

17. 物流業界が注目すべき外部環境の変化

－外部環境変化への対応に起因する発展的業界再編の進展可能性－

【要約】

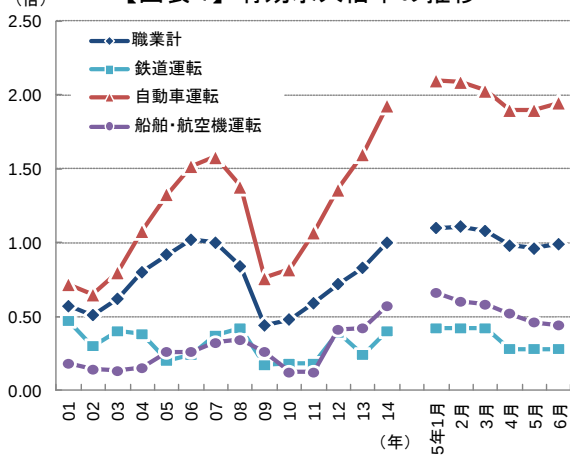
- ◆ 物流業界が注目すべき外部環境変化として、①トラックドライバー不足の深刻化、②IoTを活用した高度物流システムの整備、③アジア経済統合の進展による国際物流量の増加が挙げられる。
- ◆ ①トラックドライバー不足は、既に顕在化している業界として対処すべき課題である。物流各社には堅調な足元業績に安寧せず、輸送モードの分散化やシステム化推進による生産性向上等を図り、本格的な物流原価上昇局面においても持続可能なビジネスモデルに転換していくことが求められる。
- ◆ ②IoTの活用は、既存インフラを活用しつつ物流の生産性・効率性を向上させ得る、有効なアプローチである。但し、既に欧米大手は過去より大規模投資を行ってきており、日系の先を行く状況にある。挽回の為、日系各社にも早急な取り組み強化が求められる。
- ◆ ③アジアでは各種自由貿易協定の進展等により、今後国際物流量が増加することが見込まれる。これによって、アジアの物流市場における競争環境は激化していく懸念がある。日系各社は自社の競争力の源泉をどこに位置付けるのかを見極めたうえで、スピーディーに海外事業体制を整備することが必要である。
- ◆ こうした外部環境変化への対応に向け、物流各社は同業他社との戦略的連携（業務・資本提携、合併等）をも選択肢として検討すべきである。また、この取り組みが大きな効果を発揮すれば、発展的な業界再編が促されることも在り得るのではないだろうか。

1. トラックドライバー不足の深刻化

労働力不足は物流業界においては既に顕在化

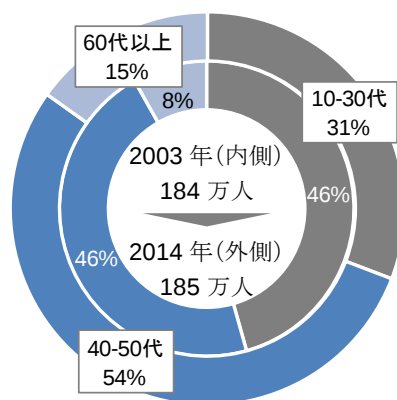
我が国物流業界において労働力不足は既に顕在化しており、業界全体として対処すべき喫緊の重要課題となっている。中でも、トラックドライバー（以下、ドライバー）不足は輸送コストの大幅増加や、必要な車両を確保できなくなることによるサプライチェーン断絶等、荷主企業の事業継続におけるリスクファクターとなり兼ねないという懸念も指摘されており、社会問題とも位置づけられる状況にある。

