

『流通設計 21』連載原稿
「続・現場改善の処方箋」第8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～最終回

1枚のチラシまきからスタートした売り上げ増への取り組みは、全社員の意識を顧客に向けた。一枚岩の活動を生み出し、とうとう前年対比を超えるまでに回復を遂げた。しかし獲得できた売り上げはいずれも小粒で、まだ本格的な復活とはいえない状況だった。そんななか、また波乱が起きた。

<本文>

取り組みは進むも停滞する営業活動

「うちの大口荷主は、この基準でいくとたった13社ですね」

T専務は言った。営業活動も7ヶ月目に入り、前年対比をやっとのことで超えることができた。Y社の関心は「いかに次の大口荷主であるR社を作り上げるか」に移っていた。これまで全社で必死になってかき集めた荷物は、小さく不安定なもので、いずれも先行きとしては期待薄であった。期待薄とは、営業をしても荷量の増加が見込めないということである。

今回の取り組みでは営業にひとつのストーリーを作っていた。具体的にはDM・チラシで反応のあった先に伺い 現在ある定型的なサービスを宣伝し、見積もり 受注 1回目 の仕事が終わってから終了報告を行い、次の仕事のすくいあげを図る というものであった。

私たちの期待としては 現状より規模の大きい、あるいは深い仕事の依頼が来て見積もり 徐々に受託業務領域を広げていく というストーリーを描いていた。しかしそう簡単にはばらの状況になるわけもなく、ほとんどの顧客は「うちにはここまでしてもらっても、荷物をそんなに出せないから…」と恐縮するばかりで、次に続かない状況であった。

数回このようなことが続き「コンサルさんの言っている営業のセオリーは、“東京地方の”限定じゃないの？この辺ではあまり効果がないみたい」とT専務からはきつい指摘を受ける始末であった。

それでも一度なりとも荷物をいただいた先に対する対応は、そっけないより丁寧な方がいいに決まっている。丁寧に実施理由を説明し、この対応をすべての顧客にお願いすることを徹底した。それも1、2ヶ月もたてば停滞感ばかりが先に立ってくる。冒頭のT専務の発言は、このいら立ちから出たものであった。

「この13社はコンサルさんの入る前からのうちの荷主だけど、7ヶ月間言われたとおりに動いても、1社もこれだけの大きさにはなっていません。決して短い期間とは思えないのだけど、ほんとに効果はあるの？」

この日の営業会議はこのような議論に終始してしまった。

チャンス到来と大きな挫折

煮詰まっていた私たちに、うれしい知らせが届いた。

それは営業会議の1週間後、営業担当の男性F君からだった。F君は受注当初から手をかけて輸入住宅向け資材商社G社を育てていた。その倉庫がバンクしそうで、新しい倉庫と

庫内業務をアウトソーシングしたいという。条件としては輸入貨物のデバニング（コンテナからの貨物の取り出し）ができるヤードがあること、2週間後の輸入に対応できる即応性、そして価格だった。

F君から電話があり「やっと動きました。力を貸してください」と喜々として報告と相談をしてくれた。

「まずはすぐに条件を埋めましょう」

私は答えた。

幸い倉庫は空いている。デバニングのヤードも備わっている。必要なのは荷物を降ろすときに使うフォークリフト用のアタッチメントと重量棚である。すぐにベンダーに見積もりを取り、倉庫の活用方法について相談しながら簡単な図面を引いた。価格については現在請け負っている物流企業と遜色（そんしょく）ないものを狙い、現場の調査に入った。

調査の結果、現在の物流企業はヤードがなく、ロケーションも決して効率的とはいえない状況でなんとか切り盛りしているようであった。人件費の換算から見れば十分勝てると見込んだ。簡単ではあるが提案書を作成し、不足な分は少々人情を誘うようなお願い文を差し込み、G社主要幹部の現場見学と提案日を待った。

現場見学で主要幹部は設備には満足したようであり、次々と質問が出てきた。荷扱いについてもかなり詳細な質問を受けたが、F君は首尾よく対応できた。実はG社の物流センター長とは長年の信頼関係があり、事前に質問されるであろう内容を把握することができたのである。準備も十分、当日の対応も十分合格点で、幹部からは「遅くとも1週間以内に回答する」という返事もらった。F君と私、そしてY社は手ごたえ十分という気持ちで電話を待った。

