



## 第4分科会講演要旨 (テーマ：アフターコロナの倉庫業)

### 「ウィズコロナ時代の経営戦略」

(株)日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門シニアマネージャー  
坂本 謙太郎 氏

#### ●はじめに

新型コロナウイルスの影響で私にとっても対面での講演は久しぶり。皆さんとこの時間を共有できることを、大変うれしく思う。

ウィズコロナの時代にあって企業経営は今後どう考えていくべきか、私なりの見解について述べる。基調講演でも触れられていたが、最近では「未来をどう見るか」という事が世の中で大きなテーマとなっている。見えている未来と見えにくい未来があるというお話をされていたが、見えにくい未来をどう解き明かしていくのか、本日の講演がヒントとなれば幸いである。

#### ● Direct to Consumer の台頭

まず新型コロナ時代を象徴するものとして、某ビール会社のビール宅配サービスをご紹介します。同社のウェブサイトで申し込むと、生ビールが定期的に届くというサービスである。無料で貸し出されるサーバーを使うと、飲食店さながらの生ビールを自宅で楽しめる。巣ごもり需要と相まって人気を博している。通常製品は工場から卸の倉庫を通り、小売業者の物流センター、小売店舗を通り消費者の手元へと届く。この宅配サービスではビールは工場から直接消費者に届く。間に入る卸業者、小売業者もない。これを Direct to Consumer (DtoC) と呼び、メーカーが直接顧客へ販売することを意味する。

DtoC への流れは不可逆的である。メーカー側から見れば非常に魅力的だからだ。例えばビール会社がコンビニやスーパーでビールを販売する際、流通過程でさまざまな費用が発生する。もし店頭価格と同じ金額で DtoC 販売できたとする、ある試算では売上は 1.66 倍、利益は 2~3 倍になる。金額面だけ見てもぜひ取り組みたいビジネスなのである。

「試し売り」で生活者の実態を調べやすくなるというメリットもある。ある衛生用品メーカーが透明フィルムでできたマスクを試作した。マスクで口元が見えないと唇の動きを読めず不便との聴覚障害者の声を受けたものだ。試作品を数量限定で DtoC 販売したところ、即完売。潜在需要を確認することができた。同社では通常の新商品開発には 3 年かかるが、この商品では 5 か月しかかかっていない。直販なら試作品の少量販売ができるので、スピード感が早まり、商品開発力が劇的に高まる。

あるグローバルな家具メーカーでは、手が不自由

な人のために扉を開けやすくする後付け補助具を作っている。これは店頭では販売されておらず、欲しい人はウェブサイトからデータをダウンロードし、3D プリンターで自作する (あるいは身近な人に頼んで作ってもらう) ことになる。これが広がれば海外の工場からコンテナで消費地に運び、倉庫を経由して店頭と並べるというプロセスが無くなる。大量に生産するものは海外の工場で集中生産するのが効率的だが、この補助具のように需要が少ないものは別だ。店頭と並べると無駄な在庫になるリスクが大きいものは、3D プリンターに必要な分だけ現地生産の方が効率的だ。遠からず 3D プリンターもコンビニ等の身近な場所に置かれる時代が来て、この動きはますます広がる。

このような利点から、多くのメーカーが DtoC の取り組みを進めている。名刺管理サービスの登録情報をもとにした調査によると、DtoC もしくは D 2 C (どちらも同義) と名のつく部署がこの 2 年間で 5 倍以上に増えているという。それだけ多くの企業が専門部署を作り DtoC に取り組んでいるのだ。

DtoC が広がれば、メーカーと消費者の間の物流も簡素になる。究極的にはメーカーの工場と消費者宅をつなぐ宅配業者だけで用が済み、中間流通業者が利用していた倉庫の多くは要らなくなる。従来どおり小売店で売られるものの量はゼロにならないにせよ、減ることは間違いない。これが物流業者、倉庫業者が直面するほぼ確定的な未来だ。

