

「ASEANの物流に関する 調査研究」について

国土交通省 国土交通政策研究所
研究官 加藤 賢

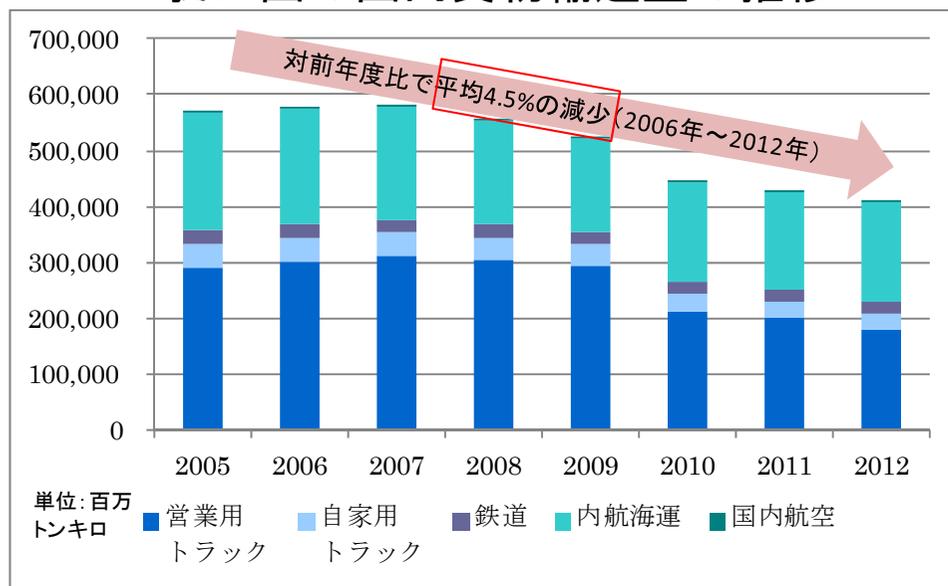
平成26年5月28日

1. 調査研究の背景
2. 調査研究の目的と手法
3. タイ+CLMの経済状況、事業者進出状況について
4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出
5. 日系物流事業者の事業運営上におけるボトルネックへの対応策の調査
6. 調査研究のまとめ

1. 調査研究の背景

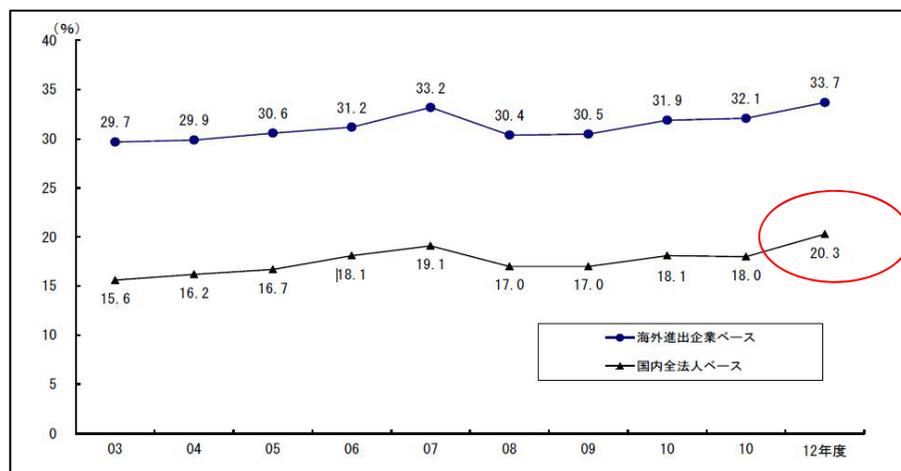
1. 調査研究の背景①

我が国の国内貨物輸送量の推移



出典: 国土交通省統計より作成

我が国の製造業の海外生産比率



出典: 経済産業省

我が国の国内貨物輸送量は年々減少傾向にある
(対前年度比 平均4.5%の減少 2005年~2012年)

+

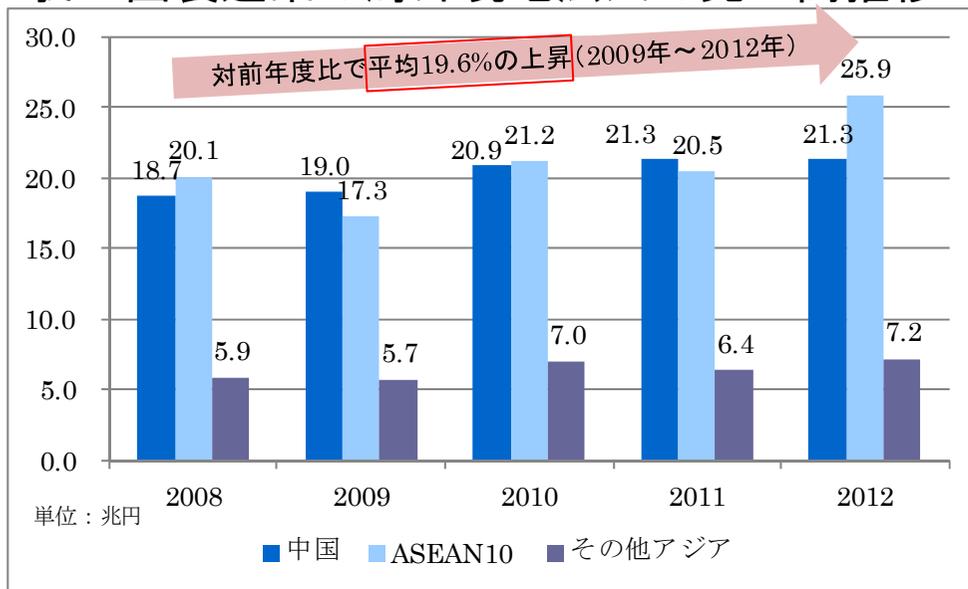
我が国の製造業は、国際競争力の維持・向上を目的として海外生産比率を高めている
(2012年度は20.3%、調査開始以来最も高い数値)



