

物流施設・建設と 不動産の専門ノウハウで コ・ソーシング

F&Pのビジネスモデルとその展開

(株)フクダ・アンド・パートナーズ
代表取締役社長

福田哲也氏



フクダ・アンド・パートナーズ(F&P)は、物流と商業施設に特化した「建設と不動産のコ・ソーシング」ビジネスを展開する注目企業である(図表-1)。「コ・ソーシング」とは単なるアウトソーシングではなく、不動産探しから施設計画、設計・監理と施設稼働までの一括プロジェクト・マネジメントなど、顧客の「建設部」「開発部」の機能を代行・支援して、経営資源を相互に共有し、活用するサービス形態だ。昨年末12月に創立10周年を迎えた同社は10期連続黒字、10年度全国設計事務所の倉庫・物流施設部門の売上ランキングに照らすと2位になり、11年度には売上10億円達成などの実績を上げ成長を続けている。今回は同社の取り組みにフォーカスし、福田社長へのインタビューと、代表的ユーザー3社の実績を取り上げキーマンの声を聞くことにした。(編集部)

異業種のノウハウと 補完し連携

◆ 仮説と検証

福田社長が物流分野のビジネスの可能性に開眼したのは、大手ゼネコンで若手営業マンとして活躍を始めた矢先のこと。卸売企業の最先端物流センターを目の当たりにし、その発展を確信したのだ。

福田 私は大手ゼネコンに入社後、東北支店の営業部に在籍中、菱食(現・三菱食品)さんが東北RDC(リージョナル・ディストリビューター・セン

ター)の構築計画を進めていることを知り、新規開拓に挑みました。

その結果、東北で物流施設の受注に高い実績を上げ、カテゴリー別に営業を強化すると大きな効果が得られることを知りました。

入社9年目に本社に異動し、当時発展していた3PLや一括物流受託によるマーケットに特化したエンジニアリング営業部隊の立ち上げメンバーに参加し、営業リーダーとして「3年で100億円の売上にします」と社長に約束して、公言通り達成しました。

このチームで営業マンは1人。3年で100億円受注するためにはどう

すべきかの営業戦略を組み立て、情報系やマテハンに強みを持った会社と連携した「異業種機能補完型営業」の戦略仮説を立て、実行しました。

その成果が認められて、34歳で最年少部長に就任しましたが、会社に様々な変化があり、自分の人生を活かすためにはどうあるべきか、考え悩みました。

そんな時に出会ったのが「アント

図表-1 (株)フクダ・アンド・パートナーズの会社概要

本社所在地	〒103-0001 東京都中央区日本橋小伝馬町1-7 スクエア日本橋5F TEL: 050-3540-8089 (IP代表) FAX: 03-5651-9503
資本金	5000万円
設立	2001年12月13日
人員	役員6名、従業員46名 合計52名(2012年4月1日現在)
代表者	福田哲也 代表取締役社長

ニオ猪木自伝」という本。アントニオ猪木が引退する時にファンに向けて話した「道」という詩の最後のくだりにある、「迷わず行けよ、行けばわかるさ」の詩に背中を押され、独立を決意しました。

起業はまさに裸一貫スタート。自分の貯金とラグビーやゼミの仲間や支援者からお金を借りて、開業資金1,200万円で家賃3万円・机3つで間借りし、2人で「フクダ&パートナーズ」を創業したんです。

コ・ソーシングサービスでSCMを支援

◆物流に特化し異業種連携

こうして会社は産声を上げた。だが実績もない当初は「来月の給料が払えるか」という危機も経験。福田社長は成果を出すべく、休みなく働き続けた。

福田 創業後も営業マンは私1人。人脈と仮説提案の繰り返し繰り返しで事業を広げていきました。

当初からマーケットを物流に絞り込みました。強みに特化し深掘りすることで、データもノウハウもさらに得られると考えたんです。

物流会社で建設や不動産の業務に長けている人や専門部署は少ないですから、私が不足する専門性や機能を補完するサービスを提供することから始め、同時に「異業種機能補完型営業」を実践しました。物流機器のインテグレートとITソリューション、マネジメント機能を持つ富士通さんとの取り組みは、その事例の1つです。

