

ネットワークで勝つ



丸和運輸機関『AZ-COMネット』革新への挑戦

去る3月8日、東京・神田錦町で、ある研修会が開かれた。熱気がムンムンと漂う会議ホールには、300名超が文字通りぎっしりと集結。『一般社団法人AZ-COMネット』(AZ-COMネット)のパートナー企業

れを3000社にまで持つていく予定だという。

いずれにせよ、会場に一歩足を踏み入れた瞬間、「これは違うな」と直感した。というのも、通常の研修やセミナーは、どうしてもダラダラとした「やらされ感」がどこかに漂っている場合が多いが、当研修は、緊張感がピンとはりつめていたからだ。入り口には主催者である丸和運輸機関の社員が一列に並んで、来場者を出迎える。

歓迎の大声が飛び交い、勢いどやる気の爆発的空氣感が漂っている。研修がスタートすると、さらに驚いた。発表者の方々のきびきびとした態度と明瞭な声でのプレゼン

業研修会が行われたのだ。ちなみに、AZ-COMネットの創設は

一昨年4月、一般社団法人となったのは昨年11月である。現在パートナー企業は660社(3月現在)。ここ1年で急増したという印象だが、数年以内にはさらにこ

テーション。また、AZ-COMネットの理事長をつとめる丸和運輸機関の和佐見勝社長の情熱ほどばしる発表。さらには、事務局からの、パートナー企業となるメリットの詳細説明。一片の緩みもない重厚な内容をたたみかけられ、出席者もただただ演台を食い入るよう見つめていた。

「本気度」と「情熱」が違う

さて、そんな吸引力を持つAZ-COMネットとは一体何なのか。一口にいえば、「東証一部上場企業である丸和運輸機関がコアとなり、全国の中堅・中小物流業者をネットワークする試み」(図表1)である。こう書くと、とくだん目新しいものにも思えないが、他の「〇〇組合」などと決定的に違う部分がいくつかある。

まず第一には、やはり和佐見理事長を中心とする「本気度」と「情熱」である。今回の研修会においても同理事長は「命をかけて」という言葉を発している。それだけの本気度を見せられたパートナー企業は、自然と「お！」と前のめりになる。さらにたたみかけるように「同音同響の経営」という企業理念をうたい「社員あるいは会

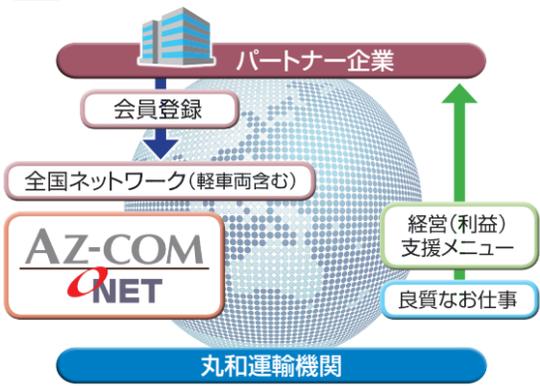


員企業すべてが共に感じ、「考働」し、同じ目標を持った同志として経営に参画すること」を強調。その上で、バイイングパワーを駆使しながら業界ナンバーワンを目指すと宣言する。熱意があふれる講演である。

第二には、決して感情論やかけ声ばかりではないこと。宮川洋司

組織拡大本部長は「社長(理事長)は無類の勉強家。論理を積み上げ、手数料ゼロ」など利他の精神で、お互いの利益となるプロジェクトを常に考えています。そのため完全なトップダウン。理事長のビジョンをわれわれが形にするというスタイルなので、非常に経営のスピードが速い」という。

図表1



さて、肝心のパートナー企業への経営支援メニューだが、まずは図表2を参照いただきたい。さまざまな施策が入れ子のごとく組み合わせられている。以下、具体的にあげてみよう。

① 良質な仕事を提供しながら支払いサイトを20日に短縮する。

これにより会員のキャッシュフローの改善が見込まれる。

② 物資の購入において30〜50%の経費削減を目指す。たとえば、燃料の共同購入。それから、地上設置型燃料タンク（コンボルトタンク）の提供も6月をめどにスタートする。

