

資料 1 - 1

【物流政策アドバイザー一会議資料】

— 日系物流企業の海外戦略についての考察 —

2015.6.10

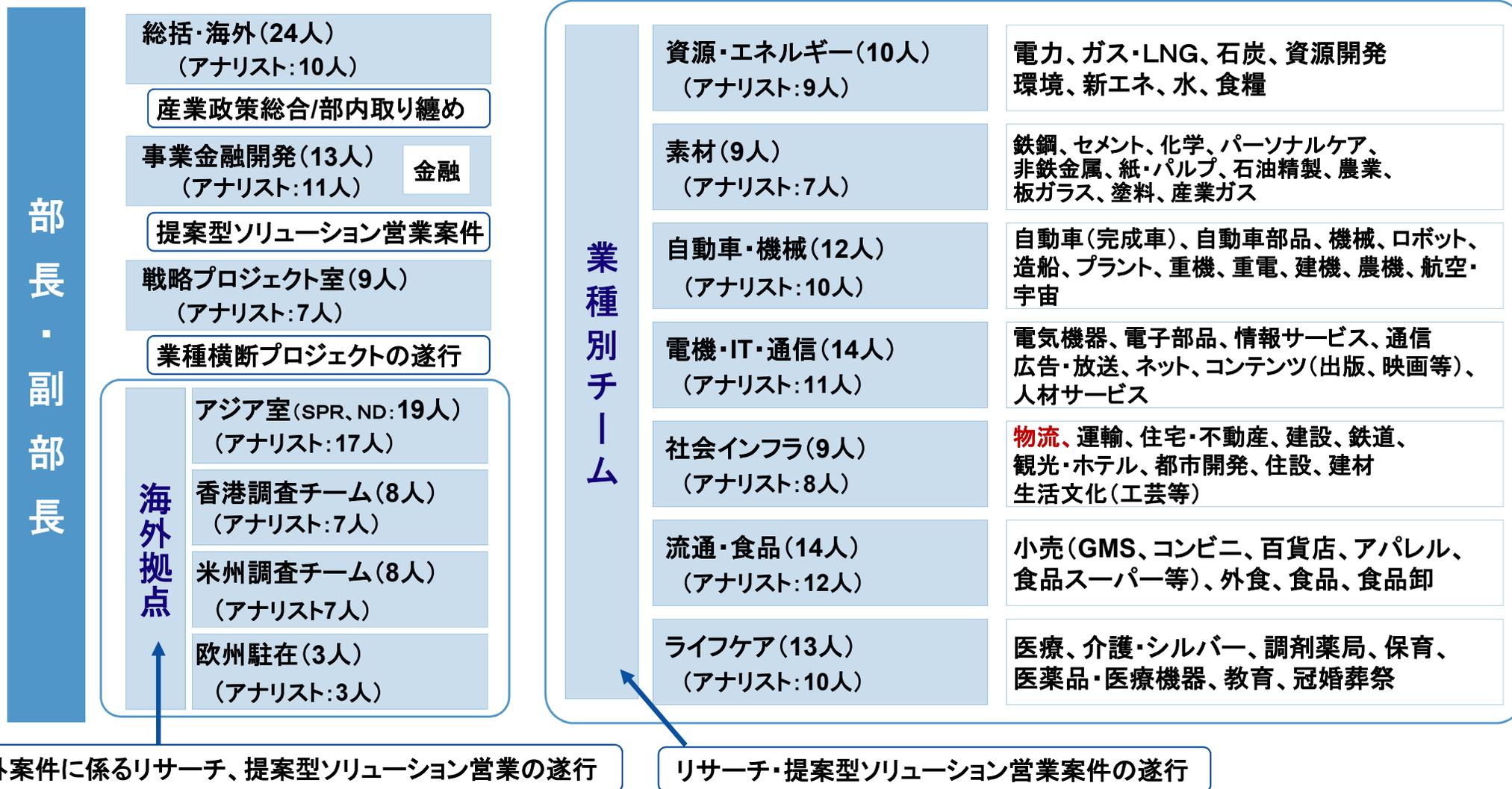
みずほ銀行
産業調査部

みずほ銀行産業調査部の組織体制

▶ チーム数: 14チーム(業種チーム: 7チーム、総括、事金、戦プロ、海外: 4チーム(5拠点))

▶ 総員数: 175人(うちアナリスト: 129人)

