

いま、改めて求められる 強靱なグローバルロジスティクス・SCM体制



SCMソリューションデザイン 代表
神奈川大学経済学部非常勤講師

魚住 和宏

I. 自己紹介

- ◆名前：魚住 和宏（うおずみ かずひろ）
- ◆現職：SCM ソリューションデザイン 代表（SCMコンサルタント）
 - ・神奈川大学経済学部 非常勤講師（国際商取引論、貿易コミュニケーション）
 - ・横浜商科大学商学部 兼任講師（グローバルビジネス領域）
 - ・東京海洋大学海洋工学部 非常勤講師（通関実務論）
 - ・(株)シーアールイー、郵船ロジスティクス(株) 他企業数社の顧問、アドバイザー
 - ・日本ロジスティクスシステム協会（JILS）ロジスティクス基礎講座、国際物流管理士専門委員会委員・同講座 講師
- ◆専門分野：「グローバルサプライチェーンマネジメント論」、「ASEANの食品物流」
- ◆所属学会：日本物流学会、日本貿易学会、国際ビジネスコミュニケーション学会
- ◆著書：『ASEANの流通と貿易』 共著 成山堂書店 2016.12
『アジアのグローバル経済とビジネス』 共著 文真堂 2021.3

I. 自己紹介 (略歴)

- 1981年 筑波大学第二学群比較文化学類卒業
- 同年 味の素株式会社入社
- 1981年-1990年：国内営業（食品、医薬・飼料用アミノ酸）
- **1990年-1997年：米国駐在** - 北米における飼料用アミノ酸の販売・マーケティングに従事。
- 1997年-2005年 & 2013年-2015年：国内物流部門（現物流企画部）
・需給管理、各種物流改善、静脈物流構築、モーダルシフト推進、SCM導入、海外法人ロジスティクスサポート等に従事。
- **2005年-2007年：インドネシア駐在** - Ajinomoto Calpis Beverage Indonesia 社 社長
- 2007年-2013年：国内調達部門（現グループ調達センター）
・国内外の主に原料調達に従事。また、味の素(株)海外法人調達部門間連携の仕組みを構築、グローバル調達会議を企画運営。
- 2015年-2017年：味の素物流(株) 理事
- 2017年3月末：味の素(株)を退職、「SCMソリューションデザイン」を設立し、SCM・ロジスティクスのコンサルタントとして独立。現在に至る。

I. 自己紹介（海外駐在員歴）

★詳しくは講座で・・・

1) 米国（1990 – 1997）

- ・ポジション： Heartland Lysine Inc. Director of Sales
- ・主な業務： 飼料用アミノ酸の北米エリアの販売・マーケティング
- ・印象に残っている経験
 - 超大手の新規参入による競争激化の中で代理店網、物流体制を見直し業界でのリーディングポジションをキープ出来たこと。
 - 国際カルテル摘発で米国司法省への捜査協力、顧客からの訴訟対応等を弁護士と協力しながら迅速に進めていきながら、本業も立て直したこと。



2) インドネシア（2005 – 2007）

- ・ポジション： Ajinomoto Calpis Beverage Indonesia. President Director
- ・主な業務： 経営管理全般、人事・総務・経理統括
- ・印象に残っている経験
 - 「債務超過」の恐怖と戦いながら、固定資産の評価替え、内部統制ルールを整備等を行ったこと。
 - 不正が理由で前任が解雇した元従業員から嫌がらせを受け、地元警察の取り調べを受けたこと。（もちろん無罪放免）
 - 限られた開発予算の中で新製品を投入し、経営を再建したこと。

