

物流（陸送・海運）

【要約】

- 2015 年度の国内トラック輸送量は、景気回復等により消費・生産貨物は増加するものの、公共投資減少により建設関連貨物が減少し、合計でも減少着地を予測する。2016 年度は、消費増税前の駆け込み需要や業績好調企業の生産活動活発化等により、6 年振りの増加を予測する。但し、2020 年度までの長期予想では、人口減少を背景とした民間住宅投資や消費需要の縮小が見込まれ、輸送量は減少すると予想する。
- 海運主要航路における 2015 年のコンテナ物流は、米国の堅調な住宅市場・個人消費に支えられた北米航路や、地域の経済成長に支えられたアジア域内航路が其々増加を見込むのに対し、欧州航路は減少予想と地域毎に明暗が分かれる見込み。但し長期的には各主要航路共に増加し、2020 年まで年率+2.8%の成長を予想する。一方、大型化を伴った新造船の大量竣工の継続等供給サイドの圧力は強く、アライアンス内調整、減速航海等といった供給対策効果も限定的であり、運賃市況の低迷脱却には暫く時間が掛かる見通し。
- 本邦海運大手 3 社にとっては、タンカー、自動車船等、海運事業のポートフォリオミックスの中で不定期船事業収益を下支えとして定期船事業の厳しい環境に耐える時期が暫く続く見通し。今後、定期船事業に関しては供給の調整に向けて、グローバルなアライアンスの組替・拡大や M&A の伸展に繋がる可能性を秘めている。
- グローバルベースでは上位利用運送業者の事業規模が急拡大してきたが、その牽引は一部の海外物流企業に因るところが大きく、日系主力事業者は緩やかな成長に留まっている。近年、物流業界では大規模 M&A が活発化しているが、日系物流各社もその趨勢に即応し、成長を模索する必要がある。また、アジア域内物流及びアジア発貨物の取り込みを企図するのであれば、ローカル大手との連携によるネットワーク構築も有効ではないか。日系物流企業は能動的且つ戦略的なアクションを早急に行っていくことが求められている。

【図表 16-1】 需給動向と見通し

【実額】				2014年 (実績)	2015年 (見込)	2016年 (予想)	2020年 (予想)
国内 需要	トラック	トラック輸送量	百万トン	4,316	4,297	4,322	4,193
	航空 貨物	日本発航空混載貨物 (輸出)	千トン	929	961	920	906
グロー バル 需要	海運	主要定期船荷動量 (北米/欧州/アジア域内航路合算)	千TEU	58,175	58,097	59,993	66,570
【増減率】				(対前年比)			
国内 需要	トラック	トラック輸送量		▲ 0.7%	▲ 0.4%	+ 0.6%	▲ 0.5%
	航空 貨物	日本発航空混載貨物 (輸出)		+ 11.1%	+ 3.5%	▲ 4.3%	▲ 1.2%
グロー バル 需要	海運	主要定期船荷動量 (北米/欧州/アジア域内航路合算)		+ 3.7%	▲ 0.1%	+ 3.3%	+ 2.8%

(出所)国土交通省資料、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 Fy、その他は Cy

はじめに—今回レポートより「物流」と「海運」レポートを統合—

今回より従来個別作成していた物流(陸送)・海運を統合したうえで、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章)。またⅢ章以降では①コンテナ事業を中心に日本を取り巻く海運会社の動向と、更に②キャリアを活用する利用運送事業者(主にフォワーダー、3PL¹)の成長戦略を考察する。これらの変更により、キャリア・利用者と其々の関係性までを踏まえた俯瞰的視点を持って、物流産業の動向を分析・考察していきたい。

Ⅰ. 内需～トラック輸送量・宅配個数・日本発航空貨物

【図表16-2】国内需要の内訳

	摘要 (単位)	2014年 (実績)		2015年 (見込)		2016年 (予想)		2020年 (予想)			
		(実数)	(前年比)	(実数)	(前年比)	(実数)	(前年比)	(実数)	(2015-2020 CAGR)		
国内需要	トラック輸送量	消費関連貨物	百万トン	1,263	+ 1.5%	1,279	+ 1.3%	1,296	+ 1.4%	1,250	▲ 0.5%
		生産関連貨物	百万トン	1,320	+ 0.7%	1,341	+ 1.6%	1,367	+ 2.0%	1,330	▲ 0.2%
		建設関連貨物	百万トン	1,733	▲ 3.2%	1,677	▲ 3.2%	1,658	▲ 1.1%	1,613	▲ 0.8%
	宅配	宅配個数	千個	3,614	▲ 0.6%	3,731	+ 3.2%	3,816	+ 2.3%	4,078	+ 1.8%
	航空貨物	日本発航空混載貨物 (輸出: TC1(米州))	千トン	202	+ 19.3%	244	+ 20.8%	220	▲ 10.1%	201	▲ 3.8%
		日本発航空混載貨物 (輸出: TC2(欧州))	千トン	162	+ 11.3%	175	+ 8.1%	156	▲ 11.2%	144	▲ 3.8%
日本発航空混載貨物 (輸出: TC3(アジア))		千トン	564	+ 8.4%	542	▲ 4.0%	545	+ 0.6%	560	+ 0.7%	