※総員数には官庁派遣者等: 5人を含む

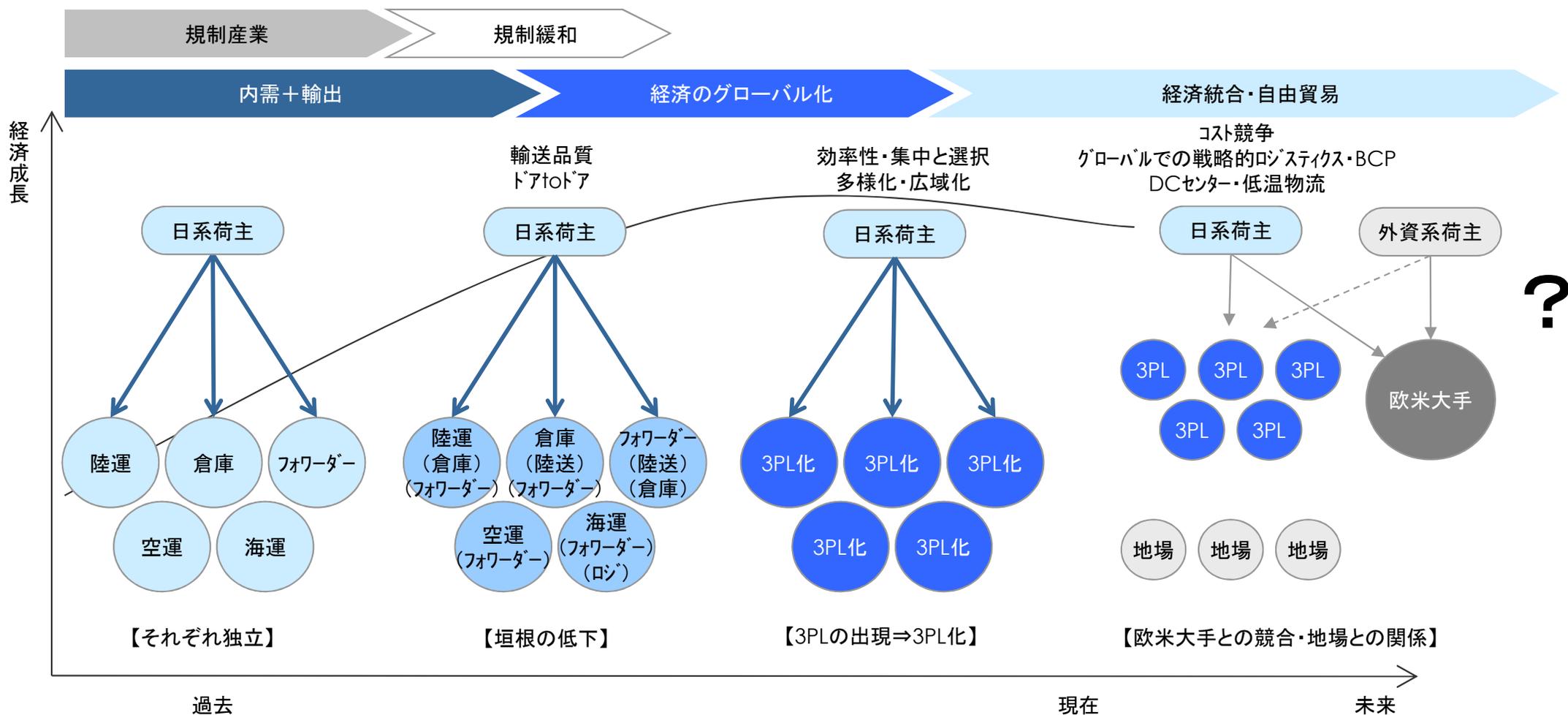


(注)人数は2015年5月11日現在

日系物流企業の海外戦略についての考察

物流産業構造変化の軌跡

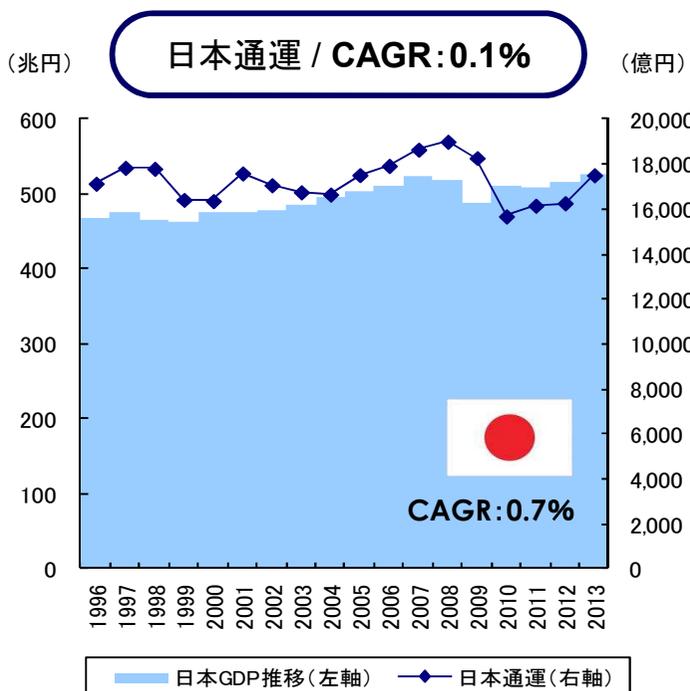
- ▶ 物流産業は本質的に「機能」としての性質が強いことから、荷主依存度の高い典型的な「他力本願型」産業であり、これまでも荷主ニーズの変化に合わせて変質してきた
- ▶ 今後起こりうる環境変化のなかで、物流の産業構造が如何に変質し、そのなかで日系企業が生き残るための打ち手が何なのかを考察する



