

# 海運企業のグローバル・オペレーションを支える組織の分析

星野裕志

(九州大学大学院経済学研究院 教授)

## 目次

はじめに

1. 海外組織に関する先行研究
2. 自営化の促進
3. 海運代理店の役割
4. 今後の組織の形態

おわりに

## はじめに

定期航路の開設以来、外航海運業の海外における航路運営は、基本的に海運代理店と駐在員を主体として行われてきた。定期的な配船が行われる寄港地であっても、自営の組織を置かず現地で契約した海運代理店が、船舶のハズバンディング業務や貨物の集荷などを本社に代行して行うことが一般的な形態であり、欧米などの主要な拠点にのみ支店組織が置かれる方法がとられていた。

日本企業の中でも、海運業に比して国際経営が遅れていたともいえる製造企業が本格的な海外展開を行うプロセスにおいて、海外直接投資により販売や製造などを目的とした現地法人の設置による多国籍化を進めたのに対して、定期船海運業は長く代理店ネットワークの構築によって、本社中心のグローバル・オペレーションを展開してきたといえる。

現在の定期船の主要船社の海外組織を見ると、世界の多くの地域で、特に自社にとって重要な寄港地においては、ほとんど自社の子会社が業務を担当している。製造業と同様に、従来の市場内取引 (arms length transaction) としての代理店への委託に対して、内部化 (internalization) の形態をとっている。特に日本の海運企業にとっては、1985年のプラザ合意以降の為替の急激な変動への対応、複合一貫輸送サービスの提供によりコンテナが内陸の奥深く輸送されること、より戦略性の高いオペレーションへの移行などの複合的な要因から、主要な航路運営を自社で直接的に管理する形態がとられた結果、自営化が促進された。

しかし世界に自社の子会社を置く自営化ネットワークの体制は、コンテナ輸送の需要と供給が世界経済の大きな影響を受ける中で、恒常的な固定費負担を強いることにもなり、また航路改編などに際して柔軟な対応を困難にする可能性もあるのではないだろうか。ま

た、海運代理店に委託することと比較して、自社の競争力を高める上で自営化による利点はどの程度あるのだろうか。

海外と国内の定期船オペレーターおよび海運代理店に対するヒアリングを基に、定期船海運業を取り巻く激しい環境変化の中で、自社直営の現地法人による航路運営の必要性について、委託と内部化を比較しながら分析し、自営化の有効性と今後のあり方について検討を行った。

## 1. 海外組織に関する先行研究

企業の多国籍化を説明する代表的な理論の一つである内部化理論によれば、内部化とは外部企業との契約に代えて、企業内に取引の場を創出する行為を表す。Buckley & Casson (1976) の内部化理論においては、企業が自ら海外直接投資を行い現地法人を設立する誘因として、取引相手の発見、契約の締結と実施に伴う不確実性、取引コストや市場の不完全性の中での組織の効率的なコントロールの難しさがあげられる。一方で、内部化による子会社による運営は、予想外の費用が発生する可能性もあり、さらに自社内で競争圧力がなくなることで、コスト削減、業務改善、イノベーションの促進が思うほどに行われない可能性もある。

内部化によらず他の企業との提携によって海外展開する選択に関して、長谷川 (1998) は、提携とは法的にも経営的にも独立した企業間において契約に基づく協力関係と定義し、経営資源の国際移転こそがグローバル化の本質としている。つまり、技術や経営ノウハウ、ブランドなどを海外に移転されることも企業の新規市場での浸透であり、必ずしも資本の移動を必要としていない。子会社の設立だけでなく、提携や委託も海外進出の選択肢になりうるということになる。

このような内部化理論の枠組みで委託や提携などの市場取引に伴う問題点や有効性を考えると、海運代理店は多くの港に既に存在し、船舶の取り扱いや集荷に関する十分な知識や経験を持っていることから、定期船社が寄港地で契約を通じて業務を委託することに問題はないと考えられる。また委託された代理店は、本社に代わってその地域における業務を代行し、船社のブランドによるプレゼンスも実際の活動も確保されることになる。そのことから、定期船各社は、従来から現地の海運代理店に依存しながら、航路を拡大してきたといえる。

