

# 不況下に受注を伸ばす中小物流会社

中小物流会社の経営が正念場を迎えている。前年比三割減、五割減は当たり前。七割減という話さえ、今や珍しくはなくなっている。倒産も急増している。ところが、その影響から思わぬ追い風を受ける会社も出てきている。生き残りをかけた戦いに、もがき苦しみながら一筋の光明を見出した二社の取り組みを紹介する。

## スポット中心の展開が裏目に

年商五億円、車両三七台を保有する中小物流会社M社。ご多分に漏れず昨年九月一五日のリーマンショックで大打撃を受けた。今年一月、二月の売上高は前年同月比で約三〇%のダウンである。期末の三月には若干回復したものの、四月に新年度入りすると再び低迷し始めた。

M社は首都圏を地盤に、重量物の輸配送を得意としている。我々日本ロジファクトリー（NLF）との付き合いは既に一〇年近くに及ぶが、これまでは至って健全な経営を維持してきた。重量物という比較的競争の緩やかな荷物を対象として、しかもスポット需要をメー

ンに据えるという明確な差別化戦略で、値崩れを上手く避けてきた。

M社のK社長は弱冠三〇才で先代から事業を引き継いだ。大変な勉強家である。私の知る限り、外部セミナーへの参加や読書などに、普通の経営者の二倍くらいの時間と労力をかけている。その経営スタイルは若さに似合わず保守的で、大きな冒険は避け、無借金経営を貫いてきた。内部留保も厚かった。

ところが、この状況が一変したのである。スポット中心の展開が仇となった。物量が大きく減少したことで、これまでスポットで受託してきた業務を荷主が内製化、あるいは一次元請けが自分で処理するようになってしまった。スポット仕事は、料金面で無理な条件をのま

されることが少ない反面、物量が安定しない。そのリスクがまともに顕在化してしまった。

冒険をせずに堅実経営を貫いてきたという美徳も、今のような状況下では、将来に向けた種まきをこれまで行なつてこなかったという欠点に変わってしまう。すべてが裏目に出た結果、M社が一〇年以上をかけてコツコツと積み上げてきた内部留保は見る見るうちに減少し、わずか六カ月で消滅してしまつたのであった。

K社長から連絡を受けて、私が改めてM社を訪れたのはリーマンショックから間もない昨年十一月のことだった。物量の急減は既に数字に表れていた。日頃から笑顔を絶やさず誰からも好かれるK社長も、さすがに人相が変

わっていた。社長に就任して以来、初めて深刻な経営危機に直面し、心も身体も憔悴してしまっているようだった。

しかし、K社長の逆襲はここから始まった。わずかに残った気力を振り絞って、この状況をいかに打開するか、我々は徹底して話し合った。まずは減車、借庫の解約、週休三日制の導入、役員報酬カット、給与カット、さらには従業員の解雇に至るまで、考え得る限りの聖域なきコストダウンを年内中にすべて実行に移した。

そして年が明けてからは、本格的に営業開拓に乗り出した。M社がこれまでの業務を通じて培ったツテを辿って、あるいは過去に交換した名刺を頼りに、K社長が自ら各社を訪問して回った。我々からも大手3PLを紹介するなどしたが、時節柄かなりの苦戦が予想された。実際、営業活動の開始から一カ月経っても、ほとんど何の手応えもなかった。

それでもK社長は気力を振り絞って顧客訪問を続けた。それから一カ月ほど過ぎたある日、K社長からメールが入った。新規荷主と結ぶ取引契約書の内容を確認して欲しいというものであった。私はメールを開くやいなや、返信もせずにK社長に直接電話を入れた。

聞けば、地道な営業活動の甲斐あって、下請け仕事ながらも、ようやく仕事が獲れたという。しかも月間一五〇〇万円強の売り上げが見込めるとのこと。M社にとっては大型受注であった。運賃こそ厳しいが、M社に残った社員を食べさせて行くには十分な仕事量である。信じられないような吉報に、私も思わ

ず声をあげた。

さらに詳細に話を聞くと、その荷主は大手機械メーカーの輸送を一元管理している物流会社で、以前にスポットの仕事が発注してくれたことがあったため、とくに材料もないまま訪問したのだという。その席でK社長は先方から「今、Aエリアの輸送を依頼している物流会社（備車先）の経営が危ない。いざという時には、替わりの会社を探さなければならぬ」という話を聞きつけた。

今回の大不況でM社は確かに深刻な打撃を被った。しかし、前年比三割減という数字は、市場全体が総崩れとなっている現状では、まだ軽症と言えるかもしれない。実際、三割減どころか五割減、自動車関連の荷物では七割減という話さえ出ている。当然、倒産や廃業も急増している。その仕事が生き残った会社に戻ってきたのである。

今を何とか食い繋ぐことができれば、先に周りが弱って手を上げる。しかも皮肉なことに、そうして舞い込んだ案件には中身の良い仕事がかかり含まれている。ただし、幸運は待っているだけではやってこない。M社の場合は、K社長が地道な営業活動を続け、アンテナを張り続けたことで、起死回生の案件を呼び寄せることができたのである。

### 値下げ要請を断り主要荷主から撤退

もう一社、紹介しよう。年商約三億五〇〇〇万円、車両約二〇台という規模で、中国・四国地方を中心に、住宅設備機器の輸配送と保管、そしてドライバー派遣などを行っている

S社である。

S社はドライバー経験者を採用しない方針を採っている。他社でドライバー経験がある、「ドライバーの仕事とはこんなものだ」という思い込みと癖がついてしまう。その結果、納品先での挨拶もままならなくなる。そこで、素人を採用して、S社のカラーに合ったドライバーに「一から育て上げる」ことで、他社と差別化しようという考えだ。

我々NLFが提唱する「物流業はサービス業である」というメッセージは、S社のT社長の信念でもある。事実、ドライバー教育には力を注ぎ、高いレベルの顧客満足度によって荷主を維持してきた。

ところが先述のM社と同様に昨年九月以降は、経営環境が大きく変わってしまった。その前から姉歯事件をきっかけに国内の住宅着工数が低迷していたところを、世界同時不況に見舞われ、M社がメインの荷物とする住設機器の荷動きがピタリと止まってしまった。

まずは大幅な減車である。それまで車両台数二〇台のうち一四台を住設関連に充てていたが、荷主三社から計七台の台数削減を迫られた。そのうえで残る車両に対して、五％～一〇％の幅で値下げを要請された。

いずれもS社を育ててくれた長年の荷主ではあったが、唐突で、あまりに過酷な要請に、いつもは冷静なT社長も感情的にならざるを得なかった。うち一〇％の値下げを要請してきた荷主に対しては全面撤退を申し出たのであった。

さらに惨事は続く。ドライバー派遣先の八

