

第3回

「地元トラック協会に殴り込み」

白トラ営業のまま、保有トラック台数は一八台まで増えた。そこに同業者からの横やりが入り、地元のトラック協会に呼び出された。すったもんだの末、緑ナンバーを取得。会社がようやく軌道に乗り始めた。そう思った途端、またも売り上げの半分を占める大口荷主の倒産に直面した。借金返済のために「一日一〇〇〇円」の極貧生活が始まった。

緑ナンバーのどこが偉い

青果物の仲介業に見切りをつけて、トラック運送業一本に絞ったのは正解だった。荷主の開拓も今度はいまより楽になった。一〇代の頃は仕事を断られるとすぐにカーツとなっていたが、二〇歳を過ぎてすこし丸くなったのか、相手の話をきちんと聞くことができるようになった。それが営業面でプラスに働いたのだろう。農作物や建材など次々と受注に漕ぎ着けた。

スタートはトラック一台だったが、あつという間に一八台まで増えた。もちろんトラックは全て白ナンバー。丸の中に大の文字を書き込んだ（大須賀商店という意味）。トラックを使っていたから、当時は「マルダイさん」なんて呼ばれていた。儲かった。実に儲かった。白トラだから余計に儲かった。とてもいい時代だった。しかし、一八台も使って白トラ営業やっているとどうしても目立つんだね。すぐにさされて

しまった。うちの商売をおもしろく思わない奴がいたらしい。静岡県のトラック協会に密告しやがった。ある日、仕事から帰ってくると事務所の机の上に「話があるからトラック協会まで出向くように」というメモ書きと協会役員の名刺が置いてあった。

協会の役員さんは「営業免許を申請しろ」と言いに来たようだが、詳しい理由の説明もなくとにかく協会に来いという。その態度が気に入らなかった。それまでトラック協会とはまったくの無縁。存在そのものを知らなかった。それでも顔を出すことにした。

当時、静岡のトラック協会は日本通運の浜松支店内に事務所を構えていた。事務所の中では日通の社員たちが忙しそうに働いていた。オレは事務所の扉を開けた瞬間、わざと大声で怒鳴りつけた。「うちの会社に免許を申請しろと言いにきたのは誰だ」。日通の社員たちが一斉にオレの顔を見る。ヤクザが乗り込んでき

《前までのあらすじ》 中学卒業後に入社したメーカーを半年で退社。バッテリーナッツの販売で糊口を凌ぎながらプロボクサーを目指した。母親の反対でボクサーの夢を断念し、ダンブの運転手に。その後、白トラ運送業に転じたが、荷主開拓がうまくいかず青果物の仲介業に乗り出した。しかし取引先の問屋が倒産。再びトラック運送業を開始した。

たんじゃないか。そんな表情を浮かべていた。慌ててトラック協会の役員が駆け寄ってきた。

頭にきたのは他でもない。当時の営業免許の仕組みがあまりにも理不尽だったからだ。白トラ営業は違法だと言いながら、白トラ営業の経験がない会社には免許を下ろさない。明らかに矛盾している。実績がなければ免許がとれないのだから、どんな会社もスタートは白トラ営業だ。それが免許を取得した途端に偉そうな態度をとり、後発組に対して免許を申請しろなどと文句を言い出す。

仮に免許を申請しても、許可が下りるまで二、三年は掛かる。免許を待って仕事を休んでしまえば、あつという間に会社は潰れてしまう。自分の家族、そして社員たちをどうやって喰わせていけばいいんだ。協会やお役所は運送屋のことなんて何ひとつ考えていない。どうにも氣にくなかった。

だから事務所に乗り込んだ時、「借金だらけ

になって会社が倒産したら、お前たちを一生恨み続けてやるからな」ってトラック協会の役員を脅してやった。顔を真っ赤にして捲し立てたから、相手も本気だと感じたんだろうな。反論するどころか、その後は親身になって色々相談に乗ってくれるようになった。不思議なものだ。

