

『流通設計 21』連載原稿
「続・現場改善の処方箋」第5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～(2)

R社の物流コンペは、Y社に「現状維持」に甘んじる恐ろしさを思い知らせた。しかし、このままで終わらせるわけにはいかない。T専務は私たちを呼び、なんとかR社に一矢報いる提案を出そうと、現状を調べ始めた。その結果、意外な事実が判明した。

<本文>

正しい判断は絶望の中から生まれた

「全くふざけている！」

R社から取引打ち切りを伝えられた物流業者のT専務は、まだ怒り収まらず、コンサルタントの私たちにその矛先を向けてきた。

「なぜ、荷主さんというのは、こんな風にぱっと来た一担当者に平気で取引を打ち切らせるようなことを言うのでしょうか？言っちゃあ悪いですが、私たちは今の社長がまだ平社員のころから取引を始めたんですよ。あの会社の歴史を一番知っているのはうちなんです！それをまあ恩知らずな…。私は良いとしても、社長の心中はきっとボロボロですよ」

私は言った。

「そうですね。おっしゃる通りかもしれません。ただ、R社は御社にとってお客さまであって、それ以上でもそれ以下でもない。R社も自分のお客さまに対して、専務と同じことを言いたい気持ちがやまやまかもしれませんよ。自分たちも、1円でも安い店ができればそちらに行くでしょう。物流も同じように“お前と俺の”という人間第一から“物流という機能を仕入れる”時代になったということです。」

T専務は言った。

「いちいち納得のいく説明をありがとうございます！でもその言い方、嫌われますよ。ただ聞いていればいいんです、こういう話は」

ごもっとも、と思いながら私たちはY社の経理書類を次々とパソコンに入力していた。

R社からの一方的な取引終了勧告を受け、Y社は何とか一矢報いようと私たちを呼び、提案の方策を尋ねてきた。私たちはT専務に対し、ライバルのS社はどのような主旨の提案をしたのかを類推 Y社は同様の提案が可能かを検証 勝てる内容の提案を作り、先方に持ち込む —— というステップを進めることをお願いした。そのためにY社の基本的な原価構造を知ろうと、データを入力していった。

その結果、意外な事実が判明した。

原価構造で分かった問題荷主の存在

Y社は運送を主体としているが、倉庫も持っている。収入は運送収入と倉庫収入のみであり、全社の損益は堅調で、利益も業界平均より多めに出ている(図表1)。荷主数は27社で、R社を筆頭に食品材料のA社、自動車部品メーカーのB社、日用雑貨製造のC社、電子部品製造のD社と続く。Y社は地域密着型のビジネスを志向している。業種業態に関係なく、その地域にある企業の荷物を獲得し、域内の工場間輸送、全国区への小口発送を主たるサービスとして提供していた。

S社は、Y社のビジネス分野のうち全国発送の部分を「高度な倉庫保管・管理」と組み

合わせ、料金を「1個当たり単価」で出していた。

T専務に最近の状況を聞くと、S社は徐々にY社の牙城であった全国小口発送に攻め込み始めていた。最近ではY社には“中距離・ゲテモノ（長尺異型、大型の荷物）”しか依頼が来なくなっていたという。このため昨年、R社に料金の10%値上げをお願いしていた。また、倉庫もお客様からの返品、事故品や売れない不動態在庫が山のように置いてある。

また、近年は新製品を購入するよりも、修理や追加パーツを購入して長く使う顧客も増えている。儲けを意識せずにやっていたパーツセンターが、片手間で対応できなくなっていた。S社の提案は、このような状況の間隙（かんげき）をうまくついた格好になっていたのである。

同様の条件でS社の料金をY社も出せるか、というシミュレーションを実施してみた。これにはY社のタリフ、損益表から抽出した倉庫費用、R社の出荷実績とパーツセンターの月平均出荷予測数値を加味した。

するとどうだろう。Y社のタリフとR社の出荷実績を重ねると、なんとY社の一番粗利が低い重量、距離帯にぎっしりとプロットされていたのである。逆にS社にとられてきた重量、距離帯は、Y社にとってもドル箱のエリアであった。

