繊研新聞 2013.11.29

私の歩み

物流業とはサービス業

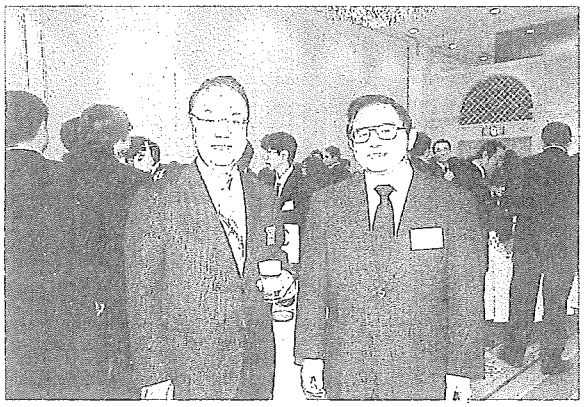
オーティーエス（OTS）が創業した86年には、3%の日本初の大型間接税である消費税が実施された。当時、東京の原宿や渋谷ではマンションメーカーが台頭していた。商物分離の世界を作り、ファッションの物流アウトソーシングを実現すれば、お客様に喜ばれる環境が生まれていた。社員10人から始めたOTSの業績はその後10年くらいずっと伸び続けた。

世の流れとして、この事業は「行ける」との予感と確信がありました。年商10億～30億円ぐらいのアパレル会社が物流に一番困っていました。それで、ハンガーの設備を作り、タイルも張って、きれいな環境設備の整備から始めました。空調も整え、湿気もほこりも出さず、商品の扱いもきちっと出来るファッション専門の倉庫（臨海センター）を3億円かけて東京・江戸川区臨海町に作ったのです。起業時にお客様が何社か決まっていて、オープンしてすぐ、倉庫の1、2階（約4600平方㍍）は埋まり、残り3フロアを埋めるだけでした。1年以上も10人でプロジェクトを組んでいたし、プロジェクトチーム全員を引き連れて起業できたのもラッキーでした。実際、マンションメーカーからすごく喜ばれました。マンションメーカーでは売り上げが増えれば商品の保管場所がなくなるし、デリバリー業務担当の専任スタッフを抱えられる余裕もない会社が少なくありませんでした。それを引き受けるのが当社の役割でした。1～5階まで延べ床面積1万1500平方㍍強の倉庫は開業後1年半で満杯になりました。

「1年目赤字、2年目トントン、3年目に利益を上げる」計画でしたが、実際は「1年目は赤字、2年目には利益を出し、3年目には創業赤字をクリア」し、4年目には、東京・江戸川区東瑞江にもう一つの倉庫（瑞江センター、約4000平方㍍）を作りました。開業後、すぐアルバイト10人を雇いましたが、いきなり人手が足りません。猫の手も借りたい状況で、長男や長女にも友達をアルバイトに連れて来てもらい、家族総出で、搬出搬入の作業をガンガンやりました。

お客様の困りごと解決に徹し、保管、検品、修理加工、値札付などの業務を請け負いました。物流業はサービス業です。「かゆいところに手が届く」サービスの提供を目指し、物流に関してお客様が「やりたくないこと」や「やりたくてもできないこと」を私たちが代行させていただく。お客様が困っているところに、必ずビジネスチャンスはあると考えたのです。

私たちは運送用のトラックを1台も持っていませんし、倉庫もすべて借り物です。それなのに成長できたのは、私たちの仕事は単にモノを運ぶというより、納品業務や商品管理を含めて、アパレルメーカーの物流を丸ごと請け負うという、流通の新次元に踏み込んだのです。一言でいうと「ファッションビジネス業界商品管理部株式会社」というニュービジネスを創造したのです。



田中会長（左）と和田顧問。05年10月、19期事業計画発表会後の懇親会で。

危機を転じて任せる経営に

96年までOTSの業績は順調に伸び、96年10月期決算（同社11期）の売上高は創業以来のピークに達した。ところが97年にお客様最大手との取引が解消されたため、業績が急降下。さらに98年にアジア通貨危機も起き、金融機関からの貸し渋りや貸し剥がしが追い打ちをかけて、創業以来初めての危機を迎えた。自身も体調を崩した。11期末には長男の優一郎（現OTS社長）も入社していました。実は、12期に取引が無くなった最大手のお客様のおかげで、当社も伸びたのですが、その大手アパレル企業が「3万3000平方㍍の倉庫を作り、値段も安くしてくれないか」との要望を出してきたのです。交渉しましたが、結局、採算が合わず取引をやめることになりました。今になってみると幸いでしたが、当時はその最大手1社が当社の売り上げの約40%を占めていたのです。その後2番目の大手取引先も倒産し、成長期を支えた主力大手2社が無くなりました。98年にはアジア通貨危機が起き、日本長期信用銀行や日本債券信用銀行が破綻。売り上げが下がり、赤字ではなかったものの、銀行が貸し渋り、貸し剥がしまでおこなってきて関係が悪化しました。そのような経験は初めての私はストレスで、99年の約半年間ぐらい体調が戻りませんでした。関係者には「経営者病」と言われました。00年の夏頃には業績も回復し、夏休みにはゴルフが出来るまでに健康も回復しました。

この時学んだのは、1社の取引シェアが10%以上占めると下請けになり、自社の色が出せなくなる。業績が良い時は良いが、業績が悪くなるとお客様はコストダウンを要望してきます。こちらがコントロールするには不特定多数のお客様を持ち、10%未満のシェアにして取引することです。過去を教訓に、今は10%以上のシェアを占めるお客様はありません。

病に倒れて会社のことばかり心配していましたが、逆に会社がピシッと引き締まったように感じました。営業担当の幹部や社員がしっかり育ち、弟や長男も頑張っていました。何でもかんでも自分が引っ張り、仕切ってきたと思っていましたが、実は自分は社長の顔だけで、周りの皆に支えられていることを悟りました。「災い転じて福となす」、病気になって、「任せる経営」に変わりました。挫折したのは奢りや傲慢さが出た結果です。上に立つ経営者だからこそ失敗や挫折をして自分を振り返り学ばせてもらえるのだと思います。銀行の貸し渋りや貸し剥がしで大変な時期もありましたが、幸いだったのは手形取引をしていなかったこと。私は、手形を切らないことを商売の鉄則にしていました。運送会社の社長も「手形商売は危険だぞ」と言われていましたし、運送業界での会社倒産をみていて、「約束手形は決済しないと倒産するが、手形を切っていない会社は不渡りを出さないから倒産しない」ことを知りました。会社は絶対潰してはいけないのです。当社は担保も持ちません。持たないのはもともとゼロからスタートしたからです。身軽に資産を持たないでやる、逆境に強い経営です。当社にとっては「業績が担保」です。

97年以降、4、5年かかって売り上げは回復しました。この期間は大変でしたが、倉庫スペースは返却しませんでした。私は〝営業社長〟だったので、お客様をとる自信と、必ずスペースは埋まるとの確信がありました。ゴルフは商売での人間関係づくりには絶対欠かせません。ゴルフで皆と仲良くなりました。ゴルフを始めたのは27歳の時。運送会社時代の社長に誘われて、朝霞の河川敷でおにぎり持参が始まりです。本コースに行ったのは大利根カントリーが最初です。28歳の時、本コースの会員になり、毎週通って腕を上げたものです。

オーティーエス会長

田中　洋さん（中）

業界の商慣習を手に

お客様の問題解決に徹する