

# グローバル・ロジスティクスと 人材育成

2022年5月26日  
神奈川大学アジア研究センター  
客員研究員 石原 伸志

©2022 S.ISHIHARA

## 目次

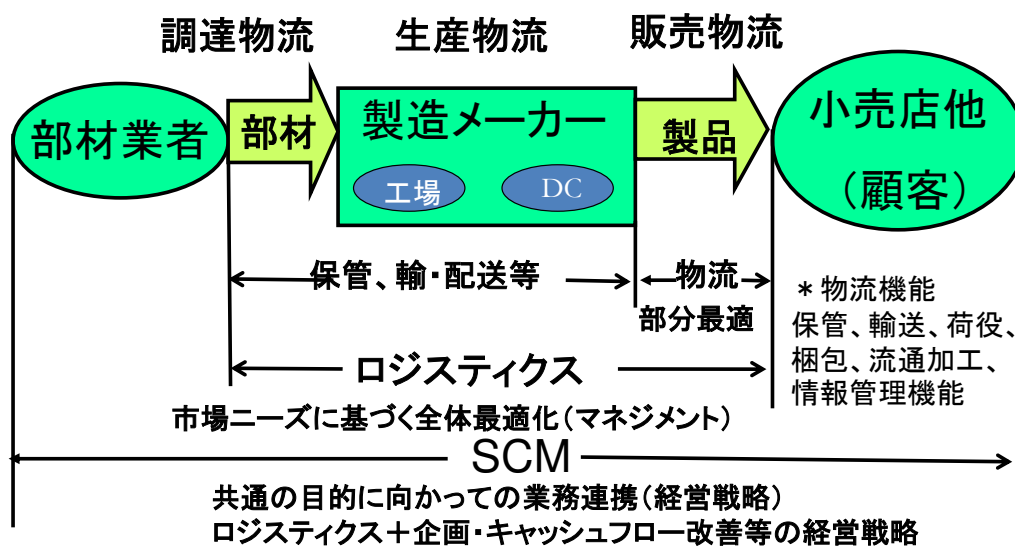
1. ロジスティクスに対する考え方のポイント
2. グローバル・ロジスティクスの現状と課題
3. 荷主企業が考えているグローバル・ロジスティクス
4. 「国際物流管理士資格認定講座」受講のメリット

# 1. ロジスティクスに対する考え方のポイント

©2022 S.ISHIHARA

2

## 物流・ロジスティクス・SCMの関係



©2022 S.ISHIHARA

3

## ロジスティクスに対する考え方のポイント（1）

- ☆物流は、いまやコストセンターではなく、プロフィットセンターである。
- ☆ロジスティクスは経営戦略の一環で、物流の延長線ではない。  
（物流、ロジスティクス、サプライチェーン（SCM）は同じものではない。）
- ☆ロジスティクス構築の目的は、調達・生産・販売・物流に至る一連のプロセスにおいて、組織を横断して全体最適化を図ることで、利益の増大、キャッシュフローの改善、顧客サービスの向上等を図ることである。
- ☆物流は、ロジスティクスの目的を達成するための一手段である。
- ☆ロジスティクス戦略は、マーケティング、調達・生産・販売・物流等を統括的に考えることが重要である。
- ☆グローバル・ロジスティクスは、産業別（業界別）・企業別・国・地域別に考える必要がある。
- ☆物流は汎用性があるが、ロジスティクスは「オーダーメイド型」である。
- ☆ロジスティクスやSCMで重要なことは「情報の共有化」である。

## ロジスティクスに対する考え方のポイント（2）

- ☆SCMはチェーンを可視化することが重要である。
- ☆ロジスティクスや物流はKPIを設定し、数値化（可視化）して管理をすることが重要である。
- ☆グローバル・ロジスティクスは、豊富な経験と知識、ネットワーク、優れた現場力と情報収集力・提案力を持つ知恵を出す物流事業者とのタイアップも重要である。
- ☆いまや、日本のロジスティクスや物流システムが世界の最先端ではない。
- ☆実務界では、「物流、ロジスティクス、サプライチェーン(SC)、サプライチェーン・マネジメント（SCM）」を混同して、同意語で使われているので、討議等をする前に同じ土俵にのるために事前確認しておくことが重要である。
- ☆物流・ロジスティクス・SCMは「止めないこと」が重要である。

