

INTERVIEW
この人に聞く

「裸一貫から」の成功物語は長く聞くが、自身の本人と向き合うと、その迫力に圧倒される。だが、自身が口にするトップセールスも、創業者ならではの旺盛な知識欲に裏打ちされ、時代を見通す確かな戦略を生み出している。運送業から物流業へ。さらには卸売業の領域に侵食。四月の株式公開を機に桃太郎便を町で見かける機会は、一段と増えそうだ。

(インタビュー・本誌編集長 栗田晴彦)

和佐見 勝

WASAMI
MASARU

丸和運輸機関 代表取締役社長

究極の3PLを 商人道で 築き上げる



1973年8月、丸和運輸機関を設立。代表取締役社長に就任。トラック一台で運送事業をスタートさせる前は青果小売業を営む。1990年代前半に国内でいち早く3PL（サードパーティ・ロジスティクス）事業に参入。以来、小売業に特化した3PL事業で業容拡大。2014年4月、東証二部上場。現在は代表取締役社長最高経営責任者（CEO）。

——丸和運輸機関は小売業に特化した、日本でも珍しい物流会社です。一体なぜ小売業に特化したのですか。

和佐見 基本は僕が小売業出身だから。一五歳で青果商にお勤めに出たんですよ。和佐見家は農家で地主でもあったんだけど、僕は一日も独立してお金を沢山稼ぐと心に決めていた。なぜかと言うと母親が結核で、会いたいのになかなか。昔は結核は怖い病気で、隔離されていたでしょう。その病気を治したい一心で、お勤めに出る時も僕は成人までに独立したいのでご指導をお願いしたいと随分虫のいいことを言つて。ところがそのご主人もなかなかの人で、よし分かった頑張れと。それで本当に一九歳で独立したんです。

——八百屋を開業した。

和佐見 そう。最初は東京で引き売りをして、でもすぐに店を持ちました。商売も順調だった。しかし二四歳の時に押してはならない判を押して、店もお金も全部失った。で、残ったのが車一台（笑い）。

——それで運送業を。

和佐見 三カ月後に起業したんです。これも簡単な話でね。友達の実家が運送業で、彼の家に行くと、今から積み荷に

行くと言うので付いていったんです。したらその時の言葉のやり取り。これがひどい。相手はお客様なのに、ぞんざいな言葉遣いで。僕は勤め先で、商人道を徹底的に叩き込まれていましたからね。お客様あつての自分たちという教えを受けて、お客様にはそれこそ腰が折れるくらい頭を下げて。

——確かに昔の運送業者は、前垂れとは大分違うイメージでした。

和佐見 しかし運送業も商売だから、これは間違っている。でも一方で、闘志も沸いた。ここに商人道を持ち込めば、これはいけるかもと（笑い）。何しろお金がないですから。あるのは車です。これを使つてとにかく稼がないと、早速営業を始めて。でも一カ月経つてもダメ。二カ月経つてもダメ。初めて荷物をもらったのは、二カ月半が過ぎた時。忘れもしない。嬉しかったですね。

——分かります。

和佐見 その荷物を大事に大事に運んで、その時にお客様との出合いを大切にしようとか、荷物は声なきお客様たとか、色々標語も考えて（笑い）。とにかく徹底してお客様を大切に、荷物を大切に

にする。そして感謝ですよ。そういう考えでやっていたら、車がどんどん増えて、気が付くとトラック一〇〇台になっていた。

——まさに商人道に徹したことが、丸和の基礎を築いたのでですね。

和佐見 それと持ち前の営業力（笑い）。この二つでお客様を増やしていったんですが、その当社が運送から物流へ行ったきっかけはまさしく規制緩和です。九〇年に物流二法が施行されて認可制が許可制に変わり、この業界も遂に自由競争時代に入るんですね。

——経営環境が一変したのですね。

和佐見 その対応を僕なりに模索していったんだけど、物流効率化の一環としてやはり九〇年に物流効率化促進法が制定された。これは新たに物流を構築する企業に、無利子、無担保、無保証でお金を貸すというもの。僕はこれに目を付け、「物流フルライン一括システム」というのを開発するわけです。つまり運送だけでなくセンターの運営もトータルでやることで、より効率的な物流を実現していくこと。で、これを家庭用品卸の共同仕入れ機構である全家協（全国家庭用品卸

