

『ロジスティクス クロニクル』連載原稿
「物流コンサルタント養成塾」第12回

<タイトル> 配車マンの仕事を考え直す

<本文>

12月に入り冬本番となった今日この頃であるが、例年通りクリスマス商戦・年末商戦は各業界激戦が予想されている。物流業界の皆さんの戦闘態勢は整っているであろうか。

今年は法令・条例による速度規制や排ガス規制が実施されて初のクリスマス・年末商戦となる。物流企業にとっては昨年以上に厳しい戦いが予想される。この時期での準備の精度で明暗を分けることになるであろう。今のうちに準備を整え、年末の厳しい戦いを乗り越えていただきたい。

今回は、前述のような繁忙期においても、閑散期においても物流企業にとっては業務の舵取りを任せている配車マンの仕事について考えてみたい。

配車マンに要求していることは何であろう。迅速なイレギュラー対応、積載率の向上、ドライバー（車両）の効率化など配車マンに多くのことを要求しているのではないだろうか。

実状はどうであろう。私が訪問した物流企業でも、前職で在籍していた物流企業においても配車マンは皆、会社の要求に応えられないことを悩んでいる。

とある企業で車両台数が増加してしまう原因を調べてみた。その結果は、出荷作業の遅延、わがままな荷主による締め切り時間後の出荷依頼、無理な時間指定などが原因に挙げられた。

配車マンからの意見は以下の通りである。

「顧客の信用を失わないためには顧客の要求に答えなければならない」

このような場合配車マンが荷主からの要求に応じて良いか、否かの基準を持ち判断をすることも配車マンの大切な仕事だととらえなければならない。

例を挙げると、荷物一つ当たりの売り上げや粗利の把握がある。これを配車マンが把握していれば、原価割れしている仕事や、他の業務への影響の大きい仕事に対して配車マンから営業マンや会社に対して改善提案をすることができる。

全社で物流業務において車両が走りだしてしまったら、そのコストは変更できないことを認識しなければならない。走りだす前にコスト増の原因をつきとめ、会社に改善策を提案できるポジションこそ配車マンなのである。走れば走るだけ赤字を出すような配車をしていては本末転倒である。

先日、前述のような「荷主からの要求に応えなければならない」「積載率を向上させなければならない」という狭間で悩む配車マンのいる企業に訪問する機会があった。

私と同行していた上司が配車に対する考え方について興味深い発言をしていたのでご紹介したい。それは「配車は新幹線の座席決めと同等である」である。

これは「新幹線 = 配車する車両」「乗客 = 荷物」と置き換えてみると配車業務は解りやすいというものだ。

新幹線にいくつかグレードがあることは周知の通りである。幅広でゆったりと旅を楽しめる「グリーン席」、事前に確保された席で座って旅を楽しむ「指定席」、乗る権利は与えられているが席に座れる保証はされていない「自由席」が挙げられる。

高額料金を支払っている「グリーン席」の乗客には幅広の座席を提供し、一車両当たりの乗客数を少なくしても採算割れをすることなく車両を走らせることができる。しかし、低額の「自由席」の乗客が埋まらなければ、その赤字幅は「グリーン席」の座席が埋まらなかった場合よりも大きいものとなる。

これを配車に置き換えた場合、粗利の高い荷物の積載量と粗利の低い荷物の積載量を同等に考えてはいけないということになる。粗利の薄い商品の為に新たな車両を調達することは、さらなる大きな赤字を生んでしまうことを理解させなければならない。

配車マンに基準を持たせることは、積載率は高くないが採算が取れている配車をしている自覚を持たせることにもなる。粗利が薄いのに関わらずレギュラー対応など大きな赤字を出す配車を要求された場合、それを事前に防ぐための改善提案やアピールを促すこともできる。

新幹線の座席ランクのような基準を配車マンに持たせられれば、走れば走るだけ赤字を生む配車を無くし、利益拡大のバックアップができる配車業務を実行させることができる。

今後は法令や条例による速度規制や排ガス規制など、物流を取り巻く環境は厳しくなる一方である。いかに効率的な物流を実現するかは、今後の物流企業の生き残りのテーマである。

配車業務の精度を高めることは、物流のあらゆる問題を抽出する機関を生むことにつながるはずである。皆さんの会社の配車業務を見直すことによって、今後の企業活動の活路を見い出していきたい。

また、文中にあった「新幹線の座席」のように物流業務を自分の生活に例えて考えてみると分かりやすい問題も多いのではないだろうか。例えば、年末に低運賃で運ばれている荷物は新幹線の自由席のように乗車率 300%という悲惨な状況で運ばれていると考えることもできる。

荷主は自分の手を離れてしまえば見えないことの多い物流に疑いを持つことも多い。品質向上や信頼される物流企業になるためにも、自分が荷物だったら...と考えるのも面白いかもしれない。