

## 第5章 東アジアにおける日系利用運送業の展開

著者	根岸 宏和
権利	Copyrights 日本貿易振興機構（ジェトロ）アジア 経済研究所 / Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO) <a href="http://www.ide.go.jp">http://www.ide.go.jp</a>
シリーズタイトル	アジ研選書
シリーズ番号	8
雑誌名	東アジア物流新時代 - グローバル化への対応と課題 -
ページ	99-124
発行年	2007
出版者	日本貿易振興機構アジア経済研究所
URL	<a href="http://doi.org/10.20561/00032064">http://doi.org/10.20561/00032064</a>

## 第 5 章

# 東アジアにおける日系利用運送業の展開

根岸 宏和

---

### はじめに

最近、物流に関する関心が高まっている。物は動いてこそ価値を発揮する。物流が最も大きな影響を受けるのは政治経済の動きにはかならないが、物流は経済に従って動き、政治に先行して進むこともあるようだ。ヒトが動き、モノが動き、カネが動くことが相互に作用して良い循環を続けていくためにも、物流の果たした役割を見直してみたい。

これまで物流というと、港湾施設や鉄道、道路などのハードの整備状況や鉄道、海運、航空輸送事業など実運送業の輸送能力などに焦点が当てられることが多かった。しかし、実際に貨物を運ぶ場合、荷主と直接対面して輸送にかかわる業務を取り扱っているのは、利用運送業者である。ここではインフラや実運送業については他章に任せ、東アジアに拠点展開した利用運送業者の発展推移に焦点を絞っている。

日本は戦後の復興に懸命な努力を重ねた結果、物づくり大国の道を進み、ボーダーレスの時代という波に乗って、世界の隅々までメイドインジャパンの版図を広げてきた。そうした物づくりの製造業者と販路を広げる流通業者の間であって、利用運送業者は地味ながらも一定の役割を果たしてきた。あえていえば、国土も資源も乏しい国であって、製造業と流通業の発展に歩調を合わせた利用運送業の成長と物流改善がなければ、今日の経済

的繁栄はなかったといっても過言ではないだろう。

製造業や流通業が1960年代から着々と果たしてきた欧米展開と、それに続く1990年代以降のアジア展開では、種々の面でかなりの違いがあったと考えられる。海外に進出する際の動機についても、製造業や流通業と物流企業とりわけ利用運送業とは、はっきりした違いが表れている。大事なことはこうした違いではなく、それぞれの違いや変化に応じていかに適切に対応できたかである。

経済の発展につれて物流もレベルアップしてきたが、物流の発展段階は国や地域の実情を反映している。物流の発展段階の異なる海外進出に際して、荷主からの物流需要に応えながら、それぞれの国、地域の実情に合った物流サービスを提供してきた利用運送業者の実態に迫ってみたい。併せてその果たした役割とその課題、将来展望について検討する。

## 第1節 東アジアにおける日系物流企業の進出と展開

### 1. 利用運送業者と国際フォワーダー

利用運送業者とは、自ら運送手段を持たずに荷主から輸送を委託されて、他の輸送機関が持つ輸送手段を使って運送を業とする者である。物流辞典で利用運送事業をみると、以下のように説明されている（物流用語研究会編[1997: 584]）。

「船舶運航事業者、航空運送事業者、鉄道運送事業者、鉄道貨物運送事業者、貨物自動車運送事業者の行う運送を利用して、他人の需要に応じ、有償で貨物の運送を行う事業。貨物運送取扱事業法では、①利用運送と集配を行う第2種利用運送事業、②利用運送だけを行う第1種利用運送事業とに区別している。」

第1種利用運送事業は運送取り次ぎなども含め、荷主に対して責任を負って、実運送業を利用して自己の名義で行う輸送を意味する。一方、第

2種利用運送事業は、そうした輸送の取り扱いとそれにとまなう書類の作成、ブッキング、集荷、梱包、流通加工、保管、バンニング（コンテナに積み込む作業）、通関代理、情報処理などの付帯業務サービスをも含めた事業を指す。

次に、フレートフォワードの定義は以下のものがわかりやすいので、少し長くなるが引用する（一部改）。

「基本的に自らは輸送手段を持たずに、実際に輸送している他の運送業者に貨物を委託して運ばせ、荷主に対して運送責任を持つ運送業者のこと。輸送手段を所有して実際に運送する業者をキャリアといい、それに対してフレートフォワードが存在している。さらに広義には、運送の契約の取次ぎや媒介、貨物運送に関わる書類手続きの作成や手続きを行う事業者もこれに含まれている。

アメリカではフレートフォワードについては2通りの定義がなされている。ひとつは、公共運送人（common carrier）として荷主に対して輸送責任を負い、鉄道、トラック、バージなどの実運送人（actual carrier）に委託して混載貨物輸送を行う業者である。これとは別に、外航海運に限定されるフレートフォワードがいて、これは荷主に代わって輸出入貨物の船腹の予約、船積関係書類の作成、通関手続きなどを専業にする事業者である。

わが国では、フレートフォワードもしくはフォワードと呼ばれるものに、外貨コンテナで国際複合一貫輸送サービスを提供するNVOCC（非船舶運航公共運送人: Non-Vessel Operating Common Carrier）がある。このような運送事業を一般に利用運送業と呼び、その事業者を利用運送人と呼んでいる。1990年に施行された「貨物運送取扱事業法」によって、利用運送業や取扱運送業が規定され、外航利用運送事業者という表現が使われている。」（斉藤 [2000: 227]）

アメリカのフレートフォワードについては、上記公共運送人と外航海運のフレートフォワードがあるが、現実には今や公共運送人はほとんど存在しないといわれている。外航海運フォワードは日本では「貨物運送

取扱業]、「運送取扱業」に当たると考えられる。フォワーダーには上記海運貨物を取り扱うオーシャンフレートフォワーダーとは別に、航空貨物を取り扱うエアフレートフォワーダーがある。

エアフレートフォワーダーは、世界の航空会社や航空代理店が加盟するIATA（国際航空運送協会: International Air Transport Association）の厳しい審査を経て、代理店としての資格を取得した上で航空貨物輸送の業務取り扱いを行っている。利用運送業者は実運送業者に比べて設備などに要する投資が少なく済み、とりわけエアフレートフォワーダーは電話1本でも業務ができることから、1960年代後半以降多くの業者が参入した。

近年の世界の利用運送業をみると、アメリカでは利用運送業が発達する前に勃興したFedEx、UPSの2大インテグレーターが世界規模の展開をみせており、利用運送業者の影は薄い。欧州ではドイツポスト、TNT、Kuehne & Nagel、シェンカー、Panalpinaなどの大手が世界の市場でしのぎを削っている。日本の代表的な利用運送業者は国内の鉄道利用運送事業から始まった日本通運があげられる。日本通運の海外ネットワークは現在、37カ国、195都市、333拠点となっており、アジアの中でも欧州勢を凌ぐ組織力を持っている。

利用運送業とフレートフォワーダーの厳密な定義をすることがここでの本旨ではないので上記でとどめるが、実運送業と利用運送業が物流業発展のいわば車の両輪の役割を果たしてきたことを再確認したい。

