

物 流

【要約】

- 海上コンテナ貨物荷動量は、米中貿易摩擦や英国の EU 離脱を背景とした世界経済の減速により荷動きの伸びは鈍化するものの、増加基調を維持するであろう。北米航路は、足下で中国発米国向け荷動きの減少を上回る形で ASEAN 発や東アジア発の荷動きが増えており、中期的にも増加基調を維持するものと思われる。欧州航路は、欧州経済の緩やかな成長に伴い荷動きは増加を続けるものと予想する。アジア域内航路の荷動きは、足下でも増加基調で推移しており、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、世界経済の減速を背景に中期的に荷動きの伸びは鈍化すると予想する。米国、欧州は足下でトラック輸送量の伸びが鈍化しており、今後も低調な荷動きが見込まれる。中国は景気減速に加えて、中期的に製造業からサービス業への産業構造の転換も進展することから、荷動きの伸びは減速することになる。
- 国内トラック輸送量は、日本経済の低成長、生産年齢人口の減少、製造業による海外生産シフトの更なる進展等を背景に中期的に減少するものと予想する。特に、住宅投資が今後も減少し続けることにより、建設関連貨物が大きく減少するであろう。
- 中長期的に内需の減少が見込まれる中、日系物流企業の成長ドライバーは海外展開であり、日系荷主だけでなく非日系荷主の需要獲得も求められよう。その際には、海外大手物流企業が得意とする IT を駆使したサービスの標準化とグローバルな物流プラットフォームの構築が有効と考えられ、実現には M&A 等のインオーガニックな手法も検討が必要であろう。一方で、国内事業では他社との連携を含めた物流効率化や物流の資本集約化が求められよう。海外展開によるトップライン成長か、国内におけるオペレーショナルエクセレンス追求によるコスト削減か、各企業は限られた経営資源をどのように活用するかという戦略の巧拙が問われている。

I. 需給動向

【図表 17-1】需給動向と見通し

	指標	2018年 (実績/見込)	2019年 (見込)	2020年 (予想)	2024年 (予想)	CAGR 2019-2024
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)	90,910	93,425	96,121	107,505	-
	前年比増減率 (%)	+3.5%	+2.8%	+2.9%	-	+2.8%
	トラック輸送量(百万トン) (米国/欧州/中国合算)	65,401	67,854	70,262	78,859	-
	前年比増減率 (%)	+5.0%	+3.8%	+3.5%	-	+3.1%
国内需要	トラック輸送量(百万トン)	4,330	4,316	4,285	4,104	-
	前年比増減率 (%)	▲1.2%	▲0.3%	▲0.7%	-	▲1.0%

(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、2018 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

(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

先行き5年のグローバル・国内需要予測のポイント

- ・ グローバル貨物輸送量は、米中貿易摩擦、英国のEU離脱等を背景とした世界経済の減速により、中期的に伸び率の鈍化を見込む
- ・ 国内貨物輸送量は、生産年齢人口の減少、製造業の海外シフト進展、住宅投資の縮小等を背景に、中期的に緩やかな減少を見込む
- ・ 宅配便取り扱い個数は、EC市場の拡大を背景に、中期的に増加を見込む

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、荷主とキャリアの直接契約ではない、利用運送事業者¹が介入し得る物流事業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、第1節では、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、国内需要としては国内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2節では、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）の戦略方向性を考察する。なお、上記に加え第1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。

1. グローバル需要～世界経済の減速を背景に中期的に伸び率は鈍化

(1) 海上コンテナ貨物

【図表 17-2】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	2018年 (実績)	2019年 (見込)	2020年 (予想)	2024年 (予想)	CAGR 2019-2024
グローバル需要	海上コンテナ 貨物荷動量	北米東航(アジア発北米)	17,881	18,347	18,733	20,337	-
		前年比増減率(%)	+ 8.1%	+ 2.6%	+ 2.1%	-	+ 2.1%
		北米西航(北米発アジア)	6,778	6,768	6,764	7,004	-
		前年比増減率(%)	▲ 0.3%	▲ 0.1%	▲ 0.1%	-	+ 0.7%
		欧州西航(アジア発欧州)	16,209	17,047	17,475	19,131	-
		前年比増減率(%)	+ 2.5%	+ 5.2%	+ 2.5%	-	+ 2.3%
		欧州東航(欧州発アジア)	7,713	8,129	8,323	8,987	-
		前年比増減率(%)	▲ 1.7%	+ 5.4%	+ 2.4%	-	+ 2.0%
		アジア域内航路	42,330	43,134	44,826	52,046	-
		前年比増減率(%)	+ 3.7%	+ 1.9%	+ 3.9%	-	+ 3.8%

(注) 2019年以降はみずほ銀行産業調査部予想

(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

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。

① 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、中期的には米中貿易摩擦の激化に伴う米国経済の減速により伸びが鈍化するものと予想

