

『流通設計 2 1』連載原稿

「続・現場改善の処方箋」最終回

<タイトル> 物流コンペに勝つ方法

年商 20 億円の物流企業 K 社が、年間 3 億円にもなる業務請け負いについてのコンペティション参加依頼を受けた。相手は 100 店舗近くの専門小売店を展開している有名企業 Y 社である。コンペで一度も勝った経験のない K 社だが、今回は意気込みが違う。提案内容を練り上げ、コンペに挑んだ。

<本文>

### 一度も勝ったことがないコンペに挑戦

私の前には 2 人が腰掛けていた。物流企業 K 社の K 社長と M 専務である。K 社は大阪の南方面に本社を持つ新興物流企業であり、今では中堅規模となっていた。年商は 20 億。堅実な経営を続けており、毎年確実に利益を残している。そんな会社が、専門小売店から年間 3 億円にもなる物流コンペティションへの参加を打診されてきた。

「提案書を作るのを手伝ってもらえませんか？ ウチとしてはこの仕事は絶対に取りたい。でもウチは今までコンペに勝ったためしがありません。受注できる提案書を一緒に作ってほしいのですが」

「どの日が都合が良いですか？」

K 社長とはこのような会話を交わした。

K 社からの依頼を受けた翌日、M 専務から連絡があった。コンペ説明会の日程を決めるためであった。どうやら Y 社はコンペの参加企業に対して個別で説明を行うようで、打診された日程は 3 日間のいずれかでということだった。

場所は Y 社の物流センター。打診された 3 日間のうち、最後の日を伝えた。

### 誓約書が荷主企業の好感度変える

センター視察には、K 社から Y 専務と N 部長が参加した。N 部長は K 社の物流拠点のセンター長も兼ねている。気の早い K 社長は、Y 社の業務を請け負うことができれば、その担当者は N 部長にすることを既に決めていた。

Y 社の物流担当部長からコンペの説明を受ける直前、私たちは 1 通の書類を提出した。「機密保持に関する誓約書」とある書類には「今回貴社へ訪問した事実を含め、今回の物流コンペによって知り得た情報は一切口外しない」と記されている。物流企業にとって、荷主企業への守秘義務は当然のことである。しかし荷主からしてみればそれは当然ではない。内部情報を物流企業に明かすのも警戒することがある。誓約書を事前に提示することで、先方の警戒感を和らげるとともに、より多くの情報量を引き出すことができ、さらには荷主企業の好感度を上げることができる。誓約書は機密保持を宣言する書類であると同時に、受注確率を上げるための営業ツールにもなる。

「こんな書類をいただけるのですか。今まで数社に対して説明しましたが、誓約書をいただいたのは初めてです。これなら何でもお話しすることができます」

物流担当部長から期待していた声が返ってきた。営業ツールとしての効果があったようだ。

## コンペ対象は自社物件の物流センター

物流担当部長の説明では、今回のコンペの目的をはっきりコストダウンと位置付けていた。Y社の物流センターは自社物件である。センター内での物流業務は他企業に委託。委託企業を変更することで、コストダウンが可能かどうかを模索しているといった内容である。新しい物流拠点は、現在のセンターでも、物流企業が提示する拠点でもよいとしていた。後者を選択した場合、Y社は物流センターを用地も含めて売却することになる。配布された依頼書の内容はそういった背景と目的に始まり、以降は現行の物流フロー、センターレイアウト、情報システム構成、委託業務内容、スケジュール、物流データの説明が続いている。物流データは別途CD-ROMで提供された。最後に「検討依頼事項」として、提案書に記載すべき内容が提示されていた（図表1）。説明後、いくつかの質問だけで大方の内容を知ることができた。物流データについては提供された内容だけでは不足を感じ、追加を要望した。担当部長は追加データの提供を快く引き受けてくれた。

その後はセンターの視察である。倉庫エリアに向かう途中の事務所でスケジュールボードを見つけた。説明会の日程を提示された3日間の欄には、K社を含めて6つの物流企業の名前が書き込まれている。

