

日本の物流の強みを確認し、その普及を図るための調査

報 告 書

平成28年8月

一般社団法人 日本物流団体連合会

国際業務委員会 海外物流戦略ワーキングチーム

目 次

I. 調査の概要	1
II. 学識経験者へのヒアリング調査結果	2
III. 海外物流戦略ワーキングチームメンバー企業へのアンケート調査結果	8
IV. ヒアリング結果を元にした外資系物流企業の考え方（参考情報）	15
V. ヒアリング結果を元にした外資系荷主企業の考え方（参考情報）	19
VI. まとめ	23

I. 調査の概要

1. 調査の目的

日系製造業の海外生産拡大に伴い、日系物流企業も積極的に海外、特にアジア展開を図る動きが、近年加速している。現在、物流に関してはアジア各国では外資規制の厳しい国がまだ多く、法制、文化、習慣が違うなかで、各社が苦労と工夫を重ねながら、物流サービスを構築し、事業を拡大しているのが実態であろう。

総合物流施策大綱2013～2017が、平成25年6月に閣議決定されたが、そのなかでは「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、日系物流企業の海外展開を官民連携で進めていくことが示された。但し、日本の物流事業の優れた点とはどのようなものか、については必ずしも明確にされているものではない。

そこで、物流連では、総合物流施策大綱を推進するにあたり、あらためて日本の物流事業の強み（弱み）を確認し、その普及を図るための方策検討の一助とすることを目的に、本調査を実施した。

2. 調査の内容

本調査は、「日本の物流の強みと弱み」を確認するために、まず平成25年度に、学識経験者を対象としたヒアリング調査を実施した。

平成26年度には、先に実施した学識経験者を対象としたヒアリング調査の取りまとめ結果を参照の元、海外物流戦略ワーキングチームのメンバー企業を対象に、アンケート調査を実施した。加えて、海外物流戦略ワーキングチームにて、運輸政策研究機構が実施、公表した「国際物流サービスの総合力に関する認証制度創設に係る検討について」の中の外資系物流企業へのヒアリング内容を参考情報として把握した。

平成27年度には、国土交通政策研究所が実施した「我が国物流事業者の海外進出に関する調査研究～欧米荷主企業ヒアリングからの考察～」に関する内容を参考情報として把握した。

以上の調査結果をもとに、日本の物流の強みと弱みについて確認、整理し、その普及を図るための方策について検討を行った。

Ⅱ．学識経験者へのヒアリング調査結果

「日本の物流の強みと弱み」を確認するに当たり、まず平成25年度に、学識経験者を対象としたヒアリング調査を行った。

1．ヒアリング調査の方法

①ヒアリング調査の対象者

首都圏9大学在籍の物流関係学識経験者11名を対象にヒアリングを実施した。

②ヒアリング調査の方法

ヒアリングシートに基づき約90分間のヒアリングを実施。ヒアリング項目が多岐にわたるため、項目を網羅するのではなくヒアリング対象者の専門分野を中心に話を聞いた。

2．日本の物流の強みについて

まず、有識者が指摘する「日本の物流の強み」について、特徴的な事項を以下に列挙した。特に、アジア展開における強みを中心にヒアリングを行った。

1) 顧客の要望への対応力、柔軟性

顧客毎に異なる物流に対する要請をもれなく実行し、顧客満足度を高めている。

2) 現場力の強さ

作業の品質、技術力の高さ、従業員のモラルの高さなど、貨物を実際にオペレーションする部門での信頼性が高い。

3) 細かく注文を受けなくても荷主の望むことを自主的にする

日本でのサービスレベルを世界各地で実施することをモットーに、海外でも不断の業務改善を実施している。

4) きめ細かなサービス

日本における荷主の高い要求にこたえる中で身についたものであり、ITによるトレーサ情報、車両管理のほか、人と時間をかけての対応も。

5) 従業員教育の充実度

従業員への教育を日本におけるノウハウで行い、世界共通の接客や作業のレベルの高さを確立している。

6) 現場から積み上げられたカイゼン文化

従業員の一人ひとりが現場の改善を考え、常に現場発信型の業務効率化を進めている。

7) B to C におけるサービスレベル、接客レベルの高さ

日本のノウハウを海外でも同じく発揮する。

8) 高品質サービスとして確立された宅配便

海外でも定時性、安全性、使い易さを追求し、定着化を図りつつある。

9) 日本のブランド力の強さ

日本製品の高品質が、日本物流企業の信頼性にもつながっている（但し、その度合いは地域によって異なる）。

10) アジアにおける地理的優位性と文化的親和性

欧米同業者に比べ、アジア企業として文化的民族的な親和性があるとともに、日本発着の物量を確保している面も強み。

11) 地理的条件など、厳しい制約条件下でのノウハウ

道路や港湾等のインフラ、コンテナ運行の制約、法的な制約の中で最良の物流サービスを提供している。

12) 現場から経験を積むキャリアパス

従業員には常に現場を重視した指導を行い、その経験を重視する企業姿勢が人事的にも反映されている。

13) 労務管理能力

日本的な人事管理により従業員のモチベーションを高め、限られた人員であっても大きなプロジェクトを実現するなどの実績を上げている。

14) 環境に優しい輸送への真摯な取り組み

環境対応を進めており、その数値的なデータも管理し、顧客の CO2 排出削減等にも貢献している。

発展途上国の多いアジアにおいて、日本の物流企業ならではのサービスを提供できるノウハウや体制に関するコメントが多く示された。

3. 日本の物流の代表的な「強み」とその裏に潜む課題（弱み）とは

一方で、日本の物流企業がその強みを発揮し、それを海外という条件の厳しい地域でさらに強みに推し進めることで、別の面での課題（弱み）が鮮明になっている部分があるとの指摘がなされた。

それは言わば、強みとは裏腹の関係にあり、今後アジアにおいてさらに事業を拡大していく際に解決しなければならない課題と捉えることもできる。

その特徴的な内容は、以下の通りである。

1) 「戦術」に強いが、戦略はどうか

何名かの有識者から指摘されたこととしては、日本の物流企業は、全般に戦術面には長けているが、一方で世界戦略に基づいた中長期の事業計画などが充分でない場合が多く、戦略策定という面では弱い、との内容である。

日本の物流企業は、国土の狭さやインフラの制約の中、荷主の要望に可能な限り対応することを重視し、作業の効率化や IT 化を推進してきた。これが海外でも発揮され、与えられた条件下での対応力はとても高いことが、多くの有識者から指摘された。

一方、荷主の指示や制約条件の無い中での自由な発想や効率的なシステム構築力に劣る、との指摘がある。その要因としては、日系製造業の海外展開に合わせ、顧客目線でカスタマイズに努力した結果として、海外全体としては必ずしも全体最適とはなっていない面がある。

世界戦略に基づく展開を進めることで、日本の物流事業の強みがより鮮明に発揮されるのではないか、との指摘がある。

2) 国内での 100% の正確性の追求が、海外では高コストの一因ともなる

日本の物流事業者は、日本の荷主の要求ベースで輸送サービスを構築し、常に 100% の正確性を目指してきた。結果として、自動車産業へのミルクランシステムなどでは、他国に真似のできない高レベルのサービスを提供し、成功を収めている。

但し、海外で求められるサービスは、顧客により必ずしもそのレベルは必要なく、オーバースペックでコスト高になりがちな傾向がある。現地物流企業との競争となる場合、例えば 90% の正確性でもコストを大幅に低く抑えることが求められる場合があるが、日本の物流企業ではコスト面で対抗できない場合が多く生じているのではないかと。

事前に現地のマーケティングを入念に行い、進出地域で求められる現地の品質に合わせたサービス、コスト体制の構築をすることができれば、今後事業をさらに拡大できるのではないかと。

3) 現場力の強さは際立つが、現場力なしで戦う場面での競争力をいかに付けるか

日本の物流事業者は管理職も現場を一から経験するなど、伝統的に現場の経験を重視してきた。また、現場の個々の社員の教育レベルも諸外国と比べてとても高い。このことは日本の物流サービスの正確さや品質の高さを下支えしており、日本の物流の大きな強みにもなっている。

一方、日本の物流の力はそのような現場の強さに基づいているため、現場を必ずしも持たない海外では、いかに現場力に替わる差別化を発揮するかが課題となる。

海外では、文化も教育水準も異なるなかで多くの下請・協力会社を現場の受け手として起用する場面が多い。日本で培われた現場力（技術面、モラル面）なしに、現場に頼らず円滑に業務が遂行できるよう、IT 等を活用した業務の標準化、他社との差別化を行う必要がある。

4) 日本的人事制度の強みと弱み

海外で事業展開を成功させるには、現地の優秀な人材をいかに確保し、他社へ流れない

ようにするかが大切となる。海外荷主に対しての営業活動に成功した事例を見ると、現地のスタッフや対象荷主の国籍スタッフを上手く活用していることが多く、どれだけ業務の現地化を進められるかがカギとなる。

しかしながら、海外ではキャリアに関する考え方が日本とは異なり、日本式の長期（終身）雇用を前提とした年功序列的な人事制度では、同業他社に転職されてしまうことが多い。能力に応じた給与体系や権限の委譲など、日本式とは異なる人事制度の構築、若しくは日本式を浸透させる仕組みが必要である。

