

「シームレス・ロジスティクス時代のロジスティクス・プロバイダーの役割」

森 隆 行 株式会社丸和運輸機関

1. はじめに

従来、日本の貿易は加工貿易と呼ばれる、原材料を輸入して製品を輸出するというものであった。これに伴う物流も海外との関係で言えば、原材料の輸入と完成品の輸出と言う単純なものであった。物流は国内物流と国際物流に区分され、国際物流＝貿易物流であった。国際物流と国内物流の違いは、輸送の距離的、空間的距離が長い。及び、国境を越える（貿易手続き、通関などの特別な作業の存在）、という2点に集約された。しかしながら、日本企業の国際展開が進展した結果、販売、生産、研究開発の拠点が海外に移転され、従来の単純な加工貿易という形態は変化した。こうした、日本企業の海外展開に伴い、日本の物流業者も国際化を余儀なくされていた。また、国際物流＝貿易物流という概念も変化を迫られることになった。物流はロジスティクスへと変化し、物流の概念そのものが変化した。物流業者もロジスティクス・プロバイダーとしてその役割の変化を求められている。そして、国内物流と国際物流が融合し、ロジスティクスのシームレス化現象が顕著となった。こうした日本の製造業、あるいは最近では流通業も含めての国際展開に伴う物流業の国際化への対応とその背景を探り、同時に国際物流の概念を見直す。こうした点を明らかにすることで、今後のロジスティクス・プロバイダーの今後の生き残り戦略を考察する。

2. 物流業の国際化

日本の製造業は、従来の加工貿易からまず販売拠点を海外に置き、ついで生産の海外移転さらには研究開発の拠点を海外に移す企業が現れるといった過程をたどった。特に、生産の海外移転の契機は、1985年プラザ合意とそれに伴う円高の進行である。この時期に多くの日本の製造業が東南アジアにその生産拠点を移した。また、この時期は、対米貿易摩擦が大きな問題となり、自動車メーカーは対米自動車の輸出自主規制の結果、現地生産へと傾斜してい

った。次が、1993年EU統合を機にしたもので、EU域内生産を目指して欧州への進出が盛んになった。そして、1990年代末以降、中・東欧諸国が市場経済へ組み入れられ、冷戦終了後停滞していた経済が持ち直した結果、またEU域内ではユーロの誕生と規制緩和の結果競争が激化、さらに、EUの東方拡大も具体化するなかで、多くの欧米企業が中・東欧諸国に進出した。日本企業も例外ではない。一方、この同じ時期、ユニクロに代表されるように中国の安い労働力に目をつけ、従来と違った形の中国への進出が始まった。この時期を第3次進出期と言うことができる。従来の海外進出は主として、製造業による現地生産であり、現地での販売を目的としたものが中心であった。第3期の特徴は、ユニクロに代表されるように、流通業の進出である。また、製造業においても日本をマーケットとした生産拠点の構築と言う点において従来と異なっている。

(図表・1)

日本企業の海外展開の歴史

	時期	進出地域	契機
第1次	1985年以降	東南アジア 米国	プラザ合意、円高 対米乗用車 自主規制
第2次	1993年頃	EU諸国	EU統合
第3次	1990年代末以降	中・東欧 中国	ユーロ流通 EU東方拡大 中国開放経済進展 ユニクロ現象

資料： 著者作成

こうした、日本の製造業の国際展開は、日本の海外生産の比率を、1986年の3.2%から10年後の1995年には10%へと上昇させた。また、日本の輸出のなかでは、資本財輸出の割合が50%を超えるにいたった。もはや我が国の貿易の特徴は加工貿易ではなく

なった。こうした、日本経済の変化の中で、物流業者も変化せざるを得なかった。つまり、荷主企業の要請により二人三脚で海外に進出し、現地工場への原材料や部品の供給のための貿易物流からさらに一歩進んで、現地での調達物流、工場や倉庫での原材料や製品の保管、輸送・配送まで引き受けるという新しい段階を迎えるにいたった。

