

倉庫会社からGSE企業に進化しよう

富士ロジテック

鈴木庸介社長



当社は2年前に「グローバル・サプライチェーン・エンジニアリング(GSE)」という事業戦略を打ち出しました。それ以前から「物流・商流・情報のオルガナイザー(構築者)」として、物流サービスに3PL(サードパーティー・ロジステイクス)、SCM(サプライチェーン・マネジメント)といった概念を採り入れてきましたが、中身は倉庫会社で、「少し毛色の変った倉庫会社」を脱していませんでした。

私が描くGSEという事業戦略は、物流「サービス」より「コンサルティング」に近い。製造業のサプライチェーン全体をどこが管理・指揮するか——についてはいろいろな議論がありますが、GSEは物流機能の提供よりも、物流機能を指揮する部門、いわば「サプライチェーンの管理者」を目指そうというスタンスです。この「管理者」という部門は、物流機能と分離した方が望ましいと考えています。

9月1日付で富士ロジテックの運輸事業、不動産事業をそれぞれ「富士ロジトランス」「富士ロジテック・ネクスト」として分社化したのもGSE企業を目指す一環です。倉庫業に関しても「自社の倉庫を埋めよう」というDNAを保持したままでは、GSEは実現しないと考えます。「本業の倉庫でもうけよう」という考え方を廃し、必要なければ倉庫を「使わない」、お客様の在庫を「減らす」というステージに立つのがGSEです。

GSEでは、どこで、どういう商流やサプライチェーンが動いているのか——という視点を持った営業マンの育成が不可欠です。倉庫業のDNAに基づいた「自社の倉庫の空きを埋める」ための営業とGSEの営業が同格に置かれ、顧客目線での意思決定が覆されないように注意が必要です。倉庫業からGSE企業に進化するには、倉庫業とは別の切り口を持ち、自社倉庫への再投資以上にヒトに投資していかざるを得ません。

●倉庫業はコアではない

当社は倉庫業として長い歴史があり、売上構成も倉庫業が中核であるのはたしかです。ただ、当社が目指すのは、物流機能を提供する会社ではなく、マネジメントの会社です。当社よりも他社の物流機能が優れていれば他社を使う。そのエリアで品質とコストにおいて最も競争力のある会社が仕事を獲得できるのは当然であり、品質、コストはそれぞれ自体に戦略性はなく、日々磨きをかけるしかないのでは、と。

そもそもなぜ、私がGSEを目指そうと思ったのか――。東京で事業展開している同業者は、東京というマーケット激戦区で非常にニッチなサービスを提供されています。私にはそのようなマーケティング力がありません。一方、(当社が本拠を置く)静岡というエリアでの物流事業を歴史的に振り返ってみると、中央のお客様の末節プランチとしてのサプライチェーンの拠点や、清水港を拠点とした国内へのサプライチェーンの起点があったように思います。当社は、静岡からサプライチェーン全体を俯瞰(ふかん)できるポジションにあり、そこから遡ってお客様のサプライチェーンをエンジニアリングするニーズがある、と考えたわけです。

GSEの分野でももちろん大手との競争があります。物流をこなす力は資本力に比例する。しかし、サプライチェーンの全体を見渡し、改善する力はどうか。関係者間の利害調整には組織を抽象化することが求められ、大きな組織よりもむしろ組織が小さい方が有利とも言えるでしょう。当社の規模に最適となるお客様があるはずで、そうしたお客様から当社が選ばれるよう努力していきたいと思えます。

将来的に、必要な物量の保管、荷役はなくなりませんが、産業構造の変化や高齢化社会を見据えると倉庫はオーバークャパシティとなり、淘汰が進むと予想されます。倉庫業はコモディティ化しており、差別化できない業態になってきています。私がGSE企業への進化を目指し、「倉庫業はコアではない」と言っているのは、コモディティは生き残る術(すべ)にはならないからです。 ■