

松 山 大 学 論 集
第 32 卷 第 3 号 抜 刷
2 0 2 0 年 8 月 発 行

企業活動と貿易取引

—— 製造業を中心にした企業の海外活動と貿易取引との関係 ——

上 羽 博 人

企業活動と貿易取引

—— 製造業を中心にした企業の海外活動と貿易取引との関係 ——

上 羽 博 人

は じ め に

貿易・投資の規制緩和、物流、情報・通信システムの高度化と普及、グローバルな規格の統一（標準化、汎用化）、国際間の法令・ルールを整備と国内の法令・ルールの統一化、国際工程間分業の拡大と細分化、外部経営資源の拡充などにより、効率的にグローバルに経営資源の最適配置（内部化）と最適利用（アウトソーシング）ができるようになってきた今日、企業活動の範囲（企業のボーダレス化、多国籍化）と国の枠（国境）にズレを生じている。グローバル化する経済のなかで企業間競争は激化し、国内外の経営資源を効率的に利用することから、企業は競争優位の維持や利益の拡大を目指し、ノンアセット化、無国籍化の傾向を強めている。

企業活動のグローバル化の発展段階には「輸出・輸入」、「海外直接投資」、「技術移転」、「戦略的提携」などがあるが、どんなに海外活動の形態が変化し取引される財（貨物）の形状や性質が変わっても利益獲得につながるため貿易取引は継続することになる。そして、活動形態の種類により貿易取引にも特徴が出る。たとえば時間（リードタイム）、コスト、財（貨物）の所有権、責任、スループット／キャッシュフロー、間接的利益などにより、取引される財（貨物）の形状や性質、契約形態、当事者、決済方法、マネジメントの導入度合いなどが変化するのである。すなわち、G-SCM/GVC(Global - Supply Chain Management：グローバル供給連鎖管理／Global Value Chain：グローバル価値

連鎖）が普及することで貿易取引システムが伝統的な荷主（企業）や貿易取引関係企業による縦割りで単純な仕組み（たとえば垂直統合）から、複雑ではあるが迅速性、柔軟性を持つ仕組み（たとえば、垂直水平分業）に変化している。

経営資源の選択と集中によりアウトソーシングが増加しているが、これはリンクである物流、情報・通信システムの高度化と普及なくして成立しない。すなわち、リンクの高度化や普及がなければ遠隔地（ノード）にどんなに良質な経営資源があっても利用できない。

貿易・投資の規制緩和や情報・通信システムの高度化と普及、グローバルな規格の統一、国際間の法令・ルールの整備と国内の法令・ルールの統一化が進んでも、物流システムの高度化と普及がなければ輸出国の財（貨物）を輸入国に効率的に持ち込めないため、国際分業の効果は小さく、物流システムは円滑な貿易取引システム、G-SCM/GVCを構築するうえでの「キー」ともいえる。そして物流は貿易取引システムにおいて電子化できない要素（制約）であり、さらに貿易取引の最大の制約である貿易管理を内包化しており、物流にそれ以外の業務を移転し一括処理することで迅速性や柔軟性を向上できる。これは、企業活動のグローバル化が進み利益の効率的な回収のため貿易取引のG-SCM/GVC化が進められ、制約の減少、スループット／キャッシュフローの向上が注目されているからである。

ここでは、まず荷主（企業）のグローバル化と貿易取引の関係について、次に物流企業と貿易取引の関係について論じる。

I. 国際経営と貿易取引

1. 企業の海外活動の変化と貿易取引

企業活動と貿易取引の関係について論じるにあたり、企業の形態以外での論点は、各企業の海外での活動、すなわち経営資源との関わりである。

財（貨物）の加工・製造や場所を変えることにより利益を獲得する企業（製造業、流通業）は、海外に市場を求め国内の独立企業から多国籍企業に変化する

る過程で、「輸出・輸入」、「海外直接投資」、「技術移転」、「戦略的提携」などの活動の質的变化が生じる。これらの変化は企業の海外活動が本格化する初期の段階（1960年代）ではこの順番に従っていたが、今日のようにグローバルに良質な経営資源の拡充が進むとともに企業間競争の激化した状況では、これらの変化が順番に生じるのではなく、経営環境の変化（企業間競争、投資環境、外部経営資源の拡充、利益や競争優位、リスクヘッジ、時間など）を考慮に入れ複合的に行われている。こうした複合的な方法を同時に行える背景の一つには物流、情報・通信システムの高度化や普及がある。そして企業の海外活動がいくら変化しても、財（貨物）の移動（商取引）は形を変え常にあるわけで、貿易取引は経営環境に対応し、財（貨物）や取引の形態が変化している¹⁾。

財（貨物）の変化では、伝統的な輸出・輸入においては原材料（鉱石・石炭、穀物、液体などのバルク貨物）や製品が主であったが、海外直接投資、技術移転、戦略的提携では原材料や製品だけではなく付加価値が低く細かい素材、部品、中間財までが含まれようになってきた。さらに市場環境に合わせた緻密なG-SC（Global - Supply Chain（グローバル供給連鎖））が形成されている。このことは、1970年代を境にして部品や中間財の貿易取引量が急速に増加したことから理解できる²⁾。すなわち、貿易・投資の規制緩和、物流、情報・通信システムの高度化と普及、グローバルな規格の統一、国際間の法令・ルールを整備と国内の法令・ルールの統一化、外部経営資源の拡充、これを基本とした経営戦略の変化などによりグローバルな経営資源の最適配置と最適利用、産業集積の形態、産業構造が変化しているため貿易取引される財（貨物）の内容が変化したのである。

取引の形態の変化では、輸出・輸入においては独立企業の企業間貿易取引、海外直接投資においては多国籍企業の企業内貿易取引、技術移転や戦略的提携においては独立企業の企業間貿易と多国籍企業の企業内貿易取引の折衷的な仕組みなど企業活動の形態により貿易取引に違いが生じたことである。

企業間貿易、企業内貿易の折衷的な仕組みとは、外部経営資源の拡充、アウトソーシングが拡大するなか、企業間貿易取引でありながら送金決済、ネットティング、FinTech など迅速な決済手段を用い、財（貨物）の移動を企業内貿易のような迅速性、安全性、信頼性を維持するものである。この方法はノードである荷主（企業）自身が行うことは難しく、リンクである貿易商社や物流企業のような貿易取引関係企業が中心となる³⁾

グローバルな企業間競争の激化、経営資源の選択と集中、アウトソーシング、国際ネットワーク型工程間分業、国際企業間工程間分業の拡大など G-SCM/GVC の構築が進むなか、そこで行われる業務は企業内取引と同じ迅速性、柔軟性、安全性、確実性が求められる。これは「変化させることが難しい伝統的な貿易取引システム」において「準（仮想的）企業内貿易取引」を構築することが求められているわけで、中心となる当事者（リンクである貿易商社や物流企業のような貿易取引関係企業）が必要な人材の調達やライセンスの獲得、関係企業の M&A、クローズド・アウトソーシング（戦略的アウトソーシング）などにより業務の内包化を進め、業務間の制約を最少化する⁴⁾。すなわち、変化させることが難しい伝統的な貿易取引システムにおいて業務の当事者を変更させることで迅速性、柔軟性、安全性、確実性を向上させるのである。

GVC とは、「主活動である生産システムの分業工程（経営資源）をグローバルに最適配置、最適利用（ノード）するとともに、物流、情報・通信システム（リンク）の高度化と普及により効率よく連結し、さらに支援活動により最小の経営資源で最大の利益を享受できる能力」である⁵⁾

