

三洋電機ロジ買収で3PLを強化

——二〇一三年三月期を最終年度とする中期経営計画「新成長戦略@2010」を一〇年八月に発表して以降、M&Aや海外投資など、積極的な施策が目立っています。

「このまま『倉庫屋』として頑張るのか、それとも『物流屋』になるのかという議論が中期計画を策定する上での出発点でした。その気になれば伝統的な倉庫会社として、資産やリソースを絞り込み、国内だけでやっていくこともできるでしょう。しかし、当社はそれを選ばなかった。後者を選び、物流事業をグローバルに展開していく方針を固めました」

——倉庫会社、とりわけ財閥系には代々受け継いできた優良な資産があります。それを使った「不動産事業」は利益率も高く非常に安定している。それに対して物流事業は、なかなか儲からないし、リスクも大きい。

「確かに現状では、当社の利益の大半を不動産事業が生み出しています。ただし、それを今後の成長エンジンに位置付けるのは難しい。これは他の倉庫会社も同じだと思いますが、高度成長期に倉庫用地として仕入れた不動産をオフィスや住宅に転換するというビジネスは既に一段落しました。今後も不動産事業を伸ばしていくには、純粋なデベロッパーとして相当量の不動産を毎年購入し続けていかなくてはならない。当社の手には余りません」

「その一方で当社は既に海外に四〇〇〇〇人近くのスタッフを抱えています。国内は本社だけで約八〇〇人、関連会社を入れても千数百人ですから、海外にいる人間のほうがずっと多い。それを切り捨てて国内の倉庫業に特化するという縮小均衡策は誰も望ん

Top Interview

「倉庫業を脱して総合物流に舞台を移す」

三井倉庫 藤岡圭 社長



倉庫業から総合物流業へ、本格的に舵を切った。航空フォワーディングのJTBエアカーゴとTASエクスプレス、3PLの三洋電機ロジスティクスと、積極的なM&Aによって必要な機能を整備した。今期売上高は前期比約5割増の1580億円を見込む。今後も事業規模を拡大し、アジアナンバー1の総合物流企業を目指す。

でいけません。そうではなく、仮に不動産事業がゼロになったとしても生き残っていけるほどに、物流事業を強化するつもりです」

——昨年から続く一連のM&Aはその一環ですか。

「その通りです。例えば国際物流においては、当社はNVOCCとしては、それなりの伝統もネットワークも持っている。しかし、エアは手薄だった。そこで昨年三月にまずJTBエアカーゴの全株式を取得し、商号を『三井倉庫エアカーゴ』に改めました。さらに今年七月にはトヨタグループのTASエクスプレスを連結子会社化し、三井倉庫エアカーゴと合併させ、『三井倉庫エクスプレス』として新たに発足させています」

——エアの機能を揃えるだけならJTBだけでも十分だったのでは。

「競争力のある仕入れには、やはり一定の規模が必要です。JTBエアカーゴにTASエクスプレスを加えることで、三井倉庫エクスプレスは航空フォワーディング業界で一〇位前後のポジションを確保することになります。これが我々の求める必要最低限のラインで、今後もさらにプレゼンスを高めていく方針です」

——TASの買収で、トヨタグループに切り込むルートも開けた？

「そう簡単な話ではありません。もちろん喉から手が出るほど欲しい仕事ですが、あくまでも必要な機能を整備することが、買収の目的です」

——今年四月には約二三五億円を投じて三洋電機ロジスティクスの全株式を取得しました。

「当社が配送センター型のビジネスに本格参入を果たすこととなります。従来は倉庫にストックした荷物を配送センターに納入するという業務がメインでした

が、買収によって配送センター内でのオペレーションや、そこから先のデリバリー業務まで一貫して手掛ける体制が整いました」

「一般的な評価方法に基づく企業価値を大幅に超えるような値段ではありません。それでも期待効果に各社で違いがあるのは確かです。当社にとっては是非とも必要な機能なので、相当の興味をもって手に入れました」

——今後もM&A戦略は続く？

「否定はしません。条件が揃えば、当社に不足している機能は足していきます。既に一通りのサービスメニューは揃っていますが、例えばエアが厚くなれば、今度は他の機能が相対的に薄くなるので、そこを補う。バランスを見ながら、グローバルで聞える事業ポートフォリオを整えていきます」

