

欧州SCM会議から (最終回)

「シー&エア」で割高な航空輸送を回避 ドバイ経由の利用でコスト四割減も

マースク・ロジステイクス キリー・ムクヘルジ 中央ヨーロッパ営業部長

マースク・ロジステイクスは、海上コンテナ輸送で世界最大の規模を誇るA・P・モラー・マースク社の3PL部門だ。同社は航空輸送を利用している荷主に
対し、「シー&エア」と呼ぶ船と飛行機を組み合わせた複合一貫輸送を提案すること
で、懐に食い込む戦略をとっている。同社の中央ヨーロッパ営業部長であるキリ
ー・ムクヘルジ氏がその詳細を語る。(取材・編集 本誌欧州特派員 横田増生)

買収重ねロジ部門強化

マースク・ロジステイクスは、A・P・モ
ラー・マースクグループのコンテナ輸送部門
の中で、コントラクト・ロジステイクス事業
を担っています。

当グループは一〇〇年以上前に、現在の本
社があるデンマークのコペンハーゲンで海上
輸送会社として出発しました。現在では、海
上輸送に加え、石油・ガスの探査と採掘、造
船事業、航空事業や小売業まで幅広い事業を
展開しています。世界一二〇カ国以上で事業
を展開しており、従業員は二〇〇五年の段階
で七万人近くとなりました。二〇〇五年八月

にP&Oネドロイドを買収したことにより、二
〇〇六年にはこの数字が、一〇万人を超えま
した。

A・P・モラー・マースクは、買収以前か
ら海上コンテナ輸送の実績で一位でしたが、
業界二位のP&Oネドロイドを買収したため、
海上コンテナの取扱数においては、二位以下
を大きく離すことになりました。所有するコ
ンテナ船は約五〇〇隻となります。

グループ会社の売上高は、二〇〇六年で二
六四七億デンマーククローネ(五兆二九四〇
億円)超となり五年前と比べると七〇%以上
拡大しています。株価についてもほぼ順調に
推移しています(図2)。

図1 A・P・モラー・マースクの総売上高と
コンテナ部門の売上高の推移 (単位: 1億デンマーククローネ)

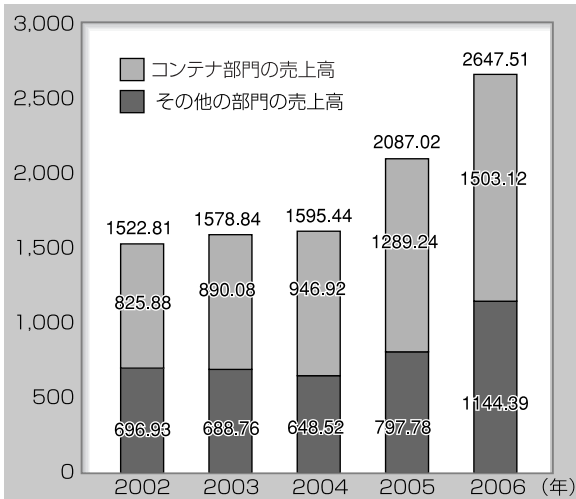
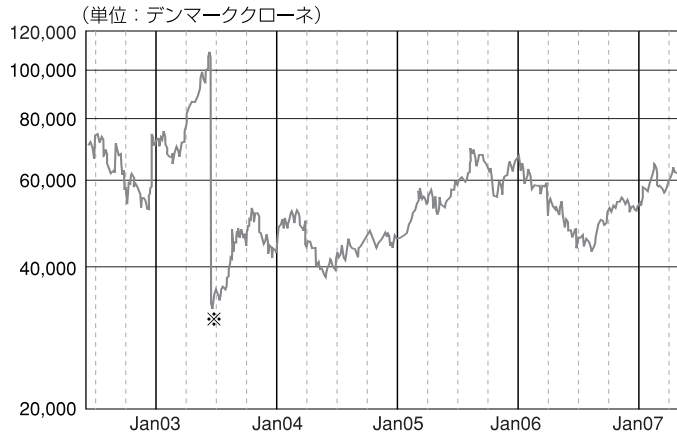


