

## 特別座談会

「ロジスティクス時代」の倉庫業の生き残り策を考えよう

——経営資源生かしサプライチェーンで新たな価値創造を——

### （出席者）

曾根和光氏（ダイワコーポレーション社長） 倉庫業青年経営者協議会会長

太宰榮一氏（白石倉庫社長） 同副会長

田澤正行氏（共進倉庫社長） 同

鈴木庸介氏（富士ロジテック社長） 同

堀畑浩重氏（阪南倉庫専務） 同

（司会）西村 旦（カーゴニュース社長）

倉庫会社はその立地、歴史、機能などを踏まえ、各社がオリジナルの仕方での発展を遂げてきた。しかし、昨今の倉庫経営を取り巻く環境は厳しい。運送業、作業請負・派遣会社のほか、最近では荷主企業も「営業倉庫」の領域に参入。一方では、物流不動産ファンド・デベロッパーが巨額の資金を投じて新規の大型倉庫の開発を加速させるなど、厳しい競争にさらされている。企業のサプライチェーンのニーズが必要な時に必要なモノを効率よく届ける。ロジスティクスに変化し、倉庫の役割があらためて問われる中、倉庫業青年経営者協議会（倉青協・曾根和光会長）の新執行部にお集まりいただき、倉庫会社の生き残り策とは、これからの倉庫業はどうあるべきか——について議論してもらった。

**西村** 今日は倉青協の会長、副会長の皆様にお集まりいただき、倉庫業の課題や展望について語っていただきます。最初に各社の概要、事業特性をご紹介いただき、次に重点分野や課題への対応策をうかがいます。異業種の倉庫業への参入や物流不動産ファンドの台頭などの昨今の事業環境の変化を踏まえ、経営者の方からみた倉庫業の生き残り策について議論していただきたい。最後に倉庫行政に対する要望があればお聞かせください。

### ● テナント貸し、サブリースも早くから

**曾根** 当社は1951年10月に祖父が創業しました。会長を務める父（曾根功氏）が2代目、私は3代目です。創業当初は鉄くず処理などを行っていました。鉄くずには銅やニッケルなど現金化できるものがあり、それを再投資し、東京・大田区の土地を購入したのが営業倉庫の始まりです。その後、東京、神奈川を中心に倉庫用地を購入し、自社運営するための倉庫



「お客様にノーと言わない」が曾根氏のポリシーを建てていました。私は90年に社会人となり、総合商社に3年間務めました。中国駐在が決まった際に、中国に行かずに会社に戻ってきてほしい」との両親

の願いを受け止めダイワに入社したのです。入社後、それまでの営業方針ややり方を大きく変えました。「お客様にノーと言わない」という商社的な発想を営業倉庫に導入したので、当時の営業倉庫業界では抵抗感が強かった、テナント貸しも始めました。また、その頃、一般的な営業倉庫は自社の倉庫が満庫であれば、お客様から問い合わせがあっても断っ



“新生ダイワ”の社員が会社の発展に貢献した新しい仕事で、倉庫協が事業上のパートナーシップに結びついていきます。小山企業の小山嘉一郎社長と私の強く太い信頼関係がありますので、協業はスムーズに進んでい

大きく貢献していると思っています。今の発展に大きく貢献していると思っています。

売上構成は、営業倉庫が全体の5割強、4割がサブリース、1割強がビル賃貸です。所管面積は39・6万平方メートルで、当社の社員が運営する営業倉庫が50%、残り50%がサブリースです。東京、神奈川、千葉、埼玉で営業所を展開しており、昨年からは埼玉の営業所（和光営業所）にも当社の社員を出しています。実はこれは倉庫協の仲間である小山企業との協業によって実現

ていきましたが、私は自社の倉庫にこだわらず、同業者のネットワークを活用してお客様に合った倉庫を探して提案しました。いわゆる倉庫のサブリースです。現在、サブリースは当社の売上全体の大きなポジションを占める事業になっています。

西村 商社的な倉庫業を目指したので、会社が成長軌道に乗っていく中で、課題に突き当たったことはありますか。

曾根 受動的な姿勢を能動的に激変させることが自分の使命だと感じました。社員構成を変え、社員一人ひとりの力量を上げなければならぬ——これが課題でした。例えるなら、血の入れ換え、それも血液型が変わってしまいうくらい大量に輸血をする必要がある、と。まだ正社員が50人前後だった頃に10人も新卒を採用し、当時の経営陣とぶつかったこともあり、収支が悪化するからです。13年前から私が先頭になって新入社員の採用を進め、現在正社員は約100人です。彼らが“新生ダイワ”として頑張ってくれていることが、今の発展に大きく貢献していると思っています。

ます。お互いの社員同士良い刺激を受け合っているようです。

直近の2013年3月期の売上高は94億円で、14年3月期に、目標としてきた3ヶ所（100億円）の達成がみえてきたところでは、「100億円企業」というステージに立つことで、社員の目にみえてくる景色も違ってくるし、目標達成に向けて残り数ヶ月努力していきます。

