



ロジスティクスとサプライチェーン

拡大するグローバル・サプライチェーン

今日のサプライチェーンはますます複雑化し、世界各国の様々な企業が関係するようになってきている。賃金が安く、規制の少ない国へ生産拠点を移転させ、コスト削減を追及する企業の動きに合わせて、サプライチェーンは拡大を続けている。

サプライチェーンのグローバル化は、1980年代に始まった経済のグローバル化の一環である。経済のグローバル化－世界規模での経済活動の統合－は、次のような歴史的出来事の結果である。

- ・ ソ連の崩壊を契機とする旧社会主義国のグローバル市場への参加
- ・ 国内の経済規制や外国資本に対する障壁の撤廃
- ・ 多国籍企業の台頭および世界各国への進出
- ・ 世界規模での下請けやアウトソーシングの増加
- ・ 欧州や北米から途上国への生産拠点の移転に伴う、世界的な労働配分のシフト
- ・ 運輸、通信、情報技術の発展に伴う、世界規模のサプライチェーンのオペレーションの円滑化

ロジスティクス革命

ロジスティクスとは、サプライチェーンにおける原材料、部品、製品、情報の流れを戦略的に管理することである。複雑なグローバル・サプライチェーンの運営を円滑に行い、物や情報を必要とされる時に、必要とされる場所で、入手・提供できるようにするためには、ロジスティクスが非常に重要だ。

ロジスティクスの重要性は、**ジャストインタイムの戦略**の台頭からも理解できる。ウォルマート等の流通大手は、店頭で販売データを集め、それをサプライチェーンに流し、何をどれだけ生産すべきかを生産業者に即座に連絡している。この仕組みにより、流通業者は需要の変化に対応することが可能となっている。いつでも必要な在庫だけを抱えることができるようになり、大量の在庫を持つコストを大幅に削減できる。このジャストインタイムのビジネスモデルは、

サプライチェーン全体の総合的な管理のもとに成り立っている。サプライチェーン全体を円滑に機能させ、製品を正確な時間、場所に到着させるためには、ロジスティクスが極めて重要だ。

この「ロジスティクス革命」の結果、今日のロジスティクスは、グローバルサプライチェーンの管理に必要な様々な機能を包含することとなった。

- ・ 調達：サプライヤーからモノやサービスを調達
- ・ 輸送：空輸、海運、陸輸（トラックまたは鉄道）で、場所から場所へモノを輸送
- ・ 解梱・荷解き：梱包された荷物の荷解き
- ・ 保管：適切な状態でモノを保管
- ・ 在庫管理：何がどれだけ誰に保管されているかを管理
- ・ ハンドリング：同一組織内でモノや原材料を移動
- ・ 注文処理：顧客の注文に応じて、選別、仕分け、梱包
- ・ リバースロジスティクス：製品のリサイクル、回収、ごみ処理等、消費者から生産者にさかのぼるモノの流れ
- ・ コミュニケーション：サプライチェーンはモノの流れと同様に、情報（製品、顧客需要、在庫レベル、問題、コスト等に関する情報）の流れに依存

米国のウォルマートが販売するTシャツを例に考えてみたい。Tシャツはまず、バングラデシュの独立的な工場で調達され、コンテナ船でカリフォルニアの輸入品配送センターに輸送される。そこでコンテナから降ろされ、倉庫に保管される。倉庫からは、陸路（トラックまたは鉄道）で地域の流通センターに輸送される。現地の店舗はPOSデータ（売上データ）を活用して、ジャストインタイムの在庫管理を行っている。つまり、Tシャツの売り上げが一定数に達すると、地域の配送センターから在庫補充の注文が出され、この注文に基づいて、倉庫からTシャツが降ろされ、他の注文と一緒にトラックで店舗まで配送、解梱、棚上げされる。





消費者の購入後に欠陥が見つかり、返品される場合は、地域の商品回収センターに陸送される。商品回収センターからは、トラックとコンテナ船で中国のサプライヤーまで返送されるか、返送費用を省くために、現地の慈善団体に寄付される。

これらのロジスティクス機能のうち、少なくとも一部は自社で対応している企業が多い。一方、サプライチェーン管理が複雑化する中で、一部の機能を専門の**ロジスティクスサービス・プロバイダー (LSP)** にアウトソーシングしている企業もまた多い。ロジスティクス革命を背景に、あらゆるロジスティクスサービスやサプライチェーンの総合管理を行う巨大 LSP も出現している。例えば、DHL は、航空貨物輸送や海上貨物輸送から、トラック輸送、倉庫業、国際宅配サービス、サプライチェーンの総合管理まで行っている。

運輸労働者や組合への影響は？

サプライチェーンのグローバル化やロジスティクス革命は、安価で柔軟なロジスティクスサービスの需要を高め、**運輸産業の再編**をもたらしている。

- LSP は派遣労働者を使うため、雇用の非正規化が加速している。これらの労働者は定期的に仕事をもらえる保障がない。
- LSP は子会社を設立したり、中小企業に下請けに出したりするため、真の雇用主が誰なのか、労働者の権利がどこまで保障されているのかが不明瞭になっている。
- このようなアウトソーシングや雇用の非正規化は、組合の組織力にもマイナスの影響を及ぼす。

これらの傾向は、運輸労働者の賃金・労働条件にも悪影響を及ぼす。にもかかわらず、あらゆる輸送モードを使ってモノをより遠くに運ぶことが求められるサプライチェーンのグローバル化は、**運輸労働者の存在をこれまで以上に重要なもの**にしている。つまり、運輸労働者はより強い交渉力を秘めるようになった。さらに、グローバル・サプライチェーンは、その規模、複雑性、時間に対する敏感性から、輸送の乱れに対して非常に脆弱である。このこともまた、労働者の交渉力を潜在的に高めている。例えば、ジャストインタイムの戦略を採用している企業は大量の在庫を持たないため、サプライチェーンの一部が一時的にでも寸断されれば、これらの企業にとって非常に大きなダメージとなる可能性があるのだ。

複雑で時間に敏感なグローバル・サプライチェーンは、「**ロジスティクスの難所 (logistics chokepoint)**」における輸送の乱れに特に脆弱だ。ロジスティクスの難所とは、例えば、ストライキ等が発生した時に、サプライチェーン全体の混乱につながる場所のことである。もちろん、サプライチェーンごとに難所の場所は異なるが、多数のユーザーが利用する複合ロジスティクス施設は特に脆弱性が高い。大規模の港湾、空港、大都市およびその周辺の道路網にも同様のことが言える。

近年、世界的な傾向として、様々な輸送モードのロジスティクス施設(倉庫や組立・加工工場など)を一か所に集中させる**ロジスティクス・ハブ**が整備されている。これらのハブは通常、港湾や空港に隣接して、あるいは、戦略的に重要な内地に建設され、複数の LSP や荷主(大手の小売業者や製造業者など)に利用されている。施設や資源を共有することで、コスト削減が可能となるからだ。このような高度の集中は、これらのハブが潜在的に「難所」になり得ることを意味している。つまり、これらの施設の労働者が協力すれば、複数のグローバル・サプライチェーンに対して、力を行使することができるのだ。