我が国の物流事業者の海外進出の必要性が高まっている

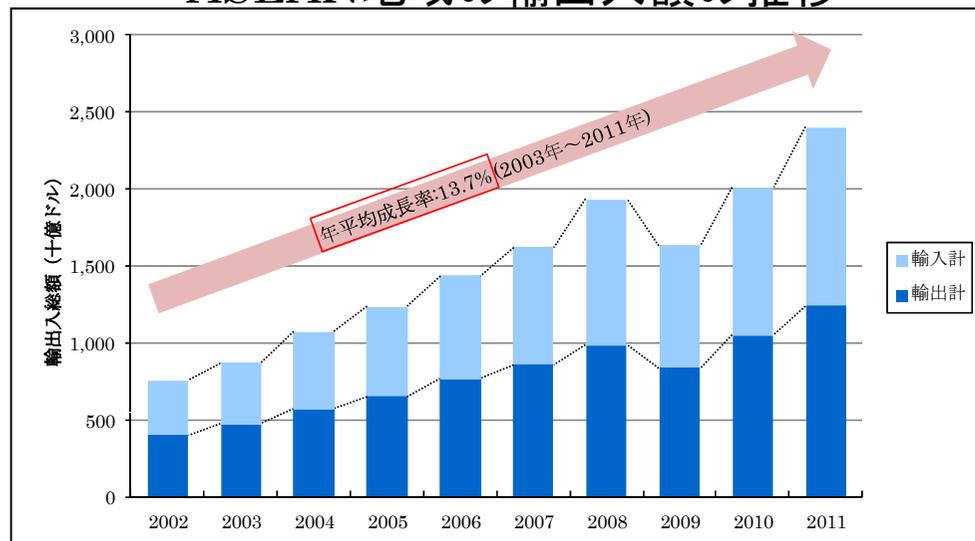
1. 調査研究の背景②

我が国製造業の海外現地法人の売上高推移



出典：経済産業省統計より作成

ASEAN地域の輸出入額の推移



出典：IMF統計より作成

我が国製造業の海外現地法人は、ASEAN地域での売上高が年平均で19.6%増と著しく伸長

+

ASEAN地域の輸出入額は年平均13.7%の高い成長を示す

+

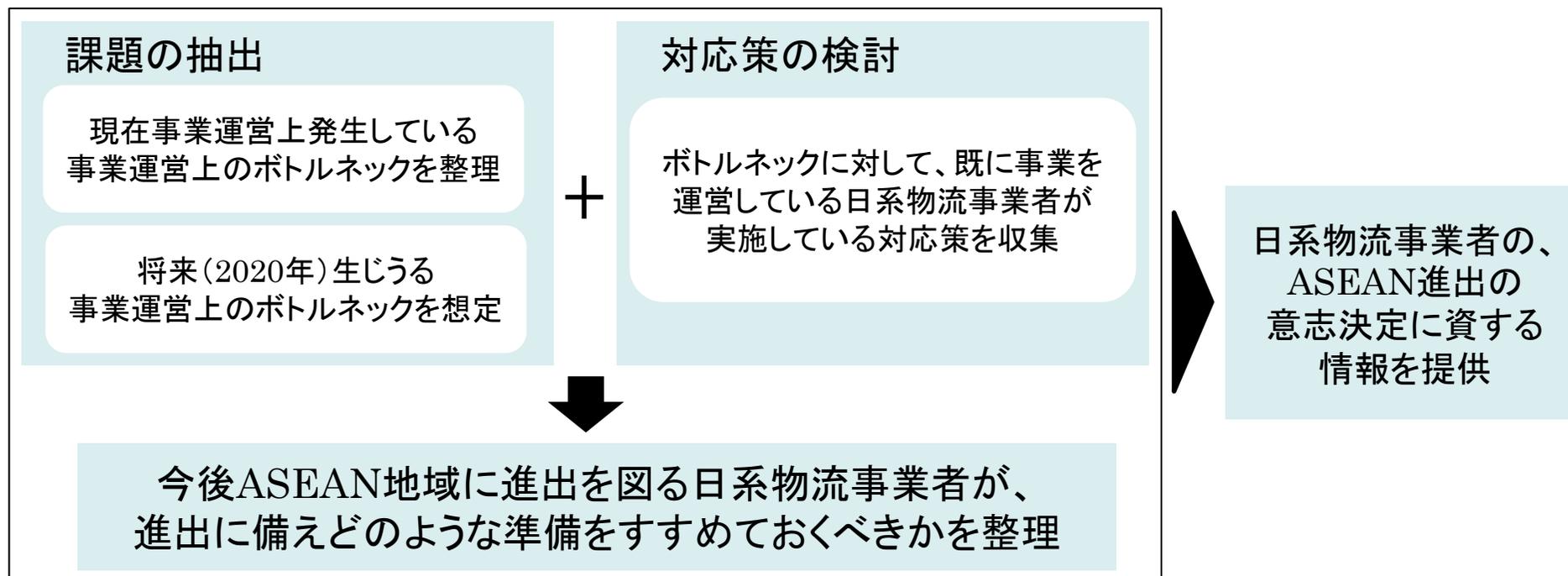
2015年に予定される「ASEAN経済共同体」の発足により、更なる成長が期待される



今後、日系物流事業者はASEAN地域への進出を積極的に検討する必要がある

2. 調査研究の目的と手法

2. 調査研究の目的と手法①



【調査研究の対象地域】



物流事業者の海外進出は、荷主事業者の事業運営(=サプライチェーンの構築状況)に大きく左右されることから、特に以下の2つの地域にフォーカスして調査を実施する。

- ①現在サプライチェーンが構築されている国
タイ
- ②将来サプライチェーンの構築が予想される国
カンボジア・ラオス・ミャンマー(CLM)

2. 調査研究の目的と手法②

本調査研究の具体的な流れは下記①～⑤のとおりである。

①ASEAN地域の物流に関する基礎情報の整理

ASEANの経済状況、貿易関連制度等について整理
⇒既往研究や各国(各機関)公表情報等を基に整理

②タイ+CLM地域の物流に関する詳細情報の整理

タイ+CLM地域の物流量、貿易関連制度、物流インフラ等について整理
⇒既往研究や各国(各機関)公表情報等を基に整理

③タイ+CLM地域における事業運営上のボトルネックの抽出

タイ+CLM地域における事業運営上のボトルネックを抽出
⇒既往研究等を基に整理

④ヒアリングによるボトルネックとその対応策の調査

③で整理したボトルネックの実態の確認と、当該地域に進出済みの日系物流事業者の対応策について調査
⇒当該地域に進出済みの日系物流事業者及び日系荷主事業者へのヒアリング、書面インタビューを実施(2013年12月～2014年2月)

⑤日系物流事業者が進出に際して準備しておくべき事項の提示

日系物流事業者が、ASEAN地域への進出を図るにあたって留意すべき事項、事前に準備しておくべき事項について提示
⇒④で得られた知見を基に提示

P11～P29

P30～32

3. タイ+CLMの経済状況、 事業者進出状況について

3. タイ+CLMの経済状況、事業者進出状況について



項目	タイ	カンボジア	ラオス	ミャンマー
人口(万人) (2012年)	6,789	1,525	665	6,367
GDP(100万US ドル) (2012年)	365,966	14,118	9,171	55,273
GDP成長率 (2012年の 対前年比)	6.5%	7.3%	7.9%	6.4%
失業率 (2013年)	0.8%	0.3%	1.4%	3.5%
最低賃金 (USドル/月) (2013年)	345	74	132	53
日系荷主事業者 の現地法人数 (2013年)	1,835	35	10	18
進出済みの日系 荷主事業者(例)	製造業約700 社、商業・貿易 業約280社等、 中小企業も数 多く進出を果た している。	<ul style="list-style-type: none"> • ヤマハ • スズキ矢崎総業 • ミネベア • 味の素 	<ul style="list-style-type: none"> • 矢崎総業 • ニコン • 山喜 	<ul style="list-style-type: none"> • スズキ • 味の素
日系物流事業者 の現地法人数 (2014年)	96	4	2	6
進出済みの日系 物流事業者(例)	<ul style="list-style-type: none"> • 日新 • 商船三井 • 日本通運 • 住友倉庫 	<ul style="list-style-type: none"> • 商船三井 • 郵船ロジスティクス • 日本通運 	<ul style="list-style-type: none"> • 日新 • 日本ロジテム 	<ul style="list-style-type: none"> • 鴻池運輸 • 三菱倉庫 • 商船三井 • 日立物流

出典:人口、GDP、GDP成長率
IMF「Economic Outlook Database」
失業率 ILO「Global Employment Trends 2014」
最低賃金 JETRO「投資コスト比較」
日系荷主事業者数、日系物流事業者数
東洋経済「海外進出企業総覧2013(国別編)」
進出済み事業社(例) 各事業者のプレスリリース等

4. タイ+CLMにおける 事業運営上のボトルネックの抽出

4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出①

- 主に以下の文献を基に、タイ+CLM地域における日系物流事業者の現状と2020年のボトルネックを抽出した。
 - 国土交通省 国土交通政策研究所「中国に進出している中小物流事業者の実態に関する調査研究」
 - 国土交通省総合政策局「平成22年度 東アジアにおける物流ネットワークに関する事業(調査研究)」
 - 日本貿易振興機構(ジェトロ)海外調査部アジア大洋州課「ASEAN・メコン地域の最新物流・通関事情」
 - 日本機械輸出組合 貿易・投資化ビジネス協議会「2013年度各国・地域の貿易・投資上の問題点と要望」
- 文献を基に抽出したボトルネックに関して、下記の2点について、既にタイ+CLMに進出している日系物流事業者および日系荷主事業者にヒアリングを実施し、詳細を調査した。
 - ①ボトルネックの実態の調査
 - ②ボトルネックへの具体的な対応策
- ヒアリングの概要は下記のとおりである。

対象： 物流事業者 4社、商社系物流事業者 2社、荷主事業者 3社(縫製業、自動車部品製造業、電子器機製造業 各1社)

【ヒアリング項目：物流事業者】

①タイ+CLMにおける物流サービス展開

- 経営戦略におけるタイ+CLMの位置づけ
- タイ+CLMにおける輸送サービスの展開状況
- 主要な物流動線
- 主要荷主の進出動向と今後の見通し
- 戦力構造
- 競合物流事業者
- 競合との差別化要因
- 今後の事業展開

