

21世紀政策研究所新書—42

シンポジウム

国際競争力の源泉 としての物流・流通 システム

— アジアにおけるイノベーションの
創出に向けて

第105回シンポジウム（2014年3月19日開催）

対談

わが国の物流・流通システムとその将来的可能性

ヤマトホールディングス代表取締役会長

瀬戸 薫

21世紀政策研究所研究主幹

早稲田大学政治経済学部教授

深川由起子

パネルディスカッション

35

物流・流通システムによる価値創造とアジアへの展開可能性について

【パネリスト】

台湾宅配通董事長

邱 純枝

全日本空輸常務取締役執行役員 貨物事業室長

岡田 晃

ヤマト運輸常務執行役員

長尾 裕

【モデレータ】

21世紀政策研究所研究主幹

深川由起子

21世紀政策研究所では2013年度、沖縄物流ハブの可能性に関するプロジェクトを推進してきました。これは、アジア主要空港へのアクセスが4時間以内という那覇空港の利点をフルに活用しながら、日本の農畜水産品の輸出振興を図ろうというものです。

たとえば、eコマースを通じてアジアの富裕層から受注した生産品を、日本の高度な鮮度保持と個別配送の技術によって、翌日には消費者に届けるというスキームです。期待される効果としては、第1に、日本の農畜水産品の生産者によるアジア市場への新規参入を積極的に支援し、アジアの活力を直接取り込むことができると考えられます。第2に、これによって日本とアジアを結ぶ農畜水産品のゲートウェイが構築されます。将来的には日本をアジアにおける物流ならびに食品加工のハブとすることも可能になると考えられます。第3に、日本の食文化の一つである「お取り寄せ」の文化を海外に展開することにより、日本の優れた農畜水産品や食料品の輸出が促進され、ジャパンブラン

ドをアジアに浸透させることができます。

こうした観点から、当研究所では早稲田大学の深川由起子教授に研究主幹をお願いして調査研究を進めてまいりました。今般、報告書も取りまとめの段階に入っていることからシンポジウムを開催し、その成果を報告するとともに、専門家の皆さまにさらに議論を深めていただこうと考えた次第です。その意味で、本日のシンポジウムでは沖繩物流ハブの可能性を進展させ、日本経済の発展につなげていくための糸口を探りたいと考えています。

前半はヤマトホールディングスの瀬戸会長と、深川先生で対談していただきます。ここでは、日本の高度な物流・流通技術とその可能性を大きな視点で捉えてみたいと思います。日本の物流・流通システムを国際競争力の源泉の一つに位置づけ、これをアジアに展開することで日本の中長期的な発展にいかなる影響があるのか。また、日本の国際的なプレゼンスの向上はもとより、現地における市場の開拓や新たなライフスタイルの創出といったイノベーションにつながるのではないかといった点について、お話しいただきたいと考えています。

また、後半のパネルディスカッションでは、当研究所の研究成果を深川先生から報告するとともに、ヤマト運輸の長尾常務、全日本空輸の岡田常務、台湾宅配通の邱董事長に議論を深めていただきます。

わが国の少子化進展による人口減少、国内市場の縮小が深刻さを増す中で、産業の空洞化を食い止め、国際競争力を維持していくための方策を講ずることは喫緊の課題となっています。本日は日本の高度な物流・流通システムがいかにして日本の国際競争力強化に寄与していくのか、ひいては日本が将来にわたって発展し続けられる基盤の構築に貢献することになるのかといった問題を、皆さまとともに考えてみたいと思います。

二〇一四年三月十九日

21世紀政策研究所所長 森田富治郎

対談

わが国の物流・流通システムと
その将来的可能性

ヤマトホールディングス代表取締役会長

瀬戸 薫

21世紀政策研究所研究主幹／

早稲田大学政治経済学部教授

深川由起子



深川研究主幹

変革期にあるアジアの物流

深川 本日お話しいただくヤマトホールディングスの瀬戸薫会長は、ヤマト運輸に入社されて以来、取締役常務執行役員、ヤマトホールディングスの代表取締役社長を経て現職まで、ヤマトグループの発展の過程を背負ってこられた方です。日本の物流を実体験されてこられており、貴重なお話がうかがえるものと思います。

私自身は自由貿易協定などの研究を、特にアジアとの関係でやってきました。古くは第1次安倍政権のときに「アジア・ゲートウェイ戦略会議」があり、日本がいかにアジアのゲートウェイとなってアジアと市場の連携性を深めていくかということを議論しました。しかし、あれ



瀬戸会長

から安倍政権も第2次になり、その間多くの時間が経過しまして、アジアは非常にダイナミックに成長し、たいへん多くの変化がありました。一番大きな違いというのは、アジア・ゲートウェイを私がやっていたころは、まだ多くの会社にとってアジアは生産拠点でした。ところが、この間に7%や8%で成長し、6年から7年で倍近くの市場規模になり、市場としての重みが増してきました。

この間、研究においてもいろいろな議論があります。一昔前の、皆さんや私が学生時代のころの国際経済学だと、「比較優位」という概念で貿易が行われるとか、お互い生産性のあるものをつくって交換すると貿易のメリットがあ

るといった話を習ってきたと思います。最近の理論が教えているのは、それだけで貿易のメリットがあるわけではなく、「サプライチェーンがつながって初めて非常に大きなバリューが生まれる」ということを教えています。

国際競争も、一昔前は「いかに効率よく、いかに安く、いかにクオリティの高いものをつくるか」という競争でしたが、最近はいかに消費者の望んでいるものを、いかに消費者の望んでいるタイミングでお届けして満足してもらえるか」が、全世界の競争のモデルの中核になってきていると思います。その意味で、物流はたいへん大きな変革期に入っていると思います。

特に最近はまだあまり報道されていないのですが、今「ASEAN+1」というかたちで自由貿易協定ができました。ASEANと日本、ASEANと中国、ASEANと韓国、ASEANとインド、ASEANとオーストラリア・ニュージーランドまでできました。ここから先は仲の悪い日中韓をつなぐことと、このASEAN+1の5種類の自由貿易協定をどうやってつないでいくかという話なのです。

これは非常に難しいところもたくさんあって、いろいろな話し合いをしているわけで

す。アジアはまだ成長しているので、日本の強みを生かすには、政治的なものではなくて、「これをやったら私も儲かる」「これをやったらあなたも得だ」ということをみんなで積み上げていくのが一番やりやすいやり方だと思います。その意味でぜひ今回は物流のお話をおうかがいできればと思います。

そこで最初に私からお尋ねしたいのは、この間、日本自身も非常に大きな変化をたどってきたと思います。かつての高度成長期から市場が成熟して、物流自身がIT化といった非常に大きなイノベーションの環境を経て、いろいろなビジネスモデルを進化させてここまでできたと思います。この日本の進化をどのように評価されるのか、お話をうかがえればと思います。

われわれの物流の三つの強み

瀬戸 日本はキャッチアップ型で成長してきましたと思います。その中では物流も同様に成長してきたと思います。どこの国をキャッチアップしたかという点、米国やヨーロッパでした。米国やヨーロッパは非常に物流の仕組みがしっかりしています。しかし、その

一方で、欧米の物流会社は自社の生産性を上げて利益を出すことを重視しており、お客さまがどこに困っていて、それに対してどのようなソリューションを提供したらいいか考える視点が不足していると一般的に言われています。また、欧米の物流会社の多くは、戦略を考える人、命令する人、実行する人と明確に役割が分かれているため、第一線のお客さまに一番近いドライバーたちは、ただ役割として配達することが多く、お客さまのニーズを見つけにくいとも言われています。

その一方でアジアに目を向けると、まだ物流はほとんど仕組み化されていないし、システム化されていません。そうした状況をいろいろ把握しながら、われわれはアジアで物流を展開しています。

われわれの物流の特色は三つあります。一つ目はスタンスです。まずお客さまのことを考えるというところに欧米とのスタンスの違いがあります。お客さまもわれわれから見ると二種類のお客さまがいます。荷物を出してお金を払ってくれるお客さまと、荷物が到着してそれを受け取るお客さまです。このお客さまのどちらを重視することがいいかという、今の結論は受取り側、すなわちエンドユーザーです。受取り側のスタンス

に立って仕組みをつくったり、プラットフォーム化することが必要と考え、今、日本ではそうしたスタンスで他社との差別化を進めています。

これまでは比較的送り手を意識してサービスを組み立てていましたが、サービスの困りごとというのは、どちらかというを送り手側よりも受け手側に多く発生しています。われわれは特に受け手のニーズを大事にして仕組みをつくり、サービスを提供しようとしています。

物流において個人や中小企業の方は、大企業と違い、自分・自社では物流の仕組みがつかれないという困りごとがあります。そこで、われわれは特に受け手側のニーズを意識して、ITの部門、ロジスティクスやデリバリーの部門、決済の部門まで含めてサービスをプラットフォーム化し、個人の方にも中小企業の方にも使えるサービスを提供しています。これが二つ目の特色です。

三つ目の特色は、第一線にいる社員を大いに活かす経営をしていることです。われわれの第一線とは、実際に荷物をピックアップし、配達する社員です。その相手側も必然と第一線の人になります。第一線の現場には、会社の課題や業界の課題が凝縮されてい

ます。われわれは第一線のセールスドライバーたちが課題を感じ、それを吸い上げて解決策を考え、サービスとしてお客さまに提供できるようにしています。それをわれわれはセンターソリューションと呼んでいます。こういった特色が、世界に対しての強みだと感じています。