もちろん、車両自体の価格にもメリットを出す。大型車で100万円、4トン車で50万円、2トン車で30万円、軽で15万円の値引きを実現。その上、さらなるコストダウンを目指し、AZ-COMスタンダードの車両がある大手メーカーに開発依頼しているという。パソコンや事務用品も同様に大幅な値引きを実現している。

まだある。丸和運輸機関では大手ドラッグストアなどの取引から、梱包資材などをかなり安く購入できる。これをパートナー企業に順次開放していく。第一段と

して梱包用資材のストレッチフィルムを共同購入サイトで販売。市販の約半値で購入できるようにした。以上はほんの一部。これら多様な施策によって、結果として、全



体で50%以上の圧倒的なコストダウンを実現していくという。その上で、③経営計画策定、計数管理の指導などで経常利益10%以上の幸福企業づくりを目指す。

階層別の教育支援メニュー

「現在、業界の約50%の会社が赤字と言われています。パートナー企業の経常利益が10%以上出る会社にすれば、銀行から低利でお金を借りることができるでしょう。取引先の信頼も増して良い仕事も舞い込みます。そういうプラスのサイクルをネットワーク全体でつくりあげていきたい」（和佐見理事長）

また、④経営者（後継者）コースや物流センタースタッフコース、運行管理者コース、あるいはセールスサービスマンコースなど、階層別の教育支援メニューを提供。自己啓発支援なども含めて人材の教育に力を入れる。また、教育という意味では⑤最先端の物流を勉強するために、年2回の海外視察を実践する。

⑥ファイナンスの相談も行う。金融機関の紹介をはじめ、リース会社もAZ-COMネットに加入しており、バラエティーに富ん

だ金融サービスを提供する。

⑦年会費無料のアズコムカードの発行。大手カード会社と提携をしながら、今夏をメドにAZ-COMネットならではの特典を用意しているという。取引先も家族も年会費無料となる。

貨物自動車運送事業者数は全国で6万2000社を超える。その内訳は10両以下の業者が56%。11台から20台が21%、全体の94%が50台未満というのが現状だという。AZ-COMネットは、ここをターゲットにしている。

「今後、行政と交渉・説得するには94%を支援するというミッションをベースにしないと難しい。高速道路の完全50%割引もわれわれの重要な目標です」（和佐見理事長）

それにしてもすごい話である。過去に例をみない中堅・中小業者を巻き込む形での物流業界の一大イノベーション。読者の方々は、次ページに続く、丸和運輸機関社長、AZ-COMネット理事長の和佐見勝氏への単独インタビュー、さらにはパートナー企業のレポートを読んで真贋を含めた評価をしていただきたい。

Interview

◎丸和運輸機関社長 一般社団法人AZ-COM丸和・支援ネットワーク理事長 和佐見勝氏に聞く

トラック1台から始め物流業界の革命見へ

徒手空拳で丸和運輸機関を上場企業にまで育て上げた和佐見勝社長。熱意溢れるバイタリティーの持ち主であり、一方で、低温食品物流に特化した地域の優良スーパーマーケットを主な取引先にするなど、緻密な差別化戦略を実践してきた理論家でもある。そんな和佐見社長にTKC会計士の石岡正行税理士が聞いた。

石岡 わずか1台のトラックですタートし、上場企業にまで昇り詰めたバイタリティーのルーツはどこにあるのでしょうか。

和佐見 小学校の時に母親が核に罹患し、ある時お見舞いに行くこと、あまりにやつれていて、驚

いたことをよく覚えています。帰り道、あんなにかあちゃんの手が小さくなった。ならば自分での病気を治してやろうと、12歳のときに、青果市場で働かせてもらいました。夕方から3時間のアルバイト。学校では陸上をやりながら

ですから大変でした。県大会で優勝したこともあるんですよ。その後、当然周りは進学を勧めるわけですが、私は早く世に出て母をなんとかしたい。一方で、地域の役職を長年つとめたりしていた父は「和佐見家の恥だ」と。