## 2. グローバル・ロジスティクスの現状と課題

©2022 S.ISHIHARA

6

### 国際物流の形態の変化

#### ☆国際物流の形態の変化：

- ◎ 在来船の時代（～1960年代）：モードごとに専門業者が手配
- ◎ コンテナ船の時代（1970年代～）：Door to Door（日々管理）
- ◎ ロジスティクスの時代（1990年代～）：全体最適化
- ◎ SCMの時代（2000年代初旬～）：SCM時代、止めない物流
  - \* Line to Line等に見る時間管理
- ◎ COVID-19感染拡大によるSCM混乱の時代(2019年末～)：SCMの強靱化

#### ☆貿易取引形態の変化：

- ◎ 輸出・輸入取引 ⇒ 三国間取引 ⇒ **海外間取引（グループ内他）**
- ◎ 地産地消・部材等の内製化・自国調達率の向上（国内取引の増大）
- ◎ FTA・EPA、為替、人件費、SCM、特恵関税、調達先等を重視

#### ☆進む国際分業の深化

#### ☆求められるセキュリティの強化

©2022 S.ISHIHARA

7

## グローバル・ロジスティクスの現状と課題（1）

### 【コロナウイルス感染拡大の影響】

- ☆ 国際貨物便が減便されるなか、予想に反する欧米の旺盛な経済活動に伴う貨物量の増大  
⇒ 船腹・空コンテナ不足等による取れないブッキング、海上・航空運賃運賃の高騰。
- ☆ 港湾労働者不足によるコンテナ・ターミナルの荷役の低下、ドライバー不足による内陸向けコンテナの引き取り、輸送および空コンテナの返却遅れ。  
⇒ ターミナル内の混雑に伴う沖待ち船の増大。
- ☆ 遅延するコンテナ船の運行⇒ 不安定なSCM。
- ☆ 中国などの都市圏や港湾等のロックダウンや港湾封鎖による物流機能の停止。
- ☆ 片荷貿易による溜まる米国側への空コンテナ。
- ☆ 船会社による一方的なサーチャージの設定とバンカーチャージ等の値上げ。
- ☆ 中国発アセアン向けの原材料の輸出停止（SCMの寸断）。
- ☆ 日本からの輸出貨物の減少により増えるJapan Passing（日本抜港）。

## グローバル・ロジスティクスの現状と課題（2）

### 【ロシア・ウクライナ戦争の影響】

- ☆ ロシア上空ルートの飛行禁止による日本/欧州間の飛行ルート変更に伴い、延びる飛行時間と搭載貨物量の減少。
- ☆ 船会社のロシア向け輸送の引受け停止。
  - ◎ 船会社の輸送引受け停止や中国のロックダウンによる貨物量の減少もあり、昨今、上海発の海上運賃は下がっている。
- ☆ シベリア・ランド・ブリッジ（SLB）の引受け停止、及び中欧班列（CRE）の一部引受け停止。
- ☆ オデッサ港、ロシア港の貨物海上保険料の値上げ。
- ☆ ウクライナ人トラックドライバー不足及びロシア・ベラルーシのトラックのEUへの乗り入れ禁止による運賃の高騰とトラック不足。

