

展望	1	公開月例研究会講演記録〈第206回〉(10月21日)	24
公開月例研究会講演記録〈第204回〉(11月9日)	2	産研だより	35
公開月例研究会講演記録〈第205回〉(12月14日)	12		

## 公開月例研究会講演記録〈第204回 (11月9日)〉

### 「インテグレーターの時代」 —顧客のグローバル化と国際航空貨物—

日本大学経済学部・商学部講師

木下達雄

#### 1. はじめに

このたび、経済学部の小林晃教授のご指導を賜りまして、日本大学経済学部産業経営研究所の「グローバル化と産業経営」に関連してお話を申し上げる機会を与えられたことを光栄に思いますと同時に、小林晃先生はじめ関係された諸先生方に深く感謝を申し上げる次第でございます。私は日本大学経済学部で非常勤講師を仰せつかる以前は、今は倒産して会社は存在していませんが、アメリカを代表する航空会社であり、近代国際航空輸送の創設者であり、常に航空業界の先駆者であったパン・アメリカン航空会社に1956年以來、籍を置き、国際貨客航空輸送の分野に35年を過ごし、1991年にパンナムが倒産・閉鎖した後は、全日空の本社貨物郵便本部において、相談役として貨物郵便部門の国際化の推進と、後進の指導にあたってまいりました。その後、独立して、キノシタ・エビエーション・コンサルタンツ代表として、カナダのモントリオールに本部を置く国際航空運送協会（International Air Transport Association—IATA）の航空輸送全般に関する教育分野での事業を請け負うほか、全日空、日本貨物航空、シンガポール航空カーゴ各社の社内教育、ならびに複数の航空運送業界並びに物流団体における職業訓練に携わっております。

#### 2. グローバリゼーションの先駆者

本年7月6日に、日本貿易学会東部学会の会合で、日本大学大学院の黒澤一正先生が「インテグレーターの時代 — 高度情報化社会が変貌させた現代の物流環境」と題した研究発表の冒頭に言われたことを引用させていただきますと、黒澤先生は、産業分野に功績のあった人を表彰するノーベル産業賞という賞が仮にあったとして、自分に2名だけ候補者を指名する特権が与えられていたら、躊躇なく、一人はデル・コンピューター社のマイケル・デル会長兼最高経営責任者を挙げると言われていました。1984年の創業からわずか15年あまりで、デル・コンピューターを全米だけでなく世界的なパソコン・メーカーに育て上げた手腕は並大抵のものではありません。キーワードは、最新のSCMを駆使し、インターネットによる生産と消費者を直結させた無店舗ダイレクト販売（直販）の創設者としての功績により、黒澤先生はマイケル・デル氏をノーベル産業賞受賞候補者に推薦されています。デル氏がダイレクト・セールスに航空貨物輸送を採用し、最大限にその輸送手段を有効活用したと言う点を大きく評価されています。デル氏の無店舗ダイレクト販売は最近デル・コンピューターの日本進出の際、量販店は使用せず、直接エンド・ユーザーに焦点を合わせ一人一人の顧客に接触する営業方針にも現れています<sup>1)</sup>。

もう一人は、ハブ・アンド・スポーク・システムの輸送を考案し、業界の嘲笑と非難を浴びながらも、顧客の視点から見たドア・ツー・ドア輸送の創設者、フェデラル・エクスプレス社の会長兼最高経営責任者であるフレデリック・スミス氏を推薦するとおっしゃっておられました。私は当日、黒澤先生のコメントターを勤めさせて頂きましたが、その際に、もし私にも、ノーベル産業部門賞受賞の候補者を一人だけ推薦する特典が与えられたとしたら、グローバルな航空輸送ネットワークを世界に広め、「世界初」を次から次へと実行し、航空輸送が謳歌している今日の繁栄の基礎を創り、航空輸送に無限の可能性をもたらした、パン・アメリカン航空の創設者、ファン・トリップ氏を推したいと思うとコメントしました。

ファン・テリー・トリップ氏は1899年6月生まれ、1981年4月に82歳で亡くなりました。1927年10月19日にフロリダのキーウエストからキューバのハバナへ向け、初の渡洋国際定期航空路線を開設し、後に世界の五大大陸に翼を広げたパン・アメリカン航空を誕生させました。

1935年11月22日、世界最初に太平洋横断航空路をチャイナ・クリッパーと命名されたマーチンM-130型4発飛行艇で開設し、それまでは船で何週間もかけなければ行けなかった東洋とアメリカを結びました<sup>2)</sup>。1939年5月20日に今度は、世界最初の大西洋横断航空路をヤンキー・クリッパーと命名されたB314A飛行艇でニューヨークとマルセーユをリスボン経由で結びました。2つの大洋が征服され、間なしに世界の五大大陸にパンナムの翼を広げました<sup>3)</sup>。

