

ワイドインタビュー

## 荷主系物流会社トップに事業戦略を聞く

荷主系物流会社は企業のサプライチェーンの維持・高度化を最大のミッションとしながら経営基盤の強化に向け、様々な事業戦略を推進している。2024年には、運搬なくなる危機、もささやかれるトラック輸送や、先の見えないコロナ禍など厳しい環境の中、荷主系物流会社はその使命をいかに果たしていくのか。有力会社トップに各社の最新動向や今後の展望を聞いた。

（掲載は社名50音順）

教えてください。

「待っている人の笑顔のために、安全・安心を届け続ける」

シーエックスカーゴ 代表取締役社長

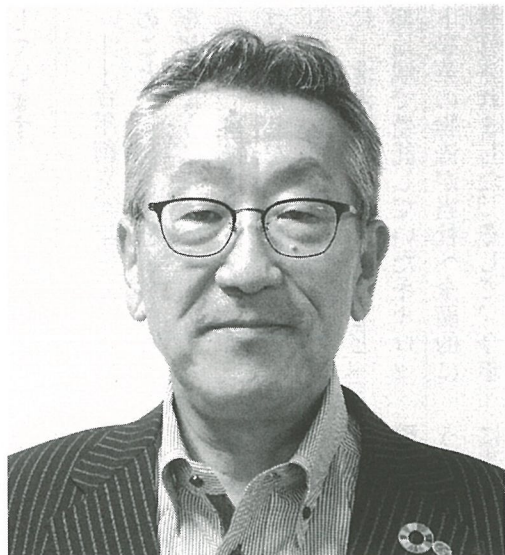
佐藤 豊氏

### インタビュー

日本生活協同組合連合会（日本生協連、土屋敏夫代表理事）の100%子会社として生協物流を支えるシーエックスカーゴ（本社・埼玉県桶川市）。今年3月に創立30周年を迎えるとともに2030年ビジョンを策定し、新たな10年をスタートさせた。今年5月に社長に就任した佐藤豊氏に、同社の事業展開と業界展望を伺った。（インタビュー／大澤瑛美子）

### 生協物流全体を担える子会社へ成長

——貴社は日本生協連の物流子会社として生協物流を担っています。具体的な業務内容をお



佐藤 豊（さとう・ゆたか）

1963年7月7日生まれ。北海道出身。98年シーエックスカーゴ入社。2002年北海道支店長、05年 取締役、09年専務取締役、15年日本生協連ロジスティック本部長（出向）、17年シーエックスカーゴ専務取締役、21年5月より現職

した日本生協連の通販物流——の3事業を柱としています。全国に3温度帯ネットワークを持ち、生協物流の調達から納品に至るトータルロジスティクスを提供していることが特徴のひとつです。

また、日本生協連と会員生協・事業連合による共同事業の物流も担っています。日本生協連の在庫保管センター（DC）に会員生協・事業連合のNBセンターや店舗センター（TC）、宅配向けセットセンター（SC）を統合した「複合型センター」の在庫管理や入出荷業務といった庫内運営を行うものです。このほか、一部センターではOCR注文紙の読み込み・データ化を行う「OCRセンター業務」や組合員加入用紙などの入力作業を行う「エントリースタッフ業務」なども受託

しています。

——今年創立30年を迎えたとのことですが、貴社事業の現状をどのように見えていますか。

**佐藤** 当社は1991年に、コープ商品を運ぶ物流子会社として発足しました。その後97年に、北海道や東海・関東など一部地域で受託していたキャロット事業の物流が当社へ全面的に移管されました。そして、今年6月30日から通販物流業務が、桶川流通センターの隣にある「桶川第2流通センター」にてスタートしました。30年が経過し、やっと生協事業全体の物流を担うことができる、子会社へと成長できたように思います。

——直近の事業状況はいかがですか。

**佐藤** 現在の従業員数は4696人、車両数は284台です（3月20日時点）。20年度は生協宅配事業への注文増から、売上高と取扱量は前期比2ケタ伸

長を達成しました。とくにGWなどは例年注文が落ち着く時期ですが、前期は緊急事態宣言下における巣籠もり需要を背景に、物量は前の期に比べて20%以上増えました。20%を超える物量増などは、通常想定できません。爆発的に増加した物量に対し、現場では、事業継続に必要となる「車・倉庫・人」という物流リソースの確保に、非常に苦慮しました。

