SMBC経営懇話会

三井住友銀行グループ
SMBCコンサルティング

中国ビジネスクラブ

皆様の中国ビジネスを
サポートする情報誌

CHINA
BUSINESS
CLUB

03 March 2012 VOL.103

特集
中国に挑む企業たち

丸協運輸株式会社

「混載便」という
高品質を売る。

三井住友銀行グループ
SMBCコンサルティング

「混載便」という
高品質を売る。

丸協運輸株式会社
MARUKYO TRANSPORTATION CO., LTD.
丸協運輸貿易有限公司

猛烈な過積載のトラックも よく目にする、中国の物流事情。割安な「混載便」で全土をつなぎ、安心で高品質な物流網を築く。

10年前は届くかどうかわからなかった。いまは届く。が、荷物の紛失や損傷、遅延もまだ珍しくない。中国の都市間物流について、よくいわれる定説だ。

国土の広い中国では、遠距離の都市間を結ぶ定期のトラック直行便というものが存在しない。各省ごとにトラックターミナルがあり、地場の物流会社が走らせる路線便（混載便）トラックがその間をつなぎ、荷物を積み替え積み替え目的地までリレーしていく。

悪天候や地理的条件、過積載や道路状況に加え、そうしたターミナルでの荷の積み替え作業の良し悪しも、破損や紛失など貨物事故の一因となってきた。

遠距離になるほど積み替え回数は増えリスクも高まる。ゆえに荷主日系企業は、高いコストをかけ、積み替えなしのチャーター便トラックを使うのが一般的だ。

運賃の安い混載便を使って、より安心・確実なトラック輸送ができないか。そうした需要に応え、日系物流会社があまり手がけてこなかった混載便を中心とした都市間物流を展開しているのが、丸協運輸株式会社（以下、丸協運輸）の現地法人、丸協運輸貿易有限公司（以下、上海丸協）だ。

丸協運輸は西日本を中心に物流・運輸ネットワークを展開。貸切輸送や共同配送、倉庫業などの物流全般業務と国際物流を手がける中堅の物流会社である。

中国へは1994年、江蘇省張家港保税区を本社に丸協運輸貿易有限公司を設立して進出、現在は上海事務所と北京分公司を中核として、日系企業の都市間物流や倉庫保管を支えている。

「混載便」で中国をネットワークし、より付加価値を高める。その事業内容を探った。

大写真は地図に貼られた各地の天候。南へ向かうルートでも、冬季はマイナス20℃にもなる高山地域がある。
左は協力会社、上海健斌物流有限公司の邱在斌総経理。「約束を守り、まじめに仕事をするだけです」。地場物流会社の多くは、こうした小規模な経営だ。下はドライバー出身、業務部の黄部長（中央）。

全中国をネットする。

市内から約40分。上海市郊外、嘉定区南翔。「ここは上海の、西の門。たくさんの物流基地が集まっているエリアです」。案内した上海丸協の神並充（かんなみみつる）総経理がそう説明した。

訪れたのは、その基地のひとつ。地方から市内へ、市内から地方へ。ここで荷物が積み替えられ、それぞれの目的地へ向かう。そんな巨大なトラックやコンテナが何台も停車し、行き来するトラックターミナル（貨運市場）だ。

各省の主要都市を大型トラックが結び、こうした貨運市場で荷を積み替え、大型トラックは次の貨運市場へ、小型トラックは地域の中小都市へ。そうしたネットワークが中国物流の骨格を形成している。

「物流会社の数は全国で2～3万社。上海だけでも数百はあります。彼らの力をうまく活用し、既存の路線便＝混載便できちんとものが運べないか。チャーター便では日系大手物流会社に敵わない。我々は、彼らがやらないところで実績をつくろうと」

義理を通す

既存の混載便を使いながら、顧客である日系企業が求める、安心で確実な物流品質をどう確保するのか。

荷の破損など混載便のリスクは積み替え時に大きい。貨運市場の荷さばきの管理さえ万全ならトラブルは防げる、品質は

保てるはずだ、神並総経理はそう考えた。

まず、貨運市場の事情を肌で知る自社ベテランドライバーを、トラックの配車や運行を統率する業務部部長に抜擢。各地を巡って荷役の作業実態や評判を調べさせ、各省から信頼できそうな物流・荷役会社を選んでいった。

