

ASEAN域内の販売物流構築に向けた現地物流企業の活用可能性

株式会社 野村総合研究所 経営革新コンサルティング部
 上級コンサルタント 小林 一幸

1. ASEANで注目される販売物流

ASEAN（東南アジア諸国連合）地域は、タイやインドネシアに自動車の製造拠点が位置づいているなど、日系に限らず多くのメーカーが進出している。これを受けて、世界の物流企業も ASEAN に進出して、彼らメーカーの製造活動を支援すべく、原料や部材の調達に関わる物流（調達物流）、生産活動に関わる物流（生産物流）を担ってきた。

一方、近年では、商品・製品の販売に関わる物流（販売物流）も重要視されている。その背景として 3 点が挙げられる。まず、ASEAN の経済発展に伴う購買力向上を受けて、メーカー各社が ASEAN を生産地のみならず消費地として捉え、ASEAN 域内の販売にも注力していることがある。また、AEC（ASEAN Economic Community : ASEAN 経済共同体*1）の発足が 2015 年末に予定されるなど、ASEAN の経済連携が一層深まる中で、ASEAN 域内に効率的に商品を届ける輸配送網構築ニーズが高まっていることもある。さらに、物流企業にとっても、物流企業間の競争が激しくなる中、従来の自動車業界などへの調達物流や生産物流以外の事業の柱を構築する必要性が増していることも挙げられる。

2. 販売物流提供に必要な輸配送網

販売物流とは、商品・製品を消費者に販売する活動に関わる物流を指す。販売物流には、主に受発注管理、在庫管理、輸配送の機能が求められる。この機能を提供するためには、受発注管理や在庫管理などを行う IT システム、物流センターの設計と適切な保管オペレーション、エリア全体への輸配送網といった要件を満たさなければならない。

これらの要件のうち、世界規模で展開する欧米系物流企業はもちろん、日本の中堅以上の物流企業では、受発注管理や在庫管理などを行う IT システムや、物流センターの設計・運営などのオペレーションのノウハウを持っており、すでにさまざまな国や地域で提供している。これらのノウハウを他地域に展開するためには、地域の事情に合わせたカスタマイズが必要なことも多く、ASEAN においてもその調整が求められると考えられる。ただし、これまで他地域に導入してきた経験を活用できれば、ある程度は対応可能と想定される。

一方、エリア全体への輸配送網の構築は容易ではない。自前の車両や拠点での輸配送網の構築には、投資規模が大きくなってしまふこと、時間を要することなどが障壁になる。そこで、現地企業をパートナーとして活用する機会が多いが、まず適切なパートナー先を見つけることが難しい。どのような企業が存在し、どの程度の水準のサービスが提供可能

*1 ASEAN 経済共同体とは、ASEAN での経済活動を統合する枠組みを指す。関税の撤廃など、ヒト・モノ・カネの域内の移動の自由化が促進されるため、域内の物流が活発化することが想定されている。

かを容易に把握するための情報が整理されてなく、人づてなどで地道に探すしかないことも多い。また、パートナー先を見つけることができても、業務提携などの組み方は相手との交渉次第によるところが大きく、一筋縄ではいかない。たとえ、うまく組むことができたとしても、パートナー先の業務管理やサービス水準の向上などの取り組みが、企業文化の違いなどによって難しいことが多い。

以上のことから、各企業ともに高品質な輸配送網構築には苦勞することが多く、販売物流を展開する上での大きな課題の一つになっている。

3. 販売物流を提供する現地物流企業の存在感の高まり

販売物流提供に必要な輸配送網を構築する動きは、すでに多くの企業で見られる。中でも世界規模で物流事業を展開する DHL などの欧米系物流企業は、現地で下請け企業を活用したり、独自に拠点を整備したりして輸配送網を構築してきた。例えば、DHL は傘下の DHL サプライチェーン社を中心に、大手流通小売などの物流センター運営や輸配送業務を担っており、ASEAN 域内の販売物流提供者として存在感がある。また、日系企業も大手を中心に、ASEAN 域内の販売物流ニーズを取り込むべく、拠点の拡大を急いでいる。ただし、ASEAN 域内の販売物流ニーズは、まだ増加し続けており、更なる販売物流の供給体制構築が求められている。

