

物流（陸送・海運）

【要約－陸送】

- 2017 年度の国内トラック輸送量は、堅調な消費・生産関連貨物に加え、建設関連貨物も大型案件の工事進捗により増加し、全体でも増加を見込む。2018 年度は、公共投資減少に伴う建設関連貨物の減少を主因として、総輸送量は減少に転ずると予想する。
- 2022 年度までの中期展望では、消費関連貨物は人口減少等の影響から微減、生産関連貨物は内需縮小と生産拠点の海外シフト進展により減少となり、建設関連貨物は民間住宅投資縮小に伴い大きく減少すると見られ、総輸送量も減少を予想する。
- 物流事業者によるグローバルベースでの競争が高まる中、日系物流企業による売上の大半が国内で計上されている状況に大きな変化は見られない。国内需要は中長期的に減少が予想されるため、海外需要の取込みにより成長を実現するという戦略の方向性は不変であろう。そのためには非日系荷主の獲得が鍵であり、地域毎の物流環境に応じて M&A 等の活用も重要となる。一方、労働力不足が深刻化する国内事業では、足下の業務改善と AI・IoT 等を活用したデジタルイノベーションの双方を通じて、生産性向上に取り組むことが不可欠である。

【要約－海運】

- 海運主要航路における 2017 年のコンテナ物流は、総じて堅調な見込みである。北米航路は米国の堅調な景気拡大に支えられ荷動きは引き続き増加、欧州航路も欧州の景気回復を背景に荷動きは増加傾向にあり、2018 年も引き続き堅調な荷動きが続くであろう。一方、アジア域内航路は中国経済の減速の影響を受け荷動き減少傾向にあったが、年央にかけて底入れの兆しを見せており、2018 年以降もアジア経済の成長に伴い荷動量は堅調に推移しよう。一方、船舶の大型化に伴う船腹供給の増加は続いていることから、当面は需給バランスの抜本的な改善には至らず、運賃市況は上値が重い展開が続くであろう。
- 今後 5 年間も海運主要航路におけるコンテナ物流は堅調に推移しよう。但し、世界的な地産地消の進展や中国におけるサービス産業へのシフトといった産業構造の変化を踏まえると、世界の海上荷動量が世界の GDP 成長率を下回る「スロー・トレード」現象は当面継続するものと思われる。
- 海外コンテナ船社のグローバルな合従連衡が進展する中、邦船 3 社のコンテナ船事業統合会社が 2018 年 4 月にサービス開始の予定であり、統合によるスケールメリットの早期実現が待たれる。一方で、各社はコンテナ船事業切り出し後の事業をどう描いていくのかという課題に直面しており、その巧拙が問われることになるであろう。加えて、IoT・ビッグデータ・AI の活用が今後の差別化を左右する可能性があり、各社には対応が求められている。

【図表 17-1】需給動向と見通し

			摘要 (単位)	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
国内需要	トラック	トラック輸送量	百万トン	4,378	4,406	4,379	4,217	-
			前年比増減率(%)	+2.1%	+0.6%	▲0.6%	-	▲0.9%
	航空貨物	日本発航空混載貨物(輸出)	千トン	963	1,123	1,153	1,132	-
			前年比増減率(%)	+0.3%	+16.7%	+2.6%	-	+0.2%
グローバル需要	海運	主要定期船荷役量 (北米/欧州/アジア域内 航路合算)	千TEU	58,253	59,854	61,077	66,354	-
			前年比増減率(%)	+0.9%	+2.7%	+2.0%	-	+2.1%

(出所)国土交通省、航空貨物運送協会資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)トラックは年度、その他は暦年

本章の構成
ー
利用運送事業者
が介入し得る物
流領域を主な対
象として分析を行
うー

本章では、前回と同様に、利用運送事業者が介入し得る物流事業(≠荷主とキャリアの直接契約)という観点に重きを置いて分析を行う。このアプローチを実施していくにあたり、国内需要としてはトラック輸送量と日本発航空混載貨物量を、グローバル需要としてはアジア発着及びアジア域内の海上コンテナ輸送量を取り上げ「モノ」の動きを通じて物流全体の需要動向を分析する(I～II節)。またIII節以降では 1. キャリアを活用する利用運送事業者(主にフォワーダー¹、3PL²事業者)と、2. コンテナ船事業を中心に日本を取り巻く海運会社の成長戦略を考察する。なお、上記に加え I 節の内需においては宅配市場を、II 節の外需では不定期船事業を、注目度の高い個別分野として触れることとする。

I. 内需

【図表 17-2】国内需要の内訳

			摘要 (単位)	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
国内需要	トラック輸送量	消費関連貨物	百万トン	1,423	1,433	1,439	1,418	-
			前年比増減率(%)	+8.4%	+0.7%	+0.4%	-	▲0.2%
		生産関連貨物	百万トン	1,328	1,342	1,346	1,305	-
			前年比増減率(%)	▲0.9%	+1.1%	+0.3%	-	▲0.6%
		建設関連貨物	百万トン	1,626	1,631	1,594	1,494	-
			前年比増減率(%)	▲0.5%	+0.3%	▲2.3%	-	▲1.7%
	宅配	宅配個数	百万個	4,019	4,193	4,314	4,622	-
			前年比増減率(%)	+7.3%	+4.3%	+2.9%	-	+2.0%
	日本発 航空混載貨物	TC1(米州)	千トン	184	218	213	185	-
			前年比増減率(%)	▲24.5%	+18.4%	▲2.5%	-	▲3.2%
		TC2(欧州)	千トン	178	189	191	176	-
			前年比増減率(%)	+1.6%	+6.5%	+0.8%	-	▲1.4%
		TC3(アジア)	千トン	601	716	749	771	-
			前年比増減率(%)	+11.1%	+19.1%	+4.7%	-	+1.5%

(出所)国土交通省、航空貨物運送協会資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)トラック・宅配は年度、航空貨物は暦年

¹ 荷主から貨物を預かり、他の事業者の運送手段(船舶や航空機等)を利用して運送を引き受ける事業者。一般的には国際輸送を取扱う物流事業者を指す

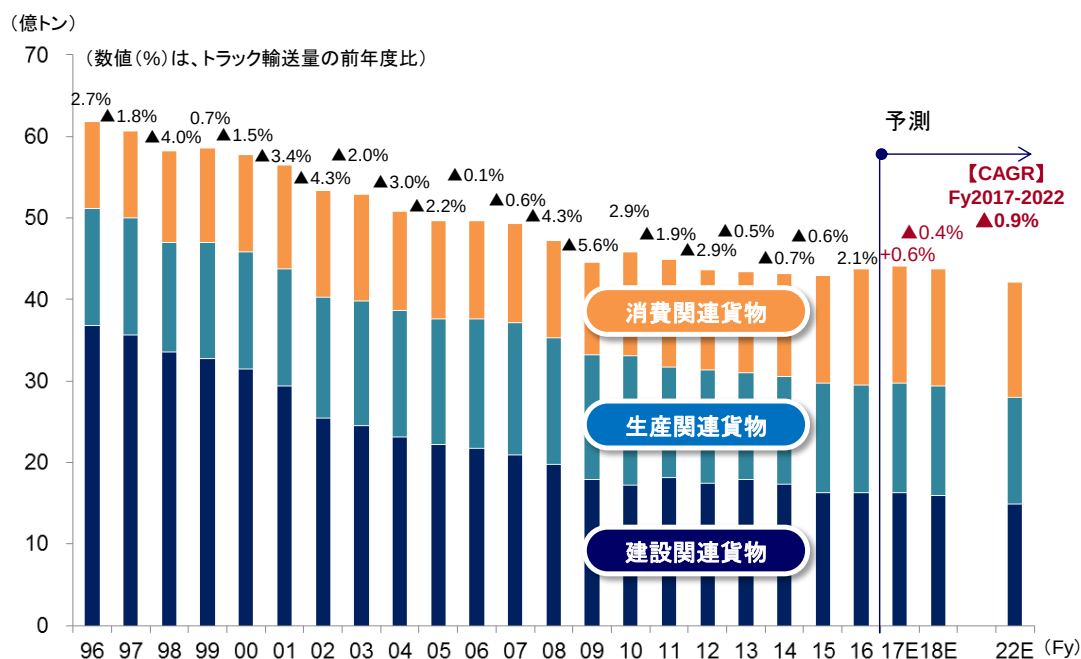
² 3rd Party Logistics の略。荷主企業に代わり、最も効率的な物流戦略の企画立案を行い、物流サービスを包括的に受託・実行する物流事業形態を指す

