

第14回ビジネスクリエーター研究学会
**国際的物流企業における
海外進出戦略の違いについて**

立教大学大学院ビジネスデザイン研究科

14VG065K 関 晴仁

2015年3月29日

藤沢武史によると、海外展開を行う企業は**インターナショナル的マーケティング活動による海外展開をする企業**と**グローバルマーケティング的活動による海外展開をする企業**が存在し、戦略上の意思決定手法によりその分類が可能であるが、今後**企業活動のコストを比較することで、その分類が可能になるのではないか**と示唆している。

	インターナショナルマーケ	グローバルマーケ
①研究開始	1960年	1985年
②最重要概念	標準化 vs 現地化	配置・調整・統合化
③目標設定	視点	世界全体の中の各国市場
	戦略目標	世界全体での優位性・C/F
	競争優位性	規模の経済・連結の経済
④他の経営活動との関連	財務との対立・物流の関連性弱	経営活動の連結・物流の関連性高
⑤細分化戦略	細分化基準	国別比較（普及率・充足率・シェア）
	市場要因	潜在市場＞顕在市場
⑥リサーチ	標的国リサーチ対象	需要条件+供給要件
	視野	短期・長期視点
	リサーチ主体	地域統括や子会社（本社は評価）
	外部委託度	自社内現場主義的
	コスト	世界的最適配分
	調査費の積算基準	対売上高/対営業利益
	分析単位	地域会社で役割を明示化
⑦参入戦略	参入議論の焦点	現地生産も視野 / M&A、戦略提携を視野
	本国市場参入	逆輸入を含めた戦略検討
⑧製品戦略	需給一致	製造国≠研究開発国
	製品革新性	短命かつ流動的。事実上の世界標準
	ブランド	OEMの積極活用
	国別イメージ	原産国+生産国のイメージ
	地球環境対策	積極的に活用し、CSR訴求
⑨価格戦略	消費者への対応	価格価値戦略
	算定原理	競合対応型の比重大
	価格設定方式	交渉価格設定の増大
	価格設定権	交渉及び合意のプロセス
⑩販売戦略	広告戦略	グローバル
	企業PR（CSR）	地球規模での環境調和イメージ浸透
	人的販売促進	派遣・現地・第三国（異文化融合）
⑪ロジスティクス戦略	物流拠点配置に力点。コスト効率化	効率的統合によるニーズ充足優先
⑫マーケ組織	階層構造が進化。	ネットワーク型。
⑬マーケ情報システム	本国一元集約。単独意思決定早期化	共有化双方向。最適意思決定。