#### ●グレートリセット

従来の経済モデルは経済成長と株主利益の最大化を追求してきた。大量生産、大量消費、使い捨て、国際分業、長距離輸送は利益・効率を改善させ、経済成長に邁進した結果だ。しかし、その一方で環境破壊、社会格差、国家財政破綻など、さまざまな問題も引き起こした。このような負の側面がいよいよ看過できなくなった。従来の経済・社会の仕組みを推し進めれば地球も人類も存在できなくなってしまう。だから、その仕組み自体を作り直さなければならない、リセットしなければならない。これが昨今グレートリセットという言葉で語られることの意味だ。

サーキュラーエコノミー (循環型経済) や地産地消はリセット後の世界の一断面、CSV (Creating Shared Value: 共通価値の創造)、パーパス経営や

統合報告はそのための経営手法と捉えると分かりやすい。経営者の頭を悩ませる ESG や SDGs も、ESG は企業にグレートリセットの取組みを促す制度・ルール、SDGs はグレートリセットの取組み領域を 169 項目に例示したものと考えると分かりやすい。これらはすべて、利益と同時に環境面・社会面でも持続可能な仕組みに、企業や世の中を作り替える(リセットする)ことを求め、促しているのだ。

●新型コロナウイルスがもたらしたもの

欧米社会がグレートリセットに機敏に対応しようとしているのに対して、日本の反応は鈍い。「三方よし」や「論語と算盤」、オイルショック期の省エネを引合いに出して、日本は昔から ESG に取り組んでいるとする言説も珍しくない。「これまでの当たり前ではダメ」「変えなければ」という話にはなりにくい。例えるなら、世界のグレートリセットの大波に、強固な防波堤で抗っている状態だ。

新型コロナウイルスはこの防波堤にヒビを入れた。例えば、世界ではジョブ型雇用が当たり前だが、日本では企業も従業員も極めて消極的だ。しかし、コロナ禍によって在宅勤務が当たり前になった。従業員の管理・評価は成果によるしかなくなり、早晚ジョブ型雇用を受け入れなければならなくなる。社会人が諸外国と同様に転職を重ねてキャリアアップしていくのが普通になれば、会社側は優秀な人材を採用するために本気で ESG に配慮せざるを得なくなる。小売業者に遠慮してきた日本の消費財メーカーが DtoC の取組みを加速しているのも、コロナ禍によってタガが外れたという側面があるのではないだろうか。

コロナ禍は、「急に世の中を変えた」が、同時に「変化に抗してきた防波堤を破壊した」。今後の経営に

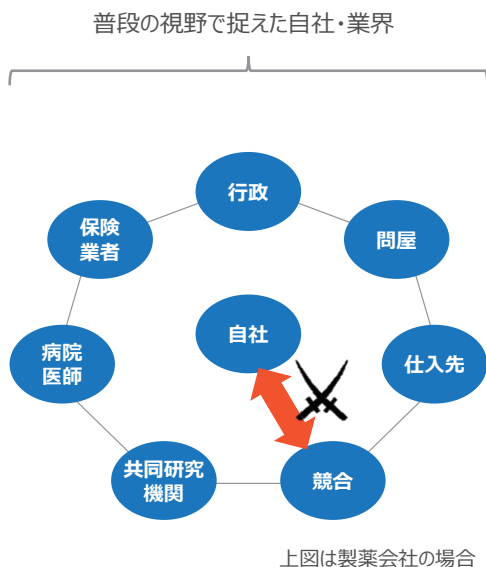
とっては、後者の中長期的な影響を考えることが重要だ。防波堤が壊れれば、変化の圧力はさまざまな形で降りかかってくる。国内家電各社がガラケーでシェア争いをしていた市場が、瞬く間に米国発のスマートフォンに塗り替えられたように、競合相手と思っていなかった企業が突如現れ、市場を奪われるということが頻発するようになる。先ほど DtoC や 3D プリンターの例を挙げたが、これらは物流業界を食い荒らす存在になり得るかもしれないし、業界構造を激変させ、業界そのものを消し去ってしまうかもしれない。