図2 A・P・モラー・マースクの株価推移



※2003年6月に株価が急落しているのは、この時、株の分割を行ったため

出典：yahoo!ファイナンス

グループ会社の事業は多岐にわたっていますが、依然として海上輸送が事業の大きな柱であることに変わりありません。海上輸送は七〇年代に入り、それまでのバラ貨物輸送からコンテナ貨物輸送へと移行していきま。それ以来、どうやってコンテナの積載効率を上げて運賃を下げるのが重要な課題となりました。

マースク・ロジステイクスは一九七七年にコンテナ輸送部門の中に作られました。初期の目的は、情報処理や書類処理などの業務プロセスを改善するというものでした。台湾やシンガポール、香港といったアジア地域から事業を展開しました。

八〇年代に入るとコンテナ輸送の前後に必要なトラック輸送や航空輸送の手配、それに通関業務や荷主企業のベンダーマネジメントといった今日というコントラクト・ロジステイクス事業を手掛けるようになりました。そして、このコントラクト・ロジステイクスの流れが一気に加速するのが九〇年代後半のことです。

九七年にロジステイクス部門がアメリカの輸送企業を買収して以来、通関業者や航空フォワーダー、ロジステイクス企業など大きな案件だけでも一〇社を買収してきました。事業部門の名称が現在のマースク・ロジステイクスとなったのは二〇〇〇年のことでした。

海上輸送と航空輸送の中間に位置

世界規模のサプライチェーンの効率化に取り組むとき、多くの荷主企業はその方法として航空輸送を第一に選びます。私自身、以前働いていたイギリスの小売業界でロジステイクスを担当していた経験から、社内の肩書きが上に行けば行くほど、「こんな変化の早い時代に海上輸送だなんて、なんてのんきなことを考えているんだ。海外から調達する商品は全部航空貨物で運んでくるんだ」という声が強くなるのを知っています。

この傾向は、商品単価の高い高級衣料品メーカーや商品サイクルの短いコンピュータメーカーに顕著に見られます。確かに航空輸送は輸送時間も短いし、可視性も高い。海上輸送に比べると、輸送品質の面で圧倒的な優位

に立っていることは間違いありません。しかしこうした会社の上層部の考えからは、しばしば運賃という概念が抜け落ちているように見えるときがあります。もちろん運賃を比べると、海上輸送の方がはるかに安いのです。

マースク・ロジステイクスが荷主のサプライチェーンの最適化に取り組むときは、海上輸送を前面に出すと拒否反応が強くなるので、まずは「シー・アンド・エア」から勧めることにしています。多くの製造業が生産拠点を東南アジアに移す今日、完成品は東南アジアからヨーロッパやアメリカへと輸送されます。東南アジアの拠点からインドネシアの首都ジャカルタを経由してロンドンやアムステルダム、パリといったヨーロッパの主要空港へと貨物を運ぶ際の「シー・アンド・エア」のルートは二つあります(図3)。

一つは、ジャカルタから海上輸送でマレーシアのタンジュン・ペラパス(TPP)港へと運び、そこからクアラルンプール空港やシンガポール空港に横持ちをかけ、ヨーロッパの主要空港へと運ぶルートです。この場合、ジャカルタを出発してから七、八日で空港まで到着します。航空便で運んだら四日前後ですが、貨物の性質によっては七日でも十分間に合うものもあはるはずはです。

ここ数年、このルート以上に輸送量が増えているのがアラビア半島のドバイ(DXB)を経由するルートです。ジャカルタから海上輸送でドバイに運び、そこから飛行機に載せヨーロッパの主要空港へと運ぶのです。海上

輸送の距離が長くなる分、到着までに一四〇一五日かかりますが、その分運賃も安くなります。

マースク・ロジステイクスは、タンジュン・ペラバス港に一万平方メートルの専用スペースを構えています。IT（情報技術）ネットワークも自前で持っています。ここでは、年間四五〇万〜五〇〇万TEU（二〇フィートコンテナ換算）の貨物を処理する能力をもっています。ドバイでは、当社の戦略パートナーであるエミレーツ社に、貨物の積み替えから航空便の手配までを委託しています。

東南アジア発アメリカ向けにも「シー・アンド・エア」を使うことができます。ジャカルタから台湾までを飛行機で運び、そこから高雄港まで横持ちをかけて海上輸送でアメリカの西海岸まで運ぶルートです。これだと一四日前後かかります。ジャカルタからタンジュン・ペラバスまでを海上輸送として、そこから航空輸送に切り替えると、アメリカの主要空港までの到着には七日前後かかります。