また、1970年代からの本格的なコンテナリゼーションの浸透で標準化されたコンテナが利用されるようになり、海運代理店の業務自体は在来船時代と比して、むしろ容易になったとも考えられる。一方で、1980年半ばからの定期船サービスにおけるポート・ツー・ポートの輸送業務から複合一貫輸送への拡大と高度なロジスティクス対応のニーズの高まりは、各船社にグローバルな視点からのより戦略的な活動を促し、代理店依存から自営化に向かうことになる。これらの促進要因については、次章以降で詳述する。

定期船海運企業の海外展開の組織構造を分析した先行研究は特に見られないが、荷主のグローバル・サプライチェーン・マネジメントに向けたきめ細やかな複合一貫輸送サービスを請け負うに当たって、海上輸送に留まらず通関、在庫、輸送手配、ロジスティクス、システムなどの機能やアセットを自ら所有し、垂直的な統合に向かうべきなのか、市場か

ら最適なサービスを選択すべきなのかの議論は多くの研究者によって行われている。特に、Panayides (2006) の研究においては、提供する輸送サービスの統合に関する arms length transaction から垂直的統合に至る様々なガバナンスの形態について、経済的および組織的な観点から見て、船社と内陸のロジスティクス企業の長期的なパートナーの関係が、M&Aなどによる完全な統合と同様の効果をもたらすことを示唆している。すべての機能を自ら取り込んで機能統合することだけが、最適な方法ではない。

Robinson (2005) は、荷主のロジスティクス・マネジメントの受け皿になりうる海運企業のあり方として、アセットや機能を所有するか外部から調達するかは無関係に、情報の統合やe-ビジネスへの対応、陸上でのロジスティクスのサービスにこそ、その競争の源泉があるとしている。特に定期船社の戦略の中核にあるものは、広範囲な航路網や市場へのアクセスではなく、顧客に対してどのような形態であれ、価値を提供することであり、価値を生み出すことにある。

価値とはいかなるものなのか。荷主による船社の選定理由については、McGinnis(1979) の研究により、運賃、スピードと信頼性、紛失・破損への対応、コンテナ在庫、企業の方針、市場動向、荷主の顧客の影響力の7つの要素が示されて以来、多くの同様の分析が行われている。Lu (2007) の研究によると、荷主の選定理由として、アセットに関しては船社の評判、経営的な安定性、船隊の規模、専用ターミナル、海外の支店・代理店の規模の5つの要因が、またオペレーションとしては荷役の効率性、時間通りの受け渡し、ルート選定、正確なドキュメンテーション、コンテナの配置の5つの要因が挙げられているが、自営化組織によるサービスの提供の可否が荷主の選択に大きな影響を与えていることはない。Lu (2009) の定期船海運におけるナレッジ・マネジメントに関する最近の研究では、高度なロジスティクス・サービスを提供することで競争力とパフォーマンスを高めるためには、船社の支店、海運代理店を含めた組織間で、高いレベルで知識の共有をITのサポートの下に行われる必要があるとしている。誰がサービスの担い手なのかではなく、何をどのように提供するのが決め手になる。

これらの研究から、定期船企業の海外ネットワークのあり方は、すべて自営化組織によって構成されることよりも、子会社、支店、海運代理店を問わず、本社の戦略を理解し、高度なサービスを現地において遅滞なく確実に荷主に提供することが求められていると考えられる。