物流イノベーションによりお客さまニーズに応える

深川 私たちが大昔習ったことに、マーケティングには「四つのP」というものがありました。ProductとPriceと、どこに持っていくかというPlaceと、あとは広告や宣伝のPromotionです。この四つのPでマーケティングを組み立てる話を学校で習ったと思います。

最近、物流のイノベーションがあまりにも革命的に進んできているので、その一部でロジスティクスとマーケティングのインターフェイスが少し変わってきています。ロジスティクスがもっている情報量はものすごく大きいので、むしろ顧客の問題解決のCustomer Solutionとか、顧客はもちろんコストが安いことを望んでいるので顧客の

Cost Downとか、それから顧客の利便さのCustomer Convenienceとか、あとは情報ビジネスなのでお互いのもっている情報共有のあり方としてCommunicationがあると思います。昔のただプロダクト中心の時代から、新たなこうした4Cの時代に移ってきているように、ロジスティクスとマーケティングの関わり方の違いがおそらく出てきていると思います。

ただ、日本は長らくメーカーの力が非常に強かったので、欧米と比べても少し違うPのマーケティングのセグメントがあったように思います。こうした変化をどのように捉えていったらいいのでしょうか。

瀬戸 そのような部分は、変化が激しいと思います。生産財では調達側を見ると非常に苦労されています。たとえば、自分の発注した部品がいつ、どのくらい入ってくるのがよくわからない。すべての部品が揃わないと製品にならないのに他の部品がいつ入ってくるのかわからない。調達側にはそのような悩みがあります。

工場からは「ジャストインタイムで届けてくれ」とか「その日使う部材はきちんとマージして届けなさい」といわれても、その手前の調達する相手からきちんと部材が

入ってこないと出荷できないため、そのリスクを回避するために余分に在庫を持ち、在庫過多になって不具合が発生します。

そこで、われわれがITで、調達側から見てどのくらい量の荷物がいつ入るのか、発注した荷物がどこで滞留しているのかを見える化することで、調達側の困りごとをなくすることができます。その結果、双方のコミュニケーションがスムーズに行われていくのではないかと思っています。

深川 情報共有が勝負になっているところはたくさんあると思います。特に日本のB to Cの場合、たとえばeコマースでものを頼んで、「私は16時から18時までしかないから」ということで、絶対にこの間に配達することに対応するというのも、あります。それからもう一つ、これからアジアとの広がりを考えていった場合、アジアはIT化が大好きだし、ヨーロッパなどに比べても、いわゆるレガシーコスト(注)がないので新しいものをどんどん取り入れていくし、便利ならそれでいいではないかというのもあって、非常に要求の高い消費者が出てきている面があります。

また、中小企業が非常に多いということもあります。これはおそらく日本もそうだと

(注) 陳腐化したシステムなどにかかる割高な維持・更新コスト

思っています。このような消費者や、先ほどご指摘があった中小企業というのは、自分でシステムを組めるわけではないけれども、非常に高いニーズをもっています。特にB to Bの中小企業の場合は自分の競争力にも関わってくることで、この可視化がものすごく大事になっていると思います。

そうした場合、B to Cの顧客や消費者を相手にするときと、B to Bで、先ほどお話のあった部品など中小企業を相手にするときとは、その組み立て方が違うのですか。

瀬戸 組み立て方は違ってきます。個人の場合、基本的に自分で頼むものは単品での配達が多い。ところが中小企業の工場などは、複数箇所から調達してきたものを製造ラインごとにマーキングしてお届けしたり、あるいは時間通りにお届けすることが大事になります。企業側でこれに対応しようとすると、中小企業では物流面での体制構築が難しくなります。構築しようとした場合、メーカーの各製造工場の近くに物流センターを設置する必要がありますが出てきます。しかし、これでは物流コストが非常に高くなってしまいます。

それを解決するために、われわれの物流ネットワークを使ってもらい、その中で流れを止めないで、付加価値をつけながら物を動かし、最後はITの力を使って必要な部品

をきちんとマージしてお届けするというサービスを行っています。これは中小企業の方、あるいは工場の調達側の方や小売店の方にとって在庫コストが安くなり、リードタイムも短く、その日使う分だけが入ってくるようになります。このノウハウをアジアなどに展開していくと、これは大きな物流改革になるのではないかと思っています。

国境を越える物流の課題

深川 やはりアジア自身も産業組織が非常に中小企業中心ですし、日本企業も大手だけが行くということではなくて、農水産物や日本食レストランのようになってきているので、物流面からそれを安心して支えてもらえるというのは非常に大きな支援になると思います。

そうすると、今度は国境を越えた場合です。今までの日本は、得もいわれぬ日本的な世界の中で、私も本当にそう思いますが、日本の消費者は非常に甘やかされているので、「16時から18時に来ると言ったでしょう」と言ったりします。

最近、私はイギリスに住んでいるのですが、普通、イギリスだとのんびり待っています。

すし、時間どおりに来ないのは当たり前で、その日に来なくても「だって、理由があるから仕方ないよ」と消費者もおとなしくそれを待っています。そのような世界の人たちはたくさんいますし、結構先進国にもそのようなことはありません。日本は非常にいいサービスを提供しているので、2時間刻みを平然と当たり前だと思っているような人たちがたくさんいて、アジアに行くとは外部環境があるので、日本のインフラと日本のIT環境だったらできることが、国境を越えるとはできないことがもちろんあると思います。

特に農水産品とか、eコマースでものが動いていく場合、アジアでもお金があつて、おいしいものが食べたいという非常に豊かな消費者が出てきています。私たちのレポートでは香港を中心とした事例を紹介していますが、香港の消費者はものすごく舌が肥えていて、日本を訪れる方もたくさんいらっしゃいます。アジアで、ニセコのスキーとか北海道の魅力を一番早く見出したのも香港の人たちでした。「今までは情報がなくて英語も通じなかったから、何か変なところだと思っていたけれども、行ってみたら結構いいところがたくさんあって、おいしいものもたくさんあった。東京から荷物を送れば次の日着いていて驚くべき国だ」ということになって、香港の人たちに糸口ができていっ

たということだと思いません。

ただ、日本国内の物流には検疫がないので、もちろん次の日に2時間刻みで届けられますが、国境を越えると動植物に関しては検疫があります。さらに香港はものすごくインフラがいいので香港まではよくても、そこから先、アジアの他の国に行けるのか。たぶん広東省ぐらいまではOKだけれども、中国全土にいきなり行くのは無理だと思います。そうしたものを一つずつのような順番で解決していったらいいのでしょうか。

瀬戸 もちろん現地の会社のデリバリーのシステムというのは非常に大事ですが、そこに行く間に通関や検疫があります。それから当然、食べ物には温度管理が必要です。それにもきちんと対応していかなければいけないと思っています。

ただ、通関はある程度は目処が立ちます。われわれの会社は海外でも多くの事業を行っており、小口貨物の通関量では日本で一番多い。小口貨物の通関はいろいろな品物があり千差万別です。それをスムーズに通すためにシステム化を行い、税関に先送り情報として荷物の情報をあらかじめ送っておき、事前に通関審査をもらえばスムーズに通れます。たとえば沖縄ではすでにこのシステムを使いスムーズに通関できるように

なっています。

問題は検疫です。特に農水産物などの生鮮品を送ろうとすると、温度管理をしないといけないものが多くなります。そのため検疫で時間がかかると品質が落ちてしまいます。これはわれわれにとって非常に大きな問題です。それを解決するために検疫を担当する部門と実績を積みながらスムーズに通す仕組みを考えなければいけないと思っています。もう一つは、日本の生産者が海外で販売するときには、代金の回収が重要になります。そこで代金回収のところではプラットフォームをつくって、だれが送ってもきちんと代金が入金される仕組みをつくる必要があります。今はすべての決済手段に対応しているわけではないのですが、将来的に可能にする方向でシステムを構築しています。

クール便の海外展開

深川 そうすると、たとえば香港やシンガポールぐらいのハイレベルな検疫ができる国で、思いつきで意地悪で検疫を止めたりする国ではなくて、リーズナブルな検疫制度をもっている国だった場合でも、一つ難しいのはクール宅急便が独特なものすごくデリケ

ートなものでしょう。たとえば香港のお金持ちが「私は数時間以内に何としても北海道のタラバガニが食べたい」「タラバガニをお取り寄せして、新鮮なうちに食べたい」と思った場合、このタラバガニは安全で、速く通関させないと商品バリューがなくなってしまう、検疫で中を開けて足をもいだらもう意味がないという話を納得してもらう必要があります。

全世界にクール宅急便のようなものが一般化されていけば、世の中にこうしたものと言えばいいのかもしれませんが、なまじデリケートな物流が日本ですごく競争力を持ってしまったために、他の国の人に言っても、「なぜそこまで温度にこだわらなければいけないのか」という疑問があつて、これを検疫官に納得してもらうためのプロセスがあると思います。これにはどのような情報開示が可能で、どのような協力関係が可能ですか。

瀬戸 ここはまだ、具体的にどこまでなら大丈夫かを判断するための実績が少ないため、具体的には進んでいない領域です。

アジアの人々には、今までクールでの配送という仕組みがないため、生鮮品を生で食

べるといふ習慣がありません。そのため、せっかく水揚げした翌日に届いた新鮮なものに火を通してしまいます。その意識を変える必要があると考えています。そのために、現地での売り方や、生鮮品を生で食べる文化を啓蒙していく必要があると考えています。そうしなければ、日本で提供している新鮮な味を現地の人に知ってもらい、クール宅急便を使ってもらうことはできません。これは時間をかけてでも、しっかり行う必要があると思っています。

