

## わが社の中国戦略

# ミルクラン方式で日本と同様の ジャスト・イン・タイム物流を実現する。

日本通運

日本企業の中国での活動を物流面から支える日本通運。必要なものを必要なときに必要な数だけ納入するジャスト・イン・タイム物流を、すでに中国各地で実現。ITによる高度な在庫管理とシステムチックなトラック運行が、電子・精密機器メーカーの生産性向上に貢献している。

### 物流サービスという概念を中国に移植

日本国内で日本通運は企業物流の分野で確固たる地位を築いている。中国とは1970年代からかかわりをもつが、これも荷主企業の中国での生産活動をサポートすることに端を発している。中国においてフォワーダー（利用運送業=航空会社、船会社、鉄道などの運送業者を使って輸送を行う業態）は規制対象業種であり、日本通運のような外資系企業は参入が困難だった。そこで当初は中国のフォワーダーと代理店契約を結び、日本企業の貨物輸送をサポートしていた。

しかし、社会体制の違いから中国では物流サービスに対する認識が薄く、さまざまなトラブルが次々と発生した。例えば、日本から空輸されたコピー機が中国の地方空港に到着した際、地上作業員が重たいからといって転がして運び、精密機器であるコピー機が使いものにならなくなったといった、常識では考えられない事故が発生することもあったのだ。

状況が好転し始めたのは、90年代に入ってからのことである。規制緩和が進み、92年に大連日通外運物流を、94年に上海通運国際物流を、国営フォワーダーと合併で保税区内に設立。95年には北京で民間企業と合併で天宇客貨運輸を設立し、輸出入フォワーディング事業の核となる業務体制を確立していった。

90年代中頃、日本の製造業（セットメーカー）は円高の影響を避けるため、生産をいっせいに中国へシフトさせていった。中国へ進出した日本企業は、日本やアジア諸国から部品を調達し、中国で組み立て、その製品を輸出する加工貿易を進展させた。これに呼応して日本通運は、フォワーディング業のほか、調達した部品を一時的に保管する倉庫業へも進出して、メーカーの生産を側面から支えていった。



そして、世紀が変わった2001年には中国がWTOに加盟。これを機に外資系企業に対する流通や販売の規制緩和が進み、日系を始めとする外資系メーカーが加工貿易ばかりでなく、中国を巨大な市場と捉えるようになり、中国での生産にいっそう拍車がかかった。それとともに日系メーカーの物流を得意とする日本通運の営業拠点も、沿岸部を中心に各地の主要都市へと広がっていったのである。

### 物流を生産工程の一部と捉えたミルクラン

では日本通運は中国でどのような物流サービスを提供しているのだろうか。

そのひとつが、蘇州で行っている「ミルクラン」である。ミルクランとは牛乳加工所の荷馬車が牧場を巡回し、空き缶を置き、原料乳の入った缶を集荷していった欧州での方式に由来するものである。日本通運はこのミルクランの手法を用いて、日本のO A機器メーカーの効率的な部品調達を支援している。

これまで中国における部品の搬入は、部品メーカー側の仕事或いは、部品メーカー毎に運送業者によって納入されてきた。また、セットメーカー側は必要な部品の安



定的な確保のために一定数量の部品の在庫が必要不可欠だった。しかし、このためには多数のトラックがセットメーカーに集中したり、部品を抱えることによるキャッシュフローへの悪影響があり、こうした状況を打破するため、日系のセットメーカーでは、日本でミルクランの分野で経験豊富な日本通運を指名したのである。

ミルクランを担当しているのは、02年に日本通運グループ独資で設立された日本通運の子会社、蘇州日通国際物流である。ミルクランはおおよそ次のようにして行われる。毎日定時に「通い箱」とよばれる部品を入れる空箱を積んだトラックが、約10コースに分かれ工場周囲150キロ圏内にある130近くの部品メーカーを巡回する。そして、指定された「通い箱」を部品メーカーに置き、セットメーカーの生産計画にあわせた必要な部品の入った「通い箱」を回収し、何社もの部品メーカーを回り終え、部品を集荷したトラックは、工場内の生産ラインに横付けされる。こうしたことが1日数回にわたり行われる。こうしたシステムチックなトラック運行により、工場では最大でも3~4時間分の在庫をもつだけですみ、その分だけ生産コストが抑えられる仕組みになっているのである。

### 保税区の倉庫業務をITが高度化

日本のセットメーカーが使用する部品類は、中国国内で生産されるものばかりではなく、日本やアジア諸国で生産された部品も大量にある。上海・浦東新区の外高橋保税区の一角にある日本通運の子会社、日通国際物流(上海)の倉庫には、日本やアジア諸国から送られてきた、おびただしい種類と数の電子部品類が整然と保管されている。これらは主に上海周辺地区に点在するセットメーカーに納入される。

