

国土交通政策研究所 第185回政策課題勉強会 概要

日時 : 平成28年4月20日(水) 12時30分～14時00分

講師 : 日本通運株式会社 海外事業本部 海外管理部次長 高橋 嘉英氏
海外管理部次長 西田 拓史氏

テーマ : 日系物流企業のグローバルロジスティクス

1. 世界のトレンドとグローバルロジスティクスへの影響 (資料4-資料11)

① グローバル化の拡大

- ・グローバル化を加速させる要因例を2つ挙げる。一つは地域経済連携の強化。TPPやAEC(アジア経済共同体)等、消費や販売に障壁が無くなることにより、人やモノの移動に影響を与えている。
- ・もう一つは地産地消の加速。今までは「アジアで作って欧米で売る」といったように生産地と消費地の距離が離れていたが、消費地に近い地域・国での生産というような、近距離エリア内での製造・販売が進んでいる。
- ・荷主企業の製造・販売の変化も加速し、サプライチェーン(原材料の調達から製造、流通、消費者への販売までのトータルのビジネスプロセス)の複雑化、高度化が進む中、それに対応するネットワークや基盤整備が物流企業として必要と考える。

② 流通形態の変化

- ・今まではメーカー、製造側主導によるプッシュ型の流通であった。今後は、消費者主導の流通となる。デジタル化が進み、消費者が、欲しいモノを、欲しい時に手に入れられる環境となった。この変化が流通に対し影響を及ぼしており、物流業界も対応を進めねばならない。
- ・新しい消費者ニーズの特徴的な例として、世界規模でEC市場が近年大きく伸びている。インド及びタイ、インドネシア、ベトナム等ではSNSを通じた情報交換の利用度が非常に高く、中国も含めて越境EC市場の拡大が続くと予測されており、注目している。
- ・新興国で、近代的小売形態が拡大している。消費者の所得向上によってニーズが変化し、アジアでは、個人商店等伝統的小売流通からスーパーマーケット等近代的な小売流通形態への変遷が進み、外資企業も参入を進めている。コールドチェーンや品質管理といったような付加価値の高い輸送需要が拡大している。
- ・荷主企業も、自社物流事業に参入してきた。amazon社は航空会社との提携や、ドローン等新技術の活用等によって、自社で輸送網を構築することに取組んでいる。
- ・荷主企業が自ら、物流に対するニーズの多様化や高度化に対応するため新しい価値を生み出そうとしている。本来は、物流企業がやらねばならなかったことに、荷主企業が取組もうとしている。これは物流業界への警笛である。

③新技術の活用によるイノベーション

- ・物流にあらたな価値の提供が求められている。例として3Dプリンタやロボットによる省人化・自動化、そして日々動いている物流データの活用が挙げられる。日々の物流データを一元管理し、物流の動き等の特徴や傾向等をお客様へ提供することに、日通としてもチャレンジしていきたい。

④アジアを中心とした経済成長

- ・GDPの推移と予測を見ても、アジア地域の伸びは他地域と比べ大きい。アジアでの生産及び消費の拡大は、域内も含めアジアを基点としての国際物流の拡大に繋がる。
- ・アジア発着の物量と物流市場規模の両方とも、成長性が大きいと予測されている。
- ・日本の産業のうち製造がアジアにシフトする産業もあるが、日本で製造することが優位な産業もある。アジアの成長の影響として、日本発の輸出の減少、三国間輸送の増加、日本国内でのR&D機能・拠点への投資集中等が推測される。

2. 主戦場となるアジア物流の特色（資料13－資料24）

①グローバル物流動向から見たアジア地域の重要性

- ・アジア域内、アジア発着の国際貨物の物量は大きい。海上貨物では全世界の52%、航空貨物では全世界の45%がアジア発着である。2014年の貨物取扱いランキングTOP10港のうち9港がアジアの港で、アジアのプレゼンスは空港も含めて非常に高い。また、空港では、香港、上海、ソウルが3大ハブ空港となっており、成田空港は近年は順位を下げている。ドバイ空港も、積極的なオイルマネー投資で、中東やインド等を結ぶ拠点となり、貨物量が増えている。
- ・少し視点を変える。今中国の成長は鈍化し、ASEANの成長も少し落ち着いている。海空の荷動きから、2015年7月～8月頃の”潮目の変化”が見て取れる。まだ中国やASEANの成長は続くが、永続はしないことを念頭に置く必要がある。

②アジア各地域の特色

- ・物流企業の目線で見れば、例えば中国は成長が鈍化しているといえども絶対量が大きく、生産地から消費地へと変化しているので物流企業は目を離せない。ASEANはチャイナプラスワン、タイプラスワンの動きで経済が拡大している。その他韓国、インド、シンガポール、CLMも注目したい。

