

物 流

【要約】

- 国内トラック輸送量は、2018 年度は生産関連貨物が堅調に増加する一方、建設関連貨物の減少により微減を見込む。2019 年度は民間住宅投資減少による建設関連貨物の減少を主因として、減少を予想する。2023 年度までの中期展望では、総輸送量は減少を予想する。人口減少に伴い消費関連貨物は減少するほか、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に向かい、民間住宅投資減少により建設関連貨物も減少すると見られる。
- 海上コンテナ貨物荷動量は、中期的に総じて堅調な推移が見込まれる。欧州航路は欧州の景気拡大ペースが鈍化した影響により足下低調に推移しているが、中期的には欧州経済の緩やかな成長を背景に荷動きは堅調に推移しよう。北米航路も米国の堅調な景気拡大を背景に荷動きは好調であり、米国による対中制裁関税の影響によって荷動きの伸びは鈍化が見込まれるものの、引き続き増加基調で推移しよう。アジア域内航路の荷動きは 2018 年も堅調に推移しており、2019 年以降も域内の経済成長に伴い高成長が続くであろう。
- 海外トラック輸送量は、米国・欧州の安定的な経済成長、中国の旺盛なインフラ投資等を背景に、2018 年、2019 年ともに増加を予想する。輸送量の下押し要因となり得る要素として、米国のトラックドライバー不足、欧州における英国の EU 離脱交渉、米国の対中制裁関税等が見られるが、2023 年までの中期で見ても、総輸送量は引き続き相応の水準での増加を予想する。
- 国内需要は中期的に減少が予想される中、日系物流企業が海外需要の取込みにより成長を実現していく戦略の方向性は不変であろう。海外事業の強化には、鍵となる非日系荷主獲得に向けて M&A 等も含めたインオーガニック手法が必要となり、その際 IT システムを通じたグローバルベースでの業務標準化が収益性の改善等に役立つと考えられる。一方、国内事業では、深刻化する労働力不足に対応すべく、既存の垣根を越えた他社とのアライアンスや物流へのテクノロジー導入を通じて、生産性向上に取り組むことが引き続き不可欠である。

【図表 17-1】需給動向と見通し

	指標	2017年 (実績/見込)	2018年 (見込)	2019年 (予想)	2023年 (予想)	CAGR 2018-2023
国内需要	トラック輸送量(百万トン)	4,381	4,379	4,351	4,137	-
	前年比増減率(%)	+0.1%	▲0.1%	▲0.6%	-	▲1.1%
グローバル需要	海上コンテナ貨物荷動量(千TEU) (北米/欧州/アジア域内航路合算)	87,803	90,390	92,521	105,043	-
	前年比増減率(%)	+4.2%	+2.9%	+2.4%	-	+3.1%
	トラック輸送量(百万トン) (米国/欧州/中国合算)	62,610	65,065	67,486	76,885	-
	前年比増減率(%)	+7.0%	+3.9%	+3.7%	-	+3.4%

(出所) 国土交通省、日本海事センター資料等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 国内需要は年度、グローバル需要は暦年

(注 2) グローバル需要のうち、2017 年のトラック輸送量に含まれる米国の数値はみずほ銀行産業調査部推計値

本章の構成 ～
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～

本章では、利用運送事業者¹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と海外主要地域のトラック輸送量を採り上げ、「モノ」の動きを通じて物流全体の需要動向を分析する（第Ⅰ～第Ⅱ節）。第Ⅲ節以降では、キャリアを活用する利用運送事業者（主にフォワーダー²、3PL³事業者）の成長戦略を考察する。なお、上記に加え第Ⅰ節の内需において、注目度の高い個別分野として、宅配市場について触れることとする。

I. 内需

【図表 17-2】 国内需要の内訳

		指標	2017年度 (実績)	2018年度 (見込)	2019年度 (予想)	2023年度 (予想)	CAGR 2018-2023
国内需要	トラック輸送量	消費関連貨物(百万トン)	1,366	1,365	1,362	1,328	-
		前年度比増減率(%)	▲4.0%	▲0.1%	▲0.2%	-	▲0.5%
		生産関連貨物(百万トン)	1,387	1,402	1,407	1,337	-
		前年度比増減率(%)	+4.4%	+1.0%	+0.3%	-	▲0.9%
		建設関連貨物(百万トン)	1,628	1,612	1,583	1,472	-
		前年度比増減率(%)	+0.1%	▲1.0%	▲1.8%	-	▲1.8%
	宅配	宅配個数(百万個)	4,251	4,345	4,454	4,970	-
		前年度比増減率(%)	+5.8%	+2.2%	+2.5%	-	+2.7%

(出所) 国土交通省資料よりみずほ銀行産業調査部作成

1. 国内トラック輸送量

2017 年度の国内
トラック輸送量は
微増で着地

2017 年度の国内トラック輸送量は、消費関連貨物において肉・酪農製品等の製造食品を中心に減少が見られた（前年度比▲4.0%）。しかしながら、企業的好調な生産活動や設備投資を受けて生産関連貨物が増加（同+4.4%）したほか、建設関連貨物も微増（同+0.1%）で推移し、総輸送量は 43.8 億トン（同+0.1%）と微増での着地となった（【図表 17-3】）。

2018 年度の国内
トラック輸送量は
微減を見込む

2018 年度は、消費関連貨物は底堅い個人消費から微減（同▲0.1%）に留まると見込む。また、生産関連貨物は企業による設備投資の継続に伴い増加（同+1.0%）を見込む。一方で、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▲1.0%）し、総輸送量は 43.8 億トン（同▲0.1%）と微減を見込む。

2019 年度の国内
トラック輸送量は
減少を予想

2019 年度は、消費関連貨物は個人消費の弱含みから微減（同▲0.2%）を予想する。生産関連貨物は企業の生産活動や設備投資の弱まりから、微増（同+0.3%）に留まると予想する。建設関連投資は民間住宅投資縮小に伴い減少（同▲1.8%）し、総貨物量は 43.5 億トン（同▲0.6%）と減少を予想する。