#### ●物流会社が営業しないニッチな営業先を開拓



田澤氏はニッチな営業先を開拓し、戦後建材メーカーに事業転換をしたのがはじまりです。父は三男だったので、長男が継いだ建材メーカーに勤務しておりました。

が、「自ら起業したい」と独立したそうです。最初は建設会社をしていたそうですが、なかなか厳しい業界のようで、その後、甲州街道の初台辺りに倉庫を建て、貸していたことをきっかけに、1964年東京オリンピック開催に伴う交通インフラ整備の一環で新甲州街道や中央高速調布ICの計画が現実的になり、IC傍にあった工場跡地に倉庫を建てて71年に倉庫業を始めたとのこと。

当時、近隣（多摩川沿い）には工場がたくさんあり、弊社もいろいろなメーカーから部品や製品の保管を受託したりしていました。とくに電機メーカーとの取引は時代とともに拡大し、「コンピュータ」が世の中に普及されはじめ、当時コンピュータは大変高額なものでレンタルが主だったようですが、その保管がスタートだったとのこと。その後、パソコンとして大量生産されるようになり、その部品保管、その他コンピュータ以外の電気製品の保管および物流が主だった時代が長く続きました。ただ、バブル崩壊以降、パソコン業界に外資系の波が押し寄せ、パソコンの仕事が減少していき、その後は携帯電話の物流の仕事もしていたのです。

が、それも段々と減少していき、3・11震災をきっかけに大手メーカーの事業再編などで、メーカー物流と言われるものはほとんどなくなりました。現在は臨時扱いでのお仕事はいただいているのですが、昔のような大量な部品、商品の物流の仕事はなくなりました。

**西村** 現在は映像フィルム関係の保管、それも高度な保管に力を入れているそうですね。

**田澤** 本社のある調布市には映画関連産業が比較的集積しており、映画会社の撮影所や現像所が複数あります。あまり知られてないのですが調布市は「東洋のハリウッド」と言われています。調布での倉庫開業間もないころから、現像会社様からフィルムの保管やそれに関連する物品の保管の仕事をいただいたり、倉庫をお貸ししたりしていました。お預かりするフィルムはもともと現像会社の「お客様」の所有物です。デジタル化が進み、現像会社の業績が厳しくなり、それまで「無償」で預かっていたフィルムを、本来の所有者に返却しようという際に、弊社から現像会社に「弊社で直接保管の営業をさせていただきませんか」とお願いをしました。映画会社や制作会社に一斉営業してまわりました。その当時、映画会社や制作会社に営業に行く物流会社はあまりいませんでした。このような経緯からフィルム、ビデオなど映像媒体の保管を手掛けるようになりました。

最近ではフィルムの劣化が進んできており、より専門性の高い保管サービスが必要になってきており、フィルム専用の低温倉庫を開設しました。

**西村** 今、フィルム関係のお仕事の売上に占める比率はどのくらいでしょうか。

**田澤** 約3億円です。伝統芸能や国技など、歴史的過去の記録映像はフィルムで保存していることが多いのですが、そういった過去のフィルムは案外、地下室や書庫などの劣悪な環境で保存されていることが多いものです。4年前、弊社ではこれらのフィルムの経年劣化を防ぐため、フィルム専用の低温保管庫をつくりました。現像所とも提携し、保管に限らず、フィルムを長期保存するための様々な管理サービスを

提供しています。また、国立近代美術館とも連携し、貴重品の保管管理を請け負わせていただいたり、美術館内の倉庫の業務委託も一部手掛けています。そういう意味では、弊社のノウハウを活用できるニッチなマーケットを探したり創造したりして営業しています。競合も一部では出てきておりますが、地域性（東洋のハリウッド）、また、長年の経験のおかげで、ノウハウも蓄積しており、お客様から評価もされているのではないかと思います。最近では、コンテンツ業界も通販を手掛けたりしてきており、大がかりな提案はできないまでも、「他にはできない切り口での物流サービスの提案」がしていければいいと思っています。

ただ、一方でフィルム業界もデジタル化が進み、このマーケットだけでは会社は維持できないので、通販その他、流通系の物流にも取り組んでいきたいと考えています。

現在、倉庫規模は約3・3万平方メートルで、売上は約10億円少々です。倉庫を展開しているのは、東京・調布、府中エリアと埼玉・戸田です。チャンスがあるならば、多摩地区で倉庫を増床していきたいと考えております。最近では圏央道開通目当ての倉庫が奥多摩地区にも新設されていますが、実態はまだ苦戦を強いられているようです。まだ需給のバランスがマッチしていない印象があります。弊社は中小企業であり、先行投資が大きくなりリスクになるので、まだ積極的な取り組みができていないのですが、いま先行投資しなければ取れない立地も確かにあるので、常に「倉庫」に関連する情報には敏感であるべきと考えています。曽根会長をはじめ、証券化スキームを利用した倉庫建設の成功事例もたくさんあります。倉庫協を通していろいろな勉強させていただき、チャンスがあれば多摩地区で倉庫を拡充し、社会貢献していきたいと考えています。



