

# 国際輸送とロジスティクス

## —新しいサービスの展開—

平 田 義 章

### I はじめに

国際輸送市場では、1960年代の後半からコンテナリゼーションが急速に進展し、いまや、燃料などのバルク貨物を除くほとんどの貨物はコンテナ化され、世界各地の内陸地点間を一貫輸送されている。世界のコンテナの輸送は東アジアを中心とした荷動きが活発である。

一方、国際ビジネスの拡大とともに、輸送の迅速化と定時性が求められ航空輸送が急速に伸張した。航空輸送と両端の集配を含めたドア・トゥ・ドアのサービスを提供するインテグレーターがシェアを拡大している。ヨーロッパとアジア、北米とアジア、北米とヨーロッパ各地域間の輸送が航空貨物の主流である。航空貨物輸送は、経済不況、テロ事件などにより一時的に低迷したが、長期的には拡大基調を継続する。

このような国際輸送の趨勢のなかでアメリカの市場をみると、ダブル・スタック・トレイン (DST) の開発によるインターモーダルの拡大、規制改革と市場のニーズに応じ誕生したインテグレーターの成長と巨大化、同じく規制改革と市場競争の激化にともない出現した新しいビジネス—サードパーティ・ロジスティクス (3PL) などがその特徴といえる。

ヨーロッパの市場では、輸送の効率化と環境改善をはかるため鉄道、内陸水運、さらに近海輸送の利用による複合輸送が積極的に推進されている。また、ヨーロッパでは、EU の統合とともに輸送とロジスティクスの市場が大きく変化した。

アメリカを始め、EU も、複合輸送を促進するため、道路、港湾などを含むインフラ整備を積極的に行っている。アメリカならびに EU が複合輸送を推進する政策のねらいは、輸送の効率化とコスト削減による国際競争力の増強にある。

いま、2001年9月11日以来、安全対策が世界規模で取組まれている。サプライチェーンの発地から着地までを取りしきる国際複合輸送のシステムに焦点があてられ、如何にして輸送の効率性とコストの削減を維持しつつセキュリティの強化はかれるかが共通の課題となっている。

世界の輸送とロジスティクスの市場で新しいサービスの展開がみられる。インテグレーターとポストの市場参入であり、メガ・フォワーダーのグローバルな活動である。

荷主企業のサプライチェーンの効率的運営のため、いま、輸送業界では、最新の情報技術を備えた専門的なノウハウの提供が要請されており、情報技術の急速な開発とともに国際輸送とロジスティクス市場は大きく変化している。従来の海、陸、空のキャリアに加え、伝統的なヨーロッパの大手国際フレイト・フォワーダー、イギリスのロジスティクス会社、急激な企業統合を実現したドイツポストなど、さらに急成長してきたアメリカのインテグレーター、新しく誕生したアメリカのサードパーティ・ロジスティクス・プロバイダーなどが異業種、同業種を含めた戦略的提携、企業買収などの手段を通じ市場シェアの拡大をはかっている。このような「規模の経済」原理を追求する寡占化への動きは、特に、アメリカならびに EU

統合市場において極めて活発である。ヨーロッパの大手フレイト・フォワーダー、ロジスティクス企業のアメ리카市場への進出、アメリカのエキスプレス・キャリアのヨーロッパ市場への進出などが顕著である。これらの企業は中国その他アジア市場へも積極的に参入し、シェアの拡大をはかっている。

M&Aと戦略的提携は、輸送業界のみならず他産業全般にみられる現象である。各国の政治、文化の相違を超えた経営戦略であり、その動きはアメリカからヨーロッパ、さらにアジアへと広がってきている。

このように世界市場が変化するなかで、わが国の国際競争力を増強するためのグローバル戦略とは何か。まず、わが国のグローバル・スタンダードへの対応を検討する必要がある。

アメリカでは、輸出手続には事後申告制度が導入され、輸入通関は事前申告により貨物の迅速な引取を可能としている。EU各国ともEU統一関税法に従い、輸出入貨物輸送の効率化とコストの削減をはかるため、自社施設での通関、事後申告を可能とする簡易申告システムなどの制度を導入している。このような政府による規制の簡素化が輸出入貨物の効率的な流れを促進している。わが国としても、港頭集中と保税地域主義などの制度を改革し輸出入貨物のコスト削減をはかる施策を実施すべきであろう。

わが国においても、環境負荷低減と輸送コストの削減のため鉄道を利用する複合輸送を具体的に推進する気運が高まっている。荷主のサプライチェーンの効率的運営のため、わが国の商慣行に合ったロジスティクス・ビジネスを独自に開発することが急務である。

いま、国際ビジネスがグローバルに拡大されていくなかで、わが国の国際輸送企業の国際市場への進出が求められている。中国など新規市場の開発のため戦略的な活動が期待されている。欧米、さらに今後台頭が予想されるアジアの国際輸送企業と競合し、変貌する国際輸送市場に対応してい

くためには、わが国の国際輸送企業が海外基盤を確立し、グローバル市場へ積極的に参入することが求められる。

## II 国際輸送の現状

### (1) 世界市場の趨勢

OECDの報告によると世界の輸出入の数量は2003年と2004年に加速的に増加するという。2002年の予想成長率2.6%に比較し、貿易量は2003年に7.7%、2004年に8.8%拡大すると予測されている。国際ビジネスのグローバル化にともない今後とも貿易量は拡大する。

#### 1) コンテナ貨物の動向

いまや、原材料などを除くほとんどの貨物がコンテナ化されており、アジアを起点とするコンテナの荷動きが世界のトレードのうち大きなシェアを占めている。EU統合によるヨーロッパ域内の荷動きも活発である(表1世界のコンテナの荷動き)。

表1 世界のコンテナの荷動き(2000年/2001年)  
(単位:千TEU)

	2000	2001	対比
1 東アジア ⇒ 北米	7,646	7,839	103
2 東アジア域内	5,408	7,632	141
3 ヨーロッパ域内	4,620	4,640	100
4 東アジア ⇒ ヨーロッパ	4,580	4,606	101
5 北米 ⇒ 東アジア	3,945	4,133	105
6 ヨーロッパ ⇒ 東アジア	2,864	2,942	103
その他含む総合計	52,786	55,676	106

注: アジア/北米東航の予測  
 -2002 15.3%, 2003 6.1%, 2004 6.2%, 2005 5.5%  
 同西航の予測  
 -2002 4.7%, 2003 9.0%, 2004 7.7%, 2005 6.4%  
 アジア/欧州西航の予測  
 -2002 5.7% 2003 3.7% 2004 4.8% 2005 3.9%  
 同東航の予測  
 -2002 2.3% 2003 7.5% 2004 9.1% 2005 5.4%  
 出所: 『定航海運の現状 2000/2001』商船三井営業調査室, 2001年, 53ページおよび同報告書 2001/2002, 2002年, 55ページより平田作成。

また、コンテナ化による荷役の合理化にともない、外航定期航路の分野においてもオペレーションの効率化が求められ、各船社間の合併とアライ

アンス<sup>1)</sup>の結成が活発に行なわれている。世界のコンテナ船の順位ならびにアライアンスの例は表2および表3の通りである。

表2 世界のコンテナ船運行船腹量上位12社

2002年(7月1日時点)			
2002	1992	船社	TEU
1	3+1	Maersk Sealand (デンマーク)	733,402
2	12+6	P&Onedlloyd (英国/オランダ)	413,693
3	2	Evergreen/Uniglorry/LT(台湾/イタリア)	395,187
4		MSC (スイス)	386,277
5	11	Hanjin/DSR-Senator (韓国/ドイツ)	314,306
6	19+9	APL (NOL) (シンガポール)	262,183
7	13	COSCO (中国)	249,354
8	16	CMA-CGM/ANL(フランス/オーストラリア)	206,331
9	4	NYK (TSK) (日本)	183,121
10	10	K Line (日本)	177,627
11		CP Ships Group (英国)	175,683
12	5	MOL (日本)	161,015
合計			
全船社合計			7,568,893

出所：『国際輸送ハンドブック<2003年版>』オーシャンコマース、2002年12月、103ページ、127ページ。

表3 船社アライアンスの例(2001年)

アジア/北米西岸航路	アジア/ヨーロッパ航路
Maersk Sea-Land	Maersk Sea-Land
NYK/Hapag-Lloyd/OOCL/P&Onedlloyd	NYK/Hapag-Lloyd/P&ON/MISC/OOCL
APL・NOL/MOL/Hyundai	APL・NOL/MOL/Hyundai
K-Line/Yangming/COSCO/Hanjin/Senator	K Line/Yangming/COSCO/Hanjin/Senator
Evergreen	Norasia/CMA・CGM
	MSC
	Evergreen

出所：『国際輸送ハンドブック<2003年版>』オーシャンコマース、2002年12月、103ページ、127ページ。

1) オペレーションの合理化とマーケット・シェアの拡大をはかるため、企業合併とアライアンスとよばれるオペレーションの提携が行なわれている。1997年には、イギリス P&O とオランダ Nedlloyd のコンテナ部門の合併、韓国 Hanjin のドイツ DSR Senator の株式買収、シンガポール Neptune Orient Lines のアメリカ American President Lines の買収、さらに1999年には、デンマークの Maersk Line の親会社 A.P. Moller によるアメリカ Sea-Land の国際定期船部門の買収、2000年には、フランスの CMA と CGM の合併が行われた。これらの買収・合併によりアライアンスの形成も変更された(表3)。

国際海運においては企業合併が極めて活発に行われた(表2)。その結果米国籍の APL, Sea-Land とシンガポールの NOL, デンマークの A.P. Moller にそれぞれ買収された。Evergreen, Hanjin, COSCO などのアジア船社の上位進出が顕著である。わが国の外航船社は NYK, K Line, MOL の3社である。

表4 世界のトップ10コンテナポートと日本および中国の主要港

(単位：百万TEU)			
	国籍	2001	2001/2000%
1 香港	中国	17.80	-1.7
2 シンガポール	シンガポール	15.57	-8.9
3 釜山	韓国	7.91	4.9
4 高雄	台湾	7.54	1.5
5 上海	中国	6.33	12.8
6 ロッテルダム	オランダ	6.10	-2.8
7 ロサンゼルス	米国	5.18	6.2
8 深セン*	中国	5.07	27.1
9 ハンブルク	ドイツ	4.69	10.4
10 ロングビーチ	米国	4.46	-3.0
16 青島	中国	2.64	24.5
17 東京	日本	2.59	-12.5
22 横浜	日本	2.24	-3.3
25 タンジュンペラパス	マレーシア	2.05	390.2
26 天津	中国	2.01	17.7
27 名古屋	日本	1.87	-2.1
29 神戸	日本	1.80	-11.0
33 広州・黄浦	中国	1.63	13.8
37 大阪	日本	1.50	2.0
44 アモイ	中国	1.30	19.9
46 寧波	中国	1.21	35.0
47 大連	中国	1.21	20.7

