

# グローバル・ロジスティクス企業への挑戦

～郵船ロジスティクスの中期計画～



ITPUセミナー

日本の物流システムは  
グローバル競争を勝ち抜けるか

# INDEX

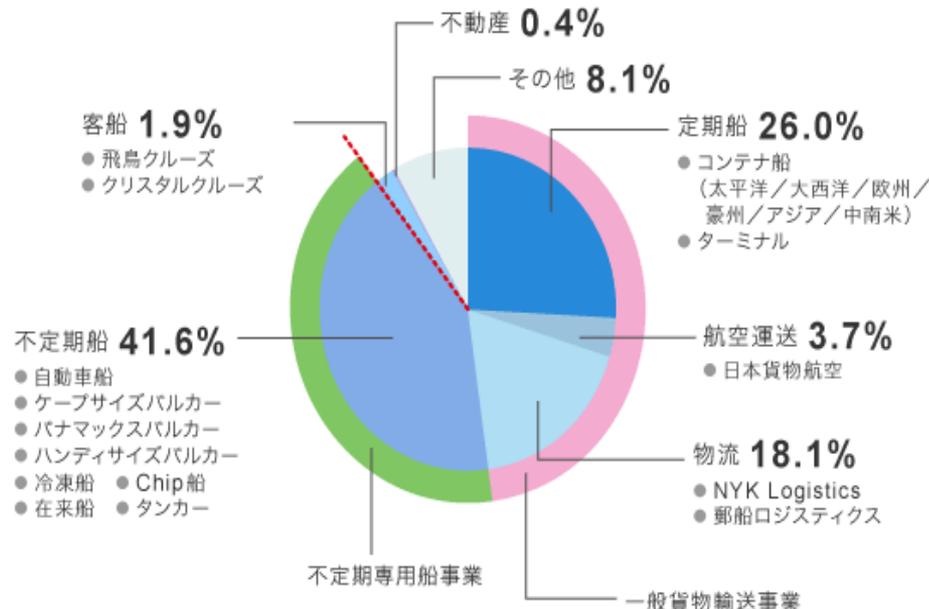
---

- I. 郵船ロジスティクスご紹介
- II. グローバル物流市場の現況
- III. 顧客企業のグローバル物流ニーズ
- IV. 郵船ロジスティクス中長期計画  
グローバル・ロジスティクス企業への挑戦

# NYK グループ & 郵船ロジスティクス

## NYK グループ — 約130年の歴史

- 社名: 日本郵船株式会社
- 設立: 1885年10月1日
- 本社: 東京
- 社長: 工藤 泰三
- 連結従業員: 55,000人超



総売上高(22,372億円)の約90%は一般貨物輸送事業と不定期専用船事業で占める



# 郵船ロジスティクス - 会社概要

- 創立 : 1955年 (昭和30年)
- 2010年 郵船航空サービス/NYKロジスティクス統合
- 資本金 : 43億100万円/売上げ4,060億円 (2013年度)
- 連結従業員数 : 18,910名
- サービス内容

## 総合物流サービスソリューション

- 産業別物流ソリューション/コンサルティング
- 自動車部品・航空機部品・ヘルスケア・テクノロジー・リテール総合物流サービス
- プロジェクトカーゴ輸送・オーダーマネジメント
- 輸送・保管 Visibility (Shipment/ Order tracking)

## 航空貨物輸送事業

- 年間33万トン (2012年度取扱実績) 物量をベースとしたフォワーディングサービス
- 世界38カ国・57法人(国内+海外) 95カ国(代理店) のグローバル・ネットワーク
- 特殊輸送 (医療品、食品、半導体設備、美術品等)

## 海上貨物輸送事業

- 年間55万TEU (2012年度取扱実績) 物量をベースとしたフォワーディングサービス
- フルコンテナ輸送 (FCL) /小口貨物輸送 (LCL) ・Break-Bulk /RORO輸送