## 2. 自営化の促進

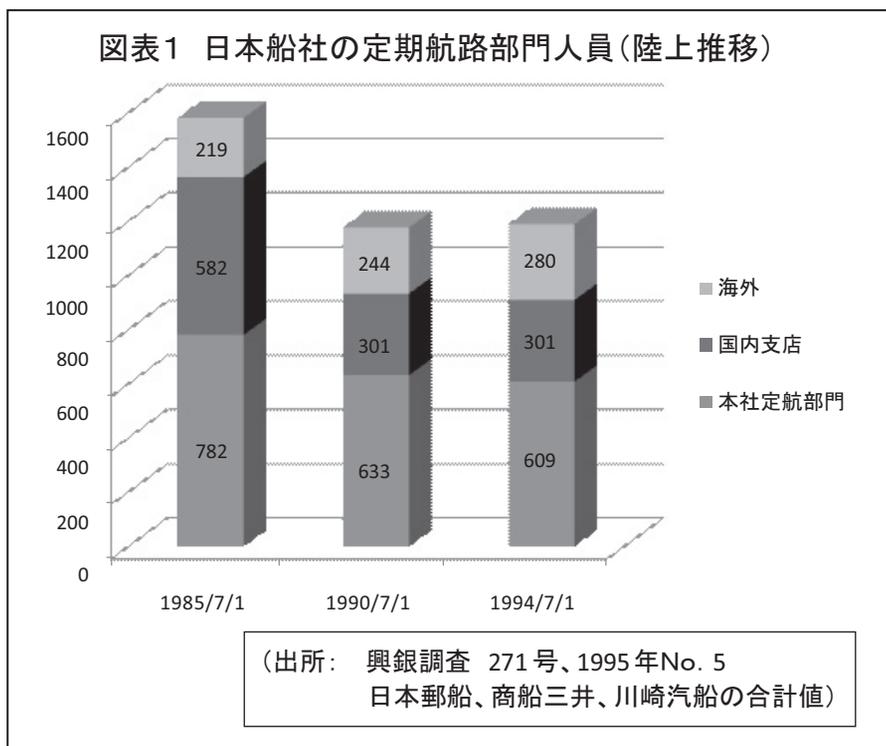
### 2-1 自営化プロセス

プラザ合意のあった1985年の時点で、日本の海運大手3社のうち、海外に現地法人を設置していたのは、川崎汽船の10社が最も多く、商船三井は1社、日本郵船は5社と極めて限られていた。川崎汽船は、1967年に米国に現地法人を置いて以来、1972年にはK Line/Kerr Corp.の合併で、全米の自営化に着手すると共に、南米のペルー (1972年)、チリ (1972年)、ブラジル・リオデジャネイロ (1976年)、アジアの香港 (1968年)、タイ (1974年)、シンガポール (1974年) に子会社を置くなど、邦船社の中では海外組織の自営化で先行している。同社の創立以来の積極的な海外展開の伝統が組織にも見られる。

川崎汽船以外の状況を見ると、商船三井では香港においた現地法人が、唯一の海外の現地法人であり、日本郵船も5社の内香港に置いた1社以外の4社は、ファイナンス（ルクセンブルグ）、国内輸送事業（タイ）などの海運業以外の目的の直接投資であった。当時は、北米、ヨーロッパなどの主要市場においては、ロンドンとニューヨークに支店を設置しながらも、その他の地域では海運代理店に業務を委託し、また支店のない地域でも比較的重要と考えられる地点には駐在員が在勤して、代理店を監督する体制がとられていた。

日本の製造企業がプラザ合意により急激な円高の進行する中で、販売や製造などを目的とした現地法人の設置による多国籍企業化を促進すると時を同じくして、日本の海運企業も自営化によるグローバル・オペレーションを本格化する。国際競争の中で、定期航路にかかわる一般管理費としての店費、人件費、通信費などの削減が、船費、運航費とともに目指された。

図表1に見る通り、1985年から1990年の5年間で、日本郵船、商船三井、川崎汽船の定期航路部門に従事する人員は、合計で1,583名から1,178名に3割近く削減されており、その多くは本社内と国内支店の人員の削減である。同時期に海外の人員は大幅に増員されていることがわかる。



今日大手3社は、定期航路で結ばれた主要な市場のほとんどは、自営の現地法人で管理されている。特に北米、欧州、アジアなどの主要市場においては、地域経営の中心である地域統括拠点（RHQ）の下で現地法人が展開されている。2000年前後から、定期船の世界三極体制の下に、MOL Japanとして分社化した日本の組織をアジアのRHQの傘下に組み込んだ商船三井の組織構造を筆頭に、様々なグローバル経営の模索が行われてきた。

各社のホームページから得られるデータからは、ターミナルの運営や内陸の輸送業務な

どの現場業務と海運関連の業務の切り分けは必ずしも明確ではないが、定期船、不定期船、ロジスティクスにかかわると見られる海運業の海外現地法人は、川崎汽船の43社、商船三井31社、日本郵船の29社が設置されており、その他関連事業を含めた海外の連結子会社数はそれぞれ150社を超えている。