1. 国内トラック輸送量

2016 年度は消費関連貨物が大きく増加し、総輸送量は増加で着地

2016 年度の国内トラック輸送量は、企業による設備投資の鈍化から生産関連貨物が減少（前年度比▲0.9%）し、建設関連貨物についても公共投資縮小の影響により減少（同▲0.5%）となった。しかしながら、消費関連貨物は加工食品や日用品を中心に大きく増加（同+8.4%）し、総輸送量は 43.8 億トン（同+2.1%）と増加での着地となった（【図表 17-3】）。

【図表 17-3】国内トラック輸送量の推移（トン数）



（出所）国土交通省「自動車輸送統計年報」よりみずほ銀行産業調査部作成

（注 1）2017 年度以降はみずほ銀行産業調査部推計

（注 2）2010 年度、2015 年度、国土交通省による調査方法・集計方法に変更あり

2017 年度は各種類貨物の増加から、総輸送量も増加を見込む

2017 年度については、消費関連貨物は前年度の増加を鑑みると高い伸びは期待できないが、個人消費の緩やかな拡大継続から増加（同+0.7%）を見込む。生産関連貨物は企業の生産や設備投資の回復から増加（同+1.1%）に転じると見られる。建設関連貨物も都市部の大型開発プロジェクトの工事進捗に伴い増加（同+0.3%）し、総輸送量は 44.1 億トン（同+0.6%）と増加を見込む。

2018 年度は建設関連貨物減少の影響から、総輸送量は減少を予想

2018 年度は、消費関連貨物は引き続き増加（同+0.4%）を見込むが、個人消費の弱まりから小幅の増加を予想する。生産関連貨物も企業の生産活動や設備投資の弱まりから、微増（同+0.3%）にとどまると予想する。一方、建設関連貨物は前年度に積み増された公共投資の剥落から減少（同▲2.3%）となり、総輸送量は 43.8 億トン（同▲0.6%）と減少を予想する。

2022 年度までの中期では、各種類貨物の減少を予想

2022 年度までの中期展望では、消費関連貨物は人口減少の影響を受けるものの、単独世帯の増加や訪日外国人によるインバウンド消費が下支えとなり、微減（2017 年度－2022 年度：年率▲0.2%）にとどまると予想する。また、中期的な内需縮小と海外需要の取込みを企図した製造拠点の海外シフトが進む

ことが想定され、生産関連貨物は減少（同▲0.6%）に転じると予想する。建設関連貨物は、民間住宅投資縮小に伴い大きく減少（▲1.7%）すると見られ、2022年度の総輸送量は42.2億トン（同▲0.9%）まで減少すると予想する。

2. 宅配便取扱個数

2016年度の宅配便取扱個数は、過去最高を記録

宅配便取扱個数は、EC市場の拡大に伴い年々増加傾向にある。2014年度は、消費増税前の駆け込み需要反動減等により、リーマンショック以来のマイナス成長（前年度比▲0.6%）に転じたが、2016年度にはEC取引による荷物急増により過去最高の40.2億個（前年度比+7.3%）を記録した（【図表 17-4】）。

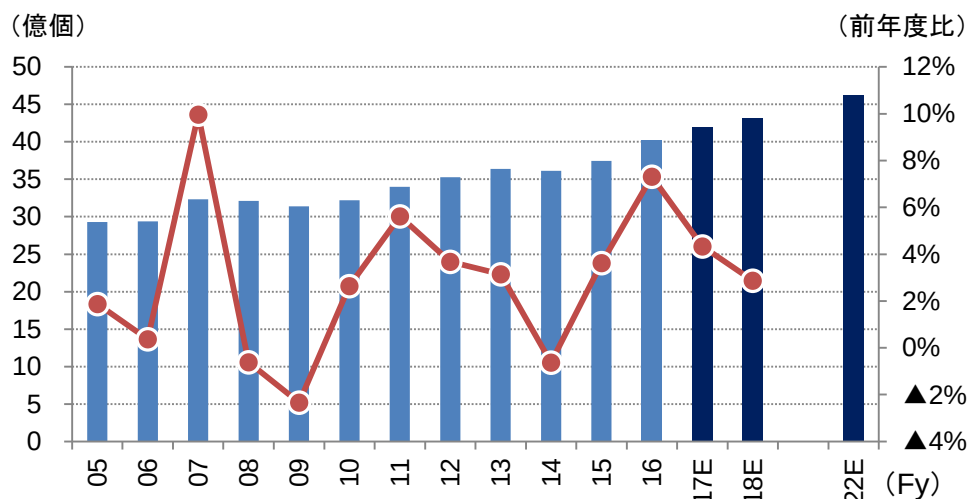
2017年度、2018年度は、伸び率は鈍化するものの、引き続き増加を予想

2017年度は、宅配便急増に伴う業務逼迫を受けた最大手のヤマト運輸による取扱数量制限方針や、宅配便大手各社による運賃値上げ表明もあり、宅配便数量の伸び率は鈍化すると思われるものの、買い物チャネルのECシフト進展により、宅配便総量は41.9億個と引き続き増加（同+4.3%）を見込む。再配達削減に向けて宅配ボックスの設置やコンビニ受取りといった取組みも進められており再配達の削減も期待されることに加え、その他各社による宅配便取込みの動きも見られ、2018年度も43.1億個と増加（同+2.9%）を予想する。

中期的にも宅配便の増加は継続すると予想

2022年度までの中期展望では、トラックドライバーを始めとした労働力不足が引き続き宅配事業者のボトルネックとなると考えられるが、EC化率³の上昇等によるEC市場の持続的成長が見込まれていることを受け、宅配便取扱個数は46.2億個まで増加（2017年度－2022年度：年率+2.0%）すると予想する。

【図表 17-4】 宅配便取扱個数の推移



（出所）国土交通省「宅配便等取扱実績関係資料」よりみずほ銀行産業調査部作成

（注 1）2016年10月より、日本郵便が取り扱う「ゆうパケット」を宅配便取扱個数に含めて集計
「ゆうパケット」を除いた2016年度の宅配便取扱個数は39.1億個（2015年度比+4.4%）

（注 2）2017年度以降はみずほ銀行産業調査部推計

³ EC化率とは、全ての商取引金額（商取引市場規模）に対する電子商取引市場規模の割合を指す

3. 日本発航空貨物

日本発航空貨物の荷動量は 2017 年に入り好調に推移

2017 年 1～9 月期の日本発の航空貨物量は前年同期比+16.3%の 811 千トンと好調に推移している。米州向けの自動車関連や電子電機関連需要が好調の他、アジア向けの電子部品や半導体関連の需要、更には中国向けの自動車関連の需要が荷動きの増加に大きく寄与している。日本発航空貨物量と日本の GDP 成長との相関は失われつつあるが、日系完成車メーカーの海外生産増加に伴い自動車関連は比較的堅調に推移することが見込まれることに加え、電子機器の高機能化による電子電機関連の増加が日本発の航空貨物量を下支えしていくであろう。

中長期的にスペース供給圧力は高止まり

一方、インバウンド需要の増加を背景に航空会社の航空貨物スペース供給は増加傾向にある。今後も、インバウンド需要の更なる増加に伴う海外航空会社の日本就航増加、及び日本の空港発着枠拡大がスペース供給の増加に繋がる構造となっており、日本発着の航空旅客需要の大幅な増加に伴い過剰供給を招くことが懸念される。好調な荷動きを背景に足下の運賃は比較的高いものの、中長期的には供給増加による運賃下落リスクを孕んでいる。