## 【日本国内】

☆円安による食品原材料・原油等の輸入価格の高騰。

⇒ 食品・日用品価格等の高騰。

☆長引くデフレによる販売価格の下落。

⇒ 伸びない消費支出（アパレル他）

☆市場の成熟化と顧客ニーズの多様化及びプロダクト・ライフサイクルの短小化。  
（需要予測の失敗による在庫量の増加）

☆コロナ下での取引形態の変化 ⇒ 伸びるネット通販。

◎海外出張自粛に伴い、対面の商談が不可能となり、変わる取引・発注形態等

☆中国に対する人権問題（新疆ウイグル地区）強化による生産工場の中国から  
アセアンへの生産拠点移転の加速（例：アパレル産業）。



ますます重要になるグローバル・ロジスティクス管理

©2022 S.ISHIHARA

10

## アジア/米国コンテナ輸送量（母船積ベース；TEU）

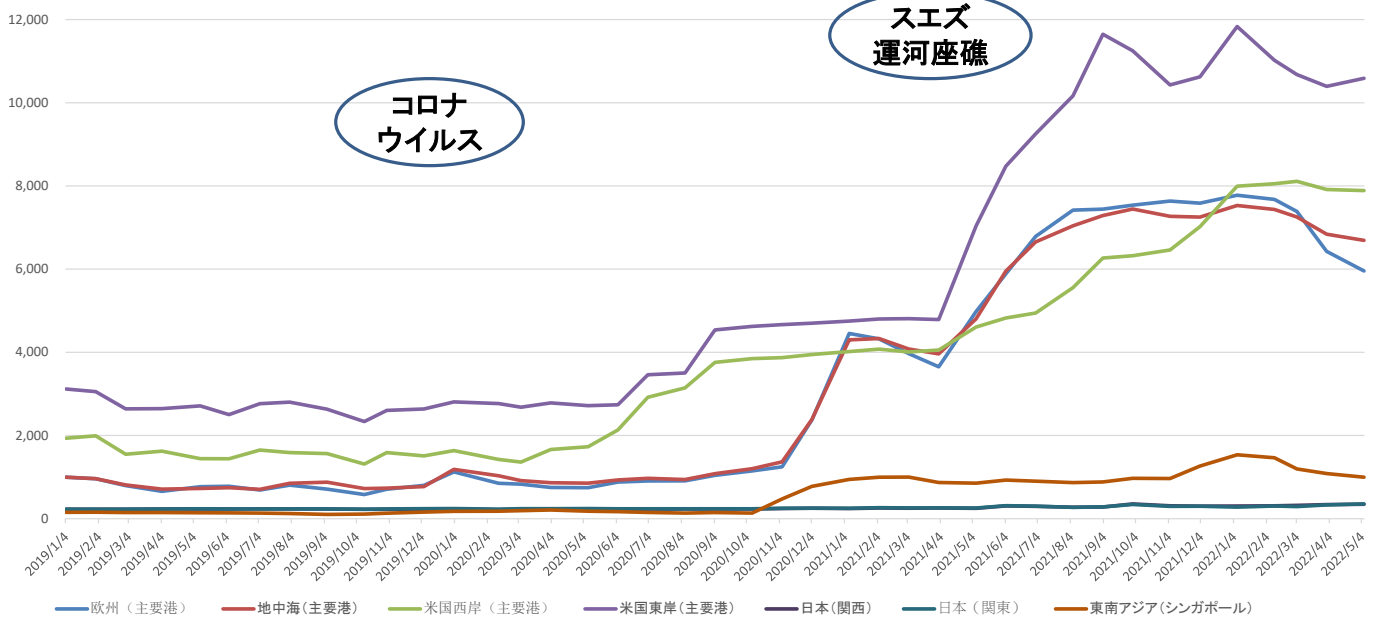
		ASIA ⇒ USA (母船積み地ベース)											
		2021			2020			2019			2018		
		輸送本数	シェア	前年比	輸送本数	シェア	前年比	輸送本数	シェア	前年比	輸送本数	シェア	前年比
1	中国本土	12,440,933	60.7%	21.6	10,218,690	59.59%	6.3	9,614,389	58.60%	▲9.6	10,498,466	62.35%	8.1
2	韓国	1,956,014	9.5%	7.1	1,824,589	10.64%	2.5	1,780,664	10.85%	7.6	1,807,284	10.73%	17.6
3	台湾	1,076,760	5.2%	14.4	940,889	5.49%	▲4.4	983,894	6.00%	8.8	890,010	5.29%	1.1
4	香港	600,550	2.9%	7.8	556,814	3.25%	▲10.4	621,125	3.79%	▲17.4	745,504	4.43%	▲6.2
5	ベトナム	1,567,813	7.6%	21.8	1,285,974	7.50%	17.3	1,095,561	6.68%	6.7	801,782	4.76%	17.5
6	シンガポール	849,218	4.1%	8.4	783,758	4.57%	7.0	732,496	4.46%	22.2	626,657	3.72%	▲0.9
7	日本（直航分）	409,517	2.0%	▲2.3	419,093	2.44%	▲14.3	488,985	2.98%	0.3	513,801	3.05%	▲4.5
8	インド	734,501	3.6%	51.1	485,159	2.83%	2.7	472,126	2.88%	10.0	426,026	2.53%	19.9
9	タイ	561,952	2.7%	37.4	408,922	2.38%	▲2.2	418,185	2.55%	18.8	346,752	2.06%	8.6
10	マレーシア	315,073	1.5%	40.6	224,001	1.31%	12.2	199,496	1.22%	26.9	180,926	1.07%	10.7
