

平成 21 年 5 月 30 日現在

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007－2008

課題番号：19530391

研究課題名（和文） 東アジアの物流改革の実証研究

研究課題名（英文） An empirical study on the logistics reformation in East Asia

研究代表者

田口 冬樹（TAGUCHI FUYUKI）

専修大学・経営学部・教授

研究者番号：00095978

研究成果の概要：

東アジアの各国（日本、韓国、台湾、中国を軸に設定）にとって、物流問題の解決が経済発展にとって不可欠になっているとの問題意識から、主要国での物流改革の実態の解明を試みている。その上で、日本で開発されてきた物流マネジメントの手法やモデルが各国でどのように移転されかつ活用されているかを日系企業や現地企業からのヒアリングを通してその有効性と課題を明らかにしようとした。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007 年度	1,500,000	450,000	1,950,000
2008 年度	1,900,000	570,000	2,470,000
年度			
年度			
年度			
総計	3,400,000	1,020,000	4,420,000

研究分野：物流・マーケティング・流通

科研費の分科・細目：経営学・商学

キーワード：物流、ロジスティクス、SCM、日本型物流モデル、効率性と有効性

## 1. 研究開始当初の背景

世界における東アジアの経済的地位は、中国の成長を中心に向上しており、生産面でも消費面でも世界経済のけん引役を果たすようになってきている。しかし、東アジアがさらなる国際的な貢献をしようとする場合、ものの移動のインフラが不十分なため大きなネックになっており、国家的な視点のマクロ的な側面でも、企業のコストやスピードというミクロ的な側面でも物流問題が成長を制約する要因になっている。

日本の人口の少子高齢化による市場の成

熟や港湾・空港などの物流インフラを考えると国際的に大きな格差を示すようになってきている反面、国内の宅配や企業間物流には高度な物流システムやネットワークが開発されてきた。東アジアの今後の市場を展望する場合、日本の市場に限定されない、東アジアという広域の市場創造や開発が求められている。東アジアの物流改革を通して、日本の企業の物流が貢献できる条件を探り出すことを問題にしている。

## 2. 研究の目的

東アジアの物流改革の現状を分析するこ

とでその特徴と問題点を解明し、その上で日本型物流モデルの影響や活用の実態を検討し、その発展の条件や課題を明らかにすることである。

### 3. 研究の方法

東アジアの各国の日系ならびに現地製造企業および物流関連企業や行政組織それに港湾施設に直接訪問し、物流担当者にインタビューする方法によって行われている。さらに商業施設や物流センターなどの視察を軸にファクトファインディングに基づく実態調査を採用している。

調査対象：

#### \* 「韓国」

郵政事業本部  
大韓通運社  
GS25(コンビニエンスストア本部)  
流通産業研究所  
釜山コンテナ港  
BAXGLOBAL 社  
LG 電子社 (Hi-Logistics)  
E マート

#### \* 「香港・深圳」

山九東源国際(香港)有限公司  
東源大地有限公司  
桂輝有限公司 KAYBRIGHT  
Nasnos  
KATO SPRIG  
Carrefour  
Wal-Mart

#### \* 「台湾」

統一速達  
微風広場  
高雄港：交通部高雄港務局  
好好物流  
陽明海運  
IKEA

### 4. 研究成果

われわれの研究での主な成果は、東アジアにおけるさまざまな物流環境の実態分析を通して、各国に共通した特徴として経済発展や生活水準の向上および生活スタイルの多様化とともに、ものの動きをめぐってコストとスピードという2つが重要な要素となる点を明らかにし、そのためには行政レベルでの物流インフラ整備の推進と、対企業・対消費者物流の効率性と有効性を同時に達成できる物流改革を提唱している。さらにそのための発展にとって日本型物流モデルの展開可能性と課題を検討している。以下では研究成果の主な論点を紹介し、研究の位置づけと今後の展望を論じている。

#### (1) 東アジアの物流問題の所在と韓国企

業の対応

#### ① 宅配市場の概要

はじめに韓国の宅配市場の分析を通して、韓国での物流特性を明らかにし、また日本型物流の影響を考察している。

韓国における宅配便の市場規模は、2006年現在では3兆4千億W、年間取り扱い個数は5億個に達している。この数字は年々拡大しており、ネット販売の拡大にあわせて対前年比30%で成長している。しかし日本の宅配便市場に比べると韓国における宅配便市場の歴史は浅い。それは1992年の大韓航空などを傘下に持つ総合物流企業グループ韓進の参入により始まった。その翌年の1993年に大韓通運、そして1994年には韓国最大の財閥である現代グループの現代宅配が参入した。