日本貿易学会東部学会の研究発表の際、黒澤先生は更に、「国際ロジスティクスにおける4つの波」と称して、物流の効率化をもたらした第1の波に「コンテナ船の就航」<sup>4)</sup>、スピードを前面に押し出した第2の波に「本格的な航空貨物輸送の開始」、時間と情報管理の旗頭として第3の波の「情報技術革新」を挙げ、これから訪れる第4の波として、エアバスA380-800F<sup>5)</sup>に代表される「超大型航空機の就航」に焦点をあて、4つの波の説を完成させています。

### 3. 航空輸送の発達 — 海の自由と空の不自由

1944年のシカゴ条約<sup>6)</sup>にさかのぼれば、海上交

通の自由を大空にも実現しようとしたアメリカの意図が不幸にも頓挫し、世界の七つの海を自由に帆走した貿易船と著しく異なり、航空輸送産業は国家間の規制のもとに置かれ、爾来、国際的な規制に縛られ続けています。あまりにも有効な兵器としての実力を航空機が2度の大戦で証明してしまったことも大きく災いして、国家主権である領空権確保のもと、現在の飛行機は船のように自由に交易ルートを飛ぶわけには行きません。しかし、2度の大戦があったお蔭で航空機は技術的には格段の進歩を遂げました。何十万年も前の石器時代から始まっている海運と陸運に比べ、僅か100年で現在の航空輸送の姿を見ることが出来たことは不幸ではありますが、戦争の賜物と言わざるを得ません。武器の平和利用の最先端を行くものであると思います。しかし、大空を縛るこの規制にも終結の時代が到来します。1978年にアメリカは航空輸送に関して画期的な規制緩和を行い、ヨーロッパもそれに追随し、空は「自由化」に向けて踏み出しました。国際交流、国際交易が画期的に広まりました。生産市場がグローバル化し、消費市場も世界の隅々までがマーケットになりました。短時間で内陸地のマーケットまで商品を輸送できる航空輸送が世界の注目を浴びています。南アメリカや東南アジア、それに中国が世界の工場となり、生産・組み立てが国境を越えて行われるようにグローバルに広がり、その拠点を結ぶ信頼できる航空輸送が不可欠なリンクを形成するようになりました。人件費が安く、インフラストラクチャーが有利な新しい生産市場が続々と誕生し、また、グローバル化した新しい消費市場も生まれました。Eコマースとインターネットの浸透・普及がグローバル化した生産・消費の両市場をさらに拡大させています。航空輸送の進歩が地理的な国境を取り払ってしまい、インターネットが知覚の国境を取り払ってしまったとも言えます。共に、地球上の国々の経済的な国境を取り除いてしまいました。

### 4. ロジスティクスは軍事用語 — これから発展する市場

このような環境に接して、航空貨物マーケットも変化を見せています。航空機の性能は更に格段と向上し、何時もは反比例している航続距離と搭

載能力が、互いに反することなく、両要素とも並行して増加しました。幹線を飛ぶ航空機は限りなく大型化し、世界的規模でハブ・アンド・スポーク運航が定着しました。各大陸に2つまたは3つの拠点ハブを設け、そこに中型機、小型機を複数駐機させ、集配のネットワークを広げます。航空機の性能が向上したことは、航続距離と搭載能力だけのことではありません。定時運航率は90%台に昇り、航空機の整備が原因で遅延する「メンテナンス・ディレイ」は減少し、信頼性がいやがうえにも高まりました。信頼できるジャスト・イン・タイムの物流チェーンを提供してくれる航空輸送を生産工程に組み込み、また、消費市場への商品供給の流れにも航空輸送を組み入れました。空の部分を受け持つ航空会社と地上の部分を受け持つフォワーダーとの連携による従来の物流手法に対して、新しい総合物流供給業としてインテグレーターが台頭する地盤が生まれました。

航空貨物商品のセグメンテーションを試みると図1のようになります。

物流に要するトータル所要時間に敏感で、かつ、輸送手段が信頼出来るサービスは「プレミアム商

品」であり、高速性、高信頼性、高柔軟性を特徴とし、料金も他のサービスと比べて高くなりますが、発地から着地まで24-72時間しか掛からず、物流手段の信頼度は95%-99.9%となり、インテグレーターの最も得意とする部門となります。この種のサービスでは、タイム・デフィニット・サービスがあげられます。

発地から着地までが、72時間以上掛かっても差し支えないものについては、「スタンダード商品」となり、それでも信頼度は高く、柔軟性もあり、料金が比較的安いという特徴があり、もっぱら、既存の航空会社・フォワーダー連携による従来型輸送方法で行われています。メーカーもディストリビューターも物流コストに厳しい目を向けるようになった近頃は、「安かろう、遅かろう」というわけではないのですが、需要に添った "Deferred freight" と称する「割安商品」もマーケットに出ています。この種のサービスでは時間よりもコストが主体となっています。信頼性は「プレミア商品」や「スタンダード商品」に比べやや劣りますが、それでも何日も掛る海上輸送に対しては遥かに早く、安全在庫も少なく済み

