

# Part 1 世界の物流メジャー

グローバル化が物流市場の枠組みを変えようとしている。サービス領域とエリアの拡大によって、従来の機能別・地域別の垣根は崩れ、業態や国境を超えた競争が本格化している。その主要プレイヤーの顔触れを概観し、今後の市場の行方を探る。

## 3PL市場の拡大とキャリアの苦境

グローバル3PL市場は、順調にその規模を拡大させている。

米コンサルティング会社のアームストロング&アソシエーツ社によると、3PL企業の二〇一一年の総収入は前年比七・五%増の五八二〇億ドル（約四六兆五六〇〇億円、一ドル＝八〇円換算）に達した模様だ。その内訳は、アジア・パシフィックが一七四〇億ドル、北米が一六七〇億ドル、ヨーロッパが一三三八億ドル、中南米が三五〇億ドルで、各地域とも対前年でプラス成長を遂げたという（注1）。

一般に3PLビジネスとは、輸送や倉庫運営の効率化を図り、それを運営するサービスを指す。国際輸送を効率運営するフォワーディングもそこに含まれるが、航空貨物や海運貨物の輸送、あるいは国内輸送キャリアは含まれない。

世界的な景気低迷の影響を受け、船社を始めとするキャリアは今日、厳しい経営状況に立たされている。それとは対照的に、輸送機材を所有しないフォワーダーの評価は高まっている。コンテナ単位に貨物をまとめて出荷することで運賃をセーブするよりも、LCL（Less than Container Load：小口貨物）のまま発送し、リードタイムを短縮した方が効果的という考え方に多くの荷主が傾いている。

また近年はLCLのみならず、コンテナ単位のFCL（Full Container Load）貨物においても、フォワーダーの取り扱いが増えている。市場がグローバルに拡大したことにより、単にポート・トゥ・ポートの輸送ではなく輸出入通

関や内陸輸送などを含めた着地下アまでの一貫輸送が求められるようになってきたことがその背景にある。

新興国では、輸出入貨物の取り扱いに専門的なノウハウを求められることが多い。そのボリュウムが拡大してきたことに加え、発地の生産地点から着地の販売拠点までのリードタイムをさらに短縮したいというニーズがフォワーダーの利用を促している。

これまで日本の大手荷主は、海上貨物についてはフォワーダーを介さずに、船会社と直接取引するケースが多かった。しかし今後は航空貨物と同様に、海上貨物においても大手荷主とフォワーダーとの連携が増えてくるであろう。

グローバル物流市場のこれまでを振り返ると、アメリカでは一九七〇年代の後半から輸送規制の緩和と廃止が順次実施され、新たな業態として3PLが台頭した。また貿易の自由化が進むなかでエクспレスのグローバルネットワークを持つインテグレーターが誕生した。

一方、ヨーロッパでは、一九九〇年代の初頭にEU市場の統合が実現したことで、輸送を取り巻く環境が大きく変化した。そして後に見るように、旧来のフレイトフォワーディングにロジスティクスとエクспレスのサービスが加わった新たなビジネスモデルが創造された。

その後も、国際貿易はセキュリティの強化と貿易手続の簡素化という相反する要件の両立が試行されるなか、自由化へと向かい、物流会社にはロジスティクスの効率化とサプライチェーンの最適化が求められるようになっていく。その主な担い手となっている世界の物流メジャ

図1 グローバルトップフォワードの取扱数量(2011)

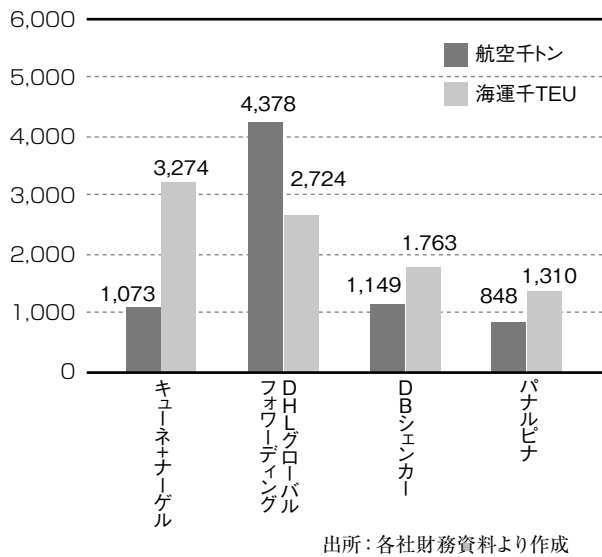
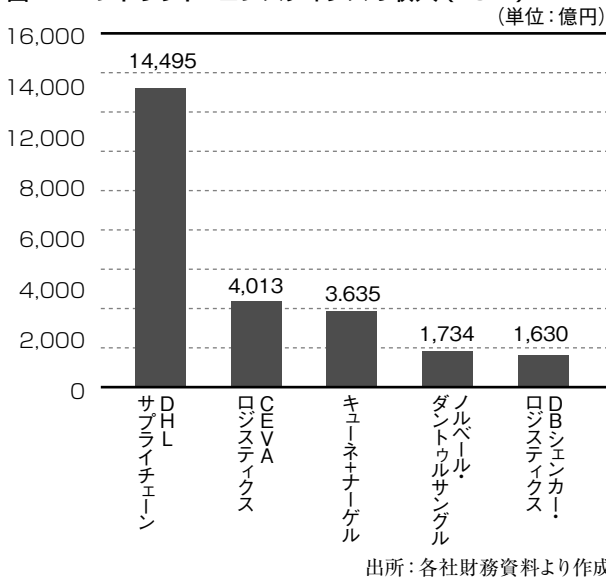


