

我が国物流事業者の海外進出に関する調査研究 ～欧米荷主企業ヒアリングからの考察～

前研究調整官 鈴木 健之

研究官 藤家 慎太郎

前研究官 山下 芙由子

調査研究の背景と目的

人口減少に伴い日本国内貨物量の伸長が停滞し、将来的にさらなる縮小が見込まれる一方で、アジア・ASEAN 地域では中間所得者層の増加等、経済成長が続いており、物流ニーズも拡大していくと見られる。総合物流施策大綱（2013-2017）（平成 25 年度 6 月閣議決定）においては日本の質の高い物流システムをアジアに展開することが謳われ、アジア物流圏の全体の質を高め、アジアの経済成長に貢献することが示された。日本から進出している産業の国際競争力を支えつつ、日本の質の高い物流システムをアジアに展開するためには、我が国の物流事業者が、日本の荷主企業だけでなく欧米の荷主企業の物量も獲得し効率的なサプライチェーンを構築していくことが必要である。

本調査研究では、アジア（シンガポール）に拠点をおく欧米荷主企業にヒアリング調査を実施し、その物流ニーズに対応するための我が国物流事業者の課題を整理することを目的とする。

調査研究内容

平成 27 年 8 月から平成 28 年 2 月に欧米荷主企業の日本法人 10 社にヒアリングを行い、平成 28 年 3 月に欧米荷主企業のシンガポール法人（アジア統括拠点）3 社にヒアリングを行った。

・ヒアリング項目

①自社物流の流れ

日本国内向け貨物及びアジア向け貨物が、自社生産拠点からどのような経路で輸送されているか

②物流事業者選定の仕組み

国際輸送、国内輸送、倉庫運営の物流事業者の選定方法

③我が国物流事業者への意見、評価等

欧米荷主企業の日本法人及びシンガポール法人から見た日本の物流事業者への見解
これらのヒアリングから以下の考察をまとめた。

・日本の物流事業者が欧米荷主企業の貨物量を取り込むための課題と方策

1. 調査研究の背景と目的

1.1 我が国を取り巻く貨物輸送量の動向

国内貨物輸送量の推移は、図 1-1 に示すとおり、近年では、リーマンショックの影響などもあるが、おおむね横ばいとなっている。また、我が国の人口は、2014 年に約 1.27 億人であるが、2020 年には約 1.24 億人、2040 年には約 1.07 億人に減少すると予測されている（国立社会保障・人口問題研究所 平成 24 年 1 月時点での中位推計）。人口減少が進むことは、消費市場の縮小、ひいては物流需要の減少につながるため、将来的に国内貨物輸送量は低減していくと予測される。

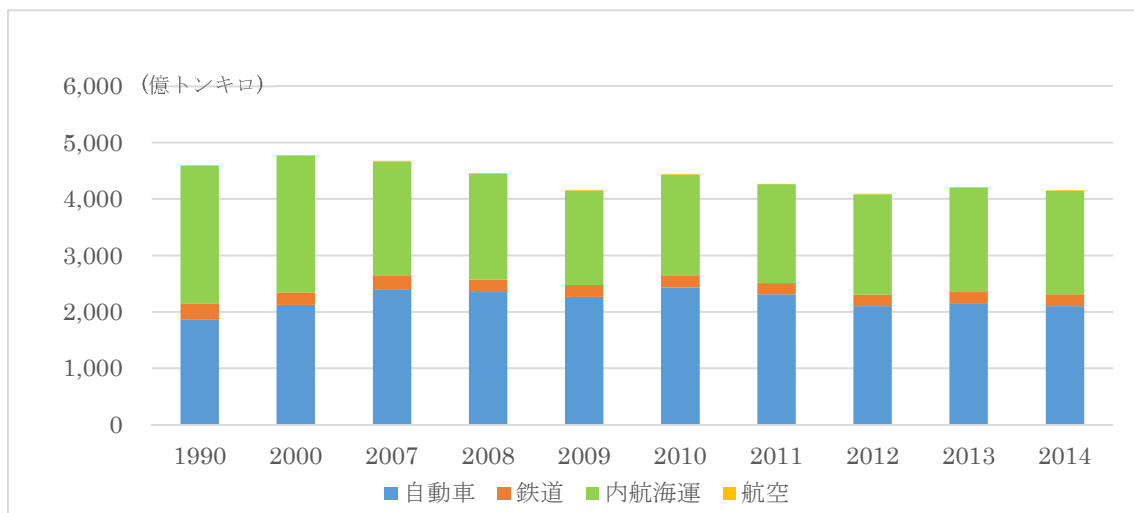


図1-1 国内貨物輸送量(トンキロベース)

