

営業倉庫の経営戦略

…運営管理の基本とその手法…

倉庫業務研究会 著

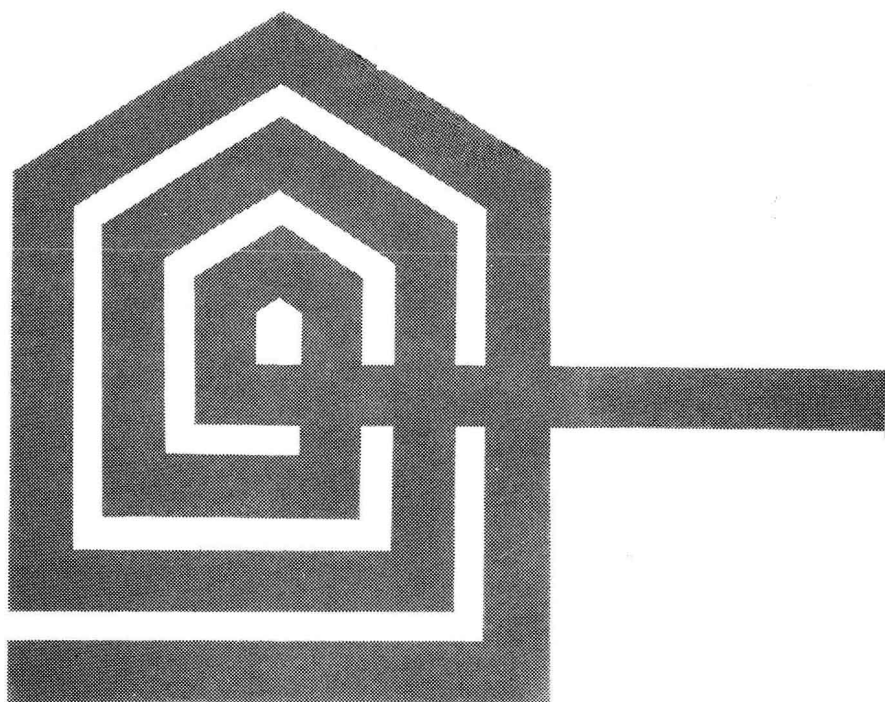


交通日本社・刊

営業倉庫の経営戦略

…運営管理の基本とその手法…

倉庫業務研究会 著



交通日本社・刊

営業倉庫の経営戦略

定 価 2,800円

昭和51年12月5日 印刷

昭和51年12月10日 発行

著 者 ・ 倉庫業務研究会

発行者 ・ 岡 本 亀 樹

印刷者 ・ 谷 川 健 吉

発行所 株式 交通 日本 社
会社

〔郵便番号 101〕

東京都千代田区内神田2〜5〜5

TEL (256)3576〜8 振替東京7-194969

ま え が き

倉庫が物流の拠点として、産業界、経済界等から注目され始めて相当の期間が経過しており、その間業界では業務の改善、近代化に努力を傾注して荷主ニーズに対応した各種のシステムを研究、実施に移してきたが、寄託者側である各種の商社、メーカーでは物流コストの節減、流通経路の短縮が業績を左右する重要課題として鋭意研究検討を重ねられ、多くの新提案、新事例が各種の紙面を通じて発表され、そのうちの幾つかは倉庫業者にとって脅威的な提唱にもなり、なかには既に実施又は具体化の方向に進んでいる。

ところが提唱されている基盤、諸条件をみると、自家貨物、輸送途上、配送貨物であり、施設も自家倉庫、工場付属倉庫等で問題の提起にはなるが、倉庫業者としての前提条件とはいささか異なる面が多々ある。業者としては、物流近代化促進のための当面の諸施策と、将来展望のうえにたつ構想の立案を早期に樹てる必要がある。

これらの方策を考慮するさい、直面する寄託、善管義務などの基本姿勢と、この範囲内での応用動作をいかに発展させるかが、問題になってくる。そのためには、今一度倉庫経営、運用の現実面を再検討して、日常業務における不備、疎略の箇所を改善することが、明日に向かって飛躍する第一歩と考え、問題の箇所を洗い出し改善

