

物流業界における 3PL ビジネスの研究

——中国進出をしている商社系と船社系 3PL を中心に——

趙 宏 剛

1 はじめに

1985年以降、日系メーカーを中心としたアジアでの生産拠点シフトの推進が急速的に進んでいる。2000年度末における日本企業の海外現地法人¹⁾は14,991社で、その半数(7,464社)を占める製造業の進出先は、アジアが60.1%、北米19.8%、欧州13.5%、その他6.6%となっており、アジアの占める割合が一番高い。

日本を中心としているアジア貿易に対する国際輸送を歴史から見ると、2段階に分けられている。第1段階のアジアにおける従来の輸送体系は、荷主が伝統的な各輸送段階の事業者との個別契約締結の煩雑さで不便かつ不効率であった。それを回避し、物流効率を向上するために、荷主の物流業務全体を運営するだけでなく、荷主の側に立って管理することまで包括的に請け負うサービスを有する3PL(Third Party Logistics)²⁾物流事業者にアウトソーシングを推進するようになった。こうして、第2段階として、物流の最適化を目指して、一貫責任の負担による複合輸送を行う3PLビジネスが主流となった。

中国の経済急成長によって、日中貿易は近年ほぼ一貫して大幅な増加を続けている。中国からの輸入は、1990年から2003年までの13年間に金額ベースで約6倍に増加した。近年、中国が「世界の工場」としての地位をますます高めていることや、日本の製造業が中国進出を進めていることによって、完成品の日本への逆輸入、中国から第3国への輸出は急激に伸びている。荷主である日本の製造業者や流通業者の中国進出が加速しているので、生産拠点や流通拠点の海外流出が問題となり、日本国内の物流サービスの需要を減少させている。多くの3PL事業者は、国内物流での収入減を補って、国際輸送サービスでの新たな収入獲得を目指し、荷主とともに中国進出を図っている。

1) 現地法人とは、海外子会社(日本側出資比率50%以上)および海外孫会社(日本側出資比率10%以上)のことである(通産省『第27回我が国企業の海外事業活動』(大蔵省印刷局, 1997)による)。

2) 3PLはThird Party Logisticsの略である。アメリカで生まれた概念で、荷主の物流業務を包括的に請負、経営戦略上、最適になるように物流システムを構築し、業務を受託する物流総合アウトソーシングサービスである。荷主の立場からすれば、3PLビジネスの導入は物流部門に費やしていた経費、人員、設備などの経営資源を得意分野へ集中に投資する、コアコンピタンス戦略に注力できることになる。

各 3PL 事業者は低運賃の提供で貨物を誘致し、収益基盤を拡大しているので、競争が一層激しくなっている。本稿では、中国進出している主要な商社系と船社系 3PL を中心に検討を加えながら、それぞれの現状と抱えている問題点について分析している。現状の日系 3PL 事業者が直面する問題を明らかにした上で、より良い物流システムを構築することにより、荷主の信頼を得、売上を伸ばすのが目的である。

なお、文章の構成は次のようになる。次の第 2 節で本研究の位置づけを明確にする。第 3 節で 3PL 物流と従来の物流の違いを明らかにした後、第 4 節及び第 5 節では商社系と船社系 3PL の現状と問題点について分析する。第 6 節では、日系 3PL 事業者の今後の発展について、輸送の需要側と輸送の供給側の意見を取り入れることができた。最後の第 7 節で結論と今後の研究課題を提示する。

2 本研究の位置づけ

村田素男の『日本の物流業界における成長分野—3PL と中国に活路—』では、次のようなことが述べられている。日本企業が中国に相次いで進出している。日本の 3PL 事業者もこれを追いかけるように日本企業向けの中国国内物流サービスを拡大している。ただ、ほとんどの会社が中国での売上が未だ連結売上高の 10% に満たない水準と推定されることもあり、日本通運など中国で長い歴史がある会社以外は、中国事業が黒字化していない会社が多いと推定される。中国市場への対応次第で、3PL 事業者間の成長に差がつくことも予想されるため、今度の動向が大きい注目される。

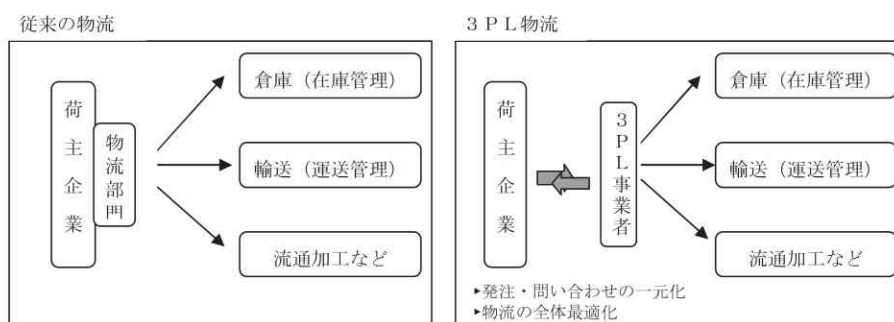
一方、UFJ 銀行中国進出支援室事業調査部編の『中国物流について—中国進出を検討する中堅物流企業の示唆—』の中で、次のように述べている。荷主企業が中国進出を果たしていることによって、日系 3PL 事業者にとって「中国」の重要性が増していることは疑うべくもない。ただし、多くの事業者が進出当初は、優良荷主の獲得はきわめて困難であり、ベースカーゴの見込みが立たなく、進出を見合わせた例が多い。そして、低価格・単純輸送を主体とした地場物流企業との差異化を図っていくことが重要である。情報能力を高め、サービスレベルアップをしなければならない。

以上の内容を踏まえて、筆者は中国進出している代表性のある商社系と船社系 3PL の進出現状と今後の発展について、日中間の取引を具体的に進めている輸送業務に係わる需要側と供給側の企業のトップ経営者に個別にインタビューを行った。現状の日系 3PL 事業者が如何に長期的荷主の信頼を得、売上を伸ばしていくことに検討を加えながら、より良い物流システムの構築を試みた。