出所:国土交通省「自動車輸送統計年報」、「鉄道輸送統計年報」、「内航船舶輸送統計年報」、「航空輸送統計年報」より作成

一方、アジアでの人口推移を見ると、フィリピンでは 2014 年の約 1.00 億人から 2020 年には約 1.12 億人、インドネシアでは 2010 年の約 2.52 億人から 2020 年には約 2.72 億人と、各国ともに増加すると予測されており¹、また経済成長を背景に一人当たり所得も増加し、今後もさらに物流需要が拡大していくことが予測できる。

図 1-2 は、2015 年時点の海上・航空貨物量と、2015 年から 2020 年までの貨物量の成長率予測を、世界の地域ごとに OD（発地と着地）別で示したものである。

¹国際通貨基金（IMF）「World Economic Outlook Database（2016 年 4 月）」

<http://www.imf.org/external/index.htm>

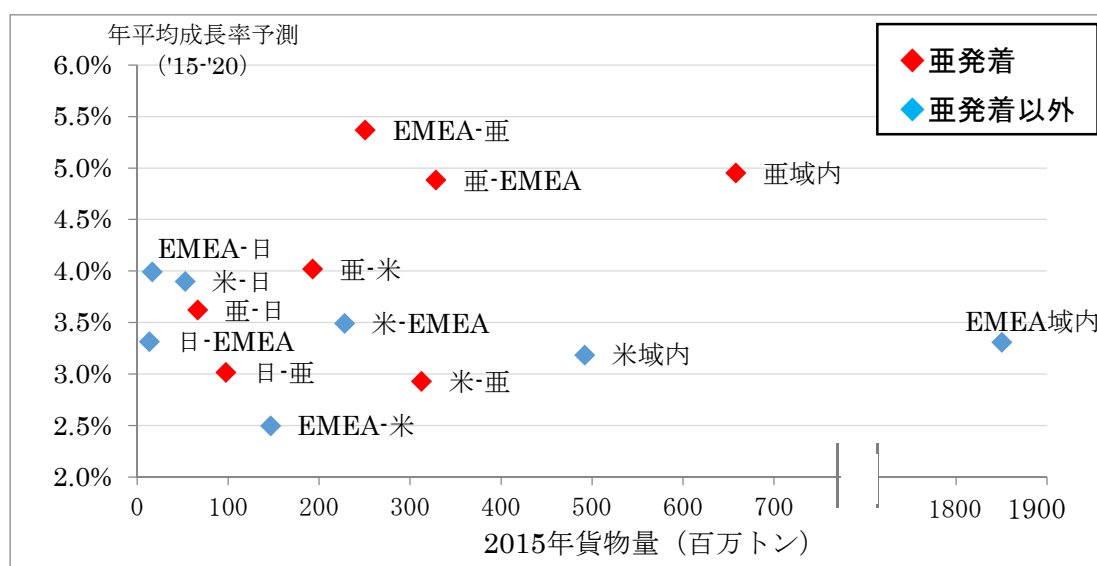


図1-2 トラフィック別 海上・航空貨物量と成長率予測
 ※亜:アジア、オセアニア 米:北米、中南米 日:日本 EMEA:欧州、アフリカ、中東
 ※資源(石油、ガス等)は除く
 ※左側が発地、右側が着地を表す。(例えば、亜-日は、アジア、オセアニア発日本着を意味する)
 出所:IHS Global Insight

アジア発着、特にアジア域内輸送の貨物量は多く、また他地域の OD と比べても高い成長が見込まれる。

1.2 我が国産業の海外進出の状況

日本企業の海外進出は近年加速している（図 1-3）。中でもアジアへの進出が目立っており、ASEAN4 においては現地法人数が 2001 年の 2,225 社から 2013 年には 4,009 社と約 1.8 倍となっている。また、中国においては 2001 年の 2,220 社から、2013 年には 7,807 社と、およそ 3.5 倍に増大している。特に中国への企業進出が大きいのは、経済成長に伴い、製造拠点に留まらず消費市場としての魅力が高まったことも原因として考えられる。

