

# 日本通運の海外事業展開と 今後の戦略について

---



2015年9月29日

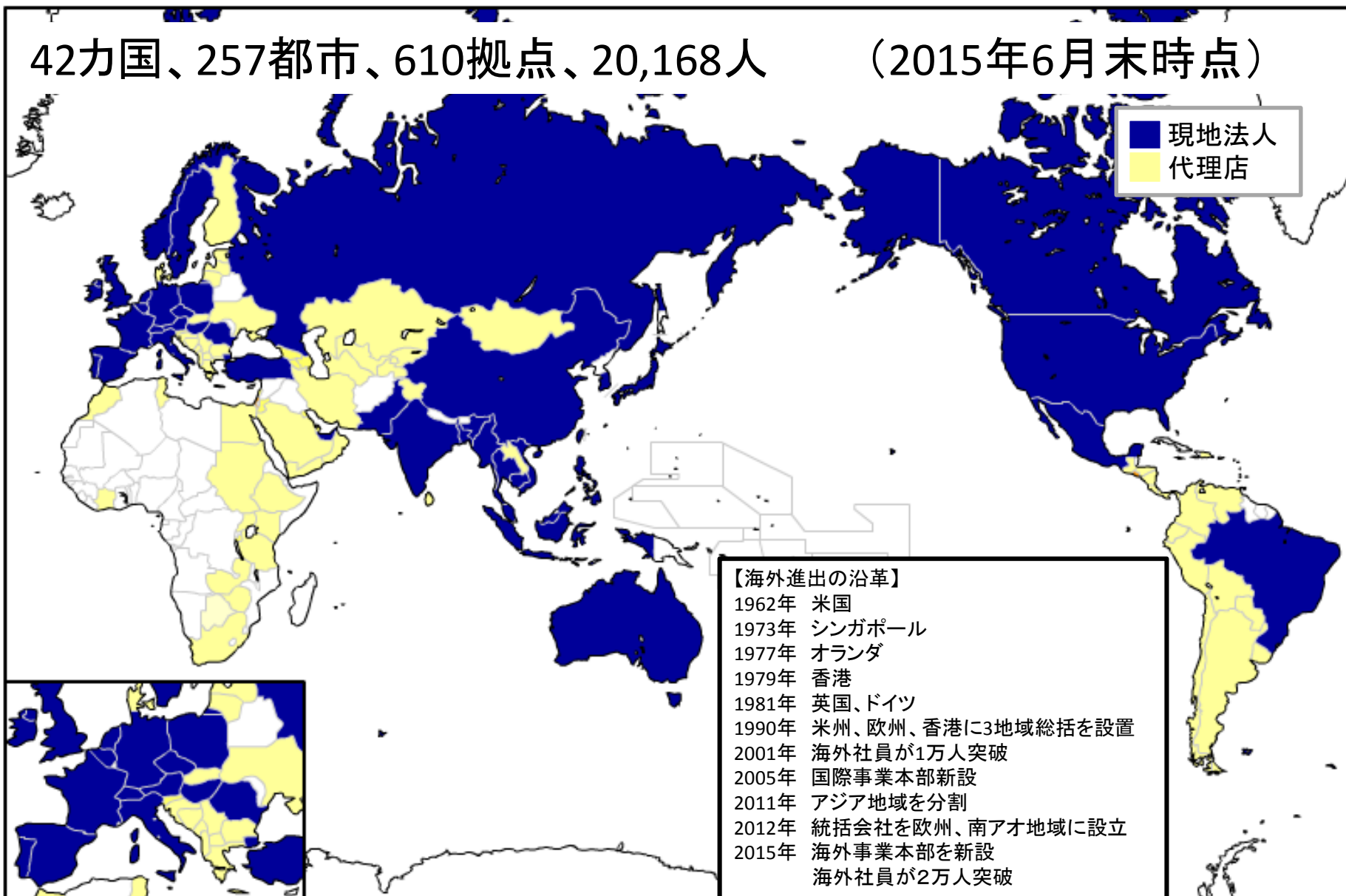
# 1. これまでの海外事業展開

## — 日系企業の海外事業とともに —

	日系企業の動き	求められる物流	日通の事業展開
～1970年代	日本から欧米への輸出 (代理店、販社の設置)	・日本発国際輸送	代理店設置、駐在員派遣
～1980年代半ば	欧米に販売会社を設立	・欧米での在庫管理、配送	現地法人設立
1980年代半ば～	海外生産(欧米)が始まる	・調達物流	海外ロジスティクス機能強化
1990年代半ば～	東アジア(中国)へ生産拠点が 移る	・東アジア発国際輸送 (欧米日本向け) ・調達物流	中国拠点展開拡大 調達物流のノウハウを移植
2000年代～	生産拠点がアセアンに広がる	・アセアン発国際輸送 (欧米日本向け) ・調達物流	アセアン進出加速 域内物流網の構築
現在	東アジア(中国)、アセアンでの販売拡大 (消費財、素材、流通等の海外進出)	・東アジア、アセアンにおける 地産地消物流	日本の産業別ノウハウを移植