Ⅱ. コロナのサプライチェーンへの影響



ロサンゼルス港の混雑



ロサンゼルス港の沖待ちのコンテナ船

1. コロナで起きたこと・・・

★ 航空旅客便大幅減便による航空貨物
輸送逼迫、運賃高騰！！

★ 2020年秋以降、欧米向け海上コンテナ不足。
運賃高騰！！

・米国でワクチン相場による株高の恩恵を受けた
富裕層の家具、家電、自動車等の需要が急回復。

・ロサンゼルス、ロングビーチなど米国西海岸の主要
港湾の労働力不足による荷揚げ作業停滞。

・高値の中国発貨物を優先されてしまい、日本発にスペース
が回らず。。

歴史上初の出来事・・・



2. ASEAN、中国、韓国の日系企業（特に製造業）で見られたコロナの影響

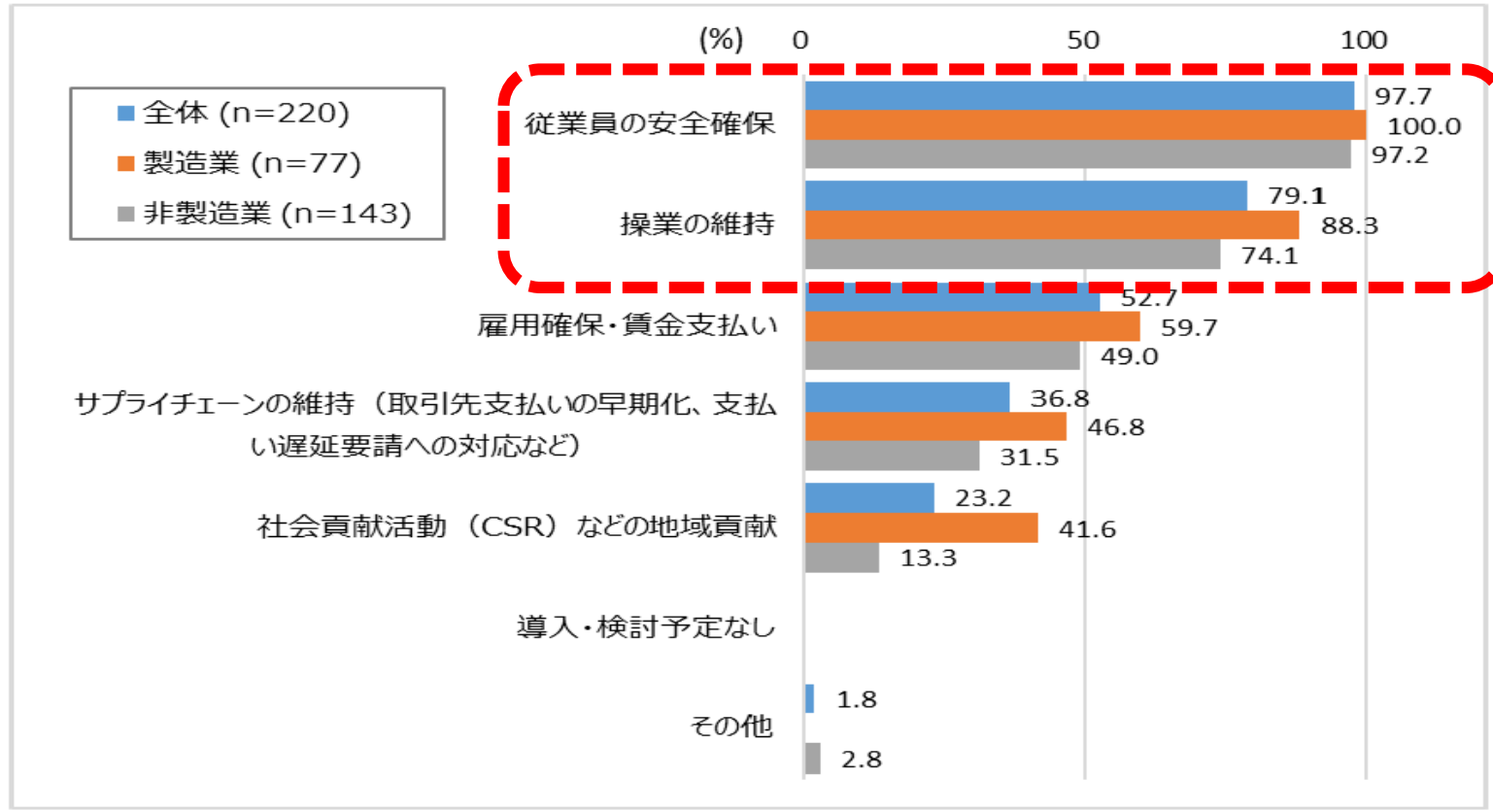
- 1) 経済縮小による受注量・売上の激減
- 2) 政府自治体による行動・移動制限措置による生産停止
- 3) 工場内での感染防止対策による生産効率低下
- 4) 公共交通機関停止による従業員の通勤不能・困難化
- 5) 原材料・部品等のサプライヤー操業停止
- 6) 航空便減便による輸送コスト上昇、配送手配の困難化
- 7) 中国発輸出貨物急増による海上コンテナ不足と運賃高騰
- 8) 税関・港湾等の人員体制が十分揃わず処理能力が低下



