

# NBC PLUS+

## VOL.107

# 人 力

# 結集

計数・  
教育・  
覚悟

事例紹介  
株式会社キョウトプラス





未来は決して明るくはない。  
けれど引越ほど楽しく達成感のある仕事はない。

今号で紹介するのは、京都府八幡市に本社を構える株式会社キョウトプラス様である。  
当社は、一般貨物自動車運送業、いわゆる引越業で全国に8事業所を構える『人力引越社』の運営母体だ。  
引越需要の少ない高齢者の人口構成比上昇と、移動の主役であった20〜30代の人口構成比低下の影響による需給動向の悪化、また慢性的な人員不足、さらに参入障壁が比較的低いことによる競合他社増加に伴う単価下落など、この業界を取り巻く環境は、大変厳しい。さらに2020年からの新型コロナウイルス感染症や昨今の原価高騰の影響など、経営自体に大きなダメージを受ける同業は少なくない。弊社NBCコンサルタントがご縁をいただいた頃、キョウトプラス様はまさに外部環境の変化にもさいなまれ、一刻を争う状況にあった。

2022年5月——、今後の引越業界の未来にかかわるさまざまな問題や課題の解決へ向け、「ともに協力し合い未来を切り拓いていく」という趣旨のもと発足したのが『引越業界の未来をつくる会』である。キョウトプラス土田社長が同会の理事長を務める。発足からわずか4ヶ月——、全国の加盟社数は100社ほど。年内には累計120社の加盟が見込まれるとされ、注目を集めている。

一時は同社すら経営の危機にさらされていた。それでも、いやだからこそ、「変化に臆することなくチャレンジ精神を持つ集合体」を組織化し、導こうとする土田社長は、ひよんなことから引越業の魅力に憑りつかれ、小さな力でも、結集すれば大きなことを成すことができるところを身をもって知る、極めてタフで熱い人だった。



### 『引越業界の未来をつくる会』

発足時のご様子は、物流・運送・ロジティクス業界の総合専門誌『物流ウィークリー』（2022年10月20日号）ほか、複数のメディアで報じられた。

会社名	株式会社キョウトプラス
代表者名	代表取締役 土田 大輔 氏
社員数	200名 (2022年 11月時点)
創業	2004年
資本金	1,000万円
事業内容	一般貨物運送、貨物利用運送業
所在地	〒614-8183 京都府八幡市上津屋西久保 120 番地



株式会社キョウトプラス  
代表取締役 土田 大輔 氏

バイト先で知り合った  
同世代の仲間たちとともに。

土田社長が地元（八幡）の高校を卒業したのは、世の中がバブル崩壊で就職氷河期が幕を開ける頃だった。高校で就職先を探してもらっても仕事は見つからず、運送会社も駄目、ガソリンスタンドも正社員としての求人は見つからなかった。

●土田社長「言うなれば本当にぼーんと社会に放り出されたような感覚でした。社会人一年生で、正社員として働かせてもらえなかったこともあり……（結局、最初つまり、難しくかつたんですよね、僕だけ

かもしれないが）。32歳で起業するまでずっとフリーターでした。」

29歳のとき、たまたま見た求人誌に大手引越業者（A社）の募集があった。「週一から可」「いつ来てくられてもオッケー」の文字に「たまに行けるんだっただけいいなあ。」と面接に行ったという。

●土田社長「どつと集まった中のひとりが僕で、のちの創業メンバーが同じ支社にたまたま集まったんです。」

ケガの功名!?! 災い転じて……。

A社の面接をパスし、その繁忙期を終えた4月中旬、土田社長はバイクで事故に遭う。幸いにして一命は取りとめたが脚の骨を折り、靭帯を断裂、入院生活がスタートした。病院にすぐ駆けつけてくれたのは、土田社長の面接を担当したA社の支店長だった。

退院後、右脚にギプスをつけたまま、土田社長はA社に出勤した。

●土田社長「ギプスつけたまま」何でもやりたいんで『って言ったら支

店長が、『それなら一仕事所入り。』って言うてくれて。電話を取ったり、お客さんの対応したり、営業したり、あらゆることをさせてくれたんですよ。それが本当に楽しいなと思つて。

