

# 「国際入札でメガフォワードと勝負する」

郵船ロジスティクス 倉本博光 社長

国際入札で勝ち抜く前提として取扱規模で「二〇一三年度に海上貨物一〇〇万TEU、航空五〇万トン」の中期目標を堅持する。欧米のメガフォワードをライバルと位置付け、一兆円の売上高を将来の目標に置く。成長市場のアジアで、グローバル企業の物流をどれだけ取り込めるかが鍵を握る。(聞き手・大矢昌浩、藤原秀行)

## 統合効果で応札の機会拡大

——二〇一二年三ヶ月は、郵船ロジスティクスの実質的な初年度となりました。(二〇一〇年一〇月に旧・郵船航空サービスとNYKロジスティクスを統合し、郵船ロジスティクスが誕生。統合効果は現れていますか。)

「国際入札への誘いが俄然増えました。荷主は主に外資系、ライバルは欧米のメガフォワードですから非常に厳しい競争を強いられますが、それでも大きな案件を既にいくつか取ることができました。取扱量で約一〇万TEUを上積みすることができました。当社の一二年度の海上貨物取扱量の目標は六四万TEUなので、一一年度実績の四五万TEUから二〇万増やさなければいけないわけですが、既にその半分を確保したかたちです。入札に

負けた場合でも、理由を分析することができるようになりました。統合する前は入札に参加すること自体が難しかった」

——今年四月に経済情勢を踏まえ、中期経営計画の業績目標を下方修正しました。しかし、一三年度に海上貨物が一〇〇万TEU、航空貨物が五〇万トンという取扱規模の目標値は据え置いた。

「あえて手を入れませんでした。海外で勝負するには、そのレベルの取扱規模がどうしても必要だということを社内周知させるためです。ボリュームを増やすことで、キャリアがわれわれを見る目は全然違ったものになる。それが輸送スペースの仕入れ価格に反映されます」

「そのために昨年、海上事業部や航空事業部を設置して仕入れをグローバ



ルに集約しました。以前は世界各国で計一〇〇社近くの船社からスペースを仕入れていました。それを、コアキャリア五社を選定して、そこにできる限り集めた。キャリアもそれに対応してくれて、有利なレートで交渉できるようになってきました。とはいえ、欧米のメガフォワードと比べると、まだまだ差がある。取扱量をもう一段大きくしたいと感じています」

——問題は日本発着以外の貨物への対応ですね。

「ところが足下で最も伸びているのは日本発着の貨物なんです。統合によっていっそう競争力が高まっている。しかし、中長期的にボリュームを増やす必要があるのは、日本以外の三国間で。とりわけ中国であり、インドです。欧米もちろん取りに行きますが、物的には飽和状態です。アジアはまだ

まだ物量が伸びていく。取り組む余地はたくさんあります」

——世界中の船会社が業績の悪化に苦しんでいるのに、欧米のメガフォワードの業績は悪くない。物量の減少で売り上げは下がっても利益は維持しています。これをどう見ますか。

「それだけメガフォワードは船会社に対して有利な仕入れができています。そうでなければ、あれだけの利益は出ません。今後はさらに『NVOCC (Non-Vessel Operating Common Carrier: 非船舶運航業者)』の二極化が進むはず。だから我々も急いでいる」

——これまで日本では大手荷主が船会社と直接契約を結ぶことが多く、海上フォワードイングは比較的ニッチなサービスで、寡占化も進んでいない。メガフォワードが市場を牛耳る欧米とは環境が全く違います。

「その構図も徐々に変わってきました。世界中の海上キャリアが現在、コスト削減の一環で集荷の営業マンを減らしています。その結果、日本も荷主と船会社が直接契約するところからNVOCCの世界にどんどん変化しつつあると感じています。実際、従来はキャリアとしか付き合っていなかった日系の大手荷主が、割と大きな量をわれわれに任せてくれるようになっていま

す。ポート・トゥ・ポートだけではなく、配送などの部分も頼むよ、というかたちで丸投げされるお客様が増えてきました」

——航空フォワーディングに関しては、海上貨物ほどメガフォワーダーとの差はないのでは。

「ただし、日系フォワーダーとの競争があります。とくに米国発着や中国発着は、ライバルに見劣りがする。旧郵船航空サービスは日系荷主の日本発着貨物をメインにしてきました。米国や中国は、日本通運や近鉄エクスプレスに先行されました。両社がベンチマークであり、負けていられません」

