

# サプライチェーンの再構築に向けて

竹下氏 海上輸送、航空輸送、地政学的影響などを踏まえ、物流の現状は。

西ヶ谷氏 サプライチェーンはまさに大混乱している。特に海上輸送は大変だ。分かりやすいのは今春起きたスエズ運河での大型コンテナ船座礁。世界的に大きな影響が出た。スエズの話がアメリカにつながるの、船の運航は、欧州から日本を経由し、アメリカに向かう振り子のように左右に動いているから。一つのボトルネックが起きると、すべて



西ヶ谷氏

てが遅延する。

もう一つはコンテナ不足。米中関係の先行き不安もあり、2019年ごろコンテナの生産を前年比40%くらい抑制した。輸出は昨年8月、9月にかけて急浮上したが、コンテナが不足しているところに急回復したため、コンテナも船のスペースも足りず、船の予約が取れない事態が続いた。海上運賃は3倍にも4倍にもなった。またアメリカの西海岸ではコンテナを下す荷役労働者がコロナの影響で1000人近く不足し、コンテナを下せず船が沖待ちしている。来年の7月にアメリカ西海岸の港湾労働者の労使交渉がある。ストライキも予想され、サプライチェーンを滞らせないよう方法を考えなくてはならない。

## 一つのボトルネックですべて遅延

航空輸送は値段が高いが、納期を間に合わせるため使われている。しかし、旅客機は多くが運休で、貨物専用機も限られ、値段も通常の3倍以上に跳ね上がっていて、世界各地で飛行機の奪い合い状態。竹下氏 メーカーサイドの影響は。



西氏

西氏 「現地に合ったものを現

地で作る」というメーカーの動きが出ていたところにコロナの騒ぎ。これで海外に行けなくなってしまう。ウェブでは現地の人に作業の細かな指示を出したり、トラブルの対応は難しい。往復で2週間ずつ隔離されるのを覚悟で行ってしまったのも非効率。そんな中でサプライチェーンの問題がある。国内に製造現場が戻ってきた付加価値の高いものもあるが、それもいずれ海外に出ていっ

### ◇パネリスト

- 西ヶ谷嘉明氏 鈴与専務取締役 ロジスティクス事業本部国内事業統括
- 西 信之氏 協立電機社長
- 太田 智之氏 みずほリサーチ&テクノロジーズ調査本部チーフエコノミスト

### ◇コーディネーター

- 竹下誠二郎氏 静岡県立大学経営情報学部教授 (当懇話会研究部会長)

てしまうと思う。

太田氏 サプライチェーンの中で何が一番問題かというところ、柔軟性とか強靭性を確保するためにコストがかかることだ。国内に生産を戻すにしても、高くなったコストをだれが負担するのか。付加価値の低いものは新興国で作らざるを得ないという前提に立って国の関係を構築していく、もしくは企業同士の関係を構築していく、そういう視点が重要なのではないか。

竹下氏 在庫に対する意識の変革はどういう見直しをして

いるのか。

**西ヶ谷氏** 在庫は物流業界では「罪な子（罪子）」とされていたが、最近は適正な在庫は持たなければならぬと言われている。今回のような混乱はまた起こる可能性は十分ある。海上輸送では、船の遅延で無駄な在庫が増えているし、船にも港にも在庫がある。これをどうやって適正にしているかが、物流で言う見える化、可視化。輸出側と輸入側が、事が起こった時のために費用負担も含めてどういう手段で輸送するかある程度決めておかないと現場はパニックになる。適正な在庫を持たないと供給責任が問われることになる。

在庫を持つためには倉庫のスペースが必要になるが、すぐスペース確保できるわけ



竹下氏

はない。優先順位があるからだ。船会社も航空会も同じだと思う。日ごろからの信頼関係が一番大切だ。

**竹下氏** 多くの問題点を提示してもらった。「万が一」の状況に備えて西さんの業界、御社の海外での対応、計画はどうか。

**西氏** 変数の多い複雑な連立方程式を解くような問題。海外の商売は為替リスク、政治リスクだけでなく民族リスクがある。以前、中国の企業に弁護士を使ってソフトのデッドコピーをやめさせようとしたところ、「見てくれ、本家本元から訴えられるほど同じものだ。でも値段は半額」と触れ回られてしまった。インドでは、口頭で詰めた内容と契約書が異なっていたことも。こういう発想は私たちにはない。文化的リスクも含め、経済合理性、安全保障の問題、為替リスク、いろんなものを考えて最適の、もしくはベターな相手を選んでいくことが日本の企業に求められると思う。

