



顧客への提供価値の変革に向けた 100年超企業の全社一丸での挑戦

河崎運輸機工株式会社

社会インフラ（化学プラントとエネルギー物流）を支える 100年超企業

日本有数の化学コンビナート地区が主事業エリアで、大手化学メーカーのプラントに常駐し、元請けとしてメンテナンスを中心としたプラント工事を行う。グループ内で資材調達から運搬、重機手配や設計施工、産業廃棄物の運搬までを一気通貫で提供できることが強み。

移動式クレーンリース事業は化学プラント内での実績が豊富で、地場ゼネコンとの取引実績も多数。出光興産の中国5県のエネルギー配送を一手に引き受け、出荷基地の管理業務の請負も行うなど、強い信頼関係を構築している。

資本金	50百万円
本社所在地	山口県岩国市
売上高	7,470百万円（2023年3月期）
設立	1948年7月（創業1919年3月）
従業員数	280名
業種	貨物自動車運送業、特定建設業
営業品目	プラント工事、運輸、燃料輸送



問題意識

- 主要顧客の大幅な事業転換に備え、顧客への提供価値の変革が必要
- 現在の部分最適な仕事のやり方では生産性が向上しない



課題

- 顧客への提供価値変革に向けた顧客情報の統合・共有、業務の脱属人化による全体最適な組織づくりとシステム構築



支援

- ビジネスモデルの可視化と部門横断的な業務機能分析
- 業務分析を通じた全体最適のIT/DX推進構想の策定と社内連携強化



成果

- 10年ビジョンの実現に向け、顧客への提供価値を変革する全社活動の基盤整備の推進
- 顧客に価値を提供するプロセスの構築
- 全体最適で実効性の高いIT/DX推進構想が完成

1 事例概要

問題意識と相談内容

ビジョン実現に向けた外部視点による 会社の現状分析・把握に期待

日本政策金融公庫下関支店からの紹介で、システムのセキュリティ強化の支援を受けたいという相談があり、中小機構中国本部で毎年開催するハンズオン支援事業大会の聴講をお薦めし、事業をご理解された上で支援を希望された。

専務が中心となり10年ビジョンや中期経営計画が策定されており、経営課題は明確になりつつあったが、同社の現状を更に客観的に分析・把握する必要があると考えられ、支援の要請があった。

経営課題と支援テーマの設定

顧客への提供価値を変革する基盤づくりのための ビジネスモデルの可視化と業務分析

石油化学関連ビジネスは環境負荷が大きく、負荷低減に向けた対応を強く迫られており、主要顧客各社事業の再定義を含む大幅な事業転換が予測され、「顧客の要請事項に可能な限り迅速に対応する」会社から「顧客の課題は何かを捉え、解決方法を提案できる」会社への進化が必要だと考えられていた。

そのためには社内にある顧客情報の統合と共有、属人的な関係から組織同士への関係強化、グループ内/外のリソースの把握と共有、新規事業の企画が可能な体制整備などが必要との認識に至った。

また、原価管理、配車、勤怠管理など複数のシステムが導入されていたが、各部門、各システムが独立運用状態にあり、全体最適な組織づくりとシステム統合は経営の最重要課題だった。そこで、DXの推進を意識しつつ「ビジネスモデルの可視化と業務分析」からスタートすることとした。

2 支援内容

① ハンズオン支援事業（総合）

ビジネスモデルの可視化と全社的業務分析

- 支援期間 2021年11月～2022年10月（24日） ■ 派遣アドバイザー 平野 孝一〔専門〕 ビジネスモデルの可視化、価値の創造と阻害要因の可視化
- 企業側プロジェクトチーム 後継者である専務をリーダーとし、各担当役員と事業部長が参加

戦略マップによるビジネスモデルの可視化と 業務フロー分析

ビジネスモデルの可視化では、まず中期経営計画の内容を戦略マップ化し各施策と経営目標のつながりを明確にした。さらに、全社版戦略マップを各事業部へと落とし込んで事業部門別目標達成のシナリオを描いて業務分析することで、メンバーの納得を確認しながら丁寧に進めた。

他に、事業部別対象領域の整理、価値連鎖の検討や、業務機能の分析を行い、優先度が高い業務について業務フローの作成と問題の抽出・分析を進め、他部門業務の理解促進と、全社最適視点のベースづくりを図った。

事業価値を提供するプロセスの分析

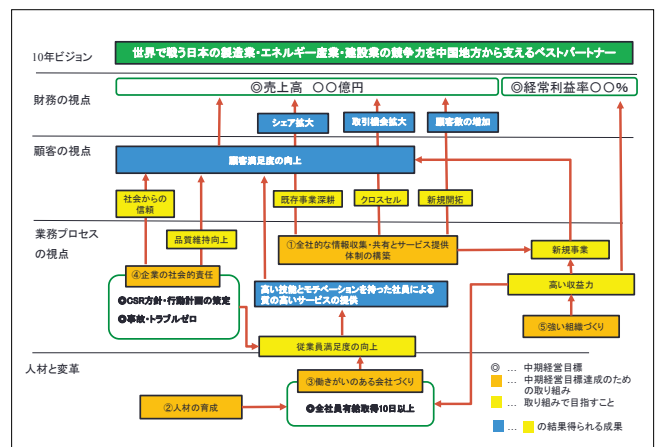
顧客に提供する事業価値や、全社及び事業部別の戦略マップ（バランススコアカード）、事業部別の対象領域定義、バリューチェーン定義が文書化され、会社や事業部として目指していくゴールが明確になった。

