

「物流コンサル」ガイド

最近まで経営コンサルタントにとって物流は、手間のかかるわりに金にならないニッチなテーマだった。それが現在、コンサルティング業界の中心的なソリューションの一つに位置付けを変えている。それに伴い現場に強い物流改革屋の評価が急上昇している。

第1部

ソリューションの相場と効力

若手コンサル残酷物語

コンサルティング料金は基本的にコンサルタントの稼働時間で決まる。トップコンサルタントともなると単価は一月当たり一〇〇〇万円にも上る。しかも、契約期間中ずっと現場に張り付いているわけではない。このクラスのコンサルタントは通常、複数の案件を掛け持ちしている。それぞれの顧客に費やせる時間は限られている。時給に換算すれば一〇万円以上になることもある。

必ずしも高過ぎるとは言い切れない。単価は市場が決めている。コンサルタントが勝手に背伸びをした単価を設定しても、顧客がつかなければビジネスが成り立たない。いったん上げた単価はまず下げられない。その前に職を失う。つまり時給一〇万円でも、ニーズがあるのだ。そんなコンサルタントが現在、物流をテーマにしている。

九〇年代を通じて、大手コンサル会社はいずれも最先端の経営理論を駆使した戦略の立案と、ITの活用をメシの種にしてきた。しかし、結果としてプロジェクトの多くは失敗に終わった。強力なコンセプトに基づいて完成度の高い戦略は立てた。大金を投じて新しいシステムも構築した。しかし、期待したような成果が上がらない。

理屈だけではビジネスは動かない。そんな反省からソリューションの予先がオペレーションの強化にシフトしている。ここでは物流オペレーションの再構築が中心的課題の一つになっている。実際、コンサル業界では、物流を熟知した人材が現在、引っ張りだこになっている。

これまでコンサル業界において物流は、中堅以下の専門コンサル会社や個人コンサルタントが扱う地味な

テーマだった。料金相場も日当で一〇万円程度。五万円以下という単価も珍しくなかった。それが需要の増加によって近年、上昇している。さらには戦略系やIT系の大手コンサル会社が物流分野に本格的に参入してきたことで、物流コンサルティングのマーケットが大きく変化し始めた。

「以前は個人営業の中小企業診断士並みだった専門コンサルタンの日当が今では一五万円前後、高ければ三〇万円ぐらいいまで跳ね上がっている。逆に大手が値段を下げてきているので、料金面で逆転するケースも増えている」と、国内独立系コンサル会社に勤務するコンサルタントはいう。

もともとコンサルティング料金は価格設定が曖昧で案件ごとに相対で決まるケースが多かった。個人コンサルタントはもとより、大手コンサル会社でも新規顧客との最初の契約や、有名企業相手を取り組み実績を広報活動やノウハウ蓄積に使えるような案件では大幅に値引きすることが珍しくなかった。それに加えて最近では、大手コンサル会社によるダンピングに近い動きまで目立つようになってきている。

それでも会社には利益は残る。大手コンサル会社に所属するコンサルタントは最低でも一人当たり年間二〇〇万円以上を売り上げる。経費はほとんどが人件費だ。多少の値引きはコンサルタントの給料を下げることで吸収できる。薄利多売であっても扱い件数を増やせば売上増が見込める。

割りを喰っているのは、若手のコンサルタントだ。MBA取得後に外資系大手に入社して二年目のコンサルタントは「勤務時間はいたい九時〜五時。といつても朝の九時から次の日の朝の五時までだから一日二〇時間労働だ。それでいて残業代はほとんど付かない。現在の年収は五〇〇万円を少し越える程度。ま

	提案営業 (3PL/マテハン/IT)	個人コンサル	国内独立系	外資系
主な顧客層	本業の顧客	中堅までの国内企業	中堅~大手の日本企業	グローバル企業
物流分野の主なソリューション	業務プロセスの設計/改革	ロジスティクス管理指導	ロジスティクス改革の支援	戦略立案、IT活用支援
料金相場	無料。あるいは実費。ただし、最近では、コンサル専門部隊を設置するケースも増えてきた。その場合は国内独立系と同水準。	月額顧問契約が多い。日当にすれば5万円くらいから。定価を決めずにクライアントの懐具合を見て料金を決める傾向あり。	日当10万円~20万円が普通。平均すれば15万円くらい。ただし5万円でするところもあれば、30万円とるところも。	最低ラインが月当たり200万円程度。上は青天井。戦略系が最も高い。IT系は単価は安いが総額は最高。
長所	安い。現場を知っている。プランを立てるだけでなく、実際に運用するところまでつき合うことになるので、理屈倒れが少ない。	実務経験が豊富。料金面や契約内容の融通も利く。テーマがハマれば、最高のコストパフォーマンスを發揮する。	日本企業の実態が分かっている。比較的、無茶な提案はしない。独自の理論/テクニクを持っているところが多い。	最新の経営理論をカバー。提案に信頼感がある。IT系の場合は単価も若手コンサルタントなら国内独立系と変わらない。
短所	あくまで“ひも付き”の提案であること。提案自体は無料でも結果的に高くつく可能性がある。提供するソリューションも限定的。	専門外のことを知らない。経営的な視点を欠いた提案によって個別最適に陥ることが少なくない。要は人次第。	戦略提案や国際ビジネスの領域では外資系に見劣りする。合理性を欠いた精神論を振りかざすところも少なくない。	とくに戦略系は値段が高い。言いつつ放しでせっかくのレポートが絵に描いた餅に終わるケースが少なくない。

ともに時給を計算すれば一〇〇〇円くらいにしかならない」という。

新たなキャリアの選択肢

若手コンサルタントには気の毒だが、これまで大規模なグローバル企業でなければ手が届かないと考えられていた大手コンサル会社のソリューションが、意外に手頃な値段になってきた。昨年、大手コンサル会社にサポートを依頼した、ある物流子会社の担当者は「八カ月のプロジェクトで総額が約四五〇万円だった。派遣されたコンサルタントは計七人。うち四人は延べ三カ月間にわたって常駐してくれた。決して高くないだろう」という。

一方で、3PLやマテハンベンダーによる提案営業も厚みを増してきている。これまでのようなアウトソーシングの導入支援や、現場のオペレーション設計だけでなく、ネットワーク全体の再編や、需給プロセスの見直しによる在庫削減まで手掛けるようになっていく。この場合でもコンサルティング料金は基本的に無料だ。

もつとも実質的には、それが運用後の支払い物流費やマテハン価格に上乗せされることになる。顧客にメリットがあっても、ベンダー側が不利になるような提案も期待できない。無料だから得とは限らない。そのため、最近では通常の営業活動から全く切り離して、コンサル事業の専門部隊を設置する3PLやベンダーも増えている。

物流コンサルティングの裾野が広がってきた。今や中堅以下の宿主企業や物流企業にとつても、コンサルティングの活用は身近なものになっている。同時に物流の実務家には、コンサルタントがキャリアとしての有力な選択肢の一つになっている。(大矢昌浩)