

ロジスティクス・アライアンスの展開と諸問題

山野邊 義方

はじめに

アライアンス (alliance) は、メンバーの共通利益を促進するための連係、結束、連合などを意味している。グローバルに展開している広範なロジスティクスは、アライアンスによって組織化されている。荷主企業やロジスティクス企業は、ロジスティクス・アライアンスの構築を進めている。

荷主企業の場合、ロジスティクス機能を外注する事例が多くなっている。その背景には、コスト削減または利益増加を図るとともに、中核事業を発展させることが推進力となっている。つまり、多くの企業は、中核事業に焦点を当て、非中核事業の機能を外注化することによって、社内資源の有効活用を図るのである。さらに、非中核事業であるロジスティクス機能の外注化により、ロジスティクス・アライアンスが構築される。

荷主企業の意図するところは、ロジスティクス・システムの開発、保管の改善、輸送の信頼性確保、顧客オーダーの迅速な対応など、市場競争力の強化を求めているのである。ロジスティクス企業は、創造的・革新的な運営を図ることなど、能力を発揮し、荷主企業のロジスティクス問題に対処する。このように両企業は、アライアンス・パートナーとして、ロジスティクス機能の発展を図るという共通の戦略から相互にサポートし、補完するのである。

ロジスティクス機能を中心にしたアライアンスが「ロジスティクス・アライアンス」と呼称される。

本稿は、ロジスティクス・アライアンスに焦点を当て、その特性と促進要因、ロジスティクス事業への影響、国内、国際ないしグローバルに広がる実態、諸問題などについて、考察を試みるものである。

1. ロジスティクス・アライアンスの特性

ロジスティクス・アライアンスにおけるロジスティクスの運営には、相互依存性、特殊性、力関係の明確化、協力の重視などが必要である⁽¹⁾。

情報技術の開発により、ロジスティクスの動きをリアルタイムに把握することができるようになった。輸送業者は、荷主が発送貨物の配送状況を把握しうるように、実際状況の追跡情報を提供する。このように相互依存性は、アライアンスによるロジスティクス・サービスの両サイドにある。

第2は、ロジスティクス・サービスの運営に、高度の特殊性があることである。通常のロジスティクス・サービスは、規模の経済によって利益を挙げるが、一方、規模の不経済によって損失を招きやすい。したがって、ロジスティクス専門業者は、規模の経済的効果を発揮するとともに、製造や販売などの専門業者よりも、本質的なロジスティクス・サービスを遂行しうる立場にある。アライアンスの構築によりロジスティクス専門業者の利用度が高まることは、規模の経済が拡大することになる。

第3に、チャンネルにおける組織間の力関係と対立の動きのなかで、役割を果たすことである。サプライチェーンの構成メンバーのなかで実力者は、製造業者または卸売業者である。ロジスティクスに対する需要は、製造業、卸売業および小売業のビジネス戦略を市場が受け入れることによって発生する。換言すれば、商品が継続的に売れない場合は、ロジスティクスも継続的に動かない。

このように、チャンネルにおける力関係、対立の動きなどが、ロジスティクス業者に影響を与えるので、力関係の構造を明確に把握し、対処する必要がある。

第4に、協力の重視である。ロジスティクス業者のマーケティングは、協力という基盤の上に構築される。アライアンス・パートナーとの協力によるロジスティクス・サービスの遂行、荷主との協力による製造、販売など荷主業務の促進など、協力は、ロジスティクス業者の基本姿勢である。

2. ロジスティクス事業の効率化

製造業者がサプライチェーンを推進しているように、ロジスティクス業者も、競争力の向上や効率化を図るために、アライアンスを形成している。

アライアンスは、特定サービスを遂行するために、専門企業の内在的利点を結集することである。米国の事例では、少数の輸送会社が同業他社を買収したように、所有権に

よって垂直的に統合している。しかし、このような複合輸送企業の取得は、まれである。強力な複合輸送の結合体をつくり出す場合の方策が、戦略的なアライアンスである。

トラック車扱い輸送の大手数社は、複合輸送、無蓋車積載トレーラー輸送および2段積みコンテナ輸送を実施するために、アライアンスを形成した。

鉄道・トラックの複合輸送において、基本的にトラック輸送業者は、集配サービスとともに、接続する鉄道輸送を促進するために、限定した路線輸送を行っている。その集配サービスは、トラックによる弾力性の便益を提供する。一方、鉄道は長距離輸送を担当し、鉄道の経済性を提供する。

