

商物一体型拠点の仕組み作り 大手資材卸H社

かつては手厚い物流サービスが売り物だった大手資材卸。営業部門の圧力によって、物流のルールがなし崩しになっていった。緊急輸送の頻発でコストは増加し、現場のオペレーションも混乱。指定納品時間の遅れが常態化していた。新しい仕組み作りが必要だった。

商物一体型のデメリット

大手資材卸のH社は、営業所と在庫拠点が一体となった商物一体型の拠点を全国五〇カ所以上に配置している。各拠点の配送エリアを小さくすることで、当日午前中のオーダーを当日中に納品する、前日までのオーダーは時間帯指定納品ができる、という小回りの利いた物流サービスを売り物にしている。

しかし、そうした商物一体型のメリットを享受しながらも、各拠点の現場では出荷ルールの不徹底や在庫融通の問題など、商物一体ゆえの問題点も顕在化していた。同社の物流部門は営業支援部隊として拠点ごとに組織されている。この体制では物流部門が営業部門に対し、「物流部は銀行と同じです。物流部は営業部の在庫をお預かりし、出荷指示に従ってオペレーションするのが役割です。正規ルートではない（口頭・

仮伝）出荷指示では作業できません」と伝えても、なかなか浸透しないのが実情である。

営業サイドにしてみれば、自分の得意先が急いでいて、商品がそこにあるのに出荷できないなどということも、どこにも納得できない。これが銀行なら例え自分の口座であっても口頭で伝えるだけでは出金できない、正式な手続きを踏まなければダメだと言われて納得する営業マンでも、物流となると話が違ふ。物流部門に対して憤慨し、「君達の対応力不足が利益の出ない原因だ」と時には逆ギレされることも珍しくない。H社では、一〇年前から配送サービスとして「時間帯指定」を採用してきた。しかも、ほぼ全国を網羅する拠点ネットワークを保有していたことから、全国均一サービスを謳っていた。こうした、商物一体による拠点展開や、時間帯指定サービスは本社の強い意向で始められたものだ。そのため当初は物流に関わる社内ルー

PROFILE

いしばし・たけと 一九七〇年生まれ 神奈川大学経済学部経済学科卒。大学卒業後、大手経営コンサルティング会社へ入社。その後日本ロジファクトリーの創業メンバーとして、マーケティングから見た物流をテーマに、物流コンペティション企画運営、物流企業の品質管理・改善および現場改善指導を行っている。また、物流のみならず、経営計画の立案や販売促進指導、提案営業指導など幅広い業務に対応している。一九九九年六月、取締役に就任。ishibashi@nlc.co.jp

ルも徹底されていた。

しかし、その後、時間を経るとともに本社の通達は、全くといっていいほど風化してしまっただ。その結果、本来はH社にとって競争優位として機能するはずの物流サービスが、現実には物流の非効率と顧客不満足の悪循環をもたらす元凶となってしまうていた。

改善が急務だった。そこでH社は本社に物流部を設置し、物流改善の一環として配送サービスの見直しと配送効率向上のための対策に乗り出した。我々、日本ロジファクトリーも物流コンサルタントとして、その一翼を担うことになった。

形骸化した社内ルール

H社における時間帯指定は基本条件として以下のような四便体制が全社で統一されていた。1便：前日までに受注 翌朝一〇時までに納品

- 2便：当日一〇時まで受注 午前中納品
- 3便：当日午前中まで受注 一五時まで納品
- 4便：当日一五時まで受注 当日中納品

しかし、実際の現場運営では、こうしたルールが全く無視されていた。得意先からの無理な注文や依頼が相次ぎ、受注締め時間は守られない。当然、ピッキングの開始時間、センターの出發時間も遅れる。結果として時間帯指定の納品がほとんど機能しない状況に陥っていた。

私が現場確認・ヒアリングを行った中には、「うちでは（間に合わないので）1便は出していない」という拠点や、全社統一のサービスを自店の運営方法・配送体制に合わせて変更している拠点、ひどいところでは、「時間帯指定」サービスの存在をほとんど忘れている、しかも得意先へ説明もしていないという拠点さえあった。