注：\*深センは塩田、蛇口、赤湾港を含む。  
10位までは世界のトップ10の順位。以下は世界のトップ50のうち日本と中国の港のみを抽出した。  
出所：JoC WEEK, August 12-18, 2002, pp. 16A-19A

世界のコンテナポートの取扱数量をみると、これもアジア勢が上位を占めている。特に上海を含む中国の港はすべて2桁台の成長を示している。東京は17位で取扱数量は対前年12.5%の減と

なっている。横浜、名古屋、神戸、大阪ともすべて20位以下、大阪をのぞきすべてマイナス成長である(表4)。なお、上海の2002年度の取扱いは対2001年35%の増となり高雄を超して世界第4位になるという。

2) 航空貨物の動向

2001年の経済不況は航空貨物業界にも大きな影響を及ぼした。9月11日のテロ事件も航空業界に多大のインパクトを与えた。

世界の定期航空貨物の動きをみると、トンキロ単位ではアジアを中心とする物流のシェアが大きい(表5)。しかし、トンベースでみると1位が北米域内7,244千トン、2位アジア(国内)2,325千トン、3位北米・ヨーロッパ間2,304千トンとなり北米域内の占めるシェアが圧倒的に大きい。

表6に記載のキャリアの順位をみると、FedExならびにUPSがそれぞれ1位、3位を占めており、インテグレーター<sup>2)</sup>がシェアを拡大してきた。

表5 世界の航空貨物の荷動き (2000年/2001年)  
(単位:百万Tonnes-Kms)

	2000	2001	対比*
1 ヨーロッパ⇄アジア	21,859	18,476	85
2 北米⇄アジア	17,729	15,563	88
3 北米⇄ヨーロッパ	18,314	15,534	85
4 北米域内	14,128	13,096	93
5 アジア域内(国際)	6,810	6,089	89
国際合計	90,325	79,558	88
国内合計	17,931	16,601	93
総合計	108,256	96,159	89

注:2001年度は2000年に比べすべての路線で数量減となっている。  
トン数実績によると北米域内が1位(7,244千トン)、アジア域内が2位(2,325千トン)となる(2001)。  
2001年順位。\*2000年対比。  
出所:IATA Members' Major Traffic Flows Between Regions -2000, 2001

2) Integrated Carrier とは、自ら航空機を運航し、かつ陸上でトラックによる集配サービスを提供するキャリアである。アメリカの規制緩和により「フレイト・フォワーダーはキャリアを所有できない」などの所有権の制限が解除され、自社で一貫サービスを提供するインテグレーターが誕生した。航空貨物の取扱いの主流は航空会社とフォワーダーの連携であるが、インテグレーターが着実にシェアを増やしている。

表6 世界のトップ10航空貨物キャリア  
(2001年) (単位:百万トン・キロ)

	キャリア	国籍	取扱量	対前年
1	FedEx (1)	米国	11,106	-2.9%
2	Lufthansa Cargo (2)	ドイツ	7,081	-7.6
3	United Parcel Service (4)	米国	5,958	-6.0
4	Singapore Airlines (5)	シンガポ	5,954	-2.0
5	Korean Air (3)	韓国	5,571	-15.5
6	Air France (6)	フランス	5,117	-5.0
7	Japan Airlines (9)	日本	4,047	-11.6
8	KLM Airlines (10)	オランダ	4,042	-6.1
9	China Airlines (12)	台湾	4,038	-2.4
10	British Airways (7)	英国	4,033	-14.8

注:数字は貨物、郵便、軍用サービスを含む。契約、チャーターを除く。  
( )は前年ランク。  
出所:Flight International, 29 October - 4 November 2002, p. 37.

表7の2001年の世界の主要空港における貨物の取扱いをみると、FedExの本拠地であるMemphisが1位、アメリカの物量を背景とするLos Angelesが2位、ハブ空港のHong Kongが3位の順となっている。韓国のInchon空港は2001年に新Seoul国際空港として開設されたので、従来のSeoulの数量を合算すると取扱数量は1,795,465トンとなり、順位はHong Kongに次ぎ4位となる。

なお、2002年の1月~7月までの実績(表7)をみると、2位がHong Kong、3位が成田、Los Angelesは5位、Incheonは6位となっている。

2001年の世界の航空貨物量は6.8%減少したといわれる。テロのインパクトもあるが基本的には2000年後半から始まった経済不況による。世界の国際航空貨物の大半は航空会社とフォワーダーの連携により取扱われている。エクスプレスのシェアは現在12.6%と推定される。エクスプレス・サービスは将来的に国際市場でもシェアを拡大していくと予測されるが、1970年/1980年代にアメリカで経験したような急速な伸びは期待できない。

表7 世界のトップ10 エアポートと日本およびアジアの主要空港

(単位：トン)

2002 (1~7)*	対前年 %	2001		対前年 %
1 Memphis	43.7	1 Memphis	2,631,239	5.7
2 Hong Kong	18.7	2 Los Angeles	2,122,874	-14.1
3 Tokyo (NRT)	9.9	3 Hong Kong	2,099,605	-7.4
4 Anchorage	6.6	4 Anchorage	1,691,027	-10.0
5 Los Angeles	-6.2	5 Tokyo (NRT)	1,680,938	-13.0
6 Incheon	98.5	6 Miami	1,639,762	-0.2
7 Singapore	7.9	7 Frankfurt	1,613,292	-5.7
8 Miami	-6.6	8 Singapore	1,529,930	-10.3
9 Frankfurt	-1.8	9 New York (JFK)	1,500,000	-16.9
10 Louisville	0.9	10 Paris	1,479,304	-3.5
13 Taipei	13.2	15 Incheon	1,196,845	---
17 Bangkok	14.1	16 Taipei	1,189,874	-1.6
20 Kansai	-9.7	18 Kansai	871,161	-12.9
23 Tokyo (HND)	-6.8	19 Bangkok	842,588	-3.3
28 Beijing	11.7	23 Tokyo (HND)	725,124	-5.8
		27 Seoul	598,620	---
		28 Beijing	586,704	8.0

注：10位までは世界のトップ10の順位。以下は世界のトップ30のうち日本とアジアの空港のみを抽出した。2001年27位のSeoulは15位のIncheonと合併したので合計トン数は1,795,465となりHong Kongに次ぎ4位となる。

\*2002年は1月～7月のみ、Memphisの伸びはFedExのUSPS（米国郵便公社）の新規契約の獲得ならびに旅客機へのセキュリティ強化による。アジア各空港の増は中国、日本などへの中継機能の拡大による。成田は滑走路増の効果、関西、羽田はマイナス成長である。

出所：Airport Council International, Air Cargo World, May 2002. JoC WEEK December 16-22, 2002 (Airports Council International).

長期的にみると、航空貨物は年間6%～7%の伸張が期待される。しかし、短期見通しは良くない。2003年の伸びは5%程度と予測される<sup>3)</sup>。

3) Company News Release, Air Cargo Management Group, Seattle, WA, USA. 予測は同社のDirector Bob Dahlによる。Boeingの予測によると国際エクスプレスは2019年までは年率13%で成長し、2019年には市場シェアが31%に達するという(Boeing World Air Cargo Forecast 2000/2001)。なお、国際エクスプレスの2001年の全航空貨物のシェアは11.8%、伸張率は7.9%であった(Boeing World Air Cargo Forecast 2002/2003)。

## (2) アメリカの市場

### 1) インターモーダルとDST (Double Stack Train)<sup>4)</sup>

アメリカでは、インターモーダルとは、鉄道とトラック、鉄道と船を連結する国内輸送を意味する。インターモーダル政策の狙いは、経済効果、環境保護への対応、国際競争力の強化、輸送の効率化などにある。

アメリカ鉄道協会によるとトレーラとコンテナの取扱数量の比率は、1992年以降コンテナの方が増加している。2002年のインターモーダル（トレーラとコンテナ）の取扱いは935万個と前年比4.6%増加した。今後年率5%の伸張を続けるという。同協会によると、複合輸送は、2003年の末には収入面で石炭を抜いて1位になるという。

1999年から2000年にかけて鉄道業界は140億ドル以上の投資を行った。そのうち5分の一が情報技術、新規ターミナル、機関車と車両などの複合輸送インフラへの投資であった。インターモーダルへのインセンティブには、鉄道に課されている4.3%の燃料税の免除、税金優遇措置、複合輸送インフラへ投資する企業に対する税金免除融資および鉄道インフラ改善への融資を行うための官民共同事業体の結成などがある<sup>5)</sup>。

コスト削減の見地から、海上コンテナのみならず、国内のトラック会社もトレイラの鉄道輸送を増やし、アメリカ全鉄道会社の複合輸送の取扱比率は32%に達しているといわれる。なお、トラックと鉄道輸送との運賃上の分岐点は、約500～700

4) DSTとはコンテナ2段積み列車であり、一両について、5ウェル、3ウェル、1ウェルの場合がある。1ウェルの最大載重量は100,000～125,000ポンド(45,360～56,700kgs)。標準的な列車編成は、1列車あたり17両、最長22両である(40ft.コンテナ1車両あたり10個、22両の場合は220個)。最大牽引重量は、6,000ト。通例、機関車は3台～4台。20ft.コンテナは下段のみに積む(1999年2月、BNSFヒアリング)。

5) Chris Dupin, Intermodal will top rail revenue in '03: AAR, JoC online Sep. 20, 2002-Intermodal industry expert Thomas R. Brown and Independent Wall Street analyst Anthony B. Hatchの予測による。

マイルである<sup>6)</sup>。

このような複合輸送の成功は DST の開発によるといえる。1984年に1週間1列車で開始した DST は、現在、西海岸から241の DST がアメリカの内陸地点へ仕立てられている。

アメリカの輸送の特色は、船舶と鉄道、鉄道とトラックによるインターモーダル・ネットワークの拡大にある。米国運輸行政は、1980年代に実施した規制の改革にあたり、経済効果を狙い鉄道との複合輸送を積極的に推進した。現在、貨物の輸送に関し複合輸送が成功しているのはアメリカのみといえる。

## 2) インフラへの投資

アメリカでは、鉄道輸送改革法(The Staggers Rail Act of 1980)の施行により、1980年以降、他の輸送のモードに先駆け複合輸送にかかわる参入ならびに料金規制が撤廃された。米国法典にも「経済効果があり、環境的にも健全であり、国際競争力強化の基礎となり、エネルギーの効率的な使用方法で人と物を運ぶ」複合輸送システムを推進することが米国政府の方針であると規定されている(49 USC 5501<sup>7)</sup>)。

複合輸送推進のための基本法としては、複合輸送効率法(Intermodal Surface Transportation Efficiency Act of 1991)と21世紀の輸送衡平法(Transportation Equity Act for the 21st Century)がありインフラ整備を推進している。

