

新物流システムで 日韓の架け橋に



24時間眠らない釜山港

最近急成長を続け、世界から注目されているアジアの物流ハブ釜山港。その釜山港で物流コスト削減の実績を上げ、韓国政府からも高い評価を受けたコンサルティング企業「J&Kロジスティクス」、原瑞穂社長に聞く。



原 瑞穂 (はら みずほ)

1946年広島県出身、下関市立大学経済学部卒、福山通運株式会社入社・情報システム部長、1997年韓国梁山国際物流（住友商事とSK-Shippingの合併会社）に転籍、1998年J&Kロジスティクス株式会社設立、現代表取締役社長

日本の小さなコンサルティング会社に韓国政府が国家プロジェクト策定を依頼

韓国第2の都市、釜山。韓国主要都市の中で、もっとも日本に近い都市である釜山は、その立地を活かして、近年、日本とアジアを結ぶ物流の一大拠点として、大きな注目を集めている。日本の物流業界でいち早く釜山に注目し、韓国からも高い評価を受けているコンサルティング会社・J&Kロジスティクス（1998年設立）原瑞穂代表取締役は、日本の物流の新しい選択肢・釜山をテーマにこう語る。

「私は福山通運という会社に勤務していたんですが、その当時、韓国の方が大勢、日本に勉強に来られていたんですね。その対応を私が一手に引き受けていました。それで分かったのが、日本と比べ韓国の物流は10年ぐらい遅れているということ。私は日本で長らく物流に携わってきましたから、これまでに学んだ物流の知識を韓国の方々に教えてゆくということが1つの事業になるだろうと思いまして、J（Japan）&K（Korea）ロジスティクスという会社を設立したんです。そうしたなかで偶然に知り合いになったのが、韓国の海洋水産部、日本で言えば国土交通省にあたる役所の課長さんでした。課長さんは私に開発中の釜山新港と光陽（クァンヤン）港を活性化させるためのマーケティングを依頼してくれました」

韓国政府が外国の一民間人に、国を挙げたプロジェクトの一端を任せたいという。原氏にとっては、大変に名誉なことだった。原氏はそれまでの経験と知恵を絞り、千ページを超える事業計画書を作り上げた。

「私が提案した内容というのは、簡単に言えば、日本の物流の補完機能としての釜山港の可能性です。日本は物流においてアジアで大きなマーケットですが、世界中から貨物が東京と大阪に

輸送され、日本各地へトラックで配送するのがほとんどです。それを韓国の釜山港、光陽港を経由して、日本各地へ送ると、コストが大変に安くなるんです。韓国でも、従来からそうした戦略をイメージとしては持っていました。私と課長さんとの間でやりとりをしてゆく中で、明確に数字として表れてきました。釜山、光陽を経由したほうが日本の物流コストが、12%以上も下げられる事例が多く確認できたんです」

立地、IT技術で 日本に勝る釜山港

原氏がこのプロジェクトに関わったのは、2003年からだ。今では、この事業計画モデルが韓国の物流関係者のバイブルのような存在となっているという。

2006年の「世界の港湾のコンテナ取扱個数ランキング」を見てみると、釜山は1203万TEU（1TEUは20フィートコンテナ1個分）で世界5位であるのに対し、東京港は366万TEUで23位。釜山港のコンテナ取扱個数は、東京港に3・2倍もの差をつけている。だが、1980年のデータでは、釜山港は63万4000TEUで世界16位で、東京港は63万2000TEUで18

位。釜山港の躍進には、目を見張るものがある。

「釜山新港が成功したのは、様々な要因があると思います。港というのは、いろいろな機能を組み合わせなければなりません。日本もそれは十分にわかっていますが、仕組みを一から変えてゆくのは多くの障害があるように思います。ところが、韓国では、政府の課長さんクラスがかなりの裁量権を持っており、ドラスティックな対応がすぐにできてしまうんです。そのため韓国の港湾物流システムは、日本以上にレベルの高いものとなっています。釜山港では高度なIT技術が使われ、効率的に貨物を運搬できますし、日本の港湾の稼働時間は原則8時間ですが、釜山は24時間態勢ですから、単純に3倍のコンテナをさばけます。何よりも釜山が優れているのは、地政学的優位性です。東アジア各国の工業地域のちょうど中心に釜山は位置していますから、釜山に貨物を集中させると自然と効率が良いんです」