2018年の北米航路（東航）の荷動量は、米国の堅調な景気拡大に加え、年末にかけて対中制裁関税第三弾の関税率引上げを見越した駆け込み需要と見られる荷動きの増加もあり、17,881 千 TEU⁴（前年比+8.1%）と過去最高であった前年を大きく上回った。2019年も米国の堅調な個人消費を背景に荷動きは引き続き増加基調にあり、前年の駆け込み需要の反動減も吸収して通年で18,347 千 TEU（同+2.6%）と増加を見込む。制裁関税の影響により中国から米国への荷動量は1～8月ラップで前年同期比▲4.8%と落ち込んでいるが、中国発の落ち込みをベトナム等のASEAN各国発や東アジア各国発の貨物増によって打ち返す構造となっている。2020年以降は、米中貿易摩擦の激化により米国経済は減速基調となることが想定され、2020年の荷動量は18,733 千 TEU（同+2.1%）、今後5年間でも年率+2.1%の増加と伸びは緩やかにとどまる見通しである（【図表 17-3】）。

一方、北米航路（西航）の荷動量は、2017年より中国向け古紙類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。2018年は6,778 千 TEU（同▲0.3%）と微減となり、2019年も古紙類に加えて、対米報復関税の対象となっている木材の荷動きも減少していることから、6,768 千 TEU（同▲0.1%）と微減となる見通しである。西航の2.5倍以上の荷動量がある東航で年率+2%台の荷動き増加が見込まれる中、西航の荷動量は今後5年間で年率+0.7%の増加と低調な推移が見込まれることから、東航と西航の荷動量のインバランスは今後とも拡大することとなるであろう。

② 欧州航路（西航：アジア発欧州、東航：欧州発アジア）

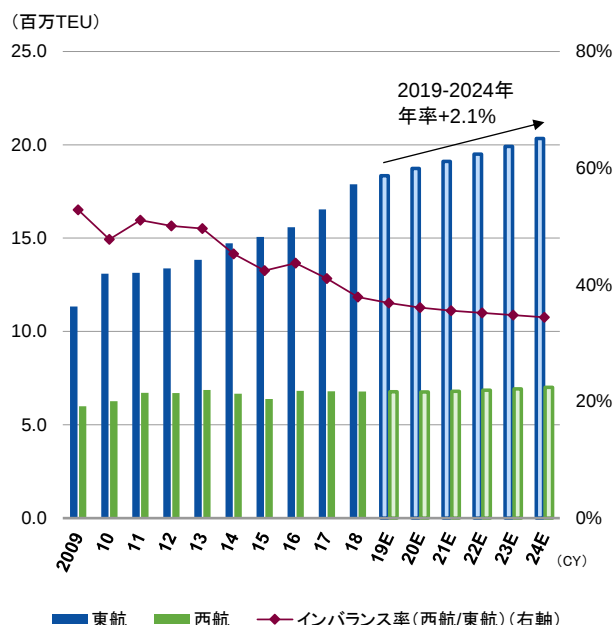
欧州航路（西航）の荷動きは中期的に緩やかな増加を見込む

2018年の欧州航路（西航）の荷動量は、個人消費が底堅かったことを背景に16,209 千 TEU（前年比+2.5%）と増加した。2019年は、中国発の機械類、電子機器等を中心に荷動きが増加している。中国発の荷動きが増加している要因の一つとして、米国による対中制裁関税の影響により中国発米国向けの荷動きが減少している中で、中国発貨物の受け皿となっていることが考えられる。結果として、荷動量は通年で17,047 千 TEU（同+5.2%）と増加を見込む。欧州経済は引き続き低成長が見込まれることから、2020年は17,475 千 TEU（同+2.5%）と緩やかな増加、今後5年間においても年率+2.3%と緩やかな増加を見込む（【図表 17-4】）。

2018年の欧州航路（東航）の荷動量は、中国における古紙類の輸入減少を主因として7,713 千 TEU（同▲1.7%）と減少した。2019年は、木材の輸入増加を主因として荷動きは前年を大きく上回っており、通年でも8,129 千 TEU（同+5.4%）と増加を見込む。2020年以降も中国の内需は緩やかな成長が見込まれることから、東航の荷動きは増加するものと考えられ、2020年は8,323 千 TEU（同+2.4%）、今後5年間でも年率+2.0%の増加を見込む。