3 3PL 物流と従来の物流の違い

3PL という言葉は、アメリカでロジスティクス業務の外注化という意味で 1980 年代の中頃から後半にかけて使われ始めた。つまり、1988 年に CSCMP (Council of Supply Chain Management Professionals, サプライチェーンマネジメント専門家会議) が顧客サービス調査を行い、その中で初めてサードパーティプロバイダー (Third Party Providers) という言葉を引用し、1989 年にその調査報告書が出るに及び、顧客サービス機能の新しい見方として注目を浴びるようになった。

図表 1 が示すように、従来型の物流システムは荷主の要求するサービスを切り売りし荷主の指示により行う下請業務であるといえる。これに対し 3PL ビジネス事業者は荷主の物流業務全体を運営するだけでなく、荷主側に立って管理することまで包括的に請け負うサービスであるといえる。これを引き受ける 3PL 事業者は荷主のパートナーとして調達・生産・販売に関する情報と改善目標を共有し、これに基づいて荷主のサプライチェーンマネジメントのレベルアップを目的に最適なロジスティクス・オペレーションとシステムを提案・構築し、荷主に対し責任を持って運営することになる。



図表 1 3PL 物流と従来の物流の違い

(出所) 筆者作成

4 商社系 3PL

日中貿易の拡大と輸送の国際化を背景に対してグローバルできめ細かなサービスの実現が求められている。海陸複合輸送を中心としての国際複合輸送では、輸送の一貫性、積み替え・荷役の合理性、輸送の迅速性、確実性及び輸送コストの低廉化を追求しており、重要な役割を果たしている。

円高などを背景に、生産拠点をアジア域内に、特に中国に移した日系メーカーの工場では水平分業の進展に伴って、現地工場の生産が専門化している。たとえば、IC は中国の華南で、プ

ラウン管はシンガポールで、組み立てはマレーシアやタイで、細かい部品はインドネシアでというような分業生産傾向になってきている。そのため、各工場で部品、半製品の調達が必要となっている。生産拠点と部品調達地とを迅速・正確に結ぶため、貨物（製品）の混載サービスが求められており、アジア域内での海上貨物混載ニーズが一気に高まっている。そこで日系3PL事業者が大きな役割を果たしている。

従来、LCL³⁾ 貨物の混載業務は倉庫業や陸運業などの輸送業者が扱っていたが、近年、日本発着の国際複合輸送が活発になり、また中国を中心とした輸出入の混載貨物が急増しているため、商社系と船社系3PLもこの分野に参入しつつある（図表2）。こうした実情で、コンテナ貨物取扱をめぐる国際輸送に携わる業者間の競争がますます激しくなっている。

図表2 商社系・船社系3PLの中国進出状況（2003年末時点）

業種	企業名	香港	東北	華北	華東	華南		内陸部		
		香港	大連	北京	天津	上海	深セン	広州	重慶	西安
商社	三菱倉庫	●	-	△	-	●	△	-	-	-
	三井倉庫	●	-	-	△	●	△	-	-	-
	住友倉庫	●	△	△	-	●	●	-	-	△
船社	日本郵船	●	△	△	△	●	△	△	-	-
	三井商船	●	△	△	-	●	-	●	-	-
	川崎汽船	●	△	●	△	●	△	△	△	-

記号の説明：「●」現地法人 「△」事務所・支店 「-」未進出。
（出所）蒼蒼社、「中国進出企業一覧」

近年、日系商社の多くは、仲介機能の低下や高コスト体質、組織の硬直化など、企業活動の基本にかかわる問題に直面している。日系商社が市場競争に生き残るため、従来の「総合主義」から離れ、柔軟性の回復とコア機能の高度化を基本戦略とした「戦略的総合主義」に転換し、海外投資の推進、輸送部門組織の見直し（物流子会社への業務移管）など、利益追求の姿勢をさらに強化する傾向が強まっている。

商社が社内の輸送業務を物流子会社に移管するケースが相次いでいる。子会社移管の狙いは、以下の2点が挙げられる。

- ① 社内で蓄積したノウハウやネットワークを生かして、外部向け事業を拡大するための利益作り
 - ② 実務作業や機能化された業務を外部に集約して合理化し、コア事業へ集中する
- 商社の3PL事業を中心としている総合輸送事業会社の動きを見るため、代表的な商社系

3) LCL (Less than Container load) 日本語で「小口貨物」という。

3PL に例を取り上げてみよう。

4-1 三菱商事

三菱商事が1987年に輸送開発部を設置したころから大手総合商社の運輸部門再編の動きが目立ちはじめ、受け渡し業務の分散および集中型への変更とともに、組織の再編が繰り返されている。1997年10月から輸送部門と子会社の再編が行われる一方、全社的に「部門カンパニー制」を敷いて組織展開を行った。同社では特に運輸部門の事業化を含む全社的なリストラに伴う変化が見られる。

三菱商事はここ数年、中国の上海市や東南アジアを中心に輸送倉庫と輸送会社を積極的に設立している。

三菱商事の運輸部門の基本戦略は、国内では社内貨物の運輸、保管業務の集約を図り、荷主に競争力のあるサービスを提供することである。これに対して拠点展開は、国内外における拠点や企業グループの拡大を図るだけでなく、荷主のニーズを取り入れて独自の情報ネットワークを作り上げる一方、世界を結ぶ輸送拠点と情報ネットワークを整備し、「点から面へ」の取り込みも視野に入れている。

4-2 三井物産

三井物産は1994年10月の業務改革によって運輸本部を3つの営業部と2つの管理部門に分けた。営業部はそれまでの商品組織から商品別・機能重視型組織に移行した。新体制では、運輸第一部が輸出・3国間輸送（航空貨物を除く）、運輸第二部が輸出・国内輸送と航空輸送、運輸第三部が国内外の事業案件と保険業務を担当している。

三井物産の事業投資型は以下の2つがある。

- ① 運輸ロジスティクス機能強化型
- ② 運輸事業追求型

前者は運輸インフラの整備を意味し、運輸部門の本来の職務である営業支援の側面が強い。最近の投資先としては中国が多く、上海をはじめ、広州、青島、大連に輸送拠点を置き、これから中国の内陸部へも輸送基地を拡大し、ネットワーク化を進めている。

