

# EU 統合とユーロ導入による欧州物流業の変化

森 隆行（商船三井） 土井正幸（筑波大学）

## 要旨

1993年EU統合以降のトラック輸送における運賃自由化、域内カボタージュ廃止など一連の規制緩和と冷戦終結に伴う東欧諸国の市場経済への参入は、欧州における物流業の競争の激化を招いた。更に、1999年ユーロ導入に伴い荷主企業はその生産・物流拠点の統廃合に動き出し、物流のアウトソーシングの流れは加速された。こうした物流環境と荷主企業ニーズの変化が、荷主企業と物流業者間の異業種間アライアンスというイコール・パートナーとしての新たな関係を構築したものと分析される。欧州での両者の関係は長く深い取引関係に基づいて発展することが多く、契約ベースで短期に3PLが構築される米国と違った、欧州型とも言うべき独自の発展を遂げつつあることが指摘できる。

## Abstract

A series of deregulation actions regarding trucking service tariff and cabotage and other aspects, following the integration of the EU in 1993, as well as the liberalization of East European economies made the logistics industry of Europe competitive. The introduction of Euro, the new currency, in 1999 created a greater chance for shippers to reorganize their production and logistics systems and to hire contracted logistics services. The equal partnership developed between shippers and logistics service operators in Europe may be even called alliance. This relation often is based on the mutual credit grown through long and close transactions between them, and is different from the contract-oriented third party logistics found in the U.S.

## 1. 欧州物流業環境変化と研究目的

1990年代の欧州物流業界を取り巻く環境は大きく変わった。1993年のEU統合を契機に域内の通関業務廃止、トラック運賃の自由化、カボタージュなどの一連の規制緩和は、物流業界の競争を激化させた。冷戦の終結と中・東欧への経済拡大が、その競争に拍車をかけた。さらに1999年のユーロ誕生と企業活動のグローバル化、そして最近のIT革命が欧州における物流を大きく変えつつある。

本研究の目的は、こうした欧州物流環境変化から生み出される荷主企業と物流業者の動向を追跡・分析し、両者の新しい関係とその指向するところを指摘することである。林克

彦(1997)は、「EUは、統合前の1980年代後半から共通運輸政策の基本方針として『自由化と調和』を掲げている」と述べている。(注: 『EU統合過程における物流政策の変遷』日本物流学会No6 1997)しかし、実際に企業行動の変化が顕著に現れたのはEU統合後のことである。本研究では、具体的企業行動に照らしてその変化を捉えた。

本節では1990年代の出来事や要因を整理・検討する。次節で荷主企業の物流ニーズを、第3節で物流業との関係を分析する。第4節で物流業界の動向を、第5節で欧州の特徴を考察し、第6節で見解を結論づける。

### 1.1 EU統合後の規制緩和

まず、EU統合後実施された主な物流に関

連するの流れを以下に追うこととする。

### (1) 域内関税の撤廃(1993年1月)

域内関税の撤廃及びそれに伴う域内通関業務廃止は物流業界へ大きな影響を与えた。特に、従来の物流業界の中心であったフォワーダーへの影響は大きかった。欧州では、日本や米国に比べて、従来からフォワーダーが大きな力を持っていた。彼らの収益源のひとつが通関業務であり、欧州域内関税の撤廃により欧州域内の通関業務がなくなったことによる収入の減少は多くのフォワーダーの経営を困難にした。例えば、1996年ドイツ最大手のシェンカーが大手石油会社のシュテネスに買収された。これは、通関業務がなくなったことによる収益減少がその要因と考えられる。ちなみに、シェンカーの従来の通関業務からの収入は年間10億マルク、当時の売上全体の15-18%に相当していたと見られている。

### (2) 運賃自由化(1993年以降)

ドイツでは1994年トラック運賃の自由化が実施され運賃競争が激化した。更に、冷戦の終結と中・東欧諸国のトラックの市場参入など運賃競争は激化の一途を辿った。1999年秋に、原油価格の高騰や環境税の導入(ドイツ)によるガソリン代の上昇によって反転するまで、トラック運賃は年々下落を続けた。ドイツは他の国に比べ多くの規制に守られ運賃は比較的高かった。一方、人件費を中心にコストも高かったため、ドイツのトラックには痛手は特に大きかった。

