

『物流ニッポン』連載原稿

「物流現場のサバイバル奮闘記」第12回

<タイトル> 現場マネージャーの仕事(2)

<本文>

現場マネージャーの仕事として、今回は「外に出る」ことについてお話ししたので、今回は「数字で語る」ことについてお話ししていきたいと思います。まず現場マネージャーは何を「数字で語る」必要があるのでしょうか。私達は 業務請負条件 荷主企業の得意先ごとの物流費 現場生産性、の3つについて数字で語る必要があると考えます。

私達にとっての「売上」は荷主企業にとっては「物流コスト」です。私達は売上を上げたいと考え、荷主企業はコストを下げたいと考える、これは自明の事ですが、見方を少し変えて、私達は荷主企業が満足できるコスト(私たちにとっては売上)で「利益」を上げるためにどのような仕事をすればよいのでしょうか。

例えば配送を例にとって見ましょう。手積み、手おろしとフォーク積み、フォークおろしではどちらが利益を残せるでしょうか? 荷主持込と引き取り、どちらが利益を残せるでしょうか。10t車と4t車、アルバイトと社員、備車と自車など、私たちが荷物を実際に運ぶことについては、多くの選択肢があります。同じように荷主企業の要望も千差万別であり、どのようにこの条件同士を組み合わせるかによって稼げる利益の額は大きく変わってきます。ほとんどの経営者の方は長年の経験から、肌で儲かる、儲からないの判断がつく事が多いと思いますが、では配車担当の方はどうでしょうか? 倉庫責任者はどうでしょうか? このような「どのような組み合わせが儲かるのか」というものの見方を持つ中堅社員の方は少ないのが私たちの実感です。もしくは「 のような荷主を見つけて来い! 」と現在儲かっている筆頭荷主に条件が類似した荷主を探して、営業担当が右往左往しているのが現状ではないでしょうか。

現場マネージャーは利益を取れる「条件」について熟知をしておかなくてはなりません。

まず、自社の持つ選択肢・ネットワークを知り、荷主企業が要望する条件を当てはめていく。この思考ができる基盤(標準原価)を持って営業や交渉に臨むことです。この感覚があると、おのずとどのような荷主に向けて営業をしていくべきかがはっきりとしてきます。また現場への設備、人員の準備がどのタイミングで、どのくらい必要かがわかってきます。

外注を多く頼む作業を請負う場合は常時標準原価は変わっていると意識してください。いつも新鮮な値段をいただくためには、なるべく多くの営業案件を持っておくことです。

なるべく多くの営業案件を持っておくということは、どれだけのコストを荷主企業は許容してくれるのか、逆にどれだけのサービスレベルで満足してくれるのか、といった「値ごろ感」を掴む上で重要です。「受注が出来なかった」と落ち込んだり、営業を叱る前にマネージャー自らお客様の話をじかに聞きに行き、情報を整理しておくことです。これが数値化しておきたい条件の一つ目となります。

2つ目の「荷主企業の得意先ごとの物流費」についてですが、現在、荷主企業の多くは得意先別に売上や利益を管理しています。この売上と利益を管理する表を「損益表」と呼びますが、通常皆さんが請求書を切ってお渡しした物流コストは、荷主企業の社内で所課別、担当別、最終的には得意先別に振り分けられて配分されます。

このような経験はありませんか? 荷主企業の営業担当(物流担当ではなく)から電話がかかってきて「緊急出荷してくれ」「この荷物は2個結束して出してくれ」などと頻りに例

外要求をされるような場合。これは荷主企業の内部では物流コストを全所課に均等配分したり、個数配分していた場合に出る要求事です。この言葉の裏側には「どうせいくら使っても、全員に均等配分されるのだから（節約してもメリットがない）」あるいは「個数を減らさなければコストは上がる一方だ」という気持ちが働いているのです。

このように、現在多くの荷主企業にとって損益表を用いて個別の利益管理を厳しくするようになってくると、総額でのコストを知るだけでは不十分であり、荷主企業が管理している個別のコストを理解しておく事が必要になってきます。このような時現場マネージャーが知るべきことは、荷主企業が行っている物流コストの“扱い方”の理解です。どの納品先が物流コストを多くかけていて、コストのかかる要求が多いのかを知っておくことは、自社にとっても非常に大きなメリットになります。この情報は即改善提案や、こちらの対応力を調整する場合に役立ちます。これらの理解のためにはまず率先して損益表の見方を勉強することです。現場マネージャーが損益ベースで数字を語ることは、今後必須の条件になると私たちは確信しています。

アメリカのフォワーダーなどは請求書に個別内訳を添付して経営者に送付することが立派なサービスになっています。社内からの様々な報告を聞くよりも、請求書明細を見れば物流状況も一目瞭然、というわけです。

3つ目の「現場生産性」ですが、これは現場の標準的な“時間当たりコスト”を把握しておくことをお勧めします。

例えば、ダンボール10000ケースを入荷してすぐ送り状を貼って出荷する、という仕事があったとします。1ケースの処理時間が40秒だとすると、全て処理するには約112時間かかります。これを時間給800円のアルバイトで処理するには89600円かかります。これが作業コストです。この作業コストを把握できていれば、7万円や8万円では受注できないという判断がすぐにつきます。また、営業としてはどうしても受注したいが赤字になるのは困る、なんとかしてくれないかというケースも出てくるでしょう。このケースにおいても作業コストを把握していることで受注できる＝利益が出る可能性も出てきます。なぜなら、先ほどの例で考えると1ケース当りの処理時間は40秒で計算していますから、これが40秒未満に短縮出来ればその分コストは少なくて済むからです。これが機械化することで半分の20秒になるならば、更に生産性は格段に向上します。逆に40秒以上かかるとその分利益は減少していきますので注意が必要になります。

結局のところ、処理時間と作業員の時間給が分かれば作業コストは算出できるということになります。（あくまでも上記のケースに限ってです）が、標準的な処理時間がわからないために作業コストの把握が出来ていないマネージャーが多いのではないのでしょうか。これを解決するには、実際に作業を行ってみて時間を計ることが一番正確です。

前回と今回の2回に分けて現場マネージャーの仕事についてお話ししましたが、マネージャーの役割とは極論すると「利益を出す」ことにつきると考えています。そのためには、利益の取れる仕事とはどのような仕事を具体的に説明でき、その条件に近づけられるよう荷主企業と提案・交渉ができ、予測できるリスクは避け、作業員のモチベーションを高く保ち、現場生産性を上げる事。これらを総合的に達成できることが必要になります。

物流業はたくさんの人間が携わって成立するビジネスです。このようなビジネスにおけるリーダーの役割はますます高まることでしょう。特に新規荷主獲得が難しくなっている現在、営業力・提案力のあるマネージャーは待望されています。それにはまず新たな視点で自社の理解からスタートしましょう。

（第12回 了）