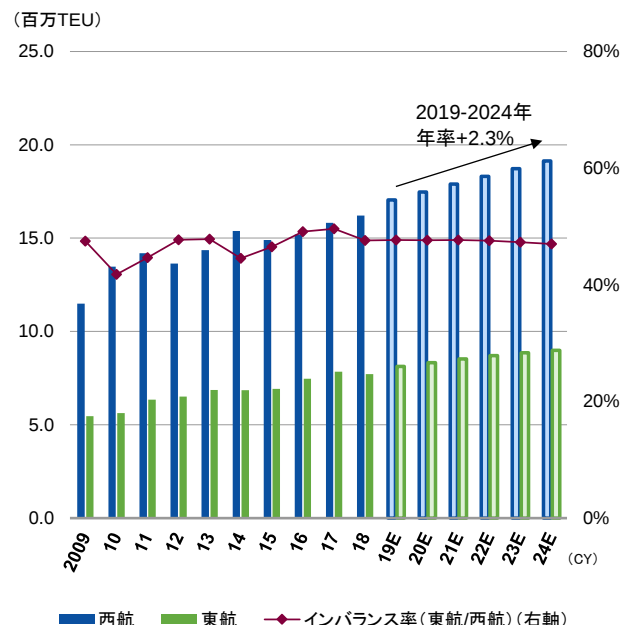
⁴ Twenty-foot Equivalent Unit、20 フィートコンテナ換算。

【図表 17-3】北米航路年次荷動き推移



(注) 2019 年以降はみずほ銀行産業調査部予想
(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

【図表 17-4】欧州航路年次荷動き推移



(注) 2019 年以降はみずほ銀行産業調査部予想
(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

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は、域内の経済成長を背景に増加しており、2018 年は 42,330 千 TEU (前年比+3.7%) であった。2019 年の荷動量は、米中貿易摩擦を背景としたアジア各国から中国への部材輸出減少を主因に増加率は減少しているものの、増加基調自体は維持しており、通年でも 43,134 千 TEU (同+1.9%) 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連携の拡大により、2020 年以降も引き続きアジア域内航路の荷動きは増加することが見込まれ、今後 5 年間も年率+3.8%の増加を予想する。

(2) 海外トラック輸送量

【図表 17-5】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	2018年 (実績)	2019年 (見込)	2020年 (予想)	2024年 (予想)	CAGR 2019-2024
グローバル需要	トラック輸送量	米国(国内)	10,982	11,179	11,313	11,600	
		前年比増減率(%)	+2.2%	+1.8%	+1.2%	-	+0.7%
		欧州(域内)	14,851	14,970	15,075	15,390	-
		前年比増減率(%)	+1.2%	+0.8%	+0.7%	-	+0.6%
		中国(国内)	39,569	41,705	43,874	51,870	-
		前年比増減率(%)	+7.3%	+5.4%	+5.2%	-	+4.5%

(注 1) 2018 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

(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」、中国国家统计局「中国統計年鑑」より、みずほ銀行産業調査部作成

① 米国

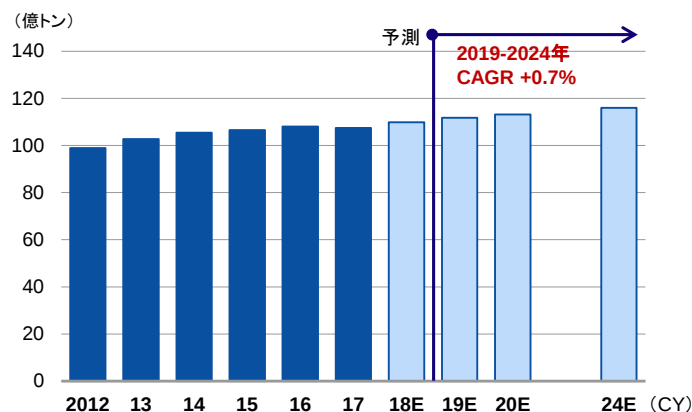
2019 年、2020 年のトラック輸送量は、製造業の生産活動低迷により増加率の鈍化を見込む

2024 年までの中期でも低調な荷動きを予想

2018 年の米国トラック輸送量は、堅調な個人消費を背景に増加を見込む(前年比+2.2%)。2019 年は、米中貿易摩擦の影響による製造業の生産活動の落ち込みにより、トラック輸送量の伸びは鈍化を見込む(同+1.8%)。2020 年は、米中貿易摩擦の激化により一段と景気が減速することが想定され、トラック輸送量の伸びは更に鈍化するものと予想する(同+1.2%)。

2024 年までの中期においては、米中貿易摩擦の影響が長期化し、製造業や住宅投資だけでなく個人消費も低調な状況が続くことが見込まれるため、トラック輸送量は年率+0.7%と低調に推移するものと予想する(【図表 17-6】)。

【図表 17-6】米国におけるトラック輸送量(トン数)の推移



(注 1) 2018 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 68.1%、パイプライン 17.6%、鉄道 8.8%、水上 3.3%、航空 0.01%、その他 2.2%(CY2017)

