

# 日本企業のグローバル・ロジスティクス・マネジメント展開

林 克彦  
(流通経済大学流通情報学部教授)

## 目 次

1. はじめに
2. 企業活動の国際化
  - (1) 多国籍企業の動向
  - (2) 日本企業のグローバル化
3. グローバル・ロジスティクス・マネジメントの重要性
  - (1) グローバル・ロジスティクスと国境障壁への対応
  - (2) 調達、生産、販売活動の配置類型
  - (3) 延期・投機戦略
4. 日本企業のグローバル・ロジスティクス・マネジメント事例
  - (1) パソコン製造業
  - (2) 自動車製造業
  - (3) アパレル製造業
5. グローバル・ロジスティクス・マネジメントの展望

### 1. はじめに

近年の国際物流サービスの発展は、企業活動のグローバル化をもたらしている。大型コンテナ船の導入等による輸送コストの削減、迅速な航空貨物輸送による在庫削減等が可能になり、企業は地球規模で調達・生産・販売拠点の再配置を行っている。その中心となっているのがアジア地域であり、世界の主要企業は多様な発展段階の国・地域が存在するこの地域で水平分業体制を築き上げている。その前提は低廉な国際物流コストと調達・生産における規模の経済の存在であり、国際物流事業者は水平分業体制を支える重要な役割を果たしている。

激しいグローバル競争にさらされている国際物流事業者からみると、グローバル化する企業のニーズに答えていくことが重要な生き残りの鍵となる。荷主企業のグローバル・ロジスティクス・マネジメントに対応するうえで、荷主企業がどのようにその調達・生産・販売活動を調整しているかを理解することは重要である。本稿では、企業活動の国際化状況を把握したうえで、グローバル・ロジスティクス・マネジメントの重要性を述べる。なかでも調達、生産、販売活動の配置パターンと延期・投機戦略が重要な要素となっており、

その類型について紹介する。さらにこの類型に基づいて、グローバル化が先行している主要業種に焦点を当てて、グローバル・ロジスティクス・マネジメントの詳細について述べることとする。最後に、荷主企業のロジスティクスを展望するとともに、国際物流業者等へのインプリケーションを探ることとする。

## 2. 企業活動の国際化

### (1) 多国籍企業の動向

最近の大企業間の国際的な買収・合併（M&A）にみられるように、企業活動のグローバル化が加速している。企業の国際化段階については、活動が国内に留まる国内企業、企業活動が複数国に渡る国際企業に区別され、国際企業はさらにグローバル企業に発展するとされる。国際企業とグローバル企業は同一視されやすいが、前者は活動地域によって国内企業と区分される概念である。一方後者は、資源賦存状況や市場条件に応じて世界規模で最適な機能配置や調整を行っている企業とされる<sup>1</sup>。しかし、両者を実際に区別することは難しく、統計を取る際には活動地域によって、外形的に判断可能な基準で区分せざるをえない。

国連貿易開発会議（UNCTAD）では、複数国で資産を管轄する企業を多国籍企業（Trans National Company）と定義して統計を公表している。それによれば、世界の多国籍企業数は78,411社であり、777,647社の外国子会社がある（2006年時点）。多国籍企業の世界経済に占めるシェアは拡大が続いており、外国子会社の総付加価値額が世界の国内総生産額（GDP）合計に占める比率は1990年の6.8%から2006年には10.1%に増えている。とくに多国籍企業の貿易に占める比率は高く、2006年に外国子会社の輸出額が世界の貿易額に占める比率は33.3%となっている。

多国籍企業の立地パターンをみると、その本社の立地は先進国が中心であり全体の74%を占めている。一方、その子会社の設置は発展途上国が中心であり、407,000社が発展途上国にあり、さらにその3分の1が中国に立地している<sup>2</sup>。多国籍企業は、外国子会社を調達、生産、販売に適した地域に設置し、原材料、部品、製品、商品を輸出入していることがうかがわれる。

### (2) 日本企業のグローバル化

ここで日本企業の国際化の現状をさらに詳しくみると、1980年代後半以降、急速に国際化が進んでおり、自動車産業、電子機器産業等ではグローバル化の段階に達した企業が増えている。2006年度末に海外に現地法人を有する企業（金融・保険・不動産を除く）は

