

日系物流企業のグローバルロジスティクス

平成28年4月20日



目次

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

- ① グローバル化の拡大
- ② 流通形態の変化
- ③ 新技術の活用によるイノベーション
- ④ アジアを中心とした経済成長

2. 主戦場となるアジア物流の特色

- ① グローバル物流動向から見たアジア地域の重要性
- ② アジア各地域の特色
- ③ 中国およびASEANの市場動向
- ④ アジア物流インフラの現状

3. 日本の物流企業の動向と展開

- ① 日系物流企業の海外展開と求められる物流の変遷
- ② 日系物流企業と非日系物流企業との比較
- ③ 各社の海外展開状況と戦略
- ④ 日系物流企業のM&A、資本提携事例
- ⑤ 日系物流企業の今後の展望(まとめ)

4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～

- ① 日本通運の海外事業の現状
- ② 2013-2015年度 中期経営計画について
- ③ 2016-2018年度 中期経営計画に基づく海外事業戦略の概要

目次

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

- ① グローバル化の拡大
- ② 流通形態の変化
- ③ 新技術の活用によるイノベーション
- ④ アジアを中心とした経済成長

2. 主戦場となるアジア物流の特色

- ① グローバル物流動向から見たアジア地域の重要性
- ② アジア各地域の特色
- ③ 中国およびASEANの市場動向
- ④ アジア物流インフラの現状

3. 日本の物流企業の動向と展開

- ① 日系物流企業の海外展開と求められる物流の変遷
- ② 日系物流企業と非日系物流企業との比較
- ③ 各社の海外展開状況と戦略
- ④ 日系物流企業のM & A、資本提携事例
- ⑤ 日系物流企業の今後の展望 (まとめ)

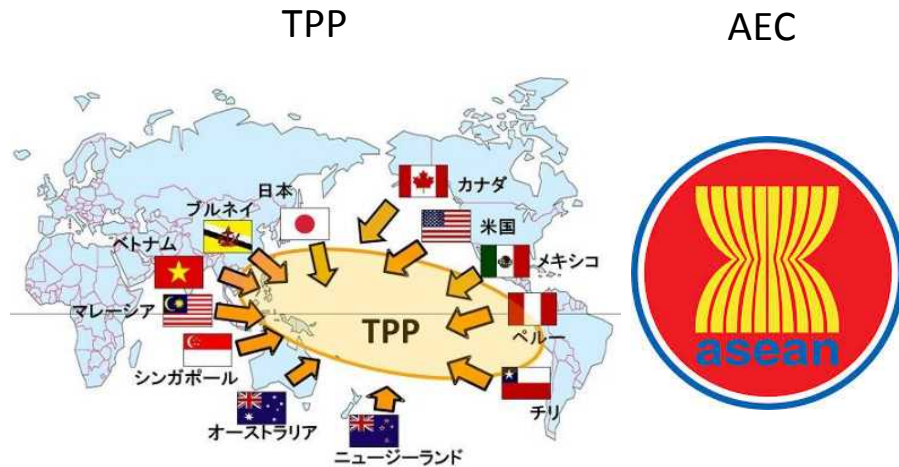
4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～

- ① 日本通運の海外事業の現状
- ② 2013-2015年度 中期経営計画について
- ③ 2016-2018年度 中期経営計画に基づく海外事業戦略の概要

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

① グローバル化の拡大

地域経済連携の強化



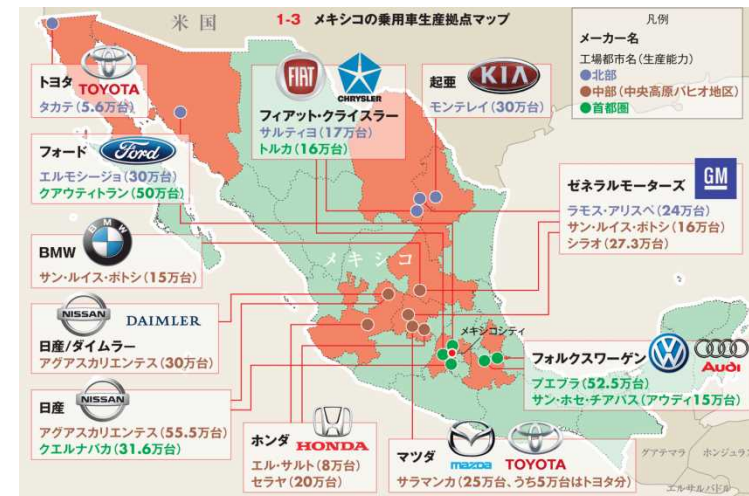
出所) 経済産業省、ASEAN Economic Community

- 海外市場への容易なアクセス
- 生産体制の最適化(国境を越えた生産・調達の促進)
- 販売地域の拡大(グローバル販売、地域内トレード拡大)

地産地消の加速

例. メキシコの自動車産業

- NAFTAの活用で北米向け生産拠点として発展(生産車両の約8割が北米向けに輸出)
- 日欧米のセットメーカーに加え、サプライヤーの進出



出所) ダイヤモンドオンライン、みずほ銀行 産業調査部

- 従前の「アジアで作って欧米で売る」に加え、生産コストや供給リードタイムを考慮し、消費地に近い場所で生産

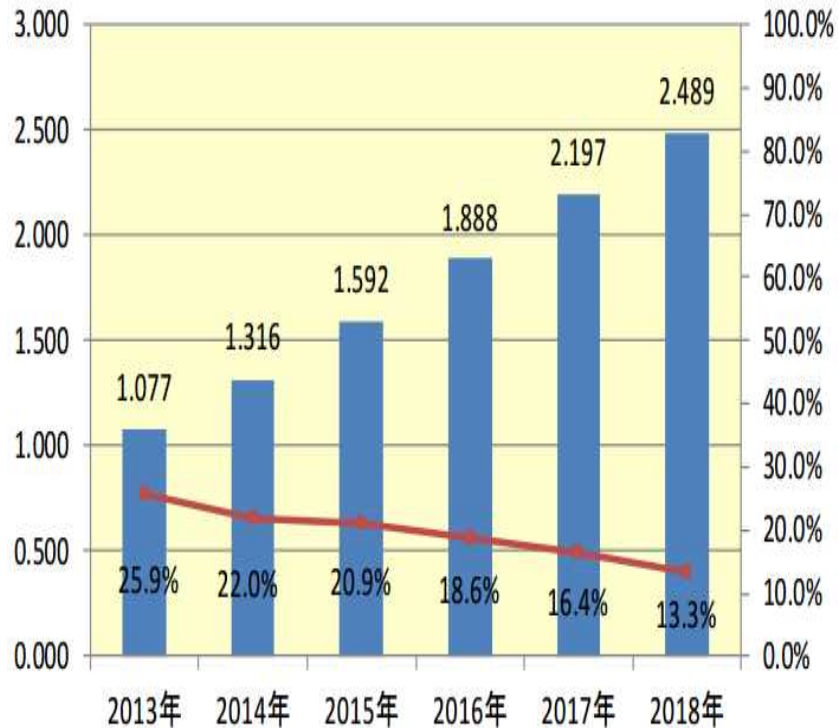
サプライチェーンの複雑化、高度化

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

②-1 流通形態の変化 —越境EC市場—

【世界の BtoC 電子商取引市場規模】

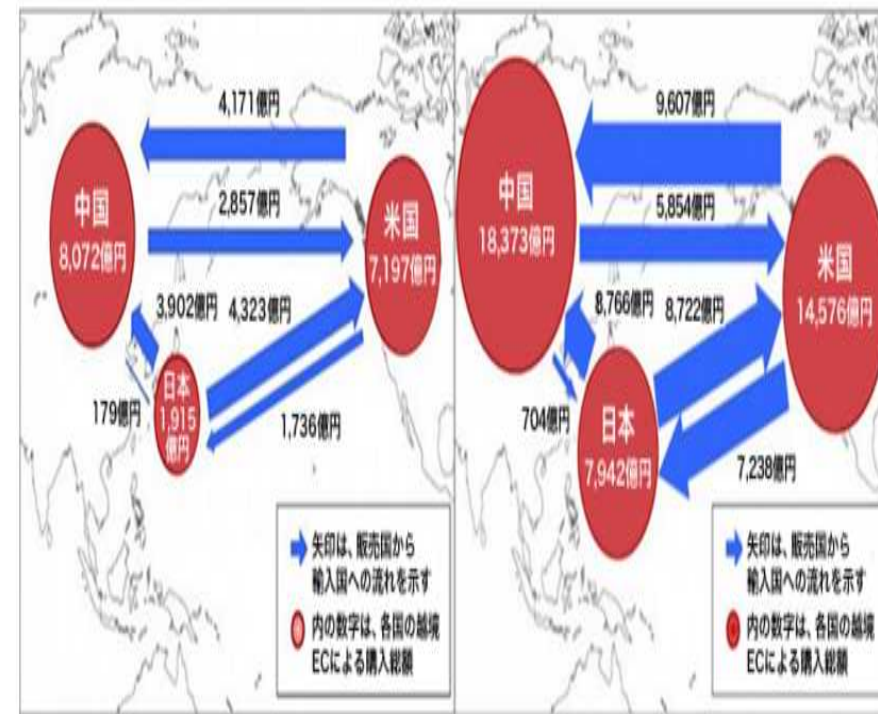
■ (単位: 兆USD) ● 対前年比変化率



出所) eMarketer2015 より作成

2013年 1.7兆円

2020年 4.1兆円



出所) 経済産業省

- 「ネット人口の増加」、「モバイル端末の出現」、「多通貨決済機能の充実」等を背景に、市場が拡大。

- 特に中国の越境EC市場の伸長が著しい。さらに今後はアセアン地域、インドでも拡大が見込まれる。

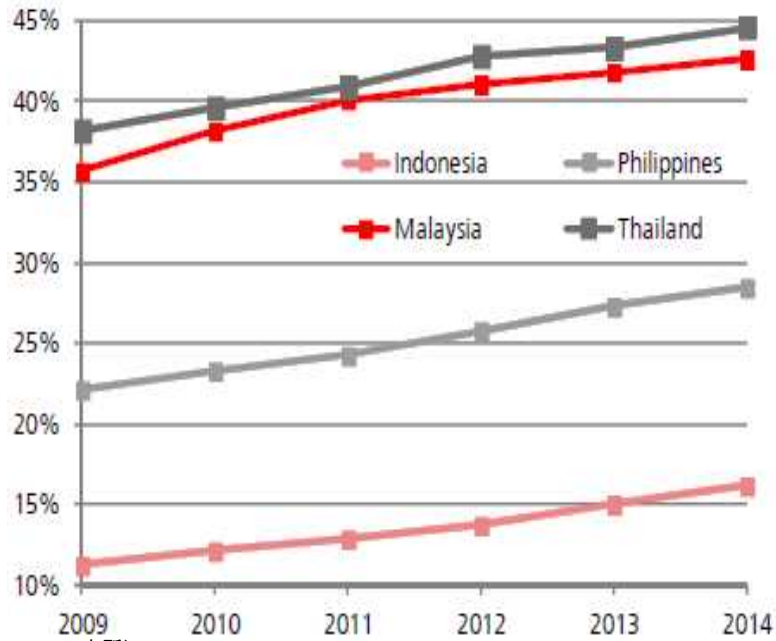
EC物流需要の拡大

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

②-2 流通形態の変化 - 新興国の小売形態の変化 -

□ 近代的な小売流通形態の拡大

【東南アジア4か国の近代的な小売形態の比率の変化】



出所) DBS Vickers Securities

※近代的な小売流通形態: ハイパーマーケットやスーパーマーケットなどの大型店・チェーン店を利用した小売形態を指す。昔ながらの家族的経営を続けている個人商店、屋台などの「伝統的な小売」と比較される。

■ 所得の向上により、購入場所や求める製品の品質が変化

□ 外資小売の参入

例. ミスタードーナツ(ダスキン)



- ✓ 2015年にインドネシアに進出
- ✓ 進出後1年で約50店、3年で200店の出店を目指す

出所)ダスキンプレスリリース

例. モスフードサービス



- ✓ 1991年に台湾に海外1号店
- ✓ 以降に、シンガポール、香港、タイ、インドネシアなどへ進出
- ✓ 現在、海外324店舗の進出

出所)モスフードプレスリリース

■ 先進国に近い流通品質ニーズの高まり (コスト、スピード、品質、付加価値提供)

新興国における付加価値輸送需要 (コールドチェーン等)の拡大

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

②-3 流通形態の変化 -amazonの事例(荷主企業による自社物流事業への参入)-

- 米エア・トランスポート・サービス・グループ(ATSG、本社=オハイオ州ウィルミントン)との航空輸送に関する提携と株式取得について
 - ・ 貨物機20機をリース契約で自社運営
- NVO自営化
 - ・ 米中間での海上他社船利用運送
- 航空会社との戦略的提携
 - 中国郵政との契約を結び、物流網構築
- ドローンを活用した物流オペレーション、サービス検証を開始



物流ニーズの多様化、高度化、新たな物流価値創造の必要性(物流既存業界への警笛)

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

③ 新技術の活用によるイノベーション

IoT



ロボット



自動運転



ドローン



3Dプリンター



■ 3Dプリンター

- ✓ 在庫管理と輸送頻度・コスト削減(サプライチェーンの変革)



出所)ストラタシス プレスリリース

■ ロボット(GROUND社事例)

- ✓ 2015年設立の日系物流ベンチャー。
- ✓ 印系ベンチャーが開発した自動搬送ロボなど最先端技術を活用し、ハード及びソフト両面で物流ソリューションを提供。