**図表 2 邦船各社の主要市場における海外現地法人**

	川崎汽船	商船三井	日本郵船
北米	4社	2社	4社
ヨーロッパ	17社	3社	4社
アジア・太平洋	18社	18社	16社

(各社ホームページより)

これらの3社に共通する特徴として、米国、ヨーロッパ、中国においては、それぞれに置かれた現地法人が担当地域を一元的に管理することで地域経営を推進し、アジア各国では主要国に置かれた現地法人が、それぞれの国のオペレーションを担当している。特に商船三井では、定期船と不定期船の統括組織が、また日本郵船では、定期船、不定期船、ロジスティクスの3つの統括組織が、それぞれの事業のグローバルなオペレーションを統括している。このような自営化プロセスにおいては、従来それぞれの地域や国で委託をしていた海運代理店から、自社の担当スタッフと機能を分離して、継承する方法がとられている。その際に、複数の代理店体制がとられていた米国やヨーロッパでは、子会社として一元的に統括をされることになった。

一方で、図表3の通り、各社の中南米およびアフリカにおかれた定期船業務の自営化組織は限られており、ほぼ海運代理店と駐在員によって業務が行われている。3社の組織構造には共通性が見られると同時に、主要市場以外で子会社を置くか海運代理店に委託するかについては、国内海外を問わず、あるいは本船の寄港地であるかないかに限らず、各社の対応が分かれるようである。

**図表 3 邦船各社の海外現地法人**

	川崎汽船	商船三井	日本郵船
中南米	4社	4社	3社
	メキシコ、ペルー、チリ、ブラジル	メキシコ、パナマ、チリ、ブラジル	チリ、ブラジル、メキシコ
アフリカ・中東	1社	4社	なし
	南アフリカ	南アフリカ、ガーナ、ナイジェリア、UAE	

(各社ホームページより)

なお同様な視点から海外の定期船社の状況を見ると、日本企業と同様に本国および本社中心のエスノセントリックな経営が特徴として顕著に見られるデンマークのマースク・ラインや台湾のエバーグリーンは、比較的早い時期から自営化組織を海外に展開してい

る。また2000年代初頭から急速に船隊と航路を拡充し、現在コンテナ船のオペレーターとしては世界でも第2位の規模にあるスイスのMSC（Mediterranean Shipping Company）は、近年従来の代理店体制から急速に自営化組織に転換を図っている。

## 2-2 自営化の促進要因

日本の海運企業が、1980年代の半ば以降に海外代理店ネットワークの自営化に着手したことについては、定期船のコンテナ輸送の枠組みが変化したことへの対応であり、以下に掲げたいくつかの主たる要因とそれらの複合的な要因の結果と考えられる。

第1に、急激な円高が進行する中で、オペレーション・コストの削減とドルコスト化を図る必要性からの定期船のオペレーションの海外移転である。第2に、定期船海運業のビジネス・ドメインが、内陸輸送を含んだ複合一貫輸送に拡大し、これらへの対応が求められるようになったことである。第3に、重要な荷主である国内メーカーの生産拠点の海外移転に伴うグローバルなビジネスへの対応やグローバル・アカウントとしての海外荷主の開拓を進めながら、きめ細かい顧客対応などが意図されたこと。第4にグローバルな戦略の下での地域経営のあり方が追求された中で、他のロジスティクス機能との連携、コンテナ・インベントリーの管理やイールド・マネジメントなどの考え方が導入されることによる。

自営化のドライバーと考えられる4点についてまとめると以下のようになる。

### ① オペレーション・コストの削減

従来本社への一極集中の管理体制をとっていた邦船各社にとって、ドル建てによる運賃収入の収受と海外で発生するドルを中心とする外貨のコストをいかにバランスさせるかが重要な経営課題となった。特に日本を中心とする定期航路も三国間航路の運営やブラッシングなどの業務も、従来は本社で統括し国内で行われていたが、コスト削減に向けて海外を含めた適地経営が目指された。その結果、主要市場の拠点に、一部本社機能のシフトが行われた。

