



創業当初からの理念「三方善し」のもと、42 期目を迎えました。

今後も、安心、安全、継続し続ける企業をつくるために、地域・社会に評価され、お客様の価値向上に貢献する「熱血プロ集団」であり続けます。

株式会社ハンナ 代表取締役

しも むら ゆかり
下 村 由加里 氏



2021 年 7 月 27 日、同社・社長室にてインタビュー

▶ 突然の社長就任

— 御社の沿革と事業内容について教えてください。

当社は私の父が 1975 年に大阪にて有限会社下村運輸を創業したことに始まります。その後、1980 年に株式会社阪奈運輸に社名を変えるとともに拠点を奈良へ、そして 1994 年に現、株式会社ハンナに社名を変え、現在 42 期目を迎えています。奈良県を中心に主に近畿圏で食品や生活必需品等の輸配送を行っており、運送事業を通して、多くのお客様の価値創造に貢献することを使命と考えています。

— 突然の社長就任となったそうですね。

大阪で生まれ育った私は、会社の奈良への移転を機に学生時代に奈良の地にやってきました。学校を卒業してから一度も会社に勤めたことはありませんでしたが、諸般の事情により急遽先代から

バトンを引き継ぎ 2006 年 4 月に 3 代目社長に就任しました。

社長になろうと決めた一番の理由は、社員が発した言葉にハッと、「会社は同族であっても、私たちだけのものではない、経営者は社員の人生を最後まで責任を取る必要がある」と気づいたことでした。

勤めたことはありませんでしたが、会計のことは一通り勉強していたこともあり、社長に就任して 1 年ぐらいて決算書を見たときに利益率が低すぎることに気が付きました。ビジネスとして、これでは成り立たないのでは？ と思いました。

そこで、経営理念の作成や組織体系などの見直しに着手することにしたのです。

▶ わが社の強みは「人」

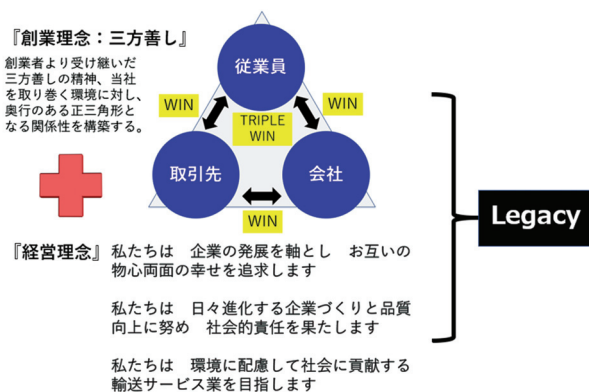
—— 時代の変化にいち早く対応されています。

当社はこれまで現場中心で、とにかく結果を出すということに集約した事業を展開してきました。しかしこれからは、いろんな意味で時代の変化が来るのではと社長に就任して思いました。

最近、DX（デジタルトランスフォーメーション）ってよく言いますが、テクノロジーを一方的に進めるだけでなく、並行して、そこに今存在しているヒューマンリソース（人的資源）、これをいかにマネジメントするかということも、今後ロジスティクス（運輸）業界での課題になります。

これから先に必要な人財を、どのようにつくっていくか、そのための研修や雇用の制度をどのように整備するかを考えることが大事です。当社では、役職者になるために所定の資格取得を義務付けています。たとえば、運行管理者の資格を持たないと係長になれません。課長になるには物流技術管理士、上級部長はロジスティクス経営士、というふうに職位ごとに必要とする資格が決まっています。

当社の強みは「人」にあり、品位・品格・品質を兼ね備えた「熱血プロ」を育成し、品質の高い物流サービスを提供しています。人財を育成する際に重要視しているのが、経営理念と経営戦略です。そして、この経営理念と経営戦略の礎^{いしずえ}となっているのは、父がこの会社を創業した時の理念「三方善し」です。



—— 大きな変革を乗り越えてこられました。

創業から現在までの間に大きな時代の変革がありました。40年前の父の時は良き時代でしたが、2代目社長の時に規制緩和が進み、運送会社の数が30倍にも増えて運賃の価格破壊が起きました。そこからいろんなかたちの料金制度ができ、そのことで運送に対する世間的な相場が下がりました。つまり、サービスの無料化という時代が始まりました。

