

# 公開月例研究会講演記録〈第205回（12月14日）〉――

## 「国際輸送とロジスティクス」 ―新しいサービスの展開―

神奈川大学講師  
平田義章

### 1. 概要

ただいまご紹介いただきました平田でございます。「国際輸送とロジスティクス」というテーマで、1時間ちょっとお話しさせていただきます。

「ロジスティクス」については後でご説明しますが、昔は単に「輸送」といっていましたが、ロジスティクスの運営が重要になるにつれて、「輸送とロジスティクス（Transport and Logistics）」という言葉が一般的に使われるようになってきました。

#### <コンテナリゼーションにともなう国際輸送の進展>

まず、輸送をめぐる世界の動きから見てまいりますと、皆様もご存じの通り、1960年代後半から急速に普及してきたコンテナの輸送によって、輸送形態がそれまでとがらりと変わりました。いわゆるコンテナリゼーションにともなう国際輸送の進展が大きな特徴として挙げられます。

表1の「世界のコンテナの荷動き」を見ていただきますと、これは商船三井が集計した2000年と2001年度の数字で、単位は1,000 TEU（20フィート・コンテナ換算）ですが、東アジアから北米、東アジアからヨーロッパ、あるいは逆に北米から東アジア、ヨーロッパから東アジアと、東アジアをめぐる貨物の量が大変多い。特に東アジア域内の荷動きを見ますと、2000年を100として、2001年は141と、非常に増えていることがわかります。ヨーロッパ域内の貨物もかなりの量になっていますが、これは、EUの統合により域内貿易が活性化し、EU域内の物の移動が増えたということを表しております。

#### <インフラの整備と輸出入手続きの簡素化>

2つ目の特徴はインフラの整備と輸出入手続きの簡素化です。

貿易といえば、いままではある国からある国へ物が移動するだけだったものが、国際ビジネスのグローバル化が進展するとともに、たとえば日本の自動車メーカーであるトヨタがアメリカへ進出し工場をつくって、アメリカ国内で販売すると同時に、アメリカからどこかほかの国へ輸出するとか、そういう複雑な物の流れが各産業で起きています。しかも、貿易取引にはいろいろな形態がございますし、少し時間はかかっても、運賃が安いほうが良いという貨物もありますし、逆に、値段は高くてもいいから、納期に間に合うように速く運ばなければならない貨物もあります。そのそれぞれの取引のニーズに従いまして、どういうルートを選んで、どういう形態で持っていけば、もっと安くなるか、もっと効率化ができるか、効率化と輸送コストの削減が大きな課題になってまいりました。

そのためには、道路を整備したり、港に着いたコンテナが鉄道やトラックにスムーズに接続できるように結節点を改善するなど、インフラの拡充が必要です。同時に、輸出入の手続きをなるべく簡単にして、貨物の滞留をできるだけ少なくしていく。もちろん貿易貨物について規制を全く外すということではできませんが、リスクマネジメントの考えを導入して、経常的に出る大量の貨物はいちいちチェックしない。ハイリスクのものについてだけチェックする。そういうやり方で輸出入手続きの簡素化をはかろうということで、いま世界

の各国はインフラの整備と輸出入手続きの簡素化に取り組んでいるわけです。

表2に「APECの税関手続き（共同アクション・プラン2001）」がございませう。この表にあります14の重点項目をAPECの共通目標として、これに向かってAPECの加盟国が努力をしていきたいと思いますという、いわばたたき台ですね。これを見れば、先ほどのリスク・マネジメントを含め何をどういう方向に進めていこうとしているかがわかりますので、ご参考にしていただきたいと思います。

#### <インテグレーターと3PLの誕生>

3つ目の特徴として、インテグレーターと3PL（サードパーティ・ロジスティクス）の誕生を挙げておきます。

インテグレーターというのは1970年代にアメリカで出現したエクスプレス会社で、飛行機を持ち、トラックも持って、両端の集配サービスも何もかも全部自分でやるという輸送の形態です。それまでも小口の貨物が翌日届くようなサービスがあったらいいなあという荷主のニーズはありましたが、法的な規制がありまして、アメリカでもなかなか実現しなかった。その規制が緩和されて、そういう荷主のニーズに合うようなサービスを提供するインテグレーターが現れたわけです。その代表であるフェデラルエクスプレス（FedEx）とかUSPなどは、いまや飛行機を何百機も持ち、ドア・ツー・ドアの定時サービスをますます拡大しています。

それに対して3PLというのは、メーカーであるとか商社であるとか、商取引の当事者である荷主とは異なる第三者（Third Party）が、先端情報技術を駆使し、輸送や輸送管理、保管や在庫管理、流通加工、さらには金融や生産支援なども含めたサービスを提供し、ロジスティクスのプロセスを改善することにより荷主のサプライチェーンにかかわるコストの削減をはかる会社で、これもやはりアメリカで1980年代の末ごろから始まり、いま世界に広がっています。