営業マン1人でも、外部にパートナーを見つけて活用し合えばよりよい仕事ができるのです。これで実績

ができ、次第に仕事が広がっていききました。

◆コ・ソーシングサービス

では同社の掲げる「コ・ソーシング」とは、どんなサービスなのか。具体的な事例は次項で紹介するが、ここで主なサービス内容を見てみよう。

福田 「コ・ソーシング」という言葉は、2期目から使い始めました。お陰様で1年目から黒字で業績は伸びていましたが、1つひとつの仕事に成果を出さなくては継続できない。どうしたらお客様の役に立てるのか。お客様の声を聞き、ニーズにお応えするためサービスに反映させる繰り返しの中で「コ・ソーシングサービス」に進化していきました。

これはサービスの活用側と供給側が、お互いの経営資源やビジネスプロセスを共有し、相互に活用するアウトソーシングの発展形態のことです。

建設技術と不動産開発の専門家である当社スタッフが「コ・ソーシング」でお客様と一体となってニ-

ズや課題解決に取り組むなかで、とりわけ物流と商業施設にターゲットを絞り、専門家としての情報力、目利き力、機動力に高い評価を頂けるようになりました。

◆建設部・開発部の機能支援

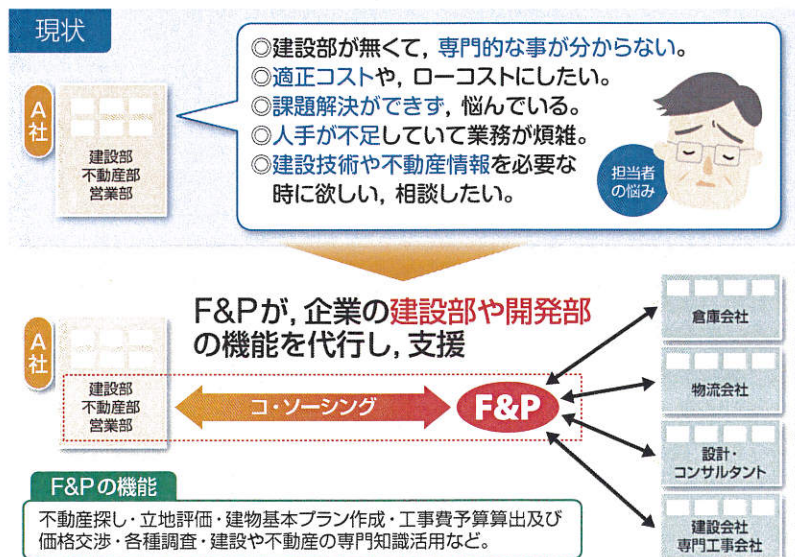
福田 主力サービスの1つは「建設部や開発部の機能支援」。お客様の建設部や不動産開発部が持つべき役割や機能を、F&Pが専門パートナーとして担うものです(図表-2)。事業主が適正な判断をできるよう、専門スタッフが判断材料を整理して揃え、専門的な事項も分かりやすい言葉で解説し、煩わしい実務も引受けることで喜んで頂いています。

