

補論①: アジアを舞台に変わる物流 ～日系フォワーダーの戦略論～

1. 荷主の物流に対する関心

理想の輸送とは
「輸送のない」こ
と

グローバルに事業展開する荷主は、毎年多大な物流コストを支払っている。その代表的な企業であるトヨタ自動車は、2011年3月期、有価証券報告書の単体損益計算書における物流コスト(運賃諸掛)は、1,955億円であるが、部品の輸送費も合わせた全世界での総物流費は年間1兆円にのぼるといわれている¹。トヨタ自動車の生産方式(TPS)では、以下の7つのムダをなくすことが重要な取組みとされているが、「輸送」への問題意識は高い(【図表V-2-①-1】)。このムダを無くすために考案されたものがJIT(ジャスト・イン・タイム)である²。

【図表V-2-①-1】トヨタ自動車の生産方式(TPS)における7つの「ムダ」



(出所)HP等各種資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

特に国際間輸送は、時間とコストが掛かるばかりでなく、破損や紛失といったリスクも発生させる³。物流企業にとって逆説的であるが、荷主にとっては、「理想の輸送とは輸送のないこと」であり、この根本的な思想は物流企業にとっても重要な視点と思われる。可能な限り最終消費地に近いところで調達・製造・保管を行い、輸送距離を短くすることで、「リードタイムを短く、在庫をゼロに近づける」、「輸送に掛かる時間とコストをミニマイズする」ことが、荷主側がロジスティクスに求める究極的な理想形であろう。

しかしながら、現実的には企業のグローバルベースでの生産拠点と販売体制(サプライチェーン)の決定には、より多くの要素が総合的に判断されることになる。社会インフラ整備状況、産業集積度合い、労働者雇用、人件費、技術者確保、政治的安定、法人税、競合他社の動向、企業戦略としての知的財産、といった様々な判断要素が考えられるが、そのひとつが、リードタイム、輸送コスト、関税といったロジスティクスであろう⁴。様々な輸送に掛かるマイナス面(時間やコスト)を考慮したうえでも、国際分業体制の優位性が上回る場合、グローバルでの適地調達、適地生産(保管)、適地販売というグローバル分業体制が形成されることになり、ここで初めて、「国際間輸送」の必要性が生じる。

¹ Logistics Systems Vol.19(2010 新年号) 記念講演 トヨタ自動車代表取締役会長 張富士夫「企業経営におけるロジスティクス」より

² 「トヨタを創った男 豊田喜一郎」野口均著より

³ 特に完成車輸送等は、運ぶことによって、「重い」「嵩張る」「破損」「盗難」といったリスクが生じる

⁴ 自動車産業における製造拠点の選択においては、国家レベル(日米間)の貿易収支緩和といった政治的意図も影響

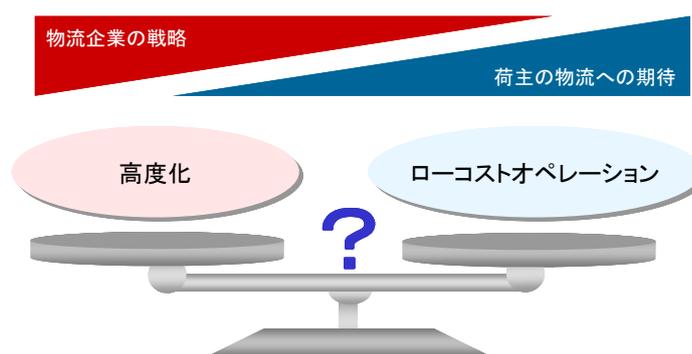
サプライチェーン
のトータルコスト
削減と、単に安く
運ぶこと

近年、荷主は国際的な生き残りをかけた激しい競争の中で、商品開発や地域戦略をより少ない経営資源で、より効率的に、よりスピーディーに実施し、顧客・市場変化への応答性のよい(或いは災害に強い)サプライチェーンをグローバルな規模で構築することが、重要な経営課題になっている。そのような状況下、物流の高度化・信頼性向上(リードタイムの短縮、トレーサビリティ、輸送品質)は欠かせず、物流企業に求められる機能・ネットワークの重要性は確実に増しており、物流企業もそれに対応するために、各輸送モードの多様化やトレーサビリティ高度化といった品質向上に経営リソースを投下している。

しかしながら、荷主が国際分業体制を構築するに際し、物流に求める最大の関心は、物流品質と同時にローコストオペレーションであることも忘れてはならない。業種や製品によって差はあるものの、企業の競争フィールドがグローバルな広がりを見せ、最終商品のコモディティ化が進み、競争力要素における「価格」のウェイトが高まる傾向にあればあるほど、この国際間輸送に掛かるコスト意識はより強くなっていくであろう。

