

世界の貨物運送市場は現在、三五〇兆円規模とされる。そのパイを奪い合い、政府も巻き込んだ国を挙げての国際競争が本格化している。ほんの一〇年前まで、貨物運送市場は、外航海運のキャリアを除けば、国ごとに事実上分断されていた。さらに同じ国内でも貨物の大きさやリードタイムによって、それぞれ独立した市場が形成されていた（図1）。

しかし、グローバル化の進展と規制緩和をきっかけに、業界の垣根が一斉に崩れ始めた。各業界の淘汰を勝ち残った有力企業が隣接市場のプレーヤーを次々に買収、サービス範囲と営業エリアを拡大し、グローバル市場へと歩を進めた。先進諸国の郵便事業民営化が、こうした動きに拍車をかけた。

このグローバル市場の頂点に立つのが、国際インテグレーターと呼ばれる巨大物流企業だ。米国のUPSとフェデックス、欧州のDHLポストとTNT（オランダ）の四社がそれに数えられる。いずれも幹線輸送用の航空貨物機を資産として抱え、末端の集配作業まで一貫して自社管理するドア・ツー・ドアの国際宅配便「エクスプレス便」を武器にしている。

もともとエクスプレスはビジネス書類やサンプル品など、急を要する小さな荷物の個別輸送を対象とした、高額でニッチなサービスに過ぎなかつた。ただし、日本の宅配便と同様にインフラビジネスであるため、物量の増加に伴い生産性は高くなる。規模がそのまま収益に直結する。勝ち組が利益を輸送ネットワークやITなどインフラの拡充につぎ込めば、さらに格差が広がり、上位集中が進む。

世界最大の国内市場を抱える米国で、この勝ちバターンに乗ったのがUPSとフェデックスの二社だ。両

第1部

350兆円市場の業界勢力図

国際物流資本による買収攻勢が峠を越した。グローバルプレーヤーの集約が完了した。しかし勝ち残った国際インテグレーターのビジネスモデルには亀裂が走っている。一方、世界市場の激しい淘汰をよそに、これまで無風で過ごしてきた日本の物流業界は今ようやく重い腰を上げ始めた。周回遅れの参入に勝算はあるのか。

（大矢昌浩）

者は豊富な資金力をバックに年間一〇〇〇億円規模のIT投資を継続するとともに、エクスプレスから一般貨物、3PLへとサービス範囲を拡大し、米国の物流市場を丸ごと手中に収めた。その勢いで現在は世界制覇に乗り出している。米国で成功したスキームを世界で展開しようという戦略だ。

一方で欧州ではDHLポストとTNTが、伝統的な郵便事業に見切りを付け、エクスプレスを軸とした総合物流業への脱皮を図った。株式公開で得た資金で各国の有力企業を買収、サービスメニューと活動拠点を整えた。改革は急を要した。国内郵便事業の独占による利益が続いている間に業態を転換する必要があつたからだ。

こうして九〇年代後半から二〇〇〇年代中頃にかけて、世界の物流市場でM&Aが吹き荒れた。その結果、欧米の主要国から国際インテグレーターと呼ばれる物流メジャーが誕生した。その勢力図は図2の通り。既に主要プレーヤーは絞られた。外資に門戸を閉じていた日本市場だけが蚊帳の外に置かれた格好だ。しかし、出遅れを嘆く必要はないかもしれない。自前の物流ネットワークを運用して、フルラインのサービス商品をメニューに並べる国際インテグレーターのビジネスモデルは、世界市場ではまだその有効性が証明されていない。現状では自国内で稼いだ利益を海外への投資で食い潰している状態だ。

大型買収を重ねた組織の統合は遅々として進まず、シナジー効果は現れていない。サブプライム問題に端を発した景気の反転は今後の業績見込みに暗い影を落としている。買収攻勢は既に完全に鳴り止んだ。今や株式市場はインテグレーターに対し、これまでの大戦略の精算を迫っている。そして膨張した組織の足元では深刻な労使問題が火を吹き始めている。輝

図2 主要グローバルプレーヤーと日本の大手物流企業の業績と分布



図1 貨物輸送市場のセグメント