出所)GROUNDプレスリリース

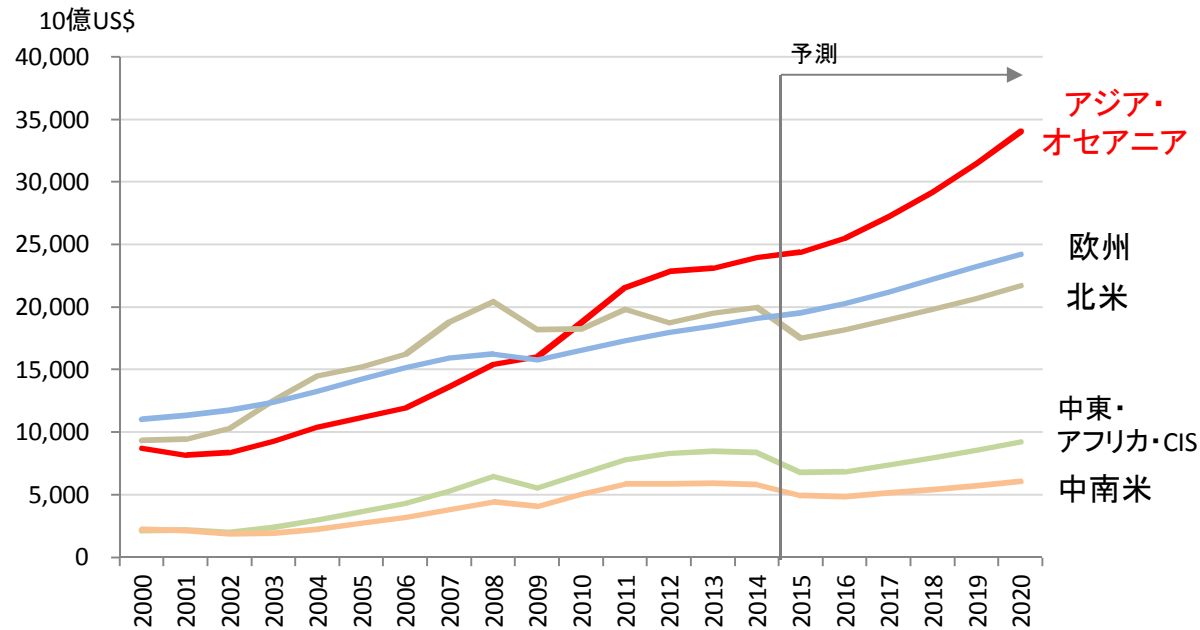


物流の省人化・自動化 / 新規プレイヤーの参入

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

④-1 アジアを中心とした経済成長

【地域別GDP規模の推移及び予測】



出所) IMF World Economic Outlook

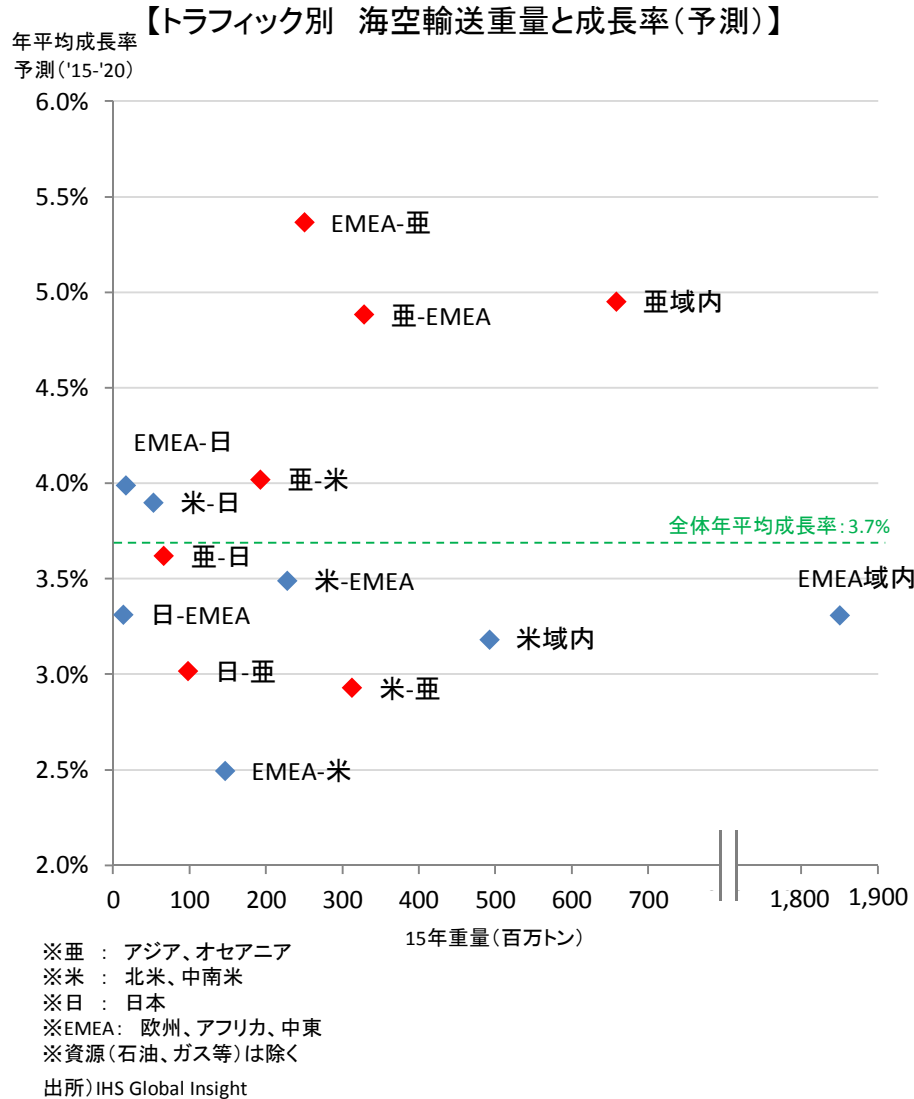
- 生産の拡大
 - ✓ 安価で豊富な労働力
 - ✓ 技術力の向上
- 消費の拡大
 - ✓ 人口の増加
 - ✓ 所得の向上

域内、国内、アジアを基点とした国際間物流の拡大

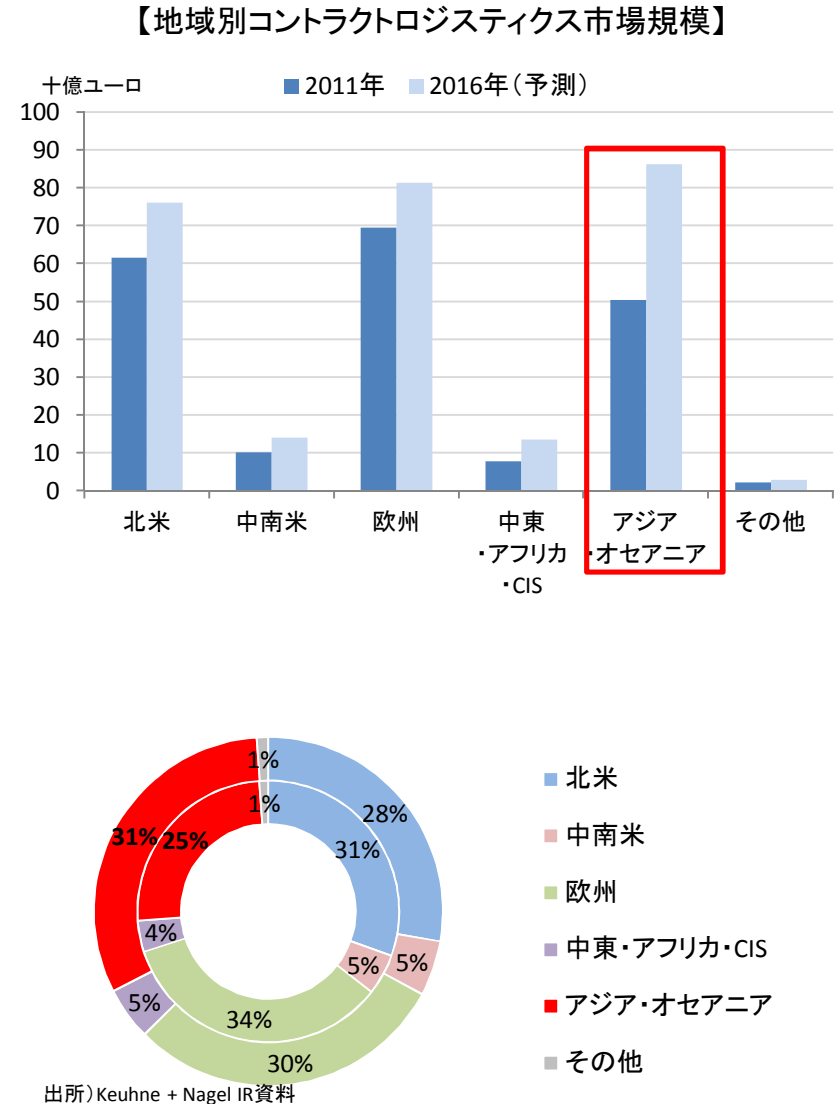
1. 世界のトレンドとグローバルロジスティクスへの影響

④-2 アジアを中心とした経済成長 –アジア起点の国際間物流の拡大–

A アジア発着国際フォワーディング



B アジア域内ロジスティクス



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

④-3 アジアを中心とした経済成長 - 日本の産業構造の変化 -

製造業における業種比較

日本における産業別生産活動の推移(前年比)

	業種(産業)	指標	実績		見込み	予測		成長性
			2013	2014	2015	2016	2015-2020 CAGR	2016年度以降
製造業	石油	石油製品生産量						
	鉄鋼	粗鋼生産量						
	非鉄金属	銅地金生産量						
	紙・パルプ	紙・板紙生産量						
	化学	エチレン換算生産						
	医薬品	国内医薬品生産金額						
	パーソナルケア	パーソナルケア生産量						
	加工食品	加工食品生産金額						
	自動車	自動車国内生産台数						
	工作機械	工作機械生産金額						
	ロボット	日本ロボット工業生産額						
	エレクトロニクス	主要エレクトロニクス製品						
		電子部品						
	重電	原動機・発電機・受変電機器						
		前年同期比+10%以上					前年同期比▲ 5%~0%	
		前年同期比+5%~+10%					前年同期比▲ 10%~5%	
		前年同期比 0%~+5%					前年同期比▲ 10%以下	
	(出所)みずほ銀行産業調査部作成資料より加工							

- 日本企業の海外進出および海外生産の拡大
- 日本発の輸出貨物(主に製品)の減少傾向と三国間輸送の増加
- 日本向け輸入貨物の増加(海外生産品の輸入)
- 生産拠点からR&D機能、拠点への特化

目次

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

- ①グローバル化の拡大
- ②流通形態の変化
- ③新技術の活用によるイノベーション
- ④アジアを中心とした経済成長

2. 主戦場となるアジア物流の特色

- ①グローバル物流動向から見たアジア地域の重要性
- ②アジア各地域の特色
- ③中国およびASEANの市場動向
- ④アジア物流インフラの現状

3. 日本の物流企業の動向と展開

- ①日系物流企業の海外展開と求められる物流の変遷
- ②日系物流企業と非日系物流企業との比較
- ③各社の海外展開状況と戦略
- ④日系物流企業のM & A、資本提携事例
- ⑤日系物流企業の今後の展望 (まとめ)

4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～

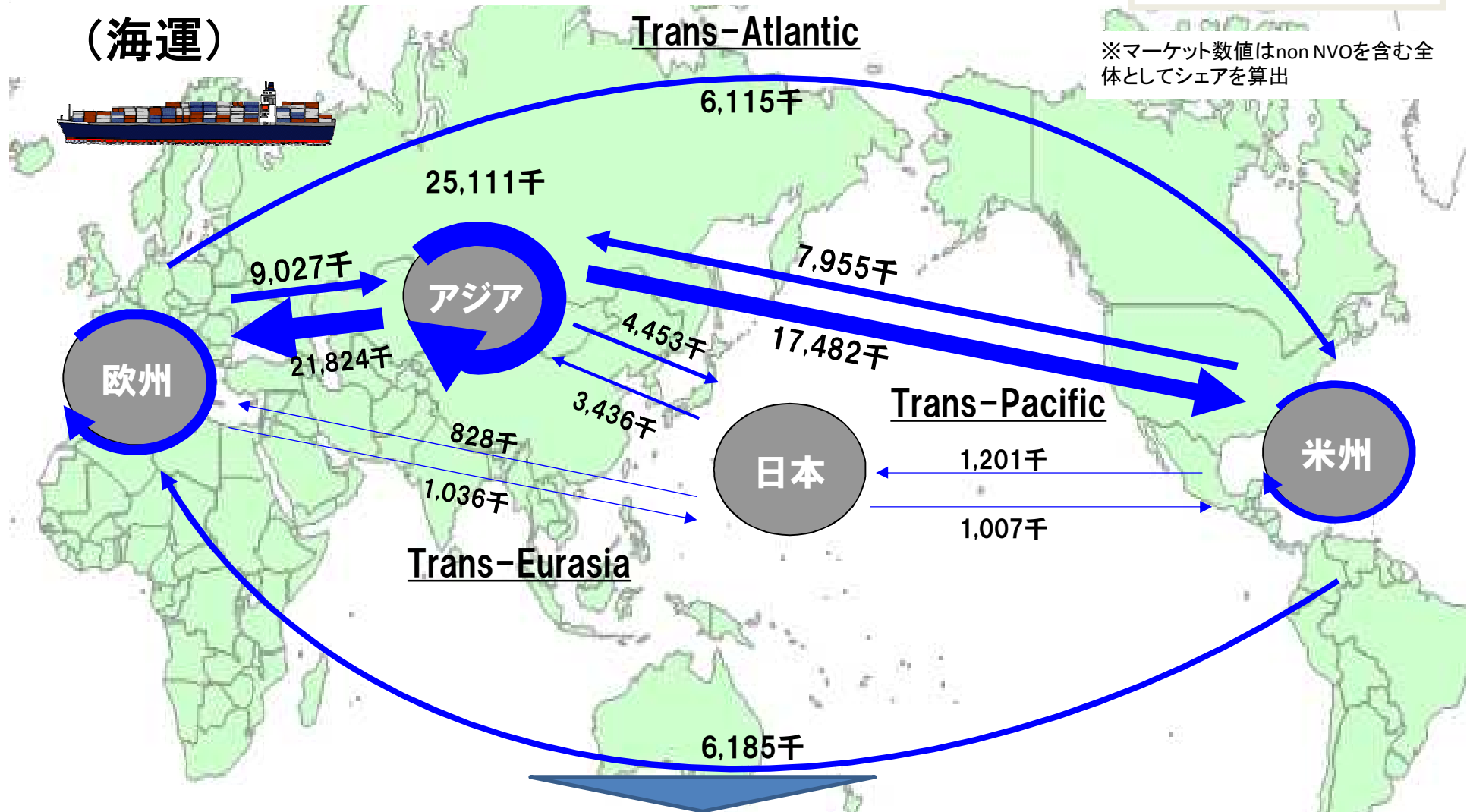
- ①日本通運の海外事業の現状
- ②2013-2015年度 中期経営計画について
- ③2016-2018年度 中期経営計画に基づく海外事業戦略の概要

2. 主戦場となるアジア物流の特色

①-1 グローバル物流動向から見たアジア地域の重要性 —海運—

→ 海上貨物量 (TEU)
線の太さ=物量

※マーケット数値はnon NVOを含む全体としてシェアを算出



全世界合計/(2014年)
123,977千TEU

イントラアジア	25,111千 TEU	全世界比	20.3%
アジア発欧米向け	39,306千 TEU	全世界比	31.7%
アジア発計(除日本発)	64,417千 TEU	全世界比	52.0%