近年、事業会社が発表する中期経営計画には、業種を問わず「物流改善」が掲げられるケースも多い。その多くは、厳しい競争環境を勝ち抜くため売上拡大、在庫削減を実現させるロジスティクス形成を意図するものであるが、経営レベルではサプライチェーン全体の、より現場に近いレベルでは、目の前にある輸送コストの削減が具体的なテーマとなっている。しかしながら、物流企業側は、その提供するサービスレベルの高度化によって顧客獲得を目指す動きが強く、如何にローコストオペレーションを利益ある形で実現するかといった視点が少ないように思われる。昨今の環境下において、荷主のコスト意識が一層強くなる傾向にあることを直視し、従来にも増してローコストオペレーションを実現する方法を迫る姿勢が必要ではないだろうか(【図表V-2-①-2】)。

【図表V-2-①-2】物流の高度化とローコストオペレーション



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

以降では、特に世界的に注目されるアジア市場において、その環境の変化を整理し、今後日系物流企業(特に国際物流の担い手であるフォワーダー)が如何にすれば高度化とローコストオペレーションの両立を確立し、アジアにおけるプレゼンスを高め持続的な成長を勝ち得ることが出来るのか、その方向性について考察したい。

2. 国際物流（フォワーダー）を取巻く環境変化と拡大余地

自由貿易協定で
多様化する物流

国際間の自由貿易協定(FTA、EPA)の広がりやアジアのインフラ開発については、広く知られるところである。

活発化する各種自由貿易協定の結果、国際間輸送のコスト(関税)が低減され、また道路・港湾インフラ開発によりリードタイム・トレーサビリティが改善される方向にあることから、国際輸送のリスク要因が減じられ、グローバルな国際分業(サプライチェーン)、国際間輸送がより活発になり、多様化複雑化する方向である。個別商品、個別部材の物流の変化については、各業種特性、商品特性、企業戦略によって様々であり、全体を俯瞰して一律に論じることは出来ないが、各企業が競争力強化を追及する過程で国際間輸送がドラスティックに変化することは想像に難くない。

ここでは、そういった荷主の行動変化を踏まえて、国際物流の主な担い手であるフォワーダーの事業モデルとその競争環境変化について整理し、今後の戦略方向性について記述したい。

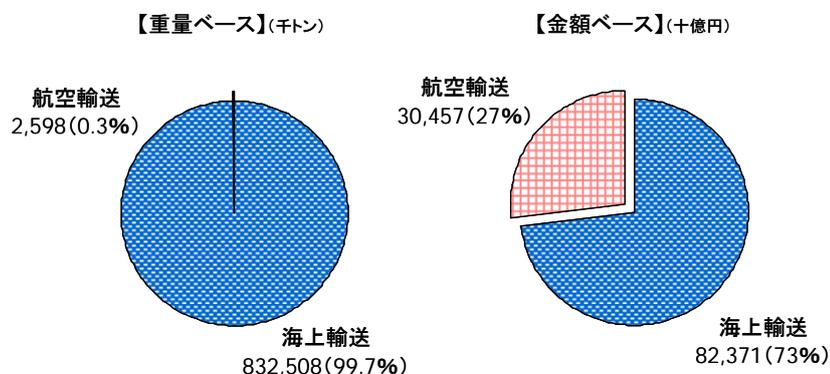
国際物流を担うフ
ォワーダー

フォワーダーとは国交省の定義では「荷主とトラック等実際の運送を行う運送事業者との間に立って、貨物の運送取扱、利用運送及びこれらに付帯する業務を行うことを業とする者」とある。つまり、実際の輸送を担うキャリアとは区分され、荷主の物流ニーズに対し、実際の輸送機能を利用しながらドア to ドアの輸送ニーズに応えるというモデルである。日本は四方を海に囲まれた島国であるため、国際輸送については海上と航空が主な輸送手段となる。

海運と空運

一般的に、海上輸送は一度に大量のものを安く輸送することに適している一方で、リードタイムに時間を要する。また航空輸送は、リードタイムに優位性をもつが、コストが高く、試供品や高価で緊急性を要する貨物(自動車部品の一部や電子部品、iPad 等)の輸送に適している。日本の輸出入について、貨物量ベースでは海上輸送がその殆どである一方、金額ベースでは航空貨物が3割を占めており、その状況が伺える(【図表V-2-①-3】)。