---

1 M.E. ポーター『グローバル企業の競争戦略』（土岐坤、中辻萬治、小野寺武夫訳）ダイヤモンド社、1989年、35ページでは、グローバル戦略は「集中配置か分散された活動の調整か、あるいはその両方によって国際的な競争優位を確保しようとする戦略」と定義している。この定義によれば、グローバル企業は国際的な活動の配置と調整によって競争優位を確保している企業となり、概念的に国際企業と明確に区分される。

2 UNCTAD, *World Investment Report*, 2007, pp.8-10, Annex Table A.1.5.による。

3,268社を数え、その海外現地法人数は16,370社に及ぶ。海外現地法人の地域分布は従来の欧米からアジア、なかでも中国のウェイトが高まっており、中国が全体の27%、ASEAN 4（マレーシア、タイ、インドネシア、フィリピン）が同17%、NIEs 3（韓国、台湾、シンガポール）が同12%を占めている<sup>3</sup>。

日本企業の生産、調達、販売活動は、地球規模での広がりを見せている。まず生産面についてみると、製造業者の海外生産比率（現地法人売上高/（現地法人売上高+国内法人売上高））は、ほぼ一貫して増加が続いている。2007年度には、海外進出企業に限れば31.4%に達し、国内全製造業者ベースでも18.3%となる見込みである。なかでも輸送機械と情報通信機械は、他産業と比べて高い海外生産比率となっている。

続いて、製造業者現地法人の販売活動についてみると、消費地で生産する傾向が高まっている。消費市場のニーズを探り、短いリードタイムで市場に投入するうえで、消費市場に近い場所に生産拠点を立地させることは有利である。北米では、現地販売比率が94%（2006年、以下同）、欧州では現地及び欧州域内販売比率が92%となっている。

一方、アジアでは、現地及びアジア域内販売比率は増加傾向にあるものの、その比率は70%に留まっている。世界の輸出基地としてアジア地域を位置付ける企業が多く、低廉な労働コストや調達コストを活用し、さらに生産における規模の経済を狙って生産拠点を立地させている。アジア地域で生産された製品は、そのうち日本へ22%、北米へ4%、欧州へ3%が輸出されている。

最後に、原材料、部品等の調達活動についてみると、各地域における裾野産業の集積状況や調達可能性が異なるため調達状況は様々である。各地域で現地調達比率を引き上げる動きが高まっており、北米では現地調達比率が61%、欧州では現地及び欧州域内調達比率が60%、アジアでは現地及びアジア域内調達比率69%となっている。しかしながら、依然として日本からの調達が重要な役割を占めており、北米では全調達額の35%、欧州では同31%、アジアでは30%を占めている。

### 3. グローバル・ロジスティクス・マネジメントの重要性

#### (1) グローバル・ロジスティクスと国境障壁への対応

以上のような日本企業の国際的な調達、生産、販売活動の広がりによって、原材料、部品、製品の物流をグローバルレベルで管理するグローバル・ロジスティクス・マネジメントが重要になっている。企業は、世界でもっとも適した地域で調達、生産、販売活動を行うことを追求しており、どのように各活動を調整するかが大きな課題となっている。とくに、アジア地域への生産立地は、調達・生産コストの低廉性を追求することが主目的であり、国際物流に係るコスト増加がそれを損なわないようにする必要がある。

国際物流コストは、国内物流と比べて、輸送距離が長く輸送時間がかかるため輸送コストや輸送中の在庫コストが増加する。より大きなコスト要素は、国境障壁に係るコストである。なかでも関税、さらには輸入割当、輸入課徴金等の非関税障壁は、貿易に直接的に影響し、企業活動の配置パターンを規定している。関税や非関税障壁については、GATT

3 経済産業省『海外事業活動基本調査』2008年による。

（関税と貿易に関する一般協定）やWTO（世界貿易機関）が長年に渡って削減する努力を続けている。しかし、国内産業の保護や輸出奨励等の必要性から、発展途上国を中心になおも高い障壁を設けている国が多い。

国境障壁には、この他にも通関、検査、検疫、書類作成に係るコストや、この手続き中に生じる在庫コストがある。このような国境障壁は、各国の法規制、民族性、文化等の差異へ対処する必要がある、時には国際テロやSARS（重症急性呼吸器症候群）、鳥インフルエンザ等、予期せぬ事件によって急な高まりを見せる。