同社は、国内の川下輸送にも積極的に参入し、3PL戦略を展開しているが、海外でも輸送事業に関わる分野にも相当な力を入れている。たとえば、中国では大手建設会社と広東省の深セン・塩田地区での輸送基地開発を計画し、上海で三井倉庫と、大連で山九と提携し、総合事業およびトラックネットワークの展開に取り込んでいる。

4-3 丸紅

丸紅輸送は、丸紅の子会社である旧「丸紅輸送」（国際フォワーダー業）、「丸紅エアエクスプレス」（国際航空代理業）および「丸紅フレキシシステム」（倉庫業）が合併して設立された丸紅の中核的輸送会社である。同社は、本社のアウトソーシング会社で、商社系 3PL として初めて、陸・海・空の全輸送モードを一体にした総合輸送会社である。この流れは、三菱商事などほかの商社にも及んでおり、丸紅が初である。

丸紅では、輸送部門の若手管理職を中心に戦略会議を重ね、3PL を中心とする総合輸送会社の設立を目指すことで計画が立てられた。

新会社が発足した後、貿易輸送に加えて国内輸送にも力を入れている。「優れた国内輸送は総合商社機能の一端を担える」という経営理念を基に、大阪・りんくう、千葉・柏、川崎および神奈川・厚木の 4 ヶ所に合計総面積 14,000 坪の輸送センターが設けられていた。

丸紅輸送は世界中に 650 以上の関連会社を擁している。アジアを中心に本社を取り巻く衛星会社の数が増えている。同社の輸送戦略はグループの輸送支援する輸送インフラ整備という。その目的は、丸紅商事の事業活動を活発化させることである。

丸紅は中国での事業展開において、ダイエーとの提携を視野に入れたグループの輸送支援を図っている。また同社は「中国外運上海公司」などと提携し、上海市に倉庫・3PL ビジネスを手掛ける「上海外紅国際輸送有限公司」と提携している。また、「北京外紅国際輸送有限公司」、「天津栄紅加工配銷有限公司」（倉庫・配送業）相次いで設立した。このように、丸紅は、中国沿海部に倉庫を設ける一方、内陸にも輸送拠点を広げ、3PL ビジネスを進めている。

4-4 日商岩井

日商岩井の輸送部門は職能第一グループに所属している。1990 年代前半に管理部門が本部製を廃止したことに伴い、輸送本部から当グループに移行した。運輸部は完全に職能部門に位置づけられるとともに、従来型の商社運輸として営業支援の役割を担い、経費は関連する各営業本部に割り振られる。受け渡し業務はすでに子会社であるエヌアイロジスティクスに移管しており、コア機能だけを集約的に本社に残す方向で働いている。

日商岩井の国際輸送には、2つの柱がある。1つは営業部門に共通したものの流れを支援するコンテナ業務であり、もう1つは、自動車メーカーという特定荷主を対象とした分野の輸送である。

同社は日本国内では、総合輸送サービスに携わるエヌアイトランスポートと輸出ドキュメント作成を請け負う日商岩井輸送グループの中核企業に位置づけられ、輸出計画の提案、一般貨物輸送、プラント輸送にかかわる海外のスーパーバイザー派遣などトータル・サービスを行っ

ている。

日商岩井の海外事業は、北米、欧州のほか、アジア地域においても活発である。中国の山東省に日中合併の「山東山富国際輸送有限公司」を設立し、陸送事業に乗り出した。また、山東省の青島・煙台港内に冷凍冷蔵業などに携わる「青島港盛国際輸送冷蔵有限公司」（日商岩井、宇野通商、中村荷役、加ト吉など7社の出資）、「煙台港和国際輸送冷蔵有限公司」（日商岩井、宇野通商、中村荷役、加ト吉など7社の出資）などの3PL物流子会社を相次いで設立した。国際貨物輸送代理の免許を取得し、倉庫保管、トラック輸送などを行っている。

日商岩井の3PL物流会社の基本戦略としては、以下の4点が挙げられる。

- ① 中国への参入を重視し、陸上輸送を中心に輸送サービスを提供する
- ② 営業支援のための運輸機能の強化
- ③ 業務のアウトソーシングによるコスト削減
- ④ 営業機能の強化

4-5 まとめ

上述した大手商社系3PLのメリットと抱えている問題点をまとめてみると、次の通りである。

(1) メリット

① 情報システムの構築が進んでいる

ほとんどの商社系3PLは集荷力を高めるため、インターネットの活用を基本とした輸送システムを開発している。荷主のニーズを取り入れて独自の情報ネットワークを作り上げる一方、世界を結ぶ輸送拠点と情報ネットワークを整備し、「点から面へ」の取り込みも視野に入れている。

② 陸上輸送サービス力が高い

商社は海外支店等のネットワークを持ち、運輸部門での豊富な人材による輸送手配等の海外業務の経験を蓄積している。このような状況の下で、商社がノウハウを活かした形で設立した3PL物流会社が陸上輸送競争力は比較的高い。

たとえば、三井物産は、輸送部門の本来の職務である営業支援の側面が強い。投資先としては中国の上海をはじめ、広州、青島、大連に輸送拠点を置き、これから中国の内陸部へも輸送基地を拡大することにより、ネットワーク化が進んでいる。

また、丸紅はここ数年、中国を中心に輸送倉庫・輸送会社を積極的に設立している。同社は「中国外運上海公司」などと提携し、上海市に3PLビジネスを手掛ける「上海外紅国際輸送有限公司」とも提携している。また、「北京外紅国際輸送有限公司」、「天津榮紅加工配銷有限公司」（倉庫・配送業）相次いで設立した。中国沿海部に倉庫を設ける一方、内陸にも浸透している。

③ 自営化を図り、陸上輸送のハードウェアを持つようになった

実の輸送手段（トラック、倉庫）を持ち、総合的な輸送サービスを提供し、集荷力が強くなっている。たとえば、日本通運が上海外高橋の倉庫（敷地面積2万平方メートル）を設立し、自営化に伴い、日中間の混載サービスが拡大され、倉庫が輸入混載仕分け業務の免許を取得し、自社倉庫内での荷捌きが可能である。

