



ロッテルダムの倉庫におけるボイスピッキング作業の様子（写真右）。
新たな挑戦分野、医薬品の温度・品質を徹底管理した物流施設の整備も進む（写真中央下）

世界各国で事業を展開（写真はオランダ・ロッテルダム）

産業別の物流プラットフォーム構築 新たなグローバル戦略を加速

日本通運がグローバル営業戦略を進化させている。
従来の個別企業ごとの最適化から、産業別にプラットフォームを構築する手法に転換。
ますます複雑化・広域化するグローバル・サプライチェーンに対し「最適解」を提供していく。

グローバル戦略が進化 旧来型の営業から脱却

日本通運は、日系物流企業最大のグローバルネットワークを持つ。1950年代に海外進出を開始し、現在は45カ国・293都市・711拠点まで拡大（2018年3月時点）。海外従業員数は2万人を上回る。

その日通が、改めてグローバルロジスティクスに成長戦略をフォーカスしたのは2010年から。グローバル化への対応はもろろんのこと、背景には宅配事業であるペリカン便からの撤退という事業構造の変化があった。営業部門を統括する石井孝明副社長は「社内的にも大きな変化があった中で、企業間物流に特化し、グローバルロジスティクス企業として成長していくという方針を明確に打ち出した」と語る。以来、3次にわたる経営計画では「世界日通」「新・世界日通」を掲げ、新たな切り口によるグローバル戦略を加速している。

営業戦略上の最大の変化は、産業別マーケティングとセーラス基盤の強化だ。個別企業ごとに対応していた旧来型の営業から「産業軸」の大きな括りで市場を捉える手法に舵を切った。

「個社対応では、どうしても支店やエリアごと、あるいは航空、海運といった輸送モードごとの限定的な対応に陥りがちだった。それを産業別にロジスティクスのプラットフォームを構築する方向に切り替えたことで、産業構造の変化に素早く対応できる体制づくりを進めた」。

15年に行った組織改正では、「航空事業部」「海運事業部」といった輸送モード別の事業部を53年ぶりに廃止し、陸・海・空の組織統合を実施。東京のオートモーティブ事業支店をはじめ名古屋、九州に自動車産業に特化した支店を設けるなど、産業軸への対応を強化した。

自動車産業ではすでに取り組み効果が出ている。近年、EV化に代表される電子化の波は、セットメーカーに特定のサプライヤーが紐づく系列の枠組みを変えつつある。セットメーカーも自らのピラミッド型のサプライチェーンにこだわってはいなくなっている。変化に対応できず、サプライチェーンのオープン化・グローバル化が進んでいる。同社はそうした産業構造の変化を捉え、最適なソリューションを提供、シェアを伸ばすことに成功した。「産業構造に適応した組織づくりを進めたことで、タイムリー

にお客様のサプライチェーン上の課題やニーズを捉えられるようになり、意思決定のスピードも早まった。社内的にもグローバルレベルで情報を共有できるようになり、理想的なワンストップ営業やアカウントマネジメントが確立しつつある」。

医薬、ファッショ分野への新たな挑戦

産業構造の変化を見極め、最適なソリューションをプラットフォームとして提供する。日通が次なる挑戦分野として見据えているのが医薬品業界だ。

同業界では、欧米で制度化されているGDP（Good Distribution Practice＝医薬品の適正流通基準）が日本国内でも近づくルール化される予定で、流通の在り方が大きく変わろうとしている。流通過程における温度管理やトレーサビリティなどの品質基準がより厳格化され、ロジスティクス管理もより高度化する。「製薬メーカーも自社投資だけで対応することは難しい。そこで、製造から販売までの一連の工程を、グローバル対応を含めて一元管理できるプラットフォームが必要になってくる」。同社では今後、輸送途上の温度管理履歴などをデータ化して製



日本通運
石井孝明
代表取締役副社長
グローバル営業戦略本部長

待できる」という。

サプライチェーンのグローバル化は今後も加速的に進む。物流会社も日系企業の海外展開に伴走するだけの時代は終わった。「非日系企業のビジネスパートナーになるには、その国のビジネス文化を理解しなければならぬ」。同社では、今年からグローバル営業会議の共通言語を英語に切り替える取り組みを開始。また、海外法人トップに現地人材を起用、欧州ではスイス、イタリア、フランス、スペインで現地人社長が誕生した。「新・世界日通」の挑戦はこれから続く。

問い合わせ先
日本通運株式会社
〒105-8322
東京都港区東新橋1-9-3
TEL:03-6251-1111
https://www.nittsu.co.jp/