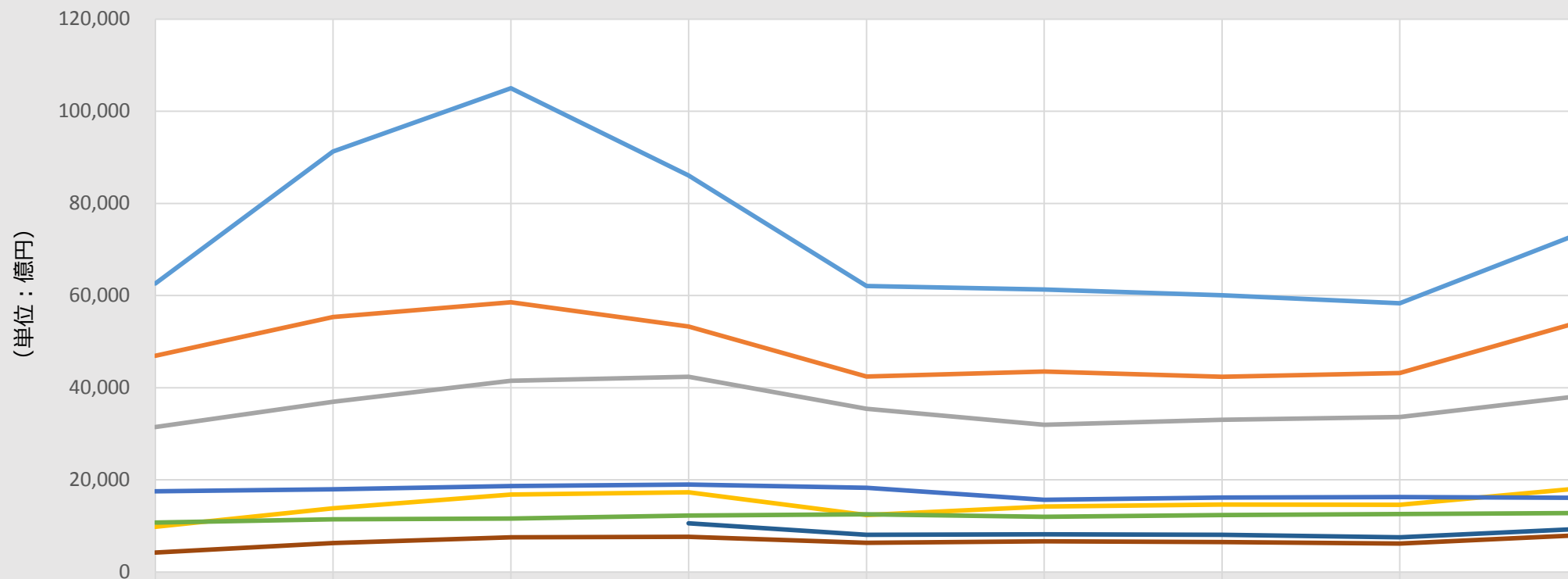
本レポートでは物流業界上位企業の海外進出戦略比較を通じて、

1. 物流会社はIMGとGMGに分類可能か

2. それによるコストの差異が発生しているか

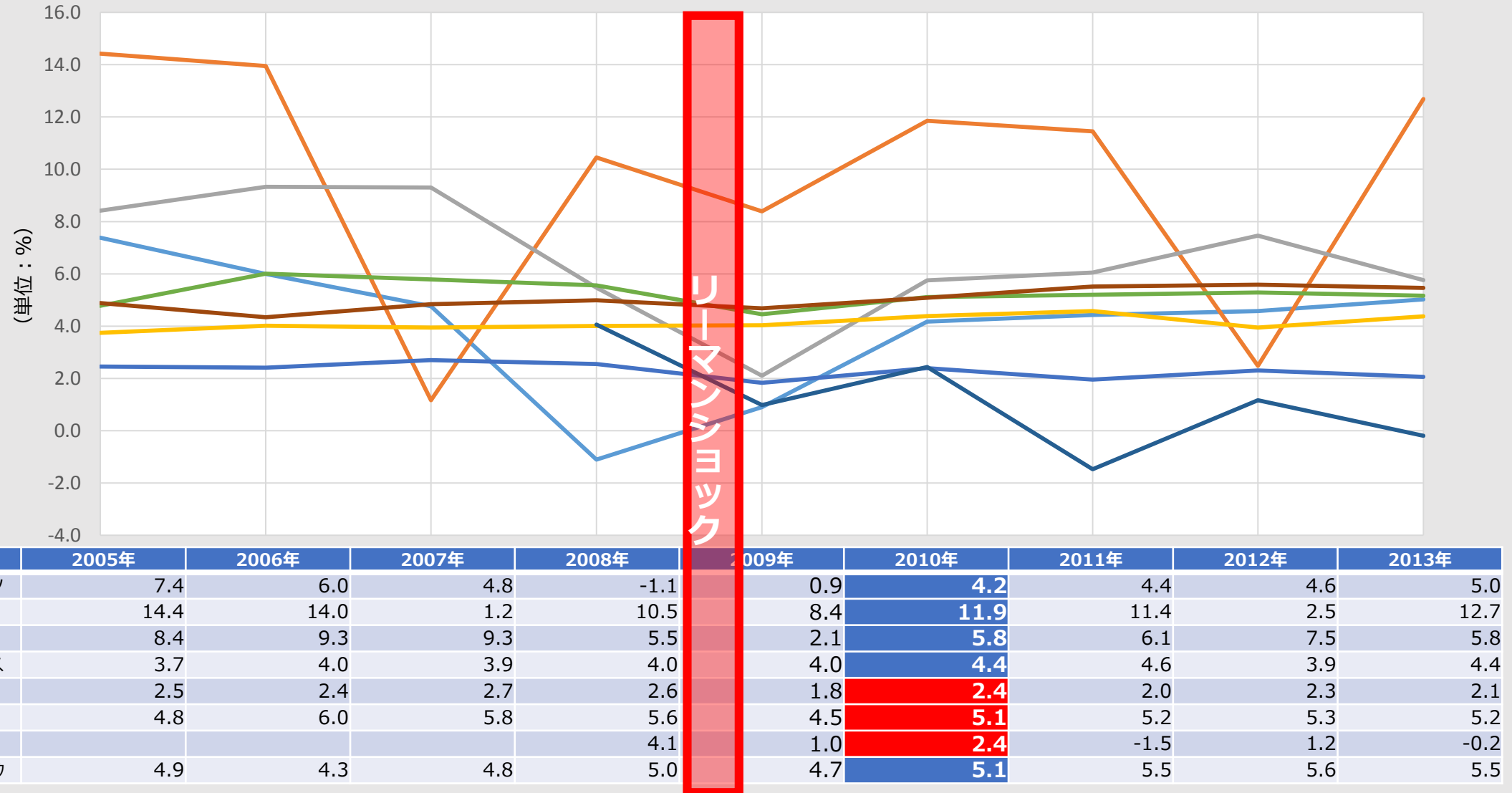
を検証する。

DHL・UPS・FedEx が売上規模で突出。売上トレンドは同じ動き



	線色	本社	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年
DHL	青	ドイツ	62,635	91,278	105,012	86,054	62,051	61,299	60,078	58,326	73,304
UPS	オレンジ	USA	46,950	55,337	58,564	53,278	42,418	43,496	42,377	43,196	54,178
FedEx	グレー	USA	31,462	36,965	41,504	42,382	35,427	31,977	33,056	33,639	38,137
K & N	黄	スイス	9,811	13,832	16,805	17,281	12,377	14,186	14,650	14,570	18,110
日本通運	紺	日本	17,533	17,939	18,663	19,014	18,289	15,696	16,172	16,280	16,133
ヤマト	緑	日本	10,719	11,450	11,616	12,260	12,519	12,008	12,365	12,608	12,824
TNT	紺	オランダ	--	--	--	10,579	8,092	8,205	8,058	7,515	9,347
DSV	茶	デンマーク	4,229	6,266	7,556	7,664	6,318	6,646	6,519	6,188	7,954

リーマン後それ以前の営業利益に戻した会社と戻せなかった会社に分類



	幹線輸送用航空機を所有する インテグレーター	他キャリア輸送網を活用して国際物流を行う フォワーダー
利益率 回復	  	 
利益率 低下		  フォワーディング事業は 郵船ロジスティクスと提携