	地域合計	20,512,331	100.00%	20.8	17,147,889	100.00%	4.5	16,406,921	100.00%	▲2.5	16,837,028	100.00%	7.8
		USA ⇒ ASIA (母船陸揚げ港ベース)											
		2021			2020			2019			2018		
		輸送本数	シェア	前年比	輸送本数	シェア	前年比	輸送本数	シェア	前年比	輸送本数	シェア	前年比
1	中国	1,645,223	28.2%	▲16.8	1,952,421	33.03%	8.8	1,748,420	29.35%	▲15.8	2,068,195	34.82%	▲25.7
2	韓国	631,508	10.8%	▲6.0	665,655	11.26%	▲7.1	744,654	12.50%	1.6	643,093	10.83%	2.4
3	日本	691,449	11.9%	▲0.2	683,053	11.56%	▲8.4	715,050	12.00%	8.8	723,776	12.19%	▲3.2
4	台湾	536,835	9.2%	▲4.9	580,802	9.83%	▲5.1	610,981	10.25%	4.0	585,949	9.86%	28.8
5	香港	-	-	-	-	-	-	162,637	2.73%	▲20.6	202,031	3.40%	▲19.1
6	シンガポール	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7	インド	543,778	9.3%	23.4	448,664	7.59%	▲20.3	561,971	9.43%	14.3	486,010	8.18%	27.1
8	ベトナム	504,329	8.7%	1.5	508,948	8.61%	1.0	499,143	8.38%	16.0	426,871	7.19%	49.1
9	インドネシア	309,817	5.3%	▲3.0	321,642	5.44%	▲15.3	379,484	6.37%	▲6.1	397,704	6.70%	26.9
10	マレーシア	344,131	5.9%	8.4	319,966	5.41%	9.6	290,576	4.88%	43.7	199,606	3.36%	52.3
11	タイ	333,771	5.7%	26.0	268,251	4.54%	9.2	245,144	4.11%	16.8	206,566	3.48%	6.5
12	フィリピン	138,002	2.4%	▲6.6	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13	パキスタン	149,921	2.6%	-	161,247	2.73%	18.5	-	-	-	-	-	-
	地域合計	5,828,764	100.00%	▲3.6	5,910,649	100.00%	▲0.7	5,958,059	100.00%	3.0	5,939,802	100.00%	▲2.1

\*上記表にはFROBは含んでいない。  
 \*上記の数字は母船積みベースである。  
 \*本数はTEU、シェア、前年比は%である。  
 \*上記データの出処は、Datamyne Japanである。