# — 当社のこれまでの海外事業展開 —

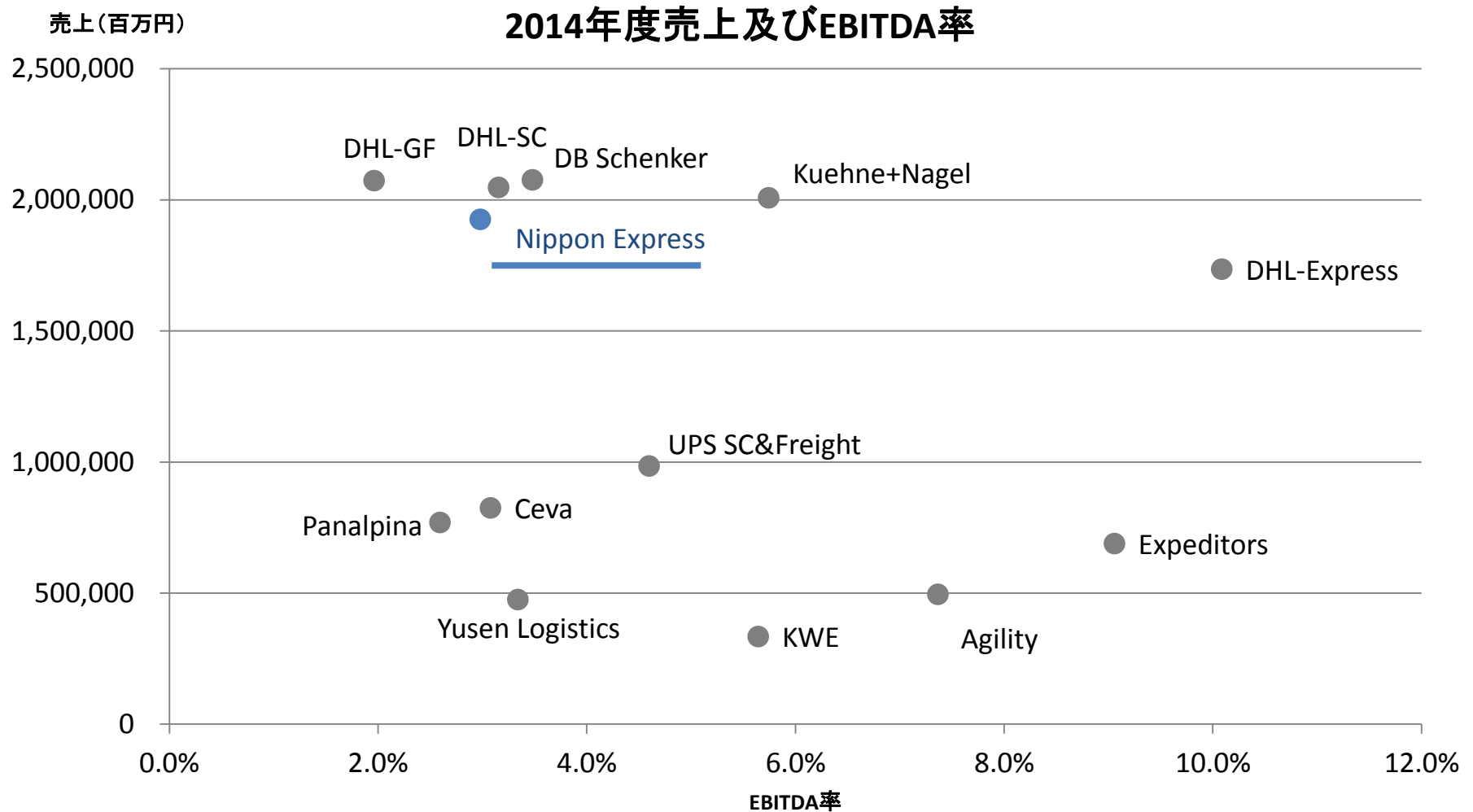
42カ国、257都市、610拠点、20,168人 (2015年6月末時点)



## －近年の主な傾向－

1. アジアが生産地としてのみならず、消費地としても主戦場となる。
2. グローバルで活躍する日系企業の産業・業種が多様化している。  
(自動車、電機・電子に加え、消費財、素材、流通等の海外進出)
3. 新たな流通チャネル(E-commerce等)、高付加価値サービス(コールドチェーン等)の需要が拡大している。

## 2. 当社の海外事業のポジショニング



\*DHLはEBITDAではなくEBIT。UPSとExpeditorsはOperating Income。

\*Nippon Expressは連結数値。

\*Nippon Express,KWE及びYusen LogisticsのEBITDAは当社算出(EBITDA=営業利益+原価償却費)  
 (為替レート/Exchange rates)

\*\*USD=JPY104.85 \*\*EUR=JPY138.92 \*\*CHF=JPY114.72 \*\*KWD=JPY364.34

(換算率：三菱UFJリサーチ&コンサルティング発表の2014年平均TTBレートを適用)

Copyright©2015. NIPPON EXPRESS.CO.,LTD All rights reserved.

