

2026年に創業100周年を迎える博多運輸（福岡市）。港や鉄道ターミナル駅があり、九州の物流拠点として栄えてきた博多で最も長い歴史を持つ地域物流会社である。昭和の初めに創業し、戦前、戦後の荒波を乗り越え、今まさに変革期と言われる運輸業界でさらなる革新企業を目指している。渡邊智大社長にこれまでの歩みと今後のビジョンを聞いた。

博多運輸 創業100周年特別インタビュー

「三方良し」の実現で九州経済を支える存在に



わたなべ ともひろ
渡邊 智大氏
博多運輸 社長

上智大卒業後、1984年富士銀行入行。ニューヨークやロンドンなどで勤務後、みずほ証券国際金融部長などを経て、2014年に博多運輸社長に就任。博多港振興協会会長や九州通運業連合会会長などを務める。北海道出身。

— 来年、記念すべき創業100周年を迎えますが、心境をお聞かせください。

渡邊 当社は1927（昭和2）年創業ですが、決算を2回実施した年があり、2026年に決算が100期になります。それに合わせて100周年を今年度にしました。創業者の川中二郎は広島県出身で海軍兵学校を出た秀才でしたが、博多で当社を創業しました。当時は貨物というより鉄道ターミナルである博多駅に馬車を置いて荷物を運ぶ仕事をしていました。一般的には鉄道貨物を扱う会社としてスタートしました。

当時の運輸業界はインフラが整備されていませんでした。そのため、業界として国に対してさまざまな要望や陳情をしていたわけですが、その中で川中は中心的な役割を担っておりました。まずは業界全体の事業環境を整備することに力を注いだのでしよう。東京に居を構えながら、車に乗って横浜、名古屋、京都、大阪、広島のお客様に立ち寄り、福岡に帰ってきたと聞いています。

一方で、非常に気概のあった人物だと思います。戦時中、国は運輸業界に二つの駅に対して運輸事業者を1社にするという「二駅

「100年の歴史は博多に根差した堅実経営の結果」

「一店制」という制度を強いてきました。運輸事業を発足したばかりの国策会社である日本通運に担わせる施策です。それに川中は

猛然と反発し、博多駅で事業を続けました。その結果、日本通運と当社だけが博多駅で貨物を取り扱い続けることになりました。そのおかげで当社は独立自尊を守り、他社の出資を受けず、今日に至ります。これは当社の重要なターニングポイントだと思っています。

創業40周年である1966年には私の義父である堀内庄が2代目社長に就任しました。実は堀内はプロ野球の元巨人軍の選手で、川中の次女と結婚し、娘婿となりました。運輸業界に縁はありませんでしたが、川中としては堀内が自分が創業した年齢に近く、巨人軍でも組織での動き方を学んでいるということで、社長に任じました。

日本が経済成長を遂げるなか、老舗の運輸会社というブランド力を生かしながら着実に仕事を請け負って信頼を得ていきました。バブル景気の時も余計な投資をせず、堅実

な経営を続けた結果、100年という歴史を築くことができたと思っています。

堀内社長の後継として同氏の娘婿である渡邊社長が2014年に社長に就任されました。就任当初は老舗の難しさも感じられたのではないのでしょうか。

渡邊

大学卒業後、私は都市銀行に入行

し、国際金融を舞台に世界を飛び回っていました。それが急に地方の運輸会社トップになったわけですから、確かに大きなギャップを感じました。



2022年に開業した香椎浜倉庫

驚いたのは社内に営業の概念がなかったことです。あえて営業部を置かずとも、過去から築いた博多運輸の評判でそれなりに仕事を取ってきたのです。しかし、私の社長就任前から運輸業界も規制緩和で競争が激化し、営業開拓なしには現状を維持することは