また、業務フローなど業務の現状を可視化した資料を作成したことで、業務を改善していくベースが得られた。

可視化した資料は社内へ共有し、今回対象とならなかった業務について業務フローの作成及び問題点の抽出を継続し、2期目の支援に向けて準備を進めることとした。



■ プロジェクト活動の様子



■ 戦略マップ（バランススコアカード）

3 活動の振り返り



中国本部 シニア中小企業アドバイザー 坂本 千秋

「会社の目指す姿の実現」に向け顧客への提供価値を変革する基盤ができた

3期に渡る支援で、「会社の目指す姿の実現」に向けて全社一丸となって取り組む体制が整い、IT/DX推進構想を推進していかれることになりました。構想に盛り込んだ業務改善テーマに自力で取り組み、現行システムを改善・運用しながら、目指す仕事のやり方とそれを支えるシステムを追求していくことで更なる進化を遂げていただきたいと思います。組織体制が整った会社が事業変革に取り組む中で、規模の大きさや複雑さで全体最適化に苦労されていましたが、そこをアドバイザーの効果的な支援でブレイクスルーできた好事例です。

新システムの本格運用や運用改善をはじめ、業務改善を具体的に進めていく上での困りごとは適宜ご相談いただき、自立・自走に向けたサポートを続けて参りたいと思います。



経営者 代表取締役専務 原 真氏

支援終了後も継続的な改善に取り組めるレガシー

長期に渡り外部からの支援を受けるのは、当社としても初の取り組みでしたが、創業より、目の前のお客様と仕事に愚直に取り組んできた当社にとって、自社のビジネス、提供する価値、そして仕事のありかたを改めて俯瞰し、見直す貴重な機会になったと感じています。

これまでなじみのないフレームワークが沢山登場しましたが、プロジェクトを通じて、メンバー一人一人にとって、組織にとっても、継続的に活用していくことのできる、有効なツールにしていけることができました。

今回の支援を通じて、業務分析や業務フロー、DX計画などの具体的な成果物は勿論ですが、一過性ではなく、自走した改善活動を行っていくことのできる思考・チームが社内に残せたことが、最も大きな成果だと感じています。



プロジェクトリーダー 工事業業部 副事業部長 岩間 直孝氏

プロによる伴走支援の効果を実感しています

非常に射程も期間も長いプロジェクトでしたが、適切なタイミングで、アドバイザーとともに、取り組みの目的・意義を再確認しながらプロジェクトを進めることで、メンバーのモチベーションが維持されるとともに、一人一人のスキルも大きく成長したと感じています。プロジェクトの完遂、メンバーの成長ともに、社内だけの取り組みで同様の成果を出すことは難しく、プロフェッショナルによる伴走支援の効果を実感しています。



派遣アドバイザー

中小企業アドバイザー 平野 孝一
「経営～部門管理～現場」の
シームレスな環境構築

プロジェクトを通じてメンバーの姿勢や思考が成長していきました。トップ・ミドル・ローの各マネジメント層は普段見ている景色が異なるものの、辿り着くべきゴールとその道筋を共有・共感することで強固な連帯感が生まれ、一人一人が会社や部門、社員の使命・役割を理解し同じ方向に向かって進んでいくワンチーム感とメンバー各々の自覚が醸成されていきました。

目標の達成にはいくつかの課題が存在しますが、この度のプロジェクト活動によって得られた成果をしっかりと活用しビジョンの実現につなげていただくことを期待しています。



管理者アドバイザー

中小企業アドバイザー 野上 和征
全社へIT/DX推進を
展開されることに期待

同社はプロ意識が強く個人への依存度も高い状況でした。日常業務がありながらも現状把握に時間をかけ、経営の視点や現場・業務の視点で課題解決に向けた改善事項を合意形成し、自らの思いが込められた構想が作り上げられました。今回の支援を通じて標準化の観点での生産性向上を意識した前向きな取り組みにより、チームの力として組織の変革も促されました。

工事業業部のIT/DX推進構想のプロセスから具体的な実装に推進していただくとともに、今回の取り組みを他の事業部へ展開されることを期待します。

中小機構担当職員の声

中国本部 服平 周

メンバー同士の議論だけでなく、メンバー以外の現場の方の意見を丁寧に汲み取りながら、同社独自のIT/DX推進構想を作り上げられました。今後も構想の具体化に向けて、必要な支援をご提供できればと考えています。