50 years DB Schenker in Japan
The journey has **just begun**

Schenker-Seino Co., Ltd.

SEINO

DB SCHENKER

50 Years DB Schenker in Japan
Copyright 2014 © Schenker-Seino Co., Ltd.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form without written permission from the copyright holder.

Much of the content is based on personal recollections; and while every effort has been made to ensure the accuracy of captions, comments and credits in this book, Schenker-Seino Co., Ltd. does not under any circumstance accept any responsibility for errors or omissions.

Project lead by Lisa Boerner, Communications
Design and production by Paradigm
Photography by Alfie Goodrich and Benjamin Parks

Schenker-Seino Co., Ltd.
Tennoz Central Tower, 16F
2-2-24 Higashi-Shinagawa
Shinagawa-ku, Tokyo JAPAN 140-0002

DBシェンカー 日本で50年
© 2014 西濃シェンカー株式会社

著作権所有者からの書面による許可なしに、本書のいかなる無断複写・転載、検索システムへの保管または電子複製も一切認められておりません。

本書に記載されている情報の一切には、正確を期す為に細心の注意が払われておりますが、西濃シェンカー株式会社およびその役員、被用者、代理人は、本書中のいかなる誤謬、欠陥あるいはこれに基づく設計ないし仕事上の不都合に対して、いかなる責任を負うものではありません。

企画　コミュニケーションズ担当 リサ ブエルナー
設計・制作　パラダイム有限会社
写真撮影　アルフィー・グッドリック/ベンジャミン・パークス

西濃シェンカー株式会社
〒140-0002
東京都品川区東品川2丁目2番24号
天王洲セントラルタワー 16F

www.dbschenker-seino.jp

Throughout this book, we attempted to use correct historical names for Schenker-related companies. However, at other times, only the name "Schenker" was used to improve readability.

本制作物に記載されているシェンカー関連企業の名称は歴史的情報に基づき使用されておりますが、混乱を避ける為に一部"シェンカー"の名称を用いておりますので、ご了承下さい。

50 years DB Schenker in Japan
The journey has **just begun**

Schenker-Seino Co., Ltd.

Table of Contents

Welcome Message by Herbert A. J. Wilhelm, President & CEO, Schenker-Seino Co., Ltd. 4
ごあいさつ 西濃シェンカー株式会社 代表取締役社長 ヘルベルト A. J. ヴィルヘルム

Welcome Message by Yoshikazu Taguchi, Chairman, Seino Holdings 5
祝辞 セイノーホールディングス株式会社 会長 田口 義嘉壽

50 years in Japan — The journey has just begun 6
日本で50年 — 歩みは始まったばかりです

Timeline: 1872-2014 8
沿革: 1872年～2014年

History: DB Schenker — 140 years in the Global Market, 50 years in Japan 14
DBシェンカーの歴史—世界市場で140年、日本で50年

Gottfried Schenker — Founding Spirit 18
ゴットフリート・シェンカー 創立の精神

Stories of Customers 20
お客さまの声

Bosch Corporation, Keiko Watanabe: An Appreciative Partner 22
ボッシュ株式会社 渡辺 啓子 氏: 感謝すべきパートナー

Fuji Heavy Industries (Subaru), Hiro Kamagami and Dai Inooka: Bonds of Trust 26
富士重工業株式会社（スバル） 鎌上 浩 氏・井野岡 大 氏: 信頼の絆

Cisco Systems, Yoichi Akiba: Bold Ideas, Brave Action 30
シスコシステムズ合同会社 秋場 洋一 氏: 大胆なアイデア、勇気ある行動

Correns Corporation, Thomas Nolting and Yasuyoshi Aoki: Consistency & Continuity 34
株式会社コーレンス トーマス・ノルティング 氏・青木 康好 氏: 一貫性と継続性

Chiyoda Corporation, Kaoru Nakamura: True Teamwork 38
千代田化工建設株式会社 中村 薫 氏: 真のチームワーク

Stories of Partners and Staff 42
パートナーと社員の声

Lufthansa Cargo, Atsuya Takahashi: Common Ground 44
ルフトハンザ・カーゴAG 高橋 敦也 氏: 共通点

Tokushige Ohsawa: Mr. Schenker in Japan 48
大澤 徳重: 日本のミスター・シェンカー

Yoshitaka Sekigawa and Masaaki Higashiyama: Once Upon a Time 52
関河 嘉賢・東山 雅昭: ワンス・アポン・ア・タイム

Takashi Kuroda and Daizo Furuya: Union Men 56
黒田 孝・古家 大三: ユニオンマン

Akira Takahashi: A Long Look Back at the Changes 60
高橋 章: 変化に満ちた日々を振り返って

Makoto Hattori: Learning on the Job 64
服部 誠: 現場で学ぶ

Hiroaki Kohno: Never a Dull Moment 68
河野 博章: 退屈している暇などない

Isao Numa: Troubleshooter 72
沼 功: トラブルシューター

Harumi Taniguchi: Thriving on Change 76
谷口 晴美: 変化を糧に

Masaaki "Mark" Ito: Best of Both Worlds 80
伊藤 公昭（通称:マーク）: ふたつの企業文化の相乗効果

Hidemi Maruta: Making Mergers 84
丸田 秀実: 合弁の立役者

Keigo Watanabe: Aiming for Invisibility 88
渡辺 景吾: 必要な不必要として

Herbert A. J. Wilhelm: Dedicated to Logistics 92
ヘルベルト A. J. ヴィルヘルム: ロジスティクスひと筋

Roundtable: Eyes on the Future 96
未来を見据えて

Glossary 100
グロッサリー

Welcome

I often refer to Schenker-Seino Co., Ltd. as a young company with a long history.

Only recently, in 2012, we celebrated the 10th anniversary of our young joint venture. In 2014, we mark 50 years of DB Schenker in Japan.

Our company is unique in another regard, because it combines a European influence (from DB Schenker) with a Japanese mentality (from Seino) and an American spirit (from BAX Global*).

In looking back on 50 years of not only surviving, but also prospering in a very demanding Japanese market, we can see how the anniversary defines a great accomplishment in our history. All staff and managers of DB Schenker in Japan, present and past, deserve our sincere gratitude and heartfelt appreciation for their role in the development of the company, which extends beyond just the names mentioned in this anniversary book.

Adding to our celebration is the recent earning of an Authorized Economic Operator license—the first foreign forwarding company ever to do so—by the Japan Customs Authority in our anniversary year. We are very proud of this latest achievement during our five decades in Japan, and regard it as another major milestone along the path of playing a major role in the logistics industry here.

Many readers of this anniversary book will be our customers, partners and colleagues, with firsthand interest in our history and in the stories of the people who experienced and have influenced our journey so far. Let me take this opportunity to thank you all for your business, cooperation and loyalty.

It is my hope that even readers who do not have a direct affiliation with DB Schenker will find our history in Japan to be a fascinating story and will get a taste of our company's uniqueness in the following pages.

The first 50 years are behind us, but our journey has just begun.

私はよく、西濃シェンカー株式会社のことを「歴史ある若い会社」と呼びます。

2012年は西濃ホールディングスとの合弁事業を開始して10周年の年でした。そして2014年、DBシェンカーは日本で活動を始めてから50周年を迎えます。

私たちの会社が持っている独自性は、DBシェンカー、西濃、バックスグローバル*それぞれから受け継いでいる欧州、日本、そして米国の精神が組み合わさって築かれたものです。

この50年、シェンカーは単にその事業を継続させてきただけではなく、高い水準を求められる日本市場において繁栄し、発展を続けてきました。これまで歩んできた道のりを振り返ると、50周年の重みというものが改めて感じられます。DBシェンカーの日本での発展に関わってきたすべての方々、現役の社員、管理職、元社員のみなさんに、心からの感謝を申しあげたいと思います。本冊子の中で紹介されている方々だけでなく、みなさんひとり一人の力なくしては、ここまで発展することはなかったでしょう。

この記念すべき年に、さらに喜ばしい出来事が加わりました。今年当社は、外資系フォワーダーとして最初の、AEO制度認定通関業者として東京税関から認定されました。これを私たちは誇りに思うと同時に、シェンカーが日本の物流業界でさらに大きな役割を担っていくための新たなマイルストーンであると考えています。

このアニバーサリーブックには、当社の歴史はもちろん、そこに関わってきた人々の様々な物語が収められています。是非ご一読いただけることを心より願っております

この場をお借りして、お客様、パートナー様、社員のみなさんには、日ごろのご愛顧、ご協力、献身に感謝申し上げたいと思います。

また、現在、DBシェンカーとビジネス関係のない皆様にもぜひお読みいただき、当社の日本における歴史と、その独自性を知っていただければと願っております。

50年という節目を経た今、ここから私たちの新しい歩みが始まるのです。

Herbert A. J. Wilhelm
President & CEO
Schenker-Seino Co., Ltd.

西濃シェンカー株式会社
代表取締役社長
ヘルベルト A. J. ヴィルヘルム

**BAX Global Japan merged into Schenker-Seino in Jan. 2007*
* 2007年1月、バックスグローバルジャパンは西濃シェンカーと合併しました。

I would like to offer my sincere congratulations to DB Schenker on 50 years doing business in Japan.

Half a century ago, Japan was in the middle of its rapid economic recovery after being defeated in the Second World War. It was racing up the economic ladder of nations to become the world's second-largest economy. Meanwhile, Seino Transportation was in the process of building the strong network it would use to conquer the domestic market.

I feel that Schenker's quick recognition of Japan's rapid economic growth and the establishment of its delegation office in Japan have added great value to the Japanese economy. Also, I have great respect for the company's tireless and pioneering efforts to overcome various obstacles like the obstructive business regulations during that time.

The Seino Group first encountered Schenker at the end of the 20th century, a time when large transport companies were reorganizing their business on a global scale. To keep pace with the times, our company was looking to cooperate with a large foreign transport firm. Thanks to our business alliance with Schenker, we could establish a network enabling us to offer logistics and forwarding services anywhere in the world and to enter fully into the third-party logistics business. The joint venture was an important first step toward the development of a comprehensive range of logistics services, including warehousing and order management, IT systems, and national as well as international transport.

Looking to the future, we can expect the dizzying speed of globalization to accelerate further. In response, we will make effective use of both, DB Schenker's global logistics network and our own transport system in Japan.

This 50th anniversary is a milestone in the history of Schenker's Japan business. I congratulate you and offer my sincere wishes that both our companies will continue to grow and prosper together.

DBシェンカーの日本進出50周年を、心よりお祝い申し上げます。

半世紀前と言えば、日本は第二次世界大戦の敗戦からの急速な復興を遂げ、世界第2位の経済大国への階段を一気に駆け上っていました。当時西濃運輸では、全国制覇に向けて強いネットワークを構築している最中でした。

シェンカーが高度成長の真っただ中にいる日本にいちはやく着目し、拠点を構えられた事は、日本経済にとっても、大変有意義なことでした。一方で、立ちはだかる規制の障害など、先駆者として並々ならぬご苦労もあったことと拝察いたします。

セイノーグループがシェンカーと出会ったのは、世界的な規模で大手輸送会社の再編が進んでいた20世紀末のことでした。当社もその波に乗り遅れないよう、海外の大手輸送業者との提携を模索していました。そしてシェンカー社との業務提携によって、我々は世界中のどこであっても、ロジスティクスとフォワーディングのサービスを提供できる体制を整えることが可能になりました。またこれを機に、本格的に3PL事業に進出する事になり、物流センターや受発注、在庫管理システム、流通加工の整備、そして国内外への輸送に至るまでの、総合的な物流サービス提供への大きな第一歩となりました。

今後は一層、目まぐるしいスピードでグローバル化が加速していくことでしょう。そこでDBシェンカーが世界中で展開するロジスティクスネットワークと、我々が持つ国内輸送網のより効果的な活用が求められています。

日本進出50周年が新しい節目となり、益々共に発展することを祈念し、お祝いの辞といたします。

Yoshikazu Taguchi
Chairman
Seino Holdings

セイノーホールディングス㈱
会長
田口 義嘉壽

50 years in Japan
The journey has just begun

日本で50年
歩みは始まったばかりです

It was a modest beginning when Schenker arrived in Japan in 1964. Now, reflecting on five decades of growth and expansion since, the company celebrates not only the successful merging of businesses, but also the synthesis of cultures (European, American and Japanese).

The stories in this book, told by management, staff and clients, describe Schenker's journey in Japan and offer perspectives on—and insights into—the past, present and future of the company.

For half a century, Schenker has successfully met various challenges head-on brought on by industry and market conditions. Always in the front line: the company's employees. Their stories cover on-the-job commitment and beyond-the-call-of-duty initiatives. They are a vibrant reminder of how life experiences make the best storytellers. Together they thrived through the good times, struggled through the bad and came out stronger in the end.

In interviews, clients and partners convey the intangibles that shape the trust they place in Schenker. Their recollections capture the essence of what the company stands for and what made for successful partnerships that have lasted over the years. ▶

シェンカーが日本で控えめな第一歩を踏み出したのは1964年のことでした。以来、成長と拡大を続けて50年。この節目に、事業合併の成功、そして、ヨーロッパ、アメリカ、日本の文化の融合を祝い、このアニバーサリーブックが企画されました。

経営陣、社員、お客様によりこのブックで語られたいくつものストーリーは、シェンカーがこれまで歩んできた道のりを描き出すと同時に、日本においてのシェンカーの過去、現在、そして未来について、さまざまな視点と優れた洞察を与えてくれるものです。

半世紀にわたってシェンカーは、業界の動向や市況によって降りかかる難題に立ち向い、乗り越えてきました。そして、その最前線で活躍してきたのが、社員たちでした。仕事への献身や、業務を超えて発揮されるイニシアチブなど、ここにある彼らのストーリーは、人生経験こそが最高のストーリーテラーであることを教えてくれます。いい時は共に繁栄し、悪い時は共に苦境を乗り越えながら、社員一丸となって強く成長してきたのです。

お客様やパートナーは、このインタビューで、シェンカーへの信頼を形作る、目に見えないものを伝えてくださっています。お読みいただければ、シェンカーが何に重きを置いているのか、また、長年にわたってパートナーと良好な関係を築いてこられた理由をおわかりいただけることでしょう。▶

Timeline: 1872-2014

● Schenker related events ● Other significant events

● 会社沿革 ● 世界情勢

1870

1872
- Schenker & Co. founded in Vienna by Gottfried Schenker, Moritz Karpeles and Moritz Hirsch.

1873
- In 1873, Gottfried Schenker organizes the first consolidated freight car, from Paris to Vienna.

1879
- Schenker & Co. enters the shipping business.
- Electricity first used to power a railway train.

1885
- Karl Benz builds the first vehicle with an internal combustion engine.

1890
- Schenker & Co. establishes a travel agency.

1900
- Schenker & Co. wins high praise for handling all transportation for Paris World Exhibition.

November 26, 1901
- Gottfried Schenker passes away at the age of 59. Dr. August Schenker-Angerer, adoptive son of Gottfried Schenker, becomes managing director of Schenker & Co.
- Schenker & Co. has 33 branch offices in 13 countries.

1903
- Flight of Orville and Wilbur Wright.

1909
- Schenker & Co. agrees to take over bitter rival Internationale Transport-Gesellschaft AG (ITGAG), ending a period of ruinous rate wars.

1910
- In cooperation with national railway authorities, Schenker & Co. begins rationalization and centralization of freight distribution operations around Vienna.
- First ocean-going ship driven by diesel engine.

1914
- Upon the passing of Dr. August Schenker-Angerer, Emil Karpeles-Schenker becomes sole managing director of Schenker & Co.

1914–1918
- World War I.

1919
- Map of Europe redrawn. Schenker & Co. reorganizes in Vienna, ahead of demand, for the reconstruction of Europe. It has 18 business establishments in Germany.

Gottfried Schenker
ゴットフリート・シェンカー

First flight of the Wright Flyer I, December 17, 1903
1903年 12月17日 ライトフライヤー号初飛行

1872年
- オーストリアのウィーンにて、ゴットフリート・シェンカー、モリッツ・カーペレス、モリッツ・ヒルシュにより、シェンカー社創立。

1873年
- ゴットフリート・シェンカーにより、フランス、パリからオーストリア、ウィーンに向けて、最初の混載貨物馬車が編成された。

1879年
- シェンカー社、海運業に参入。
- 電気が初めて列車の動力に使用された。

1885年
- カール・ベンツが、内燃機関を使った車両を初めて製造。

1890年
- シェンカー社が、旅行代理店を設立。

1900年
- シェンカー社が、パリ万国博覧会の全輸送を取り扱い、高評価を獲得。

1901年11月26日
- ゴットフリート・シェンカーが、享年59歳で他界。ゴットフリート・シェンカーの養子 Dr. アウグスト・シェンカー=アンゲラが、シェンカー社の代表取締役に就任。
- シェンカー社は、13カ国に33の支社を保有。

1903年
- ライト兄弟（オーヴィルとウィルバー）が、初飛行に成功。

1909年
- シェンカー社が、最大の競合相手であったインターナショナルトランスポートゲゼルシャフトAGの買収に合意し、熾烈な価格戦争の時代に終止符を打った。

1910年
- オーストリア=ハンガリー帝国の鉄道当局と協力し、シェンカー社が、ウィーン周辺の貨物流通事業の合理化、中央管理化を開始。
- ディーゼルエンジン駆動の外洋航行船が初運行。

1914年
- Dr. アウグスト・シェンカー=アンゲラが他界。エミル・カーペレス=シェンカーがシェンカー社唯一の取締役となる。

1914年～1918年
- 第一次世界大戦。

1919年
- 欧州の地図が描き直された。シェンカー社は、需要に先立ち、欧州の再建のため、ウィーンにて組織再編を行った。ドイツの拠点は18か所に。

1915

July 2, 1919
- Marcell Moritz Holzer takes over as head of Schenker & Co., establishing the new headquarters of the Schenker organization in Berlin.

1922
- Partners seriously consider changing to joint stock corporation so as to be able to operate as a single entity.

1923
- Schenker & Co. has 126 business establishments in Germany.
- At Holzer's initiative, a Schenker & Co.-led consortium, leases Berlin port, Germany's third-largest inland port.
- Inflation wreaks havoc in Germany, and on Schenker & Co.

1924
- Financial difficulties for Schenker & Co.
- Ongoing contest between Berlin and Vienna groups for influence over Schenker operations in North America, the UK and elsewhere in Europe.
- Schenker & Co. dominates air-parcel business in Germany.
- First dismissals announced, beginning years of business contraction.

1925
- Agreement between Schenker & Co. and Deutsche Reichsbahn, with loan of 15 million marks from Verkehrskreditbank.
- Road transport steadily increases its challenge to rail haulage.

1926
- Schenker & Co. enters agreement with Austrian Post Office to launch Schenker's European Parcel Service.
- German government establishes Deutsche Lufthansa.

October 29, 1929
- Black Tuesday stock market crash on Wall Street heralds the Great Depression.

1930
- Schenker group business performance reported to be stagnant
- Schenker & Co. has shrunk to 78 business establishments in Germany.
- Founding of Seino Transportation Co., Ltd.

February 1931
- The "Schenker Agreement": Schenker & Co. converted to stock corporation upon acquisition by Deutsche Reichsbahn Gesellschaft. Marcell Moritz Holzer is named managing director.
- The company announces that the introduction of air-filled tires has increased the amount a horse can pull to 3.5 metric tons.

December 6, 1931
- After widespread anger at "monopolistic" aspects of the Schenker Agreement, a revised agreement is approved by Germany's ministry of transportation.

1933
- Deutsche Reichsbahn's losses related to Schenker operations, and restructuring amounts to 10 million marks.
- Nazi party comes to power. Marcell Moritz Holzer immigrates to the United States after being falsely accused of bribery in relation to the Berlin port deal 10 years earlier.

1935
- First flight of the DC-3.

1926 – Deutsche Lufthansa established
1926年 ルフトハンザドイツ航空創業

1929 – Black Tuesday stock market crash
1929年 ウォール街大暴落

1935 – DC-3 comes into service
1935年 ダグラスDC-3 始業

©Boeing

1920

1930

1919年7月2日
- マーセル・モリッツ・ホルサーが、シェンカー社の代表を引き継ぎ、ベルリンに新しいシェンカー組織の本部を設置。

1922年
- 一法人として運営できるよう、株式会社への変更を真剣に検討。

1923年
- シェンカー社のドイツ国内拠点が126ヵ所に。
- ホルサーの主導により、シェンカー社率いるコンソーシアムが、ドイツで三番目に大きい内陸港であるベルリン港をリース。
- インフレにより、ドイツおよびシェンカー社に大損害が及ぶ。

1924年
- シェンカー社が、財政難に陥る。
- 北米、英国、欧州の他の地域におけるシェンカーの事業への影響に関して、ベルリンとウィーンのグループ間で競争が続いた。
- シェンカー社が、ドイツにおける航空便小包事業を支配。
- 事業縮小の時代に入り、シェンカー社歴史上初の社員解雇を言い渡す。

1925年
- 銀行から1,500万マルクの融資を得て、シェンカー社とドイツ帝国鉄道間で契約を締結。
- 道路輸送は着実に鉄道輸送業の競合相手へと成長。

1926年
- シェンカー社が、欧州小包サービスを立ち上げるため、オーストリア郵便局と契約を締結。
- ドイツ政府が、ルフトハンザドイツ航空を設立。

1929年10月29日
- 世界大恐慌の前触れとなるウォール街における株価大暴落（ブラック・チューズデー）が発生。

1930年
- シェンカーグループが業績不振と報告される。
- シェンカー社は、ドイツにおける事業所を78か所に縮小。
- 西濃運輸株式会社設立。

1931年2月
- 「シェンカー合意」シェンカー社が、ドイツ帝国鉄道に買収され、株式会社になる。マーセル・モリッツ・ホルサーが、取締役に就任。
- 同社は、空気式タイヤの導入により、馬1頭が引ける重量が3.5メートルトンまで増加したと発表。

1931年12月6日
- シェンカー合意が独占的だという怒りが広がり、ドイツの運輸担当大臣は、改訂版の契約を承認。

1933年
- ドイツ帝国鉄道のシェンカー事業関連の損失と再編費用が、1,000万マルクに到達。
- ナチス党が政権を握る。マーセル・モリッツ・ホルサーは、10年前のベルリン港に関連する汚職の濡れ衣を着せられ、米国に移住。

1935年
- ダグラスDC-3が初飛行を果たす。

Timeline of events

1940

March 1938
- Annexation of Austria by Germany marks the beginning of severe government intervention in business in Austria.

1939–1945
- World War II.

1945
- Operational branch offices are concerned mainly with the distribution of CARE packages.

May 1, 1946
- International Railway Freight Agreement allows railway freight to cross borders once again in Europe.

May 14-16, 1946
- Schenker's first postwar General Manager Meeting held in Bielefeld, in the British-occupied zone. Attendees are reminded to bring food stamps.

December 17, 1947
- Schenker becomes an IATA agent.

1948–1951
- Marshall Plan, currency reform and new constitutional law set the foundation for the West German "Wirtschaftswunder" (economic miracle).

June 21, 1948
- Equity share capital of Schenker & Co. GmbH set at 2.1 million West German marks, under ownership of the German Bundesbahn.

1952
- Schenker begins air freight consolidation.

1953
- New York branch is reactivated, with five employees.

1957
- Founding of European Common Market.

1959
- Schenker becomes the first forwarding company in Europe to introduce a central data processing system, using punch cards.

1960s
- Systematic reconstruction of Schenker & Co.

1964
- Schenker Delegation Office established in Japan at Nippon Express.
- First Shinkansen line opens.

October 10, 1964
- Tokyo hosts 1964 Summer Olympics, the first time the Games are held in Asia.

1968
- Fast-growing Japan surpasses West Germany as the world's second-largest economy.

1969
- First flight of the Boeing 747.

1970
- Seino Transportation begins international business operations.

©The National Archives

1939-45 – World War II
1939-45年 第二次世界大戦

©Eduard Marmet

1969 – Boeing 747 enters service
1969年 ボーイング747 サービスへ参入

1938年3月
- オーストリアがドイツに併合。オーストリアの事業への政府の厳しい介入が始まる。

1939年～1945年
- 第二次世界大戦

1945年
- 終戦により支社の事業が主としてケアパッケージの配送になる。

1946年5月1日
- 国際鉄道貨物合意により、ふたたび欧州で鉄道貨物が国境を越えて輸送されることが可能になった。

1946年5月14日～16日
- シェンカー社の第二次世界大戦後初のマネージャー会議が、英国占領下にあるドイツのビーレフェルトにて開催。参加者は、フードスタンプ（食料切符）を持参するように念を押される。

1947年12月17日
- シェンカー社が、国際航空輸送協会（IATA）の認定業者に。

1948年～1951年
- マーシャルプラン、通貨改革、新憲法により、西ドイツの「経済の奇跡」（Wirtschaftswunder）の基盤が作られた。

1948年6月21日
- ドイツ鉄道の所有のもと、シェンカー有限責任会社の普通株資本が、210万西ドイツマルクに。

1952年
- シェンカー社が、航空貨物混載輸送を開始。

1953年
- ニューヨーク支店が、従業員5名で再開。

1957年
- 欧州共同市場設立。

1959年
- シェンカー社が、パンチカードを使用した中央データ処理システムを導入した欧州初の輸送会社になる。

1960年代
- シェンカー社が、組織的な再構築を実施。

1964年
- 東京の日本通運東京本社内に、シェンカー駐在員事務所を設立。
- 新幹線が開業。

1964年10月10日
- 東京で1964年夏季オリンピック開催。アジアで初のオリンピックであった。

1968年
- 日本は高度成長により、西ドイツを抜いて世界2番目の経済大国に押し上がった。

1969年
- ボーイング747が初飛行。

1970年
- 西濃運輸は、国際事業の展開を開始。

1970

1971
- Four Power Agreement on Berlin.
- Schenker & Co. significantly expands its electronic data processing.

1972
- Seino Transportation Group listed on Tokyo Stock Exchange.
- Munich hosts the 1972 Summer Olympics.

1973
- Business downturn related to currency crisis and oil shock.

1974
- Japanese prime minister Eisaku Sato is the first Asian to receive the Nobel Peace Prize.

November 26, 1978
- Joint venture agreement signed between Transkontinent Holding AG, wholly owned subsidiary of Schenker & Co., GmbH and Japan Sea Air System, Inc. (JSAS), to establish Japan Schenker Co., Ltd.

February 1, 1979
- Official establishment of Japan Schenker Co., Ltd., with Keiichi Yoshida as president and Klaus Knappik as vice-president. The company has 27 employees.

1980
- Schenker & Co. begins development of comprehensive logistics packages.

April 10, 1981
- Arno S. Andratschke becomes vice-president of Japan Schenker.

1982
- Schenker & Co. intensifies the development of logistics solutions.

March 31, 1982
- Japan Schenker receives the sea freight license (NVOCC).

November 1983
- JSAS transfers most of its 50% holding in Japan Schenker to Mitsui Air & Sea Service Co., Ltd. (transfer completed in 1989).

1984
- Japan Schenker has 68 employees.

July 31, 1984
- Japan Schenker obtains the IATA license.

January 1, 1985
- Klaus Glaser becomes vice-president of Japan Schenker.

May 1, 1985
- Masanari Imura becomes president of Japan Schenker.

1988
- Barcode system in use at all Schenker branches in Germany.

August 4, 1989
- Partial privatization. Stinnes AG acquires a 22.5% stake in Schenker & Co.

November 9, 1989
- East German government announces permission for all citizens to visit West Germany, triggering the fall of the Berlin Wall.

1979 – establishment of Japan Schenker Co., Ltd.
1979年 ジャパンシェンカー社設立

1984 – Japan Schenker obtains the IATA license
1984 ジャパンシェンカー社のIATA認定

©Sue Ream

1989 – The Berlin Wall falls
1989 ベルリンの壁崩壊

1971年
- ベルリン四カ国協定締結
- シェンカー社は、電子データ処理を大幅に拡大。

1972年
- 西濃運輸グループが、東京証券取引所に上場。
- ミュンヘンで1972年夏季オリンピック開催。

1973年
- 米ドルの変動相場制移行による通貨危機、石油ショックにより景気が後退。

1974年
- 日本の内閣総理大臣、佐藤栄作が、アジアで初めてノーベル平和賞を受賞。

1978年11月26日
- シェンカー有限責任会社の100%子会社であるTranskontinent Holding AGとジャパンシーエアシステム株式会社(JSAS)が、合弁事業契約を締結し、ジャパンシェンカー社を設立。

1979年2月1日
- ジャパンシェンカー社が正式に設立。吉田慶一が社長、クラオス・クナッピックが副社長に就任。当時の従業員数は、27名。

1980年
- シェンカー社、包括的なロジスティクスパッケージの開発を開始。

1981年4月10日
- アーノ S. アンドラチケが、ジャパンシェンカー社の副社長に就任。

1982年
- シェンカー社が物流ソリューションの開発を強化

1982年3月31日
- ジャパンシェンカー社が、複合一貫輸送業者（NVOCC）として海上貨物輸送免許を取得。

1983年11月
- JSASは、同社保有のジャパンシェンカー社の株式持分を三井航空サービスに譲渡開始（1989年、完全譲渡完了）。

1984年
- ジャパンシェンカー社の従業員数が、68名に。

1984年7月31日
- ジャパンシェンカー社が、IATA認定業者になる。

1985年1月1日
- クラオス・グラザーが、ジャパンシェンカー社の副社長に就任。

1985年5月1日
- 井村正也が、ジャパンシェンカー社の社長に就任。

1988年
- ドイツ国内すべてのシェンカー支社で、バーコードシステムの使用を開始。

1989年8月4日
- 部分民営化。シュティネスAGが、シェンカー社の株式22.5%を取得。

1989年11月9日
- 東ドイツ政府が、全市民の西ドイツ訪問の許可を発表。ベルリンの壁崩壊のきっかけとなる。

Timeline of events

1990

December 29, 1989
- The Tokyo Stock Market's Nikkei 225 index hits a peak of 38,916. The Bank of Japan has begun increasing interest rates, and soon Japan's asset bubble bursts.

August 31, 1990
- East and West Germany sign reunification treaty.

October 3, 1990
- Reunification of East and West Germany.

1991
- Schenker becomes a subsidiary of Stinnes AG.

1992
- Germany signs the Maastricht Treaty, leading to the creation of the European Union.
- Japan Schenker has almost 100 employees in five offices.

1993
- Hans Jürgen Schlausch arrives in Japan as executive vice-president of Japan Schenker.

January 1995
- Great Hanshin Earthquake devastates Kobe.

October 1996
- Herbert Wilhelm arrives in Japan, from Miami, to run Schenker Osaka.

December 1996
- Schenker increases stake in Japan Schenker from 50% to 60%, with M.O. Air System, Inc., holding the remainder.

1997
- Japan's economy enters severe recession.

October 14, 1999
- Global strategic alliance agreement signed between Japan Schenker and Seino Transportation, leading to discussions regarding a possible joint venture in Japan.

2000
- Schenker-Seino Logistics Co. Ltd. established specifically for logistics and distribution in Japan.

April 2000
- Herbert Wilhelm becomes executive vice-president of Japan Schenker.

December 21, 2000
- M.O. Air Systems, Inc. president Tadashi Ogiwara informs Singapore-based Schenker (Asia Pacific) Pte. Ltd. CEO Ulrich Villinger of his company's decision to establish its own organization in Australia.

July 2001
- Japan Schenker and M.O. Air System, Inc. agree to terminate their longstanding cooperation agreement.

October 1, 2001
- Stinnes AG acquires M.O. Air System's 40% share in Japan Schenker, and later sells these to Seino for a total price of one yen.

Osaka Distribution Center
大阪物流センター

2000 – Herbert Wilhelm becomes executive vice-president of Japan Schenker
2000年 ヘルベルト・ヴィルヘルムが、ジャパンシェンカー社の副社長に就任

1989年12月29日
- 東京証券市場の日系225株価指数が、市場最高値の38,916円を記録。日本銀行は金利を増加、国内資産バブルが崩壊。

1990年8月31日
- 東西ドイツが、再統一条約に調印。

1990年10月3日
- 東西ドイツの再統一。

1991年
- シェンカー社が、シュティネスAGの子会社に。

1992年
- ドイツが、マーストリヒト条約に調印し、欧州連合が設立。
- ジャパンシェンカー社の従業員数が、計5か所の事務所で約100名になる。

1993年
- ジャパンシェンカー社の副社長としてハンス・ユルゲン・シュラウシュが来日。

1995年1月
- 阪神淡路大震災が発生、神戸をはじめ関西に甚大な被害を及ぼす。

1996年10月
- ヘルベルト・ヴィルヘルムが、シェンカー大阪支店長としてマイアミから着任。

1996年12月
- シェンカーAGが、ジャパンシェンカー社の保有株式を50%から60%に増やす。残りの株式は、エムオーエアシステム(株)が保有。

1997年
- バブルの崩壊により大手銀行、証券会社の倒産などで日本経済が深刻な不況を迎える。

1999年10月14日
- ジャパンシェンカー社と西濃運輸間で、国際戦略的提携契約が締結され、日本における合弁事業の可能性に関する協議を開始。

2000年
- 西濃シェンカーロジスティクス株式会社設立。

2000年4月
- ヘルベルト・ヴィルヘルムが、ジャパンシェンカー社の副社長に就任。

2000年12月21日
- エムオーエアシステム(株)社長の荻原典が、シンガポールに拠点を置くシェンカー(アジアパシフィック)株式会社の最高経営責任者、ウルリッヒ・ヴィッリンガーに、オーストラリアに自社組織を設立する決断を伝える。

2001年7月
- ジャパンシェンカー社とエムオーエアシステム(株)が、長期に及ぶ協力協定の終了に合意。

2001年10月1日
- シュティネスAGは、エムオーエアシステム(株)が所有する40%のジャパンシェンカー社の株式を取得し、のちに西濃運輸に合計金額1円で売却。

2000

October 25, 2001
- Narita Logistics Center opens, with over 8,000 sqm of space over four floors.

2002
- Euro replaces the Deutsche Mark.

April 1, 2002
- Schenker-Seino Co., Ltd. joint venture established, combining Japan Schenker, Schenker-Seino Logistics and the international forwarding division of Seino Transportation. Herbert Wilhelm becomes president of the JV, with Hideyuki Abe, previously managing director of Seino's Air & Sea Cargo Division, as vice-president.

2002
- Schenker AG becomes a wholly owned subsidiary of Deutsche Bahn.

November 2005
- Deutsche Bahn acquires BAX Global Inc. worldwide.

January 1, 2007
- BAX Global Japan K.K. is merged with Schenker-Seino. The new Schenker-Seino has 460 employees in Japan and 16 overseas delegates.

August 17, 2007
- Ichikawa Logistics Center opens, with 15,000 sqm of space.

September 2008
- Lehman Shock leads to peak of global financial crisis.

