

インタビュー

「創業者以外の経営者はすべて『中継ぎ』で『クローザー』がいない」  
「任されたインニングをしっかりと投げ切る」 川崎陸送社長 樋口恵一氏



川崎陸送（KRT、本社・東京都港区、樋口恵一社長）では2月21日に、創業90周年を迎える。2014年度（第77

期）は「90年の歴史に恥じない物流品質」を経営方針に掲げ、①品質と効率の両立を実現するカイゼン活動②人手不足・高齢化への対応③品質を支える人材育成と教育④将来を見据えた新サービスの構築——に重点的に取り組む。中でも、人手不足・高齢化への対応は物流業界の共通課題で、人材の確保は企業競争力の大きなウエートを占める。90周年の節目を迎えた川崎陸送のユニークな人材確保への取り組み、90周年記念事業について樋口社長に聞いた。

（聞き手・石井麻里）

——現在の事業環境と最大の課題についてお聞かせください。

樋口 当社だけでなく、業界にとっても最大の課題は人手不足と高齢化です。これは物流会社にとって「赤字」の要因となります。労務費が上昇し、労務費を惜しめば安全に支障が出るなど物流品質の低下を招きます。知恵を絞って効率化し、少ない人員で良質なサービスを提供していくという考え方はもちろん大事ですが、それだけでは縮小均衡になってしまう。

年末の繁忙期をみると、トラック台数が減っていることは明らかです。12月の輸送量は昔に比べて伸び率はそれほどでもないのに、トラックの手配が追いつかない。トラックのキャパシティが絶対的に足りない状況です。バブル経済時とは違って、構造変化による人手不足が顕在化しています。こうした変化に対応するため、今期（第76期）は「5年先の物流・仕事を考え

て行動する」を経営方針に掲げて、取り組んできましたが、第77期もその延長線上にあると考えています。

——人手不足解消策の具体的な取り組み項目をリストアップしているとか。

樋口 従来の求人・採用のやり方を変えようとしています。ハローワークで募集したり、求人情報サイトに載せても、コストをかけた割にほとんど人が集まりません。エントリー後、一定の「足切り」をして、最終的に面接で採用・不採用を決める——。これでは大手企業と同じ選考基準になってしまい、採用に結び付きません。では、どうするか。当社は昨年2月にホームページ（HP）を全面リニューアルしました。お客様や協力会社の視点だけでなく、求人と採用を意識したHPとなっています。「何だかいろいろなことをやっている会社だな」と思ってもらえるように、コンテンツを充実させています。

——新卒の採用では相当、手間暇をかけているようですが。

樋口 35〜45校の高校・高専（高等専門学校）、大学を手分けしてリクルートに回っています。それぞれプレゼンの内容も変えています。毎回、同じでは学生に失礼ですから。採用の主なターゲットは、物流を専門に教える先生



90年の歴史に恥じない物流品質を目指す  
物流関連ゼミに入っている学生です。物流業界の人手不足の原因の1つがミスマッチです。最初から、「物流が好きの人」を採用すれば、志望業種との mismatch も少ないし、離職も少ない

くなる。昨年は、就職サイトには一切広告を出さず、先生から推薦のあった学生などそれ以前の何百人のエントリーと違い、たったの60人がエントリーし、うち10人を採用しました。エントリーの人数にはこだわっておらず、「指定校制度」のような手堅い採用を拡大していければ、と。実際に、採用の手応えも感じています。

——新卒採用者やドライバーの方々のご家族にも挨拶に行かれるとか。

樋口 ご家族を「味方」につけることは重要です。就職後、息子が「辞めたい」と言った時に、ご両親が「いい会社じゃないの」と引き留めてくれる可能性がありますから。

——流通加工の拠点では、周辺の他の倉庫や商業施設とパートタイマーの採用で競合が激しい。どこで差別化を図っていますか。



樋口 昨年夏に、プロバスケットチーム「千葉ジェッツ」の公式スポンサーに「千葉ジェッツ」と公式スポンサー契約を結びました。試合のチケットをパートに配れるので、採用上有利になると思います。また、力を入れてきたのが職場環境の改善です。菓子の流通加工場を坂戸流通セ

ンターで新設、葛西流通センターでもリニューアルしました。女性の目線に立って、くつろげる休憩室を併設したり、「お弁当を温めるのに待たなくて済むように」と電子レンジの数を増やしたり。とにかく働きやすい、居心地のいい空間づくりを心掛けました。冬は手先が冷え、生産性も落ちるので、手術用手袋を配布しました。

——パートの休憩室のテレビは大型を買えという発想ですが、費用対効果についてどうお考えですか。

樋口 坂戸流通センターの流通加工場では、



坂戸流通センターに開設した女性専用ラウンジ

12年5月の開設以来、パートが1人もやめていません。離職率が低いということとは現場にとつてありがたい。採用や面接、教育の手間が要らないからです。女性の目線は「All or Nothing」

g」です。職場環境をきれいにするのに、中途半端に投資したところで「印象はゼロ」になってしまい、意味がありません。物流業は製造業と違って、生産性を2〜3倍に上げることが難しくない。パートの職場環境を改善することで、生産性が向上すれば、投資は十分に回収できると思っています。だから中途半端なサイズのテレビを入れるより、どんと60型を入れてしまった方が良いのです。昔より格段に安いのですから…。

