

Ⅲ-2-2. 米国物流産業にみるプラットフォーム構築力

- FedEx のプラットフォームへの軌跡 -

【要約】

- ◆ 近年の日本産業は、生産拠点や販売地域の海外シフトが加速しており、物流企業が担う役割は「従来型の物流機能」から「ロジスティクス機能」に拡大し、その重要性は高まっている。
- ◆ 米国ではこの「ロジスティクス機能」が早い段階から認識され、荷主企業と物流企業が共同してサプライチェーンを構築する関係性が作られており、これが物流企業の高度な発展の土台になってきたとみられる。
- ◆ 米国物流大手である FedEx は荷主企業と強固な関係を構築することにより、プラットフォームに成長してきた。それは、「自ら市場を創造し、発展させ、自らも成長する」ということを、自律的な戦略立案と実行力を持って取り組んだことが主な要因であったろう。
- ◆ 現状、日系物流企業は日系荷主企業のパートナーではなく、「従来型の物流機能」を担う下請けに留まっているとみられ、今後競合が想定される欧米大手との競争に打ち勝つためには、早期の「ロジスティクス機能」強化が求められている。加えて、日系荷主企業のグローバル化に対応するため ASEAN を中心とした海外への積極的な展開を政府と連携しつつ対応していくことが必要である。
- ◆ 日系物流企業が自律的な戦略立案と実行力を持ってこれらに取組むことが、日系荷主企業のロジスティクスへの理解促進と重要性認識に繋がるひとつの方法であろう。
- ◆ 日系物流企業は日系荷主企業のみならず、アジアの荷主企業のパートナーとなることにより、「アジアのプラットフォーム」を目指すべきではないだろうか。

1. はじめに

日本産業におけるマクロ環境変化

近年の日本産業における構造変化として、生産拠点や販売地域の海外シフトの加速があげられる。生産拠点シフトは長引いた円高や電力料金上昇への対応、BCP¹対策等によるものであり、販売地域シフトはアジアの本格的な成長の取込みが主な目的であろう。

物流企業の担う役割の拡大

このような動きにより荷主企業のサプライチェーンは広域化・多様化・複雑化し、物流企業が担うべき役割は単純な輸送・保管といった「従来型の物流機能」のみならず、グローバルサプライチェーンを効率的且つ低コストにマネジメントする「ロジスティクス²機能」に拡大し、その重要性は高まっている。

然しながら、日系物流企業は「従来型の物流機能」における、高い品質ときめ細やかなサービス提供能力には定評があるが、荷主企業の企業経営全体における物流戦略に関わる「ロジスティクス機能」という点においては歴史が浅く、

¹ BCP(Business Continuity Plan): 大震災や大事故等による社会的混乱が発生し、通常業務の遂行が困難になる事態が発生した際に、事業の継続や復旧を速やかに遂行するために策定される計画

² ロジスティクス: 語源は軍事情報における兵站(へいたん)術。必要物資をタイミングよく前線に供給する仕組み。現在では、企業経営における物流戦略全般を指すケースが多い

米国に対して遅れているといわれることが多い。このため、日系物流各社は荷主企業が求める物流戦略への対応力強化が共通の課題となっている。

日米荷主企業の
サプライチェーン
マネージメントへの
取組みスタンス

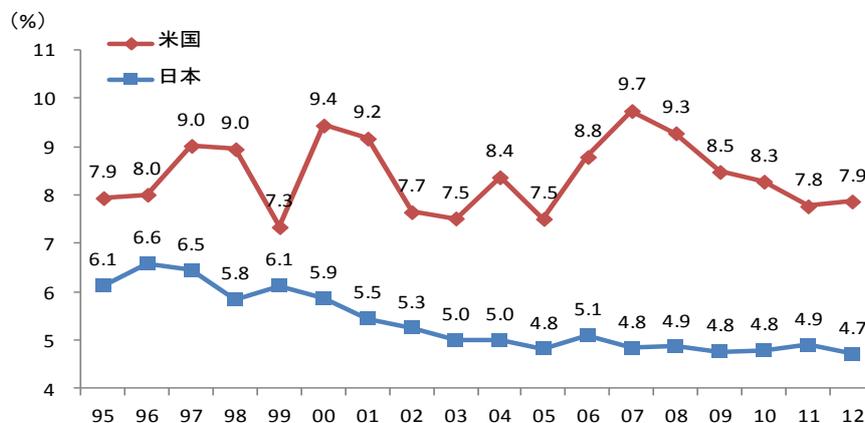
日米における物流コストと在庫回転率を比較すると、荷主企業の物流に対する取組みスタンスについて興味深い差異がみられる。まずは、物流コストであるが、2012年の売上高物流コスト比率は米国が7.9%であるのに対し、日本は4.7%である(【図表1】)。両国における対象企業や物流コストの定義が異なるため、厳密な比較は困難であるものの、単純にみれば米国の物流コストは日本の約1.5倍となっており、過去からも同様のトレンドとなっている。次に、主要な上場荷主企業の業種別在庫回転率であるが、General retailers(小売業)は、卸や商社という日本独自の流通業者が在庫負担するケースもあり、日系荷主企業は米国荷主企業に対しやや優位な水準にある(【図表2】)。然しながら、その他の多くの産業では米国荷主企業が優位な水準にあり、特にGeneral Industrials(製造業)ではその乖離は大きい。製造業は生産拠点が世界各地に分散していることに加えて、その拠点にて使用する部品調達や製品の販売においても高度なロジスティクスが必要な産業である。米国荷主企業は物流企業の提供するロジスティクス機能を日系荷主企業以上に有効に活用することにより、最適な在庫水準を維持している可能性がある。

米国における荷
主と物流企業の
関係性

これらの状況を踏まえると、米国では荷主企業は物流を単なる輸送・保管機能と捉えるのではなく、在庫管理を含めたサプライチェーンの一翼を担う機能と見做しており、その担い手である物流企業は高度なロジスティクス機能を提供することによって、荷主企業の重要な事業パートナーとしての地位を獲得してきた構図が想定され得る。

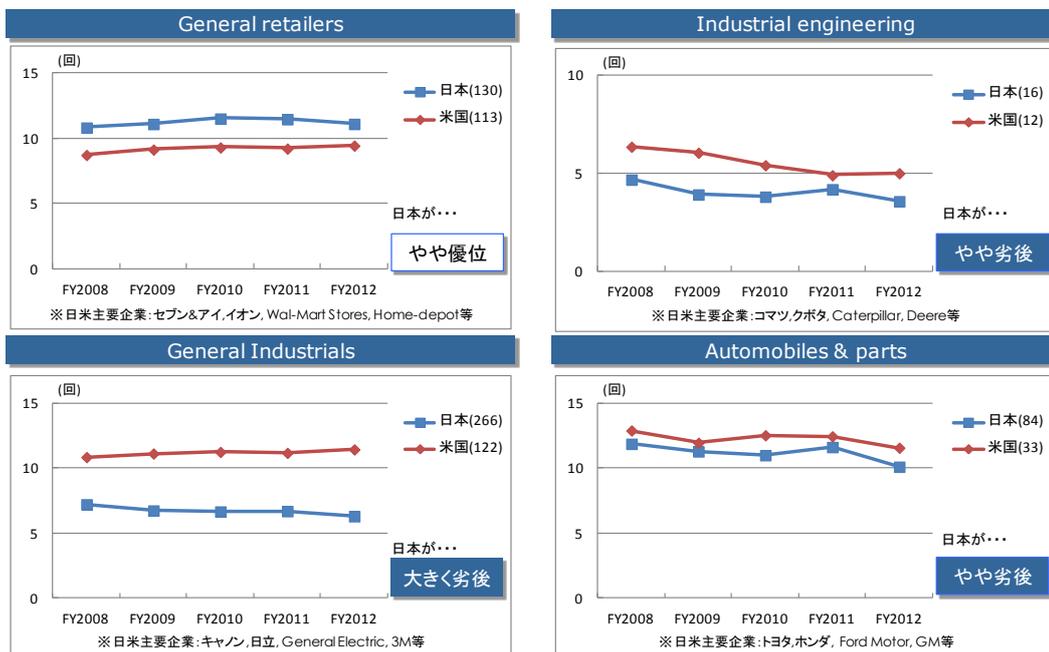
米国の荷主企業と物流企業が共同でサプライチェーンを構築する関係性が、物流企業の高度な発展の土台となってきたとの見方の下、本稿では国際エクスプレス市場においてプラットフォームに位置付けられるFedExの成長分析を通じて、米国でロジスティクスが如何にして形成され、FedExが現在の地位を占めるに至ったかを考察する。また、それにより得たインプリケーションから、現在の日系物流企業が目指すべき戦略の方向性を示すと共に、物流産業に対する政策支援方針についても言及する。