共進倉庫では映画のフィルム保管に注力

えています。

### ●震災からの復旧、復興そして再生へ

**太宰** 当社はもともと地元の白石商業銀行（仙南信用金庫）にルーツがあります。白石市は日本国内の産品を外地に輸出する内陸の産業物資集積拠点で、とくに生糸の生産が盛んでした。最初に建てた倉庫は「繭検（かんけん）倉庫」と言われる政府が繭を検査するための倉庫です。太宰家は炭屋をしていて、炭を白石倉庫に預ける「荷主」の立場にありました。銀行と一緒に出資して、白石倉庫を創業したのが1900年です。当時は、貨物を預かり、倉荷証券を発行し、それを差し入れたものでお金を貸していたようです。銀行から借りられない人に当社がお金を貸す——という商売で、明治、大正時代はこれでもかなりもうかっていたと聞いています。これが当社の第1の創業期です。



「再生に向けて踏み出した」と太宰氏

第2の創業期は昭和の時代です。戦時中は「白石航空電子株式会社」という名称で飛行機の部品の軍需工場になりました。社長も国から役人の方がいらつしました。日本が戦争に負け、「（軍需工場という位置付けでいると）このままではこの会社はつぶされてしまう」と白石倉庫に社名を戻したのです。JR白石駅の貨物線に倉庫が隣接していましたので、その頃は鉄道輸送された貨物の中継の仕事をしていました。第3の創業期、すなわち昭和40年代になると仙台地区に進出しました。仙台団地倉庫協同組合に加盟し、当社が発起人となり仙台港サイロを立ち上げました。

私は大手倉庫会社で7年間お世話になった後、当社が100周年を迎える5年程前に白石倉庫に戻りました。節目にあたる100周年（2000年）を第4の創業期のスタートと位置付け、記念事業として毎年1件ずつ設備投資を進め、100周年前後にはある程度事業のペースができました。110周年の時に現会長か

らバトタッチしていただくことを目標に据えています。

**西村** 110周年を迎えた2010年に社長に就いたということですね。

**太宰** 社長に就任してすぐ、「3・11」（2011年3月11日の東日本大震災）が起きました。つまり、社長になって初めての決算を迎える前に被災してしまったのです。震災後、倉庫協のメンバーの社員の方が応援に駆け付けてくれたことには、心から感謝しています。物的支援はどこよりも早く、被災地に救援物資が届けられました。また、人的支援については2ヵ月間にわたって延べ250〜260人の規模で行われ、東北で被災した会員倉庫の片付けを手伝ってくれました。第4の創業期中の予期せぬ困難を乗り越え、第5の創業期に向けたステップに一步踏み出す——。それを下支えしてくれたのが倉庫協の仲間です。

**西村** 震災前と後の事業の変化についてお聞かせいただけませんか。

**太宰** 当社の取り扱い貨物は穀物が中心で、4万5000トの定温保管スペースがあります。事業規模としては、倉庫面積は3・3万平方メートルで売上はグループ合わせて10億円程度です。震災前は自動車部品関係の仕事も増えてきていました。ところが、震災で物流ルートが変



わり、震災前と後では貨物構成も変わってきています。具体的には、復興需要に伴い建設関係資材が増え、自動車部品の減少分をカバーしています。工事現場が各所にできていくこともあり、飲料の取り扱いも増えてきています。

13年になり、皆さんのおかげで再生に向けて踏み出せた実感しています。11年は復興の年、12年は復興の

年、そして13年からの再生です。3年がかりで震災から脱却しようとしているのが当社の現況です。

### ●倉庫事業の価値上げるためのIT化

堀畑 当社はグループに創業130年の歴史



「競争力のあるITサービスを提供」と堀畑氏

を持つ産業用包装資材メーカーがあります。大阪は商業の集積地で、世界各国からいろいろな商品が集まり、そのための

産業用袋は古くは麻袋（ドンゴロス）でした。

使用後のドンゴロスをほどこいて他の様々な用途に使えるように販売していたのが、商売の始まりです。例えば、麻を布状にしてタールをかぶせると防水用になります。堺といえば絨毯（ダンツ）が有名ですが、絨毯の裏側は麻です。麻に毛を入れて絨毯を作るわけですが、絨毯用の麻を絨毯メーカーに販売したり、それにもならない端切れは、「漆喰を塗る際のすき（補強材）」として建築会社に販売することもありました。