②タイ+CLMにおけるインフラの実情

- 物流インフラ(道路、空港、港湾等)の整備状況
- 倉庫や物流センター等における業務品質のレベル

③タイ+CLMでの物流事業の展開に関する問題点等

- 物流事業を開始するにあたり法制度の実情と課題
- その他、現在タイ+CLMで物流実務を行っている中での問題点等
- 日本政府および現地政府への要望

【ヒアリング項目：荷主事業者】

①タイ+CLMにおける事業展開

- タイ+CLMでの事業概要
- 経営戦略におけるタイ+CLMの位置づけ
- 今後の事業展開

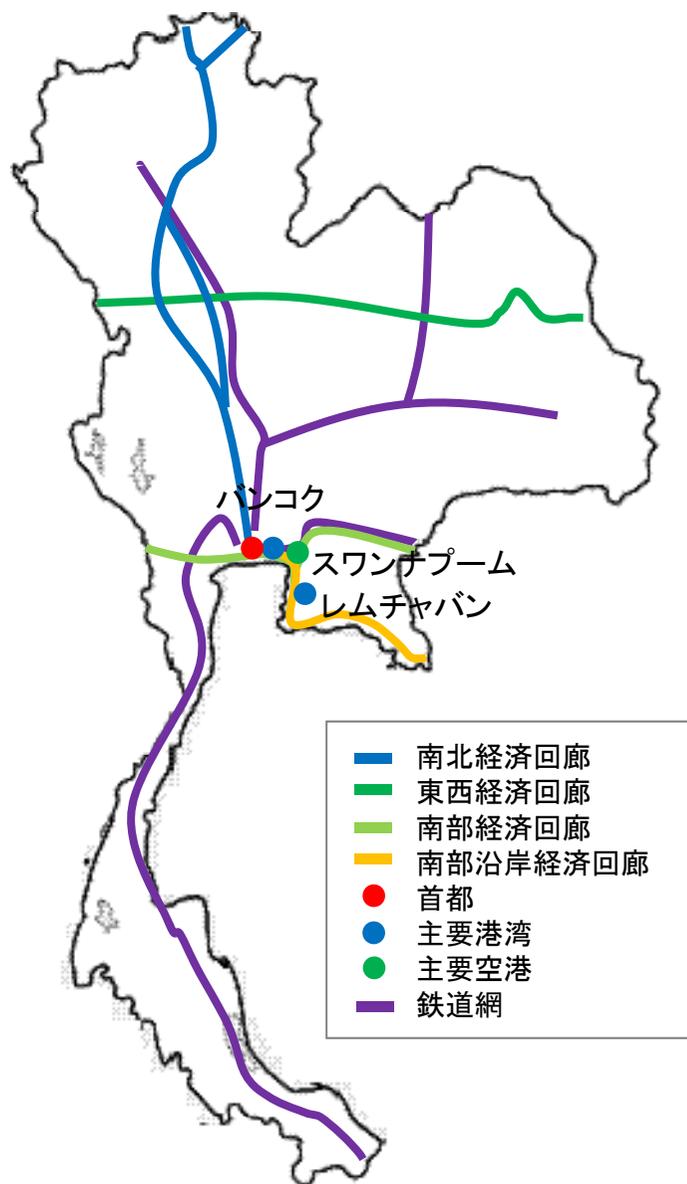
②タイ+CLMにおける物流の実情

- 主な物流動線
- 物流事業者との作業分担
- 物流事業者の選定基準
- 物流事業者に求めるサービス水準と実態
- 今後(2020年)に物流事業者に求めるサービス水準

③タイ+CLMにおける物流に関する問題点等

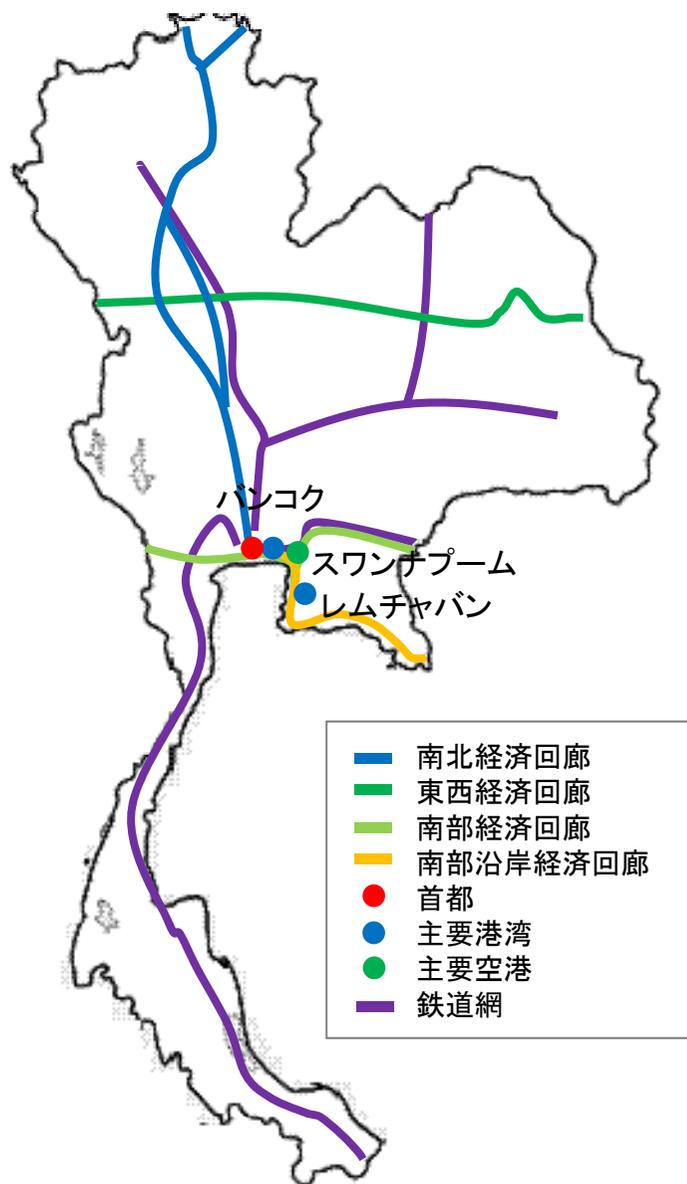
- 事業運営上の課題
- サプライチェーンを構築する上での課題
- 物流事業者への要望
- 日本政府および現地政府への要望

4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出②タイ



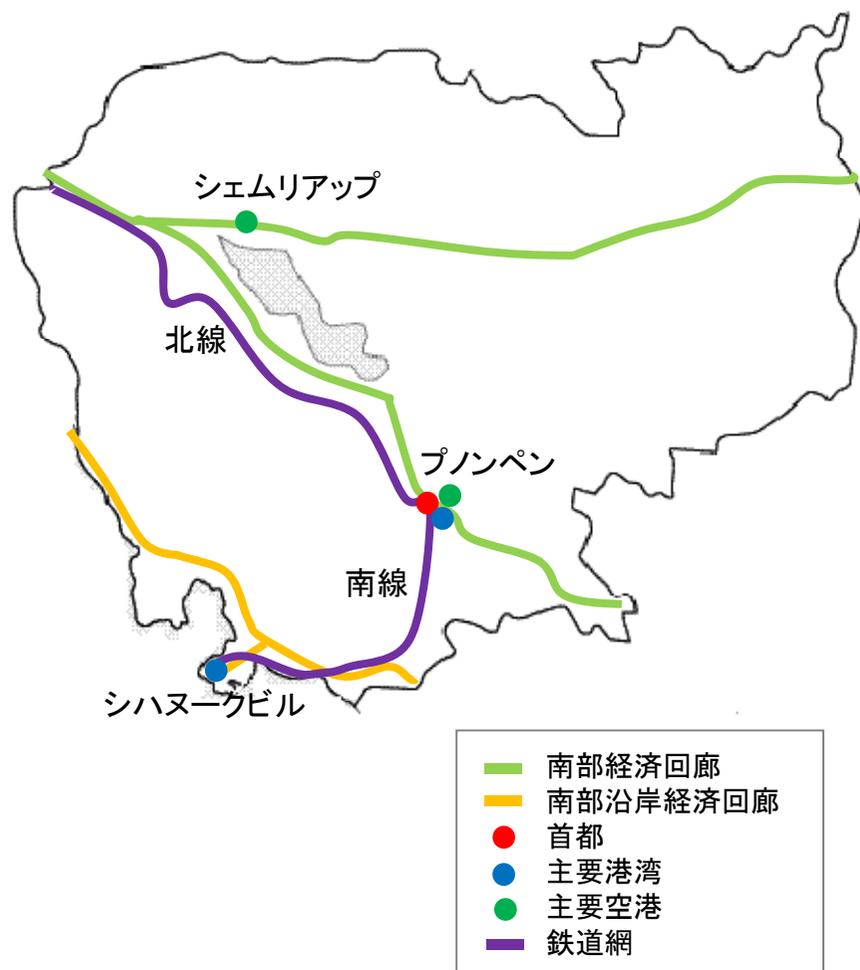
項目	現在のボトルネック
物流 インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 道路は概ね整備が進み(国全体の舗装率81%)、アジアハイウェイである国際幹線道路は全て舗装され2車線以上が確保されており、<u>道路網に大きな問題はない</u>。 鉄道網が脆弱(全長約4,000km、複線区間約90km)で、機関車の数も不足している等、<u>貨物輸送での活用には課題がある</u>。 最大の港湾であるレムチャバン港(水深11m)は、1080万TEUのコンテナ取扱能力を持つが、現状のままでは<u>将来的には能力不足となる見通し</u>である。 バンコク港で荷役を行う港湾局の<u>作業品質があまり高くない</u>(露天での貨物の取り扱い等)ため、品質保持のために従業員を立ち会わせている日系物流事業者もある。 スワンナプーム国際空港で荷扱いを行う事業者の<u>作業品質があまり高くなく</u>、貨物の破損が絶えないため、従業員を立ち会わせたり、自社で貨物を取り扱えるよう調整したりしている日系物流事業者もある。
法制度・ 手続き	<ul style="list-style-type: none"> <u>運輸業と倉庫業の兼業が禁止</u>されており、別法人としてライセンスを取得する必要がある。 電子通関システムは導入されているが、<u>書類の提出も必要とされ</u>、作業が重複する。 <u>通関規則の変更が周知無しに実施</u>され、その場合であっても不備が指摘されペナルティが課されることもある。
リスク 対応	<ul style="list-style-type: none"> 2008年のデモによるスワンナプーム国際空港の閉鎖や2013年のデモによる道路の封鎖等、<u>政変リスクにより空港や幹線道路の封鎖が発生する可能性がある</u>。 2011年の洪水のように、河川氾濫による水害による建物(事務所・倉庫)、電子器機、寄託貨物や道路の通行への影響が懸念される。
人材の確保・ 育成	<ul style="list-style-type: none"> 失業率が0.8%と低く、<u>人材の確保が困難</u>。 タイではステップアップのための<u>ジョブホッピングが一般的</u>で<u>人材の流動が激しい</u>。給与アップが対策のひとつであるが、コスト増加とバランスを保つのが困難。

