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

2016年11月

国土交通省 国土交通政策研究所

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

## 要旨

アジア・ASEAN 地域ではめざましい経済成長が続いており、中間所得者層の増加等、物流ニーズも拡大していくと見られる。日本の優れた物流システムをアジアに普及し、経済成長に貢献するために、我が国の物流事業者は、貨物量の多い欧米の荷主企業の貨物を獲得し効率的なサプライチェーンをアジアに構築していくことが重要となる。本調査では、我が国物流事業者の海外進出に当たっての課題等を把握することを目的とし、シンガポールにアジア統括拠点を置く欧米荷主企業にヒアリング調査を実施した。

日本向け貨物の国際輸送や日本国内輸送においては、我が国物流事業者を利用している 企業が多く見られた。しかし、アジアにおける日本市場の存在感が薄れつつあり、今後日 本向けの貨物量が減少し、我が国物流事業者が欧米荷主企業の貨物を取り扱う機会、欧米 荷主企業と関わる機会が低下する可能性が考察された。一方で、ヒアリングした各社とも アジア域内での貨物量が増加することを予測していた。我が国物流事業者にとっては、増 加する欧米荷主企業のアジア域内貨物を取り込む機会であるが、取りこぼす損失ともなり 得る。

物流事業者の選定においては、欧米荷主企業のシンガポール法人や各国の現地法人が大きな発言力を持っており、また納品先にて物流事業者を決定することもあった。我が国物流事業者としては、各国の法人や納品先に選ばれるようになることが、アジア域内貨物の獲得に重要であると考えられる。我が国物流事業者は、作業品質の高さといった強みは国内・海外の両方において評価されていたが、一方でネットワーク網が弱い、営業・PR等積極性が不足している、現地化が進んでいないといった指摘があった。

我が国物流事業者は、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つつ、 現地化を進めて各国の現地スタッフや物流協力事業者と上手にコミュニケーションを取り、 現地法人等に向けた営業・PR を行うことが重要であると考えられる。その実現のために は、現地人材・グローバル人材の登用と育成が必要となる。我が国物流事業者の強みを活 かせる分野、例えば国際輸送では航空便を利用する貨物から獲得に取り組む戦略も重要と 考えられる。

# 目次

*	妘三
4	孤

第1章	調査の概要	2
第1節	背景	2
(1)	我が国を取り巻く貨物輸送量の動向	2
(2)	我が国産業の海外展開の状況	3
(3)	我が国物流事業者の海外展開の状況	4
第2節	調査の目的	6
第3節	ヒアリング調査の概要	7
第2章	アジアにおける物流構造と将来展望	8
第1節	物流形態	8
(1)	日本向け貨物の物流形態	8
(2)	アジア向け貨物の物流形態	9
第2節	日本市場の評価	10
第3節	シンガポールの物流環境	11
第4節	シンガポール法人の役割	11
第5節	シンガポール法人における今後の物流戦略	12
第6節	第2章のまとめと考察	13
第3章	アジアで求められる物流事業者	14
第1節	物流事業者の選定	14
第2節	物流事業者選定時の重視項目	15
第3節	我が国物流事業者への評価	
(1)	長所・強み	16
(2)	課題・弱み	17
第4節	第3章のまとめと考察	18
第 4 章	まとめ	20
第1節	我が国物流事業者の海外進出に向けた考察	20
第2節	結論	23

## 第1章 調査の概要

## 第1節 背景

### (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、2008 年のリーマンショックの影響等もあるが、おおむね横ばいとなっている。また、日本の人口は、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1。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繋がるため、将来的に国内貨物輸送量は逓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2、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

<sup>1</sup> 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

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup>国際通貨基金(IMF)「World Economic Outlook Database (2016 年 4 月)」 http://www.imf.org/external/index.htm

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。

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。

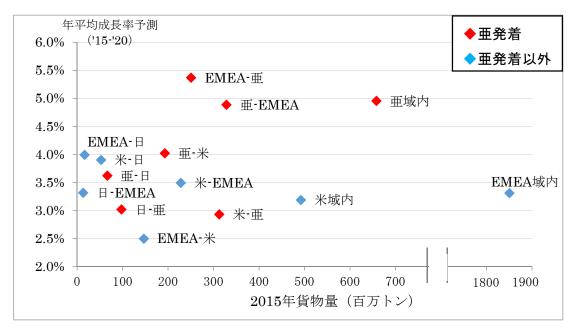


図1-2 トラフィック別 海上・航空貨物量と成長率予測

※資源(石油、ガス等)は除く

出所:IHS Global Insight

- ※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
- ※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)

#### (2) 我が国産業の海外展開の状況

我が国企業の海外現地法人数の推移を示したものが図 1-3 であり、日本企業の海外展開は近年加速している。中でもアジアへの進出が目立っており、ASEAN43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。

-

<sup>3</sup> フィリピン、マレーシア、タイ、インドネシア

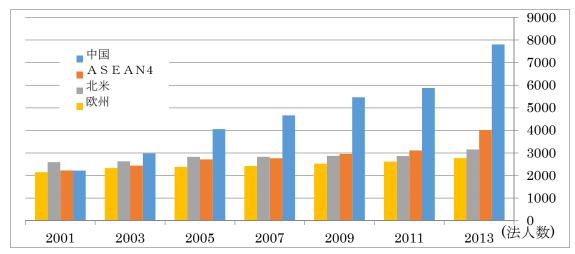


図1-3 我が国企業の海外展開状況

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

### (3) 我が国物流事業者の海外展開の状況

我が国物流事業者の現地法人数は、図 1-4 に示すとおり、ASEAN4 では 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。

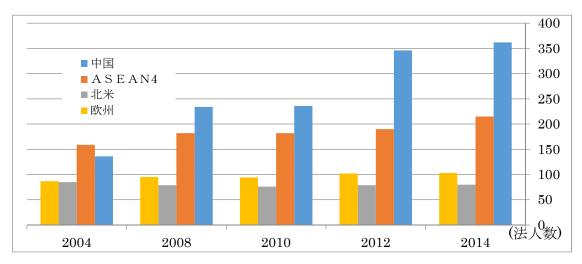


図1-4 我が国物流事業者(フォワーダー⁴)の海外展開の状況 出所: JIFFA「我が国フォワーダーの海外進出状況と外国フォワーダーの日本進出状況」より

国土交通省国際物流課作成

<sup>4</sup> 貨物運送利用事業者。一般には、荷主の貨物を他社の航空機、船舶、自動車といった運送手段を利用して運送する事業者を指すが、自社でも運送手段を持つ事業者も存在する。運送以外にも、通関手続きや保管等幅広い業務を提供する事も多い。