### (3) カボタージュ廃止(1998年7月)

従来、カボタージュにより他国内輸送は禁止されていた。1994年1月~1998年6月までは申請ベースで他国内輸送を許可するという部分的規制緩和が実施された。1998年7月以降は全面的にカボタージュが廃止され、EU加盟国のトラックはEU域内で自由に営業できるようになった。こうした規制緩和を受けて運賃競争が激化し、ドイツのトラック業界では1998年から1999年にかけて運賃

が20-30%下落したと推測している。

## 1.2 ユーロ誕生と企業グローバル化

ユーロ誕生により、欧州域内での為替リスクがなくなったことから欧州内における製造・販売・物流の再配備を実施する企業が増えた。こうした荷主企業の戦略変更、ニーズの変化は物流業者への影響も大きい。

ユーロ誕生により金融市場が充実・拡大し資金調達が容易になった。ユーロ金融市場から直接調達して得られた資金によりM&Aが容易になるのは製造業に限らず物流業者についても同様である。ちなみに、欧州企業の株式発行額が急増しており、1999年の発行総額は1,070億ユーロ(約10兆8千億円)に達し、1998年まで過去4年間の平均560億ユーロの2倍である。2000年にもその増加の勢いは止まっていない。また、企業の合併・買収(M&A)の為に増資に踏み切る動きも目立っている。

世界的に企業活動がグローバル化する中で、ドイツをはじめとする欧州企業でも経営の国際化が進展した。国際会計基準の導入、企業の情報開示など米国流経営が求められる状況下、クライスラー社と合併したダイムラークライスラー社を例にあげるまでもなく、多くのドイツ企業がドイツ型経営からの脱皮を図り生き残りを賭けた努力をしている。こうした状況とユーロの誕生は相俟って、ドイツ流の経営の特徴といわれる監査役会制度の見直しや間接金融から直接金融への変化が始まっている。特に、ユーロ市場の充実により市場からの資金の調達が容易になり、相対的に間接金融、すなわち銀行支配が弱まりつつある。

国際会計基準の導入により、企業活動の開示がより必要になった。このことは、更に、株式市場を発展させ市場からの資金調達をより容易にする方向に働くことになる。今までは、ドイツでは、米国などに比べて上場企業の数も少なく、情報開示は遅れていた。

## 1.3 IT化

最近、三井物産は、荷主企業に米国鉄道輸送の運行状況をネットで公開するサービスをはじめた。また、伊藤忠商事及び商船三井、川崎汽船は海運・造船に関する市況状況や中古船売買をネット上で行うと発表した。このように、インターネットを初めとする IT 技術の進歩・発展は物流業界に大きな変化をもたらし始めた。中でも、「フレイト・エクスチェンジ」と呼ばれるトラックの空き情報をリアルタイムで把握しスペースを仲介するサービスは米国ではもはや常識となっている。日本では「求車求貨システム」と呼ばれ昨年あたりからサービスが始まった。欧州においても同種のサービスがここ 2・3 年急増している。現在、欧州全体でその数 150 社と言われる。このサービスの欧州における特徴は、Teleroute と TimoCom の大手 2 社とその他の小企業という構造と、その 2 社については、会員がトラック業者およびフォワーダーのみであり、製造業が入っていないことである。また、他にも貨物追跡システム等、IT やインターネットを利用した物流サービスが欧州では次々と登場している。

#### 1. 4 冷戦の終結と中・東欧への進出

冷戦終結後、市場経済への移行過程において一時的に混乱低迷していた中・東欧経済も、近年ほとんどの国において実質経済成長率はプラスに転じた。中・東欧経済の市場開放は確実に進展している。

