

【シリーズ：物流企業は第四次産業革命にどう迎え撃つべきか】

【第2回】第4次産業革命時代に求められる物流企業のバランスシート革新 その2

榎野村総合研究所 グローバルインフラコンサルティング部 上級コンサルタント 若菜 高博
主任コンサルタント 大塚 千春

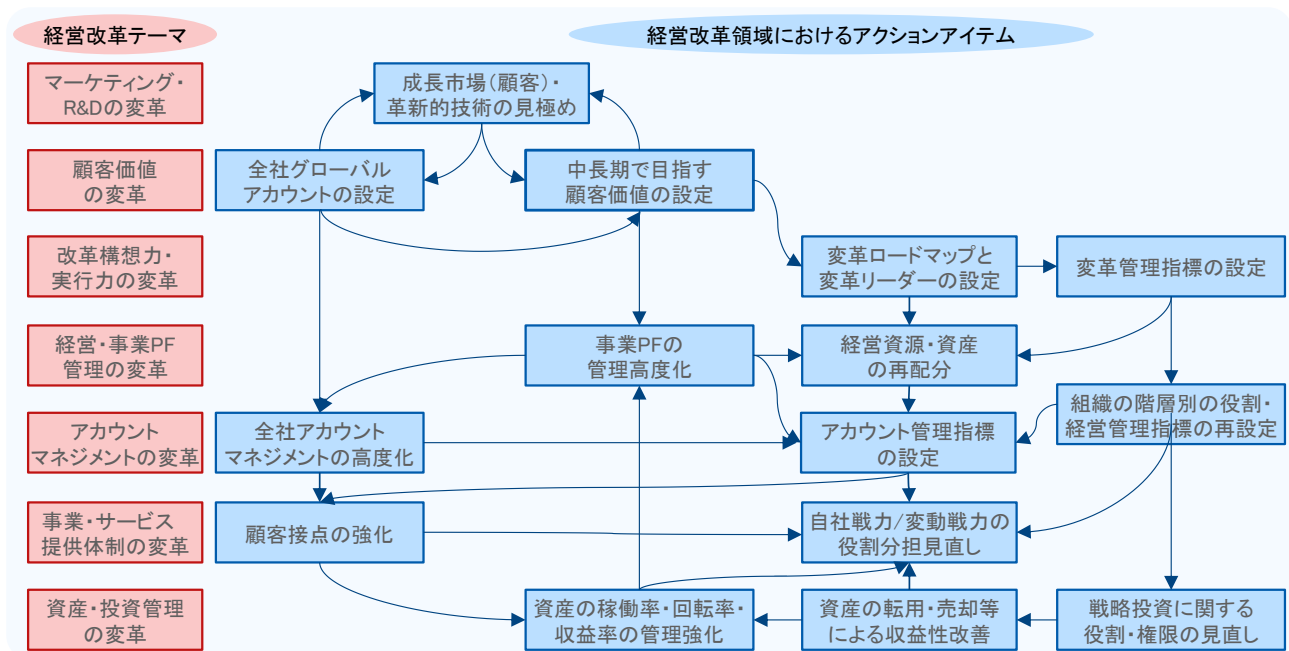
1. 前編の要旨

前編では、第四次産業革命で想定される物流企業の6つの大きな事業環境変化と、その対応を遅らせる3つの構造的なワナについて詳説した。構造的なワナを抜け出しつつ事業環境変化に対処するには、問題を可視化し、可視化した問題を改革テーマで括って優先順位を決め、テーマごとにリーダーを設定して

アクションを起こす、という3つのステップでB/Sを革新し、顧客価値を刷新していくことを示した。改革テーマごとのアクションアイテムの鳥瞰図は、図表1のとおりである。