グローバルマーケティング（GMG）的経営と
 インターナショナルマーケティング（IMG）的経営の比較

	マーケティング	ロジスティクス
1900年代	商品・サービスの流通開始	
1930年代	販売及び販売管理中心	
1950年代	新規需要創出へ焦点がシフト	WW2以降物流コスト上昇
1960年代	4P、商取引、販促、製品中心	
1970年代		多品種少量生産／多頻度即納
1980年代	ロジスティクスの概念が登場。マーケティングと融合	
	規制緩和により物流アウトソーシングの活発化→3PL	
1990年代	買収/提携/新規参入等で巨大物流企業化→インテグレーター	

出典：物流の変遷に関する国際経営視点からの考察 丹下博文（愛知学院大学「経営管理研究所紀要」第15号2008年12月）、米国企業のマーケティングとロジスティクスの課題 山野邊義方（物流問題研究 40, 1-12, 2002-08）に基づき筆者作成

	UPS	FedEX	DHL	TNT	日本通運	ヤマトHD
設立	1907年	1971年	1969年	1946年	1937年	1929年
発祥	トラックエクスプレス	小口貨物取扱事業者	ドイツポスト	オランダポスト	トラックエクスプレス	小口貨物取扱事業者
本社	米国	米国	ドイツ	オランダ	日本	日本
売上	541億ドル	443億ドル	713億ドル	90億ドル	194億ドル	154億ドル
従業員	40万名	16万名	28万名	7万名	7万名	18万名
車両台数	10万台	5万台	3万台	3万台	3万台	5万台
航空機	237機	634機	260機	51機	--	--
売総率	79.0%	62.5%	44.7%	44.2%	7.1%	7.3%
営業利益率	12.7%	7.6%	5.0%	-0.2%	2.3%	4.6%

