

# EXCEL とホームページ で経営改善

EXCEL でコストを削減し、 ホームページ営業で 売上 2 割アップを目指せ。

#### CASE 34

#### EXCEL とホームページで経営改善

事例企業は、どん底の経営状態からITで経営改善を果たした。先代から引き継いだ事業を立て直すため、努力し、勉強し、EXCELを活用して運送原価を把握し、赤字の顧客と運賃交渉して、コストを改善した。また、新規受注を増やすためホームページを作成した。当初は、ほとんど反応がなかったが、ホームページを顧客に見てもらえるように、ブログを作成し、サービス事例を紹介し、徐々に問合せが来るようになった。自動見積の機能も追加し、今では売上の2割をホームページの営業で上げるようにまでなった。

# 課題・ニーズ

#### ■ 経営の立て直しのため、コスト削減をしなければならない。

先代から経営を引き継いだ時点では、赤字で、借入も膨らみ、とにかく何かを始めなくてはならなかった。

#### ■ どの仕事が儲かっているのか、どの仕事が赤字なのかを知りたい。

運送原価の詳細内訳、運賃の水準、顧客毎の収益などを明らかにして、赤字の仕事 を見つけて、運賃交渉や運送方法についての改善を図りたい。

#### ■ 将来のために、新規顧客を獲得したい。

会社の業績改善のために、コストダウンなどの努力をしているが、売上が増えなければ借金も返済できない。新規顧客のための営業もしているが、なかなか良い受注は獲得できない。ホームページで営業ができて、受注も増えるのならばぜひやってみたい。

#### ■ サービス品質をホームページで理解してもらえるようにしたい。

小規模な会社が、サービス品質を証明するには、社内での安全やコストダウンへの 取り組み、公的な機関からの認証、メディアでの評価、お客様からの評価など、外 部からの評価が必要である。

#### ■ ホームページの問合せが多くなり、見積作成の手間を省きたい。

ホームページからの問合せが増えてくると、その対応が大変になってくる。見積書を作成するのも、新規の顧客の場合、距離を調べて見積書を作成して、押印して FAX しなければならない。いくら問合せがきても、その対応ができなければ受注にならない。問合せから、見積作成までの一連の営業事務を何とか合理化したい。

会社 情報 本社及び営業所数:1

車両台数:16台(平ボディ他)

社員数:18名

輸送品目:住宅内外装品、鋼材輸送、自動車部品

運送料金は、稼動時間(拘束時間)と運送距離(配達距離)

