

13. 物流 — 日系物流企業によるグローバル競争力獲得に向けた戦略の方向性

【要約】

- ◆ 利用運送事業の領域には、大小様々なプレーヤーが存在する。既存のフォワーダーや3PL 企業の他、航空・船舶キャリア系、大手物流子会社も存在し、近年テクノロジーを活用したスタートアップ企業の参入も見られ、競争環境は激しさを増している。
- ◆ こうした厳しい競争環境の中で、高い収益性を確保しているグローバルトップクラスの利用運送事業者には、DSV(デンマーク)【フォワーダー】、Expeditors(米)【フォワーダー】、C.H. Robinson(米)【3PL】が挙げられる。また、近年成長が著しく、競合となり得るスタートアップ企業として、「デジタル」フォワーダーと呼ばれる Flexport(米)が存在する。
- ◆ これらグローバルトップクラス企業が持つ競争力の源泉は、①主要事業を補完する特徴的な事業セグメントを通じたサービス付加価値の向上、②システムのグローバルな共通プラットフォームを通じた業務の標準化・効率化と情報サービスの提供、③海外拠点の現地化を通じた優秀なマネジメント人材の確保による物流サービス品質の向上であろう。
- ◆ 日系物流企業のグローバル競争力向上に最も必要なのは、全社統一的なシステムの導入による業務の標準化・効率化であろう。導入のハードルは高いものの、長期的に見ればコスト低減のみならず、グローバルにおけるデータ集約・蓄積により、顧客サプライチェーンの可視化やコンサルティング機能の強化にも繋げることができると考えられる。また、海外拠点の現地化やM&A等の個別施策の全体最適化への波及的効果も想定される。
- ◆ 物流へのテクノロジー活用は世界の潮流であり、スタートアップ企業の台頭も想定される中、将来的に自社の競争力を損なわないためにも重要な取組みとなる。日系物流企業には、外部環境の変化を正面から捉え、一歩ずつ着実に対応していくことが求められる。

1. はじめに

本章の対象は、
利用運送事業者
の事業領域

物流産業は、あらゆる経済活動や国民生活に密接した産業であり、その範囲は幅広い。本章の対象は、実際に貨物を運ぶ実輸送企業(キャリア)ではなく、荷主から荷物を預かり、自社以外の事業者による運送を利用して貨物運送を行う利用運送事業者(フォワーダー¹・3PL²企業)の事業領域とする。

利用運送事業者
の事業領域にお
ける競争環境は、
激しさを増してい
る

利用運送事業者は、サプライチェーンが広域化・多様化・複雑化する中で、荷主と実輸送企業の間立ち、荷主からの高度化する物流要請に応えることを通じて、その存在意義を高めてきた。この事業領域には、荷主産業毎に大小様々なプレーヤーが存在し、既存のフォワーダー・3PL 事業者の他、DHL等の航空キャリア系(インテグレーター)、日本郵船等の船舶キャリア系、大手物流子会社も存在し、近年テクノロジーを活用したスタートアップ企業の参入も見られ、競争環境は激しさを増している(【図表1】)。

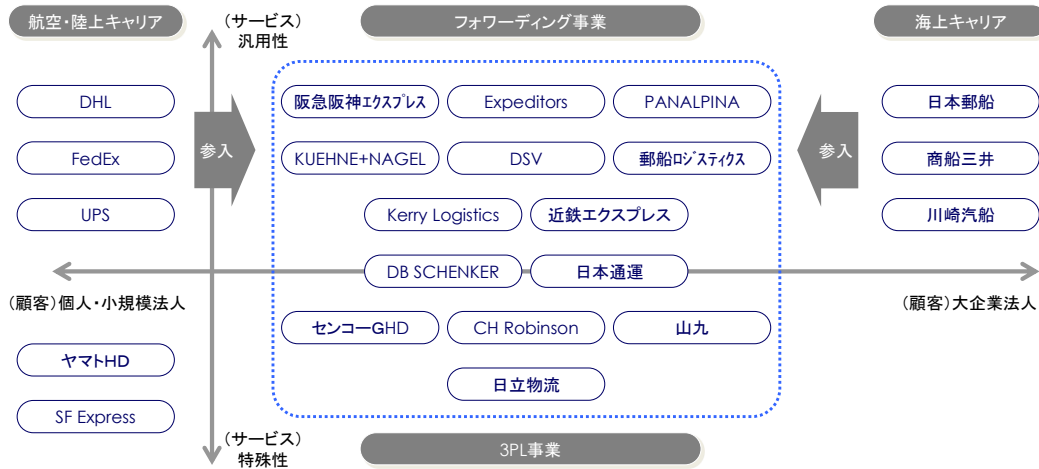
高収益のグロー
バルトップクラス
の利用運送事業
者に焦点

本章では、こうした厳しい競争環境の中で、高い収益性を確保しているグローバルトップクラスの利用運送事業者に焦点を当てる。このような企業の競争力の源泉を探り、日系物流企業への応用可能性を検討するとともに、日系物流企業に求められる戦略の方向性について検討したい。

¹ 一般的に、利用運送事業者のうち国際輸送を行う物流事業者を指す。

² 3PL(third party logistics): 荷主企業に代わり、最も効率的な物流戦略の企画提案を行い、物流サービスを包括的に受託・実行する物流形態を指す。

【図表 1】 物流の事業領域と主なプレーヤー



(出所)みずほ銀行産業調査部作成

2. 日系物流事業者の動向

本節では、海外展開を行う日系トップクラスの利用運送事業者(フォワーダー・3PL企業)として、日本通運と日立物流を紹介する。

(1) 日本通運【フォワーダー】

日本通運は、国内最大の総合物流企業、海外では主にフォワーディングを営む

日本通運は、国内最大の総合物流企業であり、海外ではフォワーディングを中心的な事業として営む。直近 2018 年 3 月期決算では、売上高 1 兆 8,643 億円・営業利益 574 億円(営業利益率:3.1%)を計上する(【図表 2】)。全世界 70,092 人の従業員を抱え、海外 42 カ国・267 都市、678 拠点のネットワークを持つ。2016 年 4 月に発表した中期経営計画では、成長を牽引する領域として海外部門を位置付けており、最終年度の 2018 年度には国際関連事業³の売上高比率 40%を目標としている(2017 年度:34.6%)。

海外事業戦略では、地域別・産業別の方針を掲げている

中期経営計画では、海外事業戦略として、地域別・産業別の方針を掲げている。地域別では、欧州・米州・東アジアの収益性向上、南アジア・オセアニアの基盤確立を目標としている。また、産業別では、重点産業(自動車、アパレル、電機精密、医療医薬)を一層強化すると共に、収益性を確保できる新たな産業分野(航空機、鉄道、生鮮品、食品等)の業容拡大を目指すとしている。

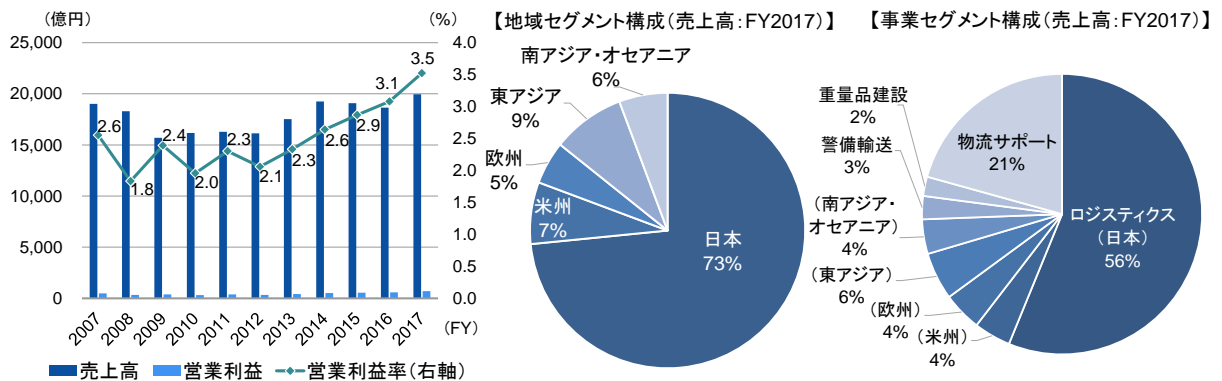
「ロジスティクスエンジニアリング戦略室」を通じ、技術ノウハウ・知見の集約が期待される

日本通運は、近年 AI・IoT、ロボット、自動運転等の活用検討を進めており、2017 年 5 月に専門組織「ロジスティクスエンジニアリング戦略室」を新設した。こうした新技術の活用を通じて、業界における競争優位の確立と生産性向上・物流効率化を目指すとしている。これまでも顧客ニーズに対応するためにマテハン機器⁴等の新技術を導入することはあったが、技術に関するノウハウや知見が現場やグループ会社に分散したままになっていたとされており、同室にはこのような情報を全社的に集約・共有する役割も期待されている。