出典：特集：米国の競争力の源泉を探る-今、米国の持続的成長から学ぶべきことは何か-（みずほ産業調査Vol.45 2014）にSPPEDA集計情報を追記

1. 航空貨物輸送のトレンドによる差異

航空機を所有するインテグレーターに有利となるトレンドがあるのではないか

2. 海外進出展開による経営戦略の違い

GMG的経営とIMG的経営による違いにより、変化する競争環境への変化対応力

下記 2 社を対象としてその差異を比較

インテグレーター

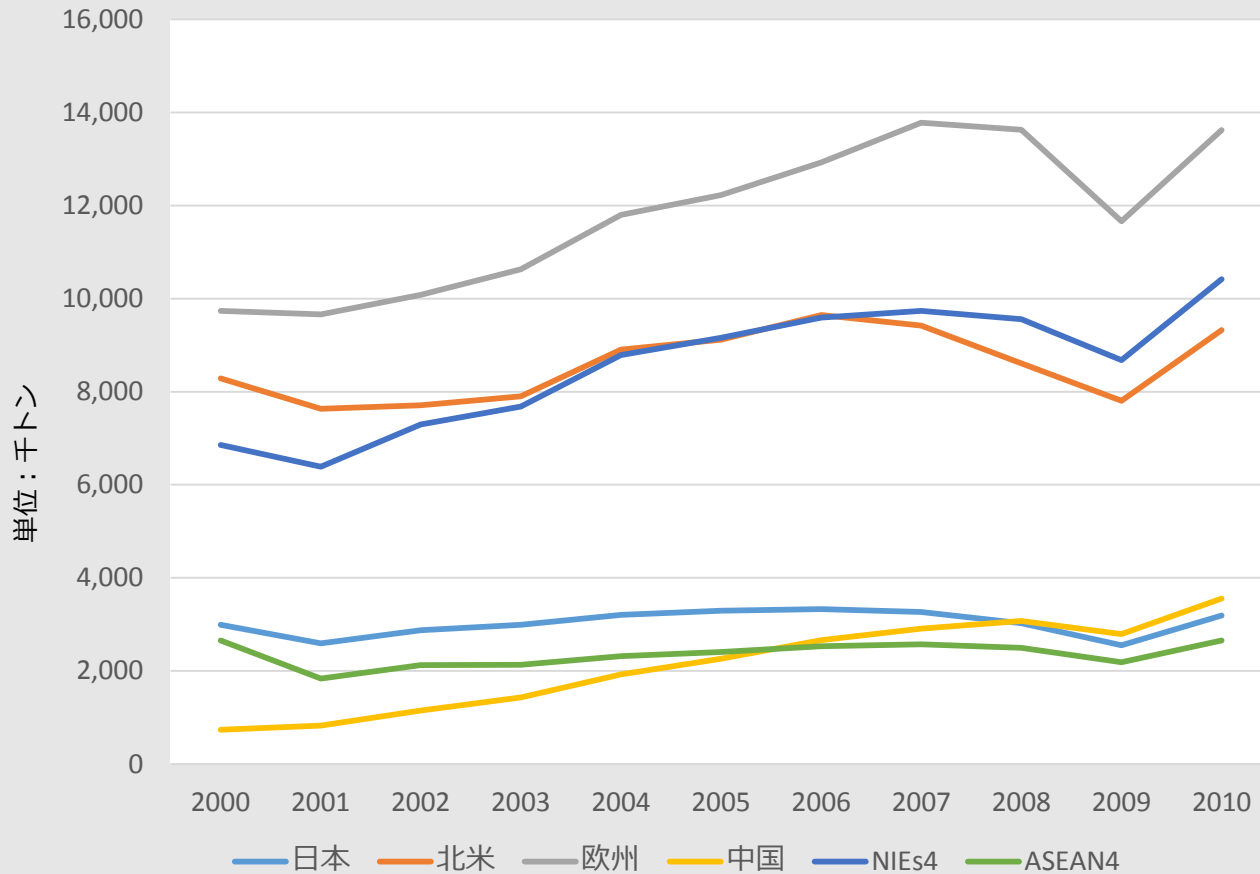


フォワーダー



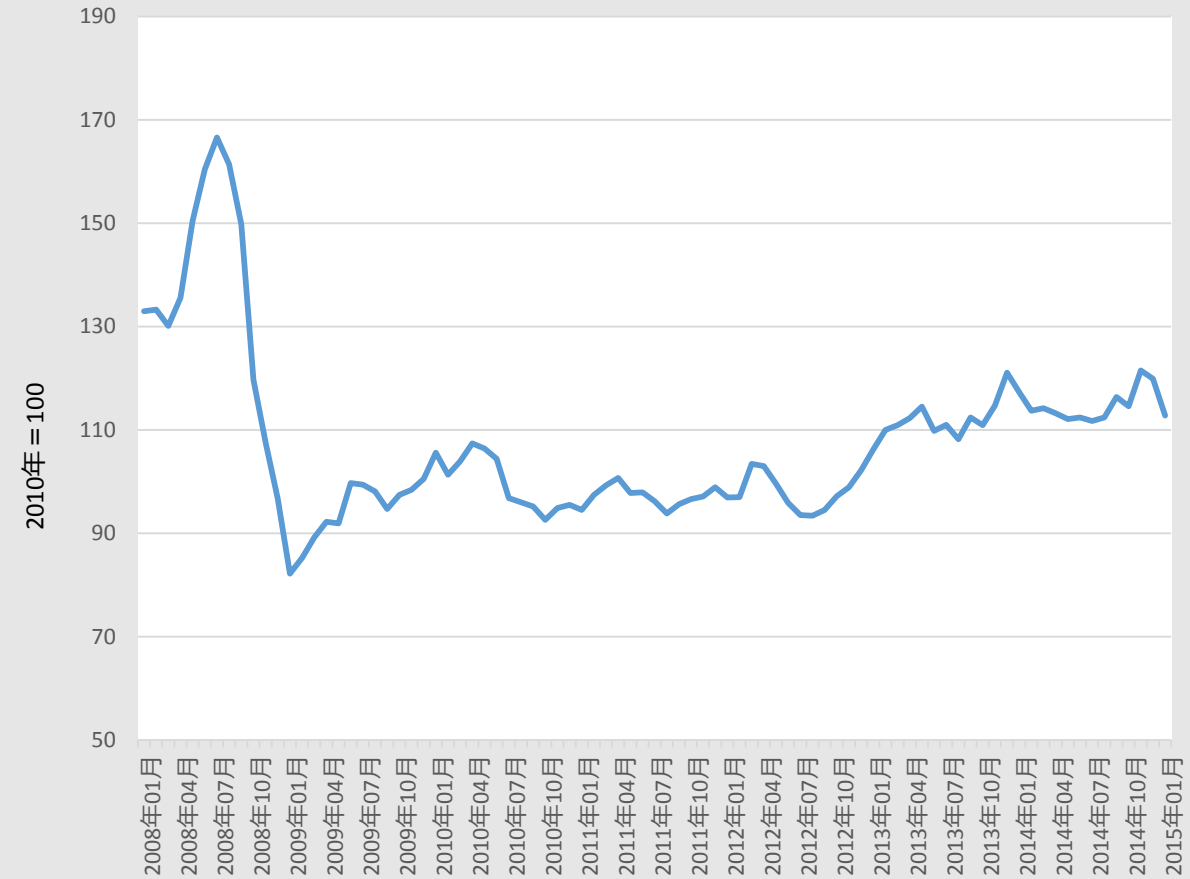
1. 航空貨物輸送のトレンドによる差異

主要地域の貨物取扱量の年次推移（空港発着量ベース）



出典：「Worldwide Airport Traffic Report」（各年版 Airports Council International）より作成