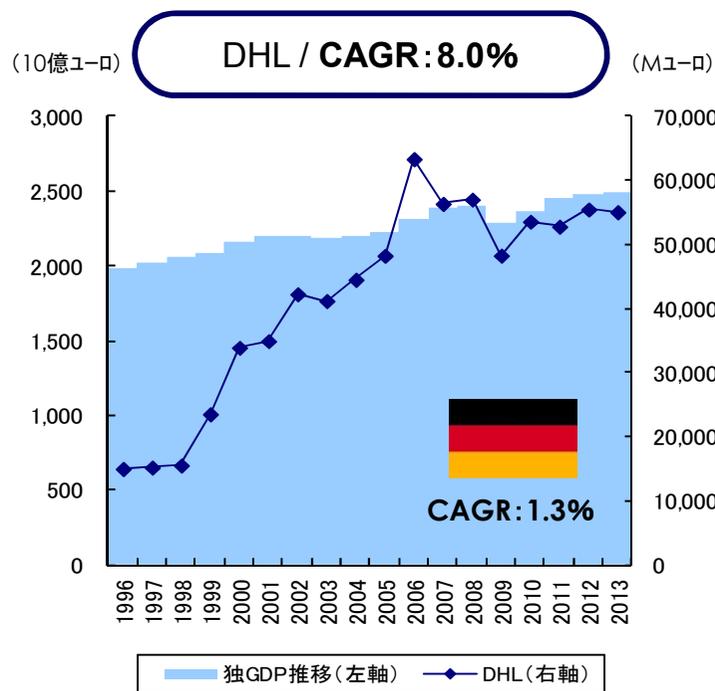
日系物流企業の特徴 — 荷主企業との関係性 —

- ▶ 日系物流企業の最大の特徴は日系荷主との強い関係
- ▶ 日本の高度経済成長や高付加価値商品の輸出といった日本型ビジネスの特徴から、日系荷主との強固な関係を構築することで、独自の成長を遂げた色彩が強い

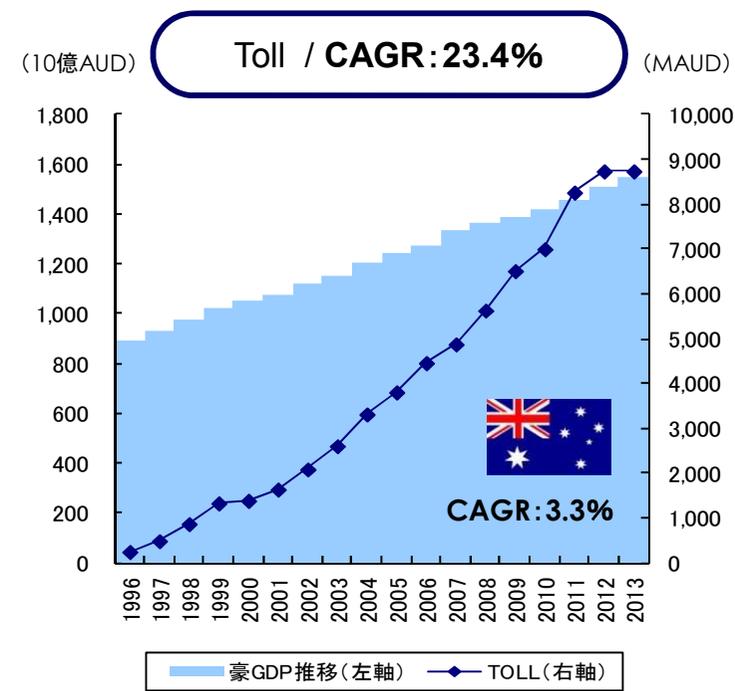
日本と日本通運



ドイツとDHL



オーストラリアとToll



出所)ロイターよりみずほ銀行産業調査部作成

日系企業と欧米企業の成長プロセス差異

日系の主な事例	
	総合物流 日本通運
	フォワーダー KWE
2000	オーガニック成長 日-日ビジネスアライアンス (物流子会社の買収)
2001	
2002	
2003	
2004	
2005	
2006	
2007	
2008	
2009	

欧米勢の主な事例				
	インテグレーター		フォワーダー	
	ドイツポスト	UPS	K+N	Toll
2000	タンザス買収			
2001		フリッツ買収	USCO買収	
2002	DHL買収			
2003			Pracht買収	
2004		メンロー買収	Nether Cargo 買収	
2005	エクセル買収	オーバナイト 買収	ACR買収	
2006				セムコプ買収
2007				
2008	ポラーエアカーゴ 資本参加			バルトランス 買収
2009			アロン買収	フットワーク買収