韓国が国の威信をかけて 取り組む釜山新港プロジェクト

さらには、2011年には釜山新港が全面開港される。釜山新港は、釜山港

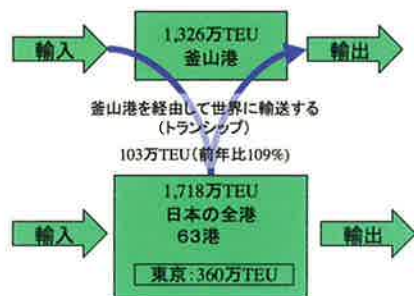
から西へ25キロ離れた沿海部で現在、工事が進められているが、総面積は約1700万平方メートル。総事業費約1兆円の国家主導の事業で釜山港を上回る規模だ。

新港は一部開港されているが、日本企業も韓国企業との合弁の形で次々と参入している。外国企業にとって新港が魅力的なのは、その圧倒的な賃料の安さだろう。新港の土地の賃貸料は1平方メートル当たり年間45円。釜山港湾公社は新港の物流団地に外資を誘致するため、破格の条件を提示している。団地内は自由経済・貿易区域に指定され、流通加工や仕分け施設も建設可能だ。

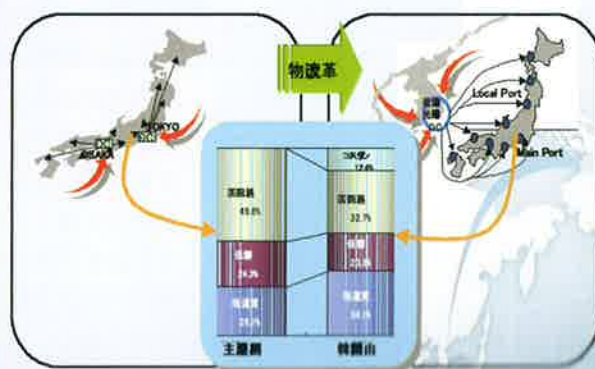
「日本企業が釜山に物流拠点を置くのは大きなメリットがあります。釜山の土地使用料金は、極端に安く、日本の感覚からすると、ほとんどタダ同然。さらに、大規模な外国人の投資に対しては、法人税・地方税は5年間無税で次の3年間は50%減免。関税も付加価値税も免税……と、ありとあらゆる面で優遇措置が敷かれている。これが呼び水となって、日本を含めた多くの企業が釜山に押し寄せています。」