³ 国際関連事業の売上高比率は、【図表 2】における地域・事業セグメント構成上の数値とは異なる。

⁴ 「マテハン」とは、「マテリアル・ハンドリング」の略称で、機械による運搬や荷役作業のことを指し、物流業務を効率化するために用いられる作業機械を称して「マテハン機器」という。

【図表 2】日本通運の業績推移と地域・事業セグメント構成



(出所) 有価証券報告書等よりみずほ銀行産業調査部作成

(2) 日立物流【3PL】

日立物流は、国内トップクラスの3PL事業者

日立物流は、国内トップクラスの3PL事業者である。直近2018年3月期決算では、売上高7,004億円・営業利益298億円(営業利益率:4.3%)を計上する(【図表3】)。全世界47,784人の従業員を抱え、29カ国・地域に731拠点のネットワークを持つ。地域セグメントにおける海外売上高比率は30%であり、事業セグメントにおける国際物流の売上高比率は37%に及ぶ。

海外事業戦略では、地域毎の重点施策を定める

海外事業戦略を見ると、2018年度を最終年度とする中期経営計画において、地域毎に重点施策を定めている。具体的には、①欧州ではトルコを起点としたインターモーダル⁵事業の拡大(北欧・中央アジアへの展開)、②北米では輸送ネットワークの拡充(カナダ～米国～メキシコ)と次世代センター稼働(Non-Auto分野)、③アジアでは域内クロスボーダー物流拡大(タイ～ラオス～ベトナム)とコールドチェーン拡大(新規チルドセンター稼働)、④中国では内陸事業拡大(西安、重慶、成都)と一帯一路(大陸間鉄道輸送)を中期経営計画の最終年度における重点施策としている。

SGHDとの「協創」を通じたサービスバリューチェーンの拡大

日立物流は、2016年の資本業務提携を通じて、国内外でSGホールディングス・佐川急便との協業を進めている(「協創」と呼ばれる)。3PLに強みを持つ日立物流にとっては、SGホールディングスが強みを持つ陸送機能の活用により、サービスバリューチェーンの拡大を可能とする取組みである。2018年度計画では、売上高200億円・営業利益20億円の協創効果が目指される。

「LOGISTEED」、 「スマートロジスティクス」を掲げ、新たなイノベーション実現を目指す

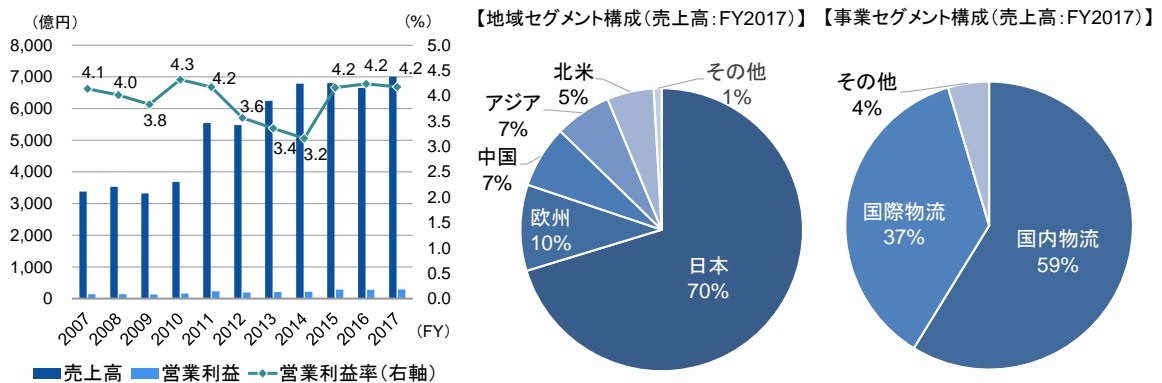
また、2018年に「LOGISTEED⁶」というスローガンを新たに掲げ、従来の「スマートロジスティクス⁷」をコアとしながらも、事業・業界を超えた新たなイノベーションの実現を目指すとしている。日立グループ各社はじめ、企業や研究機関と協力し、物流センター運営の可視化、物流拠点の最適配置や設計、AI・IoTやロボット等の新技術の導入等に向けた研究開発を進めている。

⁵ インターモーダル輸送とは、一契約で、複数の輸送手段(航空機、船舶、自動車、鉄道等)を組み合わせ、Door to Doorの輸送を行うことを指す。複合一貫輸送とも呼ばれる。

⁶ LOGISTICSと、Exceed、Proceed、Succeed、Speedを融合した言葉であり、ロジスティクスを超えてビジネスを新しい領域に導いていく意思を込めたコンセプトとされる。

⁷ 国内外のネットワークと豊富な実績に基づき、ロジスティクスソリューションに加えて、IT(情報技術)とLT(物流技術)を駆使することで、最適なサプライチェーンの構築を行う次世代物流ソリューション(3PL、フォワーディング、重量機工で構成される)。なお、重量機工とは、重量品や精密機器の輸送・移設を行い、機器の据付まで実施する物流サービスを指す。

【図表 3】日立物流の業績推移と地域・事業セグメント構成



(出所) 有価証券報告書等よりみずほ銀行産業調査部作成

日系物流企業は、非日系荷主の獲得を含めた海外需要の取込みを進める

現状、多くの日系物流企業は売上の大部分を国内で計上しており、海外における顧客も日系荷主が中心であることが多い。国内需要が将来的に減少に向かうことが予想される中⁸、日系物流企業の全体的な傾向としては、非日系顧客の獲得も含めた海外需要の取込みに向けて M&A 等の動きを強めている(【図表 4】)。

【図表 4】日系物流企業の主な M&A 等の例

時期	日本通運 【フォワーダー】	日立物流 【3PL】	近鉄エクスプレス 【フォワーダー】	郵船ロジスティクス 【フォワーダー】
2010 2012	<ul style="list-style-type: none"> ■Associated Global Systems ■Asia Pacific Cargo 	<ul style="list-style-type: none"> ■Dahang International Transportation (55%) ■パンテック ■Eternity Logistics ■日立電線ロジテック 	<ul style="list-style-type: none"> ■Gati (distribution & supply chain business) (30%) ■パナソニックトレーディングサービス 	<ul style="list-style-type: none"> ■Inci Lojistik (32%)
2013 2015	<ul style="list-style-type: none"> ■Franco Vago ■パナソニックロジスティクス (66.7%) ■NECロジスティクス (51%) ■ワンビシアーカイブス ■名鉄運輸 (20.16%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■James J. Boyle (87%) / JJB Link Logistics (23%) ■CDS Freight (85%) ■Mars (51%) ■佐川急便 (20%) 	<ul style="list-style-type: none"> ■APL Logistics 	<ul style="list-style-type: none"> ■Hitech Asia Pacific ■Gold Cold Transport / MILS Cold Chain ■Transfreight Automotive Logistics ■SC Tibbett Logistics ■Uryi Logistics
2016 2018	<ul style="list-style-type: none"> ■Traconf 	<ul style="list-style-type: none"> ■佐川急便 (20%) 	<ul style="list-style-type: none"> — 	<ul style="list-style-type: none"> ■Hitech Asia Pacific ■Gold Cold Transport / MILS Cold Chain ■Transfreight Automotive Logistics ■SC Tibbett Logistics ■Uryi Logistics

(出所) Merger Market、各社プレスリリースよりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 表中の括弧内の数値は、株式取得割合を示す

