倉庫業青年経営者協議会

〝10年後〟どう見据える

経営環境が大きく変化しつつある倉庫業界。他産業の参入による競争激化に加え、この数年は労働力不足の深刻化、新技術の登場など新たな動きも見られる。将来を担う若手経営者はこれからをどのように見据えているのか。倉庫業青年経営者協議会の現会長、歴代会長に「10年後」をテーマに討論してもらった。　（文責・小林　孝博）

座談会

【司会者】岡 卓也　イー・ビー・ソリューションズマネージング・コンサルタント

【討論者（歴代会長順）】
醍醐 正明　醍醐倉庫社長
曽根 和光　ダイワコーポレーション社長
太宰 栄一　白石倉庫社長
池田 雅一　東京倉庫運輸社長

激動の時代を振り返る

——10年後を考える前に、現在と10年前を比較するとどうか。

曽根　10年前と比較すると所管面積は2倍、売上高は2・4倍。（当時は）政府が規制緩和を進め、いろいろな人が資金を投じ倉庫を造れる環境が整備される中、いち早く特定目的会社の設立や、銀行以外からの資本収集、他業種との関係構築に取り組んだ。国内外の情勢は読み通り来ている。

太宰　当社の場合は東日本大震災があり、10年間のうち7年間が復旧・復興。思い描いたプラン通りに進められなかった。だがさまざまな応戦があり、被災した倉庫4棟の建て替えとともに、新規拠点も4棟整備した。大震災を経験したが、事業拡大と拠点拡張はできた。

醍醐　この10年間は目の前のことを必死にこなしてきた。一方で、試行錯誤をする中で見えてきたもの、出会いもあった。これから先がどう変化するかは分からないが、今後は10年後を見据え取り組みを進める。

池田　会社としては失われた10年。これまでいろいろなことをやり過ぎて、整理することに時間がかかった。今後10年間はこれから考えていく状態。（2年後には）東京オリンピックも開催される。本社周辺では開発が進んでおり、ようやくこれからどうするかを考えるところに至っている。

池田　雅一氏

いけだ・まさいち＝昭和45年1月21日生まれ、48歳。東京都出身。成城大経卒。渋沢倉庫を経て、平成14年東京倉庫運輸入社、18年取締役、23年専務、27年社長。第22代倉青協会長。

事業整理で苦しい時も　池田氏

EC普及で弊害も

——EC（電子商取引）の発展をはじめ、物流が劇的に変化した時代だった。この変化を予測できたか。

曽根　前半5年間は苦労が多かったが、その分社員は自信を付けた。この10年間で拠点戦略と同時に注力したのが人材育成。将来的な労働力不足を見据え、好不況に関係なく毎年新卒採用を継続してきた。近年は沖縄での人材獲得や、「和く和くプロジェクト」という若手社員が中心の採用活動を展開。細かい努力を重ね、人を採ることにも注力してきた。

太宰　パート社員がどの地域でも採れないのはECの影響。倉庫で軽作業を行う人材が集められないのは、ECの進展による副産物としての弊害だろう。

醍醐　作業員の単価も急騰している。最低時給も上がっており、来年には東京で1000円を超えそうな状況にある。

——大手企業との関係もキーワード。戦う、違う道を行く、共闘するという考えができるが、これまでの趣向はどうか。

太宰　拠点分散により自社を強くしつつ、大手とのアライアンスも進めてきた。都市部で求められる保管品質は上がっており、地方でも同じレベルのサービスを提供できるよう、大手、中堅物流企業との連携を強化している。戦うという感じではない。

醍醐　大手が手を付けない中堅・中小規模の顧客をターゲットにしている。特に中小荷主は効率化が勝負になっている。物流に精通していない分、当社に丸投げされることもあるが、そこでいかに標準化するかが鍵だ。

曽根　大手通販も顧客となっており、敵対はしていない。半面、配送面で顧客を守るため、昨年12月、新聞配達店を使った納品会社「ラストワンマイルソリューション」に出資し役員に就任した。斜陽産業の持つ既存インフラで人・モノ・カネをうまく機能させることが重要になる。まずは新聞配達店の配送網を活用し宅配の仕組みをつくる。

