

公益財団法人りそなアジア・オセアニア財団セミナー

「南アジアビジネスの魅力に迫る」  
～インド・スリランカからグローバル戦略を考える～

第二部②「スリランカの国際企業エクスポランカへの投資と  
グローバル戦略」

<講師> S Gホールディングス株式会社代表取締役

EXPOLANKA HOLDINGS PLC Chairman

近藤 宣晃氏

2016年10月14日（金）

ホテルニューオータニ大阪 鳳凰の間

只今ご紹介に預かりました、SG ホールディングスの近藤と申します。

私ども SG ホールディングスは、海外事業の統括会社 SG ホールディングス・グローバルを通じて、2014 年スリランカの上場企業であるエクスポランカ・ホールディングス社の過半数の株を取得致しました。本日は、その投資の意図と、弊社グループのグローバル戦略の中で、エクスポランカ社の占める役割についてお話しさせていただきます。

本題に入ります前に、弊社グループの概要につき簡単にご紹介させていただきたいと存じます。SG ホールディングスと言っても、残念ながらこの社名をご存知でない方が、まだまだ多いかと存じます。佐川急便を傘下に持つ、持ち株会社と申し上げると判りやすいかと存じます。グループの営業開始は、後ほどご説明します通り 1957 年でございますが、10 年前の 2006 年に持ち株会社制を導入して、SG ホールディングス(株)を立ち上げました。昨年度のグループの連結売上は、約 9400 億円、総従業員数は 8 万 4 千人となっております。持ち株会社制度を導入し、事業領域の拡大も図っておりますが、現状ではやはり佐川急便が担当するデリバリー事業が、全体の 77%を占める状況となっております。グループの創業は、1957 年。創業者の佐川清が、京都から大阪への飛脚業というか、B2B の宅配事業を開始したのがその起源でございます。その後、佐川急便として国内の陸送事業で、日本の高度成長とともに成長いたしました。

海外進出は、1990 年の佐川急便香港の設立が最初でございます。その後、1997 年の佐川急便ベトナムの設立を皮切りに、1990 年代後半から 2000 年代前半に、東アジア・東南アジアを中心に海外拠点展開を進めてまいりました。そして、2006 年には、前述の通りホールディング会社を立ち上げました。ホールディングを立ち上げた際に、従来佐川急便を中心として展開した、各種事業会社を改めて組成し直し、スライドで示したようなデリバリー事業、ロジスティクス事業、その他事業の3つに組み直しました。佐川急便の行うデリバリー事業が弊社グループの中核ではありますが、ロジスティクス事業を始めその他事業が独立して拡大を目指す、というのがその意図でございます。そして、少子高齢化で成長の鈍化が見込まれる国内市場に対して、国際市場での事業拡大を意図して、2012 年、シンガポールに海外事業の統括会社である、SG ホールディングス・グローバルを立ち上げました。(注:会社の登記上の設立は 2012 年 6 月 実際の立ち上げは 2013 年 3 月)。日本国内で、宅配事業のリーディングカンパニーとしての地位を維持し、その強みを活かし、海外事業での拡大を目指しております。既存の海外法人も、この SG ホールディングス・グローバルの傘下に置き、より市場に近い場所での経営意思決定を可能にし、海外事業の拡大を目指しております。

SG ホールディングス・グローバルでは、積極的な M&A で海外拠点網の拡大を図っておりますが、その一環として買収したのが、エクスポランカ・ホールディングスであり、同社は多くの海外法人を保有しておりますので、それらの法人もこの組織図に加わっております。そうした、海外拠点を世界地図にプロットした

のがこのスライドです。青い点が、SG ホールディングス・グローバルの直接の拠点、緑色の点がエクスポランカ・ホールディングスの拠点を表しております。

エクスポランカを傘下に収めたことで、弊社グループの海外拠点は24カ国にわたり、会社数も99社に拡大しました。日本国外の倉庫スペースの総面積が21万㎡、同じく日本国外の従業員数も4千6百人を超える規模となりました。

SG ホールディングスでは、本年4月に向こう3年間の中期経営計画、「First Stage 2018」をスタートさせました。その中核に据えるのが、国内で一昨年からは展開しております、Go Advance Logistics、「GOAL」を旗印とする、複合的な総合物流ソリューションの提案です。その輪を海外にも広げ、国内外一貫物流で事業拡大を目指します。そして、アジアを代表する総合物流企業グループへと成長することを目指します。弊社グループの国際事業の成長の中核を担うのが、スリランカのエクスポランカ・ホールディングスです。

