

外資系荷主企業ヒアリングからみる 日本の物流に関する考察

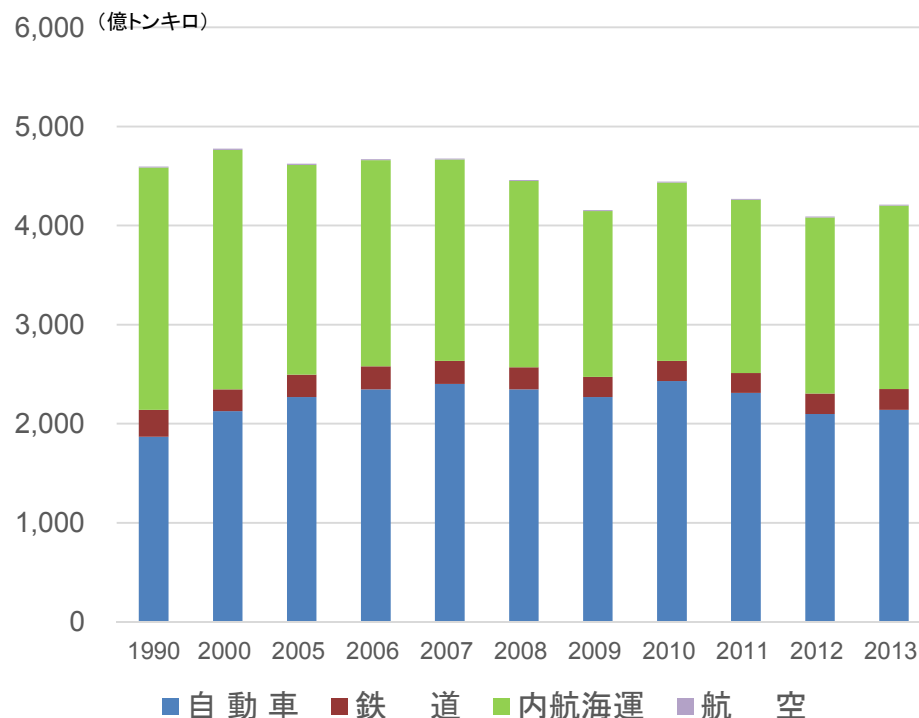
2016年 5月18日

国土交通政策研究所
研究官 藤家 慎太郎

日本国内貨物量の推移および国際貨物の成長予測

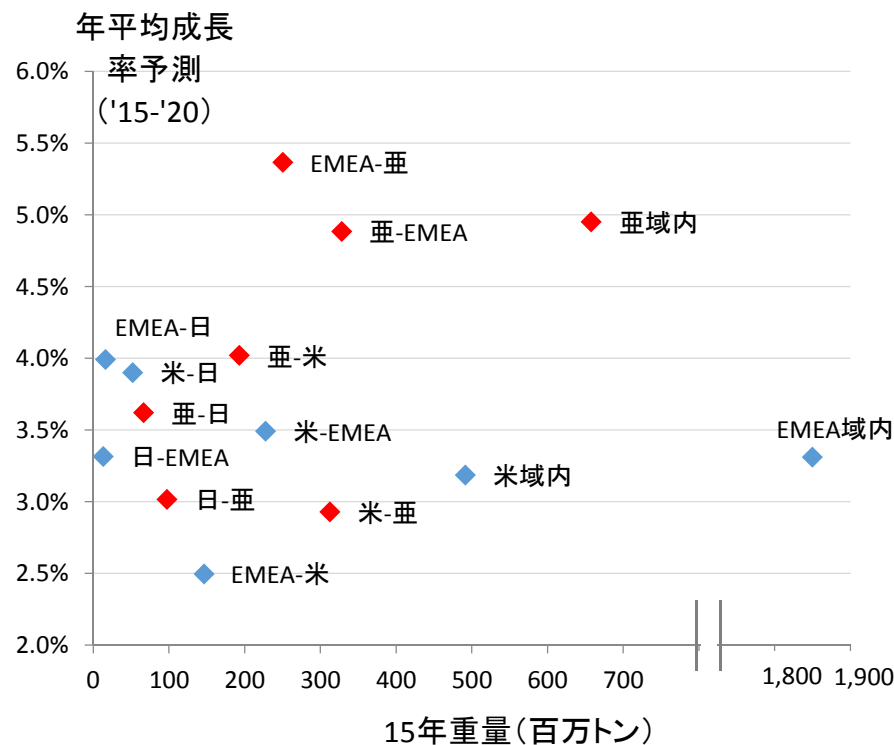
- ▶ 日本国内では、人口の減少等によって、今後貨物量が少なくなることが予想される
- ▶ 一方で、アジア・ASEAN地域では中所得者層の増加等、経済成長が続いており、物流ニーズも拡大していくと見られる
- ▶ 「総合物流施策大綱（2013-2017）（平成25年度6月閣議決定）」において、「日本の優れた物流システムをアジアに普及する」ことが謳われた