出典:IHS社 データベース

Copyright © 2016 Nippon Express Co., Ltd. All rights reserved

2. 主戦場となるアジア物流の特色

①-2 グローバル物流動向から見たアジア地域の重要性 –世界主要港ランキング–

世界主要港および日本5大港の取り扱いランキングの変遷

取扱数量単位:万TEU

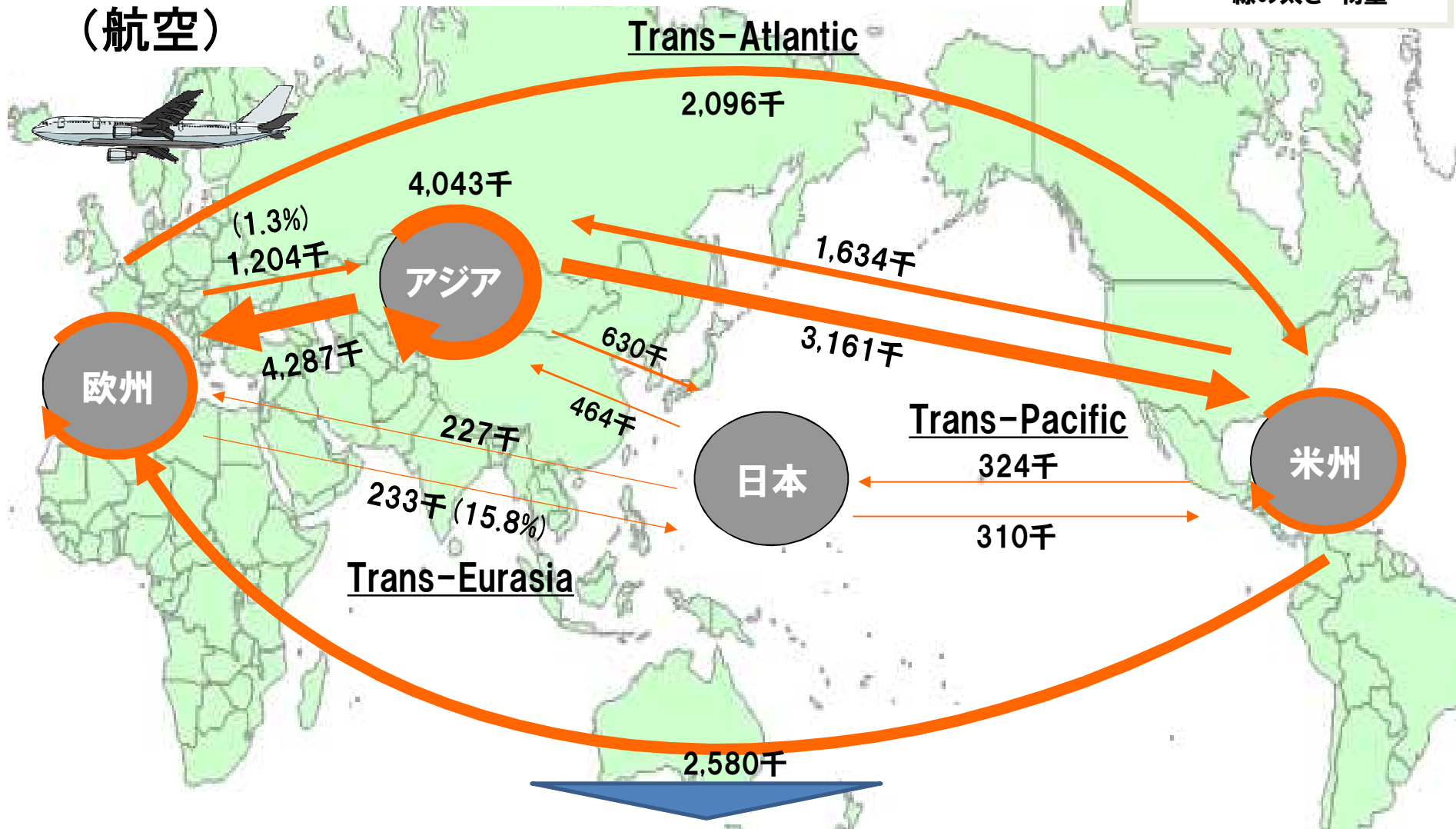
順位	1990年		2000年		2005年		2010年		2014年	
	港名	取扱量	港名	取扱量	港名	取扱量	港名	取扱量	港名	取扱量
1	シンガポール	522	香港	1,810	シンガポール	2,319	上海	2,907	上海	3,364
2	香港	510	シンガポール	1,704	香港	2,243	シンガポール	2,843	シンガポール	3,258
3	ロッテルダム	367	釜山	754	上海	1,808	香港	2,353	深圳	2,328
4	高雄	350	高雄	743	深圳	1,620	深圳	2,251	香港	2,229
5	神戸	260	ロッテルダム	628	釜山	1,184	釜山	1,416	釜山	1,768
6	釜山	235	上海	561	高雄	947	寧波	1,314	寧波	1,677
7	ロサンゼルス	212	ロサンゼルス	488	ロッテルダム	930	広州	1,255	青島	1,552
8	ハンブルグ	197	ロングビーチ	460	ハンブルグ	809	青島	1,201	広州	1,530
9	ニューヨーク	187	ハンブルグ	425	ドバイ	762	ドバイ	1,160	ドバイ	1,364
10	基隆	183	アントワープ	408	ロサンゼルス	748	ロッテルダム	1,115	天津	1,300
	Top10小計	3,023	Top10小計	7,981	Top10小計	13,370	Top10小計	17,815	Top10小計	20,370
	11位 横浜	165	15位 東京	290	20位 東京	359	25位 東京	420	28位 東京	490
	13位 東京	156	20位 横浜	232	27位 横浜	287	36位 横浜	328	48位 横浜	290
	24位 名古屋	90	22位 神戸	227	34位 名古屋	249	45位 神戸	256	51位 名古屋	270
	38位 大阪	48	28位 名古屋	191	39位 神戸	226	46位 名古屋	255	56位 神戸	260
			36位 大阪	147	41位 大阪	180	86位 大阪	228	60位 大阪	250

出典：CONTAINERISATION INTERNATIONAL *推計数値を含む

2014年 TOP10のうち9港はアジアが占める
※日本は年々微増も5大港合計で釜山港に及ばない

2. 主戦場となるアジア物流の特色

①-2 グローバル物流動向から見たアジア地域の重要性 —航空— (航空)



全世界合計/(2014年) 25,392千tons	イントラアジア	4,043千 tons	全世界比 15.9%
	アジア発欧米向け	7,448千 tons	全世界比 29.3%
	アジア発計(除日本発)	11,491千 tons	全世界比 45.2%

2. 主戦場となるアジア物流の特色

①-2 グローバル物流動向から見たアジア地域の重要性 –世界主要空港ランキング–

世界主要空港／貨物取り扱いランキングの変遷

(取扱重量ランキング)

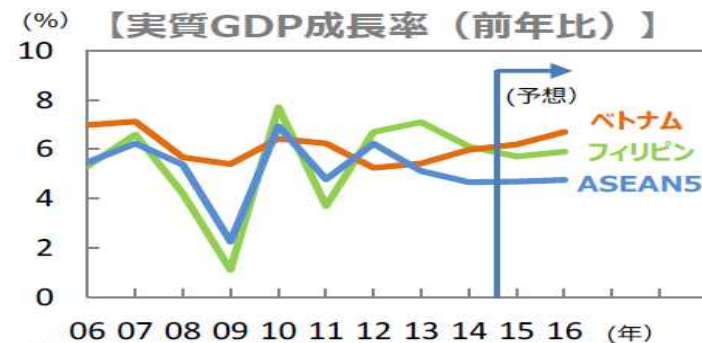
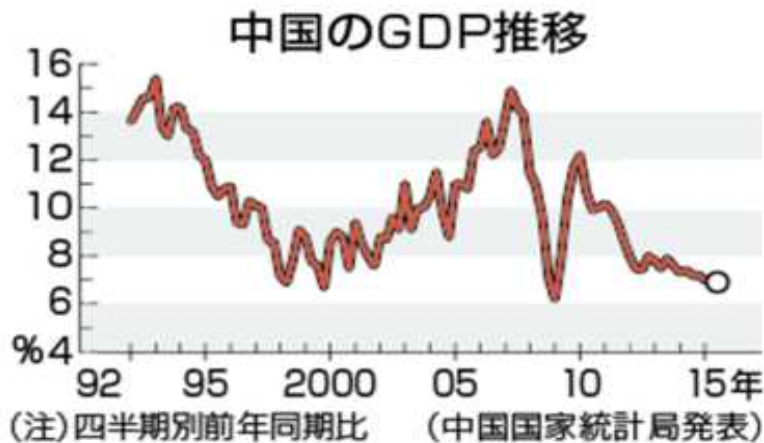
順位	1991年	…	2005年	2006年	2007年	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
1	成田	…	メンフィス	メンフィス	メンフィス	メンフィス	メンフィス	香港	香港	香港	香港	香港
2	フランクフルト	…	香港	香港	香港	香港	香港	メンフィス	メンフィス	メンフィス	メンフィス	メンフィス
3	香港	…	アンカレツジ	アンカレツジ	アンカレツジ	上海	上海	上海	上海	上海	上海	上海
4	ニューヨーク	…	成田	ソウル	上海	ソウル	ソウル	ソウル	アンカレツジ	ソウル	ソウル	ソウル
5	マイアミ	…	ソウル	成田	ソウル	アンカレツジ	パリ	アンカレツジ	ソウル	アンカレツジ	ドバイ	アンカレツジ
6	ロンドン	…	パリ	上海	パリ	パリ	アンカレツジ	パリ	ドバイ	ドバイ	アンカレツジ	ドバイ
7	シンガポール	…	フランクフルト	パリ	成田	フランクフルト	ルイビル	フランクフルト	フランクフルト	ルイビル	ルイビル	ルイビル
8	アムステルダム	…	ロサンゼルス	フランクフルト	フランクフルト	成田	ドバイ	ドバイ	ルイビル	パリ	フランクフルト	成田
9	台北	…	上海	ルイビル	ルイビル	ルイビル	フランクフルト	成田	パリ	フランクフルト	成田	フランクフルト
10	ソウル	…	シンガポール	シンガポール	マイアミ	シンガポール	成田	ルイビル	成田	成田	マイアミ	台北

出典 : Airports Council International

2005年以降は香港、上海、ソウルが上位に台頭。近年はドバイもランクアップ。

参考：グローバル物流の変化“潮目の変化”と物量への影響

A. 中国とアセアンのGDP推移(成長率)



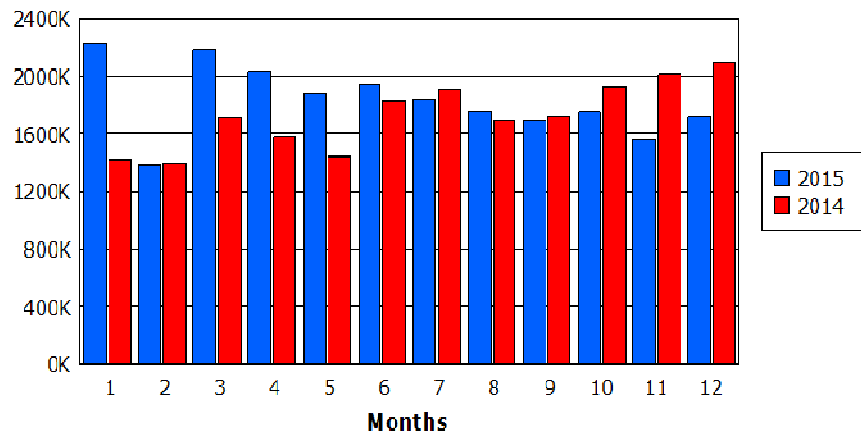
(注) データは2006年～2016年。2015年、2016年はベトナムが政府見通し、フィリピン及びASEAN5が三井住友アセットマネジメント予想。
 (出所) CEIC、ベトナム政府、国際通貨基金 (IMF) のデータを基に三井住友アセットマネジメント作成

- ・中国の成長は鈍化傾向 (今後5年間は6.5%程度の成長と予想)
- ・自国のみならず、東アジア、南アジア地域にも影響が生じている

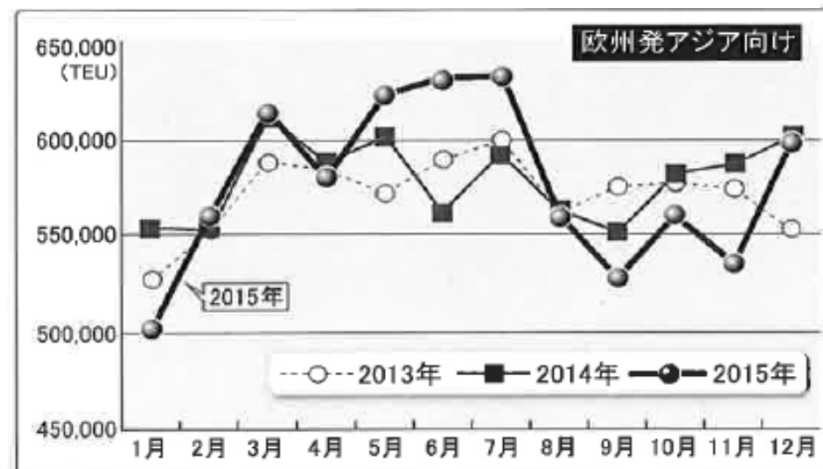
- ・2014年を潮目に、GDP成長率の鈍化傾向 (2012年までは6%前後、以降は5%未満)

B. 海空荷動きへの影響(2015年7～8月以降は前年減 “潮目の変化”)

シンガポール発中国向け航空貨物量の推移 (IATA CASSデータより)

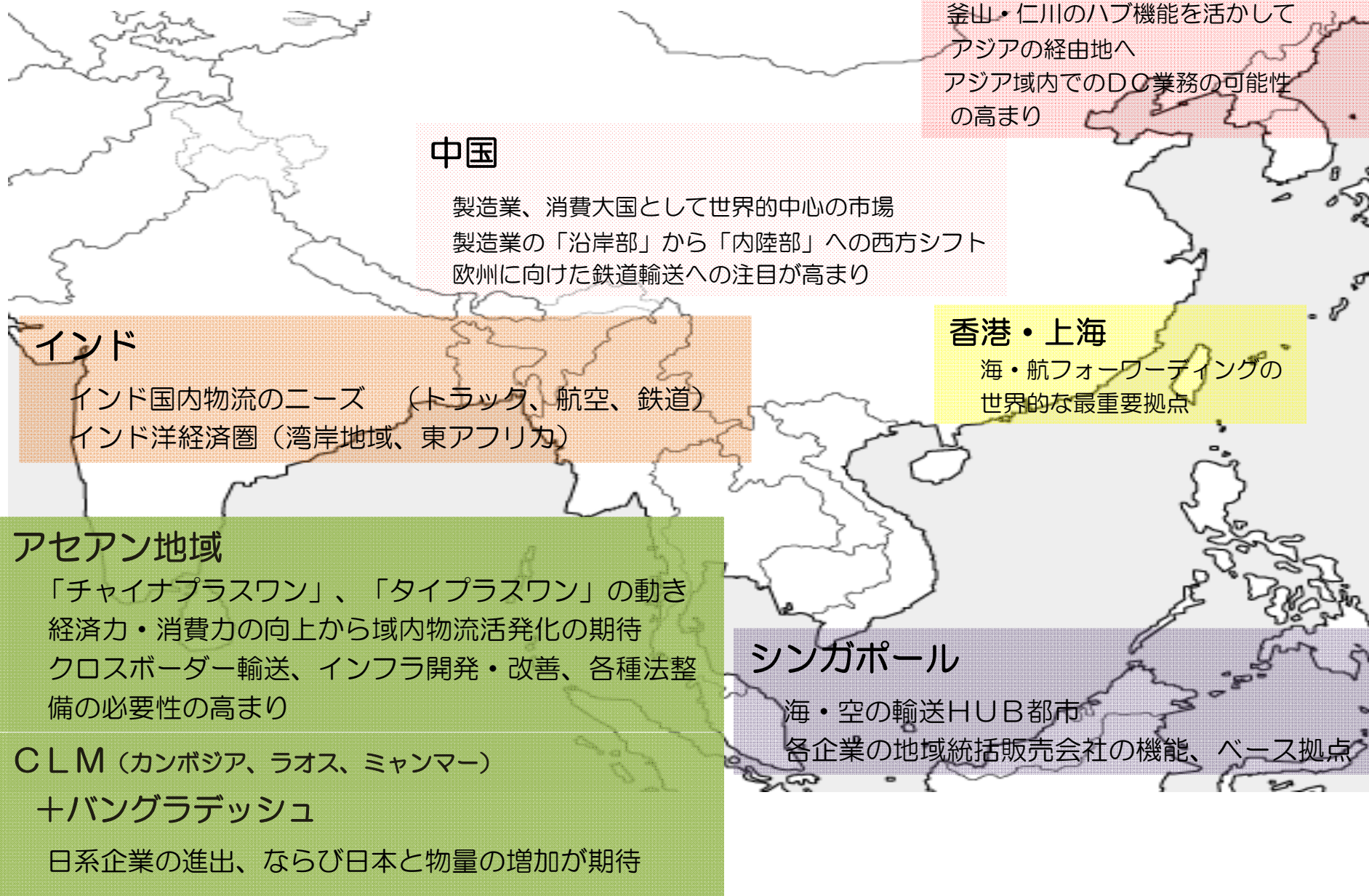


欧州発アジア向け海上輸送量の推移 (日刊カーゴより)