このような調整サービスを推進しているJ.B.ハント輸送会社は、バーリントンノーザン、サザンパシフィック、サンタフェの3鉄道会社とアライアンスを形成している。J.B.ハント輸送、サンタフェ鉄道両社のアライアンスには、荷主企業1社とユナイテッド・パーセル・サービス（UPS）社が主要な参加者である。その荷主企業は、無蓋車によるトレーラー積み荷を発送している。UPS社も広範な小荷物輸送を取扱い、この種の利用している。協働する4社は、相互の要求をトレードオフし、補完し合うなど、アライアンスによって、参加者に利益を与えている。

米国の輸送業者は、1990年代に戦略的なアライアンスを展開するようになった。多くの地域路線トラック業者は、ロードウェイ、コンソリデイテッド・フレートウェイ、イエロー・トランスポートのような全米にまたがる大手路線トラック業者と有効に競争するように、他の路線トラック業者とアライアンスを形成している。

リードタイムの短縮や、より良い輸送サービスを求める荷主は、地域トラック業者と全国トラック業者との間に、新しい競争を惹起させた。地域トラック業者は、地域サービス・エリアから、米大陸横断輸送を行うための戦略的なアライアンスを形成し、新たな競争に対処している。この種のアライアンスによって、地域の1箇所での全国的な輸送サービスを購入することのできる「ワンストップ・ショッピング」の便宜を荷主に提供している。

また、アライアンスによって、統合的に運営される地域トラック業者は、米大陸横断トラック業者よりも1～2日速く貨物を配送する。米大陸横断業者は、貨物を積合わせるために、しばしば滞留させる。さらに、主要な拠点で、再積合わせをする場合が多い。地域業者の場合は、地域で集荷し、輸送に着手した最初の地域業者が最終配達まで責任を負う。その間、多くのトラック業者が貨物を取扱うにもかかわらず、単一の運送状で一貫して行われる。このように、地域業者のアライアンスが、米大陸横断輸送を実現している。

地域の倉庫業者やフレート・フォワードナーなども、マーケティングの統合化とサービ

ス向上を図るために、同様のアライアンスを形成している。それによって、新しい、ユニークな付加価値サービスを加え、競争力を拡充している。付加価値サービスの範囲は、組立、仕分け、荷揃え、包装、再包装、価格付け、ラベリングなどの諸活動を含んでいる。

このような画期的な変化が起こった結果、ロジスティクス事業は、ロジスティクスの新しい形態である総合ロジスティクス・サービスの提供者（integrated logistics service provider）として、顧客ニーズの充足を図り、急成長を遂げるようになった⁽²⁾。

3. 総合ロジスティクス事業の生成

米国で5年足らずの間に、荷主に総合ロジスティクス・サービスを提供する目的をもった新会社が100社以上も設立された⁽³⁾。その背景には、荷主のトータル・ロジスティクスの要求が高まったことである。このニーズを充足するために、新会社は、包括的なロジスティクス・サービスの提供を目指したのである。これが、総合ロジスティクス事業であるが、「サード・パーティー・ロジスティクス」(3PL)とも呼称される。この種の事業は、単一のロジスティクス機能ではなく、広範なロジスティクス・サービスを提供する。一例が保管と輸送である。総合ロジスティクス業者が顧客からオーダーを受け、商品を倉庫から取り出し、包装して配送し、完了する。これらの事業者の多くは、ロジスティクス市場へ自らの能力を広げるために、アライアンスを形成している。

総合ロジスティクス事業への参入者は、輸送、倉庫、フォワーダー、情報、荷主などの事業者である。輸送業者と倉庫業者は、アライアンスによって、相互の基礎事業に統合化する。輸送と保管のサービスを中心に、その他の基礎的サービスおよび付加価値サービスを含む総合サービスのパッケージを提供する。

