【コンサルティングNOW】（98）

「提案営業を強化する」

国際物流総合研究所 代表主席研究員／エイチ・アイ・プランニング代表 岩﨑仁志

物流業が進化する中で提案営業の重要性が叫ばれるようになってきた。物流業は受託産業とも言われるだけに、これまで仕事は出す荷主が優位な位置を占め、従属的な地位とされてきた。働き方改革が取りざたされる中で、労働環境を決定するとも言える荷主の理解は不可欠である。それにはこれまでの主従関係を改善することも必要な要素であると言えるだろう。そこで、提案営業を行なうことで、顧客の本位を知り、地位改善を図ろうという話をしたい。

提案書は営業の第一歩であると言えるだろうが、提案書はなぜ必要なのだろうか？　提案書もなく、ただ見積もりだけでは単価をたたかれるというこれまでの長い歴史が証明している。提案することで、顧客の物流課題の解決方法を提示し、顧客に利益を連想させることができる。顧客は何らかの物流課題を抱えているはずなので、提案はビジネスチャンス作りとも言えるのだ。

ここで提案活動の必要性と、効率的な展開に結び付く顧客課題の発見方法や調査方法を学びたいと思う。市場が成熟し、多様化、高度化が進んでくると規制緩和なども起こり、物流企業は厳しい競争にさらされてきた。これは当然荷主であるメーカー、流通業も同じである。市場が成長中は機能を強調するだけで良かったのだが、今は供給企業側も競争激化、選択の目も厳しくなっている。

物流業者も当然、他にない付加価値を持ち、それを顧客ニーズに近づけ、スピーディーに提案へ運ぶことが必要とされている。今の時代、情報が氾濫し過ぎで、顧客は本来の物流改善ニーズに気付けないとも言われている。本当の顧客ニーズの再発見を促す機会をつくるためにも的確な提案書を作成し、顧客に利益を確信させることが必要となるのだ。

市場は、長･短期的にいろいろな要因による変化を繰り返してきている。市場を変化させる要因は、次々に登場する新商品や人口の動態変化、社会構造変化、IT技術革新などが考えられる。このような中で現在、日本のように市場が成熟してくると、新しいニーズや企業間シェア競争などにより、市場は細分化されてくる。細分化･多様化されてくれば、顧客へのきめ細かな対応が必要になり、物流サービス内容も高度化が必要となってくる。顧客業界への個別対応が当然とされ、市場の変化を読み取り、新商品（物流サービス商品）の投入や改良改善に努めることで迅速対応する必要ある。

顧客側も経営効率向上のため、あふれる商品の中から最適な物を迅速選択していかねばならない。このような状況にある顧客に対し、適格かつ魅力的な商品アピールとなる提案書は大きな武器となるはず。ニーズが多様化すると、市場も細分化し、選択肢が増え、ニーズを把握できないことも実際には多いので、本当に顧客ニーズを理解する必要がある。どうすれば良いか、それは顧客への訪問頻度を高め、詳細なデータを得ることと、周りから必要な情報を得ることが最も効果的であると思われる。

物流業として企業成果を出すには、ニーズを的確に把握し、提案活動により確実に需要へと変えいく必要があるのだ。提案活動により“欲しい”を得て、ニーズに気付いてなかったり、体質強化のノウハウが足らない顧客企業へは、提案によって気付いてもらうことが必要となる。

すなわち、市場の細分化･情報過多で、ニーズに気付いていないかも知れない顧客に対し、内面にあるニーズを需要に変える提示を行ない、提案内容を決定、期待通りの効果･利益を生み出すことだ。

しかしながら、業種･業態･規模などでも企業ニーズは異なってくる。当然、提案内容も違っていなければならないはず。顧客の抱える課題を探る、先方の課題などを明確にすると解決方法が導きやすくなる。

顧客は日々業務に追われ、自社の問題を把握はしていても解決にまでは至ってないことが多いもの。問題解決より目先の利益優先と考える顧客が多いのだ。問題を解決することで利益も出せると確信させる提案が必要なのだ。提案内容により提案書の作成方法も異なってきくる。本当の課題はどこにあるのか、課題発見は的確でなくてはならない。

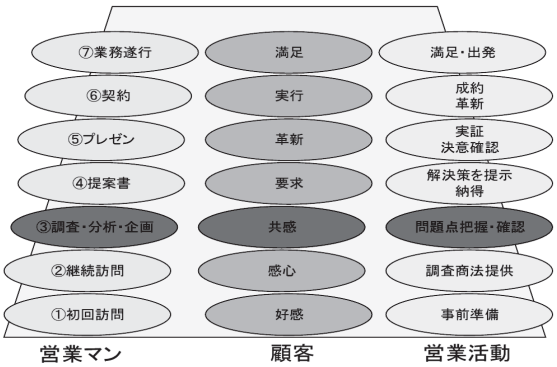
例えば、配送･センター･システム提案など、提案範囲や理由背景を明確にしよう。提案営業とは、提案先の問題点･課題はぼんやりしている中で、提案することにより問題点･課題を浮き彫りにし、生じる不利益と解決策を提示することである。問題点･課題が明確化、解決策を検討、提案による解決策で利益を明確化することで、顧客は利益（導入費用対効果）が明確になればその提案を導入することになるはずだ。業種･業態･規模などでも企業ニーズは異なり、提案内容も違ってくるし、問題が違えば、解