平ボディを中心とした輸送



### 導入効果

#### ■ 顧客単位の原価を把握することができるようになった。

EXCEL を活用し、各車両の運行記録から、運行毎のコストを把握することができるようにして、そのデータから、月間の顧客毎の損益も簡単に把握できるようになった。

#### ■ コスト削減を果たした。

ドライバーの燃費の実績は公表し、報奨金制度も作って、全社で燃費削減に取り組み、競い合って燃費を改善することで、全体としてコスト削減を果たした。

#### ■ 赤字顧客との運賃交渉に成功し、値上げを実現した。

顧客に対し、運行毎に把握した原価の状況を説明し、納得してもらうことで、値上 げにも成功し、赤字顧客、赤字路線を少なくすることができた。

#### ■ ホームページからの受注で売上の2割を占めるようになった。

ホームページを作成し、改善を続け、月に 10 件以上の問合せがくるようになり、ホームページから受注した顧客の売上が全体の2割程度を占めるようになった。



## システム概要

#### ■ EXCEL による運送データ管理

運行毎のデータを記録し、荷主、ドライバー毎に収益や原価を集計することができるようにしている。

	Α	С	D	Е	F	G	0	Р	Q	R	S	Т	U	٧	W	Х	Υ	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH
1	日付	~	名前	荷主		件 数。	>JU	請求高速	実高速	負担高 速 -	給油	入庫 時 。		終了時	-	終km ~	積地km			走行 km(。	荷待時		拘束 時間,	km当り	時間当 り -	単位/ 時間 。
2	H27.6.1	1787	浜坂	エフ	府中	2	7,045			0		6:00	6:00	8:00	81,602	81,644	81,668	24	42	66	0:00	2:00	2:00	¥107	¥3,523	2.00
3	H27.6.1	1787	浜坂	エフ	新座	1	7,045			0		9:20	11:40	11:55	81,668	81,671	81,673	2	3	5	2:20	0:15		¥1,409		2.58
4	H27.6.1	1787	浜坂	エフ	三芳町	3	7,045			0		12:05		14:30	81,673	81,693	81,701	8	20	28		1:15		¥252	¥2,915	2.42
5	H27.6.1	2053		ビックトラ		5	21,190			0	54.07	5.50	5:50	11:05	159,284	159,396	159,393	7	102	109	0:00	5:15		¥194		5.25
6	H27.6.1	2053		竹島商事		1	9,180		830	830		11:30			159,393	159,428	159,462	34	35	69	0:35	1:00		¥121		
7	H27.6.1	2160		ビックトラ		2	20,200			0		6.00	6:00			146,994		67	73	140	0.00	1:45	1:45		¥11,543	
8	H27.6.1	2400	佐渡沼	ビックトラ		7	25,660			0		5.55	5.55		12,555	12,728	12,791	63	173	236	0:00	6:45		¥109		6.75
9	H27.6.1	2535				8	20,990			0		5:30	5:30	11:30	13,156	13,289	13,319	30	133	163		6:00		¥129		6.00
10	H27.6.1	2535			⇒松戸市	1	6,870		820	820		12:50	13:00		13,319	13,341	13,394	53	22	75	0.10	1:05		¥81	¥4,840	1.25
11	H27.6.1				茂原市9:0	1	27,500	5,640	5,640	0		5:02	5:02	9:39	228,648	228,803	228,926	123	155	278	0:00	4:37	4:37	¥99		4.62
12	H27.6.1	4053		ビックトラ		15	31,290			0	150.00	4:30	4:30	11:00		237,883	237,889	6	135	141	0:00	6:30		¥222	¥4,814	
13	H27.6.1	4053			A倉庫⇒銚子市B倉庫	2	15,750		830	830		12:00	13:40	15:20	201,000	237,943	237,959	16	54	70	1:40	1:40		¥213		
14	H27.6.1	4355		ビックトラ		8	43,520		4,330	2,210	148.00	2:00	2:00	9:43	217,433	217,622	217,786	164	189	353	0:00	7:43	7:43	¥117		7.72
15	H27.6.1	4383	飛田	ビックトラ		11	31,600			0		6:08	6:08	11:50		216,020	216,020	0	121	121	0.00	5:42		¥261	¥5,544	
16	H27.6.1	4383		トーホー	八王子市⇒銚子市	1	10,000		1,140	1,140		9.55		13:47	215,996	216,088	216,114		92	118	0:16	3:36		¥75		3.87
17	H27.6.1	5055		エフ	さいたま北区	2	10,568			0		6:00	6:00		82,259	82,305	82,343	38	46	84		2:00		¥126		
18	H27.6.1	5055		エフ	入間	3	10,568			0		9.35			82,343	82,383	82,406	23	40	63		2:15		¥168		4.50
19	H27.6.1	5118			⇒行田市	1	16,460		1,340	1,340		5.50		11:30		98,403	98,403		141	141	0.00	5:40		¥107		
20	H27.6.1	5118			他A倉庫⇒吉川市・伊奈□	2	13,400			0		5:50			98,403	98,474	98,495	21	71	92	5:40	2:40		¥146		8.33
21	H27.6.1	5122	戸田		A倉庫加⇒伊奈町	1	12,980		930	930	148.00	5.30	5:30		141,625	141,744		21	119	140	0.00	5:15		¥86		5.25
22	H27.6.2	1787	浜坂	エフ	厚木市	2	21,136			0		6:10		10:35		81,787	81,851	64	86	150	0.00	4:25		¥141	¥4,786	4.42
23	H27.6.2	2053		ビックトラ	横須賀市	5	22,490			0		5:50	5.50		159,462	159,578	159,589	11	116	127	0:00	4:45	4:45	¥177	¥4,735	4.75
24	H27.6.2	2053			B倉庫⇒八瀬市・草加市	2	11,450		830	830		11:05	11.55	13:40	159,589	159,625	159,664	39	36	75	0.50	1:45	2:35	¥142	¥4,111	2.58
25	H27.6.2	2160		ビックトラ		8	24,490			0		6:30	6:30	12:05	147,061	147,167	147,215	48	106	154	0.00	5:35	0.00	¥159		5.58
26	H27.6.2	2400	佐渡沼	ビックトラ		6	22,490			0	38.00	5.55	5.55	11:40	12,791	12,907	12,969	62	116	178	0:00	5:45		¥126		5.75
27	H27.6.2	2535		ビックトラ		1	19,790			0	43.00	6:00	6:00	10:10	13,394	13,479	13,509	30	85	115	0.00	4:10		¥172	¥4,750	4.17
28	H27.6.2	2535	神代		B倉庫⇒神津・吉川市	2	12,045		1,650	1,650		11:20	11:40		13,509	13,573	13,593	20	64	84	0:20	2:20		¥124		2.67
29	H27.6.2	3583	名和		A倉庫⇒横須賀市	1	8,770			0	126.00	4.54	4.54		228,926	229,012	229,038	26	86	112	0:00	3:22	3:22	¥78		3.37
30	H27.6.2				A倉庫⇒吉川市・銚子市	2	15,750		1,640	1,640		8.58	9:17	11:53	229,038	229,087	229,129	42	49	91	0:19	2:36	2:55	¥155	¥4,838	2.92
31	H27.6.2	3969	沼野		キャンセル料金	0	10,000			0		0:00						0	0	0	0:00	0:00		¥0	¥0	0.00
32	H27.6.2	4053		ビックトラ		11	27,990			0		4:10		10:55		238,095	238,152	57	136	193		6:45		¥145		6.75
33	H27.6.2	4355		ビックトラ		9	29,100			0		0:40	0:40	10:33	217,786	217,895	217,960	65	109	174	0.00	9.53	9:53	¥167	¥2,944	9.88
34	H27.6.2	4383		ビックトラ		7	42,920		2,710	2,210	136.00	4.57	4.57	9:13	216,114	216,298	216,455	157	184	341	0:00	4:16	4:16	¥119	¥9,541	4.27
35	H27.6.2	5055	熊田	エフ	志木市	5	10,568			0		6:00	6:00	10:15	82,406	82,493	82,502	9	87	96	0:00	4:15	4:15	¥110	¥2,487	4.25

