

物流戦略策定支援 コンサルティングの概要



目次

はじめに

1. 物流戦略策定支援の代表的な3つのテーマについて
2. 物流戦略策定支援の背景と課題
3. ビジョン策定と取組みステップ
4. 物流戦略策定支援コンサルティングに必要な資料・データ
5. 物流戦略の策定
6. 「あるべき物流の姿の実現」に向けたロードマップの作成

おわりに

はじめに

N X 総合研究所は今年で設立して 63 年、日本で最初の物流専門のコンサルティング会社です。50 名以上のコンサルタントが、年間 200 件以上におよぶ調査やコンサルティングを実施しており、海外においても 30 か国以上での案件実績があります。

「物流コスト削減」「作業の効率化」「物流品質向上」という一般的なテーマのみならず、「サプライチェーンの全体最適化」「物流事業者の経営支援」といったコンサルティングも承っています。改善提言をするだけでなく、改善実行までをサポートするスタイルが当社の持ち味です。

近年は「将来を見据えた、あるべき物流の姿を実現するための物流戦略策定」というコンサルティングの依頼が増えています。本稿ではその概要について説明します。

1. 物流戦略策定支援の代表的な 3 つのテーマについて

物流戦略策定支援コンサルティングの代表的なテーマは下記の 3 つです。

図 1. 物流戦略策定支援の 3 つの代表的なテーマ

物流事業戦略	将来を見据えた物流事業戦略の策定・あるべき物流の姿の提言
物流管理施策	全体最適を目指した納期・コスト・在庫を管理する仕組みの構築
グローバル戦略	ワールドワイドな生産工場と販売拠点を結ぶ最適な物流ネットワークの再編

「物流事業戦略」は、将来を見据えた物流事業戦略の策定、あるべき物流の姿の提言をするというもので、現状の課題を把握した上で、5 年後、10 年後までに実現すべきことをロードマップとして作成し、それを実現するためのサポートをする内容のコンサルティングとなっています。

「物流管理施策」は、全体最適を目指した納期・コスト・在庫を管理する仕組みを構築し、管理するための指標、評価する仕組み、体制作りをサポートするコンサルティングを行っていきます。

「グローバル戦略」は、世界中に工場と販売拠点を持つ企業のグローバルな物流ネットワーク再編のため、過去 1 年分の各拠点の入出荷実績と在庫実績データから物流マップを作成し、物流コスト、納期リードタイムの面での最適な拠点配置を検討するコンサルティングです。

これら 3 つの代表的なテーマのうち 1 つについて追及することもあるが、2 つ、3 つのテーマを混合したコンサルティングを実施することもあります。

図 2. 3 種類のサポート体制

企画型	現状把握をした上で、課題の抽出、解決策立案を当社が行う
伴走型	顧客プロジェクトチームに入り込んで基礎調査から策定・実行までを一緒に行う
アドバイザリー型	物流事業策定は顧客主導のもと、当社は適宜助言を提供

物流戦略策定支援コンサルティングのサポート体制には、「企画型」と「伴走型」と「アドバイザリー型」の 3 種類があります。「企画型」は、お客様から資料やデータを提供していただき、現状把握をしたうえで、課題抽出と解決策立案を当社で行います。「伴走型」は、お客様の社内プロジェクトチームに当社コンサルタントが入り込んで、基礎調査から戦略策定までをお客様と一緒にを行います。「アドバイザリー型」は、お客様の考えた戦略に対して必要に応じて当社が助言をします。

本稿で説明するのは、上記の代表的なテーマ 3 つが混在した伴走型のコンサルティング事例です。

2. 物流戦略策定支援コンサルティング事例の背景と課題

本稿で紹介するのは、自動車部品製造会社 A 社の事例です。世界中に生産工場と販売拠点を持ち、海外の売上が全体の 70% を占めています。物流機能は調達物流と販売物流の 2 つに大別され、物流管理部の中に 5 名の調達物流チームと、10 名の販売物流チームがあります。

