

ダイセーエブリー24の田中孝昌社長 および

ダイセーホールディングスの栗田秀男社長とのインタビュー

COVID-19 のパンデミックは、過去 2 年間、特に物流部門の人材確保に深刻な影響を与えました。民間航空事業者の停滞によって貨物空輸が影響を受け、石油燃料の価格はウクライナでの紛争の結果高騰し、その結果として昨年世界の港の 70% で貨物輸送の遅延が発生しました。COVID-19 はダイセーの事業にどのような影響を与え、それに対しどのような対策を講じましたか？

田中: ダイセーホールディングスは非常に多様な事業を抱えるグループなので、パンデミックの影響は業界によって異なっていました。たとえば、私たちはレストランのサプライチェーンに物流サービスを提供していますが、明らかにその業界は大きな打撃を受けました。しかし、私たちはスーパーマーケットやコンビニエンスストアにも温度管理された物流サービスを提供しており、こちらに関しては「巣ごもり需要」の拡大により、好調な業績でした。グループとしてトヨタグループ関連企業とも取引を行っていますが、この産業に関しては COVID-19 のパンデミックによって起きたサプライチェーンの問題による深刻な影響を受けました。一方で、ダイセーグループが成長を目にしたもう 1 つの事業は、日本のカジュアルウェアデザイナー、メーカー、小売業者である大手アパレルブランドです。同ブランドの店舗の約 5 割はショッピングモール内に

THE WORLDFOLIO

あり、それらの多くは休店していましたが、残りの 5 割は路上または独立系の店舗で、それほど影響を受けませんでした。



<ダイセーロジスティクスの物流拠点>

ダイセーグループとしても、トヨタグループについて多くのことを考えていますが、サプライチェーンの混乱によって大きな影響を受けているようです。彼らは部品の在庫自体は持っていたのですが、自動車工場が通常どおりに動作できないことで問題が起きていました。これは、特に日本中部で、在庫を保管する場所が足りなくなることを意味していました。その結果、現地倉庫に商品を保管する手数料が急激に上がり、在庫を保管するスペースを確保するのが大変でした。

最近メディアの注目を集めたことの1つに、上海のロックダウンが長引いたことによるトヨタの上海工場閉鎖があります。トヨタは、この工場の持ち得る生産レベルを疑っている、と明確に発表しました。これは、中国の役割がグローバル企業によって見直される瞬間が来ているということです。多くのインタビューの中で、日本企業は、これは中国から商売を奪い、グローバル企業がサプライチェーンを再設計する絶好の機会になるかもしれないと表明しています。あなたはこの評価に同意しますか？そして、これに追加したい意見はございますか？

田中: 最近、私たちはこれが輸出にとって良い機会だと感じています。中国はかなり難しい国で、実は以前、グループとして中国に物流会社を設立しようと

試みたことがあります。しかし、中国で運営するのは非常に難しく、私は中国にネットワークもなかったので辞めました。もし私たちが中国によいネットワークを持っていれば、会社を設立できたと思います。しかし残念ながら、私たちは日本通運のような大企業ではありません。サプライチェーンの再設計を主導できるほどの規模ではありません。

しかし、ダイセーグループは将来に向けた事業拡大・成長戦略の一つに M&A、特に同業他社の M&A を位置付けています。当社は国内物流会社であり、国際物流に関してはまだ豊富な経験がありませんが、海外 M&A も活用して海外事業を構築していきたいと考えています。

栗田: 一方で、日本は今、深刻な問題に直面しています。1つ目は人口問題で、ご存じのとおり、人口は急速に減少しており、それに伴い市場も縮小しています。2つ目は「後継者問題」と呼んでいるものです。創業者の子ども第一世代の多くは小さな田舎町で育ち大学進学にあわせて田舎町から大都市に引っ越しました。そういった人たちが卒業して就職すると、故郷に戻りたがりません。こういった後継者問題を抱える企業を積極的に M&A し、事業拡大につなげることがダイセーグループの成長戦略の一つなのです。M&A によって事業と人材を取得することで、今後中国を取り巻くサプライチェーンの再設計に、臨機応変に対応できる体制を構築し続けたいと考えています。

広く報道されているように、日本は 65 歳以上の人口が 28%を超える超高齢社会を迎えています。物流業をはじめ、人口減少の影響をより強く受ける特定の事業分野があります。重量物運搬車（HGV）事業における労働者の安定確保のために、長寿化に関してどのようなことをしていますか？また、そういった高齢ドライバーを補助し、事故を防ぐためにどういった安全対策を講じていますか？

