

「変化に耐える物流業者となるには」

国際物流総合研究所 代表主席研究員／有限会社エイチ・アイ・プランニング代表 岩崎仁志

国内外の経済や景況感は依然として暗い雲に覆われている。それでも人々の暮らしは日々営まれ、それに伴う物の流れも黙々と続けられている。新型コロナウイルスの国内感染者が確認されてからほぼ1年が経過。パンデミックの底知れぬ脅威を全世界の人々、そして企業が嫌というほど思い知らされた。そもそも地震や台風などの自然災害に、前例や対応マニュアルなどというものは存在しない。ただ少なくとも復興の見通しについては規模や種類などによりある程度の予測や予算を立てることが可能で、

人々のメンタル面での支えにもなるものであろう。世界各国では接種が始まったワクチンに期待があつまっているようだ。人の体を住処にしなから、その勢力を強め、蔓延を続けるウィルスへの対応策は全ての個人に委ねられたものであるがゆえに、ほとんど予測もつけられない、ということであろうか。ビジネス以外でも渋谷を行き交う人々の流れは依然として減っているようには見えないが、それでも大型店舗や飲食店の直接的な売り上げは大きく減少しているようでもある。

理想のプラットフォームとは

EC化の加速が明らかな今、個人が直接、物やサービスとつながることがますます増えてきた、ということは明らかだろう。またこの傾向はメーカー側の商スタイルにも影響を与え、今では中間卸を介せずD to C(ダイレクトtoカスタマー)で物売るケースも増えてきている。

この“顧客と直接つながりたい”とする製造側のニーズは、今後の物流市場において、大きな成長のカギを握るものとなるに違いない。物流サプライチェーンの組み立てやエンド

ユーザーの膨大な情報を確保している物流業者は、こういったメーカー側から見れば理想のプラットフォームにほかならないはず。たとえこれまで未開発の分野であったとしても、需要予測に基づく生産体制の変更などは、過去の豊富な経験や顧客データを基に、メーカーに合わせた物流プラットフォームを構築していくことができれば、対応も可能だ。

予測不能なパンデミックや自然災害時にも、被害を最小限に抑え事業を継続・再開していけるよう、出来得

る限りの細かいデータ回収と活用が必要だし、これは事業者側にとっても非常に有効な取り組みであることは確かであろう。流通のサプライチェーンを物流業者が主役となって進めていくためにはやはり少なからずAIの力を借りることが必要だが、これは来年・再来年といった極めて近い未来、必ず強力な武器=高い企業スキルとなり得ることに違いない。全産業が暗闇で模索を続ける今だからこそ、チャンスは発見し易いと信じ、挑戦を続けたいものだ。

外部の目線で分析・評価

コロナ感染拡大を契機に物の流れが大きく変化する中でどのように物流企業は勝ち残るかを考えよう。そのために物流業として重要な品質の問題を考えてみたいと思う。物流業を取り巻く経営環境は年々厳しさを

増している。

このような時こそ、物流業とはどのような事業なのかを、原点に戻って見つめ直したいものだ。物流企業としての自社を、外部の目線からもう一度分析・評価してみよう。本当の意味で

お客である荷主から信頼されているのか、お客が期待しているサービスができているのか、多方面から確かめたいものである。この様な時には、ひとつの目安がある。まず、自社の荷主ごとの売り上げを見て、その売上

が増えているかどうか。次に、その荷主の物流費用の中での割合が25%に達しているかどうか。そして、指名

されるドライバーが増えているかどうか。

最後に、届け出先の荷主の評判が

よく、荷主から褒められたり、感謝されたりしているかだ。

社員の満足と挨拶

次に、物流品質を上げるには、社員の満足（ES）が十分であるかどうか、重要なポイントである。社員は自分自身にやりがいを見つけることで、サービスレベルが上がってくるといふ事実が存在する。だからこそ、社員の満足なくして、顧客の満足はあり得ない。社員が前向きになると、現場での改善が進むことになる。改善を行う中で、コミュニケーションが活発化してくるであろう。この様な物流企業は、企業風土自体が明るく、社員間でも、社員と上司との間も、経営者と社員との間も意思疎通を欠くということがなくなる。現場での問題が、レベルごとに精査され、そして引き揚げられていくことになる。その時、経営者にまで達している意見具申は、経営に役立つものとなり、現場での改善によって積み上げられたノウハウは他社との差別化を可能とすることに役立つ。荷主との揺るぎない関係、他社にマネのできないサービス提供が可能ともなるはず。