#### <効率化とコスト削減の要求とセキュリティ>

経済がグローバル化するのにもなって、世界中の輸送とロジスティクスの効率化とコストの削減を進めていこうという荷主の声が高まってくる。それに対して各国政府としても、貿易貨物の円滑

な流れを促進するため、インフラの整備と輸出入手続きの簡素化に努力してまいりました。その一方で、ロジスティクスの効率化やコストの削減をはかるため、3PLなどの業者が出現しました。こういう環境のもとで、貿易貨物が世界を自由に動くようになり、その方向にますます進んでいくと考えられていました。ところが、2001年の9月11日、ニューヨーク・テロ事件が発生いたしまして、以来、セキュリティ対策が大きな課題になってきています。特に、アメリカはWTC（世界貿易センター）というニューヨークの象徴を一瞬にして失った当事者ですから、テロとの戦いについての心情は極めて厳しいものがあります。私自身もたまたま現場にいましたので、その雰囲気は充分理解できます。

目下、セキュリティ対策に焦点が当てられています。米国税関の主導で、「船積み24時間前のマニフェスト提示」ルールが実施されました。グローバルなサプライチェーンの効率化を阻害する措置、との意見もありますが、物流の効率化とコストの削減とセキュリティの強化をどのようにして調和させていくかが大きな課題となってきました。APECのインターモーダル・タスクフォースの部会でも活動計画に「インターモーダル・サプライチェーンのセキュリティと効率化」という項目が追加されました。9.11以降、セキュリティ対策が世界的規模で強化されています。

#### <新しいサービス企業の誕生>

国際ビジネスが国境と文化を超えグローバルに展開されていくなかで、国際競争力をどのようにして強化し、生残りを賭けシェアの拡大をはかっていくかということで、輸送とロジスティクスに携わる企業の中から、新しい企業戦略、新しいサービスに対するトライアルの動きが数多くできてきています。アメリカの経済誌『フォーチュン』によると、貨物輸送の分野で「世界で最も評価される企業」として、表3に記載の5社が挙げられています。USP、FedEx、オランダのTNTポストグループ、ドイツ郵便、そして5位に日通（Nippon Express）が入っています。表4には同じ5社の「収入」、表5には「ネット利益と人員」が示されています。

いま、世界の輸送とロジスティクス市場では、ヨーロッパの伝統的な総合フレイト・フォワー

ダー、イギリスのロジスティクス会社、ドイツポストなどの郵便事業者、それにアメリカの2大インテグレーターが加わり、シェア拡大のため企業買収を含めた経営戦略が展開されています。そして、このような大手総合企業による市場の寡占化が進められています。国際輸送の市場が変貌するなかで新しいサービス企業が誕生しつつあるといえましょう。

#### ＜国際競争力の向上＞

ご参考までに表6の「世界のトップ10コンテナポートと日本及び中国の主要港」を見ていただきますと、トップ10の1位から10位までは、1位の香港、2位のシンガポール、以下、アジア勢が大半を占めておりまして、アジアの港以外は、6位のロッテルダム、7位のロサンゼルス、9位のハンブルク、そして10位のロングビーチだけです。香港、シンガポール、釜山などの上位を占める各港は、自国貨物の取扱いのみならずハブポートとしての役割を担っています。トップ10以下には、11位以下50位までの日本と中国の港のみを抽出しましたが、日本は東京が17位、横浜が22位、名古屋が27位、神戸が29位、大阪が37位です。対前年の数量実績をみると大阪以外すべてマイナス成長となっています。日本の主要港はコストが高いためハブポートとしての機能を失いつつあります。中国は各港とも2桁台の伸張を示しています。

以上、国際競争力を対比する例として国際港湾の取扱い実績を比較してみました。各国とも自国の国際競争力の強化のための施策を積極的に展開しています。

## 2. アメリカ市場の特徴

これまで、概論として世界の趨勢を見てまいりましたが、次に地域別に少し細かく見ていきたいと思います。

#### ＜インターモーダルとDST＞

まず最初に、アメリカ市場の特徴は、インターモーダルとDST（ダブル・スタック・トレーン：2段積み列車）です。アメリカでインターモーダルといえますのは、鉄道によるトレーラとコンテナの複合輸送をいいます。インターモーダルの2002年の実績は、対前年4.6%増加し935万個のコンテナとトレーラを運びました。鉄道収入

に占めるインターモーダルの取扱いは、これまで1位であった石炭を抜いて2003年には1位になると予想されています。また、アメリカは広大な国で、鉄道が縦横無尽に走っていますが、鉄道輸送の主力は貨物であり、DSTという2段積みの列車を開発し極めて効果的に運行しています。