課題とどう向き合う

——今後10年を討論するに当たり、まずは現在の課題を見ていく。池田社長から「失われた10年」という発言があったが、その真意は。

池田　いろいろな事業に手を出し、それをクローズするのに時間がかかった。当社は立地的に五輪ゾーンとのはざまにあり、倉庫周辺も物流だけをやる環境ではなくなっている。既存倉庫は築50年を迎え、五輪後の街づくり（品川・田町間の）新駅開発も見ながら建て替えを検討していく。人材では若手が少なく、先代社員の再雇用を含めて考えなければならない。

——倉庫の立地では近隣住民との付き合い方も重要になっている。

醍醐　本社倉庫は準工業地域に立地し、周辺には町工場が多かったが、いまはピーク時の3分の1まで減少している。周辺では高層住宅の建設が進んでおり、地域との共生、地域への貢献なくして倉庫業を続けることは難しい。

地域共生で取り組み

——具体的にどのようなことをしているのか。

醍醐　毎年秋にバザールを開き、荷主の売れなくなった商品を安く提供している。多くの人に喜んでもらえるよう、地元の和太鼓集団による演奏やご当地グルメの販売なども実施。下町ボブスレーの一部業務も手掛けており、それを展示するイベントも行っている。地域貢献は父の代から続けてきたことで、地域に溶け込むことができている。顧客も安心して当社に仕事を任せられる。

太宰　栄一氏

だざい・えいいち＝昭和42年3月6日生まれ、51歳。宮城県出身。明大経営卒。三菱倉庫を経て、平成8年白石倉庫入社、9年専務、19年代表取締役専務、22年社長。第21代倉青協会長。

拠点立地、再考も必要　太宰氏

——宮城での環境変化はどうか。

太宰　ほかの都市と同じく、宮城でも（都市計画区域の）線引き変更が続いている。工場地域近隣でマンション建設が進み、倉庫だけでなく、ものづくり企業も外に出たいというニーズが強まってきた。住宅の郊外進出が続き、これまでと違うエリアで倉庫を建設することも視野に入れなければならない。10年後を考えると、老朽化した各地の団地倉庫の再開発も重要。出口戦略を見据え、従来にないスタイルの施設建設を準備していく必要がある。

岡　卓也氏

おか・たくや＝昭和48年3月15日生まれ、45歳。大阪府出身。法大法卒。物流企業、メーカー、卸、小売、システムベンダーと幅広い業種で、改善コンサルティングに従事。ロジスティクスを単なる受け身機能としてではなく、サービスの要として企業活動の最重要課題と捉え、活動してい

次世代のキーワードは

——10年後の物流業界をどのように予測する。

曽根　淘汰（とうた）もあり、全体の企業数は減るだろう。その中で倉庫、トラックの垣根を越えた連合軍が同じシステムを使い、チームをつくれるかが鍵になる。当社は醍醐倉庫、松島聡さんが社長を務めるシステム会社のシーオスと協業し、AI（人工知能）やロボットをつなげる次世代のクラウド型のWMS（倉庫管理システム）の開発に取り組んでいる。

醍醐　業務を標準化した上でシステムをつくり、それを基盤に倉庫運営の開発に取り組んでいる。従来は顧客要望を満たすことを最優先に仕事をしてきたが、必ずしも生産性向上、利益に結びつかなかった。人材不足でもサービスを持続するには、AI、ロボットが不可欠。次世代型WMSを通じ業務をデジタル化した上で、新技術を活用する。

太宰　当社も同業他社と同じWMSを使っているが、横の連携が図れていない。守秘部分はあるにせよ、個社単位ではなく多くの企業と連携できれば、顧客も一社に任せたような効果が見込める。

曽根　将来的には全国規模のネットワークをつくり、同じシステムを使うことで大手と勝負したい。一方で、経営を刷新する気持ちがないとコストだけかかってしまう。開発中のシステム導入により、これまでの受け身から能動的な倉庫会社への転換を図りたい。