一方、3PL事業者の将来性を展望したことで、伊藤忠商事と保管、仕分け、包装、通関などの総合的な輸送サービスを提供している澁沢倉庫とがはじめて共同出資で、合弁会社の伊藤忠エクスプレスを設立した。澁沢倉庫は主要港湾において倉庫などのハードウェアを持っている。また、港湾施設その他の処理能力と、倉庫会社としての最も有力なトラック輸送組織と輸送拠点を全国的に配置されている。それと、伊藤忠商事はすでに定着した国際的基盤を擁している。両者の力を合わせることによって、能率的な陸上輸送を中心とした3PL物流会社を設立した。

以上のように、商社系3PLは、ハード・ソフト両面において輸送機能を基盤とし、外部に対し、ロジスティクス機能の提供、営業力の強化、荷主満足度の向上、集荷力の高め及び収益基盤の確立などを目指している。

(2) 抱えている問題点

① 十分な信頼と評価を得られていない

商社系3PLとしては、陸上輸送を中心にサービス力が高まっている。一方において、アジアにおける国際複合輸送、特に日中間の複合輸送には海上輸送を中心として行っているため、船舶を持たなく、海上輸送の経験が少ない商社系3PLは、船社系3PLと比べて知名度は乏しい。また、船舶と航路などを利用しなければならない、実際の荷主企業から十分な信頼を得られていないことは実情である。

② FCL⁴⁾の取扱は困難、物流業者としての活動領域が狭い

日中貿易の拡大に伴って収益基盤を拡大するために、多くの日系3PL事業者が中国進出をしている。中国へ進出している日系企業のうち、大手商社とメーカーが多いため、商社系3PLが極めて多い。商社系3PLは、貨物の種類を問わず、1コンテナ単位の運賃のため、小口貨物の混載差益を狙ってLCLを中心として受け取っている。船社と比べて信頼性と知名度が低いということで、FCLの依頼が少ない。

商社系3PLの取扱貨物はほとんど親会社の貨物であり、物流業者として取り扱っているほかの貿易業者の貨物は非常に少ない。まして親会社と競争関係がある他社の貨物は取り扱っていない。これに関連して、ある商社は「商社系3PLの設立による国際複合輸送業務への進出は、全物流領域へ侵入することを目指したものではない、あくまでも自社系列の輸送業務を行って

4) FCL (Full Container Load) 日本語で「大口貨物」という。

いる」と述べている。物流領域を拡大する意図があるとしても、現時点では、競争関係に立つ他社の貨物の集荷は困難であると考えられる。しかし、将来においては、商社系 3PL が物流分野での収益拡大を目指して、積極的な物流領域を拡大することは十分に考えなければならない。

5 船社系 3PL

日本にとって経済発展のためには海外諸国との輸出入貿易が不可欠である。特に日中貿易が急激な拡大とともに、貿易を物流面で支えている海陸複合輸送は必要となってきている。

第 4 節では、商社系 3PL の現状についてまとめてみた。本節では、日系 3PL 事業者の中で最も有力な船社系 3PL の誕生の背景と現状について説明し、船社系 3PL のメリットと抱えている問題点を明らかにする。

5-1 船社系 3PL の設立の背景

(1) 海運同盟の存在

海運同盟とは特定の定期船航路上において国籍の違う定期船社によって組織された国際海運カルテルである。言い換えれば、船腹量、すなわち、貨物輸送サービスの供給量が貨物輸送サービスの需要量以下である限り、船社は船舶という輸送手段を持つという強みから荷主に対して強い交渉力を発揮できる。

従来、国際海上コンテナ輸送においてコンテナ船社は海運同盟の存在によって、船腹量の調整＝貨物輸送サービスの供給量の制限とそれによる運賃の調整を行い、荷主に対する強い交渉力を確保してきた。それとともに配船港の決定の主導権を握ってきた。言うまでもなく、船社は従来、海上輸送サービスを担当する企業であり、したがって、基本的には港湾間 (Port to Port) 輸送に従事してきた。

海運同盟が効力を発揮し、船社が荷主に対して強い交渉力を確保してきた時期では、前述したコンテナ輸送活動・機能の集中・集荷要因に対応して、コンテナ船社が自らにとってより有利な配船港の選択及び配船スケジュールを決定できる状況にあったと言える。極端に言えば、かつて荷主は船舶が寄港する港に貨物を持っていかなければならない。あるいは取りに行かなければならない立場であったと言える。

海運同盟が結成された主たる目的は、秩序ある運賃の維持による定期船会社間の競争規制の制限である。その利点は、以下の 5 点が挙げられる。

- ① 規則的配船
- ② 安定的かつ統一的運賃
- ③ サービスの向上

- ④ 需要見通しに基づく計画的な航路維持
- ⑤ 総体的貿易促進に寄与する運賃負担原則に基づく運賃タリフ設定

しかし、海運同盟が行う差別的・独占的利潤追求型の運賃設定や、競争抑圧船による盟外船競争の不当排除、余分なカルテル費用の荷主転嫁などの弊害もある。

(2) 構造変化の要因

海運業界の構造変化とともに海上輸送のサービスが向上していた。海運業界の構造変化にはいくつかの要因がある。なぜ変化しなければならないか、構造変化につれて海上輸送サービスはいかに向上したか。また、どんな新しい問題点が生じてきたかというのを構造変化の要因から検討してみよう。

1984年米国海運法⁵⁾の改正の内容は、二重運賃の禁止、サービスと運賃の自由化、3PLの正式認知といった点にある。

① 二重運賃の禁止

二重運賃制あるいは契約運賃製とは、盟外船を利用せず、貨物を同盟船に一手積みする契約をした荷主に対しては、契約しなかった荷主より低運賃での輸送や船腹の確保を保証するというものである。言い換えれば、契約荷主が盟外船を利用することを禁じ、違反する場合は違約金を払うことを義務付けたもので、海運同盟による盟外船の進出の対策として機能してきた。

