

定期船海運におけるアライアンスとコンソーシアの違い

寺田一薫
TERADA, Kazushige

(財)運輸政策研究機構外国論文研究会員
東京商船大学助教授

1 はじめに

1996年以来、コンテナ定期船の共同運航形態であるコンソーシアの後継組織として、グローバルな戦略的提携が生まれた。これをアライアンスという。

アライアンスの活発化自体は、製造、金融、情報通信、航空などの産業と比べて、定期船海運が特別とはいえない。しかし定期船の分野では、過去に、色々な国際提携があった。それらの履歴のなかで、今日のアライアンスが生まれた。他産業と比べて、定期船では各アライアンスの形態や戦略が似ているという特徴もある。

運賃同盟以来の船社間の協調については、多くの研究が行われている。しかし、その対象は、欧米とわが国が中心になっていた。ところが、アライアンスの形成と再編に関しては、アジア船社の態度が鍵になっている。

論文2)は、アジア、とりわけ韓国の視点から、このような動向を分析したものである。物流に関わる当事者が「アライアンス」と「コンソーシア」をどう区別しているかを、アンケート調査から整理している。また、両者の差異については、論文1)が、各提携の実態からより詳しく整理を行い、アライアンスのもつ不安定性を克服するための提案を行っている^{注1)}。

2 定期船海運における企業提携

定期船における多様な提携の中で、最も統合化された形態が、コンテナ化当初に生まれたコンソーシアであった。1960年代半ばから、コンテナ船移行のリスクをパートナーと分担し、サービス頻度を確保するために、この種の共同運航が生まれた。しかし、コンソーシアは、1980年代以後の環境変化のなかでは硬直的すぎた。とくにメンバー企業の戦略的展開のスピードが異なっていたために再編に向かった。

また1980年代には定期船輸送量が頭打ちとなり、さらに提携の中心となる船社の出身地が、西欧からアジアへと変わっていった。アジア船社は成熟度や提携に対する態度の面で多様である。このような中で、コンソーシアよりは柔軟性をもつ提携が求められるようになった。これがアライアンスである。5大アライアンス参加船社の相当数をアジア船社が占め

ている。

3 コンソーシアからアライアンスへ

コンテナ化から20年以上の間、コンソーシアによる運航が続いた。それらには、緩い提携から順に、スペース調達、スペース交換、コストプール、収入プール、収入・マーケティングプールがあった。よりタイトな形態としては、共同出資会社設立、完全な統合があった。

1)によれば、アライアンス出現の様相と理由は、以下のよう説明できる。コンソーシア時代から、リスク・投資分担、規模の経済の達成、コスト抑制、増便のニーズがあり、その後、これらに、市場のグローバル化と、基幹航路の運賃下落に伴う定期船全体の収益性低下への対応という要請が加わった。船社は、顧客のグローバル規模での要求高度化に追随する以外に道がなくなった。地理的カバー範囲拡大、増便、トランジットタイム短縮、先進的IT技術導入、サプライチェーンマネジメント対応、高付加価値のロジスティックスサービス供給を行う必要が生じた。これらのため、一方でグローバル規模を達成し、他方で資産の有効活用を行えるような運航協定が求められた。この求めに応じたものが、アライアンスである。

アライアンスの要点は、荷主にワンストップショッピングを提供できるだけの広い地理的範囲、航路別最適化にとどまらないグローバル規模での船舶運航計画、資金の共同活用によるリスク・投資分担、大型船に対応しその利用度を高めることによる規模の経済性の実現、提携相手のスロットを利用した新規市場参入、増便、コンテナ投資、複合輸送、オーダーサービスなどの調達支配力の達成、にある。

4 アライアンス不安定化の原因

アライアンスは長期的提携をめざしたにもかかわらず、最初の1年を経ずに再度の再編成が起こった。アライアンス間に跨がる合併・買収(M & A)も、別な再編を生んだ。

1)によると、経営的にみたアライアンスの成功とは、M & Aによる共同利潤極大と同じ効果を、取引コストをかけずに

達成することである。現実的には、現在のアライアンスの構造によって、受容可能な経営効率化と安定化が達成されているかどうかが課題になる。アライアンスが不安定になる理由は、組織的な複雑性にあり、内部競争があるために、パートナーの相互信頼がなくなっていることにある。このため、合併が行われたなら直ちにできる意思決定について、アライアンスでは時間を要し、高コストにつくことになる。アライアンスの複雑性には、以下の2つの側面があるという。すなわち、アライアンスが行う業務の複雑性、ならびに組織構造の複雑性、である。

他方、次節に紹介する調査などから2)は、共通マーケティングをより本質的な問題ととらえている。つまり、共通マーケティングは脱退時に埋没費用を生むため、アライアンスにこの機能を期待することはできないとする。

一方、1)によると、以下の達成によって、満足な安定性をもつアライアンスが形成できる。第1に、パートナー数を減らし、支配的主導者を中心にしたアライアンスにすればこの複雑性を減らすことができる。M & Aはこのことを助ける。第2に、各社の均等な貢献を仮定すると意思決定分担が必要になってしまう。ならば、国内陸上輸送など、コアコンピタンスに特化した貢献を行うようにすればよい。そのことは、アライアンスの競争上の強みにもつながる。

