

経営者に聞く

INTERVIEW

生川倉庫株式会社
代表取締役社長 生川 泰成氏



生川社長

聞き手

第三銀行 鈴鹿支店長 大山 貴史

物流から保管まで多種多様な倉庫と運送手段を提供することでお客様の様々なニーズにお応えし、昨年会社設立40周年を迎えられた生川倉庫株式会社の代表取締役社長生川 泰成氏にお話を伺いました。

はじめに貴社の沿革について、お聞かせいただけますか。

当社の創業は今から123年前の1897（明治30）年になります。初代が肥料商を始めたことが出発点となり、二代目が肥料を売掛にしてお米を引き取ったことから米穀商としての商いが大きくなりました。1960（昭和35）年には三代目が苦勞のすえに政府指定の米穀集荷業者登録を取得しました。

先代である父（現会長）は米の保管に力を注ぎ、多くの大型倉庫を建てました。そして1979（昭和54）年に肥料店から倉庫業の営業権を分離独立させ、現在の生川倉庫株式会社を設立しました。その後、米の保管で培ったノウハウを活かして民間企業の貨物保管も手掛けるなかで、社員数も徐々に増えました。私は2010（平成22）年に経営を引き継ぎ、昨年には会社設立から40周年を迎えることができました。安全と品質を保ちながら事業を行う難しさを感じた10年間でしたが、おかげさまで着実に前に進むことができました。

飛躍となった転機などはあったのでしょうか。

大きな転機と言われると難しいですが、当社が今日まで前進することができたのは、オーナー企

業ゆえの決断の速さを背景とした3つの要因があったと思います。

1つ目は、お客様のニーズに迅速に対応してきたことです。お客様がお困りであり、それが当社で解決できるのであれば、積極的にお手伝いするスタンスです。当社の営業マンはお客様から相談を受けたら、基本的にはノーとは言いません。もちろん、ご要望に100%はお応えできないかもしれませんが、基本的には応えるように努力をします。そしてお客様とコミュニケーションをとりながら解決策を一緒に見つけるようにしています。

2つ目は、お客様の様々な要望にお応えするため、多種多様な倉庫を整備してきたことです。お米も普通倉庫と呼ばれる米蔵から定温倉庫へと拡充してきました。もっとも、穀物だけでは季節的で不安定な面もありますので、民間荷物の取扱も拡大させてきました。それにより単なる蔵ではなくて、定温倉庫、ムービングラック、危険物倉庫などお客様に対して受け皿を広げることができました。

3つ目は、いまの話と重なりますが、将来的な危険物倉庫の必要性を察知し、対応してきたことです。将来的に温度管理ができる危険物倉庫に対するニーズが大きくなることは分かっていましたが、危険物倉庫の建設費というのは非常にコスト

がかかります。普通に考えれば採算が合わないなかで、投資をしてきた大きな理由は、グループ全体で見れば投資回収が可能であると判断したためです。当社はグループ内に運送業がありますので、トータルで考えると利益も出せますし、お客様の細かなニーズにも対応できるようになります。冷蔵車や冷凍車といった保冷車の荷台を2つ3つに分割して、それぞれの温度を別々にすると、2か所降ろしや3か所積みといったことが可能になり、一度で様々な品目に対応できるようになります。確かにトラック1台の投資額は一般のトラックの倍くらいにまで膨らみますが、潜在的な需要が多いことは分かっていたので、それだけの投資をしても配送料で多くの収入が見込めます。特に関東の危険物倉庫に比べると、価格が安く設定できることもあり、「三重県に、いろいろな温度帯に対応した危険物倉庫があり、運送用の保冷車も多く持つ会社がある」という話がいつの間にか広まり、今はかなり引き合いが来ている状況です。

貴社の優位性はどこにあるとお考えですか。

先程申し上げたようなオーナー企業としての決断の速さというのはもちろんですが、やはり何と言っても「地の利」が大きいと考えています。地の利にも地理的と地勢的という両面があります。

まず、地理的な意味で言えば、本社を含め当社の主だった営業所が地域の主要道路である国道1号付近にあることです。今は高速道路網も充実していますが、関東から関西へ荷物を運ぶ時に、有料道路のコストを抑えるために、一旦、東名高