【図表1】 日米の全業種における物流コスト推移(売上高に占める物流コスト比率)



(出所) 日本ロジスティクスシステム協会「物流コスト調査報告書」よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 日本はFY、米国はCY ベース

【図表2】 日米主要企業における業種別の在庫回転率推移



(出所)ロイター社データよりみずほ銀行産業調査部作成

(注1) NASD、NYSE、TYO 上場企業且つ 2008-2012 年度の実績が把握できる先を集計対象とする

(注2) 括弧内の数値は集計対象社数

2. 4 大インテグレーターの概要と FedEx の位置付け

4 大インテグレーターの概要

インテグレーターとは幹線輸送用の航空貨物機を有し、末端の集配作業までを一貫して行うことが出来る物流企業を指す。世界中にネットワークを張り巡らせ、IT システムを組み合わせた付加価値の高いサービスを提供できる代表的な企業としては Deutsche Post DHL (独、以下 DHL)、UPS (米)、FedEx (米)、TNT Express (蘭、以下 TNT) の 4 社があげられ、一般的に 4 大インテグレーターと称されている。

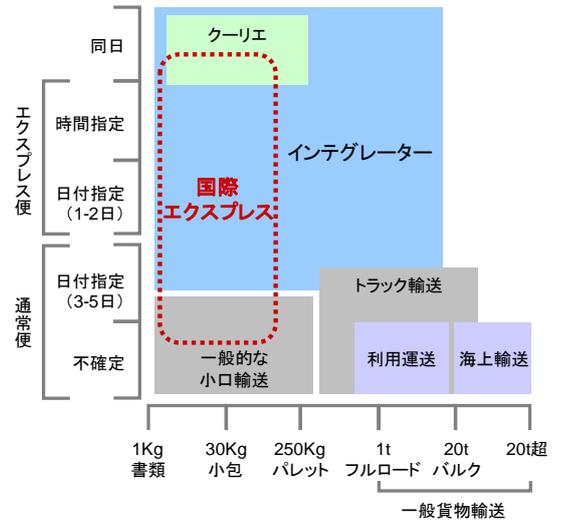
FedEx はこの 4 大インテグレーターのうち、事業規模は DHL、UPS に次ぐ第 3 位である。第 1 位の DHL はドイツにおける郵便事業が主要事業であったが、1990 年代以降、積極的な M&A を実行し、企業物流を主体とした総合ロジスティクス事業会社へと成長した。第 2 位の UPS は 1907 年に米国にて創業したトラックエクスプレスの老舗であり、米国内における陸送に強みを有している。第 3 位の FedEx は後述する国際エクスプレスが主要事業であり、インテグレーター型の一貫輸送を他社に先駆けて展開し、急成長を遂げた。第 4 位の TNT はオランダポスト(Post NL)を事業主体とし、DHL 同様に M&A を積極展開し成長したものの、近年国際エクスプレス以外の企業物流分野から撤退³しており、上位 3 社とは戦略を異にするプレイヤーとなっている。

³ TNT は 2006 年 8 月、当時売上上の 1/3 を占めるロジスティクス部門をプライベートエクイティファンドに売却(現、CEVA ロジスティクス)。また、フォワーディング事業についても、同年 11 月、仏物流大手である Geodis Wilson に売却を行った(売却についての同意若しくは発表月ベース)

4 大インテグレーター
の事業領域
と国際エクスプレ
ス

4 大インテグレーターの事業領域は広域であるが、一貫輸送機能が最も効果的に発揮される分野は FedEx が強みとする国際エクスプレスであると言われる。その定義は、各社各様であるが、一般的に日時指定の国際航空小口貨物とされ（【図表 3】）、対象となる貨物は信書以外の業務用書類であるクーリエ、商品サンプルやコンピューター・機械パーツ等のスモールパッケージが中心となっている。国際エクスプレスの市場規模はリーマンショックで一時的に縮小したものの、足元は景況感に連動し拡大が継続しているものとみられる。

【図表 3】 インテグレーター事業領域



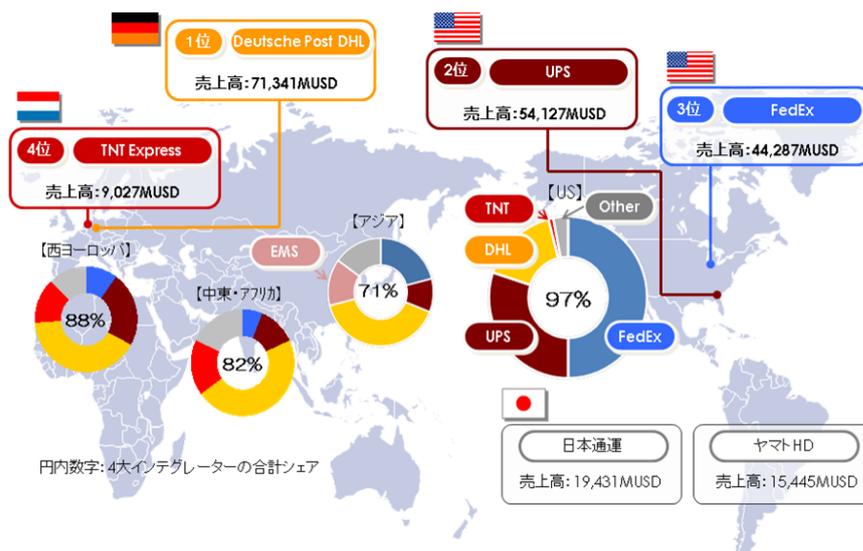
(出所) TNT Annual Report よりみずほ銀行産業調査部作成

国際エクスプレ
スの企業別地域シ
ェア

国際エクスプレス市場は 4 大インテグレーターが全体の 8 割超を占める寡占市場となっている。企業別の地域シェアをみると事業規模第 1 位の DHL がヨーロッパ、アジア、中東・アフリカにおいてトップシェアを確保している。FedEx は市場規模が最も大きい米国において 50% のシェアを持ち、アジアでは DHL に次ぐシェアを有している（【図表 4】）。

また、アジアでの 4 大インテグレーターの合計シェアは 71%（但し TNT は 0% であり実質 3 社）であり、他地域と比較し低いものの、近年各社は大規模拠点の新設等、積極的に投資しており今後そのシェアは拡大し、寡占化は更に進展するものとみられる。

【図表 4】 4 大インテグレーターの国際エクスプレスにおける地域別市場シェア



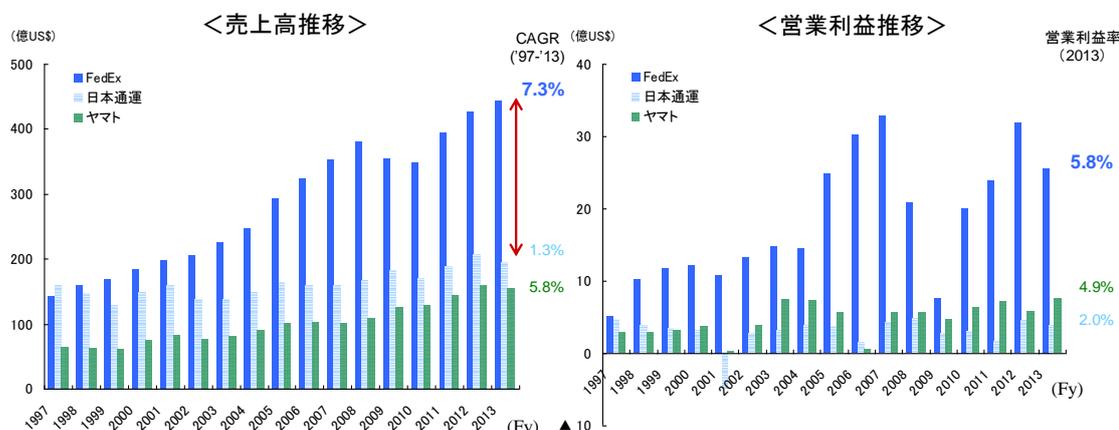
(出所) Deutsche Post DHL Annual Report よりみずほ銀行産業調査部作成
 (注1) 中東・アフリカのシェアは 2010 年実績。その他地域については 2011 年実績
 (注2) EMS(Express Mail Service): 郵便事業体が提供する国際郵便の一種
 (注3) 各社売上は FY2012 ベース

