

# Business News

第20号

三井住友海上経営サポートセンターでは、会員企業の経営者の皆さまから各種経営相談をお受けしています。また、Business News を定期的にお届けして皆さまに各種経営情報をご提供いたします。

今回は、『がんばれ中小運送会社』のコラムを掲載します。長年物流業向けに経営アドバイスを実施してきた当センターの小山雅敬(現 法人営業推進部部長兼法人開発室長)が実際に直面した事例を中心に、中小運送業経営者に向けた応援歌のつもりで執筆したものです。運送業以外の経営者の方にもご一読いただければと思います。

## 「きれいごとではない中小運送業の経営改善」

ある時「勝ち残る物流」というタイトルのセミナーを聞いたことがある。講師も知合いなので、内容に期待を持って聴講したが、正直がっかりした。話している内容は確かにそのとおりであるが、大手物流業者の戦略やトピックスが主で、情報誌の記者の話の聞いている印象であった。私の経験から、実際に企業の中身を変えていくのは容易でないと思う。中小企業の経営改善は、運送業に限らず大変根気の要る作業で、**特に社内の軋轢をどう乗り越えるかという「戦い」のような面がある**。決してきれいごとで説明できるものではない。勝ち残る前に、先ず負けない会社に変えねばならない。私は数多くの中小運送会社を見て経営改善の進め方はこう考えるべきと思う。

**「まず足元から始めて基礎体力のある会社にすべき。ここが一番大事で、この時ゼロから見直す意識が必要である。そこをしっかりと取組めば、真っ直ぐ前を見て歩める会社になる。その後で少し上を見て走っていける会社を目指す。」**

山梨のある運送会社は、システム会社の売込みに応じて、車載端末の全車導入を行なった。社長は経営状況が改善しないことに悩んでいた時にあるセミナーで「車載端末が画期的に経営改善をもたらす」という話を聞き、早速実践したわけだ。しかし、**端末で得られたデータを生かす経営の仕組みが出来ていなかった**。結局、ドライバーの教育や財務管理など基本的な面が欠けている状態でシステム導入だけ実施しても、経営改善はうまくいかなかった。

一方、神奈川のある運送会社は、長年にわたり定着していた企業体質を変えるために、血のにじむような努力を重ねた。先代から事業を引き継いだ現社長は、経営者の立場になるまで、会社の財務状態がそれほど悪化しているとは思わなかった。「地域でも老舗企業で名が通っており、それなりの誇りを持っていた。従業員も会社の真の状況を全く知らないはずだ。」と思った。それからは会社が生き残るために、厳しい再建の道を選択した。仕入先との価格交渉に真剣に取組んだ。プライドも捨て1円でも下げるよう徹底して交渉した。また、会社の敷地も必要最小限だけを残し、大半を売却することにした。一方、**ドライバーに対し、コスト意識を徹底して教育指導**した。荷主との運賃交渉も従来は言われるままに従っていたが、はっきりと主張をする交渉に切り替えた。**採算の取れない荷主は、長年の付き合いであっても取引がなくなる覚悟で徹底交渉**した。また、長年委託していた税理士も、より経営指導に長けた会計事務所に思い切って変更した。その他ありとあらゆる手を尽くし、経営改善に取組んだ。その間、何人かの従業員は辞めていったが、**社長について来る従業員のほうが多かった**。これらの取組を徹底して実行し、**その会社は長年の赤字体質から脱却することが出来た**。中小運送会社の経営改善とは、本当にきれいごとではないと思う。

(三井住友海上経営サポートセンター 小山 雅敬)

このニュースは三井住友海上経営サポートセンターの会員様に発信しております。

Eメール: [keiei\\_support@ms-ins.com](mailto:keiei_support@ms-ins.com)

三井住友海上火災保険㈱ 〒101-8011 東京都千代田区神田駿河台3-9 TEL03-3259-6721 / FAX03-3259-7402 URL <http://ms-keiei-support.com/>

三井住友海上では、外部専門家の社会保険労務士法人と連携し、企業経営者の皆様に有益な人事労務関連情報をご提供致しております。