

小林潔司・古市正彦＝編著

## グローバルロジスティクスと貿易

寺田英子  
TERADA, Hideko

広島市立大学国際学部教授

孫武の兵法書のなかに、「智将は努めて敵に食む」という教えがある。補給物資を輸送する後方支援（ロジスティクス）が大規模になればなるほど戦費が膨らみ、国家は疲弊する。よって賢いリーダーは自国から遠路はるばる物資を運ぶのではなく、敵地で調達すべし、という意味らしい。

物資の保管と輸送の機能は相互に関係があり、一方の費用を削減しようとする、もう一方の費用を増加させてしまう可能性がある。一般に、倉庫数を増やせば在庫費用は増えるが、工場からその都度小売店に運ぶよりも輸送費用は減るであろう。在庫費用と輸送費用とのトレードオフを念頭に置くことはきわめて重要である。

日本企業の海外展開とともにサプライチェーンは変化し、企業活動を舞台裏から支えるロジスティクスシステムも進化を続けている。本書は日本企業のロジスティクスの構築をとりあげ、企業間のコーディネーションおよび組織的・制度的ガバナンスに焦点をあてて実務的な情報提供とアカデミックな視点にたつ分析を行っている。これは京都大学経営管理大学院で開講された2つの講義の内容を、オムニバススタイルの教科書として編集した書物である。

本書は4編18章から構成され、各章は独立に読むことができる。「第1編 グローバルロジスティクスを俯瞰する」では、貿易を支える制度の仕組み、およびサプライチェーンの中での海上輸送と航空輸送の位置づけを解説する。「第2編 収益力を高めるサプライチェーン」では、倉庫、海外通販、アパレル、食品物流のサプライチェーンの構築、および電子タグによる在庫管理の事例を紹介する。「第3編 貿易・国際物流ネットワークの基盤」では、インフラサービスを生産する港湾とコンテナターミナル、倉庫、および航空貨物の現況をサプライチェーンの進展と関連付けて論じている。「第4編 世界経済の潮流と将来のグローバルロジスティクス」は、第3編までの議論とは独立に、海運サービスの生産にみられる規模の経済性について経済学および技術的分析、国際陸上輸送ネットワーク、ならびに

## グローバルロジスティクスと貿易

編著者  
小林潔司  
古市正彦2017年3月発行  
本体2,000円＋税  
ウェイツ

ISBN 978-4-904979-25-9

国家間で形成されるサプライチェーンの特徴を解説している。

本書の読み方として、ロジスティクス固有の価値がどこにあるのかという問いを考えるとよいかもしれない。例えば、企業のロジスティクス思考への転換は、どのようなきっかけで生じたのであろうか。『イノベーションのジレンマ』を著したクリステンセンによれば、すべての企業は技術を持ち、イノベーションとはこれら技術の変化を意味する。自社の物流管理を変えることもイノベーションにあたるが、それは当の企業のマネージャーが考える課題である。しかし、本書では物流業者が取引企業にロジスティクス改革案を提案するという興味深い事例が紹介されている。

ロジスティクスを理解するためのキーワードは「全体最適」という概念である（第10章）。経済のグローバル化のもとで市場での競争に生き残る経営手法として、企業の垣根を超えて、取引企業間で新たな取り組みを展開するのがサプライチェーン・マネジメント（SCM）の考え方である。

「全体最適」は鎖のようにつながった企業の取引関係を包み込む形で、物流の効率化、端的にはリスク込みで在庫最小化を実現することが全体の利益になると想定している。

評者が「全体最適」という言葉からイメージするのは「合せ鏡」である。2枚の鏡を向い合せにするとお互いの像を反射して、理屈の上では無限に像が写し出されることになる。これをSCMに置き換えてみると、最終消費者が手元の鏡であるとすれば、鎖のようにつながった取引企業をどこまで遡って全体と考えたらよいのであろうか。

総費用を削減することと、物流サービスの質の確保の間にもトレードオフの関係がある。SCMを構成する各企業からみれば、自社の売上高を最大化するように両者のバランスを取らねばならない。その企業にとっての最適状態は、必ずしもSCM全体の最適化と一致するものではないはずだ。このように、本書には企業人を日々悩ませているパズルと、それを考えるための道具が詰め合されているので、多様な読者の関心を引くことであろう。