本編では、前編の問題設定と解決の処方箋をより理解しやすくするため、経営改革によってB/S革新を成し遂げた2社の事例を紹介する。

図表1 第四次産業革命に対峙するための7つの経営改革テーマとアクション鳥瞰図



2. B/S革新への挑戦事例

1) Kuehne+Nagel

1890年に創業したKuehne+Nagel社(以下「KN」という)は、スイスに本社を置く、世界最大級の物流企業である。

2000年代前半は、第三次産業革命と中国のWTO加盟により、中国を中心としたアジアが集中大量生産の拠点となり、世界の消費地へモノが大量輸送されるサプライチェーン(Supply Chain: SC)の一大転換期であった。KNは、この大きな事業環境変化に対し、

2003 年頃から単独での物流サービス提供ではなく、統合したロジスティクスソリューションを提供するという顧客価値の変革を目指した。すなわち、顧客の SC パートナーになることを顧客価値に掲げ、SC 設計の計画・実行管理や、SC の調達・生産・販売に関わる物流の計画・実行管理、グローバルな物流オペレーションの統合管理の提供などのリードロジスティクスプロバイダ (Lead Logistics Provider : LLP) *1サービスの拡大を目指した。一方で、当時の主力事業であった国際輸送は、大量輸送による供給過剰がもたらす価格競争の激化とコモディティ化を見越して、IT を活用した更なる標準化・自動化を指向した。つまり、LLP を事業として成長させつつ、国際輸送のビジネスモデルを刷新するという事業ポートフォリオ (Portfolio : PF) 改革に挑戦した。

顧客価値の変革を実現するには、サービスの実行体制を含む事業の全体像を、時間をかけて大きく変えていく必要があるため、KN はあらかじめ 3 つの基本戦略とロードマップを示し、長期にわたり実施した。

第一に、アカウントマネジメント (Account Management : AM) *2を重視し、クロスセル*3を徹底的に強化した。これは、一業者として輸送や保管サービスを提供するのではなく、顧客の SC のロジスティクス (調達物流・生産物流・販売物流など) に沿って、物流オペレーションや管理を統合して提供するためである。LLP においては、陸上・海上・航空などの多様な輸送のオペレーションと、顧客の本社などの意思決定拠点、工場などの生産

拠点、倉庫などの物流拠点をグローバルに管理し連携させる必要がある。しかし、多くの経営資源を要することから、特定産業の大手多国籍企業 (Multinational Company : MNC) にターゲットを限定した。その結果、物流オペレーションについては、長期契約や包括受託契約を締結して顧客との関係を強化し、顧客の SC の上流機能に深く入り込むことに成功した。一方で、労働集約的な顧客の物流オペレーションを引き受けることになるため、生産性を高める必要があった。

第二に、生産性を向上するため、物流オペレーションの標準化・IT 化・顧客業務との連携強化を徹底した。まず、入出荷や保管、輸送などの物流オペレーションの業務プロセスを標準化した上で、全社標準の IT システムをグローバルに展開して効率化を進めた。具体的には、輸送は海上輸送管理システム、航空輸送管理システム、陸上輸送管理システムを、倉庫・配送は倉庫管理システムと集配管理システムを導入・展開した。これらの輸送や保管、配送をモジュールとして組み込み、KN Login というインターネット上のポータルサイトを顧客に提供した。IT により自社の業務プロセスの省力化・自動化を進めながら、顧客からの指示や情報授受、結果報告などが一括管理できるようになり、顧客との連携も強化された。特に、国際輸送が急速にコモディティ化する中での標準化と IT 化は、コスト競争力とサービス品質を向上させた。その結果、市場シェアと取扱数量の増加をもたらし、輸送を委託している物流会社への価格交渉力を高めた*4。国際輸送では、競合企業が

*1 リードロジスティクスプロバイダ (Lead Logistics Provider : LLP) とは、複数のロジスティクス機能を統合する責任事業者で、個別の機能を持つ事業者を選定・管理、制御する役割を果たす。

