

日系フォワーダーの抱える課題と改革方策

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 主任コンサルタント 高橋 祐樹
上級コンサルタント 若菜 高博

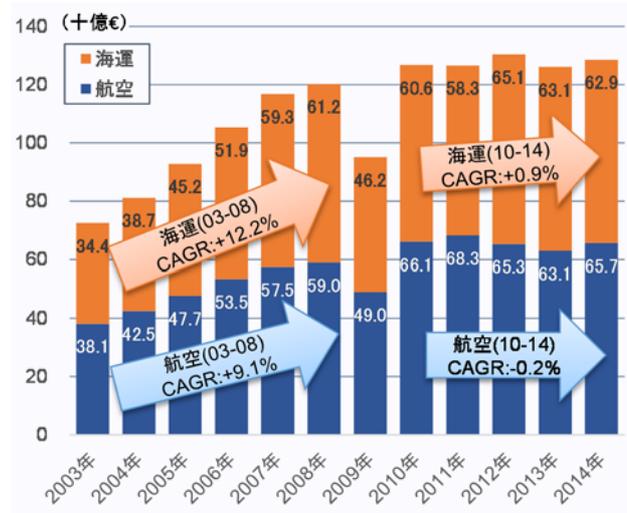
1. グローバル市場における日系フォワーダー*1の位置付け

1) グローバルフォワーディング市場の変遷

グローバルフォワーディング市場において、2000年代のリーマンショック前は、黄金の時代であった。2001年12月に、中国がWTO（World Trade Organization: 世界貿易機関）に加盟したことをきっかけに、中国が「世界の工場」としての地位を獲得した。世界から中国に向けてさまざまな施設・設備や資源が輸出され、中国から世界に向けて完成品が輸出されたことで、その市場規模は1,200億ユーロを超えるまでに成長した。しかし、2008年のリーマンショック以降は海運、航空ともに貨物量が伸びず*2、グローバルフォワーディング市場の成長も停滞した。その後、金融緩和によって経済成長が進む新興国への投資が加速した一方で、ユーロ圏経済は停滞し、直近では中国リスクが顕在化する可能性も否定できない、不確実な時代となっている。しかし、今後は、アジア圏を中心とした市場成長を期待する声も多い。例えば、Transport Intelligence 社では、グローバルフォワーディング市場は、2014年から2018年に、海運・航空合計で、CAGR（Compound Average Growth Rate：年平均成長率）5%程度で再び成長すると見込んでいる。

本稿では、今後、期待されるグローバルフォワーディング市場の成長の中で、日系フォワーダーが発展していくために抱えている課題と、その課題を打破する改革方策を論じる。過去の市場は、欧米系メガフォワーダーが牽引してきた。そこで、市場成長期における欧米系メガフォワーダーと日系フォワーダーの取り組みの違いに焦点を合わせて考察し、今後の成長に資する示唆を得る。

図表1 グローバルフォワーディング市場規模の推移



出所) Transport Intelligence “Global Freight Forwarding” より NRI 作成

2) 欧米系メガフォワーダーと日系フォワーダーの差

図表2は、フォワーダー各社におけるフォ

*1 フォワーダー (Forwarder) とは、「貨物運送事業者」のことであり、荷主から貨物を預かり、他の「実運送事業者 (自らの保有する航空機や船舶などの運送機関を利用して運送を行う者。キャリアとも呼ばれる)」の運送手段を利用して運送を引き受ける事業者のこと。

*2 Armstrong & Associates "Top 25 Global Freight Forwarders" より、世界 TOP25 社の貨物量 (Freight Forwarding Volumes) を比較すると、2010年は海運 2,680 万 TEU・航空 1,346 万 Metric Tons、2014年は海運 2,553 万 TEU・航空 1,308 万 Metric Tons であった。

ワーディング事業の 2014 年度の売上高規模ランキングである。これを見ると、日系企業 3 社が 20 位以内にランクインしている。しかし、より上位の欧米系メガフォワーダーと比較するとその差は大きく、例えば首位の DHL Global Forwarding は日本通運の約 3.5 倍、近鉄エクスプレスや郵船ロジスティクスの約 6 倍の売上を上げている。また、同社が公表している海運・航空別の取扱量を見ても、売上高と同様に大きな差がある。フォワーディングビジネスにおいて取扱規模は競争の源泉となる指標のひとつであるが、この状況から日系フォワーダーと欧米系メガフォワーダーの競争力の差が歴然としていると言わざるを得ない。

図表 2 グローバルフォワーダーのマーケットシェア (2014 年)

順位	企業名	国籍	売上高 (百万€)	シェア
1	DHL Global Forwarding	ドイツ	10,784	8.4%
2	Kuehne + Nagel	スイス	8,477	6.6%
3	DB Schenker Logistics	ドイツ	6,546	5.1%
4	Expeditors	米国	4,947	3.8%
5	Panalpina	スイス	4,920	3.8%
6	Sinotrans	中国	4,253	3.3%
7	Bolloré	フランス	3,772	2.9%
8	Nippon Express	日本	2,965	2.3%
9	DSV	デンマーク	2,821	2.2%
10	CEVA	オランダ	2,749	2.1%
11	SNCF Geodis	フランス	2,650	2.1%
12	Agility	クウェート	2,377	1.8%
13	UPS	米国	2,300	1.8%
14	UTI	英国	2,039	1.6%
15	Damco	オランダ	1,951	1.5%
16	Kintetsu World Express	日本	1,822	1.4%
17	Yusen Logistics	日本	1,772	1.4%
18	C.H. Robinson	米国	1,243	1.0%
19	Pantos Logistics	韓国	1,200	0.9%
20	Kerry Logistics	香港	1,116	0.9%
	Others		57,888	45.0%
	Total		128,592	100.0%