図1 運行データ管理表

データを EXCEL のピボットテーブル機能を使って、集計計算を自由にできる。

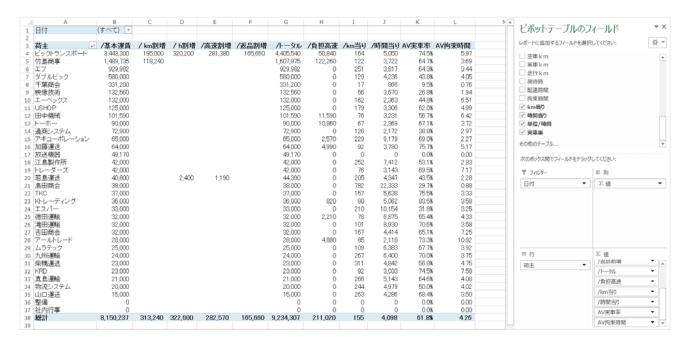


図 2 荷主別集計

図 2 では、データを荷主別に集計した表である。運行毎に荷主を特定し、売上内容、高速料金、拘束時間、実車時間などが記録されているため、簡単に集計し、km 当り売上、時間当り売上、平均実車率、平均拘束時間なども容易に集計でき、自社で管理している車両別 1km 当り原価と比較することも可能である。

