

JR武蔵野線吉川駅から車を走らせること15分。工業団地東埼玉テクノポリスの一角に、ひとときを立つ桃太郎のマークが見えてくる。「桃太郎便」で知られる丸和運輸機関の大規模なAZI-COMロジステイクスセンターである。本社社屋はその中心にある。入口には丸和運輸機関の経営理念「同音同響の経営」が彫りこまれた石がはめこまれている。

丸和運輸機関の社長・和佐見勝氏は、腕一本で700億円の企業グループを創り上げた立志伝中の人物である。農家の8人兄弟の末っ子として生まれ、商売に憧れて中学を卒業するとすぐに青果業の世界に飛び込んだ。身を粉にして働き、自分の店を持つほどになった。だが、「押しではいけない判子をつき」、店を手放す。唯一残った1トン積みトラック一台だけを頼りに運送業に飛び込んだのは24歳の時のことだった。当時から和佐見社長は、目の前にある作業をこなすことだけを仕事とは考えなかった。

仕事が増えていくにつかかけは一見ささいなことだった。板橋にある工場に一斗缶を運んだとき、途中からみぞれが降り出した。ブリキの缶は濡れたままにしておけば錆びてしまう。ひとつひとつしずくを丁寧に拭いて納品した。その和佐見の心遣いと行動を責任者が見ていたのである。一日おきに頼まれていた納品が毎日になった。人と同じことをしては、仕事など増えるわけがない。そんな教訓を得て、和佐見社長は次の仕事に邁進していく。3年で法人化、設立が73年だから、今年で34年目を迎える丸和運輸機関は、こうしてスタートしたのである。

## 志は最初から大きかった 社名に込めた将来への“夢”

初めに、ちょっと変わった社名について、和佐見

社長の説明を聞いてみよう。

「“機関”という字がついているでしょ。社名を作るにあたって私が考えたのは、将来会社の目標をどこに定めるかということでした。いずれは業界の心臓部になりたいと思い、こういう名前にしたのですが、これも私はずぶの素人だったからできたこと（笑）。怖さや凄さがわかっていたらとてもつけられなかった。業界のチャンピオンになるという意味表示ですけども、まわりは『なんだこれは？』と思ったでしょう」

最初は運送業からスタートした。だが、当時から和佐見社長は運送業にとどまらないビジネスを想い描いていた。運送業に求められる要素は、安さ、スピード、安全、安心である。だがそれだけが本当のビジネスなのだろうか。運ぶことだけに徹すれば、値引き競争に巻き込まれるかもしれない。現に、今運送業界では値引き合戦や運転手の過重労働、それに伴う事故などが問題になっている。

「お客様の悩みに深く入って、それを解決するお手伝いができるだけいけないんです。ですからうちの会社では、大手の下請けをしたことはありません。自分たちの方針を貫こうと思ったら、下請けでは不可能ですからね。普通の運送業からロジステイクスへの転換が、私にとっての決断となりました」

## 物流効率化促進法をきっかけに 流通・卸売業界の流通改革へ

丸和運輸機関は何度か大きな変化の波に洗われている。もともと大きな変化は昭和60年代、「物流効率化促進法」が制定されたときにやってきた。ここで和佐見社長はひとつの決断を下す。

「コンビニエンスストアなどの数が増え、諸物価に高騰の兆しが見えてきたとき、運輸省や通産省（い

# 和佐見 勝

株式会社丸和運輸機関  
代表取締役社長

業界常識の打破、新たな産業の創出——。ビジネスを通じた“新しい日本”創造の中心には、ビジョンを掲げ信念を貫き、決断を下すリーダーがいる。今回は、丸和運輸機関の和佐見社長だ。ただ物を運ぶ流通業からロジスティクス文化の創造へ。それは20年前の一つの決断から始まった。

決断の  
瞬間

文・千葉 望 / 写真・栗原克己

ずれも当時）は合同法として物流費を抑えるための物流効率化促進法制定に動き出しました。それによってコストを抑えようというわけです。窓口となるのは通産省の中小企業取引流通課。法案が国会を通りそうという情報が入ってきたとき、私はすぐに通産省に出かけて当社を法律の実践者に指名してほしいとお願いしました。

ところが、『あなたの会社は運輸省管轄だから、運輸省へ行ってほしい』と言っんです。私は『そうはいきません。いくらいい法律ができて、結果的にやる人がいないと意味がないでしょう』と申し上げ、何度も通いました。そうしたら向こうが条件を出してきたのです」

その条件とは、「通産省が関係する流通や卸売業界の流通改革を丸和運輸機関がやってほしい。その改革支援先さえはつきりすれば、一体となって指導に動きますよ」というものであった。