## 2. アジア展開の歴史的推移

日本の利用運送業者が海外に展開していく歴史的な背景からみてみよう。戦後の混乱からようやく立ち直った日本がまず取り組んだのは貿易立国であり、世界中から安く質の良い原材料を輸入し、質の高い製品に加工して輸出することであった。この当時のそうした物の動きはまだ単なる輸送の段階にあり、実運送業者が名実ともに力を発揮していた。したがって、輸送業者の海外拠点は実運送業者に限られ、航空会社や有力船会社の路線がある主要都市に展開していた。貿易に関しては国と国の関係が影響

力を持っており、輸入は運賃込条件（Cost & Freight: C&F）、輸出は本船渡条件（Free on Board: FOB）の売買条件に拘束されることも多かった。

1964年にアジアで初めて開催されたオリンピック東京大会は、航空貨物輸送の発展の契機にもなった。世界中から100カ国を超える選手団をはじめ、競技用具や馬術競技に参加する馬も航空機で輸送されてきた。世界の有力航空会社が貨物専用機を運航するようになったのもこの頃のことである。当時の機材はだいたい120人乗り程度のDC-8か、ボーイング707が主力機であった。北米路線はアンカレッジ経由東海岸ニューヨーク便、西海岸のロサンゼルス、サンフランシスコにはハワイ経由で飛んだ。欧州路線もアンカレッジ経由北極航路、またはアジア、中東諸国経由の南回り航路ともに東京羽田が起点であった。東京国際空港（羽田）はアジアの中心的な空港であり、国際貨物対応力も最先端を行くものであった。

経済発展が目覚ましい勢いで進んだ1960年代後半、日本は技術立国、物づくり大国の道を突き進んだ。新しい市場の開拓、国際的な生産や流通の体制整備のために、欧米主要国への拠点展開が流通業、製造業から輸送業にまで及んだ。日本国内でも大量消費の時代を迎え、消費物流が発達した。日本の利用輸送業者が実際に海外拠点の開設に踏み切ったのもこの時期であった。まず、荷主からの輸送需要が多い海外主要都市の中から、先に進出した実運送業者の拠点がある都市に駐在員事務所を設けた。しかし、事務所の開設やその運営は当時の外貨事情の下では決して容易なことではなく、進出できる利用輸送業者も一部の有力な業者に限られていた。荷主から要求される輸送内容も初歩的な輸送の段階にあったので、欧米や諸外国から安くて質の良い原材料の輸入にかかわる輸送、日本製の工業製品を輸送するための情報提供やサポートが主な業務であった。

日本の経済発展が進み、世界中の国々との間で貿易量が飛躍的に拡大した1980年代になると、輸送のレベルも徐々に高度なものとなり、実際に業務取り扱いができる現地法人の設立に向かった。1985年のプラザ合意を境として、有力企業の海外進出が勢いを増した。この頃になると、日本の製造業にとっては日本国内で新たな拠点を開設するにはコスト高になっていた。そのため、製造業の海外拠点展開は欧米からアジアを目指して動

き出した。こうして、実輸送業者は輸送対応力の向上に努めるかたわら、アジア展開にも取り組んだのである。また、利用輸送業者も刻々と変化する高度で複雑な物流需要に対応して物流改善を図ると同時に、海外ネットワーク展開のための海外拠点の整備を急ぎ、一段高いレベルの物流業者への脱皮を図らねばならなくなった。

この時期の欧米では規制が緩やかであったため、経営の見通しが立ち次第、順次現地法人化することができた。アジアではそうした経験を踏まえて、1990年代から現地に適合した形での現地法人化が始まる。現地法人化には2種類あり、100%単独で出資して設立する独資現地法人と現地企業との共同出資による合弁会社である。ここでは便宜上、合弁との対比の意味で、独資現地法人を単に現地法人と呼ぶことにする。

もう少し詳しくアジアの主要都市での展開をみてみよう。表1と表2は、バンコクに進出した日系利用運送業の法人数を示している。現地法人、合弁会社ともに1980年代後半から開設が始まり、1990年代前半には主な利用運送業者の現地法人が出揃っている。JIFFA（社団法人日本国際ターナショナル・フレート・フォワードーズ協会: Japan International Freight Forwarders Association）の年次資料をみても、最近は日系利用運送業者の駐在員事務所はほとんど存在しない。つまり、バンコクではすでに駐在員事務所の段階は終わって現地法人、合弁会社の経営が安定した時期に入っていると考えられる。

次にベトナムの例をみてみよう。表3はベトナムに進出した日系利用運送業者の数を示している。ベトナムではドイモイ政策が定着した1990年代に入ってから駐在員事務所の進出が始まり、2000年代以降合弁会社の設立が本格化している。目下のところ、駐在員事務所と合弁会社の数が拮抗しており、独資現地法人は1社しかない。これはベトナムではまだ進出の初期段階にあり、日系製造業の進出動向を見極めながら、まず駐在員事務所を開設して現地業務の基礎を固めていると考えられる。将来における市場環境の好転と外資系企業に対する進出や出資の規制が緩和されるのを待つ、現地法人化の機会をうかがっているとみるのが妥当であろう。

中国に目を転じると、上海では比較的長い駐在員事務所の時代を経て、

表1 バンコクにおける日系利用運送業企業（現地法人）

設立年	会社名	人員数	事業内容
1988	三井倉庫	137 (6)	CHB, NVOCC, OFF
	宇徳運輸	50 (2)	NVOCC
	日本高速輸送	48 (1)	OFF, 倉庫, トラック輸送
1989	日立物流	365 (6)	NVOCC, AFF, DFF, OFF, CHB, 倉庫, トラック輸送
	三菱倉庫	105 (3)	NVOCC, OFF, AFF
	近鉄エクスプレス	229 (5)	AFF, OFF, CHB, トラック輸送
	ソニー サプライチェーンソリューション	243 (不明)	DFF, OFF, NVOCC, 倉庫
1990	フライング フィッシュサービス	40 (3)	OFF, DFF, NVOCC, CHB
	川崎航空サービス	181 (6)	AFF
	日本通運	34 (1)	トラック輸送
1991	東洋埠頭	4 (1)	OFF, NVOCC, DFF, AFF, 倉庫, トラック輸送
1992	鈴与	65 (不明)	AFF, OFF, NVOCC, CHB, トラック輸送, カスタマーサービス
	ロジテム インターナショナル	108 (3)	OFF, NVOCC, CHB, DFF, 倉庫, トラック輸送
1993	バンテックワールドトランスポート	228 (4)	AFF, OFF, CHB, 倉庫
1994	日本梱包運輸倉庫	529 (5)	OFF, AFF, DFF, NVOCC, 倉庫
1995	NEC ロジスティクス	75 (3)	NVOCC, AFF, 倉庫
	泰運商会	59 (1)	OFF, AFF, CHB, 倉庫, トラック輸送
1996	阪神エアカーゴ	111 (2)	AFF, OFF
	名港海運	116 (2)	OFF, CHB, NVOCC, DFF, AFF, 倉庫, トラック輸送
	岡本物流	62 (4)	OFF, CHB, 倉庫
1997	イースタン・カーライナー	7 (2)	情報収集業務他
	三菱自動車ロジスティクス	147 (2)	OFF, NVOCC, DFF, HGC, トラック輸送
2000	東芝物流	185 (3)	DFF, 倉庫
	内外トランスライン	19 (3)	OFF, CHB, NVOCC, トラック輸送
2002	郵船航空サービス	500 (11)	OFF, CHB, AFF, 倉庫, トラック輸送
	郵船航空サービス	19 (2)	事業総括
2004	三井倉庫	24 (1)	OFF, CHB
	三菱電機ロジスティクス	36 (2)	OFF, NVOCC, 倉庫