一方、倉庫業界を守ってくれる人は少ない。生活者は必要な物資が手に入れば良いのであって、流通過程の倉庫には興味がない。社会全体の視点で考えても、必要なものが必要な時に必要な場所で必要な量だけ用意されている方がエコで、一定割合の廃棄を前提とした在庫やそれを補完するための倉庫は少なければ少ないほど良いとも言える。グレートリセット後の世界には今ほどの倉庫は必要なくなるかもしれないのだ。新型コロナウイルスはそういう世界への扉を開いたのだと思う。

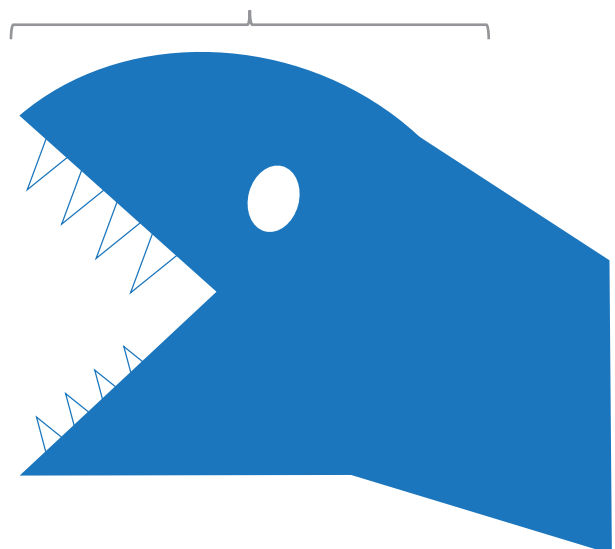
●グレートリセットの中の企業

経営環境の激変に、企業はどう向き合えば良いのだろうか。今ある業種・業態は、従来の経済モデルを前提に作り上げられてきた。物流業は、物を作る人たちと物が欲しい人たちをつなぐために存在している。物流業は他の産業を支えている存在なのだから、支えられる産業の在り方が変われば物流業の在り方も当然変わる。

例えば自動車は、ガソリン車から電気自動車へのシフトが進んでいる。これによって一台の自動車を作るのに要する部品点数が半減する。部品点数が少



視野に入っていないが、業界を根底から変える存在



出所：日本総研作成

なくなれば、それだけ輸送機会も減る。また、自動車が個人で専有するものから、使うときだけ借りるもの／シェアするものになれば、生産される自動車の数が激減する。これもまた物流需要を減らす。自動車業界の変化だけ見ても物流に与える影響は大きい。経済・社会のしくみや産業構造が変われば、物流に必要とされる機能や、物流の業界の形、求められる設備も当然変わっていく。

では、倉庫業はどう変われば良いか。今日のような業界の集まりで、この問いに対する一般解を示すことはできない。日本中の倉庫業者が一様に同じ形に進化したら、変わった先の世界が供給過多・過当競争になってしまうからだ。縮小する倉庫事業を補う収益源、生きる道、ナワバリは各社がそれぞれに知恵を絞り、見つける必要がある。法令対応は業界横並びで良いが、経営戦略は業界他社と違うことを考えなければ意味がない。

