

物流業界でソリューション営業を実現するために

～ 営業支援の強化と評価体系の改革 ～

株式会社 野村総合研究所 アーバンイノベーションコンサルティング部
コンサルタント 倉林 翼

株式会社 野村総合研究所 アーバンイノベーションコンサルティング部
エキスパートコンサルタント 矢崎 圭



1 はじめに

日本の国内貨物総輸送量は、2011年度の約49億トンから2021年度の41億トンへと減少傾向にある。一方で、宅配便市場はEC（Electronic Commerce: 電子商取引）市場の拡大に伴い、宅配便取扱個数は過去10年間で年率4%程度のペースで拡大し続け、2021年度には49億個を超えた。宅配便の拡大により輸配送の小口化・多頻度化も進んだことで収益性が悪化し、2017年に発生した宅配クライシス^{※1}に代表されるようにラストワンマイルを含む輸配送は厳しい環境にある。その中で、大手物流会社（以下、物流会社）は、収益の過半を占める輸配送の領域から、それ以外の物流領域まで付加価値の提供領域の拡大・強化を目指している。

本稿では、物流の輸配送以外の付加価値の提供領域の拡大・強化に向けて、物流会社がどのように営業を高度化していくべきか検討する。第2章では、提供領域の拡大・強化に向けて営業に求められる役割の変化について言及し、第3章では、物流会社のソリューション営業実現に向けた、情報連携のあり方について、第4章では、営業担当者の行動変容を促す、評価体系の変革について、論じる。

2 営業活動の変化：顧客企業ニーズの複雑化によりプロダクト営業からソリューション営業へ

物流会社は「輸配送」「保管」などの一部の物流

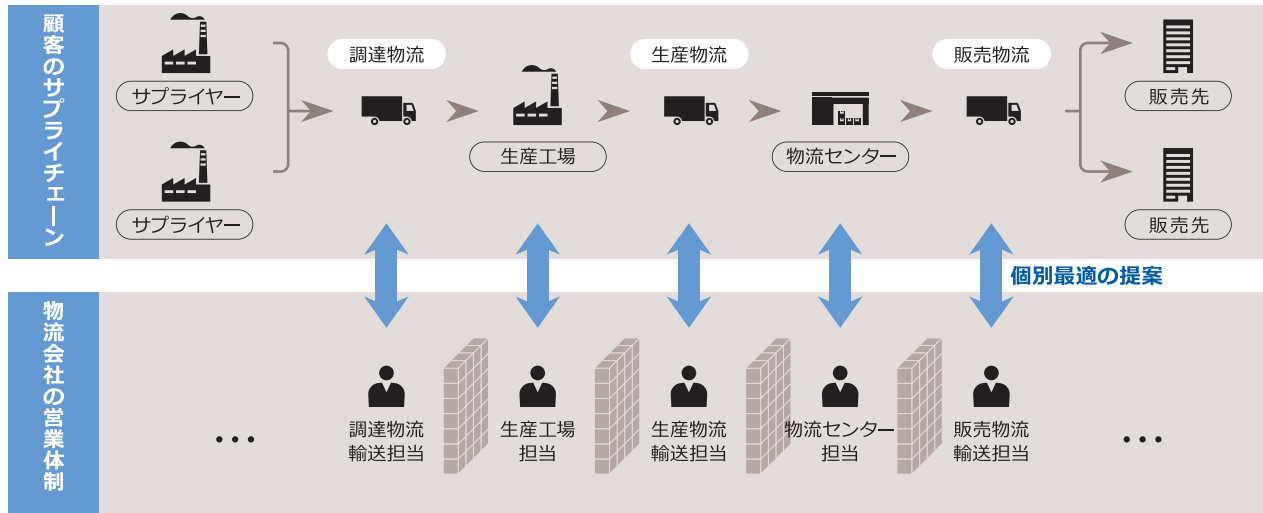
機能を提供する事業者から、物流全体まで付加価値の提供領域を拡大・強化し、企業のサプライチェーン全体に係る変革を中長期的な視点で提案する物流パートナーを目指している。提供領域の拡大に伴い、物流会社の営業に求められる役割も大きく変わってきている。「輸配送」「保管」などの単一機能を提供する段階では、宅配便や倉庫などの特定商品・サービスを、製造業や小売業などの顧客企業に対して提案するプロダクト営業が主流であった。営業担当者も、売る商品・サービスがある程度決まっているため、その商品・サービスを必要としている顧客企業を見つけるため、数多くの企業を訪問することが求められた。