【日本国内貨物輸送量(トンキロ)】



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

【トラフィック別 海空輸送重量と成長率(予測)】



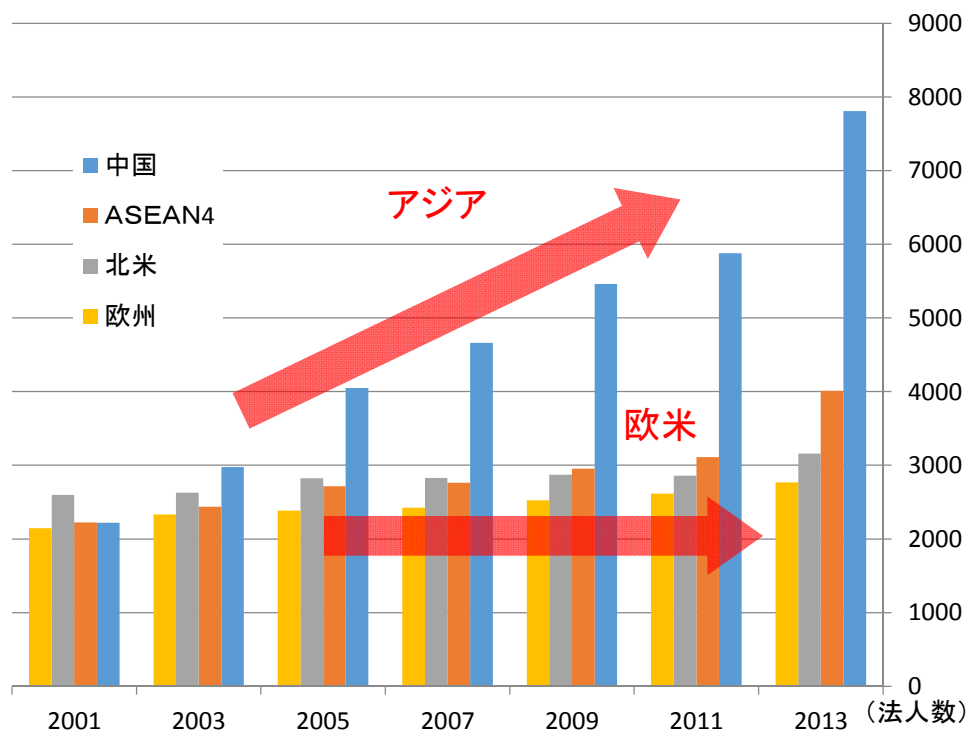
※亜 : アジア、オセアニア
 ※米 : 北米、中南米
 ※日 : 日本
 ※EMEA: 欧州、アフリカ、中東
 ※資源(石油、ガス等)は除く