3. 海外物流企業の動向

グローバルトップクラス企業の営業利益に着目

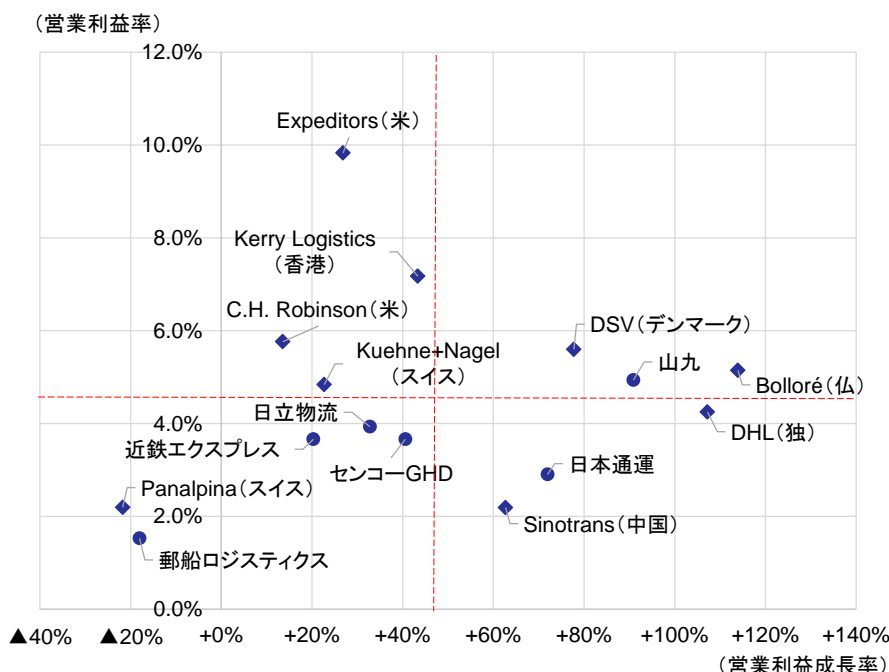
今後、日系物流企業が海外で競争力を向上させるヒントを探るべく、グローバルトップクラスの利用運送事業者を採り上げる。企業の競争力を推し量る指標の1つであり、本業の収益力を示す営業利益に関して、直近5期決算の営業利益率(縦軸)と営業利益成長率(横軸)のマッピングを行った(【図表 5】)。

⁸ 国内需要の予測については、次のレポートで言及。川端淳之・丹羽光「18.物流(陸送・海運)」『みずほ産業調査 58号 日本産業の中期見通し 一向こう5年(2018-2022年)の需給動向と求められる事業戦略』(2017年12月7日)みずほ銀行。

日系物流企業の営業利益率は、後塵を拝する

グローバルトップクラス企業の営業利益率は、日系物流企業と比べて概ね高い水準にある。営業利益額を伸ばしている日本通運等の日系物流企業も存在するが、営業利益率はグローバルトップクラス企業の後塵を拝している。

【図表 5】 主要プレイヤーの営業利益率と営業利益成長率(直近 5 期決算)



(出所) 各社決算情報よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 営業利益率(縦軸)は、FY2013-2017(直近 5 期分決算)の平均値。郵船ロジスティクスは非上場化したため、FY2013-2016(4 期分決算)平均値を採用。

営業利益成長率(横軸)は、FY2013 から FY2017 までの営業利益額の伸び率。郵船ロジスティクスは、FY2013 から FY2016 までの営業利益額の伸び率を採用

(注 2) 表中の点線は、図表中 15 社の平均値

(注 3) DHL (独)は、Deutsche Post DHL Group 全体の数値であり、郵便事業等を含む。

また、Bolloré (仏)は、Bolloré Group 全体の数値であり、通信事業や蓄電池事業等を含む

グローバルトップと日系物流企業の ROE を比較

次に、これらグローバルトップクラス企業のうち特に営業利益率の高い企業 4 社である Expeditors (米)、Kerry Logistics (香港)、C.H. Robinson (米)、DSV (デンマーク)について、日系物流企業と ROE⁹水準を比較した(【図表 6】)。

ROE 水準の高い C.H. Robinson、Expeditors、DSV

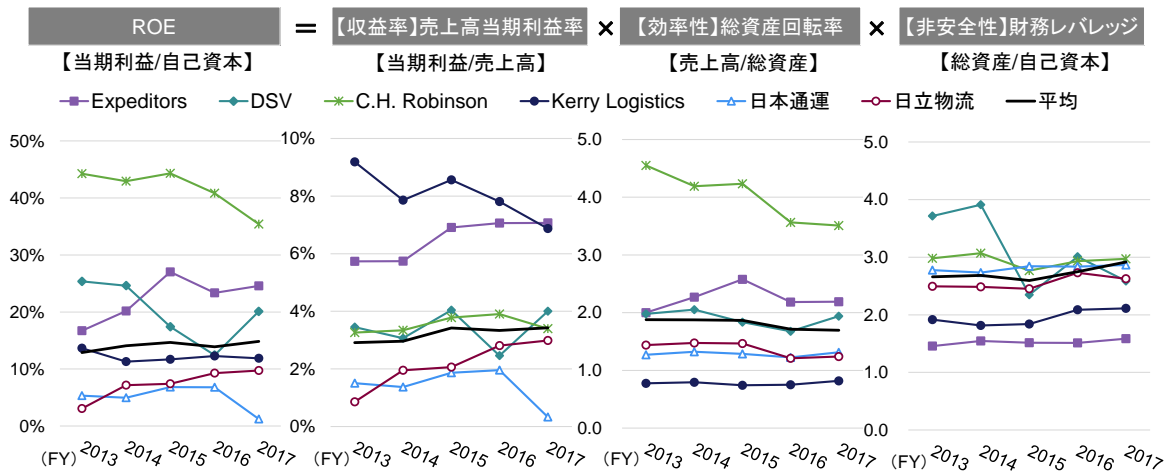
ROE が他社平均比で著しく高い C.H. Robinson は、総資産回転率の高さが特徴であり、物流倉庫等の資産を保有しないアセットライトで効率的な事業展開を行っていると推察される。Expeditors も ROE は相応に高く、財務レバレッジの低さを打ち返す当期利益率の高さが特徴である。DSV は、2016 年に大型 M&A を実施しており、営業利益額は増加した一方で ROE・当期利益率に減少が見られたが、2017 年には他社平均をやや上回る水準まで回復している。

ROE 水準の低い Kerry Logistics

一方、Kerry Logistics は、当期利益率は相応の水準だが、ROE 水準が他社平均比で劣後している。これは近年の当期利益率の低下とアセット保有型の事業展開により、総資産回転率が著しく低いことが要因である。

⁹ Return on Equity の略。企業の自己資本に対する当期純利益の割合を指し、企業の収益力を判断する財務指標の 1 つ。「株主資本利益率」や「自己資本利益率」とも呼ばれる。

【図表 6】 営業利益率が特に高いグローバルトップクラス企業の ROE 分析



グローバルトップ企業 3 社と、スタートアップ企業 1 社をピックアップ

以上から、特に収益性の高いグローバルトップクラスの物流企業として、次項以降で DSV、Expeditors、C.H. Robinson の 3 社をピックアップ¹⁰し、その競争力の源泉を探りたい。また、近年成長が著しく、こうした企業の競合となり得るスタートアップ企業として、「デジタル」フォワードと呼ばれる Flexport (米) についても合わせて紹介したい。

(1) DSV A/S (デンマーク) 【フォワード】

① DSV の概要

大型 M&A によりグローバルプレゼンスを向上させた DSV

まず、過去 5 年で営業利益額を+77.8%と大きく伸ばしている DSV である(【図表 7】)。DSV は、デンマークを本拠地として、企業間物流を担うフォワード(1976 年設立)であり、M&A を中心とした成長を実現している。直近では 2016 年に、米 UTi Worldwide を買収(買収金額 14 億 USD)し、事業規模とネットワークを大きく拡大している。現在、パートナーや代理店を含めて世界 80 カ国に事業を展開しており、約 45,000 人の従業員を抱える(2017 年末時点)。

自国外の売上が約 9 割、北欧を中心とした欧州が主要地域

2017 年決算では、売上高 74,901 百万 DKK(デンマーククローネ¹¹)・営業利益 4,878 百万 DKK(営業利益率 6.5%)と相応の利益水準を確保している。売上高の地域セグメントは、自国デンマークが 9%と、殆ど自国外からの売上で構成されており、ドイツ 10%、スウェーデン 7%、イタリア 15%、米国 15%、その他 53%である。上記 M&A により地域ポートフォリオを多様化させているが、北欧を中心とした欧州が主要地域である。

航空・海上フォワーディングが利益貢献セグメント

事業セグメントを見ると、売上高では航空・海上フォワーディング(Air & Sea)が 46%と最大のセグメントであり、その他が陸上輸送(Road) 39%、3PL 事業(Solution) 14%で構成される。営業利益では、航空・海上フォワーディングが全体の 66%を占めており、利益貢献の大きいセグメントであることが分かる。

¹⁰ Kerry Logistics については、営業利益率は高いものの ROE 水準が平均値を下回るため、個社の分析対象からは除外した。
¹¹ 1DKK=0.16USD(2018 年 6 月 19 日時点)。USD ベースに換算すると、売上高 11,984 百万 USD、営業利益 780 百万 USD。

利益貢献度合の高い付加価値サービスの提供

DSV はアセットライトなビジネスモデルを採用しており、フォワーディング等の基本的な輸送サービスに加えて、高度な産業知見を必要とする様々な付加価値サービス(PO マネジメント¹²、集荷・配送、貨物混載、通関代行、保険等)を提供している。こうした広範な領域における顧客へのサービス・利便性の提供は、顧客のサプライチェーン全体の把握に繋がっていると思われる。付加価値サービスは利益貢献度合が高く、DSV の粗利の 75%を構成している。