一方、サプライチェーン全体の改善や最適化を提案するためには、顧客企業をより広く深く理解し、顧客企業の課題に沿った提案ができることがポイントとなる。そのため、顧客企業の経営環境や戦略・業務を幅広く理解したうえで、顧客企業が直面している課題を引き出し、それらを解決するソリューションの提案が必要とされる。

例として、大手製造業の顧客企業であれば、原材料・部材をサプライヤーから仕入れる調達物流、原材料・部材の在庫管理や製品管理等を行う生産物流、

※1 EC市場の急成長によりラストワンマイル（顧客へ商品を届ける物流の最後の区間）が混乱し、ドライバーの過剰労働や人員不足により、現状の宅配便のサービス品質が維持できなくなること

図表 1 個別最適のプロダクト営業（イメージ）



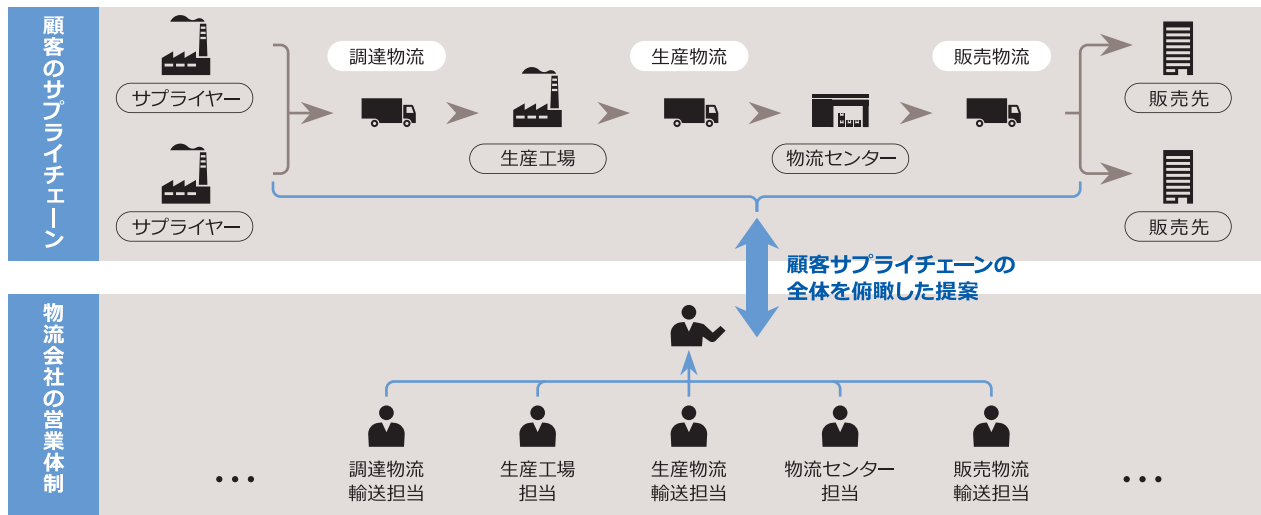
出所) NRI 作成

製品を小売り・卸や消費者に届ける販売物流等で構成されるサプライチェーンを、日本全国あるいはグローバルに構築している。その顧客企業に対して、従来の物流会社は、地域や機能ごとに営業担当者が分かれ、A地域の倉庫であればA地域の倉庫担当、B地域の輸配送であればB地域の輸配送担当が顧客接点を持ち個別に対応していた。仮に「A地域の倉庫に在庫が積みあがっている」という事象が発生した場合に、従来のプロダクト営業であれば、A地域の倉庫担当は倉庫の拡張を提案していた（図表1）。しかし、物流パートナーとして組織的な提案を行う物流会社は、顧客企業のサプライチェーン全体の状況を踏まえて、調達側で過剰な発注を掛けているか、販売側で売れ行きが悪化していないか、各工程のリードタイムが変化していないかなどなどの情報を幅広く収集し、顧客企業のサプライチェーン全体の課題に対して最適な解決策（ソリューション）の提案を行う。つまり、顧客企業のサプライチェーン上で発生した一つの事象に対して、物流会社が持つ複数の顧客接点を生かして複数機能部門が把握している情報を幅広く集め、顧客企業において本質的