出所) IHS Global Insight

我が国産業のアジア展開の状況

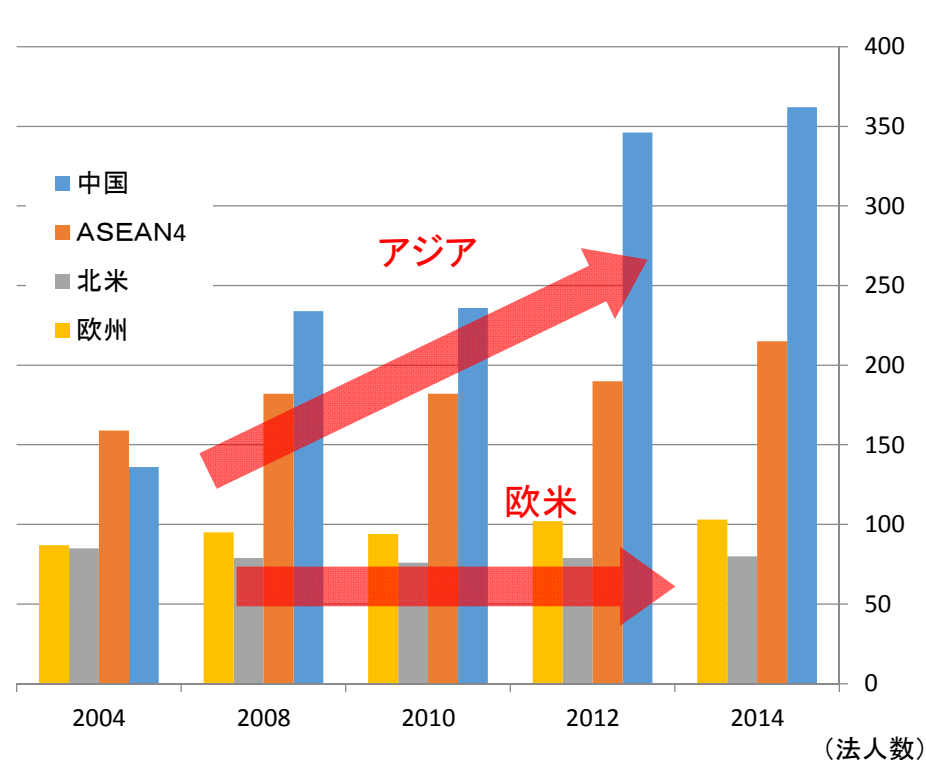
- ▶ アジアを中心に日系企業の海外進出が加速。中国に進出している日系企業は12年で3.5倍、ASEAN4（※）に進出している日系企業は12年で1.8倍（2001→2013）
- ▶ 我が国の製造業等の海外展開に対応して、我が国の物流企業のアジア進出も急速に拡大

我が国産業の海外進出



【出典】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

日系物流企業(フォワーダー)海外展開の状況



【出典】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

※ASEAN4: フィリピン、マレーシア、タイ、インドネシア

目的

- ▶ アジアにおいて、日本の物流システムを広く展開普及するために、欧米系荷主企業のアジアの物流等の統括拠点・法人へのヒアリングを通じてアジアにおけるニーズを聞き取り、日本の物流企業が直面している課題を把握することを目的とする。



ヒアリング先選定の方法

- ▶ 欧米系企業のアジア地域統括拠点が多いと考えられているシンガポールについて、政府ホームページ等により、ヒアリング候補をリストアップ。
- ▶ そのうち、日本法人を持つ32社へヒアリングを申し込み、日本法人10社へのヒアリングを実施（国内ヒア）。
- ▶ 国内ヒアリングを行った企業の、シンガポールアジア統括拠点3社へのヒアリングを実施（海外ヒア）。

ヒアリング先の概要

- ・ **【国内ヒア10社】** 大多数は、製品等貨物の大部分、又は全部が輸入
太文字は、シンガポールに物流拠点、統括拠点を持つ企業
- ・ **【海外ヒア3社(赤文字)】** シンガポール経由貨物は発着とも航空便がメイン
- ・ 自社物流の流れ、物流事業者選定の仕組み、日系物流事業者への見解などを質問

