

## 3PL協会で「大須賀塾」をスタート

——約二年前に発足した日本3PL協会の会員数が一三〇社を突破しました。加盟している会員各社は協会に何を求めているのでしょうか？

「3PL協会の会員は中堅以下のトラック運送会社が大半を占めています。会員各社の悩みは、このままトラック運送の商売を続けていても、業績の好転は期待できないので、何か新しいビジネスを立ち上げたいというものです。そこで目をつけたのが3PLで、聞けばトラック運送よりも儲かる商売だという。しかし、3PLといっても正直何か手をつけなければいいのかわからない。だから商売のやり方を教えてほしい。それが協会に対するニーズです」

——すでに3PLを事業化している会員も少なくありません。

「ただし、3PLできちんと儲けている会社となると、その数は限られている。見よう見まねで3PLを始めたものの、収支は真っ赤つかで何ともならないと嘆いている会員が少なくない。どうやれば、3PLで成功することができるのか。会員同士で知恵を出し合っ、それを考えていくことも協会の役割の一つです」

——3PL協会は「大須賀塾」をスタートしました。この研修会では協会長である社長自らが講師を務めています。教える側から見ると、会員各社には3PLを展開していくうえで何が足りないのでしょうか。

「まず情報収集力。お客さんのビジネスに関する情報を集める力と、その情報を分析する力が欠けています。3PLでは、お客さんが物流企業に対して過去の出荷実績データなどの情報を提供するなど、両者がパートナーとしての関係を築くことが成功の条件となります。しかし、必ずしもお客さんが正確な情報を提供

Interview

# 「儲からないとぼやく経営者は失格」

ハマキョウレックス 大須賀正孝 社長

若手の営業マンを3PL研修に派遣する中小トラック運送会社が増えている。しかし、数日間の座学をこなせばノウハウが身に付くほど3PLは甘くない。3PLで急成長を遂げてきたハマキョウレックスの大須賀社長は「3PLの本質を学ぶべきは経営者自身」と指摘する。 (聞き手・刈屋大輔)



してくれるとは限らない。3PLで苦戦している会員の多くは、間違った情報を基にして物流センターを設計し、マテハン機器を導入し、作業員の投入量を決めている。これでは上手くいくはずがありません。たとえお客さんからの情報が間違っているとしても、それをきちんと見極めて修正し、逆にお客さんに対して改善を提案できるくらいの能力が必要になります」

「当社の場合、例えば小売業向けの案件であれば、実際に店舗に足を運んで品揃えをチェックしたり、店舗のバックヤードでどのような作業が行われているのかを確認したり、情報収集にかなりの時間を費やしています。そのくらい時間を掛けないと、お客さんが抱えている問題の本質は見えてきません」

——現在、「大須賀塾」に参加しているのは会員各社の若手営業マンが中心です。次世代の経営を担う若手に3PLのノウハウを植え付けておきたいというのが各社の意向です。

「そもそも、その発想が間違っている。まず3PLについて学ぶべきは経営者です。経営者は研修会に参加させた若手に3PLの事業化を丸投げし、その結果儲からないと『3PLは商売にならない』と不満を漏らす。これでは現場がやる気を失ってしまう。トラック運送会社から3PLへの転身を本気で考えるのであれば、経営者が自ら率先して研修会に足を運び、3PLとは何ぞや、というのをきちんと理解する必要があります」

## 近物レックスの不振で下方修正

——ハマキョウレックスの経営について伺います。一〇月末に業績予想の下方修正を発表しました。

「二〇〇七年三月中旬の連結業績について、経常利益を計画比四八%減の七億八〇〇〇万円に下方修正

しました。それに伴い通期予想にも修正を加え、経常利益は計画比から一〇億円少ない二五億円に設定し直しました」

——単体ベースでは逆に上方修正を発表しています。つまり連結子会社が足を引っ張っているわけですか。

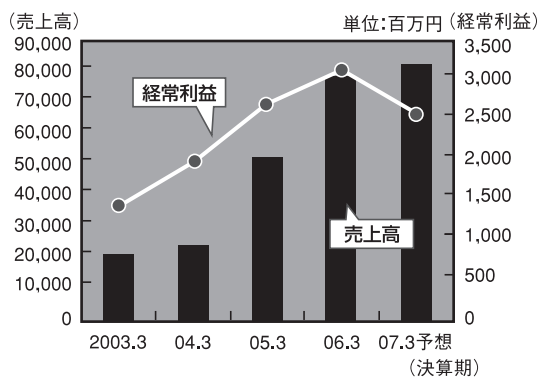
「二年前に買収した近鉄物流（現・近物レックス）の業績低迷が響いています。燃料費の高騰といったコストアップ要因を吸収できないなど営業面での不振に加え、監査法人からの指示で同社が抱えていた不良債権を処理したり、退職金の積み立て不足を解消するなど一気に膿を出したことで、黒字予想が一転、赤字転落となってしまいました。ハマキョウレックスが3PL事業で稼いだ利益を、近物レックスの赤字が食いつぶしているのが実情です」

