

「正攻法で独自の事業モデルを築き上げる」

三菱倉庫 岡本哲郎 社長

財閥系倉庫会社の保守的なイメージを脱ぎ捨て、拡大路線をひた走る。売上規模は二〇〇〇億円を超えた。二〇一一年の富士物流の買収でロジスティクス機能を強化したのに続き、今後は海外事業の拡大を急ぐ。安定を求めてリスクを避けていけば衰退に陥る。その危機感が背中を押している。

(聞き手・大矢昌浩)

安定を求めれば衰退する

「今期の収益予想は連結売上高が二〇三七億円の増収増益見込みですが、中期計画で掲げた二〇一二年度に二三三〇億円という目標に届きません。」

「中期計画を策定したのが二〇〇九年度で当時の売上高が一四八三億円でした。これを三年間で当初は一九三〇億円まで伸ばす計画でしたが、一〇年度に富士物流を買収したため、売上高の目標値を四〇〇億円引き上げました。しかし、そこまでは残念ながら手が届かなかった」

「それでも中計で掲げた路線に沿って着実に進んでいます。現在の中計で当社は基本方針を一二〇もの詳細な実行計画に落とし込んで、それぞれKPIを設定しました。各人のやるべきことをはっきりさせたことで、かなりの

確率で計画を具体化できました」

「富士物流の買収をはじめ、積極的な拡大路線を採る狙いは？」

「先輩たちから受け継いだ資産を利用して手堅くやっていくという考え方もあるでしょう。しかし、現在の環境下では安定を選んだつもりが、衰退を招いてしまうことになりかねない」

「国内事業の安定した収益基盤は今後も維持していきます。医薬品など攻めるところは攻める。しかし、国内だけではもはや大きな成長は期待できません。倉庫業の景況を示す指標の一つに『保管残高』があります。当社

の場合、保管による収入は今や全体の一〇%〜一五%に過ぎません。しかも、SCMが普及して経営の全体最適が志向されるようになってきている。SCMを物流面から見たものがロジスティクスだと私は理解していますが、それによ



って企業はますます在庫を持たなくなっていく」

「我々は保管事業者ではなくロジスティクス事業者であって、モノが動かないと商売にならない。グローバルにモノが動くようになった以上は、そこに入っていくって成長市場に事業基盤を確立する必要があります。具体的には中国やアジアです。ところが当社は海外事業で出遅れていた。海外売上比率が割にも満たないわけですから」

「新興国の物流事業で利益を上げるのは至難の業です。日本人を投入するには単価が安過ぎる。」

「国単独で見れば、そうでしょう。中国物流にしても取扱量は好調ですが、グループ全体の業績への貢献は大きくはない。収益基盤の確立した欧米とは違います。しかし、ロジスティクスは一つの国の中で完結しません。国境を

超えて新興国と日米欧がパイプラインで繋がっている。その根っこになっている新興国を押さえないと、先進国の仕事も獲得できない。中国を押さえることで、欧米の荷主をつかむんです」

「外資系の荷主ということですか。」

「日系以外の荷主をどう取り込むかが、当面の課題の一つです。外資系荷主が相手となると、当社としても各地のナショナルスタッフで対応することになる。そのためにも先日も渡米して現地の幹部たちと色々話しました。欧米のビジネスでは、ITがとくに大きな力になります。そこで貨物追跡システムを強化した。その成果が現れてきたことを、現地でも実感できました」

「この十一月には世界各地の幹部たちを日本に呼んで一週間程度の研修を実施します。理念や戦略、そして現場作業を理解させる。当社のナショナルスタッフの多くはフォワーディング畑です。彼等に当社の現場作業を教え込むそれによって海外における倉庫と配送のオペレーションを伸ばしていく。それがこの中計の二年間で進めたことの一つでした」

「グローバル市場で戦うには、やはり規模は必要ですか。」

「輸送キャリアから競争力のあるレートを引き出すには一定の規模は欲しい」

「現状でも日本発着の海上フォワー

ディングでは大手です。それに比べると航空フォワーディングは薄い。そこはM&Aも選択肢ですか。

「海外展開のスピードを速めるのに『シナジーのあるM&A』は有効だと考えています。ただし、売り上げを増やすだけの「数字合わせ」はしたくない。お互いの価値観やベクトルが合わない」と統合はできません。また先日はいンドの物流企業の買収案件を一つ見送りしました。財務内容に不透明なところがあつた。当社はそうしたリスクを負ってはいけな会社だと考えています。そうしていたら次に別の話が来た。現地の大手財閥系の会社なんです。半年や一年で数字を出そうというのではなく、ロングタームでやろうということと意見が一致した。そういう会社となら一緒にやれる」