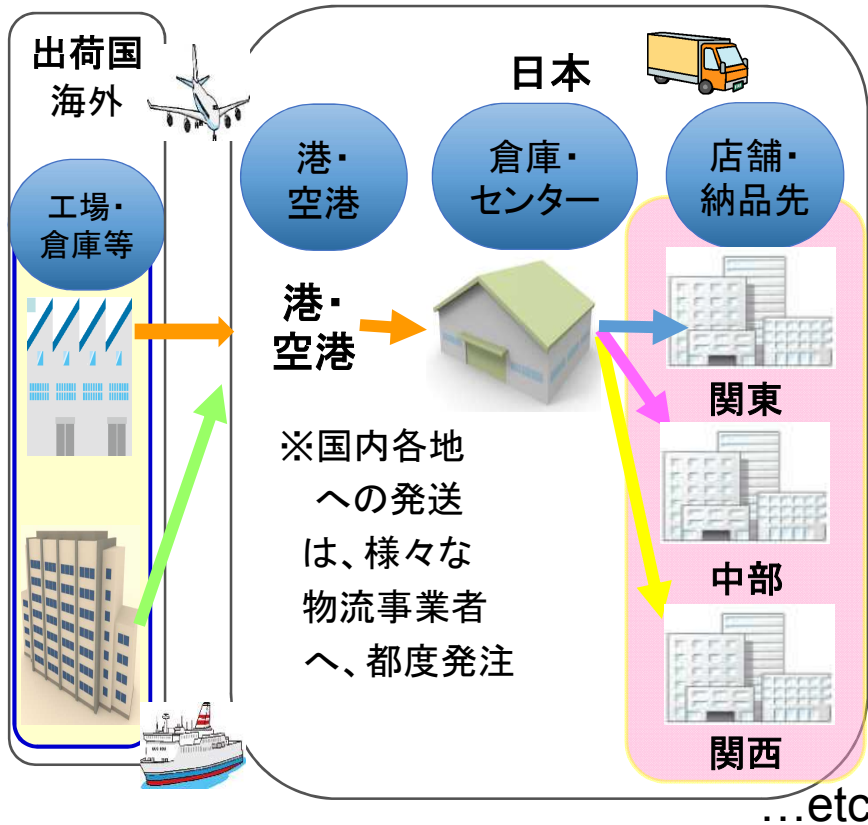
荷主企業	取扱製品(主な貨物内容)	本社	シンガポールの位置づけ	第三国での日系物流業者の利用
A社	電子部品	欧	アジア統括拠点	有り
B社	輸送機械	欧	1サプライヤー	
C社	医薬品、医療機器	欧	アジア統括拠点(物流ハブでは無い)	
D社	電子機器/部品	米	アジア統括拠点	有り
E社	電子部品	米	アジア物流拠点	有り
F社	消費財	米	アジア統括拠点(物流ハブでは無い)	(ごく一部)
G社	高級ブランド品	欧	日豪ASEANの物流拠点	
H社	輸送機械/部品	欧 米	過去の物流拠点(現在は無い)	
I社	消費財、医薬品、医療機器	米	アジア統括拠点	有り
J社	医薬品、医療機器	米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

- 日本国内物流は単独1社（又は数社）の物流事業者で運営管理する体制を望む声が出た
- 国内物流を単独1社（又は数社）で運営管理する企業の満足度は高い

ケース1

<複数物流事業者を利用する荷主企業>

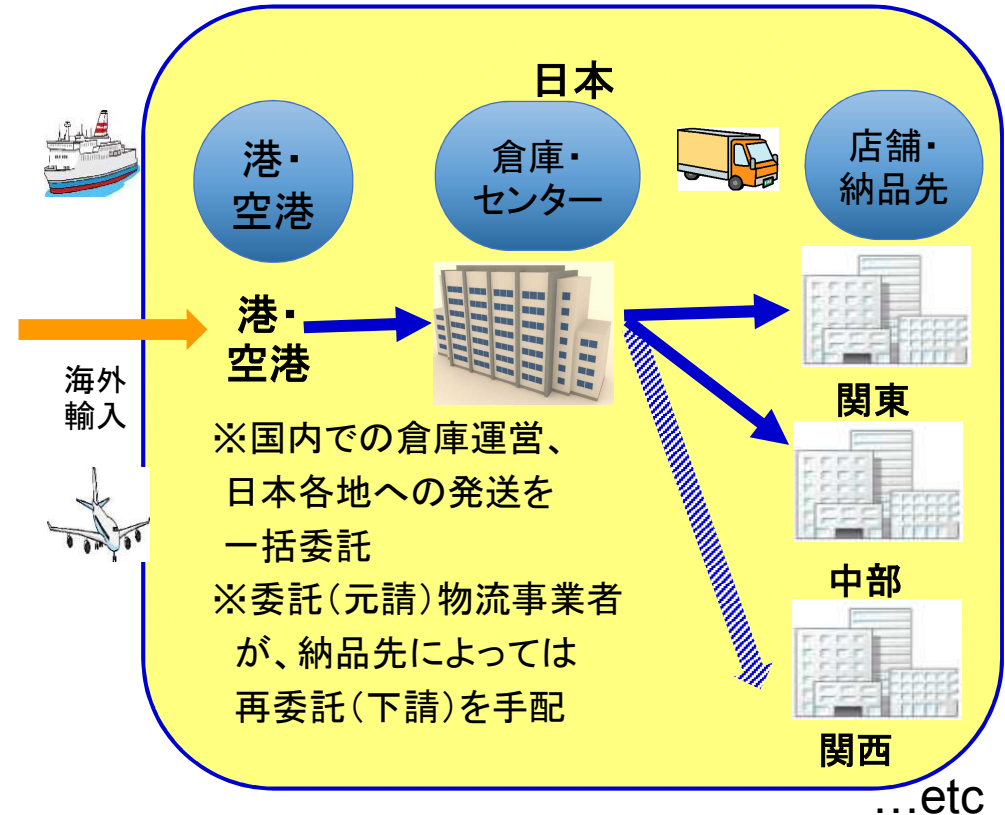
- 1社でやりきってもらうのが理想
- 納品場所によって納品業者が限定される事がある