決のためのニーズも違ってくる。加えて、業種ごとにニーズも異なってくるだろう。考えられる顧客ニーズに基づき提案の機会を慎重に狙う必要があるからだ。この際、あくまでも顧客目線を忘れずに勝手な解釈はしないことが肝心である。

また、その提案先企業が成長過程においてどの段階にあるかも、重要なポイントだ。企業がまだ整っていない幼少期であれば、物流要件をまとめてあげることで、物流コストを明らかにすることが必要となる。加速的な成長次期であれば人手不足のための省力化の提案、安定期であればきめ細かいマネジメントの対応など、成熟期であれば企業活動を根本的に見直し、経営に直結する物流戦略を再構築する提案すべきだろう。もし、衰退期であれば、その物流体制を維持できるか、企業活動が今後も継続できるように顧客選別と物流サービスの見直しなどが適切な提案となるのではないか。多くの日本企業は成熟期から衰退期にあると言っても過言ではない。

物流戦略の見直しは必須の状態であると考えられる。まず、顧客を取り巻くさまざまな変化と要因を知ることが必要。企業を取り巻く市場環境は常に変化、顧客の求めるニーズも変わることを理解しなければならない。市場環境変化の要因として考慮するべき点は、経済と消費、地球環境や法規制、規制緩和、国際化、IT化、特に核家族化による少子高齢化、eコマース(EC)など消費構造の変化など顧客企業が今後、抱えるこれらの変化にいかに耐えて、競争力を維持できるか見据えておかねばならない。

顧客依存する物流企業から脱皮するには、市場変化を見越して、対応する物流商品の提供が必要となってくる。マーケティングが提案のためには欠かすことができない要素なのだ。多くの物流企業は、このマーケティングがなされていないことが多い。提案するには、まず顧客ニーズの把握が必要だ。提案を、ステップから構成までスケジュール化してみたいと思う。提案書を無計画に始めると、ただでさえ多額のシステム投資や複雑な導入行程を要する業務に余計な時間と労力が加わり最終提案までたどり着けない事もあり得る。



まず、提案先の企業が抱えている課題を見つけねばならない。顧客の市場環境、業界共通の課題を整理、絞り込みを行い、顧客個々の課題を発見しよう。顧客は、日々の業務に追われ自社の課題を漠然としかとらえていないということが多いものだ。そのためには顧客がその課題を放っておくと発生するであろう不利益を明示にした上で、解決のための方法と、利益を提案することが望ましいと言えるだろう。

顧客の課題を的確に把握しなければ、解決策も利益も提示できない。そのためにも調査による分析が重要となる。企業課題調査から始める必要があり、顧客の市場環境、顧客業界特有の課題、顧客固有の課題などを明確にすることが必要なのだ。

調査によって発見できた課題などを整理することから見いだした解決策を提示し、この解決策を実施することで得られる利益を示すことが、提案の流れとなってくる。顧客へ提案する内容が複雑・高度であればあるほど、問題点や課題の調査・分析が重要になるのだ。調査が充分でないと、説得力に欠け、提案書の作成が困難になってしまう。

しかしながら、現場調査は決して容易ではない。筆者のこれまでの経験でも言えることだが、現場は現行の作業内容ややり方を変更することには必ず抵抗感を示すことが多い。当人たちにとってメリットのない改善は受け入れがたいものであるから、調査へ協力をしようとはしないもの。

ライバル企業が現在、請け負っている仕事である場合はことさらその詳細を知ることは簡単ではない。例えば、現場スタッフは業務の簡素化、迅速化などオペレーションに変更がある場合、反発することが考えられる。管理スタッフの場合、システムの安定、拡張性費用対効果が見込めるか、新システム移行によるシステムの不安定性、導入効果に不信を持つだろう。現場責任者であれば、業務の簡素化、迅速化、適格化が結果的には、既得権の喪失につながらないか、自分の地位保全など懸念を持つ場合も少なくないだろう。経営陣であれば、経営の効率化、費用対効果が見込めるのか、導入後、即効果が出せるのか――など疑念を持つことも考えられる。

物流改善や改革の成功には、経営者のトップダウンよりも、各部門の調整が優先される場合が数多くある。導入前に各部署のネゴシエーションが絶対必要である。提案書にはこのことを踏まえ、実現可能な案を提示しなければならないのだ。

【略歴】(いわさき・ひとし)1979年、西南学院大文学部卒。同年、日本YMCA入社。83年、米国企業タイム・ライフ・ブックス ジャパン インク。92年、英国法人インターナショナル・ラーニング・システムズ・ジャパン・リミッド。96年、物流ニッポン新聞社。2003年エイチ・アイ・プランニング創立。現在、同社の代表取締役。10年、国際物流総合研究所代表主席研究員、現在に至る。