

## III 紹 介 III

## 山岸 寛『海上コンテナ物流論』

澤 喜司郎

## (I)

著者は「1990年代に近づくと、経済のグローバル化が進展し、定期船企業はグローバル化の中で海運活動を展開するようになった。この時点以来、定期船市場を取り巻く環境は著しく変化してきた。もちろん、同盟船社と盟外船社の競争はさらに激しさを増し、航路によっては盟外船社の船腹量が同盟船社の船腹量に著しく接近するほど両者の勢力分布は変貌してきた」とし、このような定期船市場の変化を踏まえて注目すべき点は(1)定期船市場を支えてきた海運同盟の動向、(2)米国海運法が定期船市場に与えた影響、(3)海上と内陸を結合したインターモーダル輸送、(4)グローバル化時代における戦略的提携、(5)グローバル化時代におけるロジスティクスの展開、の5つの動向であるという。

そして、本書は1980年代後半以降の定期船市場における海運同盟の実態を分析すること、激しい競争の中で定期船企業はどのような戦略を重視し、どのようにして生き延びようとしてきたのかを解明すること、斬新な戦略が求められる中で定期船企業はどのような事業を展開してきたのか、それが今後どのように発展するのか、定期船企業はどのようなことに留意して行動すべきなのかを将来のことも含めて幅広く考察することを目的とし、さらに「本書では、定期船企業側から見た場合には、海上コンテナ物流の発展のために駆使すべき戦略とは何か、一方、荷主側から見た場合には、定期船企業に対してどのような戦略を求めるべきか、これらについて論じることに努めた」と著者は記している。

なお、本書の章構成は

- 第1章 定期船市場における海運同盟の意義と適用性
- 第2章 基幹航路における安定化政策
- 第3章 三大基幹航路における輸送構造
- 第4章 定期船市場における事業展開
- 第5章 定期船市場におけるグローバル・アライアンス

第6章 国際物流におけるインターモーダル輸送の発展

第7章 定期船活動とロジスティクス

第8章 グローバル・アライアンス化における定期船市場の世界的規模の潮流

第9章 定期船市場における新たな動向と課題

であり、以下、本稿では各章の内容を簡単に紹介したい。

## (Ⅱ)

第1章「定期船市場における海運同盟の意義と適用性」では、「1970年代初頭頃までは海運同盟の機能が遂行し、定期船市場は安定的に推移してきたが、1970年半ば頃からは海運同盟の機能が弱体化し、定期船市場は恒に不安定な状態で推移してきた。これは、時代が経過するにつれて意図的に海運同盟に加盟しない定期船企業の数が増加してきたからで」、そのため各国の定期船企業は海運同盟の「内部的・外部的手段を通じて定期船市場の安定と経営の採算を目指してきたが、現在の国際定期船市場では同盟船と盟外船が激しく競争し合っているため、(イ)船腹過剰、(ロ)市場の不安定と(ハ)採算的な経営の困難という三つの要素が絡み合っている」という。そして「海運同盟と定期船活動の関係は、定期船市場の構造変化が着実に進行していたことを示唆する。その場合、最も重視すべきは米国海運法の制定以来、市場秩序が完全に崩壊し」「競争促進の気運が高まり、従来の運賃規制は根底から否定され、自由競争的な性格が一層強まって」「常に強者と弱者の関係が明確になっていたことである」といい、「運賃は市場の安定を重視する同盟船社と自由を重視する盟外船社の間で最も激しく対立する分野であり、また最も市場不安を誘発する箇所でもある」としている。

第2章「基幹航路における安定化政策」では、太平洋航路、大西洋航路および欧州航路の基幹航路における市場の実態と安定化策について比較検討し、太平洋航路では1988年9月に航路の安定と船主の経営改善を目的とした太平洋航路協議協定が結成され、同年11月に年間輸送力の約10%の削減を主な内容とする太平洋航路安定化協定が締結されたが、これらの協定は「実質的には同盟制度に対する補完的役割を担うものと解釈され」、また「太平洋航路安定化協定加盟船社にとっては航路からの撤退を回避する手段の一つとして機能した」という。大西洋航路では1992年8月に大西洋航路安定化協定が成立し、それは共通運賃設定、船腹量調整、船舶・施設の共用・交換を骨子としていたが、欧州委員会はそれを競争法違反と裁定したため「同協定を引き継ぐ大西洋航路の船社協定として1994年10月に大西洋航路同盟協

