

特

集

商社とロジスティクス

座談会

物流最先端を語る



出席者 稲越 和雄（いなこし かずお）
（敬称略） 住友商事㈱ 物流保険総括部副部長
（氏名五十音順）

上東野 治 男（かとうの はるお）
三菱商事㈱ 物流サービス本部付参与

河村 修 一（かわむら しゅういち）
エヌアイロジスティクス㈱
取締役 ロジスティクス・ソリューション事業部長

小部 泰博（こべ やすひろ）
伊藤忠商事㈱ 物流総括部長代行

鈴木 克利（すずき かつとし）
丸紅㈱ 物流保険総括部長

高田 誠 一（たかだ せいいち）
三井物産㈱ 運輸・物流本部 運輸第二部長

司 会 高橋 坦（たかはし ゆたか）
日本貿易会 理事・企画グループ担当

1 国際物流ならびに国内物流の現状

高橋 本日は、「物流最先端を語る」というテーマで総合商社の物流に対する取り組みの現状や将来の姿などについて、座談会を開催することになった。まず、国際物流と国内物流といった切り口から、各社が物流ビジネスでどのようなことに注力されているかについてお話を伺いたい。

稲越 グローバル化が急速に進展している現状では国内物流と国際物流を区別する必然性がなくなっているというのが私の感想である。国内にしる海外にしる、生産活動を行うためには、その前提として部品や資材等を適切なタイミングで適切な量だけ調達する必要があるからである。それとの関連で申し上げますと、最近日本のメーカーから国際競争力強化の観点から欧米における物流を日本や東南アジアを起点としたものも含めて今一度総合的に見直したいので知恵を貸してくれとの話がきている。また、同様に日本国内における物流についても同じ観点で見直したいとの相談を受けている。

ただ、現実問題としてわれわれ商社がそういったお話を伺ったときに、日本の国内物流に関してはどこにどういった物流業者がいるのか、あるいは物流センターを作るとすれば国内のどこに構えたらどの程度のコストがかかるのかといったことに関してしかるべき情報を持っているのだが、海外に関しては商社は広いネットワークを持っているとは言いながら、地場物流情報に関しては十分とは言えないのが実情である。したがって、この機会に住友商事としては海外における物流情報を今一度整理するとともに、最適の組み合わせを作ってメーカーならびに流通業者等にサービスを提供していきたいと考えている。

高田 私も国際物流と国内物流の境目がなくなっているとの稲越さんの意見に同感である。あえて国際物流と国内物流を分けて考えてみると、従来の商社の強味は貿易取引がベースになっていたので、物流部隊もどちらかと言うと貿易物流に注力してきた。

ところが、商社の取引高に占める国内取引の割合は4~5割と貿易取引高を上回っているにもかかわらず、商社自身は国内取引の物流にはあまり深く携わってはこなかった。その意味でも、今、われわれ商社は国内物流にどう取り組み、どういった対応策を打ち出していくのかといった問題提起を受けていると感じている。

折しも、eコマースの出現によって、従来商社が提供してきた契約機能、審査機能、決済機能といった機能が簡単に代替されうる時代になっている。eコマースと言っても、買い手と売り手の間で契約が成立して、商品の引き渡しがある以上、そこに必ず物流というものが必要で、今、そうしたeコマースにおける物流の重要性というものが改めて脚光を浴びている。

一方、流通の分野では宅配や直通販、コンビニが発達し、海外の大手リテールが日本に進出するといったさまざまな動きが起こっている。そうした中で、われわれ商社も改めて国内物流に目を向けざるを得ない状況になっている。ただ、国内物流を手元に引き戻すと言っても、物流だけでは無理なのではないだろうか。われわれ商社は今までメーカーと小売りの橋渡しといったどちらかというメーカー側に立ったトラディショナルな仲介者の役割を果たしてきたが、そうした役割だけでは今後は存続できない。これからは新しい仲介者（ニュー・インターメディアリー）としての機能を果たしていかなければならないと考えている。

物流機能もそのひとつだと思う。具体的には、新しい形のリテールのサポートサービス

住友商事
稲越 和雄

を提供したり、川上企業との業務プロセス統合を仲介したり、ワンストップ卸の機能やマーケットインフラを提供するといった複合的なサービスの提供を試みることによって流通を囲い込んでいけば、国内物流分野でも商社の動きに目を向けてくれて、双方がウィン・ウィンになる状況が生まれてくると考えている。

