

グローバルサプライチェーンにおける
販売戦略に関する実証分析
—欧米におけるロジスティクスの議論展開を中心として—

美 藤 信 也

Econometric Analysis on Sales Strategy
in the Global Supply Chain
—Focus on the Logistics Study in European and American—

MITOU Shinya

目 次

1. はじめに
2. グローバルサプライチェーンを中心とする販売戦略
 - 2.1. 顧客ニーズの適合を重視する販売戦略
 - 2.2. 情報システムの統合を基軸とする販売戦略
3. 国際ビジネスから見たグローバルサプライチェーンにおける販売戦略
4. モデルの構築とデータについて
5. 推定結果の考察
6. まとめと展望

要 旨

本稿では、欧州のロジスティクス及びサプライチェーンマネジメント研究を牽引する研究グループであるクランフィールド大学の研究グループの論調と米国のロジスティクス及びサプライチェーンマネジメント研究を代表する研究グループであるミシガン州立大学の研究グループの論調からさらに、国際ビジネス研究で著名な Rugman 等の見解を比較検討としつつ、主として日本製造業に焦点を当てたグローバルサプライチェーンにおける販売戦略の企業行動とロジスティクス成果及び企業成果の影響と作用について実証的に解明する。

Abstract

Supply chain management is being recognized as the key business strategy and business model. This article analyzes empirically sales strategy in global supply chain of Japanese firms. Especially this investigation is based on the comparative studies of the American logistics research groups with the studies of the European logistics research groups.

Keywords : Logistics, SCM, Global

キーワード : ロジスティクス、サプライチェーン・マネジメント、グローバル

1. はじめに

現在、日本企業におけるグローバル経営が急速に拡大している。また、調達・生産・販売という経営機能を組織間で結ぶサプライチェーンマネジメント（以下、「SCM」と呼ぶ）というビジネスモデルがグローバルレベルで浸透している。本研究では、特にグローバルサプライチェーン（以下、「SC」と呼ぶ）における販売戦略の企業行動とロジスティクス成果及び企業成果の関係について分析を行う。まずは、ロジスティクス及びSCM研究が最も進んでいる米国の学界を牽引する主要研究グループである Bowersox をリーダーとするミシガン州立大学の研究グループと欧州におけるロジスティクス及びSCM学界の主要研究グループである Christopher を代表とするクランフィールド大学の研究グループの論調からさらに国際ビジネス研究で著名な Rugman 等の理論的見解を考察した上で、日本企業を中心としたグローバル SC における販売戦略を実証的に解明する。

2. グローバルサプライチェーンを中心とする販売戦略

2.1 顧客ニーズの適合を重視する販売戦略

Christopher, M and Peck, H (2003) は、グローバルな顧客にサービスするための視点を①グローバル企業の成長、②グローバルロジスティクス戦略の展開、③グローバルニーズに適合すること、④国際化に対応するネットワーク組織の構築としている。その中でも、グローバル企業の成長には、①グローバル顧客とグローバルブランドの高まり、②製造と小売りの国際化、③製造の統合と合理化としている¹。また Christopher, M (2005) は、企業が国際的に SC を拡大している時、グローバルロジスティクスの組織を構造化する問題に直面すると見ている²。

Christopher, M and Peck, H (2003) によれば、グローバル企業の論理は、市場を拡大することで事業を成長させようとするのと同時にロジスティクス、生産及び購買における規模の経済を通じてコストを削減し、マーケティングにおける一貫性を達成することをねらいとしている。一方、世界市場は均一ではなく、多くの製品カテゴリーにおけるロー

¹ Christopher, M and Peck, H. (2003), p. 150.

² Christopher, M. (2005), p. 222.