②DSV の創業から成長の軌跡

陸送事業者として創業・上場、M&A を繰り返し欧州域内へ展開

DSV は、1976 年にデンマーク国内 10 社の陸送事業者によって設立された。最初の約 10 年間は国内におけるトラック輸送を営んでおり、1987 年にコペンハーゲン証券取引所に上場した。その後 M&A を積極的に繰り返し、グローバルに大きく成長を遂げてきている。まず、国内において、1989 年に競合他社 2 社の買収に続いて、1997 年の Samson Transport 買収と 1999 年の Svex Group 買収を通じて、陸送事業を欧州へと拡大した。

2000 年代から欧州外へ進出、M&A を通じたフォワーディング事業の強化

2000 年代からは、欧州外への展開も行われ、フォワーディング事業の強化が進んだ。まず、2000 年には DFDS¹³の物流部門である Dan Transport を買収し、スカンジナビア半島、バルト諸国、英国における陸送事業を拡大するとともに、米国とアジア太平洋地域への航空フォワーディングを始めとする国際輸送ネットワークを獲得した。また、2005 年の独 J.H. Bachmann の買収により、フォワーディングのプレゼンスを向上させた他、2006 年には蘭 Dutch Frans Maas Group 買収を通じて、事業領域を欧州全体に広げた。一方、2006 年時点で陸送事業の構成比(EBIT ベース、以下同じ)は約 6 割まで低下、フォワーディングが全体の約 4 割を構成する事業へと成長し、2008 年にはベルギーの ABX Logistics 買収により南米にも展開し、世界全大陸の拠点を手に入れた。

グローバルネットワークを拡大、フォワーディングが事業の中心に

DSV は、2014 年に中東・アフリカ等に拠点を持つフォワーダー Swift Group の完全買収(2012 年に一部買収)等を重ね、自社拠点新設等のオーガニック展開も行いつつ、グローバルネットワークの強化を継続した。2015 年にはフォワーディングの構成比は遂に約 6 割まで拡大した一方、創業からの中心であった陸送事業は約 3 割まで低下し、事業ポートフォリオの逆転が生じた。

③DSV の競争力の源泉

このような成長を遂げてきた DSV の高収益を支える競争力の源泉を考察すると、以下の三点が挙げられる。

①戦略上の M&A への重点と、PMI の徹底によるシナジー発揮

まず、一点目が、M&A を成長戦略の一部として明確に位置付け、買収後における企業統合(PMI¹⁴)の徹底によるシナジー発揮を着実にやっている点である。UTi の買収自体は 2016 年 1 月に完了したが、2017 年末には管理部門の統合と IT インフラに関連する僅かな事項を残し、PMI をほぼ完了させた。UTi の殆どの業務は DSV の IT プラットフォームに移管され、経営管理上の機能も統合されている。買収直後の 2016 年決算では利益率の低下が見られたが、PMI の徹底に伴う早期のシナジー発揮により、2017 年決算ではこれまで以上の利益率を確保している。

¹² Purchase Order マネジメント。荷主に代わって商品購買オーダーの管理を行うサービスを指す。

¹³ 欧州において船舶による旅客及び貨物輸送事業を営むデンマーク企業。

¹⁴ Post Merger Integration の略で、M&A 成立後の統合プロセス。新しい組織体制の下で当初企図した経営統合によるシナジーを具現化するために、企業価値の向上と長期的成長を支えるマネジメントの仕組みを構築し、推進するプロセスの全体を指す。

営業利益率の推移から、PMI 能力の高さが伺える

②グローバルベースの業務プロセスとITシステムの標準化

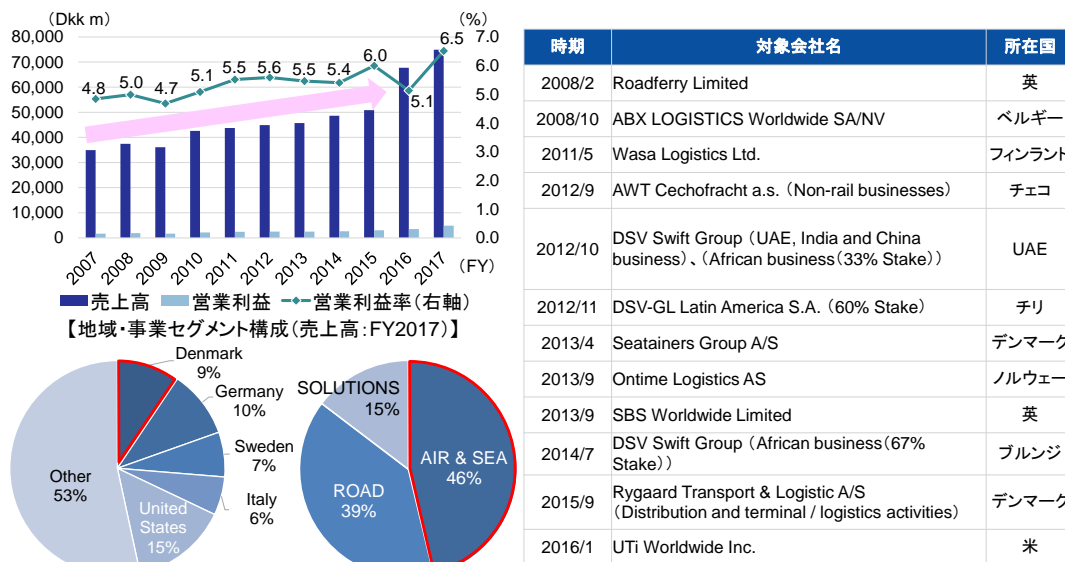
③グループ統一的人事戦略と、各拠点への権限委譲・従業員へのインセンティブ付与を通じた優秀な人材の確保

2008 年の ABX Logistics 買収や 2012 年・2014 年の Swift Group 買収等、過去の M&A においても PMI は徹底されている。営業利益率の推移を見ると、一時的な低下局面はあるが上昇基調にあり、DSV の PMI 能力の高さが伺えるよう¹⁵【図表 7】。

二点目が、買収会社も含めたグローバルベースの業務プロセスと IT システムの標準化であり、PMI を支える重要な要素となっている。DSV は、効率的な業務プロセスの構築に向けて倉庫や事務所等の有形資産の統合を進める他、IT を重点戦略に位置付け、原則として各事業部門で 1 つのメインシステムを使用している。これによって、価格競争力の創出に必要な効率的で標準化されたグローバルベースの業務プロセスを実現している。特に 2017 年は、UTi 買収に伴うシステム統合にあたり、マスターデータ管理と IT システム標準化に注力した。また、デジタル化という世界的な潮流を捉え、デジタルインターフェイスの顧客提供も一部開始している¹⁶。

三点目が、人事戦略と組織体制の工夫であり、これも PMI を支える重要な要素となっている。DSV は人事運営を戦略上の重要な要素として位置付けている。グループ全体で統一的人事戦略と関連施策を展開していくことを目標とし、グループマネジメントを行う中央組織が、戦略上の統一的な事業展開やグループ全体での連携を行う観点で、3 事業部門(フォワーディング、陸送、ソリューション)を支えている。各事業部門では分権的な組織体制がとられており、担当する国や地域の運営に権限を持つ Managing Director により業務が行われ、顧客と現地市場に近い従業員に日々の営業活動に関する権限が付与されている。従業員に対する研修プログラムからエグゼクティブトレーニング等、昇進機会の提供にも注力し、優秀な人材の確保・維持に努めている。

【図表 7】 DSV の業績推移と M&A 実績



(出所) DSV, 2017 Annual Report, Merger Market よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 営業利益は、のれん償却後の数値

¹⁵ DSV の CEO は、例えば UTi 買収にあたり、「DSV と UTi の組合せは成功への処方箋であることに疑いはなく、統合されたネットワークにより顧客と従業員の双方に対して心躍る機会を創出することになるだろう。全ての顧客に対する高いサービス水準を維持することに留意しつつ、PMI プロセスを開始する予定である」と発言しており、M&A における PMI 重視の姿勢が伺える。
¹⁶ 2017 年、オンラインで貨物輸送の予約やトラッキングを可能とするデジタルインターフェイス「myDSV」の提供を一部開始した。