◆PJM業務

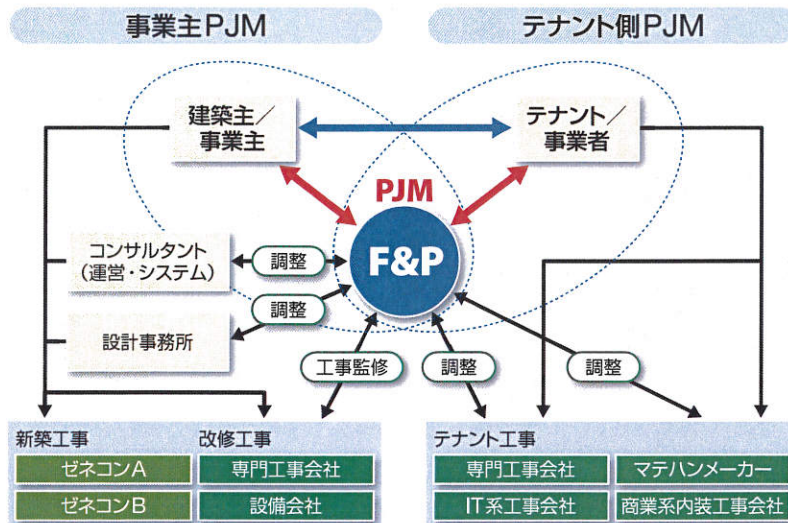
福田 もう1つは「PJM(プロジェクト・マネジメント)業務」で、建主・事業主側またはテナント・事業主側にたち、不動産探しから建設計画・建設工事の監修まで一括して、開発や建設のプロジェクト推進を支援します(図表-3)。

物流業務の3PL委託に伴う物流施設移管・新設計画について、土地

図表-2 建設部・開発部の機能支援サービス



図表-3 プロジェクト・マネジメント(PJM)業務



からビジネススキームの考案まで全般をお手伝いした実績も多くあります。

当社は製造、卸売・3PL、小売とサプライチェーン全体つなぐ物流施設の構築を土地探しからお手伝いできる。この意味で、サプライチェーン・マネジメント(SCM)の支援がF&Pの大きな使命なのです。

◆必要な業務だけ

福田 一方一連の流れの中でプランニングだけ、見積り査定や予算交渉だけ、といった必要な業務のみのお手伝いにもフレキシブルに対応します。

より多くのお客様に利用して頂き、役に立ちたいので大小問わず、こんなことできないかも含め、できるだけお客様のニーズに応えていきたいと考えています。土地支援から建物完成までのプロジェクト・マネジメントを求めているお客様もいれば、建築仕様が適正か、工事費用が高いか安いかわけを知りたいお客様もいます。評価判断のための資料作りやアドバイスだけでもリーズナブルな料金でお手伝いできます。その他、新築だけでなく補修・解体も含

め、建物のライフサイクル全般をケアすることも可能です。どんなニーズにも応え、高品質な「オンリーワン」のサービスを提供する仕組みを作っているのです。

◆コ・ソーシングサービスをインフラに

◆スローガン“Fun” Innovation

「私達がこれまで成長できたのは、お客様からご愛顧して頂いたからです」と謙虚な姿勢で、感謝を述べる福田社長は、次の10年に向け「コ・ソーシングサービスのインフラ化」を掲げ、さらに進化しようとしている。

福田 11期からの中期経営計画で、当社は“Fun” Innovationというスローガンを掲げました。

お客様の企業価値を高めるイノベーションこそが楽しい。お客様の企業価値向上につながる新しい切り口、新しい方法論の視点を持って取り組もう。ということです。共に考え行動し、課題解決したり価値が創造できると楽しいですよ。

私は「情感の含み益」をたくさん

創ろう、と呼びかけています。利益はお金だけでなく、良い仕事をすればお客様が楽しみ、喜んで下さる。その「情感」が会社にとって大切な「含み益」になるからです。

それが会社を支えると考えています。

◆体制を拡充

福田 東日本大震災後当社は直ちに、72か所の物流施設の復旧に全社で必死に対応しました(次稿に事例)。その過程で感じたことは、物流センターは生活のライフラインだということです。我々の機能をもっと多くの方に知って頂いていたら、もっと多くのお客様の施設を早期に復旧してあげて、地域に貢献できたなということです。さらに、各エリアでお客様の近くに、建設・不動産の専門人員が必要だと感じたので、各地でパートナーと提携し、サービス拠点と体制作りを強化しています。