4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出②タイ(将来)



項目	2020年のボトルネック
物流 インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 道路網の整備は、カンボジア(時期未定)やミャンマー(時期未定)と接続する新規道路の整備が計画されており、<u>利便性が向上</u>と考えられる。 鉄道網については、タイ国鉄は赤字経営が続いており、設備投資がなされてこなかったが、タイ政府ではレムチャバン港と接続する路線(2015年目標)など<u>一部区間の複線化や新規路線の建設を予定</u>しており、取り扱い能力及び利便性の向上が見込まれる。 港湾では、レムチャバン港の取り扱い能力向上を目的とした<u>拡張工事が計画</u>(2015年目標)されており、1,080万TEUから1,800万TEUとなる予定。
法制度・ 手続き	<ul style="list-style-type: none"> <u>AEO制度のパイロット事業が進められており、2014年度中の導入を目指している</u>。AEO制度の導入に伴い、認定事業者は通関のボトルネックが解消することが期待される。 <p>※AEO制度…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、税関手続きの緩和・簡素化策を提供する制度。</p>
リスク 対応	<ul style="list-style-type: none"> 河川の氾濫対策として、日本のODAによるチャオプラヤ川流域の洪水対策プロジェクト等を実施。タイ政府では3,500億バーツの予算を投じて治水対策を進める等の取組が<u>実施</u>されており、洪水リスクは低減するものと予想される。

4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出③カンボジア



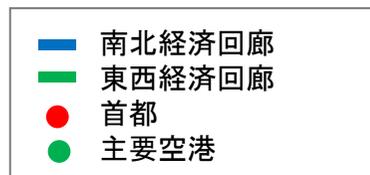
項目	現在のボトルネック
物流 インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 主要幹線道路は舗装されている(舗装率90%超)が、それ以外の道路は舗装が進んでいない(国全体の舗装率は11%)。プノンペン市内の道路は舗装されているが、<u>路面状況が悪く、走行に影響がある。</u> 南部経済回廊の一部である国道1号線には、現在フェリーを利用して渡っているメコン川にネアックルン橋を日本の支援で建設中(2015年完成予定)。 鉄道網は、プノンペン～シハヌークビルを結ぶ南線のリハビリ工事が進行中であり、<u>貨物輸送は試験的に行われている段階である。</u>北線は内戦の影響により線路が一部消失。 電力を輸入に頼っており<u>安定性が無く、価格も近隣国の3~4倍と高額である。</u> プノンペン港は、河川港で水深が-5m程度であり<u>大型船の寄港が出来ず、取り扱い能力が低い。</u>
法制度・ 手続き	<ul style="list-style-type: none"> 法令上、外資100%での会社設立が認められているが、実際には現地企業との合併を強制されるケースもあり、<u>現地政府の見解が一致していない。</u> 主要税関には電子通関システムが導入されているが、実際は運用されずに書類ベースでの運用となっている。 税関の開庁時間がタイやベトナムと比較して短く(8:00~17:00、タイは5:00~23:00等)、また時間も守られていない。 主要幹線道路に立地する税関と、それ以外の税関では、通関の手続きが異なる等、時間を要することがある。 原産地証明書の原本を国境の税関に提示する必要があり、また、本来不要であっても提示を求められる場合もあり、書類が間に合わず通関できないこともある。
リスク 対応	<ul style="list-style-type: none"> 2013年のデモのように、政変リスクにより、空港や幹線道路の封鎖が発生する可能性がある。
人材の確保・ 育成	<ul style="list-style-type: none"> <u>ビジネス経験のある人材が少なく、確保が困難。</u> ビジネス経験があり、英語が話せる人材の雇用にあたっては、<u>タイより高額の賃金水準</u>となっており、コストが増加する(タイ600ドル/月、カンボジア1,000ドル/月)。

4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出③カンボジア(将来)



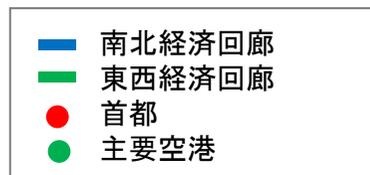
項目	2020年のボトルネック
物流 インフラ	<ul style="list-style-type: none"> タイ(時期未定)やベトナム(2014年目標)との接続道路や、プノンペンとシアヌークビルを連結する道路の整備(時期未定)が計画されており、主要幹線道路の利便性は向上すると考えられるが、<u>地方道の整備等は現状予定されておらず、今後もボトルネックとなり得る。</u> 鉄道網は、タイ(2014年目標)やベトナム(2020年目標)と接続する新規路線の整備が予定されており、国際鉄道輸送が期待される。 電力網は、<u>水力・火力発電所の建設(2020年)及びラオスからの送電線の整備(2016年目標)が予定されており、改善が見込まれる。</u> プノンペン港の拡張工事が予定されており、取り扱い能力が12万TEUから2018年に50万TEUに引き上げられる見込みである。
法制度・ 手続き	<ul style="list-style-type: none"> シハヌークビルやプノンペンで利用中の電子通関システムが全国展開されることで(時期未定)、<u>通関手続きの簡素化が期待される。</u>
リスク 対応	<ul style="list-style-type: none"> 政変リスクは今後も継続すると予想される。

4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出④ラオス



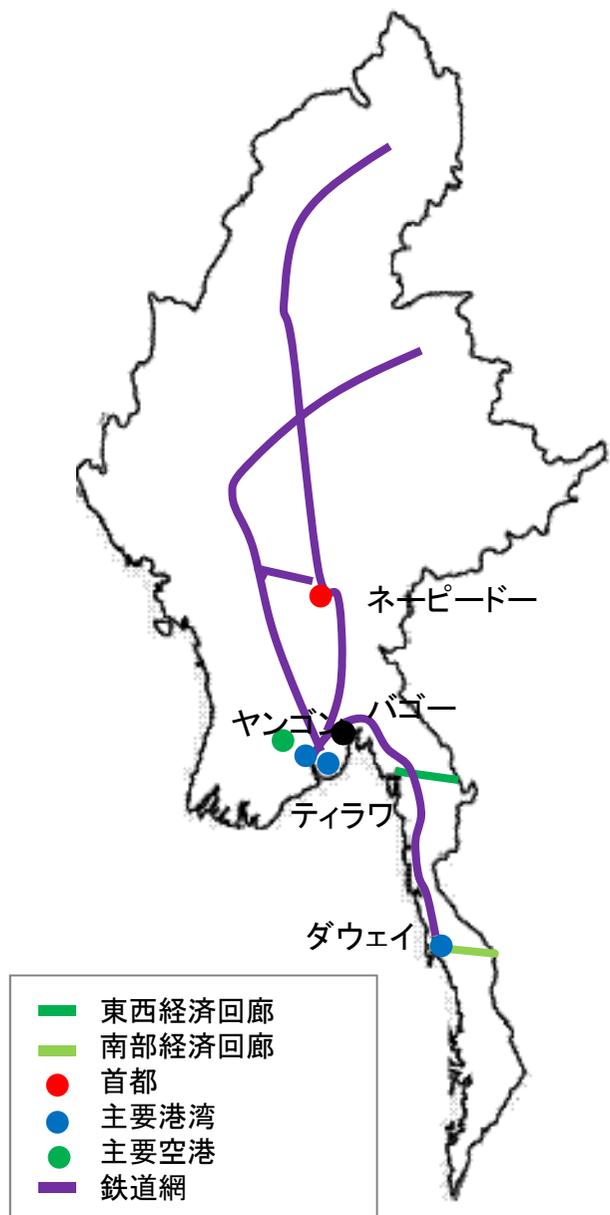
項目	現在のボトルネック
物流 インフラ	<ul style="list-style-type: none"> アジアハイウェイの国際幹線道路は、舗装率が約90%となっているが、<u>国全体の舗装率は17%と低く</u>、車両の運行に影響がある。 東西経済回廊の一部である国道9号線は、<u>大規模かつ広範囲にわたる道路の損傷が生じているため</u>、損傷区間の舗装構造や道路構造の改修を実施中である。 鉄道網は約4kmが敷設されているのみで、貨物輸送には活用されていない。 河川輸送が活用されているものの、雨季と乾季の水位差が激しく、<u>小規模の輸送に活用されるのみ</u>である。また、カンボジアからのアクセスには、国境付近にコーンパペンの滝が存在するため遡上が可能である。
法制度・ 手続き	<ul style="list-style-type: none"> 電子通関システムが導入されておらず（ターナレーンのみシステムを導入済み）、<u>書類ベースでの手続き</u>となっており、<u>迅速性に難</u>がある。（上官の捺印待ちで数時間待機させられることもある） 税関の<u>開庁時間がタイと比較して短く</u>（8:00～17:00、タイは5:00～23:00等）、また時間も守られていない。 主要幹線道路に立地する税関と、それ以外の税関では、<u>通関の手続きが異なる等</u>、統一されておらず、対応に時間を要することがある。
リスク 対応	<ul style="list-style-type: none"> 2008年の洪水のように、河川氾濫による水害による建物（事務所・倉庫）、電子器機、寄託貨物や道路の通行への影響が懸念される。
人材の確保・ 育成	<ul style="list-style-type: none"> 人口が少なく、農業国であり、農業と兼業で働く人材も多く、<u>農業の繁忙期には退職者が相次ぎ</u>、人材の確保が困難である。