カルな顧客ニーズの相違がある。つまり、標準化されたグローバル生産の優位性を得る一方、彼らが探し求める顧客ニーズをローカル市場にいか提供するのか。そして、供給源から最終ユーザーまでグローバルサプライチェーンにおける連携をいかに管理するかが重要であると見ている³。Christopher, M (2005) は、これらの課題を克服するためのグローバルロジスティクスを組織化する焦点を①構造と制御、②顧客サービス管理、③アウトソーシングとパートナーシップ、④ロジスティクス情報としている。その中でも、①構造と制御について、もし、国際的な障壁を横断し、調達・生産・流通を合理化することで潜在的なトレードオフが達成されうるならば、ロジスティクスを中心とした意思決定構造を確立することが不可欠である。ロジスティクスの協調と計画を経営の中心に置くこと（centralized planning and co-ordination of logistics）を通じてのみ、組織が、コスト最小化とサービス最大化の両方の目標を達成することが期待可能となる。また調達・生産・販売等のロケーションの意思決定は、国際的なロジスティクスにおける利潤可能性の基本的な決定要素である。製造、組み立て、販売、トランシップに関する場所の意思決定が、利潤と損失の相違を作ることができる。グローバルな製造が、継続されるにつれて、組織は、ますますトータルコストを通じた調達・生産・販売等のロケーションの意思決定を見る必要がある。そして製造、輸送及びハンドリングに関するコストの改善が、必要不可欠である。在庫保有コストと延期の費用／便益に関する正確な情報もまた、調達・生産・販売等のロケーション意思決定における主要な変数となる。コストを削減し、グローバルロジスティクスネットワークと特定の製造と在庫のロケーションの再検討による効率性を改善する機会が、ますます重要となっている。グローバルネットワークにおけるロケーションの意思決定は、唯一ロジスティクスの協調と計画を経営の中心に置くことで着手されるとしている。さらに顧客サービス管理とは、成果とサービスニーズのモニタリングに関係し、オーダーから配送までのオーダー履行プロセスの管理に関係している。オーダー履行システムは、ますますグローバル化され、経営本部で管理される一方、常に強いローカルな顧客サービス管理を持つ必要があるとしている⁴。

Harrison, A and van Hoek, R (2008) によれば、ロジスティクスの課題は、高い品質のサービスを計画及び実行することであり、顧客ロイヤルティの展開を支援することにある。サービスの品質は、競争者が、製品の品質や価格を模倣することよりも困難である。チャネル選択、市場範囲、物流システムとディーラーサポート等の手段を通じて製品利用可能性（availability）を支援することが、顧客ロイヤルティを助長させる。そしてロジスティ

³ Christopher, M and Peck, H. (2003), p. 130.

⁴ Christopher, M. (2005), pp. 222-229.

クスこそが、販売促進のようなマーケティングイニシアティブと製品多様性もしくは製品範囲という製品特徴を支援するとしている⁵。また、Christopher, M (2005) によれば、グローバルロジスティクスマネジメントに対する課題は、顧客要求における相違に対処するために十分な柔軟性とアジリティを持つSCを構築することにあると主張している⁶。

2.2 情報システムの統合を基軸とする販売戦略

Bowersox et al. (2010) によれば、グローバルSCオペレーションは、ほとんどの企業にとって一般標準になっており、グローバル調達とマーケティングは、特に収入・量・市場シェアの観点から企業成果を高める多くの機会を提供すると見ている⁷。

Mentzer, J. T. (2004) によると、グローバル化へアプローチを行う企業は、グローバル環境における固有のリスクと複雑性を管理する課題に直面し、グローバルSCマネージャーは、グローバル環境の複雑性を理解し、必要とされる変化を予測し、それらに対応することができる能力を開発しなければならないとしている⁸。Bowersox et al. (2010) は、グローバルSCを管理するための能力を高めるために、国内と国際的なオペレーション間の①成果サイクル構造、②輸送、③オペレーション、④情報システム統合、⑤アライアンスの5つの主な相違を考慮しなければならないと見ている。中でも、グローバル化の主要な課題は、情報システム統合である。オペレーションの統合は、世界中を通じて、電子的に在庫要求を管理し、オーダーを送信する能力を必要とする。パートナーとの協力的な技術統合の開発は、重要な資本投資を意味している。システム統合の2つのタイプが、グローバルオペレーションを支援するために必要である。最初は、グローバル取引もしくはERP (Enterprise Resource Planning) システムである。グローバルERPシステムとは、グローバルな顧客、サプライヤー、製品、金融に関する共通のデータを提供するシステムである。それはまた、グローバルな顧客の問い合わせもしくは配送状況等のオーダーと在庫状況に関する共通及び一貫した情報を提供する必要がある。さらに、顧客のサービス要求に適合させる一方、すべての製造及び配送の資産利用 (asset utilization) を最大化することができるグローバル計画システムを構築することである。しかし、ほとんどの企業は、十分にグローバルな情報システムもしくは能力を統合していないと見ている⁹。Mentzer, J. T. (2004) によれば、情報システムの統合が、急速な市場需要の変化に瞬時で多様な対