図2 コントラクト・ロジスティクスの収入(2011)



## グローバルフォワーダー 規模拡大が急速に進む

ヨーロッパ大陸におけるフォワーダーの歴史は古い。アウグスト・キューネとフレデリック・ナーゲルが、ドイツのブレーメンでキューネナゲルを創立したのは一八九〇年のことである。ヨーロッパのフォワーダーの主たる役割はアメリカや日本などの域外諸国との輸出入手続や貨物の手配を行うことに加え、域内各国間の輸出入通関と貨物の配送にあった。しかし、EU統合のもとで域内諸国間の輸出入手続が不要となりEU各国のフォワーダーは大きな打撃を受けた。

現在もキューネナゲル、パナルピナは自

力拡大を継続し、健在であるが、両者と同様に古い歴史を誇るダンザスはドイツポストに買収され、またシエンカーはドイツ鉄道の傘下に入り、DBシエンカーとなった。

一方、EU統合によって域内各国間の貨物輸送の自由化が実現したことは、新たなビジネスを拡大する機会ともなった。その象徴的な存在が東西ドイツの郵便局を合併し、民営化したドイツポストである。

同社は、「規模の経済性」の実践者と言われる。積極果敢なM&Aを実施して、エクस्प्रेस、フォワーディング、そしてロジスティクスの分野に進出。新たなビジネスモデルを創造し、グローバル市場で確固たる基盤を構築するに至った。

図1に二〇一一年のグローバルトップフォワ

ワーダーの取扱数量を示した。海上貨物は、キューネの三二七万TEU(二〇フィートコンテナ換算)を筆頭に、DHLの二七二万、DBシエンカーの一七六万、パナルピナの一三一万と続く。

一方、航空の取扱いは、DHLがトップで四三八万トン、DBシエンカー一一五万トン、キューネが一〇七万トン、そしてパナルピナが八五万トンである。

これらが世界を牛耳るヨーロッパのメガフォワーダーの現状である。今後アジアや新興国の市場が拡大するなかで、わが国のフォワーダーを含め新たな市場参入者の活躍が期待される。

## コントラクト・ロジスティクス ——欧州勢が上位を独占

アメリカでは輸送規制の全面的な廃止にともない荷主のロジスティクスの運営を改善する新たなビジネスモデルとして3PLが誕生した。輸送の効率化や付加価値倉庫サービスの開発が3PLサービスの核であり、メンロー・ロジスティクスや、フェデックスに吸収されたキャリバー・ロジスティクスなどが、一九九〇年代に出現したアメリカの典型的な3PLである。

一方、ヨーロッパでは荷主のロジスティクスの効率化を支援するサービスを「コントラクト・ロジスティクス」と呼んでいる。EU市場の統合は、従来の国別のロジスティクスを再設計するニーズを生んだ。これに伴い域内諸国間の在庫・配送にかかわる荷主企業のロジスティクスを改善するビジネスが急速に進展した。

このコントラクト・ロジスティクスの主な担

い手となったのは、それまでEU域内の輸送に  
関与してきた大陸のフォワーダーであり、また  
在庫ビジネスの自由化で先行したイギリスを地  
盤とするエクセル（当時）などのロジステイク  
ス企業であった。

図2に世界のコントラクト・ロジステイクス  
市場の二〇一一年のトップ5を列記した。イギ  
リスのエクセルを買収したDHLが他を大きく  
引き離しトップ。二位のCEVAはTNTグル  
ープのロジステイクス部門を前身とする。TNT  
は収益性が低いことを理由に二〇〇六年に同  
部門を売却した。