図 3. 紹介事例 A 社の背景と現在の課題

事例紹介会社	自動部品の製造メーカー A 社
背景	・ <u>世界中に生産工場と販売拠点を持ち、売上全体の約 70% を海外売上が占める。</u> ・ 物流機能は <u>調達（部材）物流</u> と <u>販売（完成品）物流</u> に大別され、いずれも輸出入ともにある。 ・ 物流機能は物流管理部が主管。部内にある調達物流チームに 5 名、販売物流チームに 10 名が従事。 ・ 輸出入の建値は大半が FCA で、<u>輸送モードは海上、航空共に利用</u>。輸送コストでは航空が全体の約 8 割を占める。
現在の課題	・ 日本国内だけでなく、<u>海外も含めた在庫と物流のコントロール</u>が大きな課題となる。 ・ 発注から納品までのリードタイム短縮目的で <u>航空輸送を多用</u>。これが物流コストを押し上げる要因となっている。 ・ 海上 & 航空輸送でフォワーダー 5 社を起用。<u>起用社を集約</u>すれば物流コストも安くなり、事務作業の効率化にもなると思われるが、各社の現地サービスのレベルが国によって異なるので、集約すると <u>通関トラブルを招くリスク</u>があり、難しい。 ・ フォワーダーへの指示や船積書類作成など、国際物流に関する業務が煩雑。また複数のベンダー・工場・物流業者とのやりとりにも時間がかかり、<u>長時間労働</u>となりがち。 ・ 経営陣より物流業務の最適化、物流業者の集約といった提言を受け、物流管理部で <u>5～10 年後の将来ビジョンに基づく物流改革</u>を行いたいと考えている。しかし物流管理部では日常業務に忙殺され、じっくり考える時間がない。<u>一緒に考えてくれるパートナー</u>が必要。

輸送モードは航空輸送、海上輸送、陸上輸送があります。日本国外の会社との輸出入取引の建値（貿易条件：インコタームズ）の大半が FCA（フリーキャリア）・FOB（フリーオンボード）で海上運賃・航空運賃の着払いが多く、輸送コストは航空輸送が全体の 8 割を占めています。現在の課題は、海外を含めた在庫と物流のコントロールです。販売物流は現地法人や代理店がコントロールすることがあり、全体最適のための現状把握もできていない状況です。また航空輸送が多いことも物流コストを押し上げる要因になっています。

