

## 提携を断る理由はなかった

——既存荷主の物量減少が3PL事業の大きな課題になってきました。

「結局、波動の対応をどうやってやるかということだよ。波動がなければ物流の仕事は何も難しいことはない。だから食品は一番簡単。そのかわりコストが厳しい。食品問屋の粗利は、昔は一四%くらいあった。それが今は六〜八%くらい。そこから経費を引くと大手でも1%も利益が残らない。3PLに経費を支払うことなどできない状態になっている」

「他の商売は波動がある。それをお客さんに言われた通り『はいはい』と何もしないでいけば、波動の頂点に合わせるようになって赤字になる。だからお客さんとよく話をして、お客さんの仕組みを変えて、コストダウンする。それがお客さんの純利になる。そうやってプラスになったお客さんは無理な値下げなど要求してこない」

——とは言え、物量が減れば作業効率の低下は避けられません。

「厳しいのはいつでも同じ。3PLは無駄をなくす競争だから、見えていない無駄に気が付かないといけない。あるセンターで、一〇人で作業していたとする。センター長に聞くと一〇人がちょうど良いという。生産性が一番良いと。私が見てもそこに無駄があるかどうかは分からない。それでも『一人貸してよ』と減らしてみる。それでも回る。『もう一人貸してくれ』とやると八人でも回る。それではもう一人と、七人になると今度はぎくしゃくする。結局、八人がベストで二人分の無駄に気が付いていなかったわけだ。そうやって見えない無駄をなくしていけば、いくら厳しくても利益は残る」

Top Interview

## ハマキョウレックス 大須賀正孝 会長兼CEO

# 「SGHDとの提携で次のステージへ」

2013年3月期は連結で減収減益に陥ったが、成長力に対する自信は揺らいでいない。同期も3PL事業のハマキョウ単体では21期連続の増収だった。今期は連結でも再び過去最高を見込む。10月には佐川グローバルロジスティクスの完全子会社化も控えている。SGホールディングスグループとの提携は大きなチャンスととらえている。



——市場が踊り場を迎えた可能性はありませんか。

「自社物流をやっている会社はまだまだいっぱいある。先日、会った大手小売りもそう。月給五〇万円、六〇万円という正社員を現場にたくさん投入して、物流経費を年間数百億円も掛けている。我々が請け負えば半分になるよ。それに、これからは3PLの入れ替えが増えてくる。3PLに委託したけれどうまく回っていないところ、あるいは3PLがバンザイしてしまったような案件などが数多く出てきている」

——しかし、ハマキョウレックス自身も二〇一三年三ヶ月決算は減収減益で、これまでの成長ペースにストップがかかりました。

「それは違うよ。ハマキョウ単体の売上高は二一二期連続の増収で過去最高。3PL案件の引き合いは減っていないし受託も順調に進んでいる。今期は連結でも増収増益で過去最高決算を見込んでいる。一三年三ヶ月期の連結決算の減収は家電関連の物量減少と運送事業の不採算荷主を解約したこと等が理由で、今期はその影響もなくなる」

——減益については？

「新センターの立ち上げに伴うコスト増が大きかった。新センターは案件に着手してから稼働までの間、売り上げが立たない。しかし一三年三ヶ月期に着手して未稼働だったセンターも今年五月、六月から順次稼働して業績に貢献し始めた。他にも新規オープンするセンターがいくつも控えている。心配はしていない」

——今年三月末に発表したSGホールディングス(SGHD)との資本業務提携は大きなニュースになりました。これに伴いハマキョウは佐川グローバルロジスティクス(SGL)を完全子会社化すると同時に、SGHDはハマキョウの二〇%の株式を保有する筆頭株主になりました。これをもってハマキョウがSGH

Dの傘下に入ったと見る向きもありました。

「今後も我々は独立を維持していく。当社がSGHDの傘下に入ったわけでも、SGHDから役員が来るわけでもない。SGHDが大株主になっただけで、その保有比率は二〇%を超えないという条件も付いている。もともと今回の提携は先方からの打診で、SGHDとしては3PLを事業の柱にしたいけれどノウハウがない。そこでウチにパートナーになつてもらいたいという話で、我々には断る理由がなかった。SGLはきちんと黒字を出している会社で救済を必要としているわけではない。その事業を継承することで、SGHDの3PLの話は全てウチに入ってくるようになる。SGHDが全国に展開しているセンターも利用できるようになる。これは当社にとって大変なメリットだよ」

