ニューノーマルの物流戦略

中国陸運社長　西尾　義輝氏

自前共配こそ意味ある

にしお・よしてる　1978年、広島県廿日市市生まれ。山陽高校卒。2002年中国陸運入社、09年10月から現職。広島県トラック協会青年部協議会会長。

―コロナ禍においても、相次いで物流拠点を設けている。

山口テクノ第2団地（山口市）で取得した既存の物流施設を改築し、スイッチ輸送の拠点として2020年11月に稼働した。21年1月には、大阪営業所摂津第2センター（大阪府摂津市）と西風新都XD（クロスドック）センター（広島市安佐南区）を開設した。

―短期間で共配を増やしている。

もともと、食品メーカーからのチャーター輸送が主流だった。しかし、競合他社が多く、価格競争に走らざるを得なかった。また、業務用の問屋や卸向けの食材配送は、物量が日々大きく変動して運賃も定まらない。しかも、毎日パズルを合わせるような配車に追われる。物流がコンセンサスを得られる仕組みを考え、本格的に取り組んでから2年間でつくり上げた。

―具体的にはどんな物流システムか。

大阪、岡山、広島、山口、鳥取の各エリアに拠点を置いて、関西から九州までの全域に配送網を巡らし、更に拠点間を自前のスイッチ輸送で結ぶ一貫システムだ。次は21年度中を目標に、福岡県でセンターを建てるべく土地を選んでいる。これが完成すれば、九州は鹿児島エリアまで自前でカバーできることになる。

―荷主と物流会社それぞれのメリットは。

顧客には積合せによるローコストオペレーションを提供でき、自社にとっては価格決定の主導権を握れる。タリフで運賃を決めてらない。共配の大きなメリットは、顧客にローコストを提案できる点にある。また、共配を他社に委ねると、新規の問い合わせが来た際に、できるかどうか協力会社に確認しなくてはならず、回答が遅れるだけでなく断られる可能性もある。

商談 スピード感が重要

―人材確保が困難な時代でも、全て自前による物流を維持できるか。

ドライバー不足が叫ばれる中でも、着実に採用を重ねている。そのために、物流企業としてのブランディングに力を入れてきた。常に新車への代替を進めるほか、16年12月にはユニフォームをスマートなデザインに刷新。また、高級ミニバンを無料で貸し出すなど、社員の家族にも喜ばれる福利厚生を打ち出した。スイッチ輸送にしても、長距離運転を避けられるので最近の若者志向にマッチし、事故の確率も減って安全・安心な職場イメージを持ってもらえる。

また、外食向けの共配は、卸向けなどと異なり日々の物量変動が少なく安定している。システマチックに仕事を回せるから、特殊なスキルを持った配車マンは必要無い。各拠点長は現地採用が原則で、本社で育てて配属するようなことはしない。拠点長をその管理者が判断する人事考課制度も、公平性確保やストレス軽減の観点から廃止した。属人的な仕組みは、個人的に好きではない。

―ウィズコロナ時代にどう立ち向かう。

当社の物流モデルにとって、コロナ禍はプラスにしか働いていない。物量が減り、既存の物流体制ではコスト面で合わなくなって運べなくなる物が増え、その荷物の受け皿として当社の共配システムが活用されている。人材も業種を問わず流出し、労働力を確保しやすくなる。一方、コロナ禍が収束したら、物量が戻ってプラスになる。それでも先は不透明な時代だが、何かあればこのビジネスモデルを売ればいいくらいに考えている。（矢野孝明）