¹ 荷主から貨物を預かり、他の事業者の運送手段（トラック・船舶・航空機等）を利用して貨物運送を行う物流事業者を指す。

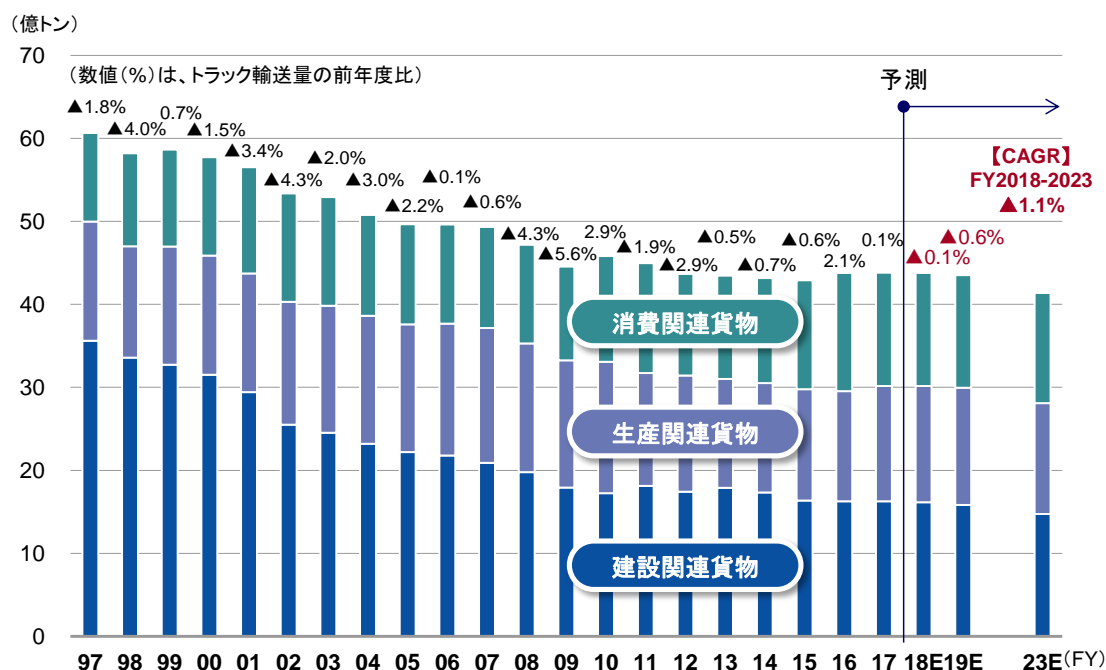
² 一般的に、利用運送事業者のうち国際輸送を行う物流事業者を指す。

³ 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。

2023 年度までの
中期では、国内ト
ラック輸送量は
減少を予想

2023 年までの中期展望では、消費関連貨物は、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るものの、人口減少の影響により減少（2018 年度－2023 年度：年率▲0.5%）を予想する。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予想され、生産関連貨物は減少（同▲0.9%）に転じると予想する。建設関連貨物は、民間住宅投資の縮小を主因として減少（同▲1.8%）すると見られ、2023 年度の総輸送量は 41.4 億トン（同▲1.1%）まで減少すると予想する。

【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) 2018 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

(注 3) 国内輸送量(トン数)の分担率は、トラック 91.4%、内航海運 7.5%、鉄道 0.9%、航空 0.02% (FY2017)

2. 宅配便取扱個数

2017 年度の宅配
便取扱個数は、
過去最高を記録

2017 年度の宅配便取扱個数は、EC 市場の拡大に伴い前年度に引き続き過去最高を更新し、42.5 億個（前年度比+5.8%）を記録した（【図表 17-4】）。宅配便急増に伴い、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や大手各社による運賃値上げが行われたが、日本郵便を中心に EC 取引の増加を背景とする堅調な宅配便需要を取り込む動きも見られ⁴、全体として取扱個数は増加となった。

⁴ 2017 年度、宅配便取扱個数が増加となった企業は、日本郵便（前年度比+38.5%）と佐川急便（同+3.6%）。日本郵便については、特に郵便ポストへ投函可能で再配達が必要な「ゆうパケット」が取扱個数の増加に寄与した（「ゆうパケット」を除いた日本郵便による取扱個数の増加率は、前年度比+17.8%）。

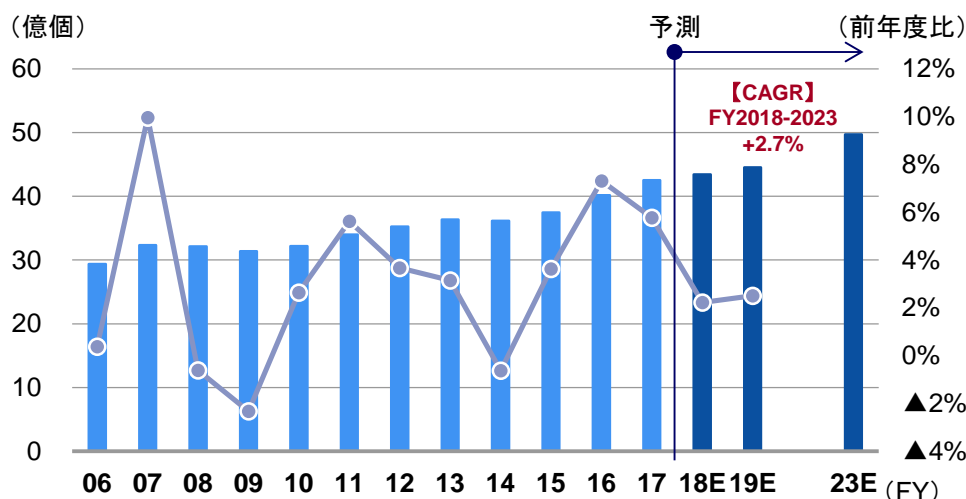
2018 年度、2019 年度は、伸び率は鈍化するものの引き続き増加を予想

2018 年度は、引き続き最大手のヤマト運輸による取扱数量制限方針のほか、各社ともトラックドライバー不足がボトルネックとなり、宅配便取扱個数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 シフト継続により、宅配便総量は 43.5 億個（同+2.2%）と引き続き増加を見込む。足下では再配達率の大幅な改善までは見られないものの⁵、宅配ボックスの設置・コンビニ受取やアプリを利用した配達日時の通知・変更サービスといった取組みも着実に進められており、2019 年度も 44.5 億個（同+2.5%）と増加を予想する。