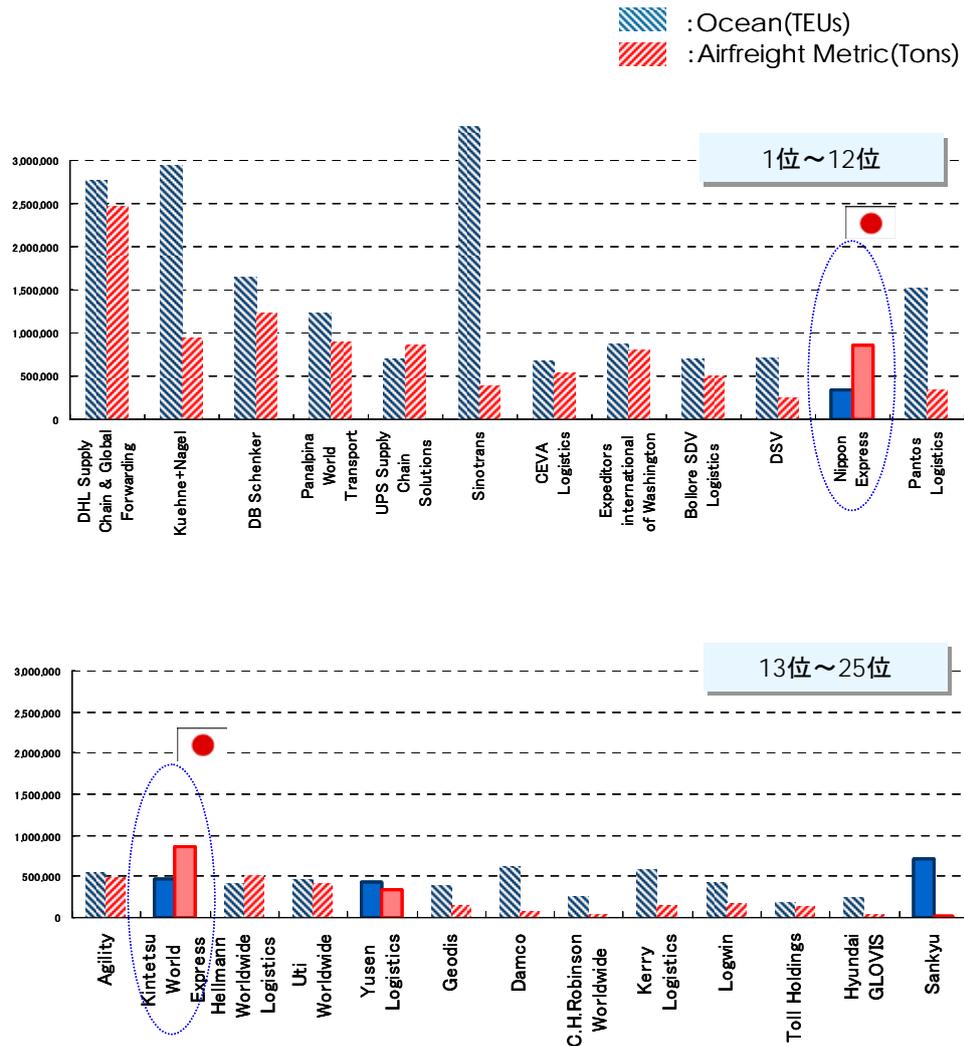
【図表V-2-①-3】国際貨物の海上輸送と航空輸送の分担率(2009年度)



(出所) (社) 日本物流団体連合会 「数字でみる物流」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

上記の通り、日本の輸出入の太宗は海上貨物輸送であるにも拘わらず、日系フォワーダーは必ずしも海上輸送モードに強みを持っている状況にはない。海外の大手フォワーダーと比較した場合、その多くが海上のポートフォリオが大きいのに対し、日系フォワーダーはむしろ航空輸送の取扱いが大きいのが現状である(【図表V-2-①-4】)。

【図表V-2-①-4】世界の大手フォワーダー(TOP25)のポートフォリオ比較

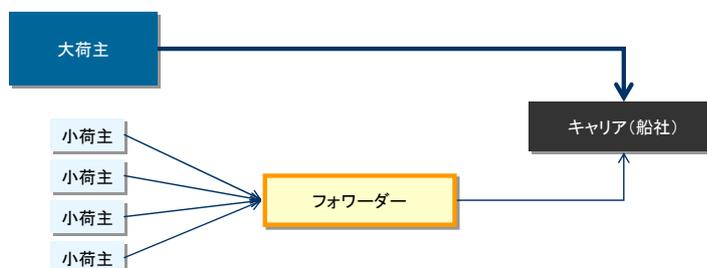


(出所) Armstrong&Associates, Inc. HP よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

