

「日々の現実と向き合い毎日手を打て」

ハマキョウレックス 大須賀正孝 会長

不景気は急にやって来るわけではない。確かに現状は厳しい。先行きも明るくはない。それでも経営者が日々の現実と向き合い、毎日必要な手を打っていかねば必ず道は拓ける。それができない会社は、経営者が仕事をしていないということだ。

（聞き手・大矢昌浩）

デフレとは何なのか

現在の経済状況をどうご覧になっていますか。

「例えば今、一流メーカーのふとんカバーが五〇〇円で買える。ところがそれをクリーニングに出すと五五〇円取られる。別にクリーニング代が高いわけではない。糊を付けてアイロンをかければ手間賃としてそれだけかかる。それよりも買ったほうが安いということになる。クリーニングの仕事が成り立たなくなってしまう」

「ふとんカバーは中国や東南アジアなど、人件費の安い国で作っている。だから五〇〇円でも採算が合う。ただし、メーカーは今まで一〇〇〇円で売っていたものが五〇〇円になり、利益は一〇〇円だったものが五〇円に減る。今まで通り社員の給料を払

えなくなってしまう。日本で働ける場所がそれだけ減ってしまうということだ。デフレがそこまで来ていることを、日本の政治家たちは分かっている

「日本は人件費が高いという。しかし人件費は下げられないよ。賃金を下げたら生活できなくなってしまうもの。輸入品の関税を上げられればいいのだけれど、それをやれば世界中からブーイングが起きる。だとすれば、残るは為替だ。一ドル九〇円ぐらいの円高をずっと放置したことが、今のような状況を作ってしまった。一ドル一二〇円から一三〇円くらいにならないと元には戻らない。政府は円安誘導すべきだよ」

「今後の景気動向をどう予測しますか。」
「将来のことは分からない。もちろん



ん予想はするけれど、当たるも八卦、当たらぬも八卦だよ。そんな予測を当てるのではなく、リーマンショック以降、その前からだけれど、私が社内ですつと言っているのは、まずは現実を見なさいということ。今日の現実がすべて。その中でやれることを考えなさい。毎日、手を打ちなさいと」

「いくらリーマンショックと言ったって、景気が今日いきなりダウンと悪くなったわけではない。景気の変動というのは、徐々にやってくる。毎日手を打っていかねばちゃんとやれる。そ

うできないのはトップが仕事をしていないからだ。現実を見ずに、必要な手も打たないでいけば、どうにもならなくなるのは当たり前だ」
「日本の運送会社の数が二〇〇八年度に減少に転じました。」

「これからもっと減るだろう。これまで真面目にやってきた運送会社が整理されている。倒産するのではなく、今なら借金しないで済む、息子に継がせて苦労させたくないと考えて廃業している。今の運賃では採算が合わない、今後改善される見通しがないとなれば、誰だってそう考える」

「それもデフレが原因ですか。」
「運賃が上がらないのは、デフレ以外にも理由がある。必ずしも新規参入してきた業者が安い値段で仕事を取っているわけではない。それよりも、水屋（運送契約の幹旋業）だよ。マッチングして手数料を取るだけだから、いくら安い運賃でも自分の懐は痛まない。その結果、大阪から東京に運ぶのに三万円などというデータも運賃がまかり通ってしまう。それでも水屋は一〇%の手数を抜けるから、三万円が一万円だって赤字にはならない」

「運送会社にしても帰り荷を空で運ぶより、油代だけでも稼ごうとして安い運賃でも受けてしまう。そうすると今度は安い運賃が一人歩きしていく。今はそこにメスを入れる方法がない。路線ごとに最低運賃を設定する。あるいは水屋のマッチング料をパーセンテージではなくて、一回当たりいくらと決めるなど対策が必要だろ

う。帰り荷を自分で確保できる運送会社など限られているのだから、そうしないと運賃の値下がりには歯止めが利かない」

——しかし荷主の立場で考えれば、運賃は安いほうがいい。マクロ的にも帰り荷の確保ができて積載率が向上するのは良いことです。

「だからといって、東京と大阪が三万円などという運賃がまかり通るようでは、これはもう商売ではないよ。昔のように往きの運賃だけで利益が出る値段ではなくなっている。帰り荷を確保して初めて成り立つ運賃になっているのだから」