物流フルライン一括システムを開発

日本初のノー検品、在庫ゼロを実現

商業協同組合)さんにご提案したんです。——全家協の物流業務を、丸ごと任せしてほしいと。

和佐見 それで実際に全家協さんの共同物流の仕組みを、私が作っていくわけです。全国の運送業者さんに参加いただいて、九州、中四国、関西、中部、関東と作って、取り敢えずこれでスタートした。うちは関東を担当して。ところがみんな手を挙げちゃう。センター運営なんか誰もやったことがないから、全部赤字で(笑い)。それをうちが肩代わりして、それから死に物狂いの改善・改革ですね。全国の現場に私も出向いて。それで三年目に、ようやく赤字が止まったんです。

——しかしその頃、運送会社がセンター運営まで請け負うというのは、随分先進的な取り組みだったのでしょね。**和佐見** 当時は3PL(サードパーティ・ロジスティクス)という言葉もなかったし、そんなこと誰も考えなかった。だから3PLの原型は、うちが作った。これは業界の人もみんな認めてくれる。ただ実際にやって思ったのは、物流センターはやはり量がないとダメだということ。

と。それに物流改革と言うなら、むしろ大元の川下にメスを入れるべきじゃないかと。それで小売業の方へ少しずつ移行していったんですが、その一歩を踏み出したのは大山さんのお蔭です。

——化粧品卸の大山ですか。

和佐見 うちは大山さんの埼玉センターの配送だけやっていただけで、これをフルアウトで任せてもらった。必ずコストを下げてみせないと約束して。ところが大山さんはその頃コンビニとも取引していて、コンビニは店舗が多いので検品にものごく時間がかかるんですよ。一店で一五分も二〇分も。その間車を止めて。これが毎日。今まで一度も間違いないかなのに、これももう無駄でしょと。そしたら大山の社長さんが、君が言えと(笑い)。で、一度試験的にやらせてくださいとお願ひしてお許しが出た。これが日本で初めてのノー検品なんです。

——知りませんでした。

和佐見 でね。そのノウハウを持って、マツモトキヨシさんに行くわけです。ちようど五〇〇店構想を打ち出された時だね。その時はまだ一七五店で、吉田さ

ん(雅司元社長)が一人部長だったけど(笑い)。で、五〇〇店やるなら自社物流にすべきとご提案して、うちに任せてもらえば「在庫ゼロ・一〇〇%納品・ノー検品」でやりますよと。当時マツキヨさんの店は必ず三階が在庫置き場だったけど、三階はもう要らなくなるんですよ。

——それはびっくりされたでしょう。

和佐見 吉田さんが目を剥いて、それじゃ欠品だらけになるじゃないかと。いや、うちは毎日配送です。それじゃコストがかかるだろ。逆ですよ、センターも在庫ゼロだから安くなるんですよ。そしてたら在庫ゼロで何で毎日配送なんかできるんだと、吉田さんがさらに目を剥いて(笑い)。それは卸さんの在庫を適正な量だけ預かる預託在庫だから。この業界で預託在庫という言葉を使ったのも、これが初めてなんだけど。

——とにかく卸物流の常識を覆すことばかり(笑い)。

和佐見 でも結局、一年実験でやってみると。ところが三カ月経った時、テストはもういいから本格的に進めてほしいと。それで建てたのが、(本社横の)このセンターなんです。それから全国に物流網を構築して、だからマツキヨさん

とはもう二〇年のお付き合い。この取り組みで「ノー在庫・納品一〇〇%・ノー検品」、これが一つうちの商品になったわけです。これを使ってダスキンさんの物流改革をやったり。小売業では雑貨チェーンとか、またCD販売大手の新星堂さんの改革もさせていただいた。

——それは幅広いですね。

和佐見 CDは当時メーカー物流で、レコード会社が店舗に配送していたんです。で、私も驚いたんですけど、CDが一〇〇万枚売れたとか言うでしょ。あれ出荷が一〇〇万枚なんですって（笑い）。だからレコード会社はどんどん押し込んで、店舗は在庫の山だった。そこで新星堂さんに、メーカー物流を止めて自社物流にしませんかと提案したわけです。すると自社物流って何だと言われるから、マツキヨさんの話をしな。実際、新星堂では六〇億円の在庫を減らして。こうして実績を積んで、イトーヨーカ堂さんでも北海道で雑貨の改革をさせていたんですよ。

——ヨーカ堂でも卸に代わって。

和佐見 うちがヨーカ堂さんとは長いんですよ。神戸市場の野菜を千住店に運んだのがご縁で、四二年のお付き合い。あそこは仕事が厳しいからね（笑い）。

単品管理、すごいですから（笑い）。でも僕はそこに惚れて、一生懸命付いていった。それでネットスーパーは、立ち上げ時からさせてもらっているんですね。丸和はドライバーの教育訓練、これには絶対の自信を持っているけど、ネットスーパーの時はヨーカ堂さんをお願いして一緒に教育したんです。お客様への対応。これが店頭販売と完璧に同じレベルでない、ヨーカ堂さんの信用に傷を付ける。刺身の色が悪いと言われたら、すぐにお取り替えいたしますと。それはお店に言ってくださいでは、お客様はムツとされるんですよ。

