



物流ニュース

NO. 71

2010年2月

国際物流におけるリードタイム短縮の手法

多くの企業にとって、国際物流は、海外の取引相手ごとに異なるビジネス慣行や通関制度、また航路条件、輸送時間、政治・経済情勢の変動などの複合的な事情がからみ、時間的・空間的な隔たりも大きいことからリードタイムが長期化してしまうことが課題となっている。

リードタイムの短縮には、国際航空輸送の利用が最も効率的で、時差を考慮しないとすれば、理屈の上では、世界中どこでも概ね翌日中には目的の空港に到着させることが可能と言える。しかし、すべての貨物には航空輸送できるほどの運賃負担力があるわけではない。また、航空貨物輸送は、2001年の9月11日の同時多発テロ事件を始め、SARS、イラク戦争、原油高騰、世界同時不況など外部環境の影響を受けやすいことから、依然として海上輸送が国際輸送の98%弱（トンキロベース）と大半で占めている。

ここでは、国際調達リードタイム短縮手法について、①AEO制度の活用、②洋上在庫の仕組みの確立、③国際保税VMI倉庫の構築の3つの側面からまとめ、課題と今後の方向性を展望する。

◇ AEO制度の活用

前述のように、「航空輸送は、世界中どこでも概ね翌日中には目的の空港に到着させることが可能」なのに対して、海上輸送は、「2-3日、場合によって30-40日」というように長い輸送期間を必要とする。海上輸送期間は、船会社の航路設定で決まる。したがってリードタイムの短縮は、主に国際海上輸送の両端業務の効率化の取り組みが課題となる。

海上輸送のプロセスを見ると、まず、企業が海外の販社から受注を受け、出荷準備を行い、貨物が保税蔵置場に搬入され、輸出のための検疫、通関など各種の手続きが行われる。船が出港後、直行便でなければ、いくつかの港湾に寄港しながら海上輸送が続く。目的港に到着すると、コンテナが陸揚げされ、輸入検疫・通関手続きを経て、最後の目的地の倉庫に輸送・搬入・保管される（図1）。この図からも業務のプロセスの煩雑さをうかがうことができる。

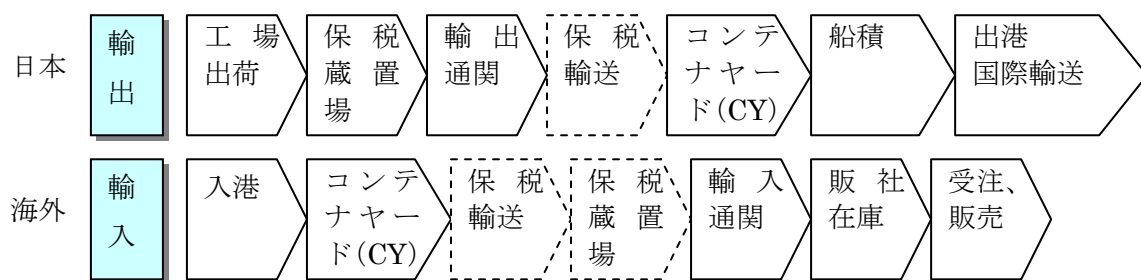
輸出入のプロセスでは、輸出入国における船舶が出航するまでの業務過程が大きな時間ロスを発生させている。このプロセスの簡素化のためには、AEO（Authorized Economic Operators）制度を積極的に活用すべきであると思われる。日本では「認定優良事業者制度」と呼ばれているが、AEO事業者の認定を取得すれば、自社の工場や事業所で輸出手続きができ、港の保税地域などで待ち時間なしで船積みが可能になるため、半日から数日程度、

物流の所要日数を短縮できる。

AEO 制度は、日本だけではなく、米国では 2002 年に、欧州連合（EU）でも 2008 年に導入されている。ニュージーランドやアジア諸国でも同様の取り組みが進んでいる。中国でも AEO 制度に似たものを導入している。中国の場合は、輸出入業者と通関業者に対して評価を行い、認定された業者には通関手続きを優先処理する以外に、貨物検査の頻度を低減させることを通じて、輸出入通関のスピードアップを狙うものである。

AEO 制度においては、今後各国政府による国際的相互認証の拡大努力が必要であるが、その一方、日本の輸出入貨物の保税搬入というプロセスの必要性または簡素化についても再検討すべきであろう。企業にとってコスト増とリードタイムの長期化の一因となっていると言わざるをえないからであり、この部分を効率化することが、グローバルにビジネスを展開する企業にとって大きなアドバンテージとなる。

