

自由論題部門

# これからの時代にフォワーダーが 果たすべき役割に関する一考察

ー リスクマネジメントの視点から ー



拓殖大学 樋口ゼミ

周 晨晨 (シュウ シンシン)

2026年 日本貿易学会

1

## 本日の発表の流れ

2/13

①	p.3	<b>フォワーダーとは</b> 国際物流における役割と業務内容
②	p.4	<b>研究の背景</b> 中日フォワーダーのリスクマネジメント比較
③	p.5	<b>研究目的</b> 中日フォワーダーの強みを融合させるために
④	p.6	<b>現状分析</b> コロナ禍における中日の対応と限界
⑤	p.7-8	<b>中国・日本フォワーダーの優劣</b> 企業文化・強み・弱みの具体的事例
⑥	p.9	<b>台湾系フォワーダーの参考事例と限界</b> 「全体連携」が生んだ強さと、その限界
⑦	p.10	<b>転換——では、どうすればよいのか</b> 3つのモデルの融合へ
⑧	p.11-12	<b>Adaptive Logistics Model</b> 適応型物流モデルの構造と切替メカニズム
⑨	p.13	<b>結論</b> 中国の突破力 × 日本の管理力 × 全体連携の融合

1

2

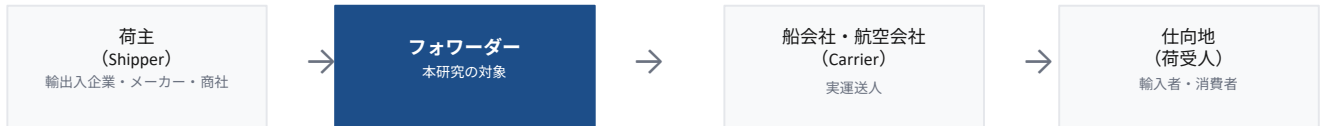
## フォワーダーとは

3/13

### 定義

フォワーダー（貨物利用運送事業者）とは、自社で船舶・航空機などの輸送手段を持たず、荷主と実運送人（船会社・航空会社）の間に立ち、輸送手配・書類作成・通関・保険・混載など国際物流に関わる業務を一括してコーディネートする専門業者のことをいう。

### 国際物流における位置づけ



### 主な業務内容

- ① 輸送手配 船会社・航空会社のスペース確保、最適ルート選定
- ② 書類作成 B/L・インボイス・原産地証明書等の作成・管理
- ③ 通関業務 輸出入申告・関税計算・税関対応の代行
- ④ 保険手配 貨物保険・War Risk保険の選定・手続き
- ⑤ 情報提供 港湾混雑・規制変更・リスク情報の荷主への通知

### 業界規模・特徴

500社超

IFFFA（国際フレイトフォワーダーズ協会）加盟企業数（2024年）

仲介者

自社で輸送手段を持たない「コーディネーター」として機能

一括代行

荷主の輸出入業務を一括して引き受け、複雑な国際物流を簡素化

フォワーダーは単なる「運送の仲介者」にとどまらず、国際物流全体をコーディネートする専門家として荷主の貿易活動を支える重要な存在である。

3

## はじめに 一本研究の背景

4/13

「物流なくして貿易なし」——しかし今、その物流を支えるフォワーダーのリスクマネジメントに深刻な限界が生じている。

### 中国・日本フォワーダーのリスクマネジメント比較

リスク領域	CN 中国	JP 日本
有事対応	「なんとかする」人脈・現場力で突破	手順書・計画に沿って組織全体で対応
コンプライアンス	規制のすき間を使って柔軟に対処	法律・ルールを厳格に守ることを最優先
情報共有	WeChat等で即時・口頭中心	メール・書面で記録重視
コスト管理	交渉で変動・後出し費用あり	見積り透明性高・割高傾向
危機対応計画	大手のみ整備・中小は担当者頼み	中堅含め組織的に整備