とても大変でしたが、こうしたバックヤードでの経験も僕にとつてはとても貴重でした。そして、ひとつひとつ現場を終えるたびに得られる達成感は、ほかでは味わえないものでした。そうこうしているうちに引越の楽しさを覚えてしまつて——。」

繁忙期をめぐり集められた50人ほどのアルバイトは、気づくと5人ほどに減っていたという。しかし、たまたま入ったバイト先で土田社長は引越の楽しさにどんだんのめり込んでいった。そしていわゆる体育会系の大変厳しい現場を、時を同じくし一緒に生き残ったメンバーが、のちの『キョウトプラス』を立ち上げ、支えることとなる。

土田社長は当時、A社以外にもいくつかのバイトを掛け持ちしていた。お金が必要だったからだ。苦労して貯めたお金の使い道——、それは海外への旅。

バックパッカーだった土田社長は、お金が貯まったら仕事を休み1ヶ月程度海外へ、そして戻ってきてはまたバイト……、お金を貯めて海外へ。そんな生活をされていた。

「俺はフリーターのままでいいんだろうか？何もできないままで。資格もないし、経験もない。これといった特徴もない。俺って何もないのでは。……焦燥感にとらわれながら過ごしていた頃、当時お付き合いをされていた彼女（現在の奥様）の一言に奮起され、家具の販売を始めたそう。

が、そんな簡単には売れないんですよ。なので『同時に何かしたいな』とトラック1台を買いました。家具を運べるし、あつたら便利だなと。本当に軽いノリで。」

### 2人と1台でのスタート

先述の引越バイト先A社で知り合った田中氏（現：部長）がA社を退職するとの情報が舞い込んできたのは、ちょうどその頃だった。2004年、土田社長は真っ先に田中氏に声をかけた。

●土田社長「個人事業主からのスタートでした。当時、東京で3店舗くらい展開し、インドネシアの家具（バリ家具）を販売している会社がありました（B社）。今考えるととても唐突なのですが、その会社に『ちょっとお話をさせてくれませんか？』『そちらの家具を取り扱いたいです。』とお手紙を書きました。するとB社の社長は『別に卸してあげてもいいよ。』と驚くほど快く受け入れてくださったのです。そこからスタートするわけです

●土田社長「トラック1台買ったし、そんなこんなで一回2人でやらないか？』と言ったら田中は、『あ、乗ります。』とその場で言ったんです。あまりの即答に僕は少したじろいでしまい『いや、全然考えてくれてもいいんだけど。』と言いましたが、田中はすぐに『いや、一回やってみます。』って……。というわけです。とりあえず田中の食いぶちだけは絶対に確保しなくては。と責任が生じました。そこで僕は、トラック1台で何か運べる物はないかと考



えました。すると家電配送の仕事を知り合いに紹介されたんです。」

田中氏がトラックでの家電の配送、そして土田社長は家具の仕入れ販売を行った。次第に家具が認知され、売れるようになると、B社の京都支店として店舗を持った。すると当時同じような家具を扱う店が近隣になかったこともあり、土田社長の扱う家具は飛ぶように売れたという。

●土田社長「今から17年前、関西にそういうお店はなかったんですよ。ですから爆発的に売れました。40フィートのコンテナに入った約300個ぐらいの家具が1ヶ月でなくなってしまうような状態でした。すると製造元の製造が追いつかなくなってきました。次第に品質が落ち、納品も1〜2ヶ月先延びになったりとかして……。そういうわけで3年くらいでお店を畳みました。一方で田中に任せていた運送のほうは爆発的に売上が上がっていました。」

当時土田社長の会社には創業メンバーである6名のほか、アルバイトが6名ほど在籍。土田社長自身は家具販売に専念されていたが、引越現場経験の豊富なメンバーが率いる運送のほうは、気づけばすこぶる好調だった。

しかし当時はあくまで大手企業の下請けとしての配送業務。立ち位置も低く、言われるがままに、なされるがままにつき従わなくてはならない状況に、土田社長のもどかしさは募るばかりだった。

