

最近の中国物流と国際宅配便の動向 — 郵政民営化に関連して —

平成19年6月28日 運輸政策研究機構 大会議室

1. 講師———佐々木直彦 (独)海技教育機構審議役
前(財)運輸政策研究機構運輸政策研究所主任研究員2. コメンテーター——本保芳明 国土交通省大臣官房総合観光政策審議官
前 日本郵政公社理事

3. 司会———森地 茂 (財)運輸政策研究機構運輸政策研究所長

■ 講演の概要

1— 研究の背景と目的

研究の背景であるが、2005年、第163回特別国会において、郵政民営化法が成立した。これにより本年10月、日本郵政公社は解散し、その機能は五つの会社に引き継がれる。このように郵政改革が行われる背景として、我が国の郵便物数が近年減少傾向にあり、2005年度には250億通を下回るに至ったという事情がある。

ところが郵便の中でも、小包は、民間の宅配便とともに取扱数の増加が続いている。

郵政公社によると、国際宅配便(海外では国際エクスプレスと呼ばれている)の市場は今後高い成長が見込まれる。世界全体では10年間で1.9倍、また特に、アジアの成長率は世界全体より高く、アジア域内は10年間で3.1倍に増えると予想している。

郵便収入は通常の封書・はがきが大部分を占めるため、この郵便物の減少傾向が続くと、将来大幅な赤字が生じる。このため、郵政公社は将来とも伸び



コメンテーター：本保芳明

が期待される小包事業、特に、アジアを中心とした国際宅配便事業への参入を考えている。それに向けて昨年、日本郵政公社は、自己の航空輸送力を確保するため、全日空と共同で「ANA&JPエクスプレス」を設立し、貨物機の運航を開始した。

この研究は、日本郵政公社は民営化により、国際宅配便事業に進出することとなるが、競争の激しい市場でもあり、どうすれば上手く行くのか検討することを目的とする。そのため、(1)民営化で先行するヨーロッパの郵政改革についてフォローし、(2)郵政公社が参入のターゲットとする中国の物流状況について調査し、(3)郵政公社の競争相手となる国際エクスプレス会社の事業展開状況について調べた。

2— ヨーロッパの郵政改革

2.1 概況

ヨーロッパ諸国の郵政の動向を見ると、20年近く前より、郵政改革が進められている。スウェーデンでは、1993年に



講師：佐々木直彦

世界で最初に郵便の独占が撤廃され、1994年には特殊会社スウェーデン・ポストを設立した。オランダでは早くも1989年に、国営郵便から株式会社組織に形態を変更するとともに、1996年には国際エクスプレスのTNTを買収した。ドイツでは1995年に特殊会社ドイツポストを設立し、2002年には国際エクスプレス首位のDHLを完全子会社化した。イギリスは、2001年にコンシグニアという名称の郵便会社を発足させ、2004年から郵便市場の自由化を開始した。

2.2 ドイツの郵政改革

改革の進むヨーロッパ郵政であるが、現在のところ、民営化に成功したのはドイツとオランダだけとも言われている。そこで、成功著しいとされるドイツの郵政改革について見ると、ドイツでは1990年に第1次郵政改革が行われ、郵便事業が政府の省庁から分離して国営事業体となった。ついで1995年に第2次郵政改革が行われ、特殊会社ドイツポストが発足した。2000年より株式の売却が開始され、2005年末現在では58.3%の株式が市場に流通している。

このような状況のもと、ドイツポストは大変積極的な会社取得を行い、総合物流事業を目指す戦略を採用した。1998年にスイスの大手フォワーダーのダンザスを買収、2002年には国際エクスプレス首位のDHLを完全子会社化するほか、各国の配達会社やエクスプレス会社を次々と買収した。2005年には、イギリスの大手ロジスティクス会社エクセ

ルを総額約7,400億円で買収した。

この結果、DHLは、2004年には、航空貨物フォワーディング分野で市場シェア第1位、海上貨物フォワーディングでも市場シェア第1位、ロジスティクスでもDHL・エクセル・サプライチェーンがシェア第1位となった。本来の国際エクスプレス分野に於いても、DHLがシェア35%と、従来より引き続き世界第1位となっている。国際エクスプレスでは、これに続いてFedExがシェア21%、UPSが20%、以下TNT12%となっている。

2.3 その他の郵政

ヨーロッパのその他の郵政について見ると、イギリスは、子会社のParcelforceを通じて、ヨーロッパ大陸における小包事業への進出を企てたが、多額の赤字を計上し、大陸より撤退した。当時、労使関係があまり良好でなかったことが災いした。フランスの場合は、国営の公法人の形態を維持しているため、会社買収よりも戦略的提携の方法をとることが多い。また、FedExとも提携を行っている。オランダについては、ドイツと並んで、商業化・国際化の先陣を切っているが、昨年、利益率が他部門に比べて見劣りするロジスティクス部門を売却し、撤退した。選択と集中の好例とされている。