## 大幅なコスト削減を目指して 地域ごとの共同物流を提案

そこで和佐見社長は全国に会員企業を持つ「全国家庭用品卸売商業協同組合」にアプローチすることにした。

「すると、通産省も『いいアイデアだから、その改革に取り組むなら支援を惜しまない』とバックアップを約束してくれました。多少の補助金が出ますが、そのお金は当社ではなくお客様のほうに行きます。補助金をもらう一方で改革の提案は私たちがするのですから、お客様にとってはいいことばかりですね。

以前は物流をそれぞれの会社が行っていました。それを私が提案して、九州なら九州で共同化し、センターを私たちが作ることにしたのです。地域ごと



# 安さ、速さ、安全の 運送業から脱却し ロジスティクスへ

わさみ・まさる  
中学卒業後、青果業を経て運輸の世界に入る。24歳で創業。以後、丸和運輸機関を日本のロジスティクス業界のトップ企業に育て上げる。人材育成にも力を注ぎ、ロジスティクスの専門家を育てる「丸和ロジスティクス大学」を運営している。グローバル戦略を持ち、3PL事業を通じて、戦略的・効率的なロジスティクスシステムを顧客に提供している。



# 多くの消費者、生活者、 社会に喜ばれる ロジスティクス改革を

に共同物流のしくみを作ったわけですが、当社が全国をすべて網羅することはできなかったのが、全国の若手の運送業者が集まる任意の協議会『全国インテリジェント物流協議会』を作って対応しました。地域ごとにセンターを作って日用雑貨商品を保管し、顧客のオーダーに合わせてここから配送していくわけです。そうすれば、日用雑貨を扱うお店は自分のところに在庫をたくさん持つ必要はないし、トラックも会社ごとに持たなくていい。大幅にコストが削減できるはずでした。しかし最初のうちはどこも赤字。みんな運送の仕事しか経験がなかったものですから、立ち上げのうちはコストがかかるわけです。本来なら50人でやるべき仕事に60〜70人がかかりきりになってしまう。そうなると赤字に耐えられなくて、やめたいという人が出てきます。その赤字は、うちの会社がすべて肩代わりしていました」ところが、立ち上げのときは関東地区を担当する丸和運輸機関も赤字だった。「なんとしてもやり遂げる」という和佐見社長の強い意志がなければどうして続かなかったはずである。桃太郎便など他の事業で赤字を補填し、会社としては黒字決算を続けていたものの、内情は火の車だったという。

「なんとかなると思えたのは、ノウハウが蓄積できるようになった3年目に入ってからだったでしょうか。その時点で物流協議会は発展的に解散し、日本ロジスティクス研究所を作りました。日本におけるロジスティクスの第一人者は神奈川大学の唐澤豊先生でしたので、先生に所長をお願いし、ここで完璧にロジスティクスの理論武装をしようと考えました。私たちがこれまで現場で学んで蓄積してきたものを、学術的に構築しなおしたいという思いからでした」

研究所にはあらゆるメーカーや卸売業界、流通業界の人々が参加し、ひとつの問題の解決のために議論を重ねた。それぞれの業界が自分たちに何を期待しているのか。研究所の活動を続けていくうちに、和佐見社長には見えてくるものがあった。

## 小売に事業ターゲットを絞り 3PLを日本に根付かせたい

「それは、生活者に近いところのロジスティクスをきちんと構築しなければならぬ、ということでした。流通業界のロジスティクスが改革されれば、多くの消費者、生活者に喜ばれる。それは、もともと社会で喜ばれることになると思っていたのです」

「日本は果たして生産地か消費地かと考えたとき、私は消費地だととらえます。特に関東はそうですね。巨大な消費地です。それなら、これから当社は小売に事業ターゲットを絞ろうと思いました。メーカーの生産拠点が海外に移り、卸売は無用論が出ていた時代です。これからは、お店で物を一般消費者相手に売っている人の問題解決をしようと考えたわけです。」

また、小売業は毎日変化にさらされていて、要求が厳しいですね。それに応える力がつけば、わが社の成長にもつながり、ひいてはロジスティクス文化の創造につながるはずですよ」

ちょうどその頃、「3PL（サードパーティーロジスティクス）」という言葉が日本に入ってきた。興味を抱いた和佐見社長は欧米に何度も視察に出かけ、日本の3PLはどうあるべきなのか考え抜いた。特に注目したのはスーパーマーケット、コンビニエンスストア、ドラッグストアである。





## 無作業・無資産・無投資で 500店舗で750人の削減へ

「今まさにドラッグストアの時代がやってきていますね。私はそれに、ヨーロッパを視察したときに気づきました。よし、日本でドラッグストアの世界のビジネスモデルを作ろう、と決意しました」