な課題がどこにあるかを見極める。これらの分析に基づいて、物流会社は、課題に対するソリューションを、倉庫や輸配送といった単一機能の提案ではなく、複数機能部門が連携し、顧客企業に対して全体最適な提案を行うことが求められる（図表2）。

しかしながら、このような物流パートナーとしての理想的なソリューション提案に向けては、起点となる営業面において大きく二つの課題がある。一つは、営業担当者が、自身の担当外の地域や商品・サービスに対する知見や情報がないことである。A地域の倉庫担当であれば、担当外である輸配送のことや他地域の状況もわからないため、顧客企業のサプライチェーン全体を俯瞰（ふかん）して本質的な課題を見極めることや担当範囲外の商品・サービスを組み合わせた提案をすることが難しい。二つ目の課題は、物流会社の多くが地域別や機能別の組織・評価体系になっているため、営業担当者が地域や組織を超えた提案をすることのインセンティブを感じづらさることである。営業担当者を中心とした個人戦から組織戦へと変革するためには、これらの課題を乗り越える必要がある。

図表 2 顧客最適のソリューション営業（イメージ）



出所) NRI 作成

3 組織戦によるソリューション営業に向けて

①：顧客企業特性に基づくソリューション営業の体系化

1) 物流会社におけるソリューション営業の現状

近年、物流会社を中心に、各営業組織の横串を通す役割として「営業支援組織^{※2}」を設ける企業が現れ始めている。この組織は本社直下に置かれ、重点顧客企業に対する営業強化に向け、顧客企業の市場や物流業界の競合他社の動向を踏まえた全社大での営業戦略立案や、営業活動・受注実績の管理を担う。物流業界の競争環境が激化する中で、物流会社の間では、中期的な成長性が高く、自社の商品・サービスとの親和性が見込まれる重点産業セグメントを見極め、その収益性向上を狙う流れが顕著になってきている^{※3}。こうした潮流において、重点産業ごとに具体的にターゲットとする企業を定め、全社大で営業活動・受注実績を管理するといった役割を担うため、5年ほど前から、営業支援組織が設立・強化されるようになってきた。

一方で、組織戦によるソリューション営業に求められる、顧客企業のニーズの深掘りや、それを満た

すソリューションの検討といった機能の構築は、多くの物流会社における営業支援組織では発展途上にある。従来の事業（商品・サービス）や地域によって分断されてきた営業を、営業支援組織が参画することで、全社の知見やリソースをフル活用する営業へと変革させようとする動きは、一部の先進企業が着手し始めた段階にすぎない。一例として、日本全国に倉庫や工場を抱える大手半導体メーカーに対する営業の強化を図る物流会社の事例を紹介したい。従来では、営業担当者は、倉庫や輸配送、（原材料の輸入や商品の輸出に関わる）航空フォワーディング（輸出入業務にあたり、荷主と輸送業者の間に立ち、貿易事務や輸送手配等を代行する業務）といっ

※2 一般に、営業戦略部、マーケティング部等の名称の組織であることが多い

※3 例えば、日本通運「日通グループ経営計画 2023 ～非連続な成長“Dynamic Growth”～」や、ヤマトホールディングス 中期経営計画「One ヤマト 2023」などで、重点セグメントに関する言及がなされている

た自身の担当事業の拡大に向け、さまざまな顧客企業に対して画一的な営業を行ってきた。ただし、半導体物流は、物流会社同士の競争が特に激化している領域であり、コストや品質といった観点から、その提案が顧客企業の物流最適化に資するかどうかがシビアに精査される。そのため、顧客企業全体のサプライチェーン上の課題を詳細に把握したうえで、特に満たすべきニーズと、それに対応する自社のソリューションを対応付けた提案を行う必要がある。例えば、近年の半導体需要の拡大を受け、生産拡大を目指すメーカーに対しては、調達・生産物流の最適化が訴求しうる。工場や倉庫を拡充する中で、各区間の輸送をそれぞれ別の物流会社に委託してきた場合、それらを集約することにより、輸送コストの低減や輸送品質の向上といったメリットを訴求できる余地がある。ほかにも、門前倉庫（顧客企業の工場近くに設立される倉庫）の新設・増床も提案しうる。工場と倉庫が離れた立地となっている場合、部品や在庫の輸送時間が生じることにより、製造リードタイムの増加という非効率を抱える可能性がある。そのため、門前倉庫により工場と倉庫の距離を縮めることで、生産効率化等のメリットを訴求できる。このように、同じ業界であっても顧客企業ごとに異なる物流課題を正確に捉え、対応するソリューションを提案する事例が、先進企業では見られ始めている。