中期的にも宅配便の増加は継続すると予想

2023 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考えられるが、EC 化率⁶の上昇等による EC 市場の持続的成長が見込まれており、宅配便取扱量は 49.7 億個（2018 年度－2023 年度：年率+2.7%）まで増加すると予想する。

【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。2017 年度の佐川急便の取扱個数は、決算期変更により 2017 年 3 月 21 日～2018 年 3 月 31 日（376 日）で集計

（注 2）「ゆうパケット」を除き、佐川急便について従前決算期通り 2017 年 3 月 21 日～2018 年 3 月 20 日（365 日）で集計した場合、2017 年度の宅配便取扱個数は 39.5 億個（前年度比+1.1%）

（注 3）2018 年度以降はみずほ銀行産業調査部推計

（注 4）2017 年度のシェアは、ヤマト運輸 43.6%、佐川急便 30.0%、日本郵便 20.8%、西濃運輸 3.1%、福山通運 2.4%、その他 16 便 0.1%

（注 5）統計上の宅配便は「重量 30kg 以下の 1 口 1 個の貨物を特別な名称を付して運送するもの」と定義されており、EC 事業者が自社で組織化や委託をしている軽貨物輸送事業者等による取扱分は統計数値に含まれておらず、実際の宅配貨物は統計以上に増加している可能性がある

⁵ 国土交通省は、2017 年 10 月から再配達率の定例サンプル調査を開始（半年毎・年 2 回、大手宅配 3 社を対象）。直近 2018 年 4 月調査における再配達率は 15.0%（都市部 16.4%、都市近郊部 14.3%、地方部 12.6%）であり、前回 2017 年 10 月調査の 15.5%（都市部 17.1%、都市近郊部 14.7%、地方部 13.5%）から 0.5%改善した。なお、2014 年 12 月調査時の再配達率は 19.6%であったが、年末の繁忙期であったことを考えると現行調査結果との単純比較はできず、大幅な改善とまではいえない。

⁶ 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。

II. グローバル需要

1. 海上コンテナ貨物

【図表 17-5】グローバル需要の内訳 — 海上コンテナ貨物荷動量

(千TEU)		地域	2017年 (実績)	2018年 (見込)	2019年 (予想)	2023年 (予想)	CAGR 2018-2023
グローバル需要	海上コンテナ 貨物荷動量	欧州西航(アジア発欧州)	15,818	15,980	16,310	17,714	-
		前年比増減率(%)	+4.1%	+1.0%	+2.1%	-	+2.1%
		欧州東航(欧州発アジア)	7,844	7,562	7,584	8,149	-
		前年比増減率(%)	+5.1%	▲3.6%	+0.3%	-	+1.5%
		北米東航(アジア発北米)	16,542	17,529	17,632	19,748	-
		前年比増減率(%)	+6.2%	+6.0%	+0.6%	-	+2.4%
		北米西航(北米発アジア)	6,796	6,707	6,728	6,799	-
		前年比増減率(%)	▲0.3%	▲1.3%	+0.3%	-	+0.3%
		アジア域内航路	40,803	42,612	44,267	52,633	-
		前年比増減率(%)	+4.1%	+4.4%	+3.9%	-	+4.3%

(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) 2018 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

① 欧州航路(西航:アジア発欧州、東航:欧州発アジア)

2018 年の欧州航路(西航)の荷動きは欧州の景気拡大ペース鈍化の影響により微増に留まる見込み

2017 年の欧州航路(西航)の荷動量は、欧州の景気拡大を背景に 15,818 千 TEU⁷(前年同期比+4.1%)と過去最高を更新した。2018 年は景気拡大ペースに一服感が見られ、2017 年ほどの荷動き増加は見込めないことから、15,980 千 TEU(同+1.0%)と微増に留まろう。ユーロ圏の景気拡大が継続することを背景に、2019 年は 16,310 千 TEU(同+2.1%)と増加、今後 5 年間も年率+2.1%の増加を見込む。

欧州航路(東航)の荷動量は、中国の消費拡大に支えられ 2017 年は 7,844 千 TEU(前年同期比+5.1%)と大きく増加した。一方、2018 年は中国における古紙や廃プラスチックの輸入規制の影響を主因として足下で前年を下回る荷動きとなっており、通年でも 7,562 千 TEU(同▲3.6%)と減少の見通しである。2019 年以降も中国の輸入規制は強化されると考えられることから、欧州航路(東航)の荷動きは低調に推移すると予想され、2019 年は 7,584 千 TEU(同+0.3%)、今後 5 年間でも年率+1.5%の増加を見込む(【図表 17-6】)。

② 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景気拡大により増加するものの、米中貿易摩擦の影響により 2019 年以降の荷動きの伸びは鈍化するものと予想

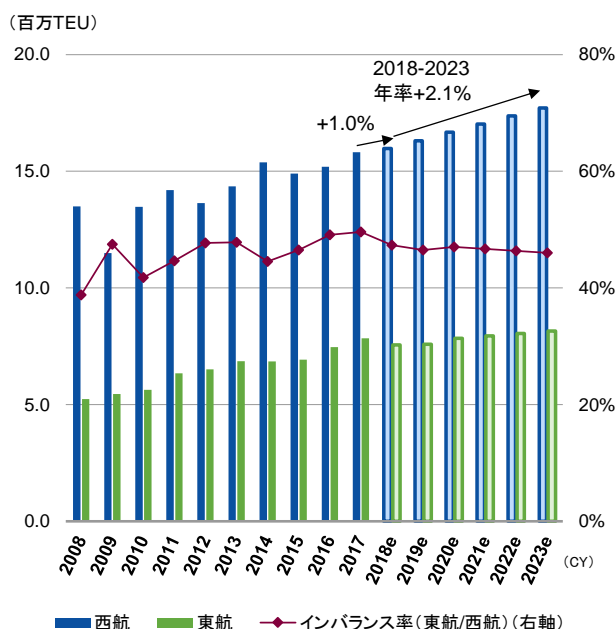
北米航路(東航)の荷動量は、米国の景気拡大を背景に増加基調が続いており、2017 年も 16,542 千 TEU(前年同期比+6.2%)と過去最高を記録した。2018 年も拡大は継続し、9 月までの荷動量合計は 12,926 千 TEU(同+5.2%)となっている。9 月 24 日に発動となった米国の対中制裁関税第三弾は、2019 年 1 月に関税率を 10%から 25%に引き上げる予定であり、2018 年 10~12 月は駆け込み需要による荷動きの増加が予想され、2018 年通年では 17,529 千 TEU(同+6.0%)とラップ対比強含んだ着地を見込む(【図表 17-7】)。2019 年以降は米国の制裁関税の影響が通年に及ぶことから、北米航路(東航)の荷