一方、近年では、現地の物流企業も販売物流の提供力を強めている。これまでは、サービス水準の低さや事業範囲の狭さから、世界の物流企業の委託先として位置づくことが多

く、存在感はそれほど大きくなかった。しかし、近年はサービス水準も向上し事業範囲も拡大してきており、自らが主体となって販売物流ニーズの取り込みを図っている。現地企業の場合、コスト競争力が世界大手に比べて非常に高い。そのため、物流コスト負担力が相対的に高くない日用品や消費財の分野では、現地企業を販売物流に活用するケースが増えている。

1) タイにおける現地物流企業の存在感の高まり

ASEAN の中でも、タイは特に製造業など多くの日系企業が進出し、所得水準が比較的高いことから、販売物流のニーズも高まっている。そこで、タイをケースに主な販売物流提供者を見てみる。タイにおいても、前述のとおり、世界規模で事業展開する物流企業の存在感は大きく、特に DHL はグループとして最大規模の売上を誇る。また、オーストラリア、香港、シンガポールといった国や地域の物流企業も事業を拡大させている。自動車をはじめ、多くの日系メーカーの進出を受けて、近年では、大手に限らず中堅規模の日系物流企業もタイに進出している。

一方、タイの現地物流企業も力を付けてきており、財閥などの大手企業の物流子会社の存在感が大きい。代表例としては、素材メーカー最大手のサイアムセメントグループの物流子会社である SCG ロジスティクスマネジメント (SCG Logistics Management) 社が挙げられる。これまで同社は、主にグループ内の物流を担ってきたが、2000 年代以降はグループ外の顧客獲得にも力を入れている。その結果、グループ外企業の物流センター運営や輸配送事業を受注してきており、現在はタイで最大規模の 3PL^{*2} 企業に成長している。

*2 3PL (third party logistics) とは、物流全体を包括的に請負、物流全体の最適化・効率化を実現するサービスを指す。

なお、SCG ロジスティクスマネジメント社のように、物流子会社がグループ内の販売物流を手掛けてきた経験をグループ外に展開して、物流事業を大きく拡大している例は多い。このほかにも、飲料大手のタイビバレッジ社の物流子会社である Thai Beverage Logistics 社などが挙げられる。

一方、Ruamthavorn transport 社、Blue & White Logistics 社などは、陸運を強みに事業展開している。これらの企業は、数十年にわたって自社車両での輸配送サービスを手掛けてきた。現在では多くの自社車両を有し、広範囲での独自の輸配送網を構築している点が

強みである。この輸配送網を生かし、流通小売などの輸配送を受注している。また、陸運の中でも、化学品などの危険物輸送に強みを持つ Kiattana Transport 社のように、特定の貨物に特化して事業展開している企業も存在する。

さらに、V Serve Logistics 社や Tiger Distribution & Logistics 社といった企業は、これまで国際フォワーディング中心に事業を行ってきた。これらの企業も、顧客ニーズの多様化を受けて、物流センター運営などを手掛けている。

図表 1 主なタイの現地物流事業者

	企業名	概要
3PL系	SCG Logistics Management	・素材最大手であるサイアムセメントグループの物流子会社 ・3PL事業が中心で、タイ現地物流企業の中では最大規模
	Thai beverage Logistics	・飲料大手であるThaibeverage社の物流子会社 ・3PL事業の他、飲料品の鉄道輸送も手掛けている
	Berli Jucker Logistics	・日用品、消費財の大手であるBerliJucker社の物流子会社 ・3PL事業を手掛けている
フォワーディング系	Tiger Distribution & Logistics	・大手卸であるサハグループの物流子会社 ・国際フォワーディングが中心で、物流センター運営も手掛けている
	V Serve Logistics	・フォワーディング大手 ・タイ国内の倉庫運営や輸配送も手掛けている
陸運系	Ruamthavorn transport	・陸運大手 ・1,800台以上の輸送車両を保有
	Blue & White Logistics	・陸運大手 ・流通小売向けの輸配送サービスや、物流センター運営を手掛けている
	Kiattana Transport	・陸運大手 ・化学品や危険物輸送に強み

