

# 真の“グローバル物流”を実現するための管理課題

日本の貿易を支えている“グローバル物流”は、国際貿易比率の高まりとともにその範囲と量を大きく拡大し、特にここ数年のグローバル化の進展によってそのあり方も大きく変わろうとしている。本稿では、グローバル企業が複雑化した物流を最適化するために何が必要か、全体統制と情報連携の視点から考察する。

## グローバル化による物流の複雑化

グローバル物流の今日の課題は運用・管理の難しさである。その環境を変化させているのは主に以下の3つの要因である。

1つ目は、三国間取引の増加による物流の複雑化である。原料調達や生産・加工をコストの観点から最適な国で行うためのグローバルサプライチェーンの発展により、物流のルートは飛躍的に増えている。近年、新興国市場の成長に合わせて物流ネットワークがさらに広がってきていることも、物流の複雑さを増す一因である

2つ目は、陸・空・海の輸送手段を組み合わせる複合輸送の増加である。これまでは、運ぶ物の形態や性質に応じて輸送手段は決まっていたが、今日では、所要時間とコストも考えて最適な輸送手段を選択できるようになり、各輸送サービスの対象領域が重なってきている。

3つ目は、各国の規制強化の動きである。2000年代の前半から、各国で輸出入や環境対応に関する電子申請の義務化が進められてきた。これらは、主に船会社などの国際輸送業者に課せられてきたが、2009年1月に米国で

施行された新たなルールでは、輸入業者と輸出入業者の双方で対応が必要な項目も定められている。輸出入業者（物流業者）の顧客が、すでに電子申請の仕組みを持っている物流業者へ代理申請を依頼するケースも増えるであろう。

このような物流パターンの複雑化、各国のローカル要件の多様化が、物流の運用・管理を担う情報システムにも影響を与えている。

## 統制と自律性のバランスが必要

グローバルなビジネスを展開する企業では、情報システムをグローバルに統一する動きが主流である。たしかに、会計業務のように国際会計基準に従ってグローバルに統一すべき業務は、システムの仕組みも統一する必要がある。物流システムの場合も、グローバルに標準化することで、全拠点へのシステム導入の時間短縮や情報統制を図れる利点がある。しかし、多様化する物流の運用・管理や顧客サービスを、すべてグローバルな標準システムによって実現するのは、膨大なコストと時間を要するため現実的でない。むしろ、拠点ごとの実情に合った自律的な機能に任せの方が得策である。ただし、すべてを現場に

野村総合研究所  
システムコンサルティング事業本部  
システムデザインコンサルティング部  
主任コンサルタント



**小熊 郁子**（おぐまいくこ）

専門は物流システムに関するコンサルティング

任せてしまうことによって、品質の維持やその後の情報資産の再利用に関して問題を抱える可能性があることは注意すべきである。

このように、物流の運用・管理をグローバルに最適化するためには、各拠点の自律性を高めながら情報連携を図る統制の確立が重要である。

### グローバルな情報連携のために

一般にグローバル企業の多くは、本社、地域統括部門、各拠点という3階層の統制体制をとっている。しかし、それぞれの役割が十分に果たされていないケースや、全体的に統括すべき部分と拠点に任せる部分の判別をその都度検討するなど情報連携がうまくいかないケースが少なくない。本社や地域統括部門で検討に時間を要すると、各拠点が独自の判断でシステムを構築せざるを得なくなり、統制のとれない独立したシステムが散在することになってしまう。

有効なグローバル統制を確立するためには、グローバルな統一と各拠点の独自性を両立させるために、制御を絞り込みつつ情報連携を強化することが必要である。

そのための具体的な施策として、まず、本社、地域統括、各拠点が情報を効率的に共有するためのマスター情報を整備することが必要である。その際に、グローバルシステムとしての最小限の統一を意識する。各拠点で利用されるシステムでは、それぞれの現場業務

に必要な詳細なデータを定義している。しかし、そのすべてがグローバルに統一管理されるべきものとは限らない。そのため、標準化するマスター情報は、企業がグローバルな経営分析を行うのに必要な要素に絞り込み、それを各拠点のシステムに組み込むようにする。

その上で、グローバルな共通要件を各拠点に迅速に伝達するプロセスを整備することが次に必要である。まず、階層化された組織の役割を明確にする。たとえば、地域統括部門は、エリア内の拠点が情報資産を活用するための要件を検討し、それに向けた人的支援を行うことなどがその役割となる。同時に地域統括部門は、各拠点へのグローバル基準の伝達、各拠点のデータのモニタリングといったコントロールの役割も担う。

グローバルに情報資産を活用するためには、たとえば情報資産のライブラリ化、社内情報ポータル構築やマスターデータ管理システムの導入が考えられる。また、本社（グローバル統括組織）から地域統括部門、さらに各拠点へ向けての定期的な情報発信、業務・システム担当間での指標管理の共同作業化といった仕組みの導入も有効であろう。

システムの老朽化を契機として、グローバル物流システムの再構築を検討する企業も増えているが、各拠点のシステムの成熟度を考慮しつつ、組織、プロセス、ITの3つの視点から検討を進めていくことが重要である。■