そういった社会状況の中、初代社長の時と2代目の時とで明らかに違う環境下で入社した社員が、どちらも今も勤めてくれています。社会状況が変化中、社員の価値観を揃える為に理念の浸透が重要だと感じました。

—— 経営理念を浸透させるためにどうされていますか。

全ての社員にこの経営理念をしっかりと浸透させていくためには、道德教育が必要であり、まずは、「整理、整頓、清潔、清掃、躰^{しつけ}」の5Sの徹底に取り組みました。今でもこれに取り組んでいます。ですから、社員を新規雇用する時に、今いる社員と一緒に仕事をして5Sの価値観に違和感がないかどうかを採用基準のひとつにしています。

また、人財をマネジメントするためには、その人が今出している業績に対する評価よりも、本人自身が何を「グッドポイント」だと思っているか、そして、このグッドポイントを伸ばしてあげることが重要です。そのため、私が全社員と面談し、そしてグッドポイントの引き上げをサポートできるような研修を行って、そこにリカレント教育（社会人としての学び）を加えます。

—— どういう考え方で経営をされていますか。

不易流行という言葉がありますが、創業理念と経営理念というのは、不易の部分ですね。変えられない部分です。反対に道德教育、5Sは流行。今の時代のニーズに合わせて変えないといけない部分ですね。ただ、大事なことは、どう変えるかです。多数の声が絶対的に正しいわけじゃありません。

せん。リカレント教育で、古典を学習すると、昔の人が学んできた内容が分かる。でも、今の時代に当てはめると、ここはこうだよね、といった違いが見えてきます。そこを調整すると、必然的に価値観が標準化されていくのです。この考えをベースに経営をしています。

▶ 個の自己実現力の向上

—— 社員の評価はどのように行われていますか。

当社は3月決算で、6月に経営報告会を行い、社員に今後の方針についての話をします。その後、個々人の自己実現力向上のため、7～9月の3か月間で全社員と面談します。その面談で、「グッドポイントパネル」というツールを使って、個人の長所（タレント力）を私と社員がお互いに確認して、1年間の個人目標を決めます。10～1月は、役職者と面談し社員の評価を行います。そして1～3月に再び社員と面談をして、個人の目標に対する進捗の確認や業務への貢献度を確認します。4～6月で社員に振り返りをしてもらって、7月以降、再び面談をするという年間の繰り返しになっています。

氏名		年齢	
所属	本社	役職／担当	総務部
配偶者		グループ	
入社年月日		勤続年数	
性格		運転技能	免許種類
有資格			
タレント力			
成長ポイント			
取得希望スキル (免許・資格等)			
今後の課題 ウィーク ポイント克服			

「グッドポイントパネル」

これまで、私がすべての社員の面談を行ってきました。ところが、社員が160人に増えたことで面談時間の確保が厳しくなりました。そこで、重役会議で面談役を重役に変えることを検討したのですが、現場の部門長クラスの人から、「社員がトップに直接ものを言えることが大事なんです」と言われて、今まで通りで頑張ることにしました。

—— 業界での長時間労働が問題視されています。

当社では、3つの企業理念のうち、「お互いの物心両面の幸せを追求する」ことを最優先としていますが、「お互い」には会社、お客様に加え、社員も含まれます。

原理原則を追及していくと、人は自分の幸せのために働いているんだと思います。運送業の長時間労働が問題視されていますが、この問題を解決するためには、まずドライバー自身が、「歯を食いしばって頑張る」のではなく、心も体も健康で継続的に働きたいという意識に変わることです。

そして、まずは自分自身を大事にすること。そうすると、必然的に他人も大事にできます。余力が出れば、相手の人の気持ちを察することもできますし、コミュニケーションもスムーズにいくと考えています。

