

欧州における物流産業と主要企業の戦略

ブリュッセル・センター

目 次

1.	欧州物流産業の現状	1
(1)	産業規模.....	1
(2)	EU拡大による影響と変化.....	3
2.	総合物流サービスの動向.....	5
(1)	総合物流サービスの現状.....	5
(2)	主要企業の動向.....	6
(3)	総合物流センター.....	8
3.	欧州における欧米物流企業の動向(主要 10 社)インタビュー調査	9
(1)	DHL(DPWN:ドイツポストワールドネット).....	9
(2)	シェンカー(独).....	20
(3)	エクセル(英).....	26
(4)	ジオディス(仏).....	32
(5)	キューネ・ウント・ナーゲル・インターナショナル AG(スイス).....	40
(6)	TNT(オランダ).....	48
(7)	ウインカントン・トランス・ユーロピアン(英国).....	54
(8)	ダクサー(独).....	60
(9)	フィーゲ(独).....	66
(10)	ジェフコ(仏).....	73
4.	主要日系物流企業の欧州展開.....	80
(1)	川崎汽船.....	80
(2)	商船三井.....	82
(3)	日本郵船.....	84
(4)	日本通運(Nippon Express).....	86
(5)	ヤマト運輸.....	88

5.	業界の将来と課題	89
(1)	インフラ	89
(2)	技術革新	89
(3)	人材確保	90
(4)	輸送手段	90
(5)	環境対策	91
(6)	まとめ	91

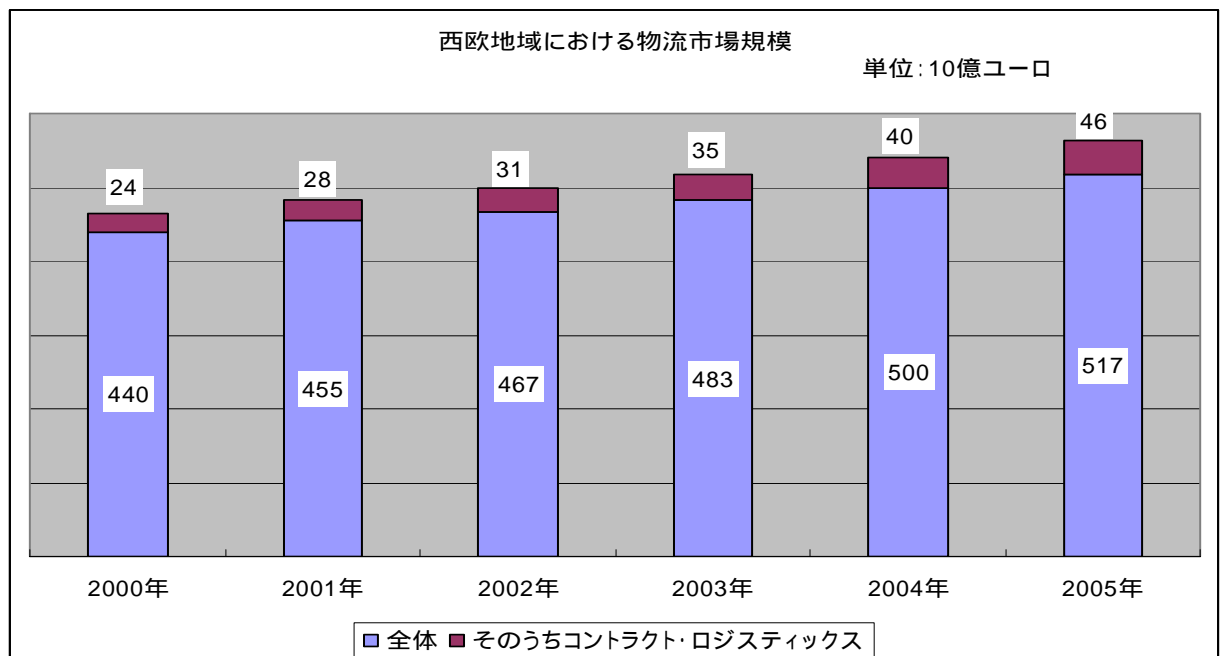
1. 欧州物流産業の現状

(1) 産業規模

欧州の物流産業は欧州連合（EU）の東方拡大による生産拠点の移転と販売市場の拡大を背景として、大きな転換期を迎えている。自社の物流業務を外部の総物流サービス企業に委託する企業は一貫して増加を続けており、取扱量の増加にとどまらず、中国進出など国外事業拡大のサポートや包括的なサプライチェーン・ソリューションなど複雑かつ幅広いサービスに対する需要が高まっている。特に中堅企業にとって、世界市場で事業展開するロジスティクス企業の手助けが事業の国際化を円滑に進める上で重要となっている。

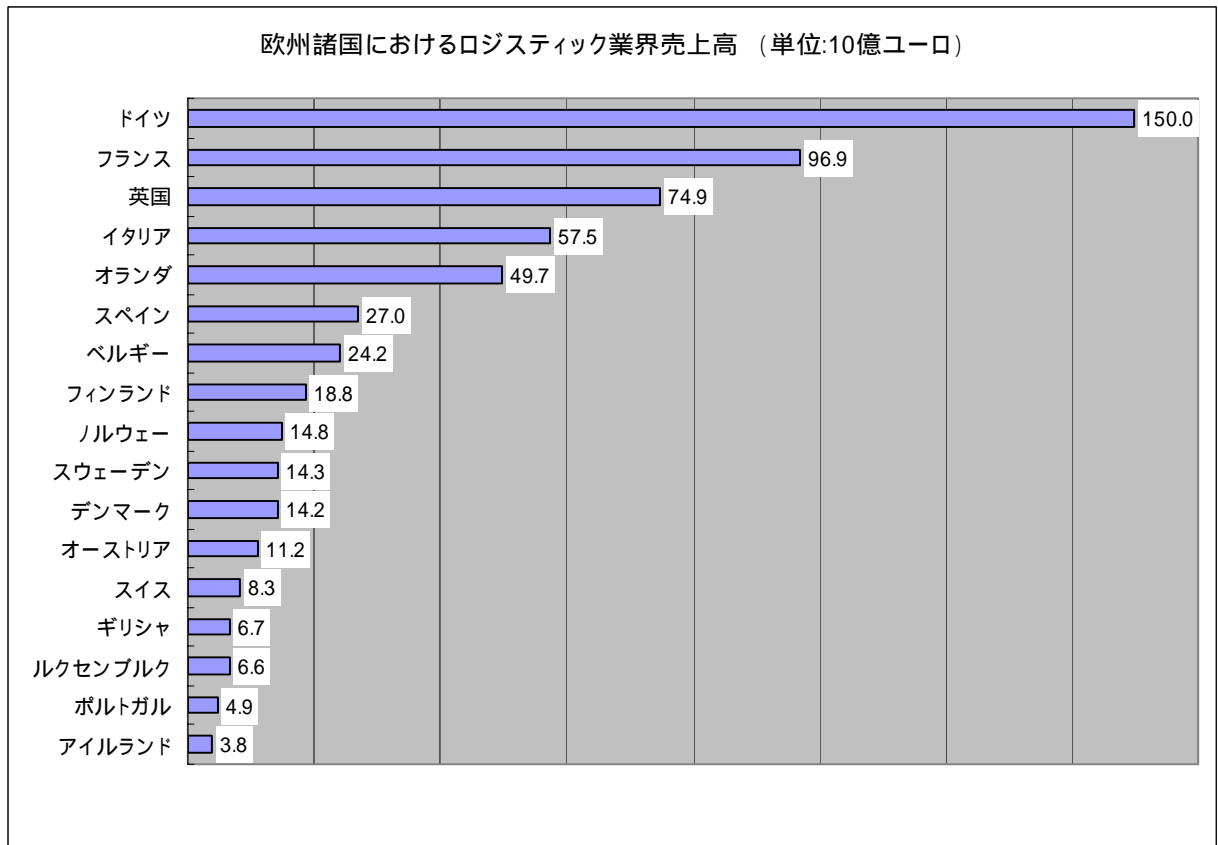
こうした中、大手物流企業は中東欧・ロシアを含めた世界規模の物流網を構築するため、競合企業の買収を進めており、欧州および世界の物流産業は再編が一気に加速しているのが現状である。

米調査会社 IDC によると、2005 年における欧州物流業界の売上高は 5,170 億ユーロと推測され、前年比で 3.4%の増加を示した。そのうち、コントラクト・ロジスティクスの売上は 456 億ユーロとなり、全体の 11.3%を占めた。



出所：IDC

2010年までの年間成長率は約3%と見込まれており、伸び悩むEUの労働市場で物流業界は唯一成長を続けている。就業者数は約4,100万人（郵便・宅配を含む）、物流サービス部門では500万人以上と推測され、関連企業数は100万社を超える。



出所：Peter Klus “Top 100 in European Transportaion and Logistics Services” (2004)

国別の市場規模ではドイツが1,500億ユーロでトップ。以下、フランス969億ユーロ、英国749億ユーロ、イタリア575億ユーロ、オランダ497億ユーロ、スペイン270億ユーロ、ベルギー242億ユーロ、フィンランド188億ユーロ、ノルウェー148億ユーロ、スウェーデン143億ユーロ、デンマーク142億ユーロ、オーストリア112億ユーロ、スイス83億ユーロ、ギリシャ67億ユーロ、ルクセンブルク66億ユーロ、ポルトガル49億ユーロ、アイルランド38億ユーロの順である。

ドイツの業界売上高は欧州全体の約25%を占め、企業数は6万社、従事者数は250万人を数える。

EU 新規加盟 10 カ国（チェコ、エストニア、キプロス、ラトビア、リトアニア、ハンガリー、マルタ、ポーランド、スロベニア、スロバキア）の物流市場規模は約 300 億ユーロと推測され、そのうち、200 億ユーロが輸送・郵便・倉庫部門、100 億ユーロが物流サービスである。A. T. カーニーが 2003 年 1 月に発表したレポートによると、中・東欧地域の物流市場は年 14%の成長を遂げており、西欧地域と比べ、倍以上の勢いがある。EU 加盟により、西欧地域間との輸送量が増えるだけでなく、ロシアやウクライナなど新規加盟国に隣接する諸国間と西欧地域との中継点として役割も重要性を増すだろう。

新規加盟国に隣接する、ロシアを含むその他欧州地域の物流市場規模は 450 億ユーロに達し、300 億ユーロが輸送・郵便・倉庫部門、150 億ユーロが物流サービスとなっている。

(2) EU 拡大による影響と変化

(a) 中・東欧市場への進出

EU の東方拡大と市場開放の動きに乗って、労働コストの低い中・東欧地域に生産拠点を移転する企業が続出している。また、生産拠点の建設に伴い、各企業が同地域に自社のロジスティクスセンターを開設するだけでなく、大手物流企業の進出も加速している。西欧の物流企業はいずれも、同地域の物流市場が今後飛躍的な成長を遂げると判断しており、現地の倉庫サービスや両地域を結ぶ輸送体制を強化するため、投資を拡大している。また、市場が成熟する前に大手企業に先行して事業展開を狙う中規模物流企業もある。今後は小規模企業が多い現地物流会社の中からもグローバルなサービスを手がける企業が現われ、市場の整理統合が進むとみられる。

(b) 輸送量と物流コストの増加

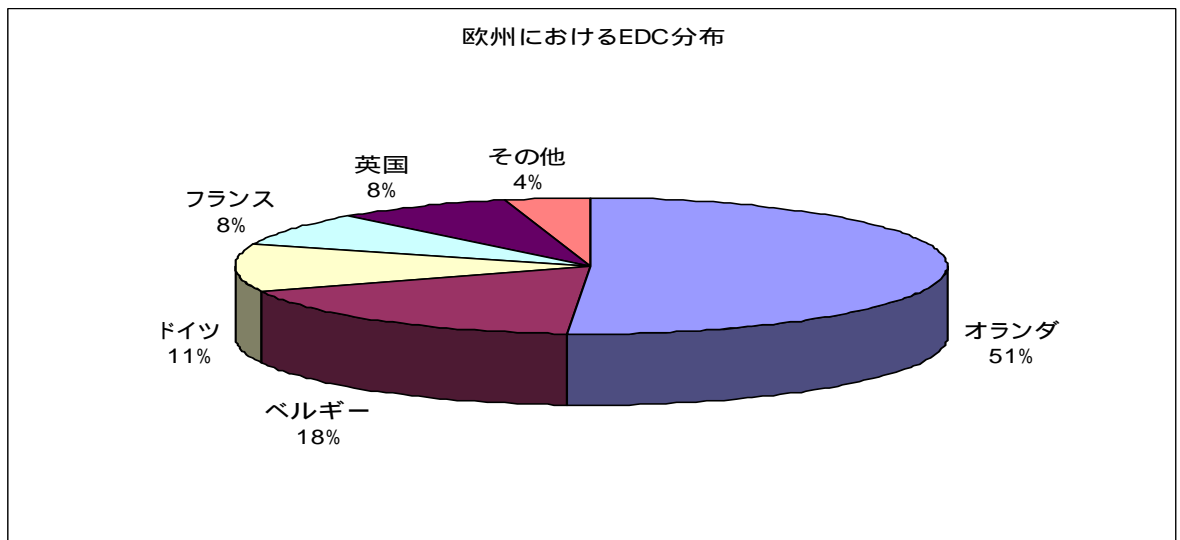
A. T. カーニーと独物流業界団体の BVL が 2004 年 10 月に欧州企業 100 社を対象に実施したアンケート調査では、企業の総物流コストが 20 年ぶりに上昇する見通しであることが分かった。輸送量の増加と配送範囲のグローバル化が主な理由である。輸送や在庫管理などの物流コストは過去 20 年間、減少傾向にあった。同コストが売上高に占める割合は 2003 年時点で 7.8%だったが、2008 年には 8.5%まで上昇する見通しである。輸送量の拡大は、欧州連合の東方拡大と中国市場の成長による需要増が主な理由である。

(c) 物流パターンの変化

企業の欧州物流拠点は 90 年代初頭までは欧州への玄関口として、主にベネルクス 3 国に置かれる場合が多かった。現在でも企業の欧州市場における物流拠点となる欧州物流セ

ンター（EDC）の割合はオランダとベルギーだけで全体の約7割を占め、世界最大の港であるロッテルダム港と欧州第4位の貨物空港であるアムステルダム・スキポール空港を抱えるオランダには51%が集中。次いで、ベルギー18%、ドイツ11%、フランスおよび英国8%の順となっている。

米およびアジア企業が設置している EDC 約 950 ヶ所のうち、56%がオランダ、12.5%がドイツにある。



出所：HIDC、2003年

しかし、欧州連合の発足に伴う物の移動の自由化で汎欧州的な物流網の構築が進み、さらにEUの東方拡大によって中欧・東欧への輸送を視野に入れた欧州規模のロジスティクス戦略を構築する必要性が生じている。企業には物流ネットワークの拡充やシステムの効率化に加え、最先端のIT技術の活用が求められるようになり、物流業務を自社のみで行うことは限界に近づいている。

そのため、欧州では物流システムの構築から運営までのサービスを提供する総合物流事業者、いわゆるサードパーティーロジスティクス（3PL）に業務を委託するコントラクト・ロジスティクスに対する需要が増加している。

西欧地域における2004年の物流コストに占めるコントラクト・ロジスティクス・サービスの割合は61%（2003年は65%）だった。2009年まで物流コストの68%が3PLに流れると予測されている。

米コンサルティング会社のアーンスト・アンド・ヤングによると、EDCの57%は総合物

流業者に業務を委託しており、オランダの EDC では 74%に達している。企業にとっては、ノウハウを持つ 3PL 事業者に業務を委託することで、投資費用が少なくすむ、立ち上げがすばやくできるといった利点がある。また、3PL 事業者も荷物の保管・管理・輸送状況の把握といった面で物流と IT 技術の融合を進めており、サービス・プロバイダーとしての能力が向上している。

(d) 物流拠点の東方移転

企業の大半は欧州における既存の物流センターを維持しているが、ドイツ中央部など東方への輸送拡大を担う周辺地域の物流センターの役割が増している。

さらに、新規加盟諸国では人件費も安いことから、欧州における新たな物流拠点になる可能性を秘めている。

地理上では、新たに加盟国になったバルト 3 国を玄関口としてポーランドを経由するモノの量が増えるが見込まれており、ポーランドのコンテナ取扱量はここ数年 2 ケタ成長を遂げている。西側と接するドイツ国境の通関時間が短縮されることも同国にとって大きな利点である。一方、ポーランドの主要貿易相手であるウクライナとの国境で通関が厳格化されるなど、EU 拡大がもたらすマイナス面もあるようだ。

米不動産コンサルタント会社のクッシュマン・アンド・ウェイクフィールドは 2005 年 3 月に発表した報告書の中で、中東欧における物流・流通センターの立地先としてチェコが最適としている。中東欧への生産シフトを背景に西欧諸国に比較してコストが低水準にあることや、輸送網の拡充が進んでいることが評価され、欧州全体でも 4 位に入った。中東欧では他に、ポーランドが 5 位、ハンガリーが 7 位にランク入りした。最も適していると評価されたのはベルギーで、以下フランス、オランダと続いた。

2. 総合物流サービスの動向

(1) 総合物流サービスの現状

欧州では事業活動の広域化に伴い、欧州全域だけでなくロシアと中国を含めた物流網を構築するため、物流事業者間の買収および業界の再編が進んでいる。今後は欧州大手による買収だけでなく、UPS やフェデックスなど米物流大手の活動も拡大するだろう。中小規模の物流業者は大手による買収を避けられない状況が続き、業界再編で投資銀行の役割も重要性を増すものと思われる。

西欧の物流企業は中東欧諸国に新たな拠点を開設するほか、地元企業の買収を通じて輸

送網の拡充を進めている。新規加盟国の事業者に比べ、近代的な総合物流システムをすでに構築していることが強みとなっている。十分なインフラを持たない中東欧の物流事業者は競争力が弱いため、西欧企業の下請けとなっているのが現状だ。