י גרמן	12-12-11-11	1	E.	K	3	I	H	G	F:	E	D	C	В	Α	
V0) /1	ピボットテーブル												(すべて) -	日付	1
パを選択して 🗳	レポートに追加するフィール												100	-	2
	CESU:		AV拘束時間	AV実車率	/時間当り	/km当り	/負担高速	<b>/</b> トータル	/返品割增	/高速割增	/ h割增	/ km割增	/基本運賃	名前 -	3
	☑ 日付		823	63.8%	4,704	164	31,190	908,620	47,000	79,420	33,000	38,400	710,800	相川	4
	□曜日		5.18	72.0%	6.576	167	30,010	923.580	65,060	79.420	33,000	39,000	707.100	飛田	
	- 車箭		4.67	73.0%	4,621	166	21,430	924,970	47,000	26,180	57,200	115,750	678,840	鳴海	6
	✓ 名前		4.07	70.2%	4,607	158	25,040	669,760		2,380	5,400	20,890	641.090	竜岡	7
	□ 荷主		2.75	33.5%	1,935	90	18,410	652,000				12,280	639,720	召野	
	□ 輸送区間 □ 1000円		4.15	58.3%	4.502	128	21,130	650,960				19,800	631,160	名和	
	□ 件数 □ 重量		4.85	73.2%	3.576	120	31,670	622,750				37.400	585,350	戸田	
	□ 京敬			62.5%	4,598	133	7,980	633,840	3,600	22,560	48,300	11,810	547,570	吉田	
	▽ 基本運賃			63.4%	4,322	125	10.660	592,100		22.950	48,600	6,910	513,640	神代	
	✓ kman			65.2%	4,520	138	9,370	594,155	3,000	26,180	59,300	10,400	495,275	小島	
	2. milianen			64.9%	4.133	208	0	464,991		5.500		123127	464,991	無田	
をドラッグしてください:	次のボックス間でフィールド			63.7%	3,516	292	0	464,991					464,991	兵坂	
II 50	▼ 24169-			70.8%	4,371	129	830	516,660		23,480	37,800	600	454.780	佐渡沼	
				37.3%	3.229	117	3.300	327,760		20,100	07,000	.000	327,760	小善	
Σ值 ▼	日付・			51.7%	2.780	174	0.000	202,000					202,000	橋本	
				0.0%	0	0	ő	49.170					49.170	外注	
				0.0%	0	0	0	36,000					36,000	高和	
				61.8%	4.098	155	211,020	9,234,307	165,660	282,570	322,600	313,240	8,150,237	総計	
			1.20	01.0%	4,000	100	211,020	3,204,007	100,000	202,070	022,000	010,240	0,100,207	NO D I	2
															3
															4
Σ 值	<b>=</b> 47														5
/北京の南川県 マ															6
/1-91L ·	名前														7
/負担高速 ▼															8
/km160 •															9
/8588±690 ▼															0
AV実車率 -															1
AV拘束時間 -															32

図3 ドライバー別集計

図3では、同じ形式でドライバー別に集計している。

A	В	С	D	Е	F	G	Н	I	J	К	L	A			
日付	(すべて)											ピボットテーフ	「ルのフィー	ールド	
												Laft Lookson 774	a tracertor w	erecht v	4
	<u>  </u> 荷主	基本	/ km割增	/ 高速割増	/ h割增	/ 返品割增				平均 / 時間当り	運行回数	レポートに追加するフィー	・ルトを選択しく	. ひきさい:	-
≘吉田	USH0P	25,000					25,000	0	192	3,704	1	□ 才数			
	ビックトランスポート	389,200	6,000	21,370	45,900	3,600		500	147	5,258	20	✓ 基本運賃			
	映像技術	40,000					40,000	0	0	0	1	✓ km###			
	若島運送	15,800		1,190	2,400		19,390	0	225	5,540	1	✓ hatta			
	竹島商事	77,570	5,810				83,380	7,480	95	3,517	8	▽ 高速割増			
吉田 集計		547,570	11,810	22,560	48,300	3,600	633,840	7,980	133	4,598	31	✓ 海及前項			
■熊田	エフ	464,991					464,991	0		4,133	41				
熊田 集計		464,991					464,991	0	208	4,133	41	✓ トータル			
∍戸田	KRD	23,000					23,000	0		3,033	1	□ 請求高速			
	Kトレーディング	36,000					36,000	820	80	5,062	2	□ 実高速			
	TKC	21,000					21,000	0	176	6,811	1	✓ 負担高速			
	アキコーポレーション	22,000					22,000	0	259	10,154	1	□ 給油			
	ムラテック	25,000					25,000	0	109	6,383	1				
	加藤運送	18,000					18,000	1,390	106	3,164	1	次のボックス間でフィール	PERSON T	V+Chr.	
	竹島商事	338,760	37,400				376,160	17,870	123	3,108	29	次の水ツラス面 ピノイール	NLEL-JOOU C	(VEEVI)	
	田中機械	101,590					101,590	11,590	76	3,231	3	▼ フィルター	1.0	39]	
5田 集計		585,350	37,400				622,750	31,670	120	3,576	39				
高和	映像技術	36,000					36,000	0		0	1	日付	-	Σ值	
毎和 集計		36,000					36,000	0	0	0	1				
佐渡沼	ビックトランスポート	445,600	600	23,480	37,800		507,490	0	129	4,341	22				
	竹島商事	9,180					9,180	830	125	5,010	1				
左渡沼 集計		454,780	600	23,480	37,800		516,660	830	129	4,371	23				
∍小善	ダブルビック	232,000					232,000	0	125	3,661	15				
	トレーダーズ	25,000					25,000	0	75	4,286	1				
	竹島商事	22,160					22,160	3,300	114	3,325	2				
	通商システム	48,600					48,600	0	129	2,102	4				
小善 集計		327,760					327,760	3,300	123	3,376	22	= 行	Σ	E (数	
→小島	ビックトランスポート	383,800	3,000	26,180	59,300	3,000		0	157	4,518	22	名前	· ;	基本	
	竹島商事	111,475	7,400				118,875	9,370	116	4,900	12	荷主		/ km割增	
小島 集計		495,275	10,400	26,180	59,300	3,000	594,155	9,370	142	4,653	34	191土			
沼野	アールトレード	28,000					28,000	4,880	85	2,118	1		1	/ 高速割増	
	映像技術	28,280					28,280	0	103	7,892	1		/	/ h割増	
	加藤運送	28,000					28,000	2,210	62	4,485	1		H	/ 仮品割増	
	吉田商会	32,000					32,000	0	167	4,414	1				
	江島製作所	21,000					21,000	0	328	7,412	1		1	/ トータル	
	柴橋運送	23,000					23,000	0	311	4,842	1			/ 告詞京津	
	若島運送	25,000					25.000	0	195	3.750	2				