出所) 各社 Web ページ、報道情報より NRI 作成

2) 現地物流企業による販売物流の取り組み内容

タイの現地物流企業の販売物流の実態を、具体例をもとに概観する。A 社は、タイ大手財閥グループの卸・商社部門の物流子会社で、人員数が 400 人程度の中規模な物流企業である。親会社は、食品や日用品などの卸業を中心に、飲料ボトル・菓子・ティッシュ類の製造や、小売店・書店経営にも乗り出すなど、

幅広く事業展開している。A 社は親会社のこれらの事業の物流機能を担ってきた。例えば、親会社が食品メーカー、ヘルスケア関連メーカー、日用品メーカーなどの卸機能として関与する事業に対して、物流とセットで提供する組織として機能したり、製造する製品の物流部門として機能したりして、タイ国内の販売物流を手掛けてきた。

A 社はバンコク市内および近郊に、10 以上

の倉庫や物流センターを自社保有や賃借によって確保しており、保管能力をあわせて10万平米を超えている。主力の物流センターは、いずれもスワンナプーム空港周辺など、バンコクからみて東側に位置しており、周辺の工場からの需要、スワンナプーム空港を利用する航空貨物、レムチャバン港やバンコク港を利用する海上貨物に対応している。一部、医薬品などの温度管理が必要な貨物に対応する冷蔵倉庫を保有している。需要の高まりを受けて拠点の大型化や設備の近代化を進めており、保管能力やサービス水準の更なる向上を進めている。

A社の輸配送に関しては、タイ全土をバンコク首都エリア、チェンマイを中心とした北部エリア、スラタニを中心とした南部エリアなど、7つのエリアに分けて整備している。A社の保有車両は多くはないが、それぞれのエリアで協力会社を活用することで全国輸配送網を構築できている。輸配送にかかる所要時間については、バンコク市内は24時間以内、地方エリアは48~72時間をターゲットとしている。

3) 現地物流企業による顧客開拓

A社はもともと親会社内の1つの部門であった。その後、自立した物流企業として成長させる方針になり、2000年に会社化された。会社化にあわせて、グループ外販にも注力するようになった。

A社の最大の強みはコスト競争力にある。コスト競争力の源泉は主に3点が挙げられる。第1に、前述のとおり、グループ内向けに構築した日用品・食料品・ヘルスケア商品向けの輸配送網や倉庫オペレーションを確立していることである。ベースとなる貨物をすでに持っており、それらに混載する形でグループ外企業の貨物を扱うことができるため、スケールメリットを効かせやすく、コストを抑え

ることができる。第2に、より安価な車両を調達することができる点である。A社はタイでの長期にわたる物流経験から、多くの協力会社とのつながりを持っている。タイでは国内の経済発展とともに物量が増加し、トラックの調達コストは上昇している。そのため、いかに車両コストを抑えられるかがコスト競争力に大きく影響しており、多くの協力会社を活用できることはコスト抑制にも効いている。第3に、倉庫内作業のコストの安さが挙げられる。倉庫の大型化のみならず、人材面でも工夫をしている。倉庫内作業では、タイ人のみならずミャンマー人やラオス人など、よりコストの低い人材を活用して、安いコストで運営している。

このように、コスト競争力を強みに、グループ外企業獲得を進めるために、組織改革を行っている。グループ内企業向けのみならず物流を提供する場合は、あまり重要視していなかった営業部署の整備を進めている。また、グループ外企業の顧客を開拓するための組織を立ち上げ、他の物流企業での営業経験者などの採用を増やしている。

