

◇◇走りながら考える◇◇

2012年は「日中国交正常化40周年」であり、数々の記念事業が開催される祝賀ムードの中、2010年にGDPで立場が逆転した日本と中国の新たなステージを展望する時期となるはずであった。2012年の日本の貿易総額をみると、相手国の第一位は中国（シェア約20%。第二位は米国の約13%）であり、日中間の経済的結びつきが強いのは言うまでもない。

筆者は、ここ三年ほど、中国における日本企業のIT市場開拓に挑戦してきた。その中で「取り扱いは難しいが見過ごせない中国市場」に挑戦しようとする日本企業に多く出会い、また、日本企業の誘致を目的とした中国の地方政府主催のセミナーも多く見かけた。それが2012年9月以来、様変わりしたままである。本稿で日中政府間の関係のあり方について述べるつもりはないが、多くの企業が海外市場に乗り出す機運が高まる中で、中国との関わりから得た筆者の経験を述べさせていきたい。

中国の政府機関や企業と会議を設定しようとする、予定が決められず戸惑うことが多い。政府の場合は幹部が突然呼び出されるなどの確約できない事情はあるが、そもそも中国人はあまり先の予定を立てようとしない。予定を立てるのは、せいぜい二週間先までであり、一ヶ月先ともなると不可能である。セミナーが開催される場合、発表者や発表内容の変更が前日まで続くことは日常的である。中国には、例えば、政府の五カ年計画のような長期スパンの目標はあるが、詳細な年次計画を設定することはあまりない。これらに共通して感じるのは、環境変化が大きい中で、中国人は「走りながら考える」行動様式を取っていることである。周囲との関係性を意識しながら、絶えず細かくPDCAを回しつつ目標実現に向かっている。前回の面談に基づき提案を作り、次の面談で提案すると関心がまったく変わっていたという多くの経験を筆者はしたが、常にPDCAを回転させている中国人にとっては「そのときの関心」が真実であり、その場で意思決定しなければ商機を失うことになってしまう。

また、韓国企業やドイツ企業から営業を受ける機会の多い中国人に「日本企業の提案には、心がわくわくするものがない」と言われたことがある。つまり、日本企業は「技術的な説明を詳細にする」が、「それによって導入側にどんなメリットがあるのかを夢も含めてアピールする提案力が乏しい」という。さらに、日本企業は導入側のニーズや課題を聞いてからオーダーメイド型の提案をしようとするが、中国企業からすると、日本で導入効果がある技術や製品を「セットメニュー」として自信を持って推奨してくれた方が好感を持てるそうである。

これらの筆者の経験は、中国市場に限らず、新興国や途上国の市場をねらう場合にも共通する点が多いのではないかと。もしかすると、国内の諸問題を解くような場合でも、我々は「走りながら考える」行動、すなわち、実行しながら高速にPDCAを回転させ、柔軟に軌道修正して行くやり方をもっと取るべきなのかも知れない。

平成25年6月 社会システムコンサルティング部 井上 泰一

【シリーズ：2020年の運輸・物流業界の展望】

【第3回】物流業界のビジネスチャンス

（株）野村総合研究所 公共経営コンサルティング部 主任コンサルタント 若菜 高博
2020年の運輸・物流セクター検討チーム

1. はじめに

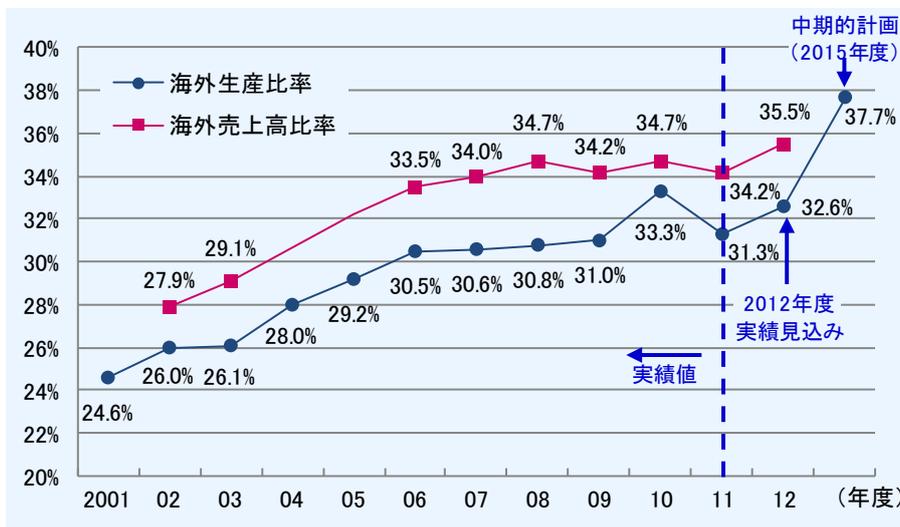
2020年の運輸・物流業界の業界展望シリーズでは、第1回で運輸・物流セクターのメガトレンド、事業環境の変化を、第2回で航空業界および鉄道業界のビジネスチャンスを取り上げた。第3回では、物流業界のビジネスチャンスを詳述していく。

2. グローバルサプライチェーンマネジメントの深化・拡大がもたらす新たなビジネスチャンス

1) インバウンド物流サービスの高度化

国内生産が縮小し、海外生産が拡大する日系製造業のトレンドを考えると、日系物流企業のグローバルネットワーク拡大は、もはや必須の情勢になる。このトレンドへの対処策として、インバウンド物流^{*1}サービスとアウトバウンド物流^{*2}サービスのさらなる高度化が考えられる（図表1）。

図表1 日系企業の海外生産比率と海外売上高比率の推移



注1) 海外生産比率＝海外生産高÷（国内生産高+海外生産高）

注2) 海外売上高比率＝海外売上高÷（国内売上高+海外売上高）

注3) 各比率は、アンケート回答企業613社の申告値を単純平均したもの

出所) 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2012年度海外直接投資アンケート結果（第24回）－」（2012年12月）

インバウンド物流サービスについては、製造業がコモディティ化^{*3}や分業体制を構築する中で、主に一次受けの部品ベンダー（Tier 1

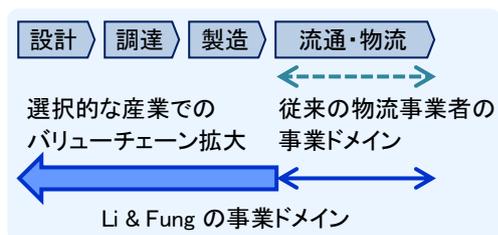
サプライヤー）向けのVMI（Vendor Managed Inventory）^{*4}が、さらに高度化するだろう。すなわち、孫請け（Tier 2 サプライヤー）や

ひ孫請け（Tier 3 サプライヤー）の部品をSKU（Stock Keeping Unit）*5単位で調達・在庫管理し、メーカーの生産計画に合わせて出荷するサービスが本格化する。

加えて、メーカーの規定する仕様に合わせた部品ベンダーの選定や、管理のニーズ（複数購買を含む）に対応した物流企業のサービスが増えると考えられる。その際には、部品の共有化や部品数の削減にまで踏み込んだ顧客の製品・製造プロセスの理解と改善提案がポイントとなる。

例えば、香港企業のLi & Fungに代表されるような製品の設計、調達（部材、加工組立）、製造（製造・品質管理）、流通・物流（輸出入業務含む）までを幅広く手掛ける、総合SCM（Supply Chain Management）アウトソーシング企業のビジネスモデルに挑む日系物流企業も現れるだろう（図表2）。新興国の加工組立事業者を出資や買収などでネットワーク化し、メーカーに代わって当該市場向けに製造・組立を行うサービスを提供するなど、製造工程そのものから顧客を囲い込む動きを強化する企業も増えるものと思われる。

図表2 Li & Fungのビジネスモデル



さらに、部品調達に関する意思決定者が移行しつつあることへの対応がより活発になる。すなわち、コモディティ化の進む産業のメーカーは、今後もOEM（Original Equipment Manufacturing）*6、ODM（Original Design Manufacturing）*7などのEMS（Electronics Manufacturing Service）*8の活用を積極的に進めるものと考えられ、部材の開発や調達

の権限がメーカーからEMSにシフトしていく。EMSは、企業間取引に特化し、部材の調達から製品の納品、代金の回収までを最大限短くすることでキャッシュを生み出し、設備投資（規模の拡大）の原資にすることをビジネスモデルの競争の源泉としており、総合的なリードタイムと在庫の削減に関して、より厳しいサービスニーズを持っている。日系物流企業は、顧客として相対的に受託機会の少なかったEMSに対して、日系メーカーとの間で培ってきた調達物流のサービス・ソリューションのノウハウを変更して対応することになるだろう。EMSにとってのキャッシュ回収短期化のために、動産担保融資のような金融サービスを組み合わせたソリューションが求められると考えられる。