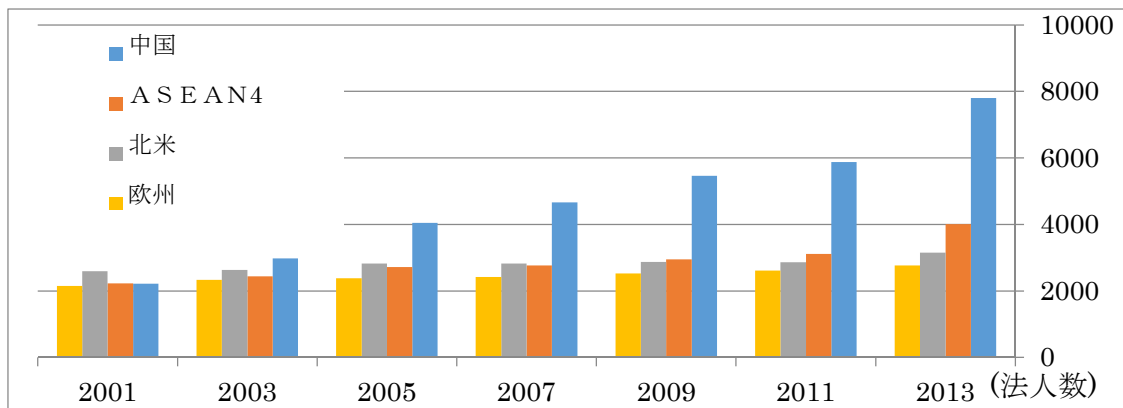


図1-3 我が国企業の海外進出状況

出所：経済産業省「海外事業活動基本調査」より国土交通省国際物流課作成

※ASEAN4：フィリピン、マレーシア、タイ、インドネシア

1. 3 我が国物流事業者の海外進出の状況

ASEAN4 における我が国物流事業者の現地法人数は 2004 年の 159 社から 2014 年には 215 社、中国では 2004 年の 136 社から 2014 年には 362 社と増加しており、我が国産業の海外、主にアジアへの進出に対応して、我が国物流事業者のアジアへの海外展開も急速に拡大している（図 1-4）。

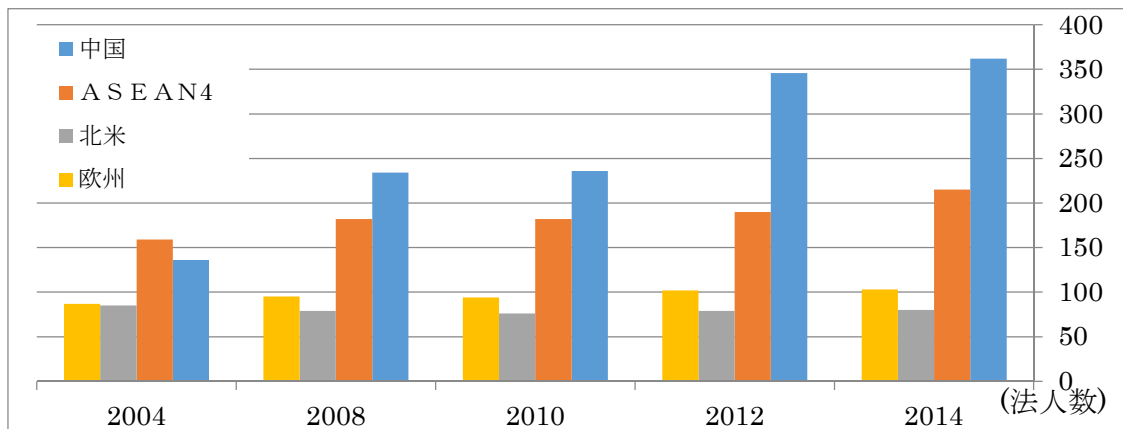


図1-4 我が国物流事業者（フォワーダー）の海外展開の状況

出所：JIFFA「我が国フォワーダーの海外進出状況と外国フォワーダーの日本進出状況」より
国土交通省国際物流課作成

国際輸送の海上貨物取扱数量ランキングでは、日本通運株式会社が 25 社中 9 位、日本郵船株式会社が同 18 位となっている（図 1-5）。また、国際輸送の航空貨物取扱数量ランキングでは、日本通運株式会社が同 7 位、株式会社近鉄エクスプレスが同 11 位となって