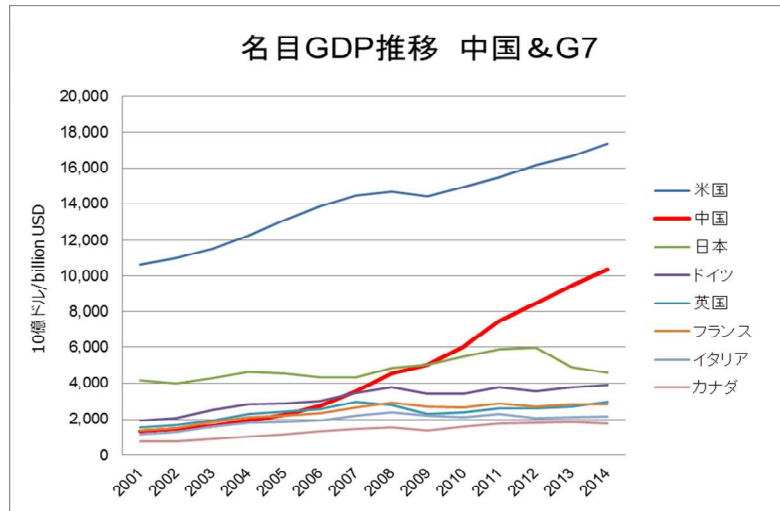
2. 主戦場となるアジア物流の特色

② アジア各地域の特色

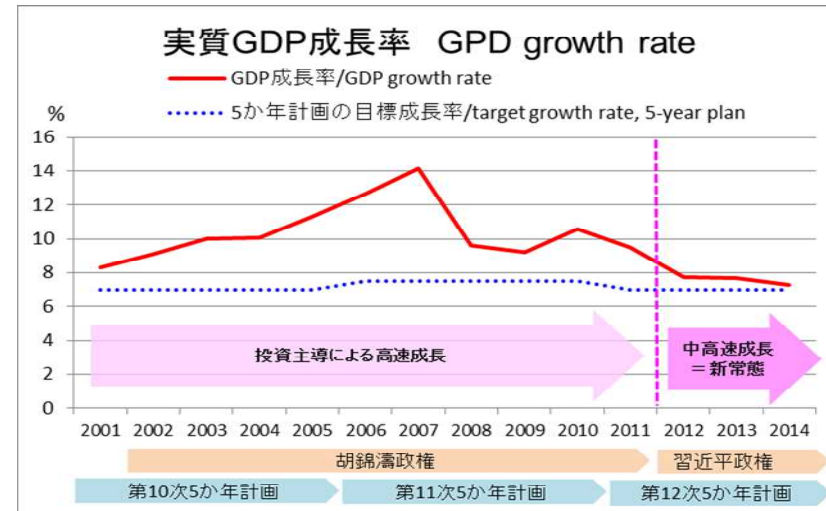


2. 主戦場となるアジア物流の特色

③-1 中国及びASEANの市場動向 —中国の経済成長と貿易額推移—

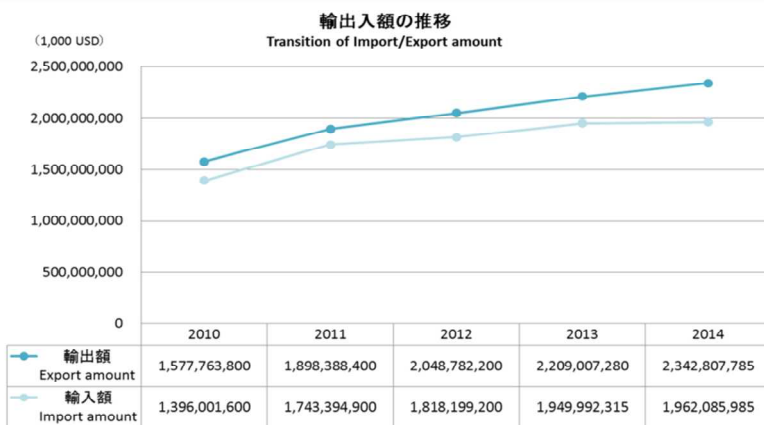


Source : IMF, World Economic Outlook



Source : IMF, World Economic Outlook

○2001年のWTO加盟以降、急速な経済成長。GDPは2009年以降、世界第二位でG7諸国に大きくリード
 ○経済成長減速も、市場規模は大きく、依然として主戦場。新5か年計画では投資主導による拡大路線から、需要拡大、品質・生産性向上により消費主導型の健全な経済成長の実現を図る経済運営方針。



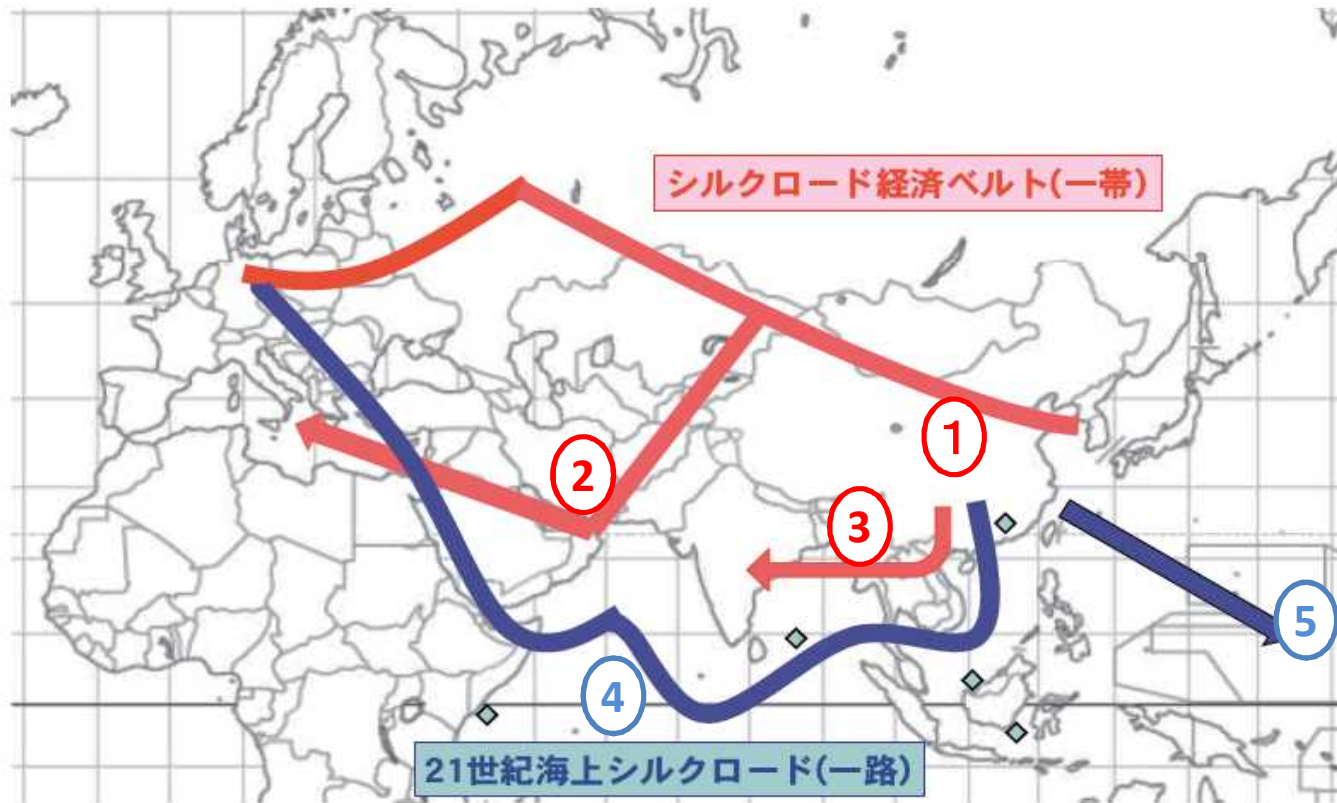
Source : Trade Map

○2014年の輸出額は世界1位、
輸入額は米国に次いで世界2位

○輸出、輸入ともに右肩上がりの上昇傾向

2. 主戦場となるアジア物流の特色

③-2 中国及びASEANの市場動向 -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

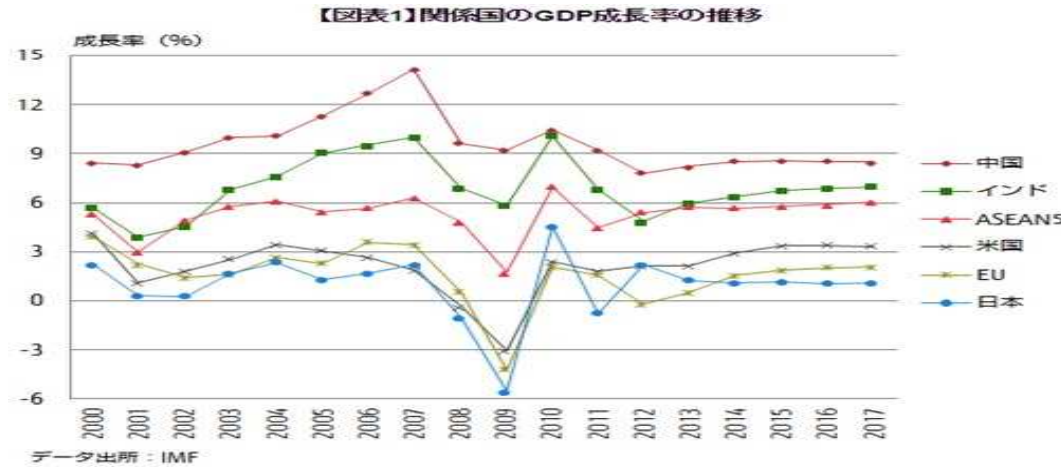
- ④中国沿岸→南シナ海→インド洋→欧州
- ⑤中国沿岸→南シナ海→南太平洋

(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

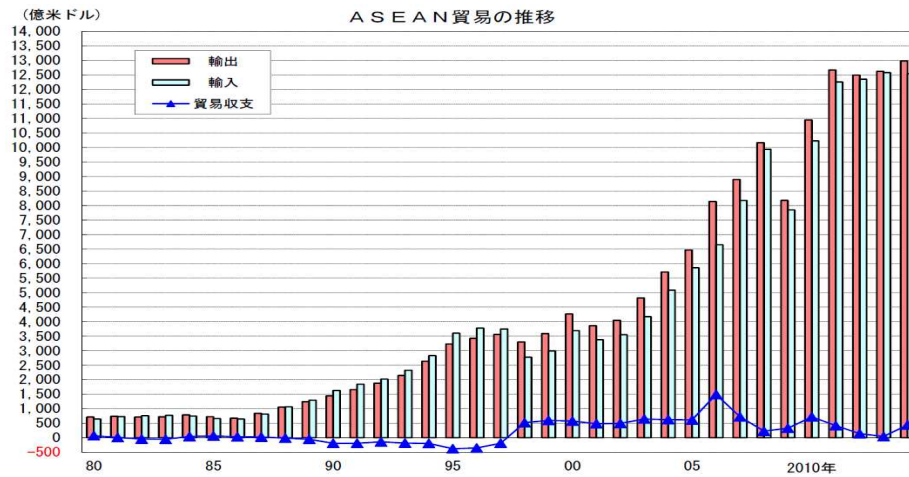
- 一帯一路構想は、これらのルート周辺を一つの経済圏とみなす戦略
- 当該エリアにインフラ開発資金を投入し経済発展を促すとともに、中国の輸出先を確保する計画
- 成長余地が残されている中国内陸部との連結による市場拡大も期待

2. 主戦場となるアジア物流の特色

③-3 中国及びASEANの市場動向 -ASEANの経済概況と貿易額の推移-

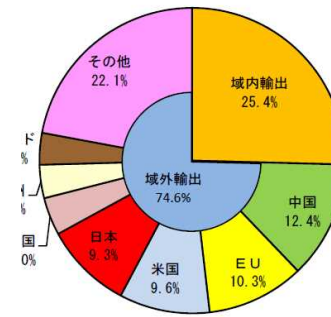


GDP成長率6%を維持し、
緩やかな右肩上がりの傾向

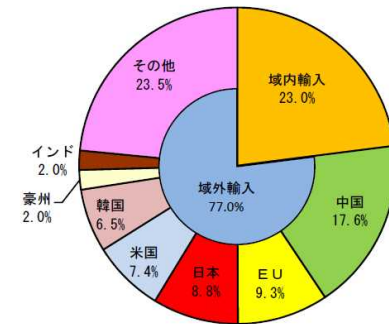


出典：外務省 アジア大洋州局地域政策課「ASEAN経済統計基礎資料」

2014年
ASEANの輸出
1兆2979億米ドル



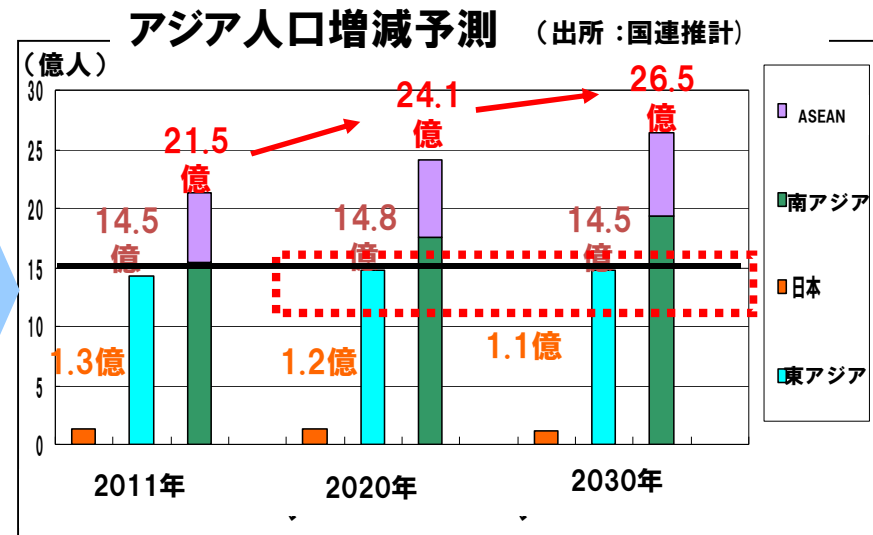
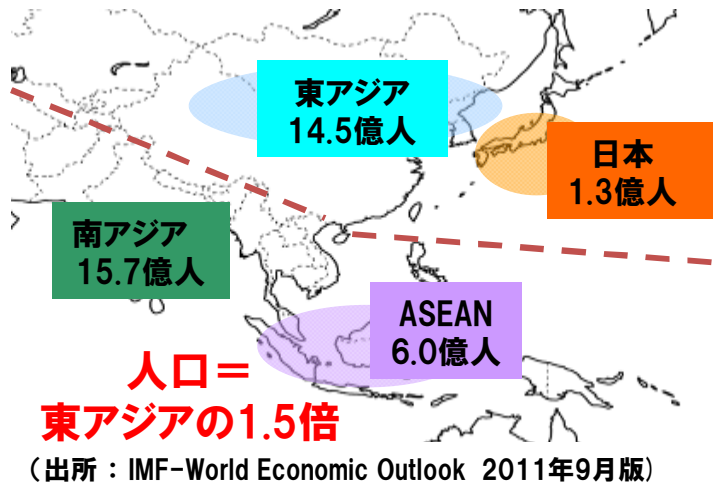
2014年
ASEANの輸入
1兆2539億米ドル



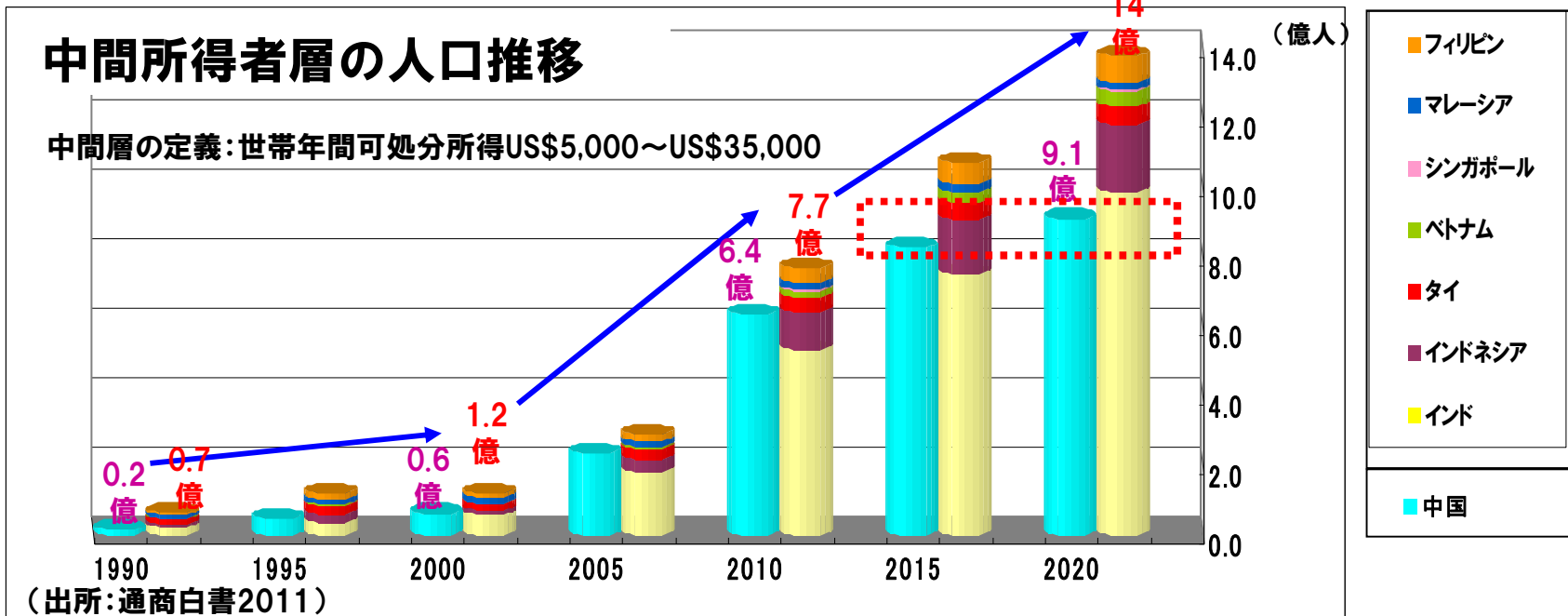
- 貿易額推移では1998年から黒字化し、2011年まで急増。以降、2014年までは微増
- アセアン域内の輸出入額は全体の約25%を占める。中国、日本、韓国を含めると約50%はアジア域内