## （2）調達、生産、販売活動の配置類型

このような国境障壁に対して、企業はこれまで様々な調達、生産、販売拠点の配置を試みてきた。その類型化として①グローバル集中型生産、②進出先市場型生産、③世界市場・地域市場向け製品別専門化、④国境を越えた統合が挙げられる<sup>4</sup>。この類型は日本企業が、時代の変化とともにグローバル化してきた過程ともよく合致している。

グローバル集中型生産を日本企業に当てはめると、日本で生産した製品を世界に輸出するパターンである。そのメリットとして、日本での集中生産による生産規模の確保や熟練技能者の活用が可能ながあげられる。戦後復興期から高度成長期にかけて、発展途上にあった日本から先進国への輸出は、低い関税率で輸出が可能であったことも重要な前提条件であった。日本企業は、伝統的に国内生産指向が強く、高度成長期にはもっぱら国内で生産した製品を大量輸出していた。貿易摩擦が頻発し、国境障壁が高まるようになると、次の類型に移行せざるを得なくなったが、なおも日本生産の優位性が高い資本集約的な製品では採用されている類型である。

日本からの大量輸出は貿易摩擦を生むようになり、関税率の引き上げや様々な形での非関税障壁が設けられるようになった。なかでも鉄鋼、繊維、カラーテレビ、自動車、半導体等では、輸出自主規制を余儀なくされるようになった。日本企業は、国境障壁を避けるため、仕方なく現地生産を行うようになり、進出先で製品を一揃え生産し販売するようになった。このような類型を、進出先市場型生産と呼んでいる。この場合、進出先生産拠点では国内市場向けの生産のみを行うため、生産規模が縮小し生産コスト増加を余儀なくされる。一方、物流コストは国内市場に限定されるため低減する。

このような類型では、国際分業によるメリットが活かされないため、GATTやWTOの枠組みのもとで貿易障壁を撤廃する動きが強まる。それとともに、世界最適地で生産し相互に貿易を行う国際水平分業体制がとられるようになり、企業は世界適地生産を行うようになった。企業は、世界各地域の生産要素の賦存状況に対応して進出し、製品を大量専門生産するようになった。この背景には、大型コンテナ船の投入や航空貨物輸送による迅速な輸送サービス等、国際物流の発展があった。

一方、激しい企業間競争のなかで、リストラクチャリングが行われ企業の機能を抜本的に見直す動きが始まった。企業の競争力の源泉となる能力を選択し経営資源を集中すると

---

4 多国籍企業の生産拠点の地域的組織化のための手法による類型化。P. ディッケン『グローバル・シフト』（宮町良広監訳）古今書院、2001年、275～280ページ。最近の日本企業の機能分業と決定要因については、経済産業省『通商白書2004年版』163～180ページ参照。

ともに、そうでない分野についてはアウトソーシングを行うようになった。さらに、機能を工程別、部品別に見直し、その配置を見直すようになり、その結果、もっとも適した地域で専門的に生産し、それらを鎖状に連結しながら製品に作り上げるようになった。このような企業の類型を、国境を越えた統合と呼んでいる。その場合も、企業グループによる垂直的統合に限らず、グループを越えたバーチャルな企業連携や外部調達を行う場合が増えている。

このような類型を日本企業についてみると、ほぼ時代の流れに沿っているように見える。またその決定においては、かなりの部分が国境障壁の大きさによっているように見える。しかし、従来と比べて国境障壁がかなり低下してきたにもかかわらず、なおも進出先市場型生産が採用される場合がある。その理由は、製品や市場、生産特性によって、有利となるパターンが異なるためである。

そのような決定要因として、製品特性としては、ライフサイクル、価値密度（製品価格/重量）、保存可能性（鮮度）、ブランドの適用性が挙げられる。また市場特性では、顧客サービス、需要の確実性、嗜好の差異が考えられる。生産特性としては、規模の経済、生産工程の分業可能性等が挙げられる<sup>5</sup>。