FedEx と日系大手との業績推移比較

FedEx の特徴のひとつに、事業規模拡大の速さがあげられる。1990 年代後半では、日系最大手の日本通運と売上及び利益水準は大差ない状況であったが、足元では、売上高で日本通運の約 2 倍、ヤマトの約 3 倍、営業利益で日本通運の約 7 倍、ヤマトの約 3 倍の規模と大きく水をあける結果である（【図表 5】）。この成長要因は、製販拠点の海外シフトに対応したグローバルネットワーク構築による他社との差別化や事業領域・規模拡大を目的とした M&A などとみられる。

グローバル展開状況を測るにあたり、各社の海外売上比率をみると、FedEx は自国以外の売上シェアが 29% であるのに対し、日本通運は 21%、ヤマトに至っては 2% に留まる状況である（【図表 6】）。日系物流企業各社は近年海外ネットワークの強化及び、海外売上比率向上を標榜している企業が多いものの、現状は日系のトップ企業においても FedEx と比較するとグローバル展開状況には遅れがあるものとみられる。

【図表 5】 FedEx と日系大手の業績推移



(出所)ロイター社データよりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 6】 FedEx と日系大手の海外売上比率



(出所)各社 Annual report 等よりみずほ銀行産業調査部作成

4 大インテグレーターにおける FedEx の位置付け

FedEx は 4 大インテグレーターの中で最も業歴が浅く、DHL、TNT とは異なり、政府による支援が期待できる国有企業でもなく、純粋な民間企業として設立された。それにもかかわらず、現在はネットワーク・保有アセット等のリソース面において他の 3 社と遜色ない巨大インテグレーターへと成長を遂げた（【図表

7])。また、Fortune 誌における企業評価ランキング⁴では、DHL、UPS 以上の評価を得て、デリバリー部門で第1位の評価を獲得(【図表8】)しているほか、全業種のランキングでも総合第8位と、物流業界に留まらず全世界・全業種的に優良企業として位置づけられている。

【図表7】 4大インテグレーターの概要

会社名	DHL	UPS	FedEx	TNT
設立	1969年	1907年	1971年	1946年
発祥	ドイツポスト	トラック エクスプレス	小口貨物 取扱事業者	オランダ ポスト
本社	ドイツ	米国	米国	オランダ
売上	713億ドル	541億ドル	443億ドル	90億ドル
従業員	28万名	40万名	16万名	7万名
車両台数	3万台	10万台	5万台	3万台
航空機 (専用、保有)	260機	237機	634機	51機

(出所) 各社 Annual Report、HP よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表8】 Fortune 企業評価ランキング

	2001	2006	2011	2014	
FedEx	2	2	2	1	総合 第8位
UPS	1	1	1	2	総合 第32位
DHL	4	5	3	3	-
Japan post Holdings	-	-	7	4	-
Nippon Express	5	4	6	5	-
TNT	3	3	4	-	-

(出所) Fortune 誌 HP よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 評価は「経営の質、商品とサービス品質、改革、長期投資価値、財務的健全性、魅力の維持・開発能力、地域・環境への責任」等の項目にて総合評価

以下では FedEx が上記のような今日のプラットフォームとしての地位を如何にして築いたか、その成長の軌跡を通じて考察する。

3. FedEx のプラットフォームへの軌跡

成長軌跡の概観

FedEx は、フレデリック・スミス(Frederick W Smith)氏が学生時代に構想した「ハブ&スポークシステム⁵構想」を事業化するために 1971 年に設立された。同社が主要ターゲットとした航空小口貨物市場は当時、航空機利用に関して厳しい規制が存在したうえ、労働集約型・資本集約型の産業であった。また、物流企業は荷主企業にとって下請け業者の位置付けであり、付加価値による差別化という観点ではなく、コストによってのみ選択されるという厳しい環境にあった。

そのような環境下、事業を開始した FedEx は、ハブ&スポークや複合一貫輸送⁶といった新たな仕組みによって市場を創造し、IT 化・戦略投資による付加価値向上や政府との連携による国際展開により市場を拡大させた。更には競合他社を自社に優位性がある事業分野に引き込むことによって競争優位性を維持し、現在のプラットフォームとしての地位を確立し、成長を遂げてきたのである。

成長分析スコープ

FedEx の成長の前提として、荷主企業側にロジスティクス高度化に対する強い需要があったと考えられる。米国は単一巨大消費市場のため、サプライチェーンが国内だけでも広域且つ複雑であり、ロジスティクスの高度化が生産・

⁴ Fortune Global Admired Companies2014:1位 Apple、2位 Amazon、3位 Google、4位 Berkshire Hathaway、5位 Starbucks、6位 Coca-Cola、7位 Walt Disney、8位 FedEx、9位 Southwest Airline、10位 General Electric

⁵ ハブ&スポークシステム:ハブ拠点(倉庫)を活用し、集約化による効率性向上を目的とした輸送システム

⁶ 複合一貫輸送:モードの異なる二つ以上の輸送手段を用いて物品を発地から着地まで一貫して輸送すること

販売事業者において重要性が高い。そのため、ロジスティクスの成功可否が商品販売価格等の競争力を左右することを荷主企業が強く認識していたであろう。

そういった前提を踏まえたうえで、FedEx の強さの源泉である、(1)ビジネスモデル構築－着眼・発展・地位確立－、(2)他社との競合、(3)IT 化・戦略投資、(4)政府と連携した国際展開、(5)組織・コーポレートポリシー、といった特筆すべき 5 項目にスコープを絞り、分析を実施していく。

(1)ビジネスモデルの構築

①着眼 航空小口貨物輸 送の課題に着眼 し新たな価値創 造を実現

1970 年代の米国における航空小口貨物輸送の課題として、物流企業に分業体制による利便性の悪さと旅客航空機利用によるサービス品質の低下があげられる。

まず利便性に関してであるが、当時、航空小口貨物輸送は分業体制が採られており、荷主企業は自社のサプライチェーンを複数の物流企業に委託せざるを得ない状態であった。つまり、製造工場から空港までの集配及び輸送・保管はフォワーダー⁷A 社が担当し、空港間の輸送は航空会社が、空港から消費地までの輸送はフォワーダー B 社が担当するといったようにエリアや事業領域ごとに異なる物流会社とその役割を担っていたのである。荷主企業にとってみれば、其々の物流企業との契約事務負担が大きいことに加え、リードタイムの不統一による生産効率の低下、コストが不明確なことによる決算処理の遅れなどが発生するため利便性が悪いサービスであった。

次にサービス品質の低下について言及する。当時の航空小口貨物の輸送手段は旅客航空機が中心であった。過去、貨物専用機が利用されていた時期もあったが、1960 年代後半以降の旅客航空機の大規模化に伴い、旅客航空機へのシフトが進展した。加えて、第 1 次石油ショックによる不況によって貨物量が減少したことも影響し、旅客航空機シフトは一層加速することとなった。然しながら、貨物と旅客では根本的に求められる輸送機能が異なるため、旅客航空機シフトは航空小口貨物輸送サービスの品質劣化に繋がった。具体的には、旅客利用は日中が中心であるため夜間輸送が必要な翌日配達に対応が出来ないことや、大都市間の便が多いため地方都市への貨物輸送時にリードタイムが長期化することなどがあげられる。また、旅客と異なり貨物は片道輸送が多いという特性を有するため、航空会社は往路と復路では異なる料金設定をするなど使い勝手も悪く、荷主企業からみると高いコストに見合ったサービスでは無くなっていたのである。