しかし、法改正によって二重運賃制あるいは一手積み契約は禁止され、荷主は起用船社を同盟船社に限定する必要がなくなった。その結果、盟外船の進出に対して、同盟各船社は対抗策の1つを失った。

② サービスと運賃の自由化

新海運法では、大口貨物を持っている大荷主にとって有利な割引運賃を提供することのできる諸制度が認められた。具体的なものとしては以下のものがある。

サービス・コントラクトは同盟または盟外船が一定期間に一定量以上の大口貨物を出荷する荷主に特別の割引および特別サービスを提供することができるというものである。また、タイム・ボリューム・レートは同盟また盟外船の運賃率は一定期間に船積みされる貨物の量によ

5) 米国航路における定期船海運を規制する新法律である。この海運法は、①長年にわたる国際貿易慣行の変化や貨物輸送技術の近代化、②米国の各産業分野における規制緩和の進展など、米国定期船海運を取り巻く環境の変化に対応するために1916年の米国海運法(Shipping Act of 1916)が抜本的に改正され、1984年に施行されたものである。1984年米国海運法の骨子は、①船社間協定の独禁法適用除外の明確化、②競争原理の導入、の2つに集約される。前者は同盟の存続を容認するとともに、協定の成立を容易にした点に特徴があり、後者は荷主に対するサービスの対価の決定について船社側の独自性と貨物契約量に基づく数量割引制度を容認したところに特徴がある。この海運法では、同盟への独禁法適用除外をこれまで通り認める代わりに、1961年のボナー法で認められた「二重運賃制」(Dual System)が廃止され、運賃競争が激化し、同盟、盟外船社の運賃格差がなくなり、海運同盟の機能は実質的に崩れてしまう。詳細は、海事産業研究所編『1984年米国海運法の解説』成山堂、1984、48～62頁および宮本清四郎『海運同盟制度論』海文堂、1968、60～74頁を参照。

て設定することができるというものである。これらは大量貨物を持った大荷主に低運賃を提供する傾向を強める制度であった。これによって同盟の運賃拘束力は著しく損なわれることになった。

1984年海運法の実施を契機に国際複合輸送は急激に進展している。それに直面した先進国の同盟船社は、構造変化に通じてサービスの高度化に努め、差別化によるメリット性を図る一方で、自社系列の3PLの設立に向かった。

船社系3PLの設立の背景としての要因は2つがある。1つは陸上系3PLの台頭である。もう1つは海運業界における構造変化の一部あるいは二重運賃制の廃止で海運同盟が海上輸送のサービスレベルをアップさせることによる盟外船の進出の対策である。

5-2 船社系3PLの現状と戦略——日本郵船——

近年の船社系3PLを代表する日本郵船の海外戦略では、①アジア・オセアニア、②日本、③米国、④欧州・アフリカのように世界を「四地域」に分けている。

以上の4つの地域に分けて統括する主流を占めている中で、特に日系企業のアジア進出と日中貿易の隆盛とともに、アジア・中国を中心に海外戦略を展開している。

日本郵船がアジアにおける市場を細分化して、その最大の目的は以下の2つである。

- ① よりきめの細かい荷主対応
- ② 地域事情への配慮

同社は東アジア（管轄地域は、中国、台湾、フィリピン、ベトナム）には香港に、南アジア・オセアニア（管轄地域は、シンガポール、マレーシア、タイ、インドネシア）にはシンガポールにそれぞれの地域統括本部を置き、営業を行っている。また近年は、拡大・多様化する荷主の倉庫ニーズに対応し、自営施設の充実を図っている。

一方、日中貿易において、商社系3PLは何らかの方法で中国の同業と連絡を取り合い、相互代理店の契約をしている。この場合2国間の代理店契約であるが、他国の代理店をお互いに紹介あって多国間の代理店契約を締結しつつ海外ネットワークを構築している。

この相互代理店契約により双方向、つまり輸出複合輸送業務の場合には海外提携代理店向けに貨物を送り、その代理店が現地での貨物の引渡しを行う。輸入の場合には同じく海外提携代理店から送られてきた貨物を受け荷主に引き渡す業務を行うこととなる。

しかし、日系船社を代表する日本郵船・三井商船・川崎汽船等はポートツウポート輸送の領域におけるハードウェアの整備に重点を置いたため、海外代理店の設立などが立ち遅れていた。したがって、それらの船社系3PLの陸上輸送サービス力は比較的低い。

5-3 まとめ

上述した船社系 3PL のメリットと抱えている問題点をまとめてみると、次の通りである。

(1) メリット

- ① 十分な信頼と評価を得ている
- ② FCL の依頼が多い

船社系 3PL と親会社との関係は、主に親会社の主導の下で行い、形式上には資本関係や現役社員の取締役派遣など経営において、直接なつながりがある。したがって、親会社の船社集荷機能の補強は目的である。

船社系 3PL はもっぱら親会社の輸送サービス（港・航路等）を利用し、親会社が対応できない荷主からの需要に積極的に対応している。そして、この集荷競争においては親会社の社会的な名声に依存した信用度と経済性をセールスポイントにし、加えて親会社の情報ネットワークを効果的に活用して、単に LCL のみならず直貿メーカーからの FCL も誘致している。

(2) 抱えている問題点

陸上輸送サービス力は比較的に低い

船社系 3PL はほとんど定期船会社によって設立されている。特定の地域（港湾）に向けて常時一定の貨物が動く場合、船社は出入する港湾を定めて定期的に船舶を就航させる。このように寄港地を定めて定期的に就航する航路が定期航路である。日系船社を代表する日本郵船・三井商船・川崎汽船がほとんどの業務は定期船業務である。したがって、これら船社によって設立された船社系 3PL は、自社運航船舶の集荷確保を中心としているため、特定の寄港地に定時輸送という定期船業務に直結するシステム編成となり、荷主のニーズに即応した弾力的かつ有効的な複合輸送サービスを提供する体系になっていない。また、船社はポートツーポート輸送の領域におけるハードウェアの整備に重点を置いたため、内陸までの輸送サービスの拡大、いわば 3PL の設立が立ち遅れていたため、陸上輸送サービス力は比較的に低い。