上東野 国内物流と国際物流という話が出たが、これらは大きく3つの段階に分けられる。第1は、従来から商社がやってきた輸出、輸入、三国間を中心とした貿易物流、第2は日本国内の物流、第3は海外の進出先における国内物流である。

このうち、海外の進出先における国内物流については、海外にすでに進出しているメーカーも独自の流通ネットワークを持っておらず、海外各国での販売に困っているとのことなので、そういった面でわれわれ商社が何かサポートできることがあればと思っているし、実際にサポートしている国々もある。

日本国内の物流については、食品やアパレルなどいろいろな消費物資を海外から輸入した場合に、それをどのように国内で流通させるかについて、物流改善提案の能力向上が課題である。

いずれにしても、貿易物流と日本国内の国内物流、それに海外各国での国内物流の3つができないと顧客に対してワンストップのコンサルティングができないので、そういった

機能を早急に充実させたいと考えている。

機能の向上という観点から三菱商事では、昨年4月からFILMというキャッチフレーズで新機能事業グループを発足させた。FILMとは、F=ファイナンス、I=インフォメーション、L=ロジスティクス、M=マーケティングの4つの機能のことで、これら4つの機能をブラッシュアップしてシナジー効果を出し、高感度フィルムのように質の優れたものにしようという鋭意努力している。

河村 私どもも、商社ということで物流部隊は貿易にかかわる物流業務、国際物流を中心にやってきたので国内物流に関してはほとんど携わってこなかった。そのあたりは国内の営業部隊に専ら任せていたわけである。

そういう意味で今まさに求められているのが、海外から国内へつながっていく物流を構築することなのだが、そのところが大きく分断されている。したがって、その点をもう一度見直し、商社の持つ情報という切り口を使って国際物流と国内物流を何とかつなげようということで現在いろいろと模索しているところである。これも物流だけではなくなかなか難しいので、商品営業と一体となって物流を見直していこうとしている。

また、日商岩井では昨年の10月から日商岩井から物流部隊を完全に独立させエヌアイロジスティクスを中核会社として分社化させた。したがって、日商岩井本体には現在、物流部隊はまったく存在しない。日商岩井はここ2～3年かけて、国内外を含め、あらゆる事業についての経済性、収益性を見直してきた。物流部隊の営業化もその一環で、物流そのものが営業として成り立たないといけないとの考え方をベースに、eコマースにつながる事業創造、国内物流の掘り起こし、営業物流としての立場からの事業の見直しなどを進めているところである。

小部 伊藤忠商事では、受け渡しのドキュメンテーション（書類の作成・提出）については、営業部隊が担当しており、物流部隊は船腹の手配をはじめ国際物流を中心にやってきた。

一方、国内物流に関しては10年ほど前から手がけている。当初は営業部門の国内物流のリテールに対する物流システム構築のサポートという形でスタートしたが、1997年から物流部門が営業化され基本的には自分で稼がないといけないことになった。2000年度については助走期間中ということもあり、多少は社内的な補助をもらいながら走ってきたが、来年度からは100%自らのアカウントでやらなければいけないことになっている。

国内物流部門については多少とも収益性が見えてきたが、海外の国内物流に関してはアジア、米国、欧州のトライアングルの中で物流機能をどのように充実させていくかが課題である。国際物流という観点では、米国大陸、欧州大陸の中の物流ネットワークを構築することが重要であろうし、国内的には末端のリテールまで含めた物流機能の展開が課題である。

現在、いろいろな商社とさまざまな形で新しいビジネスを試みている。三井物産さんとはe在庫という観点からeビジネスにおける物流を手配する仕組み作りを共同して手がけている。また丸紅さんや住友商事さんとはメタルサイトを立ち上げられないかとの観点から検討作業を進めている。メタルサイトについて難しいのは、eコマースで取れるコミッションの幅と物流が手配して取れるコミッションの幅に大きな違いがあることで、現状ではなかなか実現性が低いと見ている。また、丸紅さんとはワールド・ゲートウェイという形でBOLEROとTEDIへの対応を検討中である。

いずれにしても、defacto standardを目指すためには、いろいろなところと手を組んでいくことが重要であり、その中で同時に企業と



三菱商事
上東野 治男

して自らを差別化していくことを眼目においてやっている。折しも、ITをベースにした巨大物流会社と呼ばれるものが欧州や米国から入ってこようとしている。そうしたものに個別企業単位の仕組みで対抗していけるのかを含めて、商社は考えていかねばならない時代にきている。

