

「顧客と宅配業者の意識のズレをウオッチ」

スナーク 富田恭敏 社長

ロジスティクスとの出会いは、八〇年代末に大手物流業者のシステム開発を手掛けたのが最初です。初めは、下請けのそのまた下請けとして業務を受託しました。その後、飲み会の席かなんかで、「パソコンを使えば面白い物流システムができそうだ」といった話を吹聴していたところ、同席していたクライアントの方が「面白いやってみないか」と声をかけてくれたんです。当時、業務系のシステムといえばホストコンピュータ全盛の時代です。理解のある担当者に出会えたことは、当社にとってラッキーでした。

でも物流業務についてはまったくの素人ですよ。

そのクライアントの仕事を手伝うなかで、物流現場に接する機会がたくさんありました。徹夜で一緒に現場作業をしたこともありま



す。パソコンをながめていただけでは見えないことが分かる。

どういふ場面で問題が起こりうるのか、どうすればもっと便利な仕組みを作れるのか。また、倉庫内のどのポイントでスキヤニングすれば一番、的確に情報を把握できるか。一つずつ具体的に考えてきたわけです。すべて、現場から学びました。

ネット上で宅配業者のサービスを比較する「宅配ウオッチャ」を始めたのはいつ頃ですか。

九六年からです。私はヤマト運輸以外のほとんどの大手物流業者と一緒に仕事をした経験があります。ですから各社の物流に対する考え方の違いが、よく分かった。宅配ウオッチャも、こうした経験が原点です。

最近、イータク・ドットコムというサイトも始めましたね。

これは宅配ウオッチャをリニューアルしたサイトです。面白いのがね、これを始めてから毎日のように荷主から相談が寄せられるんです。なぜか大手物流業者ではなく、私達のところにも相談にくるようするに、中小以下の荷主というのは物流業者に対する交渉力を持っていません。そこで我々にコンサルティングのようなことを依頼してくるんです。

物流キーマン 「私の仕事、私の情報源」

近鉄エクスプレス 雲川俊夫 社長

「若いOL達の会話も大切な情報源」

日頃、どんなものを仕事の情報源としていますか。

僕は電車通勤なんです。車だと会議に遅れた時、必ず道路事情のせいにする。こんな卑怯なことはないと僕は思っているんです。だからほとんど車には乗りません。杉並区から本社のある大手町まで毎朝、地下鉄で通勤しています。お客様のところに行く時も、ほとんどが地下鉄。地下鉄ほど便利な乗り物はありませんよ。それに地下鉄で若いOL達のピークパーチクという会話を聞くことほど楽しいことはありません。ある本に「地下鉄の効用」という文章を書いたことがあるぐらいです。

新聞や雑誌から情報を入手することはないのでか。

ビジネスマンたるもの日経と日経産業は読むべきでしょう。社員にも可能な限り読めといっている。個人的にはこの二紙のほかに、日経ビジネス、東洋経済、ダイヤモンド、プレジデントに目を通しています。

もっとも大新聞といえども、政治・経済の分野に関しては「長い



物には巻かれる」という風潮があります。いろいろな批判はありますが、肝心の批判はしない。この点はやや不満です。

ロジスティクス分野の専門情報についてはどうですか。

業務に関する情報はもっぱら社員から得ています。業界団体の発信する情報はフィルターがかかっていますからね、あまりあてにはしていません。ロジスティクス分野の情報に關しても、一般紙を何紙か読み比べればだいたいのところは掴めます。あとはお客様の反応ですね。

ロジスティクスの仕事の面白さはどこにあるんでしょうか。

運送という仕事は人類で三番目に古い職業だそつです。絶対になくなりません。

それとね、物流の仕事は何より深い。当社は現在、世界中に一五〇カ所ほどの支店がありますが、それぞれの地域に根ざしているという意味では、一般の商社やメーカーの支店とは比較になりません。経営の権限も責任も現地に持たせ、現地雇用のマネジャーをどんどん増やしています。そうしないと物流の仕事は動きません。それだけ深い仕事なんです。私は「グローバルライズ」とは「ローカライズ」だと言っているんです。一見、矛盾するように聞こえますが、ローカライズの完成した姿が実はグローバルライズなんだと思います。

物流業者のサービスというのは、いったん荷主が発送してしまえば後はブラックボックス化してしまいます。今は技術的に見せることが可能なのに、大手物流業者はやるうとしません。私には、ここに顧客と大手物流業者の意識のズレが出ているように思えてなりません。

光英システム 董事 菅津嘉雄 社長

「全ては物流の現場で学んだ」

配車システムの提案の仕方が
コトクだと聞いています。

別に奇をてらうつもりはないの
ですが、「当社の配車システムを
導入しても、配車マンは減りませ
んよ」とお客さんには説明してい
ます。減るのは車両の台数であつ
て、配車マンではない。情報シス
テムに配車マンの代わりをさせる
ことはできません。システムにで
きるのは配車マンの仕事を支援す
ることだけです。

