

「口説き文句を間違えるな」

お客さんが求めているのは、何といてもコストダウンだ。ただし、営業の口説き文句は別にある。コストダウンの提案には負の側面がある。相手の気持ちに立たないと、お客さんに心を開いてもらうことはできない。ウチのやり方を教えるよ。

「コストダウンより「物流利益」

営業っていうのは本当に難しいな。

お客さんが「物流通業」に期待しているのはコストダウンだ。物流センターの運営と配送を一括して丸投げすることで、従来よりも物流コストを大幅に下げる。それを実現できれば、いくらでも仕事が集まる。

ただし、セールの仕方を間違えると取りこぼしてしまう。大切なのはお客さんに対する気配りだ。ゴマをすれ、と言っているわけではない。お客さんが気持ちよく仕事を任せてくれるような細かい気遣いを忘れてはならないという意味だ。

コストダウンという言葉は響きがいいが、本当はあまり使わないほうがいい。コストダウンを前面に押し出したイケイケの営業だけではダメ。コストダウンできるということは、それまでコスト高の状態だったということだ。そのため

お客さんは、コストダウンを提案されると「あなたたちには実力がない」と言われていると受け取ってしまう恐れがある。

物流通業の仕事はもともとお客さん側が自分たちで手掛けていた物流の仕事を奪うことになり。仕事を失ってしまい、リストラされる社員がいるかもしれない。こうした負の部分の存在もきちんと意識しておくべきだ。「コストダウンできれば、文句はないだろう」といったような態度では相手の心は掴めない。言葉選びもそうだが、お客さんに対する気配りというのはどんな仕事であっても大切なことだ。

ウチではセールの際、コストダウンという言葉を使わないようにしている。その代わりに「物流利益」という言葉を使っている。なかなかいい言葉でしょう? コストダウンだとマイナスだけど、利益というとプラスのイメージが湧いてくる。「物流通業と一緒に物流利益を増やしませんか」。これが口説き

〈前回までのあらすじ〉 ヨーカ堂の仕事を受注した後、物流センター運営の依頼が殺到した。ただし闇雲に引き受けるわけにはいかない。きちんと利益の出せる仕事だけを選ばなければならない。「収支日計表」を使って赤字仕事かどうかを見極めていった。

文句だ。

物流コストは経費だ。これを無くせば利益に変わる。要するにコストダウンというのは利益の増加を意味しているわけだ。だから物流利益の増加は下げるものだが、物流利益は上げるもの。下げるよりも上げるほうが努力するときに楽しいでしょう? どんなに難しいことでもやってやるぞ、という気持ちになる。お客さんと一緒に物流利益を上げていくのが物流通業の狙いだ。

仮に物流コストを一億円減らすことに成功したとする。それは一億円の利益アップに相当する。本来、利益を一億円上積みするためにどれだけ売り上げを伸ばせばいいのか。一億円の何倍もの売り上げアップが不可欠だ。

これに対して、経費のほうを減らすのはそんなに難しいことではない。頭を使えばいい。アイデアさえあれば、いくらでもコスト削減できる。営業で売り上げを伸ばすことよりも少ない

労力で利益を増やせる。

まずは徹底的に調べる

ウチの会社はこれまでに物流センターを約三〇カ所立ち上げてきた。対象は小売り、問屋、メーカー。扱い商品も食品から医薬品、医療器具、衣料品までと多岐に渡る。もともとはドラッグ商品の扱いが中心だったが、最近では定温センターも稼働させている。

やさしい仕事はひとつもなかった。毎回、緊張の連続だった。オレには似合わない言葉かもしれないが、勉強の繰り返しだった。しかし、やればやるほど色々な業界のことが分かってくるようになるので苦痛ではなかった。むしろ楽しかった。学校の勉強にもこのくらい熱心に取り組んでおけばよかったな。

小売りなら小売りといった具合に、業種ごとにセンターの運営方法には特徴がある。ただし、A社向けセンターでのノウハウを、そのままB社向けセンターに転用できるケースはほとんど



人に対する気配りの大切さは母親から教わった

ない。会社によってオペレーションのルールはまったく異なる。センター立ち上げはいつも白紙からのスタート。もちろん手間も時間も掛かった。

ウチの場合、最初にお客さんの仕事の内容を徹底的に調べることから始める。その内容は物流のことだけではない。お客さんの業界が現在、どういう環境に置かれているのか。ライバル企業の物流の仕組みはどうなっているのか。お客さんにとっての顧客企業は物流に対してどういうニーズを持っているのか。こういったことを全部調べていくわけだ。

コンサルってやつ？ お客さんと一緒になって色々なことを勉強していくんだ。相手の会社の社員になったつもりでコンサルする。物流通業はお客さんの立場になって、細かい部分までコンサルできれば、必ず成功する。