鈴木 丸紅の場合も現在まで貿易物流が主流である点は変わらないが、国内物流は当社の事業会社である丸紅物流が倉庫をいくつか構えて国内物流に熱心に取り組んでおり実績も拡大基調である。海外での物流は米国、欧州、ASEAN、中国の当部門の物流事業会社が請け負っている。

これからの物流事業に関してだが、単純な輸送や保管業務はすでに成熟分野に達しており、今後は流通の概念で最も幅広の範囲、すなわち輸送や在庫を含めた商品の管理や決済などを包含したSCM（Supply Chain Management）が目指すべき方向と考えている。その観点から国内物流・国際物流といった国境線による分類は意味が薄いと思っている。

2 物流ビジネス営業化への対応

高橋 各社の今までのお話を伺うと、創業期の貿易受け渡し業務の流れから始まって海外でのプロジェクト案件で物流のノウハウを積み上げて、現在はそれに情報化という付加価値をつけるといった流れになっていると思う



エヌアイ
ロジスティクス
河村 修一

が、そのあたりについてもう少し詳しくお話ししていただきたい。

高田 情報化との絡みで言えば、これからの商社に求められることはITを核とした新たなビジネスモデルの構築である。三菱商事さんが進めておられるFILMというのもひとつの複合機能であろうし、同様なことを他の商社も志向されていると考える。やはりそういったことを進めていかないと、今まで関与してこなかった物流に新たに商社が入っていく場合、やはり物流だけのサービス提供ではお客さんがこっちを向いてくれない。したがって、ITを核としたビジネスモデルをどうやって作ってお客さんを囲んでいくかが問題である。そうしないと、ニュー・インターメディアリーになることはできないし、お客さんから見捨てられ、その結果、自らも新しいeビジネスをクリエートできなくなるのではないだろうか。

稲越 IT関連で設備投資をやっても結局のところ物流の仕事には何ら収益向上に結びつかないのが現状ではないか。要は、人手をかけずに安く、正確にやってくれということで、そのための道具として物流にITを活用している。したがって、商社が今のコスト構造の中でビジネスとして物流をやっていくには、ITその他の技術、知恵を活用して、コストを下げ、付加価値をつけたうえで、しかるべき利益を留保する仕組みを作り上げることが必要であると考えます。

上東野 物流ビジネスには物流ビジネス単独で稼ぐのと、営業部門に対するサポートという形の物流ビジネスという2つの切り口があると思う。両方を追うのはなかなか大変なことであるが、この2つの切り口というのははっきりと分けて対応していきたいと思っている。

稲越 住友商事の場合もその点は十分考慮しながらやっている。営業については、物流保険事業本部の中に、営業を主とする部署を置き、営業としての物流ビジネスを追求している。一方、組織全体としては、既存の商品営業本部に対するサポートという機能が色濃く残っている。

上東野 もともと商社の物流部門は、右足が稼ぐで左足が営業支援である。どちらに重心を置いているかというと、右足に重心を置いて自分で稼ぐ部分を増やしていく方向にあると考える。

高田 現状は依然として営業に対するサポート機能が比較的大きな部分を占めている。日商岩井さんはエヌアイロジスティクスという形で分社化されて、機能を明確にされているという意味で一歩進んでおられると思う。三井物産もMTSというドキュメントサービスの会社が本体にあるが、単なるドキュメンテーションだけでなく輸出入受け渡し業務全般を担当する別会社に進化していく。

5年先、10年先を見ると中間排除がさらに進んでいき、将来は商社の各商品事業部が別会社になって、本体機能が持ち株会社になっていくと、単純な受け渡し機能がその時でも本体内部に必要なのかと考えれば疑問である。そういう意味で、プロパーの商社物流マンは今後、物流をテコにどうやって儲けていくかという大きな課題にどう答えていくかが命題である。

河村 エヌアイロジスティクスの業務の中には、当然、従来からやってきたような貿易業務も入っている。これも大半はサービス化して、商品営業部隊がサービスの対価として評価するフィーをもらうという方向になりつつある。ただ、業務委託料の部分も残っているので、これも2年くらいで完全にサービス化する方向で考えている。ことに日商岩井本体が2年程度をめどに事業持ち株会社化を目指しているので、それまでにサービスの対価を明確にevaluateできるようにしておかないとダメなので、そういう意味での営業化も進めている。

最大のネックは、物流部隊でどうやって儲けていくかである。その一環として、第1に、分社化を思い切って進め、ここ2年くらいの間にコストの低減を図っていくつもりである。

