

[論文]

# 日本経済のアジアへの深化とわが国国際物流企業の海外展開

鷺尾 紀吉

〈目次〉	はじめに
	1. 日本とアジアの貿易取引の深化
	2. 日系製造業現地法人の海外事業活動
	3. わが国フレイトフォワードの海外展開
	4. 三井倉庫株式会社の事例による検証
	おわりに

## はじめに

日本経済は、近年輸出入貿易等の面においてアジアとの結びつきを深化させてきており、2009年には日本の全世界に対するアジア向け輸出は54%と過半数を超え、また輸入面では45%と過半数近い割合を占めている。さらに日本企業のアジア展開の活発化により、日系製造業現地法人の事業活動はアジアでの現地販売、現地調達の高まりを引き起こしており、日系企業にとってアジアは大きな存在となっている。

このような日本企業のアジア展開および日系製造業の現地活動の活発化は国際物流の大きな需要を生み出し、この業務を遂行する国際物流業者の海外展開および現地における物流サービスの推進をもたらした。実際に多くの国際物流業者は日本企業の海外展開に呼応して、その物流ニーズを充足あるいは現地における物流・ロジスティクスをサポートするために、国際的なネットワークを形成してきている。

本論文は、このような日本経済のアジアへの深化、日系製造業のアジアでの事業展開の活発化という環境のもとで、国際物流業者の代表例である国際フレイトフォワード（International Freight Forwarder）の海外展開、海外ネットワーク網の形成状況を把握し、さらにこれら国際フレイトフォワードが海外物流ニーズの充足を図るため、実際にどのような海外ネットワーク網を形成して、物流サービスを遂行しているか、三井倉庫株式会社の事例をもとに検証するものである。

## 1. 日本とアジアの貿易取引の深化

### (1) アジアの経済発展

アジア（ここでは日本を含む）は、総体的にみると、特に80年代以降安定した発展を達成し、世界経済に対するプレゼンスを高めてきた。IMFの資料でアジアの名目GDPの推移をみると、1980年にはアジアの名目GDPは2.1兆ドルの規模であったが、その後1990年に5兆ドル、2000年に8.4兆ドルとなり、2009年には15.2兆ドルに達している。1980年におけるEU27の名目GDPは3.7兆ドル、NAFTAの名目GDPは3.3兆ドルであったので、アジアの名目GDPはEU27の56.8%、NAFTAの63.6%の水準であった。2009年におけるEU27の名目GDPが16.4兆ドル、同じく

NAFTAの名目GDPが16.5兆ドルであったことから、アジアの名目GDPはEU27の92.7%、NAFTAの92.1%の水準に上昇した。従って、ここ30年の間に、アジアの名目GDPはEU27およびNAFTAに対してそれぞれ35.9ポイント、28.5ポイント、その比率が高まったことになる。

アジアの中では、日本は1980年における名目GDPが1.1兆ドルで、全体の52.4%と過半数を超え、アジアのトップの地位を占め、2009年には5.1兆ドルに達している。日本以外のアジアでは、中国は1980年の名目GDPが0.3兆ドルであったものが、2009年には4.9兆ドルと、日本とほぼ同じ規模に近づき、2010年には日本を抜いてアメリカに次いで世界第2位のGDPになることが確実視されている。日本、中国を除いたその他アジア地域においても、1980年の名目GDPは0.7兆ドルであったものが、2009年には5.3兆ドルに達し、その他アジア地域全体では日本のGDPを抜いた。

このように、1980年代以降世界の中でも日本を含めたアジアの名目GDPの伸びが上昇し、アジアの世界経済に占めるプレゼンスが高まってきていると同時に、アジアの中でも中国、その他アジア地域の経済発展がめざましいことがうかがえる。IMFの予測によれば、2015年にはアジアの名目GDPは24.4兆ドルに達するとみられている。

一方、2015年におけるEU27およびNAFTAの名目GDPはそれぞれ19.5兆ドル、21.6兆ドルと予想されているので、アジアの名目GDPはEU27、NAFTAにくらべてそれぞれ25%増、13%増となり、アジアはEU27、NAFTAを超える一大経済圏となることが見込まれ、このようになればアジアの世界経済におけるプレゼンスはより一層高まることになる。アジアの中でも、2015年における中国の名目GDPは9.4兆ドル、その他アジア地域の名目GDPは8.7兆ドルに達すると予想され、これはいずれも日本の6.2兆ドルをはるかに凌ぎ、今後アジアにおいては、日本以外の中国、その他アジア地域における経済発展が著しい伸びを示すことが見込まれている。

### (2) 日本の対アジア輸出入貿易の推移

アジアの躍進が続く中で、日本とアジアの経済的結びつきも強化されつつあり、その状況を日本とアジアとの輸出入貿易の推移でみてみると、日本の輸出入貿易は順調に伸びてきている。2006年から2009年までの世界全体、およびアジアとの輸出入額の推移を示したのが、図表1-1である。

図表1-1 日本の全世界およびアジア地域における輸出入の推移

(単位：100万ドル)

		輸 出				輸 入			
		2006年	2007年	2008年	2009年	2006年	2007年	2008年	2009年
全 世 界		647,298	712,735	775,918	580,787	579,294	621,084	756,086	552,252
ア ジ ア	中 国	92,852	109,060	124,035	109,630	118,516	127,644	142,337	122,545
	アセアン	76,349	86,990	102,799	80,449	79,990	86,898	106,118	77,936
	その他アジア	138,578	147,063	155,844	124,327	54,000	53,384	58,714	45,950
	ア ジ ア 計	307,779	343,113	382,658	314,406	252,506	267,926	307,169	246,431

(資料出所) ジェトロ貿易投資白書、2009およびジェトロ世界貿易投資報告、2010によって作成

日本のアジア向け輸出入は世界全体の中で大きな役割を占めている。輸出面をみると、日本の対アジア向けは2006年には47.5%を占め、2007年48.1%、2008年49.3%とそのシェアを高めつつある。2009年は、2008年秋のリーマンショック（米国大手投資銀行リーマン・ブラザーズの経営破綻）に端を発した世界経済危機により、世界経済は深刻な景気後退に直面し、日本経済も大きな打撃を受けたことにより、アジア向け輸出が対前年比17.8%減となった。しかし、日本の世界全体への輸出が対前年比25.2%の減少となったため、アジア向け輸出比率は54.1%と過半数を超え、アジア向け輸出シェアは対前年比4.8ポイント増加した。これは、アジアは欧米諸国に比べて経済危機、景気後退の影響が少なかったことがその要因の1つとしてあげられよう。アジアの中では、中国向け輸出は11.6%減にとどまり、日中貿易の堅調さがうかがえる。

一方、輸入面をみると、日本のアジアからの輸入比率は、2006年43.6%、2007年43.1%、2008年40.6%とほぼ40%台を維持している。2009年では、上述したようにリーマンショックにより、世界経済危機、日本の景気後退の局面等を受け、全世界からの輸入額は対前年比27.0%減の5522億52百万ドルに落ち込み、アジアからの輸入額も対前年比19.8%減少し、2464億31百万ドルとなったが、その減少幅は世界全体の輸入額減少率よりも7.2%低い。このため、アジアからの輸入比率は44.6%と対前年度比に比べ4ポイント上昇し、リーマンショック以降、アジアからの輸入シェアを高めていることがうかがえる。アジアの中でも中国からの輸入は13.5%減にとどまり、アジア全体の輸入減少率19.8%に比べると、その減少幅は5.9ポイント低くなっており、輸入面においても中国との結びつきが強くなっていることがうかがえる。

このようにみえてくると、輸出入貿易面からみると、日

本は輸出面ではアジアとの貿易取引が過半数近くか過半数を超えるようになり、また輸入面でもアジアとは40%台を維持しているなど、アジアとの相互依存関係は極めて大きく、しかも年々この傾向が強くなっており、日本にとってアジアとの結びつきは日本経済の発展にとって欠かせないものとなっている。