October 2010
- Japan's central bank cuts interest rates to almost zero in an effort to stimulate the economy.

March 11, 2011
- Great East Japan Earthquake and tsunami devastate northern Tohoku region and damage nuclear reactors at Fukushima Daiichi, causing release of radioactivity.

December 2012
- Shinzo Abe forms a government with a pledge to revitalize Japan's economy.

September 2013
- Opening of Schenker-Seino's largest warehouse so far, in Baraki, Chiba Prefecture.

February 2014
- Schenker-Seino is first foreign forwarder in Japan to receive AEO status.

2007 – BAX Global Japan K.K. is merged with Schenker-Seino
2007年 バックスグローバルジャパンが西濃シェンカーと合并

2013 – Schenker-Seino's largest warehouse so far, in Baraki, Chiba Prefecture opens
2013年 千葉県の原木に西濃シェンカー最大規模の倉庫を開設

2001年10月25日
- 西濃運輸の協力により8,000平方メートルを超える4階建ての成田ロジスティクスセンターを開設。

2002年
- 貨幣がドイツマルクからユーロに。

2002年4月1日
- ジャパンシェンカー社、西濃シェンカーロジスティクス、西濃運輸の国際輸送部門を合わせて、合弁事業である西濃シェンカー株式会社を設立。ヘルベルト・ヴィルヘルムが、同合弁会社の社長に、西濃運輸の取締役航空海運事業部長である、阿部英行が、副社長に就任。

2002年
- シェンカー社が、ドイツ鉄道の100%子会社に。

2005年11月
- ドイツ鉄道が、米国のロジスティクス企業バックスグローバル社を買収。

2007年1月1日
- バックスグローバルジャパンが、西濃シェンカーと合併。新しい西濃シェンカーの日本国内の従業員数が460名に、海外代表者数が16名になる。

2007年8月17日
- 15,000平方メートルの市川物流センターを開設。

2008年9月
- リーマン・ショックによる世界的な金融危機が発生。

2010年10月
- 日銀が、経済刺激策の一環として金利をほぼ0%まで引き下げ。

2011年3月11日
- 東日本大震災とその津波により、東北地方が打撃をうけ、福島第一原発発電所の核燃料が流れ出す被害を受ける。

2012年12月
- 安倍晋三が、日本経済の再生を誓い、組閣。

2013年9月
- 千葉県の原木に、西濃シェンカー最大規模の倉庫を開設。

2014年2月
- 西濃シェンカーが、外資フォワーダーとして日本初のAEO制度認定通関業者に認定。

TODAY

140 years in the Global Market, 50 years in Japan

世界市場で140年、日本で50年

Since 1872, the movers and shakers at Schenker have led the company to greater heights on the world stage. At the same time, they also have spearheaded the logistics industry to become a key impetus for growth in the world economy.

Gottfried Schenker, Moritz Karpeles and Moritz Hirsch formed Schenker & Co. on July 16, 1872 in Vienna, Austria. Only one year later, in 1873, the innovative Gottfried Schenker would organize the first consolidated freight car, traveling from Paris, France to the Austrian capital.

Through the decades, the company's milestones have also served as critical benchmarks for the logistics industry of global commerce. Schenker & Co. aggressively expanded the business into shipping in 1879, having already established branch offices at the borders of the German Empire, in Germany and in the most important port cities in Europe such as Rotterdam.

1872年の創立以来、シェンカーの首脳陣は、世界舞台のより高い場所へと会社を導いてきたのと同時に、世界経済の成長の推進力となるべく、ロジスティクス業界を率いてきました。

ゴットフリート・シェンカー、モリッツ・カーペレス、モリッツ・ヒルシュが、オーストリアのウィーンにて、シェンカー社を設立したのは1872年7月16日のことでした。そのわずか1年後の1873年に、ビジネスイノベーションの申し子とも言えるゴットフリート・シェンカーは、フランスのパリからオーストリアのウィーンへ向けて、初の混載貨物車編成を実現しています。

この画期的な出来事は、その後何十年もの間、ロジスティクス業界にとって、国際輸送ビジネスにおける重要なベンチマークとなってきました。1879年には、シェンカー社は事業を海運業へと拡大し、ドイツ帝国との国境やオランダのロッテルダムなど、欧州の重要な港湾都市に支社を開設しました。

Gottfried Schenker
ゴットフリート・シェンカー

An early Schenker truck
初期シェンカートラック

1978 – Japan Sea Air System, Inc. (JSAS), subsidiary of Mitsui Air & Sea Service, entered into a joint venture agreement with Schenker & Co.
1978年 三井航空サービスの子会社であるジャパンシーエアシステム株式会社がシェンカー社と合弁契約を締結

Frankfurt 1978 – Delegates of Schenker & Co., GmbH, Mitsui Air & Sea Service and JSAS working out a plan for a joint venture business
1978年 フランクフルトにて　シェンカー有限責任会社、三井航空サービス株式会社およびジャパンシーエアシステム株式会社の代表らが合弁事業計画を協議

By 1880, there were some 9,400 locomotives in Germany, carrying 43,000 passengers and 30,000 tons of freight. Ten years later, the company began with the rationalization and centralization of freight distribution operations around Vienna, bringing the national railway authorities on board in an industry-wide level of cooperation.

Schenker & Co. would come to dominate the air-parcel business in Germany by 1924. An agreement with Austrian Post Office to launch Schenker's European Parcel Service in 1926 reinforced its capability to offer a seamless level of service on land, sea, and in the air. In this light, Schenker & Co. would receive IATA agency status in 1947. This capability was enhanced significantly as Schenker commenced air freight consolidation in 1952. Two years after the 1957 founding of the European Common Market, the company set up Europe's first central data processing system using punch cards in 1959.

Looking back at the 140-year history of Schenker, there is one special feature that continuously sets it apart from its competitors. It is the ability to flexibly respond to change and upcoming opportunities.

The journey begins in Japan

As the economy grew in scope, so did the business of Schenker. The company underwent improved systematic reconstruction in the 1960s. Perhaps no single decision at the time quite signals this new era for Schenker & Co. as the establishment of the Schenker Delegation Office in Japan. It was a momentous time when Japan started to re-enter the global stage. The capital city of Tokyo was hosting the Summer Olympics, and among the national transportation advances that would be the country's global benchmark was the inauguration of the Shinkansen bullet train service. It was indeed an auspicious beginning in Japan for Schenker & Co.

By 1968, Japan's accelerating presence on the global economic ▼

1880年当時、ドイツには約9,400台の機関車が存在し、43,000人の旅客と30,000トンの貨物を輸送していました。10年後、シェンカー社は、ウィーン周辺の貨物流通事業の合理化、中央管理化に着手し、国の鉄道当局を巻き込んで、国際貨物輸送業界全体レベルの協力体制を築きました。

シェンカー社は、1924年にはドイツの航空便小包事業を支配するようになります。1926年にはオーストリア郵便局と契約を結び、欧州小包サービスを立ち上げ、陸、海、空とシームレスなサービスを実現。1947年には、国際航空輸送協会（IATA）の認定業者となり、1952年の航空貨物混載輸送開始で、その能力はさらに強化されていきます。1957年の欧州共同市場設立の2年後となる1959年には、同社は、欧州で初めてパンチカードを使用した中央データ処理システムを導入しました。

140年にわたる歴史を振り返ると、シェンカーを競合他社から際立たせるひとつの特徴が浮かび上がります。それは、変化に柔軟に対応し、即座にチャンスを察知する能力、つまり、時代の様相を明確に読む能力です。

日本における歩み

経済が世界規模で成長するにつれて、シェンカーの事業も成長の一途を辿ります。1960年代には、システムの再構築を決行。なかでも日本におけるシェンカー駐在事務所の設立は、シェンカー社の新時代を示唆する大きな決断でした。当時は日本がふたたび国際舞台に加わり始めた重要な時代。首都東京が夏季オリンピックの開催地となり、新幹線という高速鉄道サービスが開業。日本の国際化への指標であった全国交通網の整備が進みます。シェンカー社にとって、実に幸先のいいスタートでした。

世界経済における存在感を加速度的に高めていった日本は、1968年には西ドイツを抜き、世界第二位の経済大国となります。1953年にニューヨーク支店を再開したシェンカー社は、世界の三大経済を繋ぐ物流を手が ▼

Japan Schenker Set Up

INAUGURAL COMMEMORATION PARTY

An inaugural party was recently held at the Tokyo Prince Hotel to commemorate the founding of Japan Schenker Co., Ltd., a new firm established jointly by West German forwarder Schenker and Japan Air Sea System. Officials of the new firm shown in photo are, from left: Keiichi Yoshida, president; Klaus Knapp, executive vice president; Dr. Karl Uebelacker, board chairman; Edmund F. Schaar, director, and Kazumi Takahashi, managing director.

Paper Clipping from Shipping & Trade News

Newspaper clipping from Shipping & Trade News about the foundation of Japan Schenker
Shipping & Trade Newsに掲載されたジャパンシェンカー社の設立に関する記事

Keiichi Yoshida (middle left) and Dr. Karl Uebelacker (middle right) at the Inaugural Commemoration Party of Japan Schenker
ジャパンシェンカー社の設立祝賀会に臨む吉田慶一(中央左)とDr. カール・ユーベルアッカー(中央右)

First Japan Schenker truck after the acquisition of the IATA certification
IATA認定後、最初のジャパンシェンカートラック

stage resulted in surpassing West Germany as the world's second-largest economy. Having reactivated its New York branch back in 1953, Schenker & Co. was in a pivotal logistics position connecting the world's three largest economies. In similar timely fashion, Seino Transportation—future joint venture partner of Schenker in Japan—began its international business operations in 1970, coming on the heels of the inaugural flight of the Boeing 747 in 1969.

Solidification of Schenker's presence in Japan continued. Towards the end of 1978 Japan Sea Air System, Inc. (JSAS), subsidiary of Mitsui Air & Sea Service, entered into a joint venture agreement with Schenker & Co. In 1979, Japan Schenker Co., Ltd. was established.

Important milestones in consolidation fueled the momentum of an ever-expanding business. After JSAS transferred most of its 50% shares to Mitsui Air & Sea Service Co., Ltd. by 1989, Schenker itself increased its stake in Japan Schenker from 50% to 60% in 1996.

Innovation also continued to prevail and drive expansion of the business. The 1980s saw Schenker expanding the ways of delivering goods around the world through new comprehensive logistics packages and increasing the range of logistics solutions to better meet individual client requirements. In 1982 Japan Schenker earned its sea freight license as an NVOCC (non-vessel operating common carrier) and two years later the IATA certification.

Acquisitions, strategic alliances and joint ventures would define Schenker's growth from the late-1980s through to the early years of the New Millennium. In a nutshell, Stinnes AG acquired a 22.5% stake in Schenker & Co. in 1989, eventually turning the company into a wholly owned subsidiary in 1991. A 1999 global strategic alliance agreement linking Japan Schenker and Seino Transportation initiated discussions on a possible joint venture in Japan.

Schenker-Seino Logistics Co., Ltd. was established the following year in 2000 to handle logistics and distribution in Japan. On October 25, 2001, the over 8,000-sqm, four-story Narita Logistics Center was

けるという、極めて重要な役割を担っていました。時期を同じくして、シェンカーの日本における将来の共同事業パートナーとなる西濃運輸は、1969年にボーイング747が運行を開始した直後の1970年に国際事業展開を開始しています。

シェンカーの日本における基盤強化は続きました。1978年の終盤にかけて、三井航空サービス(現・商船三井ロジスティクス)の子会社であるジャパンシーエアシステム株式会社(JSAS)が、シェンカー社との合弁事業契約を締結。1979年、ジャパンシェンカー社が設立されました。

事業拡大の勢いに拍車をかけたいくつかの画期的な出来事があります。JSASが1989年までに同社保有の50%の株式の大半を三井航空サービス(現・商船三井ロジスティクス)に譲渡したのち、1996年には、シェンカー自身もジャパンシェンカー社における株式保有を50%から60%に増やしました。

技術革新の波にも乗り、事業はさらに拡大を続けました。1980年代には、シェンカーは、包括的なロジスティクスを提案することで、世界中で商品を配達する方法を増やし、個々の顧客の要求によりよい対応をするための物流ソリューションの範囲を広げていきました。1982年には、ジャパンシェンカー社は、複合一貫輸送業者(NVOCC)として海上貨物輸送免許を取得し、2年後には、IATA認定業者にもなりました。

買収、戦略的提携、合弁事業は、1980年代後半から新世紀初頭のシェンカーの成長の特徴といえるでしょう。1989年に、シュティネスAGがシェンカー社の22.5%の株式を取得し、最終的に1991年にはシェンカー社は100%子会社となりました。1999年に締結されたジャパンシェンカー社と西濃運輸を結ぶ国際戦略的提携契約により、日本における合弁事業の可能性に関する協議が始められました。

その翌年の2000年、日本におけるロジスティクスおよび輸配送を担当するため、西濃シェンカーロジスティクス株式会社が設立されます。同社は2001年10月25日、8,000平方メートルを超える4階建ての成田ロジスティクスセンターを成田国際空港隣接貨物地区に開設。これによって全国的

opened at Tokyo's international airport, providing greater logistics efficiency and oversight nationwide. That same year, Stinnes acquired M.O. Air System's (former Mitsui Air & Sea Service) 40% share in Japan Schenker, and sold it to Seino for one yen. As a result, Schenker-Seino Co., Ltd.—a joint venture combining Japan Schenker, Schenker-Seino Logistics and the international forwarding division of Seino Transportation— was established on April 1, 2002.

That same year, Deutsche Bahn acquired Stinnes AG—thus becoming the only shareholder of Schenker & Co. Deutsche Bahn would acquire BAX Global Inc. in 2006, and the following year would see the merger of BAX Global Japan K.K. and Schenker-Seino. These recent global business consolidations over more than a decade proved to bear much fruit for logistics services in Japan. To the delight of its clients, Schenker-Seino invested in new local facilities to add greater capacity and efficiency to its Japan operations. The 15,000-sqm Ichikawa Logistics Center was established in 2007, followed by the set-up of Schenker-Seino's largest warehouse to date, at 33,000 sqm, in Baraki, Chiba Prefecture in 2013.

Founders Gottfried Schenker, Moritz Karpeles and Moritz Hirsch seized the opportunity to commence logistics operations in the fertile European business climate of 1872. Some 92 years later, the Schenker Delegation Office was established as Japan re-entered the global economy at a feverish pace. To this day, 50 years later, Schenker-Seino continues to uphold the fine tradition of being in the forefront of change. A sterling recent example is the company once again leading the way as the first foreign forwarder in Japan to garner AEO status, becoming an Authorized Economic Operator certified by the Japanese government. ■

ロジスティクスをより効率化させ、管理できるようになりました。同じ年にシュティネスAGはエムオーエアシステム株式会社(前・三井航空サービス、現・商船三井ロジスティクス)が所有していたジャパンシェンカー社の40%の株式を取得し、西濃に売却しました。その結果として、2002年4月1日、ジャパンシェンカー社、西濃シェンカーロジスティクス、西濃運輸の国際輸送部門を合わせた合弁事業である西濃シェンカー株式会社が設立されました。

同年、ドイツ鉄道がシュティネスAGを買収し、シェンカー社の100%株主になります。ドイツ鉄道は、2006年に米国のロジスティクス企業バックスグローバルを買収し、翌年にバックスグローバルジャパンと西濃シェンカーが合併。ここ10年以上にわたる国際事業統合は、日本におけるロジスティクスサービス拡大にさらなる成果をもたらしていることが証明されています。西濃シェンカーは、さらなる顧客満足を目指し、日本事業展開をさらに拡大し効率化させるべく、国内設備に投資。2007年には15,000平方メートルの市川ロジスティクスセンターを、2013年には、同社にとって最大規模となる33,000平方メートルの原木ロジスティクスセンターを千葉県に開設しました。

1872年、創業者であるゴットフリート・シェンカー、モリッツ・カーペレス、モリッツ・ヒルシュが、欧州の好景気の中でロジスティクス事業を始める機会をつかんだ約92年後、グローバル経済に急ピッチで再参入する日本で設立された、シェンカー駐在員事務所。その50年後の今日に至るまで、西濃シェンカーは変化をとらえ、最前線を走り続けるという伝統を守っています。日本政府から初の外資系物流企業としてAEO通関業者に認定されたのは、その証のひとつと言えるでしょう。シェンカーは、ここでも業界の先頭に立っているのです。■

1983 – First joint company outing of Osaka and Tokyo employees
1983年 大阪と東京従業員の初社員旅行

2007 – Celebration of BAX Global Japan and Schenker-Seino merger
2007年 バックスグローバルジャパンと西濃シェンカーの合弁祝賀会

Founding Spirit
創立の精神

Gottfried Schenker (1842 – 1901)

Gottfried Schenker was born on February 14, 1842 in Switzerland. As a child, he displayed such curiosity and keenness of mind that his father, a rural hard-working blacksmith, decided on the unusual step of allowing him to continue his schooling all the way to university. In 1865, though, he left the university after only a few semesters.

He took a lowly clerical job in Basel with the private Swiss Central Railroad, thus beginning the career that would make him one of the business giants of the 19th century, a period of extraordinary innovation and economic dynamism.

Schenker would soon boldly envision a continental transport network and set to work with limitless energy to make this dream a reality—in the process, laying the foundation for a truly global enterprise. But first, his ambitions prompted him to leave Swiss Central Railroad and move to F. Braff & Eckert, the agent of the French Eastern Railroad.

At that time, the rate systems of many railway operators were maddeningly complex, arbitrary and confusing. International shippers, transporting goods across multiple systems, often had no way at all of calculating the most cost-efficient route. It was a situation that cried out for a solution, and into this Schenker brought his particular genius. He was so skilled at the art of combination, as well as artful in negotiations with rail carriers, that within weeks he was significantly improving the business.

In 1868, Schenker quit Braff & Eckert, and accepted an offer from Hamburg-based forwarder Elkan & Co. to run its Vienna representative office. Now this cool and calculating entrepreneur brought his toughness as a negotiator into play, concluding especially lucrative contracts for shipments along the various routes between Hamburg and Austria-Hungary.

ゴットフリート・シェンカーは、1842年2月14日、スイスで生まれた。好奇心が旺盛で勤勉な子どもであったため、慎ましく働き者の鍛冶屋だった父親は、その階級では珍しくシェンカーに大学まで教育を受けさせることにした。しかし1865年、シェンカーはわずか数学期通っただけで大学を去る。

シェンカーは、バーゼルにある私鉄のスイス中央鉄道で、下位の事務職についた。これが、その後のヨーロッパ巨大企業のひとつとなるシェンカーのキャリアの始まりであり、19世紀後半は桁外れのイノベーションと経済的ダイナミズムのある時代でもあった。

シェンカーの頭にすぐさま浮かんだのは、大胆にも大陸規模の輸送ネットワーク網構築だった。この夢を実現すべく、彼は惜しみないエネルギーを注いで働き、真に国際企業の基礎を築いていく。大志を原動力にしたシェンカーは、まずはスイス中央鉄道を辞め、フランス東鉄道の代理店であったF.ブラフ・エッカートに移った。

当時、鉄道会社の料金体系は、ひどく複雑で一貫性がなく、分かりにくいものだった。複数の国ごとに違う制度と料金体系を組み合わせて商品を輸送する国際輸送業者は、費用対効果が最適なルートを算出するのに苦労していた。解決策が強く求められていた状況の中、シェンカーは、その特別な才能をこの問題の解決に注いだ。物事を組み合わせる能力に長け、鉄道会社との交渉も巧みなシェンカーは、数週間のうちにビジネスを大幅に改善させた。

1868年、ブラフ・エッカートを辞めたシェンカーは、ハンブルグに本社があるフォワーダーエルカンアンドカンパニーのウィーン支部を任されることとなる。冷静で用意周到な起業家である彼は、交渉人としてのタフさを存分に発揮し、ハンブルグとオーストリア=ハンガリー帝国間におけるさまざまな経路を駆使した輸送のための、非常に有利な契約を締結することに成功した。

何度かの失敗や困難を経て、資本となる財産がないという逆境にも負けず、シェンカーは遂に、少なくとも誠実であるという点で信頼できる2人のパートナーを探し当てた。1872年7月16日、ゴットフリート・シェンカー、モリッツ・カーペレス、モリッツ・ヒルシュの共同事業として、シェンカー社は設立された。

会社の土台を築き、輸送事業で頂点に立てるかどうかは、すべてシェンカーの肩にかかっていた。1873年、シェンカーは、フランスのパリからオーストリアのウィーンへ向けて、シャンパン、コニャック、その他さまざまなフランスの高級品を運ぶために、初の混載貨物車を仕立てた。この小口荷物を集めてひとつの輸送単位とするという、いわゆる混載輸送のアイデアは、国際輸送におけるシェンカーの最大の貢献である。国際混載輸送はすぐさま業界に取り入れられた。

1873年5月の株式市場大暴落で、オーストリア=ハンガリー帝国は不況に陥る。そのような中でもシェンカー社は力強く成長し、ゴットフリート・シェンカーが生涯を終えるまでの間に、13か国で33の支社を設立した。又、シェンカー個人として航海に魅了されていたため、同社は陸運業、海運業の両方に深く携わった。彼のもうひとつの先見の明として伝えたいことは、これから、観光産業が急成長すると見越した旅行会社の設立だった。

ゴットフリート・シェンカーは、ひとり息子のエドゥアルドを自ら引き起こした銃による傷のため20歳で亡くしていたこともあり、最終的に自分が他界したあと、シェンカー家が同事業を失うことをひどく心配していた。1896年、Dr. アウグスト・アンゲラを正式に養子として迎え入れ、遺言状には、Dr. アウグスト・シェンカー=アンゲラを指名後継者とすることを、明確に記載した。シェンカーはこの指名を、急速に変化を続ける世界におけるシェンカー社の「第2章」と考えていた。

シェンカーは50代後半で健康を害し、1901年の9月後半には、養子の手厚い看護を受けながら同年11月26日、帰らぬ人となった。

彼の死後も、多くの人が彼を賞讃した。シェンカーは、当時の企業家として傑出した人物のひとりであり、真の開拓者であった。■

> Schenker would soon boldly envision a continental transport network and set to work with limitless energy to make this dream a reality; in the process laying the foundation for a truly global enterprise

> シェンカーの頭にすぐさま浮かんだのは、大胆にも大陸規模の輸送網だった。この夢を実現すべく、彼は惜しみないエネルギーを注いで働き、真にグローバルな企業の基礎を築いていった

After some professional disappointments and periods where he was without any capital, he finally discovered two partners on whom he could rely, at least in terms of integrity. On July 16, 1872, Schenker & Co. was born, as a partnership between Gottfried Schenker, Moritz Karpeles and Moritz Hirsch.

It was up to Schenker to build the company and place it at the pinnacle of the forwarding business. In 1873, he organized the first consolidated freight car, carrying champagne, cognac and various luxury goods from Paris to Vienna. His idea of collecting smaller shipments into one transport unit was his greatest contribution to international forwarding, and it caught on quickly.

Though a stock market crash in May 1873 plunged the Austro-Hungarian monarchy into depression, Schenker & Co. thrived. During Gottfried Schenker's lifetime, 33 branch offices were established in 13 countries. Due to Schenker's personal fascination with navigation, the company also became deeply involved in both inland and ocean shipping. Another farsighted move in an age of burgeoning tourism was the establishment of a travel agency.

Gottfried Schenker was extremely concerned that his own eventual passing would take the business out of the Schenker family as his only son died of a self-inflicted gunshot wound at the age of 20. In 1896, Schenker formally adopted Dr. August Angerer, and in his will stated most explicitly that August was his appointed successor, laying the foundation of a "second epoch" for Schenker & Co. in what was still a rapidly changing world.

Schenker was only in his late fifties when his health began to fail. He was placed under the guardianship of his adopted son in late-September 1901 and passed away on November 26 the same year.

Many are the accolades that followed. Gottfried Schenker was one of the outstanding figures of commerce in his time, and a true pioneer. ■

Stories of Customers
お客さまの声

The future of DB Schenker in Japan continues to be shaped by how the company serves the success of its customers as they grow their businesses.

While the transport and logistics industry in general relies more and more on automation, strong long-term relationships are still the key to valuable solution design. By continuously personalizing services and responses to its customers' unique requirements, DB Schenker is not only another service provider, but a true partner.

On the occasion of celebrating 50 years in Japan, the company invited its customers to share their perspectives in this book. Their reflections, memories and impressions are found in the following section. ▶

日本におけるDBシェンカーの将来は、お客様との継続的な関係、そしてお客様の事業の発展にどれだけ貢献できるかにかかっています。

輸送、ロジスティクス業界は今、急速に自動化が進みつつありますが、価値あるソリューション設計の鍵を握るのは、やはりお客様との長期的で強固な関係です。常にきめ細かい対応をし、お客様ごとに異なるご要望にお応えすることで、DBシェンカーはサービスの一提供者というだけではなく、お客様の真のパートナーであり続けるのです。

このセクションでは、誌面にご登場いただいたお客様の視点、考え、思い出や印象が紹介されています。▶

An Appreciative Partner
感謝すべきパートナー

Keiko Watanabe General Manager, Logistics Control Department, Bosch Corporation
渡辺 啓子 氏 ボッシュ株式会社 物流企画部 部長

As a female manager in logistics, which even now is a male-dominated field in corporate Japan, Keiko Watanabe is unconventional and a trailblazer. She is also a keen motor sports enthusiast who likes driving fast both on and off the track. She is a big BMW fan and, during six months of studying German in Munich, visited the BMW museum every day. It was there that she first became aware of Schenker, the name emblazoned on trucks at the BMW plant next to the museum. Now her affection for all things German includes both Schenker and her employer, Robert Bosch GmbH, the world's largest supplier of automotive components.

日本企業では、今でも男性優位の分野である物流業務において部長を務める女性、渡辺啓子氏は異色の開拓者である。彼女はまた、サーキットでも公道でも車を走らせるのが大好きな、モータースポーツ愛好家でもある。BMWの大ファンで、ミュンヘンでドイツ語を勉強していた半年間、BMW博物館を毎日訪れていた。博物館の隣の施設にあったトラックに鮮明に描かれていた名前、シェンカーを初めて目にしたのもその頃だった。ドイツ製品をこよなく愛する彼女。その対象には当然、雇用主である世界最大の自動車部品メーカー、ロバート・ボッシュと、シェンカーも含まれる。

> “After people saw my results, they realized that, actually, a woman could succeed in this area”
> 私の実績を見て、人々は女性でもこの分野で成功できることに気付いたのです

“When I joined Bosch Japan 23 years ago, there were about 300 people there, compared to around 7,000 now. The logistics department was really just responsible for import and export,” Watanabe says, adding that Bosch and Schenker already had a long and deep relationship in Germany. She spent her first eight years in logistics before moving to purchasing and then to global sales, before returning to logistics, where her appointment challenged an entrenched stereotype.

“There were a lot of people who thought a woman couldn't do the job of a general manager,” she says, noting that she has always used her own methods for managing and motivating staff. “After people saw my results, they realized that, actually, a woman could succeed in this area.”

Bosch moves components across the globe, particularly to and from its own factories. The company is a major importer and exporter to and from Japan. This is where its long-standing partnership with Schenker comes into play, with Schenker providing comprehensive door-to-door forwarding solutions via both air and sea.

“The strategy is to have a particular item made in just one facility, globally, rather than having the same thing made in lots of different places,” Watanabe explains. “That strategy has also brought about major changes in Bosch's supply chain, with components coming in from low-cost countries such as Thailand or China, whereas before they would be from Germany. Controlling that whole supply chain is our work.”

Production in Japan is also affected. Since a plant in Tomioka City, Gunma Prefecture, closed at the end of 2013, the electronic parts it used to make are imported from China. Bosch runs its own Supply Chain Academy, where its employees can improve their competency in the fields of logistics and purchasing under the guidance of experienced instructors. The academy has a global curriculum that aims to unify the way the company operates, regardless of the location.

“We also take staff from Schenker, as one of our forwarding partners, on some of our training courses to help them understand the Bosch way. It's a great opportunity,” says Watanabe.

Having worked closely with Schenker for many years, she says, the image of the company as a forwarder is still strong in her mind, even though it now provides the full range of third-party logistics services. ▼

「現在ボッシュの社員数は約7,000人になっていますが、23年前、私がボッシュに入社した時は300人程度でした。物流部は輸出入だけを担当していました」

ボッシュとシェンカーは、当時既にドイツでは長年に渡って深い関係を築いていた。最初の8年を物流部門で過ごした後、購買、国際セールスに移り、その後再び物流に戻った彼女は、そこで根強い固定観念に挑む使命を負うこととなる。

「女性に部長職は務まらないと考える人がたくさんいました」。社員管理とモチベーション促進のために、彼女は常に独自の方法を用いてきたという。「私の実績を見て、人々は女性でもこの分野で成功できることに気付いたのです」

ボッシュは、主に自社工場間の行き来により、世界中に部品を移動させる。同社は日本における主要輸入業者であり、輸出業者でもあるのだ。空路と海路を駆使して出発地から到着地までの包括的な物流ソリューションを提供するシェンカーは、長年この分野でボッシュと連携してきた。

「我が社の戦略は、多数の異なる場所で同じものを作るのではなく、グローバル規模でひとつの施設で特定のアイテム作ることです」と渡辺氏。「この戦略は、ボッシュのサプライチェーンにも大きな変化をもたらしました。以前はドイツから送られて来ていた部品が、タイや中国等、原価の安い国から入って来るようになったのです。こういったサプライチェーン全体のコントロールが私たちの仕事です」

日本での生産も影響を受けた。群馬県富岡市の工場は2013年末に閉鎖し、それ以来、そこで作られていた電子部品は中国から輸入されているという。

ボッシュは、経験豊かな講師による指導の下、社員が物流と購買分野における能力を伸ばすことが出来る、自社のサプライチェーン・アカデミーを運営している。アカデミーは所属するロケーションに関わらず企業の運営方法の統一を目指す、国際的なカリキュラムを用意している。

「当社の輸送パートナーとして、シェンカーの社員もボッシュのやり方を理解するため研修コースに参加しています。これは、とてもいい機会だと思います」と渡辺氏。

長年シェンカーと密接に仕事をして来た渡辺氏にとっては、シェンカーが包括的なサードパーティーロジスティクスサービスを提供する今もなお、▼

Since the formation of the joint venture in 2002, she adds, the company's domestic network is much stronger, with greatly improved customs clearance and transportation capabilities.

"That has put Schenker way ahead of other foreign forwarding companies in Japan, so it's been a good strategy," she says. "Nearly anyone can bring goods to Japan, but distributing from there is the hard part." Regarding this point, Watanabe notes that Schenker-Seino is the first choice when it comes to handling Bosch's automotive batteries nationwide. She adds that this is more than a matter of simple efficiency.

"For me, Schenker-Seino is a company that really has a heart. The corporate culture is very different from other foreign forwarders. The heads of Schenker stay for a long time. There aren't any other foreign logistics companies in Japan where the president lasts for 10 years."

After the March 2011 earthquake, tsunami and nuclear accident, Bosch Japan was immediately ordered by its German headquarters to run radiation checks on every product, both at the end of the manufacturing process and before shipping overseas.

"All of the foreign forwarders, except for Schenker, refused to carry out the checks. I'm not sure of the reason—whether they didn't have Geiger counters or the personnel, whether they just didn't want to, or whether it was their company policy," says Watanabe. "All the Japanese forwarders did it for us."

Along with Geiger counters sent from Germany came strict instructions on how to carry out the radiation checks, including scanning the undersides of pallets and containers in case they had contaminated soil on them. For three months after the disasters, Watanabe worked flat-out, with very little sleep, to keep the supply chain functioning. She visited airports, customs offices and logistics centers while fielding a constant stream of inquiries from around the globe.

"I had to spend three hours every day teleconferencing with our head office in Germany, reporting on the situation and getting instructions," she recalls. When power blackouts hit, there was even an occasion when she sat in a darkened factory using a backup generator to do the teleconference.

"I really felt the responsibility and importance of keeping the supply chain intact, and I also realized that Schenker was a real partner. I was so grateful for their support. You really appreciate that during a time of crisis. It's something you don't necessarily feel in day-to-day business," she says.

Later, Watanabe spoke at logistics conferences in Europe about her experiences in crisis management at that time.

"The applause from the audience and the memories it evoked brought tears to my eyes," she says. ■

輸送業者としての企業イメージが強いと言う。だが同時に、2002年の西濃運輸との合弁事業立ち上げ以来、通関手続きと輸送能力の著しい向上、そして国内ネットワークの強化ぶりも、彼女は認めている。

「これは優れた戦略ですね。このことによって、シェンカーは日本の他の外資系輸送会社に大きく水をあけています。たいていの業者は日本に物品を持って来るまでは問題なく出来るのです。大変なのは、そこから先の国内配送です」。ボッシュの車両用バッテリーを全国的に取引するようになれば、その輸送パートナーの最有力候補は西濃シェンカーであることを渡辺氏は強調する。これは単に効率という話に留まらない問題なのである。

「私にとって、西濃シェンカーは本当に思いやりのある企業です。企業文化が他の外資系輸送会社とは大きく違っていますね。経営陣が長い間在職していることもそのひとつ。日本で10年間も社長が変わらない外資系物流会社なんて他にありませんから」

2011年3月の東日本大震災による地震、津波、原発事故の後、日本のボッシュはドイツの本社から、直ちに製造工程の最後と海外発送前の両方の段階で、全製品の放射線チェックを指示された。

「シェンカーを除く全ての外資系輸送会社はチェックを行うことを拒否しました。ガイガーカウンターや人手がなかったのか、ただやりたくなかっただけなのか、会社の方針だったのか、理由はわかりません。一方、日本の輸送会社は全社がチェックしてくれました」

汚染された土が付いていた場合に備えてパレットとコンテナの底面をスキャンする等、放射線チェックの手順に関する厳しい指示が、ガイガーカウンターと一緒にドイツから送られて来た。災害後3か月の間、供給プロセスを機能させ続けるために、渡辺氏は睡眠時間を削って全力を尽くしたという。世界中からの絶え間ない問い合わせを処理しながら、空港、税関、物流センターに出向いた。

「毎日3時間、ドイツの本社とテレビ会議を行い、状況を説明して指示を受けました」と渡辺氏は当時を振り返る。停電になった時には、暗くなった工場に座り補助発電機を使ってテレビ会議を行ったこともあった。

「供給プロセスを完全に維持することへの責任と重要性を感じたのと同時に、シェンカーは真のパートナーだと気付きました。そのサポートに心から感謝しました。危機的な状況の時こそ本当のありがたみを感じるものですね。日常の業務の中ではなかなか気づかないものですが」

渡辺氏は、後にヨーロッパで行われた物流会議で、当時の危機管理における自身の経験を語る機会を得た時のことを回想する。

「聴衆からの拍手を受け、当時の思い出が次々に頭に浮かんで涙が出ました」■

> "I really felt the responsibility and importance of keeping the supply chain intact, and I also realized that Schenker was a real partner
>
> 供給プロセスを完全に維持することへの責任と重要性を感じたのと同時に、シェンカーは真のパートナーだと気付きました"

L-R: Hiro Kamagami, Dai Inooka

Bonds of Trust
信頼の絆

Hiro Kamagami General Manager, Overseas Parts Sales Department, Fuji Heavy Industries (Subaru)
Dai Inooka Manager, Overseas Parts Sales Department, Fuji Heavy Industries (Subaru)

鎌上 浩 氏 富士重工業株式会社（スバル） 部品用品本部 海外部品部 部長
井野岡 大 氏 富士重工業株式会社（スバル） 部品用品本部 海外部品部 営業第一課 課長

"If I can describe Schenker-Seino in one phrase, it's 'trusted partner'," says Hiro Kamagami, General Manager of the Overseas Parts Sales Department of Subaru, the automobile manufacturing arm of Fuji Heavy Industries.