「それぞれのキーマンに会って話を通しました。我々の望むことを丁寧に伝え、積み降ろしの注意点や禁止事項を示して理解してもらう。まぁ、〈義理〉を通す訳です。それで通じる人には通じる。そうやって一社ずつ協力会社を開拓していったのです」

それでも貨物事故は起こる。「荷主からクレームがあったときはただちに現地赴き、原因を追究する。改善すべきことはすべて具体的に指示書にして確認しあう。それを10年間積み重ね、ようやくラサ（チベット自治区）を除く全省へ荷物を運べる体制ができあがりました」。

嘉定の貨運市場には、隣接して運送や荷役会社の事務所があまた連なっていた。その一角、協力会社に案内された。

トラック一台、夫婦ふたりで始めました。丸協さんの仕事を11年、まじめに続けて大きくなれた」と出迎えた総経理が笑う。いまではトラック20台で上海と広州・深圳を結ぶ。神並総経理が頷く。

「こうした協力会社こそ、貴重なリソース。いまも月一回、彼らを集めた会議で、意識確認や情報交換を欠かしません」

倉庫業も上海丸協の大きな柱。上海郊外青浦には室温を23℃以下に保つ倉庫もあり、菓子や医療品などの需要がふえている。土地代の高騰で、平積みからラックへ（㎡から㎥へ）、デジタル管理などピッキング（商品の仕分け）の効率化、生産性の向上が課題だが、やはり最後は「人」がキーという。

社員全員の夢を事業計画に重ねて。

総経理室からは、大きなガラス越しに社内の様子が一望に見渡せた。「社員ひとりひとりの動きや普段の表情が見え、そこからいろんな判断ができます。社員たちからも、いつも私が見えるんです」。ほんとうは個室など要らなかったのですが、と前置きして神並総経理が答えた。

総経理自身すでに上海丸協を率いて10年になるが、副総経理以下業務、財務、営業の各部長を務める中国人リーダーたちもすべて勤続10年以上だ。まず会ってほしいとまっ先に紹介されたのも、そうした幹部たちだった。

「昨年、勤続10年表彰をしたら、30人以上いました」。リーダーらの下に、さらに多くの社歴の長いスタッフたちが会社を支えている。社員全員に期待をかけること。それが神並総経理の基本姿勢だ。

社員に対しては、「協調性」、「やる気」といった抽象的な基準ではなく、トラックをきれいにしているか、ピッキングのミス件数は少ないかなど、できるだけ具体的な事項で各人ごとに評価する。判断の基準は、部門や持ち場によりそれぞれ異なるのだ。

「個人単位できちんと見て、評価し、仕事とチャンスを与える。私の期待に応えられる力は、みんな備えています」

トラックの手配や運行、協力会社管理を担う業務部には黄部長はじめドライバー出身のメンバーが3人いる。受付から営業へ抜擢された女性は海外貿易の窓口を任されている。いずれも、この人ならもっと違う重要な仕事ができる。そう見立てた総経理の人事だ。

「社員への期待が、隅々まで伝わることが大切。そうすれば仕事の流れも自然にできてきます」

職位の設定も下部ほど細かく分かれ昇進の機会が多い。最上位の部長となれば

上左：神並総経理。「よく中国人を性悪説で捉える人がいますが、そうは思わない。日本人も中国人もそんなに変わらない。いい人が多いですよ」 上中：総経理を中心に左から業務部長、財務部長、副総経理、営業本部長。「総経理は社員の成長を大切にする人。経験があるのだからもっと勉強すれば強くなれるぞ、といわれています」。勤続10年表彰で配られた純金製の社章は、みんなの誇りだ。
下右・小林誠営業副部長。全国の物流網を活用した販売代理商的な動きも始めている。下左は、扱いはじめた商品