経営目線・動機
手法
スピード
イシュー

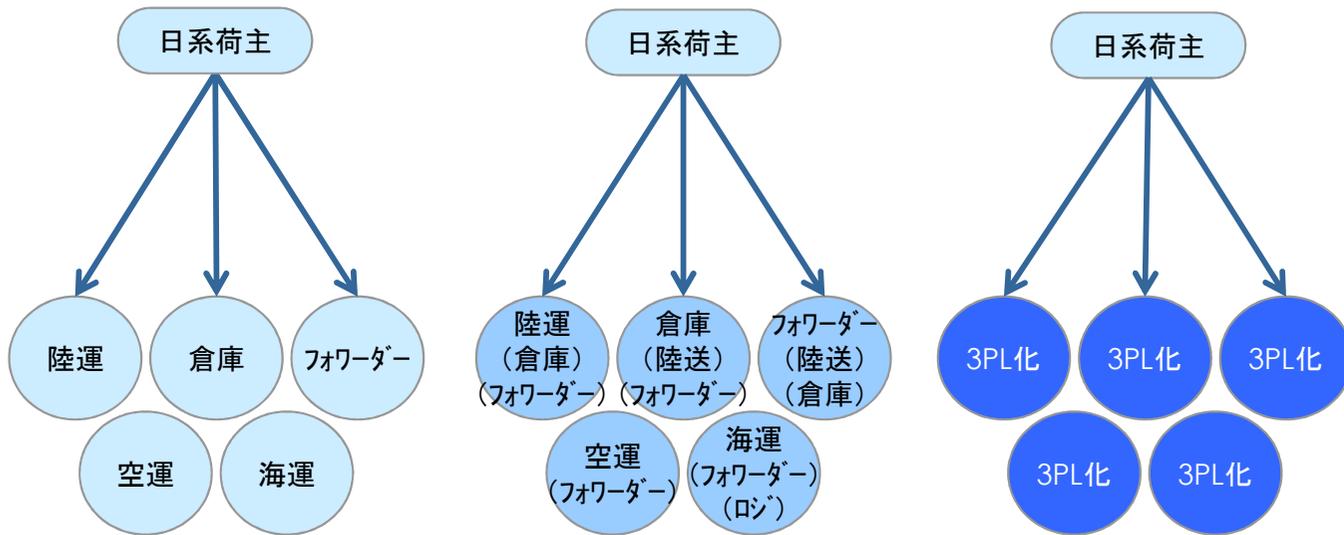
既存日系荷主の要請に応える
オーガニック or アライアンス
遅い
人材育成・教育



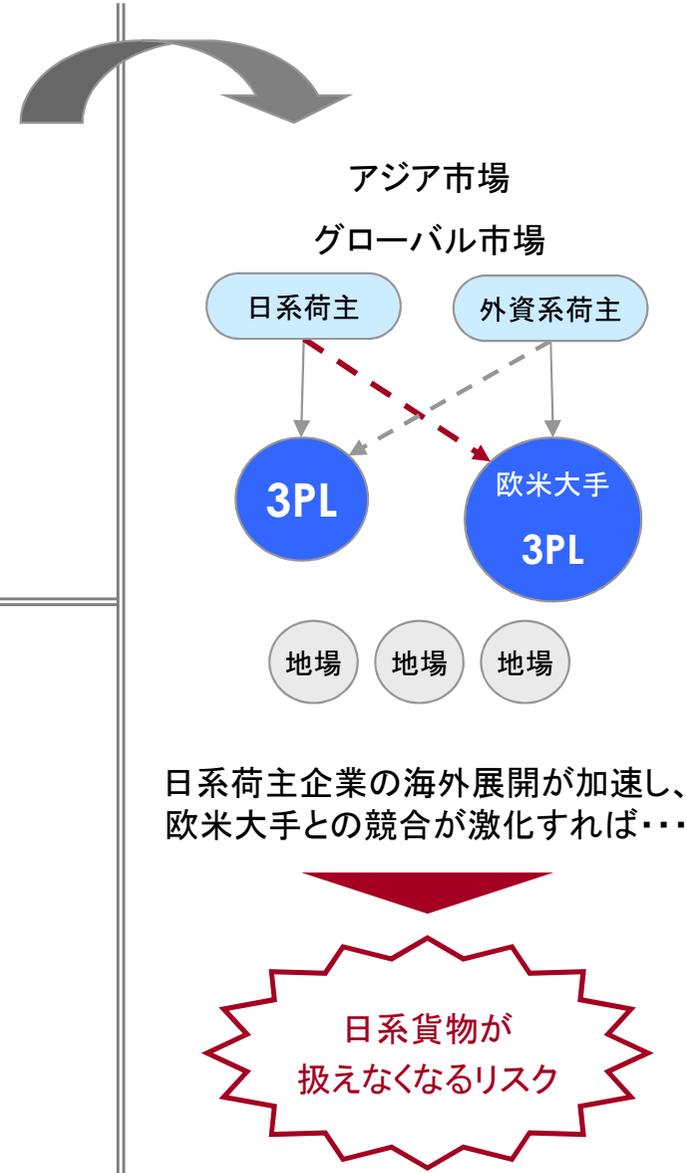
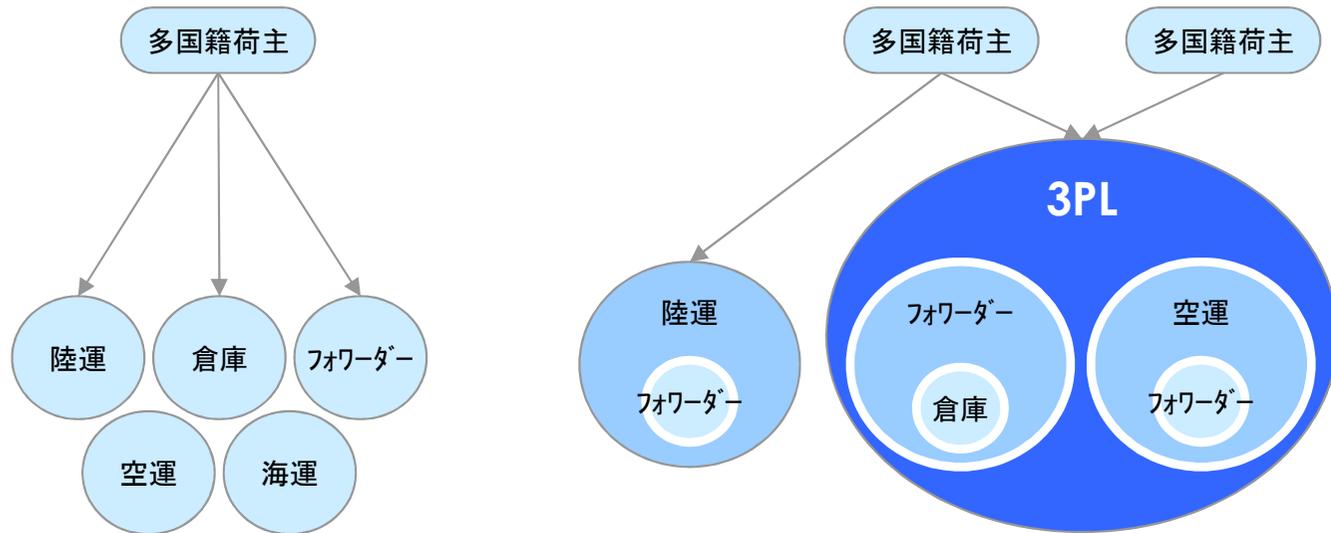
物流マーケットを押さえる(荷主・機能・地域)
買収
早い
マネジメント