第2に、国内外で手がけている倉庫事業の中で、改めて評価すると必ずしも儲かっていない事業もあり、そういった事業をそのまま継続していくのかどうかを判断するということが必要である。さらに第3に、ここ1~2年情報化の動きがものすごい勢いで進展している中で、新しいビジネスモデルの構築が非常に大きな課題となっている。現在、エヌアイロジスティクスには約280名の人間がいる。これだけの人間を受け渡し業務の委託だけで食わせることは到底できない。したがって、一刻も早くビジネスの転換を実現して、物流ビジネスとして採算がとれるようにするというのが、われわれの目標である。

今、情報化にスポットライトが当たっているが、コンベンショナルなフィールドでも商社の持つノウハウが生きる部分はたくさんあると考える。その商社のノウハウを分散させずにちゃんと残してビジネスチャンスにつなげることも必要である。

上東野 今、三菱商事ではコンビニ等の消費者向けのB to Cという形の輸送モデルをどう



伊藤忠商事
小部 泰博

やって作っていくかを考えているが、国内物流ではなかなか利益につながらないというのが実情である。

海外では、シンガポール、フィリピン、上海等で倉庫を営業している。倉庫自体は装置産業なので儲からないが、周辺の国内輸送、国際輸送と倉庫をかみ合わせることで赤字を埋めている。これらを含めて10カ国程度で物流事業をやっているが、トータルで赤字になっていない。

高橋 エヌアイロジスティクスさんは280名ということだったが、各社で物流部門をまとめるとどれくらいの人数でやっておられるのか。

上東野 三菱商事の場合、新機能の事業グループ人員は590名程度でそのうち170名程度が物流部隊で、物流以外の金融部隊、IT部隊からは少し人数が多すぎるのではとされている。

稲越 当社は、住友商事本体100名余に加え、住商ロジスティクスという受け渡しと海運中心の会社には出向者が80名、プロパーが200名いる。

高田 三井物産は、本体が200人程度、ドキュメンテーションなどで関与している人員が120名程度いる。

鈴木 現在、当社の物流・保険グループに属



丸紅
鈴木 克利

する丸紅社員は海外拠点・国内事業会社出向を含め男女合計で120名程度。ただし、コンテナターミナルや倉庫運営も行っているの、そのプロパー社員を合わせれば500名程度にはなると思われる。

小部 伊藤忠商事の場合、受け渡しのドキュメンテーションはすべて営業に属しているの、物流部門として約70名。ライナーの部分は、伊藤忠エクスプレスに委託して10年くらいになる。最近、営業化の流れの中で物流ビジネスで儲けるとやかましく言われるのだが、一方で物流が重要だということが改めて言われ始めている。そうした中で問題は営業サイドに物流の専門家がいなかったことと、あまり営業的なセンスで物流事業をやっていると、結局、金を払わなかったら相談にも乗りませんよということになってしまうことである。それと、当社の場合、ディビジョン・カンパニー化をして縦割りが強くなってきているのだが、ここへきて逆に全社的な物流政策を構築する必要性が改めて指摘されはじめている。

上東野 三菱商事では最近、各商品営業本部から物流改善提案をしたいので知恵を貸してくれとの依頼が非常に多い。私が社長をしているエム・シー・トランス・インターナショナルでは、その中でこれといったものを選択し物流改善提案を行っている。SCMの提案をして、3PLとして提案を実際に実行に移すのもわれわれである。そうすることによって、

われわれも利益を上げ、物流ビジネスの基盤を固めていけると考えている。

高田 結局、商社自体が一種の物流会社だ。商社は設立以来モノを動かしていくらの世界で生業を立ててきたわけで、モノを動かさずに儲けることはできないのが原点だ。

稲越 住友商事も物流を営業化しているが、営業から持ち込まれてきた話が物流としては儲からないからと言って受けないかということそうではない。それはそれで営業支援ということでやるわけで、それに掛かるコストについては本社部門から出ることになっており、大きな案件については個々に営業と相談して進めることになっている。

河村 営業部隊では長い歴史の中で物流業務は支援業務と捉えているので、なかなかわれわれの物流業務に対する対価をもらうことは難しい。ただ、2年くらい前から営業部門に対しては、商品営業で稼ぐ口銭の中には物流のオペレーション、ハンドリングにかかわる口銭も入っているのであるから、そのうちの何割かはエヌアイロジスティクスが稼いだ部分として貰わないと仕事を引き受けられないとはっきり言うようにしている。