しかし、図 1-5 に示す国際輸送の海上貨物取扱数量ランキングでは、我が国物流事業者の順位は必ずしも高くはなく、日本通運が 25 社中 9 位、日本郵船が同 18 位、近鉄エクスプレスが同 23 位、日立物流が同 24 位となっている。

また、図 1-6 に示す国際輸送の航空貨物取扱数量ランキングでは、日本通運が同 7 位、近鉄エクスプレスが同 11 位、日本郵船が同 15 位、日立物流が同 21 位となっており、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が占めている状況にある。

これは、我が国物流事業者の主な取引先が日本の荷主企業に留まり、貨物量の多い欧米荷主企業の貨物量を取り込めていないことが要因として考えられる。

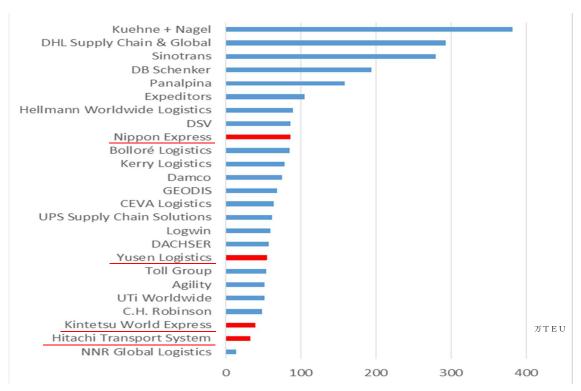


図1-5 グローバル物流事業者の国際貨物取扱量(海上)

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

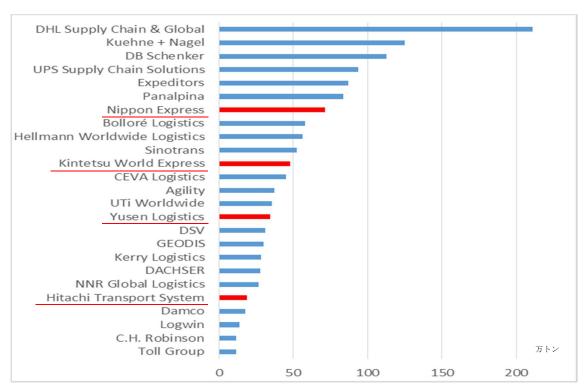


図1-6 グローバル物流事業者の国際貨物取扱量(航空)

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

## 第2節 調査の目的

人口減少に伴い日本国内貨物量の需要が停滞し、将来的にさらなる縮小が見込まれる一方で、アジア・ASEAN 地域では経済成長が続いており、中間所得者層の増加等、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、アジア全体の物流の質を高め、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貨物量の多い欧米の荷主企業の貨物を取り込み、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。

そこで本調査では、我が国物流事業者の海外進出に当たっての課題等を把握することを 目的に、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確認した。

## 第3節 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。

国内ヒアリングについては、欧米荷主企業のアジア地域の統括拠点が多いと考えられている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、ヒアリング先候補をリストアップした。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  $(A\sim J$  社) へのヒアリングを平成 27 年 8 月から平成 28 年 2 月までの間に実施した。

次に、海外ヒアリングについては、国内ヒアリングを行った企業 10 社のうち、シンガポールにアジア物流拠点、または物流を含めた統括拠点が存在する 6 社(A,D,E,G,I,J 社)に絞り、そのうち受け入れが得られた 3 社(A,I,J 社)のシンガポール法人へのヒアリングを平成 28 年 3 月に実施した。

ヒアリング先企業は、本社所在地が米国や欧州の各国等様々な国籍であり、また取り扱う製品も電子部品、消費財、医薬品関係等幅広い分野のメーカー企業であり、これらの企業の多くは、日本での製造量は少なく、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。また、海外ヒアリングを実施した3社は、欧米の生産拠点からシンガポールアジア統括拠点経由でアジア各国へ発送する貨物輸送を、主に航空便で行っていた。

ヒアリング先企業の概要は図1-7の通りである。

サンプル数が少ないので、欧米荷主企業全体の一般化は難しいが、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、次章から述べる。

荷主 企業	取扱製品 (主な貨物 <b>内</b> 容)	本社	シンガポールの位置づけ	シンガポール ヒアリング	第三国での我が国 物流事業者の利用
A社	電子部品	欧	アジア統括拠点	0	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	*	アジア統括拠点		有り
E社	電子部品	*	アジア物流拠点		有り
F社	消費財	*	アジア統括拠点(物流ハブでは無い)		有り
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	*	アジア統括拠点	0	有り
J社	医薬品、医療機器	米	豪ASEAN印の統括拠点	0	有り

図1-7 ヒアリング先企業の概要

## 第2章 アジアにおける物流構造と将来展望

欧米荷主企業のヒアリングにおいて、日本向け貨物及びアジア向け貨物の物流形態と、日本市場の位置付け、シンガポールの物流環境、シンガポール法人の役割や日本法人との関係、シンガポール法人における将来計画等を確認した。

## 第1節 物流形態

### (1) 日本向け貨物の物流形態

欧米荷主企業における日本向け貨物の日本国内での物流形態については、国内ヒアリングの結果、大別すると図 2-1 に示すとおり 2 ケースに分かれる。なお、企業によっては、両者の中間の形態もあるが、本稿では省略する。

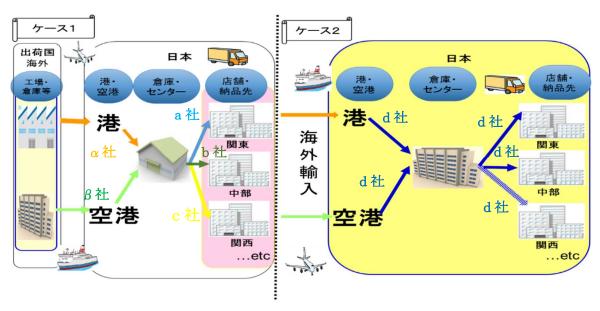


図2-1 日本向け貨物の物流形態(輸入から国内配送まで)

※α ß 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している企業の物流形態で、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を表す。

ケース1では、海外から貨物を運んでくる物流事業者によって、港湾又は空港にて通関 手続きを行い、国内の倉庫・センター等の拠点へ搬入している。その拠点から日本各地へ の貨物の発送は、荷主企業にて別々の事業者へ依頼をしている。この物流形態を取ってい るヒアリング先企業からは、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 便を利用したり、納品代行業者を利用せざるを得ない等の意見もあった。