これらの問題点に着眼したのが FedEx であった。同社は創業 2 年後である 1973 年に自社航空機を導入した。また、フォワーダーが担っていた陸送・保管機能も順次内製化し、荷主企業の製造地から消費地までの輸送を複合一貫輸送によって単独で担えるインテグレーター型の物流体制を構築したのである。これにより、FedEx を利用する荷主企業は物流各社との契約事務負担や不統一なリードタイム、不明確なコストといった課題から解放されることとなった。

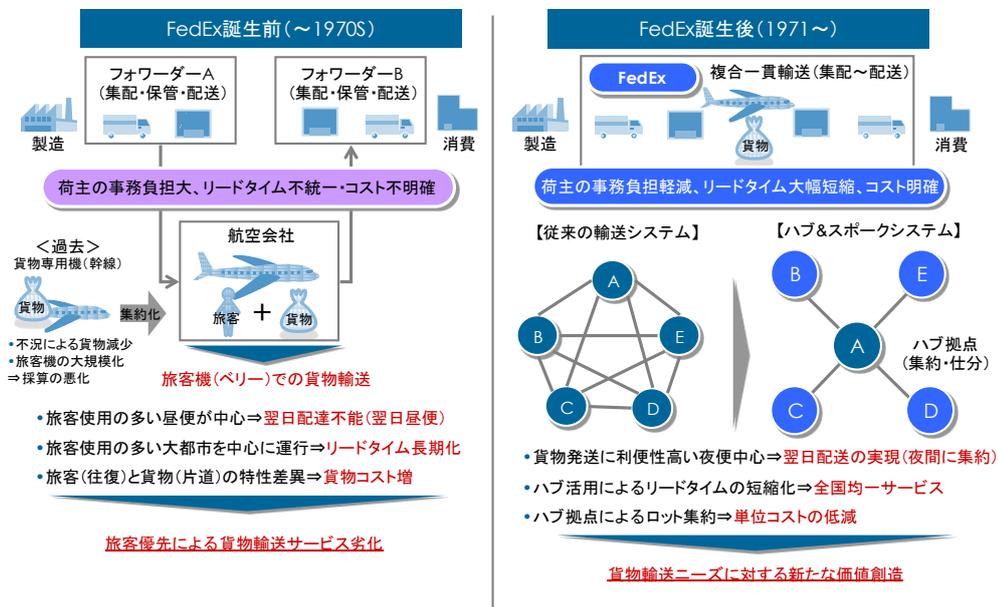
⁷ フォワーダー：荷主より貨物を預かり、自社以外の輸送業者の運送機能を利用して貨物の運送を行う事業者

同時に、創業者であるフレデリック・スミス氏が考案したハブ&スポークシステムを導入することにより、従来の輸送システムにおける課題のひとつであった貨物の片道輸送問題をハブ拠点に集約することによって平準化すると共に、単位コストの低減化を実現したのである。

また、この複合一貫輸送体制とハブ&スポークシステムによって集荷貨物の夜間集約による翌日配送の実施や、リードタイムの短縮化による全国均一サービスの提供等が可能となり、サービス品質を大きく向上させた。

FedEx は利便性が悪く、品質の低かった航空小口貨物輸送サービスに着眼し、新たな価値創造を実現することによって、プラットフォームとしての第一歩を踏み出したのである(【図表9】)。

【図表9】 FedEx 誕生による米国輸送システムの変化



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

FedEx に代表されるインテグレーターのビジネスモデルの発展は、米国におけるロジスティクスの普及・拡大と共にあったといえるだろう(【図表10】)。

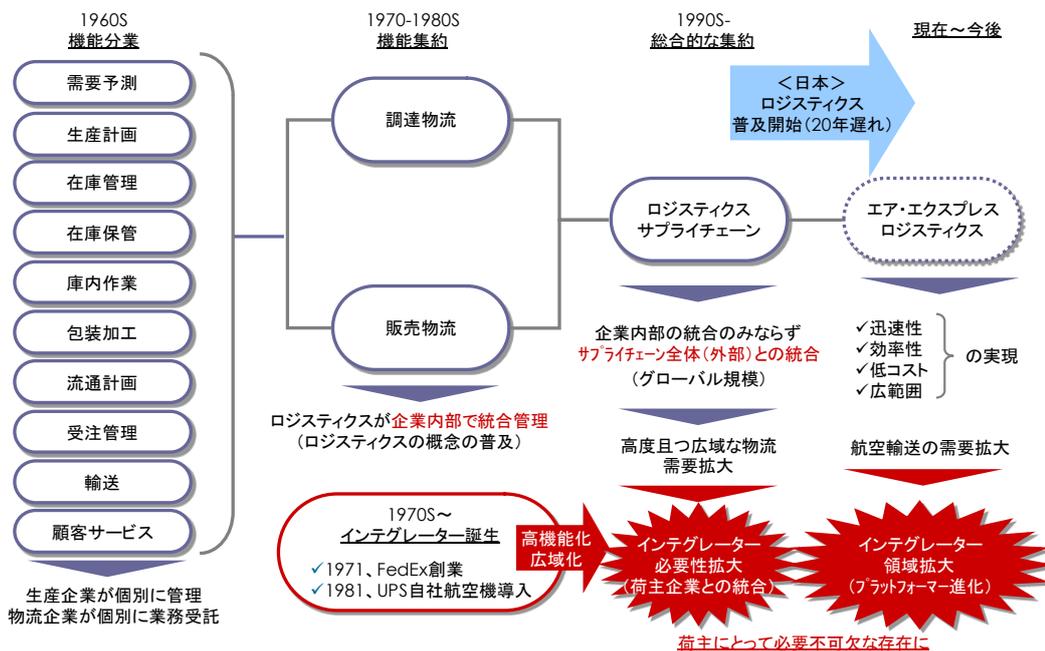
②発展
米国ロジスティクスの普及・拡大と共に大きく成長

米国の企業物流は、1960年代から1990年代にかけて機能統合が大きく進展した。1960年代においては、荷主企業が物流機能を自社内で分業管理したうえで、輸送・保管を物流企業に発注するという体制をとっていた。それが、1970-1980年代にかけて、荷主企業内部にて調達物流と販売物流に統合され、更に1990年代に入ってから、調達・販売物流を一括して管理するロジスティクスサプライチェーンに統合されてきた。

米国においてロジスティクスという概念は1970年代以降に普及したものである。また、FedEx、UPS がインテグレーターとして誕生したのもこの時期であり、各社は荷主企業のロジスティクス高度化需要の高まりと共に大きな成長を遂げた。また、1990年代以降のロジスティクスサプライチェーンの進展によって、荷主企業において高度且つ広域な物流機能を有するインテグレーターの必要性は拡大し、両者の関係性は強固なものになったと考えられる。

今後、荷主企業のロジスティクスはサプライチェーンの効率性追求のみならず、競争力強化という観点で航空輸送を活用するエア・エクスプレスロジスティクスに発展し、従来以上に幅広い貨物が取り扱われることが想定される。これにより、物流企業は迅速性・効率性・低コスト・広範囲といった今以上に高度な物流機能を求められることとなるだろう。それらをグローバルベースで実現しうる物流企業は限られるため、インテグレーターの事業領域は一層拡大していくのではないだろうか。これにより、インテグレーターはプラットフォーマーとして更に進化するとみられる。

【図表10】 米国ロジスティクスとインテグレーターの発展経緯



(出所) John Joseph Coyle, Edward J.Bardi,C.John Langley, *The Management of Business Logistics* より
みずほ銀行産業調査部作成

③地位確立
他社が追随できない寡占市場構築によって地位を確立

前述したように、インテグレーターには迅速性・効率性・低コスト・広範囲といった要件が求められるようになるだろう。この充足には、世界規模での物流拠点の設置や末端までの集配ネットワーク、IT インフラ等のハードと共に、高度なオペレーションを実施するための人材教育や地域特性を考慮した運営体制等のソフトの整備が不可欠であるが、これらを整備するためには巨額の投資が求められるとともに長期的な時間軸で行っていく必要がある。また、国際エクスプレス市場は既に 4 大インテグレーターによって寡占化されているため、そこから巨額投資を回収できるシェアを奪取することは非常に困難であり、新規参入は限定的である。

