

マーケット・イン志向の グローバル・ロジスティクス

井 上 善 博

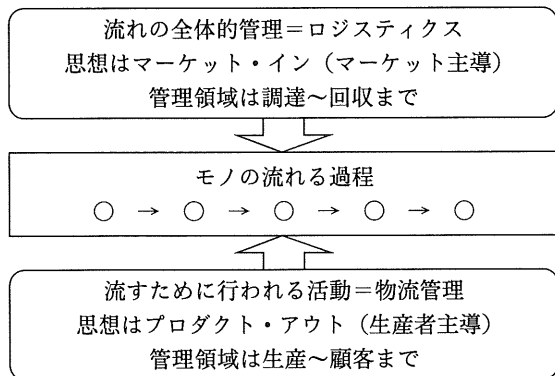
1 はじめに

経済構造がグローバル化し、企業の原材料や部品の調達拠点、生産拠点、販売拠点多様な国々に分散するようになっている。特に、グローバルな視野で、魅力的な製品を生産し、供給することを優先課題とする多国籍企業にとって、グローバル・ロジスティクス (global logistics) の確立は、重要な戦略課題となっている。多国籍企業にとっては、国際的な拠点間のネットワークの中で原材料や製品のフローを管理することによって、効率性や独自性を発揮することがその競争優位に結びつくのである。多様な国々で拠点を構えていることが多国籍企業の優位性だとすれば、その優位性をさらに発展させるという意味で、世界中の拠点間での協働（物品の相互調達）を前提としたグローバル・ロジスティクスという考え方は多国籍企業の経営行動として必然的な戦略であるといえるだろう。

ロジスティクスに似た概念として、物流管理という概念がある⁽¹⁾。物流管理では、合理化、効率化、コスト削減がその中心課題であったのに対してロジスティクスでは、市場適合への貢献がその中心課題となっている。物流管理とロジスティクスでは、対象とされる管理過程の領域が異なる。物流管理は、製品の生

(1) 物流管理とロジスティクスの管理過程の違いについては、宮下・中田(2004) 179～183ページの記述にもとづく。

図1 物流管理とロジスティクスの関係



(出所) 中田 (2004) 41ページの図をもとに筆者が加筆

産時点から市場にそれが流れるまでの管理過程を対象としている。つまり、この考え方には、プロダクト・アウトの思想がその根底にある。一方、ロジスティクスは、生産時点を中心として調達から販売に至るまでの管理過程を対象としている。その範囲は物流管理よりも広く、原材料の調達、購入、生産、保管、輸送をマーケット・インの思想で機能させることがロジスティクスである (図1)。

本稿では、多国籍企業がいかにマーケット・インの思想を追求して、市場適合しているのかという論点を中心に、グローバル・ロジスティクスについて考察していく。⁽²⁾

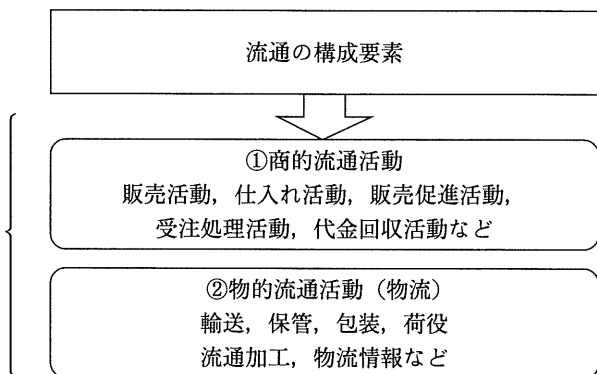
2 トータル物流管理としてのロジスティクス

2-1 フローの管理

物流管理では、輸送、保管、荷役、包装など、具体的に目に見える活動を稼

(2) 中田・湯浅・橋本・長峰 (2003) 155ページの記述によれば、ロジスティクスの目標は、在庫の適正管理と顧客への QCDF (Quality, Cost, Delivery, Flexibility) の保証であるとされている。本稿では、後者の目標に重きが置かれる。

