

II-2-4. 物流 – 欧州統合下におけるドイツポスト DHL の成長戦略

【要約】

- ◆ アジアでの経済統合が進展する中、荷主企業にとって物流企業の重要性は高まることが想定される。そのような環境下、過去の欧州統合において欧州物流企業が直面した業界変化および、その中で勝ち組となったドイツポスト DHL の成長戦略を考察することは、今後の日系物流企業が取るべき戦略について大きな示唆があるものと考え得る。
- ◆ 欧州物流企業各社は、統合後の各種規制緩和を発端とした競争環境激化への対処や、生き残りをかけた「フォワーダー+3PL」への進化を目的に再編を進展させた。この欧州物流産業再編は、結果として世界的にみても強靱な物流企業を育成したともいえる。
- ◆ ドイツポスト DHL の物流事業本格参入は後発であった。同社が大きく成長する過程においては、赤字であったポータル事業の立て直し、大規模グローバル M&A の実行、買収後の統合 (PMI) 等が大きな役割を果たした。また、世界最大手となった現在も新たな付加価値を創造するための各種先進的取り組みを行っている。これらの革新的な存在で在り続けるという姿勢が、強さの源泉のひとつでもあると考えられる。
- ◆ アジア統合下において、日系物流企業は従来型の海外展開のみならず、大規模買収も具体的な戦略オプションとして検討していくべきであろう。加えて、付加価値創出への取り組みも積極的に展開し、イノベーションを起こしていくことが重要である。

1. はじめに

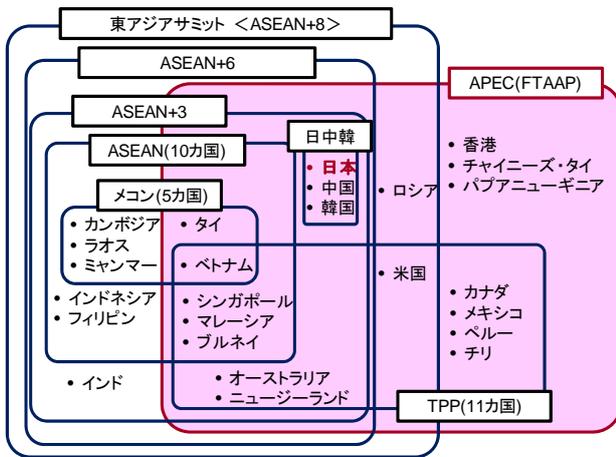
アジアにおいて
進展が想定され
る経済統合

近年、アジアにおいて経済統合に向けた議論が大きく進展しており、近い将来には、広域且つ多品目に渡る枠組みが複数合意されると想定されている（【図表 1】）。

その中でも特に大きな動きとしては、2004 年 APEC ビジネス諮問委員会が提唱した「アジア太平洋自由貿易圏構想 (FTAAP)」があげられる（【図表 2】）。この枠組みにおける最終的な目標は、北米・南米まで含めたグローバルな合意形成である。その FTAAP は、2010 年の日本 APEC において、「ASEAN+3、ASEAN+6、TPP 協定といった現在進行している地域的な取り組みを基礎としてさらに発展させることにより、包括的な自由貿易協定として追及されるべきである」ことが確認され、2012 年のウラジオストク APEC においても、「FTAAP が APEC 地域経済統合を推進するための主要な手段であることを認識し、最終的な FTAAP 合意に向けたプロセスにおいて築かれた様々な地域的な取り組みに留意しつつ、その実現に向け前進することを模索する」とされた。更に、2014 年の北京 APEC では、首脳宣言の付属文書である「FTAAP 実現に向けた APEC の貢献のための北京ロードマップ」が採択・承認されるとともに「FTAAP 実現に関連する課題にかかる共同の戦略的研究」の立ち上げが合意された。加えて、2015 年末には ASEAN においてアセアン経済統合体 (AEC¹) が発足し、域内の関税が撤廃される等、FTAAP 実現に向けた動きは着実に進展しているとみられる。

¹ ASEAN Economic Community: ASEAN10 カ国において発足が予定されている自由貿易協定。本枠組みでは、関税撤廃のみならず、非関税障壁撤廃やサービス分野への投資自由化までを対象としており、域内単一市場としての魅力向上が見込まれる

【図表1】各マルチ協定の枠組み



(出所)経済産業省 HP よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表2】アジア太平洋自由貿易圏(FTAAP)構想



(出所)内閣官房「TPP 協定交渉について」よりみずほ銀行産業調査部作成

このようにアジアにおける経済統合は今後一層進展し、合意域内における「ヒト・モノ・カネ」に掛る各種規制が段階的に撤廃されることとなる。これにより、製造業者は、従来、生産・販売が自社で行えなかった地域へ進出可能となるというビジネスチャンスを得る一方で、自由競争の名のもとに競争環境は激化するとみられる。製造各社は、この環境に即した最適な生産・販売体制を再構築する動きが加速するであろう。これに伴い、製造業者のサプライチェーンはより一層、広域化・複雑化することが想定され、グローバルベースのサプライチェーンマネジメント能力が他社競争力の源泉として重要性を増すと考えられる。

このような状況下において、ロジスティクスノウハウとグローバルネットワークを有する物流企業は、製造業者にとってサプライチェーン戦略を策定するために必要不可欠な存在(≒パートナー)と成り得る可能性がある。

但し、経済統合によって緩和される規制は、物流企業にとっても必ずしも歓迎されるものばかりではない。参入規制の緩和により競争環境が激化する中、サービス内容・品質における差別化が図られなければ、淘汰・再編により市場退場を余儀なくされることも考えられ得る。

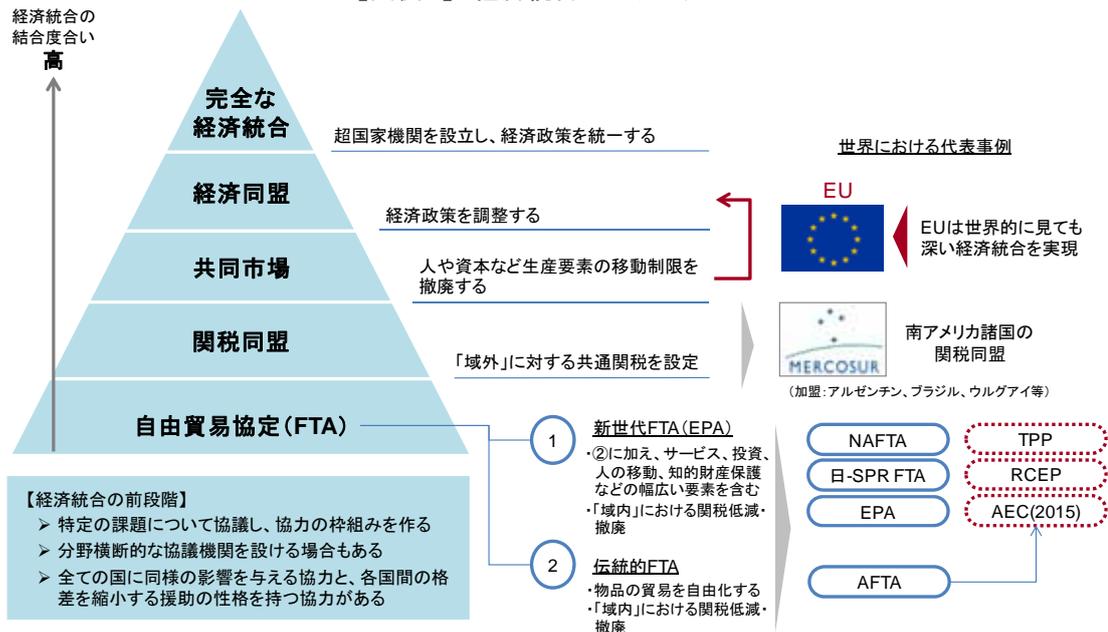
本稿では、欧州統合が物流業界に与えた影響を考察するとともに、その環境下において大きく成長実現したドイツポスト DHL の成長軌跡を分析する。また、分析を通じ得たインプリケーションから、今後アジアで進展する経済統合下において、日系物流企業が取り得る戦略の方向性についても言及する。

2. 欧州統合が物流業界に与えた影響

EU は世界的にみても経済結合の度合いが高い経済統合

欧州統合によって誕生した EU は、世界的にみても経済的な結合度合いが高い統合である(【図表 3】)。経済統合の発展段階をどのように分類するかについては複数の学説があるが、1961 年に発表された B. Balassa, *The Theory of Economic Integration* では、その結合の度合いにより 5 つのステータスに分類されている(【図表 3】)。この分類に当て嵌めると、EU は人や資本など生産要素の移動制限を撤廃する「共同市場」若しくは経済政策をも調整する「経済同盟」といった極めて高いステータスにあるものとみられる。

【図表3】 経済統合のステータス



(出所) B. Balassa, *The Theory of Economic Integration* (1961)、
国立国会図書館「東アジア経済統合を巡る論点」(2005.7.28)よりみずほ銀行産業調査部作成