2) アウトバウンド物流サービスの高度化

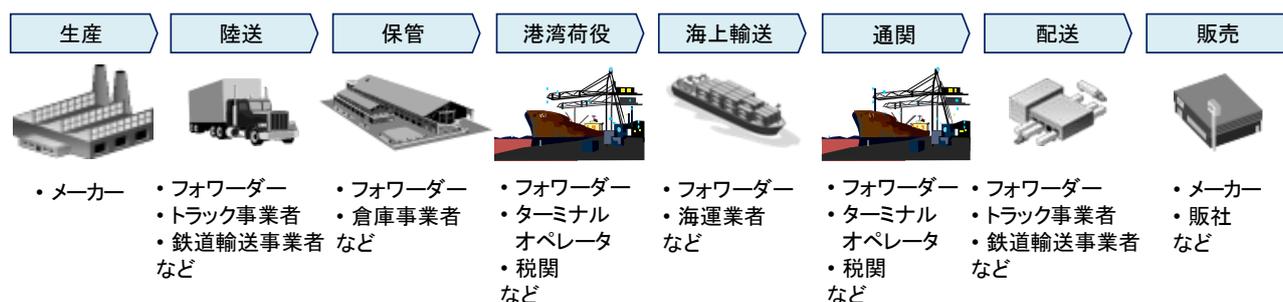
日系物流企業のグローバルネットワーク拡大に伴い、アウトバウンド物流サービスもさらに進化し、特に国際物流の統合ソリューション化が一段と進展する。景況・経済成長が地域や国ごとに異なり、市場の不確実性が増して、製品のライフサイクルが一層短縮化する環境下では、メーカーは「売れる商品を」、「売れる時に」、「売れる量だけを」、「売れる場所に」、確実に生産・供給することが不可欠になる。従って、物流企業は市場の変動に柔軟に対応し、時には輸送モードや仕向け先を変更できるような適応性に富んだ製品供給網（物流ネットワーク）が求められる。

この実現のためには、日系物流企業が、国際物流の総合的なサービスの強化を図ることが求められる。現状では、メーカーの国際アウトバウンド物流には多種多様な物流事業者がかかわり、グローバルな流通在庫や輸送状況の一元的な管理が困難になっている（図表3）。従って、製造後の一時的な保管、港湾や空港等への陸送、国際輸送（海運・空輸・陸

送)、輸出入手続き、輸出先国での輸送手配(海運・空輸・陸送)、輸出先での一次在庫・最終出荷など、製品の製造完了から最終顧客への納品までの工程について、2 か国以上に及ぶ流通在庫を一元的かつタイムリーに可視化して管理することが重要になる。国際物流をメ

ーカーの SCM の観点から包括的に管理し、コストおよびリードタイムの削減と売り上げ機会の極大化を実現すべく、グローバル SCM の持続的な改善を提案できるソリューション営業力のある物流企業が、国際物流の統合化時代の勝ち組となるだろう。

図表3 メーカーの国際アウトバウンド物流にかかわる主なプロセスと主体イメージ



出所) 野村総合研究所「NRI パブリックマネジメントレビュー vol.98『グローバルサプライチェーン可視化の現状と課題』(2011年9月)

グローバル SCM 時代の国際物流サービスで勝ち組企業となるための3つの方向性を図表4に示す。第一に、①国内ロジスティクスネットワークの拡充(保管、輸送等)である。これは、中間層が立ち上がる途上国の物流ネットワークをいち早く構築し、海外の販売物流サービスで差別化を強化することをいう。2020年に向けて、BRICs や ASEANをはじめ、多くの途上国で中間層の厚みが増して消費市場としての魅力が急速に高まり、家電製品や自動車などの高額な耐久財消費が活発になって住宅市場が本格的に立ち上がる*9(図表5)。消費市場向けの物流ニーズが飛躍する一方で、こうした国では、交通インフラ整備や貧弱な物流サービスが最も一般的かつ喫緊の課題である。日系物流企業にとっても、コスト競争力と品質を伴った物流サービスが提供できるネットワークを広範に構築することが、途上国の消費物流を制する差別化の源泉となる。ただし、この領域では、物流サービスの収入が当該国の途上国水準になる一方、倉庫や輸送手段などの物流資産への投資が求

められるため、初期投資をする物流サービスの範囲と投資回収期間を設定して、段階的に事業拡大することが有効になる。さらに、該当する国や地域の中で、最も重要な都市群(いわゆる Tier 1 都市)での物流ネットワーク構築を迅速に行うことが肝要となるため、現地の優良物流企業と提携関係を結ぶ、もしくは買収し、日本で培ったノウハウを導入する動きが加速すると考えられる。途上国では、優良物流企業が限られていることが一般的なため、提携・買収の意思決定の迅速さが競争を左右する。

第二に、②国際輸送(海上、航空フォワーディング)ネットワークの整備である。国際物流サービスの中でコモディティ化するパーツ部分、例えば、陸送や海上輸送などの輸送サービスについて、ネットワーク拡大と規模の経済を追求して価格競争力を強化するとともに、グローバルな可視化の IT システム基盤を持つことである。NVOCC (Non-Vessel Operating Common Carrier) *10やメガフォワーダー*11に見られるように、中小 NVOCC

やフォワーダーを買収することで取扱貨物を増やし、輸送事業者からの輸送調達力（海上コンテナ、航空貨物スペース、陸上トラックなど）を強化して、原価低減を図ることが重要である。また、調達する輸送キャパシティに見合った顧客基盤が途上国側で求められるため、日系荷主だけではなく、現地企業を含む外資荷主の取り込みを強化する必要がある。これらが本格化すれば、輸送調達力が増して価格を切り札に荷主の取り込みが進むため、稼働率が高まり更なる原価低減も促進するという好循環が期待できる。一方で、リードタイムの長い国際輸送部分がブラックボックス化しては、流通在庫の一体的管理という根源的価値は実現できない。そのため、複数の輸送事業者や国を越えて流通在庫を可視化するITシステム基盤の整備が、規模の経済と同程度に重要な差別化要素となるだろう。

第三に、③フォワーディング*12やロジスティクスを組み合わせた提案営業力、ソリューション営業力の強化である。既述のとおり、メーカーのグローバルSCMは絶えず深化・拡大しており、物流企業との顧客接点も本社所在地に限らず、多くの国や多様な部署（製造部、調達部、物流部、マーケティング部な

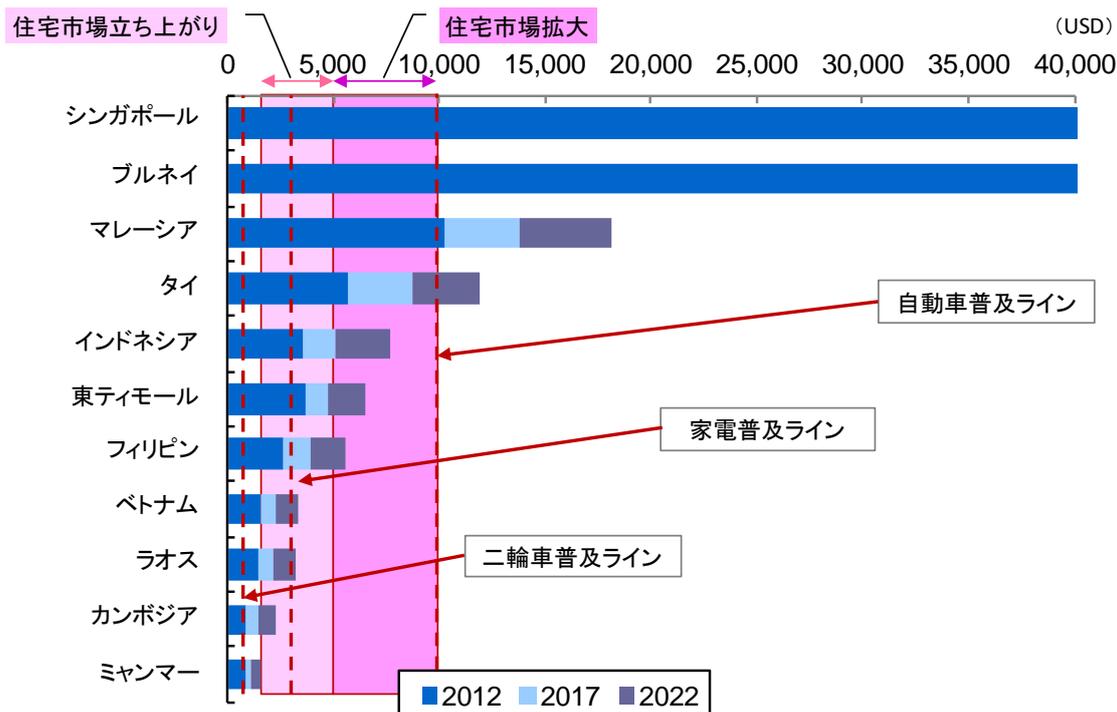
ど）で接している。国際物流の統合ソリューションを提供するためには、メーカーの中長期戦略（中期経営計画、海外戦略など）や短期の製造・販売計画など、SCMにかかわる計画および実行プロセスを、商流*13、物流、情報流*14にわたって理解する必要がある。「倉庫（保管）」、「海運（海上輸送）」、「空輸（航空輸送）」、「陸送（トラック輸送）」などの物流企業からみた自社の資産およびサービスをもとにした供給志向ではなく、顧客の総費用、トータルリードタイム、グローバルな適正在庫（不要在庫の圧縮と売り上げ機会の極大化）などの観点から、いかに利用価値を高められるかというニーズ志向で提案機会を見極め、仮説検証型で営業を進めることが求められるだろう。このことから、国際物流は、いくつかの物流サービスと、商流や物流を管理するシステム化を組み合わせたソリューションへと大きく変化すると考えられる。例えば、取引先との受発注（商流のオーダーマネジメント）と取引先への納品（物流の輸送マネジメント）を一体的に管理するためのIT基盤（情報流のITマネジメント）を総合的に提供するソリューションなどが想定される。