このような寡占市場の構築によって、インテグレーターは過去の下請けとしての地位から、荷主企業に不可欠なパートナーに進化し、プラットフォーマーとしての地位を確立したのではないだろうか。

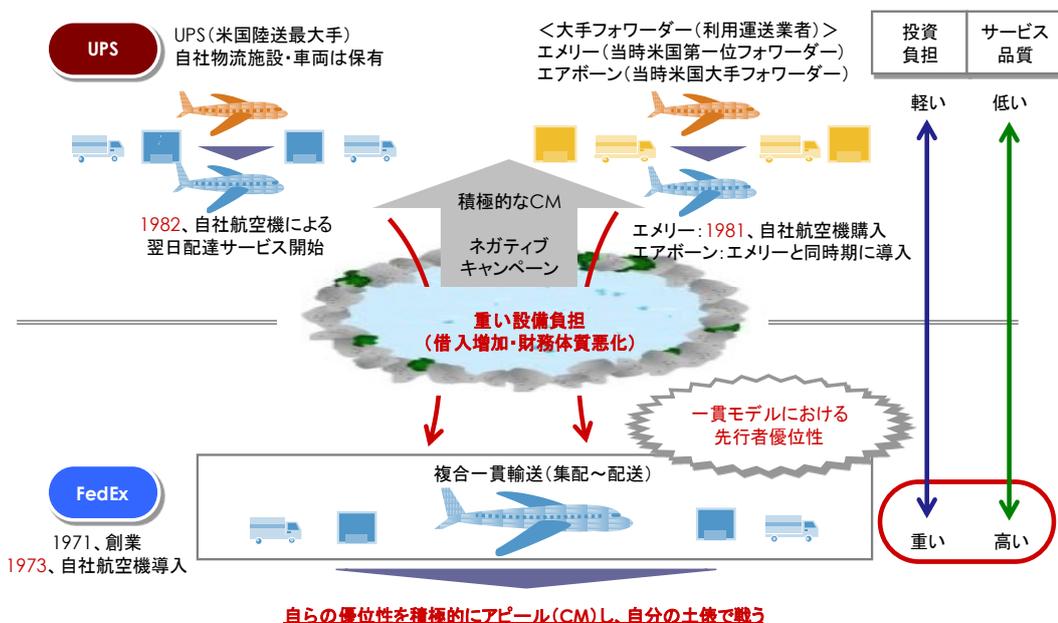
(2) 他社との競合

自分の土俵に他社を引き込むことによって更なる成長を実現

FedEx は後発企業ながら、既に存在していた業歴の長い大手物流企業からシェアを奪い成長を継続してきた。FedEx 設立当初、陸送中心の UPS やフォワーダーとして広く展開していたエメリー、エアボーンといった競合大手は、自社航空機やハブ倉庫等の大規模投資を必要とするインテグレーター型の物流サービスを脅威と見做していなかっただろう。然しながら、FedEx がその新たな物流サービスを荷主企業に対して積極的にアピールし、サービス品質に対して高い評価を得て、急成長を遂げたことを受け、競合他社も同様のモデルに参入せざるを得なくなったのである。

FedEx は自分の土俵に引き込むことによって、競合大手が有していた業歴等のアドバンテージの排除に成功した。また、荷主に対するインテグレーター型物流サービスにおける先行者優位性のアピールは、他社サービスのネガティブキャンペーンとしても機能し、更なる成長に寄与したのである(【図表 11】)。

【図表 11】 FedEx の他社との競合戦略



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

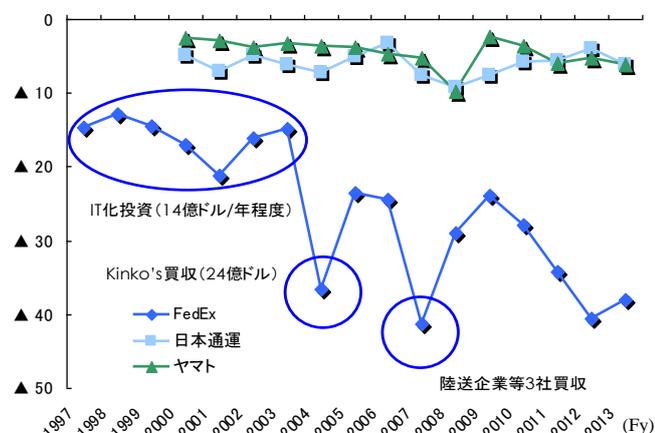
(3) IT 化・戦略投資

IT 化等により物流付加価値を向上させ顧客の困い込みに成功

FedEx は巨額投資による IT 化を推進してきた企業としても有名である。中でも、1980 年代初頭より開始した移動中の貨物情報をリアルタイムで把握する仕組みである「貨物追跡システム」(【図表 12】)は荷主企業のサプライチェーンを可視化することに大きく貢献するものであった。フレデリック・スミス氏は、1987 年に「パッケージの情報はパッケージと同じくらい重要である」と発言しており、経営トップが貨物情報の重要性を早いタイミングで認識していたことが、他社に先んじた戦略的な投資を可能にした大きな要因であったのではないだろうか。

【図表13】 FedEx と日系大手の投資 CF 推移

(億US\$)



(出所) ロイター社データ及び、各種報道資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(4) 政府と連携した国際展開の推進

国際展開における課題であった二国間協定による制約を政府支援により打破

米国における航空貨物輸送に関する政府方針は、1938年に制定された民間航空法等による硬直的な規制から、1978年の航空規制緩和法等の制定による各種規制の緩和、1989年の国際航空貨物政策宣言や1995年の国際航空貨物政策宣言などによる国際展開支援へと変化してきた。FedExの国際展開の推進においても、政府支援は大きな後押しとなったといえる。

FedExは米国内事業基盤がある程度固まった1980年代初頭より国際展開を開始しているが、当初は政府支援を頼らず、M&Aやアライアンスによる展開を行っていた(【図表14】)。展開手法は参入地域によって異なっているが、隣国のカナダにおいては既に両国間の貨物を相応に有していたため、集配機能強化を目的に1987年から1989年にかけて4社の中堅企業を買収することによって、カナダ全土をカバーするネットワークを構築した。また、国際エクスプレス市場の成長性を高く評価していた欧州においては、航空ネットワークと集配機能の双方の強化を目的に活発にM&Aを実行し、1985年から1990年にかけて大手を含めた10社を傘下に収めた。アジアにおける展開は1984年に日本を起点に開始された。日本では当初、佐川急便と業務提携することによる集配機能の強化を実施した。その後、1988年に中堅陸送企業であったダイセーグループを買収し、自社集配ネットワークを構築したが、日本におけるM&Aはこの事例に留まる。