図2 流通と物流の関係



（出所）宮下・中田（2004）19ページの記述をもとに筆者作成

働、効率、費用といった数字で管理することがその目的であった。物流管理では、それぞれの活動が個別に評価されており、トータル物流管理という視点は欠けていた。一方で、ロジスティクスにおいては、管理の対象は体系であり、その中で物品の流れを意味するフローというものを設定して、それを管理することをその目的としている⁽³⁾。物流管理における諸活動間の関係性、相互依存関係を鎖として想定することがロジスティクスの基本である。このフローは抽象的であり、具体的な形に置き換える必要がある。フローを管理するには、具体的には物流管理における諸活動を明確化することからはじまる。物流という概念は流通の下位概念であり、流通は、取引・販売行為にかかわる流通活動（商的流通活動）と、物品の物理的な移動や管理にかかわる流通活動（物的流通活動）に分けられる⁽⁴⁾（図2）。そして、後者の物的流通活動は次のように詳細化することができる⁽⁵⁾。

第1は輸送である。ある工場で、製品が大量生産されるケースで、その製品

（3） 中田（2004）40ページ。

（4） 宮下・中田（2004）19ページ。

（5） 國領編著（2003）25～34ページを参考にした。

マーケット・イン志向のグローバル・ロジスティクス

が顧客のもとに届かなければ、製品は工場に山積みになり、製造をした意味がなくなってしまう。多くの場合、物品の産出地と需要地は異なるので、物品を隔地間で移動させる活動を輸送という。

第2は保管である。保管はその語義から、保蔵を付加した管理を意味する。物品を単に貯蔵しておくことだけではなく、物品そのものの品質や形状を変えることのないよう、つまり、物品の価値を維持しながら管理することが保管の意味である。

第3は包装である。包装は物品を箱に入れること、袋に包むなどして適切な材料や容器などを用いて物流過程における物品の劣化を防ぐ方策である。このように包装の機能は、物品を保護し、破損、変質、減量を防ぐことであるとともに、物品を一定単位にまとめることで、輸送、保管、荷役の諸活動を効率化することでもある。

第4は荷役である。トラックや船舶による輸送の前後に物品の積み替え、及び積卸しが行われる。これらの作業に加えて、物流センターでは、物品の受け入れ、運搬、積み付け、取り崩し、入出荷の仕分け、品揃えのためのピッキングが行われる。これらを荷役といい、保管から輸送、そして輸送から保管という物品の流れの結節点で、輸送と保管にかかわる細かな部分でそれらを補完する機能を持っている。

第5は流通加工である。流通加工とは、流通過程における倉庫、物流センター、店舗などで物品を加工することである。具体的には、生鮮食品のまたは繊維品の2次加工、小分け商品化のための包装、値札付け、鉄鋼、ガラスなど生産財の裁断、注文に対応する機器の組立て、組換え及び塗装替えなどが流通加工である。

第6は物流情報である。これは、物流活動において、何がどこにどれだけあるか、何をどこに、どれだけ、いつまでに運ぶのかという在庫管理や出荷などを適切におこなうための情報の収集、処理、伝達の方策である。具体的には、顧客からの注文、販売数量、それに基づく品揃え方針の決定、品揃えの維持、

棚管理などの在庫管理，配車計画などが物流情報として集められ，それらの情報は，物流の各機能の円滑化と効率化に貢献している。

以上のような要素で構成される物的流通活動であるが，このような過程を経て物品を流すとき，トレードオフ関係を考慮する必要がある。工場の生産単位を上げ，1工場当たりの生産単位を大きくしていくと，規模の経済は発揮されて，経営効率は良くなるが，その企業全体の体系をフローとして見たとき，在庫の配分はどうなるのかということを検討しなければならない。ロジスティクスはフローで考える必要があるがゆえに，調達，生産から在庫管理というフローの中で全体最適を追求することが求められる。多国籍企業の在庫の適正管理は，世界のマーケットの動向（製品の数量や品揃えに対する顧客の要望）を見極めた上で行われなければならない。ロジスティクスの視点はマーケット・インであることは先に述べたが，つまり複雑な多国籍企業のロジスティクスの全体最適の基準をどこに置くべきかと考えたとき，それはグローバルマーケット（世界の顧客）の便益の向上にあると考えることができるだろう。⁽⁶⁾グローバル化した市場環境の中で，多国籍企業が調達，生産，販売といった主要活動を個別の視点で管理することは，経営効率の面あるいは顧客ニーズへの対応という面で戦略上の方策を持っていないことを意味する。多国籍企業の諸活動を，マーケット主導でひとつのシステムとして，有機的に連動させることがロジスティクスの基本的な要件である。