## 国際競争力の強化に向けて

### アジアを主戦場とした事業拡大

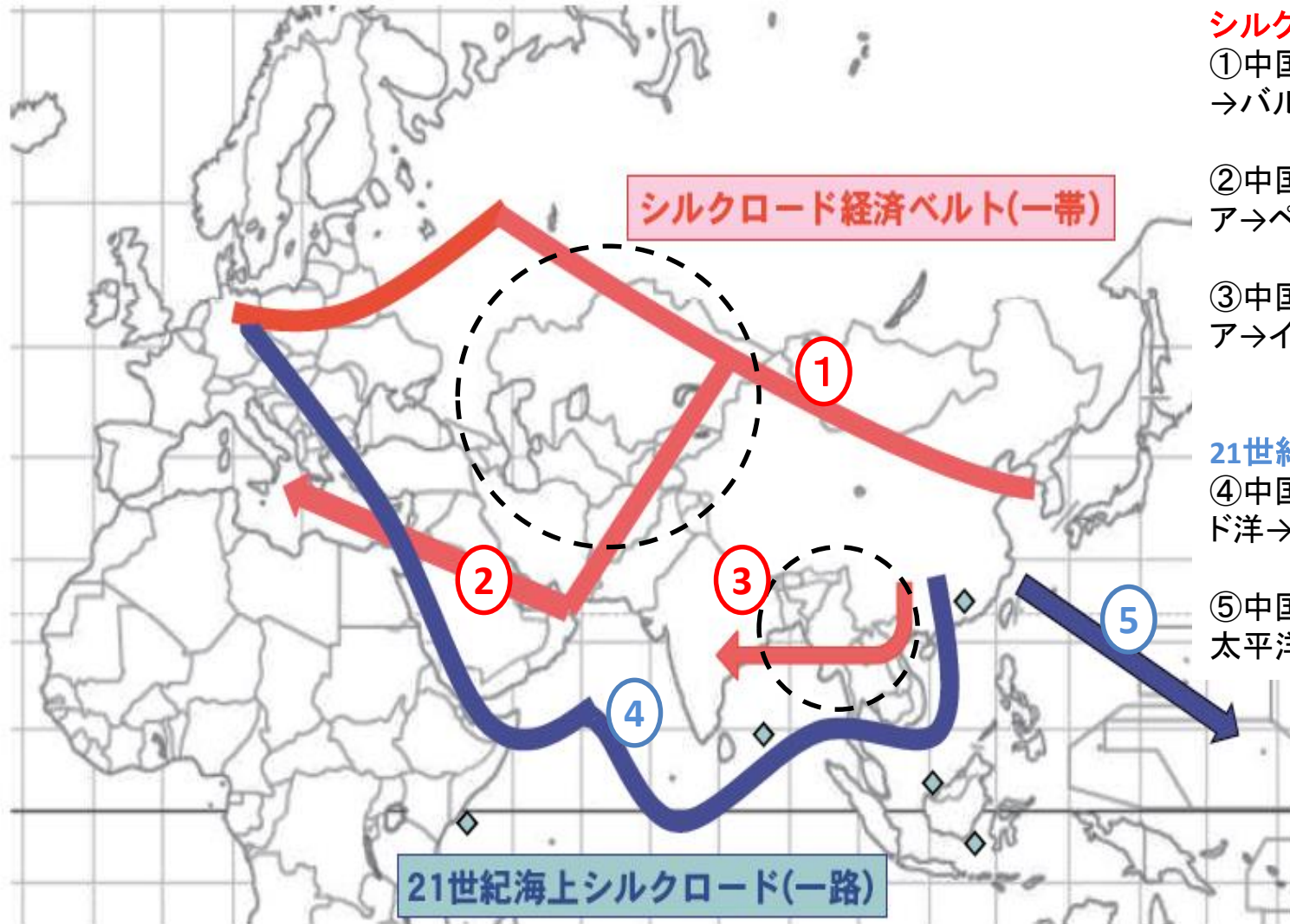
- ・クロスボーダートラック輸送、鉄道、RORO船等  
新たな輸送モードの開発
- ・日本で培った産業別ノウハウを移植
- ・ハラル物流、コールドチェーン等の  
高付加価値輸送サービス開発
- ・フォーディング事業のさらなる拡大に  
必要な機能をグローバルに再整備、拡充  
(購買機能等)
- ・日本発生鮮品輸出の取組み強化

### 非日系企業への取組強化

- ・ナショナルスタッフの営業戦力の拡充
- ・グローバルアカウントの営業管理の徹底
- ・産業軸で機能補完を狙うM&A  
(高級アパレル等)
- ・日系物流企業の高品質サービスを提供

# 4. アジアを主体としたこれからの物流について

## ①中国の「一帯一路」政策



**シルクロード経済ベルト**  
①中国→中央アジア→ロシア  
→バルト海

②中国→中央アジア→西アジア  
→ペルシャ湾→地中海

③中国→東南アジア→南アジア  
→インド洋

**21世紀海上シルクロード**  
④中国沿岸→南シナ海→インド洋  
→欧州

⑤中国沿岸→南シナ海→南太平洋

(資料)国家発展改革委員会等「シルクロード経済ベルトと21世紀海上シルクロードの共同建設推進に向けたビジョンと行動」より  
三菱東京UFJ銀行経済調査室作成



## ②東南アジア — 中国とインド洋を結ぶ戦略的物流ルート

【ASEANの回廊 イメージ】



- 中国南西部の昆明をゲートウェイとして、アセアンと南アジアを結ぶ陸の第三ルート。
- 既に存在する南北回廊に加え、ミャンマーを通りインド洋に抜ける陸上ルート構築が構想される。



# 事例1. RORO船活用によるアセアン域内物流の活性化、連結性の強化

## RORO船活用のメリット

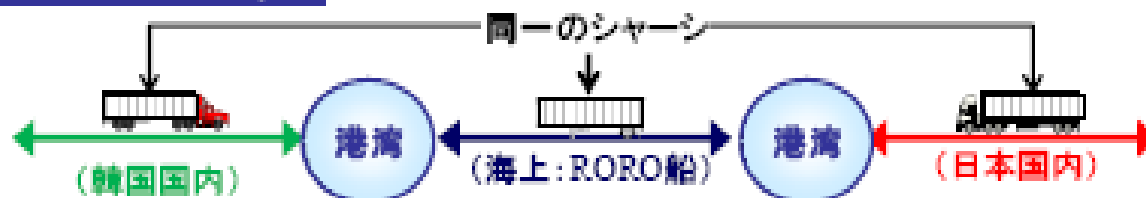
1. 荷物を車両ごとに搬出入可能 ⇒ 荷役時間の短縮、積替時の衝撃振動を抑制  
拠点間往復の円滑化、効率化
2. 少量多頻度輸送の実現 ⇒ 貨物の種類を選ばず、荷主の多様なニーズに対応  
⇒ ばら積み貨物・特殊貨物の取扱いも可能  
最適な生産・最適な在庫管理
3. クレーン等の整備なしに就航可能 ⇒ 大規模な投資が不要
4. 中小規模の港湾にも対応可能 ⇒ 新たなルート開拓が可能

### 現状



スキーム  
イメージ

### シャーンシの相互通行



# RORO船活用によるPILOT事業の実例

## ① 日韓間シャーシの相互通行開始 2012年7月の日中韓物流大臣会合において両国にて合意

### プロジェクト概要

1. 釜山～下関航路、釜山～博多航路を經由し、自動車メーカーの製造拠点に向けて、韓国製自動車部品を両国のシャーシを用いて韓国から日本に輸送。
2. 両国の関係法令(道路交通法など)がそれぞれ適用される前提で、事業者の申請に基づき両国が協力して実施。

