

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



全員参加型で伸びるユニークな物流企業

◆今後の展望

11月15日花巻に、来年3月藤枝に、さらに同3月に豊川に第2センターをそれぞれオープンする。

現在、われわれ物流業界にとって一番大きな問題は燃料の値上げである。しかし、燃料が上がったからといって運賃が上がるということにはならない。もし燃料が不足して値上がりしたら運賃は一気に上がるが、今は車両もあるし、燃料も豊富にある。投機的な問題もあって、燃料は今が最高の高値ではないかと思っている。

当社は先月、近鉄物流㈱の株式を86.55%取得して子会社化した。私は、同社の営業所を1カ所ずつ回って、何がプラスになるか模索している最中である。物流は、形がないので説明が難しいが、近鉄物流の場合は、今まで目標というものを持っていなかったと思う。これでは駄目であり、今後は目標を持って、目標の達成に知恵を出さなければいけないと、近鉄物流の社長と話をしている最中であるが、来期からは徹底的な目標管理を実施していくことを目指している。

近鉄物流の買収に関しては、高かったか安かったか、議論もあるところだが、今はまだ答えは出ない。安いと思ったから買ったのであるが、会社を赤字にしたらこれほど高い買い物はない。ただし、高く買っても、これを良くしたら、これほど安い買い物はないということになる。私は良くする自信があるから、安い買い物だと思っている。答えは2年先、3年先に出てくる。

ハマキョウレックスという会社は、なぜか成長している。頼まれてよく講演をするが、私がその中で感じたのは、物流というのは、会社が大きいたくだけでは駄目だということである。物流というのは形がないから、良い仕事をしてコスト競争に勝てる会社しか生き残れないと思っている。物流に携わっていると、コストダウンの可能性に気が付かないことがいっぱいある。気が付かないでいるとものすごく大きくなるが、気を付ければ、30%ぐらいのコストダウンは簡単にできる。コストダウンというのは、いかに無駄をなくすかが一番の基本だと思う。

コストダウンにはまず流れを良くする。流れを良くしたら相当の無駄が省かれ、コストダウンが進む。これが3PLの仕事である。当社は3PL業者と言われるが、私は3PL業者というよりも、流れを良くしている会社だと思っている。コストダウンというのは、皆で考えて、全員参加で無駄をなくすことである。

今回、近鉄物流が加わると、グループ全体で社員、パートを合わせて約9,000人になる。そこで、全員が1円ずつ無駄をなくせば約1万円になるし、これが収益の基になってくる。であるから私は、物流などというものは、常に全員でコストダウンを考えることが基本であると思うし、これからもその方向で進めたいと思っている。

基本的に、まず収益としてはここ1~2年のうちに1日1,000万円の利益を出そうということで進んでいる。そこに到達したら、また次の目標を持って前に進もうということで会社を運営している。1日1,000万円の利益を出そうというのは、私が言っているのではなく、社員全員が言っているのである。これは間違いなくそうなと思っている。

もともと最初から大きい会社はない。どの会社も元は小さかった。一生懸命やってきたから大きくなったのである。会社は個人のものではなく、株主、お客様、社員のものである。私的なものではない。全員参加型で会社を伸ばすように、一生懸命頑張っているところである。

◆2004年9月中間期の概況

常務取締役管理本部長 大石勝利

当社は、昭和46年12月に設立、資本金は17億2,550万円、従業員数は単独で476名、連結で712名、事業は物流センター事業を中心に、一般貨物自動車運送事業、その他事業を営んでいる。連結会社は上期に2社追加して3社となった。

経営方針として、物流の役割は、駅伝でいえば最終アンカーであり、地味ではあるが重要な存在であるとい

う認識の下に、長期的な視点に立った経営を行い、3PL物流においては90%以上のものを売上の中で行っており、量よりも質的な内容で日本一を目指している。

収益は階段状に成長している。というのは、物流センターをオープンすることに各センターを黒字化し、そのセンターが幾つも積み重なっていくからである。そういう形で、不況期にもかかわらず、毎期増収増益を重ね、センターはこの3年間で50センターを目指し、今期は41センターのメドに達している。連結中間決算は2000年9月中間期から開始して4期連続増収増益、個別では12期連続増収、7期連続経常利益増益、6期連続中間純利益増益を続けている。

