



ブルービットターンアラウンド株式会社 企業再生における物流コストカットの実態

2011年8月23日

ブルービットターンアラウンド株式会社

平井 倫太郎

本日の流れ

- 代表取締役経歴
- 物流コストカットプログラム概要
- 私がお手伝いしているケース(物流費削減の実態)
- 最後に

物流コストカットプログラム

～概要～

- 物流改革は、企業価値最大化の視点から、経営戦略・他機能戦略との同期を検証し、あるべきロジスティクスビジョンとその実現方法を選択していく必要があります。

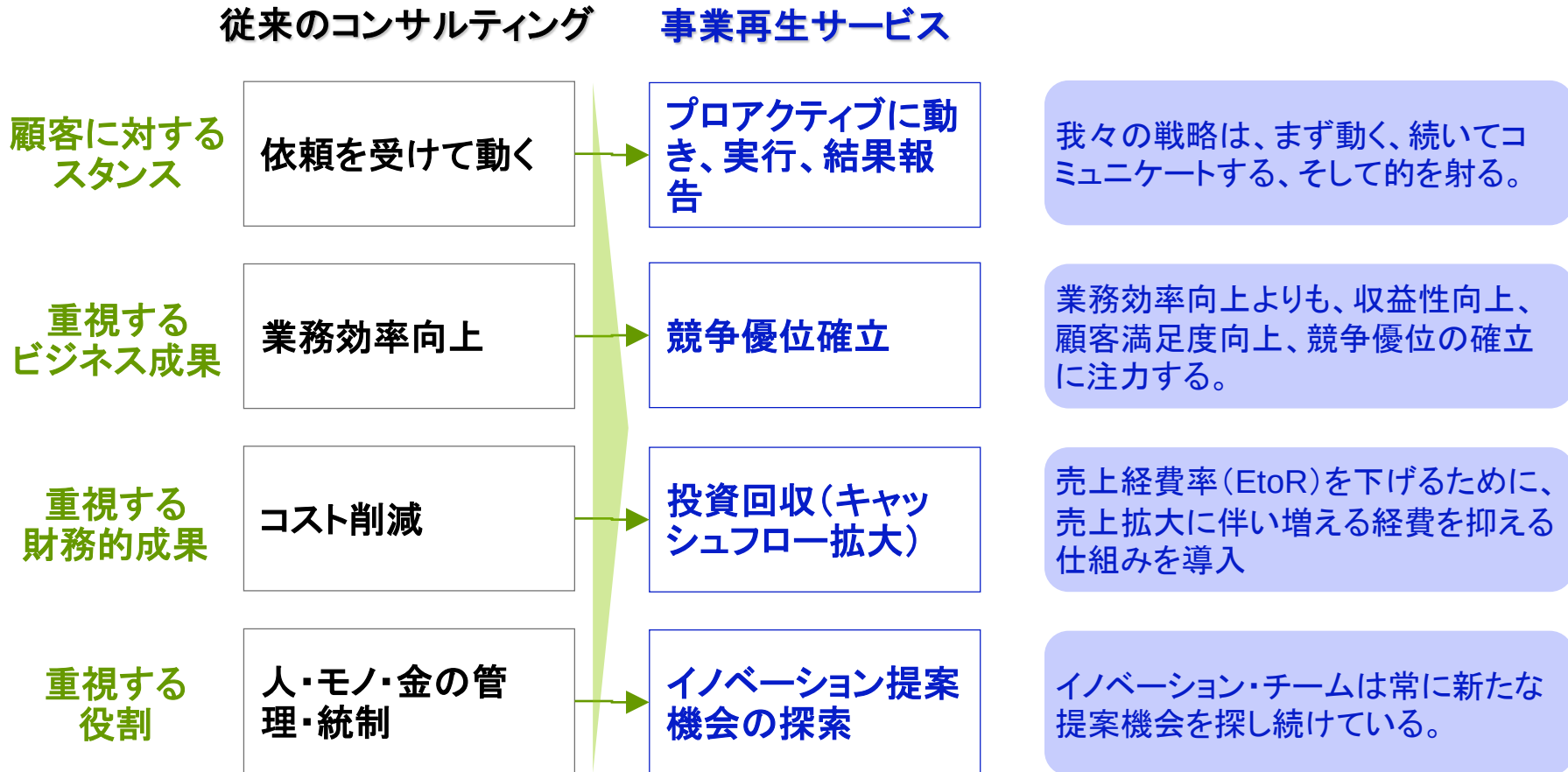
物流改革を推進する6つの イノベーション・プログラム

1. 顧客満足度の向上推進
2. 筋肉質な高効率センター経営
3. 営業機能との連携強化(受注から出荷指示納品までのプロセス改革)
4. サプライチェーンプラットフォーム(情報連携のためのプラットフォーム)の確立
5. 簡素化されたマネジメントKPI
6. 部門横断型ロジスティクス改革部隊の推進



