



# 物流ニュース

NO. 99

2012年9月

## 物流事業者の戦略的グローバル展開の考察

### 【要約】

経済がグローバル化してくると、広い経済圏を念頭に置かないと事業が成立しなくなる。従って、多くの市場を前提としたオペレーションが普通となり、物流事業者も国内事業中心で進めてきた際に採用してきた自社完結（垂直統合型）の対応では難しくなり、提携・アライアンス（水平分業型）を選択することが相応しくなるだろう。他業界に目を向けると水平分業型を選択している企業の方が好業績を納めていることが分かる。

### 【マクロ状況】

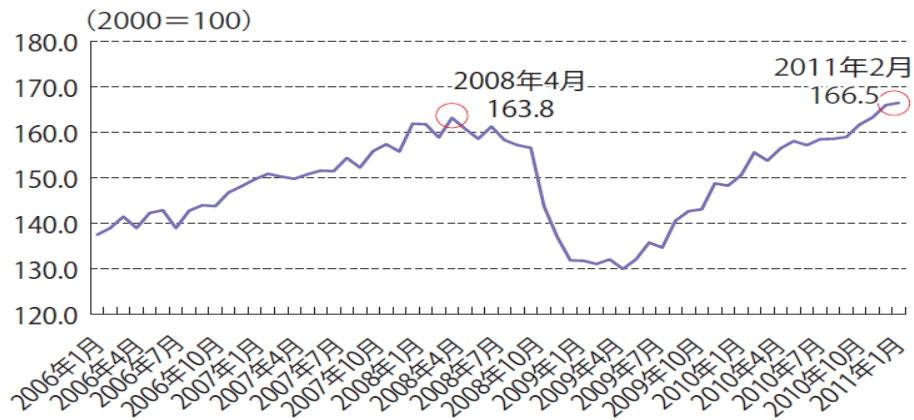
2011年度の国内のトラック輸送量は、上期は震災により大きく落ち込んだ。下期も復興需要の遅れやEU危機等の影響から上期をカバーする勢いは無く推移している。2012年度は復興需要の本格化で、これまで減少が続いた建設関連貨物が政府建設投資の増加でプラスに転じると見られている。生産関連貨物の回復は製造業の海外移転加速で限定的と見られ、結果として2012年度のトラック輸送量（トン）は、トータルで前年度比プラスに転じる予測であるが、中長期的に見れば微増であり減少トレンドに変わりはない（図表1：品別輸送量の見通し）。

単位：百万トン 各貨物下段は対前年比増減率

年度	2010年度	2011年度	2012年度
消費関連貨物	1,130.8	1,103.9	1,121.9
	-0.1%	-2.4%	1.6%
生産関連貨物	1,779.1	1,712.8	1,765.7
	0.6%	-3.7%	3.0%
建設関連貨物	1,797.1	1,724.4	1,725.3
	-4.8%	-4.0%	0.1%

（図表1）日通総合研究所 2012年度の経済と貨物輸送の見通しより編集

一方、世界貿易は数量ベースで見ると、2011年2月までに、金融危機前のピークであった2008年4月の水準をやや上回るまでに回復した（図表2：世界貿易数量の推移）。通年でも、2010年は前年比15.1%と高い伸びとなった。国・地域別にみると、アジアと中南米の伸びが高く、輸入がそれぞれ前年比20.7%、25.9%、輸出では同23.1%、14.1%となった。先進国では米国が輸出入ともに世界の輸出入の伸びとほぼ同水準に、また、ユーロ圏は輸出入ともに低い伸びとなった。



(図表 2) 通商白書より

### 【2012 年度 物流事業者の見通し】

以上の状況下、今期の物流事業者は総じて強気な見通しを立てている。日通総合研究所の調べでは、56社の単純平均は、売上高が4.1%増、営業利益が10.3%増となっており、売上高を増収と見通したのは50社あり、うち2ケタ増収を見込んでいるのは8社であった。また、営業利益を増益と見通したのは45社で、このうち4割強にあたる19社が2ケタ増益を見込んでいる。売上高見通しを上期・下期に分けてみると、上期の方が良いとしている企業は25社、下期の方が良いとしている企業は27社と二つに分かれている。

個別に見てみると、日本通運の次期見通しは、売上高1兆6,500億円(前期比1.3%増)、営業利益420億円(同12.0%増)、その根拠として、前半は復興需要が不確定なこと、原油高・円高が不透明なこと、後半は復興需要が一巡することと、海外は中国・南アジアが堅調に推移し、米州も買収事業での拡大を見込んでいる。郵船ロジスティクスの次期見通しは、売上高3,700億円(同19.7%増)、営業利益95億円(同51.5%増)で、「グローバル展開をさらに進め、新規顧客の獲得を図っていく」方針を前面に出している。近鉄エクスプレスの次期見通しは、売上高3,000億円(同13.5%増)、営業利益150億円(同8.5%増)、日立物流の次期見通しは、売上高5,700億円(同3%増)、営業利益258億円(同12%増)で、引き続きM&Aを推進すると同時にシナジーの拡大、さらにグループ内の案件増を見込んでいる。