⁷ Twenty-foot Equivalent Unit、20 フィートコンテナ換算

動きの伸びは鈍化が予想される。2019 年は 2018 年末の駆け込み需要の反動減もあり 17,632 千 TEU (同+0.6%) と荷動きの伸びは前年比大幅に鈍化し、今後 5 年間でも年率+2.4%と 2018 年比荷動きの伸びは緩やかに留まる見通しである。

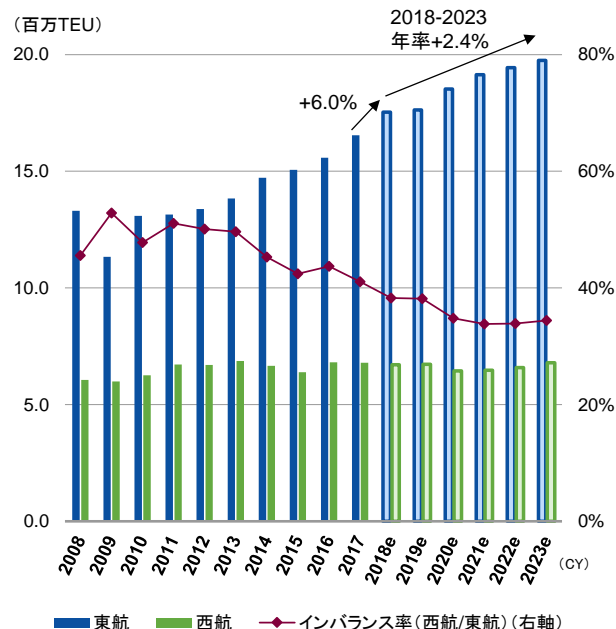
一方、北米航路（西航）の荷動量は、古紙の荷動きが減少していることを主因として減少基調にある。2017 年は 6,796 千 TEU (前年同期比▲0.3%) と微減となり、2018 年は中国による一連の古紙輸入規制の影響により 6,707 千 TEU (同▲1.3%) とさらに減少する見通しである。今後 5 年間でも年率+0.3%の増加と低調な推移が見込まれ、結果として東航と西航の積荷量のインバランスが拡大することが懸念される。

【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) 2018 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) 2018 年以降はみずほ銀行産業調査部予想

③ アジア域内航路

アジア域内航路
の荷動きは堅調
な増加を見込む

アジア域内航路の荷動量⁸は、域内の経済成長を背景に堅調に増加しており、2017 年は 40,803 千 TEU (前年同期比+4.1%) であった。2018 年も増加基調は継続しており、通年でも 42,612 千 TEU (同+4.4%) と増加を見込む。中国と ASEAN 諸国の経済成長、及び相互の経済的な結びつきが強まることにより、2019 年以降もアジア域内航路の荷動きは増加することが見込まれ、2019 年は 44,267 千 TEU (同+3.9%)、今後 5 年間も年率+4.3%の増加を予想する。

⁸ 日本海事センターが発表するアジア域内航路の実績データが、IADA (Intra-Asia Discussion Agreement) によるアジア配船主要船社の実績を取り纏めたものから 2018 年 2 月末以降は CTS (Container Trades Statistics) のアジア域内実績データを基にしたものに変更されており、本章でも今回より CTS ベースのデータを採用している。

2. 海外トラック輸送量

【図表 17-8】グローバル需要の内訳 — 海外トラック輸送量（トン数）

（百万トン）		地域	2017年 （実績/見込）	2018年 （見込）	2019年 （予想）	2023年 （予想）	CAGR 2018-2023
グローバル需要	トラック輸送量	米国（国内）	11,133	11,357	11,567	12,308	
		前年比増減率（%）	+2.3%	+2.0%	+1.8%	-	+1.6%
		欧州（域内）	14,608	14,872	15,091	15,819	-
		前年比増減率（%）	+2.8%	+1.8%	+1.5%	-	+1.2%
		中国（国内）	36,869	38,837	40,827	48,758	-
		前年比増減率（%）	+10.3%	+5.3%	+5.1%	-	+4.7%

（出所）米国運輸省統計局及び連邦道路管理局「Freight Analysis Framework」、欧州連合統計局「Summary of annual road freight transport」、中国国家統計局「中国統計年鑑」よりみずほ銀行産業調査部作成

（注 1）2017 年の米国の数値は、みずほ銀行産業調査部推計

（注 2）欧州のトラック輸送量は、EU 加盟 28 カ国の合計値。国内輸送及び EU 内の国際輸送を含む

（注 3）ASEAN については比較可能な統計情報が十分に公表されておらず、本章では掲載を省略⁹

① 米国

2018 年、2019 年のトラック輸送量は、引き続き増加を予想

2017 年の米国トラック輸送量は、米国における堅調な景気拡大や EC 取引普及等を背景に前年並みの増加を見込む（前年比+2.3%）。2018 年は、高い経済成長が期待されているが、トラック運転時間の記録に関する規制¹⁰に伴うトラックドライバー不足の深刻化による供給制約が懸念され、輸送量の増加率はやや鈍化を見込む（同+2.0%）。2019 年は、対中制裁関税に伴う中国からの輸入貨物減少の影響が想定されるものの、安定的な国内需要を背景にトラック輸送量は引き続き増加を予想する（同+1.8%）。

2023 年までの中期では、安定的な増加が継続すると予想

2023 年までの中期においては、自動運転トラックの一部実用化が想定されるもドライバー不足緩和の効果は限定的と思われる、対中国制裁関税の影響も懸念されるが、底堅い景気拡大やインフラ老朽化に伴う更新投資の可能性から、トラック輸送量は安定的な増加（2018 年－2023 年：年率+1.6%）が継続すると予想する（【図表 17-9】）。