このようなヨーロッパの状況に対し、日本郵政公社の対応を考えた時、ドイツポストはなるほど総合物流事業体となっていった訳であるが、この背景として、ヨーロッパでは経済統合による単一市場化が進められているという事実を見落とすべきではない。この点、アジアにおいては、大いに事情が異なっている。

ドイツポストの行き方をエクスプレス、フォワーディング、ロジスティクスを合わせた企業体に発展させていく方式とした場合、もう一方の対極に、万国郵便連合の枠組みの下、各国の郵政と連携する従来ながらの方式が存在するが、日本の郵政公社としては、アジアに於いては、まだまだ、郵政は国営・独占が続

いているのであるから、従来ながらの各国郵政との連携を維持しながら、一部、外資系に対抗するため、国際エクスプレスに進出する方式が適切なのではないかと思われる。日本には、有力なフォワーダーが多く存在しており、わざわざ、そのようなフォワーディングといった分野まで進出していくことの必然性が感じられない。

3—中国の物流

次に、日本郵政公社が参入の主たるターゲットと考えている中国の物流について、2005年及び2006年に中国へ行き、日系物流事業者に対しヒアリングを行ったので、その概要を紹介する。

3.1 北京

北京では、日通の現地法人の天宇客貨運輸服務有限公司を訪問した。

日系物流会社は、基本的に、国際業務を中心としてのフォワーダー業務を行っている。

日系物流会社の取扱いは、圧倒的に日本発、日本向けのものが多い。しかし、以前のように、7~8割が日本発・日本向けという状態からは、変わってきている。5割ぐらいが日本から・日本へ、になって来ている。荷主はもっぱら日系の荷主である。

華北では、北京が航空貨物のゲートウェイ的役割を果たしている。天津にも大連にも青島にも空港はあるが、路線、機材の問題で、航空貨物輸送として限界がある。トラックで北京まで運んできて、航空機に載せている。

北京の場合、南は上海くらいまでを活動範囲としている。昔は、物流は華北、華東でそれぞれ完結していたが、高速度道路が開通して以来、華北・華東をまたがりながら運ぶことも出てきた。

宅配便については、現在でも、中国にもエアチケットのデリバリーを行う会社など、あることはある。どちらかというと人海戦術方式であり、人と自転車で行われている。

市内のデパートなどには、外資系の工場で作ったものも流通しているが、そういう流通に外資系物流会社はタッチ出来なかった。流通にタッチ出来なかったため、物流にもタッチ出来なかったとのことであった。

3.2 上海

上海では、主として日本通運中国室、日通国際物流(上海)有限公司より、話を伺った。

こちら、荷主は、90%以上が日系の会社である。近隣の状況を見ると、江蘇省は非常に元気である。日本の企業が一番多く進出しているのは、江蘇省の無錫である。江蘇省の蘇州には大きな開発区が二つあり、多数の外資系企業が立地している。昆山には、台湾系企業が数多く進出している。南の浙江省は、江蘇省に比べると、少し勢いが無い。南京は上海から見ると、ちょっと遠い。距離にして400キロもある。

このような華東地域内をトラックで運送している。トラックが唯一、自社運送できる手段である。他の、航空、水運、鉄道は、メニューとしては一応揃えられているが、これらは利用運送になってしまう。トラックは自社で直接責任が持てるため、顧客に勧められる輸送手段となっている。

中国のWTO加盟により、外資企業にも中国国内販売権が与えられ、外国企業が中国国内で販売することが可能になった。そのため「市場」として注目されている。インテグレーターは、国内販売が開放されてくると国内物流につながるため、それに向けた対応を進めている。国内物流をうまくやれば中国において勝ち組になるが、それが出来ないと負け組になるとの認識である。

インテグレーターは、小口貨物を扱うサービスを得意としている。現在のレベルでは小包の扱いが主であるから、それほど他の物流事業者の脅威とはなっていない。

最近、上海の外高橋保税區に隣接して、物流園区という区域が設けられた。この物流園区に搬入することにより、輸出したものと見做され、増値税(消費税類似の税で税率17%)の還付が受けられる。保税區が輸入の便宜を図るのに対し、物流園区は輸出の便宜を図ることであった。

3.3 香港

香港日通中国室によると、日通の場合、輸入の6割は日本から入ってくる。一方、輸出は比較的ばらけて、日本向け3割、アジア向け2割、アメリカ向け2割ぐらいである。荷主は、日系企業というより、日系グローバル企業を相手にしている。取扱品目は、電気製品、電子部品が多い。

「市場としての中国」を狙うと上海の方が有利な立地となる。新規投資という意味での工場は華東に行っている。しかし、香港はフリーポートであり、自由度、スピードが違う。経済開放以後、華南には20年間にわたる蓄積が存在する。パーツメーカーが多数集積しており、上海周辺のセットメーカーも華南からパーツを調達している。日本の大田区のような役割を果たしている。

