

『流通設計 21』連載原稿  
「続・現場改善の処方箋」第7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～(4)

主要荷主の契約解約で大幅な売り上げ減少となったY社。しかしコンサルから出された起死回生の策は「一般消費者向けのチラシまき」というありきたりの策。不安がる経営陣だったが説得され、自社エリアに3000枚のチラシをドライバーも含めた全社員で投入。2週間後、驚きの光景を目の当たりにした。

<本文>

### チラシ効果で荷物は集まったが

「こんにちは」

チラシまきを依頼した2週間後の訪問日。会社の入り口に立つと、そこには数箱の荷物が置いてあった。荷物に目をやると手書きの伝票である。

「こんにちは」

T専務が声をかけてくれた。心なしか表情が穏やかである。

「どうですか、チラシの効果は。荷物は集まりましたか？」

私が問いかけるとT専務が答えた。

「このくらいですね。残念ながら爆発、という結果にはなっていません。まあ、まずは入ってください」

T専務は奥の会議室に私を迎え入れ、期間中の結果を説明し始めた。

「まずはレスポンスですが、チラシ3000枚について2週間で荷物48個、レスポンスにして1.6%というところです。反応はほとんど個人客で、新規ばかりです」

日ごとの追跡表を見ながら淡々と答えた。

「そうですか。どんな荷物が多いですか？チラシでうたったようなものでしたか？」

私は質問した。

「そうですね。中身まで全部分かるわけではありませんが、想定したものばかりではないようです」

どうも結果は芳しくないとらえているようだ。T専務の対応を見ていると、うれしそうではない。むしろ数字は期待はずれのような感じである。ただし、いつもの遠慮ないもの言いでもない。私が二の句が継げないでいると、T専務が顔を上げて言った。

「ありがとうございます」

私は予想もしなかった言葉に面食らった。何かお礼をされるようなことをしただろうか。

「何のお礼でしょうか？」

質問すると、専務は続けた。

「今回の取り組みはうちの会社、というよりは私に初めての体験をさせてくれました」

### 初めての体験で社員が奮起

「最初、このチラシをまくようにドライバーに指示したとき、彼らは全員嫌な顔をしました。私は前回、あなたが帰られてから、正直いって非常に腹が立っていました。このようなことをしても効果がないばかりか、ドライバーにもさらに嫌われ、ますます泥沼に落ち込んでしまう、と直感しました」

「ただし、今回はエリアを決めたポスティングでよかったし、それほど枚数をノルマに積まれたわけではありません。しょうがない、嫌われるならコンサルタントに言われた通りやって、成果のない結果を見せよう。今日あなたに、ドライバーの前で謝らせようと思っていたんです」

「ところが、ポスティングをお願いして2日目に最初のお客さまがこのチラシを持ってうちに来店され、いきなり『ありがとうね』とお礼を言うわけです。コンビニより安いし、うちにも近い。こんなサービスをやる会社が近所にあるなんて知らなかった、と。おまけにドライバーの名前を言って『 さんにくれぐれもよろしく』と言って帰られました。事務員も全員顔を見合わせました」

このチラシには、効果測定のためにドライバー名のハンコを押してあった。

「このことを事務員が担当ドライバーに伝えたところ、本当にびっくりしていました。まいて2日目で反応があったこと、しかもお客さまが名指しでお礼を言って帰ったことです。『この仕事やっていて、お礼言われたのはじめてだわ』とドライバーは照れくさそうでした」

「このことは次の日の朝礼や、事務所にドライバーが顔を出したときに全員に伝えました。誉められたことですから、こっちも言いやすいですし、みんなもちょっとやる気をだしたようです。毎日だれがチラシをまいた所から荷物が出るか、かなり気にするようになりしました。ドライバーにしてみれば、お客さまが自分の仕事を見てくれていると思うわけです。それがお礼で伝わって、みんなのやる気が出る。お客さまの評価が一番の薬だと感じました」

## 顧客の評価で「根性経営」からの脱皮

チラシをまくことで、今の自分たちの提供しているサービスを喜んでくれる「お客さま」がいる。値下げ、クレーム、待機など、頑張っても報われない、理不尽な要求にお詫びの一言もない荷主に慣れてきたドライバーにしてみれば、悪い気はしなかったようである。