ケース2では、港又は空港での輸入通関手続きから国内の倉庫・センター等の拠点への

配送及び運営、そしてさらに全国各地への配送も一括で委託している形態である。この形態は、いわゆるサードパーティロジスティクスといえると考えられる。委託先の元請け物流事業者が、納品場所によっては下請け事業者に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コメントがあった。主な意見は表2-1の通りである。

表2-1 日本国内の物流形態に関する主な意見

(ケース1)・1 社でやりきってもらうのが理想である複数の物流事業者を利用する荷主企業・納品場所によって納品業者が限定されることがある。日本全国を1社に任せられない(ケース2)・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を利用する荷主企業

### (2) アジア向け貨物の物流形態

欧米荷主企業における、アジア向け貨物の国境を跨ぐ物流形態を、国内ヒアリング結果 と海外でのヒアリング結果をもとに、図 2-2 に示す。

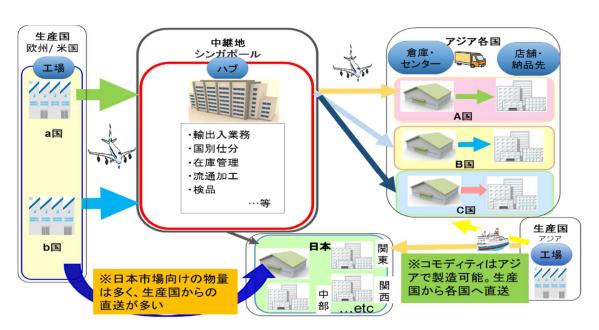


図2-2 アジア向け貨物の物流形態(国際輸送)

アジア各国向けの場合の貨物量は少ないため、欧州や米国の生産拠点からの貨物を中継 地であるシンガポールに集約し、中継地から適時各国へ発送している。遠い欧州や米国か ら直接各国ごとに運ぶよりも、輸送や在庫管理等の面で集約による効率化が図れる。日本 向け貨物は、欧米の生産拠点から直送するケースが大半であった。日本は市場が大きく、 貨物量も多いこと等が理由として挙げられていた。

一部又は全部の貨物がシンガポール経由で日本に輸入されている企業もあった。また、 コモディティ5等については、アジア各国で生産後、シンガポールを経由させずに各国に届 けているという実態が確認できた。

ここで、日本国内とアジアの物流形態とを比較すると、集約する中継地から各地各国へ輸送する物流事業者について、アジア域内においては図 2·1 のケース 1 に近い物流形態を取っていることが分かる。国内ヒアリングでは、倉庫運営から国内各地への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物流担当者の意向があったが、海外ヒアリングした 3 社では、倉庫運営と国際輸送(以下「レーン」という)の物流事業者は別々で選定していた。その理由として、一括で委託するメリットは少ないこと等が挙げられた。主な意見は表 2·2 の通りである。

### 表2-2 シンガポールからアジア各国への物流事業者選定に関する主な意見

- ・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
- ・すべて一括で委託すると貨物量の動きの変化に対応出来なくなる
- ・国や地域ごとに各事業者の提案内容の魅力が違う

## 第2節 日本市場の評価

日本の市場への欧米荷主企業の評価について、過去は全世界の売り上げに占めるシェアが 6割であったというコメントがあった。日本市場は他国と比較しても大きく、日本向けの貨物量も多かったと考えられる。

現在では、日本向け貨物が減少した印象があり、欧米からの日本向け貨物輸送の直行便が少なくなりリードタイムが伸びた企業もあった。主な意見は表 2-3 の通りである。

#### 表2-3 日本市場に関する主な意見

- ・過去、全世界の売り上げに占める日本のシェアが6割だった時期もある
- ・20年ほど前は、日本市場の規模はアジア太平洋地域全体の8割を占めていた
- ・現在は日本向け貨物が減少している。欧州のある航空会社も日本直行便から撤退した
- ・海運において日本までの直行便がなくなり、途中各国へ寄港してから日本へ到着する ため、発送国から日本までのリードタイムが伸びた

<sup>5</sup>一般化したために、品質、機能等競争における差別化が困難となった製品

## 第3節 シンガポールの物流環境

シンガポールに多くの欧米荷主企業が進出し拠点を置いている意義を確認した。企業活動に大きなメリットがもたらされるように制度が整えられていること、地理的な好条件、 言葉の壁がない等の理由が挙げられた。主な意見は表 2-4 の通りである。

### 表2-4 シンガポールの物流環境に関する主な意見

- ・シンガポールは、法や制度が投資を呼び込みやすいよう整備されている
- ・シンガポールは、国として貿易に関わる制約が緩く、輸出入の手続きも迅速に行える。また、個別対応で人材開発等に補助金も出してくれる
- ・税関にはカスタマーサービス部門がある
- ・インフラも知的財産の保護も整備されている
- ・アジア各国の市場が距離的に近く、製造拠点としても適している
- ・公用語の一つが英語であり、アジア各国とも英語が通じる

## 第4節 シンガポール法人の役割

ヒアリングでは、欧米荷主企業は広い地域・リージョンごとに統括拠点を置き、リージョンごとに独自のマネジメントでサプライチェーンを構築する戦略を持つことが確認出来た。

第3節で述べた優位性や、アジア市場の増大も背景にあり、ヒアリング先企業におけるシンガポール法人はアジア域内における統括拠点としての機能を備え、欧米発アジア向け貨物の中継地としての物流拠点であることも多く、当初想定していたとおりの結果であった。

しかしながら、アジア域内の物流拠点ではあるが管理機能が無い企業や、通常の一拠点である企業も存在する。主な意見は表 2-5 の通りである。

#### 表2-5 シンガポール法人の位置付けに関する主な意見

- ・世界における3つの大きな  $DC^6$ のうちの一つがシンガポールにあり、アジア域内を統括する拠点である
- ・欧米の生産拠点からのアジア域内向け貨物は、一度シンガポールに集約する。シンガポールからアジア各国へ向けて発送している。
- ・アジア域内の物流拠点ではあるが、サプライチェーンのコントロールは本社等で行っている
- ・アジアの物流拠点といった機能は現在はなく、アジア内の一拠点である

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Distribution Center。倉庫または物流センター

統括する国・地域としては、ASEAN やオーストラリア、インド等を含む企業が多く、中国や日本も統括している企業も存在した。

シンガポールに統括拠点・物流拠点を持つ企業の中で、日本法人とシンガポール法人と の関係性を整理すると3種類に大別される。

- ①日本法人はシンガポール法人の傘下であり、物流面でもシンガポールを経由して貨物を 輸入している企業
- ②日本法人はシンガポール法人の傘下だが、物流面では欧米の生産拠点から日本へ直接輸入している企業
- ③日本法人は独立した立場であり、物流面においても欧米の生産拠点から直接輸入している企業