田中: これは非常に難しい質問で、私たちは技術、特に安全運転技術や自動運転技術の進歩に大きな期待を寄せています。今後も技術の発展を注視し、当社で採用を目指すべき技術かどうかを慎重に検討していきます。

私たちの会社について注目すべきことの1つは、私たちのドライバーのほとんどが経験豊富なドライバーではないということです。何が言いたいかというと、当社に入社した時はトラックドライバーとしての経験がなく、前職は工場やレストラン勤務等だったということです。ダイセーに入社後に彼らをきちんとトレーニングし、今では優秀なドライバーになっています。私たちは非常にしっかりしたトレーニングプログラムを行っています。

THE WORLDFOLIO

栗田:運転の安全を追求しながらも、操作するドライバー人材をしっかりと確保していくことも重要な課題だと考えています。

DX 研究所では、ドライバーのリアルタイムな運行状況を収集できるシステムの開発に取り組んでいます。この仕組みによってドライバーの運行状況に加え休息状況等も把握できるため、データ分析・運行改善を繰り返すことで、ドライバーの安全確保に寄与しています。また AI を活用して運行データをより深く分析することで、ドライバーの心理状況を把握する取り組みも開始しています。この取組はまだ始まったばかりですが、ドライバーの心理状況が少しでも把握出来る様になれば、安全確保がよりやりやすくなると考えています。



<ダイセーエブリー二十四の車両>

また、ドライバーが物流ビジネスの基本や安全運転の技術をいつでもどこでも学べるよう、Eラーニングシステムを提供しています。それに加え、約3,000台の車両に相当する全車両を一元管理するためのシステムも活用しております。この中央管理システムにより、会社全体のドライバーを追跡できると同時に、無数の要因を分析して配送ルートをより最適化できます。

他社とのコラボレーション、特に国際的なパートナー企業とのコラボレーションは、貴社の現在のビジネスの中でどのような役割を果たしていますか？

田中: 実は他の企業とコラボレーションするのはかなり困難です。というのも、日本マーケットにおける物流業界はどちらかというと閉鎖的なコミュニティです。これまでは、私たちは業界内のパートナーと協力するという考え方をあまり持っていませんでした。もちろん、UberやGrabなどの新しいプレイヤーの存在は気になっています。これらの企業がより多くの産業横断的な協力の触媒になると感じています。

栗田: 他社と協力して荷物を配送する共同配送の事業は、ダイセーグループの事業の要となる役割を担っています。当社の苦手とする配送エリアを協力会社（パートナー）に委託する、当社の運行と他社の運行を組み合わせる互いの荷

物を運ぶなど、双方の効率化に繋がっています。お客様から要望の多い繁忙期・閑散期対応に関しては、繁忙期には協力会社1社に数十台分も運行を依頼するのではなく、多くの協力会社に少量ずつ依頼をすることで、リスク対策を行なっています。このように、幅広いネットワークを持つことでお客様の要望に柔軟に対応することができています。

私たちはしばしばデジタル技術の利点について話しますが、従来の企業にとっては課題が多いのも事実です。これには、デジタル技術を活用して従来のビジネスモデルを混乱させ置き換えるような新規参入者の存在も含まれます。DXに伴う課題はどのようなものがあると想定していますか？

田中: 私たちは他業界の企業とDXプロジェクトを開始しています。実は他社と進めているDXプロジェクトは複数あるのですが、残念ながらこの場ではまだお話しすることが出来ません。しかし、これらのDXプロジェクトを行うことで、他の方法ではアクセスできない貴重なデータベースにアクセスできるということは言えます。例えば複数の拠点をまたぐような複雑な物流も横断的に可視化できるようになり、これまでできなかったレベルでの物流再設計や効率化に取り組むことができます。既存のビジネスへの影響を恐れず、自分たち自身の手で従来のビジネスモデルを置き換えるようなプロジェクトを並行して進めなくてはならないと考えています。

田中: 多くの物流会社は Amazon を恐れており、Amazon を具体的な脅威と見なしています。これに対抗するために、彼らの一部は Amazon と戦うためだけに提携しています。正直なところ、DX の課題に真正面から直面している物流会社もあれば、アナログや紙ベースのシステムにまだこだわっている会社もあります。社内で効果的な DX を活用するには、まずその前段階で古いデータをデジタル化する必要があります。これが第一ステップです。私たちはこのことを強く意識しており、グループ全体で事業をデジタル化しています。この最初のステップを完了することで、現在の状況を突破し、他社と提携する準備ができます。