行政機関にも全米複合輸送委員会(National Intermodal Commission)、運輸省複合輸送局

(DOT Office of Intermodalism)などがあり複合輸送を促進している。

米国の国家貨物輸送政策のなかにも、コスト効果のあるインフラへの投資と国際貿易の促進が明確に打ち出されている<sup>8)</sup>。

## 3) 効率化とコスト削減の要求とセキュリティ

国際的なサプライチェーンの運営に際し、ロジスティクスの効率化とコストの削減がいつそう求められてきたが、いま、9月11日のテロ事件を契機としてアメリカを中心としたセキュリティ対策が急速に進められている。主要なプログラムには米国税関の主導による世界の主要港におけるコンテナのチェックのための CSI (Container Security Initiative)、貿易関連コミュニティとの連携を強化するための C-TRAT (Customs-Trade-Partnership Against Terrorism) および「船積み24時間前のマニフェスト提出ルール」(Presentation of Vessel Cargo Declaration to Customs Before Cargo is Laden Aboard Vessel at Foreign Port for Transport to the United States)がある。

特に、24時間ルールにはサプライチェーンの効率化を阻害するものとして多くの反論が提示されている。アメリカは自国の安全を確保するため世界的なセキュリティの強化を求めている。

海上コンテナのみならず、航空輸送を含めた発地から着地までのサプライチェーンを一貫してコントロールするシステムの開発が求られている。安全を確保し、如何にして輸送の効率化とコストの削減を維持して行くかが当面の課題である。国際複合輸送があらためて脚光を浴びてきた。

APEC のインターモーダル・タスクフォース(ITF)は、増大する域内貿易量に対処するため

6) 1999年のBNSFとのインタビューで得た参考数値。当時のBNSFのインターモーダルの取扱比率は40%。比率は各鉄道会社によって異なる。

7) 49 USC Sec. 5501. National Intermodal Transportation System Policy

(a) General. — It is the policy of the United States Government to develop a National Intermodal Transportation System that is economically efficient and environmentally sound, provides the foundation for the United States to compete in the global economy, and will move individuals and property in an energy efficient way.

8) National Freight Transportation Policy, Federal Register / Vol. 62, No.3 / January 6, 1997, "1. Provide funding and a planning framework that establishes priorities for allocation of Federal resources to cost-effective infrastructure investments that support broad national goals.", "7. Facilitate international trade and commerce."

事業テーマを次の通り設定している<sup>9)</sup>—

- ・複合輸送にかかわる規制と基準の調和
- ・技術開発
- ・複合輸送の利点の追求
- ・貨物輸送にかかわる旅客の問題点
- ・航空貨物の海上、陸上との連結
- ・ロジスティクス・マネジメントとインターモーダル技能のトレーニング

上記に加え、2002年の5月6～9日にペルーで行われたAPECの輸送閣僚会議に基き、下記項目を追加した。

- ・インターモーダル・サプライチェーンのセキュリティと効率化

#### 4) インテグレーターの成長と巨大化

アメリカで書類や小口貨物を航空機を使用しドア・ツウ・ドアの一貫輸送を行うインテグレーターが出現したのは、アメリカで大幅な規制改革が行われ「所有権の制限」(Ownership Restrictions)が排除され自由にサービスが構築できるようになったことによる。規制の改革が行われ書類と小口貨物に対する顧客ニーズに合致した定時サービスが提供できるようになったためである。FedExは、航空機による長距離輸送とトラックによる集配を結びつけた定時サービスを実施し、そのサービスは、一般消費者を含めた顧客に高く評価されている。

このエクスプレス・サービスは、まず、1970年代にアメリカ国内で急激に成長し、ヨーロッパ、アジアを含め世界的に広まった。世界の主要なエクスプレス・キャリアは、FedEx, UPS, TNT, DHL, Emery, BAX Global, Airborne などであるが、ロジスティクスを含めた総合サービスを提供しているのはUPS, FedEx および TNT で他はエクスプレス専業会社である。なお、2002年12月にドイツポストはブラッセルに本拠を置く

DHL International の株を全額買収し傘下に入れた。これによりドイツポストはエクスプレス分野においてUPS および FedEx と世界規模で対抗していくことになる。

アメリカ市場の特徴は、UPS と FedEx の2大インテグレーターの総合化である。グローバル市場においてUPS はドイツポストとの対抗を意識し、FedEx はUPS への競争作戦を展開している。

UPS は2000年にマイアミのChallenge Airを買収し南米市場へ進出した。2001年にアメリカの大手フレイト・フォワーダー兼通関業者 Fritz Companies を買収することにより国際フレイト・フォワーディング市場へ参入、同年、さらに融資銀行 First International Bancorp を買収し金融サービスを開始した。海運部門、ロジスティクス部門へもサービスの展開をはかっている。

一方、FedEx は1998年に行った Caliber System の買収により陸上小口輸送部門へ従来からのRPSのブランドで進出、2000年には通関業者 Tower Group International と LTL (積合せ)トラック会社 American Freightways を買収することにより、エクスプレス専業者から総合サービス企業への脱皮をはかっている。

表8 UPSの部門別実績

(単位:百万US\$, %)

	1999		2000		2001	
	百万US\$	%	百万US\$	%	百万US\$	%
収入全社合計	27,052	100.0	29,771	100.0	30,646	100.0
国内パッケージ	22,313	82.5	24,002	80.6	23,997	78.3
国際パッケージ	3,718	13.7	4,078	13.7	4,245	13.9
ノン・パッケージ	1,021	3.8	1,691	5.7	2,404	7.8
営業利益全社合計	3,905	100.0	4,512	100.0	3,962	100.0
国内パッケージ	3,506	89.8	3,929	87.1	3,620	91.4
国際パッケージ	230	5.9	277	6.1	125	3.2
ノン・パッケージ	169	4.3	306	6.8	217	5.4

出所: UPS 資料

9) Progress Report of the Intermodal Task Force, 21th APEC Transportation Working Group Meeting, Brisbane, Australia, September 23, 2002.

表9 FedExの部門別実績

(単位:百万US\$,%)

	1999		2000		2001	
収入全社合計	16,773	100.0	18,257	100.0	19,629	100.0
エクスプレス収入計	13,979	83.3	15,068	82.5	15,534	79.1
国内パッケージ	9,456	56.4	9,966	54.6	10,193	51.9
国際パッケージ	3,019	18.0	3,552	19.5	3,940	20.1
国内貨物	440	2.6	566	3.0	651	3.3
国際貨物	531	3.1	492	2.7	424	2.2
その他	533	3.2	492	2.7	326	1.6
グラウンド収入計	1,878	11.2	2,033	11.1	2,237	11.4
フレイト収入計					835	4.3
その他部門収入計	916	5.5	1,156	6.4	1,023	5.2
営業利益全社合計	1,163	100.0	1,221	100.0	1,071	100.0
エクスプレス	871	74.9	900	73.7	847	79.1
グラウンド	231	19.9	226	18.5	175	16.3
フレイト					55	5.1
その他部門	61	5.2	95	7.8	-6	-0.5

出所: FedEx 資料

UPS, FedExとも小口貨物, エクスプレスの取扱いがコア・ビジネスであることを充分認識しており, それらのコア・ビジネスの拡充をベースとした総合的なサービスの拡大を指向している。

両社の部門別実績はそれぞれ表8および表9に記載の通りである。収入, 営業利益ともUPSは国内パッケージ, FedExはエクスプレスの占める比率が極めて高い。

### 5) ロジスティクス・サービスの定着

総合的なロジスティクス・サービスを始めたのはヨーロッパだといわれるが, 過去約10年の間にアメリカで3PLのサービスが急激に開発された。その要因として, まず, アメリカの輸送産業の規制改革があげられる。特に, 1970年代後半から実施された米国政府の一連の規制緩和と政策による影響が大きい。

航空部門では, インテグレーターの出現によりドア・ツー・ドア定時エクスプレス・サービスが急成長した。内陸輸送の分野では, 鉄道とトラックの連携による複合輸送に対する規制が撤廃されたことにより, いっそう効率的なインターモーダル輸送の設定が可能となった。その他, 内陸フレ-

ト・フォワードの規制廃止, トラック事業の参入, 運行規制の大幅な緩和などにより, アメリカ国内では, 厳格な規制の時代には考えられなかった極めて柔軟な輸送サービスが運営できるようになった。

一方, 荷主業界の国内市場における競争の激化, それにともなう各企業の経営改善, さらに, 米国大手企業の世界市場への進出などにより, いっそうのコスト削減と顧客ニーズへの対応が求められる, ロジスティクス分野の効果的開発-サプライチェーン・マネジメント(SCM)<sup>10)</sup>が強く望まれるようになった。

このような背景のもとで, 大手トラック会社, 倉庫会社, エア・エクスプレス会社などがロジスティクス子会社を設立し, また, 多くのトラック貨物のブローカー, 国際フレイト・フォワードもこの新しいロジスティクス市場へ参入を始めた。

3PL業界の企業数は明確ではない。単なる輸送のブローカーも含めると, 千社以上になるかもしれないが, 3PLサービスのプロバイダーとして市場で認められている会社は, 200社程度である<sup>11)</sup>。

市場規模も定かではない。コンサルタントによると2001年の3PLの総収入は608億ドル, 成長率は7.4%と推定される<sup>12)</sup>。

#### ① 3PLの定義

商品の売買当事者以外の者は, キャリア, ブローカー, フォワード, 倉庫業者等すべてサードパーティ・ロジスティクス・プロバイダーになり得る。

サードパーティ・ロジスティクスとは, 商品の

10) Supply Chain Management; SCM-サプライヤーからの資材調達から, 生産・組立, 製品の顧客への納入までの工程の一貫運営をいう。調達, 生産計画, 在庫, 輸送などを含めたすべての機能を情報システムを使用し総合的に管理・運営する(1999年版 経済新語辞典 日本経済新聞社 162ページ参照)。

11) Logistics Providers Come of Age, Air Cargo World/Traffic World/JoC. October 2002, pp. L-30-39.

12) 3PL/Contract Logistics Market, Armstrong & Associates, Inc. May 2002.

売買当事者以外の第三者が特定荷主と契約を締結し、その荷主のロジスティクスのプロセスを改善し、その荷主の SCM の効率化とコストの削減をはかることをいう<sup>13)</sup>。

13) 3PL の定義については参考までに下記を列挙する—

- アメリカのロジスティクス管理協議会 (Council of Logistics Management; CLM) はロジスティクスについて次ように定義している。

"Logistics is that part of the supply chain process that plans, implements and controls the efficient, effective forward and reverse flow and storage of goods, services, and related information between the point of origin and the point of consumption in order to meet customers' requirements."

「ロジスティクスとは、顧客の要求に対応するため、原発地点と消費地点間の効率的かつ効果的な物とサービスと関連情報の流れと保管を計画、実行、管理するサプライチェーンのプロセスの一部である。」(平田試訳)

- 1984 年に CLM が行った最初のロジスティクスの定義は下記の通りであった。

"the process of planning, implementing, and controlling the efficient, cost effective flow and storage of raw materials, in-process inventory, finished goods and related information from point of origin to point of consumption for the purpose of conforming to customer requirements. This definition includes inbound, outbound, internal and external movements."

