



# 海外進出時における 物流面で留意すべきことと マネジメントの工夫

BBF 細木 和茂

## 経済成長とともに海外の役割が変化

これから海外進出する企業も、海外進出している企業も、再度その役割に応じた機能が達成できているかを確認して進めた方が良い。経済動向に合わせて役割が変わってきている。その変化を年代別に分析するとともに、物流のあり方を考察する。

### 1. ～1992年までのバブル期

多くの企業の目的は、コスト削減と生産能力不足のため海外で生産することであった。しかし重要機能部品やレア素材などは日本から輸出して、海外で再加工、最終組立を試みていた。したがって、日本で生産していた時に比べてどのくらい安くなったのかということが、この時期の評価の基準だった。概ね原価が半分近くになったと喜んでいた企業が多かったように思う。

### 2. ～2002年までの低成長期

この時期は安定供給が最重要事項の企業が多かったように思う。この頃から単純に部品加工のみの海外進出ではなく、最終組立工場も海外進出する企業が多くなり、日本には最終製品の輸入という企業も多くなってきた。また、第3国で部品加工して、別の国で最終組立をして日本にも供給するが、別の第3国にも供給する輸出基地としての企業も現れた。

さまざまな海外進出パターンが見られるようになり、役割も変わってきたのもこの時期だった。

もはやコストや生産量だけの海外進出ではなくなってきた。その中でもリードタイムが安定して

いるのか、在庫情報などの精度が安定しているのか、部品や製品品質という評価もあるが、この頃から物流品質という言葉が出てきて評価され始めた(誤出荷、破損、在庫不一致などのマイナス評価)。

### 3. 2011年～現在

何といても東日本大震災以降で役割が変わってきた。日本国内でもSCMなどの仕組みや、ITを活用した受発注業務などの進歩や改善があり、在庫が減少していたタイミングだった。

震災で部品の供給、商品の供給ができない。それだけではない、2次以降の協力会社の存在は親会社でも知らなかった。そのため部品供給などができなくなって、初めてどの企業がどんな加工をしていたのか、その被害にあった企業の回復度合いや代替企業の選定などが大急ぎで行われていた。

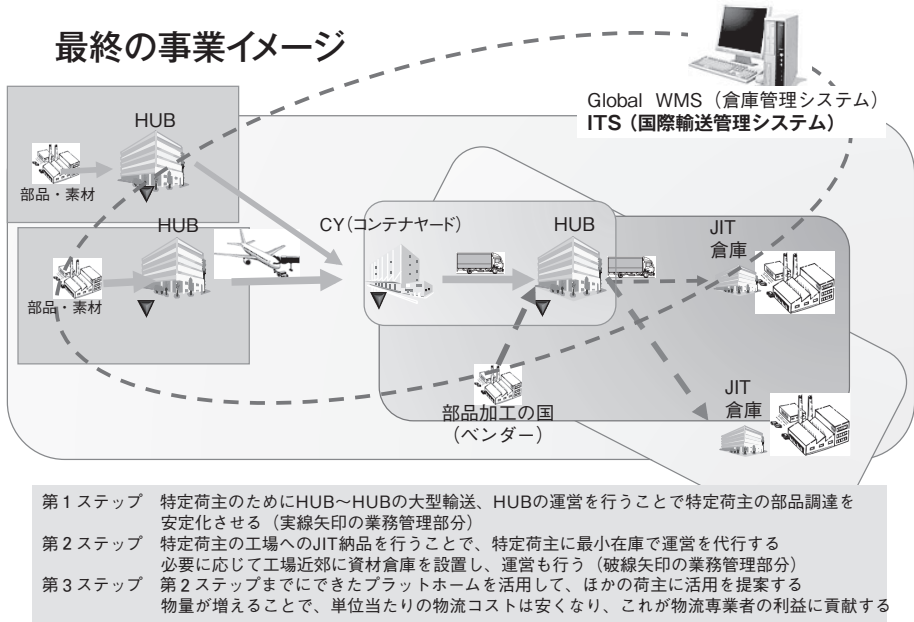
日本国内の中でも東北に部品加工を依頼している海外企業も多い。これもすべて1次協力企業に任せていたら、災害や事故が起きてラインが止まるというタイミングになってから知ることが多かった。

そこで最終組立企業も2次協力企業、場合によっては3次協力企業までその存在を位置づけ、万が一の場合の代替方法を立案するようになった。

この時から一律に在庫削減という表現は利かなくなってきたように感じる。

インターネットの発達による世界同時発売で、売れ始めると「モノづくり」が追いつかない状態もあった。特に海外からの輸入の場合、在庫があっても輸送のリードタイムなどの問題があり、国内外を問わずリードタイムを短くする要求がメ

図1 海外調達の最終プロセス



インになってきた。

### 海外調達の段階的物流改善

最初にある国(日本でも良い)に最終組立工場があると仮定する。そこに海外から部品を調達する場合、概ね次の3段階に分かれる(図1)。

複数の国から素材や部品を調達して、最終組立ラインに供給する。最終組立ラインの国では、CY(コンテナヤード)、HUB(デバンニング:コンテナから荷物を取り出す作業)、資材センター(工場敷地内か近郊)でJIT(ジャストインタイム)供給を保証する構造で生産をバックアップする。

調達先の国でもHUBまで各サプライヤーが陸送し、HUBにて混載バンニング(コンテナに荷物を詰め込む作業)する。HUB~HUB間でコンテナ単位(輸送手段は飛行機や船)の混載をすることでリードタイムの短縮になる。

そして、これをプラットフォームにして物流事業者が他社の物量を加算することで、さらにリードタイムは短縮で

きる(コンテナ輸送の日数分だけ在庫を保有すればよくなる)。

これが最終的なスタイルになる。

こうなってくると、ほぼデイリーでコンテナ輸送が可能になる。デイリーのバンニング、積み込み、積み降ろし、デバンニングの流れになると、工場のラインへの投入順序に合わせてバンニングできる(最終組立ラインの国内ベンダーはJIT納品する

図2 調達物流の荷主と物流事業者がすべきこと  
調達物流の推進段階別 効果