## ロジスティクス事業

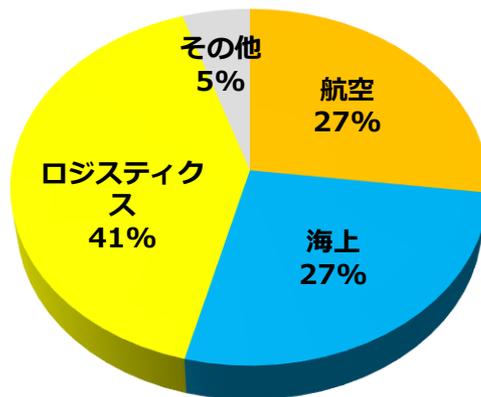
- グローバルに 計 201万m<sup>2</sup>のロジ倉庫運営
- 製品/部品 中央倉庫・配送
- ミルクラン・クロスドック
- リバースロジスティクス



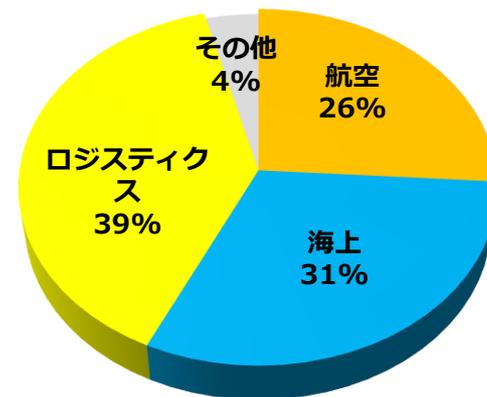
# 郵船ロジスティクス - 会社概要

## 事業セグメント別売上構成

### ● 事業セグメント別 売上ポートフォリオ

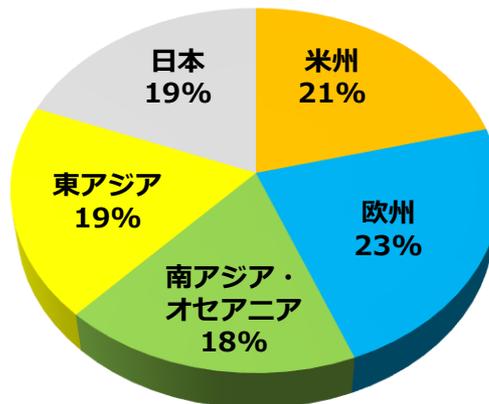


2013年度(見通し)

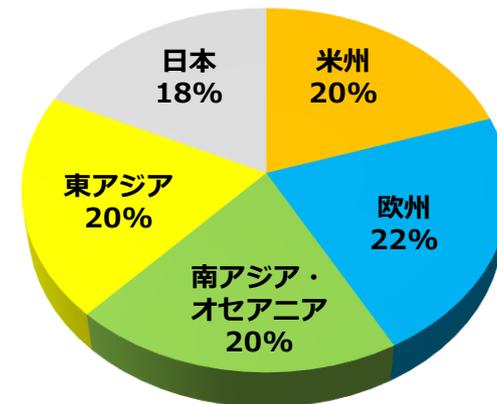


2016年度(計画)