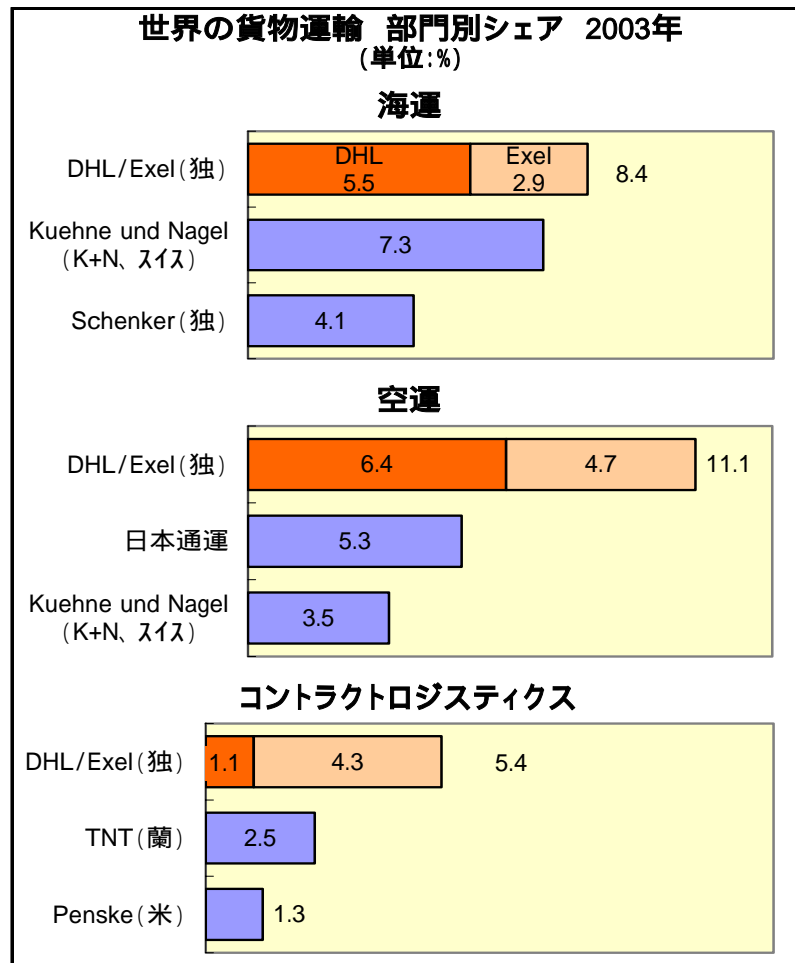
中東欧地域では大手デベロッパーによる物流センターの建設も進んでいる。同地域における物流センターの立地条件としては、これまでの低コストを最重視する傾向から、整備された交通インフラ、情報技術（IT）の普及度、豊富な労働力などを重視する傾向へと変化し始めているようだ。

(2) 主要企業の動向

物流市場を調査する英アイフォートトランスポートによると、2004年における欧州の3PL企業上位20社の売上高は442億6,900万ユーロ。首位はドイツポストグループ（DPWN）のロジスティクス部門（旧ダンザス Danzas）で売上高は66億700万ユーロだった。2位はドイツ鉄道傘下のシェンカー（48億9,600万ユーロ）。3位の英エクセル（33億4,200万ユーロ）は2006年からDPWNに吸収されるため、欧州の総合物流サービス市場ではドイツポストグループのシェアが大幅に拡大することが確実である。

欧州の3PL(サードパーティーロジスティクス)企業上位20社			
順位	企業名	国	売上 (単位:100万ユーロ)
1	DPWN (Danzas)	独	6,607
2	Schenker	独	4,896
3	EXEL	英	3,342
4	Geodis	仏	3,319
5	Kuehne & Nagel	スイス	3,220
6	DSV	デンマーク	2,331
7	TNT Logistics	蘭	2,122
8	Wincanton/P&O TE	英	2,096
9	Panalpina	スイス	1,848
10	Dachser	独	1,810
11	ABX Logistics	ベルギー	1,797
12	Gefco	仏	1,574
13	Hays	英	1,285
14	Groupe Cat	仏	1,273
15	Fiege	独	1,273
16	Christian Salvesen	英	1,220
17	Stef TFE	仏	1,165
18	Tibbet & Britten	英	1,111
19	Hellmann	独	1,007
20	Norbert Dentressangle	仏	972
20社合計			44,269

出所：eyefortransport and company reports



出所：DHL, Deutsche Post, P. Klaus & Ch. Kille 「Top 100 der Logistik 2005」

2005年の欧州物流業界は大型買収が進んだ。ドイツポストによる英エクセルの買収、独旅行大手TUIの海運子会社Hapag-Lloydによる英・カナダ系CP Shipsの買収、スイスの運輸大手Kuehne & Nagelによる仏ACR Logisticsの買収、ドイツ鉄道による米Bax Globalの買収などで、欧州だけでなく世界の物流市場では欧米系の大手総合物流企業による寡占化が進んでいる。

また、オランダの物流郵便大手TNTは、物流部門の売却を決定しており、郵便・宅配便事業に集中する方針を明らかにしている。売却先は未定（2006年2月現在）だが、ドイツポストや米ユニテッド・パーセル・サービス（UPS）などが候補と目されている。

2006年に入ってもデンマークの物流大手DSVが1月に蘭競合のFrans Maasを買収する

と発表。DSV は今回の取引で中東欧と南欧事業を強化、年商規模を 29 億ユーロから 41 億ユーロに拡大する計画である。

ドイツ鉄道 (DB) も 1 月、運輸子会社のシェンカー AG と鉄道貨物子会社のライリオンを、このほど買収した米総物流会社 Bax Global に統合する方針を明らかにした。統合後は DB Transport und Logistik に社名を変更し、物流事業を一本化することでコスト削減を図るといふ。シェンカーは 2002 年に買収されて以来、DB グループの中で最も収益力の強い部門となっている。同社は 05 年 DB グループの利益 2 億 5,300 万ユーロの約 80% を占めている。

(3) 総合物流センター

(a) ドイツ

地理上の中心であるヘッセン州北部には大手のロジスティクスセンターが集中し、地域経済の活性化に一役買っている。ヘッセン州北部のロジスティクス拠点として特に重要なのはカッセルとバート・ヘルスフェルト。カッセルには自動車大手フォルクスワーゲン (VW) が欧州最大規模の自動車部品供給センター (OTC) を構え、バート・ヘルスフェルトには書籍卸売会社が集まる。両地域の業界従事者は計 3 万 3,000 人にも上り、失業率も低い。バイエルン州は拡大 EU の中央に位置する地理的な利点から西欧地域と中・東欧地域を結ぶ物流拠点としての魅力が高まっている。独コーヒー製造・販売大手チボーの物流部門であるチボー・ロジスティクスは同州のノイマルクトを新拠点として物流システムの再編を進めている。独ホームセンター大手のホルンバッチも同州東部のプラインティンクに物流センターを設置した。

スイスの物流大手キューネ・ウント・ナーゲルは中欧・東欧へのアクセスが便利なハンブルク港に新物流センターを開設したほか、ルクセンブルク空港の物流施設拡充に約 1,100 万ドルを投資している。

独輸送大手のダクサーやフィンランドのスポーツ用品メーカー Amer Sports Group は独南西部のザールラント州に物流拠点を置く。ダクサーの物流施設は総面積 16 万 0,800 平方ヤード (約 19 万 2,321 平方メートル)、欧州主要都市へ 24~48 時間以内に輸送する。

(b) オランダ

アムステルダム・スキポール空港では米インテルがスキポール・ライク・ビジネスパーク内の物流センターを 10 年間契約でリースしている。米 UPS もオランダの物流施設拡充に

1,100 万ドルを投資した。

(c) フランス

フランスではドイツ鉄道 (DB) の運輸子会社シェンカーがパリ近郊のジョンビエにある物流施設を総面積 5 万 4,000 平方ヤード (約 6,4591 平方メートル) に拡張した。

(d) スペイン

地中海に面するスペイン・バルセロナには総面積 4,000 エーカー (1,620 万平方メートル) の大規模な物流センター (Barcelona Logistics Centre) があり、50 社以上が物流センターを設置している。新都市区画である ZAL 地区の物流スペースは 494 エーカー (200 万平方メートル) あり、海運、陸運、鉄道、航空輸送へのアクセスが可能である。

(e) イタリア

同じく地中海に面するイタリアのボローニャには税関を備えた 240 万平方ヤード (192 万平方メートル) の物流スペース「インテルポルト」がある。米物流会社の ProLogis が 52 万 8,400 平方フィート (4 万 9,090 平方メートル) の物流センターを設置している。インテルポルトは世界 81 カ国から航空貨物会社が進出しており、264 万平方ヤード (211 万 2,000 平方メートル) に拡張する計画。

(f) 英国

英ウェールズではカーディフ国際鉄道貨物ターミナルが 43 万 5,000 平方フィート (3 万 9,150 平方メートル) に拡張される計画である。

3. 欧州における欧米物流企業の動向 (主要 10 社) インタビュー調査

(1) DHL (DPWN : ドイツポストワールドネット)

(a) 企業概要

DHL の欧州事業

欧州事業 (EU25 カ国)

2004 年

売上高	154 億ユーロ
従業員数	10 万 5,000 人
営業車両数	4 万 3,000 台
郵便発送数	8 億 5,000 万通・個
DHL オフィス	2,300 カ所 (DPWN と共用を含む)
ロジスティクスセンター数	339
信書エクスプレス小包(CEP)市場シェア	18.2% (首位)

ドイツポストグループ（ドイツポストワールドネット／DPWN）傘下の DHL はエクスプレスとロジスティクスの 2 大事業を中核とし、DHL Express（宅配・エクスプレス）、DHL Freight（陸運・鉄道貨物）、DHL Danzas Air & Ocean（航空・海上貨物）、DHL Solutions（ロジスティクスソリューション）の 4 部門から構成されている。信書市場では DHL World Mail のブランドで国際郵便事業を行う。

ドイツポストが 2005 年末に英エクセルを買収したことで、現在、ロジスティクス部門の再編が行われている。2006 年第 2 四半期から DHL Danzas Air & Ocean を DHL Exel Supply Chain、DHL Solutions を DHL Global Forwarding に、それぞれ名称を変える。再編後は総合物流市場の統合を進め、サプライチェーンマネジメントサービスを強化する。

ロジスティクス部門の 2004 年の売上高は 67 億 8,600 万ユーロ、支払い利息・税金・償却前利益（EBITDA）は 2 億 8,100 万ユーロだった。エクスプレス部門の売上高は 178 億ユーロ、EBITDA は 3 億 6,700 万ユーロだった。

DHL Danzas Air & Ocean は 2004 年の売上高を 49 億 9,000 万ユーロとし、対前年比で 18%増加した。

DHL Solutions の 3PL 業務による売上高は前年比 10%減の 18 億ユーロ。一方、新規受注高は 15%増加し、2 億 5,400 万ユーロとなった。加えて、ドイツのカールシュタット・クヴェレ（小売）から長期の 3PL 契約を受注したため、毎年 5 億ユーロが追加される見通し

だ1。

売上高に占める比率は **Danzas Air & Ocean** が **73.5%**、**Solutions** が **26.5%**である。2005年の売上については、**Danzas Air & Ocean** が **57億4,000万ユーロ**、**Solutions** が **20億7,230万ユーロ**と見込まれる。

ロジスティクス部門の売上増加に貢献した地域はアジア・太平洋と米州（南北アメリカ）地域である。地域別の売上構成は、欧州 **62%**、米州 **23%**、アジア太平洋 **10%**、その他地域 **5%**となった。

2003年の欧州地域における陸上輸送の売上シェアは **2.1%**で第**2**位。海上輸送ではTEU換算で **3.6%**となり、世界**2**位。航空貨物は **7.3%**で世界首位であった。

エクセルを買収したことにより、**DPWN** はフィンランド、スウェーデン、ハンガリーで最大の航空貨物フォワーダー（運送取次・代理店）となった。

ロジスティクス部門（2004年）

社員数 3万2,159人

DHL Danzas Air & Ocean

航空貨物取扱量 220万トン
海上輸送コンテナ取扱量（20フィート換算） 112万個
事業所数 590
自社事業所がある国 160カ国以上

HL Solutions

倉庫面積 300万平方メートル以上
配送センター数 300
自社事業所がある国 24カ国

¹出所

www.dpwn.de/mlm.html/dpwn/images/images/presse.Par.0043.File.pdf/Presentation_PK_Logistics.pdf

DHLのロジスティクスセンター数

欧州	339
南北米州	217
アジア	143
中東・アフリカ	23

(b) 主要顧客または業種

電子・電気・通信 SONY, Siemens, IBM, Epson, Samsung, Ericsson,
Samsung Consumer Electronics (東欧事業部門), Infineon, Begacom, Nokia, T-com, CN
Netcom, Lucent, H3G, Swisscom

自動車 Volkswagen, Škoda (Mladá Boleslav/チェコ),
BMW (ドイツ、オーストリア、英国 計 14 工場),
SEAT, Ford, Hyundai, GM

医療・ヘルスケア Stryker Orthopaedics, Bayer, GlaxoSmithKline, Pfizer,
Gambro,P&G

日常生活用品・食品 Gillette, Johnson-Johnson, Mars,Imperial Tobacco,
Kellogg's, British American Tobacco, KRAFT, Colgate-Palmolive, Milupa

流通 Metro Group, Carrefour,Migros, KarstatQuelle, Debenhams

服飾・ファッション Diesel, Adidas, Levis, More&More, MEXX, H&M, Ralph
Lauren, Liz Clairborne

その他産業 ExxonMobil, DuPont, Syngenta, Repsol, YPF, Rexroth, BASF, Shell,
Huntsman, Kone, Ciba

DHL の顧客数は約 300 万社ほどと見られ、国連開発機構 (UNDP) や F1 グランプリのロジスティクスも受け持つ。

DHL Solutionsの業界別売上構成

電子、電気通信	41%
FMCG**	34%
ファッション	13%
自動車	5%
製薬、ヘルスケア	4%
その他	3%

**fast moving consumer goods の略で、回転率が高い食品など日用消費財を指す。

(c) 物流拠点の展開

DHL の欧州物流拠点

DHL は 2005 年 2 月に欧州ハブ空港 (貨物積み替えの拠点空港) をブリュッセル空港からドイツのライプチヒ・ハレ空港に移転する計画を最終決定した。欧州事業の拡大に伴い、処理能力の限界に達していたブリュッセルのハブ空港の移転を検討していた。24 時間の発着が可能、インフラが整備されている、成長市場の東欧へ近いこと、などが理由である。2008 年から同空港を欧州のハブ空港として活用していく。新拠点には 3 億ユーロを投資する。建設する 4 万平方メートルの集配センターでは一晩で 6 万個の小包を処理する能力があるという。

中東欧地域ではプラハ空港に隣接するエアポート・ロジスティクス・パークを拠点として、チェコ国内、スロバキア、ハンガリー、スロベニア、クロアチア方面向けハブとして運用している。

欧州の空港拠点

フランクフルト、ハンブルク、ケルン、ミュンヘン、ニュルンベルク、シュツットガルト、ライプチヒ、プラハ

DHLの拠点整備に関する最近の動向

同社は2005年6月、独シュタウフェンベルクの集配センターに4,400万ユーロを投資して処理能力を強化すると発表した。通販商品の配送やコントラクト・ロジスティクス（法人顧客向け総物流）事業を強化するのが目的。様々な顧客の要望に対応できる総合的なロジスティクスセンターは2005年10月にオープンする。今回の拡張工事によって年間処理能力は約500万件上昇する。敷地面積は、5万から9万平方メートルへと拡大。300人を増員して、ネット販売を含む通販物流やコントラクト・ロジスティクス事業に対応する。

2005年10月にデンマークの玩具大手レゴから欧州域内の物流業務を受注した。契約期間は5年半。チェコのプラハ近郊イルニー（Jirny）に2006年初頭に完成する物流センターを使って域内のレゴ取引先および米国市場を除く世界のレゴ営業拠点センターに製品を配送する。倉庫・在庫管理から梱包作業まで一手に引き受ける。新物流センターの広さは5万6,000平方メートル。レゴ向け業務がフル稼働に入る2007年初頭には5万1,000平方メートルのスペースが必要になる。同物流センターはDHL Solutionの東欧拠点のひとつである。

同月にポーランドのヴロツワフに最新設備を備えた集配センターをオープンした。欧州のロジスティクス網強化戦略の一環で、倉庫と仕分けセンターの建設に計330万ユーロを投じた。DHLは年内にヴロツワフを含めポーランドの5都市に集配センターをオープンする予定。

DHLの物流システム

「ネットワーク・エクスプレス・ロジスティクス・センター(ELC)」

ELCは同社の3PL事業の拠点として位置付けられる大型物流倉庫を備えた物流センターである。各地域のDHL物流ハブ拠点として、上海、サンフランシスコなど世界各地に配置されている。

ELC 所在地

アフリカ：ヨハネスブルク

アジア：香港、上海、シンガポール、東京、大阪

オーストラリア：ブリスベン

欧州・ブリュッセル

南米・マイアミ

北米・シンシナティ

中東・バーレーンなど

「ストラテジックパーツセンター (SPC)」

ELC と連携する中型物流倉庫拠点。世界 287 ヲ所に配置されている。

地域別 SPC 分布

北米	162 拠点
欧州	100
アジア	14
中南米	11
.....	合計 287 ヲ所

(d) EU 拡大後の展開と戦略

EU 拡大後はこれまでの税関処理の手間が省けたことから、新規加盟国の全てで西欧地域と同じサービスを開始した。しかし、東欧地域の事業規模は西欧地域と比べてまだ小さく、2005 年の時点でも開拓不足の地域として位置付けられている。今後は組織的な拡大により東欧市場での定着とシェア拡大を目指す方針だ。

書簡・宅配部門ではオーストリアポストが手がけるスロベニア、スロバキア、クロアチア向け書簡・エクスプレス、小包業務のうち、小包部門を DHL が引き受けている。

同社は 2004 年 9 月、EU 拡大後の輸送網拡大をにらみ、プラハに統合データセンターを開設。アリゾナとクアラルンプールに加えて合計 3 つのデータセンターが稼動を開始した。異なる時間帯でも、世界全体をカバーでき、業務データ処理を 24 時間行うことができるようになった。インフラ整備が進み、かつ高度な IT 分野の人材が豊富なプラハを欧州統合データセンターとして選択した。

2005 年 12 月には中東欧事業の強化に向け、チェコの同業 PPL CZ (プラハ) を買収し

た。PPLは従業員350人、売上高1,800万ユーロの国内最大手で、IT、製薬、電子製造会社など顧客として抱える。国内11カ所の配送センターとトラック45台を保有している。

(e) 東欧・ロシア展開と戦略

DHLは東欧における3PL事業戦略として、顧客企業の既存ロジスティクスセンターの営業を委託されて行うビジネスモデルを進めているようである。顧客が所有、またはリースするロジスティクス・センター全体の管理運営を手がけるアウトソーシングサービスを行う方が、自社でセンターを所有するよりも事業リスクが少ないとの判断である。