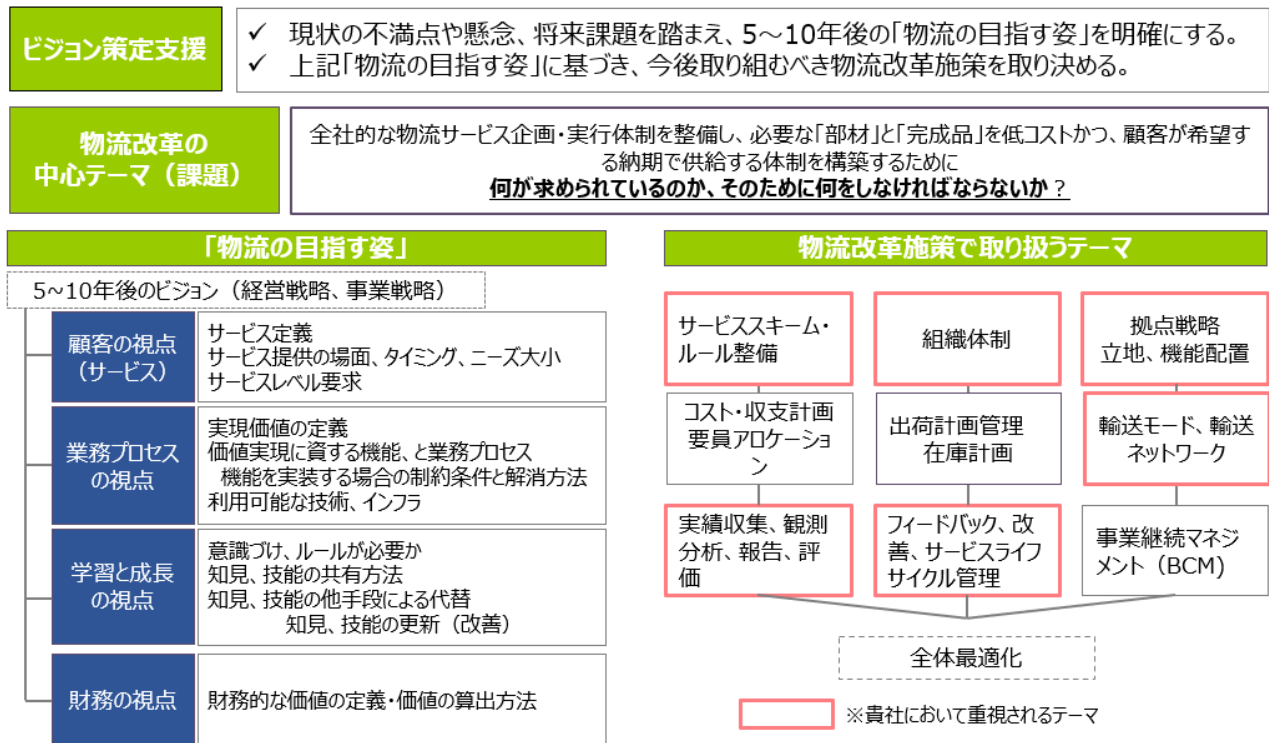
国際輸送のフォワーダーは 5 社を起用。集約による物流コスト削減を期待できますが、集約すると国によってサービスレベルが下がる懸念もあります。また国際物流業務関連の事務作業および、ブッキングやインボイス・パッキングリストなどの書類作成が長時間労働の原因となっており、物流管理部のメンバーは他部署よりも残業時間が多い傾向があります。

経営陣より物流業務の効率化を実施するよう指示があり、5～10 年後の将来ビジョンに基づいた物流改革を遂行したいと考えていますが、物流管理部のメンバーは日常業務に追われてじっくり考える時間がなく、一緒に考えてくれるパートナーが必要だと感じています。

3. 物流戦略策定支援コンサルティングのビジョン策定と 取組みステップ

お客様の背景と課題をお伺いした後に、当社から提案したビジョン策定支援の内容がこちらです。

図4. ビジョン策定支援の内容



まず、現状の不満点や懸念、将来課題を踏まえた5～10年後の物流の目指す姿を明確にしていきます。物流改革で重視するテーマとして「全体最適化のための物流サービスの組織体制の整備」、「グローバルな拠点戦略の立案」、「適切な輸送モードを選択することによる輸送コストの削減」、「業務改善のためのルール作り」などを挙げ、さらに深掘りしながら施策を検討する内容になっています。