図表4 国際アウトバウンド物流におけるセグメンテーション

		貨物の発地		
		日本	既進出国	今後の進出国
貨物の着地	日本	事業基盤	国際輸送（海上、航空フォワーディング）	②国際輸送（海上、航空フォワーディング）ネットワークの整備
	既進出国	国際輸送（海上、航空フォワーディング）	①国内ロジスティクスネットワークの拡充（保管、輸送、等）	②国際輸送（海上、航空フォワーディング）ネットワークの整備
	今後の進出国	②国際輸送（海上、航空フォワーディング）ネットワークの整備	②国際輸送（海上、航空フォワーディング）ネットワークの整備	①国内ロジスティクスネットワークの拡充（保管、輸送、等）

③フォワーディングやロジスティクスを組み合わせた提案営業力、ソリューション営業力の強化

図表5 一人当たりGDPの将来予測と住宅市場・耐久財の立ち上がり



注) 2018年まではIMF予測、2019年以降は2018年時点での成長率を維持するものと仮定して試算
出所) IMF「World Economic Outlook Database」(2013年4月)をもとにNRI作成

3) ネットワークビジネスのノウハウを生かした海外進出

少量多頻度化、小口配送の増加を受け、ラストワンマイルの宅配・個配ビジネスをめぐる国内での競争が激化することはシリーズ第1回で述べた。しかし、ラストワンマイルビジネスの重要性が増すことは、日本に限らない。中間層が成長過程にある途上国では、経済成長から所得向上、さらに生活水準の上昇

という好循環に入っており、今後も先進国と同じような消費スタイルが拡大する。小口貨物の宅配サービスはニーズが急増し成長が見込めることから、相対的にコストの安い時期に、重要国で中間層の厚い主要都市(Tier 1都市)を中心に、ラストワンマイルの宅配ネットワーク構築の動きが加速すると考えられる。(図表6)

図表6 海外における国内小口宅配サービスの推移

	2011年	シェア	2006-2011年の平均成長率	2010-2011年の成長率
アフリカ	4,137	0.1%	2.4%	-7.5%
ラテンアメリカ及びカリブ海	78,094	1.2%	26.4%	21.7%
アジアパシフィック	340,438	5.4%	3.8%	3.8%
ヨーロッパ及びCIS	92,619	1.5%	7.5%	0.3%
アラブ諸国	909	>0.1%	-1.4%	2.1%
工業国	5,827,349	92.4%	5.2%	1.8%
合計	6,343,785	100.0%	5.3%	2.1%

出所) Universal Postal Union 「A Summary - Postal Statistics 2011」(2011年)

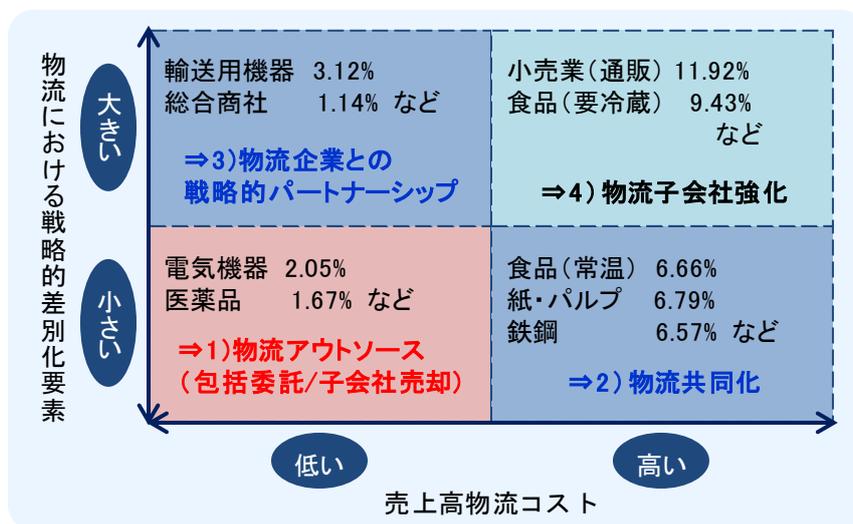
ただし、宅配便のネットワーク構築そのものは、巨大な装置産業を構築することに他ならない。このため、ブランドの認知度を高めて需要を生み出すのに時間がかかる C to C 向け (Consumer to Consumer: 消費者同士) ではなく、成長著しい EC (Electronic Commerce: 電子商取引) 市場などをターゲットとした B to C (Business to Consumer: 企業と消費者) 向けの効率的なネットワークづくりが必要になるだろう。大量な貨物の出荷元である EC 事業者、大手小売り事業者などを早急に引き込み、ネットワークの収益を支える基盤となる貨物を確保することが成功の鍵となる。さらに、配送貨物に応じたきめ細かな集配密度のコントロールやセールスドライバー制度の導入、アルバイトの活用、現地ニーズに合わせた新商品の開発など、日本で蓄積したネットワークビジネスのノウハウを惜しみなく投入し、ネットワーク用の貨物

をつくり、ブランドを確立して、現地でのシェアを迅速に高めることが求められる。加えて、相対的に与信状況に劣る途上国では、宅配にかかわる金融サービスにも高いニーズがあると考えられ、発送先からの宅配料金を確実に回収するための決済ソリューションや、中小事業者向けのフルフィルメント*15 サービスなども、ビジネスチャンスになる。

3. 縮小均衡に向かう日本における新たなビジネスチャンス

安定した内需が見込めるとはいえ、高齢化と人口減少が進む日本では、物流市場は効率化と高度化への戦略的な対応がビジネスチャンスの糸口となる。具体的には、図表7に示す4つの方向性がある。本章では、各セグメントについて、例を挙げて詳述する。

図表7 荷主の売上物流コストと物流の戦略的位置付け



出所) 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会「日本の物流コスト 2011」をもとに NRI 作成

1) 物流アウトソース(包括委託/子会社売却)

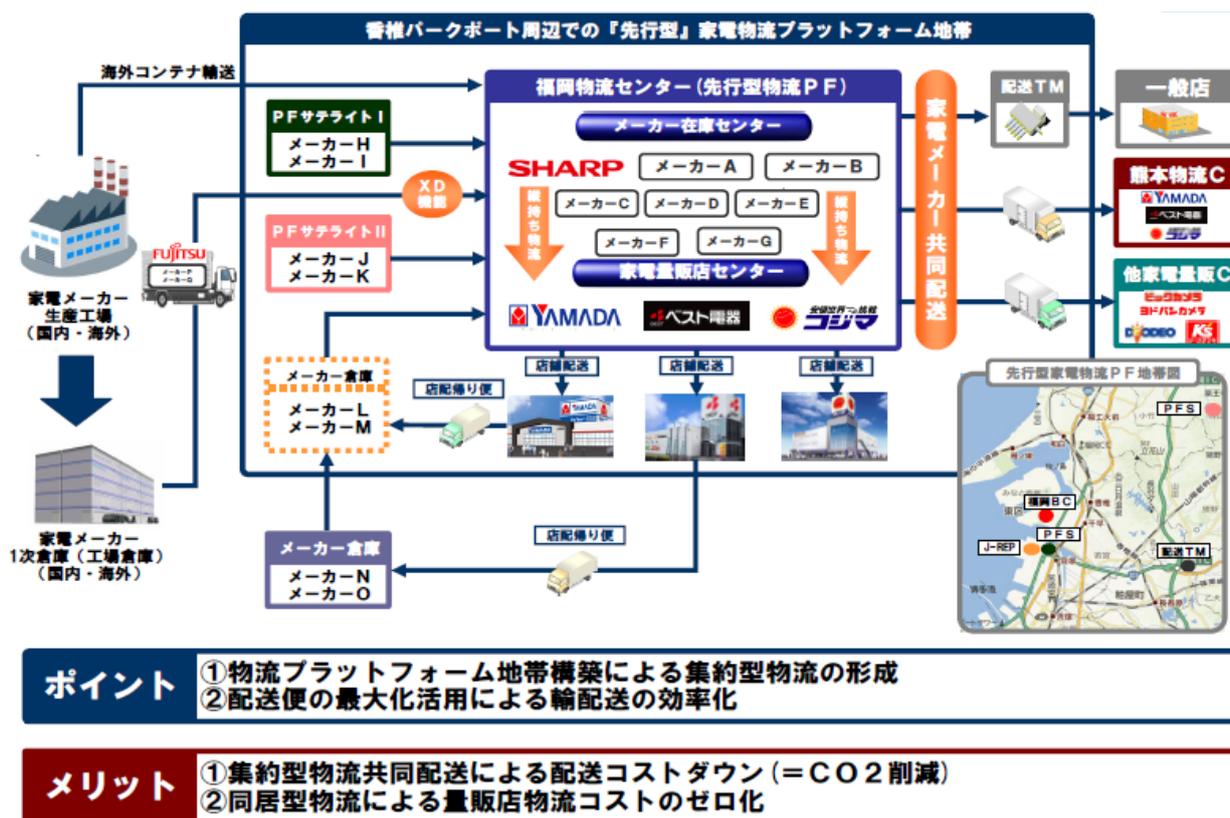
第一に、荷主の物流アウトソースを包括的に受託したり、物流子会社を買収したりする方向性である。荷主のバリューチェーンの中で、物流プロセスに戦略的な差別化要素が少