(出所)国土交通省資料、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Fy、航空貨物はCy

① 国内トラック輸送量

2014年度は建設関連貨物量が主因となり減少着地

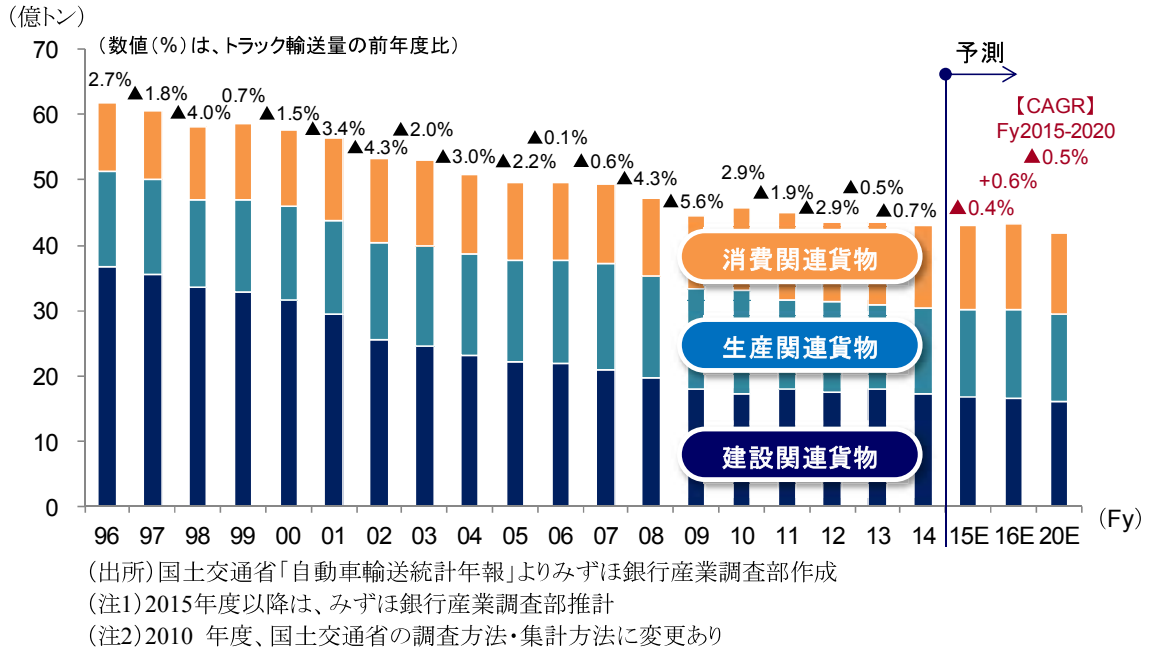
2015年度は減少、2016年度は6年振りの増加を予測

2014年度は景気回復により企業の生産活動に連動する生産関連貨物が緩やかな増加に転じ、消費関連貨物についても消費増税反動減のマイナスを打ち返し堅調推移を維持した。一方、建設関連貨物は公共投資の鈍化と消費増税に起因する民間投資減退によって大幅減少となり、結果、輸送量合計では43.2億トン(前年度比▲0.7%)となり、減少着地となった(【図表16-2】)。

2015年度は、堅調な消費需要による消費関連貨物の増加に加え、業績好調企業の生産活動が活発化すること等により生産関連貨物も増加を予測する。但し、建設関連貨物は大型補正予算の剥落による公共投資の減少を受け本年も大幅減少を見込む。結果、輸送量合計では43.0億トン(前年度比▲0.4%)を予測する。2016年度は、引き続き堅調な消費・生産関連貨物需要に2017年4月に予定される消費増税前の駆け込み需要も加わり、前年を上回る伸びを予測する。加えて、生産関連貨物では、設備投資を促したい政府意向により今後投資促進政策が施行されることも見込まれ、一層の拡大が想定される。建設関連貨物は連続減少が見込まれるものの、消費増税前の駆け込み需要が民間投資を誘引するとみられ、減少幅は縮小すると予測する。結果、輸送量合計では43.2億トン(同+0.6%)と6年振りのプラス転換を予測する。

¹ 荷主が物流機能の全体もしくは一部を物流事業者に包括的に委託する物流業務形態

【図表16-3】国内トラック輸送量の推移(トン数)



長期予想は人口減少等を背景に減少を予想

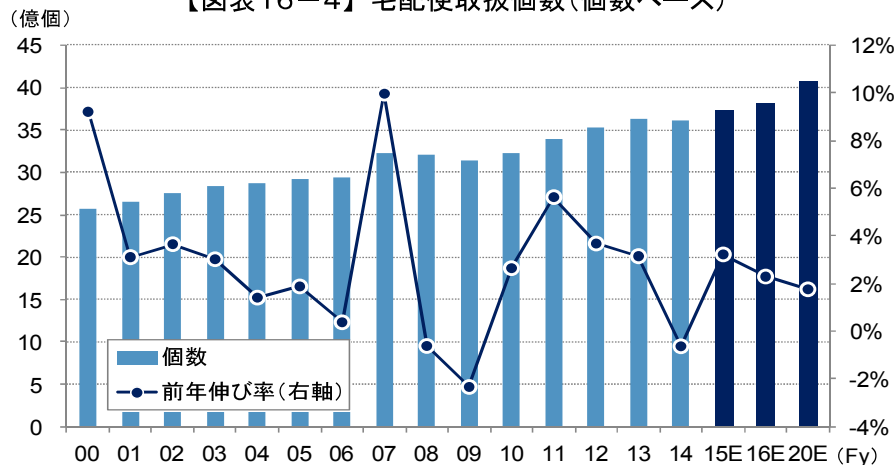
2015-2020年度の長期予想では、消費関連貨物は人口減少等の影響により減少に転じ、生産関連貨物は国内における生産活動の拡大は限定的に留まるとみられ、横這いを予想する。建設関連貨物は一部地域においてオリンピック関連インフラ投資等の拡大が見込まれるものの、民間住宅投資が人口減少を背景に大きく落ち込むこと等より減少を予想。輸送量合計では41.9億トン(年率▲0.5%)まで減少すると予想する。

② 宅配貨物量

短期及び長期においても着実な成長を予測

宅配貨物量は様々なサービスを付加することによって過去より右肩上がりの増加を実現してきた。2000年代以降においても、新たな顧客としてインターネットを活用する通信販売であるEC市場を成長ドライバーとして取込み、成長を継続している(【図表16-4】)。

【図表16-4】宅配便取扱個数(個数ベース)



