

大須賀 正 孝 (オオスカ マサタカ)

株式会社ハマキョウレックス社長



近物レックスの黒字転換を目指し、 社内改善を行う

◆課題と今後の戦略

現在のハマキョウレックスの重要課題は、近物レックスの大幅な赤字をいかに黒字転換するかである。今後、近物レックスは現場の視点から予算を組み直す。また、一人1日1,000円運動を実施し、収支改善を図る。改善のモデルプランとして、小牧支店での試行の結果、月間約180万円の無駄が省けたことから、全国的なコストダウンを図っていく。近物レックスの改革なくして当初の計画数字は履行できない。

具体的な国内戦略としては、西方面の3PL事業を伸ばすため、今期は関西のウエートを高め、海外戦略では中国市場の伸長を目指す。中国での事業は、5年前に1センターでスタートしたが、今年中に3センターになる予定である。

◆収益構造と業績

2007年3月期連結の営業収益は好調だが、利益は一気に減少した。最大の要因は、近物レックス単体の年間の経常赤字が12億58百万円に膨れたことによる。結果的に営業収益は11期連続増収だが、経常利益と当期純利益は9期ぶりに連続増益が途切れた。

個別業績では営業収益が15期連続増収、経常利益が11期連続増益となり、当期純利益については9期連続増益である。連結業績では営業収益で6%増だが、営業利益は20%減、経常利益は32%減、当期純利益は8.1%減となる。ハマキョウレックス単体での営業収益は約14%増、営業利益では52%増、経常利益は36%増の大幅増を達成した。

2006年3月期から1年を通して近物レックスが連結となった。当初物流センター事業と貨物自動車運送事業の営業収益の構成比率は37%対63%だったが、当期は39%対61%となった。今後ハマキョウグループとしては物流センター事業に重点を置くため、構成比を半々までにすることを目指している。

貨物自動車運送事業はそのほとんどを近物レックスが占めるが、近物レックス単体では11億35百万円の営業収益減である。子会社9社を新規連結した結果、連結では23億62百万円の営業収益増となった。原油高による費用増加で、前期比4億47百万円のコスト増だが、積合代車、庸車等の外注費を3億43百万円削減した。現在、約3,700台の車輛を使用し貨物自動車運送事業を行っている。

◆物流センター事業は好調

物流センター事業は、ハマキョウレックスとスーパーレックスが主である。増収の主な要因は、当期オープンしたセンターの営業収益への寄与約25億円による。また前期オープンしたセンターのフル稼働により、約11億円の営業収益増となった。

ハマキョウレックスは特に好調で、増益の要因は新センター稼働の業績寄与、既存センター運営の充実にある。具体的には、収支日計表管理の徹底、取引条件の見直し、不採算センターの撤退を挙げることができる。現在、月例の社内勉強会を実施しており、ハマキョウレックスの「全員参加」の考え方が現場に浸透した結果だろう。

2007年3月期は合計で8社の新規受託があり、物流センターの新規稼働は、上期に3センター、下期に4センターであった。そのほか、既存センターの中に新しく取り込みをしたものは上期2社、下期1社である。また、物流センターは期末の時点で48センターである。そのうち、自社センターは16、借用センターは32である。

キャッシュフローについて、ハマキョウレックスとしては、見込みの設備投資はしないという考え方であり、コスト的に顧客とハマキョウレックスにとって最良の方法を採った結果、ここ2~3年の間は自前でセンターを幾つか建てている状況である。当期は主に有形固定資産の取得で、投資活動によるキャッシュフローがマイナス72億円となった。

設備投資については、連結ベースでは81億円弱、ハマキョウレックス単体では約21億円である。減価償却

の実績は連結ベースでは20億円、単体では5億30百万円である。

今期は、償却について一部税制改正の影響があり、グループ全体で年間約1億50百万円の上積みになると試算される。減価償却は、連結で22億45百万円、単体で6億70百万円になると見込んでいる。今期の設備投資は連結ベースで35億円、単体で26億円と想定している。借入金については、連結ベースでは設備投資や連結子会社9社の増加、近物レックスの業績不振等により増加し、単体では設備投資に伴い借入金が増加した。近物レックスでは、借入金が約11億円増加した。