ローコストオペレーションを実現するための、海運モード強化・拡充

これは、我が国の貿易（産業）構造が「資源輸入＋製品輸出」であり、一度に大量の貨物を輸送する日本の大手荷主の存在に起因する。日系の大荷主は、直接、キャリアと輸送契約を結び輸送スペースを確保したために、そこ仲介の必要はなく、従ってフォワーダーの介在余地がなかった（【図表V-2-①-5】）。

【図表V-2-①-5】荷主、フォワーダー、キャリアの関係



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

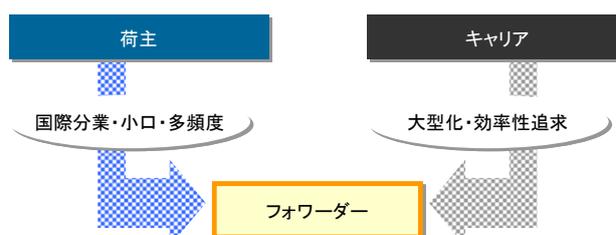
しかしながら、海に囲まれるアジアを中心とする国際輸送の主要モードは海上輸送であり、日系フォワーダーにとって海上輸送モードの強化は欠かせない。アジア地域は海に囲まれるロケーションであることに加え、近年、港湾やデポの開発も急速に進展しており、海上輸送の主役の座は当面維持されるであろう。航空輸送に比べ景気変動による影響も比較的少なく、事業者にとって貨物の波動を緩和する意味でも、海上輸送モードを取り込む意義は大きい。

今後、海上フォワーディングの需要は主に以下 2 つの理由から拡大すると思われる、介在余地は十分にある。世界的にプレイヤーが集約されていない分野でもあり、日系フォワーダーの取組み強化とプレゼンス向上に期待したい。

第一は、荷主からの需要拡大である。今後、国際分業体制が進行し 3 国間物流で小口多頻度の輸送需要拡大が見込まれるなか、荷主にとって輸送キャリアのスペースを効率良く低価格で確保するためには、その仲介役であるフォワーダーの利用価値は大きくなる方向性にあると予想される。

第二は、船社からの需要拡大である。海上輸送については、現状、全世界的な需給バランスは供給高の状況であり、世界の主要船社各社はその運行の効率性を高めるために、大型化するトレンドにある。船社企業は大型化したスペースを埋めるためにフォワーダーを従来以上に必要とすることから、船社にとってもフォワーダーの存在価値は大きくなると思われる（【図表V-2-①-6】）。

【図表V-2-①-6】フォワーダーの介在余地



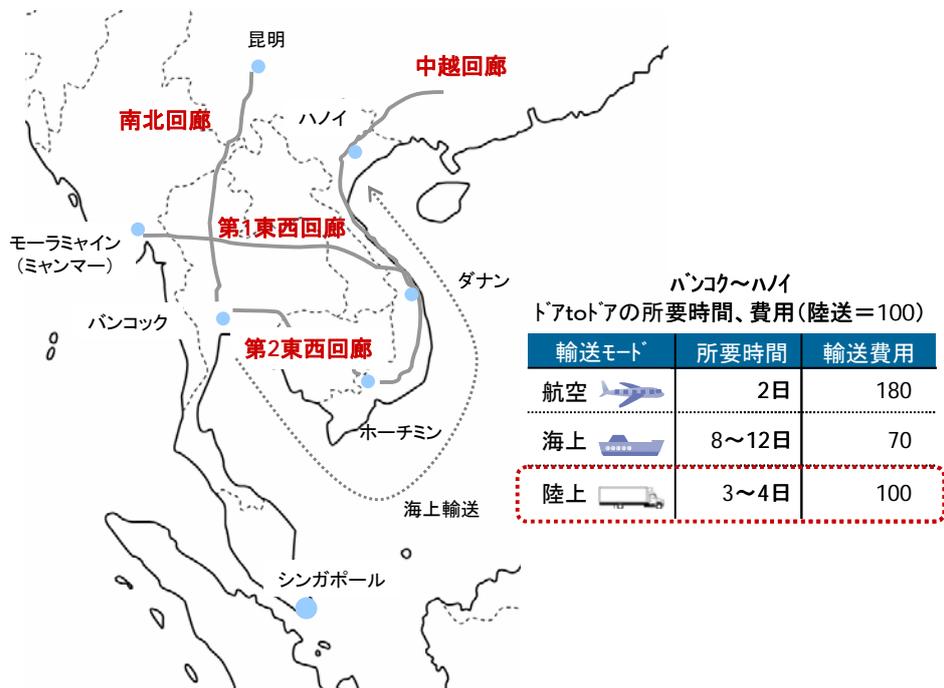
(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. フォワーダーにとっての有望な戦略分野（垣根を越えて）