1990年代前半にビッグ3と呼ばれる企業が出揃ったが、1999年に食品メーカーのCJ(旧第一製糖)の物流子会社CJGLSが参入、郵政事業庁も同年に参入し、競争が激しくなった。また2000年代に入ると佐川急便と提携関係にあり、低価格を武器に急成長したCJGLSがサムソングループのHTHを買収し、売上規模では上位3社を上回る規模になっている(注：『流通設計21』輸送経済新聞社、2006年6月号、p55)。また今回調査を行った大韓通運も傘下に建設、航空などを持つ錦湖(クンホ)アジアナグループに4兆1,040億ウォンで買収され、M&Aが相次いでいる(注：『朝鮮日報』2008年3月29日)。

#### ② 大韓通運のケースから

大韓通運は1930年に朝鮮食糧倉庫として発足し、1960年には運輸部門に進出し、輸送部門を中心とする現在の業容になっている。大韓通運の事業セクターは大きく6つに分けることができる。具体的には大型貨物、鉄道貨物を中心とした陸運事業、コンテナターミナルの運営、コンテナの積み下ろしなどの港湾物流事業、3PL事業、宅配便事業、中東への建設資材の輸送などの海外事業、レンタカーなどのレンタル事業である。その中でも陸運事業は、北朝鮮への支援事業における指定運輸業者や韓国、北朝鮮、中国間の鉄道貨物事業を鉄道公社とともに乗り出し、注目を集めている(注：『日本経済新聞』2008年5月26日)。

今回の調査では宅配便事業についてヒアリングを行った。大韓通運における宅配便事業は1993年から始まり、以前から提携関係にあった日本通運の指導のもとに展開した。日本の宅配便のシステムと比較すると、日本では取扱拠点としてCVS(コンビニエンス)チャンネルを中心に拡大したが、大韓はパパママストアとよばれる中小零細商店に拠点を築き、11,000カ所にまで拡大させた。また1998年には他社に先かぎって、済州道を含む

全国翌日配達を実現させた。一方で1996年から国際宅配便にも参入し、UPSと合弁でUPS コリアを設立し、国内のみでなく、海外にも宅配地域を拡大している。

また日本の宅配便企業との関係では、提携関係にある日本通運以外にも、ヤマト運輸の戦略を研究している。その研究から時間帯お届けサービスの導入や担当地域と運転手を指定する制度の導入などにいち早く取り組み、サービスの充実を図っている。そこで必要となるのは情報システムなどの後方部門への投資であり、それらの効率化が宅配料金の低価格競争を勝ち抜く鍵であると強調している。

### ③韓国における物流の特徴や課題

韓国は日本に近い位置にありながら、物流事業の環境としては差異が大きい。とくに、自家用貨物の比率が高く、日本のように自営転換が進んでいない。個人経営の物流事業者が非常に多いのが特徴である。営業貨物車と自家用貨物車には日本のように距離による使い分けがなされていない。しかし、これまでの宅配市場の分析からも示唆されてきたように、韓国の企業は日本の宅配システムやそのノウハウについて日本の利用運送業者との提携など過去の経験を含め意欲的に学んできている。また輸送機関の利用動向として自動車輸送の割合が日本とほぼ同じ程度の90%を超えて浸透してきている。(注：洪京和「韓国における物流構造について」流通経済大学物流科学研究所『物流問題研究』2008年 pp49-54)

また、課題としては取引の不透明さと零細企業の多さである。例えば、2002年5月、全国運送荷役労働組合が初めて全国的に「貨物運送自動車ストライキ」を引き起こした。これを契機に、韓国経済は物流コストだけではなく、安定した物流システム構築の必要性が再認識された。また、根本的に国内運送体系を変革するためには、貨物運送情報の透明性の確保と不法な多段階斡旋を根絶しなければならない。

### (2) 東アジアの物流問題の特徴と日系企業の対応

#### ①日本企業の中国への進出と物流環境の変化

中国において、日系自動車メーカーは、「カンバン」に象徴される調達物流や生産システムのみならず、販売物流システムの構築において、日本国内で開発した仕組みやノウハウを採用している。販売物流では、完成車の幹線輸送モードに鉄道を利用したホンダの例や内航海運を利用したトヨタの例など、日本国内での物流方式を取り入れることで、物流機能の高度化をはかっている(注：李瑞雪「トヨタの中国ロジスティクス戦略」『ロジビズ 2009・4』ライノス・パブリケー

ションズ pp10-13)。WTO加盟以前は、中国政府の規制により、合弁条件の制約や進出先などの限定により、関連部品メーカーの分散を余儀なくされ、広域の物流サービスを日系物流企業に依頼し、JIT、混載輸送、ベンダー在庫管理方式(VMI:Vender Management Inventory)を中心に高度な物流サービスを実現してきた。最近では日系企業も独資による展開が増えているが、生産拠点としての目的だけでなく、完成品の現地市場への販売の可能性の出現によって合弁方式の採用や、現地企業の育成と技術力向上に伴い設計を含むODM(Original Design Manufacturing)による委託加工の拡大などが見られる。そのため、日系企業にとって、現地での部材調達や完成品の現地市場への販売の機会を求めようになると、現地企業との提携や育成がますます重要になってきている。これまで日系企業同士で構築活用されてきた日本型物流は販売地域の内陸部への拡大とともに、改めて現地物流企業をパートナーとした関係の構築が求められている。