「顧客の必要条件に合わせるべく、原材料、半製品、完成品およびその関連情報を、産出地点から消費地点までのフローと保管を、効率のかつ費用対効果を最大ならしめるよう計画立案、実行、統制する過程である。この定義には入庫、出庫、内部および外部との連動が含まれる。」

(Donald J. Bowersox, Ph.D., et al. "Leading Edge Logistics Competitive Positioning for the 1990's," Michigan State University for Council of Logistics Management, 1989, p. 10., 阿保栄司他訳『先端ロジスティクスのキーワード』, フェラオ企画, 1992 年, 38 ページ.)

3PL についての明確な定義はみあたらないが下記が参考になる。

- オハイオ州立大学の La Londe および Cooper 両教授のサードパーティについての定義

"Third-Party...an agent middleman in the logistics channel who enters into a temporary or longer term relationship with some other entity in the logistics channel."

「サードパーティとは、特定のロジスティクス・チャネルのなかで、他の者と短期的または長期的な関係に入る中間代理人である。」(平田試訳)

(Bernard J. La Londe, Ph.D. and Martha C. Cooper, Ph.D., "Partnership in Providing Customer Service: A Third-Party Perspective", The Ohio State University for

## ② 3PL の機能

3PL の基本機能は、輸送運営、専属輸送、倉庫運営、付加価値サービス、国際輸送などの個々の、あるいは総合的なサービスの提供にあるといえる。

荷主と 3PL 間の契約は、原則的にロジスティクスの運営に関するパフォーマンス契約であり、貨物の輸送に責任を負う輸送契約、あるいは貨物の取扱・保管に責任を負う倉庫保管契約ではない。

さらに、これからのサプライチェーンにはスピードとグローバル化と柔軟性が要求され、これまでの 3PL 以上に総合的なサプライチェーン・ソリューションの開発が求められるようになった。また、グローバルなビジネス展開をはかっている多国籍企業にとっては、自己のサプライチェーンを最適運営するために、次第に各部門のロジスティクス機能を統合することが必要となった。

ここで、トラック会社、フレイト・フォワーダー、通関業者、3PL を総括的かつ効果的に管理・運営する総合的な手配者が必要となり、この機能を提

CLM, 1989, p.6.)

- Logistics Management 誌の定義

"We have defined a third-party logistics service provider as a company that performs all or a portion of a shipper's logistics activities under contract for a fee. These services can be operational or administrative or both, but must include more than traditional common or contract carriage."

「サードパーティ・ロジスティクス・サービス・プロバイダーとは、契約を締結し、料金を得て、シッパーのロジスティクス業務のすべてまたは一部を行なう会社である。これらのサービスには、運行に関するもの、管理に関するもの、または双方を行なうものがあるが、そのサービスは、従来のコモン・キャリア\*またはコントラクト・キャリア\*\*の業務以上のものを含んでいなければならない。」

(Logistics Management, July 1997, p. 53, 平田試訳)

\*Common Carrier; 不特定一般荷主に対し、報酬を得て、輸送業務を提供する一般貨物運送事業者。

\*\*Contract Carrier; 特定の荷主に対し、継続的契約のもとで、報酬を得て輸送業務を提供する契約貨物運送事業者。1996 年 1 月 1 日以降 Common Carrier と Contract Carrier の法的な区別はなくなった。

供する者—フォースパーティ・ロジスティクス (Fourth Party Logistics; 4PL) あるいはリード・ロジスティクス・プロバイダー (Lead Logistics Provider; LLP) が誕生した。

これらのロジスティクス分野における新しいサービスの提供者の一般的名称としては、ロジスティクス・サービス・プロバイダー (Logistics Service Provider) が適切かもしれない。ただ、留意すべき点として、ロジスティクス・プロバイダーは、コンサルタントと異なり、業務運営の責任を負うことにある。

③ フォースパーティ・ロジスティクスとリード・ロジスティクス・プロバイダー

4PL は Andersen Consulting のトレードマークといわれる<sup>14)</sup>。いま、3PL ビジネスに高度化が求められており、コンサルタントの介入による4PL が出現しはじめた。荷主とのジョイント・ベンチャーによる、さらに効率的なロジスティクス・サービス・プロバイダーの機能が求められている。

また、顧客に対し総合的な機能を提供するロジスティクス・プロバイダーに LLP がある。3PL コンサルタントの Armstrong によると、LLP とは、「倉庫と輸送を管理しインベントリを削減する。LLP は、通例インバウンドのサプライチェーンおよびアウトバウンドのディストリビューション・チェーンを管理する」ものという。

4PL と LLP との相違は何か。4PL にはコンサルティングの機能が強く、LLP はロジスティクスを自ら総合的に運営するオペレーターといえよう。いずれにせよ、両者とも単一のサービスを提

供する複数の 3PL を荷主に代わり管理する総合的なロジスティクス・プロバイダーといわれる。しかしながら、目下、アメリカ市場では、4PL、LLP は必ずしも評価されるまでにいたっていない。

表10 代表的なサードパーティ・ロジスティクス・サービス

輸送とディストリビューション ・一般トラック・サービス (TL (貸切), LTL (積合せ)) ・専属契約輸送 (荷主の自家輸送の運営) ・複合輸送 (鉄道, 海運, 航空輸送) ・特殊輸送 (バルク, タンク, 危険品, 冷蔵・冷凍輸送) ・定時輸送 (JIT, 翌日, 同日輸送など) ・貨物のトレース 倉庫とディストリビューション ・パブリック, コントラクト, 地域倉庫の運営 ・運営技術 (バーコード, 無線通信, VMI など) ・付加価値サービス (クロス・ドック, 混載, ピック・パックなど) ・その他プロセスと処理 通関とフレイト・フォワーディング・サービス ・通関 ・関税ドローバック (払戻し) ・フレイト・フォワーディング 金融サービス ・運賃監査 ・運賃請求書の支払い ・代金支払い・融資 情報技術 ・EDI, ロジスティクス情報システムおよびソフトウェア ・オンライン・ソリューション 生産支援サービス ・リバース・ロジスティクス ・付加価値サービス (梱包, ラベル, マーク, テスト, アッセンブリなど) ロジスティクス・マネジメントとコンサルティング ・運行管理 ・ディストリビューション・ネットワークの企画 ・キャリア選択・折衝・ルーティング設定 ・施設立地分析・選定・企画 ・インベントリ・マネジメント
--

出所: Amelia C. Regan and Jiongjiong Song, An Industry in Transition: Third Party Logistics in the Information Age, Transportation Research Board 80th Annual Meeting, January 2001, Washington DC に基づき平田作成。

14) James W. Moore, Andersen Consulting "Fourth Party Logistics: A new supply chain model emerges", Annual Conference Proceedings, October 17-20, 1999, CLM, pp. 213-218. Moore によると、4PL の成功は下記の条件に基づくという— 1. 共通の組織体 (合併) をつくる。 2. サプライチェーンの機能を統合する。 3. サプライチェーンの運営にあたり最善の能力をもった運営者を結集する。 4. 4PL に求める結果を生み出すための運営権を与える。トレード・マークは登録していないといわれる。

④ サービスの内容

3PLのサービスの内容は、一般的に、輸送および輸送管理、倉庫運営と在庫管理、その他付加価値サービスを含めたサプライチェーンの運営、ロジスティクス情報システムの開発と運営などにある。表10に代表的な3PLのサービスを挙げたが、3PLの提供するサービスは個々の一般的な不特定荷主に対するサービスではなく、特定荷主のロジスティクスのプロセスを改善するためのサービスでなければならない。

⑤ 3PL市場の変化

表11にアメリカの3PLのトップ20社を記載した。2001年と1996年のリストを比較すると、1996

年のトップ20社にランクされていた企業のうち同じ輸送業界の他社に買収された例がみられる。UPSがFritzを、FedExがCaliberを、APLがGATXを、EGLがCircle Internationalを、TPGがCTIをそれぞれ買収している。

Danzas-AEIはDeutsche Postのロジスティクス部門の米国法人であり、Exel-Americaはイギリスの大手エア・フレイト・フォワーダーMSASと合併したイギリスのロジスティクス会社Exelの米国法人である。Exelのアメリカ市場のシェアは拡大しており、55%が倉庫関連ビジネスである。T&Bも同様イギリスの大手ロジスティクス会社のアメリカ法人である。

表11 アメリカの3PLトップ20社

(単位：百万ドル)

2001			1996		
順位	ネット収入	人員	順位	ネット収入	人員
Danzas-AEI*	3,965	13,416	Ryder	1,100	11,500
Exel - America*	1,633	16,600	Fritz**	510	8,700
UPS Solutions	1,479	1,000	Schneider Dedic	490	6,000
Penske Logistics	1,036	11,118	Penske Logistics	460	5,200
Ryder	1,022	16,674	Exel - America	361	6,000
Schneider Dedic	1,013	8,800	Sea-Land**	318	9,000
T & B America*	846	12,500	Caliber**	275	3,000
National Traffic	800	70	GATX Logistics**	267	3,200
Menlo Worldwide	708	15,000+	T & B America	247	7,000
EGL (Eagle)	644	3,200	Circle**	246	3,300
TNT Logistics*	634	5,313	CTI**	205	2,500
Expeditors Int'l	607	7,679	Expeditors Int'l	202	2,800
AmeriCold	550	6,200	Caterpillar	200	2,400
J.B. Hunt Dedic	549	4,650	UPS Logistics	200	1,700
USF Logistics	542	4,800	J.B. Hunt Dedic	200	1,705
NorthAmerican	525	2,000	Burnham	190	2,500
Caterpillar	484	7,000	DSC	180	2,800
Ruan Transport	460	4,000	Skyway**	150	1,400
C.H. Robinson	457	3,770	Schneider Logist	142	320
APL Logistics*	420	4,100	Ruan Transport	140	1,800

注：\* 外国会社の米国法人および外国会社に買収された米国会社。

\*\*FritzはUPSにより買収、Sea-Landのロジスティクス部門はMaersk Logisticsに吸収、CaliberはFedExに、GATXはAPL Logistics (NOLが買収)に、CircleはEGLによりそれぞれ買収された。

CTIはTPGに買収されてTNT Logistics North Americaとなった。Skywayは倒産した。

ネット収入および人員数値はロジスティクス関連のみ。+は全社人員。

出所：Who's Who in Logistics, Tenth Edition, Vol. 1, Armstrong & Associates, Stoughton, WI., 2002

Who's Who in Logistics, Fourth Edition, Armstrong & Associates, Stoughton, WI., 1997に基き平田編集・作成。

一方、Ryderはトラックのリース会社を母体とする最大手のアメリカ系3PLでありヨーロッパ市場にも基盤を確立している。主たるビジネスはSCM関連サービスと専属契約輸送、すなわち特定荷主の自家輸送の運営である。Ryderは1999年までアメリカの3PL業界で1位の座にあったが、2000年以降Danzas-AEIに首位を奪われ、2001年には同業種の競争相手Penske Logisticsにも抜かれ5位に転落している。UPS Supply Chain SolutionsはFritzを吸収したことによって3位の地位を占めている。