(注1) 人数における ( ) は日本人派遣社員数を示す。

(注2) 略称の正式名称は次のとおり。

OFF: Ocean Freight Forwarder (海上貨物フォワーダー)

AFF: Air Freight Forwarder (航空貨物フォワーダー)

DFF: Domestic Freight Forwarder (国内貨物フォワーダー)

CHB: Customs House Broker (通関業者)

HGC: Household Goods Carrier (引越輸送業者)

NVOCC: Non Vessel Operating Common Carrier (非船舶運航公共運送人)

(出所) (社) JIFFA 編 [2006]。



表2 バンコクにおける日系利用運送業企業（合併会社）

設立年	会社名	人員数	出資比率	事業内容
1987	日新	356 (7)	49%	OFF, NVOCC, CHB, DFF, AFF, HGC, 倉庫, トラック輸送
	山九	567 (15)	38%	OFF, AFF, CHB, HGC, 倉庫, トラック輸送
1988	上組	28 (1)	45%	NVOCC, CHB, 倉庫, トラック輸送
	山九	251 (2)	15%	倉庫, トラック輸送
	三菱電機ロジスティクス	67 (1)	34%	DFF, CHB, HGC, トラック輸送
	日本通運	957 (12)	49%	OFF, NVOCC, AFF, HGC, CHB, 倉庫, トラック輸送
	川西倉庫	23 (3)	49%	OFF, DFF, NVOCC, CHB, 倉庫, トラック輸送
1989	佐川急便	201 (2)	60%	AFF, 倉庫, トラック輸送
	大森廻漕店	40 (0)	2.31%	倉庫
	住友倉庫	136 (4)	38%	OFF, DFF, AFF, NVOCC, CHB, HGC, 倉庫, トラック輸送
	住友倉庫	10 (1)	49%	不明
	山九	1020 (14)	49%	OFF, AFF, NVOCC, CHB, HGC, 倉庫, トラック輸送
1990	日本トランスシティ	67 (3)	49%	国際複合輸送, 通関業, 海上航路誘致
	ヤマト ロジスティクス	167 (4)	33%	OFF, AFF, CHB, HGC, NVOCC, 倉庫, トラック輸送
	上組	366 (1)	20%	NVOCC, CHB, 倉庫, トラック輸送
	南海エクスプレス	21 (1)	49%	AFF, NVOCC, CHB
	富士ロジスティクス	10 (1)	49%	OFF, NVOCC, 倉庫
1991	日本通運	580 (7)	50%	OFF, CHB, 倉庫, トラック輸送
	東海運	26 (2)	49%	OFF, CHB, NVOCC, DFF, AFF, トラック輸送
	アイ・ロジスティクス	43 (4)	49%	OFF, NVOCC, AFF, DFF, CHB, 倉庫
1992	阪急交通社	245 (4)	49%	DFF, AFF, CHB, NVOCC, トラック輸送
1993	商船三井ロジスティクス	107 (3)	不明	OFF, AFF, CHB, HGC, NVOCC, 倉庫, トラック輸送
	相模運輸倉庫	30 (1)	51%	トラック輸送
	天野回漕店	20 (1)	33%	OFF, CHB, NVOCC
1994	丸全昭和運輸	44 (1)	36.67%	OFF, CHB, NVOCC, 倉庫, トラック輸送
1995	ホンダ エクスプレス	327 (3)	61.25%	DFF, 倉庫, トラック輸送
	内外日東	22 (1)	40%	NVOCC, AFF, DFF, CHB, OFF, トラック輸送
1996	西日本鉄道	18 (4)	49%	OFF, AFF, CHB, NVOCC, 倉庫, トラック輸送
	フジトランス コーポレーション	460 (3)	39%	OFF, DFF, トラック輸送
	日本梱包運輸倉庫	289 (4)	49%	OFF, AFF, DFF, NVOCC, 倉庫
1997	日鉄物流	40 (3)	49%	OFF, AFF, DFF, NVOCC, CHB
	トランスコンテナ	35 (2)	45%	NVOCC
	三菱化学物流	57 (3)	45%	倉庫
1998	相模運輸倉庫	50 (1)	49%	OFF, CHB, 倉庫, トラック輸送
	味の素物流	80 (2)	49%	OFF, DFF, NVOCC
2000	エムシートランス インターナショナル	510 (4)	不明	NVOCC, DFF
2002	五洋海運	3 (1)	49%	OFF, CHB, NVOCC, 倉庫, トラック輸送
2003	清和海運	4 (1)	不明	倉庫
2005	清和海運	80 (3)	不明	OFF, CHB, 倉庫, トラック輸送

(注1) 人数における( )は日本人派遣社員数を示す。

(注2) 略称の正式名称は次のとおり。

OFF: Ocean Freight Forwarder (海上貨物フォワーダー)

AFF: Air Freight Forwarder (航空貨物フォワーダー)

DFF: Domestic Freight Forwarder (国内貨物フォワーダー)

CHB: Customs House Broker (通関業者)

HGC: Household Goods Carrier (引越輸送業者)

NVOCC: Non Vessel Operating Common Carrier (非船舶運航公共運送人)

(出所) 表1に同じ。

表3 ベトナムにおける日系利用運送業企業

[ 駐在員事務所 ]

設立年	会社名	人員数
1993	鴻池運輸	12 (3)
	三統	1 (韓 1)
1995	山九	1 (不明)
	濃飛倉庫運輸	3 (1)
	阪急交通社	2 (1)
	日新	6 (1)
1996	鈴与	2 (不明)
	三井倉庫	1 (1)
	鴻池運輸	4 (1)
1997	新洋海運	3 (0)
	双日ロジスティクス	4 (1)
1998	渋沢倉庫	2 (1)
2001	セイノーロジックス	1 (1)
2003	内外日東	2 (1)

[ 合弁会社 ]

設立年	会社名	人員数	出資比率	事業内容
1994	鈴江コーポレーション	60 (3)	50%	OFF, CHB, Trucking, 倉庫
	ロジテム インター ナショナル	136 (6)	65%	OFF, CHB, NVOCC, DFF, トラック輸送, 倉庫
1995	名港海運	130 (1)	9%	OFF, CHB, NVOCC, DFF, AFF, トラック輸送, 倉庫
	上組	122 (0)	9%	CHB, Terminal Handling, トラック輸送, 倉庫
1996	鈴与	295 (不明)	25%	CHB, NVOCC, AFF, OFF, 倉庫
	鴻池運輸	48 (1)	35%	AFF, DFF, トラック輸送, 倉庫
1997	鴻池運輸	79 (1)	60%	OFF, CHB, NVOCC, トラック輸送, 倉庫
	佐川急便	521 (2)	70%	OFF, AFF, CHB, HGC, NVOCC, トラック輸送, 倉庫
2000	日本通運	131 (4)	50%	AFF, CHB, HGC
2004	郵船航空サービス	79 (4)	49%	OFF, AFF, CHB, NVOCC, トラック輸送, 倉庫
	山九	9 (不明)	100%	OFF, AFF, CHB, HGC, NVOCC, トラック輸送, 倉庫
2005	商船三井ロジステイ クス	33 (2)	不明	OFF, AFF, CHB, HGC, トラック輸送, 倉庫

[ 現地法人 ]