6 日系 3PL についてのインタビュー

前述したように、中国の経済急成長によって、日中貿易は近年ほぼ一貫して大幅な増加を続けている。中国からの輸入は、1990 年から 2003 年までの 13 年間に金額ベースで約 6 倍に増加した。近年、中国が「世界の工場」としての地位をますます高めていることや、日本の製造業が中国進出を進めていることによって、完成品の日本への逆輸入、中国から第 3 国への輸出は急激に伸びている⁶⁾。

6) 新納克広、「日本対東南アジアの複合輸送」、『海運経済研究』第 31 号、100～101 頁を参照。

荷主である日本の製造業者や流通業者の中国進出が加速しているため、生産拠点や流通拠点の海外流出が問題となり、日本国内の物流サービスの需要を減少させている。多くの日系3PL業者、特に商社系と船社系3PLは、国内物流での収入減を補って、国際複合輸送サービスでの新たな収入獲得を目指し、荷主とともに中国進出を図っている。そして、各3PL業者は低運賃の提供で貨物を誘致し、収益基盤を拡大しているため、3PL業界における競争が一層激しくなっている。これから厳しい競争環境の中で生存し、発展していくために、より良い物流システムを構築することにより、荷主の信頼を得、売上を伸ばすのを商社系と船社系を中心とする日系3PL事業者は考えなければならない。

筆者は2004年12月7日、12月21日に、ブラザーロジテックの代表取締役社長の伊藤米幸氏と名港海運株式会社国際物流部部長の山田徹氏にインタビューを試みた。輸送の需要側（荷主）と輸送の供給側（国際複合輸送業者）の実務家から3PLの現状及び今後の発展について、お話を伺うことができた。その一部を以下の通りに整理した。

ブラザーロジテック株式会社でのインタビュー

筆者：ブラザーロジテックは3PL事業への参入を考えていますか、あるいはすでに参入していますか。

伊藤社長：ブラザーロジテックは3PL事業への参入まだしていません。現状としては、3PL事業での競争は非常に厳しくなっています。なぜなら、貿易が日々頻繁になり、輸送業者は荷主のニーズに応えられなくなっています。この状態に対し、既存業務の「防衛手段」として、荷主は3PL業務へ参入する者も少なくありません。

筆者：なぜかブラザーが3PL業務に参入しない理由を教えてください。

伊藤社長：3PLが国際複合輸送市場への進出するとき、ハードウェアに対する新規投資の必要はなかったのですが、現在、ほとんどの3PL業者はハードウェアを持って運営しています。たとえば、日本通運の3PLはトラックを持って、国内外でも倉庫を設立しています。ただ、ブラザーの本業は輸送ではないので、多くの物流関係資本の将来性と採算性について十分検討を加えないままでは、国際複合輸送市場へ参入するつもりがありません。ところが、先ほど言ったように既存業務の「防衛手段」ですので、将来においての可能性としては、ブラザーは3PL業務に参入計画を立てる必要があると思います。

筆者：ブラザーは3PL業者を通して貨物を輸送していますか。

伊藤社長：ブラザーロジテックはブラザーの物流子会社として、自社製品の国内配達、海外輸出、また中国から第3国への輸出の陸上輸送のほんの一部だけを担っています。その大部分の輸送業務はやはり3PL業者に頼んでいます。

筆者：荷主の立場から見れば、商社系などの3PL事業者にはどんな欠点がありますか。

伊藤社長：そうですね、弱点というならば、商社系の客層は非常に限定されています。たとえ

ば、商社系 3PL はほとんど親会社の貨物のみ取り扱っていますので、物流業者としてほかの中小貿易業者らを対象とすることは非常に少ないのです。もちろん、親会社と競争関係がある他商社の貨物もほとんど取り扱っていないと思います。

筆者：こう言った問題に対して私は商社が船社と協同して、業務を行ったほうが競争力一層強くなれると思っておりますが、伊藤社長のご意見を伺いたと思います。

伊藤社長：我々大手メーカー業界が生産性向上の頭打ち、貿易競争の過激化に対して、物流合理化への要請に迫られていることは実情です。複合輸送方式は従来の輸送方式より進んでいますが、しかし、ますます拡大してきた貿易に対しては、限界があると思います。特に日本での輸出入業務、さらに日本企業が進出している生産現場、例えば中国から第3国への輸出業務がますます増えていく傾向があります。今の 3PL 業者はこれから変化していく荷主ニーズへの対応はどうすべきか、あるいは 3PL 業務の今後の発展方向を考えますと船舶輸送の機能がキープポイントですので、商社あるいは大手メーカーが船社を取り込んだ体系的 3PL があればよいと思います。商社、大手メーカーとの共同出資で設立する 3PL は、もっとも有効的な方法ではないかと思えます。それも我々荷主にとって望むところです。

名港海運株式会社国際物流部でのインタビュー

筆者：3PL ビジネスは従来の輸送システムと比べると、なにか違いがありますか？

山田部長：3PL ビジネスのほうは、輸送サービスを重視しているところですね。すべての輸送責任を負うこと、荷主の立場に立って物流システムについて提案すること、通し運賃を提示すること、この3つの要件は 3PL の特徴と言えるでしょう。過去の輸送方式と比べて、輸送手配は非常に簡略化しました。また、それによってトラブル処理機能も高くなってきました。さらに、輸送時間及び運賃を自由に選択ができますので、通関などのきめ細かなサービスという数々のメリットがあると思います。

筆者：3PL 業務は誰でもできますか。

山田部長：確かに 3PL は、船社系や商社系などに分けて、それぞれの系別がありますが、誰でもできるわけではありません。名港海運は欧米向け航路とアジア向け航路などの B/L⁷⁾ (船荷証券) の発行ができますが、北米向け航路の B/L の発行ができません。それは米国連邦海事委員会に登録しないと発行の権利がないことです。B/L 発行できなかつたら、もちろん、3PL 業務も話題外になります。

筆者：3PL は船舶を利用するとき、同盟船社と盟外船社の選択ができます。しかし現状では、盟外船社の運賃が安いので、ほとんどの場合、盟外船社を選択しているそうです。同盟船社