なお、最近になって、日本向け貨物は本国からの直送ではなくなり、シンガポール拠点 経由で欧米物流事業者によって輸送されることとなった企業も存在する。また、第1節(2) で述べたように、消費財等製品によっては、アジアの生産国から日本へと直接輸入してい る企業もあった。

## 第5節 シンガポール法人における今後の物流戦略

欧米荷主企業のシンガポール法人において将来計画を尋ねたところ、アジア市場のさらなる拡大と、アジア各国での貨物量が増えることを予測しており、それを踏まえた物流戦略を考慮していた。また、今後取引する物流事業者を絞ろうと考えている企業があった。主な意見は表 2-6 の通りである。

### 表2-6 将来の計画に関する主な意見

- ・アジア市場は拡大するし、貨物量も増加していくだろう。製造拠点を置くことにもな るだろう
- ・シンガポール発送のアジア域内レーンはほぼ航空便のみ利用しているが、陸送も増えると考える。もし陸送が増えるとしたら、様々な国境を通過する際のやりとりが課題となる
- ・我々の製品の取り扱い方を知り、きちんと輸送してくれるような物流事業者と長く取引していきたい。そのため、取引する物流事業者を絞り込んでいきたい。

## 第6節 第2章のまとめと考察

日本発着レーンや日本国内での物流においては、我が国物流事業者を利用している企業 が多く見られたが、日本国内でも欧米物流事業者を利用している企業も存在した。

世界やアジアにおける日本市場の占める割合が小さくなって、日本市場の存在感が薄れつつあり、今後日本向け貨物量が減少していく可能性が有ることがヒアリングからも推察できた。最近になって、日本向け貨物は他のアジア各国向け貨物と同様にシンガポールで集約することとなり、日本向けレーンの物流事業者が欧米物流事業者に決定した企業もあった。日本向け貨物の獲得競争においては、我が国物流事業者が欧米物流事業者に比べても強いと感じられたが、本国からの日本向け貨物の直送が減少してシンガポール経由で輸送されるようになり、そのレーンを欧米物流事業者が担当するケースが増えることも有り得る。日本から海外へと輸出を行っている欧米荷主企業は少なく、貨物量も僅かであり、さらに日本国内の物流を欧米物流事業者に託している企業が存在する事実と合わせて、我が国物流事業者はレーン、国内輸送の両方で、欧米荷主企業の貨物を取り扱う機会、欧米荷主企業と関わる機会が減少していく可能性がある。

また、各社とも、アジア市場の拡大を見通しており、いまはアジアの各国各地域の貨物量が少なくても、今後ますます貨物が増加することがヒアリングからも確認出来た。そして、取引する物流事業者を絞ろうとする戦略は、少数の物流事業者に、複数の国・地域の物流を託すということにも繋がる。増加する貨物量を一気に取り込める機会であるが、取りこぼす損失ともなり得る。

## 第3章 アジアで求められる物流事業者

欧米荷主企業のヒアリングにおいて、物流事業者の選定の仕組みや選定時に重視する項目、我が国物流事業者への評価について確認した。

## 第1節 物流事業者の選定

物流事業者の選定については、レーンは大多数の企業が本社にて国際入札及び契約を行っていたが、現地法人の意向が本社に取り入れられているという企業が大半であった。アジア域内レーンについては、アジア統括拠点であるシンガポール法人又は現地法人で決めている企業もあった。各国内での物流事業者の選定は、本社との協議で決める、シンガポール拠点で決める、各国の法人に一任されている等様々である。

さらに、積み地で商品が引き渡される FCA<sup>7</sup>取引が多いため、シンガポール発送貨物の 7割以上は納品先が物流事業者を決めている企業もあった。主な意見は表 3-1 の通りである。

### 表3-1 物流事業者の選定に関する主な意見

### 【レーン】

- ・本社で国際入札により決定。 関係する各国現地法人の意見を取り入れる
- ・現地法人から本社へ、物流事業者の希望を出せる
- ・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
- ・アジア域内レーンの物流事業者は、シンガポール統括拠点にて決定している
- ・アジア各国のレーンは、シンガポール拠点と現地法人で物流事業者を決めている
- ・シンガポールと日本とで協議し、日本向けレーンの事業者を決めている

### 【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
- ・各国内の物流事業者の決定は、各国の現地法人へ一任されている
- ・各国内の物流事業者は、国ごとに入札で決める。現地物流事業者に決まることが多い
- ・国内については日本法人で選定しているが、シンガポールから先は物流が別れている ために他国内での選定方法は不明である

#### 【その他】

・FCA 取引が多い。シンガポール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ている。残りはシンガポールで決めている

<sup>7「</sup>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

#### 第2節 物流事業者選定時の重視項目

物流事業者を選定する際に重視する項目について、費用・コストを挙げる企業が多かっ たが、コストのみを考慮する企業はなく、またコストよりも品質等を重視するというコメ ントも複数あった。品質のほかには、リードタイムや定時性、実績、コミュニケーション 能力を含めた提案力、スタッフへの教育等持続性、テクノロジーといった項目が挙がった。

消費財等コモディティの輸送が多く、レーンでは海運輸送が主体となる企業からは、コ ストを主に重視する、というコメントがあった。なお、海外ヒアリング 3 社においては、 シンガポール発着レーンでは主に航空便を利用しており、物流事業者を選定する際にはコ スト以外の項目を重視する傾向があった。

また、契約後も重視項目の達成度合いを適時チェックする企業や、数年単位等で契約期 間を区切って物流事業者を見直す企業も存在した。主な意見は表 3-2 の通りである。

#### 表3-2 物流事業者選定時の重視項目に関する主な意見

- ・コストが第一だが、その他品質・サポート体制等多方向からも評価する
- ・レーンでも国内輸送でも、リードタイムが重要である
- ・セキュリティを保証するための TAPA 認証8の C クラスが最低基準
- 作業品質や温度管理、定時性等を重視している。
- ・コストはたいした問題ではなく、納品先の信頼を確保できる事業者を選ぶ
- ・サービス品質や実績、企画力を見る
- ・入札では、独自提案を受け付ける。日ごろのコミュニケーションから把握した荷主ニ ーズに対しての提案力が重要である
- ・ダメージレベル等の確実性、オペレーターへの教育を継続して行えるかといった点も 重視する
- ・作業品質は重要で、クロスドックオペレーション9をスムーズに行える事業者が良い
- ・優先順位はTQRDC(テクノロジー、クオリティ、レスポンシブネス、デリバリー、 コスト)の順番。テクノロジーは最重要で、物流事業者とシステムを繋ぎ、貨物追跡 等で広域のサプライチェーンを管理する。後は輸送品質、レスポンスの良さ、リード タイムを含めた配送能力と続き、コストは最後である
- ・契約後もダメージレベルやリードタイムを KPI10でチェックする
- ・契約は2,3年という短い期間で設定し、見直し出来るようにしている

