

第33回 運輸政策コロキウム

ヨーロッパにおける物流及び ロジスティック・ネットワークの再編

平成11年9月9日 運輸政策研究機構 大会議室

1. 講師 Prof. Michel Savy 仏国立土木大学教授

2. コメンテーター Dr. Luc Beal (財)運輸政策研究機構運輸政策研究所研究員

3. 司会 中村英夫 (財)運輸政策研究機構運輸政策研究所長

講演の概要

1 背景

近年、物流業界においても、他の産業同様、需要側のニーズに対応し付加価値を上げなければならなくなってきており、様々な業態の変化が見られる。

同じ課題を持っていても国により対応は異なる。今回はヨーロッパの最近の物流及びロジスティックの動向を報告し、日本の動向についてもコメントしたい。

まず需要側の動向を報告し、次に供給側の動向を報告する。

2 需要側の動向

2.1 物流の質の変化とモーダルシフト

西ヨーロッパでは、一部の国を除き、貨物輸送量(トンキロ)の伸びは鈍化してきている。しかし、輸送物が原材料から最終材に次第にシフトし、製造行程や流通システムが変化するのに伴い、物流の質、サービスも大きく変化してきている。

一貫したサプライ・チェーン管理により、在庫を減らし、多様な輸送ニーズに対応できる“lean production”の考え方が増えてきている。

今後さらに、積み荷が細分化され、少量多頻度輸送や輸送時間短縮のニーズが高まると考えられ、輸送の質とサービスは益々重要になる。

すべての輸送モードがすべての輸送ニーズに対応できるわけではないた

め、ニーズに応じたモーダルシフトが起こっている。1970年以降一貫して鉄道が減少し道路輸送が伸びている(図1)が、今後の変化と政策のあり方については議論中である。

2.2 ロジスティック部門のアウトソーシング化

荷主は独自に物流機能を持つ必要はなく、近年、荷主となる企業の中にはロジスティック部門をアウトソーシングし

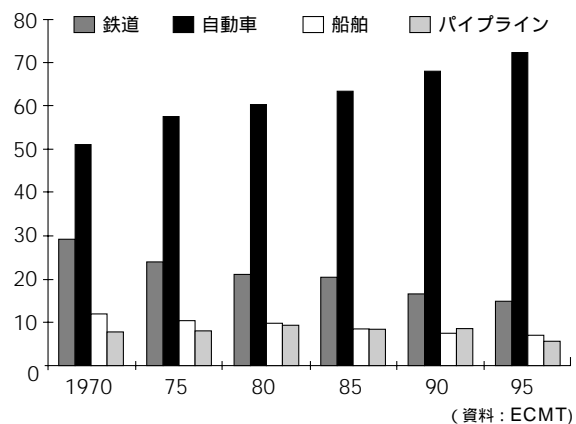


図 1 西ヨーロッパにおける物流の輸送機関分担 (トンキロベース(1970年~1995年))



講師: Prof. Michel Savy



コメンテーター: Dr. Luc Beal

ているところが増えている。1996年にフランス国内の600社にアンケートしたところ、70%が輸送を、20%が倉庫をアウトソーシングしている(図2)。その他の機能のアウトソーシングはまだ少ないが、今後、国際的競争も激しくなっていく中で、全般的に増加していくであろう。

2.3 EU統合

もう一つの大きな変化はEU統合である。世界の国際貿易の中で、EUの貿易が占める割合は33%(1958年)から40%強(1992年)へと増加している。特にEU内の貿易が大きく伸びている(図3)。物流・ロジスティック業者は、単一の契約でEU全体をカバーすることを要求されるようになってきている。

日本でも、東南アジア全体をカバーする物流・ロジスティックが要求されるようになるであろう。

2.4 ライフスタイルの変化

最近、家庭における電子商取引が増加しているが、電子商取引は、商品を素早く、良い状態で、安価に配送することを要求する。そのため、宅配が新しい事業として期待されている。

ヨーロッパでは従来宅配はビジネス向けが中心であり、家庭向けは郵便が中心であった。今後の宅配業は家庭向けをも対象としなければならないだろう。日本の宅配は非常に進んでおり、参考となる。

3 供給側の動向

3.1 4つのカテゴリー

物流の供給サイドは4つのカテゴリーに分けられる。

1つは、発送元から発送先まで一貫して輸送する「フルロード」である。

第2は、集荷と配送を分離し途中で積み替える「トランSHIPメント」である。宅配もこれにあたる。最近システムを完全に標準化し、電子化・自動化することでコストを下げている「シングルパーセル・サービス」も出てきている。

