

# 経営基盤強化型 久保運送株式会社

強みを活かし、事業領域の拡大に挑む

中国支部 プロジェクトマネージャー 増岡 洋

## 【ポイント】～基本に立ちかえて組織づくり、人づくり～

久保運送(株)の強みは住宅物流と運送の前・後工程の業務を取込むことで付加価値を高めたことである。この度、上場企業の近畿・東海・北陸地域の物流企画・管理業務を受注したことをきっかけに、周辺業務や海外工場の物流業務受託が視野に入るなど新たな成長ステージに入った。地域中小運送業者としての戦略性に富む取り組みは運送業界の一つのモデル的事例といえる。当社の支援は、上場企業に信頼される物流品質を実現する基盤づくりに重点をおいた。この支援は中小機構中国支部、中国経済産業局等と「運営合議体」を結成して取組んでいる「中国地域サービス産業生産性向上運動」におけるハンズオン支援のモデル事例でもある。

## 企業概要

- ▶ 企業名：久保運送株式会社
- ▶ 業種：一般貨物運送業
- ▶ 本社所在地：広島市西区草津港2-6-11
- ▶ 資本金：10百万円
- ▶ 設立：昭和38年4月
- ▶ 売上高：770百万円(平成22年6月)
- ▶ 従業員数：84名



代表取締役 久保 満社長

中小運送業者の数は全国で約63千社、10年間で11千社増加、競争激化により赤字企業が多く、競合他社との差別化が難しい業界である。こうした中、当社は上場企業の近畿・東海・北陸地区の物流元請を受託し、さらにジャカルタ工場の物流受託を目指した調査を開始した。また、国交省の助成を受け受注・配車のIT化推進など中小運送業のモデル的取組みを推進している。当社の特色は①大手ハウスメーカーの住宅物流に強みを持っており、特に多頻度・不定期・不定形・小ロットで施工順にジャストインタイムで住宅街の現場に、近隣の迷惑に配慮しながら届けることである。②多能工化により稼働率が高いことである。運送の前後工程を取込み「非稼働時間」を有効活用することにより付加価値を拡大させている。③脱下請。この規模の企業では珍しくほとんど下請受注がない。業績は安

定し財務内容も良好（自己資本比率40%強）であるものの、新分野の顧客取込みによる事業拡大とそれを担う人材、組織、仕組みづくりを考えており、特に後者は事業承継後の最優先課題であった。支援のきっかけは当社が中小企業大学校の各種セミナーを受講していたことから同校から紹介があったもので、中小規模ながら堅実な経営姿勢と課題認識、将来ビジョンには評価すべきものがあつた。今回受託に成功した上場企業の物流業務は、住宅物流で培った強みと物流改善の提案が評価され受注に結びついたものである。特に当社にとって、①リスク回避と経営基盤の安定に繋がること。住宅物流に強みがあるとはいえ成熟産業への過度の依存は避けたいところであり、上場企業は殺虫剤等日用品メーカーで景気変動の波は受けにくいことから、当社にとって安定した業務量の確保と言える。②この事業では物流の企画・管理業務に特化するため設備投資は不要であること。③価格競争の渦に巻き込まれ難い等である。この受託を契機に取引先工場への返品物流の取扱いを始めるなど、事業領域拡大の重要な第一歩を踏み出した。



## 支援課題の設定とプロジェクトマネージャーの視点



増岡 洋 プロジェクトマネージャー

中国支部では中国経済産業局等と「合議体」を結成し「サービス産業生産性向上運動」を展開し、他社のモデルとなる事例づくりに努めている。当社は上場企業の物流元請受注と新たな事業展開を計画しており、またIT化による業務効率化を計画していることから、中小運送業の支援モデルになり得ると考え、支援を開始することにした。支援は効率的に物流品質を実現する「現場力」を強化する組織づくり、人づくり、仕組みづくり及びIT化の条件整備に重点をおいた。これらは事業領域の拡大を目指す当社にとって優先課題と考えたからである。

### 支援内容と支援成果

第一期の支援は将来のあるべき姿、到達すべき目標としての中期経営計画、ブレークダウンした事業部門別推進計画の策定を支援した。さらに、支援によってそれを推進する10グループの組織編制とリーダー、サブリーダーを選任し、各種ルール、指示・報告方法、情報共有の

ための会議やミーティングの開催要領を定め、企業らしい制度、仕組みを整えた。事業領域を拡大し大手・中堅企業と取引するには組織的な取組みによる的確で迅速な対応が必要であるからだ。第二期は得意分野の住宅物流サービス品質の一層のレベルアップ、支援一期で策定した制度・仕組みを実行し定着させるための人事評価制度の導入と賃金体系の再構築、受注・配車サポートシステム構築の条件整備の支援に取り組んだ。支援期間中の成果としては、①上場企業の近畿・東海・北陸地域物流業務の元請受注（今年度売上約15%アップに寄与）、②売上高経常利益率が3.0%から6.2%に向上、③一人当たり付加価値額は5.6百万円から6百万円に拡大、など良好な成果があった。

### 経営者のことば

創立50周年を間近にし、企業として次のステップを目指そうとしていた時に、世界規模で逆風が吹き始めました。全ての点検を進め、組織強化とそれを構成する人の自律が不可欠と判断し、中小機構様にお世話になりました。わが社の得意技は何なのか？その得意技に磨きをかけるためには何をすべきか？社員一人ひとりが考え、行動に移しつつあります。今後も引き続き組織づくり、人づくりに邁進し企業のレベルアップを図ります。