- 日本のシャーシの韓国国内通行トライアル、韓国のシャーシの日本国内通行トライアルを経て、2013年3月より運用開始



## ② シンガポール・インドネシアでのRORO船運航実験 国交省 物流パイロット事業 2014年2月実施 ASEAN域内の連結性向上に向けた取り組み

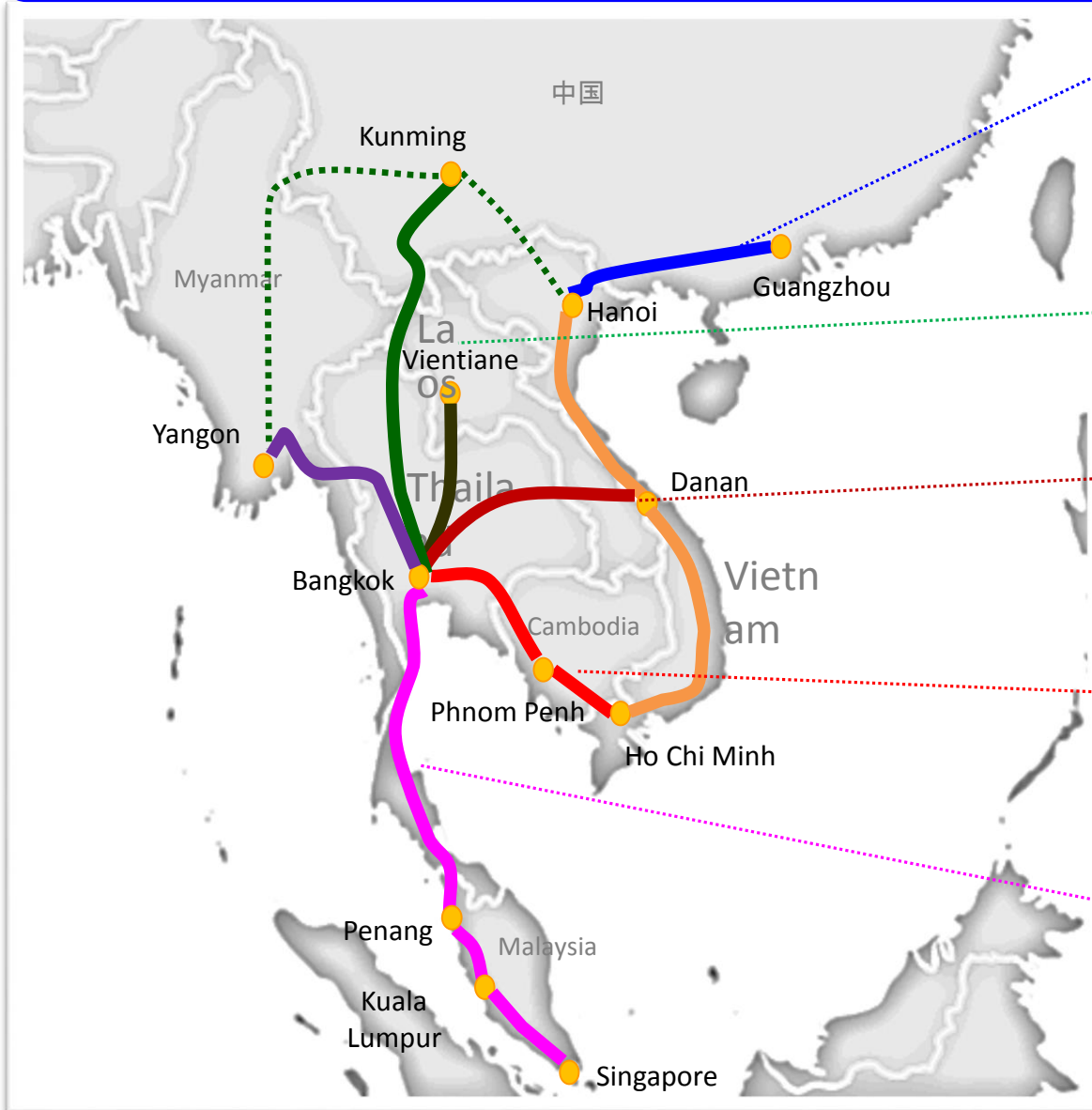
### プロジェクト概要

1. シンガポール籍トレーラーに積載したコンテナ貨物をRORO船でジャカルタに輸送、シンガポール籍トレーラーのままジャカルタ市内の倉庫までコンテナ貨物を配送。
2. インドネシア籍トレーラーに積載したコンテナ貨物をRORO船でジャカルタからシンガポールに輸送、インドネシア籍トレーラーのままシンガポール国内の倉庫までコンテナ貨物を配送。