II. グローバル需要 ～海運コンテナ貨物

【図表 17-5】グローバル需要の内訳

			摘要 (単位)	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2022年 (予想)	CAGR 2017-2022
グローバル 需要	海運	定期船荷動量 (欧州西航)	千TEU	15,251	15,900	15,994	17,761	
			前年比増減率(%)	+2.3%	+4.3%	+0.6%	-	+2.2%
		定期船荷動量 (欧州東航)	千TEU	7,461	7,736	7,755	8,806	
			前年比増減率(%)	+7.7%	+3.7%	+0.2%	-	+2.6%
		定期船荷動量 (北米東航)	千TEU	15,582	16,448	16,994	19,282	
			前年比増減率(%)	+3.5%	+5.6%	+3.3%	-	+3.2%
		定期船荷動量 (北米西航)	千TEU	6,814	6,819	6,771	6,911	
			前年比増減率(%)	+6.7%	+0.1%	▲0.7%	-	+0.3%
		定期船荷動量 (アジア域内)	千TEU	13,145	12,952	13,270	13,595	
			前年比増減率(%)	▲4.7%	▲1.5%	+2.5%	-	+1.0%

(出所) 日本海事センター資料及び各種資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2017 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

1. 定期船事業(海上コンテナ貨物)

a) 欧州航路(西航:アジア発欧州、東航:欧州発アジア)

欧州航路(西航)の荷動きも増加基調

2016 年の欧州航路(西航)の荷動きは前年同期比+2.3%の 15,251 千 TEU と増加した。2017 年も引き続きユーロ圏の堅調な景気を背景に 15,900 千 TEU (前年同期比+4.3%)と増加を見込む。堅調な荷動きは当面続き 2018 年は 15,994 千 TEU(2017 年比+0.6%)と増加、今後 5 年間もユーロ圏の景気回復は続き年率+2.2%の増加となる見通しである。欧州航路(東航)の荷動量も中

国の消費拡大に支えられ 2016 年は 7,461 千 TEU(前年同期比+7.7%)と過去最高を更新した。2017 年も足下で前年を上回る荷動きを見せており、通年で 7,736 千 TEU(前年同期比+3.7%)と更に増加する見通しである。荷動き増加の主な要因として「木材及びその製品並びに木炭」が 2017 年 1～7 月期で前年同期比+31.0%の 3,109 千トンと大きく伸びていることが挙げられる。中国の木材輸入は今後も増加する見込みであり、欧州航路（東航）の荷動きも 2018 年が 7,755 千 TEU(2017 年比+0.2%)、今後 5 年間でも年率+2.6%と緩やかな増加が期待される（【図表 17-6】）。

船腹供給圧力強く
運賃の上値は
重い

欧州航路の運賃市況は 2016 年 1Q に底入れするも、2017 年に入り上値が重い展開となっている（【図表 17-8】）。欧州航路の荷動き自体は堅調な伸びを記録しており、海外主要船社の合従連衡の進展やアライアンスの再編によりループ就航数が減少する等配船の効率化に努める一方、20,000TEU 超⁴の大型船の投入が進む等船舶の平均サイズは大型化し船腹供給も増加していることから、市況の上値は重い。また、船腹供給圧力は当面強く（【図表 17-9】）、運賃市況は引き続き上値が抑えられる展開が続くものと思われ、市況の抜本的な改善には、より一層の供給側の調整が必要となろう。

b) 北米航路（東航：アジア発北米、西航：北米発アジア）

北米航路（東航）
の荷動きは米国の
堅調な設備投資・
個人消費に支えら
れ増加基調継続

米国の景気拡大に伴い、北米航路（東航）の荷動量は 2010 年以降増加基調が続いており、2016 年は前年同期比+3.5%の 15,582 千 TEU と過去最高を記録した。米国の堅調な設備投資・個人消費と中国の景気持ち直しに支えられ、2017 年も増加が続いており、8 月には単月で初めて 1,500 千 TEU を超え、通年でも 16,448 千 TEU(前年同期比+5.6%)と過去最高の更新を見込む（【図表 17-7】）。足下の増加基調は当面続き 2018 年は 16,994 千 TEU(2017 年比+3.3%)、今後 5 年間も米国の景気拡大は続き年率+3.2%で増加する見通しである。一方、北米航路（西航）は、全体として荷動きは増加傾向にあるが、シェア約 2 割（最大シェア）を占める「紙、板紙類及びその製品」（包装資材向け古紙等）が 2017 年 1～7 月で前年同期比▲10.1%減少している影響等から 2017 年は前年同期比+0.1%の 6,819 千 TEU と前年並みに止まる見込みである。また、中国の米国からの古紙輸入のうち約 15%を占める MIX 古紙⁵が 2017 年 12 月末を以て輸入禁止となることもあり、2018 年は 6,771 千 TEU(前年同期比▲0.7%)、今後 5 年間でも年率+0.3%と低調な推移を予想する。結果として、東航と西航の積荷量のインバランス拡大が懸念される。

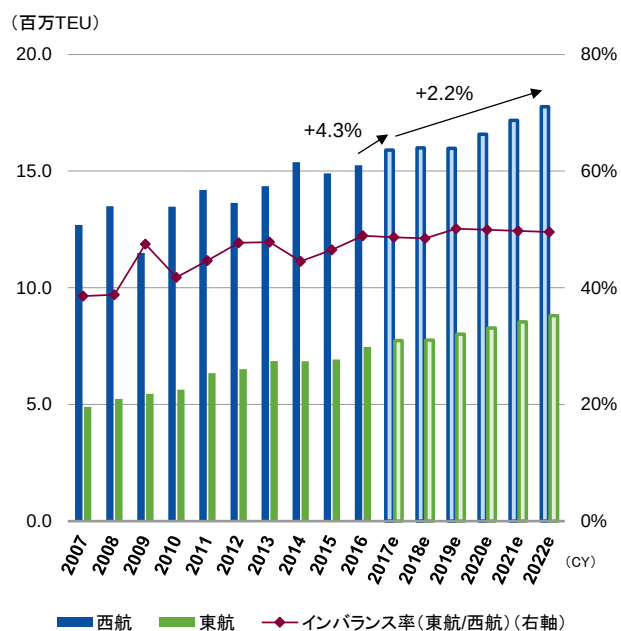
欧州航路同様運
賃の上値は重い

北米航路の運賃市況は欧州航路と同様に上値が重い展開となっている。欧州航路からの大型船の転配が北米航路においても船腹供給圧力を強めており、運賃市況の抜本的な改善には更なる供給側の調整が必要であろう。