——運輸省時代のタリフは、実勢運賃よりずっと高かった。そこから何割引するかという基準に利用されていましたが、今は最低運賃の公的な基準が必要になっていることですか。

「そう思うよ。規制緩和するのもしない。否定はしない。しかしルールが守られていないところに、まともな競争はない。今の法律では最低車両保有台数は五台ということになっていて。しかし営業許可を取る段階で五台あれば、後から車両を減らしても許可を取り消されるわけじゃない。実際にはトラック一台でも営業できる」

「そうした業者でも緑ナンバーである以上、事故を起こせば事業者用保

険が適用される。その結果、業界全体の保険料率がアップする。そうしたことがアチコチで起きている。車両台数を最低五台と決めたのなら、それ以下は許可しちやいけくない。安全運行を守り、労務管理や環境対策などルール通りにやっている運送会社、社長がハンドルを握る個人営業のような業者と一緒に競争させられたら堪ったもんじゃない」

——特別積み合わせトラック運送、いわゆる路線業の低迷も目立っています。

「路線便市場は確実に縮小している。不況で物量が減ったということだけでなく、路線便をチャーターに切り替える動きが加速している。小売りが流通センターを建てると、これまで路線便で店舗に納品していたものがチャーターに切り替わる。店舗納品もチャーターのルート配送に変わる」

——エリア内の共同配送はどうでしょう。路線便と違って追い風が吹いているようですが。

「エリア内の複数の出荷先から出る荷物の情報を調整して一台の車両に混載するのは、実際にはとても難しい。共配が伸びているとすれば、複数の荷主を一つのセンターに集約して、そこから混載で配送するタイプの共配だろう。つまり3PLの汎用型センターが起点になっている。そのた

め当社も現在、グループの近物レックス（〇四年に買収した中堅特積運送会社）の路線便ターミナルを多層階にして、上層階を3PL用のセンターとして利用するかたちに改めようとしている」

仕事はいくらでもある

——現在のハマキヨウは減収増益基調です。

「減収は近物レックスが原因。ハマキヨウ本体の3PL事業は相変わらず伸びている。新規案件も順調に増えている。しかも優良荷主ばかりだ。これまでは物流費削減の必要性をそれほど感じていなかった高収益企業が不況に直面して3PLの導入に踏み切っている。今は良い仕事がいくらでもある」

——しかし、コンペとなれば価格勝負に出る3PLもいる。簡単に儲けさせてはくれません。

「まともな荷主であれば本当にそのコストで現場が回るのか、ちゃんと判断するよ。先日も医療器具メーカーのコンペで当社が落札したけれども、ウチが一番安かったわけではない。コンペでは荷主の担当者が各社にヒアリングを行う。その時にウチは、どうしてもその見積もりになるのか全て説明できる。ところが仕事が欲しいばか

りに安く出したところは説明がつかない。見積もりの説明に納得のできない3PLは荷主だって外しますよ。センターが動かなければ自分が困るもの。たとえウチが負けても、実際に現場を動かしてみたら提案通りにいかなかったということになれば、次は指名でウチに案件が回ってくる」

——3PL事業も既存荷主は物量が減っているはずですよ。

「専用センターであっても、荷物が減ったのであれば、空いたスペースに他のお客さん呼び込めばいい。そのためにもお客さんとコミュニケーションをとっておく。スペースが空いたままではコストアップになってしまうことを、お客さんが十分に理解していれば承はもらえる。同時に、空いたスペースを埋めるお客さんに対する営業活動も常にやっておく。それもやっぱり毎日毎日のことなんだよ」



おおすか・まさたか 1941年、静岡県浜松生まれ。56年、北浜中卒業後、ヤマハ発動機に入社。青果仲介業などを経て、71年に浜松協同運送を創業。92年に「ハマキヨウレックス」に商号変更。2001年、東証二部上場。03年、同一部昇格。現在、ハマキヨウレックス代表取締役会長。本誌連載をまとめた自伝的著書「やらまいか！」（ダイヤモンド社）を05年に上梓している。