の方向を示唆してみた次第で、検討される項目があれば執筆者として幸である。

終りにこの稿をまとめるにあたり、日本倉庫協会幹事の上村久治（住友倉庫）、後藤明弘（三菱倉庫）、東 正美（三井倉庫）、斎藤公助（事務局）、前幹事の小林静治（渋沢倉庫）、室田 隆（日通関東支店）の各氏のご協力、助言を受けて刊行できたことを感謝する次第です。

昭和51年11月

倉庫業務研究会

深 田 一 郎

営業倉庫の経営戦略

目 次

1 営業許可倉庫と倉庫類似施設

1 倉庫業の最近の傾向	3
（1） 倉庫業は素人向きか	3
（2） 保管設備の賃貸は倉庫業ではない	4
（3） 正規の倉庫業の条件と運輸大臣の認可	5
2 倉庫営業の考え方	5
3 倉庫業法と倉庫	7
（1） 寄託による保管	7
（2） 保管する貨物の内容	7
（3） 保管管理（善管義務）をする	7
（4） 保管を営業とする	8
4 倉庫業法でいう倉庫の種類	8

2 倉庫業法による諸規則

1 規制のあらまし	13
（1） 新規営業開始の許可の申請（業法第3条）	13
（2） 諸料金の届出（業法第6条）	14
（3） 倉庫寄託約款の届出（業法第8条）	14
（4） 倉庫の位置等の変更の認可（業法第11条）	15
（5） 倉庫証券の発行（業法第13条）	25
（6） 協定等の届出（業法第15, 16条）	25
（7） 営業の合併、相続等の届出（業法第17, 19条）	25
（8） 発券倉庫業者の合併等の認可（業法第18, 19条）	26
（9） 営業の廃止（業法第20条）	26

(10) 営業の停止及び許可の取消(業法第21条).....	26
(11) 発券の停止及び許可の取消(業法第22条).....	26
(12) 許可等の条件(業法第23条).....	26
(13) 報告業務(業法第27条第1項前段).....	26
(14) 罰則(業法第28, 29, 30, 31, 32の各条).....	27
(15) 立入検査(業法第27条第1項後段).....	27
2 検査の項目別概要.....	27
(1) 施設関係.....	28
(2) 未認可関係.....	28
(3) 発券関係.....	28
(4) 業務関係.....	29

3 日常の業務—対応策—

1 構造および施設について	31
(1) 倉庫内外の巡視・点検の励行.....	31
(2) 施設の破損箇所の早期補修.....	31
(3) 防火機器の点検整備.....	31
(4) 水害対策の検討(周囲の環境に注意).....	32
(5) 盗難防止と通報連絡の徹底.....	32
2 倉庫類別と保管貨物.....	33
(1) 保管施設による保管貨物.....	33
(2) 認可手続書類の整備.....	34
3 窓口事務の整理点検.....	35
(1) 料金等の掲示.....	35
(2) 届出料金の定額収受.....	35
(3) 入出庫手続書類(資料)の整理.....	36
イ 入庫時の点検骨子.....	36
ロ 荷票添付の励行.....	36
ハ 温湿度管理の整備.....	37
ニ 付保手続の遅延防止.....	37
ホ 貨物受取書と印鑑(出庫時の照合点検).....	38
ヘ 保管貨物と帳票の一致.....	38

ト 定期・臨時の報告類の提出期日の励行	39
---------------------	----

4 業務の拡充指向と従業員のレベルアップ

1 業務の拡充とその指向	45
(1) 総合一貫引受け	46
(2) 配送センター化	47
(3) 専用運営化	48
(4) 特殊倉庫化	49
(5) 情報化倉庫	49
2 倉庫従業員のレベルアップ	65

5 内陸倉庫の体質改善のための一考察

1 営業の積極化	71
(1) 寄託貨物の絶対量が不足している場合	71
(2) 保管需要は相当あるが、じゅうぶんに誘致することができない場合	72
(3) 常時満庫の状態にありながら、収益があがらない場合	72
2 経営分析と経営計画の進め方	78
(1) 実収率と定率との対比	78
(2) 棟別収支の把握と改善	78
(3) 業務範囲の拡充	79
イ 輸送専業者との提携	79
ロ 付加価値を高める付帯業務の拡充	79
(4) 庫腹整備と省力化施策の導入	79
イ 借庫を含めた適正規模の設定	80
ロ 省力化機械の導入実施	80
ハ 事務機械の採用	81
(5) 専門・専用施設の提供	83
イ 定温保管施設の設置	83
ロ 定湿保管施設の設置	90
ハ 防塵保管施設の設置	90