物流コストカットプログラム

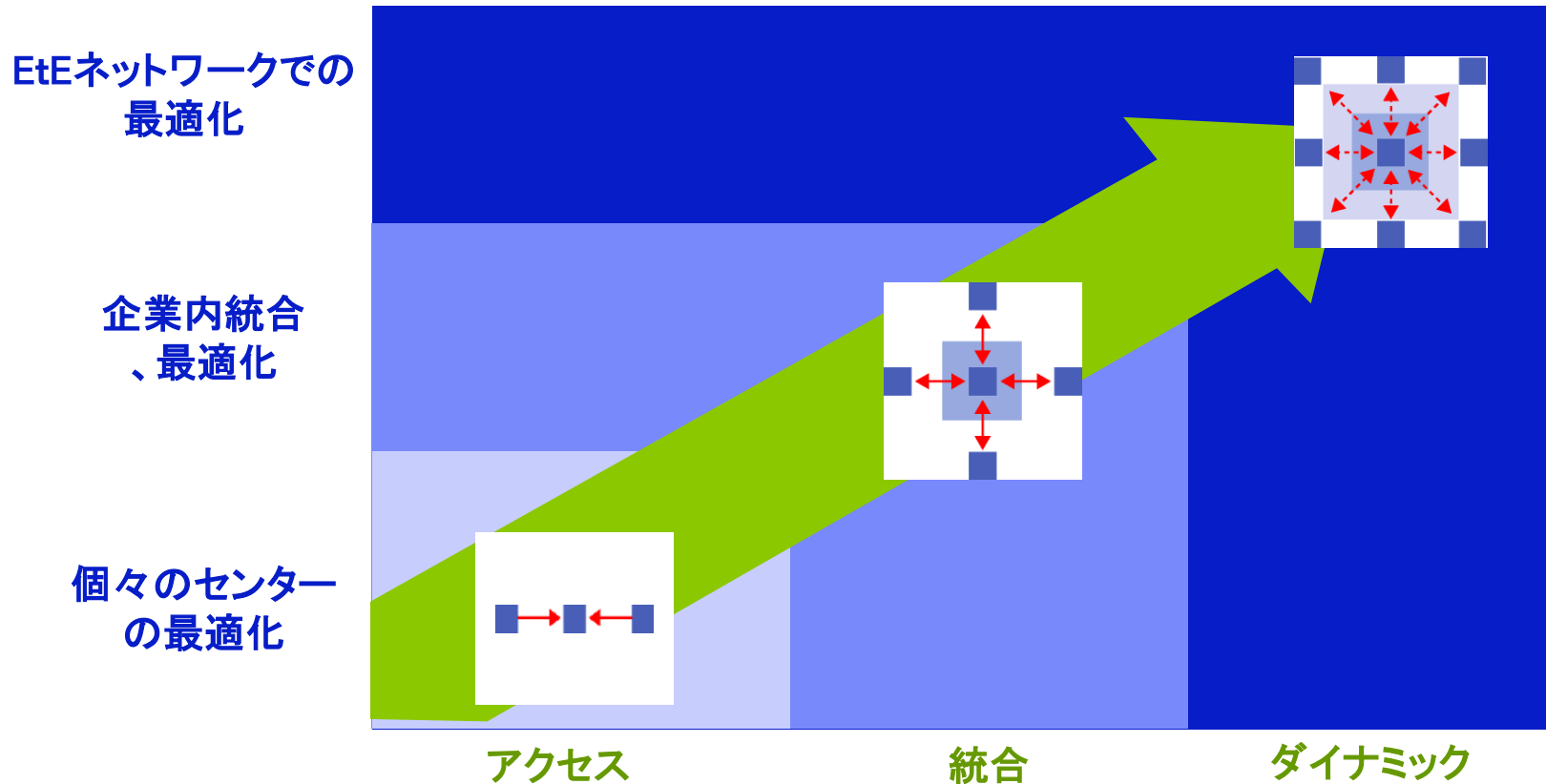
～特徴～



物流コストカットプログラム

～事業再生サービスを基本としたロジスティクス体制のステージング～

- ビジネスプロセスが社内のみならず、主要な取引先およびお客様ともEnd-to-Endで統合されている企業が競争優位性をもつことができると言われています。そのためには、業界の流動性、社会環境の変化、消費行動の変化に即時に対応できるロジスティクス体制の構築が必要です。