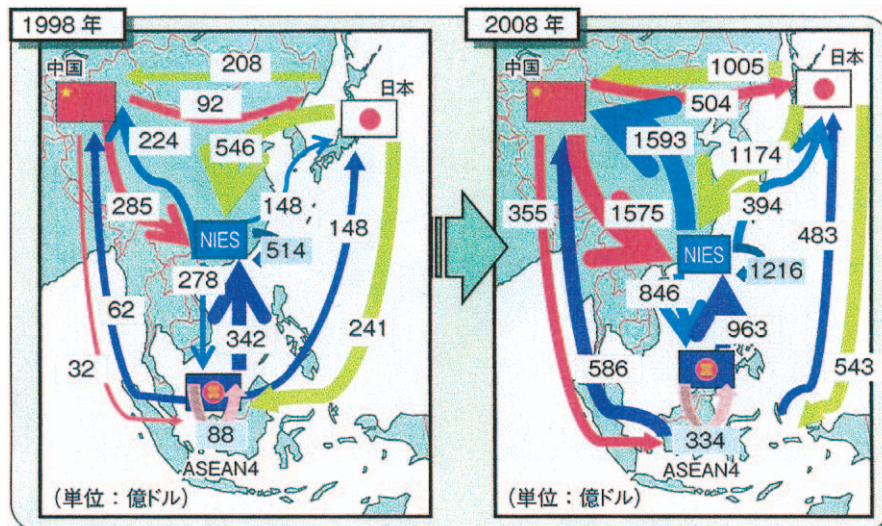
### (3) 中間財貿易取引の増加

日本とアジア、およびアジア域内における貿易取引状況を中間財貿易の変化によってみてみる。図表1-2は、日本、中国、アセアン、NIEsにおける中間財貿易の変化を1989年と2008年で比較したもので、この10年間におけるアジア域内の中間財貿易の変化の状況がわかる。

1989年では、日本から中間財輸出額が多いのはNIEs 514億ドル、アセアン342億ドル、中国208億ドルという順であった。10年後の2008年では、日本から中間財輸出額が多いのはNIEs 1174億ドル、中国1005億ドル、アセアン543億ドルという順となり、中国が第2位に上り、輸出額もNIEsに肉薄し、その輸出額はこの10年間で4.8倍となった。同期間、NIEsへの輸出額は2.2倍、アセアンへのそれは2.3倍とほぼ2倍強であったことからすると、中国への輸出額は大幅な伸びを示しているといえる。

日本への中間財輸入額をみると、1998年における日本向け輸出額は多い順に、NIEs 148億ドル、アセアン148億ドル、中国92億ドルで、NIEsとアセアンからの輸入額は同じであった。しかし、2008年では日本の輸入額は中国から504億ドル、アセアンから483億ドル、NIEsから394億ドルとなり、中国からの輸入額がトップとなり、この10年間で5.5倍に増加している。アセアンからの輸入も3.3倍に上昇し、NIEsからの輸入も2.7倍の増加を示しているが、中国、アセアンに比べると、その伸び率は低くなっている。

図表 1-2 日本、中国、アセアン、NIEs 間における中間財貿易額の変化



(資料出所) 経済産業省編、2010a、p. 171

またアジア域内でみると、全体に中国向け輸出入が増加していることがうかがえる。即ち、NIEs から中国向け輸出額は1998年には224億ドルであったが、2008年には1593億ドルと7.1倍に増加している。アセアンから中国向け輸出額は1998年の62億ドルから2008年の586億ドルと9.5倍に達し、これら地域から中間財の中国向け輸出額がこの10年間で非常に活発化してきていることがわかる。また中国から NIEs 向け中間財輸出も活発化しており、1998年の286億ドルから2008年には1575億ドルへと5.5倍、アセアン向け輸出も1998年の32億ドルから2008年には355億ドルへと11.1倍にそれぞれ増加している。

以上のように、日本は近年、中間財貿易においては中国との結びつきが強くなっていると同時に、アジア域内では中国が中間財の供給および需要の両面において大きな地位を占めるようになってきており、この分野においてもその経済的プレゼンスを高めつつあることがうかがえる。

## 2. 日系製造業現地法人の海外事業活動

日本のアジアにおける輸出入貿易は、2008年秋のリーマンショックにより一時的な減少がみられる中で、日本企業の海外投資における日系製造業現地法人の事業活動は、アジアの経済発展に呼応するようにアジアとの結び付きを一層強化しつつある。このような状況を日系製造

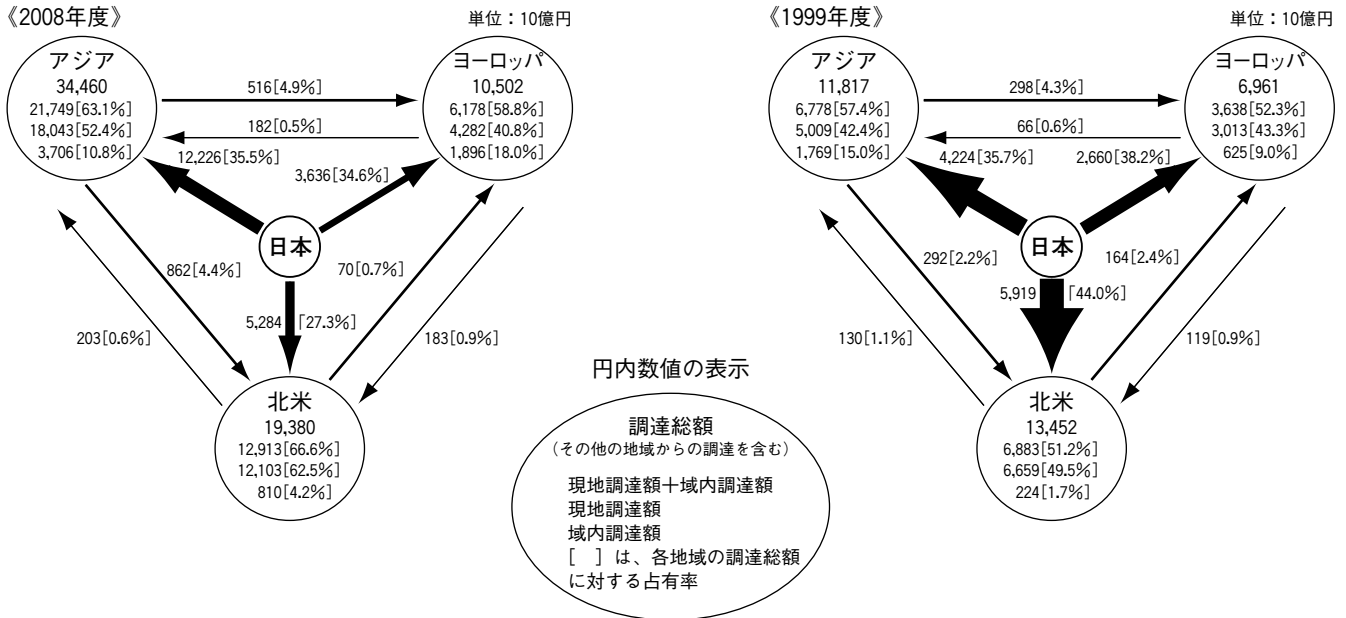
業現地法人の現地・域内における調達状況および販売状況を中心に経済産業省編「海外事業活動基本調査」によってみることにする。

### (1) 日系製造業現地法人の調達状況

2008年度における日系製造業現地法人の全地域からの調達総額は69兆330億円で、うちアジアに立地する日系現地法人（以下、アジア現地法人という）の調達額は34兆4598億円、北米に立地する日系現地法人（以下、北米現地法人という）のそれは19兆3802億円、同様にヨーロッパに立地する日系現地法人（以下、ヨーロッパ現地法人という）については、10兆5019億円、その他地域に立地する日系現地法人（以下、その他地域現地法人という）については4兆6911億円となっており、その比率をみるとアジア現地法人の調達額は全体の49.9%とほぼ過半数に近い割合となっている。以下、地域別にみよ（図表2-1参照）。

2008年度におけるアジア現地法人の調達総額は34兆4598億円で、うち現地からの調達額18兆43億円、域内からの調達額3兆7059億円となっている。これを調達比率でみると現地調達比率は52.4%、現地・域内調達比率は63.1%となっている。また日本からの調達額は12兆2262億円で、その調達比率は35.5%である。即ち、アジア現地法人は現地・アジア域内および日本からの調達で全体の98.6%を占め、現地・域内および日本との結び付きが極めて高いことがうかがえる。