同時にWebやITを活用したサービス体制も拡充します。既に既存倉庫を探しているお客様により早く、より多く情報を提供するためWebサイト「倉庫.com」(<http://www.sou-ko.com>)を開設しています。

さらに倉庫建設の概算見積もりや一般的な質問への回答などもWebサービスで提供したい。お客様が必要とする専門的な情報をより早く、簡単に届けられるようにし、いつでも当たり前使えるサービスにする。「コ・ソーシングサービス」をインフラ化したいと考えているのです。

こうして10年間積み上げてきたF&Pの信用を礎に、今後も“One More Try!”のF&Pスピリットで前進し、お客様から愛される真のパートナーになりたい、と考えているのです。

MF

コ・ソーシング事例① 三菱食品

被災センターをプロの目で
診断, 早期復旧を強力プッシュ

被災直後の三菱食品の物流現場

◆ロジとITは中核インフラ

三菱食品(11年に菱食から商号変更)はわが国加工食品卸の雄。本年までに関連4社の吸収合併を完了させ、リーディング企業の位置を固めつつある。

「中間流通を担う当社にとって、ロジスティクスとITは中核的なインフラです」と長年同社のロジスティクス・SCMを統括してきた原田努取締役は話す。

「今や3PL事業を含めると当社の取扱金額は2兆円以上で、この規模

三菱食品(株) 取締役
原田 努氏



のロジスティクスを展開するにはハード・ソフト両面の充実が不可欠。物流施設により物件を探す時、いつもF&Pさんに最新情報を頂いてきました。全体最適の視点から判断基準を提供してくれるのが、F&Pさんの価値だと思います」

だが昨年、F&Pはまた異なる価値を同社に提供することになった。東日本大震災で、三菱食品は東北・関東各地約100か所の物流拠点で被災してしまったのである。とくに仙台近辺の被害は大きかった。

「ただちに復旧させる必要がありました。我々の使命はいかに早く店頭へ商品をお届けし、生活者の困窮を防ぐかにあるからです」と原田氏は続ける。

「それが驚くことに震災翌日、F&Pさんが10数名のスタッフをセンター現場に派遣してくれたんです。そして被災状況をプロの目でチェックし、すぐ直せるものは復旧方法や見積もり・段取りを進め、重大な損傷箇所は2次災害が起きないようにきっちり調査すべきなど、的確なアドバイスをし、応急工事の項目出し、費用算出から工事手配まで動いてくれました。嬉しかったのは、F&Pさんが日ごろから私どもとネットワークを組んでいたことが功を奏し、非常時の連携がスムーズに行ったことです」