10 重要業績評価指標。事業や業務といった目標達成の度合いを計る定量的な指標、基準

<sup>8</sup> Transported Asset Protection Association の開発した規格。防犯機器やシステム等複数項目から倉 庫・輸送等のセキュリティレベルを審査し、最上位のAからCまでランク付けする

<sup>9</sup> 入荷した貨物を、倉庫等で在庫にせずに、すぐに仕分けし出荷すること

## 第3節 我が国物流事業者への評価

### (1) 長所・強み

欧米荷主企業に我が国物流事業者への評価について伺った。国内ヒアリングにおいては、 我が国物流事業者の強みとして、定時性に優れている、荷痛みが少ない、誤発送が少ない 等作業品質が高い、日本の制度に精通している、日本では幅広いネットワーク網を持つと いった点が評価されていることが分かった。たびたび入札をして見直しをかけているが、 数十年間変わらず同じ事業者と取引を続けているというコメントもあった。第2章第1節 (1)でも紹介したように、取引をしている我が国物流事業者に、欧米本国の仕事を紹介した ことがある企業も存在した。

海外ヒアリングにおいては、日本や欧米等様々な国籍の物流事業者と関わってきたシンガポール統括拠点の物流担当者からも、我が国物流事業者は時間も作業も正確であり、ダメージレベル等も常に問題がなく作業品質が高いといった評価が挙がった。さらに、プレゼンテーション力は欧米物流事業者と比べても遜色はないという高評価であった。主な意見は表 3-3 の通りである。

### 表3-3 我が国物流事業者の長所・強みに関する主な意見

#### 【長所・強み】

- ・定時性に優れている
- ・ 荷痛みが少ない
- ・出来ないことは言わない。言ったことは必ずやってくれる
- ・誤発送の少なさやジャストインタイム等、作業品質は高い
- ・日本発着レーンは、日本の物流事業者が強い。法律や制度に精通している
- ・日本内だと離島、島嶼まで届けられるネットワークがある
- ・時間に正確、作業も正確、約束も守ってくれる
- ・全体的に品質は高い。四半期ごとや月ごとに、ダメージレベル等のチェックを行って いるが、常に問題ない
- ・プレゼンテーション力は、KPI を活用している等、欧米物流事業者と比較しても遜色 はない

### (2) 課題・弱み

国内・海外ヒアリングの両方において、我が国物流事業者は積極性や国際的なネットワーク網に課題があると考えられる意見があった。ネットワーク網については、欧米物流事業者に比べて見劣りし、海外における競争では不利である、という指摘があった。

また、海外ヒアリングでは、我が国物流事業者は現地化<sup>11</sup>が進んでいないという意見もあった。管理者が日本人ばかりでは日本の荷主企業以外の取引先を探さない、という積極性にも関連する指摘や、現地化されたチームで運営していくことで、各国内の現地で協力する物流事業者とも、現地政府とも上手につきあえるはずであるというコメントもあった。主な意見は表 3-4 の通りである。

海外ヒアリングの中では、欧米の企業は本社と現地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けた。実際に、シンガポールにてヒア リングさせて頂いた欧米荷主企業の物流担当者 4 名のうち、3 名は現地の方と見受けられ た。

### 表3-4 我が国物流事業者の課題・弱みに関する主な意見

### 【課題・弱み】

### ネットワーク網

- ・国際的なネットワーク網という点で、欧米の物流事業者と比べて見劣りする
- ・日本のメーカー等荷主企業が進出した国や地域にしか展開しなかったと考える
- ・ASEAN10、豪州も含めた各国への輸送に対応できない。国際入札では不利である
- ・日本や中国等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依頼できない

#### 積極性

- ・積極的なアピール、積極的な提案が不足している
- ・PR不足を感じる。能力はあるのに、積極的に営業に来ない

### 現地化

- ・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ため、日本の荷主以外の取引先を探さない
- ・現地スタッフを指揮する際、言葉の壁のため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である。そうすれば現地の物流協力事業者とも、現地政府とも上手に関係を築ける

### その他の指摘

- ・コストが欧米物流事業者と比べて高い
- ・欧米事業者と比べて温度管理の必要な品物を取り扱う際の意識が低い

<sup>11</sup>地域の特性・特質に対応した方法で現地法人を運営し、地域に合わせた企業風土を作ること

## 第4節 第3章のまとめと考察

アジア域内や各国内の物流事業者の選定では、本社で入札する場合もあるが、シンガポール拠点や現地法人も一定以上の発言力を持つと推察され、さらに各国の納品先にて物流事業者を選定することもあると確認出来た。欧米荷主企業の貨物を獲得するために、我が国物流事業者としては、シンガポール統括拠点や各国の現地法人、納品先等に推薦され、選ばれるようになることが重要であると考えられる。

我が国物流事業者は、日本法人においては、国内のネットワーク網の充実や作業品質の 高さ等が評価されていた。契約更改等を繰り返し、長年に渡る取引関係を構築している物 流事業者も存在し、欧米荷主企業からは、引き続き取引していきたいといった信頼感を感 じられるコメントもあった。

欧米からの貨物を航空便で輸入し、航空便でアジア各国へ発送することが多いシンガポール統括拠点においては、ダメージレベルといった品質等を重視していた。そして我が国物流事業者は定時性や作業品質の高さ等が評価されており、また、プレゼンテーション力は海外においても一定の水準に達していた。

一方で、欧米荷主企業への国内・海外ヒアリングの両方において我が国物流事業者のネットワーク網の弱さが指摘されていた。指摘の内容等から、我が国物流事業者の従来の海外展開のイメージを図 3-1 に表す。

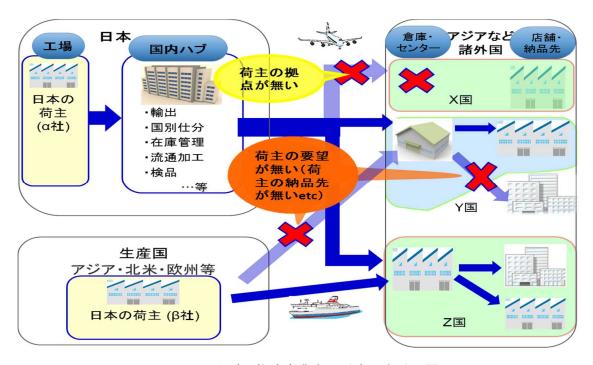


図3-1 我が国物流事業者の従来の海外展開

日本国内の他、アジアや北米等に生産拠点としての工場を持つ日本の荷主企業もある。 これらの拠点から、世界各国へ貨物を運搬するにあたって、当然ながら、日本の荷主の拠 点がない国への輸送はなかった。また、荷主の納品先がない都市への輸送もなかった。物 流事業者としては、海外展開を行う際も1つの拠点や少数の物流ルートを確保する形での 進出で良かったと考えられる。