外航貨物輸送価格の推移

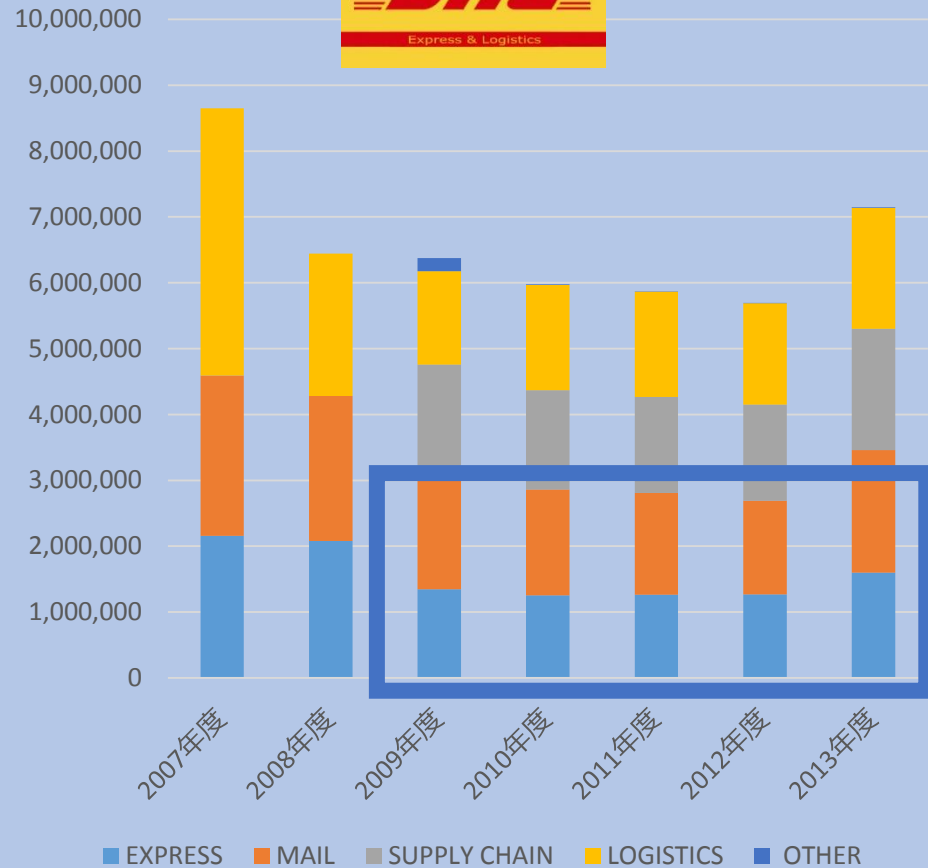


出典：日本銀行調査統計局

航空貨物は取扱量／価格ともに、2009年以降は上昇

航空貨物輸送での売上状況

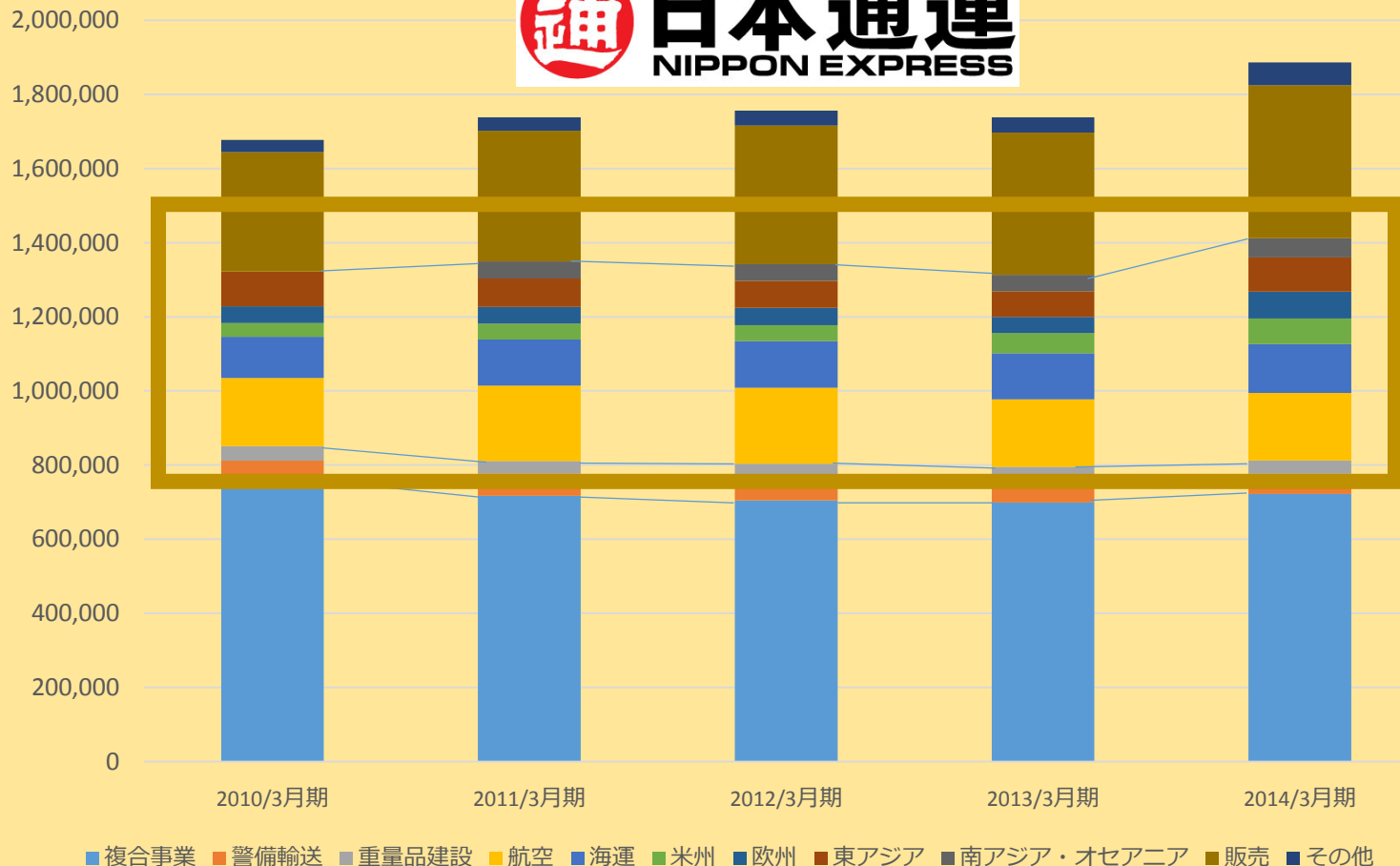
単位：百万円



出典：SPEEDA集計データより筆者作成

DHL航空輸送売上割合 **50%~**

単位：百万円



出典：日本通運有価証券報告書より筆者作成

日本通運航空輸送売上割合 **35%~**

航空貨物輸送での利益率の差異

DHL事業別営業利益率

決算期	2010/12期	2011/12期	2012/12期	2013/12期
EXPRESS	4.6%	8.1%	9.0%	9.2%
MAIL	8.1%	8.0%	7.6%	8.5%
SUPPLY CHAIN	1.8%	2.8%	2.9%	3.1%
LOGISTICS	2.8%	3.0%	3.4%	3.4%