⁴ 2017 年 10 月現在、20,000TEU 超のコンテナ船は 11 隻が竣工している一方、2020 年までに 49 隻の竣工が予定されている

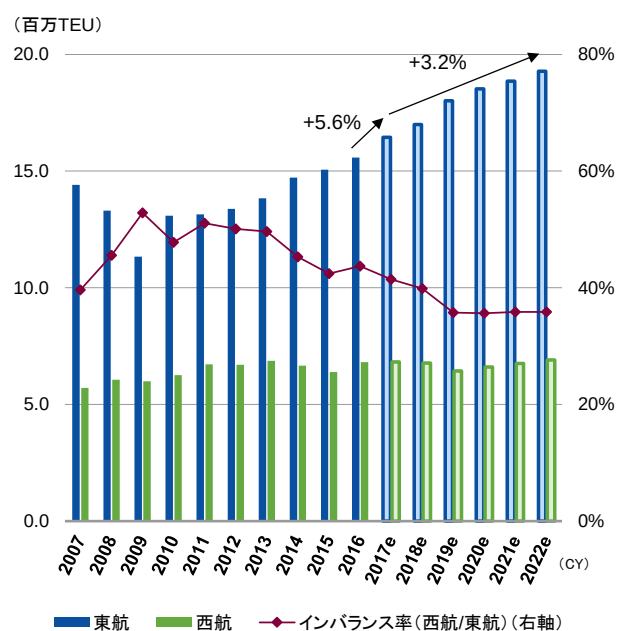
⁵ 日本では雑誌古紙と分類

【図表 17-6】欧州航路年次荷動き推移



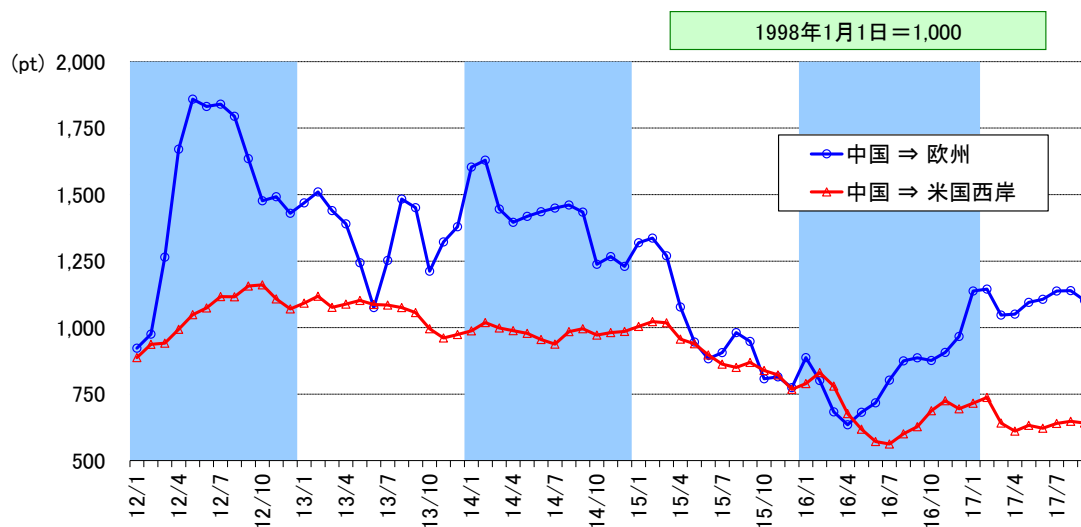
(出所) 日本海事センター資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 2017 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

【図表 17-7】北米航路年次荷動き推移



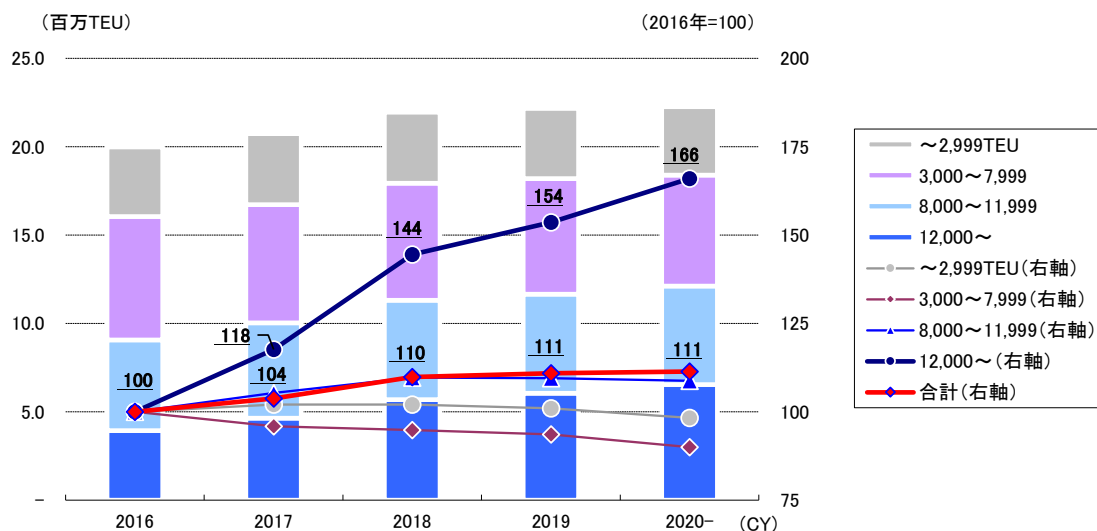
(出所) 日本海事センター資料よりみずほ銀行産業調査部作成
(注) 2017 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

【図表 17-8】コンテナ船運賃市況推移



(出所) 上海航運交易所資料よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 17-9】コンテナ船船腹量予測



c) アジア域内航路

アジア域内需要は、今後緩やかな増加を予想

アジア域内航路の荷動きは 2014 年をピークに減少傾向にあり、2016 年は前年同期比▲4.7%となる 13,145 千 TEU であった。減少傾向は 2017 年 1～3 月期まで続いたものの、4～6 月期は前年同期比プラスに転じ、以降も前年同期比プラスで推移している。2017 年は 1～3 月期の低調な推移の影響から 12,952 千 TEU (前年同期比▲1.5%) を見込むものの、2018 年は 13,270 千 TEU (2017 年比+2.5%) と回復基調に転じ、ASEAN 諸国、中国の経済発展により相互の経済的結びつきの緊密さが増し、生産・分業体制の更なる深化が見込まれることから、今後 5 年間の荷動きも年率+1.0%と増加を予想する。

2. 不定期船事業

不定期船全般の荷動量は堅調に増加を見込む

不定期船部門に関しては、基本的には今後も荷動量(【図表 17-10】)は堅調に推移する見込みである。ケープサイズバルカーの主要荷物である中国における鉄鉱石の輸入は、2011 年以降前年同期比プラスで推移しており、2017 年も 1～9 月期で前年同期比+7.1%の 816 百万トンと引き続き増加傾向を維持している。

海外産鉄鉱石の選好は高くなっていく見通し

中国では政府による環境規制強化により、低品質な鉄鋼を生産する製鉄所の閉鎖が進んでおり、高品質な鉄鋼が選好されている。旺盛なインフラ投資により鉄鋼需要自体が底堅い中、高品質な鉄鋼を生産する原料となる高品位な鉄鉱石の需要も底堅く、中国の鉄鉱石輸入は横ばい推移を見込む。

【図表 17-10】 不定期船荷動量予測

			摘要 (単位)	2016年 (実績)	2017年 (見込)	2018年 (予想)	2019年 (予想)
海運	不定期 船	不定期船荷動量	百万トン	7,911	8,110	8,194	8,286
			前年比増減率(%)	+2.4%	+2.5%	+1.0%	+1.1%
		内 石油+石油製品	百万トン	3,016	3,082	3,112	3,153
			前年比増減率(%)	+4.2%	+2.2%	+1.0%	+1.3%
		内 ドライカーゴ	百万トン	4,895	5,028	5,081	5,134
			前年比増減率(%)	+1.3%	+2.7%	+1.0%	+1.0%

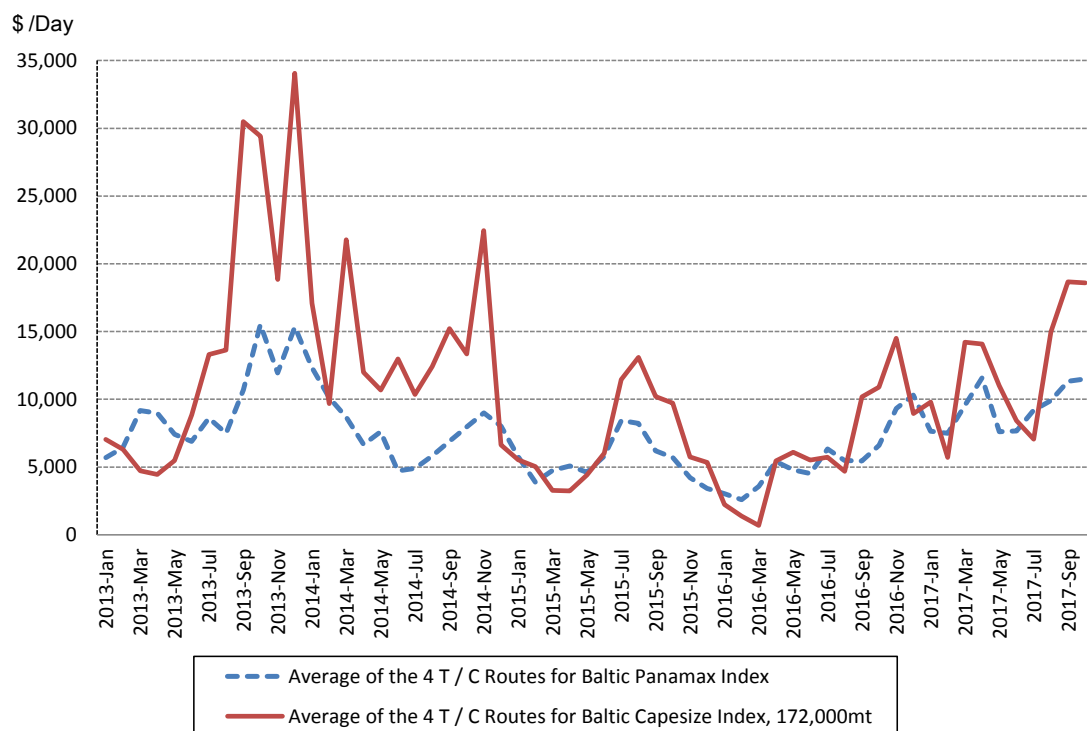
(出所) Clarkson 及び各種資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2017 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

