

# for LOGI

商社出身の経営者が挑む  
物流業界の組織変革。

湘南倉庫運送株式会社  
代表取締役  
河野 浩平

物流企業のTUNAG活用  
TUNAG新サービスのご紹介





## 商社出身の経営者が挑む、物流業界の組織変革 仕組みと対話で社員の主体性を引き出す リーダーシップ



湘南倉庫運送株式会社  
代表取締役  
河野 浩平

37年間、総合商社グループで勤務し、主に中東アフリカ向けの海外インフラプロジェクトを担当。50カ国以上の国々を訪れた。定年退職を機に2022年に祖父が76年前に創業した湘南倉庫運送（株）代表取締役に就任。「Always look on the bright side of life」どんな時にも前向きに楽しむのがモットーです。



株式会社スタメン  
TUNAG事業部 アドバイザー  
松葉 純也

大手物流企業で配送スタッフからキャリアを重ね、所長・マネージャー・取締役・代表取締役社長を歴任。現場推進から経営まで一貫して経験。2024年3月に株式会社スタメンへ参画し、物流業界向け「TUNAG」部門の立ち上げと責任者を務め、導入支援から組織コンサルまで幅広く担当。



神奈川県平塚市に拠点を置き、創業76年を迎える湘南倉庫運送株式会社。約3年前に総合商社出身の河野氏が社長に就任し、物流業界に新たな風を吹き込んでいます。

「この業界で働いている人たちが自信を持って、自分たちの価値をもっと感じながら働いてほしい」  
そう語る河野社長に、異業種から物流業界に飛び込んで感じた課題感、社員一人ひとりの主体性を引き出す組織づくり、そして今後の展望についてお話を伺いました。

## 総合商社から家業へ——物流業界への参入

**松葉**：本日はありがとうございます。まずは恐縮ですが、私との最初の出会いについて、改めて振り返らせてください。

**河野**：共通の知人を通じてスタメンさんをご紹介いただいたのがきっかけでしたね。その時に「業界をアップデートしたい」「働いている人たちが前向きに働けるような変革を起こしていきたい」という話をしたところ、TUNAGというプロダクトがマッチするのではないかとということでご紹介いただき、東京のオフィスでお会いしたのが最初でした。

当時、私からお話したのは、うちの会社の社員がこれまでトップダウン色の強い環境の中でずっと仕事してきたということ。

社員一人ひとりが意識を持って、自分で考えて自分で動いて、自分で提案していくようにならないと、この会社もこの業界も、価値が上がっていかないですよという話をしました。

そんな会話をした時に、ちょうどスタメンさんがそういう取り組みをされているということでご紹介いただきました。

**松葉**：長らく総合商社でご活躍されてきた中で、家業を継ぐことを決めた原動力は何だったのでしょうか？総合商社から物流業界に入り、実際に経営に携わる中で、特に強く感じたギャップはどのような点でしたか。

**河野**：物流業界には3年前に来たばかりですが、商社で貿易をしていた頃は、物流業は本当に我々のパートナーであり、欠かせないものでした。

ところが、いざこの業界に来てみると、本当に社会の基盤となり、動脈であり静脈でもあるような大きな機能・価値があるにもかかわらず、その認識があまりこの業界の皆さんに浸透しきれていないと感じました。

もっともっと自分たちの価値や機能を発揮されたほうがいい、というのが最初の印象でした。

## 物流業界の「レガシー」と課題

松葉：お話を聞いていて、業界の構造そのものに目を向けていっしょだと感じました。物流業界ならではの文化や、長年積み重なってきた業界構造は河野社長の目にはどう映っていますか？

河野：数十年前、この会社の社長をしていた父が当時、物流業界について「世の中の景気が悪くなり始めて真っ先に影響を受けるのが物流業界。そして景気が戻って良くなり始めた時に、最後に良くなり始めるのがこの業界」と言っていました。

確かに、会社のコストを減らそうと思ったら、真っ先に物流コストを減らそうというアイデアが出てくる。私が商社にいた時もそうでした。景気が戻った時にも物流コストを戻すのは本当に最後の最後。

こういう存在であることを、そこで働いている人たちも「そういうもんだ」と受け入れざるを得なかったのかなと思います。

松葉：確かに、日本では物流はどうしても「コスト」として見られがちですよ。商社時代に海外も多く見てこられた中で、日本の物流業界について改めて感じることはありますか。

河野：ロジスティクスというのは欧米では非常に注目される業界です。日本国内では歴史的に物流は「価値」ではなく「コスト」としてしか見られてこなかった部分があったと思います。