### 研究の動機

#### ① 樋口ゼミでの学び

ゼミでの学習を通じてフォワーダーという業界を深く知り、国際貿易における重要な役割に強い関心を持った。

#### ② 世界的な物流混乱の頻発

コロナ禍・スエズ封鎖・紅海危機・ホルムズ封鎖など、近年サプライチェーンを揺るがす事態が次々と発生。ニュースや事例を通じてその深刻さを実感した。

#### ③ 留学生として気づいた「文化的差異」

中国出身の留学生として中国フォワーダーの「突破型」と日本フォワーダーの「予防・管理型」の違いを実感。この差異こそが、リスクマネジメントの改善可能性を考える出発点となった。

### 総括

中国 → リスクを「回避」より「突破」する文化

日本 → リスクを「予防」し「管理」する文化

2

4

研究目的 —中日フォワーダーの強みを融合させるために—

5/13

■中国フォワーダー

- ◎ 現場対応の速さ・コスト競争力・中国国内ネットワーク
- △ 法令対応が不均一・情報管理が不透明・危機対応計画が属人的

vs

■日本フォワーダー

- ◎ 法令遵守の徹底・書類の正確性・組織的なリスク管理
- △ 現場対応の硬直性・コスト高・スピード感に欠ける面も

両者の強みを融合できる具体的な領域

① 有事対応

中国の「即断即決」×日本の「手順・記録」→迅速かつ記録に残るリスク対応

② 情報共有

中国のリアルタイム連絡文化×日本の書面管理→速報性と正確性を両立

③ コンプライアンス

中国の柔軟対応力×日本の法令知識→合法の範囲で最速を目指す対応

④ コスト管理

中国の交渉力×日本の透明な見積り→競争力あるコストを正確に提示

「融合」に近いポジションにいる業者タイプ（現状）

完全に両方を兼ね備えた業者はほぼ存在しない—ただし「近い」タイプはある

台湾系フォワーダー

◎ 最も近い

例：最もバランスが取れていると言われるタイプ

+ 中国コネクション + 国際慣習の文書管理 + 「合法の範囲で最速」文化

- 日本語対応・日本商習慣への理解は業者によりばらつきあり

【研究目的】

中日フォワーダーそれぞれの強みを融合し弱点を補完することで、リスクに対して「突破」も「管理」も両立できる新たな人材・組織モデルを提示する。台湾系のような「最も近い」タイプでさえ完全ではない現状を踏まえ、この能力を業界全体に広げるための具体的な提言を行う。

5

現状分析 —リスクの常態化とコロナ禍（2020～21）への対応—

6/13



事例：コロナ禍（2020年～） ロックダウン・コンテナ不足・航空運賃急騰が世界の物流を直撃

視点	日系フォワーダー	中国系フォワーダー
ルート対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>旅客機の貨物転用便（ベリーカーゴ）でスペースを確保</li> <li>海上便への切替提案を並行して実施</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>港閉鎖から48時間以内に内陸・代替港への切替を提案</li> <li>人脈で船腹を優先確保し荷主へ即座に速報</li> </ul>
サプライチェーン	<ul style="list-style-type: none"> <li>【限界】荷主の生産ライン・在庫への影響を把握できず</li> <li>「スペースが取れた」の通知にとどまる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【限界】中国内の代替サプライヤーは豊富に把握</li> <li>日本側荷主の生産計画への提言はほぼ不可能</li> </ul>
コンプライアンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>【限界】旅客機転用便の規制対応で書類作業が遅延</li> <li>荷主への事前説明不足→通関遅延が複数発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>【限界】輸出規制（マスク等）の変更情報が追いつかず</li> <li>荷主が輸出禁止品目を手配しようとするケースが発生</li> </ul>

両者とも「ルート手配」はできた。しかしサプライチェーン提言・コンプライアンス情報の事前共有という2点で共通して限界を露呈—これが中日フォワーダーの融合が求められる核心的理由である。

6

3

## 中国系フォワーダーのリスク対応 — 「人脈・即応・先解決」の企業文化—

7/13

## ◎ 強み

- ・人脈を活用し船会社・港湾と即時交渉
- ・問題発生後48時間以内に代替ルートを提案
- ・WeChat等でリアルタイム連絡・24時間対応
- ・海上→鉄道→陸路など柔軟にモード切替