⁵ Harrison, A. and Van Hoek, R. (2008), p. 46.

⁶ Christopher, M. (2005), p. 229.

⁷ Bowersox, et al. (2010), p. 289.

⁸ Mentzer, J. T. (2004), p. 6.

⁹ Bowersox, et al. (2010), pp. 294-298.

応、顧客の牽引、インターネット及びイーコマース事業環境の展開において、長期の競争優位を維持し、顧客価値を改善し、より低コストの観点から企業の競争性を高める。また SC 成果の改善に寄与するために、SC マネジャーは、全体の SC 需要計画プロセスを理解し、需要予測正確性の測定を今まで以上に行い、販売予測の適用と展開に関係する個々と組織の行動に影響を与えなければならないと見ている¹⁰。Bowersox et al. (2006) によれば、ほとんどの SC は、顧客要求に適合するために、需要予測を必要としている。多くのロジスティクスと SC 活動は、販売を完全なものにさせなければならないために、需要予測は重要である。また、製品の多様性とサービスレベルの観点から顧客需要が、高まっている一方、SC 資産の削減が、よりタイムリーで正確な需要予測に必要とされる。ロジスティクスの需要予測は、①パートナーとの協動的な計画を支援すること、②顧客要求計画 (requirement planning) を牽引すること、③リソース管理を改善することが必要となる。最初、SC パートナーによって同意され、互いに協働予測を行うことが、効果的なオペレーティング計画を展開することへの基礎となり、互いの共通目標を提供する。そして、いったん協動的な需要予測が展開されると、次にロジスティクスマネジャーは、顧客要求計画を牽引する需要予測を必要とする。顧客要求計画は、計画範囲における在庫の見積もり、結果として生じる補充もしくは生産要求を決定する。その顧客要求計画プロセスは、断続的な (periodic) 在庫の利用可能性 (availability) と顧客要求の中で需要予測、開放的なオーダー、利用可能な在庫及び生産計画を統合する。最後に、いったん計画が完成されると、生産、在庫及び輸送のような重要な SC プロセスを管理することになりうる。SC パートナーによって協動的に展開される正確な需要予測は、SC 意思決定に伴うトレードオフの効果的な評価を可能にする。そのトレードオフは、SC 戦略の関連的なコストを考慮する。適時なこれらのトレードオフの評価と確認が、よりよいリソースの利用と顧客要求の適合を可能にする見ている¹¹。

また Mentzer, J. T. (2004) は、SCM における販売の役割について、以下のことを示している。SCM における販売力を支援するために販売マネジャーは、SC 活動とロジスティクス専門性を奨励し、支援し、訓練する必要がある。この目標を達成するために、販売マネジャーはまた、SCM の方針を採用し、SC 成果を高める新しい販売管理技術を包含しなければならない。特に、販売マネジャーは、販売組織の先頭に立ち、SCM の方針において、販売力を導く必要がある。販売に関する伝統的なトレーニングプログラム及び成果目標は、

¹⁰ Mentzer, J. T. (2004), pp. 10-11. また Bowersox と Mentzer 等は共に、MSU Business Studies において、販売における需要予測に関するモデル構築及びシミュレーションを主とする研究を行っている。Bowersox, D. J., Closs, D. J., Mentzer, J. T. and Jr. Sims, J. R (1979) を参照のこと。

¹¹ Bowersox, et al. (2006), pp. 62-64.