設立年	会社名	人員数	事業内容
2004	近鉄エクスプレス	25 (1)	AFF, OFF

(注1) 人数における ( ) は日本人派遣社員数を示す。

(注2) 略称の正式名称は次のとおり。

OFF: Ocean Freight Forwarder (海上貨物フォワーダー)

AFF: Air Freight Forwarder (航空貨物フォワーダー)

DFF: Domestic Freight Forwarder (国内貨物フォワーダー)

CHB: Customs House Broker (通関業者)

HGC: Household Goods Carrier (引越輸送業者)

NVOCC: Non Vessel Operating Common Carrier (非船舶運航公共運送人)

(出所) 表1に同じ。

1990年代中頃から合弁会社の開設が始まった。表4, 表5はそれぞれ上海に進出した日本の利用運送業者の数をまとめたものである。2001年に中

表4 上海における日系利用運送業企業（合弁会社）

設立年	会社名	人員数	出資比率	事業内容
1990	三井倉庫	30 (1)	不明	OFF, NVOCC, CHB, 倉庫, 流通加工
1992	日新	296 (6)	25%	OFF, CHB, NVOCC, DFF, AFF, HGC, 倉庫, トラック輸送
	日新運輸	359 (5)	42%	OFF, CHB, NVOCC, DFF, 倉庫, 流通加工, トラック輸送
1993	伊勢湾海運	65 (1)	25%	国際貨運代理業, 通関, 倉庫保管, 貨物輸送
	トレーディア	66 (3)	10%	総合物流
1994	日本通運	493 (13)	49%	OFF, NVOCC, AFF, CHB, HGC
1995	上組	60 (4)	49%	倉庫, トラック輸送
	是則運輸倉庫	181 (1)	25%	OFF, CHB, NVOCC, 倉庫, トラック輸送
	日立物流	30 (不明)	70%	NVOCC, AFF, DFF, OFF
1996	三菱倉庫	260 (0)	9%	倉庫, トラック輸送
	山九	926 (17)	49%	OFF, CHB, NVOCC, DFF, HGC, AFF, 倉庫, トラック輸送
	エムシー・トランス・インターナショナル	96 (1)	不明	倉庫
	エムシー・トランス・インターナショナル	150 (0)	不明	DFF
1997	大森廻漕店	30 (0)	22.50%	OFF, NVOCC, CHB, DFF, AFF
	丸全昭和運輸	3 (0)	不明	建設コンサルタント
1999	東洋トランス	不明 (1)	不明	NVOCC, 倉庫
2000	アイ・エイチ・アイ物流	16 (0)	25%	脱硫装置のエンジニアリング・製作・販売
	エムシー トランス インターナショナル	52 (2)	不明	NVOCC
2001	トレーディア	300 (1)	25%	アパレル検品
2002	丸全昭和運輸	250 (1)	不明	アパレル製品の検品, 検針, 保管, 流通加工, 輸出入業務
	商船三井ロジスティクス	251 (8)	不明	OFF, CHB, NVOCC, AFF, HGC, 倉庫, トラック輸送
	日本陸運産業	13 (不明)	60%	倉庫
	佐川急便	229 (2)	37.50%	倉庫, トラック輸送
	大森廻漕店	8 (1)	不明	CHB, DFF, 倉庫, トラック輸送
2003	日立物流	486 (12)	30%	NVOCC, AFF, DFF, OFF, CHB, HGC, 倉庫, トラック輸送
	郵船航空サービス	281 (16)	50%	OFF, CHB, AFF, NVOCC, 倉庫, トラック輸送
	内外トランスライン	16 (2)	75%	OFF, CHB, NVOCC, トラック輸送
	西日本鉄道	20 (4)	49%	OFF, AFF, CHB, NVOCC, 倉庫, トラック輸送
	阪急交通社	58 (2)	50%	OFF, AFF, NVOCC
2004	住友倉庫	72 (6)	70%	OFF, CHB, NVOCC, DFF, AFF, HGC
	インターナショナル エクスプレス	21 (3)	50%	OFF, AFF, NVOCC, 倉庫
	正洋ロジスティクス	4 (0)	70%	OFF, CHB, NVOCC
2005	泰運商会	1 (不明)	不明	情報収集業務
	天野回漕店	40 (2)	不明	OFF, CHB, NVOCC
	佐川急便	122 (3)	50%	OFF, AFF, 倉庫
	東芝物流	76 (5)	75%	OFF, CHB, NVOCC, DFF, 倉庫, トラック輸送
	商船三井ロジスティクス	36 (1)	不明	倉庫
2005	日本陸運産業	不明	60%	CHB, トラック輸送
	福山通運	5 (1)	51%	物流業務に付随するサービス
	神港通運	10 (2)	不明	倉庫
	エーアイティー	53 (2)	75%	NVOCC, OFF, CHB, DFF, 倉庫

(注1) 人数における ( ) は日本人派遣社員数を示す。

(注2) 略称の正式名称は次のとおり。

OFF: Ocean Freight Forwarder (海上貨物フォワーダー)

AFF: Air Freight Forwarder (航空貨物フォワーダー)

DFF: Domestic Freight Forwarder (国内貨物フォワーダー)

CHB: Customs House Broker (通関業者)

HGC: Household Goods Carrier (引越輸送業者)

NVOCC: Non Vessel Operating Cummon Carrier (外航利用運送事業者)

(出所) 表1に同じ。

表5 上海における日系利用運送業企業（現地法人）

設立年	会社名	人員数	事業内容
1993	住友倉庫	138 (7)	CHB, DFF, HGC, 倉庫, トラック輸送
1996	三菱倉庫	162 (3)	倉庫, トラック輸送
1997	日本包装運輸	不明 (4)	包装設計, 包装材販売
1998	富士物流	8 (不明)	OFF, DFF, AFF, 倉庫
	近鉄エクスプレス	106 (3)	倉庫
1999	日本包装運輸	不明 (1)	衣料品検品, 検針
	アルプス物流	25 (1)	CHB, OFF, NVOCC, AFF, 倉庫, トラック輸送
	安田倉庫	17 (1)	倉庫, NVOCC
2000	イースタン・カーライナー	6 (1)	情報収集業務
	名港海運	15 (1)	倉庫
	郵船航空サービス	22 (不明)	倉庫, 他
2001	愛知海運	4 (1)	貿易コンサルタント業務
	NEC ロジスティクス	9 (0)	倉庫
2002	日本通運	101 (2)	倉庫
	丸全昭和運輸	5 (1)	不明
	内外日東	7 (3)	DFF, 倉庫, トラック輸送
	澁澤倉庫	12 (2)	NVOCC, 倉庫
	鈴江コーポレーション	1 (不明)	NVOCC, コンサルタント
	三井倉庫	58 (1)	NVOCC, 倉庫
2003	アイ・ロジスティクス	22 (3)	OFF, CHB, NVOCC, DFF, AFF, HGC, 倉庫, トラック輸送
	鴻池運輸	33 (6)	NVOCC, OFF, DFF, 倉庫
	タカセ	12 (2)	OFF, DFF, AFF, NVOCC, HGC, 倉庫, トラック輸送
	古河物流	2 (1)	OFF, 倉庫
	ヤマト ロジスティクス	9 (2)	OFF, AFF, HGC, NVOCC, 倉庫, トラック輸送
	ロジテム インターナショナル	6 (2)	OFF, DFF, 倉庫
2004	阪急交通社	156 (2)	CHB, 倉庫, トラック輸送
	フジランス コーポレーション	12 (2)	NVOCC
	三菱倉庫	29 (4)	NVOCC
	バンダイロジバル	6 (1)	NVOCC, DFF, 倉庫
	川崎航空サービス	2 (0)	倉庫
	三統	21 (3)	OFF, AFF, NVOCC
	川崎航空サービス	25 (5)	AFF
	後藤回漕店	5 (1)	OFF, NVOCC
	モロホシ フレイティジ	8 (不明)	貿易, 運輸, 倉庫
	NEC ロジスティクス	29 (5)	NVOCC, AFF, 倉庫
2005	イーストライズ トランスポート	13 (1)	OFF, CHB, NVOCC, AFF
	ティーエルロジコム	7 (2)	OFF, CHB, 倉庫
	サンオーシャン	4 (1)	OFF, NVOCC
	センコー	7 (1)	倉庫
	豊田自動織機	14 (4)	DFF, 輸出入物流, 物流センター
	センコー	5 (1)	NVOCC, 国際貨運代理, 倉庫, トラック輸送
	富士物流	25 (不明)	OFF, DFF, AFF, 倉庫, トラック輸送
	名港海運	17 (2)	OFF, CHB, NVOCC, DFF, AFF
	清和海運	3 (2)	OFF, 倉庫, トラック輸送
	中央倉庫	4 (不明)	OFF, NVOCC, 倉庫
2006	日新	2 (1)	DFF, 倉庫, トラック輸送
	日本トランスシティ	27 (2)	OFF, 倉庫, トラック輸送
	東陽倉庫	6 (1)	倉庫

