

第17回

「運送会社の再建請負人」

「何とかしてもらえないか」
助けを求めてくる運送屋の社長さんが最近、増えてきている。景気は回復基調にあるというのに、なぜか赤字続きで会社が火の車なのだそう。治療は簡単だ。収支日計表の導入でどんぶり勘定を改めればよい。

一日一〇〇〇万円儲ける

今回は最初に二〇〇四年三月期の決算を報告しておこう。連結ベースでの売上高は約二二六億円、前期比一五・五%増だった。これに対して営業利益が約二〇億円、同三九・七%増。期初に公約した数字を達成できたことになる。

すごい? いや当たり前だ。ウチの仕事のメインはセンター運営事業だ。運送事業と違って、センター事業はある日突然お客さんが消えてなくなるといことがない。センターを新設すれば、売り上げは増える。予算と実績の乖離が小さい。

前期(二〇〇三年度)は決算で目標達成となったが、一〇〇点満点だったとは言えない。数字以外の部分でマイナスがあった。例えば、

社員全員参加型の経営ができていない。収支日計表や日替わり班長制度をすべての事業所に浸透させることができなかった。トータルで八〇点といったところだ。

ウチの会社は売り上げを追求しているわけではない。利益の確保を最優先としている。これは以前にも説明したと思うが、当面の目標は一日当たり一〇〇〇万円の利益を確保することだ。年間で三六億円。最低でも年三〇億円の利益を叩き出せないようでは東証一部上場企業として恥ずかしい。

ただし、あまり儲けすぎても良くない。お客さんにもきちんと儲かった分を還元しなければならぬ。しかし、儲けないと還元もできないわけだから、やはり企業というのは利益を出すよう最大限努力すべきだ。物流業というのは道路など社会インフラを利用してサービスを

提供している。だから税金もきちんと払わないとな。

会社では中長期的な目標の一つとして売上高一〇〇〇億円の達成を掲げている。そのためには地道に仕事を増やしていくことが肝心だ。しかしそれは別に増収に向けた一つの手段としてM&A(企業の合併および買収)がある。売り上げ規模のある物流企業を買収してハマキョウグループに組み入れることで、一〇〇〇億円を達成してしまうというやり方だ。

これまでオレの頭のなかにM&Aという発想はなかった。そもそも横文字なんてオレには似合わない。しかし、そんな冗談を言っただけはいられない。いまやウチの会社も一部上場企業だ。株主さんたちの期待にしっかりと応えていく必要がある。いい案件があれば、今

後はM&Aも検討していきたいと思っている。

第一回センター長試験

今期(二〇〇四年度)の業績は連結で売上高二七五億円を見込んでいる。これに対して営業利益が二三億円。周囲にはやや堅めの予想だと言われている。今期中に新たに稼働する物流センターは、現在までに確定しているのが四つ。最終的には八カ所くらいが新規で立ち上がりそうだ。

すでに決まっている四カ所のうち、一カ所は小売りの一括物流センターだ。東北地区を中心に約四〇店舗を展開する食品スーパー向けに物流サービスを提供する。スーパーから物流を任されている食品卸から依頼されるかたちで、センター内のオペレーションと配送を請け負う。

もう一カ所はとても面白い案件だ。しかし、



新たに21人がセンター長の資格を手に入れた

現段階では詳細を説明できない。中部地区での仕事、ということだけにとどめておこう。そのうちオープンにできるようになると思う。雑貨向けの物流センターだ。

こうしてセンターが増えていくと、センターを切り盛りするセンター長の数がどうしても足りなくなる。そこでウチの会社ではセンター長育成のため、新たに「センター長資格制度」という仕組みを導入した。この制度については以前にも連載の中で説明したが、要はセンター長として適任かどうか試験を行い、それに合格すれば、誰でもセンター長に昇格できるという制度だ。

今年三月、第一回目となる試験を実施した。その結果、二十一人が合格し、センター長の資格を手に入れた。このうち一五人は完全合格。残りの六人は多少改善すべき点があるものの、それを克服できればセンター長として十分に活躍できるだろう、という「条件つきでの合格」だった。

試験は一次がペーパー、二次が役員面接。ペーパーテストではセンター作業についてだけではなく、センター運営に欠かせない「労務・総務」に関する設問も含まれている。センター長に求められるのは、お客さんからのオーダーに応じて間違いなく製品を出荷することだけではない。雇用や保険などセンターで働く人たちのマネジメントも重要な仕事だ。試験ではその能力もきちんと確かめるようにしている。