図表 2-1 日系製造業現地法人の調達先の状況 (2008年と1999年)



(備考) 1. 現地：我が国海外進出企業の立地する国  
2. 域内：我が国海外進出企業の立地する国以外の同じ地域  
3. 現地・域内調達比率＝現地・域内調達額／地域の総調達額  
4. 調達総額：その他の地域からの調達額を含む。  
(資料出所) 経済産業省編、2010b、p. 19

北米現地法人の調達総額は19兆3802億円で、うち現地調達12兆1033億円、域内調達8099億円となっている。調達比率で見ると、現地調達62.5%、現地・域内調達66.5%となっている。日本からの調達額は5兆2844億円で、全体の27.3%を占めている。現地・域内調達+日本調達比率は全体の93.9%となっている。

ヨーロッパ現地法人の調達総額は10兆5019億円で、うち現地調達は4兆2823億円、現地・域内調達6兆1778億円となっており、その調達比率はそれぞれ40.8%、58.8%である。域内調達が1兆8955億円で、その比率は18.0%となっており、ヨーロッパ現地法人は現地国からの調達だけでなく、広くヨーロッパ地域全体から調達していることがうかがえる。日本からの調達額は3兆6358億円で全体の34.6%を占めている。従って、ヨーロッパ現地法人の現地・域内調達+日本調達比率は93.4%となっている。

この状況をほぼ10年前の1999年度と比較してみる。1999年度におけるアジア現地法人の調達総額は11兆8170億円(10億円以下は切捨、以下同じ)で、現地調達5兆90億円、現地・域内調達6兆7780億円となっており、その比率をみると現地調達42.4%、現地・域内調達57.4%であ

る。日本からの調達は4兆2240億円、その調達比率は35.7%となっている。

調達比率の推移を2008年度と1999年度で比較すると、現地調達は1999年度42.4%から2008年度では52.4%へ、また現地・域内調達は1999年度の57.4%から2008年度の63.1%へと、現地調達では10ポイント、現地・域内調達では5.7ポイント上昇していることがうかがえる。日本からの調達は4兆2240億円で、全体の35.7%を占めている。2008年度の日本からの調達比率は2000年度の36.6%をピークに減少傾向にあり、2007年度は28.0%に落ち込んでいたことからすると、2008年度の日本からの調達は2000年度以降の傾向に反して一転して上昇したものであり、この傾向が今後とも続くかどうか今後の推移を注視する必要がある。

北米現地法人の1999年度の調達総額は13兆4520億円で、うち現地調達6兆6590億円、現地・域内調達6兆8830億円となっている。調達比率で見ると、現地調達49.5%、現地・域内調達51.2%である。これを2008年度の調達比率と比べると、現地調達は1999年度の49.5%か

ら2008年度では62.5%へ、現地・域内調達に1999年度の51.2%から2008年度の66.6%へと、現地調達は13ポイント、現地・域内調達は15.4ポイントそれぞれ上昇している。また日本からの調達比率は1999年度の44.4%から2008年度の27.3%へと、16.7ポイントの大幅な減少となっている。つまり北米現地法人はこの10年間をみると、日本からの調達を大きく減らし、現地調達、および現地・域内調達の比率を大幅に増加させていることが大きな特徴としてうかがえる。

ヨーロッパ現地法人の1999年度の調達総額は6兆9610億円、うち現地調達は3兆130億円、現地・域内調達は3兆6380億円となっている。2008年度の調達比率と比較すると、現地調達は1999年度の43.3%から2008年度では40.8%へ、現地・域内調達は1999年度の52.3%から2008年度の58.8%へと、現地調達では2.5ポイント減少、現地・域内調達は6.5ポイント増加している。現地調達が減少した分だけ域内調達が増加し、1999年度の域内調達比率が9.0%であったものが、2008年度では18.0%へと9ポイント上昇している。日本からの調達比率は1999年度の38.2%から2008年度の34.6%へと、3.6ポイント減少している。

以上みてきたように、日系製造業現地法人の調達総額を1999年度と2008年度で比較すると、アジア現地法人は北米現地法人、ヨーロッパ現地法人と同様に、現地・域内調達比率を増加させてきているが、ヨーロッパ現地法人は域内調達比率を高めてきているのに対し、アジア現地法人の場合は域内調達比率が減少し、北米現地法人と同様に現地調達比率を高めてきている。また日本からの調達は北米現地法人、ヨーロッパ現地法人がいずれも調達比率を低下させているのに対し、アジア現地法人はほぼ横ばいとなっている。

アジア現地法人の日本からの調達比率が低下しないのは、アジアでは先進国と異なり現地法人が要求する品質を備えた原材料・部品等の調達が十分に確保できないこと、日本から地理的に比較的近く、物流面でそれほど不利でないこと、さらには日本からの輸出でも十分に採算がとれること、などの要因があげられよう。いずれにしてもアジア現地法人は調達面からみると、現地調達および日本からの調達に大きく依存した事業活動を展開していることがうかがえる。

## (2) 日系製造業現地法人の販売状況

2008年度における日系製造業現地法人の全地域への販

売総額は91兆8073億円で、うちアジア現地法人の販売額は44兆6809億円、米国現地法人26兆2868億円、ヨーロッパ現地法人14兆672億円、その他地域現地法人6兆7724億円となっている。アジア現地法人の販売額は全販売額の48.7%と過半数近くに達し、アジア現地法人は世界全体の中で大きな地位を占めていることがうかがえる。以下、地域別にみよ（図表2-2参照）。

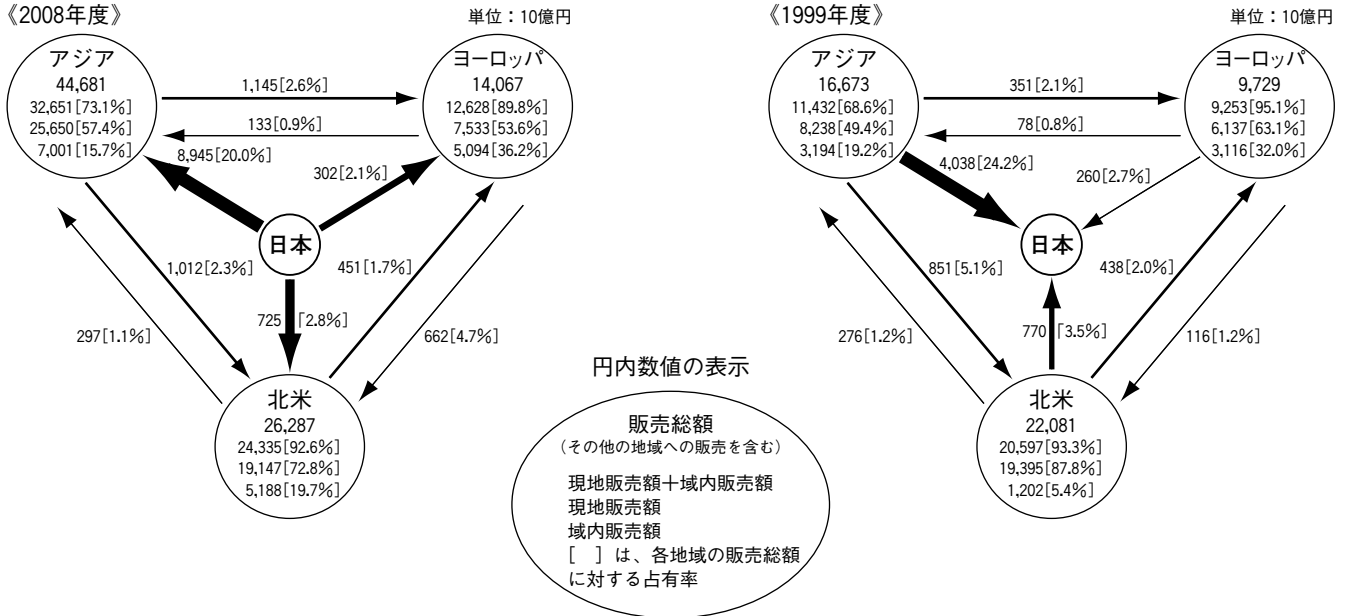
2008年度におけるアジア現地法人の販売額は44兆6809億円で、うち現地販売額25兆6496億円、域内販売額7兆13億円となっている。これを販売比率で見ると、現地販売は57.4%、現地・域内販売73.1%となっており、現地生産・現地販売の比率は過半数を超えている。日本への販売は8兆9449億円で、その販売比率は20.0%である。2008年度における日本からの調達比率が35.5%であることからみると、アジア現地法人の場合は日本への輸出（販売）よりも日本からの輸入（調達）の方のウエイトが高い。現地・域内販売+日本販売の合計比率は93.1%となり、調達の場合と同様に、アジア現地法人の販売状況は現地・域内および日本との結び付きが高いことがうかがえる。

