

インタビュー

東京団地倉庫代表取締役社長

高橋 久夫氏
たかはし ひさお

「倉庫事業の原点を見据え、中長期経営指針を策定」

1966年に倉庫会社94社によって設立され、70年に最初の事業所として平和島倉庫(事業所)を開業して以来、首都圏における物流の根幹として倉庫業界で重要な役割を担い続けてきた東京団地倉庫(本社・東京都江東区、高橋久夫社長)。現在、都内に平和島、板橋(73年開業)、足立(77年開業)、葛西(85年開業)の4カ所に倉庫(事業所)を有し、事業者に倉庫施設を提供する業務を行っている。同社は昨年(2015年)10月に「中長期経営指針」を策定した。ここでは同社の今後進むべき方向を明示している。2014年6月に就任した高橋久夫社長に「中長期経営指針」についての話をうかがった
(聞き手・吉野俊彦)



——このたび「中長期経営指針」を策定されました。

高橋 当社は本年(2016年)8月に設立50周年を迎えます。設立当時と比べて物流を取り巻く環境は大きく変化し、社会的なインフラとして、ますます重要になってきました。東日本大震災以降、広く社会的にも認知されてきたと思います。そうしたなかで当社は現在の物流に対して、しっかりと対応していかなくてはなりません。また、設立以来の当社の役割を再確認することで、これからの50年につなげていくことも大切です。当社は都内の物流適地に4つの倉庫(事業所)を構えているという大きな強みを持っています。この4倉庫という優良な資産をどう最有効活用していくべきかが重要です。そのためには、会社として目指すべき方向を定めることが必須だと考え、このたびの「中長期経営指針」を策定しました。

——「指針」策定までの経緯を教えてください。

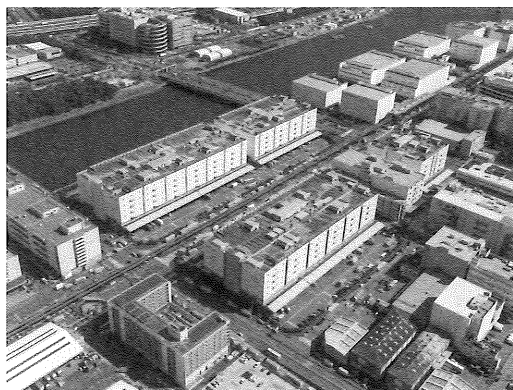
高橋 そもそもものきっかけは「平和島事業所」D棟の建て替え計画です。比較的規模の大きいA、B、C棟については2000年から段階的に建て替え工事を行いました。計画を進めていくなかで発展的に出てきた考えがありました。それは、建物を建て替えるだけでいいのだろうか、将来を見据えて会社全体にわたる面でも更新が必要なのではないか、ということでした。この考えに基づき、長期的な視野に立つて、これからの当社のあり方を考え、事業を行っていくために「中長期経営指針」を策定することにしました。

具体的には2014年7月に当社取締役15名が中心となって、「中長期経営指針」策定のための検討委員会を立ち上げました。ほぼ毎月委員会を開催して検討し、昨年(2015年)10月に「中長期経営指針」としてまとめあげました。この「指針」を具体的な施策に落とし込んでいくため、昨年12月から「中長期経営計画策定委員会」を設けて議論を開始したところです。本年(2016年)6月末をめどに、この委員会での検討を重ねることで、「指針」を具体化する計画を作っていきます。

「中長期経営指針」策定の検討委員会を開催し、検討していくなかで、はつきりしてきたことがあります。それは、倉庫業本来のあり方と



板橋事業所(1973年開業)



平和島事業所(1970年開業)



葛西事業所(1985年開業)



足立事業所(1977年開業)

は何か、そして、当社の果たすべき使命とは何か、ということでした。

——東京団地倉庫の「使命」とは何でしょうか。

高橋 「中长期経営指針」のなかでは「当社は、首都圏の倉庫建設適地に大規模な共同倉庫を所有・運営するために倉庫各社が共同で設立した会社で、株主各社が倉庫業を営むに資する安全性と利便性に優れた施設とサービスを競争力のある賃料で提供していくことを目的とす」と掲げています。そして、この使命を果たすために、どのような課題があるかを検討しました。会社設立から50年経過し、やはり各事業所の施設の経年劣化は進んでいます。当社の4事業所の施設は非常に交通の利便性が高い立地ではありませんが、立地の優位性と比べると、最近の物流施設の高機能化などには対応が追いついていない側面もないとは言えません。さらに、こうしたハード面だけでなく、ソフト面か

