

トップレベルの輸送品質をめざし『選ばれる物流会社』になるために活用

小倉運輸 有限会社

所在地：神奈川県横浜市神奈川区菅田町 2334 番地 1

設立年月：1975 年 10 月

トップマネジメント：代表取締役社長 花見 光夫

資本金：4,000 万円

売上高：約 20 億円（2016 年 3 月期）

従業員数：98 名（2017 年 1 月現在）

主要業務：一般貨物自動車運送事業、自動車運送取扱事業、他

適用規格：ISO 9001（2004 年 5 月認証取得）

ISO 14001（2009 年 3 月認証取得）

URL：<http://www.ogura-unyu.jp/>

<企業の概要>

小倉運輸は 1971 年に現社名の由来となる神奈川県川崎市幸区小倉の地に、主要砂糖メーカーを得意先として荷役・包装・梱包業務を行う有限会社小倉産業としてスタートした。現在は、84 台のトラックや車両を保有し、首都圏を中心に砂糖・食品輸送に特化したプロ集団として評価を得ている。砂糖関係の輸送が売上げの 6 割を占め、その他にも菓子、飲料など食品が全体の 9 割に達する。取引先は製糖メーカーをはじめ、食品メーカーなど大手企業が中心で、順調に事業を拡大・発展させてきた。あらゆる荷姿の砂糖製品を、2 トンクラスのトラックからトレーラーまで、車両ラインアップもボックス仕様、ウイング仕様、ならびにバルクローリー車、液体用タンクローリー車と、さまざまな車種を駆使し輸送している。

<ISO と企業成長（導入時）>

見えにくいサービスを可視化（立証）するために

創業当初の小倉運輸は、前創業会社が三度の倒産を繰り返し 1 億 7 千万円の負債を抱えていた。運送事業者の免許も取れず中古の負債車両 5 台程度で、製糖メーカーの荷役や配送業務を行っていたが、経営は改善せず当時 23 歳だった花見光夫現社長に再建が託された。花見社長は自らハンドルを握り、見事に危機を乗り切り運送事業免許を取得、経営を拡大させていった。しかし 90 年代に再び転機が訪れる。それまでの無理が祟ったのか体調を崩し 2 年間の療養生活を強いられることになった。花見社長は病をきっかけに経営に対する考え方が変わったという。これを機に時代の動きを先取りした抜本的な経営改革を決意した。

花見社長が着目したのが、品質マネジメントシステム規格の ISO 9001 である。これを基

軸として会社の体質を変え、組織力を高めようと考えた。実際には2003年に大口の取引先からISO 9001の取得要請を受けたことがきっかけとなり挑戦することになったが、運送業界では珍しいことであった。

「お客様からの高度かつ多様な要求や期待に対応するためには、常に優れた品質・サービスを継続的に提供し、顧客満足度を向上させる品質マネジメントシステムを運用する必要があります。お客様に業務の遂行能力を試された場合、ただ単に“頑張ります”と決意を述べても、信用して仕事を勝ち得ることはできません。日頃からISOを運用し、目に見えにくいサービスを可視化するとともに、会社として高品質で安全なサービスを提供する仕組みを具体的に示さなければ、信頼を得ることは叶わないのです」(花見社長)。

2003年からISO事務局を設置し、専任を1人置いて準備を進め、翌年にISO 9001の認証を取得した。従業員100名以下の中小企業ではISO担当者は兼任が一般的で、専任を置く例は珍しい。

ITシステムを活用して要求事項を満たす

同社はISOの導入に合わせ、その当初から車両の位置を確認するGPS(全地球測位システム)と運行状況を記録するデジタルタコグラフ(デジタコ)を導入した。デジタコは一定時間ごとの速度とエンジン回転数が取得できるので、走行に関わるあらゆるデータを収集することができる。GPSと組み合わせれば、どのルートを通り、制限速度違反はなかったか、燃費の状況はどうかなど逐一わかる。「ベテランの乗務員は実績も技量もあるので変えることは大変でしたが、説得しその力を最大限生かすことを大切にしました。そのため古い社員が辞めることなく、会社を大きく変えることができました」(花見社長)。

2006年からはアルコール検知装置も導入した。運転免許証を装置に入れ、カメラで顔を撮影しながら呼気のアルコール濃度を測定、記録する。出先から運転する場合、携帯型の検知機と携帯電話のテレビ電話機能を使い、本部でドライバーの顔を確かめながらアルコール濃度を確かめる。

2008年からは最新のブレーキシステムと、自動的に車間距離を維持するミリ波車間クルーズを導入。先行車に接近しすぎるとドライバーに警告を発生し、衝突が避けられない場合は自動ブレーキで速度を落とし、被害の軽減を図る。これらを同社独自の安全マネジメントシステムと人事・賞与をリンクさせた評価制度に作り替えた結果、事故はほとんど起きなくなり、自動車保険の料率も最高ランクの割引が適用されている。

ISO 14001の導入を機にコンプライアンス文化を醸成し社会的信用を高める

同社は、2008年に「地球環境の保全も視野に入れながら真摯な姿勢でコンプライアンスに取り組み、社会的責任を果たし、企業としての価値を高めていきたい」との目的でISO 14001も認証を取得した。2010年からはISO 9001と統合運用している。

