



湯浅和夫の

## 物流コンサル道場

《第33回》

〜サロン編〜

湯浅コンサルティング

代表取締役社長

湯浅和夫

### — 3PLに挑戦する物流事業者

3

プロジェクトの初会合が招集された  
大先生を待つ会議室に緊張感が漂う

将来の事業戦略に悩む物流事業者が、大先生を招いて幹部会議を催してから約半月たった。あのときと同じ会議室には、大先生の招聘を社長に進言した部長と、六人の中堅・若手社員が勢揃いしている。先日の会議を受けて立ち上げた「3PL事業プロジェクト」の候補者の面々である。

このプロジェクトの終了後、会社は彼らを中心に「3PL事業部」を発足することになっている。集まった候補者たちは営業部門、管理部門、物流センターなどから選りすぐられた社員ばかりだが、会議室は重苦しい緊張感に包まれている。

プロジェクトの発足に先立って社長は、大先生にプロジェクト顧問への就任を要請した。これを「メンバー選定を自分に任せる」ことを条件に引き受けた大先生は、メンバーの適否を判断するために早急に候補者を集めてくれるよう依頼した。

それから一〇日間ほどかけて、物流事業者の社内でメンバー候補の選定が行われた。プロジェク

トリーダーの候補としてすぐに決まった前出の部長と、社長と、専務の三人が何度も会合を重ね、候補者との面接を繰り返した。

そうやって選ばれた社員たちが今日、会議室に集められている。参加者には、この会合が、大先生との面接を通じてプロジェクトメンバーとしての適否を判断するためにセットされたものだということも伝わっている。

約束の時間ちょうどに大先生が登場した。名刺交換をしようと立ち上がったメンバーたちにかまわず、大先生は会議テーブルの中央席に着いた。みんなにも座るように促す。まず最初に部長が、顧問就任の謝辞を述べた。大先生は黙って頷き、参加者の顔を見回すと、おもむるに口を開いた。

「プロジェクトのメンバーとして適任かどうか、私が面接して判断したいと社長に伝えてあったので、みなさんは結構緊張してるでしょう？」

全員が小さく頷く。大先生がいたずらっぽい顔で頷き、本音を明らかにする。

「もちろん、私はそんなことはしません。それだけのプレッシャーをかけられて、それでもここにい

#### 《前回のあらすじ》

主人公の“大先生”はロジスティクスに関するコンサルタントだ。コンサル見習いの“美人弟子”と“体力弟子”とともに多くの企業を指導してきた。今回、大先生は、将来の事業ビジョンを描こうとしているある中堅物流事業者の幹部会議に、アドバイザーとして出席した。会議の席上、大先生はサードパーティ・ロジスティクス(3PL)事業について説明し、この会社が3PLプロジェクトに取り組む道筋をつけた。その後、社長に請われてプロジェクトの顧問に就任した大先生は、改めてこの物流事業者の本社を訪れることになった。