ポーランド、チェコ、ハンガリーの 1998 年の GDP はそれぞれ 1,580 億ドル、550 億ドル、470 億ドルであった。特に人口 3,900 万人を有するポーランドの GDP は、台湾の 2,602 億ドル、韓国の 2,842 億ドルには及ばないものの、タイ (1,113 億ドル)、マレーシア (725 億ドル)、シンガポール (844 億ドル) などの東南アジア諸国を上回る規模である。近年これらの地域では、経済発展を背景に購買力も増してきており消費地としても注目を集めている。ドイツのメトロ、フランスのカル

フル等小売業の進出も盛んである。

ドイツ企業の中には、国内の高い労働コスト、複雑で柔軟性のない労働・労務管理、高い税金、政治の先行き不透明感・不信感などから中・東欧諸国へ積極的に進出する企業が多く出てきている。こうした生産拠点の移転に伴い、物の流れも大きく変わっている。

これら中・東欧諸国の労働コストは西欧諸国に比べて依然低い。それは製造業に限ったことではなく、物流業についても同じである。西欧と中・東欧の物流が拡大したとはいえ、これらの輸送に従事するトラックのほとんどが中・東欧諸国のトラックである。地域や需要の差により一律にはいえないが、例えばハンガリーとドイツの間の輸送はハンガリーのトラックが利用されるケースが多い。コスト面で 3 割近くの差があるといわれる。これらの国々の工場労働者賃金をドイツの賃金と比較すると凡そ 10 分の 1 の水準である。

中・東欧諸国の輸送業者は、かつてのハンガリー国営企業で国内の独占企業を母体とするフンガロカミオンのように多くのトラックを有する大手輸送業者もいるが、それらはむしろ例外で、一般的にはトラック 1 台を所有するだけの個人・零細企業が主である。W.Rydzkowski はアテネで開催された EUROLOG2000 で、次のように述べている。

「中・東欧諸国への物流の拡大によって中・東欧諸国のトラックが低運賃故、多く使用されているが、利益を得ているのは彼らではなく、西側諸国の大手フォワーダーである。」  
シェンカーや K&N などのドイツ企業を中心に大手フォワーダーがいち早く中・東欧諸国に進出、現地法人を設立し、現地の会社として零細業者から安い運賃でトラックを傭車し利用しており、実際に利益を上げているのは西側の大手輸送業者であるという。中でも、シェンカーは、スウェーデンの BTL 社と合併し、シェンカー BTL としてリトアニア、エストニア、ラトビアなどいわゆるバルト 3 国

にも進出する等、こうした新興国へも積極的な進出を図っている。

## 2. 荷主企業の物流ニーズ変化

EU 統合、ユーロ誕生、IT 化、企業活動のグローバル化、中・東欧諸国への拡大という大きな変化を背景に、荷主企業は中・東欧を含む欧州域内の生産・物流体制の見直し・再構築を迫られ、拠点集約あるいは物流センターの再編・集中などの動きが目立ってきた。例として、いすゞのアントワープ、ソニーやエプソンのオランダへの物流拠点集約の動き等が挙げられる。同時に商品の種類の増加(同じ商品でも仕向け国によって説明書の言葉が違う等も含む)や EDI 化、小口化、在庫管理の複雑化、JIT(Just-in-Time)、ミルクラン、時間内配送など荷主企業の物流への要求がより高度化・複雑化した。同時に対顧客へのサービスとして物流の質的向上を荷主企業が物流業者に求めることになった。今日、物流は対顧客サービスの重要なファクターであり、競合他社との差別化、競争上欠かせない要素である。こうした変化の中で、物流業者に期待される役割も変化してきている。物流がより高度化・複雑化していることに加え、荷主企業のコアの部分での競争が激化しており、荷主企業としては生産・販売などの中心部分に経営資源をより集中させようとするなかで、輸送のみならず、倉庫管理、流通加工、小口配送など物流全般にわたる業務をアウトソースすることが大きな流れとなってきた。物流コストには、トラック・航空・海上輸送などの輸送費、倉庫費用、流通加工費用、棚卸費用、その他管理費用など多くの項目がある。