確かにそうすると、ビジネスの依頼がこなかったり、きても途中で壊れたりするのだが、物流として営業でやっていくにはそこまで言い切ってしまうといけないと思っている。営業からどの程度の口銭を取るかについては、あくまで交渉事である。ただ、物流を営業としてやっている以上、物流マンであると同時に営業マンであるとの自覚をしっかりと持ち、自分たちのやっていることを明確にアピールすることが重要であると考えている。

鈴木 人件費などによるコスト高の問題はあるが、物流のオペレーションにかかわる部分

はどの程度儲かるかは別にして事業としては成り立つと考える。ただ単純物流機能だけでは限界もある。丸紅はこの4月より金融・保険・物流をひとつの営業部門の傘に置くことを決定しているが、物流のみならず金融・保険をもパッケージにした商品企画に向かう方向性は正しいと考える。

別の視点の話だが、コンサルティングは儲からないから一刀両断にやめてしまうというのは将来の企画・開発（商品Toolの構築）を捨ててしまう恐れがある。物流・保険・金融が他の営業部門の販売商品と異なり、どの商品部門にも横断的に関係する機能であることより、ある程度は中長期の視点より全社経費で面倒をみる部分であってもおかしくないと考え。丸紅も4月以降、極めてスリム化するものの、電子商取引の基盤作りや保険など全社のリスクマネジメントにかかわる機能は管理組織として残してある。

上東野 要は営業部門への依存度である。エム・シー・トランス・インターナショナルは三菱商事への依存度が50%、その他の依存度が50%である。したがって、三菱商事のカーゴも扱っているし、その他のカーゴも扱っている。そういう中で、輸出のカーゴと輸入のカーゴのコンビネーション機能を発揮することも可能であるし、最大の眼目である最適物流の構築ということも可能になるわけである。

高田 時代の潮流として商社の物流部隊が営業化していくときに重要なのは、社外の貨物をどれだけ扱えるかということである。商社は今でさえ収入は物流益と事業益はほぼ半々くらいである。今後、商社そのものが投資会社化していくとの予測が正しいとすれば、社内の物流に頼って営業化していこうとすると足元がなくなってしまう可能性がある。そういう意味でも、物流部隊が社外の客をつかまえる実力をどうやってつけていくかが大きな



三井物産
高田 誠一

課題である。

当社の場合、社内で培ったエキスパートズやノウハウを社外に売ろうとの意気込みでやっているが、逆に言うと社外で売れないノウハウは社内でも売れない。そういったことをひとつの命題にして貨物を取りこんでいかないと、社内物流ビジネスだけで営業化をすることはできない。それでなくとも、商社の事業益はこのところ増える傾向にある。したがって、日経が予測しているように商社自身が今後さらに投資会社化していくと、物流のパイはますます小さくなっていく。その点も視野に入れて今から対策を打っておかないと、永続性のある営業化は難しいのではないか。

鈴木 物流事業の収益拡大のソースの話だが、前述のように単純な輸送・保管の手配では大きな収益増は難しいものの、商品の移動・在庫の管理や決済代行、保険や通関管理などたくさんのメニューを持つことで利幅を増加する方法は有効であると思う。もっと手取り早いのは提携・買収などで巨大化しマーケットリーダーになることであるが、これは物流業者は多いので難しいだろう。

上東野 メニューをたくさん持って複数の分野で儲けるとの話が出たが、そのメニューにもいろいろあると思う。例えば、ひとつのシステムを作ろうとするときに、インベスターとしてシステム作りにかかわっていくのか、あるいはeコマースの場合、プロバイダーとし

日本貿易会
高橋 坦

て情報を取るのか、胴元として利益を上げるのか、それともユーザーとして入るのか、いろいろなシステムの入り方があり、メニューもいっぱいある。当面は、商社が仲介人として排除されていく中で、マーケットを作っていくシステム、ユーザーとして便利なシステム、合理化のためのシステムなどシステム作りを各社が張り合っており、なかなか整理がつかないというのが現状である。うちだけでもチャタリングをはじめ決済代行などおよそ20種類のメニューがあるが、それをどうやってインテグレートしていくかが今後の課題である。

稲越 物流業者として物流サービスを荷主やメーカーに提供することとは別に、物流業者に対してサービスを提供するシステムを構築するのもひとつの方法である。最近、住友商事では三菱商事さん、三井物産さんや日本通運さん、トヨタさんなどと一緒にロジリンクというサイトを作った。これは物流業者と荷主の双方にサービスを提供するサイトである。

