

第5回

「利益の源は『日替わり班長制』」

イトーヨーカ堂から物流センター運営の仕事を受託した。単にトラックで荷物を運ぶだけの運送屋だった当社にとって、大きな冒険だった。儲からないと言われるセンター事業でどうやって利益を出していくか。「日替わり班長制度」という仕組みを思いついた。

クラブ握らず堅実経営

八〇年代後半から九〇年代初頭にかけてのバブル景気は、トラック運送業界にも多大な恩恵をもたらした。現在の特別積み合わせ便、当時の路線便業者の下には連日、運びきれないほどの荷物が集まっていた。

わざわざお客さんのところまで集荷に出向かなくても荷主自身が営業所まで荷物を手渡しにやってくる。実際、夕方になると荷受け所は荷主の自家用トラックで長蛇の列。業者は幹線運行トラックのスペースが埋まった時点で、その日の荷受けを強制的に締め切ってしまう。完全に売り手市場だった。

区域業者（現・一般貨物運送事業者）も似たようなものだった。ドライバーと車両が慢性的に不足していた。トラックは常に満載。数日先のスケジュールも全て埋まっていた。それでも「何とか車両を融通してもらえないか。運賃はい

くらでも構わない」といって荷物をねじ込もうとするお客さんが少なくなかった。

当時はトラック運送会社に限らず、あらゆる業種が潤っていた。あの頃の日本は完全に狂っていた。経営者たちは毎晩、飲めや歌えのどんちゃん騒ぎ。日中は接待と称してゴルフ。努力しなくても自然に儲かるわけだから、遊樂にふけるのも無理もなかった。

その頃にはオレの会社、そしてオレ自身も借金返済に目途が付き、多少のゆとりが出てきた。ただし、お付き合いで誘われる機会があっても、ゴルフクラブだけは握らなかつた。大口荷主の倒産で多額の借金を背負った際に「今後一〇年間は絶対にゴルフには行かない」と社員に誓っていたからだ。

ゴルフに行くのは決して悪いことではない。ゴルフはスポーツだから、酒を飲んだり、女遊びをするよりもむしろ健全だ。しかし、社員が汗水流して働いているのに自分だけ楽しい思いを

〈前回までのあらすじ〉銀行マンが差し出してくれた二〇〇〇万円が倒産の危機から脱出した。その後、会社はバブル景気の波に乗って急成長。トラック保有台数は一〇〇台を超えた。未曾有の好況に浮かれている世間を尻目に、いずれ運送業は頭打ちになるとの確信から新たなビジネスを模索し始めた。

するわけにはいかない。遊び呆けていると会社が傾いて、周囲に迷惑を掛けてしまう。同じ過ちを犯したくないという意識が強かった。

オレ自身、ゴルフは嫌いなほうではなかつた。そこでゴルフ解禁を迎えた一〇年後のある日、久しぶりに地元のコースに足を運んだ。丸一〇年クラブを握っていないなくても、運動神経がいいから何とかこなせるだろう。自信満々で乗り込んだ。

ところが、スコアはめちゃくちゃ。ボールが左右に曲がってゴルフにならない。ゴルフじゃなくてハイキングだった。何度スイングしても思い通りに球が飛ばず、カーッと頭に血が上ってしまった。

結局、その日を境に再びゴルフから足を洗うことにした。その後、七年間はまったくクラブを握らなかつた。計一七年間ゴルフから遠ざかっていたことになる。最近では健康のために多少やるようにしているが、スコアは相変わらず

長いブランドがあったから仕方ない、と自分に言い聞かせている。センスがない？ いや他の人たちよりも経験が少ないだけだ。

もっとも、バブルの頃はゴルフよりも仕事のほうが楽しかった。遊ぶ暇がないくらい忙しくて、しかも働けば働くほど儲かった。毎日どれだけ利益を残せたのか。各営業所から寄せられる報告書に目を通し、数字を眺めるのが何よりの楽しみだった。

もちろん儲かっていたのは当社だけではない。周りの運送屋もだいぶ稼いでいたはずだ。自社ビルを建てた。トラックの駐車場を売ったら数億円儲けた。新人ドライバーに新しい大型トラックを買い与えた。同業者に顔を出すと景気のいい話ばかり。どの社長さんも笑いが止まらないといった様子だった。

しかし、こんな好況がいつまでも続くわけではない。儲かっているうちに何か新しいビジネスを見つけておくべきだ。常にオレの頭の中にはそういう意識があった。A地点からB地点まで単に荷物を運ぶ仕事は誰でもできる。景気の伸びが止まれば、荷物の奪い合いが発生して、運賃ダンピングが横行する。運送業はいずれ頭打ちになる。そう確信していた。

まさかのコンペ勝利に冷や汗

「物流センターのコンペに参加してみないか」。ちょうどバブルの勢いに翳りが見え始めた頃だった。大手量販店のイトーヨーカ堂から物流コンペの誘いがあった。聞けば神奈川県内