このスライドの左上の写真で、弊社グループ会長の栗和田と握手しているのが、エクスポランカグループのCEOであるハニフ・ユセフ氏です。下の写真の右端が私です。私は、最大株主である弊社グループを代表して、エクスポランカの会長も兼務しております。2014年に51%の株を取得、本年初めに買い増しし、現在約67%の株を保有しております。エクスポランカ取締役会には、弊社グループから私を含めて4人の非常勤取締役を出しております。

さて、エクスポランカ社というのがどういう会社か、ここでご紹介致します。この会社は、1978年コロンボにて創業いたしました。創業当時は、国内の農産物の輸出を手がけていたようですが、その後、物流や観光事業に進出し大きな成長を遂げ、2011年にコロンボ証券取引所に上場しております。現在、2,100人を超える従業員を抱える、スリランカの中では屈指の企業です。昨年度の売上は、約440億円となっております。

同社の主な事業とそれを担当する代表的な事業会社をこの図に示しました。中核事業である輸送事業は、EFLブランドの下、右に示している59カ国に拠点を持って活動しております。観光事業が次に大きな事業となりますが、ここではClassic Travelという会社が、企業向けを中心に営業しております。その他事業として、創業時の事業である農産物の輸出を取り扱うExpolanka Ltd.等の企業があります。従来、紅茶の製造・販売などを含め、多角的な事業展開をしておりましたが、現在は輸送事業・観光事業に集中し、それ以外の事業については整理している状況でございます。

左の図は、エクスポランカグループの売上の国内外の比率を示したのですが、ご覧の通り、全売上の84%がスリランカ以外の売上であり、その事業形態はスリランカ企業というより、グローバル企業といった方が当てはまります。事業別売上については、84%を輸送事業で上げており、輸送事業がグループのまさに中核であることがよくわかります。

弊社がエクスポランカに何故投資したのか、その背景につきお話致します。我々にとって幸いなことに、両社の意向がうまく合致しておりました。弊社が、海外事業の成長を意図して、SG ホールディングス・グローバルを設立した 2012 年当時、海外事業の拡大の柱として、フォワーディング事業の強化を図っておりました。そのためには、グローバルなネットワークを持つフォワーディング会社の買収が必要という認識で、候補会社を探しておりました。一方で、南アジア、特にインドの事業の確立のため、南アジアのフォワーダーの買収も検討しておりました。ちょうどその当時、Expolanka の CEO であるハニフ氏も、同社の更なる成長のため、海外企業、特に日本企業との資本提携を考えていたようです。点と点を結ぶフォワーディングのビジネスだけではなく、その先の面をカバーするロジスティクスとデリバリーのノウハウを、日本企業との提携の中で身につけ、付加価値サービスを提供出来るようにしたいというのが彼の考えでした。そんな彼が人づてに連絡を取り、弊社グループでロジスティクスを担当する佐川グローバル・ロジスティクスを訪問したのが、2012 年後半でした。ただ、エクスポランカは最初から大幅な株式売却を意図していた訳ではありませんでしたので、資本提携の実現にはいろいろと紆余曲折がありました。最終的に、過半数の株を買収することとなった訳ですが、弊社がそこまで決断出来た背景には、この会社だったらうまく行くという確信というか、ある意味、インスピレーションみたいなものがありました。それは何かというと、ここでは、親和性などと格好の良い言葉を使っていますが、要は相性の良さというか、互いの企業風土に似たものを感じました。彼らがモットーとして使う言葉に、「Date to do」という言葉があるのですが、「敢えてやる」精神、チャレンジスピリットですね。その辺は、弊社グループにも繋がる場所があります。また、弊社グループでも創業者以来大事にしていた、家族的な雰囲気というところも共有しているように思います。事業面では、ともにアパレル関係のお客が多いといったところも、話が通じやすい一因だと思います。一方で、事業領域や顧客については、バッティングするところが少なく、むしろ補完的な関係にあるかと思います。エクスポランカはフォワーディング中心の会社ですし、弊社グループは、もともとはデリバリー中心の会社です。顧客についても、弊社グループは海外においても、やはり進出している日系企業を中心なのに対して、彼らは欧米のアパレルブランドに強いという違いがあります。こうした両者の得意なところを合わせれば、きっと大きなシナジーになると期待した訳です。また、彼らの物流事業におけるビジネスモデルに、非常に強い関心を持ちました。彼らは、まさにスリランカの持つ地の利を生かして、南アジアで生産する欧米のアパレルブランドのサプライチェーンに食い込み、サービスを提供することで拡大してきた訳です。