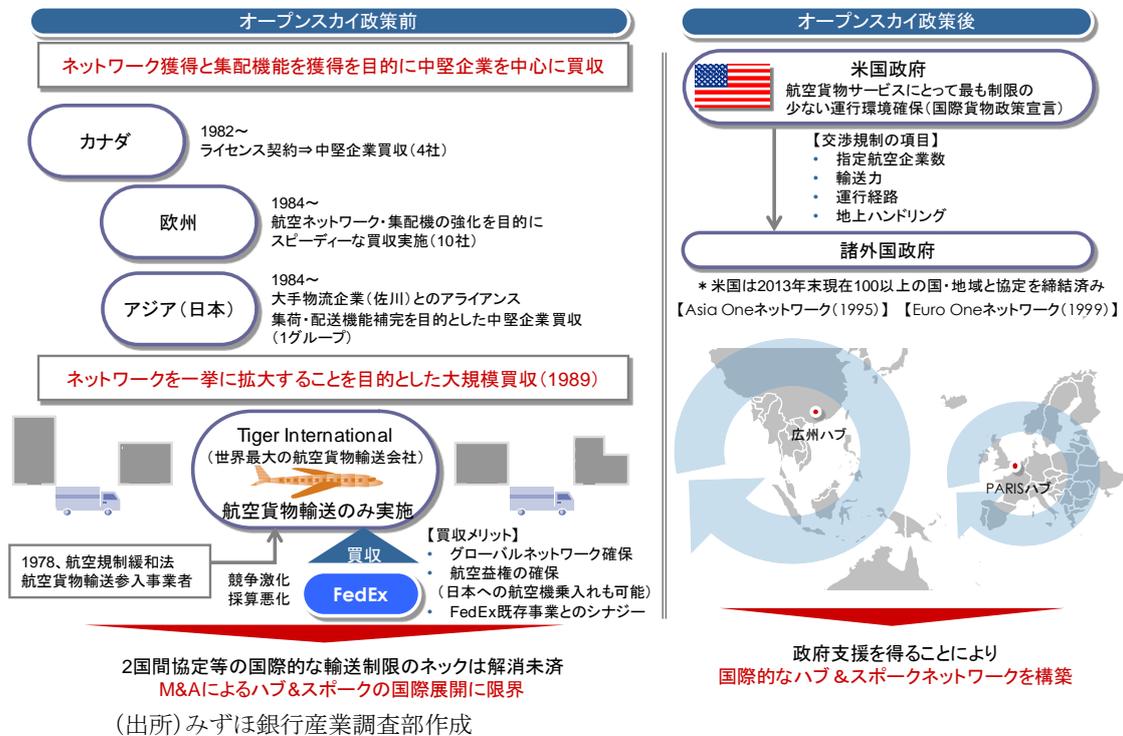
FedExのグローバルネットワークは1989年のTiger International, Inc.(米、以下タイガー社)の買収によって一定程度完了したとされる。タイガー社は当時世界最大の航空貨物輸送会社であり、世界各国への運輸権⁸や多数の航空施設を有していた。当時の国際市場では、運輸権や運賃・輸送力といった航空権益は二国間航空協定によって取り決められていたため、それらの権益を民間企業が新たに取得することは困難な状況であった。FedExとしては、タイガー社を取り込むことによって、本来であれば長い時間軸が必要になる自社航空機乗り入れを含むグローバルネットワークを一挙に獲得することができたのである。

⁸ 運輸権(Traffic Right): 航空分野において、商業運送で他国に航空機を乗り入れる権利

このように、FedEx は 1980 年代を通して M&A やアライアンスを活用し、グローバルネットワークを構築してきたが、FedEx の代名詞であるハブ&スポークシステムの海外移植は実現できなかった。これは、前述の二国間協定では、第三国を含んだ広域輸送が制限されていたことが主な要因である。FedEx は米国政府に対し、国際展開の妨げとなっている制限撤廃に向けた取組みを強く働きかけるようになったのである。これらの要請を受け、政府としても米国企業の国際展開支援を目的に、旅客のみならず貨物分野においても二国間協定の自由化を各国に求めるオープンスカイ政策⁹を本格的に展開することとなった。

こうした政府支援を活用することにより、FedEx は「Asia One ネットワーク」、「Euro One ネットワーク」という国際的なハブ&スポークネットワークを実現することができたのである。

【図表 14】 FedEx の国際展開状況



(5) 組織・コーポレートポリシー

①ガバナンス体制
事業環境に沿った
経営戦略の策定と
それを実現しうる組
織体制の構築力が
強み

FedEx はこれまで述べてきたとおり、新たな物流付加価値を提供することにより急激に成長した企業である。その成長速度は時として、既存のガバナンス体制の想定を超えることがあり、フレデリック・スミス氏はその度に市場の変化に対応できるように再構築を行ってきた。1973年の創業当初は米国を4つの地区に分割し、其々の地区に本社よりトップ管理者を設置する地方分権体制をとっていたが、1975年には保有航空機の大規模化やそれに伴う取扱貨物の増加、拡大する事業エリアなどに対応できるガバナンス体制を整備するため、本社に権限を集約する中央集権体制へと変更した。また、1991年にもネットワ

⁹ オープンスカイ政策:狭義には二国間協定の自由化(オープンスカイ協定)を意味し、広義には二国間協定を含めた国際航空全般の自由化を意味する。米国のオープンスカイ協定は2013年末現在において100以上の国・地域と協定を締結済み

ークのグローバル化に対応したガバナンス体制への移行を目的に、地域本部制導入により権限移譲し、グローバル地方分権体制へと再度変更している。

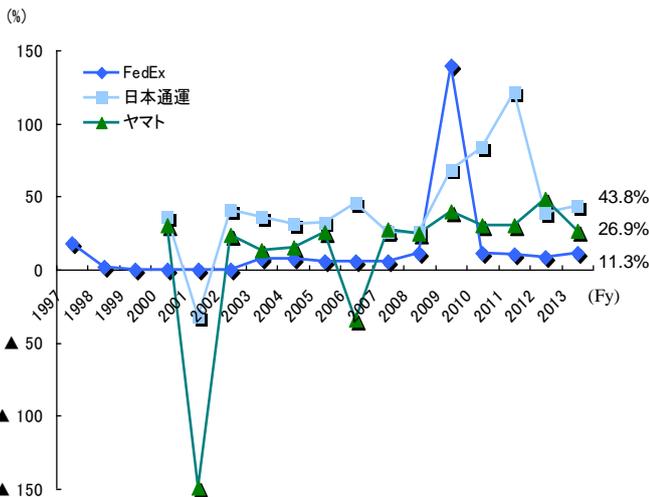
フレデリック・スミス氏は、これら以外にも大小含め数多くのガバナンス体制の変更を行ってきたが、その目的は事業環境に沿った経営戦略の策定とそれを実現しうる組織体制の構築にあった。このガバナンス体制の柔軟性は事業規模拡大を継続する FedEx の強さのひとつといえるだろう。

②株主説明責任
明確な成長戦略の
提示と実行力により
株主から成長性を
評価される企業と
成り得た

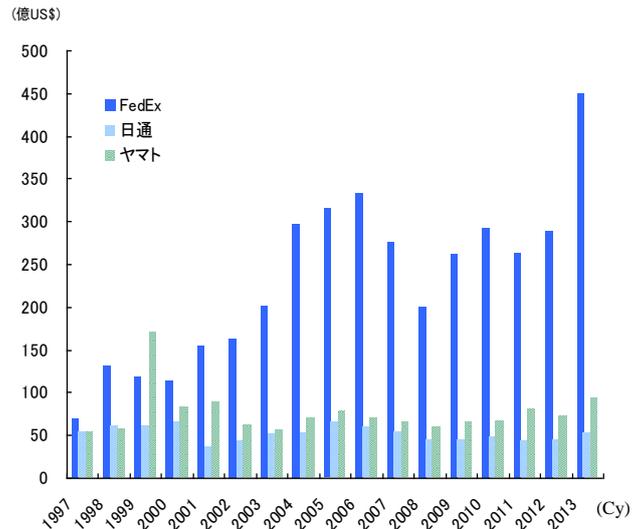
FedEx は利益の殆どをネットワーク構築や IT 化などの再投資と内部留保に回しているため、配当性向は日系大手と比較しても低い水準である（【図表 15】）。一方で、株主からの企業に対する評価指標のひとつである時価総額は長期的に拡大を続けており、株主から高い評価を得てきことが窺える（【図表 16】）。株主の投資目的はケースバイケースであるが、一般的には投下資本に対するリターンであり、その種類としては企業成長による利益（キャピタル・ゲイン）と利益配当による利益（インカム・ゲイン）に大別される。FedEx に対する株主の期待は企業成長による利益が中心であり、それは卓越したビジネスモデルを構築し、発展させ、プラットフォームとしての地位を築いてきた実績と、将来的にも一層の成長が期待できるという評価によるものであろう。また、FedEx としても、株主に対し将来性を期待させるだけの明確な成長戦略を提示すると共に、それらを確実に実現する実行力を示すことが必要である。この株主に対するコミットが常に新たなサービスを開発し、提供し続けている理由のひとつであると考えられよう。