3. コロナ禍での進出企業の対応

- ・従業員の感染防止対策を行いつつ、操業を維持。
- ・操業制限措置が取られる一方で、生活必需品は当局から増産要請も・・・

◆新型コロナへの対応で留意した点（複数回答）



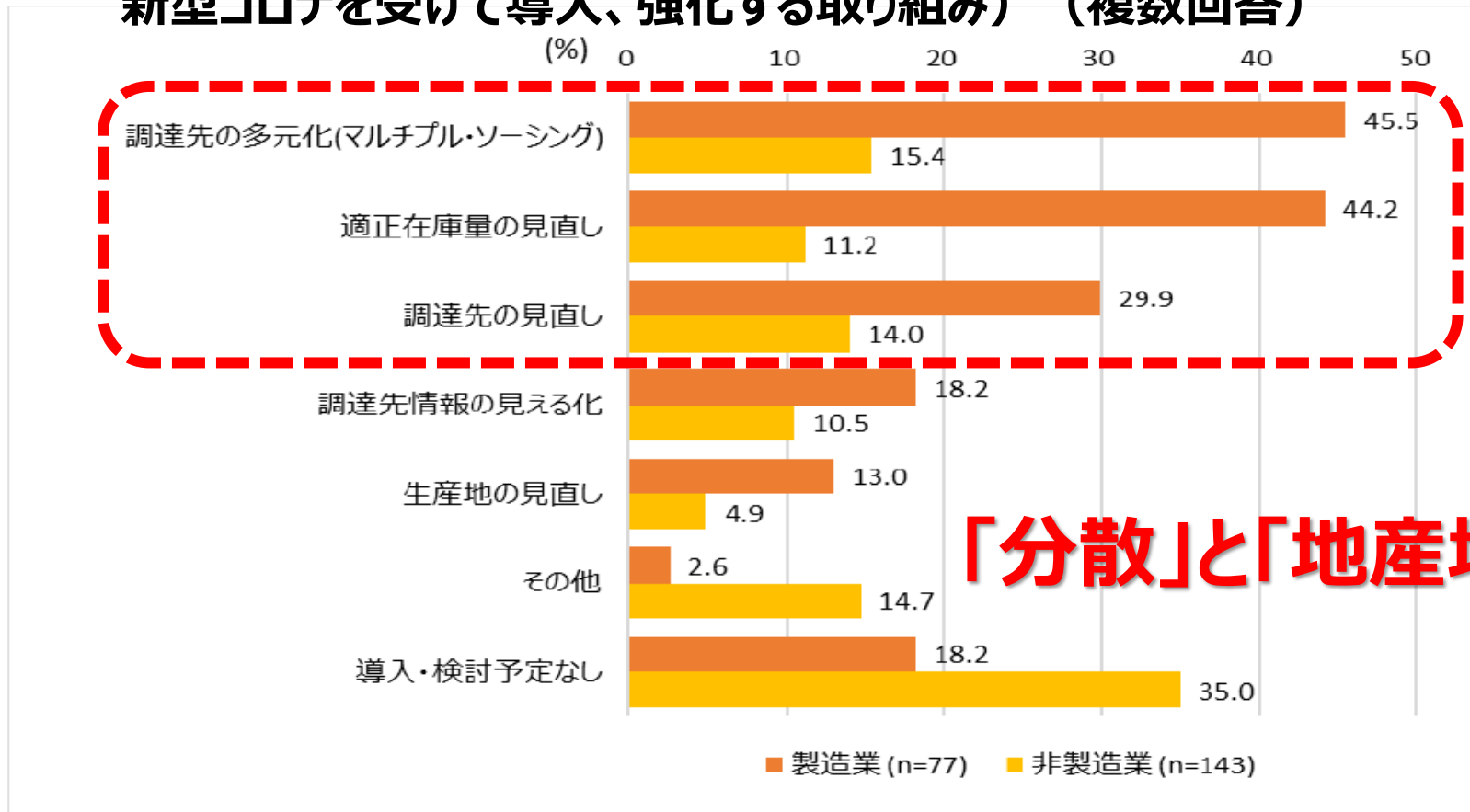
出所：FJCCIA & JETRO (2020) 「The 1st FJCCIA Business Survey」