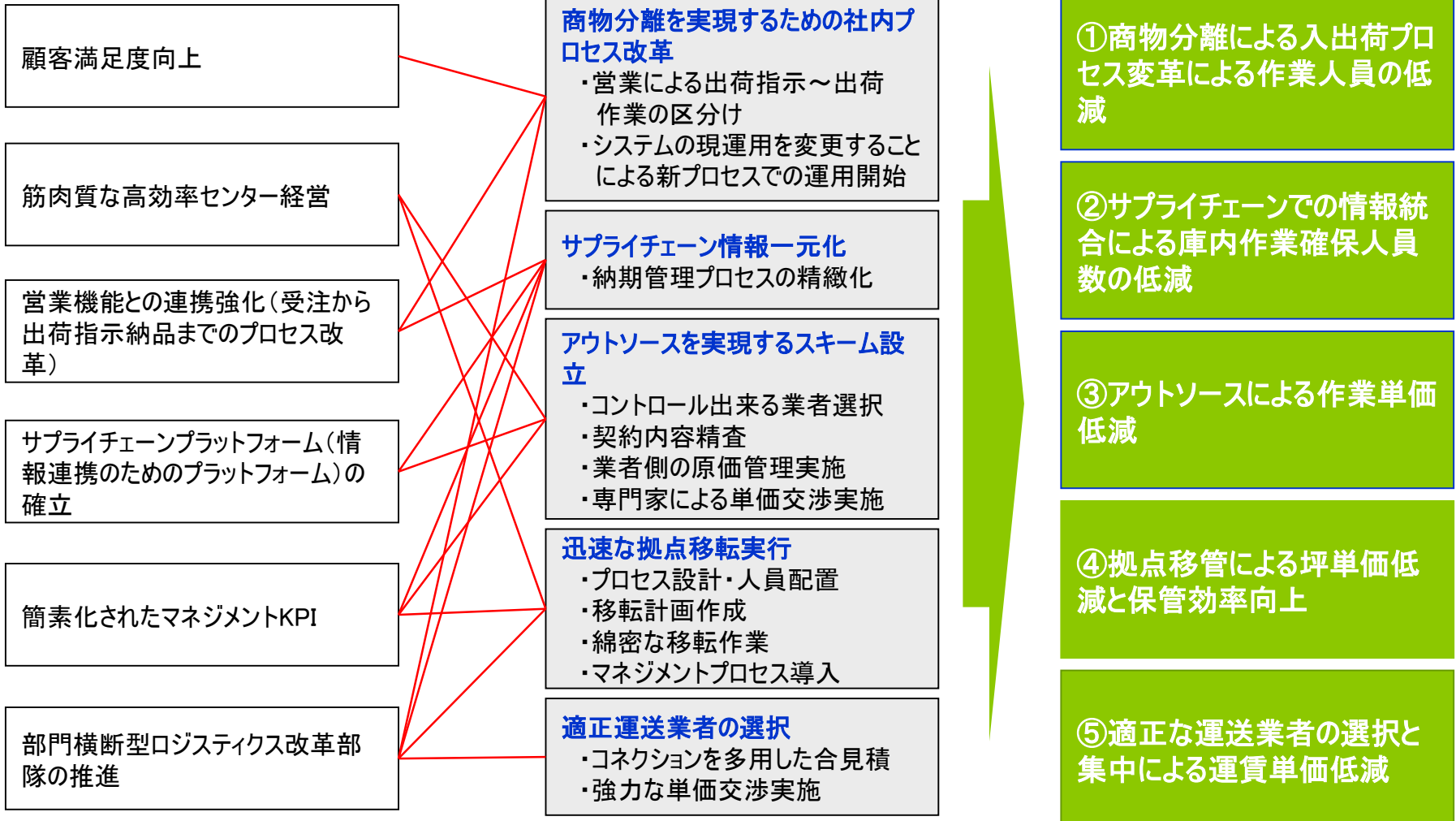


物流経費削減実態 ～例：具体的な施策～

イノベーションプログラム

実施施策

実現すべき効果



物流経費削減実態 CASE1: 民事再生 婦人靴OEMメーカーC社

背景と目的（企業の課題は？）

◆導入背景

- 1962年（昭和37年）4月に設立された靴卸業者。婦人靴を中心に、卸のほか小売りや中国への材料輸出も手がけていた。小売り部門はデザイナーを有し自社ブランドを展開、20代後半から30歳くらいまでの女性をメインターゲットに、2008年1月期には年売上高約43億9800万円を計上

◆導入目的

- 民事再生

変革ポイント（何が、どのくらい変わったか？）

- ◆ 商物分離（営業と物流で役割が明確化）
- ◆ 3拠点から1拠点への集約
- ◆ 組織変革（物流本部設立および弊社請負）
- ◆ 保管効率、生産性向上
- ◆ マネジメントダッシュボードを利用したリアルタイムマネジメントプロセス開始（週次で経営会議）
- ◆ アウトソーサーを原価レベルでコントロール出来るスキーム成立
- ◆ FOB・CIFの契約状況にあわせ、船賃・通関手数料・国内引渡運賃を個別に契約会社を変更

表面化した課題

- 属人的なプロセスによる低生産性（業界平均20%下回る）
- アウトソーサーの水増し請求（精査した結果10%）
- あいまいな納期管理