に大規模な一括物流センターを建設する計画が持ち上がっているという。

それまでも地元農協から野菜を方面別に仕分けして出荷・配送する仕事は経験していた。しかし、物流センターの運営に関しては、ずぶの素人と言ってもよかった。受注すれば、本格的な物流センターの運営は今回が初めてとなる。いずれにせよ、願ってもない話が舞い込んできたわけだから、とりあえずコンペに参加してみることにした。

実はすでにヨーカ堂とは「メーカー・卸・ヨーカー堂物流センター」、「物流センター」店舗間の配送で一部取引があった。最初はメーカーからの依頼で布団カバーをセンターに納品する仕事だった。そのうち今度はヨーカ堂からの依頼でセンターから店舗までの納品も手伝うようになった。

入学式シーズンには他の運送屋が嫌う学習機の配送も引き受けていた。車両の確保に苦労していたヨーカ堂の弱みにつけ込むのではなく、どんな仕事も常識的な運賃で請け負ってきた姿勢が評価され、コンペに誘われたに違いない。

コンペには日通をはじめとする大手物流企業が数社呼ばれていた。もちろん参加企業の中でウチが一番経営規模が小さかった。「それにしても小さな会社だね。本当に大丈夫なの？」とコンペ担当者、カチーン。「誘われたからこうして顔を出しているのにそんな言い草はないだろう。会社の大小で委託先を決めないでくれ」と言い返してやった。

偉そうなことを口走ったものの、コンペに勝てる要素は何もなかった。農協での経験があったとはいえ、センター運営のノウハウは皆無に等しかった。借金をようやく完済したばかりで、資金力にも乏しい。ましてや競合相手は日通だ。

配送の品質と社員の態度の良さには自信があったが、それが決め手にはならない。受注に漕ぎ着けるには他社よりも安いコストを提示するしかなかった。こうなりや男の意地だ。大手なにかに負けてたまるか。採算ギリギリの料金で入札してみることにした。

その結果、なんと受注が決まってしまった。「まさか」。決定を聞いて、正直言っただけで、どんなに安かろうが、ウチはあくまでも当て馬で、最終的には日通など大手を選ぶはずだと予想していた。それだけに本当に大丈夫なのだろうか。嬉しさよりも不安な気持ちでいっぱいになった。

「儲かっているんだから、黙って運送だけをやっていればいいのに。工場や軍艦みたいなバカでかいセンターの運営なんて、俺たちに出来っこない」。役員たちもオレの行動に呆れている様子だ。ヨーカ堂に頭を下げてでも断ったほうがいと説得する者まで出てきた。

当時はヨーカ堂もウチのような小さな会社に任せて本当に大丈夫なのかと疑心暗鬼になっていた。ウチと伊藤忠商事に合併会社「スーパーレックス」を設立させ、その会社に物流センター事業を請け負わせる格好にしたのは、商社を

介在させることで、万一の時に備えて保険を掛けておこうという意味合いがあったようだ。

皆が心配している。しかし、一度引き受けた以上、後戻りするわけにはいかない。最後には「オレがひとりやってみせる」といって社内を黙らせた。そこまでこの仕事に固執したのは、センター運営を受注できれば物流の元請けという立場になるからだ。元請けとして物流センターから先の物流をすべて委ねられれば、保管、流通加工、配送など作業ごとに少しずつ利益を確保できる体制になる。それが一番の魅力だった。

拠点近くに部屋借り仕事に専念

ひとりでセンター事業を立ち上げると啖呵を切ったものの、現実にはひとりでは何もできない。子分が必要だ。そこで社員を全員集めて、「ヨーカ堂のセンターの仕事をやってみたい奴はいるか」と手を挙げさせた。やる気のあるメンバーが集まれば、経験がなくても何とかなるはずだ。大手にできて、オレたちにはできないわけがない。やる気さえあれば、子分は誰でもよかった。

結局、オレの呼び掛けに応じたのはドライバードけだった。しかも二〇代、三〇代の若手ばかり。お世辞にも優等生とは言えない連中だった。パソコンなんて使いこなせない。文章力も運転日報を書く程度。ただし、やる気だけは人一倍あった。結局、彼らと一緒にプロジェクトチームを組むことにした。

プロジェクトチームを発足させたのは九〇年だったと思う。それから約一年間、プロジェクトのメンバーたちと繰り返し勉強会を開いた。他社の物流センターを見学したり、情報システムの使い方を習ったり。やる気のあるメンバーのほうに何でも呑み込みがはやくて驚いた。リーダーのオレはセンターの近くにマンションを借りることにした。ヨーカ堂の仕事に専念するためだ。一月のうち、浜松の本社に顔を出すのは一週間だけ。残りの三週間はヨーカ堂のセンターに通い続けた。片手間でこなせるような簡単な仕事ではなかった。

こうしてセンター稼働に向けた準備は着実に進んでいったものの、一つだけ大きな問題があった。この仕事でどうやって利益を確保していくか、だ。ヨーカ堂から支払われる料金は商品通過数の数%と決められている。しかもその額は余裕を持たせて設定されているわけではなかった。「量販店のセンター運営は儲からない」という噂を同業者から聞いていただけに心配だった。