【図表 1】有効求人倍率の推移



(出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」より
みずほ銀行産業調査部作成

【図表 2】トラックドライバーの年齢階級別割合



(出所) 総務省「労働力調査」より
みずほ銀行産業調査部作成

トラックドライバー
不足は今後一層
厳しさを増す見通
し

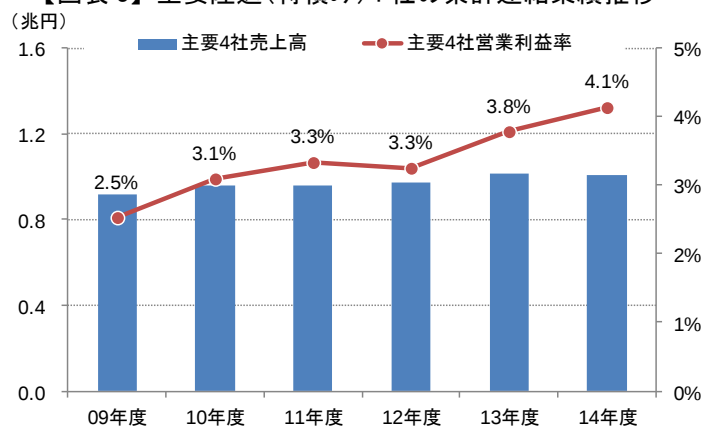
このような状況を分析・考察するにあたり、まずはドライバー不足の現状についてみていきたい。ドライバーの有効求人倍率は2009年以降、急速に上昇し、その後は高止まりの状況にある（【図表 1】）。この背景には、東日本大震災の復興需要による建設産業への人材流出や、景気回復局面に生産年齢人口の減少が重なったこと等が影響していると考えられる。足元、復興需要は減退しつつあるも、2020年の東京オリンピック以降まで建設市況は堅調推移が見込まれており、人材獲得競争は一段と厳しさを増している状況にある。

上記に加え、ドライバーの高齢化も労働力不足に拍車を掛ける懸念がある。ドライバーの年齢階級別の就業状況は全体の7割が40代以上のベテランである（【図表 2】）。また、ベテランの内2割は60代以上となっており、この層が遠くない将来リタイアした後はドライバー不足が一層加速する可能性が高い¹。

一方で、足元の
物流各社の業績
は堅調

このような状況下であるが、足元の主要陸上輸送各社の業績は堅調である。売上については、国内貨物輸送量が伸び悩む中において横這い、若しくは微減であるものの、利益については好調に推移している（【図表 3】）。この要因としては、2014年以降のオイル価格下落の恩恵のみならず、ドライバー不足もその一因となっているといえる。確かに、足元の有効求人倍率は高止まりし、ドライバーの高齢化は進展しているものの、大手に限っていえばキャパシティは維持されている状況にある。寧ろ、ドライバー不足が大きく報道されていることが契機となり、値上げ交渉の円滑な進捗や選別受注の徹底が高採算案件の獲得に繋がり、利益積み上げに至っているとみられる。

【図表 3】 主要陸送(特積み)4社の累計連結業績推移



(出所) 各社公表資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 主要陸送(特積み)4社: セイノーHD、福山通運、トノミHD、名鉄運輸

労働力不足への
対処を怠れば今
後収益性が悪化
する可能性

然しながら、筆者はこのような状況は長くは続かないと考えている。何故ならば、現在の事業環境(ドライバー以外も含む)労働力不足に起因する物流原価上昇が本格化する前のタイムラグを活用し、利ザヤを稼いでいる状況に過ぎないとみているからである。荷主が許容し得る物流コスト水準には上限があるものの、今後本格化する物流原価の上昇は限界が見えず、また、その期間も中長期的に続く可能性が高い。故に、足元は好調な物流各社についても、課題への対処を早期に行わなければ、採算のみならず事業継続すら危ぶまれる事態も想定され得る。

¹ 2014年5月、鉄道貨物協会「本部委員会報告書」により発表されたトラックドライバー需給の将来予測において、トラックドライバーは2020年度には10.6万人、2030年度においても8.6万人の不足が発生すると試算されている

労働力不足下においても持続可能なビジネスモデル構築が必要

この労働力不足への具体的な対処策としては、賃金水準や労働環境の改善による若年労働力の取込みやモーダルシフト²等による輸送モードの分散化、システム化の推進等が挙げられる。また、宅配のような最終消費者に対しラスト・ワン・マイルを提供する事業者においては、再配達率の低減化や配送先の集約による省人化を目的とした小売チャネルとの連携も有効かもしれない。労働力不足が中長期的に拡大する中で、現状の物流サービスを維持し続けるのであれば、これらの施策を同時並行的に実施し、生産性・効率性を大きく向上させることが不可欠であろう。

物流各社は現在の事業環境に安寧するのではなく、来るべき物流原価上昇局面においても、そのコスト増加を吸収可能なビジネスモデルに転換していく必要があるのではないだろうか。

2. IoT を活用した高度物流システムの整備

物流企業の大宗において基礎システムは整備済み

前節において物流産業は、システム化推進による生産性・効率性向上を追求すべきであるという点に触れたが、我が国の物流産業は基礎的なシステム整備状況については大手のみならず、中堅中小を含めても既に高い水準にあるといわれる。ここでいう基礎的なシステムの具体例としては、貨物情報把握を行うバーコード管理や貨物情報の読み取り専用端末、配送車両の管理及び最適化を行う GPS や TMS³、倉庫内の在庫管理を行う WMS⁴等のことを指すが、これらは荷主（及び元請け大手物流企業）が案件発注時において受注前提条件とするケースが多いこともあり、業界全体として整備が進捗してきた。