出典：DHL有価証券報告書より作成

航空貨物輸送比較2013年度
DHL：8.5～9.2%
日通：1.0～4.1%

日本通運事業別営業利益率

決算期	2011/03期	2012/03期	2013/03期	2014/03期
販売	2.0%	1.9%	1.5%	1.2%
その他	4.2%	4.8%	4.1%	3.3%
運送〔国内（複合）〕	1.2%	1.0%	1.0%	2.1%
運送〔国内（警備輸送）〕	3.0%	3.2%	3.0%	2.2%
運送〔国内（重量品建設）〕	7.8%	9.5%	7.9%	5.2%
運送〔国内（航空）〕			2.2%	3.1%
運送〔国内（海運）〕	4.4%	4.1%	3.8%	3.9%
運送〔海外（米州）〕	3.7%	3.9%	3.9%	4.1%
運送〔海外（欧州）〕	4.0%	4.1%	3.5%	1.0%
運送〔海外（東アジア）〕	2.7%	3.2%	1.9%	1.3%
運送〔海外（南アジア・オセアニア）〕	3.1%	3.7%	3.8%	2.8%
運送〔国内（航空・旅行）〕	0.5%	3.2%		
計	2.0%	2.3%	2.0%	2.2%
財務諸表計上額	2.0%	2.3%	2.1%	2.3%

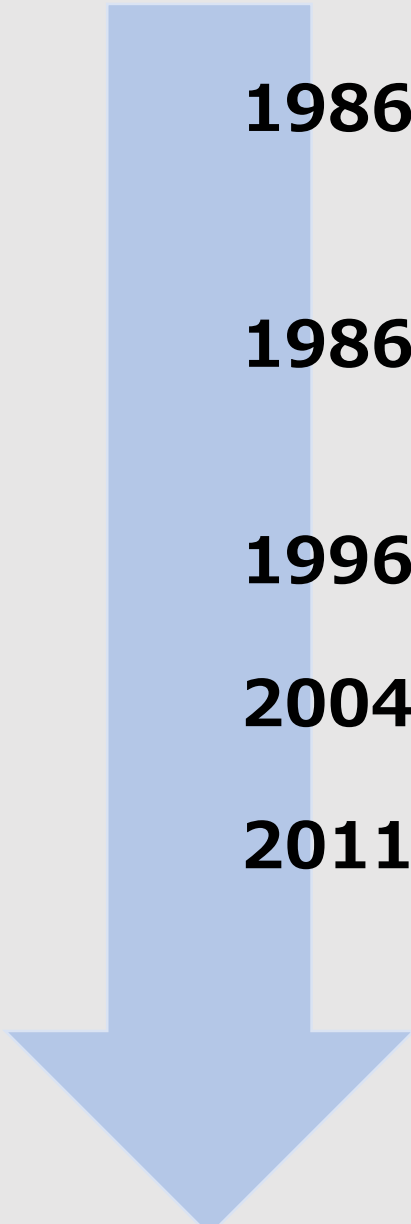
出典：日本通運有価証券報告書より作成

2. 海外進出展開による経営戦略の違い

	UPS	FedEX	DHL	TNT	日本通運	ヤマトHD
北米	本社	本社	戦略的提携	完全子会社	完全子会社	完全子会社
EU	完全子会社	完全子会社	本社	本社	完全子会社	完全子会社
東欧	完全子会社	完全子会社	完全子会社	完全子会社	完全子会社	戦略的提携
中国	合併→ 完全子会社	合併→ 完全子会社	合併→ 部分縮小	合併→ ?	連結子会社	連結子会社
日本	戦略的提携	戦略的提携	完全子会社	戦略的提携	本社	本社

出典：JETROユーロトレンド2006「欧州における物流産業と主要企業の戦略」、みずほレポート2012年8月2日「中国政府のサービス振興策と外資系企業への示唆」、および各社ニュースリリースより作成