図 4 ドライバー別荷主別集計

ピボットテーブルの行の項目に荷主を追加するだけで、ドライバー別荷主別の集計も即座に集計計算できる。事例企業では、1日複数回の運行もあるため、データは必ず運行管理単位に記録している。

ドライバーの給油数量も記録しているため、月間 集計をすることで、燃費も簡単に計算することが できる。大型車、中型車毎に集計することで、燃 費のランキング表にすることができる。事例企業 は、この集計を元に、ドライバー個人個人に対し て指導を行っている。

名前	走行km	給油数	燃費
佐渡沼	4,123	372.52	11.07
神代	4,479	415.05	10.79
吉田	4,302	421.00	10.22
熊田	3,678	397.22	9.26
小島	4,083	454.93	8.98
戸田	8,118	905.00	8.97
浜坂	2,965	342.00	8.67
大型車計·平均	31,748	3,307.72	9.60
名前	走行km	給油数	燃費
橋本	1,194	153.00	7.80
竜岡	4,998	658.00	7.60
沼野	3,358	502.00	6.69
飛田	5,902	948.00	6.23
相川	6,218	1,070.03	5.81
小善	2,113	378.00	5.59
名和	5,443	984.00	5.53
鳴海	4,982	925.01	5.39
中型車計·平均	34,208	5,618.04	6.09

図 5 燃費表

#### ■ 多くの顧客が訪問してくれるホームページ

事例企業は、運送会社をインターネットで検索している顧客が、地域名と業種のキーワードから、検索結果で上位に表示されるように、SEO対策(Yahoo!などのインターネット検索エンジンで上位に表示されるための対策)を駆使し、多くの顧客が訪問してくれるようにホームページを作成した。

#### ■ 問合せがしやすいホームページ

事例企業はホームページを作成し、会社の情報、車両の情報、運送料金など、運送 サービスに関する情報がわかりやすく改良し、顧客からの問合せがしやすいホームページを作成した。

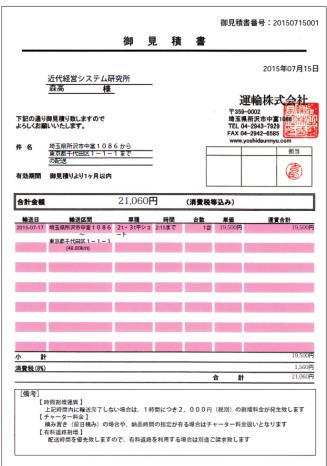
ページ	項目	内容
トップ	会社情報	会社名、電話番号、営業時間
	サービス内容	頻度の高いコースと車種の情報
	費用	車種別の運送料金、WEB 見積で即見積書作
		成(メール返信)
	ページ目次	業務紹介、会社案内、採用情報、お客様の
		声、お問合せ、ブログ、運輸安全マネジメ
		ント情報
業務紹介	得意な運送	スポット、緊急便、地域、スポットプラン
		別の基本料金、会社の考え方、取り組み
費用	車両別費用	車両仕様と写真、荷台スペース、基本料
		金、車両の特徴、現在の主な貨物種類
WEB 見積	見積作成	積み地住所、運送先住所を入力すること
		で、地図上にルート、距離、時間が自動的
		に表示され、メールで見積がすぐにでき
		る。