深川 今、ヤマト運輸では当然、いろいろな海外展開も視野に入れていっていると思います。アジアとか、北米とかに分けた場合、アジアが重点だという感じはあるのですか。

瀬戸 北米の物流はすでにある程度仕組みができています。その反面、アジアはいま成長力が非常に高い状態にあります。物流は未発達です。そのため、アジア各国のニーズに合った物流システムをわれわれが展開することで、アジアの人たちの生活を豊かにできると考えています。

いいサービスはどこ国でも喜ばれる

深川 先ほどセールスドライバーの話が出てきましたが、おそらくセールスドライバーは非常にレベルが高いのだと思います。だいたい日本の産業は何でも現場力最強で、戦略はしばしばちぐはぐだったりしますが、現場力にはすごいものがあります。日本の消費者はみんな甘やかされているので、絶対に2時間の間に来る、もちろん来て当たり前だと思っています。ご著書(注)の中にも出てくるのですが、ぎりぎりになってしまつて「あと5分でだめなのよ」ということをセールスドライバーの方が言われていると、そのうちのお子さんが「クロネコのお兄さんが走ってきたのを、私、見たもの」といって、摘んできたタンポポをあげるようなDVDがあつたと思います。そうしたものはインターフェイスとして日本人には合つていると思います。

セールスドライバーはすごく心配りもきいて、機転もきいて、現場でそれぞれソリューションをしていって、顧客に対して「マックス私はこれだけの努力をやってます」ということを伝えられる能力がある方であつて、後半のパネルのところ台湾の話なども聞けると思いますが、おそらくこうしたことはアジアにも通じる面があると思

(注) 瀬戸薫著「クロネコヤマト「個を生かす」仕事論—「伸び続ける集団」の「発想・行動・信念」」(三笠書房)

います。上海とか一部で始まっているようにお聞きしていますが、そうした日本のセンチメンタルなものも含めて、ポテンシャルとしてアジアには通じるところがあるのですか。

瀬戸 各国に展開していったら、人間の本质は日本も外国の方も一緒であることがわかりました。やはりいいサービスをすればすごく喜んでくれます。早く持っていけば喜んでもらえるし、制服を着て配達するだけでもすごく喜ばれます。帽子を取って頭を下げることにも喜んでもらえます。

ただ、今までの文化が違いますから、受け取り方もちょっと異質なところがあります。たとえば通販の品物をお届けすると、日本ではその場で開けて品物を検品することはありませんが、ある国の人たちは開けて検品をし、きちんと大丈夫か、通電するかというところまで確認して初めて受け取る文化もあります。そこは文化の違いですから、受け入れて考えてやっていかなければいけません。いいサービスはどこの国へ行っても喜ばれるということは共通だと思います。

コストマネジメントと優良サービスの提供

深川 もう一つ、コストを下げていくという話があると思います。莫大なコストをかければ何でも可能だと思えますが、私たちが接している日本の物流システムのよさは、確実性と速さと、それがリーズナブルなコストで回っているということです。とんでもなく高ければ使う人はいません。また他の国では、日本にはないコストがあると思います。たとえば、開けられないはずのものがいきなり開けられているとか、通電してしまっているとか、破れたままテープだけくっつけて出しているとか、そうしたリスク管理をやりながら、どうやってコストを落としていくのですか。

瀬戸 コストというのは基本的に生産性ですから、生産性を上げることについてはすぐ力を入れます。生産性を上げるために何をするかというと、まず移動時間を少なくします。それから工程数を少なくします。そして待つ時間を短くします。そのような三つのことを徹底的にやると生産性が上がります。生産性が上がれば、きちんと利益を出すことができるようになるので、特に力を入れてやっています。

日本ではやっていますが、アジアなどでは配達する荷物があると地図に全部配達先

をプロットして、この順番に配達すれば最短で届けられるといった事前の打ち合せをして生産性を高めています。あるいは事前にお客さまにメールなどでお知らせすることによって不在をなくし、生産性を上げるといった、日本ではやっていない取り組みを先行してやっています。

深川 そうすると、アジアでは、今までなかったサービスがいきなり持ち込まれるので、あったものと比較するのではなく、デザイン力があればある程度変えることができるし、いいサービスはどんどん使われていくというやりやすさはあるのですか。

瀬戸 今まで同様のいいサービスが提供されていなかったところに進出するため、消費者の支持はすごく大きくなります。日本でも昔はそうでしたが、いいサービスをする配達先の方が「家に少し上がっていけ」とか「一杯お茶を飲んでいけ」と声をかけてくれることが実際にあります。また、いいサービスをするとかコミでも広がります。このサービスなら少々高くても払うという人も出てくると思います。

アジアのへそに位置する沖縄のポテンシャル

深川 今回の私たちのレポートでは、沖縄をハブとして物流をやっていった場合、「このような可能性があるのではないか」という話をしています。今回はアムステルダムの物流を現地調査に行って、非常に印象的なことがたくさんありました。

物流の競争力がある程度決定するのは立地です。なぜアムステルダムがあれだけの物流センターになれたのかというと、国土が平たくて、ヨーロッパのど真ん中にある立地条件を考えて、営々と努力してきたからであるというお話がありました。たとえばロシアには「女性の日」というものがある、いきなり「来週、チューリップ50万本」といわれても、とにかく世界中からかき集めて何とかデリバリーする。それはアムステルダムにしかできないから私たちは生き延びているという話など、いろいろなことをお聞きできました。

そこで沖縄を物流ハブとした場合、一つはアジアのへそに位置するので、立地的に明らかに早く行けます。それから、日本の各地と結んで新鮮さが命のものを届けようとする場合でも、沖縄への航空便数がとても多いことから、それも可能です。日本各地

とも結ばれていて、アジアともわりと結びやすい沖縄のハブ構想は、有利な立地を活かしたビジネスモデルとして提起されているように思います。

瀬戸 私は沖縄のポテンシャルは高いと思っています。私もオランダの花市場に行ってきたのですが、あそこは短期間のうちに全世界から花が集まってきて、仕分けをして、世界中に発送されていきます。それを見ると、確かにオランダは世界的にすごく恵まれた立地にあると思います。そこでアジアに目を向けてみると、沖縄は同様にいい立地だと思います。世界各国すべてというわけにはいきませんが、アジアの各地から集めて、仕分けをして発送することに沖縄は最適ではないかと思っています。その意味で、アジアに拠点を持っている企業は沖縄の使い方を見ると、さらにメリットが出るのではないかと思っています。

たとえばパーツ（保守部品）などを沖縄に集めておいて、沖縄をコントロール基地にしておけば、タイの営業所その日に使うパーツを送ったり、あるいはどこかの国でパーツ在庫が過剰にあるときは、沖縄を通じて調整することが可能になります。また、修理部品などを沖縄の保税エリアにある修理センターに在庫しておく、アジア各国から

修理を必要とする商品が沖縄に送られた際に、外貨のまま修理をして送り返すこともできます。これによりスピードもコストも安くなると思います。その意味で沖縄は非常に使い勝手がいいのではないかと思っています。

深川 そうすると、ただものが集まってくるというだけではなくて、たとえば急に「この箱の、このロットはだめだったから、これを送る」というような代替品の発送や、またちよつとこれを直せば大丈夫だというような修理センターをつくるなど、沖縄に付加価値をつける拠点を置くということですね。

瀬戸 たとえば中古品がタイから沖縄に送られてきて、その需要がベトナムやマレーシアにある場合、沖縄では加工したり、修理したりする基地として調整がすごくやりやすいと思います。

将来を見据えた物流人材の育成

深川 物流特区もつくってしまったので、何とか沖縄の物流ハブを成功させていかなければいけないと思います。あとは人材面とか、ソフト面も非常に大事になってくると思

います。それを沖縄内で調達できるのが一番効率いいと思います。どのような人材が必要で、どのようなことがあればいいのですか。

瀬戸 人材の話をする、日本人だけでやっていいのかというのはあると思います。たとえば各国によって文化なども違いますから、本当は各国の代表選手が沖縄にいて、いろいろな文化の違いなどがそこでクリアできるようになれば、さらにいいサービスができると思います。日本人だけでやろうとすると文化の違いなどがわからなくて問題を起こしてしまうかもしれないので、人材的には多国籍のほうがいいと思います。

深川 韓国が仁川インチョン空港を始めたところに、仁川空港の後ろにもものすごく大きな物流団地をつくっているのです。非常に長期のスパンで考えていて、実は仁川空港とソウルの街なかと、それから将来的に朝鮮半島が統一された場合、そこがきれいな三角形になるのです。あとは北朝鮮さえ国際社会に復帰してくれば、仁川を中心にユーラシアで物流を回せることが韓国のユーラシアビジョンなのです。そのために仁川大学に物流学科までつくって、ものすごく集中的に育成もやっています。もちろん英語はできて当たり前ですし、あらゆる外国人に留学してもらって、物流人材の共通育成をやっているという

ことです。おそらく沖縄でもそのようにやっていくのでしょいか。

瀬戸 そのほうがいいと思います。沖縄県にはすでに同様の目的を持った大学があります。

官民の対話のあり方を考える

深川 これは後半のパネルにも関わる場所ですが、日本は長い間大国で、何だかんだといっても世界ナンバー2の市場だったので、何となく国内で折り合っていけば、それほど海外で苦労しなくてもやってこられた部分があると思います。特にサービス業はそうだと思います。これからは人口が縮小していくわけです、市場もそれほど簡単に膨らむわけではないので、外に行かざるを得ないと思います。