物流分野における本格的な統合はEU誕生以降に進展

EU は、域外に対する共通関税を設定する「関税同盟」であった EC からの発展により、1993年に誕生している。前身のEC時代においては、関税分野を中心に各種の経済的な繋がりを深化させていたが、物流分野については各国の産業防衛の観点もあり、統合に向けた動きは大きくなかった。EC 終期の1990年に開始されたトラック運賃自由化などはあったが、物流事業者の属性を自国民とするカボタージュ規制や域内通関等が引き続き存続していたため、物流分野の統合に繋がるほどの効果はなかったとみられる。

この物流分野の統合は、EU 誕生とともに行われた各種規制緩和によって急速に進展することとなる。具体的には、1993年には国境通関の廃止(通関統合)が行われている。また、1998年には許可制として部分的に緩和されていた他国内の輸送業務が全面的に自由化(カボタージュ規制の廃止)されており、EU 域内における物流分野の統合は大部分において実現したとされる。

自由化・規制緩和が物流産業に与えた影響

これらの規制緩和による物流分野の統合は、域内という従来よりも広範囲での競争をもたらし、EU 統合の目的のひとつでもあった荷主・消費者に低廉で高品質なサービス提供を実現するという点において、イノベーションを誘引したといえる。即ち、荷主・消費者にとってみれば、域内輸送コストは大幅に低減され、輸送時間は短縮化され、物流企業から新たな付加価値サービスが提供されるようになったのである。

然しながら、これらのイノベーション創造過程において、物流各社は厳しい事業環境を迫られ、大きな痛みを被りながら「変貌」を遂げた、若しくは遂げざるを得なかったといえるだろう。

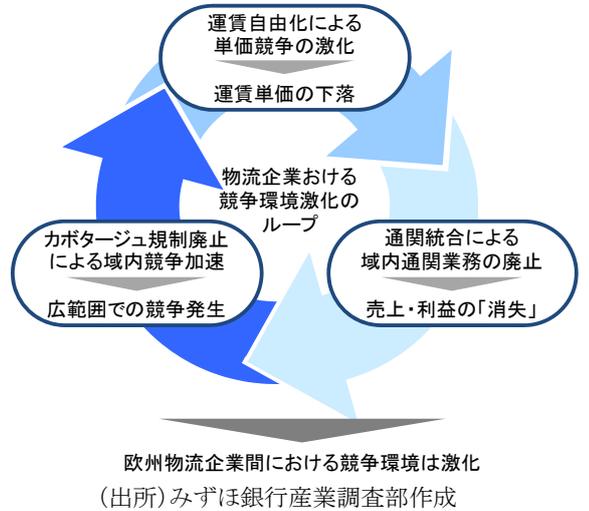
規制緩和によってもたらされた競争環境の激化

前述の3つの規制自由化・緩和により、物流企業は、①運賃自由化による運賃単価の下落、②通関統合による域内通関業務の廃止、③カボタージュ規制廃止による域内全域における競争の発生、等が同時並行的に進行することとなり、競争環境は急速に激化することとなったのである(【図表4】)。

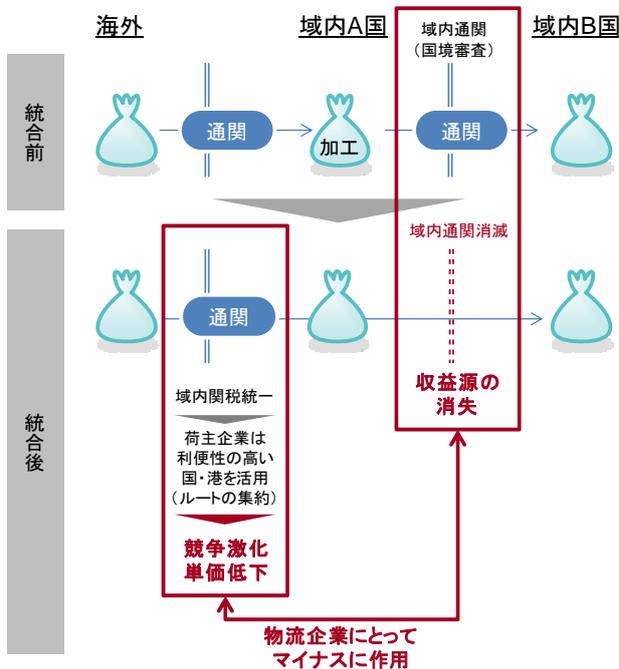
通関統合はフォワーダーの通関収益を消失させた

その中でも、特に影響が大きかったのは「②通関統合による域内通関業務の廃止」であっただろう。欧州はEU誕生以前から、経済が密接に絡みあっており、国を跨いだモノの往来が激しい地域である一方、物流分野における規制はEU誕生まで残存していた。そういった背景もあり、欧州においては輸出入に伴う通関等の複雑な事務処理を含んだ輸送を得意とするフォワーダーが大きな勢力を誇っていたのである。通関統合はこのフォワーダーの域内輸送に伴う通関業務収益を、文字通り「消失」させたのである。加えて、荷主企業は域内輸送における通関コストが無くなったことで、オランダのロッテルダム等の利便性の高い港湾や空港を積極的に活用し始めたため、モノの流れが収斂した。この収斂した貨物を獲得するための単価競争もまた、フォワーダーを含めた物流各社にとってマイナスに作用したものと考えられる（【図表 5、6】）。

【図表4】 欧州における競争激化ループ



【図表5】 通関統合がフォワーダーに与えた影響

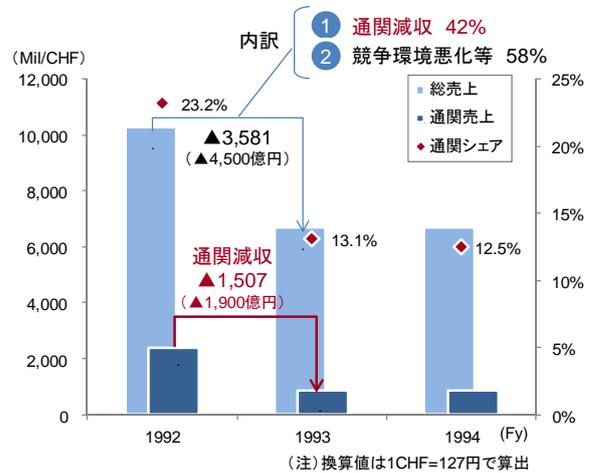


(出所)みずほ銀行産業調査部作成

欧州物流企業は規模の追求を目指し再編が進展

物流各社はこれらの事業環境の変化に対応するため、規模の追求によるコスト競争力強化等を目指す動きを積極化させた。これが、欧州物流産業における再編進展のひとつの要因になったとみられる。

【図表6】 代表的フォワーダーのダンザス社業績推移



1999年、Danzas社はドイツポストDHLに買収された

(出所) European Commission, *The Single Market Review* よりみずほ銀行産業調査部作成

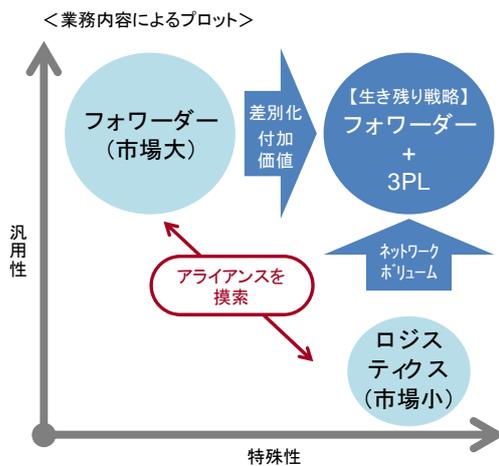
「フォワーダー+3PL」により新たな付加価値を目指す動きが加速

また、競争環境激化との対峙を、業態を変化させ新たな付加価値を創出することによって対応しようとする動きもみられた。

従来、欧州における主要業態であったフォワーダーと倉庫・輸送等を担うロジスティクス企業は、業務内容によって棲み分けがされてきた。具体的には、フォワーダーは国を跨ぐ国際貨物を中心に多数の荷主企業から元請けとして案件を受注し、各国におけるロジスティクスについては、適宜適切なロジスティクス企業にアウトソースするといった関係性である。また、ロジスティクス企業は特定荷主に対し、個別にカスタマイズした付加価値の高い物流サービスを提供しており、荷主企業から 3PL²としての役割も期待されつつあった。

この従来棲み分けがされてきたフォワーダーとロジスティクス企業は、欧州統合以降の競争環境に対応するため、アライアンスによる相互補完によって「フォワーダー+3PL」という新たな業態に進化し、成長することを目指したものと考えられる(【図表 7】)。この新たな業態においては、フォワーダーの有する多数の荷主やグローバルなネットワークと、ロジスティクス企業の有する特定顧客のニーズを満たす付加価値の高い物流サービスを構築できるロジスティクスノウハウが提供可能となったのである(【図表 8】)。

