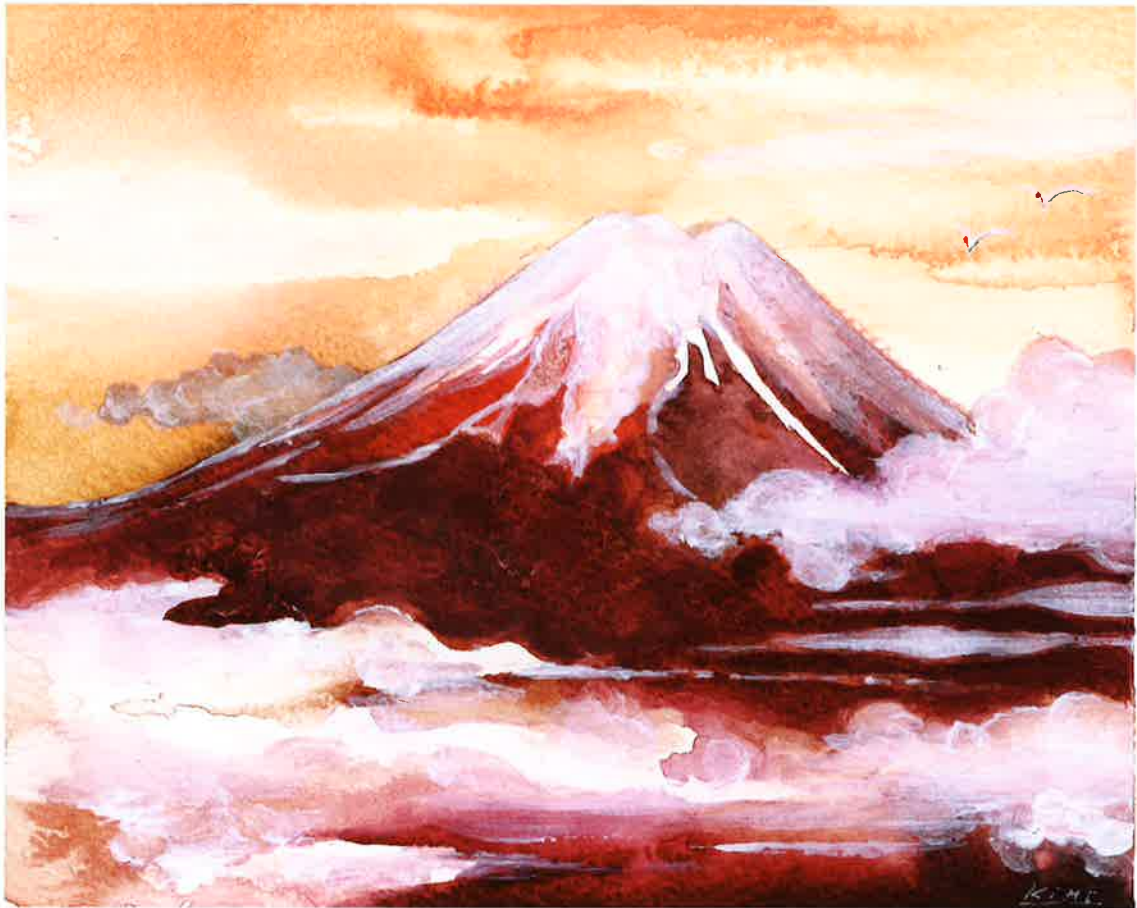


CREATIVE MANAGEMENT

月刊 創造経営

新 春 経営者と語る

「経営とは人づくりである」
一部上場を果たし、次のステージへ
株式会社丸和運輸機関



講演 平成28年(2016年)の内外経済動向

1 月号 2016
No.547

同音同響

“同じ響きの詩を声たからかに歌おう”



本社全景

対

談

経営者と語る

Dialogue

「経営とは人づくりである」

一部上場を果たし、

次のステージへ

(はじめに)

丸和運輸機関グループ(本社埼玉県吉川市)は全国に103か所の物流センター・営業所を設置しサードパーティ・ロジスティクス(3PL)を中心に革新的な物流事業を展開しています。そして、同社は平成27年4月東証一部上場を果たしました。