フォワーダーは、荷主ニーズの充足を図るために、各種ロジスティクス業者を連結させることが仕事である。

情報をベースにする総合ロジスティクス事業は、ロジスティクスの運営を推進する情報技術の利用と情報管理サービスを提供する。

荷主企業をベースにする総合ロジスティクス事業は、荷主企業の事業能力が拡大した形態である。その事業運営上、必要とされる、どのようなロジスティクス・サービスにも対処しうることが期待される。このようなサービスの充足を図るために、広範なアライアンスが形成されている。

4. 国際ロジスティクス・アライアンスの推進

国内企業間に、戦略的アライアンスの認識が高まっているが、一方、国際企業においても、グローバルな競争が激化するなかで、外国企業との関係において、同様の方向に向かっている。

国際アライアンスの概念は、アライアンスとグローバリゼーションの両概念によって構成されている。国際ないしグローバルなアライアンスは、2社または、それ以上の企業間で、フォーマルに取り決められた長期的な関係である。少なくとも、その1社は、他社と異なった国に本部を置いている。この関係は、企業の事業局面を共通の目的に向かってリンクし、情報、リスク、成果などを共有するのである。

国際アライアンスについて、関心や認識の高まっている主な理由としては、このようなアライアンスが外国市場に参入し、競争するための方策であるからである。

企業が国際アライアンスのパートナーを求める要因としては、技術面、経営面、経済・規制面、戦略面などに向けられる⁽⁴⁾。これらの要因を概括してみると、表1に示される。

表1 国際アライアンスの推進要因

技術面 ①急速に進む技術革新は、単一企業の能力を超えている。 ②専門技術は、世界を通じ、広範に分布するようになった。 ③製品のライフサイクルが短縮化し、急速な技術開発を必要としている。 ④情報技術の革新が世界的に進み、アライアンスの形成を容易にした。
経営面 ①外国企業の現地市場における専門知識を活用する。 ②地域のニーズに沿った製品を供給する。 ③協力を受けることによって成長する。 ④グローバルな展望をもたずに、競争力を維持することは難しい。
経済・規制面 ①グローバル規模の経済を享受する。 ②相乗効果を挙げることや、利益増加を図るために、新市場を開拓する。 ③国内市場の成長鈍化によって生じた、過剰生産力を利用する方法である。 ④地域の法規制や貿易制限施策により、国際アライアンスが必要になる。
戦略面 ①閉鎖市場へ参入する。 ②グローバルにアピールする製品を流通させるために、相乗効果を利用する。 ③特定市場における競争のリスクを共有する。 ④競争者に対する攻防を図る。

資料：注（4）

第1に、単一企業が、世界的に進んでいる急速な技術革新に対応することは、困難である。したがって、企業がグローバルな競争力をもつためには、単一企業としては、所有し得ない広い技能と大資本が必要になる。この傾向は、製品ライフサイクルの短縮化、情報技術の急速な世界的広がりなどに示されている。

企業間競争の激化、製品ライフサイクルの短縮、市場へのサイクルタイムの迅速化、新製品の効果的な市場導入などが進展するなかで、企業は、ロジスティクス・コストの抑制やロジスティクス・サービスの改善を図らなければならない。したがって、情報技術によるロジスティクス・システムの運営、輸送・荷役・保管・包装技術の採用など、技術面からアライアンスの形成を促進している。

国際ロジスティクス・アライアンスのパートナー数を産業別に分類してみると、多い順の上位4業種（電機、化学製品・薬品、自動車、機械）が、全体のほぼ半数を占めている。さらに、5位（輸送サービス）と6位（食料品・農産品）を含めると、60%を超える（表2）。