**課題：実用化に向けシンガポールおよびインドネシアの車両相互通行などの法整備**

## 事例2. 当社アセアンにおけるクロスボーダー輸送網



### 中越回廊

※華南（広州）－ハノイルート  
中国・広州とベトナム・ハノイを結ぶ約  
1,500kmの陸路輸送ルート

### 南北回廊

※昆明（中国）－バンコクルート  
昆明とバンコクを結ぶ約1900kmの陸路輸  
送ルート

### 東西回廊

※ハノイ－バンコクルート  
ベトナム・ハノイとタイ・バンコクを結ぶ  
約1,500kmの陸路輸送ルート

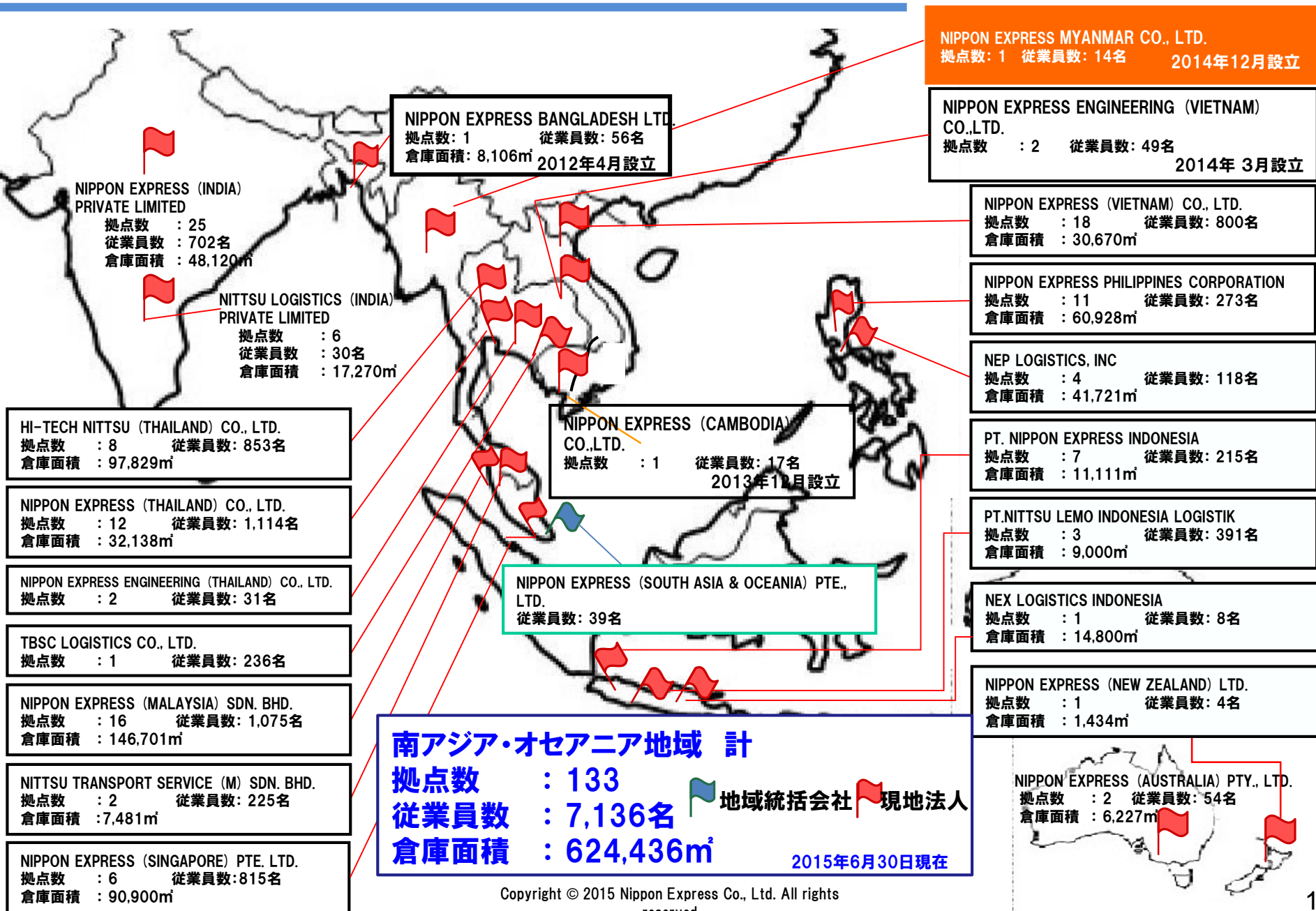
### 南部回廊

※ホーチミン－バンコクルート  
ベトナム・ホーチミンとタイ・バンコクを  
結ぶ900kmの陸路輸送ルート

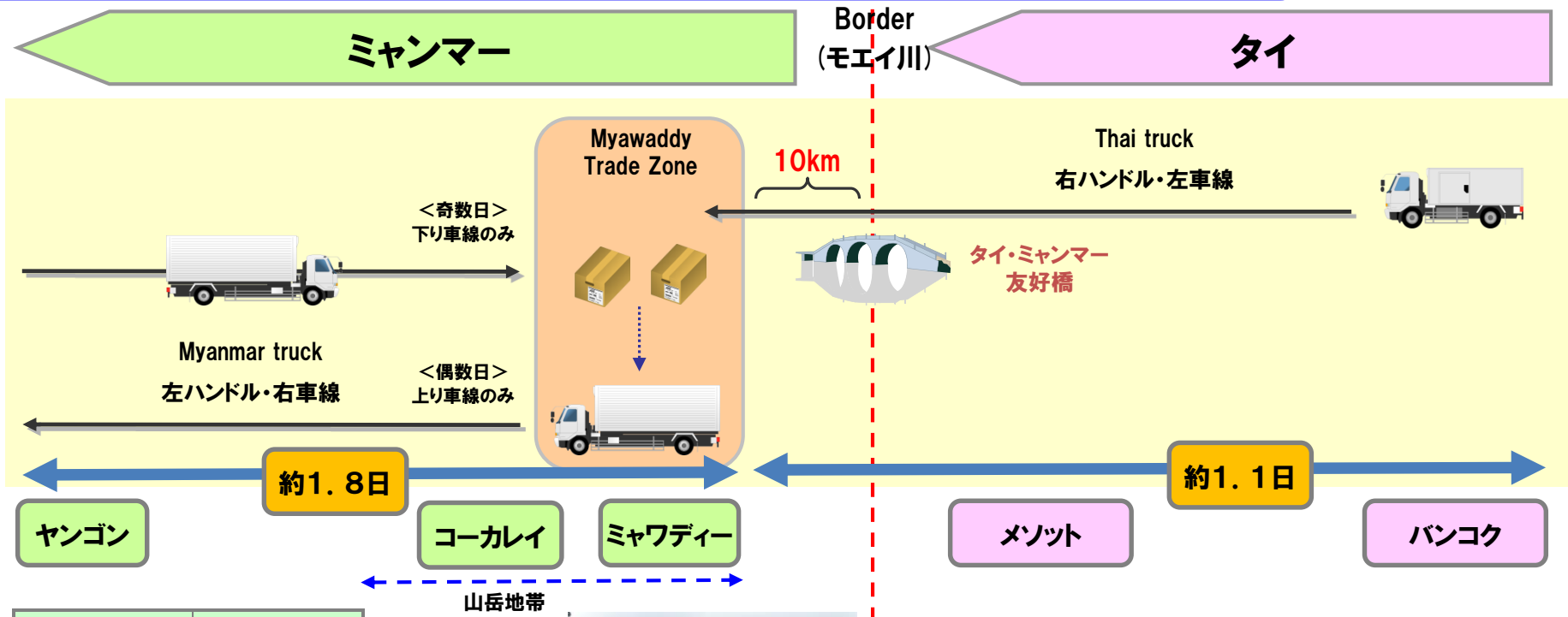
### バンコク－シンガポールルート

タイ・バンコクとシンガポールを結ぶ約  
2,000kmの陸路輸送ルート

# (資料) 当社アセアンにおけるネットワーク拡充状況



# 事例3. クロスボーダー輸送 タイ~ミャンマー間 トライアル調査



1. 距離	424.5km
2. 総所要時間	42h 42min
走行時間	16h 08min
実走行時間	10h 31min
通関時間	5h24min
積替時間	10min
待機時間	21h
3. 平均時速	40.53km/h
4. 平均温度	31.7℃
5. 平均湿度	61.7%



2015年8月31日  
迂回路開通 → 一方通行解消  
リードタイムも1時間半短縮

1. 距離	445.2km
2. 総所要時間	25h 43min
走行時間	10h 28min
実走行時間	7h 45min
通関時間	30min
積替時間	-
待機時間	14h 45min
3. 平均時速	57.07km/h
4. 平均温度	31.8℃
5. 平均湿度	60.8%

- Myawaddy Trade Zone (= MTZ) にてタイ車両からミャンマー車両へ貨物積替えが必要
- タイ側輸出通関はメソット国境、ミャンマー側輸入通関はミャワディーにて行われる



# 事例4. アセアン経済統合状況、CBTA※状況

※cross-border transport agreement

## アセアン経済統合状況

主要項目	現在の進捗	2015年目標と実現	2020年予測
関税撤廃	90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>先行6か国で関税撤廃</li> <li>後発4か国で一部(7%)除き撤廃(7%部分は2018年まで留保可能) <b>実現する</b></li> </ul>	後発4か国でも関税の撤廃が実現する
非関税障壁撤廃	~20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>全加盟国で撤廃 <b>実現しない</b></li> </ul>	非関税障壁は撤廃されていない
サービス取引自由化	65%	<ul style="list-style-type: none"> <li>127のサービス分野で自由化(サービス分野は各国の裁量で選択可能)。外資による出資制限は70%まで拡大 <b>実現しない</b></li> </ul>	外資による出資制限が70%まで拡大される。サービス分野は2015年時点よりも多くなっている
