

北米視察報告＜7＞

視 察 項 目	海運業界の課題
視 察 日 時	2009年3月28日（土） 午前10時00分～午後2時00分
視 察 先 名	トラパック（TraPac, Inc）
説 明 者	貞松 秀幸社長
担 当	雨笠 裕治

【はじめに】

＜代表団からのあいさつ＞

「お早うございます。約束の時間よりも相当早く伺いまして失礼だとは思いますがよろしく願いいたします。

今回の視察団ですがさまざまな視察項目はありましたが、特に港湾行政についても見識を深めたいという希望をもつ議員で編成させていただきました。

ご承知のように川崎市には特定重要港湾川崎港がございますし、世界的な港湾物流の激変の中において、京浜3港の連携を生き残りのために模索せざる得ない状況下におかれているところでもあります。

御社のような国際海上物流の激しい競争の中、収益性とともにより様々な環境対策にも積極的に取り組まれていることは、まさにグローバルスタンダードとして私どもも考えていかざるを得ない問題と認識しております。

しかしながら、日本の中では好景気の中、官僚の言いなりで行ってきた港湾設備投資、バブルの大きな代償が過去の遺物として存在しております。これだけ国際競争力が低下しても、国・地方の役人同士の権力争いや旧態依然の慣習の中、大胆な変革をするには至っておりません。

今回は、港を市民のためにどう活用するのか、よりオープンな議論の中で、行政の施策を審議していくためにマーケットは何を問題とし、求めているのかをスペシャリストでおられる貞松社長からご教示いただきたいと思ひ伺いました。

また、あらかじめ訪米前にも何回か勉強会を実施させていただきましたが、その中で御社の向井さんからも講義をして頂きました。かさねて感謝いたします。

それではどうぞよろしくお願ひいたします。」



原 団長

貞松社長

雨笠団員

<貞松社長から受け入れのあいさつ>

「皆さんお見えになるということで、3週間前から準備をさせていただき2日前に出来上がりました。内容が濃くなりました分、早くに到着いただき助かりました。

創設は1988年、21年前にロサンゼルスに始まりシアトル、オークランドと次々に拠点を増やしました。ただ、シアトルはアライアンスを組みましたが現在はインラインしておりません。

私が着任したのは2000年でした。今後のアメリカ国内のサプライデマンドやターミナルの供給スペースと荷物の伸びを考え合わせ東海岸での新たな開業拠点の発掘は必至でありました。その結果本年1月にジャクソンビルが開業されるに至っております。

また、2年前には、テキサスにバックアップオフィスを造りました。現在では、すべての港のドキュメントやストレージプランなどを一括してこの集中オフィスで行い、効率化を図っています。4か所の事業所には73名の社員がおりますが、アメリカ内の同規模事業所であれば通常250名は必要としています。人が少なければ少ないほど問題も比例して少なくなりますし、合理化もできると思います。

ここでは、港湾労働組合の労働者を雇い入れることも、合理化の結果少なくて済んでいます。

これから港内を視察していただきますが、保険の関係上、屋上からすべてを見ていただきます。

さらに、屋内ではゲートに入ったトレーラーと受付が食い違いを起こした時に、その場で留まり、荷役の効率化を下げってしまうことを防ぐためのトラブルブースに行ってください、システム関係の視察を行いたいと思います。

申し遅れましたが、本日の手配をしてくれたスタッフのアネットを紹介しておきます。」

【貞松社長からのあいさつ】



【ロサンゼルス港の視察】

< 港内視察① >

土曜日の午前中ということで、船は入港していないが、夕方から入港予定あり。

空できたトラックは、入口ゲートで伝票をプリントし、引取りコンテナを指示される。

メキシカンのドライバーが多いので、入口ゲートではスペイン語も当然のように使用されている。言葉でのコミュニケーションをより正確を期するため、地表部はカラーラインによって指示している。（社員が病院に行ったときの経験を生かし、実践に取り入れた。）



船の入港を待つトラック

入船前のロサンゼルス港



<港内視察②>

ダブルスタック機関車（前2両、後2両などで牽引する）の通過によって、車両の長さが2キロメートルにまで及ぶため、2つの入り口がブロックされる。約20分から40分使えなくなる。