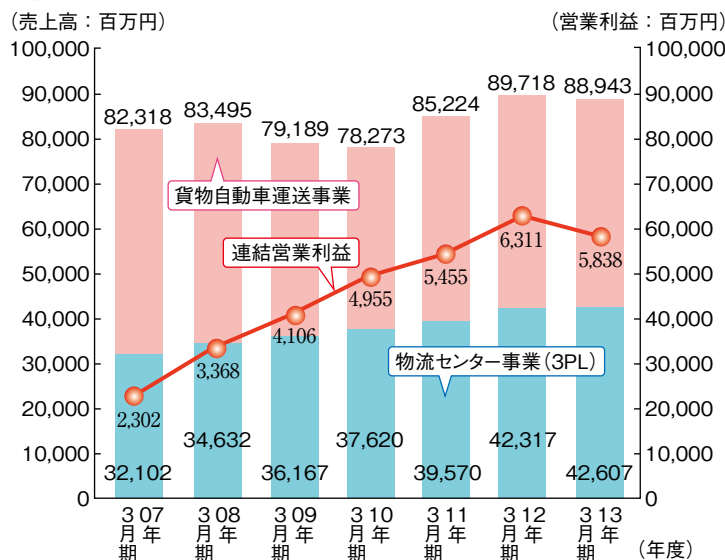
「ハマキヨウとSGLをどう統合していきますか。」  
 「新たに立ち上げるセンターはハマキヨウ流にできる。しかし既に動いている現場には、今までの文化がある。それをいきなり変えようとすれば混乱する。収支日計表で数字は分かるようにするけれど、他は時間を掛けて少しずつハマキヨウ流を自分たちのものにしてもらう。それでも現在のSGLの三〇%程度の利益率を六%、七%に持つていくのはすぐにできる」  
 「近物レックスの統合には、かなりの時間が掛かりました。」

「近物レックスと違ってSGLは3PLだから、そこまで時間は掛からない。路線便はネットワークの商売だけど、3PLはセンターごとに独立しているから」  
 「SGLの子会社化で3PL事業の規模は一気に二倍近くになります。」

「規模のメリットは見えていない。3PLは宅配便事業とは違って規模が大きいから有利ということはない。」

佐川グローバルロジスティクスの事業概要	
売上高	390億4800万円(2013年3月期単体)
営業利益	10億4900万円(同)
経常利益	12億7300万円(同)
純資産	83億6200万円(同)
総資産	137億670万円(同)
資本金	15億円(2013年5月1日現在)
従業員数	4459人(同)

業績推移



い。たくさんお客さんがいれば、こっちのセンターは赤字だけれど、こっちは黒字なので全体では帳尻が合うということができるけれど、規模が大きい方が競争に勝てるというわけではない」

路線業でも利益は出せる

「逆に規模が大きくなることで統制が利かなくなる恐れもありそうです。今年七月には不正経理問題も発覚しました。報道によると関東でセンター長をしていた社員二人が過去五年にわたり売上高の水増しと着服を行っていた。うち一人は下請け業者と共謀してキックバックを得ていたとのことです。そのためにハマキヨウは業績報告の修正を余儀なくされました。」  
 「大変反省している。内部チェックで問題を見つけすぐに公表したけれど、発覚までに時間が掛かり過ぎてしまった。組織が大きくなると必ずそういう人間は出てくる。そのため今回の事件をきっかけに徹底的に検証することにした。支払いに対しては定期的な相手先に裏付けを取る。お客さんへの請求も今までは現場単位で処理して後から本社に報告するかたちだったのを改めて請求書は全て本社から出すように変えた。信頼回復に努めたい」

近物レックスの運営については。

「採算の悪い荷物から全て手を引いたので、これから利益がさらに増えてくる。実際、今期に入ってから前期比プラスで推移している。路線業者はスペースが空いていると、安くてもいいから埋めようとする癖がある。しかし安い荷物で満載にしてしまうと、まともな荷物が来たときに増便しなければならなくなって、またスペースが余ってしまう。近物レックスもなかなかその癖が治らなかつたが、ようやく徹底できた。こうなれば路線業でも利益は出せる」