

最終回

「五〇年後に残る会社とは」

近鉄物流の買収で念願の売上高一〇〇〇億円の達成が現実味を帯びてきた。残る大きな仕事は後継者選びだ。候補者はたくさんいる。それだけに選ぶのが難しい。コミュニケーション能力に優れた社員を次期社長に据えたいと考えている。

前月号のインタビューで説明した通り、ウチの会社は中堅特積み業者の近鉄物流を買収することになった。近鉄物流をグループ傘下に収めて特積み事業に本格参入する。近鉄物流の売上高は約五〇〇億円。買収によってウチの会社の売上高はグループ全体で八〇〇億円超となる。当面の目標だった売上高一〇〇〇億円の達成にまた一歩近づいた。

当初、一〇〇〇億円はもう少し先になる予定だった。しかし今回の買収で二、三年後には到達できる見通しとなった。これでウチの会社も大手の仲間入り、と喜んでばかりはいられない。売り上げという規模の追求も大切だが、それ以上に利益をきちんと確保することが重要だ。株主たちに「ハマキョウは特積みで参入してから利益率が低くなった」と言われないように、努力を続けていきたい。

発表後、いまこの時期になぜ特積み事業なのかとよく聞かれる。インタビューでも答えたが、その理由は簡単だ。特積みの対象となる貨物は今後もさらに増えていくことが予想されるからだ。実際、物流の多頻度小口化で荷物のサイズはどんどん小さくなってきている。これからは特積みが儲かる時代がやってくる。

チャンスは大きい。九州や東北など特定エリアでのサービスに限定する特積み会社が多いが、これに対して近鉄物流は全国をカバーしている。他社が、自社でカバーしていないエリア向けの荷物の配送を外部委託するのに対し、近鉄物流は自社で一貫したサービスを提供できる。それが最大の強みだ。現在、お客さんは質の高い特積みサービスを求めている。買収後に何をするか。まずは近鉄物流の社員たちと膝を突き合わせて、ざっくばらんに話

がしたい。酒を酌み交わしながらでもいい。現場で働く近鉄物流の社員一人ひとりの意見を聞いて回ることが最初の仕事だ。現場の声を傾ければ、近鉄物流という会社の良い面や悪い面が自然と見えてくるはずだ。

近鉄物流には労働組合がある。だからといって尻込みしない。組合があるのが、なからうが、人間というのはみんな一緒だ。こちらが心を開けば、相手もきつと心を開いてくれる。ハマキョウと近鉄物流は同じ静岡県に本社を置く。打ち解け合うことに心配はしていない。

もちろん、頭ごなしにハマキョウ流を押しつけようとするれば、近鉄物流の社員たちも反発するに違いない。近鉄物流は伝統のある会社だ。彼らはウチの社員たちに欠けているノウハウをたくさん持っている。彼らの意見も尊重しなければならない。もっともハマキョウのい

い部分、例えば現場のコスト管理手法などは
どんだん吸収してもらったつもりだ。

やらまいか会長業

近鉄物流の買収という大仕事が一段落した
ら、いよいよ次はハマキヨウの次期社長選
びに本腰を入れようと思っている。会社が永
続的なものになるかどうかは経営トップの
能力に大きく左右される。ダメなトップだ
と会社はあつという間に潰れてしまふ。会
社の五年先、一〇年先、そして五〇年先
を見据えたうえで後継者にバトンタッチ
したい。

どんな人材が企業のトップに相応しいか。
頭がいいに越したことはない。ただしオレ
は、勉強ができる、できないということよ
りもコミュニケーション能力をとくに重視
したい。話がで
きる。そして人の話をちゃんと聞ける。そ
んな人材を社長に登用するつもりだ。

運送会社にはオーナー経営者が多い。そ
のことは決して悪いことではない。しかし
オーナー経営者が何もかも自分で決めて
しまうような組織はよくない。時にはト
ップダウンで判断を下すことも必要だが、
言うことを聞かない部下の首を簡単に切
ってしまうような独裁者になってはいけ
ない。

企業のトップは野球の監督と同じ。いい
成績を残せる監督はコーチ陣や選手たち
の話をちゃんと耳を傾けている。選手の
いま調子はどつなのか。コーチや選手本
人に聞いてから試合で起用するかどうか
の判断を下している。

これに対して、成績の悪い監督は人の話
に聞く耳を持たない。選手の好き嫌いや
過去の実績などから選手起用を決めてい
る。そして起用した選手が活躍せずに試
合に負けてしまった場合、その責任を選
手に転嫁する。

ウチの会社では社長になることができる
チャンスは社員全員に与えている。とはい
え、二〇代の若手社員がいきなり社長に
なれるわけではない。物流マンとしての
経験が欠かせない現場を知り尽くすた
めにセンター長の経験も必要だ。そう
なると自然に三〇〜五〇代の社員の中
から後継者を選ぶことになる。

この年代には有力なメンバーが揃って
いる。あえて名前は挙げないが、すでに
オレ自身は数人をピックアップしている。
いきなりタスキを渡すと本人もびっく
りするだろうから、少しずつそれらしい
ことを臭わせていこうと思う。

一本釣りもいいが、日替わりで社長業
をやらせてみて、その中から適任者を選
ぶというやり方もいい。社長のイスに座
った途端、態度が豹変する可能性もある
から、一度やらせてみたほうが失敗しな
くていい。センター長資格制度のように、
社長資格制度のようなルールや試験を設
けるといい手もある。

バトンタッチの時期はまだ決めていな
い。しかしその日はそう遠くはなさそう
だ。もちろん社長業を終えても、しばら
くは会長として会社を後方から支援し
ていくつもりだ。

二〇〇三年四月にスタートした、この
連載は二〇回目となる今回(インタビュー
記事)

含む)で最終回を迎える。お陰様でたく
さんの方々に読んでいただけたようだ。色
々な場所で「連載頑張ってください」と
声を掛けられた。

どうやって物流会社を経営していけば
、会社が大きくなるのか。そしてどつす
れば赤字経営から脱出できるのか。その
ノウハウを伝えることで、少しでも物流
業界の役に立てれば、という思いで毎
月続けてきた。文章に少々乱暴な表現も
あったかとは思つが、その点はご勘弁
願いたい。

連載でも紹介したが、最近では講演を
依頼されるケースが多い。話は得意なほ
うではないが、そうした依頼にできるだ
け応えるようにしている。講演会場で
お目に掛かる機会があれば、遠慮なく
声を掛けてほしい。

いざ最終回を迎えるとなんだか寂しい
気持ちになるから不思議だ。書き切れ
なかったことは山ほどあるが、このへ
んで筆を置かせもつ。しかしまた何ら
かのかたちで誌面に登場したいと思っ
ている。今度は「やらまいか会長業」
なんて連載はどう?



おあすか、まさたか 一九四一年静岡県
浜北市生まれ。五六年北浜中卒、ヤマハ
発動機入社。青果仲介業などを経て、七
一年に浜松協同運送を設立。九二年に現
社名の「ハマキヨウ」に商号変更。二
〇〇三年三月に東証一部上場。主要顧
客はイトヨーカ堂、平和堂、ファミリー
マートなど。流通の川下分野の物流に
強い。大須賀氏は現在、静岡県トラ
ック協会副会長、中堅トラック企業の
全国ネットワーク組織であるTPOロ
ンステイクスの社長も務めている。ち
なみにタイトルの「やらまいか」とは遠
州弁で「やってやるぞ」という意味。