

日系「利用運送業」の東アジア展開

根岸宏和

●はじめに

最近、物流という言葉をよく耳にする。一時は物流と言えば、コスト削減の枕詞であったが、運送、輸送が物流となり、さらにロジスティクスとなるとどう変わるのか。その物流を業とする者は大きく分けると実運送業者と利用運送業者がある。各々の業者はそうした物流の変化に伴ってどのような役割を果たしてきたのか。

物流というと、専らインフラや実運送業者に目が向けられてきた。しかし、実運送業者と利用運送業者はまさに車の両輪であり、実運送業者の発展に伴って物流サービスを拡大してきた利用運送業者の役割も見逃すことができない。

もう一つ大きなインパクトを与えたのが、コンテナの出現である。二〇フィート、四〇フィート型の世界標準コンテナが普及することによって、物流が様変わりした。日本の利用運送業がアジアに展開してきた背景には、こうした物流の変化がある。

●物流の発展と利用運送業

(1) 物流発展のレベル
物流の発展段階に関してはまだ定説がないとされている。ここでは仮に以下の四つの段階に分けて、アジアの物流の発展状況を測る目安とした。

① 輸送の段階

単なる輸送の段階。甲地点から乙地点に安全、迅速、確実、かつ低廉に物を運ぶことが求められる。鉄道、海運などの実運送業者が主役であり、荷役、包装、保管、倉庫などの業務は独立して成り立っている。利用運送業は実運送や倉庫の予約手配や集荷・配送をする運送業者の位置付けにある。

② 物流の段階

物流にスピードと多様化、さらに在庫の圧縮などが求められる。集荷から配送までの過程で適切な輸送モードや装置を効率的に使い、ハード・ソフトの最新技術を駆使して、総合的な物流システムを構築する。利用運送業者としては、高度な物流需要に応える関連サービスが提供できる者にチャンスが増える。

③ 初期ロジスティクスの段階

国際的で巨大な消費市場への商品流通を

前提にして、物流システムも情報化によって進化する。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つけて、各部分でのロスを最小限にする考え方が普及する。さらに、サード・パーティー・ロジスティクス(3PL)、サブライ・チェーン・マネジメント(SCM)などの考え方が導入され、製造、流通物流などの関係企業間で物流戦略を基に提携が進み、高度な物流需要に対応できるシステムが構築される。利用運送業者は単なる航空フォワーダー、海運NVOCC(非船舶運航公共運送人)から総合物流業者を志向して、国際的な情報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や還流するのが静脈物流である。動脈物流から静脈物流も含めた循環型の物流が成熟期のロジスティクスである。グリーン・ロジスティクスとも呼ばれ、省資源、環境問題などの要素を取り入れたグリーン・

ロジステイクスが目下のところ最も進んだ物流段階とされている。利用運送業者は、荷主の満足度の高い物流サービスを提供するために、循環型のあらゆる局面で総合的に関与して存在感を高める。

(2) 利用運送業者とフォワーダー

物流の発展にはインフラなどのハードの整備が先行するが、物流の発展段階が進むにつれて、ソフトや情報化の要素も大きなものとなる。実運送業の発展と相俟って利用運送業、フォワーダーの役割が増していくことが分かる。

利用運送業、フォワーダーの定義は斉藤実編『物流用語の意味がわかる辞典』（日本実業出版社、二〇〇〇年）をみると次のように記されている。

「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、荷主に対して輸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輸送する業者をキャリアといい、それに対してフレイトフォワーダーが存在している。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の作成や手続を行う事業者もこれに含まれている。（中略）わが国では、フレイトフォワーダーもしくはフォワーダーと呼ばれるものに、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がある。このような運送事業を一般に利用運送事業と呼

び、その事業者を利用運送人と呼んでいる。一九九〇年に施行された『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。」

フォワーダーには海運フォワーダーと航空フォワーダーがある。アメリカでは利用運送業が発達する前から、UPS、フェデックスの二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、キューネ&ナーゲル、シュエンカー、パナルピナなどの大手利用運送業者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としては日本通運がある。最近では海運、航空を含め国際的な展開でも世界のトップ水準にある。海外ネットワークは現在三七カ国、一九五都市、三三三拠点となっており、アジアのみならず北米、欧州でも欧米勢を凌ぐ組織力と実績を誇っている。