合格者は二〇代後半から三〇代前半の若手

が圧倒的に多かった。これに対して四〇代から五〇代には合格者が少なかった。センター運営には柔軟な発想が欠かせない。若手は頭が柔らかいが、四〇代から五〇代の社員は固定概念というものに縛られてしまっているようだ。

例えば、一〇人で処理する作業を六人で済ませるにはどうしたらいいか。その問いに答えが出せない。正解はこれも以前にも説明したが、「少しずつ人数減らしていき、一人当たりの生産性を高めていく」のだが、そういったアイデアが浮かばない。

一時間や二時間遅れてもトラブルにならない納品先があっても、納期に厳しい他の納品先と同じようなスケジュールで作業を進めている。本来、厳しい納品先の仕事を先に済ませてから、時間に余裕のある納品先の作業に取り掛かれば、少ない人員で作業を処理できるのにもかわらず、そのことに気がつかない。年配の受験者たちは生真面目すぎるのだろうか。

合格の秘訣は経験を積むこと

センター長試験は希望すれば誰でも受験できる。しかし合格するのは容易ではない。合格するためにはどのような準備や勉強をすればいいのか。受験者のために参考書や授業を用意しているわけではない。合格するためにはセンターの運営で少しずつ経験を積んでいくしかない。

前述した通り、初めてとなる今回の試験では二十一人が合格した。つまり、新たに二十一人所センターを設けても問題ないわけだ。しかし今年の新設予定は八カ所。センター長が余ってしまった計算になる。合格者の中には「条件つき」が六人含まれている。そこで当面は二十一人をセンター長と副センター長に分けて、センター運営の修業を積んでもらうつもりだ。

合格者だからといって、スタートから上手にセンターを運営できるとは限らない。お客さんに迷惑を掛けないようにするために、軌道に乗るまでは新米センター長をサポートする体制が必要だ。ウチの会社では各地域を担当する役員がつきつきりで新センターの面倒を見ることが通例となっている。

今回の合格者のうち、センター長としてすぐ一本立ちできるのは三〜四人だろう。彼らは恐らく黙っていてもセンターを軌道に乗せることができる。しかしそのほかの合格者たちは慣れるまで少し時間が掛かりそうだ。

センター運営の難易度は取り扱い商品によって異なる。例えば食品(ドライ)を扱うセンターは比較的運営が容易だとされている。食品は年間を通して出荷量の波動が小さいからだ。これに対してアパレル製品はシーズンごとの波動が大きい。そのため作業員をムダなく配置するのが難しい。新米センター長はいきなり上級のアパレルに携わるのではなく、食品センターから経験を積んでいくのが好ましい。

今回は二十一人の合格者が出たが、次回の試験からは合格者が減ることが予想される。実力のある社員の大半は今回の試験でセンター長の有資格者となったからだ。それでも年に一〇人くらいは新しいセンター長が誕生するのではないかと期待している。毎年一〇人ずつ合格者が出れば、毎年一〇カ所ずつセンターを増やしていける。そうなれば一〇〇〇億円達成の時期を早めることができるだろう。

運送屋のV字回復を支援

最近、付き合いのある運送会社の社長さんやオーナーから、会社の経営再建を手伝ってほしいとお願いされる機会が増えている。しかしオレも時間に余裕があるわけじゃない。そうした依頼の大半については「収支日計表を始めたほうがいい」といったワンポイントアドバイスを提供するにとどまっている。

それでも、なかにはもっと踏み込んだかたちでの手助けを求めているケースもある。例えば、二〇〇二年に買収したある運送会社。同社の社長さんに「何とかよろしく頼む」と頭を下げられて、買収を引き受けた。社長さんにはそのまま社長職を続けてもらい、経営はオレの言う通りに進める、ということを買収の条件とした。

社名からもわかるように、この会社の主要顧客は食品メーカーだった。工場と問屋間の輸送を手掛けていた。年商は六億円。運送会社としては小さくない。これに対して三〇〇

〇万円の赤字があった。そして最終的には二億円の資金不足が発生して経営破たんに追い込まれた。

オレが経営に関与するようになって、まず収支日計表を記入させるようにした。人件費や燃料代、車両修繕費などのコストを日割り計算して収入から差し引く。

その日いくら利益が残ったのかを終業時に毎日計算する、というものだ。同社のどんぶり勘定体質を改めるのが目的だった。

その結果、業績は日を追うごとに回復していった。あつという間に黒字転換できた。現在では月に四〇〇万円、年間五〇〇〇万円の利益を確保している。年に三〇〇〇万円の赤字があったわけだから、約八〇〇〇万円の改善に成功したことになる。同社は約八〇〇〇万円の累損を抱えていたが、それもあと一年で一掃できる見通しになった。

