

『流通設計 21』連載原稿
「続・現場改善の処方箋」第6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～(3)

最大荷主であったR社の荷物がなくなることが確定したY社。何とかその穴埋めをすべく、売上げの獲得策を練り始めた。しかし、周りを見渡せば配送業務しかしたことがないドライバーばかり。T専務自身もY社に来てから営業などしたことがなかった。そこで取った売上げ向上策とは・・・。

<本文>

荷物増にもかかわらず迫る売上げ減の恐怖

「よりによって時期が悪かったわね・・・」

I社長、T専務は数字を眺めながらつぶやいた。最大荷主であるR社がY社への委託業務契約を解消して、倉庫から在庫を引き上げたのは、秋も深まり、朝夕の寒さが身に染み始めたころだった。

当初、夏の終わりに引き上げるはずだった滞留在庫は、営業や工場の従業員を引っ張り出し、その在庫の責任所在を確認しながらの作業となり、予定より2ヶ月ほど遅れて完了した。それは年末の繁忙期にぎりぎり間に合うタイミングであった。

ライバルS社のパーツセンターもちょうど同じ時期に移管が完了し、稼動し始めていた。移管当月のY社の売上げは60万ほどのダウンとなり、前年対比微減という結果であった。移管作業の遅れが幸いし、作業料収入が発生した影響がプラスに働いたものだった。しかし、翌月はいよいよ売上減の恐怖があった。なんと年末の既存荷主の荷物増があったにもかかわらず、500万円強の売上げダウンが襲ってきたのである。

この間、当然Y社も無策に時期を過ごしていたわけではない。R社との契約解消の前から、T専務を中心にさまざまな販促策を打ってきていた。初めてホームページを立ち上げ、特に倉庫業務を受け入れられるよう宣伝を施した。またチラシも刷新、DM(ダイレクトメール)を作成し、地元商工会議所から入手した名簿を使い、発送を行った。営業経験者の社員を獲得しようと大手求人誌に広告を打ち、数十人もの面接を重ねていた。

しかし、いずれもはかばかしくはなく、閑古鳥が鳴く状況が続いた。求人も、連日の面接という過酷な対応の割にはあまりにもいい人がいない。来たと思えば入社を辞退されるような日々が続いていた。片やI社長は同業他社に声をかけ、いくつかのスポット的な仕事を回してもらい、売上げの減少をなんとか埋め合わせようと、必死に外回りを続けた。そのような努力をしての結果だったため、この売上げダウンはことのほかこたえた。

5W2Hが決まらなければ商品は売れない

「自慢ではありませんが、うちでは営業らしい営業というものをした事ありません」
I社長は話し始めた。

「娘(T専務)がいろいろとやっているようですが、はたから見るとどうにも仕事が取れる気がしません。あなた方も“提案営業”とかでいろいろ成果を上げているという話ですが、うちにはそんな口のうまい人はいません。現場の仕事も、正直、昔ながらのことしかできません。もともと地場でやってきましたから、見も知らぬ人や、会社さんの荷物を頂くこともありませんでした。自社の宣伝というものも、ピンとこないのが本音です」

I社長は、営業の重要性は感じていても、自分ではどうしようもない、という気持ちの方が強そうであった。

T専務は、このI社長の姿勢に対して不満が多くあった。

「どうしてあの世代はわからないのですかね。自分の価値観ではもう時代についていけないのに、新しい取り組みには必ず文句を言う。最近私が言うことを聞かないから、ちくりといやみを言う程度になりましたけど」

T専務はもともと物流業の出身ではない。前社長、つまりお父さんが亡くなるまでは普通のOLをしていた。父の急逝によって、母の手伝いをしなければという使命感だけで日々の業務を進めていた。

このように、営業に対する姿勢ひとつとってもお互いの考え方は微妙に食い違った。危機感は共有できていても、いざ行動に移すときに母と娘、という立場が見え隠れする。社員一同も、この件に関しては皆が声を出せる状況に無かった。カリスマ先代社長の下で長年過ごしてきたわけだから、無理はない。このようななかで経営陣2人の意見の食い違いは、社員にも相当の不安を与えていた。