(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

② 欧州

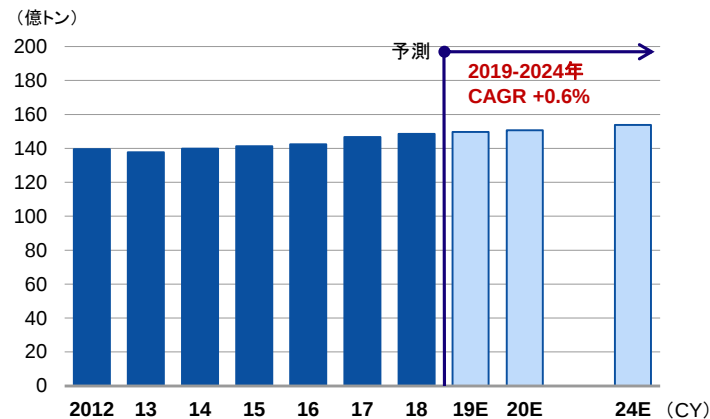
2019 年、2020 年のトラック輸送量は、製造業の弱さから低調な荷動きを見込む

中期でも低調な増加を予想

2018 年の欧州トラック輸送量は、欧州経済が減速基調にある中、欧州経済をけん引するドイツの荷動き増加が底堅かったこともあり、全体でも増加基調を維持した（前年比+1.2%）。2019 年以降も、欧州経済は輸出の弱さを背景とした製造業の生産活動低迷を主因として低成長が続く見通しであり、トラック輸送量は 2019 年（同+0.8%）、2020 年（同+0.7%）ともに低調に推移しよう⁵。

2024 年までの中期においても、欧州経済は低成長が継続することが想定されるため、トラック輸送量も低調な増加が継続すると予想する（年率+0.6%）（【図表 17-7】）。

【図表 17-7】 欧州におけるトラック輸送量（トン数）の推移



（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

（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

③ 中国

2019 年、2020 年のトラック輸送量は、米中貿易摩擦の影響により減速を見込む

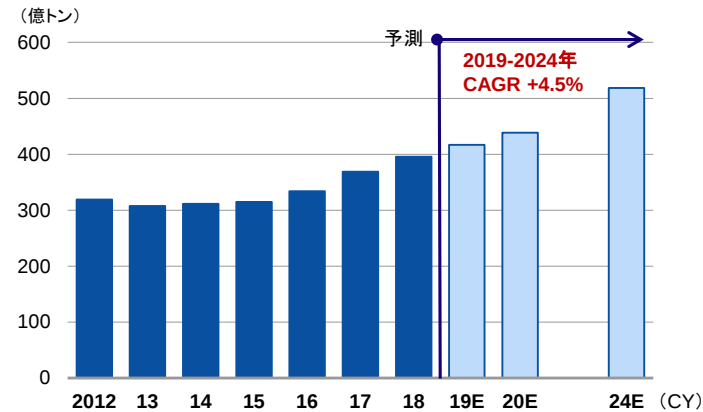
2024 年までの中期でも、増加は鈍化の見通し

2018 年の中国トラック輸送量は、インフラ関連を中心に投資が減速したことから伸びが鈍化した（前年比+7.3%）。2019 年は、米中貿易摩擦の影響により製造業の投資が減速していることに加え、輸出も低調に推移しており、更なる伸びの鈍化を見込む（同+5.4%）。2020 年も、米中貿易摩擦の激化により引き続き輸出及び製造業の生産活動は低調な推移が見込まれることから、輸送量は更なる減速を予想する（同+5.2%）。

2024 年までの中期においても、米中貿易摩擦の激化による影響や生産年齢人口減少等により経済が減速基調で推移すると見込まれることや、製造業からサービス業への産業構造転換が進展することにより、トラック輸送量の伸びは鈍化していくことが予想される（年率+4.5%）（【図表 17-8】）。

⁵ なお、英国による EU 離脱の影響として、一部の製造業を中心に英国の生産拠点を大陸側に移転する等のサプライチェーンを見直す動きが想定される。英国から大陸への移転期間における生産能力縮小により、一時的にトラック輸送量が減少する可能性がある。

【図表 17-8】中国におけるトラック輸送量(トン数)の推移



(注) 中国の国内輸送量(トン数)の分担率は、トラック 76.8%、水上 13.6%、鉄道 7.8%、パイプライン 1.7%、航空 0.01%(CY2018)
(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

2. 内需 ～人口減少、製造業の海外移転、住宅投資減少等を背景に中期的に減少

【図表 17-9】国内需要の内訳

		指標	2018年度 (実績)	2019年度 (見込)	2020年度 (予想)	2024年度 (予想)	CAGR 2019-2024
国内需要	トラック輸送量	消費関連貨物(百万トン)	1,395	1,387	1,386	1,378	-
		前年度比増減率(%)	+2.2%	▲0.6%	▲0.1%	-	▲0.1%
		生産関連貨物(百万トン)	1,413	1,409	1,403	1,347	-
		前年度比増減率(%)	+1.9%	▲0.3%	▲0.4%	-	▲0.9%
		建設関連貨物(百万トン)	1,521	1,520	1,496	1,378	-
		前年度比増減率(%)	▲6.6%	▲0.1%	▲1.5%	-	▲1.9%
	宅配	合計(百万トン)	4,330	4,316	4,285	4,104	-
		前年度比増減率(%)	▲1.2%	▲0.3%	▲0.7%	-	▲1.0%
		宅配個数(百万個)	4,307	4,388	4,481	4,847	-
		前年度比増減率(%)	+1.3%	+1.9%	+2.1%	-	+2.0%