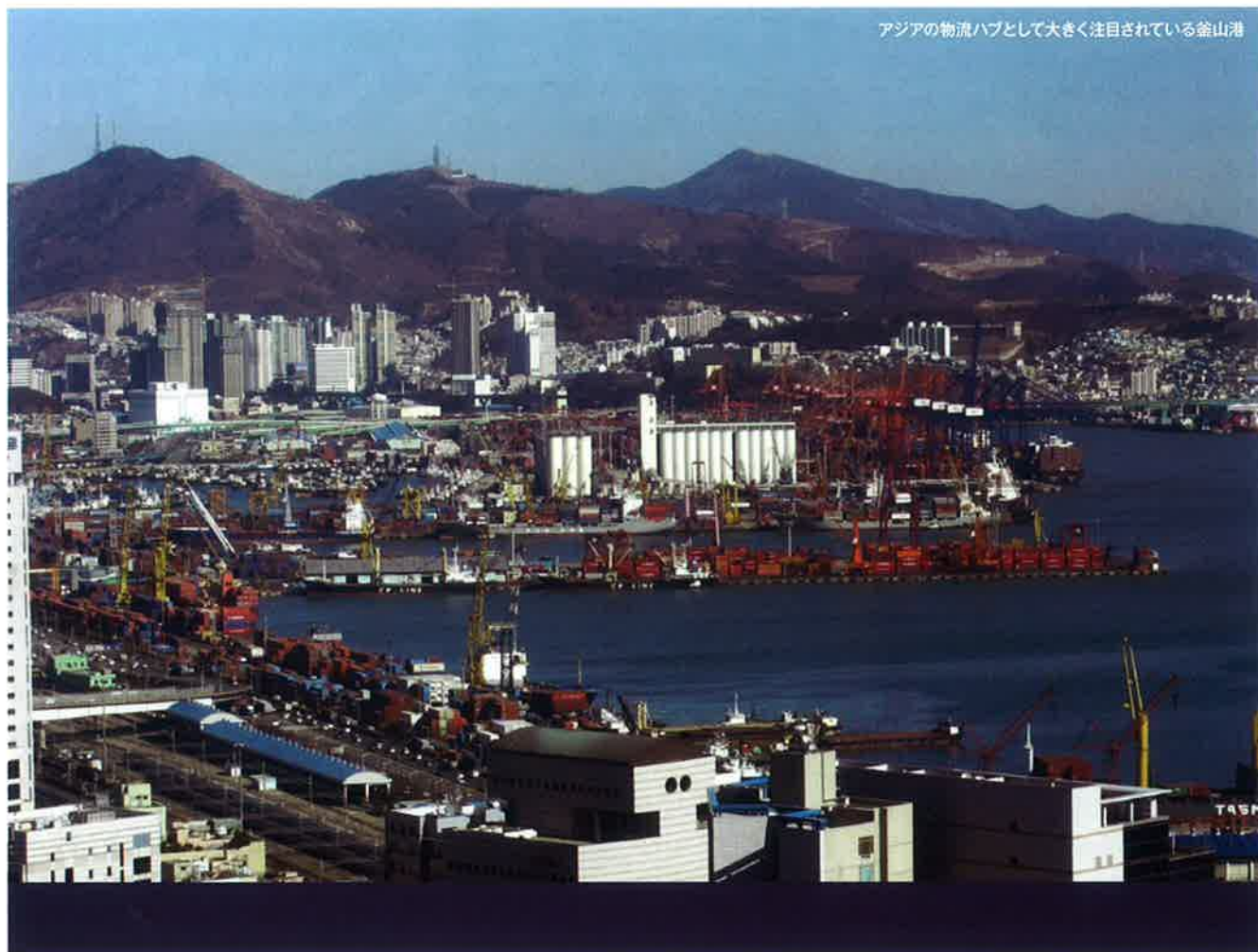
ここまでドラスティックな改革を韓国政府が進めているのは、大幅に優遇したとしても、従来、中国などから日

釜山港と日本のコンテナ取扱



物流効率化の拠点としての釜山港





本に直行していた貨物船に釜山を経由してもらったほうが韓国に落ちるお金が大きいと見込めるためです。釜山港を使ってもらえれば、コンテナ取扱収入が入り、また韓国籍の船の需要も増える。釜山での労働需要が高まりますから、地域全体が活性化し、産業が発展する。そうした青写真が描けるのも、釜山にアジアの物流ハブとしての本質的価値が高いからなのです」

釜山を知ったことで、 物流の新思考が生まれた

さて、J&Kロジスティクスが依頼を受けるのは、韓国政府からばかりではなく、日本のメーカーや商社などの企業の物流の改善コンサルティングも多くこなしている。だが、釜山新港の

プロジェクトに関わったことは、原氏の仕事の質を大きく変えた。

「釜山の仕事をしたことで、私の物流改善に関する思考が一変しました。つまり、物流の改善は『仕組みの変更』により大きな効果が得られるということ、多くのモデルの開発を通じて知ったからです。

日本の企業は、当たり前のように世界からの貨物を東京港で降ろし、トラックで全国に運びますが、本当にそれがベストな選択か。コストが安くなるのなら、釜山を使ったりもいい。そのようにモノの流れを変えて、企業の物流コストを引き下げ、在庫を適正にさせることが、私の仕事です。私には、物流モデルの開発経験がありますから、現状の物流に対しても、どれだけコス