4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出④ラオス(将来)



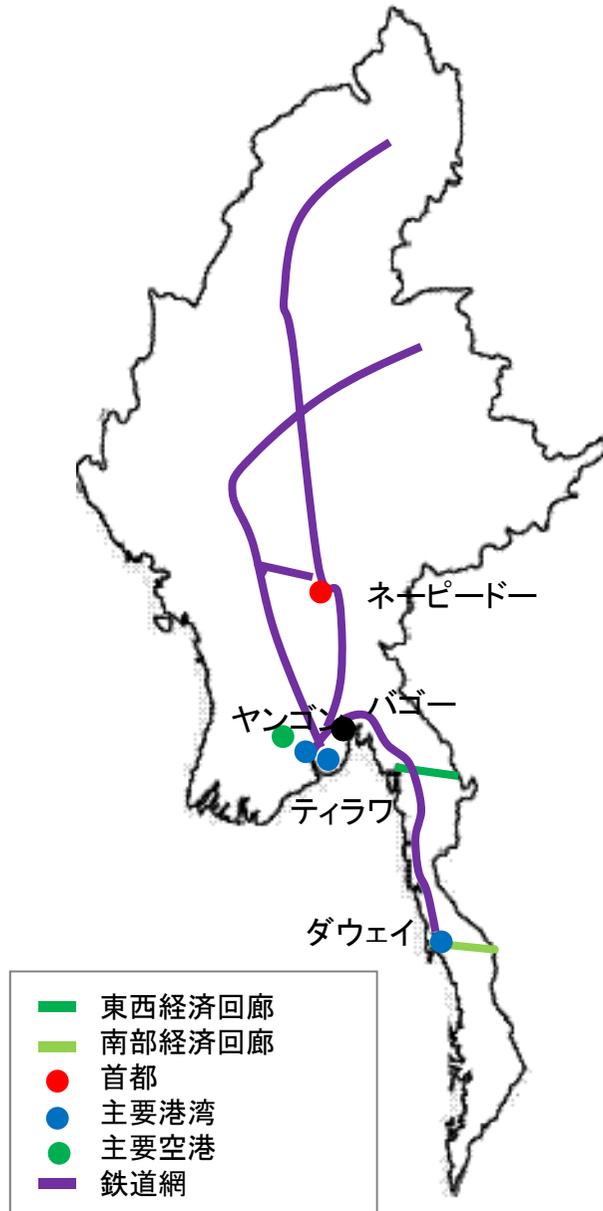
項目	2020年のボトルネック
物流 インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 道路網では、国内の主要幹線の補修工事が予定されており（2022年までに段階的に実施予定）、走行時の課題が解消される見込みである。 鉄道網は、タイ国境付近のサワンナケートからベトナムのラオバオ間を連結する路線（2017年）や、ビエンチャンから中国雲南省を結ぶ路線（時期未定）など、大規模な敷設が計画されており、国際鉄道輸送の実現が期待される。
法制度・ 手続き	<ul style="list-style-type: none"> ターナレーンで利用中の電子通関システムが全国展開されることで（時期未定）、<u>通関手続きの簡素化が期待される。</u>
リスク 対応	<ul style="list-style-type: none"> ビエンチャン市内の護岸対策の進捗や、日本からの無償資金協力等による対策が進められ、<u>洪水のリスクは低減しつつある。</u>

4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出⑤ミャンマー



項目	現在のボトルネック
物流 インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ミャンマー内の東西経済回廊は、<u>国境付近の道路に損傷が生じているため、貨物への影響が懸念されている</u>。また、ドーナ山脈を越える山岳道路を整備する計画があるが、竣工時期は不明である。 鉄道網は全区間(約6,000km)が非電化で、複線区間も700km程度と短い。貨物輸送にも活用されているが、荷役が人力で、設備も古く、サービス品質に問題がある。 電力が脆弱であり、<u>停電が頻発する</u>。電気を利用する場合、自家発電設備が必須である。 東西経済回廊の出口であるヤンゴン港は水深が浅く(-9m)、<u>大型船の寄港ができない</u>。 南部経済回廊の出口であるダウェイ港は未整備であり、<u>バンコクから西への輸送の連結が途絶している</u>。
法制度・ 手続き	<ul style="list-style-type: none"> 2013年4月に外資100%での会社設立が前触れ無く禁止になるなど、<u>法令の突然の変更等が多く、対応が困難である</u>。 運輸業と倉庫業の兼業が禁止されており、別法人を設立する必要がある。 <u>輸出入の都度ライセンスの発行を商務省に申請する必要がある</u>、取得まで2~3ヶ月有する場合もある。 増大する輸入貨物量に対して、<u>税関職員の人数が不足しており、業務が円滑に進まない</u>。
リスク 対応	<ul style="list-style-type: none"> 政変リスクにより、<u>空港や幹線道路の封鎖が発生する可能性がある</u>。 2008年の洪水やサイクロン等、自然災害による建物(事務所・倉庫)、電子器機、寄託貨物や道路の通行への影響が懸念される。
人材の確保・ 育成	<ul style="list-style-type: none"> <u>ビジネス経験のある人材が少なく、確保が困難である</u>。 ビジネス経験がある人材の雇用にあたっては、<u>他社から高額な賃金で引き抜きを図る等も検討する必要がある</u>。

4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出⑤ミャンマー(将来)



項目	2020年のボトルネック
物流 インフラ	<ul style="list-style-type: none"> 東西経済回廊(2016年目標)、南部経済回廊(2020年目標)ともに国内部分の道路整備が予定されており、メコン地域との連結性の改善が予定されている。特に、タイとの連結が改善されることで、タイから西向け貨物の海上輸送に際し、ダウエイ港が利用されることが期待される。 鉄道では、ダウエイとバゴーを連結する新規路線の開発が予定されており(2020年目標)、タイとの国際鉄道輸送の可能性が期待される。 電力については、2026年までに現在の2倍まで発電能力を引き上げるべく、火力発電の増強が進められる予定である。 ヤンゴン港のティラワ地区に、新港と経済特区の開発が予定されているが、ティラワ地区とヤンゴン市内を連結する橋の耐荷重が40tであるため、接続性の課題が残る。 南部経済回廊の出口であるダウエイ港は未整備であったが、大型船が接岸できる港(水深16m)と貨物ヤードの整備が進んでいる。
法制度・ 手続き	<ul style="list-style-type: none"> 日本のNACCSシステム導入に向けた試用が実施中であり、今後本格的な導入がなされれば、通関手続きの迅速化や国内での統一が見込まれる。
リスク 対応	<ul style="list-style-type: none"> 洪水リスクに対しては、日本の無償資金協力(2012年)等による対策が進められており、リスクが低減する見込みである。