日系企業と欧米企業の成長プロセス差異とリスクシナリオ

日本の3PL化プロセス II 内製型



欧米の3PL化プロセス II 買収型



日系荷主企業の海外展開が加速し、
欧米大手との競合が激化すれば・・・

日系貨物が
扱えなくなるリスク

日系物流企業の取るべき戦略と戦術

- ▶ 物流産業は属地性強く、日系物流企業が軸に据える基本戦略は、日系荷主を確実に取り込むこと
- ▶ 日系荷主を逃さないための戦術として
 - ◆ 日本技術・ノウハウの積極的展開
 - ◆ アジアにおけるプレゼンスの向上 ⇒ グローバルネットワーク強化
 - ◆ 外資系荷主の取り込み ⇒ コスト競争力の源泉

日系物流企業の取るべき基本戦略と戦術

ホームタウンの強み(産業特性)

日系物流企業の取るべき基本戦略

日系荷主を確実におさえる



日系荷主に追従する

競争力要素	目的	戦術	欧米大手比
品質力	高付加価値 差別化	日本技術・ノウハウの積極的展開	○
ネットワーク力	グローバルネットワーク	アジアにおけるネットワーク強化	△
コスト競争力	日系荷主剥落回避	取扱貨物量増加・平準化 サービス品質の現地化、デファクトスタンダード	×

特定荷主の要請に拘らない自律的なアジア事業への投資

出所)みずほ銀行産業調査部作成

コスト競争力確保に向けた具体的施策

- ▶ 過去、日系物流企業の多くは日系荷主(特定企業)の要請に応える形でアジアに進出
 - ◆ 進出当初は日系ならではの木目細かなサービスが求められ、これに応えた高い品質が日系物流企業の最大の競争力要素となっていたものの、その後荷主事業が現地に定着し発展するにつれ、競争力要素として「価格(物流コスト)」のウェイトが拡大
 - ◆ アジアにおいて、欧米勢との関係は「棲み分け」から「競合」へ
- ▶ コスト競争力を確保するためには、以下3通りの施策が考えられるが、各々ボトルネックが存在
 - ① サービス水準の現地化 → 日系荷主の剥落リスク
 - ② 取扱貨物量増加による単位コストの低減 → 外資規制、制度・手続、インフラ
 - ③ 「品質」「ノウハウ」を必要とする物流分野への参入 → 主に外資規制
- ▶ 日系物流企業は発生するボトルネックをマネジメントしつつ、コスト競争力を具備する必要があると拝察

競争力要素の変化

荷主企業の進出初期段階(過去)

信用度、安全性、品質、サービスレベル
(≒日本語での木目細やかなサービス)