世界の貨物鉄道の中で利益を出しているのはアメリカの鉄道だけだといわれています。

#### ＜規制改革とアメリカの輸出入手続き＞

第2の特徴は規制改革とアメリカの輸出入手続きです。アメリカはもともと、小さい荷主も大きい荷主も平等に公平に取り扱うという考えで、参入規制、運賃規制など、世界一厳しい規制を実施していました。ところが、そのような厳格な規制を継続していたのでは国際競争に勝てない。アメリカ経済の活性化もはかれないし、荷主にとっても有利ではないという判断から、厳しい経済規制を一挙にやめて、自由競争の原理を導入し、それまでの方針を180度転換した驚くべき規制改革を行いました。その結果、市場への参入、運賃なども自由化され、先ほど申し上げたFedExやUSPといったインテグレーターや3PLが誕生したわけです。

また、アメリカの輸出手続には、わが国のような港頭の保税地域へ搬入後、申告し、許可を受けた後船積みをするという制度はありません。何処でも輸出の申告はできますし、事前に承認を得た荷主は船積み後申告をすることも可能です。

輸入の手続きも本船が到着する5日前から、航空機が発地を離陸次第開始することができます。したがって、多くの貨物は到着前に輸入の許可がおりています。関税も貨物を引取った後10日以内に支払えばよいことになっています。このような手続きは「担保制度」によって可能になるわけですが、すべてが完全というわけではなく、米国の税関も輸入者などと協議のうえ目下改善策を検討中です。税関の基本的な考え方は、貿易貨物の効率的な流れを促進し、必要かつ最少の規制を加えるという点にあります。輸入の通関をすべて港頭地域で集中的に行うのではなく、輸入者が所在する内陸地点でも通関ができます。

#### ＜インテグレーターの成長と巨大化＞

昔は、トラック会社は飛行機を持つてはいけな

まざまな規制がありましたが、そのような規制がなくなりましたので、荷主が望むサービスは何でも提供できるようになりました。そこで始まったのが、有名なFedExのハブ・アンド・スポーク方式によるエクスプレス・サービスです。たとえば、この書類を明日の10時までにはニューヨークに届けなければならないという場合、それまでは自分で持って行く以外に方法がなかった。ところが、FedExのこのサービスを使えば必ず明日10時までに着くというので、これが爆発的に売れまして、最初は小口だけでしたけれども、大口も扱うようになる。そのうちにUSPも同じようなサービスを始めるということで、インテグレーターがアメリカで大発展したんですね。

最近では、UPSは銀行を買収して金融サービスを開始しておりますし、FedExもいろいろな会社を買収して、エクスプレス專業者から総合サービス企業へと、どんどんサービス内容を拡大しています。小口貨物の取扱いが両社のコア・ビジネスですが、ロジスティクスの分野へも積極的に進出しています。このインテグレーターの成長と巨大化というのもアメリカ市場の大きな特徴であります。

#### <3PLサービスの定着>

もう1つの特徴は3PLサービスの定着です。サードパーティ・ロジスティクスについては先ほどご説明いたしました。ロジスティクスのサービスとは、特定の荷主と契約し、単なる輸送とかフォワーディング・サービスの提供ではなく、荷主にとって最適の、よりよいプロセスを組み立てて、特定の荷主のロジスティクスやサプライチェーンの改善をするわけです。

実際にどんな会社があるかといいますと、表7の「アメリカの3PLトップ20社」をご覧ください。2001年1位のDanzas-AEIというのは、ドイツ郵便が買収したヨーロッパの大手フレイト・フォワーダーであるDanzasとアメリカのナンバーワンのエアフレイト・フォワーダーAEIが一緒になったものです。2位のExel-Americaはイギリス出身のロジスティクス会社のアメリカ現地法人です。1996年と比較すると当時1位であったアメリカの代表的な3PL Ryderも順位を下げ、多くの3PLが買収されています。しかしながら、2001年の3PLトップ20社のネット収入の合計は

184億ドルとなり、1996年のトップ20社の合計61億ドルの約3倍に増えています。トップ企業の入替わりはありますが、3PLという新しいビジネスがアメリカでは定着してきたといえます。

ただ、最近3PLのサービスの内容が明確でなくなってきています。単なるフレイト・フォワーディングのサービスは3PLのサービスではないことに留意すべきです。

### 3. ヨーロッパ市場の特徴

#### <複合輸送の推進>

次にヨーロッパ市場の特徴ですが、まず1つは複合輸送の推進です。EUが統合して、各加盟国国境の輸出入手続きはなくなった。活性化がはかられて、域内貿易が増えたとはいっても、鉄道も郵便局も国単位で運営しています。しかも、端から端まで1000キロぐらいの、日本と同じような規模の国ばかりですから、アメリカとは地理的な状況が全く違う。ブラッセルにあるEU本部は、なんとかして鉄道も郵便も域内を自由化して、国境を超えた複合輸送を実施しようと積極的に働きかけていますが、15の国それぞれに事情があって、なかなか難しい。労働組合も違うし、賃金も違う。鉄道も、ゲージはスペイン以外は同じですが、シグナルが違うし、電流も違うし、言葉も違う。トラックと航空は域内自由化が進んでいますが、鉄道と郵便の域内自由化はまだまで、EUとしては、それぞれ2008年、2009年ぐらいまでには自由化に持っていこうと、いま鋭意推進中です。最近、脚光を浴びてきているのが近海輸送で、鉄道やライン川などを利用する内陸水運に加え近海海運をもっと利用しようという動きが出てきております。