(2) Expeditors International of Washington, Inc. (米) 【フォワーダー】

① Expeditors の事業概要

米国を本拠地とするグローバルフォワーダー	次に、グローバルトップクラス企業の中で最も営業利益率の高い Expeditors である(【図表 8】)。Expeditors は、米国を本拠地とするフォワーダー(1979 年設立)であり、企業間の国際物流を担う。世界 60 カ国以上に 177 拠点を展開し、16,500 人以上の従業員を抱える(2017 年末時点)。
営業利益率 10% 超、ROE も相応に高い	2017 年の直近決算は、売上 6,921 百万 USD・営業利益 700 百万 USD を計上し、営業利益率は 10.1%と著しく高い水準にある。ROE も 24.6%と相応に高く、総資産回転率が高いアセットライトで効率的なビジネスを展開している。
中国が最大の地域セグメントであり、米国を上回る	地域セグメントでは、自国である米国の売上比率は 28%であり、72%を米国外からの収入で賄う。中国を中心としたアジア地域に強みを持ち、その他主要地域の構成比は、中国 32%、欧州 16%、南アジア 10%、北アジア 7%であり、中国セグメントが米国での事業規模を上回る。
利益貢献度合いの大きい事業セグメントは、通関業	事業セグメントは、総売上高では、航空フォワーディング(Airfreight)42%、海上フォワーディング(Oceanfreight)30%、通関業(Customs brokerage)28%で構成される。一方で、純売上高(Net revenue)では、航空フォワーディング32%、海上フォワーディング24%であるのに対して、通関業が44%と利益に大きく貢献している。
取扱貨物は、エレクトロニクス等の産業系が中心	取扱貨物の荷主産業は、エレクトロニクス、ハイテク製品、ヘルスケア、航空宇宙、製造、石油・エネルギー、自動車、小売、ファッション等であり、エレクトロニクス等の産業系を中心とし、消費財系の貨物も取り扱う。

② Expeditors の創業から成長の軌跡

通関業の強さは、業界初の「一貫輸送と通関代行」という革新的な構想に由来	Expeditors は、1979 年に米国ワシントン州シアトルにて、海上フォワーダーとして設立された。1981 年に業界初の「一貫輸送及び通関代行」という革新的な構想を取り入れ、サンフランシスコ、シカゴ、香港、台北、シンガポールに新たに拠点を設立し、アメリカを拠点としてアジアからの航空貨物輸送を行う企業として基盤を確立した。同社の通関業の強さは、ここに由来しているといえよう。創業から 5 年後の 1984 年には、NASDAQ への上場を果たしている。
中国セグメントの強さは、当時取得困難なライセンス取得に由来	1990 年、ヨーロッパ大陸初の支社オフィスをブリュッセルに開設し、グローバル事業を拡大した。1993 年には、中国において当時取得困難とされていたライセンスを獲得し、同国における事業展開を強化した。これが同社の現在における中国事業セグメントの強さに繋がっていると思われる。

③ Expeditors の競争力の源泉

このような成長を遂げてきた Expeditors の高収益を支える競争力の源泉を考察すると、以下の三点が挙げられる。

① 中国を製造拠点とする輸出貨物に強み、通関業による付加価値創出	一点目が、強みのある事業・地域セグメントの存在である。Expeditors は、成長市場である米国を主軸としながら、米国外では特に中国を製造拠点とする輸出貨物の国際輸送の需要を取り込んでいる。また、国際輸送であるフォワーディング業務に対して、各国の通関制度に関する専門性が求められる通関業を組み合わせることで、物流サービスに付加価値を創出していると考えられる。
----------------------------------	--

オーガニック成長を志向、システムや人材への投資に注力

Expeditors は、過去からオーガニック成長を志向している¹⁷。巨大かつ成長市場である米国を本拠地として抱えていることが、オーガニックを基調とする成長を可能にしている大きな理由であろう。もともと、DSV を始めとする多くの競合他社のような M&A による成長は否定しておらず、今後も可能性は模索するとしている。Expeditors は、M&A を行っていない分、次に述べるように自社システムや人材に対する投資に重点を置いている。

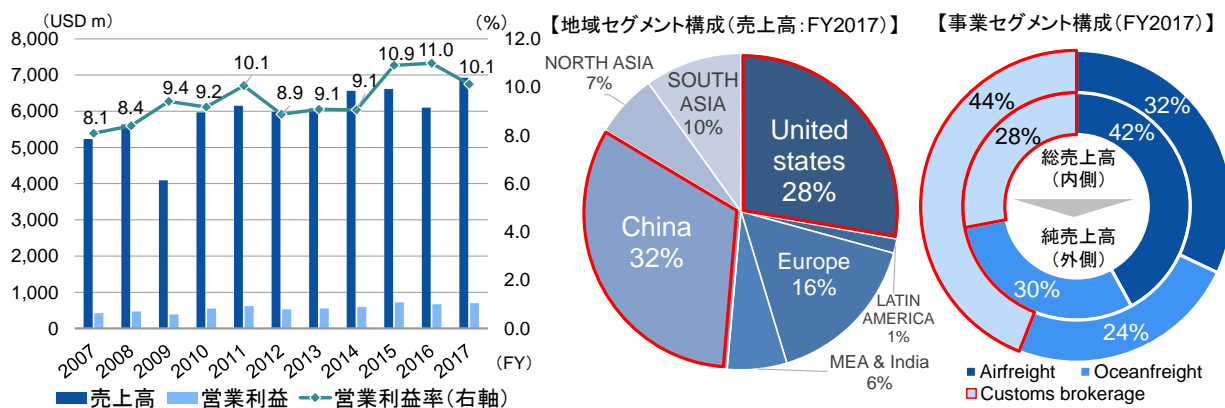
② 自社開発の全世界共通システムプラットフォームを通じた高品質・低価格のサービス

二点目が、自社開発による全世界共通のシステムプラットフォームを通じた高品質で価格競争力のあるサービス提供である。Expeditors は、顧客サービスの質（責任、対応の早さ、専門性、利便性、オペレーション可能な範囲）の高さと価格競争力を維持するため、これを支えるシステムのメンテナンスと性能向上に多くの資金と人材を割いている。また、顧客に対してリアルタイムで正確な情報を提供するため、サプライチェーンの可視化に資する顧客向けポータルも提供している¹⁸。高度化する顧客の情報に関する要求に応えることで、顧客の獲得・維持に努めている。

③ 優れた顧客サービスを実現する人材を最良の資産と位置付ける人事戦略

三点目が、人材戦略である。Expeditors は、人材を同社の最良の資産と位置付け、レイオフを行わない方針を採用している。優れた顧客サービスは、十分なトレーニングを受け、優れたパフォーマンスを奨励され、効果的な決定を行う権限を付与された従業員から生まれるとの考えのもと、国際物流に長けた現地人材が地域運営に責任を持つマネージャーとして配置されている。従業員向けには利益ベースのインセンティブ報酬プログラムを設定することで、世界トップクラスのカスタマーサービスを実現する人材の獲得・育成を図っている。

【図表 8】 Expeditors の業績推移と地域・事業セグメント構成



(出所) Expeditors, 2017 Annual Report よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 事業セグメント構成における「純売上高」(Net revenue)は、主要サービスに直接関連する営業費用を「総売上高」から除いた数値を指す

¹⁷ 過去の実績は、上場直後の 1985 年における大手海上フォワーダー Pac Bridge の買収が見られる程度である。

¹⁸ 例えば、SCM、注文モニタリング、貨物トラックで使われる主なシステムに、「exp.o」(web ベースの顧客用ポータル)と「Mobile」(スマホやタブレットからアクセス可能なモバイルプラットフォーム)がある。

(3) C.H. Robinson Worldwide, Inc. (米) 【3PL】

① C.H. Robinson の概要

米国を本拠地とする 3PL 企業	C.H. Robinson は、米国を本拠地とし、米国内外の企業間物流を担う 3PL 企業(1905 年設立)である(【図表 9】)。北米を中心に、南米、欧州、アジア・オセアニアに拠点をもち、約 15,000 人の従業員を抱える。直近 2017 年決算では、14,869 百万 USD(2017)・営業利益 775 百万(営業利益率:5.2% ¹⁹)を計上している。主な事業セグメントは、北米輸送 69%、グローバルフォワーディング 15%、Robinson fresh 17% (創業から手掛ける農産物の調達事業)である。
突出した高 ROE 水準、アセットライトな事業を徹底	直近 2017 年決算の ROE は、35.4%と物流企業の中でも突出して高い。総資産回転率が著しく高く、物流拠点も賃貸を基調とする等、自社で固定資産を抱えないアセットライトな事業運営を徹底している。一般的に、アセットライト型のビジネスは経済環境の変化に柔軟に対応することを可能とするが、C.H. Robinson は、アセットライトな経営を通じて、顧客に対して常に競争力のあるサービス価格の創出に努めていると推察される。
取扱貨物は、食品・飲料が筆頭	取扱貨物の荷主産業としては、食品・飲料を筆頭に、小売等の消費財系貨物をはじめ、製造業、自動車、化学品等の製造系貨物も幅広く取り扱う。
米国外の国際物流強化を志向、日系とも提携	売上高の地域セグメントは、現在米国が 87%と自国中心であるが、米国外への事業拡大を志向しており、2015 年 7 月からは、日系物流企業の山九と日米間の国際輸送に関する業務提携を締結している ²⁰ 。