主要な要因についてみると、国境を越えた統合が選択されるのは、生産面では規模の経済が働きやすく工程間分業の可能性が高い製品である。価値密度については運賃負担力と関連し、価値密度が高いほど国際分業が行いやすい。このような要因を検討することにより、活動配置の類型が決定される背景が理解されよう。

### （3）延期・投機戦略

調達、生産、販売活動の調整については、空間的配置だけでなく、サプライチェーンの流れのなかで時間的にどのように配置・管理を行うかという問題がある。この点については、延期・投機（postponement/speculation）の原理により、最終的な製品仕様（生産活動）と在庫配置（流通活動）が議論されている<sup>6</sup>。とくにグローバル規模でのサプライチェーンでは、リードタイムが長時間化しがちであり、その短縮が重要な課題となっている。

ここで延期戦略の長所を確認しておく、顧客の最新の実需情報を生産・流通活動に反映させることができ、生産・流通活動の不確実性を削減し、過剰生産、過剰在庫、販売機会損失等を防ぐことができる。短所としては、小ロット生産、多頻度少量物流によるコスト増が挙げられる。

一方、投機戦略はこの裏返しとなる。予測（仮需）に基づいて、計画的に生産、流通活動を行うことにより、大量生産、大ロットの計画的な流通によりコストを削減できる。しかし、見込みが外れると、大量の在庫や販売機会損失が生じることになる。

市場が成熟化するにつれ、見込みが外れる確率が高まり、延期戦略が有利になっている。

5 これらはD. Waters, *Global Logistics and Distribution Management*, Kogan Page, 1999で挙げられている要因である。これらの要因がすべてを網羅しているわけではないが、製品、産業別にグローバル・ロジスティクス類型がどのように決定されるかを検討するうえで重要な視点である。

6 これらの決定を行う時間と場所をできるだけ遅らせることを延期（引き伸ばし）と呼び、早めることを投機と呼ぶ。

しかも情報通信技術（ICT）、ロジスティクス・システム（多頻度小口化、JIT等）、生産技術（マスカスタマイゼーション等）の発展により、従来と比べ延期戦略の実現性が高まっている。サプライチェーン上における生産、在庫の自由度が高まっており、それをどこで行うかは重要な戦略要素となっている。

延期・投機戦略の決定については、グローバル・ロジスティクスの類型と同様に決定要因を整理することができる。製品特性ではライフサイクル、受注生産性、価値密度等が、市場特性では、需要の不確実性、納入リードタイム等が、生産・ロジスティクスでは、規模の経済、特殊資産の保有等が指摘されている<sup>7</sup>。

#### 4. 日本企業のグローバル・ロジスティクス・マネジメント事例

グローバル企業は、製品特性や市場特性等の決定要因に応じて、世界規模で調達、生産、販売機能の空間的・時間的配置や調整を行っている。現在もっとも注目されているのは、国境を越えた統合であり、延期戦略である。しかしながら、産業ごとに産業・市場特性の差異があり、各グローバル企業の適応戦略も多様である。以下では、業種レベルで具体的な事例を検討する。

##### （1）パソコン製造業

パソコンの生産では、標準化された多数の部品を調達し組み立てるモジュール型生産方式が採用されている。部品を内製して一貫生産するよりも、組立メーカーと部品メーカーの分業により生産される場合がほとんどである。組立メーカーは調達コストや組立コストの優位性を重要な選択要因として組立拠点を決定しており、最近では中国に世界の総生産額の87%が集中している（2006年）。

技術進歩が速く製品が陳腐化しやすいため、できるだけ需要動向が明確になるまで製品の最終仕様の決定を遅らせることが必要とされる。高級品から普及品まで製品が幅広く、製品種類によって、異なる生産方式を採用する場合もある。代表的な生産方式として、BTF（Built to Forecast, 予測による生産）、BTO（Built to Order, 注文による部品からの組立）、CTO（Configured to Order, 注文によるモジュール組立）が挙げられる。また、顧客サービスを向上させるため、販売店サポートやダイレクト販売方式が採用されている。

多様な選択肢がある中で、多くの企業は国境を越えた統合と延期戦略を採用している。例えば、日本のパソコン製造業者A社では、ノートブックパソコンの生産について、商品企画は世界各地の市場別に行い、開発、設計については日本に集約している<sup>8</sup>。需要の不確実性に対応し低価格を追求するため、低廉な部品を調達でき組立作業費が安い中国を組立工場としている。中国で調達が困難な部品については日本、欧米から調達している。中国の部品メーカーのなかには、NIEsで生産した部品を輸入する場合もあり、世界各地で

