

物流への提言 現場は語る

受け身の姿勢から 提案型物流サービス企業への転換 将来の3PL事業を視野に 前向きに挑戦

(なかた じゅんいち)
1963年生まれ。82年三重県立亀山高校卒業。
同年トヨタ自動車入社。84年居酒屋「こてつ」
開店。88年運送会社勤務。95年中田商店（産業
廃棄物収集運搬業）創業。2000年中田商事（一
般貨物自動車運送事業）設立。
www.nakata-shoji.co.jp



経営の維持・向上には勉強と実践が不可欠

長引く不況や、さまざまな規制があるなか、どのように考え、判断し、経営していけばいいのか。迷いながら事業を続けている経営者は大変多いだろう。私もその中の1人である。しかし私が創業から常に心がけているのは「前向きに挑戦を続ける」ということである。考えているだけでは絶対に良くも悪くも結果は出ない。加えて「攻撃は最大の防御」との考え方もある。

当社・中田商事は「欲される企業」「提案できる企業」として頑張っている。創業は1995年5月、産業廃棄物収集運搬業で大型車2台からのスタートだった。新規参入企業が増えるなか、2000年4月に法人を設立、産業廃棄物収集運搬業（静脈物流）と一般貨物自動車運送事業（動脈物流）に取り組んできた。設立当初から「運送（積み、運び、降ろす）」の付加価値を高め、運賃アップできるようにと努力してきた。

01年度、02年度と業績が良く、自信を持って03年4月から「物流大学講座」の第11期生として受講するようになった。しかし、勉強していくなかで、自分の考

え方のレベルの低さを痛感した。

今後は顧客・従業員の満足度をはじめとして、その他当社を取り巻く環境をいかに作っていくか。また、作り上げる努力を続けることで、利益を出せる組織になると確信している。今までの蓄積と、これからの経験や知識を生かし、経営革新によって強い組織を作り上げ、近い将来「提案型物流サービス企業への転換」を推進していく。

創業は易く、守成は難し（そうぎょうはやすく、しゅせいはかたし）

新しい事業を始めるのは簡単だが、それを盛り上げて維持するのは難しいという意味。

出所 貞観政要

運送業を一生の仕事にしたいと創業

当社が創業した95年は、危機管理の必要性を十二分に感じた阪神大震災のあったころである。当時、私は31歳で、既に家庭を持ち、2人目の子どもが生まれてまだ1歳にならないころだった。それまでは近くの運送会社の長距離ドライバー（償却制）として働いていた。報酬として総額60万円ほどあったので、十分生活

していったが、このままずっとドライバーを続けていくか迷っていた。そんな時、知り合いから「震災の倒壊家屋の廃棄物を運ばないか」と誘われた。「人の不幸で金儲けをするなんて」と悩みに悩んだが、「今がチャンス」、運送事業を一生の仕事にしようと思い、引き受けることにした。

最初の車両は償却の終わっていた10t平ボディと中古で買った10t深ダンプの2台。弟と2人でスタートした。資金繰りやコスト、まして経営なんて何も分からないままのスタートだった。今でもそうだが、小さい子どもを抱えた嫁にも随分苦勞をかけたと思う。

糟糠の妻は堂より下さず (そうこうのつまはどうよりくださず)

糟糠とは粗末な食事のこと。貧乏時代の苦勞を共にしてきた妻は大切に決して決して見捨てない。

出所 後漢書・宋弘伝

手形決済の恐怖に教訓得る

創業して2年、直荷主は3社増えて合計5社になっていた。ただし1社は半金半手の取引で始まった。手形の怖さを知らないまま、しかも月に200万円ほどの売り上げの半分は協力会社をお願いしていた。その時は順調に見えたが、手形を持ったまま何とか資金を回してほっとして喜んでいて。当時の売り上げは月に400万円ほど。最初の車両2台に4t平ボディ車1台が増えていた。

今でもよく覚えているが、99年7月31日のことだった。荷主のうちの1社が「倒産」したとの連絡が入った。「神様はなんて仕打ちを」と、どんなに頑張っても、外的要因でこんなに簡単に崩れてしまうのかと思った。