西村 まさに「大阪商人」というイメージです。

堀畑 ドンゴロスを廃棄しておしまいでなく、何かに使えないかという発想でスタートした商売です。それで財をなし、私の曾祖父が大阪・堺に堺信用金庫（現大阪信用金庫）を立ち上げました。その流れでしょうか、「倉荷証券」という商品譲渡や質入れができる面白い仕組みがある」と倉庫業に注目し、1914年に阪南倉庫を設立しました。当初の取扱い貨物はコメや地元の資材である繊維、包丁などの金属、絨毯など地元の産品です。これらを預かりながら、銀行と連携して金融的な商売を行っていました。

昔は100坪、200坪規模の小さい倉庫をたくさん建てていました。それが60、70年代に

なると、工業化により大量生産が進められる中、100坪、200坪よりもう少し広い倉庫が必要とされるようになります。倉庫業が不動産の有効活用としても認知されてきたわけです。当社も堺の中小規模の倉庫を売却し、倉庫の大型化を図るようになりました。その第1弾として見つけた適地が泉大津（大阪）です。当社単独ではなく、協同組合で大型倉庫を借り上げる方式で同地に進出しました。産業自体に勢いがあったので、どんどん荷物が入ってきました。当時は3000坪の倉庫でも2、3人の少人数で運営できる、人手のかからない事業形態だったのです。



「第1流通センター」の「汐見」倉庫の大阪泉大津にある

80、90年代になると物流の形態が変わりました。取り扱い貨物は少量多品種となり、大型倉庫で面積が広い分、人手がかかってくる。今後の事業の方向性、「倉庫事業より不動産事業の付加価値の方が高くなっている状況で、倉庫事業をこのまま続けていいのだろうか」という議論になったのです。当社の社長（堀畑益敏氏）はもともと「製造業マインド」だったため、「単に土地を貸しても家賃の上限が決まっているし、不動産の有効活用としてはつまらない」という経営判断をしました。倉庫業に「製造業マインド」を採り入れ、「回転率でもうける倉庫業にしよう」と大きく舵を切ったのです。それから大量に人を採用し、今は前向きに倉庫業をとらえるメンバーが会社の中核になっています。

西村 IT化にも相当早く取り組んだそうですね。

堀畑 「不動産」の価値と「倉庫事業」の価値が逆転し、倉庫事業の価値をどう上げるかが課題でした。そこで考えたのがIT化、すなわち「情報倉庫」です。80年代のIT技術はまだ発展途上でしたが、ITに強い人材をたく

さん採用し、倉庫のIT化に力を入れるようになりまし。92年にIT部門を別会社化し、そこでいろいろな技術を習得しながら当社と連携したサービスを提供しています。倉庫業界において比較的競争力のあるITサービスを提供できていると自負しています。当社が現在取り扱っている貨物はかなり広範囲にわたり、大型クレーン荷役を必要とする貨物以外は何でも扱います。

田澤さんのお話しにもありましたが、それまで物流の概念と縁のなかつたお客様に対し、「お客様の予算構成の中で物流はこうあるべきで、こうしたら競合他社に比べて競争力を高められます」という提案をし、それが受け入れられると、非常に良いパートナー関係を築くことができます。在庫管理の概念がなく、1人の担当者が帳簿上で在庫を「管理」し、余剰在庫を持っていないと回らないような会社の中にはあります。そういう会社に対し、当社が在庫管理を請け負うことで在庫を圧縮し、物流のプロによるオペレーションでコストも下げられる」という提案ができればいい、と。

●「倉庫頭」、倉庫特有の考え方から脱却を  
鈴木 1918年の設立で、90年に鈴木倉庫



「ニーズが物流からデジタルに変化した。現在、富士ロジック社名変更しました。上高は16億円、グループを合

わせると200億円強になります。内訳は営業倉庫が120億円で約6割を占めています。運輸関係が2割、不動産サブリースが7〜8%、神戸における港湾運送事業会社と東京のフォワーディング会社の売上がそれぞれ10%程度です。

90年代に入る前は、地元の清水港を中心に、県内の倉庫で大宗貨物を保管するというスタイルの営業倉庫でした。そこから脱却するため、どうやって営業していこうか——と模索する中、電算化にも比較的早くに取り組みまし



た。90年頃  
といえ、  
それまで保  
管が中心だ  
った倉庫の  
新たな機能  
として、流  
通加工やD  
C（ディス  
トリビュー  
ションセン  
ター）がも  
てはやされ

てきた時期です。そうした中で、外資系企業が日本に上陸する際、事前に営業し、日本上陸後、その商材を当社の倉庫で保管し、配送する——という「必勝パターン」が確立されました。2000年代までに、厚木、東京、千葉、名古屋、大阪、福岡など静岡以外の都市に進出し、流通加工とDC機能を備えた物流センターを整備してきました。流通加工を始めるにあたって、それまで大ロットの貨物をフォークで荷役していた社員の考え方を要する必要がある、当時は苦勞したようです。