IoT 活用は物流の生産性・効率性を向上させる可能性を有する

このような状況下において、一層の生産性・効率性向上を実現する為には従来型のシステム整備では限界があり、新たなアプローチによってイノベーションを誘引する必要があると想定される。そういった中で、あらゆるものがインターネットと繋がる Internet of Things (IoT) は、既存システムインフラを活用しつつ、新たな機能によって物流オペレーションを高度化させる可能性がある有効なアプローチといえるだろう。また、IoT 関連のサービスや製品を提供する IT・エレクトロニクス業界にとって、既に一定程度の通信モジュールが整備され、貨物情報が捕捉可能な体制を有している物流業界は「アーリーアダプター」として最適な業界でもあり、両業界の相互連携に向けた素地は整っているとの見方もできよう。

IoT 活用による経済価値は 10 年間で 8 兆ドル

世界最大の物流企業であるドイツポスト DHL と Cisco Consulting Services が、2015 年 4 月に共同発表した「INTERNET OF THINGS IN LOGISTICS」レポートにおいて、IoT によって生ずる経済価値を今後 10 年間で 8 兆ドル（うち、ロジスティクス・サプライチェーンは 1.9 兆ドル）と試算しており、物流業界における IoT 活用は今後急速且つ、グローバルに進展していくとの見方を示している。加えて、近年ドイツ政府及び主力製造企業が推進している「Industrie4.0」のような IoT によって「モノづくり」の在り方を見直す動きも加速してきており、生産・販売を下支えする物流企業においても、その対応力が案件受注における要件として求められていくこととなるだろう。

² モーダルシフトとは、貨物の輸送手段を転換させることを指す。我が国における最も主要な貨物輸送手段はトラックであるが、これを内航海運・鉄道といった異なるモードを積極活用することによって、分散化・平準化することを目的とする

³ Transport Management System(TMS): 輸配送管理システム。配車管理や運行計画策定等を支援するツール

⁴ Warehouse Management System(WMS): 倉庫管理システム。在庫管理や梱包出荷・ピッキング等の情報管理を行うツール

IoT 時代に求めら
れる物流システ
ム

既に立ち上がりつつある IoT 時代において、物流企業に求められるロジスティクスシステムは基礎的システムに加えて、貨物情報取得に必要なセンサー数の拡充と捕捉ポイントの増強によるリアルタイム情報の精度向上、最新鋭のマテハン機器⁵導入による自動化・省人化対応、ビッグデータを活用した貨物情報解析による荷主企業の SCM 最適化実現等、高度且つ多岐に渡るだろう。

IoT 対応において
日本勢は欧米物
流企業に劣後

このような高度なシステムインフラを整備し、適正な運営を行っていくためには、莫大なシステム投資に加え、試行錯誤を行いつつ完成度を高めるためのプロセス(≒時間)が必要である。それ故、日系物流企業はこれらの取組みについて部分的にしか実施してこなかったとみられる。一方で、欧米大手はこの重要性に早くから着目し、大規模なシステム投資を過去より継続的に行ってきたおり⁶、日本勢に比し大きく先を行っている状況にある。

日系物流企業に
おけるIoT 対応に
向けた方法論

日系物流各社は今後想定され得る欧米大手との競合に備える為にも、この劣勢を挽回し、IoT 時代に即したシステムインフラを早急に整備しなければならない。投資資金の捻出が可能な大手物流企業であれば、IT・エレクトロニクス企業との連携による自前システムの構築を急ぐべきであり、単独で投資を実施できない中堅以下の物流企業は、同業他社との連携により共同で IT プラットフォームを構築するという手法も検討すべきではないだろうか。

3. アジア経済統合の進展による国際物流量の増加

日系物流企業は
海外で「稼げる」
業態に転身する
ことが必要

人口減少や日本経済の成熟化に伴う製造業の海外生産シフト等によって国内貨物輸送量が中長期的に減少していくことは、既に物流業界におけるコンセンサスとなりつつある見方である。

このような環境下における日系物流各社の戦略の方向性は、日系荷主のグローバル化への対応力強化を行うと共に、外資系荷主(含むローカル)を取込み、海外で「稼げる」物流企業へと転身していくことであろう。

過去の海外展開
はリスクを極小化
しつつ日系荷主
の要請に応える
ことが主眼

これまで、日系物流企業の海外事業は日系荷主の製造或いは販売拠点の海外進出に付随する形で進展してきた。その多くは特定の日系荷主の要請による受動的な進出であったが故、日系物流企業の海外事業は、国内物流取引の付帯サービスとしての域を出ないものも多い。