一般的に利用運送業は実運送業に比べて設備投資が少なく済み、アジアの一部の地域では多くの中小業者が乱立して過当競争の様相を呈しているのが現状である。

(3) コンテナが進めた物流新時代

海上輸送コンテナが初めて登場したのは、一九五六年米国ニュージャージー州ニューアーク港からテキサス州のヒューストン港まで、現在のコンテナの原型となる五八個

のアルミ製の箱が海上輸送されたときに始まると言われている。それから約半世紀を経て、今や世界の物流はコンテナなしには語れない。

日本では一九六〇年代からコンテナ化が始まったが、大きな発展を遂げたのは一九八〇年代に入ってからである。コンテナの種類も通常のものに加えて、冷凍、冷蔵、オーブントップなど目的用途に応じて使うことができる。これが港湾や船内での荷役を簡素化し、トータル物流コストを下げた。ドア・ツー・ドア輸送の実現に寄与している。

●東アジアにおける日系利用運送業の展開

(1) 欧米に次いで進んだアジア展開

一九六〇年代後半、日系企業の欧米展開が流通業、製造業から輸送業にまで及んだ。利用運送業が海外展開に踏み切ったのもこの時期であった。しかし、物流需要は初歩的な輸送の段階にあつたので、輸出入の輸送に関わる情報提供やサポートが主な業務であった。

一九八〇年代になると、物流需要も高度なものとなり、駐在員事務所では対応しきれなくなった。一九八五年のプラザ合意を境として、製造業の海外移転は欧米からアジアを目指して動き出し、利用運送業者もアジア展開に本腰を入れ始めた。条件の整わないアジアでも高度で複雑な物流需要に

応えるために、早いテンポで現地法人化を図り、アジアに根を下ろした国際物流業者への道を邁進した。

バンコクを例に取ると、一九六〇年代後半から有力業者の駐在員事務所開設が始まり、一九八〇年代後半には合弁会社、現地法人の設立に進み、一九九〇年代前半になると日本の主な利用運送業者が出揃っている。そして、今や駐在員事務所の役割は終わり現地法人、合弁会社が安定経営を志向する段階にあると考えられる。一方、ベトナムではドイモイ政策が広まった一九九〇年代に入ってから、製造業の進出に伴い、日系物流企業の駐在員事務所の開設が始まり、二〇〇〇年代に入ってから合弁会社の設立に向かって動き出している。目下のところ、駐在員事務所と合弁会社の数は拮抗しており、独資現地法人は一社しかない。これはベトナムがまだ進出の初期段階であり、関係荷主と現地法規制の動向を見極めながら現地業務の基礎固めをしているためと考えられる。

(2) 中国ラッシュ

一九七九年改革開放政策が打ち出されると日中間の人流、物流は堰を切ったように流れ出した。最初の課題はコンテナ化であり、ドア・ツー・ドア輸送実現の取り組みであった。当時中国ではコンテナ輸送に必要なハード（コンテナ埠頭、ガントリークレーン、コンテナ船、専用フォークリフト、

専用輸送トレーラー）はほとんど無かった。こうした時期に始まったコンテナ輸送は、多くの面で日本の物流企業からの支援、協力を要した。そのため、日本の物流企業は中国の主要都市に駐在員事務所を開設してその対応を急いだ。

一九八〇年代後半、コンテナによる日中複合一貫輸送が軌道に乗った頃、製造業の中国展開が本格化した。物流需要も単なる日中間の二国間輸送から三国間輸送へと発展し、駐在員事務所の対応力では荷主の満足を得ることが困難になってきた。一九九〇年代中頃になると、利用運送業者は相次いで現地法人化に動き、九〇年代後半から合弁会社設立が急増した。この頃沿海主要都市は物流発展段階でいえば、「物流の段階」に入っていたと思われる。中国政府は関連法規の整備にも積極的に取り組み、一九七〇年代から締結されていた日中海運協定、日中航空協定に次いで、一九九四年には日中フォワーダー協定が締結された。

(3) ボーダーレスな物流需要の時代

二〇〇一年、中国はWTOに加盟してグローバルスタンダードへのアプローチが始まった。現状を物流の発展段階でみれば、内陸の多くは「輸送の段階」、沿海の一部主要都市では「物流の段階」、そして経済特区や開発区などの一部では「成熟期ロジスティクス」の段階」に達し、広い中国で様々な段階が混在している。

「世界の工場」と称されてきた中国が、今日では「最大の市場」とも見られている。原材料の供給地と製品の生産地と消費される市場が国境を超えた広がりの中で発展を続けており、物流も国境を超えた動きで応えていかねばならない。国際関係の変化、交通機関やコンテナなどの発達と情報化の波に乗って、物流需要は早いテンポでボーダーレスの時代に入っている。