「もう売り上げを上げるには新規のお客さまを探すしかありません。コンサルさん、責任を取って、新規のお客さまを取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」

「それはいいですが、営業をするにしてもいろいろな条件がおありでしょう。ある程度の方向性は合わせていかないとはいけません。今は期限しか決まっていない。5W2Hはせめて決めさせてください」

5W2Hとは、why(なぜ)、when(いつまでに)、who(だれが)、what(何を)、where(どこで)、How to(どのように)、How much(いくらで)のことである。インターネットを使おうが、DMを配ろうが、この部分が決まらなければ全く意味がない。

「うーん・・・」

T専務はうなり、そして続けた。

「そういう事を教えてくれるのがコンサルじゃないのですか！」

「いや、でも今までちゃんと売り上げを確保してきたのだから、少なくとも“何を、いくらで売るか”ということはあるでしょう。私たちには絶対に決められない部分があります。特に、新規のお客さまを獲得するには、売るのが決まっていなければどんな口のうまい人間でも売れないでしょう」

「・・・」

T専務は押し黙ってしまった。

「1個の荷物も・・・」で全員営業の開始

「うちの売り、っていうのは何だろうねえ」

I社長はつぶやいた。

「何でしょうかね」

私は言った。

「私にもわかりませんが、まず大事なことは自分たちがどこまでの営業ができる体力と魅力があるのか、自らの力を知ることが必要です。なんでもそろっている会社なんてありませんから、まずはこの5W2Hを分かっているところから埋めてみましょう」

私は確認しながら紙に書き出した。

「うーん・・・」

今度は私がうなってしまった。だれが、何を売るのか以外は明確である。やり方はある。まずはエリアが限定されているのだから、できる宣伝方法は限られる。対面の営業か、紹介ぐらいしかない。しかも価格競争のない勝負をかけたいわけであるから、競争の無いところに割って入るしかない。

Why (なぜ)	・・・R社の契約解消により、減った売上を埋めるため
When (いつまでに)	・・・期中(9ヶ月以内)に
Who (だれが)	・・・?
What (何を)	・・・?
Where (どこで)	・・・現在の展開エリアで
How to (どのように)	・・・お金をかけないで
How much (いくらで)	・・・利益が出る価格で(価格競争に巻き込まれない)

私は提案した。

「どうでしょう。一般消費者を相手にしてみてもいいですか？」

Y社は路線便の取り扱いをしている集配店でもあった。複数社のネットワークも持っている。まずはこのネットワークをクローズアップしてみることにした。

「一般消費者なんて、1個2個の荷物を集めてどうしようって言うんですか？」

I社長は言った。

「はい、現時点では正直どれだけの荷物が集まるかはわかりません。しかし、このままではじり貧です。私がチラシを作りますから、これを全社員でエリアに蒔いてください。このチラシについての反応があり次第、私と御社員のだれかとかで追客に行きましょう。これには価格決定権のある方をお願いしたいと思います。T専務、お願いできますか？」

「あと、現在の配達先と集荷先へもこのチラシを蒔いていただきたい。ドライバーさんにご協力をお願いしたいのですが」

「ドライバーにはそんな暇はありませんよ」

I社長は言った。

「では専属でもいいです。だれかにそれをしてもらわなければいけません。今はできるだけ短期間にこのエリアにどんなニーズがあるか見たいと思います」

「そんなチラシぐらいで……。チラシなんて今までもたくさん蒔きましたけど、なんの反応もありませんでしたよ。大丈夫なんですか？」

T専務も不安そうに言った。

「まずは信じてください。大出費ではありませんから。何とかお願いします」

私も食い下がった。不安そうなI社長、T専務を説得し、私はチラシを作った。

まず3,000枚作成し、各ドライバーへ100部ずつ、T専務と事務社員2名で500部を1ヶ月で配布することとし、一斉に動きだした。そして2週間後、私はY社へ訪問し、驚きの光景を目の当たりにした。

(つづく)