

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会長



子会社「近物レックス」の経営改善を進める

◆回復への方策

(株)ハマキョウレックス 社長 後藤光明

今年5月に発表した数字を達成できず申し訳なく思っている。しかし近物レックスの業績さえ回復すれば、十分に達成できる見通しを持っている。今回通期予想を下方修正したが、社内的には期初の数字を目標として進んでいきたいと考えている。

ハマキョウレックス単体では、半期・通期とも非常に伸びている。セグメント別では、物流センター事業が好調であるが、上期には与信の問題が出てきており、採算ベースで不安のある顧客の取捨選択を積極的に進めていくつもりである。上期は不採算センターを3カ所整理しており、下期には8カ所の新規の物流センターを受託および開設する予定で、うち3カ所は既に稼働している。

今後は、積極的な拡大と管理部門の強化、与信も含めた採算重視策、人材育成施策などを強固に進めていきたい。また次の段階では、海外の検品事業と国内の物流センターを一環とし、海外から国内への輸入一環体制の構築を考えたい。物流センターは、東に偏っているため、西方面の物流センターを拡充していきたい。近物レックスとのシナジー効果をより促進するため、近物レックスの持っている資産の有効活用を考えたい。

◆経営方針転換により黒字化を図る

近物レックス(株) 社長 小中章義

2007年6月に社長を引き受けた時、全国の支店長に向けた第一声が「近物レックスは、ほとんど破綻している」というものだった。これまでの経営は、売上一辺倒で経費や原価は無視に近く、加えて経営のグリップがたいへん甘く、ルールの無視や不徹底がまかりとおっていた。また本社と店所の間にぬぐいがたい不信感があった。これら赤字の原因を見極め、共有することが黒字化への第一歩である。

そこでまず売上一辺倒から収支第一へと方針を転換し、原価と経費を明確にして各店所ごとの収支をはっきりとさせた。その結果、全国108の店所長は自分の店の損益が見えてきた。そして、経営改善に向け4本の柱を掲げた。

(1) 運行の改正

現在の積載量に合わせ、運行便を850便まで減便する予定である。9月18日に一気に減便しようとしたが、現在はまだ削れていない部分がある。目標まで減便が実現すれば、1カ月当たりの削減効果は70百万～80百万円となる。

(2) ドライバー職の給与体系の変更

ドライバーのモチベーションを高めるため、固定給部分を減らし稼働給の割合を増やした。9月16日より変更を行っている。

(3) 経費削減

給与が出来高制となった結果、代車や中継業者に出していた荷物を自前のドライバーが運ぶ形となった。自車の稼働率が向上し、業者に支払っていた費用が削減される。

(4) 運賃の是正

経費に見合う運賃をもらわない限り、会社は存続できない。顧客に一定率の運賃を提示し、了解してもらえない場合は撤退もやむを得ない。

現在は、この4本の柱の効果が徐々に現れており、この10月は単月として初めて黒字に転換した。10～12月は利益の出る月なので、構造上赤字となる1～2月の損失を許容範囲に押さえ、下期の黒字を実現したい。一番変化したのは、不採算の荷物や荷主から撤退をしたことである。10月までを見ると1カ月当たり1千数百万円の収入減であるが、そのまま赤字が減ることとなる。

運賃は顧客と真剣に交渉を行った結果、11月初旬には、710数社から約39百万円の成約が報告され、1カ月

当たりでは、約40百万円程度の是正となった。中には、20%近い是正が実現した例もある。燃料の高騰もあり、一定の基準に達しない荷主には12月1日を期して集配にうかがえないという趣旨をお伝えしている。

当社のビジネスを支えているのは店所長である。今回の方針改善を理解してもらえない店所長を交代させ、替わりに若手を積極的に登用した。今まで店所長の教育ができていなかったが、これからは理想の店所長像を作る作業を究極の目的の一つとする。

今年は冬の賞与をゼロとした。組合も現実を直視してくれ、下期を黒字にして賞与を支払うということで理解が得られた。今月からは、がんばった店所に報奨金を支払う制度も導入している。全国108の店所長が強いリーダーシップを持ち、チームワークがよくなり、業績が改善していく。会社全体が黒字に浮上し、社員がさらに働く、こういった循環を作り上げたいと思っている。