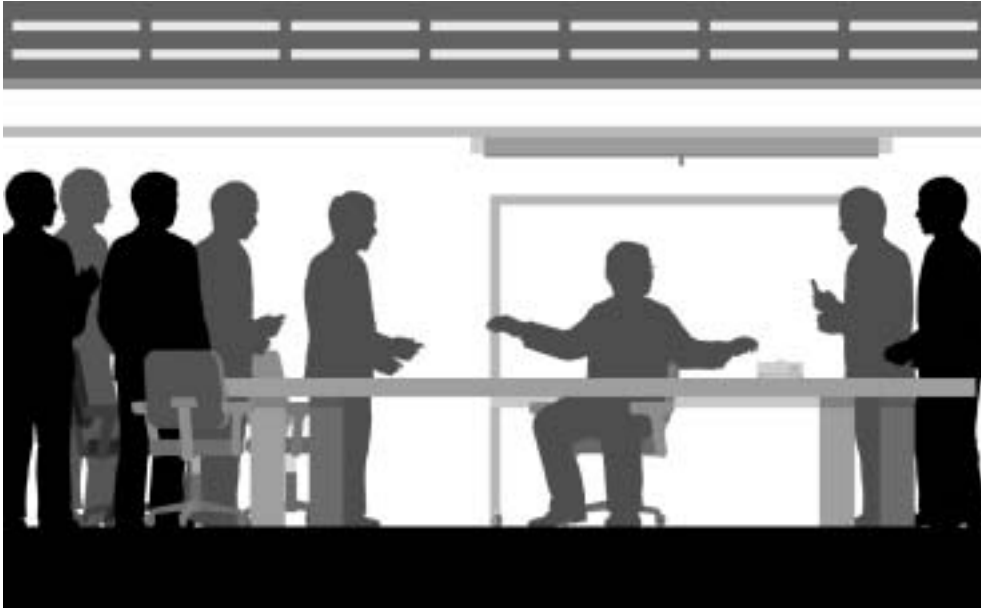


Illustration ELPH-Kanda Kadan

るといつ、その心意気だけで、みなさんはメンバーとして適任です。」

大先生の言葉に会議室にちょっとした安堵感が広がった。でも、まだ何かあるのではないかと、いっそう緊張感はぬぐいきれない。大先生はそれきり何

も言わず、たばこに火をつけた。それに合わせたかのように会議室にコーヒーが運ばれてきた。

「荷主の信頼を得る方法は何?」

大先生が参加者に質問した

ちょうどその頃、同じ建物のなかにある社長室では、社長と専務がソファに座って、お茶を飲んで、腕時計を見ながら社長が独り言のように呟いた。

「さきほど先生が来られたと報告があったけど、今頃は面接の真っ最中ですかね?」

「はあ」

専務が気のない返事をする。その顔を見ながら、社長が確認するように問い掛ける。

「先生は、本当に彼らの適否を判断されるおつもりなのかな?」

首をかしげながら専務がゆっくりと答えた。

「いやー、あれは、われわれにメンバーはちゃんとしたやつを選べよというプレッシャーだと思いますが」

社長は同意を示すように頷くと、自分の見解を述べた。

「面接をするというプレッシャーを彼らにもかけて、それでも参加するかどうかが、ここで適否を判断したのかもしれない」

社長と専務がいい読みをしていた頃、会議室では、大先生がコーヒーを飲みながらメンバーに一つの質問をしていた。

「みんなにちょっと聞きたいんだけど、まあ、簡単な質問だから、気楽に答えてくれればいい」

全員が緊張した空気に包まれた。会合の主旨を知っているだけに、気楽にと言われてもそうはいかない。大先生が続ける。

「みんなが新規のお客さんのところに営業に行ったとして、そのお客さんの信頼をかち得るもつとも手っ取り早い方法は何だと思っ？」

思いもよらない質問に、部長を除く全員が戸惑いの表情を浮かべた。部長だけは大先生の意図がすぐにわかったらしく、ひとり頷いている。だが他のメンバーたちは何も答えない。それぞれに答えは持っているのだから、それを口にしていいのかが迷っているようだ。

ゆっくりと参加者の顔を見回す大先生と、横の方に座っていた一番若いと思われる参加者の視線がふと合った。この社員は、思い切って、しかし心細げに答えた。

「料金の妥当性とか、たしかな物流品質とかを提示する、とかでしょっか？」

大先生がわざとらしくのけぞり、大きな声を出す。

「料金の妥当性とか物流品質だっ？」

答えた本人が首をすくめる。それを見た大先生が穏やかに聞く。

「まあ、それも間違いではないな。ただし、それを客観的に数字で示すことができればだけどできる？」

その若手の社員は、首を傾げたまま答えない。大先生が別の質問をする。

「ここに物流センターの関係者はいる？」

正面に座っている一人が恐る恐る手を上げた。

「あなたの物流センターでは、作業は効率的に行われていた？」

「はあ、まあ、良いほうだったかと思いますが」

「どの程度効率的なのか数字で証明できる？ 誰もが納得できるよっ？」

このセンター関係者も答えられず黙り込んでしまった。大先生の厳しい声が飛ぶ。

「証明できるか聞いているんだよ。どっちでもいから返事をしなさい」

「は、はい、証明はできません」

慌てて即答する。顔きながら、大先生はたばこに手を伸ばした。座がすっかり萎縮してしまった。大先生の穏やかだが、厳しい指導が始まった。

「客観的な証明ができない限り、顧客は信頼しない。そんなの当たり前さ。数字で示せなければ、誰も何の判断もできないのだから。いま、物流センターの効率性を数字で示せないって言ったけど、いったい何なんだ、それは。物流センターを売り物にしている物流業者がそんな情けないことどうするの？」

こう言つと大先生は全員を見回した。みんなうつむき加減で聞いている。大先生が続ける。

「物流センターの作業効率の程度を客観的に証明するのは簡単なことさ。そんなこともできずに、どつやって荷主に売り込むんだ？ まあ、これについては、またの話にして、最初の質問に戻るけど、要するに、荷主の物流担当者の立場に立つて、こらよ。どんな提案だったら身を乗り出す？」

ここで、いままで黙っていた部長が手を上げた。

大先生が頷く。

「まず、荷主さんにとって明らかに自分たちのメリットになるといふ提案、これを数字で示すことが必要だと思います。しかも、そのメリットがどう生まれるかを納得できる形で示すことも必要です。さらに、同時に提案者側のメリットも示すことも必要なのではないのでしょうか。こういう三つの条件が揃った提案を出せれば、荷主さんに信頼されるのではないかと思いますが」

部長が賢い答え方をした。大先生が『こいつ、わかってるな。頭のいいやつだ』という顔で頷いた。大先生が頷くのを見て部長はほっとした表情をする。

他のメンバーたちは、感心したような顔で頷いている。その様子を見ながら、大先生が繰り返して念を押す。

「わかる？ いま部長があげた三つの条件を備えていることが提案と言われるものの原典。どれ一つ欠けてもダメ。荷主のメリットが提示されていないのもともと提案じゃないし、いくら良いことを言っても、そのメリットがどう生まれるのかを論理的に説明できなければ荷主は納得しない。そして論理的に納得したとしても、その提案をした事業者にとってどんなメリットがあるのかまで分からなければ、荷主はいぶかしさを払拭できない。どこかに落とし穴があるのではないかと疑心暗鬼になってしまふ。そうだろうか？」

