

- 8. 物流 ~利用運送事業者における海外展開戦略論~

【要約】

- ◆ 日系企業は戦後高い成長を遂げてきた。その発展過程において、経営戦略としてのロジスティクスという概念は欧米系に比べ必ずしも浸透しておらず、物流は単なる輸送手段、或いは物流管理に留まり、従って「改善」や「コスト削減」の対象でしかなかった。
- ◆ 一方、日系物流企業も日系荷主の成長の恩恵の影で、荷主の成長に付いていけさえすれば成長できた時代が続き、主体的な事業戦略やポートフォリオ形成を後回しにしてきた感は否定できない。ここに、良くも悪くも日本的な(ガラパゴス的な)荷主との相互依存関係と物流企業間での横の分業体制が形成され、日本型高度経済成長を背景に大きな業界再編もないまま各社それぞれが成長してきたといえよう。
- ◆ 経済全体が成長段階にあり、その原動力が内需或いは輸出型産業であれば、この依存関係は互いに「強み」として機能するが、内需の成長が止まり、経済のグローバル化が不可逆的に進行し、荷主・物流企業共に不確実性の高いグローバル競争に直面する環境下において、物流企業の「点として」或いは「特定荷主依存」のグローバル展開では荷主の新たなニーズに応えることは困難であり、長年かけて培った荷主との強力な信頼関係の継続すら危うくなる。
- ◆ 過去、グローバルロジスティクスの世界において欧米中心に淘汰再編が進んだが、日系物流企業がその遅れを取り戻すことは容易ではない。しかしながら、これまで日系荷主との刷り合せて培った高い品質と信頼関係を武器にしつつ、その関係に固執しない自律的な行動に踏み出せば、勝機も見出せよう。
- ◆ 物流産業は荷主依存度が高く、また属地性が強い。多くの物流企業は限られた経営資源のなかで、「荷主紐付き」「特定地域」といった枠組みの範囲内で目先のリスクを抑える戦略を取らざるを得ないのも事実である。しかしながら、業界をリードする日系大手にとって欧米大手と伍して戦うためには、アジアをマザーマーケットと捉え、荷主依存型ではない自律的な事業構築や荷主・機能等の柔軟なポートフォリオ形成を目指す時期にきている。やや逆説的ではあるが、従来の荷主に固執しない事業構築(現地化)が出来て始めて日系荷主の新たなニーズに応えることができ、より強固な信頼関係を築ける可能性が生まれる。日系の大手と中堅・中小は互いにライバル関係にある一方で、質的に二極化する可能性もある。特に注目されるアジアにおいては、大手がリードする形でプレゼンスを高め、同時に局地的には互いに切磋琢磨することで、日系物流企業全体のアジアにおける存在感を高めることができるのではないだろうか。
- ◆ 利用運送事業者はこれまで様々な変化に順応する形で成長を遂げてきた。それはこれからも不変であるが、現在、或いは今後起きるであろう経営環境の変化に対しては、これまでにない抜本的な変質が必要になるのかもしれない。

はじめに

対象事業領域

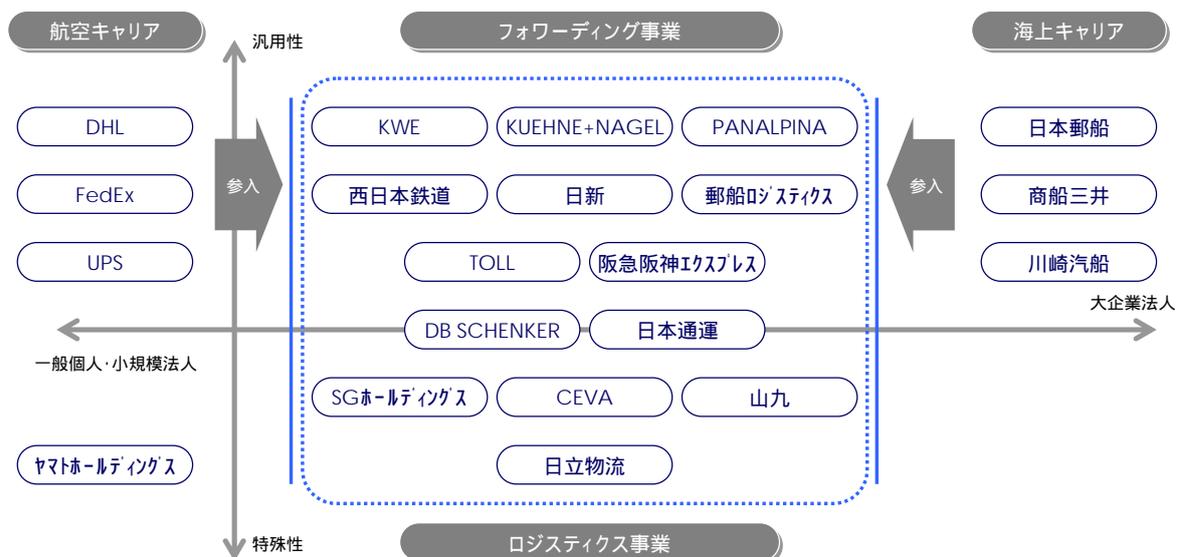
物流産業とは、あらゆる経済活動や国民生活に密着した産業であり、日々世界津々浦々で事業活動が行われ、その範囲は多岐に及ぶ。本稿では、実際にモノを運ぶ実輸送プレーヤー(キャリア)ではなく、荷主と直接対面し輸送を取り扱う利用運送事業者¹について、グローバルな視点からその戦略方向性について論ずる(【図表 -8-1】)。

本来、利用運送事業者は荷主企業の物流を担う「縁の下の力持ち」としての存在であったが、経済がグローバル化し不確実性が増すなかで、荷主と実輸送との間に立つその存在意義は益々高まる方向性にある。サプライチェーンが広域化・多様化・複雑化するなか、物流もあらゆる意味で高度化する必要に迫られている。荷主企業にとって物流戦略は死活問題となっており、グローバル企業において物流を重要な経営戦略要素の一つとして位置付けている企業は少なくない。

当該事業領域は、大小様々なプレーヤーが存在し、競争は激しい。従来からのフォワーダー²に加え、DHL や FedEx といった航空キャリア系(インテグレーター)、日本郵船といった海上キャリア系、大手荷主の物流子会社等も参入している。一般的には、規模の経済、ネットワーク力が大きく影響を及ぼす特性を有するが、一方で特定荷主へのオーダーメイド型の物流構築力が勝敗を分ける特性も有しており、この分野において圧倒的覇者はいない。

本稿では、利用運送事業における、これまでの構造変化と企業変質の変遷を俯瞰しつつ、今後の起こりうる構造変化とは何か、そのなかで日系物流企業の生き残り策は何か、について模索したい。

【図表 - 8 - 1】 物流の事業領域と主なプレーヤー



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

¹ 利用運送事業者: 荷主より貨物を預かり、自社以外の輸送業者の行う運送を利用して貨物の運送を行う事業者。貨物利用運送事業者とも呼ばれる。

² フォワーダー: 一般的には貨物利用運送事業者のうち国際輸送を扱う業者を指す。

物流の発展段階

物流は端的に言えば「モノの流れ」であり、古来より存在する。近代ビジネスにおいては、その国(地域)の経済発展や国民所得水準といった社会成熟度、荷主の競争環境、各種インフラの整備状況、政治形態等、様々な社会的要請により段階的に発展するものであろう。

A地点からB地点に安全・確実に運ぶ単純輸送に始まり、迅速・低廉といった要素が加わる。次に広域化や多品種化、決済機能等が求められるようになり、関連する荷役・梱包・仕分け・保管といった付帯要素への要求が加わる。

