

地域発! 現場検証シリーズ

磐栄ホールディングス株式会社

代表取締役 村田 裕之

- 所在地 971-8183
福島県いわき市泉町下川字大剣1番地97
- 創業 1961年
- URL <http://www.ban-ei.co.jp/>
- 事業概要 総合物流・再生エネルギー
植物工場事業
- TEL: 0246-96-6311

物流と環境で

よりよい未来を

つくる企業

BHG
Banei Holdings Company

「昭和36（1961）年、義父が創業した会社ですが、私がこの会社に入社したのは平成5（1993）年です。運送会社に来てカルチャーショックを受けました。地場の工業製品を積んで運び、帰りも荷物を運んでくるといった地場の会社でした。当時はどこでもそうでしたが、サービス品質が悪かったので、守るべきルールは守ってサービス品質を向上させる、コンプライアンス重視の会社にすることが私のミッションだと考えました」（村田裕之 磐栄ホールディングス代表取締役）。



磐栄ホールディングス社屋▲

村田社長は大学卒業後、保険会社に勤めるものの、一念発起して退職し、退路を断って公認会計士の試験に合格し会計士となった。その後、義父が運営する磐栄運送に副社長として迎え入れられたという経歴を持つ。異業種の日からすると、運送事業の進め方に違和感を覚えたのである。安全運転は基本の基本であるが、身なりをきちんとし、ヘルメットを被り、安全靴を履き、挨拶も丁寧にする。顧客と直接会って仕事をする運転手は会社の顔。彼らの行動が会社の信頼につながる。運送サービスの原点なのである。

「お客様がいくら良い製品を作っても、物流のところで破損したりしては意味がありません。運送会社は顧客になり代わって商品を届ける仕事なのです」（村田社長）。

もちろん、会社としても労働時間を厳守し、安全運転には欠かせないドライブレコーダーなどの装備は備える。会社もコンプライアンスを率先して重視する。こうした会社へと変革することに着手したのである。

突然、他所から来て、正論を主張する副社長の言葉は、すぐには受け入れられなかった。しかし徐々に行動を変えてくれる社員も増え、10年くらいで変革の成果が見えてきたという。こうした変化を見た大手企業からの受注も多くなり、徐々に成長軌道に乗り始めた平成14（2002）年には、代表取締役社長に就任した。

M&A に乗り出す

順調に見えた事業に大きな試練が訪れる。まずは平成20（2008）年のリーマンショックだ。経営に大きな打撃を受けたのも束の間、翌年、会長であった義父が他界する。経営に関する相談相手を失った悲しみから立ち直りかけた平成23（2011）年には、東日本大震災が襲ってきた。いわき市を拠点とする運送業としては、この場を離れるわけにはいかない。必死に業務を続けるものの、福島ナンバーの車両での運送は風評被害を受けることもあったという。1か所だけでの事業の限界を感じ、県外への事業拡大に挑戦し始めた。

最初に手掛けたのは千葉県。四街道市に営業所を設けて営業を開始した。ここでの成功に勢いを得て、埼玉県、群馬県にも拠点を設けていった。そうした中、平成26（2014）年、金融機関から福島県内のエムケー物流とのM&A案件が舞い込んできた。この友好的M&Aでの成功が呼び水となって、その後、県内、隣県から始まり、関東、関西、さらには九州や北海道まで案件が広がって、グループ会社が増えていった。

M&Aでは、譲渡企業の選択が鍵となる。同社では、ここでもコンプライアンスを重視している。過積

載や長時間労働を強いる企業とは組めない。ビジネスに対する基本的な姿勢が違うので、一緒になってもシナジーを実現することは難しいからである。コンプライアンスも含めて経営者の事業に対する考え方を見極めることが出発点となる。

グループ化が決まると、まずは村田社長が合併先の従業員に対して直接、説明する。一番気を使ったのは「乗っ取り屋」ではないことを理解してもらう、一緒になってグループとして運送業を成長させることが目的であることを納得してもらうことであったという。事実、社名及び業務内容も変わらないことが原則である。しかも、車両が古ければ新車に変えるなど、ハード面の整備を目に見える形で支援し、M&Aのメリットを感じられることを前面に押し出している。グループ会社は磐栄運送も含めて、あくまでも対等な立場なのである。組織的にそれを確保するために、平成28（2016）年には純粋持株会社磐栄ホールディングスを設立し、すべての関係会社をその傘下に位置づけた。

共に学ぶ

グループ各社は対等で、それぞれが独立して、地域に密着して事業を運営することが基本。とはいえ、シナジー効果を出すための仕掛けも用意している。例えば安全は最重要課題で、ある会社で事故が起きた時には、その事例を皆で共有し学び合う。事故の原因から改善策まで、具体的な報告書を提出させ、迅速に共有できる体制を構築している。これにより、グループ会社での事故は激減した。また、グループの中には、3年以上無事故であった者には金一封を与えて表彰するなどして、事故の撲滅を図っている。

管理者教育でもグループ内での連携を強化している。会社の壁を超えて、グループ会社に直接出向いて勉強会を開催し、磐栄運送に来てもらって直接指導することもあるという。例えば、安全会議をやっていない会社に対しては、具体的な会議の進め方などを学ぶ機会を提供している。失敗だけでなく、ベストプラクティスも学び合っている。

事業上でのシナジーも実現している。グループとしての規模を活かした経費削減などのメリットを享受することももちろん、全国にわたった輸送網を互いに活用し合っている。荷主からすれば、地域の運送業者としてではなく、全国的な輸送網を持つ業者として取引することができるわけである。



大型ブレード輸送事業▲



医薬品物流倉庫▲



観光遊覧船▲



いわきFC オフィシャルパートナー▲



▲太陽光発電事業



▲風力発電事業



▲オリーブ農園



▲植物工場事業

さらなる成長に向けて

コロナは運送業を一変させた。より効率が求められるようになったのである。加えて、2024年問題と呼ばれる時間外労働の上限規制が直前にまで迫っている。参入障壁が低いこの業界では、今後、さらに厳しい競争が予測される。グループとして競争力を強化することが喫緊の課題となっている。総合力を強化するためには、事業での独立性を重視してきたこれまでの経営スタイルを変革しなければならない。グループ会社で管理や財務、さらには情報システム関連も統一していくことが求められている。

すでにグループとして実質的に協力できる基盤は築かれている。これを基にして、グループシナジーをさらに高めるステージに至ったとの認識である。採用から配置までグループとして人材を活用すること、受注から配車に至るまでのトラック輸送業務の一体化、さらには事務作業の一体的な運用など、その実現に向けて着々と準備を進めている。

磐栄ホールディングスは「物流と環境の未来へ」を企業理念として掲げている。運送業として環境に配慮するだけでなく、環境保全に関わる事業にも積極的に進出し、再生可能エネルギー事業や農業にも取り組んでいる。運送業を核としながらも、次世代に向けて新たな事業の種を蒔いている。事業承継とは単に先代の事業をそのまま受け継ぐことではなく、時代に合わせて事業を変革していくことなのであろう。

聞き手・執筆者 神田 良（かんだ まこと）
日本生産性本部 生産性新聞 編集委員
明治学院大学 名誉教授
RIMS 日本支部 支部長

「地域発！現場検証シリーズ」は、公益財団法人日本生産性本部との共同取材企画です。なお、生産性新聞の掲載内容と一部表現が異なります。

左から▶
執筆者
神田名誉教授
磐栄ホールディングス
丹治取締役 COO
村田代表取締役
齊藤取締役
日本生産性本部
高松部長