ダイセーグループは多様な企業で構成されています。3PL 物流や複合一貫輸送に加えて、電気工学、システム統合、保険、さらには旅館や温泉の専門分野も持っています。このような多様な企業を抱えるグループとして、生み出すことが出来る相乗効果はどのようなもののでしょうか？

田中: 会社を設立した父は、物流業界の将来について非常に悲観的な見方をしていました。それが、私たちのグループが多様性に富んでいる理由のひとつです。彼はあらゆる種類の異なる産業に種をまき、どの産業が実を結ぶかを見ていたと言えるでしょう。

THE WORLDFOLIO

第一世代のグループ会社が設立された当時は、お互いにシナジーが全くありませんでした。しかし、第二世代のリーダーが育った今、第二世代の企業は戦略を作り、シナジーを生み出すためにグループとして協力し合っています。

栗田: 私たちが想定している3つの相乗効果があります。1つ目は物流事業以外の会社を増やすことで、グループ内で物流需要を生み出すことです。2つ目は、システム事業によって物流サービスの「質」向上と効率化を実現することです。3つ目は、リサイクル事業を持つことで、グループ内で循環型事業を創ることです。この事業を通して、物流事業のサステナビリティを追及したいです。



<箱根ベーカリー>

全体として、物流事業は商品と消費者をつなぐ事業であることを強調したいと思います。グループ会社の多様なポートフォリオにより、私たちは生産・消費事業も行えます。

ダイセーホールディングスのグループ会社の1つに、都市インフラ向け医療機器と、建築機械の輸送を専門とする複合輸送会社 JET があります。JET8 の事業をこの2つの分野に集中させたのはなぜですか？

田中: 私たちは航空貨物事業を営みたかったのですが、競合他社との差別化が困難でした。そこで、どのニッチ市場に売り込めそうか分析しました。当社の結論は、温度制御と温度に敏感な製品の輸送でした。

栗田: ダイセーグループの JET8 カーゴは人口受精事業も開始しました。彼らは日本で精子と卵子を集め、 -270°C 未満に保った容器に入れて輸送します。これらの容器は、体外受精治療を支援するために使用されます。

JET8 は 2008 年に設立されました。当時、CEO である西雅弘氏は、DHL、UPS、FedEx などの巨大企業に勝てないと言い、よりニッチな市場を見つけよ

うとしました。その市場は、医療や医薬品の遺伝子治療など、厳格な温度管理を必要とする製品の国際的な直接消費者向け(D2C)および顧客対顧客(C2C)サービスでした。彼は DHL のような巨大企業は私たちの顧客からこういった荷物を受け取らないことを知っていたので、その部分で彼は付加価値のあるサービスを提供したいと考えました。

あなたは、会社の幹部の第二世代だとおっしゃいました。第二世代として達成したい目標や目的はありますか？

田中: 私たちのグループは非常に多様なので、大きな化学反応が起きる可能性が大きいと思います。父はとても強く、リーダーシップのスタイルもとても強かったです。しかし、私のスタイルはまったく異なります。当社には女性の取締役やリーダーがまだまだ少ない為、私が取り組んでいきたいことだと思っています。女性社員にも相応しい機会を与えていきたいと思っています。私の長女はイギリスに10年以上住んでいて、大学院で会計学を専攻しています。2年前、彼女が当社でインターンシップをしていた時に「なぜこの会社はこんなにアナログなの?」と尋ねられました。彼女は会社について多くの意見を持っており、幸いなことに、彼女は私たちの家業に興味を持っています。もし彼女が入社すれば、何か新しいものを創り出せるかもしれません。

THE WORLDFOLIO

栗田: 私が達成したいことは、買い手、売り手、そして社会の3つの別々の存在にとって良いことができる会社を創ることです。買い手と売り手にとって良いことは珍しいことではありませんが、社会の利益のために奉仕することは真の成果です。ダイセーグループは、1969年4月23日に物流会社として創業し、今年53周年を迎えました。いまではグループ全体で7000名以上のクルーが活躍しています。お客様はもとより、働いているクルー、またその家族まで、人々の暮らしを豊かにするグループを創ることが、私が達成したいことであり、使命だと感じています。