

# 荷主に選ばれる条件とは？

—相思相愛のパートナー構築に向けて—



◇日本能率協会コンサルティング <sup>おか たくや</sup>岡 卓也チーフコンサルタント

昭和48年3月15日生まれ、40歳。大阪府出身。法大法卒。留学などを経て、平成18年日本能率協会コンサルティング入社。以来、一貫して生産・ロジスティクス領域でのコンサルティング、セミナー、研修講師として第一線で活躍。ロジスティクスを単に「受け身機能」と捉えるのではなく、「戦略的機能」「収益源の宝庫」という考えの下で活動をしている。著書に「続・物流改善ケーススタディ65」（日刊工業新聞社）。

この数年、荷主・物流事業者の双方から物流業務請負業者選定（業者コンペ）に向けたコンサルティング支援依頼が増加していると感じる。コンペはいまも昔も行われてきた。だが、物流・ロジスティクスが経営の課題として脚光を浴び、さまざまな情報がオープンになったことで、荷主・物流事業者双方の知識・経験値が高度化。パートナー選びが難しくなり、コンサルタントへの支援ニーズが増えてきているのが要因だと考える。そこで、『荷主に選ばれる条件とは？～相思相愛のパートナー構築に向けて～』というテーマを考えていきたい。

日本経済の現状は、天気为例えるとまだ「梅雨明け」とはいえない。短期的には「晴れ間」が見えてきたといえるかもしれないが、中長期的には雨期中の休み状態。外出には折り畳み傘の携帯（リスクヘッジへの備え）が不可欠といった感じではないだろうか。

そんな中、来年4月には消費税が8%に引き上げられる。消費増税は社会保障の充実、安定化と財政健全化が目的だが、納税者の視点では単純な支出増、いわゆる「値上がり」と感じてしまう部分が多くを占めそうな気がする。収入、将来への不安の払拭（ふっしょく）を肌で感じることであれば問題ないが、支出だけが増えると、どこかに「シワ寄せをしなければ、ならなくなる。

企業にとっての物流はどうか。やはり例外なくターゲットになってくる。体力、勢いのある荷主企業は増税分を吸収する余力が「まだ、あるかもしれない。しかし、売上高物流費比率が数パーセントのせめぎ合いをしている多くの企業は、増税のインパクトを軽視できないだろう。

## 変化する物流環境

物流・ロジスティクスを取り巻く環境変化を見よう。これまで同産業では、大別して3つのステージがあったと考えられる。

物流はビジネスの中核ではなく、プロセスの中の「後始末役」となり、安さの追求が主流であった「日陰期」が長く続いてきた。その後、物流が付加価値をもたらす存在として注目され、QCD（品質、コスト、納期）の向上を意識し始めた「飛躍期」が到来。ビジネスシーンで徐々に陽の当たる存在に変わっていった。

これにより、物流事業者間でのコストを含むサービス競争の戦国時代が幕開けした。顧客満足度を向上させるため、物流サービスを前面に押し出す荷主企業の登場と、その他企業の底上げで「低コスト高付加価値サービス要求」がさらに押し上げられた。結果として、物流事業者はこの数年、提供サービスと要求価格のアンマッチにもがき始めた「苦惱期、

に突入してきている=表1。

## 物流業界の正念場

過去2つのステージでは、物流事業者も総力を結集し荷主ニーズに対応してきた。だが、現在の「苦惱期」では少し疲労感が見え隠れしているように思える。

買い手（荷主）市場によるステージ変化への苦悩もあるだろうが、そもそも「なぜプロ集団である物流事業者が『最適解』を導き出すのに苦労しているのか」。これにはいくつかの要因が考えられる。

### ①物流基本機能の成熟化

新しい技術・サービスはいまも生まれているが、荷主が求める主となる物流機能の多くは標準化・成熟化され、差別化を図るのが難しい。

### ②請負単価の底打ち感

これまでの改善努力や収益圧縮で継続的なスリム化を図り、ある程度の底値にたどり着きつつある。

③低コスト、高付加価値サービス要求のさらなる押し上げ

「質（サービス）より量（コスト）」で仕事量を増やした時代から、「量より質」へ変化。業務の標準化、コストのスリム化を行っているものの、追い打ちをかけるようにさらなる「低コスト・高品質」ニーズに四苦八苦している。