SCM とともにによりよく調整され、適応される必要があると見ている¹²。

以上の見解から、両研究グループの共通点は、グローバル SC を構築することが困難であると認識していること及びグローバル SC を構築するためには、グローバルロジスティクスの確立が不可欠であるという視点にある。Bowersox をリーダーとするミシガン州立大学の研究グループは、グローバル環境の複雑性を理解し、必要とされる変化を予測し、それらに対応することができる能力を開発することを重視している。またグローバル SC を構築するポイントを①成果サイクル構造、②輸送、③オペレーション、④情報システム統合、⑤アライアンスとしている。その中でも、④情報システム統合が重要項目であると主張している。情報システムの統合が、急速な市場需要の変化に瞬時で多様な対応、顧客の牽引、インターネット及びイーコマース事業環境の展開において、長期の競争優位を維持し、顧客価値を改善し、より低コストの観点から企業の競争性を高める。そして情報の共有を主とした情報システムの統合を基軸に、需要予測の精度を高めることで販売力の強化へと導くと見ている。一方、Christopher を代表とするクランフィールド大学の研究グループは、グローバルロジスティクス構築による規模の経済の達成を根幹とするグローバル市場とローカル市場における顧客ニーズの相違に関する理解と適合を重要と見ている。またグローバル SC を構築するポイントをグローバルロジスティクスの組織化と見て、そのポイントを①構造と制御、②顧客サービス管理、③アウトソーシングとパートナーシップ、④ロジスティクス情報としている。特に、Christopher を代表とするクランフィールド大学の研究グループは、グローバル SC をグローバルな経営戦略と位置づけ、ロジスティクスを中心とした意思決定構造を確立することが不可欠と見ている。それを確立することで、コスト最小化とサービス最大化の両方の目標を達成することが期待可能となる。さらに顧客サービス管理を主とした製品アベイラビリティ (availability) の支援を基軸に顧客ロイヤルティを助長させ、販売促進を導き、ロジスティクスの課題を克服させることを主眼としている。さらにそれらを発展させた十分な柔軟性とアジリティを持つ SC を構築することが重要であると主張している。

3. 国際ビジネスから見たグローバルサプライチェーンにおける販売戦略

Rugman, A. M and D'cruz, J. R. (2003) によれば、企業戦略は、伝統的に階級組織の事業構造と競争に焦点を当てている。現在、そのような戦略思考は、持続可能な国際的競争性が、事業ネットワーク構造における協調関係を通じて、最適に達成されうるという観念

¹² Mentzer, J. T. (2004), p. 9.

に取ってかえられている。長期の協働が、将来有望であり、ますます普及している国際的な企業活動の方式であると見ている¹³。

Rugman, A. M. (2005) はまた、世界で最も大きい500の多国籍企業（以下、「MNE」と呼ぶ）は、国際的なビジネスを拡大している。しかし、決して単一のグローバル市場において起こっているものでない。世界で最も大きな500企業における販売額と販売地域を見ると、トップ500企業のうち320企業が、少なくとも北アメリカ・ヨーロッパ・アジア太平洋にあるいずれかの自国で販売額50%を占めている（home-region oriented）。またトップ500企業のうちほんの9企業が、北アメリカ・ヨーロッパ・アジア太平洋にあるいずれか1地域において50%以下の販売額である一方、上記3つの地域のそれぞれで20%もしくはそれ以上販売額を持つグローバル企業（global）としている。つまり、トップマネジャーは、グローバル戦略ではなく、地域戦略をデザインしなければならない。少数の企業のみが、グローバル戦略を構築することに意味をなすと見ている¹⁴。