(注1) 人数における ( ) は日本人派遣社員数を示す。

(注1) 略称の正式名称は次のとおり。

OFF: Ocean Freight Forwarder (海上貨物フォワーダー)

AFF: Air Freight Forwarder (航空貨物フォワーダー)

DFF: Domestic Freight Forwarder (国内貨物フォワーダー)

CHB: Customs House Broker (通関業者)

HGC: Household Goods Carrier (引越輸送業者)

NVOCC: Non Vessel Operating Common Carrier (非船舶運航公共運送人)

(出所) 表1に同じ。

国がWTOに加盟して規制緩和が始まって以来、現地法人、合弁会社の開設が加速していることがわかる。現在、駐在員事務所は名目上残っているものの、実質的には現地法人、合弁会社に吸収されて看板だけが残っているケースも多い。駐在員事務所と現地法人を併存しているのは、双方の利点を活用する経営形態にメリットがあるものと考えられる。上海では1社で複数の現地法人、合弁会社を設立しているケースもあり、予想以上に多くの日系利用運送業者が進出しているのが実情である。

現在でも、アジア諸国ではそれぞれの国の事情によって法令・法規で外資企業の進出を規制しており、日系利用運送業者はこうした環境の中で進出しなければならない。そのため、拠点展開に多くの煩雑な手続き手順を要する。まして、規制緩和前の進出は決して容易ではなかった。アジアの国々で現在の地位を築いた日系利用運送業者の足跡をたどると、民業としての経営努力だけでなく、日本の省庁との協力で現地行政機関との良好な関係を構築することにも並々ならない努力が払われていたことを見逃すことはできない。

### 3. 進出の動機

進出の動機と規模については、それぞれの利用運送業者が抱える荷主との関係が色濃く反映されている。フィージビリティ・スタディのデータをもとに、国や地域の輸送量、物流需要を予測して進出を図った企業は決して多くない。決め手となった動機は、製造業など大口荷主の海外進出にともない、その荷主の意向を受けて利用運送業者が進出した割合が最も大きな比重を占めている。大口荷主が海外に生産拠点を設ける際に、利用運送がその物流需要に応えなければ、従来から取り扱っていたその荷主の国内物流の取り扱いも失うことになりかねない。関係利用運送業者としてはぜひとも追従して海外拠点を設け、大口荷主との関係を維持しなければならなかった。こうした利用運送業者にとって、大口荷主の新しい海外生産拠点の開設に直面すると、まずその工場移転にともなう輸送の取り扱いから始まった。その結果、荷主工場の生産規模から発注が見込まれる具体的な

物流需要を想定することができた。そのうえで、その他の荷主、国や地域との物流需要を予測し、新たに設立する拠点の規模などを策定し、利用運送業者は初期の投資を抑えることができた。こうして、欧米展開の経験を積み重ねて始まったアジア展開では欧米の場合に比べ、かなり早いテンポで現地法人化に進むこととなった。大手荷主のアジアの拠点展開にともなう物流需要の増大に対応し、単なる輸送ではなく、物流レベルの輸送サービスを提供するために、利用運送業者は多くの規制や制約を乗り越えながら、現地法人の設立を急いだのである。

#### 4. 利用運送業者と荷主の関係

1980年代後半以降、製造業者が海外に新たな拠点を開設する動きが加速するにつれて、利用運送業者と荷主の関係はこれまでとは違ったものになっていった。製造業者がアジアに生産拠点を新たに開設する場合、まず現地のフィージビリティ・スタディを行う。従来から、海外各地の現地情報は実運送業者や総合商社によって提供されていた。進出の初期段階には、日本独特ともいえる総合商社が持っている現地情報が、最も頼りになるものであった。しかし、海外展開が進むと、製造業者は独自の海外拠点展開を志向するようになる。こうした製造業者は物流情報だけでなく、その国や地域の総合的な情報を実際に国際的な輸送の取り扱いをしている利用運送業者にも求めることとなった。物流の発展段階が遅れている地域では、原材料の調達物流と製品の販売物流など多角的で複雑かつ高度な物流システムを想定する際には、利用運送業者の持っている情報と物流対応力を活用しなければ生産活動を続けることはできなかった。

また、この時期には、世界の物流はコンテナ化などの輸送機器の発達や新たな輸送システムの導入などによって、ドア・ツー・ドアの複合一貫輸送が一般化していた。製造業者も、三国間輸送やジャスト・イン・タイム(Just In Time: JIT)など複雑な条件に対応する物流サービスを求めている。こうして、製造業者と「取引がある物流業者」の関係が密接なものになっていったのである。出入りの利用運送業者としては、固定荷主たる製

造業者に歩調を合わせて海外に拠点展開を図り、時にはその工場に専属の物流担当者を常駐させて、荷主との関係維持に努めた。それまで利用運送業者にとっては大事な荷主であった総合商社もこうした動きには敏感な対応をみせ、系列傘下に利用運送業者を持つところも現れた。さらに、有力な大手製造業者の中には、ハウスフォワードを抱えるところもでてきた。大手荷主である流通業者や製造業者の海外への拠点展開には、取引関係がある利用運送業者の進出が不可欠なものとなっていた。

## 5. 日系利用運送業者と現地輸送業者の関係

アジア諸国では、一般的に先進技術と大型資本投下をもって進出する日本の製造業は歓迎された。その反面、サービス業、とりわけ交通・運輸業は、自国産業の保護・育成のために一定の規制があり、厳しい枠が設けられていることが多かった。しかし、アジアで現地法人を開設した日系利用運送業者が、現地輸送業者との間で大きな軋轢が生じたという話は聞こえてこなかった。これは、駐在員事務所時代が良い助走期間となり、その良好な業務関係が現地法人に引き継がれたことに一因があると考えられる。また、進出の際にはその国や地域との関係を慎重に考慮し、輸送技術の向上や現地人の要員育成など、現地輸送業界への協力支援を怠らなかった結果とみることもできる。日系利用運送業者が取り扱っている荷主は平均9割が日系荷主で占められており、その運賃諸掛が現地輸送業者より10～20%高いにもかかわらず、日系荷主は日系利用運送業者を頼るという関係が現在も続いている。これは、「取引関係の業者」という特殊な関係だけではなく、多少割高でも総合的な輸送技術や日本的なサービスの提供が荷主に満足を与えているものと考えられる。こうした日本的なキメ細かいサービス感覚は、どうしても現地輸送業者にはなじめない。その結果、現地輸送業者との棲み分けを可能にし、バランスが保たれるひとつの要因になっているといえよう。