#### <EU統合による輸送と輸出入手続きの統一>

2つ目はEU統合による輸送と輸出入手続きの統一です。すでにトラックは、国境に関係なく、どこへでも行けますし、ドイツのトラックがフランスへ行ってフランス国内の仕事もできるようになっています。輸出入手続きも、いままで国によってやり方が違っていたのを統一化して、どこでも同じ手続きで通関ができるようになっていきます。

ちょっと専門的になりますが、通関手続きについて簡単にポイントだけ申し上げますと、日本の

場合、港頭集中主義といいまして、輸出貨物は、まず港頭の保税地域へ搬入し、申告をして、許可を取ってから輸出する、輸入貨物も、港頭の保税地域へ搬入した後、申告し、許可を受けた後引取る。とにかく貨物は全部港で一度せき止めるという方法を現在でもとっています。ヨーロッパの場合は、自社通関といいまして、たとえばドイツの内陸地点のメーカーがロッテルダム港から輸出する場合、ドイツの自社工場に通関して、ロッテルダムに実入りコンテナを搬入しそのまま船に積む。輸入の場合も、ロッテルダム港で通関しないで、自社の倉庫なり工場に入れた時点で通関する。このような方法により通関手続きの簡素化を実現しています。通関制度の改善が自国商品の国際競争力を高めるという考え方です。

#### <輸送とロジスティクス市場の変革>

3つ目の特徴は輸送とロジスティクス市場の変革です。

郵便市場を例にとりますと、EU各国にはそれぞれ、ドイツ郵便、オランダ郵便、フランス郵便、イギリス郵便等々があるわけですが、EU統合のメリットを活かして自己のシェアを拡大しよう。域内はもちろん、国際市場へどんどん進出しているという動きが高まっています。その代表がドイツポストとオランダポストです。

特に、ドイツポストは4年位前から、ヨーロッパの大手フレイトフォワーダーであるDanzasや、スウェーデンの老舗フォワーダーのASG、あるいはアメリカの大手エア・フレイト・フォワーダーであるAEIなどを買収して、一挙に市場のシェアを拡大しました。他の地域へ進出するためには、自社の力だけでは無理だから、自社が持っていない機能を持っている企業を買収して、それによって進出すればいいという考え方です。ドイツポストは、最近、日本にも進出しているDHLの所有権を100%取得して、ロジスティクスとエクスプレスはDHLのブランドに統合することとしました。つまり、郵便局としてもともと持っているメールとファイナンスのサービスに加えて、ロジスティクスとエクスプレス、この4つの柱をそれぞれ世界のナンバーワンにして世界を制覇するという、まさに「規模の経済」理論を追求する積極的な経営戦略を進めているわけです。

オランダの郵便局であるTPGも、1996年に

オーストラリアの大手エクスプレス会社であるTNTを買い、まずエクスプレス分野に進出しました。そして2000年には、アメリカの3PLの大手CTI Logisticsを買収してロジスティクスの分野に進出するというので、ドイツポストと並んで積極的な動きをしています。

イギリスの郵便局も自由化を進めていますが、いまのところあまり効果が現れていない。フランスも、労働組合が強く、国自体が保守的であるということもあって、なかなか自由化、民営化ができない。その他の国もそれぞれに事情があり、結局いまのところ、ヨーロッパ市場でシェアの拡大に向けて積極的に活動しているのはドイツポストとオランダのTPGの2社であるといつてよいと思います。

ヨーロッパ市場では昔から大手の総合フレイト・フォワーダーが活発な活動を展開しています。表8に記載の「欧米のメガ・フォワーダー」6社のうち、一番下のアメリカのExpeditorsを除き、すべてヨーロッパの会社で、しかもみんな業績も順調です。それに対してアメリカのフレイト・フォワーダーは、最大手のFritzがUPSに買われたり、大手の通関業者Tower GroupはFedExに買収されたりで、あまり振るいません。Expeditorsだけが代表的なアメリカのフレイト・フォワーダーであるというのが現状です。

このような背景のもとで、ロジスティクス・ビジネスの市場がどんどん大きくなってきています。表9の「アメリカ市場へ進出している国際ロジスティクス・プロバイダー（20社）」を見ていただきますと、日本からは残念ながら、Nippon Express 1社しか記載されていませんが、ヨーロッパにはたくさんの大規模なロジスティクス企業があることがわかります。

ロジスティクスというのは、本来は兵站すなわち軍事補給という意味ですが、生産メーカーのサプライチェーンを最適運営する技法と考えられています。メーカーのコア・ビジネスは物を生産し、それを販売することにあります。販売するためには誰かがその製品を運ばなければならない。その意味で輸送は基幹産業の1つでありまして、トラックであり、航空であり、鉄道であり、船であろうと、輸送を担うキャリアは絶対になくなるものではない。その輸送を、ただ単に運ぶだけでは