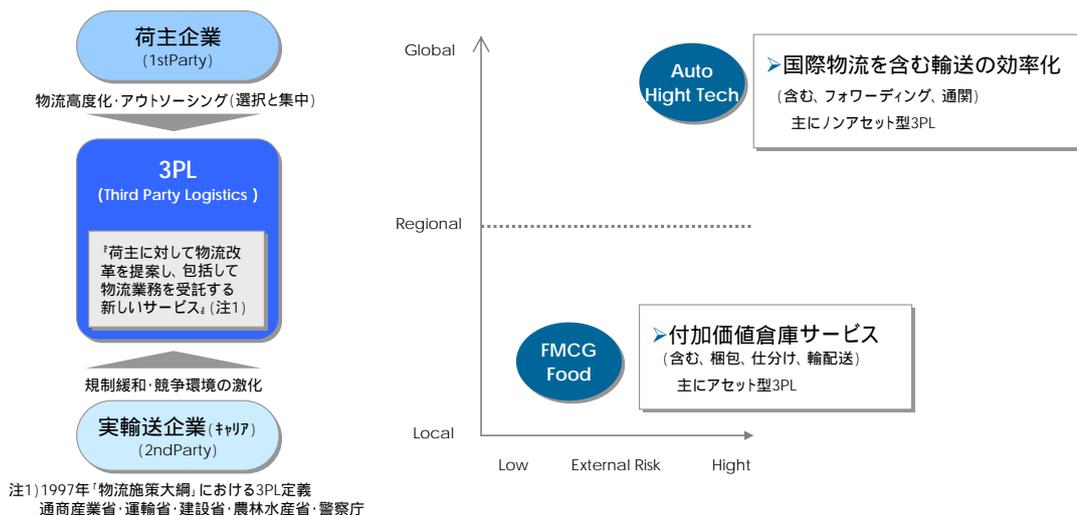
上記初期段階から成熟段階に移行し、経済、或いは荷主がグローバル化しサプライチェーンが広域化すれば、企業経営全体に直結する問題として、より一層のスピードやトレーサビリティ、在庫極小化、品質管理、最適輸送モード(トラック、鉄道、海運、航空)の選択、三国間輸送対応、BCP対応等が求められるようになり、IT化による高度な情報管理が必要不可欠となる。

物流とロジスティクス

企業経営全体における物流戦略をロジスティクス³というが、この概念はもともと欧米発祥の考え方である。日系企業におけるロジスティクスに対する経営認識度は欧米系企業に比べれば依然として低く、経営マターとしては、全体最適を図る、或いは売上拡大に向けた戦略的手法ではなく、単なる「物流」の枠組みの中で「改善」や「コスト削減」の対象でしかないケースが多い。

しかしながらあらゆる業種においてグローバル競争に晒される今日、国や地域を問わず「物流」は益々高度化が求められるであろうし、日系企業の経営戦略におけるロジスティクスの重要度と経営陣の認識は高まることが予想される。これは、利用運送事業者、特に3PL企業⁴にとって、その存在価値が高まることを意味しており、ビジネスチャンスの創出に期待できよう。

【図表 - 8 - 2】3PLの定義



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

³ ロジスティクス:語源は軍事用語における兵站(へいたん)術。必要物資をタイミングよく前線に供給する仕組み。現在では、企業経営における物流戦略全般を指すケースが多い。

⁴ 3PL:(third-party logistics) 荷主の物流機能の全体もしくは一部を第三の企業に委託する物流業務形態。

1. 現在に至る産業構造変化の軌跡 ~ 垣根の低下と3PL市場の拡大 ~

日本における利用運送事業者

はじめに我が国物流産業の構造変化の軌跡を俯瞰するため、その変遷と現状について整理したい。広義の物流プレーヤーとしては、陸送(トラック)、倉庫、3PL、フォワーダー、宅配等様々な事業領域が存在するが、ここでは主に利用運送事業者と密接な関係にある陸送(トラック)と、国際物流を中心とするフォワーダーについて記載する。

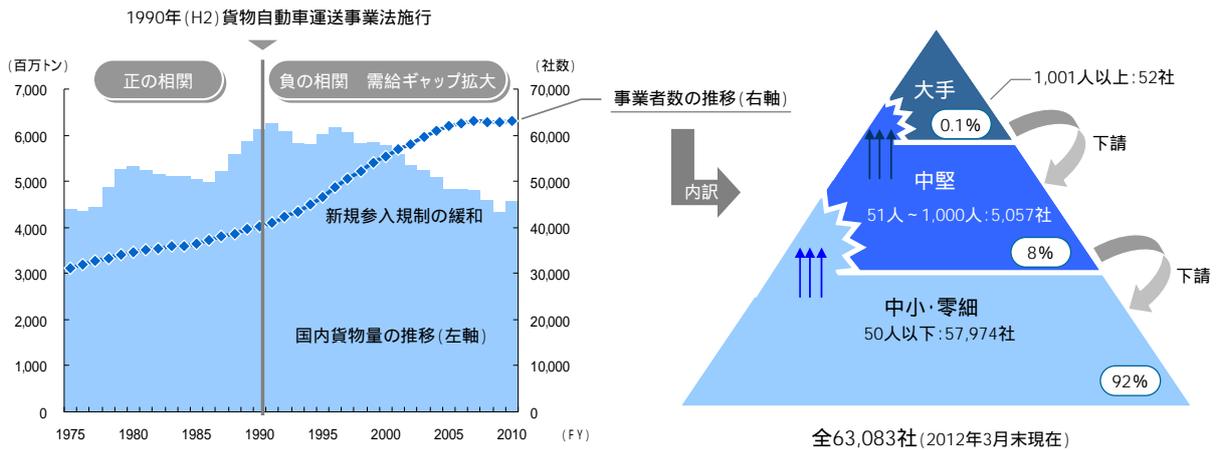
陸送の環境認識

我が国の陸送(トラック)は、高度経済成長期において順調に拡大してきたといえる。その後の日本経済の停滞に伴い、国内貨物量は減少傾向が続いている。一方、1990年の貨物自動車運送事業法(所謂「物流二法」)施行により参入障壁が緩和されたことを機に事業者数は増加の一途を辿っている(【図表 -8-3】左図)。ここに需給ギャップの拡大が生じ、各事業者は厳しい経営環境にあるといえる。

陸送の事業特性と企業構造

しかしながら陸送は、ドラスティックな企業淘汰や業界再編は起きづらい事業特性・企業構造を有する。我が国の陸送(トラック)事業者は今や6万3,000社を超えるといわれる。荷主と直接契約を結ぶ大手はごく一部にとどまっており、その大部分は下請け・孫請けと共にピラミッド構造を形成している(【図表 -8-3】右図)。大・中・小、各社とも互いに協力関係を保ちながら事業を形成しており、また参入障壁も低く小規模事業者は存在し続けることから、必ずしも企業淘汰によって効率化が図れる世界ではなく、この長年続いている企業構造自体は今後も不変であろう。

【図表 - 8 - 3】 我が国における陸送の環境変化と企業構造



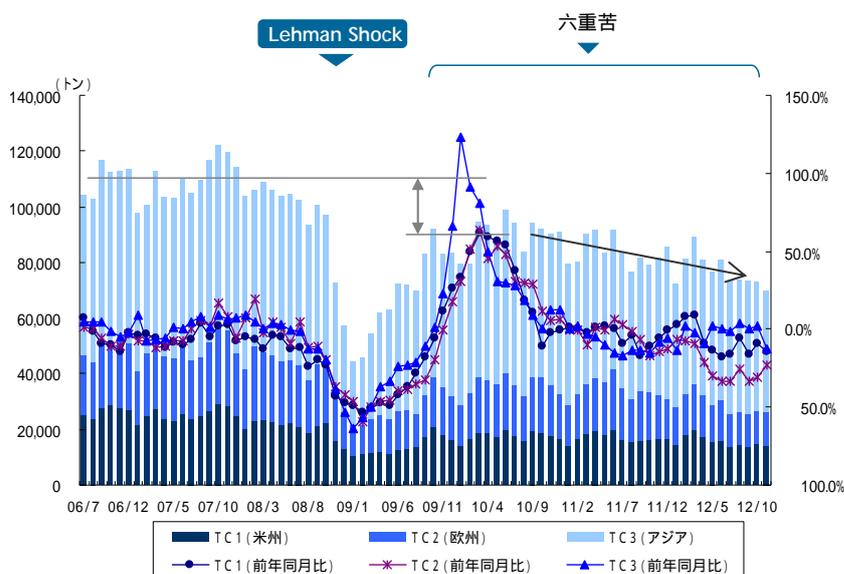
(出所) 総務省統計局、及び国交省HPよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

フォワーダーの環境認識

一方、国際物流の担い手であるフォワーダーもその事業環境は非常に厳しい。日本発航空貨物は、リーマンショックで激減した後、一定水準にまで回復したものの、従前の水準にまでは至っていない。

加えて、円高やアジア各国の経済成長といった所謂「六重苦」を背景とする日本産業空洞化の影響もあり、その後も徐々に減少し続けているのが現状である（【図表 -8-4】）。

【図表 - 8 - 4】 日本発航空混載貨物量の推移



(出所)CARGO よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

日系物流企業が目指す総合化

上記のような厳しい事業環境のなか、日系物流企業は大手を中心に新しい事業領域を求める為に、或いは高度化する荷主の要請に応える為に、総合化を展望するケースが目立ってきている。