2. 主戦場となるアジア物流の特色

③-4 中国及びASEANの市場動向 -ASEAN・南アジアの人口推移-



ASEAN: ASEAN加盟10ヶ国 南アジア: インド、バングラデシュ、パキスタン、スリランカ 東アジア: 中国、台湾、韓国、北朝鮮、モンゴル



2. 主戦場となるアジア物流の特色

④-1 アジア物流インフラの現状 - 国別物流効率ランキング -

国際物流の効率性： 国別ランキング 2014

LPI Rank	Country	LPI Score	LPI Rank	Country	LPI Score	LPI Rank	Country	LPI Score
1	Germany	4.12				90	Russian Federation	2.69
2	Netherlands	4.05	34	South Africa	3.43			
3	Belgium	4.04	35	Thailand	3.43	107	Burundi	2.57
4	United Kingdom	4.01	36	Latvia	3.4	108	Bangladesh	2.56
5	Singapore	4				109	Benin	2.56
6	Sweden	3.96	48	Vietnam	3.15			
7	Norway	3.96	49	Saudi Arabia	3.15	129	Uzbekistan	2.39
8	Luxembourg	3.95	50	Mexico	3.13	130	Niger	2.39
9	United States	3.92				131	Lao PDR	2.39
10	Japan	3.91	53	Indonesia	3.08	132	Madagascar	2.38
11	Ireland	3.87	54	India	3.08			
12	Canada	3.86				144	Haiti	2.27
13	France	3.85	57	Philippines	3.00	145	Myanmar	2.25
14	Switzerland	3.84	58	Cyprus	3.00	146	Gambia	2.25
15	Hong Kong, China	3.83	59	Oman	3.00			
						156	Eritrea	2.08
19	Taiwan	3.72	81	Bosnia and Herzegovina	2.75	157	Congo, Rep.	2.08
20	Italy	3.69	82	Maldives	2.75	158	Afghanistan	2.07
21	Korea, Rep.	3.67	83	Cambodia	2.74	159	Congo, Dem. Rep.	1.88
22	Austria	3.65				160	Somalia	1.77
23	New Zealand	3.64	85	Lebanon	2.73			
			86	Ecuador	2.71			
25	Malaysia	3.59	87	Costa Rica	2.70			
			88	Kazakhstan	2.70			
28	China	3.53	89	Sri Lanka	2.70			

(出所 : The World Bank)

Logistics Performance Index (LPI)
 通関、インフラ、輸送容量、品質、トレー
 ス、定時性、各5段階評価の平均値

2. 主戦場となるアジア物流の特色

④-2 アジア物流インフラの現状 —物流インフラ課題— 新興国特有の課題

<p><通関・保税制度></p> <ul style="list-style-type: none">➤ 煩雑な通関手続き➤ 保税手続に関する法制度が未整備（非居住者在庫 など）➤ 貿易優遇制度に関する手続が煩雑	<p><品質></p> <ul style="list-style-type: none">➤ 品質に対する意識が低い（物流業者に賠償保険が浸透していない）➤ 小規模事業者（個人事業）が多く、組織的に管理されていない
<p><国際輸送></p> <ul style="list-style-type: none">➤ 海上輸送・航空輸送共に貨物積載スペース不足<ul style="list-style-type: none">・河川港での大型船の入港制限・大型航空機の就航が少ない	<p><インフラ></p> <ul style="list-style-type: none">➤ 老朽化、狭隘化した物流施設（港湾、空港、ターミナル、倉庫など）➤ 未整備な道路と慢性的な渋滞
<p><クロスボーダー輸送></p> <ul style="list-style-type: none">➤ 国境での輸出入通関手続のワンストップ化➤ 隣接国間での車両相互通行	

円滑なSCMの妨げ



目次

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

- ① グローバル化の拡大
- ② 流通形態の変化
- ③ 新技術の活用によるイノベーション
- ④ アジアを中心とした経済成長

2. 主戦場となるアジア物流の特色

- ① グローバル物流動向から見たアジア地域の重要性
- ② アジア各地域の特色
- ③ 中国およびASEANの市場動向
- ④ アジア物流インフラの現状

3. 日本の物流企業の動向と展開

- ① 日系物流企業の海外展開と求められる物流の変遷
- ② 日系物流企業と非日系物流企業との比較
- ③ 各社の海外展開状況と戦略
- ④ 日系物流企業のM&A、資本提携事例
- ⑤ 日系物流企業の今後の展望 (まとめ)

4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～

- ① 日本通運の海外事業の現状
- ② 2013-2015年度 中期経営計画について
- ③ 2016-2018年度 中期経営計画に基づく海外事業戦略の概要

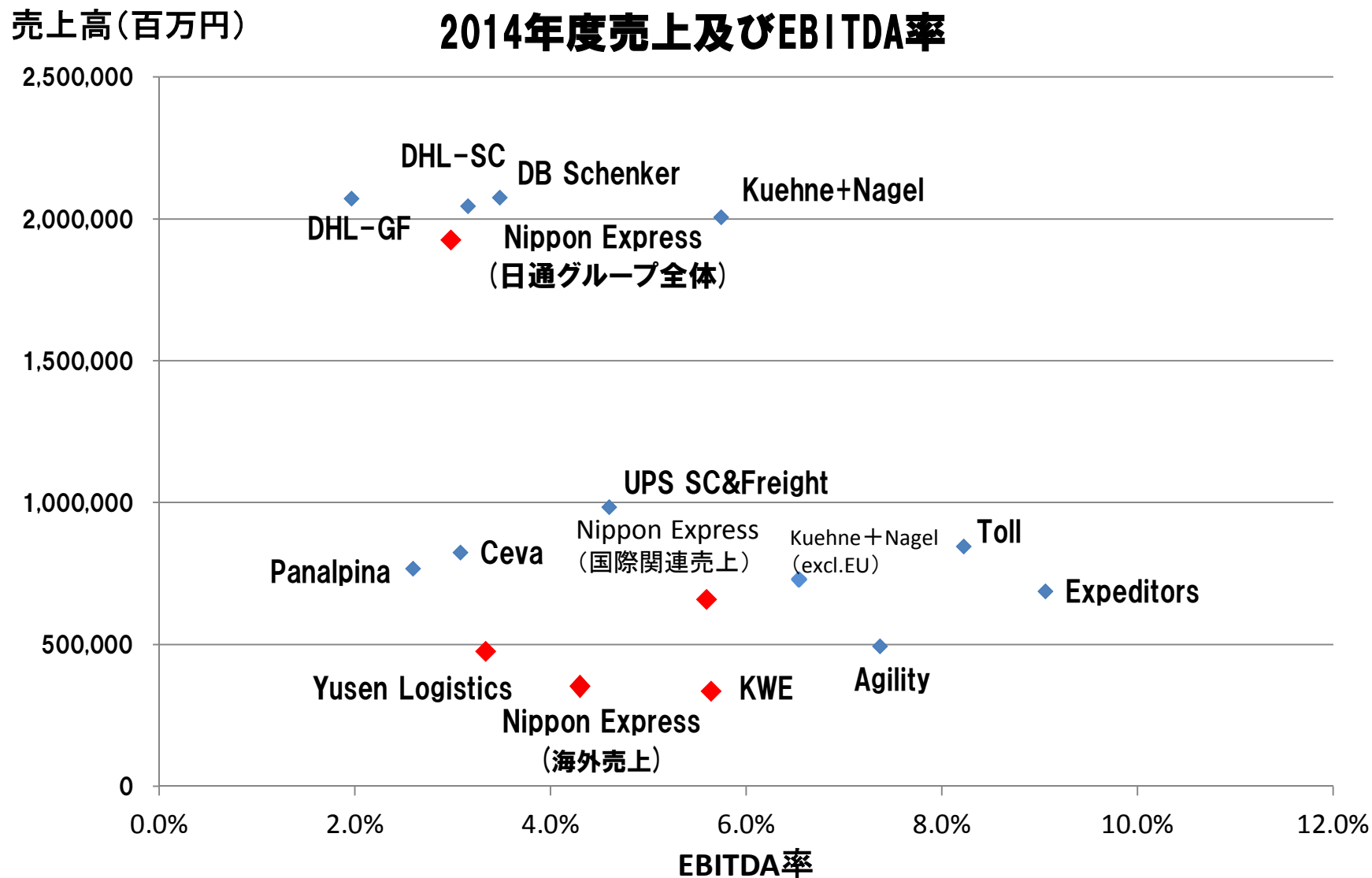
3. 日本の物流企業の動向と展開

① 日系物流企業の海外展開と求められる物流の変遷

	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

3. 日本の物流企業の動向と展開

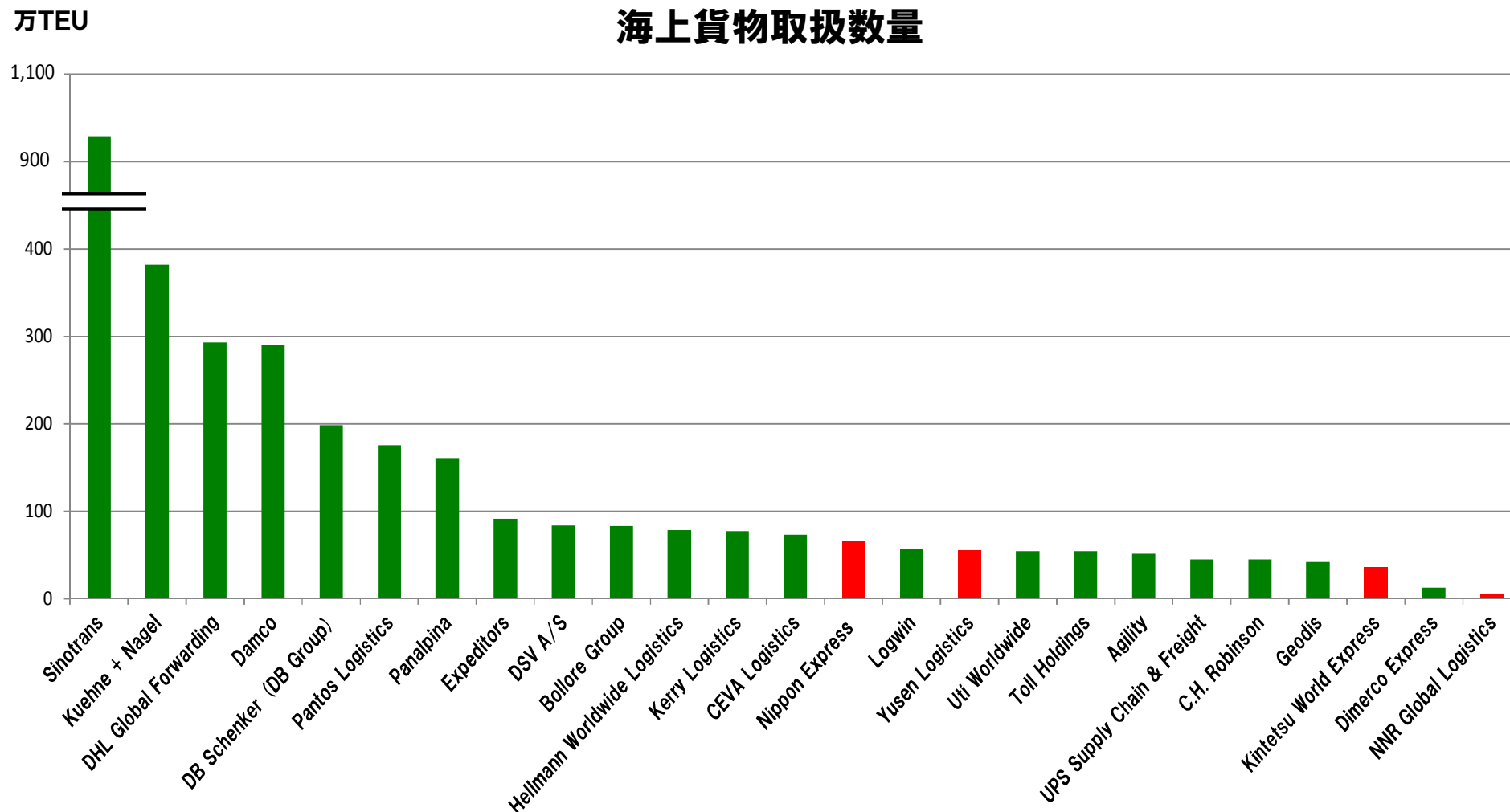
②-1 日系物流企業と非日系物流企業との比較 —業績比較—



3. 日本の物流企業の動向と展開

②-2 日系物流企業と非日系物流企業との比較 ー海運物量ランキングー

グローバル物流企業取扱物量(海運貨物)

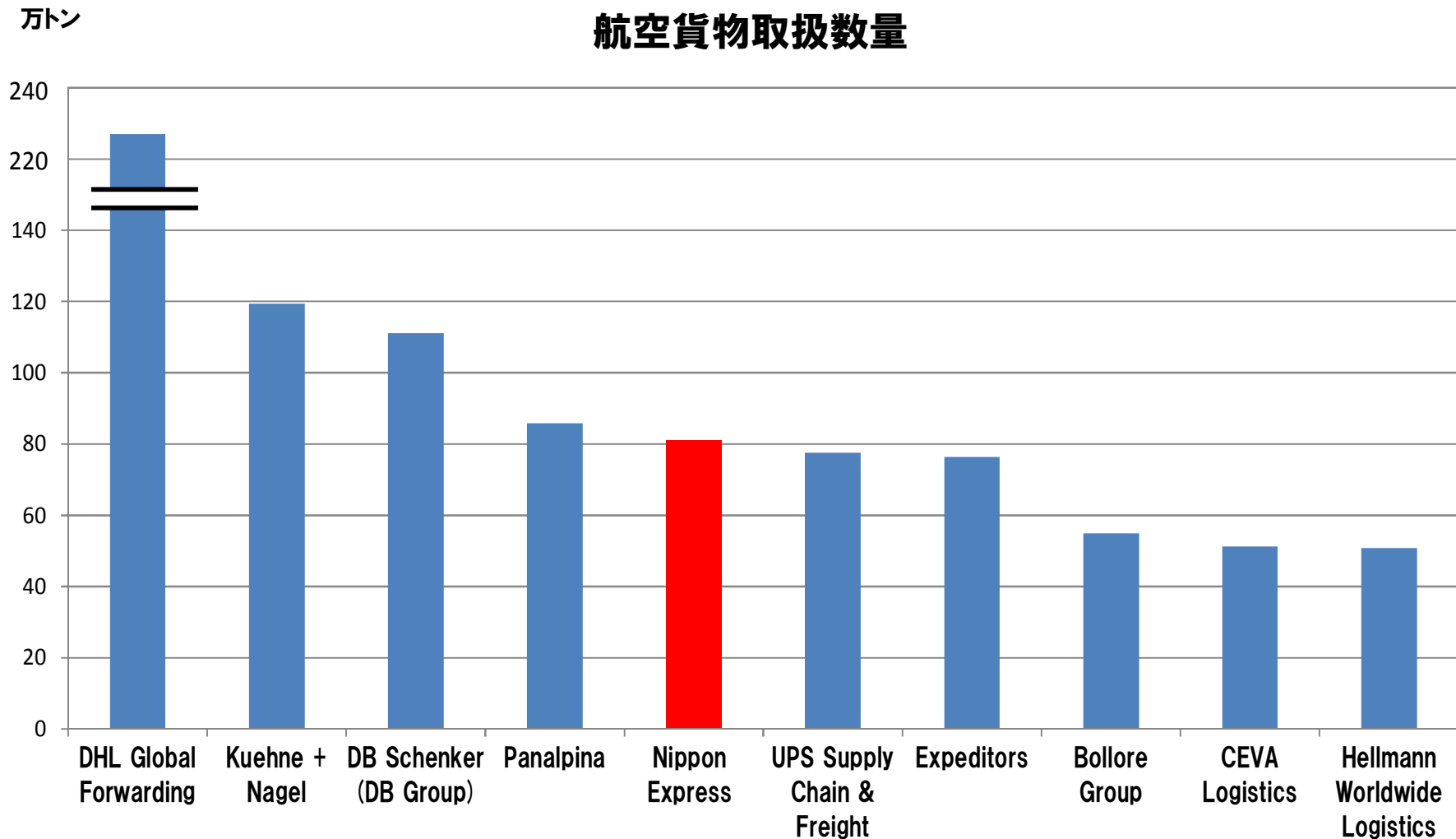


※Armstrong Associates, INC.発表のTop25 Global Freight Forwardersより比較対象企業を選定
 ※フォワーディング数量は各社IR資料数値、Armstrong associates,INC.公表数値

