LOGISTICS NIPPON

物流ニッポン

発行/火曜日・金曜日　第4181号
購読料/6カ月30,600円(税別)　※送料別

©物流ニッポン新聞社 2019（1969年4月1日第3種郵便物認可）

2019年(令和元年)
5|10
(金曜日)

URL=http://www.logistics.co.jp
株式会社 物流ニッポン新聞社
編集発行人 山田　晋
東京本社　東京都千代田区平河町1-7-20　☎03-3221-2345
大阪本社　大阪市天王寺区堂ヶ芝1-3-24　☎06-6779-5655
全国8支局自社ネットワークの物流総合専門紙
札　幌☎011-756-5006　名古屋☎052-251-8301
仙　台☎022-741-1723　大　阪☎06-6779-5655
東　京☎03-3221-2345　広　島☎082-836-6866
新　潟☎025-288-5695　福　岡☎092-474-5858

この人に聞く　インタビュアー 大谷厳一

変化で好機が生まれる

時代の「動き」認識して

物流業界で人手不足が深刻化する中、社会的な課題として労働生産性の向上と物流の効率化が挙げられる。物流会社の経営者にとっては厳しい環境の中で経営することが強いられており、難しい判断を迫られるシーンが多々ある時代と言えるだろう。オフィス家具や文具、事務用品のプラス（今泉公二社長、東京都港区）に入社して物流を担当した経験を持ち、2018年3月に出版した著書『1分で話せ』（SBクリエイティブ）が発売後半年で20万部を突破したヤフーアカデミアの伊藤羊一学長に、経営に必要な心構えなどについて、イーソーコ（遠藤文社長、東京都港区）の大谷厳一会長が聞いた。

―伊藤さんは、次世代経営者の方向性をより良い方向に導く人だと思います。今回は、この10年間で大きく世の中が変わることを経営者の皆さんに伝えていただきたいと思います。

人口が増え、消費が増える時代の流れに乗って、高度経済成長とともに歩んできた社長たちの努力の成果が今にあると思います。しかし、この世代は向こう5年で引退の時が来るでしょう。そして、MaaS（モビリティー・アズ・ア・サービス）の時代も来ます。18年10月発表されたトヨタとソフトバンクの業務提携に象徴されるように、世の中のビジネスルールが全て変わってくるのではないかと考えています。

伊藤　1903年の米ニューヨークの写真を見ると、道路を走っているのは全て馬車です。その10年後、1913年には、多くの自動車が走るようになっています。07年にT型フォードが発売され、車が1台も走っていない時代から、10年間で馬車が1台も走らない時代となりました。

昨日、今日で変化するわけではないので危機感を持ちにくいですが、10年単位でみるとここまで変わるものです。物流業界も同様で、1日単位で変わらなくても1年単位では大きく変わります。これを認識することが必要だと思います。

―かつて私が現場で働いていた時、輸送の合理化に努めたことがありますが、その際、ドライバーの仕事を奪って売り上げを下げたと怒鳴られました。無駄が物流事業者の利益になっている現実があります。

伊藤　無駄を続けることが物流会社の利益になるのは確かにありますし、効率化すると必要な人手が減るのはその通りです。永遠に会社が生き残れるならそれで良いですが、今はそうではない現状があります。こうした状況の中にいる以上、どう対策をとるべきか考えなければなりません。

荷主に合理化を提案して感謝されれば、追加で仕事をもらえるかも知れません。逆に、効率化ではなく一定の仕事量を確保して雇用を減らさずに生き残っていけたら、それはそれで幸せかも知れません。経営はアートです。何が正しくて何が間違いというのはありません。

―大きい魚（企業）が小さい魚を食う時代から、大きい魚が早い（変化に対応できる）魚に食われる時代に入ったと思います。

伊藤　何より、人口が減る時代の中でも、AI（人工知能）で効率化できるといった「変化することでチャンスが生まれる」という事実を知ることが大切です。知った上で判断しなければなりません。最終的な結論が「変わらない」というのもアートで、生き様です。聞く姿勢が大事なのです。

―知った上で判断するということですが、伊藤さんが講義する時、聞いていない人はどれほどいるのでしょうか。

イーソーコ会長
大谷 巌一氏

おおたに・いわかず　1957年（昭和32年）、東京都生まれ。高千穂商科大学（現高千穂大学）卒業、81年東京倉庫運輸入社。92年東運開発に出向し、物流不動産ビジネスを創始。99年アバンセロジスティック（現イーソーコ）を設立。2014年から現職。