日系フォワーダー
にとってロジの強
化が課題

発展するアジアの物流を取り込むためには、フォワーダーとしての輸送モードの多様化・ネットワーク拡充が欠かせない(上述)。しかしながら一方で、フォワーディングのみでの圧倒的な差別化、付加価値の創出は難しいのも事実であろう。昨今、拡大する3国間物流を本格的に取り込むためには、フォワーディングに加え「陸送」も含めた幅広い輸送モードの選択肢を提供し、ドア to ドアでの一貫輸送、トータル的な品質管理といった荷主のニーズに応えることが必要であり、地場での陸送強化が大きな鍵となる(【図表V-2-①-7】)。

【図表V-2-①-7】ASEANにおける各輸送モードの特徴(例:バンコク～ハノイ)



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

大手は垣根を越
えて

既に海外進出を果たしている大手フォワーダーにとっては、世界各地で広がりを見せる自由貿易協定や日系荷主のサプライチェーンの海外移転・変更(多様化)はある意味で絶好のチャンスかもしれない。日系荷主からの新たな需要も多く、それに応え得る競合企業も比較的少数に留まる。

但し、これまでのようにフォワーディングや通関、倉庫といった限られた事業分野、或いは「日系荷主」という限られた顧客に固執しては、継続的な成長は期待しづらい。通関等は簡素化され既得権益は縮小する方向性にあり、日系荷主の現地 Logistics 責任者の2代目は現地スタッフというケースも増加している。荷主のニーズにあった物流機能やネットワーク、輸送モード、物流品質を如何に補充し利益ある形で提供できるスキームを構築するか、まさに「物流」の実力が競争力の要素となるであろう。

ローコストオペレーションをどう構築するか

ここでポイントとなるのが、ローコストオペレーションの実現方法である。日系荷主は確かに高度な物流品質を求めているが、それと同時にローコストオペレーションを強く求めている。では、日系物流企業が現地でローコストオペレーションを実現するためにはどうしたらよいであろうか。

① サービス水準の現地化

まず考えられるのが、①サービス水準の現地化である。日系荷主へのアプローチのなかで、物流に対し一義的には「日本品質」（日本語を使いこなす、日本的なサービス・安全基準）を求める荷主がいることは否定しないが、現実的にその日本品質を世界各国で一様に提供することは事実上困難である。荷主側の現地法人の物流管理責任者は現地スタッフというケースも既に多く、現地の基準に順応さえしていれば、必ずしも日本的サービスの必要性はない可能性もあり得る。

② スケールメリットの創出

次に考えられるのが、②スケールメリット創出、効率化によるローコストオペレーションの実現である。競争力ある物流品質を確保すると同時にコストを削減するには、一定規模の貨物を取り扱い、平準化を実現し、効率性（積載効率）を高める他ない。そのためには、日系荷主の個別要請に個別対応で応える「個別対応の戦略」ではなく、地場の物流（荷主）を獲得し、地場に根差した物流サービスを提供することが欠かせない。日系フォワーダーの多くは早くから海外展開を実現しているが、主な荷主は依然として日系であるケースが多い。その壁を乗り越え真の海外事業を展開しなければ、ローコストオペレーションは実現できない。そういった取り組みの中で、競争力あるコストを創出できれば、本来の得意領域である日系荷主の貨物も獲得できるであろうし、自社の持続的成長に繋がる。

逆に言えば、日系荷主に固執し、日本的なサービス提供をし続けていたのでは、日本人社員の報酬確保等から高コストにならざるを得ず、ターゲットとする日系荷主との継続的な取引も危ぶまれる。既存の事業やアセットのなかで価格競争に巻き込まれ、その範囲内で解決策を探っても有効な手段を見出すことは困難であろう。国際物流戦略立案にあたっては中長期的なビジョンのなかで方針を明確に定め、積極展開するのであれば中途半端ではないスケールメリットを創出できる規模を追及することも必要ではないだろうか。