*2 アカウントマネジメント (Account Management : AM) とは、広義では顧客管理のことをいう。詳細は、若菜高博「物流企業に求められるグローバルアカウントマネジメント」『知的資産創造』(2014 年 4 月号) p22-p41, 野村総合研究所

*3 クロスセルとは、商品購入を検討している顧客に関連商品を併せて購入することを促す販売方法をいう。

*4 このプロセスは、高橋祐樹、若菜高博「日系フォワーダーの抱える課題と改革方策」『NRI パブリックマネジメントレビュー』(2016 年 4 月号, vol.153) 野村総合研究所 に詳しい。

輸送ルート計画・実行の業務に多くの人的資源と工数を費やす一方で、KNはKN FreightNetというインターネットサイト上で同業務に加えて、見積もり・予約・決済・追跡まで一括して提供できるようにした。こうして、コモディティ化が進んだ国際輸送で標準化とIT化を進め、より少ない経営資源・事業資産で高収益を上げつつ、価格競争力とサービス品質で顧客への侵食を進め、取扱数量の増加で実輸送を提供する物流会社の囲い込みと価格交渉力を高める好循環を作り出した。

第三に、MNCのSC管理業務向け統合ソリューションを構築した。物流オペレーションの標準化・IT化を進めることで、物流サービスの提供そのものから、計画・実行・結果履歴・決済などの統合管理が顧客価値になった。さらに、物流や商流とサプライヤーを一体的に管理するソリューションの高度化を図った。例えば、Inbound Supply Chain Solutionという統合サービスでは、欧米の小売MNCから、同社の調達に関する受発注管理・サプライヤー管理（物品調達）・輸送指示管理の業務を一括受託した上で、実際の海上輸送や陸上輸送は下請け物流会社を選定しながら物流オペレーション・管理を提供している。また、Control TowerというSC管理のアウトソーシングサービスでは、SCの計画・実行管理業務を顧客から包括受託し、グローバルな物流オペレーションの統合管理を提供することで継続的に改善しつつ、SC管理のトータルコストを削減するソリューションを提供している。このように、Control TowerのSC管理の水準を高めるために、顧客の基幹系業務システムやSC管理システムをKNのITシス

テム上で連携した。具体的には、顧客向けの物流拠点ごとの損益管理や生産性を監視してSCをリーン化*5する提案ができるようになり、倉庫や輸送のネットワーク、SC管理に関わる人員などの固定資産の削減にまで踏み込むことが可能になった。こうしてLLP事業は成長を遂げた。

3つの基本戦略を実行する過程で、特定少数のMNCにターゲットを絞り、物流サービスそのものからLLPの提供に顧客価値を変革した。同時にビジネスモデルを変えて、国際輸送の効率性と収益性を高めつつ、コントラクトロジスティクス（Contract Logistics：CL）*6で顧客の業務と資産を取り込み、SCパートナーの位置を獲得した。その結果、図表2と図表3に示すように、国際輸送ではIT活用と有形資産への投資抑制により、事業資産は大きく増えていないものの、売り上げを伸ばして一人当たりEBITDA*7も高めている。一方、CLは顧客の資産と業務の取り込みにより、投資を増やして事業資産や人員を増加させながらも、事業資産の生産性や収益性の管理水準を高めることで、一人当たりEBITDAの水準を維持している。