なく、売上高物流コスト*16が低い場合を例に挙げる。この場合、研究開発やマーケティングなど、他の企業プロセスに経営資源を投入した方が全社的に最適になるため、物流を包括的にアウトソースする、あるいは物流子会

社そのものを売却したいと考える荷主が増えてくると考えられる。例えば、電気機器業界や医薬品業界がこのセグメントに該当し、業界共通の物流ソリューション構築を競う動きが活発化するだろう。その際、業界の商材や流通構造・商慣行に合わせた荷姿、商材管理、流通加工、季節や時期による需要増減、輸送品質、IT対応などを一つの標準的な業界（家電物流や医薬品物流など）ソリューションに仕立てることが第一のステップとなる。2013年3月に、日本通運がNECとパナソニックの物流子会社に戦略的出資をすると公表したのがこの動きにあたる。さらに、業界ソリューションの付加価値を高めるために、複数の

荷主と納品先を物理的に同じ物流拠点に統合して、一定のエリア向けの物流オペレーションを行うことを目指す動きも顕在化するだろう。三井倉庫が九州地区を対象に、複数の荷主（家電メーカー）と納品先（家電量販店）を同じ物流センターで在庫管理し、九州一円に納品輸送していく取り組みを始めている（図表8）。こうした業界向けのエリア物流拠点を共通化する動きは、大型物流施設への資本投下や、同一業界内の競合である荷主や納品先が同じ場所で在庫管理することへの理解が必要なため、やや長期的な取り組みとなる可能性がある。

図表8 業界向けのエリア物流拠点を共通化していく動きー三井倉庫の事例ー



出所) 博多アイランドシティ次世代物流研究会「CO2削減を可能とする家電物流効率化モデル」(2012年12月)

2) 物流共同化

第二に、複数の荷主の物流を物流事業者がまとめて共同化する方向性である。モノの荷姿が大きかったり重かったりするものは、荷

主も自社で倉庫やトラックなどの物流資産を持って物流オペレーションを行ってきたが、右肩下がりの市場では大きな固定費と相対的に大きな物流コストが問題になる。その中で、

物流における戦略的差別化の要素が減少していれば、同業他社との相乗りによってコスト削減の誘因で、物流共同化のニーズが大きくなるため、物流企業および特に物流子会社が共同化のグループ企業外向け（外販）の営業を強化するビジネスチャンスになる。

例えば、食品業界（常温）、紙・パルプ業界、鉄鋼業界などがこのセグメントに該当するが、物流子会社を中心とした共同化が進むと考えられる。2013年5月に、大塚ホールディングスの物流子会社である大塚倉庫が、ジェイティ飲料との共同物流を拡大することを公表した。他にもポッカサッポロフード&ビバレッジやUCC上島珈琲などと共同物流を行っており、大塚製菓の製品（ポカリスエットなどの飲料）と納品先が類似している飲料系の共同化をさらに図っていくだろう。また、LIXILグループのように、企業統合によって共同化が進むケースもある。トステム、INAX、新日軽、サンウエーブ、TOEXの各ブランドが持っていた国内物流拠点を地域ごとに集約し、統合前の3~4分の1まで拠点数を減らす計画である。こうした物流子会社を中心とした共同化の促進は、当然ながら親会社同士の業界再編の影響を強く受けるだろう。

3) 物流企業との戦略的パートナーシップ

第三に、メーカーとの戦略的パートナーシップを強化する方向性である。売上高物流費が低くても、物流における戦略的差別化の要素が大きい場合、荷主側が物流やSCMの企画・管理機能の強化を志向する。更なる物流コストの削減余地は、長期的なパートナーシップに基づく相互の工夫から生み出されることになる。物流企業からすると、単なる物流の委託業者の一つというよりは、日本での長期で広範な取引に基づく、荷主のSCMや物流に関するグローバル共同パートナーの地位を志向することになる。例えば、輸送用機器

や総合商社などがこのセグメントに該当する。物流企業にとってのビジネスチャンスは、国内市場よりも一層の成長が見込まれる海外市場の物流サービスにある。従って、既述の「アウトバウンド物流の高度化」に沿うようなビジネスチャンスの摘み取りが進むだろう。

4) 物流子会社強化

第四に、荷主が自らの事業戦略にのっとり物流子会社を強化する方向性である。通信販売やEC事業者などは、顧客からの商流を管理し、レベルの高い物流サービスを提供することが差別化要素になるため、物流子会社を強化し、自ら物流資産を増やす方向に動いている。例えば、直接販売型のアマゾンとモール型の楽天では基本的にビジネスモデルが異なるものの、アマゾンが国内で12か所（建設中を含む）の物流センターを有する一方、楽天も関東と関西の2か所に加え、中部、東北、九州での物流センターの設立を検討している。さらに、ヤフーとアスクルによるLOHACOも、物流サービスを差別化のポイントと位置付け、全国7か所（稼働中・検討中を含む）の物流センターの運営を予定しており、全国ネットワークを構築している。通販やEC事業者は、ロングテール^{*17}の多種多様な商品在庫を強みにすることが一般的で、SKUが非常に多く、商品の効率的なピッキング（仕分け）やソーティング（分類）などのマテリアルハンドリング機器^{*18}も多く使われるため、物流拠点が大規模化・高付加価値化する傾向がある。その意味では、倉庫事業者や物流不動産事業者にとって、物流拠点の開発、賃借、オペレーションの点で大きなビジネスチャンスになるだろう。一方で、宅配事業者にとっては、通信販売やEC事業者の貨物の数量は確保できるものの、輸送単価の競争が非常に厳しく、今後も利益を上げる顧客になりにくいと考えられる。

4. おわりに

2020年の運輸・物流業界の業界展望シリーズでは、3回にわたって業界のメガトレンドおよびビジネスチャンスについて考察してきた。運輸・物流業界のメガトレンドとしては、「グローバル大移動時代が到来すること」、「ヒトおよびモノの輸送マーケットに大変革の時代が訪れること」、「ハードとソフト一体型のビジネスモデル輸出が本格化すること」の3つがポイントとなる。

特に航空業界においては、国内線ではビジネスモデルのコンバージェンス^{*19}が進むことで、LCC事業者にとってはビジネスチャンスが増える一方、FSAにはローコスト構造が求められる。国際線では航空自由化が進むことで、ATI対象路線での共同事業や、自国発着以外の需要を視野に入れた新しいネットワークの構築が大きな機会となる。

鉄道事業においては、訪日外国人やシニア観光需要の取り込みによる利用者数・利用回数の増加、鉄道関連事業（不動産、流通、旅行代理店、建設等）の規模の拡大を目指した再編、沿線の街づくりと鉄道オペレーションおよびハードとソフト一体型のビジネスモデル輸出などがビジネスチャンスとなる。

物流事業者においては、今回詳述したとおり、グローバルサプライチェーンマネジメントの深化・拡大が進むことで、インバウンド物流やアウトバウンド物流の高度化、宅配便などのラストワンマイルのネットワークビジネスモデル輸出などがビジネスチャンスになる。一方、縮小均衡に向かう日本では、物流アウトソース、物流共同化、荷主との戦略的パートナーシップ、物流子会社強化などが重要な機会となる。

国内が縮小し、海外を拡大しなければならない事業環境の中では、ヒト・モノ・カネ・ITという限られた経営資源を、どの国・地域、

事業分野や顧客ターゲットに効率配分していくかという戦略そのものを、中・長期的な視点で再構築しなければならない。さらに、最終的にはその戦略を確実に実行していくことが最も重要になる。戦略の実行に向けては、国内と海外、日本人と外国人という境界を越えて、組織の上位から下位に至るさまざまなレベルのリーダーシップの発揮および、リーダーシップを引き出す組織・人材育成の設計が不可欠になってくるだろう。日本航空の再生の鍵が、アメバ経営による顧客起点のリーダーシップ改革だったことが実に示唆に富んでいる。

[脚注]

- *1 企業内での半製造（部材調達、加工、組み立て）にかかわるプロセスや、部品ベンダーの生産・在庫・物流に関わるプロセスを、広義にインバウンド物流という。
- *2 企業と顧客・消費者を結ぶ製造後のプロセス、すなわち、在庫管理や物流・輸送マネジメントのことを広義にアウトバウンド物流という。
- *3 商品・サービスにおいて、競争商品・サービス間の差別化特性が失われ、主に価格あるいは量を判断基準に売買が行われるようになること。
- *4 ベンダー（納入業者）が購入者に代わって在庫を管理する仕組みで、購入者にとっては自社で在庫を持たずに部品の欠品を防ぐことができる一方、ベンダーは納品して初めて売り上げが立つ。
- *5 同一商品を仕様（サイズ、色、形状など）ごとに分類する際に用いる商品在庫管理の単位のこと。SKU数が多ければ品揃えが良くなる一方、在庫数が多くなり在庫効率が悪くなる。
- *6 OEMとは、委託者のブランドで製品を生産すること、または生産するメーカーのこと。製品の仕様や設計は相手先が決定する。
- *7 ODMとは、委託者のブランドで製品を設計、生産することで、設計から製品開発までを行う。
- *8 EMSとは、製造工程などを主体的に請け負うアウトソーシングのことで、主にOEMやODMの形態がある。