用船市況は回復
の途上にある

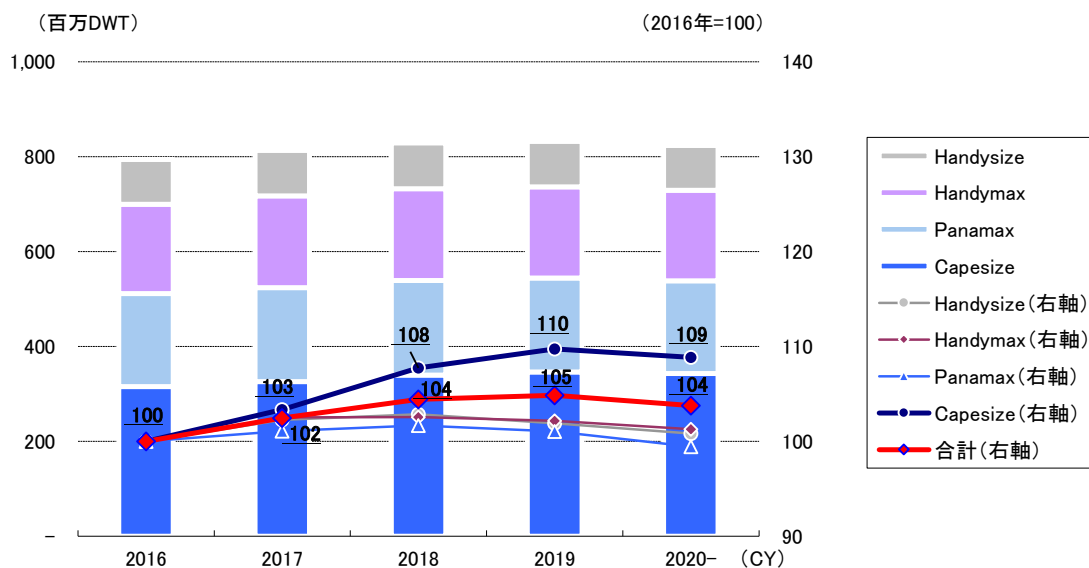
用船市況は 2016 年 1Q を底に最悪期を脱し、2017 年もやや戻す展開となっている（【図表 17-11】）。ケープサイズに関しては、新造船の投入が限定的であったことから船腹量の伸びは抑えられた。2018～2019 年は船腹量の増加を見込む（【図表 17-12】）ものの、要因の一つは Vale（伯）によるヴァーレマックスの建造によるものであり、当該要因を除けば新造船の投入は抑えられ船腹量の増加は緩やかに止まるだろう。

【図表 17-11】 バルカー運賃市況推移



(出所) Clarkson、新聞報道等よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 17-12】バルカー船腹量予測



(出所) Clarkson、新聞報道等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 2017 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

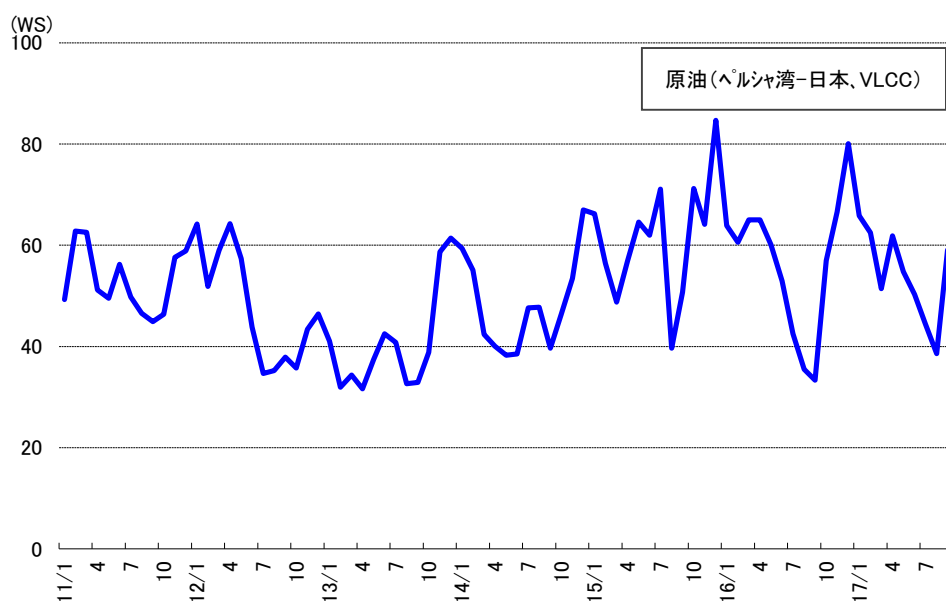
中小型バルカー
の用船市況もや
や戻している

石炭や穀物等の運搬がメインとなる中小型バルカーの用船市況も 2017 年はやや戻している。中国の石炭輸入が 2017 年 1～8 月期で前年同期比+14.1%の 1 億 7,798 万トンと堅調推移しており荷動きの増加を牽引する一方、船腹量の伸びは+2%程度に止まっていることが、用船市況の改善に寄与している。今後も中国の石炭需要は堅調な推移が見込まれる中、環境規制強化と過剰生産能力削減の進展を背景に高品位な石炭が選好され石炭輸入は底堅いと思われる。また、世界第二位の石炭輸入国であるインドも、今後の更なる経済成長に伴い石炭需要の増加が見込まれることが、世界の石炭荷動量を下支えするであろう。一方で、船腹量の伸びは引き続き抑えられることから、用船市況は改善するものと思われる。

タンカー市況は
一時的に回復も、
中長期的には軟
調な展開を予想

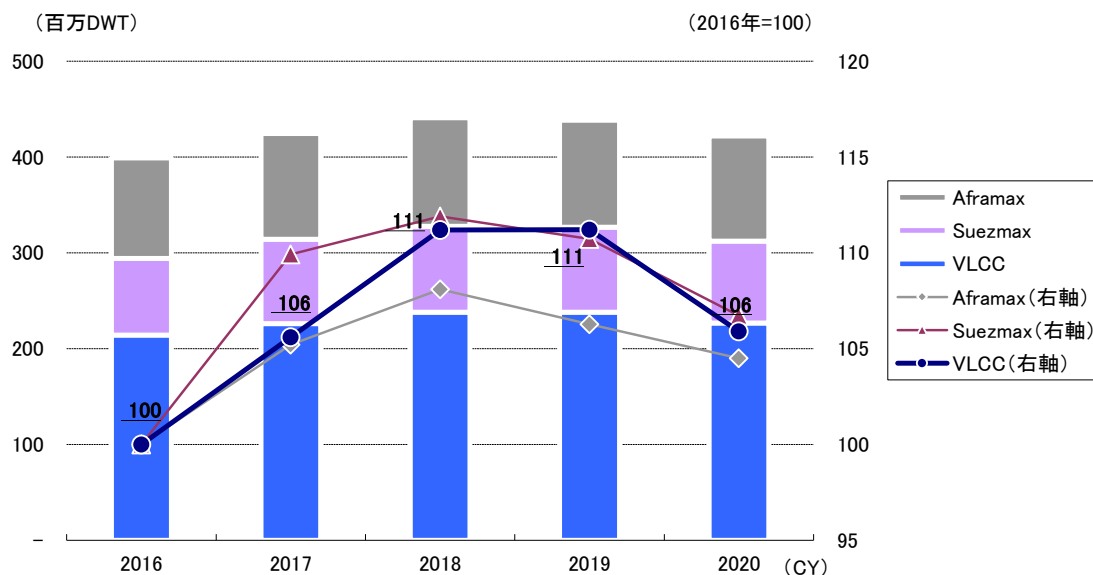
VLCC (Very Large Crude Oil Carrier) 市況は 2017 年に入り大きく下げた。アジアの堅調な原油需要を背景に荷動き自体は増加している一方、需要増を上回る船腹量の増加により需給バランスは悪化しており、市況は 2016 年末にかけて OPEC 及び非 OPEC 産油国の減産合意の影響から値を戻した分を帳消しにする動きを見せた(【図表 17-13】)。しかし直近では 8 月に米国テキサス州沿岸部にハリケーンが襲来し多くの原油処理施設の稼働が停止となったことによる米国の原油輸出増加により、アジア向け遠距離トレードが増加し需給引き締め要因となったことから市況は大幅な回復を見せている。しかし、稼働停止していた原油処理施設は順次稼働を再開しており、市況の回復は一時的なものと考えられる。今後は当面は荷動きの増加を上回る船腹量の増加が続く(【図表 17-14】)見込みであり、市況は軟調な展開となるであろう。