第3は、「フレートフォワーディング(通運)」であり、陸海空それぞれある。

第4がロジスティックサービスであり、まだシェアは小さいが、最近伸びてきている。

3.2 ロジスティック企業の現況

ヨーロッパのロジスティック企業は最近合併が進み、1国の企業ではなく、ヨーロッパの企業、さらには、グローバルな企業となってきている。

ロジスティックのコスト構成を見ると、集荷と配達に輸送費の合計で50%近くを占め、それらに次ぐのが、出入庫費であり、まだまだ運輸そのもののコストが中心であることがわかる(図4)。

ヨーロッパの大手ロジスティック企業にはイギリスの企業が多い。これは、

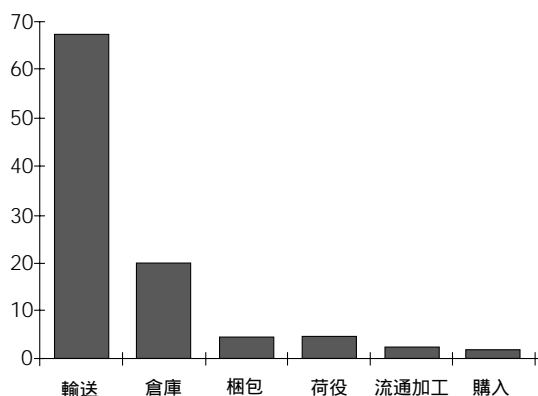
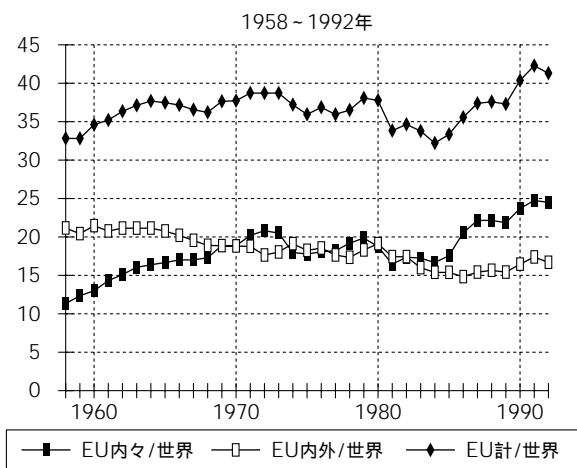
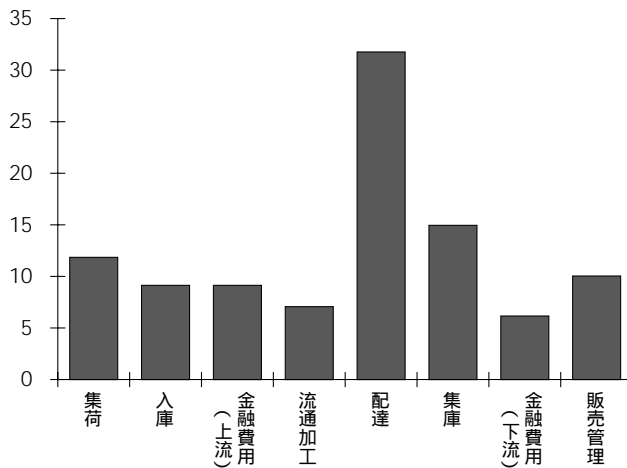


図2 フランス企業のロジスティック部門におけるアウトソーシング比率



(資料: AFI-IFTIM, 1996)

図3 EUの貿易構造(全世界に占める割合)



(資料: BIPE Conseil, 1992)

図4 ロジスティックのコスト構成(1992年)

発送元、発送先となる荷主が多く、それら顧客の要求が高く、それに応えてきたからである。

3.3 今後のコスト構成

今後、ロジスティックのコストでは、運輸そのもの(=線)よりも、マーケティング、ソーティング、情報化等(=点)が重要になっていく。企業の規模が大きくなり、広いエリアを対象とするほど、それら「点」の重要性が増し、「線」の部分はアウトソーシングされるようになる。

企業は相反する2つの要求に応えていかなければならない。1つは高品質・安全性であり、もう1つは利益の確保・コストの削減である。どちらを重視するかは扱う物品によって異なる。