石岡 独立心が旺盛だったのですよ。

和佐見 うちが農家だったこともあって、八百屋をやりたいと言うと、父はもちろん反対です。それでも都内の八百屋につとめ、その後、千葉の野田市で仲買の勉強をした後、独立したのです。

石岡 有言実行ですね。

和佐見 車を1台買って、都内で引き売りを7カ月くらいやりました。それから千葉で店を出し2年間。24歳のときに都内に出店しました。しかし、良いことは続きません。お世話になった方が交通事

故で亡くなり、その方の保証人になっていたことからのいきなり店を失いました。結果、トラックだけ残った。1台のトラックだけをたよりに運送業へ転身です。

石岡 ということは、やむにやまらず運送業に？

和佐見 そうなんです。素人だから営業して歩いても仕事はもらえません。だから、ぞうきんとほろきとバケツを持って、ある工場に営業に行き、「便所掃除と片付けをさせてください」と……。くやしかったですけど。すると、その会社から仕事をいただけるようになったのです。

石岡 すごい話ですね。

和佐見 その後2トン車を中古で買ってからは、どんどん仕事が入るようになりました。八百屋時代の従業員が5人戻ってくれましたしね。野菜を売っている人たちだ



和佐見勝氏

つたから、愛想が良くお客さまに喜ばれる。3年たったらトラックが100台に増えていました。

石岡 3年で100台？

和佐見 社屋を建て、当然人も増えてきました。すると、どうも経営がしつくりこない。組織のあり方が限界だと気づいたのです。ナンバー2、3がいけない。これでは勉強しはじめました。中小企業大学の1年コースに入學すると、かわいたスポンジが水をすいとるがごとく知識が頭に入ってくる感でした。



「同音同響」は丸和運輸機関の揺るがぬ理念

石岡 経営者として目覚めた。

和佐見 そこで大学校修了と同時に社内での早朝大学校を企画しました。みんなに参加してくれと頼みました。最初は尻込みしていた社員たちですが、25人くらいが集まって3年間やりました。車両別、人別原価を計算し損益計算書をつくったりしましたね。

石岡 いきなり計数管理ですか。

和佐見 辛抱強くやっていくうちに、次第に各人の持つ潜在能力が引き出されるようになりました。
石岡 丸和運輸機関の基盤ができたわけですね。

和佐見 また、中小企業大学校では理念の必要性も痛感させられました。明確な方針と戦略を打ち出さないと従業員もどっちを向けばいいのか分かりません。当時は社訓だけでしたが、代表の義務と役割なども考え直し、代表というのはこんな責任あるポジションなのかと改めて自分の甘さを実感しました。その後に胃潰瘍で入院。再起不能と言われ、大変な病気との戦いでした。2カ月間の入院中に丸和の精神を書き残そうと考えました。それが、「桃太郎文化」だったのです。

石岡 犬と猿とキジを、行動力と

のもそのせい입니다。私は「団結心」はもちろんですが、あえていえば「義侠心」が成功のポイントだと思っています。

石岡 AZ-COMネット入会のメリットは？

和佐見 基本的にはパートナー企業に長期の良質な仕事を提供すること。(※そのほかの具体的なコストダウンメリットに関してはP12〜14参照)

ともかく、われわれが実現したのはバイイングパワーによる価格革命です。入会金と年会費はいただきますが、マージンは一切とりません。入会いただければ、会費の50倍以上のメリットを享受できる組織を目指しています。

賛助会員、準会員、正会員と会費が違いこれまではそれぞれ3、5、10万円です。今春の改訂後にはこれが2倍となります。しかし、それだけ支援メニューも充実しますから、会費の50倍のメリットは変わりません。うまく使えば100倍も不可能ではない。一方、AZ-COMネットは当面は赤字を覚悟しています。