出所) Transport Intelligence “Global Freight Forwarding 2015” より NRI 作成

図表 3 は、主なフォワーダーの売上成長力を示したグラフである。欧米系メガフォワーダーは 2000 年代前半の 2 倍以上に売上を伸

ばしており、日系フォワーダー各社と比べて大きな成長を遂げてきたことが見て取れる。すなわち、リーマンショック以前の市場成長は欧米系メガフォワーダーが牽引してきたことは明らかであり、日系フォワーダーは、グローバルフォワーディング市場の需要の取り込みにおいて、欧米系メガフォワーダーの後塵を拝してきたと考えられる。

図表 3 グローバルフォワーダー各社の売上高推移



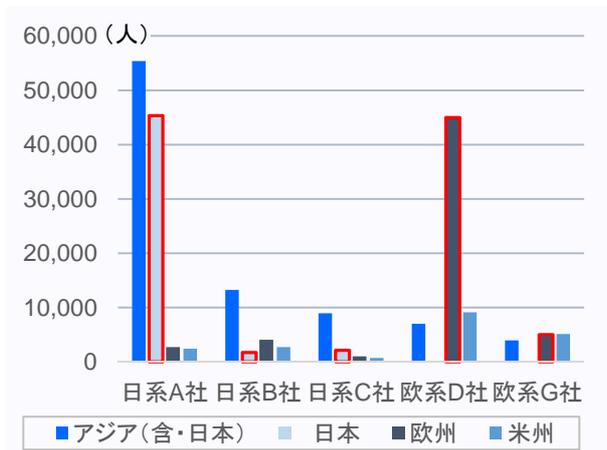
注) 基本的に各社とも 2003 年を基準年としているが、日系 A 社の売上高は航空事業+海運事業+海外売上高の合計値、欧系 F 社の売上高はフォワーディングの売上を、各 IR 資料より取得可能な期間で比較しているため、基準年が異なる。また、日系 C 社はグループ会社間での統合により、2011 年度に急速に売上高を伸ばしたため、それ以降の折れ線グラフを点線で表記している。

出所) 各社 IR 資料より NRI 作成

また、地域別の特徴を見ると、近年の成長の中心であったアジア地域における生産性の差も見て取れる。図表 4 は各社の地域別の従業員数、図表 5 は地域別に売上高を従業員数

で割った値である。各社の人的リソース配分の視点で見ると、日系各社はアジア地域に多くの従業員を投入していることがわかる。一方で、一人当たりの売上高では、日系各社のアジア地域の生産性が低いことが浮かび上が

図表4 グローバルフォワーダー各社の地域別従業員数



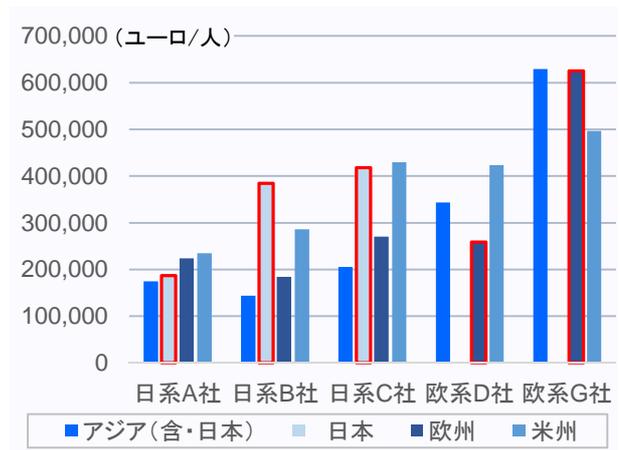
注1) 棒グラフの赤枠線は、本国・地域
 注2) 地域の定義は各社で異なるため、「アジア」、「欧州」、「米州」を含むセグメントの値を独自に加算して算出した(例えば「アジア」は、東アジア、東南アジア、南アジア、アジア太平洋、「欧州」は、欧州、欧州・中東、「米州」は、Americas、SAなどの区分が存在する)。

出所) 各社 IR 資料より NRI 作成

これらの取扱規模や売上成長力、生産性の差は、どのような戦略や取り組みの違いによって生じたのか。それを考察する上で、各社の売上高と売上高総利益率の関係性を図表6に示す。フォワーディング事業の特性を考えると、集荷力を高め、売上が増加し、市場シェアが向上するほど、実運送事業者(キャリア)に対する購買力は強化されるため、輸送(スペース)調達価格は下がるのが合理的である。すなわち、売上が増加するほど売上原価は下がり、売上高総利益率が上がって然るべきである。現に、欧系D社や米系E社は、

る。欧系D社や欧系G社の場合、アジア地域における生産性の絶対額が大きいだけでなく、本国を含む地域である欧州よりも生産性が高い。つまり、アジア圏において、より高効率の経営を行ってきたことになる。