—— 個々のライフスタイルに合わせた選択が可能だそうですね。

当社では、社員一人ひとりのライフスタイルに合わせたワークプランを心がけています。一例をあげますと、若いときには、最初は荷扱いや接客など基礎的な業務が中心となりますが、その後小口配送を受け持ち、中型へとトラックの大きさを拡大します。20代後半から30代になると結婚して家族が増えることも多く、この年代は家族との時間を取るような勤務シフトを組みます。また、子どもの成長に合わせて収入を増やしたい人は、夜間や長距離、大型トラック乗務に挑戦することもできます。一方、50代になると、体への負担を減らす、あるいは、親の介護が必要である、という理由で近距離への配置変更も可能です。

また、当社では、女性ドライバーも貴重な戦力と考えており、子どもの送り迎えなどの時間的な制約があっても、柔軟な勤務体制を組んで対応しています。

このように、人生観に合わせた仕事を提供できるのが、当社の強みかなと思って多種多様なトラックを用意しています。実は、大型だけ、小型だけという風に一点集中型のほうが儲かるんですよ。

でも、多種多様のトラックを入れることによって、その人が挑戦したいチャンスを増やすことができると考えています。

▶健康経営に着目

——健康経営に関連した様々な賞をこれまでに受賞されています。

2017年に奈良県企業で初めて健康経営優良法人に認定してもらい、2018年に奈良県知事表彰受賞、2021年には、健康優良法人ブライツ500^(※)認定など、おかげさまでたくさん的高評価をいただきました。これらは全てスタッフ職が出したアイデアを実現したものです。

(※) 健康経営優良法人ブライツ500…健康経営優良法人の中小規模法人部門の中で、「健康経営優良法人の中でもすぐれた企業」かつ「地域において、健康経営の発信を行なっている企業」。

——取り組むきっかけは何だったのですか。

健康経営は、社員の健康管理を経営上の問題と捉え、積極的に健康増進への取り組みを行う経営手法のことです。健康経営に取り組むきっかけとなったのは、総務であるとか点呼者であるとか、いわゆる事務方といわれるスタッフ職の評価をどうするかでした。運送業の場合、事務方は裏方なんです。この裏方の人の評価が非常に難しかった。研修を受けるとか、スキルを身に着けることである程度評価はできますが、タレント力を認めた評価の仕方が難しかったんですね。特に女性は。なぜかという、家庭の用事が優先され、次が仕事という考え方の人が多かったからです。なので、女性は役職者になりたくない、目立ったことや出しゃばったことをしたくないという人が多かった。しかしその一方で、何か人の役に立ちたいと思っている女性も多かったんです。

そのような中、全国健康保険協会（協会けんぽ）奈良支部が展開している「職場まるごと健康チャレンジ」を知った女性社員から、ぜひやってみたいという声が上がりました。当初は男性社員からの反対もありましたが、女性社員の「健康について

取り組もう」とか「私たちの会社を良くしていこう」という気持ちが男性社員にも伝わり、男性も生き生きし出したんです。だから、社内のムードを変えるきっかけに、ちょうど健康っていうのがフィットしたので、そのまま定着したってことだと思います。

また、健康は、年齢、性別や職種に関係なく共通の話題として捉えることができることや、健康な状態で勤務することは、「3M（無事故・無違反・無災害）」に繋がることから、当社では積極的に取り組むことにしました。



——奈良県で初めてということで、その副次的効果はありましたか。

初めてや1番というのは、こんなに意味があるものだ正直驚きました。昔「2番じゃ駄目なんですか」という流行語がありましたね。私も実はそう思っていたんですよ。でも、1番ってことが社員をこんなにやる気にさせるのだと思いました。

奈良県で最初に健康経営優良法人に認定されたという時点で、「もっと健康にならなければならない。継続しないと」と男性たちが奮い立ちました。すると社内のコミュニケーションが、すごくよくなりました。コミュニケーションがよくなると、課題が早く見つかるようになるんですね。課題解決には、まず問題意識を持つことがすごく大事で、健康か健康でないか、要は、イエスかノーかっていうことがしっかり見えてくると、今までやってたりカレント教育とか道徳教育の意義がここでやっと出てくるんですよ。「何がよくて何が駄目か」って、これが、先ほども申し上げた道

徳の価値観なんですよ。ここにつながっていったんですよ。

例えば喫煙、「大多数がいいって言ってるからいい」って多数決になりがちだったものが、いや、そうじゃなくて、多くの人がタバコ吸いたいいって言っても、それは「健康じゃない」からタバコ吸うのやめたほうがいいよ、というように話が進んでいきました。