特に、中国と一口に言っても、物流インフラが急速に整備されつつある沿岸部の経済発展地域に対して、中西部や北部の経済後進地域では物流インフラの遅れが目立っており、外資導入に対する地方政府の対応もそれぞれの地域で異なっており、あらためて物流の全国レベルでのマクロ的な整備が不可欠となっている。このように中国では、物流の発展に地域格差があり、一部の企業は最先端の設備を導入するなど企業間でも大きな差がある。しかしそのキャッチアップのスピードが速いことも中国物流の特徴である。

#### ②東アジアの港湾施設の動向と課題

物流インフラのマクロ的整備に関してはそれぞれの国レベルで港湾施設の競争力強化が課題となっている。釜山、香港、高雄の港湾施設の整備充実はシンガポールや上海などとの港湾施設間競争を生み出しており、貨物の取り扱いをめぐるそれぞれの港湾施設の戦略的なポジショニングが求められている。

釜山港は、韓国第二の都市釜山市の南に位置し、1876年に開港した韓国で初めての港である。釜山港は世界の海上輸送の主流であるコンテナ物流において、シンガポール、香港、上海、深圳に次ぐ世界5位の取扱高を誇り、また韓国内コンテナ取扱高では、75%を占め、韓国の海の表玄関といえるだろう(注：『日本経済新聞』2008年5月26日)。

2004年から釜山港の運営主体を国営から釜山港公社BPA(Busan Port Authority)に移し、民間的経営感覚を取り入れたコスト意識、港湾業務の24時間の積み下ろしの実現による沖合いでの待ち時間の解消など日本の港湾ではできない特色を

出して成長してきた。

このように成長してきた釜山港であるが、増大する貨物需要に応えるためには新たなコンテナバースが必要になってきた。そこでBPAは1995年から、現在の釜山中心部から西に約40kmに離れた釜山広域市と金海市(ギムへ)にまたがる地区に釜山新港の整備を着手している。具体的にはコンテナバース30隻、年間1,500万TEUの取扱、22列のコンテナクレーンを備えた埠頭を整備し、その背後10.9km<sup>2</sup>に物流団地を整備する総事業費10兆Wのプロジェクトである。

この施設経路のメリットとして欧米、中国からの貨物を東京・大阪で陸揚げし日本各地に送る際、釜山新港で積み替えした方が17.8%のコストが削減されると試算している(注:『日本経済新聞』2006年2月4日)。この点、日本の港湾インフラの国際的な遅れについては、ハブ港としての改革が不可欠となっている。

釜山新港は第一段階を経て、2015年を目標とする全面稼働に向けて整備を進めているが、南、西コンテナバースの工事は遅れており、貨物の状況を見ながら進捗するのではないかと見てとれる。よって国内では釜山新港とほぼ同時期に港湾整備する光陽港、国際間では上海港などとの競争になり、BPA、釜山市は更なる海運会社、荷主、メーカーなどに対するアプローチが必要になってくるであろう。

### (3) 日本型物流モデルの特徴と研究の位置づけ

複数の企業ヒアリングから、とくに日系企業の経営者へのインタビューで、日系企業が日系物流企業と密接な取引関係で海外ビジネスが運営されている実態を確認することができた。台湾の統一速達の場合は、ヤマト運輸と合併で立ち上げた企業であるが、もとはセブン-イレブンをグループ企業として抱える統一企業が親会社であり、日本のセブン-イレブンとの関係で、すでにセブン-イレブン商品のラインナップとしてヤマト運輸の宅急便が取り扱われており、このことが台湾で宅急便のサービスを提供する大きなきっかけになっている。日本で30年かけて進めてきたことを、台湾では8年で進めており、台湾における宅急便サービスは、日本と大きな違いがなく、日本のサービスメニューを直接移転しており、8年間で急速な成長を果たしてきた。細部では人々のライフスタイルや生活習慣の違い、取引慣行や気候の差、行政による規制や通関手続きの影響など異質な要素が作用しているが、ここでの成功は今後の宅急便のグローバル化のモデルになると考えられる。木川眞ヤマト運輸社長はB to C のレベルでさらに上海への進出に意欲を示している。