住友商事が今注目しているのに調達物流がある。これは、メーカーがひとつの製品を作るのに大量の部品を集めなければならない。これを1社に任せてやりたいので、全部取りまとめてジャストインタイムで納入してくれとの話がある。今は調達事務代行サービスにとどまっているが、さらに一歩進めて部品メーカーの選定から価格交渉まで含めてお願いしたいとの動きも出ている。

ここまでいくと、部品メーカーの選定は物流部門だけではできないので、商品営業本部と一体となって商売をやっていかないといけない。そういう意味では、従来の営業があって、それを支える物流という関係ではなくて、パートナーとしての商品営業本部と物流という新しい関係ができつつあり、これがうまくいけば本当の意味で収益につながっていくものとする。

小部 繊維などのマーチャンダイジング・マーケティング機能を持った部門は自分たちでその機能をさらに深めていく方向にいけない。一番難しいのは商品開発・企画を行えない機械関係などの分野である。こういった分野では、川中の部分でドキュメンテーションや船積みの手配などをやってきたのが、ITが進展していくことで決済機能などがそれにくっついていく。そうすると機械関係営業の部門の人間がわれわれと一緒に海外で物流事業を展開していきたいという要望も出てくる。幸い、彼ら自身はその機械関係業界に対するコネクションを持っているので、そういったものを含めて物流システムをどういうふうに構築していくか今模索しているところである。

また、ITの進展に伴って、貿易業務処理を全部やってドアまで運んでくださいといったケースが出てきている。物流業者もそういう方向に変わってきている。そのときに、海外でのマーケティングや海外で銀行をひとつ決定するに関してノウハウを提供することも含めて、貿易を担ってきた商社の機能をITをベースにしたネットワークの中にどのような形で組みこんでいくかが、今後の課題である。

高田 いずれにしても、営業部門には商品というひとつの垣根があるが、物流部門はそういうこととは関係なく、何でもできるし、必要とあれば営業から機能を引っ張ってくることもできるので、可能性というか、面白みは

相当あるのではないだろうか。

3 物流の本質とは何か

高田 物流の本質は、今も昔も変わっていない。当社は欧州ではLIFTという表現を使っている。ロジスティクステクノロジーというのは、基本はモノを運ぶ力である。社内でも言っているが、最後の勝負を決めるのはシステムではなく実際にモノを運ぶ力である。物流で顧客に満足を与えるキーワードは今も昔も、安く、早く、正確かつ安全にである。この物流の本質とも言うべきものが、今改めて見直されている。米国のAmazon.ComやeXmasが物流面で失敗した事例は結局、受発注が先行して実際にモノを運ぶ力を備えていなかったからである。

そういう意味で、eコマースの時代になってモノが届かなければ何にもならないという物流の本質が改めて見直されている。そうしたときに、基本的にはノンアセット3PLであるわれわれ商社物流部隊が、実際にモノを運ぶ力のある業者とどううまく組んでいかに最適なサービスを提供できるかが、今問われている。

上東野 2~3カ月前に三菱商事の広報部が「オンラインビジネスに足りないもの=物流」という広告を出した。つまり、オンラインビジネスにせよ、オフラインビジネスにせよ、モノを実際に動かさないことには契約の完了とはならない。したがって、物流ビジネスにとってITというのはあくまでもモノを動かすツールであって、ITだけで成り立つわけではないのである。

三菱商事が出資しているローソンは全国に7,500の店舗を持つが、そこにやってくる若者は誰もうちまで商品を届けてもらおうなどと考えてはいない。いつでも24時間好きなときに店に品物を取りに行く。このように、今までは必ず最終消費者にデリバリーしないとい

けなかったが、最終的にB to Cでなくてもいい顧客もいるわけである。いずれにしても、物流は最終的にどこにどのようにモノを届けるかということであって、ITというのはあくまでも物流を合理的に行うためのツールなのである。

河村 われわれも基本的にノンアセットで3PLのビジネスを組みたてていくとの考え方である。その中で重要であると思われるのは、基本的に業者を上手に組み合わせることによって効果的な物流を実現することである。ただ、物流だけで一般のマーケットへ出ていって商売をとろうとしてもなかなか取れない。また、商品部隊もあまり関係のない大手の電機メーカーに飛び込んでいろいろと提案をやったが、なかなか情報すら取れない。

それで今、私が物流ビジネスを組み立てるうえで非常に重要だと認識しているのは“情報開示”ということである。相手側からいかに実態の情報開示をしてもらって、それをベースにわれわれが情報を分析して新しいビジネスを組み立てていく力があるかどうかに関われわれの将来がかかっていると思う。