(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)2015年度以降は、みずほ銀行産業調査部推計

2014年度の貨物量は、前年の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%）に転じたものの、左記は一過性要因による減少であり2015年度以降は改めて成長軌道へ復帰すると見込まれる。今後の見通しとしては、2015年度 37.3 億個（同+3.2%）、2016年度 38.2 億個（同+2.3%）を予測する。

2015-2020年度の長期予想では、EC化率²の向上等によるEC市場の持続的成長が見込まれていることを受け、宅配貨物量も 40.8 億個（年率+1.8%）まで増加することを予想する。

③ 日本発航空貨物

米国港湾ストに伴う海運からの代替需要により急激に増加

2014年後半から2015年上期にかけての米国西海岸港湾ストによる海運からの代替需要は、近年長らく減少を続けてきた航空貨物需要にとって大きな特需となった。日本発の航空貨物量は2014年に928千トンと前年比+11.1%の増加を記録し、2015年も前年比+3.5%の増加が見込まれる。

日本発航空貨物は経済成長あるものの長期的にはほぼ横ばい

一方、長期的なトレンドでは、2015年以降2020年まで年率▲1.2%の減少傾向を見込む。日本の産業構造の変化に伴い、日本のGDP成長と日本発航空物流量の相関は失われつつある。また価格面における海上輸送との競争環境は厳しく、海運サイドの輸送品質改良もあり、航空輸送貨物は長期的なトレンドにおいて海運シフトが生じている。貨物需要に加えて、日本航空や全日本空輸等の旅客需要を対象とした国際線供給増や、インバウンド訪日需要を背景とした海外エアラインの日本就航増等が、国際線貨物輸送力の増加にも繋がり価格の下落を招き易く、今後の供給バランスは注視する必要がある。

² 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

II. グローバル需要～海運コンテナ貨物

【図表16-5】グローバル需要の内訳

	概要 (単位)	2014年 (実績)		2015年 (見込)		2016年 (予想)		2020年 (予想)			
		(実数)	(前年比)	(実数)	(前年比)	(実数)	(前年比)	(実数)	(2015-2020 CAGR)		
グローバル 需要	海運	定期船荷動量 (北米東航)	千TEU	14,722	+ 6.4%	15,355	+ 4.3%	16,098	+ 4.8%	18,464	+ 3.8%
		定期船荷動量 (北米西航)	千TEU	6,667	▲ 2.9%	6,409	▲ 3.9%	6,551	+ 2.2%	6,451	+ 0.1%
		定期船荷動量 (欧州西航)	千TEU	15,401	+ 7.3%	14,576	▲ 5.4%	14,905	+ 2.3%	16,967	+ 3.1%
		定期船荷動量 (欧州東航)	千TEU	6,955	+ 1.3%	7,037	+ 1.2%	7,460	+ 6.0%	8,473	+ 3.8%
		定期船荷動量 (アジア域内)	千TEU	14,430	+ 1.9%	14,719	+ 2.0%	14,978	+ 1.8%	16,215	+ 2.0%

(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) 2015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) 北米航路(東航:アジア発北米、西航:北米発アジア)

米国の堅調な住宅市場・個人消費に支えられ堅調に増加

米国の景気回復と消費拡大に伴い、北米航路(東航)の荷動量は2010年以降継続的に増加してきた。2014年下期に発生した米国西岸港湾の労働争議は、港湾における荷物滞留により荷動きの減少を引き起こしたものの2015年上期には終息、北米航路(東航)は米国の堅調な住宅市場・個人消費に支えられ、結果として2015年は15,355千TEU(前年比+4.3%)とリーマンショック以前の荷動きを超える活況を見込む(【図表16-6】)。今後も足元の増加基調に変化は無く、今後5年間で年率+3.8%の成長を見込む。一方、北米航路(西航)は、中国需要の低迷もあり2015年は前年比▲3.9%の6,409千TEUを見込み、東航と西航の積荷量のインバランスが長期的に拡大しよう。

b) 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)は2015年減少

欧州航路は、ボラタイルな荷動き量を示す西航と、中国、ASEAN諸国の経済力の高まりにより堅調な増加を示す東航で状況は異なる。欧州航路(西航)の荷動量は、2014年には前年比+7.3%と高い成長を示したが、2015年はロシア向け貨物の減少や在庫調整等の影響から、14,576千TEUと前年比▲5.4%の減少を見込む。一方、東航の荷動量は中国の消費拡大を背景に2015年は7,037千TEU(前年比+1.2%)と過去最高を更新する見込みであり、今後も増加基調で推移すると予想する(【図表16-7】)。

欧州航路の運賃市況は2015年に入り大幅に低迷した。欧州航路は、距離の長さや地理的特性から他の航路と比較して船型の大型化によるコスト削減効果が大きい。かかる中コスト削減を見込んだ大型化投資の加速が他社の追従投資を惹起し船腹量が増加、一方で貨物量が減少したことで需給の緩和を招き、運賃市況の低迷に繋がった(【図表16-8】)。

長期的には需要は回復を見込むが、強い供給サイド増加圧力の解消はまだ遠い

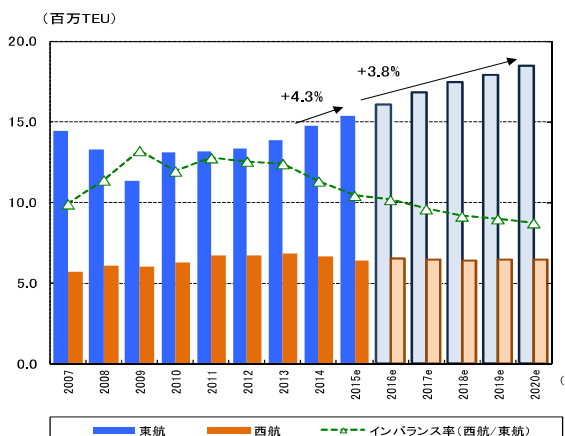
長期的には、西航の貨物量は在庫調整を経て2015年以降2020年まで年率+3.1%の増加を見込むが、供給サイド増加の圧力は簡単には解消しそうにない。各社アライアンス内において減便や減速航海等対応を行っているが、現状効果は限定的であり、暫くは運賃市況の低迷は続くであろう。一方東航の貨物量は、2015年以降年率+3.8%の成長を見込む。