5) 職場単位の「カイゼン」活動が、「標準化」を阻む一面も

日本企業独特の「各職場の社員が自らカイゼン提案ができること」が、現場の強さ、ひいては日本の物流の強さを支えている。一方で、現場での最適化や、個々の荷主の要望に合わせてカイゼンを進めることは、全体で見ると必ずしも最適化とはならない可能性がある。通い箱を例にとっても個々の荷主の積載効率向上のため無数のものが日々生みだされており、梱包資材や輸送機器の標準化が進まない一つの要因となっている。

日本では標準化＝進歩が止まると考えがちである。荷主の要望への対応やカイゼンも重要だが、全体最適の観点から妥協することも必要ではないか。

6) 日本のニーズに対応する規格と、国際物流ニーズとのギャップ

日本国内では、顧客の利便性を考慮したコンテナ、パレットなどの規格が用意され、比較的小規模単位の貨物の輸送に利便性を発揮している。また、現在では、その規格をアジアの一部に広め、活用する動きが出てきており、その普及に努めているのが現状である。

一方で、コンテナは世界的には 40ft から 45ft、52ft へという流れの中で、日本国内では 40ft にも十分に対応できていないという実態がある。また、トラック、鉄道（12ft、31ft）、船舶（20ft、40ft）とそれぞれ主に使われているサイズが異なるのが実情である。

アジアにおける物流の絶対量はますます拡大していく中で、規格対応という面では現在の日本は国際規格への対応が遅れており、国際物流では高コストの要因となっている。

7) 現在の人材レベルの高さと、次世代を担う物流教育の不足

日本の物流事業の現場力、経営の対応力の強さは前述の通りだが、これらを担う従業員への物流に関する教育は、OJT や会社主催の集合教育等、物流各社が育成の第一歩から担っているのが実態である。物流に関する教育や認識は、東日本大震災以降、その重要性が社会一般にも認識されたとは言いながら、なお諸外国と比べ物流に対する社会的認知度はとても低い。

欧米ではロジスティクスが学問として定着し、重要なものと認識されている。中国では国策として物流教育に力を入れており、物流を専門に教える学部・学科が 200 以上あり、毎年 7 万人の学生が卒業している。

一方で、日本では物流を専門に教える学部学科は希少である。社会全体として物流の重要性を認識し、物流の社会的地位を向上させていく必要がある。

4. 目指すべき改善の方向

前項の内容を踏まえ、今回のヒアリング調査において、今後日本の物流企業が目指すべき改善の方向について示されたものを整理すると次の通りである。

A. 企業戦略・ビジネスモデルについて

日本企業の強みである「荷主の要求への対応力の高さ」や「現場の自主的なカイゼンによる強み」を伸ばすのか、或いは欧米流の標準化された画一的なサービスで低コスト物流を実現するのか、という課題について、今一度企業戦略面から検討が必要なのではないか。

或いは、ビジネスモデルの再構築を行うことで、双方の利点を取り入れたものの実現ができるのか。何れにせよ現在の日本国内のサービスをそのまま展開するのではなく、海外展開に向けた戦略に基づく物流モデルの構築が必要となろう。

日本企業が新たなビジネスモデルを構築できれば、海外でのさらなる発展にも拍車がかかることは間違いない、という心強いコメントもあった。

【日本流のビジネスモデルを貫く場合】

- ・マーケティングを徹底し、自らの強みと相手のニーズ、現地の事情を把握した上でサービスを構築していくこと。中小企業ではその規模と財務力から難しい面も多いため、国・業界団体によるサポート体制を整えることが必要ではないか。JOIN（海外交通・都市開発事業支援機構）の活用なども一考に値する。

【欧米流のビジネスモデルに転換する場合】

- ・「荷主の要望への対応のみが最優先」という姿勢から脱却し、主体的に効率的な輸送体系、システムの構築をより大きな市場と需要を考慮して行うこと。
- ・一例として、「100%の品質の追求ではなく、90%でも低コストでの物流」といったコストと品質のバランスを考慮する、という発想の転換を行うこと。
- ・作業、業務遂行の全世界での標準化を進めること。
- ・ITシステムや物流機器について、他国で行われているような簡素で低コストなものを導入すること。
- ・時間軸を短くした投資型海外進出を検討すること。

B. 人事・教育関係

文化や教育レベル、キャリアパスに対する考え方などが異なる海外においては、日本式とは異なる人事制度の構築や、或いは（海外では理解されにくい）日本流の人事制度を浸透させる仕組みが必要ではないか。

また、日本では高い人件費を抑えるため、少ない人数で効率的に業務を行うノウハウや、従業員教育のレベルの高さには定評があり、これらを活用した施策も有効となると思われる。以下に指摘された事項を列举する。

- 現地スタッフの積極的な活用、権限・責任の現地へ委譲すること。
- 現地に対応した給与体系、人事評価制度の構築すること。

- キャリアパスを見える化し、日本的人事の良さを従業員等に理解させること。
- 労務管理、人材教育のノウハウを輸出すること。
- 中国では物流を専門に学んだ学生が毎年大量に輩出されている。中国内にはまだそこまでのニーズがないため、これらの人材を日系企業で活用できる可能性がある。
- 日本の現場力を浸透させるため、日本国内との人事交流や、国境を越えた研修を実施すること。

C. 国・業界としての対策

発展途上国の多いアジアにおいて、これまでは進出企業が制約された条件のなかで工夫を凝らしつつ事業を拡大してきた。だが、国の制度にかかわる問題や大規模なインフラ整備、他業種との連携に係ることなど、一企業では対応ができない部分が多いことは事実であり、政府との連携や業界としての対応が必要であると考えられる。

また官民連携で施策を進めるに際しては、その前提として、国がやるべきことと事業者がやるべきことなど、役割分担の明確化が必要と思われる。

国や業界として連携して進めるべき事項として挙げられた内容を以下に列挙する。

【国に係る事項】

- 相互主義に基づくことが原則となるが、国レベルで積極的に規制緩和撤廃に向けて働きかけを行うこと。
- 小中学校、高校や社会一般での、物流の重要性とその基礎を教育、普及する活動・或いは物流を理解して企業・社会で活動する層を育てるための大学での物流教育を充実させること。
- 機材、資材等の規格の標準化を促進させること。
- 陸・海・空それぞれの輸送モードが連携を図れるよう、インフラ整備を行うこと。

【業界に係る事項】

- 業界として海外進出時の失敗事例を蓄積し、要因分析を行うこと（成功事例ばかりが表面に出ることの反省として）。
- 物流連などの業界団体が、海外の企業やグローバルに展開する商社、メーカーの情報を積極的に取り入れ、有効な情報交換を行うこと。

【引き続き検討を要する事項】

- 物流を理解して社会に出る層、物流を担う層を育成すること。
- 現地に新たに進出しようとする企業（今後は中小が多いと予測）に対するマーケティング活動等の支援。
- 日本の物流の強みを浸透させるための研修等を現地で行うこと。
- 小売り、商社等の異業種との連携の手助けを行い、サプライチェーン全体で海外展開する体制を築くこと。

Ⅲ. 海外物流戦略ワーキングチームメンバー企業へのアンケート調査結果

先に実施した学識経験者を対象としたヒアリング調査の取りまとめ結果を参照の元、海外物流戦略ワーキングチームのメンバー企業を対象に、「日本の物流の強みと弱み」を確認するためのアンケート調査を実施した。

1. アンケート調査の方法

①アンケート調査の対象者

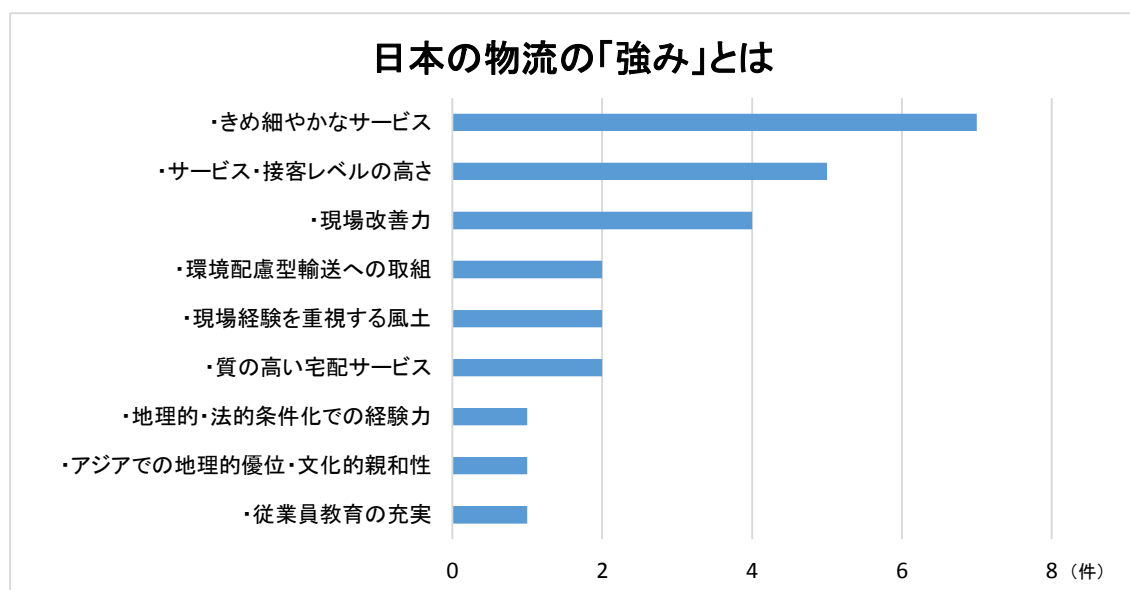
海外物流戦略ワーキングチームのメンバー企業または担当者を対象にアンケート調査を実施した。