【図表 7】 欧州にて進展したアライアンス



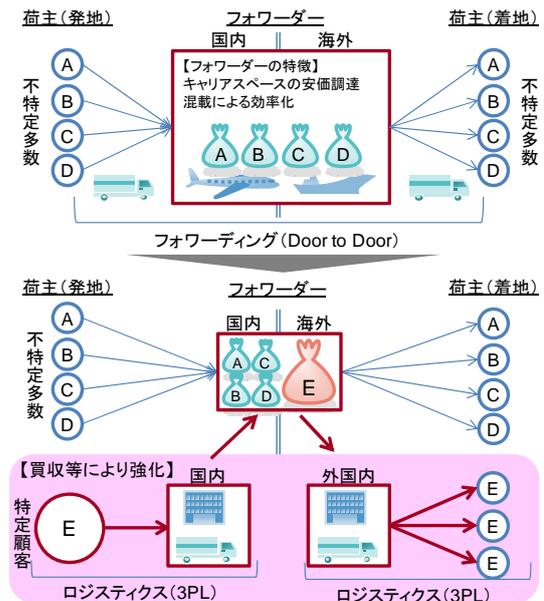
(出所)【図表 7、8】とも、みずほ銀行産業調査部作成

ポストカンパニーの物流分野への参入加速も再編ドライバー

これらに加え、EU 誕生と同時期に進行した郵政民営化の動きも、欧州物流産業の再編ドライバーとなったといえる。従前郵便および宅配といったポータル事業を営んでいたポストカンパニー各社は、郵政民営化を見据え、潤沢な資金を活かした買収戦略の実行によって物流事業強化を積極化させていった。

その最初の代表事例は、1996 年のオランダ郵政公社(オランダ国営郵便とテレコム事業を統合した TPG グループ)によるエクスプレス大手 TNT(豪、買収金額 12 億ユーロ)の買収であろう。これ以降、オランダ郵政公社およびドイツポストを中心とした、ポストカンパニーによる物流企業買収が急増することとなる。

【図表 8】 フォワーダーの事業領域拡大イメージ



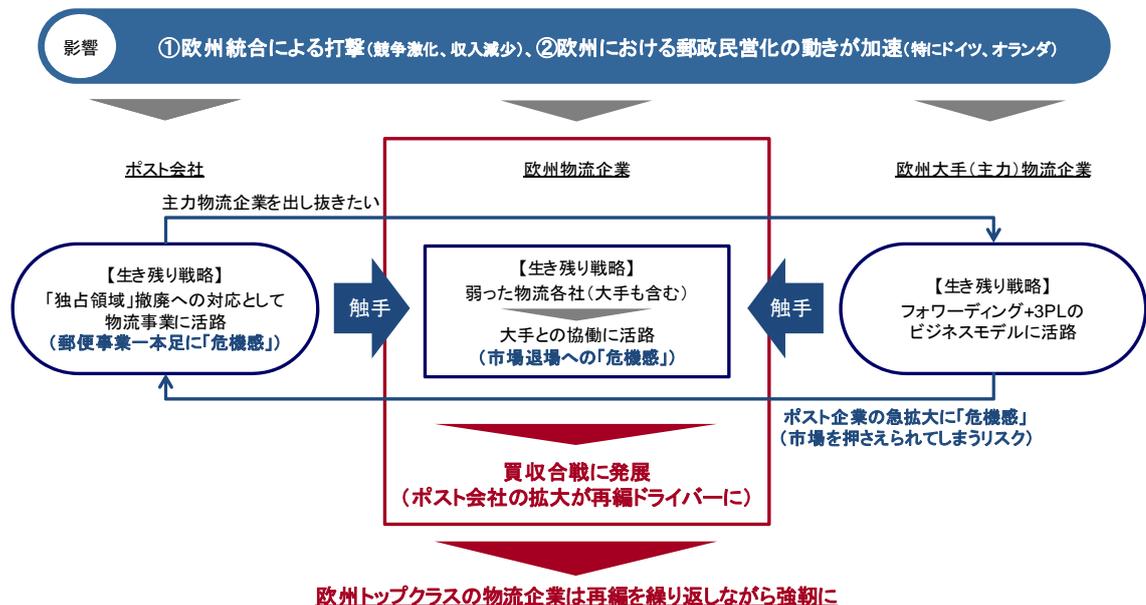
² Third-party logistics (3PL) : 荷主が物流機能の全体もしくは一部を物流事業者に包括的に委託する物流業務形態

物流各社は、突如現れた新たな競合相手を買収により急成長し、大きな脅威となりつつあることについて、強い「危機感」を持ったと想定される。物流各社としても、この新たな競合への対処および競争環境激化に対応するための「規模の追求」や「フォワーダー+3PL への業態変化」を実現するため、買収に向けたアプローチを加速させたものとみられる。

欧州物流産業は EU 統合以降、大きく再編が進展した

このように、欧州物流産業は EU 誕生を契機に①競争環境激化に対応するための規模の追求、②「フォワーディング+3PL」への業態変化の実現、③ポストカンパニーの急成長とそれに対する物流企業の危機感、などを背景とし産業再編が大きく進展したと考えられる（【図表 9】）。

【図表9】 欧州物流産業再編の背景



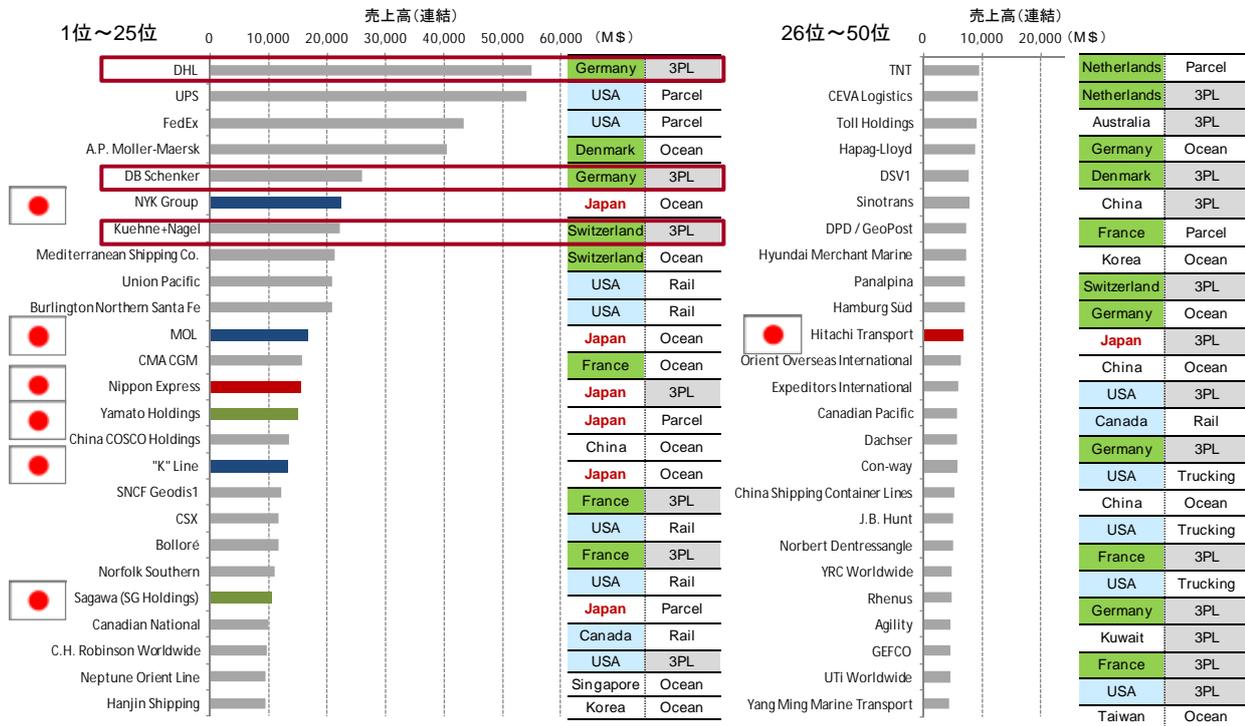
(出所)みずほ銀行産業調査部作成

欧州物流企業は再編を経て大きく強靱に成長

世界のロジスティクス企業売上ランキング（【図表 10】）をみると上位の 3PL 企業は欧州のドイツポスト DHL（独）、DB Schenker（独）、Kühne+Nagel（瑞）の 3 社でトップ 3 位を独占している。ここまでみてきた欧州統合を契機とした物流産業再編は、結果として世界的にみても強靱な物流企業を育成したともいえるのではないだろうか（【図表 11】）。