出典：「新型コロナによるASEAN+3地域（日中韓）のサプライチェーンへの影響と対応策」
JETRO 海外調査部 2020.11

4. 迫られるサプライチェーンの見直し

★改めて問われるサプライチェーンマネジメント（SCM）の強靱性

◆調達・生産管理の見直しの状況（今後1年～3年先を見据え、
新型コロナを受けて導入、強化する取り組み）（複数回答）



出所：FJCCIA & JETRO (2020) 「The 1st FJCCIA Business Survey」

出典：新型コロナによるASEAN+3地域（中韓台）のサプライチェーンへの影響と対応策
JETRO 海外調査部 2020.11

5. サプライチェーン見直しの具体例

◆TDKの子会社TDKラムダは、マレーシア・中国で生産する電源部品を国内でも生産を開始。特注品を除く4,000品目のほとんどを2拠点生産できるように見直しを図る。

・2004年の中越地震で生産が停止。2011年の東日本大震災では部品調達が滞り、「生産多重化」を検討していた。コロナでは中国とマレーシアで都市封鎖で工場が閉鎖し、決断。

◆NEC子会社の日本航空電子は、国内で生産していたスマホ部品の一部を台湾でも生産を開始。

・品質重視で国内生産を重視してきたが、中長期で国内外の安定供給を目指す中で方針を転換。

◆セイコーエプソンはインドネシアで生産していたプリンターのインクタンクをタイでも生産可能にした。

・コロナの影響で2020年春にインドネシアの工場が停止したことがきっかけ。

6. コロナのサプライチェーンへの影響：まとめ

★コロナのような疫病の大流行は、今後、20-30年毎に起こり得ます。
また、地球温暖化の影響による大規模自然災害も想定しなくてはなりません。

今こそ、荷主企業は、強靱なサプライチェーンの構築に取り組むときです。

キーワードは、

「分散」と「地産地消」

「調達先と生産拠点の分散」と

「地産地消型の生産・販売体制へのシフト」

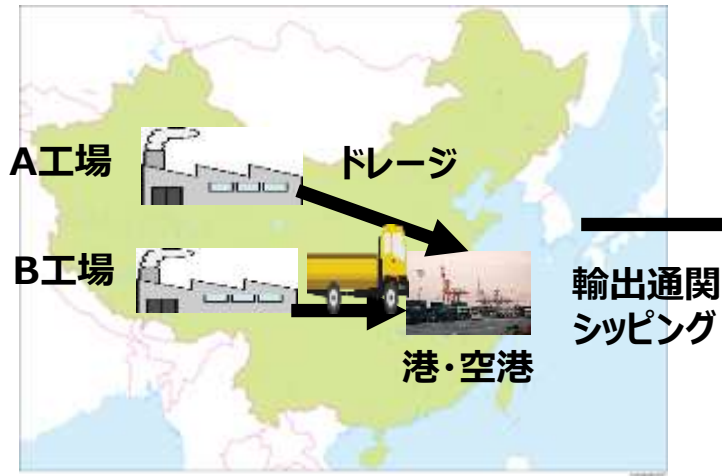


★物流事業者は、荷主企業のニーズを受け止め、
しっかり、サポートしてあげてください！！

Ⅲ. 強靱なグローバルSCM構築の為に



1. グローバルロジスティクス・SCMの課題とテーマ



起しがちな課題

1. 海外への生産シフトに対し、又は海外法人の成長に対し、物流ネットワーク構築が追い付かない。
2. 貨物のトレース、オンレール在庫の把握が出来ていない。
(輸送進捗を可視化するシステムが無い。)
3. 物流コストがブラックボックス化して分析出来ない。(物流子会社、大手物流会社依存、現地法人単独契約等)
4. 高度なロジスティクスを要求されても対応出来ない。
(VMI、バイヤーズコンソリデーション、JIT等)
5. インコタムズや通関手続等貿易の基本ルールが分かる人材が少なく顧客の言いなりに貿易が行われている。
6. グローバルSCMを一元管理をする組織が無い。