東欧を除き、海外参入方式に違いがある2社
中国での「現地化／標準化」の区分を調査

**1986年**

他のグローバル物流企業に**先駆けて**中外運（中国現地企業）と双方50%の合弁会社設立※2005年まで、外資参入の規制により合弁が必須

先行型

1986年～

輸入着払いサービスや重量商品販促サービスなど**中国市場向けのサービス**を次々にリリース。中国でのエクスプレスサービス市場シェア36%

合弁会社

サービスの現地化傾向

1996年～

中国国内向け物流網投資を強化

販売網の現地化傾向

2004年～

中国国内営業施設投資を強化

2011年

中国国内宅配業務を現地競合の台頭による低価格化により**撤退**

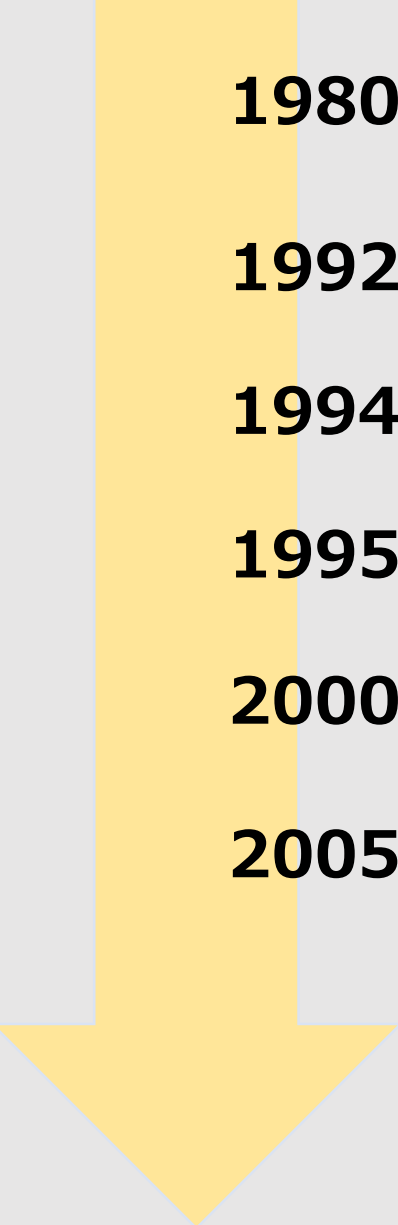
価格の標準化傾向

	現地化・標準化
製品・サービス	現地化
流通（販売網）	現地化
プロモーション	ブランディングは 標準化 、メディア選定は 現地化 ※
価格	標準化 → なお、中国国内宅配市場は低価格競争化により 撤退
その他	・国内流通展開は後発外資系企業の動向をみて柔軟に対応 ・中国国内宅配市場撤退に伴い、利益率のよい「国際エクスプレス事業」のみ継続。

※読売ADレポート2011年2月7日 グローバル展開する輸送・物流ビジネスを国ごとのメディアミックスで集中アピール（DHL 川崎 晃一氏）

市場の状況を見て現地化対応。参入撤退の意思決定も非常に早い。

※北米市場も2008年に国内宅配市場を撤退し、国際エクスプレス事業のみ継続

- 
- 1980年** 北京駐在員事務所設立
- 1992年** 大連で国営フォワーダーと**合併会社設立**
- 1994年** 上海で国営フォワーダーと合併会社設立
- 1995年** 北京で国営フォワーダーと合併会社設立
- 2000年～** 中国内地に向けて順次サービスエリア拡大
- 2005年～** 各社を95%以上の**連結子会社化**
※日本通運有価証券報告書（平成26年）より

後発型

合併会社



子会社

	現地化・標準化
製品・サービス	標準化 日系企業向け高付加価値サービス。マニュアル定型業務化で現地下請企業を管理。
流通（販売網）	標準化 主に日系企業の展開に伴って営業所を設立。日系企業が主な取引先。
プロモーション	標準化→現地化 2010年に中国日通から日通国際物流に社名変更。「日通」をブランドネームと定義し、「日通」の認知度を拡大する狙い。※
価格	標準化 → 中国国内輸送だけでなく、国際輸送を含めた収益性確保
その他	・日系企業のオーダーに基づき海外展開。 ・展開エリアのリサーチは日本本社で実施。また、日本人駐在員が居住できる安全性が必須であり、エジプトは一時撤退中。（ヒアリングによる）

※日通国際物流（中国）・森氏：目指すは“ビジネスモデル創出型”物流（2010年9月14日 日通国際物流森哲夫社長インタビュー）

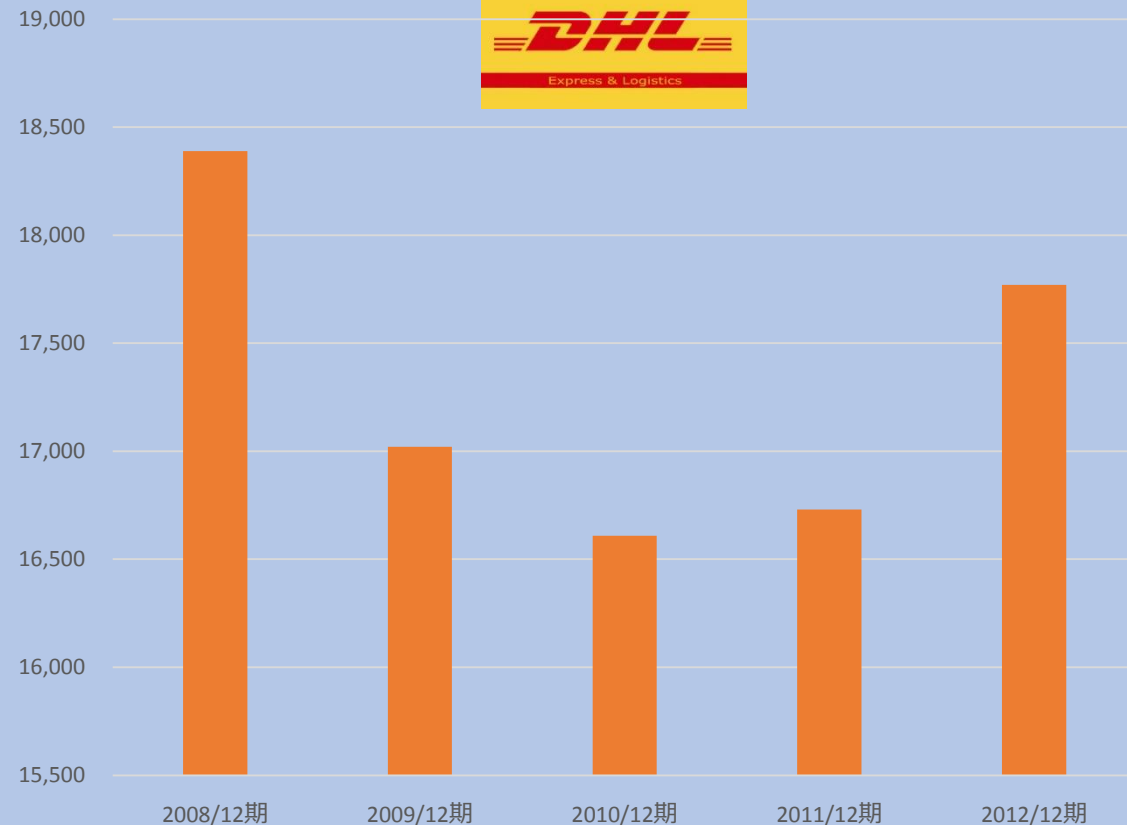
日系企業向けの高付加価値サービス提供のため、現地でのエリア展開が慎重。日系企業が顧客の中心。