単位:USD

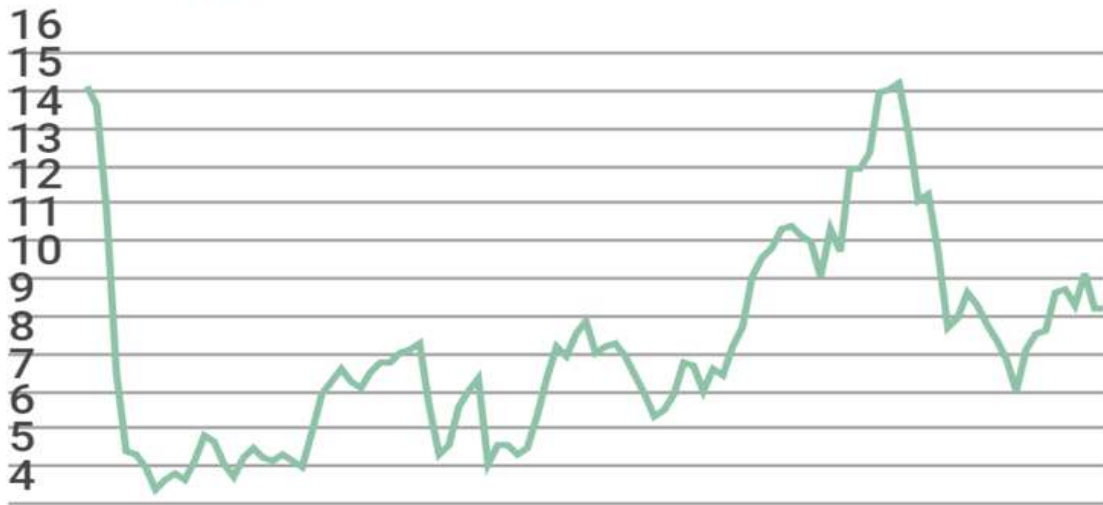
## 上海発主要港向け海上運賃の推移

※ 米国向け運賃はFEU、それ以外はTEUである  
※ 上記運賃にBAF/FAF/、EBS/EBA、CAF/YAS、PSS、WRS、SCS/SCF/PTF/PCCなどを含む  
※ 上記運賃はスポット料金で、長期契約分は含まれない