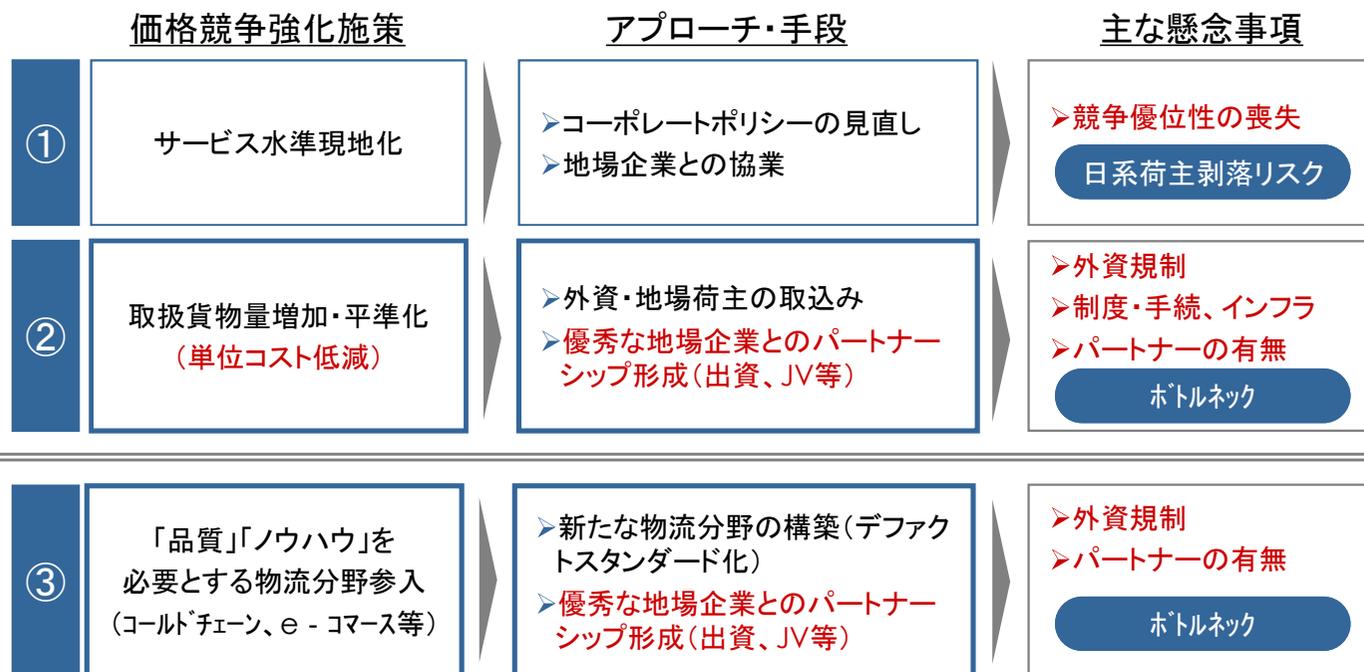
欧米勢との棲み分け

荷主企業の事業発展段階(現在)

価格

欧米勢・地場との競合

日系物流企業の戦略方向性



構造変化を踏まえた日系企業の戦略方向性

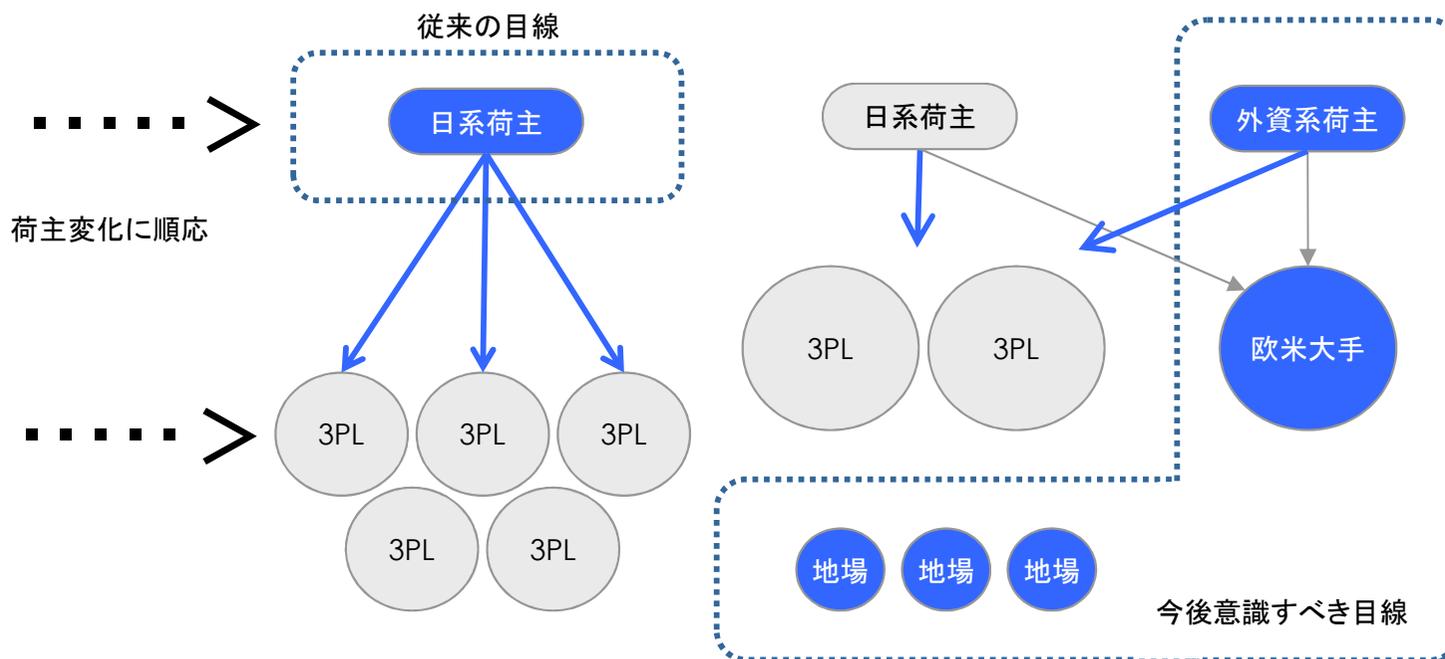
- ▶ これまで物流産業は、日系荷主の要請に柔軟に対応し変化してきた
- ▶ 今後、日系荷主の要請が更に高度化するなか、意識する目線を変える必要もあると思料
- ▶ 自律的なアジア投資、「他力本願型」からの脱却が求められる