このように、高技術あるいは変化の速い技術を駆使する産業は、総じて国際ロジスティクス活動も、高水準を示している。

表2 国際ロジスティクス・アライアンスのパートナー数

産 業 別	国際ロジスティクス・アライアンスのパートナー数	比率(%)	累計比率(%)
電機	44	17	17
化学製品・薬品	32	12	29
自動車	23	9	38
機械	22	9	47
輸送サービス	21	8	55
食料品・農産品	19	8	63
コンピューター・半導体	16	6	69
流通	14	5	74
遠距離通信	12	5	79
エネルギー	10	4	83
金属製造	9	4	87
サービス	8	3	90
非金属製造	7	3	93
航空宇宙	7	3	96
金融	6	2	98
その他	7	2	100
計	257	100	100

資料：注（4）

第2に、企業は、グローバルなスケールにおいて、効果的に競争するための経営機能を、すべて備えているわけではない。外国の現地企業は、地域的ニーズや顧客に適合する製品をつくり出すなど、地域市場に精通している。地域の専門的能力によって競争力を維持することなど、経営上の要因が国際アライアンスの成長に貢献している。

第3は、経済・規制面である。多くの企業は、成熟した国内市場において成長の鈍化に直面し、生産能力が過剰になっているので、外国市場に進出し、規模の経済や利益の確保を図ることに期待するようになった。さらに、自社と他社の専門技術を統合し、単一企業では、なし得ない相乗効果を挙げることができる。ロジスティクス機能の場合は、国際アライアンスによって、ロジスティクス・コストや在庫水準の管理などに力を注ぎ、経済的利益が図られる。

また、地域外企業の参入規制によって、市場競争を制限する場合がある。したがって、外国企業が、そのような市場に参入するには、国際アライアンスが必要である。

最後に企業は、自社単独では競争に対処できないエリアに進出し、戦略上の利益を挙げるために、国際アライアンスを形成する。国際アライアンスによって、企業間でリスクを共有する。さらに、相乗効果の発揮、市場への進出、競争力の確保などが実現する。また、グローバルに需要見込みのある製品が、市場に効率的・効果的にもたらされるとともに、企業は、自らの市場に参入してきたライバル企業の市場で競争を挑むことが可能になる。

国際アライアンスのなかに、ロジスティクス活動を組み入れることは、企業内におけるロジスティクス機能の地位、戦略的重要性、貢献度の高まりなどを示している。

国際ロジスティクス・アライアンスは、包装、保管、輸送、配送など、国際ロジスティクスの諸機能を果たすためにつくられる。国際アライアンスの大部分が、他の数社のパートナーとではなく、1社だけのパートナーによって構成されている。それと同様の傾向が、国際ロジスティクス・アライアンスにも示されている。すなわち、その大部分が2社間（92%）で、3社間（5%）、4社間（2%）、5社間以上（1%）は、僅少である。

その形成目的は、ロジスティクスのみの単一目的は少なく（21%）、多目的によるものが多い（79%）。多目的のうち、ロジスティクスとマーケティングとの結合が最も多い（56%）。ロジスティクス・マーケティング型のアライアンスは、複数企業が製品やサービスの共同流通を実施する場合に生じる。

このように、ロジスティクスとマーケティングの両目的には適合性がある。外国のロジスティクスというリスクを共有するために、国際パートナーの技能や経験を求める企業は、この種の間係を、マーケティングの分野にも広げるのである。

同様に、国際ロジスティクス・アライアンスの共同目的として、生産とロジスティクスとの間に論理的な関係がある。生産・ロジスティクスのアライアンスは、複数企業が共同の生産・ロジスティクス活動に従事するときに発生する。生産・ロジスティクス・マーケティングの共同目的をもつアライアンスは、複数企業が、これらの共同活動に従事するときに発生するのである（表3）⁽⁵⁾。

多目的の国際ロジスティクス・アライアンスのなかに位置づけられた、ロジスティクス機能と他機能との共同目的を推進するために、アライアンス・パートナー間および機能分野間の調整を図ることが必要である。

表3 国際ロジスティクス・アライアンスの目的別構成

目的	国際ロジスティクス・アライアンス数	比率 (%)
ロジスティクス (単一目的)	28	21
ロジスティクス・マーケティング	35	27
ロジスティクス・生産	15	12
ロジスティクス・購買	7	5
ロジスティクス・技術	4	3
ロジスティクス・生産・マーケティング	25	19
ロジスティクス・技術・マーケティング	13	10
ロジスティクス・技術・生産	2	2
ロジスティクス・購買・技術	1	1
計	130	100