これらの部品類をセットメーカーの求めに応じ、必要なものを必要なときに必要な数だけ出荷するのが、日通国際物流(上海)に課せられた使命である。それには正確な管理と迅速な荷捌きが要求される。それを可能にしたのが、日本通運が独自に開発した遠隔在庫管理システム「REWARDS」である。

ITを駆使した「REWARDS」の優れた点は、すべての部品類の入出荷日時や個数、倉庫のどのブロックのどの棚に何個保管されているかが瞬時にわかる点である。しかも、日本通運が管理する全世界の倉庫とネットワークでつながっている。そのため、必要な部品類を世界の倉庫から迅速に取り寄せることが可能なのだ。

この保税区の倉庫とセットメーカーとは、インターネットを通じてつながっている。セットメーカーからオーダーが入ると、受注分だけがピッキングされ、梱包されてセットメーカーへ送られる。セットメーカーによっては、各国から集まる部品類をすべてこの倉庫に集め、日通国際物流(上海)がVMIサービスを提供しているところもある。VMIとはVender Managed Inventoryの略で、部品在庫をセットメーカーではなく部品メーカー(Vender)の在庫として物流業者が預かり、保管・在庫管理・入出庫を行うサービスのことだ。このように日本通運は、「REWARDS」をはじめとする高度なITを活用し、荷主の顧客満足度を高めているのである。

### 日中間高速輸送を実現した「SSE(上海スーパーエクスプレス)」

いま日中間の物流で日本通運が注力しているものに、「SSE」日中間高速輸送サービスがある。これはコンテナを積んだトレーラーが直接船内に乗り入れられる高速RoRo船「SSE」を就航させ、博多・上海間が26時間で結ばれるようになったことにより実現したものである。コンテナは日本全国のJR駅からコンテナ列車や、日本の地方港から内航コンテナ船で博多に運ばれる。又、日本各地の空港から航空便で福岡空港に運ばれてくる貨物もあり、簡略化した税関手続きを経て高速RoRo船に積み込まれる。そのため、月曜日に東京を発ったコンテナは木曜日には上海に着く。航空便と従来のコンテナ船との中間のスピードを実現し、しかも運賃は航空便の約半分というのが、「SSE」の大きな売りである。コンテナサイズも従来の40フィートや20フィート海上コン

テナに加え、JRの12フィート(5トンコンテナ)鉄道コンテナも利用可能で、JRコンテナが直接上海及び周辺都市に入れることから、少量多頻度輸送に適している。また、保冷やハンガー輸送にも対応できるのでパーツが小さく振動を嫌う電子部品や食品類、アパレル製品などの輸送に人気が高い。

中国は08年の北京オリンピック、10年の上海万博を控え、これからも高度経済成長が続くものと期待されている。それにともない中国における物流も、今後さらに大きく発展していくことが予測される。日本通運は日本企業の中国への浸透に歩調を合わせ、中国での拠点網の充実に力を注いできた。最新の情報では中国内でトラック輸送を行っている三菱商事との提携が決定したという。これにより、これまでの28都市・18法人・67拠点から、34都市・107拠点へとサービス網がいきなり充実することになる。

日本通運の強みは、中国を含め世界35カ国・175都市・301の拠点網にある。中国の国際的なプレゼンスが高くなるにつれ、中国各地にしっかりと根を張る日本通運は、そのグローバルネットワークを活用し、中国と世界を結ぶ国際物流のみならず、国内物流でも大きな力を発揮していくに違いない。

## 日本通運の中国展開の足どり

香港日本通運設立

北京駐在員事務所開設

上海駐在員事務所開設

大連駐在員事務所開設

大連日通外運物流設立

上海通運国際物流/日通国際物流(深・)設立

天宇客貨運輸設立

日通国際物流(珠海)設立

天宇客貨運輸上海・天津・青島支店設立

上海e テクノロジー/天宇客貨運輸深・厦門支店/日通国際物流(珠海)中山営業部/上海通運国際物流蘇州支店設立

蘇州日通国際物流/日通国際物流(上海)/日通儲運(深・)/日通国際物流(厦門)/珠海日通儲運/日通国際物流(珠海)広州支店設立

上海通運国際物流無錫事務所/天宇客貨運輸東莞・黄島

事務所、蘇州・無錫・広州支店設立

蘇州日通国際物流常熟事務所、南通支店/天宇客貨運輸

福州・杭州支店・武漢・煙台・南京事務所設立

天宇客貨運輸武漢支店、長春・瀋陽・重慶・寧波・惠州事務所開設