

企業名： 鴻池運輸

レポート名：KONOIKE グループ統合報告書 2025

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

鴻池運輸が目指している将来の姿は非常に明確に理解できる。その理由は、2030 年に向けたビジョンと、そこに至るロードマップが具体的な数値やテーマとともに示されているからである。同社は技術で、人が、高みを目指すというビジョンを掲げ、最先端テクノロジーを現場に導入することで、人手不足を解消しつつ新たな価値を創出する姿を目指している。特に中期経営計画 2027 では、国内市場の縮小を見据えてインド・北中米を中心とした海外事業の拡大を成長の柱に据えており、グローバル企業へと本格的に変革しようとする強い意志がトップメッセージや執行役員の鼎談から伝わってくる。さらに、単に規模を追うのではなく、第 4 次産業革命に適応した持続可能な次世代の事業モデルを構築するという終着点が論理的に描かれているため、目指す姿は理解できると感じた。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

鴻池運輸の現在の競争優位性は深く理解できる。理由は、一般的な運輸業の枠を超えた、請負業と物流業を掛け合わせた独自のビジネスモデルについて、豊富な現場事例とともに統合報告書内で詳述されているからである。また、同社の最大の強みは、人材を単に供給するだけの派遣とは異なっており、顧客のバリューチェーンに深く入り込んで業務そのものを引き受け、現場マネジメントや業務改善までを一貫して主体的に担うことができる点にある。この請負のノウハウを、鉄鋼などの製造業だけでなく、メディカル分野や主要空港の地上支援業務といったサービス業の領域へも横断的に展開し、競合他社が簡単には真似することのできないポジションを確立しているという点が、同社独自の競争優位性だとして統合報告書内で示されており、理解しやすい構成であったと感じた。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

競争優位性には高い持続性があると理解できる。理由として、強みを一過性のものにせず、長期的に維持・強化するための投資システムと仕組み化が確立されている点が挙げられる。同社は中期経営計画 2027 において、稼いだ利益を 3 年間で 200 億円以上の人的投資へ回し、それによって現場の収益力を高めてさらなる成長投資へと繋げ、価値創造の好循環を促

していくと示している。また、現場の職人が持つ暗黙知にドローンや生成 AI、独自の位置情報共有アプリ「コノマップ」などの最新技術を掛け合わせる「KOMBO 活動」を全社展開しており、他社が模倣しづらくなる状況を継続的に作り出す仕組みがすでに存在している。海外展開においても、ライセンスが必要なインドの鉄道輸送事業や、高い専門性を持つ国営鉄鋼スラグ処理会社の買収など、参入障壁の高い領域を積極的に狙うことで、競争優位性に持続性を持たせていることが読み取れる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

結論として、この会社であれば体系的な教育体制や先進的なプロジェクトを経験することによって、自身の人的資本の価値向上を大いに期待できる一方で、配属リスクや一部の業務特性を考慮すると、全員が望むような汎用性の高いスキル向上を均一に達成できるとは限らず、一定の懸念や否定的な側面も存在すると感じる。

達成できると私が思える理由は、経営戦略と連動した強固な人材育成システムが整備されているからである。「KONOIKE GROUP 人材開発センター」をはじめとする自社の研修拠点で体系的な教育が行われており、総合職には次世代経営人材としての長期的なキャリアパスが、コーポレート部門には職務基準書を用いた形でのスキルの可視化が提供されている。さらに、現場への生成 AI 導入や DX ビギナーズプログラム、国際的なビジネスに携わる機会もあり、市場価値の高い最先端のリテラシーやグローバルスキルを磨く環境が整っているといえる。

しかし、否定的な視点として以下の懸念が挙げられる。まず、同社の強みである請負業務の本質が、特定の顧客の生産工程や独自の現場オペレーションに深く入り込むものであるという点が挙げられる。こうした環境で培われるスキルや暗黙知は、その顧客の現場を最適化する上では極めて強力な専門性となるが、他社や他業界でもそのまま通用するような汎用的なスキルになりにくいというリスクがある。また、国内物流や多くの請負現場においては、依然としてトラック輸送を行う際にアナログ業務が残存していることが課題として挙げられているように、泥臭い労働集約的な作業が基本となるような場面も少なくない。AGF の導入などを通じて自動化を推進しているものの、それらの技術が全拠点に広く浸透するまでは長い期間必要とするため、配属される部署や営業所のデジタル化の進捗度合いによっては、期待するような先進的スキルの習得が遅れる可能性がある。さらに、経営層から現場まで一丸となった組織風土が魅力である反面、145 年の歴史を持つがゆえに、安全や品質を最優先する堅実な文化が、個人のスピード感のある成長や、ドラスティブな職種領域の転換を求める人材のキャリア志向とは必ずしも合致しないという恐れもあると考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

本報告書は独自のビジネスモデルの強みや成長戦略の解像度が高い良質な資料であるが、国内外の情報開示や事業の複雑性においていくつかの改善余地が残されていると考える。まず良かった点として、好調な業績を誇示するだけでなく、一部の投資計画の未達や従業員による不正事案の発覚といった負の側面に関しても率直に開示し、それに対する内部統制委員会の新設や、企業風土改革の具体的な打ち手を報告書内で説明している点が挙げられる。また、請負と派遣の違いを視覚的な図解やサントリー社の製造ライン改善事例を用いてわかりやすく解説し、同社の本質的な強みを読者に腹落ちさせるような工夫がなされている点も非常に良かったと感じた。さらに、海外拠点の営業利益目標や、3年間で200億円以上の人的投資を行うキャッシュアロケーションの方針など、中長期にまつわる戦略の説明において、具体的な数値を用いて示されたことも、投資家に対する説得力を高めていたのではないかと感じる。

一方で、統合報告書そのものの内容における改善の余地としては、第一に非財務目標の進捗確認における定量的評価が不十分であった点が挙げられる。重要課題一覧において、安全・品質やガバナンスに関わる各種 KPI が設定されているが、2025年3月期の実績値を見ると、労働災害件数や自動車事故件数、品質事故件数がいずれも前年比で悪化、あるいは高止まりしている。しかし報告書内では内部統制の強化をしていくなどと定性的な意思については語られているものの、なぜこれらの重要数値が悪化したのかという客観的な原因分析や、目標達成に向けた具体的な軌道修正のプロセスについての記述が薄く、非財務面の PDCA サイクルが誌面上で見えにくくなっていると感じられた。

また、多角化された事業紹介の複雑性とシナジーに関する記述の不足も課題であると考ええる。同社は鉄鋼、食品、メディカル、空港など多岐にわたる事業を、複合ソリューションとして幅広く展開しているため、各事業本部の個別紹介に非常に多くのページが割かれており、全体の構成が縦割りで複雑な印象を与えている。社外取締役の鼎談においても、今後は横の連携が重要になると指摘されているが、統合報告書全体を通じて、異なる事業本部同士がどのように連携し、グループ全体としてどのようなシナジーを生み出していくのかという具体例や戦略論が十分に描ききれていない。今後は、各本部の事細かな現状報告を Web サイト等へ適度に譲り、統合報告書内では重要課題によりフォーカスし、グループの総合力がもたらす未来の提供価値をシンプルかつコンパクトに伝える内容が期待される。