また『1便はちゃんと出していますよ』という拠点でも、よく調べてみると納品時間ではなく、トラックのセンター出發時間が一〇時になつていて、ただ単に一回目の出發便であるから1便と呼んでいるところもあった。

しかも本社物流部の担当者と同行して各センターを訪問した我々に対して、各センターの責任者は悪びれることもなく、「今の体制であんなサービスレベルを維持できるはずはないだろう」と口を揃えて言っていた。

現場の調査から、少なくとも「物流オペレーションに関する取り決め事項は拠点ごとに違いがある」、言葉の表現は同じでも、使い方・意味が違う」ということは明らかだった。そこで本社物流担当者和我々は一番初めに、「本来の物流サービスの在り方を改めて説明し、納得して

もらうこと」と、言葉の定義を再度全社で共有化することに取り組んだ。

顧客満足「悪魔のサイクル」

時間帯指定のコンセプトや導入時の体制に大きな不備があったわけではなかった。それにも関わらず、現場ではサービスの提供を変化させるか止めてしまっていたのはなぜなのか？ それは本来なら顧客満足度を高めるはずの時間帯指定サービスが、顧客からの信頼失墜につながってしまったため、営業部門と顧客の板挟みとなつた現場では、その都度、対応を変えざるを得なかつたからなのである。

現場の物流フローを調べたところ、一五%の受注が「緊急」と称して『すぐに（三〇分以内に）持ってきてほしい』という注文であった。また受注オーダーの七五%が前日の夜から当日の午前中に集中するため、正規ルートでの受注・出荷処理でさえも時間に追われる状況であった。その上に、このルールを守らない「緊急」オーダーが入り、「緊急」と言われているがために、担当者間の調整で優先出荷対応をとっていた。その結果、残りの八五%のオーダーに影響を与え、ルールを守ってくれているオーダーのほうが遅れるという本末転倒な状態が毎日のように続いていた。

商物一体型の拠点であったため、便が出發していなければ受注締め時間を多少過ぎてても「このオーダーだけ積んでくれ」と営業に声を掛けられれば、配送担当は待たざるを得ない。この「ほんのちよつとの積み重ね」によつて一時間以上の出發の遅れが発生し、指定時間への遅配

を引き起こしていた。それが度々ともなれば当然、顧客からの信頼は失われる。

しかも時間通りには届かないことが当たり前になると、営業マンによる納品指定時間の前倒しが発生する。営業マンに「とにかく1便で指ししておけば問題ないだろう」という意識が働き、結果として1便に配送依頼が集中した。その結果、物流側では「本当に1便で届けなければならぬオーダー」が見えなくなつてしまつていたのである。

ある営業マンの配送指示を見ると、配送車両が一台しか配置されていないエリアにおいて、全く方面違いの二カ所への配送指示が二カ所とも一便に指示されていた。どちらかは指定時間帯には絶対に届けることができぬ指示だ。そのことを担当営業マンへ確認すると、『それなら〇〇方面のオーダーはもともと本日中納品で良いので、方面を優先してください』との返答があつた。

また、私が同乗していた配送担当者の持つていた伝票には1便指定とあつたため、無理をして得意先に届けたにもかかわらず、得意先からは「なんだ、今日は早いね。別に今日中でよかったのに」と言われたこともあつた。

物流側では、「顧客の本当の要望時間」を提示された伝票からは読み取ることができない。あくまでも伝票に表記された指示を守るように努力するだけである。しかし物理的作業であることから、当然、1便で配送できるオーダーには限りがある。そこから遅配が発生する。

すると営業サイドは「物流は当てにならないから、自分で運ぶよ」や「俺の得意先のオーダー

「は、絶対に遅れるな。先に届ける」という行動に出始める。拠点全体での配送ルートはとも効率的とは言えず、無駄な走行距離と時間、それに伴う追加コストの発生、および遅配の続く得意先からは慢性的なクレームが発生していた。つまり、この拠点における物流部門は単なる「運ぶ機能」としてだけの位置づけになり、時間帯指定サービスによって顧客満足度を向上する「営業支援」部隊としてはほとんど機能しなくなっていた。こうした悪循環に陥り、物流サービスが破綻していくのを、我々はよく、CS（顧客満足）の悪魔のサイクルにはまったと表現している（図1）。