新卒にあたり、和佐見社長に創業時からの歩みと今後の展望をお話いただきました。

10代で独立し、

商売の体験を積む

●磯部 戦後70年の節目を迎えた昨年、御社は4月に東証一部上場を果たされました。振り返ると昭和48年の創業以来、常に高い目標を掲げ、その実現に向けて積極果敢に取り組み、大きな成果を出し続けてこられました。そのような社長の支えとなったものは、何だったと思われませんか。

●和佐見社長(以下和佐見) 私は8人兄弟の男子としては末子で、幼少期母が病気で私の世話をできなかつた。そこで自分が母親の病気を治すんだと思うようになりま

した。中学時代陸上の選手で活躍するかたわら、学校の後に夕方から夜遅くまで青果市場でアルバイトをしました。そして、20歳までに独立することを志したのです。和佐見家は地元地主で、父は厳しく、私が進学しないとと言うと大反対で「一人前になるまでは家に帰るな」と言われました。

●磯部 父上の反対にも関わらず、15歳で上京し19歳まで都内の野菜・果物の小売・仲卸店で働く道を選ばれたのですね。

●和佐見 わが家は農家で野菜も作っていた私は野菜には詳しくはなかったのです。やがて19歳の時に千葉県習志野市で独立し店舗販売を始めました。2年後都内に進出しお店は繁盛しておりましたが、ある時、押しはならない判を押ししてしまい、トラック1台を残してすべての財産を失う出来事に遭いました。

●磯部 それは何歳の頃ですか。

●和佐見 24歳の時でした。母親の病気のことを考えるとこのままではいけないと思いい、そこで出来るのは何かと考えた結果、トラック1台で出来るのは運送だと考え、すぐ営業活動を始めました。2ヶ月以上も営業の結果が出ず、ようやく埼玉県の八潮



日本創造経営グループ

代表 磯部 巖

磯部代表との出会い
マネジメントの基盤を確立

●磯部 最初から運送業を目指していたわけではなかったのですね。

●和佐見 はい。中学時代のアルバイトや卒業後の八百屋の経験を活かし、独立して野菜・果物を売る商売を始めたのです。以降、小売業を通じて、お客様との接し方に欠かせない商売の機微(機転・機敏・気前)を身につけました。

●磯部 その時代に学ばれた数々の体験には、とても大きな価値があったのですね。

●和佐見 若かつたので無我夢中で懸命に取り組みました。今振り返れば辛い経験も貴重な財産となりました。



株式会社丸和運輸機関

代表取締役社長 和佐見 勝氏

■会社概要

商号 株式会社丸和運輸機関
 本社 〒342-0008 埼玉県吉川市旭7番地1
 代表者 代表取締役社長 和佐見 勝
 創業年月 1970 (昭和45) 年1月
 設立年月 1973 (昭和48) 年8月
 従業員数 約8,000名
 事業内容 ●サードパーティ・ロジスティクス (3PL) 事業 (低温食品物流、医薬・医療物流、常温物流)
 ●ロジスティクスコンサルティング事業
 ●運輸事業・倉庫事業・保管庫の賃貸および管理事業

■沿革

- 1973年 (有)丸和運輸機関を設立
- 1978年 (株)丸和運輸機関に組織変更
- 2001年 ISO14001 認証取得
「東関東共配センター」(現アズコム東関東食品物流センター)を開設
- 2004年 「(株)アズコムデータセキュリティ」(現連結子会社)を設立
- 2014年 東京証券取引所市場第二部へ上場
- 2015年 東京証券取引所市場第一部銘柄に指定



物流革命を提案し

受注に成功

その後、会社を設立し、必死で取り組みましたが振り返ると「誰もついてきていない」、また、設備投資で借入金も増大し愕然としました。しっかりとした経営の仕方をお学ばなければと37歳の時、中小企業大学校に入校し、そこで、磯部先生と出会いました。先生からは、経営者として備えるべき「報恩感謝」と、恩田木工の真田藩を再建した「日暮硯」や、二宮尊徳の「財政再建、組織改革」等の合理的マネジメントを学び、強い衝撃を受けました。