トダウンが図れるか、机上の空論ではなく数字で説明できるわけです。物流の拠点を变えることで劇的にコストダウンを実現することもできます」

具体的にJ&Kロジスティクスのコンサルティングの流れを説明していただく。

「まず、物流コストがどれくらいな



のかを明確にします。たとえば、お客さんが『会計上の物流コストが100あります』と言っても、私が厳密に調べてみると、105のコストがかかっている。それをあらゆる角度から検証して、最終的に90になるようにもってゆく。私のコンサルティングの特徴は、改善のための新たな投資をしないということです。大規模な情報システムの変更や倉庫内に機器を導入すれば、誰だって改善はできます。私のプランでは、新しい投資はしませんから、お客さんはノーリスクでコストダウンが図れる。そこを評価していただいていると思います」

依頼先企業に入ってゆき、様々な人の話に耳を傾け、現場で知られていなかった課題を見つけ、将来的な事業方針を踏まえて大量の資料を分析する。長いときは、1件の依頼で4、5カ月かかる場合もある。年間に受ける仕事は年に4、5件が精一杯だ。

「まず、重要なのは、物流コストを下げるという方針について、トップの方がブレないということ。そして、こちらとしても、目で見える数字として、どれだけコストが下がるかを、改善のプロセスとともに示すこと。これをやれば、担当者も反対しなくなります」

物流業界の新潮流・ 物流ファンド

また、最近になって依頼が増えている案件に物流ファンドからの物流不動産の評価や、物流立地の事業性の調査がある。物流ファンドとは、倉庫などの物流用不動産に特化した不動産投資信託(REIT)の一種。証券取引所にも三井物産系の日本ロジスティクスファンド投資法人といった物流ファンドが上場している。

「まず、企業の大きな流れとしてあるのが、オフバランス化という現象です。つまり、企業が保有している倉庫など

を売却して、資産を圧縮しようという動きです。少ない資産でより多くの収益を実現すれば、企業の評価は高まり、また、資産を売却して入るキャッシュを営業活動費や新商品の開発費に回せば、企業の収益力は向上するでしょう。そこで売りに出される倉庫などの物流不動産を買ったり、新たに建設しているのが、物流ファンドです。ファンドは、投資家から資金を集め、それを元手に不動産を買い、不動産から得られる賃貸収入を投資家に還元します。私の出番が回ってくるのは、倉庫が売買される際の資産評価の段階です。倉庫の価値は、物流の大きな流れを理解していなければ分らないものです。私は物流のコンサルティングで普段から、物流の仕組み作りに携わっていますから、立地条件などから、ファンドに対してアドバイスをすることができるのです」

競争から協調へ、 新しい日韓関係

原氏は韓国・釜山新港の開発計画に関わったことで物流の新しい扉を開いた。

釜山を知ったことで原氏には、新しい日韓関係も見えてきたという。

「日韓でFTA(自由貿易協定)やEPA(経済連携協定)などが結ばれるようになれば、海外と日本を結ぶ海上貨物は、ますます釜山経由にシフトし、韓国がアジアの物流の主導権を握ってゆくでしょう。東京と大阪周辺を除けば、ほとんどの地域は釜山経由のほうがコストが安いわけですから、それも自然の流れです。ただ、日本がそうした流れに対して、不毛な競争を挑んで対抗するのは、あまり意味があるとは思えません。アジアで、中国は生産のハブになり、日本は金融のハブになり、韓国は物流のハブとなると言われています。そうした棲み分けをもって、お互いに協調してゆくことのほうが、はるかにメリットがあるはずなのです」

政治の面では、なかなかわだかまりが消えない日韓だが、経済の面からは協調してゆくことの重要性が相互に認識され始めることだろう。

文/星野陽平



東京港、日本の港湾業は労使交渉の末、24時間フルオープン規制した