ただし、こうした取り組みは、一部の先進企業において、あくまでも試験的に、重点産業のうち特に優先度の高い顧客企業を対象に行われているものである。そしてその取り組みでは、営業支援組織がその都度営業に参画し、顧客企業ニーズの精査やソリューションの構築、営業のアドバイス等を行っているが、こうした方法でソリューション営業を拡大するのは、現実的に難しい。物流会社は多くの場合、

少数の顧客企業から大半の売り上げ・利益を得る収益構造にはなっておらず、膨大な数の顧客企業に商品・サービスを提供することにより、その収益が支えられている場合が多い。このような事情から、重点産業を対象を絞ったとしても、あらゆるソリューション営業に営業支援組織が逐一関わるのは、実質的に不可能である。

そこで次節では、他業界ではあるものの、組織戦によるソリューション営業を仕組み化し、持続可能な形で拡大することに成功した事例を紹介する。

2) 他業界での「ソリューション営業の仕組み化」事例

システム機器販売や、その導入支援、保守、システムインテグレーション等を手掛ける大塚商会は、ソリューション営業の仕組み化を実現させた好例である。

同社では、一つの商材を皮切りに、顧客企業のニーズに応じてさらなる商材を提案できるように、営業の段階的なアプローチ内容が整理され、各営業担当者に共有されている（図表3）。例えば、コールセンターの強化を志向するサービス業の顧客企業に対しては、対応履歴情報を管理するシステムを「入り口商材」として販売する。その後、システムのアフターフォローの中で顧客企業のニーズをうかがいつつ、さらなる顧客関係管理の高度化に向けて、顧客管理システムや、その利用のコンサルテーションといった提案を行う。このように顧客企業との関係性を深めた後、さらに、これまで紙で管理されてきた顧客対応マニュアル等の電子化を勧め、スキャナー等の画像機器販売につなげる。営業の段階的なアプローチ内容は顧客の業界別に整理され、部品メーカーや保険業に対しても、同様のアプローチを行っている。

図表3 大塚商会の顧客ニーズを起点としたソリューション営業の展開（イメージ）

顧客の業界	顕在化したニーズ	「入り口商材」	フックとなる商材	さらに販売する商材
サービス業	コールセンターの強化	対応履歴情報管理システム	顧客管理システム	スキャナー等の画像機器
製造業部品メーカー	図面設計の効率化・高度化	CAD	電子文書管理システム	
保険業	財務管理の効率化	財務管理システム	電子帳票の取り扱いソフトウェア	

最終的に提供する商品・サービスが同一でも、顧客のニーズにより全く異なる道筋を用意

出所) NRI 作成

同社の取り組みで特徴的なのは、最終的に販売する商材が画像機器で共通であっても、そこにたどり着くまでに提案される商材が、顧客企業特性に応じて全く異なるという点にある。各顧客企業に顕在化したニーズに適した入り口商材を販売しつつ、そのアフターフォローの中で、単純な保守・運用にとどまらず、自社の保有する商材メニューから顧客企業のニーズに合うものを継続的に提案するための営業の段階的なアプローチを、同社は構築している。これまで画一的に自身の担当商材を提案してきた営業担当者は、より顧客企業のニーズに合致した提案を行うことができるようになる。例えば、これまであらゆる顧客企業に対して画像機器の導入を提案してきた営業担当者は、前述の営業アプローチが明確化されたことにより、自身の担当外の商材も、営業の初期段階から提案できるようになる。これによって、従来の画像機器の提案のみでは開拓できなかった顧客企業を獲得できるほか、営業の段階が進むにつれ、徐々に自身の専門商材である画像機器の提案へとつなげることもできる。