図表5 グローバルフォワーダー各社の地域別生産性



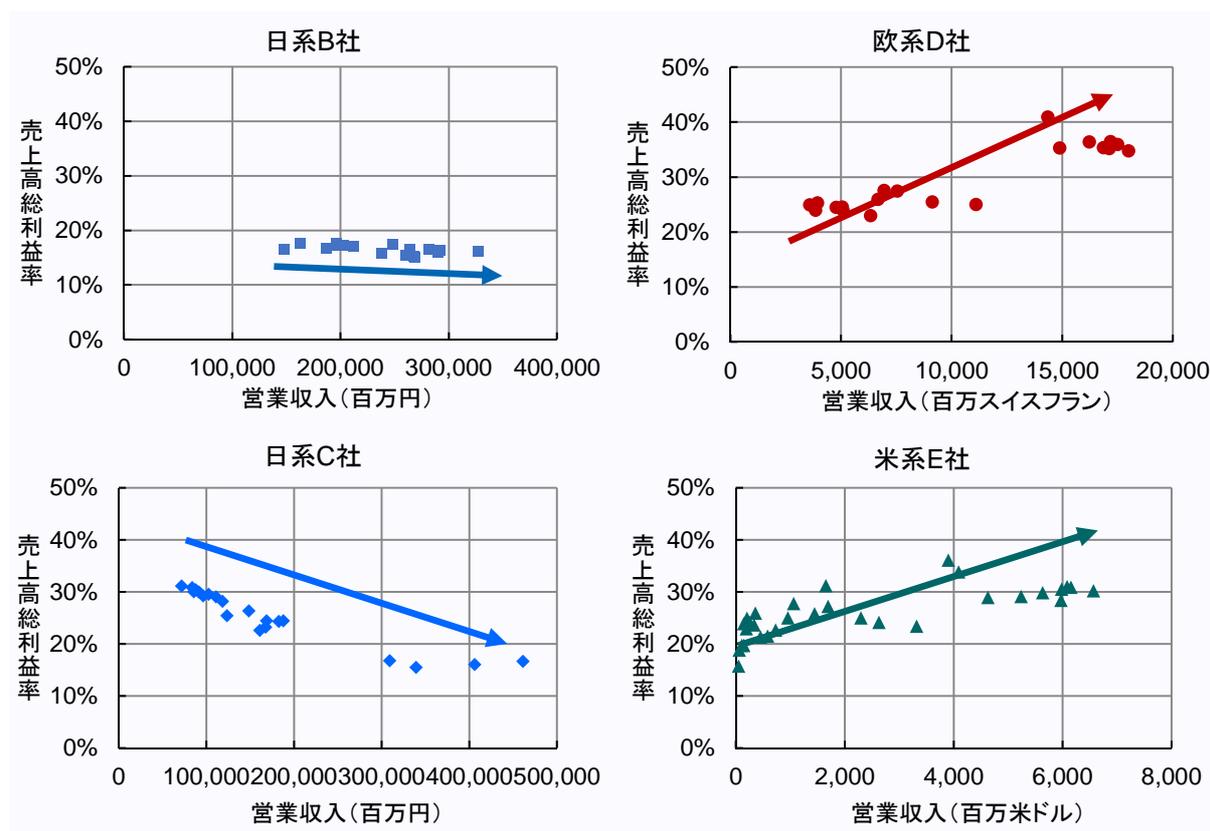
注1) 棒グラフの赤枠線は、本国・地域
 注2) 地域の定義は各社で異なるため、「アジア」、「欧州」、「米州」を含むセグメントの値を独自に加算して算出した(例えば「アジア」は、東アジア、東南アジア、南アジア、アジア太平洋、「欧州」は、欧州、欧州・中東、「米州」は、Americas、SAなどの区分が存在する)。

注3) 地域別の売上高÷従業員数で算出

出所) 各社 IR 資料より NRI 作成

売上高の増加に伴い売上高総利益率を大きく向上させてきた。一方で、日系B社や日系C社は、そのような効果を発揮できず、むしろ売上高の増加に伴い売上高総利益率は下がっている。つまり、日系フォワーダー各社は、本来あるべき競争力の強化のプロセスを、欧米系メガフォワーダーのように構築できていないという課題を抱えていることが示唆される。今後、日系フォワーダーが成長力を高め、グローバル市場の中での存在感を発揮していくためにも、まずはこの課題を構造化し、対処するための改革方策を検討する必要がある。

図表6 フォワーダー各社の売上成長率と粗利率の関係比較



2. 日系フォワーダーの抱える課題

1) 日系フォワーダーの抱える構造的な課題

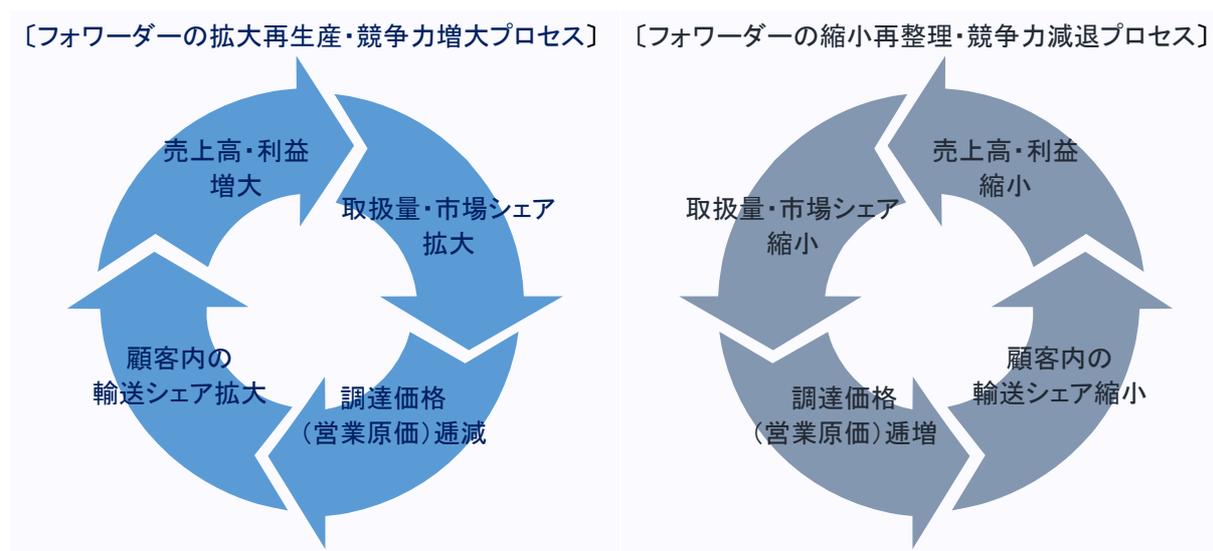
グローバルフォワーディング市場はコモディティ化が進み、事業者間の競争が一層激化している。その中で、多くのフォワーダーは、特定の産業分野や地域に成長・注力する領域を絞った事業展開を志向し、一部では業界再編による規模拡大を目指す動きもある。

