物流とITを融合した新世代の総合情報紙
月刊
ロジスティクスIT
Logistics
12 DECEMBER 99号
2008年(平成20年) 12月1日
ロジスティクスIT研究所
東京都港区芝浦1-13-10 第三東運ビル9F 〒105-0023
TEL 03-5765-5799 FAX 03-5765-5798
http://www.logi-it.jp
年間購読料 8,400円(送料別)

客の心を引きつける 3PL提案書の書き方

必要な提案の骨子

エイジィーコーポレーション・岡田誉司取締役

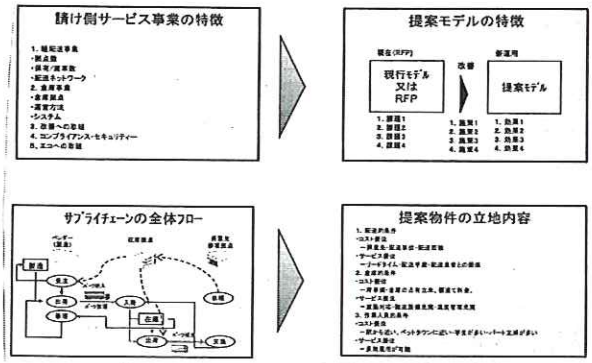
物流に必要なのは「提案型営業」ということは認識されているが、受注の決め手となる「提案書」に何を記述すればいいのか、といった実践方法については、まったくなされていないのではないだろうか。

本紙では11月11日より全4回講座として、「客の心を引きつける3PL提案書の書き方」を開催。DHLサプライチェーン時代にKPI推進ジェネラルマネージャーを務め、昨年よりフリーコンサルタントとして活躍している岡田誉司・エイジィーコーポレーションを講師にお招きし、講義を行った。ここでは講演の模様を2回に分け、抜粋。リポートする。

※

荷主側が3PL企業選定にあたり選ぶ基準は、①コスト、②基本的な品質、③信頼性、④波動や緊急対応の順に問われ、コスト以外の要素は見積もりには反映することができない。そのため見積書だけでなく、提案書を基に委託先が選定される。

言い換えれば3PLの提案書提出書類(RFP)が荷主から出されたとき、どう自社をアピールしていくかが鍵となる。



(上写真)講義する岡田誉司取締役
(下図)提案書に必須な記述項目例

荷主のサプライチェーンを事前に把握 仮設を立て課題を見抜く力を養え!

RFPをそのまま写した提案が横行するが、そのような提案はもっともやってはならない手法だ。このような提案の仕方では、「良い提案」をする企業に負けてしまう。

付け加えると、3PL委託したあと、よく起こる顧客と3PL企業のトラブルは、提案書内容が十分でないことに起因する。基本契約の仕様書となることを認識して記述していくことが大事だ。

▼顧客環境から課題を読取る力養え

基本的に3PLコンペで勝つためには「荷主企業のサプライチェーン」を明確にし、顧客環境とRFPから顧客の課題を読取る力が問われてくる。

そこでは取り扱う商品の物流だけでなく、商流を明確にすることも必要だ。たとえば消化仕入れと買い取りの場合、在庫の重みが異なり、リードタイムやチャンスロスのことも考慮しなければならない。売上に対する経費の考え方も異なり、在庫に対する許容範囲も異なる。

在庫に対してどのようなタイミングで入荷注文をしているか、その注文単位はどうなっているか、その注文単位はどうなっているかが、サプライチェーン上のトランザクション量を決める決め手となる。

▼想定できる課題を分析する

荷主企業からRFPの説明会への出席案内が来て、コンペへの参加を決意したら、プライマリーデータ調査チームを迅速に立ち上げ、事前に顧客環境の調査を行う必要がある。

調査部隊はインターネットで調べたり、公共機関に問合せをしたり、現実的に商品を取り扱っている店舗や商品・搬送荷姿をみて、現実の物流運用している場所や企業環境に対して外から調べていくことが大切だ。

具体的な調査項目としては、①サプライチェーン構成、②サプライチェーントランザクション、③該当業種マーケットの状況、④マーケットにおける顧客の伸び、⑤マーケットの物量派動、荷主企業のマーケットの位置づけ、⑥競合他社の動向、⑦関連ニュース、⑧RFPターゲット範囲と物流基本情報―の9項目があげられる。

さらに、そこから想定されるサプライチェーン図(情報管理・拠点など、物流の流れが把握できる図)を作成し、想定できる課題を分析。事前に仮設立案を組み上げ、それに基づき、ヒアリング質問事項を行い、仮設の修正を図り、顧客の関心事を的確に把握していく。顧客課題を読取るためには、倉庫概要をはじめ、在庫保管・入荷・出荷・配送に関わる詳細な情報をデータ化して、物流基本情報を知っておく必要もある。

▼仮設の重要性

もし仮設を立てずに提案を進めた場合、荷主へのヒアリングの際には、あらゆるところに質問を行う必要がある。一方で、仮設を立てるには、日頃、思考を鍛え、経験を積む必要がある。

たとえば「相手先の物流センターの役割は、電子パーツを扱い、電子機器の組立工場に部品をセット組み出荷する」という現状を把握したときに、「パーツセンターが工場に在庫がないときはリードタイムが長い」といった課題の仮設が的確に、すぐ思い浮かぶ判断力を身に付けることが重要だ。

▼己を知る

良い提案をするには、敵を知ることに加え、己を知る力(自社の標準資料作成がある、肝心の必要事項を聞き逃してしまいかねない。さらに問題を整理・分析することもままならない。

一方で、仮設を立てるには、日頃、思考を鍛え、経験を積む必要がある。

たとえば「相手先の物流センターの役割は、電子パーツを扱い、電子機器の組立工場に部品をセット組み出荷する」という現状を把握したときに、「パーツセンターが工場に在庫がないときはリードタイムが長い」といった課題の仮設が的確に、すぐ思い浮かぶ判断力を身に付けることが重要だ。

▼己を知る

良い提案をするには、敵を知ることに加え、己を知る力(自社の標準資料作成のため)も問われてくる。

定期的にKPI収集活動を実施して、自社の運用とその生産性を知る。こうした作業は、自社をベースにRFPに記載する運用を想像力も鍛えることとなる。自社の運用を標準資料とすれば、運用の異なる要素や負荷も想像できる。

ただし、同一商品であっても、対象マーケットが異なったり、オーダー傾向・頻度・物量には違いがでてくることは十分認識すべきだろう。3PL請け側において、まったくの同一環境・物は存在しないからだ。

▼見積もりの必要条件

RFPで要求された運用を見積もる場合、絶対的に必要な情報は、顧客における平均的な商品(サイズ・重量・数量)の平均入荷物量(品目数と数量)、それと在庫観点率または在庫物量、平均出荷物量(軒数と品目数と数量)があげられる。平均値が必要となるのは、荷主が期待する見積もりは平均値であるため。さらに出荷指示量の推移と、配送締め切り、リードタイムも必要となる。これらの情報を収集できなければ見積書提出は危険と言わざるを得ない。

見積もりはRFPで要求された運用を自社の作業標準の作業要素に分解し、RFPと合致する生産性人時を求め積算すれば良い。自社の標準作業にない作業要素がある場合には、不足シミュレーションを実施。作業を連続することで生産性収集は容易だ。生産性管理においてはIEの手法を使って作業生産性をデータ化することをお薦めする。