- 無尽蔵に増え続ける在庫量（実在庫と理論在庫が乖離）
- 輸入費用における船賃・通関手数料・国内引渡運賃が相場より10%高かった

結果

- 8000万の物流費削減（30%削減率）
- 物量が大きくなっても費用を抑えることの出来る仕組みの導入
- 新店出店への対応力強化（構想開始から3日）
- 2000万の中国からの輸入費削減（30%削減率）

物流経費削減実態 CASE2: 商物分離 婦人靴小売 B社

背景と目的（企業の課題は？）

◆導入背景

- 2010年10月より、投資会社A社がB社のスポンサーとなった。資金不足が念頭の課題であり、小売業ならではの日々のキャッシュフローでの改善がB社における最重要課題であった。

◆導入目的

- 月次でのキャッシュフロー改善（収益性改善）を目標として、物流費削減を最重要目標といた

変革ポイント（何が、どのくらい変わったか？）

- ◆商物分離（営業職より物流機能を分離）
- ◆初めてのアウトソーサー導入（社内物流をアウトソースへ）
- ◆組織改編（物流本部の再構築）
- ◆庫内新業務プロセス実施（庫内物流BPR）
- ◆倉庫圧縮40%
- ◆納期管理プロセスの導入による流通在庫可視化

表面化した課題

- 属人的なプロセスによる低生産性（業界平均15%下回る）
- 物流・運送会社と直取引による高額な正規料金
- あいまいな納期管理
- 無尽蔵に増え続ける在庫量（実在庫と理論在庫が乖離）