方法論

この上記2つの戦略（①サービスの現地化、②地場荷主の獲得）を実現させる戦術としては、地場企業の M&A は有効な手段であろう。ローコストオペレーションを実現する、ネットワーク構築に掛かる時間を買うという意味でも、地場企業の M&A は有効な手段になり得るのでないだろうか（【図表 V-2-①-8】）。

陸送の強化のための地場企業との協業

そもそも、海外（特に新興国）での陸送やロジスティクス管理は、属地性の強い産業特性から市場へのエントリーは地場企業との協業が有効ではあるが、実際の労務管理やマネジメント等、容易ではない。協業の形としては様々な形態があり Case by Case ではあるが、いずれにしても、相手企業との Give & Take を戦略的に見極めながら、自社の強みやノウハウに固執することなく、市場の需要に対して事業展開を優位に進めていく積極性が求められるのではないだろうか。パートナーとして組み得る海外（特に新興国）の地場企業も限られており、早期の決断が求められる。

機能強化に掛かる時間やコスト競争力を優先し、まずはハード面から統合し、マネジメント(品質)は地場に任せ、必要であれば徐々に後からその統一を図ることも戦略として有り得る。

【図表 V-2-①-8】ローコストオペレーションへの施策

①	サービス水準の現地化	<ul style="list-style-type: none"> 過度なサービス提供の回避(現地水準のマネジメント) 地場物流企業との幅広い連携、企業買収
②	取扱貨物増加(平準化)による効率化	<ul style="list-style-type: none"> 地場荷主へのアプローチ、営業強化 荷主と直接契約を有する地場物流企業との連携強化、買収
③	積載効率の向上(効率性と安全性の両立)	<ul style="list-style-type: none"> 過積載事業者の排除 統一した安全基準の策定

(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

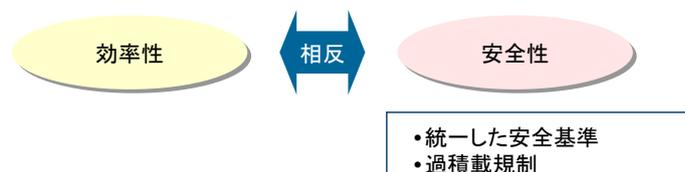
③統一した安全基準の策定(政策提言として)

また最後に残った3番目の視点として、統一した安全基準の策定があろう。

現場レベルのコスト競争について、地場企業との差が埋まらない要因のひとつとして、「安全基準」という要素も大きい。物流(特に陸送)は、交通事故の加害者となり得るといったリスクとも隣り合わせの事業であり、特に外資企業にとって、海外での事故対応は多大な労力とコストが発生するため、コンプライアンス遵守は欠かせない。一方、地場企業でコスト競争力しか競争力を持ち合わせないプレーヤーのなかには、過積載や過重労働で割安料金を提供する企業も存在しており、価格の面で太刀打ちできないのも実態であろう。特に新興国マーケットにおいて、コンプライアンス(過積載等)を遵守しながら、地場企業とのコスト競争に打勝つことは極めて困難であることは事実であろう。

輸送に掛かる国際レベルでの統一した安全基準の必要性を感じるが、これは一企業での努力では限界がある。円滑な国際輸送の実現に向けて、外資企業も同じ土俵で自由な競争ができる環境整備については、政府間対話等に期待したい。国際輸送円滑化の観点から、今後、何らかの統一した基準、規制が検討されることが望まれる(【図表 V-2-①-9】)。

【図表 V-2-①-9】自由な競争環境の基盤整備



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

企業レベルの取
組みスタンス

但し、コスト競争に勝てない要因として、安全基準や環境を言い訳にし、それに終始していたのでは、欧米勢と伍して戦うことは出来ないし得策ではない。欧米勢もコンプライアンスは重視しており、難しい労務管理等もまた同じ条件下である。細かい現場レベルでの単なる輸送であればコンプライアンスを無視した中小・零細プレーヤーに太刀打ちできないが、それは日本国内でも同様である。こういったプレーヤーは今後も存在し続けることは現実としてはあるが、グローバルな国際輸送の場において、このようなプレーヤーが主流になりえることはなく、また物流産業は違法業者が勝ち残るようなニッチな産業でもない。ライバルはグローバルに展開しているプレーヤーであり、日本国内と同様、総合力で公明正大に勝つ施策を考える方が建設的である。

