

□ アメリカ大陸の最適物流拠点

(質問)

当社は機械メーカーで日本から北米向けに輸出しています。主力市場は米国で、販売拠点は New York、物流拠点は 4 か所(Los Angeles LA, Atlanta GA、Columbus OH、Miami FL)にあります。近年米国市場が南部市場を除いて冷え込んでおり、中南米市場が伸びると予想されています。そこで、北米市場と中南米市場を統括する販売・物流拠点の集約を検討しています。その候補地はどこが最適かアドバイスをお願いします。

(回答)

米国での物流拠点の集約

まずは需要の落ち込んだ米国北東部の物流拠点 Columbus の廃止から始まると思います。売れているのは南部市場なので Atlanta か Miami が集約の候補地になります。将来有望な市場が中南米にシフトしていることを考えると、中南米へのゲートウェイとして物流インフラが最も整備されているのは Miami です。仮に Miami に物流拠点を集約したとして、物流コスト低減の効果を試算する必要があります。品切れを起こさない安全在庫量を求めると、理論的には 4 拠点を 1 つに集約することで、安全在庫量を半分に減らすことが出来ます。(注：参照)

保管料・労務費・在庫投資費用削減のメリットに対し、配送コストの増加・リードタイムの長期化・顧客サービス満足度の低下等のデメリットが生じるので、これらを計算して費用対効果を試算する必要があります。中西部への玄関口としての Los Angeles は物流拠点として捨て難い面もありますが、鉄道や船会社の海上コンテナ内陸地点渡しサービスを活用すれば、現状の拠点機能を代替出来るので、拠点を省略出来ましょう。(注：)

集約後の 1 拠点での安全在庫量 =

$$\text{現状の } n \text{ 拠点での安全在庫量} \div \sqrt{n}$$

現状の $n=4$ 拠点での安全在庫量が 5,4,3,2 とすれば
集約後在庫量 = $(5+4+3+2) \div \sqrt{4} = 7$ と現状の半分

米国内物流拠点としての Miami の優位性

Miami はフロリダ半島の先端に位置し、米国から中南米向けのゲートウェイとしての機能を果たし、物流インフラが整備されています。中南米移民が多く労務費も比較的安いというメリットもあります。ブラジルやアルゼンチン等南米西岸向けの船便も航空便も豊富で物流拠点としてインフラが整備されています。しかしながら、中南米諸国と比較するとさすがに米国内の都市であり Miami でのオペレーションコストは高く、Miami 発の物流費は決して安いとは言えず、ま

た南米までの航海日数は 1 か月近くも掛かります。そこで中南米市場に軸足を移して更に検討します。

アメリカ大陸のヘソ Colon、パナマ

これから伸びる中南米市場をターゲットに物流拠点を新たに設置するとしたら、日本から中南米への中継地であるパナマの Colon が最適地であると思います。パナマは太平洋と大西洋、北米と南米を繋ぐ物流の要衝であり、カリブ海に面する Colon にはフリーゾーンがあり、数多くの倉庫会社や物流施設が活動しています。南米東岸・西岸への販売戦略を考えた時に魅力的な物流拠点です。パナマ運河は 2016 年 6 月に拡張工事が完了し、幅 49m、喫水 15.2m となり新パナマックスと呼ばれる大型船の航行が可能となりました。他に南米の有力物流拠点の候補地としては、次の都市が挙げられますが夫々長一短があり、総合的に判断すると Colon に分があると考えます。

Santos、ブラジル

南米最大の市場でアルゼンチン・パラグアイ・ウルグアイと国境を接し、配送拠点としては最適なロケーションと言える。しかし、ブラジルは輸出入手続きが複雑で、しかも保税保管費用が非常に高く(CIF 価格で保管料が課せられる)、物流拠点としては難点が多い。

Montevideo、ウルグアイ

ウルグアイは人口 300 万人で南米 2 番目に小さい国だが、自由貿易制度が進んでおり保税倉庫代も安く、近隣諸国への陸海空路も充実し、物流拠点としての利便性が高い。しかし国自体の市場規模が小さく、物流拠点としては優位だが、情報収集や販売拠点としては活用しづらいのが難点。

Iquique、チリ

南米西岸に位置し、三つのフリーゾーン (Iquique、Arica、Punta Arenas)があり、中でも Iquique はボリビアなどへの再輸出が盛ん。経済特区では法人税免除などの優遇措置がある。チリで加工して付加価値が付けられればチリ産として扱われ、南米域内では税金が優遇される。南米西岸では物流拠点の最有力候補。