"The partnership is very smooth," emphasizes Kamagami. For the man in charge of supplying a broad range of automotive components, reliability is absolutely essential.

"Customer satisfaction is our number one priority, as it is for many industries. But in our after-sales service area, the most important thing is to supply parts when needed, as quickly as possible and in a very reliable way," he says.

The biggest part of the business is air freight forwarding to the U.S., with Subaru of America as the biggest customer. That market is also the leading growth area, making first-rate service even more important, according to Kamagami, who says that North America now accounts for approximately 40% of overseas sales.

The relationship dates back to 2002, the year that Fuji Heavy Industries became a client of BAX Global in Japan. It continued after 2007, when DB Schenker acquired the global operations of BAX Global and merged its business here with Schenker-Seino. But the partnership really deepened because of a valuable initiative.

"Schenker helped Subaru of America develop a customs-clearance system for the U.S. side. That investment and commitment from Schenker helped us a lot. It made operations run smoother and created better information flows," says Kamagami. "Subaru of America appreciated that a lot, and it was the start of our close business relationship here."

The system allowed Subaru of America to efficiently obtain documentation and track shipments, says Dai Inooka, Manager in the Overseas Parts Sales Department of Fuji Heavy Industries, who works closely with Schenker-Seino in supplying Fuji Heavy Industries' U.S. subsidiaries.

Having been responsible for production control at the Subaru Indiana automotive plant for six years until 2011, Inooka knows the U.S. market very well. Kamagami, meanwhile, was in charge of vehicle sales in both the U.S. and Canada.

"As far as I remember, I've never had to make a complaint to ▼

「西濃シェンカーをひとことで表すと、『信頼できるパートナー』です」と、富士重工業株式会社の自動車製造部門海外部品部長の鎌上浩氏は言う。

「私たちのパートナーシップは非常に良好です」と鎌上氏。あらゆる自動車部品の供給に責任を持つ彼にとって、信頼性は絶対だ。

「どの業界でも同じだと思いますが、私たちにとって、顧客満足こそ最優先事項です。当社のアフターセールス・サービスでは、必要なときにできるだけ早く、信頼できる方法で部品を提供することがもっとも重要なのです」

海外部品部門の最大の顧客はスバル・アメリカ。そのため、出荷業務の大部分は米国への航空貨物輸送である。今や北米が海外販売の約40%を占めるなか、この市場は主要な成長分野であり、サービス品質はますます重要になっているという。

両社の関係は、富士重工業がバックスグローバルジャパンの顧客となった2002年に遡る。その後DBシェンカーがバックスグローバルのグローバルオペレーションを買収し、2007年に日本における業務を西濃シェンカーに合併した後も、両者の関係は続いた。このパートナーシップは、とある出来事を経てさらに深まることとなった。

「シェンカーには、スバル・アメリカの通関システムの開発で尽力していただきました。この時のシェンカーからの投資と労力の提供は、大きな助けとなりました。業務がよりスムーズになり、情報の流れも改善できました」と鎌上氏。「スバル・アメリカはこれを高く評価し、以降、業務関係はより緊密になっていったのです」

このシステムのお陰で、スバル・アメリカは効率的に必要書類を入手し、貨物を追跡することができるようになった、と語るのは、西濃シェンカーと密接に業務を行い、富士重工業の米国子会社に部品を供給する海外部品部の課長、井野岡大氏。

井野岡氏は、2011年に日本に戻るまで、レガシィとアウトバックを製造するスバル・インディアナ・オートモーティブ工場の生産管理を6年にわたって担当しており、米国市場において豊富な経験を持っている。一方の鎌上氏は、米国とカナダ両方での車両販売を担当してきた。

「覚えている限り、シェンカーに苦情を言わなければならなかったことは ▼

As far as I remember, I've never had to make a complaint to Schenker

覚えている限り、私はシェンカーに苦情を言わなければならなかったことはありません

Dai Inooka

Schenker, and I heard the same from our U.S. side. When problems do occur, the response is very quick," says Inooka.

One example of Schenker-Seino's rapid reaction to unforeseen problems occurred in 2012, as the U.S. tightened air freight security, causing Japanese carriers to suddenly start scanning for explosives on every shipment.

"One of our shipments, which was made up of engine and transmission parts, got flagged at Haneda Airport as containing explosive materials," says Kamagami. "Of course, there were no explosives. In the end, we found the problem was that one of the chemicals that we use, which is completely safe, affected the scanner in the same way as dangerous materials."

He describes the sense of alarm at the time, with the shippers being notified that explosives had been found and airport police arriving to investigate—and his appreciation for Schenker-Seino's response.

"Schenker-Seino responded very quickly, using its own scanning equipment for every single shipment," Kamagami recalls. "That was a unique situation. It never happened before, and I don't think it will happen again."

For Fuji Heavy Industries, it is an advantage to have a partner with long experience of market conditions and a deep understanding of how changes affect business. Kamagami notes that, while U.S. authorities were beefing up security measures, Schenker-Seino provided timely and comprehensive updates that helped Fuji Heavy Industries adjust to the shifting situation.

"Then, after that, the Japanese government changed the known shipper regulations. These were big changes," says Kamagami. Inooka

ありません。米国サイドも同じです。シェンカーは問題が起きたときの対応が、非常に早いのです」と井野岡氏。

予測不能の問題に対する西濃シェンカーの迅速な対応の一例は、2012年、米国が航空貨物の保安措置を強化し、日本の運輸業者が全ての貨物について爆発物スキャンを突然始めた時のことだ。

「私たちの貨物の1つ、エンジンとトランスミッションの部品が、羽田空港で爆発物を含んでいると指摘されてしまったのです」と鎌上氏。「もちろん、爆発物など含まれていませんでした。最終的にわかったのは、私たちが使用する化学物質の1つに対し、スキャナーが危険物として反応したということ。それは完全に安全なものだったのですが」

彼は、爆発物が見つかったと通知を受け、空港警察が調査に訪れるという当時の緊迫感を説明しながら、西濃シェンカーの対応への感謝を述べた。

「西濃シェンカーは、各貨物に対して独自のスキャン装置を用いて、非常に素早く対応してくれました」と鎌上氏は振り返る。「あれは特別な状況でした。前代未聞のことで今後二度と起こることもないでしょう」

マーケットの状況や変化がビジネスにどう影響するのか。それを予見できる経験と知識を備えたパートナーを持つことは、富士重工業にとって大きなベネフィットだという。鎌上氏は、米当局が保安措置を強化する中で、西濃シェンカーは富士重工業が状況変化に適応できるよう、タイムリーかつ包括的な最新情報を提供したという。

「その後、今度は日本政府が特定荷主制度を変更しました。これも大きな変更でした」と鎌上氏。井野岡氏はすべての調整に奔走することとなった。

Schenker always gives us timely information ... and this is something we appreciate

いつもタイムリーな情報を提供してくれるシェンカーに感謝しています

Hiro Kamagami

agrees that making all the adjustments was very tough.

"Nobody had precise information, and there were many unknowns," Inooka says, but praises the quality of the intelligence provided by Schenker-Seino. "Our contact person did a very good job and gave us detailed explanations."

Regular and accurate information on any development that might have an effect on Fuji Heavy Industries' business can be of vital importance. Kamagami gives the example of the late-2013 disruption of U.S. Government services, and how Schenker-Seino provided updates on how trade might be affected and whether there would be problems clearing U.S. Customs.

"Schenker always gives us timely information on this kind of problems, and this is something we appreciate," Kamagami says.

He also tells of a recent, less dramatic, incident that illustrates why Schenker is held in such high regard. When a Fuji Heavy Industries employee sent the wrong shipment to a client in Asia, Schenker quickly located and recovered the shipment free of charge. It is part of a relationship that continues to expand.

"We are using Schenker more and more in several different new markets," says Kamagami. In the key markets of North and South America, Europe and Asia, he adds, his colleagues choose Schenker largely for one simple reason.

"They can trust them more than other freight companies," Kamagami says.

As for what Schenker-Seino could do to improve its services for Fuji Heavy Industries, these two gentlemen say they are genuinely at a loss to think of anything else that could be done. ■

「誰も正確な情報を持っていませんでしたし、知らないことがたくさんありました。そんな中、西濃シェンカーが提供してくれた情報は確かなものでした。担当者はいい仕事をしてくれたと思います。本当に詳細なことまで説明をしてくれました」と井野岡氏。

事業に影響する可能性のある動きを察知し、定期的かつ正確に情報を入手することは極めて重要となる。鎌上氏は、2013年後半の米政府業務の混乱を例に挙げ、貿易にどのような影響があるか、また米国税関を通過する際に問題があるかについて、西濃シェンカーは最新情報を提供してくれた、と説明する。

「シェンカーは、この種の問題について、私たちにいつもタイムリーな情報を提供してくれるのです。とても感謝しています」

また彼は、シェンカーの評価の高さを裏付ける、最近起きた小さな事件について語ってくれた。富士重工業の社員が間違った貨物をアジアの顧客に送ってしまったとき、シェンカーは素早く貨物の場所を特定し、無料で回収したのだった。こうしたことも2社の関係が拡大を続ける理由の1つになっている。「私たちは新興市場でもシェンカーを利用するようになっています」と鎌上氏。

南北アメリカ、ヨーロッパ、アジアの主要市場において、彼の同僚たちがシェンカーを選んでいる理由は極めてシンプルだ。

「他社よりシェンカーの方が信頼できるから」

西濃シェンカーにさらなる改善を臨むとしたら?という質問を投げかけると、両者から返ってきた答えはこうだった。「いまのところ、これ以上、何も思い浮かばないですね」■

Bold Ideas, Brave Action
大胆なアイデア、勇気ある行動

Yoichi Akiba General Manager, Japan Manufacturing, Cisco Systems
秋場 洋一 氏 シスコシステムズ合同会社 マニュファクチャリング ジェネラルマネージャー

> Overcoming something like [the aftermath of 3/11] together strengthened the bonds between us
> 東日本大震災を共に乗り切ったことで、絆が固くなりました

Yoichi Akiba, General Manager of Manufacturing at Cisco Systems, has worked closely with Schenker-Seino in overcoming two great challenges. The first was the adoption of a bold plan aimed at boosting efficiency.

As Akiba explains it, his company had been working with Kintetsu (KWE) on improving efficiency and reducing costs since 2002.

"But, after the Lehman Shock, in 2008, a more dramatic overhaul of operations was needed, with a view to cutting costs by 30 or 40%," he says. Cisco discussed a wide range of options with Kintetsu as its main existing logistics provider back then.

シスコシステムズのマニュファクチャリングジェネラルマネージャーを務める秋場洋一氏は、西濃シェンカーが克服した2つの大きな課題に緊密な連携体制をとった。1つ目の試練とは、効率を大幅に改善するために西濃シェンカーが提案した大胆な計画の採用と、その社内運用だった。

シスコは2002年より近鉄エクスプレス（KWE）とともに効率アップとコスト削減に取り組んできた。

「2008年のリーマンショック後、より大規模な業務見直しが必要になりました。30～40%ものコスト削減目標が設定されたのです。シスコは、同社の主要な物流業者である近鉄とさまざまな選択肢を議論しました」と秋場氏。「しかし、近鉄から提示されたプランでは、コスト削減は数パーセントしか見込めませんでした。そんな時、西濃シェンカーの山田さんが、当社の物流コストを最大40%も削減する大胆な提案を持ってきたのです。そのプランを見て、物流業者を西濃シェンカーに変えることが決定しました」

両社のスタッフから成るチームが結成され、新しいアイデアを導入するための入念な計画と準備が行われた。それでも予期せぬ問題は発生し、それによる遅延が生じて、顧客を怒らせることになってしまった。

「あの時期は本当に大変でした。スタッフは寝る時間もほとんどないまま仕事をしていました。睡眠不足で仕事をすると、普段以上にミスをするものです。そのため、すでに対応に追われている問題に、さらに問題が重なっていきました」と秋場氏。「社内でも、なぜ新しいやり方を導入したのか、以前の方法に戻れないのか、という声さえ聞かれるようになりました。それでも最終的には苦境を乗り切ることができ、今では西濃シェンカーのサービスに非常に満足しています」

秋場氏は続ける。「シェンカーは世界中のシスコに多くのサービスを提供しています。日本には成田ロジスティクスセンターもあります。その中でも私たちが最も重要視しているのは同社のカスタマーサポートセンターです。顧客の要望やニーズ、時に苦情に対応する窓口は、非常に重要な要素です。当社を担当してくれている藤井さんの仕事ぶりは素晴らしく、当社のお客様からもほぼ完璧との評価を受けているほどです。彼はシスコの社員であるかのように仕事をします。我々に問題を持ってくるのではなく、自ら対処するのです」

2つ目に直面した大きな試練は、2011年3月11日の東日本大震災だった。地震と津波の直後にシスコは本社を閉鎖し、従業員全員に自宅待機を命じた。

「しかし、成田ロジスティクスセンターでの業務は継続しなければならず、私は余震が毎日繰り返し発生する中で、成田に向かいました。福島第一原子力発電所で水素爆発が起きたすぐ後で、東京でも放射能が検出されていました」

秋場氏はこの状況の危険性について、西濃シェンカーの山田と話し合った。

「成田では放射能の危険性はないとはっきり分かった時点で、業務続行を決めました」

余震が続く中、シスコと西濃シェンカーのスタッフは24時間体勢でロジス ▼

"They came back with some plans, but only for reducing costs by a few percent," says Akiba. "Mr. Yamada, Warehouse Manager at Schenker-Seino, approached us with some very bold ideas that would save us up to 40% on our logistics. So, based on that, we decided to shift over to them."

A team comprised of staff from both companies prepared and planned carefully before going live with the new ideas, but there were unforeseen problems. That, of course, meant delays and angry customers.

"It was a tough time, and many of us barely slept. And when people are working without sleep, they make more mistakes, which adds to the problems you're already dealing with," Akiba explains. "Even internally, people were asking why we'd changed and whether we could go back to the old system. We got through it, though, and now are extremely satisfied with Schenker-Seino's service."

Akiba adds: "Schenker provides a lot of services for Cisco globally, and in Japan there is the Narita Logistics Center. But for us, the most important aspect is the customer support center."

He continues: "As an interface dealing with customers' requests and needs, including complaints, it is vital. The key person for us there is Mr. Fujii, whose performance is rated as almost perfect by our customers. To put it simply, he functions as if he's part of Cisco. He doesn't bring problems to us, but deals with them himself."

The second major challenge was the Great East Japan Earthquake of March 11, 2011. Immediately after the earthquake and tsunami, Cisco closed its head office and told all employees to stay home.

"However, operations at the Narita Logistics Center had to continue, so I had to go there to work as dozens of aftershocks were hitting daily," recalls Akiba "It was just after the explosion at the Fukushima nuclear power plant, and radiation had been detected in Tokyo."

Akiba discussed with Schenker-Seino's Yamada what kind of danger was presented by this development.

"Once it was determined that there was no threat from radiation at Narita, we decided we could carry on working," says Akiba.

Amid the continuing aftershocks, staff from Cisco and Schenker-Seino worked around-the-clock at the Logistics Center to ensure that deliveries got through to customers. Despite extremely challenging conditions, the team kept operations running and avoided shipment ▼

Almost every part of every project relies on connecting through IT. That's vital now

あらゆるプロジェクトの、あらゆる部分がITによってつながっています。今の時代、これは必須なのです

delays. This band of brothers was nicknamed the "Narita 50," after the "Fukushima 50," which was the name given by the media to the power company employees who remained at the crippled power plant after 750 others were evacuated.

"Overcoming something like that together strengthened the bonds between us," says Akiba, but he adds that the period of adjustment to Schenker-Seino's bold plans was even tougher.

There are always new challenges to face, he says, with logistics requirements continuously evolving as business changes; and for each one, Schenker-Seino provides Cisco with a range of options.

"It is always Mr. Yamada," Akiba points out. "He is like a consultant."

Akiba would like to see Schenker-Seino expand, even further, the range of services that it can offer to Cisco, including procurement and light assembly.

Cisco's supply chain model is a Configure to Order [CTO], explains Akiba, and involves receiving orders from customers, configuring the products, running tests, and delivering to customers. The CTO fulfillment model works for Cisco core products, such as switches and routers, but server products are more competitive and require a shorter lead-time to fulfill, he continues.

"For the server products, we should be looking at other fulfillment models, such as Build to Stock [BTS], which we are beginning to do," Akiba says. "BTS forecasts what kind of demand there is likely to be, and has certain configurations of servers ready-made, waiting for orders to come in."

Cisco has not managed this fulfillment model in the past, according to Akiba. "We are working on strengthening that side now. We are discussing our options regarding this with Schenker-Seino. Mr. Yamada understands Cisco's business, so we can talk to him about the entire plan—tax, customs, sales and the supply chain."

Although the partnership between Cisco and Schenker-Seino is already close, Akiba sees a lot of potential for the two companies to cooperate even more.

"Schenker-Seino could operate as if it were a division of Cisco's logistics department, and this would make our partnership even better," he says, adding that one element that would facilitate a closer relationship would be strengthening Schenker-Seino and Cisco's IT connectivity and systems/process integration.

"Almost every part of every project relies on connecting through IT. That's vital now. There are a lot of logistics specialists, of course, at Schenker-Seino. And with more IT specialists engaging in the supply chain, especially for dealing with technology companies like Cisco, it would be a big advantage," explains Akiba. "I understand that it would require considerable investment, but I think it is something we could develop together." ■

ティクスセンターを稼働させ、顧客への配送を続けた。極めて困難な状況の中で、チームは業務を継続させ、発送遅延を起こさずに乗り切ったのだった。この時のチームメンバーは、「ナリタ50」と呼ばれた。「フクシマ50」— 損壊した福島原発から750名の東電従業員が避難した後も現場に残り、作業を続けた一部従業員に対して、マスコミがつけた名前にちなんだものだった。

「あのような事態を共に乗り切ることで、絆がさらに固くなりました」と秋場氏。しかし、そのときと比べても、西濃シェンカーの大胆な計画を採用し、適応しようとしていた時期の方が大変だったという。

ビジネスの変化に伴い、物流に対する要求は絶え間なく進化していく。常に新たな試練にも直面する。だが、どんな要求に対しても、西濃シェンカーはシスコに多くの選択肢を提供してくれる、と秋場氏は言う。

「私たちをずっと担当してくれている山田さんは、まるでコンサルタントのような存在なのです」

秋場氏は、西濃シェンカーのサービスが資材調達、簡単な組立などにまで拡大することを期待していると言う。

秋場氏の説明によれば、シスコのサプライチェーンモデルは受注仕様生産（CTO）で、顧客から注文を受けてから、仕様に合わせて生産／検査し、顧客に配送する。CTO フルフィルメントモデルは、スイッチやルーターなどシスコのコア商品には対応しているが、サーバー製品はより競争が厳しく、納品までのリードタイムが短い。

「サーバー製品では、量産品（BTS）などの別のフルフィルメントモデルを検討する必要があると考え、現在その方向で取り組んでいます。BTSでは需要の傾向を予測し、それに基づいて設定済みのサーバー製品を用意し、受注を待ち受けるというシステムになっています」

シスコは今までにこのフルフィルメントモデルを運用したことがない。

「現在は、どのような選択肢があるか、西濃シェンカーと議論しながら、この分野の強化に取り組んでいるところです。担当の山田さんはシスコのビジネスをよく理解しているので、税金、税関、販売、サプライチェーンなどを含む、総合的なプランについて相談に乗っていただいています」

すでに緊密なものとなっているシスコと西濃シェンカーのパートナーシップだが、両社の連携は今以上に強化できる可能性を秘めていると秋場氏は考えている。

「西濃シェンカーがシスコの物流部門であるかのように機能できれば、両社の提携は今以上に強いものになるでしょう」と彼は言う。さらに西濃シェンカーとシスコのIT接続と、システムとプロセスの統合を強化することでより関係は強固になる、とも。

「あらゆるプロジェクトの、あらゆる部分がITによってつながっています 。今の時代、これは必須なのです。西濃シェンカーには物流のスペシャリストが何人もいます。それに加えて、シスコのようなテクノロジー企業に対応できるITスペシャリストがサプライチェーンに増えれば、西濃シェンカーにとっても大きな強みになると思います」と秋場氏。「多大な投資が必要になることは理解していますが、お互いに協力することで、きっと実現できるはずだと考えています」■

Consistency & Continuity
一貫性と継続性

Thomas Nolting Representative Director and President, Correns Corporation
Yasuyoshi Aoki Manager, Business Affairs Dept., Logistics Section, General Affairs Section, Correns Corporation
トーマス・ノルティング 氏 株式会社コーレンス 代表取締役社長
青木 康好 氏 株式会社コーレンス 業務部 物流管理課/総務課 部長

L-R: Yasuyoshi Aoki, Thomas Nolting

Correns Corporation, founded in Tokyo in 1948 by Claus Correns, is an international trading company whose main specialty is supplying leading Japanese manufacturers with sophisticated European manufacturing equipment. Correns also supplies companies in Europe with high-tech, made-in-Japan components.

Thomas Nolting recalls when Schenker-Seino became his company's primary forwarder. "Schenker was always quite reliable, but only had a smaller share among several forwarders," he says of the early phase of the relationship. "Our main forwarder was taken over by another company and the service declined. For the past seven or eight years, Schenker increased its share year by year and is now by far our most important forwarder."

It is consistency and continuity that brought Schenker-Seino to the fore, adds Nolting, who has lived in Japan since 1985 and joined Correns in 1992.

Yasuyoshi Aoki has been with Correns since 2000.

Year by year, Nolting and Aoki have seen Schenker-Seino increase in importance for Correns, and they stress one outstanding factor.

"There is one person in charge," says Aoki. "With other European forwarders—and there used to be quite a number here—we missed this continuity and they often could not keep their promises. Schenker does not make commitments that they cannot keep. They take it seriously."

He adds: "Sometimes, foreign service providers—not only forwarders, but also banks and insurance companies—make big promises to break into the Japanese market. But the personnel changes frequently, and promises are not remembered.

"With Schenker, we never felt that way, Aoki says." Schenker also does not suddenly lower their prices just to get business. They operate with consistent, reasonable prices." He notes that as a trading company, dealing mainly with machines, Correns is engaged in long-term business.

"Therefore, we naturally prefer long-term relationships with suppliers and also with forwarding companies," Aoki says.

Schenker now accounts for more than half of all of Correns' forwarding business, and as much as 70% for ocean freight, according to Aoki.

"Schenker is by far our most important forwarder," Nolting affirms, but there is more than consistency at work in building up the relationship.

株式会社コーレンスは1948年にクラウス・コーレンス氏によって設立された国際貿易会社である。日本の大手製造業者に対して洗練されたヨーロッパ製の製造機器を提供することを主力事業としているほか、ヨーロッパの企業向けにメイド・イン・ジャパンのハイテク部品の供給も行う。トーマス・ノルティング社長は、西濃シェンカーは自社の主要な輸送会社になった時のことをこう回想する。

「業務提携をした初期の頃から、シェンカーは常に信頼できる仕事をしていましたが、当時はメインの輸送会社は他にあり、シェンカーのシェアはまだあまり大きくありませんでした。しかしある時、当時のメインの輸送会社が別の企業に買収され、サービスが低下したのです。その後7、8年の間にシェンカーは年々シェアを伸ばし、今では当社にとって間違いなく最も重要な輸送会社となっています」

1985年から日本に在住、1992年にコーレンスに入社したノルティング社長。西濃シェンカーが業界を代表する企業になったのは、その一貫性と継続性の賜物だと語る。

青木康好氏は2000年にコーレンスに入社。ノルティング社長と青木氏は、西濃シェンカーが年を追うごとにコーレンスの重要な提携先になっていく様を見てきた。これには明確な理由があると言う。

「専任の担当者がずっと窓口となってくれることが大きいですね」と青木氏。「以前はヨーロッパの別の輸送会社を多く使っていたのですが、彼らの場合、西濃シェンカーのような一貫性がなく、約束したことを履行できないことも多々ありました。シェンカーは守れない約束はしません。彼らは責務を真摯に受け止めているのです。輸送会社に限らず、銀行や保険会社などの海外サービス業者は、日本市場に参入するために大きな誓約を掲げることがあります。しかし、スタッフが頻繁に入れ替わるうちに、それが忘れられてしまうのです。シェンカーの場合は、そのようなことは一度もありませんでした。彼らは契約を得るためだけに突然価格を下げたりすることもありません。常に安定した適正価格で営業しているところも、安心材料です」

機械を主要商品とするコーレンスのビジネスは、長期的な前提に立ったものである。

「ですから当然、仕入れ先だけでなく、輸送会社とも長期的な関係を結びたいと考えているのです」と青木氏。

現在シェンカーは、コーレンスの輸送業務の半分以上を担っており、海上輸送に関しては70%を占めている。コーレンスにとって今や最も重要な輸送業者であることはノルティング社長も認めている通りだが、この良好なパート

[Schenker-Seino] should stay as they are and maintain that consistency

西濃シェンカーには、今のまま、その一貫性を維持して欲しいですね

Thomas Nolting

"Our machine business is a kind of spot business, and every time we face different requirements," says Aoki. "There are no rehearsals, and nothing ever goes as planned, so you need experience and flexibility. In this regard, Schenker is the best."

Nolting and Aoki also agree that one individual contributed largely to the relationship.

"The way it works is that we have one window at Schenker. This is Mr. Yoshida. He feels responsible for us. Even if an answer or solution has to be provided from other countries, Mr. Yoshida will be our contact," Nolting explains.

Correns cooperates with over 100 overseas machinery suppliers from different countries and is also exporting, but has a simple solution to its forwarding requirements. "Wherever we go, Schenker can help us, through Mr. Yoshida. He deals with Italians, French and North and South Germans, and so on," adds Nolting.

"This is very rare. Normally, when a company becomes large, it gets fragmented," Aoki notes.

As Nolting puts it, for the average forwarding company, this could mean there are different people taking care of imports and exports, and even different people for different countries—and for ocean freight and for air freight.

"For Correns, however, it is only Mr. Yoshida," Aoki continues.

That said, Nolting also values a personal relationship with his Schenker-Seino counterpart, Herbert Wilhelm, and he appreciates the fact that Schenker-Seino does not mix business and private dealings.

"Schenker does not try to invite us to something fancy, or give us presents to gain more business. With Schenker, we never felt obligated. It is all about their performance," Nolting says.

He sees little that Schenker-Seino has to improve, aside from the usual client perspective that prices could always be lowered.

ナーシップを支えているのは、一貫性だけではない。

「当社の機械ビジネスは、スポットビジネス的な要素があるため、毎回異なる要件が発生します。リハーサルもなく、計画通りに事が進むこともないため、経験と柔軟性が必要とされるのです。その点においても、シェンカーの対応は一番です」と青木氏。また、ノルティング社長も青木氏も、ある特定の個人が両社の関係に大きく貢献していると言う。

「シェンカーとの連絡窓口はただ一人、吉田さんです。彼が当社に対する責任を引き受けており、回答や解決策を他の国からもらわなければならない場合も、当社は吉田さんと連絡をとるだけでいいのです」とノルティング社長。世界各国100社以上の機械メーカーと提携し、輸出も手がけているコーレンスの輸送業務に関しての手続きはシンプルだ。

「どこに進出しようが、吉田さんが窓口となってシェンカーがサポートしてくれます。イタリア、フランス、南北ドイツなど、あらゆる地域に対応してくれています」とノルティング社長。

「これは非常に珍しいことです。通常は、企業が大きくなるにつれ業務は分断化されるものですから」と青木氏。

ノルティング社長が言うように、通常の輸送会社の場合、輸入と輸出によって担当者が異なり、さらには国別、海上輸送と航空輸送によっても担当者が異なることもある。

「しかし、西濃シェンカーのコーレンス担当は、吉田さんただ1人なのです」と青木氏。

ノルティング社長は、西濃シェンカーのヘルベルト・ヴィルヘルム社長との個人的な関係を大事にしているが、一方で西濃シェンカーが事業と個人的な付き合いに一線を引いていることを評価している。

「シェンカーは私たちを豪華なパーティーに招待したり、贈り物をして取引を増やそうとはしません。シェンカーと取引をしなければならない、とプレッシャーを感じたことも1度もありません。我々がシェンカーに業務を依頼しているのは、純粋に実績によるものなのです」とノルティング社長。

Schenker does not make commitments that they cannot keep. They take it seriously

シェンカーは守れない約束はしません。彼らは責務を真摯に受け止めているのです

Yasuyoshi Aoki

"They should stay as they are and maintain that consistency," Nolting says. "Other European forwarders change their middle management and top management frequently, but not so Schenker."

Stories shared by Nolting and Aoki go some way toward explaining why a bond develops between trading house and forwarder as they work their way through the problems that can arise with each shipment. Nolting describes a particular issue with ocean freight. Though it may be clearly specified that a machine must be stored below deck, a ship's captain has the last say.

"Even if loading below deck is clearly specified in our instructions to Schenker, according to maritime law, the captain has the final say for the storage—and even our forwarder has no power to interfere on our behalf," he explains. "And as a consequence, in case of damage during transport on deck, the insurance company may not pay for damages because the machine was not loaded correctly."

Aoki tells another story which shows that even Schenker-Seino cannot completely eliminate every risk. "We sold a 42-ton machine from an Italian supplier to a customer in Japan. There is no direct vessel operation from Italy to Japan; but together with Mr. Yoshida, we found a suitable transport route from Italy to Germany by rail, then from Hamburg to Tokyo by sea," Aoki says. Unfortunately, the story took a surprising twist.

"The supplier ran into financial difficulties and went bankrupt. We barely succeeded to recover our machine from the bailiff," he says. "And while the machine was on the water, our customer also went bankrupt. But the machine was safe. The supplier went bankrupt. The client went bankrupt. But Correns survived," Nolting sighs. "That was two years ago. Finally we could sell the machine at the end of last year."

The relationship with Schenker-Seino, meanwhile, goes from strength to strength. ■

顧客としては当然価格の引き下げは望むが、それ以外で西濃シェンカーが改善すべき点はほとんどないとノルティング社長は感じている。「今のまま、その一貫性を維持して欲しいですね。ヨーロッパの他の輸送業者は、中間管理職や経営陣を頻繁に変えますが、シェンカーは違います」

話は両者の絆がいかに築かれてきたか、という点にも及んだ。それは、輸送の度に起こるさまざまな問題を、共に解決していく過程で築かれていくという。「例えば海上輸送がいい例です」とノルティング社長。機械は甲板の下に収納されなければならないと明記してある場合でも、その決定権は船長にあるという。

「シェンカーに対する指示書で甲板下に収納と明記してあっても、海事法によると、物資の収納の最終決定権は船長にあり、輸送会社であっても荷主の代理として介入することはできないのです。甲板上で輸送した結果、損壊が生じた場合、正しく収納されていなかったことを理由に、保険会社が支払を拒否する場合もあります」

たとえ西濃シェンカーであっても、あらゆるリスクを取り除くことはできないと青木氏。

「以前、重量が42トンもある機械をイタリアのメーカーから日本の顧客に販売したことがあります。イタリアから日本へは直行の海上便がありません。吉田さんのアドバイスもあり、イタリアからドイツまで鉄道で輸送し、ハンブルクから東京まで海上輸送するルートを確保することができました」

ところが、その後意外な展開が待っていた。

「メーカーが資金難となり、倒産したのです。やっとの思いで管財人から機械を回収することができましたが、機械が海上輸送されている間に、今度は買い手となっていた顧客が倒産しました。メーカーも顧客も倒産し、無事に残ったのは機械だけ・・・。しかし、コーレンスは難局を切り抜けることができました」とノルティング社長は安堵のため息をつく。「これは2年前の話なのですが、その時の機械は去年の暮れにやっと買い手がつきました」

この苦難を乗り越えて、コーレンスと西濃シェンカーの関係は、ますます強固になったことは言うまでもない。 ■

True Teamwork
真のチームワーク

Kaoru Nakamura Unit General Manager, Project Logistics & Construction Planning & Administration Unit, Chiyoda Corporation

中村 薫 氏 千代田化工建設株式会社 業務本部 調達・建設業務ユニット ユニットゼネラルマネジャー

Kaoru Nakamura has been working in logistics and procurement for nearly three decades at Chiyoda Corporation, a major Japanese engineering firm that specializes in the engineering and construction of industrial plants all over the globe. When she joined Chiyoda, in 1985, it was already working with Schenker.

"For the first 10 years, almost all the projects I worked on were with Schenker. One way or another, most of the work I do now is still with them," she says.

"People weren't really familiar with freight forwarding at that time," she adds, noting that in the early 1980s Chiyoda dealt mainly with Japanese-made goods. "Even if they were sent to industrial plants around the world, they were ordered from Japan and sent from here. Later, with globalization, that all began to change, and we were buying more and more from abroad."

Nakamura explains that the reasons for choosing Japan Schenker back then were the same reasons for continuing to work with Schenker-Seino today.

"First, their network is very strong and dependable," she points out. "Second, they are an extremely trustworthy partner to work with. To put it another way, when we ask them something, we know they will definitely come back with a response."

The third reason is, when an issue arises, there's always a countermeasure or a solution from Schenker. "We aren't professionals in this area, but when we rely on Schenker we're happy to be dealing with professionals," she says. "That's the advantage of having that kind of a good, trusting partner relationship."

Confidence in that relationship became even more important for Nakamura when, in the mid-1990s, she was assigned to oversee logistics for an LNG plant in Indonesia.