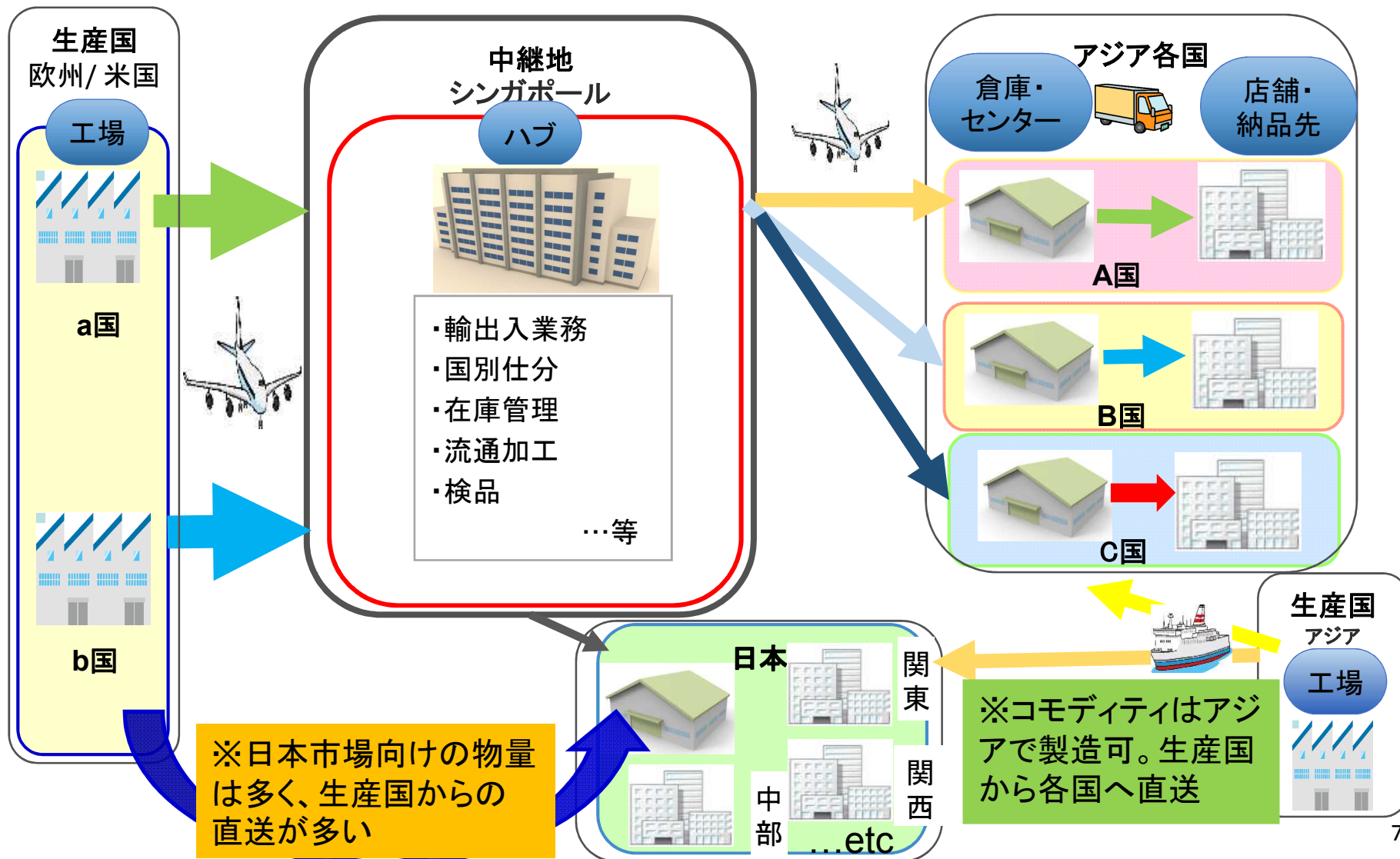
ケース2

<単独1社（又は数社）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日系物流事業者の評価は高い。本国の仕事を紹介したこともある