世界を旅するバックパッカーが将来を考えた結果……起業。

●土田社長「生きていく、食っていくために仕方のない仕事ではあるけれど、いろいろ我慢させている社員にもすごく申し訳なさを感じていました。そしてあるとき、僕自身が爆発したんです。『もうやってられない!』って。でも、『やってられない!』では済まない。食いがなくなったら社員は生きていけないのですから。そこで、何をしようか?と考えた時に、やっぱり俺らが今までやってきた得意なやつ、引越じゃないか?って……。」

2009年、大手の呪縛から自身を解放するかのように『人力引越社』を立ち上げた。

しかし集客の方法もわからず知り合いの会社から仕事をもらいう日々が続いた。繋閑の差も大きく経営が安定しない。考えあぐねていたところ、一通のDMに目が留まった。比較サイトのDMだった。

藁にもすがる思いで、即先方に会うことにした。「お願いします。一回お話を聞かせてください。」

比較サイトを使いながらの集客方法についてレクチャーを受けた。サイトに集まったお客様の情報をもとに仕事を決めるのはあくまで

自社であり、営業もクレーム対応も自社で行う流れだ。これまでのように大手から仕事をもらい、大手の言いなりでクレーム対応をするわけではない。「自分たちで完結できる——!!」そのことに土田社長の心は躍った。

●土田社長「もうその場で決めました。『やります』と言いましたね。周囲は『えー!?!』という反応、懐疑的でした。それでも『いや、これしかないと思う。とりあえずやってみよう。』とさっそくシステムを導入し、そこから情報を買いました。」

本当の意味での『人力引越社』のはじまりです。引越の仕事はそれでもまだまだ少なかったわけですが、長距離の仕事は単価も高かったのので、4トントラックを購入し長距離配送に力を入れました。長距離の勝ち目は絶対あると思ったんです。」

決して安くないトラックを、ローン、個人保証……リースではなく購入。普通だったら躊躇するような決断を、土田社長はサクサクとされる。

転機となったのは  
『お客様の声』

少しづつ引越の仕事も増えていた中、ある1本の電話が土田社長の転機となった。比較サイトをご覧になっていたお客様からの「声」である。

●土田社長「僕は見積もりなんかよりお客様と日常会話するのが

とても好きなんです。ある時いつもどおり電話を受けるとお客様が、『自分とこ、すごいなあ。』って言うんです。『ああ、本当ですか、ありがとうございます。』と尋ねると、『いや、ランキングや、ランキング! え!?自分知らんの?』と。『比較サイトにランキングページあるから今見てみ』って言われて、見てみたら、うちの評価が全国で1位だったん



## 『人力引越社』 ブランド名に込めた思い

仕事や会社の最大の要素は「人」である。  
一人だけでは実現できない、だからこそ  
個の能力を結集して最大限の「力」を発揮する。

「人」を大切にする企業でありたい。  
お客様・取引先様・地域社会・弊社社員、  
皆様のご理解とご協力、  
つまりお「力」添え無しでは  
そもそも会社は成り立たない。

三方善しの精神を持ち  
弊社に関わる「人」とすべての「力」に感謝する。



『株式会社キョウトプラス』  
ご創業から現在までの軌跡

- ▶ **2004**  
トラックを1台買って2人でスタート
- ▶ **2005**  
6月『有限会社キョウトプラス』  
代表取締役に就任 5人でスタート
- ▶ **2006**  
家具・家電の配達を始める
- ▶ **2009**  
8月『人力引越社』  
本格的に引越事業をスタート
- ▶ **2010**  
10月『株式会社キョウトプラス』に名称変更
- ▶ **2012**  
12月 関東進出 横浜支社設立
- ▶ **2014**  
7月 埼玉支社(関東第二支社)設立
- ▶ **2015**  
7月 千葉支社設立
- ▶ **2017**  
5月 横浜センター(瀬谷区)設立  
株式会社ハマサキ・コーポレーション  
(福岡支社)買収  
6月 東京センター設立
- ▶ **2018**  
4月 大阪支社設立  
12月 埼玉東支社設立
- ▶ **2019**  
1月 東大阪支社設立  
8月 札幌支社設立
- ▶ **2020**  
東京センター・千葉支社・大阪支社  
……他支社に吸収合併
- ▶ **2022**  
8月 京都駅前営業所設立  
9月『引越業界の未来をつくる会』  
理事長に就任  
12月 町田支社設立(予定)