交錯輸送を回避する

配送ルート分析を進めていくと、次のような事例が頻繁に見受けられた。互いの拠点が直線距離で一五キロメートル離れているA店とB店があり、B店発のトラックの納品先はA店からほんの二〇メートル程度の場所にある得意先へ納入していたなどということが当たり前のようになされていた。

調べてみるとA店からB店に移った営業マンが、自分の目の届かなくなったA店に頼むと配達順位が遅くなるのを恐れて、目の届くB店のドライバーへ指示をかけていたのである。「全社的な見地から効果的な方法を取ろう」、「お互いにルールを守ろう」という意識は全くなく、声の大きさがそのまま優先順位となっていた。

全国ネットワークを誇るこのH社では、配送に関する拠点間融通の仕組み（配送依頼）は保持していた。しかし、この仕組みもまた機能し

ていなかったのである。この状態が続いてきた中で、H社の配送状況は偏った部分最適となつてしまっていた。

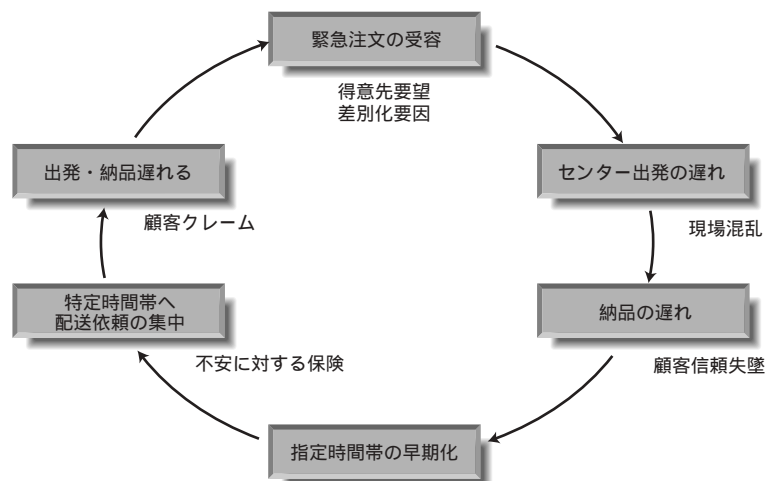
改善にあたってまず物流部としてできることは、「配送エリア・ルートの改善による配送距離の短縮」と「出発時間の厳守による納入条件厳守率の向上」であった。具体的には、一定のエリアに属する複数の拠点については、担当配送エリアの線引きを明確にし、自分の得意先が他拠点の配送エリア内にあつた場合には、配送依頼をかけるフローを確立し、その遵守率を数値で管理することにした。

同時に出荷指示に関する通達を流し、とにかく出荷時間を守ることを運営の最優先事項として、出発時間も報告対象項目に加えた。これにより物流運営側の対応状況を日次で把握することが可能となり、毎日のように現場責任者は、ルールを遵守できなかった原因の追及と対策・教育を行った。

「緊急対応ルール」も明確にした。正規ルートに載らないオーダーは原則として営業が対応することにした。ただし、こうしたルールの徹底はあくまで社内の営業マンのレベルにとどめ、顧客に現場の運営方法が変わつたことを伝えることはしなかった。また顧客サービスの低下や顧客への改善要求も実施することは避けた。

こうして新しい取り決め事項を導入して、当初の二週間はやはり出発時間の遅れや、担当配送エリア外への配送実績が目立つなど、これまでの流れをやや引きずっているところも見られた。しかし現場運営責任者の強い監督・指導の下で、少しずつ取り決めたルールどおりに回り始めて

図1 悪魔のサイクル



いった。

『なんだ、ちゃんと届くじやないか』

取り決めたルールに基づいて運営を始めて一カ月半が過ぎたところ、営業サイドの緊急対応業務は限界に近づきつつあった。これまでは物流の運営力でカバーしてきた業務をすべて営業が引き受けていたため、営業側から「自分たちの営業ができない」、「今までどおりのやり方に戻して欲しい」との声が出始めていた。

現場責任者もなかなか好転しない現況に、「緊急対応用の車両を二〜三台、投下した方が良いのではないか？」と考え始め、本社物流担

当との協議に入っていた。しかし本社物流担当者の結論は「否」であった。理由としては、この地区における業績の悪化が挙げられていた。利益を出せていないのに、これ以上のコスト増は許容できないとの本社決定であった。