2-2 先進国における社会環境の変化とロジスティクス

社会環境の変化の第1は，高齢化社会の到来と人口の減少傾向である。⁽⁷⁾物流管理は，他の経営機能に比べて労働集約的な性格を持っている。先進国では，今後，労働者の高齢化と少子化によって労働力が不足することが予想され，物流管理に対する考え方を大きく転換しなければならない。このような労働力不

(6) 中田・湯浅・橋本・長峰（2003）181ページ。

(7) 中田（2004）46ページ。

足は、IC タグのような技術革新によって軽減されることが期待される。IC タグとは、IC チップを埋め込んだ札であり、ラジオ・フリクエンシー電波によって物流管理をする非接触型のデータキャリアである。この IC タグを物品につけることによって、荷揚げ、荷積みの確認作業において、労働者の作業負担を軽減することができ、作業効率も向上させることができる。

社会環境の変化の第 2 は、大気汚染や交通、住環境維持に関する法的規制の強化である。⁽⁹⁾ これらの法的規制には、排ガス規制法やリサイクル法などがあり、循環型社会の構築を目指す行政の方針に従うことが、企業の経営活動の維持にとって不可欠である。多様な国々で事業をおこなう多国籍企業にとって、各国の環境法規制に従うことは大きな負担となるが、Porter, M. E & Claas van der Linde (1995) によると、適切に設計された環境基準つまり環境規制は、製品製造の総コストを下げ、その製品価値を高めるイノベーションを後押しするとされている。企業はイノベーションを活かして、原材料やエネルギー、労働力などのインプットをより効率的に利用し、その結果、環境負荷を軽減するためのコストを相殺するという、資源生産性の向上が企業の競争力の鍵となる。⁽¹⁰⁾ 多国籍企業にとって、環境負荷を適正に管理することはその生産性の向上という意味で、競争力の向上につながるのである。

人口動態の変化や環境規制に対して、物流管理を個々の諸活動で対処することは困難になるだろう。最初からこれらの諸課題を組み込んだフロー・システムを開発することが現代の多国籍企業に求められている。つまり、個別の物流管理から、物流管理全体を見わたすことのできるロジスティクスの思想へのパラダイム転換が、複雑化した社会環境を乗り越える方策となる。

(8) 中田 (2004) 171ページ。

(9) 中田 (2004) 46ページ。

(10) Porter, M. E & Claas van der Linde (1995), 邦訳, 132ページ。

3 グローバル・ロジスティクスの展開

3-1 多国籍企業のロジスティクス・マネジメント

多国籍企業の多くは、国境を越えた統合を課題としている。物品のフローという面での統合は、グローバル・ロジスティクスという考え方のもとで、具現化されている。輸送や保管にかかわる国際物流コストを最小化するだけでなく、リードタイムを短縮し、原材料、部品、仕掛品、製品の在庫を削減することが求められているとともに、顧客の求めに応じたマーケット・インの物流管理が求められている。多国籍企業は地域レベルでロジスティクスを管理するため、地地域統括拠点（OHQ: Operational Headquarter）設置している⁽¹¹⁾。この拠点は地域での原材料調達、生産、販売を一括管理する機能を有し、ロジスティクスもその守備範囲にある。さらに、地域でのロジスティクス機能に特化した、国際調達拠点（IPO: International Procurement Office）を設けている多国籍企業も多い⁽¹²⁾。この拠点は調達を主要任務とし、地域の生産拠点で利用される原材料と部品を大量調達することにより、原価の低減を図るとともに、輸送コストの無駄を削減している。また、IPOは生産拠点に近い⁽¹²⁾ため、国際貿易に必要とされる取引コストなしに、生産に必要な原材料や部品の在庫調整を可能にしている。

多国籍企業の中には、調達に留まらず、販売物流拠点を有している企業もある。対象地域の製品を集中保管し、仕向地向別に出荷することにより、在庫削減や品揃えの拡充が可能になる。さらに、流通加工機能を併設して、集約したコンポーネントを組立て、再輸出している企業もある。コンポーネントの組立てでは、規模の経済を追求し、組立てを物流拠点でおこなうことで、次工程での在庫不足の不確実性が軽減される。