1980年代は、米国では交通分野の規制緩和が進み、輸送面では国際複合一環輸送や3PLといった新たな商品が開発され、また物流は、ロジスティクスへと経営において重要な位置づけがなされるようになった。こうした変化が1990年代に入って日本にも、もたらされた。

3. ロジスティクスのシームレス化

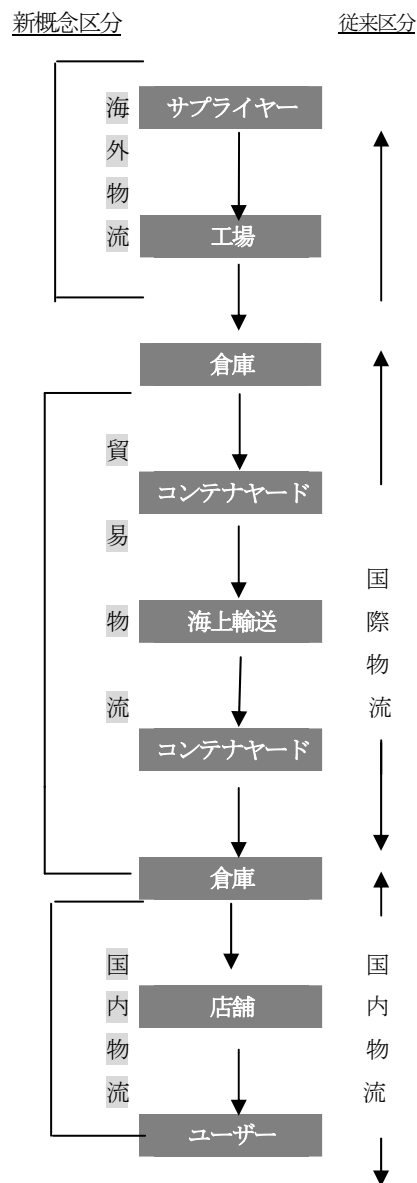
(1) 規制緩和の物流への影響

米国においては、1980年頃までは、各輸送モード毎に参入規制、運賃規制、複数輸送モードの兼営禁止、またトラック輸送においては州を跨る運行禁止など州政府（ICC）による厳しい規制下に置かれていた。1980年代に入って、運輸分野において大幅な規制緩和が実施された。その結果、新規参入企業が増加、運賃の対価を含む厳しい競争に晒されることになった。1980年から1986年の間に米国の物流業者は18,000社から2倍の36,000社に増えた。その後の運賃の下落をはじめとする競争の激化により多くの企業が淘汰された。ちなみに、1980年代の米国の輸送業者上位30社のうち21社が合併、倒産によりその名前が消えていった。規制緩和は、複合一環輸送や3PLといった新しいサービスを生み出した。欧州においては、EU統合による規制緩和、その結果としての競争の激化から3PLなど新しい形態のサービスが広がっていった。このように米国、欧州における共通点は、規制緩和を契機に新しい物流サービスが誕生していることである。規制緩和の物流への影響という点についていえば、米国のそれは米国内が中心であり、欧州においては、欧州域内がそのマーケットであった。欧州、米国の規制緩和はある意味で日本の物流業界に影響を与えた。しかし、日本の規制緩和が物流に影響を与えるという程には十分に実施されたとはまだ言えない。先に述べたよう

に、日本においては規制緩和より、日本企業の国際展開が物流に与えた影響が大きい。次に、物流の変化に影響を与えた理由として、バブル崩壊による経済の停滞、企業業績の伸び悩みが挙げられる。長引く不況下、売上が伸び悩む中、物流を含むコスト削減が企業の課題となったところに3PLを中心にしたアウトソーシングが拡大することになった背景があるといえる。

(図表・2)

