

来年にかけて三万坪を増床

「グループにおける佐川グローバルロジスティクス（SGL）の位置付けは？」

「SGLホールディングスグループにとって宅配便事業に続く第二の柱がロジスティクス事業であり、それをわれわれが担っています。従来は佐川急便では対応できないサービスをSGLが補完するという役割でした。そのためSGLの取り扱いのほとんどが急便のおお客様でした。しかし現在はSGLで独自に開拓したお客様が増えています」

「実際、SGLが全国六一カ所に約二五万坪を展開しているSRC（佐川流通センター）を始めとする物流拠点も、佐川急便のターミナルとの並列型は全体の三分の一程度まで比率が下がっています。来年にかけてSGLは国内で約三万坪を増床しますが、それもほとんどが独自施設です」

「現在の主な荷主層としては？」

「当社は伝統的に糸偏のおお客様、アパレル関係の荷主をメインとしてきました。今もそれが強みとして残っていますが、近年は電子部品、化粧品、医療機器などのおお客様が増えています。また足下では輸入食品に力を入れていく計画です。そのために必要な三温度帯倉庫などの設備も強化していきます」

「アセット戦略は？」

「例外的に所有している一カ所を除けば、完全なノンアセットです。不動産管理はグループのSGLリアルティの役割で、そこからの賃貸のほか、必要に応じて外部の不動産会社からも多くの拠点を借りています。そのほとんどを汎用倉庫として運用しています。オペレーションは正社員約一〇〇〇人、直接雇用のパート社員三七〇〇人の自社戦力を中心に回してい

Top Interview

「現場育ちの佐川マンをアジアに展開」

佐川グローバルロジスティクス 上岡亨 社長

日本で培ったアパレル物流をアジア全域で展開する。庫内作業はもちろん配送サービスも、その国の発展段階に合わせた最適なスキームを組んで提供する。宅配網の海外移植もその選択肢だ。現場育ちの佐川マンにロジスティクスのノウハウを叩き込み、アジア全域で荷主の懐に深く入り込む。



ます」

「海外の宅配便事業もSGLの管轄です。ロジスティクス事業と海外の宅配便事業はどう結びつくのでしょうか。」

「当社の売りの一つは、佐川急便との連携による、海外拠点から日本の販売拠点までのワンストップ・サービスです。海外においては、倉庫事業、フォワーディング、クーリエが核になりますが、顧客のニーズに応じて現地のデリバリーにもワンストップで対応します。そのため上海、広州、ベトナムでは自社宅配網を敷いています」

「海外の宅配便事業展開で佐川急便はライバルのヤマト運輸に先行し、二〇〇三年に上海と北京に進出しています。うち上海では定着したものの、北京は〇七年に撤退しました。それに対してヤマトは一〇年以降、「宅急便」の海外移植を急ピッチで進めています。」

「日本で三〇年近くかけて培った3PLのノウハウをそのままアジア各地に移植することが、海外事業における当社の基本戦略です。ただし、デリバリーに関しては日本の宅配便をそのまま海外に移植することが必ずしもベストであるとは限りません。ご存じの通り、アジア市場は目まぐるしく環境が変化します。そのためサービスを立ち上げるスピードが重要になるし、コスト面での制約もあります」

「今後もエリアによっては自社で宅配事業を構築することもあるでしょう。実際、各地でリサーチを進めてタイミングを見えています。ただし、現地ではわれわれが外資系であることを考慮に入れられないわけにはいきません。その地域のニーズや状況に応じて、当社が自ら展開するべきなのか、それともローカル企業と手を組んだほうがいいのか、ケース・バイ・ケー

「海外事業の強化策は？」

「新たに、中国の華北、華東、華南、そしてASEANの四つのエリアに、それぞれ『エリアマネージャー』を置いて、面での展開に取り組んでいます。これまでは、例えば上海地区だと、宅配便事業、3PLを含む倉庫業、検針・検品事業の三つに法人が分かれていて、機能としては揃っているのですが、連携が必ずしも十分ではありませんでした。そうした現地法人の敷居を取り払います」

「またASEANでは、一五年にすべての品目で関税が撤廃されることもあり、今後は国をまたいだ物の流れが活発化していきます。しかも生産拠点と消費地の間はトラック輸送がメインとなってくる。それを国別ではなく一つのエリアとして括ったかたちでサービスを提供していきます」

「現在のSGLの事業ポートフォリオは、海上フォワーディングに物足りなさがあります。」

「否定はしません。現状では当社の国際貨物の取り扱い、航空が七割、海上が三割です。海上貨物をテコ入れることで取扱高が大きく拡大する可能性がありますが。そのために必要な機能を手当する準備を進めています。まだ詳細を発表できる段階ではありませんが、空と海のゲートウェイはしっかりとコントロールしておかなければなりません」

3PL人材にも佐川の独自色を

「宅配便と3PLでは、求められるスキルや知識が大きく違います。3PLに必要な人材をどうやって確保・育成しますか。」

「実はそれほど心配していません。確かに3PL事業には経営の視点が必要です。荷物を正確にお届け



今年3月からベトナムのハノイ・ホーチミンで宅配事業をスタート

佐川グローバルロジスティクスのアジア拠点



「送るといっただけではなく、材料の調達から最後の配送まで、一連の流れを構築・改善・継続するという視点がないと、物流業務を請け負うことはできません」

「とはいえ、『お客様に好かれてなんぼ』という点は、どんな商売にも共通しています。3PLも同じです。スキルや知識は学ぶことができますが、人柄だとか、お客様の懐にスッと入り込み、ニーズを受けとめるといような人間性に関わる部分はなかなか教育できません。その点で当社には、SGLのプロパーのほかにも宅配便の現場で育った豊富な人材がいます」

「セールスドライバーとして働くことの良さは、多くのお客様に『もまれる』ことです。一人で二〇〇〜三〇〇の顧客を担当し、毎日、笑顔と元氣をお客様に提供する。小さなことでも約束を守る。多少の失敗があってもすぐに対応して、『この人ならやってくれる』と思ってもらう。そうやってお客様に好かれることで成長していく」

「さらに店長クラスになれば、経営者としての役割を求められます。大きな店だと三〇〇人ぐらいの従業員を抱える事実上の社長として、決裁権を持ち、業績に責任を負う。そこでのし上がってきた人間に、ロジスティクスの専門知識を叩き込む。耳学問ではなく、現場を知り、汗をかくことの大切さも理解している。お客様の調子が良い時も悪い時も全部分かっている人間ですから、パートナーとして信頼してもらえる」

「確かにSGLは、海外の駐在員も多くが宅配便のセールスドライバーの出身者、幹部クラスも店長経験者ですね。」

「私自身、セールスドライバー出身ですから」

■