給与は大幅にアップし、専用の車が付与される。その部長を誰もが目指せ、前進が実感できるキャリアパスが敷かれているのだ。

「でも、給与より個人を伸ばすことが優先。期待をかければ伸びる。春に土筆が地面へ頭を出すように、音が聞こえるんですよ、成長の手応えがね」

意識をひとつに

毎年4人ずつ1週間の日本研修へ送る「意識改革研修」も、もう8年間続けている。人選も幹部から一般社員、ドライバーや倉庫スタッフ、協力会社の社員まで広がり始めた。

中長期の事業計画や経営方針は全員にオープンにし、それぞれの立場で責任意識や目標をもたせている。

「荷物と共に往還する伝票用のクリップにGPSをつけて、追跡を可能にしました。回収コストのかからぬアイデアです。

また、黄部長の提案で各省12の貨運市場に専用デポ（倉庫拠点）を構えた。既存スペースの間借りによる最小限コストで荷物集中化を図り、今後増えてくる地方都市間の輸送に効率的に対応します。営業も連動し、それをアピールして新規開拓に動きます。

こういう目で仕事を見れば、それぞれの立場でできることは少なくない。みんなが意識をひとつにして強いベクトルをつくることが理想です」

着任した10年前、全員が共有できる夢を持とうと社員全員に呼びかけた。「品質第一で全土にモノを届けよう、というその目標は、ほぼ達成できました。これからはその夢に、どううまく事業計画を並行させていくか。クリップGPSや12の倉庫デポもそのひとつです」

協力会社を開拓し、全国へ張り巡らせた混載便ネットを、第二ステップに進める。いかに目に見える付加価値をつけてゆくかが大きなテーマだ。

「まだアイデア段階ですが、荷物をパレット単位で運ぼうと。1㎥角でいろんな大きさに組み合わされるメッシュパレットを倉庫デポに配置し、荷物をより安全に、より効率的に管理します。

もともと我々は化粧品のディスプレイ台や展示会用ツールなど、壊れやすいものを運んで実績をつくってきた。内陸の地方都市でも増えてくるはずのそうしたニーズを、確実に掴みたい」

荷主への梱包の提案や工場構内物流・倉庫管理の提案、物流情報の提供などコンサルティング的な要素もさらに強める。

「いまもいろんな相談が来ますが、頼まれればなんでもやりますよ。ビジネスチャンスはどこにでもある。いかなる形でも荷主の役に立てること。それが目標です」

協力関係にあり、低温物流を専門とする上海丘寿儲運有限公司（（株）キユーソー流通システムの現地法人）の延川和治董事長と。上海丸協はタンクローリー車で関連の液体物を運んでいる。両社は隣接するビルに事務所を置く。

右上：運輸業務の80%は混載便。自社便で運ぶ割合は10～20%にすぎない。各省に散らばる提携先運送・荷役会社との協力体制が、上海丸協を支える貴重なリソースだ。
左上：神並総経理による中長期事業計画書は社員にもオープンに。貸借対照表を含め、すべてを見せてくれた。中と下はＧＰＳタグやメッシュパレットの企画概要書。実用新案申請中のものもある。

全方位へ広げる、新たな事業。

全土に構築した混載便ネットワークを強化し、沿岸部だけでなく内陸へ広がる物流需要に対応すること。12か所に設けた倉庫デポを活用すること。それ以外にも、神並総経理の構想は膨らむ。

「各事業の付加価値を向上させる。例えば引越し業務。現在は日系企業がメインですが、潜在力の大きい中国企業もねらいたい。

日系企業相手とは違った付加価値をどうつけるのか、回収の信頼性をどうするか、リベートを求める商習慣などの課題はありますが、潜在市場は大きい。トップの経営理念から資金力、物流への姿勢などさまざまな視点から中国企業の調査シートをつくってリサーチ中です」

営業の小林誠（こばやしまこと）副部長がすすめる、物流網や協力会社の人脈を活用し、販売ルートをもたない顧客に代わって地方都市で商品を販売する代理商業務も試験的に始められている。

「12か所のデポに営業員を置いて営業ができないか可能性を探っています。これから地方への輸送は絶対に増えてくる。販売網が開ければ、必ず物流の仕事にもつながります。デポを活用して、上海でできなかったことを地方でやろう。そんな意気込みです」

東南アジアへも

倉庫業においても、運輸―保管の一括サービス、メッシュパレット導入などのラック化、バーコード化・システム化、伝票タグＧＰＳを活用した12のデポの一元管理化などを推進する。

さらに荷主に代わって倉庫保管物の第三者検品や第三者棚卸し、簡単な加工作業を行なう受注へも可能性は広がる。他にも、上海丸協がシッパー（輸出業者）となり、中国で集荷し日本へ輸出する小口の国際貿易、冷凍・チルド物流分野への進出など、新事業の展開を始めている。