## 中国発米国向け航空運賃の推移

● 運賃（米ドル/キロ当たり）

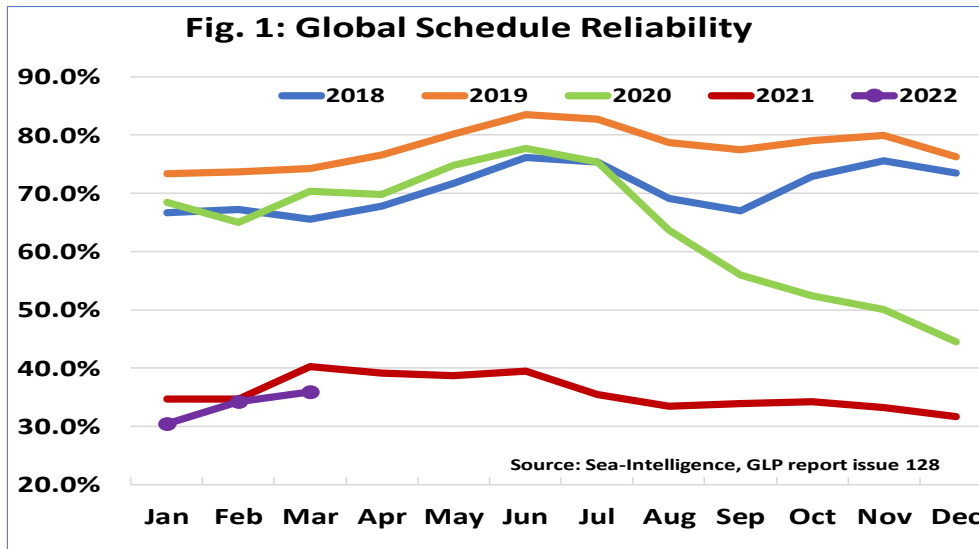


2020年4月～2022年5月

出所: 日刊カーゴ

## コンテナ船の定時発着率

	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
2018	66.6%	67.2%	65.6%	67.8%	71.7%	76.2%	75.3%	69.2%	67.0%	72.9%	75.5%	73.4%
2019	73.4%	73.6%	74.3%	76.6%	80.2%	83.5%	82.7%	78.7%	77.4%	79.1%	80.0%	76.3%
2020	68.5%	65.0%	70.3%	69.8%	74.8%	77.7%	75.3%	63.7%	56.0%	52.3%	50.0%	44.5%
2021	34.7%	34.7%	40.3%	39.1%	38.7%	39.5%	35.5%	33.5%	33.9%	34.2%	33.2%	31.7%
2022	30.4%	34.2%	35.9%									



14

## 不安定なサプライチェーンに対する主な対策

### ☆取れないブッキングへの対応策

- ◎トレードタームズ（貿易条件）の変更
- ◎複数の船会社・NVOCC、物流事業者との関係性の強化と情報収集の強化
- ◎Service Contract (S/C) の締結
- ◎輸送ルート・輸送方法の多様化
- ◎スポットスペースの購入
- ◎混載便の活用（LCLによる出荷）
- ◎陸揚港、船積港（積替港）の検討

### ☆IT活用等による貨物管場所の分散と多様化

- ◎在庫の積み増し（重要な在庫管理）

### ☆生産・調達拠点の分散・変更

### ☆ロジスティクス・SCMの管理強化他



### 3. 荷主企業が考えているグローバル・ロジスティクス

#### 荷主企業が考えている理想の物流とは何か（1）

##### ☆荷主企業が考える理想的な物流

- ◎ 保管しないこと ⇒ JIT他によって在庫しないこと
- ◎ 動かさないこと ⇒ 地産地消・内製化or消費地近くでの生産
- ◎ 止めないこと ⇒ 強靱なSCMとBCP（プリベンション）の構築

##### ☆納期・納入（到着）時間の遵守、定時性の確保（オンタイム率）、納入頻度・数量 ⇒ 精度の高いSCMの構築

##### ☆安全性（事故率等の低減と異常事態発生時の対応） ⇒ 強い現場力

##### ☆セキュリティ（AEO制度への対応等）

##### ☆災害時の強靱性、BCPの策定 ⇔ リスク回避への対応

##### ☆通関時の柔軟性とトラブル時の対応策・クレーム処理能力（対応力）

## 荷主企業が考えている理想の物流とは何か（2）

- ☆ 梱包の縮小と規格化によるコンテナやトラックへの積載率の向上による  
物流コストの削減 ⇒ 運賃・保管料・荷役料・輸入関税他の削減
  - ◎ 製品の企画・開発段階から、物流・梱包の専門家が参画
- ☆ 通い箱やコンテナラウンドユースによるコスト削減と環境対応
- ☆ 部材などの現地調達比率の拡大（地産地消、内製化の推進）
- ☆ EPA・FTAの活用
- ☆ バイヤーズ・コンソリデーションや共同配送等によるコストの削減と  
リードタイムの短縮と責任の一元的な対応
- ☆ JIT(Just In Time) 、VMI (Vendor Managed Inventory)、  
ミルクランによる在庫の削減
- ☆ CO<sub>2</sub>の削減（環境対応）などサステナビリティ対応
- ☆ 知恵を出す物流事業者と一体化によるロジスティクスの構築

©2022 S.ISHIHARA

18

## 荷主企業と物流事業者が同期化するために

☆ 本来敵対関係にある荷主企業と物流事業者が同期化するためには・・・

☆ 物流事業者への要望

- ◎ 強い現場力
- ◎ 豊富な経験と知識（ノウハウ）及び専門性 ⇒ 優秀な人材
- ◎ 提案力や諸情報の迅速な提供力
- ◎ 均等的なグローバル・ネットワーク
- ◎ 積極的な営業姿勢と体制 ⇒ Give & Takeを重視
- ◎ クイック・レスポンス（迅速性）