そこで、この教えをモトに「同音同響の経営」の精神や「桃太郎文化」など当社独自のマネジメントの基盤を確立していきま

●磯部 昨年4月、目標であった東証一部

上場を果たされましたね。そこには、どのような思いがあったのですか。

●和佐見 はい。運送業からさらに物流センター建設へと事業を展開して行きましたが、それには自己資金だけでは賄いきれず、金融機関からの借入のため、父や兄などが土地を担保に提供してくれました。しかし、上手くいかなければ、和佐見家が潰れてしまふ。そんな多大な迷惑をかけるわけにはいかない。そこで物流企業としての確固とした基盤を確立し上場を実現し、借金をゼロにして一日も早く担保を解消したいとの決意で取り組んできました。

●磯部 上場に至る過程では大手荷主への大胆な物流コスト削減を提案し、次々に受注していきまされたね。どんな取り組みがあったのですか。

●和佐見 はい。ダスキン様は成長期で商品力や営業力は優れていましたが、物流管理が追いついていませんでした。そこで物流コスト20%削減を提案し、約2年かけて成約しました。また、物流コスト削減の課題解決と共に、ダスキン様の創業者鈴木清一氏の「折りの経営」の理念と、わが社の「同音同響の経営」や「桃太郎文化」の考え方と合致していたことも、受注の大きな要因となったと思います。

●磯部 大手荷主には、既に取引実績を持つ物流会社が入っていたと思いますが、そこをどうクリアしていったのでしょうか。例えばマツモトキヨシ様の場合。

●和佐見 これは物流の革命なのです。従来の物流会社ではコスト上昇が抑えられず、また、現場では遅配や欠品が生じてい

ました。時代は「物流効率化促進法」の制定に向かう動きがあり、わが社は「NO在庫、NO検品、納品100%」を掲げ、それを実現するために問屋(物流)機能もわが社にまかせて欲しいと提案したのです。当然、多くのしがらみがあったのですが、マツモトキヨシ様のトップと目指すべき方向がしっかりと合致できていました。それを基盤にマツモトキヨシ様から「丸和と契約を結ぶ計画である」との一筆を頂き、同社と取引があった問屋に呼びかけ、物流センターを設立し、預託在庫と同時に物流全般を当社に任せるという契約が成立しました。

●磯部 御社が日本のドラッグストアでマツモトキヨシ様と初めて物流メリットを包括したロジスティクスの仕組みを実現されたわけですね。

成長発展の要因は人材づくり

●磯部 社長は人材育成に大変力を入れて来られ、「100人の桃太郎(経営者)づくり」など体系化された教育システムを実施されていますね。

●和佐見 わが社は早い時期から創造経営の指導から学んだ「人の成長なくして企業の成長なし」を踏まえ、「丸和の成長は、人材の成長が基本」としてきました。これは現在も継続させています。人材の育成は、「体解」(「基本動作」の挨拶と返事・お辞儀・小走りの徹底)と「知解」(企業文化

である「桃太郎文化」を理解し、自己の今後の行動につなげる(考慮)をベースとし、さらに教育プログラムでは、一般社員から役員クラスまで階層別・機能別にカリキュラムを編成しています。それに基づき、AZICOM・3PL主導型のビジネスを担っていく。人財、お客様の経営・利益支援を図るトータルコンサルティングサービスを提供できる。人財、づくりを進めています。

国内No.1の 低温食品物流を目指す

●磯部 上場を果たし、親族をはじめご支援を頂いた方々への恩返しも出来ました。次のステージとしては、どのような展開を考えられていますか。

●和佐見 お陰様で今まで支援して頂いた方々への感謝の気持ちでいっぱいです。ようやく自分が目指す事業を進めていく基盤が整いました。

まず、一つは低温食品物流への特化です。ここに経営資源を集中させていきます。現在、スーパーマーケットでは問屋さんが低温食品物流を展開していますが、わが社はスーパーマーケット側に立った物流センター構築を提案していきます。それにより、スーパーは商品や品揃えの自由度を高めることができると共に、当社がスーパーの「物流利益」と「商流利益」を明確に提示していきます。これまで物流業界では3PLを掲げ、物流利益を言う人はいませんが、商