このような形で従来、メーカーを主とする日本の荷主企業の要求に答えてきたと考えられる。しかし、日本の荷主企業の貨物を扱うのみでは、貨物量が限られてしまうために、アジア域内において優れた日本の物流システムを広く普及することは難しい。ヒアリングでは、ネットワーク網に関して、欧米の物流事業者と比べて見劣りし、海外における競争では不利といった指摘があったことからも、複数の欧米荷主企業の貨物量を獲得していくための方策の一つとしてネットワーク網の拡充が必要である。

合わせて、他に指摘のあった積極性や現地化への対処も重要であると考えられる。

## 第4章 まとめ

## 第1節 我が国物流事業者の海外進出に向けた考察

我が国物流事業者は、アジアにおいて日本の優れた物流システムを広く普及させて、将来逓減する国内貨物の減少分を補完し取扱い貨物量を一定に保ち、あるいは拡大しながら、アジア圏の物流効率を高めることに貢献するために、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。

欧米荷主企業の国内・海外ヒアリングにおいては、我が国物流事業者は品質が優れていると評価されている一方で、国際的なネットワーク網や積極性、現地化に課題があるという指摘があった。

また、ヒアリングによって、現在の日本市場はアジア市場の成長に伴って相対的にプレゼンスが低下し、そのため日本向け貨物はシンガポール統括拠点経由で輸送されるといった変化が表れていることが判明し、最近になってシンガポール経由での輸入に切り替わったばかりであるという欧米荷主企業の日本法人も存在した。この変化は、今後も続くと予測されているアジア市場の成長によって、ますます進展していくと考えられる。さらに第2章6節で述べた、複数の国・地域の物流を少数の物流事業者に託そうとする戦略が欧米荷主企業に広まる場合、日本向け貨物・日本国内貨物すら欧米物流事業者に獲得されてしまう可能性があり、その懸念をイメージ化したものを図4・1に示す。欧米物流事業者に比べ見劣りすると指摘があった海外ネットワーク網を整備拡充することは、現在既に取り扱っている欧米荷主企業の貨物の確保、そして新たな貨物の獲得にも繋がる。

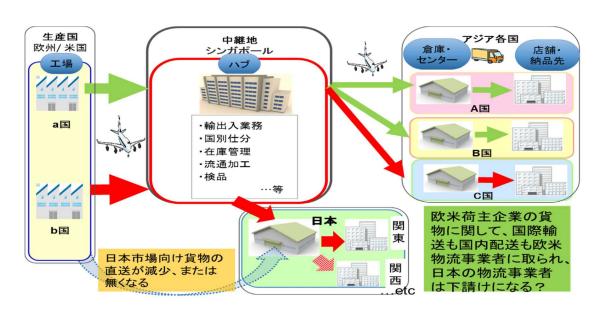


図4-1 日本向け貨物も欧米物流事業者に獲得される可能性

国内・海外ヒアリングから、我が国物流事業者によるアジア域内における欧米荷主企業の貨物の獲得策の一つとして、現地法人や納品先等に選ばれる事業者となることが重要と考察された。また、日本の物流事業者が欧米企業と大きく異なる点として、現地化が挙げられた。現地スタッフ、現地の物流協力事業者、欧米荷主企業の現地法人や納品先等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、そしてグローバル人材の登用と育成が大きな意味を持つと考えられる。

いま、我が国物流事業者による国外の物流事業者との資本提携や M&A 等が活発なのは、ネットワーク網の整備、現地化、現地法人や納品先に選ばれる物流事業者になることに対応して、取り扱う貨物量を増加させる動きであると考えられる。この仮説を、ひとつのモデルとして図 4-2 及び図 4-3 に示す。青い矢印が、我が国物流事業者の取り扱う貨物とする。

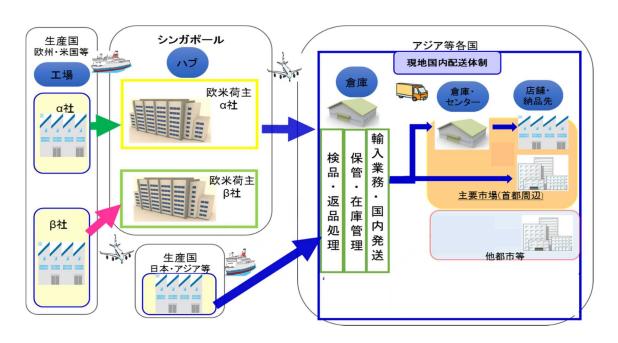


図4-2 M&A 等がない状態

図 4-2 の場合、我が国物流事業者は、日本の荷主企業や一部の欧米荷主企業の貨物を一部の納品先のみへ輸送することとなり、取り扱う貨物量は少ない。

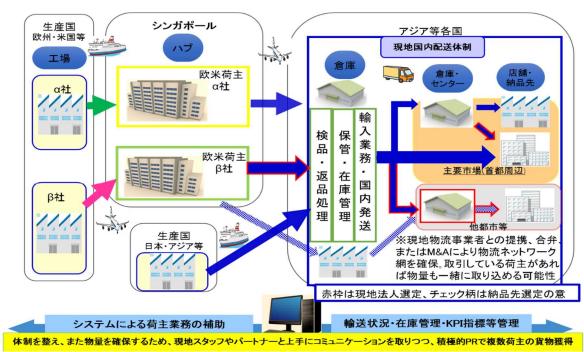


図 4-3 の場合、現地物流事業者のネットワーク網や取引先、または現地におけるブランド・営業力や人材等を確保でき、レーンにおいても各国内においても取り扱う貨物量が増える。それらを足場にし、あらたなレーンや各国内物流を開拓できる可能性も広がる。なお、取り扱う貨物量や顧客数が増えるため、管理するシステムの充実は必要である。