T専務も、振り返ればR社の仕打ちを受けてかなり荷主不振に陥っていた、と反省していた。荷物は取るもの、落ち込んだ売り上げを埋める事が目的となって、「目標まであと××万円!」と叫んでいた。しかし冷静に考えてみれば、どれほど叫んでみたところで、荷物がある、決まった先にしか訪問できないドライバーにとっては「うるさい」以外の何者でもない。また、何の見返りもない仕事などするわけもない。大型の新規荷主の獲得をいきなり狙っても、契約までの条件が厳しく、時間もかかるばかりで、皆の気持ちがついてこない。仕事に単純な喜びがない。

たとえ1個の荷物でも、今の得意先に頭を下げて、さんざん無理を聞いて取った荷物のもうけと、「ありがとう」といわれて、持ち込みで、しかも定価で出してもらった荷物のもうけでは天地の差なのである。T専務は新規(個人)客の「ありがとう」の言葉でこのことに気が付いた。

もうけるということは、「知恵を絞ってお客さまを探して、自分たちができる仕事をしっかりやって、満足してもらおうこと」にある。今までは、自分たちができないことをしなければ、顧客に喜んでもらえないと考えていた。「口を動かす前に手を動かせ」と教えられてきた。できて当たり前、と思われてきた。根性経営からの脱皮に向けた“気づき”であった。

## 取り組みの面白さに回りだした歯車

お願いした私の側からすれば、予期せぬ部分での効果である。しかし、「ありがとう」といわれて、数十個の荷物を獲得しただけでは、全く数値目標に届かない。ここで得られた成功体験をうまく膨らましていかなければならない。私は専務と共に今後の営業プランを

組み立てた（図表1）。この取り組みを機にドライバーから自動車販売の経験のある男性と、活発な性格の女性事務員を営業担当兼任として配置した。

Y社は今までほとんど営業経験がなかったため、地域のニーズや産業特性についてもあまり情報を持っていなかった。最初は全業態にかかるよう大きめにターゲットを設定し、チラシや飛び込みである程度無作為に営業をかけ、反応を見ながら徐々に絞りを絞っていき、いくつかに営業活動を展開した。

この方法を私は「わらしべ長者方式」と名付けた。

取り組みを面白がってもらうため名称は皆が知っている童話を使ったが、言ってしまえば営業マンなら誰でも必ず行っている方法である。

これが非常に当たった。営業にではなく、Y社の社員にである。皆が面白がってチラシをまき、荷物が溢れている会社を見れば情報として会社に挙げてくれた。この取り組みを始め、最初は48枚だった新規獲得伝票枚数が2ヶ月目に121枚、3ヶ月目に179枚と増加していったのである（図表2）。

荷物を探すことに喜びを感じたドライバーを見て、営業兼任となった2名の担当も奮起した。最初は飛び込み営業をしていたが、ほとんどが門前払いという体験をしたことから、ドライバーから情報を仕入れ、共同で営業活動を始めた。テレビに出るほど有名な菓子屋を発見し、ユニークな提案を行ったりした。

取り組み開始から5ヶ月が経ち、既存の荷主の伸びも合わせ、とうとう単月黒字へと転換することに成功したのである（図表3）。全社員が新しい荷主に対して「自分が獲ってきた」という愛着を少しずつ感じてくれるようになってきた。初めての仕事は嫌がって対応しなかったドライバーも、徐々に進んで対応してくれるようになった。

しかし、まだ課題は残っていた。ドライバーを巻き込んだ草の根営業は、今まで他の物流企業が取りこぼしていた、もしくは営業の手が回りきれなかった荷物をかき集めただけである。中口（月額50万円/月以上）から大口（100万円/月以上）の案件が取れなかった。見積もりを出しても、提案をしても、なかなか荷主企業は首を縦に振ってくれなかった。

その理由が良くわからない。次の成長に向けて、どうしてもこのクラスの荷主が欲しい、とI社長とT専務は強く思うようになっていた。

（つづく）