近物レックスは、幾つかの会社が合併してできた会社なので、どうしてもそのしがらみが残っている。私は社内のさまざまな職種の経験もなく、そういったしがらみとも関係がないので、古い習慣などに浸かっていないニュートラルな目で会社を見ていくのがよいと思っている。

当社の第二段階の成長戦略は、さまざまな切り口から生まれるであろう。第二段階に早く入れるよう、第一段階である赤字からの脱出に向けて社員の心を合わせて努めていく考えである。

◆近物レックスの変化

(株)ハマキョウレックス 会長 大須賀正孝

上記の説明から会社が大変なことになっていると思われるかもしれないが、決してそんなことはない。2007年10月のハマキョウレックス単体では3億円の利益が出ており、2008年3月には相当よい業績が出せると思っている。

近物レックスは前出のとおり方針を変えたとともに、決算に当たっても当社と同じ監査法人に替えたために正しい数字が出ている。近物レックスの持っている資産を有効活用する方策も進んでおり、例えば小牧センターを当社の費用で改造して家賃を月10万~15万円から約200万円取れるようにした。

損益分岐点をしっかりと見据えた運賃改定も、ある程度了解してもらった。これからは売上が上がれば必ず利益が出る方向に転換する。

いくらやっても黒字化しない店所は閉鎖し、スーパーマーケットなどを含めふさわしい形に転用して賃貸に回す。店所がなくても支障のない地域を整理し、赤字を出さない会社にしていこうと努力している。ここで近物レックスは、大きく変わっていく。

◆2008年3月中間決算概要

(株)ハマキョウレックス 経営企画室長 山崎裕康

当社は2007年9月30日現在、従業員数は連結で3,654名、単体で562名、株主数は4,425名である。連結会社は1社減少した。連結売上高は7期連続伸びている。単体は売上高・経常利益共に増収増益であるが、純利益は減益であった。物流センター事業の売上高は8.7%増、貨物自動車の運送事業は0.2%増となっている。

貨物自動車運送事業は近物レックス関連の状況に加え、税制改正関係で中間期約65百万円、通期約1億300百万円のコストアップとなる。また近物レックス津支店の不動産取得税25百万円を計上した。近物レックスグループの営業利益は5億19百万円改善している。

物流センター事業は、前期オープンしたセンターがフル稼働し、売上高21億円強の貢献をした。また今期オープンしたセンターは売上高6億円強を出している。業績不振客からの業務撤退により減益となったが、これは優良顧客への振り替えにつながっている。また、前期から受託した2社に加えて新規顧客が2社あり、合計4社が稼働している。下期は10月から稼働している会社が3社あり、後4~5社の稼働を予定している。中間期末現在、自社センター 17、借用センター 31、合計48カ所となっている。

設備投資額はこの中間期で8億55百万円、減価償却は10億円強である。通期では連結で21億円程度の計上を予定している。借入金は約380億円、うち約290億円が近物レックスの借入である。人件費を整理整頓し定年退職者の補充を抑えた結果、売上高人件費比率は昨年中間期の32.8%から30.5%と改善した。

◆近物レックスの業績と通期予想

近物レックスは前出のとおり、経営改善に向けた四つの柱に取り組んでいる。中間期では、売上高が減少し

ているが、利益は改善した。ただし期初予想よりは、半年遅れた改善となっており、通期予想は営業収益を444億29百万円、営業利益を95百万円、経常損失3億56百万円、当期純損失2億22百万円に下方修正した。修正した数字は必ず達成しようと取り組んでいる。この近物レックスの修正分が連結ベースの修正分となる。

ハマキョウレックスの連結通期では、営業収益845億円（前期比21億81百万円増）、営業利益37億50百万円（同14億47百万円増）、経常利益34億円（同13億17百万円増）、当期純利益17億円（同6億63百万円増）を予定している。単体では営業収益270億円（同33億51百万円増）、営業利益23億50百万円（同2億41百万円増）、経常利益24億円（同2億78百万円増）、当期純利益は14億円（同1億70百万円増）と予想する。

中期計画は近物レックスの数字が不透明であることもあり、当座は、この下期の数字達成に努め、来期以降に練り直そうと考えている。

（平成19年11月14日・東京）