(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

2018 年度の国内
トラック輸送量は
前年度比減少

2018 年度の国内トラック輸送量は、肉・酪農製品等の食品や日用品の荷動き増加を背景に消費関連貨物が増加し(前年度比+2.2%)、自動車等の輸送用機械部品や紙・パルプの増加を背景に生産関連貨物が増加した(同+1.9%)。一方で、住宅投資の落ち込みにより建設関連貨物は大幅な減少となった(同▲6.6%)。結果として、総輸送量は 43.3 億トン(同▲1.2%)と減少での着地となった。

2019 年度の国内
トラック輸送量も
減少を見込む

2019 年度の国内トラック輸送量は、個人消費の伸び悩みに加えて下期は消費増税の影響もあることから、消費関連貨物が減少すると予想する(同▲0.6%)。生産関連貨物も企業による設備投資の減速により減少を見込む(同▲0.3%)。また、建設関連貨物も、住宅投資が引き続き低調であり減少すると予想する(同▲0.1%)。結果として、総輸送量は 43.2 億トン(同▲0.3%)と減少を見込む。

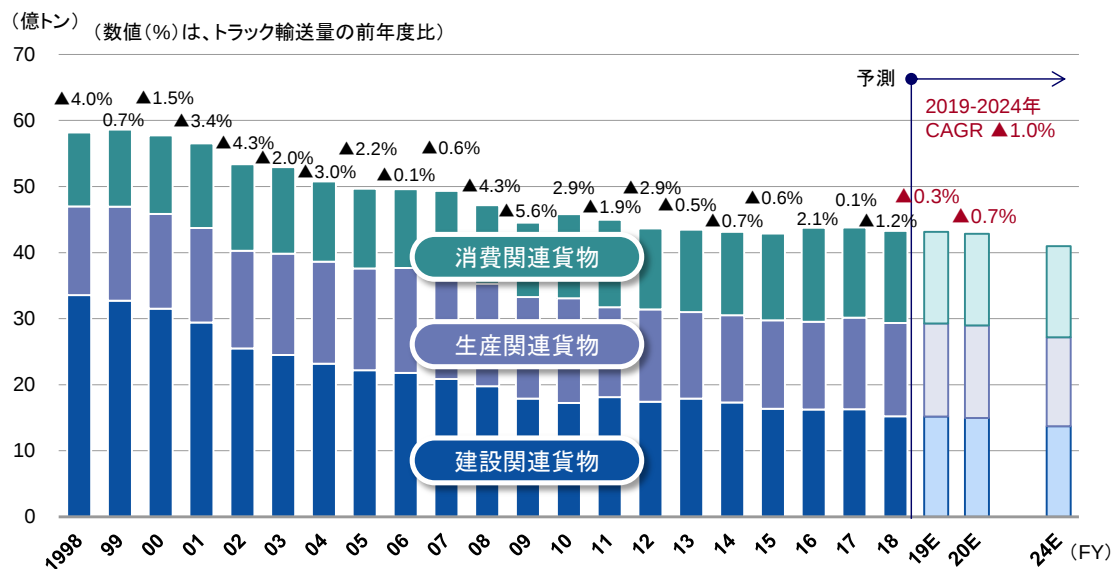
2020 年度の国内
トラック輸送量も
減少を予想

2020 年度は、消費関連貨物は個人消費の低迷から微減を見込む（同 ▲0.1%）。生産関連貨物は企業の生産活動や設備投資の低迷を受けて減少すると予想する（同 ▲0.4%）。また、建設関連貨物は住宅投資の低迷が続くことを背景に減少すると見込む（同 ▲1.5%）。結果として、総貨物量は 42.9 億トン（同 ▲0.7%）と減少を予想する。

2024 年度までの
中期でも国内トラ
ック輸送量は減
少を予想

2024 年度までの中期において、人口減少の影響により消費関連貨物は微減を予想する⁶（年率 ▲0.1%）。また、内需の縮小と製造業の海外生産シフトが更に進展することにより生産関連貨物も減少を予想する（同 ▲0.9%）。建設関連貨物も住宅投資の縮小を主因として減少を見込む（同 ▲1.9%）。結果として、2024 年度の総輸送量は 41.0 億トン（同 ▲1.0%）まで減少すると予想する（【図表 17-10】）。

【図表 17-10】国内トラック輸送量(トン数)の推移



(注 1) 2019 年度以降はみずほ銀行産業調査部推計

(注 2) 2010 年度、2015 年度において、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 91.5%、内航海運 7.5%、鉄道 0.9%、航空 0.02% (FY2017)