——コロナ禍は、「エッセンシャルワーカー」としての物流業従事者の存在意義を社会が再認識した機会だったと思います。

**佐藤** 「エッセンシャルワーカー」と言われればとてもきれいな言葉で、まさにその通りではあります。現場はそうした言葉だけで支えられるものではありません。大変な労働負荷に加え、人が集まる倉庫内での作業に感染のリスクを感じる人もいます。それでも、世の中

の「感染防止」と「働き方改革」を支えるため、業務をやり遂げる人材が集まっていたことは当社最大の強みであり、本当に素晴らしいことだと思えました。

実は、東日本大震災発生時にも同様のことがありました。発災当日、当社のトラック4台は被災状況がまだわからない、支援物資を載せて出発しました。「待っている人がいる」と

## 2030年ビジョンを策定 まずは事業基盤を強固に

——今期は経営ビジョン「2030年ビジョン」も策定しました。

**佐藤** 日本生協連の2030年ビジョンに連動する形で、当社としての「2030年ビジョン」を今年6月に発表しました。これまで当社では「2020年ビジョン」を掲げて、事業の発展・成長を進めてきました。これからの10年は、100年に一度の大変革期」と言われており、私たちの生活環境や働き方が大きく変化していきまします。また、SDGsをベースに生協が目指す姿として描いた「日本の生協の2030年ビジョン」を物流で支えることも重要な使命となります。こうした背景を踏まえ、若手・中堅社員が中心になって議論し、変化への対応を進めつつ、「会社が目指したいもの」「会社として大切にしたいこと」をまとめ上げ、スローガンを「生協物流の『これから』を支えるシーエックスカーゴ」としました。

——2030年ビジョンの到

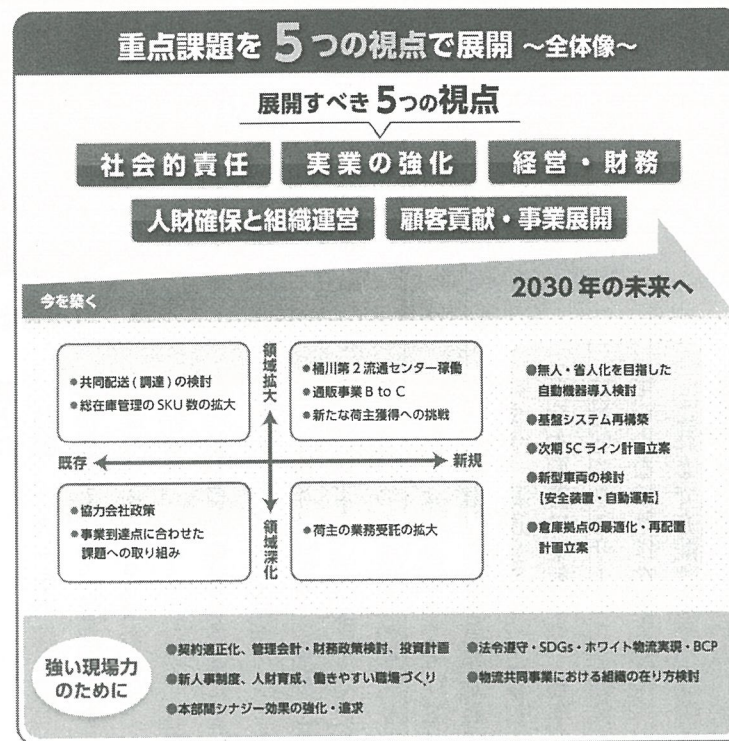


コロナ対策として行われた消毒訓練

中の「感染防止」と「働き方改革」を支えるため、業務をやり遂げる人材が集まっていたことは当社最大の強みであり、本当に素晴らしいことだと思えました。

実は、東日本大震災発生時にも同様のことがありました。発災当日、当社のトラック4台は被災状況がまだわからない、支援物資を載せて出発しました。「待っている人がいる」と