ニ	清浄，殺菌施設の設置	90
ホ	専属施設の提供	91
(6)	物流他部門との連携強化(運送業者との共存策)	91
(7)	定例懇談会の設定	92
(8)	同業他社との協調強化	92
イ	大量貨物に対する共同誘致と一括引受け	93
ロ	料金収受運動の推進・強化	93
ハ	荷主情報の交換	93
ニ	共同施設への進出	93

6 倉庫施設新增設のチェックポイント

(1)	基 礎	97
(2)	本 体	97
(3)	棟当り面積と天井高	99
(4)	床	99
(5)	壁	99
(6)	屋 根	99
(7)	出 入 口	100
(8)	通 風 口	100
(9)	電 気	100
(10)	予 防 施 設	101
(11)	荷 役 機 械	101

7 施設・手法の変換およびPR

(1)	花壇倉庫の造成	105
(2)	地域社会に対する奉仕	107
(3)	昼夜営業の導入	108
イ	輸送業は24時間運行している	108
ロ	倉庫と輸送部門のマッチの必要性	109
ハ	倉庫を輸送の拠点とする営業開発	109
ニ	輸送受入体制の拡充	110

ホ	なぜ昼夜営業の実施をするか	110
ヘ	具体的な荷受体制について	112

8 荷主企業における保管需要動向

1	業種別物流管理部門の状況	116
2	業種別所有借庫別倉庫棟数および面積	117
(1)	所有庫より借庫の1棟当り規模が大きいもの	118
(2)	1棟当り 1,650m ² 以上の業種別大型施設	120
(3)	借庫の施設	120
3	自家用倉庫の立地	120
4	出荷からみた倉庫機能	123
5	自家用倉庫の利用理由	125
6	営業倉庫の利用理由	127
7	現在および将来における営業倉庫業者利用状況	129
8	将来における営業倉庫の利用割合	130
9	自家用倉庫の建設計画	132
(1)	建設時期, 主要保管予定貨物	132
(2)	構造・用途	132
(3)	建設場所	135
10	むすび	138

資 料 編

〔資料1〕	標準的な倉庫賃貸借契約	141
〔資料2〕	倉庫業者の提出する定期報告書記載上の手引き	149
〔資料3〕	一貫パレチゼーション拡大促進のためのパレット 保管に関する研究報告書	173
〔資料4〕	米穀の保管管理について	197
〔資料5〕	倉庫業に対する税制上の特例措置一覧表	205
〔資料6〕	倉庫業に対する政府系金融機関の貸付条件	211
〔資料7〕	倉庫保管料・倉庫荷役料改定の経緯と新料金の内容 容	213
〔資料8〕	普通倉庫業実態調査集計結果表(抜すい)	221
〔資料9〕	普通倉庫の現状と推移	233
〔資料10〕	日本倉庫協会昭和51年度事業計画	241
〔資料11〕	関係法規抜すい	245

営業倉庫の経営戦略

1 営業許可倉庫と倉庫類似施設

1 倉庫業の最近の傾向

物的流通の問題が最近とくに注目をひき、新聞・雑誌等でも話題を投げかけている。

新しい流通方式や合理的な流通の設計・実施については、輸送業界はもちろんのこと、運搬機器の生産・販売の各社から、土木・建築業者、電算機会社など、直接・間接をとわずあらゆる業界が強い関心を寄せており、新技術・新手法の開発に努力を傾けていることは、すでに大方の承知のとおりであるが、そのなかで比較的取り残され、たちおくれ、流通業界での盲点となっていた部門として営業倉庫の分野がある。