国内物流と国際物流の概念



資料：著者作成

(2) 物流からロジスティクスへ

企業間競争がますます激しさを増す一方で、企業の国際化が進展し、それに伴って物流はより複雑化、高度化している。荷主企業は、その経営資源を自らの本業に集中し、物流は専門家に任せるといった動きが加速している。こうした状況を背景に従来の物流からロジスティクスへとその概念にも変化が現れている。

つまり、物流を単に《物の流れ》だけで捉えるのではなく、経営戦略の立場から Supply Chain 全体の中で捉えることにより企業競争で勝ち抜こうと考えるようになったということである。ここに、物流からロジスティクスへとその呼び方が変わった意味がある。

(3) 国内物流と国際物流の融合

従来、日本の物流の概念は、国際物流＝貿易物流として捉えられてきた。そこでは、国内物流と貿易物流がその全てであった。今日、日本企業の国際展開に伴い海外での物流業務が新たに加わった。これは、倉庫管理、流通加工や輸・配送など国内で行われている作業と同じものである。しかし、作業そのものは同じであっても、作業の行われるのが法律や商習慣などが大きく異なる外国での作業であることから国内物流とは分けて考えられるべきである。また、いわゆる貿易物流とは内容的には異なる。このことから、今日においては、従来の国内物流と国際物流(＝貿易物流)という分類方法から、国内物流、貿易物流と海外物流という3つの分類とすべきである。

ここに新たに海外物流という新しい概念が加わり、日本の物流業にも国際化の波が押し寄せたのである。荷主企業の国際進展に伴い、荷主企業の要請により二人三脚で海外に進出した物流企業は多い。その中には、従来は倉庫管理や輸・配送など国内物流だけをその主な領域としてきた物流業者も含まれている。倉庫業者、通関業者、船会社や商社などあらゆる業態の物流業者がある。このように、国内物流業者が海外物流に進出することで国内物流と国際物流の融合現象が起こり、その境目はなくなりつつある。一方で、米国から3PLという新しいサービスが入ってきた。規制緩和、企業活動の国際化、3PL・国際

複合一貫輸送などの新しいサービスの誕生を背景に荷主企業は、《one window logistics provider》、《one shopping logistics》と呼ばれるように、物流業者に一括してすべての業務を引き受けることを求めるようになった。一括業務委託、つまりフルアウトソーシングによりロジスティクスの合理化とコスト削減を図ろうというのが大きな流れとなった。その結果、ロジスティクスにおけるリンクとノードの継ぎ目がなくなりつつある(注・1)。いわゆる、ロジスティクスのシームレス化である。

(注・1)ノードとリンク：鉄道路線や道路、海上及び航空路といった貨物の輸送経路をリンクと呼び、その地点のことをノードという。港湾、空港、内陸トラックのターミナルや配送センターがノードにあたる。(日本荷主協会編 国際物流用語辞典)

4. シームレス・ロジスティクス時代のロジスティクス・プロバイダーの役割変化

(1) ロジスティクス・プロバイダー

これまでの区分における物流の担い手は、国内物流の分野では、国内輸送会社(トラック)、通運会社、宅配事業者、倉庫会社、内航海運会社、フェリー会社などが挙げられる。さらに、今日では狭義の3PL事業者も含めることができる(注・2)。他方、貿易物流の分野では、外航海運会社、航空会社、通関業者、港湾運送会社などがある。また、NVOCCやフォワーダーもこの範疇に入る。それでは、新しい分類による海外物流の担い手はどういう業態の企業が属するのであろうか。先に挙げた、国内物流、国際物流業者の全てがそうであるといえる。実際、既に海外に進出している物流会社には、倉庫会社、通関会社、船会社、商社などあらゆる業態の企業に跨っている。そして、海外での業務の通関や一時保管にとどまるもの、本格的に倉庫運営を行う企業などその内容は千差万別である。そのマーケットを日系企業に限定している企業、現地企業をも顧客として考える企業などこの点においてもいろいろである。その運営形態においても、必要なハードやソフトを自前でそろえる企業や現地企業との提携によって必要なサービス体制を構築する企業等この点においても多様である。