【図表 17-13】タンカー運賃市況推移



（出所）新聞報道等よりみずほ銀行産業調査部作成

【図表 17-14】タンカー船腹量予測



（出所）Clarkson、新聞報道等よりみずほ銀行産業調査部作成

（注）2017 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

自動車船事業は
資源国向け荷動
きの低迷が続く

2017 年 1～8 月期の日本発完成車輸出台数は前年同期比+2.4%の 300 万台と増加した。北米、欧州向けが堅調に推移した一方で、前年に続き資源国向けの完成車輸出は低迷した。原油価格が WTI で\$50/bbl 前後で推移している状況では産油国経済の回復は期待しづらく、当面は資源国向け完成車輸出

の低迷が続くだろう。比較的単価の高い資源国向け輸出の減少は船社の自動車船事業の採算を押し下げる要因であるが、当面改善は見込まれない。

III. 日本企業のプレゼンスの方向性

1. 利用運送事業者サイド(主にフォワーダー・3PL 事業者)

世界的な物流市場の拡大に伴い上位企業の売上も増加傾向、競争は激しい

グローバルベースの上場物流企業売上高ランキング(除く、海運会社)を見ると、過去 10 年間に於いて、世界的な物流市場の拡大に伴い、上位 30 位の企業における売上規模の合計も増加傾向にある。個社では、最大手の 3 社は拮抗し、それ以外では順位の入替わりも多く見られ、事業者間における競争の激しさが伺えよう(【図表 17-15】)。

特に大きく成長を実現している海外企業の成長手法は、グローバル対応力強化を企図した M&A

このうち、特に成長を大きく実現している海外物流企業の成長手法は、グローバル対応力強化を企図した大規模 M&A の実施であり、ランキングに登場する上位プレーヤー同士の買収・経営統合も多い。近年では、米 FedEx による蘭 TNT Express 買収(買収金額 48 億ドル)、米 XPO Logistics による仏 Norbert Dentressangle(同 35 億ドル)・米 Con-way(同 30 億ドル)買収、DSV(デンマーク)による米 UTi Worldwide 買収(同 14 億ドル)等が例として挙げられる。こうした海外物流企業は、M&A を通じてスケールメリットを獲得し、グローバルベースにおける競争力を向上させている。

日系物流企業が成長を遂げるには、海外需要の取込みが必要

日系物流企業については、2016 年のランキングでは上位 30 社中 8 社がランクインしており、引き続き相応の地位を占めているものの、多くの日系物流企業が売上げの大宗を国内で計上している状況については、過去から大きな変化は見られない。国内需要は中長期的に減少に向かうことが予想される中、今後日系物流企業が成長を遂げるためには海外需要の取込みが必要である。

従来の日系物流企業の海外事業は、日系荷主の海外進出に付随した形が多い

これまで日系物流企業の海外事業は、日系荷主の製造や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り、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。すなわち、日系物流企業の従来の海外需要の取込みは、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行われてきたといえる。

近年は、地場企業の買収・合併等や、大規模 M&A の実施例も

近年の日系物流企業による海外事業強化に向けた取組みには、こうしたオーガニック展開の他、地場物流企業の買収・合併等も見られ、2015 年には日本郵便による豪 Toll 買収(買収金額 63 億ドル)や近鉄エクスプレスによる APLL (SPR) 買収(同 12 億ドル)といった大規模 M&A も実施されている。

グローバルプレゼンスの維持・向上には、海外 M&A は引き続き選択肢の一つ

日系物流企業が今後グローバルプレゼンスを維持・向上させるためには、スケールメリットやバリューチェーンの拡大が期待できる海外 M&A は引き続き選択肢の一つであろう。最大手 3 社との差は拡大しており、日系物流企業がグローバルトップを目指すのであれば、大規模 M&A を大胆な選択肢として考慮に入れる必要もあろう。

【図表 17-15】主要上場物流企業の売上ランキング推移

NO.	FY2006	売上高	FY2011	売上高	FY2016	売上高	業態	国名称
1	Deutsche Post	76,067	Deutsche Post	73,550	Deutsche Post	63,466	3PL	ドイツ
2	UPS	47,547	UPS	53,105	UPS	60,906	Parcel	USA
3	FedEx	35,214	FedEx	42,680	FedEx	60,319	Parcel	USA
4	日本通運	15,963	日本通運	20,606	日本通運	17,247	Forwarding	日本
5	KUEHNE + NAGEL	11,887	KUEHNE + NAGEL	18,355	KUEHNE + NAGEL	16,777	Forwarding	スイス
6	ヤマトホールディングス	9,935	ヤマトホールディングス	15,959	XPO Logistics	14,619	Parcel	USA
7	YRC Worldwide	9,919	Bollere	11,821	ヤマトホールディングス	13,570	Parcel	日本
8	Toll Holdings	7,812	CH Robinson	10,336	CH Robinson	13,144	Forwarding	USA
9	Bollere	7,514	TNT Express	9,963	Bollere	11,153	Forwarding	フランス
10	CH Robinson	6,556	Toll Holdings	8,985	DSV	10,071	Forwarding	デンマーク
11	Ryder System	6,307	DSV	8,166	SF Holding	8,636	Parcel	中国
12	PANALPINA	6,177	PANALPINA	7,356	TNT Express	7,409	Parcel	オランダ
13	DSV	5,385	日立物流	7,011	Sinotrans	7,029	Forwarding	中国
14	Expeditors	4,626	Sinotrans	6,761	Ryder System	6,787	Trucking	USA
15	Con-way	4,221	セイノーホールディングス	6,383	CWT Ltd	6,703	Warehouse	シンガポール
16	Sinotrans	4,040	Expeditors	6,150	J.B. Hunt	6,555	Rail	USA
17	セイノーホールディングス	3,845	Ryder System	6,051	日立物流	6,156	3PL	日本
18	Wincanton	3,661	Con-way	5,290	Expeditors	6,098	Forwarding	USA
19	UTi Worldwide	3,561	山九	5,012	PANALPINA	5,275	Forwarding	スイス
20	AGILITY	3,491	Norbert Dentressangle	4,979	セイノーホールディングス	5,250	Trucking	日本
21	山九	3,484	UTi Worldwide	4,914	CJ LOGISTICS	5,235	Parcel	大韓民国
22	J.B. Hunt	3,328	YRC Worldwide	4,869	山九	4,718	3PL	日本
23	Swift Transportation	3,173	AGILITY	4,777	YRC Worldwide	4,698	Trucking	USA
24	日立物流	2,600	J.B. Hunt	4,527	近鉄エクスプレス	4,388	Forwarding	日本
25	Landstar System	2,514	郵船ロジスティクス	3,911	センコー	4,213	3PL	日本
26	近鉄エクスプレス	2,480	センコー	3,422	AGILITY	4,067	Forwarding	クウェート
27	Sinopec Kantons	2,193	近鉄エクスプレス	3,347	郵船ロジスティクス	4,063	Forwarding	日本
28	福山通運	2,189	Swift Transportation	3,334	Schneider National	4,046	Trucking	USA
29	STEF	2,159	STEF	3,203	Swift Transportation	4,032	Trucking	USA
30	Werner Enterprises	2,081	福山通運	3,145	Hub Group	3,573	Forwarding	USA
	合計	299,926	合計	367,966	合計	390,206		

