

トール社に見る 海外子会社マネジメント 後編

— 日本郵便の海外展開戦略について —



Toll's network spans the globe

Our extensive network stretches across the world, making Toll a local provider reach.

画像: トールグループHPより
<http://www.tollgroup.com/case-study/the-toll-network-spans-the-globe>

東海大学 観光学部 教授

立原 繁

(*前号からの続き)

8. ライフサイクル(郵便事業) からみたトール社の買収

郵便事業の2大商品である「郵便(信書)」と「物流(ゆうパック等)」を商品のライフサイクルで捉えるとどのようなポジショニングになるのでしょうか。

郵便事業の戦略を考える上で、その事業や商品のライフサイクルを考えることが有効である。

ライフサイクルは、「市場生成期」「市場成長期」「市場成熟期」「市場衰退期」の4つの段階ごとに企業戦略を考える経営手法である。

①市場生成期

この段階は、市場での需要そのものがまだ未成熟であるため、基本的に競合する商品や企業はない。したがって、企業間や商品間の競争より、いかにしてその

商品や事業を知ってもらうかという努力が必要である。企業戦略には、市場そのものの需要を拡大するために、流通面での工夫が求められる。

②市場成長期

市場の拡大とともに、企業や商品の認知度が増大し、事業の拡大とともに、競合商品や競合企業が出現してくる。すでに、その市場でナンバーワンになっている最大手は、規模の力で新規参入企業に勝つことができる。しかし、新たに参入した企業では、本質的な機能以外に、サービスや二次機能などの周辺機能による差別化戦略を採用して、広告宣伝力が戦略の大きな柱になる。

この段階では、一般的に差別化戦略がほどよい状態になり、市場の選択肢の幅が加わり、さらに需要が拡大し、すべての企業が成長することができる。

③市場成熟期

市場が安定期に入ると、いままでに参

入してきた企業の競争関係がますます激しくなり、市場は一層拡大し、企業はもっともきびしい対応がせまられる。

こうした状況下では、相対的な経営資源の差により、市場での優位性を得ることができるので、トップレベルの企業は、経営資源の蓄積によって、全方位型のオーソドックスな戦略を展開していくことになる。

④市場衰退期

市場が衰退期に入ると、企業は新たなイノベーションによって新たな需要を喚起するか、その市場から撤退するか、判断しなければならない。

以上の4つの段階から郵便事業をみると、「郵便(信書)」は市場衰退期に入り、「物流(ゆうパック等)」は、市場成熟期に入っているものと思われる。その点からすると、日本郵便によるトール社の買収は、トール社の商品群・事業群がまだ市場成長期になっていることから、その正当性が言えるものと思われる。

9. トール社買収の意味合い

日本郵便のトール社の買収をどのような意味合いで捉えるべきであろうか。一般的に、M&A(合併・買収)は、その目的から分類すると①本業関連M&A、②多角化目的M&A、③財務目的M&A、④救済型M&Aに分けられる。本業関連M&Aは本業の強化と拡充を基本的なねらいとし、水平的M&Aと垂直的M&Aがある。水平的M&Aでは内外の同業他

社をターゲットとし、垂直的M&Aでは同一産業内の原材分野である川上や流通・販売の川下の企業をターゲットとする。

多角化目的M&Aは本業と直接に関連しないが、新たな分野に進出する際に、迅速に事業を立ち上げかつノウハウ、技術、ユーザー、人材などの重要な経営資源を確保する有効な手段である。比較的キャッシュが豊富にあり、事業の柱が成熟化しているような企業にとって重要な事業再構築戦略である。

この点からみると、日本郵便のトール社買収は、一見水平的M&Aに捉えられがちであるが、実際は多角化目的M&Aであり、この理論に適合した企業行動であると言える。

そして、このM&Aは企業構造をドラスティックに変更するのに適しており、選択と集中、迅速な経営改革、投資効率重視型の経営戦略を展開して行くために重要な経営手法でもある。

日本郵便は郵便事業が成熟市場に入った中、このトール社買収で郵便事業からの収益減少分をカバーするための目的だけではなく、投資効率重視型の経営手法への変革の始まりを意味するものである。

一方、M&Aの目的は買収により企業価値を向上させ、株式価値を増大させることである。企業価値につながらないようなM&Aは経済的な意義に欠けるといってよい。



Delivering to Businesses

If you are a small to medium enterprise or a large, established business we offer a range of parcel and document delivery services that can be tailored to meet your needs, backed by an extensive domestic and