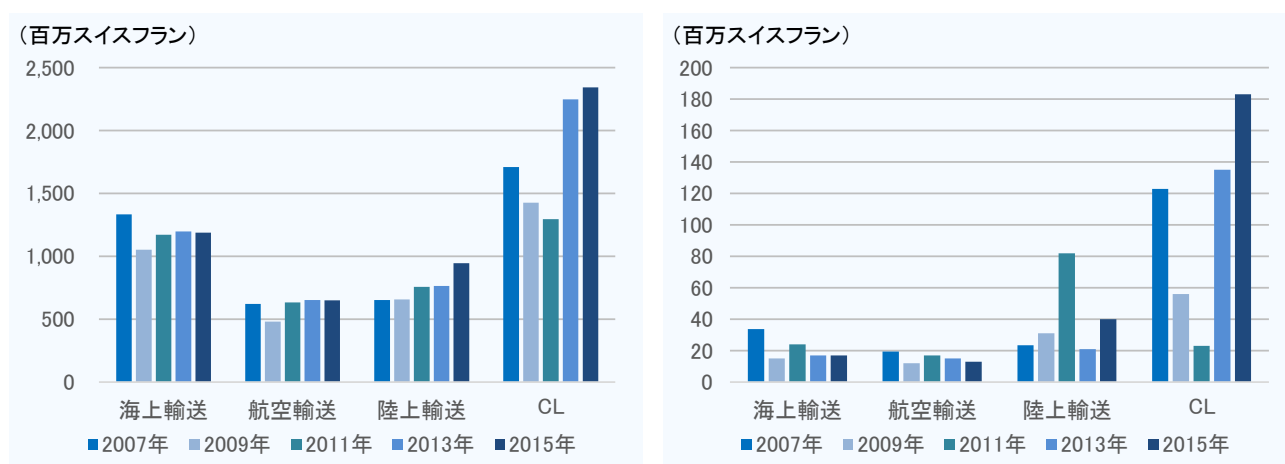
つまり、顧客価値を高めていく過程でネットワークを拡大し、成長性と収益性を高めることで貢献したのは、KNの主軸の国際輸送事業であった。一方で、選択と集中でターゲットを絞りつつ、顧客の業務に深く入り込み、より高い顧客価値と今後の成長基盤を提供したのはCL事業であった。このような大きな顧客価値変革と事業PF改革を行いつつ、資産や投下資本の効率が以前より上がっていることが、一連のB/S革新が成功した証左である。

*5 リーン化とは、サプライチェーンの業務プロセスにおいて、無駄なプロセスを排除すること。

*6 コントラクトロジスティクス（Contract Logistics：CL）とは、物流企業が荷主企業と長期契約を締結し、保管・配送業務などのSC関連業務を包括して請負うこと。

*7 EBITDAとは、Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortizationの略で、税引き前利益に支払利息と減価償却費を加算した値で、企業の財務指標のこと。

図表2 KNの事業セグメント別資産と資本的支出の推移
事業セグメント別資産 事業セグメント別資本的支出



出所) KN 財務データより NRI 作成

図表3 KNの事業セグメント別生産性・収益性の推移

	海上輸送			航空輸送			陸上輸送			CL		
	2005年	2010年	2015年	2005年	2010年	2015年	2005年	2010年	2015年	2005年	2010年	2015年
売上高 (百万スイスフラン)	7,503	8,996	8,739	3,011	4,044	4,014	2,095	2,776	2,825	1,334	4,316	4,705
EBITDA (百万スイスフラン)	243	441	485	124	234	286	5	43	50	57	188	220
従業員 (人)	6,053	7,588	8,792	3,628	4,244	5,563	3,628	7,255	8,186	7,078	29,057	33,925
利益率	3.2%	4.9%	5.5%	4.1%	5.8%	7.1%	0.2%	1.5%	1.8%	4.2%	4.4%	4.7%
一人当たり売上高 (千スイスフラン)	124	119	99	83	95	72	58	38	35	19	15	14
一人当たりEBITDA (千スイスフラン)	4.0	5.8	5.5	3.4	5.5	5.1	0.1	0.6	0.6	0.8	0.6	0.6