(出所) 公開情報よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 各社連結売上高ベース、単位は百万ドル

2. キャリアサイド(海運)

スロー・トレード
が継続も海上荷
動量は堅調推移
を見込む

世界の海上荷動量は、世界の GDP 成長率を上回る伸びを示していたリーマンショック以前と様相が異なり、GDP 成長率を下回る「スロー・トレード」現象が定着している。今後も世界的な地産地消の進展や中国におけるサービス産業へのシフトといった産業構造の変化を踏まえると、この現象は当面継続するものと思われる。

コンテナ業界に
おける大型化の
流れ

かかる中、コンテナ船社は1コンテナあたりの輸送コストを下げるため、船舶の大型化によるスケールメリットを追求してきた。2017 年も商船三井の MOL Triumph、Maersk(デンマーク)の Madrid Maersk、OOCL(香港)の OOCL Hong Kong といった 20,000TEU 超のコンテナ船が竣工し、2018 年以降も Maersk、MSC(スイス)、COSCO(中)、CMA CGM(仏)の 20,000TEU 超の竣工を予定する等、大型化は着実に進展している印象を受ける。一方で、船舶の大型化は荷主が負担するターミナルでのハンドリング費用の増加も同時に引き起こす中、船舶の大型化が進みすぎているという指摘も出てきており、今後の大型化の動向には注視が必要と思われる。

2017 年も企業規
模を追った業界
再編が進展

コンテナ船各社は、船舶の大型化だけでなく、企業買収・合併による企業規模ベースのスケールメリット追求に動き出している。2015 年末の CMA CGM(仏)による NOL(シンガポール)の買収以降世界規模の合従連衡が急速に

進み、直近 1 年間でも複数の大型案件が合意に至った⁶。コンテナ船業界における厳しい競争環境の中では、各船社単独でのコスト削減やアライアンスを活かした配船効率化だけでは限界があり、大手船社を中心に合従連衡が進展した。

最大手 Maersk はコンテナ船事業を含めた運輸・ロジスティクス事業への注力を明確化

こうした状況下、業界最大手である Maersk は 2016 年 9 月に発表した事業戦略でコンテナ船事業が属する運輸・ロジスティクス事業を中核事業と位置付ける一方、石油開発部門 Maersk Oil、油槽船部門 Maersk Tankers 等が属するエネルギー事業をノンコア事業と位置付け、事業ポートフォリオの見直しを図っている⁷。ノンコア事業を整理し、コンテナ船事業に投資を集中させる戦略により、Maersk は更なるスケールメリット追求への準備を整えている。

ONE の世界シェアは約 7%であり、上位船社との船腹量の差は依然大きい

邦船 3 社（日本郵船、商船三井、川崎汽船）は 2016 年 10 月末にコンテナ船事業の統合を発表し、2017 年に入ってから統合新会社の名称（Ocean Network Express、以下、「ONE」）、事業運営会社の本社をシンガポールに置く等の運営体制を発表した。ONE は主力の北米航路（東航）で 3 社単純合算ベース約 16%と高いシェアを持つことから、収益面でスケールメリットを発揮することが期待される。一方で、船腹量ベースで世界 6 位となるもその世界シェアは約 7%であり、上位船社との船腹量の差は依然大きい。今後の更なるグローバルプレゼンス向上には、スケールメリットを活かしたコスト削減といった統合効果の早期実現が求められるだろう。

IV. 日本企業に求められる戦略

1. 利用運送事業者サイド（主にフォワーダー・3PL 事業者）

海外に成長を求める戦略の方向性は不変

これまで述べてきたように、国内需要は中長期的に減少する見通しであり、日系物流企業に求められる戦略としては、海外事業への積極投資を通じた需要の取り込みにより成長を実現していく方向性は不変であろう。

地域毎の物流環境に応じた事業展開の必要性

海外といっても地域や国によって、経済発展状況、主要産業・荷主、競合プレーヤーは異なり、途上国であれば特に外資規制、物流の成熟度合い、インフラ整備状況が参入にあたっての課題として挙げられる等、物流を巡る環境は様々である。効果的な海外事業展開を行うにあたり、こうした地域毎の物流環境を把握する必要がある。

アジアと北米は、日系荷主の貨物量が多い地域

アジアは、日系物流企業の中心顧客である日系荷主の貨物量が最も多い地域である⁸。北米もアジアの半分程度と貨物量は比較的多く、従来のような日系荷主追随型の事業拡大が比較的行いやすい地域といえよう。

⁶ 2015 年末の CMA CGM による NOL（シンガポール）の買収に端を発し、中国企業同士の合併、Hapag Lloyd（独）の UASC（クウェート）買収等世界規模の合従連衡が急速に進み、直近 1 年間でも Maersk による Hamburg Sud（独）の買収、COSCO による OOCL 買収が合意に至った

⁷ Maersk は 2017 年 8 月に Maersk Oil を仏石油大手 Total に売却することを発表した。石油開発事業は、燃料油コストが収益を大きく左右するコンテナ船事業と収益面で相互補完関係にあるとされ、両事業を同時に持つことが Maersk の収益安定化に寄与するとして同社の強みの一つと言われてきた

⁸ 経済産業省「海外事業活動基本調査（2016 年 7 月調査）」によると、2015 年度の日系製造業による海外における販売金額は、アジア（東アジア、東南アジア、南アジア）が 74.0 兆円（2005 年度：36.1 兆円）、北米（アメリカ、カナダ）が 36.8 兆円（同：30.0 兆円）、欧州（トルコ、ロシア・CIS 諸国を含む）が 13.6 兆円（同：15.9 兆円）

**海外事業の成長
には、非日系荷
主の獲得が鍵**

海外事業の成長実現のためには、こうした日系荷主の維持・獲得を継続しつつ、十分な貨物量を確保する観点から非日系荷主の獲得も図っていくことが鍵となろう。例えば、アジアでは経済発展や人口増加を背景に、所得や消費の増加が見込まれ、これに伴う物流市場の量的な拡大が期待される。また、現在の市場自体は小さいが将来的な成長が見込まれる ASEAN のコールドチェーン⁹市場等、質的な変化が想定される分野も存在する。物流は基本的に地域に根ざした産業であり、十分な貨物量確保には、経済成長を牽引する地場企業を荷主として獲得することが重要となろう。

**非日系荷主の獲
得のためには、
M&A や資本業務
提携といったイン
オーガニック手法
も重要**

地場企業を含めた非日系荷主の獲得には、日系荷主追随型のオーガニックな展開手法では難しく、非日系荷主との接点を持つ海外物流企業の M&A や合弁等の資本業務提携といったインオーガニック手法を用いることも重要になる。北米・欧州は、既にプレゼンスを確立している多くの大手海外物流企業のマザーマーケットであり、非日系荷主獲得に向けた競争面における参入障壁は高い。これらの地域では、既に荷主との関係を築いている海外物流企業の M&A により、非日系顧客と物流機能を一気に獲得する手法が有効であろう。これに対して、東アジア（中国含む）・ASEAN 等に関しては、相応の日系荷主が進出し物流市場も成長している一方で、北米・欧州と比較すると競合となる大手物流企業の存在感は大きくなく、新規拠点設立による事業展開も比較的容易と思われる。例えば、今後物流市場の成長が大きく見込まれる ASEAN 域内への事業展開策としては、外資規制の存在も考慮すると、地場物流企業との資本業務提携が有効であろう¹⁰。

**自社の目指すビ
ジネスモデルを
地域毎に明確化
すべき**

その際、海外大手や地場物流企業の競争に打ち勝つためには、自社の海外事業のビジネスモデルが、例えば欧米大手物流企業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なのか、またはコールドチェーンのような特定貨物における高付加価値物流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について、地域毎に明確化すべきであろう。