7 これらの要因はJ. Pagh and M. Cooper, "Supply Chain Postponement and Speculation Strategies: How to Choose Right Strategy", *Journal of Business Logistics*, Vol.19, No.2, pp.13-33, 1998による。

8 2006年8月ヒアリング調査による。

生産した部品を中国に集約し、組み立てる分業構造となっている。日本を含め世界の組立を集約することにより、規模の経済を確保している。部品納入業者とサプライチェーン・マネジメント（SCM）に取り組み、必要な部品はVMI（Vendor Managed Inventory）により調達している。生産したパソコンは、航空輸送により世界各地に迅速に輸出している。

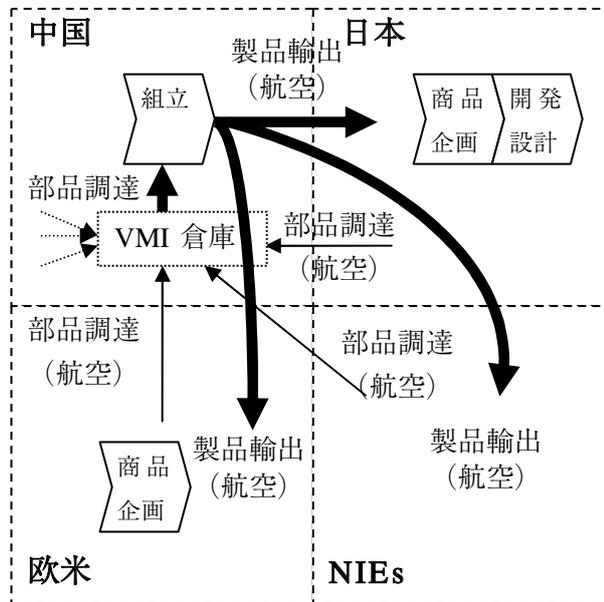


図1 ノートブックパソコンメーカーにおける調達・生産・販売の模式図

## (2) 自動車製造業

自動車は、数万点の部品により組み立てられるが、標準化された部品だけでなく、組立メーカー向けの専用部品や調整部品が数多く用いられている。部品メーカーと組立メーカーが互いに調整しながら作り上げていくインテグラル（擦合せ）型生産は、日本企業の競争力を支える生産方式と指摘されている<sup>9</sup>。組立メーカーと部品メーカーは、緊密な関係を築いており、生産計画や生産・販売情報を共有し、ジャストインタイムで部品が納入されている。近年の系列関係の見直しにより、従来ほどその関係は継続的ではなくなったとも指摘されるが、情報共有を通じたジャストインタイム納品は調達物流の重要な要素となっている。このため、自動車組立メーカーのグローバル化では、進出先での部品調達が大きな課題となっている。

従来、日本の自動車組立メーカーは、日本集中生産により世界に輸出する方式を得意としてきた。しかし、貿易摩擦が問題となるなかで、仕方なく海外生産を行うようになったが、部品の現地調達の制約もあり、KD（Knock Down）部品を日本から輸出し現地で組み立てを行った。定曜日コンテナ輸送サービスとトラック・鉄道を組み合わせた複合輸送を「海を越えるコンベア」として利用したのである。やがて主要国では、原産地規制が強化され、進出先での部品調達を拡大するようになった。しかし、一部の重要部品について

9 藤本隆宏『能力構築競争』中公新書、2003年。日本の自動車産業は、インテグラル型の強みを示す代表的産業である。

は、進出先での調達に困難なため、日本から輸出する場合も見られた。

最近では、地域統合による域内国境障壁の低減に対応して、国境を越えた統合の段階に至っている。自動車組立メーカーは、世界最適地調達・生産・販売を模索しており、例えば1国では十分な量産規模に満たないが地域レベルでは十分な生産規模となる車種を中心に世界戦略車が投入されている。一方、部品メーカーにおいても、スターター、オルタネーター、メーター、ワイヤーハーネス、エアバック等の主要部品で集中生産する傾向が見られる。このため、従来の部品調達は現地または日本からであったが、世界各地から最適な部品を探し求めるようになっており、部品調達は複雑化している。