結果

- 8,000万円の物流費削減（35%削減率）
- 1ヶ月での拠点移管（運用落とし込みに6ヶ月）
- 倉庫撤退における撤退コスト圧縮（50%）
- 50%の倉庫スペース圧縮
- 低費用でのWMS作り込み（カスタマイズ&連携）

物流経費削減実態 CASE3: 部品倉庫合理化

自動車部品メーカーA社

背景と目的（企業の課題は？）

◆導入背景

- 10年計画の経営目標における需要予測に対する20% Share 確保を実行するための、生産体制（人員確保）は非常に困難。
- 海外（アジア）生産体制が30%→70%へ移行
- 海外サプライヤー数が3社→30社へ増大
- 上記に伴い物量と品種が増えたため、倉庫拡大・管理複雑化

◆導入目的

- 70%海外生産体制に対応できる骨格構築をタイ工場にて実施
- タイ工場における部品倉庫の効率化

変革ポイント（何が、どのくらい変わったか？）

◆組織改編

- ◆ 庫内新業務プロセス実施（材料管理～受入検査のプロセス改革）
- ◆ 倉庫圧縮
- ◆ 在庫管理プロセスの導入による流通在庫可視化
- ◆ カウンターパートの執行役員への昇格

表面化した課題

- 品種・アセンブリパターン数が3倍になった事による出荷作業の複雑化（標準化が出来ず、成り行きまかせ）
- 部品倉庫における仮受場の無尽蔵な展開（本来、半分は余剰スペース）
- 商品点数6000点に対して約200名の管理人員
- 材料費が9億円／月に対し、在庫金額が6億円／月

結果

- 2億円の物流費削減（25%削減率）
- 30%の庫内人員削減
- 50%の倉庫スペース圧縮
- 材料費在庫金額の3億円／月（半減）達成

物流経費削減実態 CASE4: 調達物流コスト低減

電子部品メーカーB社

背景と目的（企業の課題は？）

◆導入背景

- 1970年（昭和45年）6月に設立された外資系電子部品メーカー
- 電子部品を中心に、国内外の工場から各国のメーカー（車両・携帯・PC関連）に商品を卸しており、業界シェア2位の実績。
- 2011年度6月期には年売上高754億円を計上

◆導入目的

- リーマンショックによる売上減少に伴い国内外の物流経費見直し
- 輸出に関するリードタイムが遅い

変革ポイント（何が、どのくらい変わったか？）

◆物流拠点移管による配送距離の短縮

◆各フォワーダーの単価見直し

◆保管効率、生産性向上（新規マテハン導入）

◆在庫管理における管理指標と業務見直しを実施

◆3PL会社の変更

表面化した課題

- 物流拠点一空港・港間が長距離の為、リードタイムが掛かっていた（最長3日）
- 売上減少に伴い、輸送費が高くなった（対売5%増）
- 売上減少に伴い、マテハン機器における生産性減少した（生産性40c→30cへ減少）
- 在庫回転率の悪化（年間3回転から2回転の在庫量）
- 3PLの水増し請求（実作業の15%）

結果

- 地方から空港隣接へ物流拠点を移管し、リードタイムの短縮（最長3日から最短1日に変更）
- 海運・航空運賃単価の見直しの為、3億円削減
- 物流拠点における生産性向上し作業費が2億削減
- 在庫回転率を指標とし、各部との納期調整・生産調整を実施。在庫回転を6ヶ月から3ヶ月（年4回転）に向上し、保管経費が2.5億削減
- 物流会社変更により庫内費用を4億5千削減

