

『流通設計 21』連載原稿  
「現場改善の処方箋」第1回

<タイトル> 企業体質は人材が決める

「各企業でコスト削減が叫ばれる中、標的にされがちなのが物流費である。しかし、運賃などの引き下げは限界に来ている。現場改善の視点から物流を見直し、仕組みによるコストダウンを図る。それが本連載のテーマである。

<本文>

### 営業所長の能力が品質につながる

物流企業N社は明治に創業された。大手繊維メーカーの物流業務を担うことで成長してきたが、4期連続で赤字という状況に陥っていった。

N社とのつながりのきっかけは、某大手広告代理店からの紹介であった。会食の場で社長と常務から話を聞くうちに、この会社が難しい状況にあることが分かった。4期連続の赤字にも関わらず、社長の隣にいる常務も含めて役員、幹部は経営に対する危機感が全くなかった。

数日後、会社を訪問して業務の概要や業績の確認を行い、われわれの質問に応じてもらう形で状況把握が始まった。N社は特定の荷主の専属物流会社であり、拠点は11カ所あるが、すべて特定の大手繊維メーカーの工場や倉庫と隣接していた。そのため、物流会社としての営業展開や車輛効率化には決して有利とはいえない立地であった。人の面でも、荷主である大手繊維メーカーからの出向を受け入れていた。経営幹部と中間管理職、所長クラスまでもが出向人員で構成されていた。社員の平均年齢は47才、売り上げの75%は大手繊維メーカー関連であった。

さらに、同社は物流会社としてあってはならない運営スタイルを持ち合わせていた。財務状況も非常に厳しいもので、私はN社を立て直すためのタイムリミットを最大12カ所と判断した。

着手すべきことは多々あったが、短期間で最大の効果を得るためには優先順位の設定がポイントとなる。各拠点を訪問し、現場視察と所長からのヒアリングを進めていった。せめてもの救いになったのは、所長の次のクラスに活きの良い若手が、全拠点合わせて約7名いたことだった。

早急にN社に必要なのは、所長らの管理能力向上や意識・姿勢の改革であった。物流業は所長産業であるといっても過言ではない。私は所長の能力で運営の90%が決まると思っている。いわゆる出先機関である営業所は物理的な距離感があり、その品質管理は難しい。しかし、ドライバーなどの現業職をコントロールすることが即、品質管理につながる。現地の所長能力・姿勢が営業所のレベルを決定するといえるであろう。

### 救世主は若手社員

社長をはじめとして常務2名、部長2名と社長の息子に集合してもらい、黒字化・成長発展のシナリオと会社改善のフローを説明した。

説明を聞いて目を輝かせたのは、社長と部長であるK氏、そして社長の息子であった。しかし、それ以外のメンバーは否定こそしなかったが、まるで評論家のような反応であった。この経営幹部の再編も不可欠な要素であった。

社内の改革を図るため、体質改善委員会を発足させることにした。メンバー選考役には、先の説明で目を輝かせていた部長のK氏にお願いした。委員長はもちろん社長である。経

理の数字を任されているA氏と顧問の方をコストダウン担当とし、科目ごとの詳細とムダを調査してもらった。勘定科目別の分析は1カ所弱で出てきた。

体質改善委員会メンバーの選考が済むと、その中で所長以下のクラスを本社に集めた。集まってみると、N社の将来もまんざらではないと思えた。これまで意思決定のプロセスにかかわってはいなかったメンバーの中で、まだまだ優秀な若手がいるではないか。私は今後予想される運送業の変化やN社の改善・改革について説明し、N社が生き残り企業となるために協力をお願いしたいと話した。はじめは皆、戸惑いの表情を浮かべていたが、会社がやっと動いてくれるのだという喜びがあった。彼らには改善の落とし込みの段階で、所長を後押しする力を借りなければならない。参加者みんながさまざまな期待や不安を抱えてのスタートだった。

### 新規荷主獲得と拠点再編で利益向上

委員会の後日、営業面で大きな展開があった。経営に危機感を持った財務担当常務が、メインバンクに荷主の紹介を依頼したところ、N社から2kmほど離れた中堅飲料メーカーとのセッティングができるという。年末に差し掛かっていたが、N社の社長と常務に先方を訪問してもらった。

物流業は担当者ビジネスから経営者ビジネスへ移行しており、荷主のトップに会わなければビジネスにならない。N社が社長を出してきたことで、飲料メーカーも社長が登場することとなった。会談は1時間ほどで終了。メーカーからは「現状の物流事業者には不満を持っており、大きな保管スペースを持っている御社なら値段が合えば一部から仕事を出してもよい」という返答であった。後は提案書と見積書の準備である。

ところがN社は久しく見積書を出していなかったらしく、相場運賃が分からないと言う。その上、提案書となると、作ったことも見たこともなかった。われわれが黒子となって提案書を作成し、N社の常務と顧問に提案を委ねた。1月も半ばごろ、「まずは横持ち2台(3t)と一部保管から」という返事が来た。

売上金額こそ大きくはなかったが、重要な経験であった。社員が小さな成功体験をすることで、今後の事業戦略に対する自身が芽生えることになるからである。また、荷主の経営者に直接アプローチができた点が勝因となっていることも忘れてはならない。

この案件は受注してから3年後、月間売り上げ2000万円、全体の13%を占める荷主へと成長している。以前は外に出ない本社営業チームであったが、今は既存荷主の定期的訪問を徹底して、“守り”の営業を行っている。

11カ所あるという拠点も再考の余地があり、社内でも以前から縮小の話が出ていたという。特に、東海と北陸の2店舗(事業所)は問題があった。荷量が少なくN社としても固定費を吸収できないため、赤字が続いていた。東海は荷主資産内であったため、土の売買が成立するまで4カ所を要した。しかし、土地購入価格が安価であったため、売却益が出た。

### 改革に不可欠なトップの決断

最終的に改善、改革に労したのは人の面であった。従業員の各層が汚染されていたのである。出向社員で構成された経営幹部と中間管理職の層には、N社は自分の会社であるという意識や危機感がない。ドライバーにおいても、管理職の指示を守らない者がいた。社長は基本的に優しい性格で情にもろいため、これまで大きな人事改革をできずにいたのである。

危機感を持った社長が断行したのは、次の2点であった。部長以上の給与10%カット 出向社員の受け入れの厳選と本体への帰任要請。社長の意向により、定年まで2年弱の社員は退職勧告を行わないことにしたが、今から思えばこの決断が結果的に体質改

善を遅らせることになったのである。

最大の障壁は労働組合との調節であった。組合と労使協調できない会社は過去の一定期間「経営のスキ」があった会社である。そのツケが後について回る。社内外を合わせると、N社には3つの組合があった。現場改善については大半のテーマを組合と調整しなければならず、長期戦となった。団交での話し合いで、組合への説明にも時間が取られた。その後、協調体制にたどり着くまでに4年を要することになる。

結局、N社の赤字体質の根本的な原因は、人の質を反映していたのである。改革により、単年度黒字化という一定の結果を出したものの、そのおおくは土地の売却益と賃金カットによるものだった。仕組みによるコストダウンではなかっただけに、課題を残す結果である。会社に改革を起こすには、トップの強い意志と決断力が不可欠であると再確認したケースであった。

(第1回 了)