●目指す姿

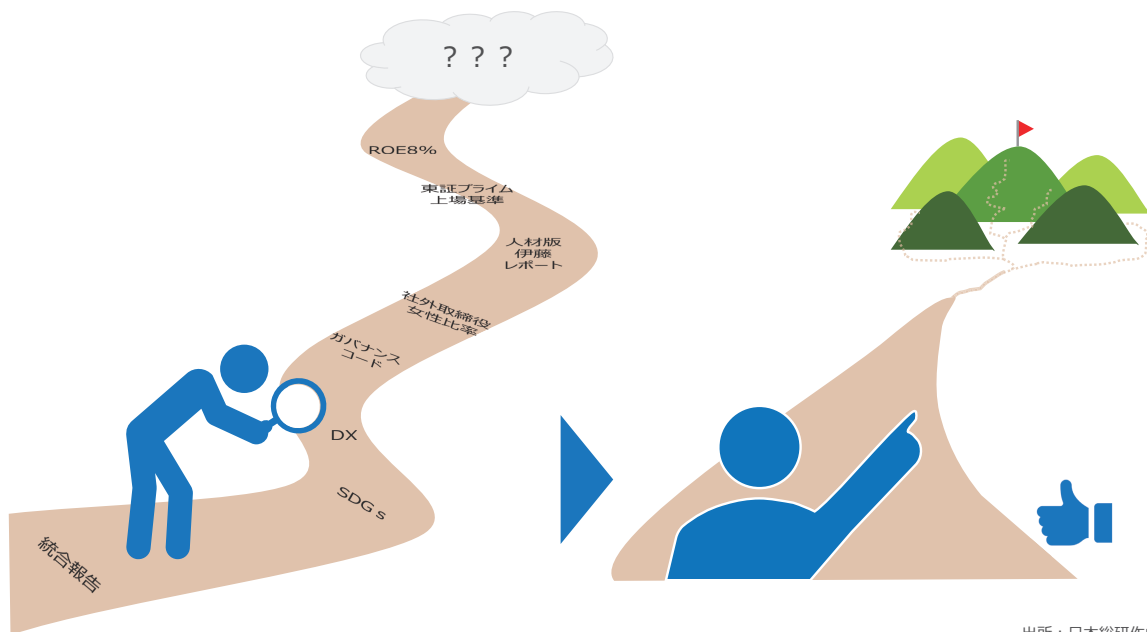
独自の経営戦略を考えるべき時に、多くの経営者は次々に増える要求事項への対応に忙殺されている。これは大きな懸念だ。ESG、SDGs、統合報告、社外取締役比率、ダイバーシティなどに1つずつ応えていこうとするものすごく忙しくなる。より深刻なのはこれらの要求事項に短絡的に応えようとして、将来に害をなすことだ。例えば、ROE 8%の要求に応えるために、手っ取り早く研究開発費や人件費を減らす、非正規雇用者の割合を増やすなど短兵急に対応をすると、中長期的にはかえって社会問題を増幅させる。これらの要求事項はグレートリセットや社会問題解決という上位目標を細分化したもののなのに、その階層構造を忘れるとかえって害になる。

個々の目標に応えるのではなく、グレートリセットに沿った骨太の経営戦略を語りたい。その戦略を実行、実現すれば、その過程で個別の目標は自ずと達成されると外部に胸を張って言える状態が理想である。

●変革意欲

昨今、パーパスやビジョンを掲げる企業が増えている。しかし、対処すべき目先の課題を並べただけのものも少なくない。パーパス、ビジョンはグレートリセットに沿った骨太の経営戦略でなければ無意味だ。その点で先日聴いた某通信会社の社長の講演は興味深かった。日本は労働人口が減っていくため、このままでは国力低下が免れない。同社はその解決策として、AIで自ら学習し、臨機応変に動く汎用ロボット「スマボ(スマートロボット)」を提案していた。「スマボが実用化されれば日本の労働人口が10億人いる位の経済活動ができる。そうすれば競争力低下や労働人口の減少を気にしなくて済む。だから我々はスマボを作る」というのである。「こんな世界が実現したら良いでしょ」と語れることが素晴らしいと思う。

ある自動車メーカーは「カーカンパニーからモビリティカンパニーへ」と謳っている。「今までは自動車を作ることに集中していたが、これからはモビリティというサービスを提供する。交通に係るサービスも提供する」と明言している。パーパスやビジョンが言葉遊びでなく、具体的に目指す方向を示しており、力強さを感じる。「このような世界になったら良いのではないか」という未来像をイメージし、その中で自社の役割を表現できている良い事例であると思う。