いる（図 1-6）。国際輸送の取扱貨物量は海上・航空とも上位は欧米物流事業者および中国の Sinotrans 社となっている。

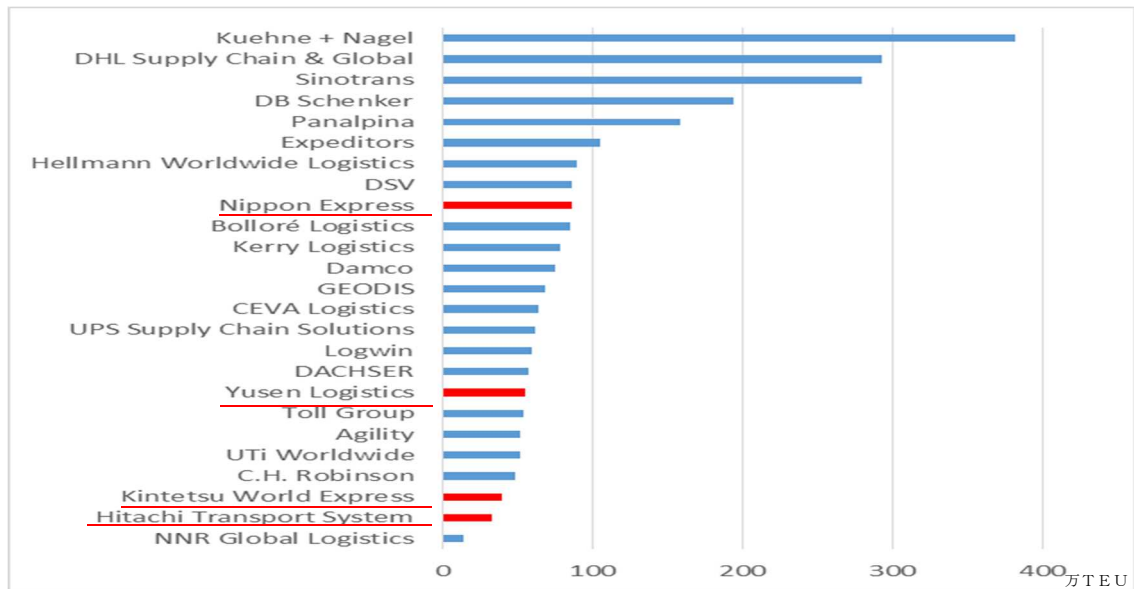


図1-5 グローバル物流事業者の国際貨物取扱量(海上)

出所:Armstrong & Associates, Inc.「Top 25 Global Freight Forwarders(2016 年 5 月)」

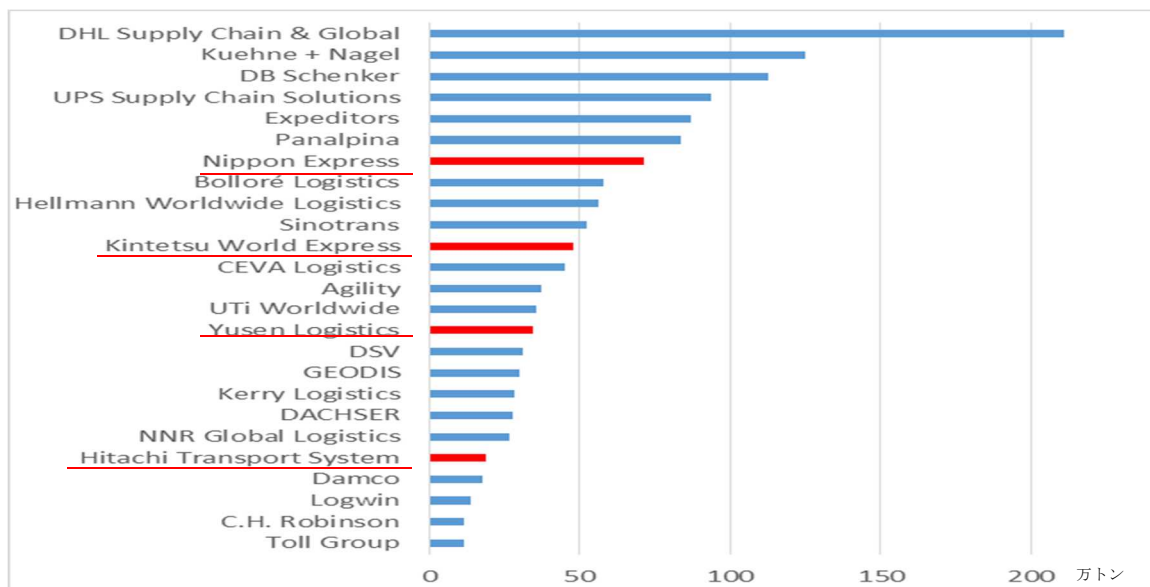


図1-6 グローバル物流事業者の国際貨物取扱量(航空)