なくて、いかにして効率的に、荷主のニーズに合ったサービスをつくりあげていくかということで、新しいロジスティクス企業がどんどん出現し、ロジスティクスにかかわるビジネスはますます発展しています。

#### 4. わが国のグローバル戦略

時間もなくなりましたので、最後にわが国の状況と問題点を少し見ておきたいと思います。これは私の意見ですが、わが国の輸送分野におけるグローバル戦略はアメリカ、ヨーロッパに比べて多少遅れていまして、このままでは国際競争に伍していけるかどうか危惧する次第です。

##### <グローバル・スタンダードへの対応>

それでは、グローバルスタンダードへ対応するためには何をしなければいけないかということですが、まず1つは輸出入手続きの改革です。先ほどもご説明しましたように、アメリカやヨーロッパは、物の流れに沿った、物を停滞させないような、荷主の施設・工場をベースとした輸出入手続きを導入しているのに対して、日本はいまだに港頭集中主義を貫いている。もちろん電算システムによる効率化は計られていまして、その効果は評価いたしますが、基本的な保税制度の改革にまでは至っておりません。したがって、まず輸出入手続きにつきましても、リスクマネジメントの考えを導入した抜本的な改革を行い、特に、ローリスク貨物に対して手続きの簡素化をはかる必要があると考えています。

2つ目は鉄道の利用による複合輸送の推進です。ご存じかもしれませんが、日本の港湾ターミナルには鉄道の側線が全く入っていません。側線のない港など、日本以外にはありません。これは、われわれの先輩たちの政策の間違いで、鉄道の側線をみんな取り外してしまった。しかし、いまやドア・ツー・ドア輸送が当然の時代で、海上コンテナは船で運ばれてくる、それをそのまま鉄道に載せるためには側線がなければだめだということで、あらためて横浜の本牧などでは臨海鉄道が開設されました。これからは鉄道による海上コンテナの輸送をどんどん増やしていかなければいけない。公害の問題から考えても、コスト削減の面から考えても、もうこれ以上トラック輸送だけに頼るわけにはいかないということです。

わが国はアメリカとは地理的な環境が異なっており、海上コンテナを鉄道輸送することは無理だ、というご意見もあるようですが、そのようなことはありません。近距離でも特定の物量を定期的に運ぶ場合にはトラック輸送に比べ輸送コストの削減が可能になるでしょう。

いま、わが国の地方港から釜山などの外国の港を経由してアメリカやヨーロッパへ多くのコンテナが輸送されています。このような貨物をわが国の主要港経由に戻さねばなりません。そのためには、わが国内陸輸送のコスト低減がどうしても必要です。そのためには、トラックではなく鉄道による海上コンテナの輸送を再度真剣に検討すべきです。海上コンテナの返送に際し国内貨物を利用すること、通関手続きを簡素化すること、など具体的な改善策を導入することにより実現は可能です。

3つ目はロジスティクス・ビジネスの開発です。これは単にロジスティクス・サービスを提供する側からだけではなくて、ロジスティクス・サービスを使う側も一緒になって、日本固有の慣行、仕組み、考え方に合致したサービスを開発しなければならない。アメリカで3PLのビジネスが成功したのは、アメリカの考え方、アメリカの土壌にぴたりと合ったサービスが創造できたからでありまして、アメリカ的な3PLのビジネスは、ヨーロッパでは、アメリカほど成功していないように思えます。ヨーロッパのロジスティクスは、むしろ、伝統的なフレイト・フォワードが主体になり動いています。このことからわかりますように、日本には日本にふさわしいやり方があるはずですから、提供する側、使う側が一緒になって真剣に検討して、日本に適したロジスティクス・ビジネスを開発する必要があります。わが国のロジスティクス・サービスを提供する企業は、国際市場へどんどん進出し、グローバルな展開をしていかない限り、現状のままでは生き残っていけない段階にまで追い込まれてくるかもしれません。

##### <国際市場への進出>

国際市場に進出するといいますが、実はそう簡単にはまいません。そのためには、のり超えるべきいくつかの課題があります。まず、国際輸送業者の海外基盤の確立のためには、徹底した現地化、コア・ビジネスへの集中化とサービスの高

品質化、国際企業への脱皮、日系、外資系荷主への積極的なサービスの提供など、一つ一つ実行策を実施していく必要があります。また、わが国が変化する国際輸送市場へ対応していくためには、わが国の国際競争力強化のための施策、すなわち、国際港湾・空港のインフラ整備、規制緩和の促進、業界慣行の改革などを実施していかなければなりません。ロジスティクスの効率化とコスト削減を目指すグローバル・スタンダードへの対応は、わが国企業がグローバル戦略を展開するにあたり避けて通れませんし、ロジスティクスの運営についても、わが国のロジスティクス・プロバイダーが各荷主企業とともに日本独自の取組み方を開発し、国際競争力を高めていくことによって、はじめて、国際市場への進出が可能になるのではないかと考えております。