ちなみに、2001年の3PLトップ20社のネット収入の合計は184億ドルであり、1996年のトップ20社の計61億ドルの約3倍に増えている。

アメリカの3PLビジネスはアメリカ経済の好調とともに順調に推移してきたといえる。経済が減速するなかで3PLビジネスモデルの将来性を再考する必要があるかもしれない。単に荷主のロジスティクス機能の1部をアウトソースするコントラクト・ロジスティクス、あるいはノン・アセットベースのブローカー的なサービスからさらに高度なサービスの提供が要求されてきた。

アメリカで当初国内ロジスティクスの改善から出発した3PLサービスは、ビジネスの国際化とともに輸出入の通関やフレイト・フォワーディングのサービスが求められ、フォワーダーが3PLの市場に参入してきた。いまや、大手フォワーダーも3PLと称されている。しかし、通常の単なるフォワーディング・サービスはロジスティクス改善のためのサービスとはいえない。単なる輸送や倉庫の運営は3PLのサービスとはいえない。eコマースの市場は必ずしも3PLの領域ではない。最適なITソフトはASP(Application Service Provider)が開発する。

確かに、規制の改革と荷主企業のビジネスニーズによりロジスティクスのプロセスの最適化をコア・ビジネスとする3PLがアメリカの市場で新しく創造された。3PLとはアメリカの環境で成長し

たアメリカ的なビジネスとみなされてきたきらいもある。

しかし、いま、3PLが誕生して以来十数年が経過し、ユーザー、プロバイダーともそれぞれ相互に経験をつむなかで3PLのビジネスモデルに変化がみられる。3PLにさらに求められるのは、サービスの高品質化、専門化であり、国際サービスの提供であり、情報システムの融合と総合的な機能の拡充である。大手の多国籍荷主企業は自社のサプライチェーンの効率化を実現できるプロバイダーを求めている。

アメリカの3PLビジネスは第2の段階を迎えたといえる。経済がスローダウンするなかでユーザー側の要求が厳しくなるとはいえ、3PL市場には依然として高い成長率が予想されている。アメリカの3PLビジネスはどのように変化していくか、その方向を注視したい。

### (3) ヨーロッパの市場

#### 1) 複合輸送の推進

##### ①EUの複合輸送政策<sup>15)</sup>

1992年に導入された複合輸送推進計画PACT(Pilot action for combined transport)は2001年12月に終了し、新しくマルコ・ポーロ計画が開始した(予算は30百万ユーロの予定、4ヵ年)。目標は貨物をトラックから他の環境にやさしいモードに移行することにある。近海海運の利用によるメリットも考慮する。

EUは鉄道の活性化と各輸送モードの連結を重点施策としている。すなわち—

EUの全輸送量は増加しているにもかかわらず、鉄道のシェアは1970年の21.1%から1999年には8%に低下している。そこで、EUは2020年までに欧州単一鉄道を構築するため下記を目標と

15) European Transport Policy, White Paper, European Transport Policy for 2010: time to decide, Annex 1, Action programme, Shifting the balance between modes of transportより抜粋した。

している。

- 市場シェアを8%から15%に高める。
- 鉄道の生産性を3倍に上げる。
- エネルギーの使用効率を50%高める。
- 汚染物の排気量を50%削減する。
- 輸送量に合わせインフラを整備する。

さらにEUは次の具体的目標を設定している。

- 2003年には50,000 kmの汎欧州鉄道貨物ネットワーク（Trans-European Rail Freight Network; TERFN）を開設し、2008年までには150,000 kmのネットワークを完成さす。
- 1999年度のEU域内における内航海運のシェアは40.4%であった。1990年から1999年の成長率は30%でありトラックの41%に次いで2位であった。ピレネー山脈で分断されているフランスとスペイン、アルプス越えを避けるイタリアから北部ヨーロッパへの海路、スウェーデンの南部とハンブルク、アントワープとロッテルダム間および英国南東部とドイツの内陸工業都市ドウィスブルク港などが内航輸送使用の顕著な例である。
- フェリー輸送では、ジェノアからバルセロナを12時間で結ぶルートが開発された。トラックによる陸送の混雑を回避した新しいルートである。
- 内陸水運は危険品の輸送にも最適であり、バルク品目の長距離輸送に適している。

②EUの課題

鉄道輸送は、EU各国国内の輸送距離がおおむね1,000 km以下であることにもより、輸送のスピード、運賃などトラックに対抗できない場合が多い。EUでは、トラックのシェアが増加する一方、鉄道のシェアがますます減少する傾向にある（表12 主要各国の輸送モードごとの実績）。

EUの共通運輸政策（The Common Transport Policy）は域内の自由化に基づく効率的な輸送市場の形成を目標としており、複合輸送推進のためのインフラ整備にかかわる資金の割当て、補助政策についての方針を打出している。

EU政府は2008年までに域内鉄道輸送を自由化することを目標としているが、各加盟国がいかにして民営化などの施策を実施していくかが今後の課題である。

アメリカの例にみられるように、複合輸送の効果的なオペレーションは、ロジスティクスの効率化とコストの削減に大きく貢献する。EUにとっては、域内、域外を問わず欧州単一市場を背景とした内陸拠点間の輸送の再整備が当面の課題となる。

表12 主要各国の輸送モードごとの実績  
(単位:1999 tkm in %)

	トラック	鉄道	内水・内航	パイプライン
EU15-1970 %	30.8	21.1	43.0	5.1
10億トンキロ	412	283	575	68
EU15-1999 %	44.5	8.0	44.5	3.0
10億トンキロ	1,318	237	1,315	89
日本 %	54.8	4.0	41.0	-
10億トンキロ	307	23	229	-
アメリカ %	29.4	40.4	*13.1	16.8
10億トンキロ	1,759	2,412	780	1,002

注： \*アメリカの内航海運は距離が異常に長いため除外。  
日本のトラック対鉄道のシェアはEUより悪い。  
出所：EU-EU Energy and Transport in Figures, 3.4.4, 3.4.2.  
日本「数字でみる物流 2001年版」, 日本物流団体連合会, 平成12年11月, 2ページ。  
アメリカ-Transportation in America 2000, Eno Transportation Foundation, p.12.

2) 輸送とロジスティクス市場の変化

①ヨーロッパ市場の動向

鉄道、航空会社、船会社などのキャリアを除くヨーロッパの輸送とロジスティクスの市場は次のカテゴリに大別される。

- 郵便事業
- エクスプレス
- パーセル
- 自動車輸送（貸切）
- フレイト・フォワーディング
- ロジスティクス・サービス

趨勢は寡占化にあり、将来約20社の大手企業が市

場を支配することになる。最近の変化としてはドイツ鉄道の手フオーダーSchenkerの買収にみられるような鉄道会社の市場参入がある<sup>16)</sup>。

②ヨーロッパのロジスティクス企業の海外進出

表13にアメリカ市場に進出している主だった外国の大手国際ロジスティクス・プロバイダーをネット収入順に例示した。圧倒的にヨーロッパの国際輸送業者が多い。そのうち、Danzas Solutionsと表11のDanzas-AEIはともにDeutsche Postのロジスティクス部門であり、両者を合計すると、Deutsche Postはアメリカのロジスティクス市場で外国系の企業としてはExelに次ぎ2位の地位を占めることとなる。

Exel, T&B, Haysなどのイギリスの大手ロジスティクス会社とともにヨーロッパの伝統的な総合フレイト・フオーダーKuehne & Nagel, Panalpina, Schenkerなども以前からアメリカ市場に介入していた。特にKuehne & Nagelは、3億ドルを投入し、アメリカの大手倉庫系3PL USCO Logisticsを買収した。この買収により、同社はアメリカのロジスティクス市場における基盤を確立することに成功したという。

アジア勢ではホンコンのLi & FungとシンガポールのSembCorp Logisticsがアメリカの市場に参入している。SembCorpはK&Nと提携している。アメリカ市場へ進出している国際ロジスティクス・プロバイダー20社のうち日系企業はNippon Expressのみである。

ヨーロッパのロジスティクス市場は、やはり基本的にヨーロッパの域内市場を握るフレイト・フオーダーやイギリスの倉庫・配送業者の占めるシェアが大きい。ヨーロッパのフレイト・フオーダーは域内の内陸輸送にも直接介入しており、アメリカのフオーダーに比べ3PLのサービスを提供する基盤が整っているといえる。上記表13のアメリカ市場へ進出しているヨーロッパ勢

の各社がヨーロッパにおける主要なロジスティクス・プロバイダーといえる。

表13 アメリカ市場へ進出している  
国際ロジスティクス・プロバイダー (20社)  
(単位:百万ドル, 2001年)

	ネット収入	人員	国籍	業種
Exel plc	6,500	6,000	イギリス	ロジスティクス
Royal Vopak	5,014	12,500	オランダ	化学・石油配送
Geodis Group	3,130	25,000	フランス	輸送
TNT Logistics*	2,800	30,014	オランダ	ロジスティクス
T&B Group	2,000	36,000	イギリス	ロジスティクス
Li & Fung	2,000	6,000	ホンコン	輸出入
Kuehne & Nagel	1,727	17,500	スイス	フオーダー
Hays Logistics	1,344	15,000	イギリス	ロジスティクス
Danzas Solutions*	1,324	12,127	スイス*	フオーダー
Panalpina	1,068	11,000	スイス	フオーダー
ABX Logistics	900	16,000	ベルギー	ロジスティクス
Nippon Express	863	7,000	日本	フオーダー
Frans Maas	847	7,500	オランダ	フオーダー
Fiege Logistics	568	11,000	ドイツ	ロジスティクス
Wilson Logistics	536	2,300	スウェーデン	ロジスティクス
BLG Logistics	423	5,700	ドイツ	ロジスティクス
Schenker	400	29,000	ドイツ	フオーダー
D. Logistics	361	4,782	ドイツ	ロジスティクス
SembCorp Logistics	260	3,000	シンガポール	ロジスティクス
Maersk Logistics	225	4,300	デンマーク	ロジスティクス

注: アメリカのネット収入と人員数は本国の合計数字から分離し記載されていない場合がある。

表12に記載のDanzas-AEI\*は米国法人であるがDeutsche Postが所有。表13のDanzas Solutions\*もDeutsche Postが所有。TNT Logistics\*はTPGのロジスティクス部門。

出所: Who's Who in Logistics, Tenth Edition, Vol. 1, Vol. 2, Armstrong & Associates, Stoughton, WI., 2002に基き平田編集・作成。

アメリカからヨーロッパのロジスティクス市場へ進出しているプロバイダーは、Expedito, EGLなどの国際フレイト・フオーダーに加え、Fritzを買収したUPS, Towerを買収したFedEx, さらに米系3PLのRyder, Penske, Menloなどであるが、ヨーロッパ系のプロバイダーと比較すると、米系はどちらかといえば輸送運営のサービスに力点がおかれ、ヨーロッパ勢のほうが在庫運営を含めた総合的なサービスを提供しているようである。