② 欧州

2018 年、2019 年のトラック輸送量は、引き続き増加を予想

2017 年の欧州トラック輸送量は、欧州経済を牽引するドイツ、好調な経済のポーランドやその他中東欧諸国を中心に増加となり、全体でも増加（前年比+2.8%）で着地した。2018 年は、英国の EU 離脱交渉等の先行き不透明感が下押し要因となり得るが、堅調な設備投資や個人消費を背景にトラック輸送量も増加（同+1.8%）を見込み、2019 年も引き続き増加（同+1.5%）を予想する。

⁹ 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。

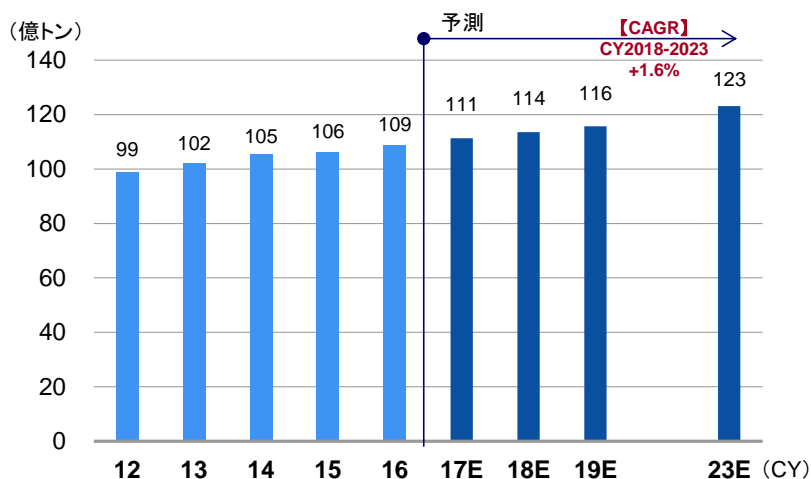
川端淳之・安川聡「IV-3. 量・質・面的変化を遂げる物流市場 — 域外物流企業の展開戦略 —」『Mizuho Research & Analysis no.12 成長市場 ASEAN をいかに攻略するか — 多様性と変化がもたらす事業機会を探る —』（2017 年 7 月 25 日）みずほフィナンシャルグループ

¹⁰ 2017 年 12 月、米国連邦自動車運輸安全局は、貨物輸送トラックに対する電子ログ記録装置（ELD: Electronic logging devices）の使用義務に関する最終規制を発表した。完全施行は 2019 年 12 月となるが、2018 年 4 月から本格的な規制適用が開始している。ELD 導入により、今後はエンジンの稼働に応じて運転手の業務時間が自動的に記録されることになり、ドライバーの運転時間は 1 日 11 時間までに厳格化される。こうした規制により、トラックドライバー不足が深刻化し、輸送量増加のボトルネックになることが懸念される。

2023 年までの中期では、緩やかな増加が継続すると予想

2023 年までの中期では、緩やかな経済成長を背景に、生産拠点だけでなく消費市場としても拡大している中東欧諸国がトラック輸送量の増加を牽引するとともに、アジアからの輸入貨物の増加や EU の建設投資計画に伴う建設関連貨物による下支えも想定され、トラック輸送量も緩やかな増加（2018 年－2023 年：年率+1.2%）が継続すると予想する（【図表 17-10】）。

【図表 17-9】 米国におけるトラック輸送量の推移（トン数）

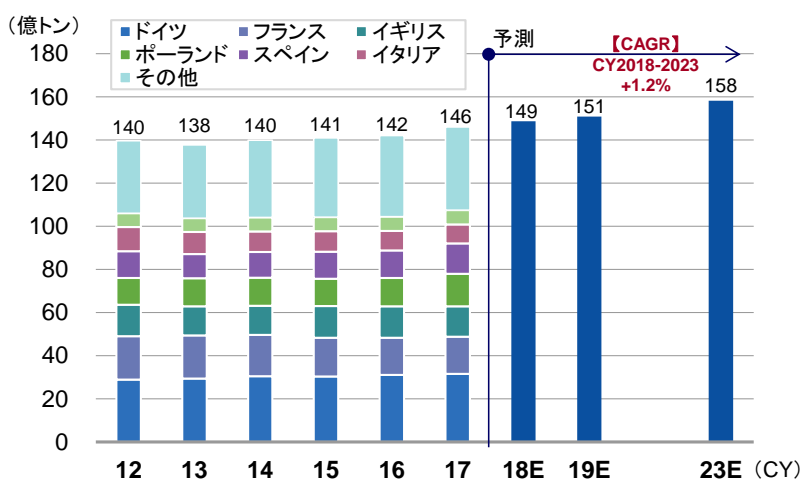


（出所）米国運輸省統計局及び連邦道路管理局「Freight Analysis Framework」よりみずほ銀行産業調査部作成

（注 1）2017 年以降は、みずほ銀行産業調査部推計

（注 2）米国の国内輸送量（トン数）の分担率は、トラック 69.0%、パイプライン 16.4%、鉄道 9.0%、水上 3.3%、航空 0.01%、その他 2.2%（CY2016）