ASW	10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>全加盟国でナショナルシングルウィンドウを稼働 <b>実現しない</b></li> </ul>	2~3か国ではナショナルシングルウィンドウが実現するが、大部分では実現していない。よってASWも実現しない。

## CBTA状況

CBTAの目標	現在の適用状況	課題	2020年予測				
シングルウィンドウ(SWI) シングルストップ(SSI)	18%	<table border="1"> <tr> <td>ハード</td> <td>双方の国境にCommon Control Areaの確保、設備が必要</td> </tr> <tr> <td>ソフト</td> <td>効率化にはITシステムと相互連携(アセアンシングルウィンドウの実現)が必要</td> </tr> </table>	ハード	双方の国境にCommon Control Areaの確保、設備が必要	ソフト	効率化にはITシステムと相互連携(アセアンシングルウィンドウの実現)が必要	タイラオス、ラオス-ベトナムの一部国境で、1カ所で書面手続、検査が完了する意味でのSWI、SSIが実現。ただしIT連携はされておらず書面の提出は残る
ハード	双方の国境にCommon Control Areaの確保、設備が必要						
ソフト	効率化にはITシステムと相互連携(アセアンシングルウィンドウの実現)が必要						
トランジット通関制度	33%	<table border="1"> <tr> <td>ハード</td> <td>各国に保証機関が必要。現状保証制度はコスト高</td> </tr> <tr> <td>ソフト</td> <td>効率化にはITシステムと相互連携(アセアンシングルウィンドウの実現)が必要</td> </tr> </table>	ハード	各国に保証機関が必要。現状保証制度はコスト高	ソフト	効率化にはITシステムと相互連携(アセアンシングルウィンドウの実現)が必要	東西回廊に加え、南北回廊(タイラオス-中国)でもトランジット通関制度導入。ただし両回廊ともIT連携はされておらず書面の提出は残る
ハード	各国に保証機関が必要。現状保証制度はコスト高						
ソフト	効率化にはITシステムと相互連携(アセアンシングルウィンドウの実現)が必要						
相互通行許可	29%	<table border="1"> <tr> <td>ソフト</td> <td>2か国MOU、3か国MOUの合意と締結が必要。実需面からより効果的なエリアへCBTA範囲を拡大、変更することが必要</td> </tr> </table>	ソフト	2か国MOU、3か国MOUの合意と締結が必要。実需面からより効果的なエリアへCBTA範囲を拡大、変更することが必要	南北回廊でのタイラオス-中国の相互通行が認められる(割当あり)。タイ-ミャンマーでの相互通行が認められる(割当あり)		
ソフト	2か国MOU、3か国MOUの合意と締結が必要。実需面からより効果的なエリアへCBTA範囲を拡大、変更することが必要						

## 事例5. 当社におけるアジアの物流機能向上に向けた取組

～ 品質向上、CSR活動のグローバル支援展開 ～

### 社外展開

2014年12月 北京物資学院物流学院に「日通奨学金」設立  
物流業界でグローバルに活躍できる人材の育成を、産学連携で推進

2015年3月 ミャンマー寺子屋設立  
貧困層児童への教育支援として学校建設援助

MIFFA(ミャンマーフレイトフォワーディング協会)の要請に基づく、  
地場業者へのフォークリフトオペレーション講習の取組み (10月開催準備中)

