

『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2回

<タイトル> 荷主企業と物流企業の温度差(2)

<本文>

前回、荷主企業と物流企業の戦略的共存が成功しない原因は、お互いのビジネスや業務プロセス等に対する意識、知識、情報、相互関係の在りかたについてのズレ、即ち「温度差」を埋められないことにある場合が多く、それは日々の業務からの情報収集、物流企業から荷主企業に対しての積極的な業務改善への提案力で埋めていくことができることをお話しした。

今回は物流企業が自社の「真の強み」を知ることと共に、その強さを「荷主企業の見据える目の高さに合わせる」ことについてお話ししたいと思います。

物流企業が自社の「真の強さ」を知ろうとしたときに必要なものの一つに、正確な「配送コスト」を知ることがあげられる。営業所別、センター別のコストを算出、比較している会社は多く見られるが、車輛一台当たり、ドライバー一人当たりのコストを算出している物流企業は残念ながら少数と言わざるをえない。

「配送コスト試算表」の代表的な費目として挙げられるのが燃料費、油脂費、タイヤ費、ドライバー人件費などであるが、これらは車種、配送コースの土地の特徴(市街地や山道、勾配など)、配送距離、ドライバーテクニックによっても大きな差を生み出す。高い運賃を頂いても配送コストが高く、実は赤字業務になっていることに気づいていないことも少なくない。つまり、正確な「配送コスト」を算出することによって、正しい「稼働内容の違いによる運送コスト比較」ができ業務の何が良いのか、悪いのか。即ち「強み」と「弱み」を数的に正確に把握することができる。

目と耳による経験と勘にたよっていた管理を、係数を生かした合理的な計画と管理にすることによって企業の弱点と共に「真の強み」を見つけ出すことができるのである。

車輛当たりの配送売上に対するコスト管理ができていれば、コストを踏まえた運賃交渉が可能となる。「うちはこういうやり方でこれ位コストがかかる為、これくらいの運賃が妥当ではないか。」という具体的な数字を算出して荷主企業に対して理解度、説得力のある運賃交渉をすることが可能になる。

ここで考えたいのが「荷主企業の見据える目の高さに合わせる」ことである。そこに提示した運賃を算出したコスト算出がその荷主企業の荷物を基準にして算出されたものかどうかというのが重要になる。

荷主企業のお客様は我々のお客様という意識を持ち、いかにその商品売り顧客が満足するような配送を実現するかが課題なのである。

例えば商品は一般貨物なのか、冷凍車輛などが必要な特殊貨物なのか。単位がキログラムであればキログラム単価いくらの運送コストがかかるのか。交渉する相手が判断しやすい数字を提示し、目の高さを同じにしなければならぬ。このように細かく数字管理をしている企業体質をみせることによって荷主企業からの信用を勝ち取ることに繋がり、互

いが将来繁栄の為にイコールパートナーとして、真のWIN - WINの関係を築くことができる。つまり「温度差」を埋めていけるのである。

正確な数字は時として業務の取捨選択に重要な役割を果たす。業務によっては競合他社との差別化や荷主の囲い込み戦略から原価割れしていても他の業務で挽回できるという計算のもと、将来的な視野で獲得している業務もあるであろう。

そのとき大事なのが、どれくらい赤字で走っているのかを正確に知ることである。正しいコスト算出から限界利益をどれ位割っている業務なのか、他の業務にどれ位負担をかけているのかを正しく把握し、本当に将来的に取り返せる業務なのか、否かの判断を正確な情報でボーダーラインを引くことが、荷主企業と物流会社の「温度差」を埋めるのと同様、勝ち組み企業になるための経営陣の力量が問われる部分ではないであろうか。

以上