従来、国内陸送をメインの事業領域とする物流企業は、フォワーディングといった国際物流の取り込みに活路を見出し、一方、従来国際物流をメインに手掛けてきたフォワーダーは、海外における倉庫事業や陸送、或いは輸送モードの対応力強化(多様化)といった形で総合化を志向している。

各社ともに、新たに参入する事業領域は必ずしも自社のポートフォリオ上、大きなシェアではないが、自社のなかでドア to ドアの複合一貫輸送ができる体制を整えることで、荷主からのあらゆる要請に対し自社事業として取り込もうとしている。

垣根の低下と3PLの拡大

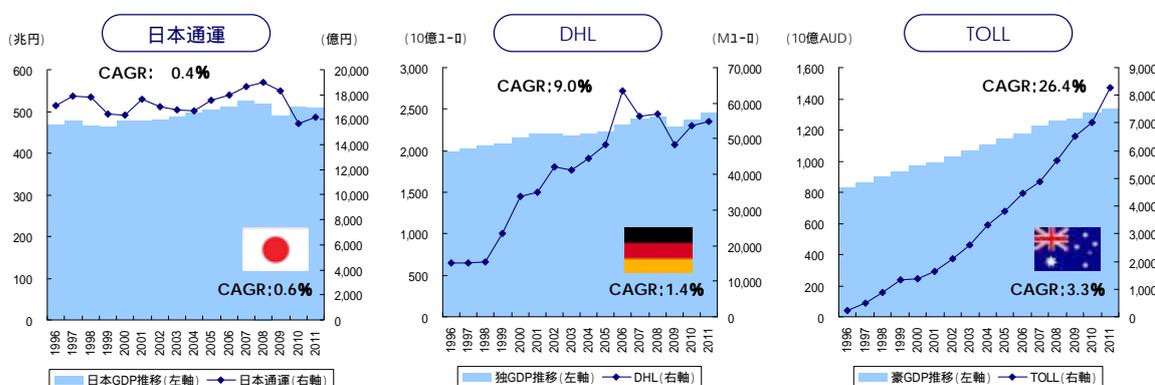
ドア to ドア複合一貫輸送といった荷主側の要請と大手物流企業の総合化は、いずれも物流分野の垣根を低下させる方向に作用する。日本の物流市場において3PLという概念の浸透は欧米に比べ遅れてはいるものの、日系物流企業は荷主からの要請に取り漏れることなく応えるために自社内での総合化を模索しており、特に国際物流を舞台としてその動きは顕著である。

日系物流企業の最大の強みと課題

但し、ここで注視すべきは、その荷主ポートフォリオである。大手日系物流企業は早くから国際展開を果たしているが、主要な荷主は殆どが日系企業であり、その構造自体は今も殆ど変わらない。これは、日系物流企業が日系荷主の要請に愚直に応えることで信頼関係を構築した証左でもあり、その舞台が海外であっても変わらない関係を維持継続できることは、日系物流企業の最大の強みに他ならない。

しかしながら別角度からみれば、本質的には海外の成長を取り込めていない、ともいえるかもしれない。ドイツやオーストラリアにおいて国を代表する物流企業は自国の GDP 成長よりも遥かに大きな成長率を刻んでいる（【図表 -8-5】）。一方で実際に地場物流企業などからは、日系物流企業は日系荷主しか扱わない（日系荷主は日系物流企業しか起用しない）、といった意見をよく耳にする。海外では閉ざされたネットワークを形成しているといえる。

【図表 - 8 - 5】 各国の GDP 成長と主要物流企業の売上高成長比較



(出所)ロイターよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

現在に至る産業構造変化の軌跡

現在に至る変化の軌跡は各企業によって違いが多く、そのプロセスや時期は各社各様ではあるものの、敢えて総論として言えば、日系物流企業は日本経済の高度成長を背景として、日系荷主の要請に応える形で成長してきた。

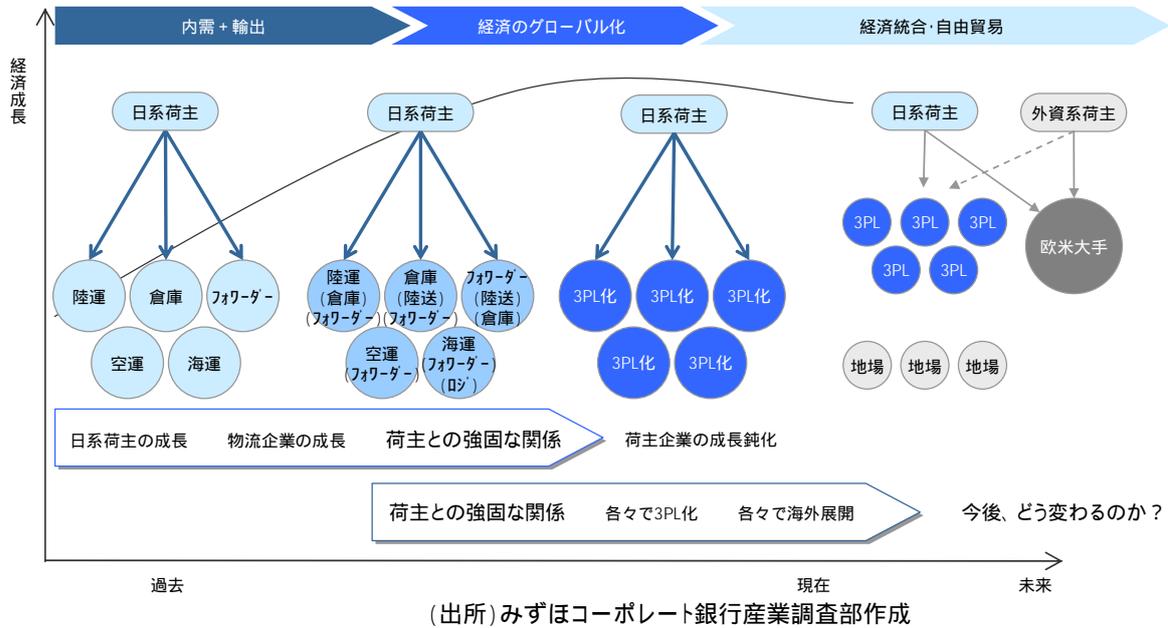
発祥とする事業領域はそれぞれ別々であっても、日系荷主との信頼関係の維持が最大の生き残り策であり、故に変質する荷主の行動や要請に対して、自らも「総合化 3PL 化」という形で変質し対応してきたといえよう。言い換えれば、自力ではなく他力によって変質してきた。

このような構造変化の軌跡を経て、我が国には大きな(グローバルベースでは中規模レベルの)3PL 企業が多く存在する。他力で変質することで総合化(3PL 化)した各社は、各々の荷主紐付きで海外展開を図り、またその強化を展望している(【図表 -8-6】)。

しかしながら頼みの綱である日系荷主の海外事業は、質・量共に変化し続けている(後述)。日系物流企業はその新たな変化のなかで従来同様「他力」による変質の延長線上で対応していけるのだろうか。また、欧米系物流企業や地場物流企業との対峙のなかで、伍して戦っていけるのであろうか。

次章以降、今後想定される物流企業としての競争力要素の変化を整理したうえで、日系物流企業が直面するリスクと生き残りをかけた取るべき戦略について述べたい。

【図表 - 8 - 6】 現在に至る産業構造変化の軌跡



2. 今後想定される産業構造変化の予兆 ~ アジアの物流市場はどう変わるのか? ~

大手企業の海外進出

我が国は戦後の高度経済成長のなかで、貿易立国として発展を遂げてきた。原材料を輸入し完成品を輸出するビジネスモデルにおいて、国際物流の役割は、主に日本と消費大国を繋ぐ「点」としての機能が求められた。その後、生産コスト削減の動機から製造拠点をアジア等にシフトする段階においては、工場移転に関連する大型貨物輸送の需要が発生した。

このような海外ネットワークや大型貨物に対応できる物流企業は限定的であり、機能を有する限られた日系物流企業が対応し、海外拠点を増加させた。結果として資金的、或いは人的リソースのある比較的大手の日系物流企業が、日系荷主の要請に応える形で徐々に海外拠点を拡充し機能を強化していったプロセスであり、海外については大手の専売特許的な構造となった。