埼玉支社(関東第二支社)



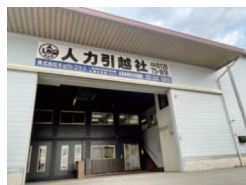
横浜センター



株式会社ハマサキ・コーポレーション  
(福岡支社)



東大阪支社



京都駅前営業所

ですよ。ほぼほぼ満点でした。お客さんが言うとおり、過去にも月間全国1位というのが何回も！さらにそれから2年間くらいは、ベスト10入りが続きました。僕自身は他者の評価というのをあまり気にしていなかったのですが、そんなふうにお客さんはご覧になっっているんですね。

『すごい口コミの量だし、自分とこだけずばぬけてすごいで。』とよく言われるようになり、そのくらいからどんどん引越の仕事が決まり始めました。しかも良い単価で。『ほかの安いところの話も聞いてるけど、自分とこ評価すごくいいし、お願いするわ。』って。車両事故、物損事故もゼロ。クレームもゼロ。事務所に一日いても、あの当時クレームの電話なんて一本も受けたことがありませんでした。』

に支社を構えたのは横浜だった。●土田社長「僕は最初から、京都だけとか関西だけでやるつもりは毛頭なかったんです。初めからみんなには『俺、関東に絶対に出す。』って言っていました。2012年に横浜、2014年に埼玉、2015年に千葉、2017年に横浜センター・東京センター、2018年には大阪支社と埼玉東支社、2019年に東大阪支社、札幌支社を出しました。』

NBCのご支援がスタートするのは2020年9月だが、キョウトプラス様とのご縁のきっかけは実は2017年12月、当時マネージャーを務められていた太田氏(現:常務取締役)がNBCの経営セミナーに参加されたことだった。「まさにうちの会社のことではないか?」——経営セミナーに参加された太田常務はそう感じ、危機感が増したとのちに振り返る。

支社をつぎつぎと開設

2012年以降、破竹の勢いで支社展開をはじめた。土田社長が最初

会社が膨張していく」。もう一度客観視する機会を求めて

その後、半年ほどが経過した2018年5月。太田常務の姿は再びNBC経営セミナーにあった。九州の企業をM&Aで買収し、各地に支社を展開、またトラックもさらに購入し、広告宣伝費も増えるなど、かなり積極的な投資を行われていた矢先のことだった。NBC富岡は太田常務に決算書分析を提案した。

●太田常務「『このままで会社大丈夫ですか?』と富岡さんに問われ、咄嗟に『大丈夫です。』と答えた自分がいました。ところがどんどん業績は悪化。支社を次々に展開していた時期でもあり、設備投資が増えていたんです。一方で経費についてはほぼ管理できていない状態。」

富岡さんからは『この状況……社長はどう思われていますか?』とも聞かれましたが、この時はまだ、社長に話を上げることができませんでした。」

それから2年の月日が流れた

2020年6月——、太田常務は改めてNBC経営セミナーに参加された。

●太田常務「2018年の頃は、富岡さんの分析資料を社長に説明できるまでの力が自分にはありませんでした。社長にはしっかりと数字という根拠を用い説明し、現状を認識いただき、また、ご納得いただきたくはない。そう考えていきましたが、当時はまだ自分にその力がなかつたんです。しかし、そうこうしているうちに業績はますます厳しいものになりました。」

経営セミナーからしばらくしたある日、富岡の携帯に太田常務から一本の電話が入る。「社長がお会いたしたい」と言っています。社長に



NBC 富岡 寛

会ってください。」という内容だった。富岡はすぐに駆けつけ直近の決算書を分析し土田社長と太田常務に報告した。

売上は急成長しており、引越業といふこともあってキャッシュは何とかまわっていたが、営業利益は前回2018年の分析段階よりもさらに悪化していた。

●NBC富岡「積極的な投資の裏で販管費は無管理状態。一刻を争う大変厳しい状態であったのは間違いないありません。しかし、徹底的に費用対効果を見直しコストダウンに動けば、利益改善は見込めると考えました。」