西村 慣れ親しんだ思考を変えらるというのとはとても難しいことですね。

鈴木 作業のやり方をいくら教えても、「倉庫頭」というか倉庫特有の考え方から抜け切れないことがあります。例えば、あるお客様の工場近くに当社の倉庫がないとします。自社では建てないにしても、倉庫を借りて当社で運営しましょう——という発想になるわけです。そのエリアの同業者に頼むという発想がない。また、当社はDCで成長した時期があり、全盛期には売上が230億円ほどになりました。このため、DCや流通加工での成功体験が刷り込まれている社員もいます。その成功体験ゆえに、グローバルなお客様の入札で「ボタンの掛け違い」のような状況が起きているのではないかと感じています。

西村 鈴木社長ご自身はどのような変化を感じ取られていたのですか。

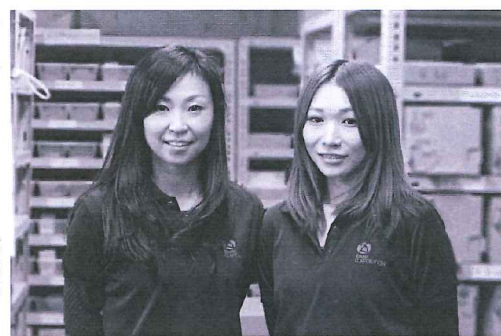
**鈴木** 私が会社に戻ってきたのは1999年で、入札に参加しDCの仕事を拡大していましたが、その際に注目したのが失注原因です。リマン・ショック前後にいよいよ顕在化した、お客様の究極のニーズは「倉庫はいらない」——これです。「倉庫が不要」というと語弊がありますが、少なくともある種の保管という機能は荷主にとって「必要悪」と認識されています。荷主企業のトップは「在庫は悪」と明言しています。「どんどん市場に出せ」、「残貨は許さない、徹夜してでも出荷しろ」というプッシュ型の物流から、いかに少量を効率良く流していくかというプル型の物流に変わってきている——。失注原因をみていくうちに、お客様のニーズが「物流」から「ロジステイクス」へと変化していったことがよく分かりました。こうして、企業のロジステイクスニーズを満たすサービスを提供しようという考え方に行き着いたのです。

**西村** 皆さんの話をうかがい、各社の長い歴史の中で壁にぶつかったり、様々な変化に対応しようと努力されてきたことが分かります。倉庫と金融がもともと非常に近い事業領域にあり、最近の物流不動産ファンドのような大きな流れとして倉庫と金融の世界が再び接近しているのだなと感じました。次に、現在取り組んでいる重点テーマについてお聞かせください。

### ●倉庫の仕入れ競争力が存在意義

**曽根** 昨年から、いろいろな営業アプローチを行っています。物流受託から入らずにコンサルティングから入って、「本丸」である物流の仕事を獲得しよう——というものです。具体的には、倉庫を自社で建てようというお客様が、ゼネコンや倉庫のスペック、使用する部材などを選定する際に、当社の社員が間に入って「通訳」し、サポートするというものです。もちろん、使い勝手の良いすばらしい倉庫を低コストで建設するということが一番の目的です。数々の倉庫建設を主導してきた当社の豊富な経験は大きな武器になっています。このサポート内容には各種補助金の活用提案も含まれます。責任重大です。

当社規模の会社が、「倉庫の仕事が取れないから何もしない」という受け身のスタンスで



ダイワコーポレーションでは女性社員の活躍も目立ちます。成長は止まりません。コンサルの立ち位置でみると、物流に付随する仕事はまだたくさんあります。受託できる可能性が、あるのは、当社で手掛けていう、というスタンスです。

ハードもソフトも提供できることです。つまり、倉庫だけでなく、倉庫の建設や運用に関するノウハウを提供することが可能です。業界の中で、私は比較的物流不動産ファンドの仕組みも理解している方で、その方面に知り合いも非常に多い。本来、倉庫のプロバイダーとしては競合する面もあるのですが、ハードを供給する物流不動産ファンドとダイワがパートナーとなり得るのは、当社がソフトのプレイヤーでもあるからです。

**西村** ソフトのプレイヤーとしての情報力も生かし、最近は新しい倉庫の開設に意欲的です。

**曽根** 新しい倉庫を開設しようとする際、当社の規模ではお客様が決まってから探すようでは良い物件を手でできません。先ほどの田澤さんの意見とは逆になりますが、自社で投資して倉庫を建てる場合でも、あるいは倉庫を借りる場合でも、お客様が「未定」という前提で先に物件を押さえ、仕入れコストを極力下げること

に注力してきました。この仕入れ競争力こそが、倉庫のプロバイダーとしてのダイワの存在意義なのです。

また、通販物流では「低価格化」にこだわった通販のフルフィルメントセンターを江東区で来年1月から立ち上げます。フルフィルメントと申ししたのは、商品の入出庫、保管、流通加工業務のほか、商品の撮影、採寸、原稿作成、ホームページのアップまで行えるセンターにするからです。戦略としては、エリアキラーです。全国規模の宅配会社とパートナーシ