このように、株主から利益配当ではなく企業成長を評価される企業は、他の業界においても Apple や Amazon 等の一部の企業に限定される。各社の共通項としては、新たなビジネスモデルを構築することによって、短期間に急成長を実現し、圧倒的な市場シェアを獲得しているプラットフォームであるということではないだろうか。

【図表 15】 FedEx と日系大手の配当性向推移



【図表 16】 FedEx と日系大手の時価総額推移

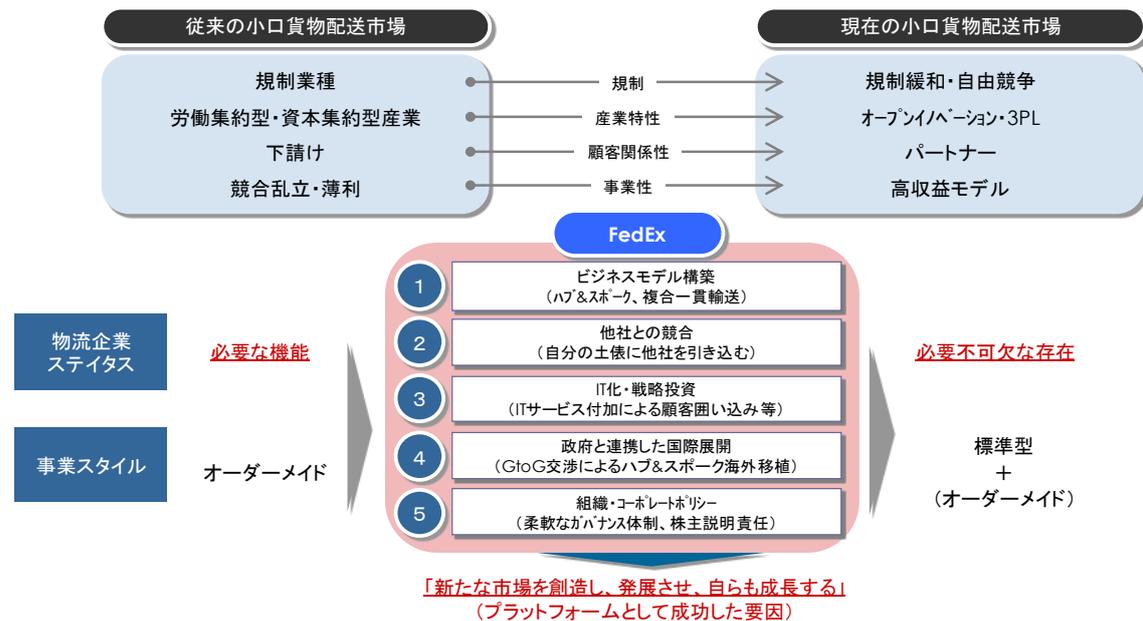


(出所)ロイター社データよりみずほ銀行産業調査部作成

FedEx がプラットフォームフォーマーとして成功した要因

航空小口貨物市場における従来の物流産業は、規制業種であり、労働・資本集約型であり、薄利な産業であった。また、荷主企業にとって物流企業は「必要な機能」でしかなく、代えがきく下請け業者の位置付けにあった(【図表 17】)。このような環境において FedEx はここまで分析してきた各項目を中心にあらゆる戦略を自律的に実行することで、荷主企業にとって「必要不可欠な存在」になったのである。また、この過程において航空小口貨物市場に新たな価値を創造し、発展させ、自らも成長することで、プラットフォームと成り得たのではないだろうか。

【図表 17】 FedEx がプラットフォームフォーマーとして成功した要因



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

4. 日系物流企業へのインプリケーション

「現在」の物流産業の全体観

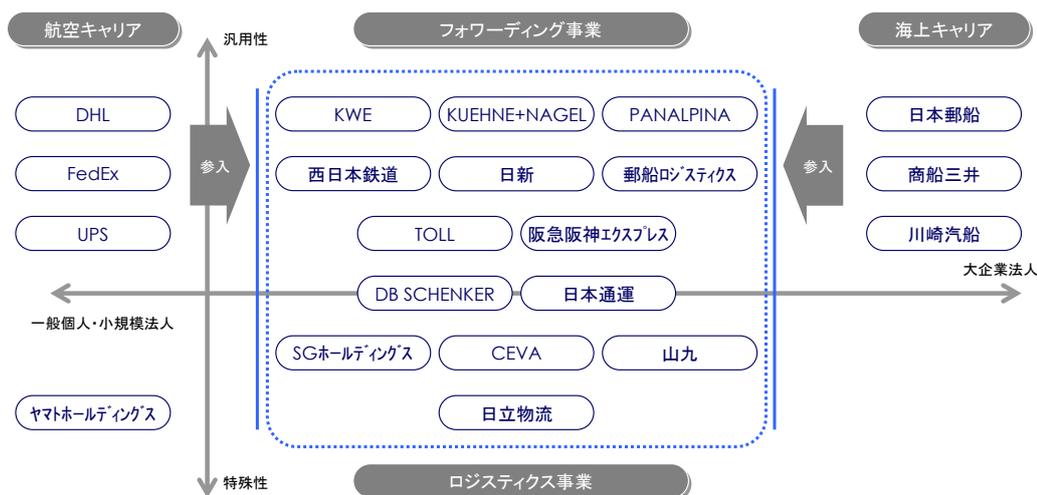
物流産業の全体観としては、世界規模での自由貿易協定の締結や、企業活動のグローバル化により、企業物流におけるロジスティクスやフォワーディングの重要性が高まっており、今後は一層その傾向が強まることが推察される。ロジスティクスやフォワーディングは、大小様々なプレイヤーが存在する競争の激しい領域であることに加え、近年は、前段述べてきた FedEx や DHL といったインテグレーター、日本郵船といった船舶キャリア系、大手物流子会社も同分野に参入してきており、競争環境は厳しさを増してきている(【図表 18】)。この領域は一般的には、規模の経済、ネットワーク力が大きくものをいうが、一方で特定荷主へのオーダーメイド型の物流構築力が勝敗を分ける面もあり、現状においては国際エクスプレス市場におけるインテグレーターのようなプラットフォームフォーマーは存在しない。

日系物流企業の置かれている環境

日系荷主企業は海外での物流を国内で取引のある日系物流企業に委託することが多く、日系物流企業も過去からの実績や総合的な取引関係から、それをある種当然として受け入れてきた。然しながら、製販拠点の海外シフトが進展するなか、一部日系荷主企業は現地での高度な物流機能やコスト

競争力を求めて、欧米大手や地場物流企業も選択肢として考慮するケースが出てきている。こういった状況において、日系物流企業は、従来は棲み分けられていた世界的ネットワークと高いロジスティクス機能を有する欧米大手物流企業や、コスト競争力の高い現地物流企業との競争を迫られる環境になりつつあるのではないだろうか。日系物流企業はそれらの物流企業との競争に打ち勝っていくための戦略策定と各種機能の強化が必要であろう。

【図表18】 物流の事業領域と主なプレイヤー



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

FedEx の過去の取り組み

米国では、荷主企業のロジスティクスに対する理解・重要性が十分に認識されていることにより、高度な物流需要に対応できる物流企業が荷主企業に選ばれパートナーとしての地位を得て、成長してきた。一方、対応できない物流企業は淘汰・再編されることとなった。FedEx はこれらの動きにおける代表的な勝ち組企業であろう。同社は分析してきたように、①航空小口貨物市場において複合一貫輸送・ハブ&スポークによる卓越したビジネスモデルを構築し、②自分の土俵に他社を引き込むことによって、他社が従来有していた優位性を排除し、米国内におけるインテグレーターとしての成長を実現した。また、成長過程において、③IT化による他社との差別化や戦略投資としてのM&Aによってグローバルネットワークやロジスティクスノウハウを獲得するとともに④理想とする国際的なハブ&スポークネットワーク構築を実現するため、政府に対する働きかけを積極的に行うことにより、その道を開いた。また⑤急激な成長の対応に適した柔軟なガバナンス体制の確立が成功要因であった(【図表17】)。