- *9 一人当たり GDP が年間 2,500 ドルを超えると、住宅市場が急速に立ち上がると言われている。
- *10 自らは輸送機関を保有せずに、実送業者を利用する貨物運送取扱業者のこと。非船舶運航海上運送人などをいう。
- *11 荷主と運送事業者の仲介をする、グローバルに拠点を持ち、取り扱い規模が大きな国際輸送の取扱業者のこと。主に航空・海上フォワーダーを指す。
- *12 フォワーダーの提供する国際輸送サービスのこと。
- *13 受発注や納品条件など商品の提供方法を商流という。
- *14 サプライチェーンにおける、物流や商流にかかわる情報の流れのこと。
- *15 通販などで消費者からの発注を受け、決済から商品の梱包、発送といった業務を包括したサービスのこと。
- *16 物流に起因(関連)して発生するコストのこと。
<http://www.logistics.or.jp/data/survey/cost.html>
- *17 EC 事業者の物品販売の手法や概念の 1 つであり、販売機会の少ない商品でもアイテム数を幅広く取り揃えることで、売上機会を増やし、総体としての売り上げを伸ばす。
- *18 物流業務を効率化するために用いられる作業機械のこと。
- *19 異なる顧客ターゲットや販売チャネル、収支構造などを持っていた競合企業同士が、似たようなビジネスモデルに集約していくこと。

【2020 年の運輸・物流セクター検討チーム】

公共経営コンサルティング部

上級コンサルタント	瀬尾 利数
上級コンサルタント	宮前 直幸
主任コンサルタント	若菜 高博
副主任コンサルタント	佐野 啓介
副主任コンサルタント	新谷幸太郎

筆者

若菜 高博 (わか な たかひろ)
 株式会社 野村総合研究所
 公共経営コンサルティング部
 主任コンサルタント
 専門は、運輸・物流業界の事業戦略立案、
 及び実行支援 など
 E-mail: t-wakana@nri.co.jp

東北地方の復興から発展期における観光施策の可能性について

株式会社 野村総合研究所 社会システムコンサルティング部
 コンサルタント 山口 伸

1. はじめに

2011年3月11日に発生した東日本大震災からおよそ2年が経過した。国や民間企業、NPO法人、個人ボランティア等のさまざまな主体がかかわり、東北地方に復興の兆しが見え始めている。しかしながら、一部の地域や地元の視点からみると本質的な復興が進んでいない場合も多く、依然として多くの課題が残されている実情にある。

本稿では、東北地方の現状と課題を踏まえ、

観光による復興と発展の可能性を考察する。

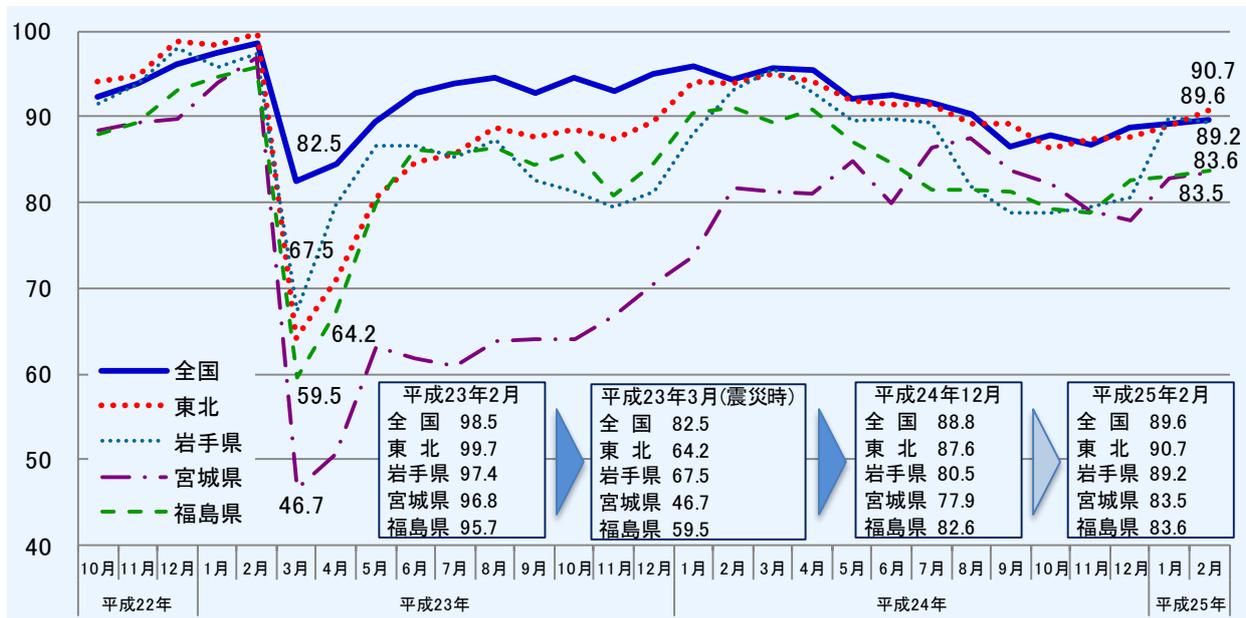
2. 東北地方の現状・課題

1) 数値でみる復興の現状

① 経営状況の指標

鉱工業生産指数（季節調整済）の推移をみると、震災以降、東北地方全体および被災3県（岩手県、宮城県、福島県）ともに回復傾向にある（図表1）。

図表1 鉱工業生産指数（季節調整済）の推移（平成17年=100）

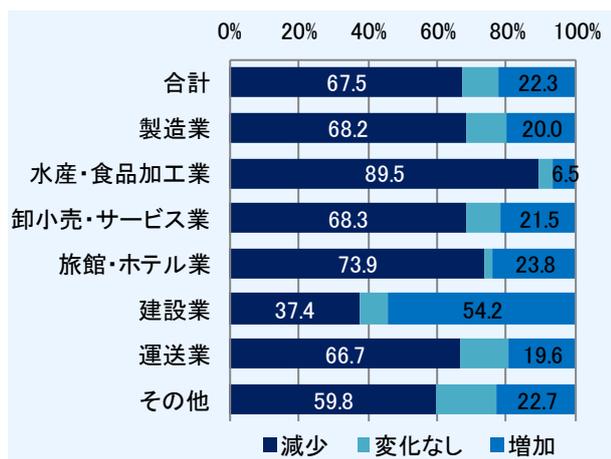


出所) 経済産業省、岩手県、宮城県、福島県の各種統計をもとに NRI 作成

東北地方で事業再開に至った企業の業種別の売上状況を示したのが図表2である。全業種合計では67.5%の企業が「売上が減少した」と回答している。特に、水産・食品加工業は89.5%と割合が高く、製造業、

卸小売・サービス業、旅館・ホテル業も約70%で、製造業やサービス業の経営状況は依然として厳しい局面に置かれている。一方、「売上が増加した」と回答した建設業は54.2%で、半数を超えている。

図表2 業種別の売上状況



注) 平成23年度および平成24年度グループ補助金の交付先4,506社に対しアンケートを実施し、3,764社から回答を得た。(回収率83.5%)

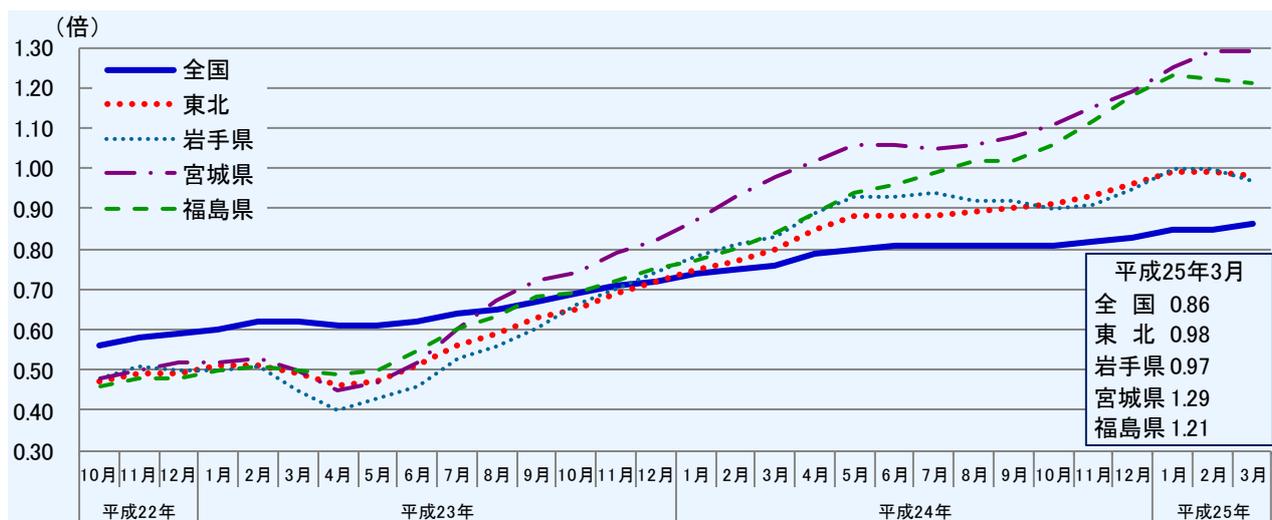
出所) 東北経済産業局「グループ補助金交付先アンケート調査」(平成24年9月実施)をもとにNRI作成

