

業績いいのはナンデタロウ?

「ハマキョウさんは何で業績がそんなにいいの?」と質問される機会が最近とても多い。一言でいえば、業績がいいのはコスト競争力があるからだ。ウチは他社よりも安く、質のいいサービスを提供している。だからお客さんに支持される。3PLだのSCMだの横文字を使ってどんなに綺麗事を並べたって、最後はコストの安いサービスを提供できる業者が物流の委託先として選ばれるに決まっている。

要するに物流はブランド力ではないんだ。金ピカのトラックで運ぼうが、オンボロのトラックで運ぼうが露天で仕分け作業をしようが、冷暖房の利いたところで作業をしようが、お客さんからしてみれば、そんなのどつでもいいこと。お客さんは安いコストでモノが指示した場所に時間通りに届いたかどうか、商品にダメージはないか、それしか見ていない。

ただし、ハマキョウレックスはそれだけではない。当社のお得意先である流通の川下企業は今、価格破壊の影響で本業が儲かっている。こうしたお客さんたちを勝ち組にしたいと思っている。そのためにはどうしたらいいのか。商品の販売価格をこれ以上引き下げることができないわけだから、物流でコストダウンしてあげるしかない。そうした期待に応えている。だから次々と仕事が舞い込んでくる。

勘違いされることがあるんだけど、ウチは仕事を取るのにダンピングなんてしていない。お客さんからきちんと料金をもらっている。しかしあくまでも適正料金のみ。当社が努力してコストカットした分、適正料金を上回る分についてはすべてお客さんに還元している。当社が生み出した成果だからといって、それを総取りしてしまうのではいつまで経ってもお客さんとの

新連載

やらまいか物流通業 ~ ハマキョウ流・運送屋繁盛記 ~

〈第1回〉 運送業はお先真っ暗だ

ハマキョウレックス 大須賀正孝 社長

トラック運送業界の数少ない勝ち組として知られるハマキョウレックス。トラック1台からスタートし、その後、流通川下向けの物流センター事業に進出して大きな成功を収めた。今年3月には念願の東証一部上場も果たした。数多くの運送業経営者が師と仰ぐ同社の名物社長、大須賀正孝氏が“儲かる運送業者”になるためのノウハウを披露する。

信頼関係は築けない。儲かったら還元する。それを繰り返していけば、自然とお客さんは次の仕事も我々にくれるようになる。

他社よりも安い料金を打ち出すというのは簡単なことではないよ。自分たちもコストダウンしなければ当然、赤字になる。お客さんからもらった料金でちゃんと利益を確保するには徹底的にムダを排除しなければならぬ。しかし口で言うほどムダを探るのは簡単ではない。ウチはこのムダ探しとムダの始末が他社よりも上手だから業績がいいんだと思う。

結局、ムダを見つけた作業というのは担当者ひとりふたりでできるような仕事じゃないんだ。社員全員でやらなければ大きな成果は出せない。社員全員といっただけで、これには当然、現場で働くパートさんたちも含む。現場のどこにムダがあるのか、一番よく知っているのはパートさんだ。そのパートさんにもムダ探しのお手伝いをしてもらわないと、コストダウンなんてできない。

例えば、パートさんたちの時給が八〇〇円だとする。そうすると現場管理者というのはパートさんの価値を八〇〇円くらいしか見ない。「あれやれ」「これやれ」と奴隷のように扱いたがる。しかし、これが大きな間違いだ。確かに時給は安いけれど、パートさんだとして同じ人間だ。正社員と同じように扱ってあげないといけない。

パートさんも一人ひとりに目標を持たせれば、きちんとそれに向かって努力する。はっきり言って正社員よりも優秀な人だっている。「ムダをなくすための工夫や知恵をどんどん出してくれ」と呼び掛けると、こちらが想像もなかったようなアイデアがポンポン出てくる。中には旦那さんからアドバイスをもらってアイデアを捻り出してくるパートさんもいる。