○欧米からの貨物をシンガポールにまとめ、荷動き等に合わせ適時アジア各国へ発送
 ○日本向け貨物は、シンガポールを経由させずに、欧米から直送するケースが多い



- 倉庫運営と、国際輸送(レーン)は、一括ではなく、分けて物流事業者を選定
- 各国地域倉庫ごと、各国地域向けレーンごとに選定

<海外法人3社のヒアリング>

- －倉庫運営と、国境を跨ぐ国際輸送(レーン)は別々の事業者
- －倉庫運営は、その地域や国ごとに入札している
現地事業者に依頼することも多い
- －各国へのレーンごとに、事業者を選定する

別々に選定する理由として...

- －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
- －物量など、物の動きの変化が激しいので、一括で委託すると、変化に対応出来なくなる
- －価格も含めて、提案内容の魅力度が、各社各地域ごとに異なる
- －FCA(納品先が輸送費用を負担する)取引が多い。倉庫から搬出する貨物の輸送は、納品先で物流事業者を決めることが多い

- 日系物流事業者は海外ネットワーク網が弱いのではないか
- 対応できるエリアが限定的、カバーしきれていないエリアがあるという印象

<欧米系荷主企業 国内・海外ヒア>

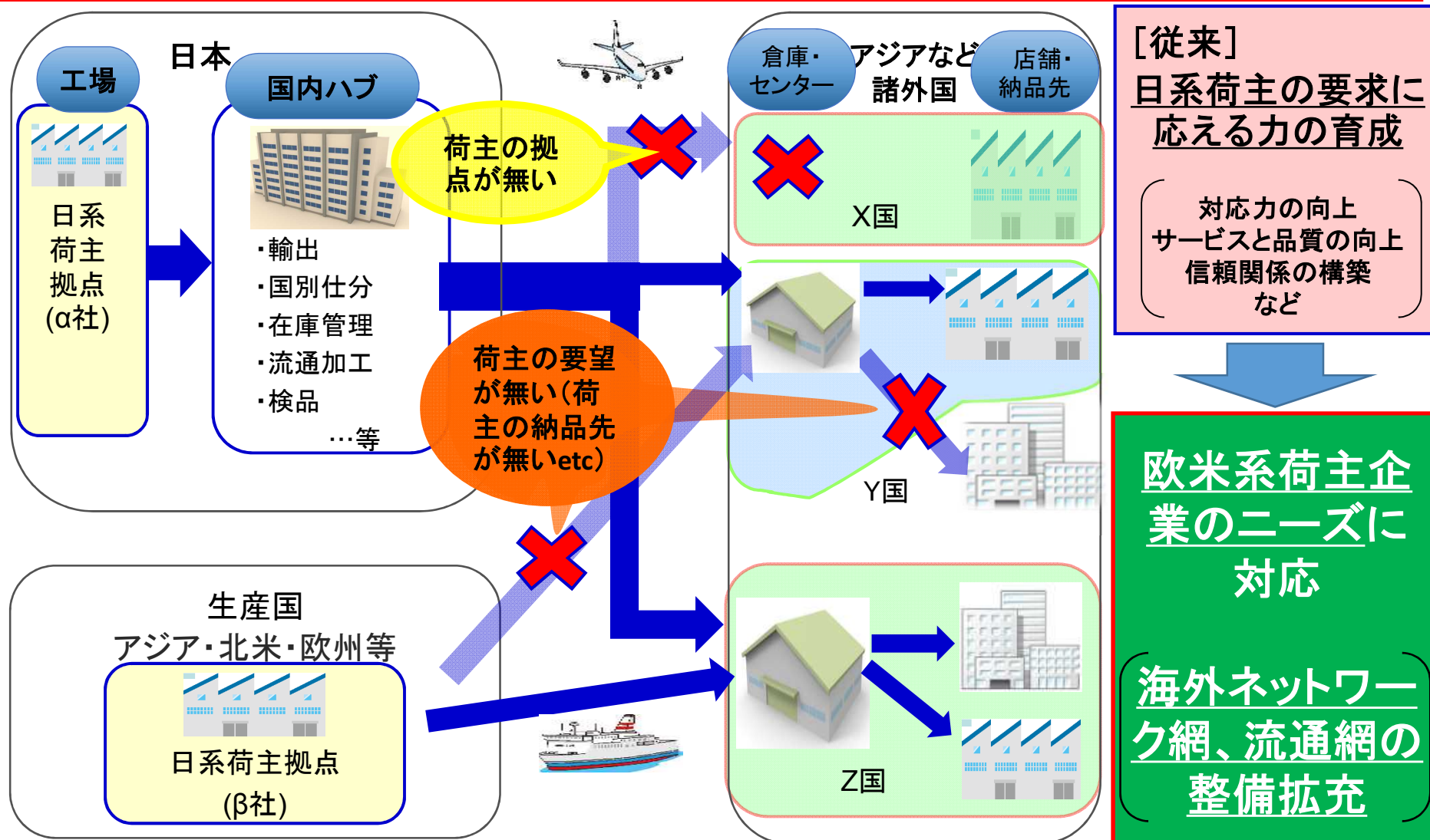
- 国境を越える広域輸送は、ネットワーク網が重要
- 海外拠点数が少ない
- 日本市場や、中国など、大きいメジャー市場に注力しすぎている
マイナー市場の仕事を頼めない
- ASEAN10、豪州も含めた各国すべてには対応できないのでは
- ネットワーク網という点で日本の物流事業者は欧米系と比べて見劣り