多国籍企業のロジスティクスは、上記のような拠点間を結びつけたネットワー

(11) 齋藤・矢野・林（2009）211ページ。

(12) 齋藤・矢野・林（2009）211ページ。

マーケット・イン志向のグローバル・ロジスティクス

ク構造となっている。そのネットワーク機能を担うのが、輸送サービスであり、それは、船会社、航空会社、フォワーダー⁽¹³⁾によって提供されることになる。多国籍企業の拠点立地が港湾近くに限られているわけではなく、従来の港湾間の輸送だけではなく、トラックや鉄道を結びつけた複合輸送の利用が拡大している。国境での迅速な通関管理や港湾での積み替えの効率化がネットワーク効率化の課題となっている。

企業活動がグローバル化するのに従い、諸活動を調整するうえでの情報システムの役割が重要になってくる。多国籍企業は、世界の調達、生産、販売、物流拠点をつなぐ情報システムの整備を行っている。グローバル情報システムの機能は、販売・生産計画の配信、出荷指示受付、船荷証券(B/L)配信、貨物追跡、在庫検索、最適輸送方法の選択などの情報提供によって構成されている⁽¹⁴⁾。貿易実務関連の情報システムとしては輸出入・港湾関連情報システム(NACCS: Nippon Automated Cargo and Port Consolidated System)があるが、これは日本に輸出入される物品に対する管理システムであり、世界的な物品の輸出入を一元化して管理するシステムは構築されていない。ゆえに、世界中で輸出入を繰り返し、数千社規模の取引先と物品の取引をしている多国籍企業にとって、独自の情報システムの構築は、市場のニーズを迅速に生産、販売機能に反映させるという意味で戦略上重要な要素となっている。

次項では、九州北部に集積する日本の自動車組立てメーカーが海外拠点とのグローバル・ロジスティクスをいかに構築し、ロジスティクスを効率的に進めるにあたってどのようなビジネスモデルを構築しているのかについて考察していく。

(13) フォワーダーとは、荷主から貨物を預かり、他の業者の運送手段（船舶、航空、鉄道、貨物自動車など）を利用し運送を引き受ける事業者を指す。

(14) 船荷証券とは、貿易における船積書類のひとつ。船会社など運送業者が発行し、貨物の引き受けを証明し、当該貨物受け取りの際の引換証となる。英語では Bill of Lading, B/L と略す。

(15) 齋藤・矢野・林（2009）213ページ。

3-2 九州北部の自動車関連産業のグローバル・ロジスティクスの現状⁽¹⁶⁾

九州北部には日産自動車九州、トヨタ自動車九州、ダイハツ九州、日産車体九州の4つの自動車メーカーが立地し、自動車産業の集積地域として九州北部を位置づけることができる。

日産自動車九州の場合、部品のおよそ50%が九州内で調達されている。事業所数ベースでは、調達先部品メーカー200社のうち約20%程度が九州北部に立地している。本州からの部品調達では、その多くを横須賀の追浜ロジスティクスセンターに陸上輸送し、その後、部品は横須賀追浜埠頭より苅田港自動車専用ターミナルに専用船でデイリー輸送されている。

トヨタ自動車九州も本州からの部品調達率が50%程度を占める。本州に立地する部品調達メーカーからの部品は、愛知県上郷に立地するロジスティクスセンターに陸上輸送され、その後名古屋港から北九州新門司ターミナルに専用船でデイリー輸送されている。

本州所在の部品工場からの九州自動車工場への部品輸送には、RORO 船を用いた海上輸送⁽¹⁷⁾が大きな役割を果たしている。日産、トヨタとも本州の部品調達を一度、追浜と上郷に集約していることによって、本州の部品メーカーは同じ部品を日産の追浜向けとトヨタの上郷向けに分けて輸送しており、本州内の陸上輸送の錯綜が生じている。このような問題は、海上輸送を担う企業別のRORO 船の積載率を高めることに起因しており、トヨタや日産といった組立てメーカーの物流の最適化が優先されており、全体最適を目指すロジスティクスの考え方には合致していない。

一方で、九州の自動車組立て企業は海外拠点からの部品調達を増加させてお

(16) 九州北部の自動車産業の考察については、根本・橋本（2010）第11章「国際部品調達に対応した国際コンソリデーション機能の強化:九州における海上輸送を活用した自動車部品調達ロジスティクス」を参考にした。

(17) roll-on/roll-off ship (RORO 船) は、フェリーのようにランプを備え、トレーラーなどの車両を収納する車両甲板を持つ貨物船のこと。車両甲板があるため、自動車は自走で搭載、陸揚げできるというメリットがある。