#### ■ 仕事に結びつくホームページ

顧客がインターネットで事例企業を探して、ホームページを閲覧した時、問合せや 費用見積をすぐにできるように WEB 見積の機能がある。











ホームページの案内に従って、積み地住所と納品 先住所を入力すると、地図上にルートが表示され、 距離と時間が自動計算される。次に、車両と台数 を選択して、依頼者の会社名、担当者名、連絡先、 メールアドレス、依頼予定日を入力すると総額費 用が計算される。最後に見積依頼ボタンを押すと、

自動的に見積書が作成され、入力したメールアドレスに画像データ(PDF ファイル)で送信される。

#### ■ 輸送品質がわかるホームページ

事例企業は、小規模な事業者であり、一般企業への知名度はないため、新規顧客が 安心して見積依頼や発注をしてもらえるように、外部の評価制度の取得を行い、社 内の安全活動などと共に、ホームページ上で公開している。

項目	評価制度・方法	内容
輸送品質	東京都貨物輸送評価制度	27 年度三ツ星
		26 年度二つ星
		25 年度二つ星
IT 経営	経産省中小企業 IT 経営力	24 年度 IT 経営実践認定
	大賞	
経営革新計画	埼玉県	23 年度経営革新計画承認
お客様の声	顧客アンケート	実施した輸送サービスについてのアンケー
		ト葉書を掲載
取材記事	雑誌、新聞、TV取材	26 年TBS「ひるおび」「あさチャン」NHK「ニ
		ュースウォッチ9」
		25 年「物流ニッポン」
		24 年「ビジネス・コンピューター・ニュース」
		「物流経済新聞社」「月間アクセス埼玉」
		23 年「物流産業新聞社」
		22 年NHK「おはよう日本」
ブログ	輸送サービス事例	サービス実施日、輸送車両、ドライバー、輸
		送貨物、依頼の経緯、苦労話など。
	月間燃費ランキング	ドライバーの車種別月間燃費ランキング表



### コスト・期間

本事例企業では、数年間にわたる導入であり、全期間を通じてのコストを掲載する。

#### ■ コスト

項目	費用
I . パソコン	
パソコン(Office Software)、プリンタ	30 万円
インターネット設備(モデム、ルーター等)	5 万円
インターネット通信料、プロバイダー料	年間 8 万円
Ⅱ. 最初のホームページ	
会社紹介ページ数ページのみ	5 万円
ホームページレンタルサーバー、ドメイン管理	年間 2 万円
Ⅲ. 二度目のホームページ	
会社紹介、車両紹介、運賃表、ブログ	50 万円
Ⅳ. ホームページの見積書自動送信機能	
発地、着地の住所を入力⇒地図で距離を確認⇒	50 万円
車両を選択⇒日付を入力⇒顧客情報入力⇒	
見積書を自動作成してデータ送信処理	
合 計	140 万円
	年間 10 万円

EXCEL の勉強会、経営管理の勉強会などは、トラック協会主催のセミナーを利用 した。また、中小企業大学校の講習会(有償)も受講した。

#### ■ 導入期間

導入フェーズ	期間
I. 運行データ管理	1 年間
EXCEL による運行データ管理	
Ⅱ. 最初のホームページ	2 年間
会社紹介	
Ⅲ. 二度目のホームページ	6ヶ月
会社紹介、車両紹介、運賃表、ブログの機能を持	
つページを作成し、ブログ内容を充実させ、事例や	
感想葉書などを掲載	
IV. ホームページの見積書自動送信機能	6ヶ月



### 成功要因

事例企業は、困難な経営状態を改善すべく、コストを削減し、受注を増やすという努力を重ねて、最終的に経営改善に成功した。当初の状況は、キャッシュフローの悪化で、借金返済も難しかった。車両台数を減らし、受注に見合う台数にしても、キャッシュが回らない状況であった。運賃が安いのか、運行原価が高いのか、それまでの管理方法では明らかにならなかったため、経営セミナー等に参加して経営改善の方法を探した。