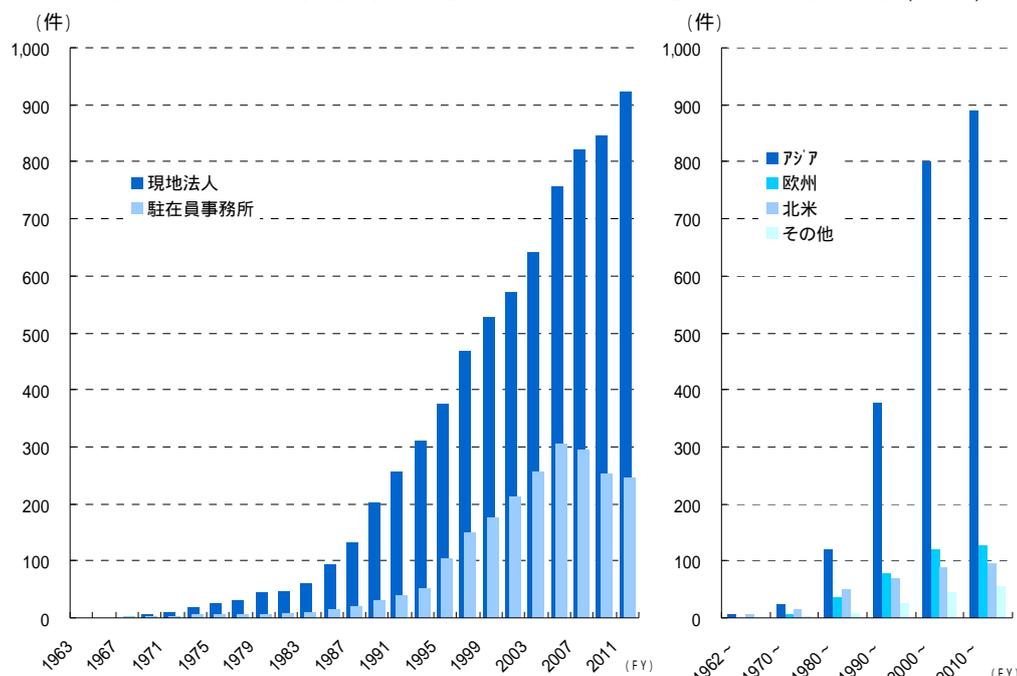
中堅企業の海外進出

その後、経済のグローバル化が進行し、あらゆる日系荷主が製造拠点或いは販売拠点として海外展開する過程において、日本で取引実績のある気心の知れた日系物流企業へ海外でのサポートを要請するケースが増加した。

海外における現地輸送や保管の要請を受けた中堅日系物流企業は、海外事業経験やリソースに欠けるものの、少なくとも当該荷主の日本における貨物を死守する(或いは信頼関係維持のため)という動機により、赤字覚悟で進出するケースも散見された。

現在は乱立状態 現在は、あらゆる規模・分野の日系物流企業が海外進出を果たしており、乱立の状態といえる（【図表 -8-7】）。その多くは、日本での特定荷主の要請に応えるものであり、それぞれが身の丈を超えた多大なリスクを抱えながら、進出している例も少なくないのが実態であろう。

【図表 - 8 - 7】 我が国フォワーダーの海外拠点数と年代別推移(累計)



(出所)一般財団法人国際フレイトフォワーダーズ協会「我が国フォワーダーの海外進出状況、外国フォワーダーの日本進出状況」よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

日系荷主の変化 これまでの日系荷主のサプライチェーンが、「日本国内」或いは「日本と海外」という関係から、「アジア域内」或いは「アジアと世界」という関係にシフトするなかで、「物流」も大きく変化する。あらゆる産業の経済活動がグローバル化・多様化しているが、代表的な事例としてトヨタ自動車とイオンを取り上げたい。前者は耐久消費財メーカーの代表企業として、後者は一般消費財小売の代表企業として、その動きと物流の変化における特徴を俯瞰したい。

【事例 1】
トヨタ自動車

トヨタ自動車は、特に物流に強い企業といえよう。自動車 1 台の部品数が 2 万～3 万点と言われるなか、カンバン方式や JIT⁵といった物流戦略で他を凌駕し、経営陣のロジスティクスに対する意識も高い。これまでもグローバルでの適地生産・適地販売をより効率的に運営するために様々な工夫や「カイゼン」が取られてきており、グローバルロジスティクスの先進企業といえるであろう。

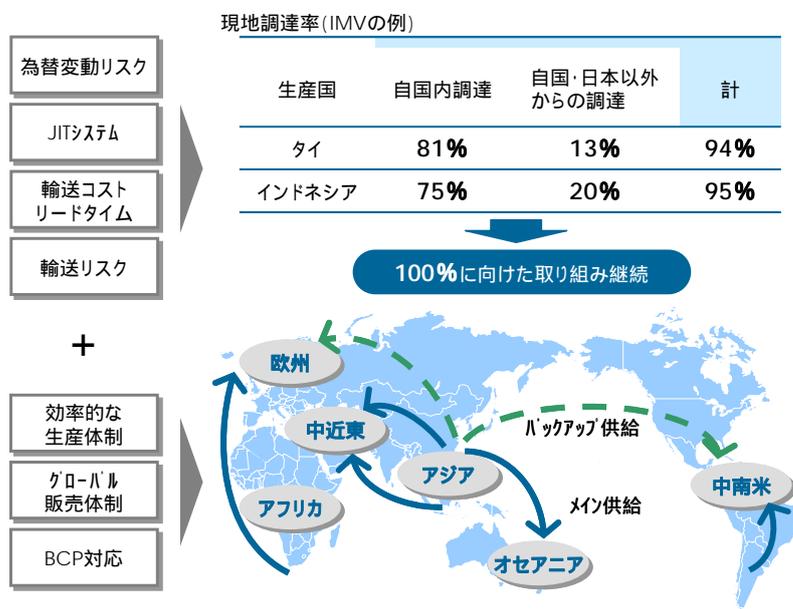
このようなトヨタ自動車も更なる発展を展望している。世界戦略車である IMV⁶において、部品の現地調達率の向上と世界生産体制・世界販売戦略を発表しており、グローバルベースでのロジスティクス戦略の更なる発展、高度化が窺える（【図表 -8-8】）。

⁵ JIT (Just In Time) : 「必要なものを必要な時に必要な量だけ生産する」システム

⁶ IMV (Innovative International Multi-purpose Vehicle) : 2002 年に発表された新興国市場をターゲットとしたトヨタ自動車の世界戦略車プロジェクト。全世界の新興国市場をカバーする最適生産及び供給体制を構築。

また、自動車完成車メーカー各社の問題認識として、タイ洪水時に発生したグローバルサプライチェーンの分断の教訓は大きく、BCP 対応を含めたグローバルベースでのロジスティクス体制の整備を本格検討している。

【図表 - 8 - 8】 トヨタのグローバル生産体制



(出所)トヨタ自動車HPよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【事例 2】
イオン

また小売の代表企業であるイオンは、先般、アジアでの事業拡大を発表している⁷。物流面として注目すべきは、買収による事業拡大であり、店舗数が急増する点である。

今後、あらゆる経営改善がなされることが予想されるなか、商品品揃えのためのディストリビューションセンター機能、仕分け、梱包、検針検品、といった物流面での体制変更に着手することは想像に難くない。

求められる物流
の変化と二極化

上記、トヨタ自動車とイオンのケースは産業特性や事業環境等、状況は全く異なるものであるが、両者の共通点は全体最適の物流(ロジスティクス)の高度化が必要な点である。前者はグローバルベースのサプライチェーン体制の構築であり、後者は特定地域における多店舗展開であるが、いずれにしても高度な物流体制を整える必要がある(【図表 -8-9】)。

限定された国内での部品物流や、少数店舗への配送等、全体最適を図る必要が比較的少ない段階においては、物流に求める条件は単純な輸送機能であり、対応可能なプレーヤーは多数存在するであろう。