3. 日本の物流企業の動向と展開

②-3 日系物流企業と非日系物流企業との比較 —航空物量ランキング—

グローバル物流企業取扱物量(航空貨物)



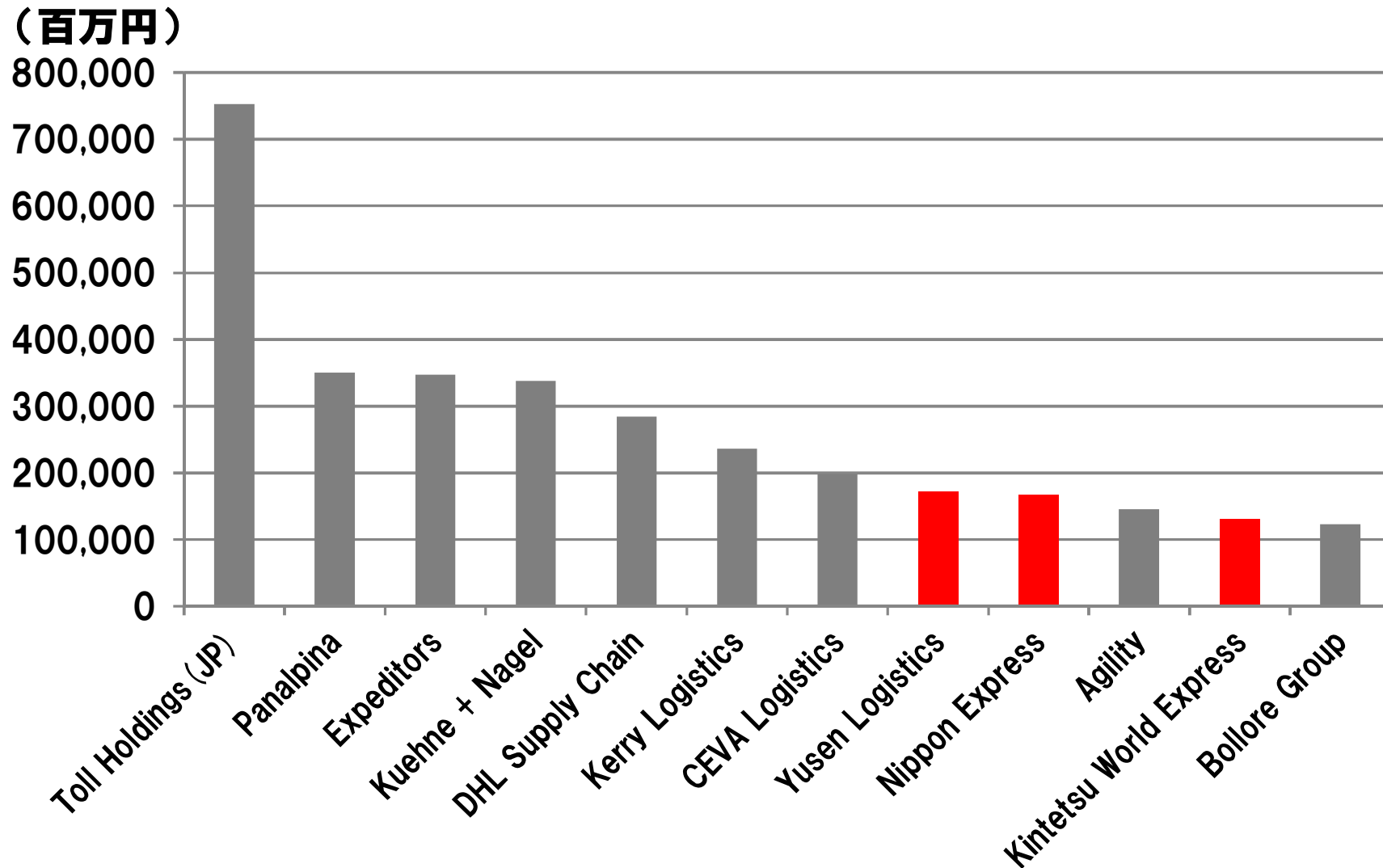
※Armstrong Associates, INC.発表のTop25 Global Freight Forwardersより比較対象企業を選定
※フォワーディング数量は各社IR資料数値、Armstrong associates,INC.公表数値

Copyright©2016. NIPPON EXPRESS.CO.,LTD All rights reserved.

3. 日本の物流企業の動向と展開

②-4 日系物流企業と非日系物流企業との比較 -アジア・オセアニア地域売上高-

2014年度 アジア・オセアニア地域売上高



3. 日本の物流企業の動向と展開

③ 各社の海外展開状況と戦略

	日本通運	近鉄	郵船 ロジスティクス	ヤマト	佐川
最終年度	2018年度	2015年度	2016年度	2016年度	2015年度
数値目標	(2018年度) 売上高:2兆1,500億円 営業利益:750億円(3.5%) 海上輸出フォワーディング 100万TEU 航空輸出フォワーディング 100万トン	(2015年度) 売上高:3,300億円 営業利益:180億円(5.5%) 海上輸出フォワーディング 55万TEU 航空輸出フォワーディング 60万トン	(2016年度) 売上高:5,300億円 営業利益:120億円(2.3%) 海上輸出フォワーディング 77万TEU 航空輸出フォワーディング 37万トン	(2016年度) 売上高:1兆5,500億円 営業利益:900億円(5.8%)	(2015年度) 売上高:1兆1,000億円 営業利益550億円(5.0%)
重点事業	グローバルフォワーディング ロジスティクス	国際海上 フォワーディング 海外ロジスティクス	国際フォワーディング	宅急便 新規事業	国際フォワーディング
重点地域	欧州・米州・東アジア (利益向上) 南アジア (売上拡大) 特にインド	新興地域 (インド、メキシコ、ブラジル、 バングラデシュ、カンボジア ミャンマー、トルコ) 特にインド	トルコ メキシコ BRICs インド亜大陸 ASEAN 特にアジア	アジア	

3. 日本の物流企業の動向と展開

④-1 日系物流企業のM&A、資本提携事例 —近年の案件—

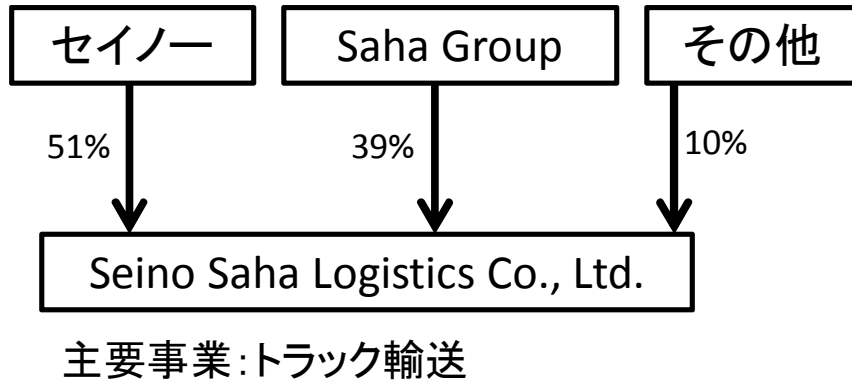
公表時期		出資企業	対象企業	形態	出資額
2012年	3月	日本通運	Associated Global Systems (米)	100%子会社化	非開示
2013年	3月	日本通運	Franco Vago (伊)	100%子会社化	非開示
	3月	日本通運	NECロジスティクス	49.0%出資*	非開示
	3月	日本通運	パナソニックロジスティクス	66.6%出資子会社化	非開示
	10月	日立物流	Mars Logistics Group(トルコ)	51%出資子会社化	約90億円
2014年	4月	鴻池運輸	Anpha-AG(越)	100%子会社化	非開示
2015年	3月	鴻池運輸	BEL International Logistics(香港)	30%出資	非開示
	5月	三井倉庫	Prime Cargo(デンマーク)	100%子会社化	約26億円
	5月	日本郵便	TOLL(豪)	100%子会社化	約6200億円
	5月	近鉄エクスプレス	APL(星)	100%子会社化	約1400億円
	6月	セイノーホールディングス	サハ(タイ)	合併会社設立	非開示
	9月	セイノーホールディングス	サリム(インドネシア)	合併会社設立(2社)	非開示
	10月	双日ロジスティクス	JunoLogistics(米)	100%子会社化	非開示
	10月	日本通運	ワンビシアークイブズ	100%子会社化	863億円
2016年	2月	西日本鉄道(にしてつ)	マルタコート・ロジスティクス(豪)	100%子会社化	非開示
	3月	日本通運	巴鉄工	20%出資	非開示
	3月	日立物流	SGホールディングス(佐川)	相互出資	

*2014年12月に51.0%取得、子会社化

3. 日本の物流企業の動向と展開

④-2 日系物流企業のM&A、資本提携事例 –セイノーとアジア財閥企業の事例–

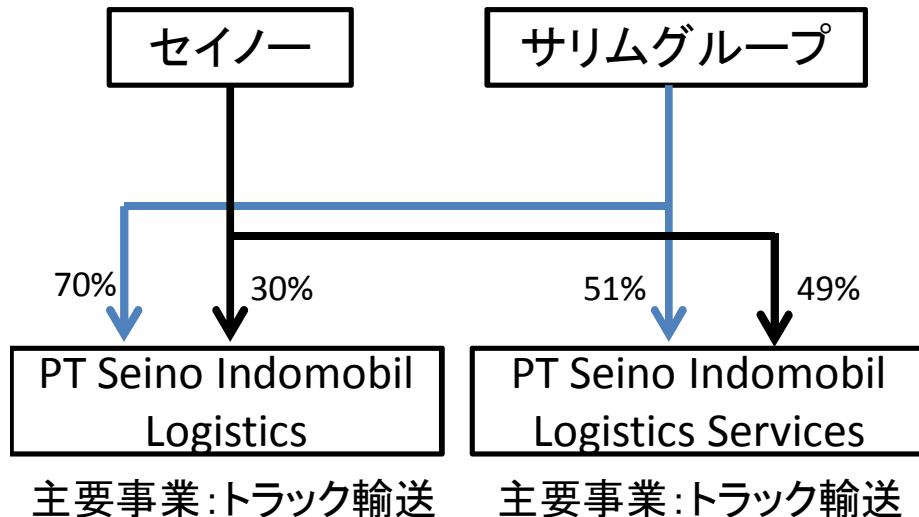
サハグループ(タイ)との合併会社設立



サハグループ

- タイの大手財閥
- 消費財分野を中心に事業を展開
Thai President Foods (インスタント食品大手)
SAHAPAT (消費財流通大手)
などを傘下に持つ
- 多くの日本企業と資本提携、合併設立
例)ライオン、東急電鉄、ツルハ、ローソン等

サリムグループ(インドネシア)との合併会社設立



サリムグループ

- インドネシア大手財閥
- 事業分野は自動車、化学、金融、食品
不動産等多岐にわたる
- インドネシア国内だけでなくフィリピン、香港
シンガポール等で事業拡大

3. 日本の物流企業の動向と展開

⑤ 日系物流企業の今後の展望

1章のまとめ

世界のトレンド

グローバル化の拡大

流通形態の変化

新技術活用によるイノベーション

アジアを中心とした経済成長

グローバルロジスティクスへの影響

サプライチェーンの複雑化、高度化

越境EC需要、付加価値輸送需要の拡大
物流ニーズの多様化、高度化、物流価値創造

物流の省人化・自動化
新規プレイヤーの参入(既存物流業界への警笛)

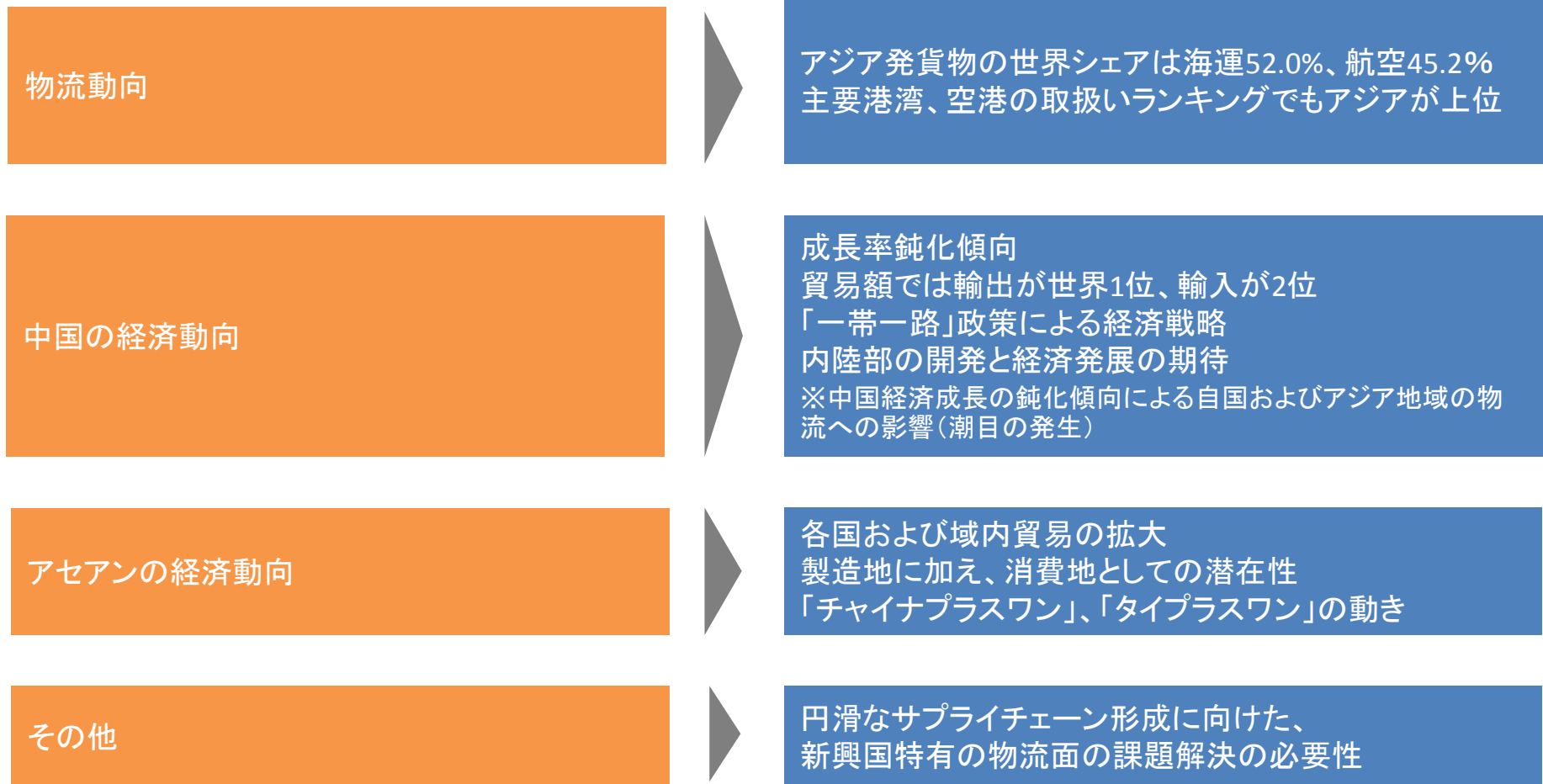
域内、国内、アジアを基点とした国際間物流の拡大
日本の産業構造の変化(製造業)