◆震災翌日からフォロー開始

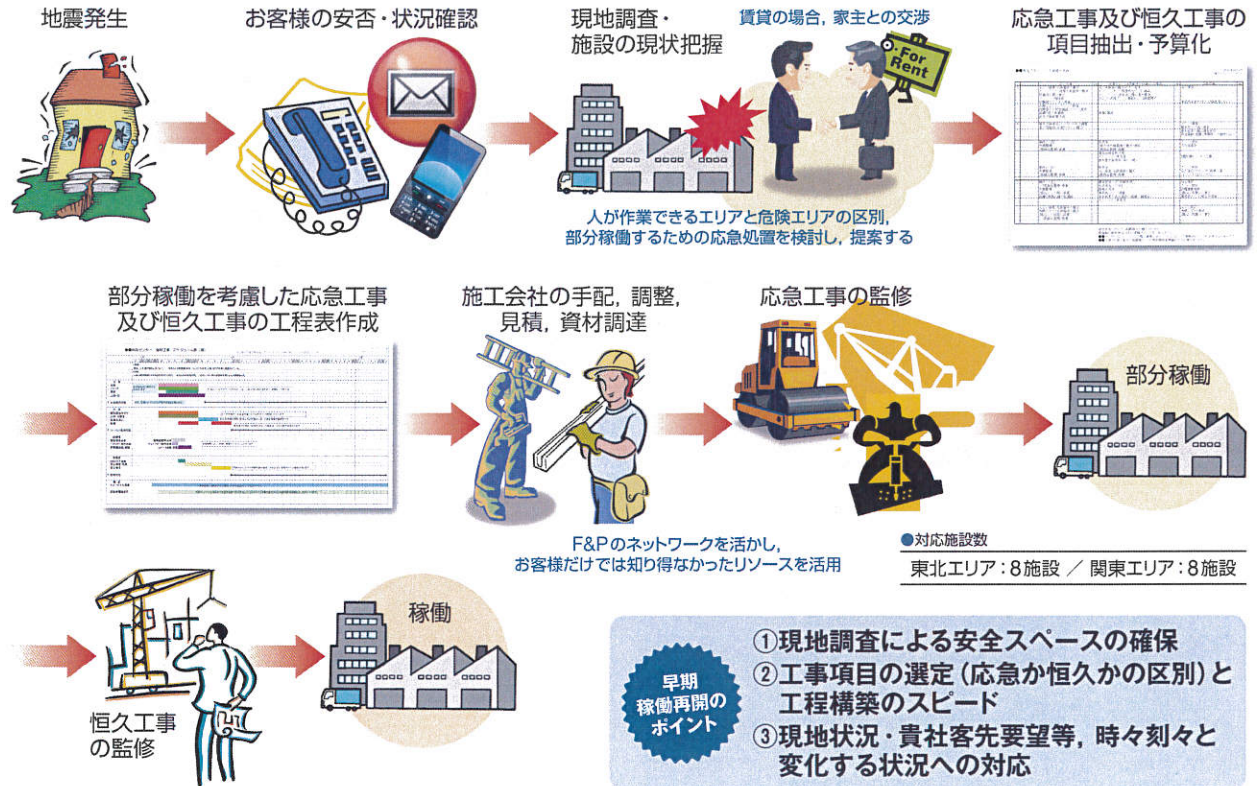
福田社長は震災発生時、ただちにメールと電話で対象顧客に連絡を取り、同社が携わった全社・施設を全員で手分けし現状把握。翌日、即東北へチームを派遣し現地の施設を回ることにした。

「当社が関わった施設の中でも、ゼネコンなど前施工業者や建屋オーナーの手配が間に合わず、稼働に影響が出そうな施設を中心に、当社が対応するという判断をしました。震災当日の夜より私は、陣頭指揮で会社に4泊し、自宅に帰れなかった社員も含め翌朝より全員で手分けをし、お客様の施設復旧に努めました。私どもの支援の動きは早かったと思います」と福田社長は述懐する。

「三菱食品様の指示は明確でした。『①全センターの安全確保、②一日も早いセンター稼働』によって我々が何をすべきかも明確に理解でき、工事会社により具体的な手配や指示を迅速に出せました。傾いたモジュールラックをワイヤで引っ張る修復方法を考え数日で復旧するなど、緊急対応工事でも機動力を発揮しています。食品物流という被災地のライフライン復旧がかかっていたので、一日でも早い復旧が地域や人に食品を届けるわけですから、必死でしたね」

同社現場の復旧に入ったF&Pの

●三菱食品での震災復旧サポートの流れ



関口聡建設計画支援本部本部長は、「当社が物流センター作りに特化していることと、何よりも、お客様と長い付き合いでセンターの考え方をF&Pのチームが理解しているので、相互の判断が迅速でした。さらに複数チームを複数の現場に行かせることができ、多くのセンターを早期に復旧することができました」と語る。

「同社所有施設では、①現地調査で安全スペースの見極めと確保、②工事項目の抽出と応急・恒久の選別、③工事業者の確保、④工事工程の立案、⑤関連施工業者との工程調整…



F&P建設計画支援本部の関口本部長

と手順を進めています」

◆早期復旧に貢献

三菱食品の各物流センターの被災状況は、大型拠点4か所の自動倉庫が商品落下などで損傷、多数の現場でALCボード脱落、固定ラック倒壊や各種機器損傷ほか、被害額は約16億円に上った。