③中国及びASEANの市場動向

- ・中国GDPの成長率は若干減速しているが、主要な市場である。以前は世界の生産地であったが、今後は消費地として捉えるべきで、消費物流・販売物流にいかに対応していくかが物流企業として重要である。
- ・一帯一路政策も重要で、インフラ投資等で中国が輸出先を拡大していくことで起こりうる物量の変化、物流の変化に注視するべきである。
- ・ASEANはチャイナプラスワンの影響で、製造業の中国からのシフト、特にベトナムへ

のシフトが拡大している。繊維等衣料関係の産業の動きが大きい。

- ・ ASEAN の GDP は 6%前後で成長しており、中間所得層の増加が続いている。消費地として成長し、日系荷主企業も販売先として注目している。日系物流企業もその動きを追いかけねばならない。

④アジア物流インフラの現状

- ・ 2014 年では、アジアの主要国は物流効率が総じて低いランキングとなっていて、物流インフラに大きな課題があると分かる。
- ・ 課題の例として、通関・保税制度がある。各国で法制度の未整備、複雑な手続き等が存在し、これが改善されれば、さらなる物流の拡大も期待できる。

3. 日本の物流企業の動向と展開（資料 2 6－資料 3 6）

①日系物流企業の海外展開と求められる物流の変遷

- ・ 1970 年代の日本から発送する国際輸送の始まりから、海外生産および海外販売による調達物流を経て、現在では中国や ASEAN 等の成長でアジア地域での地産地消物流のニーズが高まっている。

②日系物流企業と非日系物流企業との比較

- ・ 売上高や利益率等で、日系物流企業は、海外の非日系物流企業に及んでいない。ドイツ企業が強く、特に DHL は大きい。その成長要因は M&A であった。
- ・ 貨物取扱数量でも、日系物流企業は非日系物流企業の後塵を拝している。海運貨物、航空貨物ともに、日系企業の世界ランキング順位は低い。航空貨物取扱数量では、かろうじて日本通運が 5 位に入っている。
- ・ 主戦場のアジアでの売上ランキングを見る。日本から近いアジアでさえも、非日系物流企業が上位を占めている。日系荷主企業とともに展開してきたが、欧米系荷主企業のほうが貨物量が大きかった経緯があると思われる。

③各社の海外展開状況と戦略

- ・ 日本通運のみならず、他の日系物流企業も、アジアを重点地域として重要視している。日系、非日系の物流企業ともに競合が激しくなる場所である。

④日系物流企業の M&A、資本提携事例

- ・ 非日系物流企業との差を埋めるためには、M&A や資本提携といった手法を使わないと追いつけないという瀬戸際に来ている。
- ・ M&A や資本提携には特徴がある。日本通運では、自社に足りない機能の補完を目指し、アメリカとイタリアで競合他社に比べ弱い分野であったアパレル系の物流企業を取り込んだ（垂直型 M&A）。
- ・ 日本郵便によるオーストラリアでの買収は、日本で培ってきた小口輸送スキームを広げて、海外での事業拡大を目指したものであった（水平型 M&A）。
- ・ セイノーホールディングスは、垂直型と水平型を合わせた資本提携を行った。タイ及

びインドネシア現地企業と合弁会社を設立することで、現地国の流通を抑えつつ、海外事業拡大を目指した動きだった。

⑤日系物流企業の今後の展望

- ・日系物流企業は、日系荷主企業のニーズに合わせ海外展開を進めてきたが、パイが限られているため限度があり、非日系物流企業との差が開いた。そのため現在、日本通運ほか各社は、非日系物流企業に追いつき、競争に勝ち抜くために、M&A や資本提携を含んだ戦略により、海外事業拡大を進めている。

4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～（資料38－資料51）

①2013－2015 年度 中期経営計画について

- ・前回の計画は、ほぼ目標達成の見込みである。

②2016－2018 年度 中期経営計画について

- ・真の「グローバルロジスティクス企業」を目指す。5つの戦略をもとに、日本と海外という2つのエリアに分け、個々に施策を打っていくという基本方針となっている。

③2016－2018 年度 中期経営計画に基づく海外事業戦略の概要

- ・日本国外で、代理店を含め42カ国（従業員数約2万人）の広いネットワークを持つ。
- ・ミッションは2つある。グローバル企業となるために、アジアでNo1になる。そのためには物量を取り込んでいかねばならない。
- ・そして、「Global One Millionクラブ」入りに挑戦する。日本発を含めて、国際輸送年間貨物取扱数量で、航空100万トン、海運100万TEUを目指す。海上貨物取扱数量ランキングで世界14位から8位、航空では5位から3位にランクインするものと想定している。
- ・達成のために、アジア発着フォワーディングの拡大等を目指す。また、非日系荷主企業への営業や、中国・ASEANを抑えつつインド事業への注力も目指す。