c) アジア域内航路

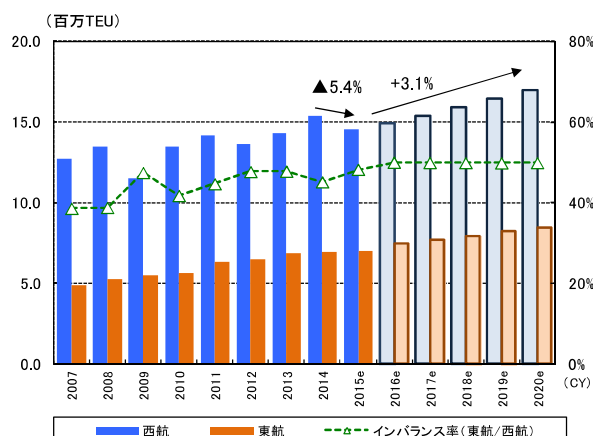
アジア域内需要は、堅調に増加

アジア域内航路の貨物量は、同エリアの経済発展に伴い増加してきた。2015年は前年比+2.0%の14,719千TEUを見込み、長期的にも今後5年間平均+2.0%の増加を見込む。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・分業体制は更なる深化や発展が見込まれることから、貨物量は堅調に推移すると予想する。

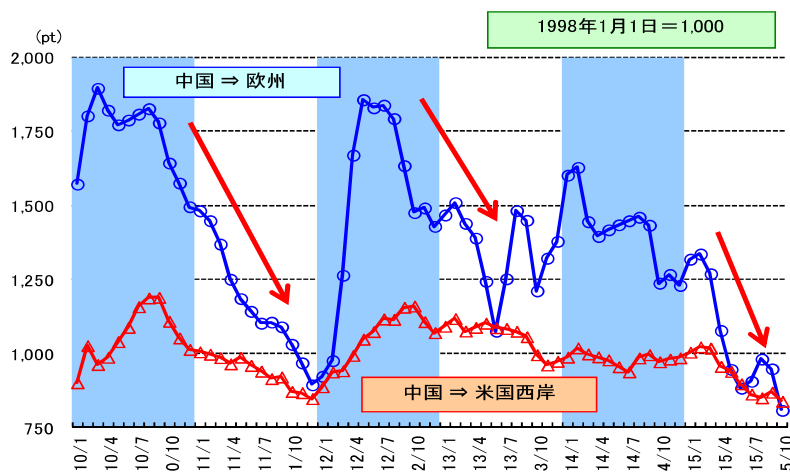
【図表16-6】北米航路年次荷動き推移



【図表16-7】欧州航路年次荷動き推移



【図表16-8】運賃市況推移



(出所)【図表16-6~8】全て、日本海事センター資料、Journal of Commerce、PIERS、CTS、上海航運交易所及び各種資料より、みずほ銀行産業調査部作成

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も、市況の動向には留意

不定期船部門に関しても、基本的には今後も荷動量(【図表16-9】)は堅調に推移する見込み。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、2014年に前年比+13.8%という高成長を記録、2015年に入って9月末時点まで699万トンと成長こそ止まったものの前年並の高い水準をキープしている。

用船市況は、2014年後半以降の急落を受け、2015年は軟調な展開で始まった(【図表16-10】)。2013年以降ケープサイズに関しては実需以外にファンド

の資金等も流入、投機目的の新造船が大量発注され、2014年以降の用船市況悪化の一因となった。2015年上期に入り解撤が進展、市況は年央に向けやや戻したものの回復するには至らず、2016年も引き続き軟調な展開を見込む。中国の粗鋼生産量は2015年以降2020年にかけて年率+0.9%程度の伸びに留まる見込みであり、生産拠点の湾岸部シフトによる鉄鉱石の輸入比率の増加が期待されるものの中国における鉄鉱石輸入量は従来程の高い成長は望めない。今後も老齢船の解撤等の船腹量削減の動きが鍵になる。

【図表16-9】不定期船荷動量予測

【実数】

海運	不定期船	不定期船荷動量	摘要 (単位)	2014年	2015年	2016年	2017年
				(実績)	(見込)	(予想)	(予想)
		不定期船荷動量	百万トン	7,343	7,479	7,660	7,899
		内 石油+石油製品	百万トン	2,793	2,852	2,898	2,964
		内 ドライカーゴ	百万トン	4,550	4,627	4,762	4,935

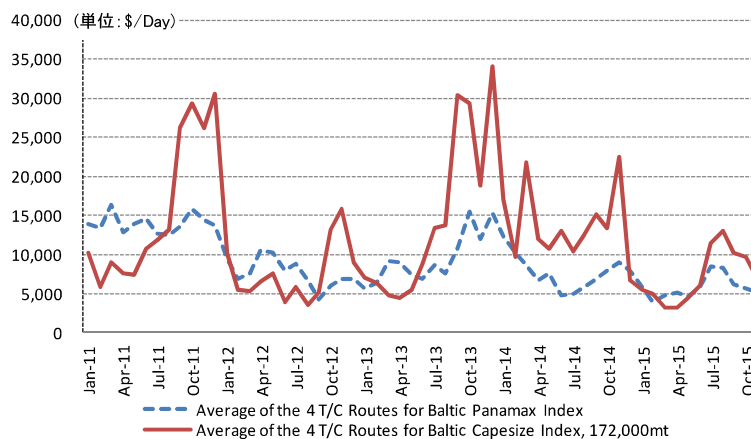
【増減率】

海運	不定期船	不定期船荷動量	摘要 (単位)	2014年	2015年	2016年	2017年
				(実績)	(見込)	(予想)	(予想)
		不定期船荷動量		+ 2.8%	+ 1.9%	+ 2.4%	+ 3.1%
		内 石油+石油製品		▲ 0.6%	+ 2.1%	+ 1.6%	+ 2.3%
		内 ドライカーゴ		+ 5.0%	+ 1.7%	+ 2.9%	+ 3.6%