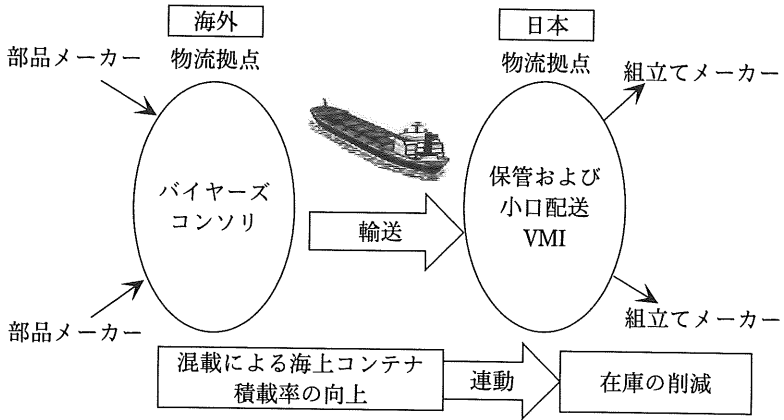
り、国際的な部品調達全体の最適の追求も課題となっている。全体最適の工夫として、バイヤーズコンソリ（多様な組立て企業の購入部品の混載）によって、国際的な部品調達の効率性が高まる。調達部品の保管についてもひと工夫必要である。たとえば、部品を使用する組立てメーカーの代わりにその部品のベンダー（輸入された部品を組立て企業に輸送する業者）が在庫の管理をおこなう⁽¹⁸⁾ VMI 保管機能が効率的な物流に貢献できるだろう。VMI の考え方のもとに、高付加価値製品の部品は日本のロジスティクスハブにおき、一般の高付加価値製品ではない製品の部品は海外の港湾ロジスティクス拠点において、部品供給機能を分散することで保管コストの効率化がはかれるとともに、市場ニーズに合った部品供給が可能となる。九州北部では自動車組立て工場や部品工場の集積が進んでいることから、高付加価値製品の部品の VMI 保管の場所として、港湾ターミナルの物流拠点の活用が期待される。国際的な部品調達及び VMI をモデル化すると図 3 のようなイメージとなる。

海外部品メーカーは、比較優位説の原則に基づいて立地することが国際分業上の原則である。たとえば A 国で、ワイヤーハーネス 1 単位を生産するための労働費用が他国 B と比較して少なければ、ワイヤーハーネスの生産は A 国で行われる。同様に燃料電池など、技術集約的な部品の生産に長けている B 国で、A 国に比して労働生産性が高ければ、つまり、A 国よりも少ない労働力でより多くの高性能蓄電池を生産できるとすれば、高性能蓄電池は B 国で生産されることになる。このように比較優位説にもとづいて国際分業することにより、国際的にみて、労働力の効率的活用がはかられる。

図 3 のモデルでは、高付加価値製品のための部品が日本に輸送され、組立てのための在庫部品がベンダーによって保管されることになる。低付加価値製品のための部品は、アジアの港湾ロジスティクス拠点で保管されることにより、

(18) Vendor-Managed inventory (VMI) は、ユーザーの需要に応じてベンダーの部品を供給することを可能にする。究極的には、顧客のニーズがベンダーの部品保管、供給に影響を与えることになる。

図3 国際海上輸送の効率化イメージ



（出所）根本・橋本編著（2010）217ページの図をもとに筆者作成

消費地に近いところで部品在庫の管理をすることで、より迅速で的確に顧客ニーズに応えることができる。部品の生産では労働生産性が優先され、在庫管理は顧客ニーズへの迅速対応といった2つの目標を連携させたロジスティクスが、現代の多国籍企業の国際分業ネットワークを支えている。

上述した九州北部における自動車組立てメーカーの中で、日産自動車は2011年に、日産自動車九州工場を母体とした日産自動車九州を独立させた。日産自動車九州は、日産の主力工場としてグローバル日産の自動車組立て拠点と物流拠点としての役割を担っている。日産自動車九州の立地する九州北部は、自動車部品製造業が集積しているがゆえに、海外拠点との連携に組み込まれることによって、調達部品の相互補完ができれば、北九州の立地の優位性が発揮されるといえよう。

以上のような九州北部の自動車組立メーカーの事例から、グローバル・ロジスティクス・ネットワークの構築の重要性が多国籍企業の戦略課題であることが明らかになってくる。そのロジスティクスの目標は、コストの削減であり、納期の短縮であるが、更に重視すべきことは、顧客のニーズに迅速に応えること