全員が素直に頷く。

「これまで荷主と物流業者との関係は、互いに利害が反すると言われていた。だから、なぜ物流業者が

こんな提案をするんだという怪訝な気持ちを持つことは、まあ仕方ないな。その怪訝な気持ちを、なるといふと納得させるためには、物流業者側のメリットを同時に示すことが必要になる。つまり、この三つの条件が揃ってはじめて、荷主はその業者を信頼することになる」

再び全員が同意する。さらに大先生が続ける。今日はなかなか饒舌だ。

「3PLというのは、簡単に言えば、荷主の物流を可能な限り代行するといふことだから、当然、信頼を得られる提案をしていくことが必要だ。その信頼は、要するに納得できるかどうかのポイント。そこで重要なのが論理とそれを裏付ける数字。この二つを欠いてしまうと3PLなど成立しない。わかる？ それこそ、この意見に納得できるかどうかがこのプロジェクトのメンバーとして適任かどうかの判断基準になる。どう、納得できる？」

即座に全員が大きく頷いた。

「全員合格。それでは、休憩にしよう」

**大先生は手応えを感じたようだ  
「記念にサインしてやろう」**

休憩を宣した大先生を、部長が社長室に案内した。社長室には、まだ専務もいた。部屋に入ってきた大先生を見て、専務が慌てて立ち上がった。専務は大先生が苦手なようだ。社長は嬉しそうな顔で大先生を迎え入れると、さっそく丁寧に謝辞を述べた。

大先生は会釈をしてソファに座ると、専務に話しかけた。

「3PL事業部なるものができたら、あなたが担当役員になるそうですね?」

専務は「たしか、このプロジェクトを立ち上げるときに社長にそんなことを言われたな」と思い出しながら素直に頷く。大先生も頷きながら、遠回しに質問をした。

「あなたが担当されるのは私も賛成です。あなたなら、かれらが、いま受託している仕事を減らすような提案を荷主に言うてきても、平然と対応なさるでしょう?」

「はあ、少なくとも私は反対はしません。きっとそれがうちにとってもメリットがあることに違いないと思つてますから。私に限らず、誰も反対しないと思います。かれらはみんなが納得できるように説明してくれるはずですから。」

専務の最後の言葉を聞き、部長が大先生の方をちらつと見た。大先生が頷きながら、社長に話しかけた。

「今日は、第一回目ということで、ちょっとした意見交換をしました。全員、メンバーとして適任だと思います。今日はこれから今後のスケジュールなどを確認して、終わりにしたいと思います。このプロジェクトの進捗や内容についてはリーダーである部長から聞いてください。」

社長と部長が頷くのを確認すると、大先生は早々に立ち上がった。社長室を出ようとする大先生に専務が声を掛けた。

「先生、この部長をはじめメンバー全員、どこかで先生のご講義を受けたり、ご本を読んだりして、こ

迷惑でしょうけど、先生の弟子を自認しているものばかりです。ご指導をよろしくお願いします。」

社長と専務が深く頭を下げた。大先生も無言で礼を返し、社長室を後にした。

こうして、この会社の3PLプロジェクトは無難にスタートすることになった。会議室に向かいながら大先生は「あとは技術的な課題だから弟子たちに任せて大丈夫だな」とひとり納得していた。大先生と部長が会議室に入ると、全員が立ち上がり一礼をした。大先生が座りながら、みんなに声を掛けた。

「オレの本を持つてるなら、ここに持っておいで。記念にサインをしてやる。」

大先生のおどけた物言いに、会議室の雰囲気が一気に和んだ。部長が顔をくしゃくしゃにして大先生を見た。

(本連載はフィクションです)



#### PROFILE

ゆあさ・かずお 一九七一年早稲田大学大学院修士課程修了。同年、日通総合研究所入社。同社常務を経て、二〇〇四年四月に独立。湯浅コンサルティングを設立し社長に就任。著書に「手にとるよつにIT物流がわかる本」(かんき出版)、「Eビジネス時代のロジスティクス戦略」(日刊工業新聞社)、「物流マネジメント革命」(ビジネス社)ほか多数。湯浅コンサルティング http://yuzasa-c.co.jp



湯浅和夫氏の新刊『「物流管理」のすべてがわかる本』(PHP研究所、本体1500円税別)が発売されました。自社の物流管理レベルを診断する手法から、物流ABCの実践的な活用方法まで、実務家が知りたいノウハウが満載されています。もちろん、在庫管理の要諦や、3PLやSCMといった近年の管理手法についても明快に解説してくれています。ぜひ、ご一読ください(編集部)