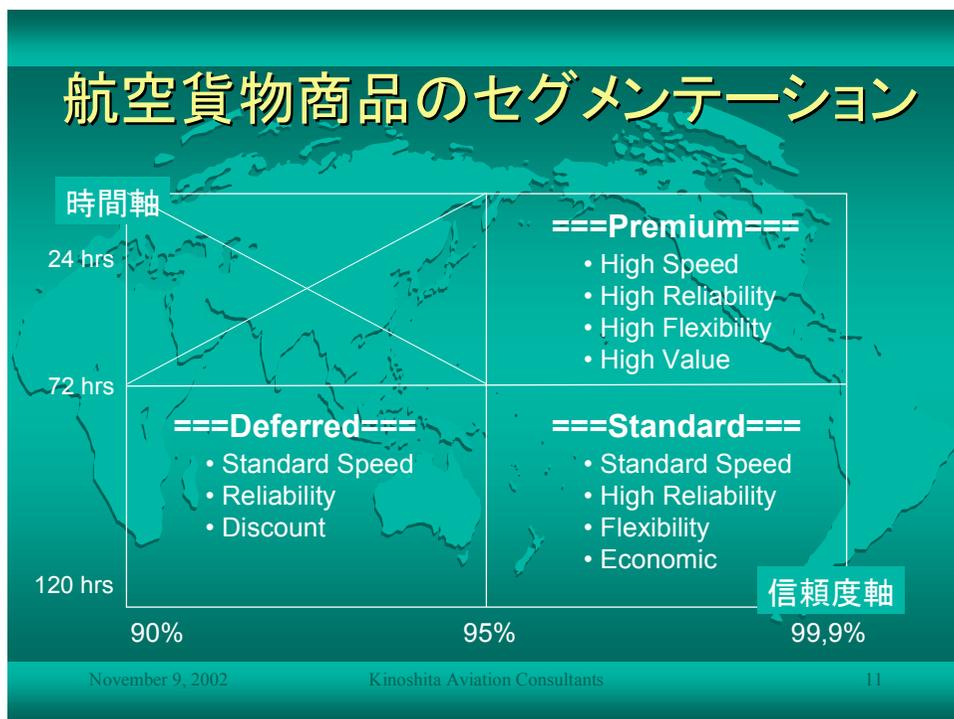


図1 航空貨物商品のセグメンテーション — IATA資料より作成

ます。

### 5. インテグレーター — 新しいマーケット戦略

インテグレーターはもっぱら書類や小型貨物を先ず手掛けましたが、今は、徐々にフォワーダーの守備範囲である一般貨物の分野に進出し始めています。図2は航空貨物のマーケットのセグメンテーションを試みたものです。

ドア・ツー・ドアの航空貨物のヴァリュー・チェーンに目を向けると、インテグレーターは発地から着地までの供給連鎖において、顧客と発地空港でのインターフェースも、着地空港で顧客とのインターフェースにおいても、シームレスに稼働しているのが最大の利点です。従来型のフォワーダー・航空会社の連携作業ではどうしても、各々の接点で書類ならびに貨物の引渡し作業が発生してしまいます。従来型運送は重複作業の連続と言う決定的なマイナス面があることは否めません。

このように航空物流には根本的と言ってよい構造変化が現われ始めています。アメリカ国内市場においては、フォワーダーが携わる従来型の輸送

の割合は急激に減少し、代わって荷主の要望に対応し、荷主の要望に的確に応じて行くインテグレーターのシェアが急激に増加しています。ボーイング社の調査は、1984年にアメリカ国内市場で僅か26億ドルであったインテグレーターのシェアが、1996年には国内市場の84%を席卷して135億ドルの実績をあげたと報じています。また、同社の分析によれば、国際市場において1993年に貨物総量の4%にしか過ぎなかったインテグレーターのシェアが2013年には、総量の40%を占めることになるかと論じています。

### 6. 新しいプレイヤー — 郵便事業者

その変化の速度は新しいプレイヤーの登場と共に激しく早くなっています。インテグレーターの筆頭にFedEx（フェデックス）、次いでUPS（ユナイテッド・パーセル・サービス）と、日本では昔から馴染みのあったDHLが当初のプレイヤーです。そこに、EU域内で2006年までに郵便事業が自由化されることを踏まえて、郵便事業の自由化・民営化の波に乗り遅れないようにと既存のエクスプレス業者やフォワーダーを吸収して物