インテグレーターは、日通のような生産系の物流というより、消費系の物流を担っている。公共上屋を使用しないため、すべての工程を自社の管理下で行えることも強みであるとのことであった。

3.4 武漢

武漢では、天宇客貨運輸服務武漢分公司を訪問した。武漢で日本人職員を置いている日系物流企業は、7社ほどある。内陸物流が注目され始めた2~3年前からこれだけ進出しており、これらの各社で少ないパイの奪い合いをしている。取扱品目は、ホンダ、日産の自動車部品関連が多い。

輸出入関連の貨物は、上海方面から船で入ってくることが多い。日本発武漢向けの海運貨物は上海で積み替えるが、コンテナ自体はそのまま武漢に入っ

て来る。中国国内の場合、日系物流企業の主な輸送モードはトラックである。トラックの場合、上海から1日~2日で着いてしまう。鉄道利用の場合4~5日かかってしまい、リスク、安定性からいって踏み切るのに躊躇する。

当地では、農産品、衣料品などを大消費地である上海に昔から送っていた。しかし、これらの輸送は古くからの付き合いにより、中国系の地場の運送会社が引き受けている。

DHL, FedExは、中国の大手運輸会社(中外運、大田)と組んで活動している。しかし、武漢は加工貿易を行ってなく、国際的な街とは言えない。少ないパイを奪い合っており、果たして採算が合うのかとの印象を受けるとのことであった。

3.5 青島

青島では、天宇客貨運輸服務青島分公司より、話しを伺った。青島の場合も、日系物流企業の輸出入相手国は、ほとんど日本である。下関との間にフェリーが週3便運航されており、この利用が伸びている。航空は空港の施設が貧弱で、乗り入れ会社が多くない。青島発着の航空便だけでは捌ききれないので、北京までトラックで持って行き、搭載している。

青島全体としては、繊維関係、食品関係の日系企業は多いが、繊維や食品を扱うには検品検針・冷凍といった特殊な機能・施設が必要で、それに特化した会社が顧客と共に進出している。

中国内陸部への輸送といっても、山東省内が多い。結果的に日系物流事業者は、青島の開発区、保税區での業務が多くなるとのことであった。

以上をまとめると、日系物流事業者の場合、荷主は日系企業が中心である。会社によっては90%以上の荷主が日系企業である。輸出入相手は、香港のような大出荷地の場合には比較的分散するものの、60%程度が日本発、日本向けとなっている。また取扱品目も日系メー

カーの部材、製品、半製品が多い。

全体として日系の物流企業は、日系メーカーの生産過程に密着した物流を行っている。電機メーカーの部品をきめ細かく納入していくといった局面で力を発揮している。また最近の自動車産業の進出に伴い、一層のJITが要求されるようになっており、それに応える体制の構築に努めている。

中国における物流の問題点として、荷の扱いが乱暴、過積載、地方に行く道路が未整備、地域により法令の適用が異なる、合弁企業の場合中国側との意見調整に時間がかかる、といった点が指摘されている。

中国における宅配便については、中国郵政が圧倒的な輸送網を有している。中国郵政は自ら航空機を保有しており強力である。都市部では中国の個人事業者による自転車やバイク便が運営されており、日系企業としてそういう局面で競争していくのは難しい。市内配達には市内通行許可証が必要であり、また、中国では個人の輸出入は禁じられている。

このように見ていくと、中国の物流は、かなり独特の特徴を持っている。

郵政公社が中国に進出する場合に考えなくてはならない点は、今日の中国は、伝統的な中国社会(A)と、経済特区、保税區を中心とする外資系企業の社会(B)とが、同一国内に並存していることである。中国との国際宅配便事業に進出するとしても、そのターゲットは、社会(B)を中心にすべきである。社会(A)に進出しようとする、既に先発している会社が指摘するような様々な問題に直面することになる。

4—国際エクスプレス会社の動向

次に、日本郵政公社の競争相手となる国際エクスプレス会社の状況について見てみる。

4.1 国際エクスプレスの概要

国際宅配便会社は国際エクスプレス

会社とも称されているが、世界には4大エクスプレスと呼ばれる会社があり、DHL, FedEx, UPS, TNTの4社がこれに相当する。FedExは672機の航空機を運航し、UPSは9万台を越える車両を保有し、大変、大きな体制で運営している。

これら国際エクスプレス会社は、自ら航空機を保有し、航空輸送から末端のトラック輸送まで、自社で一貫した輸送サービスを提供しているため、インテグレーターとも呼ばれている。

国際エクスプレス貨物の取扱個数は、2006年において1日あたり227万個と推計されている。1992年から2006年までの14年間の年平均成長率は10.7%であり、特に1992年から1997年までの5年間の年平均成長率は17.0%と高く、それ以降の成長率は7.4%と、以前より落ち着いたものとなっている。