## △ 弱み

- ・対応が個人の能力・人脈に依存しやすい
- ・書面記録がなく責任の所在が不明確になりがち
- ・コンプライアンスの境界が曖昧になるケースも

## 【佐証事例】

第一财经 | 2021年6月2日 | 強み事例



第一财经「抢了一年货柜的海运货代」より：

コンテナを奪い合う	人脈で港湾と即時交渉・確保
船腹を奪い合う	空きスペースを即座に確保
春節中も休まず調整	個人ネットワークで24時間対応
資源をあらゆる手で確保	代替港・代替ルートを即手配

第一财经 | 2021年8月22日 | 弱み事例

11,000

個の予約番号がわずか30分で全て取られた

本研究での位置付け：「先解決・人脈型」の企業文化——荷主のために素早く動く強みの一方、個人依存・コンプライアンス境界の曖昧さが構造的課題として残る。

出典：第一财经「抢了一年货柜的海运货代」2021年6月2日 / 同「盐田港预约号被秒杀」2021年8月22日

7

## 日本系フォワーダーのリスク対応 — 「遵法・流程・組織統一」の企業文化—

8/13

## ◎ 強み

- ・全荷主へ書面で同時・正式通知
- ・法令・規制を組織全体で徹底遵守
- ・個人でなく組織として統一対応
- ・通関・書類の正確性が業界最高水準

## △ 弱み

- ・流程重視のため緊急時の即断が遅れがち
- ・防疫文書確認・入港手続きに時間を要する
- ・規制外の柔軟対応が困難なケースも

## 【佐証事例】

郵船ロジスティクス公式 | 2020年1月30日 | 強み事例



武漢ロックダウン翌日に公式発表：

- ・武漢：当面クローズ
- ・上海等13都市：2月10日再開
- ・危険品：個別相談

→ 全荷主へ同時・書面・正式通知

Reuters | 2021年8月20日 | 弱み事例

日本入港規制強化により：  
 ・大量の防疫手続きが義務化  
 ・船員隔離が厳格化  
 ・文書確認プロセス長期化  
 → 船舶待機時間が増加。「規則と安全を優先した代償として速度が低下」

本研究での位置付け：「遵法・組織型」の企業文化——荷主への透明な情報開示と法令遵守が強み。一方、緊急時の即断力・現場の柔軟性が構造的課題として残る。

出典：郵船ロジスティクス株式会社 公式サイト 2020年1月30日 / Reuters 「Japan tightens border controls as cargo delays grow」 2021年8月20日

4

8

## 台湾系フォワーダーの参考事例と限界 — 「全体連携」が生んだ強さと、その限界—

9/13

台湾モデルの本当の強さは「全体連携」にある——政府・民間・港湾が一体となって動く力こそが、世界に評価された理由である。

## ◎ 台湾モデルの核心：「全体連携」

- 政府・民間・港湾・フォワーダーが一体となって動く
- 政府が方向を示し、民間が即座に最大化する
- 競合他社も含め業界全体で情報・運力を共有
- フォワーダー単独でなく「官民一体」で対応
- 中華圏の人脈ネットワーク+国際的法令遵守を両立