### ④負の「8の字サイクル」

上記3つの要因に外部環境も加担し、物流業界全体に「人材流出」と「提案力

低下」のマイナスサイクルが起きている=次ページの図1。

このような多面的なマイナス要因の連鎖により、最適解を導き出すのに悪戦苦闘していることが考えられる。

## 魅力的なパートナーとは

だが、こうした環境下でも全ての事業者が敗者ではない。勝者も存在している。落札・受注という点を見れば、勝者でも過度な低コストを売りモノに勝ち取った結果、収益に苦しむケースも。期待外れのパフォーマンスで「戦力外通告」を受けてしまう物流事業者がいるのも事実だ。

では、逆風の中でも「選ばれている物流事業者」、すなわち「（荷主にとって）魅力的なパートナー」となるには何が必要だろうか。

私のこれまでの経験から、魅力的なパートナーだと感じられる物流事業者は以下の3つのポイントを捉えていると考えられる。みなさんの会社はどうかだろうか。

〔表1〕 物流を取り巻く環境の変化

	荷主マインド	物流事業者・子会社の理解と対応
目録期	□ キーワードはコスト最優先！ 値段が安ければOK = 物流業者たたき	□ 低コスト対応が必須 下請け・孫請けたたきでしのご
	□ 品質レベルは業者にお任せ	□ 何とか出荷すれば及第点
	□ 縁故選定・業者の固定化 業者選びの最優先は既存業者、物流子会社やグループ会社を中心	□ 仕事はあるから一安心 親会社、既存荷主から自動的に「仕事が来る」ので、改善・営業活動はそこそこで
飛躍期	□ 物流・ロジ改革がキーワード 3PL、SCM改革が収益の源に！	□ 脚光に対する備え開始 荷主ニーズのキャッチ、トレンドに追い付くためのスキルアップに躍起
	□ お任せ主義から実力主義への転換 縁故採用からQCD視点での業者選定	□ 物流戦国時代の幕開け 待ちの姿勢から攻めの姿勢へ営業強化
苦惱期	□ リーディングカンパニーの台頭 顧客サービスの重点が物流に	□ 理想と現実との対峙 サービス向上 = コストアップの牙城が崩せない
次は果たしてどんなステージが？		

マイナスサイクルの解消も大きなポイントだが、まずは「荷主が何を期待しているか」を見極めることが必要だ。「なぜ、いま物流事業者を選定しようとしているのか。見直そうとしているのか」。売り手主導主義の思考（プロダクトアウト思考）、単価勝負ではなく、神髓を捉えた「提供価値」での勝負ができていくかが重要になる。

公開情報から一定水準のニーズはくみ取ることができる。だが、その奥に潜んでいる「課題レベル」と「真のニーズ」をどれだけ感じ取れるかが第一関門を突破するカギになるといえる。