しかし、ある物流センターを見学した時、そうした不安を見事に解消することができた。そのセンターはまったく儲かっていなかった。それもそのはずだった。センターにはたくさんの作業員が働いていたが、作業員たちのほとんどは遊んでいる。動きは緩慢。その様子を目の当たりにして、オレは「人の動きにメスを入れれば、量販店の仕事も確実に儲かるようになる」と確信した。



借金を完済して懐にも余裕ができた。自然の美しい中国・桂林に“癒しの旅”に出掛けた

センター内のマテハン機器や情報システムはどれも同じ。カネさえ出せばいくらでもいいモノが買える。ただし、機械の導入では一定のコスト削減効果しか期待できない。これに対して人間の可能性は無限だ。人の動かし方の違いによってコストには大きな差が出てくる。一人当たりの生産性を二倍にできれば、単純に作業員を一人減らすことができる。センター運営の成否は人をいかに効率的に運用できるかで決まる。

人間心理を巧みに操る

物流センターで働く作業員をどうやって管理すべきか。鬼軍曹を雇って現場の作業員たちの動きを徹底的に管理するのもひとつの手だろう。ただし、そのやり方ではきつと長続きしない。作業員たちはそのうち軍曹の目を盗んで手を抜くようになるからだ。それよりもオレは作業員たちが仕事に責任感を持ち、「動かされる」のではなく、自分から「動く」、よつな職場環境を築きかかった。

そこで思いついたのが「日替わり班長制度」だった。日替わり班長制度とは社員が毎日交代で班長職を務めるというルールだ。本来、物流現場ではベテラン社員などが作業チームのリーダーとして班長に任命されるケースが多い。これに対して、日替わり班長制度ではベテランだろが、新人だろが関係なく、班長の仕事をやらせる。もちろん社員だけではなくパートタイマーも対象に含んでいる。

社員は班長になると課せられた目標をクリアしようと努力する。メンバーたちに細かな指示を出すのももちろん、無駄な作業が生じていれば、それを改善しようとする。ただし、常に同じ人が班長を務めていると、その人だけが努力して、ほかのメンバーは単に指示された通りに動くだけになってしまう。

ところが、全員が班長を務めるルールだと全員が努力するようになる。自分が班長の際に、メンバーたちに言うことを聞いてもらえないと目標を達成できなくなってしまうからだ。自分が班長の時に他のメンバーに活躍してもらったため、自分自身も一生懸命働くという好循環が生まれる。

人間というのは不思議なものだ。責任ある仕事を任せると一生懸命になる。仕事に対するやる気は賃金の高低だけで決まるわけではない。特に女性のパートさんというのは賃金そのものよりも仕事の中身を重視している。

そもそも彼女たちは旦那さんの扶養手当や保険の関係で年収を一〇三万円以下に抑えなければ

ならない。つまり彼女たちは賃金だけが目当てで働いているわけではないのだ。自身が活躍することで会社や社会に貢献しているという満足感。仕事に対するやりがいなどを求めている。女性は誰にも負けたくないという競争心が非常に強い。何かに失敗すると、「あの人が班長の時には作業がうまく進んだのに、私の時にはどうしてうまくいかないのか」と意地になって頑張る。こうした人間の心理を巧みに利用して、センターで働く作業員の生産性を高めようとしたわけだ。

オープン当初は大混乱

九三年九月、いよいよヨーカ堂物流センターがオープンを迎えた。このセンターで扱う商品は衣料、雑貨、加工食品など生鮮品以外の全て。取扱量は相当なものだった。オープン初日に動いたトラックは約五〇〇台に上った。

いきなり仕分けソーターが故障。さらに納品待ちのトラックで近所の道路渋滞が発生し、警察から注意を受けるなど大混乱に陥った。それでもオーダーを受けた商品はすべて店舗に納品できた。こうしたドタバタ劇は二週間ほど続いた。

日替わり班長制度の導入は正解だった。現場には活気が溢れ、作業上の問題点やムダが見つかれば、すぐに改善が施された。作業に掛かるコストは常に最小限に抑えることができた。もちろん利益もきちんと確保していた。

その後、バブル崩壊で価格破壊が進み、ヨー

カ堂に限らず小売業では店頭での商品販売価格がどんどん下落していった。そうした傾向は通過金額に対して数%という契約で作業料を受け取っている当社にとって大きなマイナス要因だった。しかし、日替わり班長制度を通じて現場のムダ探しを継続してきたため、赤字になることはなかった。

ヨーカ堂向けセンターを成功させたという評判はあつという間に拡がった。現場主導型の独特なセンター運営手法に興味を示してくれる企業から問い合わせが殺到した。センター見学者は後を絶たなかった。

「この商売はいけそつだな」。ヨーカ堂の取り組みは大きな自信となった。センター運営から店舗配送までを一手に請け負うビジネスは当時珍しかった。3PLという言葉も日本にはまだ浸透していなかった。

何かいいネーミングはないだろうか？ 物流

(以下、次号に続く)



おおすか・まさたか 一九四一年静岡県浜北市生まれ。五六年北浜中学、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「ハマキョウレックス」に商号変更した。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、フアミリーマートなど。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「J-Tプロ」ステイト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「やってみよう」という意味。