そうすることで、禁煙率がぐっと上がりました。そしてついに、社内の喫煙室を取り払い、禁煙のトラックも設定しました。またこの取組みは、メタボリックシンドローム対象者の減少にも効果がありました。こういったことが、継続して社会的な評価をいただいているポイントになっていると思います。

またこうした取組みが、当社にとっては離職率の低下や入社希望者の増加にも繋がっています。



▶女性活躍推進プロジェクト

——女性活躍推進プロジェクトについて教えてください。

運送会社は男性中心社会なので、女性が定着しにくい環境にあります。特にドライバーは。でも、ドライバーになりたい人も結構いるんです。そこで、さらなる女性社員の採用に向けて、女性活躍推進プロジェクト「HLA（ハピネス・ライフ・エンジェル）」を社内に立ち上げました。若手女性社員が先導して進めるこの取組みは、ライフステージに応じた仕事の分担や、働きやすい職場

環境づくりなど女性の発想で物流現場を改善するものです。幸せをお客様に届けることで、社員の成長・会社の進化につなげて、自分たちも幸福になることを目指しています。



——女性ドライバー専用の車両があるとか。

プロジェクトのひとつとして、女性ドライバーの呼称「HLA」マークをつけたトラックを走らせています。四つ葉のクローバーは、三つ葉が何らかの衝撃を受け変化してでき、その貴重さゆえに幸せの象徴と言われています。HLA マークには、その四つ葉のクローバーをデザインに入れています。そこには、起こりうる出来事を自身の進化・成長に結び付け幸福を手に入れていく、また幸福をお客様へお届けしていく存在でありたいという想いを込めています。



▶新型コロナへの対応

——コロナ禍では、いち早くお客様へ対応されたそうですね。

昨年はじめに日本で新型コロナが感染拡大しかけた頃、これは絶対に大変なことになると感じました。そして、社員からは、「コロナでトラックを止めてはいけない」との声があがりました。

そこでソリューション事業室を設置し、コロナ

の動きも見ながら感染予防策を練ることにしました。2020年3月時点でマスクを1000枚ぐらい確保して、消毒液をアトマイザーに入れてトラックに乗せ、体温計も配りました。当社では病院のリネン配達もしていることから、いち早く予防グッズを準備しました。その甲斐あって、全国でマスクや消毒液が不足していた時にでも一通り揃えることができました。

また、当社では組み立て家具の配達もやっているのですが、お客さまの家に上がって対面での家具組み立てを行うこともあります。そこで、お客様を不安にさせないために、さらには、社員の家族にも安心してもらうために、ハンナの方針とコロナ対策を記した「クレド」（企業の信条やポリシー）を作りました。そして、「新型コロナウイルス感染拡大予防のため作業中の対話は禁止となっております」と記載した「無言作業ご理解カード」を作成して胸に付け、お客さんの前では一切声を出さないよう徹底したことで、コロナ禍においても、特に問題なく納品することができています。また、コロナ禍が原因で仕事を辞めたいという社員も一人もおりません。



社員が手作りした「クレド」と「無言作業ご理解カード」

そして、コロナ対策で一番大きな判断だったのが、2020年の3月から4月の初め頃、引越しなどで配送の需要が多い時期ではありましたが、東京に緊急事態宣言が出た時点で、当社にとって主要な荷主様に対して「申し訳ありませんが、当社は、あすから配送いたしません」と早々と宣言したことです。荷主様からは「関西ではまだ影響が

出ていませんが」と言われましたが、「誰かが感染してからでは遅いのです」と当社の創業理念である「三方善し」を貫きました。後に関西でも緊急事態宣言が発令されたことから、この当社の素早い対応に関し荷主様も納得してくれ、今なお良い関係が継続しています。

▶その他の取り組み

——デジタル化進展への対応はどうか。

繰り返しになりますが、当社の重要なリソースは「人」であり、デジタル化が進めば進むほど、その重要度は高くなります。そのため、人でなければならない、できないものを見極め、個の能力を最大化できる企業体制を構築する必要があります。DXとかテクノロジーがさらに進んでくると、物流の仕事が奪われるという話がよく出ますけれども、私は、それはちょっと違うかなと思っています。