出所:Armstrong & Associates, Inc.「Top 25 Global Freight Forwarders(2016 年 5 月)」

1. 4 調査研究の目的

日本国内貨物輸送量の停滞や将来的な減少とアジアにおける国際貨物輸送量の成長が見込まれる中で、海外の生産拠点アジアにおいて、日本の質の高い物流システムを広く展開するためにも、我が国物流事業者が、今後、欧米荷主企業の貨物量を取り込んでいくことが重要である。

本調査研究では、欧米荷主企業のアジア物流等の統括拠点・法人へのヒアリングを通じてアジアにおけるニーズ等を把握し、その物流ニーズに対応するための我が国物流事業者の課題等を整理することを目的とする。

2. 欧米荷主企業に対するヒアリング

2. 1 ヒアリング調査の概要

欧米荷主企業ヒアリングは、日本国内及び海外（シンガポール）で行った（図 2-1）。

国内ヒアリングは、欧米荷主企業のアジア地域統括拠点が多いシンガポールに着目し、シンガポール政府ホームページ等から候補をリストアップし、協力を得られた欧米荷主企業の日本法人 10 社（A～J 社）に対して行った（平成 27 年 8 月から平成 28 年 2 月）。

海外ヒアリングは、国内ヒアリングを行った企業 10 社のうち、アジア統括拠点経由の貨物輸送を主に航空便で行っている 3 社（A,I,J 社）のシンガポール法人に実施した（平成 28 年 3 月）。

荷主企業	取扱製品 （主な貨物内容）	本社	シンガポール拠点の位置づけ	シンガポール ヒアリング	第三国での日系 物流業者利用
A社	電子部品	欧	アジア統括拠点	○	有り
B社	輸送機械	欧	1サプライヤー		
C社	医薬品、医療機器	欧	アジア統括拠点(物流ハブでは無い)		
D社	電子機器/部品	米	アジア統括拠点		有り
E社	電子部品	米	アジア物流拠点		有り
F社	消費財	米	アジア統括拠点(物流ハブでは無い)		(ごく一部)
G社	高級ブランド品	欧	日豪ASEANの物流拠点		
H社	輸送機械/部品	欧米	過去の物流拠点(現在は無い)		
I社	消費財、医薬品、 医療機器	米	アジア統括拠点	○	有り
J社	医薬品、医療機器	米	豪ASEAN印の統括拠点	○	有り

図2-1 ヒアリング先企業の概要

国内ヒアリングを実施した企業は、本社所在地がアメリカやヨーロッパであり、また取り扱い製品も電子部品、消費財、医薬品関係など幅広い分野のメーカー企業である。

これらの企業の多くは、日本市場向け製品の大部分または全部を海外から輸入している。

2.2 ヒアリング調査の内容

ヒアリングでは、自社物流の流れや物流事業者の選定の仕組み、我が国物流事業者への意見、評価等を尋ねた。サンプル数が少ないので、欧米荷主企業全体の傾向や一般化は難しいが、限られたサンプルから着想を得た仮説的な傾向として、欧米荷主企業の物流の体制や、欧米荷主企業からの貨物量獲得に向けた課題等を述べる。