最後に中国市場について私の個人的な見解を申し上げますと、アメリカやドイツは、昔からの歴史的な関係もあって、中国ビジネスは容易ではないということを認識しながら、ずーっと粘り強く付き合ってきた。特に、アメリカは、中国がWTOに加盟して以後、たとえば輸出入通関のやり方をWTOの基準にミートするにはこうしたらいいとか、アメリカの税関と主要企業が一緒になって中国政府に対して改善案を提示したり、そのためのトレーニングを行ったり、いろいろなことを積極的に推進しています。

実は、日本の会社も20~30年ぐらい前は、中国の業界幹部を招いてトレーニングをしたり、こちらから技術指導に出かけたり、いろいろなことを試みました。ところが、あまりその効果が出て

こないものですから、ちょっと中だるみしたんですね。アメリカやドイツはその間も地道に開発を続けていましたので、いま、日本は中国市場に対してちょっと後手に回ったような感じになっています。やはり、ここで新しい戦略なり考え方をうち出して、中国市場でどうすればわれわれ日本のサービスを最も効果的に構築していけるか、そういうことをこれから具体的に考えていくべき時点にきているのではないかと思います。

たとえば、ロジスティクスにかかわるITソフトウェアの開発とか、中国国内輸送の運営とか、経営戦略と営業戦略を明確に打ち出して、独自の試みを実施していかなければならないのではないかと。むしろ昔のほうがいろいろなトライアルを行っていたような気がします。

日本の経済の伸びが止まった1990年代以降、すべてが沈滞して、新しいものが出てこなくなった。不況だから新しい開発に投資をする余裕がないという、しかし、不況だからこそ、新しい戦略を実施していくべきでしょう。いま、大半の日本の国際輸送企業が企業買収などを含めた新たな経営戦略の実施を逡巡している間に、欧米系あるいは新しく参入してくるアジア系ロジスティクス企業が国際市場において戦略的なビジネス展開を進めるとすれば、わが国の国際輸送企業は、ちょうどわが国の国際港湾や国際空港がたどったのと同じ道を歩むことになるかもしれません。各社の積極的な活動の展開を期待する次第です。

たくさんの項目を取り上げましたので、話があっちこち飛びまして失礼いたしました。これで私の説明を終わらせていただきます。

表1 世界のコンテナの荷動き (2000年/2001年)

(単位: 1,000TEU)

		2000	2001	対比
1	東アジア ⇒ 北米	7,646	7,839	103
2	東アジア域内	5,408	7,632	141
3	ヨーロッパ域内	4,620	4,640	100
4	東アジア ⇒ ヨーロッパ	4,580	4,606	101
5	北米 ⇒ 東アジア	3,945	4,133	105
6	ヨーロッパ ⇒ 東アジア	2,864	2,942	103
	その他含む総合計	52,786	55,676	106

出所: 『定航海運の現状2000/2001』商船三井営業調査室、2001年、53頁および『同報告書2001/2002』、2002年、55頁より平田作成。

表2 APECの税関手続き (共同アクション・プラン2001)

APEC SCCC (税関手続分科会) 共同アクション・プラン目標	
1. HS条約に基づくタリフの統一	商品分類に際し、一致し、共通の立場に立つ標準化した国際HS条約を適用する。
2. 税関手続きの透明性(税関法、規則、通達、裁定などの一般公開)	正確かつ矛盾のない使用者に理解が容易な適切な情報を貿易当事者へ提供する。
3. 京都条約に基づく税関手続きの簡素化と調和	簡素化された税関手続きと最善の慣行により輸入者、輸出者、メーカーに効果を与えるよう税関手続きと貨物の引渡しの効率化を改善する。
4. UN/EDIFACT/ペーパーレス貿易の採用と支援	事業者の電子伝達を促進し、自動システムの国際電子標準メッセージのフォーマットとしてUN/EDIFACTを使用する。
5. WTO課税評価協定の適用	加盟国による商品の価格評価に際し、標準手続きとして協定を遵守する。
6. WTO知的財産権協定 (TRIPS) の適用	知的財産権保護のため国境手続きを実施する。
7. アピール条項の導入	税関の基本的に誤った、不適切な裁定に対し税関へ透明、独立かつタイムリなアピールを行う機会を事業者へ提供する。
8. 事前分類裁定システムの導入	輸入事前の分類情報の提供に関する簡易手続きを設定する。それにより貿易当事者が正確なビジネス判断ができるよう支援する。
9. ATAカルネ条約やイスタンブール条約に基づく一時輸入の条項	商業サンプル、職業用具、展示物などの一時輸入に対する標準手続きを制定し事業者の貨物の移動を支援する。
10. 共通のAPECデータ・エレメント	簡易化されたデータ・エレメントのコアを含むUN/EDIFACTの総合ディレクトリを開発する。それによりAPEC貿易取引の標準化をはかる。