意識すべき経営の目線

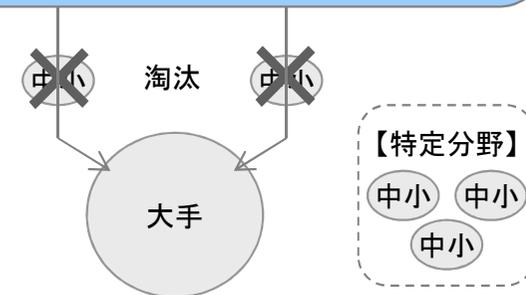
起こりうる変化と戦略方向性

経済のグローバル化

経済統合・自由貿易



荷主要請に応え得る物流企業への集約



欧米勢・地場との対峙



特定荷主に拘らない自律的なアジアへの投資
「他力本願型」からの脱却

Appendix

欧州統合下におけるドイツポストDHLの成長戦略

<Executive summary>

(注) 本項の詳細についてはみずほ銀行HPにレポートとして掲載

(<http://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/index.html>)

Executive summary 1/2

【ドイツポストDHLの強み・特徴】

機を捉え圧倒的な規模とスピードをもって実行した「M&A実行力」とM&A実行後の「シナジー創出力」

業界概観 — 欧州統合が物流業界に与えた影響 —

- ◆ 欧州統合により規制緩和が行われ、物流業界は競争環境が激化し再編が進展した(物流企業は「変化」を求められた)
- ◆ 業界再編を経たことにより欧州物流企業はグローバルベースでも大きく成長
特にドイツポストDHLは全分野において最大手であり、世界No.1物流企業の地位を確立している

個社分析 — ドイツポストDHLの成長軌跡 —

	テーマ	仮説・検証・分析
着眼	ドイツポストの置かれた環境	✓1990年代初頭、ドイツでは郵政民営化が進展。1997年、EU指令により2010年までの郵便独占分野撤廃が決定 ✓1998年時点のドイツポスト事業はドイツ国内におけるポスタル事業(郵便・宅配)のみであった ⇒独占分野が撤廃されることによる事業環境の悪化は避けられない状況にあり、物流事業への展開に活路を見出した
	民間出身者を経営トップへ	✓ドイツポストの事業は1990年代初頭まで赤字事業であった(国の事業であり採算という観点は欠如) ✓不採算な巨大組織を短期間で「稼げる」民間事業者へ成長させるため、経営戦略のプロを民間より登用 ⇒柵(しがらみ)のない民間出身経営者によりドラスチックなコスト削減を断行し、黒字化及び成長投資資金を確保
発展	グローバル企業買収	✓成長投資資金を活用し短期間で多数のM&Aを実行(1995-2005年迄に120件、200億ユーロの企業買収を実行) ✓エリアトップクラス企業を買収することにより「ロジスティクスノウハウ」と「グローバルネットワーク」を取込む戦略 ⇒短期間で大規模買収を実行することが、新たな大規模買収に繋がるという好循環(対抗するより軍門に下る)
	ポートフォリオ戦略	✓2007年までは事業・エリア拡張期であり、規模の追求を優先(採算性は必ずしも付随せず) ✓2008年以降は業績・財務悪化等により規模の追求から採算性確保にシフト(利益率も改善傾向) ⇒当初追求した規模を近年採算性の高い物流機能(ノウハウ・ネットワーク)に進化 *規模拡大フェーズも不可欠なステップ
地位確立	ブランド統一/PMI	✓買収により圧倒的な規模となったDPDHLは「圧倒的に強いブランド確立」を目的にDHLブランドへの統一を実行 ✓上記にはブランド確立の他にも、重複機能の解消や相互補完といったPMIの円滑進展という観点も ⇒ブランド統一とポートフォリオの最適化を通じ円滑にPMIを実行
	新たな付加価値創造	✓ロジスティクスノウハウとグローバルネットワークを活かし、荷主企業のSC戦略をサポートするLLPサービスを展開 ✓また、他社には類を見ないアナリストティック機能提供や物流コスト削減を企図したAR技術の採用等にも着手 ⇒構築した「物流機能」に胡坐をかかず、新たなサービス創造や他社に先んじた戦略的アプローチを実施

インプリ

想定

AECやTPP/RCEPの開始後において欧州統合時と同様に物流企業は「変化」が求められる可能性
また、経済のグローバル化進展により今後一層欧米大手物流企業との競合が激化する可能性