醍醐　正明氏

だいご・まさあき＝昭和40年10月23日生まれ、52歳。東京都出身。一橋大法卒。アンダーセンコンサルティング（現・アクセンチュア）を経て、平成6年醍醐倉庫入社、同年取締役、12年社長。第19代倉青協会長。

新技術の活用進める　醍醐氏

サービスが二極化

——皆で手をつなぐ集合体がポイント。だがそれだけでビジネスはうまくいかない。

醍醐　もともとは違う仕事をする異業種からの参入が増えている。通販、システム会社などが代表例だろう。倉庫会社にとっては当たり前だが、新規参入企業にとっては考えつかない仕事もあるし、逆もある。サービス内容が大きく変わる流れが加速しており、どう手を打つかが課題として上がってきている。

——サービスでは高度なものの、アナログ、ローテクなものの「二極化」が考えられるのでは。

太宰　当社は7㌧・8㌧フォークリフトを使って、仙台港の港湾背後地で重量物荷役も展開している。この業務は機材を持っていなければできず、なかなかなくなるとは考えられない。

池田　技術革新により省力化が進む半面、これからも人材が必要な業務は必ずある。高度な人材だけでなく、（一定の技能を持った）それ以外の人材の雇用も生み出さなければならない。

太宰　東北では10年後、農産品物流が変わっていくだろう。FTA（自由貿易協定）などの条約締結により欧州からの食材が増えると、港湾の冷凍冷蔵物流の比率が高まってくる。一方でコメの保管をはじめ、（国内の）農産品物流は減少する可能性がある。地方では農産品に代わる仕事を見つける必要があり、厳しい状況が予想される。

次の10年へ何が必要

——将来に向けては、どのような取り組みが必要になるか。

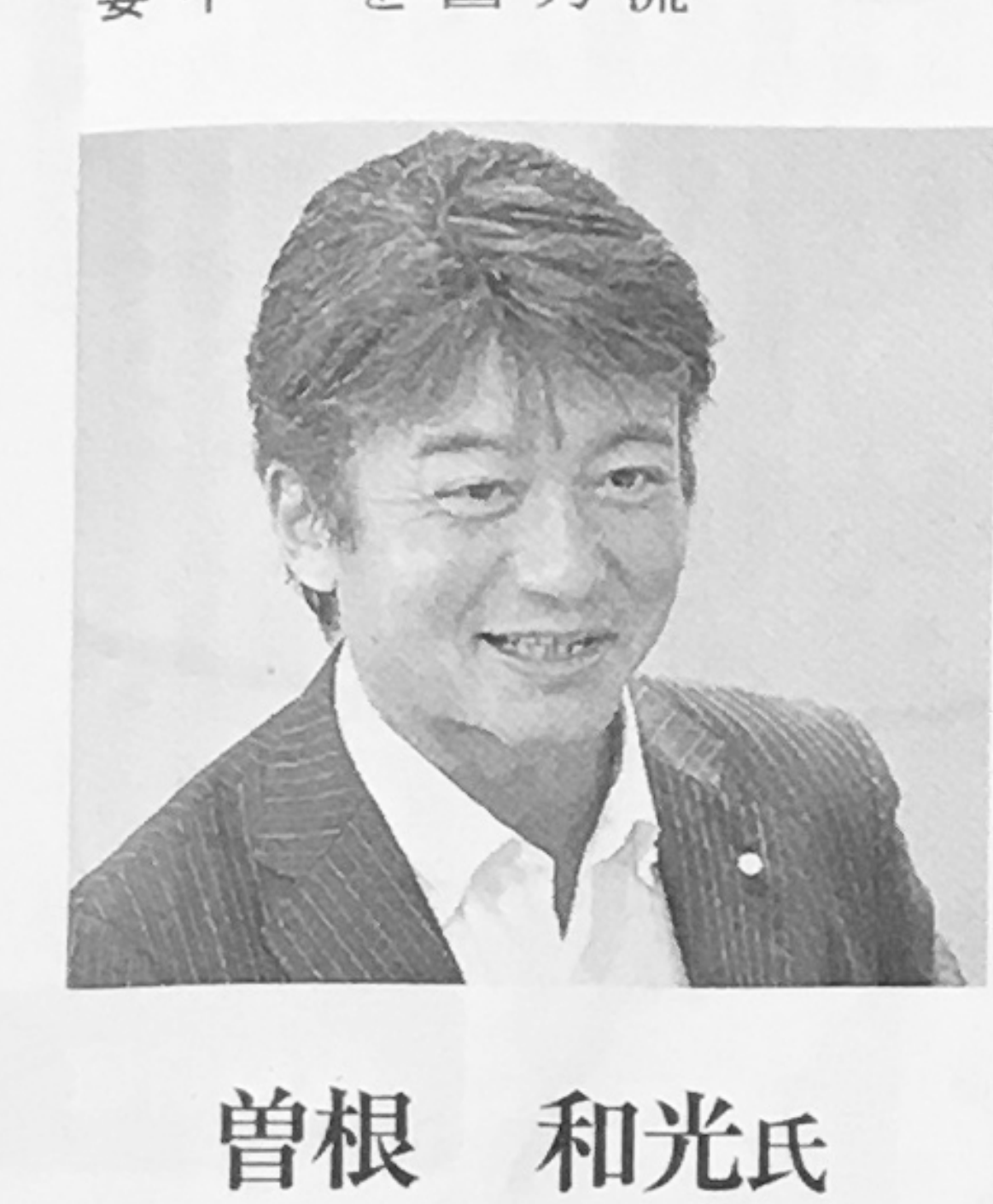
曽根　国を挙げて「スロー物流」を主導してほしい。不急のモノは当日頼むのではなく、計画的に購入することを推奨してはどうか。倉庫にとって出庫までのリードタイムは長い方が良い。もちろんスピードの追求も大事だが、スロー物流も進めないと、10年後の物流は成り立たない。