自車の売り上げの1カ月以上である手形分450万円ほどが、通常はほとんど戻ってこないとのことだった。「もう辞めてしまおうかな」と思ったが、ずっと支えてくれていた嫁が「何とかなるさ頑張ろう」「神様が試してくれている」と言ってくれた。涙が出るほどうれしく、「これからはもっと頑張って会社を大きくしてやろう」と心に誓った。

この時の教訓は、今でも続けているが「絶対に手形決済はしない」ということである。結果的には、2年半後に97%が戻ってきた。頑張っている者は、神様が

見守ってくれていると感じ、自分の強運を感じたときだった。

臥薪嘗胆 (がしんしょうたん)

固い薪の上に寝て、苦い胆をなめる。目的を果たすためにあらゆる苦難に耐え、自らを励ますこと。

出所 十八史略

苦勞の末に法人設立

創業してから、法人登記までまる5年。2000年4月3日に一般貨物自動車運送事業、中田商事が誕生した。青ナンバーがついたときは喜んで泣いてくれたドライバーもいた。私もすごく感動した出来事だった。以前は自宅を事務所にしていて、100坪(330㎡)の土地を借りてスーパーハウスを建て、車両7台からスタートした。自分自身はまだトラックに乗って仕事をしながら、配車や営業を続けていた。徐々に仕事量を増やし、必要な許可や資格を取得していった。

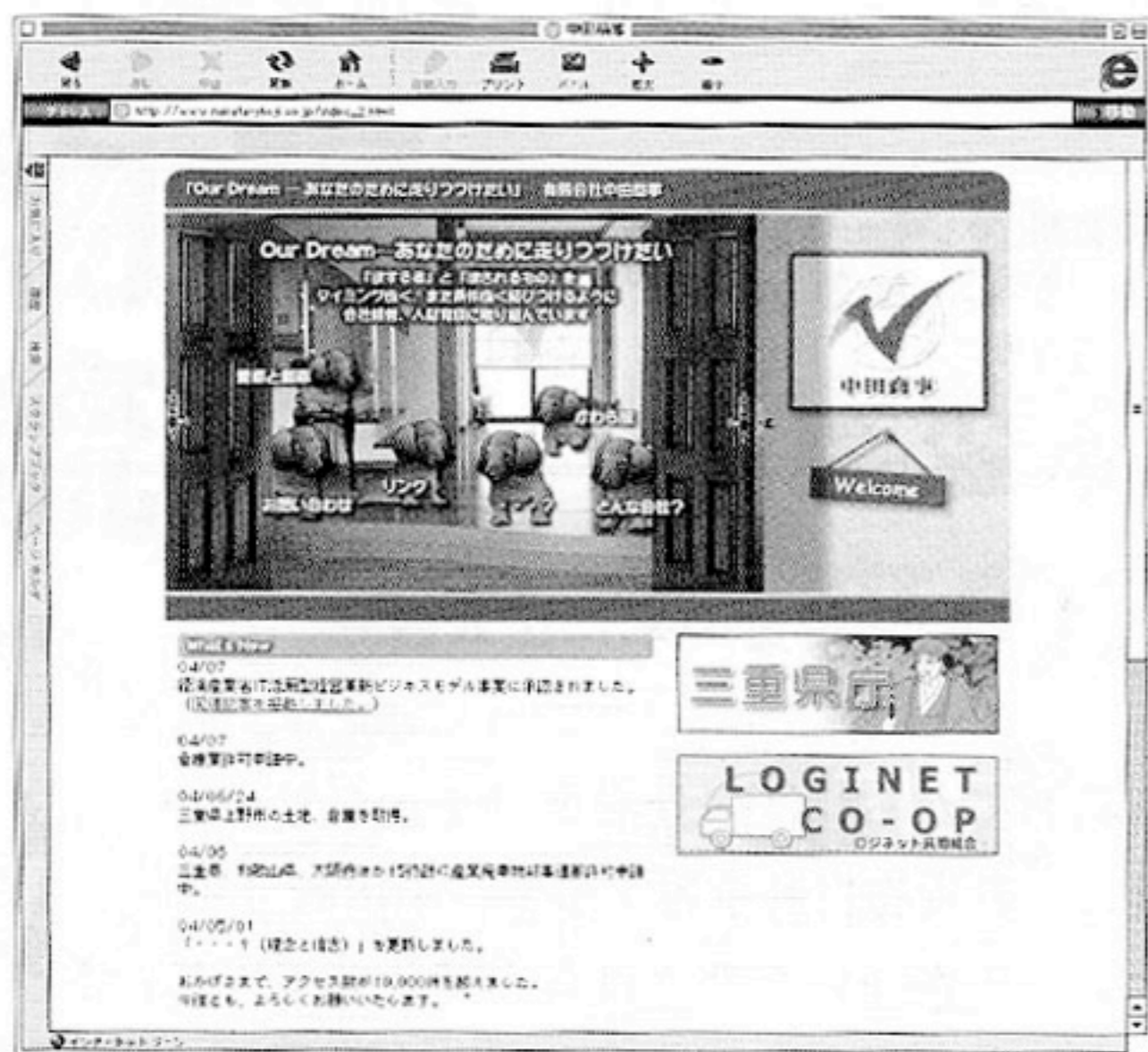
しかし、法人設立までやってきたことは、生活給を確保してただけで、何の社会貢献もしていないという後ろめたさをずっと持っていた。「社会に認められる会社づくりをしなければ」との思いが強く、それは今でも続いており、焦りにつながっていると考えられる。