2. 企業の海外活動の発展段階

(1) 輸出・輸入（独立企業の企業間貿易）

関税関係法令的にいうと、輸出とは外国へ商品を販売・送り出すことをいい、輸入とは外国から商品を購入・持ち込むことをいう。両者は外国の取引相手と商品の売買を行うことである⁶⁾

輸出・輸入は独立企業の企業間貿易，多国籍企業の企業内貿易の両者で行われており，伝統的には原材料と製品の交換である国際垂直分業に基づくものから，近代的な原材料，素材，部品，中間財，製品の工程間分業による国際水平分業，国際垂直水平分業に基づくものまでさまざまである。

ここでは「企業の海外活動の発展段階」という点から，代替性の高い財（貨物）の取引である独立企業の企業間貿易取引に焦点を絞って説明する。代替性が高い財（貨物）の取引とは，最終製品のようにメーカーが異なっても使用目的が同じ財（貨物）であり，なんらかの理由で特定ブランドが欠品を生じても他のブランドで迅速に代替できる財（貨物）である。

国内の独立企業の輸出・輸入とは，海外に特殊関係（親子関係（経営上深い関係））がある現地法人，子会社，関連会社などがない貿易取引である。そのため，独立企業は自らのコストと責任により海外に取引相手を見つけ貿易取引を行う。

一般的に企業が創業された段階では独立企業は国内市場を開拓し次の段階として輸出・輸入へと活動を変化させ，必要があれば直接投資を行い多国籍化していく。1960年代以前のように物流，情報・通信システムが高度化，普及していない在来貨物船の時代では，物流コストが比較的高く，財（貨物）の物流コスト負担力が問題になり，付加価値が低く細かい素材，部品，中間財の物流が効率的に行えないことから企業（特に製造業）の多国籍化，国際工程間分業が進まなかった。そして，独立企業が取引する財（貨物）は基本的に原材料と製品となっていた。在来貨物船の時代の貿易取引／国際物流の最大の制約の一つが輸送手段（運搬具）に財（貨物）を直接積載する荷役であった。原材料はベルトコンベア，真空ポンプ，バケットなどが利用でき，大型専用船でも短時間，低コストで荷役できることから規模の経済性を活かしたバルク（バラ積み，裸貨物（bare cargo））物流が可能であったためである。他方，製品は財（貨物）ごとに特殊な技術（特に包装，荷役）が必要となり時間とコストが増加するとともに，紛失，毀損，盗難なども多く発生していたが，付加価値が高く（フル

セット型産業集積による) 物流コスト負担力もあったため可能となっていた。すなわち、付加価値が低い部品、中間財などの効率的な貿易取引はユニットロード化(コンテナ化)を待たなくてはならなかったのである。

日本は四方を海に囲まれ、外国の経営資源を簡単に連結できなかった。また、近隣諸国に日本と同等の経済発展をした国が少なかったことから、産業のフルセット型の集積を形成し、海外から安い原材料を輸入、国内で最終製品を生産し高い付加価値を付けることで在来貨物船の時代の割高な物流コストを負担し積極的に輸出(加工貿易)を行ってきた。他方、北米やEUのように陸上物流(トラック、鉄道)、河川物流が行える地域では国間の物流が効率的に行える範囲内(主に中近距離)で付加価値が低く細かい素材、部品、中間財であっても貿易取引が古くから行われ国際工程間分業が普及していた⁷⁾。このため、EUでは伝統的に1つの国に特定業種のフルセット型の産業集積があっても、すべての産業においてフルセット型を形成せず相互依存の関係にあり貿易依存度も高くなっている⁸⁾。

最終製品の輸出・輸入(企業間貿易取引)の特徴は、財(貨物)は、製造業間では原料や素材、部品、中間財が、製造業と流通業及び流通行間での取引では製品が主である。そしてシステムは、売主・買主の信用度が低いことから一般的に安全性の高い荷為替手形決済の中の信用状決済が利用される場合が多い。これは、財(貨物)を送付しても代金が振り込まれるのか、代金を振り込んでも財(貨物)が到着するのか、納期は守られるのかなど、商取引上のさまざまな不安が発生するためである。

G-SCにおいては、輸入側すなわち市場の情報がリアルタイムで入手できないうえ、情報が通過する当事者が多ければ歪められ、過剰在庫などのリスクが高まる(ブルウィップ効果)⁹⁾。また、取引が比較的消費者に近い輸入サイドの企業にコントロールされ、輸出側のリスク(貿易取引だけでなくSC全体に関わる問題)が高まりやすいこともある。

(2) 海外直接投資と貿易取引（多国籍企業の企業内貿易）

海外直接投資とは、企業が海外に経営権を持った現地法人や工場、事務所などの投資を行うことで、企業内分業－企業内貿易－企業内技術移転が生じる。現地企業の証券を買い入れる経営権を持たない間接投資とは異なっている。すなわち、海外の立地特殊的優位と企業特殊的優位がマッチした場所に調達－生産－物流－販売（SC）の拠点をグローバルに最適配置することである。海外直接投資の形態や位置は、貿易・投資の規制緩和、物流、情報・通信システムの高度化と普及、グローバルな規格の統一、国際間の法令・ルールを整備と国内の法令・ルールの統一化、外部経営資源の拡充など、国際分業工程や経営環境などに合わせて変化していく。

国内の独立企業が海外直接投資を行う理由はさまざまで、たとえば、国内生産コストや為替コストの増加、国内市場での非効率な利益回収、輸入国での貿易規制強化、親会社・主要取引先の海外移転などである。

海外直接投資の歴史は古く初期は一次産品（地下資源、農水産物）を中心にした限定的なものであった。ウェーバーの「産業立地論」では、「原材料供給地」、「市場」、「中間」の立地の特性が「労働コスト」、「輸送コスト」、「集積の利益」から論じられているように、財（貨物）が効率よく安全に物流できるかどうかを経営資源の立地にも大きな影響を与える。そして、1980年代からの輸出指向型工業化政策ではハードウェアのメインとなる FTZ/EPZ（Free Trade Zone/Export Processing Zone：自由貿易地域／輸出加工区（飛地））を整備する場合には、必ず SC を意識した近代的な港湾や空港、道路などの整備も同時に行われる¹⁰⁾

海外直接投資が一次産品（地下資源、農水産物）から工業製品へ、集積から分散へ、原材料と製品の単純な国際垂直分業から素材や部品、中間財も加わったグローバルな経営資源の最適調達、最適利用による国際工程間分業、迂回貿易、輸出国から輸入国の逆転などへ急速に変化していったのは1960年代からである。産業集積においては1960年代以前の効率よく物流できない時代（在

来貨物船の時代)のフルセット型から G-SCM/GVC を前提としたサテライトや流通加工の分散型へ変化している。すなわち、「最適な経営資源の配置(立地)=最適な財(貨物)の移動(分業=物流)」を意味している。

1960年代以後、財(貨物)や情報が自由に迅速に移動することが可能となり、国が持つ立地特殊的優位と企業が持つ企業特殊的優位を効率的に融合できるようになることで、直接投資をグローバルかつ最適に行えることから、国際ネットワーク型工程間分業が構築でき、SCのネットワークの性能がその中に属す企業の競争優位に大きな影響を与えるようになってきた。