北米現地法人の販売額は26兆2868億円で、うち現地販売19兆1465億円、域内販売5兆1879億円となっており、現地販売比率は72.8%、現地・域内販売比率は92.6%である。日本への販売は7250億円で、その比率は2.8%である。つまり、北米現地法人は現地生産・現地販売、あるいは現地生産・現地販売・域内販売の比率が極めて高い状況である。これは、北米現地法人は先進国に立地し、現地先進国市場をねらった事業活動を行っていることのアラわれである。

ヨーロッパ現地法人の販売額は14兆672億円で、うち現地販売7兆5332億円、域内販売5兆943億円となっている。現地販売比率は53.6%、域内販売比率は36.2%で、現地・域内販売比率は89.8%である。日本への販売は3023億円で、その比率は2.1%と低い。ヨーロッパ現地法人の販売の特徴は、域内販売の比率が高いことである。つまり、ヨーロッパ現地法人は立地した現地国への販売だけでなく、広くヨーロッパ域内への販売を積極的に行っているのである。これは、ヨーロッパ域内全体が市場として成熟していることのアラわれであるとみることができよう。

この販売状況を日系製造業現地法人の調達状況と同じ

図表 2-2 日系製造業現地法人の販売先の状況 (2008年と1999年)



- (備考) 1. 現地：我が国海外進出企業の立地する国  
 2. 域内：我が国海外進出企業の立地する国以外の同じ地域  
 3. 現地・域内販売比率 = 現地・域内販売額 / 地域の総販売額  
 4. 販売総額：その他の地域への販売額を含む。

(資料出所) 経済産業省編、2010b、p. 18

ように、ほぼ10年前の1999年度と比較してみる。

1999年度におけるアジア現地法人の販売額は16兆6730億円(10億円以下は切捨。以下同じ)で、現地販売8兆2380億円、現地・域内販売11兆4320億円となっている。その販売比率をみると、現地販売比率49.4%、現地・域内販売比率68.6%である。日本への販売は4兆380億円で、その販売比率は24.2%となっている。販売比率の推移を2008年度と1999年度で比較すると、現地販売比率は1999年度の49.4%から2008年度では57.4%と8ポイント、現地・域内販売は1999年度の68.6%から2008年度の73.1%へと4.5ポイント、それぞれ上昇している。日本への販売比率は1999年度では24.2%であったが、2008年度には2.8%と0.7ポイントの微減であった。従って、北米現地法人では現地販売比率が低下する一方、域内販売比率を大幅にさせることによって、現地・域内販売比率を維持していることがうかがえる。

北米現地法人の1999年度の販売額は22兆810億円で、うち現地販売19兆3950億円、現地・域内販売20兆5970億円となっている。現地販売比率は87.8%、現地・域内販

売比率93.3%である。2008年度の販売比率と比較すると、現地販売比率は1999年度の87.8%から2008年度には72.8%と15ポイント減少したが、域内販売は1999年度の5.4%から2008年度の19.7%へと14.3ポイント上昇した。日本への販売比率は1999年度の3.5%から2008年度には2.8%と0.7ポイントの微減であった。従って、北米現地法人では現地販売比率が低下する一方、域内販売比率を大幅にさせることによって、現地・域内販売比率を維持していることがうかがえる。

ヨーロッパ現地法人の1999年度の販売額は9兆7290億円で、うち現地販売6兆1370億円、域内販売3兆1160億円となっている。現地販売比率は63.1%、域内販売比率は32.0%である。これを2008年度と比較すると、現地販売比率は1999年度の63.1%から2008年度の53.6%へと9.5ポイントの減少、域内販売比率は1999年度の32.0%から2008年度の36.2%へと4.2ポイント上昇している。日本への販売比率は1999年度の2.7%から2008年度の2.1%へと0.6ポイントの微減であったことから、ヨーロッパ現地法人は北米現地法人の場合と同じように、現地販売比率が減少する一方、域内販売比率が増加している状況となっ

ている。これは現地国だけでなく、広くヨーロッパ域内に向けた販売を強化させてきていることのあらわれであるといえよう。

以上のことから、日系製造業現地法人の販売は、この10年間では北米現地法人とヨーロッパ現地法人の場合は現地販売比率を低下させ、域内販売を増加させてきたが、アジア現地法人の場合は、現地販売比率を増加させる一方、域内販売が減少するという、北米現地法人、ヨーロッパ現地法人とは全く逆の方向をたどっていることが大きな特徴としてあげられる。また日本への販売比率は北米現地法人、ヨーロッパ現地法人と比べると、アジア現地法人の場合はその減少幅が大きい。つまり、アジア現地法人の場合は、この10年間日本への販売比率を低下させながら、現地販売比率を高めてきており、現地生産・現地販売の傾向を強めてきている。これは、アジアが販売市場として成長してきていることのあらわれであるといえるだろう。

### 3. わが国フレイトフォワードの海外展開

前述したように、我が国の貿易取引の拡大、日系製造業現地法人の現地調達、現地販売等の事業活動の活発化という状況の中で、これら貿易取引による国際物流需要や現地法人の現地における事業活動を物流面で支えるために、我が国物流企業の海外展開が活発化している。

我が国大手物流企業の多くが加盟している(社)日本国際物流協会(以下、JILF)は、正会員381社(2010年1月1日現在)の海外展開の状況を公表した<sup>1)</sup>。以下、この資料によって我が国フレイトフォワードの海外展開の状況をみとめる。

2010年1月1日現在における正会員381社のうち、海外拠点を設けて海外展開を行っている企業は177社で、その比率は46.5%である。海外展開の形態を完全子会社、合弁会社グループ、駐在員事務所の3つに分けると、海外では完全子会社546、合弁会社298、駐在員事務所253、合計1,097の拠点をもっている。1社で複数の拠点を設けている企業もある。そこで、これを完全子会社グループ、

合弁会社グループ、駐在員事務所の3つのグループに分けて海外展開の状況を示したのが、図表3-1である。

完全子会社グループとは、海外拠点として完全子会社を設立し、それ以外に合弁会社、駐在員事務所、あるいはそのいずれかを設置している形態の企業である。この形態に属する企業は177社中126社あり、全体の71.2%を占める。海外展開の形態としては、完全子会社を設けるケースが多いことがうかがえる。この形態の中では、完全子会社のほかにも、合弁会社と駐在員事務所を設置している企業は46社あり、全体の36.5%を占め最も多い。また、完全子会社のみ企業は37社で、全体の29.4%と約3割近くあり、2番目に多い。

次に、合弁会社グループとは、合弁会社を設立し、あるいはそれ以外に駐在員事務所を設置している形態の企業である。この形態に属する企業は177社中13社で、全体の7.3%とそれ程多くない。

2008年調査においては、合弁会社グループは178社中17社で、全体の9.6%を占めていたことから、2010年では約3割減少したことになる。一方、完全子会社グループは178社中120社で、全体の67.4%であったことから、2010年では約6%ほど増加している。海外展開に当たっては、進出国企業のみで意思決定できる完全子会社の形

図表3-1 わが国フレイトフォワードの海外展開の状況

(2010年1月1日現在)

	海外展開の形態	企業数
完全子会社グループ	完全子会社+合弁会社+駐在員事務所	46
	完全子会社+合弁会社	22
	完全子会社+駐在員事務所	21
	完全子会社のみ	37
	小計	126
合弁会社グループ	合弁会社+駐在員事務所	3
	合弁会社のみ	10
	小計	13
駐在員事務所	駐在員事務所のみ	38
合計		177