②雇用状況の指標

東北地方の有効求人倍率(季節調整済)をみると、震災以降は増加傾向にあり、東北および被災3県は全国値を上回っている(図表3)。

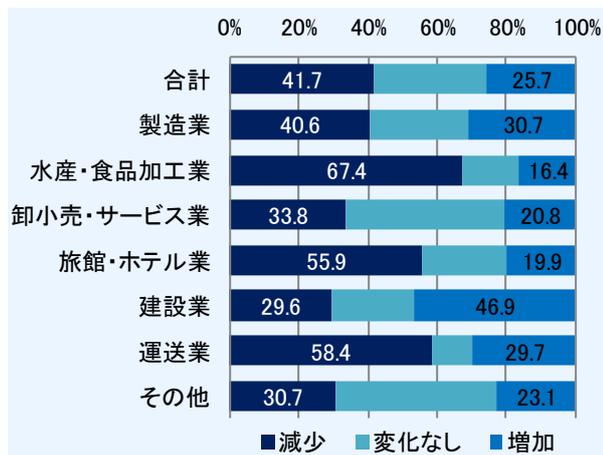
業種別の雇用状況を図表4に示した。全業種合計では41.7%の企業が「雇用が減少した」と回答しており、水産・食品加工業は67.4%、旅館・ホテル業、運送業は約60%と高い割合を占めている。一方、「雇用が増加した」と回答した建設業は46.9%で、売り上げとともに増加しており、雇用面でも業種による回復の偏りがみられる。

図表3 有効求人倍率(季節調整済)の推移



出所) 厚生労働省「職業安定業務統計」をもとにNRI作成

図表4 業種別の雇用状況



注) 平成23年度および平成24年度グループ補助金の交付先4,506社に対しアンケートを実施し、3,764社から回答を得た。(回収率83.5%)

出所) 東北経済産業局「グループ補助金交付先アンケート調査」(平成24年9月実施)をもとにNRI作成

平成 25 年 2 月時点における被災 3 県別の新規求人数（対前年同月比）をみると、建設業が増加している一方で、製造業やサービス業は減少している（図表 5）。

図表 5 産業別新規求人数（対前年同月比）

被災3県	建設業	製造業	サービス業
岩手県	13.8%	▲13.1%	▲11.5%
宮城県	5.3%	▲12.7%	▲11.1%
福島県	31.3%	▲6.6%	▲21.7%

注) 平成 25 年 2 月時点

出所) 各県労働局各種資料をもとに NRI 作成

前述のとおり、経済指標からは東北地方の復興の進捗状況は堅調と思われるものの、有効求人倍率の上昇は未だに復興工事等に係る建設業の求人数増加に因る部分が大いと考えられる。また、建設業の求人数増加は一過性である可能性が高いことや、被災地の住民が求める職種と求人内容にずれが生じていることも指摘される。これらを踏まえると、雇用については、本格復興には至っていないといえる。

③観光の状況

震災に伴う自粛ムード等により東北地方への旅行者数は減少したが、観光庁の「旅行・観光消費動向調査」によれば、東北地域を主目的とした延べ旅行者数は震災前の数値まで回復しつつある。しかし、延べ旅行者数のうち、目的が「観光・レクリエーション」、かつ主目的地が「東北」の旅行者数は震災以前の数値を下回っており、本格的な回復には至っていないことがわかる。（図表 6）。

図表 6 延べ旅行者数の推移(平成 22 年値=1.00)

		平成22年	平成23年	平成24年
全国	全体	1.00	0.92	1.00
	観光・レクリエーション	1.00	0.93	1.05
主目的地 〔東北〕	全体	1.00	0.65	0.80
	観光・レクリエーション	1.00	0.83	0.83
主目的地 〔関東〕	全体	1.00	0.86	1.04
	観光・レクリエーション	1.00	0.92	1.10

注) 宿泊旅行および日帰り旅行の合算値（日帰り旅行は、目安として片道の移動距離が 80km 以上または所要時間（移動時間と滞在時間の合計）が 8 時間以上の場合を指す）

出所) 観光庁「旅行・観光消費動向調査（平成 22～24 年確報値）」をもとに NRI 作成

2) 東北地方における復興に向けた取り組み

経済指標上では東北地方に復興の兆しが見えつつも、進捗では産業・業種別に偏りがあることがわかった。数値では表しにくい部分があるものの、復興に向けた取り組みが着実に進んでいることは確かである。

例えば、トヨタ自動車では、関東自動車岩手工場において新型ハイブリット車の量産体制整備等を図っており、同時に東北に拠点を置く企業との経営統合等も行っている。研究開発・科学技術面では、東北復興の象徴的プロジェクトとして、国際リニアコライダー（ILC: International Linear Collider）の北上山地への建設誘致が挙げられる*1。現在、誘致実現に向けた協議が最終段階を迎えており、平成 25 年末までに建設地が決定される予定である。また、福島県と日本政策投資銀行は、平成 25 年 3 月 8 日に県内産業復興に向けた連携協定を締結した。この協定によって、医療や再生可能エネルギー等の産業振興や、企業誘致等の更なる促進が期待される。

3) 今後、想定される課題

企業誘致や高台移転、スマートシティ構想等の土地利用のあり方についても、国や民間

*1 国際リニアコライダーは、世界最先端の素粒子研究施設のこと。岩手県を中心に宮城県、青森県にまたがる北上山地に国際学術研究都市を形成し、関連産業の集積等を図ることで、地域・産業振興、雇用創出、人材育成、技術革新等の経済波及効果が期待できる。

事業者を中心に検討が進んでいるが、阪神・淡路大震災や北海道南西沖地震等の過去の復興の教訓を生かす必要がある。例えば、いわゆる「ハコモノ整備」は、地域の将来像を踏まえながら、ハード面だけでなく「ハコモノ」の使い方・使われ方というソフト面でも十分な検討が必要であり、拙速に実行すべきではないとされる。また、各地域の行政は、さまざまな主体による支援に依存するのではなく、まちづくりをはじめとした復興計画等の検討を関係者と協議しながら主体的に行う必要がある。さらに、東北地方では震災前から人口減少や産業の空洞化等の中長期的な課題が顕在化しており、こうした地域における復興と発展は困難を極める。

このことから、東北地方の更なる復興と発展を目指すには、震災を契機としたさまざまな主体による支援を単に受け入れるだけでなく、主体的に進捗し続けるための地元の活力を早期に再構築することが期待される。

3. 観光振興による復興と発展の可能性

前章で述べたように、東北地方の復興と発展のためには、自立した体制を再構築することが必要であり、そのための手段として、観光振興による取り組みが有効と考える。

1) 観光消費活動が地域に及ぼす効果

「観光産業」は裾野の広い産業といわれ、域内で買い物や宿泊代の支払い等の消費活動が行われると、地元の多くの産業に経済的な効果が波及しやすいという特徴がある。従って、観光施策は地域振興の一般的な手段であ

り、東北地方に限らず多くの地域で実施されている。また、「観光産業」というと、旅行業や宿泊業、飲食業、輸送業（鉄道、バス等）等の業種がイメージされるが、厳密には定義付けがなく、具体的に恩恵を受ける主体が明確ではなかった。

しかし、観光庁が平成 23 年度に実施した「東北地方における観光消費活動の経済効果に関する調査研究」（以下、「本調査」という）の中で、東北地方全体および被災 3 県（岩手県、宮城県、福島県）での観光消費活動による経済波及効果や、他産業との相対的な金額規模感等が具体的な数値で示されたことにより、「観光産業」による効果を受けた業種がある程度、可視化された。

2) 経済波及効果の考え方

本調査では、観光消費活動による効果を定量的に把握するため、東北地方全体および被災 3 県における観光消費額（年間値）の推計や産業連関表*2を用いた経済波及効果の算出・分析を行っている。経済波及効果とは、ある産業に追加的な需要が生じた際に、その需要を満たすための供給活動（生産、調達、投資等）に伴う一連の取引活動によって生じる経済的な効果の総和である。インフラ整備や大規模イベント等の巨大な投資が行われる際に、その費用対効果を定量的にみるための手段として用いられることが多い。

3) 他産業と比較した場合の観光消費*3による地域への影響

本調査では、観光消費による経済波及効果が地域内でどの程度の影響を及ぼすかについて他産業と比較している。比較は、図表 7・

*2 ある一定地域における 1 年間の経済活動について、その財・サービスの取引関係をマトリックスとして整理して経済循環の状況を表す統計表で、5 年ごとに公表される。現時点では、2010 年公表の 2005 年版が最新データである。

*3 本稿では、「観光消費」という用語を用いているが、正式には「域内での観光消費活動に伴い、それを満たすために発生した域内生産額の合計」を意味する。域内生産額は産業連関表上で産業の部門分類ごとに整理されているため、当該額を用いることで「観光消費」と他産業との比較が可能となる。