しかし予定より早く来た電話は「やはり、今の会社に増量分の対応をしてもらおう」という回答であった。

F君の落胆ぶりは、見ていてこちらも気の毒なものであった。長年かけて現場担当者と信頼を築き上げ、十分勝算のある提案と見積もりをもってしても既存の企業に勝てなかったのである。しかも何が断られた原因か、この時点では全く分からない。

このG社の「事件」で「やっぱり営業は運ではないか？」「うちには大口荷主は無理ではないか？」という気持ちが全社をうつつらと包み、私のサポート内容についても、少なからず不信感を持つ出来事となった。このことがあってから営業活動はぐっと落ち込み、チラシをまくことも、既存荷主への定期訪問も2ヶ月間、全く停滞してしまった。そして引き合わせもピタリとやんだ。

このままではまた昔に逆戻りである。T専務も私もさすがに焦りを覚えた。G社の1件は営業は努力だけではないということを教えてくれた。しかし、全く活動しないことで、明らかに市場からの引き合いは止まる。運や必然だけでもないということを教えてくれた。何かをしなければならない。そんななか、さらに波乱は起こった。

混乱のなかを二重の悲劇が襲う

2番手荷主である食品材料のA社の工場長が替わったのは、ちょうどこの時期であった。A社は売上高としては大きい、R社と同じく利益率が低く、特に倉庫の業務は完全に赤字の仕事を強いられていた。また窓口の担当課長は以前からY社を業者扱いしており、不平を挙げればきりが無い。特に最近は納品先の要求事項が激しく、理不尽な対応をY社に

強いていた。

T専務は以前から担当課長に料金と受託条件の改善を文書でお願いしていたが、担当課長が相手では全くらちが明かない。工場長への上申もお願いしたが、全く返事がなく、打つ手なしとあきらめていた最中での異動の情報であった。

これが最後のチャンスとT専務は今までの申請内容を束ね、新しい工場長にあいさつがてら直訴に向かった。ちょうどこのとき、私はY社向けのマーケティングプランの練り直しと、新しい営業ツールを作成していた。再度Y社のメンバーが全社で営業活動を再開してもらえるようにである。そこへT専務から電話がかかってきた。

「A社とのお取引をお断りしてきました」

「え？」

私は耳を疑った。

「今まで、A社に対してはほかの荷主さま同様、うちなりに誠意を持って、不満はありましたが、きちんと対応させていただいたつもりです。今回、JIT納品分の在庫を預けてもらうことで、配送業務の効率化もできるという提案を持って新しい工場長のところに伺いました」

私は電話をもらった翌日にY社の伺い、T専務の話に耳を傾けた。

「新しい工場長は、前任の工場長からも、担当課長からも私たちの提案のことは聞いたことがない、と話されるんです。それほど大事なことならなぜ前の工場長に直に提案しないのか、とかえって怒られる始末です。結局、前の担当課長は私たちを単なる業者扱いしかしていないことが分かりました」

T専務としてはしっかりと手順を踏んだつもりであったのに、全く今までの努力が通じていなかったことに強い怒りを持っていた。そしてT専務の怒りに火をつけたのが、新しい工場長からの一言だったという。

「一通りの経緯の説明が終わった後で現在の赤字業務の見直しを新工場長にお願いしました。すると、価格改定は受け入れられない、しかし倉庫業務は続けてほしいと言うのです。なぜそのようなことを言うのか私は理解に苦しみました。困っているから直訴しているというのに」

「私たちの提案はどうなるんですか、物流の価値を理解してはくれないんですか？と聞きましたら“今回の提案も、今までの物流の価値もない。今まで無料でやってもらっていた仕事になぜ金を払わなければいけないのか？”と言うのです。もうこれでこの会社とは縁を切る決意ができました。即刻、契約解消の旨を口頭で伝えてきました。コンサルさん、この対応は間違っていますか？」