7) 貨物が貸仕出し地から仕向け地まで複数の輸送人によって、一貫輸送される場合、貨物が最初に船積みされたときに第1輸送人によって発行された B/L (船荷証券) がすべての運送区間をカバーする場合、これを B/L という。

は盟外船社に流れていく顧客を引き止めるには、どんな対策を採っているのでしょうか？

山田部長：コンテナ航路における同盟船社は盟外船社との激しい競争の中で、盟外船社の低運賃に対しては、集荷力に集中してきました。例えば、内陸輸送システムと一貫とした輸送体制の3PLが整備されていたことがその対策の一つと言えるでしょう。と言っても、同盟船社と盟外船社の競争関係は過去の問題となっています。今はほとんど自由競争になっていると思います。

筆者：商社系3PLと船社系3PLとの業務上の特徴はそれぞれ何かありますか。

山田部長：商社系3PLは小口貨物の輸出混載業務を中心としています。この業務はコンテナ詰め貨物に限定するので、一本のコンテナに集荷した多くの荷主の小口貨物を積み合わせて輸送しています。それに対して、船社系3PLは、小口貨物の集荷はもちろんですが、大口貨物が中心となっています。ちなみに、アジアにおいては特に日中間貨物の輸出入はほとんど海上輸送を中心としていることで、船社系3PLの会社に対する信頼性が高いです。ですから、商社系3PLより大口貨物の依頼が多いです。

筆者：先ほどおっしゃっていた船社系・商社系3PLなどは、「3PL」と呼んでいますが、実際に親会社との緊密な関係で、親会社の船・トラックなどを低コストで利用することもできると思いますが、そうですか？

山田部長：ノーアセット3PL⁸⁾あるいは実輸送手段を持たない3PL業者は、これまでに、船社と陸運業者との間に信頼関係が構築されてきました。それは交渉で船社と陸運業者の船舶あるいはトラックなどを利用しています。また船社系3PLは、船社の子会社ですので、確かに親会社の協力によって、便利しかもコストが比較的安く船舶を利用することができます。それだけではなく、航路や親会社の海外代理店のネットワークまでも利用しています。

筆者：今の大型コンテナ船にとっては船腹過剰問題があると思いますが、その解決方法は何かありますか。

山田部長：船腹過剰問題は確かに存在しています。解決方法の1つとして、船社系3PLの集荷力を極力高めることによって、船腹過剰率を低減させることも考えられます。

筆者：船社系3PLの輸送システムにはなにか欠点がありますか。

山田部長：船社はポートツーポート輸送の領域におけるハードウェアの整備に重点をおいたため、内陸までの一貫輸送サービスの拡大、あるいは3PLの設立に立ち遅れています。またその陸上輸送サービス力は大手商社系3PLなどと比べて低いという弱点も挙げられると思います。

筆者：船社と商社などが協同して設立する新体系の3PLを考えていますが、いかがでしょうか。

山田部長：大手商社と倉庫業者の共同出資により3PLを設立したことはあります。その最大

8) ハードウェアがまったく持たない3PL業者は業界用語において「ノーアセット3PL」という。

の理由は、やはりこれから拡大していく輸出入業務への対応だと思います。倉庫業者は主要港湾において倉庫などのハードウェアを持っています。また、港湾施設その他の処理能力と、さらに倉庫会社としての最も有力なトラック輸送組織と物流拠点も持っています。それに対して、大手商社はすでに定着した国際的基盤を有しているので、両者の力を合わせることで、優れた国際複合輸送会社を設立することができました。ですから、船社と商社などの協同で新体系の3PLの創立は、こうした大手商社と倉庫業者の合併した事例が参考になるのではないかと思います。荷主の高まっているニーズへの対応と、先ほど言った船腹過剰問題の解決などが可能になるものと思います。

7 おわりに

7-1 結論

日本の製造業者や流通業者の中国進出が加速しているので、生産拠点や流通拠点の海外流出が問題になり、日本国内の物流サービスの需要を減少させている。日系3PL業者、特に商社系3PLは、国内物流での収入減を補って、国際複合輸送サービスでの新たな収入獲得を目指し、親会社とともに中国進出を図っている。各3PL業者が低運賃提供で貨物を誘致し、収益基盤を拡大することで、3PL業界における競争も一層激しくなっている。この時代の流れに乗り、3PL事業は急速に拡大してきた一方、激しい競争に直面して、勝ち抜けていくためには、上述した大手商社系を中心とする陸上系3PLと船社系3PLがよりよい物流システムを捉えることは大切である。

アジア及び日中複合輸送ルートは海上を中心としているので、日中複合輸送における各3PLのうち、船社系3PLは最も重要な役割を果たしている。船社系3PLはもっぱら親会社の輸送サービス（港・航路等）を利用し、親会社が対応できない荷主からの需要に積極的に対応している。そして、この集荷競争においては親会社の社会的な名声に依存した信用度と経済性をセールポイントにし、親会社の情報ネットワークを効果的に活用して、単にLCLのみならず、FCLも誘致している。

一方において、日系船社を代表する日本郵船・三井商船・川崎汽船がほとんどの業務は定期船業務である。特定の地域（港湾）に向けて常時一定の貨物が動く場合、船社は出入する港湾を定めて定期的に船舶を就航させるので、これら船社によって設立された船社系3PLは、自社運航船舶の集荷確保を中心としているため、特定の寄港地に定時輸送という定期船業務に直結するシステム編成となり、荷主のニーズに即応した弾力的な複合輸送サービスを提供する体系になっていない。

また、船社はポートツーポート輸送の領域におけるハードウェアの整備に重点を置いたため、

内陸までの輸送サービスの拡大、海外支店の設立などあるいは3PLの設立が立ち遅れていた。したがって、陸上輸送サービス力は比較的低い。

船社系3PLは荷主の個別的欲求に最も適合する輸送ルートを編成し、これをコントロールする内陸輸送体制を整備し、多様な輸送システムを用意できなければならない。

一方、第4節でまとめたように、ほとんどの商社系3PLは集荷力を高めるため、国内外における拠点の拡大を進め、インターネットの活用を基本としたシステムを開発している。荷主のニーズを取り入れて独自の情報ネットワークを作り上げ、世界を結ぶ輸送拠点と情報ネットワークを整備し、「点から面へ」の取り込みも視野に入れている。そして、実輸送手段（トラック、倉庫）を持ち、総合的な輸送サービスを提供している。