②アンケート調査の方法

アンケート調査票を電子メールにて配布し、記載の上、電子メールにて回収した。

2. 日本の物流の強みについて

日本の物流の強みについて、自社に当てはめると、「きめ細やかなサービス」が最も多く、次いで「サービス・接客レベルの高さ」、「現場改善力」が上位を占めている。



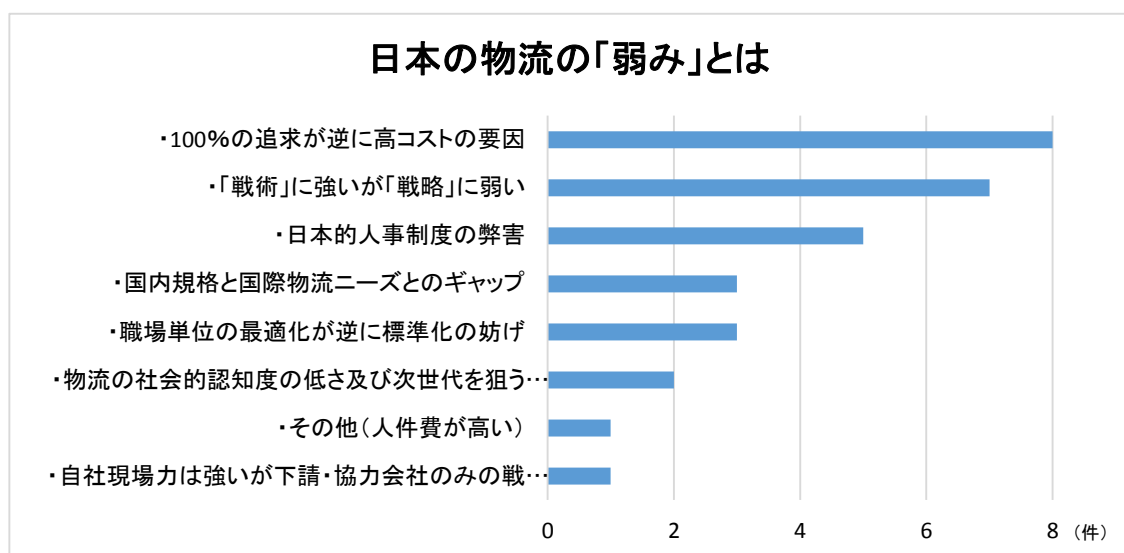
【自由意見】

- ・日本国内事業における重要顧客の海外進出に追跡する形での海外拠点を作ってきた。
- ・顧客への対応力や柔軟性、自主的な提案力は特定荷主との主従関係サービスで最低限要求される。
- ・地理的・法的条件下での経験力は蓄積されていなければならない差別化要素だが、当社ではこれが絶対的優位性になっていないのが問題。
- ・日本人は個人的能力が高く、フォワーディングから倉庫管理、労務管理まで対応でき

- るが、実績で築いた高品質なサービスを定量的に比較し、顧客にアピールできない。
- ・日本でのノウハウ輸出や他国での経験を活かして対応しており、有事の際にも頼りになると日系企業には言われている。
 - ・貨物の外装の僅かな塗装の剥がれ、凹みなどの損傷を確認しレポート作成、梱包の手直し、貨物明細の内容点検、廃材の回収、作業進捗提供等の過剰サービス。
 - ・日本の物流企業のカスタマーサービス面は群を抜いている／米国等は電話はまず応答メッセージで、ようやく人間にたどり着いても、たらい回しにされて「知らない、担当者でない」と言われる。
 - ・特に医薬品分野におけるハイスペックサービスは、顧客からのニーズもあり一定の評価を受けている。
 - ・顧客毎のカスタムメイドサービスを限られた予算と時間で創意工夫を重ね提供する現場レベルの対応が強みでは。
 - ・多くの物流事業者が現場対応力に依存しており、現場長のパーソナリティで良い物流センターや配送サービスになる。顧客志向で、ニーズを吸い上げやすいがオリジナル物流体制になりがち。
 - ・最近の燃料高騰やドライバー不足等の問題からモーダルシフトの拡大を荷主・物流子会社・トラック会社に提案していく必要あり。
 - ・現場発信型の改善活動を推進することが重要。
 - ・日本並みのサービスを現地価格で提供することが重要。
 - ・日本流サービスと品質に基づいて、従業員自ら考えて行動し、顧客本位で改善提案を継続している。

3. 日本の物流の弱みについて

日本の物流の弱みについて、自社に当てはめると、「100%の追及が逆に高コストの要因」が最も多く、次いで「戦術」に強いが「戦略に弱い」、「日本人の人事制度の弊害」が上位を占めている。

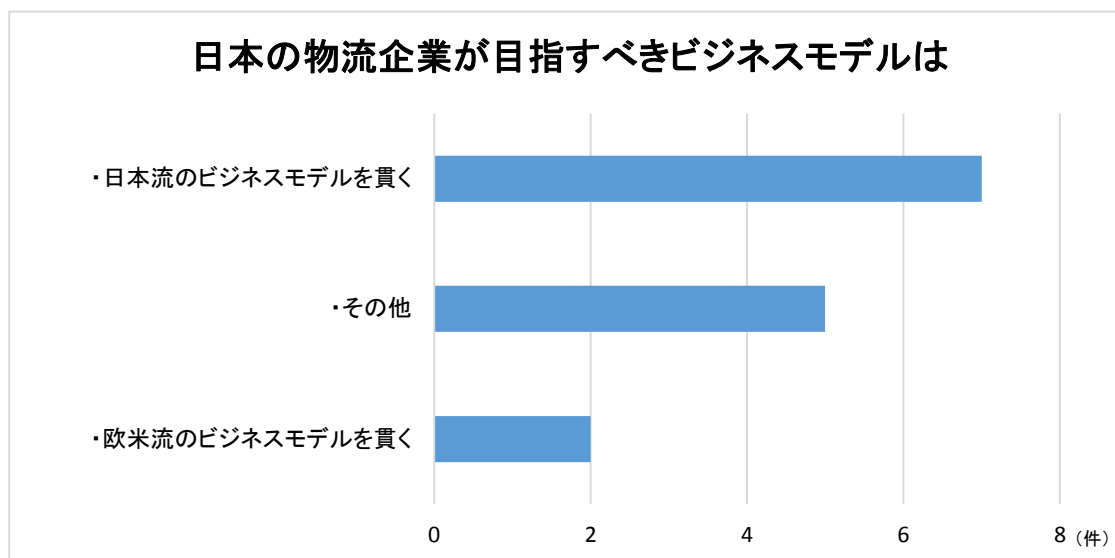


【自由意見】

- ・大手顧客のニーズに応えることに終始し「戦略」を放棄してきている。この体制から脱却できなければ、100%の正確性の追求で高コストになっていることや下請・協力会社のための戦いで弱い面は克服できない。
- ・中期的な数値目標はあるが、それを達成するビジョンが足りない。
- ・個々の「カイゼン」が最適な提案と思うあまり、「標準化」が図られない／個別対応力は高いが、それが全体最適になっていない。
- ・「物流」という業が社会に果たしている役目を広く知らしめることが大事。
- ・下請け、協力会社とは根本的に考え方が異なるため、代理店任せでは元請けの真意が伝わらない（やるべき事はやった、その指示は契約に無いと言われる）。
- ・欧米も含めてカスタマーサービス面では、日本の物流企業は群を抜いているが、顧客のニーズ以上に完璧さを追求し自己満足に陥り、反面コスト高を招いている。
- ・日本企業の物づくり品質へのこだわりは高く、同様に物流品質への要求も高いため、結果的にコスト高を招いている。
- ・業界標準が乱立し、競争力が低下している。それが国際標準の導入に大きな弊害になっており、高コスト化の要因となっている。
- ・日本的人事制度の弊害がある。中途採用の優秀な人材でも年功序列の枠組みから抜け出せない。社内規定の改正を進める必要性を感じる。
- ・現場から経験を積んでキャリアを積む方式から脱却できておらず、年功序列制度に基づく給与構造の変更が困難なため現地人材の流出が多い。進出時期が早いほど、その傾向がある。
- ・国内現場から叩きあげで育った、人材が海外で中心的立場となっているため、国内業務への傾注を払しょくできない等海外ネットワークを活かす海外人材が不足している。
- ・現場の改善や対応は得意としているが、点と点をつなぐ規模の小さい事業となっている、もっと川上から仕事を一貫で行う取組等、既存の発注から脱却できていない。
- ・高い人件費は価格競争力の阻害要因。日本の閉鎖性は外資参入の妨げとなっており、国際競争力醸成の妨げになっている。