とくに、最近の顕著な傾向は、各地の日系利用運送業者がいたずらに規模の拡大を志向していないことである。1980年代から1990年代の設立当

初は、営業実績の伸張と規模の拡大こそが最大の企業目的であった。最近では、荷主からの具体的な物流需要に的確に対応して適正な物流サービスを提供すること、現地の物流業界とも調和を図りながら業務を進めることを基本的な経営戦略としている。そのために、必要最小限で最も効率的な規模を維持し、収益を確保することを志向している。近年では、あらゆる国や地域で物流業界は過当競争の中での経営を強いられており、場所によっては適正利潤の確保が困難な利用運送業者も少なくない。しかし、そこにも荷主との密接な関係があり、グローバル・ネットワークの中での受注配分によって辛くも調整されていることが見て取れる。

## 第2節 現地の物流発展段階と日系利用運送業の役割

### 1. 物流の発展段階

日系物流業者にとって、アジアへの進出と欧米への進出とを比較して最も大きな違いは現地の物流発展段階であった。物流の発展段階には、まだ定説はないといわれているが、要約すると以下になるだろう。

#### (1) 輸送の段階

単なる輸送の段階である。A地点からB地点に、安全、確実、迅速、低廉に物を運ぶことが求められる。輸送業者は、より広範囲の輸送対応力とその運賃決済管理ができれば荷主の満足を得られた。関連する荷役、包装、保管、倉庫などはそれぞれ独立して業務が成り立っている。利用運送業者は、実運送の予約手配と併せて集荷・配送業者としての位置づけにあった。

#### (2) 物流の段階

荷主からの要求がより高度かつ広範になり、輸送にスピードと在庫を極力少なくする効率的な対応力が求められる。集荷から配送までの過程で、



鉄道、海運、航空などの輸送モードを適切に使って、物流サービスを提供する利用運送業者の役割が高まる。また、三国間輸送などにも対応する。包装、荷役、保管、流通加工、情報管理などのシステムを構築して、各種コンテナなど輸送機器の発達、ITの発達による情報化など、ハード、ソフトの発達を十分取り込んで効果を発揮する。海外に進出する輸送業者は、当然物流業者に変身する。

### (3) 初期ロジスティクスの段階

国際化と情報化が進み、巨大な消費市場への商品物流を前提にして、高度の物流システムが構築される。原材料の調達物流、生産過程での物流管理、市場への消費物流を有機的に結び付け、各々の部分でのロスを最小限にとどめようとする考え方が浸透する。さらにサードパーティ・ロジスティクス (Third Party Logistics: 3PL)、サプライ・チェーン・マネジメント (Supply Chain Management: SCM) などの考え方が導入される。製造、流通、物流など関係企業間で物流戦略をもとにした提携が進むことで、より進化した物流システムが構築され、高度な物流需要に対応できる段階に至る。利用運送業者は航空フォワーダー、海運 NVOCC から総合物流業者を志向して、国際化とネットワークの強化に努める。

### (4) 成熟期ロジスティクスの段階

原材料が調達されてから製品となり、消費者の手に至るまでの物流を動脈物流とすれば、生産、流通の過程や消費後に発生する廃棄物の処理、または還流が静脈物流である。動脈物流から静脈物流をも視野に入れた循環型の物流が成熟期ロジスティクスであり、グリーン・ロジスティクスとも呼ばれる。さらに、省資源、環境問題などの要素を取り入れた成熟期ロジスティクスが目下のところ、最も進んだ物流段階とされている。

国家間で自由貿易協定などが締結されると、利用運送業者は通関、関連法規など一部の手続き業務から解放される。その一方、IC タグの導入などにより、物流情報管理を取り込んだ高度の物流サービスを提供するために、一層物流改善に努め、物流循環のあらゆる局面に関与して、最も進化

した物流システムの中で存在価値を高める。

欧米諸国でも、まだ初期ロジスティクスの段階にある地域も多い。アジア諸国でも特定の地域、たとえば新しく開設された経済開発区や保税工業団地などでは部分的に成熟期ロジスティクスのレベルに達している。利用運送業者はこうした物流の発展段階の違う地域との間で、荷主の物流需要に対応して最適の物流サービスを提供する役割を果たしている。

## 2. 日系利用運送業者が果たした役割

アジアでは物流インフラやシステムが発達していた欧米と違い、原材料の調達から製品の輸出などにかかわる物流は決して容易なものではなかった。経済も物流も発展途上であったアジア諸国で物流業務を行う場合、まず新しいシステムを導入して、現地の実情に合った仕組みを作り上げて、荷主の物流需要に応えることから始まった。欧米であれば通関、関連する法令・法規、輸送にかかわる規則条令などソフト面の問題についても、官民それぞれの対応ルートがあった。しかし、アジアの場合、問題はインフラばかりでなく、外資に対する規制、不透明な法令・法規も少なくなかった。利用運送業者は現地の実情に即して、個々の荷主の物流需要に合った現地輸送業者、関係機関との協力関係を築き、適切な技術協力、支援、指導、投資を行いながら、拠点経営の地固めを行ってきたのである。

また、法令・法規に変わりがなくても、突然運用が変わったりすることも多かった。利用運送業者は、現地物流事情を整理して最新の物流情報を製造企業に提供し、荷主と一体となって通関、現地特有の法令・規則などに対応する態勢を整え、スムーズな輸送を完遂するための物流情報サービスを提供していた。当然ながら、利用運送業者は部材の被調達国、現地、そして輸出先である欧米諸国との製品別、地域別の広範な物流関連情報、諸規則、法令などに精通し、三国間にかかわる調達物流や販売物流を円滑に取り扱うことも役割のひとつとされてきた。

アジアに生産拠点を移転した日本の製造業では、当初は大半の部材を日

本から持ち込んで生産活動を始め、完成品の一手手前で日本に送り返し、日本の工場で最終工程と検品をしてから欧米各国に輸出するケースが多くみられた。このような物流需要も利用運送業者にとっては、関係国の物流情報を蓄積する上で貴重な機会となった。もっとも、こうした時期は短期間のことであり、まもなく現地工場で最終工程まで生産するようになった。これは厳しい技術指導が効果を上げ、現地工場の従業員の技術レベルが予想以上に早く向上したこと、日本の物流業界団体と日本政府が協力して要求した結果、現地の輸出入手続きが改善されたことなどに起因している。