——しかしそれは、丸和の商人道が生まれますね。

和佐見 そうですね（笑い）。実はうちは今、食品スーパー（SM）の経営サポートに力を入れている。調達から店舗物流、宅配までのワンストップサービスを行うことで、競争環境が急速に厳しくなっているSMの収益向上に貢献させていたんですよ。そこでの武器の一つが、ドライバーの質が違うネットスーパーのご案内。実際うちのドライバーは、客単価を上げるセールスマンまでやりますから。ここ



までのワンストップサービスができるのは、3PLの中でもうちだけ。だから料金、決して高くないですよ（笑い）。

——ドラッグストアで始めた小売業の3PL事業をSMに広げたのも、何かご縁がきっかけで。

和佐見 これがね、経営破綻した藤越の再建を手掛けたのが始まりです。依頼を受けた時は、勘弁してください、私、上場を目指しているのにと（笑い）。でも結局引き受けることになって。で、卸物流を自社物流に変えて、債務返済の原資を作った。その仕組みを基に今SMに、

人が成長しただけ企業は成長する

物流コスト削減による物流利益の還元と商物分離・中抜きによる商流利益の創出をご提案しているわけです。自社物流と言ってもセンターの投資・運営、全部うちがやるのでS Mさんは本業に専念できる。これを含めて七つのサービスを用意しているんですが、これは要は物流に関わることは何でもやります、お金以外は言ってくださいというサービス(爆笑)。お金はちよつと無理だけ(笑い)、うちの武器はあくまでフルアウトでやれることです。

——丸和がやると、卸よりなぜ物流コストが下がるのですか。

和佐見 うちがプロ(笑い)。何より自分で手足を持っているから、車の回転率を上げられる。また店舗と一体化して、時間管理をより緻密にしたり。無駄を省くための策は色々あるんです。そうやって浮いた費用は還元させていただくので、いいものをより安くの実現にしてくださいと。お客様の本業のイノベーションの仕事をやるのが、3 PLの仕事ですから。

——ただ物流業界は、その業務を遂行するドライバー不足が深刻になっていきます。

和佐見 長距離ドライバーは今、完璧

にいない。うちもS Mの産地直送品をやっているけど、北海道や九州から来るトラックのドライバーは全員五〇代以上。若い人、全くいません。理由は核家族化で、家を空ける仕事は奥さんが嫌がるから。亭主丈夫で留守がいいは、大家族時代の話なんです。だから鉄道やフェリー、こういうものを活用しないともう無理。それでうちは、モーターシフトを進めている。パソコンで温度管理を遠隔操作できるコンテナを開発して、産直品はこれで運んで。ですからクールコンテナでは、うちはシェアトップなんです。

——単距離のドライバー不足は、長距離ほど深刻ではないのですか。

和佐見 いや、地元も深刻です。ただうちは、他とはちよつと事情が違う。この世界、中途が九九%だけど、うちは新卒。大卒九割、高卒一割です。しかも採用の半分が学校推薦で、五年で何人くださいと。これを長年やってきましたのでね。また上場したお蔭で、何とかいい人材を確保できている。ただここへ来ての人件費とガソリン代の高騰、これは大変なんでものじゃない状況ですけど。

——すると丸和では、ドライバーの多くが大卒なのですか。

和佐見 新入社員は最初、必ずドライバーをやってもらいますからね。でもずっとドライバーじゃ、うちも困る。だから三〜五年経ったら、他の部署に移します。特に今はセンターをどんどん作っているんで、仕事はいくらでもあるんです。人が成長しただけ企業は成長できる。僕はそう信じているので、若い人たちがどんな部署でもどんどんチャレンジしてステップアップしていける教育制度や仕組み。これも早くから整備してきました。

——例えば。

和佐見 これはもう山ほどあって、専門知識やマネジメント能力向上、また「桃太郎文化」伝承のための社内研修、社外研修、各種資格の取得、さらに「HQM(ヒューマン・クオリティー・マネジメント)」ならぬ「MQM(桃太郎・クオリティー・マネジメント)」という名のサークル活動まで。中で九七年開校の丸和ロジスティクス大学には、交渉能力を高めるための講座もあるんです。こうして養成した3 PLのプロが責任を持ってやりますので、物流のことはすべてお任せください、お金以外はのトップセールスを、今しがたも精力的にやってきました(笑い)。(構成・石橋忠子)