4. 日本の物流企業が目指すべきビジネスモデル

日本の物流企業が目指すべきビジネスモデルは、「日本流のビジネスモデルを貫く」が最も多い。



【自由意見】

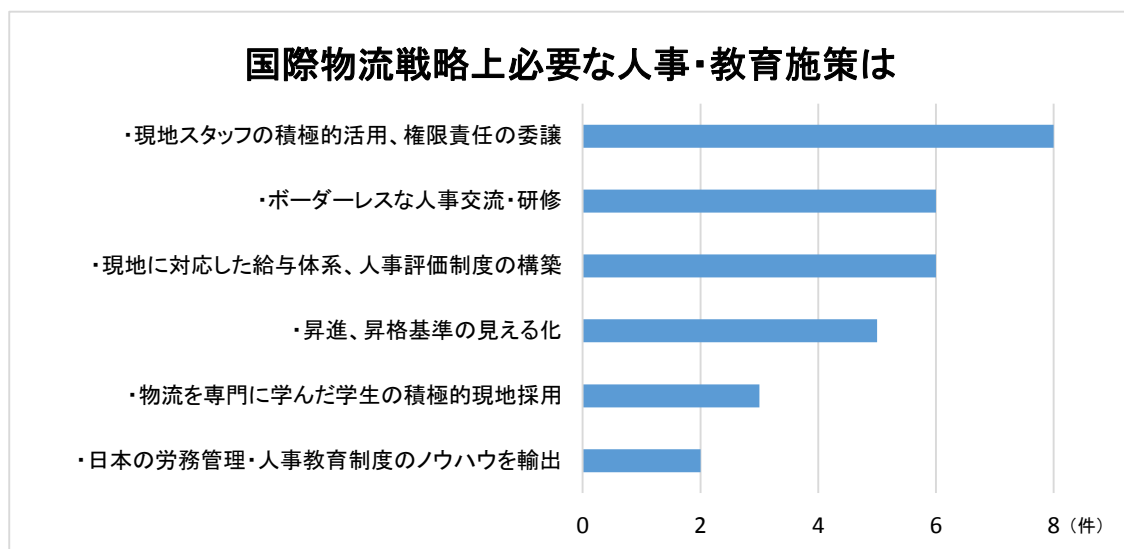
- ・日本流ビジネスモデルをベースに新スタンダードの確立（既存日系顧客サービスとは違う海外一般市場向け品質・コストを追求したダブルスタンダード）。
- ・日本流は高コストで欧米系のそれと競合できない、日系企業が顧客である限り、日本流のサービスを求められるため、日本流を貫く必要あり。
- ・欧米と言っても欧州と米国のビジネスも異なる。欧州の中小企業のように地域密着、終身雇用から生まれる経験値の高い社員のサービス提供による CS の向上は一策。
- ・今から欧米流のビジネスモデルに転換しても、先行する欧米物流業者へ追いつくのは相当にハードルが高い。
- ・国によって浸透させるには時間がかかると思うが、日本流ビジネスモデルは非常に優れているので変更する理由がない。
- ・欧米モデルへの転換はかえって日本の物流企業の強みを消し、特徴を失う結果になる。
日本流をベースに現地で求められるスペックを見極めて必要十分なサービスに限定することが必要。
- ・日本流・欧米流のそれぞれ良い部分を使い分け、結合させ、グローバル各地域で現地に対応する柔軟性、現地化を図り対応することが重要では。
- ・巨大資本への対抗は同モデルで競争しても勝てない。現場力への依存だけではなく、国際標準に知見ある社員にサポートさせ、拡張性があり、かつ他社とも連携できるサービス構築が必要。
- ・今まで現場が勝手にやっていたことを評価する風潮さえ否定し、広く深く物流現場を構築できるような教育方法・実践方法を業界としてチャレンジすべき。
- ・その国の社会的ニーズに合致した物流システムの構築が必要。BtoB なのか、BtoC なのか、それぞれの国の需要の在り方に適応した物流システムを構築すべき。
- ・大手物流企業は広い視野で両立を、中小物流企業は専門性の向上を目指すべき。当社は現状、顧客の殆どが日系企業であり、日系以外に日本のサービスが受け入れられて

いる実感は無い。

- ・欧米物流企業のように、卸と物流を複合的に組み合わせ合理化を行い、顧客とエンドユーザーの双方に利益を出して行く取組が必要。
- ・欧米の大胆な全体感でのビジネスの組み立てと、日本のきめ細かい高品質なサービスの組み合わせが今後の日本の物流業界には必要では。
- ・日本流ビジネスが主流となるが、欧米流エッセンスは必要。

5. 国際物流戦略上必要な人事・教育施策

日本の物流企業が国際物流戦略上必要な人事・教育施策は、「現地スタッフの積極的活用、権限責任の委譲」が最も多く、次いで「ボーダーレスな人事交流・研修」と「現地に対応した給与体系、人事評価制度の構築」が上位を占めている。



【自由意見】

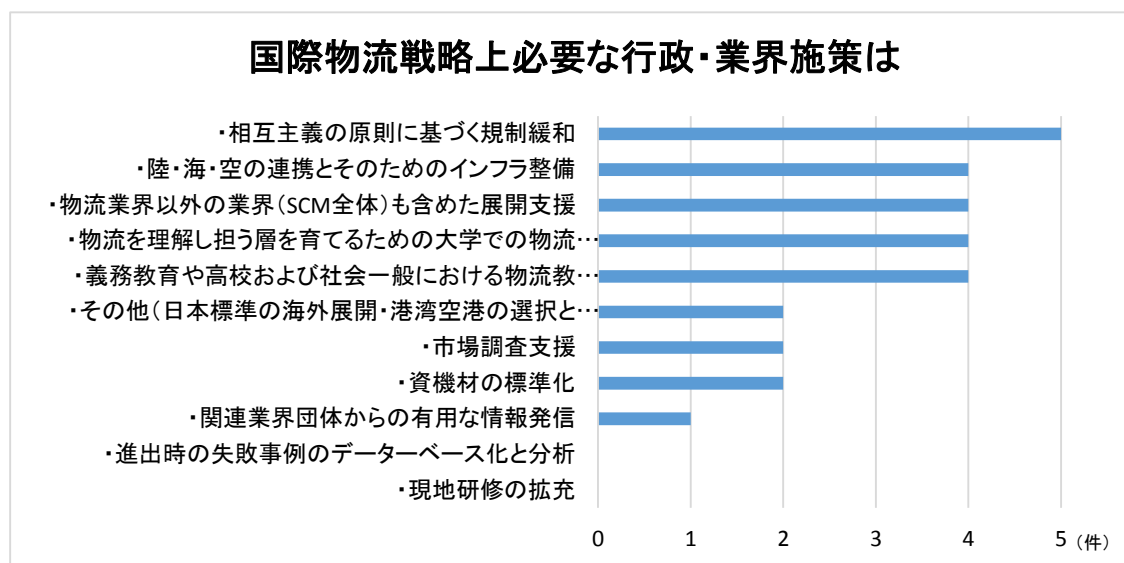
- ・人事・労務管理では日本式の導入は無理（終身雇用制度⇔キャリアアップ転職日常化）／現地にあった人事制度でないと、人材の確保が難しい。
- ・海外拠点の経営を担わせる現地スタッフを採用し、日本式現地スタッフ育成プログラムによるロイヤリティと高度な業務スキル及び管理能力の醸成が必要。
- ・各国での制度や物流知識の蓄積が、他の市場では商品になるということを認識した上で、地域を跨いだ人事交流の実施。
- ・海外での日本流人事・教育制度を浸透させると同時に、本国（経営陣）を含めた日本人が現地スタッフの考え方を理解できるような国境を越えた人事交流や研修の実施。
- ・コスト削減のためにも日本の物流サービスの教育・訓練を受けた現地化が必要／顧客も現地スタッフの上級管理職化が進むため、対応できる現地人材が必要。
- ・現地採用スタッフへの権限責任の委譲が無ければ、現地スタッフのモチベーション維持は難しいが、定期的な日本人スタッフによる不正防止のためのチェックは必要。
- ・海外では引き抜きは当たり前であるため、キャリアプランなどを明確にし、現地社員

のモチベーション向上や、社員の将来設計まで踏み込んだケアが囲い込みの条件になると思う。

- ・日本人の感覚だけではなく、広い視野で物流現場の構築が重要となる。日本優位では無いという謙虚な態度が必要では。
- ・現地国籍を持つ人材を日本国内で採用し、教育の上、日本的感覚を植え付けた後、現地スタッフへ展開してはどうか。
- ・昇進・昇格基準の見える化を図らなければ、ジョブホッピングが当たり前の新興国では直ぐに良い人材が流出してしまう。

6. 国際物流戦略上必要な行政・業界施策

日本において国際物流戦略上必要な行政・業界施策は、「相互主義の原則に基づく規制緩和」が最も多く、次いで「陸・海・空の連携とそのためのインフラ整備」、「物流業界以外の業界（SCM全体）も含めた展開支援」、「物流を理解し担う層を育てるための大学での物流教育の普及」、「義務教育や高校および一般社会における物流教育の普及」が上位を占めている。