——近物レックスの再建には時間が掛かる？

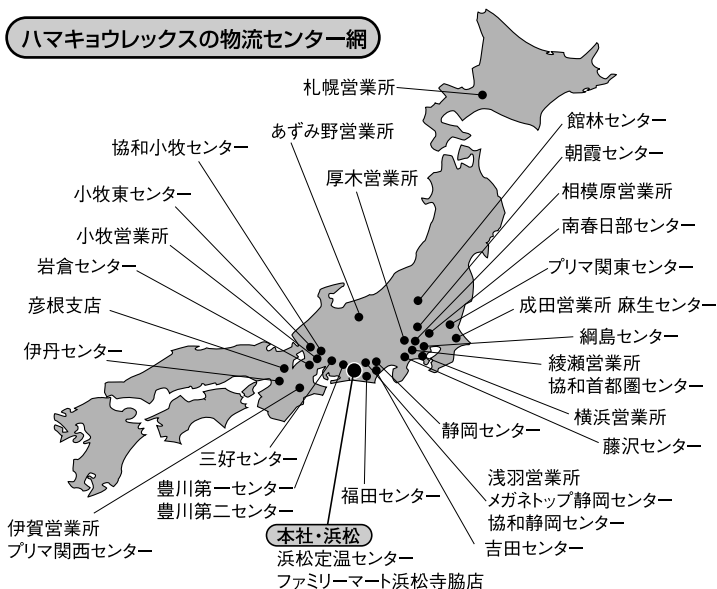
「近物レックスの前身である近鉄物流は歴史のある会社です。その会社に当社がいきなり乗り込んでいって、『ああしろ、こうしろ』と言えば、会社が本来持っていた良い面が損なわれてしまう可能性がある。そのため、買収後も近物レックスの自主経営を尊重し、それをハマキョウがサポートするというスタンスを貫いてきました。しかし、今回の下方修正を受けて、このやり方を改めることにしました。もう近物レックスの経営陣だけには任せておけない。ハマキョウから人を派遣して大改革を断行します」

「当初は、今年度に売上高、利益ともに前年比で三%アップを達成するという約束でした。そしてしばらくは順調に推移しているという報告を受けていたところが、中間決算の近くになって今期は黒字どころか赤字だと言い出した。結局、ハマキョウの現場にはきちんと浸透している日々の収支管理が、近物レックスではいい加減に行われていたため、こういう結果に

ハマキョウレックスの業績推移（連結）



ハマキョウレックスの物流センター網



なっていました」

——ハマキョウの経営にシフトする？

「改めて再建計画を策定するにあたって近物レックスの現幹部たちに面談したところ、それでもまだ自分たちが主導して再建を進めていきたいという意向だった。そしてそれを認めることにした。ただし、十二月までの目標数字が未達に終わった場合には、①会社を処分する、②役員を刷新して再出発する、③ハマキョウの経営に全面的に切り替える——のいずれかを実行すると伝えました。もともと、①の会社を処分する、を選択するつもりはありません。いずれにせよ、今回がラストチャンスです」

## 失敗3PLの駆け込み寺に

——ハマキョウの3PL事業自体は順調に拡大を続けています。

「近物レックスの赤字幅が一〜二億円程度なら、3PL事業の増益分で十分にカバーできる。それだけ3PL事業は堅調に推移しています。お客さんからの引き合いも多く、物流センターの数は来期に五〇カ所を超える見通しです。とくに最近では、ある3PL会社に物流センターの運営を任せただけのもの、うまく機能していないので代わりに引き受けてほしいという依頼が増えている。めちゃくちゃな状態になっている現場に当社の社員を数人派遣し、一〜二週間という短期間でセンター運営を正常な状態に戻す。いわば失敗した3PL委託の事後処理的な仕事です」

「ゼロから新センターを立ち上げるよりも、こちらの仕事のほうが格段に難しい。ただし、それをうまく乗り切ることができれば、社員の自信につながる。そこで培った経験やノウハウは、今後センターを立ち上げる際に必ず活かしてくるはずですよ」

■