たとえば、日米間の自動車産業(市場立地型)における輸出・輸入、海外直接投資の歴史において、1980年代からそれまでの貿易摩擦を緩和するため日本企業は北米に完成車の組立工程を移転し、それに追隨して現地調達できない部品、中間財の工程やサプライヤーが移転しサテライト型の産業集積を構築していった。しかし、車の部品は30,000点以上あり、サテライト型ではすべての部品が賄えないことから、不足する財(貨物)をフルセット型や相互依存関係にあるサテライト型から JIT で供給される体制へ変化した。そのため日米間の取引される財(貨物)は完成車から素材や部品、中間財へ変化し、日本から米国以外の国へ直接行われていた完成車の輸出も時間やコストを考慮し北米など海外直接投資受入国から行われるようになり、一部の車種は日本への逆輸入も行われ G-SC の流れが変化した。こうした G-SC の変化は生活雑貨産業、繊維産業、家電産業、エレクトロニクス産業(中間立地型)でも生じている。特に東アジア/東南アジア地域への産業の生産拠点の移転は船舶物流(海上物流)を有効に利用して全世界に供給できるメリット(立地特殊的優位)がある。

海外直接投資(企業内貿易)による貿易取引の特徴は、財(貨物)は、原材料や製品だけではなく付加価値が低く細かい素材、部品、中間財が増加したことである。システムは、多国籍企業が行う企業内貿易取引は特殊関係(親子関係)であり取引相互間の信用度が高いことから、決済が送金やネットティング、FinTech などで行えるため、企業間貿易取引の信用状決済のように金融業の法

令・ルールに拘束されることなく物流企業、流通業の書類だけで取引が行える。そして生産や貿易取引に関わる複数の業務を並行して進めることができ、迅速性、柔軟性、低廉性が高まる¹¹⁾ さらに貿易取引量が増加し、国の相互依存関係、為替など財（貨物）の移動だけではなく貿易取引に直接的、間接的に関連する分野との関係を深めたのである。

(3) 技術移転と貿易取引

技術移転とは、技術を他の施設や企業に移すことであり、技術援助、ライセンス、M&Aによる技術入手も含まれる。一般的には高位の技術を持つ企業が低位の技術しか持たない、技術を必要としている施設や企業に移すもの、高度な製品を生産するにあたり自社の経営資源だけでは限界があり他社と技術を交換しなければ製品を完成させることができない場合などに行われる。グローバルに移転するのは、経済開発支援（輸入代替工業化政策に伴うなど）、現地経営資源の有効利用や市場確保などである。技術移転の内容は目的や契約により異なるが、製品の販売に伴うものや意図しないもの、悪意の技術流出もある¹²⁾

技術移転は、「直接投資を伴わないもの」、「直接投資に伴うもの」、「戦略的提携によるもの」の3つに大別できる。

1つ目の「直接投資を伴わないもの」とは、直接投資の意味があまりない、行えない場合である。たとえば前者ではブラウンフィールド・インベストメント（M&A）など既存の設備があり技術移転だけで対応できるものであり（企業内技術移転）、後者は、途上国の輸入代替工業化政策により財（貨物）の輸入や直接投資が国により制限されている場合などで、設備（ハードウェア）は技術受入国側が準備し外国企業は技術移転だけを行う。ノックダウン生産、軽工業の技術の移転（企業間技術移転）である¹³⁾ ただしこの技術移転では、ハードウェアだけではなく移転した技術が咀嚼できる人材やソフトウェアなどの条件も整備されていることが必要であり、外国企業が移転を行うのは将来的に

受入国の経営資源の利用や市場確保などのなんらかの利益が期待できる場合である。

物流、情報・通信システムの高度化と普及と技術移転により、先進国と途上国間に「負のスパイラル」、すなわち、最初の技術援助が途上国企業の優位な初期条件（教育水準、法令・ルール、立地、為替など）により先進国市場内での競争優位を生み出し、それが先進国企業の競争劣位を招くとともに技術者／技術の途上国企業への流出、途上国製品の質的向上／競争優位の向上につながり、先進国企業が駆逐されることになる。特に独立企業間の企業間技術移転では多国籍企業の企業内技術移転のような他の要素（ライセンス、送金など）を母国にもたらさないため深刻である。

2つ目の「直接投資に伴うもの」とは、企業内で海外直接投資（グリーンフィールド・インベストメント（ローカルコンテンツを含む¹⁴⁾）に伴い行う場合で「企業内技術移転」であり、多国籍企業は経営環境や市場ニーズの変化、利益の最大化に合わせグローバルに経営資源の最適配置と最適利用を行うため、企画、研究開発（R&D）、調達－生産－物流－販売（SC）の拠点の役割が変化すれば、迅速、柔軟に必要とされる技術を移転している（撤退もある）。

たとえば、ネットワーク型工程間分業において投資受入国の役割が変わった場合、新たな技術が移転される。そしてグローバルに最適な経営資源が利用できる時代では、リードタイムやコストを重視することから企画、研究開発（R&D）やSCの各工程が複数の国に分散されているため、新製品や比較的高度な技術であっても移転される。研究開発（R&D）は技術的に高度な国、市場がある国、市場ニーズが厳しい国などに立地されているが、貿易・投資の規制緩和、物流、情報・通信システムの高度化と普及、グローバルな規格の統一、国際間の法令・ルールの整備と国内の法令・ルールの統一化などにより財（貨物）が自由に移動できることから、他国に量産のための条件が揃っていれば、技術移転され企業利益の最大化が図られる¹⁵⁾。国の競争優位と企業の競争優位との間にズレが生じるのである¹⁶⁾。

3つ目の「戦略的提携によるもの（次節で説明）」とは、戦略的提携を締結した企業と自社の技術を擦り合わせるために提供する、あるいは提供してもらう場合である。製造業の分野では競争優位を得る目的から日々技術革新やデザイン革新などが行われている。しかし、そこには企画、研究開発（R&D）、生産設備、リスクヘッジなどへの多額の投資が必要になっている。このため、自社内ですべての技術を賄える場合と、自社内で技術を賄えない場合とがあり、前者は直接投資や間接投資で行われ、後者は戦略的提携で解決される。異なった技術やデザインと同じ目的を持つ複数の企業が提携し相互の技術を交換、融合し新製品の研究開発（R&D）、販売を行い、競争優位を創り出すのである。また、SCM（Supply Chain Management：供給連鎖管理）では製造業と流通業、流通業間でも戦略的提携が行われており、流通業は製造業のような加工・製造による付加価値の拡大ができないため、制約の最少化、生産性の向上を目的に技術移転が行われている。

技術的移転による貿易取引の特徴は、財（貨物）は、製造業、流通業、異業種（製造業⇔流通業）、同業種、企業間、企業内で異なる。異業種間、たとえばSCMでは製品が、製造業の同業種間では素材、部品、中間財が取引される。システムは、企業間であれば信用状による手間のかかる決済が、企業内であれば送金決済やネットینگ、FinTechなどが用いられる。

技術移転は、日本では「特許法」や「不正競争防止法（知的財産）」、「外国為替及び外国貿易法（安全保障）」などで管理され国の競争優位が維持されている。

（4）戦略的提携と貿易取引

戦略的提携とは、製品や生産工程の開発、市場やSCの拡充、問題解決など共通した目的を達成したり競争優位を得たりするために相互の経営資源を共有することを決めた2社以上の企業間の契約である。ただし、複数の企業が創設する合弁事業よりは拘束力はない。グローバルな企業間競争の激化、企業淘汰

の影響、経営資源の選択と集中、外部経営資源の拡充などの経営環境の変化により同業種、異業種と戦略的提携を結ぶ機会が増えている¹⁷⁾

製造業における戦略的提携は、SCにおける工程間分業ともいえ「同業者間によるもの」と「異業種間によるもの」の2つに大別できる。同業者間によるものは、さらに「垂直分業型」と「水平分業型」に分けることができる。