そういう観点で、ふと自分の会社を見ても、膨大な関係会社を抱えている。その関係会社の物流はまだまだ未開拓なのだが、関係会社だけあって情報はみごとに取れる。そこで価格情報やデリバリーに関するデータをすべてもらって分析し直して、われわれであればこういう提案ができるということを正面から話ができる体制作りをしているところである。

いずれにしても、新しい物流ビジネスを考えようというときに、情報開示をしてもらえるか否かが商社の物流にとって重要なことであり、その上にITをはじめとする知的ノウハウがある。この2つをうまく組み合わせてやれば、われわれの目的である物流ビジネスの営業化も何とかできると考えている。

河村 その場合、知的ノウハウの中に自分たちのオペレーターとして双方のオペレートをしているとか、船のキャリアもやっているといったことがないと、説得力に欠ける部分がある。したがって、できるかぎりビジネスの形態に合わせて実績のある業者を引っ張りこむようにしている。ところが、業者とつきあってみると意外と商社のほうがトータルな企画能力はあることが分かる。したがって、個々のノウハウは業者からもらうが、企画能力はわれわれが出して引っ張っていくという考え方である。

4 物流ビジネスと情報開示

高橋 荷主の方も会社の全リスクをかけてセキュリティまで含めて全部お願いしてしまうわけであるから、信用力というか、信用してもらう背景というか、今までやってきた実績プラス、会社の総合的な格付けみたいなことがなければ、3PLのような大きなものは取れない。

鈴木 3PLは、商社物流部隊が目指すべき大きな可能性を秘めた分野であるが、一方、商社としての難しさもあると思う。すなわち、商社はその内部に多くの商品事業分野を抱えているので、顧客の販売戦略、財務・経理処理など聞き流通戦略を提言したくとも競争相手の一角と見られ、3PLの企画上必要な顧客からの情報開示が受けられない可能性も高いと言える。

高田 三井物産では、サプライチェーン・カウンシル日本支部のチェアマンを務めているので、米国本部とSCMに関する最新の情報のやりとりをやっている。彼らに言わせると、日本のSCMは米国と比べ15年ほど遅れているとのことである。その最大の理由は、日本では情報開示ができないこと、日本の企業に

情報開示の習慣がないことである。情報開示がないと、例のスコアモデルという、いろいろな異なった企業に網をかぶせてサプライチェーンのモデルを作ること、ベンチマーキングもできない。

今、米国ではeマーケットプレイスがプラクティカルなハブとして商品ごとに立ち上がっている。これらのeマーケットプレイスにはさまざまな異なる企業の情報が入ってきており、それらをうまく使えば、わざわざSCMという別のモデルを作らなくとも、自然とSCMの構築につながっていくもの考える。

ただ問題は、モデルやデータの標準化に時間がかかることと、パーティカルなハブでは秘密保持等に問題があることである。そこで、プライベートハブという、クローズドではないがどちらかという身内で固めるようなeマーケットプレイスをSCMに持っていこうとの動きが米国では強まっている。

一方、日本はこの分野に関しては依然として情報開示ができないといった入り口の問題でもたついている。したがって、各企業にまたがるような形でSCMができるまでには、まだまだ時間がかかるもの考える。

上東野 日本の場合、情報開示が難しいのは、メーカーが強く生産管理の部分は自分でシステムを持っているため、その部分の情報開示ができないからである。SCMは部品の納入、生産、販売の3つを最適化するのが目的であるから、一番重要な生産のところが開示されなければ難しい。その結果、納入の部分とディストリビューションの部分がどうしても分断されてしまうという問題がある。

5 貿易金融EDIの整備に向けて

高橋 貿易手続きの電子化については、EDIやTED1、NACCS、JETRASなどのシステム間の連携が重要で、それがうまくいかないとな



かなかワンストップサービスが提供できない。
こういった問題についてご意見を伺いたい。

高田 TEDIはアジアではdefacto standardになる可能性があるが、欧州や米国ではEDIFACTが事実上、defacto standardになっている。また、ソニーをはじめとする輸出志向が強いグローバルメーカーはすでにEDIFACTを国内化しており、こちらの方がむしろ他のグローバル企業に普及している感じだ。したがって、日本でTEDIを根づかせていくにはいろいろな意味でまだまだ長い道のりがあるものと感じている。