航空貨物と比べた場合、「シー・アンド・エア」の優位性はいくつかあります。一つは運賃が安いという点です。航空貨物と「シー・アンド・エア」の運賃を比べた表があります。五〇立方メートル（あるいは八三五〇キログラム）の貨物の場合、航空貨物なら一万九二〇五ドル（二三〇万四六〇〇円）となります。これがタンジュン・ペラバス経由の「シー・アンド・エア」の場合、運賃は一万七〇三四ドル（二〇四万四〇八〇円）と一〇%以上安

くなります。これを、ドバイ経由とするなら、一万八五五ドル（二三〇万二六〇〇万円）と四〇%以上安くなります。東南アジアからアメリカ西海岸に向かう貨物でも、同様の計算が成り立ちます（図4）。

輸送時間も海上輸送だけのときに比べて短くなります。「シー・アンド・エア」は、航空輸送と海上輸送の中間に位置する便利なサービスといえます。

「シー&エア」でJ-T物流構築

当社が「シー・アンド・エア」を勧めるのは、何も当社がコンテナ輸送を主業にしているからだけではありません。荷主企業がそれまでの航空貨物一辺倒のやり方を見直して、「シー・アンド・エア」の可能性を考えてみることで、サプライチェーン全体を費用対効果の面から見直すきっかけとなると思うからです。

先にお話ししましたように、航空貨物から一足飛びに海上貨物に切り替えるのには、荷主側に大きな抵抗があります。実際、全部の航空貨物を海上貨物に切り替えましょうと提案しようものなら、ほとんどの場合、その時点で交渉が終わってしまいます。

しかし、「シー・アンド・エア」ならそれほど時間も変わらず、しかも運賃が安いということでした。話し合いの第一段階を突破しやすいのです。「シー・アンド・エア」を使った提案なら、荷主のロジステイクス担当者話し合いのテーブルにつかせることができるわけです。実際、東南アジアヨーロッパ間における

図3 アジア発ヨーロッパ向けの主要ルート

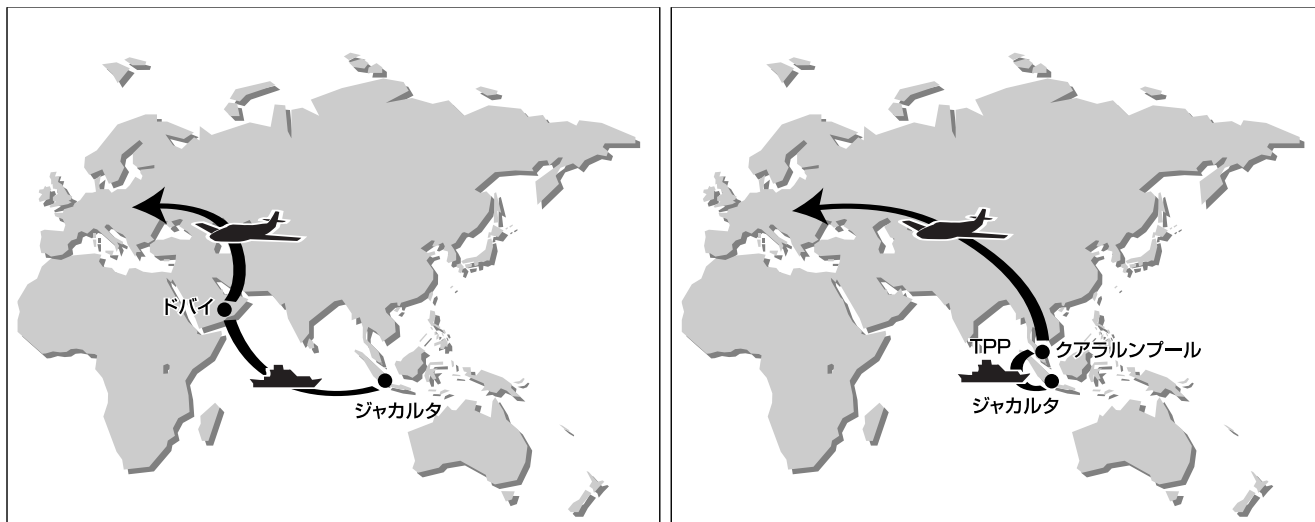


図4 コスト比較表

《貨物の詳細》50立方メートルあるいは8350kg、ベトナム→ロンドン

サービス	計算	コスト	輸送日数
航空便	8350×2.30ドル	19,205ドル	4~5日
シー&エア (TPP経由)	8350×2.04ドル	17,034ドル	7~8日
削減		2,171ドル	
シー&エア (DXB経由)	8350×1.30ドル	10,855ドル	14~15日
削減		8,350ドル	