同社でこうした営業が可能となっている要因の一つは、営業支援組織のミッション自体が、部門間協力が必要なソリューション営業の推進に置かれていることにある。そしてもう一つは、最主力商材（オフィス用品通販サービス）によって膨大な顧客基盤を抱えており、それらを利用する顧客企業への

ルート営業^{※4}の中で、営業担当者が、SFA（Sales Force Automation：営業支援）・CRM（Customer Relationship Management：顧客関係管理）機能を持つデータベースに情報を入力していくという仕組みにある。データベースに入力される情報には、営業日報や商談の進捗（しんちよく）状況、販売した商品・サービスの保守履歴等が含まれており、これらは営業担当者だけでなく、コールセンターや保守の担当者からも入力される。これらの情報を、営業支援組織の担当者が分析することで、ソリューション提案に向けた営業の段階的なアプローチの構築や、各営業担当者に対する次の営業活動の提案へつなげている。

また、同社では15年近くこのような営業支援の仕組みを続けており、営業情報から洞察される顧客企業の潜在ニーズや、各顧客企業に対するソリューション営業の方法論について、膨大なデータが蓄積されてきた。これらを活用することで、同社は近年、顧客企業のニーズに即した提案を、人工知能（AI）が自動でアドバイスする営業支援システムを開発した。これにより、これまで同社内での成功実績が豊富なソリューション営業については、営業支援組織のマンパワーを抑えながら、営業担当者が自律的に実施できる仕組みを構築している。

※4 既存顧客に対し、関係維持や発展のため定期的に行われる営業行為

3) 物流業界への学びと障壁

業界は大きく異なるが、組織戦によるソリューション営業の実現に向け、大塚商会の事例には、物流会社にも生かせる学びがあると筆者らは考える。それは、営業支援組織の役割を変化させ、営業の段階的なアプローチを構築・浸透させていくことである。

初期的には、現状の物流会社で見られるような、マクロな営業戦略の策定や、受注実績の管理を担うことが重要である。これにより、各営業部門で個別に設定・管理されてきた営業戦略や受注実績の管理に横串を通すことができる。そして次に重要になるのは、ソリューション営業における、段階的なアプローチを、顧客企業の業種や業態に応じ構築し、営業現場を支えることにある。例えば、ECを展開する顧客企業に対しては、入り口商材として倉庫保管を販売した後、フルフィルメントサービス（EC等において、注文受け付け・問い合わせ対応、決済、在庫管理、物流業務〔ピッキング・梱包〈こんぼう〉・配送〕、アフターフォローまでの一連のプロセスを業務受託すること）による事務・物流業務の効率化を提案する、というような営業の段階的なアプローチを、重点産業について整備していくことが有効である。このほか、先の半導体営業の例で示したように、各顧客企業の置かれた状況に応じ、営業アプローチを複数用意するといったことも有効である。このように、顧客企業のニーズを捉え、ソリューション営業へとつなげていくという道筋を、営業支援組織がこれまでの営業知見をフルに活用しながら構築することができれば、現場の営業担当者が実施できる土台が整う。もちろん、しばらくは、ソリューション営業を完遂させるために営業支援組織が伴走支援することも必要になるだろう。しかし、最終的には、大塚商会のように、営業現場が自走できる仕組みを

構築し、営業支援組織は日々変化する市場・顧客企業の状況に対応する、新たなソリューション開発により注力できると理想的である。

ただし、物流会社も、先述のような先進事例があるように、これまで手を打ってこなかったわけではない。それにもかかわらず、大塚商会のようなソリューション営業の仕組み化には至っていない理由は、全社的な組織構造や営業評価の仕組みが、旧来の姿を維持していることにもある。これにより、いくらソリューション営業の方法論が現場に伝わったとしても、実際にそうした営業を行う動機付けが存在しないという状況に陥ってしまう。第4章では、こうした課題の打破に資する組織や評価の仕組みの変革について記載する。

4 組織戦によるソリューション営業に向けて

②：営業評価の仕組みの改革

1) 物流会社の主な組織体制

従来、物流会社の組織は、事業別組織、あるいは地域別組織であることが主流だった。

事業別組織は、海上フォワーディング、航空フォワーディング、ロジスティクス（輸配送、倉庫などの商品・サービスを複合した総称。一般的に、国内における物流業務全般を指すことが多い）といった、商品・サービスの大枠によって事業部が構成される体制である。これは、各事業の生産性や品質を極大化するのに有効な体制である一方、事業間・部門間連携によって、顧客企業全体の物流最適化をかなえるのが難しくなるというデメリットもある。