(備考) 2008年調査：海外展開フレイトフォワード数 178社、その内訳は完全子会社グループ 120社、合弁会社グループ 17社、駐在員事務所 41社。

(資料出所) 日本国際物流協会(以下、JILF)、2010、p.9 によって作成

1) (社)日本国際物流協会(以下、JILF)は、昭和56年に任意団体として発足し、昭和60年に運輸大臣(当時)から社団法人として設立認可を受けた我が国物流企業の多くが加盟している業界団体である。従って、その会員企業の活動状況は当業界の動きを反映しているものと考えられる。



態を選択する傾向が強くなっており、この背景には適切な合弁パートナーの選定の困難さ、合弁パートナーとの連携、共同運営の難しさ、さらには現地国の法規制緩和による完全子会社の設立の容易さ等の要因があるものといえよう。

駐在員事務所とは、駐在員事務所のみを設置している形態の企業で、177社中38社あり、全体の21.5%を占める。この形態は、現地における情報収集等を行う駐在員事務所としての活動しか認められず、海外投資による生産、販売等の事業活動を行うことができないので、その活動は制限されている。これから海外投資を行う場合の現地情報収集拠点として、あるいは現地法人を設立するまでのニーズに至らない海外拠点として設置するケースが多くみられる。

次に、アジアを中心に我が国フレイトフォワードの地域別海外展開の状況のみをみる（図表3-2参照）。

完全子会社（完全子会社のみの場合の他に、合弁会社および駐在員事務所を設けている場合を含む）を海外で設置している日本企業は126社で、546社の現地拠点を設置しているが、地域別にみるとアジアが最も多く、101社の日本企業が完全子会社を設置しており、現地拠点数は369社で、現地拠点比率は67.6%と全体の3分の2以上を占める。アジアの中では、中国に対して日本企業の82社が136社の現地拠点を運営している。このことは、アジアに展開している日本企業の81.2%が中国にも完全子会社を設立していることを示している。しかし、中国の現地拠点数はアジア全体の36.9%を占めているにすぎないことから、アジアに完全子会社を設立している日本企業は同時に中国にも完全子会社を運営しているケースは8割以上にのぼるが、現地における完全子会社の設立については中国に集中しておらず、アジア全域にわたっていることが

うかがえる。

欧州については日本企業36社が完全子会社を84社、北米については日本企業54社が完全子会社69社を運営している。なお、日本企業の中には1社でアジアあるいは欧州若しくは北米に完全子会社を複数設置している場合があるので、日本企業の海外展開企業126社とは一致しない。この点は、次に延べる合弁会社、駐在員事務所についても同様である。

合弁会社（合弁会社のみの場合の他に、完全子会社あるいは駐在員事務所を設けている場合を含む）を設置している日本企業は81社で、合計298社の合弁会社を運営している。地域別にみると、アジアで日本企業81社が現地で271社の合弁会社を運営している。つまり、海外で合弁会社を設置している日本企業はすべてアジアにおいて合弁会社を運営していることになり、またアジアにおける合弁会社数は全世界のその90.9%を占め、アジアへの集中度が極めて高い。この要因としては、アジア地域における市場の不透明性等から現地国企業の協力を得た方が得策であること、現地国では日本ではみられない独特な慣行等があり、それに適した対応が求められること、さらには現地国における外資規制があることなどがあげられよう。アジアの中では中国に日本企業48社が100社の合弁会社を運営しており、合弁会社数はアジア全体の36.9%と3分の1以上を占めている。

なお、欧州では日本企業10社が現地で合弁会社を10社、北米では日本企業7社が合弁会社を7社運営しているが、前述したようにアジアに比べるとかなり少ない。

駐在員事務所（駐在員事務所のみの場合の他に、完全子会社あるいは合弁会社を設けている場合も含む）を海外で設置している日本企業は118社で、253事務所を運営している。地域別にみると、アジアでは日本企業100社

図表3-2 わが国海外展開フォワードの現地拠点数

(2010年1月1日現在)

	完全子会社			合弁会社			駐在員事務所		
	全世界	アジア	中国	全世界	アジア	中国	全世界	アジア	中国
日本企業数	126	101	82	81	81	48	118	100	78
現地拠点数	546	369	136	298	271	100	253	197	125

(備考) 1. 海外展開日本企業の中には、1社で完全子会社又は合弁会社若しくは駐在員事務所を展開しているため、日本企業の全世界合計企業数と海外展開日本企業数とは一致しない。

2. アジアの中には中国を含む。

(資料出所) 日本国際物流協会、2010、p.11 によって作成

が197事務所を運営している。アジアにおける駐在員事務所の比率は全体の77.9%と8割近くを占めており、アジアでの情報収集、日本本社との連絡等の拠点として多く活用されていることがうかがえる。欧州には日本企業17社が26事務所、北米には日本企業8社が18事務所をそれぞれ設置・運営している。

しかし、2008年調査に比べると、駐在員事務所は42事務所減少しており、地域別にはアジアで36事務所、うち中国で35事務所が減少している。このことは、アジアでの駐在員事務所の減少が駐在員事務所全体の減少を引き起こしていることを示しており、特に中国での駐在員事務所の減少が全体の減少の83.3%を占めていることから、中国での駐在員事務所の減少がその大きな原因となっていることがうかがえる。その要因の1つとして、アジア、中国における海外展開を一層強化するために、駐在員事務所の段階から合弁会社、あるいは完全子会社に移行させるなど、現地経営を深化させていることが指摘されている。

#### 4. 三井倉庫株式会社の事例による検証

以上、わが国フレイトフォワードの海外展開を概観したが、わが国フレイトフォワードはさまざまな出身母体から展開されており、それぞれの特徴を活かした運営を行っているが、本稿ではわが国の大手倉庫業者である三井倉庫株式会社の事例を取り上げ、同社の国際物流事業、特にアジアにおける国際物流・ロジスティクス業務の展開状況を述べ、海外物流ニーズにどう対応し、どのようなフォワーディングサービスを遂行しているか、検証することとする。

##### (1) 概要

(平成22年3月末現在)

商号	三井倉庫株式会社 (英文社名: MITSUI-SOKO CO., LTD.)
設立(創業)	明治42年(1909年)10月11日
本社所在地	東京都港区海岸三丁目22番23号 MSC センタービル
資本金/従業員	資本金 111億71万円、従業員 719名 (連結3,061名)
売上高	887億2800万円
主な事業内容	倉庫業、港湾運送業、国際運送取扱業、不動産賃貸業

三井倉庫株式会社(以下、同社という)は、明治42年(1909年)10月に三井銀行の倉庫部門が「東神倉庫株式会社」として分離独立し、本店を東京に、支店を東京、神戸、門司に設立して創業した。大正6年(1917年)8月に、神戸棧橋会社の海上業務を買収し、港運事業に進出し、昭和17年(1942年)3月には社名を「三井倉庫株式会社」と改称し、戦後間もない昭和25年(1950年)4月に東京証券取引所に株式を上場した。

その後、順調に業容を拡大し、昭和43年(1968年)3月に海上コンテナの取扱いとコンテナターミナルの運営を開始し、昭和47年(1972年)6月には香港に三井グループおよび現地資本との合弁により「東海建設業有限公司」を設立し、海外展開の第一歩を始めた。これを機に、国際業務を本格化させ、昭和53年(1978年)11月、オランダ・ロッテルダムに MISUI-SOKO (EUROPE) B. V. を設立し、ヨーロッパへの足がかりをつくり、昭和54年(1979年)8月にはシンガポールに現在の MISUI-SOKO (SINGAPORE) PTE. LTD.、昭和57年(1984年)12月には米国・ニューヨークに MITUI-SOKO (U.S.A.) INC. をそれぞれ設立し、アジアおよびアメリカでの海外拠点の運営を開始した。

海外拠点づくりはその後も活発に行われ、昭和63年(1988年)1月、タイに MISUI-SOKO (THAILAND) CO., LTD. を設立、平成2年(1990年)11月には中国・上海に合弁会社「上海華和国際儲運有限公司」を設立し、中国への海外展開を実現させた。平成15年(2003年)3月に、航空に係る第2種利用運送事業(航空貨物単独混載)の許可を取得し、さらには平成20年(2008年)4月に本社に3PL推進部を設立し、3PL事業を本格展開するなど、総合物流業としての地位を固めてきた。