「多摩地域最適物流」の提案に意欲をみせる共進倉庫  
品を製造している会社ほど「営業倉庫を使ったことがない」、自社の工場の一部で保管しているような会社はまだあると思います。こうした潜在的な保管需要を取り込みたいと思います。最近宅配会社

●地域のメーカーを取りこぼさないように  
田澤 もともとメーカー系の仕事が多かったもので、その仕事に慣れているスタッフも多いので、近隣の中小メーカーで取りこぼしがないか再点検しようと社員には言っています。多摩地区の異業種交流会にも積極的に顔を出し、「多摩地区の倉庫の仕事は共進倉庫に相談してみよう」と言われるように営業活動と物流スキルの向上をしなければならないと思っています。当然弊社だけではできないので、近隣の物流会社とも情報交換をしながら、「多摩地域最適物流」の提案ができればいいと思っています。多摩地区には、多摩で製造して海外に部品を輸出しているメーカーが沢山あります。日本のTTP（環太平洋経済連携協定）交渉参加で貿易がさらに活性化し、国内生産部品を海外に輸出するメーカーが増える可能性もあると思います。規模は小さいが専門性の高い高度な部

品を組んで競争力のあるレートを引き出すとともに、配送エリアを細分化し、エリア最低価格の配送会社と手を組み個配するという提案書を作成しています。まずは東京からスタートし、大阪、名古屋にも水平展開したいと考えています。私は「良質なサービスは適正価格で販売すべきで、質の悪いサービスは販売しない」という営業方針で、格安な物流サービスには今までのどちらかというと否定的でした。しかし、世の中の流れを見据え、営業部主導で出した決断が「コストに特化した通販センター」です。で、私は反対しませんでした。いろいろなメニューをそろえていることはダイワにとって強みになります。

もアジア諸国へは同一品質で配送できるようサービスの開発をしていると聞いています。そういったサービスを活用して物流の提案をしたいと考えています。

### ●再開発の設備投資のタイミングが課題

太宰 宮城県内11拠点がすべて被災しましたが、今年8月に2年半かけて復旧工事が終わりました。震災前の施設能力まで戻しましたが、これからの課題は、震災前に予定していた用地開発や震災で取り壊した土地の再開発です。できるだけ早いタイミングで実現するにはどうしたらいいか。ただ、建設工事の単価が上がり、見積もりをとると、当社が事業計画を立てる時のベースとなる価格の1.5～2倍の価格が提示されま



白石倉庫では機械・部品の除湿保管も  
す。当初、建設コスト増の要因は震災だけでしたが、2020年オリンピック関連のインフラ整備が加わりました。そちらに建設労働者がとられてしまうため、労務費が上がってしまう。

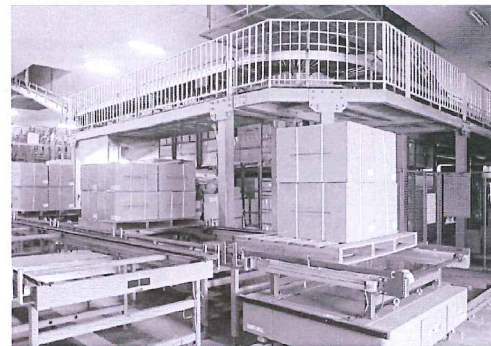
当初、2、3年すれば工事単価は下がってくると思っていたのですが、このまま下がらない可能性が強まっています。どのタイミングで設備投資するか非常に悩ましい。これは東北の倉庫会社共通の悩みです。

また、新たな収益源として、倉庫の屋根を使った太陽光発電と売電に関心がありますが、東北ではまだ余震が続いており、既存の建物にソーラーパネル載せるとなると、お客様の貨物の安全性を担保する観点から不安があります。再開発する施設にはソーラーパネルを設置したいのですが、今お話ししたようにすぐに着工できない状況です。それでも、売電のメリットをできるだけ多く享受するには、売電計画の認定を前もって取得しておく必要があります。利用できるものは利用しよう。被災地エリアの事業をプラスに引き上げるような補助事業が出てくること期待し、それをうまく活用していき

たいと思います。被災地では、補助金対象に選ばれた企業とそうでない企業との格差がみられます。利用できるものを取りこぼさず、復興の波に乗りたいと思います。

### ●経営資源をサービスとして作り込む

堀畑 倉庫会社の経営資源・資産はサービスになります。建物、機器をはじめとした経営資源をサービス



阪南倉庫では資産の回転率高め、付加価値を高めたサービスを提供

源をサービスとして作り込んでいくことに注力しています。倉庫業のDNAともいえる価値を転換する機能、サービスを作ることによって資産価値を高めた競争力の高いサービスを提供できます。

