

3PL センター長 ▶ ハマキョウレックス 1日単位で予算の達成を目指す

ハマキョウレックスの代名詞ともなっている独自の収益管理法“日々決算”。その運用を任されている各拠点のセンター長は、オペレーションの責任者であると同時に、経営者としての手腕を求められる。一日ごとに黒字がハッキリと出る厳しい世界で、真剣勝負を続けている。

センター長が収益の力ぎを握る

「当社のセンター長には現場改善の遂行能力に加えて、常に利益を意識する経営的な視点も求められる。裁量が大きく、やり甲斐を感じる一方で、責任の大きさも日々痛感している」

こう語るのはハマキョウレックス・袋井センター（静岡県袋井市）の村松直センター長だ。同氏に与えられている最大のミッションは、オペレーションにかかるコストを最小化し、センターの利益予算を達成すること。

それも年間や月間というスパンではなく、一日単位でセンターの収支を弾き出し、本社や関係部署に毎日報告することを義務付けられている。「予算を達成できるかどうか、毎日が真剣勝負」と村松センター長は言う。

本社では全センターの日次収支を毎日報告させることで、その日の会社全体の利益をリアルタイムで把握している。赤字を出したセンターにはすぐに手を打たせる。その日の業務内容が記憶に残っていないうちに、問題点を明らかにして赤字の芽を摘み取る。この仕組みを同社では「日々決算」と呼んでいる。

村松センター長が預かる袋井センターは外資系医療機器メーカーの専用物流拠点で、昨年三月末に稼働した。敷地面積約二万m²、延床面積は約一万五〇〇〇m²で、二フロアから成る庫内には自動ソーターや自動倉庫、デジタルピッキングシステムなど大型マテハン機器を備えている。正社員一九人、パート・アルバイト二〇〇人弱がそのオペレーションに従事している。

日々決算のための管理項目や集計方法は各セン



袋井センターの村松直
センター長

ター長に任されている。センターによって機能や荷主の業態などが大きく異なり、画一化することが難しいためだ。袋井センターでは本社と合意した年間の利益予算から一日の利益予算を割り出し、さらにそれを入荷、返品、出荷、検査、配送など七つの作業、セクションに落とし込んで、それぞれ収支を管理している。

出荷作業を例にとると、伝票ベースの出荷売上高から、出荷作業で使用しているマテハンのリース料や作業スペース分の家賃といった固定費および人件費などの変動費を差し引きした結果が利益となる。こうして計算した七つのセクションの収支合計が、その日の袋井センターの成績になる。

「予算未達だったセクションでは、どこに問題があり、どう改善すべきかを社員やパートのリーダークラスと相談してすぐに手を打つ。本社に報告する時は、結果だけでなく原因と対策も併せて報告する。『未達でした、以上』という報告はものすごく怒られる。逆にしっかりとした解決へのアプローチさえあれば、会社は一定の評価をしてくれる」と村松センター長は説明する。

具体的な現場改善手法としては、ハマキョウ独自の「日替わり班長制度」や「アコーディオン方式」を駆使している。日替わり班長制度は「5S」を

村松センター長の一日



朝礼
前日の結果、本日の予定・目標をみんなで確認
目標・課題を明らかにして、社員1人1人が主体的に取り組めるようにする。コミュニケーションを大切に。

現場巡回
庫内を巡回して、現場の状況やパートの就業状況などを確認
担当社員の目が届きにくいところを中心に回る。
現場のパートからも意見をもらい、改善策を検討。

報告
前日の収支、物量の動き、生産性、残業状況を確認、報告
課題を見つけたら、すぐに対応。日々改善を図る。

打合せ
荷主や業者からのメールを確認、返信
メールが100件にのぼる日も。
即対応で、荷主や業者からの信頼を大切にしている。

打合せ
荷主や業者との打合せ、社内打合せ
荷主とのコミュニケーションを大切にし、改善提案を行っている。

はじめとする改善活動のリーダーを、パート全員が持ち回りで担当するというもの。作業員全員に現場への愛着や参加意識を持ってもらうことで、生産性の維持・向上を図っている。

アコディオン方式はセンターで扱う物量に応じ、投入するパートの数を自在に変更する方法だ。入荷作業を筆頭に、日々の物量の変動が大きい袋井センターにはとくに有効な手法で、これを上手く活用することで、ムダなコストの発生を防ぎ、生産性を維持することに成功している。

村松センター長は「当面はこの袋井センターをハマキョウレックスのモデルケース的なポジションにまで引つ張り上げたい。荷主や従業員とコミュニケーションを取りながら、高い生産性・コスト効率・品質を実現していく。手応えは十分感じている」と意気込みを語る。

村松センター長は大学卒業後に一年間アパレル企業に勤務した後、ハマキョウレックスに入社。配属された浅羽営業所(静岡県袋井市)で食品物流の現場作業に従事し、三年後に同営業所の庫内係長に就任した。

初めてセンター長になったのは二九歳の時。社内の「センター長資格試験」に合格し、三重県で新たに稼働した一社専用の食品物流センターのセンター長に抜擢された。入社以来、食品物流を担当してきたことが奏功した。

意気揚々と赴任するも、そこで思いもかけない事態に直面する。荷主と交わした契約内容に無い作業が現場で発生し、想定以上のコストが生じてしまった。ただでさえ新センターの立ち上げ時の現場は混乱する。その収束と安定化を図りながら、並行して上司と共に荷主との交渉を重ねる日々が続

いた。しかし努力は実らず、結局そのセンターは稼働から九カ月あまりで閉鎖した。

「現場のオペレーション自体はうまくいきかけていただけに悔しかった。何より、自分で採用した一〇〇人あまりのパートさんに申し訳ないという気持ちでいっぱいだった。こうした苦い経験をムダにはしていない」と振り返る。

その後、通販専用の物流センター長を経て、現在のポジションに至る。今年で入社一四年目を迎える村松センター長は、物流マンとしての自身の将来についてこう語る。

「ハマキョウレックスはまだまだ伸びていく会社。ここで様々な経験を積み、会社の中心的な役割を担っていきたい。おこがましいかも知れないが、三〇代、四〇代といった世代がどうあるかで、会社の未来は決まると考えている」

人事戦略
社員教育の中心に「大須賀塾」

ハマキョウレックスの社員教育の中心にあるのは「大須賀塾」の存在だ。創業者の大須賀正孝会長が講師を務める勉強会で、月に一度、一泊二日で開催される。対象はセンター長から現場の作業員に至るまでの全社員で、全員必ず一度は参加するルールだ。大須賀会長みずから「日々決算」や「日替わり班長制度」などの「ハマキョウイズム」を直に叩き込む。

その他、社員が現在抱えている課題を発表して大須賀会長がそれにアドバイスを送ったり、互いの成功体験などを披露する場も設けている。大須賀塾が、ナレッジマネジメントの機能を果たしている。夜は宴会で社員同士のコミュニケーションを育む。(石鍋 圭)