成長を遂げてきたフォワーダーの競争力強化プロセスは、図表7（左図）のように構造化できる。つまり、戦略的投資をもとに拡大再生産を行うことで競争力を増し、更なる成長を実現するためのサイクルを構築している。一方で、成長のサイクルが途中で断絶したり、図表7（右図）のように、逆行したりしてい

る企業も存在すると考えられる。前章で述べたとおり、過去において、日系フォワーダーは、欧米系メガフォワーダーとの間でその成長力に差が見られた。また、日系フォワーダーは売上高の増加を利益率の向上に結び付けられていないという問題点があった。これらから、成長のサイクルを構築できず、成長力を生み出せなかったと考えられる。成長力を生み出すこと、すなわち、図表7（左図）の成長のサイクルの中の「売上高・利益増大」を実現していくための課題点は、次の3つに集約できる。第一に、取扱量・市場シェアを拡大できていないこと。第二に、調達価格、営業原価を低減できていないこと。第三に、顧客内のロジスティクスシェア^{*3}を拡大できていないことである。

*3 本稿では、「ロジスティクス」とは企業における調達から生産、販売に至るまでの一連の物の流れを計画、実行、管理することを指し、輸送、倉庫保管、情報管理などを包含する物流サービス全体を示す。よって、「ロジスティクスシェア」とは、上記にかかる顧客のコスト（物流費）に占める自社への委託の割合をいう。

図表7 フォワーダービジネスの拡大・縮小サイクルの構造



①課題1：取扱量・市場シェアを拡大できていない

図表3で示したように、日系フォワーダーは、売上成長力の面で欧米系メガフォワーダーに後れを取っていることから、グローバル市場において、その取扱量や市場シェアに関しても十分に成長できていないと見られる。日系フォワーダーがこの課題を解決し、フォワーディングビジネスの競争力の源泉となる取扱量や市場シェアの規模拡大を実現していくには、本国である日本以外の巨大市場、すなわち、グローバルフォワーディングの主要市場である米州、欧州、アジアにおいて、注力すべきポイントを絞るなど、地域単位での取扱量を増やすための施策を検討する必要がある。

②課題2：調達価格、営業原価を低減できていない

前述のとおり、フォワーディングビジネスでは、取扱量・市場シェアの拡大によって、キャリアに対する購買力は強化され、輸送スペースの調達価格を低減させられることが一般的である。しかし、図表6で示したように、日系フォワーダーは、これま

で売上高の拡大に伴い原価を低減させることができなかった。この要因としては、投資が分散して戦略的な拡大ができなかったことや、日系フォワーダーが海外進出期に売上拡大を重視したために利益向上（調達価格低減）を目指した集中購買や混載機能の強化といった取り組みが行われなかったことなどが考えられる。この課題を解決するためには、グループ全体として目標の方向性を設定し、施策を検討・実施していく必要がある。

③課題3：顧客内のロジスティクスシェアを拡大できていない

顧客（荷主）は、物流にかかるコストを極力削減したいと考えているため、フォワーダーは調達価格、営業減価の抑制によって販売価格を低減できれば、顧客を惹きつけることが可能であると考えられる。つまり、調達価格、営業原価を低減することにより、顧客の物流費に占める自社のシェア、すなわち、ロジスティクスのシェアを拡大できる可能性があり、ひいては売上高、利益の増加に結び付くと考えられる。しかし実際には、欧米系メガフォワーダーが顧客

内シェアを拡大する中で、日系フォワーダーは後塵を拝している現状にある。これは、フォワーダー各社が顧客内シェアの向上を志向できているかという点が重要と考える。その志向の差を示す材料のひとつとして、各社が公表しているセグメント単位がある。例えば、Kuehne & Nagel 社は Contract Logistics、DHL 社は Supply Chain といったように、顧客軸で見たセグメントを独立させて管理していることから、全社として顧客を起点とした成長を意識していることがわかる。一方で、日系フォワーダーは、少なくとも開示レベルでは地域軸や輸送モード*4軸でのセグメント管理にとどまっており、顧客軸での業績・収支管理ができていないか、顧客内のシェアを向上させる志向ができていないかという点で、考え方や優先順位に差があるのではないかと考えられる。

2) 課題に対する対処方策

今後、日系フォワーダーが前節に挙げた課題を解消し、過去に欧米系メガフォワーダーが構築し実現してきた成長のサイクルを構築するための具体的方策の一例を図表8のように整理した。しかし、各社では、これらの方策に投入できる経営資源は限られており、すべての施策を同時に実施することは難しい。ここで重要なことは、成長のサイクルに内在する3つの課題に対して、自社がどの段階における課題を抱えているかの特定である。例えば、現状では「取扱量は増加しているが、原価を低減できていない」という課題2の段階にある大手の日系フォワーダーは多いように思われる。一方で、「取扱量自体が増加していない」場合は課題1の段階、「取扱量は増加しているし原価も低減できているが、顧客内のシェアを高められない」場合は課題3の段階にあるということである。

