# サプライチェーン全部お任せ

## 三井倉庫ロジスティクス社長　石川 輝雄さん

トップに聞く



**いしかわ・てるお**　1988年（昭63年）東海大体育卒、ダイエー入社。13年三井倉庫ロジスティクス入社、20年取締役、24年から現職。東京都出身、60歳。高校までは器械体操部、大学はヨット部。週末、学生時代のヨット仲間らと海に出ることがリフレッシュになっている。

写真　山口朋秀

三井倉庫ホールディングスの物流子会社、三井倉庫ロジスティクスがテクノロジーを駆使し、拠点の高度化に取り組んでいる。顧客企業のサプライチェーン全体の最適化支援にも力を入れる。石川輝雄社長は小売り出身。「人手不足など業界を取り巻く環境は厳しくなる一方。物流会社はモノを運ぶだけでなく、ソリューションの提案力が求められている」と語る。（聞き手は日経MJ編集長　永井伸雄）

――ここ最近は巣ごもり消費の荷動きが良いそうですね。

「今年はエアコンが春先ぐらいから好調で、在庫がまったくない状況が続いています。来年、省エネ基準が変わることに伴う値上げに備えた駆け込みもあるようですが、足元はやや落ち着いてきています。駆け込み需要は今後もある程度、続くとみています」

――エアコンなどの配送・設置事業者のネットワーク化に力を入れていますね。

「全国で配送・設置パートナー事業者は150ぐらいあります。事業承継も課題のひとつです。例えばエアコンの配送・設置は夏場に集中しがちで1年間を通じて繁閑差が大きい。事業者の収益の安定化に向けて、店舗のサイネージやディスプレイなど設置業務も掘り振ることも必要になります。EVの充電設備のほか、当社が手掛けるコーヒーマシン設置業務などと組み合わせて、事業者の仕事の平準化を後押ししています」

「昨年から、ある小売り企業から大型家具の設置配送業務を受託しています。まず九州から始めて、西日本全体に広げていく計画です。eコマース（電子商取引）からの受託も増えています。まだ効率化をどう進めていますか。

「最低賃金が毎年上がる状況の中では処理能力を上げるしかありません。倉庫では作業員が歩く距離を縮め、手を使って仕分けする作業をいかに効率化するか。このまま人件費が上がり続けると、機械化した方が安くなりますから、そのあたりの投資も進めています」

「配送では配達ルートの最適化が必須です。その日の物量に合わせて最適ルートを組み、車両の積載率を上げる。取引先と相談しながらサービスレベルの変更も進めています（例えば配送頻度、リードタイムを伸ばしてもらうなど。コストに直結するので、とても協力的です」

――物流効率化へ店内の棚を変える小売りもありますね。

「我々はコンサルティング業務も手掛けています。ある小売り企業向けには店内の通路別納品に取り組んでいます。店員が商品を陳列、補充する際に通路別にコンテナを置けば歩く距離が短くなります。ただ、中規模以上の店舗には効果的ですが、コンビニエンスストアのような小型店には向きません」

■テクニカルセンター、関西にも意欲

――物流センターの高度化も進めていますね。

「昨年、埼玉県戸田市の拠点をテクニカルセンターと名称を変えました。技術をいかした物流サービスをもっと展開していきたいからです。組織は家電のメーカー物流で、量販店の物流業務を請け負い、ラストワンマイルの配送設置も手掛けていますが、今後はサプライチェーン全体の最適化を提案、提供していきます。調達から設置、さらにはコールセンターを設けて修理や廃棄まで」

「フランケというスイスのコーヒーマシンのビジネスを手掛けています。豆の調達、マシンのチューニングでは店が出したい味や香りを調整したりします。設置、それからアフターサービスもコーヒーマシンのセールスで顧客とのタッチポイントが増え、そこから物流ソリューションを開発、提案にもつながっています。テクニカルに特化したことで医療機器、精密機器などの設置、移転などの受託も増えています」

――他社との差別化ポイントはどこですか。

「物流課題を解決するために顧客企業の現場に入り込んで、物流の可視化から課題分析、改善提案をして、人材を送り込んで最終的に責任持ってやりぬきます。埼玉県戸田市がテクニカルセンターの第1号ですが、今後は関西でも整備していきたい」

■AI人材、3年で50人育成へ

――サプライチェーンのソリューション企業を目指すなか、足りないピースはM&A（合併・買収）するのでしょうか。

「いずれはそうしていきたいですが、そこはホールディングスと相談しながらですね。今後の事業拡大のカギは人材です。現場の若手社員が発案したAI（人工知能）を使った課題解決のためのアプリケーション開発にも取り組んでいます。AIを駆使して顧客の課題解決できる人材を3年間で約50人くらい育てていく計画です」

――人手不足となるなかで、物流への関心が高まっていますね。

「私自身、新卒でダイエーに入社以降、物流に携わってきました。縁の下の側にいた人間として、主役をもっと輝かせたいという気持ちがあります。物流自体が主役にならなくても、お客様、荷主のビジネスをどう支援するか、泥臭い言い方をすれば、どれだけ儲けていただくか。そういう視点で今後もビジネスの提案をしていきたい」

――物流というとトラック物流がよく取り上げられますが、航空、船舶、鉄道を組み合わせてトータルで考えないといけない時代ですよね。

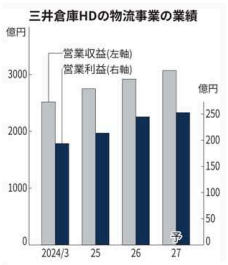
「課題解決していくためには、もっと多くあります。トラックの中にカメラをつけて配送途中にどんなダメージを受けているか調べています。どこでどんなダメージを受けるのか、診断するサービスを提供できないかとか」

「今後、車が手配できない、運べないという事態も想定されます。地震や水害などへの対応もあります。グループ内で緊密に連携して対応していきたい。自動運転もかなりのレベルまできています。将来の世代のために目前の課題、難局を乗り越えていきたいですね」



家電量販店だけでなく大手小売りや雑貨メーカーなどからも受託。＋αのサービスに力を入れる

### ３ＰＬ、原価高騰で効率化進める




三井倉庫ロジスティクスは3PL（サード・パーティー・ロジスティクス）事業が中心で、足元は原価高騰のなか、効率化を進める。同社を含む三井倉庫ホールディングスの物流事業として、増収増益基調だ。

今後、収益を支える存在になるのがサプライチェーン全体の最適化を支援する流企業になるにはソリューションの設置などトータルでサービスを提供するコーヒーマシン事業は取り扱い店を着実に増やしている。積み上げたノウハウをどう次のビジネスに生かしていくか。

ある小売り首脳は「今後、同社のビジネスは物流が最重要」という。物流にどんな価値を加えることができるのか、人件費などが今後も上がるなかで、選ばれる物流企業になるにはソリューションの提案力が必須だ。

許諾番号NK004780　日本経済新聞社が記事利用を許諾しています。

掲載日 2026年9月21日 日経MJ 3ページ ©日本経済新聞社 無断複製転載を禁じます。