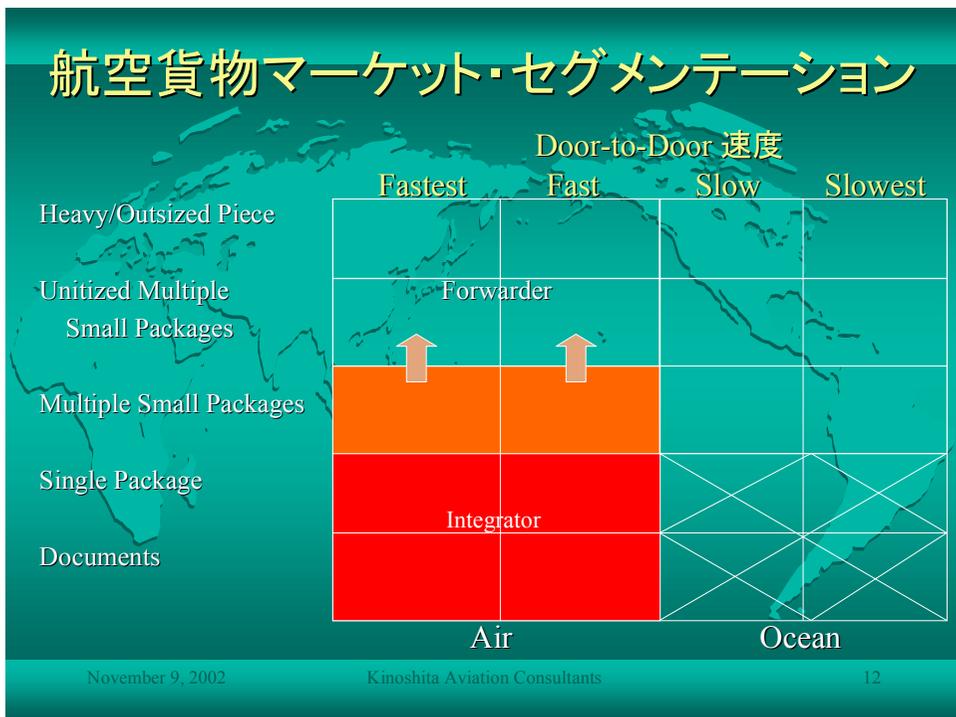


図2 航空貨物マーケットのセグメンテーション — IATA資料より作成

流事業に進出して来たオランダ郵便（Dutch Post）とドイツ郵便（Deutsche Post）の両巨頭が登場します。フランス郵便（La Poste）もイギリス郵便（Royal Mail）も自由化競争に参加していますが、オランダ郵便とドイツ郵便の敵ではありません。オランダ郵便はオーストラリアからヨーロッパに進出して来た航空機を保有して自社運航しているインテグレーター宅配業のTNT Europeを買収・吸収してTNT Post Group（TNG）を設立し、ヨーロッパの物流市場に登場してきました。大手フォワーダーのダンザス（スイス国籍）とアメリカ第2のフォワーダーであるアメリカン・エクスプレス・インターナショナル（AEI）を傘下に収め、DHLをも吸収した巨大な Deutsche Post World Net（DPWN ドイツ・ポスト・ワールド・ネット）が欧州物流市場に参入しました。アメリカでは、航空機の自営運航に失敗した United States Postal Service（USPS アメリカ郵政局）は結局、競合相手であったFedExと提携し、FedExに対して、全国の郵便局にFedExのドロップ・ステーションを設けることの代わりに、US Air MailをFedEx機で輸送することにしました。ヨーロッパでは、既存のフォワーダーを抜いて第一位となったDPWNは、アメリカ本土進出をDHLの買収を機会に推進しています。DHLがアメリカ国内で運営しているDHL Airwaysの潜在的な経営者として、DPWNは着々とネットワークを広げています。インド、シンガポール、韓国の各郵政当局との提携を皮切りにアジアに進出し始めたDPWNは、2003年4月1日に日本政府が行う郵便事業民営化の実施に先駆けて、日本においても、DHL Japan Inc.に作業をアウトソーシングする形式で東京、大阪、名古屋地区にある日本企業のパンフレット、カタログなどのDM（ディレクト・メール）を海外に頒布する事業をすでに開始しました。DHL Japanは日本国内に26ヶ所の集貨所を持ち、世界230ヶ国中に点在するDHL集配所およびDPWNが連携を持つ他の宅配業者の集配機能を使って配送を行います。集配に使用するブランドはドイツ・ポストおなじみのラッパのマークで行われますので、顧客はドイツ・ポストが自国に進出して来たことをはっきりと認識します。2002年10月に入って、巨大な資金を有する

DPWNの後押しを受けて、キャセイ航空が全株を所有していた香港の貨物専門航空会社 Air Hong Kongの株式30%をDHLが取得し、香港をベースにアジア・太平洋地域にDPWN/DHLの路線網の充実を図っています。DHL Worldwide Expressは朝9時前に配達するDHL Start-Day Express、昼前に配達するDHL Mid-Day Serviceに加えて、新たにDHL Time Definite Delivery（TDD）サービスを香港、韓国、シンガポール、台湾の顧客向けに開始しました。