「今回のコンペ参加企業は6社ですか？」

ボードを指差しながら、物流担当部長に聞いてみた。

「いやあ、バレてしまいましたね。その通りです」

誓約書の効果だろうか、聞かれた物流担当部長も素直に答えてくれた。

## 他部署への利点アピールも必要

「さあて、提案書はどのような内容にしましょうか」

Y社で説明を聞き、センターを視察した2日後のこと。M専務とN部長と私を交えた3人は、K社の会議室で打ち合わせをしていた。

「内容なら、ここにあるじゃないですか。この項目だけではダメなのですか？」

M専務が先日Y社で受け取ってきた依頼書の「検討依頼事項」のページを開きながら聞いた。

「不足です。そこにある検討依頼事項は、最低限必要とされるものです。ダメではありませんが、そこにある項目だけを書いたのでは、他社との違いが明確になりません。それではコストだけの勝負になる危険があります」

M専務がうなずくのを確認して話を続けた。

「来月のプレゼンテーションには、Y社の経営者も出席します」

6社のプレゼンテーションは説明会から約1カ月後、3社ずつ、2日間にわたって行われる予定になっている。Y社の出席予定は経営陣以下、店舗の営業や情報システム部門など16人、多部署にわたっている。

「経営者が出席するということは、今回の物流コンペがY社にとって経営テーマとなっていると考えて間違いありません。今回の物流委託先の変更が店舗にメリットがあると、営業部門に納得させる必要もあります。経営者や店舗の営業に対してもアピールする提案が必要ですよ」

M専務もN部長も提案書を書くことは初心者ではない。新規荷主に営業するときには必ず提案書を作ってきた。歴史が浅いながらも中堅規模といわれるまで売り上げを伸ばし、利益を残してきた要因の1つは、こうした営業手法にあるといえる。しかしコンペとなると、今まで1度も勝つことができなかった。先方が指定してきた項目に沿って提案書を作ることが、要望に沿うものだと信じてきた結果であった。

### 荷主の期待以上の提案書を

荷主は期待以上の提案を望んでいる。これまで自社で物流改善を検討してきたものの、いま以上の成果に行き詰まりを感じ、第三者の提案を求め。特に物流企業の変更を伴う物流コンペでは、こうした動機もあることが多い。私は今回の提案の骨子を記した1枚の紙を2人に手渡した。

#### 【提案骨子】

(1) % (年間 千万円) の物流コストダウンの実現 (物流担当者向けテーマ)

今回の主目的。物流の効率化によって現在よりも少数の人員でセンター運営を行う。

(2) 家賃収入による資産の有効活用 (経営者向けテーマ)

Y社の物流センターは200店舗になることを想定した設計であり、現在の物量では規模が大きすぎる。K社がセンターを建物ごと賃借し、他荷主の物流も運営することで、Y社は家賃収入を得ることができる。

(3) 店舗販売を後方支援する物流活動の実施 (店舗営業向けテーマ)

店舗ではPOS (販売時点情報管理) システムを導入し、単品管理を行っているものの、一部商品にはバーコードが貼付 (ちょうふ) されていない。商品の入庫段階でバーコードの貼付を一括して行うといった内容。さらに将来的には多層階店舗の陳列作業支援として、カテゴリー別納品を

実施。店舗から購買顧客への発送業務もセンターから個人宅へ直送する。

以上の骨子を基に、内容を練り上げた。詳細は割愛させていただくが、「検討依頼事項」に指定されていない内容は図表2の通りとなった。

### 物流企業に求められる専門性

「今後もよろしくお願いします」

1度目のプレゼンで2社に絞られ、最終となる2度目が終わった瞬間、Y社の社長がK社長に対して手を差し伸べてきた。正式な決定は後日となるのだが、実質的にK社がY社の物流を受託することが決まった瞬間である。

実は、最初のプレゼンで既に勝負は決まっていたようである。後日分かったことであるが、最初のプレゼンの後、Y社社内で行ったアンケートでは、参加者16人のうち、K社が最も良いとしたのが14人だった。残りの2人は現請負企業を1位としており、K社を2位としていた。現状の請負企業を1位とした理由は「業務移行直後の混乱に対する不安がないから」というものだけであった。

それに対してK社の提案は？ コストの低さはもちろん、年次更新としたこと？ 提案書の内容が先方の経営陣や営業から高く評価？ 2度のプレゼンにはK社長も参加し、企業としての取り組み姿勢が評価？ 不安であった業務移行直後の対策も織り込んでいること？ (微々

たる効果として) 物流戦略会議へのコンサルタントの参画 などの面から評価されていた。荷主からの要望に対して、具体的に提案書に表現することができる物流企業は増えている。しかし物流のエキスパートとして荷主の要望以上の、期待を超える提案ができる物流企業はまだまだ少ない。

(最終回 了)