石岡 いつ黒字化させるおつもりですか。

和佐見 東京オリンピック・パラ

知識力と情報力に見立てて、それを束ねるのが桃太郎という考え方はすよね。

和佐見 その通りです。そこで「桃太郎便」という商品を再度、本格的に見直し、お客さまに「感動と満足」を提供する商品開発を行いました。不思議なことに、「桃太郎便」は売り上げが倍々に上昇していきました。実は、桃太郎便は宅急便よりも早かったんですよ(笑)。その後は全国展開にまっしぐらです。

石岡 他社では、理念を文化にまでは昇華していません。社長はそこを狙い、理念を差別化の根源としたところがすごい。「同音同響の経営」などもそうですね。

和佐見 企業文化に人が集まる。心を動かす。錦の御旗ではありませんが、桃太郎文化はわが社でいえば御旗です。

「同音同響の経営」を共有

石岡 ところでAZ-COMネット設立の経緯を教えてください。
和佐見 これまで、パートナー企業の方たちいろいろな指導を行ってきました。そんななかで、人が成長すれば企業が成長することを実感したのです。経営者、管理者、



聞き手 石岡正行税理士

リンピックの年です。できれば5000社にまでパートナー企業を増やし、研修体制もより濃密なものにしていきたいと思っています。それにはTKC会員の先生方のご協力も、心強い味方になりそうです。なにしろ税務、会計の専門家集団ですからね。

石岡 つまりは、オープンイノベーションということですね。

和佐見 信頼できるパートナーと協力しあいお互いの経営資源をオープンにして成長していただく。それをAZ-COMネットを通じて、できないかということなんです。規模の拡大だけを指向すると、結果的に物流業界のためになりません。ブラックボックス化による腹の探り合いをやめ、とにかくさらけ出してこれと私は言いたいですね。

石岡 まさしく現場重視の文化だと思います。その上で品質、サービス、コスト、管理をきっちり行

ドライバーなど階層別の教育も行ってきました。今後は、少子高齢化で、トラックのハンドルを握る人はますます少なくなります。そこで考えたのがこの教育のノウハウを全国化、組織化しよう。その延長線上にAZ-COMネットという組織ができたのです。

石岡 昨年11月に一般社団法人化されましたね。

和佐見 社会に認められた法人格を与えられたわけですから責任は重大です。経営(利益)支援と価格革命を通して、パートナー企業の皆さまの幸せを追求する施策を矢継ぎ早に打っていきたい。そのためにはバイイングパワーが必要で。とりあえず1000社。近い将来、少なくとも3000社にし、アスコムスタンダードのトラックやPB商品をつくることのできる組織にしていきたいですね。

石岡 そのためには何が必要でしょう。

和佐見 思想を一致させることです。当社の理念「同音同響の経営」を理解していただき、利他の精神を持つてことにある。それに尽きます。自らの利益を優先する組織は機能しません。巷の共同購入が、ほとんどうまくいっていない

い、お客の信頼と信用につなげる。たたき上げでやってこられただけにお客さまの気持ちも分かるのでしよう。単に数字的なことだけではなく、地に足をつけた経営をやってきた証として、AZ-COMネットがある。そんな気がします。

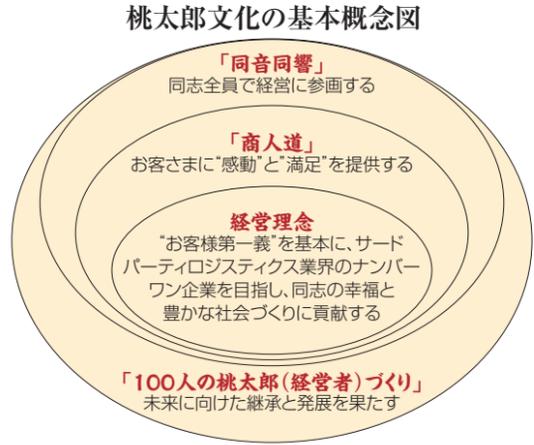
和佐見 現場を管理しないと本

当によい会社にはなりません。
石岡 それから事業承継も重要ですね。物流業界は半分が赤字なので、このままではいずれ半分近くはなくなります。いくら高速道路をつくらうが肝心のトラックが減る。物流が止まります。早めの手を打ち、健全経営に転換させ、うまく事業承継に持つていくことが必要です。