その頃、マツモトキヨシとの出会いがあった。マツモトキヨシは150店舗を展開し終えたばかりで、5年で500店舗を実現するという構想を発表していた。あと350店舗以上、出店することになるのだから、そこにビジネスチャンスがあると考えた和佐見社長は、すぐにマツモトキヨシのロジスティクス担当役員の吉田専務（当時常務）を訪ねた。

「私は吉田専務に『在庫ゼロ、納品100%』を可能にします、吉田さんはセンターを持つ必要はありません、と言いました。ノンオペレーション（無作業）、ノンアセット（無資産）、ノンインベストメント（無投資）のフル・アウトソーシングです。もちろん、『そんなことができるのか?』と聞かれましたよ。どこでも自前で流通センターを持っていた時代ですから、何もかも他社に依存しているのかどうか迷うのは当たり前です。しかし『当社が人も建物も情報システムも準備します』と申し上げたところ、関心を持っていただけました」

これが、「お客様の要望には、コミュニケーションをしつつAからZまでお答えする」、ロジスティクスブランドのAZICOM（アズコム）である。それまでマツモトキヨシの店舗にはメーカーが商品を手直接納入していた。さまざまな会社からひっきりなしに商品が届くため、各店舗には検品係が待機していかなくてはならない。500店舗であれば750人も必要となる。それがまったくいらなくなる

るのである。

完全なアウトソーシングのシステムだけに、吉田専務にはちゃんと正しい商品が届くのか心配されたが、和佐見社長には自信があった。

「万一間違えたら1時間以内に正しい商品を届けるし、ペナルティも受けると断言しました」

だが、丸和運輸機関はそれまでペナルティを受けたいことがないというデータもきちんと用意していたところが和佐見社長らしい。マツモトキヨシのように大規模展開をする企業にとって、在庫がいらす人件費が抑制できることがどれほどの魅力か。それを丸和運輸機関が実現したのである。

## 後方支援から前方支援へ 先に物流体制を整備する

「マツモトキヨシさんは、今度は本体5000億円、グループ併せて1兆円構想を立てて直営店1000店舗展開しようと考えています。そうなれば、従来型の後方支援ではどうい追いつきません。そこで私は『今度は前方支援します』と言ったのです。新たに北海道にも出店されたいとおっしゃるので、それならわれわれが先に物流センターを準備し、体制を作って待つことにしたのでです」

こうなれば、まさに日本のロジスティクス文化の創造と言えるのではないだろうか。ここではマツモトキヨシの事例を紹介したが、消費者にモノを売る小売業界のあちらこちらで、丸和運輸機関は後方支援から前方支援までを担当している。製品在庫を抱えずにすむため、バックヤードのスペースがいらない。そのぶん家賃など固定費が削減できる。「20%のコストダウンはまちがいなくできます」という和佐見社長の言葉は、どれほど流通業界の人々にとって魅力的に響くだろうか。

和佐見社長は新聞などで丹念に情報を探す。大流通企業が北海道で減収減益だと知れば、すぐさま飛んでいき、ロジスティクスの新提案を行って具体的なコスト削減策に結びつける。顧客にとって確実に利益が出るビジネスモデルを提案してくれる会社なのである。だが、和佐見社長はそれに満足しているわけではない。

## 新たな物流サービスを追及し 店舗内の物流へ乗り出す

「業界の誰もやっていないことをやるのが本当のサービスでしょう? ですから私は、膨大なアイテムを持つ流通業界の店舗で、開店前に品出し（店舗内の物流。商品をきちんと棚に並べる）まで済ませるしくみを提案しました。10時間開店なら7時前にパートの人たちに入ってもらい、開店前に品出しが終わっているようにしたのでです。業界で初めてです」

和佐見社長は地元吉川市に、5万坪（床面積…10万坪）の巨大ロジスティクス基地を作る計画を持っている。複合型の共同ロジスティクスを考えているのだ。5万坪の広さがあれば、十分都内のロジスティクスに対応できる。多彩な商品が日々大量に動いている大量消費地・東京がそばにある強みを、今後さらに発揮することになるだろう。丸和運輸機関には中国や韓国からの視察も多いという。それほど注目されているのである。

24歳で創業し、戦略的な経営を続けて大きな成長を遂げた丸和運輸機関は、上場も視野に入れている。「私が創業家だから決断できたことがたくさんある」と言う和佐見社長。みずから「同志」と呼ぶ社員とともに（和佐見社長は後継者を世襲にしたいと宣言している）、次の新しいビジネスモデルを追求することに意欲を燃やしている。