また、海外事業において提供する物流サービスは、国内のように倉庫や車両等の自前アセットを活用しつつ荷主企業の要請に対し総合的且つフレキシブルに応えられるものではなく、荷主企業が進出したエリアにおける国際物流(フォワーディング)に限定したサービスに留まり、関連のロジスティクス(倉庫・輸送等)についてはローカル物流企業にアウトソースするケースが大半である。それ故に、海外で実績のある日系物流大手といえども外資系荷主からの受注は僅少に留まるのが実態である。

このように、日系物流企業の従来の海外事業はリスクを極小化しつつ、日系荷主の要請に応えることを主眼に展開されてきたものであったといえる。

⁵ マテリアルハンドリング機器の略称。貨物の積上げ・積み降ろし・保管・運搬などを目的とする物流専用機械類

⁶ 米国最大手の民間物流企業である UPS は IT 関連分野に対し、毎年 10 億ドル超を投資するなどしてシステム増強を実施(日刊カーゴ 2015 年 6 月 30 日)

アジアにおける経済統合進展により国際物流量増加が見込まれる

近年、アジアにおいて自由貿易協定等による広義の経済統合に向けた議論が進展している。2015 年 12 月にはアセアン域内にて関税撤廃やサービス分野への投資自由化までを対象とした ASEAN Economic Community (AEC) が開始される予定である。また、日・米及びアジア諸国が中心となる TPP も、紆余曲折はあるものの締結に向けた協議が継続されており、今後はアジア域内及びアジア発着のクロスボーダー貨物が増加することが見込まれる。

一方でアジア物流市場の競争環境は激化の様態

この成長著しいアジア物流市場には現状、圧倒的なプレゼンスを有する物流企業は存在していない。これは、アジア諸国には外資規制や現地での不透明な制度運営等の事業展開におけるボトルネックが散見されることや、土着性の強い特性がある本産業においては欧米のメガプレイヤーであっても欧米荷主を中心とした取扱いであったこと等がその要因であろう。

然しながら、今後についてはアジアで発生する物流をどの程度取込めるかが、物流企業としての優勝劣敗を左右することにもなり兼ねない。故に、各社ともに従来以上に積極的な貨物獲得戦略を実行してくるものとみられ、競争環境は激化していくことが想定される。また、この過程において、従来は日系物流企業が押さえてきた日系荷主に対しても、欧米・ローカル問わず多くの企業がアプローチを仕掛けてくることも想像に難くない。

外資系企業との競争に打ち勝つための体制整備が急務

本節の冒頭に述べた通り、日系物流企業の成長実現の為には日系荷主をカバーしつつ、海外の成長を取込むことが不可欠であり、欧米大手やローカル物流企業と伍して戦い、打ち勝つための体制を早期に整備することが重要である。また、その体制整備においては自社の海外事業のビジネスモデルが、欧米メガプレイヤーのような規模の経済を追求しコスト競争力を具備するモデルか、特定の分野における高付加価値サービスを提供することによって優位性を確保するモデルなのかを明確化したうえで、スピーディーに実行していくことが重要である。日本郵便による Toll 社(豪)買収⁷や、近鉄エクスプレスによる APLL 社(新)買収といった 2015 年に入り相次いで発表された日系物流企業として過去に類をみない大型 M&A の実施は、両社が前者のモデルを選択したという証左であるのみならず、欧米メガプレイヤー各社に対する反撃の狼煙とみることもできよう。

4. 外部環境の変化を踏まえた物流業界のとりべき戦略

外部環境変化への対応には同業他社との連携可能性も検討すべき

我が国の物流業界各社が安定的な成長を実現するためには、労働力不足への対応、IoT への対応、海外事業の強化といった、外部環境変化への対応を着実に実施していくことが必要である。然しながら、これらはどれひとつ取ってみても、容易に対応できるものは無い。事業オペレーション変更や大規模投資、業態転換等の実行にあたっては、同業他社との戦略的な連携(業務・資本提携、合併等)を含め、あらゆる手段を検討の俎上に載せることが必要ではないだろうか。また、この戦略的連携が進展し大きな効果を発揮すれば、硬直的な我が国の物流業界において、発展的な業界再編が促される可能性もあり得る。日系物流各社の外部環境変化への前向きな対応に期待したい。

(社会インフラチーム 村岡 伸樹)
Nobuki.muraoka@mizuho-bk.co.jp

⁷ 本件については、2015 年 2 月 23 日発刊 Mizuho Short Industry Focus Vol.130「日本郵便による豪 Toll Holdings Limited 買収」によって考察を実施

©2015 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。