しかしながら、今後は上記事例のように、全体的な最適ロジスティクスを構築する必要があり、これに対応できる物流企業は多くは存在しない。

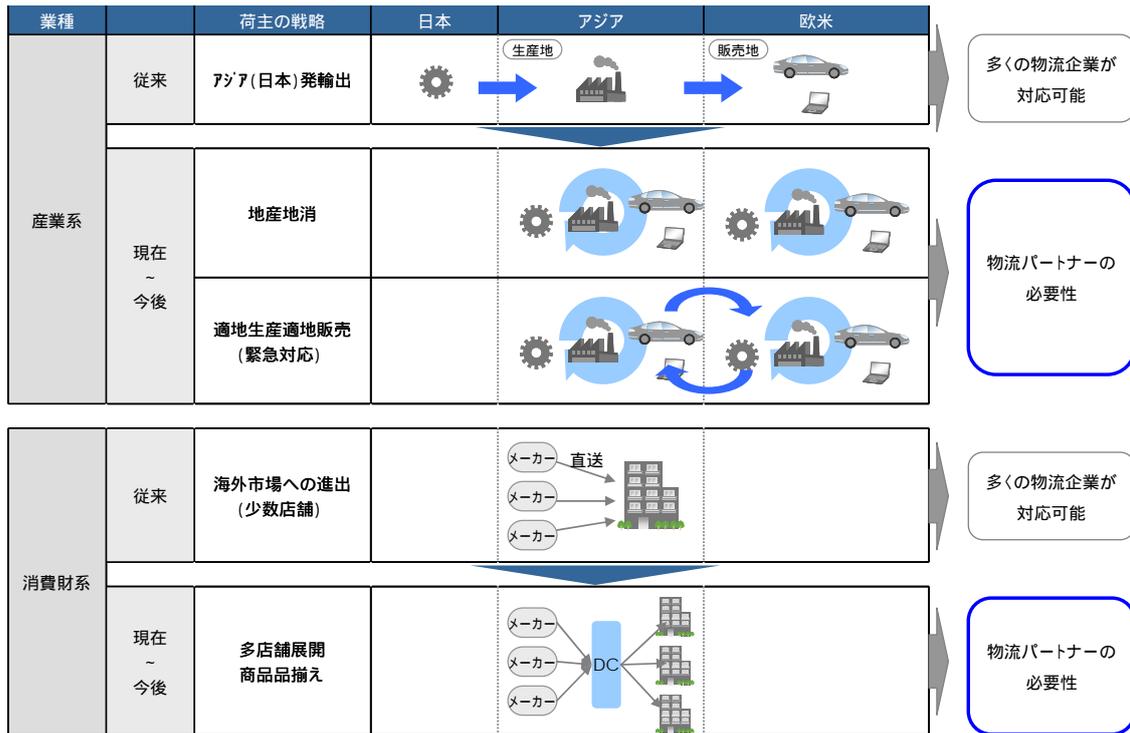
このような荷主の変化に対し、パートナーとしてのポジションを獲得できた物流企業は、元請けとして確たるポジションを得られるであろうし、それ以外の企業

⁷ 2013年2月8日付日経流通新聞の第一面に掲載されている。

は下請けに回らざるを得ず、多大な開きが生じる可能性がある。グローバルで、或いは特定地域において、物流企業は荷主のパートナーに選ばれるか否かで、二極化が進む可能性が想定される。

つまり、日本国内において現実性が低い業界再編が、海外については進む可能性が有り得るのではないだろうか。

【図表 - 8 - 9】 国際物流における荷主の潮流変化



(出所)みずほコーポレート銀行産業調査部作成

3. 競争環境とリスクシナリオ ~ 欧米勢の戦略と日系のリスク要因 ~

世界の物流企業

上述の通り、荷主の物流企業に対するニーズが変化するなかで、物流企業は大きく二極化することが想定される。大手については、既に構築したグローバルネットワークを活かしグローバルベースでの荷主のSCMにパートナーとしてのポジションを確保することが重要となるが、世界には当該分野における競合大手が多く存在する。日本の大手といえども、対欧米との比較においては必ずしも優位なポジションではない(【図表 -8-10】)。

世界大手の特徴

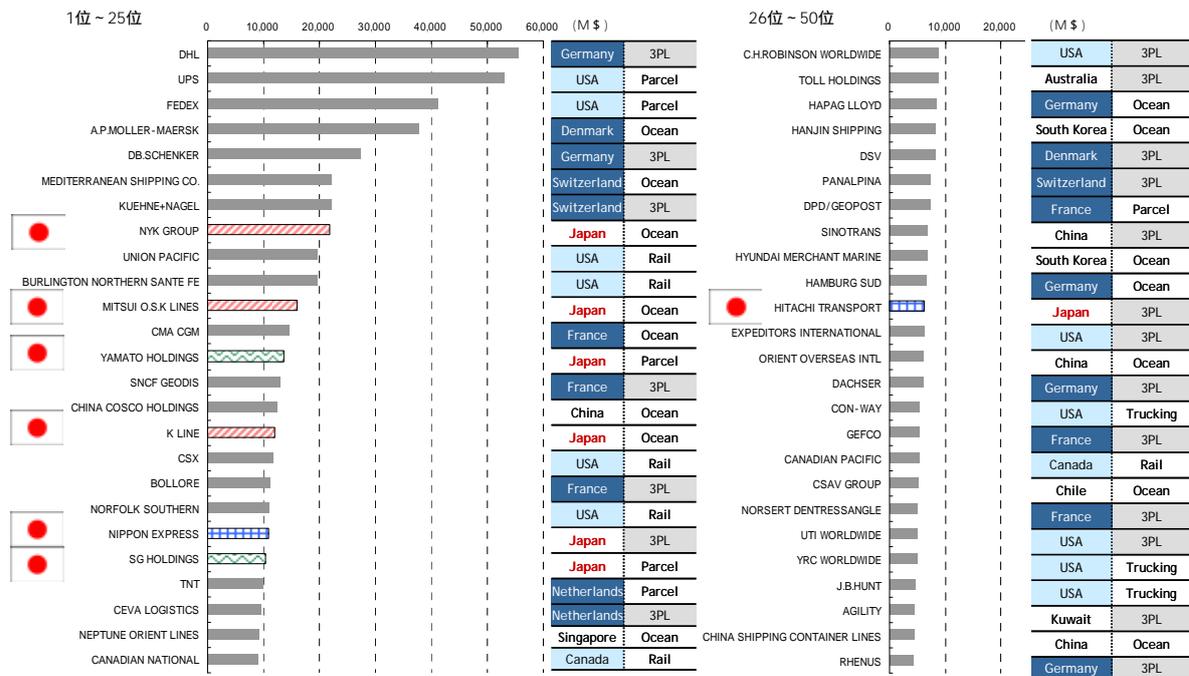
世界大手の顔ぶれは、その発祥や環境によって異なる。欧州はドイツ・スイス・フランス・オランダ勢が上位にランクインするが、多くがフォワーダーである。1993年のEU発足以来、各種の規制が撤廃されるなか、域内におけるフォワーダーの存在意義に危機感もあったが、自由度拡大によって総合化を進め、逆にその存在感を高める結果となった。

一方、米州勢も数多くが上位にランクインするがその殆どは陸送企業である。米国という広大且つ単一市場の中、各種自由化の流れを受けて、ロジスティク

スガその概念も含め早期に確立され、業界再編も進んだ結果、国内陸送企業のプレゼンスが高い。

また、日本企業は輸出型経済発展を担った海運系企業や日本の商習慣や地理的条件より独自の成長を遂げた宅配企業大手 2 社もランクインしており、その特徴が窺える。

【図表 - 8 - 10】世界のロジスティクス企業 TOP50



(出所) THE JOURNAL OF COMMERCE よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