次節からは、世界最大の物流企業であるドイツポスト DHL が欧州統合以降においてどのような成長戦略を実行し、如何にして現在の地位を確立したかについて分析を行う。

【図表10】世界のロジスティクス企業 TOP50



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

(注) 売上は Fy2012

【図表11】欧州主要物流企業の概要

会社名	Deutsche Post DHL	K+N	DB SHENKER	(ご参考) 日本通運
設立 (本社所在)	1995年 (ドイツ)	1880年 (スイス)	1972年 (ドイツ)	1937年 (日本)
主要事業	総合物流業 郵便事業	フォワーダー	ロジスティクス	総合物流業
主要株主	KfW(政府系金融機関) 21% 一部政府出資/民営	Kuehne Holding 53% オーナー会社	DB BAHN 100% 国営企業	—
上場区分	上場	上場	非上場	上場
売上	731億ドル	183億ドル	148億ユーロ (169億ドル)	175億ドル
営業利益 (率)	38億ドル (5.2%)	8億ドル (4.4%)	3億ユーロ(4億ドル) (2.0%)	3億ドル (1.7%)
展開エリア	世界220カ国以上	世界100カ国以上 (1,000拠点以上)	世界130カ国以上 (2,000拠点)	世界40カ国 (480拠点)
保有リソース	従業員43万人 航空機260機 車両台数3万台	従業員6万人	従業員10万人 倉庫6,200千㎡	従業員3万人 トラック2.2万台 倉庫2,601千㎡
	トップ企業の分析			

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

(注) 業績は Fy2013

3. ドイツポスト DHL の戦略分析

成長分析スコ
ブ

ドイツポスト DHL (正式名称は Deutsche Post AG) は、現在ではその圧倒的な事業規模および物流領域の広さから、世界的に名高い No.1 グローバルロジスティクスプロバイダーとして確固たる地位を確立している。然しながら、同社が物流事業に本格的に参入を開始したのは、1990 年代の後半であり、物流事業者としての歴史は非常に浅い企業でもある。短期間での急激な成長においては、前章でも触れたような郵政民営化を背景とした物流企業に対する積極的な買収実行等、迅速且つダイナミックな経営戦略の実行があったといえよう。

本章では、ドイツポスト DHL の物流企業としての成長ステータスを、(1) 着眼、(2) 発展、(3) 地位確立に分割し、分析を行う。

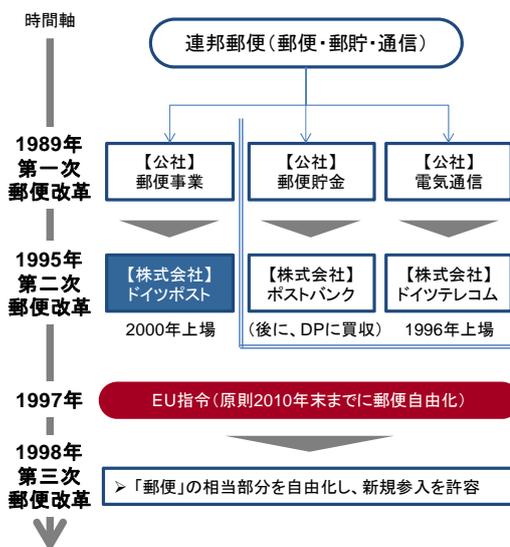
(1) 物流企業としての成長ステータス ー着眼ー

郵政民営化による独占分野廃止が物流事業参入のきっかけ

ドイツにおける郵政民営化の議論は、1980 年代以降に大きく進展した。1989 年までは、連邦郵便が郵便・郵貯・通信の 3 事業を国営事業として独占的に展開してきたが、1989 年の第一次郵便改革において事業ごとに公社化され、1995 年の第二次郵便改革において株式会社化、1998 年の第三次郵便改革により郵便における独占分野の相当部分が自由化されることとなった(【図表 12】)。また、この郵便分野における規制緩和の過程において 1997 年には EU 加盟国は原則として 2010 年末までに郵便分野における独占分野を自由化するという「EU 指令」が発令されている。ドイツはこの指令による期限を 2 年前倒しする 2008 年に郵便における独占分野を廃止している。

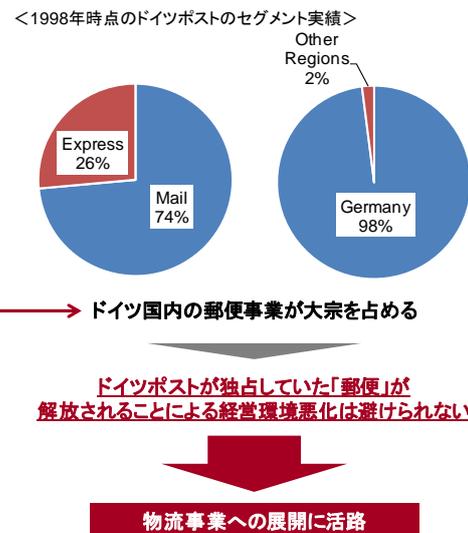
この「EU 指令」の翌年である 1998 年のドイツポストの売上シェアは、その殆ど全てがドイツ国内におけるポータル事業であった。それ故に、独占分野の撤廃は、ドイツポストの経営環境悪化に直結する状況にあったといえる(【図表 13】)。

【図表 12】 ドイツの郵政民営化の変遷



(出所) 総務省資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 13】 ドイツポストのセグメント売上(Fy1998)



(出所) 当社 Annual Report よりみずほ銀行産業調査部作成

ドイツポストの物流事業参入のきっかけは、自らの成長実現を目指したプロアクティブな戦略実行というよりは、近い将来、確実に訪れる経営環境の悪化に対処するための苦肉の戦略であったという見方もできよう。また、前述のとおりライバルと目されていたオランダ郵政が 1996 年に TNT を買収し物流事業に本格参入したことも、ドイツポストの物流事業参入を促したとみられる。

民間出身の経営 トップが改革を推 進

ドイツポストの民営化および民営化後のドイツポスト DHL 躍進のキーマンは、世界的な経営コンサルティング会社マッキンゼー出身のクラウス・ツムヴィンケル (Klaus Zumwinkel) 氏であった。同氏は 1974 年にマッキンゼーに入社した後、1985 年にドイツの通販会社クヴェレ・グループ (Quelle group) の会長に就任した。これらキャリアにおける経営手腕を評価され、1989 年の第一次郵便改革の翌年である 1990 年にドイツ・ブンデスポスト・ポストディーンスト (郵便事業公社) の最高経営責任者として迎え入れられたのである。

ツムヴィンケル氏の就任はその後の郵政民営化を見据えた人事であり、政府による強い意向によって実現したということは想像に難くない。同氏就任当時の郵便事業は、公社化前の国営事業時代を引きずる慢性的な赤字事業であった。その担い手である職員も国家公務員であり (後に身分維持希望者以外は民間シフト)、民間企業的な採算という観念を持ち合わせていなかったとされる。政府の意向としては、このような事態を民間の知恵を用いて改善させ、不採算な巨大組織を短期間に「稼げる」民間企業へと転身させるということであり、そのために経営戦略のプロフェッショナルである同氏を登用したということであろう³。

ツムヴィンケル氏はその後、郵便事業の黒字化を果たすとともに、大型グローバル M&A を多数実行するなどしてドイツポスト DHL を大きく成長させ、2008 年の脱税事件によって辞任するまでの 18 年間に渡り、経営を担うこととなる。現最高経営責任者は、2008 年よりフランク・アペル (Frank Appel) 氏が担っているが、同氏もまたマッキンゼーに所属した経歴のある民間出身経営者である。

余談ではあるが、1990 年代に大きく成長した欧州ロジスティクス企業には、コンサルティング会社出身や MBA 取得者等のプロフェッショナルが経営を担うケースが多い印象である。これは、ロジスティクス企業には顧客の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し、またそれを改善するための分析・提案能力が求められるため、高いインテリジェンスが必要な業務であると認識されている為であろう。

郵便局革命によ って郵便事業を 黒字転換

ツムヴィンケル氏による郵便事業改善における象徴的な戦略は、郵便局革命であろう。今日、各国のポストカンパニーには、万人が公平に郵便サービスを楽しむための体制を整えるユニバーサルサービス提供義務が課されている。その体制の構成要素として、一定の郵便局数を維持することによる消費者利便性確保等があげられる。然しながら、当時のドイツにおいては、その郵便局数の適正な数については明確な規定がなかったことに加え、全てを直営郵便局として運営することも規定されていたわけではなかった。

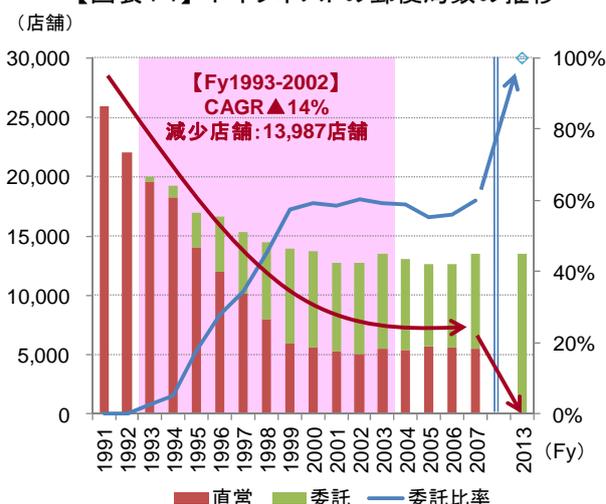
³ ツムヴィンケル氏の就任直後の 1990 年 10 月には東西ドイツが統一され、東ドイツの郵便事業もドイツポストに統合されることとなった。これにより、東ドイツ分の職員・郵便局等も含んだ郵便事業リソースの合理化・効率化という新たな懸案事項への対処を行う必要も発生し、同氏への期待は一層高まったといえる