前者のためには、始めから終わりまで一貫して手がける方策が考えられ、後者のためには、徹底してアウトソーシングする方策が考えられる。現実の企業はこれら両極端の間にある。

運輸関連企業の規模別にアウトソーティング比率を見てみると、大手ほどアウトソーティング比率が高い(図5)。

3.4 3つの戦略

現在、ロジスティック企業の採っている戦略は3つに分けられる。

1つ目は、社内の部署を100%子会社として分離する戦略である。元々同じ

企業であるため、同一カラーで問題は少ないが、金と時間が掛かる。

2つ目は、既存の企業を買収する戦略である。手間が掛からず、新たな分野にも進出できるが、金が掛かる。

3つ目は、提携である。同じ方針、マーケティング、システムで、協力しあうことである。手間は掛からないが、失敗に終わることもある。

4 最近の動き

4.1 郵便と宅配の統合

近年、合理化のため、郵便事業と宅配事業の合併・吸収が増えてきている。

最初に、オランダの郵便局が大手宅配業者であるTNTを買収し、さらにフランスのJet ServiceとイタリアのTecnologisticaを買収した。TNTはそれまでEU各国の郵便局とパートナーを組んでいた企業であるが、それがオランダ郵便局に買収されたため、他の国の郵便局も対抗し出した。

ドイツの郵便局は、JALや他の日本企業も出資しているDHL、イギリスのBritish Securicor、スイスのDanzas、オランダのNedloyd、スウェーデンのASGを買収した。フランスやイギリスの郵便局も同様に民間会社を買収している。

さらに、これまで郵便事業に全く関係のなかった民間企業も追従している。

4.2 2つの課題

将来にわたって2つの課題がある。

1つは、合併後の合理化をどう進めるのかということである。もう1つは、どうやって統合を完了するのか、すなわち、コアビジネスに入らない事業を売却してしまうのではないかとということである。

これらは、ヨーロッパだけでなく全世界で、また、物流事業だけでなく全産業で共通の課題である。

5 結論と展望

今日は企業の側の話をを行ったが、政治的な面も忘れてはならない。合併・統合が国際的に行われていくことが国にとって良いことかどうか、政治的な判断も必要である。ヨーロッパ全体にわたる共通の政策が必要と考える。日本においても課題は同じだろう。

また、今後グローバルネットワークが拡大していくに伴い、日本企業とヨーロッパ企業の関係は今まで以上に密接になっていくであろう。

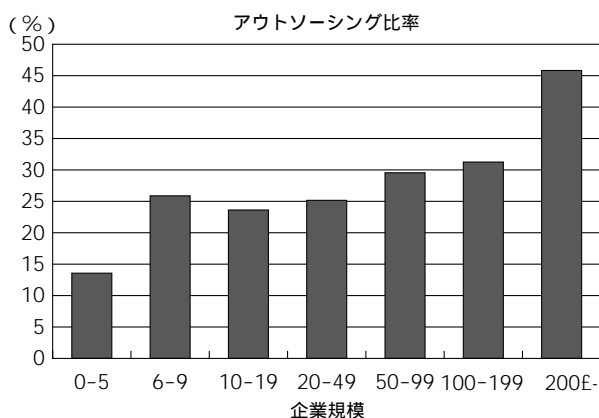
コメントの概要

1 国際的ロジスティックのニーズ

日本では、メーカーの海外生産比率が、1985年の約15%から1996年には40%強へと大きく伸びている。

海外生産比率の高いメーカーの業務は、距離的にも制度的にも広い範囲をカバーしなければならない、多くの企業と係わる、陸海空の複合モードをうまく使い分ける必要がある、量的にも質的にも多様なインフラが必要、等の特徴があり、それらに対応したシームレスでタイムリーな輸送手段に変更していくことが望まれている。

そのような企業は、全世界の競合企業との激しい価格競争に勝たなければならない、さらに、刻々と変化する多様な消費者の好みにも速やかに対応しな



(資料: Enquête annuelle d'entreprise, Paris, DAEI-SES, Ministère de l'équipement, des transports et du logement, 1997)

図5 フランスの運輸関連企業の規模別

ればならない。そのため、メーカーは、素早い供給、在庫の減少、安価な製造拠点を目標している。そして、各企業の製品・原材料の特性に応じ、工場・出荷拠点・倉庫の位置と、在庫品の姿(最終製品か、中間材・部品か)を決定している。