こうした動きの中で大手アセットメーカーが海外に生産拠点を建設すると、関連部材製造業者も追随するようになった。アセットメーカーを支え、裾野に広がる部材製造業者は従来からの納入関係を引き続き維持するためには、日本にとどまっているわけにはいかなかった。多くの関連部材製造業者がアセットメーカーに近い場所で、安くて品質の良い部材を迅速かつ安定的に納入するために、アジアに生産拠点の開設や移転を行った。こうして、日系製造業者は安心して使える部材をアジア域内から容易に調達し、自社ブランドにかなった品質の高い製品を低コストで生産し、欧米、日本そしてアジア各国へ輸出することができるようになった。このような製造業にまつわる一連の海外拠点展開にともない、あらゆる局面での物流需要が様変わりした。そして、それぞれの製造業者と密接な業務関係にある利用運送業者の役割も大きくなり、製造業者からの要請があれば即座に世界のいかなる国や地域にも物流対応力を構築し、広範囲かつ複雑な物流サービスを提供することとなった。

### 3. 中国での展開とその果たした役割

日本の利用運送業者が中国現地の物流発展段階との調整を図りながら、拠点展開を通じて果たした役割を検討してみよう。日中国交回復をした1972年から1980年代にかけて、中国の物流発展段階はまだ初歩的な輸送の段階にあった。中国の輸送対応力と輸送感覚は鉄道、内航海運などによる幹線輸送が、食糧、石炭、生産財などの配分輸送に対応するものとして

機能してきた。しかし、当時は一般消費財をタイムリーに消費者に届ける輸送感覚や輸送システムはほとんど存在しなかった。

1979年に改革开放政策が実施されると日中間の人流、物流は堰を切ったように流れだした。最初の動きはまずコンテナ化であり、「門到門」(ドア・ツー・ドア)輸送実現の取り組みであった。この時期は中国でテレビの需要が一挙に高まった時期であり、日本から大量のテレビやブラウン管が輸出された。最初は木箱に梱包されて在来貨物として輸送されたが、着いてみると破損率が20%を超えたこともあった。日本の輸出業者は利用運送業者にドア・ツー・ドアのコンテナ輸送を強く求めた。その頃の中国ではまだコンテナ専用埠頭もガントリークレーンもなく、コンテナ専用船やコンテナ輸送専用のトレーラー車両もほとんどなかった。そのような時期に始まった大量のコンテナ輸送需要は、日本の船社、利用運送業者に、大きな負担を強いることとなった。ハード面ばかりではなく、ソフト面でも解決すべき問題が数多く発生した。

そのため、日本の利用運送業者は中国主要都市に駐在員事務所を開設し、対応を急いだ。1980年代後半になって、まがりなりにもコンテナによる複合一貫輸送が軌道に乗り、日本と中国国内主要都市間のドア・ツー・ドア輸送が可能になった頃に、製造業の中国への拠点展開が本格化したのであった。物流需要も単なる日中間の輸送から三国間輸送へと発展し、駐在員事務所と現地提携輸送業者の対応力では荷主の満足を得ることができなくなった。

そのため、1990年代に入ると、駐在員事務所で実績を上げた利用運送業者は相次いで現地法人化に動き、1990年代後半に合弁会社設立ラッシュを迎えた。中国の物流発展段階はこの頃に初期の物流段階に入ったのである。中国政府も運輸関連法規の整備を積極的に進め、1970年代から締結されていた日中海運協定、日中航空協定も順次改訂し、1994年には日中フォワードer協定も締結された。また、日本の有力物流企業はこの時期に中国の行政機関、有力物流公司から多くの研修団を受け入れた。1グループ10～15名で2週間程度日本に滞在し、港湾、空港、物流センターなどの物流施設や利用運送業の実態をみて研修を行った。そうした研修を受け

た人々が、今では行政機関の運輸部門や物流公司以て指導的な立場に立って活躍している。

1990年代後半になると、中国に進出した製造業、流通業、物流業に新しい動きが出てきた。コンテナによる複合一貫輸送など、中国関連の物流が沿海地域などで一定のレベルに達し、中国の経済は予想以上の速度で発展した。これまでは中国で生産した製品はすべて日本や欧米に輸出されていたが、中国国内市場にも販路を求めようになり、中国国内輸送の問題が顕在化した。それまでは、日系利用運送業者にとって、中国の内陸輸送は国際複合一貫輸送にかかわる国際貿易港と内陸地点間の輸送という次元で取り扱われてきた。これは、外国側の輸送業者に大きな負担を強いるシステムによって成り立っていた。しかし、日系製造業者から純然たる国内取引によって生ずる中国国内輸送需要が起きると、日系物流業者はその対応に苦慮することとなった。主な原因は中国の計画経済の成り立ちと輸送の関係にあった。それまで、中国では生産財を単位から単位へ分配輸送する対応力はあっても、消費財を生産者から一般消費者へ潤沢に輸送するための基本的な輸送システムはほとんど存在していなかったためである。

しかし、計画経済から市場経済に移行し、一部地域では経済力が急激に高まった結果、昨日まで「世界の工場」と称されていた中国が今日は「残された最大の市場」とみられるようになっていた。物の動きも単なる輸送では対応できない段階に達し、物流需要が大きく様変わりしているにもかかわらず、中国の一般消費物資の輸送対応力は依然として計画経済の感覚を残していた。そうした時期に、日系の製造業は日系進出物流業者に自社製品輸送のための中国国内物流システム構築と切実な輸送対応を打診してきた。しかし、その国の基本的な国内物流システムはその国が構築すべきものであり、外国の業者が取り組んでできるものではないことは自明の理である。この頃の中国の物流発展段階は、沿海主要都市周辺での国際間輸送は物流の段階に達していたが、内陸の主要都市はまだ輸送の段階を脱しきれていなかった。一方、深圳などの経済特区や上海浦東保税区など広い中国の中で一部の地域ではすでにロジスティクスの段階に達していた。

2001年に中国はWTOに加盟し、物流業でも規制緩和が始まった。そ

れにともない、中国のグローバルスタンダードへのアプローチは定着しつつあるが、物流発展段階でみれば輸送の段階、物流の段階、そして一部では成熟期ロジスティクスの段階というようにさまざまな段階が混在している。こうした状況の中で、日本の利用運送業者は実運送業者が対応しきれないソフトの部分を補う輸送サービスを提供する役割を果たしてきた。また、荷主からの広範な物流需要を真摯に受けとめ、外資物流企業としてできる範囲内で最も高度で最適な輸送サービスを提供する役割を担ってきたのである。

### 第3節 日系利用運送業者が抱える課題

#### 1. 現地化と人材の育成

東アジアに進出した日系利用運送業者が抱える問題や課題は、時代が経つにつれて多様化、複雑化した。現地との関係、荷主との関係、日本の本社との関係、実運送業者との関係、要員人材の育成、法規制対策、ネットワークの整備拡大など、あふれる情報とともに問題は発生してきた。現地法人化が進むにつれて、現地の優秀なスタッフを育成し、現地化を図ることが大きな課題であることは言われて久しい問題であり、多くの進出企業が取り組んできた。東アジアや中国の日系物流企業では現地人スタッフがマネージャークラスのポストに登用されているケースも多い。アメリカの企業では業種は違うが、数千人規模の現地工場でも本国から派遣されたアメリカ人は一人もいないことが珍しくない。しかし、日系物流企業では合併会社のいわゆるタスキ掛け人事によって、現地人の総経理や副総経理はいるが、現地法人のトップに中国人が座っていることはほとんどない。現地化は課題としてはあるものの、全体的には容易に実現できない問題となっているといえよう。現地企業で現地人をトップに据えることが即現地化を意味するものではないが、日系物流企業にとっては現地化を図ることが将来発展のために最も重要な課題であることは間違いないであろう。最近で