日通の海外施策の事例

- ・海外でのクロスボーダートラック輸送を進めている。アジア、北米等で展開している。
- ・鉄道輸送でも、タイ～マレーシア間や中国～欧州間で実施している。
- ・海運でも、国交省と連携したPILOT事業で、RORO船を活用し、インドネシアで実証事業を実施した。日本の内航システムを海外でも広めていきたいと思う。
- ・中国越境EC物流も進めている。NEX-SOLUTION EC-CUSTOMER DIRECTという商品名で、中国ECサイトに出店する、日本の事業者向けサービスである。中国現地企業と提携し、中国の正規の個人輸入通関スキームにのっとり輸入通関し、中国国内各地へ個別配送を行う。中国政府は、現在輸入通関に対して厳格化を進めている。

5. 質疑応答

【問1】

東南アジアのマーケットでの展開に関して、日系荷主企業以外の顧客開拓を目指す上で、欧米系物流フォワーダーとの差別化をどう計っていくか？

【答1】

大手の欧米系物流企業とは現状で規模の差が大きい。国際フォワーディングでは「一定の物量」を持つという戦略が欠かせない。一定の物量を持つことで航空・船会社との価格交渉を優位に行うことが出来る。最終的には顧客への提示価格にも反映する為、重要な要素である。また、日系荷主企業の厳しい品質要求に応えてきた自負もある。低コストを実現しつつ KPI 管理等の高品質をアピールしていきたい。そして、これまでは、主に、顧客の調達物流（生産物流）にフォーカスしていた面があるが、これからは、販売物流へも注目して、顧客の販売物流拡大に貢献する価値の提供を行い、あらたなビジネスへの参入を図っていく。さらに、戦略的な M&A や他社との業務提携も検討を進め、非日系物流企業と競合していく。

【問2】

中国越境 EC に関して、日本郵便やヤマト等各社が大手ネット通販と提携を進めているが、これらに先行する取組みと見受ける。この取組みの展開は好調であるか？また他社と比べてどこに特徴があるか？

【答2】

中国越境 EC については、ヤマトを含め各社が積極的に取組みを開始しており、プレスリリースも盛んである。日本通運としてもすでに取組みを進めているが、やや対外的なアピールが弱いと感じられる。しかしながら、当社の輸送商品「NEX-SOLUTION EC-CUSTOMER DIRECT」は、中国において、正規の個人向け輸入通関スキームを活用しており、そのライセンスは誰もが取得可能なものではなく、中国政府も EC 貨物の輸入通関の厳格化を進める意向にも沿うもので、他社サービスとの差別ができる商品となっている。この点を顧客、最終消費者にもアピールしていきたい。また、EC 特区が中国国内に 10 数カ所あるが、重慶でもこの取組みを展開して幅広くアピールしていきたい。

【問3】

国交省として現在海外のインフラ展開について取組んでいる。ASEAN では、日本通運として、どのような国、エリア、分野等について注目しているか？

【答3】

直近では、ミャンマーのティラワ工業団地に注目している。2017年竣工予定の倉庫を建設中で、日系荷主企業を中心として様々な企業に取組みを提案している。

またインドにも注目しているが、特にインフラ整備が遅れていると思う。インドでのインフラ整備事業の動向を注視するとともに、日本通運としても投資を積極的に進めていきたい。

【問4】

物流インフラの課題に関して、日本とアジアのネットワークという観点で、日本側に課題はあるか？また、ドライバー不足等の問題がある日本国内において、工夫していることや取り組んでいることはあるか？

【答4】

日本は港が多数あるが故に、ハブ港のような集中化を進めることが課題として挙げられる。労働人口の減少も進んでいるので、港湾の省力化・省人化が遅れているとも感じる。シンガポールには24時間稼働している港湾も存在するので、良い事例を取り入れていけば、日本の港の効率化やコスト削減に繋がるのではと思う。

2つめの質問に対して、昨年の例で言うと、インランドデポがある。内陸地にコンテナの集配基地を設置し、トラック輸送の動きを削減し効率化を図っている。また、通関士の設置義務があり通関地が限定されていたが、IT化の進展等で通関士を置かなくても通関できる制度が進んでいる。色々な形でトラック輸送を活用した輸出貨物の取扱いに繋がると思う。

【問5】

インドでのコールドチェーンやクール便等に対して何かコメントを欲しい。

【答5】

温度管理の条件としては、一般的には、冷凍、冷蔵、常温の3つがあり、顧客ニーズ、商品の特性に応じて対応が求められる。日本通運として、インドにおける顧客のニーズを捉え対応していく必要があるが、一気に、そのインフラ設備を固めるのは容易なことではないと考える。コールドチェーンに特化したインド地場企業が存在していて、その地場企業の事業内容の研究を進めている。さらにインドは、州を跨ぐと制度等が色々違う国であり、この点も調査研究を進めている。また、日本発のコールドチェーンでは、築地から鮮魚を台湾へ航空便で送るといったことを実施している。他国に広く展開することにも取り組んでいる。