(参考) <日系物流事業者 シンガポール法人(南アジア統括拠点)ヒア>

- 日系物流事業者は従前から日本の顧客を重視
- 従来の海外展開は外国自体の市場を取り込むための動きでは無かった
M&A等で弱点を埋めつつ海外展開したが、つぎはぎ的だった
- 現地での流通網は重要で、現地物流事業者との提携を広く保とうと努めている
現地物流事業者にも、同じ現地国内でも都市によって得意不得意がある

日系物流事業者の従来の海外展開(イメージ)

- 日系荷主企業の拠点が無い、要望が無い場合は積極的に現地国へ展開進出せず
- 進出しても、小規模である事も(少数ルートでの配送、貨物の量・種類が少ない等)



○現地化が進んでいない、PR不足・コミュニケーションが弱いという指摘が多かった

<欧米系荷主企業 海外ヒア>

- 管理者が日本人ばかりでは、日系荷主企業にしか目線が向かない
現地人材・グローバル人材でないと、日系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のに、営業に来ない
- 言葉の壁。現地スタッフを指揮する際、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

- 欧米系企業は、本社の人材が現地に赴任する事もあるが、逆に現地の人材も本社に赴任し
いろいろな事を学ぶ。人材も、そして取引先企業も、国籍は基本的にボーダレス

※欧米系荷主企業シンガポール法人3社でヒアリングを行った4名のうち、シニアマネージャー(上級管理者)2人
ディレクター(意思決定者)1人は現地の人材

⇒現地人材・グローバル人材の登用・育成が求められるのではないか

- ・「現地化」を進め、各国の商習慣や法制度に適応
- ・物量獲得へ取組
- ・日系の良い品質を提供できるような体制を構築

海外ネットワーク網の整備
拡充



「現地化」を進め、各国で荷主企業
や提携企業等と交流



現地人材・グローバル人材
の登用と育成



欧米系荷主企業
へPR

<欧米系荷主企業の期待 海外ヒア>

- 日系物流事業者のクオリティは高い
- 取引する物流事業者を絞ろうと考えている。日系物流事業者には、日本国内や日本発着以外でも、広く、能力を発揮できるようになって欲しい

(参考) 物流事業者選定で重視する点など 国内・海外ヒア

※費用・コスト以外

○認証や資格について

- TAPA認証(セキュリティに関する認証)Cクラスが最低基準

○プレゼンカ、技術力について

- (リードタイム遵守率などを)KPI指標にてチェック
- 国際輸送の入札の時は、独自提案も受け付ける
- 効率化を上昇させるような、テクノロジーを重視している

○作業品質について

- 貨物ダメージの頻度などを見ている
- 温度管理の品質は重要

…等