出所：日本総研作成



大企業だから未来を語れるのではない。むしろ大企業の方が難しい。既存事業が巨大だからだ。例えば、自動車メーカーがモビリティカンパニーになると宣言することは、既存の基幹事業に携わっている多くの人に「君たちは将来いらなくなる」と言うことでもある。数万人の社員にその真意を伝えるのは大変なことだ。この点からだけでも、小さい組織の方がパーパス・ビジョンを掲げ、方向転換するのは容易だと理解いただけると思う。

経営トップやトップに近い方は、できるだけ早く既存事業のオペレーションを手元から放すことをお勧めしたい。そして、世の中がどう変わるのか、自社はこれから何を伸ばしていくのか、どう伸ばすのかを考える時間をつくっていただきたい。社会・産業が変わることで必要とされる業態が変わる。業界横並びでは対応できない。自社ならではのことを考えていただきたい。

### ●変革への一歩

では、どのように考え、第一歩を踏み出せば良いのだろうか。「経営トップが方向を示し、リードすべき」というコンサルタントは多い。企業変革に関する講演などで「成功の秘訣はトップがリーダーシップを発揮すること」というケースは非常に多い。これはトップに対して酷だ。どんなに優れた人であっても、一人で考えられるアイデアにも限界がある。何より一人だけで考えていては不安だ。新たな世界を見出そうとする場合、第一歩は経営トップの回りに議論ができる相手を用意することだ。

議論の相手は何も取締役など、上級幹部に限らない。むしろ、それでは年齢、性別、思考パターンが似通った人の集団になりかねない。また、経営会議や取締役会のメンバーは、それぞれ責任や立場、管掌業務を持っており、ポジショントークに陥りやすい。例えば、製造部門の責任者が「サービス業に転じよう」と言うより「モノづくりをまだまだ頑張る」と言いたくなるし、言わざるをえないだろう。責任がない人の方が自由な発想ができる。

未来を見立て、世の中の変化を読む議論には多様性も重要だ。役職や年齢も関係なく、対等に議論できる相手、ディスカッションパートナーを社内外にできるだけ多く持つことが効果的であると思う。中世ヨーロッパの宮廷には「宮廷道化師」という特別枠の家臣がいた。その姿はトランプのジョーカーに描かれている。彼らは気が触れた者という建前で常に無礼講が許されていた。その役割は、一般の家臣は口にできないこと、例えば君主に対する反論や批判を發し、注意を促し、別の視点から代案を提示することである。日本企業の経営会議は社歴40年超のオジサンで、多様性が著しく乏しい。世の中の見方も偏りやすい。だからこそ、宮廷

道化師のような存在をトップの周りにできるだけ多く置きたい。多様な人、異質な人とディスカッションができれば視野は広がり、未来を見立てていく上で非常に有効である。

### ●やってみないと分からない

「儲かるのか」「損をしないのか」「成功するのか」という視点を避けることも大事だ。確実な結果を求めようとすれば、身動きが取れなくなる。世の中が安定的に同じパターンで進んでいるのであれば、正解は見つけやすいが、激変する環境では、何が正解なのかは後になってみないと分からない。

生物は突然変異を繰り返し、たまたまその環境にあった個体が生き残り、子孫を残して増やしていく。そうでないものは滅びる。激変する環境下では、企業もいろいろな突然変異を起こす必要があるだろう。先の見えない取り組みにも、まずは手を出してみる事だ。そのうちのいくつかが5年後10年後に花開けば良いという位の意識で、可能性のあるものはとりあえずやってみる。倉庫業から遠いからと頭ごなしに否定するのではなく、とりあえず触れておくという姿勢が良い。常にさまざまな可能性を探ることが会社の習慣に埋め込まれることが理想である。

### ●未来の社会を想像するために

グレートリセットの先の未来を読み、既存事業に囚われない新しい可能性を発見するには、世の中の見方から変えた方が良いかもしれない。我々の周りにはFACT～FAITH～FEARという3つの世界が広がっている。FACTは「間違いなくこうなる、こうである」と知っている既知の領域。FAITHは「確信はないが恐らくこうだろう」と想像が付き、仮説を描ける領域である。企業であれ個人であれ日々の意思決定は、この2つの領域の情報に基づいて行われる。しかし、その外側には、我々が知らないことすら知らない、気づいていない世界が無限に広がっている。それが3つ目のFEARである。