そうしたことを考えていった場合の官民の対話のあり方です。日本だと得もいわれぬ阿吽あうんの呼吸でわかることが、外国人にはもちろんわからないし、外国の当局もわからない。外国人の顧客にもわからない。でも、この島の中でまた争って、官民の中で足を引っ張り合い続けていると、これまた先にいかないということがあると思います。

私がオランダで非常に印象深かったのは、オランダの物流当局はもはやコンサルタン
トだったことです。オランダでは、日本の経済産業省と農林水産省のようなところが
くつついていて、経済・農林・イノベーションで3機関が合併しているのです。農業
はオランダの戦略産業ということで、農業は農業でやっているけれども、その価値は農
業自体ではなくて、むしろお届けできるバリューや物流にあつて、農業もイノベーシ
ョン、物流もイノベーションなのです。それはみんなが仲良く話し合う中でしか生まれま
せんし、それこそオランダ人がいつているポルターモデル（オランダ型の労使関係）で
あつて、ヨーロッパでこうした協力関係が官民でできる国はすく少くないなか、オラン
ダはそれができているということでした。大陸ヨーロッパの中では数少なくワークシェ
アリングをきちんとやれた国なので、そのような利点があると思つています。

日本も民間の方が当然市場のプレイヤーですから、これからのようなイノベーシ
ョンが起きていくのかを役所よりわかっていると思ひます。役所もそれをくみ取らないと、
相変わらず20世紀モデルのまま規制する、規制に違反していかないかをチェックする、民
が頭を下げてきたらやつてあげるでは、とても回らないと思ひます。どのような官民の

対話があれば、日本がオランダのような通商立国モデルになれるのか。すぐになれるとしても、何を取っかかりに対話をしていったらいいのですか。

瀬戸 安倍政権の第3の矢は成長戦略にあるため、その戦略がもう少し具体化されればいいと思います。その具体化された戦略を最前線でやるのは民間だと思います。そこには通関や検疫の課題をはじめ、各省庁に関係あるいろいろな課題が出てくると思います。そうした課題を解決するための話し合いの場を、民間プラス各省庁で持てればいいと思います。

組織内の連携を図り即断即決する

深川 たぶんまだまだ課題は多いと思います。図体が大きいとなかなか転換できませんね。でも、企業も同じだと思えます。新しい会社で右肩上がり的时候は図体も小さいし、みんな同じ志でやっているから迅速に動けます。だんだん大きくなってくると、まとめることが大変なのは、国も会社も同じだと思うことがあります。

今後進化していくと、おそらく先ほどお話があったように、ITはITで進化して、

ものすごいイノベーションがあります。情報共有はどんどん先に進むと思います。もう一つに資金回収があります。お金を集めるほうでは金融のイノベーションがあつて、ITと重なったものすごく進んでいくと思います。

そうすると、ビジネスモデルの中にはITの変化、金融の変化、そしてモノを運ぶという本来の物流が両方から受ける変化があると思います。当然大きな会社だと、たとえばITの担当者はこのようなことをやりたい、金融の担当者はこのようなことをやりたいとなった場合、研究開発などのイノベーションに伴うリスクと組織のマネジメント上の課題は必ず発生すると思います。こうしたものをどうやって組み合わせてやっていけるのですか。しかも海外でやっていけるといいますが、どのようなビジョンをお持ちなのですか。

瀬戸　うちの会社もグループとしては19万人もいるので大きい会社に入ると思いますが、意外に行動は速いのです。なぜ行動が速いのかというと、毎朝7時半から経営層が集まり、現場からの提案を聞き、アドバイスをする朝ミーティングをやっているからです。そこには当然ヤマトホールディングスの社長、ITの責任者も財務の責任者もいて、そ

の場でいろいろな案件を協議し、方向性を決めます。そこで決まったことは、みんなの統一見解として進めていく仕組みがあります。

そうした仕組みを持たずに縦割りになると、相手の狙いや気持ちがわからずになかなか進みません。トップが全部そろって協議をすると、何が目的で自分は何をすべきかが全部わかるので、そうした組織運営をしていくと、スピードを持って進んでいくと思います。このようなやり方を広げていくことができれば、さらにスピードが上がるのではないかと思います。

深川 大変いいお話をありがとうございます。

パネルディスカッション

物流・流通システムによる価値創造と アジアへの展開可能性について

【パネリスト】

台湾宅配通董事長

邱 純枝

全日本空輸常務取締役執行役員
貨物事業室長

岡田 晃

ヤマト運輸常務執行役員

長尾 裕

【モデレータ】

21世紀政策研究所研究主幹

深川由起子

深川 パネルディスプレインでは3名の方にパネリストをお願いしています。邱純チヨウジュン枝ジさんは台湾宅配通の董事長をされています。大手家電メーカーの東元電機トンユエの総経理や、アジア太平洋（亞太）電信の董事長を歴任されたビジネスウーマンです。

また、岡田晃さんは全日本空輸の常務、貨物事業室長をされています。全日本空輸に入社されて上席執行役員企画室長、オペレーション推進会議議長、オペレーション統括本部長等を歴任され、現職でいらっしゃいます。長尾裕さんはヤマト運輸の常務です。ヤマト運輸に入社されて、流通ソリューションの営業推進室長、TSS営業推進室長、執行役員関東支社長等を経て、現職に就かれています。

前半の対談は日本を中心にお話をしてきましたが、パネルディスプレインではアジアの事情ということで、最初に邱董事長から台湾の事情についてご説明いただければと思います。

宅配通と台湾の宅配産業

邱 台湾宅配通の邱と申します。宅配通という会社について、次に台湾の宅配産業全体



邱董事長

について、そして日本の物流技術が台湾へ輸出されたことでのどのような影響があったのかをお話します。

この会社は2000年にでき、現在、中継センター3、物流センター10、営業拠点45、車両1000台、スタッフ1639名です。2013年には台湾の宅配業で初めて上場会社となりました。株主には台湾の東元電機があります。東元電機は家電とITを中心とする会社です。台湾で大きなテレビショッピング会社フイガンの富邦メディアも株主です。日本の日通と伊藤忠も株主です。私どもの技術やロゴは、日本通運からご提供いただきました。

小さな会社ですが、台湾の宅配産業において

は初めてのことがいくつかありましたので紹介します。たとえば代引きを始めたのも初めてです。テレビショッピングの会社とも協力をし、その宅配を始めました。2003年にはコールドチェーン、低温の輸送を始めました。その際、フランスのエコなアイドリング抑制技術を導入し、グリーン化を図り、台湾現地の工業団地にこのサービスを提供しています。

2010年になると、代引きに加えクレジットカード決済を始めました。これも台湾では初めてのことです。2011年になると、空港での荷物の輸送を扱うようになりました。これも台湾では唯一かつ初のサービスでした。

宅配通では図表1のような宅配サービスを提供し、配送サービスを着実に実施するためにカスタマイズした物流管理サービスも提供しています。日本からの品物にもカスタマイズした物流加工、倉庫サービスなどを提供しています。このようにしてつくったプラットフォームを使って物販もやっています。

次に、台湾の宅配産業の発展と現状です。日本と比べてみると、日本の宅配は1976年に始まり、台湾は遅れること24年、2000年に始まったばかりです。日本では15

図表 1 台湾宅配通のサービス内容

1. 宅配管理：

- ①当日配達完了サービス (B2C、C2C)
- ②翌日配達完了サービス (B2C、C2C)
(カード決済含む)
- ③代引きサービス
- ④空港で受け付ける荷物宅配サービス
- ⑤低温宅配サービス



2. カスタマイズ

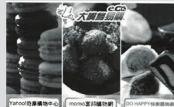
物流管理：

- ①倉庫、保管
- ②ピッキング (注)
- ③梱包
- ④受注管理
- ⑤加工処理
- ⑥契約社員派遣
- ⑦組み立て & 仕分け管理



3. バーチャル市場：

- ①DM販売：コンビニ
- ②ネット販売：Yahoo!、momo、GO HAPPY

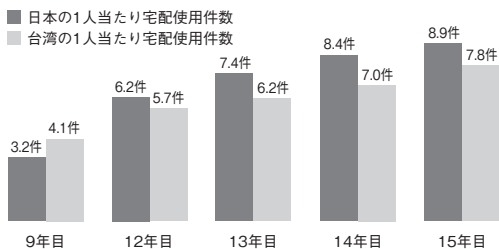


(注) 物流拠点内の在庫から集品するサービス

年目の1990年には1年間の1人当たり利用件数が8・9件なのに対して、同じ15年目(2014年予測)を比べてみると、台湾でも1人当たり7・8件になっており、成長トレンドは日本と似ていると考えられます(40ページ図表2参照)。

この件数を2012年で比べると、日本は28件、台湾は6・2件。つまり、台湾の人々は日本の22%の利用ということになります。ちなみに台湾の国民所得は日本の約42%です。こうしたことから、ライフスタイルがかなり似ているといえるので、今のトレンドからすればこれから需要が倍増すると考えられます。

図表 2 宅配産業の台日比較



	9年目	12年目	13年目	14年目	15年目
日本	1984	1987	1988	1989	1990
台湾	2008	2011	2012	2013	2014

台湾における総宅配件数は2012年が約1億5000万件、成長率は2000年から2012年にかけて年率17・7%で伸びてきました。

次にeコマース、ネットショッピングは、2008年から2012年にかけて非常に増えており、年間成長率は20%以上です。この伸びは今後も続き、eコマースに関する宅配は毎年15〜20%の伸びが見込まれます。