大谷の目

失敗経験も〝栄養〟

伊藤羊一さんは東大から、日本興業銀行、プラス、ヤフーと常にプラチナ畑を歩まれてきた。プラス在籍当時、ロジスティクス事業の再編を推進されていた頃に出会った。「失敗大好き」と言い放ち、様々な分野でチャレンジを続けるエリート界の〝変態〟は、失敗経験も栄養にする。生まれもった才能に加え、実体験を踏まえた洞察力に基づく説得力は圧巻。物流関係者から20万部のベストセラーが出たことは大変うれしく、誇りに思う。

伊藤　聞いてはくれているのですが、結果、あまり伝わっていないことも多いです。世の中の動きと連動させて話を広げると、それを知らないことが恥ずかしいと感じて壁をつくられる方もいらっしゃいます。それは仕事をする上でマイナスなことだと思います。

ヤフーアカデミア学長 伊藤 羊一氏

経営に正解なし

いとう・よういち　1967年（昭和42年）生まれ、東京都出身。90年3月東京大学経済学部卒業、日本興業銀行入行。2003年プラスの社内カンパニー「ジョインテックスカンパニー」に入社後、物流企画部長、執行役員マーケティング本部長、同ヴァイスプレジデントを歴任。15年4月から現職。

―今までのビジネスモデルも正解ですが、今は違うモデルを考えなければならない時代です。個人的には、リアルでモノを運ぶ仕事の物流業は絶対必要で、これに何かプラスアルファを付け加えると、イノベーションが起こりやすいと考えています。我々の場合は不動産に目を付けました。

伊藤　物流会社は荷主企業などから仕事を受託していますが、消費者と実際につながっているのは物流です。豊富なネットワークを持つビジネスとして考えれば、できることはたくさんあると思います。

―当社では、箱詰め作業などをスマートフォンの動画で撮影し、編集してマニュアルを作っています。昨年、新卒で入社した社員が5人いますが、物流現場を知らないので一生懸命使ってくれました。若い人はこうしたツールを積極的に活用するという印象があります。いくらでも改善方法はありますが、物流業界は労働生産性が低いと言われています。

伊藤　物流の持つデータはかなりクオリティーが高いです。データがたまればAIは賢くなります。物流のデータは、発着や荷物などの情報が記録される均質なデータで往来が激しく、次々たまっていきます。

均質で大量にたまるデータでないと、AIは機能しません。ここを考えるだけでも、物流を改革する余地はたくさんあります。そして、物流の強みはラストワンマイルを持っていることです。この強みを生かした何かを考えなければなりません。

ラストマイルを強みに

―聞いたところによると、AIは人間の目より正確に、ミリ単位で顔を認証することができるところまで進歩したようです。世の中の動向や変化に気付かなければならないのでしょう。

伊藤　考える頭の良さは人によってそれほど変わらないですが、とにかく好奇心を持って知ろうとすることが大事です。そして、自分が考えたアイデアに対して踏み出すことも必要です。踏み出さないと、好機であるか、やらない方が良いかといったことは分かりません。

日本の人口ピラミッドをみると、少子高齢化で人口が減っています。人口が増える状況で同じ事業を展開していれば、売り上げは自然と増えていく。これが高度経済成長期に当たります。当時の経営者は、同じことを続けるのが大事でした。しかし、今は同じことだけでは衰退していきます。これを認識しなければなりません。

また、日本で社歴別に雇用の増減をみると、0～10年の企業しか増えていません。企業規模別では、千人以上雇用している企業群が大きく減っています。AIが普及した時、更に雇用は減少していきます。つまり、新しいことにエネルギーを注ぐ企業しか雇用は増えていかないのです。

―私は3代目のオーナーに対して、物流業が好きなのか聞くようにしています。すると、3人に2人は「好きではない」という趣旨の回答でした。そうした3代目で物流業が好きでない方がいれば、資本と経営の分離をすれば良いのではないかと提案しています。

伊藤　仕事が好きでない人に部下は付いていきません。好きであることはリーダーの大前提です。新しいことを知ること、好奇心を持つこと、チャレンジすること、その前提にあるのが「好きであること」です。2、3代目は初代に比べて守るべきものが多いです。ただ、分からないから動かないのはダメです。動かないことで生き残るという判断で「あえて動かない」なら良いのですが。

―伊藤さんは新しいマネジメントの形態であるティール組織を先んじて実践されています。イーソーコグループもそれを目指していきたいと思います。本日はありがとうございました。