

### 2000年5月号 流通設計 特集「物流ベンチャー面掲載」 学生ベンチャーから物流ベンチャーへ「多数精鋭はあり得ない」と規模を求めず 日本ロジファクトリー / 青木正一社長

#### 解説

96年7月、船井総合研究所の物流コンサルタントだった青木正一氏が独立、設立した。本社は大阪市。独立コンサルティング系3PL事業者だが、「物流の場合、顧客はコンサルティングだけでは満足しない」と、センター運営や輸配送業務など現業も請け負う。

荷主企業と物流企業の温度差をなくす「物流バンク」構想を掲げ、コンサルティングや業務サービスのほか、物流コンペ代行サービス、物流マネージャー教育など、様々なサービスを提供している。物流コスト算出表といった実務ツールを提案し、インターネット上で販売するインターネットコンサルティングサービス「物流工房」も好評だ。

4月1日には日本M&Aセンターと業務提携し、物流企業や物流子会社のM&A(企業の合併・買収)事業を開始した。物流企業を買収する側と売却する側を定性・定量的に分析した上でマッチングする役割を担う。「連結決算時代を迎え、子会社見直しを進める荷主企業、後継者不在で売却を検討する老舗物流企業からの依頼がある」と青木社長。

従業員は現在8人。うち6人がコンサルタントで、物流の実務経験者。12年度には東京への本格進出を予定しており、従業員も4人増やす計画。99年3月期の売上高は1億3300万円。2000年3月期も増収増益の見通し。「私も含め社員の給与など数字はすべて公開する」など透明な経営を実践している。目標は2003年の株式公開だ。

- 佐川急便、船井総研と渡り歩いたのも、すべて自分で会社を興すためだった、と聞いています。

今から11年前、20歳の時に事業を起ころうと決意しました。京都産業大学の学生だった頃です。当時、大学のサークルで日用雑貨の販売、ダンスパーティーやファッションショーの企画・運営などを手掛けていました。今でいう「学生ベンチャー」ってやつです。多くの収入を得ていたわけではありませんが、事業を立ち上げ、成功させることの楽しさを学びました。また、サークルの先輩に卒業後ベンチャー企業を興した人がいて、「青年実業家って格好いいな」という漠然とした憧れみたいなものもありました。

佐川急便と出会ったのは授業数の減った4回生(年生)の時です。事業資金を貯めるためアルバイトを始めました。大学卒業後そのまま佐川に入社し、奈良店で荷物の積み降ろし、近隣店への横持ち輸送などを担当しました。セールスドライバーではなく、夜勤を選んだのは昼間に英語の勉強や事業立ち上げの準備をするためです。睡眠時間はほとんどありませんでしたが、2年間、「いいことはいい、悪いことは悪い」という信賞必罰のはっきりした佐川で精神的にも鍛えられ、充実した日々を過ごせました。

少ない資金で会社を興す。経営コンサルタントの道を選んだのはそのためです。コンサルタントは自分の頭の中身だけで、余計な資産を必要としない。船井総研には7年4ヶ月間在籍し、国際部、開発部、物流開発チーム・トラックチームなどを歴任。荷主企業、物流企業双方のコンサルティングを手掛け、ノウハウを学びました。

- 女性スタッフと二人で会社をスタート。事業の滑り出しは順調だったのですか。

実は当初、船井総研のあるメンバーと共同で会社を設立する予定でした。二人で事業プランまで練っていたのですが、土壇場で彼が会社に残ることになったのです。正直言って不安でしたが、全国を駆け回って何とか食べていけるだけの顧客を獲得しました。講演などを通じて知り合った荷主企業、物流企業の合計5~6社とコンサルティング契約を結び、初年度(9ヶ月)売り上げ2600万円を確保しました。

## News Release

- 会社を運営していく上で何を重視していますか。

社員教育です。当社は原則として物流の実務経験者しか採用していません。その物流マンにコンサルティングのノウハウを叩き込むのに時間が掛かる。ただし「×理論」とか「×手法」という難しいものを教えたわけではありません。提案書の作り方など簡単な内容です。当社はコンサルティング会社でありながら、「アンチ・コンサル」を掲げている。理論や手法よりも現場の実務改善についてのノウハウを重視しています。社員には、「小さな会社だから3ヶ月で一人前になり自分のメシ代を稼げるようになってくれ」と発破をかけています。

どんなにいい絵(ビジネスモデル)を描いても、実際にそれを動かしていく人(社員)の質が悪ければ商品は売れない。特に中小企業の場合、一度信用を失うと坂道を転がるように一気に落ちてしまう。一刻も早く一人前の物流コンサルタントとして独立して収益を上げられるスキルを身に付けて会社に貢献してほしいというのが本音ですが、完璧に対応できるようになるまで原則として社員を外には出していません。

- 物流企業や荷主企業の中にはコンサルタントを毛嫌いする人も多いのではないのでしょうか。

「コンサルタント=きれいなオフィスで働くエリートサラリーマン」というイメージで、付き合いにくいという感覚があるようです。何故か当社のオフィス(雑居、築数十年)を見て、「お宅なら安心できる」と話すお客さんもいました(笑)。意味不明な理論や難しい言葉を並べて相手を煙に巻くコンサルティング手法が悪い印象を与えているのも事実です。ですから「世間一般ではこうだ」という考えを押しつけるのではなくシンプルに相手の問題点を解決することを念頭に置いています。

コンサルタント一人当たりの案件数についても気を配っています。多く抱えると、どうしても手抜きが発生するからです。仕事の質を落とさないためにも会社の規模は30人が限界、「多数精鋭」はあり得ない。会社を大きくすることは意味がない、と考えています。

- 物流周辺事業としてM&A事業を立ち上げました。

物流企業を手に入れたい企業、逆に物流企業を売却したい企業を支援するサービスです。買いたい側に対しては、「売り」に出されている企業の財務状況や得意分野などについての調査報告書を、判断材料として提供する。一方、売りたい側には、適切な相手先を紹介する。M&Aのマッチング業務を担当するわけです。コンサルティング料と成功報酬で収入を得ます。

- 将来の目標を聞かせて下さい。

2003年に株式を公開することと国に税金を納め続けることです。どんなに会社を大きくしても利益を出せずに税金を払えなければ、社会に貢献しているとは言えない。税金を納めることができない名の知れた大企業よりも、額は少ないながらも納税している零細企業の方が立派である、と考えています。

そのために徹底した利益主義を追求していく。コスト意識を高めるため、今後も貸借対照表や損益計算書など財務諸表はもちろん、私や社員の給与額の公表も続けます。もし仮に、社員から私の給与額について不平が出た場合は「仕事をしていないことの証」として重く受け止める。会社が私を必要としなくなれば、いつでも後進に道を譲るつもりです。

現在は株式を保有していますが、オーナー=経営者では会社は伸びない、と見ています。オーナー=経営者だと、社員は経営者の実力に対し、適切な判断を下せないからです。ダメな経営者がいつまでもトップの座にいれば、会社は自然と凋落していく。米国マイクロソフト社の創業者であるビル・ゲイツ氏が保有株式を30%以下にする気持ち理解できます。

(刈屋大輔)