同社は、このように1世紀にわたって陸・海・空の一貫した物流サービス体制を構築し、現在では国内16都道府県に拠点を設置するとともに、世界17カ国に29の海外現地法人を有し、物流を通じて社会に貢献する「最適物流創造企業」として積極的な事業活動を行っている。同社は、総合物流業として顧客ニーズに適応したさまざまな物流・ロジスティクスサービスを行っているが、その主な事業として以下のものがあげられる。

##### ① 港湾運送業務

港湾運送業務は、海上輸送と陸上輸送の橋渡しの役割を果たすもので、具体的にはコンテナ船へのコンテナの

積み卸し、在来船への貨物の揚げ積み、はしけによる貨物の揚げ積みとその構内の運送、岸壁や上屋における貨物の荷捌きと保管、そしてこれら貨物の受け渡しなど、貨物が船から陸、陸から船に渡るまでの一連の業務である。同社はわが国の主要な港湾に拠点を確保し、最新鋭荷役機器によるコンテナターミナルの運営その他港湾業務に係るすべての業務を手掛けており、保管業務とともに同社の基幹業務となっている。

#### ②保管業務

工業原材料・消費財等の一般貨物のみならず、温度管理・湿度管理が必要な貨物、燻蒸が必要な貨物の保管など、特別な需要にも対応できる施設を全国に展開している。また、貨物を預かるだけではなく、仕分・検品・ラベル貼り・梱包などの流通加工も手がけている。

#### ③陸上輸送業務

一般貨物の輸送から重量貨物・容大貨物・バラ貨物・液体貨物などの特殊貨物の輸送まで、関連会社と一体となって行っている。また、グリーン物流を目指し、モデルシフトなど環境にやさしい輸送モードを顧客ニーズに応じて提供している。

#### ④3PL（サードパーティーロジスティクス）

企業の物流に関連する業務を一括して受託し、顧客に自社のコア事業に千年していただくために、最新のITを駆使した物流管理システムと各種シミュレーターを用い、物流業務の実行に加え、顧客の物流ネットワークの企画・設計や適正在庫の管理、商品の受注管理、決済支援などを行うと共に、新捗管理システムやKPI（キー・パフォーマンス・インジケター）を多用した物流の見える化を推進し、高品質な物流の維持と継続的改善による物流効率の向上を図っている。

#### ⑤国際輸送・海外事業

顧客のニーズに応え、同社海外拠点の機能とネットワークを駆使し、陸・海・空の輸送モードを組み合わせ、付加価値の高い国際物流を提供している。積み地でのバイヤーズコンソリ、流通加工、ストックオペレーション等を行うことをはじめ、必要な時に必要な場所へ必要なだけをモットーに、顧客の身になったサービスを提供している。

北米・欧州・東南アジア・北東アジアに現地法人を持ち、各拠点で保管業務や運送業務を提供するほか、それぞれの拠点における物流事情や各国の通関制度に合わせ

た陸・海・空の最適な物流ネットワークサービスを提供している。

#### ⑥国際航空貨物輸送（エア）

日本からアジア・米国・欧州等主要都市115ヶ所向けに航空貨物混載サービスを提供している。同様に海外から日本向け、海外から海外への三国間輸送も幅広く手掛けている。2004年4月には航空貨物集荷営業専門の「三井倉庫エアフレート」を設立し、全国各地で木目細かいサービスを提供している。

#### ⑦ビッグバック業務

同社のビッグバック業務とは、例えば海外勤務中の国内残置家財の保管、新築・増改築時の家財保管や転勤、住みかえ時の引越しなど保管から運送までのトータルサービスを行うものである。同社は日本初のワイン専用庫をつくり、完全定温定湿管理のワインセラーがデリケートなワインに最良な熟成環境を提供している。またオフィスの文書情報を体系的に整理して保存管理し、文書情報管理を総合的に支援するシステムのサービスを行うなど、まさに倉庫系物流業者としての得意分野を發揮している。

#### ⑧医薬・医療品物流

薬事法対応施設と、木目細かな品質管理システムによって、質の高い医薬・医療品物流を提供している。最新鋭の設備・専門スタッフ・最先端情報システムが融合した同社物流サービスではこの分野でも高い評価を得ており、顧客の物流コスト削減やコア事業への集中に寄与している。

#### ⑨BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）サービス

高いセキュリティ環境での業務処理サービスをワンストップで提供する Business Process Outsourcing 事業で、顧客のオフィス内で発生する業務の処理から、同社が運営する専門施設で実施する業務処理まで、一連のビジネスプロセス全体を設計・運用している。

#### ⑩不動産事業

長年培ってきた土地活用のノウハウを駆使して、市街地再開発、高度情報化に対応した大規模オフィスビルの管理・運営を行っている。また物流アクセスが良好な大規模物流センターを建設・運営し、物流企業としての特徴を生かした不動産事業の多様化も図っている。

(2) 東南アジアにおける海外ネットワークと現地事業活動

(2-1) 東南アジアの現地法人・拠点と現地物流活動

同社は世界17カ国に29現地法人、駐在員事務所3カ国に4事務所の海外ネットワークをもっているが、東南アジア（UAEを含む）においては7カ国に15現地法人を設置・運営し、顧客ニーズに適合した多様な物流サービスを提供している。

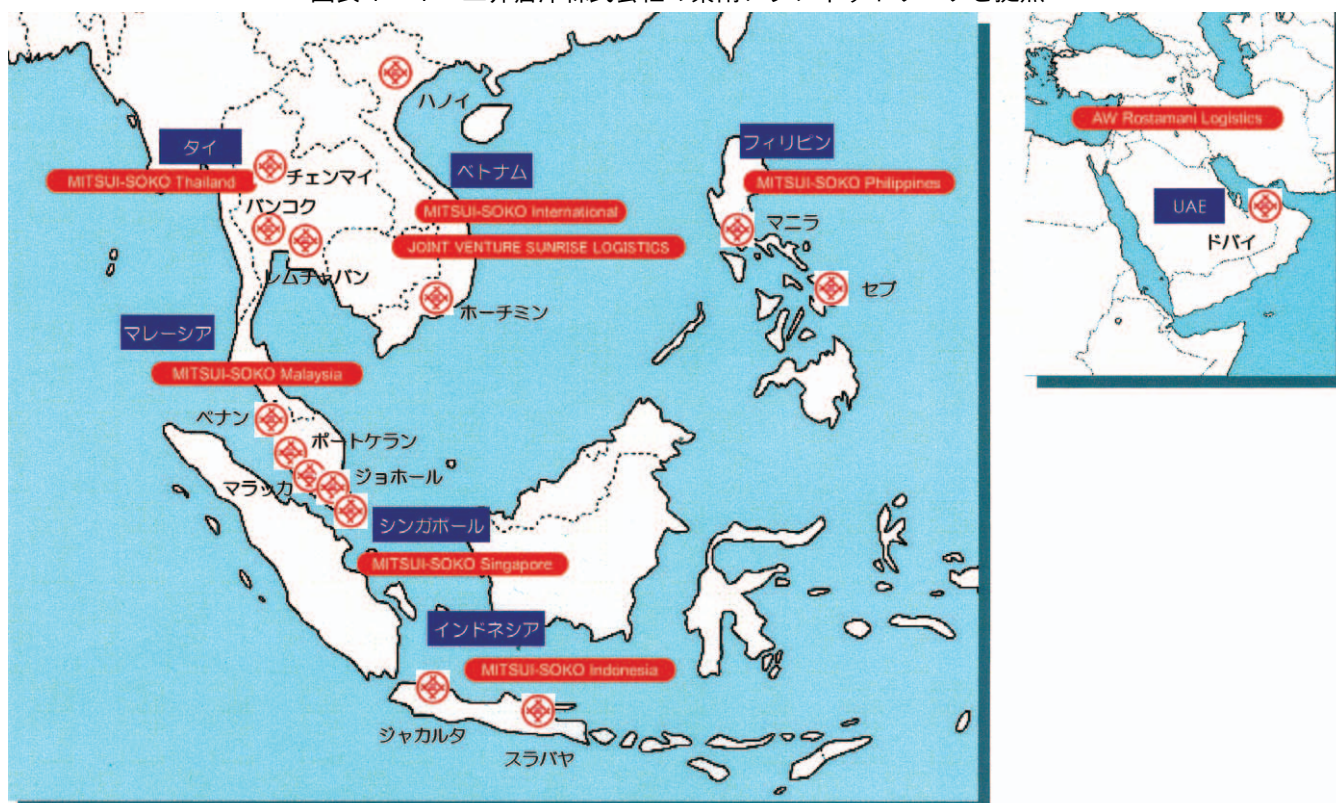
東南アジアで最初に海外展開した国はシンガポールで、昭和54年(1979年)8月に現地法人としての拠点を設置した。その後、昭和59年(1984年)11月にマレーシア、昭和63年(1988年)1月にタイ、平成9年(1997年)11月にインドネシア、平成10年(1998年)4月にフィリピン、平成20年(2008年)12月にベトナムにそれぞれ現地法人を設置し、拠点作りを行った。なお、中東 UAE のドバイに平成9年(1997年)10月、現地法人を設立し、現地での物流活動を開始しているが、ここでは東南アジアグループとして扱うこととする(図表4-1)。各現地法人・拠点における現地事業活動は以下のとおりである。