また、地域別組織は、関東地区、近畿地区、中部地区、また海外に拠点を持つ場合は各国の現地法人というように、地域別に支店等が設けられる体制である。これは、それぞれの地域において、顧客企業

図表 4 一般的な物流会社とパナルピナにおける営業評価のあり方の比較

顧客軸	顧客A	顧客B	顧客C	顧客D	顧客E
海上フォワーディング事業	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY
航空フォワーディング事業	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY
ロジスティクス事業	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY
その他	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY	売上高 : XXX 粗利 : YY

	① 一般的な物流会社	② パナルピナ
営業評価の軸となる指標	事業ごとの業績(売上高・粗利)	顧客ごとの業績(粗利)
営業担当者に働くインセンティブ	所属する事業の拡大を最優先	顧客単位での収益性を最大化
典型的な営業活動のあり方	担当商品・サービスを、画一的に多数の顧客に提案	担当外の商品・サービスも活用し、顧客単価の向上に資するソリューションを提案

出所) NRI 作成

に包括的な物流サービスを提供するのに有効な体制である一方、国内全域や全世界といった、設定された地域の枠をまたぐような広範なサプライチェーンを持つ顧客企業に対しては、地域間連携による物流最適化をかなえるのが難しくなるというデメリットがある。

このように、事業別組織、地域別組織は、顧客企業ニーズを起点としたソリューション営業を行う際には、事業や地域間での連携が障壁となる場合が多く、不都合であると考えられる。

2) 営業評価の改革を実現した好事例

こうした組織体制による不都合を乗り越えるために有効なのは、営業評価のあり方を変革することである。つまり、営業部門の KPI (Key Performance Indicator : 重要業績評価指標) を変えることで、部門全体の営業のあり方や、各営業担当者の行動の

変容を促すことが求められる。

旧 Panalpina World Transport^{※5} (以下、パナルピナ) は、物流業界において営業評価のあり方を工夫した企業である。同社は、航空・海上フォワーディングに強みを持つ一方で、ロジスティクス事業の規模が比較的小さいという課題を抱えていた。そこで、重点産業に属する顧客企業について、フォワーディングとロジスティクスを組み合わせたクロスセル (既存顧客企業に対し、既に販売している商品・サービス以外を売ること) を加速し、売り上げを拡

※5 スイスに本社を置く欧州における大手物流事業者。2018年の売上高は60億スイスフラン(約8,800億円)。航空フォワーディング・海上フォワーディングに特に強みを持つほか、ロジスティクス事業も展開。2019年に、デンマークに本社を置く、同じく欧州における大手物流事業者であるDSVにより買収された

大するため、特徴的な営業評価を行った。物流会社では多くの場合、フォワーディング事業における営業評価は、事業ごとの取扱数量／重量や売上高、粗利等の値で測ることが多い。一方で、パナルピナでは、既存顧客の維持率や新規顧客の獲得率、顧客企業単位での粗利等を営業評価のKPIとして設定した(図表4)。

このKPI設定の工夫によって、フォワーディング事業全体の営業のあり方や、各営業担当者の行動が、所属する部署の事業拡大を最優先することから、他事業の商品・サービスも交えながら、顧客企業のニーズに応える提案を優先するものへと変化した。従来のように事業単位での取扱量や売上高等で評価される場合、例えば、海上フォワーディング部門に属する営業担当者は、さらなる海上フォワーディング事業の拡大を主軸に据えた営業を行う。すなわち、他事業の商品・サービスを提案するインセンティブは働かず、原則として、海上輸送で輸出入する貨物の拡大のみを狙って営業することとなる。そのため、ロジスティクスも含めたソリューション提供によるクロスセルは望みにくい。一方、パナルピナでは、事業単位ではなく、顧客企業単位での収益性向上や、既存顧客の維持・新規顧客の獲得が営業に課せられる。そのため、各営業担当者は、自身の担当事業以外の商品・サービスも有効に活用し、顧客企業に対して真に有効な提案を行うことが求められる。例えば、フォワーディングの営業担当者には、海上輸送だけでなく、輸出国での倉庫保管や輸配送など、フォワーディングに付随し求められる可能性のあるロジスティクス事業の商品・サービスも、自身の担当領域と同様に提案するインセンティブが生まれる。このように、KPIを変化させることによって、顧客企業のニーズを起点に、自身の担当する商品・サービス以外にも、積極的に提案するモチベーションを生じ