### ● 地域セグメント別 売上ポートフォリオ



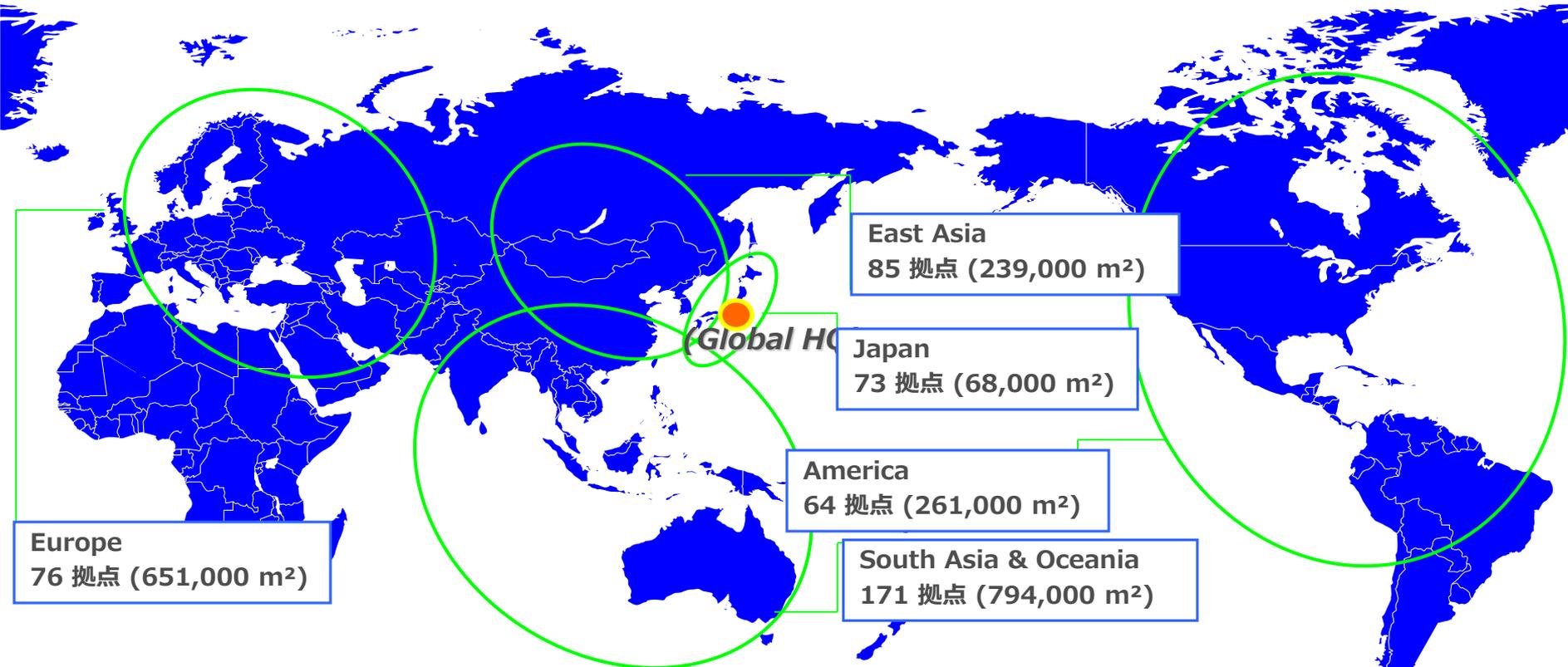
2013年度(見通し)



2016年度(計画)