DHLと日本通運の海外進出比較

	DHL	日本通運
参入時期	先行型	後発型
参入方式	合併	子会社化
製品・サービス	現地化	標準化
流通（販売網）	現地化	標準化
プロモーション	ブランディングは標準化 メディア選定は現地化	標準化 → 現地化
価格	標準化	標準化
営業利益率	中国（≡国際Ex）9.2%	東アジア1.3%

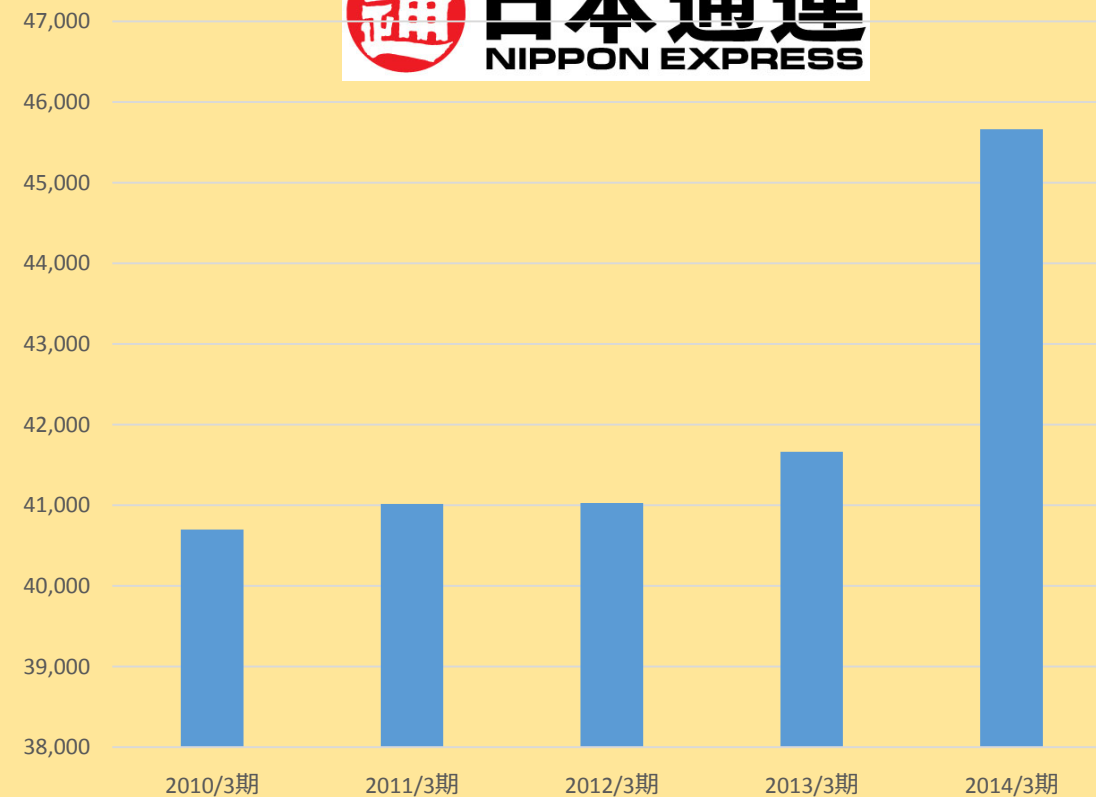
DHL：ブランド力、ネットワーク力を武器に先行して進出。選択と集中により高い収益性を維持
 日通：日系企業の進出に合わせて慎重なサービス展開。現地適応化に苦慮。

単位：百万ユーロ



出典：DHL有価証券報告書より筆者作成

単位：百万円



出典：日本通運有価証券報告書より筆者作成

DHL人件費

フレキシブル

日通人件費

年々上昇傾向

1. 航空貨物輸送のトレンドによる差異

- ・ 航空貨物の取り扱い量／輸送単価は堅調に上昇
- ・ 航空貨物に関連する売上高 **DHL : 50%～** **日本通運 : 35%～**
- ・ 国際エクスプレス利益率 **DHL : 9.2%** **日本通運 : 3.1%**

2. 海外進出展開による経営戦略の違い

- ・ **DHLはGMG的経営、日本通運はIMG的経営**
- ・ **DHL**は一地域の売上にはこだわらず、**強みを活かした経営にシフト**
- ・ **日本通運は、進出後の地域動向を見てからの経営**
- ・ 完全子会社化を進める**日通は人件費が上昇、DHLはフレキシブル**

1. 物流会社はIMGとGMGに分類可能か

→海外進出戦略により、**分類は可能。**

2. それによるコストの差異が発生しているか

→GMG企業は人件費等の固定費においても

経営戦略に合わせて**フレキシブルに対応。**

ご清聴ありがとうございました。