最近の顕著な変化はこれらの物流コストのうち輸送費用がここ数年引き続いて減少している一方、倉庫費用は増加している。これは、配送の小口化(Picker の増加)、顧客の配送への要求の高度化による流通加工(Value Added Service)など倉庫内作業の増加によ

るものである。また、倉庫管理システムの導入費用もその要因のひとつである。管理の複雑化から、今や倉庫・配送管理における倉庫管理システム(WMS: Warehouse Management System)の導入は避けて通れないものとなっている。また IT の発展がこれを可能にした。

最近アンダーセンコンサルティングが米国の倉庫業者 200 社を対象に実施した調査の結果(Supply Chain Management Review Global Supplement 1999 年春号)によれば、WMSを導入している企業の 22%がインターネットを介して顧客と情報の共有化を図っている。同じく、この調査結果では、WMS をすでに導入している企業は 70%に達している。また 13%が導入を検討中、4%が計画中という回答であった。導入済・検討中・計画中を併せると、87%にあたる会社がすでにあるいは近い将来 WMS 導入予定であるということになる。導入の理由はコスト削減があげられるが、最近の傾向として JIT、小口配送への対応、流通加工などをより重要な理由とする顧客が増えている。

## 3. 異業種間アライアンス

### 3. 1 3PL と異業種間アライアンス

3PL は 1990 年代に米国で花開いた新しいビジネスである。(3PL の詳しい定義は後述)しかし、その概念は欧州にも古くからあるものであり、決して新しいものではない。Contract Logistics, Logistics Service Provider, Integrated Service Providers, Value Added Logistics 等と呼ばれていたものである。その多くの例を規制緩和先進国の英国に見ることができる。英国の Rank Xerox 社は、Frans Maas 社とパートナーシップを 10 年以上前から構築している。

欧州においては、米国の 3PL 事業者に対するようにいきなり物流をすべて任せてしまうというものではない。例えば、倉庫業から

スタートし、その後、従来からの取引の上に荷主企業のニーズの変化から新たな業務を引き受け、結果として、物流全体を引き受けることになった等長期的取引関係と信頼関係がすでに出来上がっている企業同士のパートナーシップが多い。また、ヨーロッパでは事業内容も倉庫請負業が中心である。此の点、米国の現在の3PLとは違う。

規制緩和に早くから取り組んできた英国と他の大陸諸国の間にも物流の発展段階に差がある。しかしながら、こうした規制緩和発展の差の他にも複雑な労務管理や企業メンタリテイ等、欧州企業と米国企業の間には大きな違いがある。物流事業においては、米国ではノン・アセット型が中心である。一方、欧州では倉庫などのアセットを有する物流業者が多い。これらの違いを考慮すれば米国型の3PLがそのまま欧州に根付くとは考えにくい。こうした理由から欧州独自の形で3PLが発展していくと見るべきである。ただし、巨大企業は、米国にも進出するだろうし、米国企業(UPS等)の欧州進出などを考えればかなり相互進出が進み、米国と欧州の違いは徐々に小さくなっていく。いずれにせよ、重要なことは、荷主企業と物流業者間の関係の変化である。単なるサービスの提供あるいは単純なアウトソーシングからパートナーシップの関係へと変化している。

それは、荷主企業が従来、自らの事業範囲として行っていたものを物流業者が肩代わりするものである。こうした荷主企業と物流業者の新しい関係を表して異業種間アライアンスという言葉が出来る。アライアンスという言葉は、海運業や航空の分野における同業者間の戦略的提携を表す言葉として用いられてきた。この場合は同業種間アライアンスである。しかし、ここでは、製造業と物流業といった異業種間の戦略的提携を表す言葉として用いた。その特徴は、イコールパートナーシップである。つまり、従来のように

物流業者が荷主企業に従属するものではない、両者の対等の関係である。この新たな関係では、物流業者が荷主企業の物流戦略の立案も担う。一方、荷主企業は、自社の経営資源をコアビジネスに集中させる。専門領域以外の部分、ここでは物流について、専門家に任せようというものである。