誰がやってもいいことは、できるだけロボットとかAIに任せて、組み立てであったり、人でないとできなかったりする部分は人が担えばいい。例えば、当社でいうと遠方への配送だけなら、ロボットでいいかもしれないけど、でも、そこにわれわれが行くことによって、「あ、来てくれたん」「今日も元気やね」って、おじいちゃん、おばあちゃんとの会話が弾む。こういった人と人とのふれあい、これがすごく大事です。人でないとできない配送、そういう部分を担っていけるトラック事業者として、今後変貌を遂げていかなければと思っています。そのために、社員の意識改革が必要です。

——意識改革とはどういうことですか。

正直言うと、このコロナ禍がなければ利益はもっと上がっていたと思います。でも、コロナ禍が起こって仕事が減ったことで、結果的に現状分析ができる年になりました。分析をした結果、やっぱり「社員」が重要と感じたので、2021年の4月から2022年3月までの1年は、社員の意識改革

を進めています。

今後、労働時間が短くなることで所得が減り困るって人ももちろんいるんですよ。でも、労働時間の短縮を好機にして、自分の学びの時間を作り自分の価値を高めたいという人もやっぱりいます。

意識改革とは、これまでからお話ししている個の力を重要視することです。それは、社員一人一人が、自分の人生観を含めた、自分自身の働き方の改革をするってということです。

▶おわりに

——最後に、将来の会社の夢と社長ご自身の夢を教えてください。

これまで奈良のお客様に本当にお世話になって、奈良の皆さまの生活のうち、食品、消耗品、生活密着品をベースに、生活を支えるというインフラの部分で事業をさせていただいてきました。

これから先、DXが進んだとしても、お客様が望むサービスは人によって異なると思います。当社としては、そこに合わせたサービスが提供できる人財を、ますます育成していきたいと思っています。そして、奈良のなかで、安心して選んでいただける会社として一番はじめに名前を挙げてもらえるようになりたいと思っています。持続可能な活動を続け、100年先まで「グッドカンパニー」って呼ばれることを目指したいと考えています。

私自身としては、和歌山県の新宮に、もともと本家の実家があり母が暮らしているんです。社内にたくさんの経営者候補が作れるような状況になれば、私はもう新宮に帰ってテレワークをしながら家の畑で農業をしたいと考えています。もうすでに、週末は新宮に帰って農業をしてるんですよ。家から浜も見えますしね、いつも海の音聞きながら、ぼうっとすると、いろいろ考えられますし。そして、離れを改装して、友達とか社員とかがいっつも来て使えるようなバンガローを作りたいなと思っています。

(聞き手・文責：丸尾尚史)

●プロフィール 下村 由加里 氏

■主な経歴

1983年奈良文化女子短期大学卒業。1983年株式会社阪奈運輸入社、1994年専務取締役役に就任、2006年代表取締役社長就任。

現在、奈良県公共事業評価監視委員、奈良県商工会議所一号議員、国際ロータリー第2650地区IAC委員、NPO法人国際地雷処理・地域復興支援の会（奈良支部長）

■座右の銘、好きな言葉

「万法帰一」過去と他人は変えられない。しかし、いまここから始まる未来と自分は変えられる。（エリック バーン）

■大事にしていること

一期一会（出会う人とのご縁）

■趣味

スキューバダイビング、スキー、ゴルフ

■私のモットー

すぐする・すぐすむ、考えるよりまず行動

■好きな食べ物

焼肉

■お勧めの本

修身教授録（森信三著作）

■私のストレス発散法

孫の顔をみること

■奈良県内で好きな場所

早朝の東大寺大仏殿

■所属企業の概要

- ・会社名：株式会社ハンナ
- ・本社：奈良県奈良市北永井町372番地
- ・創業：1975年 ・資本金：1,000万円
- ・従業員数：162名 ・車両数：105台
- ・関連企業：GLOW株式会社
- ・取得している認証規格等：ISO39001・安全性優良事業所 Gマーク・グリーン経営永年認証・健康経営優良法人2021・女性活躍推進・働きやすい職場認証・イクボス宣言 等