(1) 日本向け貨物の物流形態

日本向け貨物に係る国内での物流形態については、大きく2つのケースに分かれる（図2-2）。

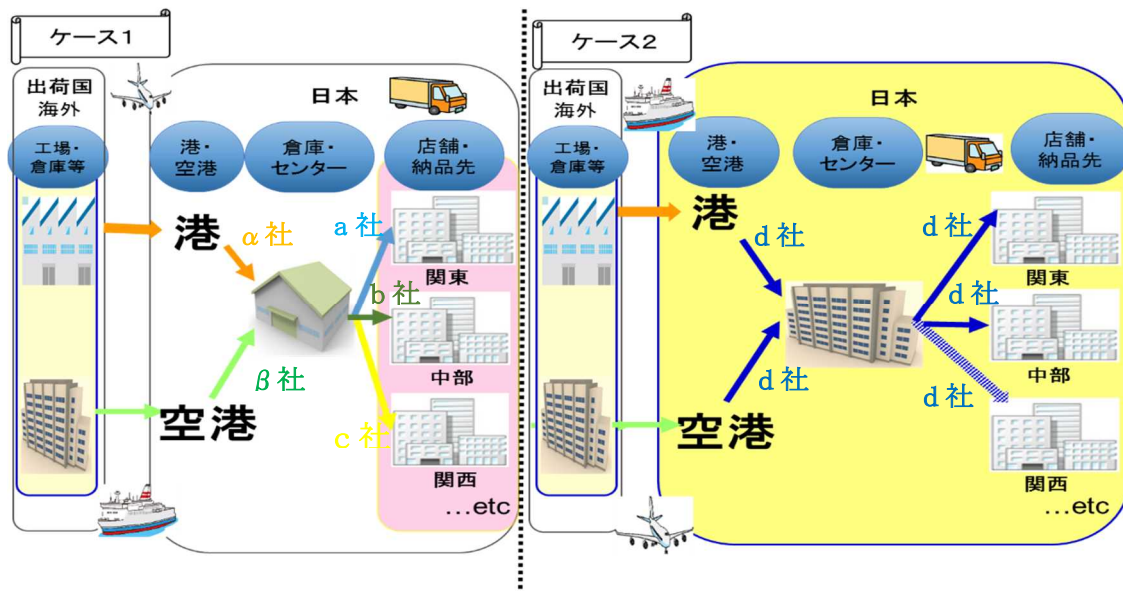


図2-2 日本向け貨物の物流形態イメージ(輸入から国内配送まで)

※α、β、γ、a、b、c、d 社は物流事業者を表す。

ケース1は、複数の物流事業者を利用する物流形態である。海外から貨物を輸送する物流事業者が、港又は空港にて通関手続きを行い、国内拠点（倉庫・センター等）に搬入する。その拠点から日本各地への貨物の発送は、異なる事業者へ依頼をしている。

ケース1の形態の企業からは、納品先によっては搬入可能な事業者が限定されるため、宅配便、納品代行業者を利用せざるを得ない等の意見があった。

ケース2は、単独1社に物流を委託している企業の物流形態である。港又は空港での輸入通関手続きから国内拠点への配送及び運営、全国各地への配送も一括で委託している形

態（いわゆる、サードパーティロジスティクス）である。納品場所によっては委託先の物流事業者が、他の事業者にも再委託の手配をしていた。ケース2の物流形態を行っている企業からは、委託先物流事業者を高評価する意見があった（表2-1）。

表2-1 日本国内の物流形態に関する主な意見（国内ヒアリング）

（ケース1） 複数の物流事業者を利用する荷主企業	・1社でやりきってもらうのが理想 ・納品場所によって納品業者が限定される事があるため、日本全国を1社に任せられない
（ケース2） 単独1社の物流事業者を利用する荷主企業	・通関から拠点運営、配送までを委託している物流事業者の評判は良い。本国の仕事を紹介したこともある