この異業種間アライアンスは、従来の単なる輸送サービス等の契約と異なり、長期契約が一般的である。荷主企業と物流業者の関係はより親密で深いものになる。フォワーダーや船会社が物流事業に熱心に取り組む理由の一つがここにある。長期契約により荷主の取り込みを図ることが目的である。こうした異業種間アライアンスを築くことによって、船会社は海上輸送の部分、倉庫会社は自社倉庫の利用を期待できる。トラック業者についても同様である。今日の低迷するトラック運賃のレベルではトラック輸送だけで利益を出すことは難しい。トラック輸送、倉庫等トータルサービスのなかで荷主の囲い込みを図り利益の出る体制を構築しようとするものである。より規制緩和が進み競争が激化する中、この傾向は益々増加すると見るべきである。

### 3. 2 欧州の物流業者

英国をはじめ欧州諸国では倉庫会社系、フォワーダー系、船会社系などの多くの物流業者が存在し、最近では積極的に3PLに乗り出している。必ずしも米国型の3PLではないが、従来とは違う荷主企業とのイコールパートナーシップを目指している点では3PLといえる。3PLへの取り組みについての例では、K&Nが、1996年1月にロジスティクスグループを新設し、3つの事業所にそれぞれ10名のコンサルタントを配置した。倉庫管理・陸上輸送・情報システム管理・付加価値サービス・SCM(Supply Chain Management)システムコンサルティング及び設計などを行う。ここで、注目すべきは、コンサルタントを配置していることである。

さらに、興味深いのは、アンダーセンコンサルティングや KPMG などのコンサルティング会社のこの分野への進出である。アンダーセンコンサルティングは、4PL という言葉を生み出し、3PL の発展形として捉え、自らを従来の 3PL 事業者のより上に位置付けるものと説明している。こうした現象は物流がより複雑かつ高度化し、さらに情報システムの構築・管理が重要な要素となったことに起因する。つまり、物流業者が自ら SCM 全体にかかわり SCM システムのコンサルタント、設計、提案まで行わなければならないことを意味する。ここにコンサルティング会社の活躍する余地ができた。

表・1 欧州の主な物流業者

国名	主な物流事業者
英国	ヘイズ、BOCDS、LEP
オランダ	ネドロイドフローマスター
ドイツ	シェンカーBTL、K & N
スウェーデン	マーカントイル、AGS
スイス	ダンザス

出所:各種報道記事をもとに著者作成

### 3. 3 欧州における日系物流事業者

欧州で物流事業を展開している日系の物流業者には、その出資母体別に見た場合、主なものに商社系、倉庫会社系、船会社系がある。

表・2 欧州の出資母体別日系物流業者の例

	母体企業	主な国	主な顧客
船社	商船三井	ドイツ・オランダ	富士写真・サントリー
	日本郵船	ベルギー・ドイツ	パイオニア・ミノルタ
商社	三井物産	ポーランド	ブリジストン
	丸紅	ドイツ	横浜ゴム
	伊藤忠	ハンガリー	スズキ自動車
	住友商事	チェコ	アサヒビール
倉庫	三井倉庫	チェコ	東レ
	日通	オランダ・ドイツ	キャノン
	日新	ドイツ	シャープ

出所:主要企業へのインタビューをもとに著者作成

日系の倉庫・海貨業者の多くは、欧州に事務

所を持ち、日本の顧客の欧州での通関などの一部の作業を担うケースが多い。こうした一部作業からスタートし荷主企業の要請で物流全般を請け負うケースが多くなっている。三井倉庫とチェコの東レ、日新とドイツのシャープなどの関係がこれにあたる。また、三井物産のように、物流それ自体をコアビジネスとして欧州域内物流を積極的に展開しようとする動きもある。

### 4. 物流業者の生き残り戦略

物流業者も他の産業と同様にグローバル時代に生き残るためにはグローバル・プレーヤーとして世界的ネットワークを構築するか、特定の専門的な分野あるいは特定の荷主との関係を深めてニッチの部分で生き残るかの選択を迫られることになる。つまり、物流業界においても2極分化は避けられない現象である。多くの日系物流企業は特定の荷主との結びつきが強く、専門者的存在である。