「何とか力になりたい」。その一心で社に戻り、すぐにメンバーを集め改善方針を検討したことを覚えていきます。」

●土田社長「太田から2回目に話があった時は『社長、NBCさんと会ってください。』ともうとにかく必死だったんですよ。すごい目のつきようで、『社長、お願いします。』って言うんです。だから『もう太田が

そこまで言うんだつたら、会う。』と。太田はやっぱ本当に頭が切れるし数字を見れるんで、危機感も人一倍だったと思うんです。ところが当時はマネージャー。本人、すごくしんどかったと思います。」

コロナ禍、直撃。支社の閉鎖——。

コロナ禍の影響もあり、業績は悪化の一途を辿っていた。「最も重要なことは現状を正しく把握いただくこと」そう考えた富岡は土田社長・太田常務に敢えて厳しい現状を繰り返して伝えた。

●土田社長「富岡さんから『もうやバイですよ。』と率直に言われましてね。そのとおりだと、心から反省しました。同時期、社員からも厳しい指摘がありました。それぞれの責任感の中で、強い信念をもって発言してくれている。そう捉えています。信頼関係を改めて築くためにも、僕がまずすべてを受け入れて動くしかない決めていました。人間関係が先、そういうのが崩れることはよくない。そんな思いも交錯しながら。」

積極的な投資、破竹の勢いで支社展開……そしてNBCとの出会い。



## 「悩んでいる時間がもったいない。」

当時はコロナ禍の影響もあり、東京センター・千葉支社・大阪支社を閉めた頃だった。土田社長は各支社の社員、契約社員、アルバイトを集め、事の経緯を含め閉鎖について説明に行ったという。

●土田社長「僕は一人でも多く雇って、一人でも多く正社員に上げていきたい。これが社会奉仕でもあるし、会社としての使命だと思っていたんです。それは正義だと思っていたんです。でも、結局会社がなく

なったら、みんなを不幸にしてしまう」と。自分の器以上に、会社の規模が大きくなってしまった。もう自分の器なんか本当……おちよこぐらいしかないのに、そこに見栄であったり自分の欲であったり、勘違いがどーんと乗ったら、それは溢れますよね、ぶわーって。

閉鎖の説明に行ったときのみんなの視線は厳しいものでした。『あ、自分の器はこんなもんだっただ。』って、ここが僕の反省の第一歩でした。」

●土田社長「実践社長塾®を受講しました。その頃はとにかくいろんな問題が重なって、本当に眠れない毎日でした。1泊2日研修の2日目の朝に、講師をしてくださったNBCの中田さんとお話することがあったんです。本当に不思議なんです。誰にも言えなかった弱音がぼろぼろと出てきてしまったんです。

『もちろん自分が一番悪いのは、よくわかっているんですけど、なんでなんだ、なんでなんだとずっと考える日々なんで

す。』そう言ったら、中田さんが

『いや、社長ね、そんなことに悩む必要はない。悩むことはないんだよ。そんなことを悩んでいる時間がもつたいない。もう頭の中から全部取り除いて、仕事に集中しなさい。』って言われたんですよ。そこで、ハッと

ああ、本当だなあ」と。こんなことにいつまでも囚われていたら、会社が潰れてしまっつて、すぐく気が楽になっただんです。中田さんの一言は、自分が変わる本場に大きなきっかけでした。」

法人向けビジネスにトライ。

社長の役員報酬を大幅カット！半年間は〆ゼロ〆に。

支社の閉鎖、固定費の大幅削減、とあわせ収益構造の見直しも進めた。

当社では一般個人向け（t o c）の引越業売上が全体の90%超を占めていたが、t o cは単価のたまたき合いとなる。当然単身者の引越のみならずファミリーの引越にも力を入れていたが、それだけでなく、法人相手（t o b）の仕事にシフトしていくこうと数年前から動き出していた。

種まきから実際に芽が出るまでに想定以上に時間を要したというが、かつて9割を超えていたt o c向けの引越売上は今や50%台に落ちており、さらに法人向けビジネスの割合が徐々に増えている。

法人向けビジネスにおいては、決算書の提示を求められることがありますが、その点からも土田社長は「さらに自信をもって出せる決算書にしていかないとならない」とそう改めて感じている。