② C.H. Robinson の創業から成長の軌跡

C.H. Robinson は、米国中部の農産物の卸売企業に由来	C.H. Robinson は、Charles Henry Robinson 氏が 1900 年代初頭から保有していたノースダコタ州とミネソタ州へ農産物を供給する卸売企業に由来する。1905 年、同氏は Nash brothers とパートナー契約を結び、同地域で卸売のリーディングカンパニーであった Nash Finch Company の初代社長となった。1909 年の同氏没後、C.H. Robinson は、Nash Finch Company の調達部門として、米国中部地域へ業容を拡大した。1940 年代、連邦取引委員会による競争法上の認定から 2 社に分割されたが、1960 年半ばに再び 1 社に統合された ²¹ 。
1968 年からトラック輸送事業へ参入、新技術の利用も積極姿勢	C.H. Robinson は、農産物輸送について、従前は鉄道輸送に依存していたが、1968 年にトラック輸送事業へ参入した ²² 。同社は、ネブラスカ州を本拠地とする Meat Packers Express という名の契約輸送事業者(1 社または少数の荷主を対象とする輸送事業者)としてこの分野へ参入し、1971 年からは同業の買収も通じて、Roboco Transportation としてトラック輸送事業を拡大した。なお、1979 年には、業務システムに IBM のメインフレームを採用する等、新たな技術利用にも積極的な姿勢を示している。

¹⁹ 2017 年決算では営業利益率が低下しているが、これは取扱貨物量が増加した一方で、従業員の増員・報酬の増加や買収の償却費用等の増加も重なったことによるものであり、一時的なものと考えられる。

²⁰ 契約内容は、国際複合輸送相互代理店契約(海上/航空国際複合輸送)。山九が C.H. Robinson の日本における日本発全世界向け・全世界発日本向けの C.H. Robinson 取扱貨物の総代理店となり、C.H. Robinson が米国発世界向け・全世界発米国内向けの山九取扱貨物の米国での代理店となる。

²¹ 一方は、従業員保有で Nash Finch Company へ生産物を販売する C.H. Robinson Co.であり、もう一方は Nash Finch Company 傘下の C.H. Robinson, Inc である。分割された両社は、1960 年半ばに C.H. Robinson Co.の名前で統合され、当初は Nash Finch Company が株式の 25%保有していたが、1976 年には 100%従業員保有となった。

²² 連邦補助高速道路法(Federal-Aid Highway Act of 1956)に基づく高速道路網の整備が進められ、州間の取引や道路が拡大した背景があると考えられる。

1980年に、トラック仲介事業を拡大、現在の3PL事業の基盤形成

1980年、自動車運送業法の規制緩和(The Motor Carrier Act of 1980)により、物流事業者の競争が激化したことを受け、荷主に対してあらゆる種類の貨物を運ぶことを可能とするトラック運送サービスの仲介事業を開始した。これに伴い、1968年には前述のRoboco Transportationを売却している。トラック運送の仲介事業は、売上全体のうち40%程を構成する事業へと成長し、この時期に現在の主要事業である3PL事業の基盤が形成された。

国際物流強化を経て、1997年にNASDAQ上場

1989年頃からは、国際物流の強化に向けて複数のM&Aによってフォワーディング事業も強化している。同社はC.H. Robinson Worldwide, Inc.として、1997年にNASDAQに上場を果たした。

③C.H. Robinsonの競争力の源泉

このような成長を遂げてきたC.H. Robinsonの高収益を支える競争力の源泉を考察すると、以下の三点が挙げられる。

①多数の関係者との効率的な業務と、それを支えるグローバルで単一のシステム運用

一点目が、多数の荷主と実輸送企業との効率的な業務展開と、それを支えるグローバルベースでの単一のシステム運用である。3PL事業者として約120,000社の荷主と、アウトソース先である約73,000社の実輸送企業と取引関係を持つ。通常、荷主との取引は、貨物量ではなく予め決められたレートをベースに、顧客ニーズに応じて1年以内の交渉を許容する等の柔軟な対応を行っている。実輸送企業からは、市場のスポットレートで輸送サービスを購入している。こうした取引は月間45百万件に及ぶが、荷主と実輸送企業が接続するグローバルで単一のプラットフォームを通じて効率的に行われている²³。

②各拠点での顧客カスタマイズの推進と、グローバルベースでの標準的な業務運営の両立に向けた人材戦略

二点目は、各拠点での顧客カスタマイズの推進と、グローバルベースでの標準的な業務運営の両立に向けた人材戦略である。各拠点では、現地市場に精通した人材が配置され、荷主とアウトソース先の変化するニーズに迅速に対応することで、顧客のサプライチェーンに対する幅広いソリューションの提供が可能な組織体制がとられている。各拠点が従業員の雇用について責任を持ち、インセンティブ確保の観点から、従業員の報酬体系は収益性に基づく生産性・パフォーマンスベースで構築されている。

従業員の約10%を中央センターに配置、その半数がIT人材

一方で、従業員の約10%が中央センターに勤務しており、その約半数がオペレーションシステムや広範なネットワークを管理するIT人材である。こうしたバランスにより、現地化を推進しつつも、標準的な業務運営を維持することで、全社的な業務の効率性を維持しているといえよう。

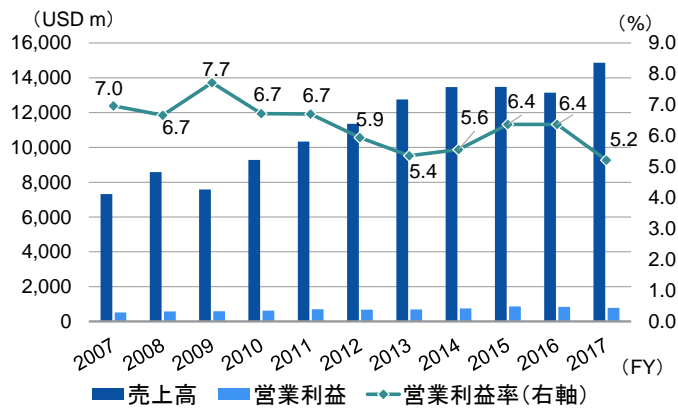
③創業以来の生鮮食品の調達事業における付加価値サービス、物流の受注増加・収益性確保

三点目が、創業以来手掛ける北米における農産物の調達を行うRobinson Fresh事業の存在である。Robinson Fresh事業では、果物・野菜等の農産物の調達だけでなく、在庫予測、補充、ブランドマネジメント等の付加価値サービスを顧客に提供している。また、自社のコールドチェーン物流と合わせたサービス提供が可能であり、収益性が低くなりがちな食品物流²⁴に対して、こうした付加価値サービスを組み合わせることで、得意分野の1つである食品物流の受注増加や収益性の確保に繋がっていると推察される。

²³ 「Navisphere」と呼ばれるシステムプラットフォーム。C.H. Robinsonの顧客は、このシステムを通じて全世界の関係者とコミュニケーションが可能であり、サプライチェーンの効率性に関する自社ビジネスの分析も受けることができるというメリットも存在する。

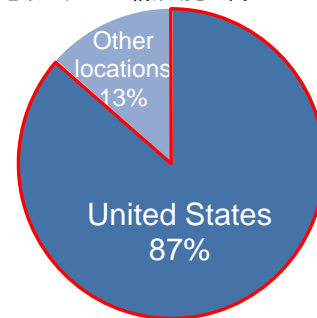
²⁴ 食品物流は、通常の貨物物流と比べ、製品単価が安いことから貨物単位あたりの運賃が低く、鮮度を維持するための温度管理、日付管理、時間管理も必要であることから、収益性が低いことが一般的である。

【図表 9】 C.H. Robinson の業績推移と地域・事業セグメント構成

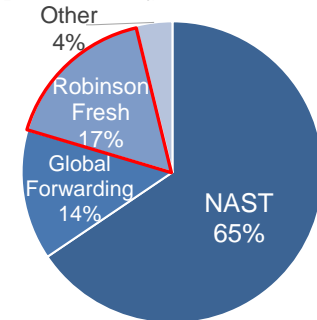


時期	買収対象会社名	所在国
2007/7	LXSI Services Inc.	米
2008/8	Transera International Logistics Ltd.	カナダ
2009/6	Walker Logistics Overseas Limited	英
2009/9	Rosemont Farms Corporation Quality Logistics LLC	米
2012/10	Apreo Logistics SA	ポーランド
2012/11	Phoenix International Freight Services	米
2015/1	Freightquote.com, Inc.	米
2016/9	APC Logistics Pty Ltd	豪
2017/8	Milgram & Company Ltd.	カナダ