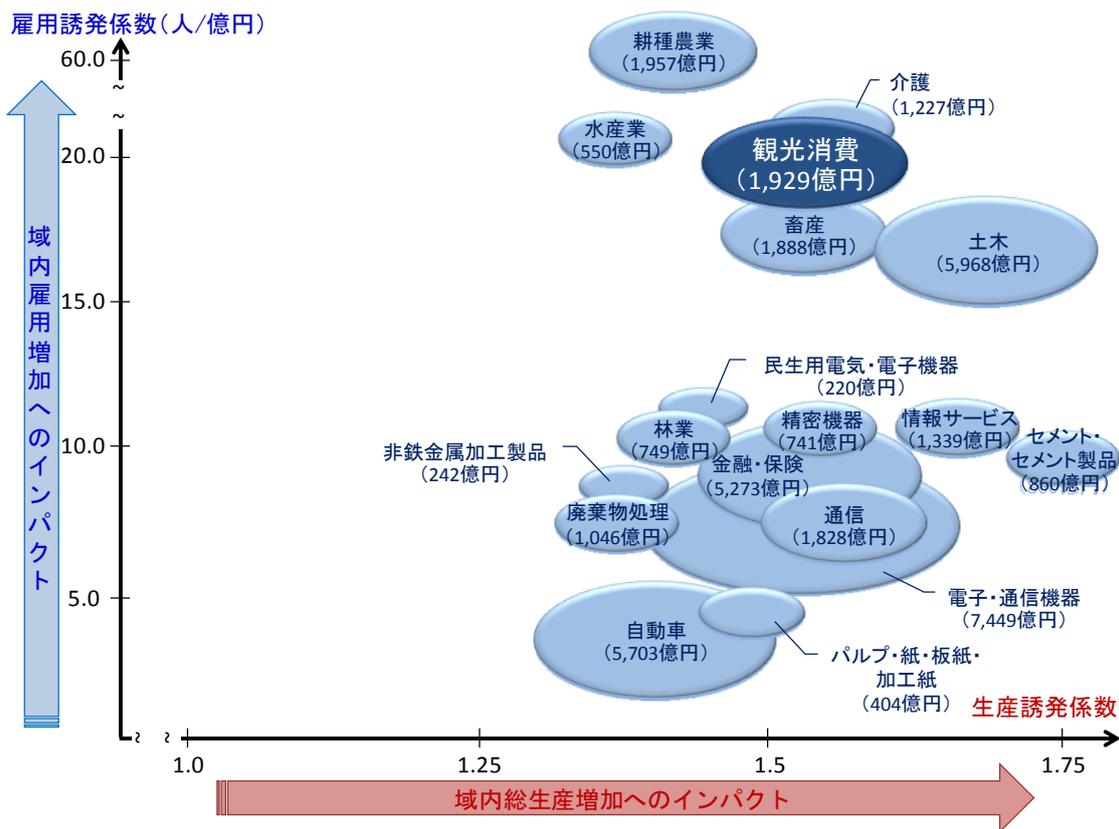
8・9のように、縦軸に「雇用誘発係数」、横軸に「生産誘発係数」を用いている。例えば、ある産業で100万円の域内生産が発生した場合に、何人分の雇用が生じるかを示す指標が「雇用誘発係数」であり、どの程度の経済効果が波及するかを示す指標が「生産誘発係数」である。この係数が大きいほど、経済効果が域内に浸透しやすい構造といえる。また、円の大きさは、各産業の経済波及効果の金額規模を表し、位置は雇用や域内総生産への影響の度合いを表している*4。つまり、円が右上に位置する産業ほど、域内に経済的な影響を与え得ることを意味し、費用対効果が高い可能性がある。

このように、図表7・8・9では経済波及効果の金額規模だけでなく、各産業で域内に新たな生産が生じた場合の雇用面への影響や他産業への生産波及のしやすさを比較する。

①岩手県における観光消費の位置づけ

岩手県の観光消費の効果を図表7に示した。経済波及効果の金額は、耕種農業*5や畜産、通信とほぼ同規模である。また、雇用誘発係数は、畜産や土木を上回っている。さらに、生産誘発係数は、セメント・セメント製品や土木を下回るものの、水産業や耕種農業を上回っている。

図表7 岩手県における県内主要産業の経済波及効果の比較



注) 数値は、2005年版産業連関表を用いて算出している。

出所) 観光庁「東北地方における観光消費活動の経済効果に関する調査研究」(平成24年3月)をもとにNRI作成

*4 各産業の域内生産額が追加的に生じたと仮定した場合の経済波及効果をいう。観光の場合は、域内に新たに生じた観光消費(需要)を満たすために発生した生産額のうち、域外流出分を除いた額で、直接効果という。

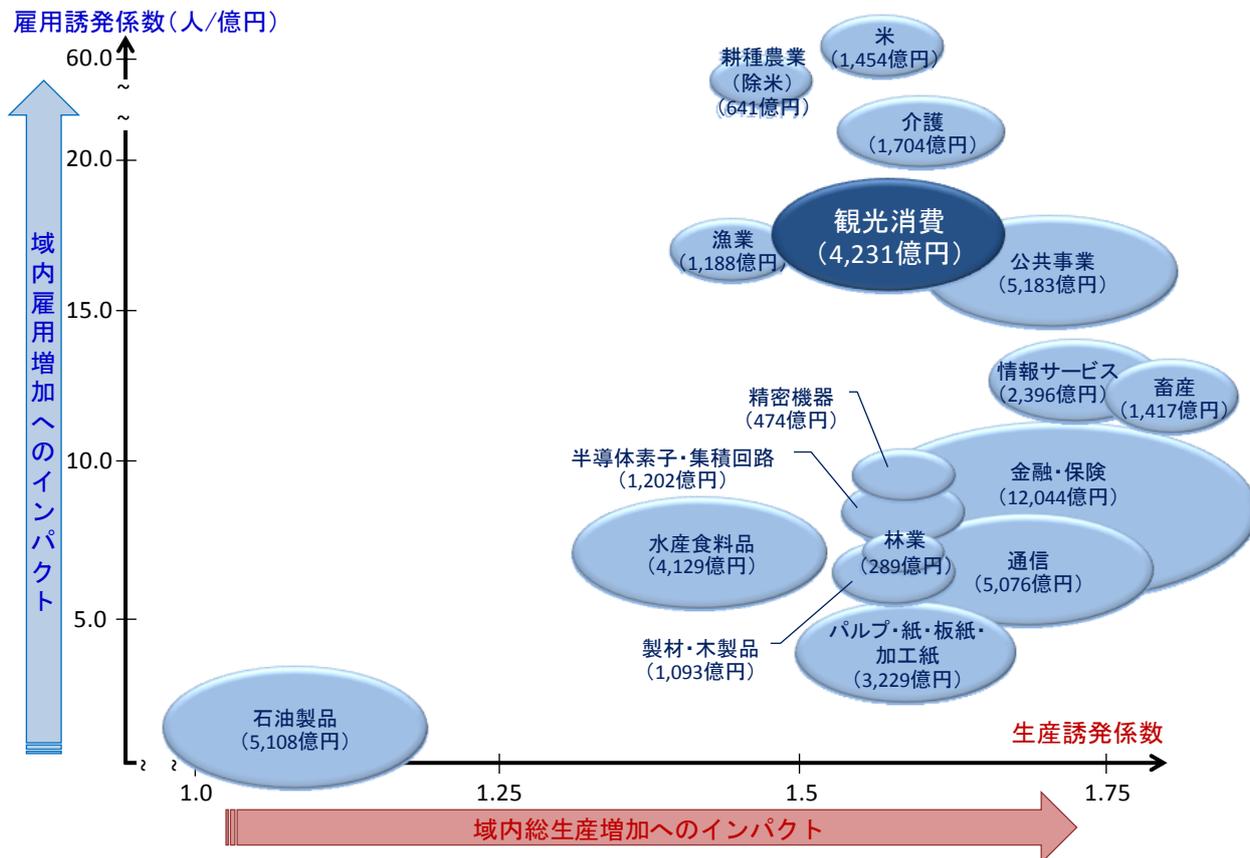
*5 産業連関表における部門分類の一種であり、主に米や野菜、果実、非食用作物等の産業を指す。

②宮城県における観光消費の位置づけ

宮城県の観光消費の効果を図表8に示した。経済波及効果の金額は、水産食料品と同規模であり、米の約3倍である。また、雇用誘発係数は、漁業や公共事業と同程度

となっている。さらに、生産誘発係数は、東北経済の中心地である仙台市の集積が大きいと考えられる情報サービスや金融・保健等の産業分野を下回るものの、一定の影響力はあるといえる。