空輸に関しては欧州のハブ空港を東ドイツ地域のライプチヒに移すことにより、東欧地域カバーする。ライプチヒ空港南区の航空貨物ターミナルは2008年の稼働を予定している。DHLはライプチヒハブの稼働による処理能力の拡大で欧州全域におけるエクスプレス市場を強化する戦略である。

チェコでの事業戦略はレゴとの契約を皮切りにJirny物流センターを拠点として欧州地域をカバーして行く。

ラトビアの現地法人DHLラトビアは2002年から同国を拠点とする輸出入サービスを欧州21カ国向けに開始した。

2004年8月、サムスンコンシューマエレクトロニクスからスロバキアのガランタ(Galanta)にある同社物流センターの運営を委託された。契約期間は3年。DHLはサムソンのヨンショーピン(スウェーデン)、ミラノ、ティルブルフ(オランダ)、マドリード、パリにある各物流センターを運営している。

ポーランドではジレットとの共同出資で南部のダブロワ・ゴルニチャに物流センターを開設した。ジレットは同国のポーランドのウヅジ(Lodz)にも物流センターを持ち、DHLに管理・運営を委託している。

ロシアでは2005年にモスクワ・シェレメチボ空港内に自社エクスプレスターミナルを開設した。

今後の方向性としては、東欧現地法人の拠点における処理能力増強にかかる投資については、需要の成長を見ながら進めて行くようである。3PL事業では主に顧客側の設備運営

を行うアウトソーシングサービスを継続する。貨物が集荷するエクスプレスターミナルは自社投資として従来どおり展開していくものと見られる。

東欧地域の拠点

・バルト諸国

リガ（本社）、カウナス、クライペダ

現地旅行代理店である**Baltic Clipper**および**Astrida**と提携し、エクスプレスの受取窓口拠点にしている。²

・チェコ

オストラヴァ（本社）、ブルノ、チェスケーブデヨビツェ、フラデツクラークロベ、イフラバ、カルロビバリ、リベレツ、モスノフ、ノヴィーイイチン、オロモウツ、オストラヴァ、ピルゼン、プラハ(1区、10区、6区、8区および統合データセンター)、テプリツェ、ズリーン

・スロバキア

ブラチスラバ(本社)、バンスカビストリツァ、コシツェ、ニトラ、トレンツィン、ジリナ

・スロベニア

リュブリャナ（本社）、ツェリエ、コペル、マリボル、ノヴォメスト、センペテルプリゴリツィ

・ブルガリア

ソフィア（本社）、ブラゲフグラド、ブルガス、チルパン、ドブリチ、ドリアノヴァ、デウプニツァ、ガプロボ、ハスコヴォ、カリヤリ、カルロボ、キュウステンディル、ロヴェチ、モンタナ、ノヴィパザル、パナジュリシテ、パザルディク、ペリク、ペトリチ、プレヴェン、プロヴディッフ、ポポヴォ、ラズグラド、ルセ、シュメン、スイリストラ、スリヴェン、スモリアン、スタラサゴラ、スヴィシュトフ、タロゴヴィシテ、トロイアン、ヴァルナ、ヴェリコタルノヴォ、ヴィディン、ヴラツァ、ヤンボル

²http://www.dhl.lt/publish/lt/en/about/dhl_lithuania.high.html

・ルーマニア

ブカレスト（本社）、アラド、バカウ、バイアマーレ、ビストリタ、ブラショフ、ブザウ、クルイ、コンスタンツァ、クライオヴァ、デヴァ、フォクサニ、ガラティ、ジュルジュ、イアスイ、オラデア、ピテステイ、スイビウ、スチェアヴァ、タルグムレス、ティミショアラ

・アルバニア

チラナ（本社）、バルシュ、ベラト、ドゥレス、エルバサン、フィエル、ジロカストラ、カヴァヤ、コルツェ、ラツ、レジェ、リブラジド、ルシュニャ、ポグラデツ、サランダ、シコデル、ヴロレ

東欧拠点分布図



出所：DHL

(f) 対中国市場展開と戦略

DHL の中国事業は近年、年率 35~45%の成長を遂げている。同社はアジア市場における物流量の増大を早期から見越し、処理能力の増強に対する投資を行った結果、近年の売上増加に寄与している。中国の物流市場では米 UPS とフェデックスなど大手が拠点増強への投資を進めており、DHL も投資を継続する。

中国の営業拠点は 17 ヶ所あり、いずれも自社営業所として国内輸送業務を行う。2004 年からは国内エクスプレスサービスを開始した。

中国の物流センターは主要な工業地帯に隣接して配置されている。労働コストが低いことから国外向け、特に米国や先進国向け製品に関しては、仕分けを中国で完了させてから発送することで経営効率をはかっている。

小売大手の米ウォルマートは中国に自社物流センターを所有しているが、一般的には小売業者も製造業者も中国では自社の物流センターを持たず、DHL など物流業者にアウトソーシングするが多い。

香港の拠点は DHL の中央アジア向け航空貨物ハブとして 2004 年 8 月、香港国際空港内に開設した。投資総額は 1 億 1,000 万ドル。香港で処理されるエクスプレス空輸売上の 60%はアジア・太平洋域内の航空貨物である。DHL の中国輸出入貨物売上の 70%以上は香港を経由している。ハブの新設により、DHL は香港で唯一、空輸専用設備を運用するロジスティクス企業となった。

DHL の中国事業では物流需要の増大に処理能力が追いついていないのが現状である。2004 年には港湾ターミナルの処理能力が限界を超えたため、多数の貨物が待機を余儀なくされた。空輸でもカーゴ量に対する貨物飛行機の数量が足りないうえ、積載量にも限界がある。そのため、DHL Express は 2005 年 3 月、ドイツ～中国間の鉄道輸送を開始。中国産のコークス 2,000 トンをモンゴル(ホホテ)からをロシア経由でドイツのデュイスブルクにあるティッシェンクルップ製鉄所へ 16 日間で輸送した。

(g) 対日本市場展開と戦略

日本市場では自社投資によるエクスプレスセンター、エクスプレスロジスティクス・センターの開設を行ってきた。

日本法人の DHL ジャパンは 2004 年以降、エクスプレスセンターの開設(上野、成田、浜松)、大阪に 2 番目となるエクスプレスロジスティクス・センターの開設、クオリティコントロール・センターの開設 (東京江東区) など直接投資による処理能力強化を進めている。

今後は対アジア投資の一環として、上海との空輸路線処理能力の増強も含み、日本発着の国際物流網を拡充して行く。また、大阪 ELC の開設にともない、3PL 業務の拡大を進める。

(2) シェンカー (独)

(a) 企業概要

法人形態 Aktiengesellschaft (株式会社)

本社所在地 45130 Essen, Germany

インターネット www.schenker.com

設立年 1995 年

直接親会社 Stinnes AG, 100% (最終親会社 ドイツ鉄道 AG)

資本金 9,995 万 8,000 ユーロ

売上高 2003 年 68 億ユーロ

2002 年 62 億 2,500 万ユーロ

2001 年 61 億 2,200 万ユーロ

従業員数 39,000 人

(そのうち、陸上輸送部門 22,100 人、空輸・海運 10,500 人、ロジスティクスサービス 6,400 人)

主な子会社

H. Albrecht Speditionsgesellschaft mbH (Frankfurt am Main)

Anterist & Schneider (Saarbruecken)

ATG Autotransportlogistic GmbH (Eschborn/Taunus)

EUROPAC GmbH (Coburg)

Frachtcontor Junge & Co. GmbH (Hamburg)

GdB-Weichelt-Service- und Beratungs GmbH (Coburg)

Inter Union Technohandel GmbH (Landau in der Pfalz)

Intertec Retail Logistics GmbH (Landau in der Pfalz)

Mair Spedition & Logistik GmbH (Gersthofen)

Schenker International GmbH (Kelsterbach)

Johannes R. Weichelt GmbH (Coburg)

シェンカーはシュティネス AG (ベルリン)の100%子会社。最終親会社はシュティネスを2003年に買収したドイツ鉄道(DB)であり、DBの輸送ロジスティクス事業4部門 (Stinnes Freight Logistics、Stinnes International、Railion、Schenker)の中のひとつである。

欧州地域における陸上輸送では最大手 (2003年売上シェア2.3%)。海上輸送では世界3位 (2003年TEU換算売上シェア2.7%)。国際航空貨物輸送では第6位 (2003年空輸トン数売上シェア2.8%)。

2004年の売上高は80億4,200万ユーロ。内訳は陸上輸送38億6,700万ユーロ、空輸・海運31億2,900万ユーロ、ロジスティクス10億4,600万ユーロ。DBの輸送ロジスティクス事業部門による総売上の約70%を占める。

自動車業界を対象とする3PL業務を拡張するため、2005年夏にITシステムインテグレータのCSC プレンツケ AG (ヴィースバーデン)と提携した。

2006年からボルボのゲント (ベルギー) 工場とスウェーデン本社工場 (ヨーテボリ) で生産された部品の輸送を鉄道で開始した。

(b) 主要顧客または業種

自動車関連 BMW, Opel, Porsche, Volkswagen, Ford, Wiebasto, Takata-Petri, Autoterminal Neuss, HJS Lelstritz, Mahle, Rehau, Timken

ハイテク・半導体 austriamicrosystems, Axcells Technologies, Canon, ESEC, LAM Research, Tokyo Electron, ASGLAWO, Atmel, Avnet, Brooks Automation, CyBio, FujitsuSiemens, Hewlett Packard, ifm electronic, komsa, MasterGuard, Micronas,

Schott Jena Glass, Siemens, Vishay

化学品・製薬 Brenntag, Degussa, Krahn-Chemie, Rösch, Bayer, BP, Clariant, Graham, Professional Group, Hostmann-Steinberg, hpi, Kalle, Merck, ZSM

機械設備 Battenfeld, Siemens, Kautex Textron, Barmag SaueerGroup, Deutz, Feerostaal, Starragheckert

電子・金属 Baltijos automobiliu tech, Getrag, Pirelli, Siemens, Alcatel, Amphenol-Tuchel, ascom, Braun, Briloner, BSH, Canon, Ferromatik, Milacron, Demag Plastics Group, Frodlyt, KEB, magneta, MKM, molex, MTU, Niles Chemnitz, Pucaro, Stihl, ZF

消費者向け商品 Scottish & Newcastle, Waterpik Technologies, Louis Vitton Moet Hennesey, Desiga, ara, Werner Floors, ESCADA, Frank Innovation, Powerslide, Hüppe, René Lezard, sp united, Vökl

(c) 物流拠点の展開

同社は欧州 17 カ国に物流センター 26 カ所を設置している。2005 年上半期にベルギーのビルブレック（アントワープ～ブリュッセル間）に総面積 5 万 1,000 平方メートルのロジスティクス・センターを新設した。

(d) EU 拡大後の展開と戦略

同社は EU の拡大にともない、顧客企業の生産拠点移管とあわせ、立地毎に異なる役割をもたせる拠点戦略を展開している。

東欧における、複雑な物流業務のアウトソーシング傾向の高まりに対応するため、2004 年 8 月、スロバキアの首都ブラチスラバにロジスティクス・センターを新設した。同センターをオーストリア、チェコ、ハンガリー、スロバキア間のハブ拠点として活用する。

(e) 東欧・ロシア展開と戦略

同社は EU 拡大に合わせ、買収による組織的拡大と自社機能の増強投資を行ってきた。

北欧～東欧～現地法人の3者間で協力し、サービスネットワークを形成してサービスの拡充をはかる。

・スロベニア

2006年1月、スロベニア全国をカバーするロジスティクスサービスを開始した。2003年に現地企業のインタートランスを子会社化した。2006年から社名をシェンカー d. d. とし、東欧市場への取り組みを強化する。

国内拠点 リュブリャナ、セザナ、イエルサネ、マリボル、グルスコヴィエ、レンダヴァ、コペル、オブレズィエ、ブルニク

・エストニア

2002年11月、エストニアに現地法人 AS Schenker を設立。

本拠 タリン

物流センター タリン、タルトゥ、イエホヴィ、ペルヌ

戦略 エストニア全土をこの物流ネットワークでカバーする

・ラトビア

1995年に現地子会社を設立（本社リガ）。

2003年にフィンランドの百貨店ストックマンが保有するリガのロジスティクスパークを拠点として、同社と3PL契約を開始した。

・リトアニア

1997年から現地子会社を通じて北欧向けロジスティクス事業を展開している。

国内拠点 ヴィルニス

・ポーランド

2004年8月からピスコヴィツェ (Pyskowice)にあるポーランド子会社 Spedpol. Spol. z. o. o. (ワルシャワ) の新ロジスティクス・センターが稼働を開始した。同センター（積載ゲート69、ロジスティクス処理面積7,000平方メートル）はサプライチェーンマネジメントの管理拠点であり、国内目的地へ24時間以内に着荷を保証するエクスプレスサービスの拠点である。

2004年12月、現地子会社である Spedpol とシェンカーの2社を合併してポーランド事業を統合した。

国内拠点 17 カ所
従業員数 1,300 人

・チェコ

国内拠点 ルドゥナー・ウ・プラヒ（本社）、ブルノ見本市会場、ブルノ、チェスケーブ、デヨビツェ、デチン、フラデツクラーロベール、ヘプ、リベレツ、ムラダーボレスラフ（物流センター）、ノヴィーイイチン、オストラヴァ、ピルゼン、プラハ空港、プラハホレシヨビツェ

・スロバキア

スロバキアはチェコとともに自動車 OEM の生産拠点であり、シェンカーはブラチスラバに加え、トゥルナバ(Trnava)にもロジスティクス・センターを保有する。さらに、コシツェ(Kosice)のセンターは、倉庫ロジスティクス機能を果たす。

国内拠点：ブラチスラバ空港、コシツェ、トゥルナバ、ジリナ

・ハンガリー

航空貨物・海運ロジスティクスを展開する Masped-Schenker と陸運・ロジスティクスを行う Schenker Kft. とに分業する。さらに、グループ企業の Herbeer Hausner 社はリロケーション、引越サービスを行う。

国内拠点：ブダペスト国際ロジスティクス・センター（BILK、本社）、ジェール、デブレツェン、セゲド、ギュラ

・ルーマニア

2005 年 7 月から現地子会社であるシェンカールーマニアが、週に一回、コンスタンツァ経由で極東アジアからの LCL(less than container load：コンテナ内のスペースを契約する輸送方式で、フルコンテナ積載輸送契約とは異なる)貨物をルーマニアのブカレストへ輸送するサービス「Schenker Direct」を開始した。

このほか 2005 年にはチェコおよびスウェーデンのシェンカーと協力して、ルーマニアとの間の直接貨物輸送サービスを開始した。

国内拠点：ブカレスト（本社）、コンスタンツァ港（黒海）、ブラショフ、ティミショアラ、クルジュ・ナポカ、ヴァスルイ

・ブルガリア

ブルガリアには 1899 年に進出した伝統をもつ。2004 年にはブルガリア・オリンピック委員会から公式ロジスティクスサービスプロバイダーに指名された。

国内拠点：ソフィア（本社）、ブルガス、ヴァルナ、プロヴディフ、ルセ、セブリエヴォ

・ウクライナ

2005 年 8 月、ウクライナで事業展開する独流通大手メトロ店舗へのジャストインタイム商品供給を行う 3PL 契約を締結した。輸送は自社の陸上供給網を用いる。

・ロシア

モスクワのシェレメチボ空港オフィスは 2001 年からフォワーダーサービスを開始した。ハバロフスクからカリニングラードまで全土の主要 21 都市向け空輸を対象としている。国内の貨物輸送は陸上トラック輸送による。

国内拠点：モスクワ（本社）、ヴィボルグ、ニジニーノブゴロド、
サンクトペテルスブルク、ティマシェフスク（クラスノダル）、

・ベラルーシ

国内拠点：ミンスク（ロシア本社の管轄）

(f) 対中国市場展開と戦略

2003 年に Beijing International Technology Cooperation Center（北京国際技術合作中心）との合弁で Schenker BITCC Logistics (Beijing) Co. Ltd. を設立。北京国際空港付近に拠点を置く。ハイテク、自動車、電子業界を対象として、陸海空輸送、3PL サービスを提供する。

2005 年には顧客業界の利便促進のため、北京空港脇にロジスティクス・センターを新設した。同時にニュルンベルク事業所でチャイナ・コンピテンシー・センターを創設し、ドイツの顧客による対中取引の質問に対応する。同事業所はシェンカーグループの欧州～中国間貿易で取扱高が最大である。

ドイツ～中国間の取引に関する主なサービス

自社チャーター便または第 1 線のキャリアを利用する確実なエアカーゴ輸送を保証

個別顧客ごとに最適な輸送とロジスティクスソリューションを開発・実施

自社内で行う一貫業務による品質管理
輸入許可手続きの代行
通関倉庫の予約
受取人への税務書類発行
代金の引き落とし、送金など

(g) 対日本市場展開と戦略

2002年に西濃運輸と共同事業を設立、シェンカー西濃株式会社としてロジスティクス事業を行っている。出資比率は西濃が40%、シェンカーが60%である。

国内拠点：東京（本社）、札幌（空港）、福岡（空港）、名古屋、大阪、広島

2005年末から週2便のエアカーゴ特別輸送を開始した。区間は、成田～仁川（韓国）～フランクフルト（ハーン）である。

(3) エクセル（英）

(a) 企業概要

エクセルは2005年末にドイツポストに吸収されたため、以下の記述は買収までのエクセル事業に関するものである。

企業名 エクセル plc.