表2 APECの税関手続き（共同アクション・プラン2001）（続き）

11. リスク・マネジメント	ハイリスク貨物と旅客に対し税関業務を集中化し、各APEC加盟国のニーズに合わせ、柔軟に、ローリスク貨物の流れを促進する。
12. エクスプレス貨物の通関についての指針	エクスプレス貨物の通関に関し、業界と協力のうへWCO（世界税関機構）の国際基準を導入する。
13. 税関行政の一体化	WCOアルシャ宣言に基づき最低基準を策定する。
14. 税関と業界のパートナーシップ	税関とビジネス業界との関係と協力を向上する。

出所：APEC/SCCP (Sub-Committee on Customs Procedures) Partner Economies（平田暫定試訳）

表3 世界で最も評価される企業（メール、パッケージ、貨物輸送部門）

2001	2000	1999	1998	企業名	スコア
1	1	1	1	United Parcel Service	8.10
2	2	2	2	FedEx	6.67
3	3	3	—	TNT Post Group	6.10
4	4	4	4	Deutsche Post	5.67
5	5	5	3	Nippon Express	5.00

注：評価は「経営の質、商品とサービスの質、改革、長期投資価値、財務的健全性、魅力の維持・開発能力、地域・環境への責任、会社資産の有効活用、グローバル・ビジネスの洞察力」の9つの基準に基づく。

出所：World's Most Admired, Fortune, March 4, 2002

表4 世界トップ企業の収入

（単位：百万US\$、ユーロ（百万円））

	2001	2000	2001/2000
UPS	30,646 (3,756,587)	29,771 (3,240,276)	2.9%
Deutsche Post	33,379 (3,680,762)	32,708 (3,306,452)	2.1%
FedEx	19,629 (2,406,123)	18,257 (1,987,092)	7.5%
Nippon Express	(1,708,140)	(1,760,687)	-3.0%
TPG	11,218 (1,237,009)	9,936 (1,004,430)	12.9%

注：UPS, FedExはUS\$@¥122.58(2001平均)、@¥108.84(2000平均)

Deutsche Post, TPGはユーロ@¥110.27(2001平均)、@¥101.09(2000平均)

上記表3に記載された企業の収入順位による。

出所：各社資料

表5 世界トップ企業のネット利益と人員

(単位：百万US\$, ユーロ (百万円))

	2001	2000	2001/2000	人員
UPS	2,425 (297,257)	2,795 (304,208)	-13.2%	371,000
Deutsche Post	1,593 (175,660)	1,527 (154,364)	4.3%	321,369
FedEx	584 (71,587)	688 (74,882)	-15.1%	215,000
Nippon Express	(21,180)	(-26,589)	-	66,700
TPG	585 (64,508)	473 (47,816)	23.7%	138,563

注：UPS, FedExはUS\$@¥122.58(2001平均)、@¥108.84(2000平均)

Deutsche Post, TPGはユーロ@¥110.27(2001平均)、@¥101.09(2000平均)

人員は2001年度。

上記表4の収入順位による。

出所：各社資料

表6 世界のトップ10コンテナポートと日本および中国の主要港 (2001)

(単位：百万TEU)

	国籍	2001	2001/2000 %
1 香港	中国	17.80	-1.7
2 シンガポール	シンガポール	15.57	-8.9
3 釜山	韓国	7.91	4.9
4 高雄	台湾	7.54	1.5
5 上海	中国	6.33	12.8
6 ロッテルダム	オランダ	6.10	-2.8
7 ロスアンゼルス	米国	5.18	6.2
8 深セン*	中国	5.07	27.1
9 ハンブルク	ドイツ	4.69	10.4
10 ロングビーチ	米国	4.46	-3.0
16 青島	中国	2.64	24.5
17 東京	日本	2.59	-12.5
22 横浜	日本	2.24	-3.3
25 タンジュンペラパス	マレーシア	2.05	390.2
26 天津	中国	2.01	17.7
27 名古屋	日本	1.87	-2.1
29 神戸	日本	1.80	-11.0
33 広州・黄浦	中国	1.63	13.8
37 大阪	日本	1.50	2.0
44 アモイ	中国	1.30	19.9
46 寧波	中国	1.21	35.0
47 大連	中国	1.21	20.7

注：\*深センは塩田、蛇口、赤湾港を含む。

10位までは世界のトップ10の順位。以下は世界のトップ50のうち日本と中国の港のみを抽出した。

出所：JoC WEEK, August 12-18, 2002, pp. 16A-19A

表7 アメリカの3PLトップ20社

(単位：百万ドル)