#### 7. エクスプレス貨物の今後 — 航空貨物の二極化

エクスプレス貨物は、1978年のアメリカ国内市場の総貨物輸送量約50億有償トン・キロメートルに顔を出しても来ない微小産業から、20年後の1998年には200億トンキロに膨れた国内貨物市場の55%に当たる110億トンキロを占める大産業に発展しました。アメリカの顧客がタイム・デフィニット指向になっていることを裏付けています。ボーイング社はこの傾向を国際貨物マーケットに当てはめて、1999年には全世界貨物総量約1,200億トンキロの内、僅か9.22%であった国際エクスプレス貨物が20年後の2019年には約4,000億トンキロに膨れ上がると予想される全世界貨物総量の31%を占めるまで発展すると予測しています。国際エクスプレス貨物は年率13%のハイペースで増加して行くとボーイング社は予想しています。図3を参照して下さい。

国際エクスプレス市場は1992年以来、有償トンキロで24%の伸びを示しています。アメリカ市場での伸びは激烈で、1977年の市場占有率4%は、現在の市場占有率の63%に比べると昔日の面影を感じます。国際エクスプレス市場は向こう20年間にボーイング社が予想しているとおり年率13%の画期的な伸びを見せることはほぼ確実とされています。

ここで、私は航空輸送がそれぞれ航空輸送を使う荷主の方々の異なる要望に応え、在来型航空貨物輸送は二極化し始めていると提唱したいと思います。片や、インターネットによる無倉庫販売を目論む48/72時間程度のトランジット・タイムを意識するDoor-to-Door商品と、Deferred Freightと称する時間よりも運賃に敏感に反応する低賃率商品の2つです。また、エクスプレス貨物は、書

# 根本的な変動が起きている Boeing社

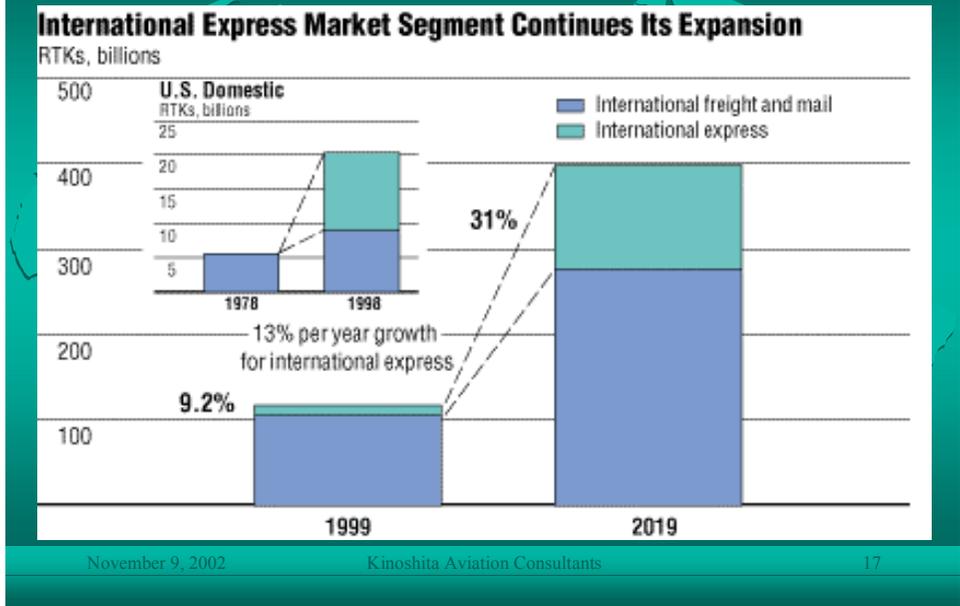


図3 ボーイング社 国際エクスプレス貨物は増加し続ける

類や、商品見本、小型貨物を運ぶという概念から脱皮して年々大きくなっています。1992年頃には、平均的国际エクスプレス貨物は2.7 kgs.でした。1999年の平均エクスプレス貨物は4.5 kgs.にふくらみました。2002年10月28日より、貨物アライアンスのWOW<sup>7)</sup>はトン単位のエクスプレス貨物 "Large and Heavy Express" の取り扱いを開始しました。スカンジナビア航空は未だ準備不足を理由にこのサービスを提供していませんが、ルフトハンザ・カーゴは自社エクスプレス商品の "td.X" のブランド名で、シンガポール航空カーゴはやはり自社ブランドの "Timerider" の名で積極的に販売を始めました。250 kgs.までは両社の旅客便に搭載を確約、1トン以上の貨物はフレーター搭載を確約しています。

