

Interview

# 企業訪問



代表取締役 さとう 佐藤 ともみ 友美

## COMPANY DATA

熱海運送株式会社

所在地 【本社】郡山市喜久田町卸三丁目8番地  
【西営業所】郡山市喜久田町菖蒲池22-424  
【埼玉営業所】埼玉県幸手市大字神扇819-18  
U R L <https://atamiunso.co.jp/>  
設立 1956年10月 資本金 4,000万円  
事業概要 運送業

TEL:024-959-5570  
TEL:024-983-3232  
TEL:080-8232-4553

従業員数 70名



# 熱海運送株式会社

## ～ピアノ講師の経験を活かし大改革に取り組む～

「異業種からの転身」と聞くと華麗なイメージを持つ方が多いと思いますが、そこで成功するには、信念に加え前の業界で培ったスキルを新しい業界の中に変換する力が必要で、容易に決断できることではないと考えます。今回ご紹介する「熱海運送株式会社」の佐藤友美社長は、元ピアノ講師のキャリアを活かした独自の視点を積極的に取り入れており、その経営手腕が注目されています。そこで今回、郡山市の本社を訪ね、転身に至る経緯や経営に対する思いなどについて話を伺いました。

### ■社名の由来は実家の温泉旅館

#### — 設立の経緯についてお聞かせください

当社は、私の祖父が1956年に設立し、今年70周年を迎えます。父が2代目で、私は3代目として2022年に社長となりました。元々、祖父の実家は磐梯熱海温泉で旅館を経営していましたが、祖父は長男ではなかったため跡を継ぐことはなく、磐梯熱海で新たな仕事を探すこととなりました。1950年代は食卓に牛乳が安定的に定着し始めた頃で、消費量が増加していたこともあり、牛乳輸送がビジネスチャンスだと考え運送業を始めました。社名の「熱海運送」は熱海町出身であることを表しています。

#### — 現在の事業内容について教えてください

現在、一般貨物自動車運送事業者として生活雑貨を中心に企業様の商品や資材など、さまざまな貨物を運送しています。また、共同輸送事業も行うことで全国規模での配送が可能となり、幅広い地域のお客様に対応が可能となっています。車両は13tウイング車や4tウイング車、大型冷凍車など、合計70台以上を揃え、お客様のニーズに合わせた柔軟な対応が可能となっています。営業エリアは基本的に東北が中心ですが、今後の広域展開を視野に入れ、

2025年9月に埼玉営業所を開設しています。また、荷主様との関係で大阪まで走る便もあります。

### ■ピアノ講師からの転身

#### — ピアノ講師から当社の経営へ転身されたきっかけを教えてください

私は、約10年前にピアノ講師を辞め、社長である父の下、副社長となりました。元々、私も音大を卒業後に当社の役員として名を連ねていましたが、しばらくはピアノ講師中心の生活を送っていました。しかし、シングルマザーとなったことをきっかけに、自分自身の将来や当社の経営について改めて考える時間ができました。ちょうど、当社の役員体制も変化する時期で、家業を継ぐことを真剣に考え、経営に本格的に参加することとしました。

#### — 実際に転身されて戸惑いなどはありましたか

ピアノ講師時代、私はなるべくわかりやすい教え方を実践してきました。しかし、当社はまったく正反対の環境で、「見て覚える」「何年かいればわかる」といったまさに昭和の雰囲気蔓延していました。また、ベテランドライバーの方が権力を握り、挨拶をしない、言葉遣いや態度が悪いなど、皆が快



本社社屋

適に仕事をするには程遠い状況でした。

また、外から当社を客観的に見てみようと思い、他の事業者の方に話を聞いてみると、「熱海運送さんは、これはここって決まっているから入れない」という声が聞こえてきました。当社は、タイヤならこの会社、保険ならこの会社など、長年1社に取引を固定していたため、他の業者は営業にも行けないと言うのです。これでは外から必要な情報が入ってきません。私がいもしこの会社を継ぐのであれば、従来のやり方を変える必要があるとの思いを強く持ち、副社長時代に様々な準備を進めることとしました。

