

## トヨタはカーヤードを二カ所に集約

トヨタ自動車は欧州の物流網再編を加速させている。もともと同社は日本、英国、トルコ、フランスの各工場が生産された西欧市場向けの完成車を陸揚げ・一時保管するため、フランス、オランダ、ベルギー、ドイツなど各国の港にカーヤードを確保してきた。しかし、二〇〇一年に新たにベルギーのゼーブリュージュ港にカーヤードを開設。この新拠点とドイツのブレーマーハーベン港の二カ所にカーヤードを集約した。さらに二〇〇三年にはドイツのカーヤードも廃止し、ベルギーに一本化する計画だ。これに伴い現在、敷地面積二二万平方メートルの広さを誇るゼーブリュージュ港のカーヤードを五〇万平方メートルにまで拡張する工事を進めている。同施設の二〇〇二年の取扱台数（輸出入合計）は約一五万七〇〇〇台だったが、二〇〇三年には一気に二五万台に達する見通しだ。

西欧と並行して北欧四カ国の物流改革にも着手する。現在、スウェーデン、ノルウェー、フィンランド、デンマークにそれぞれカーヤードを設けているが、二〇〇三年にはこれをスウェーデンのマルメ港に新設する拠点に一本化する計画を打ち出している。

ここ数年、トヨタは欧州市場での販売台数を急激に伸ばしている。小型車「ヤリス」（日本名ウィッツ）、新型「カローラ」などが好調で、五年連続で前年販売実績を更新した。二〇〇一年度の販売台数は約七〇万台。これを二〇〇五年には八〇万台。さらにその五年後の二〇一〇年には一三〇万台にまで拡大させるという目標を掲げている。

ただし、トヨタにとってこれまで欧州はさほど旨味のある市場ではなかった。販売台数こそ堅調に推移してきたものの、肝心の収益は長らく低迷を続けてきた。

## 解説

# 日系メーカーの欧州拠点戦略

### 本誌編集部

欧州市場では92年のEU統合を機に物流拠点の再編に乗り出す企業が相次いだ。各国に分散していた物流拠点を統廃合して製品在庫や物流コストの大幅削減を図った。これに伴い3PL市場も急成長した。それから10年が経過し、市場は新たな転換期を迎えている。

トヨタ・モーター・ヨーロッパ（TME）のクーン・ヴァンデルステーゲン・マネージャーは「もともと欧州では各国に置かれた製造、販売会社がそれぞれにビジネスを展開してきた。そのため、欧州という大きな枠組みで物流コストを削減しようという試みを実行に移しにくい面があった」と打ち明ける。

そこに本格的にメスを入れた。二〇〇二年四月に欧州事業の統括会社としてTMEを設立。それぞれ独立していた欧州の製造会社と販売会社を一括管理する体制に移行させて経営の効率化を進めた。「TMEの設立でようやく完成車の物流を一元管理できる体制が整った」とヴァンデルステーゲン・マネージャー。これによって当初二三年先を想定していた欧州事業の黒字化の実現は多少早まりそうだという。

今回の一連の拠点統合も欧州事業の収益基盤強化に向けた最重要課題の一つとして位置付けられている。各国に分散していたカーヤードをエリア別に二カ所に集約。それによって、欧州各地のディーラーまでの物流に掛かるオペレーションコストを大幅に削減するのが狙いだ。具体的な金額は明らかにされていないが、広大な土地を必要とするカーヤードの統廃合によって数十億円規模のコスト削減を見込んでいる。

一方でカーヤード集約のデメリットも懸念されている。実際、構想が持ち上がった当初、ディーラーからは納車までのリードタイムが長くなるという反発の声が少なくなかった。また、カーヤードの撤退によって失業者が大量に発生するのを防ぐため、国によっては政府首脳がトヨタに踏み止まるよう働き掛けてくるケースもあつたようだ。

