

運送業から総合物流業への脱皮を目指して

—バラバラだった製造・倉庫・運送部門の一体化を支援—

■事業概要

同社は、昭和45年、創業者の村木真治氏が個人事業として運送業を創業し、昭和55年に新成運輸(株)を設立した。現社長のリーダーシップのもと、総合物流業への脱皮を図る優良企業である。同社は四日市ポートエリアに立地する利便性を活かし、取引先(大手商社、洗剤メーカー)が陸揚げした原材料の製造加工・倉庫での保管・運送業務を行っている。この

ような取引先に対するワンストップサービスは大きな利便性を提供し、規模を拡大中である。また同社はグリーン経営認証や安全優良事業所の取得、楠地区街づくり協議会での主導的役割や、健康経営認証も取得し、多方面の革新に取り組んでいる。

■経営を取り巻く環境

我国物流事業全体の市場規模25兆円のうちトラック運送業の市場規模は約14兆円である。近年の労働力不足の中、運送コスト対人件費比率は39.6%(全国平均)と高い。中高年層の男性労働力に依存しており、50歳以上が約40%を占めるなど高齢化が進む。労働時間は全産業比較で月に約38時間長く、若年労働力不足の状態である。従って「働き方改革」に伴う長時間労働の抑制や、進行する生産年齢人口の減少などへの対応が迫られている。

■同社の置かれた状況

同社は運送業界の厳しい環境を鑑み四日市ポートエリアでの製造加工・保管・運送が一体となったビジネスモデルを確立するため、非運送部門に進出した。運送部門はこれまでの改革によって高い生産性を維持するものの、製造部門は生産性向上が喫緊課題となっていた。また5千坪という広大な敷地内に各部門が点在する事から、部署間の情報共有が問題点となり、各部門が一体となった組織体制の確立が喫緊課題となっていた。

解決すべき経営課題

■課題1

製造・倉庫・運送部門の一体化

製造・倉庫・運送部門は個別の運営だった。他社との差別化を図る為には非運送部門を強化し、全社全部門を横断した総合物流サービスの提供が必要であった。その為には、部門最適や個別事情に引きずられる事がない企業全体の調和を実現する事が課題であった。

■課題2

製造部門の生産性向上

生産性改善に向けて我流で取り組んできた製造部は、生産性が低い原因を解明しようにも、ボトルネックの所在や、計画的な生産などのやり方が分からない状態であり、製造部門の改善は緊急の課題であった。

活動内容と活動成果

■第一期：平成29年11月～10ヶ月間／専門家継続派遣事業①／20回

▶活動目標

倉庫と製造部門を一体的に運営できる体制の構築と、生産効率向上に向けた改善を目標とした。両部門では、指示や教育は口頭でなされ、業務は個人の意思・能力に依存し、コミュニケーションも不足していた。

▶活動内容

●倉庫部門の取組み

始業時の挨拶や、昼礼の実施、作業完了報告を開始しコミュニケーショ

ン強化を行った。また、ドラムのデバンニング(コンテナから貨物を取り出す作業)において、80本に及ぶ手作業を2ライン平行で行うことにした。リフト担当者のスキルテストを実施した所、バラツキがあり、スキル向上に取り組んだ。

●製造部門の取組み

出来高数に問題があった。①受注量が不安定である事、②原料の状態により作業時間が大きく変化し生産計画が組みづらいことなどが原因であった。アドバイザーは「並行作業を行えば短縮できる見通しがある」と提

企業名	新成運輸株式会社	資本金	10百万円
本社所在地	三重県四日市市楠町北五味塚392-1	売上高	1,116百万円(平成31年3月期)
設立	1980年12月	従業員	72人(正社員72人)
業種	一般貨物自動車運送業(一般貨物運送、倉庫保管、製造委託)		
URL	http://shinseiunyu.co.jp/		

案したがメンバーは消極的であった。作業のビデオ撮影を行った所、個人のスキル差や手待ち時間の存在が分かり、並行作業の理解を得ることができた。

●安全大会の開催

全社・全部門・全社員が参加する「安全大会(4月)」を開催。各部門は、取り組みを発表し、健康経営宣言を行った。

▶活動成果

●倉庫部門の取り組み

①平準化が進み、次の作業が見通せるようになった。②デバンニング作

業は、想定4時間が2時間で終了。③リフト作業の安定性・信頼性が向上した。

●製造部門の取り組み

ホワイトボード活用により、口頭指示が無くても次の作業に着手ができるようになった。増員が必要な場合は、倉庫部門から応援を仰ぐ仕組みができるなど非運送部門の一体運営体制が構築された。

●安全大会

想定以上の手応えがあり、バラバラだった各部門が一体となり、総合物流業に向けた基盤が整備された。

■第二期：令和元年5月～6ヶ月間／専門家継続派遣事業②／12回

▶活動目標

製造、倉庫、運送部門の組織運営強化と連携したサービス体制の構築を支援目標とした。またKPIとして製造は洗浄時間の短縮、倉庫は場内安全と在庫棚卸誤差の削減、運送は危険予知件数を設定した。

▶活動内容

●製造部門の取り組み

作業の属人性を排除する為に、マニュアル(①洗浄、②切り替え、③充填)を作成した。マニュアル化の効果は大きく、作業員から「動きや流れがイメージできる」と好評であった。洗浄作業は4時間かかる事が分かり、作業時間短縮に取り組んだ。

●倉庫部門の取り組み

運送部門と協力し、場内交通ルールを策定した。リフトマンの安全対策として、新人には初心者マークを貼った。また在庫差異があり、①登録のタイミング、②目視実査の思い込み、③入荷検品モレなどが要因で

あった。受払する材料・製品在庫をホワイトボードに記載し、出入庫ミスがあった場合は、チームで原因分析と対策を検討した。

●運送部門の取り組み

危険予知対策として①場内安全、②情報共有、③誘導方法を検討した。基本ルール(ヘルメット・安全靴着用、スピード、駐車位置など)を定め、安全な環境作りを進めた。また未共有だった社外での荷役事故や交通事故を全社で共有した。

▶活動成果

倉庫と運送の連携により荷卸し中の破損事故はゼロとなり、倉庫の在庫差異は解消した。製造の洗浄作業が4時間から2時間に短縮された。終了報告会では、社長から「三部門の連携体制が構築されたので、今後は選ばれる総合物流業としての進化を志向したい」という決意表明があり所期目標は達成された。

■ハンズオン支援マネージャーのコメント

同社ビジョン「会社全体で解決して選ばれる会社になる」の達成には、四日市港隣接という地の利を生かし、製造・保管・運送が一体となった盤石なサード・パーティ・ロジスティック体制の確立が課題であった。

アドバイザーの的確な支援で三部門は一体化し、生産性向上に繋がった。運送業界は人手不足などに直面し、生産性向上に向けた業務改革が課題だが、今回は運送業から総合物流企業に転換し高付加価値化を目指す好事例となった。

岸田 邦裕 中部本部 シニアハンズオン支援マネージャー

■経営者のことば

当社は今年で設立40周年を迎える年になりました。これも偏に、中小企業基盤整備機構様のご協力の賜物だと確信しております。地元、楠町商工会様のご紹介で中小機構様と出会って頂いた事がきっかけでした。最初は、そこのコンサルと変わらないだろうなと思いきや、まったくのお門違いで、アドバイザーから、多くの気付きを教えてくださいました。目から鱗状態で、あっという間の2年でしたが、引き続きのご指導とアドバイスを宜しくお願い致します。



代表取締役
村木 尚哉氏