

『流通設計 21』連載原稿
「続・現場改善の処方箋」第4回

<タイトル> 物流版「細腕繁盛記」～全社員を巻き込んだ経営建て直し～(1)

Y社は創業30年、ある大手メーカーR社を看板荷主に持つ物流企業である。車輛数20台、社員数25人、年商は2億強に上る。一昨年末、R社の物流コンペによって、自社の売り上げの20%を他社に奪われるという事態に陥った。今回はこのY社の女性社長I氏とその娘であるT専務の奮闘を3回にわたり御紹介したい。

<本文>

創業者の信用に守られ成長

Y社は運送業を主体とし、地域密着で物流業を営んでいる。I社長の夫であり、亡くなられた先代社長が30年前に創業したものである。“預かった荷物はどんな状況においても確実に届ける”という基本の徹底をセールスポイントに、そのまじめな働きぶりで急成長を遂げた。一時は展開エリアを広げて幹線輸送を手がけるまでになった。しかし、社員が疲労による不注意で事故を起こしてから「社員を危ない目に遭わせることはできない」と経営方針を一転。「地場産業のお役に立つことで自社も成長したい」という意思を明確にし、社名も変更し現在に至っている。

先代社長の人望は非常に厚かった。現在の荷主の6割は先代社長が開拓したものであり、亡くなられた際にも荷主企業のトップが自ら葬儀に参列した。「Y社は社長が亡くなっても絶対につぶさせない」と荷主企業同士が誓い合い、妻であるI氏に経営を続けてほしい、と申し出るほどのものだった。R社もこの荷主の1社であった。

I社長はこの意を受け、現在まで堅実に取引荷主企業の業務に対応し、会社は成長してきた。売上高は大きく伸びることはなかったが、高品質・高収益の企業体質を維持し続けた。また、荷主企業も長期にわたって、Y社を助け、かつ頼りにして成長を遂げてきた。

環境変化に伴うGNN経営の崩壊

円滑な関係がほころび始めたのは、5年ほど前からである。皮肉なことに、それは荷主企業の成長によってもたらされた。Y社の位置する地域は、世界でも名だたるグローバル企業を中心に多くの中小企業が存在しており、輸出入業務を含めた一貫物流が要求され始めていた。

Y社はこれらをネットワーク企業への委託だけで対応していたため、一貫対応が出来る企業に主要業務が徐々にシフトし始めた。消費財を扱うメーカーは流通加工業務を物流企業に委託する傾向が顕著になり、保管+加工+出荷といった組み合わせ業務も求められていた。ここでもY社は出遅れた。倉庫は保有していたが、それら業務を担える人材が社内に成長しておらず、競争に負けることが多くなってきた。

なんとか新しい時代に対応しようと、優秀な人材の新規採用による新サービス開発なども試みたが、ゼロからの出発に多くの採用者は尻込みし、ほどなく退社していった。

こうして徐々に、先代社長が築き上げた信用に拠って立っていたGNN(義理・人情・浪花節)経営に曇りが出始めた。それはI社長も感じ始めていた。そのような中、最大の看板荷主であるR社から電話がかかってきた。2年前の秋であった。

「Y社さんに無理は言えません」

電話は新しくR社の物流部門担当となったM部長からだった。M部長はもともと営業部門にいて、シェアトップのエリアを統括する立場にあった人である。春の組織変更に伴い、情報・物流部門の部長として赴任してきた。かなりやり手の部長である。

この電話にはT専務が対応し、M部長を訪問した。そこで言われた一言は耳を疑うものであった。

「誠に言いにくいのですが、Y社さんをお願いしている全国への小口発送を、春までにS社をお願いしたいと考えています」

T専務は言った。「なぜ、うちが……。ほかにもお付き合いしている物流企業も多くあるのに、なぜうちだけが切られるんですか？」

M部長の返答は次のようなものだった。

「実はこれまでのお付き合いの状況をすべて調べさせてもらいました。うちも最近是多頻度小口配送のニーズが強く、それに合わせて工場も生産を高度化しようとしています。ただし、工場ではできることに限りがあります。より多くの仕事を物流企業に担ってもらわなければいけなくなっています。これまでY社さんには小口配送の分野をお願いしていましたが、S社さんはパーツの保管や在庫照会から出荷・貨物追跡までできるという。しかも安い」

「Y社さんとは長いお付き合いもあり、恩も感じていますが、このようなサービスを知った以上、弊社としても採用しない理由はありません。逆にS社と同じサービスが提供できると言うなら考えますが、私どもだけのメリットのためにY社さんに投資をしてくれ、と無理は言えません」

T専務は目の前が真っ暗になる気持ちを振り切り、M部長の言葉になんとか食い下がった。悔しさもあって「春までにS社以上の提案ができればいいんですね、分かりました！」と言い放った。S社からR社に出された提案の内容と価格を聞き、その日は帰社した。

業務喪失による売り上げ20%減の恐怖

「すぐに来て欲しい」

Y社から弊社に連絡があった。S社の提案内容と価格の分析をしてほしいとI社長は言う。私たちは提案内容と価格を読み取ったが、細部の検証を入れても理にかなった良い提案であった。料金体系も個建てになっており、R社の意向を汲んだものとなっていた。

しかし、I社長もT専務も納得できない。「なんでこんな値段が出せるのか。この辺の相場というものを考えているのか」「そんな内容でできるわけは無い」とかたくなに否定する。そのため、Y社でS社と同じ対応をした場合の必要投資額と諸料金もシミュレーションした。結果は原価レベルでも2割ほど高いものとなり、膨大な情報投資が必要だった。

そのままの条件では、とうてい太刀打ちできる内容ではなかった。S社に移行したいとR社が考えている業務は、Y社の売り上げの20%に相当した。

「このままじゃ、来年の春には会社が危ない……」

I社長は部屋の奥に入ったまま、出てこなかった。残ったT専務は「このまま言われっぱなしじゃ悔しい、なんとか提案だけでもしたい。会社だってつぶさせない。どうしたらいいのか教えてください」

「現状維持」の怖さ

全日本トラック協会の調査によると、日本国内の運送業者の98.8%は中小零細規模であり、車両数20台以下の企業は全体の73.5%を占めるという。(図表1) 私どもの経験の範囲であるが、この規模の物流企業は1荷主に対する経営依存率(特定荷

主の売り上げの割合)が高い。

今回のY社のようなケースが発生すると、即経営の危機に陥る危うさを抱えている。また、荷主企業と自社をつなぎ止める要素はGNNしかなく、自社の原価が競合と比べてどうなのかと把握・比較する場面も無い。結果として「こと」が起こってから途方に暮れる場面が非常に多いのである。このように、「現状維持」経営には多くの問題点が発生している。(図表2)

Y社は結果として「こと」が起こってから色々なことを知るようになる。この後の取り組みについては次回にお伝えしたい。

(第4回 了)