定が発効し」、欧州航路では1992年9月に欧州アジア航路協定が締結されたが、1997年9月に解散した。

第3章「三大基幹航路における輸送構造」では、太平洋航路では「船舶の大型化や協調配船を通じてメガ・キャリアを中心としたグローバル・サービスが展開されている」が、「メガ・キャリア同士の共同歩調は市場支配の立場から見ると好ましい現象とはいえない。また、メガ・キャリア間の協調体制が弱体化し、定期船市場の不安定な状況が持続することも問題がある。その点で、基本的には、市場原理に委ねるべきであるが、かつての海運同盟に比べてはるかに規制が緩やかな協議協定は…現状では運賃の修復機能をはじめ、市場の混乱を是正する手段として高く評価すべきである」という。また、大西洋航路では「欧州から米国向け(西航)と米国から欧州向け(東航)の荷動きの差が比較的少ないことや船社間の結束力が強いことなどの特徴」があり、「東航・西航ともに大西洋航路同盟協定加盟船社やアライアンスとは無関係の定期船企業が数多く輸送実績を挙げているのが注目される」とし、欧州航路では荷動き量が多く、参入企業も多いので伝統的に船社間の競争が激しく、また「スケール・メリットを活かすために大型船を投入することが条件となるため、巨額の投資が必要となり、一定の経験も要求される」としている。

### (Ⅲ)

第4章「定期船市場における事業展開」では、定期船市場ではインターモーダル輸送に向けた事業展開が主流となり、「定期船企業は輸送の効率化や集荷の確実性などを考慮して自国関係企業と業務提携を結ぶ傾向」があり、それは「定期船企業にとっては極めて合理的かつ経済的な戦略となる」「企業買収は既存の輸送ネットワークを拡大することを目的としているが、その戦略の核心は国内や海外における徹底した海陸一貫輸送サービスの充実を図ることである」とし、「外国企業を買収したり、外国企業と業務提携を結ぶという海外志向型の経営戦略が…総合物流事業として発展する際に不可欠の前提条件となる」という。また「インターモーダル輸送の発展や総合物流事業の確立に向けて、さらにはグローバル化の中で営業成績を高めるためには、定期船企業が他の定期船企業と業務提携を結び、既存の経営システムを見直すことが必要条件となる」としている。

第5章「定期船市場におけるグローバル・アライアンス」では、「既存のコンソーシアムやスペース・チャーターは特定航路で輸送サービスを提供する定期船同士の間で適用されてきた方式である。一方、グローバル・アライアンスはその名のごと

く世界的規模での共同配船形式を指しており、その参加企業は世界における有力船社をパートナーとし、それは「普遍性と多面性を併せ持つという意味で限られた数の定期船企業のみにも適合する協調配船方式である」という。そして、グローバル・アライアンスは「内陸輸送・海上輸送・内陸輸送という組み合わせの中で物資の一貫輸送を前提として構築されるべき立場にある。したがって、物流ネットワークの構築がグローバル・アライアンスの成否を決定すると言っても過言ではない」し、「アライアンスはグローバル・ネットワークを大前提とすることから、海上輸送におけるコスト節減だけでなく、それに次ぐ内陸輸送におけるコスト節減を目指すことが必要となり、それゆえに国際物流という広い視野のもとで展開されるべき性格をもっている」としている。

第6章「国際物流におけるインターモーダル輸送の発展」では、1980年代以来「定期船企業は本格的に内陸輸送に進出し、インターモーダル輸送を展開している。その点で、国際物流はインターモーダル輸送を通じて発展したと言っても過言ではない」「定期船企業のインターモーダル輸送が発展した背景には、荷主ニーズが高度化し、従来の輸送方式では市場の要請に十分に応えることができなくなったことが挙げられる」とし、この「インターモーダル輸送は長距離輸送を前提とするので、海運サービスのグローバル化と直接かかわっている。したがって、グローバル輸送が発展すれば、インターモーダル輸送は更に発展する可能性がある」という。そして、インターモーダル輸送の形態について考察したのち、「インターモーダル輸送の発展のためには、トランジット・タイムの短縮やジャスト・イン・タイムによる在庫の削減など、付加価値の高いサービスの提供が求められている」としている。