自動車組立メーカーB社では、海外での調達においてもジャストインタイム体制を基本としており、販売と生産、調達を連動させている。しかしながら国内と同様な多頻度小口物流により国際調達を行おうとすると、コンテナ積載率が低下し輸送費用がかかる。このため、同時に使用する部品を海上コンテナに混載したり、海上コンテナ単位でまとめて輸送し輸入拠点でロット分割して納入したりするなど、工夫が行われている。また現地での部品調達でも、工場渡し条件によるミルクランでの引き取りが行われている<sup>10</sup>。

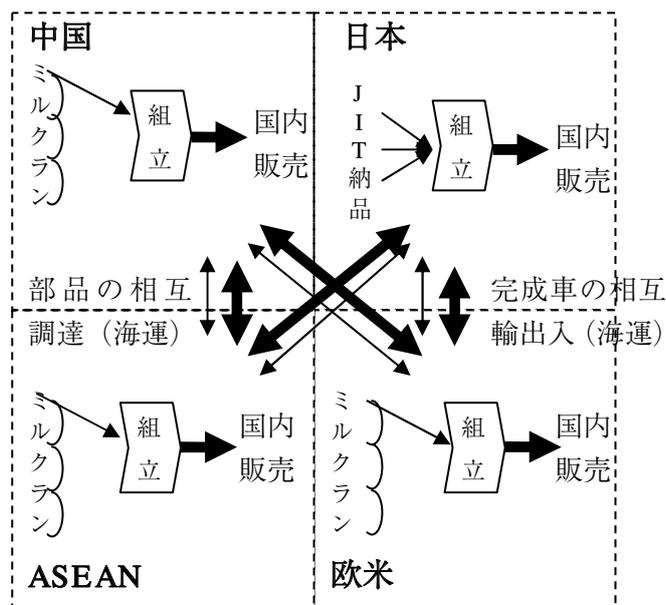


図2 自動車製造業者における調達・生産・販売の模式図

### (3) アパレル製造業

アパレル産業は、川上の生地・素材生産工程、川中の織物、ニット、染色、縫製、川下の企画・開発に大別される。それぞれの工程を専門とする企業間の分業が主流で成り立っており、企業間のSCMが重要な課題となっている。アパレル企業のなかには、企業間の協力では達成できないレベルでの統合を目指してSPA (Specialty store retailer of private label apparel) へと業態を進化させたものもある。

10 橋本雅隆、林克彦「ASEANにおけるわが国自動車メーカーの生産と部品調達システム」『海運経済研究』第42号、2008年参照。

日本のアパレル産業は、1955～60年代に各国の産業保護施策に対処するため海外現地生産を開始している。1970年代には、テキスタイル企業を中心に現地販売を目的とした海外進出が加速し、さらに発展途上国の競争力拡大に対応した現地生産拠点の見直しが行われている。1980年代後半以降は、円高経済の定着に対応して逆輸入を目的とした中国への進出が加速し、大幅な輸入超過が続いている。

中国進出については、香港を介在する中国華南地域への生産委託から始まり、東北地域への直接進出、さらには繊維産業集積地域となった上海地域への進出が続いている。最近では、上海地域の経済成長とともに生産コストが高騰しており、中国内陸部やASEAN等が新たな進出先として注目されている。

上海地域のアパレル生産についてみると、日系企業間だけではなく、現地企業の集積を活用した原材料・副資材調達や工程分業が行われている。加工再輸入減税制度（関税暫定措置法8条）を利用し、日本から織物を輸出してアパレルに加工後、逆輸入するケースが多い。現在では、現地企業の技術力が向上しており、原材料やボタン、ファスナー等の副資材を現地で調達するケースが増えている。また、現地で調達が困難な高級服地や副資材については、欧州等から輸入するケースもある。

中国での生産方式については、従来からの中国企業との合弁方式に加え、外資参入規制の緩和により直接進出するケースが増えている。委託加工、企画輸入、開発輸入、専用ライン、補償貿易等、様々な生産形態が模索されている。販売については、日本への逆輸入が主であるが、高級品については欧米市場への輸出も一部行われている。また中国市場の購買力増大に対応し、現地販売を本格化する企業もある。