3. 日本の物流企業の動向と展開

⑤ 日系物流企業の今後の展望

2章のまとめ

主戦場となるアジア物流のトレンド



3. 日本の物流企業の動向と展開

⑤ 日系物流企業の今後の展望

3章のまとめ

日系物流企業の動き

顧客(特に日系顧客)のニーズに合わせて海外事業を拡大

しかし欧米系グローバル物流企業との差は開いている状態

M&Aを含んだ戦略により、海外事業の拡大、強化を図っている

目次

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

- ① グローバル化の拡大
- ② 流通形態の変化
- ③ 新技術の活用によるイノベーション
- ④ アジアを中心とした経済成長

2. 主戦場となるアジア物流の特色

- ① グローバル物流動向から見たアジア地域の重要性
- ② アジア各地域の特色
- ③ 中国およびASEANの市場動向
- ④ アジア物流インフラの現状

3. 日本の物流企業の動向と展開

- ① 日系物流企業の海外展開と求められる物流の変遷
- ② 日系物流業者と非日系物流企業との比較
- ③ 各社の海外展開状況と戦略
- ④ 日系物流企業のM & A、資本提携事例
- ⑤ 日系物流企業の今後の展望 (まとめ)

4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～

- ① 2013-2015年度 中期経営計画について
- ② 2016-2018年度 中期経営計画について
- ③ 2016-2018年度 中期経営計画に基づく海外事業戦略の概要

4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～

① 2013－2015年度 中期経営計画について

	連結目標	2016年3月期(見通し)
売上高	1兆8,000億円	2兆円
営業利益	540億円	540億円
当期純利益	340億円	340億円
ROA(総資産利益率)	2.50%	2.50%
国際関連事業売上高比率	40%	36.40%
国内複合事業営業利益率	3%	3.00%
CO2排出量	年平均1%以上削減	2013-2015年度平均削減率 3.9%(見込み)

*2016年3月期(見通し)は2016年3月期第3四半期決算公表数値
内、ROA(総資産利益率)と国際関連事業売上高比率は同第3四半期実績値

4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～

② 2016－2018年度 中期経営計画について



1. 基本方針 [経営計画重点戦略構成]

国内(日本)事業の収益性を更に向上させ、真のグローバルロジスティクス企業となるべく、注力する事業領域と成長地域へのBtoBに特化した集中投資を着実に実行する。



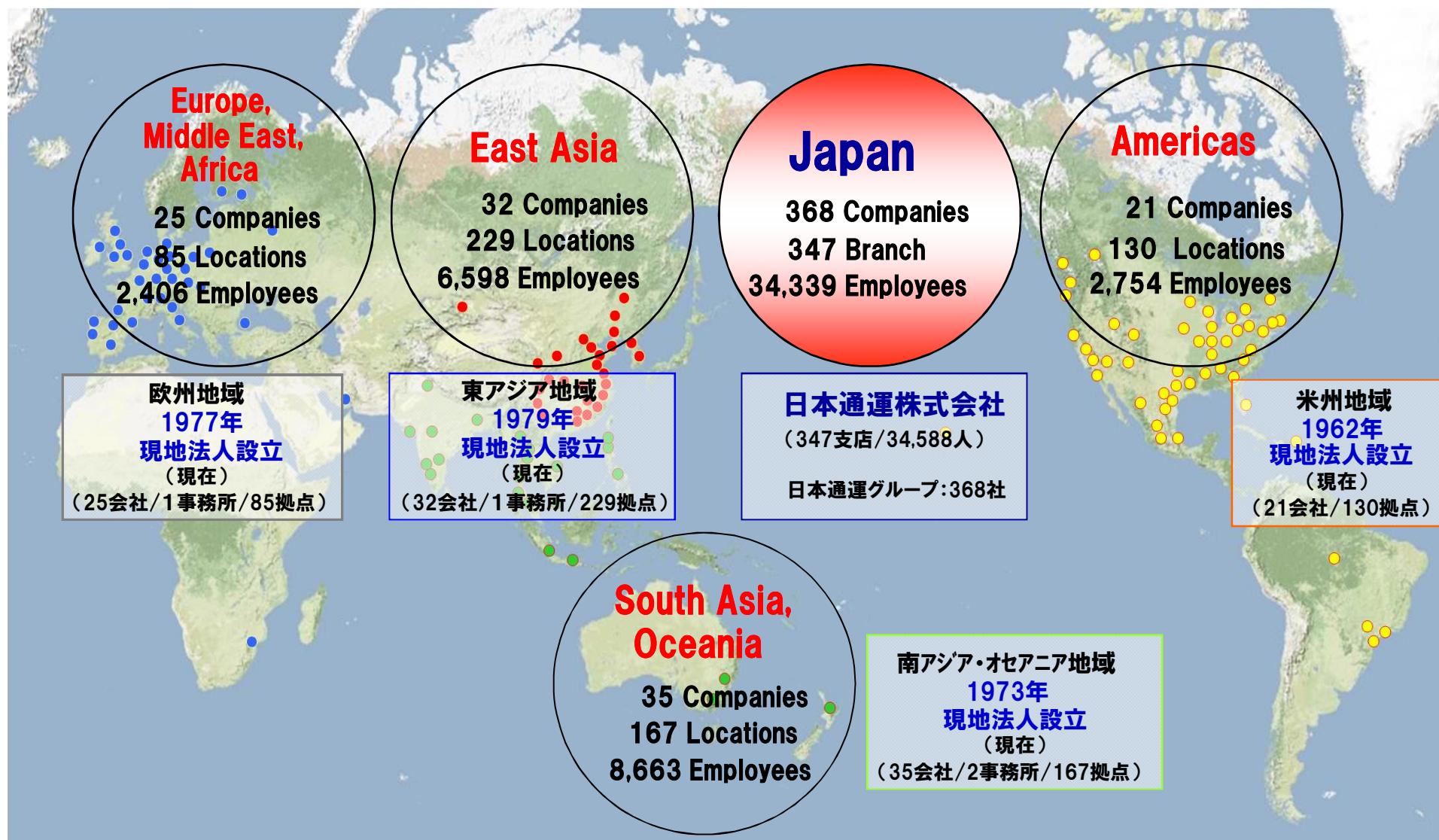
日通グループの
目指す姿
『グローバル
ロジスティクス企業』

Copyright © 2016 NIPPON EXPRESS, All rights reserved.

※日通グループ計画2018より抜粋。

4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～

③ 2016－2018年度 中期経営計画に基づく海外事業戦略の概要



42カ国 **259**都市 **611**拠点 **20,421**名 (2015年12月末現在 日本除く)

4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～

③ 2016－2018年度 中期経営計画に基づく海外事業戦略の概要

日本通運 海外事業 方針（2016年～2018年）

◆ミッション

***アジアNo.1のロジスティクス企業としての強みを最大限に発揮し、
世界のお客様に貢献する。**

***『Global One Million』クラブ入りへの挑戦。**

<日本発含む輸出フォワーディング数量>

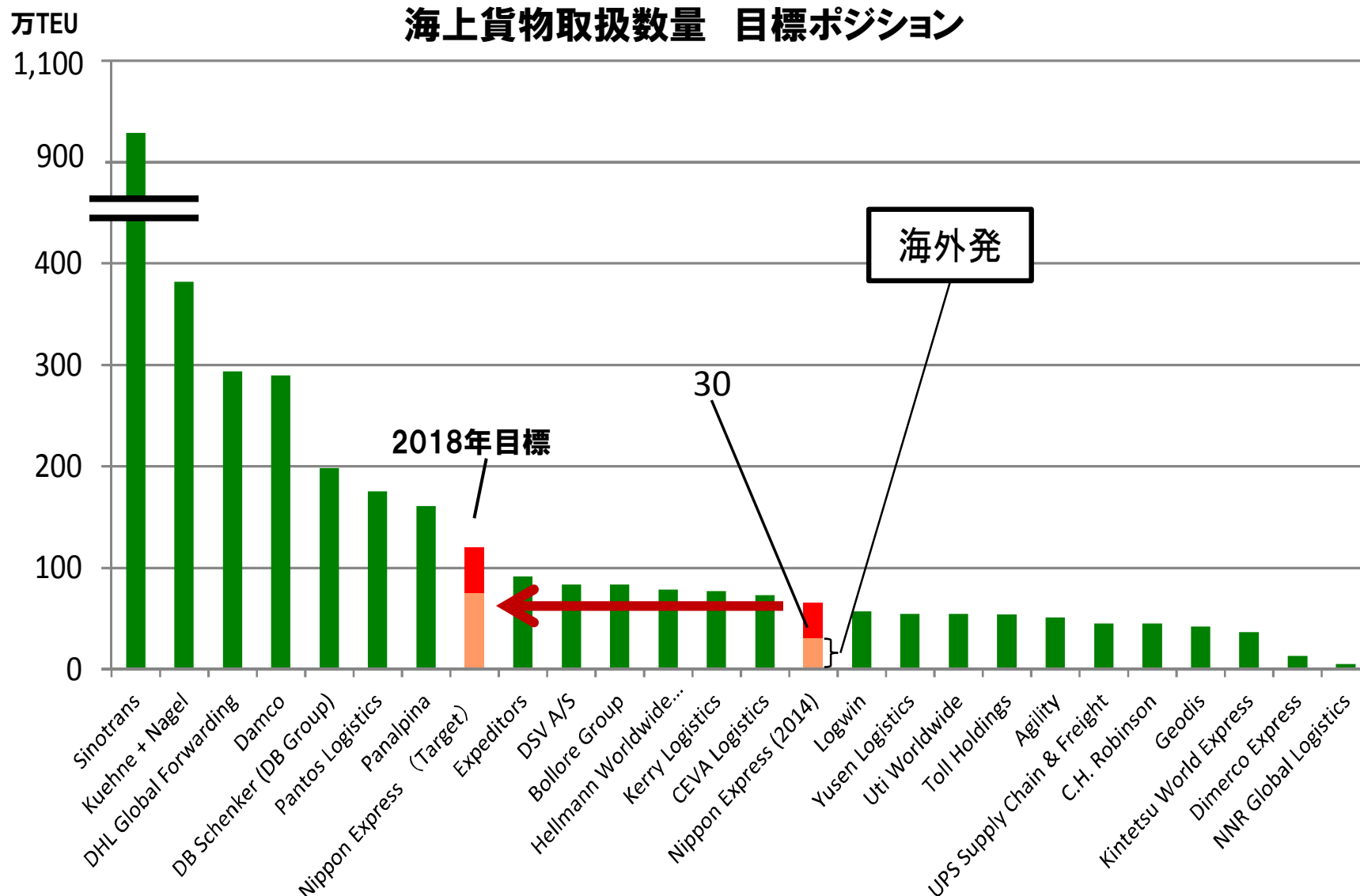
- － 航空 100万トﾝ （フォワーダーランキング 3位以内）
- － 海運 100万TEU （フォワーダーランキング10位以内）

◆目標数値

- (1)売上高(連結決算) : 4,300億円(2018年度)**
- (2)営業利益率 : 4% (営業利益 172億円)**
- (3)その他 : 全社目標に準ずる**

4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～

③ 2016－2018年度 中期経営計画に基づく海外事業戦略の概要

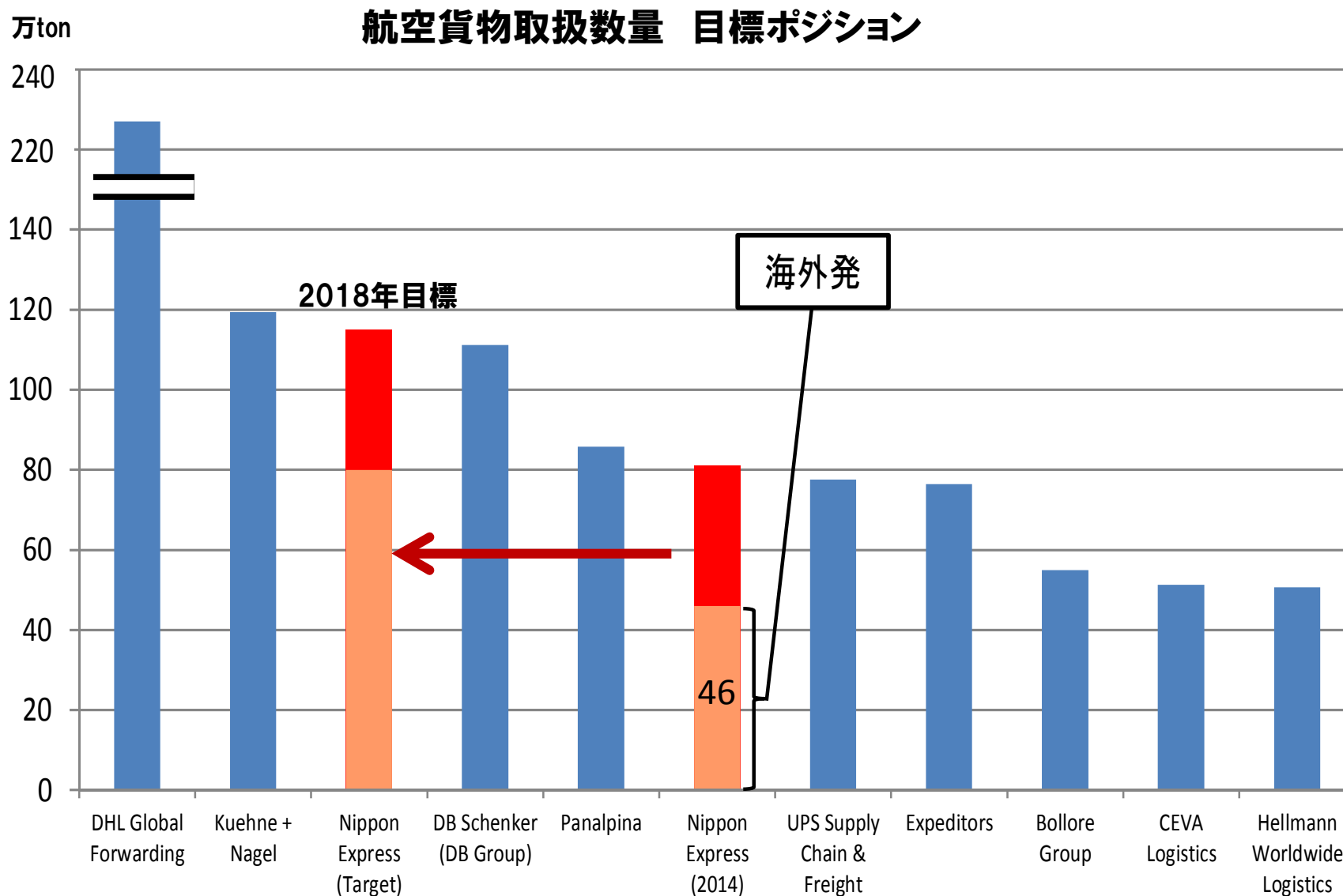


※Armstrong Associates, INC. 発表のTop 25 Global Freight Forwardersより比較対象企業を選定

※フォワーディング数量は各社IR資料数値、Armstrong Associates, INC. 公表数値

4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～

③ 2016－2018年度 中期経営計画に基づく海外事業戦略の概要



※Armstrong Associates, INC.発表のTop 25 Global Freight Forwardersより比較対象企業を選定
 ※フォワーディング数量は各社IR資料数値、Armstrong Associates,INC.公表数値