しかしこうした努力で2センターが復旧に半年程度を要した他は、早くて4月には稼働・出荷、5月連休後までには本稼働になるなど早期に復旧。とくに仙台岩沼地区では周辺施設に比べ格段の早期再開で、周囲を驚かせた。

「その間のF&Pさんのプロフェッショナルなサポートは非常に大きかった」と原田氏はこんな例を挙げる。

「あるセンターでは当初、施工業者が復旧に1か月以上かかると言っていたのを、F&Pさんの判断と業者への交渉で約2週間、早く復旧さ

せることができました。その間停電が続く中で発電機・充電器や投光機をF&Pさんに手配してもらい、出荷業務を続けた現場もあります」

また最近になって、そんな努力も一気に報われるニュースが届いた。三菱食品の拠点が早期に商品供給を再開したことで、いち早く消費者に必需品を販売できるようになったある小売店で、購買者が感謝の思いから訪問頻度を増やし、売上が拡大しているというのだ。

「嬉しいことです。企業統合で新体制になった三菱食品として、これから新たなロジスティクス体制をどう整備していくか今検討中ですが、専門的な知識・専門家のサポートが今まで以上に必要になるでしょう。物流施設の建設と不動産の専門パートナーであるF&Pさんの位置づけは非常に重要。互いの連携でさらに飛躍できればと思っています」と原田氏は話していた。

コ・ソーシング事例② ハウス物流サービス

フルスペックの
プロジェクト・マネジメント首都圏配送センター
(撮影: 株式会社エスエス東京)

◆拠点集約で新センター

ハウス物流サービスはハウス食品グループの物流を担いつつ、食品物流ノウハウを活かし外販事業も展開する物流企業。埼玉県三郷市に首都圏配送センターを新稼働させたのは、09年6月のことだ。

「従来4か所に分かれていた首都圏の倉庫を集約するため、新センターを立ち上げることにしました」と同社の早川哲志代表取締役社長は話す。

「物量が増え、倉庫ごとの品切れで拠点間の緊急横持ち対応なども発生し以前から集約を考えていました。事業拡大のためにもよい土地があればと思っていたところ、F&Pさんから提案を頂いたんです」

三井不動産が三郷でJR操車場跡地の利用計画として「ららシティ」建設構想を固める中、住宅地とイケアなど商業施設に加えて物流施設を誘致することに決定。F&Pがいち早く情報を提供したのだ。

常磐道と外環道のICに近く条件も最適だったので、同社は選択を決定。だが実際のセンター構築までには、不動産会社やゼネコンとの折衝・計画設計だけでなく、関係先との調整まで多様な作業がある。

「当社には不動産や建築の専門家はおらず、専門外の仕事に割く時間

もない。そこで企画から設計施工・完成までのマネジメントもすべてF&Pに頼むことにしました。まさに建設部の代わりです」(同)

こうしてF&Pは土地探し・評価に続いて施設構築のプロジェクト・マネジメント(PJM)業務を一括受託。建設計画の企画立案、関係先との調整、建設工事の監理まで、フルスペックのPJM業務を推進した。

◆全面的に任せて安心

「受注センターや首都圏の事務所も統合するなど要望をお聞きし、同社の他の倉庫現場も拝見した上で、工場から入荷したハウス製品を特約卸店に届ける本センターに最適な設計案を考えていきました」と本件を担当したF&Pの小野敬則取締役は話す。

「異形の敷地に合わせつつ、隣接する住宅地との兼ね合いを考えて事



F&Pの小野取締役

ハウス物流サービス(株)
代表取締役社長
早川哲志氏



務所の壁で遮りグリーン帯も設置する、車両の動線を工夫するなど、何度も図面を書き直しました。その間に売り主やゼネコン、役所などとの交渉にも対応しています」

問題だったのは、土地の所有者が不動産会社とゼネコンが出資する特定目的会社で、譲渡後は解散し瑕疵があっても責任が負えない形になっていたこと。そこでF&Pが折衝し完工までこの会社を残すことで合意。また道路利用等に関する市との折衝、24時間稼働センターが隣接することの了解を住宅入居者に得るなど行政や弁護士とのやりとり、手続き等複雑多岐にわたる業務をすべてF&Pが対応している。