出所) KN 財務データより NRI 作成

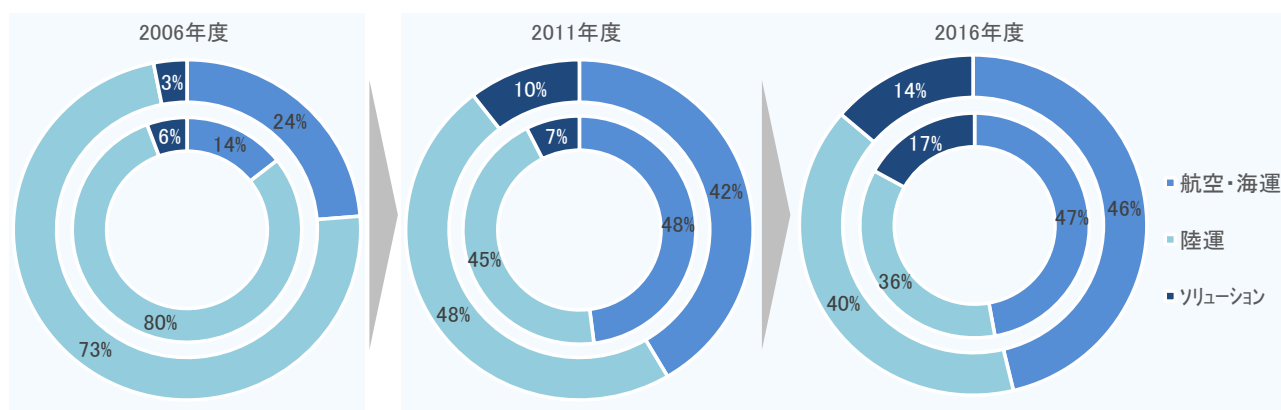
2) DSV

DSV は、デンマークに本社を置き、世界 60 カ国以上で事業を展開する国際貨物フォワーダーであり、2016 年の収益は 9,094 百万ユーロであった。2015 年の UTi Worldwide (以下「UTi」という) の大型買収を経て、同カテゴリーでは世界 11 位の売上規模となっている。

DSV は航空・海運、陸運、ソリューションの 3 つの事業領域を定義しているが、もともと主力であった陸運事業から事業環境の変化

を受けて他事業への事業 PF の分散を目指し、この 10 年で改革を行った。その結果、売上・資産ともに約 80% を占めていた陸運事業は約 40% まで減少し、代わりに売上ベースで航空・海運事業が 2 倍、ソリューション事業が 4 倍の割合を占めるようになった。その背景には、事業ごとの資産を戦略的に増減し、目標を実現させていたことがある (図表 4)。以下では、その変革を支えた具体的な取り組みについて考察したい。

図表4 DSVの事業P/FとB/S変革の推移



注) 外円：売上、内円：資産
出所) DSV 財務データより NRI 作成

戦略策定について、DSVは中長期的な自社のビジョンと戦略を語る際、個別の事業領域には触れない。つまり、事業領域にこだわらず、顧客SCの課題に対してソリューションの提供をミッションとし、変化する顧客ニーズに合わせて自社の顧客価値、すなわち事業領域を変革してきた。現在は、その中で物流サービスそのもの（陸運のみでの域内輸送など）は急速にコモディティ化しているとして、グローバルネットワークの構築および物流周辺の付加価値サービス、SC管理によって顧客価値を実現すべく変革を進めている。

この顧客価値変革という目標に向け、DSVは事業を支える①顧客、②成長、③組織、④業務プロセスとIT、⑤人材という5つの戦略領域において具体的な改革を構想し、実行してきた。

第一の「顧客」は、DSVにとって常に事業変革の起点であり、過去を振り返っても、グローバルアカウント（Global Account：GA）の成長と課題に伴走している。具体的には、1980年代の地域内での拡大、1990年代の欧州域内への拡大、2000年代のグローバル展開と輸送サービスの多角化、2000年代後半からのGAのSCの多極化・複雑化に対応したソリューション事業強化など、GAのSCニーズに合わせて提供価値を変革させている。