# 郵船ロジスティクス - 会社概要

## 海外ネットワーク



### 海外ネットワーク

5 極体制

39ヶ国

297 都市

469 拠点

倉庫面積: 2,013,000 m<sup>2</sup>

スタッフ: 18,910 名

as of Dec 31, 2013

# INDEX

---

I. 郵船ロジスティクスご紹介

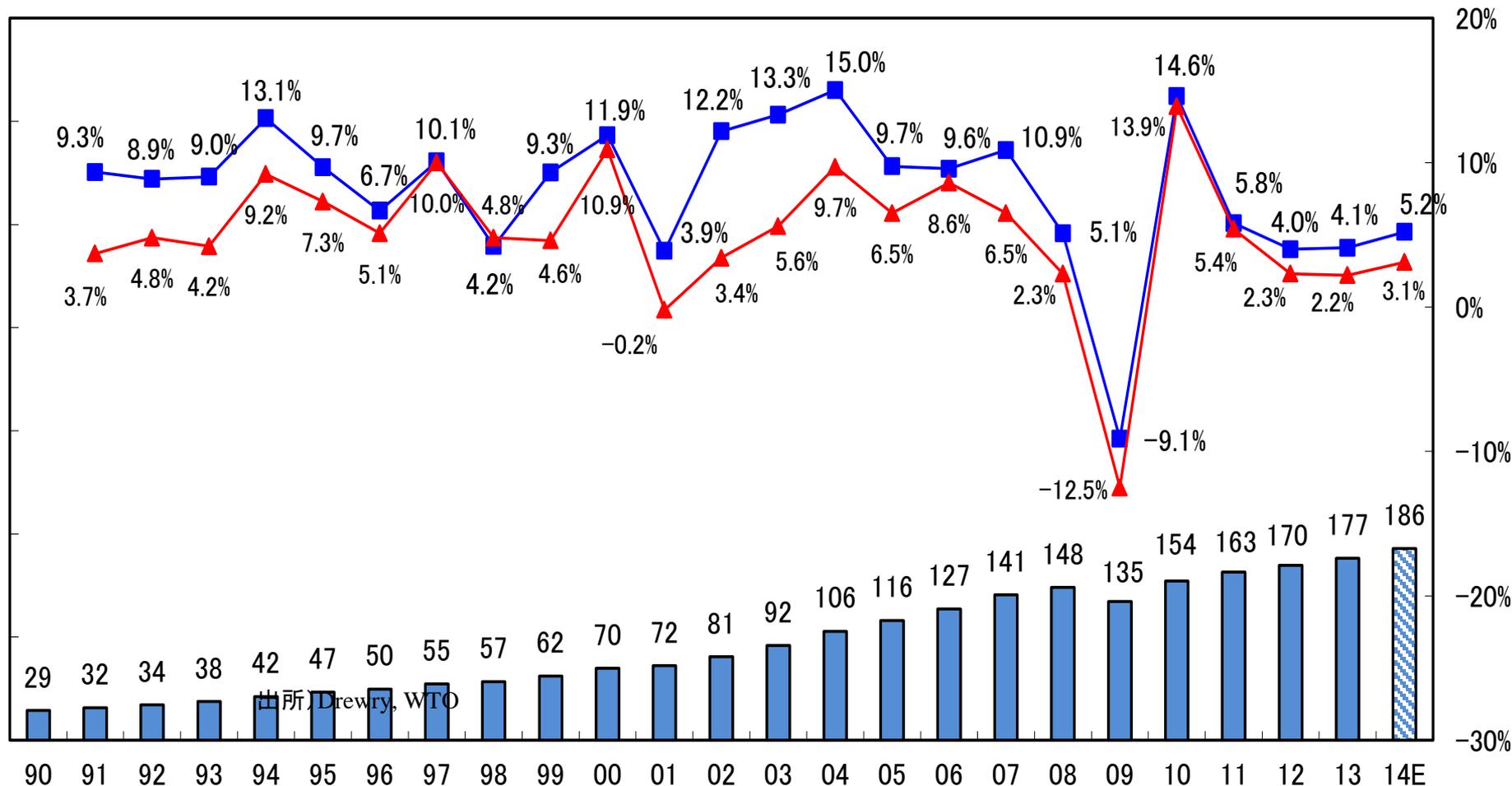
II. グローバル物流市場の現状

III. 顧客企業のグローバル物流ニーズ

IV. 郵船ロジスティクス中長期計画  
グローバル・ロジスティクス企業への挑戦