本拠地 Bracknell RG12 1AN／英国

欧州中東アフリカ事業管理本拠地 Milton Keynes MK9 1EQ

アジア太平洋事業管理本拠地 シンガポール

グローバルフレートマネジメントセンター Hayward, CA 94545, USA

設立年 1982年

資本金 8,280万ポンド

売上高（億ポンド）うち 3PL 事業の売上高 *EMEA の 3PL 事業売上高

2005年上半期 36.4 24.4 (15.3) *

2004年 62.4 37.8 (24.8) *

2003年 50.7 26.3 (17.8) *

注：EMEAとは欧州・中東・アフリカ地域

従業員数 11万1,000人

航空貨物輸送のトンベース売上高シェアは2003年に4.3%で第2位、海上輸送のTEUベース売上高シェアは2003年に1.9%で世界5位であった。3PL事業売上高の約8%は年間新規契約によるものである。

欧州事業では売上高の74%が3PL事業、26%がフレートマネジメント（国際貨物輸送）によるもので、EMEA地域では欧州大陸地域の売上高が36%を占めた。

アジア事業では売上高の25%が3PL事業、75%がフレートマネジメント。香港を含む中国の売上高はアジア売上高の34%、日本の売上高は同19%であった。

エクセルは企業買収による成長を続けてきたが、買収した企業の顧客関係とブランドイメージの継承が必要だと判断する場合、企業名をそのまま用いる。

次の各社は現在もブランド名として用いられている。

Cappelletti Spa, Higgs, Marken, Mercury, Pharma Logistics Spa, Tradeteam, Unidock's, Power Europe, Vfw AG

(b) 主要顧客または業種

自動車産業 フォルクスワーゲン（以下 **VW**）（2005年6月に3PL事業契約を3年間延長した）

VW のアフターマーケット向け **OEM** 純正部品を供給する

VW のブランドのうち、Volkswagen, Audi, Seat, Skoda が対象

BMW, Continental Tire, DaimlerChrysler, Ford, GM, Goodyear, Visteon

流通小売業 Marks & Spencer, Arcada, BHS, Carrefour, House of Fraser, Matahari, Morrisons, Pier 1 Imports, Sainsbery's, Selfridges, Somerfield, Tesco, WalMart, Williams Sonoma, IKEA, SevenEleven, ASDA, Morrisons/Safeway,

医薬品・ヘルスケア AstraZeneca, Bayer, GlaxoSmithKline, Johnson&Johnson,

NHS, Novartis, Pall, Pfizer, Roche, Smith & Nephew, Tyco Healthcare

消費者向け商品 Silhouette international Schmied, Coca Cola, Burton' Foods,
General Mills, Heineken, Hershey Foods, Procter & Gamble, Reckitt Benckiser, Unilever,
Kraft

化学 BP Lubricants, Dow, DuPont, Eastman, ExxonMobil, INEOS,
Muehlstein, Rhodia, Rohm & Haas, Shell Bitumen, Texaco

工業 Alcan, Alstom, Centrica British Gas, Dal Tile, Everest, GE,
International Paper, Network Rail, Owens Corning, PPG, Sealed Air, Severn Trent,
United Utilities

テクノロジー Agilent, EMC, Ericsson, Honeywell, Hewlett Packard,
IKON, Lanier, Lucent, Motorola, ON Semi, Ricoh, Sony,
Sun Microsystems, TI, Xerox,
Moeller Elektrotechnika (チェコ), LG.Philips (チェコ),
Dell (アジア)

その他 Reader's Digest (中東欧)

(c) 物流拠点の展開

世界地域別の物流拠点を含む営業拠点数

欧州中東アフリカ (EMEA) 84 カ国 1,150 拠点

その他地域 55 カ国 900 拠点

世界合計 139 カ国 2,050 拠点

エクセルの地域区分では欧州・中東・アフリカ地域にロシアおよび中央アジア諸国を含む。東欧・ロシアおよび中央アジア諸国の進出国数は24カ国、拠点数は43カ所である。

(d) EU 拡大後の展開と戦略

2004年に英同業の3PL事業ティベット&ブリテン(T&B)を買収したことで、未進出の中東欧を含む13カ国の3PL事業事業を取得した。主な市場は、オーストリア、ポーランド、ルーマニア、スロバキアである。チェコとポーランドでは同年からフレートフォワード事業を開始した。

エクセルはT&Bの大陸事業を統合中に買収されたため、東欧事業の統合は今後、DHLの東欧事業戦略に継承される。DHLは現在、人事を含む組織再編と事業統合を進めている。

(e) 東欧・ロシア展開と戦略

・チェコ

チェコでは3PL事業とフレートマネジメントに加え、統合化ロジスティクスの主要3サービスを展開する。

国内拠点：プラハ本社（本社はエクセル Automotive）とブルノが中核機能を担う。

2005年春にブルノ近郊にある工業団地CTPark Modriceにロジスティクス・センターを新設した。

対象地域：オーストリア、スロバキア、ハンガリー、セルビアなど旧ユーゴ諸国

主な事業：カードマネジメント、ロジスティクスアウトソーシング

・スロバキア

3PL事業・フレートマネジメント・統合化ロジスティクスの主要3サービスを展開する。

国内拠点：ブラチスラバ（本社）、トポルチャニ、ポヴァジスカピストリツァ、

ニトラの3拠点にロジスティクス・センターを持つ。

・スロベニア

2004年11月に同国でサービスを開始した当時はイタリアのEurospedと提携していたが、同社が2005年1月にデンマークのDFDS Transportに買収されたことから、それ以後はDSVとの提携に移行した。リュブリャナとアドリア海のコペル港で航空・陸上貨物と海運のフレートマネジメントサービスを行う。リュブリャナは貨物空港の拠点でエアカーゴのフレ

ートマネジメントサービスも行う。

- ・クロアチア

DFDS の傘下である e-Log d. o. o. と提携して、ザグレブにある同社オフィスがフレートマネジメントサービスを提供する。

- ・ポーランド

3PL 事業・フレートマネジメント・統合化ロジスティクスの主要 3 サービスを展開する。
国内拠点：ワルシャワ（本社）、ラツィボージュの両拠点に
ロジスティクス・センターを持つ。

- ・ハンガリー

3PL 事業・フレートマネジメント・統合化ロジスティクスの主要 3 サービスを展開する。
国内拠点：ブダペスト（本社、フレートマネジメント）、ギョンギョス、コマーロム、
ヴェチェス（エアポートビジネスパーク）、ウロー、パーティ

- ・エストニア

2005 年 9 月にタリン事務所を開設し、フレートマネジメントサービスを行う。従来は現地のロジスティクス企業 Balti Logistika OÜ と提携していた。

- ・ラトビア

2003 年 5 月にスイスのロジスティクス企業 M&M (Militzer & Münch) と中東欧・ロシアおよび中央アジア事業で提携を開始した。M&M のロジスティクスを利用する。リガの M&M (Militzer & Münch) Baltica SIA オフィスを共用して、フレートマネジメントサービスを行う。

- ・リトアニア

ラトビアと同様に現地の M&M 子会社である M&M Militzer & Munch Baltica UAB のヴィルニス本社とヴィルニス空港拠点でオフィスを共用して、フレートマネジメントサービスを行う。

- ・ブルガリア

M&M との提携により、ソフィアでフレートマネジメントサービスを行う。

- ・ルーマニア

M&M との提携により、同社の国内拠点であるティミショアラ、コンスタンツァ、クルイ、イアスイでフレートマネジメントサービスを行う。

- ・ウクライナ

英国のスマート・ロジスティクスと提携し、同社のウクライナ事務所でフレートマネジメントサービスを行う。

国内拠点：キエフ、オデッサ

- ・ロシア

スマート・ロジスティクスと提携し、同社の国内オフィスでフレートマネジメントサービスを行う。

国内拠点：モスクワ、サンクトペテルスブルク、ノブゴロド、ニズニ、ノボシビルスク、エカテリンプルク、クラノヤルスク

- ・その他東欧諸国

各国の現地フォワーダーと提携してサービスを行う。その他東欧諸国の管轄はフランクフルト空港に隣接するケルスタバハにあるエクセル GmbH の中東欧事業開発部門である。

(f) 対中国市場展開と戦略

1984 年に Sinotrans と提携し、中国市場に進出した。1996 年には合弁会社である Exel-Sinotrans Freight Forwarding を設立した。

中国事業の規模は従業員数 2,000 人を数え、17 都市に拠点を置く。中国では、電気通信、コンピュータなどのテクノロジー企業のほか、自動車、消費者向け商品、化学品、エネルギー業界を主な顧客とする。

エアカーゴ取り扱いのゲートウェイとしては、北部向け是北京空港、東部向けは上海空港である。

北部管轄国内主要拠点 天津、大連、青島、瀋陽、西安

東部管轄国内主要拠点 南京、杭州、蘇州、成都

フィンランドの携帯大手ノキアから受注したロジスティクス・センター（北京ノキア国際工業団地）が2002年から稼働を開始した。投資額は1,000万ドル。同センターでは携帯電話部品の倉庫管理、出荷配送の他、受注管理、在庫管理、在庫補充、ジャストインタイム（JIT）緩衝在庫のデリバリなどを行う。

同社は香港におけるエアカーゴフォワーダーとして、売上シェアでトップ。従業員は香港だけで約1,000人。中国本土間の陸上輸送用に150台以上の貨物車両を用いる。2004年には顧客からの要望を受ける窓口として、カスタマーケアユニット（CCU）を設立。空輸サービスの改善を目指している。

中国でのサービス内容

倉庫管理、出荷配送、キitting、リバースロジスティクス、サブアセンブリ、検査、試験、修理、調達発注管理、在庫管理、リパッキング、リレーベリングといった3PL事業の基本的なサービスに加え、顧客サービス、品質保証、貿易コンサルティング、リスク管理、Eコマースといった付加価値サービスを提供する。

世界企業の中国進出による国内向けのインバウンドロジスティクスから、世界向けの輸出にともなうアウトバウンドロジスティクスをカバーする。

(g) 対日本市場展開と戦略

1970年に英マクレガー・エア・サービスズ（MSAS）が日本代理店を設立。2001年にMSASの親会社であるオーシャングループがエクセルと合併したため、同年からエクセル Japanに社名を変更した。

2004年に富士通ロジスティクスを買収。日本国内のロジスティクスサービス範囲を拡大した。エクセルブランドに統一するため、富士通ロジスティクスをエクセルロジスティクスに社名変更。2005年にエクセルロジスティクスをエクセルジャパンに統合した。

(4) ジオディス（仏）

(a) 企業概要

法人形態 S.A.（株式会社）

本社所在地	Clichy／フランス
資本金	1億2,310万ユーロ
設立年	1896年（1995年から Geodis）
取引銀行	Crédit Agricole, Société Générale, BNPPARIBAS, CIC
連結子会社数	国内子会社 68 社、フランス以外の欧州子会社 15 社、 その他地域の子会社 5 社
従業員数	2万2,778人
事業所数	世界 120 カ国、660 カ所

売上高 2005 年	35 億 9,570 万ユーロ
2004 年	33 億 7,060 万ユーロ
2003 年	32 億 1,550 万ユーロ
2002 年	32 億 5,070 万ユーロ

2005 年の地域別売上高と総売上高に占める割合

フランス	25 億 1,030 万ユーロ (69.8 %)
その他欧州	10 億 1,300 万ユーロ (28.2 %)
その他地域	1 億 9,990 万ユーロ (5.6 %)

2005 年の事業部門別売上シェア

エクスプレス・配送	44.9%
国際ロジスティクス	40.3%
トラック輸送	14.8%

2005 年のフランスを除く欧州地域における売上高成長のうち、東欧地域の成長率が前年比で 50% になった。チェコのロジスティクス企業 CES の完全子会社化による売上増が主な要因。また、ハンガリーで売上が成長したことやルーマニアで流通大手のメトロキャッシュ&キャリアーから大型受注を獲得したことも貢献した。アジア地域では中国と韓国で売上が増加した。

同社は Geodis BM、Geodis Züst Ambrosetti、Geodis Calberson、Geodis Iberia、Geodis Logistics、Geodis Overseas、Geodis Vitesse などのサービスブランドを用いる。

(b) 主要顧客または業種

自動車関連

ACI	Hydro Automotive	RENAULT
Arvin Meritor	John Deere	Siemens VDO Automotive
Bergerat Monnoteur	KOMATSU	Sofedit ThyssenKrupp
Bosch	Lada	SUMITOMO
Bridgestone	Manitou	SUZUKI
Carglass	Mecaplast	Tenneco Automotive
Cora	MICHELIN	TI Automotive
DAF	Möllertech	Trellborg
Delphi	Norauto	Treves
Dunlop	OPEL	Valeo
Faurecia	Peguform	Volkswagen
Fenwick	Plastic Omnium	VOLVO
Ford France	PSA Peugeot Citroën	

流通・小売

Auchan	Go Sport	MONOPRIX
Boulangier	Intermarché	Norauto
CAMIF	Intersport	PPR
Carrefour	Kingfisher	SIEPA
Conforama	Lapeyre	Super Sport
Hypermarché Cora	Leroy Merlin	Vivarte
Decathlon	Metro	

ワイン・スピリッツ類

Baron Edmond de Rothschild		
Bordeaux Millesimes	Jacquart	Taittinger
Chamvermeil	Maison Joseph Drouhin	Veuve Cliquot Ponsardin
Gosset	Marjolaine	
Henriot	Chamvermeil	
Syndicat National des Vignerons Independants de France		

大量消費財

Berry Wood	Elco Brandt	Mafipa Inapa
BIC	Electrolux	Mavic
Blendina	Eurosit	Nestlé
Bricomarche	HACHETTE	Procter&Gamble
Bruneau	Indesit	Surcouf
Bull Rot Wear	Johnson & Johnson	Technicolor
CASTORAMA	JPG	Unilever
CEBE	L' Oréal	Venilia
Colgate	LEGO	Whirlpool
DANONE	Loisiland	

ヘルスケア・製薬・化学

Astra Zeneca	Bio-Mérieux	Hoffmann la Roche
BASF	Boehringer-Ingelheim	Thuasne
Bayer	Expanscience	Vetoquinol
BMS	GlaxoSmithKline	
UPSA	Johnson & Johnson	

テクノロジー・マルチメディア

ALCATEL	ERP*	PHILIPS
Aries Electronics	France Télécom Terminaux	Samsung
Atral	HITACHI	SHARP
AVAYA	IBM	SIEMENS HT
BOSCH	Imation	Technicolor
CEA	LEXMARK	Tekelec
Celestica	LG	Thomson Multimedia
DELL	NEC (VMI**管理契約)	XEROX

* European Recycling Platform : 家電メーカーの Braun、Electrolux、HP、Sony が設立した製品リサイクル管理会社。対象地域はフランス、スペイン、ポルトガル、アイルランド、英国。

** Vendor Managed Inventory : サプライヤーであるベンダーが顧客の在庫管理を行う。こ

の契約では NEC の在庫管理を Geodis が行う。

アパレル・繊維

3 Suisses	DIM	Morgan
Burton	ETAM	Nike
Camaieu	JULES	Orchestra
Columbia Sportswear	Lee Cooper	Zannier

機械・電気電子

Air France Industries	ESAB	Schneider Electric
Air Liquide	Europropulsion	SIEMENS IND
ALCAN	ExxonMobil	SIEPA
Alenia Aeronautica,	GE	SIMEL
ALSTOM	Invensys	Snecma
Arcelor	Legrand	SNR Roulement
Arianespace	Lennox	Sonepar
Atofina	MGE UPS Systems	Technal
CEA	Rexel	Tthales Aeroport
Clariant	Rhodia	TOTAL
CNES	SCA Consumer Tissue	TORAY
Dassault	Schneider Automation	Vitebal

その他

Marionnaud	Sita	Shiseido
------------	------	----------

(c) 物流拠点の展開

同社の西欧各国における拠点数は約 400 カ所である。国別では本拠地であるフランスが 269 カ所と最も多く、次いで、イタリア、スペイン、ドイツの順となっている。

	拠点数	保有車両数 (台)	倉庫面積 (平米)
フランス	269	5,200	200万
ドイツ	19	—	15万
ベネルクス3国	17	—	20万
スペイン	45*	—	10万
イタリア	57**	—	40万
英国	11	—	8万3,000

*現地提携先企業の拠点は含まない

**代理店の拠点は含まない

西欧地域には、このほかグループ会社である Geodis Bm の拠点がある。

主要ロジスティクス・センターの大半はドイツに集中している。ライン川に河川港を持つデュイスブルクが欧州のロジスティクス拠点である。

(d) EU 拡大後の展開と戦略

2004 年にポーランドにメーカーを対象とした現地法人を設立するなど、EU 拡大に伴う東欧地域を専門とする組織を整備。チェコでは CES を完全子会社化した。現地法人がない国では他のロジスティクス企業や現地企業との提携を進める。

(e) 東欧・ロシア展開と戦略

東欧・ロシアでは 11 都市に拠点を置く。従業員数は 300 人、倉庫総面積は 22 万 8,000 平方メートルである。

サービス内容は、国際貨物輸送、倉庫管理、EU 非加盟国との間の通関業務、東欧・ロシア発着の空海輸送フォワーダー業務である。

2004 年 5 月、ハンガリーにイタリアの Indesit KFT の中欧事業開発向け物流センターを開設した。同センターは Indesit のハンガリー、ルーマニア、スロバキア、チェコ向け商品物流の 3PL 業務を受け持つ。

2005 年 4 月から輸出入貨物重量制限 2.5 トン、小包 1.5kg までのエクスプレスサービス「Eurofirst」を開始したサービス開始の第 1 段階ではスイス、オーストリア、スカンジナ

ビアを除く西欧地域の EU 加盟 10 カ国を対象とするが、第 2 段階では東欧・スカンジナビア地域にサービス拡張する。

東欧地域におけるEurofirstサービスの対象国

チェコ、、ハンガリー、ポーランド、スロバキア、スロベニア、エストニア、ラトビア、リトアニア

東欧地域の拠点

・ポーランド

Geodis Logistics Polska Sp. z.o.o. (ワルシャワ)

提携企業：Raben グループ、M&M Air Cargo Service Poland など。

国内拠点 クラコフ、スコチョフ、ティヒ

・チェコ

C. E. S. Spol. s. r. o.

国内拠点 プラハ、オストラヴァ、プリーブラム

・スロバキア

Calberson Slovakia

提携企業：Drusped-Lagermax Slovakia, s. r. o. (トウルナバ)

国内拠点 ブラチスラバ

・ルーマニア

2004 年 5 月に首都ブカレストの近郊に Metro Cash & Carry 向けの物流センターを開設。

・ハンガリー

Geodis Magyarország Logisztikai Kft.