いずれにせよ、現場で働く人をやる気にさせる体制づくりをしないと、ムダなんて見つけれないし、コストダウンも進まない。それが言いたい。このパートナーさんの活用法については後に詳しく説明するつもりなので、乞うご期待。

社長業にコストを掛けすぎ

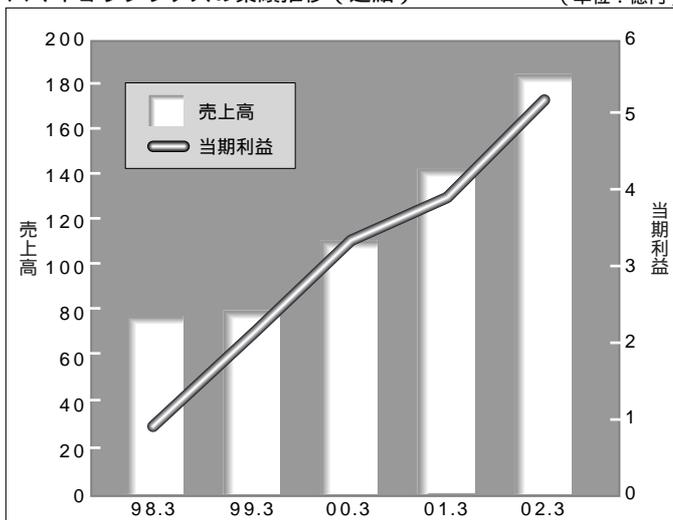
それにしても最近はこの運送会社の社長さんに会っても「仕事がない」という愚痴ばかり。しかし本当に仕事がないのだろうか？ 例えば自動車業界ではトヨタ自動車市場で三〇〜四〇%のシェアを確保している。これに対して物流業界では最大手の日本通運だつてシェアは知れている。物流のマーケットには開拓の余地はまだいくらでもある。社長の努力が足りないだけだよ。

運送会社の社長さんつてというのは仕事をしない人が多い多すぎる。もちろん、お客さんと酒を飲んだり、ゴルフをしたりするのも社長としての大事な仕事。しかしゴルフをするんでも、会社にとって有益な情報を手に入れてくるとかプラスがないと意味がない。ただ遊んでくるのでは社員だつて納得しないよ。

社長というのは会社で一番高い給料をもらっているわけだから、社内で一番働かないとダメ。雑用も自分から率先してやらないといけない。社長が一生懸命働いている姿を見て社員がついてくるわけだから。社長というのは会社の中で「仕事量一番」という座を明け渡したら、さっさと辞めるべきだよ。私はそうするつもり。

そもそも私から見ると、どの会社も社長業にコストを掛けすぎている。まず秘書。あんなものは要らない自分のスケジュールくらい自分で管理すればいい。それに他人にスケジュールを管理されたら、やりたい仕

ハマキョウレックスの業績推移（連結） (単位：億円)



事ができなくなるでしょう？ 会議ばかり押しつけられて外に出られなくなる。現場には行けなくなるし、お客さんに直接セールスもできなくなる。

少し脱線するけど、社長のスケジュールというのは社員のみんなに公表しないとダメ。遊んでいると思われる。お客さんとゴルフ、という予定も正直に話すべき。私は自分の一週間のスケジュールを月曜日の朝礼ですべてオープンにしている。そうする癖をつけておけば、自分自身が仕事をサボれなくなる。社員にも同じようにスケジュールを公表させている。そうすれば、「勤務時間中に彼女とデート」など人に言えないようなことはしないようになる。

それに運転手も必要ない。だいたいオレのほうが運転はうまい。お客さんを送迎するための運転手を用意するのはまだ分かる。しかし、実際にはそれも必要ないよつだ。お客さんにはタクシーチケットを渡せばいい。何だつたら社員が会社や自分の車でお客さんを目的地まで送れば済む。とにかくムダなことはとことん省かないと。

運賃は上がらない

「いつまでたつても運賃が上がらないのは政治や業界団体の責任だ」というお決まりのセリフはもう聞き飽きた。だいたい運送会社は「運賃を下げる」って荷主さんから迫られると、素直にハイハイと答えてしまふ。それが問題だ。トラックは水じゃ走らない。一定のコストが掛かることをきちんとして説明して適正運賃をもらわないと、運賃は下がる一方だ。