アパレルのロジスティクスでは、日本の消費者の厳しい品質要求に対応し、検品・検針、再仕上げ、再包装等の流通加工が不可欠である。最近では、これらの流通加工を中国に移管することにより、流通加工費用の削減に加えて多段階の在庫を削減しリードタイム削減を図る事例が増えている。

さらには、中国の倉庫で、輸入者が買い付けたLCL (Less than Container Load) 貨物を集荷しFCL (Full Container Load) として積載率を向上させるバイヤーズ・コンソリデーション (Buyers Consolidation) を取り入れるアパレル事業者も増えている。輸送に留ま

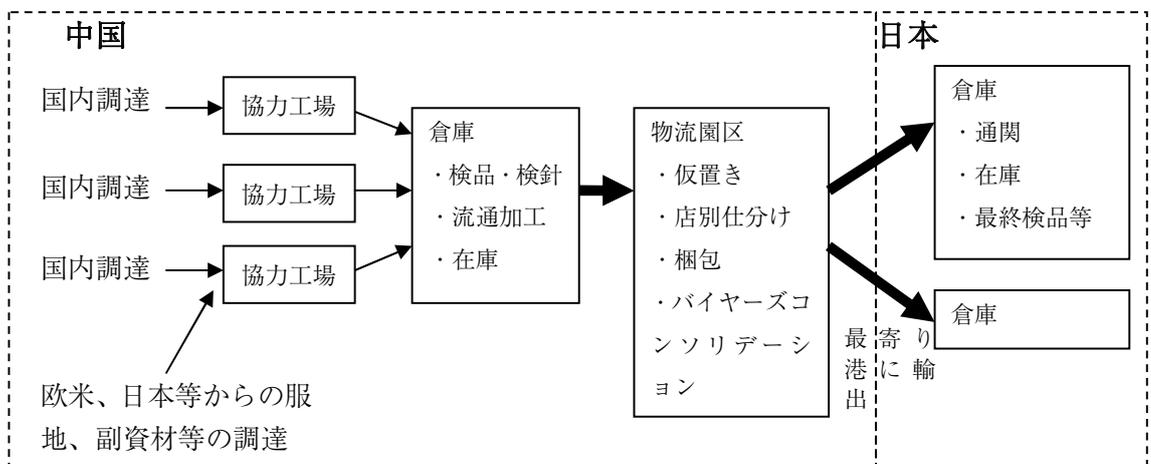


図3 アパレル産業における調達・生産・販売の模式図

らず、増値税還付や外貨決済のメリットがある物流園区を用いて一時保管、流通加工を一体化させるケースも見られる。このケースでは、在庫を削減するため、多頻度小ロット単位で製品を買い付け、普通倉庫で検針・検品を行い、物流園区で非居住者名義で仮置き・店別仕分けを行い、バイヤーズ・コンソリデーションで輸送している<sup>11</sup>。

## 5. グローバル・ロジスティクス・マネジメントの展望

以上、概観したように日本企業は、調達、生産、販売拠点を世界各地に配置し、それを調整するグローバル経営を推し進めている。これらの活動を調整するうえで、ロジスティクス・マネジメントは重要な役割を果たしており、その優位性を確保することがグローバル経営で重要な要素となっている。

本稿では、グローバル・ロジスティクスの視点として、調達、生産、販売活動の配置パターンと延期・投機戦略が有効であることを示し、その類型のなかで先進的な日本企業は国際的な活動の統合を行い、延期戦略を採用していることを示した。今後のグローバル・ロジスティクスの方向性として、さらに国際的な活動の統合が進められ、実需に対応させるべく延期戦略が広まると考えられる。

国際的な活動の統合は、国境障壁の低下、いわゆるボーダーレス化が進むなかでこれまで趨勢として生じてきたことである。したがって、これからもこの趨勢が続くかどうかは、WTO、FTA（自由貿易協定）、EPA（経済連携協定）等による国境障壁の低下が続くことが前提となる。最近では、食料価格や資源価格の高騰の影響もあり、貿易自由化の動向を見守る必要がある。