これに着目したツムヴィンケル氏は、郵便事業の採算改善を目的とした経営改善策として、①郵便局数の削減、②直営局の委託局シフトの二つの施策をスピーディーに実行していったのである(【図表 14】)。また、これらと並行し、東西ドイツ統一によって膨れ上がった職員を、郵便局削減やオペレーションの機械化による合理化を進めることによって大きく削減し、1990年代半ばには郵便事業を黒字転換させることに成功したのである。

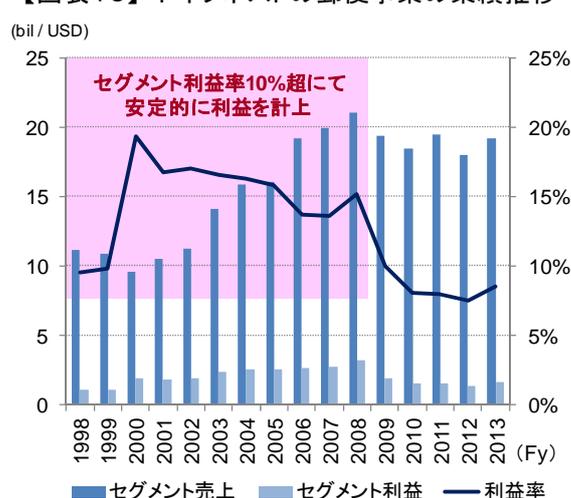
郵便局数削減については、その急激な減少を問題視した政府が 1998 年に「郵便ユニバーサルサービス令⁴」を施行し、12,000 局の固定郵便局の維持等を明確化することによって一旦は落ち着いたものの、2008 年に郵便独占分野が撤廃され、同令の適用対象外となつてからは改めて進展されることとなる(直営店の多くはポストバンク等に売却され委託局となつた)。2011 年末には、直営局はポストタワーと連邦議会内の 2 局のみとなり、現在に至っている。

これらの合理化策を実行した結果、郵便事業はドイツポストにおける主要且つ最も採算性の高い事業へと生まれ変わり、1990 年代後半以降のドイツポスト DHL としての買収戦略を支える事業となつたと考えられる(【図表 15】)。

【図表 14】ドイツポストの郵便局数の推移



【図表 15】ドイツポストの郵便事業の業績推移



(出所)【図表 14、15】とも、当社 Annual Report、HP よりみずほ銀行産業調査部作成

(2) 物流企業としての成長ステータス — 発展 —

グローバル企業の買収による総合物流企業化

ドイツポストがドイツポスト DHL として大きく発展する緒についたのは、1997 年に採り入れた「拡大戦略」が最初の一步であったとされる。その戦略では、①国際化戦略としての企業買収によるネットワーク拡大、②エクスプレス・メール、ロジスティクスにおけるサービス領域拡大、③付加価値サービスを開発し顧客の求めるワンストップサービスの実現、等により世界一のグローバルロジスティクスプロバイダーの地位を確保することを目標とする方針が謳われた。

この「拡大戦略」を背景に、ドイツポスト DHL が本格的に買収戦略を実行に移したのは、1998 年の国際エクスプレス大手でありインテグレーター⁵としても著名であった DHL International (以下 DHL) への資本参加であつただろう。

⁴ ドイツポストの郵便局数の減少に歯止めをかける為、①最低維持郵便局数、②最低維持「直営」郵便局数、③人口比率に応じた郵便局設置、等を明文化したもの

⁵ 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

また、時を置かずして1999年には世界第3位のフォワーダーであったDanzas(瑞)の買収、2002年にはDHLの完全子会社化、2003年には米国第3位のエクスプレス会社であったAirborne Expressを買収、2005年には世界最大のロジスティクス企業であったEXCELを56億ユーロで買収するなど、大規模買収を実行していったのである(【図表16】)。これらの買収は、2005年までの10年間で120件、200億ユーロ超ともいわれ、他に類をみないダイナミック且つ迅速な戦略実行であったといえる。

ドイツポスト DHL の買収戦略における特徴としては、被買収企業が其々の地域におけるトップクラスのプレイヤーである点があげられる。同社は買収を通じ、ロジスティクスノウハウとグローバルネットワークを一挙に獲得し、急激な成長を実現したのである。また、この戦略実行による急激な成長は、本来であれば競合と成り得る物流事業者に対し、相当の牽制効果を与えたと想定される。即ち、ターゲットにされた企業に、対抗するよりも軍門に下ることを選択させる効果を発揮し、それが結果として多数の大規模買収を成功させる要因となったのではないだろうか。

【図表16】ドイツポスト DHL の主要買収事例

年	買収企業	国籍	買収金額	業種	備考
1998	DHL International (株式23%取得)	ベルギー	NA	エクスプレス	グローバルネットワークを有するインテグレーター
	Ducros	フランス	NA	宅配	
	Global Mail	米国	NA	国際郵便配送	初の米国進出
1999 (単年で51億€を投資)	MIT	イタリア	NA	宅配	
	Danzas(売上70億CHF)	スイス	13億€	フォワーダー	世界第3位の物流企業
	ASG(売上14億\$)	スウェーデン	4億€	フォワーダー	欧州11位のフォワーダー
	ITG International	ドイツ	NA	ロジスティクス	
	Yellow Stone	米国	NA	出版配送	
	Nediloyd ETD	オランダ	7億€	フォワーダー	
AEI(売上14億€)	米国	12億€	フォワーダー	米国最大手の航空フォワーダー	
2002	DHL International (完全子会社化)	ベルギー	累計 24億€	エクスプレス	当初出資から完全子会社化迄4年
2003	Airborne Express (売上33億\$)	米国	11億\$	エクスプレス	UPS、FedExに次ぐ米国第3位
	Sinotrans	中国	NA	フォワーダー	5%の出資
2005	EXCEL(売上92億\$)	英国	56億€	ロジスティクス	当時世界最大の3PL企業

(出所)プレスリリース、当社 Annual Report、HP よりみずほ銀行産業調査部作成

事業・エリアにおけるポートフォリオ戦略の変遷

これらの大規模買収により、ドイツポスト DHL のポートフォリオは事業・エリアとも急速に拡大することとなる(【図表17】)。同社のポートフォリオに対する戦略は、2008年をひとつのターニングポイントとして捉えることができるだろう。

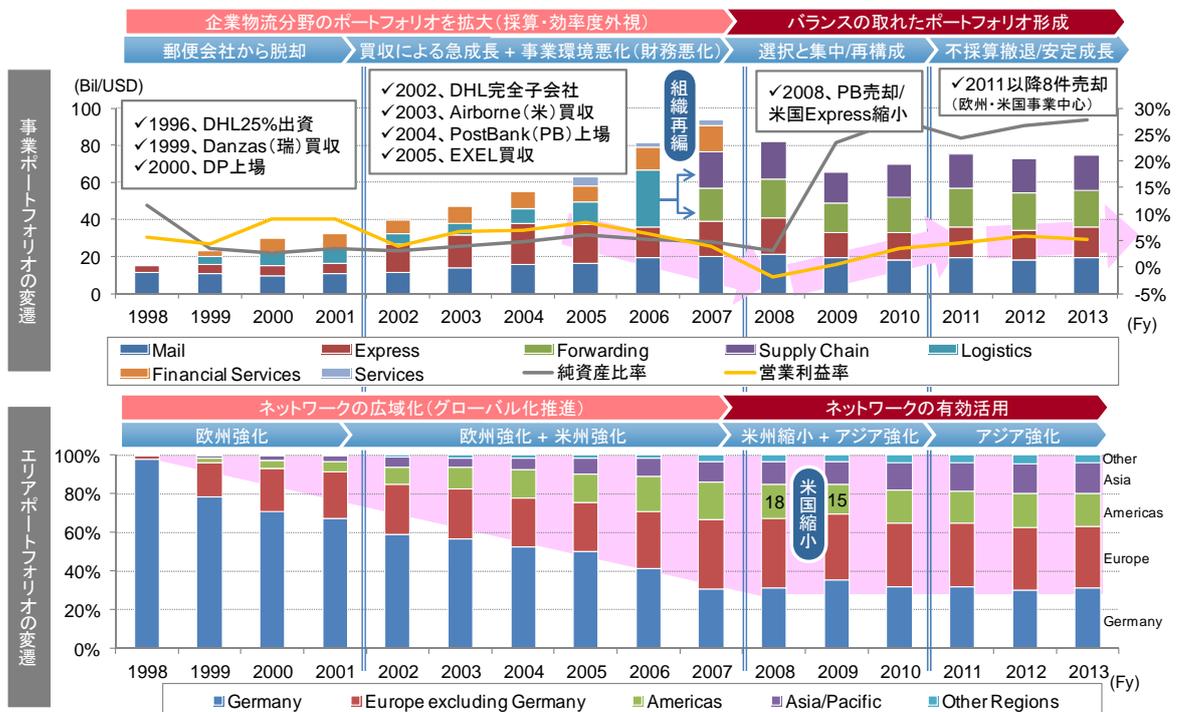
まず、2007年までのポートフォリオの変遷についてであるが、1998年から2001年に掛けては郵便会社からの脱却を目指し、企業物流への参入を企図したポートフォリオ拡大がみられる。2002年以降はそのスピードが一層早まり、事業ポートフォリオは分散しながら肥大化していく。また、エリアポートフォリオは海外売上比率が60%超にまで到達し、グローバルネットワークの広がりを確認できる。但し、採算という観点では、営業利益率は2005年をピークに減少に転じ、純資産比率も低下傾向にある。これらの背景に、同社の岩盤収益を稼ぐドイツ国内における郵便料金の値下げや世界経済の鈍化の影響があったとはいえ、それらのマイナスを打ち返すほどの買収効果を得られていなかったと

