

ASEANでの商品販売拡大に向けた 現地物流企業の活用可能性



小林一幸

CONTENTS

- I ASEANで注目される販売物流
- II 販売物流提供に必要な輸配送網
- III 販売物流を提供する現地物流企業の存在感の高まり
- IV 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
- V 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

要約

- 1 経済発展やAEC（ASEAN経済共同体）の発足など、ASEAN（東南アジア諸国連合）域内は一大消費地としての地位を確立しつつある。1人当たりGDPを見ると、マレーシアやタイは5000ドルを超え、インドネシアやフィリピンでも3000ドル水準と、家電のみならず自動車が普及するとされる水準になってきた。
- 2 ASEANが消費地として重視される中で、域内に商品を届ける物流（販売物流）の構築が重要になっている。販売物流構築には、対象エリア全体にくまなくモノを届ける輸配送網の構築が必要である。
- 3 世界規模で活動する物流企業は、既に輸配送網構築に動き出している。ただし、域内をくまなく輸配送できるだけの物流網を整備できている企業は、まだ少ない。
- 4 一方、現地の物流企業も力を付けてきており、高いコスト競争力を武器に顧客を拡大している。メーカーなどの日系荷主企業にとっては、ASEAN域内での商品販売を実現するための選択肢が広がることにつながる。ただし、文化の違いなどから、協業企業選定や委託後の管理には注意が必要である。
- 5 日系物流企業にとっては現地物流企業の成長は脅威になる一方、ビジネスパートナーとして活用できる機会とも捉えられる。
- 6 日系企業のみならず世界中の企業がASEANでの商品販売強化を進めており、販売物流へのニーズは高い。優良な現地パートナーを確保するためにはスピード感をもって提携戦略立案から実行までを進める必要がある。

I ASEANで注目される販売物流

ASEAN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かかわる物流（調達物流）、生産活動にかかわる物流（生産物流）を担ってきた（表1）。

一方、近年では、域内に商品を届ける物流（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。第1に、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、域内の販売にも注力していることがある。たとえば、1人当たりGDPを見ると、マレーシアやタイは5000ドルを超え、インドネシアやフィリピンでも3000ドル水準にまでなってきており、家電のみならず自動車も普及するとされる水準になってきた。

第2に、AEC^{注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。第3に、物流企業にとっても、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。

II 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かかわる物流を指す。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、既にさまざまな国や地域で提供してい

表1 基本的な物流のパターン

調達物流	<ul style="list-style-type: none">生産工場から見て、生産に必要な原料や部材をメーカーや卸から調達する際に発生する物流<ul style="list-style-type: none">▷部品工場からの集荷、一時保管、工場への納品機能が必要多くの日系物流企業が自動車などメーカー向けに提供
生産物流	<ul style="list-style-type: none">生産活動に際して発生する物流<ul style="list-style-type: none">▷工場内で部品を保管場所からライン投入する機能が必要多くの日系物流企業が自動車などメーカー向けに提供
販売物流	<ul style="list-style-type: none">生産された製品の販売にかかわる物流（物流センター運営や配送業務など）▷生産工場から全国の納品先（個別店舗、物流センター）への輸配送網が必要ASEANの経済成長や域内の統合進捗によって、ニーズが拡大中
廃棄・回収物流 （静脈物流）	<ul style="list-style-type: none">商品返品に関する物流や、廃棄に関する物流

る。これらのノウハウを新しい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。自前の車両や拠点による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ケースが多いが、まず適切なパートナー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かを容易に把握するための情報が整理されておらず、人づてなどで地道に探すしかないことも多い。また、パートナーを見つけることができて、業務提携などの組み方は相手との交渉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、パートナーの業務管理やサービス水準の向上などへの取り組みが、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労が多く、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。

III 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、既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。たとえば、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増加し続けており、さら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けられることが多く、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て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規模の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。ここでは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、前述の通り、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、タイで物流事業

を展開する企業の中でも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タイでの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、財閥など大手企業の物流子会社の存在感が大きい（表2）。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。

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、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タイ・ビバレッジロジスティクス社などが挙げられる。

一方、ルアムタボーントランスポート社、ブルーアンドホワイトロジスティクス社などは、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

表2 主なタイの現地物流事業者

企業名		概要
3PL系	SCGロジスティクスマネジメント (SCG Logistics Management)	<ul style="list-style-type: none"> 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
	タイ・ビバレッジロジスティクス (Thai beverage Logistics)	<ul style="list-style-type: none"> 飲料大手であるタイ・ビバレッジ社の物流子会社 3PL事業のほか、飲料品の鉄道輸送も手掛けている
	ベルリユッカーロジスティクス (Berli Jucker Logistics)	<ul style="list-style-type: none"> 日用品、消費財の大手であるパーリユッカー社の物流子会社 3PL事業を手掛けている
フォワーディング系	タイガーディストリビューション & ロジスティクス (Tiger Distribution & Logistics)	<ul style="list-style-type: none"> 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
	ヴィサープロジスティクス (V Serve Logistics)	<ul style="list-style-type: none"> 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	ルアムタボーントランスポート (Ruamthavorn transport)	<ul style="list-style-type: none"> 陸運大手 1800台以上の輸送車両を保有
	ブルーアンドホワイトロジスティクス (Blue & White Logistics)	<ul style="list-style-type: none"> 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
	キアッタナトランスポート (Kiattana Transport)	<ul style="list-style-type: none"> 陸運大手 化学品や危険物輸送に強み