図表8 宮城県における県内主要産業の経済波及効果の比較



注) 数値は、2005年版産業連関表を用いて算出している。

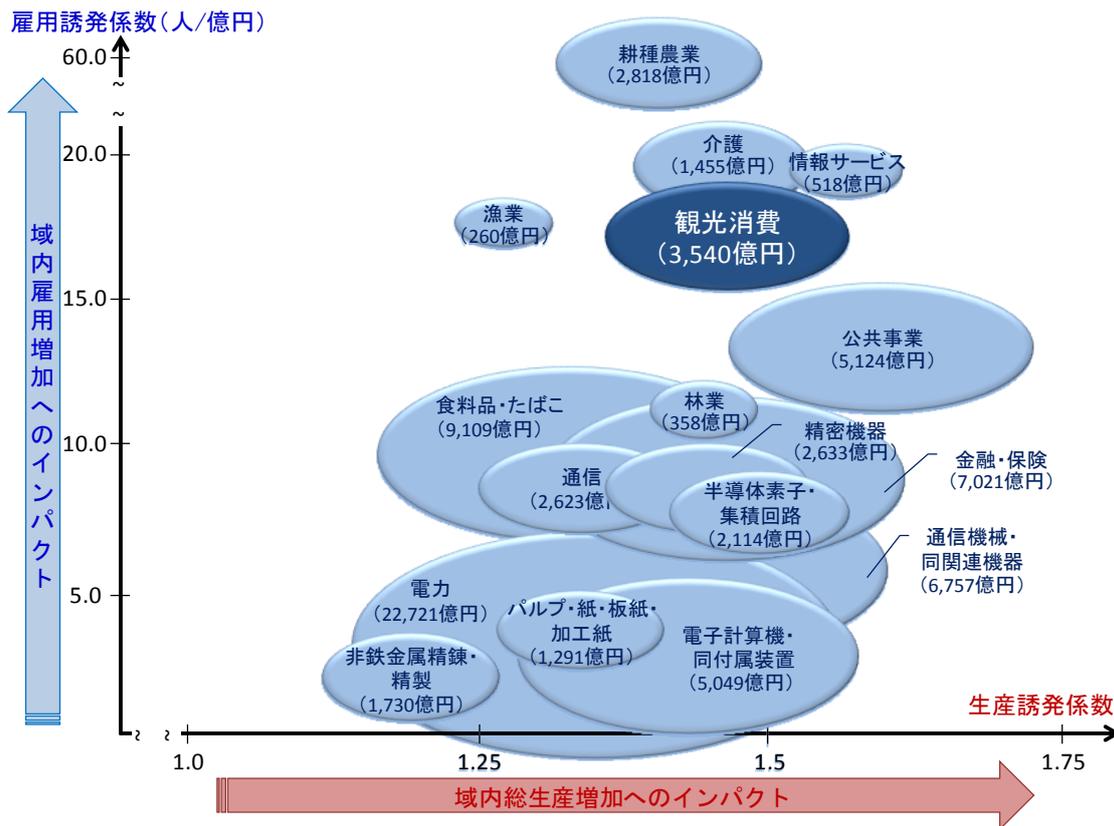
出所) 観光庁「東北地方における観光消費活動の経済効果に関する調査研究」(平成24年3月)をもとにNRI作成

③福島県における観光消費の位置づけ

福島県における観光消費の効果を図表9に示した。経済波及効果の金額は、精密機器や耕種農業といった県内主要産業を上回っている。また、雇用誘発係数は、食料品・

たばこ産業を大きく上回っており、漁業と同程度である。さらに、生産誘発係数は、情報サービスや半導体素子・集積回路等と並び、高水準に位置している。

図表9 福島県における県内主要産業の経済波及効果の比較



注) 数値は、2005年版産業連関表を用いて算出している。

出所) 観光庁「東北地方における観光消費活動の経済効果に関する調査研究」(平成24年3月)をもとにNRI作成

3 県の分析結果から、観光消費による経済波及効果の金額や雇用誘発係数、生産誘発係数が与える地域経済へのインパクトは、他産業と比較して相対的に高いことがわかる。

4. 復興から発展へ向けた観光施策

東北地方では、復興を契機とした観光客の誘致や地元での体験交流型のプログラムが各地で実施されている。

これら地元の取り組みは各種メディアで注目され、特に沿岸部についてはボランティアツアー等への参加申込者が殺到した時期もあった。しかしながら、震災から約2年が経ち、ボランティアツアー等への参加者数はピークを過ぎてきており、「復興需要」としての観光

客の入込客数も落ち着き始めている。また、仮設店舗等を利用した復興に係るイベントについては、いずれは国や県からの支援が途絶え、イベントの実施が困難になることが懸念される。

このような問題を踏まえ、今後、東北地方が復興から発展へ進むための一手段として、観光を推進する際に検討すべき事項および方策を提起する。

1) 継続的に地元を訪れてもらうための仕組みづくり

復興の取り組みとしての観光施策は、これまでも東北各地で実施されており、一時は高い集客力があつた。しかし、その背景には、東北地方に対するボランティアムードの高まりが大きく作用していたと考えられる。今後

も高い集客力を維持し続けるためには、一度、来訪した観光客をつなぎとめてリピーターを増やすことが重要である。

観光客をつなぎとめるための方策として、農水産物のオーナー制度*6を設けることが例として挙げられる。オーナー制度によって単に産直物産を購入するにとどまらず、地元産業活性化への協力意識や物産が手元に届くまでの生育過程を見守るという付加価値も生まれる可能性がある。さらに、地元生産者と観光客のコミュニケーションを定期的に行うことで、地元に対する観光客の意識を高めることが期待され、長期的な関係の構築ができると考えられる。

2) 地域ネットワーク構築によるプログラム開発

東北地方の中心に、高速道路や新幹線等の幹線交通が整備されており、縦断（南北）のアクセスは利便性の良い構造となっている。一方、横断（東西）のアクセスは必ずしも便利とはいえない。実際に、東北地方の観光地点間の利便性（A地点とB地点がセットで周遊されるほど2点間のアクセスは良い）の観点からは、縦断（南北）の位置関係にある観光地点同士の方が、横断（東西）よりも利便性が良いと言われている。

しかしながら、前述のような実態は感覚論では論じられているものの、定量化されていないのが実情である。定量把握のために期待されるのがGPS（全地球測位システム）情報の活用である。今後、GPS情報の活用によって行動分析が進み、カーナビゲーションやス

マートフォン等を利用して観光地点間のつながりや観光客の東北地方での移動等を定量的に把握すれば、行動実態や傾向に応じた観光マーケティング策を講じることができ、これまで以上に効率的な集客施策の検討が可能となるだろう。

3) 域内調達率を高めるための取り組み

観光促進のための施策によって期待されるのは、観光客および滞在日数の増加による1人当たりの観光消費額がもたらす「域内の収入の増加」である。加えて、東北地方の観光客に提供されるモノやサービスに係るサプライチェーンをできる限り東北地域内で完結させ、調達率*7を上げることも、「域内への経済波及効果を高める*8」という点で有効である。

観光庁の「東北地方における観光消費活動の経済効果に関する調査研究」によれば、東北3県や東北地方は、情報サービスや広告、卸売といった産業の域内集積が小さく、結果的に関東を中心とした大都市圏への波及効果の流出が発生している。（図表10）

図表10 東北3県及び東北地方の情報サービス、広告、卸売産業の域内調達率

	岩手県	宮城県	福島県	東北地方	関東地方
情報サービス	0.46	0.56	0.12	0.23	0.94
広告	0.58	0.78	0.20	0.34	0.92
卸売	0.43	0.37	※0.40	※0.33	※0.76

注1) 数値は、2005年版産業連関表を用いて算出している。

注2) ※印は、卸売に小売を加えた商業の値出所) 観光庁「東北地方における観光消費活動の経済効果に関する調査研究」（平成24年3月）をもとにNRI作成

- *6 消費者が生産者に出資し、対価として生産物等を受け取る仕組みのこと。農産物生産者に出資をする場合は、農産物の受け取り以外にも作付け体験等ができるものもある。
- *7 産業連関表では、産業ごとに域内自給率が整理され、域内で新たに生じた需要のうち、域内生産でどの程度が賄われているかが数値で把握できる。しかし、一般的に自給率は「食糧自給率」を指すことが多いため、本稿では「調達率」と言い換えている。
- *8 例えば、土産品を域内で購入した場合、域内産であればその収益は域内生産の増加に、域外産ならば、域外生産の増加に貢献したことになる。域内の経済波及効果の金額を算出するには、域外流出分は除外する。つまり、域内における土産品の購入額（観光消費額）が同額であっても、域内調達率の高低によって域内の経済波及効果の金額は異なる。

調達率を上げる手法はこれまでも地産地消等によって推進されているが、これらを「観光産業」だけで実施するのではなく、地元の多くの産業を取り込み、サプライチェーンを構築することが効果的と考えられる。

一方で、サプライチェーンを域内で強引に調達することは、地域間分業の効率化・適正化の観点からは必ずしも効果的とはいえない。そのため、「どのような産業をどの地域に配分すべきか」という検討を十分に行う必要がある。

5. 東北地方の復興に向けて

東北地方全体がこれまで以上に活気を取り戻すためには、長期的な視点に立った取り組みが必要不可欠である。

復興のためのさまざまな主体によるサポートは永続するものではない。復興から発展へ向けて、今まで以上に東北地方を活気づけるためには、これらのサポートを生かしつつも、早期に地元の資源を活用した自立的な取り組みを検討・実施することが期待される。

2012年3月には、政府による「東北観光博」が開催され、民間の旅行業者を含めた関連する多くの施策により、東北地方に一定の経済効果があったとされる。また、3周年を迎える「東北六魂祭」の開催が2013年は福島県で開催され、JR東日本によるデスティネーションキャンペーンが実施された。

東北地方の復興と発展に向けては、このような機運を生かし、東北のさまざまな魅力を絶やすことのないよう、現状を的確に見極めつつ、地域に即した最適な取り組みを推進していくことが望まれる。

筆者

山口 伸（やまぐち しん）

株式会社 野村総合研究所

社会システムコンサルティング部

コンサルタント

専門は、震災復興・防災関連、行政経営効率化、地域活性化 など

E-mail: s5-yamaguchi@nri.co.jp