(出所) Clarkson 及び各種資料よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)2015年以降は、みずほ銀行産業調査部予想

【図表16-10】運賃市況推移



(出所) Clarkson 等よりみずほ銀行産業調査部作成

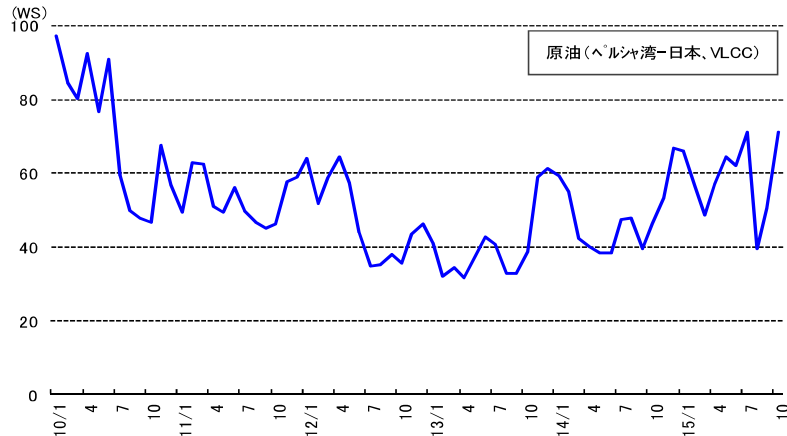
中小型バルカー市況も冴えない展開

2015年に入り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軟調に推移した。中国の石炭輸入量の減少傾向がさらに加速したこと(2014年:前年比▲10.8%の約2.9億トン、2015年9月まで前年比▲29.9%)等が影響したと考えられる。2016年以降も軟調な地合いが継続すると予想する。石炭の海上輸送量の不透明感、及び新造船の竣工(パナマックス:約200隻、前年比+約14隻)もあり、上値の重い展開となる。

タンカー需要は引き続き堅調

2015年のVLCC(Very Large Crude Oil Carrier)市況は、8月に入り一時的に下落した。しかし2015年の原油価格の低下は原油の需要増を促し、輸送需要の増加や洋上備蓄需要の増加に繋がり、市況はここ数年と比べ高い水準で推移した(【図表16-11】)。

【図表16-11】タンカー運賃市況推移



(出所)Clarkson 及び各種資料よりみずほ銀行産業調査部作成

2016年についても、引き続き堅調な市況推移になると予想。足許の原油価格低迷を受け、実輸送、備蓄需要の両面でVLCC需要は底堅く推移している。需要面においてはOPECは現状の原油生産量を維持すると見込まれるものの、イランの経済制裁が解除され石油開発が進展した場合、生産量増加による流通増や、その他の原油生産国に与える影響を注視する必要がある。また供給面では、2016年の竣工量が約60隻(前年比+36隻)と前年対比増加が見込まれ、解撤等の船腹量削減の動きが少ない場合、市況が低下する可能性も考えられる。

自動車船事業はルート多様化の方向性

2015年の日本発完成車輸出台数は、円安、日米の景気回復といった要因はあるものの、2015年も9月末までで333万台(前年度比+0.6%)、2015年の予想も452万台と略前年と同量となる見込み。これまでの円高局面を経て、メーカーの完成車工場の海外移転は進み、円安が日本発完成車輸出台数に与える影響は小さくなってきた。今後は、日本より移転されたアジア発(タイ、インド等)欧米向け等の三国間需要の取り込みに合わせた自動車船の配船等の高度化や、消席率向上の為にルート多様化が自動車船事業において重要な課題となろう。

III. 日本企業のプレゼンスの方向性

① キャリアサイド(海運)

世界のコンテナ
物流量は今後も
堅調に増加

今後も世界経済の発展に伴って、コンテナ荷動量は堅調な増加が見込まれる。足元中国経済の減速懸念を受け、北米からの中国向け貨物流動には勢いが見られないものの、主要航路である北米・欧州航路の荷動量総量は今後も増加傾向で推移するであろう。更に、TPP（環太平洋経済連携）の発足は、将来的にアジア地域におけるより一層の国際分業の進展といった経済連携の深化を促し、アジア域内の貿易量の増加に貢献するであろう。

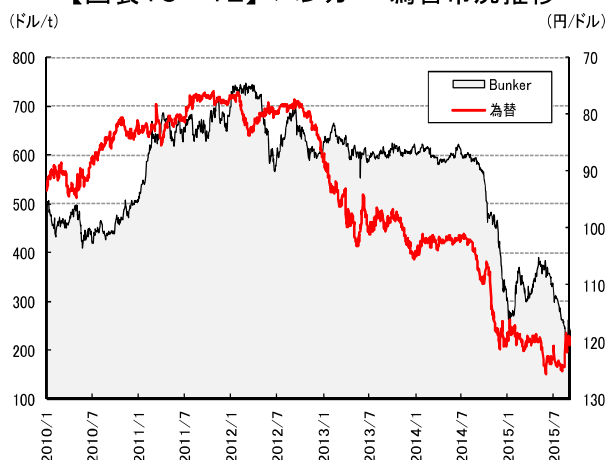
円安・バンカー安
はフォロー環境

2010年以降の円高・バンカー高は、本邦海運会社、本邦船主を採算面で苦しめたが、2012年以降市況は反転し足元の為替・バンカー価格の水準においては海運業にとってポジティブなレベルとなった（【図表 16-12】）。当面今の円安水準やバンカー安水準に大きな変動は無いであろう。