物流企業において、サービス品質を向上させるには、何よりもその原点となる人材のレベルを引き上げるこ

とが重要だ。そのためには、まず挨拶の徹底から始めてみよう。物流企業において挨拶が徹底できるだけで、サービス品質の良い企業との印象を与えることもできる。“おはようございます”“ありがとうございます”“失礼いたします”“すみませんでした”という「オアシス」が十分にできているか、「ハイ」という明るい返事が徹底されているか確認してみよう。普段から挨拶ができていないと、とっさの時に挨拶ができなくなってしまう。多くの物流企業において、ドライバーの方々と接する機会があるが、残念ながら自ら挨拶をされる方は少ないのも事実。挨拶がきちんとできていないドライバーでも“挨拶訓練”をミーティング時に毎日繰り返し行うことで、習慣化され、挨拶が身に付き、自然とできるようになってくる。簡単なようで、なかなかできていないのが実は挨拶の徹底なのだ。挨拶訓練は最近では学校教育の現場では、挨拶指導はきちんと行っていない。だから、社会人として働く場所で訓練をしなくてはできるようにならないのだ。ドライバーや現場の方々でも、“挨拶”くら

い誰でもできるだろうと早合点しないで、挨拶がきちんとできているかどうかを現場で確かめてみていただきたい。意外と徹底されていないことに気付くもの。現場を観察すると“挨拶”、そして“言葉遣い”など、目に余るものに驚かれるのではないだろうか。それが荷主や着荷主相手であると想像すると、恐ろしい気もする。

物流業はサービス業であるから、相手である荷主や着荷主がその物流企業に対して評価を下すのは間違いない。その荷主や着荷主に対して基本となる挨拶すらできていないとなると、これは評価の対象外となってしまう。いくらどんなに綺麗なトラックを導入しても、ユニフォームを新調して身だしなみを良くしても、これでは意味がない。まずは挨拶の徹底から始めていただきたい。次に人材の育成だ。人材における人（いるだけの人）と人罪（存在が会社に害となっている）をなくし、人財（会社の益となる財産）を増やすことが必要となるが、これは次回以降に説明の機会を設けたいと思う。

【略歴】（いわさき ひとし）1979年、西南学院大学文学部英文学科卒業。同年、学校法人財団法人日本YMCA入社。広島YMCAで英語専門学校経営、国際事業部に勤務。83年、米国企業タイム・ライフ・ボックス ジャパン インクに転職。国際化プログラムを大手商社、自動車メーカーなどを対象にマーケティング、コンサルティングセールスを行う。92年、英国法人インターナショナル・ラーニング・システムズ・ジャパン・リミッドに転職。マーケティングとBBC イングリッシュ・センターの企画運営を行う。96年、物流ニッポン新聞社に転職。企画の責任者として大手荷主、情報システム、陸運、海運、航空など広範囲な取材活動を展開。経験をベースにL-Ric 研究所主任研究員として、多様な物流企業の支援、コンサルティング、講演活動を展開。同社の企画の室長、執行役員事業部担当、京浜支社担当などを歴任。2003年、有限会社エイチ・アイ・プランニング 創立。現在同社の代表取締役。10年、国際物流総合研究所 代表主席研究員 現在に至る。経営戦略・SCMソリューション・3PL 分野のエキスパートとして、数多くの企業の「経営戦略構築」に携わり非常に高い評価を得ている。「物流経営塾」を主催し若手経営者の育成にも尽力。