出所) 各社ウェブサイト、報道情報より作成

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キアッタナトランスポート社のように、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、ヴァイサープロジスティクス社やタイガーディストリビューション&ロジスティクス社といった企業は、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。

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・商社部門の子会社で、人員数が400人程度の準大手の企業である。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、幅広く事業を展開している。A社は親会社のこれらの事業の物流機能を担ってきており、親会社が製造する製品の物流部門として、タイ国内の販売物流を手掛けてきた。また、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、顧客に物流も併せて提供する際のサービス提供組織としても機能している。

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、保管能力は合わせて13万㎡を超えている。主力の物流センターは、スワンナプーム国際空港周辺など、多くはバンコクから見て東側に位置しており、周辺の工場からの需要、スワンナプーム国際空港を利

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。需要の高まりを受けて倉庫の新設、倉庫の大型化、設備の近代化を進めており、保管能力やサービス水準のさらなる向上に努めている。

また近年ではニーズの多様化に合わせて、医薬品や食品などの温度管理が必要な貨物に対応する冷凍冷蔵倉庫、化学薬品など危険物を保管できる専用の倉庫、ハラル食品などに対応した倉庫も用意し、サービスの充実を図っている。

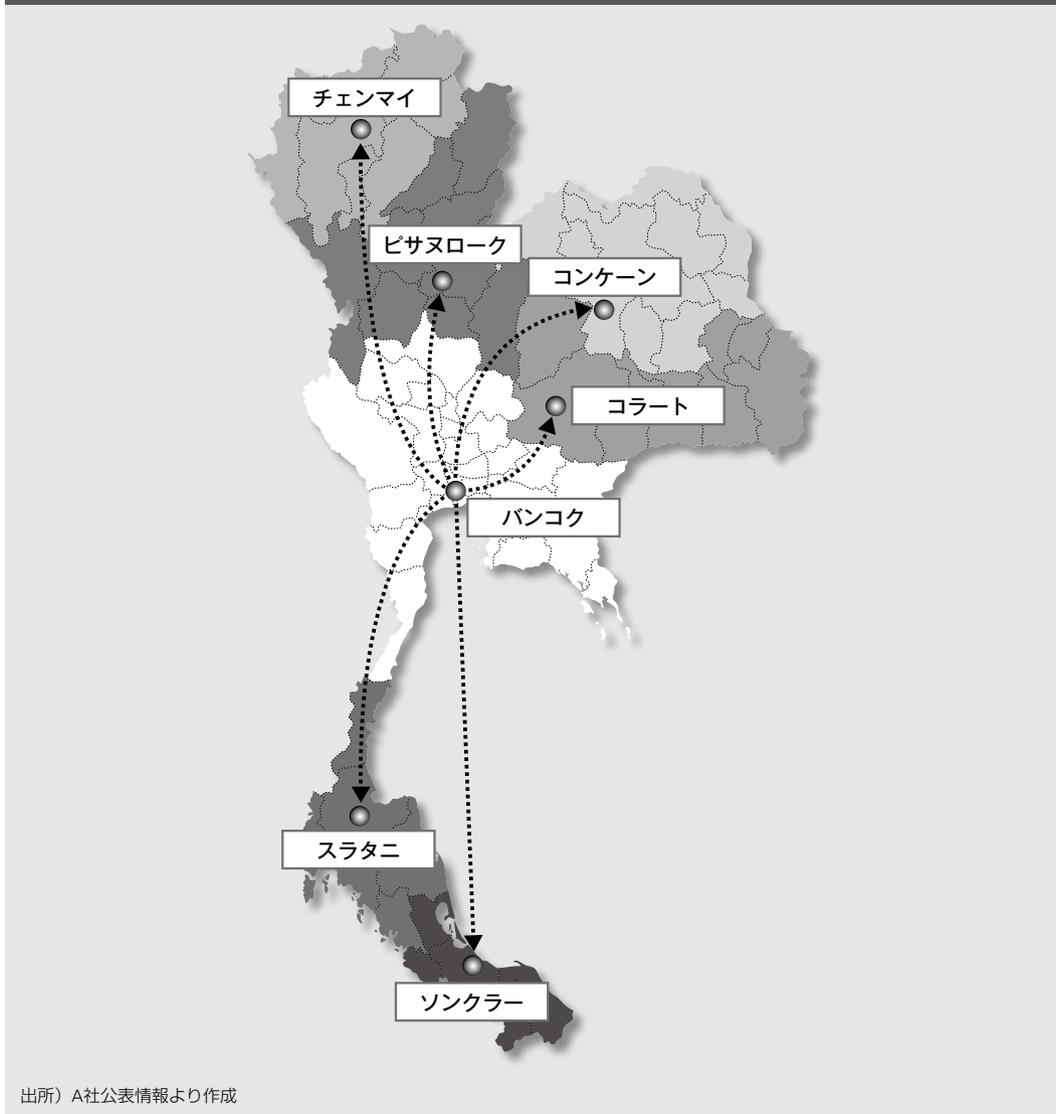
A社は、タイ全土をバンコク首都エリア、チェンマイを中心とした北部エリア、スラタニを中心とした南部エリアなど、7つのエリアに分けて全国の輸配送網を整備している(図1)。またA社は、保有車両を最小限にとどめ、エリアごとに協力会社を活用することで需要変動に柔軟に対応できるようにしている。バンコクからの輸配送にかかる所要時間については、バンコク市内は24時間以内、地方エリアは48~72時間をターゲットとしている。