最初から、そういうコンセプ
トだったので。

違います。古い話になりますが、
昭和四〇年代の中頃と五〇年代の
中頃の二度にわたり、私は日本I
BMの社員として今日の配車シス
テムの原型ともいえるシステムを
日本に導入した経験があります。
いずれも米国の学者が作った当時
としては最先端のシステムでした
が、ここごとく失敗に終わってし
まった。配車システムで計算した
理論的には正しいはずの答えが、



実際には正しくない。いくら考え
ても理由は分かりませんでした。
少なくともロジックの問題とは思
えなかった。

そこで三度目のチャンスが訪れ
た時、ちょうどバブル経済で社会
的に物流が逼迫した時期でしたが
以前の失敗を活かし、徹底して配
車の現場にこだわる方針を立てた
んです。

結局、二年近くベテラン配車マ
ンの横で現場に立つことになりま
した。そのうち三カ月は実際に配
車業務を経験しました。これで失
敗の秘密が分かったと同時に、配
車マンの仕事を完全にシステムに
置き換えるのはきわめて難しいと
分かったんです。

何故ですか。

結局、うまくいわれる配車は
配車の前提となつていて約束を少
し破るところにコツがあるんです。
同じ九時ちょうどに届けるという
約束でも、相手方の都合によつて
その厳密さは異なっている。本当
にオンタイムで持っているかなけ
ばならないところもあれば、ある
程度の誤差なら実際は問題ないと
ころもある。その知識を配車に活
かすわけです。

人の問題もあります。家庭の事
情などで早く帰りたいドライバー
もいれば、残業代を稼ぎたい人だ

つている。また、時期によつても
事情は変わってくる。うまく配車
マンは、そんなドライバーの事情
まで考慮して配車を組んでいる。
だから現場が回る。単純にシステ
ム化することが難しいノウハウを
持っているわけです。

ただし、配車マンの仕事のう
ちシステム化できる部分もある。
システムで仕事を支援すること
で、それまで配車マン一人で三
〇台を処理するのが精一杯だつ
たところを、五〇台、六〇台処
理できるようにすることは可能
です。その結果、使用する車両
の台数を大きく減らすことがで
きるようになりました。結局、全
ては現場で学んだのです。

分かつてものを言っている」と相
手に思わせることです。

そのためには部隊の構成に配
慮したほうがいい。仮に一〇人の
部隊だとしたら、そのうち四、五
人は生産部門の出身者。他の四
〜五人は営業を経験している。そ
れに加えてシステムと経理を知つ
ている人間が一人ずついたらちょ
うどいい。混成部隊、ハイブリッ
ドな構成にするのがベストだと思
います。

生産部門を説得するのであれ
ば、やはり生産の仕事のプロセス
を把握していないと話にならない。
逆に実務経験の裏付けがあれば、
顔も利くし、向こうも話を聞いて
くれる。

担当者には、どんな資質が求
められますか。

何より論理的である必要がある。
それとコミュニケーション能力、
政治力が必要です。実際の需給調
整の仕事は大げさに言つと社内戦
争のような側面がある。本当に高
いレベルで仕事をしようとするば
どつしてもそうなります。しかも、

サントリー 伊藤久司 ロジスティクス推進部長

「需給調整は社内戦争、まず敵を知る」

需給調整の秘訣とは

需給調整というのは営業と生産
の間になつて、それぞれの活動を
コントロールをするわけですが、調
整を上手く運ぶにはまず相手をよ
く知ることが大事です。「あいつは

ロジスティクスの担当者は常に会
社全体の視点でモノを見る必要が
ある。当然、かなりの高い資質と
経験を要求されます。

ロジスティクス部門が優秀な
人材を獲得できますか。



当社の場合は比較的、それがで
きるようになってきました。一〇
年前、当社の物量は年間一億五〇
〇〇万ケース程度でした。それが
今は三億五〇〇万ケース。倍増
以上です。それだけロジスティク
ス・コストが大きくなって、その
管理が重要になっていく。つまり、
会社としてもロジスティクスを重
視せざるを得ないようになってい
るわけです。

ただし、それだけの資質を持っ
た人材となると数は限られてしま
す。そこで仕事の質を解析して、
人材の配置を考慮する必要が出て
くる。社員でないと難しい仕事と
社外に任せられるきちんと分けて
任せられる仕事は協力会社にアウ
トソーシングする。本社スタッフ
は少数精鋭でいく。

ルーティンワークまで社員にや
らせる必要はありません。例えば
需給調整の仕事でも、パソコンの
画面で数字の変化を見てアラーム
を発する役割だけなら外部に任せ
られる。そうやって仕事をシンプ
ルにしていって、本社スタッフに
は創造性の高いテーマに当たらせ
るよう努めています。