——エリア別の業績を見ると、米国と欧州ではコントラクト・ロジスティクス(3PLに相当)の売り上げが圧倒的で、フォワーディングがとれていない。

「社内では『プラスワン』と言っています。例えば航空貨物をやっている人間はプラスワンで海上貨物の話を取ってきなさい、と指示しています。統合で海上、航空、コントラクト・ロジスティクスの壁が取り払われたので、そういった形での営業がやりやすくなりました。非日系の企業が攻めどころです。欧米でもコントラクト・ロジスティクス以外の部分を取りに行くよう営業担当者を教育していて、少しずつ

効果が出ています。既に二、三大きな契約が取れています」

——コントラクト・ロジスティクス事業はメガフォワーダーにしても、あまり利益が出ていません。

「やり方次第でしょう。米国や欧州はすごく頑張ってくれていたが、物量が減っているのでは確かに厳しい。儲かっているところは、儲かっているところの過去の栄光にとられず、縮小も考えないといけない。その一方、物量が増えている中国やASEANは利益をとれる。中国やインド、インドネシア、東南アジアあたりはアセット、特に倉庫やトラックなどに積極的に投資していくつもりです。タイやマレーシア、インドなどでは具体的に増床の計画がどんどんできています」

### 国内3PL強化が課題

——長期目標として「連結売上高一兆円」を掲げています。それにはM&Aが必須だと思えますが、これまでのところ大きな動きはありません。

「もちろんM&Aも検討しています。とはいえ、まずは足固めが大事です。今は世界中で経営統合を進めている最中で、落ち着くまでに今年一杯はかかります」

——グローバル化に対応するために3PLが国内外のフォワーディング会社

を買収する動きが活発化しています。

「当社の場合他社とは違って、むしろ日本国内の物流拠点が薄い。海外で物流センターの運営を請け負っているお客さんからよく『日本でもできないか』という打診を受けますが、十分に対応できていません。現在、当社に全世界に計二〇〇万平方メートルの倉庫スペースを展開していますが、そのうち日本は七万平方メートルに過ぎません。しかも、その多くは港にある倉庫です。配送や流通に対応した施設が必要。自分で作るのか、よそから買うのか、何かしら対処しなければなりません。そういう問題意識を持っているので、国内の物流会社でニーズに合う企業があれば、M&Aの選択肢になります」

——海外フォワーダーの買収は？

「欧米で商圏を手に入れるという意味では興味はあるし、出物も結構ありますが、ポイントはやはり人です。フォワーダーの場合、買収によって従業員が出ていってしまえば意味がない。仕事まで出ていってしまいますから。買収後に既存の組織と一緒にうまくできるかどうかが問題です。いろいろ考えなければ効果が出ないので簡単ではありません」

——郵船ロジスティクスとしてフルラインのサービスを揃えることで、日本

通運や日立物流とビジネスモデルが似てきました。財閥系の倉庫会社も同様です。M&Aで業務領域や事業規模を急拡大させている。フォワーダー同士の競争から総合物流会社としての競争に変わってきました。

「日本国内の物流が減っている以上、どこも海外に出て行かないと負けてしまう。日本のお客様もほとんどが海外に出ていっている。それに付いていかなければ切られてしまうのだから、我々とぶつかる場面が増えてくるのは当然です。しかし、フォワーディングではわれわれに一日の長がある。取扱規模が違う。まだ脅威には感じていません」

「やはり、欧米のフォワーダーのほうが怖い。もともと欧州との貿易が多いインドで彼等は相当に強いし、中国でも着実に歩を進めている。東南アジアでも伸びています。手遅れになる前にわれわれは今攻めていきます」

倉本博光(くらもと・ひろみつ)  
1948年生まれ。慶應義塾大学経済学部卒、72年日本郵船入社。米国子会社社長などに就いた後、2001年日本郵船取締役。同社副社長、郵船ロジスティクス副社長を経て、11年4月から現職。東京都出身。64歳。

■