【図表 17-10】 欧州におけるトラック輸送量の推移（トン数）



（出所）欧州連合統計局「Summary of annual road freight transport」よりみずほ銀行産業調査部作成

（注）欧州のトラック輸送量は、EU 加盟 28 カ国の合計値。国内及び EU 域内の国際輸送を含む

③ 中国

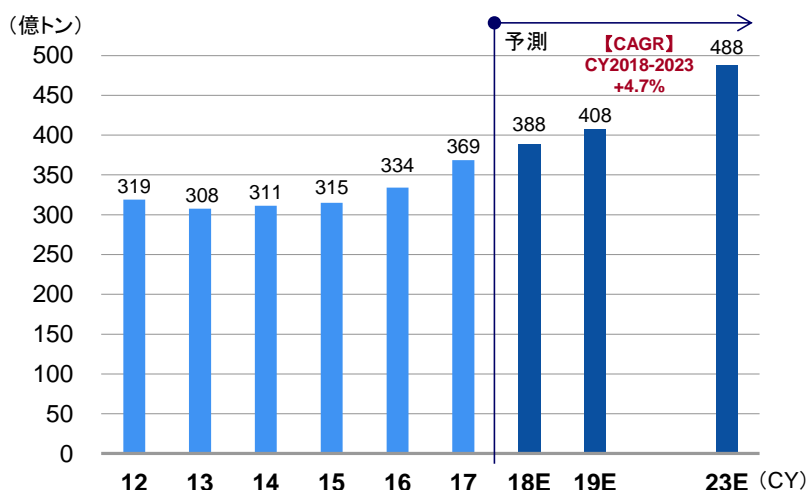
2018 年、2019 年のトラック輸送量は、堅調な増加を予想

2017 年の中国トラック輸送量は、好調なインフラ投資や EC 取引の普及等を背景に大きく増加（前年比+10.3%）した。足下では、中央政府が地方政府による債務償還リスクを管理する観点から国内インフラ投資拡大を抑制させている為、2018 年の成長は鈍化するものの、引き続き堅調な増加を見込む（同+5.3%）。2018 年 9 月に米国が対中制裁関税の第三弾を発動し、中国経済に及ぼす影響が大きくなることが懸念される中、中国政府は景気の下支えとして改めてインフラ投資の強化を表明¹¹しており、2019 年もほぼ同水準の輸送量の増加（同+5.1%）を予想する。

2023 年までの中期では、引き続き高い水準での増加を予想

2023 年までの中期では、生産年齢人口減少等による経済成長の鈍化や、国内製造業の成熟に伴う軽量貨物の割合増加も想定され、トラック輸送量の増加率は緩やかになることが想定される。しかし、継続的なインフラ投資や中間層の拡大による個人消費の拡大等により、トラック輸送量は引き続き高い水準での増加（2018 年－2023 年：年率+4.7%）を予想する（【図表 17-11】）。

【図表 17-11】中国におけるトラック輸送量の推移(トン数)



(出所) 中国国家统计局「中国統計年鑑」よりみずほ銀行産業調査部作成

(注) 中国の国内輸送量(トン数)の分担率は、トラック 76.2%、水上 14.5%、鉄道 7.6%、パイプライン 1.7%、航空 0.02% (CY2016)

¹¹ 2018 年 9 月の中国国务院常務会議において、景気の下支えとしてインフラ分野への投資の増加と安定拡大を維持していく方針が示された。具体的には、「三区三州」等の貧困地域のインフラおよび基幹交通ネットワークを拡充するとし、特に中西部の鉄道・道路、幹線航路、ハブ・コンピューター空港等の建設に注力するとしている。

なお、「三区」はチベット自治区、新疆ウイグル自治区南部のカシュガル地区・ホータン地区・クズルス・キルギス自治州・アクス地区、青海省・四川省・雲南省・甘粛省のチベット民族地区を指し、「三州」は甘粛省の臨夏回族自治州、四川省の涼山イ族自治州、雲南省の怒江リス族自治州を指す。

III. 日本企業のプレゼンスの方向性 ～利用運送事業者(主にフォワーダー・3PL 事業者)

利用運送事業者の事業領域における競争環境は激しさを増している

利用運送事業者は、サプライチェーンが広域化・多様化・複雑化する中で、荷主と実輸送企業間に立ち、荷主からの高度化する物流要請に応えることを通じて、その存在意義を高めてきた。この事業領域には、荷主産業毎に大小様々なプレーヤーが存在し、既存のフォワーダー・3PL 事業者のほか、DHL 等の航空キャリア系（インテグレーター）、船舶キャリア系、大手物流子会社も存在し、近年テクノロジーを活用したスタートアップ企業の参入も見られ、競争環境は激しさを増している。

物流市場拡大に伴い、上位企業の売上も増加

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（【図表 17-12】）。

海外企業の代表的な成長手法は、グローバル対応力強化を企図した M&A と PMI の徹底

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代表的な成長手法は、グローバル対応力強化を企図した大規模 M&A の実施¹²と、シナジー発揮に向けた買収後における企業統合（PMI¹³）の徹底である。直近では、米 UTi 買収に係る PMI をほぼ完了させた DSV（デンマーク）が Ceva Logistics（スイス）¹⁴への買収提案（金額 15.5 億 USD）¹⁵を実施する等、海外物流企業は、M&A を通じたスケールメリットとバリューチェーンの拡大により、グローバルベースにおける競争力の向上に努めている。

日系物流企業は、売上の大宗を国内で計上

日系物流企業は、2017 年の売上高ランキングでは上位 30 社中 8 社がランクインしており、国内売上の大きさを背景に相応の地位を占めている。近年、海外事業拡大に向けたオーガニック展開のほか、地場物流企業の買収・合併等が行われているが拡大ペースは緩やかであり、多くの日系物流企業が売上の大宗を国内で計上している状況には、過去から大きな変化は見られない¹⁶。

日系物流企業の収益性は、海外物流企業に劣後

また、利益水準を見ると、2017 年における上位 30 社合計の営業利益率は 6.5%（2007 年比+2.4%）と過去 10 年で上昇傾向にある。一方で、日系物流企業は 3.9%（同+0.2%）と過去からの上昇幅も限定的であり、海外物流企業と比較して収益性が劣後している状況にある。

プレゼンス向上には、海外需要の取込みと収益性の改善が必要

海外物流企業の日本への参入は限定的であり、中期的には国内を基盤とする日系物流企業のプレゼンスが大きく低下することまでは想定されない。しかしながら、国内需要は今後減少していくことが予想される中、日系物流企業がプレゼンスを向上させていく為には、増加が期待される海外需要の取込みを行うとともに、収益性の改善を着実に図っていくことが必要である。

¹² 近年では、米 FedEx による蘭 TNT Express 買収（買収金額 48 億 USD）、米 XPO Logistics による仏 Norbert Dentressangle（同 35 億 USD）・米 Con-way（同 30 億 USD）買収、DSV（デンマーク）による米 UTi Worldwide 買収（同 14 億 USD）等がある。

¹³ Post Merger Integration の略で、M&A 成立後の統合プロセス。新しい組織体制の下で当初企図した経営統合によるシナジーを具現化する為に、企業価値の向上と長期的成長を支えるマネジメントの仕組みを構築し、推進するプロセスの全体を指す。

¹⁴ グローバル大手フォワーダーの Ceva Logistics は、2018 年 5 月にスイス証券取引所に上場。海運大手の CMA-CGM が株式 24.99%を取得した（DSV からの買収提案否決後、CMA-CGM との戦略的提携の強化を表明。CMA-CGM は追加出資により Ceva Logistics の株式保有比率を 33%まで引き上げた）。