他社との差別化目指して奮闘

法人登記はしたものの、考えが甘かったのか、直荷主の仕事量が時期的に減少。それもあって、00年の4月、5月、6月の3カ月で600万円の赤字を作ってしまった。大変ショックを受け、「なぜ、こんなにリスクのある商売を始めたのか」と事業を続けていく自信を失いかけていた。壁に当たると何日間かは悩むが「後ろ向きな考えをしても前には進まない、やるしかない」と開き直りができる。そこで考えを切り替え、突き進んだ。

痛感したのは、自社のポジションを上げなければ、仕事量も増えないし、運賃も高くはいただけないということである。次のような目標を考え、実行に移していった。

①ドライバー全員がフォークリフト、玉掛、危険物



中田商事のホームページ。しゃれたデザインのトップページだ。
<http://www.nakata-shoji.co.jp>

の丙の資格取得

- ②国土交通省の幅、高さ、長さ、通行許可書の全車取得
- ③IT（情報技術）を活用して情報量を増やし、新規顧客獲得
- ④特装車への切り替え

①②はすぐに達成できたので、当面、当社の「売り」としてアピールした。③はITといってもいろいろな活用が考えられた。知り合いに教えてもらった「STI」というインターネットの求貨求車システムを活用したことで、それまでの環境とはずいぶん違った。自社のホームページも作り、宣伝用とすることで①②が非常に生きたときでもあった。

同じころロジネット協同組合に加盟し、同組合のシステムも利用するようになった。ITの活用で情報量を増やし、新規取引先を開拓していくには、大きな意味を持ったシステムである。インターネットの求貨求車システムと合わせて活用し、全国どこに行っても帰り荷を取れる自信がついたのもこのころだった。

会社設立から相談できる相手も無く、全部自分の直感だけで経営してきたが、協同組合に加入したことで変化が起きた。良き相談相手ができ、また他社との経営の取り組みの違いがよく分かった。他社の良いと思われるところをどんどん吸収し合い、代表者も会社もお互いに徐々にレベルアップしていった（現在もその

課程である）。

友人からの相談に決断

法人設立当初は三重県上野市千歳に車庫を構えていたが、増車に伴い手狭になっていた。近くの地域で600～1000㎡の土地を探していたところ、友人が「自分の持っている土地を貸そうか」と言ってくれた。そこで4300㎡のうちの1300㎡を通常よりも安く借してもらうことになった。車庫も広くなり、4tユニックやフォークリフトも増車。積み替えや、積み足しなどをどんどんするようになり、業績も上がり、徐々に自信が出てきたときだった。

その友人から「相談がある。実はこの土地はもうすぐ、市街化調整区域に入る」と言われた。最初は何のことか分からなかったが、話を聞いていくうちに内容がつかめてきた。要するに、ある程度の規模の建物をつくらないと、土地の評価が下がってしまう。そうになると、将来、建造物を立てられなくなってしまうのである。友人から「倉庫を建てるから、借りてくれないか」との提案があった。倉庫を建て、土地も全部借りるとすれば「月に100万円ほどは必要になる」という話だった。