もいえるだろう。特に、2003年に買収した Airborne Express (米)の業績悪化は回復の兆しがなく、当社にとって大きな「重し」となっていたとみられる。

次に、2008年以降のポートフォリオについてであるが、ドイツポスト DHL は2008年に初の赤字に転落したうえ、純資産比率は3%程度まで落ち込み、経営危機といえる状況に追い詰められた。これを打破するため、同社は本格的なポートフォリオの改善に着手し、その後、大きく採算性を改善させていくのである。その最初の打ち手は、傘下企業であったポストバンク (Financial Services)の売却による資本増強と再建の目途の立たない米国国内輸送事業からの撤退⁶であった。

これ以降において当社は過度な拡大戦略を実行するのではなく、バランスのとれたポートフォリオ形成とネットワークの有効活用を主眼とした採算性重視の経営にシフトしており、それが近年の安定成長の実現に繋がっているものとみられる。

【図表17】ドイツポスト DHL のポートフォリオの変遷



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

(3) 物流企業としての成長ステータス —地位確立—

前述のとおり、ドイツポスト DHL は、その成長過程において世界的な企業を次々と買収していった。然しながら、当初は買収した其々の企業が自社のブランドで独自に事業展開していたため、ドイツポストグループとしての知名度の向上は限定的であった。また、グループ会社間の連携も、メールはドイツポスト、エクスプレスは DHL、企業物流(フォワーディング)は Danzas といった、核となる企業を中心としたものに留まっており、買収企業との全社的な融合は限定的であったとみられる。

⁶ Airborne Express 業績は買収後も改善せず、2008年迄に累計100億ドルもの損失を計上。2008年11月、ドイツポスト DHL は米国国内エクスプレス事業からの撤退と、これに伴う主要物流拠点(18カ所全て)閉鎖および従業員削減を発表

DHL へのブランド統一により世界的知名度を獲得

この状況を改善することを目的とした新たなブランディング戦略が 2002 年発表の中期経営計画「Star Program」において打ち出された。その内容は、メール以外のエクスプレスおよびロジスティクスブランドを DHL に統一するというものであった(実施は 2003 年 4 月)。これにより、ドイツポストグループとしての知名度を飛躍的に向上させるとともに、グループ連携を強化しシナジーを追求していく方針を明確にしたといえる。DHL が統一ブランドに選定された理由を、DHL ジャパン代表取締役社長スコットプライス氏(当時)は「DHL はインテグレーターとして世界的に有名なブランドであり、市場で成長を継続しており、付加価値を与えるサービスの追求というドイツポストグループのヴィジョンに最もかなっているからである。」と記者会見において発言している。

これ以降も、ドイツポスト DHL は 2005 年の EXCEL 買収時点や 2007 年にもリブランディングを行っている。この際における主眼は、事業ポートフォリオの小口分散および偏重を防ぎ、バランスのとれたポートフォリオ形成によるリスクヘッジ体制の維持であったとみられる。2008 年以降の事業ポートフォリオは概ね等分であり、2013 年度においても売上シェアは、メール・ロジスティクス・フォワーディング・サプライチェーン事業が其々 25% 程度となっている(【図表 17】)。

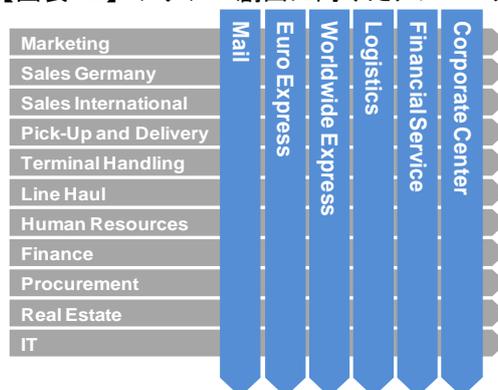
被買収企業のマネジメント手法

ドイツポスト DHL の企業買収では、被買収企業の運営を引き続き従来の経営陣に委ねるケースが多い点に特徴がある。この点について、前最高経営責任者であるツムヴィンケル氏は、買収戦略がうまくいっている要因を経営陣の継続雇用にあるとしたうえで、「以前の経営陣に十分な能力があるのなら、新しい人材を我々が送り込むよりも従来の組織を残した方が強さを持続できる」と語っており、被買収企業の強さの一端には、経営層のマネジメント能力があると評価しているものと推察される。

【図表 18】 シナジー創出に向けたアプローチ

シナジー創出に向けた施策

また、上述の「Star Program」においては、グループ間のシナジー創出に向けた各種取り組みを本社主導で行う方針も示されている。その具体的な内容としては、トラック輸送や倉庫における重複の解消やデータセンター集約等の合理化策の実行に加え、グループ内の各種リソースを「事業」と「機能」に分類したうえで、其々を掛け合わせることでシナジー創出を実現するというものである(【図表 18】)。

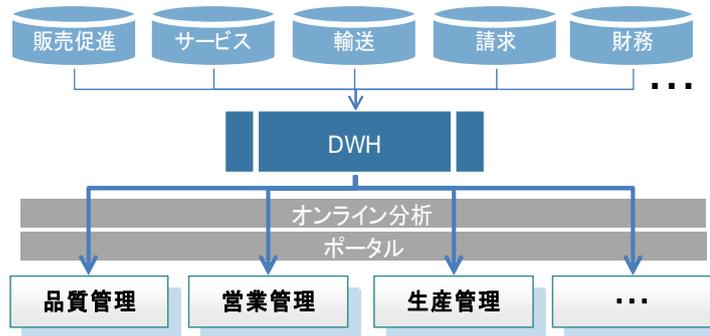


(出所) 当社 Annual Report よりみずほ銀行産業調査部作成

IT システムによる「情報」の有効活用

その中でも、IT を駆使した情報のシステム化には特に積極的に取り組んできたとみられる。ドイツポスト DHL は急激に拡大するグループ顧客基盤や物流品質管理を、多額の IT システム投資によって有効活用することを目指したのである。具体的には、顧客データ一元管理システム(Data Warehouse system / DWH)を基盤としたカスタマー・リレーションシップ・マネジメント・システム(CRM)を導入し、グループ全体の販売促進・サービス・輸送・請求等の情報を一元管理したうえで、オンライン上で多面的な分析処理を行うこととした(【図表 19】)。これにより、顧客毎の採算性分析による不採算案件からの撤退やグループ間のクロスセル(関連サービス販売)による新たな収益の確保が可能となったのである。この内部システムの再構築は、買収企業とのグループシナジー創出においても大きな効果を発揮したとみられる。

【図表19】ドイツポスト DHL の CRM システム概要



(出所) 各種資料よりみずほ銀行産業調査部作成

このように、ドイツポスト DHL は買収企業とのシナジー追求のため、ブランディング戦略や保有リソースの統廃合、IT システム投資等、あらゆる手段を尽くしてきたといえる。これらの能動的且つ戦略的な M&A 後の統合 (Post Merger Integration / PMI) への取組みが、地位確立における重要なプロセスであったと考えられる。

ドイツポスト DHL は更なる成長を志向

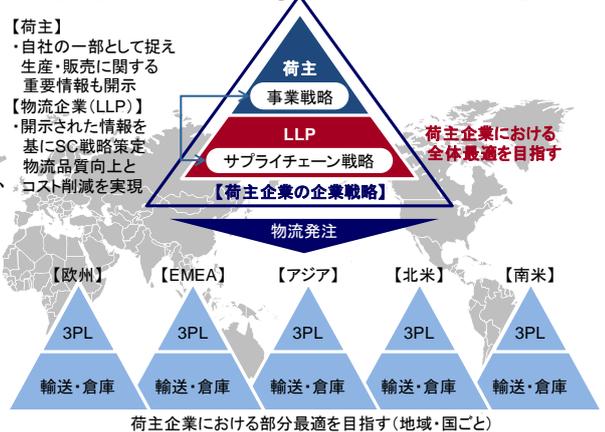
ここまでみてきたとおり、ドイツポスト DHL は既に物流業界において圧倒的な地位を確立しており、物流事業参入当初の世界一のグローバルロジスティクスプロバイダーになるという目標は達成したといえるのかもしれない。