"I was in Jakarta for about two years, and it was a big relief to be working with Schenker. I was on the phone with Mr. Kohno, General ▼

中村薫氏は、世界中の工場の設計や建設を専門とする日本のエンジニアリング会社、千代田化工建設株式会社で30年近くにわたってロジスティクス業務と調達を担当してきた。彼女が1985年に入社した時点では、千代田化工建設はすでにシェンカーとの業務を行っていた。

「入社後の10年間に、私が関わったプロジェクトのほぼすべてに、シェンカーが関わっていました。今行っている業務のほとんどにも、なんらかの形でシェンカーがからんでいますね」

1980年代初頭、主に日本製品を扱っていた千代田化工建設にとって、フォワーダーは馴染みがないものだったという。

「世界中の工場に製品が送られる場合にも、日本で注文を受け、日本から発送していました。その後、グローバル化と共にすべてが変わり始め、海外からの購入が増えていきました」

当時、ジャパンシェンカーを選んだ理由は、今日西濃シェンカーと仕事を続けている理由と同じだと中村氏。

「第一に、シェンカーの非常に強固なグローバルネットワーク。第二に、シェンカーは一緒に業務を行う上で非常に信頼できるパートナーであるということ。何かを依頼すると、必ず答えを用意してくれるのです。そして第三の理由は、問題が起こったときに、いつもシェンカーから対応策や解決策が提示されるということ。私たち自身は貨物輸送の専門家ではありません。だからこそ、プロフェッショナルな仕事で応えてくれるシェンカーに依頼するのです」と彼女は言う。「健全で、信頼できるパートナーを持つことは、我々にとって大きなアドバンテージです」

1990年代半ば、中村氏はインドネシアのLNGプラントのロジスティクスを監督する業務を任された。シェンカーとの信頼関係の重要性はますます高まった。

「ジャカルタに2年ほど滞在しましたが、シェンカーとの仕事はとても安心でした。私はほとんど毎日シェンカー側の担当者、河野さんと電話していま ▼

> They worked side-by-side with us for more than a year, as if they were part of our company
>
> シェンカーのスタッフたちは1年以上にわたって、まるで当社の一員であるかのように、私たちと机を並べて仕事をしました

Manager of the Global Project Division at Schenker, nearly every day," she explains. "There weren't many women in Japanese companies then who were given the responsibility of a logistics leader, and it was my first overseas posting. So it was a lot of pressure, but Schenker really supported me."

Nakamura recalls one occasion when she had to cancel a booking for a shipment, and it ended up being dead freight, which Chiyoda had to pay for.

"I was terribly sad on the phone to Schenker when making the cancelation. They tried hard to find a way around it for us, but there was no way of avoiding it," she recalls.

Nakamura explains that Chiyoda is an EPC—engineering, procurement and construction—contractor. Delivering EPC is a common arrangement in the construction industry.

"The final part of that is construction; and if there is a delay in delivery, even if the fault is actually upstream from us, the responsibility is ours," she says. "Keeping everything on schedule and taking care of safety throughout the transportation process is a vital part of our work."

One project that sticks in Nakamura's mind began in 2000, in Venezuela, a very long way from Japan.

"I was given responsibility for the project, and was quite anxious about it because of a lack of information," she recalls. "Schenker shared a lot of their knowledge and reassured me with regard to various practicalities, which helped a great deal in keeping the project running smoothly."

The problem with the project in Venezuela was that few cargo ships went there, meaning that cargo had to be stowed very efficiently in order to ensure timely delivery and to avoid costly construction delays.

"The coordination that they did for us was vital. Two staff came from Schenker to stay in our office [in Tsurumi ward, Yokohama] for the duration of the project," says Nakamura. "That was a first. They worked side-by-side with us for more than a year, as if they were part of our company."

した」と中村氏。「当時の日本企業では、女性でロジスティクス・リーダーとしての責任を与えられたケースは珍しく、しかも私にとって最初の海外勤務だったので、大きなプレッシャーを感じていました。そんな私をシェンカーは本当によくサポートしてくれました」

中村氏は船積みの予約をやむを得ず取り消したときのことを振り返る。空荷となってしまうので、その費用をキャンセル料として千代田化工建設が支払わなければならなかった。

「シェンカーにキャンセルの電話をしながら私はとても悲しい気持ちになっていました。結局、キャンセル料を避ける手段はなかったのですが、何か良い手はないかと精一杯探してくれたシェンカーに感謝しています」

千代田化工建設はEPC、つまり設計と調達、建設を行うコントラクターである。建設業界では、このEPCを一括して提供するのが一般的だという。

「EPCの最後は建設です。もし引き渡しに遅れがあれば、仮にその過失が実際には前段階で携わった多部署のものだったとしても、私たちが責任を負います」と中村氏。「すべてをスケジュール通りに行い、輸送のプロセスを通じて安全を確保することが、私たちの業務の重要な要素なのです」

日本からはるか遠く、ベネズエラで2000年に始まったあるプロジェクトが中村氏の記憶に残っている。

「私がこのプロジェクトの責任者になったのですが、情報がなくとても不安でした。シェンカーはたくさんの知識を共有してくれ、あらゆる実務を通じて私を安心させてくれました。これらはプロジェクトをスムーズに進めていく上で非常に役に立ちました」

ベネズエラでのプロジェクトの問題は、寄港する貨物船の数が少ないことだった。納期どおりの引き渡しを保証し、建設の遅れを避けるためには、貨物をいかに効率的に積載するかが重要だった。

「シェンカーの調整力にかかっていました。このプロジェクトの期間中、シェンカーから2人のスタッフが、横浜市鶴見区にある当社の事務所に常駐していました」と中村氏。「初めてのことでしたが、シェンカーのスタッフたちは1年以上にわたって、まるで当社の一員であるかのように、私たちと机を並べて仕事をしました。リアルタイムで情報を提供

She adds: "Having the two staff from Schenker there giving us information in real-time was of great importance, particularly with the tight shipping schedule."

Due to the time difference between Japan and Venezuela, there were nights when the team would work until 9 or 10 o'clock.

"There were occasions when we got so tired, and our eyes would meet and we knew it was time to call it a night," she recalls. "Someone would declare: 'Emergency shutdown!' Then we turned our computers off."

Nakamura adds: "Some of the staff lived a long way from the office. If we went out to relax and have a few drinks, they would have to stay in a capsule hotel and buy a shirt to come to work in the morning. It was hard work, but we had fun, too."

In freight forwarding, an essential part of the service is the formulation of plans for dealing efficiently with complicated situations. For a project that involved the construction of a chemical plant complex in southern China, Chiyoda Corp. assessed various options and decided to partner with Schenker-Seino and a Chinese shipping firm.

"Then, Schenker-Seino and a Japanese carrier proposed forming a team that included a local forwarder so that we could work together seamlessly on the shipping," recalls Nakamura, who was stationed in Malaysia for the project. "As it turned out, this meant there was no blaming each other if a shipment was late, for example, and so the whole process was very positive."

Nakamura says that she asked Schenker-Seino to send one of their staff over there to work with her on the shipping side for a year-and-a-half or two. "I needed somebody I could trust and could get along well with, so they sent one of the people from Japan that I had worked with on the previous project, as well as assigning three of their local staff," she recalls. "I really appreciated that."

Nakamura's appreciation is such that she is well able to justify the relatively high fees of Schenker-Seino by referring to factors such as pride and professionalism.

"Freight forwarding is different from buying something from a convenience store," she says. "It's about a relationship of trust and working as partners." ■

してくれるスタッフが事務所にいてくれるということは、特にタイトな輸送スケジュールの際、非常に大きな意味を持ちました」

日本とベネズエラの時差のため、チームは夜遅くまで働くこともあった。

「みんなとても疲れ切って、目を見合わせて今夜はもう終わりにしよう、となることもありました。『緊急停止!』と誰かが宣言し、みんなでコンピューターの電源を切ったものでした。自宅が遠い社員たちは、仕事終わりに飲みに行くと、カプセルホテルに泊まり、朝にはワイシャツを買って着替えて会社に来ていました。仕事はハードでしたが、私たちは楽しんでもいましたね」

フレイトフォワーディング（プロジェクト輸送）では、複雑な状況下で効率的に物事を処理するための輸送プランがサービスの要となる。千代田化工建設株式会社は、中国南部での化学プラント・コンプレックス建設を含むプロジェクトのために、さまざまな選択肢を検討した結果、西濃シェンカーと中国の船会社をパートナーとすることに決めた。

「その後、西濃シェンカーと日本の輸送業者が輸送に際してシームレスに業務を行うことができるよう、現地のフォワーダーを含むチームを組むことを提案してきました」。中村氏はこのプロジェクトのためにマレーシアに駐在した。「結果的に、例えば輸送が遅れたとしても互いに非難しあう事態にもならず、全体のプロセスは非常に上手くいきました」

中村氏は、西濃シェンカーに1年半から2年間、運輸面をサポートするスタッフを1人送るよう依頼したと言う。「信頼できて、一緒に上手くやっていける人間を必要としていました。シェンカーは以前のプロジェクトで一緒に働いたことのある人を日本から送り込み、さらに3人の現地スタッフを割り当ててくれました。これには本当に感謝しています」

中村氏はシェンカーを高く評価する。西濃シェンカーの決して安くはない料金も、仕事へのプライドやプロフェッショナリズムを考えれば、十分正当化できるという。

「フレイトフォワーディング（プロジェクト輸送）は、コンビニで何かを買うのとは違います」と中村氏。「信頼できる関係を築き、パートナーとして仕事をするということなのです」■

Stories of Partners and Staff
パートナーと社員の声

Maintaining a strong logistics position in Japan was only possible through trusted business relationships. This is not only true for Schenker's joint venture partners, but also for partnerships with external companies. Shared values and mutual understanding have been the cornerstones for successful cooperation and loyalty in good times and in bad.

Besides reliable partnerships, the staff has been an integral driving force for growth and innovation through the decades. People comprised of diverse backgrounds have continuously defined the unique company culture, and contributed to the diverse pool of ideas to bring about successful results. From new recruits to seasoned veterans, Schenker's strongest asset remains its human resources.

The following staff and partner interviews summarize impressions and memories over the past 50 years of Schenker's presence in Japan. ▶

シェンカーが、日本でロジスティクス企業として強力な地位を維持できるのは、他企業との信頼に基づいたパートナーシップがあってこそのものです。これは、ジョイントベンチャーのパートナー企業だけでなく、他の協力企業にもあてはまります。価値を共有し、お互いに理解し合うことが礎となって、良い時も悪い時も誠実に協力し合える関係を築くことができるのです。

信頼できるパートナーシップに加えて、社員も、日本においてのシェンカーの長年にわたる成長とイノベーションを支えるための不可欠な原動力となってきました。そのユニークな企業文化は、さまざまなバックグラウンドを持つ社員たちによって形作られています。この多様性はアイデアの宝庫となり、素晴らしい成果を導き出してきました。新入社員からベテラン社員に至るまで、人材こそシェンカーの最強の資産なのです。

この社員とパートナーたちのインタビュー集には、日本におけるシェンカーの50年が凝縮されています。▶

Common Ground
共通点

Atsuya Takahashi former Managing Director, Lufthansa Cargo
高橋 敦也 氏 ルフトハンザ・カーゴAG 元代表取締役社長

Atsuya Takahashi, working for Lufthansa and developing a close partnership with Schenker in Japan over the course of almost five decades, says his career has left him feeling "kind of Germanized." His initial encounter with Schenker, however, back in 1965, did not bode well for a flourishing relationship.

"The first business call I made as a sales rep with Lufthansa was to a big automotive parts company. I made my sales pitch, telling them all about Lufthansa; but when I got back to the office my boss asked me why I had gone to one of Schenker's customers, and told me that Schenker wasn't happy about it," he relates, explaining that he thought the parts maker was just another customer that also happened to be one of Schenker's accounts, and that Lufthansa and Schenker should try to work together. "But [Japan Schenker Vice-President] Arno Andratschke was calling my boss and demanding that he make me stop. However, over the years we found common ground, and it became a very good relationship."

Takahashi recalls that the Schenker operation at the time consisted of little more than a representative office handling customer-care related to imports from Europe.

"Schenker started out with Nippon Express, with a mutual representation arrangement," he says. "They had a small office in the Nippon Express building in Akihabara, on the eighth floor, where nobody went."

It was Schenker's move into exports and the acquisition of a freight consolidation license, Takahashi says, that was the breakthrough allowing the company's expansion in the Japanese market. This development also brought Schenker and Lufthansa closer together.

"We were able to identify mutual Lufthansa/Schenker accounts, and we worked together for the benefit of those customers. I wanted Schenker to grow, too, because I didn't want to have all my eggs in one basket with only Japanese companies," he says, noting that the air freight forwarding business grew and evolved in parallel with the Japan operations of Lufthansa and Schenker.

"When I started, you carried your freight in the belly of a passenger plane –three to five tons per aircraft. Then there were the semi-freighter combi aircraft in the 1960s, which could carry 10 tons, and then the 707 freighters that could carry 30 tons. But it was the jumbo freighter that was really the big change—100 tons all of a sudden," he says. "That was the advent of the freight industry, just as the Japanese electronics industry started to grow."

Shipments out of Japan, he notes, had shifted from silk scarves and textiles to cameras and cash registers. Meanwhile, instead of importing huge IBM mainframe computers, Japan began exporting computers.

"Then, over the years, the computers got smaller. It was laptops, flat-screen TVs and smaller electronic goods," he relates.

Schenker's operations at Narita International Airport have changed, too, from the "small shed around the back" that Takahashi first saw.

"Now it's a huge logistics center with machines going up and down

50年近くルフトハンザに勤務し、日本でシェンカーと緊密な関係を築いてきた高橋敦也氏は、そのせいか「少しドイツ化」してしまったと感じている。1965年、シェンカーと初めて遭遇した時、豊かな関係性を築けるような予感はなかったという。

「ルフトハンザの営業マンとして初めて出向いたのは、自動車部品を扱う大企業でした。売り込みをし、ルフトハンザについてさまざまな説明をしてオフィスに戻ったところ、上司からなぜシェンカーの顧客にアプローチしたのかと尋ねられました。シェンカーから苦情があったと言うのです」。高橋氏はその会社がたまたまシェンカーの顧客でもあっただけのことで、ルフトハンザとシェンカーは協力すればいいと思っていた。「しかし、ジャパンシェンカーのアーノ S. アンドラチケ副社長は、私の上司に電話をかけ、私に営業をやめるように要求してきたのです」

このような出来事があったとはいえ、長年の付き合いの中で共通点を見いだすことができ、両社の関係は非常に良好なものへと発展した。

当時のシェンカーの業務は、ヨーロッパからの輸入品に関する顧客サービスを提供する代理店のようなものだった。

「シェンカーは日本通運と相互代理契約を結んでいて、秋葉原の日本通運ビルの8階、誰も来ないようなところに小さな事務所を構えていました」

シェンカーが輸出業に進出し、貨物混載免許を取得したことが日本市場への突破口になったと高橋氏。この進展により、シェンカーとルフトハンザの関係はより緊密なものとなった。

「ルフトハンザとシェンカー共通の取引先を特定し、顧客の利益のために協力しました。私はシェンカーにも成長してもらいたいと思っていました。顧客が日本企業のみという状況に陥ることは避けたかったのです」

航空貨物輸送業は、ルフトハンザとシェンカーの日本での業務の拡大と平行して成長してきた、と高橋氏。

「私が働き始めた当初は、貨物は旅客機の下部貨物室で輸送されており、一機につき3～5トン程度でした。1960年代には旅客のスペースに貨物を搭載するコンビ型航空機が使われるようになったことで10トンの輸送が可能になり、さらに30トンの輸送ができるボーイング707型貨物機も登場しました。しかし、本当に大きな変化をもたらしたのは、100トンもの貨物の輸送を一気に可能にしたジャンボ貨物機でした。日本の電気製品業界の成長が始まったのと時機を同じくして、航空貨物業界の時代も幕開けとなりました」

日本から発送する商品は、シルクの生地やスカーフといったものからカメラやキャッシュレジスターへと移り変わっていく。また、日本はそれまでIBMの巨大なメインフレームコンピューターを輸入していたが、逆にコンピューターを輸出するようになっていった。

「そして年を追ってコンピューターのサイズは小さくなっていき、ラップトップ、フラットスクリーンTVや小型電気製品などを取り扱うようになりました」

成田国際空港でのシェンカーの業務も、高橋氏が当初目にした「裏にある小さな物置」から大きく変わった。

> Air freight forwarding business grew and evolved in parallel with the Japan operations of Lufthansa and Schenker
> 航空貨物輸送業は、日本でルフトハンザとシェンカーの業務の拡大と平行して成長しました

doing the work automatically," he says. "Just recently, on the way back from Chiba, I saw that huge warehouse with the sign for Schenker-Seino on it. I couldn't have imagined that Schenker would have such a thing, even though I knew it's been growing fast."

According to Takahashi, the reasons that Schenker has survived and prospered in Japan—whereas a lot of British and American companies in the industry are no longer present—are its personnel, focus and dedication to the market.

"The managers that come here are born-and-bred cargo and logistics guys, real professionals. Most other expats stay four or five years, but Schenker people usually stay around a decade. That gives them a deep knowledge of the market. [President and CEO of Schenker-Seino] Herbert Wilhelm has been here 17 years. That shows how dedicated they are to the market and how deeply they penetrate it," he explains.

Takahashi also points to the stability of German companies as an asset, citing both Schenker and Lufthansa as examples. He also believes that harmony comes from the fact that German and Japanese companies have some shared characteristics in the way they do business.

"Loyalty and dedication; and when they do things, they do them very precisely and correctly. German companies are very reliable," he says. "In those ways, they are very similar to the Japanese, so

「今では自動化された機械が上下に行き交う巨大なロジスティクスセンターです。つい最近、千葉から戻ってくる時に西濃シェンカーの看板を掲げた巨大な倉庫を見かけました。著しい成長を遂げたとはいえ、それほどの設備をシェンカーが持つことになるとは夢にも思いませんでした」

同じ業界のイギリスやアメリカ企業の多くが日本から撤退した中、シェンカーが日本で生き残り、成功した理由は、人材と、市場に対する的の絞り方と献身だと高橋氏。

「派遣されてくるマネージャーは、貨物や物流一筋のプロです。他社の駐在員のほとんどは4、5年で帰国するのに対し、シェンカーの駐在員は10年ほど滞在しています。その分、市場に対する知識も豊かになります。（西濃シェンカーのCEOで代表取締役の）ヘルベルト・ヴィルヘルム社長に至っては、17年間在職しています。どれだけ日本市場に献身し、深く入り込んでいるかが分かるというものです」

シェンカーとルフトハンザを見れば、ドイツ企業の持つ安定性が強みになっているのがわかるはず、と高橋氏。ドイツ企業と日本企業の提携がうまく行きやすいのは、ビジネスの手法に共通点があるためだと彼は考える。

「忠誠心を持ち、献身的で、何かをする時には正確に、そして確実に行う。ドイツ企業の信頼性はそれが背景にあるのです。そういう面が日本

partnerships between Japanese and German companies often go very smoothly."

That is not to say that there were never troubled waters. Takahashi recounts, in his colorful style, a tale from the early days of the Schenker-Lufthansa cooperation in Japan.

The story began with a consignment of fashion goods that came to Tokyo for a major Japanese customer and were destined for a fashion show.

"Somehow, Lufthansa messed up this shipment, and it got sent to somewhere in South America," Takahashi says. "So [Hans Jürgen Schlausch, Head of Japan Schenker 's operations at the time], myself and our sales reps had to go to the customer to explain things and make some deep bows."

The client representatives, led by a section chief, were far from satisfied and became highly emotional, berating the Schenker/Lufthansa team for more than an hour. Schlausch eventually decided enough was enough. He said that Schenker would take responsibility for the problem and requested a one-on-one with the section chief.

When everyone else had left the room, according to Takahashi, Schlausch delivered "such a terrible dressing-down" that the client representative appeared quite shaken afterward. Evidently Schlausch had forcefully made the point that he was, after all, the president of Schenker in Japan and that it was unacceptable for a mere section chief to address him so disrespectfully, especially when he had already apologized for the shipment problem and fully explained it.

"He was a tough guy, Schlausch. I had some battles with him, too. But we could always talk things over, even when there were big problems that cost us both a lot of money," says Takahashi. "That's one of the things that kept the relationship strong."

Takahashi eventually retired from Lufthansa Cargo in 2002. He describes his long working relationship with Schenker as "a matter of trust and respect for each other, helping each other out in times of need, through the tough and the good periods, like a marriage." ■

人と似ているので、この二国の連携は円滑に運ぶことが多いのだと思います」

すべてが順調に進んだわけではない。こんな逸話がある。日本でシェンカーとルフトハンザが提携したばかりの頃のことだ。発端は日本の大口顧客向けに、ファッションショーで使うアイテムを東京に輸送する業務だった。

「どういうわけか、ルフトハンザのミスで南米のどこかに発送されてしまったのです。そこで当時のジャパンシェンカーの社長だったハンス・ユルゲン・シュラウシュさんと私と営業担当者で、お客さまの元へ赴き、事情を説明して深々と頭を下げに行くことになりました」

課長を筆頭にした顧客側の出席者は、憤慨し、感情的になって1時間以上にわたってシェンカー/ルフトハンザの出席者を非難し続けた。シュラウシュは遂にもう十分だと判断し、シェンカーが責任を負うと伝え、課長と2人で話がしたいと申し出る。

高橋氏によれば、他の全員が部屋を出た後、シュラウシュが「かなり手厳しい叱責」をしたため、顧客側の代表である課長はその後かなり動揺していたという。シュラウシュは、発送手違いについて事の次第を説明し、自分がジャパンシェンカーの代表取締役であること、そして、すでに謝罪したにも関わらず、失礼な態度で対応し続けることはとうてい受け入れられない、ということを強く主張したようだった。

「シュラウシュはタフな人でした。私も彼とやり合ったことがありましたが、いつも話し合って最後には解決することができました。たとえ両社に多額の費用がかかるような大きな問題であってもです。このことが強固な関係を保ち続けることができた理由の1つと言えるでしょう」

2002年、高橋氏はルフトハンザ・カーゴを退職した。彼は自身の長年に渡るシェンカーとの関係をこのように表現する。

「お互いを信頼し、尊敬する。悪い時もいい時も、必要な時は助け合う。結婚のようにね」■

> The managers that come here are born-and-bred cargo and logistics guys, real professionals
>
> 派遣されてくるマネージャーは、貨物や物流一筋のプロです

Mr. Schenker in Japan
日本のミスター・シェンカー

Tokushige Ohsawa former Office Manager, Nagoya Sales Office, Japan Schenker
大澤 徳重 ジャパンシェンカー 元 名古屋営業所 所長

> “Once they figured out how convenient the [forwarding] service was, they never forgot
> フォワーディングサービスの利便性を一度知ったお客様は、そのよさを決してお忘れになりませんでした”

In his quarter of a century at Schenker, Tokushige Ohsawa was so closely identified with the company that in the forwarding industry in Japan he was known as “Mr. Schenker.”

Having worked at a German trading company, Ohsawa took it upon himself to visit the Schenker headquarters in Frankfurt, to meet then-sales manager Arno S. Andratschke, with the aim of securing a job with the company back in Japan. At the first interview, he was asked how much salary he expected and nervously replied: “About 70,000 yen would be nice.

“They agreed to it right away, and then I realized that I should have demanded more,” he laughs.

In July 1970, the 29-year-old Ohsawa began work at the Schenker representative office, just six years after the company had taken its first steps into the Japanese market. The office, headed by Joe Huels, was then in Akihabara, on the 8th floor of the Nippon Express head office building.

“At that time, we only dealt with import trading, not exports. Our main task was to get the routing orders signed by importers and send them to the overseas branches. The clients at that time did not know exactly what a forwarder did, and it often caused confusion,” explains Ohsawa. “However, once they figured out how convenient the service was, they never forgot the advantages of using it.”

After two years working for Schenker in Japan, Ohsawa again headed for Germany, where he became the first Japanese employee to work at the Dusseldorf office. Dusseldorf was, and is to this day, referred to as “Japan Town,” due to the thousands of Japanese living there, mostly involved in the cargo trade between the two countries. The presence of so many compatriots meant benefits for Ohsawa ▼

大澤徳重は、「ミスター・シェンカー」と呼ばれている。20世紀最後の四半世紀、大澤は日本のフォワーディング業界ではシェンカーの代名詞のような存在だった。

ドイツの貿易会社で働いていた大澤は、日本での仕事を求めて、当時のセールスマネージャー、アーノ S. アンドラチケ氏に会うためにフランクフルトにあるシェンカー本社を訪れた。最初の面接で給与の希望を聞かれ、彼は「7万円ぐらいだと良いですね」とびくびくしながら答えたという。

「会社はすぐにその金額を承認しました。それで、もっと要求すべきだったと気がついたのです」と彼は笑う。

1970年7月、29歳の大澤は日本にあるシェンカーの駐在員事務所で働き始めた。シェンカーが日本市場に初めて足を踏み入れてから6年後のことだった。ジョー・フュルスが率いる事務所は、当時秋葉原の日本通運本社事務所8階にあった。

「当時は輸入貿易のみで、輸出は扱っていませんでした。私たちの主要業務は、輸入業者が署名した発送指示書を回収し、それを海外支店に送ることでした。その頃の顧客はフォワーダーが何なのかよく分かっていなかったので、そのせいでしばしば混乱も起こりました」と大澤。「でも、一度このサービスの利便性を知ったお客様は、そのよさを決してお忘れになりませんでした」

ジャパンシェンカーで2年間働いた後、大澤は再びドイツに向かい、デュッセルドルフ事務所で働く最初の日本人社員となった。デュッセルドルフには、当時から、何千という日本人が住んでいて、「ジャパンタウン」とも呼ばれていた。その多くは両国間の貨物貿易に関わる人たちだった。多くの同郷の友がいたため、大澤は海外にいながら日本の図書館や麻雀大会 ▼

that included a Japanese library and *mahjong* tournaments.

"I started to participate in the monthly *mahjong* tournament at the Nippon-*kan*, and won it twice in a row," he says. "This tournament was registered as the Dusseldorf branch of the Japan Amateur Mahjong League, and I achieved the rank of 2nd *dan* thanks to my success."

The partnership with Nippon Express was central to the business in Dusseldorf, with the two companies taking care of each other's cargo in their respective countries. Schenker also offered support to clients' employees who were being stationed abroad for the first time, a practice that Ohsawa recalls helped get new business.

In the mid-to-late 1970s, Japanese engineering companies, trading corporations, heavy industrial manufacturers and shipbuilders were involved in major projects around the Middle East. Ohsawa successfully pursued the many large cargo orders related to these projects, including procurement from Europe, helping to grow that side of the business.

といった恩恵を受けることができたという。

「日本館で毎月開催される麻雀大会に参加し始め、2回連続で優勝したこともあります。この大会は日本アマチュア麻雀リーグのデュッセルドルフ支部として登録されていたので、ここでの優勝のお陰で二段の段位を手にすることができました」

デュッセルドルフでのビジネスの中核は、日本通運とのパートナーシップだった。2社は、それぞれの国で互いの貨物を取扱う提携関係にあった。また、シェンカーはクライアントの従業員に対して、初めて海外に駐在する際に現地でのサポートを提供しており、そのサービスが新規契約獲得にも効力を発揮したという。

1970年代半ばから後半にかけて、日本のエンジニアリング会社と商社、重工業メーカー、造船業者は中東での大型プロジェクトに関わっていた。大澤は、これらのプロジェクト関連で、ヨーロッパからの調達を含む大型貨物輸送注文を多数受注することに成功し、この分野での事業の成長に貢献した。

In September 1975, Kiyoshi Fujioka, the president of Mitsui Air & Sea Service (later M.O. Air) paid a courtesy visit to Schenker headquarters. Ohsawa believes that this visit sowed the seeds of what would a few years later become the joint venture between JSAS (Japan Sea Air System, Inc., a subsidiary of Mitsui Air & Sea Service) and Schenker.

During this eventful period, one episode particularly stands out in Ohsawa's memory. Schenker was shipping cargo for a thermal power plant in Iraq from Marseille to Basra for Mitsubishi Heavy Industries (MHI), when the ship disappeared.

"It was a Greek vessel called the Pallas Athene, and it was very rickety. Despite an extensive search, we could not find the ship even six months later. With the disappearance of the ship, we could not collect the insurance," he relates.

The ship was still missing when Ohsawa returned to Japan in 1977, though he remained in charge of the project and continued to visit MHI Tokyo almost every day.

"One day, a year after its disappearance, we heard news that the Pallas Athene had been found offshore of Piraeus [Greece]," he continues. "We were told that the ship had been seized by the port authority there due to unpaid port fees. A few days later, there was more news: The ship had caught fire and sunk. Since the ship carried the cargo of Schenker and other leading companies, there was a rumor that one of the owners of the cargo might have started the fire to get the insurance. At any rate, MHI received a payout from the national insurance company of Iraq; thus ended the "Pallas Athene Case."

Back in Japan, Ohsawa continued working with the major domestic corporations on their international projects until he was appointed assistant manager of the Tokyo branch for the new joint venture with JSAS in February 1979. Throughout the 1980s, Japan Schenker continued to grow, serving the country's exporters, developing the new mixed-loading method of shipping, and launching the fairs and exhibitions department. In April 1994, Ohsawa was appointed director of the new Nagoya office, a position he held until he retired from Schenker in January 1996. He received the Schenker bronze medal from Frankfurt headquarters in recognition of his 25 years of service.

"There is a German word, 'Schenkeraner,' meaning 'people who work at Schenker'," he says. "As a Schenkeraner, who dedicated my youth to Schenker, I am very proud of having worked there. In the old days, some people called me 'Mr. Schenker.' I was very honored and grateful to be called that. I promised myself that I would live up to that name." ■

1975年9月、三井航空サービス（後のエムオーエアシステム株式会社）の藤岡清社長がシェンカー本社を表敬訪問した。大澤は、この訪問で蒔かれた種が、数年後に成長し、JSAS（三井航空サービスの子会社、ジャパンシーエアシステム株式会社）とシェンカーの合弁事業が始まったと信じている。

さまざまなことが起こっていたこの時期、特に大澤の記憶に残っている事件がある。シェンカーは三菱重工（MHI）のためにイラクの火力発電所宛の貨物を輸送していたが、その船が連絡を絶ってしまったのだ。

「パラス・アテーナと呼ばれるギリシャ船籍の、かなりの老朽化した船でした。広範囲の捜索にもかかわらず、半年経ってもその船は見かりませんでした。また、船が姿を消してしまったため、私たちは補償金を受け取ることができませんでした」

その船は、1977年に大澤が日本に戻った時点でも、行方不明のままだった。プロジェクトの担当者だった彼は、三菱重工東京本社をほとんど毎日訪問し続けた。

「船が姿を消して1年が経ったある日、パラス・アテーナがギリシャのピレウス沖で発見されたという知らせが届きました。その船は港湾利用料の不払いによって港湾当局に差し押さえられていたのでした。数日後に届いた続報では、船で火災が起こり、沈没したとのことでした。その船はシェンカーや他の大企業の貨物を運搬していたため、貨物所有者の誰かが補償金を取得するために火を付けたのではないか、というううわさも流れました。とにかく、三菱重工はイラクの国民保険会社から補償金支払いを受けることができ、『パラス・アテーナ事件』に幕が下りたのでした」

日本に戻った大澤は、しばらく国内メジャー企業との国際プロジェクトに携わった後、1979年2月にJSASとの新しい合弁事業であるジャパンシェンカーの東京支店アシスタントマネージャーに任命された。1980年代を通じてジャパンシェンカーは成長を続けた。国内の輸出業者にサービスを提供し、航空輸送のための新しい混載手法を開発し、さらには展示会輸送を立ち上げた。1994年4月、大澤は新しい名古屋営業所の所長に任命され、1996年1月にジャパンシェンカーを退職するまでこの役職を務めた。25年間の功績を認められた彼は、フランクフルト本社からシェンカーブロンズメダルを受け取っている。

「ドイツ語には、シェンカーで働く人を意味する『シェンケラーナー』という言葉があります」と大澤。「シェンカーに青春を捧げたシェンケラーナーとして、この会社で働いたことをとても誇りに思います。かつては、私のことを『ミスター・シェンカー』と呼ぶ人もいました。それがとても誇らしく、そう呼ばれることをありがたく感じたものです。私は、その名にふさわしい仕事をしようと自らに誓い、ずっと仕事をしてきたのです」■

Once Upon a Time
ワンス・アポン・ア・タイム

Yoshitaka Sekigawa former Import Manager (Ocean and Air), Osaka, Schenker-Seino
Masaaki Higashiyama former Sales Manager, Osaka, Schenker-Seino
関河 嘉賢 西濃シェンカー 元 大阪支店 海上・航空輸入課 マネージャー
東山 雅昭 西濃シェンカー 元 大阪支店 営業課 マネージャー

With about three decades of working together for Schenker and Schenker-Seino in Osaka, Import Manager Yoshitaka Sekigawa and Sales Manager Masaaki Higashiyama have seen the company grow from very humble beginnings in Japan to become the robust operation that it is today.

Both worked at trading houses before starting their long careers with Schenker. Higashiyama left his first job to undertake a three-year, round-the-world trip, through about 20 countries, including Australia, New Zealand, Canada, the United States, Britain and parts of Europe. He spent the longest portion of the journey in Australia, and became confident of his English. Upon his return to Japan, Higashiyama says he put this skill to use by searching the vacant positions section of *The Japan Times*. He was accepted for a job at the Osaka office, starting in 1977, and continued until his retirement in 2007.

His colleague, Sekigawa, joined the Osaka office in 1978.

"I had been working in the import section of a small trading house in Kyoto, and a salesman from Schenker would come to our office. I got friendly with him, and the work sounded really interesting. So, when a position came up there, I applied," Sekigawa recalls. "At the time, Schenker had an arrangement with Nippon Express, and had a small office in their old building. When I saw the dark room I was going to be working in, I nearly turned around and went home. The desks were old, battered ones that Nippon Express had finished using. My side-desk had only three legs and used to fall over."

"And there weren't enough telephones for everyone. I think there were only two between four of us at our desks," adds Higashiyama. "There was no elevator; and our office was on the fourth floor, up a staircase with really old-style, big steps."

"To put it nicely, you could call it a classic building," suggests Sekigawa.

"Yeah, a real classic, an antique," Higashiyama chimes in.

In February 1979, when Schenker tied up with Japan Sea & Air Systems, Inc. (JSAS), a subsidiary of Mitsui Air & Sea Service Co., they were able to move to a new office in Nakanoshima, Osaka.

"Our job at the time was just bringing the goods as far as Japan. After that, for customs clearance, delivery and everything else, it was up to Nippon Express. We were an FOB forwarder," explains Higashiyama, referring to free-on-board shipping, where the buyer pays for the transportation of goods.

"And it was still more ocean freight than air freight in those days," says Sekigawa. "We used to bring a lot of goods via the Trans-Siberian Railway route. Costs were low, and the ruble was still really weak then. In those days we used to import asbestos, which is banned now, and other materials, for example for tires."

Shipping via the Soviet Union may have been cheap, but it was risky as well. Shipments from Europe could not be traced once they entered the Soviet Union—as there was no means of communication.