つまり、DSVにとって最も重要な経営課題は、顧客のSCニーズを構造的に把握し、競合に先行してソリューション提案をすることであり、そのために顧客管理（Customer Relationship Management：CRM）システムを進歩させ、GAのSCニーズと収益を的確に把握することに注力している。例えば、2015年には顧客のフィードバック収集の仕組みをシステム化して体系的にニーズを把握する、また、ネガティブなフィードバックに対する即時対応で顧客離れを防止する目的でCustomer Success Programを導入し、CRMとマーケティングを効率的・体系的に実施するための体制を強化した。

第二の「成長」については、事業環境変化の時機を捉え、その時機を逃さずに事業PFを変えながら成長を遂げるため、積極的なM&Aを実施してきた。

M&Aは最も早急に事業PFの変革（成長）を達成する手段として効果的である。一方、M&Aに伴うバランスシート拡大は、資産や組織、オペレーションの重複による非効率により、収益性や効率性を低下させるリスクを含むため、元の事業をも圧迫する結果となりがねない。この点について、DSVは数多くのM&Aでノウハウを重ね、成功裏に事業を発展させている。

個別ケースを見ると、1990年代にはGAの域内事業の拡大に伴走するため、Borup Autotransport、Samson Transport、Svex Group（いずれもデンマーク）などの運送会社を買収し売り上げを3倍にしており、その後のグローバル化に際しては、アメリカやアジア地域での展開と国際輸送事業の強化のため、ABX Logistics（ベルギー）などを買収してグローバルな物流企業のポジションを獲得している。2016年には、国際輸送のシェアアップと顧客SCの管理機能などの上流工程強化を目的に、UTi（アメリカ）の大型買収を実施した。その結果、EBITに占めるソリューション事業の割合を2006年の3%から2016年には11%まで高めた。一方で、M&AによるB/Sの拡大についても、合併相手との綿密な統合計画を策定・実行することで、2010年から2015年はROAを2.8%向上させ、業界水準を大きく上回る6%の純利益年平均成長率を達成した。UTiとの統合は、これまでとは異なり大規模であったことから、顧客起点でソリューション事業を強化しながら、持続的な成長を目指す新たな挑戦といえる。

第三の「組織」については、事業部門の柔軟性とグループ管理（本社）部門のガバナンスが最適なバランスを保つよう意識している。

一般的に、事業部制における本社部門への集権化度合いは、全社戦略の浸透度や事業PF管理・経営資源配分の容易さと、確固たる事業・サービスを作ることとの相反関係である。特に、物流企業においては事業部門の力が強くなりすぎてグループ管理部門でコントロールできないケースが多い。結果として、一つのエリアに陸運と空運などの複数の事業部門のオフィスや倉庫設備を個別に設置し、企業全体としては資産の重複、すなわち無駄が生じることが多い。

DSVは、市場への柔軟な対応と意思決定の速さを重視した事業部門の分権化を担保しつ

つ、一方で、グループ管理部門が全社戦略とKPI（経営管理指標）をもって各事業部門の全社戦略への寄与と業績を監督し、グループとしての経営資源の最適配分と利潤最大化を図るという構図を体現している。実際に、前述のUTiの買収も踏まえつつ、グループ管理部門が主導して大規模な倉庫などの資産の最適化・自動化・統合を進めている。また、管理業務についてもグループ管理部門に集約することで積極的に効率化し、自社の資産が最大限に活用できるよう仕組化を図っている。

今後はUTiとの統合でこれらの資産面に加え、営業・物流オペレーションなどの直接業務と組織の合理的な再編ができるか否かが統合成功の判定基準となる。

第四の「業務プロセスとIT」については、戦略上、最も重視し標準化と自動化を推進している。

顧客価値がSC機能の上流工程に移行しているに伴い、競争優位の源泉を倉庫や物流設備などの物理的な設備とオペレーションから、それらを効率的に管理するオペレーションシステムへ、さらに管理そのものからデータに基づく改善提案機能へ移行させようとしている。この目的に沿って、DSVは物理的な運送手段は自社から切り離し、物流オペレーションシステムの標準化と自動化を進めてきた。また、すでに、広範なオペレーションで電子データ交換（EDI）による自動化・省力化と顧客業務に取り込んでいる。