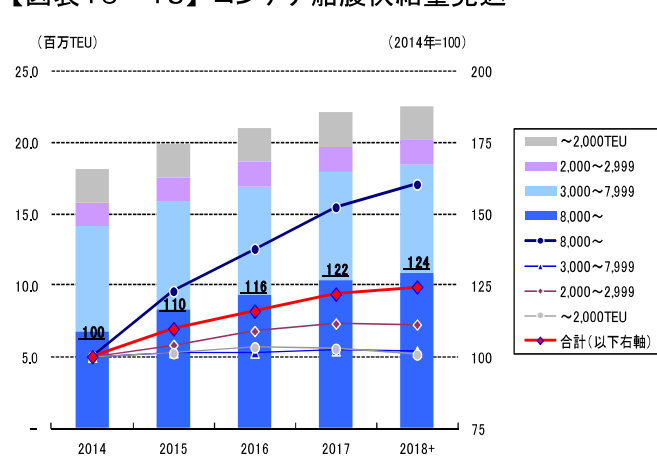
供給要因による
運賃市況の低迷

一方、海運大手3社としての喫緊の課題は、需要増加以上に伸びた船腹の供給増加がもたらす運賃の低迷である。2014年以降、コンテナ船社間での提携・合併が相次ぎ、基幹航路における勢力図に大きな変動が生じたが、将来的な新造船の供給は引き続き高止まりが予想され、供給過剰の解消には時間を要する（【図表 16-13】）。

【図表 16-12】バンカー・為替市況推移



【図表 16-13】コンテナ船腹供給量見込



(出所)【図表 16-12, 13】とも、Clarkson 及び新聞報道等よりみずほ銀行産業調査部作成

(注)【図表 16-13】Cy 表記、2015 年以降は、みずほ銀行産業調査部予想

コンテナ船の大型化の影響は北米路線等他航路へ波及

マースクライン(デンマーク)が先鞭を切ったコンテナ船の大型化は、1TEUあたりの輸送コストの削減といったメリットの裏側で、他社による大型化の追従投資を惹起した。また、現在欧州航路に投入されている既存大型船は、新規大型船の欧州航路導入につれて順次北米航路への転船が想定される。2016年のパナマ運河の拡張後は一層その傾向が加速し、北米航路、更にその他航路にも供給過剰の影響が波及していくものと思われる。加えて1隻あたりの搭載量の拡大は、搭載率を維持する為に集荷におけるフォワーダー依存度を高め、運賃の低価格化を招き易い。

今後、高止まりを見せる新規造船の供給に対し、業界内におけるアライアンスベースのループ削減といったコンテナ船の投入船舶量の削減等、供給抑制施策は更に進むであろう。また中国系2社のアライアンスを超えた統合が発表されたように、更なるM&A等の再編にも繋がる。

本邦海運大手3社のプレゼンスの方向性

本邦海運大手3社の単独の運航船腹規模量は、商船三井(10位)、日本郵船(14位)、川崎汽船(17位)と定期船部門における海外キャリアとの差が大きい。一方、アライアンスベースで比較すれば現在4大アライアンス³の供給は約8割を占め、単体における供給量ではなくアライアンス間の競争が定期船市場の動向を握っている。

定期船・不定期船のバランス、事業間・内ポートフォリオヘッジに強み

本邦海運大手3社は、定期船事業においてグループ内のフォワーダー事業とのナチュラルヘッジ効果を享受している。加えて安定的利益を計上する港湾事業等の事業展開の伸展は、全社レベルにおける事業間の収益ボラティリティの抑制に貢献しよう。また、本邦海運大手3社にとって不定期船部門も含めた事業ポートフォリオミックスにより安定的な収益を計上していくベースを築いていることは、現在の厳しいコンテナ船事業に鑑みれば、収益面・財務体質面において海外の専業コンテナ船社に対する強みとなる。

② 利用運送事業者(主にフォワーダー・3PL)サイド

直近10年間でグローバル売上ランキングは大きく変容

【図表16-14】はグローバルベースにおける上場物流企業(除く、海運会社)の連結売上高ランキングである。ここでまず注目したいのが上位30社累積の売上高推移である。これをみると、2005年度2,614億ドルが2010年度には3,403億ドル(2005年度比+30.2%)、2014年度3,918億ドル(同+49.9%)と上位物流企業が急激な成長を遂げていることが分かる。一方、ランキングの内訳を見ていくと、上位3社については、不動の地位を確立しているものの、4位以降については期を追うごとに順位を変容させており、直近10年間における事業者間競争の激しさが見てとれるだろう。

海外勢が著しい成長を実現する一方、日系は緩やかな成長に留まる

この累計売上高拡大を牽引しているのは成長著しい一部の海外物流企業である。日系物流企業は直近期においては、米国・欧州に次いで7社ランクインしているものの、各社の売上高推移は緩やかな拡大に留まってきた。これは、日系物流各社の殆どが世界第三位の経済規模を有する日本国内で計上される安定的収益に依存してきたことにより、海外勢に比しグローバル展開が遅れてしまったことが主な要因であると考えられる。加えて、日系物流各社は企業買収について非常に慎重なスタンスをとっており、海外はもとより国内企業買収ですら大規模なものは数えるほどしかないという点も見逃せない。

海外勢の成長手法はグローバルM&Aへの取り組み

一方、成長を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買収の実行であろう。グローバルベースにおいては、大手物流企業同士の国を跨いだ買収や経営統合が数多く行われてきた。古くはドイツポストによるDHL、ダンザス、エクセル等の買収⁴に始まり、今年に入ってからFedEx(米)によるTNT(蘭)買収合意<<買収金額48億ドル>>や

³ 2M(APM-Maersk等)、G6(商船三井、日本郵船等)、CKYHE(川崎汽船等)、O3(CMA-CGM等)等4つのアライアンスを指す

⁴ ドイツポストの成長戦略については、当行取り纏めレポート「欧州の競争力の源泉を探る(2015/6月)」にて分析を実施。詳細は以下URLをご参照(<http://www.mizuhobank.co.jp/corporate/bizinfo/industry/sangyou/m1050.html>)

