

事業拡大を支えるIT①

三重県・運送業 中田商事の場合

2008年—IT経営実践認定企業

低運賃に窮しない「提案できる」会社へ
新しいドライバー像をつくり人材を育成

威勢のいい男たちが裝飾されたトラックを操る。自由奔放な振舞いも許される、豪快で力勝負の世界。映画「トラック野郎」のイメージも相まって、我々は運送業にこんな先入観を抱きがちである。

「確かにそういう時代もありました。わがままを言うドライバーがいてもドンブリ勘定でも帳尻が合っていた世界。しかし規制緩和後は運賃が下がり、簡単に利益が出るものではなくなりました」

かつては自らもハンドルを握っていた三重県・中田商事の中田純一社長は、2000年に会社を設立。経営者の目で運送業を見ると、構造的な問題が浮き彫りになった。

走っても走っても

利益が出ない現状に…

売上を確保しようと2次請け、3次請けの仕事も厭わず必死で



代表取締役社長 中田 純一氏
スポーツを中心に地域活性化を目指すNPO法人
スポーツクラブどんぐりの理事長も務めている。

トラックを走らせた。しかし低い運賃では売上が増えても利益がついてこない。また荷主主導の現場では理不尽な要求も吞まざるを得ず、対等な交渉もできなかった。トラック購入の借金ものしかかる。

「このまま潰れるのか？」——納得がいかなかった。「自分がやりたいようにやってみよう。言いたいことを言え、利益率の高い仕事ができる会社になりたい」

中田社長は腹を括った。「皆と同じことをしてはこ

こから抜け出せない。逆転の発想でいく」

注目したのはスポット便だった。多くの運送会社は、単価は低めだが一定期間安定した収入を得られる定期便の確保を優先する。一方不定期のスポット便はいつどんな量の仕事が発生するか読めないが、1便当たりの単価は高い。多数の会社からスポット便を受け、それらをこなす仕組みができれば新しいモデルを作れると考えたのだ。

「人がすべて」の発想で
教育・評価制度を確立

改革にあたり、中田商事は「段取り」と「人」を重視した。

例えば効率的な配車は原価抑制に貢献する。同社は本社に物流倉庫を建設。ある場所で荷を降ろしたトラックが近隣顧客の荷を持ち帰り、倉庫で予定のトラックに積



み替える。空で走る回数を減らして無駄を省く工夫だ。

人材育成については、1人のドライバーが管理者のいない社外で働く労働集約型の商売では、業績を左右する重要因子ととらえた。

まずは各ドライバーの運転状況を把握するため、車の稼働状況を記録するデジタルタコグラフの装着を行った。そしてITコーディネーター若森康彦氏のサポートを受けながら、一連の業務プロセスを

会社概要 有限会社中田商事

三重県伊賀市荒木野々浦893-1

創立：2000年

従業員数：50名

事業内容：一般貨物自動車運送事業、
産業廃棄物収集運搬事業、
倉庫業。保有車両数は45台。

URL：http://www.nakata-shoji.co.jp

分析して「作業標準書」を作成。

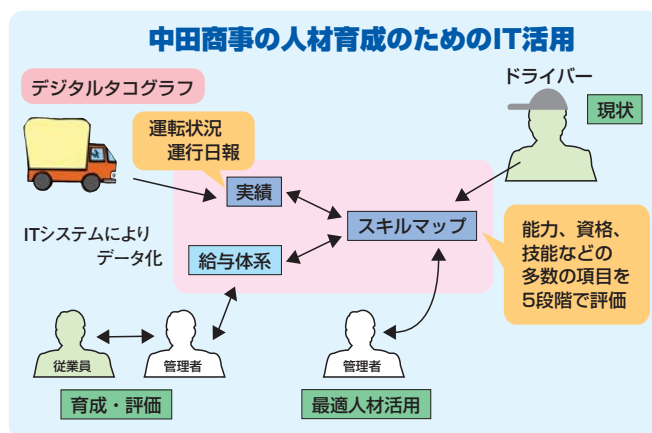
これを元に各ドライバーの職務能力を「スキルマップ」に落とし込んでいった。

スキルマップは挨拶や運行点検、道具の管理など20数項目、さらに省エネ運転技術や業務に活かせる資格の有無、判断力、折衝力といった能力評価まで多面的な項目が抽出されており、個人別に5段階で評価される。これらは給与体系とも連動しているという。

「タコグラフ装着時に3分の1の従業員が、給与連動の仕組みを作る時にさらに3分の1が退職しました。ドライバーは免許があればできるイメージがありますが、うちは就業規則や給与規定も全部見せて、納得した人に仕事をしてもらっています」



中田商事では45台のトラックを保有。本社に建設した物流倉庫では、荷物の積み替えによる配送の効率化のほか、荷物の一時保管など付加価値のあるサービス提供にもつなげていく



サポーター紹介



ITコーディネータ
若森 康彦氏
株式会社 若森経営研究所
代表取締役

企業経営に関わる様々な資格を持ち、「カウイところに手が届く実践的問題解決」をモットーにワンストップでの課題解決を目指している。最近では経営課題の最終的な解決手段にITを使うケースが増え、ITコーディネータの資格が重要度を増しているという。

中田商事へは三重県産業支援センターの専門家派遣制度をきっかけに支援を開始。当初はドライバーの作業標準書やスキルマップ作成支援が喫緊の課題であった。若森氏は中田社長の思いを「聴き」、それを正しく「翻訳」することに務め、従業員に浸透させるべく言語化を進めた。さらにこれらの情報を一元管理し有効活用するITシステムの構築まで支援を進めた。

中田社長は「初めは就業規則作りを一緒に行いましたが、伝えたいことを具体化して言葉や図に落としつけてくれるのは専門家ならではの力。そこに感じ入り、継続していろいろアドバイスをもらいました」と語っている。

優秀な人を育てるためにITを使っているのが特徴といえます」と分析する。業務効率化レベルの一段上をいくIT活用と言えるだろう。

不定期便だからこそ
提案の余地が生まれる

社内改革の進行と並行して、スポット便のビジネスは軌道に乗り始めた。困ったときに頼まれる立場は価格競争に巻き込まれにくい。以前と違って交渉や提案の機会が広がり、売上は大きな伸びを見せていった。

中田商事では人件費や燃料費などを加味した原価データを作成し、顧客との交渉に当たる。こうした

経営姿勢が評価され、大手企業との直接契約にも成功した。

一方で、条件の合わない取引には固執しなかった。売上の3分の1を占める大口取引を停止したこともあったという。中田社長は、「取引には提供できる一定の条件があります。これを超えてまで言いなりになることが顧客サービスではないと思います。その頃は減った分の仕事を補える自信がついていたこともありますが」と心境を語る。

業界の「常識」に疑問を投げかけ独自の道を行く中田商事。経営者の強い信念と事業コンセプトに沿った社内整備の実現がそれを可能にしたのである。