同業者間の垂直分業型によるものとは、最終製品メーカーが後工程と前工程（サプライヤー）の企業が締結するもので、製品や設備の高度化により自社内の技術やコストで賄えない、また、新製品が市場で売れない、グローバルな企業間競争の激化により投資した資金を新製品の販売で回収できないリスクを1企業でヘッジできない、川上から川下までのSCを自社内で構築できないなどの場合に行われる¹⁸⁾

技術移転でも論じたように、伝統的なSC上でアウトソーシング、SCMの導入により迅速化、効率化が求められるに従い拡大してきた。異なった技術やデザインと同じ目的を持つ複数の企業が提携し潤沢になった経営資源やネットワークを背景に相互の技術や市場を交換し新製品の研究開発（R&D）、販売などを効率よく行うものである。ここでの取引の中心は素材、部品、中間財が中心である。

たとえば、次世代の航空機であるB787の研究開発（R&D）・生産が有名で、伝統的なジュラルミンを使用せずカーボンファイバーで生産するほか、さまざまな新技術を取り入れるため多額のコストが必要になった。また航空ネットワークが、ハブ・アンド・スポークシステムが主流であり、Port to Port用の中型機が市場で受け入れられるかという不安もあったといわれている。ボーイング社は自社の研究開発（R&D）した技術を守るため、自社内部で企画、研究開発（R&D）、設備投資、生産を賄うか、技術流出の可能性があっても、世界に協力企業を募り戦略的提携により技術移転を行い、コストとリスクを軽減するかを選択を迫られ、最終的に後者を選択した¹⁹⁾

水平分業型によるものとは、複数の同業者が同じ分野の製品ではあるが機能

やデザインの異なった製品に特化して生産し他社のものと交換する仕組みである。家電，エレクトロニクスの OEM，EMS などが有名であり，自動車や時計，アパレルなどでも行われている。ここでの取引の中心は製品である。

たとえば，最終製品メーカーが顧客満足度（市場の獲得）を向上させる方法の 1 つとして販売する製品のフルラインナップ化があるが，市場の競争や変化が激しい，製品や設備の高度化が短期間で必要，製品の種類の増加，設備投資とその回収期間が短いなど，1 企業でリスクをヘッジすることがかなり難しい時代，1 つの企業が市場へのフルラインナップ化を自前で行うのではなく，複数の同業者が相互依存の形で製品を分類分けし得意とする製品の生産のみに特化し OEM などにより相互に交換するものである。

異業種間によるものとは，本業とは異なる業種との提携である。たとえば，製造業では迅速化，効率化した SC を構築するうえでサプライヤー，金融業，情報・通信業や物流企業は不可欠であり，ノードである荷主（企業）及びそのサプライヤーとリンクである貿易商社や物流企業，金融業，情報・通信業が提携し SCM（戦略的提携）を構築する。

有名なものに Dell モデルや SPA（Specialty Store Retailer of Private Label Apparel：製造小売業）がある。前者は，荷主（企業）と物流企業である 3PL（3rd Party Logistics），4PL（4th Party Logistics）の異業種間の戦略的提携で，Dell（生産）と Federal Express（流通（物流））が G-SCM/GVC（国際間の戦略的提携）を構築している²⁰⁾ 後者はアパレル企業（ユニクロなど）が「戦略的アウトソーシング」により，生産から小売までを一貫して行い市場変化に迅速に対応しようというもので，今日ではアパレル業界にとどまらず多くの業界でこの仕組みが取り入れられている。

戦略的アウトソーシング（クローズド・アウトソーシング）とは，外部経営資源の拡充，グローバルな規格の統一などを背景に経営資源の選択と集中を行い，積極的に時流に合った外部経営資源を利用するとともに内部経営資源をコアに近づけ企業の競争優位を獲得しようとするもので，技術移転も含まれる。

戦略的提携における貿易取引の特徴は、財（貨物）については前述したが、システムは、商取引の円滑化を行うため独立企業の企業間貿易でありながら多国籍企業の企業内貿易取引の折衷的な仕組みづくりが行われていることである。貿易取引においてはどのように企業間貿易取引を企業内貿易取引のように行うかである（特に代金決済、物流）。戦略的提携を締結する段階で各種の条件も決められるわけであるが、実質的な仕組みを誰がどのように構築するかである。

すなわち、送金決済やネットィング、FinTech など迅速性、柔軟性、低廉性の高い決済手段を使用しながら信用状決済のような安全性を確保することで、そこでは、荷主（企業）ではなく多国籍企業である物流企業が代理人として機能する。代金決済を国内決済（輸出国において、売主⇒利用運送事業（フレイト・フォワーダー）、輸入国において、利用運送事業⇒買主）、通関手続きを利用運送事業の財（貨物）として行うなどが考えられる。すなわち、利用運送事業が自社の財（貨物）として企業内貿易を行うのであり、²¹⁾ 戦略的提携（同業種間）による G-SCM/GVC を円滑に動かすには多国籍企業としての物流企業（3PL, 4PL）の役割が不可欠となる。

そして、海外直接投資、技術移転、戦略的提携に共通した貿易取引の特徴は、生産された財（貨物）の取引だけではなく、生産を行うための施設・設備、技術の取引も発生することである。

以上のように、海外に市場を求め企業活動が変化するなかにおいて、財（貨物）の移動や取引の形態が変化している。一般的に流通業の場合は製品の取引を主とするため経営資源や立地、SC をアウトソーシングしやすい状況にあるが、製造業においては組立工程である川下を除き、生産における経営資源や立地、SC が複雑である。貿易取引は財（貨物）やサービスの交換とはいえ、取引される財（貨物）が複雑であるとともにリーン（生産・流通）システムが深く関係する場合は、調達－生産－物流－販売の経営資源や立地、SC、取引される財（貨物）の形状と性質の最適化をより戦略的に進めることが求められている。

Ⅱ. G-SCM/GVC と貿易取引

1. ネットワークと貿易取引

SC とは、原材料の供給段階から最終需要者の段階に至る財（貨物）の流れ（マテリアルフロー）と、情報の流れに関連したすべての活動を一連のつながり（業務プロセス）と見る考え方であり、SCM とは、SC 全体を視野に入れた連携関係の改善・革新を通じ、業務プロセスを統合化し全体最適化を図ることである²²⁾ この SC が国際工程間分業の拡大により世界の拠点と連結したものが G-SC であり、このシステムをコントロール（制御）する仕組みが G-SCM/GVC である。

グローバルな企業間競争の激化、経営資源の選択と集中、アウトソーシングの拡大、経営環境の均衡化が進むなか、国際工程間分業の拡大により立地特殊の優位を持つ複数の地点を結ぶネットワークが強固になり、荷主（企業）は競争優位を獲得するため G-SC を G-SCM/GVC へ変化させようと努力している。しかし G-SC では伝統的な貿易取引システムが制約となっており、G-SCM/GVC の構築には、この制約の最少化に常に努力が払われている。