16) バリ大学 Michel SAVY 教授とのインタビューによる。2002年11月1日。

③郵便事業者の市場参入

EUは郵便業務の域内自由化の目標を2009年におき各加盟国間の調和をはかっている。

フランスなど保守的な国もあるが域内各国の郵便局はおおむね自由化、民営化を指向している。EU各郵便局のうちでとりわけ積極的な事業拡大戦略を展開したのは、ドイツポストとオランダ郵便TPGである。

ドイツポストは1998年以来ヨーロッパの伝統の大手フォワーダーDanzas、スウェーデンの老舗フォワーダーASG、アメリカの大手エア・フレイト・フォワーダーAEIなどを含む買収戦略を展開してきた。このたび、ドイツポストはDHLの100%の所有権を獲得しエクスプレスとロジスティクス部門をDHLのブランドに統合することとした。ドイツポストはEUのみならずグローバルにシェアを拡大するため「規模の経済」理論を展開し、メール、エクスプレス、ロジスティクス、ファイナンスの各事業部門でナンバー・ワンになろうとしている。買収企業の融合が課題となるが、ネットワークの整備など内部改革を行い2005年までに営業利益を40%増やし31億ユーロとする計画である。

表14のドイツポストの業績をみると、営業利益ではメールの構成比が約70%と極めて高い。エクスプレスとロジスティクス部門の拡大が望まれる。

オランダ郵便グループTPGは、1996年にオーストラリアのエクスプレス会社TNTを買収しエクスプレス分野に進出した。さらに、2001年にはアメリカの3PL、CTI Logistxを買収TNT Logistics North Americaとした。わが国では近鉄エクスプレスと提携しており中国を含めたアジア市場でもロジスティクス・サービスを積極的に展開している。

表15のTPGの事業部門別実績をみると、営業利益ではメール部門の占める割合が70%と高い。ドイツポストに比較しエクスプレス、ロジスティクスの部門も実績をあげているが、エクスプレスと

ロジスティクス部門の積極的なシェアの拡大が期待される。

ヨーロッパ市場でシェアの拡大に向けて積極的に活動している郵便事業者は、ドイツポストとTPGの2社である。

表14 ドイツポストの事業部門別実績

(単位：百万ユーロ、%)

	2001		2000		2001/2000
収入部門合計	34,885	100.0	34,034	100.0	2.5%
メール	11,707	33.6	11,733	34.5	-0.2
エクスプレス	6,421	18.4	6,022	17.7	6.6
ロジスティクス	9,153	26.2	8,289	24.3	10.4
金融サービス	7,604	21.8	7,990	23.5	-4.8
営業利益部門合計	2,817	100.0	2,698	100.0	4.4
メール	1,960	69.6	2,004	74.3	-2.2
エクスプレス	176	6.2	76	2.8	131.6
ロジスティクス	159	5.7	113	4.2	40.7
金融サービス	522	18.5	505	18.7	3.4
収入全社合計	33,379	100.0	32,708	100.0	2.1
営業利益全社合計	2,553	7.6	2,379	7.3	7.3
ネット利益	1,583	4.7	1,512	4.6	4.3
人員	321,369		324,203		-0.9

注：営業利益；EBITA  
出所：DPWN

表15 TPGの事業部門別実績

(単位：百万ユーロ、%)

	2001		2000		2001/2000
収入部門合計	11,160	100.0	10,030	100.0	11.3%
メール	3,896	34.9	3,706	37.0	5.1
エクスプレス	4,139	37.1	4,145	41.3	-
ロジスティクス	3,125	28.0	2,179	21.7	43.4
営業利益部門合計	1,128	100.0	979	100.0	15.2
メール	781	69.2	713	72.8	9.5
エクスプレス	167	14.8	156	16.0	7.1
ロジスティクス	180	16.0	110	11.2	63.6
収入全社合計	11,218	100.0	9,936	100.0	12.9
営業利益全社合計	1,017	9.1	821	8.3	23.9
ネット利益	585	5.2	473	4.8	23.7
人員	138,563		129,675		6.9

注：営業利益；EBITA  
出所：TPG

### III 新しいサービスの展開

国際ビジネスが早いスピードでグローバルに進展するなかで、世界の輸送とロジスティクスの市場も変貌を遂げている。従来のキャリア、フォワーダーの垣根を越えた新しいサービスの展開がみられる。

#### (1) インテグレーターとポストの市場参入

最近の顕著な動向はアメリカの巨大インテグレーターの総合化とヨーロッパのポストの M&A 戦略による国際市場への参入である。アメリカの経済誌 Fortune によるとメール、パッケージ、貨物輸送で最も評価される企業として表 16 に記載の各企業が挙げられている。

表 16 世界で最も評価される企業  
(メール、パッケージ、貨物輸送部門)

2001	2000	1999	1998	企業名	スコア
1	1	1	1	United Parcel Service	8.10
2	2	2	2	FedEx	6.67
3	3	3	-	TNT Post Group	6.10
4	4	4	4	Deutsche Post	5.67
5	5	5	3	Nippon Express	5.00

注：評価は「経営の質、商品とサービスの質、改革、長期投資価値、財務的健全性、魅力の維持・開発能力、地域・環境への責任、会社資産の有効活用、グローバル・ビジネスの洞察力」の9つの基準に基づく。  
出所：World's Most Admired, Fortune, March 4, 2002

表 17 トップ企業の収入  
(単位：百万 US\$, ユーロ (百万円))

	2001	2000	2001/2000
UPS	30,646(3,756,587)	29,771(3,240,276)	2.9%
Deutsche Post	33,379(3,680,762)	32,708(3,306,452)	2.1%
FedEx	19,629(2,406,123)	18,257(1,987,092)	7.5%
Nippon Express	(1,708,140)	(1,760,687)	-3.0%
TPG	11,218(1,237,009)	9,936(1,004,430)	12.9%

注：UPS, FedEx は US\$@¥122.58(2001 平均), @¥108.84(2000 平均)  
Deutsche Post, TPG はユーロ@¥110.27(2001 平均), @¥101.09(2000 平均)  
出所：各社資料

表 18 トップ企業のネット利益と人員

	(単位：百万 US\$, ユーロ (百万円))		2001/2000	人員
	2001	2000		
UPS	2,425(297,257)	2,795(304,208)	-13.2%	371,000
Deutsche Post	1,593(175,660)	1,527(154,364)	4.3%	321,369
FedEx	584(71,587)	688(74,882)	-15.1%	215,000
Nippon Express	(21,180)	(-26,589)	-	66,700
TPG	585(64,508)	473(47,816)	23.7%	138,563

注：UPS, FedEx は US\$@¥122.58(2001 平均), @¥108.84(2000 平均)  
Deutsche Post, TPG はユーロ@¥110.27(2001 平均), @¥101.09(2000 平均)  
人員は 2001 年度  
出所：各社資料

なお、表 16 にはメール、パッケージ、貨物輸送のカテゴリに入る企業が記載されており、船社、航空会社、鉄道などのキャリアは含まれていない。表 17, 18 には表 16 の「世界で最も評価される企業」(World's Most Admired)の収入とネット利益、人員を表示した。大手フォワーダー、3PL もこの部門に入るが収入が満たないため記載されていない。

いま、世界の輸送とロジスティクスの企業は下記に大きく分類される—

- ◆船会社
- ◆国際フレイト・フォワーダー
- ◆鉄道
- ◆ロジスティクス会社
- ◆航空会社
- ◆総合インテグレーター
- ◆トラック
- ◆総合サービス企業  
(ドイツポストなど)

各企業とも、それぞれのコア・ビジネスをベースとして他部門へのサービスの拡大をはかっている。他企業との戦略的提携や買収作戦の展開が各企業の重要な経営戦略となっている。

#### (2) メガ・フォワーダーの活動

ヨーロッパ市場では、Danzas, Schenker, Kuehne & Nagel, Panalpina など、やはり大陸の伝統的な大手フレイト・フォワーダーの活動が顕著である。世界的にみてもヨーロッパのフォワーダーのシェアが大きい。アメリカの国際フレイト・フォワーダーのうち、Fritz, Tower Group は、それぞれ UPS, FedEx に買収され、老舗の Circle International も国内エア・フレイト・フォワー

ダーEGLに吸収された。目下 Expeditors のみが代表的なアメリカのフォワーダーといえる（表19）。

その他、Exel, T&B Group, Hays Logistics などイギリスで成長した倉庫系のロジスティクス会社を含め、表13に記載したアメリカ市場へ進出している諸国の国際ロジスティクス・プロバイダーが、グローバル市場でサービスを展開している企業といえる。

表19 欧米のメガ・フォワーダーの業績  
(単位：百万US\$ (現地通貨), 2001)

	収入	営業利益	営業利益率
Danzas	8,100(euro 9,153)	141(euro 159)	1.7%
Exel	6,532(£4,507)	267(£184)	4.1%
Schenker	5,418(euro 6,122)	139(euro 157)	2.6%
Kuehne & Nagel	5,021(CHF 8,435)	127(GHF 213)	2.5%
Panalpina	3,998(CHF 6,717)	91(CHF 153)	2.3%
Expeditors	1,653	146	8.8%

注：営業利益はEBIT, DanzasはEBITA  
出所：MEGA forwarders, American Shipper, October 2002, p. 10.

国際的なサプライチェーンの効率化が求められるなかで、国際フレイト・フォワーダーの機能が認識されている。国際ビジネスに対処するにあたり、3PLには、輸出入通関を含めた国際フォワーディングの機能が不可欠になる。フォワーダーもロジスティクス機能を持たない限り国際的な荷主企業への対応はできない。大手の国際フレイト・フォワーダーが3PLを買収し、大手インテグレーターがフォワーダーを買収している。メガ・フォワーダーは海運、航空のフレイト・フォワーディングをベースとして倉庫、輸送、コンサルティング、金融などを含めた多角的なサービスを展開している。

メガ・フォワーダーの強みは荷主のロジスティクスの改善に対して柔軟かつ総合的な対応を行えることにあり、メガ・フォワーダーが今後ロジスティクスの運営についての最適者となる可能性が極めて高い。

## IV わが国のグローバル戦略

### (1) グローバル・スタンダードへの対応

これまで概観してきたように世界の輸送とロジスティクスの市場は急速に変化している。わが国としても国際競争力をいっそう強化するためにもグローバル・スタンダードへの対応が必須である。下記にその骨子を述べる。

#### 1) 輸出入通関手続きの改革

これまで通関電算処理システムNACCSのプログラム改善などにより手続きの迅速化がはかられているが、わが国では通関手続きそのものよりも通関にかかわる制度の改革が必要と考えられる。

例えば—

- ・輸出貨物への保税制度の適用の廃止
- ・リスク・マネジメントの採用によるロー・リスク貨物の手続きの簡素化

などの施策の導入を検討すべきである。

参考までに諸外国の通関手続きを列挙する。

①アメリカの輸出手続の特徴（図1輸出貨物の流れの比較）

- ・保税の管理はない。したがって何処でもコンテナ詰めはできる。
- ・許可の制度はない。申告のみである。
- ・事前の承認を得た特定の輸出者には船積み後の申告も可能である。
- ・コンピュータ（Automated Export System; AES）は24時間稼働している。
- ・時間外申告の制度はない。