4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出⑥タイ+CLM



項目	現在のボトルネック
クロスボーダー輸送	<ul style="list-style-type: none"> • 各国間の越境輸送について協定が締結されている(越境交通協定: CBTA)ものの、タイとミャンマーでは一部の批准を残しており、<u>車両の流入規制が存在し(タイ車両でのベトナムへの流入、ベトナム車両でのタイへの流入が不可)</u>、<u>国境での貨物の積み替えが発生している</u>。 • また、各国で通行区分が異なる(タイは左側通行、それ以外は右側通行)等、国を跨いだ輸送においては安全上のリスクも存在する。
同業他社との差別化	<ul style="list-style-type: none"> • コストを重視する荷主の場合、現地系物流事業者が競合となるが、様々な要因により競争力のある価格設定が困難である。 • 欧米系物流事業者も進出を加速させており、今後は差別化を図っていくことが重要である。
地域による物流量の偏重	<ul style="list-style-type: none"> • 地域内ではタイ発の貨物が多く、特にベトナム向けの輸送量が多いが、タイ着の貨物が少なく、<u>トラック輸送で片荷が発生するため、顧客に提示する金額が市場価格より高い設定となってしまう</u>。結果として価格競争力の低下を招いている。 • 物量が少ないタイ向け貨物については、船会社も極めて安い運賃設定となっており、陸路輸送でのリードタイム圧縮よりも、海上輸送によるコスト削減が選択される傾向がある。
与信管理	<ul style="list-style-type: none"> • 現地系の荷主事業者との取引では、<u>債権の回収が困難</u>となるケースも多くある。 • CLMには信用調査会社が存在しないため、与信調査が出来ない。
現地法人の内部統制	<ul style="list-style-type: none"> • 現地法人や協力会社のコンプライアンス遵守等、<u>内部統制の強化が課題</u>となる。 • 現地法人を円滑に運営するための日本人駐在員の育成に課題を抱えている。 • <u>現地社員が流動的で、コンプライアンス意識の浸透が難しい</u>。
日本的なサービス・品質の教育	<ul style="list-style-type: none"> • 現地社員の流動が激しいため、<u>日本的なサービスや品質が中々浸透しない</u>。 • 例えばタイ人は日本人と比較して各種報告が遅れる傾向がある等、<u>国毎に仕事に対する慣習の違いがあり、日本的な管理手法が当てはまらない場合がある</u>。

4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出⑥タイ+CLM(将来)



項目	2020年のボトルネック
クロスボーダー輸送	<ul style="list-style-type: none"> ASEAN経済共同体の設立が当初の予定(2015年)から遅れる、との見解も多くあり、クロスボーダー輸送についても、各国の法整備が整えられる見込みがないことから、完全実施が遅れることが懸念される。 安全面等を考慮し、今後も国境での積み替えを前提としたサービスの設計が必要になると想定される。
同業他社との差別化	<ul style="list-style-type: none"> ASEAN各国の経済成長、及び中国とインドという2大市場の中間にあたる立地から、ASEANの重要性がより高まり、荷主・物流事業者ともにASEANを経営戦略上の重点地域に設定しており、今後競争の激化が予想される。 現地系物流事業者の品質も向上しており、日系物流事業者が得意とする定時性や輸送品質の高さだけでは差別化が困難となる状況が予想される。
地域による物流量の偏重	<ul style="list-style-type: none"> タイからの国際分業の進捗により、CLM各国に生産拠点が分散することが見込まれ、地域による物流量の偏重は改善されることが予想される。
与信管理	<ul style="list-style-type: none"> 経済成長とともに、国際的な商取引が増えるにつれ、商慣習も国際化することが想定され、債権回収に関するリスクも低下するものと予想される。
現地法人の内部統制	<ul style="list-style-type: none"> 今後も各社での自社の経営理念に基づいた教育の実施と拡充が重要になると想定される。
日本的なサービス・品質の教育	<ul style="list-style-type: none"> また、日本政府がASEAN地域において、物流に従事する現地人材への教育の支援、推進等の取組を実施している。 日本的なサービス・品質に対する理解のある人材が、日系物流事業者の現地法人で中核的な役割を担い、活躍することが期待される。

4. タイ+CLMにおける事業運営上のボトルネックの抽出⑦荷主事業者の選定 国土交通省

- 差別化要因について、既にタイ+CLMにて事業運営をおこなっている日系荷主事業者へ、物流事業者の選定要因等についてヒアリングを実施した。

項目	ヒアリング結果の概要
物流事業者の選定要素について	<ul style="list-style-type: none"> • サプライチェーンの円滑化のため、日系荷主事業者は自らがグランドデザインを設計して解決しようと模索しており、<u>物流事業者の選定にあつてはQCD(品質・価格・リードタイム)を総合的に評価している。</u> • <u>ただし、欠品が許されないような産業(自動車産業等)では、船舶の遅延や抜港等のトラブル発生時の対応能力を重要視する側面もある。</u> • <u>また、道路インフラの整備が遅れているため、貨物へのダメージを発生させないような輸送が可能な物流事業者に業務を委託している。</u> • <u>利用運送を業とするフォワーダーは、取り扱う貨物が多ければ多いほど、安い海上運賃を船会社から引き出すことが可能となり、価格競争力を高めることができるため、貨物の集荷力を有する物流事業者に業務を委託したいという意向がある。</u>
日系物流事業者と現地系・外資系物流事業者の差別化要因	<ul style="list-style-type: none"> • <u>日系荷主事業者は、新興国では物流事業者の、通関等の制度への対応力、交渉力も重要視しており、その点に強みを発揮できる現地系物流事業者に委託している場合もある。</u> • <u>先進的な日系荷主事業者は、日系物流事業者に先駆けてASEANの地域に進出しており、自らの努力でサプライチェーン網を構築してきた経緯がある。それ故に、日系荷主事業者と比較して後発となる日系物流事業者では、現地政府への交渉力や情報収集力等にメリットがないとして、現地系物流事業者に委託する場合もある。</u> • <u>コストを重視するといっても、物流品質は犠牲にできないため、高品質の輸送を提供できる日系に物流事業者を選択している日系荷主事業者もある。ただ、その場合であっても、一定以上の品質を担保でき、コスト面でもメリットがあるのであれば、現地系物流事業者への委託も検討する、としている。</u> • <u>ただし、現地系物流事業者の利用は、当初の見積料金に不透明な手数料が上乗せされて請求されることもある等のデメリットもあるとし、日系荷主事業者は慎重に判断しようとしている。</u>
今後(2020年)物流事業者に求めるサービス水準について	<ul style="list-style-type: none"> • <u>現在は労働集約型で単純な工程のみをASEAN地域で担っているため、単純な輸送等のみ発生しており、現地系物流事業者でも対応可能であるが、今後調達を含めた複雑なサプライチェーンへと移行した場合には、世界的な物流ネットワークを有する日系物流事業者へと業務を委託する必要がある、とする日系荷主事業者もある。</u> • <u>現地系物流事業者と比較して、日系荷主事業者はトラブル発生時の迅速な連絡や対応能力に秀でており、今後も対応能力のある事業者に業務を委託したいという意向がある。</u> • <u>国内輸送、通関、フォワーディングを、一括で受託できる物流事業者へ業務を委託したい、と考えている。</u>

5. 日系物流事業者の事業運営に おけるボトルネックへの対応策について

5. 日系物流事業者の事業運営におけるボトルネックへの対応策の調査①

- すでにタイ+CLM地域で事業展開している物流事業者が直面したあるいは直面している、事業運営上の重要な課題について、どのような対策を講じているのか、現地法人への書面インタビューにて調査した。

ボトルネック解決に向けた日系物流事業者の取り組み

項目		物流事業者の取り組み概要	詳細な対応策の調査
外部要素	インフラ	<ul style="list-style-type: none"> インフラ・法制度については、課題と考えつつも、タイ+CLM地域で物流サービスを提供する上で、所与のものと捉え事業運営を行っている。 	—
	法制度		
	リスク対応	<ul style="list-style-type: none"> 政情不安や災害の発生等、緊急時の対応力が差別化要因のひとつとなりえると考え、対策を講じている物流事業者もある。 	○
	競合との差別化	<ul style="list-style-type: none"> 競合への差別化として、「<u>日本的なきめ細かなサービスの提供</u>」を多くの物流事業者が目指している。 クロスボーダーサービスを提供するにあたり、<u>片荷の発生によるコスト増を課題と捉えている物流事業者が多く、各社対策を講じている。</u> 	○
内部要素	オペレーション体制(人)	<ul style="list-style-type: none"> <u>コスト削減や将来的な現地企業への拡販を視野に入れ、人材確保・育成を課題と捉えている物流事業者が多く、各社対策を講じている。</u> 	○
	オペレーション体制(モノ)	<ul style="list-style-type: none"> 現時点では、高度な物流サービスへのニーズが少ないとして、重要な課題と捉えていない事業者もあれば、ニーズを先取りするための重要な課題として取られている事業者もある。 将来的には、高度な物流ニーズに対応した施設の拡充が必要になると考えられる。 	—
	オペレーション体制(資金)	<ul style="list-style-type: none"> 日系物流事業者は日系荷主を中心に事業展開を行っているため、<u>与信管理について課題としてとらえている物流事業者は少ない。</u> 	—
	管理体制	<ul style="list-style-type: none"> <u>内部統制を課題と捉えている物流事業者が多く、パートナー管理や駐在員による品質管理など各社対策を講じている。</u> 	○