図表8 日系フォワーダーの課題と、考えられる対処方策

課題	考えられる対処方策
1.取扱量、市場シェアの拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・マーケティング機能の強化(成長産業、成長国、成長顧客への注力) 例:新興国市場やEC市場など ・ビジネスモデルの拡張(バリューチェーン上の他機能展開) 例:顧客の輸送調達業務の一括受託拡大 ・ソリューション強化
2.調達価格、営業原価の低減	<ul style="list-style-type: none"> ・購買戦略強化(集中購買、交渉、リスクテイクなどによる調達価格の低減) ・混載機能の強化(調達価格の低減) ・業務標準化、IT強化(営業費用の低減)
3.顧客内のロジスティクスシェア拡大	<ul style="list-style-type: none"> ・顧客起点で営業強化 例:アカウントマネジメント機能の強化

次章では、日系フォワーダーが現在抱えている3つの課題それぞれへの対処方策、つまり、今後、各課題を打破して成長に転じるための取り組み例について、欧米系メガフォワーダーが過去に実施してきた取り組みなどを踏まえて考察し、整理する。その際、先に述べたように、自社の課題を特定した上で該当

部の対処方策をご確認いただくことで、処方箋となるものと考えている。

*4 航空輸送、海上輸送、陸上輸送（トラック、鉄道など）の輸送機関

3. メガフォワーダーの課題への対処事例

1) 取扱量・市場シェア拡大への対処策と事例

フォワーダーが、米州や欧州、アジアなどの地域単位での取扱量を拡大しづらく、市場シェアも伸びにくい課題の背景には、構造的な問題があると考えられる。第一に、フォワーディングのコモディティ化が進んでいることである。品質やコスト、スピードで差がつきにくくなっているため、どの企業からサービスを購入しても違いがない、すなわち、フォワーダー間の代替性が高まっている。第二に、長距離大量輸送から短距離多頻度輸送へとニーズが移り変わっている。マクロで見た国際貿易量は伸びているものの、ミクロで見た個別企業のサプライチェーンが一極集中生産から地域分散生産へと移行している。第三に、顧客の大型化である。製造業や小売業などの世界レベルでの提携・寡占化が進み、顧客の輸送に関する購買力が高まって、フォワーダーを介さずにキャリアと直接交渉するケースが増えている。

これら3つの構造的な問題に対して、先進的な欧米系メガフォワーダーは、産業マーケティングの強化、先進国における輸入向けソリューションの強化、顧客の輸送調達業務の一括受託拡大で対抗しようとしている。

①産業マーケティングの強化

産業マーケティングの強化については、マーケティングの対象がこれまでの概念と大きく変わる。すなわち、従来、フォワーダーは航空輸送、海上輸送、陸上輸送（トラック、鉄道等）などの「輸送モード」を起点に、貨物輸送が伸びている地域やトレードレーンを見つけ（市場の発見）、シェア獲得（市場化）してきた。これは、その「市場」全体が伸びているときには有効な方法であり、伸びる地域やトレードレーンを抽

出する際には今後も機能するが、日本の航空貨物輸出のように成熟から縮退に向かう場合には機能する方法とは言えない。現在、欧米系メガフォワーダーがその事業戦略の中で競っているのは、成長性や収益性で期待できる「産業」や「グローバルな大型顧客」を見つけ（市場の発見）、その産業や顧客内のグローバルなサプライチェーンのロジスティクスのシェアを獲得（市場化）することである。これをミッションとしたマーケティング機能やソリューション開発の強化が盛んに行われている。例えば Kuehne & Nagel 社は、自社の強みが発揮できる14の産業物流を抽出し、産業SCMスペシャリストと顧客の調達・生産・販売プロセスを包含する統合的な産業ロジスティクスソリューションを開発し、当該産業の世界的な大手企業のロジスティクスについてのシェアアップを図っている。

②先進国における輸入向けソリューションの強化

先進国における輸入向けソリューションの強化も、これまでのビジネスモデルの発想からの転換が求められる。すなわち、フォワーダーは貨物の発地で大量に集荷し、方面別に混載・輸送することで輸送収入や混載差益を高めることができた。大量の貨物の出荷側である自動車や電機・機械などのメーカーをターゲットとし、貨物の発地、国際輸送で言えば輸出地側に収益を残す方法で成功を収めてきた。これも前述の「市場」全体が伸びているときには機能するが、成熟から縮退に向かう場合には、輸送収入は伸び悩み、混載差益も減少するため機能しにくくなる。そこで、欧米系メガフォワーダーは輸入向けソリューションの強化に動いている。輸出向けソリューションでは、顧客が主にメーカーであるため、輸出国側

のメーカーの工場から輸入国の倉庫まで一貫して保管・輸送することがサービス範囲になる。一方、輸入向けソリューションでは顧客が主に流通・小売や消費財メーカーなどになるため、多様な貨物を輸出国側で混載し、国際輸送して輸入国の倉庫に届けてから、さらに店舗向けの流通加工やフルフィルメント*5、仕分けや小口配送や返品物流など、より広範囲で細かい作業を業務範囲とすることになる。よって、流通・小売などの産業に特有な受発注管理の頻度・精度・単位に精通した倉庫のエンジニアリング*6、フルフィルメント、輸配送ノウハウを盛り込んだソリューションを開発することが重要になる。Kuehne & Nagel 社による ReTrans 社（米国）や RH Freight 社（英国）の買収や、CH Robinson 社による Phoenix International 社（米国）や Freightquote 社（米国）の買収、近鉄エクスプレスによる APL Logistics 社（星国、主な事業展開地は米国）買収に見られるように、輸入国である米州や欧州で、コントラクトロジスティクスと陸送や輸送マネジメントに強い企業を買収して強化する事例が増えている。

③顧客の輸送調達業務の一括受託拡大

顧客の輸送調達業務の一括受託についても、サービスの対価である収益源を変化させることから、自らの利益相反を乗り越える必要がある。すなわち、フォワーダーは顧客のグローバルな輸送入札業務を（入札者でなく）選定者として一手に担い、品質・コスト・輸送時間などの顧客の要件に沿って、キャリアないしフォワーダーを選定す