(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

(2) 宅配便取り扱い個数

2018 年度の宅配
便取り扱い個数
は、引き続き増
加

2018 年度の宅配便取り扱い個数は、EC 市場の拡大に伴い前年度に引き続き増加し、43.1 億個（前年度比+1.3%）となった。シェアは、ヤマト運輸 42.3%、佐川急便 29.3%、日本郵便 22.1%、福山通運 3.3%、西濃運輸 2.8%となっている。前年度に続き、最大手であるヤマト運輸が荷受け個数を制限する総量規制により取り扱いシェアを下げた一方で、日本郵便等が EC 貨物の増加分を取り込むことで取り扱いシェアを上げる形となっている。

⁶ 消費関連貨物のトラック輸送量(トン数)は減少基調にあるが、貨物の小口化、多頻度化の進展により輸送件数は増加する可能性がある。

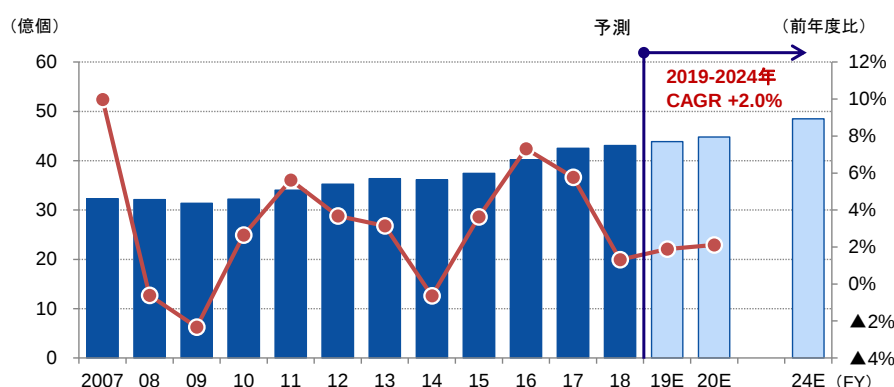
2019 年度、2020 年度は引き続き増加を予想

中期的にも宅配便の増加は継続すると予想

2019 年度は、EC 貨物は引き続き増加基調にあることから宅配便取り扱い個数は 43.9 億個（同+1.9%）と増加を見込む。2020 年度も同様の傾向が続くと見られ、44.8 億個（同+2.1%）と増加を予想する。

2024 年度までの中期においても、EC 化率⁷の上昇等による EC 市場の持続的成長が見込まれており、宅配便取り扱い個数は 48.5 億個（年率+2.0%）まで増加すると予想する（【図表 17-11】）。

【図表 17-11】 宅配便取り扱い個数の推移



(注 1) 2016 年 10 月より、日本郵便が取り扱う「ゆうパケット」を宅配便取り扱い個数に含めて集計

(注 2) 2017 年度の佐川急便の取り扱い個数は、決算期変更により 2017 年 3 月 21 日～2018 年 3 月 31 日 (376 日) で集計されており、統計上の 2017 年度宅配便取り扱い個数実績は実態より多い。そのため、統計上の 2018 年度宅配便取り扱い個数における前年度比増加率は実態より小さくなっているものと考えられる

(注 3) 2019 年度以降はみずほ銀行産業調査部推計

(注 4) 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り扱い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

(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

II. 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）

(1) 海外事業戦略

日系物流企業は相応のグローバルプレゼンスを有するが、今後のプレゼンス向上には海外事業の強化が必要

日系物流企業は、上場物流企業売上高ランキング（除く、海運会社）にも多数の企業が上位にランキングするように、グローバルで相応のプレゼンスを有している（【図表 17-12】）。但し、その売上の多くは日本国内で計上されている。国内輸送需要の緩やかな減少が予想される中、日系物流企業の国内売上も自ずと減少することが見込まれ、日系物流企業がグローバルプレゼンスを向上させていくには、成長市場である海外事業の強化が必要となるものと考えられる。

⁷ 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。

【図表 17-12】主要上場物流企業の連結売上高ランキングと営業利益率の推移

(単位: 百万米ドル)