### 社内取組

中国フォークリフトコンテスト実施(上海)  
成績優秀者は日本コンテストに参加

トラック運転教育 (エコドライブ)  
マレーシア、ベトナムでのデジタコグラフ搭載による指導  
急発進、急ブレーキ、急旋回データなどの運転記録を活用

海外引越作業教育  
専用トレーニングルーム設置し自社ならびに提携会社作業員への教育実施  
ニューヨーク、シカゴ、アムステルダム、シンガポール、タイ、上海など



# 5. 見えてきたアジアの物流における課題

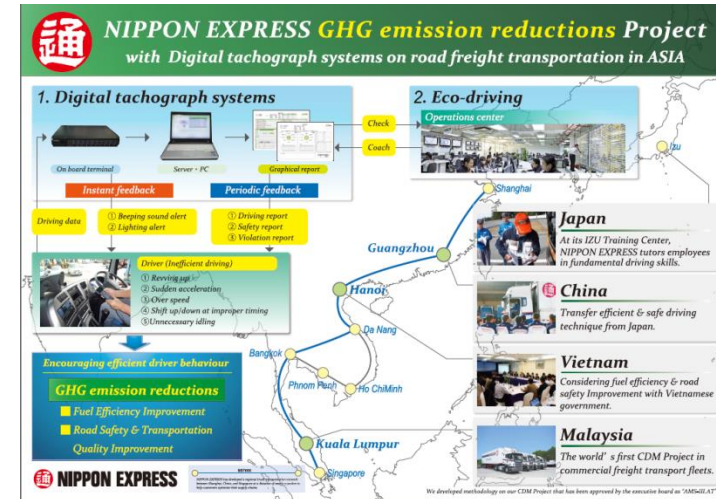
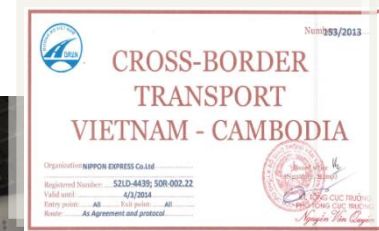
通関

クロスボーダー輸送、インフラ

外資規制

セキュリティ対策

人材育成



## <通関>

- 輸出入申告、港湾手続きの電子化 → 簡素化、合理化、迅速化  
ベトナムなどで導入開始。但し、電子手続後の通関書類提出は引き続き必要であり、全面電子化に向けた課題は残る。
- 保稅手續を含む通関制度の整備と統一 → 通関のワンストップ化  
東西經濟回廊のベトナム、ラオス国境においては運用開始。税関検査による混雜も発生。
- 税関開庁時間統一 → 待機時間、リードタイム短縮  
例:カンボジア 8:00-17:00 タイ 5:00-23:00  
開始時間、終了時間が不規則なケースも散見される。

## <クロスボーダー輸送、インフラ>

- 車両の相互通行 → シームレス物流による物流活性化  
運用開始: 日本⇄韓国、ラオス⇄タイ、ラオス⇄ベトナム  
マレーシア→シンガポール、ベトナム⇄カンボジア  
タイ⇄カンボジア
- 道路、港湾、交通インフラ整備  
舗装、メンテナンス継続、幹線道路全線における街灯設置、橋梁補強  
港湾・空港の拡張、慢性的な渋滞緩和策、など。

## 外資規制

- ・外資規制緩和による事業基盤の向上 2015年現在の規制の一例
  - マレーシア : マレー人優遇政策により、マレー企業が資本の過半数を持つ必要がある。
  - タイ : 外国人事業法により、外国資本50%以上の企業が運送業を行う事ができない。
  - カンボジア : フォワーディング事業は独資可能。通関・保税貨物取扱いを含めた自営化した会社運営のためのライセンス取得にはカンボジア企業の出資が必要。
  - ミャンマー : 外国企業による100%独資は不可能。 SEZ内では外資100%可能。
  - ベトナム : フォワーディングに関し、WTOルールでは外資100%可能であるが、ベトナム国内法により規制されている。

## セキュリティ対策

- ・国境、水際、都市部におけるセキュリティ対策 → テロ、保安対策  
欧米、日中韓国などでは出港24時間前までのB/L、マニフェスト情報などの提示ルールが制定されている。