ある業界に長く居れば、仕事上必要な知識・情報はFACT、FAITHの領域に収まっている。しかし、あるとき突然業界・市場の様相をガラッと変えてしまうような要素は、大概FEAR領域から現れる。

例えば、アメリカのジョーンズホプキンス大学は、次に世界でパンデミックが起こるとしたらそれはコロナ系のウイルスであろうと、2018年に警告していた。しかし、世界の大多数の人は、それを知らないことすら知らず、注意も払わなかった。コロナウイルスはありふれた風邪の原因だったこともあり、研究予算もつかなかった。しかし、今や世界中がコロナウイルスに振り回されている。

私は2007年にある飲料メーカーの方との雑談の中で「炭酸飲料に先がないというのは飲料業界の常

識だ」と言われたことがある。しかし、現在コンビニの冷蔵庫の棚のかなりの部分を炭酸飲料や炭酸水が占めている。炭酸水を愛飲する生活者は、当時の飲料メーカーにとって知らないことすら気付いていない存在だった。その結果、炭酸飲料事業の担当者は巨大な潜在市場に気づかないまま、長年減収に甘んじていた。

2007年にiPhoneが登場した時、あるグローバルな携帯電話端末メーカーは世界中のマーケット調査をし、「iPhoneは非常にニッチでマニア向けの商品であり、市場の5%以上になることはない。我々の脅威にならない」と判断した。スマートフォンによって可能になるさまざまなサービスは彼らの視野には入っていなかった。その結果はご存知の通りだ。

このように既存秩序を破壊するものも、大きな事業機会も FEAR からやってくる。専門家ほど「分かったつもり」になって、FEAR 領域の情報を見落としたり、見誤ったりする。だとしたら、習慣的、意識的にそこに目を向けておくべきだろう。もちろん、FEAR 領域の情報の大部分は自社には何の影響も及ぼさない。それでも FEAR 領域に注意を払い続けていれば、チャンスやリスクに他人よりも早く気付くことができる。グレートリセットの先の物流のあり方を想像し、独自性のあるパーパスやビジョンを語り、倉庫業から一歩踏み出すためにも、この取り組みは重要だ。社内外のディスカッションパートナーと知らないことすら知らない事象について議論し、未来を見立てる活動、未来洞察を習慣にさせていただくと良いだろう。

●未来洞察・未来年表

未来の見立ては必ず当たるわけではない。A かもしれないし、B かもしれないという複数の「ありうる未来」が並び立つことになる。しかし「ありうる未来」を認識すれば、それを仮説として検証することができる。時間の経過とともに情報量が増え、より確からしい選択肢を判定したり、選択肢を更新したりすることもできる。

これを実現するためには、見立てた未来を都度書き留め、逐次更新していくことが肝要だ。そのための一つの方法として日本総研は「未来年表」をお薦めしている。描き出した「ありうる未来」を時系列に年表形式に並べるのだ。こうすることで、未来の見立てがその場限りの思い付きで消えてしまうのを防ぐことができる。また、多くの人の目に触れる場所においておけば、議論に参加していなかった人の目に触れさせて、さらなる議論の材料やインスピレーションの源泉として活用することができる。

●まとめ

コロナ禍を契機に日本もグレートリセットの大波に飲まれようとしている。社会・産業の仕組みは今後20年で大きく変わっていくだろう。サプライチェーンのあり様も激変し、物流業界の役割も変わる。その波に抗うのではなく、上手く乗り、会社・事業を進化させて欲しい。本日の講演がその一助になれば幸いである。

未来の社会を想像するために

未来情報を「不確実性」の高低で3つに分類し、「知らないことすら知らない、気付いていない領域」に目を向ける。「想定外の変化」はここからやってくる。



©Business Futures Network

出所：日本総研作成