物流に関しては欧米が先進国であり、日本は後進といわざるを得ない。企業単位で言えば日本独自の宅配モデルや求貨求車モデル、温度管理や配車システム等、世界に誇れるものは部分的にあるものの、誤解を恐れず言えば、グローバルベースで見た時に、本質的には日系であるが故の圧倒的な技術やノウハウを持ち合わせているわけではない。地場企業と連携する際のノウハウ流出に対する過度な警戒は、意味を持たないかもしれない。実際に欧米のグローバル企業はアジア諸国にも物流拠点を構えるが、既に自国のノウハウを現地に伝承することにより、高度なロジスティクスを新興国市場で形成している例もある。現時点では企業レベルの閉ざされた範囲の中での高度化が主流であるが、広く浸透するのも時間の問題であろう。

欧米勢との競合

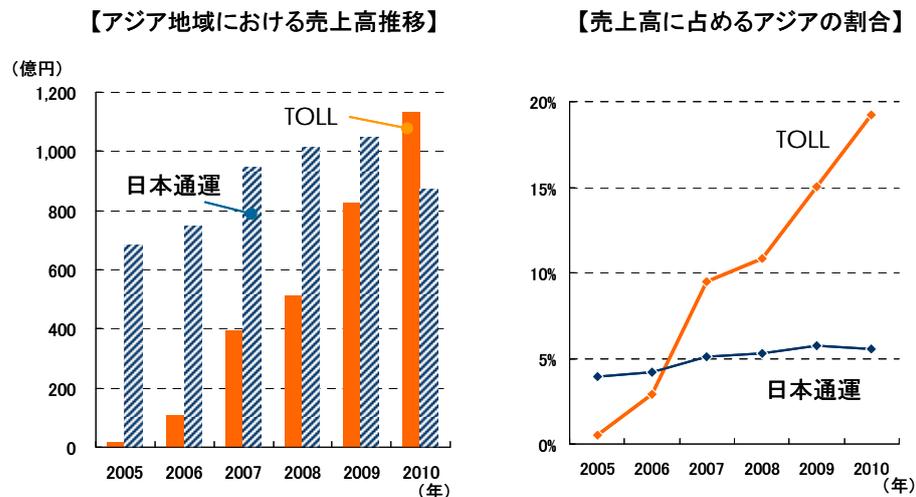
欧米における物流業界は M&A の荒波が吹き荒れ一定の再編が進んでおり、巨大プレーヤーが存在する一方、日本は依然として中堅クラスの物流企業が多く存在する特徴を持つ。日系物流企業は日系貨物のみを取扱い、その対応でグローバル化はしているもののガラパゴス的な発展をしてきたと言える。

その中、現在、世界的にも注目を集めるアジア地域において、物流の覇者はおらず、ここでのプレゼンスが極めて大きな経営課題となる。日系物流企業にとって日系荷主企業が中小も含めてアジア進出を検討していることに加え、地理的優位性もある。欧米の超巨大物流企業(所謂インテグレーター)が競合相手にはなるが、フォワーダーは自ら輸送手段を持たない利点(身軽さ)を活かし、あらゆる輸送手段を駆使して荷主に最適な物流サービスを提供できれば、その存在価値は今後高まるのではないだろうか。

アジアのライバル

アジア地域で勢力を伸ばしている企業に Toll(豪州)がある。今や、アジア地域において、日通の売上をも凌駕するレベルに達し、自社のポートフォリオに占めるアジアの割合も急速に拡大している(【図表 V-2-①-10】)。1993 年の株式公開以降、これまでに 100 社近くの物流企業を買収することで、各種輸送モードを充実させ、アジア全域に事業を拡大している。

【図表V-2-①-10】TOLLのアジア事業推移

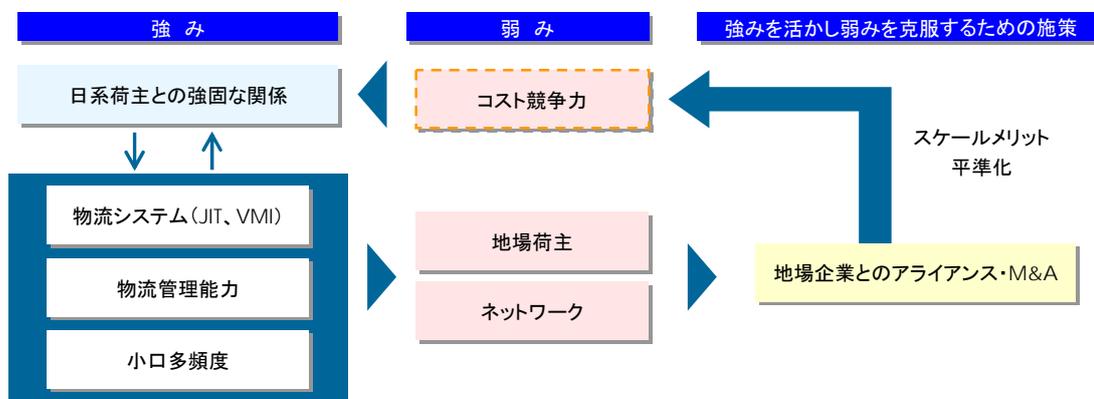


(注) Toll: 2008年以前は annual report の「Toll Asia」の売上高
 2009年、10年は annual report の Geographical information の「Asia」の売上高
 日本通運: ファクトブック