提携企業：Rynart Transport Hungary Kft. (ビアトルバギ)

国内拠点 ブダペスト (本社)、ジェール、セーケスフェヘールバー、
ティサウーイヴァーロス、ヴァーツ

・ベラルーシ

提携企業：M&M Militzer & Münch Belarus、Transit Joint Venture

・ウクライナ

Geodis Zust Ambrosetti (キエフ)

・ロシア

Geodis Zust Ambrosetti

Geodis Calberson Lipetsk

提携企業：M&M Militzer & Münch

(拠点：ノボシビルスク、オムスク、サマラ、サンクトペテルスブルク)

国内拠点 モスクワ、リペツク

Geodis の東欧・ロシア拠点分布

出所ジオデイス拠点情報： www.geodis.com



(f) 対中国市場展開と戦略

2004年、深圳に現地子会社 Geodis Shenzhen を設立した。受注から売上金の回収まで全て自社で行う。中国の事業規模は従業員数 200 人、顧客数 2 万 7,700 社。拠点数は香港を加え 11 カ所。

拠点

香港、広州、深圳、南京、上海、北京、天津、大連、青島、武漢、宁波

ジオディスは中国とインドにおけるロジスティクスサービスに力を入れる戦略を立てており、中国への投資を拡大する方針である。

(g) 対日本市場展開と戦略

日本市場では拠点の新設など大きな動きは見られない。日本法人であるジオディス・オーバーシーズ・ジャパンと日新との提携関係は今後も継続する。

(5) キューネ・ウント・ナーゲル・インターナショナル AG (スイス)

(a) 企業概要

法人形態	Aktiengesellschaft (株式会社)
本社所在地	Schindellegi (スイス)
インターネット	http://www.kn-portal.com/
設立年	1959 年
公開株式比率	41%
資本金	1 億 2,000 万 スイスフラン (CHF)
従業員数	21,193 人 (2004 年)
事業内容	海空道路鉄道ロジスティクス、3PL、保険仲介業
売上高 2005 年	138 億 7,500 万スイスフラン (ACR の売上高を含む)
2005 年 (第 1-3 半期)	100 億 7,930 万スイスフラン
2004 年	115 億 6,310 万スイスフラン
2003 年	95 億 4,800 万スイスフラン
2002 年	88 億 500 万スイスフラン

売上高に占める欧州のシェア 59.6% (2004年)

2005年上半期における各事業部門の売上高構成比

空・海上輸送	75%
鉄道、陸上輸送	14%
3PL	10% (ACR統合後のシェアは推計17%に拡大)
保険その他	1%

同社の3PL事業内容はCologic社との提携によるOEM向けサービス、サプライロジスティクス、在庫管理アウトソーシングサービスなどである。北米ではクリティカルサービスロジスティクスを行う。

2003年の海上輸送売上シェア (TEU換算) は4.8%で世界首位、航空貨物輸送売上 (トンベース)

シェアは3.2%で第4位であった。積極的買収による組織拡大を通じて事業を展開する。

2005年の動向

6月 時間指定航空貨物輸送サービス開始した。

10月 ACR Logistics (旧 hays plc) を米投資会社 Platinum Equity グループから4億4,000万ユーロで完全買収した。ACR Logisticsの主要市場である英国、フランス、ベネルクス、イタリア事業が拡大するほか、小売流通業、電気通信、工業、一般消費財業界の顧客を引き継ぐ。ACRの従業員数は1万5,000人。2004年2月から12月期の売上高は約12億ユーロであった。

海運ポータル INTRA のグローバル物流ネットワークに加入し、全ての海上輸送取引をオンラインで処理できるようになった。

2005年にはACRのほか、ドイツのロジスティクス企業ヘーリング・グループとメンケメラグループを買収した。また、ニッチ市場であるワインおよびスピリッツ輸送市場を開拓するため、デンマークのワインフォワード―Ziegler & Co ApS (コペンハーゲン) を買収した。

(b) 主要顧客または業種

主要顧客は北米市場の顧客が中心である。

自動車関連 BMW, GM, OPEL, DaimlerChrysler, Pirelli, Brembo, Penda, Deutz

医療・製薬 AstraZeneca, Hoffmann-LaRoche, Pfizer, Bayer, Boehringer-Ingelheim, Allergan, Eppendorf, Fresenius, Medical Care, Fujitsu Medical Systems, Omron Healthcare

エレクトロニクス Sun Microsystems, Nortel Networks, Siemens Electronics, Solectron, Rincon Technology

工業 Ansul, Bobcat, Man Roland, Rheem, Airbus

小売・流通 Wal-Mart, JCPenny, Home Depot, Bombay Company, Masterfoods, Otto Versand, Altec Lansing

その他 California Innovation, FILA, Puma, Bertelsmann

(c) 物流拠点の展開

同社の欧州地域における物流センター数は 52 カ所、設置されている国の数は 19 カ国である。そのうち、東欧地域では 7 カ国に 10 カ所のセンターを設置している。国別では米国 (21)、ドイツ (20)、中国 (17) に拠点が集中している。

物流センターの分布状況

	所在国数	物流センター数*
欧州 (うち東欧)	19 (7)	52 (10)
米州	9	36
アジア・太平洋	8	42
中東・アフリカ	3	4

*: 倉庫数ではなく、拠点数を示す。

出所 Kühne&Nagel ウェアハウスクレーター

<http://www.kn-portal.com/tools/warehouse/>

2004年の新規物流センター、倉庫、既存施設拡張への投資額は5,100万スイスフランであった。このうち、欧州でのプロジェクトは11件あり、総額は4,500万スイスフランだった。また、東欧地域をカバーするため、ドイツで大型投資を行った。ケムニッツとライプチヒに、それぞれ1,100万スイスフランと900万スイスフランを投資して物流センターを新設した。また、東欧に近い拠点であるウィーンに土地を購入している。2005年春にはハンブルクに新ロジスティクス・センター設置し、同地域の倉庫容積は3倍に拡大した。

(d) EU 拡大後の展開と戦略

戦略的買収と設備投資を進めることで物流能力の増強をはかる。重点とする投資対象地域は東欧とアジア、特に中国である。東欧地域ではEUの拡大以前から事業を展開していたため、拡大後はサービス品質の管理に対する投資も強化し、世界で均一の標準化された業務が効率的に行われるよう目指している。

スカンジナビアおよび東欧市場での事業拡大をにらみ、2004年7月1日にデンマークのGT Speditionを買収した。GT Speditionは従業員数180人、年間売上高は約7,540万ユーロ。同社のウクライナ、リトアニア、ラトビア、ロシア、カザフスタンの各国にある拠点を獲得した。

(e) 東欧・ロシア展開と戦略

東欧拠点数	22カ所
倉庫面積	20万平方フィート
従業員数	750人

キューネ・ウント・ナーゲルは東欧ロシア事業を積極的に展開する方針を立てている。具体的な戦略としては、同業の買収および提携と設備投資の拡大であるが、設備投資についてはドイツの物流機能を増強するための投資が多い。

同社は2004年にキエフ(ウクライナ)にロジスティクス・センターを新設した。投資額は300万スイスフラン。倉庫面積は6,300平方メートル。

東欧子会社と拠点

・ポーランド

Kühne & Nagel Sp. z.o.o. (独 Kühne & Nagel Beteiligungs AG が出資)

Faaberg Shipping Ltd (直接保有)

Ferroviasped Sp. Zoo. (スイスの Ferroviasped Holding AG が出資)

Nakutrans Poland Sp. z.o.o. (直接保有)

国内拠点： ポズナン (本社、物流センター)、ワルシャワ (物流センター)、
マラシェヴィツェ、オゾルコフ/ウッジ、カトヴィツェ (物流センター)、ルブリニェツ、
グディニア (物流センター)

・ブルガリア

Kühne & Nagel EOOD (直接保有)

Ferroviasped EOOD (Ferroviasped Holding AG が出資)

・チェコ

NHN spol. s r.o. (Ferroviasped Holding AG が出資)

Kühne & Nagel spol. s.r.o. (Kühne & Nagel Beteiligungs AG が出資)

国内拠点： プラハ (KN 本社、物流センター)、オロモウツ (NHN 本社)、
ブルノ (ブルノビジネス見本市会場)、ヴァルンスドルフ

・スロバキア

Kühne & Nagel spol. s.r.o. (Kühne & Nagel Beteiligungs AG が出資)

国内拠点： ブラチスラバ (本社、物流センター)、コシツェ

・エストニア

ラトビア法人の代表事務所をタリンに設置。

・ラトビア

Kühne & Nagel (Latvia) SIA (Kühne & Nagel Beteiligungs AG が出資)

国内拠点： リガ (物流センター)

・リトアニア

ラトビア法人の代表事務所をヴィルニスに設置。

・ハンガリー

Kühne + Nagel Kft.

空輸はフランクフルト、ベチ（国内）と連絡する。トラック輸送は、クロアチア、チェコ、スロバキア、セルビア・モンテネグロ、ルーマニア、ブルガリアを結ぶ。

国内拠点： パーティ（本社）、ヴェチェス（エアポートビジネスパーク）、
ブダペスト（物流センター）

・スロベニア

Kuehne + Nagel, globalni logistichniservis d.o.o

国内拠点： リュブリャナ（ブルニク空港）

・ルーマニア

Kühne & Nagel Transport SRL（Kühne & Nagel Beteiligungs AG が出資）

国内拠点： ブカレスト（本社）、ティミショアラ

・クロアチア

Kuehne + Nagel d.o.o.

国内拠点： ザグレブ（本社、物流センター）、リエカ

・アルバニア

Transalbania SHPK（Kühne & Nagel Beteiligungs AG が出資）

国内拠点： チラナ

・マケドニア

Kühne + Nagel d.o.o.e.l.

国内拠点： スコピエ

・マルタ

Kühne & Nagel (Malta) Lte.（直接保有）

- ・キプロス

Nakufreight Ltd. (直接保有)

- ・セルビア・モンテネグロ

Kühne + Nagel d.o.o. (Kühne & Nagel Beteiligungs AG が出資)

- ・ウクライナ

Kühne & Nagel Ltd. (Kühne & Nagel Beteiligungs AG が出資)

国内拠点： ゴストメル/キエフ (本社、物流センター)、ドニプロペトロフスク、ルボフ

- ・ロシア

Kühne & Nagel o.o.o. (有限会社) (Kühne & Nagel Beteiligungs AG が出資)

Kühne + Nagel ZAO (株式会社)

国内拠点： モスクワ (本社、物流センター。その他 5 拠点。シェレメチボ空港拠点とロジスティクス・センター1カ所)、

サンクトペテルブルク (ビジネスセンター、2社)、ユジノサハリンスク

- ・ベラルーシ

ミンスク (代表事務所)

Kühne & Nagel の東欧/ロシア拠点分布



出所：Kühne & Nagel

(f) 対中国市場展開と戦略

2004年にシンガポールのロジスティクス企業 SembCorp Logistics との提携関係を終了して以来、中国、日本、韓国、インド向けに拡張投資を開始する。

2004年8月には上海の子会社による営業活動認可を取得した。2005年からは国内全拠点の経営を統括する基盤整備が完了した。国内の営業拠点は上海本社の支店または代表事務所である。

国内の物流センター（倉庫）は17都市と香港、営業拠点は12都市と香港にある。香港の従業員数は1,400人。

2006 年中の完了を目指す倉庫管理用統一 IT システムの導入対象には中国も含まれており、グローバルな標準化プロセスにダブルバイトコードである漢字圏も取り込んでいる。中国市場では書籍小売のサプライチェーンマネジメントも展開する。顧客はドイツのベルテルスマンである。

(g) 対日本市場展開と戦略

東京、名古屋、大阪に拠点を置くが、日本に自社保有の倉庫はない。

(6) TNT (オランダ)

(a) 企業概要

法人形態	N. V.
本社所在地	アムステルダム
インターネット	http://www.tnt.com/
設立年	1946 年 オーストラリアで Thomas Nationwide Transport 創業
沿革	1970 年 欧州進出 1996 年 オランダ KPN に買収される 2006 年 ブランド名を TNT に統一
グループ売上高	
2004 年	1,260 億ユーロ

TNT LOGISTICS の売上高

2004 年	40 億 8,100 万ユーロ (グループ総売上の 32.4%)
2003 年	37 億ユーロ
2002 年	36 億ユーロ
2001 年	34 億ユーロ

従業員数	グループ全体	16 万 2,000 人
そのうち TNT LOGISTICS		4 万人

TNT は 2005 年 12 月に物流部門である TNT LOGISTICS の売却を決定している。収益率が

低い同部門から撤退し、郵便・宅配便事業に集中することでグループの価値を高めるのが狙い。売却先は未定だが、ドイツポストや米ユナイテッド・パーセル・サービス（UPS）などが候補と目されている。売却額は15億～20億ユーロに上る見通し。米投資銀行のゴールドマンサックスが幹事となり2006年上半期までに買い手を決定するとしている。

TNT LOGISTICS は3PL サービス売上高で世界2位。ただ、売上高ではグループ事業の34%を占めているのに対し、利益貢献は7.6%と収益力で劣る。これを不満とする株主からの圧力もあり、売却を決めたとみられる。同社は今後、郵便・宅配便事業を強化する計画。本体事業のインフラとして用いることができるロジスティクス網の一部は保有を続け、今後も事業資産として活用する。

(b) 主要顧客または業種

自動車・コンポーネント OEM （売上高：14億5,500万ユーロ）

GM, VOLVO, SAAB, DaimlerChrysler Ford, RENAULT, TOYOTA, Volkswagen, Valeo, BMW, Jungheinrich, DAEWOO, Bosch, HONDA, ETN, TRW, John Deere

流通・消費財（売上高：6億4,200万ユーロ）

Ahold, Nutricia, Johnson-Johnson, Carrefour, Home Depot, habitat, Colgate-Palmolive, Tetra Laval, Clairol, Gillette, Lego, Nestlé, Procter & Gamble, Sears, TOPS

電気電子・ハイテク（売上高：5億300万ユーロ）

Black & Decker, Carrier, Kenwood, HP, Rolls Royes, Sony, GE, LG, Toshiba, Philips, IBM, NRG, Siemens, Canon, Daewoo, Xerox, Telecom Italia, TIM, Alcatel, Telstra, Bouygues Telecom, OKI, Hitachi, Panasonic, Electrolux

出版・メディア（売上高：2億5,000万ユーロ）

News International, RCS, National Starch

タイヤ（売上高：1億7,700万ユーロ）

Continental, Metzler, Goodyear, Vredestein, Michelin, Dunlop, Pirelli,

Bridgestone/Firestone

(c) 物流拠点の展開

2005年から2010年までに同社のハブ空港であるリエージュ空港（ベルギー）に9,400万ユーロを投資して、貨物処理システムの改善し、貨物処理面積を5万6,000平方メートルに拡張する。欧州ではリエージュ以外にもフィレンツェ、ナポリ、トゥルクをハブ空港とする。

欧州地域の拠点空港数

各国の拠点空港数 (上記ハブ空港を含む)		東欧地域の拠点空港数	
イタリア	8	ポーランド	3
英国	7	ルーマニア	3
スペイン	6	エストニア	1
フランス	5	ラトビア	1
ドイツ	5	リトアニア	1
スウェーデン	4	チェコ	1
アイルランド	3	ハンガリー	1
ポルトガル	2	ロシア	1
スイス	2	ブルガリア	1
ノルウェー	2		
フィンランド	2		
オーストリア	1		
ギリシア	1		

陸上輸送の欧州中央拠点はオランダの Duiven である。2005年10月に拡張工事が完了した。投資費用は1,400万ユーロ。2万5,000平方メートルの土地購入を含み、貨物処理面積、積載ドック、処理量を倍増させた。

また、ドイツでの物流拠点であるベルリン”Magna Park”ロジスティクス・センターは2003年から稼働を開始している。

TNT Logistics 部門の進出国数と総倉庫面積

進出国数	40 カ国
倉庫面積	850 万平方メートル

(d) EU 拡大後の展開と戦略

TNT は EU の東欧拡大後も大型設備投資は西欧地域の拠点を中心に行ってきた。同社は、東欧のロジスティクス事業が成長するためには、各物流センターと拠点センターを結ぶ基幹道路などのインフラ整備以外にも、地方レベルでのインフラ整備が必要であると捉えており、全体的な底上げが進むまでは、収益の柱である西欧地域にメインハブを置き、東欧との物流を強化するという戦略的を立てている。

(e) 東欧・ロシア展開と戦略

2006 年 1 月にチェコの宅配サービス会社 ISH Nocni Expres を買収した。取引の規模は明らかにされていない。ISH Nocni Expres はチェコとスロバキアで事業を展開しており、特に夜間配送に強い。TNT は今回の合併で欧州域内の夜間配送網と東欧事業の強化を図る。ISH は 1991 年の設立で、TNT の夜間配送部門 TNT Innight とは 10 年前から提携している。TNT は物流部門を切り離して宅配・信書事業を強化する方針を固めている。

ISH Nocni Expresの概要

倉庫拠点	3 ヲ所
車両数	90 台
一日の受注量	1,500 件
従業員数	63 人

TNT は中・東欧地域に 72 の倉庫（総面積 51 万 8,400 平方メートル）を持つが、ロジスティクス事業部門の東欧拠点に関しては今後、拡大することはない。今後、東欧・ロシアで展開がある場合には、エクスプレス事業の拡大に関連するものである。

TNT Logistics 部門の東欧拠点



出所 TNT Logistics GmbH、フランクフルト本社資料

(f) 対中国市場展開と戦略

TNT は中国で国内 600 都市を結ぶ最大の物流インフラを保有している。物流施設は 140 カ所、倉庫面積は 240 万平方メートルである。

TNT Logistics Holdings B.V. と上海汽车工业销售总公司(SAISC)の合弁事業である安吉天地汽车物流有限公司(ANJI)は中国の自動車 OEM ロジスティクス市場最大の物流サービスプロバイダーである。

2005 年末には HOAU Logistics Group (华宇物流集团) の買収で合意した。

HOAU Logistics Group の概要

年商	1 億 2,000 万ユーロ (受注件数 1,000 万、輸送量 120 万トン)
倉庫	1,000 カ所
物流ハブ	56 地点
従業員数	1 万 2,000 人
車両数	3,000 台

2006 年に中国海運大手の COSCO と合弁事業を立ち上げる。アジア・太平洋地域のロジスティクス事業、特に COSCO の家電ロジスティクスと TNT のオーストラリア事業を共同で展開する。

中国と平行して、東南アジア市場の開拓も進行中である。現在シンガポール、マレーシア、タイ 3 カ国 100 都市を結ぶ陸上輸送網を構築中。2006 年上半期までにカンボジアとベトナムを加え 120 都市を結ぶ。さらに、2007 年にはラオスを加え、東南アジアと中国で 2,000 都市を結ぶ計画。

(g) 対日本市場展開と戦略

TNT は 2005 年 10 月 31 日、日本郵政公社とアジア太平洋地域の国際物流事業で戦略的提携を結んだ。手始めに日本発着の急送便サービスを手かげる合弁会社を 06 年第 2 四半期までに日本に設立。次の段階として、中国を含むアジア市場での同サービスの共同展開を目指す。さらに、ロジスティクス分野についても 2007 年までに日本で合弁事業を開始する。