他方、グローバル・プレーヤーとして生き残るには、中・東欧を含む全欧州にネットワークを持ちあらゆる輸送サービスを提供することが要求される。そして、それはヨーロッパから世界全体のネットワークへの要求となって広がっていく。グローバル・プレーヤーとして生き残りを目指す例がドイチェポストである。買収により自前のネットワーク構築を目指し着々と独自の戦略を進めつつある。例えば、DHL(Brussel)の株式の25%取得、更にダンザス(スイス)、AGS(スウェーデン)、Guipuzcoana(スペイン、ポルトガルの parcel service 会社)、Nedlloyd ETD、Yellowstone International Corp(米国)、Air Express International(AEI・米国)等を買収した。その結果全欧州・米国をそのグループ企業でカバーできる体制になっており、更に、買収を重ねている。

しかし、多くの業者は、自前で世界的ネットワークを構築する能力も資金力もないのが

普通である。その場合、戦略として採られるのが、相互補完的提携である。同業種間の相互補完的提携でネットワークを広げようと言うものである。ドイツの中堅業者である German Parcel とオーストリア系ハンガリーの倉庫・輸送業者 Delacher との提携はその例である。German Parcel は、ドイツで集めたハンガリー向け貨物をオーストリアまで輸送、一方 Delacher は、ハンガリー発ドイツ向けの貨物をオーストリアまで輸送する。オーストリアでそれぞれの貨物を交換して、German Parcel は Delacher から受け取った貨物をドイツで受取人に配達する。ドイツとハンガリーの営業力・配送能力を相互に生かすという典型的な相互補完型の提携である。

今後物流業者に与えられた選択肢は二つである。一つは、冷凍貨物、自動車、食品、危険品といった特定の貨物に特化するか、あるいは特定の荷主と結びつくかということである。もう一つは、グローバルなネットワークを構築しグローバル・プレーヤーとして生きるということである。その場合、ネットワークを自らの手で構築するか、同業種間の提携により構築するかという二つの方法が考えられる。しかしながら、先のドイツチェポストのようなケースは決して多くはない。多くは、資金の問題から、同業種間の提携によるネットワーク構築であると見るべきである。最近発表されたドイツのシェカーと西濃運輸のような提携が今後も紙面を飾る機会が多くなる。

## 5. 3PL 市場

3PL 市場は、その商品開発によって需要の大きさが変わる。つまり、3PL 市場の成長は3PL 事業者の商品開発能力に左右される。この意味において3PL 市場の大きさは供給者（3PL 事業者）が決めると言える。

3PL（サード・パーティ・ロジスティクス）は、物流分野の業務の第3者へのアウトソーシングであり、且つ2つ以上の物流機能をまと

めて外部業者に委託するというものである。アンダーセンコンサルティングは、「輸送・配送・保管・在庫管理・物流情報サービスなど個々のロジスティクス・サービスを2つ以上組み合わせて提供するサービス」と、定義している。また、こうしたサービスを提供する事業者を3PLプロバイダーあるいは3PL事業者と呼ぶ。もともと存在するサービスを組み合わせる新しいサービスを提供するという性格から、荷主企業に魅力ある提案をし、結果を出せば市場は高成長を遂げる。反対に、サービスを提供する物流業者にその能力がなく、魅力ある提案ができなければ市場規模は停滞することになる。現在の米国でのこの市場の成長率は、年率20-30%が見込まれる。一方、欧州の3PL市場は、380億ドルで物流市場全体の26%にあたる。2003年までの年平均成長率を8%と見込み、その時点で570億ドル、全体の30%に達すると予測している（Datamonitor社[1999]）。

米国での3PL事業者の起用実態を米国フォーチュン社の実施したアンケート調査の結果から見ると。アンケート回答企業の65%が3PL事業者を起用しているとの数字が出ている。これは500社にアンケートを出して調査した結果である。回答率は68社、15%である。回収されたアンケートの65%つまり44社が3PL事業者を起用している。これは、500社の中の9%にあたる（フォーチュン社[1999]）。500社の中には製造業以外の物流を必要としない会社も多く、また、回答しなかった企業の中にも3PL事業者を起用している会社もあることを考慮すれば9%という数字は決して小さな数字ではない。