図4-3 M&A 等を実施した状態

この場合も、我が国物流事業者は現地人材・グローバル人材の登用・育成により、現地物流企業と協力し、代理人として荷主等費用負担先の意向を的確に伝えつつ、作業品質を保持するといったことが重要となる。さらに、日本の荷主企業のみではなく、現地人材・グローバル人材により現地法人や納品先へ営業・PR を行えば、欧米荷主企業の貨物量を獲得することに繋がると考えられる。

人材の登用・育成の施策に関しては、例えば、留学生の採用、給与制度・待遇の考慮、そして日本本社での勤務経験等長期的に勤めてもらえる体制の整備が挙げられる。現地人材・グローバル人材のためのポストを複数、日本本社に用意し、業務の中で日本流の営業や本社の考え方も取り込んでもらい、その後現地支社に赴任し、本社と連携を保ちつつ現地スタッフのマネジメントや荷主企業等に対して営業・PRを行うことで、品質や貨物量の確保、新規獲得を実行できる。また、アジア各国の現地支社同士で、日本本社で学んだことも基にしつつ連携を取れば、スムーズな三国間物流を実現できる。

現在既にネットワーク網や実績等を持つ国・地域において、現状の貨物量の確保と新たな欧米荷主企業の貨物獲得に取り組むことも疎かには出来ない。我が国物流事業者は弱みとしてコストも挙げられていたが、貨物破損のように不測の事態が起こった際に荷主企業

が対応せねばならない手間等を考慮して、高い品質によって確実な輸送を行えることを適切に荷主企業に伝えられれば、競争において有利であると推測される。さらに、今回ヒアリングした中で、レーンの輸送を主に海運で行っているか航空で行っているかによって、重視項目や要求が異なることも感じ取れた。航空便は一般に、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。新たに欧米荷主企業の貨物量を獲得するためには、作業の信頼性が重視される等、まずは我が国物流事業者の得意とする品質やノウハウが活かせる分野から取り組み実績を重ねることも、アジアにおいて日本の優れた物流システムを普及するために重要と考える。

## 第2節 結論

我が国物流事業者がアジアにおいて欧米荷主企業の貨物を獲得する戦略として、まずは強みを活かせる航空貨物分野から取り組むことが挙げられる。貨物獲得のためには、海外ネットワーク網の整備、品質等重視されているニーズへの対応、積極的な営業・PRが求められることが考察された。これらの条件を満たして現地法人や納品先等に選ばれる物流事業者となるためには、現地化を進めて、現地スタッフや現地の物流協力事業者、欧米荷主企業の現地法人や納品先と交流を深めることが重要であり、現地化を促進するためには現地人材・グローバル人材の登用と育成が必要である。

欧米荷主企業へのヒアリングを通じて示唆された、我が国物流事業者がアジア展開に向けて、今後取るべき方向性を図 4-4 にまとめる。

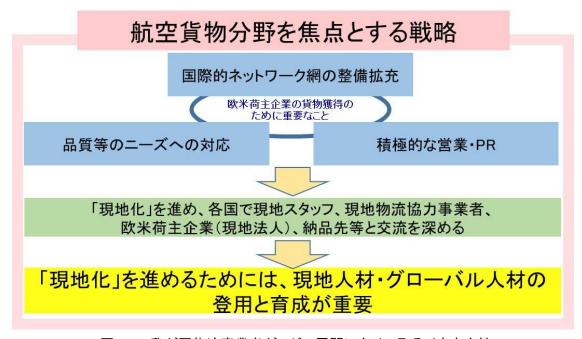


図4-4 我が国物流事業者がアジア展開に向けて取るべき方向性

最後に、今回のヒアリング調査にご協力頂いた多くの方々に、心から御礼を申し上げたい。

## 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」

### 参考資料1 国内ヒアリング調査票

国内でのヒアリング時に、ご協力頂いた企業へ事前に送付した調査票を下記に掲載する。なお、当日の追加質問で、自社物流の流れ等を可能な範囲でご説明頂いた。

## ヒアリング項目

- 1. 日本国内の物流における課題 主にハード面(インフラ等)に起因するもの
  - トラック輸送に関する課題(重量制限、走行ルート指定、コンテナの規格、所要時間、荷傷み等)
  - 内航海運に関する課題(利用の有無、将来的な利用希望の有無も含めて) (カーフェリー、RO/RO船(貨物専用)、内航コンテナ船、ルート、時刻等)
  - ・ 鉄道貨物輸送に関する課題(利用の有無、将来的な利用希望の有無も含めて) (貨物鉄道コンテナのシステム、発着ルート、発着時間、スピード等)
- 2. 日本国内の物流における課題 主にソフト面(法制度等)に起因するもの
  - 日本国内の規制に関する課題
  - 日本の物流企業のビジネスモデルや、輸送契約等に関する課題
- 3. ASEAN地域における物流について、日本の物流企業に対する要望・期待・苦言等
  - 日本国内で提供済みのサービスで、ASEAN地域でぜひ実施してもらいたいもの
  - ASEAN地域内の国際、国内輸送で、日本の物流企業の利用の有無
  - 有の場合、その企業が選ばれる決め手になったもの
  - 無の場合、日本の物流企業に欠けている点とは。
- 4. その他
  - 国に対する要望・期待、調査に対する期待など

以上

## 参考資料2 海外ヒアリング調査票

シンガポールでのヒアリング時に、ご協力頂いた企業へ事前に送付した調査票を下記 に掲載する。



Ministry of Land, Infrastructure, Transport and Tourism 2-1-3 Kasumigaseki, Chiyoda-ku, Tokyo 100-8918, JAPAN

## **Areas of Interest**

- 1. Logistic arrangement in Asian region
  - Merit of placing a hub at Singapore
    - Geographical, Infrastructure, Commerce, Legal, Government Assistance.
  - Role of the Singapore hub
  - Example of decision made at the Singapore hub level
    - How the decision making role is shared with the Global HQ.
  - Outline of the selection process of logistic companies
    - Size or Scope of the bid
    - Consideration on other factors than cost
  - Future plans
- 2. Logistic environment in Japan
  - Characteristics of Japan bound cargos and any related issues
    - Importance/relevance of Japan bound cargos within the entire Asia bound
    - Any particular Japan-only issues
  - Comments on Japanese logistic companies
    - Quality, cost, business model, business customs
    - Any particular strong/weak point(s)
- 3. Any other matters
- Any comments on the research

### 参考資料3 我が国物流事業者のシンガポール法人ヒアリング結果

シンガポールでは欧米荷主企業3社とは別に、我が国物流事業者のシンガポール法人(南アジア統括拠点)にヒアリングを実施した。物流事業者から見たシンガポールの制度や、欧米物流事業者との競合等、頂いたコメントや意見は本稿を執筆する上で大いに参考となった。以下にヒアリング結果を抜粋して紹介していく。