ちょうどその頃、地元に休眠中のトラック運送会社があった。その会社は倒産してしまい、借金の肩代わりにトラックをすべて引き上げられてしまっていた。しかし営業権、つまりトラック運送業の免許だけは残っていた。トラック協会や運輸局の人たちはこの会社を買収するかわりで免許を取得してどうか、とアドバイスしてくれた。その話を持ちかけられた時、「なるほどその手があったか。頭のいい人たちは考えることが違うな」と妙に感心した記憶がある。結局、その言葉に従って休眠会社を買収し、緑ナンバーを取得することになった。白トラ営業時代のお咎めは「トラック二台を対象とした営業停止二週間」のみ。残りの一六台は通常通り動かすことができた。処分後、晴れてトラック一八台、すべて緑ナンバーでトラック運送業の再スタートをきった。

メイン荷主の倒産で窮地に

白ナンバーであろうと緑ナンバーであろうと、モノを運ぶという行為そのものは何ら変わらない。大して影響はないだろう。そう踏んでいたが、白と緑とは大違いだった。緑ナンバーの

ほうが断然、営業がしやすい。荷主企業は監督官庁のお墨付きである緑ナンバーだと安心して仕事を任せてくれた。お陰で仕事が次から次へと舞い込んだ。

しかし、そんな状況も長くは続かなかった。一九七三年のオイルショックを境に流れがガラリと変わった。翌七四年に売り上げの半分を占める名古屋の大口取引先が何の前触れもなく突然倒産した。その結果、ものすごい金額の借金を抱える羽目になった。ちょうど営業所を新築して銀行から融資を受けたばかり。それに不良債権が加わったもんだから、会社はたちまち火の車さ。一瞬にして目の前が真っ暗になった。

債権者集会での出来事は今でも決して忘れない。倒産に追い込まれた取引先の社長さん、会の冒頭でいきなり「煮るなり焼くなり好きなようにしてくれ」と言い出して完全に開き直りやがった。払うべきものを払わないくせに相変わらずの偉そうな態度。この時ばかりは本当に頭にきた。

「上等じゃねえか。そこに寝ろ。焼いてやろうじゃないか」。そういつて無意識のうちに身を乗り出して社長のほうに向かっていた。慌てて周りの債権者たちが止めに入る。お陰で事なきを得たが、あの時は本当にキレていたから何をするか分からなかった。お袋に泣きつかれて以来、封印していた右ストレートを数年ぶりに炸裂させて、半殺しにしていたかもしれない。

それにしても倒産というのはあまりにも無貴

任だ。一生懸命仕事をこなしてきたというのに「申し訳ございません」の一言で全てをチャラにしろ、っていうわけだから。相手のことなんて何にも考えていない。自分勝手すぎる。努力して何とか負債を返していこうという姿勢すら見せない。人間失格だ。

だからこそ自分は何があっても絶対に会社を潰しちゃいけないと思った。社員にきちんと給料を払う。下請けとして頑張ってくれた業者にも滞りなく運賃を支払う。銀行には借金を返す。自分の尻は自分で拭く。どんなことがあっても投げ出しはダメだと自分に言い聞かせた。

どうしても支払いの遅れてしまうことがあったとして、一生懸命働いて返そうと努力している姿を見れば、相手はちゃんと理解してくれる。そういう信念みたいなものがあった。だから全力を注いで仕事に取り組むことにした。半端は許されない。日本で一番働くトラック業者になろうと心に決めた。

まず最初にタイヤや油を売ってくれていた業者に頭を下げていった。支払いを少しだけ先延ばししてもらった。倒産を喰らってしまい、今は代金を支払うことができない。しかし、必ず全額返済することを約束した。事情を説明した後には何とか待ってやると言われた時は、本当に涙が出るほど嬉しかった。

しかし口で説明するだけでは信用してもらえない。態度で示さなければ、相手は納得しないだろうし、自分の気も済まない。そこでまず自分の月給を一気に一五万円まで下げた。一五

万円というのは社員の中で一番低い金額だ。オレの責任で不良債権を掴まされたわけで、社員は一切関係ない。だから社員たちの給料にはまったく手を付けなかった。

借りた金は何としてでも返さなければならぬ。その気持ちちは人一倍強かった。そのため、いざという時のことを考えて生命保険に加入することにした。突然死んでしまった場合でも周囲に迷惑を掛けたくない。だから保険金で借金をすべて返済できるよう手配しておいた。もちろん自殺した時に入ってくる保険金で借金をチャラにするといった姑息な手段を考えていたわけではない。あくまでも万が一の時のためだ。