貿易取引システムは信用状決済に代表されるように伝統的に効率性よりも安全性が優先される。異なった事情にある、距離的に離れた国間、荷主（企業）間の商取引を安全、円滑に連結できるように長い年月をかけ作られてきた仕組みであり、各国独自の法令・ルールや商習慣などに拘束され硬直化していることも多い²³⁾ このことから G-SC とはいえ、実際は輸出国と輸入国の SC を単に「貿易取引システムで連結した G-SC（国際 SC + 国内 SC）」となっている。そこで、グローバルな企業活動の簡素化、円滑化を行う目的のハードウェア（施設・設備など）、ソフトウェア（国際法令・ルールなど）の両面で継続的に整備が進められ、国際分業、貿易取引システムを含めた効率の良い G-SCM/GVC の構築に努力が払われている。

国内の SC の場合、商取引に関する法令・ルールや商習慣、言語が統一され

ているため、物流、情報・通信システムが整備されていれば、Door to Door、多頻度少量輸送が陸上物流（トラック、鉄道）、河川物流、沿岸物流を中心に可能となり、移動させる財（貨物）が物流に適しているか、次工程にタイミングよく移動させることができるかなど、物流が主たる制約となってくる²⁴⁾

他方 G-SC は、国際間のシステムであり、貿易取引システムが加わり物流だけではなく代金決済（外国為替）や貿易管理の制約も増え、処理時間とコストの増加につながる。そのため、移動させる財（貨物）にそのコストを払えるだけの付加価値が必要となってくる。たとえば、1960 年代（在来貨物船の時代）までは個品貨物物流において大型輸送手段（コンテナ船（6,000 TEU 以上）や大型航空機（B747, DC10, L1011 など））がなく規模の経済性が働かなかったうえ、ユニットロード化（コンテナ化）されていなかったことから品目無差別運賃（FAK：Freight All Kinds）の適用も少なく、また荷役に非常に高い専門性と長い時間（リードタイム）を要し物流コストが高くなり、それを支払えるだけの高い付加価値（物流コスト負担力）を持つ財（貨物、特に製品）だけが G-SC で取引されていた。これは産業集積の構造（フルセット型産業集積の形成）にも影響を与えたのである。

しかし、まず 1960 年代に物流システムの高度化と普及により国間のさまざまな格差（立地特殊的優位）を効率的に利用できる製造業を中心とした国際分業、国際工程間分業が可能となり、G-SC の制約やコストを超える利益を獲得できることから海外直接投資が急速に拡大した。次に 1980 年代の情報・通信システムの高度化と普及によりリーン（生産・流通）システムに基づく G-SCM /GVC が構築できるようになると、国際工程間分業の形態がネットワーク型工程間分業、企業間工程間分業に大きく変化するとともに、製造業だけではなくあらゆる産業に多国籍化の機会を与えた。そして多国籍企業の増加は貿易取引システムに関わる制約を最少化させるため、多角的貿易交渉（WTO：World Trade Organization（世界貿易機関））や自由貿易協定／経済連携協定（FTA/EPA（Free Trade Agreement/Economical Partnership Agreement））、貿易取引システム

の簡素化などへ影響を与えているのである。²⁵⁾

今後も分業や取引のグローバル化やネットワーク化、経営資源の統合化と同期化、制約の最小化、スピードの向上などが進むであろうから、立地特殊的優位や企業特殊的優位、内部化を利用したネットワーク型の分業工程の仕組みが普及し、G-SCM/GVCの効率が上がりスループット／キャッシュフローを向上させることができると同時に、こうした環境変化に対応できない企業の競争劣位も明確になってくると思われる。²⁶⁾ また、グローバルな経営環境が日々変化することでG-SCの流れや産業集積の構造も継続的に変わると考えられ、そうしたなかでG-SCと貿易取引システムの関係は、硬直化した貿易取引を柔軟に処理するため利用運送事業（フレイト・フォワーダー）やインテグレーターへの役割が高まることになる。そして貿易取引システムはG-SCM/GVCに内包化され、必要不可欠であるが、その存在はますます見えにくくなる。すなわち、グローバルな企業間競争の激化のなか、競争優位を獲得するため内外の最適な経営資源を積極的に利用したい企業にとって国際間の制約がさらに少なくなることが期待されている。そのためスループット／キャッシュフローを基本にした効率的なG-SCM/GVCを作り出すため貿易取引システムのハード、ソフト両面での整備と簡素化、国内のSCM/VC（Value Chain：価値連鎖）との調整が継続して行われることになる。

国内だけを見ると経営資源に限界がありSCや産業構造が変化しても経営資源の最適配置と最適利用が変化するだけである。しかし、国際間の自由な労働移動や物流、情報・通信システムの高度化と普及が不完全な状況下では要素価格の均衡化が進みにくく、G-SCではまだまだ格差のある海外の経営資源を利用できることから、G-SCを普及させることは国内の雇用機会や企業経営に深刻な影響を与えることになる。そして、その変化に国内の経営資源が柔軟に対応できなければ、企業の競争優位は獲得できても国の競争優位を失う可能性が出てくるのである。すなわち、G-SCの高度化と普及は国内の産業構造に変化をもたらすため、その変化と国内産業構造の変化を同期化し、国の競争優位を

維持、発展させることが不可欠となるのである²⁷⁾

2. 物流企業の形態と貿易取引

物流は財（貨物）を移転し商取引を完結する手段であり、国際流通である貿易でも重要な役割をしている。歴史的には荷主本人が船舶を仕立て、財（貨物）を物流（自家物流）するものから、他人（荷主）の委託を受け財（貨物）の物流を行う物流専門業者（営業物流）が発展し、さらに実運送として発展するなかで、貨物や業務の増加、取引の円滑さを増すためのサービスの拡大などにより実運送の業務が分離し利用運送（特に実運送に前後する業務）が生まれた。そして物流の業務も、財（貨物）の場所の移動（調達／生産⇒販売（実運送））による付加価値の増加だけではなく、荷為替手形決済（荷為替手形（信用状、D/P（Documents against Payment）、D/A（Documents against Acceptance））においては船荷証券（B/L：Bill of Lading）による信用の担保、Door to Door（SCM/VC）の普及に伴う関連業務、付帯業務への拡大などに変化した。

物流企業は基本的に「実運送事業（キャリアー）」と「利用運送事業（フレイト・フォワード）」に分けることができる。

実運送事業とは、実際に船舶や航空機、貨車、トラック（主に長距離輸送用大型トラック）を保有し財（貨物）を輸送する事業である。利用運送事業とは、主たる輸送手段（主に中長距離用の運搬具）を持たず実運送事業を利用（実際の輸送を任せて）して物流全体のサービス（特に、実運送に前後した業務である近距離輸送（集荷／配送）、物流計画、通関業、包装業、保険業、金融業などさまざま）を行う事業で、フレイト・フォワードのほかにも「海運貨物取扱事業（海貨業）」、「NVOCC（Non-Vessel Operating Common Carrier：非船舶運航業者）」などがある。物流に関する事務業務を中心に関連業務、付帯業務を一括して荷主（企業：売主・買主）に提供している。彼らは免許や契約により実運送事業、保険会社、税関、金融機関（場合によっては貿易商社や荷主（企業））の代理人という立場にあり、この特徴を最大限に利用し Door to Door の

物流と商流を統合した柔軟な流通サービスを提供している。

彼らの起源は、基本的に実運送事業（船会社、航空会社）、倉庫業、貿易商社、観光業などが関連業務、付随業務として行っていた集荷／配送や経営資源の分社化、アウトソーシング化である。実運送事業が競争優位を獲得する目的から利用運送事業（フレイト・フォワーダー）を内包化した「インテグレーター」や特定の荷主（企業）に特化し彼らのアウトソーシング（クローズド・アウトソーシング／戦略的アウトソーシング）した業務を請け負う利用運送事業である 3PL、4PL といったものもある。