"Military trains had priority, so there were many delays," says Sekigawa, recalling one case where a shipment went missing ▼

輸入マネージャーの関河嘉賢とセールスマネージャーの東山雅昭がシェンカーと西濃シェンカーに勤務してきた年月は、2人合わせて約60年にも及ぶ。2人は大阪で共に働き、会社がまだ日本では無名の小さな存在であったころから、現在の堅実な経営を誇る企業に成長するまでの変遷を見てきた生き証人である。

2人とも、シェンカーでのキャリアをスタートさせる以前は商社に勤めていた。東山は、オーストラリア、ニュージーランド、カナダ、アメリカ、イギリスそして一部ヨーロッパなど、3年間で約20カ国を周る旅に出るために、最初の仕事を辞めた。最も長く過ごしたのはオーストラリアで、そこで英語に自信が持てるようになったと言う。帰国後、東山はその英語力を生かし、『ジャパンタイムズ』紙の求人欄で仕事を探す。1977年、大阪支店での採用が決まり、その後、2007年に定年退職するまで勤務した。

同僚の関河は、1978年、大阪支店に採用された。

「以前は京都にある小さな貿易会社の輸入部門で働いており、そこにシェンカーの営業担当者の1人が出入りしていました。彼と仲良くなり、彼の仕事をとても面白そうだと思うようになりました。そこで、ポストに空きが出た際に応募したのです」と振り返る。「当時、シェンカーは日本通運との契約で、同社の古いビルの一角に小さな事務所を構えていました。これから働くことになるその暗い部屋を見たときは、思わず踵を返し家に帰りそうになったものです。机は日本通運で不要となったボロボロの使い古しでしたし、私のそで机には脚が3本しかなく、しょっちゅう倒れていました」

「電話の数も足りず、全員分はありませんでした。確か、私のまわりでは2台を4人で使っていたと思います」と東山。「エレベータはなく、4階にあった事務所に行くために、とても古く、段差の大きい階段を上ったものです」

「よく言えば、クラシックな建物だったということです」と関河。

「まさに、クラシック、本物のアンティークですよ」と横で東山も同調する。

1979年2月に、三井航空サービス（現・商船三井ロジスティクス）の子会社であるジャパンシーエアシステム株式会社との事業契約を締結した際、彼らは大阪の中之島にある新しい事務所に移ることができた。

「その頃の仕事は、単に物品を日本まで運ぶだけで、その後の通関手続きや国内配送、その他すべての業務は日本通運にお任せでした。当社は、本船渡し（FOB）のフォワーダーでした」と東山は説明する。本船渡し契約の輸送では、買い主が物品の輸送費用を支払う。

「当時はまだ、航空輸送よりも海上輸送の方が主流でした」と関河。「たくさんの物品をシベリア横断鉄道経由で輸入したものです。費用は安く、まだロシア通貨のルーブルもかなり弱かった頃です。当時は、現在は禁止されているアスベストを輸入していましたし、その他にはタイヤの原料などもありました」

ソビエト連邦を経由する輸送は、安さが魅力だったがリスクも伴った。ヨーロッパからの輸送品がいったんソ連に入ると、そこからは連絡手段がないため輸送品の追跡ができないのである。

「軍の列車に優先権があるため、多くの遅延が生じました」。輸送品すべてを紛失した出来事を思い出しながら関河は続ける。「会社から、何度 ▼

L-R: Yoshitaka Sekigawa, Masaaki Higashiyama

Having a telex service was part of our sales pitch at the time

当時は、テレックスサービスが使えることを売りにしていました

Yoshitaka Sekigawa

altogether. "The company was complaining to me constantly. After six months, the insurance was settled on it. Then the shipment turned up."

Even outside the Soviet Union, communication was very different in the days before email and mobile phones, the two gentlemen remember.

"It was telex in our time. The young guys today don't even know what a telex is," says Higashiyama. "It used to come out in long, white strips, like Morse Code. And we had to go to the special telex room in Nippon Express to send and receive them. That was the latest communication tool at the time. Some of our client companies that didn't have a telex machine would come to our office to use ours."

"Having a telex service was part of our sales pitch at the time," adds Sekigawa. The transmission deadline each day was 4 p.m., he notes, and anything after that would wait until the next day.

"The pace was that laid-back in those days," he says.

Sekigawa also recalls being shocked, since he had come from a Japanese company, to see the Schenker manager pack up and go home as soon it was 5 o'clock."

Sekigawa adds: "The other really big shock when I joined the company was seeing queries from customers, about shipments, written on postcards. International telephone calls were still expensive. Our German manager used to really complain about the telephone bill, and when we finished work he would put a lock on the phones," he explains with a laugh.

It was, indeed, early days for the forwarding business in Japan, and few people really understood what a forwarder did, according to Higashiyama.

"I used to give the example of going on a trip to Hawaii, and not

も責められました。6か月後、保険で何とか解決できたと思ったら、なんと輸送品が出てきたのです」

電子メールや携帯電話のなかった当時は、それがソビエト連邦でなくても、連絡を取り合うことは大変だったと2人は言う。

「私たちの時代は、テレックスでした。今の若い人たちは、テレックスなんて知らないでしょうね」と東山。「モールス信号のように、細長く白い紙が送られてきたものです。送受信には、日本通運にあるテレックス室という特別な部屋まで行かなければなりませんでした。当時はそれが最新式の通信ツールだったのです。テレックスを持たず、当社のものを借りに来る顧客企業もありました」

「当時は、テレックスサービスが使えることを売りにしていました」と関河が付け加える。毎日の通信締め切り時間は午後4時。それ以降は翌日まで待たなければならなかった。

「当時のペースは、そんな具合にかなりのんびりしていたんです」

日本の企業から転職してきた関河は、シェンカーのマネージャーが午後5時になるや、さっさと身支度をして家に帰っていく様子に驚いたと言う。

関河はこうも言う。「入社当初、もっと驚いたのは、はがきで寄せられる輸送に関するお客さまからの質問でした。国際電話はまだ高価でしたので上司のドイツ人マネージャーは、電話料金の請求書についてよく文句を言っていましたし、仕事が終わると電話にカギをかけたものです」と笑いながら説明する。

当時は日本の国際輸送の黎明期であり、東山によれば、フォワーダーの仕事を理解している人はほとんどいなかったという。

「よく、ハワイ旅行のことを引き合いに説明したものです。より安く行くた

Clients accused us of being robbers. It was tough to come into the office on those mornings

お客様には私たちが盗んだと責められ、その時は毎朝、仕事に来るのが苦痛でした

Masaaki Higashiyama

contacting the airline directly, but going through a travel agent, which makes it cheaper. Customers generally understood that," he says.

According to Higashiyama, meeting people from countries around the world, discovering their different ways of thinking and doing business was the most interesting part of the business, and taught him a lot about life.

Some of the lessons were not necessarily pleasant, it seems. Higashiyama recalls, for example, the suspicion of customers whose consignments were lost to truck hijackers in Italy.

"Trucks carrying brand goods like handbags, things that could be sold easily, were targeted. Our clients accused us of being robbers," he recalls. "It was tough to come into the office on those mornings."

Sekigawa tells the tale of accepting an order from a small company in Hiroshima to air freight a Mercedes-Benz car from Germany, not realizing it was a model with bullet-proof windows wanted by a gang boss. Unfortunately, the shipment was delayed.

"It was only one flight later than planned, but the guy phoned the Osaka office and was screaming about killing people and not paying for shipping. We never shipped another car from that time on," says Sekigawa.

Extreme customer ire, he adds, was part of the reason they used to jokingly call the company "Shikari-Schenker" ("Scolding-Schenker"). It may also be one of the reasons that Schenker "always had something of a family feel about it," adds Sekigawa. He is hopeful that the same feeling survives the mergers, rapid growth and other changes of recent years. ■

めに、直接航空会社に連絡せず、旅行会社を通すことと同じだと。ほとんどのお客様はそれで納得してくださいました」

東山は言う。世界各国の人々と出会い、異なる考え方や仕事の進め方を知ることこそこの仕事の醍醐味であり、そこから世の中について多くのことを学んだと。

ただし、学んで楽しいことばかりではなかったようだ。東山は、イタリアでトラックのハイジャックにより委託荷物を失った顧客から、疑いをかけられたこともあった。

「簡単に売りさばけるハンドバッグなどのブランド品を積むトラックが最も狙われました。お客様には私たちが盗んだと責められ、その頃は毎朝仕事へ来るのが苦痛でした」

関河は、広島にある小さな会社からドイツのメルセデスベンツを空輸する依頼を受けた時のことを振り返る。最初は気付かなかったが、防弾機能を備えたそのモデルは、暴力団組長が希望して注文したもので、運の悪いことに、日本への到着が遅れた。

「予定の飛行機よりも1便遅れただけでしたが、そのお客様は大阪支店に電話をかけ、人を殺すだの輸送費用を払わないだのと怒鳴り散らされました。それ以来、自動車の輸送は一切請け負いませんでした」と関河。

お客様のクレームや激怒に遭遇すると、会社のことをダジャレで「しっかりシェンカー」(しっかりせんかー!) と呼んでいたという。こんなことも、シェンカーが「いつもなぜか家族的な感じがする」理由の一つになっているのではないか、と関河は言う。ここ最近の合併や急激な成長、その他の変化を経てもなお、この雰囲気が消えてしまわないことを彼は願っている。 ■

Union Men
ユニオンマン

Takashi Kuroda Senior Adviser, Shibayama Operation Center, Air Export Department, Schenker-Seino
Daizo Furuya Assistant Manager, Air Export Department, Pricing Team, Schenker-Seino
黒田 孝 西濃シェンカー 航空輸出部 芝山オペレーションセンター シニアアドバイザー
古家 大三 西濃シェンカー 航空輸出部 プライシングチーム アシスタントマネジャー

L-R: Takashi Kuroda, Daizo Furuya

Takashi Kuroda and Daizo Furuya have worked together in the air export department of Schenker for more than three decades, as the company significantly grew almost beyond recognition.

Furuya joined Japan Schenker in April 1980, when there were about 30 people in the Hatchobori office in Tokyo.

"At that time, everyone at the company had entered mid-career," he recalls. "I was the first person to come straight from university, and they weren't quite sure what to do with me. I was something of a guinea pig." As Schenker had no introductory training for new recruits, Furuya was sent next door to join the intake of fresh graduates at Schenker's partner, Mitsui Air & Sea Service, to learn basics such as how to exchange business cards and answer the telephone.

After working in various departments and sections to gain experience for 18 months, he was assigned to the air export division. Kuroda, having been introduced to Mitsui Air & Sea Service by a friend, had begun working there the previous year.

"I'd quit my previous job already, so I was grateful to get the introduction, though I didn't really know what kind of work was involved," says Kuroda. "The guy I knew told me that Japan Schenker had just been established and was still quite small, but had a big organization behind it and would grow in the future. That turned out to be true in the end. He was right."

When Kuroda began work in air import sales, it was still a relatively new sector for the company in Japan, and many potential clients were unfamiliar with the Schenker name.

"The name sounded like *Shinka*, meaning "evolution" in Japanese, and some people would think that was what we were called. I'd have to explain it was 'Schenker'," recalls Kuroda, adding that his first six months were spent doing little more than accompanying a senior colleague on client visits. After that, though, orders began to come in, and he became progressively busier.

"I'd often have to go and pick up documents from customers in the evenings, including from the overseas trading houses around Roppongi. This was in the 1980s economic bubble era, and a lot of people would be on their way out to party after work, just as I had to return to the office to deal with the orders. It was hard to watch," he says.

黒田孝と古谷大三は、30年以上にわたり航空輸出部で共に働いてきた。この間に、シェンカーは見違えるほど大きく成長してきた。

古屋は1980年4月にジャパンシェンカーに入社した。当時、東京の八丁堀事務所には30人ほどの社員がいた。

「当時の社員は誰もが中途採用でした」と彼は回想する。「私は大学卒新入社員として入社した最初の社員で、社員の皆さんは私をどう扱って良いのかよく分からず、私はモルモットのようなものでした」。シェンカーには新卒社員のための新人研修制度はなく、古屋は名刺交換や電話応対などの基本を学ぶため、シェンカーのパートナーだった三井航空サービスの研修に加わるようその会社のある別の部屋に送り込まれた。

18カ月にわたり、経験を積むためにさまざまな部署で働いた後、古屋は航空輸出部に配属された。友人から三井航空サービスを紹介された黒田は、前年からそこで働き始めていた。

「私は以前の仕事をすでに辞めていたので、会社を紹介してくれたことはとてもありがたかったのですが、どんな仕事をするのかはよく分かっていませんでした」と黒田。「私の友人は、ジャパンシェンカーは設立されたばかりで、まだ非常に小さいが、背後に大きな組織があることだし、将来成長するだろうと言っていました。結局、それは事実となりました。彼は正しかったのです」

黒田が航空輸入営業で働き始めた時、この分野はジャパンシェンカーにとってまだ比較的新しく、営業で訪問した先の人々のほとんどは、シェンカーの名前を聞いたことがなかった。

「社名が日本語の『進化』のように聞こえ、それが私たちの会社の名前だと考える人もいて、私はよく『シンカではなくシェンカー』だと説明したものです」と黒田は回想する。最初の半年は先輩のお得意先訪問に同行する以外、黒田の仕事はほとんどなかったが、その後注文が入り始め、どんどん忙しくなっていった。

「よく夕方に出掛けては、六本木界隈の海外貿易商社などのお客様から書類を受け取っていました。1980年代のバブルの時期で、私が注文を処理するために事務所に戻らなければならない時間帯は、たくさんの人々が仕事を終えて街に繰り出す頃でもあり、彼らを横目に仕事場に戻る

Having joined Schenker when it was still developing, I felt like I grew up along with the company

まだ発展途上にあったシェンカーに入社した私は、会社と一緒に成長したようなものです

Daizo Furuya

The bursting of the bubble at the beginning of the 1990s brought tough times to nearly every business in Japan, and Kuroda remembers some lean years before Schenker again saw growth. Through both the quiet and busy times, he says, work was simpler in many ways than it is today.

"I think I was lucky to have worked in that era before there were so many regulations and compliance issues that have to be dealt with. There was a lot of freedom. It was a good time," he says.

Less regulation sometimes meant that Schenker handled more unusual cargoes. Furuya cites examples such as the body of an unfortunate Romanian gentleman who had committed suicide in Hokkaido, a racehorse, and even a circus bear.

"The bear was brought over from France and taken to do a show at a hot spring out in the countryside somewhere," he says. "It would be impossible to do that kind of thing now. We had a lot of interesting experiences during those times."

Furuya continues: "The thinking at that time was just to give anything a go, and if it went wrong, you'd learn from it. Nowadays, it's less forgiving. If you make a mistake, people ask why you didn't check everything out properly beforehand."

An attempted change to company rules in 1993 brought employees into conflict with management, as the company proposed changes to employment conditions.

のは、つらかったですね」と彼は言う。

1990年代初頭にバブルがはじけると、日本中のあらゆるビジネスが苦難の時代を迎えた。黒田は、シェンカーにも、低迷の年があったことを覚えている。だが静かな時も忙しい時も、当時の業務は、あらゆる意味で今よりずっとシンプルだった。

「多くの規制やコンプライアンスの問題が出てくる前の時代に働くことができて、私は幸運だったと思います。大きな自由があり、いい時代でした」と黒田。

規制が少ない時代ゆえ、時に珍しい貨物にも遭遇した。古屋が扱ったものの中には、北海道で自殺した不幸なルーマニア人男性の遺体や競走馬、さらにはサーカスのクマなどもあったという。

「クマはフランスから連れてこられ、地方の温泉でショーをするために輸送されました。今じゃそんなことは不可能でしょうね。あの頃は、変わった経験をたくさんしました」。古屋は続ける。「あの頃の考えは、とにかく何でもやってみよう、上手くいかなかったとしても失敗から学ぼう、というものでした。今は、それほど寛容な時代ではありません。もし何か失敗したら、なぜ事前に適切なチェックしておかなかったのかと問われるでしょう」

1993年には、会社が雇用条件の変更を提案し、会社規則を変更しようという動きがあり、従業員と経営陣が大きく対立した。

「当時、会社は外国人社長の非常に強いトップダウン方式で経営して

I was lucky to have worked in that era before there were so many regulations

多くの規制が出てくる前の時代に働くことができて、私は幸運でした

Takashi Kuroda

"At the time, the company was run in a very top-down manner, and there was nobody in the senior management who would question the president's decision on this," recalls Kuroda. "So we consulted with various people and decided our only course of action was to form a union."

Most of the regular, non-management employees joined the new Japan Schenker Union, and the major changes to employment conditions were prevented, recalls Furuya. After running the union for years, Kuroda and Furuya found that nobody was willing to take over.

"We didn't think it was good for the same people to carry on being in charge for too long, and so we officially dissolved it around 2006 or 2007, though in reality it had been inactive for years," explains Kuroda.

The short period of disputes with management had not spoiled the affection for the company felt by these two old friends and colleagues.

"Having joined Schenker when it was still developing, I felt like I grew up along with the company," says Furuya. "If I had joined another company, I don't think I would have had the same experiences—including the mistakes—and I'm very grateful for that."

"This company has always had a kind of big-hearted quality to it," suggests Kuroda. "My hope is that even as it continues to grow and develop, it can retain this element." ■

おり、この点について外国人社長の決定に異議を唱える者は上級管理職にはいませんでした」と黒田は回想する。「それで、色々な人に相談して、私たちにとって唯一の道は労働組合を作ることだと決意したのです」

管理職ではない一般従業員のほとんどが新しいジャパンシェンカー労働組合に参加し、雇用条件の大幅な変更は阻止されたと古屋。長年にわたって組合を運営した後、黒田と古屋は誰もその業務を引き継ごうとしないことを知る。

「同じ人間が長いこと担当するのはよくないと思っていたので、2006年だったか2007年に、公式に組合を解散しました。現実には何年もの間活動停止状態でしたが」と黒田。

組合幹部として経営陣との争議を経ても、古くからの友人であり同僚であるこの2人が、会社に対する愛着を失うことはなかった。

「まだ発展途上にあったシェンカーに入社した私は、会社と一緒に成長したようなものです」と古屋は言う。「もし別の会社に入っていたら、間違いも含めて、同じ経験をすることはできなかったと思います。そのことについてとても感謝しています」

「この会社には、いつもどこか寛大なところがあります」と黒田。「これから会社が成長と発展を続けても、この寛大さを保って欲しいというのが私の願いです」 ■

A Long Look Back at the Changes
変化に満ちた日々を振り返って

Akira Takahashi former Sales Manager, Schenker Delegation Office, Schenker-Seino and BAX Global Japan

高橋 章 シェンカー駐在員事務所、西濃シェンカーおよびバックスグローバルジャパン 元セールスマネージャー

> I figured I was more suited to foreign companies, and that's where I worked all my life
>
> 自分には外資系が向いていると思ったので、定年まで外資系企業一筋で働いてきました

Bookended by stints at Schenker, Akira Takahashi's four-decade career on the sales side of logistics saw him work at a number of companies in the industry.

After a couple of years at Schenker in the early 1970s, he spent some 15 years in the shipping industry. Then, at the beginning of the 1990s, he received an offer from the American forwarder BAX Global. In 2005, Deutsche Bahn acquired BAX Global worldwide, which would lead to the merger of BAX Global Japan K.K. with Schenker-Seino. Therefore, in 2007, Takahashi found himself back where he had started—at Schenker.

"Almost all of the companies that I've worked at have been involved in takeovers, and I'm always on the side that gets bought rather than the one doing the buying. So when I came to Schenker-Seino from BAX Global, I thought maybe I should quit because it would also be bought out," he laughs. "My life has been full of buy-outs. It was always a bit unsettling because you never knew until the day before whether it was going to happen, then an announcement would be made."

In spite of all the upheavals, Takahashi says he never wishes he had opted for a more stable career in a domestic company.

"In the Japanese corporate employment system, however hard you work, that doesn't get you a raise or a promotion. So I figured I was more suited to foreign companies, and that's where I worked all my life," he says. "Working in American and European companies, you can see the differences between them too, not just in corporate culture, but also in the culture of the people. The management in American companies, compared to European ones anyway, is much stricter, if things aren't going well, they'll fire people quickly enough."

Barring major events such as the 2008 Lehman Shock, which threw business everywhere into turmoil, Takahashi says, his 20 years at BAX Global Japan was mostly a matter of making business plans and meeting targets.

"Looking back on my career now, honestly speaking, Schenker was the easiest company to work at," he says. "For me, it was a question of being suited to the corporate culture. In terms of pressure from management and headquarters, Schenker looks at the big picture."

One of Takahashi's earliest memories of the logistics industry was the rush to ship videocassette recorders (VCRs) from Japan to Munich for use in the 1972 Summer Olympic Games. This was also something ▼

高橋章は、数多くの物流企業の営業部門に勤務してきた。40年間にわたるキャリアはシェンカーで始まり、そして奇しくもシェンカーで終わることとなった。

1970年代始めにシェンカーで3年勤務した後、海運業に約15年間従事。その後、1990年代初頭にアメリカ資本の国際物流会社バックスグローバルジャパンに採用される。2006年にドイツ鉄道が世界中のバックスグローバルを買収し、その後バックスグローバルジャパン株式会社と西濃シェンカーが合併したので、2007年から高橋は初めて就職した会社、シェンカーに戻っていた。

「私が勤務した会社のほとんどが合併に関わりました。そして私はいつも買収する側ではなく、される側の会社にいました。バックスグローバルから西濃シェンカーに移った時、今後もまた買収されるかも知れないと考え、会社を辞めようかと悩んだものです」と彼は笑う。「私の会社人生は、買収の連続でした。買収は発表の前日まで社員に知らされないので、いつも漠然とした不安感がありました」

数々の激動を経験しても、高橋は日本企業で安定したキャリアを歩めば良かったと思ったことはないと言う。

「日本企業の雇用体系では、どんなに頑張っても昇給や昇進が叶うとは限りません。自分は外資系が向いていると思ったので、定年まで外資系企業一筋で働いてきました。アメリカの企業やヨーロッパの企業で働くと、企業文化だけでなく、社員の文化の違いを実感します。アメリカ系企業のマネジメントは、ヨーロッパ系企業よりも厳しく、問題があると、すぐに社員を解雇する傾向にあります」

ビジネスプランの作成と目標達成をくり返しながら、高橋はバックスグローバルジャパンでの20年を過ごした。世界中のビジネス界を混乱に陥れたリーマンショック（2008年）のような大事件に遭遇することもなかった。だが、変化は訪れた。

「正直、私のキャリアの中では、シェンカーが最も働きやすい会社ですね。私にとっては、その会社の企業文化が自分に合うかどうかが重要でした。経営陣や本社からのプレッシャーはあっても、シェンカーの場合は、全体像を見据えたものでした」

高橋が物流業界で働き始めた1972年頃は、オリンピックのためにミュンヘンに向けてビデオデッキ（VCR）の輸出ラッシュだった。資金は潤沢 ▼

> In the past, it was just an order to move goods from A to B, but nowadays customers ask for ideas on how to organize their business
>
> かつては、A地点からB地点まで物を動かして欲しいという指示だけでしたが、今ではビジネスのアイデアを求められるようになりました

of a harbinger for Japan's Bubble Era, which he fondly recalls as a time when the money flowed and growth was easy to achieve.

"It was completely different then. You can't even compare the figures to those of today. We wondered how logistics could be so profitable. And, at that time, it was really just the port-to-port business, before it became the end-to-end logistics services of these days," he explains.

At the end of the 1980s and the beginning of the 1990s, Japanese exports were peaking, and the Sony Walkman boom was at its height, Takahashi recalls.

"They were chartering jets left, right and center to send the Walkman overseas. The airline industry just didn't have enough space. And it wasn't just Sony. Other Japanese manufacturers were shipping goods, such as tires, to America and elsewhere," he says. "Our customers would pay almost anything to book space for shipments. There was hardly any quibbling about prices. It must have been the same at every forwarder in Japan at the time."

The establishment of the joint venture with Seino Transportation in 2002 brought much-needed stability to operations in Japan, according to Takahashi, who says the same thing about Schenker becoming DB Schenker in 2003.

"As a former nationalized industry, Deutsche Bahn had an image of being very stable, and that was an important factor for establishing trust with customers," he says.

One of the major changes witnessed by Takahashi in his 40-year career in the industry relates to the amount of information about their businesses that customers now share with their logistics service providers.

"In the past, it was just an order to move goods from A to B, but nowadays customers ask for ideas on how to organize their business," he says. "It's not just a negotiation on price between the customer and the forwarder anymore, but working out together how to save costs and be more efficient. I think it will shift even more in that direction." Being asked for advice is a lot more enjoyable than being complained at all the time, he adds.

に回り、右肩上がりに成長していたこの時代を、高橋は懐かしく振り返る。やがて始まるバブル経済の前兆でもあった。

「あの頃は、今とは全く違っていました。今日の数字とでは比較することすらできません。輸送業でどうしてこれほどの利益が出るのか、不思議に思ったものです。その当時は、本当に港から港までだけのビジネスで、昨今のようなエンドからエンドまでの物流サービスではありませんでした」

1980年代終わりから1990年代初頭にかけて、日本の輸出はピークを迎え、ソニーウォークマンのブームが最高潮だった。

「ウォークマンを輸出するために、あちこちでチャーター便が手配されていました。航空業界では、輸送スペースがまったく足りていませんでした。ソニーだけでなく、他の日本のメーカーも、タイヤをはじめとするさまざまな商品をアメリカなど各国に輸出していて、輸送のスペースを確保するためなら、いくらでも払うというお客様がたくさんいらっしゃいました。価格に関して文句をいわれたことはほとんどありませんでした。当時の輸送会社はどこも同じ状況だったのではないでしょうか」

2002年の西濃運輸とのジョイントベンチャーは、事業に安定感をもたらした。これは、日本でのビジネスに必要なものだった。2003年にシェンカーがDBシェンカーになったことも、同じ効果があったと言う。

「ドイツ鉄道は元々国有企業であり、非常に安定しているというイメージがありました。これは顧客との信頼関係を築くための重要な要素だったのです」

物流業界での40年間のキャリアの中で、高橋が目にしてきた大きな変化は、顧客が物流サービス業者と共有する情報の量だと言う。

「かつては、A地点からB地点まで物を動かして欲しいという指示だけでしたが、今ではビジネスのアイデアを求められるようになりました。顧客と輸送会社は、単に価格交渉をするだけに留まらず、協同してコスト削減と効率アップを目指すようになったのです。今後ますますこの方向へ

Having been at Schenker when it consisted of small representative offices in the early 1970s, and returning in the 21st century to a greatly expanded venture, Takahashi has a unique perspective on the changes the company underwent. He believes that through it all the basic corporate culture has remained intact. As an example, referring to the stability and reliability that is a point of pride for the company, he notes the length of time that Herbert Wilhelm has led operations here.

"That is one thing that shows you what kind of company it is," he says. ■

とシフトしていくでしょう」

アドバイスを求められる方が、いつも苦情を言われるよりもずっと楽しい、と彼は言う。

1970年代初頭、まだシェンカーが小さい代理店を構えていた頃に同社に勤務し、21世紀に入って大きく拡大し成長した同社に戻ってきた高橋は、その変遷を自分なりの視点でこう表現する。

「さまざまな変化を遂げてきたシェンカーですが、根本的な企業文化は変わっていないと思います。例えば会社の誇りである安定と信頼性。これはヘルベルト・ヴィルヘルム社長が重ねて来た年月の賜物です。社風というのは、そうしたところにも現れるものです」■

Learning on the Job
現場で学ぶ

Makoto Hattori Head of the Ocean Transport Department, Schenker-Seino
服部 誠 西濃シェンカー 海上輸送部 部長

Makoto Hattori had returned to Japan after a year of study abroad when an advertisement in *The Japan Times* caught his eye: a position at a freight forwarding company called Japan Schenker, in Osaka. The company bore the same name as German guitarist Michael Schenker, one of Hattori's favorite musicians.

"I thought the name sounded cool, so I applied. I really didn't even know what a forwarder was," he admits. But there was a second reason for the attraction. "It said there was a chance for overseas travel, so I thought you went with the shipments, which sounded like a lot of fun."

1年の留学を終えて日本に帰国したばかりだった服部誠は、大阪にあるジャパンシェンカーという外資系フォワーダーの求人広告を『ジャパンタイムズ』紙で見つけた。その会社は、服部の好きなドイツ人ギタリスト、マイケル・シェンカーと同じ名前だった。

「名前の響きがカッコよかったので応募したんです。フォワーダーというものが何かすら、全く知りませんでした」と服部は認める。しかし、その広告に惹かれた理由はもう1つあった。「海外出張のチャンスがあると書かれていたので、海外輸送についていくのかと思い、これは楽しそうだと思いました」

> "I thought the name sounded cool, so I applied. I really didn't even know what a forwarder was
> 名前の響きがカッコよかったので応募したんです。フォワーダーというものが何かすら、全く知りませんでした

The misconception evaporated as soon as he entered the office, in January 1995, as he noticed a whiteboard showing where all the staff members were that day. Nobody was overseas. It would be three to four years before getting to do the kind of work he thought he had signed up for.

"I was called in by Mr. Sekigawa and told I had to go straight to Germany with a package," he says. He rushed home to get his passport and was on a plane that evening to Frankfurt (via Hong Kong), and from there to Stuttgart, where he was met by a Schenker employee and taken to a factory to deliver the package.

Hattori had prepared well for a job requiring flexibility and independence. After finishing school, he worked in sales for two years at a securities firm. But he did not enjoy the strict hierarchical environment of a typical Japanese company, so Hattori decided to leave and go to Sydney, Australia, to work and study English.

"I worked as a tour guide on a bus taking Japanese tourists around Sydney, showing them the sights," he says. "It got me used to speaking in front of a lot of people."

When he joined Schenker, operations were divided into imports and exports. He did a year in imports, a year in exports, and then went back to imports. "Then it was divided into air and ocean freight, and I went into ocean freight," he recalls.

In imports, Hattori's first experience was in customer service at a time when Italian clothes were extremely popular in Japan. Shipments came in on weekend flights, to arrive by Monday morning and get to shops the same day.

"Of course, there were times when the flights were full and goods were late, so I seem to remember spending a lot of the first year apologizing," he says. "I had to learn how to apologize even when it wasn't our fault."

International communications, in those days, was also very different from today, Hattori recalls.

"It was the era of faxes, but international rates were still expensive, so we would try to put everything onto one fax," he says. "And when the fax came back, everybody's replies would be on there, so I would cut them up and put them on their [respective] desks."

1995年1月に入社して事務所に入るなり、社員のその日の行先を記したホワイトボードを見てそれが勘違いだったとわかる。誰も海外になど行っていなかった。雇用契約を結んだ内容の仕事を任せてもらえるようになるまでに、3〜4年はかかった。

「上司の関川さんに呼ばれて、ある小包を持ってすぐにドイツに行くように言われました」と服部。「家までパスポートを取りに飛んで帰り、その日の夜には香港経由、フランクフルト行きの飛行機に乗っていました。そこからシュトゥットガルトに行き、シェンカーの社員に会うと、荷物を届けにある工場まで連れていかれました」

服部には、仕事に必要とされていた柔軟性と自立性があった。卒業後、証券会社で2年間営業として働いた経験があったが、日本企業独特の上下関係の厳しい環境になじめず、会社を辞め、働きながら英語を学ぶためにオーストラリアのシドニーに行くことを決めた。

「シドニー周辺の観光地を案内する日本人用の観光バスでガイドとして働きました」と服部。「おかげでたくさんの人の前で話すことに慣れました」

彼がシェンカー入社した頃、社内の事業は輸入と輸出に分かれていた。1年間輸入に携わり、その後の1年は輸出を経験して、再度輸入に戻った。

「それから航空輸送と海上輸送に分かれることになり、私は海上輸送に配属になりました」

輸入部門ではまずカスタマーサービスの経験を積んだ。当時の日本では、イタリア製の服がとても人気があった。貨物は週末の飛行機で来て、月曜日の朝に到着後、同日に店舗に届けられることになっていた。

「もちろん、時には飛行機がいっぱいで物品が遅れる時もあったので、初めの1年はしょっちゅう謝っていたのを覚えています。時には当社の責任でないときでも、謝罪できるようにならなければいけませんでした」

海外との通信手段も、今とはずいぶん違っていたと服部。

「当時はFAXの時代で、国際通話料金がまだ高く、1枚のFAX用紙にできる限りすべての情報を詰め込んで送ったものです。返事にも、1通の中に各担当者宛の返事が含まれていたため、担当者ごとにFAXを切り取っては、それぞれの机に置いていました」

新入りながらも、それらのメッセージを通してビジネス用語や表現、そし

> I never could have dreamed I'd be working in a swanky office like this
> こんな洒落たオフィスで働くことになるとは夢にも思いませんでした

Being new on the job, though, he learned a lot—such as business phrases and expressions, and how to answer queries in English—by reading those messages.

"These days, with email, new employees don't get that chance to learn from more experienced colleagues," he notes.

It was still quite a small operation, Hattori adds, so he could not have imagined how Schenker would grow to its present size in Japan.

When Schenker merged with Seino international operations in 2002, there was a huge corporate culture gap from Hattori's perspective.

"Seino had a very traditional working style, where working late is seen as a virtue, and you can't go home until your superiors have finished for the night. So the two companies coming together was quite unsettling for some, but I think it was tougher for people from the Seino side," he explains. "For one thing, the system shifted to Schenker's, which is all in English, and not everybody at Seino was comfortable with that."

Hattori also believes the transitional experience in Osaka differed from that in Tokyo.

"Even though there were various issues with the merger, I think in the Osaka office the two sets of staff bonded relatively quickly. That's down to the personality of Osaka people, who are generally friendly and open. And the same was true after the [2007] merger with BAX Global," he adds.

All in all things are going well; still Hattori sees room for improvement in the future.

"There are always areas where we can do better, and we need to do what we can to be more adaptable to manage change," he points out. "Often within a large and diverse global organization, the social or cultural differences can dictate the engagement between colleagues, departments and other sister organizations within the group."

Hattori continues: "Even the appetite to be innovative and explore new boundaries can be constrained if we do not continuously overcome the tendency to build silos. We always need to encourage ourselves to get out of our comfort zone to learn more and communicate. This will be good for our customers and truly contributes to the sustainability of the company."

Hattori himself moved to Tokyo in the summer of 2013, and took over the position as head of ocean freight.