延期戦略については、情報通信技術（ICT）の発展により、実際の販売状況を生産、調達計画に反映させる時間が短縮される傾向にある。それに対応し、マスカスタマイゼーションやFMS（Flexible Manufacturing System）、セル生産方式の導入により、柔軟に製品別に生産量を変更することが可能になっている。一方、これまで延期戦略を支えていた航空貨物輸送については、原油価格の高騰により運賃が高まっており、航空利用を控える動きが広がっている。この傾向が続けば、基本的には延期戦略を採用しながらも、フェリーやRORO船等を含めた海上輸送を活用したロジスティクス体制の構築が広がる可能性がある。

より詳細に産業レベルでグローバル・ロジスティクスの現状を検証すると、概ね類型に該当するものの、産業、市場特性を反映してそれぞれの特徴が色濃くにじみ出ていることが分かる。この点については、先行研究が示すように各産業、市場の特性をプロファイリングし、それがどのようにロジスティクスに影響するかを検討することが有効である<sup>12</sup>。大きな戦略類型のなかで各産業や個別企業の特徴を考慮し、どのような戦略が合致するかを検討することは戦略決定の過程で意義が認められよう。

---

11 根本敏則、石原伸志、橋本雅隆、林克彦「中国における新たなアパレル生産・ロジスティクス体制」『日本物流学会誌』第15号、2007年参照。

12 Waters前掲書、Pagh and Cooper前掲書は、グローバル・ロジスティクス・マネジメントに関する概念整理や理論的研究と個別企業の事例研究とを結ぶものとして評価される。

最後に、国際物流事業者に対する荷主企業のグローバル・ロジスティクス展開のインプリケーションについてまとめる。第一に、物流事業者のグローバル化の必要性である。荷主企業の国際的な活動の統合は、従来個別に管理されていた各地域の調達、生産、販売物流の統合につながる。例えば、これまで各工場が個別に契約していた海上輸送サービスを地域統括本部がグローバル・ビッドにかけるようになってきている。貨物集約により運賃を下げるためだけでなく、情報システムを接続したり、物流システムを改善したりするうえでも大手事業者が契約を集約した方が有利である。実際、船社、インテグレーターを中心に物流事業者のグローバル化が進展している。今後の荷主企業のグローバル展開を考えれば、さらに物流事業者間のグローバル競争は激化するであろう。

第二に、輸送ニーズに適合した輸送機関の利用が求められる。海上コンテナを専ら利用している自動車部品製造業者でも、納期に間に合わない場合には航空輸送を利用せざるを得ない。最近では、逆に燃料サーチャージの高騰によって、海上コンテナ輸送に切り替える荷主も多い。また海外でも、地球環境への配慮から温暖化ガスの排出量の少ない内航海運や鉄道へのモーダルシフトを行う企業がある。このように、様々な輸送機関を使い分けることが求められており、実運送ではなくても利用運送できることが必要となろう。

第三に、ロジスティクス・サービスの提供が求められる。荷主企業は、輸送はもとより、物流センターでの保管、流通加工、配送、在庫管理等、様々なサービスを必要としている。実際のロジスティクス・オペレーションについては、アウトソーシングする傾向を強めており、物流事業者にとっては大きなビジネスチャンスとなっている。既に多くの事業者が3PL (Third Party Logistics) 事業者として、ロジスティクス・サービスを提供している。前述のVMI、バイヤーズ・コンソリデーション等は、3PL事業者が中心となって提供している。

以上のことから、物流事業者にはグローバル規模のロジスティクス・サービスの展開が求められている。しかしながら、経営資源の制約から、実際にグローバル・ロジスティクス・サービス・プロバイダー (GLSP) となることは限られている。また、最近の事業展開にみられるように、GLSPが成功するとは限らない。とくにロジスティクス事業とネットワーク事業については相乗効果が明らかではなく、経営戦略を見直すGLSPもある<sup>13</sup>。したがって、GLSPを目指すか、あるいは自社のドメインを特定分野に限定するかは、各事業者の経営戦略によるであろう。その場合においても、顧客となる企業のグローバル・ロジスティクスを知悉し、経営戦略を立案・実行していくことが肝要である。

---

13 詳細については、林克彦「グローバル・ロジスティクス事業再編とその背景」『運輸と経済』第68巻第9号、2008年9月参照。