その一方で、テレビショッピングの成長はかなり鈍化してきました。テレビショッピングの売上は2005年から徐々に下がりましたが、現在は若干戻ってきています。将来はどうなるのか。やはりネットショッピングがテレビショッピングを超えるという傾向は続くでしょう。

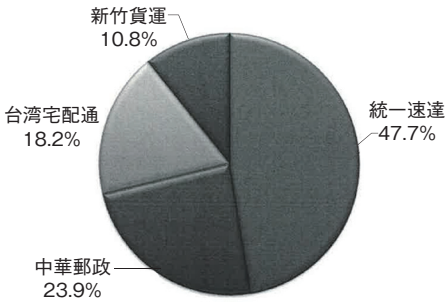
宅配産業にとってeコマース、なかでもネットショッピングは非常に重要で、これは国境を越えるものですから物流が非常に大切になってきます。台湾のeコマースショッピングというのは台湾の事業者のみならず、大陸や日本といった多くのeコマースショッピングが台湾を通じて行われ、配送されるということになります。このビジネスは国際物流のニーズが高いことから非常に重要な地位を占めることになり、宅配産業発展の大きな推進力になっています。

日本に学んで躍進する台湾物流業界

邱 台湾の宅配業者のシェア第1位は統一速達で、ヤマト運輸のライセンスを受けています。2位は中華郵政で、国営の郵便事業からスパシアウトしたものです。次が私たちの台湾宅配通で、現在のシェアは18・2%です(42ページ図表3参照)。

宅配通は台湾で初めてのいろいろなサービスを提供してきたのに、なぜシェアが1位ではないのでしょうか。それは台湾には異なるタイプのビジネスモデルがあるからです(43ページ図表4参照)。まずは、統一速達とセブンイレブンが提携して、C to Cのビ

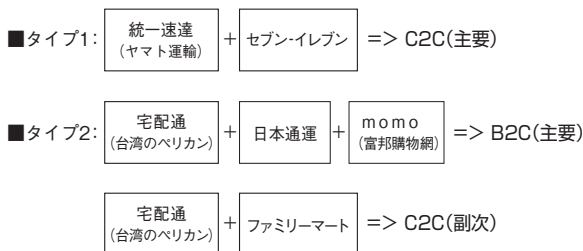
図表3 台湾の主な宅配業者



ビジネスモデルを構築しています。両社は同じ企業グループに属しており、株主関係があるので業務でも非常に深い協力関係を築くことができます。したがって、取り扱い件数も一番多いですし、実際にセブンイレブンでは毎日多くの宅配便を受け付けています。

この組み合わせと比べると、宅配通は別のビジネスモデルを採っており、台湾のmomomo（富邦購物網）というショッピングサイトと提携してB to Cビジネスを構築しています。このモデルでは、日本通運の非常に強い国際物流の力を借りており、宅配事業の進展につながっています。この協力によって、たとえばサントリーの健康食品やユニクロの製品などを台湾で配送しています。

図表 4 台湾宅配産業の主なビジネスモデル



日本以外の市場では、非常に強いリテールのチャネルを持つことが宅配事業の成否を決めることになりませんが、宅配通は現在リテールのチャネルをあまり持っていない。しかしながら、今は倉庫・保管、加工、決済システム、これに配送を組み合わせて一つのモデルとし、お客さまや株主のために非常によいバリューをつくり出しています。上場できたということが、その何よりの証明だと思っています。

台湾での宅配産業はまだ始まったばかりであり、日本の経験をお手本として学ぶことができます。台湾の消費者は日本の優れたサービスについてかなりよく知っている。台湾においても非常に短期間でサービスが伸びてきました。たとえば翌日配達には2000年から始めましたし、2008年にはeコマースについ

ての24時間以内の配送、そして当日配送も始めました。そのたった5年後の2013年には6時間での配達ができるようになりました。

台湾のIT企業には国際的なファンドもたくさん入っているのです、国際物流に関して非常に経験が豊富です。こうした国際物流の経験がすぐにわれわれの宅配産業に入ってきたので、宅配産業のレベルも上がってきました。ニーズがあるからレベルが上がってきたということです。現在は時間指定が80%できるようになってきています。一般市場でのこうした時間指定の需要はまだ15%程度ですが、これからさらに増えていくことでしょう。

クール便での配送もやっていますが、技術面や投資において条件が非常に厳しく、これからの課題となっています。

宅配通は今、IT化、グリーン化を推進しています。なかなか日本の会社と同じようにはいきませんが、よい実例を示していただいているので、それを学んでいます。日本の物流の優れた技術を取り入れて、宅配のコストを下げ、効率を上げています。

日本の技術の影響は非常に大きく、人の面にも表れています。先ほど瀬戸会長も言わ

れましたが、まずはセールスドライバーです。帽子を取っておじぎをする、微笑むというやり方が紹介されましたが、こうした日本の技術の導入によってドライバーの地位を上げることもできました。また、日本では5S（整理・整頓・清掃・清潔・しつけ）管理をやっていますが、これも台湾の物流や宅配に大きな影響を及ぼしてきました。日本の技術の中には運営システムのIT化もあり、私たちの助けになりました。

一般の消費者にとって重要なことは、生活が便利になることです。テレビショッピングやeコマース、そして今、バーチャル経済が発展しつつありますが、この面でも日本の技術を輸出していただき、台湾で大きな成果が出ています。製品の直送はもとより、農産品などの直送も行っています。サプライチェーンが短くなり、新鮮なものをお届けすることができるようになったことで消費者から高い評価も得ています。非常によい提案をいただいたと思っています。

私どもからのお願いですが、日本の国際物流の技術を台湾に提供していただく際には、コストが低く、競争力のあるものと思っています。それによって、皆さまとともにアジア市場を開拓していきたいと考えています。

「モノ＋サービス」でシームレスにアジアを攻める

深川 台湾の事情がよくわかる説明だったと思います。これを受けまして、私どもの報告書でも強調しているのは、これからはシームレスの時代になっていくということだと思います。eコマースとか、テレビもそうかもしれませぬし、ネットはもう全世界がつながっているのです、消費者のライフスタイルはどんどん似てきています。いいと思うものをとにかく買いたい、早く手に入れたいという欲求が非常に強くなって、どんどんシームレス化しています。そこを物流がつかないでいくということで、今の時点で沖縄の物流ハブを活用すると、日本にとってもいかにアジアとの物流がよくなるのかという話を展開してきています。

日本にとっての戦略性は、台湾は台湾でどんどん発達して、香港は香港でこれまた発達していくのですが、そのようなシームレスの向こうに最終的には中国大陸があり、さらにはインドもあるかもしれぬ、非常に大きな世界に広がっていくことだと思います。特に日本の場合、単体のものを安くつくるといふ競争だけではとても勝てませんので、サプライチェーンをうまくつないで、システムとしてのトータルなものを提供して

いかなければなりません。「モノ十サービス」で消費者を満足させられるということが戦略的に競争上、重要だと思えます。それを強調しています。

次はヤマト運輸の長尾常務に、日本の経験がどのようアジアに通用しつつあるのか、具体的にお話いただければと思います。

宅急便システムの海外展開

長尾 ヤマト運輸も日本の中で展開をしてきた宅急便というサービスを、アジアに順次展開しています。2000年に台湾で、今、邱さんからご紹介がありましたように、海外の宅急便をスタートさせています。そのあと香港、上海、マレーシア、シンガポールで宅急便の展開をしてきました。今、順次その網を細かくしている最中です。

日本とのつながりということで申しあげると、われわれは基本的に日本で培ってきた宅急便という、特にC to Cのお届けができる物流網を、アジアの各国で現地の方をそれぞれ採用して、現地の資本とも組みながら、その網をつくっていこうというコンセプトで広げてきました。今、沖縄というお話をいただきましたが、ANAと沖縄県がタッグ



長尾常務

を組んで展開している沖縄国際物流ハブ構想に共鳴して、われわれもそこに参加し、利用させていただきました。これにより、アジアの中で展開しているそれぞれの国の中のラストワンマイルであった宅急便ネットワークを、展開の間でつなぐことができるというフェイズに今、進化しようとしているタイミングです。先ほどの対談の中にもありましたように、まさに沖縄の立地による優位性というのはポテンシャルが非常に高いと考えています。

ヤマト運輸はアジアに向けての国際宅急便を展開していて、最短で翌日のお届けが可能になります。その中でも昨年スタートさせた国際クル宅急便は、まず香港に向けてスタートして

います。沖縄国際物流ハブを使うことによって、最短で翌日には日本の生産者と香港の消費者を結ぶことができます。

当然ながら従来からの輸送手段も存在しているのですが、これからの社会の中では少量多頻度の輸送が常に求められます。それに加えてスピードと温度管理が求められると思っています。その意味で申しあげると、日本の宅急便のシステムをアジア各国に展開して、今はそれらを結び付けるフェーズに入っているとご理解いただければと思います。

深川 ここ10年ぐらいでしょうか、アジア全体に非常に大きなインフラ建設競争があつて、本当にハードだけでしたら国際空港も国際港湾も、とにかくひたすら他よりキャパシティの大きいものをつくって、自分がハブになりたいという競争が行われてきました。正直、日本は相当劣後してきたと思います。

その中で何か覆せるものがあるのかというと、ハードをつくるだけならとりあえずお金さえ撒けばできますが、空港とか港湾だけをつくっても、それを使ったサービスが提供されなければ仕方がないので、それを利用するサービスがどのように提供されるのかと