太宰　地方でも同様の意見が上がっている。スロー物流を推進する物流企業や、協力をしてくれる荷主に対し、国が税制特例などの優遇制度を検討してはどうか。

——スロー物流を前提にインフラを構築することが重要になる。

曽根　国土交通省だけでなく関係省庁も加わり啓発しないといけない。人材の多様化を目指す上で、スロー物流なら年配者もピッキングができる。スピード追求の生産性勝負では活用が難しい。物流では地位の低さという課題があるが、いまは顧客も目線を合わせて話を聞いてくれる。

太宰　特にラストワンマイルの課題が世間の関心を集め、物流が注目されている。チャンスを物にしなければならない。



曽根　和光氏

そね・かずみつ＝昭和43年2月11日生まれ、50歳。東京都出身。慶大経卒。丸紅を経て、平成5年ダイワコーポレーション入社、13年専務、23年社長。第20代倉青協会長。

「スロー物流」の推奨を　曽根氏

企業価値を一層向上

——議論を踏まえた10年後の企業像は。

池田　この10年が今後を決める。ゴールはまだ見えていないが、間もなく100周年を迎える。倉庫の建て替えと人材を中心に将来をどうするかを決めていく。業界としては大きく変わらないだろう。技術は進歩しても変えてはいけないものもある。そこを見極めていく。

太宰　当社は平成32年で120周年を迎えるが、それまでに会社内部、施設をどこまで整えるかが大事になる。同時に125周年の在り方も考え、次の世代にバトンタッチする下地づくりも進める。震災からの復旧は終えたが、本来開発予定だった遊休地があり、引き続き整備を図りたい。また仲間たちと協力しながら、仙台団地倉庫協同組合が次世代を切り開くための下準備も進めていく。

醍醐　次世代型WMSの導入に向け、まずは人材育成を進める。基盤を整えて実力を蓄える。当社が2年前に開始した〝売る倉庫〟もようやく売り上げが伸びてきた。他の倉庫会社がやっていないサービスを通じ、顧客にメリットを享受してもらうことで、他に代えがたい倉庫会社にしていく。

曽根　クラウド型WMSを使い、全国の仲間と常勝軍団になることが描く姿。経営理念の「人とモノの真ん中に」を進めるため、新聞配達店の活用など、人とモノをつなぐ仕組みを強くする。正社員全員が管理職になる集団をつくり上げることも目標。お金持ちが当社グループを買いたくなるよう、見える価値、見えない価値の両方を上げていく。