「物流戦略支援コンサルティング」の内容は大きく4つのステップに分かれており、最初のステップが「目指す姿の定義」です。

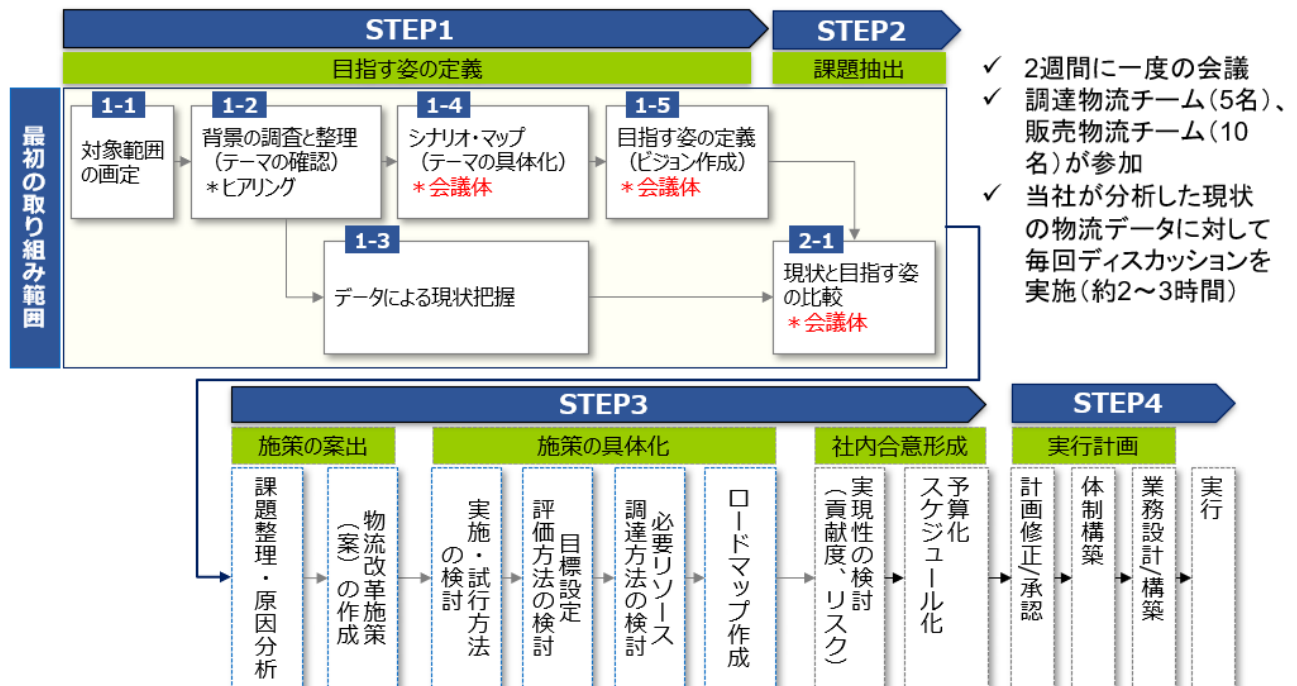
ステップ1では「資料とデータによる現状把握」をしたうえで、物流管理部の方々と2週間に1回の頻度で2時間～3時間の会議を行ないます。会議の中でディスカ

ッションをしながら、目指す姿の定義をします。このステップは大変重要で、会社の今後の経営戦略とリンクすることもあり、ステップ1の中間報告には経営陣も参加し、「目指す姿の定義」のレビューをします。

次のステップ2では、「課題の抽出」を行ないます。現状と目指す姿の比較をして、そのギャップを埋めるためには何が必要なのかを考えます。続くステップ3で、「課題に対する施策」を検討し、その施策を具体化するための目標設定と評価方法を取り決め、5年後、10年後までに実現すべきことをロードマップとして作成します。

最後のステップ4は、実行支援です。ステップ3までが伴走型で、ステップ4以降はアドバイザリー型というケースもあります。本稿の事例では、ステップ1と2で約3カ月、ステップ4までで約6カ月というスケジュールで進めました。