Today, he gazes out the window of the company's office and laughs. "When we were in that old building in Osaka—with cords sticking out from the floor that you'd trip over—I never could have dreamed I'd be working in a swanky office like this." ■

て英語の質問への返答方法など、多くのことを学んだという。

「電子メールが主流の今は、新入社員が経験豊富な先輩から学ぶ機会がありません」と彼は言う。

当時の事業規模はまだ小さく、シェンカーが日本でこれほど成長するとは思いもよらなかったと服部。

2002年にシェンカーが西濃運輸の国際事業部と合併した時、服部から見ると、両社間には大きな企業文化の違いがあったという。

「西濃運輸では、残業が美徳とみなされるような、古い働き方をしていたので、上司が仕事を終えるまでは、部下は家に帰れませんでした。2社が一緒になるには、両社の社員はそれぞれかなり不安な状態でしたが、西濃側の社員の負担のほうがより大きかったのではないでしょうか」と彼は言う。その理由は「社内システムがすべて英語中心のシェンカー側に統一されたため、西濃の中には、それをやりにくいと感じた人もいたのです」

また、合併による現場の苦労は、大阪と東京でも違っていた。

「合併にはさまざまな課題が伴うものの、私が思うに大阪支店では両社の社員たちの絆は割と早く結ばれたように思います。これはひとえに、大阪の人々の親しみやすくオープンな性格のためでした。2007年のバックスグローバルとの合併でも同じです」と服部。

全体的には上手くいっているとしながらも、服部はまだ改善の余地があると見ている。

「ものごとは、常によりよくできるものです。経営の変化に適応するため、できる限りのことをしなければなりません。大規模なグローバル企業においては、社会文化的な違いが同僚との間や、部署、その他、グループ内の関連企業の間の関わり方に影響を与えることが多くあるものです」

服部はこう続ける。「組織が縦割になる傾向を断つよう、継続して努めていかなければ、新しい方法の発見や新しい結びつきを探る意欲があっても、それが報われなくなってしまいます。より多くの学びを得るためには、常に自らの殻を破り、コミュニケーションをとっていく必要があるのです。このことは、お客さまの利益、そして企業の持続性にもつながるのです」

服部自身も2013年に東京へ異動になり、海上輸送における責任者の職を受け継いだ。

オフィスの窓から外を眺めて服部は笑う。「大阪のあの古いビルで、床にむき出しになった配線によくつまずいていた頃には、こんな洒落たオフィスで働くことになるとは夢にも思いませんでした」■

Never a Dull Moment
退屈している暇などない

Hiroaki Kohno Executive Officer, General Manager, Global Projects Division, Schenker-Seino

河野 博章 西濃シェンカー グローバルプロジェクト部 部長 執行役員

In more than three decades with Schenker, Hiroaki Kohno has seen the company's overseas projects business grow from close to zero in Japan to become a significant integral part of Schenker-Seino's business today. He has also seen his share of the difficulties that he regards as natural to this business.

"My philosophy is that there will always be problems, large or small, and you can't run away from them; only solve them and move forward," says Kohno.

One of the most serious problems was the seizure by Indian authorities, in the early 1990s, of a ship bringing crucial power-plant equipment from Boston. The vessel was impounded because, on a previous visit to Kolkata (then Calcutta), it had failed to pay port fees.

"The owner was being sued and so the police refused to allow the ship to leave, but the cargo was needed urgently. I spoke to the owner and found out they owed $75,000," says Kohno. Unfortunately, the client, a major Japanese corporation, was unable to pay the amount due to compliance requirements.

"I decided we had to pay on behalf of the company so the ship could move," says Kohno. "The shipment arrived safely at Khandra after a delay of a week to 10 days."

As if that were not enough, he continues, the same thing occurred again with the same shipping operator, requiring a further payout of $50,000. The client eventually reimbursed Schenker from the proceeds of an insurance claim.

"They were a very unreliable operator—it was my mistake to choose them," Kohno concedes. It has been his ambition to avoid such mistakes for the sake of the client.

"Our clients rely on us, and our Japanese customers call us the '*ai to seigi no* forwarder'—the 'forwarder of love and justice'," he says.

Kohno had been employed by Japanese forwarder UTOC Corporation, part of the Mitsui group, since 1971, before being seconded to Japan Schenker Co., Ltd. in 1980 as part of a tie-up agreement to develop the project business.

"When I arrived at Schenker, there were less than 30 people in Tokyo, and 10 or 11 in Osaka," he says. "It was a very small entity at that time."

The global projects division was even smaller, consisting of just one person, Austrian Franz Herbst, who had started that side of the business in 1979 and was running it successfully.

Kohno remembers the division growing as staff were added one by one, until it had expanded from two people when he joined to 20 at its peak. There are now 15 members on the team.

"The project business goes in waves," observes Kohno, who eventually left UTOC in 1989 and officially joined Schenker the following year. The nature of the business has changed greatly over that period as well, he says, explaining that in his early years the shipments were mainly exports of equipment manufactured in Japan. However, the strengthening of the Yen from the mid-1980s made domestically ▼

シェンカーに30年以上勤務してきた河野博章は、日本でゼロからスタートした海外プロジェクト事業が、西濃シェンカーのビジネスの中核を占めるようになるまでの成長を見てきた。同時にさまざまな困難も経験してきた彼だが、このビジネスでそれは当たり前のことだと考えている。

「大小を問わず、問題は常に発生します。そこから逃げ出すことはできない、ただ問題を解決し前に進むだけ。それが私の哲学です」

最も深刻な問題の1つは、1990年初頭に起こった。重要な発電所用機器をボストンから輸送する船が、インド当局に差し押さえられてしまったのだ。その船は、以前コルカタ(当時のカルカッタ)に立ち寄った際に港湾利用料を払っていなかったために、押収されたという。

「船の所有者が訴えられていたため、警察はその船の出港許可を出しませんでした。しかし、その貨物は大至急必要なものでした。所有者と話をすると、彼らには75,000ドルを支払う義務があることがわかったのです」と河野。「一方で、顧客であった日本の大企業は、コンプライアンスに抵触するとしてその金額を払うことができない状況でした。私は、とにかく船を動かすために、当社が代わりに支払うことを決断し、その貨物は1週間から10日遅れでカンドラに無事到着したのです」

まるでそれに乗じるかのように、同じ輸送業者との間で再び同じ問題が起き、さらに50,000ドルの支払いが発生する。最終的には、顧客側が補償金請求の収益からシェンカーに払い戻したのだという。

「彼らは極めて悪質な業者でした。この業者を選んだのは私のミスでした」と河野は認める。顧客のためにも、こんな過ちは二度と犯さないと、河野は心に決めた。

「お客様は我々を信頼してくださっています。日本では、当社は『愛と正義のフォワーダー』とお客様に呼ばれているのです」

1971年から三井グループ傘下の海上輸送会社である株式会社宇徳の社員だった河野は、プロジェクト事業を発展させるための資本提携の一貫として、1980年にジャパンシェンカーへの出向を命じられた。

「私がシェンカーに出向したときの社員数は、東京で30人以下、大阪は10人ぐらいしかいませんでした」と彼は言う。「当時は本当に小さな会社だったのです」

グローバルプロジェクト部に至っては、オーストリア人のフランツ・ヘルブストたった1人。彼は、1979年にこの事業分野を立ち上げ、1人で切り盛りしていた。

河野は、自身が加わった時点の2人から、ピーク時の20人に拡大するまでの間、1人ずつスタッフが追加されていくにつれ部門が成長していった道のりを振り返る。現在このチームには15人のメンバーがいる。

「プロジェクト事業は断続的に進むものです」と河野。結局、彼は1989年に宇徳を離れ、翌年正式にシェンカーに入社した。

その間、ビジネスの性質も大きく変わったと彼は言う。初期の貨物は主に日本で製造された機器の輸出だったが、1980年代半ばから円が強く ▼

> "There will always be problems, large or small, and you can't run away from them"
> 問題は常に発生するものです。そこから逃げ出すことはできません

> In order to handle these kinds of projects you need very good and dedicated people who understand everything
>
> こういった類のプロジェクトを扱うためには、理解力が高く、優秀で献身的な人材が必要です

produced equipment more expensive, causing Japanese construction firms to increase overseas procurements.

The mainstay of the division's work is the transportation of materials, equipment and parts to overseas industrial facilities, such as chemical, power and industrial plants that are being built or operated by Japanese construction and engineering companies. Much of the procurement for such projects also originates overseas.

Kohno has also seen significant changes to the way the company manages its operations in Japan, including the role of expat managers. In the early days he observed that some of the managers assigned to Japan from Schenker in Europe were not well-suited to the Japanese environment in the project business. A few did not hold their positions for long. He eventually convinced the company that the expense of sending expat managers was unwarranted, and he has run the operations himself since the early 1990s.

Many large-scale projects involve moving huge pieces of equipment. Recently, a 600-ton oil refinery reactor was transported from Hokkaido to Singapore, then transferred to a barge and towed to the shallow waters off Brunei. The next step was to shift the gigantic tubular reactor onto a specially constructed roll-on/roll-off jetty. From there it was transported inland for installation at the refinery. As satisfying as that assignment was, Kohno notes that it was not the heaviest piece of equipment they have moved, which weighed in at 825 tons.

As in most areas of business, the biggest challenge is finding capable staff, according to Kohno.

"In order to handle these kinds of projects you need very good and dedicated people who understand everything. It's not easy to hire good and experienced people in this field, so I normally hire young people who have no prior knowledge. I educate and train them. It takes three to five years, depending on the person, to get them to become independent and be able to handle this work by

なったため、国内で製造された機器はどんどん高価になり、日本の建設会社は海外からの調達を増やすようになった。

この部門の屋台骨は、日本の建設会社やエンジニアリング会社が建設、運営する化学プラントや発電所、工業プラントといった海外工業施設への原料、機器、部品の輸送である。また、そうしたプロジェクトのための調達の多くも海外からとなる。

河野は、シェンカーの日本における業務管理の方法や駐在マネージャーの役割の変遷も目の当たりにしてきた。初めの頃は、ヨーロッパから日本に配属されてきたマネージャーの中には、日本の環境でプロジェクト事業を進めることに適さない人もいたという。その職をすぐ辞めてしまった人も数人いた。やがて彼は駐在マネージャーを日本に送り込むのは費用の無駄だと会社を説得し、1990年代初頭から彼自身が業務の管理にあたっている。

大規模プロジェクトでは、多くの場合、大型機器を輸送する。最近では、重量600トンの石油精製用化学反応炉の輸送を手がけた。化学反応炉は北海道からシンガポールへ運ばれ、それから平底荷船に移されてブルネイ沖の浅い海を牽引された。その後、巨大な管状の化学反応炉を特別に建設されたロールオン／ロールオフ式の桟橋へと移し、そこから精製所に設置するため内陸へと輸送された。さらに重い機器を輸送したこともある。これまでで最も重い機器は825トンあった。

最大の悩みは、他の多くの業界と同様、有能なスタッフを見つけることである、と河野。

「こういった類のプロジェクトを扱うためには、理解力が高く、優秀で献身的な人材が必要です。この分野で優秀かつ経験を備えた人材を雇うのは容易ではないので、通常は事前知識のない若い人を採用します。私が彼らを教育し、訓練し、独り立ちしてこの業務を任せられるようになるまでに3～5年かかります」。人材においても、目指すのは、常に高いクオリティだ。

「お客様が私たちの料金にご不満を漏らされることも、時にはありました。私は『私たちは安く

themselves," he explains. The aim, as always, is quality. "Sometimes, clients complained to me that we weren't cheap. I would respond: 'We may not be cheap, but we are trustworthy'," he says.

Kohno says he bases his hiring of people on a principle of "two Ks and one N". "The two Ks are *kashikoi* (smart) and *kiai* (spirit), and the N is *nagaku* (longevity)," he says. Then comes the obligation from the employer's side. A supportive workplace is a major reason behind Schenker-Seino's success, he states, illustrating the point by observing that several individuals left the company but returned later, "because the atmosphere was different in the other companies." ■

はないかも知れませんが、信頼は裏切りません』と返答したものです」

人材採用にあたって河野は、「2つのK、1つのN」の原則に基づいているという。

「2つのKは賢いと気合い、Nは長くです」と河野。迎え入れる側の姿勢も大切だ。西濃シェンカーの成功を裏で支えているのは、職場の協力的な雰囲気である。その証拠に、一度会社を離れた社員の何人もが、また戻って来ているという。「他の会社にはない雰囲気が、当社にある、というのがその理由でしょう」 ■

Troubleshooter
トラブルシューター

Isao Numa former Head of the Fairs and Events Division, Schenker-Seino

沼 功 西濃シェンカー 元展示会部 部長

Isao Numa officially retired from Schenker-Seino in May 2011, after more than 23 years. He was involved with the company's Fairs and Events Division from its inception in 1985, and is credited with helping the fledgling operation develop and grow. He is a man who likes to meet any challenge head-on.

"Trouble is my shadow—that's been my catchphrase over the years, because in this line of work there's always some trouble or another," he says, and explains why he has never run away from problems. "When things go wrong, what really counts is how you respond, in order to create trust and enhance the reputation of the company."

Numa's rich store of memories includes shipments being delayed by everything from stevedore strikes to typhoons, but even normal times could be difficult.

"Around March, the containers would usually get very busy as companies were trying to export a lot by the end of the financial year," he recalls. "So [Fairs and Events Division] customers would get worried about their goods being able to get space on ships."

One extremely concerned client made such a fuss over whether a shipment might reach an event on time that Numa took the unusual step of sending the client a letter stating that if the shipment was late he would jump out of a window and kill himself to take responsibility.

"People were asking what happens if the ships are full and you can't get space. I told them I'd die," he says with a mischievous grin.

Numa says trouble has come in many forms—including shifts in the economy, the offshoring of Japanese manufacturing and increased competition from lower-cost rivals—creating a tougher operating environment for the industrial exhibitions side of the business. However, new opportunities have opened up in other areas.

Japan's enthusiasm for sport generates business for the Global Sports Events service that Schenker-Seino launched in 2004. The company delivered logistics support for the 2002 FIFA World Cup in Japan and Korea. It was also involved with the Olympic flame coming through Japan on its way to the Athens 2004 Summer Olympics, with the runners accompanied by a dozen top-brand motorbikes.

Even potential or perceived problems can cause delays. Numa recalls having to reassure Greek customs officials that photographic equipment that it was bringing in for the Olympics would not stray outside the Olympic venues.

"They were saying that if a cameraman was off drinking in a pub outside, with the camera round their neck, then that would be a breach of the rules," he explains." He describes a similar problem with ▼

2011年5月、沼功は23年間勤務した西濃シェンカーを定年退職した。1985年に展示会部が設立されて以来、ずっと同部署に関わりつづけ、設立後間もない事業の発展と成長に尽力した彼の功績は大きい。彼は、いかなる挑戦をも厭わない。

「トラブルとは切っても切れない男—それが私のキャッチフレーズでした。この類の仕事にはトラブルがつきものですから」。彼は、そこから決して逃げない理由をのしかたこう説明する。「物事がうまくいかないときに重要なのは、その対処のしかたです。それによって信用を得て、企業の評判を向上させることもできるのです」

沼の頭の中には、港湾作業員たちのストライキから台風まで、輸送の遅れを引き起こしたあらゆる事件の記憶が詰まっている。だが、問題は通常の時にも起こるものだ。

「3月になると、どこも皆年度末までにできる限り多く輸出しようとするため、通常よりもかなり忙しくなります。そのためお客様は、船に自分たちの荷物のスペースが確保できるかどうかを心配されるのです」

不安にかられたある顧客が、海外のイベントに間に合うように荷物が届くかどうかをひどく心配してさわぎはじめた時、沼は一風変わった対応をした。その顧客に宛てて「荷物が遅れた場合には、責任を取って窓から飛び降ります」という手紙を送ったのだ。

「もし船がいっぱいで、スペースを確保できなかったらどうなるのか、とよくお客様に聞かれたものです。そんな時、私は、『死んでお詫びします』と言っていました」といたずらっぽく笑う。

沼曰く、世界の経済動向や日本製造業の海外移転、低価格ライバル企業との競争増加など、トラブルはさまざまに形を変えてふりかかり、展示会のビジネス環境をより厳しいものにする。

一方で、沼が管轄する展示会部で別の分野においては新しいビジネスチャンスも生まれている。日本のスポーツ分野への熱狂は国際輸送ビジネスの機会をシェンカーにもたらし、2002年に日韓が合同でFIFAワールドカップを開催した際、西濃シェンカーは海外チーム（ドイツ）のロジスティクス支援を担当。2004年アテネオリンピックでは、十数台のトップブランドのオートバイを伴ったランナーが日本を通過する聖火リレーにも関わった。その実績をもとに2004年に西濃シェンカーはグローバルスポーツイベント輸送ビジネスを立ち上げた。

潜在的に問題がおきると予測していても、実際に問題を引き起こすことがある。沼は、ギリシャの税関職員に、オリンピック用に持ち込んだ写真撮影機材をオリンピック会場の外に置き去りにすることはないと約束したときのことを思い出す。▼

> "When things go wrong, what really counts is how you respond
> 物事がうまくいかないときに重要なのは、その対処のしかたです"

> … with exhibitions or events, if it doesn't arrive on time, then it's over
>
> …展示会や見本市の場合は、荷物が間に合うように届かなければ、それで終わりです

items imported for the 2005 Nagoya Expo in Japan, and thus subject to the special customs regulations that apply to fairs and events. "Some ladies from an Australian booth wore their costumes outside the exhibition venue. They were on a TV program in Japan, promoting Australia. I had to write a letter to customs promising that I would keep count of the number of costumes and make sure none went missing."

Numa is convinced that, even besides the complexity of its customs rules and exceptions, the fairs and events service is distinct from other parts of the logistics business in a number of ways.

"If it's a shipment of regular commercial goods and something goes missing, it can be replaced. The factory can make another one. But with exhibitions or events, if it doesn't arrive on time, then it's over. That's the risk in this side of the business," he says.

There are also distinctions to be explained to clients when it comes to labor regulations.

"When Japanese customers go abroad for exhibitions, they expect the same service as they would receive in Japan. They assume, for example, the logistics company would set up their exhibits or booth." he explains. "However, in some countries like the U.S., the staff of logistics and transport companies is not allowed to do such kinds of set up due to existing labor laws. It is our responsibility, therefore, to make sure our customers know such limitations in advance."

Despite the hard work, stress and an overly close relationship with trouble, Numa clearly has no regrets about the decades spent in his chosen field.

"I was sent all round the world and, though I didn't get to see many sightseeing spots, I met a lot of people from different places. That was one of the best things about the job," he says. "And I still get invited for meals and drinks by people from all over the place, even now."

Though 65 and officially retired, Numa still helps out Schenker-Seino from time to time. Earlier on the day of this interview, he had

「『もしカメラマンが、カメラを首にかけたまま会場外のパブへ飲みに行けば、それはルール違反になる』、そう税関に言われたのです」。2005年に日本で開催された愛知万博のために輸入した物品についても似たような問題が起こった。展示会・見本市などには関税法による特別な規則が適用されるのだという。「オーストラリア・ブースから来た女性たちの中には、万博会場の外で衣装を着た人もいました。その人たちはオーストラリアを宣伝するため、日本のテレビ番組に出演していました。私は、何度も数を確認して紛失しないようにすると約束する手紙を税関に書かなければなりませんでした」

沼は、通関規則や例外を認めてもらう為の税関手続の複雑さを差し引いても、展示会や見本市のサービスは、他のロジスティクス業務とは多くの点で大きく異なっていると強く感じている。

「たとえば、定番商品の輸送で、何かがなくなったとしてもその商品には替えがあります。工場で別のものを作れば済むこともあります。しかし展示会や見本市の場合は、荷物が間に合うように届かなければ、それで終わりです。この種のビジネスには、そういったリスクがあるんです」

また、海外の労働規則に関することを、顧客に説明する必要もある。

「日本のお客様が海外で展示会をする際、現地でも日本と同等のサービスを期待されます。たとえば、展示品やブースの設置は物流会社の社員が行うものと認識しているのです」と沼。「しかし米国など、国によっては、労働法により物流会社や輸送会社の従業員は、そのような設置作業を行うことを許されていません。そのような制限について、事前にお客様にお知らせしておくのは当社の責任なのです」

ストレスやトラブルと常に隣り合わせという厳しい仕事にもかかわらず、沼は、自身が選んだ分野で過ごした20年以上の月日を少しも後悔していない。

「観光はあまりできませんでしたが、世界各国に派遣してもらえて、さまざまな国の人々に会うこともできました。この仕事の最大の魅力はそこですね。今でも、そうして知り合った各国の人たちから食事や飲み会に誘われることがあります」

been taking care of the crew of a hot-air balloon brought to Japan by a German pharmaceutical company as a feature of its participation in an exhibition here.

"I've been picking them up from the airport, taking them around and looking after them," he says. "I was up at 2:30 in the morning to take them out to test the balloon, but it was raining and the wind was blowing hard, so they couldn't take off, in the end."

It is easy to believe Numa when he says the field in which he spent his career requires more of a human touch than other areas of the logistic business.

"You learn all about life working in the fairs and events logistics business," he says. ■

65歳を迎え、定年退職してもなお、沼は折に触れて西濃シェンカーを手伝っている。このインタビュー当日も、日本の展示会に参加するドイツの医薬品会社の呼び物となっている熱気球の乗員たちのアテンドを勤めていた。

「彼らを空港まで迎えに行き、あちこちに案内するお世話をしています」と沼。「今朝は2時半に起きて彼らを気球のテストに連れて行きました。雨が降っていて風も強く、結局は離陸できなかったのですが」

ロジスティクス業務における他の分野と比べ、沼の携わってきたこの分野では、より人間味が必要とされると沼は言う。「展示・見本市のロジスティクス業務で働けば、世の中のすべてを学ぶことができますよ」■

Thriving on Change
変化を糧に

Harumi Taniguchi Sales Support, Schenker-Seino

谷口 晴美 西濃シェンカー 営業サポート

> I like to hear stories from customers and talk to them
> お客様の話を聞き、お客様と会話をするのが好きなんです

Harumi Taniguchi describes herself as a person who has itchy feet and gets bored easily. These characteristics, it seems, mean that logistics sales support is an ideal line of work for her. Perhaps the regular relocations of her childhood contributed to the foot-looseness. Born in Tokyo, Taniguchi lived in Osaka, Utsonomiya, Fukuoka and Yokohama as her father moved around the country for his work. The moves meant she became used to speaking to strangers, which she says was good preparation for dealing with a variety of people.

She began her professional life in banking, but the routine and very structured nature of the work soon had her looking for a new challenge. She interviewed for a temporary accounting position at BAX Global Japan K.K., the Japanese arm of an American international freight forwarding and logistics company, without being quite sure what the company did. "I didn't know anything much about logistics, and didn't really know about accounting either," she admits. She was accepted for the position, learned accounting as she went along, and was taken on as a permanent member of staff.

Meanwhile, BAX Global was taken over by DB Schenker and its Japan operations were merged with Schenker-Seino in 2007. Reflecting on the inevitable differences between the two, Taniguchi says she found Schenker-Seino combined the best elements of Japanese and foreign firms and had a "calmer" corporate culture.

"The office changed, my boss changed, the president changed and the company changed," she says. Despite all the changes, Taniguchi decided after four years of accounting that she had become a little bored, and so once again sought fresh stimulation. "Through accounting, I had dealt with personnel from a lot of different departments, and thought that I would like do the kind of work that involved working with even more different people. I thought that sales would let me work with not only staff from various teams but also customers. And I would have the chance to go out a lot, rather ▼

谷口晴美は自分のことを冒険好きで飽きっぽいと表現する。こういった特徴から見ると、物流セールスサポートは彼女にとって理想的な職種のようである。

子供の頃の頻繁な引っ越しが、身軽さの一因になったのかも知れない。東京で生まれ、父親の仕事の関係で大阪、宇都宮、福岡、横浜と移り住んだ。その結果、知らない人と話をすることに慣れ、彼女はそれが後にさまざまな人と関係を築く上で良い訓練になったと言う。

銀行でキャリアをスタートするが、ルーティン化および非常に組織化された仕事の性質は自分には合わないと感じて次の仕事を探し、業務内容をよく知らないまま、アメリカの国際総合物流会社の日本法人、バックスグローバルジャパン社が募集していた経理のアルバイトの面接を受けた。

「物流のことも、経理のことも、よく知りませんでした」と認める彼女だがそれでも職を射止め、仕事をしながら経理を学び、やがて正社員として採用された。

2007年、バックスグローバルはDBシェンカーへと吸収され、日本の業務部門も西濃シェンカーに合併された。以来西濃シェンカーは、2社の必然的な違いを反映し、日本企業と外資系企業の一番良い要素を兼ね備える「より落ち着いた」企業文化になった、と谷口は語る。

「オフィスが変わり、上司も変わり、社長も変わり、会社も変わりました」。こうした多くの変化にも関わらず、4年間の経理経験の後、やや退屈さを感じるようになった谷口は、再び新たな刺激を求めた。「経理を通じて数多くの異なる部署の社員と接し、今まで以上にさまざまな人と関わる仕事を続けたいと思ったのです」。そしてあることに気づく。「営業なら、社内のスタッフだけでなくお客様とも直接仕事ができるし、一つの場所やオフィスに縛られず現場に出かける機会がたくさんある」

偶然にも、同時期に営業部門の社員が彼女とは逆のことを希望した。谷口は、さほど骨を折る必要もなく円滑な異動を実現してくれた経理と営 ▼

than being stuck in one place or one office."

As chance would have it, someone from sales had expressed a wish to go the other way. Taniguchi remains very grateful to the managers in both the accounting and sales department for making the transition a relatively painless one. With help from her new colleagues, she learned the ropes of sales.

"Even the customers taught me a lot," she says with a laugh. Working in sales has lived up to Taniguchi's expectations, and she finds that going out on site and meeting customers is just as interesting as she had imagined.

"I like to hear stories from customers and talk to them," she says. "When deliveries arrive safely, and customers show their appreciation, that's very satisfying. But, of course, there's often trouble, too, so it's hard work. There's rarely a day where everything goes smoothly, and people do get angry, too."

She still clearly remembers her first experience, after having moved to sales, of a customer losing their temper at her. "That kind of thing didn't happen at all in accounting, so it was quite a shock," she says.

Little by little, Taniguchi developed her perspective on the business and a deeper appreciation of the various roles.

"When I worked in accounting, I really didn't understand just how many people were involved in moving one shipment. Even small incidents can become big problems," she explains. "My boss is very supportive when things go wrong. There are so many things you need to know about in this field, and parts that I still don't have enough knowledge about."

Taniguchi continues: "So I sometimes have to ask obvious questions [to my manager], but he always explains things properly and never pulls a face when doing so. He's been working in this area for seven years, so he knows where problems are likely to occur on the job, such as when preparing quotes, and warns me in advance. It's very reassuring to know he's around."

One of the techniques Taniguchi uses to relieve stress and clear her mind is to clean up around her desk. She recalls an incident in 2012 that caused quite a good deal of anxiety.

"There was one really big shipment, a few tons worth, and that size usually goes by ship. But the client was really in a hurry, and so wanted to send it by air," she relates. "The plan was for it to be flown to Chicago, have some kind of repair work done, and then be flown back. Some documents had to be submitted to ensure that it went duty free. The client said they had already spoken to the customs authorities and confirmed that no duty applied."

As the load was large, a truck was prepared and space on a plane was booked, Taniguchi continues, but the day before the flight, customs officials informed Schenker-Seino that the machine could not return to Japan without duty being paid.

"When we went back and confirmed with the customer, it turned out that they had sent a similar shipment previously that hadn't

業双方の部長に今でもとても感謝している。新しい同僚の助けを得て、彼女は営業のコツを学んだ。

「お客様からもたくさん鍛えていただきました」。彼女は笑いながら言う。営業の仕事はやりがいがあり、現場に出かけ顧客と会うことは想像していた通りの興味深い仕事だった。

「お客様の話を聞き、お客様と会話をするのが好きなんです。業務が無事に終了し、お客様に感謝していただけることにとてもやりがいを感じます。もちろん、時には問題も発生します。簡単な仕事ではありません。全てがスムーズに運ぶ日はめったになく、お叱りを受けることもあります」

営業に異動後、初めて顧客に叱られた経験を今でもはっきり覚えているという。

「そのような経験は経理にいた時には全くなく、とてもショックでした」

少しずつ、谷口はビジネスに関する視点とさまざまな役割に対するより深い理解を養っていった。

「経理で働いていた時は、1つの貨物を動かすのにどれだけの人々が関わっているのかを全く理解していませんでした。小さな出来事も大問題になりかねません」と谷口は説明する。「物事が上手くいかない時、上司は本当に支えになってくれます。この分野には知るべきことがたくさんあり、私の知識では未だに不十分なところがあります。ですから時には、上司にとっては常識に思えることも質問しなければなりませんが、いつも嫌な顔をせず、きちんと説明してくれます。この分野で7年間仕事をしている直属の上司は、見積もりを用意する時など、業務上どこで問題が起きやすいかを知っていて、事前に注意を促してくれます。そんな上司の存在はとても心強いです」

谷口がストレスを解消し、頭をすっきりさせるために用いるテクニックは、机周りの整頓だという。彼女は大きな不安と直面した2012年のでき事について回想する。

「2〜3トン相当のかなり大型の貨物があり、通常そのサイズは船便になるのですが、とてもお急ぎだったお客様が航空便をご希望されました。シカゴに送り、そこで一定の修理を済ませてから日本に戻される予定でした。再輸入時に免税にするためには、税関に輸出申告時に書類の提出が必要でしたが、お客様は関税当局と既に話を済ませたとおっしゃられ、非課税であることを確認しました」

積み荷が大きかったため、トラックが用意され、航空機のスペースが予約されたが、フライトの前日、税関職員が西濃シェンカーの通関部門に、このままでは日本に戻した時に関税を支払わないといけなくなると通知してきた。

「戻ってお客様に確認したところ、以前に似た貨物を送ったことがあり、その時には関税を支払う必要がなかった、ということが判明しました。でもそれとは状況が異なります」と谷口。「スペースも予約済み、顧客は高額の

required tax to be paid, but it was not exactly the same now," she says. "With the space already booked, the client was looking at a loss of hundreds of thousands of yen, and we had until 6 p.m. the following day to put it right. By the next morning the problem hadn't been resolved; so our customs clearance team and the client both went to talk directly to customs. In the end, they got clearance at around 5 p.m."

That evening, Taniguchi's workspace must have been spotless indeed. ■

損失に直面していて、翌日の午後6時までに事態を収拾しなくてはなりませんでした。翌朝までに問題が解決しなかったので、弊社の通関手続きチームと顧客の双方が税関に直接話をしに行き、結局、午後5時頃に通関手続きが完了し、無事フライトに搭載されました」

その日の夜、谷口の机周りは、完璧に片付いていたに違いない。■

Best of Both Worlds
ふたつの企業文化の相乗効果

Masaaki 'Mark' Ito Executive Officer, Schenker-Seino

伊藤 公昭（通称:マーク） 西濃シェンカー 専務執行役員

> A distinctive Schenker-Seino, with a unique position and value in Japan's logistics industry, has begun to show itself
>
> 日本の物流業界において独自の地位と価値を確立した西濃シェンカーは、ついにその頭角を現しつつあります

When Schenker-Seino and BAX Global Japan were merged, Masaaki 'Mark' Ito, Executive Officer, was concerned about the differences in corporate culture. At the same time, he believed that if the strengths of the two companies could be successfully melded, the combined entity would become bigger than the sum of its parts. Schenker-Seino has managed to do just that, combining the best of the cultures of its component companies, Ito believes.

Having been aware of Schenker since he joined the freight-forwarding world in 1985 after graduation, Ito says his impression was that Schenker was "a bureaucratic German company that supported other German businesses." He joined Schenker-Seino in 2007, as a result of the merger. At BAX Global he had managed the sales, finance and IT departments before being appointed head of Japan operations. At Schenker-Seino, he has not been disappointed.

"In the seven years since the merger, a distinctive Schenker-Seino, with a unique position and value in Japan, has begun to show itself," he says. "I really believe that the next generation in the company will enable it to grow even more." A somewhat unexpected benefit from the takeover of BAX Global came in the way of languages, Ito observes.

"When we were an American company, the fact that a lot of the Japanese staff's English wasn't that good was kind of an excuse for some. And the Americans couldn't speak Japanese either, so it was the same both ways. But with a German company it was different. They all studied English too, so we were in the same situation," Ito explains. He adds that in his opinion the approach of German companies to global business, including proficiency in English, is part of the reason for Germany's recent economic strength, and that this is something that Japan should learn from in its attempts to escape from the "lost decades" of sluggish economic growth.

The contract logistics sector is one where the Schenker-Seino joint venture has built on the combined strengths of the merged companies, according to Ito. This business has grown exponentially since 2007.

"Japanese companies have traditionally been weak in logistics. Japan is good at making things, and not bad at selling them, but it lacks in that structural side," he says, adding that the industry has been undervalued in Japan.

西濃シェンカーとバックスグローバルジャパンの合併の際、伊藤"マーク"公昭専務執行役員が懸念していたのは、両社の企業文化の違いだった。一方で、それぞれの長所を上手く融合して相乗効果を引き出すことができれば、単純に2社を足し算した以上の大きな存在になれるだろうとも考えていた。そして今、西濃シェンカーは、ふたつの企業の最良の部分をひとつにまとめるという困難な仕事をやり遂げることができたと、伊藤は確信している。

1985年から、新卒として貨物輸送業界に関わるようになった伊藤は、当時からシェンカーの存在を意識していたという。彼のシェンカーに対する印象は、「ドイツのビジネスを支える官僚的企業」というもの。営業、財務、IT部門を経てバックスグローバル日本法人社長に就任した後、2007年の合併で、西濃シェンカーの一員となった彼は、その後の成果をこう認める。

「合併から7年。日本において独自の地位と価値を確立した西濃シェンカーは、ついにその頭角を現しつつあります。次の世代は、より一層の成長を見せてくれるでしょう」

バックスグローバルの買収は、社内の英語力に関しても予期せぬ恩恵をもたらした。

「当社が米国企業だった時、日本人社員の英語力の弱さは、ある程度大目に見られていました。アメリカ人も日本語を話せないのだからお互い様、というわけです。しかし、ドイツの会社となると話は違います。彼らは皆、日本人と同じく英語を外国語として学んだわけですから、条件は同じはずです」。英語力を含めたグローバルビジネスにおける企業姿勢が、近年のドイツにおける経済的な力強さの理由である、と伊藤は見ている。日本企業が、長引く経済低迷による「失われた20年」から脱するために見習うべき点もここにある、と。

コントラクトロジスティクスこそ、ジョイントベンチャーによる2つの企業の長所の融合の果実だと伊藤は考える。事実、合弁した2007年以降、この事業は飛躍的な成長を遂げている。

「昔から日本企業は、物流に関しては強くありませんでした。日本は、ものづくりに優れ、作ったものを売るのも上手かったのですが、構造的な視点が欠けていたのです」。加えて日本では物流業界の価値が過小評

> Leading up to the 2020 Games, Japan needs to transform the way it is doing business
> 2020年のオリンピックまでに、日本はビジネスのやり方を変えなければなりません

"Top graduates don't join logistics companies in Japan. They go into the big trading houses," he notes. From his point of view, there is no more interesting sector than logistics, even though things don't always go according to plan.