この部門についても、最近各種の業界が注目し、明日の流通機構のポイントとして、倉庫を拠点とする物的流通がクローズアップされ、特にシステム輸送における在庫管理が問題となってきた。生産と販売、消費を結ぶ中継地点としての倉庫の利用、管理の上手・下手が業績を左右する大きな鍵となることに気がつき、ストックポイントの設定に各業種(とくに商社やメーカー)とも注意を払うようになったのである。

ところが、倉庫の存在価値がみなおされるにしたがって、一種の倉庫ブームが各地に起き始めてきている。急激な都市拡大に伴い、周辺地域の田園や山林までが住宅に衣替えし、土地所有者に巨額の金額が転げ込み、その人達の健全な投資の一つとして選ばれた事業のなかに倉庫業があげられてきた。

(1) 倉庫業は素人向きか

これらの人のなかには、倉庫業者を訪れて、倉庫業のイロハを質問されることが多いが、一番多く話題にのぼるのは、「倉庫はもうかりますか」で、単純で卒直なのはよいとしても、答える方はいささか返答に窮する質問である。続いて「倉庫は人手がかからないでしょう」「預かる品物は何か良いか」と一般的に考えることを想定しての質問が続く。

誰でも新しい事業を始めるときには、その業務の内容を事前に調査・検討するもので、素朴な疑問・質問ではあっても、その質問の根底には、倉庫でも建てて商売をしてみるか——それには一応倉庫屋の話を聞くのが一番手近な方法であるというので、来訪するものと思われる。

(2) 保管設備の賃貸は倉庫業ではない

構造、建築については、建築業者なら誰でも倉庫ぐらい建てられると思ってか、身近な大工さん、建築業者に相談するのか、設計図面を見せてもらおうと、事務所または工場のスタイルに似た構造、施設が画かれているケースを散見する。これらは、倉庫業としての設備、建物を単に貨物、商品を貯蔵するだけの施設と考えており、そのためにかかる設計図となるのであろう。

自家用倉庫であれば、現代的スタイルのマンションその他奇抜な外観をもつ建物でも、バラックの仮設建物でも、保管の用をなせばいずれも倉庫として使用することはできるが、営業倉庫となれば一定の規準、規格に達した保管施設でないと認可されないことになっている。

保管設備を新たに建設して、これを他人に賃貸するのも倉庫業と考えられる向きもあるが、これは正規な倉庫業の範ちゅうには入らない。しかし、倉庫業または倉庫会社等の名称を使っても支障はないことから、一般には混同して考えられていることが多い。

保管施設を希望者の求めに応じて全部又は一部を賃貸し、出入りのチェック、警備等を引き受けて現代的倉庫業と称している企業もあるが、これは貸マンションと同一の考え方で、倉庫業という保管管理が除外されており、不動産業としての貸倉庫であって、保管管理を本命とする営業倉庫との間には大きな距離がある。

しかし、その区分については後述するが、表面のみを名称で判断することはいささかむずかしい。

なぜならば、都市の電話帳をみれば、倉庫業法という営業倉庫業者以外に、不動産を所有して上記または営業倉庫類似行為をしながら倉庫業者と名乗っている業者が、正規の業者の数倍もあることがわかる。(日本倉庫協会の会員名簿によれば、50年度の会員は約2,300である。)

ただ単に倉庫業者といっても、許可業者であるのか、ヤミ業者であるのか判然とせず、一般にも混同されているところに、倉庫業がこれまであまり注目されなかったこと、世間もそれ程必要としなかったことがうかがえる。

(3) 正規の倉庫業の条件と運輸大臣の許可

では、倉庫業を正式に営む場合の条件を述べることにする。

倉庫の営業は、商法及び倉庫業法に準拠して行なうのでなければ、正当な倉庫業者ということにはならない。

商法第597条「倉庫営業者トハ他人ノ為メニ物品ヲ倉庫ニ保管スルヲ業トスル者ヲ謂フ」

倉庫業法第2条「この法律で『倉庫』とは、物品の滅失若しくは損傷を防止するための工法を施した土地若しくは水面であつて、物品の保管の用に供するものをいう。」

同条第2項「この法律で『倉庫業』とは、寄託を受けた物品の倉庫における保管（保護預り、一時預りその他の政令で定めるものを除く。）を行う営業をいう。」

同法第3条「倉庫業を営もうとする者は、運輸大臣の許可を受けなければならない。」

以上のとおり、倉庫営業をする場合は、これらの規定にもとづく諸手続と許可を必要とするのである。

2 倉庫営業の考え方

現在の経済社会において、生産から消費に至るまでの経路は千差万別であり、自動車—船舶—自動車、自動車—鉄道—自動車、自動車—鉄道—船舶—自動車または自動車のみを通し輸送と、迅速性、安全性、確実性、便利性、それに加えて輸送コストの低廉性などを取捨選択して決定され、実行に移されているのであるが、そのいずれの接点においても必ず保管がついて回る。