荷主が物流事業者に期待する「課題レベル」は大きく分けて3つある。

①【課題レベル1】顕在化した問題の解決

現状の物流事業者、自社では解決できない「現在発生している問題」の解消を望んでいる。

②【課題レベル2】潜在化した問題の解決

将来の環境変化によって「現時点で表面化されていないが、近い将来発生することが想定される問題」を嗅ぎ付け、未然防止を含んだサポートを望んでいる。

③【課題レベル3】創造的問題提起と解決

いまは先行きに対しての主だった問題はないが、さらなる高みを目指して「生み出した問題」の提起

と具体的な実現方法を指し示してくれる先導者を求めている。

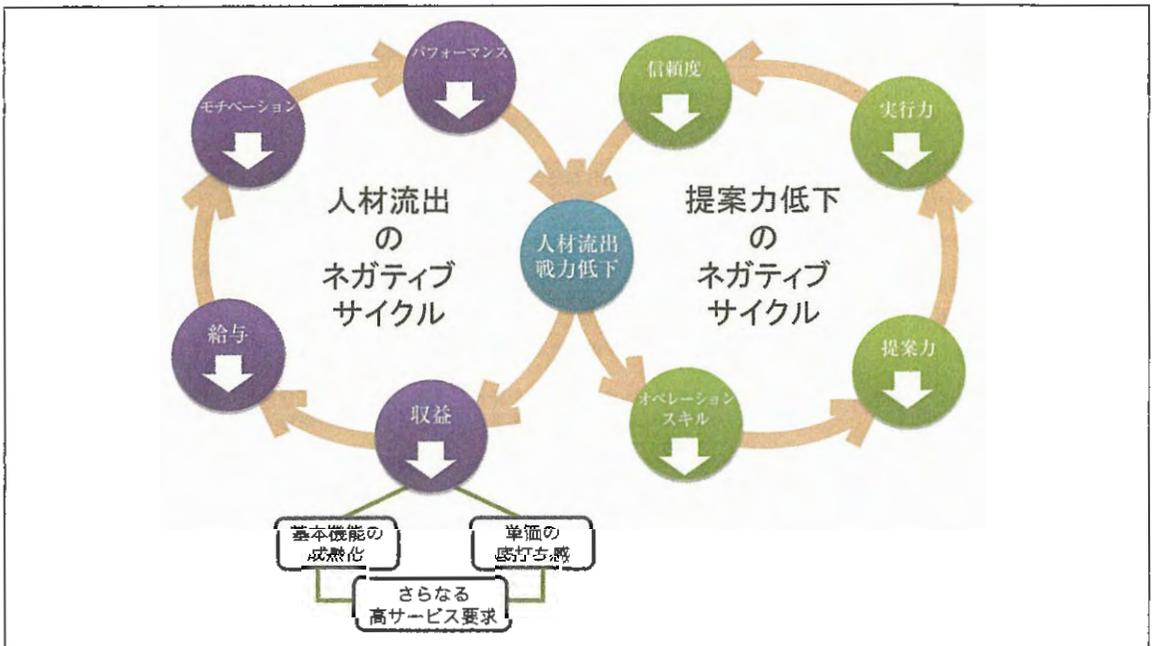
これらの課題レベルを無視し、荷主のニーズを見誤った時点で「The END（お終い）」。「腕利きのパートナーともなると課題レベルをキャッチするだけでなく、一層の高みを見越して現状を制約条件と決めつけず、荷主側への、改善ポイントと効果を示し、お互いの努力を結集させて成長する協業スタイルを築いている。課題レベルをキャッチするだけの「イエスマンでは…」ということだ。

ローコストオペレーション力

たとえ、第一関門を突破しても安心はできない。必要業務・機能の過不足、必要工数の見積もりの甘さなど、提案内容に対する実現性に疑問を感じることもあるからだ。今後もローコスト要求がなくなることはないだろうが、「安かろう・悪かろう」ではもう通用しない。