マーケット・イン志向のグローバル・ロジスティクス

ということである。次節では、顧客志向の視点で、ロジスティクスを考察していく。

4 ロジスティクスに求められる機能

4-1 マーケティングのなかのロジスティクス

マーケット・インとは、市場志向、つまり顧客志向を意味する。このマーケット・インの考え方は、市場（顧客）の側に立ってその市場（顧客）の要求に対応することを目標に、製品の供給をおこなう経営思想あるいは仕組みである⁽¹⁹⁾。つまり、マーケット・インでは、市場（顧客）のニーズをつかみ、そのニーズに合わせて製品開発が行われ、そのニーズに合わせた方法で製品が供給されることが戦略課題となる。それに対してプロダクト・アウトは、企業側の考えた製品があり、企業側の立てた生産計画に基づいて作られた製品を、企業の主導の流通経路で市場（顧客）販売していくという考え方である。ロジスティクスとは、マーケット・インを重視して、物流を構築していくことである。それは、市場（顧客）の側から物品の流れを系統立てていくことなのである。最終的なロジスティクスの戦略目標は、物流効率の追求と市場適合の高度化である⁽²⁰⁾。企業として物流効率の向上は当然達成されなければならない目標であるが、それにはある一定の限界がある。ゆえに、企業の独自性（競争優位性）が発揮できる領域、特に世界の多様なマーケットを視野に活動する多国籍企業のロジスティクスにおける優先課題は、市場適合をいかに成功させるかということになる。その方策は、①自社の戦略としての市場適合のあり方を明確にする、②その市場適合のあり方に対してそれを実現する物流フローを設定する、③そのフローを顧客にとっての満足度を高めるような物流システムを構築することである⁽²¹⁾。多国籍企業のロジスティクスで優先されるべき経営課題は、企業にとっての好

(19) 中田（2004）67ページ。

(20) 中田（2004）70ページ。

(21) 中田（2004）70ページ。

都合な効率性ではなく、世界の顧客満足を最大化することなのである。

顧客へのサービスの向上という要素は、多くの産業において競争上の重要課題⁽²²⁾となっている。たとえば、自動車産業であれば、コンベアによる流れ作業とジャストインタイムという生産管理上の工夫によって、製造期間が短縮され、顧客に対して時間という面で満足度を高めている。大規模スーパーマーケットチェーン店に食料品を供給する卸業者は、自社の在庫を最小限に留めながらも、スーパーマーケットの棚を多様な製品で満たさすよう、在庫管理の工夫をしている。この工夫も顧客の満足度を高める大きな要素である。「迅速さ」と「品揃えの多様性」という側面で顧客満足を高める戦略は、現代の多国籍企業にとって、重要な課題となっている。世界に分散する生産拠点間での部品調達の効率化、旺盛な需要能力のある国での多様な製品供給といった多国籍企業の物品管理技法が、つまりマーケット・イン志向のロジスティクスの推進が、顧客満足増大の要因となっている。

4-2 グローバル・インテグレーターの出現

世界の顧客満足を第1に追求する多国籍企業にとって、自社の物流関連の経営資源（人材、輸送手段、情報システムなど）のみで市場に対応することは難しくなっている。より迅速にかつ的確に需要を満たすプロセスが、多国籍企業が世界市場で成功を果たすうえでの必須条件となっているからである。つまり、これらの条件を満たすためには、企業外部の経営資源を活用するという選択肢があり、このような外部資源を有効活用することによって多国籍企業自体のロジスティクスが強化される。外部資源の活用とは、グローバル・インテグレーターという国際的な輸送ネットワークを保持しているコングロマリット型の巨大物流総合企業を利用することである。たとえば、FedEx, UPS, DHLなどの企業がグローバル・インテグレーターと呼ばれている。これらの企業は荷主

(22) 丹下（2010）256ページ。

マーケット・イン志向のグローバル・ロジスティクス

に代わって、より専門的な管理技法を駆使して、グローバル・ロジスティクスをおこなっている。グローバル・ロジスティクス・ネットワークを独力で整備するよりも、アウトソーシングすることで、多国籍企業の管理上の負担は軽減される。欧米のグローバル・インテグレーターとして、DHLは1969年、FedExは1984年、UPSは1987年に日本に進出している。