2030年ビジョンの概要



達点は。

佐藤 まず、「サプライチェーン情報の共有」として、社会の変革に沿いながら情報基盤を整備し、環境にも配慮した新たな物流の構築を目指します。また、「新たな技術と人財で支える」ためロボットなど新技術を取り入れるとともに、多様な人材を確保・育成することで生協事業に貢献・支援を続けていきます。そして、「物流の効率化」に向けて当社の強みを活かして、顧客ニーズに沿った物流サービスの実現を目指します。

中長期的に進めるべき取り組みは多々あり、当社が「生協物流のプラットフォーム」になるための挑戦は続いていきます。日々の生協物流を支えながらサプライチェーンの物流最適化を図り、生協物流に必要な会社であり続けられれば、その先に事業の拡大・維持があると考えています。その実現に向けて、まずは2025年を目途

に、システムや人財といった事業の基盤を強固なものへ整備することが喫緊の課題であり、私の使命だと認識しています。

——そうした中、足下で進める取り組みをお教えください。

佐藤 今期は桶川第2流通センターの安定稼働が最重要課題です。同センターは当社初の通販物流センターとして非常に重要な位置付けにあります。当社はこれまでB to Bの物流業務が中心でしたので現場作業の違いが大きく、ここに来てようやく日々の業務が安定的に回せるようになった段階です。安定化後には生協宅配のネットワークを活用した配達拡大などさらなる進化も期待されています。

業績としては今期売



6月に稼働した桶川第2流通センター

上高468億円を計画しており、概ね計画に近い状況で推移しています。既存事業では前期からの反動減も織り込まれますが、桶川第2流通センターの稼働が寄与して前期比増収の見込みです。利益面は同センターの立ち上げもあって、減益の可能性が出てきています。私も物流センターの立ち上げを経験しましたが、現場が本当の意味で落ち着くには1年ぐらいかかると見えています。

——先ほどシステムと人事制度のお話もありました。こちらについても具体的な施策を教えてください。

佐藤 今期は基幹システム「カーゴシステム」の更新と人事制度の刷新を予定しています。当社は09〜10年にかけて5カ所の物流センターを一気に立ち上げた過去があるのですが、これらの拠点で運用するシステムが稼働から10年目を迎え、更新時期にきています。この機会



庫内システムの画面表示もグローバル対応した

に統合・改善を図るものですが、実業務をベースとする必要があるため、昨年からのプロジェクトチームを発足して業務の標準化にも取り組んでいます。

人事制度については、会社として人材育成にしっかりと取り組めるよう「職能等級」から「役割等級」へと見直します。

人材の採用、育成、定着、開発は企業の成長に欠かせません。社内では今期を「人材開発元年」と位置付け、新たに「人材開発本部」を立ち上げるとともに、多様な人材の活躍の取り組みの一環として、女性活躍に向けたプロジェクトチームも発足しました。先駆的に進めてきた障がい者雇用や外国人雇用もさ

らに進化させ、人材開発本部には外国籍の正社員3人が在籍し、同じ外国籍社員の能力が最大限発揮できるよう取り組んでいます。

### 生協宅配に求められる物流への変革を進める

——投資計画についてはどのようにお考えですか。

佐藤 直近では、先述のシステム投資となります。また、桶川と鳥栖のドライSCが、25年には稼働から丸20年を迎えることもありマテハンの老朽化を見据えて、今日的に生協宅配事業に求められる物流への期待に応えられるべく機能の検討を進めます。両センターとも稼働時には約30億円ほどを投じた大型のマテハンが導入されており、入れ替えとなれば相当規模の投資になる可能性があります。

——生協宅配に求められる物流とは。

佐藤 この一年では新型コロナウイルスの影響もあり、私たちの生活の在り方も大きく変わろうとしています。そのような中、消費者・組合員の要望も急速に変化しており、重要な生活インフラとしての生協に対する期待はますます高まっています。そして、全国の生協はその変化や期待に応えようと様々なサービスの拡充や改善に取り組み始めています。私達もまた、こうした変化や期待に柔軟かつ、効率的に対応できるサービスを提供していかなければなりません。