（2）アジア向け貨物の物流形態

アジア向け貨物に係る国際物流形態について、欧米荷主企業ヒアリングの結果をもとに示す（図2-3）。

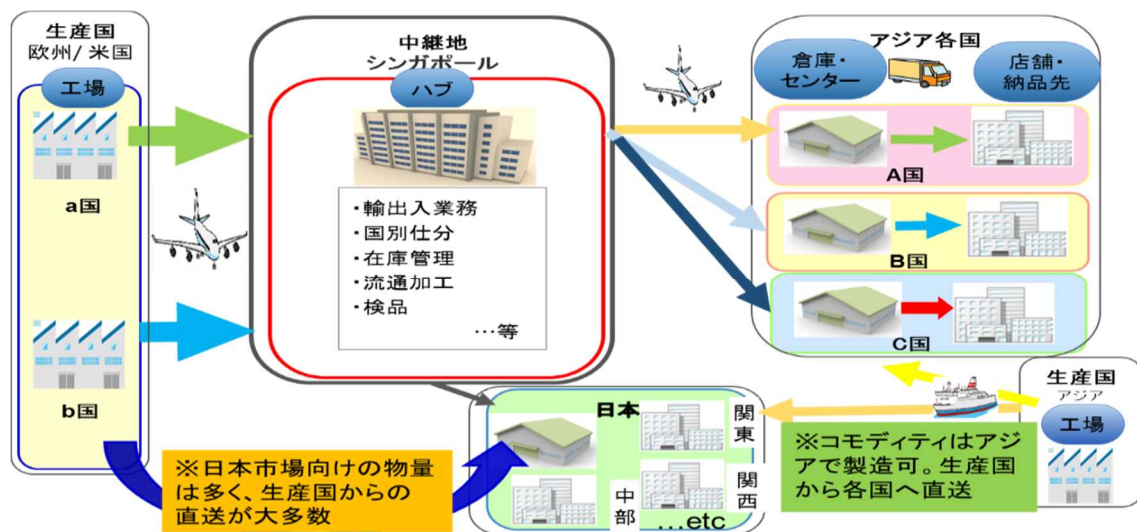


図2-3 アジア向け貨物の物流形態イメージ(国際輸送)

各国ごとの貨物量は少ないため、欧米の生産拠点からの貨物を中継地（シンガポール）に集約し、適時各国へ発送している。生産拠点から直接各国に運ぶよりも、輸送や在庫管理等の面で集約による効率化を図っている。日本向け貨物は、市場が大きく、貨物量も多いこと等により生産本国から直送するケースが大半であった。なお、日本向け貨物量が減少したことから、一部又は全部の貨物をシンガポール経由で日本に輸入するよう見直した企業もあった。また、コモディティについてはアジア各国で生産し、シンガポールを経由

させずに各国に直接輸送する企業もある。

中継地に集約し輸送する場合は、アジアの各国・各地ごとに物流事業者を選定している（図 2-2、ケース 1 と類似）。日本国内の輸送は、拠点運営から配送までを一括で委託している、あるいは委託したいという意向があったが、逆にアジア各国への国際輸送については、海外ヒアリングした 3 社とも、一括で委託するメリットは少ないこと等により、拠点運営と国際輸送（以下、「レーン」という）の物流事業者は別々で選定していた（表 2-2）。

表2-2 レーン毎に異なる物流事業者を選定する理由(海外ヒアリング)

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 倉庫運営とレーンの物流事業者を一括にするメリットは少ない・ 一括で委託すると物量の変化に対応できなくなる・ 各国各地ごとに事業者の提案内容の魅力が違う |
|---|

(3) 物流事業者の決定方法

物流事業者の決定権について、レーンは大多数の企業が本社で国際入札・契約を行っていたが、アジア域内レーンについてはシンガポール（アジア統括拠点）が決めている企業もあった。

アジアの各国内の物流事業者の決定は、本社との協議で決める、各国の法人に一任されている等多様であり、各国内の倉庫運営は現地の物流事業者に決めることも多いとのことである。

ただし、本社で決定する場合でも、現地法人の意見を取り入れているとの意見が大半であり、さらに、FCA²取引で納品先が物流事業者を決めることが多いという企業もあった（表 2-3）。物流事業者としては、各国の現地法人や納品先に選定されるような差別化や営業 PR が重要であると考えられる。

² 「Free Carrier」の略。運送人渡。国際商業会議所が定める「貿易取引条件とその解釈に関する国際規則（インコタームズ）」で規定されている貿易取引条件の一つ。商品出荷後の積み地（港など）で売主から買主に商品が引き渡される契約。積み地以降の運送事業者の手配などは買主が行い、その費用も買主負担となる。

表2-3 物流事業者の決定方法(国内・海外ヒアリング)

【レーン】 ・本社で国際入札により決定。 関係する各国の現地法人の意見を取り入れる ・現地法人から物流事業者の希望を出せる ・アジア域内輸送の物流事業者は、シンガポール統括拠点にて決定している ・現地法人の意見をかなり尊重してもらっている。本社と五分五分の立場だと思う 【各国内】 ・国内輸送や倉庫運営の物流事業者は、本社と現地法人との協議にて決める ・国内での物流事業者の決定は、各国法人へ一任されている ・各国各地域の倉庫運営の事業者は、現地物流事業者に決まることも多い 【その他】 ・FCA 取引が多い。シンガポール倉庫から搬出する貨物の7割以上は、納品先が物流事業者を決める