【自由意見】

- ・諸外国において国内産業保護は存在するため、その中で市場ニーズを開拓するのは民間企業の役目である。
- ・行政・業界が他業界のニーズや提案を業界全体に伝え、浸透させることが必要（例：メーカーと進める省エネ環境対策や、通販、流通業界と進める交通規制緩和等）。
- ・物流はドライバーの低賃金問題や労働力不足問題を抱えながらも、経済を支える基幹産業の一つであることを教育を通じて認識してもらえるよう行政施策が必要。
- ・陸海空の連携のためのインフラ整備。
- ・欧米では大学での物流研究も盛んであり、物流の理論的レベルも高いが、日本ではまだ大学での物流教育が普及していない。

- ・ 自国保護のための規制は互いに国際競争力を失うことから、相互主義に基ずく規制緩和を進めるべき。
- ・ 世界ではコンテナ大型化の傾向にある中、日本では未だ 40F の対応も不十分で、鉄道、海上などの輸送モードでコンテナサイズに相違がある。世界標準と同一規格に近づける取り組みが必要。
- ・ 欧米と比べ、パレット標準化への知識が乏しく、現地優先で SCM がコンテナ輸送段階で途切れてしまっている。標準化を国内はもとより海外展開し、シームレス化していくことが重要。
- ・ 物流の必要性を社会一般に認識してもらうためには、小学生以下から大学教育まで一貫した物流教育体制が必要では。
- ・ 規制緩和がなされても、ボーダーでの処理停滞が解消しなければ、良質のサービスは行えない。
- ・ **SCM** 全体への行政による支援は、衣医食住等、人が生きていくための支援であり、新興国発展のためには必要不可欠。

IV. ヒアリング結果を元にした外資系物流企業の考え方（参考情報）

海外物流戦略ワーキングチームにて、運輸政策研究機構が実施している「国際物流サービスの総合力に関する認証制度創設に係る検討について」に関する調査内容を伺った。

これは調査目的が異なるものであったが、外資系物流企業3社へのヒアリング内容は同企業の一つの考え方を参考情報として把握することができた。（以下、運輸政策研究機構提供資料より抜粋）

1. 事業展開の概要

（1）アジアでの事業展開の概要

- ・アジアでの事業展開は50年来の歴史がある。事業展開に当たっては地場企業の買収を行うのではなく、自らの投資により現地法人を立ち上げてきている。これにより、自ら品質を管理することができ、これが成功の要因になったと考えている。（A社）
- ・各国の現地法人（LLP）の売上高は、アジア・太平洋地域の殆どの国で首位になっている。日本での売上高は、日系物流事業者の力が強いので、10位台にとどまっている。アジア・太平洋地域全体での売上高でも首位に位置しているが、シェアは10%に満たない状況。欧米系や日系企業との厳しい競争に直面している。（B社）
- ・アジア地域の進出の歴史はかなり古い。日本法人の前身は50年前に設立。（C社）

（2）現地人の活用等ローカリゼーション

- ・現地法人では、現地人スタッフを多数採用しており、近年、現地人のマネージャーが増加している。戦略の実施を確実にするために、トップは海外から1名駐在させる。（A社）
- ・アジア・太平洋地域の進出先で事業を展開する際には、コネクションのある現地人の活用が有効である。（B社）
- ・シンガポールの地域本部のトップは本社から派遣しているが、アジアの多くの国でローカル化が行われており、現地人が採用されている。（C社）

2. 競合の実態

（1）進出先での取引相手の割合

- ・アジア域内では、グローバルに事業展開している自動車、小売、アパレルなどが荷主となっている。欧米系荷主との取引が主体である。（A社）
- ・欧州荷主の貨物、欧州航路の貨物が主体であるが、アジア地域で日系荷主との取引も活発になってきている。（B社）
- ・欧州発アジア向けの貨物では大きな存在感を発揮するとともに、日系荷主の日本発貨物も扱っている。（C社）

（２）日系荷主企業との取引実態

- ・ A S E A Nでは日系荷主の存在感が大きいですが、日系荷主には未だ浸透していない。(A 社)
- ・ 物流拠点・ルートを選定、地場のキャリアとの交渉、市場環境の変化に伴うリスク対応等にまとめて対応してくれる点が評価され、日本では取引をしていない日系荷主から物流業務（LLP）を一括受注する事例が増えてきている。(B 社)
- ・ 日本法人の場合、ハイテク、生活関連商品、小売り、産業機械、自動車などの荷主企業との取引がある。(C 社)
- ・ 日本発欧州向けの貨物については、欧州でのネットワークを活用できる等の理由により、日系荷主からも高い評価を受けている。(C 社)
- ・ 日系荷主の要求は、業界、企業によって幅がある。価格を重視する事業者もあれば、品質・サービス水準を重視する事業者もある。中には本業以外のサービスを要求する事業者もある。(C 社)

（３）日系物流事業者等との競合の実態

- ・ 日系物流事業者の輸送品質は非常に良いが、事業者間の競争が少ないことから物流費用が総じて高くなっている。高い輸送品質に支払う対価と見ることも出来るが、競争が足りないとも見ることも出来る。(A 社)
- ・ 日系物流事業者は競争力を有する日系荷主との取引を通じて海外に進出しているが、自らの努力で新規の顧客を開拓する姿勢に欠けている。(A 社)
- ・ 日本発の輸出貨物は国内のサプライヤーから集める必要があるため、日本系物流事業者が強い傾向にある。一方、ヨーロッパ発日本着の貨物については欧州系物流事業者が強い。(B 社)
- ・ A S E A Nに進出した日系物流事業者は、コミュニケーションが容易である等の理由から、荷主の要望に応じたカスタマイズをしてくれる。日系物流事業者を使用する傾向にあったが、最近は欧米系フォワーダーの使用も見られる。(B 社)
- ・ 日本発着貨物は圧倒的に日系フォワーダーが優勢である。香港発・成田着のエアカーゴのスペースは日系物流事業者がおさえており、欧州のフォワーダーはなかなか入り込めない。(C 社)
- ・ A S E A N発欧州向けの貨物は欧州系フォワーダーが優勢である。他方、A S E A N発アメリカ向けは日系も健闘している。(C 社)

（４）自社の競争優位性

①IT システム、KPI の設定

- ・ 全世界統一のオペレーションシステムを導入している。すべての支社や現地法人がシステムに接続されており、本社から現地の状況を把握し、KPI による品質管理を行うことができる。(A 社)
- ・ 殆どの顧客が当社のシステムにアクセスできる。KPI の項目は納期、通関の所要時間などがあるが、顧客の実情に応じた項目を提供している。(A 社)
- ・ 顧客は当社を物流事業者として利用するだけではなく、情報源としても利用している。具

体的には、必要な書類のスキャン、Purchase Order 番号（購入注文番号）、その他の荷主が必要とする情報を提供することができる。（A 社）

- ・従業員情報の管理に IT システムを用いており、ある国で職員に空きが出た場合、国籍や勤務地を問わず適材適所の人事を行うことが可能となる。IT には社員のプロフィール、人事考課、希望する業務などが入力されている。（A 社）
- ・KPI を設定し品質管理を行っており、IT を活用してデータを収集している。収集データは当社、荷主、キャリアの間で共有し、物流の効率性の向上やコスト削減につなげている。（B 社）
- ・KPI の項目は大きく二つある。
 - 1) サービスに関する KPI
配送：遅延率、予想時間との誤差、誤配送率、
品質：ダメージ率
 - 2) 生産性に関する KPI
単位時間当たりの作業数（倉庫業務：入庫処理数、検品数、出庫数、コールセンター業務：受付数）（B 社）
- ・基幹システムがドイツにあり、全世界のオペレーションを管理している。一方、顧客単位で提供するシステムもある。（C 社）
- ・IT 化により、貨物のロケーションを管理することに留まらず、船などの空きスペースの有効活用、品質の維持・向上、人員削減が可能となる。（C 社）

②輸送マーケットでの大きな購買力

- ・輸送マーケットで大きな購買力を有しており、キャリアに対して優位に事業を展開することができる。（A 社）
- ・大きな物流量を確保することで、キャリアに対して価格面などで優位に立つことができる。一定の物量を持っている事業者は価格などの競争力がある。（C 社）

3. 進出先での問題

（1）現地のパートナー、下請けの選び方

- ・ノンアセットで事業展開していることから、トラック事業者などの下請けを多数使っている。下請けの輸送品質が良くない場合もあるが、業績評価を実施し、改善に繋げている。（A 社）
- ・現地のパートナーについては、サービスや安全等について一定の基準を設け、これに合致した事業者を選んでいる。（C 社）

（2）従業員の採用、育成、資格

- ・スタッフについては、人材育成、教育に多大な投資している。業績評価を実施することが競争力の源泉となる。（A 社）

（３）オペレーション（品質、安全、セキュリティ）

- ・最近発展をしてきた国では、厳格なコンプライアンスガイドラインを徹底しており、違法行為は一切容赦しない方針（no tolerance rule）である。（A 社）
- ・倉庫内の在庫管理は各国共通であることから、どこでも同じ基準でできると思う。（B 社）
- ・現地のパートナーが基準から逸脱した場合、重大な逸脱であれば、取引を停止することもある。しかし、軽微な逸脱であればそこまではやらない。継続性を重視している面もある。（C 社）