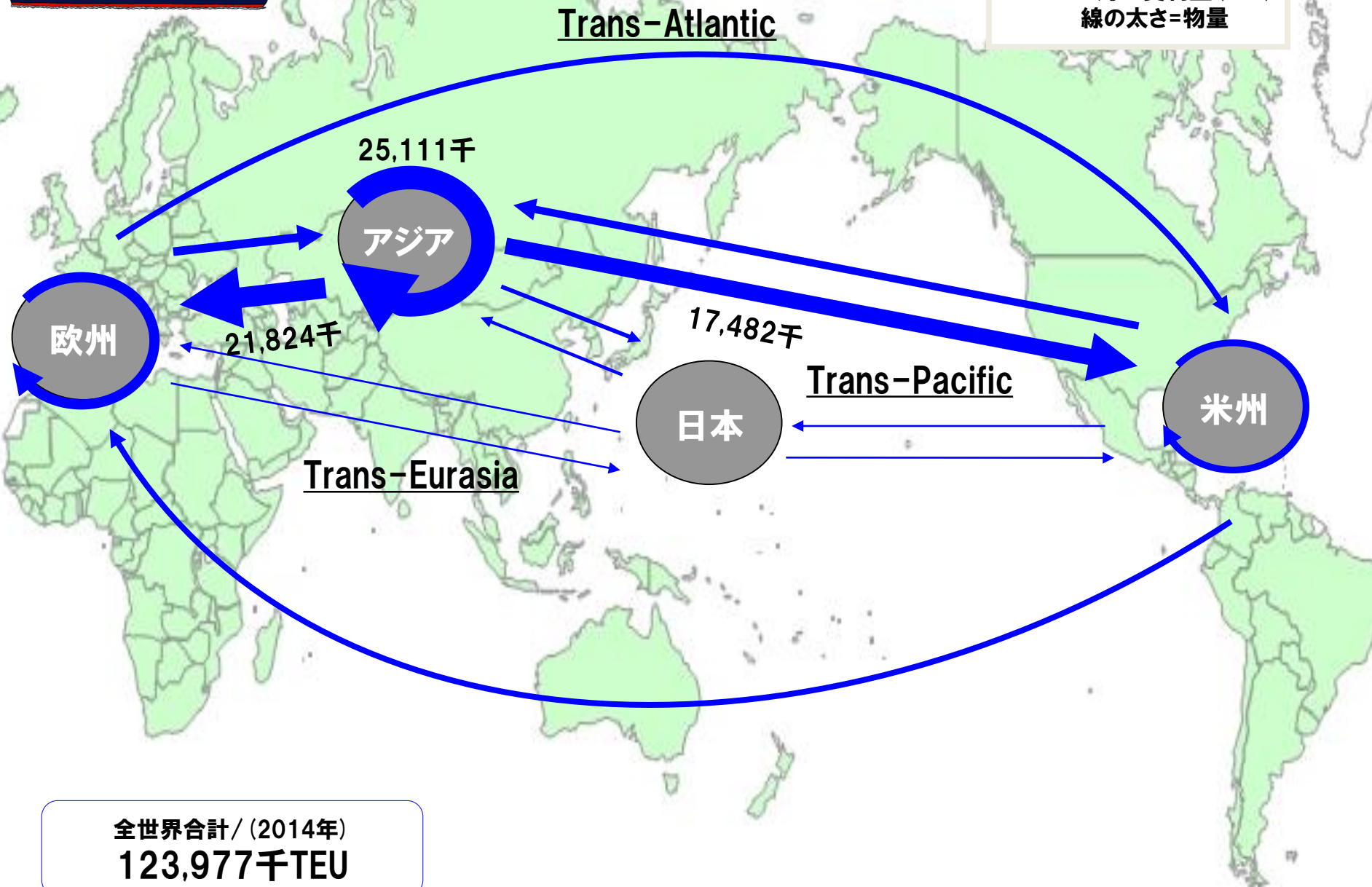
## 人材育成

- ・エコドライブ、運転マナー、特殊車両運転技術、安全などへの  
取り組み

# (資料)フォワーディングマーケット(海運) 2014年

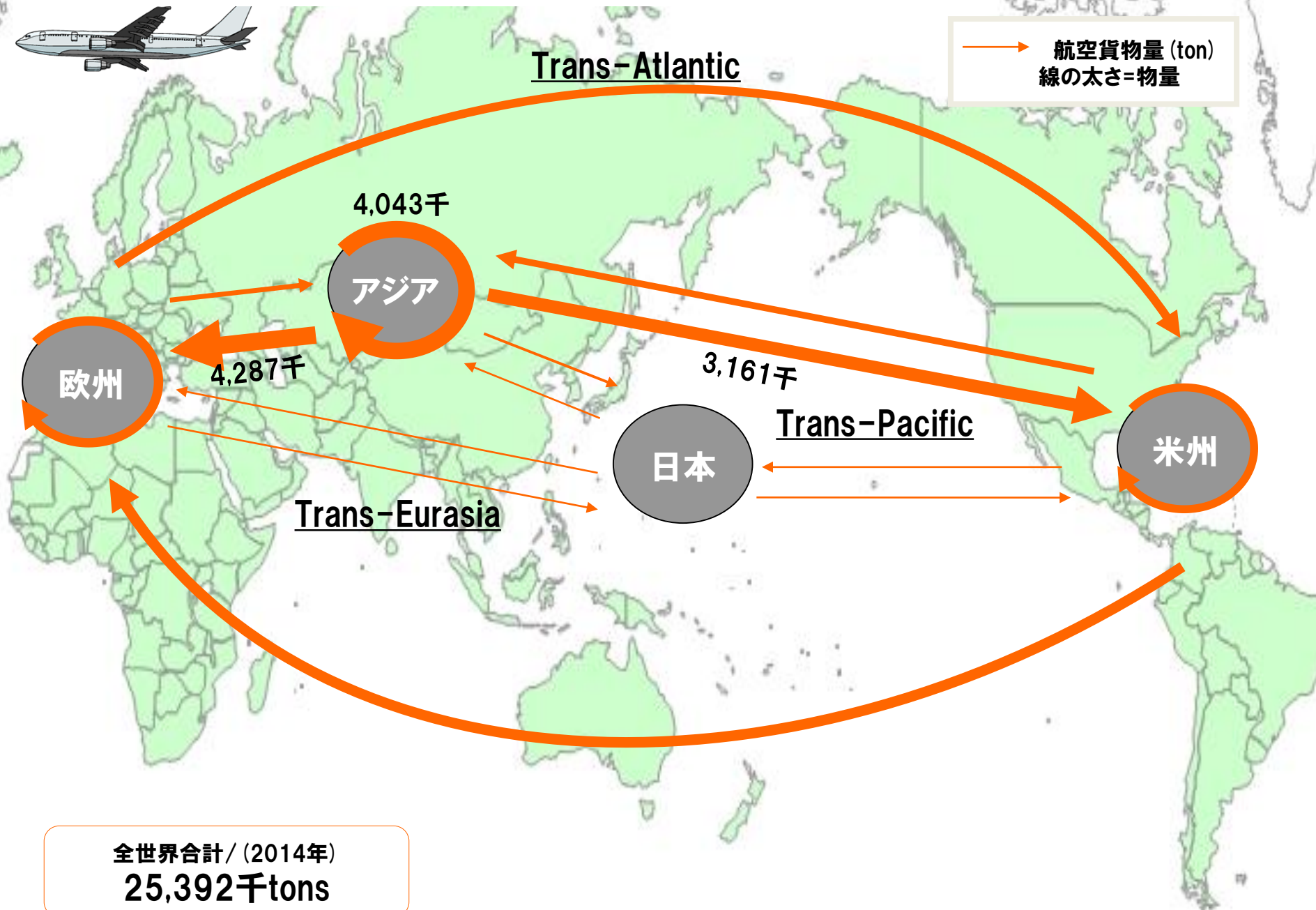


海上貨物量 (TEU)  
線の太さ=物量



全世界合計 / (2014年)  
**123,977千TEU**





ご清聴ありがとうございました。