本社外観

速道路を愛知県で下りて、23号、1号などの国道を通り亀山で名阪国道に乗るケースが結構みられます。その結果、多くのトラックが当社の付近を通り、必然的に商売の可能性が広がります。

また、四日市コンビナート地域に近い営業所も多いため、お客様からは利便性が良いと喜んでいただいております。

もう一つの地勢的な意味では、倉庫用地としての生まれ持った条件の良さです。当社の本社がある鈴鹿市国分町というのは、その名前からも分かるように国分寺の跡地です。国分寺は地震も少なく、津波の心配がないところに建てられており、その土地の安全性は折り紙つきです。事実、東日本大震災以降は、津波の影響がない保管庫として重要視して下さるお客様も多くなっています。

事業の多角化も進められていますね。

倉庫業や運送業の他に当社が力を入れている事業にTOC事業というのがあります。TOCというのはテクノロジー・オブ・クリーンの略で、要す



右:生川社長
左:大山支店長

るに綺麗にする技術ということ。化学企業などが粉末や粒状の原料を入れるために使うフレコンバッグ（フレキシブルコンテナバッグ）は、長期間繰り返し使用できるようにビニル樹脂などの厚い素材で作られており、大きく重いためクリーニングも大変です。当社は以前からフレコンバッグに入った貨物を預かってきましたが、ある時、お客様がクリーニングに時間がかかり過ぎてバッグが足りず困っていることを知りました。当社は倉庫業ですので、そのようなところに首を突っ込むつもりは毛頭なかったのです。しかし、多くのお客様が困っている様子を知るとともに、いろいろと実態調査をするうちに石油化学業界だけでなく、食品メーカーなど多くの業界で大きな需要があることが分かりました。それで、フレコン保管・輸送と連動するバッグのメンテナンスを手掛けることを決意しました。

ただ、黒字化するまでには5年くらいを要しました。それは、あらゆる品目に対応できるように品質の高い設備を導入したことに加え、業界内で慣習的なテリトリーの問題があったためです。最初はつまずいても、誠意を持って正論を伝えていくと、時間はかかりましたが事業として成立しました。現在では、洗浄事業に取り組んだことで、保管・運送・洗浄と物流の一元化につながり、お客様も増えて多くのスタッフが働く活気ある職場となっています。

他にも、ウッディ事業では木工製品の製造・組立を行っています。貨物保管と配送、付随する加工組立の仕事の頂いていた既存取引先が解散することになり、当社がその一事業部門を人材とともに引継ぎ発足した事業です。大手住設機器メーカーや事務機器メーカーからの依頼が多く、日々スキルを磨いているところです。



フレコンバッグ洗浄ライン

社長が大切にしておられる経営についての考え方を教えてください。

私は生川倉庫に入る際に父親に対して、「自分は、10年後、20年後に先を見据えてチャレンジしている会社になりたいので、米の保管だけの倉庫屋さんになるつもりはない。それが駄目なら会社には入らない」と言いました。これからはグローバルな総合物流企業としてやっていかなければならないので、グループの運送業との関係も深くしたいし、3PL（サードパーティロジスティクス）に対応したいとも思っていました。やはり、何かあった時に全て対応できる企業であれば、お客様にも安心していただけます。

将来、生川倉庫がどのようにあるべきかという大きなビジョンを持っていますので、そこから逆算して、今やるべきことを日々判断しています。実はこの考え方はゴルフからヒントを得ました。例えば、ピンまで200ヤードの距離だとすると、普通の人はず180ヤードくらいを打って、残り20ヤードにしたいと考えますよね。でも、上手な人の中には100ヤードを打って、残り100ヤードにする人がいます。100ヤードの距離に絶対の自信があるからできるのです。もっと上手な人には最初に80ヤードしか打たない人もいます。なぜなら、100ヤードのところがへこんでいたり、120ヤードのところに草が茂っているのを見て、80ヤードのところが一番フラットで打ちやすいと判断できるからです。最初に飛ばせるだけ飛ばそうとせず、途中の状況をじっくりと見ながらリスクを回避するのです。私は上手い人が何度もそうするのを見て、これは経営にも通ずると思いました。ゴール地点から見た時に、自分が今どのような状況にあるかを、しっかりと見つめ直すことで、次のステップに進みやすいのです。