もちろん、グループ外貨物獲得に向けて、順風満帆というわけではない。高いコスト競争力を維持しつつ、サービス水準の安定化や向上を進めることは主要な課題である。メーカーなどの顧客企業同士の競争が激化する中で、顧客の求める物流に対する水準は、今後、高度化すると考えられるため、コストとサービス水準のバランスをとることが重要になってきている。

ただし、サービス水準向上に課題は持ちつつも、グループ内物流の経験を通じて全国規模の販売物流経験や高いコスト競争力を持っていることは大きな強みになっている。実際に、グループ外貨物の獲得に成功し始めている。タイ国外の飲料メーカー、菓子メーカー、日用品メーカーのタイ法人や、タイ現地の外

食企業や小売企業からの引き合いは旺盛で、これら企業の販売物流業務を受注できるようになってきている。さらに、日系企業からの引き合いも見られるようになり、菓子メーカーなどから受注に至る例も出てきた。

4. ASEAN域内の販売物流構築に向けた現地物流企業の活用可能性

A社の例のように、いくつかのASEANの現地物流企業は、各国の販売物流に対応するオペレーション力と、高いコスト競争力を強みに事業を拡大している。そのため、ASEANでの販売物流に対する現地物流企業の存在感は高まってきている。本章では、この流れが日系企業にどのような影響を与えるかを考えてみたい。

1) メーカーなどの日系荷主*3企業からみた活用可能性

現地物流企業による販売物流の成長は、メーカーなどの日系荷主企業にとっては、物流委託先の選択肢が広がる点で大きなメリットになる。日系荷主企業の多くは、日本で取引のある日系物流事業者をASEANでの物流でも活用することが多い。現地物流企業が選択肢にあれば、これら企業はコスト競争力があるため、コスト削減に有用である。特に、製品価格が安いなど、コストに敏感な業界にとっては大きなメリットとなり得る。

また、日系物流企業の輸配送網未整備地域についても現地物流企業が整備できていれば、荷主企業にとっては販売機会が拡大する。都市部では、日系物流企業と現地物流企業で販売網の範囲の差異はないと想定されるが、地方部では現地物流企業の方が強い可能性が考えられる。この点も現地物流企業を活用する

メリットと言える。

一方、現地企業を活用する場合、意思疎通や物流管理が、言語や文化の違いによって日系物流企業よりも難しくなることが多い。特に、日本の物流では当たり前に思われることが、現地企業では通用しないと言ったことは十分あり得る。例えば、日系企業では段ボールの破損さえも許さない荷扱いが期待され、日系物流企業も丁寧な荷扱いを行う。しかし、その文化は海外では通用しないことが多く、日系企業からみると貨物の破損と判断される事象の発生リスクが高いといったことが挙げられる。現地企業を活用する際には、求める物流水準を明確にするとともに、必要に応じて改善要求および改善活動を主導していく必要がある。従って、これらの活動を行っていくための体制を用意しておくことが重要になる。

2) 日系物流企業からみた活用可能性

現地物流企業が販売物流を強化することは、日系物流企業にとって競争が激しくなることにつながる。前述のとおり、現地物流企業はコスト競争力が強く、コスト面のみで日系物流企業が現地物流企業に勝つことは容易ではない。従って、いかに付加価値サービスを充実して差別化できるかが重要になる。

差別化については、例えばコールドチェーン（低温流通体系）の提供が挙げられる。コールドチェーンは、ASEAN域内の経済発展、食の嗜好変化や健康志向の高まりによって、生鮮食品に対するニーズが大きくなっている。また、医療水準を向上させる点でも薬品などの低温輸送は重要で、コールドチェーンへの期待は大きい。加えて、貨物の輸送状況の可視化サービスも差別化要素になり得る。商品がどこの倉庫にどれだけあり、輸送中の商品がどこにどれだけあるかを把握することは、