るため、輸送を提供（入札）する主体としては直接的に利益相反する。しかし、実際には、図表9にあるように、欧米系メガフォワーダーはコンテナ船運事業者の船腹量をも上回る取扱量を拡大することにより、価格競争力を持ち、応札者としても一定シェアを獲得できている。よって、従来の輸送提供者としてのサービスに加えて、輸送調達業務という顧客業務のアウトソースを一括受託することで、より高い付加価値と収益源を得ることに成功している。実際に、この分野の先駆者である Kuehne & Nagel 社は、こうしたサービスをグローバルに提供するため、世界7つの“Control Tower”と600人の従業員を、従来のフォワーディング事業とは切り離して独立運営している。

図表9 海上輸送に関わる実運送事業者の運行船腹量と利用運送事業者の取扱量（2014年）

順位	キャリアの運行船腹量 (コンテナ輸送)	利用運送事業者 (NVOCC)の取扱量
1位	Maersk Line (276万TEU)	Kuehne + Nagel (382万TEU)
2位	MSC (246万TEU)	DHL (293万TEU)
3位	CMA-CGM (161万TEU)	Sinotrans (273万TEU)
4位	Evergreen (93万TEU)	DB Schenker (198万TEU)
5位	COSCO (88万TEU)	Panalpina (161万TEU)

出所) キャリアの運行船腹量は“Fact Book I 2015”（日本郵船）、利用運送事業者の取扱量は“Top 25 Global Freight Forwarders 2014”（Armstrong & Associates 社）より NRI 作成

2) 調達価格、営業原価低減への対処策と事例

前節で述べたような対処策が機能するようになると、取扱量や市場シェアが高まるため、キャリアからの輸送（スペース）調達価格は低減に向かう。しかし、こうした調達価格や

*5 商品の受注から決済に至るまでの業務全般のこと。受注処理や保管・梱包・発送業務、入金管理、在庫管理、物流管理、顧客管理、決済処理などを含む。

*6 倉庫要件に合わせて、倉庫設備、マテハン機器（マテリアルハンドリング機器：物流における貨物の運搬や荷役作業を目的とする専用機械機器のこと）、保管・入出庫オペレーションノウハウなどを有機的に統合させ、高度な物流システムを構築していくこと。

営業原価をグループ会社全体で、より強力に改善していくために、集中購買の強化、混載機能の強化、業務標準化・IT競争力の強化の施策を進めている。

①集中購買の強化

集中購買の強化においては、キャリアの実績や評価のモニタリングを世界レベル・グループ会社レベルで展開し、キャリアとの交渉窓口を集約した上で、調達したスペースを優先的に活用するガバナンスを強化する必要がある。現状では、キャリアからのスペースの調達には、取引窓口を集約して一定の取扱量を年間でコミットする年取引と、貨物の発送地で日常的にスペースを購入する日取引を組み合わせる方法が主流であるが、これをより前者の方にウェイトを置くようになってきている。メガフォワーダーが世界的に大きな取扱量を持つほど、年間で大量の買い付けをグローバルに集約していった方が、日常的に少量の買い付けを地域ごとに局所的に行うよりも、量を増やして安くしやすくなるためである。このためには、世界のさまざまなトレードレーンごとにどれだけの貨物量が見込め、実際にどれだけの積み高を残し、品質がきちんと保たれていたかという、輸送の予想と実績の継続的なデータの蓄積および需要予測が不可欠になる。このトレードレーンごとの輸送の予想と実績の差や輸送品質をもとに、キャリアを評価し、Preferred Carrier（優先使用キャリア）を選定している。ここで難しいのは、多くのメガフォワーダーはネットワークと取扱量拡大のため M&A でグループ企業を増やしている中で、買収先企業へもこれらの集中購買の仕組みを展開することである。反対に、集中購買が実現しないと、M&A で当初見込んだような原価低減の提携効果は実現しないことにな

る。よって、輸送の予想と実績を世界レベル・グループ会社レベルでモニタリングできる IT 基盤を持ち、経年的にデータを蓄積・分析することで調達予測の精度を高め、本社に集中購買機能を集約化してキャリアとの建設的なパートナーシップを結ぶことが鍵となる。

一方で、値段の変動が激しい市場環境の場合、年間で集中購買した仕入値よりも、日常的な仕入値の方が安くなる事態が生じる。この場合でも、年間でコミットした取扱量に至らないと十分なボーナスが還元されず、全体最適における収益の最大化が図れなくなる。よって、各地の営業に対して、ある程度強制的に優先使用キャリアを使わせるようなガバナンスとインセンティブの仕組みを構築する必要がある。

このような取り組みについて、例えば DHL Global Forwarding 社では、優先使用キャリア戦略の中身として、「キャリアマネジメント（輸送実績に関する定量・定性モニタリング）」、「キャリア評価・選定基準（サービスエリアの広さ、取扱量のコミットメント、空コンテナの供給力等）」、「スペースマネジメント（年取引と日取引の仕入値の組み合わせによる利益極大化と、年取引の取扱量の消席率モニタリングによる使用の推奨）」などを具体的な業務に組み込んで、調達価格の低減に取り組んでいる。また、M&A を実施した場合には、業務統合を図るために事業（フォワーディング、ロジスティクス等）と機能（財務、人事、IT 等）で分科会を設け、フォワーディング分科会の中で調達の集約化を主要な課題として取り組んでいる。