これらの会社はエクスプレス事業を行うに当たり、ハブ・アンド・スポーク・システムと呼ばれる方式を採用している。航空輸送の特徴として、旅客が昼の移動を好むのに対し、貨物は夜便を好む傾向がある。従って、旅客機による貨物輸送は、必ずしも最善の方式ではない。また、旅客は往復を利用する傾向があるが、貨物は片道でしか利用しない傾向がある。そのため貨物輸送は、往路と復路とで利用率が極端に異なるといった問題が生じる。ハブ・アンド・スポーク・システムを採用すると、このような欠点を緩和することが出来る。つまり、ある都市から集荷した荷物を夜のうちにハブとなる空港へ航空機で運び、そこで方面別に仕分けし、そこから宛先となる都市へ翌朝までに航空機で運ぶというシステムを採ることにより、問題を解決出来る。

また、このシステムにより、より少ない航空機で済むという利点が生じる。例えば、6つの都市から相手の都市へそれぞれ5つの路線が設定されている場合、航空機は5×6の30機必要になる。

往復を一機で済ませるとしても、最低15機必要になる。しかし、ハブ方式を採用すれば航空機は6機で済み、大幅な効率化が図られる。

4.2 世界各地域における事業展開状況

4.2.1 ヨーロッパの状況

① DHL

DHLは、世界に満遍なくネットワークを持っているが、ヨーロッパを活動の中心としており、ヨーロッパからの収入がエクスプレス部門全体の6割を占めている。子会社のEuropean Air Transport (EAT)が、約80機の貨物ジェット機により、ブリッセルをハブとして活動している。長距離路線については、ルフトハンザと協力関係にある。DHLはブリッセル・ハブの拡張を計画していたが、ベルギー政府の夜間運用規制のためこの計画を放棄した。ドイツのライプチヒに新しい中央ヨーロッパ・ハブの建設を計画している。DHLはヨーロッパの小包市場で30%のシェアを占めている。ヨーロッパでは、UPSがこれに次いで、2位となっている。

② FedEx

FedExは、1984年に、Gelco Expressを買収してヨーロッパ市場に参入した。アメリカーヨーロッパ間のみならず、ヨーロッパ域内での配送業務も開始したが、赤字が累積し、1992年に域内業務から撤退した。以後、一時期、ヨーロッパでの業務をアメリカとの輸出入に限定した。FedExは、1999年、パリのシャルル・ドゴール空港に新しいハブを開設した。ここを拠点として、ユーロ・ワン・ネットワークを形成している。

③ UPS

UPSにとり、ヨーロッパは米国外で最大の市場となっている。国際収入の約半分の40億ドルをこの地域から得ている。ヨーロッパ各国内で充実した国内サービスを提供している。ヨーロッパにおける主要ハブは、ドイツのケルンにある。ヨーロッパの主なビジネス・センターに近

接し24時間運用可能なため、ここに置いている。UPSも、FedExと同様、近年、東欧諸国に対しサービスを拡大中である。

④ TNT

TNTは、ヨーロッパ域内から生じる収入が、エクスプレス収入全体の80%以上を占める。TNTは、ヨーロッパでは、エクスプレス貨物の大部分をトラックで運んでいる。航空のハブはベルギーのリージュにあり、道路のハブはオランダのアレンヘムにある。航空運送には、子会社のTNT Airways (TAY)を利用している。ヨーロッパ域内では、十分なエクスプレス需要があるため自社機を使用しているが、ヨーロッパ域外へは、一般の航空会社より購入したスペースを利用している。

4.2.2 アジアの状況

① DHL

DHLは、アジアにおいて、1990年代の終わり頃まで、コンチネンタル・マイクロネシア航空と契約し、業務を運営していた。2000年キャセイ航空と提携し、アジア・ハブをマニラから香港に移転した。2003年、キャセイ航空の貨物子会社である香港航空の株40%を取得し、専用機20機を使用している。2003年、中国の元国営企業で全中国的な物流ネットワークを持つシノトランスの株を5%取得するとともに、DHL-シノトランスに対する2億ドルの投資計画を発表した。主として、エクスプレス部門に投入する。DHLはアジアの国際エクスプレス市場で33%のシェアを有している。アジアでは、これに次いで、FedExがシェア2位となっている。

② FedEx

FedExは、アジア・太平洋市場に、Gelco Expressの取得により、1984年に参入した。1995年、フィリピンのスービック・ベイにハブを設置し、アジア・ワン・ネットワークを形成した。2004年、新しい米中航空協定が調印され、これによりFedExは、米中間は週26便まで増便さ

れた。FedExは、アジア・ハブを2009年にフィリピンのスービック・ベイから中国の広州に移転する。スービックの機能がこれ以上拡張できない、また滑走路がMD-11には短かすぎるためである。2006年、中国における合弁事業相手である天津大田グループの株を4億ドルで取得すると発表した。これによりFedExは、中国で89の拠点を取得する。