図5. 取り組みのステップ（例）



4. 物流戦略策定支援コンサルティングに必要な資料・データ

こちらは、お客様の物流業務の現状把握と、この企業の経営戦略を確認するために提出を依頼する一般的な資料の一覧です。

図 6. 提供を依頼する一般的な資料

資料関係	経営		● 貴社経営方針、生産計画、販売計画に関する情報 ✓ 中期経営計画など、貴社の中～長期の事業展望が分かる資料 ✓ グローバルでの、過去10年の生産・販売の推移、将来の生産・販売計画が分かる資料 ✓ 貴社グループにおける、物流管理部の位置づけ、機能、役割、ミッションが分かる資料 ✓ 国内、海外の生産・在庫・販売拠点一覧
	物流管理部（共通）		● 物流管理部の体制図：職務分掌・役割・人員数・チーム内の役割分担が分かる資料 ● 業務の外部委託先、委託範囲、契約形態 ● 物流に関するシステム一覧、各システムの役割、主な利用者 ● 物流に関する管理指標：品質・生産性等のKPI
	調達（部材）	倉庫	● 工場倉庫機能、倉庫内部の業務の流れが分かる資料 ● 年間運用コスト資料（年間の推移、コスト内訳が分かるもの）
		輸送	● 国内調達品・海外調達品のモノと業務の流れ（物流フロー、業務フロー）が分かる資料 ● 部材輸出、三国間貿易における、モノと業務の流れ（物流フロー、業務フロー）が分かる資料 ● 年間運用コスト資料（年間の推移、輸送モード、仕向け地別コスト内訳が分かるもの）
	販売（製品）	倉庫	● 部材倉庫、その他製品倉庫における機能、倉庫内部の業務の流れが分かる資料 ● 年間運用コスト資料（年間の推移、コスト内訳が分かるもの）
		輸送	● 国内工場・海外工場生産品の国内販売のモノと業務の流れ（物流フロー、業務フロー）が分かる資料 ● 製品輸出、三国間貿易における、モノと業務の流れ（物流フロー、業務フロー）が分かる資料 ● 年間運用コスト資料（年間の推移、輸送モード、仕向け地別コスト内訳が分かるもの）

経営戦略の部分では、過去 10 年間の生産と販売の推移、今後の生産・販売計画と国内・海外拠点の在庫一覧の提出を依頼します。

物流の部分では、調達の部材倉庫の業務内容、販売の製品倉庫の業務内容、モノと情報の流れ、物流フロー、業務フローなどの提出を依頼しています。提供が難しい資料については当社が視察やヒアリングして作成することもあります。

そしてこちらが提供を依頼する一般的なデータの一覧です。

図 7. 提供を依頼する一般的なデータ

大分類	中分類 (物流分類)	No.	データ項目名	データ形式	データ内容
調達	国内調達	1	工場倉庫への入荷量 (国内調達品)	日々の入荷実績 明細	入荷日・サプライヤ名・出荷元住所・入荷先倉庫・数量・数量単位・サイズ(M3)・重量(kg)
	海外調達 (部材)	2	工場倉庫への入荷量 (海外調達品)	日々の入荷実績 明細	入荷日・サプライヤ名・輸送モード・出荷国・着港/空港・入荷先倉庫・数量・数量単位・サイズ(M3)・重量(kg)
	部材輸出	3	工場倉庫からの 出荷量	日々の出荷実績 明細	出荷日・サプライヤ名・出荷先名・仕向国・輸送モード・発港/空港・指示日・ETD・ETA・数量・数量単位・サイズ(M3)・重量(kg)
	三国間貿易	4	三国間の部材 出荷量	日々の出荷実績 明細	出荷日・サプライヤ名・出荷元国・出荷先名・仕向国・輸送モード・発港/空港・指示日・ETD・ETA・数量・数量単位・サイズ(M3)・重量(kg)
	部材在庫	5	在庫量	毎月の在庫実績	倉庫名・サプライヤ名・出荷元国・数量・数量単位・サイズ(M3)・重量(kg)
販売	国内販売	6	国内向け出荷量 (国内・海外生産品)	日々の出荷実績 明細	出荷元倉庫名・出荷日・出荷先・出荷先住所・商品区分・数量・数量単位・サイズ(M3)・重量(kg)
	海外調達 (製品)	7	製品倉庫への入荷量 (海外調達品)	日々の入荷実績 明細	入荷日・工場名・生産国・入荷先倉庫・数量・数量単位・サイズ(M3)・重量(kg)
	海外輸出	8	海外向け出荷量	日々の出荷実績 明細	出荷日・出荷先名・仕向国・輸送モード・発港/空港・指示日・ETD・ETA・数量・数量単位・サイズ(M3)・重量(kg)
	三国間貿易	9	三国間の製品 出荷量	日々の出荷実績 明細	出荷日・工場名・出荷元国・出荷先名・仕向国・輸送モード・発港/空港・指示日・ETD・ETA・数量・数量単位・サイズ(M3)・重量(kg)
	製品在庫	10	在庫量	毎月の在庫実績	倉庫名・工場名・出荷元国・数量・数量単位・サイズ(M3)・重量(kg)