これまでも配達効率の改善やSKU増、コールドチェーン強

化など、その時代の組合員の生活変化に求められる物流改革が行われてきました。当社の物流拠点は最新の施設でも開設から10年が経過しています。その間、ECの浸透でWeb注文が当たり前となっており、今日的に求められる生協宅配物流機能は当時と大きく変わってきていると捉えています。

——生協物流を確実に担う一方で、外販事業についてはどのように位置付けていきますか。

佐藤 当社事業は元々、コープ商品の物流が中心でした。その後、生協物流全体の効率化に寄与すると考え、会員生協が扱うNB商品の物流も担うようになりました。コープ商品もNB商品も同じメーカーが生産・出荷して生協で販売するのであれば、物流を共同化したときの効率化効果は大きいです。そうした取り組みの上で、今後は当社が北海道から九州に至る全国で毎日運行する幹線便ネットワーク機能を全国の会員生協にも提供し、商品供給で利用できないかと考えています。

——貴社のインフラである物流ネットワークそのものについても見直しの可能性はありますか。

佐藤 生協物流ではこれまで自分たちで倉庫を建てて物流ネットワークを構築してきましたが、物流の共同化として協力会社のインフラを共同で利用しながらネットワークを広げることにも検討しています。物流業界では、従来の「自社商品だけ運ぶ」との考え方が変わりつつあ

ります。グリーン物流やカーボンニュートラルの実現には、あらゆる産業の垣根を超えた物流の効率化と持続性の確保が欠かせず、インフラを皆で共有する必要がありますと認識しています。

——グリーン物流やカーボンニュートラルに向けた施策として、貴社では全長21mのフルトレーラの導入も進められています。

**佐藤** 2018年に2台導入し、現在は6台を桶川・小野・小野・鳥栖で運行して物流の効率化とCO<sub>2</sub>排出量の削減につながるのと同時に、スイッチ運行により乗務員の働き方改革にも貢献しています。また、開発が



21mフルトレーラ

進められている燃料電池を活用したトラックの購入にも手を挙げており、カーボンニュートラルへの要請に応えられるよう準備を進めています。なお、乗務員の働き方改革としては、24年度に施行される「年間残業時間上限960時間」の規制に対しても早々に対応済みです。今後安全運行のためにも、働き方改革は継続して進めていきます。

### 圧倒的な強みは、やり遂げられる人財の力

——シーエックスカーゴ出身の社長就任は佐藤社長が初めてのことです。着任から4カ月が経ちましたが、改めて今までの抱負、これまでのご経験から大切にしていきたいことなどお教えください。

**佐藤** 大事にしたいのはやはり「三現主義」（現場・現物・現実）です。私自身、当社に入社してすぐ現場に配属され、失敗を繰り返しながらも周囲に支えられ仕事を覚え、現場の立ち上げなども経験しました。そういう経験から現場の重要性を理解しており、本社で報告だけ聞いて物事を捉えようとするのではなく、自分の目でしっかりと確かめていくことを

大切にしていきます。今はコロナ禍で実現には至っていませんが、年に1度は全営業所を回って社員全員と一言でも話をしたと思っています。

併せて大事にしたいのが、「コミュニケーション」と、松下幸之助の「日に新た」の考え方です。コロナ禍で物理的な距離が必要とされている昨今だからこそ、お互いが無関心にならないよう「心の距離は縮めよう」と社内に伝えていきます。

——最後に、貴社の強みをどのように感じていますか。

**佐藤** 30年に渡って日本生協連の事業を物流から支え続けてきた豊富なノウハウと全国物流ネットワーク、そして何より「人財」が圧倒的な強みとなっています。私は、当社の経営理念と経営ビジョンが的確に要約されている「待っている人の笑顔のために、安全・安心を届け続ける」との言葉が大好きであり、大切にしています。「待っている人」には届け先のみならず社員の家族も含まれます。生協物流を担う者として、単純に「届ける」だけではなく、どんなに厳しい環境下でも社会へ貢献すべく、仲間を信頼し合い、プロの誇りをもって「届け続ける」ことに挑戦し続けている人財が集まっているシーエックスカーゴは、本当にすごい集団だと自負しています。

Twitterで「物流」に関する情報を発信中!!

アカウントは「cargo」NEWSです。