"Even with the really tough times, you can look back years later and tell the stories," he laughs.

One such story relates to when Schenker-Seino assumed responsibility for Cisco's logistics center in Japan in 2010. The transition of operations for this new and valuable contract suffered particularly severe teething troubles. Ito recalls sending out an emergency call to other departments, requesting that they send staff to assist with what he describes as a crisis situation. From the meeting at which he issued that appeal, he headed straight to the logistics center at Narita and would hardly leave the site at all for the next two weeks. After working long hours every day to resolve a host of problems, he would check into a nearby hotel in the early hours of the morning.

"Then I'd check out again at eight in the morning and go straight to see customers who were angry at us over what was happening," Ito says, adding that it took around six weeks before operations began running smoothly.

The project remains the toughest he has worked on since BAX Global Japan was absorbed into Schenker-Seino, surpassing even his work in Iraq and Kuwait the previous year, providing logistic support for Japan's Air Self-Defense Force.

Globalization continues to drive growth for the logistics industry, and Ito believes Schenker-Seino has grown as a result.

"Global companies are using global logistics companies such as DB Schenker for their transport and logistics operations, since most of the decisions are made by their head offices," he points out. These companies already rely on Schenker somewhere else in the world, so they find it useful to bring their Japanese business to Schenker-Seino.

"Being part of a global company enables us to maintain a global standard," Ito continues.

価されてきた。

「日本の優秀な大卒者は、物流会社には就職せず、大手商社を目指します。私に言わせれば、物流業ほど面白い業種はないというのに」たとえいつも計画通りにはいかなくても、と伊藤は笑う。「本当に苦しい時代も、何年か経てば話のタネになるものです」

2010年に西濃シェンカーが、シスコの物流センターの業務を受注した時のこと。大口の新規契約にあたってのオペレーションの変化は、大きな生みの苦しみとなった。他部署に補助要員派遣依頼の緊急電話をかけるに至る「危機的な状況」について、伊藤はこう振り返る。「緊急要請を発した会議の場から、成田の物流センターに直行し、その後2週間、ずっと離れることなくその場に居続けました。山積みの問題解決に奔走する長時間労働の後、明け方にようやく近くのホテルにチェックインし、また午前8時にはチェックアウトしてお怒りのお客様のところに直行する毎日でした」。業務が滞りなく進むようになるまでに約6週間を要した。これは、その数年前、イラクとクウェートで日本の航空自衛隊の仕事を行った際の経験をもしのぐ、バックスグローバルジャパンが西濃シェンカーへ吸収合併されて以来の最も厳しい試練だったと振り返る。

グローバル化は、物流業界の成長を継続的に促し、その結果として西濃シェンカーの成長がある、と伊藤。

「グローバル企業は、ほとんどの決定が企業本社で行われていることもあり、DBシェンカーのようなグローバル物流企業を利用するケースが多いのです」。これらの企業は、すでに世界のどこかでシェンカーを利用したことがあり、日本でも西濃シェンカーを使うのが便利だと考えるのだ。

「グローバル企業の一員であることによって、当社はグローバルな基準を維持することができるのです」と伊藤は続ける。「これは、自社の世界ネットワークでグローバル基準を忠実に守ろうとするお客様にとって、非常に重要なことなのです」

西濃シェンカーの日本での運営は独特なものだと伊藤は考える。「当社には、世界各国（15か国以上）出身の社員がいます。それぞれが影響し

"That's very crucial for our clients who want to adhere to one global standard within their own network worldwide."

Schenker-Seino's Japanese operations are considered unique by the executive officer. "We have many employees coming from various nations [over 15 different nationalities]," he explains. Those influences come together to create what Ito describes as the unique culture of Schenker-Seino, "which helps us respond to the various needs of our customers—be it Japanese or foreign companies."

On the one hand, foreign companies doing business in Japan, or hoping to do so, rely on Schenker-Seino to help them meet global standards here, and comply with local rules and regulations, as well as serve as a cultural bridge. On the other hand, Japanese companies want to become more competitive in the global market and, therefore, value Schenker-Seino's international experience, language capabilities, etc.

"Leading up to the 2020 Olympic Games, Japan needs to transform the way it is doing business," cautions Ito. "It needs to become more global, as this remains one of the key drivers for success."

The preparation for the Games "is our chance as a company with deep international experience to advance Japan in implementing greater global logistics standards." ■

合って、西濃シェンカーならではの独自の企業文化が生まれているのです。日本企業、外国企業に関わらず、お客様の多様なニーズに対応できるのも、この企業文化あってこそのものだと思います」

西濃シェンカーは、日本でビジネスを展開する、またはそれを希望する外国企業との文化的橋渡しのみならず、日本の法律や規制に準拠したグローバル基準の維持を助ける役割を果たしている。その一方で、グローバル市場でより競争力を高めたいと願う日本企業が、西濃シェンカーの国際的な経験と語学力に価値を見出し、海外でもDBシェンカーを利用して欲しいと伊藤は考えている。

「2020年のオリンピックまでに、日本はビジネスのやり方を変えなければなりません」と伊藤は警告する。「成功につながる重要なカギの一つは、より一層のグローバル化なのです。オリンピックに向けた準備は、豊富な国際的経験を持つ当社にとってもチャンス。より優れたグローバル物流基準の実行によって、日本を発展させることができると信じています」■

Making Mergers
合弁の立役者

Hidemi Maruta CFO, Seino Holdings
丸田 秀実 セイノーホールディングス 最高財務責任者(CFO)

If not for Hidemi Maruta, Schenker and Seino may never have come together to create the Schenker-Seino joint venture that has proved such a resounding success and continues to go from strength to strength.

Having graduated from Tokyo's Keio University in 1985, Maruta worked for the Japanese government, successively holding positions in branches such as the National Tax Agency, Economic Planning Agency, and the Ministry of Foreign Affairs. Therefore, he already had a strong background in both finance and international affairs, and was fluent in English when recruited by Seino. All this would stand him in good stead as Seino began to look beyond Japan's shores for new business opportunities.

丸田秀実CFOがいなければ、シェンカーと西濃運輸は、西濃シェンカーという合弁事業にはたどり着かなかったかも知れない。この合弁事業は大きな成功を収め、事業はさらに力強さを増している。

1985年に慶應義塾大学を卒業後、丸田は国税庁、経済企画庁、外務省といった政府機関における要職を歴任してきた。西濃運輸に採用が決まった時点で、丸田にはすでに財務、外交の両方における強力な経歴があり、英語も堪能だった。西濃運輸が新しい事業機会を求めて日本の外に目を向け始めるにつれ、丸田のこの経歴が大きくものをいうようになった。

> "Seino was able to benefit from its German partner's know-how as it expanded in the third-party logistics sector, while Schenker was able to acquire new business from Japanese companies operating in Asia"
>
> 西濃はシェンカーのノウハウに恩恵を得、シェンカーもまた、日本で新規ビジネスを獲得することができました

"Seino's international business was not profitable, and we had plans to invest in facilities for third-party logistics, which didn't really exist back then in Japan. Third-party logistics had already developed in the United States and in Europe, so we contacted a few companies there," he explains. "I sent a letter to Schenker in Germany—this was the late '90s, when email and mobile phones were not so widespread. About a month later, our general affairs department received an unexpected telephone call from Schenker's headquarters in Essen, Germany."

「当時の西濃運輸の国際事業は、採算が取れていませんでした。一方で、当時まだ日本にはあまり浸透していなかったサードパーティーロジスティクスのための設備投資計画がありました。すでに米国や欧州で発展していたサードパーティーロジスティクスのノウハウを求め、我々は海外の企業数社に連絡を取っていました」と丸田。「ドイツのシェンカーに手紙を書いたのは90年代後半。まだ、電子メールや携帯電話が普及していなかった頃の話です。そのおよそ1カ月後に、ドイツのエッセンにあるシェンカー本社から、西濃運輸の総務部に思いがけない電話が掛かってきました」

The message was simply for Maruta, who at the time was a general manager in the corporate planning office, to directly call Dr. Joachim Klein of Schenker's logistics department. Maruta remembers his surprise at being informed over the phone that he would need to visit Essen if he wanted to discuss a tie-up with Schenker. As Seino was a traditional, domestically focused Japanese company at the time, communication with Schenker was an issue due to a dearth of staff with English-language abilities.

当時経営企画室の部長を務めていた丸田宛に、シェンカーの物流部門を担当していたDr. ヨアッヒーム・クラインに直接電話をするように、というものだった。シェンカーとの提携を話し合いたいのであれば、エッセンまで来る必要がある、と電話口で告げられ驚いたことを、丸田は振り返る。西濃運輸は当時、国内輸送に焦点を当てた日本企業であったため、シェンカー社とのやりとりには、英語が話せる社員の不足が問題だった。

"I visited Schenker in Germany with one of our board members, who spoke only Japanese, and we had no interpreter with us," recalls Maruta, who became Seino's point man for all the negotiations that led to the tie-up.

「日本語しか話さない役員のひとりと一緒に、ドイツのシェンカー社を訪れました。通訳はいませんでした」と丸田は当時を思い起こす。丸田は、提携までの全交渉を担う西濃側の窓口となった。

From the beginning, Maruta felt there was already some affinity between the two parties. However, there were also some obstacles to overcome. Bad experiences with former joint venture partners had led to some resistance against another partnership with a Japanese company on the Schenker side.

最初から両者間にはある種の親近感が感じられたと丸田は言う。それでも、乗り越えなければならないいくつかの障害もあった。過去の提携相手との悪い経験により、シェンカー側には日本企業との新しい提携に反対する意見があったのだ。

「最初の提携を経験したベテラン社員が何人か、シェンカーの貨物輸

> A joint venture is like a marriage, not something that you can end easily. It's forever
>
> 合弁事業は、結婚のようなものです。簡単に終わらせられるものではなく、永遠のものです

"Some of the veterans of Schenker's first joint venture in Japan still remained, and they said, 'We don't trust the Japanese.' They argued against the idea of working with Seino."

Supporters of the joint venture at the time, who would eventually win the day, included current Schenker chairman Dr. Thomas C. Lieb, who was then responsible for operations in Europe and the Middle East, recalls Maruta. A month after the visit to Essen, Schenker's head of Asia-Pacific, Ulrich Villinger, came to Japan from his office in Singapore for further discussions.

"This was the beginning of the relationship between Schenker and Seino, around 15 years ago. Time flies," says Maruta.

Despite some concerns on both sides about corporate cultural differences, and a lack of English speakers among Seino employees, the coming together of the two companies went ahead very smoothly, Maruta believes. Seino was able to benefit from its German partner's know-how as it expanded in the third-party logistics sector, while Schenker was able to acquire new business from Japanese companies operating in Asia.

"Schenker had tried to gain access to Japanese clients by hiring local staff, but it hadn't worked out. It was after the joint venture with Seino that they were able to win contracts from those companies."

Maruta adds: "Seino also benefitted, by getting lots of business from Schenker's overseas customers. We have about 300,000 customers in Japan, but Schenker is the largest customer of Seino's domestic logistics business here."

Maruta describes the Narita Logistics Center, which opened near Tokyo's main international airport in 2002, as "the first monument to the alliance between Schenker and Seino."

Later, when it was time to negotiate the merger with BAX Global Japan, Maruta was again called into action because of his expertise in financial matters. He flew to Singapore to finalize the price of shares that had to change hands as part of the transaction.

Looking ahead to the future of Schenker-Seino, Maruta recalls the words of Villinger during the initial discussions about the tie-up: "A joint venture is like a marriage, not something that you can end easily. It's forever."

Maruta says his hope for the alliance, which he was so instrumental in creating, is that it will continue forever and keep on growing in stature in the Japanese market. ■

送事業部門にいました。彼らは『あの日本人たちは信用しない』と、西濃運輸との提携に反対していたのです」

一方で、当時提携を支持していた人間の中には、現在のシェンカーの会長であり当時は欧州と中東における事業を担当していたDr. トーマス・C・リーブがいたと丸田は回想する。そして、提携は実現した。エッセン訪問から1カ月が経ち、シェンカーのアジア太平洋地域を統括していたウルリッヒ・ヴィッリンガーが、シンガポール事務所からさらなる話し合いのために日本を訪れた。

「これが、約15年前のシェンカーと西濃の関係の始まりでした。時が経つのは速いものです」と丸田。

お互いの企業文化の違いや、西濃の社員に英語を話す者がいないことに関する懸念は多少あったものの、2社の提携はとても順調に進んだと丸田は感じている。西濃は、サードパーティーロジスティクスを拡大するにあたり、ドイツのパートナーのノウハウに恩恵を得ることができ、シェンカーもまた、アジアで事業展開を行う日本企業から新規取引を獲得することができた。

「シェンカーは、以前、現地スタッフを雇うことで日本の顧客を獲得しようとしましたが、上手くいきませんでした。西濃運輸との合弁事業を設立した後、シェンカーはようやく日本企業からの契約を獲得できるようになったのです。西濃運輸もまた、シェンカーの海外顧客から多くの契約を得ることで恩恵を受けました。当社の日本における現在の顧客数は約30万社ですが、西濃運輸の日本国内物流における最大の顧客はシェンカーです」

2002年に成田国際空港近くに開設した成田ロジスティクスセンターを、「シェンカーと西濃の提携における初の記念碑的建物」と丸田は説明する。

後に、バックスグローバルジャパンとの合併を交渉する際にも、財務に精通しているということで、丸田に再び声がかかった。取引の一環として名義変更が必要な株式の価格を確定させるべく、丸田はシンガポールに飛んだ。

西濃シェンカーの将来を見据え、丸田は提携に関する最初の協議でのヴィッリンガーの言葉を思い出す。「合弁事業は、結婚のようなものです。簡単に終わらせられるものではなく、永遠のものです」

提携に尽力した丸田は、この提携が永遠に続き、日本市場において成長し続けてくれることを願っている。 ■

Aiming for Invisibility
必要な不必要として

Keigo Watanabe Executive Vice-President of Schenker-Seino, President of Seino Logix

渡辺 景吾 西濃シェンカー 代表取締役副社長 セイノーロジックス 取締役社長

"Bridge" is a word that Keigo Watanabe uses frequently when discussing his work. As a Vice-President of Schenker-Seino and President of Seino Logix, he acts as a connector between the German and Japanese sides of the joint venture. It is a vital role, he notes, for if the two corporate cultures—which consist of different ways of thinking and doing things—are not brought together properly, then real business synergy cannot be achieved.

"As the representative of Seino, my main role is to act as a bridge between Seino and DB Schenker. Rather than being just a link between the business operations, I connect the people and cultures," says Watanabe, adding that the kind of understanding that is needed has been lacking in the past, and the issue persists to some extent.

Also, being the president of Seino Logix since the time it was a 60%-Dutch, 40%-Seino joint venture, Watanabe is probably in a better position than anyone to understand the situation of Schenker-Seino's President and CEO Herbert A. J. Wilhelm.

"But, being Japanese, I also understand the thinking of Seino. So my job is to be the bridge," he says.

Bringing the presidents of Seino Transportation and Schenker-Seino together for regular meetings is one sign of progress, he adds.

"The meetings began in early 2013, and they have been getting together every few months to talk about whatever issues or problems there are," he explains. "This didn't happen for the first 10 years or so of the joint venture."

The meetings are still at an early stage of development, but are beginning to become very productive, says Watanabe, who acts as an English interpreter on the Seino side of the discussion.

It has been a problem, he says, that most people at Seino have little experience of communicating with people from abroad, so they have difficulty in expressing their opinions. He places this observation in the context of globalization, with localization being one of the keys to success for international companies. Schenker-Seino manages to achieve this to some extent, by adding a local flavor to rules and policies emanating from DB Schenker's German headquarters. However, Watanabe contrasts Schenker with Seino, which is based in rural Gifu prefecture, far from Tokyo.

"Because of that big gap, the bosses of Seino Holdings and DB Schenker need to meet and discuss strategy. That finally happened recently when the chairman of DB Schenker came to Gifu," he says.

Even though the two companies have created a joint venture, there are still few opportunities for Seino and DB Schenker managers to meet and talk to one another, says Watanabe. He says personnel should get together outside office hours, so they can relax, talk more freely and come up with new ideas.

Just last weekend, a few of us planned a fishing event and invited some people to join us. Unfortunately the event had to be cancelled due to a typhoon.

Among the many differences between German and Japanese

渡辺景吾副社長は、自らの仕事について話す際に「橋渡し」という言葉をよく使う。西濃シェンカー副社長であり、西濃運輸取締役およびセイノーロジックス社長として、彼は合弁会社のドイツ側と日本側の間をとりもっている。考え方や慣習の異なる2社の企業文化をきちんと統合せずして真の相乗効果を生みだすことはできず、その役割はとても重要だ。

「私の主な役割は、西濃運輸側の代表者として、西濃運輸とDBシェンカーの橋渡しをすることです。2社間の仕事をつなぐだけではなく、心や文化をつなぐことが重要です」と渡辺。そういった理解が欠けていた頃は、様々な問題が生じていたようだ。

渡辺が社長を務めるセイノーロジックスは、かつてオランダ60%、セイノー40%の合弁会社だった。オランダ企業側の代表として日本社長を務めた経験を持つ渡辺は、おそらく西濃シェンカーのヘルベルト A. J. ヴィルヘルム代表取締役社長の状況を最も理解できる立場にある。

「日本人として、私は西濃運輸の考え方も理解しています。したがって、両社間の橋渡しが私の役割なのです」

西濃運輸と西濃シェンカー、両社の社長に定例会議に出席してもらうことが、その第一歩だと彼は考えている。

「会議は2013年初頭から始まりました。2〜3カ月ごとに両者が顔を合わせては、その時々の課題や問題について話し合います。合弁会社開始から10年間は、このような機会はほとんどありませんでした」

その会議で議長を務める渡辺は「会議はまだ発展途上の段階にあるが、実に建設的な場になりつつあります」と言う。

西濃運輸側の大半の人間は、外国人とコミュニケーションを持つ経験がほとんどなく、自分たちの意見を上手く表現できないことが問題である。渡辺は、グローバリゼーションの観点から見て、グローバル企業の成功のカギはローカリゼーションにあると考えている。西濃シェンカーでは、ドイツにあるDBシェンカー本社から出された規則や方針に、日本の要素を加えて修正することで、様々な矛盾を乗り切っている。

「ギャップというものは、片側からではなく、双方から歩み寄ることで埋まるものだ」と渡辺は考える。「その大きなギャップゆえに、西濃グループの母体であるセイノーホールディングスとDBシェンカーは顔をつき合わせて戦略を話し合う必要があると思います。最近になって、DBシェンカーの会長に岐阜県を訪れていただき、ようやくそれが実現しました」

2つの企業によって合弁会社が作り出されたものの、西濃グループとDBシェンカーのマネージャーたちには、お互いに会って話をする機会がまだまだ足りていない。「社員たちは就業時間内に限らず、リラックスした環境でもっと集まった方がいい。それによって、肩肘張らずに話し合うことができ、新しいアイデアも生まれるのです」

「ちょうど先週末、両社から何名か誘って釣りの企画をしました。残念ながら台風で中止になってしまいましたが」

ドイツと日本の企業文化には、多くの相違点があるが類似点もあると渡

> Being Japanese, I also understand the thinking of Seino. So my job is to be the bridge
>
> 日本人として、私は西濃運輸の考え方も理解しています。したがって、両社間の橋渡しが私の役割です

corporate culture, Watanabe points to a similarity—being the strong tendency to appoint compatriots to head overseas operations.

"Most global firms will have a local president. Japanese and German companies are the only ones that usually don't," he says. Not that he minds in the case of Schenker-Seino, as he makes no secret of his admiration for both the company and its president.

"I really think that Schenker-Seino is a great company—that's not flattery—and a large part of that comes down to the president," he says. "My first impression of Mr. Wilhelm was that he was kind of stiff, fitting my image of German people. But as I got to know him, I realized he's really very kind, considerate of others, and smart."

Schenker-Seino's strong business performance since its founding has also won it many fans at Seino Holdings, according to Watanabe. Of the numerous Seino Holdings companies, he sees Schenker-Seino, due to its global connections, as the one most crucial to the future of the group. He would like to see Seino learning more from Schenker-Seino in terms of an international perspective, as well as management and employee education; and, once again, Watanabe is personally involved.

As well as being in charge of the English-language education program for Seino Transportation staff, Watanabe is responsible for a staff exchange initiative that will see Seino personnel sent to DB Schenker offices overseas in order to gain international experience.

"I think the Seino side has more to learn, though we currently have one Schenker-Seino staff working at our office in Tsurumi, Yokohama, to learn how Japanese logistics works," he says, adding that the two sides need to form better joint international operations. "Seino has a lot of power in Japan, with 24,000 trucks. Combining that power effectively with the international side of the business would be a big boost to DB Schenker, too."

Watanabe sums up the highs and lows of his job quite simply.

"Hearing from the DB Schenker side that they're glad to have entered into the joint venture with us in Japan" is the most enjoyable part.

"The toughest part is being in the middle, between the two companies, and being thought of as the bad guy by both sides. I think sometimes both of them suspect I'm secretly working for the other side," he says with a hearty laugh.

Having recently turned 60, Watanabe worries about who will continue his work once he retires, though he also says he hopes his job will become obsolete.

"My aim is to become like an invisible man, so that when the two companies achieve complete synergy, my name and title will disappear." ■

辺は言う。その類似点とは、海外経営拠点のリーダーに自国人を起用する強い傾向があるということだ。

「ほとんどのグローバル企業では、その拠点の国の人を社長にしますが、日本とドイツ企業だけは極端な例外と言えます」渡辺は西濃シェンカーを非難するつもりは全くなく、会社と社長に対する敬意にも偽りはない。

「西濃シェンカーは、お世辞抜きに実に素晴らしい会社です。そしてそれは、社長によるところが大きいと思っています」と渡辺は言う。「ヴィルヘルム社長に対する第一印象は、やや堅そうな雰囲気で、私がドイツ人に対して描いていたイメージと一致していました。しかし、人となりを知るにつれ、彼が実に親切で思いやりのある、しかも頭の切れる人物であることが分かってきました」

「創業以来積み重ねてきた西濃シェンカーの力強い実績が、セイノーホールディングス内部のシェンカー理解者を増やしている」と渡辺は言う。数ある西濃グループ会社の中でも、グローバルなコネクションを持つ西濃シェンカーは、グループの将来にとって欠かせない存在だ。西濃グループは西濃シェンカーから、経営や社員教育だけでなく国際的なものの見方についても学ぶべきだと考える。

渡辺は、西濃社員への英語教育の一環として、海外で働く経験を身に付けてもらおうと、彼らをDBシェンカーの海外オフィスに派遣する指揮を執っている。

「現在は、西濃シェンカー側はたった1名の社員が横浜市鶴見区の西濃運輸オフィスで研修しているだけですが、西濃側の方がよりシェンカー施設において学ぶべきことがあると思います」。さらに渡辺は、双方が協力して国際事業運営を拡大する必要性を語る。「西濃は、3万人の社員、24,000台のトラック、100万社の顧客など日本では大きな力を持っています。その力を国際事業と効果的に組み合わせれば、DBシェンカーにとっても大きな力となるはずです」

渡辺は、自らの仕事の面白さをこう表現する。

「DBシェンカー側から『日本で西濃との合弁事業に踏み切ってよかった』と言われると、とてもうれしいですね。一方で、この仕事の辛いところは、2社間で板挟みになって、双方から憎まれる立場に立たされることです。私が秘かに相手企業の肩を持っているのではないかと、双方から疑われているような気がするのですよ」と愉快そうに笑う渡辺。

最近60歳を迎えた渡辺は、自身の引退後に誰がこの役を務めてくれるのかが気になる一方で、この役割自体が早く時代遅れになってくれることを願ってもいる。

「私が目指すのは必要な不必要です。2つの企業の心と文化がつながった時、私の名前と役職は消えてなくなるのです」■

> My aim is to become like an invisible man, so that when the two companies achieve complete synergy, my name and title will disappear
>
> 私が目指すのは必要な不必要です。2つの企業の心と文化がつながった時、私の名前と役職は消えてなくなるのです

Dedicated to Logistics
ロジスティクスひと筋

Herbert A. J. Wilhelm President and CEO, Schenker-Seino

ヘルベルト A. J. ヴィルヘルム 西濃シェンカー 代表取締役社長

Having graduated from high school and completed 15 months of German military service, assigned to a helicopter unit, Herbert A. J. Wilhelm had to decide on a career.

"I was interested in something international, not just being a tourist, but actually working for longer periods in different cultures. A family friend suggested the transportation sector," he says. "I had considered studying law initially, but I have never regretted going the logistics way."

Wilhelm, now President and CEO of Schenker-Seino Co., Ltd., joined DB Schenker in Frankfurt as an apprentice.

高校卒業後、ヘリコプター部隊として15ヵ月に渡るドイツの兵役を勤め上げた若きヘルベルト A. J. ヴィルヘルムは、進路を決めるべき状況にあった。

「国際的な仕事に興味がありました。単なる観光客としてではなく、異文化圏で長期間に渡って仕事をしたかったのです。家族ぐるみの友人が輸送関係はどうかと勧めてくれました。法律を学ぼうかとも思っていたのですが、最終的にロジスティクスの道に進んで後悔したことは1度もありません」

西濃シェンカーの代表取締役社長であるヴィルヘルム社長は、フランクフルトのシェンカーに実習生として入った。

> In order to remain competitive, Schenker-Seino must continue building on its strengths
>
> 競争力を保つため、西濃シェンカーは得意分野を強化していく必要がある

"After the apprenticeship, when the company asked me to become a regular employee, I declined," he recalls. "I worked briefly at a bank, to save some money, then traveled around the United States for about four months with a girlfriend."

Keen to build on his language skills after returning from the U.S., he studied English and French for a year at a private language school in Frankfurt, obtaining an interpreter's certificate for English.

"Schenker's head office was in Frankfurt at that time. I went there and told them that I was interested in rejoining the company, if they would send me overseas," he says.

The company agreed. As it happened, the Schenker organization in Switzerland was looking for somebody with the kind of training that young Wilhelm had received, in the airfreight business, during his apprenticeship.

"At about the same time, I met my future wife. Fortunately, saying yes to Zurich did not mean losing the love of my life," Wilhelm says, laughing.

The permit to live and work in Switzerland was limited to 18 months, during which time he worked for Witag Schenker Jet Cargo AG at Zurich Airport. Then, through a friend in the Schenker U.S. organization, he was invited to work in Houston, Texas, as an air freight department supervisor. After two years there, he took over as air freight manager for the company in Dallas, and was soon promoted to branch manager.

Meanwhile, romance blossomed as the lady from Frankfurt joined him and they were married.

"After four years in Dallas, I transferred to Miami and became responsible for the local branch and the Latin-America gateway," he recalls. "My two daughters were born in Florida." After seven years of the unique Miami atmosphere, the couple felt it was time for a change.

"I let the company know that I would be interested in a position in Asia," says Wilhelm. "In 1996, I accepted the position of branch manager in Osaka, with responsibility for the Western half of Japan."

Around 1998, he began commuting regularly to Tokyo, preparing to take over from executive vice-president Hans-Jürgen Schlausch as effective leader of Japan Schenker. In 1999, he relocated his family to Tokyo, and took over the reins from Schlausch the following year. ▼

「実習期間が終了し、会社から正社員にならないかと誘われたのですが、私は断りました。貯金をするためにしばらく銀行勤めをしたのち、ガールフレンドと一緒に4ヵ月ほどアメリカを旅してまわりました」

アメリカから戻ったヴィルヘルム青年は、語学力をつけるためにフランクフルトにある私設の語学学校に1年間通い、英語とフランス語を学び、英語の通訳認定証を授与された。

「シェンカーの本社は当時フランクフルトにありました。私は本社に行き、海外に派遣してくれるのならまたここで働きたいと言いました」

シェンカーはこの提案を受け入れた。シェンカーのスイス支社では、航空輸送ビジネスのトレーニング経験のある人材を探しており、図らずもヴィルヘルム青年は実習期間中にそのトレーニングを受けていたのだった。

「同じ頃、将来妻になる女性に出会いました。幸運なことに、チューリッヒ行きの話を受けても、愛する人を失うことはありませんでした」とヴィルヘルムは笑う。

スイスの居住就労ビザは18ヵ月分しか発行されなかったが、ヴィルヘルム青年はその間チューリッヒ空港のウィータグシェンカージェットカーゴAGに勤務した。その後、米国シェンカーで働く友人を通して、テキサス州ヒューストンでの航空輸送部門のマネージャーポジションを打診される。ここで2年間勤務した後、ダラスにある同社の航空輸送部門のマネージャーとなり、すぐに支店長に昇進した。

その間、フランクフルトにいた恋人は彼の元に移り住み、2人は結婚する。

「ダラスで4年間働いた後、マイアミに異動になり、地元の支店とラテンアメリカの玄関口を任されました。2人の娘たちはフロリダで生まれました」マイアミの独特の雰囲気の中で7年を過ごした夫妻は、そろそろ転換期だと感じていた。

「アジアでのポジションに興味があると、会社に伝えました。そして1996年に日本の合弁企業、ジャパンシェンカー社で西日本を統括する大阪支店長の職を引き受けることになりました」

1998年頃から、ヴィルヘルムは定期的に東京を訪れるようになり、取締役副社長のハンス・ユルゲン・シュラウシュからジャパンシェンカーの実質的リーダーの役目を引き継ぐ準備を進めていた。1999年には家族を東京に呼び寄せ、その翌年にシュラウシュから任務を引き継いだ。

「当時の社長は日本人で、ジャパンシェンカーのパートナーであった三井航空サービス（現、商船三井ロジスティクス）出身の人でした。三井航空サービ ▼

"The president of the company was a Japanese person from our joint venture (JV) partner M.O. Air, now MOL Logistics," Wilhelm recalls. "When we separated from M.O. Air and formed a new joint venture with Seino [in 2002], my title changed to President & CEO."

The new Schenker-Seino was about twice the size of Japan Schenker in terms of employees and revenue. The company almost doubled in size again in 2007 when it was merged with the Japan operations of American freight forwarder BAX Global.

"In terms of air freight and ocean freight, Schenker-Seino was the larger entity; but in terms of logistics and warehousing, BAX was bigger. BAX also had a customs brokerage license," says Wilhelm. "It was a very good match." He describes the joint venture with Seino in similar terms.

"I always say that there were two partners who found each other in the end," he says, explaining that Seino needed a way of strengthening its international business, while Schenker saw the advantage of Seino's standing in the domestic market, as well as its fleet size. "Seino is the market leader in the LTL [less than truckload] business, which was very appealing to Schenker."

The break with M.O. Air, though necessary, was difficult, he adds.

"There were areas where we competed; but, overall, M.O. Air had been a very good partner since Japan Schenker was established back in 1979," he says. "Their initial reaction to the separation was not very positive."

The mergers have helped to transform the business, Wilhelm explains.

"Like our whole industry, we were gradually developing from being a freight forwarding company to being a logistics and transport management company," he says, pointing to the September 2013 opening of the company's largest warehouse so far, in Baraki (Chiba Prefecture), next to the Wangan Expressway. "There is a lot of focus, and a lot of investment, on the logistics part of our business."

That said, he adds, there is also plenty of room to grow in air freight, ocean freight, projects, fairs, events and removals.

"We have not, by any stretch of the imagination, come close to limits of how much we can grow," he insists.

In order to remain competitive, Wilhelm says, Schenker-Seino must continue building on its strengths.

"We have a great foundation with the global network provided by DB Schenker and the domestic network provided by Seino. We have invested a lot in our IT infrastructure. We are continually training our people so that they keep up with the changes," he says.

Among the current challenges faced by the company is the general shift by clients from air freight to using ocean freight as much as possible.

"Also, we need to come up with new ways that make us stand out. We have certain tools that help in this respect," Wilhelm says, citing the example of DB SCHENKERsmartbox—which is mounted inside a container to monitor position, humidity and temperature; and acts as an alarm if the container is opened at the wrong time or place.

Wilhelm counts the mergers with Seino and BAX Global as the most challenging and rewarding events that he has experienced during his time in Japan.

"That is something I think I can count as an achievement," he says. ■

ヴィルヘルムは、西濃運輸とDBシェンカーの合弁はビジネスの変革に貢献したと考える。

「私は常々言っているのですが、DBシェンカーと西濃運輸は、お互い理想のパートナーに巡り会えたのだと思います」。当時西濃運輸は国際事業を強化する道を探っており、DBシェンカーは西濃運輸が持つ日本国内の市場シェアと輸送部隊の規模に着目していた。「西濃運輸は特別積合せ貨物（LTL）事業のマーケットリーダーで、それはDBシェンカーにとって大きな魅力だったのです」

一方で、三井航空サービスとの合弁解消は必要なことだったとはいえ、つらいものであったとヴィルヘルムはいう。

「三井航空サービスとは、競合となる分野もあったものの、1979年にジャパンシェンカーが創設されて以来、非常に良好なパートナー関係にありました。当社から合併解消を申し入れた当初の先方の反応は、良いものではありませんでした」

西濃シェンカーは、従業員数と収益がジャパンシェンカーの倍ほどになった。その後2007年にアメリカの国際輸送会社バックスグローバルの日本法人と合併したことで、規模はさらにその2倍近くにまで膨らんだ。

「航空輸送と海上輸送に関しては、西濃シェンカーの規模の方が大きかったのですが、ロジスティクス業務に関しては、バックスグローバルジャパンの方が上でした。またバックスグローバルジャパンは通関業の免許を持っており、まさに理想的な合併でした」とヴィルヘルム。「この業界自体がそうであるように、当社は輸送会社からグローバルロジスティクス会社へと徐々に成長しつつありました」とヴィルヘルムは説明する。2013年9月には原木（千葉県）の首都高速湾岸線のすぐ横に同社最大の倉庫を開設。「当社はロジスティクスに重点を置き、多額の投資を行っています」

とは言え、航空輸送、海上輸送、プロジェクト、展示会、イベント、国際引っ越しの分野でも成長の余地があるとヴィルヘルム。「当社は、どう考えても成長の限界にはほど遠く、伸びる余地がまだまだ残されています」

競争力を保つためには、西濃シェンカーは得意分野を強化し続けていく必要がある、と彼は言う。

「当社には、DBシェンカーのグローバルネットワークと西濃運輸の国内ネットワークという強力な基盤があります。また、ITインフラにも多額の投資をしてきました。変化し続ける環境に対応できるよう、従業員のトレーニングも継続的に行っています」

同社が現在直面している課題の1つは、航空輸送から海上輸送へとシフトしつつある顧客の志向の変化である。

「突出した存在になるためには、新たな手法が必要です。この点ではいくつかのツールが役に立つと考えています」。コンテナ内に取り付け、配置、湿度、温度を監視し、しかるべきタイミングや場所以外でコンテナが開けられた場合には警報として作動するDBシェンカースマートボックスもそのツールの1つである。

ジャパンシェンカー勤務から西濃シェンカーの設立及びバックスグローバルジャパンとの合併は、日本でのキャリアの中で最も困難で、かつ実りある体験だったとヴィルヘルムは振り返る。

「このことは、功績の1つに数えてよいと思っています」■

> We have not, by any stretch of the imagination, come close to limits of how much we can grow
>
> 当社は、どう考えても成長の限界にはほど遠く、伸びる余地がまだまだ残されています

Eyes on the Future
未来を見据えて

Bringing new ideas, a critical eye, and a tireless drive for innovation remain key factors to realize Schenker-Seino's vision to be the best value-creating logistics and transport provider in Japan. So it seemed most fitting on the occasion of celebrating five decades in Japan that Herbert Wilhelm, President and CEO of Schenker-Seino, was joined by members of the 50th anniversary cross-functional project team to share their views on the company and its future in a relaxed roundtable.