期間：年間

過去 1 年間の調達物流、販売物流の入出荷実績と在庫実績。これは物流戦略策定支援以外の物流コンサルティングにおいても必須となる情報です。本稿の事例のお客様は海外展開されているので、三国間貿易、輸出入取引の実績データも依頼しました。

海上輸送、航空輸送、陸上輸送の物流コスト算出のために、件数、トン数、コンテナ本数などの情報も提供して頂きました。幸いこのお客様は業務システムで SAP を利用しており、データ入力に手間を掛けて、かなり細かいところまで入力されていました。そういった苦勞のおかげで、データの抽出と分析をスムーズに行うことができました。

こんなにたくさんの資料やデータを用意するのは手間が掛かりますし、資料の精査とデータ分析にも時間が掛かります。しかしデータに基づいた正確な現状把握を行うことで、課題が明確になります。また、目指す姿とのギャップを数値化しておく、具体的な目標を立てて数値でその評価をすることができます。

5. 物流戦略の策定

こちらは、この顧客の「物流戦略策定」の内容をまとめたものです。本稿では文字数の関係で全てを説明することはできないので、抜粋した内容になります。

図 8. 課題と戦略策定（抜粋）

課題と物流戦略策定（抜粋）		
カテゴリー	課題	戦略策定
拠点戦略 立地、機能 配置	米国と南米での売上が急拡大しているが、日本から各国へ直送している（航空輸送が多い）	・メキシコにDCを持つことでリードタイムを短縮 ・日本・メキシコ間は海上輸送メインにして輸送費用を削減 ・メキシコDC想定した物流費用の算出と通関・倉庫事情などを調査
輸送モード、 輸送ネット ワーク	・航空貨物輸送の比率が高い（全体の8割） ・フォワーダー5社起用のメリットが活かせていない	・航空輸送は役員承認が必要（比率は8割→5割に減少） ・起用フォワーダーを5社から2社に集約してボリュームディスカウント
業務改善	・ブックイング・通関書類作成業務での残業が多い ・SAPからエクセルへの単純な転記作業が多い	・インボイス・パッキングリスト作成・ブックイング業務はフォワーダーにアウトソース ・PCの単純作業（転記・PDF化・定型メール送付）はRPA化
組織体制	・調達物流チーム、販売物流チームでスキルのバラツキが大きい（調達の方がスキルが高い）	・各チームから2名を選抜。チーム間交流してスキルを底上げ ・SCM全体を見渡す管理者を育成（外部登用も視野に入れる）

まず、グローバルな拠点配置の見直しについてです。北米と南米で売り上げが急拡大をしており、現時点では日本から各国に製品を直送しているのですが、物流データを見ると納期に間に合わせるために航空輸送を使うことが多く、輸送コストを引き上げている原因になっていることがわかりました。

会社として今後も北米と南米での販売に注力した経営戦略を考えているとのことだったので、メキシコに物流拠点を持つことで顧客への納期を短縮し、日本からメキシコまでは海上輸送にすることで輸送コストを削減することを提言しました。そして実行フェーズのステップ4では、メキシコに物流拠点を持った場合のコスト算出、通関事情、現地物流事業者の調査を実施しました。

2つ目の「輸送モードで航空貨物の比率が高い」という課題ですが、これも物流データを詳しく分析したところ、一部の輸送レーンで顧客の希望する納期よりも早く納品しており、輸送モードを海上輸送に変更してもリードタイム、キャッシュフローともに大きな問題がないことを確認しました。そこで、海外の販売拠点は今よりも少し多めの在庫を持つことにより、基本的に海上輸送でも間に合うような納期で営業をする、これからは調達・販売の両方で海上輸送を基本としたビジネスに変える、というポリシーをグループ全体で共有し、航空輸送には事前に役員承認を必要とするというルールを作りました。このルールにより航空貨物の比率は8割から5割に削減されました。別の顧客で同じ施策を実行し、航空輸送をほぼゼロまで削減