は現地雇用のスタッフにも能力のある者も出てきており、こうした人々に日本人と同等の幹部教育をすれば経営幹部に登用する可能性はもっと増えるに違いない。日系進出企業の若い経営陣にも現地化に理解の深い人も増え、前向きな考え方で取り組んでいる会社も増えているようである。

利用運送業者には適切な現場処理能力が不可欠であり、こうした問題は慣習の違いやその国の法令・法規の違いによって生じることが多い。まして、現地の国内物流の対応力を構築すること、その国独特の事態に対処できるのは、その国に生まれ育った人以外にはあり得ない。現実には、日系進出製造業は物流業者に対して、どこでも日本的なサービスを要求するために、日本人派遣要員の増員というプレッシャーがかかる。とりわけ、利用運送業者のようなサービス業にとっては、日系荷主から日本語、日本人による対応を強く求められることが多い。しかし、日本人派遣者を一人派遣すれば、年間の派遣コストは現地人を何人も雇える金額となっている。日系進出企業が派遣する日本人スタッフを現在の半分に減らすことができれば、現地のコストは大幅に軽減され、国際競争力が増すに違いない。日本人派遣社員を減らすことによるメリット、デメリットは、現地の製造業、利用運送業ともかなりわかってきているのではなからうか。

日本の本社と現地スタッフが一体となって意識改革を図り、地域研究の蓄積を重ねて、そうした情報を活用するような仕組みと体制を作らねばならない。そのうえで、現地人スタッフに対する幹部育成教育を着実に進めていけば、現地化に対する不安も段階的に解消され、現地化への現実的なプロセスがみえてくるであろう。最近ではODAの援助項目も、ハードの建設項目からむしろ教育、人材育成などソフトに移行する傾向にある。物流人材の育成も必ず項目に入っているであろうし、そうした動きが官民協調によって活用されることを期待したい。

## 2. 官民の協力

ここまで、利用運送業者、日系進出物流企業とひとくくりにして述べてきたが、航空業界と海運業界では利用運送業のあり方も抱える課題もかな

りの違いがある。ひとつの大きな違いは、航空業界には業務遂行の基本に IATA 約款というグローバルスタンダードがあり、用語なども世界的に普遍的なものとなっている。一方、海運の場合は長い歴史によって形作られたためか、船会社や港ごとに慣習や条件が違い、国や地域が持つ独特の法令・法規の制約を受けることも多い。海外への拠点展開も航空業界では比較的早いテンポで進むが、海運業界の場合は時間も費用も多大なものとなっている。

しかし、利用運送業の場合には少なくとも実運送業より投下資本は少なく、大きな設備装置がなくても開業することができる。その反面、物流需要が進化すると、ノウハウ、人材の育成に関してはそれなりに蓄積と投資が必要になってくる。とりわけ、最近は情報化、IT 活用に対する機運が急速に高まっている。物流需要が速いテンポで拡大した初期段階では、斡旋ブローカー的な利用運送業者が乱立し、内地、現地を問わず競争も激化していたが、今後は過当競争による業界の混乱は避けねばならない。これは、東アジア各国の運輸行政でも切実な問題となっている。利用運送業者にとっては、同業他社との競争だけではなく、実運送業者が両端の集配業務、保管や流通加工にまで進出する動きにも注意を払う必要がでてきた。一方、航空業界では、インテグレーターの動きも目覚ましい。ますます高度化する物流需要に対応する体制を整えていくためにも、物流業界全体が健全な発展を遂げなければならない。

こうした問題や課題は、進出した国や地域だけの問題ではない。一企業だけで解決できない問題は、同業者と一緒に対処しなければならない。業界だけで対応することが難しい場合、日本や現地の行政機関の理解、協力、支援を求め、官民の協力体制がこれまで以上に不可欠となる。

### 3. 将来構想

国際間の動きで、人が動く場合は人数が増えるにつれて、輸送機関の改善、通関、検疫や法令・法規への対応も目にみえて改善され、多くの人にも体験的に実感される。物が動く場合は、貨物には話す術がないので不合



理や理不尽な取り扱いを受けても表面的には何もわからないことが多く、問題が顕在化してからクレームが発生する。問題が発生すれば、常に荷主と対面している利用運送業者に対応が求められ、解決を要求する圧力がかかってくる。利用運送業者は大きな経済活動の中では一貫して縁の下の力持ちの役割を果たしてきたが、物流の役割が高まった現在、一段高いモチベーションが必要な時代を迎えている。

物流の役割が高まるにつれて、利用運送業界では個々の会社の体質強化とネットワークの拡充に努めるかたわら、JIFFA や JAF A（社団法人航空貨物運送協会: Japan Air Cargo Forwarders Association）などの業界団体を通じ、物流技術の向上と物流業界の発展向上に努めてきた。日本でも物流の発展段階が物流レベルの頃は、物流改善に関する取り組みは利用運送業者と荷主、あるいは利用運送業者と実運送業者の間で問題提起され解決が図られてきた。成熟期ロジスティクスの段階に至って、三者が一体となって問題解決に取り組むようになってきた。こうした動きは、当然アジア各地でも普遍的なものとなっていくに違いない。もともと縁の下の力持ちであった物流企業、なかでも地味な業務を通じて荷主と実運送業者の間に立って、ソフトとノウハウを駆使して物流活性化に貢献してきた利用運送業者が、いよいよその真価を問われ、新しい展開を遂げることに期待したい。

## おわりに

本稿では、日本の利用運送業がアジアで果たした役割と課題を検討した。最後に、日本の物流について付言したい。一般的な日本の社会通念の中で物流に対する認識がまだ十分とはいえ、欧米に比べて組織内での物流担当者のプレステージがあまりに低いということである。物流といえば、コスト削減の枕詞でしかない。アメリカの企業ではロジスティクス担当の役員がいるのは当然とされている。しかしながら、日本の一部上場会社で物流担当の役員がいたのはソニーだけであったといわれている。

最近では、物流への関心が高まり、利用運送業者の地位もようやく向上の兆しをみせてきた。欧米展開から始まり、アジア、そして世界規模で発展を続けてきた日系利用運送業者にとって、本格的に現地化を進めれば日系荷主のシェアは減るかもしれない。しかし、現地や欧米系の荷主が増える可能性もある。また、資本の国際化が進み、アジアでもグローバル資本の利用運送業者が台頭するかもしれない。物流業は時の流れに敏感に対応して動く。乱立、過当競争の時代は過ぎたのである。これからの利用運送業は、時に合従連衡やM&Aの荒波を被るかもしれないが、物流に対する社会的理解を得て、健全な物流業界発展の道を歩んでいくことが期待されているのではなかろうか。

#### 【参考文献】

##### 〈日本語〉

- 齊藤実 [2000] 『物流用語の意味がわかる辞典』 日本実業出版社  
週刊東洋経済臨時増刊 [2006] 『海外進出企業総覧 国別編』  
(社) JIFFA 編 [2006] 『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』  
(社) 日本ロジスティクスシステム協会監修 [1997] 『基本ロジスティクス用語辞典』 白桃書房  
物流用語研究会編 [1997] 『物流辞典』 内航ジャーナル社  
ベトナム経済研究所・窪田光純 [2006] 『図解早わかりベトナムビジネス』 日刊工業新聞社  
水嶋康雅 [2004] 『価値発現のロジスティクス』 白桃書房

##### 〈英語〉

- General Statistic Office, *Statistical Yearbook of Vietnam 2005*, 2005, Vietnam, Statistical Publishing House