Q 改善申請や協議は？

A 改善に向けて港湾管理者に7～8年前から申請しているが、官僚だからか非常に対応が悪い。家主としてやらなければならないことをやらない。



Trapa社の屋上からロサンゼルス港を眺望する視察団

<港内視察③>

ゲート入口のカメラで、コンテナ番号やナンバープレートが縦横自動に読み取られている。ゲート脇にある台座のうえに、スピーカーと照合する伝票の受取口があるので、コンテナ内に実入りがあるかないか、般入か搬出か、どこの運送会社かを照合する。

問題がなければ、伝票がプリントアウトされ、どこのラインに並ぶのか指示が出る。それは、伝票にカラーで明示されている。

Q 歩留りはどのくらいか？

A いまは極端に悪い。2年前は20%程度であった。

それでも他社と比較すると、合理化を実施したために格段の差である。



照合を済ませたトラック

< 港内視察④ >

以前は、このブースに港湾労働組合の組合員が2人ずつ配置され、手作業で書類の確認作業を行っていた。

今となっては、使用することもないので解体したいと考えているが、費用がかかるため撤去できない状況だという。また、カラスが巣を作っており、壊すことができないという理由もある。これは、他ターミナルでも言えることだそうだが、鳥が巣を作ると、動かすことが出来なくなるという事例があり、マスコミに流れると良し悪しを別として正義になってしまう。

使われなくなったブース



貞松社長から説明を受ける視察団

<港湾視察⑤>

175エーカーの敷地に、200台以上のカメラを配置しており同時進行で作業の進捗状況を把握することができる。遅れている場合はカメラで追跡するが、その際に人物を撮影してしまうと人権問題として訴えられる。

そこで、自社の機材に番号を付けて動かし、それを撮影し、組合との交渉時には、改善を図るための証拠としている。

他のターミナルでは、コンテナそのものにタグを付けているところもあるが、コンテナ自体は先々ここに戻ってくるとは限らず、タグ1個が300円としても、何十万個にも及ぶので、莫大な投資となる。そのため、自社で動く機材（トラックヘッドやガントリークレーンなど）のみに取り付けることとした。

そこで入手したデータは EDI と言い、全データが船会社へ自動的に送信され、彼らのシステムにデータとして残るので、すべてを共有する必要がない。送信側においても、すべてを管理する必要がなくなり、投資効率がよく、非常に正確である。

Q トラックが荷積みのために要する時間はどのくらいか。

A 入って出るまでに約20分。

2004年にレイバーが不足して、毎日、沖に3～5杯待っていたときでも最大で45～50分であった。他のところでは2時間も掛かっていたことを考えると、いかにシステムをうまく使うことが大切かという事例である。

荷役費は効率性が重要で、目先の数字ではなく、年間トータルを見なければならない。

この港で最大のマースクは、485エーカーもあり、タコマ港と同じ大きさを要するが、荷役費は我が社の2倍もある。仮に1本60ドルの違い生じれば、年間百万本とすると6億ドルの差になる。



積荷の取り付けを終え、目的地に向かうトレーラー



出発を待つコンテナ

<港内視察⑥>

自社ターミナル改善のため、ロサンゼルスポートとは次のような交渉を行い、最終段階に入っている。

- 1 オンドッグレール化
- 2 道路の高架化（一日に何回も出入口を封鎖され、それを解消するため）
- 3 自社ビルの移設（構内はお金を生み出す場所であるため）

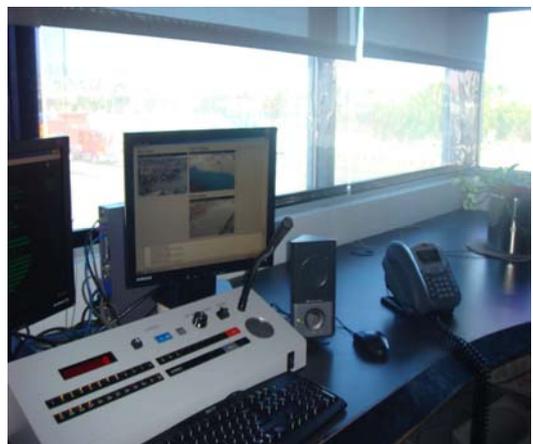
以上の実現のために、これから足場の弱い場所から工事を始める。強度のないところでは、ガントリークレーンも動かさない。