当時、車両数は11台。普通に考えれば絶対に無理なことは明白である。とにかく借りるも、借りないも、どちらかに決めなくてはならなかった。1カ月ほど悩みに悩んだ結果、前向きに行こう、自分を試してみようと借りることを「決断」した。

断じて行えば鬼神も之を避く（だんじておこなえばきじんもこれをさく）
 決心してためらわずに行えば、どのような困難なことも実行できるという意味。

出所 史記・李斯列伝

「倉庫」から「創庫」へ発想を転換

運送業は、トラックの荷台に商品を載せて運ぶサービスだけでは安全性、環境、コスト、その他の社会的責任を果たすことができない。当社は、大切な商品を納入先に降ろすまでの間に、信頼・サービスなどの付加価値を高めるのはもちろんのこと、「倉庫」から「創

庫」への発想を基にしている。

例えば、鋼材などの加工（溶接、溶断、組み立て）や機械物のメンテナンス、梱包、その他いろいろな付加価値を生むことが可能である。それにより顧客のコストを削減できる多目的スペース「創庫」を提案している。

今後の成長のため経営革新計画を立案

創業、法人設立、他社との差別化、協同組合への加入など、その都度、会社にとって一番いい選択だと確信して経営してきたつもりであった。

現在、安全性評価事業、グリーン経営認証制度、環境についての各種法律や条例など、貨物自動車運送事業を取り巻く状況は大きく変化している。同業他社はもちろんのこと、当社にとっても大変な影響があるのは明白である。物流大学で勉強したことと合わせて、私が考えていた安全性、環境保護、顧客・従業員の満足度、その他当社を取り巻く状況はあまりにもギャップがあると認識させられた。このままの経営では、今後成長は望めないと覚悟を決め、私自身と社員の意識改革をはじめとして、会社全体の経営革新を推し進めることとした。具体的な計画は次の2点である。

①大型天井クレーン2台装備の倉庫を取得すること



で、荷物の積み替え、積載率の向上、配送の効率化、保管業務による高付加価値化に取り組む。他社との差別化に対応し、受注の受け身型から提案型物流サービス企業への転換を図る。

②デジタルタコメーター（デジタル運行管理システム）を全車に導入し、ドライバーの適正な運行管理、社会的責任である安全運行の指導、運行状況の把握による燃料消費・有料道路使用などの改善指導（環境への配慮）、配送の効率化などへ努力する。これにより価格競争力を持ち、他社との差別化・競合に対応する。

将来的には3PL事業への転換を目指す

近年の運送事業者の大幅な増加、輸送需要の減少という厳しい環境のなか、従来の運送業のやり方だけで他社と差別化するのは難しい。当社では前述のような経営革新に積極的に取り組み、その先に3PL（サードパーティー・ロジスティクス）事業への展望を持って生き残りを目指している。

従来の物流倉庫・輸送・在庫の手配などは、工場や営業拠点ごとに行われていることが多い。そのため、倉庫が多い、輸送の線が細く輻輳（ふくそう）しているなどの無駄が発生。「物を作ったから保管をしてくれ」「売ったから届けてくれ」など発生源の活動の後始末であった。

3PLでは、輸送・保管・流通加工などの個別業務ではなく物流システム全体で改善することで、コストの削減が進む。荷主はコアコンピタンス（主たる業務）に経営資源を集中投下し、物流事業者はプロフェッショナルとしてイコールパートナー（提案型物流サービス企業）の役割を果たす。

この「論文」を書いていくに従って、どんどん頭の中が整理されていき、今後、目指していくことが、明確になり、方向性がはっきりしてきた。今後の私を含め中田商事を見ていてほしい。今回の機会を与えていただいたことに感謝申し上げたい。

参考文献：全日本トラック協会「貨物自動車運送事業の安全性評価事業」、「貞観政要」、「後漢書」宋弘伝、「十八史略」、「史記」李斯列伝

※誌面の都合上、一部割愛させていただきました