荷捌き、荷揃えのための保管、発送待ちの保管、中継のための保管、問屋・販売店へ引渡すための保管、受注までの保管と、期間的に長短の差はあっても、いずれも保管を必要とする。流通機構が複雑になればなる程、各接点での滞留が多くなり、たえず合理化が叫ばれて、経路の短縮が図られるが、大量生産方式の採用、販売戦線の激化、趣味・嗜好・味覚の多様化は、輸送途上における一時保管、または仮置は輸送業者にまかせるが、主要地域における販売量を拡大するためには、工場からの直送では間に合わず、一定量をその地域にストックすることが必要になり、メーカー・商社のいずれも全国的に、その必要の地点にストックポイントを設定して業績の確保、伸長を期している実態にある。

そうなると倉庫事業の運営も、おのずからこの線に従った営業が必要となってくる。こうした新しい時代の要請が、新しい倉庫業務を求めることになり、昭和50年代の新倉庫業は、流通の中核として欠くことのできない部門となり、

手法・技術に改善が加えられて、寄託者・荷主の要望によくこたえ得る業者のみが業績を伸長させていくことになる。

では、新しい手法とは何かというと、今までの倉庫業は、荷主から寄託されれば、それをそのまま、善良なる管理者として保管管理し、荷主の指示・依頼により出庫させれば、それで業者の業務として及第点であったが、それはこれまでのことで、明日の業務としては保管管理業務のみでは陳腐化して、荷主に離反されることになる。荷主側に立った運営こそが明日の倉庫業であり、そのためには在庫管理の徹底、すなわち荷主の業務代行をひきうけ、入庫時点で正確な検品、検量、その他荷主側で行なう荷受確認業務を含めた在庫管理を実施し、品名・個数・価額等情報を日々寄託者に提供することではないだろうか。

現在のところ多数の荷主側では元帳又は台帳を整備して、商品の在庫量をチェックしているが、業者が荷主にかわってその帳票を作成すれば、荷主はそれを記録・管理する必要がなくなり、仕事の合理化・省力化にもつながる。倉庫側としては荷主の要請があれば、いつでも正確な在庫報告又は証明を発行することを倉庫約款に明記している。それなら倉庫業者を信用して、自己の商品の保管管理を依頼している荷主としては、一歩進んで帳票の作成までを依頼すれば、そこに共存共栄の実があがるはずである。

次に輸送、保管の一元化であるが、いずれにしる製品の輸送が必要である以上、輸送業者に輸送を依頼する場合、保管を含めた流通を一元的に契約すれば、流通の諸問題は一挙に解決する。問題が発生すれば、何ごとによらず契約の相手方である業者と話し合いをすれば、輸送だ倉庫だといわずに解決ができる。これが最近の傾向であり、倉庫業界としても、倉庫を拠点とする流通管理ができる業者が近代倉庫業であるとまでいわれている所以である。

しかし、これらのことも保管管理が完全にできてのうえのことであり、本来の業務が的確になされてはじめて応用動作もできるのであるから、これから基本的な諸問題について稿を進め、そのうえで新規の業務を参考までにふれることにする。

倉庫営業の許可制についてはさきにも述べたが、倉庫業法にもとづく各種の規制を消化しなければ、営業倉庫の許可を得ることはできない。許可を得ない倉庫業は、ぞくにヤミ倉庫と呼ばれ、その多くは不動産の賃貸またはこれに類する行為をしているものである。

許可を得た倉庫業者は、その倉庫の1棟毎に倉庫業法施行規則に定める基準に従った設備構造を具備しており、その施設を届出て認可を得ているのであり、