その後はほとんど寝ないで働き続けた。朝から晩まで働くという言葉があるが、それを通り越して朝から朝まで働いた。ボクシングで鍛えた体力には自信があった。それでも睡眠だけに勝てない。半分眠った状態でトラックのハンドルを握っていたことも少なくなかった。そんな状況でよく事故を起こさなかったものだ。今振り返ると恐ろしくなる。

眠気が解消できない時には五分間だけ仮眠を取るようにした。たった五分でも熟睡すれば疲れは取れる。頭もスッキリする。ちょっと危険を伴うけど、受験生には持ってこいの仮眠方法なので簡単に紹介しておこうか。

まず両切りのタバコを用意する。その両端に火をつけて、人差し指と中指の間に挟む。そして眠る。だいたい五分くらいすると指が熱くな

ってきて自然と目が覚める。タイミングを逃すと火傷するけれど、寝過ごしてしまふことはまずない。とにかく熱いんだから。

おっと、受験生にはちょっと無理か。タバコが吸える年齢になっていないな。まあとにかくオレはそんなやり方で睡魔と戦ってきた。

「一日一〇〇〇円生活」の知恵

思い切って給料を一五万円にまで下げたことで、とたんに生活が苦しくなった。当時住んでいた借家の家賃は月に四万五〇〇〇円。電気代や水道代、そのほかに色々と出費があつて手元に残るのは三万円だけ。女房と小学生の子供が二人の四人家族。それで毎日の食事や子供たちの洋服などを賄うしかない。

女房は「これだけではとても生活なんてできない」と容赦なくオレを責める。しかし、無い袖は振れない。それでやっていくしかない。離婚するか、それともやるだけやってみるか。どちらか選べと女房に迫ると、渋々ながら後者を選んできた。

知恵も使った。最初に女房に頼んだのは給料日に銀行で三万円をすべて一〇〇〇円札に両替してもらうことだった。そして一日に一〇〇〇円札一枚だけを財布の中に入れる。要するに一日に一〇〇〇円で生活を切り盛りしてもらおうと考えた。これを毎日繰り返すと、一カ月でちょうど三万円になる。財布の中に一〇〇〇円札が一枚しかなければ、それ以上高いモノは購入できない。

子供に八〇〇円のシャツを買ってしまえば、おかずは残りの二〇〇円分だけ。二〇〇円で四人分だから一人当たり五〇円という計算だ。コロッケ一つか納豆一パックずつといった程度にしかならない。おかずがあれば、その日はまだましなほうで、ご飯とみそ汁だけという日も少なくなかった。

例えば、おかずを五〇〇円分買って、そのほかには何も出費がなければ、余った五〇〇円は貯金箱に入れるようにした。そうすることで少しずつ小銭を貯めていった。そして、月末になったら貯金箱を開いて、貯まったお金を持って家族みんなを外食に出掛ける。月に一回の外食が当時は何よりも楽しみだった。外食といってもうなぎ屋なんてとても無理。どう節約を頑張ってもラーメン屋くらいしか行けない。それでもとても幸せだった。

この「一日一〇〇〇円生活」はしばらく続いた。その間、自分の給料を減らして浮いた分のお金はすべて借金の返済に充てた。それによって少しずつだけ借金は減っていった。一時はどうなることかと不安で仕方なかったが、ある程度借金返済のメドが立ってきたので給料を三〇万円にまで戻すことにした。大口の取引先が倒産してから九カ月が経った頃だった。

しかし、二倍に増えたとはいえず、三〇万円ではとても贅沢な暮らしなんてできない。当時は現在よりも物価が高かった。子供の学校の給食費を毎月払っていくのだった。一苦勞。その後、すべての借金の返済が終わるまでの七年間は三

〇万円のままであった。

約九カ月間に及んだ一日一〇〇〇円生活の経験から学んだのは「コストというのはやり方次第でいくらでも抑えられる」ということだ。それがこの連載の後半で説明する「物流センターでのコスト削減ノウハウ」の原点にもなっている。