エクスプレス貨物の定義が明らかに変わりつつあります。Expressは単に急行扱いや特急扱いになると言うだけのものではなく、時間厳守 (time definite) の色彩が非常に濃くなって来ています。今まで、物流業界には顔も出していなかった世界各国の郵便事業体 (郵便局) が宅配会社、物流会社や航空会社を買収して、物流事業に進出・展開

を始めました。その結果、航空会社、フォワーダー、インテグレーター、郵便事業体の相互の境界線が曖昧になって来ています。顕著な境界線突破はやはり、インテグレーターと郵便事業体が行いました。特にドイッチェ・ポスト・ワールド・ネットDPWNに至っては、郵便事業経営者であり、金融機関であり、宅配業者であり、フォワーダーであり、航空会社でもあり、恐ろしい存在です。すでにヨーロッパ第1のロジスティックス・プロバイダーとなっています。アメリカでは保有しているDHL Airwaysの国籍問題でFedExとUPSの連合軍に訴えられています。一番はDHL側に軍配が上がりましたが、その後、FedEx / UPS側が控訴しました。DHL Airwaysが米国籍を持たないと判決が下りれば、DHL Airwaysはアメリカでの営業運航権を失います。前述のように、インド郵政省、シンガポール郵政当局や韓国の郵政当局と提携する形で、アジアにも進出をしています。日本でも東京、大阪、名古屋圏の大手会社からのパンフレット、カタログやその他のダイレクト・メールを世界の顧客に配布する仕事をラッパのマークの DPWNで開始しています。

今まで、優位を誇っていたFedExやUPSのような大手インテグレーターも、郵便事業体の物流業界への進出に脅威を感じています。

## 8. エキスプレス貨物が迎える戦国時代

これからの物流は、フォワーダーと航空会社のジョイント商品である従来型輸送ネットおよび、インテグレーターが主として提供している小量多頻度輸送と郵便事業体のブランドと三者の三つ巴競争になると思います。

インテグレーターが成功した大きな要素は「貨物の流れ」と「情報の流れ」をシンクロナイズし、かつ、その情報を、オンラインで随時、荷主に提供した事に尽きると思います。情報という付加価値を付け、完成された輸送チェーンを提供したからです。彼らの商品は「タイム・デフィニット」で、かつ、信頼性に優れています。常に、貨物情報が入手できることは全行程を透明にし、荷主に刻々の情報が分かり、速戦即決の判断を可能にさせてくれます。

一つの会社が全行程を取扱うので、従来型のフォワーダー・航空会社の連携プレーによる輸送では40行程ある作業手順が、僅か、11行程しかありません。しかも、作業行程は完全に透明です。当然の如く、この効率の良さはこのサービスを利用する顧客の物流コストに反映して来ます。一つの会社がシームレスに作業を続けるので、貨物が滞留しません。従来型の輸送では、フォワーダーと航空会社での滞留が8回を数えたのに対して、滞留は0回、まったくありません。地上設備は最小限で済み、このサービスを利用する顧客の物流コストにメリットとして反映して来ます。貨物が滞留無く、一元的に動くので、安全在庫が最低限で済み、従来型輸送で6日分のセーフティ・ストックを必要としたものが、2日の在庫を持てば安全に操業、もしくは販売に打ち込めます。書類処理のあるたびに、品質の維持にリスクが生まれます。貨物を動かすたびに、品質の維持にリスクが生まれます。書類処理が少なく、企業間で貨物の横移動のない事は、そのまま、物流サービスの品質を高く保持することにつながります。

FedExはフレッド・スミス会長の信奉する哲学、「顧客の満足度は各作業段階で100%でなければならない」と社員の業務に大変厳しい品質水準の

保持を課しています。もし、11行程の各段階で顧客の満足度を90%得られればよいと妥協した場合、第1行程終了時に90%の顧客の満足を得られますが、第2行程の終了時には90%の90%、すなわち81%しか満足していないという結果になってしまいます。このまま、各行程で90%の満足度の達成で良しとして行くと、11行程の終了時、すなわち、荷受人に貨物を届け、輸送賃を受領した段階での顧客の満足度は僅か38.7%に落ちてしまっ、とても信頼出来る商品ではなくなるとスミス氏は強く顧客の満足感の常時100%維持を強く社員に徹底させています。加えて、スミス氏の経営哲学は、「人とサービスが利益を生む、100%の品質は、即、利益である。企業の根幹は人であり、ハッピーな従業員はハッピーな結果を生む」といっています。そして、顧客に直接接する第一線従業員を支えるのが、マネージャーであり、そのマネージャーを支えるのがシニア・マネージャー、そのシニア・マネージャーを支えるのが支配人であり、支配人を支えるのが、副社長であり、副社長を支えるのが取締役、取締役を支えるのが最高責任者であるスミス氏自身という有名なFedExの逆三角形経営信条を実践しています。