③ UPS

UPSにとりアジアは、1位のヨーロッパ、2位のアメリカからの輸出に次ぐ、第3番目に大きな国際市場である。UPSは従来、台北、シンガポール、香港をアジアにおける地域ハブとして位置づけてきたが、2002年、フィリピンのクラーク旧空軍基地に新しいアジア・ハブを開設した。2005年UPSは、アジアにおいて2重にハブを置く方針、つまり上海の浦東国際空港に航空貨物ハブを建設する方針を明らかにした。輸出貨物の集配拠点として機能するとともに、中国国内貨物の積み替え拠点として機能することも期待されている。この上海を拠点に、揚子江エクスプレスと提携して、中国国内運送を行う。また、中国では、参入以来シトランスと合弁事業を行ってきたが、その合弁事業の株を1億ドルで買い取り、より直接的な運営体制へ移行した。

④ TNT

TNTにとり、アジア・太平洋地域は、重要な位置付けとなっている。アジア・太平洋地域の収入は、ヨーロッパを除くTNTの全収入の75%以上を占める。アジア地域本部はシンガポールに所在する。TNTは他のエクスプレス会社同様、アジア経済の成長に与る方針を明確にしている。TNTは他のインテグレーターと異なり、中国において道路輸送を重視している。2005年、中国の有力な貨物運送会社のHOAU Logistics Groupを買収する方針を明らかにした。

4.2.3 中東の状況

① DHL

DHLは、バーレーンとドバイを主要なハブとして運営している。バーレーンに地域配送センターを置き、専用の貨物機のネットワークを運営している。

② FedEx

FedExは、ドバイを基点に貨物機ネットワークを形成している。

4.2.4 インドの状況

① DHL

DHLは、デリーのインディラ・ガンジー国際空港に、エクスプレス・ターミナルを開設している。また2006年、インド最大の国内宅配会社であるBlue Dart Expressを買収した。

② FedEx

FedExは、インドでは、ボンベイとデリーが同社の世界一周便の寄港地となっており、この2地点をゲートウェイ・ハブとしている。また、提携先をボンベイを拠点とするPrakash Airfreightに切り替えた。

③ TNT

TNTはインドにも力を入れている。2006年、陸上エクスプレス会社のSpeedage Expressを買収した。

このように発展を続けてきた国際エクスプレス会社であるが、従来からの伝統的な国内市場は最近、成熟の様相を示しつつある。そのためエクスプレス各社は、伸びが大きく利益率も良い国際部門に力を入れている。

その中でも、各社が目目するのは、近年成長の著しい中国市場である。中国の輸出入は、特にWTOに加盟した2001年以降、著しい伸びを示している。ボーイング社が発表した2005年から2025年までの航空貨物の将来予測においても、世界市場において中国国内が10%を越える最大の伸び、次いで、アジア域内が8%を越える伸び、それに次いでアジア―欧州・北米間が続くと予測している

エクスプレス各社の中国への取り組みを見ると、①各社とも中国本土におけ

る集配体制を強化している。DHLのシトランスへの資本参加、FedExの天津大田の株の取得、UPSのシトランスとの共同事業の直轄体制への移行、TNTのHOAU Logistics Groupの取得などである。②航空ネットワークの充実も、各社とも力を入れている。DHLの香港航空の株の取得、FedEx及びUPSの中国への乗り入れ枠の拡大が、その代表的な例である。③また、各社ともアジアにおけるハブ基地を強化している。DHLの香港のアジアハブの建設、FedExの廣州白雲空港の新ハブ建設、UPSの上海の新ハブ計画などである。

一方、我が国の宅配便会社の海外における事業展開について見ると、有力な大手宅配便会社は国際の宅配に関しては、それぞれ外資系のインテグレーターに委託している。ヤマト運輸はUPSに、日本通運はFedExに委託している。そのため、日本周辺の国際宅配便事業は、ほとんど外資系の会社により担われている状況にあり、これを打開することが課題となる。

5—対応策

このような課題を踏まえ、日本の対応であるが、今後、世界の郵政事業者は、①グローバルな事業者、②リージョナルな事業者、③ナショナルな事業者、④ローカルな事業者の4種類の事業者に分かれていくと予測する研究者もいる。日本郵政公社について言えば、グローバルな事業者を目指すことは無理でも、せめて東アジアを中心としたリージョナルな事業者を目指して欲しい。

郵政公社がリージョナル・インテグレーターを目指すとした場合、先の国際エクスプレス会社の事業展開状況からも判るように、①進出する相手国における集配体制の確立、②航空ネットワークの充実、③適切な航空ハブの設置が、必要になる。