実運送事業と利用運送事業は経営資源の選択と集中から二極化し相互依存の関係にある。当初の理由は物流システムの巨大化・複雑化によるコストの増加、物流ネットワークのグローバル化、ユニットロード化（コンテナ化）による Door to Door 輸送の普及、物流の急速なスピードアップなどに原因があったが、今日では荷主（企業）の商取引のグローバル化、細分化によりサービスの向上が求められているためといえる。そして利用運送事業の質的变化（主に業務拡大）が進み貿易商社や実運送事業との境が低くなってきている。

実運送事業から派生した利用運送事業は、すでに実運送事業よりも競争優位があるといえる。それは、利用運送事業の多国籍化が必然であり、大きな資産である船舶や航空機やネットワークの物理的限界（船舶や航空機は Port to Port が基本）に拘束させず、実運送事業よりもグローバルに現地子会社、駐在所、代理店を立地でき、実運送事業を状況に合わせて自由に選択し複合一貫輸送を行える、利用運送事業がサービス上荷主（企業）と直接取引を行える、本来業務（物流）に加え貿易取引の関連業務、付帯業務を効率的に同時処理することができ、荷主（企業）のニーズに迅速に対応できる（一気通貫）などである。そしてこれが、実運送事業がインテグレーター化する理由でもある。たとえば、実運送事業のネットワークは基本的にアライアンス（船会社の船荷証券（B/L）が信用状の条件（積替えの禁止）に拘束されるためなど）であるが、利用運送事業のネットワーク（FIATA の船荷証券（B/L））はアライアンスもあるが運

送契約も利用でき、自由度が高くなっている。

先進国における物流業界ではこうした傾向が顕著で、物流、情報・通信システムの高度化と普及、物流システムの高度化と簡素化（ユニットロード化（コンテナ化））による新興国、途上国の実運送事業の発展などによる、実運送事業が優位であった時代から利用運送事業への変化がうかがえる。それは、巨大な資産（ハードウェア）を持つ実運送事業から巨大なネットワーク（ソフトウェア）を持つ利用運送事業への変化といえる。

3. 貿易取引の迅速性、柔軟性のニーズと当事者の変化（結びにかえて）

1960年代からの急速な貿易取引量や海外直接投資の増加、1990年代からのG-SCの拡大とサービスの充実が求められるなか、貿易取引システムの迅速性、柔軟性、安全性、安定性が不可欠となり、関係する分野で手続きの簡素化や法令・ルールの規制緩和や整備、インフラの統一などが積極的に行われている。しかし、本来の当事者が本来の業務を行う伝統的な貿易取引システムの複雑性や硬直性、当事者間（売主・買主、金融機関、保険会社、政府機関、物流企業など）の利害関係により経営の全体最適を作り出すことは非常に難しい。すなわち、業種、企業が異なれば必然的になんらかの制約が発生し荷主（企業）が求める仕組みには到達できない。

貿易取引は荷主（企業）の高いニーズと貿易取引システムの高度化、物流企業の多国籍化などにより仕組みが大きく変わりつつある。それは、信用状決済から送金決済、ネットィング、FinTechなどへの変化という単純なものではなく、伝統的な貿易取引の構成要素を司る当事者が要素間の壁を乗り越えて迅速性、柔軟性の高い仕組みを構築しているのである。

たとえば、「貿易商社を中心としたもの」と「物流企業を中心としたもの」の二極化である。専門性の高い財（貨物）や貿易取引の初期段階にあるものは、高いKnow-Howを持つ貿易商社が中心となり行われるが、継続化したり一般化したりしたものは物流企業（特に利用運送事業）へと引き継がれていく。こ

れは、基本的には荷主（企業）から貿易取引を受託した貿易商社は商流を担当し、物流は物流企業にクローズド・アウトソーシング（戦略的アウトソーシング）されているからでもある。

荷主（企業）は貿易取引のリードタイム短縮（迅速性）やコスト削減（低廉性）、リスクヘッジ、スループット／キャッシュフローの向上などから貿易商社や物流企業を使い分けているが、少しでも短い SC の構築やコストダウンを目的に貿易商社よりも物流企業（特に利用運送事業）との関係を深めるようになってきているのは、継続化、一般化した貿易取引では、物流企業（特に利用運送事業）の一貫した全体最適の G-SCM/GVC サービス（Door to Door）が効率的であるためである²⁸⁾。

物流企業は、前述したように貿易取引においては「物流」を軸に関連する貿易管理、貨物損害などの業務を処理する企業である。伝統的には荷主（企業）や貿易商社に従属的な立場（アウトソーシング先）であったが、荷主（企業）の迅速性、柔軟性というニーズの高まりから貿易取引の表舞台に現れてきた。すなわち、物流は物理的に輸送、保管、荷役、包装を行うことから電子化できず、それ自体が SC の制約であり、また、貿易取引システムでは物流は最大の制約である貿易管理を内包しており、貿易取引システムにおける物流以外の業務が一極集中的に最大の制約に集まるのである。これは、物流企業側から見れば、業務の内包化の拡大といえるが、効率化につながる。

売買契約や代金決済については、まだまだ荷主（企業）が中心であるが、それであっても一部物流企業が担っている。これは、商取引の完結は代金決済と同時に財（貨物）とその所有権が売主から買主に移転することであり、売買契約や代金決済を物流企業が代行することで取引の全体最適化が可能となるためである。

商物分離が基本である今日においても貿易管理を行うには輸出・輸入時に財（貨物）の書類審査、貨物検査のための関係情報を税関を始め関係官庁に適正に報告しなければならず、通関業務（貿易管理）を内包している物流企業には

貿易取引に関する情報が必然的に集まるのである。物流企業（特に利用運送事業）の行う通関業務（貿易管理）は商物一体を行う数少ない場所といえる。

さらに、貿易取引の他の大きな制約である代金決済も金融の規制緩和や電子化（FinTech）、金融に関する免許（ライセンス）の取得などにより物流企業に集まっている。たとえば、伝統的に物流企業である船会社や国際貨物輸送業者協会連合会（FIATA：Federation Internationale des Associations de Transitaires et d'Assimiles（International Federation of Freight Forwarders Associations））²⁹⁾のメンバーが荷為替手形決済に関わる船荷証券（B/L）の発行を行うことにより代金決済に関わっていたが、特に荷主（企業）と戦略的提携を行う3PL、4PLにおいて「国際代引き」など荷主（企業）や金融機関に代わり物流企業が直接的に代金決済を行うサービスも登場している³⁰⁾

こうした1つの業種が関連するあらゆる業務を内包化し荷主（企業）に提供することで業務や問題の処理を迅速、柔軟に処理できる方法は、国連国際物品複合運送条約（UNCIMIG：United Nations Convention on International Multimodal Transport of Goods）の批准が進まないなか、利用運送事業が国際複合輸送の重要な役割を持つようになってきたこととも関係している³¹⁾なお、彼らが本業や関連業務、付帯業務に関するすべての経営資源を内部化することはなく、一般的にはクローズド・アウトソーシング（戦略的アウトソーシング）の形態をとり、専門業者に委託している。

このようなサービスを提供できるのは、製造業、流通業などの荷主（企業）の多国籍化が現地法人だけ（ノード）でも機能するのに対し、物流企業の多国籍化はサービスの性質上、国と国（売主と買主）を橋渡し（リンク）することにより成立するからである。これは混載貨物輸送（LCL：Less than Container Load）の仕組みに似ており、財（貨物）の所有権の移転である「商流」と財（貨物）の実際の移動である「物流」の両者を積極的に内包化する³²⁾すなわち、彼ら自身が荷主（企業）の代理人となり自分自身の財（貨物）としてサービスを提供することで高い安全性、リードタイム短縮、コスト削減などを行うから