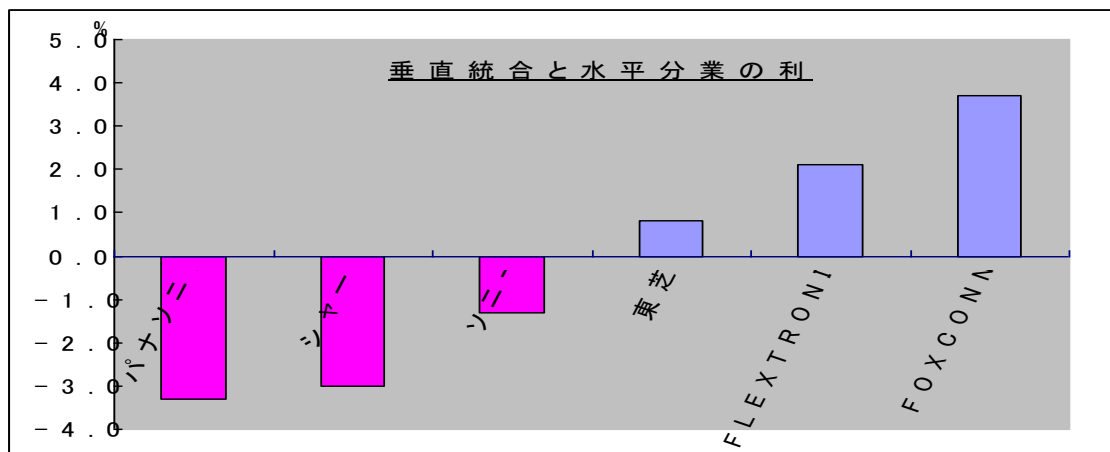
### 【グローバル展開上での考察】

既に海外進出を果たしている物流事業者にとっては、例えば世界各地で広がりを見せる自由貿易協定(FTA)や日系企業のサプライチェーンの多様化は、絶好の事業機会と考えられ、新規案件も多く見込まれる。

但し、経済がグローバル化してくると、広い経済圏を念頭に置かないと事業が成立しなくなる。多くの国を前提としたオペレーションが普通となり、国内事業中心で進めてきた時と同様に事業機能もサービスメニューも全て自前で揃えるモデル(垂直統合型:フォワーディング、通関、倉庫、輸送、・・・等、全てを自前)を追求することは不可能と考えられ、提携・アライアンス(水平分業型)が選ばれてくる。従って、他国の3PL事業者や進出先の地場企業との提携・アライアンスを有効に進めて行くことが一つの鍵になってくるだろう。但し、水平分業型を進めてゆく上では、ビジネス的・技術的な連携方法や利益の配分方法など、悩ましい問題が多々発生する。弱者同士が連携したところで成功する可能性は低く、一方、強者と連携すれば利益配分において足元を見られかねない。相思相愛を築くことが最大のポイントになるはずだ。

物流業界に限らず、連携・アライアンスには終始苦勞している企業は多い。あまりに苦勞するのでいっそのこと多額の資金をつぎ込んででも垂直統合型に切り替えようかという議論も出よう。しかし、他業界に目を向け近年の利益率を鑑みると垂直統合型と水平分業型の優劣がはっきりと見えてくる。それは2007年頃、薄型テレビの生産でどちらの型が強いかわる議論が上がった。この頃は垂直統合型の方が優位との意見が多かった。

しかし、この問題に対して、今やはっきりとした答えが出されている。パナソニック、シャープ、ソニーの躓きは、基本路線を垂直統合型で進めてきたテレビ事業の採算悪化が原因であると言われている。つまり、垂直統合型は劣勢に瀕したのである。テレビ事業以外も含めてエレクトロニクスメーカーの利益率の状況をみると以下ようになる(図表3)。



(図表3) 各社決算などから編集：FLEXTRONICSはシンガポールのEMS(受託生産)企業、FOXCONNは台湾のEMS企業で、それぞれ2010年度と2011年度の決算。日本企業は2011年9月中間決算、東芝は水平分業を採用していると言われている。

このように見ると、物流事業者が今後のグローバル展開を進めて行く上では、契約・法務上での苦勞も大きいですが、自社の強みと事業ドメインを明確にした上で、他社の強みを積極的に取り入れる連携・アライアンス型の戦略が相応しくなると考えられる。そして、パートナーとして組むことが可能な地場(特に新興国)の事業者は限られており、他社に先んじた決断が求められるだろう。

## KEY WORD

### 水平分業型

主に家電業界等で使われている言葉で、テレビでいえば垂直統合型製造は液晶パネルからテレビまで一貫して生産するモデルである。一方、水平分業型は工場をもたず、液晶パネルの専門メーカー、半導体のメーカー、テレビの組立工場、それぞれを組み合わせる安い価格の液晶テレビなどを造るモデルである。

アメリカ市場ではこの水平分業型製造の経営手法を採用する新興テレビメーカーのビジオ社が猛烈な勢いで伸びてきている。実際の製造は台湾の企業が受けもち、台湾、韓国から部品を調達し、中国の工場を組み立てている。こうした専門メーカーが規模を拡大し手を組めば、効率的に製品を作ることができると考えられている。