アジア諸国では、当初は垂直分業の物流需要が多かったが、順次水平分業の物流需要に移行している。そうした動きに伴い、日系物流企業はアジア域内、欧米諸国とのネットワークを充実させながら、荷主の物流需要に対応している。

●東アジアにおける日系利用運送業の活動

(1) 進出の動機

『海外進出企業総覧』（二〇〇七年版、東洋経済新報社）によれば、日本の海外進出企業数は約三万六五〇〇社あり、その中で、製造業は約一万四〇〇〇社、商業は一万一〇〇〇社、運輸業は約二〇〇〇社となっている。また、アジアには約一万八五〇〇社が進出しており、製造業が九四〇〇社、商業が四七〇〇社で、運輸業は八八三社となっている。

これらの日系企業の進出動機を見ると、全産業、製造業、商業ともに、「現地市場の開拓」または「国際的な生産・流通網の

整備」が七〇%を占めている。

運輸業については、「現地市場の開拓」に次いで、「情報収集」が挙げられている。筆者の現地調査ではサンプル数は少ないが、圧倒的に多かった理由は、「関連企業の進出に随伴」であった。サービス業としての利用運送業者にとつて、ここは何をおいても進出せねばならないとの決断に導いた要因が荷主の動向であったとしても、自然であり本音と見て良さそうである。

(2) 日系荷主と利用運送業者の関係

欧米との輸出入輸送で築いた信頼関係から荷主のアジア進出に伴って進出した日系利用運送業者は、設立当初は業務内容の拡大と営業実績の向上を期して業務展開を図った。しかしアジア通貨危機や日本経済の状況変化などの影響もあり、海外での経営は多くの試練を乗り越えねばならなかった。今回、日系進出利用運送業に対する調査で最も印象的であったことは、今やいたずらに営業実績の向上と経営規模の拡大を志向していないことであった。荷主からの具体的な物流需要に的確に対応する物流サービスを提供するために、必要にして最も効率的な規模を維持し、収益を確保しようとしている。近年は多くの国や地域で、利用運送業は過当競争に晒されており、適正利潤の確保が困難な業者も少なくない。しかし、荷主と一緒に進出した関係の深い業者であれば、グローバル・ネットワークの中

での受注配分によって調整が計られ得ることも見て取れた。

●グローバルな物流需要と日系利用運送業

利用運送業の拠点展開はスーパーマーケットやレストランチェーンとは違う。いかに多くの貨物が動いている地域でも、他の業者が扱っている荷主ばかりの所に割って入って、どんなにハイレベルの拠点を作ったところで、直ちに荷扱いが増えるものはない。しかし、利用運送業者にとつてネットワークの整備は至上命題である。

こうした事業展開を進める中で、現地を抱える課題も進出当初とは様変わりしている。最近最も大きな課題となっているのは現地化の問題である。

日本の進出企業が設立した現地法人については、以下がよく指摘されてきた。

- ① トップは日本人で、現地人はなれない。
- ② そのトップは、日本の本社を向いて仕事をしている。
- ③ 現地社会に溶け込まないで、日本人社会の中で生活している。

こうした話には多少ジャーナリストイックな誇張もあり、今では昔話となった感もある。しかし、現地化の問題はむしろ最重要課題として受け止められていることもまた事実であった。

●おわりに

多くの日系利用運送業が現地化を志向して試行錯誤を試みていたが、サービス業としてのジレンマも垣間見えた。約八五%を占める日系企業の荷主が求めているのは現地業者に近い料金で、日本人が日本語で対応する日本的なサービスである。結果的には現地業者より一〜二割高い料金が認められ、それによって、現地業者との棲み分けができていた。

仮に、現地のトップを現地人に任せて、日本人の派遣者を半分にしたとする。当然コストは下がるが、日系荷主を失うかもしれない。しかしコストが下がれば、現地業者との競合関係が変わり、日系荷主が減った分、その他の荷主が増える可能性もある。そうなると、現地業者と軋轢が生じるかもしれないが、そこは現地人トップの腕の見せ所である。

これは頭を切り替える時期が迫っているかもしれない。日本の本社が資本の論理で割り切つて海外拠点の経営ができるか否かでもある。アジア的なM&Aもあり得る。東アジアの地域研究と理解も重要であり、華僑の力も味方にする必要がある。いずれにしても、現地人に対する人材育成は欠かせない。それには新しく斬新な産官学の協力体制が必要となってくるのではないか。

(ねぎし ひろかず／多摩大学ロジステイクス経営・戦略研究所シニアリサーチアソシエイト)