

『流通設計 21』連載原稿
「続・現場改善の処方箋」第3回

<タイトル> 長期にわたる経営改革の総仕上げはFC加盟

物流企業のK社は地域密着型で小回りの利く特徴を持ち、書籍、日用雑貨、家電など幅広く扱ってきた。社長はいずれ長男に会社を継がせたいと考えていたが、まだ若く経験も浅かった。新しい取り組みを進める中、古くからの社員が抜けた。しかし、これが若手社員の結束が固まる結果となっていた。

<本文>

会社の歴史は成功と失敗の繰り返し

関西に基盤を置くK物流会社は年商約5億円、車両は2～4トンを中心として約30台を保有している。売り上げの約50%は書籍T社の雑誌。残りは日用雑貨、家電、住設など幅広く対応している。強みは1府1県の書店への対応で2トン軽車両（備車含む）をフル稼働させ、早期納品、返品回収業務が可能。地域密着型の小回りの利く配送力を持っていること、ドライバーの荷扱いが丁寧かつ、あいさつがしっかりできること、事故が少ないこと——という点である。

社長からコンサルティングを依頼されたのは、約10年前にさかのぼる。セミナー終了後、即座に「うちの会社を見てください」という具合だった。社長には長男がおり、将来的には会社を継がせたいのだが、経験も足りず年齢的にも28歳と若かった。長男の教育係も含め、営業・人材補強・評価制度の見直し・財務・システム化など経営全般を見てきた。

本来、われわれの使命は2～3年でしっかりノウハウを身に付け卒業していただかなければならない。この10年は成功と失敗の繰り返しであった。

一般的に物流会社の場合、年商10億円から30億円クラスになると経営全般にわたるテーマが発生し、コンサルタントが入ることが多い。それ以下の規模になると、事務職にコンサルティングを受け入れることができる人材は皆無に近い。結局、社長に対する“個人指導”が中心となってくる。K社も当初はそうであった。まず、社長自身の考え、課題解決から着手し、自信とやる気を持ってもらうよう指導を続けた。

会社としての新しい取り組みは営業力強化であった。現社員には営業ができる人材がいなかったため、新たに1人採用してもらった。取り組み方法は「DM（ダイレクトメール）営業」であった（図表1）。K社の強みを商品化したダイレクトメールを近隣の企業トップあてに約1000通発送。問い合わせや返信は15件くらいあった。まずまずの反応である。早速、採用した営業スタッフが窓口となり訪問を行っていった（図表2）。その都度、荷主のリクエストに合わせるよう努力し、再訪問を行った。しかし、1～2回のやりとりでは荷主は新参者に仕事は出さない。結果、採用した営業スタッフはDM営業のさなか会社を辞めてしまった。もっと簡単に仕事が獲れると高をくくっていたようであった。これは指導2年目のことである。

その後、既存主要荷主の運賃がぐんぐんと下げられ、毎年3～5%の要請が行われてきた。継続性と人材力のない営業活動は売り上げの減少を食い止められなかった。いよいよ人件費にもメスを入れることになった。現場職の歩合制、管理・事務職の10%カットといった内容である。改革は会社を揺り動かした。創業メンバーの専務とその右腕の部長が異論を唱えた。「自分たちは備車経費を削減し、車両のやりくりも最大限に行っている。これらの努力が認められず遺憾である」

結局、彼ら2名は会社に不満を残して退職した。古くからのメンバーではあるが、時代の変化についてこれず、昔の「運送屋」の言い分を常に正当化していた。しかし、会社側にも問題がなかったわけではない。採用スタッフがだめなら、新たな採用かトップ自ら営業に回ることもできたのである。社長自身も売り上げの50%を占める“T社安全神話”の信者であったため、新規開拓を押し進められなかった。

社員の入れ替わりが利点にも

現在、古参組幹部2名が抜けたことで次の若手メンバーが結束を固めてきている。倉庫改善が現場スタッフの問題意識から具現化したり、早朝配送後の車両の有効活用にも工夫が重ねられていった。

しかし、まだ一枚皮がむけきれていない。これは「トップ以上に会社は大きくなる」ということを表している。社長のリーダーシップ・行動力がなんといっても不可欠な時であるからである。

そしてK社はまた新たな一歩を踏み出した。今、FC（フランチャイズ）展開で注目されている「COW便100円便」に加盟したのだ。社内受け入れ体制が整ったことと、新しい営業のマーケティングツールを求めてのことだった。対象はチルドであるが、COW便の母体となる物流会社に対応しきれない荷物をK社がフォローすることで、ドライ対応からスタートしようという狙いである。決して小額とは言えない投資であるが、安い買い物になるか、高い買い物になるかはK社次第である。

（第3回 了）