特にお客さんの物流についてはとても細かい部分にまで踏み込んで調査するようにしている。配送先の数、一日当たりの出荷件数、出荷トン数などのデータは、可能な限りお客さんから提供してもらおう。足りないデータがある場合には、すでに稼働している別のセンターに出向いて自分たちでデータを入手する。センターを持っていない場合には、同業種のセンターのオペレーションを徹底的に研究して感触を掴んでおく。データ収集の段階で手を抜くと、間違ったデータを基にセンターの規模や作業員の数を決めてしまつことになり、あとで取り返しがつかないことになる。オペレーションが混乱すればお

客さんに迷惑が掛かるし、ウチも赤字になってしまつ。きちんと調査を済ませてから、お客さんに見積書を提出して契約を交わすことが大切だ。

もちろん調査にはそれなりに時間が掛かる。調査チームを派遣してデータ分析の作業を済ませ、センターを立ち上げるまで最低でも四カ月が必要だ。お客さんから提供されるデータがきちんと揃っていない場合には一年以上掛かることもある。ものすごく根気のいる仕事だ。

現在、ウチは調査チームのメンバーを六人用意している。彼らは新しい案件が持ち上がる、まずお客さんのところに向いてデータの分析作業に取り掛かる。そして分析結果を基にお客さんと詳細を詰めて契約を交わす。その後、センター立ち上げチームにバトンタッチして、具体的な作業に入っていくという手順で仕事を進めている。

開発チームのメンバーは六人くらいがちょうどいいな。メンバーが多すぎるとコストばかり掛かる。メンバーが多ければ、たくさん仕事が取れるわけでもない。このくらいの人数でも年に七〜八カ所センターを立ち上げていくことは可能だ。実際、現在は一人が二〜三件の案件をメインで担当して、互いにサポートし合いながらプロジェクトを進めていくという体制を敷いている。

素人登用のススメ

センター立ち上げチームのメンバーは社内公

募で決めるようにしている。必ず手を挙げさせてメンバーを構成するようにしているのは、やる気のない社員をメンバーにすると、プロジェクトがうまくいかないからだ。これに対して、自分から手を挙げた社員は立候補した手前、何とんでもプロジェクトをやり遂げよとすると、開発チームは調査結果を基にどのようなセン



物流センターの作業員は「物流の素人」を採用すべき。プロが気づかない現場改善アイデアを提案してくれる



ターを造ればいいか、ある程度の答えは用意してくれる。しかし、その通りに作業を進めていけば、必ずうまくいくとは限らない。センター立ち上げチームのメンバーには成功させるための知恵が求められる。その際に役立つのはこれまでの経験だ。どんなアイデアでもいい。メンバーたちには過去のセンター立ち上げで得たアイデアをどんどん出してもらおうようにしている。小売りのセンターでのノウハウがメーカー向けセンターに役立つこともある。食品のノウハウが衣料品でも活用できることだってある。気がついたことは何でもいいから提案してもらおうべきだ。物流センターの運営にはこれといったマニュアルが存在しない。だからこそ、メンバー一人ひとりのアイデアがとても重要になってくる。

ただし、同じ業種のセンターを立ち上げる場合、絶対に他社の情報を相手に漏らしてはならない。ノウハウとして蓄積したものを社内でするのには構わないと思う。しかし他社の情報をウリにして相手の気をひくようなことをしてはダメだ。どちらの相手とも信頼関係が築けない。

センターでのオペレーション方法の大枠が決まったら、次は実際にオペレーションを担当する作業員を集める。作業員は現地採用が基本だ。その時に大切なのは物流に詳しくない人材を選ぶこと。詳しい人ではなくて、詳しくない人だ。反対じゃないかって？ いや詳しくない人を探用していくべきなんだ。

確かに物流に詳しい人のほうが教育は楽だ。しかし、詳しい人は物流に対する固定概念みたいなものが身体に染みついてしまっているため、現場改善のアイデアが浮かんでこないことがある。これに対して、素人さんはいいぞ。オレとかプロジェクトメンバーの社員たちが気がつかない部分にまで目が届いたりするからな。

中国物流は分かんず

最近では日本に限らず、中国でもセンター運営をお願いしたい、という声が寄せられるようになってきた。日本でのセンター運営の仕組みをそのまま中国に持ち込みたいという依頼だ。生産拠点の移管が進むにつれ、こうしたニーズはますます増えていくのは間違いない。物流通業に力を入れていく会社は中国の物流の動向もきちんと掴んでおく必要があるだろう。

すでにウチの会社は中国に物流センターを置いている。場所は上海。衣料品の検品センターだ。中国で生産された衣料品を検品して日本に供給するという仕事を請け負っている。従来、中国と日本で計二回実施していた検品作業を、中国での一回に改めることで、物流費を抑えるのが目的。実際、お客さんは中国のセンターでの検品に切り替えたことで、物流コストの大幅削減に成功している。