「...間違っていないと思います。しかし今後どうするかを考えていかなければいけませんね」

私はそう答えるのがやっとだった。

「請負」から「仕事」への意識転換

A社との交渉は実務の引き継ぎの話になり、F君が対応した。まず倉庫業務から撤退し、A社が替わりの物流企業を探すまでの間は業務を続けることとなった。しかしそんなA社の業務をまともにする物流企業があるわけもなく、いずれM社という物流企業1社が受けるだろう、という話になった。

「M社というのはどんな会社ですか？」

私が尋ねるとF君は言った。

「地場の会社ですが、そんなに大きいわけではありません。ただ3年ぐらい前にA社のために専用の冷蔵倉庫を建てられたみたいです」

M社は、A社の売上高比率が非常に高く、隷属的な業務を強いられているという話があった。聞けばこの倉庫も、長期間融資が下りず、あきらめかけたところにA社が安定荷主として入り、やっと建設の話がまとまったという。M社の経営状況は分からないが、得意先でのドライバーの評判は悪く、また入れ替わりが激しい。つぶれることはないだろうが、A社と取引をしている限り、次の展開は見えてこないだろう。

先の輸入住宅向け資材商社G社の提案についても、後日話を聞いたところ、やはり現在取引の物流企業からあからさまに破格の見積もりが出たためだったという。価格を聞いて「そんな競争なら、断って良かったのではないか」との意見が報告された。

Y社はA社との取引解消と前後して、F君がやはり半年がかりで温めていた業務を正式受注できた。加工食品メーカー向けの贈答品のセットアップ代行業務である。これはかなり大きな商いになるだろうということで、企画段階から参加していた案件だったために、A社を超える売り上げを期待されている。条件についても、Y社の業務品質を買っての依頼のため、きちんともうかる料金での契約がなされた。

A社の売り上げ減は痛い、それでもR社の時とは大きく違う。以前は全く先行きが見えないまま手探りでもがいていたが、今ならばいくらの利益がなくなり、回復するためにどれだけの受注を獲得すればいいのかが分かる。それに自分たちの仕事の価値を認めてくれる荷主との取引がある。

年間のマーケティングプランを作成し、新しいサービスのチラシも用意した。数字もほぼ月初に売上高の推移をつかめる。見積もりの価格に迷うことも当面はない。

「やっとうちも仕事をしている実感が出てきました」

T専務は言った。

「今まではお客様の“顔色を見ながら”言われた“作業”をしていました。でも今ならお客様の“話を聞いて”、うちの“仕事”でご満足を返せそうな気がします。ほかの会社と比べられたら、まだ負けるかもしれません」

「良かったですね。うちも今回はいい経験になりました」

私は答えた。

「でも、あなたコンサルさんならお客様のことをよく勉強した方がいいですよ。理屈だけではうまくいかないことが分かったでしょ。やはり、“人間万事塞翁が馬”ですよ」

物流企業は「経営」の自立を

今回、Y社という物流企業を題材にして経営立て直しの経緯を書いてきた。このY社に類似した事例を短期間に立て続けに経験する機会があった。地域や規模は違うが、いずれも同様の悩みを抱えていた。一言で言えば「もうかっていない」ということであった。

もうかっていないという企業は無数にある。私が経験した事例はすべて“もうかっていない”が“どうしてよいか分からない”という言葉が続く。これらの企業の共通した特徴として 年間の経営計画を立てたことがなく 自社の強みを言えず 顧客との契約書が存在せず 自分たちの仕事の原価を知らず 一番荷主の売上構成比が30%を超えている などが挙げられる。

Y社は、大荷主であるR社との契約解消の危機を迎えたことで、初めて作業原価を把握し、自社の強みを再確認、営業展開などの活動に入っていった。自社を知り、隷属的で採算の合わない取引を断ち切ることができた。また売り上げ減の克服のための営業手法を、自分たちなりに組み立てていったのである。

T専務の言う通り「理屈では現場は動かない」。しかし今までの自分を省みずに企業活動をしていくことは「地図のない旅行」のようで心許ない。景気の好転、法規制の強化、安全遵守義務の強化など、時代は大きく変革しつつある。この機械にぜひ自社の現状を正確に把握し、低収益事業からの脱却を図るきっかけとしてもらえればと思う。

(第8回 了)