

お約束するのは、キリン品質。

第4回

物流業にマーケティング発想を適用 サービスの明確な違い打ち出す

▶ Interview キリングroup プロジスティクス
代表取締役社長 加藤 元

キリン
品質

運びきる
力があります。

提案力
に自信があります。

品質
にお届けします。

マーケティングとブランディングを物流業に適用し、外販営業のアプローチを刷新する。自分たちの強みを生かせる顧客を選び、事前調査を徹底し、最適なタイミングで練り上げた提案を行う。一方、既存顧客のフォローでは、顧客満足度を継続的に向上させていく仕組みを構築した。(聞き手：本誌編集部)

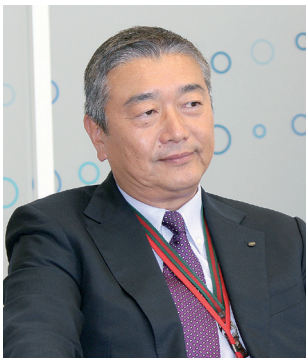
「広域営業支社」を新設

——キリンビールの営業を長く経験してきた加藤社長の目に、物流業界の営業や市場競争はどのように映っていますか。

「メーカーと違って物流業が扱っているのは形のないサービスですから、商品を説明すること自体が簡単ではありません。そのせいか、マーケティングの視点が欠けているように感じています。自分たちの戦力を分析して、強みを発揮できる領域を見極めるという当たり前のことが、必ずしも当たり前にはなっていない。」

「そこにわれわれキリングroup プロジスティクス（KGL）のチャンスがあると考えて、2016年4月に『広域営業支社』を新設しました。地域別に置いている4支社（北海道支社、東日本支社、西日本支社、九州支社）と並列の組織として大規模案件や広域顧客の新規開拓を担当しています。この組織はマーケティング発想が活動の前提にあります。」

——マーケティング発想とは具体的にどういうことですか。



KGL 加藤 元
代表取締役社長

「端的に言えば、お客様の不満足を見出して解決策を提案することで、他社との違いを明確にすることです。といっても、当社は運賃の単価や作業費を他社より安くすることはできません。営業マンの人数を減らしてコストを削減するといったことをするつもりもありません。サービス品質に影響してしまえば、ととなると、それ以外のところで誰もがはつきりと分かるように差異を打ち出していくことが必要になります。」

「見積書の提出を依頼されたりコンペに呼ばれるのをただ待つのではなく、KGL自身で外販のターゲットを定める。KGLがグループ向けに培ってきたサービスと親和性が高い企業を選び、その企業が抱えている不満なことを徹底的に調べて戦術を練り上げ、計画的に提案に臨むというスタイルに、外販営業のアプローチを変えていきます。」

——KGLの強みは何ですか。

「これまで当社が外販顧客を獲得できてきたのは、運送・作業単価が最安値ではなくても、一定のレンジには収まっていて、そこにプラスアルファの付加価値を認めていただいているからだと思います。KGLはビールという、鮮度や温度、振動などに非常に気を遣う商品を、100年以上にわたり全国のお客様にしっかりと届けてきました。その実績によって信頼を得ているところは大きいはず。」

「また当社には長期にわたって安定的にお付き合いいただいている外販顧客が多い。これは外販のお客様に対しても、グループ向け

の仕事と同じように向き合っているからだと思えます。トータルなサービスには競争力がある。KGLは物流の仕事を通して『KIRIN IN』の看板を支えてきたし、その看板に助けられてもきた。それを『物流のキリン品質』と位置付けてブランディングを強化していきます。それと共に、他社との違いを明確にする『ファクト』を積み上げていきます。」

「例えばわれわれが東北エリアで展開している宮城野支店のマネジメントはその一つです。ここでは約20社のお客様の荷物をお預かりし、外販共配のモデル拠点『キリン品質を体感できる現場』として、お客様に高い評価をいただいています。この拠点を核として、青森まで含めた東北エリア全域の翌日配送を実現しています。」

チーム営業で期待に応える

「既存顧客への対応や改善提案については。既存顧客のフォローは大切にしています。これは私がビール営業をやっていた時代に繰り返したとき込まれたことなのですが、新規開拓に躍起になっている時には、既存顧客のことがおろそかになりがちです。しかし本当は、今お付き合いいただいているお客様を守り続けることの方が、攻めることよりもずっと大切なことです。」

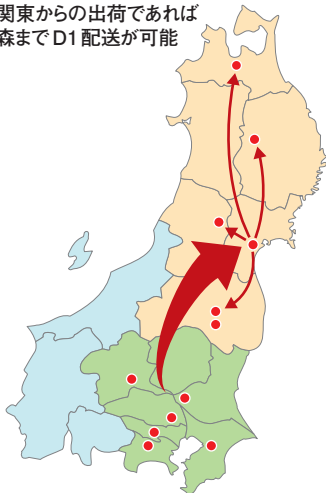
「とりわけB to Bのビジネスは仲間内の口コミや紹介が物を言う世界ですから、既存顧客に満足してもらうことが新規開拓を進めていく上でも重要な要素になってきます。仕事が

欲しいばかりに無理と分かっている見積もりを出して受託稼働後に値上げすればよいというような考えでは、お客様との信頼関係は築けません。」

「そこで定期的な顧客満足度調査をベースとした、継続的な改善活動のための仕組みを作りました。納期順守や荷扱い、ドライバー・作業員の対応など、約20項目にわたって当社のサービスを顧客の担当者に評価してもらい、評価の低い項目や下がった項目について計画的に改善提案を行っています。その結果を次の調査でレビューして、PDCAを回していくことでお客様の満足度向上を図っています。」

KGLの共同配送ネットワーク

全13カ所のTC・DC拠点を活用し、北関東からの出荷であれば青森までD1配送が可能



KGL 宮城野支店



「課題やトラブルに直面している時、お客様に不満がある時こそチャンスなんです。問題を起こしている構造を調べて、原因になっているプロセスに入り込んでいくことで、お客様とのつながりが否応なく深まります。その結果、問題を解決できれば、問題がひも付いていた業務に当社の委託範囲を拡大してもらえるかもしれない。当社は通常の物流会社よりも業務領域がずっと広いのでそれがやりやすい。さらには、同じ問題を抱えている他の拠点も一度見せていただけませんか。何かご提案できる材料があるかも知れません」とアプローチして、エリア的な拡大を図ることだってできる。」

「そこは営業マンの個人技が求められますね。もちろんスキルや経験は必要ですが、スーパーマンを求めているわけではありません。営業マン個人にもそれぞれ強みがあり弱点もあります。そこは組織力でカバーする。チーム営業を推進しています。当社でキリングループ向けの仕事を担当している『物流管理部』は当社最大の組織であり、そこには長年のノウハウが蓄積されています。しかし、これまで物流管理部はあまり外販に目が向いていませんでした。そこを改めました。」

「庫内レイアウトや配送ネットワークの構築など、物流管理部のメンバーが必要に応じて前線の営業マンをサポートする体制を敷きました。そうした活動を物流管理部の人事評価にも反映することで、部門間の壁を取り払い、有機的に動けるようにしました。」

■



物流に関するご相談・お問い合わせ <http://www.kirin-logistics.co.jp/>

キリングループロジスティクス株式会社

〒164-0001 東京都中野区中野4-10-2 中野セントラルパークサウス

キリングループロジ