お金を動かすのがファイナンス、物を動かすのがロジスティクス。ファイナンスは高い価値に位置付けられてい

ます。本来、物を動かすロジスティクスも同じはずですが、日本ではまだそういうポジションにはなっていない。

ファイナンスと同様に物が動いていかないと社会は回っていかないという当たり前の話ですが、海外にはその認識（常識）があるのになぜ日本にはまだ存在していないのだろうと思います。

松葉：いま、システム化やDX・省人化など、世の中の変化のスピードが速まる中で、物流業界がこれまで大きくやり方を変えてこなかった背景には、どんな要因があるとお考えですか。

河野：感じているのは、この業界には物流業界がなくなるという危機感はあまりなかったのかなということです。

商社は約40年前に「商社冬の時代」と言われていました。貿易で物を買ってきて売るという仲介ビジネスはいずれなくなると言われて、実際に大手総合商社本体で旧来トレードの仕事はほぼなくなりました。大手総合商社は海外の資源開発や権益取得、プラント事業、またコンビニチェーンなど「川下」への進出にシフトし、昨今はDXやEX(エネルギー変革)への投資も加速しています。背景には死活問題の危機感があったと思いますが、物流業界は幸か不幸かそうではなかったのではないのでしょうか。

物流業界が拡大しようとする時は、床の面積を広げていく、トラックの台数を増やすといった二次元的な拡大が中心だったと思います。昨今はM&Aで広げられていくケースもありますが、従来の価値を失ってでも大きく変えていくというのはあまりなかったと思います。



## 文化変革への挑戦——1on1と仕組みづくり

松葉：そうした背景がある中で、「このままではいけない」と感じられたわけですね。会社として、まずどこから手を付けようと考えたのでしょうか。

河野：まずはやはり「人」の環境をいかに整理してあげるかということに取り組みました。

具体的には、**ドライバーや倉庫の現場も含めた全社に完全週休2日制**を導入しました。仕事を探している方々がサイトを見た時に、給与や勤務地と並んで週休2日かどうかというのは、次の選考に進むかどうかの大きな判断材料になります。社員の健康管理やモチベーションにもつながります。

この業界は本当に男性の数が圧倒的に多いのですが、**女性が働きやすい環境づくり**にも取り組んでいます。

例えば、2年前に産休・育休制度、復帰後の時短制度も整備しました。前職の商社を参考にして、ほぼ大手企業と同じような制度を導入しています。

結果的に女性社員は増えていきますし、現場の女性も増えてきました。

松葉：全社員と1on1をされたと伺って、正直驚きました。現場も含めてそれをやり切るの簡単ではないと思いますが、そこまで踏み込もうと思われた理由を教えてください。

河野：最初にこの会社に来た時は、私と社員の間にはかなり距離がありました。私にとっても距離があるし、社員皆さんにとっても距離がある。そこで**最初の一年余りは全社員と3周くらいひたすら1on1をやりました**。

それによって基本的な関係性ができて、発信しても通じるような土台ができつつあります。私が常に会社にいるわけではないこともあり、最近頻度は減っていますが、その代わりに管理職を中心とした皆さんが引き継いでどんどん動き始めています。

1on1のような時間と労力のかかる取り組みを続けた理由は、社長というのは偉そうに上にいるわけではなくて、経営者という1つのポジションであって、社員の方々は基本フラットだと考えているからです。役割が違うだけで誰が偉いとかではない。就任時に社長室や社長車も撤廃してしまいました。

それぞれが役割を持って、責任感を感じながら自ら考えてどんどん動いていく——この意識が芽生えていけばと思います。

松葉：今のお話を聞いていると、「社長が動く」だけでは続かない、という考えが伝わってきます。文化を定着させるために、仕組みづくりが欠かせないと考えた理由は何だったのでしょうか。

河野：管理職の方々が真のリーダーになって、彼ら彼女らが会社を回してくれるような形にするために、仕組みが必要だからです。

例えば、女性のスタッフの方に権限を与えて「あなたが決めてほしい」という形で任せています。現場のマニュアルを動画化するという取り組みも、私が決断するのではなく、担当者に決断してもらう。そういう形で権限移譲をしながら、勇気と自信を育んでいき、社員皆さんが色々なことにチャレンジできる環境を作っています。





## 異業種との連携——物流の枠を超えて

**松葉：**いろいろと大変なことも多いと思いますし、お話しただいたように足元の取り組みもされていらっしゃる。そんな中で、チャレンジをしていくという意味で、物流業界の外とも積極的に関わっていらっしゃると思いますが、そこに取り組むようになった背景は何だったのでしょうか。