また Rugman, A. M., et al. (1985) によれば、MNE のグローバルロジスティクスは、コストを最小化し、供給が保証され、最終製品の需要が顧客に満足されることを確実にする必要はある。また、MNE のグローバルロジスティクスを①世界志向（Geocentric）、②現地志向（Polycentric）、③本国志向（Ethnocentric）の3つに分類している。①世界志向の MNE は、多くの海外子会社市場、生産地及びインプット原産地のすべての活動を調整する別個のロジスティクス部門を持っている。そのような協調の複雑性は、計り知れないものになりうる（enormous）としている。さらに②現地志向の MNE は、通常、受け入れ国の市場にのみサービスを供給するように位置付けられ、ロジスティクスを重視しない傾向にありうる。これにより、MNE の海外子会社は、競争相手の新製品開発の対応が遅くなり、過度の消費者需要もしくは品切れが弱点となっている。③本国志向の MNE のロジスティクスは、コストと時間において最も効率的に輸出することに限定される。これらは、2つ以上の国々に関係しているとしている¹⁵。

以上の見解から、Rugman, A. M., et al. は、国際ビジネスの新しい形態を長期の企業協働の展開、いわば事業ネットワークの構築と見ている。また MNE が、グローバル化をけん引している一方、いまだグローバル戦略を確立している企業が少ないと見ている。特に MNE のロジスティクス戦略をコスト最小化、供給の保証及び最終製品における顧客満足度の向上を示すとともに、①本国志向、②現地志向、③世界志向のグローバル戦略を捉えている。

¹³ Rugman, A. M. and D'cruz, J. R. (2003), pp. 1-2.

¹⁴ Rugman, A. M. (2004), pp. 1-8.

¹⁵ Rugman, A. M., Lecraw D. J and Booth, L. D. (1985), p. 376.

4. モデルの構築とデータについて

ここで、日本企業が、どのようにグローバル SC における販売戦略を構築しているのかを測定しよう。ロジスティクス成果及び企業成果は、付加価値率と総資本経常利益率とする。付加価値率成果を用いる理由は、Bowersox et al. (2010) が、グローバル SC は、収入・量・市場シェアの観点から企業成果を高める多くの機会を提供すると見ているためである¹⁶。また総資本経常利益率を採用する理由は、Bowersox et al. (2001) が、総資本経常利益率 (ROA) を企業におけるオペレーションの資産管理のパフォーマンスを測定する指標としているためである¹⁷。また、グローバル SC における販売戦略の販売決定因は、Rugman, A. M., et al. (1985) の三つの分類を参考に、①本国志向を日本向けの販売、②現地志向を現地販売、③世界志向を第三国向けの販売とする。変数のデータの出所について、グローバル販売、研究開発費及び設備投資は、通産省及び経済産業省データを用いた¹⁸。また直接投資は、JETORO のデータを用い、付加価値率、総資本経常利益率 (ROA) は、財務省の財務金融統計月報のデータを利用した¹⁹。モデルについては、図 1 を参照された。本モデルは、1993～2008年の16年間を推定する。その理由は、宮下 (2010) が、日本においてロジスティクスが展開され始めたのが1990年代からと見ているためである²⁰。

したがって、日本企業におけるグローバル SC の販売戦略を決定する (1) と (2) の 2 種類の関数が形成される。

(1) 付加価値率 = f (1. 日本向け販売、2. 現地販売、3. 第三国向け販売、4. 直接投資、5. 研究開発費、6. 設備投資)

(2) 総資本経常利益率 = f (1. 日本向け販売、2. 現地販売、3. 第三国向け販売、4. 直接投資、5. 研究開発費、6. 設備投資)

上記の 2 つの日本企業におけるグローバル SC の販売戦略関数をそれぞれ対数線型 1 次

¹⁶ Bowersox, et al. (2010), p. 289.

¹⁷ Closs, D. J., Stank, T. P. and Keller, S. B. (2001), pp. 32-46.

