

ロジネット協同組合の組合員企業は現在13社。保有車両台数20数台規模の企業が中心ですが、「グリーン経営認証」取得企業3社、「安全性評価事業（Gマーク）」認定2社、中小企業庁による「中小企業経営革新支援法」認定3社、「IT活用型経営革新モデル事業」認定2社と、全国平均からすると、それぞれに格段に高い取得・認定率を誇っています。そればかりでなく同組合の組合員企業には、前年比170%の成長を遂げた「緑宝物流（有）」や、中国進出を果たした「株）マルタカ」など、活力にあふれる企業が軒を連ねています。経営者の平均年齢は45歳と若く、一様にチャレンジ精神が旺盛で、なかには「物流大学講座」を受講し最新の物流経営を学ぶ経営者も。

この活力の源は、他でもないこの組合の存在。協同事業などは一切行なっていないのに、その独自の活動スタイルのなかに、組合員企業を元気にする秘密が隠されています。

### 組合設立のきっかけは「ネットワークKIIT」（現WebKIIT）

2004年にロジネット協同組合は「組合員向け業務用アプリケーションシステム」を中小企業団体中央会の補助事業に申請し、承認を受けています。このシステムは配車状況を入力することで請求書から支払明細・日報など一連の流れを自動化し、業務の効率化を図るものです。（株）カワキタエクスプレスの社長である川北代表理事がシステムエンジニアと首っ引きで作上げたものですが、当組合の組合員企業は積荷も、組織形態も、運営体制も様々であるために、標準化する

# ロジネット協同組合

三重県鈴鹿市稻生塩屋2丁目2353番地1 / 設立：2001年2月1日 / 組合員数13社 / 出資金780万円 / 代表理事：川北辰実

## 互いに教師となる「経営塾」的スタイルで、組合員企業の経営品質を飛躍的に向上させるユニークな協同組合。



ロジネット協同組合 川北辰実 代表理事



組合員企業の（株）三重物流の物流センターの一面に建つ組合本部事務所



### CASE STUDY 3 組合員企業の 経営革新推進

のに大変苦勞したといえます。しかし「組合員にとって公平にプラスとなるものを」という強い思いが反映したシステムの出来栄は、審査を行なうITの専門家たちの心を動かすことができました。

このように組合員企業のメリットを考へて、粉骨砕身の力を尽しておられる川北代表理事ですが、組合を設立した動機については「自分の会社で求荷求車情報ネットワーク「KIIT（現WebKIIT）」を導入したいからという以上の理由はなかった」と振り返ります。ご存じの通りKIITは組合加入社しか利用できませんが、受け入れてくれる協同組合がなかなか見つからず、こうなったら自分でつくってしまえと決意。KIITによる共同受注、共同配車を事業の中心に据え、知り合いの会社や三重県トラック協会を通じて呼び掛けて13社を集め、立ち上げたというのが当時のいきさつです。KIIT導入は思惑通り実車・積載効率の向上に効果を上げましたが、組合設立はもっと別の面でも大きなメリットを生み出してくれたといえます。

「もしも組合を作っていなかったら、カワキタエクスプレスはいま現在まで存続していたかどうか分らないと思えるほどです」。組合は経営者としての自分を作り変えるインパクトを与えてくれたと、川北代表理事は述べます。

「組合を立ち上げると同時に、中心事業の一つである宅配便を拡大するべく新たな営業所を開設したのですが、思ったように売上が伸びない。解決策も見出せず、精神的にどんどん後ろ向きになるばかりでした。気が付けば、従業員にも明確な指導もできない状態。ずるずると悪いスパイ

「下請けから先駆けへ」  
**経営革新の先駆け**  
 ありとあらゆるビジネス

【記事】「下請けから先駆けへ」は、経営革新の先駆けとして、中小企業に大きな影響を与えている。この取り組みは、中小企業同士の連携を促進し、競争力を高めることに貢献している。また、デジタル技術の導入による業務効率化も、重要なポイントとなっている。経営者にとって、このような取り組みは、未来に向けた重要なステップである。



「活用型経営革新モデル」  
**中田商事が承認を受ける**

中田商事は、活用型経営革新モデルの承認を受けた。このモデルは、中小企業が経営革新を推進するための重要なツールとなる。中田商事は、このモデルを活用し、業務効率化と競争力向上を図る予定である。



**中小も中国進出**

中小企業も積極的に中国市場に進出している。中国市場は、成長が著しい市場であり、多くの中小企業が商機を模索している。しかし、進出には様々な課題があり、適切な戦略とサポートが必要である。