2001			1996		
順位	ネット収入	人員	順位	ネット収入	人員
Danzas-AEI*	3,965	13,416	Ryder	1,100	11,500
Exel - America*	1,633	16,600	Fritz**	510	8,700
UPS Solutions	1,479	1,000	Schneider Dedic	490	6,000
Penske Logistics	1,036	11,118	Penske Logistics	460	5,200
Ryder	1,022	16,674	Exel - America*	361	6,000
Schneider Dedic	1,013	8,800	Sea-Land**	318	9,000
T & B America*	846	12,500	Caliber**	275	3,000
National Traffic	800	70	GATX Logistics**	267	3,200
Menlo Worldwide	708	15,000 <sup>+</sup>	T & B America*	247	7,000
EGL (Eagle)	644	3,200	Circle**	246	3,300
TNT Logistics*	634	5,313	CTI**	205	2,500
Expeditors Int'l	607	7,679	Expeditors Int'l	202	2,800
AmeriCold	550	6,200	Caterpillar	200	2,400
J.B. Hunt Dedic	549	4,650	UPS Logistics	200	1,700
USF Logistics	542	4,800	J.B. Hunt Dedic	200	1,705
NorthAmerican	525	2,000	Burnham	190	2,500
Caterpillar	484	7,000	DSC	180	2,800
Ruan Transport	460	4,000	Skyway**	150	1,400
C.H. Robinson	457	3,770	Schneider Logist	142	320
APL Logistics*	420	4,100	Ruan Transport	140	1,800

注：ネット収入および人員数値はロジスティクス関連のみ。

\* 外国会社の米国法人および外国会社を買収された米国会社。

\*\* FritzはUPSにより買収、Sea-Landのロジスティクス部門はMaersk Logisticsに吸収、CaliberはFedExに、GATXはAPL Logistics (NOLが買収)に、CircleはEGLによりそれぞれ買収された。CTIはTPGに買収されてTNT Logistics North Americaとなった。Skywayは倒産した。

+ 全社人員。

出所：Who's Who in Logistics, Tenth Edition, Vol. 1, Armstrong &amp; Associates, Stoughton, WI., 2002

Who's Who in Logistics, Fourth Edition, Armstrong &amp; Associates, Stoughton, WI., 1997に基づき

平田編集・作成。

表8 欧米のメガ・フォワーダー

(単位：百万US\$ (現地通貨)、2001)

	収入	営業利益	営業利益率
Danzas	8,100 (euro 9,153)	141 (euro 159)	1.7%
Exel	6,532 (£ 4,507)	267 (£ 184)	4.1%
Schenker	5,418 (euro 6,122)	139 (euro 157)	2.6%
Kuehne & Nagel	5,021 (CHF 8,435)	127 (GHF 213)	2.5%
Panalpina	3,998 (CHF 6,717)	91 (CHF 153)	2.3%
Expeditors	1,653	146	8.8%

注：営業利益はEBIT、DanzasのEBITA

Danzasはドイツポストの事業部門。

Expeditorsのみアメリカのフォワーダー、他はすべてヨーロッパのフォワーダーとロジスティクス会社。

出所：MEGA forwarders, American Shipper, October 2002, p. 10.

表9 アメリカ市場へ進出している国際ロジスティクス・プロバイダー (20社)

(単位：百万ドル、2001)

	ネット収入	人員	国籍	業種
Exel plc	6,500	6,000	イギリス	ロジスティクス
Royal Vopak	5,014	12,500	オランダ	化学・石油配送
Geodis Group	3,130	25,000	フランス	輸送
TNT Logistics*	2,800	30,014	オランダ	ロジスティクス
T&B Group	2,000	36,000	イギリス	ロジスティクス
Li & Fung	2,000	6,000	ホンコン	輸出入
Kuehne & Nagel	1,727	17,500	スイス	フォワーダー
Hays Logistics	1,344	15,000	イギリス	ロジスティクス
Danzas Solutions*	1,324	12,127	スイス	フォワーダー
Panalpina	1,068	11,000	スイス	フォワーダー
ABX Logistics	900	16,000	ベルギー	ロジスティクス
Nippon Express	863	7,000	日本	フォワーダー
Frans Maas	847	7,500	オランダ	フォワーダー
Fiege Logistics	568	11,000	ドイツ	ロジスティクス
Wilson Logistics	536	2,300	スウェーデン	ロジスティクス
BLG Logistics	423	5,700	ドイツ	ロジスティクス
Schenker	400	29,000	ドイツ	フォワーダー
D. Logistics	361	4,782	ドイツ	ロジスティクス
SembCorp Logistics	260	3,000	シンガポール	ロジスティクス
Maersk Logistics	225	4,300	デンマーク	ロジスティクス

注：アメリカのネット収入と人員数は本国の合計数字から分離し記載されていない場合がある。

表7に記載のDanzas-AEI\*は米国法人であるがDeutsche Postが所有。表9のDanzas Solutions\*もDeutsche Postが所有。TNT Logistics\*はTPGのロジスティクス部門。

出所：Who's Who in Logistics, Tenth Edition, Vol. 1, Vol. 2, Armstrong &amp; Associates, Stoughton, WI., 2002に基づき平田編集・作成。