いうところに、勝負の道を求めざるを得ないと思います。

その中でもアジアの人たちは今までずっと輸出主導型できているので、結構外のつながり方はできるのですが、国内をほとんどつないできていないので、そこに弱点があると思います。その意味では比較優位はもちろんあって、先ほど邱董事長と長尾常務からお話がありましたように、小口の宅配というのはライフスタイルのシームレス化であり、ライフスタイルの輸出、システムの輸出であるということからも非常に大事だと思います。

そこで次は国境を越えたお話ということで、どのようなイノベーションが起きつつあり、どのように対応していくことができるのかについて、ANAの岡田常務からお話をいただければと思います。

物流のボーダレス化に 대응する沖縄物流ハブ構想

岡田 私どもの会社は62年前にできました。国内の旅客会社としてやってきて、国際線もまだ28年ぐらいいしかたっています。ましてや国際の貨物機というのは2002年か



岡田常務

らで、そうした国内専門の会社から出発して、いろいろな多様なニーズに基づき、国際旅客からさらに貨物へというかたちで進んできた会社です。

今日、ボーダレスな国際物流が求められる時代の中で、島国日本におきましてボーダレスの部分で何があるかというところ、鉄道やトラックでは海を越えられませんので船か飛行機ということになります。当然、船と飛行機でいうと、それぞれの役割、あるいはもっている特色でいろいろなところが違っていると思います。その中でわれわれがどのようなかたちで飛行機のメリットを出せるかということを考えてのが、先ほどからいろいろお話のある沖縄ハブです。

私どもがフレーター（貨物専用機）を持ち始めたのが2002年からだったのですが、そのあと成田になかなか入れなくて最初は中部（国際空港）でやって、そのうち関空でやっていました。いわゆる航空貨物の優位性をどうやって出していくのかという研究をいろいろして、その中でいきついたのがこの沖縄ハブです（図表5参照）。

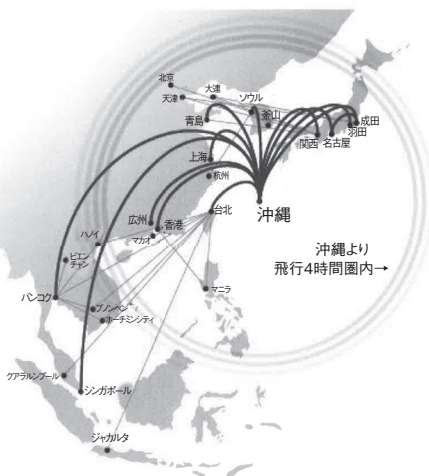
私どもはアジアの主要都市を結ぶ国際航空貨物ネットワークをつくりたいという構想を持っていましたし、一方で遠い昔は万国津梁（きんりょう）ということ、まさに船を使ってアジアと結んでいた沖縄県の国際物流拠点の現代版をつくるという構想とが合致して、2007年に今の沖縄ハブ事業の構想がスタートしました。

実際にサービスを開始したのは2009年10月26日で、5年前になります。この沖縄ハブを使って、まさにいろいろな新しい物流の商品づくりをしていこうという発想でした。図表5に示したように、沖縄から飛行機で4時間の円の中にアジアの主要都市がすっぽり入ります。この4時間圏内には中国とASEANの多くが入り、人口というと20億人もの巨大なマーケットがあります。

アジアはどちらかといえば、今まではいろいろな生産拠点というか、いわゆる世界の

図表 5 沖縄物流ハブ構想

沖縄貨物ハブでは、国内主要 4 空港とアジア主要 8 空港の相互接続ダイヤを用意しているため、アジア域内間の輸送もスムーズに行うことができる。



(注) 首里城正殿の梵鐘に刻まれた銘文の一節で、「世界の架け橋」の意。はるか 14 世紀もの昔から、中国や東南アジアとの交易を通して人と文化の架け橋を目指してきた琉球の先人の熱い志を表す。

(出所) 「万国津梁館」ホームページ

工場と見られてきました。しかしその一方で、この20億人というのは世界の大きな消費マーケットにもなるわけですから、そこに対して今後どのようなかたちでモノをお届けするのかということです。先ほどアジアのへそという話がありましたが、そうした部分を活用しながらこの沖縄ハブを使って、いろいろなかたちでやっていきたいところです。

今後の航空貨物のマーケット予想というのいろいろ出ています。アジアを中心とした航空貨物のニーズ、特にエクスプレス事業、なかんずくeコマースの成長が、非常に見込まれます。その中でわれわれ航空会社にできることは、まさにネットワークをどうつくるかということです。私どもは国内線ならびに国際線の旅客機、また貨物機を持つており、実は旅客機と貨物機を持った日本で唯一のコンビネーション・キャリアです。そのキャリアがどのようなかたちでネットワークを張って、どのようなダイヤをつくっていただけるのか。これがまさに物流のプラットフォームになるのではないかと思います。そのプラットフォームの大きな要素の一つとして、沖縄ハブをわれわれが使っているだけです。

ANAには1日1000便の国内線のネットワークがあります。沖縄と羽田を結び、羽田からは国内線がたくさん飛んでいます。また3月30日からは国際線も広がります。そうしたネットワークをどのようになかたちで活用して提供できるのか。今の私どもの貨物の売上は、海外が7割弱になります。また最近では3国間の輸送もあります。たとえばアジア→日本→米国とか、米国→アジア→中国といったものがわれわれの貨物の4割になっています。その意味では非常にボーダレスな状況になっていて、われわれがそうしたネットワークやプラットフォームをご提示し、そのネットワークをうまく使っている。ただいろいろな商品の提供ができることによって、ますます物流のボーダレス化が広がっていくのではないかと思っています。

海と空、陸のつながりを考える

深川 ありがとうございます。私たちのレポートの中で注目したことの一つに、沖縄の海と空の連携のよさを挙げています。おそらくアムステルダムもそうですが、物流の先端、ハブのようなものは小さいからやれるのであって、何でもコンパクトに都合よ

く、使い勝手よく結び付いているから生み出される付加価値だと思えます。沖縄も島ですから、そうしたことがいえるのではないかというのが私たちの趣旨です。

そこで、まず邱董事長には台湾での海運と、それから空輸のところが、陸のつながり方が最近どう変わっていて、物流にどのような付加価値ができるのか、ご紹介いただければと思います。

続きまして長尾常務には、特に連携というものが物流にどのような付加価値を生むのかということに触れていただければと思います。それから岡田常務には、今のは空輸のお話でしたので、空輸だけではなくて海も、あとは沖縄の中で、あるいは日本とつながった場合もそうですが、陸や他との連携性ということにどのような重要性があるのかをうかがえればと思います。

邱さん、どうですか。台湾も島なので海同士の連携があると思えますし、そう大きな面積でもないのでハイウェイがたくさん走っていますし、あとは鉄道や空とのつながりはどうでしょう。都市もすべて台北に集中しているわけではなくて、高雄とかいろいろ都市もありますし、空、海、陸でどのような状況があって、たとえば、どこがつながれ



ばクール宅配のようなものがよりうまくいくのか、お話しいただけますか。

台湾国際物流ハブセンター構想と国内クール配送

邱 先ほど沖縄ハブの話がありました。ハブの概念や理念は、特に商品の流通の面では非常に重要だと思います。

私ども台湾も同じように物流のセンターを考えています。桃園タオユエンというところ。空港があり、そこに空港シティというものをつくりました。ここを一つのハブにして、物流の加工センターや免税センターなどを考えています。政府も非常に重視していて、物流産業の発展に力を入れています。

先ほどお話がありました国際物流ということですが、台湾でもＩＴが非常に発展してきています。私もこの分野の仕事をしてきまして、ＩＴ製品のＯＥＭを行うことによって経済が発展してきました。ＯＥＭを通じて物流も発展しましたし、それによって国際物流も発展してきています。以前は主にＰＣを生産していましたが、今はiPhoneとかいろいろな製品をつくっています。台湾でのＩＴ製品はＯＥＭが多くなっています、それは物流の効果で、効率が非常に上がってきたから実現できたということです。

953という話があります。要するに3日以内に95%の製品を配達するということですが、今は983となっています。98%の製品を3日以内に配達するということです。これが実現できたのは物流システムが非常に発達したからです。先ほど深川先生もおっしゃいましたが、ハードだけではなく、そのバックにあるＩＴによって情報の伝達スピードが非常に上がってきたからです。

また、対談の中にもありましたが、クール配送で農産物や水産品をアジアのいろいろな市場に配達する需要が高まっています。瀬戸会長がおっしゃっていた中に、日本人だけが生ものを食べていて、アジアの人はそれを熱して食べているというお話がありました。

た。今はこの地域におきましても中国人が非常に大きなシェアを占めていて、その中国人も生の海鮮物が好物なのです。生で食べたり、あるいは少し熱して食べたり、海鮮物のお刺身などを多く食べています。そこでクール配送という事業が必要になってきます。香港や台湾にそうしたものを配達したり、あるいは大陸や東南アジアの国々にも配達するニーズがあり、新たなビジネスチャンスが生まれてくると思います。

最終的にはローカルの宅配便によるクール配送が必要になるのですが、今はまだ20%ぐらいのエリアしかカバーしていません。そのため、これからもクール配送に資本を投入していかなければいけませんし、温度の管理といった面では非常に高い技術が必要になり、今はこうした問題に直面しています。

先ほどお話がありましたように、アジアや台湾の企業は中小企業が多いので、クール配送の設備を持っていません。これからローカルの配達が非常に重要になるので、ローカルの配送産業を育成し、そして発展させなければならぬと思っています。沖縄のハブというのも非常に重要だと思います。