——90周年の記念事業についてご紹介ください。「社史」の編纂ではなく、HP上で会社の歴史を見せていくということですね。

樋口 HPに新規コンテンツを設けます。創業者・樋口由恵の回顧録をはじめ、90年の歴史を1年間かけて連載し、過去の写真や昭和30年代の経歴書、損益計算書などの「古文書」の写真を順次、掲載していきます。また、80周年には坂戸流通センターを開業しましたが、90周年



90年の歴史が圧倒的な差別化に

でも何か形に残るものを残そうと、昭和30年後半頃の当社のトラックを復元した「レトロトラック」を制作しました。チョコレート配送という当社のルーツを社員に分かってもらえらるし、車両自体が

目立つので各種キャンペーンにも利用できそうです。

先ほどの人手不足の話になりますが、会社の歴史が長いということは、実は就職先を決める際にとっても重要な要素なのです。当社の90年の歴史は、創業20年、30年の会社と比べた時に圧倒的な差別化になっていきます。90年の歴史があるからこそ、いろんなコンテンツがある。それをきちんと配信していきたい。HPであれば、社員や就職希望学生の家族の方もご覧になれるし、「よさそうな会社だね」「この会社で働いたら面白そうだね」と思ってもらえたらいい、と。

——最後に、90周年を迎えての一言をお願いします。

樋口 創業者以外の経営者はすべて「中継ぎ（投手）」です。しかも、「クローザー」がない。任されたインングをしっかりと投げ切るこれが重要です。90年の歴史の中で、私が社長の時代に最も努力していることは何か。それは営業所が全国に広がったことで遠くなった社員の距離を縮めることです。営業所が全国に散らばりすぎていることが当社の弱点で、社員同士が会う努力をしなければ、なかなか会えません。社員旅行などフェース・ツー・フェースで会う機会をつくることも重要ですが、社内報も有

**猛暑も集中豪雨もなんのその!!**  
鳥栖営業所 大越の「これは便利！」



こんにちは、鳥栖営業所の大越です。この連載もう8回になりました。今回ご紹介するのは、RHODIAの「ブロックロディア」です。「ブロックロディア」と聞いても何のことかわかりませんが、実はメモ帳なのです。1枚の裏面もない普通のメモ帳に見えますが、他のメモ帳よりも書き手の字を考えているメモ帳なのです。まずこの表紙には撥水性があり、耐久性も兼ね備えています。

普段外で仕事をしている私にはとてもありがたいことです。普通のメモ帳と違って濡らばならないのですが、この強い表紙のおかげで買った時に限りなく近い状態で持ち歩くことができます。

メモ自体にはマイクロカット加工という細かいミシンの加工がしてあり、綺麗に切ることができます。ピツと切れて気持ちいいので、それだけでも試して欲しいです(笑)

また強い表紙が付いているので、乾かないトラックの中でもメモ取りやすいのです。乾かない状態(例えば立ったまま等)でのメモを取るのが楽に活用しています。なので、運転者や配車の人たちが街中で使うそうです。

サイズも豊富で12種類のサイズがあるので、自分の用途にあった物を購入することができます(笑)。

みなさんもこのブロックロディアで、立ったままメモを取って事件記者気分を味わってみてはどうですか？(笑)

社内報では何人かの社員の連載記事も効です。経営方針を社員が理解し、その実現に向けて能動的に行動する——。「経営方針」と「社員の能動的な行動」のギャップを埋めるのに中小企業は苦勞しています。経営方針も含めた情報伝達の手

## タイ国アユタヤ県で「ワンノイ物流センター2号棟」を新設

### ヨコレイ

タイ国内営業冷蔵倉庫として電動式移動ラックを初めて導入



ヨコレイ（本社・横浜市西区、吉川俊雄社長）の子会社タイヨコレイでは、タイ国アユタヤ県ワンノイ郡のワンノイ物流センター隣接地に「ワンノイ物流センター2号棟」写真」を新設した。

背景に内需が急速に拡大し、コールドチェーンの需要が高まっている。同センターが新設さ

段として、社内報は読みやすさを心掛けています。社内報で平等に社員を紹介することをしたいので、あえて何人かの社員を連続して掲載しているのは、離れている営業所の社員に顔と名前を確実に憶えてもらうためです。1回載った程度では、憶えられません。

社員のコミュニケーションツールとしては、社内報のほか、HPやテレビ会議もありです。インターネットや携帯電話が普及して便利になった時代だからこそ、それを逆手にとって弱点を克服していかなければなりません。コミュニケーションの強化が最終的にはお客様に信頼される品質につながると思っています。

れたアユタヤ県一帯は、数多くの食品メーカーが工場を構えるタイ国有数の食品加工基地であり、首都バンコクからタイ国中部・北部・東北部へアクセスする交通の要衝。

隣接するワンノイ物流センターも2011年10月の竣工以降、順調に稼働しており、2号棟の新設により低温物流サービス体制のさらなる強化を図る。

冷蔵収容能力は約2万7100ト（F級約2万300ト、C&F級約1700ト、C級約3400ト、定温室約1700ト）。凍結室（1日あたり75ト）を備え、タイ国内営業冷蔵倉庫として電動式移動ラックを初めて導入した。

電動式移動ラックをはじめ、ドックシエルト、垂直搬送機など日本同様の設備を導入して