できた事例もあるので、これはどのケースにおいても即効性のある有効な施策だと考えています。

さらに、海上輸送・航空輸送のコスト削減のために、フォワーダー5社に対して海上・航空の全発着地の全ルートの間年間の件数、トン数、コンテナ本数、希望するリードタイムなどを開示して入札を行ない、2社に集約して約15%のボリュームディスカウントを勝ち取りました。物流管理部のメンバーは忙しくて入札を実施するリソースがないということだったので、当社がRFPを作成して入札のサポートも実施しました。

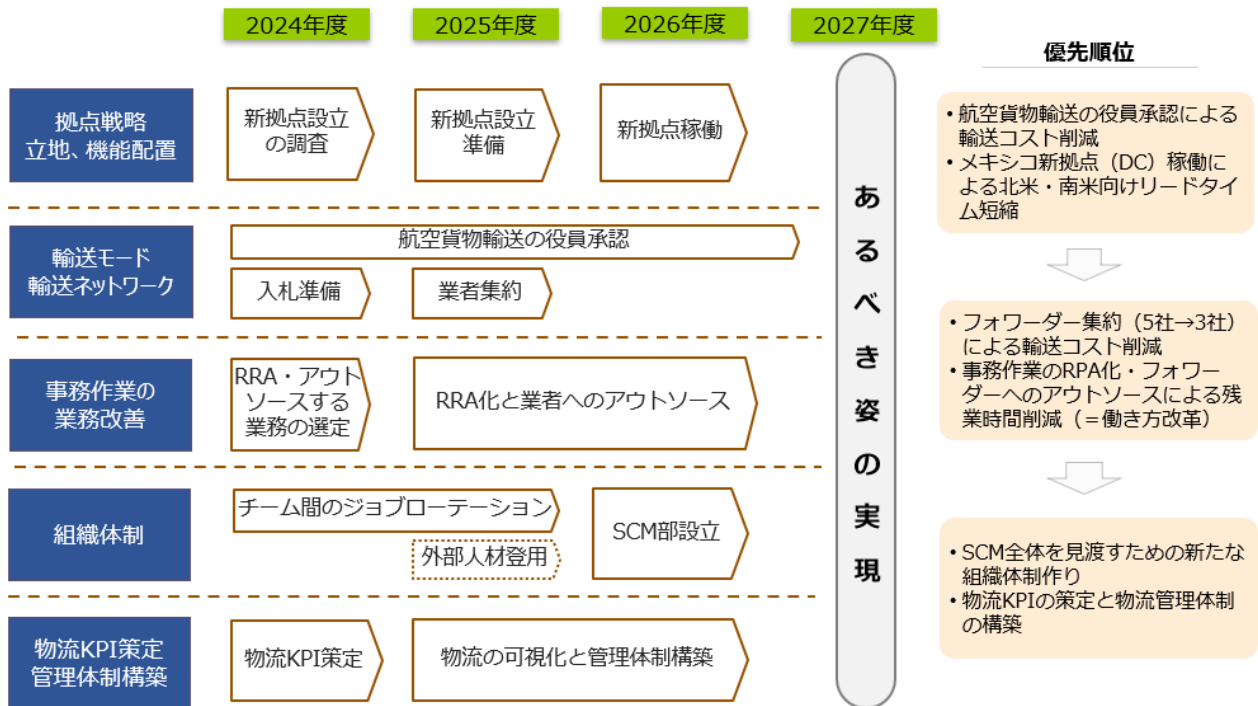
3つ目の「業務改善」では、当社が開発したスマホで作業時間を計測する「ろじたん」を使用して、3週間にわたって物流管理部全メンバーの業務量調査をしたところ、ブッキングやインボイス・パッキングリスト作成などの事務作業や、船積確定通知などの社内メールの送付といった対応のために、残業や休日出勤をしている課題が明らかになりました。業務内容をさらに詳しく調査すると、SAPからエクセルへの単純な転記作業、エクセルをPDF化してメールで送るというような定型作業が多いことがわかりました。そこで、RPA（ロボティクス・プロセス・オートメーション）で夜中にパソコンが自動的に定型作業を実行することにより、事務作業の負荷を減らし、残業時間を減らすという対策を取りました。「ろじたん」はもともと倉庫内の作業時間を計測する目的で開発されたものですが、事務作業の計測でも多く利用されており、当社もこのようなコンサルティングの一環で、事務業務の内容把握のために利用することがあります。

