包装タイムス、物流ニッポン、マテリアルフロー等「Dr. SANTAの物流講座」連載