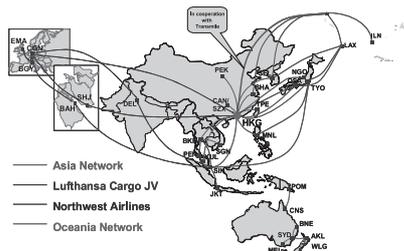
そこでまず、①進出する相手国における集配体制の確立、についてである

が、これは如何に良いパートナーを現地に見つけるかにかかっている。昨年、郵政公社は、TNTとの提携を目指したが、不調に終わった。このように海外ネットワークを創るに当って、外資と安易に提携することは、疑問ではないか。海外で努力している日系事業者の中から、提携相手先を選ぶべきではないか。海外といっても、日系企業は現地日本人社会の中で生きているのが実情である。現在、小さい会社であっても、郵政の資金力があれば、大きく育てることも可能である。

次に、②航空ネットワークの充実、であるが、これはANA & JP エクスプレスの活用が掛かってくる。昨年、香港、青島、アモイ、天津、大連、上海、シカゴに路線が設定され、事業が開始されたが、その中でも、大連、天津、青島、アモイに注目したい。大連、天津、青島、アモイの対日・対米輸出額は、順調に増加している。大連市などは対日輸出額が対米輸出額を大きく上回り、46億ドルに達している。これは、ベトナム一国からの日本への輸出額を上回る額である。輸入額を見ると、特に大連市や天津市の日本からの輸入額が順調に推移している。これらの都市の日本からの輸入額はアメリカからの輸入額を大きく上回り、天津市の対日輸入額53億ドルはメキシコ一国の対日輸入額を上回る。これらの都市には欧米からの直行便の乗り入れがなく、日本が主導権を持って事業を行える場所でもある。これら都市の空港の滑走路は、強度的にジャンボ機の就航に向かない。こういう諸都市と日本を結ぶ、中型航空機による高密度のネットワークを形成すれば、日本の強みを発揮することに繋がると思われる。

三番目に、③適切な航空ハブの設置、であるが、外資系エクスプレス会社のアジア・ハブは、南に片寄り過ぎている。東アジアの国際宅配便のハブとしては、もっと北に置いた方が効率的なのではないか。

図一はDHLのアジア太平洋地域のネットワーク図である。DHLの場合、香港のハブを核に、ネットワークが形成されていることが見てとれる。



■図一 DHLアジア・ネットワーク図

図二はFedExのアジアにおけるネットワーク図である。各都市からの路線がフィリピンのスービックベイに集まっている事が分かる。



■図二 FedEx アジア・ワンルート図

これらの路線図を見ると、外資系のインテグレーターはハブ基地は少々南に片寄り過ぎているのではないかと印象を受ける。東アジアの国際宅配便のハブ基地を考えた場合、もっと北の方に置いたほうが効率的である。東アジアの域内貿易を考えた場合、1980年頃は未だ中国が表舞台に登場しておらず、我が国の輸出入もアセアン諸国が中心であったが、近年は中国が、アセアン10カ国を上回るに至っている。1980年代後半以降の中国の発展を見ると、先ず南部の広東省への工場立地、1990年代後半以降の上海、長江下流域への集積、更に2000年代に入ってから山東省、天津、遼寧省への工場進出と次

第に企業の立地が北上する傾向にある。ハブをより北に置くことの合理性は高まっていると思われる。日系進出企業数を見ると、上海がもっとも多く、次いで江蘇省、遼寧省、山東省が多くなっている。米国系企業の進出先と比較してみても、日系企業の方が、より北方に進出する傾向が窺える。

幸い、日本は沖縄という国際宅配便の基地として絶好のロケーションを抱えている。我が国が国際宅配事業を行う場合には、このような地理的優位性を活かすことが重要である。ドキュメントをインテグレーターに明日までに北京へ運ぶことを頼んだ場合、現在、書類は夜のうちにフィリピン又は香港を経由して北京まで運ばれており、かなり遠回りな経路となっている。一方、ハブを更に北に上げて、例えば関西国際空港あたりをハブとすると、今度は、台北発上海宛の貨物などにとって遠回りとなる。

また、日本の会社であれば、沖縄にハブを置いた場合、以遠権の問題を気にしないで運航できる。外資系の会社の場合、常に以遠権の問題が付きまとい、受入国の寛大な航空政策頼みであるという弱点がある。輸送距離が短ければ、それだけハブへの到達時間も短い訳であるから、夕方の集荷締め切り時刻を遅らせることも可能となる。

沖縄は、今や東シナ海を取り囲んで形成されている世界の工場とも言うべき工業地帯の中心に位置している。沖縄振興開発計画を見ると、沖縄は「東アジアの十字路」とうたわれているが、いくら自由貿易地域を作っても、現実には、沖縄自身への工場誘致は進まない。沖縄は、荷物の仕分けセンターとしての国際宅配便ハブ基地が相応しい。このように日本の地理的な優位性を活かせば、日本郵政公社が東アジアの国際エクスプレス事業に乗り出すとしても、既存のインテグレーターに対し優位を占めることも可能と思われる。将来的には、図一



