

『ロジスティクス クロニクル』連載原稿
「物流コンサルタント養成塾」第5回

<タイトル> 新サービスは「弱み」から生み出せ！

<本文>

今年4月、郵政3事業を管理・運営する「日本郵政公社」が政府全額出資によって発足した。それに伴い大手路線会社を中心に郵便市場切り崩しサービスが次々と発表されている。価格競争も激化しており、私の身近でも郵便封筒を路線会社のメール便に切り替えている企業も多いようだ。

一方「日本郵政公社」もインフラの有効利用や、膨れた人件費削減など大きな問題に取り組み、大手コンビニエンスストアと連携をとるなどの対抗をしている。民間企業のような管理構造を構築することによって、利益を出す体質への改善を急いでいるが、まだ何を利益創出の核とするのか見えていないのが現状ではないだろうか。

国営郵政事業から民営化によって成功した例にドイツポストがあるが、ドイツポストはインフラへの巨額の投資、報酬制度改革などによって利益を上げ、今や有力物流会社を次々と傘下に収め、郵便事業を含む総合物流会社として世界進出をしている。将来、日本郵政公社も利益創出体質を構築し、日本をリードする郵便・物流事業者となれるか、今後の動きに注目したい。

前回、他社に負けないオンリーワンサービスによって顧客に区別されることが競争に負けない大きな力であることをお話した。そのサービスはどこから生み出せば良いのか、と考えたときに自社の「強み」と「弱み」を切り口にすることを今回お話ししたいと思う。

「強み」を生かすとはもちろん自社の得意分野や、競争に優位なサービスを伸ばしていくということである。例えば、あるエリアの配達はこの運送会社よりも早いとする。そのエリアを少しずつでも広げていく「強み侵食型」がある。また、ある商品加工ではオンリーワンの企業がそのノウハウを利用して、他の商品加工に着手してみる「強み活用型」などが挙げられるであろう。

「強み」を生かし、更に伸ばすということはどの企業でも行われている。では、「弱み」を生かすということはどういうことか。それは、以前に断られた仕事、もしくは断った仕事について内容を見直すということである。その中には、誰も着手したことのない荷主からの要求はなかったか。誰もできないようなサービスの内容はなかったか見直して欲しい。

そのサービスを荷主に対して提供することによって、業界の先駆者になれるチャンスがある。誰かがやったことに便乗したサービスはなかなか自社サービスの「核」として確立することは難しい。ましてやオンリーワンにはなれない。「専売特許」は「先売特許」である。多少の無理をしてでも荷主からの厳しい要求に応えることは、オンリーワンへの近道なのだ。

この話は現場レベルにも繋がる部分は多いと感じている。現場ドライバーや営業マンは、活動において一度断られた荷主や、条件の合わなかった荷主に対して原因追求と再挑戦をしているであろうか。例えば、新サービスをリリースしたときなど既存顧客拡大、新規顧客獲得にばかり気を取られてはいないだろうか。一度断られた荷主の原因を追求しておくことで、新サービスであれば受け入れられることもあるはずである。

私が某路線会社に勤めていた頃、新サービスがリリースされると以前受け入れられなか

った企業を優先して営業をするドライバーがいた。

そのドライバーは営業時に断られた理由などを荷主にヒアリングし、まとめていた。そして新サービスが適していると感じるや否や、既存荷主に先立って営業活動をしていたのである。結果、そのドライバーは顧客数、売上共にナンバーワンになり新サービスを売り上げたことから、臨時報酬などを頻繁に受けていたものである。

また発送品の配達時間において、荷主の希望に応えられない地域があり、その荷主から「この地域はどの運送会社に聞いても希望時間には届けられないらしい」という相談を受け、ビジネスチャンスと感じたそのドライバーは、話を会社に挙げ、対応できないか検討してもらった。結果、運行ルートを変えて対応できることとなり大型顧客を獲得したという事例もあった。その地域のその顧客に対してオンリーワンとなったのである。

会社側から現場へ「新規顧客獲得」「既存顧客の拡大」はよく働きかけられていることが多いが、断られた企業の研究と再挑戦を働きかけることは少ない。「弱み」による失敗例と決めつけてしまっている。「弱み」の中には大きなビジネスチャンスが眠っている。オンリーワン要素を見つけ出す為に「弱み」を洗い出し、再挑戦してほしい。

しかし、挑戦をして会社を潰してしまえば「本末転倒」となってしまうので厳選が必要であることに注意して欲しい。

以上