——一連の買収で三井倉庫の連結売上高は今期一五〇〇億円以上に膨れあがります。

「世界市場で存在感を發揮するには、まだ中途半端な規模です。しかし、グローバルとは言っても、当社が軸足を置くのは当面アジアパシフィックです。それも工業品や日用雑貨品、アパレルなど注力するインダストリーを絞り込む。そこではナンバーワンになりたい」

アセット戦略も転換

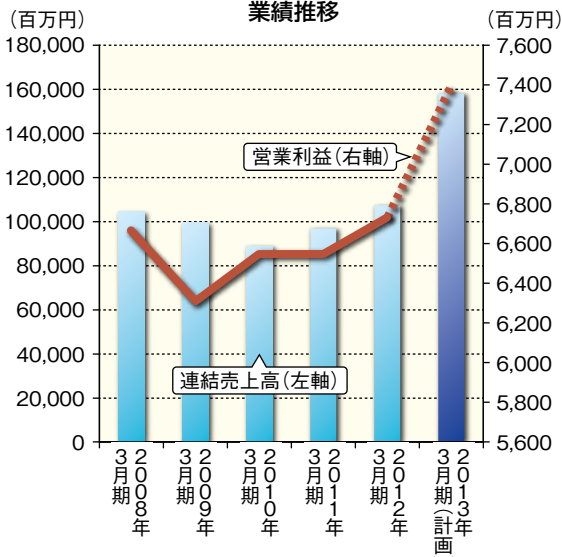
——倉庫業から物流業に転換することで、不動産を始めとするアセット戦略はどう変わりますか。

「3PL事業に関しては完全に荷主目線で物流を設計します。ライバルの施設でも躊躇なく利用させてもらう。当社のアセット使用は前提にしません。アセットの縛りを設けてしまうと、どうしても顧客の最適

近年の主なトピック

| | |
|---------|--|
| 2010年8月 | 新中期経営計画「新成長戦略@2010」を発表 |
| 2011年3月 | JTBエアカーゴの全株式を約47億円で取得、「三井倉庫エアカーゴ」に商号変更 |
| 2011年4月 | アジア地域内で日本と同様のサービスを提供する「FLEXPRESS」を開始 |
| 2012年2月 | 神戸流通センター内に医薬品専用施設を着工、総投資額は約35億円 |
| 2012年3月 | 上海市に「三井倉庫(中国)投資有限公司」設立 |
| 2012年4月 | 三洋電機ロジスティクスを子会社化、買収価格は約235億円。商号を「三井倉庫ロジスティクス」に変更 |
| 2012年7月 | 約52億円を投じてTASエクスプレスを子会社化、三井倉庫エアカーゴと併合させ「三井倉庫エクスプレス」発足 |

業績推移



物流といった観点からは外れたものになってしまう」

——そうはいつでも、現実に自社の倉庫が空いているれば、担当者は他社の倉庫を使おうとは思いません」

「例えば当社は花王さんのアジア全域における国際物流を3PLとしてお手伝いさせていただいていますが、この案件ではアジア各国で半年もしくは一年に一回というペースでフォワードディングのビッドをかけています。当然、各国の三井倉庫もそのビッドに応じますが、ビッドの結果、それまでいただいていた仕事を失うという事態が多々起きています。そうまでしなければ、3PLとして荷主の信頼を得ることはできません」

——現場から不満の声もあがりそうです。

「当然ありました。現在の方針を採用した当初、私は3PL事業の責任者を務めていたのですが、『絵空事ではないのか』と自分自身でも半信半疑でした。それでも、当時の田村和男社長(現会長)が力強く後押ししてくれた。その後を引き継いだ私も今、同じように3PLの担当者を後押ししているのです。社長が二代に渡って言い続けることで、ようやく社内意識も変わり始めてきた」

——物流事業にシフトする方針とのことですが、今は不動産への投資は手控える？

「先ほど言ったように不動産事業は当社の大切なファンデーションですから、それはそれで続けていきます。条件の良い土地があれば仕込み、そこにニーズのある施設を建てる。今年二月に神戸で着工した医薬品専用センターのように、場合によっては荷主が決まっていなくても、先行投資をすることもあります。不動産事業という確固たる基盤の上に、今後は成長のドライバーとして物流事業を加速していきます」