本スライドに示したのがエクスポランカの物流事業会社である EFL のビジネスモデルです。欧米のアパレルブランドの生産地と消費地を結ぶモデルを構築していました。このビジネスモデルに、弊社の持つ東アジア・東南アジアの事業を掛け合わせることで、シナジーが生まれると考えたのです。エクスポランカに資本参加して 2 年が経過しました。シナジー効果については、当初の計画通りという訳にはなかなか行

きませんが、エクスポランカは順調に事業を拡大しており、弊社の期待に応じてくれています。何よりも、フォーディング事業という分野では新参者であった弊社グループに、欧米市場で揉まれたプロのリーダーである彼らの人材は、大きな経営資産となりつつあります。弊社グループの今後のグローバル事業展開において、彼らはまさに、中心的役割を担うこととなります。

弊社グループとエクスポランカについてのみ、語ってまいりましたが、本セミナーの趣旨を考えると、もう少しスリランカという国についても語らなければなりません。これまで申し上げた経緯からもお判り頂けるかと思いますが、弊社は最初からスリランカの企業の M&A を考えていた訳ではなく、国際企業であるエクスポランカの買収を検討する過程で、スリランカについて学ばせて頂きました。正直に申し上げて、スリランカという国自体、エクスポランカに出会うまではノーマークで、その実態をよく把握しておりませんでした。しかし、調査を進めるうちに、当初思っていた以上に良いところのある国である、という認識に至りました。

初めに、スリランカの概要につき、簡単に触れたいと思います。こういう資料は、いたるところに出ておりますので、専門家でもない私が説明するまでもないかも知れませんが、少しお付き合い下さい。左の一般概況の中では、まず人口です。2 千万人少々、東南アジアで言えばカンボジアより少々多く、マレーシアよりやや少ないレベルとなります。消費市場としては、小規模ということとなるかと存じます。宗教は、皆さんご存知の通り仏教が 70%と圧倒的です。日本の大乘仏教とは異なる、上座部仏教、いわゆる小乗仏教ではありますが、日本人には親近感を覚えるところではあります。イスラム教も 10%程度は存在します。実は、エクスポランカの創業者一族はイスラム教のインド系スリランカ人であり、現在も幹部を含め社内に多くのイスラム教徒を抱えております。多様な宗教の中で、まさにダイバーシティ・マネジメントを実践しております。

右の表は、近年の経済成長の推移です。2014 年までのデータしかなく申し訳ありませんが、スリランカ経済が、2009 年の内戦終了から今日まで、非常に順調に成長していることがわかります。6%から8%と、非常に高いレベルの経済成長率で推移しています。2015 年は政権交代があり、前政権が推進していた公共投資を見直したり、凍結したため、経済成長率も 5%と低下した模様ですが、2016 年には回復して来ていると思われます。

このスライドで示した4項目は、JETRO 様が 2013 年に実施された、スリランカやインド、シンガポールに進出される日系企業や地場企業にアンケートされた結果、スリランカの利点として浮かび上がってきた項目です。少々時間が経ってはおりますが、私どもとしてもうなづける結果となっておりますので、ここにご紹介したいと思います。

最初に、「安定した政治・社会情勢」がきていることに意外に思われている方も多いかと存じます。現地を訪問しますと、7 年前まで激しい内紛が行われていた事実を、ほとんど感じさせない、平和な光景が

広がっています。

2 番目に挙げられている、「人材の質の高さ」という点は、スリランカ人の労働者の英語力と、まじめで手先が器用な点に関する評価から来ているようです。私どもは製造業ではありませんので、手先の器用かどうかは判りませんが、皆さん非常にまじめだな、という印象を受けます。また、東アジアや東南アジア以上に、ミドルマネジメントやシニアマネジメントの人材のレベルの高さを感じます。特に、彼らのコミュニケーション能力や、プレゼン能力には一目置いております。それと、これは優秀さというわけではありませんが、我々日本人との相性の良さがあるかと思えます。インド人やその他の南アジア諸国のスタッフを、日本人マネジャーが直接管理するのはかなりの難易度かと思えますが、スリランカ人とは比較的容易に意思を通じることが出来るように思います。インドやその他の南アジア諸国を、エクスポランカの傘下で運営することで、弊社としては余計なエネルギーを使わずに、こうした高成長の市場を攻めていける訳です。

3 番目の経済成長のポテンシャルについては、専門家ではないので確たることは申し上げられませんが、この数年間だけ見ても、コロンボの町並みはどんどん整備されていますので、まさに高度成長期という印象はあります。