然しながら、ドイツポスト DHL は目標達成によって成長を止めるのではなく、新たな事業領域への展開、および新たな顧客層へのアプローチを強化し続けており、更なる成長を志向している。また、その手法は過去実行してきたような物流企業に対する大規模買収ではなく、既存リソースを活用したイノベーションによって、より高い(若しくは新しい)付加価値を顧客に提供することを目指しているように見受けられる。

物流企業としての新たなサービス提供

物流サービスにおける新たな取組みとしては Lead Logistics Provider (LLP) サービスがあげられる。近年の物流業界においては、3PL サービスが成長分野として位置付けられており、実際に物流アウトソースの受け皿として大きく成長を実現してきた。その3PL サービスという概念自体は、エリアや機能を限定するものではないが、実態的には国・地域といった特定範囲においての、物流分野における部分最適を目指すという性質が強い。

【図表20】 Lead Logistics Provider の概念



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

一方の LLP サービスは、荷主企業より国・地域・機能といった限定なく物流業務を一括して受託し、自社または他社を活用しながら包括的な物流サービスを提供することに加え、荷主企業の企業戦略におけるサプライチェーン戦略策定までをそのサービス領域とする物流業務形態である(【図表 20】)。

この LLP サービスという呼称は 2000 年代半ばより使用が始まったものであるが、荷主企業に対して真の意味での LLP サービスを提供可能な事業者は、ドイツポスト DHL を筆頭に世界でも数社程度しか存在していないと推察される。

何故ならば、世界中に分散する貨物を、荷主企業が満足し得るサービス内容（含む、トレーサビリティ等のシステム面）・品質およびコスト水準を維持しつつ、安定的に提供し続けるためには、高いロジスティクスノウハウとグローバルネットワークを保有していることが不可欠だからである。

ドイツポスト DHL は日本においては、2013 年 3 月にコニカミノルタと物流分野におけるパートナー関係を構築し、コニカミノルタ物流より物流事業を LLP 方式で承継している（コニカミノルタ物流は事業承継後、解散）。経済のグローバル化とともに複雑化するサプライチェーンを効率的にマネジメントしたいと考える荷主企業は一層増加するとみられ、同社の有する LLP サービス提供ノウハウは今後一層、付加価値を高めるものとみられる。

他社には見られないアナリスト機能による集客

また、ドイツポスト DHL の有するアナリスト機能は、その内容の充実度と品質双方において他社を寄せ付けない。一般的に物流企業は自社の独自ノウハウやトレンド分析等の営業ツールを外部に公表することについて消極的である。

然しながら、ドイツポスト DHL は幅広い分野における物流レポートを HP 経由で無償公表しているのである。その内容も、グローバルな貨物輸送量の中長期見通しや独自調査による国別物流ランキング、EC・医薬といった特定分野における物流情報等、多岐に渡る。また、各レポートの著者はハーバードビジネススクールの正教授を始めとした著名な研究者によるものも多く、高い品質を誇っている。

筆者はこの取り組みを荷主企業の集客手法として、非常にユニーク且つ有効であると評価したい。大多数の荷主企業は新たな商流および物流の発生時には、効率的なサプライチェーンを構築する方法について基礎調査を行うとともに、それをベースとした具体的な戦略を策定するであろう。現代における情報の一般的な収集手段はインターネットであるが、荷主企業の物流担当者が Web 検索を掛けると、世界一の物流企業が高品質レポートを無償で公表しているということが直ぐに分かるだろう。圧倒的な品質と情報量のレポートを見たこの物流担当者は、ドイツポスト DHL を物流委託先候補リストに加えるであろうことは想像に難くない。

このように、多大なコストが掛っていると想定されるこれらの高品質レポートは、物流ニーズを有する潜在顧客からの能動的なアクセスを誘引する集客効果があると想定され、結果としては投じたコスト以上の利益を生む高い広告宣伝効果があるものと考えられる。

先進的技術の開発・導入に取り組み革新的で在り続ける

ドイツポスト DHL は、先進的技術の開発・導入にも積極的に取り組んでいる。その最たる分野は、保有する膨大な物流に関するデータを使用するビックデータ活用やウェアラブルデバイス⁷と AR 技術⁸を掛け合わせたビジョンピッキングによる物流効率化⁹等の IT 分野である。また、過去から共同で電気自動車（EV）を開発してきた Street Scooter（ストリート・スクーター）社を買収し、EV 開発・生産にまで乗り出している。加えて、アマゾンやグーグルといった米 IT 企業が積極的に開発を行っている小型無人飛行機（ドローン）による貨物搬送

⁷ 腕や頭部など、身体に装着して利用することが想定された端末（デバイス）

⁸ Augmented Reality (AR)：人が知覚する現実環境をコンピュータにより拡張する技術。日本語では拡張現実と訳される

⁹ 2015 年 1 月、ドイツポスト DHL は倉庫内作業効率が、眼鏡型ウェアラブルを活用したビジョンピッキングの導入により、25%向上したとする実証実験結果を発表

実験にも取り組んでおり、物流に関連する幅広い分野において先進的な取り組みを行っているといえるだろう。

ドイツポスト DHL
の成長戦略に対する考察

これまでみてきたとおり、ドイツポスト DHL の物流企業としての成長は、郵政民営化への対処という政治的色合いの強いスタートであったものの、民間出身経営者による郵便事業立て直しによって投資資金を確保し、大規模且つ迅速な買収戦略の実行と能動的な PMI により大きく発展し、現在の地位を確立したといえる。このドイツポスト DHL の成長過程を考察すれば、物流企業の「発展」のためには、高度なロジスティクスノウハウとグローバルネットワークという物流機能の獲得が不可欠であるといえるだろう。また、「地位確立」のためには、獲得した物流機能を採算性の高い有効な機能へと進化させるとともに、常に新たな付加価値を創出することによって革新的な存在で在り続ける必要があるということではないだろうか。

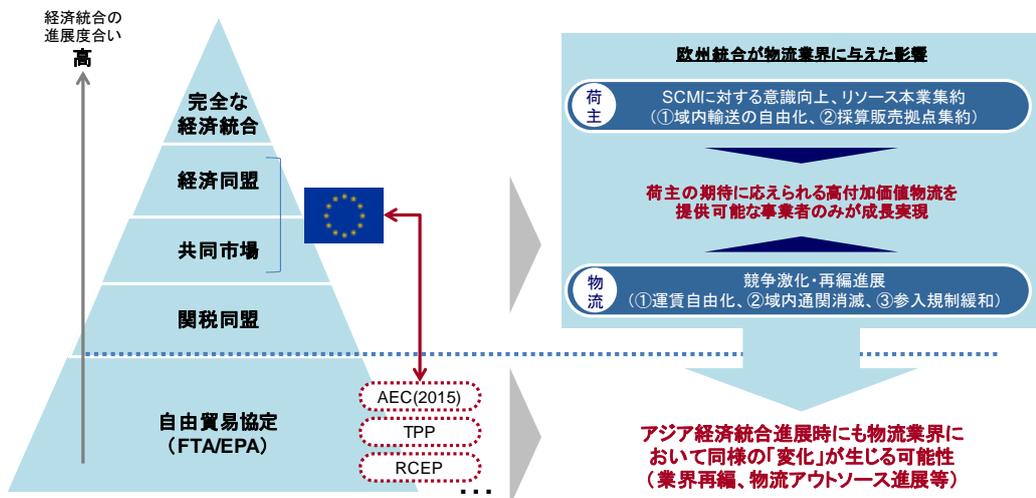
4. アジアにおける経済統合進展下における日系物流企業の戦略方向性

アジア経済統合が物流業界に与える影響

今後アジアにおいて進展することが想定される経済統合は自由貿易協定が中心であり、前半にみてきた欧州統合とはその経済的な結合度合いに大きな差がある。そのため、欧州統合が物流業界に与えた影響がそのままアジアにおいても生ずるかについては、議論の余地があるだろう。然しながら、AEC による域内関税の撤廃や TPP・RCEP による幅広い品目での関税低減化等が開始されれば、国境を跨いだ貨物流動性が増加し、荷主企業のサプライチェーンマネジメントに対する意識向上が促されることは想定され得る。これにより、荷主企業による物流効率化を企図したアウトソースの進展や物流企業間の競争激化が業界再編に発展する可能性も十分にあるのではないだろうか（【図表 21】）。

このようなアジア物流業界の「変化」は、日系物流企業にとってみれば保有するロジスティクスノウハウとグローバルネットワークを駆使した市場への参入、若しくは事業の拡大といった観点において、プラスの効果が期待される。但し、欧米の大手物流企業やローカル物流企業との競合において劣後した場合は、アジア展開において大きな痛手を負うリスクも強く認識すべきであろう。

【図表21】 アジアにおける経済統合が物流業界に与える影響



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

アジア地域においてプレゼンスを発揮すると想定される物流業態

アジア地域においてプレゼンスを発揮すると想定される物流業態を考察するうえで、アジアという経済市場をどのように捉えるかが重要であろう。アジア経済圏は複数国の集合体であり、その規模は世界最大である。その経済圏を構成する国家の多くは新興国でもあるが故に、中長期的な成長が期待される市場とも考えられる。この経済圏が複数国の集合体によって成り立っているという点については、欧州と類似しているといえよう。