最後にレールの建設だが、現在使用中のレールを移設し、彼らの代替施設を確保させ、システムが違う自社のレールを敷設する。移設させることや地盤改良などは、ロサンゼルスポートの仕事であるが、費用は我が社が30年償還ですべてを負担する。さらに、環境問題等で建設コストは高いが、企業は30年間逃げようがなく、ポート側が非常に有利な条件となっている。



使用中のレール

自社ビル内の司令室



<港内視察⑦>

キッチン（ファーストフードのドライブスルーアナウンスからきている）

通常、他のターミナルには、20人程度の人員を配置しているが我が社では4人くらいで行っている。しっかりとしたシステムを設けているので作業効率が良い。

労働者の違いとして、ILWU、カジュアル（ILWU 予備軍）、ステディがあり、その中でも職種が分かれている。特にステディは腕が良く、常時必要な人間であるが、3日働いて5日分の給料を出すなどの交渉をして、やっと契約ができる。

本来はこのセクションにはステディを置くのだが、ここでは置いていない。その代りとして、システムをしっかりと設け、仕事を最小限にし、どのような能力であっても作業効率が低下しないようにしている。

最小のやり取りとボタン操作をしているこの作業員で、週4日出勤で年収800万円くらい。正規組合員の平均年収が1400万円、最高給は4000万円を超える。

親戚兄弟がいれば、カジュアルに入れる。

Q 人件費が高いが売上への影響は？

A 組合に弱いので利益は薄くなる。

強い姿勢で信念を持たないととてもできない。

米西海岸の契約は、組合が船会社を逃がさない内容に出来上がっている。

業務をこなす作業員



<港内視察⑧>

ヤード中のオペレーション業務として、混雑を避けるための整理がある。中では、もう一度確認させる業務内容となっている。

ただし、これは組合からの要求があり、2人常駐させなければならない。そのため、3000万円程度のコスト増となる。

また、既組合員が人を勧誘しないように、しっかりと間仕切りをしている。それは、コストがさらに高くなることを抑制するための自衛手段ともいえる。

<港内視察⑨>

システムの製作現場を視察

システム開発者はすべての流れを把握している。コンピュータにただ向かい合っているのではなく、現場主義に徹底していて、現場調査から試作までは早ければ3カ月で完成する。

同業他社からの視察を受けても、常にすべてのシステムを公開してきた。中には、システムの購入を希望する業者もいたが、これで利益を出すことはやっていないのでお断りした。

システム開発は突出しているが、慢心せずに5年先までを見据えた開発体制が必要であり、2年先ぐらいでは駄目である。

社長の着任当初、セキュリティ強化のためにカメラの設置を進言したが、そこまでは必要ないと言われ断念した。しかしながら、2003年夏、夜中の2時にILWUがこの部屋に侵入した。犯人は逮捕されたがコーヒーの粉を撒き散らし、さらに排便までされる始末であった。

この事件をきっかけにカメラを設置し、製作現場の入口はセキュリティロックとなった。

次に、構内セキュリティの監視事務所を見学した。ここでは、1カ月分のビデオを保管し、ゲートではドライバーの顔まで映るようになっている。業務は、警備専門会社に委託しているが、他社では警備部門も組合に取られているところもある。

【プレゼンテーションは主に以下4点】

- 1 トラパック社について
- 2 ロサンゼルスポートとロングビーチポートの違い
- 3 レイバーユニオン（組合）について
- 4 北米航路や海上物流にいま何が起きているのか

【トラパック社の強みと取り巻く課題】

- 1 人が少なくスリムであること。
増員については、社長の専権事項であるため増やさない。しかしながら、待遇面を考慮するとアットホームである。
- 2 フラットオルガニゼーション採用
課員から社長まで何段階あるかにより、数に反比例して意思決定の速度が決まる。
- 3 システム化という意味の認識
① 費用の抑制 ② 能率の向上 この2要素が不可欠。
つまり荷役費をどれだけ下げたかである。

