

『流通設計 2 1』連載原稿

「続・現場改善の処方箋」第 1 1 回

<タイトル> 自社の強み・弱みを見直して新商品開発へ

中・四国に基盤を置く物流業のN社は、高収益構造を維持していた。重量物輸送に特化したスポット業務を得意とし、業績を伸ばしてきたのである。しかし、強みのスポット業務は、不安定な収入という弱点があった。さらなる成長を目指して課題を探り、新商品の開発にも着手した。

<本文>

特徴的なサービス提供で高収益に

N社は経常利益率5%を出す収益型物流企業で、中・四国に基盤を置いている。昨今、中小物流会社の経営が厳しくなっていくなかで、立派に利益を出しているうちの1つである。N社のK社長とのお付き合いは6年ぐらいになるが、それ以前から各地のセミナーや勉強会に熱心に参加しておられた。

同社は車両が50台、ドライバー43人、拠点は本社を含めて2カ所を構えている。主な業務は重量物を専門とした輸送で、売上高は年間7億2000万円。毎月の稼働荷主は250社、年間で約500社に上る。

売り上げと稼働荷主数のバランスがおかしいと思われる読者も多いはずであるが、N社は“貸し切り”を行わず、“スポット”だけを請け負っている物流会社である。従って1社当たりの売り上げは少ない。しかし、自走式建築機械や精密機械などの重量物に特化しているため、割高の運賃が通るのである。荷主からは「この輸送ならN社」「運賃は高いがN社しかない」といった評判を得ている。しかもN社のドライバーは、全員が、積載する自走式建築機械類の免許を取得している。

N社に類似した会社が東海地区にもある。家電を扱っているのだが、ドライバー60人のうち12人が電機設備の工事免許を持っている。両社に共通しているのが、高収益ということである。他社では対応できないサービスを提供しているため、依頼者は運賃の比較ができない。値引き交渉も射ないということである。

スポットの強みが弱みにも

輸送についてだけ言えば、業務は「従」であって「主」ではない。輸送を行って何ができるかが、本来の物流会社である。N社は輸送を行い、免許を取得しているドライバーが搬入・搬出を手掛けているのである。

しかし、同社にも課題があった。K社長との話し合いでは、2点の要望が出された。

貸し切りとスポットの比率を50%ずつにする。

一般的に流通加工といわれる商品の開発に着手すること。

では、現在「スポット＝高運賃」であるが、見方を変えれば「スポット＝不安定収入」ともいえる。そのため、強みであるスポットを維持しながら、貸し切りを営業していくことになった。利益はスポットで、売り上げは貸し切りで創るという構造である。建築機械はどうしてもスポットの性格が強い。貸し切りを受託するには、荷物の対象を類似品に変えていく必要があった。精密機械などへのシフトである。

では、搬出・輸送・搬入業務の前工程と後工程に、どのようなサービスやニーズがあるかを探った。そこでさまざまな項目が挙がった。前工程では、メンテナンス、洗車・クリーニング、点検・燃料補給代行など。後工程では、機械の預かり（保管）や据え付けなどであった。

しかしここで1つ問題があった。上記のうち数項目は、既に一部を無償対応していたのだ。無料サービスを有料サービスに認めてもらう活動は、多大なエネルギーと時間が必要だった。N社ではニーズが無償化していたため、シーズ（種）からの視点と検証を実施した。そして2商品の開発とチラシの作成にこぎ着けた。

- A：建設・建築業向けオペレーター派遣サービス
- B：精密機械業向け搬送・据え付け・設置サービス

Aは請け負いの形をとり、自社の定年退職者と他社の定年退職者を再雇用して対応することになった。Bはさらなる資格取得と荷主企業からの研修増加が不可欠だった。現在は商品開発から約2年になる。ダイレクトメール発送やドライバーからの手渡しによる営業で効果が出はじめている。1荷主当たりの売り上げが1.5倍になり、経常利益率は0.5ポイント上昇した。

パートナーとしての共存共栄の道

N社のように、中小企業ながら収益を出している会社とそうでない会社がある（図表1）。特筆すべきは、ハード面の建物とソフトのノウハウである。高収益企業の共通点として、センター・倉庫などの建物は、自社で所有せずに荷主のものをうまく利用し、運営を自らが手掛けているケースが多い。キャパシティが足りなくなった場合には、借庫対応をしている。

運営ノウハウも、荷主の指示待ちにはならず、問題点・改善点があれば提案し、共同で対策を立てているケースが多い。システム面でも同様である。ハード面の業者化（物流事業者への外注化）は利益につながるが、ソフトの業者化は赤字にしかない。パートナーとは、ノウハウのある会社であることが前提である。

物流改善の到達点が自社のコストダウンでとどまる荷主は多いが、パートナーである物流会社と切磋琢磨して共存共栄の改善を実施している企業はどれくらいあるだろうか。

（第11回 了）