日系物流企業に求められる競争力

アジア経済圏が欧州と類似している点に加え、今後欧州のように経済的な結び付きが一層強くなっていくことを勘案すれば、アジアにおいても欧州統合下において大きく成長した「フォワードナー+3PL」という業態のプレゼンスが高まる可能性があるのではないだろうか。

日系物流企業は、日系荷主企業とともに成長を実現してきたという経緯もあり、荷主の大半は日系荷主である(【図表 22】)。また、海外展開は日系荷主企業の展開エリアにフォワーディング拠点を設置しているのみというケースも多い。その日系物流企業の競争力は、日系荷主との深い関係性と提供するサービス品質の高さであろう。特にサービス品質は、日系荷主からの高い要求水準を安定的に満たすことが可能であるとされる。

然しながら、日系物流企業は急拡大する日系荷主のグローバルソリューションニーズに対応仕切れない状況になりつつある。特定の荷主企業のシェアが高い物流企業の場合、荷主企業の拠点分散に対応したネットワーク構築や荷主企業の要求するコスト水準の実現は現実的には難しい。これは、社内リソースやノウハウといった点に加え、拠点分散による取扱貨物の減少が積載率低下等に繋がるため、結果として単位コストが上昇するといったことが想定されるためである。これに対応するためには、日系荷主企業のみならず欧米系荷主企業やローカル荷主企業の貨物も獲得することによって、積載効率を高めていくことが不可欠である。但し、その戦略を実行するにあたっては、日系物流企業の競争力における課題がボトルネックとなり兼ねない。それらの各種課題を如何に乗り越え成長していくかが、日系物流各社は問われているともいえるだろう。

【図表22】ドイツポスト DHL と日系物流企業の比較

	Deutsche Post DHL	現状 (日系物流企業)	課題
荷主	<ul style="list-style-type: none"> 欧州中心ながら多国籍 (売上比率:ドイツ3割、欧州<ドイツ以外>3割、その他4割) 	<ul style="list-style-type: none"> 日系荷主が太宗 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル化に伴うソリューションニーズが高い 対応力強化が必要 日系荷主による物流コスト低減圧力 欧米企業攻勢による剥落リスク 外資系荷主が少ない(混載余地少)
海外展開手法	<ul style="list-style-type: none"> ダイナミックな買収戦略 短期間且つ大規模に実行し、ノウハウとネットワークを獲得 買収企業の経営リソース活用 	<ul style="list-style-type: none"> 日系荷主の要請に応じ展開検討 ネットワーク構築は自前主義 (フォワーディングが中心) 中堅中小企業とのアライアンス(買収、JV等) 経営権は日本が掌握 	<ul style="list-style-type: none"> ネットワーク構築に時間がかかる 車両・倉庫といった自前オペレーションの内製化は限定的 限定的な機能と顧客取込みに留まる、海外戦略策定・実行のスピード感
競争力	<ul style="list-style-type: none"> 圧倒的なブランド力 グローバルネットワーク 高いロジスティクスノウハウ 物流コストが安い(品質は区々) 高い採算性 上記を背景とした物流提案能力 新たな付加価値機能による集客 	<ul style="list-style-type: none"> 日系荷主との関係性 サービス品質の高さ (荷主企業の発注内容に対し、愚直に応える能力はワールドクラス) 	<ul style="list-style-type: none"> ブランド力(海外荷主への訴求力) グローバルネットワークが限定的 物流コストが高い(規模の経済問題) 低い採算性(利益率が低い) 物流提案能力が低い(外資評価) 新たな付加価値機能の創出能力

(出所)みずほ銀行産業調査部作成

**日系物流企業の
戦略方向性①着
実且つ迅速なネ
ットワーク拡大**

日系荷主企業が求めるグローバルソリューションニーズに対応し得る体制構築に向けた戦術としては、良質な海外ネットワークを「着実」に拡大していくという手法がある。これは、日系物流企業が海外展開を行うにあたり実行してきた従来型の手法といえる。日系物流企業が日系荷主に評価されている高いサービス品質を現地においても実現し得る優良なローカルパートナーを選定したうえで、アライアンス(買収、JV)を愚直に進めるということは、今後も重要なアプローチ方法のひとつであり続けるだろう。但し、その展開スピードは大きく加速させる必要があるのではないだろうか。アジアにおいて高度なオペレーションが可能な事業者は限られる一方、各地に進出を検討している欧米、アジア諸国の物流企業は多数存在するというのを忘れてはならない。日系物流各社は戦略的な展開エリアについては、調査・発掘・クロージングの各ステップについてタイムスケジュールを意識し、能動的に行動することが重要である。

**日系物流企業の
戦略方向性②グ
ローバルロジス
ティクスプロバイ
ダー買収**

また、従来はあまり行われてこなかったグローバルロジスティクスプロバイダーの買収による、ノウハウとネットワークを一挙に獲得するという新たな手法も具体的に検討すべきではないだろうか。

このような大規模買収では、買収企業の経営陣は投資資金調達による財務リスクへの対処に加え、買収後の円滑な PMI や想定したシナジー効果の実現などをステークホルダーに対しコミットメントし、それを達成する責任を負うこととなる。更に、短期的な目線のみを持つステークホルダーからは、買収価格の是非や業態転換に対する疑義といったことについて否定的な意見が出ることも想定され、その意思表示は株価停滞といった形で示されることもあるだろう。然しながら、ドイツポスト DHL のケーススタディーでも考察してきたように、大規模買収はそれらネガティブな要素を補って余りある物流企業としての成長可能性を秘めているうえ、今後アジアでプレゼンスを発揮すると想定される「フォワード+3PL」の業態を短期間で実現し得るかもしれない。加えて言えば、大規模買収の実現は被買収企業のブランド力と既存顧客を取り込めるといった効果もあり、海外展開が遅れている日系物流企業にとっては有効であるといえる。また、前述のとおり物流企業が発展するためには、高度な物流機能の獲得が不可欠であり、それらを自ら構築するには膨大な時間と労力が掛るうえ、企業買収を駆使する先行者に追いつき追い越すといったことは容易ではないという点も勘案すべきであろう。

ここで敢えて教科書的な発言をすれば、大規模買収を実行するにあたり経営陣が本当に意識すべき点は短期的収益目線ではなく、中長期、場合によっては超長期における成長戦略であることを再認識すべきであろう。ドイツポスト DHL はステークホルダーに対し、企業物流参入当初より世界一のグローバルロジスティクスプロバイダーを目指すという明確な成長戦略を示し、その実現に向け複数の大規模買収を行い、現在の地位を確立してきた。日系物流企業各社も大規模買収を検討するにあたっては、どのような成長戦略を実現するため買収を行うのかという点について、明確なビジョンを持つことが重要である。また、その案件が成長戦略に沿った個別の戦術の位置付けであるならば、より迅速且つダイナミックに実行していくべきではないだろうか。

この大規模買収というアプローチの事例として、2015 年に入り日本郵便による豪州最大手の総合物流企業である Toll 社の買収および近鉄エクスプレスによるシンガポールの大手ロジスティクス企業 APLL 社買収と注目すべき案件が

日系物流企業の
戦略方向性③新
たな付加価値の
創出

相次いでいる¹⁰。ポストカンパニーの急進とそれに危機感を覚えた大手物流企業による大型買収合戦は過去の欧州で起こった史実でもあり、大手日系物流各社の次なる戦略の打ち手に対し注目が集まっている。

日系物流企業に欠けているとされる競争力のひとつに、新たな付加価値機能の創出力があげられる。日系物流企業もドイツポスト DHL のように荷主企業のサプライチェーン戦略を支援するような付加価値の高いサービス提供ノウハウを蓄積すべきである。また、ビックデータや AR 技術といった先進的システムの導入による物流システムの効率化は、本来であれば日本のお家芸ではなかっただろうか。奇しくも日本は欧米とは異なり、物流子会社が多数残存しており、その中には競争力や独自ノウハウを持ったエレキ系物流子会社も存在する。それらの物流企業とエレキ企業が相互に連携することが出来れば新たな技術を開発・運用し、物流合理化に向けたイノベーションを起こし得る素地はあるものと考えられる。これが実現すれば、欧米・地場物流企業との競合においても大きな武器となるうえ、昨今問題となっている労働力不足対策としても大きく寄与することが期待される。

アジアにおける経済統合は、短期的な将来において大きく進展することが想定される。その中で、日系物流企業がこれらの戦略を積極的に実行し、成長実現していくことを期待したい。

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

¹⁰ 本件については、2015年2月23日発行 Mizuho Short Industry Focus Vol.130「日本郵便による豪 Toll Holdings Limited 買収」によって分析を実施。(http://www.mizuho-bk.co.jp/corporate/bizinfo/industry/pdf/msif_130.pdf)

© 2015 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。