☆ 3PL等による同期化 ⇒ Win⇔Winの関係性の構築



進む物流事業者の二極化

「知恵を出す物流事業者」になるためには人材育成が重要

©2022 S.ISHIHARA

19

## 同期化：荷主企業と物流事業者の関係

	優秀な荷主企業	普通の荷主企業
優秀な物流事業者 (知恵を出す物流事業者)	<b>Aゾーン(花形)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎同期化(パートナーシップ)</li> <li>◎利益は薄い、ノウハウの蓄積と情報の共有化</li> </ul>	<b>Bゾーン(金のなる木)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎Aゾーンで培ったノウハウをベースに、物流事業者主導で改善提案等による物流改革が可能</li> <li>◎物流事業者による利益は大きい</li> </ul>
普通の物流事業者 (汗を出す物流事業者)	<b>Cゾーン(負け犬)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎物流事業者にとって対応策がないために撤退</li> </ul>	<b>Dゾーン(問題児)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎荷主企業も物流事業者の双方ともにノウハウがないため、値引き・接待・GNP(義理・人情・プレゼント)等に対応</li> </ul>

**\* 生き残るためには、「同期化」「人材育成」が最大のポイント**

出所：筆者作成

©2022 S.ISHIHARA

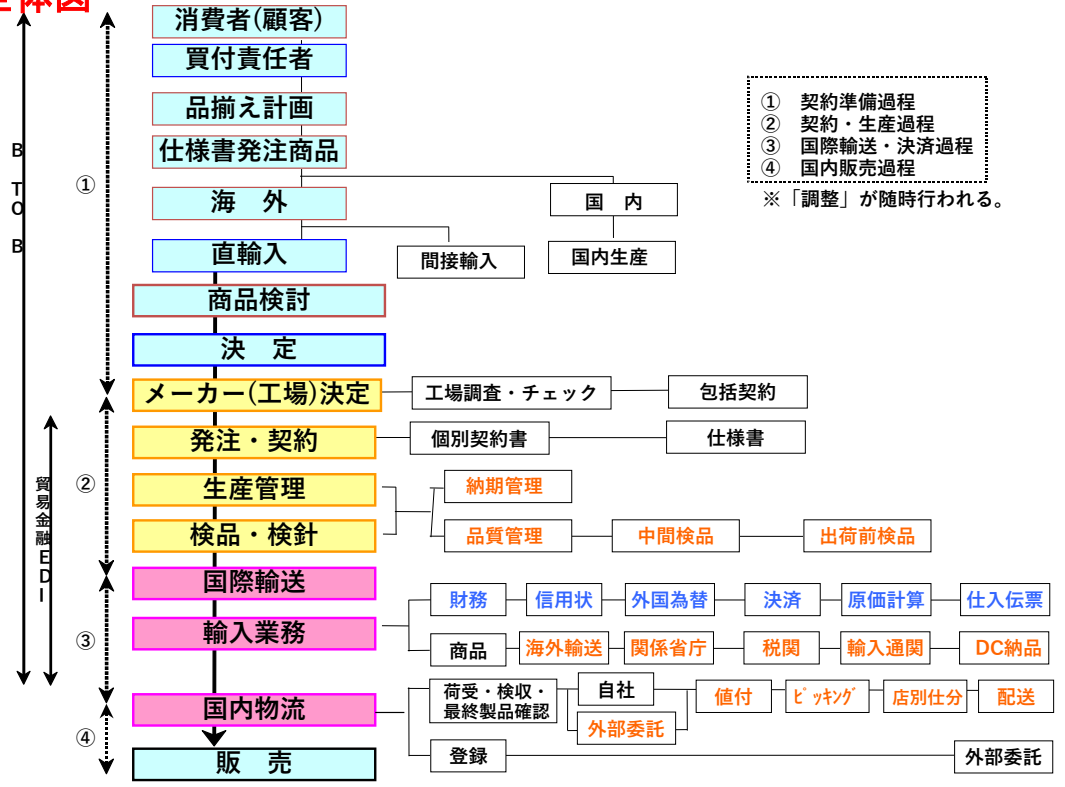
20

## 4. 「国際物流管理士資格認定講座」受講のメリット

©2022 S.ISHIHARA