趣味のゴルフに関していえば、自分の目標としていたクラブチャンピオンになったことが父親の跡を継いで社長になる決意にもつながりました。

一昨年より新しい物流センターを東名阪自動車道の鈴鹿インターチェンジ付近に開設しました。昨年は数棟の倉庫を増設し、相当なチャレンジとなりました。四日市コンビナートからは少し遠くなるため、そこまでの荷物が受注できるか不安もありました。しかし、いろいろ調査した結果、



鈴鹿物流センター

ニーズがあると判断しました。高速道路網が整備されることでビジネスチャンスも広がることを期待されます。しかし、更なる増設の規模については、先に稼働している倉庫の状況のみをみて決めたいので、少し待とうと考えています。

人材育成についてはどのようにお考えですか。

私の母親（現監査役）はよく当社のことを「社員みんなが家族のように」という意味で「ビッグファミリー」と表現します。社員は当然のこと、そのご家族に対しても社長である私に大きな責任があるということなのです。私の決断一つで、皆が路頭に迷ってしまう可能性もあります。経営者の覚悟として大きく持っているのはその部分です。

いま会社が上手くいっているのは、私の人脈や経営手腕などではなく、ボトムアップの力だと思っています。会社が社員や家族のことを考えることで、一人ひとりの社員が安心し、何事に対しても自立、協力して取り組むことができます。そして、スタッフ、リーダー、マネージャーのそれぞれがお互いの本音をぶつけ合いながら話することができます。ですから、社長である私は必要とされるまでは動かないようにしています。営業マンはいざとなれば助けてもらえる上司や経営者がバックにいるから、とことんまでお客様と向き合えるのです。お客様と話をし、自分ができると感じるならば、その時点でお客様に「当社がや

ります」と言えるくらいになれるような人材を育てているつもりです。

将来の夢や最近関心のあることにはどのようなものがありますか。

現在、社員の平均年齢は30歳ちょっとですが、人生100年時代と言われるなかで、社員それぞれに長期的な人生設計があると考えます。会社というのは給料を貰いお金を稼ぐための場所だと考える人が多いかもしれませんが、私は社員各々が持つ夢をより多く実現することができるようサポートしたいと思っています。そのためには、土台となる会社が基本となる利益を上げていく必要があります。全員で協力し利益を上げて、社員が頑張ってくれている対価として、満足な所得や休暇を与えられる会社になりたいと思っています。10年後、20年後もこのままの規模でも良いですし、大きくなっていく可能性も大いにあります。大きくなれば、それなりに人材が増えるわけですから、その人たちの夢も含めて、私が背負うという強い覚悟を持っています。

あと個人的なことを言えば、教育に関心があります。日本では、大学に入る18歳までに自分の人生の登竜門がありますが、私がアメリカの大学に入って感じたのは、向こうは大学に入ってから、いくらでもチャレンジの可能性があることです。極端に言えば、芸術学部に入っても自分には才能がないと思えば、一旦休学すれば良いのです。そして、働いてお金を貯めて、再び戻るときには、政治家になるために政経学部に入ってもいいのです。人生の選択肢はいくつもあるのです。私の同級生は一番年齢が上の人で63歳です。そういう人は一人ではなくて、いくらでもいます。そういう選択肢があるのがアメリカの教育なのです。私は個人として海外で学ぶ子供たちを支援する活動を行っています。夢を実現するためのチャレンジ。大切だと思います。

文責 三十三総研 調査部長 別府 孝文

会社概要

本 社	三重県鈴鹿市国分町650番地	事業内容	倉庫業、第一種貨物利用運送業
設 立	1979(昭和54)年2月		コンテナバッグ洗浄・補修及び保管・管理
資 本 金	5,000万円		木工製品の製造及び組立業 など
従業員数	150名(グループ全体300名)	代 表 者	代表取締役社長 生川 泰成