日系企業の現状

日系荷主企業のグローバル化進展やサプライチェーンの広域化などは過去の米国と同様の環境にある。一方で、米国荷主企業との相違点として、日系荷主企業のロジスティクスに対する理解や重要性の認識が低い点があげられる。これは、日本ではロジスティクスが1990年頃より普及した歴史の浅い概念であるということや、サプライチェーンの複雑化に対応するための高度な物流需要自体が近年本格化したものであるということに起因するかもしれない。それ故に、日系荷主企業は未だ自社物流のみを扱う物流子会社を其々有し、効率性向上に向けた取り組みを本格化できていないと思われる。

これらの要因により、日系荷主企業にとって一部を除き殆どの日系物流企業は米国のようにサプライチェーンを共同で構築するパートナーというよりは、従来型の物流を担う下請けとして位置付けになっているのであろう。

また、同様の理由により日系物流企業には荷主企業のサプライチェーンを担うためのロジスティクスノウハウが十分に蓄積されていないのではないかと。そのため、日本においては米国のような荷主企業による勝ち組の選別が起きず、それを契機とした再編・淘汰といった動きも進展していないと想定される。同時にIT化による物流付加価値の向上やM&A等の戦略投資も遅れている状況である。加えて、海外展開はアジアを中心に進出件数は増加しているものの、ASEAN各国の外資規制¹⁰等、事業拡大における課題を抱えている状況であり、採算を確保しつつ、大規模な海外展開を行えている日系物流企業は一部である。

日系物流企業の 戦略方向性

日系物流企業は荷主企業のサプライチェーンを一括して担うロジスティクス事業を早期に本格化させる必要があるだろう。そのノウハウは現状、自社物流として荷主企業が其々に有しているケースが多いため、取込みのためには物流子会社を買収する方法が有効であろう。また、それに留まらず獲得したノウハウを横展開することによって事業機会を拡大することが、同事業の本格化という観点では、一層重要である。2013年には日本通運がパナソニックロジスティクスとNECロジスティクス、航空フォワーダー大手の近鉄エクスプレスがパナソニックトレーディングサービスジャパンの買収を其々発表するなど、物流子会社を対象とするM&Aの動きは出てきているものの、現状においては大きなムーブメントには至っていない。一方、海外勢においてもDHLがコニカミノルタ物流の事業を継承し、コニカミノルタグループの物流を一手に受託するなど日系荷主に対する攻勢は強まっている。他の欧米大手物流企業が同様の動きをする可能性も十分にありえるため、日系物流企業各社はスピーディーな戦略策定と具体的なアクションが求められている。

また、それと同時に、IT化推進による物流付加価値の向上やグローバルネットワーク構築に向けた動きが重要である。その中でも特に、成長著しいASEANを中心としたアジアネットワークの強化が日本の大きな強みとなるのではないかと。現状、日系物流企業は輸出入を中心としたフォワーディングや倉庫事業をASEANでの中心事業としているケースが多い。これを、現地企業と連携し、陸送事業まで拡大することが、一貫輸送体制による物流品質向上やネットワークの深化という意味で有効であろう。欧米物流企業は現地における輸送を手掛けることが少ないため、この取組みは差別化要素にも成り得る。

加えて、海外戦略におけるガバナンス体制についても、現在の東京本社一極集中体制に拘るのではなく、必要に応じ地域統括会社等を活用し、経営戦略を迅速に実行できる体制構築を検討することも有効ではないだろうか。

政府としての取り 組み事項

日本国内における多くの物流企業は多大なコストをかけ各種の安全基準や労働基準等を順守し事業を行っているが、一定程度存在する不法事業者はそうした法令、規制に対応せず、車検切れ車両の使用や貨物の過積載、従業員の長時間労働等により不当に安い単価にて受注を行っていると考え、優良な

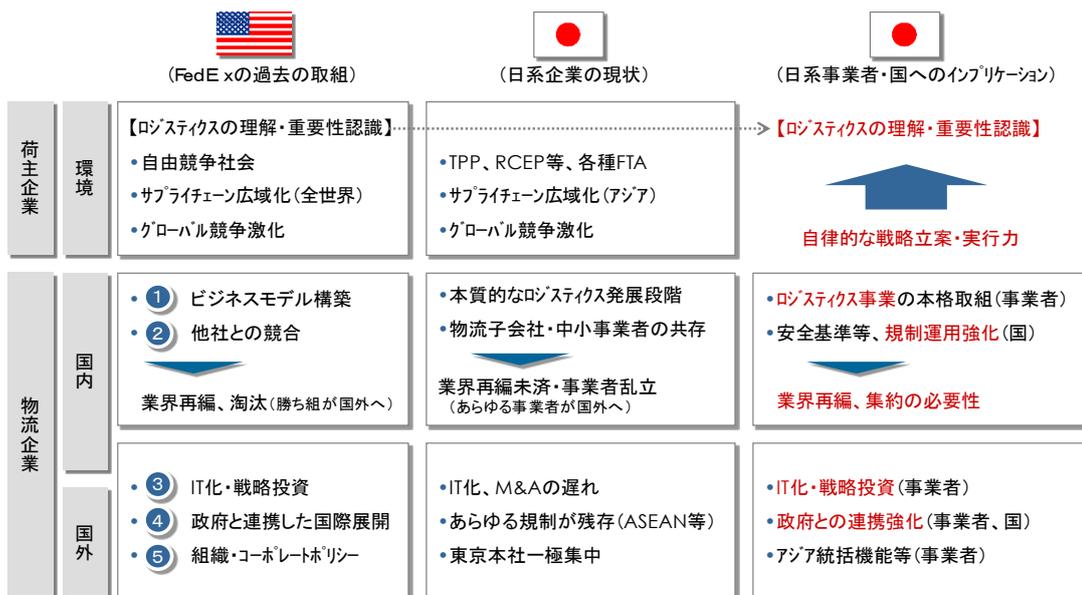
¹⁰ ASEAN諸国における主な外資企業の出資規制(出資上限):タイ・道路運送事業49%、インドネシア・利用運送事業49%・道路運送事業49%等

物流事業者の競争力を相対的に低下させている状況にある。政府による規制運用強化によってこうした事態を早期に是正し、健全な競争環境を確保することが重要であろう。不法事業者の淘汰進展は、我が国の物流産業全体の品質底上げに資するものと思われる。

また、物流企業の海外展開には、政府として積極的な支援が必要ではないだろうか。前述のとおり、ASEAN 各国には外資規制が存在し、市場参入のボトルネックとなっていることに加え、現地における通関手続きの煩雑さや不透明な規制運用等が問題として聞かれることが多い。これらは、民間の物流企業が個別に解決できる問題ではなく、「GtoG」の枠組みの中で、政治的に対応すべき事項であろう。今後成長が期待される国々に物流企業が円滑に参入することによって、物流ネットワークが整備されることは結果的に日系荷主企業の事業展開に寄与するものではないだろうか。

日系物流企業がこれらの各種項目を政府とも連携しつつ、自律的な戦略立案と実行力を持って取り組むことが、日系荷主企業のロジスティクスに対する理解促進と重要性認識に繋がるひとつの方法であろう。

【図表19】 FedEx の成長分析を踏まえた日系事業者・国へのインプリケーション



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

日系物流企業の
目指すべきプラット
フォーマーとし
ての絵姿

日系物流企業がプラットフォーマーとなるための第一ステップは、日系荷主企業の真の意味でのパートナーとなることである。そのうえで、日本も一員であるアジアという経済圏を自国同様にマザーマーケットとして捉え、アジアの荷主企業のパートナーとなるのが次のステップになるだろう。それらを実現するためにも、国内における「ロジスティクス機能」強化と共にアジアにおいては日本で提供してきた「従来型の物流機能」を提供できる物流インフラの整備が不可欠である。アジア市場への参入は様々なボトルネックがあるが故に、欧米大手も一歩踏み込んだ展開を行っておらず、日系物流企業の巻き返しは十分可能な状況である。日系物流企業は戦略的且つ実行力をもったアジア展開を行うことにより、「アジアのプラットフォーマー」を目指すべきではないだろうか。

(社会インフラチーム 村岡 伸樹)
nobuki.muraoka@mizuho-bk.co.jp