(4) 欧米荷主企業から見た日本の物流事業者への意見等

① ネットワーク網

国際輸送ではネットワークが重要だが、日本の物流事業者のネットワーク網は欧米の事業者と比べて見劣りする、中国等大きいメジャー市場に注力しすぎていて、マイナー市場の仕事を頼めない等という意見が複数あった（表 2-4）。

表2-4 ネットワーク網についての我が国物流事業者への意見等(国内・海外ヒアリング)

欧米荷主企業	・国境を越える広域の輸送は、ネットワーク網が重要 ・日本や中国など、大きいメジャー市場に注力しすぎている。マイナー市場の仕事を頼めない ・ASEAN10、豪州も含めた各国全てには対応できないのではないか ・ネットワーク網という点で日本の物流事業者は欧米の物流事業者と比べて見劣りする
--------	--

② 現地化

日本の物流事業者は現地化が進んでいないという指摘があった。海外ヒアリングの中では、欧米の企業は本社と現地の人材との交流が進んでおり、人材も、そして取引先企業もボーダレスであるという声を聞いた。

現地化されたチームで拠点を運営することで、各国内の現地の物流協力事業者とも、現

地政府とも上手につきあえるはずという意見もあった（表 2-5）。

表2-5 現地化についての我が国物流事業者への意見(海外ヒアリング)

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">・ 管理者が日本人ばかりでは、日本の荷主企業にしか目線が向かない。現地人材・グローバル人材ではないから、日本の荷主以外の取引先を探さないのでは・ PR 不足。プレゼン能力は問題無いと感じるが、営業に来ない・ 現地スタッフを指揮する際、言葉の壁のためかコミュニケーションに問題がある・ 現地化されたチームで拠点を運営することが重要。そうすれば現地の協力事業者とも、現地政府ともうまくやっていけるはず |
|---|

欧米荷主企業への営業力を強化するための 1 つの考えとして、現地人材・グローバル人材の登用と育成が求められるのではないと思われる。現地化を進めて、各国の商習慣などに適応し、ネットワーク網を構築してサービスを提供する足場を固めるとともに、欧米荷主企業からの物量の獲得に取り組むことが重要であると考えられる。

3. まとめと考察

アジアにおいて日本の優れた物流システムを広く普及して、アジア圏の物流効率を高めることに貢献するためにも、我が国物流事業者は、日本の荷主企業のみでなく、欧米荷主企業の貨物量を取り込んでいくことが必要である。

我が国物流事業者による欧米荷主企業の貨物量の獲得策として、現地法人や納品先に選ばれる事業者となること、海外ネットワーク網を整備拡充することが挙げられる。

欧米企業と大きく異なる点としては、現地化が挙げられる。現地事業者、現地スタッフ、現地政府、欧米荷主企業の現地法人とのコミュニケーションが重要であり、そのためには現地人材・グローバル人材の登用と育成が大きな意味を持つのではないかと考えられる。例えば、留学生の採用や日本本社での勤務の経験、さらに給料、待遇を考慮するなど長期的に勤めてもらう体制整備などの施策が挙げられる。

欧米荷主企業からは、我が国物流事業者に対して、クオリティが高く、その能力をもっと広いエリアで発揮して欲しいと期待する意見が多く聞かれた。日本の優れた物流システムの PR にも合わせて取り組むことも必要である。

また、ヒアリングした海外 3 社では、アジア統括拠点経由の貨物輸送は主に航空便で実施しており、物流事業者に対して、技術力、荷痛みの少なさなど作業品質等を重視していることも判明した。こうしたニーズの背景には、航空便が一般に、運賃負担力のある高付加価値貨物を輸送する傾向にあることが考えられる。これらのニーズは、我が国物流事

業者の強みとして挙げられる部分とも重なり、欧米荷主企業の物量を獲得するためには、まずはこの強みを活かせる航空貨物分野から戦略的に取り組むことも重要である。

参考文献

国土交通省 国土交通政策研究所：「ASEAN の物流に関する調査研究」

日本物流団体連合会：「日本の物流の強みを確認し、その普及を図るための調査」平成 26 年度報告書

運輸政策研究機構：「国際物流サービスの総合力に関する認証制度のあり方に関する調査」