FedExは従業員総数121,703人、40,000ヶ所以上の集配ステーションを持ち、航空機634機、トラック40,000台以上、2001年の貨物取扱量は第2位のルフトハンザ・カーゴの71.8億トンキロを遥かに引き離し、108.1億トンキロで世界の総貨物取扱量の10%を誇っています<sup>8)</sup>。情報通信技術面の出費は年間1兆ドルを計上して、更に、情報通信技術を磨いて顧客サービスの品質向上を目指しています。

近年、貨物分野でのアライアンスが盛んになり、ルフトハンザ・カーゴ、SASカーゴとシンガポール航空カーゴで構成しているWOWと名付けられた貨物アライアンスに日本航空カーゴが参加し、4社で181.32億トンキロ、売上は53.63億ドル、他にエール・フランス、アリタリア、デルタ航空、大韓航空とアエロ・メヒコが組んでSky Team Cargoというアライアンスと、KLMオランダ航空とノース・ウェスト航空のKLM/NWA連合があります。スカイチームは5社で167.74億トンキロ、売上37.63億ドル、KLM/NWA連合は83.28億トンキロ、売上18.64億ドルとなっていま

す。航空会社同士のアライアンスは所詮、空港から空港までのサービスで、アライアンスは相互乗り入れによるマーケットの拡大とサービス品質の均質化をメリットとしています。これに対して、FedExやUPSに代表されるインテグレーターはドアからドアまでの一貫輸送を売り物に、FedExは114.38億トンキロ、売上15.534億ドル、UPSは63.36億トンキロ、売上25.3億ドルの成績を上げています<sup>9)</sup>。

このように、既存のフォワーダーや航空会社に脅威を与えているインテグレーターの上を行く新しい物流のプレーヤーが出現して来ました。それが、EUの郵便事業自由化を先取りしたヨーロッパの郵便事業体です。その第一人者としてドイツ・ポスト・ワールド・ネットがあります。DPWNの2001年の実績は、総収入29.7兆ドル（前年対比+2.1%）、純利益1.58兆ドル。しかし、物流やエクスプレス部門に手を広げたため、コア・ビジネス（郵便と金融）以外からの収入が全体の45%にまで変わってしまいました。しかも、ドイツ国の郵便が本体であるにも関わらず、総収入の33%は海外からの収入となっています。ロジスティクス部門として、買収併合したダンザスの収入は、10.4%増しの8.39兆ドル、純利益は41%増しの1.4億ドル、エクスプレス貨物部門は買収によって傘下に収めたDHLからの純利益が倍増の1.6億ドルとなっています。

2002年の総収入は20%増しの36.5兆ドルを見込んでいる物流大企業になっています<sup>10)</sup>。

## 9. 終わりに — 顧客が航空貨物輸送に求めるもの

郵便事業体のような新しいプレーヤーの参入を見て、航空輸送は益々多極化の様相を呈していますが、顧客が航空貨物輸送に求めるものを整理してみますと、次の5点に絞られます。

まず、第1点として、顧客自身のグローバル化に伴い、グローバルにまたがる、低廉な、保証付きのドア・ツー・ドア、タイム・デフィニット・サービスが求められています。運送はAからBへの単純輸送でなく、地球規模に広がったネットワークキングによる提案型完全ロジスティクス管理を求めています。

第2点に、紛失、損傷、荷抜きなどのない、契約どおりで、時間どおりで、無欠で、商品内容物

などが完全な形で配送される保証です。昨今のグローバル荷主は、設定されたサプライ・チェーンを有効に機能させるためには、チャンネル・マネジメントの完成には高度の信頼できる輸送手段で各拠点が連結されていなければならないのです。しかも、この連結に堅い信頼性と同時にやわらかい柔軟性も求められているのです。

第3点は、手続きが簡単である事です。シンプルで、一度の契約ですべて個々の貨物は流れに乗って自動的に動いて行くようにスムーズに機能しなければなりません。コンピューター管理され、書類は官公署で必要なもの以外はすべてペーパーレスで行われます。

第4点は、インターネット取引に完全に対応している事です。情報通信技術の最先端の技術を備え、独自の端末を持つ必要なく、通常のコンピューター通信ですべての作業が完成していなければなりません。

第5点は、運送サイクル当事者が何社にまたがっていても、参加企業間の連絡の透明性が求められます。そして、貸借・請求業務が正確である事です。

顧客は、チャンネル・マネジメントがその成果を現すためには、運送手段が定時に運航する事を当然ながら求めます。自社からのピックアップは即時でなければなりません。あちらこちらに連絡することなく、一つの窓口ですべての用が足りるように受発注の処理が簡単でなければなりません。輸送に携わる企業はポイント・ツー・ポイントではなく、ネットワーク・システムを持っていなければなりません。勿論、信頼性がなくては、一步も進みません。信頼性と同レベルの柔軟性も求められます。タイム・デフィニットなサービスは今日の無倉庫ロジスティクスには不可欠です。そして、これらのすべてが、もっとも低廉な料金で提供されなければなりません。1997年夏のCargo 2000の調査によると、回答者の73%が48/72時間以内の配達が確約されるドア・ツー・ドア輸送を要望していました。この傾向は、年ごとに強くなっています。