西村 経営資源をサービスとして作り込む具体例をお聞きたいのです。

堀畑 グループ会社のキャリアバンクがマハン、物流資材のレンタル・売買を手掛けています。営業倉庫では、その時のお客様の貨物に合わせて物流資材、パレット、ラック、リフトなどを購入します。お客様が変わって「今までと同じパレットだと使いにくいな」と感じながらももったいないから無理して使い続ける。それなら、今ある物流機器資材をレンタルし、その売上で新しいものを買えばいいではないか、と。パレットを変えるだけで保管効率が2、3割上がることもあります。

太宰 東北でもパレットの貸し借りが行われていますが、そういうものが全国的にできたら面白いと思います。

### ●物流には「物流」の生き残りがある

鈴木 教育が一番の課題です。「ロジスティクスサービスを売りたい」——。これが当社の王道ニッチです。当社は「グローバル・サプライチェーン・エンジニアリング(GSE)」をグループビジョンに掲げ、それを「リーン・ロジスティクス」によって実現していく——と社内では言っています。

プッシュ型でモノを市場に押し込む狭義での「物流」から、必要なモノが必要な時に効率的に届ける「ロジスティクス」が求められる時代です。倉庫現場では、それが「物流」であろうと「ロジスティクス」であろうと、扱う貨物や使う道具は同じです。しかし、モノを流す時の考え方はまったく異なっていることを理解しなければなりません。それを現場の社員に適切に教育する必要があります。

私が思う教育のポイントの1つは、「物流」と「ロジスティクス」の違いについて実例を示してあげること、お客様の目線に立っていない場合に、具体的な指摘をもって気付かせてあげることです。もう1つ、「物流」には「物流」の生き残りがあるということも教えてあげなければなりません。社員の中には、ロジスティクスサービスを売ると、倉庫の仕事、自分たちの食いぶちがなくなるという印象を持つ人もいます。しかし、ある形態の保管がなくなるのは、私がロジスティクスサービスを営業しているからではなく、社会の要請です。

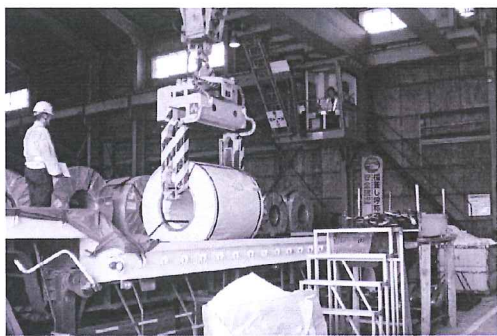


田澤氏(左)と鈴木氏

倉庫が「必要悪」であるにしても、徹底的にその部分で競争力のある会社になれば、湖が干上がった時に最後に残れる魚になれる、すなわち生き残れると思うのです。

西村 具体的にどういう取り組みをされているのですか。

鈴木 当社現業部門の3つの活動方針は「安



富士ロジテックの標語は「FL品質＝事故ゼロ」

「安全」「安心」を実践すれば、今日または来月に失注することはない。しかし、お客様に対して「いつまでここにいます。お客様のメリットはこれです」という「約束」をしなければ、契約更新時には失注する可能性があります。「約

鈴木 流通加工で複雑な作業をこなせるようになると、現場はそれがサービスで、顧客に対する「品質」と勘違いし、事故に対する考え方が甘くなった時期がありました。そこで「FL品質＝事故ゼロ」（FLは富士ロジテックの略）という標語を作ったのです。

太宰 年に1回しか収穫できないものを倉庫で保管する——。これは日本人がコメを食べ続ける限り、必ず残る機能です。事故を起こさない、「この倉庫に預ければ安心・安全」と荷主に信頼されることが倉庫業の基本で、その上で何をやっていくかは各社の戦略です。

堀畑 倉庫業が持っている機能で、最も重要な機能は商品を大切に保管し、品質を保証するという機能、品質保持機能です。極端な話ですが、そもそも倉庫の起源が品質保持機能であることから、品質意識の高さが、倉庫業の第一条件なのかもしれません。

西村 倉庫業の生き残りという言葉が出てきましたが、皆さんはどう考えていますか。

全「安心」「最低コスト」です。「安全」は事故が起きないこと、「安心」は将来の事故が起きないとお客様が信じる、いわば品質保証です。「最低コスト」は言うまでもなくコスト競争力ですが、この3つが備わっていれば、同じエリアの他の倉庫の中から荷主選ばれることができます。

東」があれば、それをきちんと守ったにもかかわらず失注した場合に、抗弁することもできません。「約束」は倉庫会社が自分の身を守る方法とも言えます。

西村 いわゆる「荷主から切られる」という状況は、その背景として倉庫の集約移転や工場が海外に行くなどやむを得ない理由もあります。倉庫会社として何か対応策はありますか。

堀畑 実は、倉庫業は英語では「Warehousing」というのですが、外国人がこの単語を聞いて思い浮かべるのは「小さな貸し倉庫」です。



一方、日本の倉庫業者が持つ機能は、非常に多機能です。とくに日本の倉庫業という商いの起源となった「倉庫の保管台帳で倉荷証券を発行して商売の活性化に寄与する機能（価値転換機能）」は、世界