流利益を言える人はいませんでした。実は、私はあるスーパーマーケットの民事再生を5年6ヵ月間引き受け、そこで再生を果たした新たなチェーンストアの経営者に引き渡した経験があります。ここで、私はスーパーマーケット経営のノウハウを積むことができました。

それをもとに東京オリンピック・パラリンピックまでに全国の都道府県に低温食品物流センターを50か所設置します。すると食品物流だけで年商で500億円、車輛3500台以上の稼働になります。現在、その物流ネットワーク(AZICOMネット)づくりを進めており、その構築と稼働により日本No.1の低温食品物流を目指しています。

物流企業の企業群— AZICOMネット

●磯部 AZICOMネットの運営には、しっかりとした組織を整備することが重要になりますね。

●和佐見 はい。そこで昨年4月の設立総会でAZICOMネットの設立を決議しました。全国の中小運送会社に参加を呼びかけ、現在235社が参加し3月には300社を超えるでしょう。長期的には3000社、車輛30000台を稼働させます。現在eコマースで、イトーヨーカドー様のネットスーパーでは、既にわが社のお届けサービスが首都圏を中心にトップクラスの実績を出しています。

実は世界最大手通販会社A社より当日配達計画の推進に関して、わが社に連携の話が入ってきました。現在、国内の他業者は翌日配達を中心ですが、わが社は10年前から軽車輛で「当日配達」に取り組んできました。A社の要望に応えるには全国規模で車輛は10000台近くが必要になります。そのためにはAZICOMネットのパートナー企業の力が不可欠です。

●磯部 AZICOMネットは、まさに物流企業群ですね。参加企業のメリット(共益)をどうお考えですか。

●和佐見 はい。燃料や車輛の共同購入、車検等のコストダウン、支払いサイト短縮等の機能を果たします。また、色々な研修カリキュラムも実施していきます。上場を機に、当社のこれまでの経験値を日本の中小物流企業の発展に活かしていきたいと考えています。そして、その物流ネットワークを通じて、この日本における「当日配達サービス」で業界No.1企業を実現していきたいと思っています。そして、生活者一人ひとりにしあわせをお届けすることを通じて、荷主であるお客様、AZICOMネットのパートナー企業、そして当社の3者のwin-winの関係を構築していきます。

世界トップの通販企業との 新しいビジネスモデル

●磯部 A社との連携の話が出てきました。アメリカやドイツでも2030年までにITを使い製造業や小売業などを全部を



桃太郎便

つなげていこうという構想があります。日本ではA社がその中心的担い手になっていくでしょう。御社がその構想の中核となっていくために、良い荷主、お客様との関係が大事になっていきますね。

●和佐見 AZICOMネットではお客様(荷主)にも特別会員になっていただきます。お客様と情報交換を行いながら、お客様の必要な人と車は間違いなく提供いたしますと提案していきます。

●磯部 A社は巨大な問屋機能を擁しITを駆使し、お客様情報をデータベースに即日配達を実現しました。当初は赤字でしたが、ロングテールモデルで物流のトップクラスを獲得しました。普通は、在庫は持たないというのが経営の鉄則ですが、A社は取って在庫を持ち、長い時間掛けて今日の確固たるビジネスモデルを築きました。

御社がA社と取り組もうとしていることは、たんに商売ではなく、今後の日本で新しい大きなビジネスモデルを実現させることとなり、非常に大きなインパクトをもたらすと思います。世の中に貢献する新しいビジネスは、小売業や物流業といった枠を超えた新しいビジネスです。それはクリエイティブな構想と行動力を持った経営者によって実現されていくでしょう。ぜひ成功に導いてください。

中国での低温食品物流の展開

●磯部 海外展開もお考えとのことですが、どういう構想ですか。

●和佐見 日本の低温食品物流は世界でもトップクラスで海外でも十分展開できます。そこで中国でコールドチェーンを展開する計画です。日本の優れた物流管理システム、温度管理や技術・技能、運営管理の仕方などを提供していきます。

