

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



## 原点に回帰して全員参加の経営を推進

### ◆事業概況

2006年3月期は業績予想を下方修正する事態となった。これは、近物レックスにおいて燃料の値上げ幅が大きく、運賃値上げで吸収できなかったためである。またハマキョウレックスは、広島など二つの不採算センターから12月に撤退した。このような影響が当期業績に表れ、二つの部署で2億70百万円程度の赤字が出た。企業は3月決算で予算を組んでいるため、途中から運賃を値上げするのは難しかったが、新年度になってからは運賃値上げをしてもらっている。また無駄な便を集約し混載することによりコストを削減した。これらの施策により、4月からは計画どおりに進んでおり、赤字の部署はゼロになった。また今期は、前期の轍を踏まないように、燃料単価を100円として予算を組んだ。実際に1リットル当たりの軽油代は4月が88～89円であり、5月にはさらに3～4円値上がりすると思われる。近物レックスについては「いい仕事」をしていくことを優先課題としている。いい仕事をすれば、大手宅配業者が営業をしなくても売上を伸ばすのと同様に、自然に業績は上がってくると思う。このため、組合と協調して誤配や遅配の問題に徹底して取り組んでいる。ハマキョウレックスについては、順調に顧客が増えている。先月契約した藤沢の土地5千坪は代金支払いを済ませ、今年中に建物を完成させる予定である。その横には同じく5千坪の既存センターがあり、綾瀬にも5千坪のセンターを持っているので、この地域で1万5千坪の倉庫能力を持つことになる。しかし、これでも足りなくなっているのが現状である。藤沢の土地については、付近の住宅地が坪45万～46万円で売買されているのを坪14万9千円と格安で購入することができた。この地域で倉庫を賃借すると坪4,500円であるので、建物代を入れても約半分の費用となり、競争で優位に立てる。近物レックスのために1年間休んでいた勉強会を4月から再開した。これは「全員参加」を原則としており、毎月交代で約50人が参加し、直面している問題等について話し合いながら、センター間の格差を解消している。物流の業界は、交通のようにグリーン車、普通車といった区別はなく、いかに無駄をなくしてコストを下げるかが唯一の差別化となる。したがって、社員やパートも含めた全員参加以外に競争に勝つ道はない。また、営業部門を二つ増やして7営業部門と細分化し、情報の流れを改善して、きめ細かい管理ができるようにした。

### ◆2006年3月期業績および2007年3月期業績予想

会社概要で特に変化があったのは、株主数が3,264名に減少していることと連結子会社が5社になっていることである。当期は不本意な業績ではあったが増収増益は続いており、連結決算では売上が10期連続、経常利益は8期連続の増収増益となった。当期純利益は、近物レックスの土地売却等で連続増益は達成できなかった。個別決算では売上が14期、経常利益が10期、当期純利益が8期の連続増収増益となった。しかし、期初計画比ではいずれも未達となった。売上の未達33億円は、30億円以上が近物レックスによる。これは、競争激化による顧客喪失、ダンピング、赤字顧客との取引見直し等が原因である。営業利益の未達9億円のうち4億円が当社、5億円が近物レックスであり、内訳は、原油価格高騰による燃料費増加が5億円、食品卸の顧客での未達が3億円、価格転嫁の不調等によるものが1億円である。経常利益については、受取配当金と投資有価証券売却益で約3億50百万円の営業外収益を計上し、近物レックスの借入金260億～270億円の利率を交渉して利息を減らしたことにより、前期比4億円以上の利益を出すことができた。純利益については、新潟にある近物レックスの遊休地を1998年に買い戻し条件付きで民間都市開発機構に売却した。この土地は商業施設にして第三者に賃貸していたが、2008年までに買い戻さなければならないので、かなりの損失にはなるが売却することに決定した。近物レックスにはこれ以外に本業とは無関係の土地や建物は無いので、これで本業に専念できる体制となった。

セグメント別では、物流センター事業と貨物自動車運送事業の構成比が2005年度には50%ずつであったが、2006年3月期は37%と63%になった。貨物自動車運送事業は、燃料費を71円として予算を組んでいたが、当期の実績は83.66円であった。前期の実績が70.5円であったので、前期比で5億2百万円のコスト増加になった。車両は3,295台であるが、物流センターでも車両を使っているため、合計で3,454台の輸送能力がある。物流センター事業については、既存センターの売上が増収に4億円強貢献している。前期にオープンしたセン