代表取締役 プロフィール 詳細



ひらい りんたろう
平井 倫太郎

生年月日

1973年 10月 23日

出身

東京都

学歴

慶應義塾中等部 卒業
慶應義塾高等学校 卒業
慶應義塾大学理工学部 計測工学科 卒業

主要領域

- 戦略・構想策定
- 業務プロセス改革・改善の策定・実行
- 管理会計（セグメント別会計、原価計算）
- プロジェクトマネジメント・プログラムマネジメント 他

講師実績

- 早稲田大学ビジネススクールMBA講師
- 中小企業向けロジスティクス研究会
- ビジネスプロセス評議会（BPIA）

主な職歴

2011年 -2009年	投資会社より婦人靴メーカーにおける物流・IT統括就任（ターンアラウンド）を受託 ・OEM婦人靴メーカーロジスティクス改革（8300万円（45%）の物流費削減） ・婦人靴小売ロジスティクス改革（8000万円（35%）の物流費削減） 美雅達大连信息咨询有限公司 董事長就任 （中国におけるベビー用品小売事業展開）
2008年	投資会社より、医療機器卸事業の事業部長（ターンアラウンド）を受託 精密機器製造会社にて、新製造原価管理策定支援 ブルービットターンアラウンド（株）設立 代表就任 IBMビジネスコンサルティングサービス（マネーシャー） 退職
2007年	鉄鋼会社にて、内部統制システム構築プロジェクト
2006年	半導体製造会社にて、R&D改革プロジェクト（財務計画）
2005年	医薬品卸会社にて、病院・薬局別収益性による利益確保戦略策定プロジェクト 出版社にて、事業再生支援（4億円（20%削減）のコストダウン）
2004年	保険会社にて、人件費削減支援（3億円（15%）の人件費削減） アパレルメーカーにて、ロジスティクス改革支援（5500万円（20%）の物流費削減） ドットコム会社にて、全社改革支援（3億円（23%）の人件費・物流費削減）
2003年	精密機器製造会社にて、物流原価計算、CRMコンサルティング
2002年	印刷業会社、精密機器製造会社にて、商品別・小売別収益性による営業戦略策定・システム導入コンサルティング
2001年	卸業（日雑・紙）にて、小売別収益性による利益戦略策定実行コンサルティング
2000年 -1999年	半導体製造会社にて、業務改革コンサルティング プライスウォーターハウスコンサルタント（株） （現：IBM ビジネスコンサルティングサービス（株）） 入社

取締役プロフィール 詳細



ほさか

やすひろ

保坂 康弘

生年月日

1976年 1月 20日

出身

神奈川県

学歴

UNI-WORLD INTERNATIONAL SCHOOL

主要領域

- 物流戦略・SCM戦略
- ロジスティクス業務プロセス改革・改善の策定・実行
- 輸出入業務実績
- 倉庫マネジメント 他

主な職歴

2011年
-2010年

投資会社より婦人靴メーカーにおける物流本部長(ターンアラウンド)を受託
・OEM婦人靴メーカーロジスティクス改革(8,300万円(40%)の物流費削減)
※主な輸入対象地区(香港・蛇口・上海)取扱量(年間53万足対象)
※上記のうち輸入運賃2,000万を実務遂行により削減
・婦人靴小売ロジスティクス改革(8,000万円(30%)の物流費削減)
ブルーバइटターンアラウンド(株) 取締役就任
日本モレックス退職

2009年
-2008年

日本モレックス サプライチェーン本部ロジスティクス部管理グループマネージャー
・輸出入運賃削減プロジェクトによる、3億円の運賃削減
・輸出対象地区(国内工場5箇所→物流センター2箇所→海外メーカー)の輸出業務
・輸入対象地区(大連・マレーシア・台湾→物流センター→国内メーカー)の輸入業務
・モーダルシフト導入プロジェクトにより2%のCO2削減達成
・輸出グループ・輸入グループ・国内物流グループの物流戦略策定
・ロジスティクス部門新規立ち上げ
・新物流センター構築プロジェクトのプロジェクトマネージャー遂行
※1年を予定していた工期を三ヶ月(リードタイム半減)で完了
※センター設計構築費用10億円の投資計画に対し5億円で遂行
(削減率50%達成)
日本トイザラス退職
日本トイザラスにて、神奈川物流拠点を神戸物流拠点へ移管