【地域セグメント構成(売上高: FY2017)】



【事業セグメント構成(売上高: FY2017)】



(出所) C.H. Robinson, Annual Report 2017, Merger Market よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 事業セグメント構成における「NAST」は、北米輸送 (North American Surface Transportation) を指す

(4) Flexport Inc. (米) 【「デジタル」フォワーダー】

① Flexport の概要

「デジタル」フォワーダーとも呼ばれるスタートアップ企業 Flexport

近年、こうした従来のフォワーダーの競合となり得るスタートアップ企業として存在感を高めてきているのが、2013年に米国(サンフランシスコ)で設立された Flexport である。Flexport は、従来フォワーダーが行っている国際複合一貫輸送における実輸送企業の手配機能について、オンラインプラットフォーム上で提供しており、「デジタル」フォワーダーとも呼ばれる(【図表 10】)。

当初のソフトウェア提供から、最近では物流事業の領域へ進出

Flexport は、実輸送企業の手配を可能とする web ベースのソフトウェアを開発し、外部へ無償で提供している。実際に貨物が輸送された際に、利用企業へ料金を請求する仕組みがとられている。当初はこうしたソフトウェアの提供のみであったが、最近では自社倉庫の取得や航空貨物チャーター便の運営等の物流事業の領域へ進出し、通関代行や貨物保険のサービスも提供している。

2013年の設立以降、急成長を遂げる

2017年の売上高は、226百万USD、従業員は700人程度と推察され、2013年の設立から急成長を遂げている(2013年売上高: 3,000USD)。米国の他、中国、ドイツ、オランダにも拠点をもち、取引は97カ国・地域、顧客数は約15,000社にも及ぶ。利益水準は大きくない模様であるが、これは主にソフトウェアの開発と営業人材の採用を積極的に行っていることによるものである。

②Flexport の強み

Flexport は創業から間もないものの、既存のフォワーダーへの脅威となり得る以下の二点の強みを有している。

①迅速かつ効率的なフォワーディングサービスの提供

一点目は、迅速かつ効率的なフォワーディングサービスの提供であろう。従来のフォワーディング業務は、エクセルやアクセス等を用いつつ、紙の書類を中心とし、Eメールやファックス等の通信手段をベースとした「アナログ」業務である。一方、Flexport は、実輸送企業をインデックス化して検索可能なデータベースへと「デジタル」化したソフトウェアを活用しており、輸送サービスの迅速な手配を可能としている。また、リアルタイムで貨物追跡を行うことを可能とし、サプライチェーンの可視化も容易にしている。

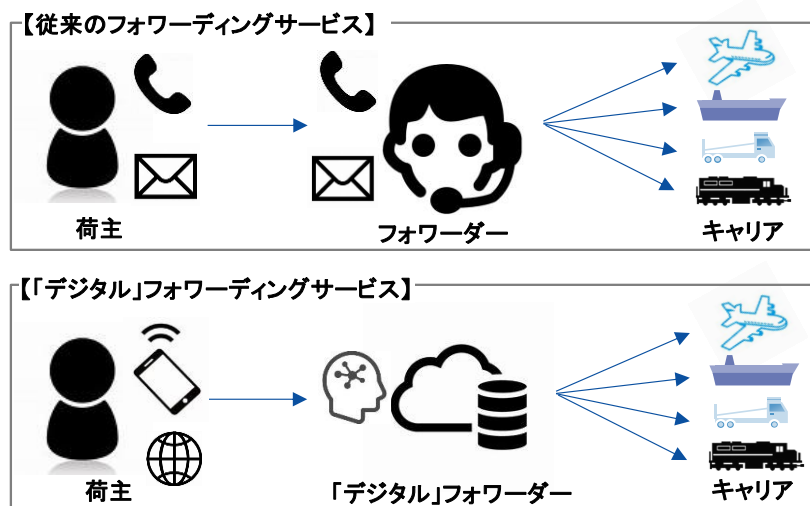
②配送ルート決定に AI を活用、データ蓄積に伴い最適化が進む

二点目は、AI を活用した配送ルート決定であろう。荷主から輸送が予約されると、ルート、料金、リードタイム、税関のコンプライアンス等の情報が都度蓄積される。Flexport は、それらの情報を基に、AI を通じて最も効率良く出発地・経由地・仕向地へと輸送する方法を割り出すことを可能とする。今後情報が蓄積されるにつれ、輸送ルート決定の最適化が更に進むと予想される。

「デジタル」フォワーディングが、既存フォワーダーの事業領域を侵食する脅威となる可能性

ソフトウェア提供から自社フォワーディングサービスへの転換は、Flexport が既存フォワーダーの競合へと変化を遂げてきていることを示している。フォワーディングは依然として人を介した専門性のある業務である。しかし、Flexport の取扱貨物量は大手との差異はまだ大きいものの急成長を遂げている²⁵。同様のスタートアップや大手フォワーダーの「デジタル」参入も見られ²⁶、こうした「デジタル」フォワーディングは、いずれ既存のフォワーダーの事業領域を侵食していく脅威となる可能性がある²⁷。

【図表 10】「デジタル」フォワーディングサービスのイメージ



(出所) みずほ銀行産業調査部作成

²⁵ 2017年のFlexportの取扱貨物量は、海上80,000TEU (Twenty-foot Equivalent Unit: 20フィートコンテナ換算)、航空33,000トン。DSV取扱貨物量(海上1,400,000TEU、航空650,000トン)と比べると、FlexportはDSVの約5%まで取扱貨物量を増加。

²⁶ その他スタートアップ企業では、FREIGHTOS (イスラエル)・HAVEN (米)、大手ではK+N、Panalpina、DHL、Damcoが参入。

²⁷ Flexportは、最大の競合となり得るExpeditorsに対して、「テクノロジーを生み出すのに必要なスタートアップのDNAを持ち合わせていない」と評価しており、例えば「ExpeditorsはGUI (Graphical User Interface)が誕生する以前のコンピュータで、DOS (Disk Operating System)のようなもの」との表現もしている。

4. 日系物流企業のグローバル競争力獲得に向けて

(1) グローバルトップクラス企業の主な共通点

一つ目は、主要事業を補完するセグメントによるサービス付加価値向上

以上の分析を踏まえると、グローバルトップクラス企業の競争力の源泉には、三つの共通点が存在する。

共通点の一つ目は、フォワーディング業務等の主要事業を補完する特徴的な事業セグメントによるサービス付加価値の向上である。通関業務に強みを持つ Expeditors、フォワーディング業務に付加価値サービスを組み合わせる DSV、農産物の調達を行うことで物流事業の受注増加に繋げている C. H. Robinson は、主要事業に対してそれぞれ他のサービスを組み合わせることで、顧客への訴求力を発揮しているといえる。

二つ目は、システムを通じた業務標準化・効率化、顧客への情報サービス提供

二つ目は、グローバルベースのシステムプラットフォームを通じた業務の標準化・効率化と情報サービスの提供である。Expeditors、C.H. Robinson、DSV は各社ともに、IT への重点投資を戦略の柱に据えており、単一のシステム導入によるグローバルベースでの標準化・効率化を図っている。この取組みは自社の業務効率化のみならず、システム上に顧客情報を蓄積し、それに基づくサプライチェーン分析等の顧客への情報サービス提供も可能としている。スタートアップ企業の Flexport は、この領域に特に注力している企業といえよう。

三つ目は、現地化と優秀な人材の確保・育成を通じたサービス品質の向上

三つ目は、拠点の現地化と優秀なマネジメント人材の確保を通じた物流サービス品質の向上である。各拠点は人材採用の権限委譲等を通じて現地化が進められ、従業員の報酬体系も利益ベースで構成する等のインセンティブを確保する仕組みがとられている。グローバルトップクラス企業はいずれも、国際物流や顧客産業・現地市場に精通した優秀な人材の確保・育成に努めており、顧客ニーズを的確に把握した品質の高いサービス提供に注力している。

カスタマイズサービスと業務標準化の組合せによる収益性の向上

このようにグローバルトップクラス企業は、顧客ニーズに対応した高付加価値なカスタマイズサービスの提供に加えて、IT システムを通じたグローバルベースでの業務標準化・効率化を組み合わせることで価格優位性の創出に努め、競争力の獲得と収益性の向上に繋げているといえよう。