2021年8月から2022年1月まで土田社長は役員報酬をゼ

ロにした。少しでも赤字幅を減らし、決算書をよくしたい想いもあるが、ここにはさまざまな背景と土田社長の想いがある。

また、改革の一環でパート・アルバイトの契約延長をストップした。いわゆる人件費の見直しである。支社の閉鎖もそうだが、60名を超えるこれらパート・アルバイトの雇用にメスを入れるわけだから心が痛まないはずもない。

●土田社長「そういう人たちの気持ちも、僕が伝えていかなければならないなと思っただけですよ。それに、現場に出るわけでもなし、営業の最前線に出て仕事するわけでもなし、そんな自分がのうのうと給料をもらっているのはおかしいなと、そう思ったのも事実なんです。今までの自分がしてきたことを省み、そして戒めも含めゼロにしました。それで黒字化したいという想いもありましたが、一番は太田の気持ちに応えたかったということだと思います。」



## 改革のステップ

### STEP 3 人の教育・幹部の教育 ~太田常務のお話より



それまでの当社は「Yesマン」ばかりの会社だった。  
右向け右!で仕事なんかしていない。  
しかし、その状態が続けば「船が沈む」ことは間違いなかった。  
たとえ刺し違えても、創業メンバーとして会社を守らなくてはいけない。  
会社、そして社員さらにその家族、皆を守らなくてははいけない。  
「僕らは友達ではない」。

### STEP 3 人の教育・幹部の教育

### STEP 2

### 内部の整理(仕事の整理)

営業面の改革／個人(toC)から法人(toB)へ

### STEP 1

### 数字の改善

### STEP 1 数字の改善 ~太田常務のお話より



これは【血まみれ】の改善活動であった。人件費をカットしなくてはならない。  
NBCのコンサルティングの中でいちばん太田常務自身が「響いた」という「労働分配率」を算出すると、  
当時当社の労働分配率は70%——、つまり限界利益に対して7割が人件費に充てられていた。  
当然人件費を削るなどと言えば現場は反発する。よって感情論ではなく根拠(数字)が必要だった。  
実際に数字を見せて「このままでは船が沈むんだ」ということを理解してもらうようにした。  
「施策が正しかったかどうかはあとになってみないとわからない。」「覚悟」をもって挑んだ。

### 当手を振り返って……

太田常務に改革にあたり難儀したことを尋ねると「特にありませんね。腹をくくっていましたから。」とそのこたえは力強く一切の淀みがない。「強いて言うなら、根拠となる数字をしっかりとみてロジカルに事を進めていくことを重視しているので、多少スタートに時間がかかることでしょうか。」K K D(勘・経験・度胸)を排し一貫して数字という根拠にこだわる姿勢がこの発言に顕れている。



株式会社キョウトプラス  
常務取締役 太田 充裕 氏

## 物事をすべて数字で判断することに決めた。

土田社長が言われるようにNBC導入以降当社は徹底して「数字で語る」ことを行ってきた。中心となったのが太田常務だ。

ある時、ガムテープの使用率が上がっていることに気づいた太田常務は責任者にこう問いかけた。「なぜこれだけ使用量が上がっている？ 資材高騰は外的要因だ。内部でできることはないのか？」すると、「いやいや、法人が増えたんですから仕方がない。」「ファミリーの引越も増えましたよね。」「多分そうだと思います。」「僕もそう思います。」「皆が口々にそう言った。しばらく聞いていた太田常務だったが、「いや、それ、数字で判断したの？」と言い、去年と今年の法人とそれ以外の引越の割合や単身とファミリーの割合を調べはじめた。すると、去年と今年では法人の仕事量は増えているものの、ファミリーの仕事量は減っていた。「売上がこれだけしか上がっていないのに、こんなに使用量が上がっている。」「わかるよな？」