## ■ 社長就任後に大規模な改革を実行

### — 社長就任後の取組みについて教えてください

まずは、ストレスが多く暗い社内の雰囲気を変えることに着手し、ベテランドライバーに対し挨拶や態度など、道徳観が根付くよう社員教育に力を入れました。社内はもちろん、取引先での対応の仕方や荷待ちの間の態度など、細かい部分まで徹底しました。はじめは反発もありましたが、納得するまで粘り強く指導を続け、現在ではドライバーを含めた社内の雰囲気が180度変わりました。かつて指導した

ドライバーが今では役職を務めるまでに成長しており、皆が働きやすい職場となったことを実感しています。

### — 取引先に対してはどのような取組みをされたのですか

すべての取引先の取引内容を確認しました。それまで、当社は売上を伸ばすことを重視する経営を行ってきました。ネームバリューと言いますか、あの会社と取引することが素晴らしいという意識が強く、今でも同様の考えを持つ同業者は多いのではないかと思います。しかし、私は収益性を高めることが重要だと考えており、運送単価など取引条件の見直しが必要だと感じました。そこで、一度すべてを壊す気持ちで取引の見直しを行うこととしました。すべての取引先について収益状況を分析し、適正な収益を確保できるよう、データを示した上で個別に価格交渉を行いました。すべての取引先との交渉を終えるまで3年ほどかかりました。

### — 取引先の反応はいかがでしたか

きちんとデータで示すことで理解していただけるケースが多く、取引先の多くは価格の見直しに応じ

ていただきました。一方、見直しに同意いただけない場合は、残念ながら取引の継続を断念せざるを得ませんでした。私は「10年後に取引していることが想像できるか」という視点を重視しており、互いにプラスとなる関係を築いていけることを念頭に取引をしたいと考えています。

このような経緯で、社長就任後に取引先の数が増え、ピーク時よりかなり減少し同業者の皆様からも「減らしすぎじゃないか」と心配されるほどでした。実際、売上高に関しても減少しましたが、この3年間で土台をしっかり構築することができ、収益力の強化にもつながり、今後改めて事業を拡大していく準備が整ったと考えています。

## ■経営にプラスとなったピアノ講師の経験

### — 異業種からの転身はかなり苦労されたのではないですか

「どうしてピアノ講師から経営者に？」とよく言われるのですが、実はピアノ講師や子育ての経験がすべて当社の経営に活かされています。ピアニストには、自分で演奏して人々に感動を与える芸術家タイプと、子どもたちに教えたり発表の場をプロデュースしたりするのが得意な教育者タイプがいて、私はどちらかと言えば後者でした。ピアノを学ぶ子



前向きな言葉が印象的な佐藤社長

どもたちは全員がピアニストになりたいわけではなく、一人ひとり目標が異なります。そこで、まず初めにそれぞれのゴールを設定し、そこから逆算して今何をやるべきかを伝えることで目標に向かって行きます。このやり方は経営にも通じると考えており、いわゆる2024年問題<sup>※</sup>への取組みでも大きな効果がありました。まずは、私がゴールを明確に社員に伝えることで、どの方向へ向かうのか、その道筋をはっきり見えるようにしました。そして小さな目標を一つずつクリアしていくことで達成感を味わい、また次のステップへ進むということを繰り返し、2024年問題の解決につながりました。

※2018年に成立した働き方改革関連法によって2024年4月1日以降、ドライバーの時間外労働時間が年間960時間に制限され、年間の総拘束時間が3,300時間、かつ1カ月の拘束時間は284時間までと短縮された。



