

『流通設計 21』連載原稿
「現場改善の処方箋」第3回

<タイトル> コスト競争ではなく内容勝負を

メーカーのB社では、コスト削減策として物流のアウトソーシングが検討された長年の付き合いがあった地場物流企業A社からコストの安いC社に切り換えが決定。一時はA社の仕事量が大幅に減少したが、細かなノウハウなど無形の財産が思わぬ効果を生んだ。

<本文>

付き合いによる荷主獲得が危険生む

物流企業の事例について述べるが、地場物流企業A社を通して、その主要荷主であるメーカーB社におけるアウトソーシングの失敗が浮き彫りになる。荷主企業に対しても、アウトソーシングの意識改革を促すものとなる。地場物流企業A社は県内に2拠点、県外に1拠点を置き、主に建設資材や住宅資材、給食などを配送・保管している。トラックは4トン・10トンを中心に、約60台所有している。主要荷主は建設資材メーカーのB社で、その売り上げは全体の60%を超えていた。A社はB社の成長とともに伸びてきた。いわゆる従属型物流会社の典型であった。

A社の社長は創業時からB社の社長と親交が深く、仕事はトップの「人間関係」によって約束されていた。しかし昨今、A社では二代目に経営実務が移っていた。B社も一部上場の企業になるとともに権限委譲が進められ、物流企業との折衝は担当部長の役割となっていた。

そんな中、大きな変化となる出来事があった。A社から「困っている」と連絡を受け、訪問したのが始まりであった。B社の物流担当を勤務める田尾部長からコスト低減について話があったという。長年、物流業務を全面的に任してきたA社から、一部をコストの安いC社に委託したいとの内容だった。厳しい経営状況の中、田尾部長はコストダウンを上層部から通達されていたのである。既に、B社の要請を受けていたA社は昨年5%、今年に入ってからはさらに7%の値下げを実施していた。

B社の担当であるA社の野村営業課長もほとんど毎日、わずかな時間ながらB社を訪問、田尾部長とのコミュニケーションづくりに労していた。それにしも関わらず、厳しい「最後の切り札」が出された。

コスト攻勢に改善提案で挑む

1年ほど前からA社の周辺では、東海地区の優良物流企業の進出が盛んであった。進出してきた各社は低運賃での荷物争奪営業に躍起になっていた。B社は工場から東日本すべての拠点への配送と、そこからの小口配送を、C社にアウトソーシングするという。そうなればA社のB社からの売り上げは半分になってしまう。ここで弊社が間に入り、防御策を練ることとなった。

普通に戦えば、A社に勝ち目は無い。横綱と幕下くらいの差がある。資本力、人材、輸送ネットワーク、対応力(フットワーク)、提案力、すべてがC社に劣っていた。強みといえば、長い付き合いで培った内情把握と、融通が利くということであった。加えて、田尾部長とのコミュニケーションにより物事の意味決定プロセスもつかんでいた。B社の田尾部長は物流畑ではなく営業出身であり、物流部にきてからまだ2年であった。

一般論になるが、物流が遅れていると言われる理由の一つは荷主企業にある。例えば“物流畑15年”といったプロが不在であり、人材として育たないことが挙げられる。大半の企業では物流部の就任期間が2~4年である。いまだに営業もしくは販売から外された「わ

けあり」社員の人事を行っているところもある。そのため物流ノウハウが洗練されず、結果が出やすく自分の功績としやすい「コストダウン」に邁進するのである。厳密に言うところには「業者たたき」なのである。ましてや物流企業との物流改善となると、知識のない素人同士が行うのであるから、その多くは悲惨な結果となる。

話を元に戻そう。弊社は防御策として価格面ではなく改善提案で勝負することにした。具体的にはBの調達物流の自社構築、時間指定の緩和によるルート便の積載効率のアップを提案した。価格はA社運営可能な下限を提示したが、C社はそれより30%安いものを出してきた。10日後、B社の田尾部長から「東日本方面はC社に委託することに正式に決まりました」との連絡があった。負けである。防御策はコスト攻勢には勝てなかった。

暗黙知で形成逆転

そして5ヵ月後…。A社から連絡が入った。C社が提示した値段では運営できず、値上げを要請しているとのこと。また、B社としても次善策を出すまでの期間、値上げ料金を受けざるを得ないとのこと。結局、コスト重視の丸投げ(アウトソーシング)は5ヵ月後「副作用」を発症し、コストアップとなってしまった。B社の田尾部長はこの責任を取り、関連会社への移籍となった。

今回のようなケースはしばしば見られることである。アウトソーシングの「メリット」「デメリット」「解決策」は別表のとおりである。机上の物流論では想定できない事象が現場では起こる。先述で触れた「長い付き合いで内情をすべて把握している」ことは“慣れ”という物流会社にとって大きな財産である。複雑な配送ルートの配車、仕分けのルールなどいたるところで長年の業務がノウハウとなり職人芸となっている。

しかし残念ながら、このような業務にマニュアルはなく、引き継ぎも短時間では無理である。暗黙知としては無形財産になってしまっている。A社にとってはこのことが幸いした。現在、段階的にC社の仕事がA社に戻されており、アウトソーシング前の80%まで業務が回帰している。A社のように同業他社から既存荷主を獲られそうな状況の会社は危機感を持って対応しなければならないが、過剰反応する必要はない。品質面では強みである“慣れ”のノウハウを明文化することで、競合他社との圧倒的な差別化要素をアピールし一方のコスト面では継続した改善提案をすることである。

(第3回 了)