2007年
-2002年

日本トイザラス入社 物流センター長
・玩具のインターネット販売を目的とした物流センターの管理を実施
・フルフィルメント業務プロセス改革により、4,500万円(30%)の物流費削減
・業務プロセスを提案・システム改修により年間(2,000万円(15%))の物流費削減

2001年

NECロジスティクスにて、アジアからの輸入実務を経験し、主に各取引会社と船会社とのスケジュール調整と運賃交渉を実施

担当 プロフィール 詳細



くぼ ひでゆき
久保 秀之

生年月日

1978年 12月 1日

出身

神奈川県

学歴

横浜市立港中学校卒業
神奈川県立和泉高等学校卒業
大東文化大学経済学部卒業

主要領域

- 中国における法人設立
- BPOスキーム策定、実行
- 中国内での人事戦略策定・実行
- プロジェクトマネジメント 他

技能

- 中国語検定1級
- TESS 980点
- 中国における商売交渉経験
- 中国法人における労務・法務経験

主な職歴

2011年
-2009年

- 株式会社エスケイ(企画商社・ソフトウェア会社) 大連支社長(総経理)
- ・32インチ液晶テレビ(ノーブランド)5,000台のOEM中国生産販売の日本に向けた商流スキーム策定・構築
 - ・USBメモリー20,000個のOEM中国生産販売の日本に向けた商流スキーム策定・構築
 - ・家具屋における原材料調達(杉木の加工木材15万本)の日本に向けた商流スキーム策定・構築
 - ・日系通信会社中国法人との協業によるモバイル版営業支援システム開発プロジェクト遂行
 - ・中国人社員60名の管理・育成

2008年
-2002年

- TPSサービス株式会社(人材派遣会社) 中国大連支社総経理(支店長)
- ・中国大連支社の開設
 - ・オフショア開発とBPOスキーム策定・実行
 - ・中国人社員30名の管理・育成
- TPSサービス株式会社(人材派遣会社) 東京支店営業推進部課長
- ・8名の新人営業を率いての年間5000万円の売上達成
 - ・中国人技術者の日本会社への15名入社達成

2001年

- ジェイアンドアール企画有限公司 上海支社配属
- ・貴金属、アクセサリを中国から日本に輸出、それに伴うスキームの構築。
 - ・法人ユーザー向けの中国上海現地での通訳及び工場案内業務。

最後に

- 物流経費削減が何故重要なのか？
 - 月次での支払になるケースが多いため、キャッシュフローに与える影響が大きい

- 経費削減のポイントは？
 - ①倉庫内の作業生産性を見ることでアウトソーサーの原価を把握する
(アウトソーサーとの取引関係における有利なスキームを実現)
 - ②物流費の請求書をくまなく調べ、即交渉実行
 - ③運送業者との専門的かつ強力な交渉を行う
 - ④上記を実現するための仕組みを構築し導入する

- コンサルティングサービスは何故、結果が出にくいのか？
 - ・決定権がない
 - ・地道な業務運用実行を行わない
 - ・サラリーマンの働き方(工数との見合いによるサービス定義方針)

ブルービットターンアラウンド株式会社

会社概要

設立	2009年2月23日	事業内容	➤経営効率化コンサルティング業務 ✓事業再生支援、事業価値向上支援サービス ✓KPIマネジメント導入支援 ✓原価計算・収益性分析 ✓機関投資家、投資家の紹介 ✓エグゼクティブのリサーチサービス ➤新規事業支援業務 ✓事業運営管理請負サービス ✓中国新規起業登記支援 ✓経営者派遣サービス ➤物流費コストカット・再構築支援サービス ➤拠点移管請負 ➤新規業者選定 ➤物流機能請負サービス ➤新規物流機能再構築サービス
所在地	〒104-0061 東京都中央区銀座2-12-12 たちばなやビル3階		
代表者	代表取締役 平井 倫太郎		
取引先会社	株式会社キャピタルメディカ 株式会社エンカレッジパートナーズ 株式会社モード・エ・ジャコモ ジェネックスパートナーズ株式会社 株式会社ニューウェイ 株式会社メアダ		