倉庫費用と回転率を加味して出した損益の結果にも驚いた。Y社はR社に「月坪（1ヶ月 円）」という料金提示をしていたため、収入は月1回しかない。預かった商品も、3ヶ月に1回動けば良いところの荷物ばかりで、ほとんど“出血大サービス”の状況になっていた。それでも料金はこの辺の相場より高めだといわれていたのである。

ところが、パーツセンターの月平均出荷予測値を見ると、現在Y社に借りている3分の2の面積で荷さばき場も設置でき、4万ピースもの物品を個別に管理する費用を請求できる。また、出荷頻度については大半が月1回転以下であるが、上位のパーツは4～5回転もするものが、ざらなのである。これは個建てであれば入荷・出荷・在庫棚卸しと3回も収入の機会があることになる。このように、S社の提案はよく物流の実態をつかんだ、荷主のかゆいところに手が届く内容であった。しかもそれはY社もデータをよく見れば提案可能だったのである。

S社の提案から離れてY社全社としての収支を見ると、R社はかろうじて黒字というレベルだった。2位以下の荷主の方が圧倒的に利益率がいいのである。

「なんてこと！」T専務はまた地団太を踏んだ。

一矢を報いるつもりが・・・

「S社の提案がよくできているのは分かりました」T専務はI社長を呼び、分析結果を見ながら言った。若干、落ち着きを取り戻したようである。

「一生懸命、誠実に、大過なく、だけじゃだめなのね。R社もS社に言われてきつと気づいたんだわ。お互いに気づかない部分をつかんで、しっかり儲かるところだけをまとめて持っていく。やっぱり大手は違う。頭がいいわ」

I社長もため息混じりにこう言った。

「でも、うちがこれからS社と同じことをできる、と言っても多分状況は変わらないわね。コンサルさん、何か良い方法を考えてよ」

私は言った。

「そうですね...。パーツセンターを請け負う、ということについては、現状では御社は倉庫運営のノウハウが未熟なためS社に勝つのは厳しいでしょう。それよりも、いま倉庫に預かっている不動態在庫の実態を伝え、工場の空きスペースに保管してもらい支払倉庫費を削減する。その上で工場間輸送と先方工場内の荷扱いについて一括で請け負い、全国小口と現在のゲテモノ出荷をワンストップで行う、という案ではいかがですか」

シミュレーションしたところ、コスト上は現状より倉庫分が請求金額から削減されることとなるため、その分については良い提案である。工場のラインエンドから小口発送まで

を一貫ですることができれば、その工程にいる人件費の削減にもなる。S社が提示した価格メリット程度は、計算上、容易に出す事ができた。

「うーん、ちょっと話が大きいけど、S社とは違ったメリットを出せているから、なかなかいいわね。倉庫もどうせ赤字なんだし、いい機会かもしれないわ」

T専務はこの提案を気に入った様子であった。

何もしなければ売り上げ20%減である。長年の温情もあるだろう。私自身も少々の甘えもあり、この案をR社に持ち込むこととした。ところが、M部長の判断は残酷なものだった。

「滞留している在庫はもともと引き上げるつもりだった。だから来月末には引き上げます。あと、工場内での作業は外部のものはさせられない、と製造部門が言ってるんで、物流じゃどうしようもできないね」

「工場間輸送は、まあ今まで通りだけど、御社1社というわけにはいかない。それだけで長い付き合いの他社の立場もあるし。新しい仕事といっても、せいぜい輸出製品のバンニング程度かな。小口は今後S社にどんどん集約します」

かくしてY社には、なぐさみ程度の、しかも利益カツカツのゲテモノ荷物だけが残った。

最後の望みをかけた新規客開拓へ

「どうしてくれるんですか！」

T専務は私に激怒した。コンサルの言った通りに提案したら、かえって傷が深まったという。なんとも返答のしようがなく、私はただうなだれるしかなかった。

「まあ、しょうがないじゃない。R社の件はコンサルさんがいなくとも、いずれこうなっていたでしょう。それよりも現状が詳しく把握できた分だけ良かったです」

I社長は言った。

しかし、売り上げは今後減っていく。なんとか対策を講じなければならない。

「もう売り上げを伸ばすには新規のお客さまを探すしかない。コンサルさん、責任を取って、新規のお客さまを獲得する手伝いをしてください。目標は期中に売り上げを前年並みに戻す。やってもらえますね」

T専務はすでに前を向いて動き始めていた。

(つづく)