¹⁸ 通産省『我が国企業の海外事業活動』第24、25、26、27、28回、1995-1999. 経済産業省『我が国企業の海外事業活動』第29、30、31、32、33、34、35、36、37、38、39回、2000-2010. この論文で取り上げられる日本企業は、業種分類で見ると日本標準産業分類に準拠している。つまり、食料品、繊維、木材紙パ、化学、医薬品、石油、窯業・土石、鉄鋼、非鉄金属、金属製品、はん用機械、生産用機械、業務用機械、電気機械、情報通信機械、輸送機械、その他の製造業、情報通信業、運輸業、卸売業、小売業、サービス業、その他の非製造業である。

¹⁹ 財務省『財務金融統計月報』1994-2009. JETRO『ジェトロ世界貿易投資報告』、2010. JETRO『ジェトロ貿易投資白書』、2009-2002. JETRO『ジェトロ投資白書』、2001-1999. JETRO『ジェトロ白書・投資編』、1998-1994.

²⁰ 宮下國生 (2010) 『日本経済のロジスティクス革新力』千倉書房、3-34ページ。

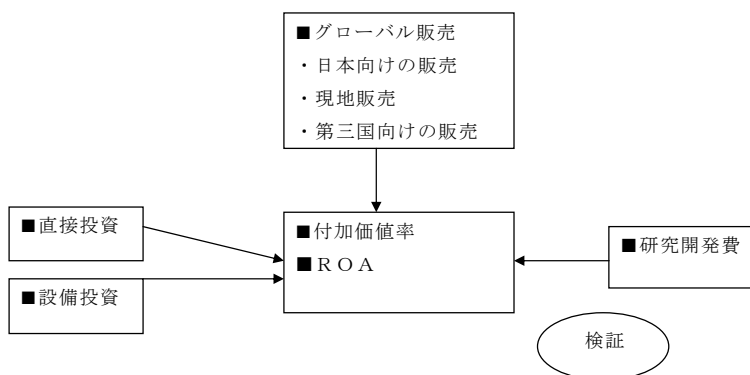


図1 グローバルサプライチェーンの販売戦略に関する基本的なフレームワーク

式によって特定化した上で、重回帰分析による最小2乗推定法により推定した。その結果は、表1のとおりである²¹。ここで、RB2は自由度修正済み決定係数、SEは推定値の標準誤差、DWはダービンワトソン統計量、Nはサンプル数、係数の横のカッコ内の数値は、t検定量であり、a = 1%、b = 5%、c = 10%、d = 20%でそれぞれ有意であることを示す²²。

表1 日本企業におけるグローバルサプライチェーンの販売戦略に関する推定結果

決定因の詳細	付加価値率		総資本経常利益率	
	非標準化係数	標準化係数	非標準化係数	標準化係数
研究開発費	0.036 (1.555) ^d	0.459
直接投資	-0.056 (-5.607) ^a	-1.026
設備投資	-0.057 (-2.467) ^a	-0.574	-0.41 (-1.581) ^c	-0.393
現地販売	0.095 (4.228) ^a	1.528
日本向け販売
第三国向け販売	-0.043 (-2.012) ^b	-0.82	0.65 (4.685) ^a	1.164
定数項	3.147		-1.852	
RB2 : SE	0.901 ; 0.011		0.750 ; 0.169	
DW : N	2.437 ; 16		1.463 ; 16	

²¹ 表1の中での・・は、係数が統計的に有意でなかったことを示す。

²² 下記の(1)と(2)が、推定結果の式である。

$$(1) \text{Ln (付加価値率)} = 3.147 - 0.043\text{Ln (第三国向け販売)} + 0.095\text{Ln (現地販売)} - 0.057\text{Ln (設備投資)} \\ (-2.012b) \quad (4.228a) \quad (-2.467a) \\ - 0.056\text{Ln (直接投資)} + 0.036\text{Ln (研究開発費)} \\ (-5.607a) \quad (1.555d)$$

RB2=0.901, SE=0.011, DW=2.437, N=16

$$(2) \text{Ln (ROA)} = -1.852 + -0.65\text{Ln (第三国向け販売)} - 0.41\text{Ln (設備投資)} \\ (4.685a) \quad (-1.581c)$$