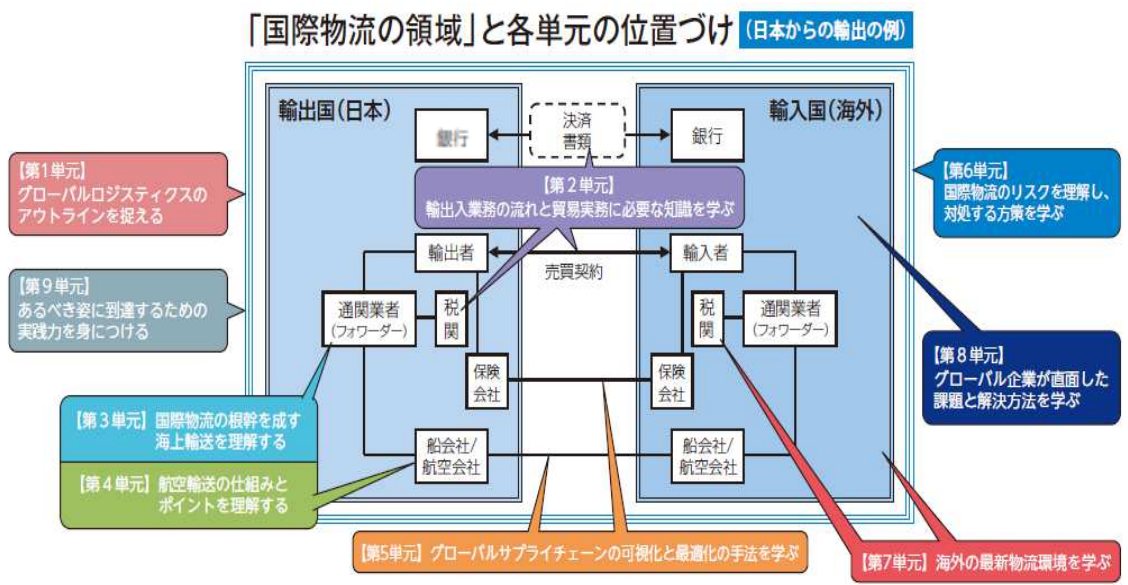
21

# 衣料品にみる輸入業務の全体図



出所：小林二三夫氏作成資料

# 「国際物流管理士資格認定講座」の知識体系



## 「国際物流管理士資格認定講座」受講のメリット

- ☆ グローバル・ロジスティクスやSCMで求められる広範な知識を体系的、かつ高度な視点から学ぶことができること。
- ☆ ロジスティクスだけでなく、貿易実務やマーケティング、経営分析・管理など将来の海外駐在員として求められる知識や心構えも習得できること。
- ☆ 座学だけでなく、グループ討議・レポート作成、オンライン現地見学などを通じて、実践的な理解度を深めることができること。
- ☆ グループ討議・懇親会を通して、自社の物流の課題点が把握できること。
- ☆ グループ討議・課外のオンライン懇親会を通じて異業種交流が図れること。
- ☆ 講義は第一線で活躍中の実務家・大学教員が担当し、使用テキストもPDFで配付されること。
- ☆ 講義テキストは、最新動向を踏まえて講師が自ら執筆したものであること。
- ☆ オンライン講義(Zoomミーティング)でどこからでも参加可能であること。
- ☆ 講師、受講者間の双方向性等を考慮したリアルタイム講義であること。

©2022 S.ISHIHARA

24

## ご清聴ありがとうございました

【お問い合わせ先】

講座の詳細については、担当までお問い合わせください。

「国際物流管理士資格認定講座」ホームページ  
(公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会)

<https://www1.logistics.or.jp/education/ilm.html>

©2022 S.ISHIHARA

25