極めて単純化した言い方ですが、お客様が持っている三つの質問があります。

1. 何時までに貨物を準備して置けばよいのか？ピックアップは何時か？

2. 何日の何時に、先方に届くのか？
  3. 費用は幾ら掛るのか？
- 1) 産経新聞2002年10月29日“パソコン市場制覇狙「デル」”；The Japan Times October 29, 2002 "Dell bets on Asian demand to double market share"
  - 2) 1935年11月22日、パン・アメリカン航空はマーチンM130飛行艇 "China Clipper" 号で、サンフランシスコよりマニラに至る太平洋横断定期郵便飛行を開始しました。距離13,210km.、飛行時間59時間48分、巡航速度130mph、41席、片道料金\$799（現在の貨幣価値で約\$10,000、総所要日数5日間）。ほどなくマカオ、香港、上海まで路線を延ばし、太平洋戦争の勃発した明くる年1942年まで続けられました。1941年12月7日の朝、ホノルルを発ってサンフランシスコへ向かっていた "Anzac Clipper" 機は無線で日本海軍のハワイ真珠湾攻撃を知るところとなります。"Philippine Clipper" 機はウェーキ島を立ち、グアムへ向かっていましたが、呼び戻され、ウェーキ島で日本軍の空襲に遭いますが、難を逃れ、ウェーキ島から避難する軍人軍属家族を乗せ、ミッドウェー、ホノルル経由で無事にアメリカ本土へ帰還します。"Hong Kong Clipper" 機は香港で日本軍の銃撃に遭い大破炎上しました。ニューカレドニアとニュージーランドの間を飛行中だった "Pacific Clipper" 機は、太平洋をアメリカに戻るの危険と考え長駆、オーストラリア、ジャワ島、セイロン（現スリランカ）、カラチを経由し、ペルシャ湾、紅海、青ナイル、白ナイルに着水、補給しながら、コンゴのレオポルドビル、ブラジルを経て、ニューヨークまで31,000マイルの期せずして、世界最初の世界一周飛行を成し遂げました。Barnaby Conrad III, *An Aviation Legend PAN AM*, Woodford Press, 1999
  - 3) 1939年5月20日、パン・アメリカン航空はボーイング314A飛行艇 "Yankee Clipper" 号を使用、ニューヨーク・マルセーユ間に

アゾレス諸島とリスボン経由で、大西洋横断定期郵便飛行を開設（初便に郵便物約1トン、所用時間29時間）、同年6月28日、同機種の "Dixie Clipper" 機で大西洋横断定期旅客便を開始しました。巡航速度180mph、74席、料金片道\$375（現在の貨幣価値で約\$4,000、往復\$675で現在の貨幣価値で約\$7,200—コンコルド料金の約2倍。同年7月8日、ニューヨーク・サザンプトン間にも国際定期旅客便を就航させました。Adrianus D. Groenewege, *Compendium of International Civil Aviation*, Canada International Aviation Development Corporation, 1996

- 4) 1966年 Sea Land Serviceが New Yorkと Rotterdamの間に最初のコンテナ船を就航させました。
- 5) エアバス社の A380-800 は航続距離 14,200km.、座席3クラスで555席、巡航速度0.85マッハ、現在までに85機の受注を受けています。就航は2006年の予定。ボーイング747-400は航続距離11,440km.、標準座席数3クラス416席、巡航速度0.86マッハとなっています。
- 6) Convention on International Civil Aviation, Chicago、「国際民間航空条約」、締結日：7 December 1944, 発効日 4 April 1947
- 7) 2001年10月1日より、Lufthansa Cargo、SAS CargoとSingapore Airlines Cargoの三社が貨物の共通商品の提供を始めました。各社はそれぞれ自社ブランド（Lufthansa "td.Flash", "SAS Priority", Singapore Airlines Cargo "Swiftrider"）で引続き販売を行いますが、共通のアライアンス名としてWOWを決めました。後に、一般貨物にもこの共通サービスを発展させます。更に、2002年10月から日本航空貨物もWOWに参加しました。
- 8) World Air Transport Statistics 46<sup>th</sup> Edition 2002, International Air Transport Association, Montreal, Canada p.96, p.109
- 9) World Air Transport Statistics 46<sup>th</sup>

Edition 2002, International Air Transport Association, Montreal, Canada, p.54

10) Deutsche Post AG: [www.dpwn.de](http://www.dpwn.de)