科目名	令和2年1月	令和2年2月	令和2年3月	令和2年4月	令和2年5月	令和2年6月
専科商品	10000	10000	10000	10000	10000	10000
専科部品	10000	10000	10000	10000	10000	10000
専科部品組	10000	10000	10000	10000	10000	10000
その他部品	10000	10000	10000	10000	10000	10000
2019-10月	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前13	10000	10000	10000	10000	10000	10000
運送収入前14	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前15	10000	10000	10000	10000	10000	10000
高野倉庫売上	10000	10000	10000	10000	10000	10000
ボララック売上	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前16	10000	10000	10000	10000	10000	10000
売上合計	10000	10000	10000	10000	10000	10000
経費の内訳	10000	10000	10000	10000	10000	10000
経費の内訳(中)・運送	10000	10000	10000	10000	10000	10000
人材費	10000	10000	10000	10000	10000	10000
燃料費	10000	10000	10000	10000	10000	10000
外注費	10000	10000	10000	10000	10000	10000
2019-10月	10000	10000	10000	10000	10000	10000
その他	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前17	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前18	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前19	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前20	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前21	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前22	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前23	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前24	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前25	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前26	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前27	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前28	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前29	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前30	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前31	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前32	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前33	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前34	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前35	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前36	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前37	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前38	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前39	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前40	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前41	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前42	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前43	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前44	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前45	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前46	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前47	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前48	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前49	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前50	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前51	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前52	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前53	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前54	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前55	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前56	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前57	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前58	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前59	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前60	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前61	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前62	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前63	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前64	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前65	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前66	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前67	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前68	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前69	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前70	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前71	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前72	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前73	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前74	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前75	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前76	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前77	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前78	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前79	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前80	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前81	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前82	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前83	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前84	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前85	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前86	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前87	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前88	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前89	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前90	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前91	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前92	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前93	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前94	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前95	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前96	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前97	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前98	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前99	10000	10000	10000	10000	10000	10000
引取収入前100	10000	10000	10000	10000	10000	10000

太田常務が作成した全社月別実績表の一部。

あくまで数字という事実を用い太田常務は改めて責任者に問いかける。「燃料費も同じ。内部でできることはないのか？」

●土田社長「もう、ぐうの音も出ないですよ。感覚や思いつきから経営判断してきて、結果、衰退していったのが当社だったと思うんです。でも、そこをちゃんと数字で判断していこうって、ここを太田が徹底的にやってくれたことが、本当に素晴らしいんです。」

今後の構想——売上1000億円  
「もうあの頃の俺たちじゃない！」

10年後、売上1000億円を目指す当社。土田社長と役員は互いにその「本気度」を確かめ合ったという。「絵に描いたモチで終わらせたくない。」「やるなら本気でやりたい。」「太田常務は段階的な計画を作成・提出。テーマは、膨張ではなく成長」。

●太田常務「かつて支社を次々と出した頃と僕は違うんです。今はもうNBCさんがいる。プロの視点でアドバイスをくれ後押ししてくれるNBCがついていることが一番の違いです。」

●土田社長「最終的な1000億円に向けて、その規模を達成するためのトラックの台数や人員数、支社の数を考えていく。すると『全然いきません。』と声が上がってくる。で、そのあと、また5年かけて、1000億円目指す道をつくるんですよ。素晴らしいなと思っていきます。『俺ら、絶対いける。』そこからまた逆算して、課題を考えてくればいいじゃないですか。じゃあ人はどうするんだ、ドライバーはどうするんだ、責任者はど

……改めて感じる、

「あの時、太田が富岡さんを紹介してくれていなかったら——」。



株式会社キョウトプラス 代表取締役 土田社長とNBC富岡。



写真中央:土田社長の息子さん／お友達の引越を親子でお手伝い。  
人力引越社のTシャツ姿でパシャリ

うするんだって。ドライバーだっ  
て、運転ができるだけだったら駄目  
なんです。これはやっぱり教育で  
あったりとか、お金をかけることが  
すごい重要ですし、あとは定着で、  
今、富岡さんにやっていただいでい  
るような次期責任者研修、ああいう  
教育にも力を入れていくことが必  
要なんです。そうしていかないと、

100億円も、当然45億円もいけな  
いよねって、今話しているんです。  
太田が、富岡さんをもう本当に勇  
気を持って紹介してくれた。もし、  
あの時僕の判断が、3ヶ月、半年遅  
れていたら……、もう会社はなかつ  
たなあって本当に思います。今思い  
起せば、いろいろ悩んだこともあ