それに対応する為

① 日系物流企業の従来型の海外戦略を加速

- ✓ ローカル物流企業とのアライアンス(買収・JV)を通じた、高品質の物流ネットワークを構築
- ✓ ローカル物流企業の有する現地貨物も取込み生産性向上を図る(ローコストオペレーション実現)

⇒日系荷主から評価されている物流品質実現及び提供可能フィールド拡大を「着実」に実行

② グローバルロジスティクスプロバイダー買収による「ノウハウ」と「ネットワーク」獲得(新たな方法論)

- ✓ ロジスティクスノウハウとネットワークを有する事業者を買収することにより、短期間でのリソース拡充を実現
- ✓ グローバルネットワークを構築することにより案件パイプラインが拡大し、高採算案件を取込める可能性
- ✓ 買収による欧米荷主を獲得することが、更なる欧米荷主に対する訴求力へ(ブランドの奪取・増強)
- ✓ 欧米物流企業のアジア部門を買い取るのも手か(欧米大手との棲み分け)

⇒欧米大手物流企業との競合において伍して戦う為の体制を「短期間」で整備

③ 日系企業としての新たな付加価値追求 –LLPサービス提供 / 先進的システム構築–

- ✓ 荷主企業のSC戦略に深く咬みこむLLPサービスの提供
–荷主企業との戦略的パートナーシップ締結により価格競争にさらされない付加価値サービスが提供可能に

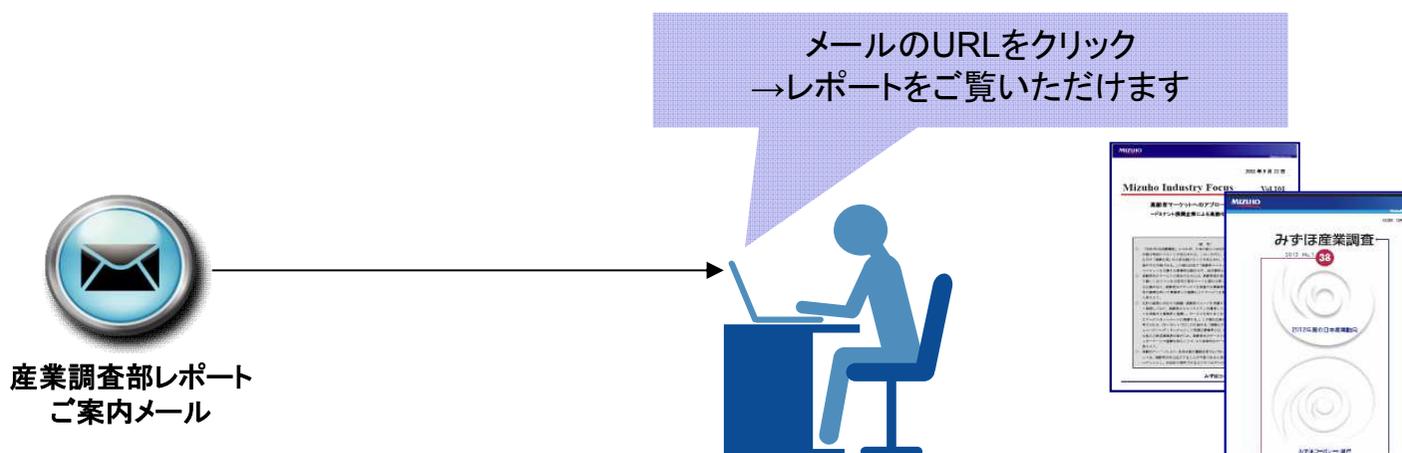
⇒ LLPサービス受託に必要な物流機能整備には既存事業の高度化及び上述①②の実行が必要

- ✓ 日系物流企業が得意とする効率化をIT・エレキ企業等との連携により、一層の発展実現(ARやBD。効率化は労働力不足問題にも効果)
- ✓ コールドチェーンや越境ECにおける新たな仕組みを異業種と連携し構築(生鮮野菜や畜産・水産品等の長時間輸送設備開発等)

⇒ 日系企業(含む物流企業以外)同士の連携により、欧米物流企業以上の効率化や新たな需要発掘を実現

「産業調査部レポートご案内メール」について

- ▶ 産業調査部では、『みずほ産業調査』、『Mizuho Industry Focus』等のレポートをWebサイトに掲載しておりますが、レポート発刊時に電子メールにてレポートの掲示先(URL)をご案内させていただくメール配信サービスを行っております。
- ▶ レポート情報の配信をご希望される場合は、産業調査部担当者にご依頼下さい。
- ▶ メールでご依頼いただく場合は、「ird.info@mizuho-bk.co.jp」宛てに、貴社名、部署、お電話番号、お名前をご連絡下さい。



© 2015株式会社みずほ銀行

本資料は金融ソリューションに関する情報提供のみを目的として作成されたものであり、特定の取引の勧誘・取次ぎ等を強制するものではありません。また、本資料はみずほフィナンシャルグループ各社との取引を前提とするものではありません。

本資料は、当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、当行はその正確性・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。

本資料の著作権は当行に属し、本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他の如何なる手段において複製すること、②当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。