環境変化に適合したステップバイステップの課題対応で広域展開企業として成長基盤を確立

企業は、その規模や業容拡大に合わせて“考え方”や“仕組み”、“活動方法”を変えていく必要があり、これが適切でなければ拡大は《膨張》につながってしまう。適切なタイミング・取組みが《成長》を導く。

九州本部　統括プロジェクトマネージャー　松尾　靖彦

企業名　日野出株式会社
業　種　包装資材、家庭紙、店舗用品の卸販売
所在地　福岡県福岡市博多区博多駅南6-12-30
資本金　48百万円
設　立　昭和26年5月
売上高　20,010百万円（平成25年5月期）
従業員　230人（正社員107人）

ロジスティックスセンター（筑紫野）

営業拠点

九州・中国地区を中心に家庭紙・包装資材の卸販売を展開する当社は、“西日本No.1”を目指し業容を拡大してきた。折からのリーマンショック後の流通環境激変時期を“自社変革の時”と捉え、「社員の意識を変え」「会社の仕組みを変え」「問題を解決する」取組みにチャレンジすることとした。当機構は、「社員のモチベーション向上に向けての人事評価・給与システム構築」「業務課題改善と情報化の基盤整備」「ロジスティックスセンター業務改善を通じた物流業務改革」の観点から、3期にわたるハンズオン支援で当社のチャレンジを支援した。

企業概要

当社の歴史は、大正時代に筑前和紙の産地福岡県杷木町において『日野出商店』の屋号で手漉き和紙を販売したことに始まる。戦後間もない昭和26年に初代社長である日野出（イズル）氏が福岡市に『株式会社日野出和洋紙店』を設立。その後、業容拡大を続け、現在では九州全域と中国地方に11箇所の営業支店、2箇所の物流センターを擁するほか、沖縄県と島根県に2社の関係会社を有している。

現社長の日野一壽（カズヒサ）氏は3代目であるが、西日本全域を対象エリアに、“必要なものを、必要な時に、必要なだけ”提供するスタンスで、10,000アイテムを数える各種包装資材、家庭紙、店舗用品等の卸販売を行う一方、流通環境の荒波にもまれる企業・店舗の頼もしいサポーターとして、顧客の売り場に活力を与える《提案販売》や、店舗設計・業務推進ノウハウをプロデュースし“売れる売り場創り”を応援する《店舗開発支援》、ダイレクトメール事業部による《情報戦略》等を推進している。

店舗ネットワーク・情報・ロジスティックスの優位性を武器とした“メーカーと顧客の頼れる橋渡し役”に対する期待がそのまま当

社の成長の理由であると言えよう。

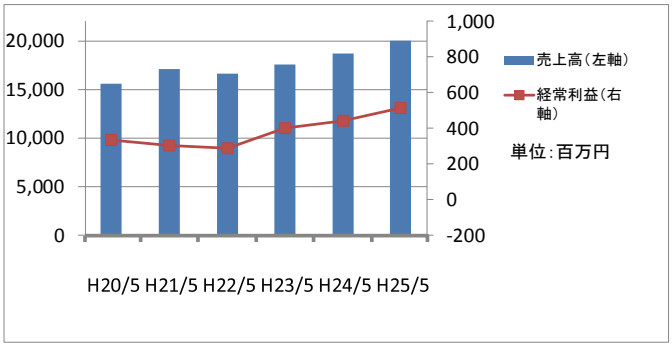
中小機構との出会い

当社との初めての接点は、平成21年に遡る。当時すでに売上高は170億円を超えていたが、人員増や企業環境変化に既存の人事管理や給与の体系では対応できにくくなってきていた。社員のモチベーションアップや有能な社員の登用を図るための人事の仕組みの抜本的な改革・再構築が必要と考えた当社担当常務取締役（現在は専務取締役）が同年7月に中小機構の門を叩いてこられたことが爾後3度に亘る当社支援のきっかけであった。