燃費の変動や規制緩和による新規参入業者の増加など、厳しい経営環境の運送業界では、利幅が薄くなり従業員への待遇も厳しくなると、仕事の質を高めることは難しい。規律も緩み事故やトラブルも増える。こういう状況だからこそ、法令はもちろんのこと、社会倫理を守るコンプライアンスを徹底し、顧客から信頼を得て、“選ばれる物流会社”になろうと決

意した。「コンプライアンスまで手が回らないと考える経営者も多いが、お客様が何を基準に物流会社を選ぶかを考えなければなりません。何よりも公道で事故を絶対起こさない、法や決められたことを守るための安全マネジメントが必須です」(花見社長)。

かつて運送業界はトラックと乗務員がいれば商売になった。しかし今やサービス品質の高さはもちろんのこと、輸送中の交通事故や交通法規の違反、さらには環境問題にまで顧客は神経を使う。単に“運べばいい”という時代は完全に終わりを告げた。同社はコンプライアンス文化の醸成に力を入れており、体制やシステムを構築し、教育と評価制度を連動させることで、従業員が自然に法令を守り、自らの命をも守っていける体制を目指している。

< ISO と企業成長 (組織の変化) >

品質を担保する機材への惜しみない投資

同社の品質向上への徹底ぶりは現場の細部にまで行き届いている。トラックタイヤのホイールには、熱を逃がす効果のあるアルミを使用するなど、食品の品質に影響を与えないよう考慮されている。結果としてタイヤの寿命も延ばし安全性にもつながっている。

「食品を中心に扱っているので、品質管理と維持が重要となります。木くず等の発生を防ぎ庫内より問題が発生しないよう、トラックの荷台は床にステンレスを張り、壁はFRPを使用、匂い・汚れ・湿気の無いよう細心の注意を払っています。また、液糖を輸送する特殊車両のタンクローリーの運用のため、千葉営業所に洗浄設備を完備し、異物の混入・微生物の発生を防ぐための積込時の衛生管理を徹底。乗務員は3カ月間の研修を行い、習得できたドライバーのみが乗車できます」(田中専務)。この特殊車両の徹底した管理が評価を高め、現在では、大口の取引先から同業の運送会社を束ねる元請け契約をもらい、協力会社の管理も同社が行っている。

東日本大震災でも強みを遺憾なく発揮した独自システム

2011年3月の東日本大震災では東日本の物流は大きな混乱に陥ったが、当時52台のトラックを運行していた同社は、GPSとデジタコを使って運行中のトラックの位置、走行速度、燃料消費状況、荷室内の温度変化などをリアルタイムに把握していた。車両専用車載メールによりドライバーとすぐに連絡できる最先端の運行システムがその威力を発揮したのだ。荷主に対して荷物が今どこにあるか、予定よりどのくらいの遅れが出るかなどスピーディーな対応により、顧客への信頼性を高めることとなった。運行中トラックに対してもGPSで最寄りのガソリンスタンドまで誘導し、効率的な給油もできた。東日本大震災後には、取材や見学の問合せが多く寄せられ、新たな契約につながったという。

< 認証機関の関わり >

現在、同社では「スタッフ全員がプロとして強く自覚し、高い企業力を生み出す」、「お客様の立場になってビジネスに向き合い、誠実な気持ちでサービスを提供する」という方針のもと、トップレベルの輸送品質をめざし、ISO 9001を運用している。導入当初は毎週検討

会を開き、専門用語の理解と社内での展開に苦労したが、ISO事務局を中心にコンサルタントの助言を得ながら習熟していった。現在もISO事務局が規格について社内を指導しながら、内部監査員により業務内容が規格に適合しているかを定期的にチェックしている。各部署の責任者等による研修会や各種セミナーを実施するなど、徹底した社員教育も行う。

審査員に対する要望や期待について伺ったところ、「善し悪しはありますが、当社の業務や歴史などの流れを理解している方に継続して審査していただくことで、無駄な時間を省略することができて助かっています」（ISO事務局）。「会社は生き物なので、お客様のご要望にお応えしていかなければなりません。期待しているのは、当社を理解したうえで変化を冷静に見ていただき、踏み込んで指摘をして欲しいということです」（花見社長）。「ISOの取得がなければ、お客様との関係に乖離ができていたと思います。ISOは宝だと思っています。食品は消費者からの目が厳しい商材で、お客様の要求も厳しく、監査基準を満たし維持するための費用は、物流業では大きな負担になっていることは事実です。しかしISOを取得しIT化を進め、従業員教育とコンプライアンス（法令順守）を強化した結果、東日本大震災対応時のメディアのご評価もあり、震災後は大手メーカー様との直接契約が現在では6社になりました」（花見社長）。

顧客満足を高める秘訣は、社長の先進性と従業員への想い

企業理念の下ビジネス戦略がある中、事業とISOの活動を連動させていくためには、そして継続して改善していくためには、いかに社員のレベルを上げていくか「人への教育」が重要であると花見社長は説く。ガバナンス、国際情勢、雇用など企業を取巻く環境が厳しさを増す中、常に先進的な取り組みを進める花見社長の想いは、「自社の成長を感じることで、社員には自社への誇りを持って欲しい。社長一人の力には限界があります。社員一人ひとりの力が大事なのです。100名の体制でISOを中心にお客様との関係を強固なものにしていきたい。近い将来、中堅管理職から自発的に戦略や提案が発議されるような経営に移行できれば」と、次世代の活躍に夢を膨らませる。