りました。すべて自分が悪いんです  
けどね。

ただ、変わらずにあったのは、  
残ってくれているメンバーとその  
家族、子どもたちに対して、すごく  
申し訳ないという気持ちでした。  
万が一会社が潰れたら、一緒にい  
ることすらできなくなるかもしれ  
ない……。そんな情けない父親の  
姿を見ながらこの子たちが大きく  
なったら、やっぱり恨まれてしま  
うんじゃないかと。そんなことを  
考えては眠れない夜を過ごしてい  
ました。

しかしある時、無邪気な子どもた  
ちの姿に『このまま終わってはいけ  
ないな』と思ったんです。『もっと  
もっと自分のことを見つめ直して、  
もっともっと反省して、まずは自  
分が変わらないと会社も変わらな  
い』と。パート・アルバイト含めす  
べての社員・幹部、そして妻・家族、  
NBCさん、それぞれに踏ん張っ  
てもらいました。……どこが一枚欠  
けても今はなかったと思います。  
感謝しかありません。」

## 『人力引越社』経営信条

お客様の移動のお手伝いを通じて、新生活とその地域社会に貢献する

最高の作業品質とサービスを提供し、お客様から信用を得てさらに取引先と仲間と、その家族からも信用される会社になる。経営に社員全員がかかわり、外部と内部の変化に素早く対応して過去には一切こだわることなく、物事に対して深く掘り下げる意識を持ち、仕事の原理原則を確立させて常に正しい判断をする。社員全員が全力を尽くして、おもてなしの精神を持って社業に尽力し、お客様からの感謝を最大の喜びとする。

当社の経営信条には「外部と内部の変化に素早く対応して、過去には一切こだわることがなく」とある。

●土田社長「自分に言い聞かせるみたいになんか。」

## コンサルタント EYE

今号紹介企業様の担当コンサルタントをご紹介します。  
現場を通じ感じたこと、  
お客様への想いをお伝えいたします。



NBCコンサルタンツ  
株式会社

富岡 寛

Tomioka Hiroshi

計数から導き出された知恵(人力)の結集  
「行動」から「考動」へ

どのようなビジネスにもいえることですが、拠点展開を連続して行うことで、売上規模が大きくなり、表面的には立派な会社に見えます。

しかし、一見すると成長戦略をとっているように見える企業の多くは、拠点展開とともに毎月増加するコストや初期投資した多額の資金回収といった課題、また組織が大きくなるにつれ増えるさまざまなリスクについて深く考えられていません。

ご縁をいただいた当初のキョウトプラス様はまさに、成長ではなく、膨張する過程にありました。

そこで、まず顧問税理士をNBC税理士法人に切り替えていただいた上で、コンサルタントと連携

し、膨張に陥った原因追究を徹底的に行いました。

そして、経理業務の見直し、銀行対応、コストコントロール(ただ抑制するだけではない)、さらに、役員だけではなく現場管理者まで数字から経営状況を正しく判断する体制を構築していきました。

今では土田社長、太田常務をはじめとする経営陣から発信された『10年後100億円企業を目指す』といった大きな経営方針に対し、次世代幹部(主任・係長・課長)が自ら、『途中段階である45億円を達成するには、どのような数字の組み立てが必要か』『今後の市場動向を踏まえ、どのように他社との差別化を図っていくのか』『どのよう事業展開を行っていくのか』などの議論ができるまでなってきました。

これも土田社長、そして創業メンバーである幹部の皆様が、覚悟を決め、諦めずに『考動』し続けられてきたからこそだと思います。

10月中旬、本社にお伺いすると階段から颯爽と駆け下りさわやかに出迎えてくださった土田社長。細身でありながらスーツの上からも鍛えられた肢体がうかがえ、健康的に日焼けした肌と屈託のない雰囲気が大変魅力的な方だ。32歳で会社を興し破竹の勢いで支社展開するも、一時は会社存続をも危険視されるほどのピンチに見舞われた。そんな土田社長を支えたのは、屈強で心優しく実に誠実な、極めてタフな男たちだった——。(まつ)

編集  
後記