このほかに茨城に本社を置くトラック運送会社の再建も引き受けた。この会社は年商一八億円。順調に業容を拡大してきたが、先代の社長さんが経営の第一線から離れた途端に流れが変わってしまった。売り上げ減とコストアップで年に七〇〇〇万円の赤字を抱えるよ

ハマキョウレックスの2004年3月期決算(連結)

	単位: 百万円	前年比伸び率
売上高	23,606	15.5%
営業利益	1,962	39.7%
経常利益	1,910	43.8%
当期純利益	888	51.1%

うになった。

この茨城の会社にはウチの会社から社員一人を派遣して再建に取り組んだ。先ほどの会社と同じように最初に収支日計表を導入した。その結果、五〇〇〇万円の利益を確保できるメドが立った。実現すれば、約一億二〇〇〇万円の改善に成功したことになる。

儲かっている運送会社は多くは収支がきちんと言理されていない。いまやっている仕事は赤字なのか赤字なのか。それを社員が分かっている。しかし収支日計表をつけるようになれば、儲かっているのかどうか一目瞭然だ。社員というのは時に経営者よりもしっかりしている。赤字であることが分れば、それを解消しようと頑張る。赤字であれば、もっと仕事に精を出して儲けの幅を大きくしようと努力するものだ。例に挙げた二つの運送会社はまさにその通りだった。

こうして最近運送会社の再建を請け負っているわけだが、その際はいくつか条件を設定させてもらっている。そのうちの二つはウチの会社主導で再建を進めさせてもらうということだ。余計な口出しはさせない。

対象になる会社の社長さんには、「再建を進めているあいだ、あなたたちは口ポットとして機能してもらつことになるが、それでも構わないか」と聞くようにしている。それが呑めない場合には依頼を断っている。口は狭むな、カネとノウハウだけよこせ、というのがあまりにも都合がよすぎるからな。

社長の給与をカットする

どんな会社でも業績が悪いのはすべて社長の責任だ。社長は一番給料をもらっている。だから会社が苦しくなったら、最初に手をつけるべきは社長の給料だ。それでも足りないようであれば、社長が頭を下げて、社員に給与カットをお願いする。コスト削減はそういう順番で進めていくべきだ。

しかし実際にはとんでもない社長さんたちが多い。ある会社の社長さんは会社が傾きかけているというのに自分が使用している自動車を新車に買い替えていた。どうしてそんなことをするのかと尋ねたら、「社内の規定で社長の使用車は三年ごとに新車に切り替える」と決められているそうだ。それを聞いてオレは腰を抜かしそうになったよ。

ワンマン経営者というのは百害あって一利なしだ。後進に道を譲らずにいつまでも社長のイスにしがみついている経営者は会社の成長に悪影響を及ぼす。自分はまだまだ現役でやれるという自信があっても、周囲がそう見えないケースがある。会社の発展のために適当な年齢で経営の第一線から退く。それが社長の最後の仕事だ。

地元企業のススキの鈴木修会長に「いまの日本人の精神・肉体年齢というのは実際の年齢の七掛けだ」と教えられた。会長さんは七四歳だから、五〇歳ちょっとということか。確かに会長さんを見た目にも若いし、元気でバ

イタリテイがある。五〇代といっても十分通用するだろう。

オレは六三歳だから、四〇歳ちょっとだからまだまだ第一線で頑張ったほうがいいわけだ。いや、その逆だ。年寄りが頑張りすぎると下の連中が育たなくなる。会長さんの「七掛け論」には同意するが、それを会社経営に当てはめて考えてはいけないような気がする。ボタンタッチは早いほうがいい。以前も説明したが、オレは会社で一番働いていると自負している。だから一番多く給料をもらっている。しかし仕事量が一番でなくなったら、さっさと社長を辞めるつもりだ。

年を取れば、人間は誰でも記憶力が低下する。身体の動きも鈍くなる。そろそろオレも引き際というものを考えなければならぬ。しかし今日とか明日に引退するつもりはない。まだまだ元気だ。「社内で一番の働き者」というポジションを維持できるといふ自信もある。それでも引退後はどうやって過ごしていくか。そろそろ準備を進めておく必要があるだろう。

(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、七一年に浜松協同通送を設立。九二年に現社名の「ハマキョウレンクス」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プロジェクトの社長も務めている。ちなみにタイトルの「やままいか」とは遠州弁で「やっつやっつ」という意味。