プロジェクトマネージャーの視点と支援課題の設定

一時期株式公開を視野に入れたこともある日野社長は、年度毎に経営方針発表会を行い中期経営計画・単年度事業計画の周知徹底を図ることや、アメーバ方式の導入等により、会社の成長基盤である社員の意識改革・モチベーション向上に幾度もチャレンジしてきたが、必ずしも期待する成果が得られていないと感じていた。当社社員が経営上の厳しい局面に直面した経験を持たなかったことや、現地採用・現地勤務で人事異動がなくルート営業が主であったため、一定の成績は維持するが、新規顧客の獲得にさほど熱心でない社風が醸成されてしまっていたことが原因と考えていた。また、社歴の長い当社は、（この規模の企業にしては珍しく）社長自らが人事評価を行ってきており、人事評価の基準や仕組み等があまり整備されておらず、評価の偏りやモチベーションの欠如等の人事上のマイナスにつながっている可能性があるものと思われた。リーマンショック後、顧客ニーズやモノの売れ方が変わってきている中、この現状を変えることは急務であり、積極的な社員育成を図るためには、公正な評価やこれに基づく賃金基準・異動の仕組みを検討することが不可欠であるものと思われた。そこで、専門家継続派遣事業によりアドバイザーを派遣し、当社が行う人事評価・給与制度の抜本的改定を支援することにした。

売上高と経営利益



支援メニュー	H21	H22	H23	H24	H25	支援内容（支援テーマ等）
専門家継続派遣事業①						人事評価と賃金制度の構築
戦略的CIO育成支援事業						業務課題整理と情報化企画
専門家継続派遣事業②						ロジスティックスの見直し

プロジェクト推進体制

支援テーマを社員の意識変革とそのための人事評価・賃金制度の構築としたことから、この分野を専門とする専門家をアドバイザーに充てることとした。会社側にもプロジェクトチームの組成をお願いし、担当常務取締役を筆頭に人事部次長・課長、2名の主要店長の合計6名のメンバーをアサインいただき、平成21年9月～翌年5月までの9ヶ月間の支援を開始した。

支援内容と支援成果

＜第1期：専門家継続派遣事業の支援内容と支援成果＞

（平成21年9月～平成22年5月）

1.人事管理の考え方ならびに評価基準の確立

2.給与規程の改定

といった具体的目標を折り込んだ派遣計画で会社側と合意を得たのち、早速支援を開始した。

プロジェクトミーティングでは初回から、「新人事システムのコンセプト」「人事評価システムの方向性ならびに賃金システムとの連動」「社員育成体系」「就業規則や賃金規程の法整合」「パート従業員へのインセンティブ」の内容で徹底的な議論を行った。一方、

具体的作業については、派遣期間を概ね3ヶ月毎の3クールに分けた上で、
第1クール：人事評価システム（職能資格制度、人事評価制度）の取りまとめ
第2クール：新賃金システムの構築
第3クール：法的整備（就業規則等）のルール・仕組みの構築や関連ドキュメントの作成を推進した。

この期間の成果としては、【職能資格】【人事評価】【給与】【育児介護休業】等の各制度や基準を完成させ、関連する【就業規則】等の改訂を行ったが、特に、
①以前会社がコンサル主導で複雑な職能資格制度導入を図り、運用が中途半端であった経緯を踏まえ、今次支援ではシンプルかつ実態に即した仕組み作りを行ったこと
②支援の中で改めて会社の“強み”“機会”等の議論で自社ストロングポイントの確認・共有化を図り、これを活かせる人事評価制度構築に結びつけるよう皆で努力したことが、説得力の高い人事活性化プロジェクト活動やその支援成果につながった。人事の仕組みを変えることは、会社の文化を変えることにつながる。200名を超える社員の意識やモチベーションを劇的に変化させることは困難であったが、取組みが徐々に意識や活動に現れることを期待しながら初回支援を終えた。

＜第2期：戦略的CIO育成支援事業の経緯と支援内容・成果＞

（平成22年10月～平成23年4月）

初回支援で人事管理面で一定の成果をあげたとはいえ、当社には長引く景気低迷期に2つの課題が残されていた。
1.市場環境の低迷から来る商品単価の低下に起因する売上高・粗利益率の足踏みからの脱出
2.精度の高い事業展開を図るために不可欠な既存情報システムの見直し

日野社長は、1.については社内で環境対応戦略を練ること、2.については、機構の専門家派遣制度を活用することを決断し、第1期支援終了と同時に第2期支援要請に踏み切った。会社からの要請を受け、改めて事前の調査を実施した。10年前に会社が導入した基幹系システムにおいては、迅速な経営情報提供ができていないことや、会社が打ち出しているアメーバ経営への情報面の対応遅れが、成長を目指す会社にとって捨て置けない課題となっていることを感じた。そこで、以下のようなテーマで第2期支援を行うことにした。
1.既存システムの運用課題の整理
2.業務課題整理と情報化企画領域絞り込み

この支援は、戦略的CIO育成支援事業を活用して行うこととした。会社との調整の結果、初回支援でも中心人物であった常務取締役にCIO候補として参画いただき、同氏を中心に〈管理部〉〈物流部〉〈商品部〉〈福岡包装店〉等から業務に精通した次長・課長クラスをプロジェクトメンバーに選任いただいた。