- 次ページ以降で、各社の具体的な対策事例について述べる。

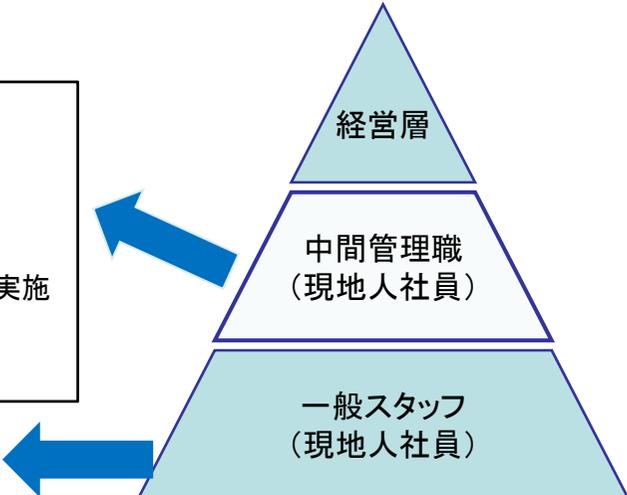
ボトルネックへの対応策例(リスク対応に関する取り組み:タイ+CLM全体)

ヒアリングより抽出された内容	
事業運営上の ボトルネック	<ul style="list-style-type: none"> • 2008年のデモによるタイのスワンナプーム国際空港の閉鎖や、2013年のタイ、カンボジアでのデモによる道路の封鎖等、政変リスクにより空港や幹線道路の封鎖が発生する可能性がある。 • 2008年のラオスの洪水、2011年のタイの洪水のように、河川氾濫による水害による建物(事務所・倉庫)、電子器機、寄託貨物や道路の通行への影響が懸念される。 • 不足の事態が発生した場合における対応力有無が、顧客の物流事業者の選択要因のひとつとなっており、対応力を有しない場合に、取引の継続が困難となる。 • 特に日系物流事業者は外資系物流事業者や現地系物流事業者と比較して、<u>不測の事態に強いと顧客から評価されていることが多く、重要な差別化要因のひとつとなっている。</u>
課題解決事例	<p>A社の事例 進出国のリスクに対応したBCPを作成し、危機管理体制を構築している。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 不測の事態発生時の、顧客への速やかな状況報告と対応方策の提案 ➢ 代替輸送ルート確保 ➢ 複数の支店で業務をサポートする体制の整備 ➢ メールシステム、サーバ等のITインフラのバックアップ体制の整備 ➢ 洪水が起こりやすい時期には水位の確認を実施、水位が上昇した場合には貨物の保管場所を移動する等の対策を実施 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>留意すべきポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ 平時に利用している主要ルートが利用できず、利用頻度が低いルートを利用するため、通関手続き等に時間がかかる。 ➢ <u>平時から主要以外のルートを試走するなど、備えを進めておくことが重要。</u> </div> <div style="margin-top: 20px;"> <p>①代替輸送ルートの確保</p> <p>②複数の拠点で業務をサポートする体制の整備</p> </div>

ボトルネックへの対応策例(競合との差別化:片荷防止に関する取り組み:タイ~ベトナム)

	ヒアリングより抽出された内容
事業運営上のボトルネック	<ul style="list-style-type: none"> • クロスボーダー輸送において荷動きに偏りがあるため、車両が往復実車とならない。地域内ではタイ発の貨物が多く、特にベトナム向けの輸送量が多いが、タイ着の貨物が少なく、トラック輸送で片荷が発生するため、顧客に提示する金額が市場価格より高い設定となってしまう。結果として価格競争力の低下を招いている。 • 物量が少ないタイ向け貨物については、船会社も極めて安い運賃設定となっており、陸路輸送でのリードタイム圧縮よりも、海上輸送によるコスト削減が選択される傾向がある。
課題解決事例	<p>B社の事例</p> <p>B社は、荷量の少ない向け貨物輸送に関して混載サービス提供することで、往復実車を実現し、コスト競争力の強化を図っている。</p> <div data-bbox="443 767 1328 1042" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> • 毎週末の定期サービスにて混載サービスを提供 <ul style="list-style-type: none"> ➢ 主要貨物は、製品用の原材料、副資材、食材等 • タイ法人内に「営業推進チーム」を構築 <ul style="list-style-type: none"> ➢ タイ人マネージャーを採用 ➢ 日系のみならずタイ地場企業への訪問及び電話でのアポイントにて、新規営業を展開 </div> <div data-bbox="1368 635 1906 1230" style="text-align: right;"> </div> <p>※ 尚、本事例のB社は、当該地域で事業を運営する日系物流事業者としては例外的にベトナム発の物量が多く、タイ発の貨物が少ないため、このような体制を取っている。</p> <p>一般的な日系物流事業者では、タイ向けの貨物を獲得するため、上記のような体制をタイ以外の国で確立することが必要となる。</p> <div data-bbox="459 1249 1962 1453" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>留意すべきポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ B社はタイ~ラオス~ベトナムで、積み替えを必要としない一貫輸送体制を整えているため、当該サービスの提供が可能である。 ➢ 積み替えが必要な場合、混載サービスでは貨物の破損や紛失のリスクが高まるため、自社車両での輸送や協力会社に対する教育の徹底などが必要になる。 </div>

ボトルネックへの対応策例(オペレーション体制(人)に関する取り組み:タイ・カンボジア・ラオス・ミャンマー)

	ヒアリングより抽出された内容
事業運営上のボトルネック	<ul style="list-style-type: none"> ・タイでは失業率が低く、ステップアップのためのジョブホッピングが一般的で人材の流動が激しい ・カンボジアは中間層が少なく、ビジネス経験のある人材も少ないため、人材の確保が困難である。 ・ミャンマーではビジネス経験のある人材が少なく、確保が困難である。 ・ラオスは人口が少なく、農業国であり、農業と兼業で働く人材も多く、農業の繁忙期には退職者が相次ぎ、人材の確保が困難である。 ・上記の理由により、<u>人材の流動化により教育が行き届かず、日本的な品質・サービスの徹底が困難となる。</u>
課題解決事例	<p><u>C社の事例</u></p> <p>C社は、キーパーソン(管理職候補)となる現地人スタッフを確保し、彼らに日本のサービスレベルを理解させることを重要視している。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事にやり甲斐を感じてもらうため、積極的に権限を委譲 ・ 日本人駐在員は、現地の言語でコミュニケーションを実施 ・ 日本のサービスレベルの理解を深めさせる教育 <ul style="list-style-type: none"> ➢ アシスタントマネジャー以上の役職者を集めた定例会議の開催 ➢ 管理職候補には日本で様々な現場を体験させながら研修・教育を実施 ➢ アジアの現地法人全体を招集した研修の実施 ➢ 現地人社員だけの会議の開催 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・ 一般スタッフの流動に関しては、やむをえない点であり、キーパーソンとなる人材については管理職への登用(処遇の向上)が重要。 </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>留意すべきポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ➢ カンボジアでは、親元を離れて就業するという概念が薄く、雇用するにあたって、村長などの有力者に対し理解や協力を求めながら、雇用を行う必要がある。 ➢ ラオスでは都市部だけでは人材の確保が困難な場合も多く、寮を設備し地方からの採用を実施するなど、積極的な取り組みが求められる。 ➢ CLMの工業団地内に現地法人を立ち上げる場合、税制面などでの優遇もあるものの、大規模の工場が設立されると、大量の転職者が発生することもある。優遇装置のみで立地場所を判断すると、事業継続が立ちゆかなくなる。 </div> 

ボトルネックへの対応策例(管理体制に関する取り組み:タイ・カンボジア・ラオス)