**竹下氏** 民族リスクという概念は今後、地政学的なプレッ

## 民族リスクが新たな課題に

チャーの一部として表れてくるのか。

**太田氏** 間違いなく表れてくるだろう。新興国だからではなく、その国々で文化、考え方の価値観が違うため、その変数は難しい。重要なはその方程式の目的関数が企業によって違ってくる。目的関数



太田氏

によって民族リスクや文化リスクの感応度、変数に対する振れ具合が変わってくるので、そこを押さえなくてはならない。また、効率性に関しては、安全保障と人権はそれを上回るものだと認識しておくことが必要。今後、地政学的影響が大きくなる中で、デカップリングは間違いなく進む。価値を守るために市場を分けていく動きになるからだ。ビジネスにとってリスクでもあるがチャンスでもある。

**竹下氏** アメリカと中国の覇権争いの次の段階について物流や人の立場から分析を行いたい。

**太田氏** 今は中国包囲網で一致しているが、次に来るシナリオを考えると、西側陣営の中で主導権争いになるはず。アメリカ同様欧州も同じような戦略に出る。日本は安全保障をアメリカに委ねているため、ある程度主張に従わざるを得ないと思うが、もったしたたかにならなくてはいけない。中国との関係は日本の地理的事情もある。安全保障や価値観にかかわらなければ、中国と取引をし、その利益を次のために投資する、そういう循環をやるくらいにしたたかな戦略を政府も企業も持たないと、地政学的影響がうずまく世界の中で生きていけない。

**竹下氏** したたかさ、柔軟性は日本の組織で欠落している部分だと思う。オープンイノベーションに代表されるように各異業種が連合を組むような機運や現状を打破しようとする動きはあるか。

**西ヶ谷氏** デジタル化によつ



でデータウェアハウスを構築し、複数の業者からの情報を一つにまとめ可視化していることが求められる。業者は得手不得手がある中で物流は動いている。情報を共有するデータベースが必要だと思っている。物流ルートでは、中国から鉄道で欧州に輸送する取り組み、北極海を通って欧州に運ぶなどの新ルートが構築されるだろう。わが社では、メキシコ西海岸の港から陸送でアメリカに輸送する挑戦も

している。

**西氏** 話は少しずれるが、私は日本の未来は決して暗くないと思う。資源も、国として守るべき産業もないから、世界で一番安い物、一番いい物をどこからでも選べる。これは素晴らしいこと。今はデータの時代で、G A F A に対して悔しい思いはしているが、日本人の技術力は全く心配していない。何もないところから新しいものを生み出す力がある。多少の凸凹はあるだろうが、未来は明るいと感じている。

**竹下氏** サプライチェーンの改善、緩和の観点で、日本企業はどんなしたたかさを持ってこの状況に取り組むべきか。

**太田氏** 日本は格差が広がっていると言われながらも、非常に均一、人の能力もスキルも均一で優秀。ワクチン接種の急加速のようないい面も出せるが、その利点を上手く活用する視点が無い。日本人には、儲けるのは悪といった倫理観や、謙虚すぎる部分があるが、したたかさというのは、みんなが幸せになって自分も

## 日本人に求められる「したたかさ」

儲かればいいではないか、という発想。

**竹下氏** 静岡県は経済的な立地条件も素晴らしいし、流通、サプライチェーンを含めた難題に関してチャレンジできるいいポジションニングだと思う。取り巻く課題をチャンスに変えるには。

**太田氏** 静岡県だけでなく日本人に足りないのは、事実を客観的に評価するところかもしれない。素直すぎるがゆえに与えられた情報を信じてしまう。ポテンシャルは高いので、それを意識するだけで伸びる余地が高いのではないか。そのためにはDXなど見える化の投資も必要だし、県内東・中・西のコーポレーションも重要になってくる。それが強みになると認識している。

**竹下氏** 日本の半導体分野でのしたたかな戦略というのは、どういうことが必要になってくるのか。

**西氏** 半導体には2種類ある。ダイラムのように大量に作ってバンバン売るもの、それと特定な用途に向くもの。この2つに多分分かれて

いく。大量に作るものは生産設備を一気に作ってしまえばいいが、もう一つ違う道が日本にはあるのではないかと。またコンデンサーでは日本が圧倒的に力を持っている。半導体そのものでなくても、その周りを含めてやりようはいくらでもある。

**竹下氏** 物流でのしたたかさは。

**西ヶ谷氏** 東名が2本通り、人の流れ、物の流れがかなりスムーズになった。中部横断道も清水から甲府に向けて間もなく全線開通するので、今までは長野、山梨、関東圏、名古屋圏に流れているものが、また見直されてくるのではないかと。物流で大きなチャンスというのは交通インフラが変わることだと思うので、なんとか生かしたい。

**竹下氏** 物流、人、物、地政学的な内容から次の段階、次の次の段階まで踏み込み、そして「したたか」というキーワードも出た。非常に色彩豊かな、かつ深みのある論議をさせていただいた。