*3 荷主とは荷物の所有者のことであり、メーカーや小売業者などが当てはまる。

在庫の適正管理において重要な情報となる。さらに、顧客企業のサプライチェーン管理にも進出して、物流の全体最適に寄与するビジネスも差別化要素になり得る。ただし、これらの差別化要素はスピード勝負の面もあり、素早い実行が必須である。例えば、前述のタイの現地物流企業の SCG ロジスティクス マネジメント社は、2013年に日系の冷凍冷蔵物流大手のニチレイロジスティクスとコールドチェーンを提供する合弁会社を設立するなど、すでに取り組みを進めている。このように、各社は付加価値サービスにも注力し始めており、他社との差別化は容易ではない。

一方、販売物流を提供できる現地物流企業は、有望な協業先と見ることもできる。日系物流企業が独自にすべての輸配送網を構築することが容易でない中、現地物流企業との協業は現実的な対応策であり、その際の協業先としてこれら企業は有力な候補になる。輸配送網を持っている現地物流企業と組むことができれば、独自に構築するよりも、圧倒的に早く輸配送網の構築が可能になるからである。買収、資本提携、業務提携など、組み方はさ

まざまであるが、現地物流企業を上手く活用することは、日系物流企業が ASEAN 域内の販売物流で事業を拡大できるか否かのカギになると考える。

現地物流企業との協業を実現するためには、現地物流企業に対して、他社と組むメリットを示すことが必要になる。自社で輸配送網を確立している企業に対して、他社と組むメリットを示すことができなければ、現地物流企業に他社と組む動機は生まれにくい。さらに、広範囲で輸配送網を持つ現地物流企業は貴重な存在のため、日系に限らず欧米系物流企業なども提携を画策している可能性は十分にあり得る。そのため、日系物流企業と組むことで、高い品質を確保するオペレーションノウハウを提供するなど、日系物流企業と組む利点を示す必要がある。

もちろん、組んだ後の物流管理については、日系荷主企業が現地物流企業を活用する場合と同様に課題となる。特に、荷主企業に対しては物流品質に責任を持つことになるため、管理を誤ると自社のブランドイメージを毀損してしまうリスクがある。

図表 2 日系企業にとっての現地物流企業の活用可能性

	現地物流企業活用の利点	活用に向けた課題
荷主企業	<ul style="list-style-type: none"> ・日系物流企業よりも物流コストを抑制可能 ・日系物流企業が手掛けていない地域について、現地企業が手掛けられれば販売エリアを拡大することが可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・日系物流企業に委託する場合に比べて物流品質の管理、改善指導が重要
物流企業	<ul style="list-style-type: none"> ・配送網を独自に構築するよりも早期の確保が可能 ・他の日系物流企業や欧米物流企業よりも安価に活用可能 	<ul style="list-style-type: none"> ・日系物流企業と組むメリットの提示 ・物流品質の管理、改善指導 (自社ブランドイメージ毀損のリスク)

5. スピード感を持った現地企業活用策の構築とその実行の重要性

これまで見てきたように、ASEAN の現地物流企業は、これまでの下請け的な立場から、一部企業では独自に物流サービスを提供できる立場になってきた。メーカーなどの日系荷主企業からみれば、これら企業は物流コスト

抑制の面からも非常に貴重である。また、日系物流企業からみれば、広範な輸配送網を持つ企業は協業先として有望な候補となる。そのため、荷主企業が物流の委託先として活用するにも、物流企業が協業先として組むにも、各社の奪い合いになっていく可能性がある。AEC 発足となるこのタイミングに、他社に先んじて優良なパートナー先を確保できるかど

うかは、その後の ASEAN での事業展開に与える影響は小さくない。スピード感をもって提携戦略立案、交渉、提携実行を進める必要がある。

〔謝辞〕

本稿は、筆者が 2014 年度に在籍した京都大学が主催する「アジアビジネスリーダー育成プロジェクト」の成果を含んでいる。本稿の取りまとめにあたり、当プロジェクト関係各位に感謝の意を表す。

筆 者

小林 一幸（こばやし かずゆき）

株式会社 野村総合研究所

経営革新コンサルティング部

上級コンサルタント

専門は、物流、運輸、交通インフラ業界の事業
戦略立案・実行支援、公的組織改革 など

E-mail: k7-kobayashi@nri.co.jp