	ヒアリングより抽出された内容
<p>事業運営上の ボトルネック</p>	<ul style="list-style-type: none"> 海外現地法人の運営にあたっては、現地人社員を育て、経営層・管理職として権限委譲を行うことが必要であるが、その一方で、現地人社員が会社方針ではなく自らの基準に従い業務を行うこともあり、内部統制が困難となる。 コンプライアンス意識が国毎に異なり、日本基準のコンプライアンス意識を現地人社員に持たせるのが難しい。 協力会社やパートナー企業の、日本的な物流品質、サービスへの理解度等が低く、顧客満足度を高められない。
<p>課題解決事例</p>	<p>D社の事例 D社は、内部統制担当の日本人駐在員を派遣し、駐在員が内部統制を実施しつつ、内部統制担当の現地人社員を教育することで、内部統制の充実と権限の委譲を図っている。</p> <p>現地法人設立～内部統制担当の現地人社員の育成段階</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="width: 45%;"> <p>役割</p> <ul style="list-style-type: none"> 現地法人の経営・運営・管理 (全社方針に基づく) <p>業務</p> <ul style="list-style-type: none"> マネジメント、マーケティング・プランニング、営業、人事・総務・財務等、安全管理、コンプライアンス等 現地人社員・幹部候補の育成、現場オペレーションの現地化促進 <p>求められる資質</p> <ul style="list-style-type: none"> 現地言語での、現地社員とのコミュニケーション能力 内部統制を推進する、現地社員の育成 進出国の文化・風土・慣習を理解し、日本の仕事を適応させていく能力 本来の役割以外の業務実施等も見た正当な評価能力 </div> <div style="width: 45%; text-align: center;"> <p>内部統制担当の現地人社員の育成後</p> </div> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p>留意すべきポイント</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 事業開始から、中核となる現地人社員が育つまでは、日本人駐在員による内部統制が重要となるが、駐在員のコストが高額であることから、徐々に権限を現地人社員に委譲していくことが必要となる。 ➤ オペレーション(人)の項で前述したように、内部統制についても、日本式の内部統制に理解がある、キーパーソンとなる現地人社員を進めていくことが重要。 </div>

6. 調査研究のまとめ

6. 調査研究のまとめ①

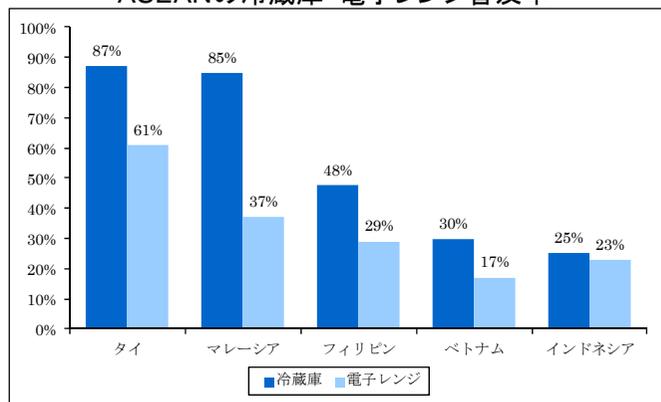
今後タイ+CLM地域に進出を図る日系物流事業者が、進出に備えて準備しておくべき事項として、次の事項に取り組む必要がある。

①優位性を発揮できる自社の強み(差別化要因・競争力)の醸成

【日本国内での自社の強み(差別化要因)の醸成】(参照P15~17)

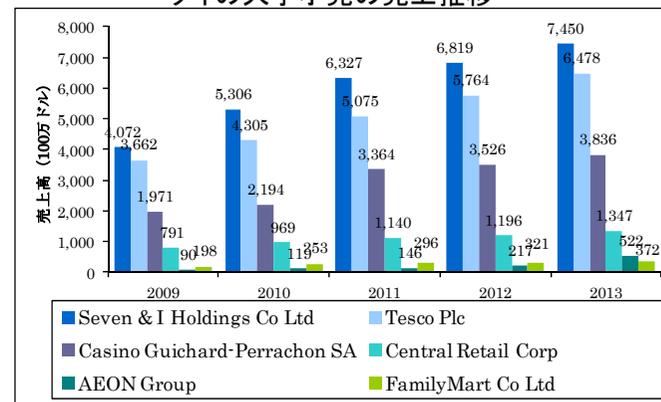
- 進出の契機となるのは、「日本国内で取引のある(自社の品質やサービスを評価している)、日系荷主事業者のタイ+CLM進出」である。日本での物流業務において、自社が同業他社に対して優位性を発揮できる強み(差別化要因)を醸成し、それをタイ+CLM地域でも提供できる体制を構築する必要があり、日本で十分な優位性を発揮できることが必要である。
- 例えば、日本では発達している一方でタイ+CLM地域では今後発達が予想される物流サービスのひとつとして、コールドチェーンが挙げられる。冷凍・冷蔵食品の物流は、冷蔵庫や電子レンジの家電製品の普及、及びスーパーマーケットやコンビニエンスストア等の近代小売の発展と密接な関係があり、今後タイ+CLM地域での物流量の増加が期待される分野である。日本の高品質・高付加価値なコールドチェーンは、今後タイ+CLM地域でも優位性を発揮できるものと考えられる。

ASEANの冷蔵庫・電子レンジ普及率



出典: JETRO資料より作成

タイの大手小売の売上推移



出典: EUROMONITOR資料より作成

【タイ+CLM地域における、日系荷主事業者の物流事業者の選定基準への対応】(参照P17)

- タイ+CLM地域に既に進出している、日系荷主事業者の物流事業者の選定基準は、「QCD(品質・価格・リードタイム)のトータルバランス」「通関等における、現地政府との交渉力」「不測の事態発生時の対応能力」であることから、これらに対応できるよう準備を進めておく必要がある。
- また、荷主事業者のサプライチェーンが更に複雑化、高度化し、全世界に広がってくる段階においては、「グローバルなネットワークの有無」「責任一貫輸送体制の有無」も選定基準となる。物流事業者が単体で、グローバルなネットワークを構築し、責任一貫輸送体制を構築するにあたっては、人・モノ・資金の多額の資産が要求されることから、例えば各地域の物流事業者との代理店契約の締結や、日系物流事業者間での共同企業体の構築等といった対応が必要となる。

6. 調査研究のまとめ②

①優位性を発揮できる自社の強み(差別化要因・競争力)の醸成(続き)

【価格競争力の獲得と保持】(参照P17・20)

- タイ+CLM地域においては、地域毎の貨物量の偏重により、トラック輸送の片荷が重要な課題となっている。特に、現地系物流事業者との価格競争力の維持は、当該地域に進出済みの日系物流事業者共通の課題として、各社とも独自の取組を実施している。
- 往復で貨物を獲得するにあたっては、往復の発着両方で荷主を獲得することが当然必要となるが、その際には日本で培った競争力(差別化要因)が営業上重要となり、価格競争力の獲得の面からも、日本国内で確固とした事業基盤を構築することが求められる。
- また、事業運営のコスト全体を引き下げる方策として、現地法人にとって固定費の大きな割合を占める日本人駐在員のコストを如何に引き下げていくか、という点も重要である。後述の現地人社員の育成に合わせて権限委譲を実施し、現地法人の現地化を達成することで、固定費を削減し、顧客への提案価格を引き下げていく取組も合わせて取り組む必要がある。

②進出先での円滑な事業運営体制の構築

【日本人駐在員候補の育成】(参照P22)

- 会社設立～現地人社員への権限委譲の時期に至るまで、日本人駐在員が果たす役割は多岐に渡り、かつ重要である。事業運営の能力や語学力は勿論のこと、現地人とのコミュニケーション能力や、品質の管理能力等、求められる要素について、日本国内であらかじめ教育を施しておくことが重要である。
- ただし、前述の価格競争力の獲得と保持の面からも、日本人駐在員は可能な限り人数を削減し、内部統制を図りながらも現地化を進めていくことが求められる。後述の幹部候補生となる現地人社員を如何に育成するか、が重要となる。

【不測の事態への対応力の向上】(参照P19)

- 日系荷主・物流事業者がタイ+CLM地域で事業を運営するにあたり、政変リスクや災害リスクへの対応は必要不可欠である。平素から緊急事態を想定した事業継続計画を策定・見直しを実施し、リスクへの対応力を向上させるとともに、現地政府や空港・港湾運営事業者からの情報収集と、荷主への緊密な情報提供が実施可能な体制を構築することが重要である。

【現地人社員を育成するための方策の検討】(参照P21)

- タイ+CLM各国の多くは、発展の途上にある国である。ビジネス経験のある人材は数が限られ、雇用できたとしても高い水準の賃金を保障する必要があり、価格競争力の阻害要因となりかねない。
- タイ+CLM各国の多くは、外資単独での法人設立が認められていない場合も多く、現地の優秀なパートナーを選定し、事業運営のリソースや人材育成ノウハウを獲得する、という手段が現実的であると考えられる。優秀なパートナーの選定にあたっては、進出以前から代理店契約の締結により品質等を見極めたり、現地の日本人会や商工会といった横の連携による情報収集による選定が有用である。

ご静聴ありがとうございました