

キャピタル・アイ特別企画：～新規上場企業のいま～

イー・ロジット<9327>：Vプランは想定以上

イー・ロジットが東証ジャスダック・スタンダード（現スタンダード）に2021年3月26日に上場してから1年半ほどが経過した。同社はインターネット通販の物流・運営代行、物流業務コンサルティングを手掛け、多品種少量の荷物の扱いに強みがある。上場の効果や準備にまつわる事柄、今後の展望などを、角井亮一代表取締役社長 CEO に聞いた。



角井亮一代表取締役社長 CEO

―上場の効果について、事業や管理、組織面などでどのようなことが変わったか

1つ目は、上場準備の際と上場後のガバナンスのレベルで、従業員それぞれの意識がガラッと変わり、一段と引き締まった。2つ目は採用で、まだコロナ後の環境ではあったが、基本的には採用力が上がったと思っている。また、海外展開をするうえで、語学能力があるメンバーが増えてきている。3つ目として、営業の成約率が上がった。

―上場後に、自然にレベルが上がったということか
そうだ。上場の効果という意味ではこの3つだ。

―上場の際に、倉庫業は農耕民族型で利益を地道に積み上げると話していたが、上場することでそのための安心感が醸成されたのか

従業員は全般的に上場企業で働いているということで、安心感が増していると思う。一方、一般的には上場することによってチャレンジする人材が減ると言われるが、それは正直感じていない。あまり変化はない。採用の仕方にもよると思う。

―上場以降、複数の社外役員が参画しているが、それは上場があったからこそそのものか
上場していなければ採用できなかったという人材は多くいる。

■役割の転換期

―上場準備中のエピソードについて

一般的には予実管理や体制整備がトピックになることが多いが、権限の譲渡によって、自分自身が担っている役割が少し減って、「この仕事量で良いのか」と感じた。ただ、上場後にはまた増えたので、「往って来い」だったと思う。上場企業と非上場の社長の役割の転換期だった。それまでやっていたことで、ガバナンス的にやってはいけないというものも結構ある。権限を移譲し、割り込みをしない。

―具体的に、権限移譲・分配との関係で、大きく変わるものなのか

ガバナンスを取るためのところなので、やはり全然違う。決めるところは自分だけでなく、誰々が（担う）という感じで変わっていく。かつ、誰かが決めるにしても必ずチェックが入る。それは自分にも適用されるが、そのような仕組みは、上場するまではないに等しい。

―審査は厳しいのか

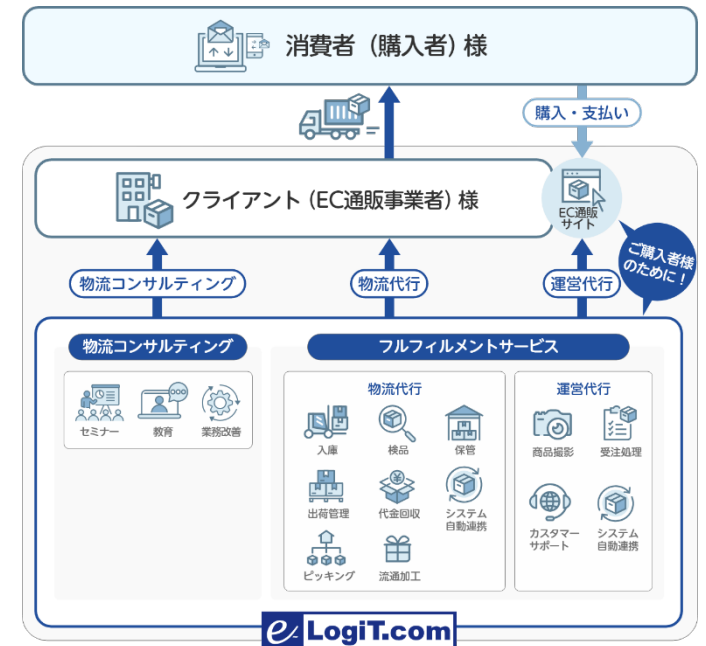
審査があることを前提に準備していくので、それに関しては粛々とやるしかない。

―予実管理に関しては

当社の業績は、どちらかといえばアップサイドなので、下がっている会社にとっては大変だと思うが、上方（修正）などそういうところに関してはそんなことはない。実際には、直前ぐらいに少し変動があったので、多少落としたが、いずれにしても伸びるので、印象に残ったというほどでもなかった。