②アメリカの輸入手続の特徴（図2アメリカの輸出入通関（事前通関））

- ・貨物到着前（本船到着5日前、航空機の発地離陸次第）の申告と許可が可能である。
- ・税関担保（Customs Bond）制度により関税支払い前の引取りが可能である。
- ・ただし、支払い時の関税は予想関税であり、関税は清算（Liquidation）時まで確定しない。

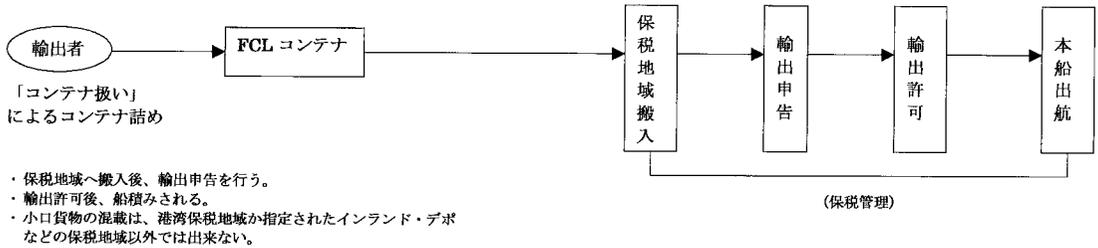
③EUの輸出入手続の特徴（図3イギリスの通関制度）

- ・輸出入とも簡易申告(事後申告)ができる。
- ・輸入の場合、事前申告はできるが許可は貨物の到着後となる。
- ・関税は支払い時に確定する。
- ・EUの輸出入通関手続きの特徴として、事前の承認を受けた特定荷主は、自社施設で通関ができることにある。

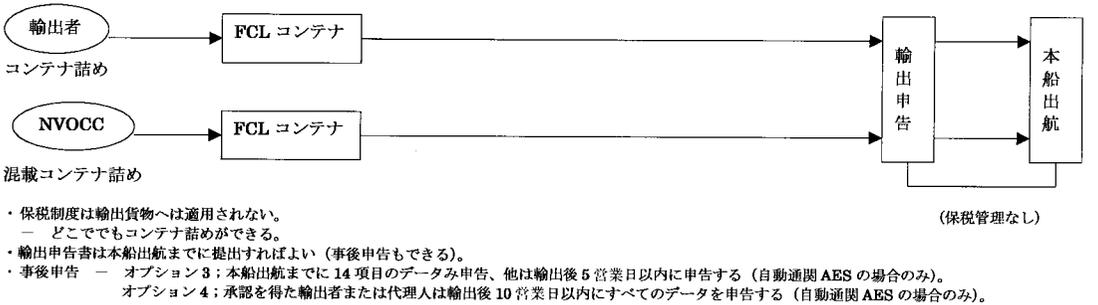
<図1>

輸出貨物の流れの比較

日本

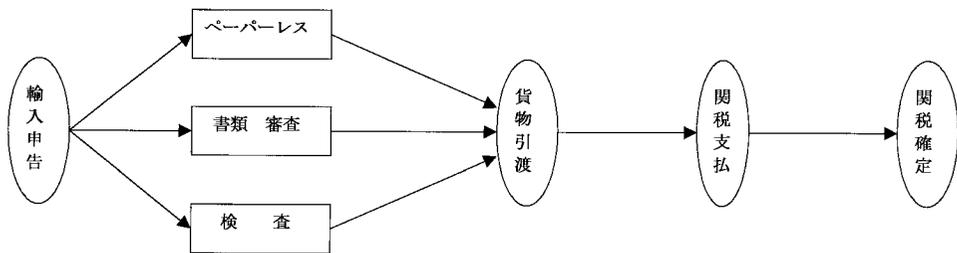


アメリカ



<図2>

アメリカの輸入通関(事前通関)



申告の時期  
 - 本船入港5日前  
 - 航空機発地離陸後

許可の時期  
 ペーパーレス - 貨物到着前  
 書類審査 - 貨物到着前  
 現物検査 - 貨物到着後

関税支払いの時期  
 - 許可後10営業日以内

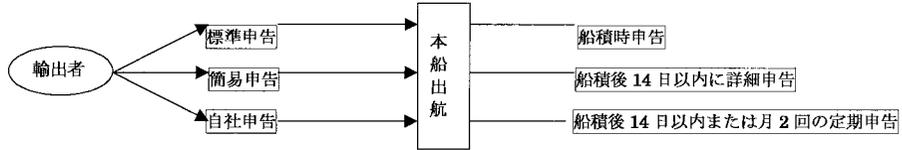
関税確定の時期  
 - 許可後1年以内

- ・ABI (Automated Broker Interface; 自動通関システム) は24時間稼働しており臨時開庁は行われぬ。
- ・輸入通関に際し税関担保 (Customs Bond; 税関を保護するための保険制度) が必要である。

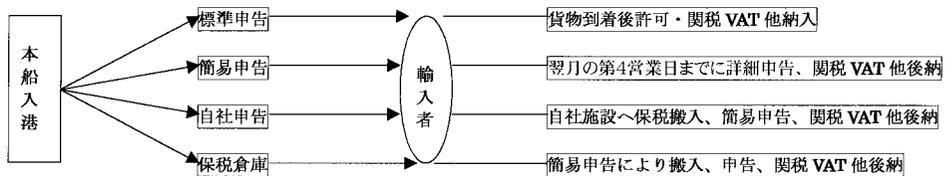
<図 3>

イギリスの通関制度

輸出



輸入



- 注：・輸出入とも、簡易申告、自社申告を行うため、または、輸入貨物を保税倉庫で取扱うためには税関の事前承認が必要である。  
 ・輸入の場合、自社施設は 20 日間の一時保管場所であり、加工を行う場合は保税倉庫の申請が必要となる。  
 ・輸入の場合、貨物到着前の申告はできるが、許可は貨物到着後となる。  
 ・手続きは情報処理システム CHIEF (Customs Handling of Import and Export Freight)により行われる。

表 20 に APEC の税関手続き (共同アクション・プラン 2001) を提示した。APEC 加盟国が適用すべき共同目標である。検討すべき主要項目には—  
 ・京都条約に基づく税関手続きの簡素化と調和  
 ・リスク・マネジメント  
 ・税関と業界のパートナーシップ  
 などがある。

わが国では、輸出入通関手続きにかかわる保税地域主義の改革が要望されているが未だ実施されるにいたっていない。各方面から改善にむけての要請が提示されており早急な実施を期待したい<sup>17)</sup>。

2) 鉄道の利用による複合輸送の推進

わが国の輸出入貨物は在来船時代からの流れをそのまま踏襲し、すべて港頭に集中する形態となっている。諸外国では、コンテナリゼーションの到来とともに海上コンテナによるドア・ツウ・ドア輸送が推進されているが、わが国ではわが国固有の慣行、通関制度、インフラの未整備などにより、コンテナによる一貫輸送が必ずしも行われていない。

17) 経済産業省の国際物流高度化システム開発事業における具体的課題の例：通関手続きに関しては、搬入確認登録済みの確認に時間がかかり、税関への輸入申告が遅れるほか、保税地域主義のため CY 搬入後でないと税関への輸入申告ができない。『荷主と輸送』2002 年 11 月、20～21 ページ。  
 日本経済団体連合会の「2002 年度日本経団連規制改革要望—産業競争力の強化と経済の活性化に向けて」の例：【運輸分

野】税関の執務時間・臨時開庁手数料の見直し—わが国の 1 時間あたり 7,800 円/8,300 円の臨時開庁手数料は国際的に見ても割高で、物流の効率化、コスト削減を図る上で大きな阻害要因となっている。可能な限り臨時開庁手数料を引き下げるべきだ。こうした措置により、すでに税関執務時間に制約のない国々と肩を並べ、日本産業全体の国際競争力を強化することができる。『荷主と輸送』2002 年 11 月、28～29 ページより抜粋。

表20 APECの税関手続き(共同アクション・プラン2001)

APEC SSCP (税関手続分科会) 共同アクション・プラン目標	
1. HS条約に基づくタリフの統一	商品分類に際し、一致し、共通の立場に立つ標準化した国際HS条約を適用する。
2. 税関手続きの透明性(税関法、規則、通達、裁定などの一般公開)	正確かつ矛盾のない使用者に理解が容易な適切な情報を貿易当事者へ提供する。
3. 京都条約に基づく税関手続きの簡素化と調和	簡素化された税関手続きと最善の慣行により輸入者、輸出者、メーカーに効果を与えるよう税関手続きと貨物の引渡しの効率化を改善する。
4. UN/EDIFACT/ペーパーレス貿易の採用と支援	事業者の電子伝達を促進し、自動システムの国際電子標準メッセージのフォーマットとしてUN/EDIFACTを使用する。
5. WTO課税評価協定の適用	加盟国による商品の価格評価に際し、標準手続きとして協定を遵守する。
6. WTO知的財産権協定(TRIPS)の適用	知的財産権保護のため国境手続きを実施する。
7. アピール条項の導入	税関の基本的に誤った、不適切な裁定に対し税関へ透明、独立かつタイムリーなアピールを行う機会を事業者へ提供する。
8. 事前分類裁定システムの導入	輸入事前の分類情報の提供に関する簡易手続きを設定する。それにより貿易当事者が正確なビジネス判断ができるよう支援する。
9. ATAカルネ条約やイスタンブール条約に基づく一時輸入の条項	商業サンプル、職業用具、展示物などの一時輸入に対する標準手続きを制定し事業者の貨物の移動を支援する。
10. 共通のAPECデータ・エレメント	簡易化されたデータ・エレメントのコアを含むUN/EDIFACTの総合ディレクトリを開発する。それによりAPEC貿易取引の標準化をはかる。
11. リスク・マネジメント	ハイリスク貨物と旅客に対し税関業務を集中化し、各APEC加盟国のニーズに合わせ、柔軟に、ローリスク貨物の流れを促進する。
12. エクスプレス貨物の通関についての指針	エクスプレス貨物の通関に関し、業界と協力のうえWCO(世界税関機構)の国際基準を導入する。
13. 税関行政の一体化	WCOアルジャ宣言に基づき最低基準を策定する。
14. 税関と業界のパートナーシップ	税関とビジネス業界との関係と協力を向上する。

出所：APEC/SSCP (Sub-Committee on Customs Procedures) Partner Economies (平田暫定試訳)

特に、わが国の貨物鉄道は競合路線がないため競争による市場原理が働かない。したがって、改革に向けての動きが必ずしも活発ではない。しかしながら、コンテナ貨物の生産地、消費地の流動調査によると生産地(輸出)は引き続き大都市圏から地方への分散化傾向をみせており、消費地(輸入)も同様大都市圏への輸入コンテナの集中傾向は徐々に弱まりつつある<sup>18)</sup>。