求められる改善テーマ

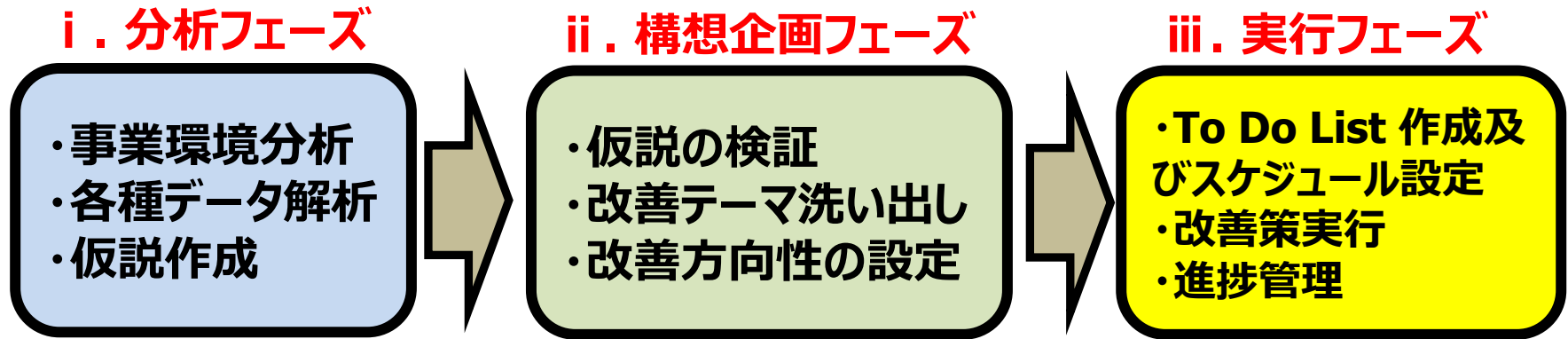
- ① 最適物流ネットワークの構築
- ② フォウダー、物流事業者の適切な選定と評価
- ③ 最適リードタイムの設定・短縮
- ④ 国際入札の実施支援
(コストダウン・料金適正化)
- ⑤ 物流管理機能の強化
- ⑥ グローバルSCM・ロジスティクス入人材育成

取組内容

- 機能評価に基づく内外の物流企業とのネットワーク強化による現地物流基盤の構築
- 業務遂行能力、物流品質、管理能力、改善提案力、信頼性、情報システム等総合的に評価出来る仕組みを構築。
- 輸出入手続効率化、税関対応、船・航空機のスペース及びドレージ車両等のタイムリーな確保
- 提案依頼書 (RFP) 雛形作成、選定基準書作成等
- IT導入によるグローバル在庫及び国際物流の数値化と可視化
- 研修、グローバル会議等による現地リーダー及び統括部門スタッフ育成。

2. グローバルSCM・ロジスティクス改善アプローチ

★次の3フェーズでアプローチ！！



◆ チェックポイント

- ・各拠点別在庫数、出荷数、保管料、入出庫料、在庫日数
- ・グローバル棚卸資産回転日数、総資産利益率
- ・生産、受注/出荷、輸出入各業務フロー
(SOP : 作業標準書の確認)
- ・起用船社・航空会社航路
- ・原材料サプライヤー選定 / 再評価プロセス
- ・物流事業者選定 / 再評価プロセス
- ・KPI管理の手法 (含む オーダー充足率 (欠品率))
- ・物流費の構造、売上高物流費比率

**全プロセスを
チェック！！**



3. グローバルロジスティクス・SCM人材育成の重要性

・グローバルでSCM改善をやらうとしても特に荷主企業ではそんな人材は社内にはいない……。外部のリソースを使うにもそれなりの知識は必要。

どうやって育成したら良いのやら・・・



おわりに

★「国際物流管理士 資格認定講座」では、これら全てを実務経験豊富な講師陣から学ぶことが可能です。

- ・異業種の他の受講者との交流による人脈構築も出来ます。
- ・オンラインなので関東圏以外の方や海外の方もご参加頂けます。

沢山の方々のご参加をお待ちしています！！