4. 終わりに ～日本通運の海外事業の取組みについて～

③ 2016－2018年度 中期経営計画に基づく海外事業戦略の概要

事業

- ◆アジア発着フォワーディングの拡大
- ◆フォワーディング新商品の造成と市場投入
 - ・日本で強みのある事業の海外展開(鉄道輸送／内航海運)
- ◆顧客サプライチェーン領域の拡大
 - ・国内消費、内需型物流サービスの海外移植
 - ・LLP(Lead Logistics Provider)
 - ・EC

顧客

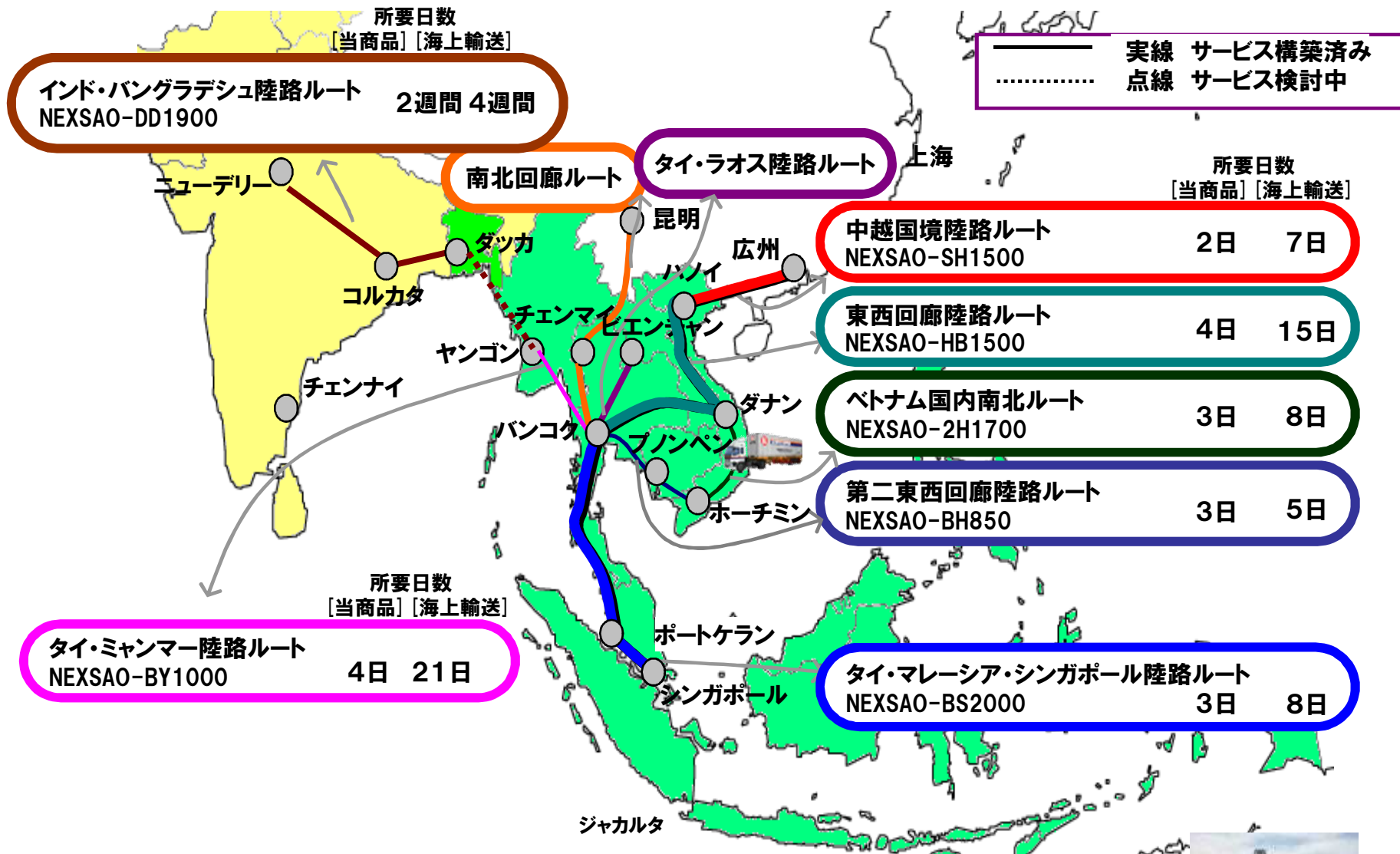
- ◆非日系企業に対する営業強化(グローバルアカウントマネジメント)
- ◆日系企業への営業推進
 - ・日系企業の「国際案件」営業(アカウントマネジメント)
 - ・海外消費市場で活躍する企業への営業

地域

- ◆南アジアにおける成長
 - ・戦略的な投資促進(M&A含む)
 - ・インド及び周辺国での事業再編と徹底強化

当社施策

事例1. クロスボーダートラック輸送 ①アジア



- ① 充実のサービスラインナップでお客さまをサポート
- ② 主要路線は混載定期便の運行、国境で迅速・安心の積替・通関！



泰馬国境・
バタンベサール当社拠点

当社施策

事例1. クロスボーダートラック輸送 ②北米

XB3300 (クロスボーダー3300)

カナダ～アメリカ～メキシコを縦断するダイナミックなトラック輸送ネットワーク
XB3300は、当社のトラック輸送サービス“NEWLINKS”における、
カナダ(トロント)～アメリカ(中西部・南部)～メキシコ(モンテレー)迄の3,300kmに至る自動車産業集積地を中心とする地域を結ぶトラック輸送サービス。



当社施策

事例2. 鉄道輸送サービス

①タイ～マレーシア間

タイ国鉄・マレーシア国鉄・当社が共同でサービス(専用列車)を開発



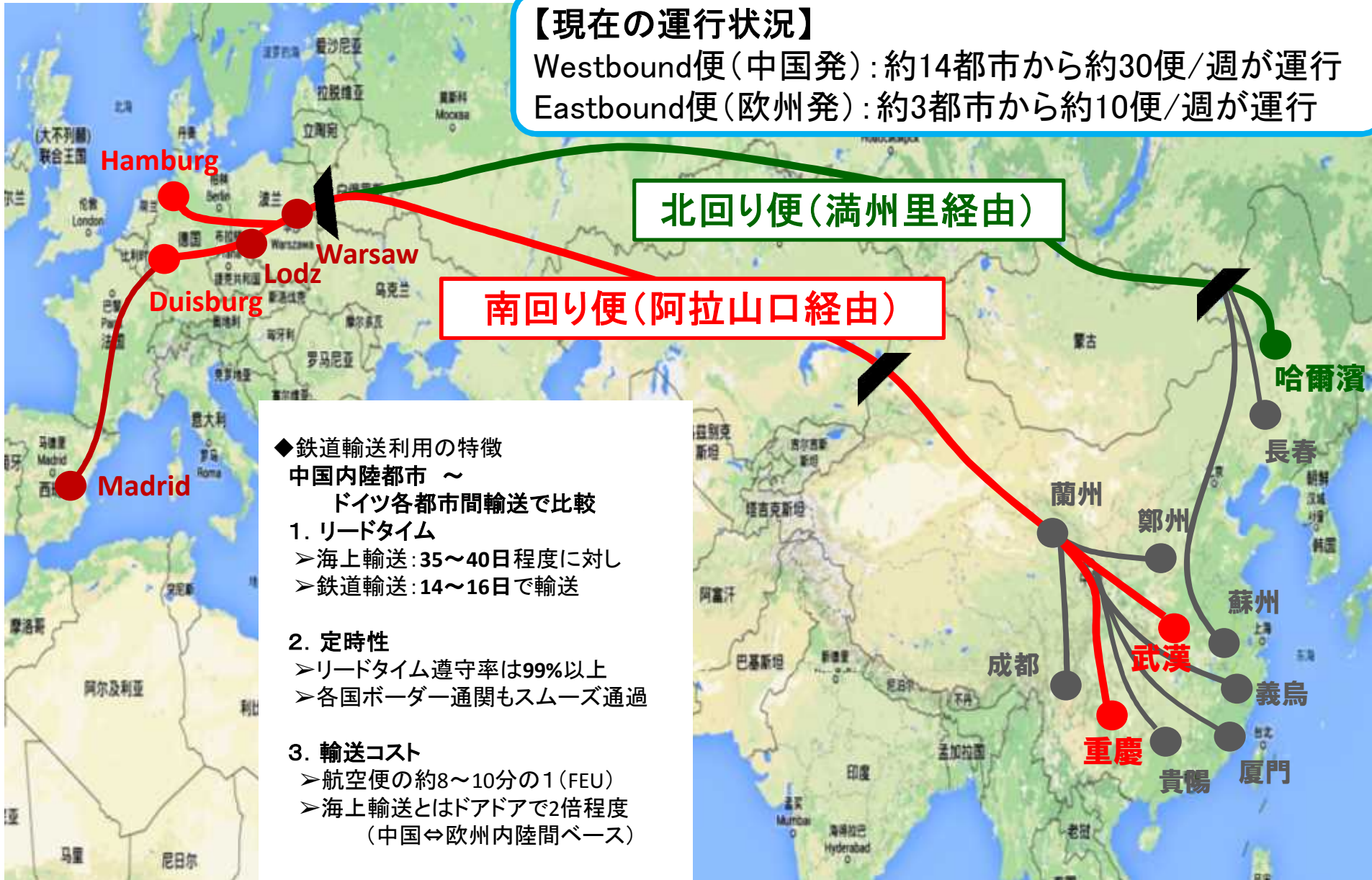
- バンコク・クアラルンプール間
約1600kmのクロスボーダー輸送
サービス
- バンコク・クアラルンプール間を
片道約60時間で運行
- 最大で40フィートコンテナx27本

当社施策

事例2. 鉄道輸送サービス ②中国～欧州間

【現在の運行状況】

Westbound便(中国発): 約14都市から約30便/週が運行
Eastbound便(欧州発): 約3都市から約10便/週が運行

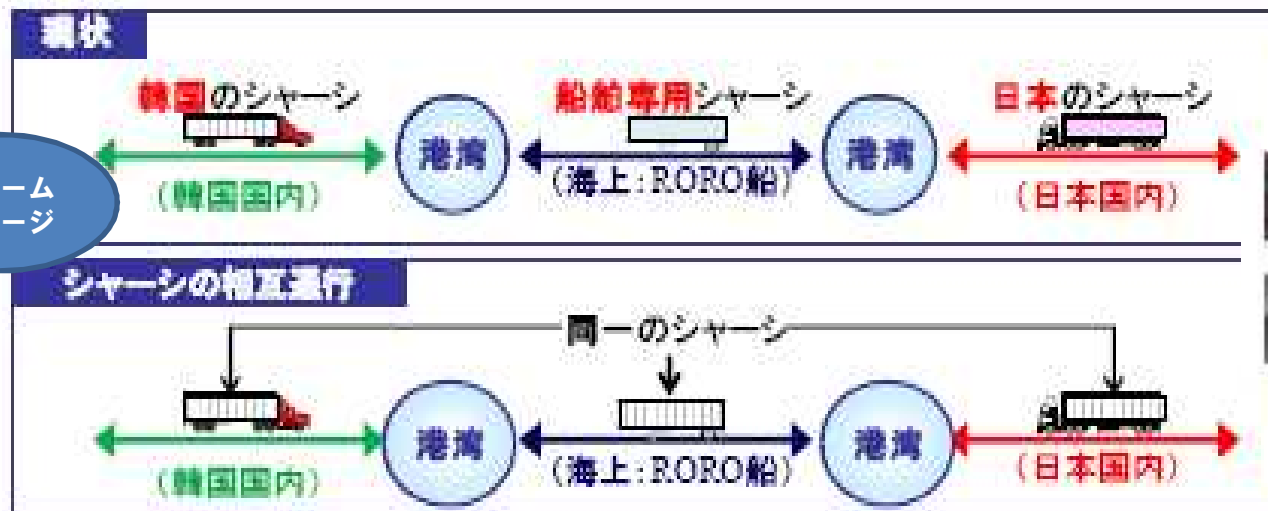


当社施策

事例3. RORO船の活用による域内物流の活性化、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



RORO船活用によるPILOT事業の実例

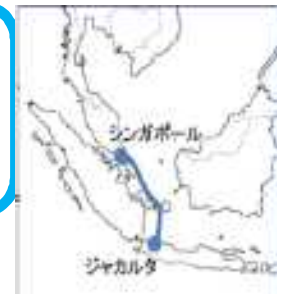
- ① 日韓間シャーシの相互通行開始
2012年7月の日中韓物流大臣会合において両国にて合意

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

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



- ③ インドネシアにおけるRORO船を活用した海上物流システム
近代化に係る実証事業 国交省PILOT事業 2016年3月実施



- インドネシア内航海運の実態把握、及び市場・需要調査
- オペレーション上の課題の検証
- カボタージュ規制等、法制度・商慣習等の制度上の課題

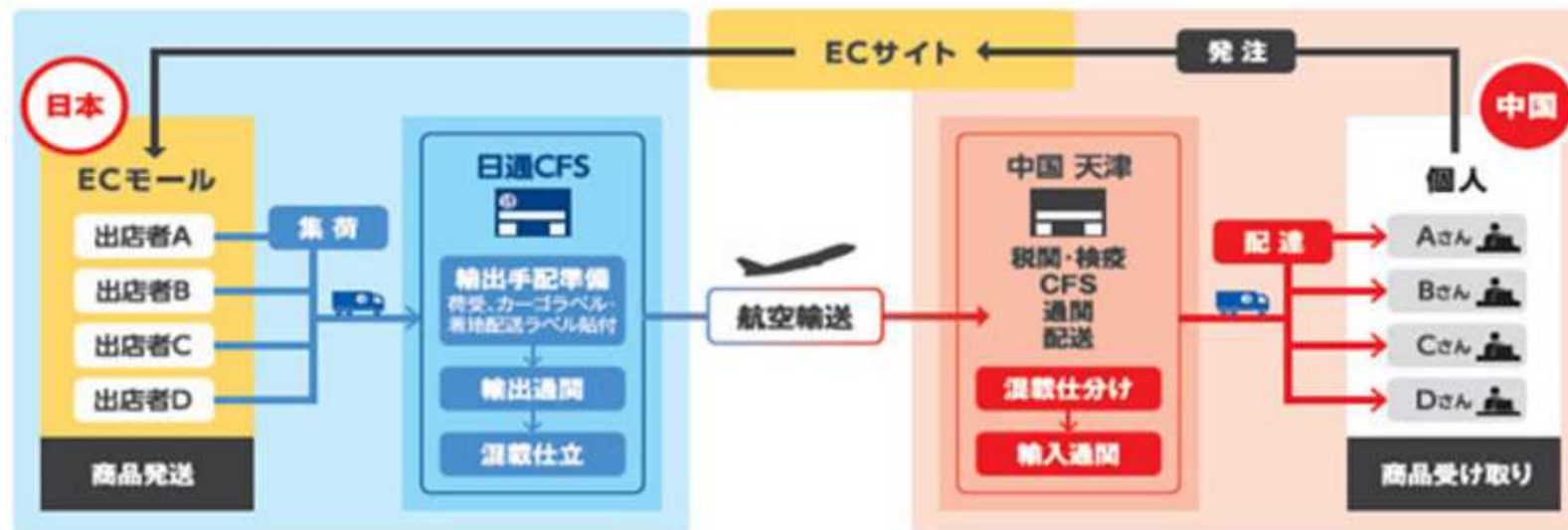
当社施策

事例4. 中国越境ECについて

- 当社の輸送商品「NEX-SOLUTION EC-CUSTOMER DIRECT」

2015年10月

中国のECサイト、ECモールへ出店する国内事業者向けの新たなドア・ツー・ドアサービス「NEX-SOLUTION EC-CUSTOMER DIRECT」の販売を開始。



【サービスの内容】

- 正規の個人輸入通関スキームを活用したドア・ツー・ドア商品
- 同一重量帯一律運賃、の簡単・明快な料金体系(チベット地域など一部地域を除く)
- EMS(国際スピード郵便)との比較においても、低コスト商品の提供が可能
- 最短N + 4日で配達が可能(出荷データ受領日をNとした場合)

ご清聴ありがとうございました。