そして、最後に地理的優位性が挙げられています。この点は、私ども物流企業として最も大きなポイントですので、後ほど述べさせていただきます。

同じ、JETRO 様の 2013 年のアンケートに、「スリランカの有望ビジネスモデルは？」という設問があり、ここに出ているのが各企業から多く出された答えです。最初のインドへのゲートウェイと、2 番目の Look NEW Market というのは、先程のスライドで出ていた、地理的優位性と深く結びついているポイントです。

まずは、インドへのゲートウェイとしてのスリランカですが、製造拠点として、あるいは消費市場として、インドが今後ますます重要な国となることは間違いないところかと思えます。しかしインドと言う国は、いろいろと対応の難しい国でもあります。物流面について言えば、脆弱な交通インフラであり、州またぎ税の問題があります。州またぎ税というのは、州をまたぐ毎に徴収される税金です。つまり、現状では州を越える毎に通関をして関税を払っているような状況で、州によって税の性格も税率も異なり、非常に複雑になっております。コストもかかりますし、通関のため、時間も余計にかかってしまう、と言う状況です。また、このような状況のため、全国的なサービスを提供出来る陸送業者も発達していない状況です。この制度は廃止されることになっているものの、その実現はなかなか進んでおらず、まだしばらくはかかるのではないのでしょうか。

こうした問題で国内の陸送が著しく困難なため、国外からの海上貨物をいったんスリランカに集め、そこをハブとしてインドの各地に航空貨物にて配送するという、物流モデルが有効となります。こうした、インド自体の困難が取り除かれたとしても、スリランカは海上輸送にしても、航空輸送にしても、インド国内各地へのアクセスが非常に容易な位置にあり、まさに地理的優位性を享受していると言えます。スライドは、エ

クスポランカの物流会社 EFL の南アジア拠点です。こうした、インドへのアクセスを最大限に利用して、EFL がインド各地及びバングラデシュ、パキスタンに拠点を伸ばしています。

二番目の、Look NEW Market という言葉がですが、この NEW というのは、North、East、West ということだそうで、スリランカから見ての North ですので、インド、パキスタン、バングラデシュの南アジア諸国となります。East は同様に、ASEAN と東アジア(中国・日本他)となります。最後の West は、中近東、アフリカ、それからその更に西の欧州です。こちらの地図を見て頂けると判るように、スリランカは、インド洋を介して中近東や、最後の成長市場、フロンティアと言われるアフリカ大陸に対してアクセスが容易で、東アジア・東南アジアと中近東・アフリカを結ぶ、中継地としての利用価値が高い位置にあります。先程も述べたように、エクスポランカは、その地の利を既にフルに活用しています。スリランカ政府も、スリランカを物流ハブとして開発し、海外企業に売り出そうと、関税免除措置や再輸出、自由貿易協定(FTA)などの施策を積極的に取り入れようとしているようです。

最後の、富裕層・観光客を対象とした市場開拓ですが、政治の安定と経済の発展により、中間層・富裕層が増加し、嗜好品の市場が拡大するということかと思えます。弊社としては、現状でどの程度そうした市場が拡大しているかは、明確には把握できておりませんが、例えば洋食器のノリタケ様などは、高級品を輸出用だけでなく、スリランカ国内で販売されておりますし、コロンボ市内にも日本食の店が増えてまいりました。先程も述べました通り、エクスポランカは Classic Travel という旅行代理店も傘下に有していますので、こうした需要も取り込んで行ければと考えます。

冒頭で申し上げましたように、SG ホールディングスグループは、成熟した国内市場においては、リーディングカンパニーとしての地位を維持し、成長するグローバル市場においては、アジアを代表する総合物流企業へと、成長してまいります。そうした成長戦略の一環として、本年 3 月末に発表致しました、日立物流との戦略的資本提携を、本年 5 月に実行致しました。現在、具体的な業務提携をスピード感を持って進めているところであります。海外におきましても、現場レベルまで落としこんで、具体的な連携案件を進めているところです。日立物流は、海外においても積極的に活動を行ってきた会社ですし、今後は海外においても、密接な連携でグローバル事業の更なる拡大を目指します。日立物流グループとエクスポランカのフォワーディング事業では、比較的バッティングする部分が少なく、むしろ、地域的や顧客構成の強み・弱みを補完出来る関係にあると思えます。大きなくくりにおいては、3PL 事業に強い日立物流と、デリバリーに強みを持つ SG ホールディングス・グループが、フォワーディングのプロであるエクスポランカとの連携を深化させることによって、弊社グループの目標である、「アジアを代表する総合物流企業」に到達すべく、三位一体で、更なる成長を目指してまいりたいと思えます。

本日はご清聴ありがとうございました。