画像：トールグループHPより
<http://www.tollgroup.com/delivering-to-businesses>

2つの企業がそれぞれ独立して活動するよりも、一体となって活動した時の企業価値の方が大きくなっている時、「シナジー効果」が生じていることになる。シナジー効果とはM&Aによる企業の正味現在価値の増加分である。

このシナジー効果としては、次の3つが一般的に挙げられる。

①収益増加効果

商品力の強化、品揃えの充実や販売網の拡充による市場シェアの上昇、売上増加などの効果である。一般的に過大評価されがちであるので注意も必要である。

②費用削減効果

生産拠点や物流拠点の統廃合によるコスト削減などスケールメリットの効果である。生産や物流部門の生産性上昇だけではなく、情報化投資の一本化効果、間接部門の人員削減効果も

期待できる。収益増加効果と比較すると、効果が確立が高いと言われている。

③経営陣の交代による経営革新効果

技術、販売網、資金力など優れた経営資源を持っていながら、経営陣の非力によって企業価値を創造していないような場合には経営陣の交代によって企業価値増大が期待できる。

日本郵便のトール社買収は、まさに「収益増加効果」のシナジー効果を狙ったものである。その効果の内容は、①売上増加、②市場シェアの上昇、③販売網の強化・充実、④商品ラインアップ充実などの商品力強化、である。

10. 日本郵便の経営戦略としてのトール社

日本郵便の経営戦略の中でトールの買収をどのような位置づけとして考えたらいいのだろうか。

一般的に経営戦略を考える際、2つの考え方があ

一つ目はどのような市場でどんな商品・サービスを供給するのか、である。これを「成長戦略」といい、会社が成長していくための基本的な考え方である。

二つ目はその市場でどうやって優位性を確保するかという点である。これを「競争戦略」といい、商品やサービスを他社に負けずにいかに多くうるか、が決めてである。

成長戦略はさらに次のような具体的な

戦略に分けることができる。

- ①市場参入戦略(どの市場に、どうやって食い込んでいくか)
- ②新製品開発戦略(いかに受け入れやすい新商品・サービスを開発するか)
- ③新規事業戦略(新しい事業にいかに乗り出すか)
- ④多角化戦略(いかに事業を拡大するか)
- ⑤事業ドメイン戦略(事業活動領域をいかに設定するか)

一方、競争戦略は次のように分けることができる。

- ①シェア拡大戦略(商品・サービスのシェアをいかに増やすか)
- ②差別化戦略(商品を差別化して商品の優位性をいかに高めるか)
- ③ライフサイクル戦略(商品・サービスの寿命をにらんだ戦略をとるか)
- ④価格戦略(価格のうえでいかに競合他社より優位に立つか)
- ⑤販売促進戦略(販売活動をいかにバックアップするか)

日本郵便は郵便事業において、比較的「競争戦略」を地道に遂行してきたと思われる。事実、対宅配業者との競争の中、価格戦略や差別化戦略を実施しシェア拡大戦略に奔走してきたところである。しかし、一方、成長戦略においては一向にその目処が立たず、マスコミからも「成長戦略なし」と言われ続けているのが現状である。

今回のトール社買収は、成長戦略である市場参入戦略や新規事業戦略について

は、比較的評価できると考える。ただし、その成長戦略はどのように日本郵政の中でトール社を位置づけるのか、どのように本業(郵便事業)にシナジー効果をもたらすのか、その筋道が未だ見えて来ない点が問題でもある。

11. 日本郵政の多角化戦略としてのトール社

では、現時点で日本郵政は成長戦略の中でトール社をどのような位置づけで、どのように活用しようとしているのか。

一般的な理論であるが、商品と市場という2つの要素から、どのような経営戦略を実行したらよいかを考える基本的な手法として、アンゾフの「商品と市場の分類」がある。商品と市場をそれぞれ既存、新規に分けてマトリックスにすると、

TOLL

News & Media Past Shareholders Working at Toll Our Businesses Contact Us

Services Capabilities Industries Locations Our Company

Home / Services / Document, Parcel & Courier Services / Technical Courier Services

Document,
Parcel & Courier
Services

Delivery Services

DX Mail

Technical Courier
Services



Technical Courier Services

When it comes to support for your technological systems, you need a partner you can rely on – one that can respond in an emergency yet