2004年9月中間連結決算は、営業収益131億93百万円（前年同期比17億13百万円、14.9%増）、営業利益10億40百万円（同1億92百万円、22.7%増）、経常利益10億21百万円（同2億13百万円、26.5%増）、中間純利益4億85百万円（同1億7百万円、28.3%増）を達成した。

増収増益の要因は、前期オープンしたセンターがフル稼働したこと、当期オープンしたセンターが新規稼働したことである。

当期の物流新規受託は、食料品4社、その他3社という形で、スタートは小さく始まるが、だんだん大きく成長してくるのではないかと考えている。事業所・物流センターの施設能力は、事業所数42、物流センター35、うち自社センター11、借用センター24となっている。

売上をセグメント別に見ると、構成比は物流センター事業が93%を占め、以下一般貨物自動車運送事業6.7%、その他0.3%となっている。物流センター事業は前年同期比16%増であるが、一般貨物自動車運送事業は同3.3%増、その他事業は14.7%減であった。

地域別では、構成比で関東45.8%、中部34.4%、近畿12.5%、中国3.5%、東北2.9%、北海道0.9%となっている。関東の比率がやや落ちているのは、ヤマダ電機さんがなくなった関係である。

◆近鉄物流㈱の公開買い付けについて

9月27日から10月18日まで22日間、近鉄物流㈱株式の公開買い付けを行った。買い付け価格は1株200円とし、結果は買い付け予定株数1,153万3,088株に対して応募株数は1,384万8,120株となり、これを全部買い取った。買い付けに要した資金は27億70百万円、株式のシェアは86.55%となった。

買収の意味合いは、当社と近鉄物流の車両の相互乗り入れ、当社から近鉄物流への3PLのノウハウ伝授、近鉄物流の配送品質向上、近鉄物流のセンター等不動産の活用などである。

そういう意味で現在、近鉄物流との全体的な話し合いはすべて終わっており、地域ごとの相互の対話を進めてシナジー効果をどう発揮するか検討しているところである。近鉄物流の支店・営業所は全国で108、代理店は33、保管庫は30である。こうした資源をどう活用するかが今後の課題となる。

プラス面は株主資本当期純利益率（ROE）の向上と1株当たり当期純利益（EPS）の向上である。一方、マイナス面は、有利子負債の増加、収益率の低下、借入金の長短アンバランスの拡大などである。これをどう是正するかであるが、収益率の低下は、社長が2～3年ですべて改善すると申し上げたが、その方向性で進めて行く。負債関係、長短アンバランスの調整については各取引銀行と方策を検討中である。

◆業績予想と経営指標および中期経営計画

2005年3月期業績予想（連結）は、営業収益520億円、営業利益26億円、経常利益25億円、当期純利益14億円を見込んでいる。

経営指標は、EPS188円57銭（前期117円84銭）、ROE19.5%（同14.3%）、1株当たり株主資本（BPS）1,077円11銭（同908円73銭）と、この3部門は非常にメリットが出てくる。半面、総資本経常利益率（ROA）は5.8%（同11.3%）、営業収益営業利益率は5.0%（同8.3%）、営業収益経常利益率は4.8%（同8.1%）とそれぞれ大幅に低下する。これについては、2～3年の間に元に戻すという形で頑張っていきたいと思っている。

2006年3月期（連結）目標は、営業収益850億円、経常利益35億円、当期純利益18億円、1株当たり当期純利益は240円25銭、株主資本当期純利益率（ROE）は20.9%、営業収益経常利益率は4.1%、有利子負債は340億円、物流センター数は50、設備投資は28億円を計画している。

（平成16年11月16日・東京）