高橋 近い将来の考え方としては、BOLEROとは少し違って、どの国のネットワークにも乗るようなシステムにしようとの考え方でやっている。

上東野 われわれの考え方は、BOLEROも一緒にして共通のシステムを作ろうということである。すでに、シンガポール、韓国などで共通化を図りつつあるが、早急に進めないと、ほかのシステムが入りこんでしまうと共通化ができなくなり、グローバルスタンダー

ドになりそこなってしまう。

高橋 考えてみると、貿易金融EDIを除くと会計基準にしる、銀行の管理運営上の問題にせよ、すべてのグローバルスタンダードが全部日本で作ったものではなく、外から入ってきたルールの中でやらされようとしている。そういう意味で、TEDIくらいは何とか共通化に向けて頑張ってもらいたい。

上東野 確かに貿易実務の手続きの共通化を図ることで、われわれの手続きそのものがスムーズに動いていくというメリットがある。一方、メーカーがTEDIを使い始めると中間業者が排除されるので両刃の剣であるが、商社の権益を守るツールにしたいということでは動いている。

小部 SC/SF NETは、荷主と船社運送人の間を結ぶネットワークであるSC NETと、荷主とフォワーダーを結ぶSF NETという2つのネットワークを結ぶ任意団体である。会員企業は、荷主企業15社、運送人14社、フォワーダー54社であり、商社では伊藤忠商事、住友商事さん、丸紅さん、日商岩井さん、三井物産さん

などが入っている。最近ロジスティクスネットワークを作ったソニーもSC NET（運送人の間を結ぶネットワーク）とSF NETで決めたデータネットワークを使っているとのことで、システムの標準化に関していろいろところで貢献できたと考えている。

ここへきて、TEDIやBOLEROが次々と立ち上がった、インターネット化がグローバルに進むなど情報化が進んできたので、これを機会に一応の使命は終えたということで解散することになっている。

TEDIに期待するのは、港湾にかかわるEDI化がシンガポールなどと比較するとできていないので、その役割を担うことである。ただ、その方向に進んでいくことと世界的標準になっていくかは別問題で、今後ともさまざまな問題が出てくるものと考える。

上東野 NACCSが本当にEDI化しているかという、まだ紙の書類が残ったり、判を押さないといけない部分、それに書類を保管しないといけないといったことがある。この前も、日本貿易会からTEDIベースで大蔵省にペーパーレス化を要望した。

鈴木 日本政府が推進する電子政府化の方向は正鵠を得ていると判断している。ただし、IT技術導入と同時またはそれに先立つ形で電子化に対応する申請・許可業務の標準化・合理化を実施して欲しい。申請手続きを電子化しても、輸入通関で輸出者の肉筆サインが必要とか、保存種類が紙ベースとかでは民間側も政府関係手続きの電子化を積極的に進め難い。また各省庁ごとにやり方が異なるのも困る。

その意味ではTEDIが日本政府の貿易関連手続きのワンストップ・ショップの役割を担うと大いに期待している。もしそうなれば民間側でも現在各役所別に行う二重、三重の申請業務が簡略化され、嫌でも電子化が促進さ

れることになると思われる。

高橋 確かにEDI化の流れの中で、今、鈴木さんがお話しされたような問題が少なからずあるので、そういった面の改善については物流部隊のみなさんが連携して関係当局に声を大にして働きかけてもらいたい。

稲越 他法令まで含めてデータ化しようとすると大変である。シンガポールや香港などの場合は、モノが入ってきてても他へ移るケースが多いので、モノの流れをデータとして掴めれば良いというところがある。ところが、日本の場合はそのまま国内に入ってきて使うのであるから、きちっとした体制作りをしておかないといけない。

鈴木 いずれにしても物の動きに関する情報の中身は共通項目が大変多いはずである。しかし、書式の相違などにより申請書の数だけ似たようなデータを何度も打っているのが現状である。通関、E/L申請、貿易保険など政府関係だけでもTEDIで一文化すれば、TEDIの価値は相当高いものになると信じている。

高橋 わが国はこのところずっとアジアからの輸入が増えているが、大部分が最適生産化で、日本のメーカーが外へ出て行って工場を作り、そこで生産されたものが何割かは日本へ入ってくる。ところが、その水際の部分でいろいろ複雑な手続きがあってスムーズな輸入を妨げている。

これからは、グローバルとローカルという調和をよく考えていかなければいけない時代になっている。いろいろと伺っていると、物流という課題はまさに追い風に乘っていると肌身で感じる。みなさんのご活躍を今後とも期待しております。

JFC

（2月14日 当会会議室にて開催）