物流イノベーションで新しい付加価値を提供

深川 それでは長尾常務から、陸・海・空の連携とかIT化によるイノベーションでどのような変化が起こりつつあるのか。これをアジアで展開していく場合、どのような可能性があるのか。そのようなことに触れていただければと思います。

長尾 香港向けの国際クール宅急便のお話を申しあげましたが、先ほどのプレゼンテーションのようにアジアの展開国の真ん中に沖縄があります。そのアジアに一番近い沖縄と日本側の結節点としてわれわれが考えている施設が、昨年オープンさせました羽田クロノゲートです。これは日本国内で最大級の複合的な物流ターミナルだと考えています。

もちろんこれは羽田空港の至近にあるので、空を使うことを前提として考えています。またプラスして東京港とも隣接しているので、船で運ぶべきものをうまくドッキングさせることにも使えると考えています。あとは、鉄道とも至近の距離につきなぎこみができるようになっていたので鉄道のモードも使えますし、もちろんトラックも使えるということ、動かすもののニーズに合った最適なモードを複合的に組み合わせながら展

開をしていけるようなネットワークづくりを今スタートしているところですよ。

併せて日本の国内を挙げましても、従来われわれ陸運事業者の運び方というのは、基本的に立てつけが各社ほとんど一緒です。だいたい夜に地方向けの車を出発させて、翌朝にはそれが到着して、あとは網の細かさの問題はあるにしても、そこから最終のお届けに回っていくというような基本的な流れがありました。これも同じく昨年ですが、われわれは厚木に厚木ゲートウェイという施設を竣工しました。先ほどの岡田常務のお話の中に「円で描く」という表現がありました。われわれも同様の考え方をしている、そこから4時間の網の中に東名阪の一大消費地が入ってくるわけです。

従来は、たとえば東京から大阪まで、東京から九州までといったように、すべて仕立てて車を走らせるという考え方でした。われわれは全国に70のターミナルを持っているので、70対70の車がマトリックスで動いているという幹線輸送でした。

この東名阪に關しましては需要が大きいですから、先ほど申しあげた厚木、このあと愛知県に建設を予定していますし、最終は大阪になります。そのほぼ4時間の円で結ばれるような地域の間を、極論でいうと一日中車の幹線で結んで多頻度運行をしようとい

う概念です。そこから支線に分かれていく分は需要に応じて頻度を変えていくという話です。従来の路線の運び方とは抜本的に違ってくるので、性能が上がっていくということですが。

新聞報道等では、これが当日配送に向かうというような表現もされています。われわれはそれもできると思っていますし、基本的な物流のリードタイムも縮められるような提案をいろいろな部分でしていきたいと思っています。B to CができるということはB to Bができるという話なので、これはB to CだけではなくてB to Bも、特に今はB to SモールBのようなものも非常にあって、このあたりのいろいろな企業の調達から納品までの基本的なリードタイムの削減につながっていくと考えています。

そこを支えていくのが、前段の対談でもあったようにITの力です。われわれは2年後を目処に基幹システムのリニューアルを今ちょうど進めていて、どんどんデジタル化に進んでいくと思っています。最終的には紙の伝票ではなくて、データのやり取りですべての荷物を動かしていくという方向に進んでいて、このあたりを組み合わせると大きな付加価値が生まれると思っています。

先ほど申しあげたターミナルというのは、われわれが宅急便をハンドリングするためだけの施設ではありません。そこにはいろいろな機能を持ち合わせていて、われわれのターミナルを通していただくことで、配送しているクライアントの荷物に付加価値を加えていくという作業ができるような機能を有しています。

たとえば家電の修理なども、従来であれば非常に日数がかかったものが、今、実際にわれわれのターミナルの中に修理拠点を置いている企業だと、お預かりしてから72時間以内にすべてお返しするという約束が可能になっています。このあたりはまさに従来では考えられなかったアフターサービスであって、物流と組み合わせることによって新しい付加価値、サービスが提供できる具体的な例ではないかと考えています。

沖縄ハブを活用した新しいビジネスモデルの提案

深川 非常にもしろいことがいろいろ起きていますね。それでは、空輸ではどのようなことをお考えなのか、開陳していただければと思います。

岡田 空と海と陸ということですが、まず空と陸は、われわれは空ですから当然飛行場

から飛行場までしか配送できません。ですから、物流ということでは完結はしません。その意味では、その先の陸の配送が非常に重要な部分であると思っています。

先ほど国内の農産物を海外へ輸出する話がありましたが、たとえば陸と空の組み合わせの事例を出すと、私どもは国内にたくさん路線を張っているのです、お昼過ぎぐらいまでに収穫をしてヤマトさんのトラックで空港に運べば、地方空港からの最終便で羽田空港に向かうことができます。羽田空港から24時に沖縄に行く飛行機につないで、沖縄で深夜に積み替えれば香港には到着します。到着したら、そこから先はまたヤマトさんのトラックで運べば、お昼にはお客さまのところへ新鮮な農産物が届くわけです。ですから、空と陸がしっかりとつながっていかなければ、そのようなサービスはできないと思っています。さらに先ほどの通関や検疫の問題を解決することによって、さらにスムーズにできるようになると思います。それが空と陸とのつながりかと思っています。

あとは空と海ということでは、まだそのようなかたちはできていませんが、今、沖縄県とお話をしている中で、沖縄をいろいろな意味でのストックセンターとかパートナーにしているという話があります。まず沖縄にパートナーをつくりたい。沖

縄までは船で持ってきて、そこでパーツをストックしておきます。海外からいろいろなニーズが来ます。「すぐにください」という話もあるでしょう。先ほど申しあげましたように、沖縄からアジアに向けて出発する時間というのはだいたい夜中の1時とか、2時とか、3時ですので、アジア各地というと、船で運び、集めてきたこのストックについては、夜の11時ぐらいまでに電話でオーダーすれば朝には香港に届きます。

今までの成田だと、だいたいストックヤードは成田の近くに多かったです。成田は深夜に飛行機が飛んでいません。その意味では時間的な価値観も変わってきていますし、そうしたストックセンターをつくるという観点での海と空のつながりにも、今後はビジネスモデルとして期待できるのではないかと思います。

アジアとのパートナーシップを考える

深川 ありがとうございます。今回アムステルダムに行って非常に印象的だったのは、競走馬の輸出をスキポール空港でやっていることです。お腹の大きい馬を北海道やヨーロッパに輸出しているのです。子どもがお腹の中にいるので、ものすごく慎重に温

度管理や時間の管理をしなければいけないのですが、こうした付加価値物流ができるのはアムステルダムだけなので、それを活かそうというのがオランダの発想です。おそらくビジネスチャンスのあるところには、そのときに行かないと、他のだれかに取られてしまうということだと思います。

アジアを目指す意味で、これから大事なものはアジアとのパートナーシップであって、当然それは自分たちだけでできるわけでもなくて、向こうにもこうやって協力してやっていこうという話が必要なければ成り立たない世界だと思います。

邱さんには、今後日本に期待するものということ、今までは台湾が日本より後発だったの、日本とのパートナーシップでいろいろなノウハウの移転などがあったと思います。たとえば台湾のもっているIT力とか、金融のノウハウとかを組み合わせて、これからのようなパートナーシップが可能かをお聞きできればと思います。それから長尾常務には同じことですが、アジアとのイノベーションでどのようなパートナーシップの組み方があるのか。同じように岡田常務にもお聞きできればと思います。

ラストマイルのローコストな物流を提供

邱 台湾宅配通はトータルソリューションを提供している会社です。しかし、国際物流サービスは提供しておらず、ローカルの物流に徹しています。ですから、多くのビジネスパートナーにもお話していますが、国際物流の業者が台湾におけるローカルの物流を必要とする場合に、私どもがパートナーになる可能性はあります。通関後に倉庫に入り、そのあとのローカルの物流というのは私どもが責任をもって行うことができます。

日本の物流会社が海上輸送あるいは航空輸送で台湾まで輸送してきたものに関して、私どもは台湾国内での物流を担当することができます。

今までICTを活用してきましたし、ソフトウェアの開発なども行ってきました。それは台湾経済の大きな強みのある分野です。

日本は非常に多くのシステムを開発してきましたが、コストも結構高いということがあります。日本と台湾が協力して、日本のそうしたシステムを台湾に輸出し、台湾がそれを導入すれば、ローカル面での、ラストマイルの物流を、私どもは皆さまに提供することができます。

アジアでの少量多頻度の物流強化に向けさまざまな提携を進める

長尾 アジアに宅急便を展開しまして、少量で多頻度の輸送を手軽に行いたいというニーズは非常にあると思っています。それがその国の国内だけではなく、当然ながらわれわれが展開しているアジアの国々との間で、また、まだ展開していない国との間とも、ぜひともビジネス上でそうした手軽な輸送をよりシームレスにどんどん展開してほしいという声もいただいています。このあたりは日本が軸になると思っています。これからの時代、われわれ物流事業者のリソースは限られてきていると思うので、各社がしっかりと組むべきところは組んで、日本の物流、そしてアジアの物流において、エンドユーザーに満足いただけるものをしっかりと提供できるように連携の仕方を模索していきたいと思っています。

こうやってANAと組ませていただいているということも、従来にはなかったお話だと思っています。こうした連携の仕方をいろいろな方々と展開していきたいと考えています。

アジアの20億人のニーズにどう応えていくか

岡田 先ほど沖縄ハブのお話のときに、沖縄ハブから4時間の圏内には20億人のマーケットがあると申しあげました。特に中国マーケットは巨大なマーケットだと思います。そこへの展開をどうしていくのか。