近年では、コールドチェーン(生産から消費までの過程で途切れることなく低温に保つ物流)への対応も進めている。バンコク近郊では冷凍冷蔵車を配備し、医薬品やアイスクリームなどの冷凍冷蔵貨物の輸配送も拡大させている。

3 現地物流企業による顧客開拓

A社はもともと親会社の1部門であったが、自立した物流企業として成長させるという方針から、2000年に分社化された。それに合わせて、グループ外販にも注力するようになった。

図1 A社のタイ全国配送網



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、前述の通り、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既に持っており、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できる点である。A社はタイでの長期にわたる実績から、多くの協力会社とのつながりを持っている。国内の経済発展とともに物流量が増加し、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、A社が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を活用して、より安いコストで運営している。

A社はこのように、コスト競争力を強みにグループ外企業の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、欧米系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、ますます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、こういった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。

IV 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^{注3}企業 から見た活用可能性

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での物流でも起用することが多い。もしコスト競争力がある現地物流企業が選択肢に入っていれば、コスト削減に有用である。特に、製品が安かったり価格競争の激しかったりする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が弱い地域について、現地物流企業が輸配送網を整備できていれば、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いえる。

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難しくなることが多い。特に、日本では当たり前にも思われることが、現地企業では通用しないといったことは十分あり得る。

たとえば、一般的に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、実際、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、日系企業から見ると貨物の破損と判断す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。そのための体制を用意しておくなど、特に委託開始当初はある程度人材とノウハウを割く覚悟が求められる。先述のA社のケースでも、A社に物流を委託した日系メーカーの中には、物流品質の考え方が違ったこともあり、当初は日本での品質を維持することに苦労したケースがあった。

このケースでは、日系メーカーのタイ現地法人の日本人責任者がこまめにA社の倉庫などの現場を視察し、問題点を把握した上で、改善方法までA社の現場担当者などと一緒に検討した。このような地道な作業を通じて、日本式の物流品質についてA社に理解してもらい、現在は品質面での問題をなくすことができた。

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。前述の通り、現地物流企業はコスト競争力が高く、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、たとえばコールドチェーン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、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。たとえば、先述のA社もバンコク近郊ではコールドチェーンのサービスを開始している。また、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グループ本社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、既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ですべての輸配送網を構築することは容易ではない中、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、

表3 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"> • 自前で配送網を構築するより早期に輸配送網を確保可能 • ほかの日系物流企業や欧米系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）

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、組み方はさまざまあるが、現地物流企業をうまく活用することは、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、まずは適切な協業先を見つけることが重要になる。3PLや全国輸配送網をうたう現地物流企業は、どの企業も同じ物流品質とは限らない。企業によって得意とする貨物の種類やエリアが異なったり、倉庫オペレーションの品質水準が異なったりする。

また、財閥などのオーナー系企業も多いため、各社の企業文化も異なる。自社にとってサービスの補完関係になる企業、企業文化として協業しやすい企業を見つけることが最初の課題となる。

協業候補を見つけた後には、その企業に対して、自社と組むメリットを示すことが必要になる。既に輸配送網を確立している企業に他社と協業する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ない。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協業を画策している可能性は十分にある。そのため、自社と組むことで、高い品質を確保するオペレーションノウハウが手に入る、日系メーカーとの取引が拡大して物流事業の成長がより見込めるようになるなど、自社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も、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、顧客である荷主企業に対しての物流品質の責任は日系物流企業が負うことになるため、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。現場作業員に限らず、マネジメント層も含む人材の流動が日本より激しい中で、オペレーション品質の水準を一定に維持することは、多くの日系物流企業にとって大きな課題となっている（表3）。

V 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の一部

の現地物流企業は、これまでの下請け的な立場から、独自に物流サービスを提供できる立場になってきた。ASEANが一大消費地として注目を集める中、メーカーなどの日系荷主企業から見れば、これら企業は物流コストを抑制しつつ商品販売エリアの拡大を目指す上で、非常に貴重な存在である。また、日系物流企業から見れば、現地に広範な輸配送網を持つ企業は、販売物流事業をできるだけ早く強化する際の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。スピード感を持って提携戦略立案、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る。

注

- 1 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、域内の物流を活性化することが想定されている
- 2 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
- 3 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

著者

小林一幸（こばやしかずゆき）

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