### ② ビジネス・ドメインの変化

定期船のサービスがグローバルに拡大されると、三国間航路などについて、本社からでは十分にコントロールしきれないという状況が発生した。また、円高の進行と同時期に、従来の定期船に求められたポート・ツー・ポートの海上輸送が、北米のMLBサービスや内陸発着のIPIサービスの開発などと共に、ドア・ツー・ドアの複合一貫輸送に拡大された。いわば水際の管理から内陸を含めた管理が必要となり、寄港地で契約した海運代理店だけでは、内陸を仕向地、仕出地とするコンテナ貨物に対応することが困難になった。特に北米内では、各社が複数の代理店体制をとっていたこともあり、地域内の密接な連携が必要とされるようになった。

### ③ 海外に展開する日本企業と海外のグローバル・アカウントへの対応

自動車、家電、機械メーカーをはじめとする日本企業の製造拠点が海外に設置されるとともに、原材料の調達、生産、製品の出荷のサプライ・チェーンに関わる業務がグローバルに展開されると、現地での対応が求められるようになった。さらに、流通・製造などの巨大多国籍企業が、定期船海運企業を対象に入札と契約を現地で実施するグローバル・アカウントとして重視されるようになると、これらの大手荷主への緊密なアプロー

チが不可欠になった。日系、海外荷主を含めた顧客へのきめ細かい対応を日本人社員を含めた自社のスタッフが中心となって行うためには、自営化組織が必要となった。

#### ④ グローバル戦略の下での地域経営

各社の定期船経営が、世界の多極化構造に基づいて行われると共に、RHQを中心とする現地化が志向される。貿易のインバランスによって生じるコンテナ・インベントリーの管理やネット・コントリビューションあるいはNCTV (net commission to the vessel) とも称せられる収益性を重視して貨物を集荷するイールド・マネジメントなどの導入により、グローバル戦略とともに、現地経営の重要性が飛躍的に高まる。さらに、複合一貫輸送の進展により、ターミナル、倉庫、内陸輸送などの業務との連携が強化された。

### 3. 海運代理店の役割

現在でも基幹航路以外の定期船サービスでは、船社が海運代理店に委託している寄航地は少なくなく、またバルカーなどの不定期の寄航地では、引き続きその多くを代理店に依存している。海運企業が国内外を問わず業務を委託してきた海運代理店とは、どのような機能を提供しているのだろうか。また定期船業務について、従来の代理店に代えて各社が自営化を促進し子会社を設置する傾向にあるということは、もはや海運代理店では業務を担当しきれないと考える理由があるのだろうか。

なお、海運代理店には、船社の子会社などの自営組織の下で、特定の港湾に限定してサービスを提供するポート・エージェントと自営組織の設置されていない国において船社自体をリプレゼントする総代理店の2種類がある。本論では、特に後者の総代理店の役割を考える。

#### 3-1 代理店契約に基づくサービス

海運代理店が、委託元である船社に提供する基本的なサービスとは、本船のハズバンディング業務、貨物の集荷業務、コンテナの管理業務などである。ハズバンディング業務は、本船の入出港に際して、港湾管理者・税関・入国管理局・検疫所・その他関係省庁への諸手続きや、ターミナル・オペレーター・パイロット・タグボートなどの手配を行うことである。貨物の集荷業務は、管轄地域の荷主に対してセールス活動を行い、輸出貨物を中心に集荷に務めることであり、マーケット情報の収集を含むマーケティング活動も含まれる。またコンテナの管理業務は、輸出入に利用されるコンテナのインベントリーの管理やデマレッジ、ディテンション・チャージの回収などが含まれる。

海運代理店は代理店契約に基づいて、ハズバンディング業務に対して本船の入港ごとに定額の委託料が支払われ、また貨物の集荷については運賃に対して規定の料率のコミッションが支払われる。総代理店として船社をリプレゼントすることは、限りなく業務の範囲が広がる可能性もあるが、基本的に支払われる報酬は前述の通りである。内陸のコンテナの適正管理やその他の業務や付加価値をもたらせるサービスが行われたとしても、それらに対して報酬は支払われていない。一例として、地元に着する海運代理店が、その地域における有力な荷主の関係構築や維持、また新規荷主の開拓に払われる労力への対価