新しいアイデア、多面的なものの見方、そしてイノベーションへの絶え間ない原動力。これらは、「日本で最高の価値を創造する輸送・ロジスティクスサービスプロバイダー」になるという、西濃シェンカーのビジョンを実現する上での重要な鍵となる要素である。日本進出50周年を祝うこの機会に、西濃シェンカー代表取締役社長ルベルト A.J. ヴィルヘルムと50周年を記念して集まったクロスファンクショナルチームのメンバー数名で、リラックスした雰囲気の中、当社に対する考えや将来について語った。

As Schenker-Seino prepared for its 50th anniversary, President and CEO Herbert A. J. Wilhelm gathered together a small group for a free and frank discussion of the company's culture, weaknesses, strengths and future direction. Wilhelm began by noting that the Schenker-Seino joint venture is clearly an exception to the rule for the DB Schenker organization.

"Normally, wherever DB Schenker does business, it is a 100% subsidiary of Schenker AG," he said. "As a joint venture, we are part of two rather large organizations—DB Schenker, on the one hand; and Seino, on the other. This brings with it additional challenges and additional considerations."

It also brings advantages, as pointed out by Lisa Boerner, who is in charge of communications. "One of our strengths is the diversity of our staff. We have people not only from different countries, but also with a lot of different ideas," she said.

"The variety of points of view is something we can utilize," added Lars Jessen, Business Analyst in the controlling department. "Japanese culture, generally, is based on consensus, while the rest of us are more individualistic. You'll get two different views, which can lead to a better solution than just one view."

Project Manager Isabel Akagawa added that variety makes for an even more stimulating work environment.

"Our business is constantly moving. It is never static," she said. "I don't think it will ever get boring."

Francois Rollier, who is in charge of the route development team in Tokyo, said he enjoys working at Schenker-Seino because "it is a human corporation. The blend of cultures also makes it unique."

"I know people who work for American or European corporations in Japan—and either they are very Japanese, or very American or European," he explained. "Schenker-Seino is different."

The main reasons for the company's unique characteristics are two mergers, first between Japan Schenker and the international forwarding division of Seino in 2002, and then between Schenker-Seino and BAX Global Japan in 2007.

"The merger with BAX Global was a kind of culture shock," said ▼

まもなく50周年を迎える西濃シェンカー。これを機に、代表取締役社長のルベルト A. J. ヴィルヘルムは、企業文化や長所、短所、そして将来の方向性に関する自由で率直な意見交換を求めた。まずヴィルヘルムが最初に触れたのは、西濃シェンカーは、DB シェンカーの経営組織においては例外的な存在である、ということだ。

「DBシェンカーがドイツ国外で事業を行う場合、通常、シェンカーAGの100%子会社が運営にあたります。しかしながら当社はジョイントベンチャーとして、DBシェンカーと西濃運輸という大規模な2つの組織それぞれの一部を担っており、その点で 一層の努力と配慮が必要とされます」

コミュニケーション担当のリサ・ブエルナーは、これには良い面があると答えます。「当社の強みの一つとして、さまざまな背景を持つ社員たちの存在があります。単に出身国が異なる社員が数多くいるというだけでなく、彼らの持つアイデアの多様性が当社の長所だと思います」

「そうした多様な視点は有利に活用できると思いますね」と言うのはラース・イェッセン、コントローリング部のアナリストだ。「他の国々が個人主義的であるのに比べ、日本文化の中では、一般的に、関係者了解事項が基盤となって、その上に物事が成り立っています。私たちはこうした2つの異なる視点を常に得られるため、1つの視点よりも優れた解決策を導くことができるのです」

オペレーションエクセレンスプロジェクトマネージャーの赤川イザベルは、多様性は、刺激に富む労働環境も生み出している、ということを付け加える。「当社のビジネスは、常に変化に富んでいて、静止することはありません。ここで働いていて、つまらないと感じることはまずないでしょうね」

東京営業部のルートディベロップメントチームのマネージャーであるフランソワ・ロリエールは、西濃シェンカーでの仕事を実に楽しんでおり、その一番の理由は、「人間味のある企業だと感じられるから」だと言う。「多様な文化が混じり合うことよって、独自の企業文化が醸成されているのだと思います。日本で働く米国やヨーロッパ企業の人々は、往々にして、とても日本人的か、とてもアメリカ人的またはヨーロッパ人的かのどちらかですが、西濃シェンカーは違います」

西濃シェンカーが独自の特徴を持つに至った主な理由は、2度の合併にあり ▼

Shigeru Uchida, Manager, Customer Support Dept.
内田茂 カスタマーサポート部マネージャー

Lisa Boerner, Communications
リサ・ブエルナー コミュニケーション担当

Hisaki Wakaki, General Manager, Contract Logistics Operations
若木寿亀 コントラクト・ロジスティクス/SCM部オペレーション部長

Lars Jessen, Business Analyst, Controlling Dept.
ラース・イェッセン コントローリング部アナリスト

Francois Rollier, Head of Route Development
フランソワ・ロリエール ルートディベロップメントチームマネージャー

Isabel Akagawa, Project Manager, OPEX (Operational Excellence) Dept.
赤川イザベル OPEX (Operational Excellence) 部プロジェクトマネージャー

Shigeru Uchida, Manager in the customer support department, who has been with Schenker for 15 years. “Before that, I think the culture was European, but it became global. Many things changed.”

Hisaki Wakaki, General Manager of contract logistics operations, had worked at BAX Global for almost 24 years, before the 2007 merger, and regards change as a constant in the logistics industry.

“We all have to get used to change. Customers in logistics are always asking for something new or different. We have to take the initiative and anticipate the customer’s needs,” he said. “So, I also want people to change, and in order to change I want them to take risks.”

Wilhelm rated the mergers as successful, especially when compared to others that have occurred in Japan.

“Going through the integration process is not something that should be taken for granted. Everybody has contributed enormously to make this happen,” he noted. “This is one of the major achievements of the company so far.”

Change is also constant for Jessen.

“Everything is constantly being updated, upgraded and integrated,” he said, adding that a company survey of employees has led to better communication between departments and between offices in various countries. “People are talking to each other much more. This recent change had a very positive impact.”

Jessen noted that his department is sometimes viewed as “the police officer of the company,” so it is not the most popular department.

“I would like to change that, and to make people aware that we are here to help. We are not here to inflict pain. What I want is to work together with people to improve processes and improve efficiency, with more trust and more communication,” he added.

Communication is vital when everyone is adapting to change. Akagawa described the task of her team as, very simply, replacing old software with new software.

“The new software requires completely different processes and approaches. And that requires a lot of flexibility on the part of people, to try new things,” she said.

ます。1度目は2002年のジャパンシェンカーと西濃運輸の国際物流部門、そして2度目は2007年の西濃シェンカーとバックスグローバル・ジャパンの合併である。

「私にとって、バックスグローバルとの合併は、ある種のカルチャーショックでした」と語るのはシェンカー在勤15年の内田茂、カスタマーサポート部のマネージャーだ。「合併前のヨーロッパ的な文化が、現在ではよりグローバルな文化になり、多くのことが変わりました」

2007年の合併前の段階で既に約24年間バックスグローバルに勤務し、現在はコントラクトロジスティクス/SCM部のオペレーション部長を務める若木寿亀は、輸送業界には、変化がつきものであると考えている。「私たち皆が、変化に順応していかなくてはなりません。輸送業界のお客様は、常に何か新しいことや通常とは異なることを依頼してくるもの。だからこそ、我々の側が主導力を発揮し、お客様の新しいニーズに対応できるよう先手を打っておく必要があるのです」と彼は言う。「そのためには、社員も変わる必要があり、変わるための思い切った一歩を踏み出してもらいたいと思います」

ヴィルヘルムは、2つの合併について、日本での他社の合併事例と比較したうえで「成功」と位置付ける。「ただし、統合という過程をくぐり抜けられたことを、当然の結果と受け止めるべきではないと思います。あらゆる人々の多大な努力があって、はじめて実現に至ったものなのです。現時点では、これこそが当社一番の達成事項だと言えるでしょう」

イェッセンも、変化は常に起こっていると認識している。「あらゆる物事が日々変化し、更新、向上、統合を続けています」。そんな中で、社員を対象とした企業内調査は、部署間および各国のオフィス間におけるより良いコミュニケーションにつながっていると彼は付け加える。「社員同士の会話が以前よりずっと増えていて、ここ最近の変化は、社内にとても良い影響をもたらしています」。彼が所属する部門は、いわば「社内監査」のような存在で、敬遠されがちな部門だと感じることもあるというが、「そういった印象を変えていきたいと思っています。社員のみなさんに、私たちは苦痛をあたえるためではなく、みなさんをサポートするためにいるのだと気づいてもらいたいのです。一層の信頼と、より多くのコミュニケーションをもとに、社員のみなさんとともに、より良い手順を作り、効率を上げていきたいと思っています」と彼は言う。

全員が変化に対応するためには、コミュニケーションは不可欠である。赤川は、自分のチームのタスクを、「古いソフトを新しいソフトに交換すること」だと表現する。「新しいソフトには、従来とは全く別の手順と扱い方が必要です。そして新しいことを試すにあたり、社員のみなさんには高い柔軟性が求められます」

ヴィルヘルムも彼女の意見に賛同する。また、社内で人材を登用する際、他の部署に比べてより速いスピードで成長している部署へ異動させることの難しさにも言及した。「社員に自ら進んで安全地帯を離れることを要求するようなもので、なかなか思い通りにはいかないものです。私たちは、従来の部署から別の部署へ異動することが自分自身の利益となる、ということを社員のみなさんに理解してもらえるよう、もっと努力していかなければなりません」

また、西濃シェンカーのビジョン、ミッションおよびバリューについても、社外

Wilhelm agreed, and noted the difficulty of recruiting internally for a division that may be growing faster than others.

“It is about people being willing to leave their own comfort zone. That is not happening as much as I would like,” he said. “We should do more to help people understand that a move from one department to another may be in their own best interest.”

Wilhelm also expressed his desire to continue raising the level of awareness, by employees as well as external stakeholders, of Schenker-Seino’s vision, mission and values.

“Our vision statement talks about value creation. It talks about our greatest asset, our employees. There is also environmental responsibility. These are all very nice features, but I think we need to talk in greater detail about how it affects each individual,” he said.

The company’s values are crystallized in the acronym “PROCEED” (Promote teamwork, Respect agreements, Offer advanced services, Care for the environment, Empower employees, Emphasis on quality, Develop opportunities)

Rollier then noted that the 50th anniversary is a perfect time to review and renew.

“It’s a very good opportunity, especially for a company like ours, where things move very fast and are always changing,” he said. Specifically, he hoped for the slogan, “Best value-creating transport and logistics service provider,” to be a motivator for more employees. “A lot of us actually do it. Now we have a good opportunity to find new ways to actually get people to feel this drive.”

Wakaki then pointed out the importance of employees being happy. “We cannot deliver the best value to the customer if we are not in a good mood,” he argued.

Turning to the future of Schenker-Seino, Wilhelm said he aims for an atmosphere of togetherness in which everyone feels able to contribute their special talents.

Togetherness, noted Boerner, is particularly important in a group of such diversity. “The key is that everybody feels that they share the same vision of the future,” she said.

Participants also emphasized continuing Schenker-Seino’s sense of uniqueness, keeping abreast of developments in IT, maintaining a high level of transparency, and preserving the pioneering spirit of founder Gottfried Schenker.

“I know for sure that we’ll still be pioneers and adventurers in the way we approach the business,” said Rollier.

There was also agreement that the company will grow.

“I think the biggest challenge for the future is similar to what we have now,” said Jessen. “We have been growing pretty fast and will continue for the foreseeable future. Now we are laying the foundations while we have a relatively manageable size.”

“There will be times when we have to take a step back in order to make two steps forward, but I certainly expect us to be an even stronger company in the years to come,” said Wilhelm. ■

のステークホルダー（利害関係者）だけでなく、社員に対しても認知度を向上させる努力をしていきたいとヴィルヘルムは言う。「当社のビジョンでは、価値の創造、当社最大の資産である社員、さらには環境に対する責任といったことが語られています。いずれも大切なものですが、これらのビジョンが個々の社員にどのような影響をもたらしているのかについて、もっと深く話し合う必要があります」

西濃シェンカーの価値は、「PROCEED」に集約されている。「PROCEED」とは、Promote teamwork（チームワークの向上）、Respect agreements（同意事項の順守）、Offer advanced services（先進的サービスの提供）、Care for the environment（環境への配慮）、Empower employees（社員に自信を持たせる）、Emphasis on quality（品質の重視）、Develop opportunities（開発機会）の頭文字から構成されている。

ロリエールは、この50周年は、過去を振り返るとともに未来のビジョンを再確認するための絶好の機会だと考えている。「物事がスピーディ進み、常に変化し続けている我々のような会社にとっては、このような機会を大切にすべきです。『最良の価値を創り出す輸送ロジスティクスサービスプロバイダー』というスローガンが、より多くの社員のモチベーションを引き出すことになればと思っています。多くの社員が既に実践していることですが。今は、社員のやる気を高める新しい方法を見つける良い機会だと思います」

若木は、社員の幸福度の重要性を指摘した。「私たち社員が気持ちよく仕事をしていなければ、お客様に最良の価値をご提供することはできません」

西濃シェンカーの未来に関して、ヴィルヘルムが目指すものは、西濃シェンカーの将来のため、社員一人ひとりが自分の特別な能力で会社に貢献できると感じる一体感の創出であると言う。

ブエルナーは、多様性に富む集団だからこそ、一体感が重要となるのだと指摘。「重要なのは、将来に向けて同じビジョンを共有していると全員が感じることなのです」

座談会の参加者たちは、今後も西濃シェンカーの独自性の維持、最新の情報システムや技術開発維持、高い透明性の維持、創業者であるゴットフリート・シェンカーの開拓者精神の尊重の継続を、改めて確認した。

「ビジネスへの取り組み方においては、私たちは今なお開拓者であり、冒険者であると確信しています」とロリエール。

また、この会社が今後も成長していくであろうという点で意見が一致した。

「将来への最大の挑戦は、まさに私たちが現在取り組んでいることなのです」とイェッセン。「当社はこれまで相当なスピードで成長してきました。そして今後もそれは続くでしょう。比較的管理しやすい規模である今のうちに、基礎を築いていければと思っています」

ヴィルヘルムは言う。「時には、2歩前進するために1歩後退しなければならないこともあるでしょう。しかし今後、当社はより力強い企業として成長していけるものと大きな期待を抱いています」 ■

GLOSSARY

AEO license
Authorized Economic Operator status. The AEO system aims to maintain smooth and secure international trade and logistics. Simplified and relaxed customs clearance procedures are available to AEO licensed companies, which have put in place an infrastructure to ensure cargo security and compliance. The basic guidelines for implementing and establishing an AEO system have been determined by the WCO (World Customs Organization). Regional AEO systems fall in line with these guidelines. The AEO system was introduced in 2006, first requiring compliance by only exporters. In 2007 the system was expanded to cover importers and warehousing companies; in 2008 to include customs brokers and forwarders; and in 2009 to encompass manufacturers.

Barge
Flat-bottomed vessel. Pushed or towed, for transporting freight.

Bubble Era
Also: Japanese Asset Price Bubble. Period between 1986 to 1991 when real estate and stock market prices greatly inflated in Japan.

Contract Logistics
Logistics service package tailored to the customer's needs and provided by a third-party logistics service provider under a long-term contract.

DC-3
Douglas commercial airplane by Boeing. First delivered in June 1936, and considered the greatest aircraft of its time.

Dead Freight
Payable charge for cargo space that has been booked but was not utilized by the charterer or shipper.

FOB
Free On Board. Part of Incoterm standard published by the International Chamber of Commerce. Generally indicates that the buyer has to pay for transportation of goods from the time they are loaded to the vessel. Exception USA and Canada: two forms of FOB (origin and destination). FOB origin means the buyer has to pay for transportation. FOB destination means the seller has to pay for transportation.

Freight consolidation license
License that qualifies the holder to combine small cargo for more than one consignee into a single container.

(Freight) forwarder
Agent that provides transportation services, including issuing all related documents, as an intermediary between the shipper and the carrier, typically on international shipments.

Groupage consignment/consolidated consignment
Combination of two or more smaller shipments into one larger transporting unit. The first groupage consignment was arranged by Gottfried Schenker in 1873.

IATA
International Air Transport Association. Representing some 240 airlines, or 84% of total air traffic, as the trade association for the world's airlines.

Kintetsu (KWE)
Kintetsu World Express, Inc. A group of over 130 affiliated companies, founded in 1948. One of Japan's major freight-forwarding companies.

Known shipper regulations
Regulations that define the conditions a shipper has to fulfill to be registered as 'known shipper'. Shippers or forwarders wanting to send cargo on passenger aircrafts need to register as 'known shipper' or 'regulated agent'. No cargo is allowed to be shipped anonymously. The program was introduced by the International Civil Aviation Organization after 9/11 as security measure for air cargo on passenger air carriers.

Jetty
(a) wharf or landing pier; (b) structure projecting into the sea to protect the harbor.

JSAS
Japan Sea Air Systems, Inc. Subsidiary of Mitsui Air & Sea Service Co., later M.O. Air System Inc. Was completely incorporated into Mitsui Air & Sea Service later. JSAS formed the joint venture with Schenker & Co., GmbH that resulted in the foundation of Japan Schenker Co., Ltd. in 1979.

LNG plant
Liquefied Natural Gas plant. It receives natural gas from a pipeline, chills it to liquid form and stores it for delivery to public or private customers.

Mitsui Air & Sea Service Co.
Japanese forwarder founded in 1960. Renamed M.O. Air System Inc. in 1989.

M.O. Air
M.O. Air System, Inc. Formerly, Mitsui Air & Sea Service Co.; today, M.O.L Logistics Co., Ltd. Joint venture partner of Schenker from 1979 to 2001. Global logistics services provider and one of the core companies of the Mitsui O.S.K. Lines group.

Mutual Representation Agreement (with Nippon Express)
Agreement between two companies that will allow each party to advertise and represent the other. Schenker's agreement with Nippon Express made it possible to establish a delegate office in Japan. In turn, Nippon Express had representatives at Schenker in Germany.

Nippon Express
Nippon Express Co., Ltd. Japan's largest domestic transportation company, founded in 1937. Schenker AG established its first delegation office at Nippon Express' premises in Tokyo in 1964.

NVOCC
Non Vessel Operating Common Carrier. Cargo consolidator without own vessel, functioning as a carrier by issuing own bills of lading/air waybills and assuming responsibility for the shipments.

Routing (order)
Document issued by the freight payer, confirming the transport of his/her shipments by a certain freight forwarder. Prevents unauthorized parties from claiming and collecting the cargo.

Shipping company
Firm transporting cargo by ship, air, train and/or truck.

Special customs regulations that apply to fairs and events
Goods and equipment used at fairs and exhibitions fall under the so called temporary admission regulation when imported and exported. No duty has to be paid if they fulfill certain requirements, such as period of use (usually one year), quantity of samples (e.g., reasonable), use (e.g., only shown/demonstrated, not sold), and charge (e.g., free of charge).

Stevedore
Person who works at, or is responsible for, loading and unloading ships in a port.

Stinnes AG
Logistics service provider. Founded in 1808 as company for shipping and coal mining. After acquiring Schenker AG in 1997, Stinnes AG was in turn acquired by Deutsche Bahn AG in 2002. Renamed to DB Mobility Logistics AG in 2008.

Supply chain management (SCM)
Management method that aims at improving operational efficiency. It links all steps of a flow of products or services from procurement of raw materials and parts to the end customer. Supply chains connect various companies like raw material suppliers, parts makers, manufacturers, retailers, logistics companies or maintenance service providers and are mostly constructed around big companies which take the lead. Therefore: SCM is a method that aims on the optimization of entire supply chains by managing the flow of services and products based on the exchange of information between all parties involved.

Telex
Service for international transfer of messages through a secure network of teleprinters connected to a system of switched exchanges.

Third-party logistics (3PL)
Outsourcing parts — or all — of a company's logistics operations to improve efficiency. 3PL companies are experienced logistics professionals that plan and execute logistics activities on behalf of the shipper to avoid or resolve issues arising from conflicts of interest between the shipper and the forwarder.

INDEX OF NAMES

Abe, Hideyuki
Becomes vice-president of newly formed joint venture Schenker-Seino Co., Ltd. in 2002, after serving as managing director at Seino's air & sea cargo division.

Abe, Shinzo
Twice-elected prime minister of Japan (2006-2007, 2012 to present).

Andratschke, Arno S.
One of the first Schenker delegates in Japan. Becomes vice-president of Japan Schenker in 1981.

Fujioka, Kiyoshi
President of Mitsui Aviation Service in 1975.

Fukuda, Kinji
Employed at the Mitsui Aviation Service office in Dusseldorf in 1975.

Glaser, Klaus
Becomes vice-president of Japan Schenker in 1985.

Herbst, Franz
Originally from Austria, started the Global Projects business of Japan Schenker in 1979.

Hirsch, Moritz
Co-founder of Schenker & Co. in 1872.

Holzer, Marcell Moritz
Italian-born executive of Schenker & Co. who established Berlin as the new HQ in 1919 and created a network of branches in Germany that remains the organizational backbone of the company.

Huels, Joe (Josef)
One of the first Schenker delegates in Japan.

Imura, Masanari
Becomes president of Japan Schenker in 1985.

Karpeles, Moritz
Co-founder of Schenker & Co. in 1872.

Karpeles-Schenker, Emil
Son of Moritz Karpeles, becomes sole managing director of Schenker & Co. in 1914.

Klein, Dr. Joachim
Head of Product Management Logistics Services at Schenker AG from 1998 until 2000. Part of the team that negotiated the joint venture with Seino.

Knappik, Klaus
Vice-president for newly established Japan Schenker Co., Ltd.

Lieb, Dr. Thomas C.
Chairman of the board of Schenker AG since 2008.

Ogiwara, Tadashi
President of M.O. Air Systems, Inc. prior to 2001 termination of longstanding joint venture agreement with Schenker.

Schenker, Gottfried
Swiss co-founder of Schenker & Co. in 1872.

Schenker, Michael
Ex-guitarist of the famous German hard rock band "Scorpions".

Schenker-Angerer, Dr. August
Adopted son of Gottfried Schenker and his successor as managing director of Schenker & Co.

Schlausch, Hans Jürgen
Arrives in Japan as executive vice-president of Japan Schenker in 1993.

Villinger, Ulrich
Chief executive officer of Schenker Asia Pacific from 1995 until 2002.

Yoshida, Keiichi
First president of Japan Schenker Co., Ltd.

グロッサリー

▶ IATA
国際航空輸送協会。航空輸送の84%を占める約240の航空会社が加盟している国際航空会社のための業界団体。

▶ AEO(認定事業者)ライセンス
Authorized Economic Operator制度。国際物流におけるセキュリティ確保と円滑化の両立を図り、我が国の国際競争力を強化するため、貨物のセキュリティ管理と法令遵守の体制が整備された事業者に対し、税関手続の緩和・簡素化策を提供する制度。WCO(世界税関機構)が採択したSAFE「基準の枠組み」においてAEO制度の導入・構築の指針が定められており、我が国のAEO制度は、その指針に沿ったものとなっている。平成18年3月に輸出者を対象に導入されたAEO制度は、その対象を輸入者(平成19年4月)、倉庫業者(平成19年10月)、通関業者・輸送者(平成20年4月)、製造者(平成21年7月)に広げ、制度の拡大に努めているほか、AEO事業者に対する利便性の向上などの制度改善を随時行っている。

▶ NVOCC
複合一貫輸送業者(NVOCC)。自社の船舶を保有しない貨物混載業者。貨物輸送会社のパートナーや代理店ではなくても、船荷証券や航空貨物輸送状の発行などの輸送業者として必要な責任を果たす。

▶ FOB
本船渡し。国際商業会議所制定貿易条件準拠規則の一部。通常、買い手が、本船に積み込んだ後の輸送費を支払うことを意味する。米国とカナダは例外で、FOB originとFOB destinationがある。FOB originは、買い手が輸送費を払い、FOB destinationは売り主が輸送費を払う。

▶ エムオーエア
エムオーエアシステム(株)。前・三井航空サービス、現・商船三井ロジスティクス。1979年～2001年の間、シェンカーの合弁事業パートナー。国際物流サービス提供者であり株式会社商船三井グループの中核会社のひとつ。

▶ LNGプラント
液化天然ガスプラント。パイプラインから天然ガスを受け取り、冷却して液化し、公共サービスや顧客への輸送のために保管。

▶ 貨物混載免許
国土交通省が許可する混載輸送を複数の荷受人の小口貨物をひとつのコンテナに混載するための免許。

▶ 近鉄(KWE)
株式会社近鉄エクスプレス。1948年に創業。130社以上の関連会社で構成されている。日本を代表する輸送会社のひとつ。

▶ 空荷運賃
用船主、船荷主が予約をしたが使わなかった積荷スペースの請求可能な運賃。

▶ 混載輸送
複数の小口貨物をひとつの大きな輸送単位にまとめること。1873年に、ゴットフリート・シェンカーが初めて混載輸送を行った。

▶ コントラクトロジスティクス
顧客ニーズに合わせて用意されたロジスティクスサービス、で3PL業者により長期契約を結んで提供される。

▶ サードパーティーロジスティクス(3PL)
「Third(3rd)Party Logistics(略して3PL)」とは、一般的に荷主に対して物流改革を提案し、包括して物流業務を受託し遂行することを言う。基本的には、荷主と輸送業者という「利益相反」する関係による不都合を解決するために、ノウハウを持った第三者(日本では輸送業者と同一である場合もある)が、荷主の立場にたって、ロジスティクスの企画・設計・運営を行う事業が「3PL」だと考えられている。

▶ サプライチェーン・マネジメント(SCM)
サプライチェーンマネジメントは、経営効率の向上を実現する経営管理手法の一つ。サプライチェーンは、文字どおり「原材料や部品の調達から最終顧客までの製品やサービスの流れを一つの供給の連鎖」ととらえたもの。この連鎖には、原材料メーカー、部品メーカー、製品メーカー、卸売業、小売業、物流業、メンテナンスサービス業などの企業が加わり、一般的には、イニシアチブをとる大企業が中心になって連鎖を構成する。これにより、サプライチェーンマネジメントとは、「サプライチェーンの全体最適を実現するため、構成企業間で取り交わす情報をベースに、製品やサービスの流れを統合的に管理する手法」という意味になる。

▶ JSAS
ジャパンシーエアシステム株式会社。三井航空サービスの子会社で、のちにエムオーエアシステム(株)。その後、完全に三井航空サービスに吸収された。J-SASは、シェンカー社と合弁事業を始め、1979年にジャパンシェンカー社が設立された。

▶ シュティネスAG
物流サービス提供者。採炭および輸送会社として、1808年に設立された。1997年にシェンカーAGを買収した後、2002年にシュティネスAGは、ドイツ鉄道に買収され、2008年にDBモビリティ・ロジスティクスAGと改名した。

▶ 相互代理契約(対日本通運)
二社間における契約で、双方が他方の企業を代表し、宣伝できる。シェンカーは日本通運との契約により、日本に駐在員事務所を開設することができた。日本通運もまた、ドイツのシェンカーに駐在員を置いていた。

▶ DC-3
現在はボーイングにより買収されたダグラス社が製造した商業用プロペラ飛行機。1936年6月に初めて納入され、当時最高の飛行機とされていた。

▶ テレックス
電話交換機のシステムに接続されたテレプリンタの安全なネットワークを通じて、メッセージを国際転送するサービス。

▶ 特定荷主(Known Shipper)制度
「特定荷主(Known Shipper)」として登録するために、送り主が満たさなければならない条件を定義する規則。旅客機に貨物を乗せたい荷送人、輸送業者は、「特定荷主(Known Shipper)」または「特定航空貨物利用輸送事業者等(Regulated Agents)」として登録する必要がある。送り主不明で貨物を送ることはできない。9・11以降、国際民間航空機関(ICAO)が旅客機の航空貨物に対するセキュリティ対策として導入したプログラム。

▶ 特別税関規則(仮通関-見本市やイベントに適用)
見本市や展示会に使用される商品や機材は、輸出入の際にいわゆる仮通関規則が適用される。使用期間(通常1年)、サンプル数(例:妥当な数)、用途(例:展示、実演のみで、販売はしない)、料金(例:無料)などの条件を満たせば関税の支払いが免除される。

▶ 突堤
(a)埠頭、桟橋、(b)港を守るために海に出っ張った建造物。

▶ 日本通運
日本通運株式会社。1937年に設立された日本最大の国内輸送会社。シェンカーAGは、1964年に同社初の駐在員事務所を東京の日本通運の事務所に開設。

▶ バブルの時代
1985年のプラザ合意をきっかけとした円高に対応した日銀の金融緩和をきっかけとして発生した日本の資産バブルとも呼ばれる。1986年～1991年に、日本で不動産価格と株価が大幅に暴騰した時期。

▶ 平底荷船
平底の船。はしけ、貨物輸送のために押したり、牽引したりされる。

▶ (フレイト)フォワーダー
フォワーダーとは、仲介人として荷主と輸送会社を結びつけて関連する書類を作成、ドアーツードアー輸送を行う代理業者のことです。輸送方法やエリアにより更に業種分類されていますが、一般的には国際輸送を取り扱う業者を指します。

▶ 三井航空サービス
1960年に設立された日本の輸送業者。1989年に、エムオーエアシステム(株)に改名。

▶ 輸送会社
船、空、列車、トラックなどで貨物を輸送する会社。

▶ ルーティング(オーダー)
フレイトフォワーダーによる貨物の輸送を確定する運賃支払い主が発行する書類。権限を与えられていない人が貨物を要求して、引き取ることを防止する。

名前インデックス

▶ 安倍晋三
日本の内閣総理大臣に2度就任(2006～2007、2012～現在)

▶ 阿部英行
西濃運輸の取締役航空・海上輸送部部長を務めた後、2002年に新たに設立された共同事業、西濃シェンカー株式会社の副社長に就任。

▶ アンドラチケ、アーノ S.
シェンカー初の日本駐在員のひとり。1981年に、ジャパンシェンカー社の副社長に就任。

▶ 井村正也
1985年に、ジャパンシェンカー社の社長に就任。

▶ ヴィッリンガー、ウルリッヒ
1995年～2002年に、シェンカーAPACの最高経営責任者を務める。

▶ 荻原典
シェンカーとの長期にわたる合弁事業契約を2001年に終了する前のエムオーエアシステム(株)の社長。

▶ カーペレス、モリッツ
1872年、シェンカー社の共同創立者。

▶ カーペレス=シェンカー、エミル
モリッツ・カーペレスの息子で、1914年に、シェンカー社の唯一の最高経営責任者となった。

▶ クナッビック、クラオス
新しく設立されたジャパンシェンカー社の副社長。

▶ クライン、ヨアッヒム Dr.
1998年～2000年まで、シェンカーAGのプロダクトマネジメントロジスティクスサービスの責任者。西濃との合弁事業交渉チームのひとり。

▶ グラザー、クラオス
1985年に、ジャパンシェンカー社の副社長に就任。

▶ シェンカー、ゴットフリート
スイス生まれ。1872年、シェンカー社を共同創立。

▶ シェンカー、マイケル
ドイツの有名なハードロックバンド「スコーピオンズ」の元ギタリスト。

▶ シェンカー=アンゲラ、アウグスト Dr.
ゴットフリート・シェンカーの養子で、シェンカー社の最高経営責任者としての後継者。

▶ シュラウシュ、ハンス・ユルゲン
1993年に、ジャパンシェンカー社の副社長に就任し、来日。

▶ ヒュールス、ジョー(イォーゼッフ)
シェンカー初の日本駐在員のひとり。

▶ ヒルシュ、モリッツ
1872年、シェンカー社の共同創立者。

▶ 福田欣示
1975年に、三井航空サービスのデュッセルドルフオフィスに採用。

▶ 藤岡清
1975年、三井航空サービスの社長。

▶ ヘルプスト、フランス
オーストリア出身で、1979年にジャパンシェンカー社のグローバルプロジェクト事業を開始した。

▶ ホルサー、マーセル・モリッツ
イタリア生まれのシェンカー社の役員。1919年にベルリンに新しい本社を設立し、ドイツに同社組織の中枢となる支店網を作った。

▶ 吉田慶一
ジャパンシェンカー社の初代社長。

リーブ、トーマスC. Dr.
2008年から、シェンカーAGの会長(Chairman)。

Sources: www.annourarealtygroup.com; www.answers.com; www.boeing.com; www.businessdictionary.com; www.collinsdictionary.com; www.customs.go.jp; customs.hmrc.gov.uk; dictionary.reference.com; www.foreign-trade.com; forum.wordreference.com; global.britannica.com; www.iata.org; www.investopedia.com; www.itc-sb.com; www.jsas.com.sg; www.kkfreight.com; www.kwe.com; legal-dictionary.thefreedictionary.com; www.merriam-webster.com; www.mol-logistics.co.jp; www.nipponexpress.com; www.prospects.ac.uk; www.sjsu.edu; sy-logistics.jp; www.transway.de; www.travelwest.info; www.tsa.gov; www.unitedcargo.com; userwikis.fu-berlin.de

The past 50 years for DB Schenker in Japan were shaped not only by the movement of the market or the changes in the industry. It was mainly the people — customers, partners and staff — who made the company what it is right now. A major player in the Japanese transport and logistics market.

This book captures the spirit, the passion, the know-how and the resourcefulness of the founders, leaders and staff — along with perspectives of customers and partners.

DBシェンカーの日本におけるこれまでの50年間を形作ってきたものは、経済の動向や業界の変化だけではありません。私たちが現在、日本の物流市場においても主要なプレーヤーとして存在しているのは、当社を支えてくださる人々、つまり、お客様、パートナー様、そして社員のみなさんのおかげなのです。

この記念本では、当社の創業者、リーダー、スタッフたちの精神、情熱、ノウハウ、機知を、さらにはお客様、パートナー様のみなさまの視点も併せてご紹介します。

50 years
DB Schenker in Japan