（４）業務運営上の問題（代金未回収など）

- ・決済について厳格な方針をとっているので、サービスプロバイダーとして最初に合意した支払条件から逸脱しない。（A 社）

（５）その他（日本の物流サービスに対する要望など）

- ・港湾物流の分野では、書面による業務処理が行われているが、各種の作業を電子化（ペーパーレス化）することによって、業務の効率化・時間短縮を図ることが望まれる。（A 社）
- ・貨物の位置情報などを計測できる機材を海上コンテナに設置したが、日本の税関では輸送用具として認められず手続きが煩雑となるので、欧州と同様に輸送用具として認めてほしい。（C 社）

V. ヒアリング結果を元にした欧米系荷主企業の考え方（参考情報）

海外物流戦略ワーキングチームにて、国土交通政策研究所が実施した「我が国物流事業者の海外進出に関する調査研究～欧米系荷主企業ヒアリングからの考察～」に関する内容を伺った。

これは調査目的が「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、欧米系荷主企業のアジア統括拠点・法人へのヒアリングを通じてアジアにおける物流ニーズを聞き取り、日本の企業が直面している課題を把握すること」としており、本調査において大いに参考となる。

「我が国物流事業者の海外進出に関する調査研究～欧米系荷主企業ヒアリングからの考察～」(PRI Review 61 号 (2016 年夏季) P82～P93) を参考文献とし、欧米系荷主企業日本法人 10 社、シンガポールのアジア統括拠点 3 社に実施したヒアリング結果を以下に記載する。

1. 調査対象の概要

欧米系荷主企業日本法人 10 社、シンガポールのアジア統括拠点 3 社にヒアリングを実施した。国内ヒアリングを実施した企業は、本社所在地がアメリカやヨーロッパであり、また取り扱い製品も電子部品、消費財、医薬品関係など幅広い分野のメーカー企業である。

これら企業の多くは、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、シンガポールを経由する貨物は、主に航空便での輸送を行っている。

2. 欧米系荷主企業の日本国内向け物流の概要

(1) 国内向け貨物の物流形態

- ・日本向け貨物に係る国内での物流形態は、大きく 2 つのケースに分かれる。
- ・ケース 1 は、複数の物流事業者を利用する物流形態である。海外から貨物を輸送する物流事業者が、港又は空港にて通関手続きを行い、国内拠点（倉庫・センター等）に搬入する。その拠点から日本各地への発送貨物は、異なる事業者へ依頼している。ケース 1 の形態の企業からは、「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ため、日本全国を 1 社に任せられない」、「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、納品代行業者を利用せざるを得ない」等の意見があった。
- ・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である。港又は空港での輸入通関手続きから国内拠点への配送及び運営、全国各地への配送も一括で委託している形態（いわゆる、サードパーティーロジスティクス）である。納品場所によっては委託先の物流事業者が、他の事業者に再委託の手配をしていた。ケース 2 の物流形態を行なっている企業からは、「通関から拠点運営、配送まで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がある」等、委託物流事業者を高評価する意見があった。

（２）アジア向け貨物の物流形態

- ・アジア向け貨物に係る国際物流形態について、欧米荷主企業ヒアリング結果をもとに示された。
- ・各国ごとの貨物量は少ないため、欧米の生産拠点からの貨物を中継地（シンガポール）に集約し、適時各国へ発送している。生産拠点から直接各国に運ぶよりも、輸送や在庫管理の面で集約による効率化を図っている。日本向け貨物は、市場が大きく、貨物量も多いこと等により生産本国から直送するケースが大半であった。なお、日本向け貨物量が減少したことから、一部又は全部の貨物をシンガポール経由で日本に輸入するよう見直した企業もあった。また、コモディティについてはアジア各国で生産し、シンガポールを経由せずに各国に直接輸送する企業もある。
- ・中継地に集約し輸送する場合は、アジアの各国・各地ごとに物流事業者を選定している。日本国内の輸送は、拠点運営から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意向があったが、逆にアジア各国への国際輸送については、海外ヒアリングした３社とも、「倉庫運営と国際輸送（以下、「レーン」という）の物流事業者を一括にするメリットは少ない」、「一括で委託すると物量の変化に対応できなくなる」、「各国各地ごとに事業者の提案内容の魅力が違う」等により、拠点運営との物流事業者は別々で選定していた。

（３）物流事業者の決定方法

- ・物流事業者の決定権について、レーンは大多数の企業が本社で国際入札・契約を行っていたが、アジア域内レーンについてはシンガポール（アジア統括拠点）が決めっている企業もあった。
- ・アジアの各国内の物流事業者の決定は、本社との協議で決める、各国の法人に一任されている等多様であり、各国内の倉庫運営は現地の物流事業者に決めることも多いとのことである。
- ・ただし、本社で決定する場合でも、現地法人の意見を取り入れているとの意見が大半であり、さらに FCA 取引で納品先が物流事業者を決めることが多いという企業もあった。

（４）欧米荷主企業から見た日本の物流事業者への意見等

①ネットワーク網

- ・国境を越える広域の輸送は、ネットワーク網が重要だが、「ネットワーク網という点で日本の物流事業者は欧米の物流事業者と比べて見劣りする」、「日本や中国など、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、豪州も含めた各国全てには対応できないのではないか」との意見があった。

②現地化

- ・日本の物流事業者は現地化が進んでいないという指摘があった。「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から、日本の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ないと感じるが、営業に来ない」、「現地スタッフを指揮する際、言葉の壁のためか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」という意見があった。

3. まとめ

- ・当該資料では、まとめと考察として、アジアにおいて日本の優れた物流システムを広く普及して、アジア圏の物流効率を上昇することに貢献するためにも、我が国物流事業者は、日本の企業のみでなく、欧米荷主企業の貨物を取り込んでいくことが必要であるとしている。
- ・また、「我が国物流事業者による欧米荷主企業の貨物量の獲得策として、現地法人や納品先を選ばれる事業者となること、海外ネットワーク網を整備拡充すること」も挙げられている。
- ・欧米企業と大きく異なる点としては、現地化が挙げられ、現地事業者、現地スタッフ、現地政府、欧米荷主企業の現地法人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・グローバル人材の登用と育成が大きな意味を持つのではないかと考えられている。
- ・我が国物流事業者に対しては、クオリティが高く、その能力をもっと広いエリアで発揮して欲しいと期待する意見が多く聞かれ、あわせて、日本の優れた物流システムの PR に取り組みことも必要であるとしている。
- ・これまでに紹介した意見以外にも、国内・海外ヒアリングでは、物流事業者に対して、コストの他、資格認証、プレゼンテーション力、技術力、作業品質など様々なニーズを持っていることも判明し、欧米荷主企業の物量を獲得するためには、これらのニーズに応えるよう努めることも重要としている。

VI. まとめ

これまでに実施した4つの調査（学識経験者を対象としたヒアリング調査、海外物流戦略ワーキングチームのメンバー企業を対象としたアンケート調査、運輸政策研究機構が実施した外資系物流企業へのヒアリング調査内容の把握、国土交通政策研究所が実施した欧米系荷主企業へのヒアリング調査内容の把握）をもとに、「日本の物流の強みと弱み」を整理し、日本の物流の強みを高め、弱みを改善するための方策等について検討を行った。

1. 日本の物流の「強み」の整理

A. 物流サービスのきめ細かさやレベル、品質の高さ

日本の物流事業者が提供している物流サービスは、「きめ細やかな品質の高さ」が大きな強みであり、日本における荷主の高い要求にこたえる中で身についたものである。ITによるトレース情報、車両管理のほか、貨物の外装の僅かな塗装の剥がれ、凹みなどの損傷を確認しレポート作成、梱包の手直し、貨物明細の内容点検、廃材の回収、作業進捗提供、KPIの活用等、人と時間をかけての対応も強みとなっている。また、それは、B to Bのみならず、「高品質サービスとして確立された宅配便」に代表される「B to Cにおけるサービスレベル、接客レベルの高さ」においても、定時性、安全性、使い易さを追求したサービスとして、定着しつつある。

また、日系荷主企業からは、日本でのノウハウや他国での経験を活かした対応として、例えば、医薬品分野におけるハイスペックサービスや、経済変化や自然災害など有事の際にも頼りになること、また、「環境に優しい輸送への真摯な取り組み」により、顧客のCO2排出削減等にも貢献している。現場サービスのみならず、カスタマーサービスについても、欧米と比べても群を抜いているとの評価もある。

更に欧米系荷主企業からも、時間や作業が正確で品質が良いこと、出来ないことは言わず、プレゼン能力も問題ないなど、評価する声が聞かれた。

その根底には、高品質な日本製品による「日本のブランド力の強さ」が、日本の物流企業の信頼性にもつながっているとの見方もある。

このように、荷主企業からみても、物流サービスのきめ細かさやレベル、品質の高さは、日本の物流の大きな強みとなっている。

B. 確かな現場力と顧客の要望への対応力、柔軟なカイゼン文化の高さ

品質の高い物流サービスの提供を支えているのは、日本で構築したノウハウを、各国の「地理的条件など、厳しい制約条件下でのノウハウ」に基づき最良の物流サービスを提供しうる技術力の高さ、従業員のモラルの高さなど、貨物を実際にオペレーションする部門での「現