である。独立企業の企業間貿易と多国籍企業の企業内貿易取引の折衷的な仕組みである。そして輸出・輸入国の国内の SC と貿易取引に 3 分割している「国際 SC + 国内 SC（輸出国と輸入国の SC を単に貿易取引システムで連結した G-SC）」を、2 国にまたがる一気通貫型の「G-SC」さらに「G-SCM/GVC」へと変化させる。

混載貨物輸送とは利用運送事業（フレイト・フォワードナー）、インテグレーターが提供するサービスで、船舶輸送においては小口貨物（重量やサイズが小さな貨物）の複数の荷主（企業）がまとまって 1 本のコンテナ（FCL：Full Container Load（単載））を仕立て、小口貨物の荷主（企業）は FCL から計算（分割）された運賃を支払う方法である。混載貨物輸送では、仮の荷送人と荷受人（一般的には利用運送事業（フレイト・フォワードナー）、インテグレーター）の間に Master B/L、真の荷送人と荷受人の間に House B/L が発行され、Master B/L の荷受人には荷送人の現地子会社か駐在所、あるいは代理人が必要となる。すなわち、Master B/L の荷送人である利用運送事業（フレイト・フォワードナー）、インテグレーターが多国籍化し複数の国に内部化した経営資源を持つことで成立するサービスである³³⁾。

荷主（企業）と物流企業の立場も貿易取引システム内部で変化している。それは、物流、情報・通信システムの高度化と普及により、「Port to Port」から「Door to Door + リーン（生産・流通）システム」へ取引形態が変化し、多国籍企業であるノードとしての荷主（企業）とリンクとしての物流企業との関係が、物流企業の荷主（企業）への従属から対等な立場による戦略的提携へ変化したことである。このことで貿易取引の基本となる信用度が増加し、ネットワークにより利益を拡大する仕組みである G-SC の性能がますます向上している。たとえば、伝統的な貿易取引システムの荷為替手形決済の信用状決済である。この仕組みの基本は独立企業の企業間貿易であり、異なった事情にある、距離的に離れた国間、荷主（企業）間の商取引を安全、円滑に連結できるように長い年月をかけ作られてきた仕組みであるが³⁴⁾今日の多国籍企業（荷主（企

業))が求めるような機能になっておらず、硬直化したシステムとなり、G-SCの制約となっている。

G-SCは関係するすべての分野の統合化、同期化を実現しなければG-SCM/GVCとして機能しないため、荷主(企業)や物流企業(利用運送事業(フレイト・フォワーダー)やインテグレーター)が多国籍企業であることを根拠に、貿易取引システムの当事者を変化させ、G-SCの制約となる部分を最も都合の良い特定の当事者に移転することで、全体最適化が試みられている。

国際SCMと国内SCMの連結、すなわち、「SCMのグローバル化」において重要となるのは、貿易取引を行う物流企業(特に利用運送事業(フレイト・フォワーダー))と特定の分野(製造業、流通業など)の企業(荷主(売主・買主))との戦略的提携によるSCの構築である。競争優位を作るSCの条件の一つとして企業の特定産業への特化とSCを構築する企業間の連結と解結(切離し)の迅速性、柔軟性であり、経営環境の変化に合わせ最も適した取引相手と短期間に連結し利益を獲得する仕組みである。こうした企業間の連結と解結(切離し)の迅速性、柔軟性を容易にするのが企業や組織の標準化、汎用化、汎用モジュール化である³⁵⁾

これは企業経営において標準的なSCM-ERP(Enterprise Resource Planning(企業資源計画))システムを使用したほうが競争優位につながることからも理解できる。少なくとも企業や組織の外部との接続部を財(貨物)であるモジュールと同じように標準化することで、激変する経営環境のなかで、他のSCとの組換が必要となった時、迅速、柔軟に連結(解決)を変化させることが可能となるのである³⁶⁾

注

- 1) 江夏健一「多国籍企業要論」文真堂、1987年、p.47-48
絹巻康史「貿易経営行動」文真堂、2001年4月、p.143-155
- 2) WTO 報告書
IMF World Economic Outlook Database

- (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/02/weodata/index.aspx>;) UNCTAD, FDI Statistics : Division on Investment and Enterprise (<http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=4979&lang=1>.)
- 3) 日本銀行 (<https://www.boj.or.jp/announcements/education/oshiete/kess/i25.htm/>)
- 4) Shoshanah Cohen, Joseph Roussel “*Strategic Supply Chain Management : The Five Core Disciplines for Top Performance*” McGraw-Hill, May, 2013
 ショシャナ・コーエン, ジョセフ・ルーセル著, PwCRTM マネジメントコンサルツジャパン, 尾崎正弘, 鈴木慎介監修「戦略的サプライチェーン・マネジメント－競争優位を生み出す5つの原則－」英治出版, 2015年2月, p. 124-126
- 5) Helga Pavlic Skender, Alen Host, Melisa Nuhanovic “*The role of logistics service providers in international trade*” Business Logistics in Modern Management : Proceedings of The 16th International Scientific Conference, Osijek Croatia, October 13, 2016, pp. 23-25
- 6) JETRO (<https://www.jetro.go.jp/theme/export/basic/>)
- 7) Jean-Paul Rodrigue, Claude Comtois, Brian Slack “*The Geography of Transport Systems, Third edition*” Routledge, 2013, pp. 42-88
- 8) 経済産業省「第2章 世界と我が国の通商構造の変化」経済白書, 2011年, p. 116-120
- 9) ブルウィップ効果とは, 販売現場でのわずかな需要量の変動が, サプライチェーンの上流(製造工程)では予測のブレが過剰に認識され, 結果的に過剰在庫を生む現象をいう。牛追いの鞭が大きくしなることに由来している。ミナモト倉庫株式会社 (<https://minamoto-logistics.co.jp/>)
- 10) 鈴木洋太郎「ウェーバーの立地論の理論的展開と国際的適用について」大阪市立大学経営学会『経営研究 64(2)』, 2013年8月, p. 117-129
 国立国会図書館 (https://www.ndl.go.jp/nichiran/sl/sl_2.html)
- 11) 関下 稔「多国籍企業の海外子会社企業間定形－スーパーキャピタリズムの経済的両輪－」文真堂, 2006年4月, p. 161-167, p. 180-190
- 12) 経済産業省「技術流出防止指針－意図せざる技術流出の防止のために－」平成15(2003)年3月
- 13) 岩城 剛「工業化戦略と経済発展」愛知学院大学論叢 商学研究 第45巻 第1・2号, 2004年9月, p. 197-207
 上羽博人「物流高度化による貿易取引システムの変化と課題」松山大学論集 第24巻 第5号, 2012年12月, p. 36
- 14) 経済産業省通商政策局(編)「2020年版不正貿易報告書」経済産業省, 2020
- 15) 瀬藤澄彦「多国籍企業のグローバル価値連鎖－国際経営戦略論の系譜－」中央経済社, 2014年3月, p. 33, p. 78
 WTO, 2019, op. cit., pp. 11-22
- 16) iFinance (<https://www.ifinance.ne.jp/glossary/alternative/alt066.html>)