させることができる。

3) 他の物流会社における展開と課題

本章第1節で記載した物流会社の事業別、地域別組織体制がもたらす弊害に対し、パナルピナのように営業評価のKPIを、各事業の業績だけでなく、顧客企業単位の粗利や維持率・獲得率といった営業の活動指標にまで裾野を広げることで、各営業担当者に複合的な提案を行うインセンティブを与え、改善を図ることができる。ただし、実際に多くの物流会社は、この前提となる顧客企業別の収支管理が不十分の場合が多い。そのため、まずは試験的に、重点顧客企業を対象に数値の精査を行ったり、必要に応じて会計システムや営業システムの改修を行ったりすることが求められる。即時的に対処できる課題ではないものの、組織戦でのソリューション営業の実現に向けて、営業評価の改革は不可欠である。第3章で論じた、ソリューション営業の体系化と同時並行で、こういった評価制度の改革も進める必要がある。

5 おわりに

本稿ではまず、物流業界の競争環境の激化を踏まえ、大手企業が組織戦でのソリューション営業にかじを切っていることを紹介した。そして、ソリューション営業を実現するために重要な二つの要素について論じてきた。

まず一つ目は、営業支援組織の役割を、現状のマクロな営業戦略策定や、営業実績・受注管理のみならず、ソリューション営業の手法開発にまで拡充することである。具体的には、顧客企業の業界や特性に合わせ、営業の段階的なアプローチを構築するという役割があたる。これによって、各営業担当者

が、自身の担当外の地域や商品・サービスも含むソリューション営業の方法論について、理解を深めることができる。そして、この実現のためには、これまでの営業知見をフルに活用し、どのような顧客企業がどういったニーズを抱えるのか、そしてその解決にはどういったソリューションが的確か等の検討を重ねることが求められる。

そして二つ目は、実際にソリューション営業を促すための制度設計が重要だということである。既存組織の強みを生かしつつ、営業担当者にソリューション営業のインセンティブを与えるためには、評価制度の改革が必要である。

このように、物流業界における組織戦のソリューション営業の実現には、営業担当者が広くソリューション営業を実現できる方法論の体系化と、その実行を促す評価体系の変革の双方が求められる。

長年続いてきた事業や地域という枠組みの中での営業から、組織戦でのソリューション営業へと転換するためには、全社を挙げた抜本的な改革が必要となる。当然、既存事業を大きく毀損（きそん）しないよう、当初はパイロット的に、特定の産業や顧客企業を対象に、ソリューション営業の体系化や評価システムの見直しを実験していくことになるだろう。

競争環境の激化の中で物流会社が持続的に成長していくためには、顧客企業のニーズをより深く捉え、提供価値を最大化する必要がある。そしてそのために、企業と顧客企業の結節点である営業の強化は急務である。改革の難易度は高い一方、全国にネットワークを抱える物流会社は、多様かつ膨大な顧客接点情報という、代えがたい強力なアセットを生み出し続けることができるという強みを持っている。これを生かした営業変革を進めていくため、筆者らとしても、業界のリーダーである物流会社との議論を

通じ、組織の力をフル活用したソリューション営業の実現をかなえる方策について、さらに検討を進めていきたい。

- …… 筆者
- 倉林 翼（くらばやし つばさ）
- 株式会社 野村総合研究所
- アーバンイノベーションコンサルティング部
- コンサルタント
- 専門は、物流、運輸業界の業務改革、地域交通の再編など
- E-mail: t2-kurabayashi@nri.co.jp
- …… 筆者
- 矢崎 圭（やざき けい）
- 株式会社 野村総合研究所
- アーバンイノベーションコンサルティング部
- エキスパートコンサルタント
- 専門は、運輸・物流業界の戦略立案・実
行支援など
- E-mail: k-yazaki@nri.co.jp