#### ■ 目的を明確にする

最初の目的は、コスト削減からスタートした。収受運賃で利益が出ない原因は何か、燃費は他社に比べてどうなのか、詳しく調べる必要があった。また、収受運賃が原価に比べて高いのか、安いのか、顧客単位、運行管理単位に調べる必要があった。また、コストの削減に取り組むと同時に、将来のために新規顧客の受注も必要だった。コスト削減と受注増という経営目的のためにITを活用した。目的が明確になることで、必要なITを探し、必要な知識を獲得して、導入を図った。

#### ■ 自ら学び社内に普及する

ITを活用するためにパソコンを導入し、データを登録し、期間や車両単位、顧客単位に集計、分析する方法を学んだ。他社の方法を聞き、同じやり方を自社に適用し、ドライバー毎の燃費に差があることがわかり、ドライバー全員と対話して、改善に取り組んだ。事例企業ではまず、燃費からスタートした。こうしたできることから着手し、確実に改善していくやり方で、改善を普及させることに成功した。

#### ■ 無理ない予算で | T投資

自社の経営状態では、いくらまで投資できるのかを決め、無理ない予算でIT導入を図っている。目的はコストの詳細を集計し、分析することだから、知識は無料のセミナーで獲得し、最低限のパソコンと EXCEL を活用した。受注増のためのホームページ導入でも同様に、最低限の投資で最初のホームページを導入し、効果がなければ、効果のあるホームページを開発するために、多くのソフトウェア会社にオファーを出し、自社の予算に合わせて、データを入力するなど、安くするための工夫と労力を惜しまなかった。

#### ■ 価値ある情報発信

目的は新規顧客獲得であったホームページの開発は、二度目の開発を行うことで、顧客の反応を得て、顧客が求める情報はどういうものなのかを知った。安心して運送依頼するために、運送事例の紹介、実際に仕事をした顧客からの声、公的な貨物輸送評価制度のような第三者の評価等をホームページに掲載することで、最終的にはコンスタントに月間 10 件以上の問合せを受け、売上の約 2 割にまで増やすことができるようになった。



# 失敗のリスク

#### ■ 全社員の協力が得られない

経営状態が悪い時には、十分な給与を支払うこともできない。それでも改善をするためには、社員の協力が必要である。高度成長期のように利益の蓄積ができていなければ、現状から改善するしかない。会社の状況を説明し、どのような努力を行って、どのような結果になるのか、社員にきちんと説明をして協力が得られなければ、やがて状況がさらに悪化して、社員が辞めていくことになる。

#### ■ 運行毎のデータを正しく記録できない

中小運送事業者では、十分なシステム化がされておらず、請求書を発行するシステムを使っていても、月末に利用するだけという状況も多い。目的がコスト改善であれば、改善すべき業務プロセスは何なのか、営業なのか、燃費なのか、安い運賃なのか、原因がわからなければ改善に着手することができない。事例企業のようにまずは運賃を調べようとすれば、走行距離と燃料代を明らかにしなければならない。燃費を改善するには、個人別にどの程度の燃費なのか、他社と比べてどのようなレベルなのか、運送形態や車両によってどのような差があるのかを知ることから始めなければならない。正しい分析は正しいデータからしか導くことはできない。

#### ■ 経営者自ら | Tを理解して取り組まない

コスト管理にしてもホームページにしても経営者自らITを理解する必要がある。 プログラムを作るということではなく、どのように使ったらどのような結果を得ることができ、何が改善できるのかを自ら理解する必要がある。運送会社専門のソフトウェア会社へのインタビューでも、開発会社では様々な機能を準備しているが、請求書発行にしか使っていないケースが多い。ソフト会社でも中小企業大学校でもトラック協会でも学ぶ場所は用意されている。目的を持って取り組み、自分で理解して初めて、自社に必要な活用方法が見えてくる。

#### ■ コスト対効果を無視した I T 投資

全ト協が公表している経営分析データによれば、一般貨物運送事業の売上に占める一般管理費率は14%程度である。多くの企業が赤字か、数%程度の利益である状況から、輸送サービスのみを提供している企業のIT関連費用としては年間0.5%程度を超える場合には、収益性を考慮して慎重な検討が必要である。投資によって得られる効果が、実車率、稼働率、回転率などを十分に向上したり、受注増加が見込めるのでなければ、コスト負担が重くなるリスクが高い。