NO.	FY2008	売上高	営業利益率 (%)	FY2013	売上高	営業利益率 (%)	FY2018	売上高	営業利益率 (%)	業態	国名称
1	Deutsche Post	80,129	-1.1	Deutsche Post	73,160	5.2	Deutsche Post	72,703	4.6	Forwarding	ドイツ
2	UPS	51,486	10.5	UPS	55,438	12.7	UPS	71,861	9.8	Parcel	USA
3	FedEx	35,497	2.1	FedEx	45,567	7.6	FedEx	65,450	8.0	Parcel	USA
4	日本通運	18,239	1.8	Kuehne + Nagel	18,536	4.4	Bolloré	27,197	5.5	Forwarding	フランス
5	Kuehne + Nagel	16,664	4.0	日本通運	17,507	2.3	Kuehne + Nagel	21,240	4.5	Forwarding	スイス
6	ヤマトホールディングス	12,484	4.5	Bolloré	14,435	5.6	日本通運	19,284	3.7	Forwarding	日本
7	Bolloré	10,614	1.8	ヤマトホールディングス	13,732	4.6	XPO Logistics	17,279	4.1	Trucking	USA
8	TNT Express	9,989	4.1	C.H. Robinson	12,752	5.4	C.H. Robinson	16,631	5.5	3PL	USA
9	YRC Worldwide	8,940	-12.0	Imperial Holdings	9,983	5.2	ヤマトホールディングス	14,656	3.6	Parcel	日本
10	C.H. Robinson	8,579	6.7	TNT Express	9,169	0.1	SF Holding	13,767	6.4	Parcel	中国
11	Panalpina	8,222	2.2	DSV	8,139	5.5	DSV	12,461	6.9	Forwarding	デンマーク
12	DSV	7,384	5.0	Sinotrans	7,890	2.5	Sinotrans	11,703	2.1	Forwarding	中国
13	Agility	6,824	9.2	Panalpina	7,292	0.7	SGホールディングス	10,082	6.3	Trucking	日本
14	Ryder System	6,204	5.6	CWT	7,271	1.3	JB Hunt	8,615	7.9	Rail	USA
15	Imperial Holdings	5,866	6.3	Ryder System	6,419	7.6	Ryder System	8,409	7.2	Trucking	USA
16	Expeditors	5,634	8.4	日立物流	6,239	3.4	CJ Logistics	8,369	2.6	Parcel	大韓民国
17	Sinotrans	5,048	2.2	Expeditors	6,080	9.1	Expeditors	8,138	9.8	Forwarding	USA
18	Con-way	5,037	3.8	J.B. Hunt	5,585	10.3	CEVA	7,356	0.0	Forwarding	スイス
19	Norbert Dentressangle	4,571	2.2	セイノーホールディングス	5,428	3.7	XPO Logistics	7,314	3.4	Trucking	フランス
20	UTi Worldwide	4,544	0.5	Con-way	5,473	3.8	日立物流	6,392	4.3	3PL	日本
21	セイノーホールディングス	4,326	0.8	Norbert Dentressangle	5,355	3.0	Panalpina	6,171	2.0	Forwarding	スイス
22	山九	4,152	6.1	YRC Worldwide	4,865	0.6	セイノーホールディングス	5,577	5.0	Trucking	日本
23	Wincanton	4,058	1.4	Agility	4,817	4.3	Knight-Swift Transportation	5,344	10.7	Trucking	USA
24	Sinopec Kantons	3,769	9.1	CMST Development	4,518	1.5	近鉄エクスプレス	5,338	3.5	Forwarding	日本
25	J.B. Hunt	3,732	9.6	UTi Worldwide	4,441	-0.2	山九	5,163	6.9	3PL	日本
26	日立物流	3,518	4.0	山九	4,340	3.8	Agility	5,113	7.1	Forwarding	クウェート
27	STEF	3,062	4.1	郵船ロジスティクス	4,056	1.1	YRC Worldwide	5,092	2.4	Trucking	USA
28	Landstar System	2,646	7.1	Swift Transportation	4,118	8.7	Schneider National	4,977	7.6	Trucking	USA
29	近鉄エクスプレス	2,596	3.5	STEF	3,497	3.7	Kerry Logistics	4,866	5.8	Forwarding	香港
30	Dah Chong Hong	2,504	4.4	CJ Korea Express	3,460	1.7	センコー	4,776	3.7	3PL	日本
	合計	346,317	3.2	合計	379,562	5.9	合計	481,326	6.1		
	(うち日本企業)	45,315	3.1	(うち日本企業)	51,302	3.2	(うち日本企業)	71,269	4.4		

(注 1) 主力事業が海運、郵便である企業を除く

(注 2) Bolloré 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 38% (FY2018)

(注 3) SG ホールディングスは 2017 年 12 月に上場 (東証一部)

(出所) 各社公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

日系物流企業がグローバルプレゼンスを向上させるには海外市場、特に非日系荷主の獲得が必要

グローバルプレゼンスの向上には、サービス標準化とグローバルプラットフォーム構築が有効

日系物流企業はこれまで、日系荷主企業のグローバル展開に対応する形でオーガニックな手法による海外展開を進めてきた。一方で、海外の大手物流企業は大規模 M&A⁸によりグローバルプレゼンスの大幅な向上を実現してきた。結果として、海外大手物流企業と比較し日系物流企業のグローバルプレゼンスは、相対的に低下しつつある。日系物流企業が今後グローバルプレゼンスを向上させるためには、海外市場、特に非日系荷主企業の需要を獲得することが求められる。

日系物流企業は、荷主ごとにカスタマイズした物流サービスを提供することで差別化を図ることを得意とすると言われる。今後非日系荷主の獲得を目指す場合においても、磨き上げた個社カスタマイズによる差別化は有効と考えられ、日系物流企業に対し海外市場において緩やかながら成長をもたらすであろう。しかし、個社カスタマイズによる差別化は手間もコストもかかるため、海外事業を急激に伸ばすことは難しく、海外大手物流企業が見せてきたようなグローバルプレゼンスの向上はあまり期待出来ないものと思われる。グローバルでの大幅なプレゼンス向上を望むのであれば、海外大手物流企業が得意とする IT システムを駆使したサービスの標準化とグローバルな物流プラットフォームの