場力の強さ」による高い信頼性である。また、「細かく注文を受けなくても荷主の望むことを自主的にする」など顧客毎のカスタムメイドサービスを限られた予算と時間で創意工夫を重ね提供する「顧客の要望への対応力、柔軟性」や、従業員の一人ひとりが現場の改善を考え、常に現場発信型の業務効率化を進めている「現場から積み上げられたカイゼン文化」などが高い顧客満足度につながっている。

C. 高い労務管理能力やと従業員教育の充実度

世界共通の高い現場力、カイゼン文化を支えているのは、従業員には常に「現場から経験を積むキャリアパス」を重視した指導や、日本で構築したノウハウに基づく「従業員教育の充実度」によるところが大きい。また、現場経験を重視し、従業員のモチベーションを高めるような日本的な「労務管理能力」により、限られた人員であっても大きなプロジェクトを実現するなどの実績を上げている。

D. その他

日本の物流事業者は、欧米の物流事業者に比べ、文化的民族的にも馴染みの深く、アジア発着の物量を確保しているという「アジアにおける地理的優位性と文化的親和性」も強みとされている。

2. 日本の物流の「弱み」と課題の整理

A. サービスレベルの設定と高コスト体質

日本企業の物づくり品質へのこだわりは高く、同様に物流品質への要求も高いため、日本の物流事業者は、常に100%の正確性を目指してきた。欧米も含めてカスタマーサービス面では、日本の物流企業は群を抜いている。しかし、海外では、顧客により必ずしもそのレベルは必要ないため、オーバースペックなシステムが高コストになりがち傾向がある。つまり、「100%の正確性の追求が、高コストの原因」となっていることが弱みであり今後の課題といえよう。

また、高コストとなる他の要因として、日本企業独特の「職場単位の「カイゼン」活動が、「標準化」を阻む一面も」があるとみられる。各職場の社員が自らカイゼン提案ができること、個別対応力が高いことが、日本の物流の強さを支えている。しかし一方で、各現場での最適化やカイゼンを進めることは、例えば、梱包資材や輸送機器等の業界標準が乱立し、標準化を進められない一つの要因となっているなど、全体で見ると最適化を阻害することにもなり、高コスト化による競争力の低下をまねくことが懸念されている。

B. 戦略面における課題（戦術に強いが戦略に弱い）

先の強みに示したように、日本の物流企業は、国内同様、海外でも荷主の要望に可能な限り対応することを重視し、作業の効率化や IT 化を推進するなど、与えられた条件下での対応力は非常に高く、それは全般に「戦術面には長けている」とみることができる。しかし、一方で、顧客目線でのカスタマイズに努力した結果として、海外全体としては必ずしも全体最適とはなっていないなど、世界戦略に基づいた中長期の事業計画などが充分でない、「戦略策定という面では弱い」点が指摘された。

この「**戦術に強いが、戦略は弱い**」点については、日系物流事業者自身も、例えば、「大手顧客のニーズに応えることに終始し「戦略」を放棄してきた。この体制から脱却できなければ、100%の正確性の追求で高コストになっていることや下請・協力会社のための戦いで弱い面は克服できない」や「中期的な数値目標はあるが、それを達成するビジョンが足りない」、「日本人は個人的能力が高く、フォワーディングから倉庫管理、労務管理まで対応できるが、実績で築いた高品質なサービスを定量的に比較し、顧客にアピールできない」との意見があるように、課題として捉えている。

なお、外資系物流事業者は、自社の競争優位性について、「全世界統一のオペレーションシステムを導入している」、「KPI を設定し品質管理を行っており、IT を活用してデータを収集している。収集データは当社、荷主、キャリアの間で共有し、物流の効率性の向上やコスト削減につなげている」といった「IT システム、KPI の設定」を差別化戦略とする実態が目立つ。一方、「日系物流事業者の品質は非常に良いが、物流費用が総じて高く、高い品質に支払う対価との見方がある一方で価格競争力不足」とみられている。更に「日系物流事業者は、競争力の高い日系荷主との取引を通じて海外に進出しているが、自ら新規の顧客を開拓する姿勢に欠けている」といった声も聞かれる。外資系荷主企業から、KPI の活用について、一定の評価がなされているものの、PR 不足を指摘されている。

日本の物流事業者は、管理職も伝統的に現場の経験を重視するなどによる「**現場力の強さは際立つが、現場力なしで戦う場面での競争力をいかに付けるか**」、必ずしも現場を持たない海外で、いかに現場力に替わる差別化を発揮するかの戦略も課題となる。

C. 日本的人事制度の弊害と人材の確保・育成の難しさ

海外で事業展開を成功させるには、現地の優秀な人材をいかに確保し、他社へ流れないようにするか、どれだけ業務の現地化を進められるかがカギとなる。

しかし、実際の海外の現場では、日本式の長期（終身）雇用を前提とした年功序列的な人事制度では、「中途採用の優秀な人材でも年功序列の枠組みから抜け出せない」ことや「現場から経験を積んでキャリアを積む方式を想定した年功序列制度に基づく給与構造の変更が困難なため現地人材の流出が多い」など、日本的人事制度の弊害により、優秀な人材が同業他社に転職されてしまうことが多いといった問題が顕在化している。それは、海外への進出時期が早い事業者ほど、その傾向があるとのことである。

また、海外の日本人スタッフは、国内現場から叩きあげで育った人材が中心的立場となっていることが現場力を発揮する上での強みでもある。しかし、日本においては、諸外国と比べ物流に対する社会的認知度は低く、学生時代に物流を学ぶ機会も極めて限られているため、従業員に関する教育は、OJT や集合教育等、物流各社が育成の第一歩から担っているのが実態である。更に物流各社では、国内業務への傾注化のため、海外ネットワークを活かす人材の不足も指摘されており、**「現在の人材レベルの高さと、次世代を担う物流教育の不足」**も大きな課題となっている。

なお、外資系物流事業者も、「人材（スタッフ）の育成、教育には、多大な投資を行っており、適切な業績評価を実施することが競争力の源泉となる」とのスタンスがみられ、日系物流事業者との競争は、厳しさを増す可能性が高い。

更に、外資系荷主企業からは、グローバル人材の不足や現地スタッフを指揮する際のコミュニケーションの問題などが課題として指摘されている。

このようにこれまで国内で培ってきた**「日本的人事制度の強みと弱み」**がともに課題を招く結果となっている。

D. 国際規格と国際物流ニーズとのギャップ

先のとおり、職場単位の「カイゼン」活動が、「標準化」を阻む一面があり、それが全体最適化を阻害し、高コスト化による競争力の低下につながるものが懸念されている。

その影響は、特に現在の日本において、物流現場での国際規格への対応の遅れとして顕在化している。

日本国内では、顧客の利便性を考慮したコンテナ、パレットなどの規格が数多く使われており、現在では、その一部の規格をアジアに広め、活用すべく、普及に努めているのが現状である。

しかし、海上コンテナは、世界的には 40ft から 45ft、52ft へという流れの中で、日本国内では 40ft にも十分に対応できていないという実態がある。また、トラック、鉄道（12ft、31ft）、船舶（20ft、40ft）とそれぞれ主に使われているサイズが日本国内と海外では異なるのが実情である。このような**「日本国内のニーズに対応する規格と、国際物流ニーズとのギャップ」**は、国際物流の活動の中では、極めて非効率であり、競争力の低下につながる課題となっている。

E. その他

その他、海外で現場を持たず、ノンアセットでの事業展開における課題として、「日本での下請け、協力会社とは根本的に考え方が異なるため、代理店任せでは元請けの真意が伝わらないこと」への指摘がある。

これに対して、外資系物流事業者は、「現地のパートナーについては、サービスや安全等について一定の基準を設け、これに合致した事業者を選んでいる」、「下請けの輸送品質が

良くない場合もあるが、業績評価を実施し、改善に繋げている」といった声が聞かれる。また、「新興国では、厳格なコンプライアンスガイドラインを徹底しており、違法行為は一切容赦しない方針」や「現地のパートナーが基準から逸脱した場合、重大な逸脱であれば、取引を停止することもある。しかし、軽微な逸脱であればそこまではやらない。継続性を重視している面もある」といったように、各社柔軟に対応しているという実態があり、今後、このようなスタンスの外資系物流事業者との競争が厳しさを増すものと考えられる。

3. 目指すべき改善の方向

前項の内容を踏まえ、今後日本の物流企業が目指すべき改善の方向について、以下の通り検討、整理した。

A. 企業戦略・ビジネスモデルについて

日系物流事業者の海外での企業戦略・ビジネスモデルの在り方については、以下の3つの方向性が考えられる。

- ①日本の物流の強み（日本流）である「荷主の要求への対応力の高さ」や「現場の自主的なカイゼンによる強み」を引き続き伸ばす
- ②欧米流のマニュアル化された画一的なサービスで低コスト物流を実現する
- ③日本流ビジネスモデルをベースに新スタンダードを確立する（既存日系顧客サービスとは違う海外一般市場向け品質・コストを追求したダブルスタンダード）