ここ数年、日系物流企業の中国進出が相次いでいる。日本の物流市場に比べ、中国の物流市場は今後の成長が期待できるからだ。しかし、オレ自身は中国に本格進出するのはまだ早いと

見ている。確かにニーズはある。だが、なかなか儲からない。進出企業のなかには、「今は種蒔きの時期」と割り切っている企業もあるが、その判断は正しくないような気がする。

中国の運賃は日本の一五分の一から一〇分の一程度にすぎない。仮に利益を出したとしても、それを日本に持ち帰るのは法律上簡単ではない。元を円に換金すれば手元に残るのは少額だ。つまり一生懸命仕事をしてもお金にならないのだ。儲からない仕事をやるのはイヤだ。ウチには何年も種蒔きを続けられるような余裕などない。

日本の物流センターを統廃合して、中国に置く物流センターから商品をすべて供給する体制に改めようとしている企業もある。確かにセンターの数を減らし、なおかつ人件費の安い作業員を使ってオペレーションすれば、物流コストは大幅に下がる。考え方は間違っていない。

しかし、大きな問題点が一つある。中国から日本までのリードタイムだ。現在、日本では発注日の翌日納品、さらに発注日の当日納品が求められている。中国の物流センターからの供給でこうしたニーズに応えるのは無理。画期的な高速運搬船でも開発されない限り、二国間のリードタイムを短縮するのは不可能だ。結局、日本にも物流センターを用意しておかなければならない。

ビッグチャンス到来

物流通業の新たな市場として中国に目を向けるのは大いに結構。しかし、その前に日本国内

で取りこぼしている領域がないかを再確認すべきだ。実は日本にも手つかずの部分はまだたくさん残っている。川上と呼ばれる調達物流の部分もそのうちの一つだ。

小売りを中心とした川下の物流はこの一〇年でかなり効率化が進んだ。コスト削減の余地は残されていないとも言われている。これに対して川上、調達部分にはまだまだ余裕がある。懐にも余裕があったからこれまで物流に無頓着でいられた。

しかし、今は違う。守秘義務があるから詳しいことは説明できないが、調達物流関連の案件がかなり増えつつあるのは確かだ。メーカーや小売りが取引ベンダーの軒先まで商品を取りに行く。この部分の配送の仕事を肩代わりする。さらに集荷した商品をメーカーの生産ラインに供給するためのセンターの運営も委託したいという依頼だ。

メーカーや小売りの調達物流はこれまでベンダー任せだった。そしてベンダーが仕立てる配送トラックの積載率はそれほどよくなかった。それならば、共同集荷することでトラック一台当たりの積載効率を高めて物流コストを下げよう。それが「取りに行く物流」の狙い。

ウチの会社はこれまで川下の物流をメインのターゲットとしてきた。しかし、これからは調達のほうにも目を向けていくつもり。川下のノウハウは川上の物流にも十分活かせる。ビッグチャンスだ。今後物流通業の拡大を維持できると確信している。

ところが最近、どうも様子がおかしいセンターが出てきた。利幅が減ったり、赤字運営に転落してしまっている。責任者に原因を尋ねても「一生懸命頑張って仕事しています」という答えしか返ってこない。

そんなはずはない。ウソだ。どんなに調子のいいことを言ってもオレは騙されないぞ。数字はウソをつかない。何か現場で問題を抱えているに違いない。このまま放置しておけば、悪いことになりそつだ。

そろそろ現場が弛んでくる頃かもしれない。物流通業を本格化してから一〇年近くが経つ。この辺りで一発、現場に気合いを入れておくか。現場の責任者にカツを入れてもダメだ。現場で働く末端の社員たちの生の声を聞いておく必要があるそつだ。

よし。社員全員が参加する研修会を開くことにしよう。講師はオレ。もつ一度物流通業の基本を叩き込んでやる。せつかくやるなら楽しいほうがいい。温泉、宴会付の研修会なら文句はないだろう。

(以下、次号に続く)



おおすか・まさたか 一九四一年静岡県浜北市生まれ。五六年北浜中卒、ヤマハ発動機入社。青果仲介業などを経て、七一年に浜松協同通送を設立。九二年に現社名の「ハマキョウレンクス」に商号変更した。二〇〇三年三月に東証一部上場。主要顧客はイトヨーカ堂、平和堂、ファミリーマートなど。流通の川下分野の物流に強い。大須賀氏は現在、静岡県トラック協会副会長、中堅トラック企業の全国ネットワーク組織であるJTPロジステイクスの社長も務めている。ちなみにタイトルの「やらまいか」とは遠州弁で「やってみよう」という意味。