XPO ロジスティクス(米)による Norbert Dentressangle(仏)≪同 35 億ドル≫・Con-way 買収≪同 30 億ドル≫、DSV(デンマーク)による UTi(米)買収≪同 14 億ドル≫等、買収金額が USD 1 billion 以上の案件も枚挙に暇がない。

足元、一部日系物流企業も大規模 M&A を実行

このような状況下、一部日系物流企業も大規模買収に乗り出し始めた。日本郵便による Toll(豪)買収≪同 63 億ドル≫や近鉄エクスプレスによる APLL(SPR)の買収≪同 12 億ドル≫はその代表事例であろう。特に、日本郵便は国際物流強化について Toll 社買収をゴールとはしておらず、一層の事業強化の為にあらゆる手段を検討することを表明しており、更なる大規模買収の活用によってグローバル市場における存在感を高めていくことが期待される。

日系物流各社のプレゼンスの方向性

上述の通り物流業界においては、グローバル対応力の具備・強化において大手企業の買収が有力な戦略であるが、それらを実現する為のパートナー候補は既に一定程度が押さえられつつある。本年に入ってから大規模買収が続々と発表されているが、未だ表面化していない水面下の動きは、多数進捗しているものと想定される。

日系物流各社が今後国際物流市場において有力海外勢と同じ土俵で戦っていくことを志向するのであれば、対等の勝負を行えるだけの武器を「早期に」確保する必要があるのではないだろうか。

【図表16-14】主要上場物流企業の売上ランキング推移

NO.	FY2005	売上高	FY2010	売上高	Fy2014	売上高	業態	国名称
1	Deutsche Post	55,490	Deutsche Post	68,165	Deutsche Post	75,247	3PL	ドイツ
2	UPS	42,581	UPS	49,545	UPS	58,232	Parcel	USA
3	FedEx	32,294	FedEx	39,304	FedEx	47,453	Parcel	USA
4	日本通運	15,854	日本通運	18,903	KUEHNE + NAGEL	19,140	Forwarding	スイス
5	ヤマトホールディングス	10,119	KUEHNE + NAGEL	16,207	日本通運	17,622	Forwarding	日本
6	KUEHNE + NAGEL	8,915	ヤマトホールディングス	14,454	Bollere	14,106	Forwarding	フランス
7	YRC Worldwide	8,742	Bollere	9,299	CH Robinson	13,470	3PL	USA
8	Imperial Holdings	8,452	CH Robinson	9,274	ヤマトホールディングス	12,786	Parcel	日本
9	Bollere	6,775	Imperial Holdings	9,226	CWT	11,993	Warehouse	SPR
10	Ryder System	5,741	TNT Express	9,212	TNT Express	8,876	Parcel	オランダ
11	CH Robinson	5,689	Toll Holdings	8,126	DSV	8,658	Forwarding	デンマーク
12	PANALPINA	5,584	DSV	7,580	Toll Holdings	8,095	Forwarding	オーストラリア
13	Con-way	4,170	PANALPINA	6,888	Sinotrans	7,654	Forwarding	中国
14	Expeditors	3,902	Sinotrans	6,278	PANALPINA	7,335	Forwarding	スイス
15	DSV	3,843	Expeditors	5,968	Ryder System Inc	6,639	Trucking	USA
16	セイノーホールディングス	3,778	セイノーホールディングス	5,817	Expeditors	6,565	Forwarding	USA
17	Toll Holdings	3,659	AGILITY	5,592	日立物流	6,212	3PL	日本
18	Sinotrans	3,514	Ryder System	5,136	Norbert Dentressangle	6,204	Forwarding	フランス
19	Grupo TMM SAB	3,260	Con-way	4,952	J.B. Hunt	6,165	Trucking	USA
20	Wincanton	3,231	UTi Worldwide	4,550	Con-way	5,806	3PL	USA
21	山九	3,218	山九	4,362	YRC Worldwide, Inc.	5,069	Trucking	USA
22	Swift Transportation	3,197	YRC Worldwide	4,335	セイノーホールディングス	4,966	Trucking	日本
23	J.B. Hunt	3,128	日立物流	4,311	AGILITY	4,749	Forwarding	クウェート
24	UTi Worldwide	2,786	J.B. Hunt	3,793	山九	4,406	3PL	日本
25	日立物流	2,525	Norbert Dentressangle	3,766	CJ Korea Express	4,325	Parcel	大韓民国
26	Landstar System	2,518	Wincanton	3,392	Swift Transportation	4,299	Trucking	USA
27	近鉄エクスプレス	2,375	近鉄エクスプレス	3,129	郵船ロジスティクス	4,220	Forwarding	日本
28	福山通運	2,231	福山通運	2,988	UTi Worldwide	4,180	Forwarding	USA
29	Werner Enterprises	1,972	Swift Transportation	2,930	STEF	3,675	Trucking	フランス
30	STEF	1,900	センコー	2,818	センコー	3,648	3PL	日本
	合計	261,443	合計	340,300	合計	391,794		

(出所) 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

(注 2) 売上単位は百万ドル

(注 3) Toll Holdings 売上高は FY2013 を使用

IV. 産業動向を踏まえた日本企業の戦略と留意すべきリスクシナリオ

① キャリアサイド(海運)

世界のコンテナ荷動量は増加

国際的なコンテナ需要は、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る成長マーケットであり、本邦海運大手3社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。近時の大型化の流れにおいて超大型コンテナ船も増えているが、需要に即し適切な船型を投入することがベースの戦略になろう。一方リスクとしては、大型化に象徴される供給体制の問題等があげられる。