RB2=0.750, SE=0.169, DW=1.463, N=16

5. 推定結果の考察

各企業成果及びロジスティクス成果における推定結果を考察する。企業成果である付加価値率成果の決定因として統計的に有意であったのは、研究開発費の正の影響、直接投資の負の影響、設備投資の負の影響、現地販売の正の影響、第三国向けの販売の負の影響である。また日本向けの販売の決定因は、統計的に有意でなかった。特にグローバル販売活動について見ると、現地販売決定因は正に影響している。一方、第三国向けの販売決定因は負に影響し、日本向けの販売決定因は、統計的に有意でない。このことから日本企業全体において、日本向けの販売及び第三国向けの販売ではなく、現地販売が付加価値率成果を高めているといえよう。また、日本企業全体における付加価値率成果を高めるグローバルSCにおける販売戦略の確立が十分とは言い難いといえよう。今後、日本向けの販売及び第三国向けの販売を確立した利用可能な (available) グローバルSCにおける販売戦略の構築が、付加価値率成果を高めるために重要であると考えられる。また研究開発決定因は、正に影響している。このことから日本企業全体において、付加価値率成果を高めるグローバルSCの販売戦略に関する研究開発が高められていることがわかる。一方、直接投資及び設備決定因は、負に影響している。このことから日本企業全体において、付加価値率成果を高めるグローバルSCの販売戦略に関する直接投資及び設備投資が十分ではないことが示唆される。

ロジスティクス成果である総資本経常利益率成果の決定因として統計的に有意であったのは、設備投資の負の影響、第三国向けの販売の正の影響である。また研究開発費、直接投資、現地販売、日本向けの販売決定因は、統計的に有意でなかった。特にグローバル販売活動について見ると、第三国向けの販売決定因は正に作用し、現地販売及び日本向けの販売決定因は、統計的に有意でない。このことから日本企業全体で見ると、現地販売及び日本向けの販売ではなく、第三国向けの販売が総資本経常利益率成果を高めているといえよう。また、日本企業全体における総資本経常利益率成果を高めるグローバル販売戦略の確立が十分とは言い難いといえよう。今後、現地販売及び日本向けの販売を確立した利用可能な (available) グローバルSCにおける販売戦略の構築が総資本経常利益率成果を高めるために重要であるといえよう。一方、設備投資決定因は、負に作用し、直接投資及び研究開発決定因は統計的に有意でない。このことから日本企業全体を見ると、総資本経常利益率成果を高めるグローバルSCの販売戦略に関する研究開発、直接投資及び設備投資が十分ではないことが示唆される。

全体的な成果を見てみると、付加価値率成果を高めるための現地販売決定因は正の影響

である一方、第三国向けの販売は負の影響である。また総資本経常利益率成果を高めるための第三国向けの販売決定因は正の影響である一方、現地販売及び日本向けの販売決定因は負の影響である。特に、日本向けの販売決定因については、付加価値率成果及び総資本経常利益率成果の両方の成果とも統計的に有意でなかった。このことから、現地販売決定因が、付加価値率成果を高め、第三国向けの販売が総資本経常利益率成果をそれぞれ高めていることが見てとれよう。このことは、Rugman, A. M. (2005) が、多国籍企業が、グローバル化を牽引している一方、いまだグローバル戦略を確立している企業が少ないという主張に首肯できるものといえよう。今後、日本の製造業全体において、グローバル SC における販売戦略を高めるためには、現地販売、日本向けの販売及び第三国向けのあらゆる販売活動が、相互に高め合う利用可能な (available) グローバル SC における販売戦略の確立が重要となろう。このことが、Christopher, M and Peck, H (2003) が主張するグローバル市場とローカル市場の顧客ニーズの相違に関する理解と適合を行いつつ、Harrison, A and van Hoek, R (2008) が示す顧客サービス管理を主とした製品利用可能性 (availability) の支援を基軸に、顧客ロイヤルティを助長させた販売促進を導くとともに、Christopher, M (2005) が述べる十分な柔軟性とアジリティを持つ SC を構築することへ繋がると言えよう。それらの確立が、グローバルロジスティクスネットワークの構築を導くといえよう。