4 組合との安易な妥協はしない。

5 システム上、事務所の中でどの作業が行われているのか、全て分かるようになっている。1ブロックがウィークリーサービスである。

飛行機は1時間単位で作業があり、船は分単位であるため、1シフト遅れると8時間分の損失がでる。

ILWU の60歳以上の人間は、昔はよく働いた職人気質であったが、現在は若手は時間稼ぎばかりでよくさぼる。

協約上、1週は月曜日から金曜日までで、勤務時間は、午前が朝8時から12時まで、1時間の休憩を取り、午後は1時から5時までとなっているが、実際は8時に駐車場につき、12時には家に帰って昼食を取り1時に家を出て、5時には家に帰っている。

8時間労働といっても実質6時間である。日米の荷役能率の差はここに代表されている。

昨年8月にマーケットは下がっていたが、その間に行われたPMAのボードでのやり取りにおいても、市場のことは2の次でレンジベネフィットの条件すら押さえない。

ターミナルを知らない人間ではボードは機能しない。

6 コストと効率の感覚が強い

顧客を船会社というよりトラック会社とみる。荷を取りに行くのはトラック会社であり、そこが、トラパックのオペレーションに満足すれば船会社につながることになる。毎日顔を合わせているところこそ真のお客である。

【行政や労働組合による弊害】

① オークランドで面積を拡張したケース

トヨタのフレモント工場対策として高値で取得した。それまでトヨタは日本郵船、川崎汽船であったが、荷を取りたいがために取得した。10年やっても赤字であったので交渉に入った。

値下げ交渉から入ったが、契約は契約だから駄目だと言われた。その代り倍のスペースを借りてくれれば全体のリース料を少し上げるだけにすることで、トップ間の交渉がまとまった。しかし実現したのは2年後であった。官僚組織が自分たちに有利になるように物事を運び邪魔をする。執拗な交渉をトップで繰り返しやっと実現した。

② ジャクソンビル

広大な用地に進出するために契約したが、合意事項をILAが実行しない。撤退を考えプレス発表の準備までした。市長が危機と感じ、組合に意見を申し立てして、いったんは収まりかけたものの、意図的に変えるなど組合側との交渉は気を許せない。日本から見ると信じがたい交渉であるといえる。

しかしながら、始まったばかりで絶対に安易な妥協はしない。50年先に影響が出る可能性があるので、数年かかるが達成していきたい。

③ 港湾荷役料の差

日本から進出した他社はトラパックと比較すると、軒並み2倍前後高い。30年前、初めてロスに進出した企業は、当初ILWを雇用したがそんなに強力ではなく、むしろ経営側とは良好な状態にあった。次第に、経営側まで組織化するに及び合理化することが不可能となってしまった。そのために経費が膨大となって現況に至っている。

某香港大手社長は、リスクが高すぎるので北米には進出しない。日本もユニオン問題では同様との考え方をもっている。また、北米ベイヨンでは上納金制度などの不当利得がまかり通っており、建設コストが高騰して衰退を招いている。

【考察】

以上の点から京浜3港連携などに考察を加える。

北米航路だけでも、バンクーバーのプリンスハルバートに扱いが増加しているが、現状の隣同士のターミナルの取扱高に気を取られ把握できていない。さらに、鉄道貨物運賃は、オイルの高騰で値上げをしたままで値下げの気配はない。また、EFCAなどの労働組合設立緩和法の推進などによる雇用問題など、注目しておかねばならない点である。

環境問題はビジネスとのバランスをとる必要があり、特に航海中は、全世界を動き回っているなので、たまさか停泊中の1ターミナルで行っても解決策には程遠い。

このように先行する大ポートであっても、今後はパナマ運河の拡張工事が予定されており、2015年に開業すると海運業界に激変が起きる。

現行は、20フィート換算で3500個積める船舶の航行が可能であるが、12,000個までの通過が可能となる。

環境対策の推進にしてもビジネスに関心を持ち、ビジネスをサポートできるような合理的ルールを作る公正さが必要である。現状に満足することなく、肌身でいま何が起きているかを判断していかねば競争力アップには繋がらない。

顧客を呼び込むための魅力ある料金で、先駆的見地を持ったインフラ整備でなければならない。

1つの港として運営する方がいいが、組織が肥大化すると官僚的機構に陥り、効率的な運営ができなくなる。また、政治の力に大きく左右されないことを実現できるかが鍵であることが理解できる。