山九のケースでも、バイヤーズ・コンソリデーションなどを通して、200社の現地企業と日本の通販企業との間に入ってコンテナ貨物にまとめる役割を担当している。山九香港の仕事の8割は日系企業との取引で占められているという。現地でも、日系企業の多くは日本に在りのと類似のサービスを求めている。日本人のスタッフがいることも、利用する側からすると、日本語できめの細かい、かゆいところに手の届くサービスとなる。日本人派遣社員の年間派遣コストを考えた場合、それを提供する側にとっては大きな負担である。

物流の日本型モデルの評価は現状では二分しているところがある。一方は、これまでの論調のように、質の高いサービスという肯定的評価であり、これを現地にさらに活用する方向を提案する見解である。しかしこれとは逆に、日本型物流の高コスト、非定型、人的依存性、低生産性という評価で、どちらかというとな否定的な見解である。しかし、改めて日本型物流モデルという場合その具体的な内容が特定される必要があり、かつ顧客のニーズがどのように関連しているかを捉えることが重要である。

ここでは、日本型物流モデルの内容を、効率性と有効性の2つの尺度で大きく分けて考えてみた。効率性はコスト低下に結びつく要因であり、有効性は迅速性、締め切り時間や多頻度配送の融通性などさまざまな利便性サービスを内容としている。同じ外資系のDHL、UPSやFedExといったインテグレーターの場合はこの両者の基準を標準化している。日本の場合は、インタビューを通して明らかになってきたことは、多くの物流サービスが有効性に傾斜しており、またこの両者の基準の標準化が十分に徹底しておらず、荷主の要望を受けて物流業者が弾力的もしくは個別対応的でスタッフの人的裁量に依存する部分を残している。

しかし、内外の研究からも明らかのように日本型物流モデルも確定的なものではなく、時代に応じて流動的に変化している。ミルクランのような欧米の物流システムと日本のJIT物流は統合的に利用されているように、時代のニーズが求めるものに柔軟に対応することが企業間関係および企業と消費者との間で必要となっていることも事実である。

日本型物流モデルは日本のような環境条件において必要とされたものであるが、経済発展、生活水準の向上それに生活スタイルの多様化を背景に海外で日系企業同士によって現地への技術面での移転が部分的に行われてきた。今後は、経済発展に伴い現地の企業や消費者によるコストとスピードなどへの要求条件の高まりにつれて、日本型物流へのニーズが期待できると考えられる。さらに

本研究では、物流活動の効率性と有効性をベースに物流活動の標準化を徹底させることの役割や物流サービスの現地化について主に検討している。

#### (4) 研究の影響と今後の展望

本研究は、これまで十分に考察が行われてこなかった東アジアのそれぞれの国での物流改革の実態の解明に焦点を当てている。さらに各国での物流インフラ整備を推進する物流行政の役割を提案し、また企業間や企業と消費者間の物流改革に日本型物流モデルの展開可能性を検証するため効率性と有効性という尺度を用いてその特徴と問題点を検討し、改革の方向づけを示そうとしている。

今後は、東アジアの物流改革にとって、物流問題をさらなるインフラ整備の推進として捉え、さらには日本型物流モデルが現地でない条件のもとで求められるようになるのかをより詳細に解明することでその適用の仕組みを研究していきたい。

#### 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文] (計1件)

- ① 金 成洙、「韓国物流産業とEマートの物流革新」、専修大学北海道短期大学紀要、41巻、pp.1-21、2008年 査読無

[学会発表] (計2件)

- ① 金 成洙、「韓国における物流改革の実証研究—小売業を中心に—」、日本商業学会北海道部会、2008年11月15日、小樽商科大学
- ② 中嶋嘉孝、「家電流通の構造変化に関する研究」、日本企業経営学会国際学術研究大会、2008年12月27日、台湾 正修科技大学

#### 6. 研究組織

##### (1) 研究代表者

田口 冬樹 (TAGUCHI FUYUKI)  
専修大学・経営学部・教授  
研究者番号：00095978

##### (2) 研究分担者

溝田 誠吾 (MIZOTA SEIGO)  
専修大学・経営学部・教授  
研究者番号：20095988

##### (3) 連携研究者

金 成洙 (KIMU SONSU)  
専修大学北海道短期大学・商経社会総合学科・准教授  
研究者番号：20389654

宮崎 信二 (MIYAZAKI SHINJI)

名城大学・経営学部・教授

研究者番号：20141468

塩見 治人 (SHIOMI HARUHITO)

名古屋外国語大学・現代国際学部・教授

研究者番号：40080238

#### (4) 研究協力者

李 東勳 (LEE DONG HOON)

石巻専修大学・経営学部・准教授

研究者番号：50511755

中嶋嘉孝 (NAKASHIMA YOSHITAKA)

青森大学・経営学部・講師

研究者番号：30551957

楊 陽 (YANG YANG)

専修大学・大学院経営学研究科・修士課程  
院生