近物レックスの営業収益が非常に下がってきており、営業収益に対する人件費率が徐々に上昇した。当期と今期は、約31.2%の人件費率を見込んでいる。

売上債権の増加は、ハマキョウレックスの営業収益伸長によるもので、建物等の有形固定資産の増加は、物流センターおよび運送事業拠点の新規開設による。投資有価証券は、当社取引先の株を所有しているため、約1億円増加した。営業債務16億円増の理由は、19年3月期は期末日が金融機関の休日で、手形を含めて決済が延びたためである。4月に入ってから払った手形が6億円であり、金融機関の期末日の関係で約12億円増えている。

◆近物レックス収支改善への取り組み

ハマキョウレックスから5名の人材を派遣し、この4月から新社長を中心に実質的運営を行っている。内容としては、小牧支店をモデルプランとした改善取り組みを執行中である。また営業本部を中心とした新たな営業体制へ変更した。店所別の収支明確化のため、新たに部門別、店所別の収支管理を始めた。

さらに、運行部門の体制の見直し・コスト分析を図り、運行部門を一つの別会社として認識し、コストを把握していく。また、ハマキョウレックスと同様、全社員を対象にした月例勉強会を実施する。

近物レックスの2007年3月期の営業収益は450億34百万円（11億35百万円減）、営業損失10億4百万円（11億92百万円減）、経常損失12億58百万円（13億39百万円減）、当期純損失6億46百万円（8億18百万円減）である。2008年3月期は営業収益466億円（15億65百万円増）、営業利益6億14百万円（16億18百万円増）、経常利益2億50百万円（15億8百万円増）と予想している。経常利益2億50百万円に近物子会社9社の経常利益50百万円を足した3億円を近物グループの利益として、ハマキョウグループ連結の業績予想に織り込んでいる。

◆2008年3月期業績予想

連結業績については、営業収益880億円（前期比7%増）、営業利益43億円（同約20億円増）、経常利益40億円（同約19億円増）とみている。個別業績では、営業収益14%増を見込んでおり、営業利益、経常利益についてはそれぞれ約11%増を目指す。

配当金については、2007年3月期は個別業績が好調だったことにより24円である。中間配当を10円としたので、期末の配当は14円となる。2008年3月期は、14円を維持し、年間で倍の28円の予定を立てている。

一方、2009年3月期に連結営業収益1,000億円、経常利益60億円を目標としていたが、近物レックスの現状を考慮し現実的に見積もった結果、連結営業収益950億円、経常利益50億円に修正した。

◆ 質 疑 応 答 ◆

近物レックス買収後3年間で毎年数字が下がっているのに、今期6億円まで営業利益が改善する根拠を具体的に教えてほしい。

営業未収金を見えるようにし、役員の退職慰労引当金も計上基準を変更するなど新しい体制にしている。ハマキョウレックス単体は、物流業界では収益率は良い。基本的な仕事はコンペで受注しているので、その中でいかに無駄をなくすかが重要である。近物レックスにおいても会長主導の勉強会を実施しており、今後は改革例のデータを用いて具体的に説明したい。

今期の近物レックスの計画について、営業収益は15億円増える計画だが、ダンピング競争等で環境悪化の場合、減少のリスクはないのか。

近物レックスのこれまでの減収は配送の質が非常に悪かったことによる。この改善のため、ドライバー全員に携帯電話を持たせ、問題発生時の顧客への迅速な連絡を徹底したことが現在評価されている。連絡網が整備

されると、ハマキョウレックスが他社に外注している30億円分を近物レックスに入れることができ、営業収益15億円増につながる。営業新規開拓も大事だが、現在の顧客を減らさない努力も必要である。

近物レックスの四半期業績を見ると、第3四半期は対前年で改善がみられたが、第4四半期は営業利益率が対前年で1.2ポイント低下している。その要因は何か。

第4四半期の収益が落ちたのは、前年より休日数が多く、店所の稼働日数が減少したことによる。

(平成19年5月22日・東京)