シンガポールでは東南アジア全体の統括機能のほかに、

国際的な海上物流、航空物流に適合した3つの現地法人を運営しているが、そのうちの1つの現地法人 MSS はシンガポール西方のジュロン地区に立地し、倉庫26,000㎡、ローディングベイ38基を有し、一般貨物の他にも、食品や高精度精密部品等の取扱も可能で、24時間管理体制の下でバーコードによる管理、Webによる在庫管理・オーダー受付を行っている。

マレーシアでは4つの現地法人を運営し、ポートケラン、シャーラム、ペナン、マラッカ、ジョホールバル等の拠点で現地ニーズに対応した物流活動を行っている。ポートケランでは倉庫27,000㎡、ローディングベイ11基を有し、陸・海・空の輸送、保管、プロジェクト貨物等の物流業務全般を行っている。ペナンでは PRAI 工業団地内に拠点を設け、倉庫7,000㎡を有し、保管業務を中心に貨物の出入庫管理、在庫管理等顧客ニーズに適した物流活動を行っている。さらにマラッカでは倉庫1,500㎡、ローディングベイ6基を有し、またジョホールバルではテブラオ工業団地内に拠点を設け、倉庫9,500㎡、ローディングベイ13基を有し、それぞれの拠点では貨物の出入

図表4-1 三井倉庫株式会社の東南アジアネットワークと拠点



(資料出所) 三井倉庫社内資料

庫管理、保管業務、在庫管理等を中心に物流活動を行っている。

タイには4つの現地法人があり、バンコク、レムチャバン、チェンマイ、パクチョン、バンナー等に拠点を設けている。バンコク港39kmの距離にあるバンナーでは、倉庫11,250㎡、ローディングベイ8基を有し、24時間管理体制の下で貨物の保管、入出庫管理およびそれに関連した配送等を行っている。

インドネシアにはジャカルタに現地法人を設け、そこを拠点に現地で物流活動を行っている。ジャカルタの拠点はタンジュンプリオク港から東に約7kmに位置し、倉庫9,000㎡、ドックレベラー27基を有し、コンテナデポを併設している。24時間管理体制の下で貨物の保管業務を中心に、それに関連した物流活動を行っている。

フィリピンではマニラに現地法人を設け、従来日系企業を対象としていたフォワーディングサービスを行っていたが、2010年4月から運営体制を強化し、新たな展開を行っている。この点については後述する。

ベトナムではハノイとホーチミンに駐在員事務所を設立して活動していたが、2008年12月にホーチミンに現地法人を開設した。ホーチミンの拠点はホーチミン中心街より車で30分の国道1号線沿いにあり、工業団地群とサイゴン港の中間地点に位置し、好立地の場所である。倉庫6,720㎡、ローディングベイ、ドックレベラーなどを有し、監視カメラとガードマンによる24時間警備体制の下で貨物の保管業務をはじめ、関連する物流業務を行っている。

同社は前述したように、中東 UAE の首都ドバイにも現地法人を開設している。ドバイの拠点はドバイ市中心部より35km離れた場所（ジュベル・アリ・フリーゾーン内）に位置し、第1倉庫7,300㎡、第2倉庫20,600㎡を有し、アフリカ、東欧、中東向けに、オーディオ、家電、プリンター等の機器などを販売するための製品保管、在庫管理の拠点として活用されており、さらには非居住者保管、流通加工等の物流業務にも対応できる体制をとっている。わが国物流業でドバイに自社倉庫をもっているのは、三井倉庫だけであるとのことである。

#### (2-2) フィリピン現地法人の概要と事業内容

三井倉庫フィリピン (Mitsui-Soko (Philippines), Inc.

以下、同法人という) は、1998年4月に設立され、現在マニラ・マカティ市に本社を置き、セブ市に支店を設けている。三井倉庫香港 (三運(香港)有限公司) と三井倉庫インターナショナル (シンガポール) の共同出資による現地法人形態をとっている。

現在の主要業務として列挙している内容は、以下のとおりである。

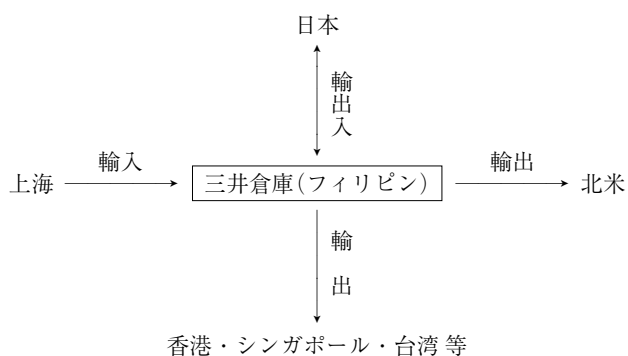
- ①国際輸送業務－海上輸送 (NVOCC)、航空輸送 (米欧系キャリアとのパートナーシップによるドア・ツー・ドアサービスおよび一般航空混載輸送)
- ②運送業務－コンテナ輸送、トラック輸送 (いずれも保税輸送を含む)
- ③通関業務－PEZA<sup>2)</sup>保税通関を含む各種輸出入通関 (通関ライセンスを保持)
- ④倉庫業務－輸出入及び保税貨物取扱・保管

同法人は、今年4月から日本人マネージャーを採用し、常勤による運営体制の強化を図ることとなったが、現状において以下のような具体的活動を行っている (事業内容の記述は、筆者が2010年8月及び10月に訪問した時における聞き取り調査によっている)。

同法人は現在、フィリピンでは主としてフォワーディングサービスを行うフォワーダーとして運営されているが、取引先企業としては日系製造業 (三井系企業の他に、住友系、三菱系企業および、日立等) もあるが、日系企業以外の他国企業とも幅広く取引を行っている。またコントラクト・キャリアは船社では日系の NYK (日本郵船)、K-LINE (川崎汽船)、MOL (商船三井) との取引もあるが、この他に外国船 (特に中国系) を利用した海上輸送も多くあり、また航空会社では DHL Express、FedEx などを中心となっている。

フィリピンの輸出入産業は構造的に原材料や部品を輸入し、それを現地で加工あるいは組立し、その加工品・組立品を輸出するという形態が多くみられ、しかもこれら加工品・組立品はコスト重視型の量産品が主流である。いわゆる加工貿易型の輸出入形態である。このようなフィリピンの産業構造の特徴から、同法人の国別取引先は中国との関係が強くなりつつあり、国際地域間の貿易物流の取引は一例として次のように描くことができる。

2) PEZA とは、Philippine Economic Zone Authority (フィリピン経済特区庁) の略。フィリピン政府が設置・運営する経済特区を管轄する。