「我々は専門用語にも不案内ですが、要望を伝えるだけで資金の制約条件の中で比較・判断できる材料を提供してくれ、後はリーズナブルな費用で全面的に物流センター構築の進行をお任せできた。本当に大助かりでした」と早川社長は高く評価する。

「その後も倉庫を作る際には必ず相談し、必要な部分だけのアドバイスもしばしば頂戴しています。実に便利で、こうしたサービスを提供してくれる会社はほとんどないと思います」

こうして首都圏センターは敷地面積18,178㎡(5,498坪)、延床面積17,911㎡(5,418坪)の規模で完成、今も元気に稼働している。

新センターの設計・ 監理で事業拡張へ プロ視点の最適提案



第2物流センター

名正運輸(株)
代表取締役社長
加藤新一氏



センター3面に設けたトラックバースで機動的な運用が可能のほか、エントランスや外観、休憩室に至るまで名正運輸の品格を表す洗練されたデザインが施されている。

◆ナショナル3PL企業へ

センター設計を担ったF&P設計本部の山田裕一本部長は、「苦心したのは軟弱地盤対策で、地質改良と岩盤への杭打込みで沈下を防ぎました」と話す。

「パレットラックの最適レイアウトが可能な柱スパン、既存の本社センターと一体化し機能できるよう向かい合わせにトラックが行き来可能な動線を取るなど、限られたコスト内で最善の工夫をしました」

名正運輸は続いて静岡にも新センターの構築を検討中で、既にF&Pとの打合せを進めている。

加藤社長は「当社は今、〈リージョナルからナショナルへ〉を掲げ首都圏へと攻め上りつつあります。F&Pならセンターができてから[こうすればよかった]と悔やむ必要がない、新たな物流拠点が構築できるでしょう」と期待する。加えて本年11月にISO 39001として正式運用開始予定の「道路交通マネジメント」パイロット審査を、先ごろ国内物流事業者で初めて完了。差別化戦略で前進中なのだ(詳細は同社HP：<http://www.meisho-unyu.co.jp/>を参照)。



◆将来展開見据えた提案

名正運輸は1969年の創業で、名古屋に隣接する愛知県海部郡に本社を構える。近年は輸配送のみならず物流センター開発・運営まで一貫して担う3PL企業として大手流通業の業務を相次いで受託、頭角を現している。

同社が事業拡張のため、本社前に第2センターの構築を決めたのは06年のこと。この4月に先代の後を継ぎトップに就任した加藤新一社長が当時、専務として本プロジェクトのリーダーを務めた。

「6,000坪の敷地に、当初は仕事の決まっていたお客様向けに事務所1つ、2,500坪の平屋で作る考えもあったのですが…」と加藤社長は話す。

「F&Pに設計・監理業務をお願いし相談したところ、〈事務所2つ・2階建て〉の提案を頂いたんです。当社の事業展開の将来性を考え、複数テナントの業務を受託できるよう、汎用性が高く使いやすい設計にしてくれたのは実に助かりました」

2階建て・延床面積5,722坪の第2センターは08年1月に完成し、三菱食品の物流業務を受託。もう1社の顧客もすぐ決定、使い勝手の良さが評価され、その後も高い稼働率を維持している。

「階下や庇高さ等、物流施設を構築する上での細かい仕様を説明しなくても、経験値を積んだ物流のプロだけに運用・荷主視点の配慮が行き届き、外観他のデザインを含めて我々では思いつかない設計をまとめてくれました。普通的设计事務所ではこうは行きません」

例えば2区画に各エレベーター1基と垂直搬送機2基/3基を備え、



F&P設計本部の山田本部長