- 17) Masato Abe “*Foreign direct investment (FDI), global sourcing and industrial linkages*” Studies in Trade and Investment No. 65, United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP), December, 2009, pp. 63-67
斎藤祥男編著「国際経営戦略」同文館出版, 平成8 (1996) 年9月, p. 217-219
- 18) Albert Park, Gaurav Nayyar, Patrick Low “*Supply Chain Perspectives and Issues -A Literature Review*” Fung Global Institute and World Trade Organization, April, 2014, pp. 155-156
- 19) Ehsan Elahi, Mehdi Sheikhzadeh, Narasimha Lamba “*An Integrated Outsourcing Framework : Analyzing Boeing's Outsourcing Program for Dreamliner (B787)*” University of Massachusetts Boston, Scholar Works at UMass Boston, January, 2012, pp. 18. 「航空機産業における部品供給構造と参入環境の実態－機体・エンジンから個別部品分野に至るサプライヤーの実像－」日本公庫総研レポート No. 2010-3, 日本政策金融公庫総合研究所 中小企業研究グループ, 2011 年3月, p. 7
- 20) 山本雅昭「継続的成長のためのデルの事業補完戦略」広島経済大学創立四十周年記念論文集, 広島経済大学, 2007 年10月, p. 732-743
- 21) 瀬藤澄彦, 前掲載 (注15), p. 17-18
- 22) 中田信哉, 橋本雅隆 (著)「最新版・入門の入門 物流のしくみ」日本実業出版社, 2002 年6月, p. 104
Richard Baldwin, Toshihiro Okubo “*GVC journeys : Industrialisation and deindustrialisation in the age of the second unbundling*” Journal of The Japanese and International Economies 52, Elsevier, Jun, 2019, pp. 53-67
- 23) Azmat Gani “*The Logistics Performance Effect in International Trade*” The Asian Journal of Shipping and Logistics, Volume 33, Issue 4, Elsevier, December, 2017, pp. 280-281
- 24) 上羽博人「グローバル・サプライチェーンと貿易取引システム」松山大学論集 第28巻 第5号, 2016 年12月, p. 113-150
- 25) 財日本貿易関係手続簡易化協会 (<http://www.jastpro.org/>)
- 26) 今岡善次郎「サプライチェーン18の法則－時間をキャッシュに変えるしくみ－」日本経済新聞社, 2000 年1月, p. 134-144
- 27) 琴坂将広「領域を超える経営学－グローバル経営の本質を『知の系譜』で読み解く－」グイヤモンド社, 2014 年2月, p. 85-95, p. 239-246
- 28) 斎藤祥男編著, 前掲載 (注17), p. 14-18
- 29) FIATA とはフランス語の「Fédération Internationale des Associations de Transitaires et d'Assimilés」の頭文字で, 英語では「International Federation of Freight Forwarders Associations」, 日本語では「国際貨物輸送業者協会連合会」と訳されている。非政府組織で, 世界の150 か国で約800～1,000万人の従業員を擁する約40,000の物流会社を代表している。貨物輸送業者協会の相互協力とその利益の擁護, 書式や運送約款の標準化の策定と利用の促進によるサービス内容の改善, EDI等電子商取引や運送責任保険等に関する企業への実務指導

を主な目的としている。国際商業会議所 (ICC), 国際航空運送協会 (IATA), 国際連合 (UN), 国際鉄道連合 (UIC), 国際道路輸送連合 (IRU), 世界税関機構 (WCO), 世界貿易機関 (WTO) など, 世界の政府機関, 政府当局, 輸送分野の民間国際機関によって, 貨物輸送業界を代表する機関として認識されている。

FIATA (<https://fiata.com/home.html>)

日本船主協会 (https://www.jsanet.or.jp/glossary/wording_txt2_f.html)

30) 琴坂将広, 前掲載 (注 27), p. 318

31) Unitec Nation, Treaty Collection “United Nations Convention on International Multimodal Transport of Goods” (国連国際物品複合運送条約) (https://treaties.un.org/pages/ViewDetails.aspx?src=TREATY&mtdsg_no=XI-E-1&chapter=11&clang=_en)

32) 船井総研ロジ (http://www.f-logi.com/yougo/konsai_kamotsu.html)

33) 八木功治「信用状生成史：その 2：マーチャントバンクと荷為替信用状の誕生」松山大学論集 第 13 巻 第 1 号, 2001 年 4 月, p. 65-116

34) 内田康郎「多国籍企業における新たな競争優位の源泉について」富山大学紀要, 富大経済論集, 44(2), 1998 年 11 月, p. 189-210

35) DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (編, 訳)「サプライチェーンの経営学」ダイヤモンド社, 2006 年 3 月, p. 179, p. 200

36) 武石 彰「分業と競争－競争優位のアウトソーシング・マネジメント－」有斐閣, 2003 年 4 月, p. 109-111, p. 124-137

関川哲也, 菊田雅広「バランス・スコアカードを適用した ERP/SCM-BI 連携システムの構築」INTEC TECHNICAL JOURNAL 2004 第 3 号, 2004 年 4 月, p. 34-39

参 考 文 献

Jean-Paul Rodrigue “*The Geography of Transport Systems*” Routledge, 2020

Marc Levinson “*Outside the Box : How Globalization Changed from Moving Stuff to Spreading Ideas*” Princeton University Press, 2020

Siew Yean Tham, Sanchita Basu Das “*Services Liberalization in Asean : Foreign Direct Investment in Logistics*” Iseas Yusof Ishak Inst, 2018

田中英式, 2013 年「直接投資と技術移転のメカニズム」中央経済社

石田 修, 2011 年「グローバル化と貿易構造」文眞堂

八尾 晃, 後藤守孝, 橋本 徹, 阿部順二 (著), 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング (編), 2010 年「貿易と信用状－UCP600 に基づく解説と実務」中央経済社

鈴木邦成, 2010 年「図解 国際物流のしくみと貿易の実務」B&T ブックス 9 月

Marc Levinson “*The Box : How the Shipping Container Made the World Smaller and The World Economy Bigger*” Princeton University Press, 2006 (マルク・レビンソン (著), 村井章子 (訳), 2007 年「コンテナ物語 世界を変えたのは「箱」の発明だった」日経 BP)

- Eliyahu M. Goldratt “*It’s Not Luck*” North River Pr., 1994 (エリヤフ・ゴールドラット (著), 三本木亮 (訳), 2002 年「ザ・ゴール 2 – 思考プロセス」ダイヤモンド社)
- Eliyahu M. Goldratt, Jeff Cox “*The Goal : A Process of Ongoing Improvement*” North River Pr., 1992 (エリヤフ・ゴールドラット (著), 三本木亮 (訳), 2001 年「ザ・ゴール – 企業の究極の目的とは何か」ダイヤモンド社)
- 亀井正義, 2001 年「企業国際化の理論 – 直接投資と多国籍企業 –」中央経済社
- 田中拓男, 2001 年「国際貿易と直接投資 – 国際ミクロ経済のモデルと検証 –」有斐閣
- Rebecca Saunders “*Business the Dell Way : 10 Secrets of the World’s Best Computer Business*” Capstone Publishing, 2000 (レベッカ・ソーナダーズ (著), 金 利光 (訳), 2004 年「ダイレクト・モデルで躍進するデル」三修社)
- William G. Pagonis, Jeffrey L. Cruikshank “*Moving Mountains : Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*” Harvard Business Review Press, 1992 (W. G. パゴニス (著), ジェフリー・クルクシャンク (編), 佐々淳行 (監修), 1992 年「山・動く – 湾岸戦争に学ぶ経営戦略 –」同文書院インターナショナル)