この貿易物流の形態は、上海から原材料・部品を輸入し、フィリピンで加工・組立する。これら加工・組み立てられた製品のうち、中間品は香港、シンガポール、台湾等に、完成品は北米に輸出されることが多い。また日本とフィリピンの間では、原材料・部品の輸入と加工品・組立品の輸出の両方が行われている。これらの貿易物流に係る業務を同法人がフォワーダーとして担うものである。もちろん上記に示した貿易物流は同法人にとってあくまでも1つの形態であり、例示をあげたにすぎない。同法人は三井倉庫海外ネットワークでは北東アジア圏内に位置付けられるように、東南アジア圏に属していても北東アジア、なかでも中国（香港）との貿易物流の結び付きは今後とも強化されていくものとみられる。

今後、同法人としては以下のような方向で事業活動を強化することとしている。

#### ①日系企業との取引強化

現在では、フィリピンに対する日本企業の進出はかつてのような勢いはないが、経済特区をはじめ多くの日系企業が立地、操業している。日本人マネージャーの常勤体制が図られたのを機に、日系企業とのより一層の物流取引の強化を行う。

#### ②中国との物流取引の拡大

中国の経済大国化は、中国との貿易物流の拡大がより一層見込まれる。中国はアジア近隣諸国との間で貿易、投資、人の移動、経済協力等の面で結びつきを深化させてきており、東アジアの中心国として大きな存在となっている。このような環境の下で、今後、物流取引面では香港や上海等との拠点都市との物流ルートを強化し、荷主のニーズに合った対中物流・ロジスティクスを展開する。

#### ③コンタクト・キャリアとの提携強化

フォワーダーにとってキャリアとの強い提携、良好な

取引関係は絶対的条件である。現在、DHL Express、FedEx 等大手国際航空輸送会社と取引関係にあるが、今後これら輸送会社との間でより強い提携関係を構築し、日系企業の貨物輸送の受注確保を図ることとしている。この場合、自社が受注窓口となり、上記大手輸送会社の複合一貫輸送サービスを一括して利用し、その窓口機能プラスそれに上乗せした荷主に対する自社の独自のフォワーディングサービスを付加することによって、自社の物流サービス価値を顧客に認めてもらうということも1つの方法であるとしている。

このように同法人は新たな事業戦略を構築し、その実現に向けた活動を行っているところであるが、フィリピンは新たにアキノ大統領が就任し、新生フィリピンとして日本との経済関係をより一層強化する方向を打ち出している。このような両国間の経済関係が進展する中で、日本にとってフィリピンの存在はますます高まってくるだろう。この点で、同法人の現地における今後の事業展開は大いに期待できると思われる。

#### (3) 今後の全社的な経営活動の取組み

同社は、2009年10月創立100周年を迎えた。この1世紀にわたり、陸・海・空の一貫した物流サービス体制を構築し、物流を通じた社会に貢献する「最適物流創造企業」として積極的な事業活動を展開してきた。現在では国内16都道府県に拠点を有するとともに、世界17カ国に29の現地法人を運営するグローバル総合物流業としての地位を確固たるものとしている。

100周年を機に、2009年から中期経営計画「中計2009」をスタートさせたが、2008年秋のリーマンショックに端を発した世界的な景気後退の影響による物流事業部門の落ち込みに対応するため、2010年8月新たな中期経営計画「新成長戦略@2010」を策定した。この事業内容の基本方針は、

- ①従来手法からの抜本的な転換による国内物流事業、港湾運送事業の収益基盤の強化
- ②今後の成長の源泉となる事業の育成
- ③経営資源配分の徹底した集中と選択の実施
- ④市場環境の変化に対応する健全な財務体質の強化とするものである。

同社は、すでに2010年4月から組織体制を大幅に改編し、3PL（サード・パーティ・ロジスティクス）、BPO（ビジネス・プロセス・アウトソーシング）といった新たな

な発想や技術に基づいた事業を強化するとともに、グローバルネットワークを再構築し、海外においても新たな事業を展開していく事業を「戦略事業部門」として位置づけ、新たな社内事業セグメントとして集約している。また一般物流事業は国内物流事業に特化したセグメントとして、支社を通じた営業力の強化を図り、全体の物流サービスの品質向上を担うとともに、航空事業の拡大を図ることとしている。さらに、港湾運送事業は内陸輸送業務等を取り組んだ新たな流通システム事業を加えることで業容の拡大を目指すこととしている。

同社としては、このような社内事業セグメントを機能的に再構築し、それを遂行しながら、既存物流事業の業務構造変革による競争力の強化と新たな物流事業の創生による収益源の確保を図ろうとするものである。

同社は、「新成長戦略@2010」に基づき、グループ全体をあげて時代のニーズに適合した顧客にとって価値のあるサービスを提供し、それによって企業の信頼を獲得し、企業としての価値を高めることにより、次の100年に向けた「最適物流創造企業」として発展することが期待されているといえよう。

## おわりに

国際貿易の円滑な進展は国際物流インフラの整備を要請し、国際物流インフラの整備は国際物流業者に大きな活動の場を与える。そして国際物流業者の物流インフラを活用したハード面、ソフト面における物流業務の効率化、円滑化は国際貿易のさらなる発展をもたらすという構図を描くことができる。

アジアにおける物流インフラの整備をみると、アジア開発銀行の主導の下でのメコン地域の物流インフラの整備<sup>3)</sup>、インドシナ経済回廊の推進、あるいはインドにおけるデリー・ムンバイ産業大動脈構想および南部地域インフラ開発構想等、各国・地域の産業集積地を結ぶインフラ整備の取組みが行われようとしている。

このようなアジアにおける物流インフラの整備が進展すれば、日本とアジア、アジア域内、さらにはアジアと他地域諸国の貿易が円滑に行われるようになり、それはまた日本を含むアジア諸国およびアジア諸国と経済的に

結びつく他地域諸国の経済発展を促進する。そしてこれら貿易の拡大は国際物流業者に対する物流需要が高まり、国際物流業者の業務の発展が図られることとなる。

このようなことから、今後とも国際物流業者の海外展開の強化が予想され、実際に三井倉庫株式会社では海外ネットワークを活用した3PL、BPOといった事業を新たな戦略事業として位置づけているというような例をみても、国際物流は物流企業発展のための基柱となる事業であり、国際物流業者はその国際物流機能を通じて各国・地域の経済発展を支える重要なサポーティング・インダストリーでもある。

本論文は日本経済のアジアへの深化が進む中で、わが国フレイトフォワードの海外展開の状況、および三井倉庫株式会社の国際物流の取組みを述べ、同社が海外物流ニーズにどう対応し、どのようなフォワーディングサービスを遂行しているか、検証してきた。国際物流は物流ニーズの多様化に伴い、今後ともさまざまな形態の事業が開発されてくることから、国際物流の研究においてはその動向を細かく注視し、実態を十分に把握して行われることが必要であろうと考える。

## 謝辞

本論文中、三井倉庫株式会社の事例執筆に当たり、本社においてはグローバルネットワーク事業部門海外事業部アジア課 渡邊桂一様、同シニア・マネージャー 南木伸夫様、同アシスタント・マネージャー 中西 正様、またフィリピン・マニラ現地調査においては三井倉庫(フィリピン)ジェネラル・マネージャー 辰島直樹様、同オペレーション・マネージャー Marissa C. Martinez 様の方々に聞き取り調査にご協力をいただくとともに、貴重な資料をたまわり、さらに原稿のチェックなどのご指導をいただきました。ここに記して厚くお礼を申し上げます。

## 参考文献

加藤書久(2004)『新訂 倉庫業のABC』成山堂書店  
 経済産業省編(2010a)『通商白書』経済産業省  
 経済産業省編(2010b)『第39回 我が国企業の海外事業活動』経済産業省

3) メコン地域における東西回廊、南北回廊、南部回廊、中越回廊の現状については、鷲尾、2010、pp.27-31参照

日本貿易振興機構編（2009）『ジェトロ貿易投資白書』日本貿易振興機構  
日本貿易振興機構編（2010）『ジェトロ世界貿易投資報告』日本貿易振興機構  
日本国際ナショナル フレイト フォワーダーズ協会編（2010）『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』日本国際ナショナル

フレイト フォワーダーズ協会  
三井倉庫社内資料  
三井倉庫(フィリピン)社内資料  
鷲尾紀吉（2010）「メコン地域における物流インフラの整備と日系国際物流企業の動向」『海外投融資』（海外投融資情報財団）、Vol. 19 No. 4