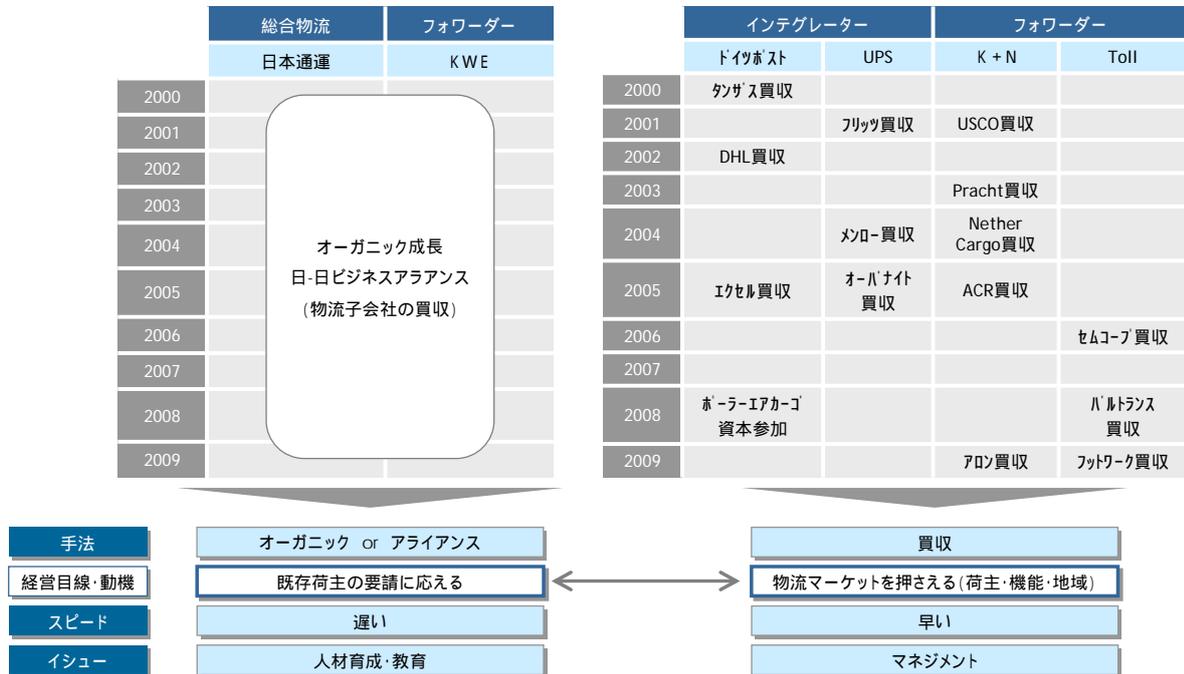
物流企業総合化へのプロセス差異

上記のとおり世界には大手物流企業が存在するが、その巨大化・総合化のプロセスは欧米と日本では大きく異なる。欧米勢は、今後発生する新たな需要や事業領域に対して早期に参入することを重要視しており、その参入手法は企業買収が目立つ。物流需要が高い国・地域・分野のマーケットをいち早く押さえるという意図が窺え、経営陣はそのマネジメントに注力している。

一方、日本企業の総合化のプロセスは、それとは対照的に「自前育成」或いはソフトなビジネスアライアンスによる連携である。特定荷主との関係が強く、経営目線も「主要荷主の要請に応えること」が第一の目的であり、アライアンスという形態で対応することになる。良く言えば「顧客重視」であるが、見方を変えれば、特定荷主次第でその場凌ぎ的な対応、と取れなくもない。少なくとも中長期的な展望に立脚した主体性を持った戦略的行動とは言い難い。

総合化へのプロセスの違いはそれぞれに一長一短があり、一概に「どちらが正しい」という性質のものではないが、日増しに貿易の自由化が進行し国際輸送の垣根が下がり、ボーダレスでのドア to ドアの一貫物流、或いは全体のSCM管理の重要性が増す中で、グローバル荷主と対峙し3PLパートナーとなり得るためには、日系の取ってきたプロセスでは不利となるケースが多いのではないだろうか(【図表 -8-11】)。

【図表 - 8 - 11】 日系企業と欧米企業の総合化プロセス差異



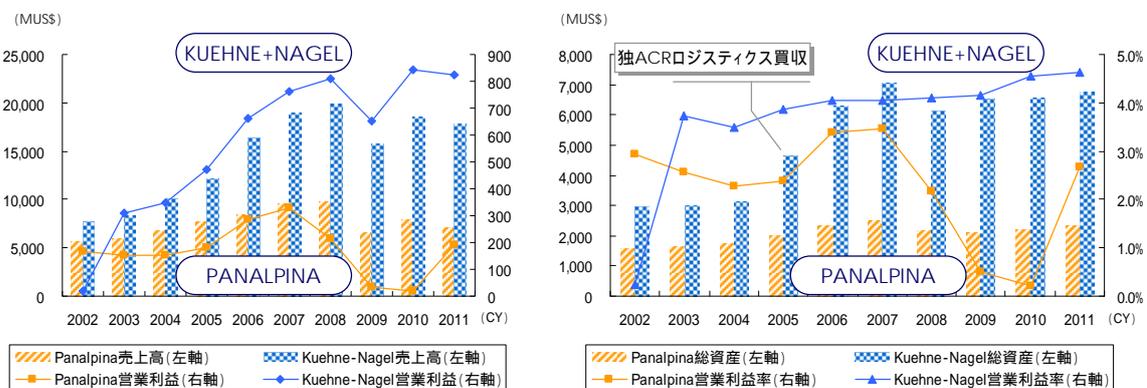
(出所) 各社公表資料よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

欧州フォワーダーの総合化戦略

欧州を代表する伝統的フォワーダーもその総合化戦略の中で、明暗も分かれている。スイスを地盤とする大手2社(Kuehne + Nagel, Panalpina)の業績推移は以下の通りである(【図表 -8-12】)。

この2社は2000年当初、売上高も営業利益もほぼ同水準であったが、足許では大きく乖離している。その要因として、Kuehne + NagelによるACRロジスティクス(ドイツ)の買収が挙げられる。特に環境変化の激しい近年において営業利益率が安定的に推移しており、企業買収による総合化、ポートフォリオ戦略に成功しているといえ、日系企業の参考にもなる事例ではないだろうか。

【図表 - 8 - 12】 欧州フォワーダーの総合化事例



(出所) ロイターよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

魅力的なアジア
市場の可能性

上記のような巨大化・総合化を果たし、グローバルベースでプレゼンスを高めている欧米勢と如何に戦っていけばいいのであろうか。ポイントとなるのはアジア市場であろう。

世界のモノの動きを俯瞰すれば、アジアでの動きが最も大きく魅力的な市場といえる。このアジア市場は多くの国が集まっており外形的には欧州型といえる。今後、各種の経済連携が提唱・交渉されるなか、人口・GDP・貿易額も他経済圏を凌駕し、且つ成長が期待できるマーケットである(【図表 -8-13】)。

加えて、このアジア市場は物流という面においては全体的に後進地域でもあり、地場物流企業も大手不在の状況である。今後の更なる可能性が見込まれるなか、欧州系の手当物流企業はこのアジア市場のポートフォリオを着実に広げつつある(【図表 -8-14】)。

【図表 - 8 - 13】 注目されるアジア市場とその特徴

項目	西欧	USA	アジア	日本
市場形態	複数国	単一	複数国	単一
経済圏	欧州連合(EU:27カ国) (1993年~)	単一市場	東アジア地域包括的経済連携(RCEP:16カ国) (2011年提唱~2015年交渉完了目処)	単一市場
経済規模	人口5億人 GDP17兆ドル 貿易総額3.6兆ドル	人口3億人 GDP15兆ドル 貿易総額3兆ドル	人口34億人(世界の半分) GDP20兆ドル(世界の3割) 貿易総額10兆ドル(世界の3割)	人口1.2億人 GDP6兆ドル 貿易総額1.5兆ドル

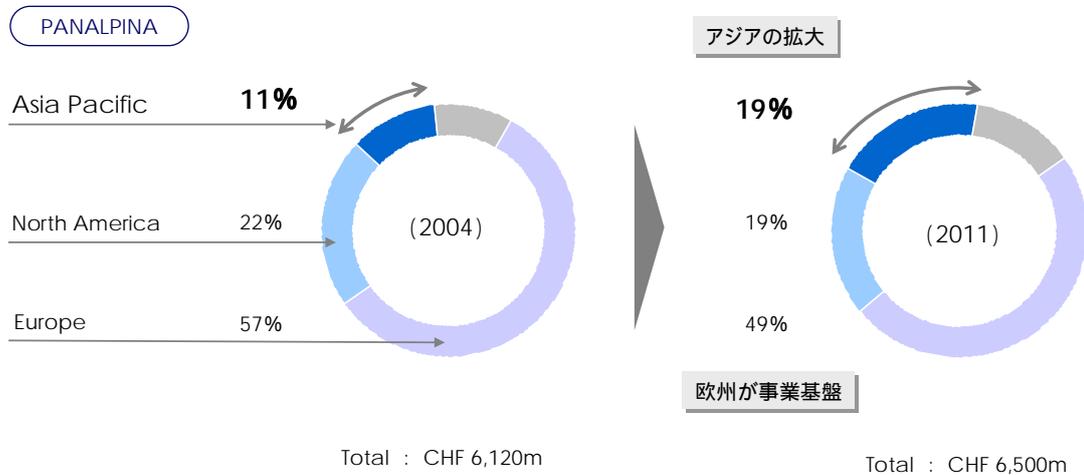
主戦場

主な荷主	多国籍	多国籍	大手不在	日系
主な事業エリア	主に欧州	主に米州	大手不在	主に日本
プレゼンスの高い物流企業	フォワーダー系3PL	鉄道・トラック(キャリア系)	大手不在	海運・宅配(キャリア系)

フォワーダー系3PLのプレゼンスが高まる可能性

(出所)外務省HPよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

【図表 - 8 - 14】 欧州フォワードナーのアジアシフト事例



(出所) PANALPINA Annual Report よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