《貨物の詳細》50立方メートルあるいは8350kg、ジャカルタ→ロサンゼルス

サービス	計算	コスト	輸送日数
航空便	8350×2.50ドル	20,875ドル	4~5日
シー&エア (KAO経由)	8350×1.50ドル	12,525ドル	14~15日
削減		8,350ドル	

航空便の四日と「シー・アンド・エア」の七日という違いなら、航空貨物の輸送枠の都合で逆転することも起こり得ます。とくに東南アジアのクアラルンプールやシンガポールといった混み合った空港から貨物を航空便で運ぼうとすると、一週間先まで輸送枠に空きがないこともあるからです。

近くのすいている空港まで横持ちをかけるとなると、時間もかかり運賃もさらにかさみます。そうすると、シー・アンド・エアという輸送手段がぐっと現実味のある、しかも魅力的な選択肢となるのです。

「シー・アンド・エア」の利用を検討することによって、全体の輸送費はいくらかかって

いるのか。本当に航空便を利用する必要がある貨物は、全体でどれくらいあるのか。もし荷主側が今まで以上に生産計画をきっちり立てるとするならば、航空輸送はどこまで減らすことができるのか。そういったことを見直すことができます。

航空輸送を減らして、「シー・アンド・エア」によるジャスト・イン・タイムの体制が作れるのなら、それまで着地で支払っていた保管料も減らすことができるのです。荷主とそこまで話を進めることができたのなら、「シー・アンド・エア」のなかには、海上輸送に切り替えてもいい部分があるのではないかと話をさらに一歩進めることができます。海上輸送にするのなら、貸切コンテナにするのか混載コンテナにするのかも検討します。

このように荷主のサプライチェーンに深く関与することによって、無駄を省き、しかもコストを最小限に抑えることが当社の狙いです。

H & Mや日立系メーカーも利用

そうした荷主の一つに、H & Mというスウェーデンに本社を置くカジュアル衣料の大手小売業者があります。H & Mは二〇〇六年春から、それまでの航空貨物一辺倒の輸送体制を改め「シー・アンド・エア」を取り込むことにしました。主な理由は、それまで使っていたバン格拉デシユの空港がたえず混雑しているために、輸送スケジュールが立たないことでした。

そこでH & Mは、バン格拉デシユからドバ

イまで海上輸送を行い、そこから飛行機に載せてドイツのハンブルグ空港に運び、そこからH & Mの物流センターまでトラックで運ぶことにしました。最初の週に取り扱った貨物は二〇トンでしたが、二週目にはそれが二四トンとなり、その後二一四トンまで増えています。

もう一つの荷主は、守秘義務のために企業名は公表できませんが、コンピュータメーカーで、中国・深圳で作ったラップトップコンピュータを、香港経由の航空便でサウジアラビアまで運んでいました。それを香港までは航空便のままとして、そこからドバイまで海上輸送で運び、サウジアラビアに持ち込むことにしたことで、輸送日数は若干増えましたが、コンピュータ一台につき二〇ドルの運賃削減ができました。年間の削減額は二六〇万ドルにも上っています。

東南アジア発アメリカ向けで「シー・アンド・エア」を利用している荷主には、カリフォルニアのサンノゼに本社を置く日立グローバルストレージテクノロジーズがあります。日立製作所とIBMのジョイントベンチャー企業で、コンピュータのハードディスクドライブの大手メーカーです。同社が「シー・アンド・エア」を利用するのは、航空貨物運賃と着地での保管料金の削減が主な理由となります。

このように当社と取引のある多くの荷主が現在、「シー・アンド・エア」の有効性に気づき、サプライチェーンの効率化に役立っています。

■