初月に【プロジェクト編成と活動方針の決定】を行ったのち、
【フェーズ1：既存システムの問題点把握と取組み課題の整理・確認】
【フェーズ2：現状業務・関連業務の課題分析及び文章化】
【フェーズ3：情報化企画と組織内提案】
の流れで新システムを検討する前準備の位置付けの支援を行った。

互いが自部門業務だけでなく他部門との連携によるシナジーをどのように得るかを意識しながらプロジェクト活動を行ったことで、他部門業務について理解を深めることができ、全社的視点で“無駄な業務”“重複作業”の整理や、「ムダの改善」「コスト改善」「物流効率化」の方向性共有が図られたことが最大の支援成果であったものと考える。

各フェーズでのドキュメントを成果物として残したが、【フェーズ3】で作成した企画提案資料は、のちに取締役会で諮られ、業務改善や情報化実行計画に資する資料として用いられた。

3期に亘る支援を通じて、会社の“意識を変え”“仕組みを変え”“問題を解決する”ことにチャレンジしてきた。日野出株式会社がさらに収益性の高い筋肉質な企業に進化し、“明日に豊かさを誠意で拓く”会社であり続けるよう支援を続けたい。

松尾　靖彦　九州本部　統括プロジェクトマネージャー

＜第3期：専門家継続派遣事業の経緯と支援内容・成果＞

（平成24年7月～平成25年7月）

第2期支援終了から約1年経た頃、日野社長から“物流センターを当社の強みにするためのチャレンジ”に力を借りたいとの3度目の支援要請を受けた。

環境適応が効を奏して既に当社の売上は180億円を超えていたが、“成長軌道”を走り200億円企業への脱皮を図るためには更なる収益性向上へのチャレンジが不可欠であり、様々な問題が顕在化する《物流センター》業務の改善に着手することが効果的であるものと判断した。事前ヒアリングにより得たニーズ（ロジスティックス周りの“競争力強化”“ムダの削減と効率化”“精度向上”“コストの把握とその情報活用”“配送ルート効率化”等）を整理し、これを基に専門家継続派遣事業に着手するための3期目の派遣計画を作成した。

支援のテーマを、

1.ロジスティックスセンター業務の改善支援

2.物流関連業務全般の改善支援

とし、今次の支援では日野社長自ら前面に立っていただくこととし、常務取締役やロジスティックスセンター部長を中心とする8名に加わっていただくプロジェクトチームを発足させた。機構からは大手企業の物流指導などで成果をあげているアドバイザーを配し支援を開始した。

13ヶ月に亘る支援の具体的内容は、

1.顧客別物流コストの算出（顧客別採算把握）

2.物流コスト削減策の検討

3.物流センター作業の改善策の検討

4.物流の生産性・物流品質・顧客対応の実態把握と見える化

5.在庫管理システムの導入推進

6.物流管理指標［KPI］の設定

7.全社が一体となった物流改善体制の構築

である。

今次支援の最大の成果は《物流コストの見える化》が進み、顧客別収益が把握できるようになったことであり、この点では報告会における「日野出の問題点は顧客別採算に顕著に出ている」との社長の弁が象徴的であった。その他の支援成果としては、《物流部門で管理すべき指標：KPI》が明確になったほか、《部門別HLC物流経費構成》《物流に関する管理体制の構築》等の仕組みの構築が進んだ。支援終了後も、「物流経費率」「作業生産性」「ピッキングミス率」「クレーム率」「欠品率」「新規追加／カットアイテム数」の6つの指標で月毎に物流効率を管理する仕組みが定着している。

今後の課題

これまで3回に亘る支援（特に第3期支援）の成果である“物流コストの見える化”“顧客別採算性把握により構築した管理指標”等で確認・整理した改善ポイントについて、次は仕入部門・営業部門等全社を巻き込んだ“利益体質強化”活動に昇華させることが求められる。

商品

展示場

経営者のことば

代表取締役　日野　一壽社長

我々卸売業にとって、物流と営業は車の両輪のように重要な二大機能です。これまでも我が社は物流機能の精度レベル向上に力を入れてきましたが、今回は更なる向上をめざして中小機構の支援をお願いしたものです。結果として、「物流の見える化」などが具現化し、物流スタッフの意識が変わったほか、取り組むべき課題も明確になってきました。現在進行中の支援を活用し、全社の意識改革や物流・営業の仕組み自体を見直し変えていくチャレンジを進めていきたいと考えています。