

『流通設計 21』連載原稿

「続・現場改善の処方箋」第9回

<タイトル> 異業種で培った目で改善図る2代目社長

異業種に就職して、後継者として呼び戻された2代目社長。家族経営の会社から、さらなる飛躍を目指すため、全社一丸となって取り組む。人件費の変動費化、ドライバーの品質向上、適材適所を目指した人事体制への移行と、次々と改善のための手を打つ。

<本文>

異業種のノウハウと物流の基本認識を融合

M社は東海地区のあるエリアを限定した地場密着型物流会社である。M社の吉原社長と私が出会ったのは12年前。私が講師を務めるセミナーに参加したことがきっかけだった。

吉原社長は学校を卒業後、証券会社の営業担当として活躍していたが、27歳のとき、実父から「家に戻って会社を継ぐように」と号令が掛かった。よくあるパターンだが、2代目社長の後継は大きく3つに分かれる。

学校卒業後、すぐに親の会社に入社

同業他社に就職後、後継

異業種に就職後、後継

傾向として2代目社長が会社を発展させているパターンは である。遅れている物流業界に異業種で培った目がギャップを実感する。その後、古い習慣にとらわれずに異業種の仕組みを物流会社に取り入れ、発展させている。

例えば、情報システムの早期導入、給与体系での歩合給の設定、営業手法などにそのノウハウが表れていることが多い。吉原社長もまさに のパターンであった。しかし、「物流業界の基本認識ができていなければ、異業種のノウハウを生かすことはできない」と強く感じた吉原社長は、外部セミナー等へ積極的に参加していた。そこが私との出会いになったわけだ。

その後、肩書きとしての“社長”を継いだのは3年前である。入社3年後の30歳のときには“専務”として経営の実権をすでに握っていた。そのころから吉原社長と私とのM社改善が本格化していった。

トヨタ品質がM社の強み

12年前のM社は年商3億、車両は10t車以上の大型が大半であり、取扱荷物は地場産業製品とトヨタの車両部品だけであった。

現在は年商5.7億、車両は2t、4t車も加わり60台以上を所有している。荷主は多岐にわたって展開し、大手流通グループの日用雑貨や薬局チェーンの店舗配達まで手掛けている。今後も新しい分野への参入をもくろんでおり、今後10年間で大きな発展を遂げる

だろう。

これまでの12年間の改善を網羅することはできないが、大きなポイントをご紹介します。まず吉原社長（当時専務）と私が取り組んだのはM社の強み探しであった。年商3億の会社にどんな強みがあるか一抹の不安はあったが、結果的に難しいものではなかった。

M社には東海地区の地の利であるトヨタ関連業務が流れてきており、カンバン方式の調達物流会社グループの1社になっていた。この業務を担うことで、規模の大小を問わずトヨタ基準に達する輸送品質を求められる。ドライバーのマナー、荷扱い、入・出庫時の手順、延着、誤納に対する注意点など、多数のチェックポイントがある。いわゆるトヨタ方式で、関連・関係会社や取引会社も改善を進めなければならないのである。M社も長年の取引から業務が改善され、現場は効率化されていた。トヨタ品質がM社の強みになっていたのである。

まず最初に人件費の変動費化を実現

M社は営業活動を全くしておらず、受託ルートはほとんどが「口コミ」であった。現場ドライバーを見て「この会社にお願ひしよう」とか「一度、社長と話がしたい」といった具合に案件が入ってくるのを待つばかりであった。

さまざまな案件が飛び込んできても「お断り」をしなければならない最大の理由に「採算が合わない」があった。売り上げの約50%を占める人件費をコントロールすれば原価は低減できる。われわれは給与体系にメスを入れた。ここで間違っていないのは、人件費の“抑制”ではなく“変動費化”することである。売り上げの伴った人件費のアップは問題ない。むしろ現場には喜ばれる。これらを踏まえ、ほとんど固定給だったドライバーは、給料に占める歩合給比率を約50%にした。その結果、原価の低減が可能に、ドライバーが頑張れる仕組みにすることができた。ここでは吉原社長の証券会社での経験が大きかった。

ドライバーの品質向上に5つの重点項目

さらに、われわれはドライバーの品質向上に着手した。この点では、以下の5つを最重点実施事項として改善した。

1. あいさつの徹底
2. 服装・身だしなみの徹底
3. 報・連・相の徹底
4. 荷扱いの徹底
5. 安全運転の徹底

読者の方々も驚かれると思うが、いたって基本的な内容ばかりである。重要なのは「全ドライバーに徹底されている」ということである。50人強のドライバー全員が脱落者ナシに上記5つの事項を忘れることなく、強い意識を持って、日々精一杯、推進していくことが重要なのである。

これらを実践した結果、ドライバーの業務全体に対する意識向上やモチベーションの向上

を実現できた。これらが営業ツールとなり、多くの案件を受注することにつながった。しかし、M社はこの規模であるから実践できているともいえよう。営業所が増え、ドライバーも100人近くになれば実践、徹底の難易度も急激に上がる。M社にとってはこれらが難しい時期であるといえる。

私の経験上、年商7億クラス、またはドライバー100人未満までの物流会社はマンパワーで荷主の支持を得て発展することができる。しかし、このクラスより上になると倉庫・センターなどのハード、配送インフラ、「強み」を生かした商品・サービス化、(提案)営業活動といった戦略的・機動的要素が必要になってくる。

家族経営から適材適所の経営へ

さて、吉原社長はさらに上を見据え、現状に満足していない。次に着手したのは「適材適所を目指した人事体制」への着手である。吉原社長は会社がこの規模になるまで人事で頭を痛めることはほとんどなかった。それは会長が実父、経理には妻、管理職には姉と弟と完全なる家族経営であったからである。

家族経営も現場管理同様に年商7億クラスくらいまでは「強い経営」ができる。造反者がいないという前提で経営を行えるからである。

しかし、それを超えると経営の不透明感や公正な評価などに疑問を持つ優秀な人材が離職していくことが多い。M社でも同様であった。経営陣・管理職をリセットしなければならない時期であった。

そこで、家族も含めた形での管理職人事の見直しを行った。その際、われわれは候補者の能力・資質は漠然と分かってはいるが、潜在能力や適性といった点では見えていなかった。そこで「参考」までに適性分析ツールを使用し、管理職候補対象者にテストを実施した。結果は想像を覆す形となった。所長候補者と認識していた社員は、総合型の管理職より部下を持たない専門職の適性の方が強かった。むしろ主任候補者の方が、総合型の管理職の適性を持ち得ていた。「参考」テストではあったが、人事を決定するわれわれの認識の甘さを露呈する結果となった。

中小企業では経営の判断ミスが命取り

結論として、組織変更は見送った。まず3ヵ月間を要して管理者研修を行い、その後面談し、人事を決定する側も判断できるだけの情報収集の後に再度、適材適所を見直すことになった。

新規事業や営業などはトライ&エラーが可能である。しかし、中小企業の人事・組織はトライ&エラーが命とりになることが多い。能力開発もさることながら「測定」にも知恵と時間を投入しなければならない時代になった。

会社が成長することによって、焦りや葛藤などによる判断ミスが大きな経営判断を狂わせる結果になることも多々ある。それらのバランスをとることもわれわれの仕事ととらえ、

今後もM社の発展を見守りたい。

(第9回 了)