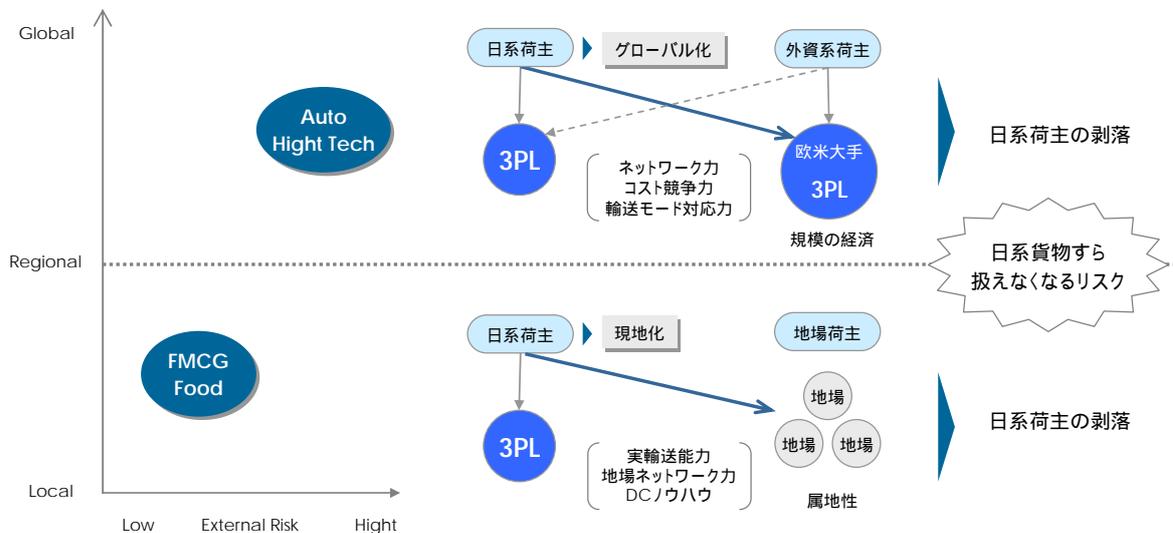
日系物流企業に
とってのリスクシ
ナリオ

魅力的なアジア市場であるが、故に欧米系物流企業も注目、参入してきており、競争環境は厳しい。日系物流企業もアジアにおけるプレゼンス向上を目指し積極的に取組んではいるが、日系荷主紐付きが多いのが実態である。

更なる売上拡大を目指すべく「日系荷主以外の貨物取扱量の増加」を展望する日系物流企業も多いが、規模に勝る欧米系、現地に根ざした地場系との間で、日系荷主以外の貨物は容易には獲得できない。むしろこれまで扱ってきた日系荷主の貨物すら危うい環境にあるのが実態ではないだろうか。

外資系荷主の貨物獲得よりも、日系荷主の貨物死守の方が、目の前にある切実な解決すべき重要課題である(【図表 -8-15】)。

【図表 - 8 - 15】 リスクシナリオ



(出所) みずほコーポレート銀行産業調査部作成

4. 構造変化を踏まえた日系物流企業の戦略方向性

日系物流企業の強み

冒頭記述の通り、日系物流企業の最大の強みは日系荷主との信頼関係であろう。そして、その過程のなかで培った、日系荷主の厳しい要請に応えうる品質は自信を持ってもいいのではないだろうか。

「サービス品質」は定量的に図りづらいが、各種アンケート等により、日系物流企業の品質が高く評価されている事例は多く目にする⁸。日系物流企業はサービス業である以上、そのサービス品質は最大の武器になり得る。

日系物流企業の「アジア」という可能性

物流産業は元来、非常に属地性の高い産業である。利用運送事業についても適切な現場処理能力が求められ、地場物流企業と連携し機能構築することが不可欠である。欧米大手といえども条件は等しく、マザーマーケットではない地域への事業参入では、その撤退事例も多く見られるのが実態であろう。

日系物流企業は、アジアの一員であるという一日の長を活かし、その強みを発揮できる可能性はないだろうか。アジアを日本と同一の経済圏として早く捉え積極展開できるかどうかということである。地理的にも文化的にも欧米勢に比べれば優位性は高い。

自国経済圏における自国以外のシェア拡大

グローバルに展開している欧米系大手であっても、その地域ポートフォリオは自国経済圏が大半を占める。欧米系大手と日系の違いは、自国経済圏における自国以外のシェアである。アジアにおいても、各種FTAやEPAが存在し、TPPや経済統合が議論され提唱されるなか、アジアをマザーマーケットとしていち早く捉え、日本以外のアジアにおけるシェアを拡大させることが重要ではないだろうか(【図表 -8-16】)。

【図表 - 8 - 16】 大手物流企業の地域別ポートフォリオと撤退事例

数字は売上シェア(%)		ヨーロッパ	北米(USA)	アジア・オセアニア	
独	DHL	65 (独:33) 自国以外:32	17	14	2008 【DHLエクスプレス 米国事業から撤退】 ➢米国国内のエクスプレス事業から撤退 (過去5年間で75億ドルの損失) ➢2003年にエアボーン・エクスプレス買収により参入した経緯 ➢国際エクスプレスサービスは継続
瑞	K+N	63	20	9	
米	UPS	-	(米:74)	-	2011 【DHL 中国内エクスプレス事業からの撤退】 ➢2010年は約100M元程の赤字計上 ➢地場企業との競争激化が要因
米	C.H.Robinson	-	(米:92)	-	
豪	Toll	6	3	91 (豪:70) 自国以外:21	2012 【Toll 日本からの撤退検討】 ➢2009年旧フードワークエクスプレス(特積み)を買収し参入 ➢不採算事業が改善せず
日	日本通運	3	3	77 (日:70) 自国以外:7	

(出所)各社IR資料、及びニュースリリースよりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

⁸ 詳細は Logistics Management 「29th Annual Quest for Quality Awards: Freight forwarders」ご参照。

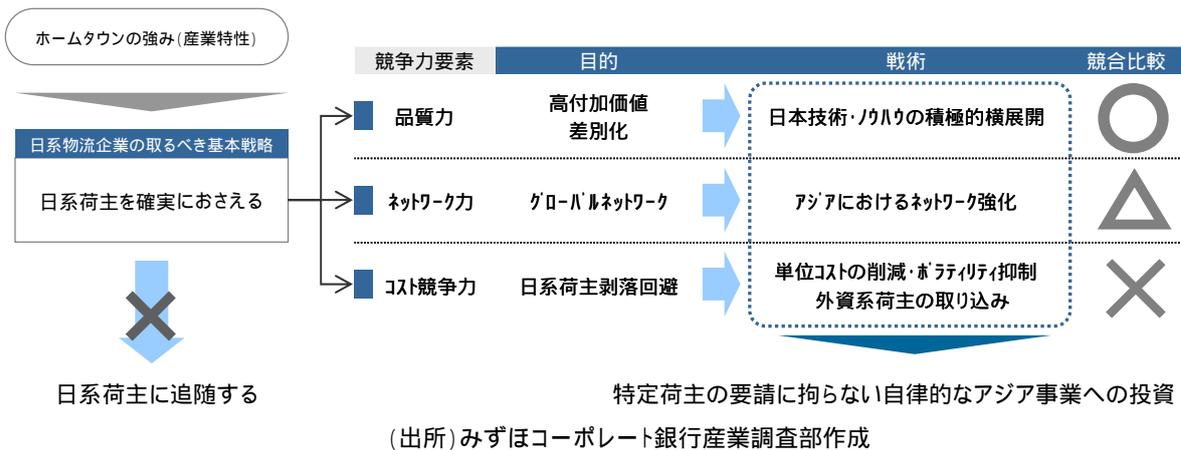
日系物流企業の
取るべき戦略

日系物流企業にとって当面の課題は、アジアにおいて日系荷主の貨物死守に主眼が置かれるべきであろう。そのためには、これまでのように特定の日系荷主に追随し、「仮に赤字であってもその要請に120%応える」という姿勢ではいずれ限界が生じ、当該事業すら剥落する可能性は否定できない。

日系荷主を確実に中長期的におさえるには、日系荷主の変化に柔軟に対応しなければならない。日系荷主の求める、品質、ネットワーク、コスト競争力のうち特に劣勢なのがコスト競争力であろう。コスト競争力を備えるためには、日本人スタッフの削減、日系としての品質やシステムといった強みを最大限に活かしつつ、有力な地場企業としっかり組んで広く事業展開し単位コストを低下させること、が有効な手段ではないだろうか。情報システム投資は不可欠であるならば、なおさら特定荷主だけでは事業採算の確保は難しい。

特定の日系荷主の要請に応えることに主眼を置き右往左往し続けるよりも、現地化し、自律的な経営を進めることが、日系物流企業の取るべき戦略と考える。日系荷主といえども現地の物流担当スタッフは現地人にシフトしているケースも多く、現場でのコミュニケーションという意味においては問題ないであろう。いずれにしても現地化が求められる（【図表 -8-17】）。