4 t ウイング車



13 t ウイング車

当社の保有車両

## ■効率化の徹底で2024年問題をクリア

### — 具体的には2024年問題にどのように 取組まれたのですか

働き方改革関連法に伴い、2024年4月1日以降、自動車運転業務について時間外労働の上限規制が設けられることとなりました。そこで、全ドライバーの拘束時間について「月284時間以内」という目標達成を掲げました。通常、運送業においては1人1台のトラックが割り当てられ、自分のトラックへの愛着が強くなりがちです。しかし、長距離運送を1人で行うと車中泊が伴うなど、ドライバーの肉体的・精神的な負担が大きくなります。そこで、トラックは1人1台との考え方を捨て、複数のドライバーで乗り継ぐことや区間ごとに別車両で引き継ぐリレー輸送を取り入れました。また、荷待ちの時間を極力抑えるよう取引先とも交渉するなど、徹底した効率化を図りました。簡単ではありませんでしたが、粘り強い取組みを続けた結果、2024年4月の施行時点で拘束時間が「月284時間以内」を超える社員は1人もいませんでした。

## ■SNSを活用した情報発信で採用への 応募が殺到

### — 経営理念についてお聞かせください

当社の経営理念は「安心・安全」「品質・信頼」「ジェンダー平等」で、お客様が安心して「荷」を託していただける企業を目指しています。男女とも働きやすく、自己表現できる職場環境を実現したいと考えています。

当社ではトラック用の大型洗車機や自社整備工場を導入しています。これらを導入している運送会社は少ないと思いますが、以前はドライバーが自ら行っていた洗車やオイル交換なども任せることができ、ドライバーの職場環境改善に大いに役立っています。

### — 女性の活躍が目立ちますね

当社の西営業所は、ドラッグストアに搬入する荷物を主に取り扱っており、朝6時から午後1～2時頃までの勤務が可能です。そのため、仕事が終わった後に夕飯の支度をしたり、子どもたちを塾に送迎したりと、女性が働きやすい職場となっており、女性ドライバーも活躍しています。副所長に初めて女性を起用したのも西営業所です。現在は高齢の男性などでも短時間勤務を希望されるケースが増えていますので、希望に合わせ働きやすい職場環境を実現しています。



SNSで積極的に情報発信しています（当社TikTokより）

## — 運送業界では人手不足が課題となっています

運送業界において人手不足が大きな課題とされていますが、実は当社は人手不足の状況ではありません。県内外から採用への応募が多く寄せられています。その大きな要因となっているのが Instagram や TikTok などによる積極的な情報発信です。Instagram のフォロワーは4,000人に近づいており、当社業務の取組みやイベント開催の内容などを発信することで、社内の雰囲気や私の考え方などを多くの方に知っていただく機会が増えています。その結果、ぜひ働いてみたいという問い合わせを多くいただくようになり、人材の確保にもつながっています。

## ■10年後を見据えた経営で活動エリアを広げたい

### — 今後の抱負についてお聞かせください

私は常々10年先の姿をイメージし、それに向かって何をすべきかを考える経営を心がけています。社長に就任してから取引内容を見直すことに取組んだ結果、売上規模は縮小しました。しかし、ここまでは想定内です。ここからが本当のスタートで、土台を固めた上で今度は売上拡大を目指していきます。現在、主な営業エリアは東北から関東エリアまで、



社長のオリジナル卓上カレンダーは強力な営業ツールとなっています

ドライバーの拘束時間などクリアすべき課題はありますが、西日本方面にも広げていけるよう、様々な取組みを行っていきたくと考えています。そのため、採用についても引き続き行っています。採用の基準は①笑顔、②やる気・向上心、③協調性を重視しています。挨拶などを含め当たり前のことができる、それが社内のモチベーションを維持・向上させるために必要です。教育者としての経験を強みに、今後も多くの方が働いてみたいと思える職場を築いていきます。

## インタビューを終えて

経営者には、技術的なスキル以上に組織全体を動かすための能力が必要とされます。佐藤社長は全くの異業種からの転身ですが、話を伺い、時代の変化を読み取り、方向性を示し、将来のビジョンを明確にするなど、経営者としてのスキルに溢れる方だと感じました。社員や取引先と良好な関係を築き、常にポジティブな言葉を発信する姿に接し、当社の今後の活躍がさらに楽しみとなりました。

(担当：木村正昭)