

『物流ニッポン』連載原稿
「物流現場のサバイバル奮闘記」第15回

<タイトル> 個人対応から組織対応へ

<本文>

物流企業にとって、荷主からの値引き要請ほど嫌なものはないでしょう。そして、売り上げ上位の荷主の要請ほど「断り切れない」というのが実情ではないでしょうか。値引き要請自体が年中行事になっている荷主も多くあります。物流企業からすると、同じ仕事をして収入が減ることを意味しており、まさに死活問題です。

ある荷主の担当者に「値引き要請に応じてくれなかった場合、どうするのですか」と聞いてみたところ、「付き合いの長さによるが、他社への切り替えを検討し、実行することも多い」という答えが返ってきました。他社で対応できる仕事イコール価格競争（安い企業が勝つ）という図式が成り立っています。

物流企業が荷主から値引き要請を受けずに済むには、どうしたらいいのでしょうか。それは他社で対応できない仕事をする事です。それでは「他社が簡単にまねできない仕事をする」とはどういうことかについて、物流企業二社の実例を基に説明したいと思います。

A社の年間売上高は七十億円です。引越しや冷蔵・冷凍食品の保管、配送などの業務を主に手掛けています。同社の最大の特徴は、テレビ番組製作のB社との取引の中で発揮されていました。

両社の付き合いは二十年以上にも及んでいます。B社にとってA社は、番組で使うセットを保管して運ぶ、いわゆる物流企業ではなく、一緒に番組を制作する「スタッフ」という位置付けでした。

幾つかある理由のうち、一番大きいのは番組制作の進行状況に合わせて何をしたら良いかを各ドライバーが判断し、行動できることです。

具体的には エキストラの人数がたりない時はエキストラとして「出演」する 番組のセットを運ぶついでに組み立ても行う 買い出しを指示される前に行く など制作に欠かせない存在となっていました。制作担当者からすると、いわゆる「かゆいところに手が届く」ドライバーだったのです。

番組制作の現場では、担当者によって進め方に違いがあったり癖もあります。ですから、B社の発注はドライバーを指名することがほとんどでした。制作担当者とドライバーは、余計な言葉を必要としない関係になっていたのです。

ここまでの関係を築くには長い年月がかかります。だからこそ、すぐに他社で対応できない仕事になっていますし、B社からの高い信頼も得られたのです。そのためA社では、価格競争に巻き込まれることなく、自社の強みを発揮することで、B社での地位を確立できたのです。

次は年間売上高二十億円のC社の場合です。最大の特徴は医療機器配送に特化していることと、納品先に対しリーテルサポート（販売サポート）ができることです。

具体的には 納品する際、得意先に医療機器の操作方法を説明できる。通常は荷主の営業社員が行う仕事をC社のドライバーも行う（注文の前後に荷主から得意先に説明はしています） 深夜納品が可能。日中の診察時間内に納品してほしくない得意先に対し、鍵を預かって深夜に納品する ことです。

荷主が特別に指示を出さなくても、納品から取り扱い説明まで行えることがC社の最大

の強みです。また、これらの仕事は荷主および得意先からの信頼がないとできません。両社から信頼を得ることで現在の地位を確立しているのです。

A社やC社のように、自社の強みとノウハウを生かしている物流企業は多いと思います。しかし、それだけでは生き残っていけないというのがわたしの考えです。問題は、それが誰のノウハウになっているかです。A社とC社の事例で見てみましょう。

両社とも「簡単に他社で対応できない仕事を行うことで、荷主内において確固たる地位を確立してきた」という点では同じです。ただし、大きな違いがありました。

C社はドライバーのノウハウが会社のノウハウという図式が成り立っています。これに対し、A社はドライバーのみのノウハウになっていたのです。

A社のドライバーは必然的に高年齢になっており、給料も高騰していました。それよりも「後継者がいない」「他のドライバーで対応できない」ということがより大きな問題となっていたのです。

A社では現在、各ドライバーの業務を一つずつマニュアル化することで会社のノウハウにしようとしています。ただ、ドライバーからすると「自分の仕事が奪われるのではないか」という意識が働き、思うように進んでいないようです。

それに対し、C社は会社のノウハウをドライバーが取得していくことで現在の地位を確立しました。基本的に特定のドライバーでなく、誰でもすぐ対応できることを強みの一つとしています。

このように、自社特有の強みとノウハウを持っていても、全社的なものか、それともドライバー個人なのかで大きな違いが出てきます。

みなさんの会社でも「ここがうちの強み(ノウハウ)だ」と思われていることを、この機会に検証してみたいかがでしょうか。会社としての強みであると思っていたことが、実は特定の人しかできない仕事になっているかも知れません。

個人が持っている強みとノウハウを全社員で共有化し、個人対応から組織対応に変えていくことが、物流企業が今後生き残っていくために必要不可欠となります。