「将来は、中国から東南アジアへ進出したい。彼の地に拠点をつくり、中国から管理する体制を準備中です」

東南アジアから日本へ向かう荷物の受注、東南アジアでの国内物流、そして中国―東南アジア―日本をつなぐ国際物流を確立・拡大することが大目標だ。

「この10年間で売上げがほぼ6倍に増えました。年20%前後の伸びで、これは中国の物流市場の伸びとリンクします。物流市場は経済全体の動きに敏感ですから今後の伸び率は少し鈍るでしょう。が、我々は今のままの成長率を保ちたい。混載便ネットをベースに、その付加価値を高める広範な事業に挑みます」

「グローカル」な物流の総合力を築く。

丸協運輸株式会社
代表取締役社長 渡部（わたなべ） 智（さとし） 氏

「日本並みの、安心できる物流がほしい」。お客様からのそんな依頼を受けて、弊社が中国へ進出したのは1994年でした。まだ中国に物流というサービスの概念がなく、ものがきちんと届かない。日系企業はどこも頭を悩ませているころでした。

今も昔も、中国という国はトラック輸送の貨物事故がたいへん多い。屋根のない荷台に山のように積んだトラックはどこへ行っても目にしますし、それが横倒しになっている光景も珍しくない。違法な過積載は日常茶飯事。無茶しても罰金を払ってでも輸送効率が優先、という物流業者も少なくないんです。

また、国土が広く地形の高低差、天候・気温の変化が激しい中国では、事故は地方へ行くほど起こりやすい。荷物が破損したりなくなったりは、想像以上に頻発しています。以前は山賊に襲われたとか交通警官に賄賂を求められたとかの話もよく耳にしましたし、ガソリン不足で給油所では一回20リットルまでしか売ってもらえないという時期もありました。

日本では4トン車が普通の長距離大都市間チャーター便も、10トン車しか行ってもらえないとかの事情もあります。またチャーター便を仕立てても、交通規制などで積替えを余儀なくされたりして、コストも非常に割高でした。

現在は道路も整備され、地場の物流会社も増えてサービスの幅も広がっていますが、事情はあいかわらず複雑です。

日系運送会社のチャーター便を頼めば安心ですが運賃が高い。次が現地系のチャーター便。現地の混載便は安いですがいろいろ不安も大きい。

「これまでない、いろんな品物を小口単位で中国へ送る機会が増えています。その需要に応えたい」

上海丸協の混載便はチャーター便よりリードタイム（所要時間）が一日余分にかかりますが、コストは7割程度。品質にも遜色はありません。荷主にとっては品質を維持したままコストを下げられるサービスなのです。

今後、内陸部は高い経済成長が見込まれ、ものの行き来もさらに多く太くなる。我々が築いた全国の混載便ネットワークは、さらに真価を発揮してくるはずです。

日本→中国の流れ

同時に、日中を中心とした「国際物流」も、重要性をより増してくるでしょう。弊社は、今年初めに大阪でのフォワーディング免許（通関業務免許）を取得。国際的な小口輸送の手配業務を一括して引き受けられるようになりました。

国際物流、なかんずく日中間の物流業務に力を入れる。現在、日本から中国へという輸出の流れが劇的に変化しています。これまでなかった荷主が、これまでなかった荷物を中国へ運ぶ。そんな需要が増えているんです。我々のところへも、いろんな新たな荷物を中国へ送りたいという希望が寄せられています。それにきちんと応えたい。

我々は「グローカル」というキーワードを標榜しています。これは、グローバルとローカルを融合させた概念です。

中国内のローカルについては、すでに物流網を構築し自信もついた。これからはグローバルにも注力し、その双方を相乗的に高めて高品質な物流サービスを提供したい。「グローカル」には、そんな思いが込められているんです。

丸協運輸株式会社　概要

- ■創　立　1967年
- ■資本金　1,600万円
- ■従業員数　1300名
- ■本　社　大阪府東大阪市長田3－6－10

（中国進出の沿革）

1994年	張家港保税区丸協運輸貿易有限公司設立
2001年	上海丸協運輸有限公司設立
2008年	北京分公司開設