¹⁵ 2018 年 10 月、Ceva Logistics は役員会で DSV からの買収提案を否決。Ceva Logistics によれば、提案金額の 1 株当たり 27.75 スイスフラン（同年 10 月 10 日の株価に 50.7%のプレミアムを上乗せした額）は、企業価値を大きく下回る評価としている。

¹⁶ 2015 年には日本郵便による豪 Toll 買収（買収金額 63 億 USD）や近鉄エクスプレスによる APLL（SPR）買収（同 12 億 USD）といった大規模 M&A も実施されているが、これに続く動きは現状見られない。

【図表 17-12】主要上場物流企業の売上ランキングと営業利益率の推移

NO.	FY2007	売上高	営業利益率(%)	FY2012	売上高	営業利益率(%)	FY2017	売上高	営業利益率(%)	業態	国名称
1	Deutsche Post	87,060	4.9	Deutsche Post	71,356	4.7	Deutsche Post	68,268	6.0	Forwarding	ドイツ
2	UPS	49,692	1.2	UPS	54,127	2.5	UPS	65,872	11.4	Parcel	USA
3	FedEx	37,953	5.5	FedEx	44,287	5.8	FedEx	60,319	8.4	Parcel	USA
4	日本通運	16,671	2.6	日本通運	19,542	2.1	Bolloré	20,697	2.6	Forwarding	フランス
5	Kuehne + Nagel	14,279	3.9	Kuehne + Nagel	18,254	3.9	Kuehne + Nagel	18,887	5.0	Forwarding	スイス
6	ヤマトホールディングス	10,749	5.6	ヤマトホールディングス	15,534	5.2	日本通運	18,007	3.5	Forwarding	日本
7	YRC Worldwide	9,621	▲ 5.9	Bolloré	13,020	4.0	XPO Logistics	15,381	4.1	Trucking	USA
8	Bolloré	8,772	1.7	CH Robinson	11,359	5.9	CH Robinson	14,869	5.2	3PL	USA
9	CH Robinson	7,316	7.0	TNT Express	9,206	1.2	ヤマトホールディングス	13,887	2.3	Parcel	日本
10	Panalpina	7,243	3.4	DSV	7,754	5.6	DSV	11,371	6.5	Forwarding	デンマーク
11	Ryder System	6,566	9.3	Sinotrans	7,515	1.5	SF Holding	10,519	7.5	Parcel	中国
12	DSV	6,421	4.8	Panalpina	7,055	▲ 0.6	SGホールディングス	9,431	6.0	Trucking	日本
13	Agility	5,866	10.7	日立物流	6,632	3.6	Ryder System	7,330	6.5	Trucking	USA
14	Expeditors	5,235	8.1	Ryder System	6,257	4.8	J.B. Hunt	7,190	8.7	Rail	USA
15	Sinotrans	5,111	4.0	セイノーホールディングス	6,253	2.8	Sinotrans	7,029	2.4	Forwarding	中国
16	Con-way	4,387	6.0	Expeditors	5,981	8.9	Expeditors	6,921	10.1	Forwarding	USA
17	UTi Worldwide	4,379	3.8	Con-way	5,580	4.1	日立物流	6,321	4.2	3PL	日本
18	Wincanton	4,346	2.1	J.B. Hunt	5,055	10.5	CJ Logistics	6,277	3.3	Parcel	大韓民国
19	セイノーホールディングス	3,963	2.2	Agility	5,030	3.6	Panalpina	5,620	1.9	Forwarding	スイス
20	山九	3,777	6.0	Norbert Dentressangle	4,988	3.2	セイノーホールディングス	5,380	4.7	Trucking	日本
21	J.B. Hunt	3,490	10.6	山九	4,865	4.4	近鉄エクスプレス	4,992	3.2	Forwarding	日本
22	日立物流	2,965	4.1	YRC Worldwide	4,851	0.5	YRC Worldwide	4,891	2.0	Trucking	USA
23	STEF	2,648	4.1	UTi Worldwide	4,608	▲ 0.6	山九	4,801	5.9	3PL	日本
24	近鉄エクスプレス	2,563	4.8	CWT	4,318	2.2	Agility	4,619	8.6	Forwarding	クウェート
25	Landstar System	2,487	7.4	郵船ロジスティクス	4,107	0.5	センコー	4,441	3.5	3PL	日本
26	Norbert Dentressangle	2,473	4.1	センコー	3,556	3.4	Schneider National	4,384	6.4	Trucking	USA
27	福山通運	2,226	2.3	Swift Transportation	3,493	9.2	Hub Group	4,035	2.4	Forwarding	USA
28	Werner Enterprises	2,071	6.6	STEF	3,216	4.6	Kerry Logistics	3,951	6.3	Forwarding	香港
29	Amerco	2,049	9.9	TransForce	3,140	7.6	TFI International	3,654	2.1	Trucking	カナダ
30	日新	1,997	2.3	Hub Group	3,124	3.6	Landstar System	3,646	6.6	Trucking	カナダ
	合計	324,379	4.1	合計	364,063	4.0	合計	422,990	6.5		
	(うち日本企業)	44,911	3.7	(うち日本企業)	60,489	3.3	(うち日本企業)	67,262	3.9		

(出所) 各社公開情報よりみずほ銀行産業調査部作成

(注 1) 各社連結売上高ベース、単位は百万 USD

(注 2) Bolloré(フランス)の売上高は通信事業や蓄電池事業を含み、物流事業の割合は 43% (FY2017)

IV. 日本企業に求められる戦略 ～利用運送事業者(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、引き続き海外事業への積極投資を通じた需要の取込みによって成長を実現していく方向性は不変であろう。

海外事業強化の
鍵となる非日系荷
主獲得には、イン
オーガニック手法
も必要

海外事業の強化にあたり、十分な貨物量を確保する観点から非日系荷主の獲得を図っていくことが鍵となるが、その為には地場企業を含めて非日系荷主との接点を持つ海外物流企業の M&A や合併等の資本業務提携といったインオーガニック手法も必要である。日系物流企業がグローバルトップを目指すのであれば、大規模な M&A も選択肢として考慮に入れるべきであろう。