難しい状況でした。この10年間は当社の良さを生かしつつ、新たにパイを拡大する改革に尽くしてきたと言つて過言ではありません。

——まず取り組まれたことは何ですか。

渡邊

当社の現場の人たちは皆、人柄が良い人ばかりです。会つて話せばすぐに好きになります。これは博多運輸が自慢できる企

業カルチャーです。しかし一方、営業や生産性、効率性を追求する意識は非常に低いと感じ、まずは意識改革に取り組みました。

その一つが事業部制の導入です。私の社長就任前まで当社はこの支店には倉庫、この支店には輸送と倉庫、あそここの支店には通関と倉庫という具合に業務が重なっているに、関わらず、放置している状況でした。顧客が貨物を預けるためにある支店に来店しても倉庫がいっぱいだったら他支店を紹介せず、断るケースもあつたと言います。しかも支店ごとに独立して収支をとっており、各支店が黒字か赤字かで競い合っていました。ボーナスも支店ごとに決まっていたほどです。支店主義の論理が働き、「会社」としての機能が整っていませんでした。

私はまず「ワンストップショップ」の仕組みを構築したいと考えました。つまり、顧客がどの支店に來ても、博多運輸全体として、顧客の要望を受けられる体制にしなければならぬと考えたのです。そのためにはまず各拠点の縦割りをなくさないといけません。拠点の縦割りがあつると従業員が支店ごとのヒエラルキーにとらわれます。そこで港湾、輸送、倉庫など六つの事業部を立ち上げ、事業部長をトップに据え、支店長は名目的な管理者にしました。各支店に事業部という「横串」を刺すことで、支店ごとの壁を無くそうとしたのです。

しかし、長年染み付いた意識はなかなか変わりません。何度も何度も事業部長を集め



博多運輸本社の外観

「さらなる事業発展に向けて社員の意識改革を」

輸送がどれくらいもうかっているのかを明確にわかるシステムを独自に開発しました。赤字の場合は荷主に数値を持つていき、しっかりと示すようにしました。すると多くの荷主には理解してもらえようになりました。こうした経験を重ね、各営業マンが採算を念頭に置いて折衝できるようになりました。

—意識改革の根幹として、新たに「三方よし」の経営理念を掲げました。

渡邊 「買い手よし、売り手よし、世間よし」という「三方よし」の精神は当社の目指す姿にふさわしいと思っています。昔の当社は「顧客が良ければ、それで良い」でした。しかし、現在は顧客が喜び、それによつて会社の収益が上がつて社員が喜び、さらには社会の役に立つ会社でありたいと願っています。この理念を社員が理解し実践してくれたおかげか、収益も上がり、良い循環が生まれています。

— 昨年は運輸業界の「2024年問題」がクローズアップされました。大きな変革が求められています。

渡邊 事業部制は地方の多くの運送会社でやれています。これまで長きにわたつて続いた業界の習慣と異なるからです。しかし、そうした習慣は「2024年問題」で壊れる傾向にあります。運輸業界は人材が流動化しにくい業界です。私が見た金融業界は銀行だけでなく、外資も含めてさまざまな会社が

あり、会社を渡り歩いている人が大勢いました。一方、運輸業界はドライバーはドライバー、倉庫管理は倉庫管理といった具合に同じ職種を続け、役職者もその役割から上がつていきます。他の業界からあまり人が来ませんから、運輸業界自体の特異性を理解していません。

しかし、大手などは自ら工夫して付加価値や戦略を生み出しています。典型的なのがヤマト運輸です。同社の宅急便のレベルが高いのは創業者である小倉昌男さんの「ドライバーが一番のセールスマン」という理念が息づいているからです。ローカルの運送会社にはそれがありません。ですから私は事業部制や新たな賃金体系を積極的に導入することで変革させていこうとしています。

— 今後、博多運輸をどのような会社にしていきたいとお考えですか。

渡邊 これまで100年継続できた理由は地域にしっかりと密着してきたことにあります。その姿勢は未来永劫、変える必要はありません。しかし、言われたことをただうのみにするだけでは事業は継続できません。「三方よし」の定義に照らし、ビジネスを色分けしながらやつていく考えです。

多角化も進めていきます。ある事業が厳しくとも、他事業でカバーできる事業。ポートフォリオを築きます。そのために4年前にマ

ミーティングを行い、時代の変化に合わせるこの大きさを説きました。各部長に責任を付加し、輸送と倉庫をコラボさせるといったアイデアの実行を促しました。そして結果を出した部長をしっかりと評価しました。それを繰り返すうち、各部長のモチベーションも上がり、少しずつ軌道に乗り始めました。現在も発展途上で、頻繁に各部長会を実施し納得させながら変革しています。