(7) ウィンカントン・トランス・ユーロピアン (英国)

(a) 企業概要

ウィンカントンは英海運大手のペニンシュラ&オリエンタルグループの傘下企業で、英国・アイルランド本社と欧州大陸本社に分業して、経営が行われている。

欧州大陸本社は P&O Steam Navigation Company (London) 子会社の P&O Holding GmbH (Hamburg) を経由して保有される Wincanton Trans European Holding GmbH (Mannheim) の完全子会社という位置付けとなっている。

英国本社名	Wincanton plc
所在地	Wincanton
大陸欧州本社名	Wincanton Trans European Management GmbH
所在地	Mannheim
インターネット	www.wincanton.eu.com
取引銀行	Baden-Württemberg Bank (バーデン・ビュルッテンベルグ州立銀行), Landeszentralbank Mannheim (州立マンハイム中央銀行)
設立年	1908 年
資本金	1,023 万ユーロ
直接親会社	Wincanton Trans European Holding GmbH (Mannheim)
売上高	
2005 年	25 億 260 万ユーロ
2004 年	24 億 3,670 万ユーロ
2003 年	14 億 4,710 万ユーロ
2002 年	10 億 8,110 万ユーロ
従業員数	28,000 人(欧州 15 カ国)
世界の総倉庫面積	193 万平方メートル
現地法人、支店、営業所のある国	15 カ国
傘下ロジスティクス関連企業	20 社以上

主な傘下企業 Möhlmann Spedition GmbH & Co. KG, Rhenania intermodal Transport GmbH - Mannheim, Rhenania Compagnie Europeene de Transports et d'Affrètements Sarl - Thionville, KALAG Lagerhaus- und Speditionsgesellschaft mbH - Karlsruhe, Rhenania Intermodal Logistik GmbH & Co. KG - Kehl, Karlsruher Getreidelagerhaus GmbH - Kehl, RUG-Rheinische Umschlag-GmbH - Ludwigshafen, Zollhof Lagerei- und Speditionsgesellschaft mbH - Ludwigshafen, neckar Getreide- u. Futtermittel Speditionsgesellschaft mbH - Stuttgart, Rhenania-Saar Spedition GmbH, St. Ingbert, Rhenania Wormseer Lagerhaus- u. Spedition AG - Worms, Weckerle GmbH - Stuttgart, Fenthol & Sandtmann GmbH - Hamburg, Rhenania Transport BV - Ridderk, Rhinecontainer BBV - Rotterdam, Rhine RoRo Service BV - Rotterdam, UNISPED Spedition und Transport GmbH - St. Ingbert, Premium Logistics - La Verpillière Cedex, midiData, Langen.

2003年に欧州事業を拡大するため、グループ企業のP&O Trans Europeanを合併した。

P&O Trans European の 2003 年売上構成

英国、アイルランド	1億7,800万ポンド
ドイツ	3億8,000万ポンド
チェコ、ポーランド、ハンガリー	2,400万ポンド

(b) 主要顧客または業種

・食料品

英国 Heinz

・2005年秋にアウトソーシング契約を締結

・Heinzの物流拠点WiganとKitt Greenで3PLを行う

MILLER BRANDS UK (チェコ～英国間のビール輸送)

ポーランド HIPP (ポーランド、ハンガリー), Numico (ポーランド、チェコ),

Sara Lee/Douwe Egberts

ハンガリー Pernod Ricard, Dr. Oetker

・電気電子電機

ポーランド Philips CE

・2003年から従来の3PL契約とは別にPiaseczno-Loziskaの物流拠点からポーランド、チェコ、スロバキア、ハンガリー向けの商品流通、国内配送、国際輸送を開始。

チェコ Philips (チェコ、ハンガリー)

ハンガリー Groupe Seb

・自動車・タイヤ

ポーランド TC Debica (GoodYear)

ハンガリー Opel

・燃料油業

ポーランド ExxonMobile

・化学・製薬・化粧品

ポーランド GSK

チェコ Sara Lee Cosmetics

・農耕作機械

ポーランド Rauch

・タバコ

ハンガリー British American Tobacco

・その他

ドイツ BKK (ヘルスケア、企業健保関連ロジスティクス)

BK Giuliani GmbH (ケミカル製品ドイツ国内物流ロジスティクス)

JohnsonDiversey (国内物流一括引き受け)

Ford (ケルン工場向け資材調達)

Honeywell

(環境・燃焼部門ハイブルン工場向け倉庫管理・インバウンド物流管理)

英国 Sainsbury (商社)

欧州全域 TVS（インド・自動車部品メーカーの全欧州 3PL）

(c) 物流拠点の展開（欧州大陸地域）

2003 年末にドイツのグロスゲラウでハイテク部門のロジスティクスターミナルが稼働を開始した。フランクフルト空港に隣接するケルスターバハのオペレーションセンターからハイテク部門を移管した。

2005 年にドイツのブラウンシュバイクに新ロジスティクス・センターを開設した。BKK のロジスティクスを主体に営業する。

事業所所在地 アントワープ(ベルギー)、バンベルグ(スイス)、バーゼル(スイス)、リール(フランス)、ストラスブール(フランス)、チオンビル(フランス)、ランス(フランス)、リッダーケルク(オランダ)、ロッテルダム(オランダ)

ドイツ

ベルギシュ・グラドバハ、ベルリン、ビショフスハイム、ブラウンシュワイグ、ブレーメン・シュツール、ケムニッツ、ドレスデン、デュッセルドルフ、デュイスブルク、アイゼナハ、フランクフルト、グロスゲラウ、ギュータスロー、ハンブルク、ハイルブロン、カルスルーエ、ミュンヘン、カッセル、ケール、クレーベ、ケルン、ラデンプルク、ライプチヒ、ルートヴィヒスハーフェン、ルートヴィヒスブルク、マンハイム、マインツ、マグデブルク、ノイス、ニュルンベルグ、ラーデフェルト、サンクト・インゲベルフ、シエムベルグ、

シュツットガルト、ワイル、バーゼル、ヴォルムス、ヴッパータール

(d) EU 拡大後の展開と戦略

EU の東方拡大を控えた 2003 年 9 月、ティベット&ブリテンチェコのみハレク社長を引き抜き、チェコウィンカントンの社長に就任させた。

2003 年 12 月に親会社のペニンシュラ&オリエンタル から P & O トランス・ユーロピアン (POTE) 社を現金取引により 1 億 2,520 万ポンドで買収した。POTE の欧州大陸および中東欧事業を自社事業に組み込み、同地域の市場展開を強化する。ウィンカントンの主な顧客業界は従来、日常用品や食料品などの消費財が多かったが、POTE の買収により、多国籍企業の顧客が追加された。

2004 年末にはドイツのロジスティクスソリューション企業 midiDATA を買収し、全欧州

をカバーするロジスティクス IT システムを整備した。

EU 拡大後は、3PL 事業の展開に力を入れており、中東欧地域に進出する国際企業の現地ロジスティクス業務を一括して引き受け、3PL の売上増加を目指す。

欧州大陸地域では本拠地のドイツを中心として、3PL 事業の拡充を目的として企業買収による組織的拡大方針をとっている。ドイツでの組織的拡充は、中東欧地域との物流強化につながるものと考えである。

(e) 東欧・ロシア展開と戦略

・ポーランド

本拠 Wincanton Trans European Polska Sp. z o.o., Piaseczno
倉庫面積 10 万平方メートル
拠点 Warsaw, Lodz, Wroclaw, Katowice, Poznan, Piaseczno, Szczecin, Sosnowiec, Gdansk, Tarnow, Mielec

ピアセチノは、チェコ、スロバキア、ハンガリーのほか、バルト3国とロシアを対象とする東欧本拠である。ワルシャワから南方へ15km、ワルシャワ空港から7kmにある国内最大のロジスティクス拠点であり、他のロジスティクス企業も拠点を置く。

・チェコ

本拠 Wincanton Trans European CZ s.r.o., Kralupy nad Vltavou
進出年 1993 年
従業員数 120 人
保有車両 115 台
倉庫面積 1 万 9,000 平方メートル
拠点 Prague-Knezevse (Praha 空港近郊), Brno, Ostrava

・スロバキア

本拠 Bratislava / チェコ本社の支店

・ハンガリー

本拠 Wincanton Trans European Hungary Kft, Dunaharaszti

倉庫面積 5万2,000平方メートル

拠点 Budapest, Debrecen, Gyor, Kecskemét, Pécs, Szentgotthárd

Wincanton/P&O Trans European の東欧拠点



出所：ウィンカントン現地法人ウェブサイト

(8) ダクサー (独)

(a) 企業概要

法人形態	GmbH & Co. (合資会社)
本社所在地	87404 Kempten (Allgäu)
インターネット	www.dachser.com
取引銀行	Bay. HypoVereins, Commerzbank
設立年	1930 年
資本金	3,300 万ユーロ
有限責任社員 (KG)	Dachser Spedition GmbH (30%) Christa Rhode-Dachser, Hannover (24.5%) Annemarie Simon, Kempten (24.5%) Dachser 家 (21%)
経営者	Bernhard Simon (代表者) Dr. Ingo Böckenholt, Gerhard Riester, Thomas Reuter, Michael Schilling
従業員数	国内 7,500 人・グループ全体 1 万 2,450 人

Dachser 社の出資構成は事実上、2 つの同族により完全保有されている。同社の経営陣は 2030 年まで同族からの一名を除き、第三者を起用することになっている。自己資本比率は 30%。今後、上場または売却する計画はない。

グループ売上高

2004 年	24 億ユーロ
2003 年	21 億ユーロ
2002 年	19 億ユーロ
2001 年	18 億 2,600 万ユーロ
2000 年	17 億 1,100 万ユーロ

売上高は 1998 年に 10 億ユーロを突破したのち、2003 年までに倍増した。従業員数も 1994 年時の 6,300 人から 2004 年までにほぼ倍増した。売上高の 15%は 3PL 事業によるもので 3 億 6,000 万ユーロ。

1999年にフランスの運送会社 Transports Graveleau (現フランス国内4位のロジスティクスサービスプロバイダー(LSP))を買収。同社の従業員数3,600人もグループの従業員数に含む。

事業部門 Dachser Europa Logistik (欧州ロジスティクスサービス)
Air & Sea Freight (航空・海上貨物輸送)
Dachser-Lebensmittel Logistik (食品等の日常製品ロジスティクス)

主なサービス業務 - 3PL、日用製品ロジスティクス、DIYロジスティクス、倉庫管理、
情報ロジスティクス、部門別ロジスティクス

欧州ロジスティクス事業 国内3位、欧州5位 (欧州での陸上輸送の売上高シェアは1%)

航空・海上貨物輸送事業 国内7位

日常製品ロジスティクス事業 国内2位

業界専門誌 Logistik Inside による業者イメージ格付け (2005年秋) でトップ10位内

主な子会社

Dachser Beteiligungs GmbH (Kempten/ドイツ)

Dachser Spedition GmbH (Kempten/ドイツ)

Dachser A/S (Kolding/デンマーク)

Dachser Gesellschaft m. b. H. (ウィーン/オーストリア)

Dachser Spedition AG (Duebenorf/スイス)

Dachser Spedition Gesellschaft m. b. H. (Lauterac/オーストリア)

Dachser Transport Belgie NV (Willebroek/ベルギー)

Dachser Transport (Nederland) BV (Didam/オランダ)

Dachseer Transport of America Inc. (アトランタ/米国)

Dachser Transport (UK) Ltd. (Northampton/英国)

Graveleau SA (La Verrie/フランス)

支店 (ドイツ国内)

Alsdorf, Berlin, Bielefeld, Bomlitz, Bremen, Dortmund, Feldkirchen, Frankfurt/M,
Freiburg,

Augsburg (ロジスティクス・センター), Gross-Rohrheim, Hamburg, Heerborn, Herne, Hof, Karlsruhe,
Koblenz, Koln, Konstanz, Kornwestheim, Kurnach, Landsberg,
Langenau/Ulm (ロジスティクス・センター), Langenhagen/Hannover (ロジスティクス・センター),
Magdeburg, Mannheim, Memmingen/Allgau (ロジスティクス・センター), Munich, Neubrandenburg, Neuss, Nurnberg, Oberkotzau, Offenbach, Radeburg, Ravensburg, Regensburg, Rheine, Rottenburg, Uberherm/Saarland (ロジスティクス・センター/Euro Hub), Unterschleissheim, Singen, Trier-Ehrang, Waldhut-Tiengen, Wangen

航空・海上貨物取り扱いオフィス

アントワープ/ベルギー、52477 Alsdorf/ドイツ、13405 Berlin(テゲル空港)/ドイツ、28199 ブレーメン空港/ドイツ、28197 ブレーメン(See)、40468 デュッセルドルフ/ドイツ、79108 Freiburg、ジュネーブ空港/スイス、CH-8152 Glattbrugg/スイス、49549 Ladbergen/ドイツ、22335 ハンブルク空港/ドイツ、20539 ハンブルク港/ドイツ、87600 Kaufbeuren/ドイツ、65451 ケルスタバハ/フランクフルト空港、51147 ケルン空港、49549 Ladbergen/ドイツ、89129 Langenau/ドイツ、68229 マンハイム/ドイツ、85356 ミュンヘン空港/ドイツ、90411 ニュルンベルグ空港/ドイツ、75172 Pforzheim/ドイツ、66802 Uberherm/ドイツ、70629 シュツットガルト空港

JET SPEED 航空貨物取り扱い地

ニュルンベルグ空港、フランクフルト空港(Kelsterbach)、Ostbevern (ミュンスター)

NNR+Dachser GmbH の拠点

西日本鉄道 (NNR/福岡県) とダクサーの合弁事業として 1993 年から営業を開始。ミュンヘン空港、フランクフルト空港 (Kelsterbach)、ハンブルク (Norderstedt)、シュツットガルト空港、デュッセルドルフ空港に拠点を置く。

(b) 主要顧客または業種

国内では 日常製品、特に食料品業界と DIY チェーン業者*

DIY では世界合計で 8,000 店舗向けに調達、POS までの出荷を一括して受注する。

*日曜大工向けから建材、電設材料、ガーデニング材料、生花、インテリア用品、クリスマス用品等多岐にわたる商品を扱う

顧客企業の例	Bakemark (パン原材料メーカー)
	Bacardi (アルコール飲料)
	Huhtamaki (パッケージングおよびパッケージング SCM)
	Otis (エスカレーター、エレベーターメーカー)
	Tom Tailor (服飾・ファッション商社)

(c) 物流拠点の展開

同社は世界 20 カ国、220 カ所に事業所を置く。そのうち、ドイツが 67 カ所、フランスが 74 カ所である。

2005 年秋にベルリン・シェネフェルド空港内の工業団地にロジスティクス・センターを着工した。

投資額は 2,200 万ユーロ。施設総面積 9,250 平方メートル。貨物車両 (トラック) ベイは 103 カ所。

(d) EU 拡大後の展開と戦略

2005 年 3 月にデンマークのロジスティクス企業 Haugsted を買収し、完全子会社化したことで、デンマーク、スウェーデン、ノルウェー市場を強化。買収によりスカンジナビアにおける Haugsted の拠点 11 カ所を獲得した。

また、H. P. Therkelsen (Padborg/デンマーク) と 2005 年春から日常製品および食料品のロジスティクスで提携を開始した。

主な対象市場	デンマーク、ドイツ、その他欧州
提携内容	ダクサーのハンブルクロジスティクス・センターに集荷し、同社の輸送ネットワークを活用する。

東欧地域ではポーランド、スロバキア、ハンガリーに自社拠点を設置した。その他の東欧諸国では現地業者と提携した。

今後の事業展開として、3PL 事業により顧客のロジスティクス業務を一括して引き受け

る。顧客企業のバリューチェーンとサプライチェーンのうち、調達とマーケティングの両面を担うことを目指す。

今後の成長が見込まれる重点市場として、東欧諸国および中国をはじめとするアジア諸国での事業展開を拡大する方針。

(e) 東欧・ロシア展開と戦略

2004年6月にポーランドの日常製品・食料品ロジスティクス会社である Fresh Logistics spol. zoo. と提携した。両国間におけるロジスティクスハブとしてダクサーのベルリンロジスティクス・センターを活用する。

Fresh社のポーランド国内ロジスティクス・センターは4カ所、国内出荷先は約700件。

Dachserは東欧とアジア市場での拠点増強、物流センターの新規建設については、具体的な計画を明らかにしていない。

東欧と中国での事業展開は、現状のインフラ基盤により新規顧客を獲得する方針であると推測される。

・現地拠点と法人

Air Cargo Estonia (Tallinn/エストニア)

Intereuropa Zagreb, Medjunarodno Otpremnistvo Doo (Zagreb/クロアチア)

ACE Logistics (Riga International Airport/ラトビア)

ACE Logistics UAB (Vilnius/リトアニア)

Graveleau Polska Sp. z o.o. (Poznan, Sosnowiec, Strykow, Warszawa/ポーランド)

Graveleau Romania Transports SRL Sector 4 (Bucarest/ルーマニア)

Sorceti International A.S. (Oradea, Otopeni /ルーマニア)

Intellect Logistic MP OOO (Moscow, Saint-Petersburg/ロシア)

LINDBERGH & DACHSER a.s. (Kosice, Martin, Sliac, Bratislava/スロバキア)

Intereuropa d.d. (Jesenice, Kranj, Ljubljana, Maribor, Velenje/スロベニア)

EST (Brno, Kladno/チェコ)

Internationale Container Transport GmbH (Kiew /ウクライナ)

Liegl & Dachser Kft. (Kecskeméti Kirendeltség) Kecskemét, Pécs, Pilisvoeroesvar, Tiszaújváros, Zalaegerszeg/ハンガリー)

下の地図はダクサーの東欧拠点の分布図である。港以外の陸上拠点にはいずれも近辺の工業都市を結ぶ幹線道路が通る。

ダクサーの東欧拠点分布図



出所：同社および関連企業の拠点から作成

(f) 対中国市場展開と戦略

同社は香港を拠点として、中国向けロジスティクスサービスを展開する方針を採っている。

中国の事業所 14都市 成都、大連、広州、宁波、北京、廊坊、青島、上海、香港、深圳、天津、夏門、中山、佛山

中国の雇用者数 約 300 人

香港を含む中国での売上高 約 7,000 万ユーロ (2004 年)