和佐見 そこは重要ですね。われわれなりに指導してきましたが、そのあたりはTKCさんのノウハウにも期待したいところです。

石岡 将来的な展望は？

和佐見 AZ-COMネットが5000社、1日の車輛稼働台数が5万台になれば、超大手物流会社とほぼ並びます。さらに黒字化、経常利益10%を実現すれば、社会と国家への大きな貢献となる。頑張りますよ。



「やればできる」の精神で攻めの経営を展開

◎特集 ネットワークで勝つ



パートナー企業研修会でプレゼンする小倉正裕専務

三共貨物自動車は、茨城県下館市（現・筑西市）で1931年に創業された老舗である。路線便、精密機器、低温食品物流と時流に合わせて主業態を転換しつつ、成長を重ねてきた。現在では、売上高の90%近くを低温食品物流に集中している。約50年前に、大手食肉加工メーカーが筑西市に工場を建設、同社が物流を受託したのが転機だった。なるほど、車庫には、冷凍車がずらりと並んでいる。小倉重則社長はいう。

「当初は冷凍車などなかったです。から、特別仕様のトラックに窒素ガスタンクを装備して冷やしていました。そのため、ドライバーが荷下ろしの際に、窒素を吸い込んで倒れたり大変な思いもしました。」



小倉重則社長（右）

その分、競争がないので、どんどん常温物流から低温食品物流へと事業形態をシフトさせたのです」
そんな低温食品物流の草分け的存在の三共貨物自動車だが、AZCOMネットでは、小倉社長が副理事長をつとめるなど中心的役割を果たしている。丸和運輸機関も低温食品物流を主力としており、20年前からパートナー関係が続ける盟友だ。「和佐見社長の人となりにほれ込んだ」という小倉社長。即断即決、それでいて情に厚くウィンウィンの関係構築を前提とした和佐見社長のビジネススタイルに日々、信頼をあつくしていたという。

7年間の「奉公」が実を結ぶ

そんななか不思議なことが起こる。後継者である小倉正裕専務が

学生時代、友達に誘われて何の気なしに行ってみた就職説明会で、「あれよあれよという間に」（小倉専務）丸和運輸機関への就職が決まったのだ。それも「丸和さんと当社の関係性はまったく知りませんでした」という。
一方の父・小倉社長は「最初聞いた時は驚きました。和佐見社長に伝えると、「小倉さん、運転手、かばんもち、経理など全部教えて返すから」と言ってもらえました」
入社後の小倉専務は、物流業の現場で研鑽を積み、在庫管理の仕事で社内貢献に関する賞を受賞したこともある。
「結局7年間という長きにわたり、学ばせていただきました。社内教育制度の丸和ロジスティクス大学では計数管理や経営計画の重要性を知りました。さらに、やればできるというチャレンジ精神と「同音同響」という理念の下の価値観の共有。それが感動、感謝を生み課題解決への活力となることを肌で感じました。その循環が生み出す「桃太郎文化」をぜひ、当社に持って帰りたいと……」
さて、7年前に三共貨物自動車

に帰ってきた小倉専務。入社4年目には「やればできる」の精神で早くも新規事業「自社チルドセンタールの建設」に取り組み。キャッシュフローと損益計算書から返済額を考慮。企画の立案から事業計画、稼働までを専務が自ら行った。2013年12月に稼働し、新規顧客獲得による売り上げ、利益の増大に貢献。来年をメドに2棟目の建設を計画している。
加えて、現在取り組んでいるのが財務体質の強化。冷凍車は値段が高いので車両購入費用と運転資金の平準化で資金ショートを防ぎ、リースなどの支援メニューを活用しながら代替えサイクルを早める。そうすれば、資産圧縮につながり総資本経常利益率が向上するというわけだ。小倉専務は言う。
「AZCOMネットは、人材の確保・育成、キャッシュフロー改善、共同購入による経費削減、スペシャリストによるワンストップの経営相談と、「人・金・時間」という経営の肝をすべて解決してくれるよろず相談所のようなものです。このような組織はほかにありません」