それでも集約に踏み切ったのは、各国にカーヤードを置かなくても、従来通りのサービスレベルを維持できると見込んだからだ。「ディーラーから注文を受け

て四日以内に納品するというリードタイムは、トラック輸送や鉄道輸送、運河を利用するバージ輸送などを駆使することでクリアできる。既にそのメドは立った。カーヤードの集約化が欧州事業の収益改善に与えるインパクトはとても大きい」とヴァンデルステーゲン・マネージャーは期待している。

## ブリヂストンは販社倉庫を半減

九二年のEU（欧州連合）統合以降、欧州でビジネスを展開する企業が一斉に物流拠点の統廃合に乗り出した。EU域内での商品流通が自由化。さらに国際間輸送の自由化で国境通関が廃止されたことで従来のように国別・地域別に物流体制を構築する必要がなくなってきたからだ。

物流網再編のパターンは各社とも似通っている。EDC（European Distribution Center）と呼ばれる大型物流センターを欧州に一カ所、もしくは二〜三カ所設置。このEDCから直接、顧客企業に製品を配送する。あるいはリードタイムの関係から遠隔地についてはEDCの傘下に配送デポを数カ所用意し、そこを経由するかたちで配送する、というやり方だ。

その目的はもちろん各国に分散していた物流拠点を統合し、製品在庫や物流コストを削減することだ。世界的なSCMブーム。そして、九九年に単一通貨ユーロが導入されたことで、九〇年代後半以降はその動きにさらに拍車がかかっている。アントワープ大学のアレクス・ヴァンブレード教授は「ユーロ導入で決済が簡略化されたことが企業の物流網再編を後押ししている。欧州各国に物流センターを構える必要はなくなりつつある」と説明する。

ブリヂストンの欧州地域現地法人「ブリヂストンノファイアストーン・ヨーロッパ（BFE）」二〇〇三年

トヨタ自動車は欧州のカーヤード集約を進めている（写真はゼーブリュージュ港のカーヤード）



ブリヂストンは販社倉庫を半減。製品在庫を15〜20%削減した（写真はゼーブリュージュのEDC）

一月にブリヂストン・ヨーロッパに社名変更」もまた現在、販社倉庫の統廃合を進めている。もともと同社はスペイン、フランス、イタリアなど欧州の各工場で生産した製品を直接、欧州内の販社倉庫約六〇カ所に配送するという物流体制を敷いていた。これを改め、工場／販社倉庫間に大型物流センターを計三カ所（ベルギー、オランダ、フランス）用意。従来、販社倉庫が抱えていた製品在庫をこの三カ所に集約することで、倉庫の数を減らそうとしている。

九〇年代後半に始まった今回の大掛かりな物流改革は、ブリヂストングループがグローバルレベルで取り組んでいるSCMの一環だ。既に販社倉庫を半減。従来に比べて製品在庫を二五〜二〇%削減するという成果を上げている。それでも「現状はあくまでも過点にすぎない。さらに販社倉庫を絞り込んでいくことで、将来的には欧州内の在庫水準をもう一段引き下げる」（クリスター・ニルソン・ロジスティクスマネージャー）計画だという。

現在、BFEでは大型物流センターの機能拡充を急いでいる。例えば、ベルギーの拠点では二〇〇三年七月をメドに二万八〇〇〇平方メートルの倉庫を増設する予定だ。従来、同施設はトラック・バス用タイヤのみを担当してきたが、これに欧州で生産された乗用車タイヤや、日本、タイなどで生産された輸入タイヤのオペレーション機能を新たに加える。

トラック・バス向け、乗用車向け、輸入タイヤの三つのカテゴリーを一元管理する体制に移行することで、錯綜していた工場／販売会社間の受発注業務を簡素化できる。さらに「ベルギーの物流センターが販社の在庫をコントロールする体制になれば、在庫切れなどによって発生していた他地域の工場からの緊急輸入が減り、物流コスト削減につながる。欧州で販売するタ