■図-3 沖縄を中心としたネットワーク図

3のような沖縄をハブ基地としたネットワークも考えられる。

本年6月23日の日本経済新聞に、「航空貨物 全日空、沖縄中継方式にアジア向け毎日配達」という記事が掲載されていたが、これは私の考え方に賛同してくださったものと思われる。

開拓していくべき荷物については、大企業の国際物流については既に大手フォワーダーが貼り付いており、郵政公社の参入は摩擦を生ずる恐れがある。しかし、中小企業や町工場については、意外と盲点となっている。

大田区の町工場に電話によるヒアリングを行ったところ、自社で製造した部品を取引先へ納入するにあたり、宅配便を利用してところが非常に多く存在する。中小企業物流と宅配便とは相性が良いことが窺える。最近、取引先がアジアに移転し、直接、海外に送ってこないかとの要望も来ている。しかし、このような町工場は今まで直接、海外に品物を送った経験がなく、送るにしても貿易手続きが良く判らない、代金が戻ってくるか不安である、との意見があった。

そこで、地域に密着したネットワークを持ち、その点を特色とする郵政公社こそ、このような需要に応じていくべきではないか。逆に、町工場にまで及ぶ東アジア物流ネットワークが不十分な場合、国内に残らざるを得なかった下請け部品工場が、海外に移転した得意先から切り捨てられる恐れも生じる。そのような事態を防ぐ意味でも、日本郵政公社の役割は大きいのではないか。

以上、中国物流の状況、国際エクスプレス会社の動向、そして我が国として取るべき対応について検討したことを持って報告とする。

■ コメントの概要

1—はじめに

欧州における郵政改革の状況、中国物流の現況、インテグレーターの動きについて包括的に整理し、郵政公社としてとるべき道が示されているという点で、充実したよい報告だった。実際、担当者として、こうした流れで考えてきたところもたくさんある。

特にインテグレーターの動きは注視してきた。ドイツポスト=DHLが売上高7兆円を超えリーダーとなっている。インテグレーターの脅威の中で郵政を含めた世界中の物流事業者が動いている。一方、フランスのラ・ポストは、公社形態のまま100%出資の宅配会社を国際展開させ、インテグレーターに対抗している。旧EUのみならず東欧、ロシアも含めたネットワークを作り上げ、中国、韓国への展開を進めている。

2—郵政公社の課題

郵政公社を「眠れる巨象が目覚ます」ととらえる見方もあった。しかし、ドイツポストというフロントランナーに比較すると、巨象ではなく虚像ではなかったのかと心配している。

物流を戦争になぞらえ「天地人」に分けて考えてみたいが、いずれも厳しい状況にある。特に「天」、これを「時」と置き換えてみると「利、我にらず」という感がある。戦いを進めるためには自らが強い経営基盤を持たねばならないが、それがどの程度の時間的枠組みで実現可能か、また、それを可能とする枠組みが存在するかどうか、利が我にあるかどうかの判断基準となる。

ドイツポストをみると、10年間で大合

理化を行っている。1990年から2004年にかけて、郵便局数を3万から1万3千に減らし、その半分強を委託にしている。郵便事業の人員数も3分の1に減らしている。こうして経営体質を強くして、得られた資金をもとに急速に国際展開やM&Aを進めた。

一方、郵政は人件費が高すぎる。どうしたらドイツポストに近づけるのか、冷徹な分析が必要である。公社発足後、人員を約1割カットしたし、物件費も22~23%カットしたがまだまだ届かないのが実態である。どこまでやるべきかを見極める上で重要な数字が郵便の営業利益率だが、オランダポスト18.7%、ドイツポスト15.5%に比し、郵便は1.7%と低い。郵便で稼げないと他のことに健全な形で手が出しにくいのが大きな課題である。

3—制度の問題点

民営化の姿は制度設計としては不十分だと思っている。公務員制度がそのまま移行するという形をとっているため、給与も民間物流事業者と比べて極めて高い。こういう中でどの位のタイムスケジュールでマーケットに近い形に持っていけるのかが大きな問題となる。制度設計としてももう少し適切なものがあったのではないか。

郵便局の合理化は欧米でも政治問題であり簡単ではない。効率的な再配置は必要だが、日本の郵便が他の国と違うのは、郵便事業会社とは別の郵便局会社が運営を受け持つことになるということである。三つの事業に関わる論理、それ以上に郵便局会社という会社の論理で郵便局網の展開・郵便局経営がされていくことが問題となる。

政府のスタンスにも問題がある。信書便法の改正で適正な競争条件で民間の参入を進めるのはよいのだが、段階的に進める必要がある。ドイツポストでも会社の健全性を確保するために10年を要した。通常の民間企業とは異なるの