本社の決定に営業サイドから大きな反発が起ることはなかった。一連の改善で物流に対する社内の意識は大きく変わっていた。営業サイドの不満を封じ込め、現場責任者の愁眉を開き、営業と物流に一体感をもたらしたのは、ひとつの共通の言葉だった。

「なんだ、ちゃんと届くじゃないか」 配送担当が、毎回のよう小言を言われていた得意先から初めて認めてもらえた証だった。

納品先から「こうやってちゃんと届くと作業も進むし、またお願いするね」と言ってもらえるようになった。そんな配送日報の備考欄への記入が開始された。同じ声は営業マンにも届いた。「Hさんのところ、最近ちゃんと定時に資材が届くから、作業が順調に進むよ。これならまた次の仕事も頼むよ」。日々の配送日報の結果を見て得意先の言葉を聞いて、最後に物流運営部門のメンバーも「届けられる自信がついた」と実感できるようになったのである。

この改善で得られた具体的な効果は、配送車両の走行距離の減少と一台あたり配送金額の向上である。配送エリアを限定し、無駄なルートを走らせないようにしたこと、一台当たり八〇キロメートルノ月の距離減・一〇%の積載効率の向上を実現した。これにより、これまで営業が緊急対応として走っていた業務は三分の一以下になった。それだけ営業本来の業務に特化

することができるようになった。

時間帯指定納品の遵守率が向上したことで顧客満足度は確実に上がっている。すぐには数値に表れないものの、これも今後は利益率に寄与していくことだろう。同じ人員・同じオーダー条件でも、意識と仕組みを変えることで、車両を増やすことなく、逆にこれまでではできなかったことすら対応できるようになったのである。

成功の四つのポイント

様々な制約条件があったにもかかわらず、今回の改善が成功したポイントは次の四点到整理できる

社内だけで必ずできることを実践したこと

物流だけではなく、営業など関連部門を巻き込んだ改善施策を実行したこと

到達イメージを明示し、一時的な負荷がかかることを説明し、心の準備をもらったこと

と
現場責任者が（成功させるといふ）強い意思を持って臨み、指示実行したこと

改善に当たり、「時間指定のサービスには多くの車両が必要であり、現在そのサービスを提供できないのは投下車両が少ないからだ」という意見が、どの現場からも出ていた。事実、投下車両が明らかに過少な拠点も存在していた。投下車両を増やせば確かにサービスレベルは向上できただろう。

しかし、それが売上増・利益増には直結しないために、これまでも車両数を増やすことが見送られてきたのである。ルールも仕組みもないところでは、どんなにインフラを整備したところで

利益を生むことはない。今回の得意先も改善に当たって人員、インフラの増加はしないという要望だった。

そんな要望を守りながら仕組みを効率化する場合、一時期負荷のかかる部門が発生する可能性が高い。実際、営業部門には新たに緊急輸送の負担がかかった。それでも、物流部門では何ができるのか？、「そのために関連部署にはどのような影響があるのか？」をしっかりと見据え、現場責任者が到達イメージを明確に理解し、現場に対して強力に指導を行っていたことが、成功のポイントの一つとなった。

新しい仕組みでは緊急時には営業が対応する決まりになっているといっても、そのために営業部門の物流負担が全体として増したわけではない。改善前は営業が恒常的に配送を行っていたのである。新しい配送体制の仕組みを構築した結果、その比率は激減している。

全体を見渡しながら適切な処置をとるのは確かに容易なことではない。とくに一営業マンとしての立場であれば、それがたとえ売上規模の小さな得意先であっても、自分の得意先を優先したくなるのは心理として理解できる。しかし、個人商店ではなく、企業として対応する以上、企業の強みを最大限に活用できる仕組みを確立し、運営していく視点が絶対に必要である。それを日々管理するのが現場責任者の役割である。

営業と物流という通常では相対する要望を持つ部署が一体となって、お互いのことを認め合い、信じて素早く正確な情報を流す体制があれば、必要最小限のインフラで顧客満足を実現することは十分可能なのである。