⁸ 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)、Panalpina (スイス) 買収 (同 46 億 CHF) 等がある。一方で、日系物流企業においては 2015 年に日本郵便による豪 Toll 買収 (買収金額 63 億 USD) や近鉄エクスプレスによる APLL (シンガポール) 買収 (同 12 億 USD) といった大規模な M&A が実施されているが、これに続く動きは現状見られない。

構築が有効と考えられる。

IT システムを駆使したサービス標準化は収益性向上にも寄与

IT システムを駆使したサービスの標準化は、非日系荷主の需要獲得によるトップラインの向上だけでなく、コスト削減を通じ、海外大手物流企業と比べ劣る日系物流企業の収益性を向上させる効果も期待される。サービスの標準化は、IT システムへの投資を必要とするものの、個社カスタマイズのような手間がかからない上に、グローバル展開等により事業規模を拡大することによってスケールメリットを享受することが可能になるため、収益性の向上に資するであろう⁹。

フォーワーディング事業を拡大する場合、インオーガニックな手法が求められる

また、どの物流機能で成長を志向するかによって、海外事業の強化に対する考え方は変わってくるであろう。フォーワーディング事業は特にスケールメリットが効く事業であり、グローバル大手では合従連衡の動きが進展している。2019 年もデンマークの DSV がスイスの Panalpina を買収する等、グローバル大手の動きは非常に速い。かかる中、日系フォーワーダーが事業をスケールさせる上では、相応の規模の M&A 等インオーガニックな手法も求められよう。

3PL 事業においても、グローバルな物流プラットフォームの構築が求められ、インオーガニックな手法も検討する必要がある

3PL 事業は、フォーワーディング事業と比較すると地域毎および個社毎の特性が強いことから、従来日系物流企業が追い求めてきた個社カスタマイズによる差別化を志向するオーガニックな展開もある程度は可能であろう。しかし、海外大手物流企業は、大規模なシステム投資により高度なサプライチェーンマネジメントソリューションを標準サービスとして提供し、同時に国際物流と域内物流を一気通貫で提供可能なグローバルネットワークの整備を行っている。それにより、海外大手物流企業はスケールメリットによるサービスのコスト競争力、及びグローバル対応力を具備することが可能となっている。現状のままでは日系物流企業がコスト競争力、グローバル対応力において海外大手物流企業に敵わないケースも容易に想像されることから、前述の通り日系物流企業も海外大手物流企業と同様に個社カスタマイズに頼らないグローバルな物流プラットフォーム構築を検討する必要がある。その場合、M&A 等のインオーガニックな手法の検討も求められよう。

（2）国内事業戦略

物流を効率化する動きも必要となる

国内事業においては、トラックドライバー不足が常態化する中、引き続き物流効率化の動きは必要となるであろう。現在、一部の業界で進展が見られる荷主による共同輸配送を更に拡大させることもさることながら、物流企業が製造業、小売業との間の利害を調整し、物流規格の標準化、物流に関するデータの関係者間での共有といった動きを行うことにより、トラック積載効率の向上や荷待ち時間の改善といった効率化が期待される。

物流の資本集約化も求められる

更には、テクノロジーを活用した物流の資本集約化も進展が求められる。資本集約化には省人化だけでなく生産性向上の効果も期待され、そのためにはロボットを活用した倉庫オペレーションの自動化・省人化といった各工程の個別最適だけでなく、サプライチェーン（以下、SC）の川上から川下にかけての全

⁹ 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、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の方向性」『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 を参照されたい。

体最適の視点も必要となる。日本の SC は製造業、数次にわたる流通業、小売業と多段階に分断されているため、SC に関わるプレイヤーが連携することが求められる全体最適の実現は難易度が高いものの、物流企業が SC 全体のデータを繋ぐプラットフォームを構築し、その旗振り役となることが出来れば、国内物流におけるプレゼンスは大きく向上することとなる。

（3）終わりに

物流企業としてどの分野に経営資源を振り向けるか、巧拙が問われている

海外事業を成長ドライバーとしてインオーガニックな手法も含めて拡大し、物流企業としてのグローバルプレゼンスの向上を目指すか、国内事業において効率化と生産性向上によって改めて事業基盤を強化していくかというように、国内外において事業環境が変化する中で、各企業には限られた経営資源をどこにどれだけ振り向けるかという戦略の巧拙が問われている。日系物流企業には、自社のあるべき未来像を見据えた上で、その実現に向けた最良の選択を行い、グローバル市場において成長していくことを期待したい。

みずほ銀行産業調査部

公共・社会インフラ室 丹羽 光
hikaru.niwa@mizuho-bk.co.jp

©2019 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。