COMPANY DATA
三共貨物自動車株式会社
所在地 茨城県筑西市横塚1357-6
売上高 24億円3500万円
社員数 402名
URL http://www.sankyokamotu.co.jp/

松下運輸 秀逸な教育研修・共同購入制度に魅了される

「祖父が昭和16年、材木屋を始めたのが当社のはじまりです。その後、戦時中から戦後にかけて便利屋みたいなことをはじめて、徐々に荷物の運搬へと業態転換したみたいですね」と話すのは、松下運輸の坂田生子社長。

その後、昭和45年に米国のファストフード大手が進出してきて、その際、ペーパーバックやユニフォーム、ポスターなどの常温物流を手がけたのが成長のきっかけだった。チェーン店舗が増えるにつれて全国に進出。首都圏のみならず関西にも営業所を設けた。高度成長の時代でもあり、供給していくのがやっつと。業績は倍々ゲームで伸びたという。以来、同社の得意分野は外食チェーン。いまでは国内の大手外食チェーン数件を得意先に抱えている。

しかし、バブル崩壊後、競争激化が進むなか、その米国企業からコストダウンの要請があった。4年前のことである。その際、丸和運輸機関と手を組んで対応することで、その要請に応えた。それが丸和運輸機関と同社の関係の始まりだった。



行き届いた社員教育

「このような連携は物流業界ではよくあることです。それよりも、和佐見社長とお会いして、情熱的ですてきな方だなあとという印象の方が強く残っています。決してえらぶらないしフランクなんです。とくにすばらしいと思うのは「商人道」「同音同響」という理念でした。皆が同じ気持ちでお客さまに尽くすこと。これが物流業には意外に欠けているんですね。学べば学ぶほど内容の深みが増していく感じがして、当社の社員にも和佐見ファンが多いんですよ」

ニーズの高いラインアップ

坂田社長は、丸和運輸機関の「パートナー勉強会」に頻繁に参加するようになる。そうしてさまざまな内情を知るうち、AZCOM



坂田生子社長

OMネットが共同購入を成功させているのに驚いたという。
「さまざまな協同組合や業者会などで共同購入に挑戦されていますが、大概は失敗しています。支払いとか保証とか、細かな部分でトラブルが起き、必ずといっていいほど途中で頓挫します。しかし、AZCOMネットではこれを非常にうまくやって、しかも年々抜い量を増やされている」
なぜなのか。坂田社長は、AZCOMネットでは、共同購入と教育機能、そしてビジネスをセットにした枠組みのなかで提供しているところが成功の理由だと分析する。さらに、企画力も優れている。次から次へと新メニューが開発されている。また、梱包資材、ストレッチフィルムなど、「現場から見てニーズの高い魅力的なラインアップがそろっている」という。

「燃料なども、上場企業の丸和運輸機関さんが交渉いただけるので安い値段で購入できます。リッター10円から20円は違うのではないのでしょうか。それからなんとこれも社員研修です。小さな会社は教育に費やす余裕がないんですね。丸和運輸機関さんは独自プログラムを開発されており、入社までもいセールスドライバーも「安全とは何か」などの基本から、ぴちつとした環境のなかで指導してもらえる。また、運行管理者コース、経営者コースと内容も多彩で、私を含め最大限活用させていただいています」

丸和運輸機関の得意分野は低温食品物流といわれているが、実は、業態の約半分は常温物流が占める。しかし、成長が急で車が足りない。松下運輸は常温専門なので、いまや、この部分の良きパートナーとしての地位を確立しつつある。
坂田社長はAZCOMネットの理事もつとめる。経営者として、そして社団法人の理事として多忙な日々を送っている。

COMPANY DATA
松下運輸株式会社
所在地 東京都港区白金1-10-10
売上高 5億円
社員数 75名
URL matsushita-net.co.jp/