画像：トールグループHPより
<http://www.tollgroup.com/technical-courier-services>



画像：トールグループHPより
http://www.tollgroup.com/onetoll

それぞれの分野ごとに戦略が見えてくるというものである。

まず、現在持っている商品・サービスを現在の市場で販売するには「市場浸透戦略」(現有の商品・サービスを現状の市場分野に浸透させる)が有効である。現在の市場をさらに深く開拓して売り込んだり、価格やサービス、販売促進をよりよいものにして臨むという戦略である。

また新規商品・サービスを現在の市場で販売する場合は、「新商品開発戦略」(現有の市場分野に新商品・サービスを投入する)を採る。他社にない新商品・サービス、他社商品に付加価値を付けた新商品・サービスを開発するという考え方である。

さらに現在の商品・サービスを新しい

市場で販売する場合、「市場開発戦略」(現有の商品・サービスで、新しい顧客、市場を開発する)を採る。対象年齢を広げて販売したり、海外など新しい市場に乗り込んでいく方策である。

以上の3つは各事業部門ごとに行うことができるが、新しい市場で新商品・サービスを売る場合には会社単位として、「多角化戦略」(新商品・サービスにより新市場を開拓する)を採る。これは現在の商品・サービスに将来性が見込まれない場合や景気に先行き不透明感がある場合に有効とされる戦略である。

日本郵政は、郵便事業の先行き感を考えた上で、この多角化戦略の先駆けとしてトール社の買収を行ったものと考えられる。

多角化戦略とは、新しい商品分野と新しい市場分野との組み合わせによる戦略をいう。多角化戦略は、拡大戦略を採ったのにもかかわらず、成長性・収益性の面で、到達できないギャップがあるときに、それを埋めるためにとられる企業戦略のことである。

多角化戦略は、具体的に次のような場合に採られる。

- ① 現有商品・サービスの成長が将来的に期待できない場合
- ② 経営者の起業家精神が旺盛で、新しい分野への進出を求めている場合
- ③ 現有の経営資源に余裕があり、企業革新が強く求められている場合
- ④ 将来の景気変動、技術革新、市場の変

化、顧客ニーズの変化など、不確実な情勢に対応する方策として

また、多角化戦略は、新しい商品分野と新しい市場分野をどう組み合わせるかによって、次の4つのタイプに分類することができる。

①「市場・商品関連多角化」

従来と同類の顧客層に対して、商品分野は同じだが、従来の商品の生産技術の応用や生産過程から発生する副産物を、新商品化して投入する

②「市場関連多角化」

従来の市場に対して、新商品・サービスを開発・販売する

③「商品関連多角化」

従来の商品・サービスを、新しい市場・顧客に販売する

④「コングロマリット多角化」

従来の商品・サービス、市場分野いずれにも関係ない、まったく新しい分野へ進出する多角化

日本郵政を取り巻く経営環境を考えた場合、郵便物数の恒常的な減少傾向、将来性の不確実性から、「コングロマリット多角化」を目指し、トール社の買収を行ったものと考えられる。

12. むすびにかえて

郵便事業は、2015年11月に日本郵政、ゆうちょ銀行、かんぽ生命の3社同時格子上場を果たした。上場前からマスコミ等で「成長なき上場」との批判もあったが、比較的順調な株式上場を成し遂げた。

現在の株価の低迷は、「成長戦略が見えない」というものである。

しかし、今回のトール社の買収を経営理論的にみると、成長戦略のスタートとしての役割は果たしているものと思われる。多角化戦略としてコングロマリット型の多角化を試行している。

問題は、すでの郵便事業を取り巻く経営環境は「規模の経済」から「ネットワーク経済」に移行しているということである。多角化戦略はすでに時代遅れかもしれない。「融業化」「業際化」を志した企業が大きな成長を遂げているのをみると、日本郵政の今後の企業買収のキーワードは「融業化」「業際化」であり、ネットワーク社会を前提とした買収を志す必要がある。



立原 繁
(たちばら しげる)

1959年生まれ。東海大学大学院経済学研究科博士課程修了。東海大学政治経済学部教授、平和戦略国際研究所教授を経て2010年4月から現職。専門は比較経営論、産業政策論、郵政事業論。主な著書として『会社から社会へ』、『変革期の郵政事業』、『現代経営』、『21世紀の人間の安全保障』など多数。