学識経験者及び日系物流事業者からは、この3つの方向性について、それぞれ次のような意向を聞くことができた。

『日本の物流の強み（日本流）である「荷主の要求への対応力の高さ」や「現場の自主的なカイゼンによる強み」を引き続き伸ばす』への意向

- ・日本流は高コストで欧米系のそれと競合できない、日系企業が顧客である限り、日本流のサービスを求められるため、日本流を貫く必要あり。
- ・欧米と言っても欧州と米国のビジネスも異なる。欧州の中小企業のように地域密着、終身雇用から生まれる経験値の高い社員のサービス提供によるCSの向上は一策。
- ・国によって浸透させるには時間がかかると思うが、日本流ビジネスモデルは非常に優れているので変更する理由がない。
- ・大手物流企業は広い視野で両立を、中小物流企業は専門性の向上を目指すべき。当社は現状、顧客の殆どが日系企業であり、日系以外に日本のサービスが受け入れられている実感は無い。
- ・今から欧米流のビジネスモデルに転換しても、先行する欧米物流業者へ追いつくのは相当にハードルが高い。
- ・マーケティングを徹底し、自らの強みと相手のニーズ、現地の事情を把握した上でサービスを構築していくこと。中小企業ではその規模と財務力から難しい面も多いため、国・業界団体によるサポート体制を整えることが必要ではないか。

『欧米流のマニュアル化された画一的なサービスで低コスト物流を実現する』への意向

- ・欧米物流企業のように、卸と物流を複合的に組み合わせ合理化を行い、顧客とエンドユーザーの双方に利益を出して行く取組が必要。

『日本流ビジネスモデルをベースに新スタンダードを確立する（既存日系顧客サービスとは違う海外一般市場向け品質・コストを追求したダブルスタンダード）』への意向

- ・欧米モデルへの転換はかえって日本の物流企業の強みを消し、特徴を失う結果にな

る。日本流をベースに現地で求められるスペックを見極めて必要十分なサービスに限定することが必要。

- ・巨大資本への対抗は同モデルで競争しても勝てない。現場力への依存だけではなく、国際標準に知見ある社員にサポートさせ、拡張性があり、かつ他社とも連携できるサービス構築が必要。
- ・その国の社会的ニーズに合致した物流システムの構築が必要。BtoB なのか、BtoC なのか、それぞれの国の需要の在り方に適応した物流システムを構築すべき。
- ・欧米の大胆な全体感でのビジネスの組み立てと、日本のきめ細かい高品質なサービスの組み合わせが今後の日本の物流業界には必要では。
- ・日本流ビジネスが主流となるが、欧米流エッセンスは必要。

日系物流事業者へのアンケート調査結果では、①に相当する「日本流のビジネスモデルを貫く」が多いものの、次に回答の多い「その他」は②の「日本流をアレンジしたダブルスタンダードの構築」への意向が少なくない。

日系物流事業者としては、この企業戦略・ビジネスモデルの在り方の再検討という課題に対して、今一度検討と確認が必要と考えられる。

総論としては、日本流と欧米流の双方の強みを組み込んだビジネスモデルを構築することができれば、日系物流事業者の海外での事業展開に更なる強みを得ることができるのではないだろうか。

B. 人事・教育関係

優秀な人材の確保と育成は、高度な物流サービスの提供に不可欠である。しかし、文化や教育レベル、ジョブホッピングが日常化しているなど、キャリアパスに対する考え方などが異なる海外においては、日本流の終身雇用制度を前提とした人事・評価制度では、限界がある。従って、各国の現地事情に合った人事制度を確立すること、または、海外では理解されにくい日本流の人事制度を浸透させる仕組みが必要ではないか。

また、日本では高い人件費を抑えるため、少ない人数で効率的に業務を行うノウハウや、従業員教育のレベルの高さには定評があり、これらを活用した施策も有効となると思われる。以下に指摘された事項を列挙する。

- 現地に対応した給与体系、人事評価制度を構築すること。
- 昇進・昇格基準の見える化を図ること。
- 現地スタッフの積極的な活用、権限・責任の現地へ委譲すること。現地スタッフのモチベーション維持のためにも必要。一方で、定期的な日本人スタッフによるチェックも行うこと。
- 日本的人事の良さを従業員等に理解させること。
- 労働管理、人材教育のノウハウを輸出すること。
- 日本の現場力を浸透させるため、日本国内との人事交流や国境を越えた研修を実施する

こと。

- 現地国籍を持つ人材を日本国内で採用し、教育の上、日本的感覚を植え付けた後、現地スタッフへ展開すること。
- 海外拠点の経営を担わせる現地スタッフの採用には、日本式現地スタッフ育成プログラムによるロイヤリティーと高度な業務スキル及び管理能力の醸成を行うこと。
- 各国での制度や物流知識の蓄積が、他の市場では商品になるということを認識した上で、地域を跨いだ人事交流を実施すること。

C. 国・業界としての対策

特に発展途上国の多いアジアにおいて、日系物流事業者は、制約された条件のなかで自助努力と創意工夫のもとに事業化を進めてきた。しかし、事業展開を図る上では、国の制度にかかわる問題や道路や港湾、物流拠点などのインフラ整備、商慣行や民族性の違いなど、一企業では対応が難しい課題が、未だ顕在化していることも事実である。

今後の更なる海外進出や既存の進出先でも、よりスムーズに事業展開を図るためには、政府との連携や業界をあげての対応が必要であると考えられる。

また官民連携で施策を進めるに際しては、その前提として、国がやるべきことと事業者がやるべきことなど、役割分担の明確化が必要と思われる。

そこで、国や業界として連携して進めるべき事項として挙げられた内容を以下に列挙する。

【国に望むこと】

- 相互主義に基づくことが原則となるが、国レベルで積極的に規制緩和撤廃に向けて働きかけを行うこと。
- 小中学校、高校や社会一般での、物流の重要性とその基礎を教育、普及する活動を充実させること。
- 欧米では大学での物流研究も盛んであり、物流の理論的レベルも高いが、日本ではまだ大学での物流教育が普及していない。物流を理解して社会に出る層、物流を担う層を育成すること。
- 海上コンテナや鉄道、トラック等多くの輸送機器、パレット等荷役機器や梱包資材の規格の標準化・世界統一化を促進させること。特に荷主企業への強い対応要請を行うこと。
- 陸・海・空それぞれの輸送モードが連携を図れるよう、インフラ整備を行うこと。

【業界に望むこと】

- 業界として海外進出時の失敗事例を蓄積し、要因分析を行うこと（成功事例ばかりが表面に出ることの反省として）。
- 物流連などの業界団体が、海外の企業やグローバルに展開する商社、メーカーの情報を積極的に取り入れ、有効な情報交換を行うこと。

【引き続き検討を要すること】

- 物流を理解して企業・社会で活動する層、物流を担う層を育成すること。
- 現地に新たに進出しようとする企業（今後は中小が多いと予測）に対するマーケティング活動等の支援。
- 日本の物流の強みを浸透させるための研修等を現地で行うこと。
- 小売り、商社等の異業種との連携の手助けを行い、サプライチェーン全体で海外展開する体制を築くこと。

D. 終わりに

- 日系物流事業者の海外展開においては、民族性の違い、言語の違い、商慣習の違い、インフラの未整備、現地特有のネットワーク、異なる規制や法制度、会計、税務への対応等、クリアすべき課題は多い。

そのような環境の中、前述した有識者の何名から、前述の通り、日本の物流企業は、「戦術に強いが戦略に弱い」との指摘があった。日系物流事業者は、荷主の要望に可能な限り対応することを重視し、各現場でのカイゼンを始めとする作業の効率化やIT化を推進してきた。これが海外でも発揮され、与えられた条件下での対応力は非常に高いことが、多くの有識者から指摘された。その一方で、荷主の指示や制約条件の無い中での自由な発想や効率的なシステム構築力に劣る、との指摘がある。その要因としては、日系製造業の海外展開に合わせ、各現場において顧客目線でカスタマイズした結果として、海外全体としては必ずしも全体最適とはなっていない面がある。

そこで、日系物流事業者も、日本流と欧米流の双方の強みを組み込んだビジネスモデルを構築し、それを基にした世界展開を図る「戦略」を進めることができれば、日本の物流事業の強みをより鮮明に発揮することができるのではないかと指摘もある。

近年、進出先の現地企業を買収して進出・拡大を図る日系物流事業者も増加している。このような事業者の海外展開においては、買収した現地企業との親和性や、多国間との連携を図るための標準化の必要性という視点からも、国際的に通用する戦略とそれを実施するビジネスモデルやシステム構築、社内体制整備等が重要であると考えられる。

日系物流事業者としては、改めて、海外展開における企業戦略・ビジネスモデルの在り方についての再検討が望まれるところである。

以上

禁無断転載

日本の物流の強みを確認し、その普及を図るための調査

報 告 書

平成28年8月 一般社団法人日本物流団体連合会

電話 03-3593-0139 <http://www.butsuryu.or.jp/>