5 韓国での調査

2)は、韓国の物流業者を対象に、アライアンス、コンソーシアなどの定期船の様々な提携について、参加理由としての21項目の当てはまりをアンケート調査し、結果を表のようにまとめた。そこから、次の知見を得ている。

表 韓国の物流業者がみたアライアンスのメリット

| 提携動機 | アライアンス | | コンソーシア | |
|--------------------|--------|------|--------|------|
| | 平均 | 標準偏差 | 平均 | 標準偏差 |
| 運航上のシナジー最大化 | 2.89 | 0.33 | 2.31 | 0.75 |
| 運航航路合理化 | 2.78 | 0.44 | 2.23 | 0.73 |
| 市場シェア拡大 | 2.78 | 0.44 | 2.46 | 0.73 |
| コンテナボックスの利用度向上 | 2.78 | 0.44 | 2.15 | 0.80 |
| 規模の経済性の便益 | 2.67 | 0.50 | 2.31 | 0.85 |
| 企業の設備投資への資金負担軽減 | 2.33 | 0.71 | 2.15 | 0.69 |
| 船舶の調達・供給の資本費削減 | 2.33 | 0.71 | 2.54 | 0.52 |
| 相手の既存マーケティングネットリンク | 2.33 | 0.50 | 1.54 | 0.52 |
| サービスカバー率の向上 | 2.22 | 0.67 | 2.23 | 0.73 |
| 財務上のシナジー最大化 | 2.11 | 0.78 | 2.15 | 0.69 |
| 貨物運賃安定化 | 2.11 | 0.78 | 1.38 | 0.77 |
| ニッチ市場での定期船サービス展開 | 2.11 | 0.60 | 1.92 | 0.76 |
| 対外競争の制限 | 1.89 | 0.60 | 2.08 | 0.76 |
| 新規定期船サービス供給のリスク分担 | 1.89 | 0.78 | 2.38 | 0.65 |
| 総合コンテナロジスティクスの供給 | 1.78 | 0.44 | 1.38 | 0.65 |
| 複合一貫輸送サービスの供給 | 1.78 | 0.67 | 1.46 | 0.52 |
| 増便 | 1.78 | 0.83 | 2.15 | 0.69 |
| 新規航路への早期参入 | 1.78 | 0.67 | 1.92 | 0.64 |
| 一般的経営手腕の入手 | 1.22 | 0.44 | 1.23 | 0.44 |
| 外国政府の海運政策との合致 | 1.00 | 0.00 | 1.23 | 0.60 |
| 外国政府の海運政策との合致 | 1.00 | 0.00 | 1.00 | 0.00 |

1(全く重要でない)から3(非常に重要)の間で回答を求めた。出所:論文2)

- コンソーシアとアライアンスには、明らかな相違がある。
- コンソーシア参加理由で最も多いのは、船舶投資費用に関する事柄である。
- アライアンス参加の根拠としては、運航上のシナジーが最も多い。
- アライアンス締結の理由として、市場シェア拡大、ボックス利用度、規模の経済性も重要である。
- 複合一貫輸送や総合ロジスティクスサービス供給面でもアライアンスが重視されている。これは、大規模コンソーシアのこの面での対応にバラツキがあったためと考えられる。

さらに2)は、別な調査などを総合して、以下の知見も得ている。

- コンソーシアは、制約が大きいものと考えられている。
- アライアンスと同盟は全く別個のもので、アライアンスに参加しても運賃決定は独自に行なえると考えられている。
- アライアンスは、基本的に貨物の往復アンバランスに対応するためのものである。

6 まとめ

アライアンスとコンソーシアの違いについて、これまで未整理であった。概して、実務家の間では差異が強調されすぎていた。他方、競争促進政策の観点からは、アライアンスを、1995年EU規則などで競争法適用除外が一応固まっているコンソーシアと同一視できるかどうか問題となる。論文1)は、これらの疑問に対して、冷静な視点からの整理を積み重ねている。

2論文が共通して主張することは、アライアンスの不安定は本質的なものであり、この不安定が当分続くということである。問題は、このことが船社の支配力を削ぎ、めぐりめぐっては荷主の利益につながるか、それとも単に供給の不安定を呼ぶだけかということにある。わが国でも行われた外航カルテル適用除外に関する論議でも、アライアンスは視野に入れないことが多い。定期船アライアンスに関する一層の研究が求められる。

注

注1)同盟を含めたコンテナ船社間協調の世界的な変化については、論文3)に簡明にまとめられている。本稿の実態面での説明不足については、同論文で補われたい。

参考文献

- 1) Midoro, R., and A. Pitto, A Critical Evaluation of Strategic Alliances in Liner Shipping, Maritime Policy and Management, Vol.27, No.1, 2000.
- 2) Ryou, D. K., and A. Thanapoulou, Liner Alliances in the Globalization Era: A Strategic Tool for Asian Container Carriers, Maritime Policy and Management, Vol.26, No.4, 1999.
- 3) 山岸寛「国際コンテナ輸送の発展過程と定期船企業間の競争」『海外海事研究』No.135, 2000年6月。