台湾の事業所 台北

(g) 対日本市場展開と戦略

西日本鉄道株式会社の子会社である西鉄エアカーゴ株式会社がダクサーの日本代理店として提携を結んでいる。

(9) フィーゲ (独)

(a) 企業概要

企業名	Fiege Deutschland GmbH & Co. KG
本社所在地	Greven / ドイツ
インターネット	http://www.fiege.de/english/index.html
取引銀行	Stadtsparkasse Münster (ミュンスター市貯蓄金庫)
創業年	1873 年
オーナー	Fiege Deutschland Verwaltungs GmbH, Greven
有限責任社員 (KG)	Heinz Fiege Holding GmbH & Co. KG, Greven, 50% Dr. Hugo Fiege Holding GmbH & Co. KG, Greven, 50%

欧州子会社及び事業所拠点総数 160

資本金 516 万 4,000 ユーロ

グループ総売上高

2004 年	15 億 300 万ユーロ
2003 年	14 億 1,200 万ユーロ
2001 年	12 億 7,200 万ユーロ

従業員数 1 万 1,000 人

グループ拠点 17 カ国

倉庫面積 200 万平方メートル

拠点総数 162

過半数を保有する子会社

Fiege F-Log Beteiligung GmbH, Greven, 100%

Fiege Mega Center Erfurt GmbH & Co.KG, Apfelstadt, 50.05% Komanditkapital

F-Log AG (システムロジスティクス事業子会社)

インターネット www.f-log.com

設立年 2000年

Fiege F-Log Beteiligung GmbHが75%、グループ本体が25%を保有

資本金 2,000万ユーロ

従業員数 1,100人

システムロジスティクス事業の直接子会社 12社

欧州子会社の拠点

・オランダ

ヤンステーン、ザンダム

・ベルギー

アントワープ、プールス

・スイス

バレルナ、バーゼル、バーゼル空港、ベルン、ビュウラハ、ジュネーブ空港、ミュンヘンシュタイン、
ヴォレラウ、チューリヒ空港

・スペイン

マドリード(スペイン法人はFiege Iberia Saとその現地拠点)、アンドシジャ/ナバラ)、
カステルビスバル/バルセロナ、カラタユド/サラゴサ、デリオ/ビスカイア、
ドニヨス/サラマンカ、ドスヘルマナス/セビリア、エルカルピオ/コルドバ、
エスキヴィアス/トレド、ギマル/テネリフェ、ヴィラボナ/サンセバスチャン、
ラスパラマ・デ・グラン・カナリア、マラガ、メソイロ/ラコルニャ、メリダ/バダホス、
ミエレスシエロ/アストゥリアス、ペリグロス/グラナダ、サラマンカ、

サンファン／アlicantテ、サンタマリアデルカミ／パルマデマジョルカ、セセナ／トレド、シジャ／バレンシア、トレスカントス、バルデペナス、バラドリド、ビラセドレ／レオン、サラゴサ

・フランス

ユナンゲ、シュルヴィリエ 2 社

・英国

ブリンクロウ／ミルトンキーンズ（英法人は Fiege Merlin Distribution Holdings とその現地拠点）バーミンガムサフォーク、ペントレバク、グラスゴー、エクセター、タインアンドウェア、マンチェスター、ポーツマス、シェフィールド、サウスホール、スペニムア、ウェストベリー、ウォルバートン／ミルトンケインズ、ワージング／ウェストサセックス

・イタリア

バニイディティボリ／ローマ（Fiege Borruso S. p. A.）、ビトント、ブレンビオ、カレンツァノ、ファエンツァ、モンセリチェ、サンシルベストロファエンツァ／ラヴェンナ
イタリアにおける他の子会社拠点
カレッピーオディセッタラ／ミラノ、モンテロトント、オリッジョ／バレセ、ピアチェンツァ、トレッツァノスルナヴィリオ／ミラノ、スピネア

・ポルトガル

エスモリス、アサザンブハ

・オーストリア

ウィーン

・チェコ

プラハ

・ハンガリー

ブダペスト

・ポーランド

ダブロヴァ・ゴルニチャ、ミシヨチョコフ、ノヴィドゥヴォルマゾヴィエツキ、
ピアセチノ、プラハ（チェコ）

(b) 主要顧客または業種

タイヤ	Bridgestone/Firestone
ローソク	Gies Kerzen
自動車関連	General Motors/Opel（ポーランド）、Yamaha（自動二輪車）、 Pirelli
流通・商社	Neckermann, Kaufhof, Kaiser's Drugstore, Karstadt, Manufactum, Esprit, Borco（飲料）、Wein Wolf（飲料）
食品	Stockmeyer
機械	BOSCH / "Power Tools", "Lawn and Garden", Vaillant
電気電子	Electrolux
化学	Ciba Geigy
感光紙・写真用品	Ilford
娯楽	Buena Vista
コンピュータ	FujitsuSiemens

ランジェリー Hanro

マルチテクノロジー 3M (ポーランド)

(c) 物流拠点の展開

2006年1月にハンブルクで大型ロジスティクス・センター(”Mega Center”)の稼働を開始した。投資金額は2,500万ユーロ、ロジスティクス面積は4万平方メートル。

ハンブルク以外にもErfurt, Berlin, Worms, Ibbenbüren, Dortmund, Bremen, Bocholt, Madrid(スペイン), Warsaw(ポーランド)に”Mega Center”がある。

既存の欧州物流センターとしては、Hilden, Greven, Worms, Münchenstein(スイス), Orrigio(イタリア), Bern(スイス)などがある。

(d) EU 拡大後の展開と戦略

2005年末にDHLがエクセルを買収したことを受け、エクセル統合中の流動的時期を契機として、東欧、スカンジナビア、フランス企業を買収することで組織的な拡大を目指している。買収は自己資金で行う予定であり、3億ユーロの準備資金がある。具体的な買収先については明らかにしていない。

2004年5月、EU拡大の前年にハンガリーに現地法人を設立した。東欧地域ではポーランドを中心として大企業向けの3PL事業を展開する。

(e) 東欧・ロシア展開と戦略

・ポーランド

1999年にポーランドに進出して以来、同国での事業展開に力を入れている。2005年9月からポーランドの現地法人であるFiege sp. z. o. o.(所在地Mszczonow)の新物流センター(所在地Dabrowa Gornica)を拠点として、富士通ゼネラルのエアコンおよび付属品に関する欧州全域3PL事業を開始した。対象地域はベネルクス3国以东からウズベキスタンまでを含む。

同センターの建設プロジェクトは、不動産開発会社Parkridge CE DevelopmentsのPDC Silesia開発プロジェクトによるもので、ポーランド南部の産業地帯でシレジア地方の環状道路に接していることに加え、鉄道を利用できることが決め手となった。施設の総面積

は、3万平方メートルで、2万平方メートルの拡張も可能である。なお、PDC Silesia 全体の開発面積は14万2,000平方メートルである。

また、Mszczonów と Nowy Dwor Mazowiecki (ともにワルシャワ近郊) の” Mega Center” 物流拠点は大企業顧客向けのロジスティクス拠点となっている。

- ・ チェコ

Mediaservice s.r.o. (プラハ/チェコ)

国内のクーリエサービス、定期購読雑誌の配達、テレマーケティング等を行う。

Fiege は51%を出資しているが、実際の経営は現地にまかせている。

- ・ ハンガリー

2003年8月にハンガリーに現地法人を設立した。主な顧客はドイツの塗料メーカーである。ドイツからブダペストの物流センターに集荷し、東欧およびハンガリー国内の目的地への配送が迅速化した。独オズナブリュックにある自動車メーカー工場へハンガリー製の部品をジャストインタイム(JIT)ロジスティクスサービスにより供給している。

次の図は、Fiege の東欧拠点を示す。チェコ事業は 51%を保有する現地子会社の拠点であり、中核事業ではない。



出所：Fiege

(f) 対中国市場展開と戦略

上海外高橋自由貿易区にロジスティクスセンターを持つ。子会社の拠点は香港、上海、上海外高橋自由貿易区、深セン、厦門湖里。台湾子会社の拠点は台北である。

(g) 対日本市場展開と戦略

Fiege は 3PL 事業の重点市場を欧州に限定しており、日本向けの展開・戦略はない。

(10) ジェフコ(仏)

(a) 企業概要

法人形態	S. A. (株式会社)
本社所在地	Courbevoie/フランス
資本金	800 万ユーロ
設立年	1950 年
取引銀行	Société Générale, BNPPARIBAS, Credit Lyonnais
従業員数	8,000 人
子会社	19 社
子会社拠点国	ドイツ、アルゼンチン、ベルギー、オランダ、ブラジル、スペイン、 英国、イタリア、ポーランド、ポルトガル、スイス、チュニジア、 トルコ、モロッコ、チェコ
事業所数	世界 400 拠点、80 カ国

欧州では 35 カ国に 200 以上の事業所があり、従業員数は 4,700 人である。

売上高

2005 年上半期	15 億 1,800 万ユーロ		
2004 年	28 億 9,400 万ユーロ		
2003 年	27 億 4,200 万ユーロ	2002 年	26 億
4,600 万ユーロ			

2004 年の営業部門別売上高と総売上高に占めるシェア

陸運	14 億 6,700 万ユーロ / 50.7%
自動車物流	10 億 5,800 万ユーロ / 36.6%
3PL/航空・海上貨物輸送	3 億 4,300 万ユーロ / 11.9%
通関業務、税務処理サービス	2,600 万ユーロ / 0.9%

2004 年に提携企業を拡大し、世界向けの航空・海上貨物ロジスティクスサービスを拡充した。

主な提携先はアジア向けが GAC、中国向けが DTW、北米向けが Emotrans、韓国向けが

Uni-Ocean である。

2005 年からオーバーシー・ソリューション(Oversea Solution)と名づけた新しい国際ロジスティクスサービスを開始した。対象市場は中国を中心とした世界向けの玩具、テクノロジー、繊維製品のロジスティクスである。

(b) 主要顧客または業種

自動車・バイク Peugeot, Intier, Knorr-Bremse, KTM-Sportmotorcycle, Triumph

電気電子 Bang & Olufsen, Logopak, 02, Sanyo

化学・製薬 Lanxess, Schering, Fresenius, Kabi, Linde

消費財 Fesey, Murnauer Markenvertrieb, Geobra Brandstätter, Tchibo, arena, Leiser, adidas (Reebok), Bob Textilgruppe

金属・機械 Alstom, EUCO, Pramac

(c) 物流拠点の展開

同社の西欧地域における自動車ロジスティクス拠点は 23 ヲ所ある。

フランス

Ambares (Walon SAS), Aunay-sous-bois CEDEX, Blyes/Lagnieu CEDEX, Bruz, Calais (c/o Axial), Carros, Cebazat (ZI Ladoux)

ドイツ

Bremerhaven, Krefeld, Saarbrücken(c/o Peugeot Deutschland GmbH)

オーストリア

Schwertberg, Wien

ベネルクス

Antwerpen, Ath - Ghislenghien, Oosterhout

スペイン

Cienpozueros, Pinto (c/o Cormoranes s/n), Porrino (Pontevedra), Pozuelo de alarcon(Madrid), Santa Perpetua de mogoda (Barcelona), Vigo (Pontevedra, Zona Franca de Bouzas) , Villaverde (Madrid)

3PL およびオーバーシー部門のロジスティクス・センター数	40
このうち、オーバーシー部門のロジスティクス・センター数	30
工業向けロジスティクスサービスセンター数	8

ジェフコのドイツ法人は提携子会社Gefco CargoConceptとともに国内全域に物流センターを持つ。ドイツ国内の物流センターも他国と同様に営業部門別の目的を割り与えられている。

ドイツ国内の自動車向け物流センター所在地

ブレーメン、クレフェルド、ザールブリュケン

陸上ロジスティクス(ネットワーク事業部門)物流センター所在地

ハンブルク、ブレーメン、ベルリン、ラウエナウ、エムスデッテン、ライプチヒ、ドレスデン、ヴァッパータール、ケルン、コブレンツ、グロスゲラウ、ニュルンベルグ、マンハイム、シュツットガルト、ミュンヘン

3PLとオーバーシー部門(サプライ事業部門)物流センター所在地

ハンブルク、ブレーメン、メアフェルデンワルドルフ

最近の動向

- 2005年7月 Gefco Deutschland GmbH (Moerfelden-Walldorf)はブレーメン港の海運サービスを拡充するため、オフィスを増設。
- 2005年9月 航空海上貨物輸送部を新設。フランクフルトにエアカーゴ取り扱いオフィスを開設

- 2005年12月 コブレンツのロジスティクスセンター（配送センター面積2,000平方メートル、貨物車両ベイ数23本）が稼動を開始。
- 2006年1月 ハンブルクに海運サービス取り扱いオフィスを開設。

(d) EU 拡大後の展開と戦略

ジェフコはEU拡大を視野に入れ、拡大前の2004年から東欧・ロシアの一部（「東欧ロシア展開」参照）で子会社を設立し、準備を整えていた。

EU地域でのトラック輸送は二酸化炭素排出による環境に与える影響を無視することができないため、鉄道輸送の利用を増加させている。全社の自動車輸送部門では2004年に輸送台数の28%が鉄道を利用した。トラック・トレーラー輸送は03年の48%から38%に減少し、短距離輸送では船舶輸送を増大させた。

同社は自動車大手PSA（プジョー・シトロエン・グループ）のグループ企業として、フランス国内よりも成長が見込まれる東欧、アジア、南米での事業拡張を進める。

(e) 東欧・ロシア展開と戦略

1999年のポーランドを皮切りに、2000年以降はトルコ、チェコ、オーストリア、スロバキアに進出した。2005年にはチェコのコリーンにトヨタ・プジョー・シトロエン・オートモビル・チェコ（TPCA）向けの新車物流ハブセンターを新設したほか、ハンガリーとルーマニアにも子会社を設立した。トルコとオーストリアを除くと東欧・ロシアの子会社は6社となった。

ジェフコはプジョー事業の比率が大きいことから、他社と比べて現地の物流施設は少なく、提携によってインフラを確保してきた。提携企業とのIT基盤の統合などが今後の課題になるだろう。

ポーランドでは既存の倉庫が手狭になったため、グロジスク・マゾヴィエツキ（Grodzisk Mazowiecki）に敷地面積7万平方メートル、倉庫面積3万平方メートルの物流センターを建設中である。建設はルクセンブルクの物流施設投資会社ユーリンプロ（Eurinpro）が受け持つ。

- ・コリーン物流ハブセンター

TPCA工場に隣接する中東欧地域のロジスティクス・ハブセンター。TPCAで生産される乗用

車に加え、プジョーとシトロエンの各欧州工場から東欧向けに輸送される乗用車のロジスティクス業務を担当する。TPCA の生産台数約 20 万台のうち、90%は西欧向け、10%はチェコ、スロバキア、オーストリア、ポーランド向けである。

東欧・ロシアの現地法人・拠点または提携先

(ジェフコは 1999 年から Kühne&Nage と戦略的提携関係にあるため、独占契約をしている国もある)

・チェコ

Gefco Česká Republika s.r.o.

国内拠点：コリーン(Kolin)オブチャーリ工業団地、プラハ、ブルノ、チェストリツェ(Čestlice)、プルーホニツェ商業地区、ヤジロビツェ(JAŽLOVICE)

・スロバキア

Gefco Slovakia, sro

国内拠点：ブラチスラバ・ビジネス・センター、
ブラチスラバ (GEFCO Automotive-Lagermax)、トゥルナバ

総代理店契約先：Kühne&Nagel

・ポーランド

Gefco Polska spl. z.o.o.

国内拠点：ワルシャワ、グディニナ、タイスキ(レギオノボ)、
グロジスク・マゾヴィエツキ、ポズナン、ソスノヴィエツ、バウブジフ

・ハンガリー

国内拠点：ブダペスト

提携先：Waberer Group (従業員数 3,600 人、国内子会社 22 社、欧州子会社 6 社)

・ブルガリア

提携先：Transland Ltd. (従業員数 40 人)。Plovdiv、Varna、Bourgas の各支店に加え、ダニューブ川の河川港 (Rousse, Lom, Svishtov)、国境の国外地方都市に代理店の拠点がある。

- ・ルーマニア、モルドバ

提携先：Romtrans S.A.（従業員数 2,400 人、ブカレスト本社のほか、国内支店 9 都市、全国にオフィス展開）

- ・スロベニア、マケドニア、セルビア・モンテネグロ、ボスニア・ヘルツェゴビナ

提携先：INTEREUROPA, Global Logistics Service, Ltd. Co.（従業員数 2,179 人、本社リュブリャナ）。スロベニアの物流センターに集荷し、他の 3 カ国に配送する。

- ・クロアチア

提携先：Kühne & Nagel のザグレブ支店

- ・バルト 3 国（エストニア、ラトビア、リトアニア）

提携先：Airkargo Ltd.（リガ／ラトビア）

- ・ロシア

LLC Gefco（2003 年に設立）

国内拠点：モスクワ

ロシア向け自動車輸送の構造は欧州工場からモスクワへの輸送が 70%、モスクワから国内各地への輸送が 25%、その他の国内地域間の輸送が 5%である。

- ・ベラルーシ

提携先：IP “T. E. L. S. -BY”

ジェフコの東欧ロシア拠点分布図



出所：ジェフコ拠点案内：<http://www.gefco.de/p.europa.html>

(f) 対中国市場展開と戦略

1995年に北京事務所を開設し、中国に進出した。2004年に中国の物流企業グループDTWと折半出資で大田物流有限公司(GEFCO-DTW Logistics Co Ltd)を設立し、プジョーの現地合弁会社である東風プジョー汽車有限公司との長期契約を結んだ。

国内拠点

北京	・・・	自動車、ネットワーク、サプライ
香港(c/o Gulf Agency)	・・・	サプライ
上海	・・・	サプライ、ネットワーク
武漢経済技術開発地区	・・・	ネットワーク、サプライ

(g) 対日本市場展開と戦略

日本に自社拠点は無い。現時点ではKühne&Nagelとの戦略的提携以外の事業展開は進めていない。

4. 主要日系物流企業の欧州展開

(1) 川崎汽船

(a) 企業概要と支店網

2004年度(2005年3月決算) グループ連結売上高: 8,284億4,400万円

連結売上高に占める国外地域別シェア

- 北米 28.1% (2,326億4,100万円)
- 欧州 18.3% (1,515億5,300万円)
- アジア 18.0% (1,491億100万円)
- オセアニア 11.5% (951億5,500万円)
- その他 6.9% (577億8,400万円)

