

## 国際複合一貫輸送で台湾の物流を支える上組

台湾上組は1988年の台湾進出から30年以上にわたり、港湾物流分野においてインフラ関連のプロジェクト案件を中心とした台湾でのキャッチャー役として台湾のインフラ発展に貢献してきた。最近では、コンシューマー向けのEC物流の取扱いも拡大しており、国際複合一貫輸送で台湾現地の店舗まで物を届けている。今回は台湾上組の事業内容や今後の展望について、分銅董事長を訪ねお話を伺った。



台湾上組 分銅董事長

### －台湾上組の紹介

日本の上組は、1868年1月に開港した神戸港とほぼ同時期の1867年に神戸にて創業しています。今も本店は神戸にあり、先の2017年には創業150年を迎えました。資本金は約300億円、19年3月末で連結4200人強の社員がいます。日本での事業としては、港湾物流会社のリーディングカンパニーとして、日本国内6大港でのシェアはトップとなっています。事業本部や支社を合わせると国内に約40の拠点があります。海外では12か国30カ所の拠点を持ち、国際物流ネットワークを形成するグローバルカンパニーを標榜しています。まだ海外の社員の比率は多くないため、これからも増やしていきたいと考えています。

台湾上組としては1988年に台湾に進出しており、2020年で33年目になります。台湾進出当初は日本でも得意としていたインフラ関係の重量物をメインに、台湾でのキャッチャー役を担っていました。日本から運んできたものを台湾の現地のサイトまで運び、据え付けるといふもので、多くはプロジェクト型の案件です。最近では、それに加えてコンシューマーを相手とする食品や化粧品などのEC物流の案件が伸びてきています。プロジェクト型の案件は依然として重要であることは今も変わらないのですが5年10年と続くものではないため、売上に占めるプロジェクト型の比重が大きくなりすぎると、社員の安定雇用の面で会社運

営が難しくなるということがありました。私は台湾に来る前は上海におり、そこで培ったベースカテゴリーを確保する取り組みを台湾に導入することが目的の一つで、その成果がコンシューマー向けのEC物流の案件となっています。

### －台湾での事業について

前の赴任先であった上海は台湾に来てから思い返すと、日系企業として入り込む余地が大きい環境だったと思います。日系企業の強みとして、トレーサビリティがすぐれている点や現地に日本人がいなくて設計がわからないといった点があり、また、上海の現地ローカル企業に任せると当初見積りから結果が大きく変わってしまうといったこともありました。一方、台湾系のローカル物流企業は見積り変更といったリスクが低く、人材面でも能力が高く日本語も英語もできるスタッフがそろっており、日系企業を起用する理由は何かという点で非常に難しい場所であるということを感じました。

そういった状況の中、台湾に来た当初は何を強みにするかということを考える必要がありました。結果として台湾の拠点がノンセットであるということが今の強みとなっています。こちらから倉庫を指定する必要がないため、お客様のニーズに合わせた形で物流のスキーム構築ができます。特に最近伸ばしているEC

## 日本企業から見た台湾

物流では、食品や化粧品などが多いため、個別商品に合わせた温度・湿度管理が必要で自社倉庫を使うとなるとその対応への設備投資などを行う必要がでてきます。パートナーの倉庫を活用することでスピード感を持った対応ができることが武器となっています。これは良いパートナー企業に恵まれているために実現できているという背景がもちろんあります。パートナーがフレキシブルに動いてくれ、倉庫で仕分け・梱包・宛名貼りまでしてくれています。私が台湾に来た当時はいろんなパートナーに作業をお願いしていました。それをある程度集約し、協力してくれるパートナーを絞っていったことで、一つ当たりのパートナーへの発注を増やすことができ、コスト面でのメリットも生むことができています。パートナーを絞ることはリスクでもあるのですが、台湾企業は創業者社長の同族経営の企業も多く、信頼関係をうまく築きながら進めていけるのではないかと考えています。

### —台湾での今後の事業について

これまでも説明してきたように台湾の事業は2本の柱があります。1つ目はインフラ関係のプロジェクトで、エネルギー関係や鉄道インフラ関係などのニーズは今後も続いていくため、これらの運送は引き続き狙っていきたいと思っています。そのために事前のサーベイなどが重要となりますので、日本側との連携を密に取りながら進めていきたいと思っています。2つ目は、コンシューマー相手のビジネスです。台湾で市場が伸びており、入る余地も大きい市場だと思っています。自動車に関してはこれまでもやってきており、健康食品や化粧品などのEC物流を広げたいと思います。これらは我々が得意としている船で大量に運ぶ需要の大きな分野です。この分野で安定的なビジネスのベースを築いていくことが先決だと考えています。EC物流を増やすために、日本側での協業を考えたり、お客様と密接なつながりを作れるようなビジネスモデルを考えたりすることが重要だと感じています。さらにEC物流で面白いのは台湾のスキームを海外、特に東南アジアなどへ展開できることです。市場としても、これからECチャネルはなくてはならない存在になると思います。

この2つのビジネスは面白みという点でも大きく違って、これまで得意としてきたインフラ関連のプロジェクトでは、比較的

大きな建造物の部品を運んでおり、出来上がったインフラを見て社会貢献をしていることを感じられる点が面白みの一つでした。一方EC物流では、店舗やお客様といった顔が見えるところに商品を届けるため、身近に感じられる楽しみもあるということがわかってきました。

### —ありがとうございました

台湾上組股份有限公司の基本データ

会社名	台湾上組股份有限公司
代表	分銅 直樹 董事長
設立	1988年
資本金	750万台湾ドル
事業内容	儲配／運輸物流業

注) 2020年4月の情報による  
出所) 公開資料及びヒアリングよりNRI整理