②混載機能の強化

混載機能の強化については、混載をより広域で行うことと、混載集積地からのルー

トを多様に持つことが必要になる。取扱量の少ないフォワーダーは、貨物の発送地単位でキャリアからの輸送の仕入れを行うが、取扱量が増えるほど、ある拠点を貨物の集積地にして混載しルート別に大量輸送した方が、キャリアからの調達価格も下がり、混載差益も多く生まれやすくなる。例えば、日系フォワーダーでも、関東、中部、関西などの各地から北米や欧州向けに輸送を仕立てるよりも、成田空港などに一極集中してそこからのルートを多様化させた方が、成田空港から目的地への輸送量は増加するため、調達価格が下がると同時に混載差益も増える。このロジックとオペレーションを、日本という単位にとどまらず、ある地域単位で行うことができれば、より大きな原価低減と混載差益増加を見込める。航空輸送で言えば、東アジアの航空ハブは仁川や香港に移行しているため、そこにゲートウェイを設け、日本や韓国、中国、香港、場合によっては GMS 諸国（メコン川流域諸国）の貨物まで集約化ができれば、より大きな便益が得られることになる。

より広域の地域単位で混載ゲートウェイを構築していくためには、先に述べたようなガバナンスと経営管理の仕組みが重要になる。なぜならば、ある国単位（例えば A 国）や日常取引単位で見れば、局所的に貨物を（例えば B 国）発送していた方が、利益が最適化する「ように見える」場合も考えられるからである。実際には、地域単位で混載（例えば C 国で混載）した方が原価低減や混載差益は極大化するが、原価低減や混載による利益は A 国ではなく C 国に残りがちである。よって、A 国の経営にしてみれば、なぜ C 国で混載をしなければならないのかという動機付けの仕組みが必要になる。第一に、C 国発 B 国向けの貨物を十分に増やして、A 国から B 国向けよりも、

C 国から B 国向けの輸送価格が安くなる程度に輸送原価を十分に減らすことが望ましい。欧米系メガフォワーダーが取扱量に徹底的にこだわる理由はこの点にあり、ゲートウェイからの貨物量が増えるほど、よりゲートウェイ傘下にある国々にゲートウェイを使うように仕向けるガバナンスが効きやすくなる好循環を生み出せるからである。仕向け方面別に仕入値がリアルタイムで可視化されていることも、説明力を強化する観点で重要と考えられる。第二に、ゲートウェイ経由の貨物について、管理会計上で貢献度を評価することである。例えば C 国で混載した B 国向け貨物について、A 国などの発地ごとに集荷した貨物量でその貢献度を測ることができる。混載差益を各国に配賦することは現実的に困難だが、量ベースで貢献度を測って各組織の評価に反映させることは可能と考えられる。

このような取り組みについて、例えば Kuehne & Nagel 社では、海上輸送でニューヨーク、マイアミ、パナマ、サントス、ドバイ、コロンボ、シンガポール、上海、釜山の世界 9 か所に混載ゲートウェイを設けている。顧客の時間とコストに関するニーズに合わせて直行便や経由便を選択することが考えられるが、ゲートウェイで混載や船の積み替えが生じたとしても、顧客に輸送状況をリアルタイムで提供し、同時にその輸送単位で自社の収益も見られる仕組みを構築している。

③業務標準化・IT 競争力の強化

業務標準化・IT 競争力の強化については、フォワーディングの輸送品質そのもので差が出にくくなっているため、営業原価を下げるために、フォワーディング関連業務のコストとスピードをいかに早く、正確に、手間をかけずに安く行えるかがますます重

要になってきている。フォワーディング業務では、顧客ニーズに合わせた最適な輸送ルートや輸送手段のマッチングに始まり、煩雑な価格交渉や契約手続き、複雑な輸送手配や輸出入手続きの書類のやり取り、貨物のトラッキングなど、貨物の発地と着地でそれぞれに多数の業務がある。グローバル化を進め、進出先国を増やして顧客へのサービス水準を高めるほど、各地で独自の業務プロセスが生じがちになる。こうした業務をボトムアップで標準化・システム化することは、極めて困難と考えられる。むしろ、フォワーディング商品のモジュール化を進めるとともに、営業業務、契約業務、輸出業務、輸入業務、のように大きな業務単位で最適な方法を構築し、カスタマイズは最小化しつつトップダウンで標準化・IT化し、各地に展開・導入することが求められてくる。

ただし、こうした業務標準化・IT化は、言うは易し行は難しである。むしろ、業務標準化とITに対する、過去からの経営としての継続的な取り組みがすでに大きな差を生み出している領域でもある。DHL Global Forwarding社では、フォワーディング業務に関わる基幹システムの世界レベルでの刷新に取り組んでいるが、3億ユーロ以上の特別損失を出す難局に立たされている。その原因として、基幹システムの導入・展開にあたり、各地の特殊性に鑑みた仕様変更が膨らんだためと考えられる。業務標準化・IT化は時間・コストが非常にかかるプロセスであり、フォワーディングの直接的な業務に関わるため、中長期的な計画と進捗目標に則り、まずは業務の最適な方法での抽出と標準化から取り組むこと、誰にとって何が必要かというアウトプットから最小限のインプットを設計すること、標準に則り仕様変更を最小限に抑えること、