一方、付加価値率成果を高める研究開発決定因は、正の影響であるが、付加価値率成果及び総資本経常利益率成果を高める直接投資、研究開発及び設備投資決定因は、すべて負の影響もしくは統計的に有意でない。このことは、日本企業全体を見ると、付加価値率成果及び総資本経常利益率成果を高めるグローバル SC における販売戦略を捉えた設備投資、研究開発、直接投資は十分でないことが推測される。今後それらに重点を置くこと、特に設備投資を高めることが、Bowersox, et al. (2010) 及び Mentzer, J. T. (2004) が主張する情報の共有を主とした情報システムの統合を基軸に、販売力の強化及び需要予測の精度を高めること及び競争優位性を導くことへと繋がるであろう。そして、グローバル SC における販売戦略の高度化及びより一層の拡大に寄与するといえよう。

6. まとめと展望

以上において、欧米におけるロジスティクスの議論展開を中心とした日本企業におけるグローバル SC の販売戦略に関する実証分析を行った。現在のグローバル SC における販売戦略の焦点は、グローバルロジスティクスの確立を基軸とした需要予測の向上における

情報システムの統合及びローカルな顧客ニーズの適合における製品利用可能性の支援を根幹とする販売促進と十分な柔軟性を持つSCを構築することである。一方、日本企業におけるグローバルSCの販売戦略を見ると、付加価値率成果及び総資本経常利益率成果を高める現地販売、日本向けの販売及び第三国への販売のいずれかを中心とするグローバル販売活動が展開されている。今後は、現地販売、日本向けの販売及び第三国への販売の全体を捉えた利用可能な (available) グローバル販売戦略の構築、いわばグローバルロジスティクスネットワークの確立と高度化が期待されよう。また情報システムの投資を中心とした設備投資及びグローバル経営を促進する直接投資の拡大が、今後のグローバルSCにおける販売戦略を確立する一つの要因となりえよう。

引用文献

- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Mentzer, J. T. and Jr. Sims, J. R. (1979), *Simulated Product Sales Forecasting*, MSU Business Studies.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J., Stank, T. P. and Keller, S. B (2001), How Supply chain Competency Leads to Business success, *Supply Chain Management Review*, Vol. 8, No. 4., pp. 70-78.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J. and Cooper, M. B (2006), *Supply Chain Logistics Management-Second Edition*, McGraw-Hill.
- Bowersox, D. J., Closs, D. J. and Cooper, M. B (2010), *Supply Chain Logistics Management-Third Edition*, McGraw-Hill.
- Christopher, M and Peck, H. (2003), *Marketing Logistics-Second Edition*, Butterworth Heinemann.
- Christopher, M. (2005), *Logistics and Supply Chain Management: creating value-adding networks*, Financial Times Prentice Hall.
- Harrison, A and van Hoek, R. (2008), *Logistics management and strategy: competing through the supply chain 3rd Edition*, Harlow: Prentice Hall Financial Times.
- JETRO (2010) 『ジェトロ世界貿易投資報告』。
- JETRO (2002-2009) 『ジェトロ貿易投資白書』。
- JETRO (1999-2001) 『ジェトロ投資白書』。
- JETRO (1994-1998) 『ジェトロ白書・投資編』。
- 経済産業省 (2001-2010) 『我が国企業の海外事業活動』。

- Mentzer, J. T. (2004), *Fundamentals of Supply Chain Management-twelve drivers of competitive advantage* Sage.
- 宮下國生（2010）『日本経済のロジスティクス革新力』千倉書房。
- Rugman, A. M., Donald, L. J. and Laurence, B. D. (1985), *International Business: Firm and Environment* McGraw-Hill.
- Rugman, A. M and D'cruz, J. R. (2000), *Multinationals as Flagship Firms-Regional Business Networks* Oxford University Press.
- Rugman, A. M. (2005) *The Regional Multinationals-MNEs and Global Strategic Management*; Cambridge University Press.
- 通産省（1995-2000）『我が国企業の海外事業活動』。