で、そうした点を配慮せずに急に冷水を浴びせるのはいかなものかと考える。これは、郵政そのものが成り立つかどうかという次元の問題である。また、郵便マーケットにおける第三者の参入割合は6%と圧倒的に日本が高い。これは、欧米にはヤマトのような卓越したネットワークをもった企業が存在しないためである。このように競争条件が欧米と異なっていることもポイントであり、その辺も踏まえた対応が望まれる。

4—地の利、人の利

「地の利」があるのかという点であるが、日本というマーケットでは限界がある。インテグレーターをみればわかるように、国土が大きいから航空需要があり、その中で事業展開してきた結果が国際であり航空という形での発展である。一方、最大の成長マーケットである中国に近いというのは日本の「地の利」である。

「人の利」という点では、知名度が高いのは有利である。講演でも指摘されたが、日系企業と組んだ事業展開も双方にメリットがあるという点で重要である。

しかし、最後は活用できる人がどれくらいいて、いい経営ができるかどうかのポイントである。ドイツポストでは、タイムスケジュールを設定して国際戦略を展開したが、それが郵政でできるかどうか。やり方によっては可能だが大変な痛みを伴うことも否定できない。オランダやドイツではトップはシンクタンクや金融から来ており、経営陣も各界からリクルートされている。人や経営のスタイルを入れ替えないとうまくいかないのが国際物流である。日本では和も重要であり、日本的風土の中では、こうしたことは容易にできないのではないかと思う。

5—講演における提案について

連携スタイルで仕事をしてはどうかというのは至当なご指摘であり、実際にそのように進めている。実をあげるとい

う点ではよいが、最終的には限界がある。なぜなら、相手のホームマーケットに手を出さないということは、海外では売り上げをたてないということだからだ。これでは国際物流にならない。また、どの国でも生き残りに必死であり、今は仲良くても後はわからないので、連携するにしても覚悟が必要である。

次に相手国の集配体制を提供する形で、安易に外資と提携するのではなく、日系企業から提携相手を選ぶべきであるという点である。外資との提携は、TNTとは失敗したが、難しいことも踏まえ新しい対応も考えている。他方、自国系の企業との提携だけでは、ある程度までうまくいっても、ボリュームも集まらないので国際物流の世界での大きな発展は望めない。やはり、グローバルなネットワークをうまく活用できる提携が重要であろう。日系企業と連携したとしても、グローバルインテグレーターを含めた多面的展開が必要ではないか。

沖縄ハブについては大変おもしろい。ハブの問題は難しく、貨物がどれくらい出てくるかが基本で、その中で順次ハブを考えていくということだろう。FedExもUPSも物流を確保してハブの構築が可能となり、効率性を担保できた。どう手順をふんでいくかが課題となる。

中小企業、町工場を大切にするという点については、よいヒントをいただいた。EMSもそういう観点から力を入れている商品である。ただ、物流のチャンスがそうした事業者十分に提供されていないのかもしれない。身近に店舗も多くあってサービスを提供する能力を持っている郵政が果たすべき分野はあると思うので是非真剣に考えてみたい。もちろん大企業についてもあきらめずにやりたい。

■ 質疑応答

Q ドイツでは、DHLを使って国際物流

を行っている。これは郵政とは全く別の組織体である。郵便事業者として国際物流を展開していく場合、今の郵政の組織の活用というより、全く別の事業体で考えていかないと難しいのではないか。

A そのとおりである。ドイツポストの場合、次々にいろいろな会社を買収して国際展開した。エクスプレスもDHLの買収による。郵便の部分は郵便らしさが残っているように思われる。買収して重複が出ているので、Starという中期計画をスタートさせて、重複している路線や集配所を合理化したと聞いている。

A 最終的にどういうガバナンスにするのかということだと思う。たとえば、ドイツポストやTNTでは、メール、エクスプレス、ロジスティクスの三つの事業特性が異なるのでそれに合わせた事業運営を工夫している。完全な分社もあるし、事業本部のような形もあると思うが、何らかの形でそれぞれの事業の姿に合った経営体制を作るという方向性は一貫している。ただ、オペレーショナルに共通な部分がないとシナジー効果は出てこない。オペレーションのコストが最終的に収益をあげる上でどういう姿が最適なのかを考え、どこまで分社化するかを判断すべきである。ドイツポストやオランダポストの場合、分社化せず一つの事業体として運営する中で、リソースの共有部分を作っているのが実態である。郵政をどうするかを考えていく上で重要な要素は、今のコスト構造のままで一つの事業体でやっていくのは市場に合わないということである。たとえば労働条件にしても、メールに合った、あるいは、宅配に合ったあり方があるものである。一つの事業体で3~4の労働条件が持てるかという議論になる。それが難しければそれぞれ分社化することもありうる。