しかし、アジアにおいて特に日中間の複合輸送には、98%が海上輸送で行っている。船舶を持たなく、海上輸送としての経験が少ない商社系3PLは船社系3PLと比べると、複合輸送業者としての知名度は乏しい。また、船舶と航路などを利用しなければならない、実際の荷主から十分な信頼と評価を得られていないことは実情であるので、FCLの依頼が少ない。

商社系3PLの取扱貨物はほとんど親会社の貨物であり、物流業者として取り扱っているほかの貿易業者の貨物は非常に少ない。まして親会社と競争関係がある他社の貨物は取り扱っていない。これに関連して、ある商社は「商社系3PLの設立による国際複合輸送業務への進出は、全物流領域へ侵入することを目指したものではない、あくまでも自社系列の輸送業務を行っている」と述べている。物流領域を拡大する意図があるとしても、現時点では、競争関係に立つ他社の貨物の集荷は困難であると考えられる。しかし、将来においては、商社系3PLが物流分野での収益拡大を目指して、積極的な物流領域を拡大することは十分に考えられることである。

以上の分析を念頭において、ここでは、今後、厳しい競争環境に直面し、収益基盤を拡大するために、日中複合輸送業務を担っている商社系3PLが船社系3PLを取り込んだ形態の新規な3PLを提案している。

日系3PL業者がかかる競争圧力の影響を最小化しうるのは、ほかならない市場のニーズ、あるいは荷主の欲求を最も満足させるサービスの提供において、競合他社よりも優れた個性を発揮することである。したがって、独自の優れた内陸輸送システムを備えている商社系3PLと信頼性の高い船社系3PLとが協同して、新体系の3PLを設立することが望まれる。信頼性が高く、大口貨物の依頼が多い船社系3PLと、混載差益を狙うために小口貨物を取扱、輸送拠点多い商社系3PLの組み合わせによって形成されるトータルな複合輸送システムには、競合他社に容易に追従されないのが、比較的に安定した市場で優位な競争地位を保持できる。

7-2 今後の課題

新体系の3PLの設立手法については、提携、合併及び提携から合併へという3つの手段が考

えられる。合併というドラスティックな手段により、組織や輸送活動そのものを短時間で変革し活性化できる。しかし、合併相手が投資や負債などで潜在的リスクを抱えていたり、マネジメントの方法が大きく異なっていたりすると、それらを克服する共通項を作ることに大きなエネルギーが費やされる。

一方、提携は合併に比べ柔軟で、優れた輸送ノウハウやグローバルな情報網など、お互いに持っているものを最大限に活用し、役割分担によりシナジー効果を創出することができる。しかし、責任の所在が不明確で、経営危機に共同対応できないという欠点もある。

また、長期間の提携を通じ、相手を理解した上で、合併に踏み切る設立手段はケースバイケースで最良の方法ではないかと考える。どのような手段を採用して、能率的な複合輸送機能が発揮できるかは、今後の課題として考えなければならない。

参考文献

- [1] 通産省,『第27回我が国企業の海外事業活動』,大蔵省印刷局,1997年.
- [2] 経済産業省,『第31回我が国企業の海外事業活動』,財務省印刷局,2003年.
- [3] 蒼蒼社編,『中国進出企業一覧』,蒼蒼社,2003年.
- [4] 汪正仁,『東アジア国際物流の知識』,文理閣,2003年.
- [5] 村田素男,『日本の物流業界における成長分野——3PLと中国に活路——』,『経営情報サーチ』,2004年春,pp.18-33.
- [6] UFJ銀行中国進出支援室事業調査部,『中国物流について——中国進出を検討する中堅物流企業の示唆——』,『UFJ・海外の産業レポート』,2004年.
- [7] 海事産業研究所編,『1984年米国海運法の解説』,成山堂,1984年,pp.48-62.
- [8] 宮本清四郎,『海運同盟制度論』,海文堂,1968年,pp.60-74.
- [9] 新納克広,『日本対東南アジアの複合輸送』,『海運経済研究』,第31号,pp.100-101.
- [10] 鈴木暁,『国際物流の理論と実務』,成山堂書店,2004年.
- [11] 菊池康也,『最新ロジスティクス入門』,税務経理協会,2003年.
- [12] 宮下国生,『日本物流業グローバル競争』,千倉書房,2002年.
- [13] 中田信哉,『現代物流システム論』,有斐閣,2003年.
- [14] 角井亮一,『よくわかるIT物流』,日本実業出版社,2001年.
- [15] 秋田博,『海の昭和史』,日本経済新聞社,2004年.
- [16] 武城正長,『海運同盟とアジア海運』,御茶の水書房,2002年.
- [17] 織田政夫,『海運業界』,教育社,1988年.
- [18] 趙宏剛,『新しい国際複合輸送体系の研究——日系3PLを中心に——』,名古屋市立大学修士論文,2005年.
- [19] 川嶋弘尚・根本敏則編著,『アジアの国際分業とロジスティクス』,勁草書房,1998年.
- [20] 津守貴之,『東アジア物流体制と日本経済』,御茶の水書房,1997年.
- [21] 篠田匡史,『海運界における新しい競争市場について』,『海運経済研究』,第35号,2001年.
- [22] 中田信哉・長峰太郎編著,『物流戦略の実際』,日本経済新聞社,1999年.
- [23] 忍田和良,『日本のロジスティクス』,日本経済社,2002年.
- [24] 花房陵,『keywordでマスター「物流」のしくみ』,すばる舎,2002年.
- [25] D. J. Bowerso "The Strategic Benefits Alliance," Harvard Business Review July-August, 1990.

[26] W. C. Copacino, Supply Chain Management,
the St. Lucie Press, 1997.

(2006年11月28日受領)