は、成果としてのブッキングに繋がるまでは当然ながら得られない。

その結果、海運代理店は限られたスタッフの投入で、より多くの代理店収入を得るべく効率的な業務を志向する。一方で委託する船社は、荷主や貨物の扱いにおいて、高品質かつよりきめの細かいサービスを求め、代理店の自社に対するロイヤリティを期待するが、両者の方向性は必ずしも一致しない。海運代理店が、複数の海運企業の業務を受託しているケースもある。

### 3-2 海運代理店の能力

代理店業務を請け負う企業と委託する定期船企業との考え方や経営方針には隔たりがありうることで、通常の代理店契約による報酬体系では、より付加価値の高いサービスは期待できないことを述べたが、海運代理店のサービス提供能力にも言及する必要がある。

定期船のビジネス・ドメインが、貨物の揚げ積みされる港湾間に留まらず内陸に及ぶとしても、港頭地域に位置する海運代理店が、適切に全体の流れをトレースし管理することには限界がある。さらに今日のコンテナ輸送には、荷主からサプライ・チェーン・マネジメントに組み込まれた安定性と迅速性に優れたロジスティクス・サービスが求められても、また売上主義から粗利主義への転換に伴った利益率の高い集荷が求められても、定期船企業の方針が海運代理店に共有され、関係者に浸透させることは容易ではない。

荷主への信頼性の高いサービスの提供もまた重要な要素と捉えられるならば、コミッション収入が得られる集荷以外の業務への取り組みに対する対価のあり方も検討されるべきと思われる。

## 4. 今後の組織の形態

### 4-1 内部化と委託

なぜ定期船経営においては、内部化によって自社直営の組織を置くのか、あるいは海運代理店に業務を委託するのかについて、ここまで自営化プロセスとその理由について分析を行った。自社の戦略をよりグローバルな規模で効率的かつ正確に浸透させ、高品質なサービスの提供に繋げることを考えると、その遂行には直営の組織が優れている。一方で、多くの地点で、現地法人を設立し自社のスタッフを抱えることによる固定的な負担を考えると、コストの変動費化とリスクの分散、市況の変化へのバッファーとしての柔軟な対応として、海運代理店への委託にも利点は少なくない。特に委託する国や地域において、地元企業として有力な荷主との関係が深く、また自社の戦略と求める品質のレベルを十分に理解し、ロイヤリティの期待できる海運代理店であれば、あえて現地法人を設立したり代理店の子会社化を図ることなく、契約による継続的な業務の委託も十分考えられる。

定期船企業のネットワークを見ると、今日でも直営の組織を置くのか、海運代理店に委託するかの対応は必ずしも一様ではない。自営化組織がおかれていることによって、代理店以上に地元の荷主企業にアクセスし、きめ細かなサービスが提供できるのであれば、自営組織の存在意義が認められるが、海運代理店を置く競合者と実績に大きな差異がない場合も実態として見られる。実際に海外の主要国において、あえて自営化することなく海運代理店に委託をしている例も見られる。また前述の通り、自営化組織を置くことの固定的

な負担に加えて、自営化組織が本社の直営子会社として競争環境にないことから、業務の効率化や実績の向上に向けたモチベーションが希薄になる可能性を考えると、内部化と委託の形態は、それぞれに重要な選択肢として残るのではないだろうか。先行研究にある通り、自社の社員が直接に顧客対応することに強みがあるのではなく、アセットとオペレーションの信頼性に荷主の船社選択の理由があるとすれば、サービス提供の形態に関係なくパフォーマンスの高さが求められる。

多国籍企業の内部化理論の枠組みで、一般的に企業が内部化を志向する誘引を改めて定期船海運企業に当てはまると、代理店委託に伴う取引相手の発見、契約の締結と実施に伴う不確実性と取引コスト、市場の不完全性の中での組織の効率的なコントロールの困難さのいずれも、海運業界では大きな障壁とはならない。つまり海運代理店はすでに世界各地で存在すると共に業態として確立しており、あとは自社の業務を委託するに適切であるかどうかという判断になる。

#### 4-2 グローバル組織の管理

定期航路の開設以来1980年代以前を「海運代理店の委託による航路展開」の第1期、1980年代半ば以降の主要市場におけるRHQや子会社の設置の時期を「自営組織による航路展開」の第2期と位置づけると、現在は依然として第2期の段階にある。今後、自営組織によるグローバル・オペレーションに見直しがあり得るとすれば、あるいは市況の変化に対応できる柔軟な航路運営が模索されるならば、「自営組織と海運代理店の適切なバランス」による組織構造も考えられる。