強みを活かして、
弱みを克服

既に広く海外展開している日系の大手物流企業の最大の強みは、日系荷主との強固な関係であろう。それは、「JIT、VMI⁵といった物流システム」、「在庫や配車の管理能力」、「小口多頻度輸送を可能にするきめ細かさ」等に裏付けされた、柔軟力やイレギュラーな要請への対応力に起因する。一方、日系物流企業の弱みは、「コスト競争力」、「地場企業(荷主)への営業力」、「グローバルネットワーク」、であろう。この強みを活かし弱みを克服するためには、直接的に現場レベルのコスト削減に終始するよりも、地場企業とのアライアンス(M&A)を活用しながら、「サービス水準の現地化」と「地場貨物の取り込みによる効率化」によってコスト競争力を付けるという視点が必要ではないだろうかと考える(【図表V-2-①-11】)。

【図表V-2-①-11】強みを活かし弱みを克服するための施策



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

⁵ Vendor Managed Inventory の略。ベンダー在庫管理方式。納入業者に小売の発注業務を委託すること。

4. 「縁の下の力持ち」から「縁の下のパートナー」へ

JITの本質論

昨今の荷主のグローバル水平分業の中で、物流への関心は高い。特に自動車といった産業集積の広い分野では、最終商品のグローバル競争が激しくなる中、一企業のなかだけで競争力の維持を図るのには限界がある。最終商品の付加価値、価格で競争力を確保するため、サプライチェーン全体のコストダウンを図りながら、真の競争力を獲得しうるサプライチェーンの構築が必要となっている。もともと JIT 輸送の本質的な思想は、「時間通りに」というよりも、サプライチェーン全体でムダを無くし、最終商品の競争力を高めるという考え方である。それを実現するために「国際間輸送」が発生し、追求すればするほどその重要性も増加する。

物流企業にとってチャンスは多い

昨今では、東日本大震災やタイ大洪水を経験し、サプライチェーンのあり方、在庫のあり方に変化が生じてきている。

自動車といった産業の裾野が広くグローバルでの競争が激しい産業においては、サプライチェーンの分断が顕在化したものの、その対策として在庫を徒に積み増すことは出来ない。震災から導き出される教訓は、サプライチェーンをより多様化、強固なものにする形で備えることであり、平時から有時に備えて在庫を積み増し備えることではないだろう。

また、食品や小売といった、より人の命に近い産業については、有時に備えて在庫を分散して持つということも考えられるであろう。業種特性や個社単位の企業戦略によって対応は様々であろうが、いずれにしても、物流は大きく変わり、その役割期待も大きい。

「縁の下の力持ち」から「縁の下のパートナー」へ

物流産業は、よく「縁の下の力持ち」と称されるが、企業経営における物流(ロジスティクス)の役割が増大するなかで、今後は「縁の下のパートナー」として、荷主と強力な信頼関係のもと国際競争に協働し打勝つ必要がある。そのためにも、物流企業としてやるべきことは多く残されている。

最後に、積極的に海外事業を展開している物流企業と会話していると、物流企業の海外展開、荷主への積極支援そのものが日本産業の空洞化へ加担しているのではないかという後ろめたさを感じる、というご意見も頂戴する。それは短期的には事実なのかもしれない。

ただ一方で、日本企業の発展無くして日本産業の発展はない。日本企業の発展に際し、グローバル化の進展、ボーダレス化は止められるものでもない。そうであるならば、それを支えるフォワードナーが「縁の下のパートナー」として、荷主に先行し、自らマーケットを創出し荷主企業の発展をリードすることは、中長期的にみれば日本産業の発展に資するものではないだろうか。

ロジスティクスの高度化はひとりの天才がなし得るものではなく、「現場知恵」「創意工夫」・・・まさに「改善」が成しえるものであり、日系の底力を信じたい。物流企業の役割は大きく、それを果たすために準備すべきことは多く残されている。

(社会インフラ・物流チーム 吉岡 圭一)
keiichi.yoshioka@mizuho-cb.co.jp