基本は「ニーズに合ったサービスを適正価格で委託する」こと。要求サービスと合致した提案内容で、価格設定の根拠・実現性に信憑性がある「他社より安く、になる。

〔図1〕 負の8の字サイクル



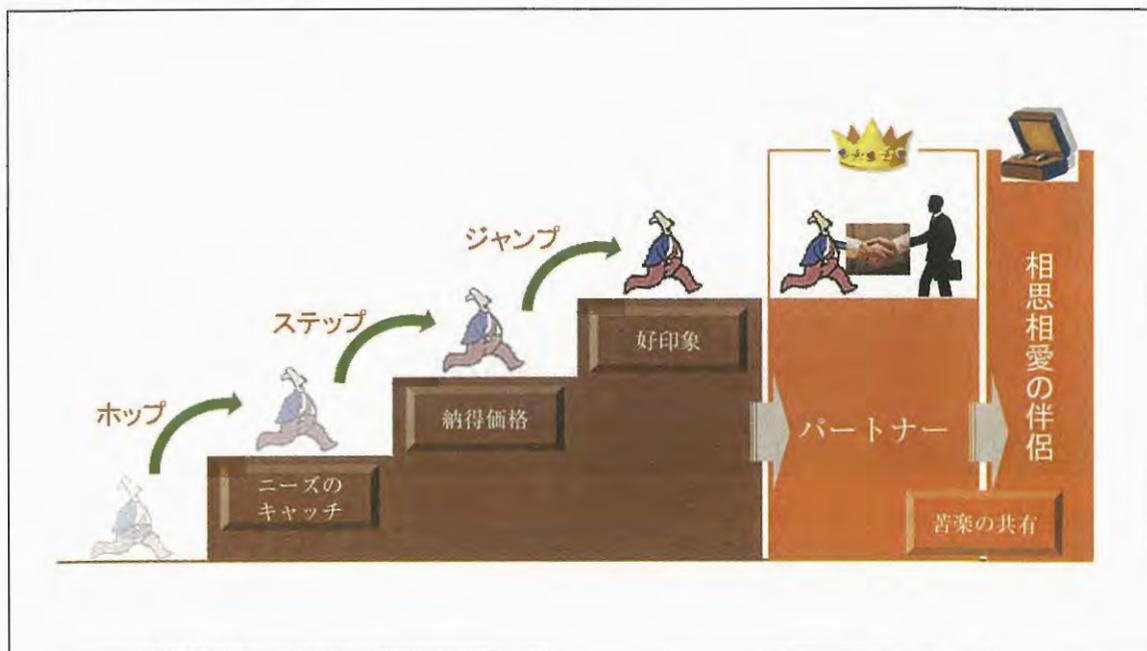
ローコストオペレーションの実現には、業務の理解度、既存スキルの高さと継続的な改善力が必須となる。つまり、請け負う物流機能や関連プロセスについて、ロス構造と改善視点ぐらひは事前に整理しておくのが賢明だ。その上で、現場視察などからある程度の現状ロスをつかみ、今後の改善に向けた「具体的な行動計画（アクションプラン）」と「改善効果の分配ルール（ゲインシェアリングポリシー）」を指し示すことで、現在の設定価格の妥当性と今後のコスト低減への期待感が膨らむ。

これが荷主にとってのローコストオペレーションであり、納得価格というわけだ。これらの達成がパートナー候補に選ばれる第二関門突破の条件となる。

### 最後は好印象に

最後に、パートナー候補からパートナーに選ばれるためのポイントを考える。意外に重要視されていない場合もあるが、定性的要素も必要だと考えられる。企業活動で最良のパートナーとは忠実な対応を取ってもらえるだけでなく、「マイナス要素をどれだけ分かち合えるか」も重要な点だ。`相思相愛、

〔図2〕 パートナーへの道のり



とはそういうものではないだろうか。

業務の前後工程からの救援措置、突発的な物量の波動対応、現場で起きる不測の事態による例外処理の発生など、物流現場では想定外の出来事が多々発生する。

契約外業務は追加コストと明文化し対応することも一つのやり方。一方で、ある程度の許容範囲を設けて「ピンチを救ってあげる」ことも一つの手段となる。曖昧過ぎる紳士協定、グレーゾーンの設定はトラブルの元となるので線引きは慎重に行う必要があるが、包容力、安心感を与えることはパートナーとして大変重要な役割になるはずだ＝図2。

荷主のニーズをダイレクトに具現化し、その実行力に信憑性と期待感があって、好印象を与えるという3つの要素がパートナーとして荷主に選ばれる条件となる。これらの条件を継続し苦楽を共にすることで、最終形の「相思相愛のパートナー」関係が見えてくるだろう。

読者のみなさんは、顧客の荷主にどれだけ「選ばれる条件」を提供できていただろうか。荷主に選ばれるため、相思相愛のパートナー関係を築くために`何をすべきか。を見つけれられるヒントになればと思う。