【図表 - 8 - 17】 日系物流企業の取るべき戦略

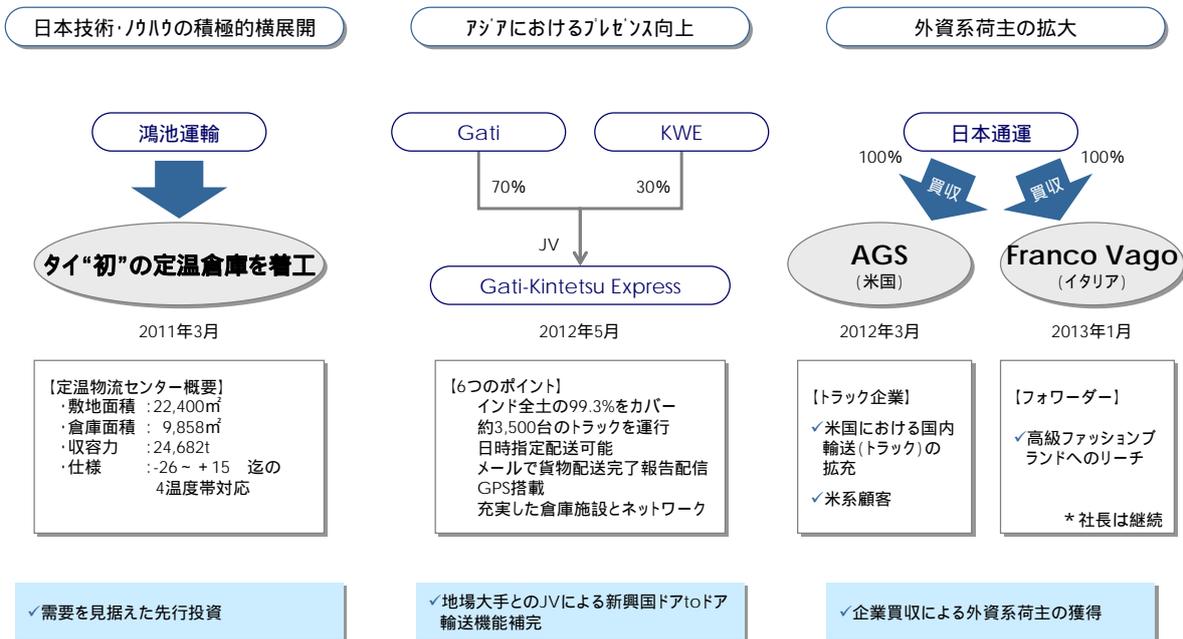


新たな取組み事例

上記のような自律的な戦略は、荷主依存度が高い物流産業の性質上非常にハードルの高いものである。当然のことながら特定荷主がいらないなかで闇雲に投資するのは避けるべきであるが、物流には様々な事業領域が存在するため、需要の高い、或いは自社が強みを有する地域・商材・機能に照準を絞り、日系荷主に拘らない、自律的な戦略立案が求められる。

近年、日系物流企業の海外展開では、そのような新たな動きが散見されている（【図表 -8-18】）。形式上は、自社展開、JV、企業買収等、従来の手法と何ら変わらないようにも見えるが、ターゲットとする荷主が特定の日系荷主に拘っていない点でこれまでにないチャレンジングな取組みとして注目したい。

【図表 - 8 - 18】 日系物流企業の新たな取組み事例



地場物流企業の状況

日系物流企業の戦略方向性

(出所) 各社HP等よりみずほコーポレート銀行産業調査部作成

多くの国において、地場の物流企業は過当競争の状態にあり、熾烈なコスト競争に苦しんでいる状況は変わらない。係る状況下、特にマルチナショナルクライアントを顧客に抱える地場有力企業ほど、次なる成長を展望する上で、外資系先進企業とのアライアンスによって差別化を図ることへの関心が高い。どの国も物流企業は星の数ほど存在するが、上記のような成長を展望する企業の数は限られる。

日系荷主が自前で構築した現地物流機能をそのまま受託する手法も否定しないが、その場合は、その物流網を使って他の荷主に展開していくことは当該荷主との関係上困難であろう。

物流市場として成長期待が展望できる国や地域、分野であれば、上記のような関心を持つ地場企業とパートナーとして組めるかどうか模索し、自律的な発展を模索することが必要ではないだろうか。

これまで日系物流企業は、日系荷主の要請に応える形で自らを変質させながら成長してきたといえる。まさに「大きいものではなく、環境の変化に順応出来たものが生き残れる世界」であり、それはこれからも不変であろう。今日の「より高度化する荷主企業の変化」に対応し、利用運送事業者が元請企業として成長するためには、物流企業としても「より高度化」し変質しなければならない。必要とされる投資の対象もトラックや倉庫から、IT、情報システムへ変わってきており、利用運送事業者であっても「ノンアセット」では通用しない。

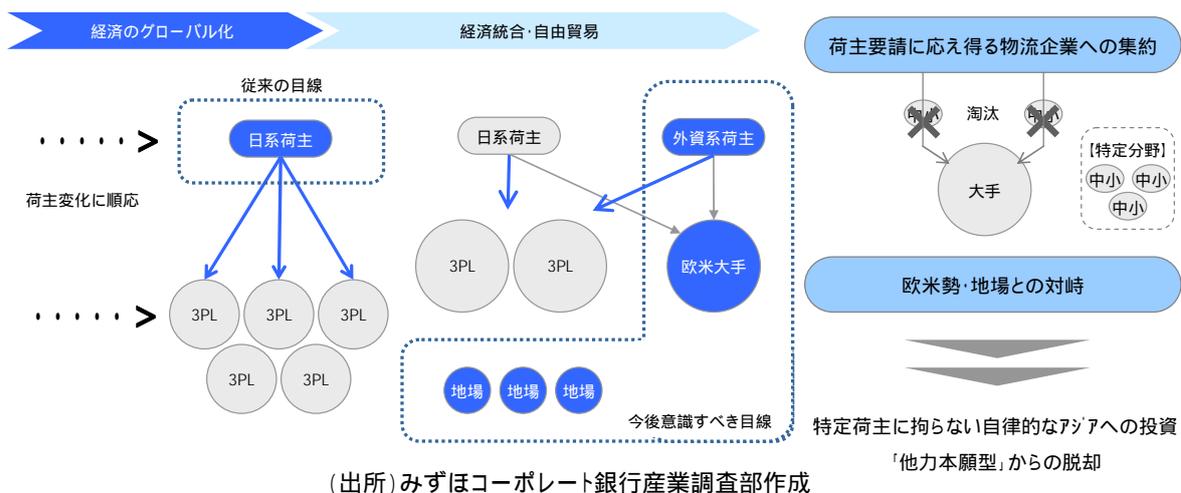
冒頭、ロジスティクスとは軍事用語だと述べた。第二次世界大戦における日本軍人の戦没者 230 万人のうち餓死者が過半数を占めるという分析もあり、まさに組織としての兵站術 ロジスティクスの戦略欠如の結果との見方もある。近代ビジネスにおいても、経済活動範囲が広域になればなるほど、複雑になればなるほど企業におけるロジスティクスの重要性は増し、同時にその失敗は致

命的なものともなり得る。東日本大震災やタイ洪水の教訓を踏まえ、荷主企業もロジスティクスへの位置付けや在り方を見直す機運が高まりつつあるなか、利用運送事業の存在価値そのものが高まる可能性もあり、物流企業もそのロジスティクスパートナーとなり得る準備を整えなければならない。

これまでみてきたように、近年起きている(或いは今後起こるであろう)荷主や環境の変化は、物流企業にとっては抜本的な変質が求められる難易度の高いものかもしれない。利用運送事業もサービス業である以上、「顧客重視」の視点が重要であることは紛れのない事実であるが、荷主にばかり視線を注ぎ追従する過度な依存関係では長続きはしない。荷主にとって代替不可能な戦略パートナーとして選ばれるためにはライバルに勝つ必要があり、そういった経営目線に立脚した自律的戦略の策定が必要不可欠となるのではないだろうか(【図表 -8-19】)。

上記の戦略アプローチはこれまでの従属的なプロセスとは異なり、高度な経営判断が求められるが、変化の激しい物流市場において、日系利用運送事業者がプレゼンスを発揮しシェアを高め勝ち残っていくためには必要不可欠な方法論かもしれない。

【図表 - 8 - 19】 構造変化を踏まえた日系企業の戦略方向性



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