そして4つ目の組織体制の部分では、調達物流チームと販売物流チームを比較すると、調達物流チームの方が多くの作業を行っており、全体的に貿易に関するスキルも高いということがわかりました。これは輸入通関業務のほうが輸出通関業務よりも手間が掛かるということに起因しているのかもしれませんが、相互のスキルを底上げし、チーム間のメンバー交換をすることでSCM全体を見渡せる人材を育成し、必要であればよりスキルの高い管理者を外部から登用することなどを提言しました。

6. 「あるべき物流の姿の実現」に向けたロードマップの作成

こちらが先程説明した課題に対する対応策をどのタイミングで実施するのかをまとめたロードマップです。

図9. 「あるべき物流の姿」の実現に向けたロードマップ（抜粋）



左側のガントチャートは、5年～10年後を見据えたあるべき姿を3年後の2027年に実現するために、5つのトピックでこのようなことをやっていこうというスケジュールを記載しています。

右側にやるべきことの優先順位を記載しています。「航空貨物輸送の役員承認」は、即効性がある施策のため、優先順位を一番にしました。実際この施策は実施後1カ月以内に効果が出て、航空輸送の比率が大幅に下がりました。

メキシコに物流拠点を持つための調査、フォワーダー集約のための入札準備、物流管理部の残業時間削減のための業務のアウトソースなども、高い優先順位で進めます。

また、SCM全体を見渡すための新たな組織体制作りについては、取り急ぎ今いるメンバーの業務スキルを上げながら、社内でCLO（Chief Logistics Officer：物流統括管理者）となりうる人物を育てる方向で進めるものの、場合によっては優秀な外部人材の登用も検討するという、長期視点で取り組むことを提言しています。

最後の「物流 KPI の策定・物流管理体制の構築」は、最も重要な項目です。物流業務を数値として可視化しておかないと、正確な現状把握、目標設定ができません。可視化しておくことで物流管理がしやすくなりますので、物流 KPI の設定は不可欠です。ステップ 1 で実施したデータ分析に基づき、売上高に対する物流コスト比率、在庫回転率、納期遵守率、棚卸差異率などの物流 KPI と、その目標設定をしていきます。その目標が達成できたかどうかで「あるべき姿」が実現できたかどうかを確認することができます。

物流戦略策定とロードマップについては抜粋した内容になりましたが、以上が「物流戦略策定支援コンサルティングの概要」になります。

おわりに

私達 N X 総合研究所の強みは物流特化型で戦略策定から実行までをお客様と伴走しながらサポートする点です。

60 年以上にわたる数千の物流コンサルティング経験と蓄積されたノウハウによって、お客様の抱えている業界特有の課題を迅速に理解して、現実的な方法論、アクションプランを提言することができます。

現状確認のためのヒアリングと企画書（兼お見積書）の作成までは無償で行ないますので、物流戦略策定支援のコンサルティングニーズがございましたらお声掛け下さい。

※出所：図はすべて N X 総合研究所作成

（この記事は 2024 年 7 月 1 日の情報をもとに書かれました。）

[ろじたんお問合せ先]

株式会社 N X 総合研究所

<https://www.logitan.jp/>

※ろじたんサイトのお問合せフォームよりご連絡ください