20世紀は製造企業主導の時代であったのに対して、21世紀はマーケット主導⁽²³⁾の時代である。20世紀の経営上の課題はより良い製品を低価格で提供することであった。21世紀の経営課題は世界中の顧客の多様なトレンドに応えたとともに、迅速に消費者の求める製品を提供することである。グローバル・インテグレーターは、世界各国へ物流ネットワークを拡張し、世界の多様な荷主の物品を取り扱うようになった。マーケット主導の経営環境では、グローバル・インテグレーターを介在させたロジスティクスの構築が、多国籍企業が顧客に対して「迅速さ」と「品揃えの多様性」の提供という付加価値を生み出すことになる。

5 おわりに

ロジスティクスに似た概念として、サプライ・チェーン・マネジメント(SCM)という概念がある。サプライ・チェーンとは、原材料の調達から最終消費までの業務の流れを1つの大きな供給のチェーン(鎖)としてとらえたもので、サプライ・チェーン全体を管理することがサプライ・チェーン・マネジメント⁽²⁴⁾である。サプライ・チェーン・マネジメントとロジスティクスとの違いは、前者の管理対象がビジネスプロセス全体を対象としているのに対し、後者の管理対象は、あくまで「物理的な財のフロー」を管理するということである。サプライ・チェーン・マネジメントは経営戦略のすべてを1つの鎖の上で構築するという考え方であり、その中の重要な構成要素として、ロジスティク

(23) 丹下(2010)266ページ。

(24) 藤野(1999)16ページ。

スが位置付けられる。国際的な競争が激化する中で、顧客起点のサプライ・チェーン・マネジメントは、これまで考察してきた顧客起点の物品フローの管理というロジスティクスの実践に支えられることになる。

マーケット・インという考え方でロジスティクスを考えると、顧客が製品を手放した後の財のフローをも企業は考慮しなければならない。使用済み容器、使用済み耐久消費財、産業廃棄物などの回収、再利用、処理など、物流の静脈に着目したロジスティクスをリバース・ロジスティクス⁽²⁵⁾という。

現代の多国籍企業のロジスティクスは、企業全体の業務活動を鎖として捉えるサプライ・チェーン・マネジメントの柱となり、多国籍企業の競争力の源泉となりうるのである。そして、従来のロジスティクスが物品の流れの動脈に注目していたのに対して、物品の流れの静脈を考慮した多国籍企業のロジスティクスの展開は、世界的な資源枯渇や環境問題の深刻化に敏感になっている社会情勢において、競争優位を構築する大きな要素となっている。社会の一員として、多国籍企業が地球環境保護への対応で社会に貢献することをそのロジスティクスに組み込むことは、多国籍企業の世界への市場展開を左右する重要な条件となっている。

【参考文献】

- Porter, M. E. & Claas van der Linde (1995), "Green and Competitive: Ending the Stalemate", *Harvard Business Review*, September-October. (『ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー』2011年, 6月号)
- 川嶋弘尚・根本敏則編著(1998)『アジアの国際分業とロジスティクス』勁草書房。
- 國領英雄編著(2003)『現代物流概論(2訂版)』成山堂書店。
- 齋藤実・矢野裕児・林克彦(2009)『現代ロジスティクス論：基礎理論から経営課題まで』中央経済社。
- 佐久間信夫編著(2002)『現代の多国籍企業論』学文社。
- 丹下博文(2010)『企業経営のグローバル化研究：マーケティングからロジスティク

(25) 中田(2004)172ページ。

マーケット・イン志向のグローバル・ロジスティクス

スの時代へ（第2版）』中央経済社。

中田信哉・湯浅和夫・橋本雅隆・長峰太郎（2003）『現代物流システム論』有斐閣アルマ。

中田信哉（2004）『ロジスティクス入門』日本経済新聞社。

中田信哉・橋本雅隆・嘉瀬英昭編著（2007）『ロジスティクス概論』実教出版。

根本敏則・橋本雅隆編著（2010）『自動車部品調達システムの中国・ASEAN 展開：トヨタのグローバル・ロジスティクス』中央経済社。

藤野直明（1999）『サプライチェーン経営入門』日本経済新聞社。

宮下正房・中田信哉（2004）『物流の知識（第3版）』日本経済新聞社。

湯浅和夫（2009）『物流とロジスティクスの基本』日本実業出版社。