図1 日本発海上による輸出の流れ



◇ 洋上在庫の仕組みの確立

日本の荷主企業は、1980 年代～1990 年代に日本国内で洗練されてきた物流管理手法を、2000 年以降、国際物流管理にも浸透させるようになった。

荷主企業の取り組みの事例として、洋上在庫を在庫引き当てにする仕組みの構築が挙げられる。要するに、受注した数量を、国際輸送中にある在庫から引き当てる。在庫の引き当てが、目的地に到着前の輸送途中であるため、製品が消費地に着いた後、販売先に直接配達することができ、調達リードタイムの短縮につながる。ただし、洋上在庫の仕組みの導入には、「可視化」が厳しく要求される。「可視化」の対象となるデータの範囲は、荷主企業の自社工場や倉庫内の在庫を超えて、輸送中及び受発注サイクルまで入り込む必要がある。

そこでパートナーとなるのが、ロジスティクス・サービス・プロバイダー（Logistics Service Provider、以下 LSP）である。LSP 企業は、従来、荷主の戦略下に置かれてきた受動的活動を変え、グローバル拠点を展開し、各種の輸送力を調達できるような体制を作り上げてきている。具体的には船腹予約、書類作成、貨物追跡などを支援する輸出入処理のためのサービスやパッケージソフトをベースに、国際 WMS ソフト（倉庫管理システムソフト）など細かく戦略的な情報システムを実務に導入し、荷主企業の物流を自社のコントロールによって、シームレスに実現、完結させることができる。荷主企業にとってはリードタイムの短縮につながることで、海外の経営活動が活発化するほど、こうした統合力のある LSP を選択する傾向がますます強くなっていくものと考えられる。

◇ 国際保税 VMI (Vendor-Managed inventory) の仕組みの導入

海外に進出している日系企業の中には、海外の生産工場に短いリードタイムでタイムリーに部品を供給していくため、「国際保税 VMI 倉庫」を設けるケースが多く見られる。保税地域を利用するメリットは、製品の生産計画が変更になった場合、部品の輸入税金（関税と増値税）を負担することなく輸出国に戻すことが可能になることである。ここで、日本企業の中国における事例を概観する。

図2 中国における「国際保税 VMI 倉庫」の構築（例）

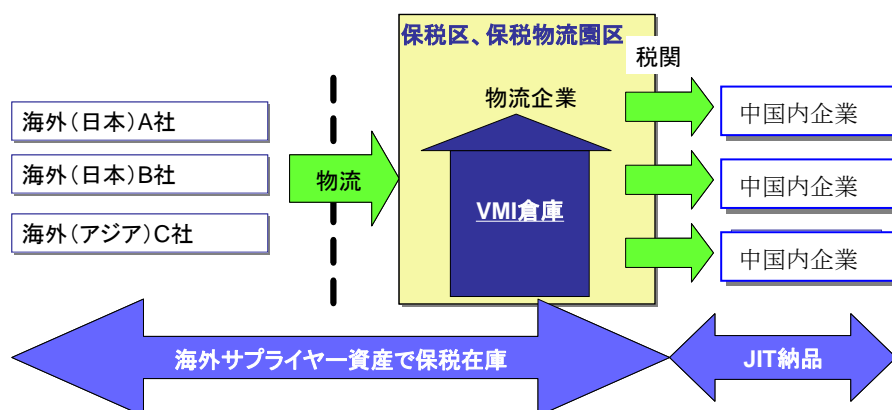


図2の通り、中国の保税地域に部品調達倉庫を設置し、「非居住者在庫制度」(Non Resident Inventory)を活用して、日本企業の名義で貨物を保管させる。中国国内またはその他海外の需要側が必要なときに、必要な分だけ輸入通関し、配達する。

ポイントは、中国に法人を持っていない企業でも、「非居住者在庫」の名義で保税地域内に在庫を持つことができることである。具体的な方法は、海外の企業が保税地域にある物流企業との間で『在庫委託契約』を締結する。保税地域内の輸出入業務と在庫は、税関に対して業務を受託した物流企業の名義で行う。こうした国際保税 VMI 倉庫にある貨物の国内輸入通関所要時間は、事前税関登録があるため、大幅に短縮され、約半日～1日である。需要側からみると、発注の度に海外から輸入するより、リードタイムが大幅に削減できるわけである。

「国際保税 VMI 倉庫」の導入においては、需要側だけの在庫削減の取り組みに止まることとなると、サプライチェーン全体の在庫が多くなり、ひいては組み立てメーカーの競争力も低下するという課題が残されている。従って、サプライチェーン全体の在庫を可視化できる情報システムの構築が前提条件となり、これに加えて、需要側の生産計画精度の向上、供給側の機敏な補充の仕組みの構築、業務を受託する物流企業による最大限のサポートなどの仕組みづくりが求められる。

KEY WORD 【VMI 倉庫】

VMIとは「Vender Managed Inventory:ベンダー・マネージド・インベントリー」の頭文字をとった略語で、ベンダー主導型在庫管理である。ベンダーが顧客との間で事前に取り決めした在庫レベルの範囲内で、適切な在庫レベルと在庫ポリシーを決め、顧客の必要なときに機敏に在庫を補給する仕組みである。顧客の在庫削減とキャッシュフローの改善に有効と言われている。