

国内だけでは生き残れない

住電装ロジネット(SDL)は九四年に会社を設立した当初から国際物流を経営の柱の一つにしている。

「当社が国際物流に取り組んでいるのは、そうしない限り生き残っていけないからです。当社の親会社住友電装はワイヤーハーネスという自動車部品のメーカーです。ご存知のように自動車業界はグローバル競争の最も激しい産業の一つです。日系メーカーの海外生産比率も高い。日系自動車メーカーの海外生産比率は全体平均で既に四〇%以上に達しています。過去一〇年で二〇ポイント近く上がりました」

「住友電装の海外生産比率はそれ以上に増加しています。九二年時点で二六%だったものが二〇〇一年には六二%です。ワイヤーハーネスの生産には手作業が必要で、そのため住友電装は他の部品や組み立てメーカー以上に割安な人件費を求めて海外シフトを進めざるを得なかったんです。その子会社である当社にとって国際物流は当初から、それなしには生き残れないマストといえるビジネスでした」

国際物流事業がSDLの売上高に占める比率も年々、高くなっています。

「当社の国際物流事業の売り上げ比率は現在、約三五%です。二年後には五〇%にしたいと考えています。それでも親会社に比べればまだ低い。実際、今後数年以内に住友電装の海外生産比率は八〇%近くに達するはずですが、実は昨年、住友電装は海外事業部門を廃止しました。もちろん海外事業が縮小したわけではなく、その反対で、どの事業部でも海外で仕事をするのが当たり前になったからです。これと並行して昨年からは世界最適調達を目指した調達本部体制も始

Top Interview

「総合商社と競い国際物流事業を拡大」

後藤泰三 住電装ロジネット 社長

国際物流事業への進出を目指す物流子会社にとって、大きな障壁となるのが総合商社の存在だ。実際、日本の大手メーカーの国際物流は、これまで総合商社の縄張りだった。住友電装の子会社、住電装ロジネットは“商社外し”を自ら仕掛けることで国際物流事業の拡大を成し遂げている。



まりました」

「そうやって親会社がグローバルに競争しているのに、ロジステイクスは国内だけというわけにはいきません。当社もまたグローバルな物流ネットワークを確立する必要があります。世界中のどの国でも、どのメーカーに対しても、指定された時間・場所に安全に納入できる体制を作る必要があると考えています」

「そのために今後は世界を日本、アジア、米州、欧州の四つのブロックに分け、点と点を結ぶだけではなく面で地域密着型のサービスを提供できる体制を目指していきます。米州エリアでは現在、米国からメキシコの内陸部へと生産拠点が移っている。人件費のコストが合わなくなってきたからです。欧州では東欧へのシフトが起こっている。こうした動きに当社も具体的に対応していく」

物流子会社としては珍しいケースだと思えます。物流子会社の多くは国際物流に進出したくとも親会社からお声がかからない状況にあるようです。

「それは当社も同じでした。一〇年前、住友電気工業から赴任する形で私が住友電装のロジステイクスを担当するようになった当時、住友電装に物流子会社はありませんでした。本社に物流管理部がありました。管理の対象は国内物流だけ。海外物流はブラジルを除いて全くタッチしていないという状態でした。他の地域はどうしていたかと言えば、だいたいが総合商社に任せていた」

となると、SDLが国際物流を拡大する上でライバルになったのも、物流専門業者ではなく総合商社だったわけですか？

「その通りです。実は住友電工時代に私はイランのプラントビジネスに携わった経験があります。このプロジェクトの物流も当初は総合商社に任せていました。

ところが、その商社の担当者が社内ですら社長表彰を受けたことがなかった。これを聞いた当時の電工のトップは大激怒しました。商社に物流でどれだけ儲けさせる気だ！というわけです。そこから自分で物流をやれというトップ命令が出て、業務部にいた私が急遽、イランに派遣されることになったんです」

役目は、商社外し、ですわね

「といっても、当時の私には国際物流の経験など全くない。私が来たことを、面白くないと考える人もいて、色々と風当たりも強かった。苦労しました。しかし苦労して分かったのは、実際に国際物流のオペレーションを動かしているのは総合商社ではなく、フォワーダーや港湾業者などの物流業者だということです。つまり物流業者と直接、パートナーシップを組むことができれば総合商社を頼る必要はない。商社抜きでも物流はできることに気づきました。まあ、意地になっただけということもありますがね」

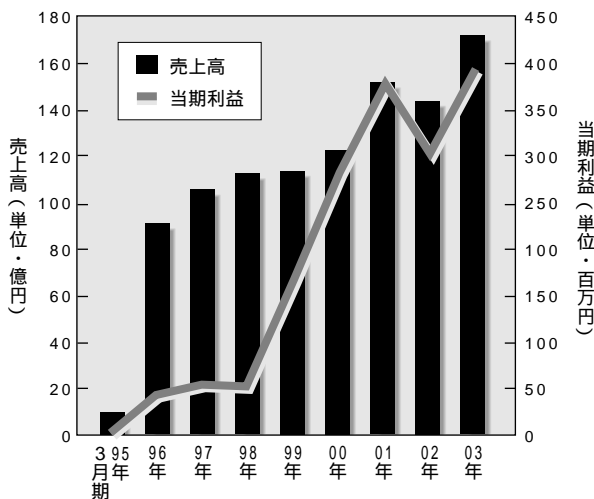
その経験をS・D・Lに活かしたということですか。

「そうですね。会社の設立時点で『親会社のグローバル展開をサポートする世界第一級の品質・コスト・サービスの提供』を基本方針に掲げました。もっとも社内には国際物流の経験者などいません。新たに社内で国際物流マンを育成しようと思ったら一〇年かかります。そこまで待てないので、まずは外部から人材を補強しました。現在、当社の国際部門には約一〇〇人の物流マンが在籍していますが、そのうち一人を除いた九人は全て船会社や通関会社、フォワーダーといった物流会社の第一線で活躍していた人材を引き抜いてきた転職組の専門家たちです」

親会社の海外現法に出資

しかし、人を集めたからといって、すぐに国際物

住電装ロジネットの業績推移



流の仕事がとれるわけではないでしょう。

「そのために当社は住友電装の海外の工場や販社に積極的に出資をしていきました。それによって、親会社と子会社双方に、海外法人であっても自分たちの会社だという意識が生まれる。本社と一緒に出資することでグローバル展開の最初の段階から物流会社として深くアクセスできると考えたのです」

「また海外展開には初期段階から参加しないと、後からでは修正が利かないことが多い。現地工場の立地選定でも生産の人間は物流の具体的なアクセスまで考慮する余裕がない。梱包の仕方でもそうです。最初の段階でパレットやコンテナのサイズに合わせてモジュール化しておけば、その後のコストやハンドリングに大きな差が出てくる」

今後の課題は？

「やはり教育ですわね。そのために日本ロジスティクスシステム協会や学会など外部の教育研究機関を積極的に活用しています。それに加えて親会社の海外製造子会社に人件費当社持ちで人を送るようにしています。現地法人から当社のスタッフを一人寄こしてくれと依頼されたら当社は二人出す。もちろん現地法人に迷惑はかけられないので、一人分は完全に当社持ちにする。それで人が育つ。事実上の研修費です」

先行投資になりますね

「教育だけでなくネットワーク整備や、とくに情報システムには、これまでかなり思い切った先行投資をしてきました。もちろんリスクはあります。しかしリスクをとらない限り、当社のような四日市の田舎会社がグローバル・ロジスティクスを成功させることなど、とても望めない。社員の意識も変わらない。社員が自信を持てるようではなくては飛躍もないと考えています」