(2) 日系物流企業に求められる戦略の方向性

日系物流企業に求められる戦略の方向性を検討

今後、日系物流企業がグローバルでの競争力を高めていくために、こうしたグローバルトップクラスの物流企業の強みを参考に、日系物流企業に求められる戦略の方向性について検討する(【図表 11】)。

① 全社統一的な IT システム形成による業務の標準化・効率化

第一に、日系物流企業に最も求められるのは、全社統一的な IT システムの形成による業務の標準化・効率化であろう。日系物流企業においては、国内外のシステムが連結されていないことも多く、M&A を実施しても PMI によるシステムや業務プロセスの統合がされていないことが一般的である²⁸。そのため、日系物流企業においては、拠点毎のシステム・業務プロセスによる個別最適に留まり、グローバルでの全体最適に繋がらず、拠点間の連携や M&A を通じたシナジーも限定的となりがちである。

²⁸ 日系物流企業による近年の代表的な M&A として、2015 年の近鉄エクスプレスによる APL Logistics (シンガポール) の買収が挙げられる(買収金額 12 億 USD)。両社の経理システムは統合が進められる一方で、業務を行うオペレーションシステムは統一されず、各社別のシステムが使われているとされる。

ハードルは高いが、この分野への不断の取り組みこそが必要

確かに、グローバルで統一的なシステムの導入には、投資金額も時間もかかり、刷新すべき範囲の広い大手企業であるほど、そのハードルは高い。しかし、日系物流企業には、デジタル化への対応を含め、この分野への不断の取り組みこそが必要ではないだろうか。例えば、WMS(倉庫管理システム)²⁹の統合から始める等、段階的な刷新も一案であろう。こうした取り組みはPMIの巧拙に直結するであろうし、長期的には業務の標準化・効率化によるコスト低減のみならず、グローバルでのデータ集約・蓄積により、顧客サプライチェーンの可視化や情報分析・コンサルティング機能の強化にも繋げることができよう。

②現地化を通じた優秀な海外マネジメント人材の確保

第二に、現地化を通じた優秀な海外マネジメント人材の確保である。日系物流企業は、主要顧客である日系荷主向けのカスタマイズサービスに強みを持つ。近年、現地拠点のマネージャーに外国人の登用を行う企業も見られるが、一般的には日系荷主向けに日本人をマネージャーとして現地に派遣することが多い。今後、日系物流企業が海外事業を強化するには非日系荷主の獲得が重要であり、そのためには海外拠点へ権限を委譲し現地化を進め、インセンティブ報酬プログラムの設定等を通じて、国際物流ノウハウに加えて現地市場に精通した人材を確保することが必要である。こうした人材を通じて、非日系荷主を含めた顧客ニーズに応じた付加価値の高いカスタマイズ提案を可能とすることが、顧客に選ばれるために重要になると思われる。

③主要事業の付加価値向上に資するバリューチェーンの拡大

第三に、主力事業の付加価値向上に資するサービスバリューチェーンの拡大である。日系物流企業は、M&A等を通じて従前からこうした取り組みを行っているが、全体最適を目指した大局的な戦略における位置付けというよりは、各事業や地域の個別戦略の中で実施されていることが多いと思われる。

例えば、異業態や輸送モードの追加等

拡大の選択肢としては、例えば、異業態の追加(フォワーディング・3PL・通関業等)、輸送モードの追加(トラック輸送・鉄道輸送等)、物流とシナジーのある異業種の追加(生鮮食品の調達等)といった選択肢がある。

先進諸国と比べ、新興国ではアセット保有を通じて顧客獲得ができる面も

また、利益指標を低下させる一面があるアセットの保有を行うか否かという観点も検討すべき選択肢であろう。「デジタル」な物流サービスの価値が高まる一方で、物流には倉庫やトラック等の有形資産が必要である。先進諸国と比べて、物流インフラの整備が不十分な東南アジア等の新興国では、倉庫拠点の設置等といったアセット保有を通じて顧客を獲得できる面も強く、海外展開を行う地域に応じて自社と他社アセットの効果的な組合せが必要となろう。

引き続きM&Aは実施する必要あり、見習うべきはDSVのPMI徹底

将来的な需要減少が予想される国内市場を抱える日系物流企業にとっては、成長する米国をマザーマーケットに持つExpeditorsのようなオーガニック手法だけの展開は現実的ではなく、引き続きM&A等のインオーガニック手法が必要である。その際、日系物流企業が見習うべきは、DSVのような買収シナジー創出に向けたPMIの徹底であろう。

標準化システム導入による波及効果①(M&A等の個別施策の全体最適化)

前述した全社統一的な業務標準化に資するシステムの導入は、こうしたM&A等の個別施策の全体最適化に対して、波及的効果を及ぼすと考えられる。業務のグローバルな可視化が進めば、自社が補完すべきサービスバリューチェーンが明確になる可能性があり、全社戦略におけるM&A等の個別施策の位置付けもより把握しやすくなることが想定される。

²⁹ Warehouse Management Systemの略で、倉庫への貨物、資材、商品の出入庫管理や在庫管理等の機能を搭載したシステムを指す。倉庫内の労務管理、作業工程管理から入荷、検品、ピッキング、梱包、出荷の一連の庫内作業の効率化が可能。

標準化システム導入による波及的効果②(海外拠点の現地化)

また、海外拠点の現地化に関しても、波及的効果を及ぼすと考えられる。例えば、標準的な業務プロセスマネジメントシステムの導入により、各マネジメント人材の暗黙知に依存しない現場運営の効率化が可能となる。海外人材の流動性は高いが、システム上への情報蓄積が進めば、人材流出に伴う情報・ノウハウ喪失リスクの低減を図ることもできよう。さらに、拠点パフォーマンスの全社的な可視化を行い一定のコントロールを保つことで、グループガバナンスの低下防止に役立つ可能性も考えられる。

【図表 11】グローバルトップクラス企業の共通点と日系物流企業に求められる戦略の方向性

【主な共通点】 グローバルトップクラス 企業が持つ競争力の源泉	日系物流企業による対応		具体的内容
	現状	求められる 戦略の方向性	
(1) 主要事業の付加価値を高める 事業セグメントによるサービス 付加価値の向上	○ M&A等を実施	③ ○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 主要事業の付加価値向上に資するサービスバリューチェーンの拡大 ▶ M&AにおけるPMIの徹底 ▶ 強化すべきサービスバリューチェーンの把握 ▶ M&A等の個別施策の全体最適化
(2) グローバルな共通システムを 通じた業務の標準化・効率化、 荷主への情報サービスの提供	△ システム統一 不十分	① ◎	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 全社統一的なシステムの導入による業務の標準化・効率化 ▶ 顧客サプライチェーンの可視化や情報分析・コンサルティング機能の強化 <p style="text-align: center;">波及的効果①</p> <p style="text-align: center;">波及的効果②</p>
(3) 拠点の現地化、優秀な現地 人材の確保・育成を通じた 物流サービス品質の向上	○ 日系荷主向け カスタマイズに強み	② ○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ マネジメント人材の暗黙知に依存しない運営、人材流出に伴う情報・ノウハウ喪失リスク低減 ▶ 現地パフォーマンス可視化によるグループガバナンス低下防止 ▶ 現地への権限委譲や報酬プログラム等を通じた現地マネジメント人材の確保・育成 ▶ 非日系荷主を含めたカスタマイズ提案力強化

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

5. おわりに

荷主の獲得のみならず、より筋肉質なグループ体制を構築するという観点も重要

これまで日系物流企業の海外事業の拡大においては、日系荷主を中心としつつ、如何に非日系も含めた荷主を新たに獲得し、貨物量を確保するかという観点が強かったように思われる。日系物流企業による買取自体は行われているものの PMI が徹底されておらず、シナジーが発揮されているとは必ずしも言えない状況にある。グローバル競争力獲得に向けては、IT システムを通じてグローバルベースで業務の標準化・効率化を行い、より筋肉質なグループ体制を構築するという観点も重要であろう。

物流へのテクノロジー活用は世界の潮流であり、着実な対応が求められる

物流へのテクノロジー活用は世界の大きな潮流である。足下では、デジタル化を始めとしたテクノロジーの導入に対してコストが見合わないという実情もある。しかし、テクノロジーの発達は日進月歩であり、今後スタートアップ企業の台頭も想定される中、新たなテクノロジーを物流へ導入していくことは、将来的に自社の競争力を損なわないためにも重要な取組みである。最先端テクノロジーを梃子に業界プレゼンスを大きく向上させることができる可能性もあろう。日系物流企業には、こうした外部環境の変化を正面から捉え、一歩ずつ着実に対応していくことが求められよう。

みずほ銀行産業調査部
公共・社会インフラ室 川端 淳之
atsushi.kawabata@mizuho-bk.co.jp

©2018 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。