即応速度

法令遵守

中国型

◎

△

日本型

△

◎

台湾型

◎

◎

## △ 台湾モデルの限界（局限性）

しかし「台湾内部では機能するが、グローバル規模では限界がある」

## 国内協調モデルの限界

台湾は小国ゆえ政府・企業間の距離が近く協調が速い。日本・中国のような大国や多国間ではそのまま適用できない。

## 航空依存のリスク

コロナ禍では航空強化が功を奏したが、ホルムズ封鎖・戦争等で航空も停止する場合、海上・鉄道との多モード統合が不十分。

## 地政学リスクの脆弱性

台湾自体が中台関係という地政学リスクを抱える。有事の際、台湾のアジアハブ機能そのものが消失する可能性がある。

## 荷主サプライチェーンへの提言不足

台湾系も荷主のサプライチェーン全体への影響分析・提言は十分ではない。ルート変更の「通知」にとどまるケースが多い。

出典：チャイナエアライン公式発表（2022年1月） 186%増・ワクチン7,500万回分・540便/月

9

## では、どうすればよいのか。

10/13

Q

台湾モデルは優れている——しかし、全球規模の危機・大国間の複雑な問題には限界がある。では、次のモデルはどうあるべきか？



A

## 中国の突破力 × 日本の管理力 × 全体連携

この3つを融合した新しいモデルを構築することで、リスクが常態化する時代にも荷主を守り、物流を止めないフォワーダーが誕生する。

「Adaptive Logistics Model（適応型物流モデル）」を提言する。

次ページより、このモデルの具体的な内容を説明する。

5

10

## Adaptive Logistics Model —平時の準備が危機を制する—

11/13

このモデルの核心は「有事の際に備えて、平時から2つの基盤を同時に構築すること」にある。

## 基盤① 日本式組織管理

「平時から組織として危機に備える」

- 社内に危機対応チームを設置・常設化
- リスク情報を継続的に収集・分析
- 危機発生時の対応マニュアルを平時から策定
- 流れ・法令遵守・リスク管理の徹底
- 標準化されたオペレーションの維持

→ 体現するもの：「日本型組織力」

## 基盤② 中国式関係連携

「競合他社とも、平時から最低限の繋がりを持つ」

- 競合他社とも最低限の連絡を維持
- 一部情報を共有し信頼関係を構築
- 業界横断の緊急連絡ネットワークを整備
- 人脈・WeChat群・同業ネットワークを活用
- 有事に即座につながる関係を平時から醸成

→ 体現するもの：「中国型連結力」

+

平時から「日本式組織管理」+「中国式関係連携」の2つの基盤を同時に構築しておく——これが有事対応の土台となる。

11

## Adaptive Logistics Model —有事発生時の切替メカニズム—

12/13

有事発生（疫情・戦争・港湾閉鎖・ルート遮断） → 各社の危機対応チームが即座に連携を開始

## STEP ① 即時情報共有

- 各社のリアルタイム情報を即座に集約
- 港湾・ルート・運賃状況を共有
- 荷主へ6時間以内に速報送付

中国式スピードで実行

## STEP ② ルート即時切替

- 代替港・代替ルートを複数同時提案
- 海上→航空→鉄道へ即座に切替
- コストが上昇しても物流を維持

中国式スピードで実行

## STEP ③ 運力の協調

- 競合他社と一時的に運力を共有
- 空きスペースを業界横断で融通
- 荷主の生産計画への影響を提言

中国式スピードで実行

なぜこれが機能するのか——平時の2つの基盤があるから

- |          |                               |
|----------|-------------------------------|
| 日本式組織管理で | 危機対応チーム・対応マニュアル・法令知識が既に整備済み   |
| 中国式関係連携で | 業界ネットワーク・信頼関係・緊急連絡手段が平時から確立済み |
| だから有事に   | 「法律の範囲内で」かつ「最高速度で」問題を解決できる    |

平時の準備が危機を制する——これがAdaptive Logistics Modelの核心である。

12

6

リスクが常態化する時代——フォワーダーは今、歴史的な転換点に立っている。

本研究が 明らかにしたこと	Adaptive Logistics Modelの提言	この融合が 実現すれば
<p>1 中国・日本・台湾のフォワーダーはそれぞれ「突破力」「管理力」「全体連携」という強みを持つ</p>	<p>1 平時：日本式組織管理で危機対応チーム・マニュアル・法令知識を整備する</p>	<p>1 フォワーダーはリスクの「後追い者」から「先読みパートナー」へと進化できる</p>
<p>2 しかしいずれも単独では、グローバル規模の危機を乗り越えられない</p>	<p>2 平時：中国式関係連携で業界横断のネットワークと信頼関係を構築する</p>	<p>2 荷主は危機発生から48時間以内に経営判断できる体制が整う</p>
<p>3 融合型モデルは現在の業界にほぼ存在せず——これは業界全体の構造的空白である</p>	<p>3 有事：2つの基盤を使い「法律の範囲内で最髙速度」で問題を解決する</p>	<p>3 日本の国際競争力を守る物流インフラの強靱化という国家的意義も持つ</p>

中国の突破力と日本の管理力の融合——それがリスク時代の国際物流を救う鍵となる！