スキポールの話もありましたが、スキポールというのは、あのボーダレスなEUの中のスキポールだということだと思います。その意味で、沖縄はまだボーダレスなアジアの沖縄にはなっていないと思います。いろいろな外交上の問題等々あるわけですが、アジアでは2015年の完成を目指すフリートレード（自由貿易）の話なども出ています。

その辺で、先ほど瀬戸会長のお話の中に、物流というのはまずお客さまのことを考え、買い手を中心としたプラットフォームをつくらなければいけないというお話があったと思います。まさにそうだと思います。国際物流のボーダレス化の中でさまざまなお客さまのニーズが出ています。従来に増してなぜニーズが出てくるのかというと、まさにインターネットの展開に基づいて、誰でも、どこでも、いろいろな情報がとれて、

それによって新たなニーズが出てくるわけです。これにどう応えていくのかということだと思います。

いろいろな国がそうしたボーダレス化を進めていきながら、お互いに、日本というところとジャパンクオリティを、また海外が持っているいろいろなものを出し合って、このボーダレスのアジアの中で20億人のニーズにどう応えていくのか。そのようなことが求められる時代ではないかと思えます。われわれもネットワークでそこに寄与するかたちでがんばっていきたいと思えます。

運送会社が飛行機を飛ばす日は来るか

深川 フロアからご質問があればお受けしたいと思います。いかがでしょうか。

質問 米国に出張に行って、POMEXなどの飛行機が空港にたくさんとまっているのを見て驚いて、確かに米国の物流マーケットは大きいと思えますし、輸送会社が自分のロゴを入れた飛行機をあんなに持っているのかとも思えます。

今の話を聞いていると、物流市場が沖縄を中心にどんどん大きくなっていて、20億

人のマーケットというと米国のマーケットよりはるかに大きいわけです。そうすると、将来的には運送会社自身が飛行機を持つというようなことも視野に入れておられるのかどうかをお聞きしたいと思います。

深川 これは長尾常務にお願いします。

長尾 全くないとは申しあげませんが、それぞれ個社がそうした資産を持ってやるべきなのかどうかだと思います。当然ながら全日空はすでにお持ちですし、その力を使わせていただくほうがよほど効率的であると私は考えています。これもわれわれだけではなくて、陸運事業者みんなが使えるようなプラットフォーム的なものを、われわれが音頭をとってどんどんつくっていくれば、日本の物流もより効率的になり、全日空をはじめとする航空事業者の力を使えるのではないかと考えています。

深川 それでは、そろそろ時間も超過しているので、パネルはここで締めさせていただきます。ありがとうございます。

岡田 晃 (おかだ・あきら)

全日本空輸常務取締役執行役員 貨物事業室長

1955年生まれ。東京大学経済学部卒業後、1979年 全日本空輸入社。上席執行役員 企画室長、取締役執行役員 オペレーション推進会議議長、オペレーション統括本部長等を歴任の上、2012年より現職。

長尾 裕 (ながお・ゆたか)

ヤマト運輸常務執行役員

1968年生まれ。1988年 ヤマト運輸入社。山口主管支店長、埼玉主管支店長、流通ソリューション営業部 営業推進室長、TSS 営業推進室長、執行役員関東支社長を経て2013年より現職。

報告者等略歴紹介 (敬称略、2014年3月19日現在)

瀬戸 薫 (せと・かおる)

ヤマトホールディングス代表取締役会長

1947年生まれ。1970年 大和運輸に入社（1982年ヤマト運輸と改称）。ヤマト運輸中国支社長、取締役関西支社長、取締役常務執行役員を歴任。2006年よりヤマトホールディングス代表取締役社長、2011年より現職。

深川 由起子 (ふかがわ・ゆきこ)

21世紀政策研究所研究主幹／早稲田大学政治経済学部教授

韓国および他の東アジア諸国の経済発展の研究に長いキャリアを持つ著名な実務家、学者。エール大学大学院で修士取得、早稲田大学大学院博士課程修了。早稲田大学卒業後、日本貿易振興機構（ジェトロ）、長銀総合研究所勤務、青山学院大学および東京大学にて教鞭を取る。「アジア・ゲートウェイ戦略会議」（安倍首相）などの政府の相談役にも従事。韓国産業研究院（KIET）にて研究、米国コロンビア大学日本経済研究センター、高麗大学の客員研究員。

邱 純枝 (CHIU CHWENJY)

台湾宅配通股份有限公司董事長

国立台湾大学商学院、国立政治大学会計研究大学院、米国ミシガン大学大学院（MBA）卒業。ABN アムロ銀行営業部副総経理、東元電機財務副総経理、東元家電製品事業グループ執行長、東元電機総経理、亞太電信董事長を歴任。

第105回 シンポジウム

**国際競争力の源泉としての
物流・流通システム**
——アジアにおけるイノベーションの
創出に向けて

2014年10月1日発行

編集 21世紀政策研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-3-2
経団連会館19階

TEL 03-6741-0901

FAX 03-6741-0902

ホームページ <http://www.21ppi.org>

21世紀政策研究所新書一覧（※は刊行予定）

- 01 農業ビッグバンの実現―真の食料安全保障の確立を目指して（2009年5月25日）
- 02 地球温暖化政策の新局面―ポスト京都議定書の行方（2009年11月25日）
- 03 国際金融危機後の中国経済―2010年のマクロ経済政策を巡って（2009年12月14日）
- 04 これからの働き方や雇用を考える（2010年2月9日）
- 05 わが国企業を巡る国際租税制度の現状と今後（2010年2月10日）
- 06 地域主権時代の自治体財務のあり方―公的セクターの資金生産性の向上（2010年3月2日）
- 07 税・財政の抜本的改革に向けて（2010年7月9日）
- 08 日本の経済産業成長を実現する―IT活用向上のあり方（2010年11月10日）
- 09 気候変動国際交渉と25%削減の影響（2010年11月17日）
- 10 新しい雇用社会のビジョンを描く―競争力と安定…企業と働く人の共生を目指して（2010年12月10日）
- 11 中国経済の成長持続性―いつ頃まで、どの程度の成長が可能か？（2010年12月17日）
- 12 国際租税制度の世界的動向と日本企業を取り巻く諸課題（2011年1月17日）
- 13 戸別所得補償制度―農業強化と貿易自由化の「両立」を目指して（2011年2月3日）
- 14 新しい社会保障の理念―社会保障制度の抜本改革に向けて（2011年2月14日）

- 15 会社法改正への提言―ドイツ実地調査を踏まえて（2011年2月21日）
- 16 アジア債券市場整備と域内金融協力（2011年3月3日）
- 17 地域主権時代の地方議会のあり方（2011年5月16日）
- 18 いま、何を議論すべきなのか？―エネルギー政策と温暖化政策の再検討―（2011年7月8日）
- 19 自治体の経営の自立と「地域金融主義」の確立に向けて（2011年7月27日）
- 20 税制抜本改革と地方税・財政のあり方―グローバル化と両立する地方分権をいかにして進めるか（2011年10月6日）
- 21 変貌を遂げる中国の経済構造―日本企業に求められる対中戦略のあり方（2011年12月9日）
- 22 政権交代時代の政治とリーダーシップ（2011年12月14日）
- 23 会社法制のあり方―米・仏の実地調査を踏まえて（2012年2月7日）
- 24 社会保障の新たな制度設計に向けて（2012年2月23日）
- 25 企業の成長と外部連携―中堅企業から見た生きた事例（2012年2月29日）
- 26 日本の通商戦略のあり方を考える―TPPを推進力として（2012年3月21日開催）
- 27 日本の農業再生のグランドデザイン―TPPへの参加と農業改革（2012年4月10日開催）
- 28 グローバルJAPAN―2050年シミュレーションと総合戦略―（2012年7月4日開催）
- 29 中国の政治経済体制の現在―「中国モデル」はあるか―（2012年12月21日開催）
- 30 持続可能な医療・介護システムの再構築（2013年2月4日開催）
- 31 国際租税をめぐる世界的動向―OECD、BIAACの取り組み―（2013年2月7日開催）

- 32 格差問題を超えて―格差感・教育・生活保護を考える―（2013年2月14日開催）
- 33 グローバル化を踏まえた我が国競争法の課題（2013年2月21日開催）
- 34 日本経済の成長に向けて―TPPへの参加と構造改革―（2013年3月1日開催）
- 35 金融と世界経済―リーマンショック、ソブリンリスクを踏まえて―（2013年3月7日開催）
- 36 新政権のエネルギー・温暖化政策に期待する（2013年3月13日開催）
- 37 日本政治における民主主義とリーダーシップのあり方（2013年3月21日開催）
- 38 サイバー攻撃の実態と防衛（2013年4月11日開催）
- ※39 実効性のある少子化対策のあり方（2014年2月18日開催）
- ※40 原子力損害賠償制度の在り方と今後の原子力事業の課題（2014年2月21日開催）
- 41 ビッグデータが私たちの医療・健康を変える（2014年3月12日開催）
- 42 国際競争力の源泉としての物流・流通システム―アジアにおけるイノベーションの創出に向けて（2014年3月19日開催）
- ※43 COP20、21に向けた戦略を考える（2014年3月28日開催）
- ※44 本格政権が機能するための政治のあり方（2014年4月23日開催）
- ※45 エネルギー政策の課題と産業への影響（2014年7月18日開催）
- ※46 超高齢・人口減少社会のインフラをデザインする（2014年7月24日開催）
- ※47 原子力安全規制の最適化に向けて―炉規制法改正を視野に（2014年8月28日開催）

 21世紀政策研究所