ターは10億円弱貢献した。当年度内にオープンしたセンターは11億円強貢献した。前期10月から連結となった(有)さくら物流は、当期は通期連結となり増収に2億円弱貢献した。新規受託件数は、食料品5社をはじめとして11社となった。このうち新規稼働センターを6社、既存センター内に3社を立ち上げている。施設能力は、自社センター 15、借用センター 29の合計44である。

キャッシュフロー(CF)は、投資活動CFの当期実績がマイナス53億74百万円で、2007年3月期は85億円の積極的な設備投資を予定している。これにともなって営業活動CFも増加するが、足りない分は銀行からの借入で対応したい。連結の減価償却費は当期が18億39百万円、今期予定が21億円である。単体は当期5億円、今期6億円である。有利子負債は、当期が342億円で、今期は382億円を予定している。連結の人件費率は30%弱で推移しており、これをさらに下げ、経常利益率を連結で6%、単体で8%を目指したい。貸借対照表において現預金が10億円減少しているのは、前期末に増資を行い、当期になって設備関係の支払いを行った一時的な要因である。

近物レックスは、売上が計画比28億円の未達となっているが、当社とのタイアップもあるので実質的には約30億円の未達である。営業利益は5億73百万円の未達である。貸借対照表において売上が下がっているのに売掛金が増えているのは、銀行と交渉して利率の低い資金を一部調達できたので、受取手形の割引を止めているためである。その他固定負債は新潟の土地売却関連で減っている。その他流動負債が10億円減少しているのは、大阪での移転に伴う支払手形約4億円を決済したためである。近物レックス単体の今期業績予想は、売上479億円、営業利益9億30百万円、経常利益7億円、当期純利益3億50百万円である。しかし、燃料費等の問題があるので、連結では同社の利益を3億円低く見積もっている。

連結業績予想は、売上840億円、営業利益37億20百万円、経常利益35億円、当期純利益17億円であり、連結も個別も1年前と同じような数字になった。1年間足踏みしたわけであるが、今期は10~20%の増益を目指す。配当金は、決算短信は20円と保守的に予想しているが、中期経営計画でも発表したとおり個別純利益の20%を配当したいので、24円配当を目指す。なお、従来は新規開拓の予想数字を予算に組み込んでいたが、今期は既存の顧客のみをカウントし、新規開拓分は予算にプラスしていくことにした。

## ◆中期経営計画

会社の対処すべき課題は以下のとおりである。

### ①収益体質の強化

2009年3月期までに経常利益率を連結で6%、単体で8%以上にすることを目標にする。具体的方法として、収支日計や日々管理を原理原則に戻って強化する。これまで管理の幅が広すぎたので、関東営業部と中部営業部をそれぞれ第一と第二に分け、本社営業部の管轄を狭めて、1人の部長がきめ細かく管理できるようにした。昨年は、二つの既存センターでお客様との交渉等に追われ、営業部員が本来の新規開拓業務に専念できなかった。このため、組織の管理の幅を狭め、しかるべき人材を部長に据え、今後、このような問題が発生しないようにしている。新規顧客の開拓については、営業推進担当を新たに設けた。また、従来は副社長が既存センター管理と新規開発を兼務していたが、営業本部長、営業副本部長、開発担当の部長を専任で置いた。

### ②顧客満足度および物流品質の向上

これまで、収支日計で利益については毎日報告していたが、クレームについても毎日本社に報告するルールにした。これを毎週集計し、月曜日の午前中に社長、副社長をはじめとして主要メンバーが集まり、利益と新規開拓と品質管理について話し合いをしている。ここで決めた方向性は各センターに通達される。

### ③新規顧客の開拓

社長のトップセールスをはじめとした従来の営業を続けていくが、金融機関から融資営業のツールとして物流を利用したいとの申し出があり、積極的に顧客を紹介してもらえるとのことなので、金融機関とのタイアップで新規顧客を掘り起こしていきたい。

### ④人材の確保と育成

従来どおりのOJT中心の人材育成を行うが、リクルート活動は本社中心から各センターの全員参加型とし、地域の大学・高校を訪問するなど地域密着型を目指している。また、中国子会社である上海浜神から日本への研修制度を設けた。これは、人を集めやすくするためと日本での人手不足に対応するためである。

### ⑤管理体制の充実・強化

これまで各営業拠点に権限を委譲しすぎた部分があったので、営業本部、開発部、経営企画室が相互に連携し、各センターと本社とのコミュニケーションを改善し、きめ細かな管理・サポートを行っていく。

(平成18年5月9日・東京)