

調達物流進化論(下)

仙石恵一先生
Kein 物流改善研究所所長



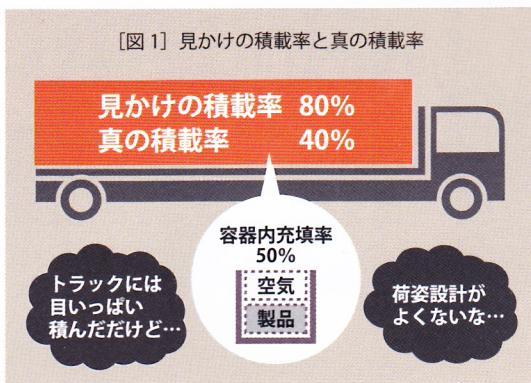
各社の都合が全体の非効率に

調達物流とは、原則としてサプライヤー側がトラックを手配し、自らのコストで顧客へと納入する物流を指します。これはサプライヤーにとって、納入物流に他なりません。ここに調達物流効率化の難しさがあるのです。前回X社とY社の、荷の混載を行う方策について問題があるというお話をしました。

X社もY社も、いずれも納入のための物流業者を持っているのです。顧客から見るとX社のトラックが来てY社のトラックが来るということは、近隣同士のサプライヤーなのに効率が悪いと感じますが、サプライヤーにとっては納入物流なのでそんなことは考えていません。両社で混載を行うことで一見効率化するように思えますが、「どちらの物流会社を使うのか」「物流システムの違いをどう克服するか」「納入時刻に差がある時はどちらに合わせるのか」などの課題が浮上して行くわけですね。

物流の効率化の難しさについてご理解いただけただでしょうか。この難しさの根源は調達物流と言いつつ、その実態はサプライヤーの納入物流にあるという点につきまします。サプライヤーにこの調達物流コストを下げて、部品価格を下げて欲しいと要請すれば、前回お話ししたとおり「納入回数削減」といった、サプライチェーン全体の効率化とは逆行するアイデアしか出てこないのです。

調達物流コストを下げるために「トラックを一杯にして走らせる」という原則があります。トラックの効率的な積載状況を示す指標に積載率というものがあります。これには2種類あります。それが「見かけの積載率」と「真の積載率」です。「見かけの積載率」とは皆さんがトラックの荷台を見た時に一瞬で判断することができる「印象値」です。パッと見て「あ、このトラックはもう一杯だな、8割方積まれている」と感じればその積載率は概ね80%だということになります。一方で「真の積載率」とは重量的にも容積的にもトラックの能力をどこまで使っているかを示すものです。たとえば「見かけの積載率」が80%であったとしても実際にはパレットが荷台の20%を占めていればその分荷台にムダが発生していると考えます。



ではこの矛盾をどう解決していったらよいのでしょうか。その本質に入る前に、調達物流効率化の原則について解説させていただきます。

見かけ上荷台が一杯に見えても重量的には40%しか使っていないかもしれない。さらに容器の中を見ても、さらに容器内充填率が60%だとしたら残り40%は「空気を運んでいる」ことになるのです。

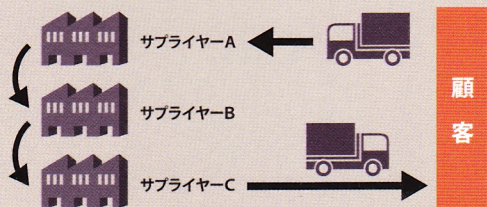
軒下渡し原則を外してみる

このように突き詰めて、トラックの積載率について考えたことは無いのではないのでしょうか。しかしとことん物流改善を行うのであれば、こういったところまで踏み込んでいく必要があるのです。

このような原則を念頭に置いて、調達物流を進化させていかなければなりません。いよいよ調達物流効率化の本質に入ります。

本質とはサプライヤーまかせからの脱却です。「サプライヤーによる納入物流」から「顧客による調達物流」への転換を図ることです。繰り返すになりますが、サプライヤーまかせにしている限り、サプライヤー側全体の同期化を図りながら、トラックを一杯にして走らせることには限界があります。ここは発想を転換し、

【図2】顧客による引き取り方式(ミルクラン)



顧客が荷主となってトラックを配車し指定時刻に各サプライヤーを巡回して荷を集荷する。

顧客側で真の調達物流を確立することです。もっと平たく言うと顧客がサプライヤーまで「トラックを仕立てて部品等を取りに行く」のです。物流会社も顧客側で契約し、自社の物流システムを使い、複数のサプライヤーを巡回しながら荷を引き取ってくる方式です。この方式がかつて北米の農場を巡回してミルクを集荷していたことから「ミルクラン」と呼びます。我が国では商習慣上「お届け方式」が一般的なのであまりなじみはありませんが、調達物流が確立されている欧米では、当たり前のように入力されています。