先進国では、非
日系荷主と物流
機能を獲得する
M&A が有効

先進国の北米や欧州は、既にプレゼンスを確立している大手海外物流企業のマザーマーケットであり、物流品質も相応に高く、非日系荷主獲得への参入障壁は高い。これらの地域では、既に荷主との取引を持つ海外物流企業の M&A により、非日系荷主と物流機能を一気に獲得する手法が有効であろう。

新興国では、地
場企業の組織化
等による物流高
度化が有効

東アジア・ASEAN 等の新興国では、今後の経済成長に伴い、貨物量の増加に加えて物流効率化やコールドチェーンといった高品質で付加価値の高い物流ニーズの増加も予想される。日系物流企業にとっては、複数の地場物流企業をパートナーとして組織化して効率的な輸送ネットワークを構築する等、既存の物流ノウハウを活用して現地の物流高度化を行う余地が大きく、かかる取組みを通じて荷主へのプレゼンスを高める手法が有効であると考えられる。

アジア発・域内物流の取込みには、海外大手との協業等も有効

地域間の国際輸送の観点では、特にアジア発北米・欧州向けやアジア域内の荷動量の成長が大きく見込まれ、近年は中国－欧州間の鉄道輸送量の増加も見られる¹⁷。こうしたアジア地域を製造拠点とする非日系荷主を含めて、今後拡大する顧客の国際輸送ニーズを取り込むことも重要であり、その際にはグローバルネットワークや荷主を相互補完できる大手海外物流企業との協業等も有効であろう。

ITシステムを通じたグローバルな業務標準化が、収益性の改善等に役立つ

日系物流企業がこうした海外事業強化の取組みを進めるにあたり、ITシステムを通じたグローバルベースでの業務標準化が、海外物流企業対比で劣後している収益性の改善等に役立つと考えられる。これまで日系荷主の要請に応えることで培った高品質できめ細やかなカスタマイズサービスの提供を継続しつつ、標準化を通じた業務効率化も行うことは、価格競争力の強化やPMI能力の向上等にも繋がるであろう¹⁸。

国内事業は生産性向上が不可欠であり、アライアンスを通じた物流効率化等に向けた取組みが必要

一方、国内事業においては、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、生産性向上に取り組むことが引き続き不可欠である。日系物流企業は、既存の垣根を越えた他社とのアライアンスを通じて、物流効率化等に向けた取組みを進めることが必要であろう。足下では複数事業者による物流共同化が進められている¹⁹。こうした取組みは物流効率化のみならず、相互補完によるサービスの総合化を通じて荷主のサプライチェーン全体の捕捉に役立ち、アウトソースニーズの着実な取込みにも繋がると思われる。

テクノロジーの導入による生産性向上も必要

また、AI・IoT等のテクノロジーを物流へ導入することも生産性向上に必要である。物流内製化を進める小売・EC事業者等の一部大手荷主や、荷主へ物流サービスを提供するベンチャーも登場している。省人化のみならず、既存の事業領域が侵食されるリスクを低減する為にも、日系物流企業には、他社とも連携し、テクノロジー導入に向けた継続的な取組みが求められる²⁰。

国内外の事業を結びつけ全体最適に導いていくことが求められる

テクノロジー活用の取組みは、足下ではコスト負担も相応にかかり、一ター朝に実現できるものではないと思われるが、将来的な競争力の確保に不可欠な要素であろう。日系物流企業には、こうした取組みを着実に実施し、国内外の事業を有機的に結びつけ、全体最適に導いていくことが求められよう。

¹⁷ 中国・欧州間における2017年の貨物鉄道の運行は、往復3,673便、318千TEU(中国発往行:2,399便・212千TEU、欧州発往行:1,274便・106千TEU)であり、同年だけで中国・欧州間の貨物鉄道が本格化したとされる2011年以降の6年間の累計数を超過。中国・重慶と独・デュイスブルク間の輸送日数は16日程度で、海上輸送よりも20日以上短縮できるリードタイム上のメリットがある一方で、欧州側における積替えや貨物滞留、欧州発荷物が少ない片荷や価格面の課題も存在する。2017年のアジア－欧州往復の海上コンテナ輸送量と比較すると約2%程度であり、現時点におけるインパクトはさほど大きくない。しかしながら、運行数は急速に増加を遂げており、利用運送事業者の参入も相次いでいる(日系物流企業では日本通運、日新、伊藤忠ロジスティクス、海外物流企業ではDB Schenker(独)、Kuehne + Nagel(スイス)、UPS(米)、C.H. Robinson(米)、Sinotrans(中国)等)。今後、鉄道を含めて複数の輸送モードを組み合わせたマルチモーダル輸送ニーズの取込みは、一層重要となると思われる。

¹⁸ グローバルトップクラスの利用運送事業者の競争力の源泉については、以下のレポートで考察を実施。
川端淳之「13. 物流－日系物流企業によるグローバル競争力獲得に向けた戦略方向性」『みずほ産業調査 59号 わが国企業の競争力強化に向けて－海外企業の先進事例に学ぶ戦略の方向性－』(2018年8月2日) みずほ銀行

¹⁹ 食品業界では5社(味の素、ハウス食品、カゴメ、日清フーズ、日清オイリオグループ)が、物流子会社の統合を発表(2019年4月予定)。物流事業者では、セイノーHDと福山通運の業務提携や、日立物流とSGHDの資本業務提携等も行われている。

²⁰ 最近の取組事例を挙げると、ヤマトHDがBell Helicopter(米)との間で、将来の新たな空の輸送モード構築に向けて合意している(2018年10月)。eVTOL機(Electric Vertical Take-Off and Landing: 電動垂直離着陸機)を活用した物流について、2020年代半ばまでに実用化する計画。Bell社はポッド(外装式輸送容器)を搭載するAPT(Autonomous Pod Transport: 自律運航型ポッド輸送機)の設計/開発/製造を主導する一方、ヤマトは物流のノウハウを活用して、ポッドを開発する。2019年8月までに、開発したAPTとポッドの飛行・機能デモンストレーションを実施するとしている。なお、eVTOL機は時速100マイル(時速160km)以上の速度で飛行し、小型機の最大積載量は15ポンド(7kg)で、大型機では1000ポンド(453kg)の積載量とされる。

みずほ銀行産業調査部

公共・社会インフラ室 川端 淳之

丹羽 光

atsushi.kawabata@mizuho-bk.co.jp

©2018 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。