**河野：**物流業界だけで考えていても、業界の最適化はできるかもしれませんが、社会全体で物を作っている人、育てている人、それを求めている人など、すべて繋がっていかないとトータルで物流業の価値も機能も上がっていかないと思っています。

今取り組んでいるのは、同じ平塚で陸上養殖を始めた方々への協力です。彼らの事業の広め方やプロモートの仕方など、色々と人を繋げるお手伝いをさせていただいています。

水産業というのは物流以上に従事者が減っていて、日本人にとって非常に大きなリスクだと思っています。将来的には倉庫で魚を蓄養したり養殖したりする機能を持たせて、仲間を増やし、安心安全なものを消費者にお届けする基盤を作りたい。大きく言えば「八つ目の海を作しましょう」という夢を掲げています。

商社でも物流業でも、何でも出来るのですよ、何でも考えていけるのですよ、どんなところにも繋がっていただける——その可能性を皆さんのヒントにさせていただければと思います。

**松葉：**そういった取り組みをされてる方はまだまだ日本には多くないので、経営者目線で非常に参考になります。本当に多岐にわたって活躍されている河野社長ですが、自分自身を奮立たせるその原動力や、業界内外のネットワークを広げる行動力はどこから来るのでしょうか。

**河野：**業界で知り合う経営者の皆さんや関わる方々はそれぞれの地域や地元で有力な方々が多い。すでに地元への貢献など色々なことをやられている。

この方々がもっと広がって、業界に限らず世の中を大きく変えていこうと動き出したら、ものすごいパワーになるだろうなと感じています。47都道府県に広がっている同業の方々が、そういう思いを持って動き出したら本当に面白い。

3年前までは大手企業に所属する人間に過ぎませんでした。一経営者になるとネットワークの広がり方が違う。相手が皆さん経営者だというところがすごく魅力で、スピード感がありますし、自分としてもとても面白いですし、結果的に社会のためになっていけばと思いますね。

## 社員への期待と今後の展望

**松葉**：特にマネジメントに結構力を入れてらっしゃると思いますが、これからの湘南倉庫運送を担う社員の皆さんに、特に期待していることは何でしょうか。

**河野**：次のステップは、管理職の方々が本当のリーダーになって、どんどん決断して動かしていく会社にしていくことです。

3年前にこの会社に来た時から、自分のイグジットを考えています。**5年経った時にはもう執行から離れて経営に専念する。10年目を目指してどうやって承継していくかを考えています。**

周りには「そんなの難しいでしょ」と言われますが、本気でやろうと思っています。多少無理があっても、まずイメージを作っていかないと動いていかない。10年、20年経ってもできないですから。

日本の中小企業は、経営者が執行も所有もと、全部一緒になっているところが多い。物流業界も同様だと思います。

これからの承継を考えると、やはり**執行と経営を分けていく必要がある**。執行している人たちにはその意識をより持ってもらい会社を回してもらおう。経営する人、所有する人を分けてそれぞれのプロフェッショナルリティを高めていければ、76年目を迎えた会社の継続性や将来性にも繋がっていくと思います。

**松葉**：最後に物流業界で働く全ての方々へのメッセージをお願いします。

**河野**：私は物流業に関する知識や経験はまだまだ浅いわけですから、そこに関するノウハウをお伝えする立場ではありません。逆に勉強させてもらいながらやっていますが、一方で、**違う目線や角度を持った人間**というのはそんなにはいないと思います。

こういう私を業界の方々、同業の方々にどう活用していただくか。会話させていただくことで「実は感じてはいましたが、形にするとそういうことなのですね」とか、色々ヒントを得られたり変えられるきっかけになったりすることがあります。もちろん私も皆さんのお考えをお聞きする中で気づきも勉強にもなりますし、そういう機会をどんどん広げていきたいなと思います。

異業種の方々——例えば陸上養殖や農業の方々とも話をしていきたい。彼らも今まで物流というのは「電話して取りに来てもらって運んでおしまい」だったかもしれませんが、物流のことを考えないと彼らの事業も回っていかない。そういう会話を同業や業界だけではなくどんどん広げていく。

結果的に、私という存在が単にきっかけとなり誰かと誰かが繋がったり、面白いアイデアが生まれていったりすることになればいいなと思っています。

基本は明るく楽しくやっていきたいですね。

**松葉**：お話しいただきありがとうございました。