らみても、運用制度において時代に必ずしも即さない部分が出てきていました。そうした課題を克服していくために、「指針」のなかで「当社が今後目指すべき方向」として、①既存事業所の再整備②施設運営ルールの整備③流通業務団地で倉庫施設を共同運営するメリットの追求④今後の会社運営——の4項目を掲げています。

——「既存事業所の再整備」と「施設運営ルールの整備」について教えてください。

高橋 「既存事業所の再整備」では、近年の通過型貨物の増加や、大規模災害などを考慮したBCP、また環境対応を進めるとともに、経年劣化・老朽化への対応を図るため、既存事業所の再整備を行っていきます。その際は、投資負担を分散し、企業価値を保全するためにも、施設の経年劣化の度合い、整備投資効果、整備期間中の保管貨物対応等を比較熟考して最善の優先順位で再整備を決めていきます。

「施設運営ルールの整備」についてですが、第1点は株主テナントが倉庫業を営むという当社設立時の基本原則を再確認することです。当社の役割は、株主テナントにとってメリットのある賃料で施設を使っていたりすることです。その役割を全うするためにも、倉庫業本来の事業を行うテナントに施設を提供していきたいと考えています。また、近年では通販市場が大きく広がり、それに伴い貨物の多品種・少量化の傾向が出てきています。1社当たりの倉庫面積では十分に効率的な対応ができない場合でも、2社分のスペースで効率性が出るならばスペースの共同化もありうるでしょう。株主テナントの入退室のルールでもフレキ

シブルな考え方が必要になると思います。そうしたことが可能となるように、全体が最適になるようなスキームに則り、柔軟なルールを整備していきます。施設というハード面をより一層有効活用するには、ルールというソフト面での改善が重要となります。

——「共同運営するメリット」とはどのようなものですか。

高橋 「指針」で掲げている「流通業務団地で倉庫施設を共同運営するメリットの追求」とは、まずは倉庫会社が共同で利用する団地倉庫の特色を活かした物流支援業務を拡充していくことです。今後は物流業務の支援という機能も積極的に推進していきます。昨年(2015年)4月に当社はホームページのリニューアルを行いました。4月に当社はホームページのリニューアルを行いました。そこでも当社は倉庫施設を提供する会社であることに加え、「物流業務支援会社」を目指していくというメッセージを発信しています。

当社の場合は、株主がテナントでもあるという独特なかたちで成り立っています。現在、株主企業は103社おり、そのうちの53社がテナントとして入居しています。株主テナントの多くは中小の倉庫会社ですから、1社単独では困難な課題に対して、当社が積極的に関わり、支援できる場合があります。例えば、共同配送や共同荷役への取組み、さらに労働力不足が進むなかでの人材確保支援など、当社が中立的に関わることで実現する物流支援があると考

えています。そこでは都内の物流適地の流通業務団地内に立地しているという当社の強みが発揮できます。

——「指針」では「今後の会社運営」にも触れています。

高橋 「今後の会社運営」としては、当社の設立趣旨である共同で建設し共同運営する「協同組合的」な会社運営を再確認し、事業を行っていきます。「協同組合的」な会社運営というのは、多くの株主と当社が、最大限の利益を実現していく体制です。多数のステークホルダーがあるわけですから、当然ながら個々の企業にとっての利害はそれぞれに異なります。しかし、はつきり一致する点もあります。それは各社とも現状より良くなっているという強い意思を持っていることです。その点では、株主と当社とが目指すところはまったく一致しています。いくつかの小さな点で意見が異なる場合があるにせよ、多くのことで「協同」できるはずです。当社が仲立ちとなり、まとめ役となることで、成果のある取組みが増えていくよう、これからも努力を続けていきます。

今後も物流環境は大きな変化が続いていくことでしょうが、当社の基本スキームを守りながら、これまで当社が培ってきた「協同組合的」な会社運営の良さを損なうことなく、今後も幅広く株主にとって役に立つ会社でありたいと考えています。