―ロードショーを 50 件弱実施したが、これだけの件数をこなすのは大変だったのではないかと

その時は大変だった。Web（での実施）が多かったことで、その面では、ずっと座りっぱなしで動かない部分で疲れる。50 カ所を訪問するほうが体力的には楽なのではないか。



物流業務をアウトソーシングする EC 通販事業者向けには物流代行と運営代行業を、自社運営する企業に対しては物流コンサルティングサービスを提供する

■ECのアップダウン

―事業の現状や注力領域について。上場を起点にどのようなことがあり、現状はどのようなものか
 コロナ禍で人々の消費行動が変わったことで、上場後に（予想業績の）下方修正を行ったので、物流センターを赤字で開設するビジネスモデルであったが、修正して、基本的にトントンの状態を出すという風に変わった。筋肉質な財務体質への転換ができてきている。



2022年11月1日に開設した大阪第2フルフィルメントセンター。
延床面積は9400坪で、FCの総延床面積は5万9000坪となった

オリンピック・パラリンピックのあった8月ぐらいから若干落ちてきた。（消費者が）旅行やレジャーに費やすなどしてECが落ちた。それが終わった時に、GoToトラベルが延期になった。そこに、新型コロナウイルスのオミクロン株が現れて、さらに延期された。

現在は、良好だった時に比べて低空飛行となっている。当社は昨対で伸びているが、同業は落としているケースもある。2022年4月に入って、消費者行動が変わった。自分の感覚では、コロナ期に物を買って過ぎて、その在庫調整を今行っている状態だと見ている。さらに、消費者意識が落ちてきたので、生活防衛に入っている。10月の値上げもあり、今年は値上げがたくさんあったことも背景にあった。1度だけでなく2度も値上げするという話もあり、それも要因としてあるのではないかな。

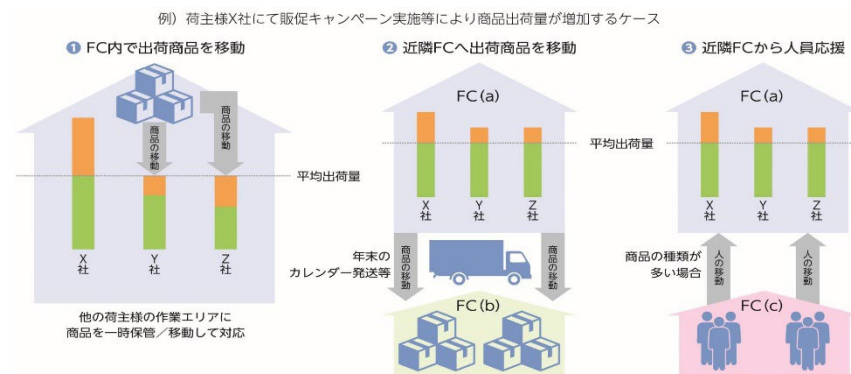
―上場の際に、センター開設に関する3段階の成長モデルとして、フェーズ1が赤字スタートで、2でトントンになり、3で利益を出すと話していたが、それを2段階にしたようなものか
 1段階目から若干プラスになっているので、投資家は好印象になってきていると思う。

―11月1日に開設する「大阪第2フルフィルメントセンター」もそのような感じか
 これまでとは違い、最初から利益を出せる体制になっている。

―EC市場の状況をどう見ているか

コロナ禍でなければ、ずっと伸びているという話だが、今はアップダウンが激しい。緊急事態宣言の期間に入ると、当社では食品（分野）が1番伸びた。

去年は、Amazonも好決算を出すほどに伸びたが、緊急事態宣言が明ける前の、東京オ



FCのドミナント展開で、出荷業務を平準化し、EC通販事業者の突発的な出荷量の増大（波動）に対応する。波動とは、お中元やお歳暮、クリスマスシーズン、セール、キャンペーンなどで一時的に出荷量が増加することをいう

先行きが読めない、予測できない状況でコロナ禍に入り、あれだけ食料品が売れるとは誰も予想しなかったし、また冷え込むことも想像し得なかった。どこで戻ってくるかも正直予測不能という状態だ。