(注・2) 3PL は、本来国内物流に限定されるものでなく、国際物流を含むすべての物流を受託するものである。従って、ここでは敢えて「狭義」のとした。

(2) ロジスティクス・プロバイダーの役割変化

物流業者は、大きく分けて2つのものを目指してきた。一つが、貿易物流業者の多くが指向した国際複合一貫輸送である。その結果現れたのが、NVOCCであり、フォワーダーである。他方、国内物流業者は3PLという新しい分野にその活路を見出すことを選択した。一部の大手を除くと過去においては、一般的に国際物流と国内物流の事業者間の境界が存在していた。しかしながら、ロジスティクスのシームレス化が進むにつれて両者の境目がなくなりつつある。特に、3PLの概念の浸透が、みずからの専門領域外への進出をより容易にした。従来、リンクとノードによりそれぞれの業務領域が明確に分かれていたが、3PLの発想は、物流業務の一括受注であり、実際の作業は下請けあるいは提携関係のある企業に任せるといったものである。一方で、荷主に対しては全体最適化のロジスティクス・システムを提案し合理化とコスト低減を提供することが要請される。このように、調達から消費までの一貫したロジスティクス・サービスを提供することが、つまりロジスティクス・シームレス化時代のロジスティクス・プロバイダーに求められる役割である。

ここにおいて重要なことは、このような時代においては全体最適化のロジスティクス・システムを提供し、荷主企業の合理化に寄与する能力が求められるということである。こうした能力があれば中小物流業者にも新しい

時代のロジスティクス・プロバイダーとして成長できるチャンスはある。今日のロジスティクスの分野においては、企業規模の大小は関係ないといえる。

シームレス・ロジスティクス時代のもう一つ重要な点は、物流の国際化に伴い物流市場が世界単一マーケットになりつつあるということである。日本の物流業者が海外に進出して海外で地元の物流業者と競争する一方、海外の物流業者の日本進出も始まっている。こうして、徐々にロジスティクス・マーケットにも国境がなくなりつつある。

製造業やその他の産業が主に発展途上国がその競争

相手であることに対して、ロジスティクス分野における競争相手は、先進国のロジスティクス・プロバイダーであるということに大きな相違点がある。そこでは、単なるコスト競争ではなく、提供できるロジスティクス・サービスの質の良し悪しによる競争になる。また、その戦いの場は、海外のみならず日本国内でも同じである。

5. まとめ

シームレス・ロジスティクスの時代においては、従来の国内物流の分野においても、そのマーケットは世界単一になりつつある。つまり国内外において、海外の物流業者との競争が繰り広げられることになる。海外の物流業者といっても、実際には、日本の物流業者との提携や合併と、その進出形態は多様であり、どこの国の物流業者かは意味をもたない。こうした、物流における本格的な競争を勝ち抜き生き残るためには、高い物流の専門知識を身に付けるとともに、荷主に対しては、合理的なロジスティクス・システムを提案することで荷主の経営をサポートできる能力が求められる。

今日、産業としてのロジスティクスは、労働集約的側面と知識集約的側面を併せ持つものとなりつつある。つまり、知識集約型企業として、いかに多くの有能な人材を抱えているかが、今後のロジスティクス・プロバイダーとしての成長の鍵になる。

参考文献

鈴木暁『国際物流の理論と実務』(成山堂 2001年)

小林晃他『21世紀の国際物流』(文眞堂 2002年)

國領英雄『現代物流概論』(成山堂 2001年)

谷本谷一『物流・ロジスティクスの理論と実態』

(白桃書房 2000年)

菊池康也『ロジスティクス概論』

(税務経理協会 2000年)

日本荷主協会『国際物流用語辞典』

(オーシャンコマース 1991年)

C. John Langley Jr., Brian F. Newton, Gee R.

Tyndall, "Has the Future of Third Party

Logistics Already Arrived" *Supply Chain*

Management Review, fall 1999