に誇る日本の倉庫会社の機能だと思っています。お客様が海外に出ていくという時にも、倉庫会社がその立ち位置から課題を共有し、協力できることはたくさんあると思います。

鈴木 お客様の物流拠点が変わることと当社との縁がなくなる——。そういうのは避けたい。倉庫会社はサプライチェーンの情報を入手できる立場にあります。荷主の物流に詳しい「顧問」のような立ち位置にいれば、それが「非常口」になります。つまり、荷主が物流拠点を移す際に、運営や管理を任せてもらえたり、アドバイザー的な役割を担える可能性があります。それには、あくまでも物流会社の視点ではなく、常にお客様の視点に立っていること、その立ち位置がお客様からみて分かるようであればなりません。

#### ●「最新鋭の倉庫」の定義の明確化を

西村 倉庫行政に対する要望については何か

あります。例えば、物流不動産ファンドがどんどん大型倉庫を作っている。新規プレイヤーが参入し、短期的に巨額資金を投下して物流施設を開発しています。中小の倉庫の経営にも少なからずインパクトがあるのではないのでしょうか。

曾根 物流不動産ファンドの皆さんがよくお



鈴木氏(左)と曾根氏

っしゃる「最新鋭の倉庫」の定義を国土交通省に定めてほしいと思います。物流不動産ファンドの皆さんによると「日本には5%ぐらいしか最新鋭の倉庫がない」。残りの95%は最新鋭の倉庫に取って代

わられるという想定で、新規プレイヤーが参入し、その結果、大型倉庫の大量供給につながっています。「最新鋭の倉庫」とはいったい何なのか、まずそれを定義すべきです。

新規開発が続く、倉庫が供給過剰になると賃料相場が下がるなど、倉庫会社の経営にも影響が出てきます。また、物流不動産の新規プレイヤーが増えたことで競争が激しくなり、土地の価格が上がっています。倉庫会社が新規で倉庫を建てようとしても、6600~9900平方メートル規模の土地だともはや一般の倉庫会社には手が出ません。総量規制のようなものが必要ではないか、と思います。

あるいは、営業倉庫で一定期間処罰を受けていない事業者を「優良倉庫」と認定するなどして、市街化調整区域で倉庫を建てられるような恩恵があってもいいのではないのでしょうか。もちろん、物流総合効率化法を活用すれば、市街化調整区域で倉庫は建てられますが、地方自治体により温度差があり、実際に建てるとなると相当ハードルが高い。申請に必要な書類を作るだけでも中小の倉庫会社にとっては大変なことなのです。

特積み会社は市街化調整区域に施設を建てられますが、その施設を転貸し、中には営業倉庫

登録のない、白ナンバー業者が入居しているケースもあります。営業倉庫の公共性をご認識いただき、ある程度管理された世界をつくることも必要ではないかと思っています。また、内陸で物流不動産ファンドが大型倉庫を作る場合、一部は営業倉庫(の荷役)を使わなければならないという規制を設ける——こういった考え方もあるのではないのでしょうか。これらはいわば「規制強化」の話になりますので、規制緩和の時代には難しいことかもしれません。

太宰 地方でも外構も設けずに「倉庫」として営業している事業者がいます。きちんと営業倉庫としての条件を満たす施設を運営する我々とコスト競争力も違ってきます。国民の財産を預かるのが倉庫ですから、もう少し与信力をチェックしてもいいのではないのでしょうか。また、震災で多くの荷物が荷崩れを起こした経験から、現在、荷主と連携し、荷崩れに強い梱包について研究しています。国交省がこうした取り組みについて何らかの形で、オーソライズ、お墨付きをしてくれるだけで、ずいぶん進み具合が変わってくると思います。ぜひお願いしたいです。

#### ●倉青協を生き残る戦略として活用

西村 それでは最後に倉青協の今後の活動についてご紹介ください。



「互助互恵」「共栄」を掲げ倉青協の明日を創造する  
曾根 6月の総会で会長になり、今日お集まりの4人の副会長とともに新体制がスタートしました。「NO倉庫、NO LIFE——強い絆で明るい未来を拓こう」をスローガンとし、活動方針として「互助互恵」「共栄」を打ち出しました。各委員会活動のうち、例えば、組織活性化委員会では、全国を6ブロックに分けて勉強会と懇親会を開催し、倉庫経営者としてこれから何をす

べきか、倉庫業としてどんなサービスを売りたいか——積極的に議論していきます。また、IT委員会ではHPとフェイスブックなどSNSとの連携により、コミュニケーションの強化を図っています。倉青協は単なる仲良しクラブではなく、「互助互恵」さらには「共栄」まで目指さなければなりません。倉庫だけでなく、運

送、梱包、港湾運送などを兼業している会員も増えてきており、倉青協を生き残る戦略として活用してほしいと思います。

西村 倉青協こそが生き残りである、と。今日は皆さんありがとうございました。