排ガス規制の絡みで車両の代替が進まず、車両の総数が減って今後運賃が上昇する可能性は確かにある。しかし、それも一時的な現象にすぎないだろう。代替が進んでくれば、また運賃は下がっていく。中長

期的には運賃の下落はまだ続く。残念ながら、適正運賃というものをきちんと把握できる運送会社が増えないがぎり、消耗戦を繰り返すだけ。倒産に追い込まれる運送会社も出てくるだろう。

当たり前だけど、運賃というのは需要と供給のバランスで決まる。需要が旺盛な時、つまり車両が足りない時になると、運送会社はこぞとばかりに値上げを吹っかける。荷主さんもモノを運んでもらわないと商売にならないから、泣く泣く値上げを呑む。

逆に車両が溢れている時には荷主さんから値下げを要請される。それを運送会社が受け入れる。まさに「やられたらやり返す」という構図。これじゃ双方にとって不幸だ。

運賃にとっては水屋という商売も悪だな。「東京まで走ったトラックが帰りは空車だから運賃なんていくらでもいいだろう」という相手の弱みにつけ込む商売だから。水屋の数が増えて、全国に拡がっていったら運賃はますます安くなっていく。自分で自分の首を絞めるような商売だから、私は絶対に水屋業には手を出さない。

実運送を丸投げするのも良くない。実運送は儲からないからといって下請け業者にすべて任せてサヤだけ抜くのは単なる弱いモノいじめ。市場での運賃動向を常に把握しておくという意味からも最低でも全体の二〇%くらいは自社便を走らせるようにすべきだ。当社は実際にそうしている。

要は物流の仕事はバランスが大切だ。人間の身体だって何かが欠けていると病気になる。それと同じ。配送、庫内作業、情報システムなどをすべてを自社で揃えておかないと。手間の掛かる仕事を丸投げして楽をするようなやり方は無責任。本物ではない。お客さんに説明するときに言葉に詰まってしまつ。担当者が仕事



おおすが・まさたか 1941年静岡県浜北市生まれ。56年北浜中卒、ヤマハ発動機入社。青果仲介業などを経て、71年に浜松協同運送を設立。92年に現社名の「ハマキョウレックス」に商号変更した。2003年3月に東証1部上場。主要顧客はイトーヨーカ堂、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JTPロジスティックスの社長も務めている。

の内容をきちんと把握していないと、相手はとても不安になる。そんな会社にお客さんが仕事を任せてくれるわけがない。

そもそも物流というのは金儲け主義の商売じゃない。物流は世の中で一番重要な仕事だよ。損得勘定だけで動いてはいけない。物流は駅伝でいえばアンカーだ。駅伝では一番信用された人がアンカーを務める。どんなにいいモノをこしらえたって、お客さんのところにちゃんと届かなければ、つまり物流がダメなら台無しになってしまう。だから物流というのはアンカーを務めるような優秀な人じゃない。私は日本で一番優秀な人が物流の仕事をやるべきだと思っている。

読者の皆様へ

さて、まとまりのない断片的な話を続けてきました。私がいたいたいどんな男なのか、イメージくらいは掴めたでしょうか？ 二回目以降は私がこれまでどのような道を歩んできたのかを、もう少し詳しく説明していきましょう。貴社の経営に少しでもお役に立てれば幸いです。拙い文章でたいへん申し訳ないですが、しばらくの間お付き合いください。

ちなみに連載タイトルにある「やらまいか」という言葉は、当社が本拠地を置く浜松市を中心とした遠州地方の方言で、その意味は「やってやるつぜ」です。今、トラック運送業界に欠けているのは、まさにこの「やらまいか」の精神であるような気がしてなりません。この連載を通じて、「やらまいか」というプラス思考でビジネスを展開するトラック運送事業者が二社でも増えれば嬉しいかぎりです。