資料：注（4）

5. ロジスティクス・アライアンスの諸問題

有効なロジスティクス・ネットワークを形成するには、荷主とロジスティクス業者間の戦略、運営の両面において、協力関係を維持しなければならない。この種の協力が行われると、荷主とロジスティクス業者は、アライアンスの一環になる。不協力の場合は、ロジスティクス・システムの非効率や荷主とロジスティクス業者間の争いが起こる。

製造業者は、生産性の向上、保管の改善、ロジスティクスの信頼性確保、顧客オーダーの迅速な対応など、ロジスティクス業者とのアライアンスによって、戦略、運営両面の統合化を図り、市場競争上の利点を求めるのである。

ロジスティクス業者は、製造業者の諸問題に対し、創造的、革新的な運営を図るとともに、情報に基づく解明を試みるなど、能力と意志を発揮する。このように両業者は、

アライアンス・パートナーとして、ロジスティクス・システムのプロセスを改善するという共通の戦略ビジョンを高めることにより、相互にサポートし、補完するのである。

アライアンスは、パートナーの選択から始まる。パートナー間、相互にサポートし、補完するには、社風、戦略ビジョン、経営理念などについて、両立性、共通性あるいは適合性をもたなければならない。

戦略的なアライアンスを推進するには、以下のようなプロセスがある⁽⁶⁾。

- (1) 両企業は、相互の事業について、十分理解する。
- (2) 所定の流通チャンネルにおいて両企業は、必ずしも排他的ではないが、特殊な関係になる。すなわち、相手企業の熱心なサポーターになるなど、関係の発展に努める。
- (3) この関係は、相互依存的なものであり、全体の組織構造の一環になる。両パートナーは、アライアンスにおいて共通の目標をもつので、パートナー間の争いが起こるような場合、速やかに解決される。
- (4) 戦略的なアライアンスを形成する意向が、経営の最高レベルによって発起される。その結果、社内の全レベルに理解が深まる。
- (5) 社内は、トップダウンのコミュニケーションにより、他社間は、水平的なコミュニケーションにより、アライアンスについての意思統一が達成される。
- (6) 共同のマーケティング・プランや目標の共有化など、アライアンスによって両社は、他社より競争力を高める有利な立場に立つ。

多くの企業がアライアンスを形成しようとしているが、アライアンスの協定を実施する場合や、実績を評価するに当たって、明確な方策あるいはガイドラインをもっていない。アライアンスの達成目標についてのガイドラインは、その大部分が一般的なものである。

アライアンスを成功させるには、チャンネル全体の見通し、パートナーの選択、情報の共有、役割の明確化、基本的ルール、退去の規定などが必要である。アライアンス・パートナーとの戦略面および運営面の統合化は、広範な情報の共有によって実現するものである。情報をタイムリーに、しかも正確に共有するには、システム能力、データの収集・分析、業績評価など、情報処理能力が基礎になる。

一方、アライアンスの失敗する理由としては、目標の不明確性、信頼の欠如、リップサービスの約束、人間関係の不適合性、運営組織および実績評価基準の不備などが挙げられる⁽⁷⁾。

企業組織の境界を越えて形成されるアライアンスのマネジメントが課題である。

注

- (1) D. J. Bowersox and D. J. Closs, "Logistical Service Alliances", *Logistical Management*, The McGraw Hill Companies, Inc., 1996.
- (2) D. J. Bowersox and D. J. Closs, *ibid.*
- (3) *Traffic Management*, July 1994.
- (4) L.M. Ellram, "Patterns in International Alliances", *Journal of Business Logistics*, Vol.13, No.1, 1992.
- (5) L. M. Ellram, *ibid.*
- (6) D. J. Bloomberg, S. LeMay and J. B. Hanna, *Logistics*, Prentice - Hall, Inc., 2002.
- (7) D. J. Bowersox and D. J. Closs, *ibid.*