### ○シンガポールの貿易制度等

シンガポールは、輸出や輸入に関わる制度や規制が緩く設定される等、他国と比較して 貿易が行いやすいというコメントがあった。

- ・日本は税や法律規則が多いが、シンガポールの税関は、そもそも関税を取らないという姿勢である。 取れる関税は取るという他国のスタンスとは違いがある
- ・輸出型企業の優遇措置の一つに、関税支払の繰延べがあり、輸入後3ヶ月以内に輸出をしたら関税を払わないで良い。日本では品物ごとで事前申告が必要だが、シンガポールでは企業単位で申告可能なため、手間が少ない
- ・アジア各国の工場からシンガポールに貨物を輸入し、流通加工して輸出している企業もある
- ・制度は法で明確化されている。他のアジアの国だと急に変わることもある
- ・日本のメーカー等荷主企業が多いタイへの統括機能移転は考えていない。制度、政 情、空港や港湾の使い勝手等を考えると、10年程はまだシンガポールで良い

#### ○シンガポールにおける自社戦略

海外で事業活動を行う戦略として、提供するサービスを広く保ち、また品質やシステム にも気を配っているというコメントがあった。

- ・日本の競合他社はフロア借りが多いが、当社は建物ごと拠点を作った。提供するサ ービスが幅広くなり、規模的に欧米の競合他社と渡り合える施設である
- ・ULD (航空貨物用の定型パレット等)を活用し自社で積みつけから開梱まで行う INTACT サービスを提供している。キャリアである航空会社に任せると、重量品が上、軽量品が下、といった積みつけをされる恐れもあるし、また、開梱の際に荷物が破損していても、顧客へ破損の状況や原因等を説明出来ない恐れもある。 INTACT は積み降し回数も減り、ダメージ機会が減少し、積替え時間も削減できる
- ・航空便で到着する貨物は航空便で発送している。キャリアは主にシンガポール航空 を利用している。各地各国の仕向先に強く、他にも全体を鑑みて選定している
- ・グローバルに在庫管理が可能なシステムを使用している。全世界で共通で使用して おり、顧客のシステムと繋ぐことが可能で、顧客がどんな情報を見たいか次第で相 手に合わせてカスタムしている

### ○日本の荷主企業と欧米の荷主企業の違い

日本の荷主企業と欧米の荷主企業の、外装破損や金額と品質に対する考え方の違いを確認した。

- ・外装破損について、欧米を含む外資の荷主企業は気にしない。中身が無事で、オペレーションエラーがなければ良しとするが、日本の荷主企業は細かく、単なる輸送 用具のパレットの破損すら気にする
- ・欧米荷主企業は、物流事業者へ払う金額の大小によって品質やサービスに差が出る ことは了承している。日本の荷主企業は金額が高くても安くても高品質を希望す る。そのため日本の物流事業者は高品質、高サービスしか提供できないとも言える

#### ○我が国物流事業者のネットワーク網

従来の海外展開では日本の荷主企業との関係を重視し、サポートに徹するために **M&A** 等で弱点を埋めつつ海外展開したが、つぎはぎ的であったという意見があった。現在は現 地国内での現地物流事業者との提携を広く保つように努めているというコメントがあった。

- ・日本の物流事業者は従前から日本の顧客を重視していた
- ・従来の海外展開は、外国自体の市場を取り込むためではなかった。日本の荷主企業のサポートのために 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
- ・現在、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、 同じ国内でも都市によって得意不得意の差がある

### ○その他

我が国物流事業者と欧米物流事業者との運賃の差、品質の差、競合状況、志向等について意見があった。

- ・船便は運賃が各社異なるが、航空便は運賃幅が小さく、各社でコスト差も出づらい
- ・日本の部品製造業は、大きい組立工場がなくなれば撤退するか地場でビジネス展開するかの2択である。物流業はネットワーク網が重要で、撤退したくない。そのため欧米の物流事業者と現地で戦っていかねばならない
- ・日本の100%の品質と、欧米の80%の品質という差があるとして、その20%をさすが日本品質と見るか、大して変わらなくコストが安い方が良いと思うかは顧客次第
- ・欧米物流事業者はローカルの大きな現地物流事業者を取り込んだ際、多少の品質は 気にせず自分たちと同じやり方でやってみなさい、と指示している
- ・日本の企業は、投資リスクを取ろうとしない。明確な案件ありきで、確実に収支が 取れる見込みがないと積極的にならない。チームジャパンとして皆でまとまらない と、積極的には海外展開をしないのではないかと考える

### 参考資料4 日本の物流環境への見解

国内ヒアリングにおいて日本の物流環境への見解を尋ねた。欧米荷主企業の物流ニーズの把握には直接は関連しないが、頂いた意見を抜粋して紹介していく。

### ○貨物鉄道

日本の貨物鉄道について、定時性が高いという評価があった。一方で、リードタイムに 課題があるという意見もあった。

- ・輸入拠点がある東京から、北海道への輸送において利用している。定時性が高い。
- ・ダイヤがしっかりしている。東京・大阪間以上に利用を拡大することを検討中である
- トラックに比べて日数が掛かる
- ・鉄道コンテナと海上コンテナの規格統一が必要であり、現状では輸入貨物を積み替え る手間がある

#### ○トラック

欧米荷主企業の日本法人の大多数は、国内輸送では主にトラックを利用していた。その ため、国内のドライバー不足を懸念する意見が多かった。また、トラックの速度制限や納 品先の倉庫搬入時の待機時間への言及もあった。

- ・ドライバー不足が懸念で、ネット通販の増加等でますます不足していくと考える
- ・大型免許の取得要件の緩和や外国人登用といった対策が必要
- ・速度制限があり、運転の拘束時間の規制もある。スイッチセンター12の整備が必要
- ・時間指定配送、待機時間の発生、ドライバーが届け先倉庫の指定場所にフォークリフト等を使用し貨物を置かねばならない等、納品先からの要求が厳しく、実際の運転時間が短くなってしまっている

#### ○外装破損

日本では、納品先による貨物破損の判断基準が海外と比べて厳しく、外装が破損していることで受け取りを拒否される、再配達が必要となりトラックドライバーの労働時間が発生するという意見があった。

- ・外装破損のみで受け取りを拒否される
- ・製品によっては、海外の発送拠点へ依頼して、二重梱包して送って貰っている
- ・中身が無事なら、外観の不良は問題ではないはずである。物流事業者にとっても、再配 達によるトラックドライバーの労働時間が発生してしまう

<sup>12</sup> 長距離運行で、運行途中において運転手が交代する事で拘束時間を削減する事を可能とする施設