三位はキューネナナゲル。アメリカのUS  
COやヨーロッパのACRなどの買収によりロ  
ジステイクス部門を急拡大させた。四位はフラ  
ンスの大手輸送企業ノルベール・ダントウルサ  
ングル、そして五位はDBシエンカーと、ここ  
でも欧州勢が市場を押しさえている。

## エクスプレス

### ——TNTの身売りで3社に集約

今年三月、国際インテグレーターの一角を占  
めていたオランダのTNTがアメリカのUPS  
に買収された。買収金額五一億六〇〇〇万ユ  
ーロ（約五五四五億円、一ユーロ＝一〇七・四  
六円換算）という久しぶりの大型買収である。  
これによって世界のエクスプレス市場は現在  
のUPS、フェデックス、DHL、TNTの四  
社体制（図3）から三社に集約されることにな  
る。UPSの予測によるとUPS/TNTの合  
併はUPSのヨーロッパならびに新興国を含め  
たアメリカ市場以外の事業拡大に貢献し、同社

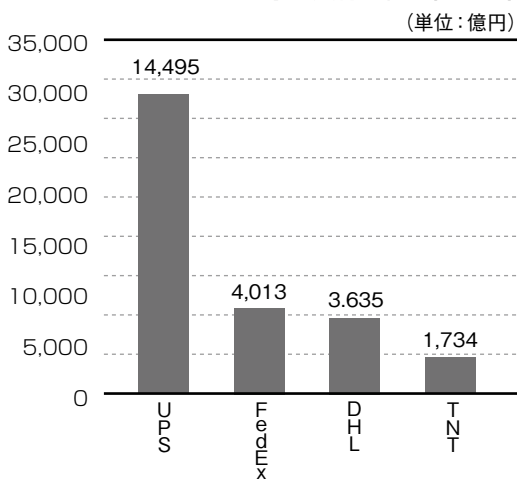
の収入は現在の五三〇億ドル（約四兆二四〇〇  
億円）から六〇〇億ドル（四兆八〇〇〇億円）  
に増加する見込みだという（注2）。

TNTは〇六年のロジステイクス部門の売却  
に続き、〇七年にはフォワーディング部門をフ  
ランスのジオデイスに売却、エクスプレス事業  
に特化する選択と集中を行ったが、最終的には  
エクスプレス事業も売却し、市場から消えるこ  
とになった。

しかし、UPSのメンバーフォワーディング  
（旧エメリー）買収や、ドイツポストのエアボー  
ン買収の例にも見られるように、ネットワーク  
ビジネスの統合には困難がつきまとう。UPS  
は企業文化を重視して買収企業の統合には時間  
をかける方針だというが、ヨーロッパの組織に  
アメリカのシステムを導入するという改革は必  
ずしも容易なことではないだろう。今後の推移  
を見守りたい。

このように、ビジネスが国境と文化を超えて

図3 インテグレーターの小口貨物の収入(2011)



出所: 各社財務資料より作成



#### PROFILE

ひらた・よしあき 1956年大阪外国語大  
学卒業、日本通運国際輸送事業部長、米国  
日通副社長などを経て独立。在米十六年、  
現在、JIFFA（国際フレイトフォワード  
ーズ協会）「国際複合輸送士資格認定講座」講師、  
日本機械輸出組合国際電子商取引円滑化委  
員会アドバイザーなど。著書に「21世紀  
の国際物流」（文真堂・共著）、その他国際  
輸送とロジステイクス関連論文、研究報告書  
多数。日本貿易学会、日本港湾経済学会会  
員。

進展していくのに伴い、グローバル物流市場は  
変化してきた。情報技術のさらなる活用をは  
じめ、ロジステイクスの効率化とサプライチェ  
ーンの最適化、リードタイムの短縮、コストの  
削減、そしてセキュリティの強化と、物流会社  
に期待される役割は現在も高まる一方だ。  
そうした背景のもとで、従来の輸送や保管な  
どの基本機能の整備に加え、それらを有効活用  
するフォワーダーやロジステイクスサービスの提  
供者に焦点が当てられるようになってきた。そ  
れでは、次世代のグローバル物流の担い手は具  
体的に誰なのか。それを探るために次稿では欧  
米市場の発展と日本市場の推移についてその背  
景を概観する。



#### 注

- (1) David Biederman, Mergers, Logistics Complexity, The Journal of Commerce, April 30, 2012, p.46. 2010年 Global 3PL Revenues \$Total\$541.6 billions, Armstrong & Associates, 2012 Third-Party Logistic Study, p. 7.
- (2) UPS Presentation, "Delivering More Together... Positioned for Growth" p. 11.