■ネットに販路を

—D2C（Direct to Consumer）やオムニチャネルといったものに関しても顧客を拡大させていきたいと話しており、直近の決算説明でも D2C に力を入れているとのことだが

敢えて D2C を狙っているわけではない。プッシュ型の営業にも取り組んでいるが、当社は基本的に問い合わせが多く、プル型が依然として強いので、そのなかで D2C の割合が増えている。



品質を重視し、あえて汚れが目立つ白い段ボール箱で梱包してエンドユーザーに商品を配送する。ラッピング対応や梱包資材は EC 通販事業者の要望によって変更もできる

TPO による。ギフトであればそうだが、物によっては自家消費であれば環境を考えて簡易包装で良いという人が増えた。ただ、簡易包装でギフトを贈る人はいない。そう考えると開けるタイミングで感動をもらったほうがギフト的には成功だ。もっと言えば開けたであろう時に贈り主から電話があって「受け取ってもらえたか」という連絡があるとさらに良い。

—供給側で流通経路に関する考え方が変わってきたということか

コロナ禍でメーカーが、「小売に頼っていたらまずい、それ以外の方法は」ということで、ネットの販路を目指しているという感じだ。これまで、EC をやらなくてもいいと思っていた企業が取り組み始めている。

—個人が EC を気軽に始められる Shopify などのサービスの広がりイー・ロジットのビジネスとの関係は Shopify は規模が伸びてきて、当社に物流をスイッチするなど、自社で行っていたものを委託し始めている。

—M&A に関しては間口が広がったなど変わったことはあったのか

一般的には、上場後、M&A 案件の数が増えると言われる。上場前は対象が少なく、1 社の M&A をしたが、それは縁があつてのことだった。数が増えたというよりも、体制を作ってきた M&A をするという姿勢が見えることによって案件数が増えた。

—会見の際に、通販で届ける荷物の Unboxing（開封）の経験を重視する旨話していたが、通販物流にまつわる文化的な事柄は、今も変わっていないのか



EC 通販企業のブランドや世界観、価値、独自性を物流で表現することを支援する。商品の購入者のために梱包する資材にこだわり、手の込んだラッピングを施して商品付加価値を向上させる

—海外展開について、ASEAN での活動の広がりはどうか
投資社数は変わらないが、それぞれ伸びていて配当も受け取り、額も大きくなっている。



角井 CEO が薦める書籍は、
『アマゾンの最強の働き方
——Working Backwards』
(コリン・ブライアー (著)、
ビル・カー (著)、絆川 謙
(監修)、須川 綾子 (翻
訳))。インプットがアウトプ
ットにどう影響するか、結果
に至るまでの活動を重視する
点や、採用に際し入社する人
員の水準を上げる役割を果た
す「バー・レイザー」の役割
をより深く実感できたという

—事業上のシナジーや協業は
それはこれからで、同じ業態のものもあるので、どう活かしていくかはこれからのテコ入れだ。

■成長にコミット

—今後の展望について

まず、昨年 11 月に出した V プランは確度をしっかり上げていきたい。想定以上のスピードで順調に進んでいるが、さらに上げていきたい。

当社は、成長性を酌んでもらって株主に買ってもらっているのだから、そこに関しては最大限のコミットが必要だ。利益は後から付いてくるので、利益額よりも売り上げ金額の伸びを意識している株主が多いと思うので、しっかり応えたい。

—以前からシステム投資など技術面の増強が顕著に見られる印象だが、考え方と今後については
システムに関しては、会社名がイー・ロジットというだけあって 1 番力が入っていて、今後もさらに進化させる。WMS (= Warehouse Management System、倉庫管理システム) という顧客へのサービスに関するものだけでなく、社内のシステムを含めて DX 化を進めていく。

—株主や投資家に向けてひとこと

アグレッシブに成長を志向する会社だが、予想などに関しては消極的な出し方をしていこうと決めて動いている。基本的に、期待して見てほしい。

—今後、上場を目指す企業に向けてひとこと

今、株式市場が良くないので延期を考えている企業が多いというが、行ける時に行ったほうが良い。上場して次の施策を組んでいったほうが良いという話を常にする。延ばすなということだ。

画像の出典：イー・ロジット (2022/11)
[2022/10/25：キャピタルアイ・ニュース 鈴木 洋平]