●磯部 中国展開では、人の問題が重要になりますね。

●和佐見 私はこれまで優秀な留学生・新卒者や、物流業界で活躍している中国人のスカウトを積極的に進めてきました。既に海外事業部で人材を確保し準備も本格化してきています。

2011年東日本大震災の際に、中国が提供してくれた救援物資を東京港や新潟港から無償で被災地に運びました。それは大型車両230台にも達しました。その後、

当時の中国の温家宝首相が来日し被災地に入り、救援物資が当社のトラックで被災地に運ばれたことを知り、後日、当社は救援物資配送に関して中国政府から表彰をいただきました。

また、私は北京市にある北京交通大学でロジスティクスの講師を務めたり、助学金支援など、この大学との良い関係づくりを進めてきました。この大学ルートを通じて優秀な学生が当社に入社しています。このように、中国とは、産官学でパイプを作ってきましたので準備が整っています。

将来を見据えて

「守・破・離」の心境

●磯部 御社は、今後グローバル企業を目指していかれますが、御社が次世代に受け継がれていったとき、その拠り所をしつかり持っていたいただきたいと思っています。

●和佐見 はい。私は一人で事業をやってきたわけではありません。周囲の様々な方々から生かされ、助けられて今日に至っているのです。私は懸命に経営者としてやるべきことをやって来たとは思っていません。経営者のやるべきこと、それは人づくりです。そして、やるべきことをやっていれば必ず周りがそれを認めてくれます。それには、お客様との関係で、相手の成長を助けること、その源は「いのちのもとである両親を大切にすること」です。私は、いつもそこから始まると話しています。

●磯部 そこが一番の根本になりますね。

また、御社では、スポーツの支援など企業市民としての活動にも力を入れていらっしゃいますね。

●和佐見 はい。以前からサッカーの浦和レッズを支援しています。また、近年、ラグビー部を創設し、日本ラグビーフットボール協会に登録、関東社会人3部リーグで優勝し、1年間で第2部リーグに上がりました。ハンマー投げでも第63回全日本実業団対抗陸上競技選手権大会第1位の社員（渡邊茜）もおり、彼女はオリンピックの強化指定選手の認定を頂いております。わが社はただビジネスを追い求めるだけの企業ではなく、地域（吉川市・なまずの里マラソンポンサー企業）の、そして社会の一員としての貢献を果たしていきたいです。

●磯部 国になくてはならない企業はたくさんありますが、地域とグローバルでなくてはならない企業を実現して行くことは非常に難しいのです。ぜひ地域と世界になくてはならない企業を実現して頂きたいと思っています。話は変わりますが、この部屋に飾ってある額「守・破・離」について伺いたいのですが。

●和佐見 ある展示会でたまたま出会った女性書道家中島貞鵬先生の作品です。この額の前に行ったとき、惹きつけられ足が動きませんでした。そのまま何分も魅入ってしまった書だと思いました。

●磯部 額に書かれた「守・破・離」の意味は、「守」はまずまねる。まねて学ぶ。「破」は、それが身についたら、本人の持っている長所が出てくる。最後の「離」は、そこ

から離れて本来の優れた創造性のあるものが生み出されるという意味ですね。

上場した現在、この額に、社長の現在の心境が表れている大変ふさわしい書だと思えます。そして、将来、創業者を超えていく人材が現れ、さらなる発展に向けた企業生命の躍動を感じました。

本日は、長時間ありがとうございました。（要約）



磯部代表のコメント

丸和運輸機関グループの和佐見社長は、創業以来、常に高い「志」を掲げて、優れた先見性と卓越した行動力を発揮し、事業を展開されてきました。そのエネルギーの源は「両親に対する感謝」の心です。そこを源にして、出会いを得た方々に「報恩感謝」の心でお返しする。その心が昇華され具現化されたものが物流革命と呼ばれる様々な物流ビジネスモデルです。

今後、将来に向けて、その「志」が、さらに高く広くグローバルに展開され、「報恩感謝」の心が世界中に響いて行くこととしよう。御社のさらなる発展と栄を祈念致します。