このような背景のもとで、わが国においても海上コンテナの鉄道の使用による複合輸送の推進をいっそうはかるべきである。海上コンテナについても、国内コンテナの取扱いと同様、わが国の主要な内陸地点で具体的な取扱いができるよう体制

を強化する必要がある。定時性があり、コスト的にもトラックによるドレーズ料金に十分対抗できるサービスの構築が望まれる。

実施策として下記を検討する。

#### ①臨海鉄道の開設

神奈川臨海鉄道などのようなコンテナ専用の臨海鉄道を開設し、船舶と鉄道の結節機能を強化する。

#### ②内陸鉄道ターミナルの保税化とCYの設定

神奈川臨海鉄道および仙台港駅の保税蔵置場の承認にならない他の主要鉄道駅を保税蔵置場あるいは保税地域とし船社のCYとする。これにより空コンテナの常時保管と鉄道主要駅での通関が可能となる。これらの主要鉄道駅を船社のオフドックCYとし、各船社は、これらのオフドックCYを起点とする通し運賃を設定する。

18) 『平成10年度全国輸出入コンテナ貨物流動調査報告書』運輸省港湾局、1999年3月、14～19ページ。

### ③海上コンテナの国内貨物輸送への利用

内陸地点へ輸入された海上コンテナを輸出貨物に再利用するとともに、空コンテナを主要港へ返却するにあたり自由に国内貨物を輸送する。これにより空コンテナの回送料を低減できる。

### ④20ft/40ft コンテナ専用車両の建造とコンテナ積み卸し機材の配置

コキ 200 形などの海上コンテナ専用貨車の増備、トプリフターなどのコンテナ積み卸し機材への投資が必要となる。

なお、現在運行中の 40ft, 20ft 海上コンテナの輸送区間は下記の通りである。

- 横浜本牧～仙台港
- 横浜本牧～宇都宮
- 横浜本牧～郡山
- 東京 ～宇都宮

取扱い品目は、ゴム原料、空コンテナ、雑貨、電化製品などである。平成 13 年度の海上コンテナの輸送実績は合計 17,055 TEU、うち横浜本牧～仙台港間は 7,192 TEU であった。

海上コンテナの鉄道による競争力のある内陸輸送ルートを開発することにより、モーダル・シフトによる環境問題への対処のみならず、現在、新潟港から釜山経由など他国港経由で輸送されているコンテナ貨物をわが国主要港経由のルートに戻すことが可能となる。

複合輸送の実施にあたり国土交通省の「幹線物流の環境負荷減に向けた実証実験実施計画の認定（平成 14 年度予算）」が行われ補助金が交付されることになったが、鉄道との複合輸送を推進するため機材への投資などについて、さらなるインセンティブの設定が望まれる。

### 3) ロジスティクス・ビジネスの開発

アメリカで開発された 3PL ビジネスのコンセプトは、すでに、わが国でもとりあげられ新しいベンチャー・ビジネスとして開発されようとしてきた。しかしながら、わが国においては「3PL とは何か」が的確に理解されていない。加えて、わが国の取引慣行などからアメリカ流の 3PL の導

入は難しい状況にあるといえる<sup>19)</sup>。

19) 「わが国におけるサードパーティ・ロジスティクスの現状と将来動向に関する調査報告書」社団法人全日本トラック協会、2000 年 3 月、112 ページ、118～121 ページ。ではアンケートにより荷主と 3PL 間の構造的問題を下記の通り確認している。すなわち—

- ・荷主側にとって障害となる取引慣行
    - \* 既存の業者を変更するのが難しい 58%
    - \* 目標を達成できなかった際のペナルティについて取りきめる慣行がない 33%
    - \* コスト削減効果の配分について契約のなかで取りきめる慣行がない 29%
  - ・3PL にとって障害となる取引慣行
    - \* 提案やコンサルティングに対する対価がもらえない 62%
    - \* 物流コスト低減の効果が物流事業者には配分されない 56%
    - \* 受注につながるというえ、提案内容がタダ取りされることがある 56%
- 上記の背景のもとで 3PL ビジネス展開に向けての取組み課題として、下記が要望されている—

3PL には：

- ・人材の確保・育成
- ・情報システムの整備
- ・物流コスト算定力の向上

荷主には：

- ・情報の開示
- ・利益の適正な配分への取組み

なお、わが国では終身雇用制度が継続するなかで物流子会社が設立されてきた。ロジスティクスの改善能力のない物流子会社はプロフィット・センターとしての役割を發揮できず親会社の負担となる。アメリカでも 3PL がすべて成功しているわけではないが、ロジスティクスのプロセスを改善する構造が存在した。わが国の場合はプロセスを改善する域にまでいたっていないのではないか。もし、わが国のロジスティクスの構造改革ができないのであれば、わが国自体が国際競争力を失うこととなる。

「1999 年度サードパーティロジスティクス (3PL) 導入モデル調査研究報告書」グローバルロジスティクス総合研究所、2000 年 3 月、52～54 ページ、第 6 章 3PL 事業者における今後の課題のなかで、「3PL は荷主の事実上の課題を解決するパートナーとして、物流サービスに軸足を置きつつ新たな業務領域を取り込み、その実務運営のみではなく、管理・企画業務にまで受託業務内容を深耕させることを目指すべきであろう。加えて、提供サービス水準に対して想定される収益構造を検討し、具体的な提供サービスメニューを設計することが肝要である。単に荷主から求められたサービスを提供するのではなく、荷主の悩みを解決するサービスを自らの利益を確保しつつ主体的に追求していく本来の 3PL 事業形態が今後は求められてくるのである。」と述べられている。

もし、このまま、わが国の商流と物流の高コスト多重構造が継続し、改善が期待できないとすれば、そのような高コスト構造がわが国の国際競争力を阻害することになるのは明白である。一方、海外市場においてもアメリカ、ヨーロッパ、アジアとそれぞれの市場で特定市場の要件に合致するロジスティクス・ビジネスを開発する必要がある。わが国のロジスティクス・プロバイダーにはわが国荷主を支援する体制を確立することが求められる。

## (2) 国際市場への進出

### 1) 中国市場など新規市場の開発

日本企業も、建設、家電、情報、自動車、事務機械などの分野で急速に中国進出の度合いを高めている。委託加工貿易のみならず中国での現地生産、現地販売を進めている。先発組の欧米企業の活動は活発であり、今後、厳しい競争が予想される。

開発のターゲットは次の分野にある。

◆ロジスティクスにかかわる IT ソフトウェアの開発

◆中国国内輸送の運営

中国のロジスティクス企業は、外国企業のロジスティクスにかかわる専門知識、とりわけ情報技術を必要としている。いま、中国のロジスティクスに習熟した IT ソフトの企業には極めて大きな可能性が期待できる。ちょうどアメリカで 3PL が出現し、オンライン貨物市場が誕生したように、中国の輸送インフラが整備されていくにともないロジスティクスと IT の市場が大きく開発されていくであろう。

中国以外にもインド、東欧諸国など今後とも継続的に開発すべき市場は多い。先を見通した営業戦略の展開が望まれる。

### 2) 国際輸送企業の海外基盤の確立

わが国の国際フレイト・フォワーダーが海外市場への進出を始めたのは 1950 年から 60 年代であり、主として日系の海外進出荷主企業を支援する

ため在庫管理、配送、航空および海運のフレイト・フォワーディング、通関などを基本業務としてビジネスの拡大をはかってきた。現在 3PL 業務といわれている多くのサービスは当時すでに開発していたともいえる。

1980 年の後半から 1990 年代に入り、国際ビジネスのグローバル化にともない他企業との戦略的提携、買収による海外市場のシェア拡大の経営戦略も検討されるようになってきた。しかし、その後の継続する経済不況のなかで多くの国際輸送業者は新規ビジネスに対する積極的な投資を行わず、国内の事業基盤の維持に汲汲としているのが現状である。

いま、国際輸送の市場が大きく変化するなかで欧米の輸送とロジスティクス企業はシェア拡大のため先をみた経営戦略を展開している。わが国の国際輸送企業も時機を逸することなく海外基盤を確立する必要がある。具体的な実行策として下記の項目を列挙する一

◆現地化の実行策（旧来の日本式経営の排除）

◆コア・ビジネスへの集中化とサービスの高品質化

◆国際企業への脱皮（M&A を含む経営戦略の展開）

◆日系荷主（海外）と外資系荷主（国内）への積極的なサービスの提供

### 3) 変化する国際輸送市場への対応

最近、わが国の国際競争力高揚に向けて多くの意見がきかれるようになってきた。国際輸送とロジスティクスの市場が世界的な規模で変化している現状をとらえ、わが国としては、わが国の国際競争力強化のための諸施策を着実に実行に移していく必要がある。参考までに現在推進されている課題を以下に述べる一

◆国際港湾、空港のインフラ整備

ースーパー中枢港構想、成田、羽田空港の機能拡充、港湾、空港の使用料低減など

◆ロジスティクスの効率化とコスト削減への対策

－鉄道による複合輸送の推進，港頭集中主義の排除など

◆規制緩和の促進

－輸出入通関制度の改革など

◆グローバル・スタンダードへの対応

－ロジスティクス・ビジネスの開発，国際市場への参入など

国際輸送とロジスティクス市場は，グローバルに拡大を続けていくであろう。しかし，わが国を起点とした国際貨物の増はもはや期待できない。市場の趨勢はグローバル化へと向かっている。グローバル市場のなかでサービスは特化されかつ多角化されている。今後，総合的なサービスを提供する国際輸送とロジスティクス企業により市場は寡占化されていくであろう。寡占化のグループからはみだした企業は分割されていく運命にあり，国内市場に留まる企業には厳しい状況が予想される。

先端情報技術を駆使したサービスの高品質化と専門化がキイとなる。企業には経営戦略の策定とそれを果敢に実行する勇気と決断が求められる。いま，グローバルに変化する市場のなかで，的確に先を見通し，着実に国際市場で生きる方針を実行に移す企業があるとすれば，その企業は必ず成功するであろう。いま，新しいサービスの創造が

期待される。経営規模の大小を問わず国際輸送とロジスティクス市場の変化に機敏に対応し，新たな経営戦略を展開していくことが求められている。

世界経済フォーラム（WEF）の2002年の国際競争力のランキングによるとアメリカが1位，日本は13位（去年は21位）である。スイスの国際経営開発研究所（IMD）の順位では，1位は同様アメリカ，日本は，シンガポール（5位），台湾（24位），韓国（27位）に抜かれ30位である。国際輸送とロジスティクスの市場においても同様である。国際港湾，空港のみならずキャリアを含めたわが国輸送企業の国際競争力は低下している。

国をあげた高コスト構造の改革と国際化に向けた意識改造が必要である。

（神奈川大学講師）

参考文献

小林晃，平田義章，木下達雄『21世紀の国際物流—航空運送が創る新しい流通革命』文真堂，2002年3月。  
Robert Lieb/Steven Kendrick, "The Use of Third Party Logistics Services by Large American Manufacturers, The 2002 Survey" and "The Year 2002 Survey: CEO Perspectives on the Current Status and Future Prospects of the Third Party Logistics Industry in the United States".