ロジネット協同組合の組合員企業の  
 躍進はたびたび業界誌などの注目を集  
 めている

「チャレンジ精神」と「人間関係の重視」

**伊藤 貞典社長**  
**「成長の秘けき」**

伊藤社長は、経営の成功の秘訣として、「チャレンジ精神」と「人間関係の重視」を挙げる。また、「成長の秘けき」として、科学的経営とデジタル技術の活用を挙げている。



ラルにはあまり込んでいくようでした」。

そんなときに、目を開かせてくれたのが、数年前に荷主が倒産して不渡りを掴まされた組合員企業が、見事に立ち直っていく姿。

「二度切羽詰まってみると、やるべきことを実はほとんどやっていなかったことに気づくものだ」。その企業の経営者からこんな言葉を聞いたとき、ハッと我に返り、「いまの自分とはとくに切羽詰まっているのに、だからだと誤魔化しているだけだ」と気づかされたといいます。

川北代表理事はまずは宅配便から潔く撤退し、当社の得意分野である海外引越梱包のノウハウを活かし、引越業務の徹底した品質向上を追求するとともに、デジタコを2トン・4トン車を含む全車に導入して、顧客の問合せに対応できる体制を整備。これによって一般輸送分野の拡大を目指しました。

さらには「受注・管理・人材育成システムの構築」という構想により、中小企業庁の経営革新支援法の承認を受けて、低金利の資金を元手に、運行・積載状況から経費管理までのあらゆる情報を一元管理できるシステムを構築。業務の質と同時に、計数管理に基づく科学的経営の基盤を作り、飛躍的に収益構造を改善しました。

ほとんどカワキタエクスプレスの業績は好転し、2002年度には7千万円(保有台数7台)だった売り上げも、03年度には1億円(保有台数11台)、05年には2億8千万円(保有台数20台)と見事なV字回復を遂げたのです。

**組合による協同事業を行なわない理由**

「業態が多様な企業で構成された当組合のような場合、組合主導で事業を行っても公平に業務を分配するようなことができません。だから当組合では、組合員企業同士の協業は当事者間で責任を持って行なうこととし、あえて組合は関与しないようにしています。商売は組合に頼らず各社それぞれが頑張ればよい。組合としては、組合員企業の経営の質を高め

るための情報やノウハウを提供していくことに、注力することにしました。私自身の経験から、それこそが最大の得難いメリットだと確信しています」(川北代表理事)

具体的な活動としては、2カ月毎に開催される定例会と情報交換会でお互いの事業や、新たなチャレンジの成果などについて報告し合っている他、不定期で海外視察などの研修も行なっています。また昨年は、経営コンサルタントを招き、組合企業が決算書を持ち寄って、数字を見せ合って勉強会をしました。



ロジネット協同組合のウェブサイトのトップページ。亀のキャラクターは「どう考えても勝てない相手に努力と忍耐で勝つ『うさぎと亀』の童話のように、エベレストより高い山を目指して一歩ずつ歩み始めた運送屋の集まり」という同組合のビジョンを表現している

これらの活動を通して、当組合では右下にあるような経営革新のための方法論が共有されつつあり、各企業がそれぞれに取り組んでいます。そしてその取り組みを支援するために、コンサルタントをはじめとする専門家からのアドバイスを加え、先行して様々な成果を上げている企業が、積極的に組合員企業にノウハウを開示するなどして、協力しています。

「経営コンサルタントによる経営分析なんて、一般的な中小企業では費用的高いので、なかなか難しいですが、1社が5万円しか出せなくても10社集まれば50万。組合なら可能です。それが当組合特有のスケールメリットの活かし方といえます。」

経営者というものは、ある意味で大変孤独なものです。従業員との間には超えられる一線が存在し、様々な悩みを共有できる相手は皆無に等しい。

ロジネット協同組合が作り出したのは、そうした経営者の悩みに具体的に応えるための体制に他なりません。業務支援よりも経営支援に重きを置くという、この独自のスタイルは、組合員企業の経営品質を着実に向上させ、協同組合の果たすべき新たな役割を提示しているといえるでしょう。

「社長同士のつながりは既に確立されましたので、今後は社長以下の各層でつながりを持たせる働きかけを考えています。管理職クラスや現場のドライバー同士がつながれば、これまでとはまったく違う面白い協業が生まれるかもしれません」。川北代表理事の構想は、未来に向けてさらに広がっています。

経営者の「最大の理解者」としての組合

- 【組合員企業の経営革新スキーム】**
- 情報一元化、徹底した計数管理などによる科学的経営の実現
  - オペレーションの高品質化と、ロスの排除による高付加価値化
  - 明確な経営計画に基づく、効果的な先行投資
  - 同業種・異業種を問わない企業間ネットワーク構築による「開かれた企業風土」の確立。
- 【経営革新のための具体的なノウハウ提供】**
- 計数管理、科学的経営手法に関するノウハウ
  - ITシステム構築に関するノウハウ
  - 経営革新支援法承認や、グリーン経営認証、Gマーク取得のためのノウハウ

経営者というものは、ある意味で大変孤独なものです。従業員との間には超えられる一線が存在し、様々な悩みを共有できる相手は皆無に等しい。