図表4 定期船海運の海外展開を支える組織

第1期	定期航路の開設以来1980年代以前 「海運代理店の委託による航路展開」
第2期	1980年代半ば以降現在に至る 「自営組織による航路展開」
第3期	今後の検討課題 「自営組織と海運代理店の適切なバランス」

現状において、自営化するよりもより低いコストで委託できることから海運代理店に業務が委託されているとすれば、十分なパフォーマンスを求める仕組みに欠けると思われる。同時に自営化組織を設置するのであれば、投資に見合うだけの実績を上げる仕組みづくりも求められる。

両者のバランスによる組織構造を効率的に運営するためには、自社の戦略の浸透と高いレベルでの知識の共有が行われる必要がある。具体的には、ガイドラインの設定を含めた高度な管理システムとリポーティング・システムを通じたコントロールの徹底が挙げられる。1980年代後半から、海運企業の自営化に続いて、精緻なコスト管理、収益性を重視し

たプライシングと集荷がシステム化されるようになった。今後は、明確な方針に基づいて定期船経営を企画し、戦略の変更により柔軟に対応できる体制の構築が、急激な環境変化というリスクの中でのグローバル・オペレーションに求められる。

## おわりに

現在ほとんどすべての主要海運企業は、自営化組織をグローバルに展開しながら定期航路を運営している。今回の世界的な不況で、各社は航路によっては2割から3割に及ぶコンテナ船隊を係船して供給量を調整したり、矢継ぎ早の大規模な航路の再編を行っている。

そのような中で、柔軟な戦略の構築と遂行において、自営化組織が足かせになる可能性があることから、これから組織構造の再編も考えられることを問題意識として提示した。サード・パーティ・ロジスティクスをはじめとして他社へのアウトソーシングが一般化しているロジスティクスの分野においては、子会社による内部化と共に、信頼できる海運代理店への委託による併用も、今後の展開では考えられるのではないだろうか。

A.チャンドラーの「組織は戦略に従う」の命題の通り、戦略性の高いグローバル・オペレーションに貢献できる組織作りが望まれる。

## <参考文献>

- Buckley, P. J. and Casson, M. (1976) *The Future of the Multinational Enterprise*, Macmillan
- Lu, Chin-Shan (2007) Evaluating Key Resources and Capabilities for Liner Shipping Service, *Transport Reviews*, Vo. 27 No.3, Routledge
- McKinnon, A., Button, K. and Nijkamp (2002) *Transport Logistics, Classics in Transport Analysis*, vol. 5, Edward Elgar
- McGinnis, M. A. (1979) Shipper Attitudes towards Freight Transport Choice: A Factor Analytic Study, *International Journal of Physical Distribution and Material Management* Vol. 10
- Notteboom, Theo and Rodrigue, Jan-Paul (2008) Containerisation, Box Logistics and Global Supply Chains: The Integration of Ports and Liner Shipping Network, *Maritime Economics & Logistics*, Vol. 10, Palgrave
- Panayides, Photis (2006) Maritime Logistics and Global Supply Chains, *Maritime Economics & Logistics*, vol. 8, Palgrave
- Robinson, Ross (2005) Liner Shipping Strategy, Network Structuring and Competitive Advantage: A Chain Systems Perspective, *Shipping Economics*, Vol. 12, Elsevier
- Yang, Ching-Chiao, Marlow, P. Lu, Chin-Shan (2009) Knowledge Management Enablers in Liner Shipping, *Transportation Research*, Part E 45, Elsevier
- 長谷川信次 (1998) 『多国籍企業の内部化理論と戦略提携』, 同文館出版
- 星野裕志 (2003) 「海運企業のグローバル展開とマネジメント」日本海運経済学会『海運経済研究』第37号 73-84頁
- 星野裕志 (2005) 「国際線定期航空会社の多国籍展開 -委託と提携を基盤としたグローバル・オペレーション」国際ビジネス研究学会『国際ビジネス研究学会年報2005年』11巻 45-56頁