さらに、DSV独自の顧客インターフェースであるmyDSVは、航空・海運、陸運、ソリューションの全事業に関連する情報を網羅し、ワンストップSC管理の高度化を図っている。これらの顧客コード・業者コード・運賃コード・請求支払いコードなどの厳格なマスターデータ管理と、グローバル規模でのITシステムの規格統一、CRMシステムの顧客情報やオペレーションシステムの高度化は彼らの

ソリューション営業を支えている。

そして「IT」と対になるのが、第五の「人材」の強化である。単純で代替性の高い作業ほど、ITや機械に置き換わっていく時代においては、より複雑な業務や変化に対する課題設定・解決策を講じられる能力の高い人材の採用や育成、グローバル規模での職務能力基準・評価制度の標準化が人材面で課題になる。

この課題について、DSVは全世界に向けて、キャリアや職場環境の面で魅力的な業務環境であることをアピールするとともに、DSV Academyで各分野の研修訓練を提供し育成する計画である。何より、2015年に大規模に体制を刷新しており、80以上の国にあるローカルの人事部門に加えて、前述のグローバル規模での職務能力基準・評価制度を構築するため、新たにグループ管理部門にグローバル人事部門を新設した。この人事部門は、UTi統合に際し、人材資源について職務能力に照合した雇用や報酬の調整、研修や人材開発、人材保持などを中心的に担っている。

このようにDSVでは、顧客ニーズに基づいた価値変革の実行にあたって、5つの戦略領域について、具体的な改革を推進し、それを支える制度を整備することで構想力・実行力を担保し、事業PFの変化を達成した。

3. おわりに

本編では経営改革を通じてB/Sを革新し、顧客価値を刷新した事例を紹介した。第四次産業革命は物流企業に全社規模の大きな変革を求める。もちろん、急に現在の経営が傾くわけではない。特に、顧客基盤や事業資産が豊富な物流企業は、既存顧客に対する事業・サービスがある程度は継続するであろうし、

転用・売却が可能な資産も相当保有しているだろう。一方で、繰り返しになるが、第四次産業革命は、急速に物流企業の事業・サービスをコモディティ化し、既存の資産や装置を侵食する威力を持ち合わせている。過去の遺産が活用できるうちに、着実に変革を進めなければならない理由がそこにある。

製造小売業から情報製造小売業への変革を掲げるユニクロの柳井正氏は、「技術の進歩によって、業種による差が急速になくなっています。『製造業』や『流通業』といった従来型の産業分類は、もうすぐなくなるでしょう。服を作っている企業なのか、システムを作っている企業なのか、ということはすべて関係なくて、唯一、顧客のニーズに自分たちの得意技で応えられる企業だけが生き残っていくと思います。」*8と述べている。物流企業にもまったく同じ論理が当てはまると考えており、第四次産業革命がもたらす影響が「This time is different（今度ばかりは違う）」と筆者が思う大きな所以である。

筆者

若菜 高博（わかな たかひろ）
株式会社 野村総合研究所
グローバルインフラコンサルティング部
上級コンサルタント
運輸・物流・交通インフラグループマネージャー
専門は、運輸・物流・交通インフラ業界の経営戦略と事業戦略の立案・実行支援 など
E-mail: t-wakana@nri.co.jp

筆者

大塚 千春（おおつか ちはる）
株式会社 野村総合研究所
グローバルインフラコンサルティング部
主任コンサルタント
専門は、企業の営業戦略や新規事業戦略の立案・実行支援 など
E-mail: c-otsuka@nri.co.jp

*8 「ユニクロ柳井氏『もう一度、創業期に入った』」（日経ビジネスオンライン ニュースを斬る、2017年3月18日、<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/110879/031700631/?P=1>）