さて、興味深い事実はそのフォーチュンの調査に回答した企業の40%が3PL事業者との契約を途中でうち切った経験を持つ事である。この数字も決して小さくない。成功例だけでなく失敗例も数多いことを知っておくべきである。契約の途中解約の理由は、3PL事

業者のサービスの質が低いこと及び思った以上にコストがかかることが挙げられている。

米国において、3PLが発達した要因の一つは、米国企業が従来から多くの会社情報を開示するという習慣があり、パートナーに契約に基づいて情報を提供することに抵抗が少ないことが挙げられる。しかし、日本や多くの欧州企業はそのメンタリテイにおいて米国とは異なる。決して、多くの情報を開示しているとはいえない。国際会計基準の導入により企業はより多くの情報開示を求められるようになってきた。このことは、日本や欧州における3PLの発展には追い風である。日本や欧州の3PLの発展過程をみれば、船会社との輸送を通じて、海貨業者との輸出入手続きを通じて、あるいは商社とは長い商取引を通じてというように、すでに深い信頼関係が構築されている相手と組むケースが多い。こうしたことから、今後も日本・欧州における3PLの発展は必ずしも米国と同じではなく、欧州型、日本型の独自の形で3PLが発展していくと見るべきである。

## 6. 結論

EU 統合以降の欧州における物流環境の変化は、荷主企業と物流業者の間に異業種間のアライアンスという名の新しい関係をもたらすことになった。アライアンスを発展させ3PLの市場を発展させるためには、物流業者は物流戦略まで含めた提案をできる能力を有することが求められる。そうした能力と高度の専門知識を荷主企業に提供することができる物流業者だけがイコールパートナーシップを荷主との間に構築することができる。欧州においては、独自の企業文化の中から米国とは違った欧州独特の形の3PLが発展していくと見るべきである。

一方、荷主企業にとって重要なことは、物流(域内配送)において適正コストで顧客満足を実現することである。そのポイントのひとつ

つに、欧州域内物流拠点を集中させるか、分散させるかの選択がある。欧州域内のどこが重点マーケットであるか、製造・販売か、あるいは輸入・販売か、さらに輸送頻度、輸送量などによって結論は違ってくる。現在、EUとEU以外の国との間の通関の問題や中・東欧諸国の交通インフラが十分でない等の問題がある。このため、現状では欧州内の1カ所に物流を集中することは必ずしも一番いい方法とはいえない。しかしながら基本は集中化である。集中化により、全体の在庫管理を容易にし、在庫の圧縮が可能である。今後のEUの東方への拡大、EUによる中・東欧諸国のインフラ整備への援助など問題解決に向かってすでに動き出した。こうした理由から、将来的には集中化による効率的な物流体制構築が可能になると見るべきである。

謝辞：本研究は、財団法人計量計画研究所から研究助成を受けています。

## 参考文献

- 1) Guido Maina, "Supply Chain Innovation in Europe" *Supply Chain Management Review*, winter 1999
- 2) C. John Langley Jr., Brian F. Newton, Gee R. Tyndall, "Has the Future of Third Party Logistics Already Arrived" *Supply Chain Management Review*, fall 1999
- 3) Prabir K. Bagchi, Helge Virum, "Logistics Alliance: Trends and Prospects in integrated Europe" *Journal of Business Logistics*, vol. 19. Nov. 1. 1998
- 4) Datamonitor 社『Contract Logistics の欧州における市場規模』(1999)
- 6) デュッセルドルフ日本商工会議所・ノルトラインウエストファーレン州経済省『今なぜドイツ/ヨーロッパか (21世紀の対欧戦略を考える)』(2000年)
- 7) 林克彦『EU 統合過程における物流政策の変遷』(日本物流学会 No.6. 1997)