欧州支店網

ドイツ	7	(ブレーマーハーフェン2、ブレーメン2、ハンブルク、 デュッセルドルフ、フランクフルト)
*ドイツ法人はチェコ(プラハ)とオーストリア(ウィーン)に支店を持つ。		
デンマーク	5	(コペンハーゲン、アールボリ、アーフス、エスビヤオ、オデンセ)
スペイン	5	(ビルバオ、バルセロナ、マドリード、ビゴ、バレンシア)
トルコ	4	(イスタンブール、ブルサ、イズミル、メルシン)
英国	3	(ロンドン、フェリックスストウ、ニューキャッスル)
フランス	3	(ルアーブル、ダンケルク、マルセイユ)
イタリア	3	(ジェノア、ミラノ、ナポリ)
ベルギー	2	(アントワープ、ゼーブルク)
スウェーデン	2	(イエテボリ、ヘルシングボリ)
オランダ	1	(ロッテルダム)
フィンランド	1	(ヘルシンキ)
ノルウェー	1	(オスロ)
ポルトガル	1	(リスボン)

(b) 提携関係

川崎汽船は定期コンテナ航路で COSCO、陽明海運、韓進海運と同社傘下の独セネターラインと提携。積荷スペースの相互利用などで連携し、商船三井が属する「ザ・ニューワールドアライアンス (TNWA)」、日本郵船が属する「グランド・アライアンス (GA)」に対抗する。

(c) 東欧・ロシア展開と戦略

川崎汽船は 2004 年 6 月、チェコにプラハ支店を設立した。チェコでは海上輸送の多くがドイツを経由しているが、同国には日系企業などが生産拠点を設ける動きが加速しており、物流需要の増大が見込めることから、川崎汽船のドイツ子会社“K” Line (Deutschland) が独自の代理店を設立し、営業活動を強化する。

“K” Line (Deutschland) は 2005 年 1 月 1 日、中東欧での事業基盤を強化するため、オーストリアのウィーンに支店を設立し、代理店として営業を開始した。中東地域ではプラハ支店の設立に続く拠点拡充となる。オーストリア支店ではハンガリーの集荷業務も担当

する。

今後大きな発展が見込まれているロシアでは、サービスの強化と拡張をはかるため、現地の MET Limited を代理店に指名し 2005 年 3 月 1 日から営業を開始している。また、英国現地法人である “K” Line (Europe) Ltd. 内にロシアビジネス担当部門を置き、同代理店と連携する。

エストニア、ラトビア、リトアニアのバルト 3 国にも新たに代理店を置き、2005 年 10 月から営業を開始している。

(2) 商船三井

(a) 企業概要と支店網

海外拠点約 40 カ所

2004 年度（2005 年 3 月決算）グループ連結売上高：1 兆 1,733 億 3,200 万円

— 北米	2,787 億 4,800 万円 (23.8%)
— アジア	2,710 億 9,000 万円 (23.1%)
— 欧州	1,647 億 7,500 万円 (14.0%)
— その他	3,468 億 800 万円 (29.6%)

欧州支店網

・ MOL (Europe)	・ Mitsui O.S.K. Bulk Shipping
オランダ 1 (ロッテルダム)	英国 1 (ロンドン)
ドイツ 1 (ハンブルク)	ベルギー 1 (ブリュッセル事業所)
英国 1 (ロンドン)	ドイツ 1 (ハンブルク事業所)
ベルギー 2 (ルアーブル、アントワープ)	
	・ MOL Logistics
・ Mitsui O.S.K. Lines	ドイツ 1 (フランクフルト)
オーストリア 1 (ウィーン)	オランダ 1 (ロッテルダム)
ロシア 1 (モスクワ事業所)	英国 1 (ロンドン)
	チェコ 1 (プルゼニユ)

- ・ その他欧州子会社

英国 Tyne Logistics Co., Ltd

ドイツ J.F. Hillebrabd Group AG

オランダ Hermex Distribution B.V.、Euloc B.V.

(b) 提携関係

商船三井は定期コンテナ船の共同運航組織である「ザ・ニューワールドアライアンス (TNWA)」に属し、APL (シンガポール)、現代商船 (韓国) の3社間で船舶の積荷スペースを相互に利用している。3社の協力関係は2012年まで続けられ、欧州および北米向け輸送で安定的な運行を確保する。

TNWAは2006年から日本郵船、Hapag Loyd (独)、MISC (マレーシア)、OOCL (香港)、P&O Nedlloyd (オランダ) の5社で構成される「グランド・アライアンス (GA)」と提携することで合意しており、世界的な輸送量の拡大に対応する。

なお、P&O Nedlloydは2006年2月にGAから脱退することを表明している。

(c) 東欧・ロシア展開と戦略

同社は、エネルギーおよび製品輸送など今後のロシア市場の成長に対応するため、2004年にモスクワとウラジオストックに事務所を開設すると決定した。政府、荷主、港湾局、同国の船会社などとの関係を構築することが目的。また、大型プロジェクト案件など新規ビジネスに関する情報を収集し、グループのロシアビジネスに対する推進・支援を行う。

モスクワ事務所は東京本社直轄の組織としてロシア連邦全土を担当する。ウラジオストック事務所はモスクワ事務所の下部組織として、極東沿岸地域を担当する。両事務所とも、ロシア政府の認可取得後の2005年4月ごろに開設される予定。

2005年3月にはロシア地域で経営の拡大戦略を展開するため、バルト諸国における代理店網を拡充すると決定した。サンクトペテルブルク、モスクワと合わせ、ロシア・バルト地域における代理店は合計5カ所に拡大した。

(3) 日本郵船

(a) 企業概要と欧州支店網

拠点国数 25 カ国

事業所数 50 以上

物流センター数 100 カ所以上

2004 年度（2005 年 3 月決算）グループ連結売上高

1 兆 3,983 億 2,000 万円

— 日本	1 兆 1,108 億 3,400 万円
— 北米	1,728 億 2,200 万円
— 欧州	983 億 9,300 万円
— アジア	631 億 3,600 万円
— その他地域	68 億 6,700 万円

欧州支店網

日本郵船は 2006 年 4 月 1 日付けで英国にある 2 つの物流現地法人を統合すると発表した。統合するのは、NYK ロジスティックス (UK) コンシューマー・アンド・リテイル (本社・ミルトンキーンズ) と NYK ロジスティックス (UK) マニュファクチュアリング・アンド・リテイル (本社・ベッドフォードシャー)。統合後の新会社は「NYK ロジスティックス (UK)」となり、本社をノーザンプトンに置く。

統合する両社の中核事業は、エレクトロニクス系製品と自動車系生産部品で分かれているが、事業拡大にともなってサービス内容や対象とする地域、顧客の重複が増えていた。このため日本郵船は両社を統合し、経営効率化を進める。

新会社の NYK ロジスティックスは年間売上高約 3 億ポンド、従業員約 4,500 人で、英内外に 40 を超える拠点を持つ。日本郵船の海外物流現法では最大規模になるという。

・ 海運業

ベネルクス 3

英国	3
ドイツ	1

・ 物流事業

オランダ	4 (アムステルダム、エダムなど)
英国	3 (ロンドン (欧州統括本部)、ウィンボーン、ノーザンプトン)
ドイツ	2 (デュイスブルクなど)
ベルギー	1 (アントワープ)
ロシア	1 (モスクワ)
チェコ	1 (プラハ)
フランス	1 (リヨン)
ハンガリー	1 (ブダペスト)
イタリア	1 (アルルーノ)
ポーランド	1 (ワルシャワ)
スウェーデン	1 (イエテボリ)
スペイン	1 (バルセロナ)

ターミナル関連事業

- ・ Ceres Container Terminals Europe

その他の事業

- ・ NYK International (Netherlands) B.V.
- ・ NYK International Plc

(b) 提携関係

コンテナ船の運航では「グランド・アライアンス」および「ザ・ニューワールドアライアンス」と主要航路で提携。物流部門では中国遠洋運輸（COSCO）およびヤマト運輸と国際物流サービスの強化で提携している。欧州ではドイツのベンチャー企業であるカーゴリフター社と提携し、飛行船を使った輸送サービスを研究開発している。

(c) 東欧・ロシア展開と戦略

日本郵船グループの物流会社NYKロジスティックスのハンガリー現地法人であるNYK Logistics (Hungary) Kftは2003年10月にジェール（ブダペスト南東20キロメートル）で新倉庫の運営を開始している。4億フォリントを投じた同倉庫は、床面積5,200平方メートルの規模を持つ。NWLはブダペストにも床面積1万5,000平方メートルのロジスティックセンターを建設する予定。NWLのハンガリーにおける投資残高は約10億フォリントにのぼる。NWLのハンガリー現地法人は1999年に設立され、従業員数は現在50名。創立以来、売上高は順調に伸びている。

日本郵船グループのポーランド現地法人NYK Logistics (Polska)は2006年2月、同国南西部ヴロツワフ近郊のカティ・ヴロツワフスキに最新設備を導入した配送センター（5,200平方メートル）を開設。自動車・家電メーカーなどに戦略物流プラットフォームの提供を開始した。現在国内において6拠点（ワルシャワ本社、5支店）を構えている。従業員数は50名。

ロシアでは2006年7月1日付で定期航路部門の現地法人を設立する。コンテナ貨物の需要拡大に伴い、営業体制の強化を図る。新会社「NYKライン（ロシア）」はサンクトペテルブルクに本社を、モスクワに営業支店を置く。なお同社の物流部門は2004年にモスクワに現地法人を設立している。

(4) 日本通運（Nippon Express）

(a) 企業概要と欧州支店網

海外会社数 60

駐在員事務所 7

拠点国数 35

拠点都市数 175

拠点総数 301

欧州におけるグループの拠点展開は、15カ国、12社、55拠点

2004年度（2005年3月決算）グループ連結売上高

1兆7,533億600万円

— 日本	1兆6,056億200万円
— アジア・オセアニア	684億5,500万円
— 欧州	455億2,500万円
— 米州	337億2,200万円

欧州支店網

オランダ	3	(アムステルダム2、アムステルフェーン1)
アイルランド	1	(ダブリン)
英国	1	(ミドルエセックス)
フランス	1	(パリ)
ベルギー	1	(ブリュッセル)
ドイツ	1	(メンヒェングラートバッハ)

*独法人はオーストリア、ハンガリー、チェコ、フィンランドに支店を持つ。

スイス	1	(バッセルスドルフ)
イタリア	1	(ミラノ)
スペイン	1	(マドリード)
ポルトガル	1	(リスボン)
トルコ	1	(イスタンブール駐在員事務所)
ロシア	1	(モスクワ駐在員事務所)

(b) 提携関係

欧州地域における主な提携先は独航空大手ルフトハンザの貨物輸送子会社であるLufthansa Cargoとロシアのフラッグキャリア・アエロフロート。

Lufthansa Cargoはドイツポストとの提携により、国際路線の一部でロジスティクス網を共同利用し、サービスを拡充している。

アエロフロートは、日本通運に加え、シェンカー、DHL Danzas Air&Ocean、パンアルピナなど国際物流大手との提携により、取扱量を伸ばしている。

(c) 東欧・ロシア展開と戦略

日本通運の独子会社であるドイツ日通は2000年1月、ブダペストにハンガリー支店を

開設した。同社はフェリヘギ国際空港内に1,081平方メートルの倉庫を持っている。また、中東欧2番目の営業拠点として2002年にチェコの首都プラハに拠点を設け、同年1月から営業を開始した。

2004年7月にはEU～ロシア間の輸送量拡大をにらみ、ロシア向けトランジット輸送の拠点となるフィンランドのヘルシンキに支店を設立した。また、2005年5月には本社管轄のモスクワ駐在員事務所を開設する予定である。

(5) ヤマト運輸

(a) 企業概要と支店網

2004年度（2005年3月決算）グループ連結営業収益：1兆719億300万円

— 日本	1兆537億7,600万円
— 米国	165億9,000万円
— アジア	76億8,100万円
— 欧州	52億6,100万円
— 消去または全社	(114億500万円)

欧州本社

Yamato Transport Europe B.V.

住所:Tupolevlaan 28, 1119 NZ,

Schiphol-Rijk, Netherlands

電話： 31) 20-316-6866

欧州事業所網

英国	2	(ロンドン)
フランス	2	(パリ、シャルル・ドゴール空港)
ドイツ	2	(フランクフルト、デュッセルドルフ)
オランダ	2	(アムステルダム、ロッテルダム)
ベルギー	1	(ブリュッセル)
チェコ	1	(プラハ)

イタリア 1 (ミラノ)

(b) 提携関係

国外向けの配達では世界最大手の米 UPS と提携している。さらに、2004年11月にはドイツポストの子会社 DHL Global Mail と提携。ドイツポストが集配した日本向けの雑誌、カタログ、ダイレクトメールなどをヤマト運輸が日本国内で配達する。将来的に、ヤマト運輸が日本で集配した国際郵便物をドイツポストに委託することも計画している。ドイツポストは日本郵政公社と信書配達業務で提携しているが、今後も現在の協力体制を維持する意向を示しており、郵政公社の競合企業であるヤマト運輸との提携は「純粋なサービス業務契約」で、郵政公社に独占事業権が認められている信書配達業務以外の広告郵便物などを内容とするもの、と説明している。

ドイツポストは将来の国内信書市場の開放に備え国際事業を強化している。DHL Global Mail は 140 カ国で事業を展開。2004 年は売上高で 15 億ユーロの達成を目指している。欧州ではオランダ、英国、スペインで民間の信書配達業者を買収している。

(c) 東欧・ロシア展開と戦略

東欧地域およびロシアではチェコを除き進出していない。当該地域では提携先の米 UPS が業務を担当している。

5. 業界の将来と課題

(1) インフラ

物流業界では中東欧地域の道路インフラの整備遅れを懸念する声も高まっている。欧州委員会が 2004 年に実施した調査によると、2020 年までにドイツと新規加盟国間の交通量は現在の 3 倍に拡大する。現在の道路インフラでは、交通量の増加に対応できない。だが、コンサルティング大手の AT カーニーの試算では、新規加盟国が西欧並みの道路インフラを整備するには 2,000 億ユーロもの資金が必要で、全額を公共投資で賄うことは不可能とみられる。輸送が限界に達すれば、経済発展にもブレーキがかかりかねないため、新加盟各国は、EU の支援や民間資金による整備を期待している。

(2) 技術革新

電子タグ (RFID) を利用した物流分野の荷物追跡・管理システムなど物流業務に占める情報技術 (IT) の役割が急速に拡大している。製品や部品の効率的な管理が企業の業績を

大きく左右するためだ。

独フラウンホーファー物流研究所（ドルトムント）では、倉庫内で容器やパレットが自ら行く先を探し出すシステムを開発している。インターネット上でデータが目標のアドレスに行き着くのと同一原理で、中央コンピュータによる制御を必要としないのが特徴だ。すでに試験設備での実験は成功したという。同研究所のミヒャエル・テンホンペル所長は「近い将来、電子タグのデータを元に、倉庫内の運搬施設や車両が自動的に作動するようになる」と述べ、実用化に自信を見せる。

商品の在庫や配送状況を把握するソフトウェアを採用し物流を効率化する e ロジスティクス・システムも急速に普及している。ドイツの業界団体の LOG-IT によると、ルール工業地域で e ロジスティクスを手がける企業は 1,000 社を超え、今後さらに増加する見通しという。

(3) 人材確保

物流業務と IT の融合が進むにつれ、IT 技術者だけでなく物流システム全般にわたる高度な専門知識を持った人材の確保が重要となっている。

欧州の物流市場で最大規模を誇るドイツでは 2005 年 11 月に初めての物流専門大学を設立した。国から大学として認可を受けており、学科は「物流技術」と「物流管理」の 2 分野にわかれ、学生はオートメーション化された物流業務と国際的な取引に必要な知識を学ぶ。物流企業が奨学金を用意するなど業界からも大きな期待が寄せられている。

(4) 輸送手段

欧州自動車運輸連盟（ECG、ブリュッセル）は 2005 年 10 月にバルセロナで開いた会議で、自動車輸送の手段がトラックに偏った現状を是正する方針を固めた。燃料高騰や交通渋滞などの問題が深刻化しているため、自動車メーカーに対しても長期の物流戦略を共同で検討することを求めた。ECG は 1997 年の設立。欧州自動車輸送業界の主要企業約 70 社が加盟している。加盟企業は会議で、2010 年までに設備投資や人材確保に総額 50 億ユーロを投資する計画を取りまとめた。トラック輸送に代わる手段としては短距離の海上輸送を強化する方針で、今回の計画には輸送船 23 隻の調達を盛り込んだ。

トラックについては年 3,000～4,000 台を調達する必要があるとみている。自動車メーカーが SUV 車やミニバンの生産を拡大しているため、加盟企業はこれらの輸送に適した大型トレーラーも確保する計画だ。

なお、中東欧から西欧への輸送には鉄道が適しており、一度に 300 台を運べる専用列車

が必要になるという。

(5) 環境対策

EU は 2005 年 1 月、大気中の粒子状物質（PM）濃度などの許容上限値を定めた環境規制を実施した。これを受け、加盟各国は今後、自動車の排ガス規制を強化する必要がある。物流業者も EU の定める排ガス規制への対応と環境への取り組みとして、低公害車の導入や効率的で無駄のない輸送ルートの策定が求められるだろう。

(6) まとめ

EU の東方拡大で西欧市場からの製品輸送に対する需要は増加を続けることが確実である。今後は EU だけでなく、欧州地域全体の物流市場が成長するであろう。

その際、新規加盟国および東欧市場に進出した西欧企業向けの物流システムを構築すると同時に進出先の物流システムを統合する必要がある。また、EU 拡大によりオランダなど西欧地域を拠点とする物流センターも東方へ移動する可能性がある。これまで中東欧向け物流の拠点として大きな地位を占めてきたオーストリアは、新規加盟国の低労働コストを背景に、重要性が低下する可能性がある。

物流企業の多くは今後の成長が見込まれるポーランド、チェコ、ハンガリーへの進出を模索しているが、これらの諸国では物流網の整備が遅れていることから早急な進出に警鐘を鳴らす声も出ている。

そのため、現実的な選択肢として、インフラ整備の行き届いたドイツ中央部が新しい物流拠点の立地として脚光を浴びているが、海港がないという難点がある。ベネルクスの物流拠点をドイツ中央部へ移転させるケースもありうるが、あまり大きな流れにはならないだろう。