始めから支出の額を決めてしまえば、無駄なものは買わなくなる。コスト削減もまったく同じだ。予算が潤沢だとその範囲でやろうとする。現場の作業も終了時間が設定されていないと、だらだらとやるようになる。しかし、予算、時間ともに事前に目標のようなものを決めておけば、人間は何とかやり繰りできてしまうものだ。例えば、一億円の売り上げで二〇〇万円の利益が出るとしよう。利益を三〇〇万円に伸ばすためにはどうすればいいか。単純に考えれば、売り上げを三億円にすればいい。しかし、売り上げを三倍にするのは容易なことではない。肉体的にもしんどい。

これに対して、支出を減らすことができれば、極端に言えば売り上げを一円も増やさなくても三〇〇万円の利益を確保することだって可能だ。支出を減らすのはそれほどたいへんなことではない。頭を使えばいい。アイデア一つでコストはいくらでも減らすことができる。

夜討ち朝駆け営業

当時はトラックのハンドルを握りながら、営業活動にも精を出した。なにしろ売り上げの半

分を占める取引先を失ってしまったわけだから、穴埋めのための営業も必死だった。まず最初にターゲットに据えたのは地元農協。しかし、この農協には既に出入りのトラック業者があり、何度出向いても相手にされない。

「もう来るな」とまで言われたが、それでも続けた。朝夕、玄関前に立って担当者が歩いてくるのをひたすら待ち続ける。これを毎日繰り返した。新聞記者が大物政治家や財界人などにやる「夜討ち朝駆け」ってやつだ。それでも農協のおっさんはなかなか折れない。とても手強い相手だった。

オレにも意地がある。口説き落とすまでは足繁く通ってやる。そう意気込んで「夜討ち朝駆け」を続けていた。しかし、親戚の葬式があった。どうしてもサボらなければならない日があった。悔しかったが、仕方がない。仕事があるからといって葬式を欠席するというのは如何なものか。随分と迷ったが、一日だけ「農協詣」を休むことにした。

次の日、再び農協に出向くと驚いたことに担当者が声を掛けてくれるようになった。第一声は「昨日はどうしちゃったの?」。毎日玄関に立っているはずの男が急に姿を消したもんだから、思い詰めて自殺でもしたんじゃないかって心配になったみたい。人間というのは本当に不思議な生き物だ。

これがきっかけとなって、農協は徐々にスポットの仕事してくれるようになった。月一回だった仕事が一週一回に。そして毎日。段々と仕事

量も増やしていった。オレのことを信じて、仕事をくれるようになったんだ。期待に応えようと一生懸命働いた。

この時私が学んだのは「断り続けることは疲れる。足繁く通えば、相手はそのうち無理矢理でも仕事を作ってくれるようになる」ということだった。営業とはお客さんに断られるのが仕事だ。断りにくい状況や関係になるまで何度でも足を運ぶ。そのくらいの根性がなければ仕事なんてもらえない。今でもその姿勢は忘れない。社員たちにも実践させている。

こうして荷主の穴埋めにも成功。生活費の切り詰めも順調に進み、ホッと一息ついたのも束の間だった。大きな借金の元金返済期日が迫ってきた。しかし手元に現金はほとんどない。銀行につきなぎ融資を頼んでも、担保がなければ話にならないとまったく相手にされない。そんな時だった。一生忘れることのできない救世主が目の前に現れた。

(以下、次号に続く)



おすが・まさたか 一九四一年静岡県浜北市生まれ。五六年北浜中学、ヤマハ発動機入社。青果仲介業などを経て、七一年に浜松協同運送を設立。九二年に現社名の「ハマキョウレックス」に商号変更した。二〇〇三年三月に東証一部上場。主要顧客はイトヨーカドー、平和堂、ファミリーマートなど。流通の川下分野の物流に強い。大須賀氏は現在、静岡県トラック協会副会長、中堅トラック企業の全国ネットワーク組織であるJTPOロジスティックスの社長も務めている。ちなみにタイトルの「やらまいか」とは遠州弁で「やってやるぜ」という意味。