——売上高が二〇〇億円を超えて財閥系倉庫会社としては頭一つ抜けました。競争相手としては頭にあるのは、日立物流や郵船ロジスティクスあるいは日本通運ですか？

「今の当社が最大手をライバルと呼ぶのはおこがましいでしょう。また大手フォワーダーとは業務の内容がまったく違う。倉庫業界の中でだけ、ものを考えているわけにはいきませんが、ベンチマークの対象になるような会社は見当たりません。自分自身の事業モデ

ルを築き上げるしかありません」

「甘いと言われるかも知れませんが、当社は『従業員満足度』や『社員に優しい会社』といった調査で、いつもランキングの上位に入ります。顧客や株主と並んで、ステークホルダーとしての従業員を伝統的に大事にしてきました。私自身、従業員と会社の関係はどうあるべきなのか、よく考えます」

「従業員の満足度はサービス品質のベースになる。それが荷主の評価につながるだけでなく、業務提携やM&Aにも有利に働く。買収した後も当社なら既存社員に下手なことはしないだろうと、売却の打診が入ってくる。そうした当社独自の価値観を大切にしながらグローバル化を進めていきます」

米国市場に改めて注力

——来年度から始まる新中期計画のポイント。

「基本方針は変わりません。国内はしつかり。海外事業には成長を求めるとくに米国には力を入れます。新しい中期計画を作成するに当たって、一〇年先の世界経済の見通しを分析しました。新興市場の成長はもちろん続く。しかし中国にしても一〇年後にアメリカを追い抜けるわけではない。一〇年後もアメリカは依然として最大の市場です。一人当たりGDPは群を抜いて

いて、カントリーリスクも低い。やはりアメリカが大事だという結論に至りました」

——物流不動産開発に魅力は感じませんか。従来から不動産事業は三菱倉庫のもう一つの柱で、オフィスビルや商業施設、集合住宅などの開発には実績があります。その対象を物流施設に拡大すればスピード成長も可能では。

「確かに物流施設の使い勝手なら当社は誰よりも分かっています。しかし、本業以外の事業にリソースを割こうとは思いません。そんな余裕があるのなら、物流業にさらに注力したほうがいい。もちろん物流事業に必要な資産は今後も購入していきます。例えば先日、中国の倉庫会社の買収を決めました。この会社は約四万㎡の倉庫を所有して、自分で運営している。それが魅力でした」

「中国の賃借契約はオーナー側が圧倒的に強い。需要の強いところでは、頻繁に賃料の値上げがある。オーナーに出でいけと言われれば、テナントは出て行かざるを得ない。しかし、日系の大手荷主向けの施設ともなると、その簡単に代わりは見つからない。その点で、当社は現地の倉庫会社を押しやっているのです。そのスペースを提供することができ、自社施設をバッファーとして使えるわけです。そこまでやれ

ば荷主も当社を信頼してくれる。中国の仕事は全部任すよと言っていただけ。それがまた次の仕事につながっていく。倉庫を自社所有していることが強みになります」

「日本でも現在、埼玉県の三郷に延床約八〇〇〇坪の自社施設を建設中です。医薬品向け配送センターで、来年の二月に稼働予定です。これに隣接してもう一棟建てられるだけの土地を今回確保しましたが、これはディベロップの紹介でした。まとまった土地を手に入れようとすれば、地権者との折衝や土地利用の承認などに大変な時間がかかる。そこにスタッフの手を取られていくわけには行きません」

——もったいないようにも感じますが。「良かれ悪しかれ当社はオーソドックスなんです。現場で汗をかくことで物流業の成長はありません。成長は大事ですが、それを正攻法で成し遂げたい。遠回りのようでも、それが最後に勝つ方法だと信じています」

岡本哲郎
(おかもと・てつろう)

1950年、埼玉生まれ。73年、慶應義塾大学経済学部卒。同年、三菱倉庫入社。横浜支店長、東京支店長等を経て、2006年に取締役就任。08年、社長就任。現在に至る。今年6月、日本倉庫協会会長に就任。