顧客に対する意識改革も促しました。当社の社員は皆、誠実であることは間違いありません。しかし半面、顧客の要望をそのまま飲み込んでしまうことがありました。コストが上がるなか、顧客の要望を受け入れるだけでは赤字になることは必然です。運賃の正当性をしっかりと訴え、逆に顧客にこちらの要望を飲んでもらうことが必要でした。

運賃の正当性を証明することは非常に難しい問題です。人件費、燃料費、減価償却、高速代、帰りの輸送など全てをしつかり精査して証明する必要があります。そこで私たちは荷主からの運賃とコストを照らし合わせ、

「事業の多角化を進めてポートフオリオを築く」

ルハクホールディングスという持株会社を設立しました。今後は本業にリンクする形でM&Aも視野に入れていきます。純血を保ちながら常に自分たちの意思で事業を進め、株主に還元できる事業体を目指していきます。

— 渡邊社長は博多港振興協会会長でもいらつしやいます。博多港の発展に必要なことは何でしょうか。

渡邊 福岡の物流はまだまだ伸びると思います。しかし、現状では機会損失の可能性もあります。例えば、TSMCが熊本県に立地し半導体が製造されています。半導体製

造には危険物輸送が伴い、そのためのタンクが必要ですが、タンクを置く場所が博多港にはありませんでした。博多港は商業港なので危険物は取り扱わないレッテルを貼られていたからです。しかし、福岡市港湾局に改めて確かめると危険物のタンクを置いてはいけない規則はありませんでした。ですので私たちは危険物の仮置き場の貯蔵施設を設置しました。半導体産業拡大で危険物の取り扱いが増えれば、必要になってくるはずですが。

博多港の可能性を拡大するためには従来になかったパイを広げる知恵が必要です。危険物のタンクについても、自ら可能性を探らなければ「無理ら

しい」というイメージだけで終わっていたでしょう。実際は分からないものをつつかりと掘り下げたらOKになることはいくらでもあります。既成概念にとらわれることは福岡市にとつても良くありません。

現在、博多港のコンテナ取扱量は88万TEUです。目標は140万TEUですが、全く足りません。しかもじわりと減っています。もつと知恵を絞らないと、港として細っていくでしょう。博多港はアジアのゲートウェイとして九州の経済全体を支える基盤です。その機能をしっかりと維持拡大させるミッションが、当社にもあります。

当社のキーポイントも博多港です。博多に根差し、成長する福岡都市圏のフォローを受けることで、ひいては九州経済を支える存在になれると考えています。



博多港に整備した危険物倉庫

も模索しています。そうでなければ、貨物の取扱量は増えません。例えば福岡産の高級イチゴブランド「あまおう」はアジアの高級ホテルですごく売れています。九州の特産品である焼酎や日本酒、お茶、一次産品などもアジアで人気で、もつと売れるはずですが。地域産品を拡大することを専門に手掛けることができれば、まさに「顧客良し、会社良し、地域良し」の「三方良し」を実現できる会社になれるのではないのでしょうか。

- 1927(昭和2)年 博多運輸合名会社として創立。博多駅所属運送店として開業
- 1937(昭和12)年 一駅一店制度が始まるが、それに対抗。体制を維持
- 1966(昭和41)年 株式会社に改組
- 1991(平成3)年 箱崎ふ頭倉庫 福岡貨物ターミナル支店 新築
- 1994(平成6)年 本社新築 博多港支店開設
- 1999(平成11)年 香椎パークポート支店新築
- 2005(平成17)年 危険物倉庫4棟新築
- 2015(平成27)年 箱崎営業所を箱崎支店に、香椎パークポート支店を香椎浜支店に改編
- 2018(平成30)年 危険物倉庫3棟増築
- 2022(令和4)年 海上コンテナ部 門司営業所開業 香椎浜新倉庫 博多デ・バンニングセンター開業
- 2025(令和7)年 危険物倉庫4棟増築