#### (Ⅳ)

第7章「定期船活動とロジスティクス」では、「インターモーダル輸送はロジスティクスの展開にとって不可欠の分野である。換言すれば、ロジスティクスの土台はインターモーダル輸送で」、「グローバル・アライアンスは合理的かつ経済的な物流システムの構築やロジスティクスの発展に向けて最も重要な役割を果たす立場に置かれている」という。また「コンテナリゼーションがロジスティクスの展開を求めるようになった最大の要因は、製造業者による海外拠点の設置で」、「製造業者による生産拠点の海外移転はインターモーダル輸送をさらに深化したロジスティクスの必要性を強め」、そのため「21世紀における定期船企業の視点は、ロジスティクスやサプライ・チェーン・マネジメントの整備」であり、21世紀においては「運賃を中

心とした行動ではなく、付加価値を中心とした行動が求められる。グローバル化においては荷主ニーズに対応したトータル・ロジスティクス戦略が求められ、「荷主にメリットを還元できるサービスこそ21世紀における海上コンテナ物流である」という。

第8章「グローバル・アライアンス化における定期船市場の世界的規模の潮流」では、グローバル・アライアンスとは「定期船企業が市場の拡大のために他の地域の定期船企業と提携し、相互利益の確保により持続的な定期船経営を目指す戦略」で、それは「定期船活動におけるボーダーレス化の現象である」とし、その最大の特徴は「合理的な輸送システムを確立したことである。具体的には、ハブ港を利用したトランク・ライン(Trunk Line)とフィーダー・サービス(Feeder Service)の組み合わせによる斬新なコンテナ物流への軌道修正で」、「従来の定期船市場で求められてきたニーズよりもかなり高い視点から輸送サービスの質的改善を追求したもの」であるとする。またアライアンスの結果、定期船市場で特に注目された合併および買収(M&A)については「メガ・キャリアによる買収が見られるものの、巨大企業同士のM&Aは2000年に入って以来まったく見られない。メガ・キャリアが中小の企業を買収するという行動が散見されるだけである。しかし、大規模なM&Aが終止符を打ったというわけではない。同じアライアンスに所属する企業同士がM&Aを決断することがありうるからである」としている。

第9章「定期船市場における新たな動向と課題」では、「21世紀における定期船市場の最大の課題は、基幹航路における往復航貨物のインバランスとキャパシティの供給問題である」が、たとえば「アジア地域から大量の貨物が米国と欧州向けに輸出されているのに対し、米国と欧州からアジア向けの荷動き量は少なく、アジア向け運賃の低迷に直接的に反映している。したがって、米国・欧州とアジア間における均衡のとれた貿易活動が望まれるが、現実には、このような往復航の輸送需要のインバランスを解消する策はみあたらない」し、「インバランスの問題は一国では解決できない複雑な市場がかかわっている。したがって、その解決の糸口を見いだすことは困難である」という。また、今後の動向として注目すべきは「単なるシェア競争は経営戦略の非効率性を招くだけであるという認識が船社間で浸透してきた」ため、「コスト安の輸送サービスを提供すれば、国際競争力が強くなり、収益性が高まるという既存の考え方から、迅速性、低廉性および正確性など輸送サービスの質を改善すれば、船舶に対する需要が増加するという付加価値を重視した新しい考え方に移行していることである。換言すれば、運賃競争よりもサービス競争に重点

を置いた経営理念」に移行していることであるとしている。

(Ⅳ)

以上、本書の内容を簡単に紹介したが、内容的には本書は「海上コンテナ物流論」というよりも、むしろ「定期船経営戦略論」あるいは「定期船市場組織論」と呼ぶに相応しいものである。複雑な定期船市場における企業の動向等についての鋭い分析には多くの示唆を受ける。

また、本書は大学生や一般の社会人にも定期船市場の実態や定期船企業の戦略を容易に理解できるように配慮され、とりわけ難解な形態や組織が分かり易く図示されており、理解を助けてくれる。海運や物流の研究者だけでなく、経営学を専攻する研究者にも一読をお勧めしたい。

最後に、浅学非才な筆者には的確な紹介ができず、また筆者の不勉強による誤読の可能性もあり、この点については著者のご海容をお願いする次第である。

(成山堂書店、2004年5月、192+7頁、定価2,800円+税)