メーカーは、販売の情報を得て生産量を決定し、それに基づきパーツの発注量も決定する。すなわち、まず情報の流れがあって、その後に物流がある。また、工場・出荷拠点・倉庫の位置によって、ほぼ輸送手段も決まってしまう。

2 国際的ロジスティックにおけるアウトソーシング

メーカーが国際的ロジスティックを行う場合、3つの方式がある。企業の中の1部門で行う、企業が独立した部門として組織する、アウトソーシングする、の3つである(図6)。の場合は、他の企業と同じ外注先を共有することとなる。

ロジスティック部門をアウトソーシングすることによって、サプライチェーン管理と物流管理をそれぞれ行うことができ、より効率的なロジスティックが実現できるようになる。特にEコマースの分野で顕著である。

しかし、ロジスティックのアウトソーシングには限界がある。それは主に企業

の社風・文化から生まれるものである。

まず、全体のネットワークが複雑になり関係者が増えるため、責任が不明瞭になる点が挙げられる。次に、同じ倉庫を競合会社で使用すると、各社の極秘事項(マーケティング情報、新製品販売日、工場のキャパシティ等)の守秘が困難になる点が挙げられる。

今後、ロジスティックを担う企業はこれらの課題をクリアする必要がある。

3 結論

今後、より効率的な国際的ロジスティックを実現するためには、次の2課題を解決していくことが望まれる。

国際的なレベルでのロジスティックセンターの共有を広げていくこと。

国際的な標準を開発し、情報管理や税関手続きを簡素化すること。

質疑応答

Q1 多国籍企業は輸送会社を1社あるいは少数に絞るようになってきており、結果的にアメリカの1人勝ちになっているが、このようなドミネーションについてどうお考えか？

A1 そのような大手輸送会社も全ての業務を1社では行えない。現地の政治的・財政的な状況を理解するために、ローカルな企業とパートナーシッ

プを組むことが多い。

また、アメリカの企業はこれまでに大変な努力を重ねてきて大企業になったことも忘れてはいけない。

Q2 日本でも規制緩和が行われているが、物流業界は零細な企業が多く、なかなか効率化できない。日本では、荷主と比べて輸送業の立場が弱いですが、ヨーロッパではどうなのか？

A2 ヨーロッパでも同様である。長い期間をかけて少しずつ改良してきたが、まだ不釣り合いである。同じ業界であっても効率的な企業もあれば遅れている企業もある。理論的には望ましいことでも実際には実現が困難なこともある。理論だけでなく、人間的なことも考慮しなければならない。

Q3 物流業者が輸送部門を他社にアウトソーシングすることは自己否定にならないか？

A3 業種によっては、輸送自体が重要でアウトソーシングできないこともある。しかし、最近では輸送自体を商品化してアウトソーシングし、他のよりハイレベルなノウハウを必要とする部門に重点を移すことが多くなっている。特に消費者製品の場合そのようなことが多い。他社との価格競争の面も重要である。

Q4 ヨーロッパではRail Freight Freewayという構想で、東西軸、南北軸の整備を進めており、また、鉄道事業者は、輸送業者からロジスティックプロバイダーに変身しているが、今後の鉄道輸送の見通しはどうか？

A4 重要な問題であるが、技術的にも、経済的にも、政治的にも、社会的にも不透明な部分が多く、見通しは難しい。

ただ、EUでは複合一貫輸送の構想があり、近年コンビネーション・トランスポートも進んでおり、追い風である。

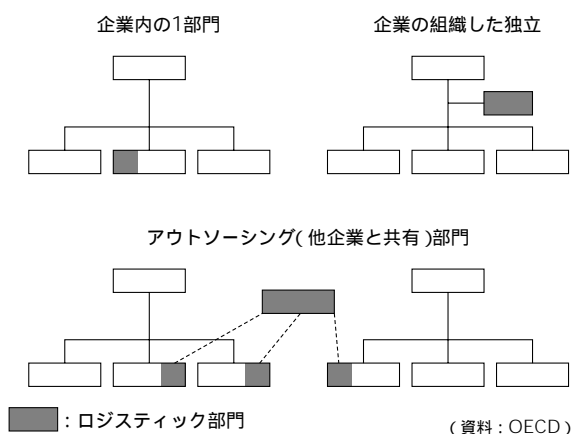


図6 ロジスティックのコスト構成(1992年)