**一方、国内事業
は生産性向上が
不可欠**

一方、国内事業については生産性向上が不可欠であろう。宅配便の増加等、貨物輸送は小口化・多頻度化の傾向にあるが、トラックドライバーを始めとした労働力不足は年々深刻化しており、労働力の確保ができなければ物流ネットワークの維持に支障を来しかねない状況にある。更に、燃油価格上昇の可能性も考えられ、物流原価の上昇により物流事業の採算性は将来本格的に悪化するリスクがある。政府が 2017 年 7 月に策定した総合物流政策大綱においても、生産性向上が課題として位置づけられている¹¹。

⁹ 生鮮食品や冷凍食品等を、産地から消費地まで一貫して冷蔵・冷凍の状態を保ったまま流通させる仕組み。医薬品や電子部品等を一定の温度で管理することにも利用されている

¹⁰ ASEAN 物流市場における域外企業の展開戦略については、以下のレポートで考察を実施
川端淳之・安川聡「IV-3. 量・質・面的変化を遂げる物流市場 一域外物流企業の展開戦略―」『Mizuho Research & Analysis no.12 成長市場 ASEAN をいかに攻略するか 一多様性と変化がもたらす事業機会を探る―』（2017 年 7 月 25 日）みずほ銀行

¹¹ 2017 年 7 月、政府は総合物流政策大綱（2017 年度－2020 年度）を閣議決定。大綱では、物流の生産性の大幅な向上を図ることにより、ニーズ等の変化に的確に対応し、効率的・持続的・安定的に機能を発揮する「強い物流」の戦略的実現を目指す

足下では、業務改善による生産性向上の取組み継続が求められる

併せて、デジタルイノベーションによる生産性向上の取組みを進めることも重要

日系物流企業が荷主のイコールパートナーとして変化を遂げていくことを期待

足下では、近年食品等のメーカーによる共同配送や、バスや旅客鉄道を活用した貨客混載等、既存の垣根を越えた物流効率化の取組みが進められている。また、鉄道や船舶へのモーダルシフトについても、トラック輸送の代替手段としての活用が増えている。日系物流企業は、荷主企業や実輸送の委託先となる事業者とも連携しつつ、こうした地道な業務改善の取組みを継続することで、投入する経営資源の削減を図っていくとともに、荷主企業からのアウトソースニーズを着実に取り込んでいくことが求められよう。

併せて、AI・IoT等の新技術を活用したデジタルイノベーションによる生産性向上の取組みを進めていくことも重要である。例えば、ビック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、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、荷主と空きトラックのマッチングシステム構築、最新鋭のマテハン機器¹²の導入や自動運転・ドローン等による自動化・省人化等、取組みは多岐に渡るだろう。近年特に労働力不足が顕著な宅配便の分野においては、自動運転等の新技術を配送に活用するといったデジタルイノベーションを進展させ、担い手の多様化を図ることにより、EC市場拡大に伴い増加する宅配便需要を更に喚起し、取り込むことも可能となると思われる¹³。しかし、日系物流企業においては、こうした新技術に関する専門性を持つ人材が社内に少ないことが課題であり、自動車メーカーやIT事業者等、スタートアップ企業を含めた他社と連携し、新技術の物流への応用を図ることが必要である¹⁴。

国内での生産性向上は、日系荷主との関係強化に役立ち、今後物流市場の発展が見込まれるアジア等の海外事業における基盤強化にも繋がる取組みともなり得よう。日系物流企業が、海外で着実にプレゼンスを向上させ、非日系企業も含めた荷主のグローバル展開に対応できるイコールパートナーとして変化を遂げていくことを期待したい。

2. キャリアサイド(海運)

コンテナ船の需要は今後も増加が見込まれる

ONEには統合効果の迅速な実現が求められる

国際的なコンテナ船の需要は、中長期的に見て北米・欧州・アジア域内とそれぞれ増加が見込まれ、ONEとして増加が見込まれる需要の取り込みに注力するという戦略は従来と変わらない。

厳しい競争環境下にあるコンテナ船業界においてONEが生き残るためには、スケールメリットを活かしたコスト削減等約1,100億円と言われる統合効果を早期に実現することが求められる。この1年だけでも上位船社が買収により企業規模を追求する動きが進む等業界全体の動きは速く、統合効果の実現が遅れるようでは、上位船社に一気に差をつけられることにもなりかねない。

¹² 「マテハン」とは、「マテリアル・ハンドリング」の略称で、機械による運搬や荷役作業のことを指し、物流業務を効率化するために用いられる作業機械を称して「マテハン機器」という

¹³ 宅配便の配送におけるデジタルイノベーションについては、以下のレポートで考察を実施

川端淳之「II-10. 物流 ―IoTと自動配送がもたらすラストワンマイルの物流変革」『みずほ産業調査 57号 デジタルイノベーションはビジネスをどう変革するか ―注目の取り組みから課題と戦略を探る―』(2017年9月28日) みずほ銀行

¹⁴ 2017年度に入って、セイノーHD(5月)、ヤマトHD(7月)、日本郵便(9月)が、スタートアップ企業のアイデアを活用する公募型オープンイノベーションプログラムであるアクセラレータープログラムを実施

コンテナ船事業を切り出した邦船3社は、事業の選択と集中を進め差別化を図っていく

安定収益拡充の進展・船隊の柔軟性確保が差別化要素のひとつに

IoT・ビッグデータ・AIの活用も業界内の差別化要素に

国内関係者のIoT・ビッグデータ・AIの更なる活用を期待したい

一方で、コンテナ船事業を切り離れた後の邦船3社の事業戦略にも注目したい。2017年4月に商船三井と川崎汽船は経営計画を発表しており、両社とも事業ポートフォリオの見直し、成長投資分野の選択と集中を打ち出している。また、この方向性は現在中期経営計画を策定中とされる日本郵船も同様と推察される。今後、各社が物流等の非海運事業も含めて事業ポートフォリオをどのように構築し、どのように差別化を図っていくのか、その巧拙が問われよう。

事業ポートフォリオ構築の上で重要となるのは、収益の安定化である。邦船3社は鉄鋼原料船等の中長期契約の獲得、エネルギー・海洋事業の強化等、市況影響を受けづらい安定収益の拡充に努める一方で、船主との傭船契約の短期化による船隊の柔軟性確保も徐々に進めている。今後の安定収益拡充の進展、船隊管理の巧拙が各社の差別化要素のひとつとなるであろう。

また、各社のIoT・ビッグデータ・AI活用の進展も、中長期的に差別化要素のひとつとなる。業界最大手のMaerskは自社内にビッグデータ解析部隊を持つ他、グループ会社に研究開発専門機関を持ち、IoT・ビッグデータ活用の研究を進めている。船陸間をインターネットで繋ぎ、運航状況のモニタリングと分析による最適運航の実現を目指す他、船内機関の状態をモニタリングすることによる故障予防にも活用している。

一方、同様の取組みは国内でも行われている。邦船各社がそれぞれの取り組みを行っている¹⁵他、業界としては日本海事協会によってシップデータセンターが設立され、船舶データを一元管理する取組みが進められている他、日本船用工業会・新スマートナビゲーションシステム研究会がデータの国際規格化をISOに提案している。船社・船主・造船等関連する主要プレーヤーが集積する日本の優位性を活かし各船社や業界団体がIoT・ビッグデータ・AI活用に取り組むことは、日本の海運業界の競争力強化に繋がるものと思われる。今後の取組みの更なる進展を期待したい。

みずほ銀行産業調査部

公共・社会インフラ室 川端 淳之(陸送)
丹羽 光(海運)

hikaru.niwa@mizuho-bk.co.jp

¹⁵ 例えば、日本郵船ではグループに研究開発専門会社 Monohakobi Technology Institute を設置し、ビッグデータ活用を推進している他、日本無線との運航支援装置の共同開発、Dualog（ノルウェー）との海外産業におけるITサービスに関する戦略的パートナーシップ締結、NTTグループと船舶IoTの次世代プラットフォームに関する共同実験の開始等多様な取組みを始めている。川崎汽船もグループで運航管理する船舶に川崎重工業が開発した「最適運航支援システム」を順次搭載することを発表した。運航面以外では商船三井が横浜国立大学と「海運ビッグデータの分析と活用」に関する共同研究契約を締結しており、AIを用いてビッグデータを解析し海運市況や燃料油価格の高精度な予測に繋げる取組みを行っている

©2017 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。