需要調節の柔軟性が失われつつあり、継続的な効率性の追求が望まれる

まず第一に、事業オペレーションのリスク量増加は今後の懸念要因である。供給サイドのコンテナ船大型化の流れは、コンテナ船マーケットにおいてプレーヤーで有り続ける為に一定程度追従せざるを得なくなっているが、大型化はスケールメリットの追求によるコスト削減に大きく資する一方、ループ数の削減等の供給サイドの調整面の硬直性といったオペレーションサイドの負の影響にも繋がる惧れがある。加えて航路のコンテナ荷動量が増える中で、北米航路等往航・復航の搭載率のインバランスの絶対量は今後更なる拡大を見込む。従って、コンテナ船の大型化がプレーヤー間の差別化要因では無くなりつつある環境下、今後は各社における運航・コンテナ配置等といったオペレーション効率の追求が更に重要となろう。また、超大型コンテナ船は、投資金額の拡大をもたらすことに加え、適合する航路が制限され将来的な汎用性が限定されたアセットともなりうる為、海運会社のみならず船主、保険会社、金融機関といった関連する海事セクターにとって潜在的なリスク量の増大に繋がる。海運会社としては、バンカー安、円安といったフォローの風が反転する前に、より一層の資本蓄積、事業ポートフォリオの分散等といったリスク管理が望まれる。

世界的なアライアンスの深化、合従連衡の進展に繋がる

第二に、合従連衡の更なる進展があげられる。現在の追従せざるを得ないコンテナ船大型化の流れは、参加する各社の振り落としも含め次なるステージに進もうとしている。大手船社中心に進んだアライアンスの再編も2014年に4つのグループに集約されたが、アライアンスレベル、個社レベルにおける航路合理化の動きはさらに進展を見せよう。足元 APL(米)を傘下に持つ Neptune Orient Lines (SPR) に対し、世界第3位のシェアを持つ CMA-CGM(仏)による買収も決定し、中国系の中国遠洋運輸集団(コスコ・グループ)と中国海運集団(チャイナ・シッピング・グループ)の統合も発表された。今後アライアンスの再編は不可避であり、世界レベルの M&A といった合従連衡の動きは更に加速しよう。日本企業の戦略としては、全世界的な供給規模を追うのではなく、北米路線、欧州路線、アジア域内路線等、個別の航路毎に自社の経営資源を活かせる航路を見極め、差別化できる航路に投入船型等もフォーカスし、各個別局面の存在感を高めていくことが考えられる。航路毎に場合によっては撤退等航路ポートフォリオの見直しも行われよう。個別の航路における強みを磨きあげ、今後各航路ベースの局面における勝者となることで、グローバルなアライアンス再編においてもアジア地域もしくは各航路における存在感を背景に、再編の主要プレーヤーとなりうる。その上で、自社が不得意とする航路に強みを持つコンテナ船社との提携を通じ、全世界ベースにおいて競争力のあるグローバルネットワーク構築が可能となるのではないかと。

② 利用運送事業者（主にフォワーダー・3PL）サイド

成長する国際物流への取り組み強化が必要

我が国の国内物流市場（国内トラック輸送量及び日本発航空混載貨物）は長期的には縮小が見込まれている一方、国際貨物輸送量及びアジア域内輸送量は増加基調にある。加えて、TPP 交渉妥結により今後、アジア各国から米国向けの貨物量増加も想定され、物流企業にとっては事業機会の拡大も期待される。このような環境を踏まえれば、日系物流各社は従来以上にアジアに軸をおいた荷主企業獲得及びネットワーク深化を図っていく必要があることについては論を待たない。それらの実現の為には、前述の大手物流企業を買収することによりネットワークと欧米荷主を確保し、それら荷主のアジア発着貨物を取込むという戦略は有力な選択肢であるだろう。

アジア強化を企図するならばローカル大手との連携も検討が必要

一方で、アジア域内物流及びアジア発貨物の取り込みを企図するのであればグローバル大手との連携のみならず、ローカル大手（含む、現地財閥）との連携可能性についても検討すべきではないだろうか。現在、日系物流各社がアジア地域展開において重要視する事項は、現地において高品質の物流を必要とする日系及び欧米荷主を如何に獲得するかである。但し、物流産業は元来属地性が強い産業であるため、現地においてローカル荷主を如何に獲得出来るかが構築ネットワークの稼働率を高める鍵を握るとも考えられる。この稼働率が上がれば上がるほど物流単価を低減できることとなり、他の物流企業に対する競争力は高まると想定される。

ローカル荷主の獲得の優先度を高めるべき

足元の日系物流各社の殆どはローカル荷主獲得を日系荷主獲得に比し優先順位を劣後させているが、その位置付けを見直しローカル荷主獲得を起点としたローコストネットワーク構築を目指すという方法論もあるのではないだろうか。このローコストネットワークは結果として、日系・欧米荷主を追加獲得することに大きな効果を発揮するものと考えられる。既に、特積み大手のセイノーホールディングスはこの戦略を実行フェーズに移しており、2015 年に入ってから現地消費財最有力財閥であるタイのサハグループ、インドネシアのサリムグループと其々提携合意を発表しており、今後は ASEAN 消費財物流市場におけるプレゼンスを相当に高めていくとみられる。

日系物流企業にとってのリスクシナリオ

日系物流各社におけるリスクシナリオとしては、国際物流におけるパートナーが海外勢によって押さえられてしまったうえ、ローカル大手とのアライアンスにも踏み切ることが出来ず、海外展開自体が停滞してしまうことであろう。これは、日系物流各社にとって日系荷主の更なるグローバル化への対応能力を喪失することを意味し、結果として海外勢に日系荷主の国際物流を奪われるという最悪の事態を引き起こし兼ねない。日系物流各社にはこれらリスクシナリオへの対処という意味においても、能動的且つ戦略的なアクションを期待したい。

（社会インフラチーム 米倉 博史/村岡 伸樹）

hiroshi.yonekura@mizuho-bk.co.jp

nobuki.muraoka@mizuho-bk.co.jp

©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り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。