などが肝要と考えられる。

3) 顧客のロジスティクスシェア拡大への対処策と事例

顧客のロジスティクスにおけるシェアが拡大できていない背景には、やはりいくつかの構造的な問題がある。第一に、経営資源を優先的に投入すべき戦略的な顧客の選別が進んでいないことである。フォワーディングの事業の特性上、多くの貨物を安定的に出す少数の顧客と、少ない貨物をスポット的に出す多数の顧客を組み合わせることで混載差益の極大化を図っているため、顧客数が非常に多数になりがちである。第二に、フォワーダーの輸送モードごとの組織の壁の存在である。特に、顧客側のSCMの水準が高く、輸送や保管を含めたトータルなロジスティクスの効率化を求める場合、「航空輸送」、「海上輸送」、「倉庫・輸配送」のような組織の壁はそれぞれに提供可能なサービスに限定して提案しがちである。第三に、顧客のSCMの全体像や意思決定構造が把握できていないことである。SCMの水準の高い顧客ほど、調達物流・生産・販売物流のようなバリューチェーンや、保管・流通加工・国内輸送・国際輸送のようなプロセスに、グローバルサプライチェーンをアンバンドリング(分解)し、「モジュール」ごとにサービスレベルを設定した上で、最も費用対効果の高い物流事業者へ業務委託するようになってきている。それに対して、フォワーダー側が輸送モードごとの組織の壁に限定した範囲でしか顧客のSCMを把握していないとすると、単純にその「モジュール」の中で価格競争を強いられる一事業者に過ぎなくなる。第四に、顧客ごとの数値管理の水準が低いことである。顧客別かつ地域別、さらにサービス別に、取扱量、売上や利益(粗利、営業利益など)、オペレーション重要管理指標(Key Performance Index (KPI))などの過

去実績と現状をデータで把握できない、あるいは把握できていたとしても膨大な人手と時間を費やしていることが考えられる。

これら4つの構造的な問題に対して、先進的な欧米系メガフォワードはグローバルアカウントマネジメントの強化で対応している。詳説については事例紹介も含めて拙論「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」（野村総合研究所 知的資産創造2014年4月）*7を参照されたい。

概要だけ述べると、第一に、地域横断やサービス横断でグローバルサプライチェーンの深耕を全社的に図るべきアカウントマネジメントの対象顧客について、売上規模・収益性・成長性、顧客の意思決定構造、自社のグローバルなサービス提供能力、自社戦略との適合性と顧客との関係性という4つの検討プロセスを経て、顧客を選定・入れ替えする。第二に、輸送モードごとの組織の壁を越えるためには、顧客のロジスティクスの立場に立って最適な提案を行うよう調整する機能（アカウントマネジメント）を組織に実装する。特に、アカウントマネジメントについては、現地営業担当主導の調整型、アカウントマネジメント部隊主導のコントロール型、独立型の3つのアプローチ方法があり、顧客の特性や自社のサービス提供能力及び企業文化によって、単一あるいは複数の方法で対応するかを判断する。第三に、顧客のグローバル SCM や意思決定構造の把握のためには、通常、顧客接点は複数存在することから、顧客管理責任者（アカウントマネージャ）を中心に、各地の地域アカウント担当、産業 SCM スペシャリストや海運・航空・陸運などのサービス別営業担当などを交えながら、顧客のグローバル SCM マップや意思決定構造を継続的に描出・更新する必要がある。このグローバル SCM マップや意思決定構造、意思決定のキー

パーソンなどは、顧客管理システム上で広く共有し、継続して更新されることが望ましい。第四に、アカウントマネジメントを支える数値管理の仕組みについては、顧客のロジスティクス費全体を一つの「市場」と捉え、「市場」の中での目標シェア・数値を設定し（アカウントプラン）、対策を繰り返し出しながら摘み取っていく（アカウントプランの予想と実績の管理）という PDCA を精度高く実施するために、管理会計や顧客管理システムを整備・強化する必要がある。顧客の収益管理やオペレーション管理の水準が高いほど、自社内部における利害調整やオペレーションの改善を図りやすくなると同時に、サービス水準の向上を通じて顧客との関係性が深まり、より大きな顧客内シェアを獲得しやすくなる。

4. おわりに

本稿では、過去の市場成長を牽引してきた欧米系メガフォワードと比べて取扱規模や成長力で後れを取ってきた日系フォワードの課題を構造化し、その課題に対する具体的な改革方策の方向性を、過去の欧米系メガフォワードの取り組みを参考としながら紹介してきた。しかし、リーマンショック前の黄金の時代と現在の不確実な時代では、フォワーディング事業を取り巻く環境は大きく異なる。フォワーディング市場そのものの成長が鈍化し、大型 M&A の相次ぐ実現など業界再編が加速する中、自社の持つ経営資源には限りがあるので、全方位的な施策を実施していくことは合理的ではない。自社が勝つべきあるいは差別化すべき成長領域を明確にした戦略を構築した上で、メリハリをつけた経営資源の重点投下を行うことがより一層重要になってきている。

*7 <http://www.nri.com/~media/PDF/jp/opinion/teiki/chitekishisan/cs201404/cs20140403.pdf>

第1章で指摘したとおり、日系フォワーダーの多くはアジアを主戦地と定めているが、ヒトという経営資源を重点投下しながらも生産性が低い状態にあり、戦略が機能しているとは言い難い。それは、第2章で構造化した成長サイクルをアジアで構築できていないことが主な原因であり、自社の置かれている課題の段階についての認識と、それらに対する改革実行が十分ではないからである。大手フォワーダーであれば、かつて日本で構築していた成長サイクルを、アジアから世界レベルの規模で再構築する必要があり、そのためには第3章で指摘したようなグローバルな構造改革が求められる。一方で、十分な事業規模を持ち得ない中堅以下のフォワーダーは、より地域やサービス領域を絞って競争優位を磨く、ニッチャーとして生き抜く戦略に切り替えることが必要になる。つまり、事業規模によらず、経営が長期的なあるべき姿を設定し、あるべき姿と成長戦略に応じて既存の事業や地域の枠組みを超えた経営資源の再配分を行い、成長サイクルを再構築するための改革を断行することが求められている。道のりは決して平易ではないが、変わろうとする意思、変わるための戦略、実際に変えていく経営のリーダーシップこそが、グローバル市場を勝ち抜く原動力になる。

筆者

高橋 祐樹（たかはし ゆうき）
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、物流業界及び空港・航空業界に関する経営戦略・事業戦略の立案、実行支援 など
E-mail: y8-takahashi@nri.co.jp

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