## Ⅱ. グローバル物流市場の現状／物量全体スケール

### 世界のコンテナ荷動き推移



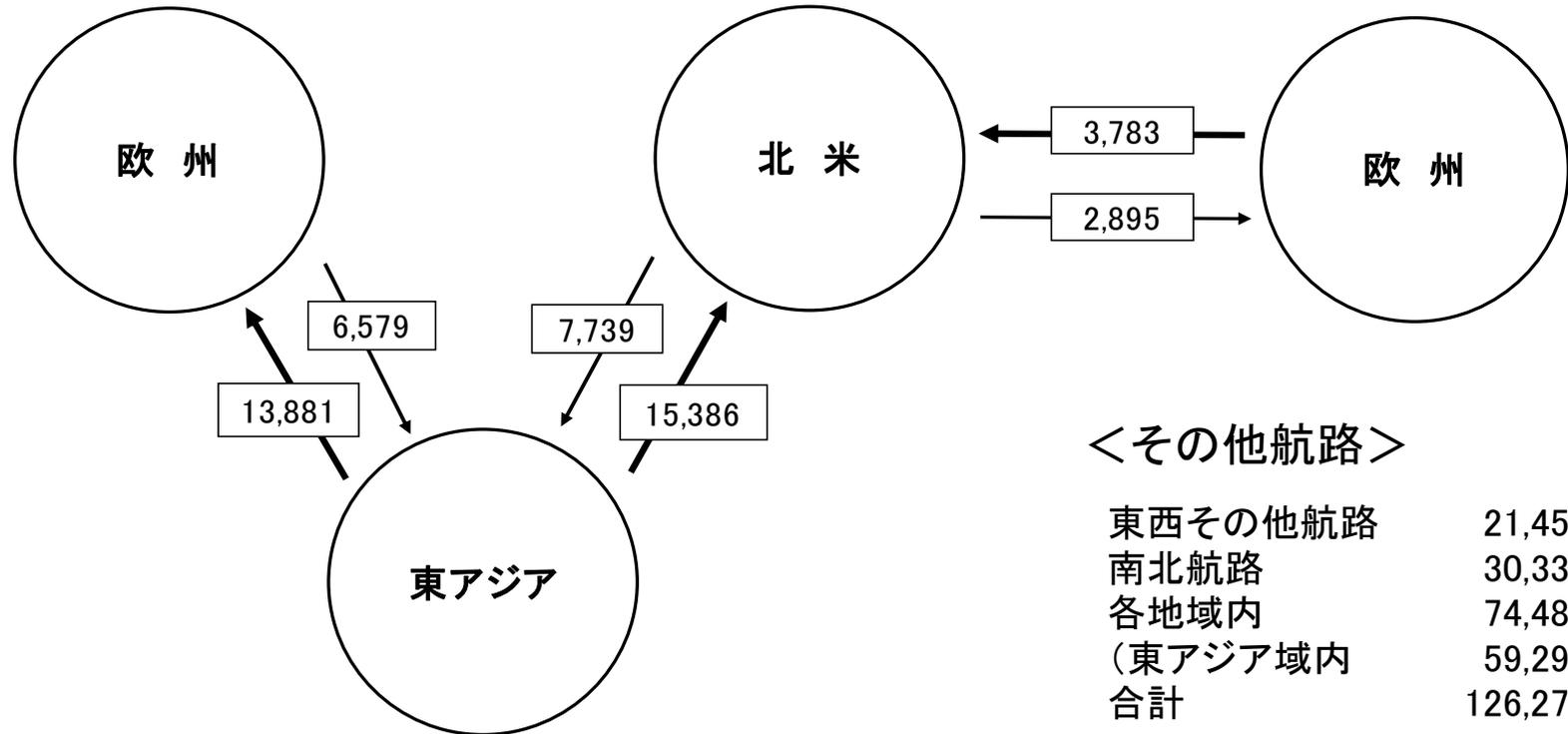
世界の荷動き量(百万TEU)
 
 コンテナ荷動き伸び率
 
 世界輸出数量伸び率

# Ⅱ. グローバル物流市場の現状／物量全体スケール

2013年世界コンテナ荷動き概観

(単位:千TEU)

## <東西主要航路>



## <その他航路>

東西その他航路	21,455
南北航路	30,330
各地域内	74,485
(東アジア域内)	59,295)
合計	126,270

東西主要航路合計: 50,263

総合計: 176,533 千TEU



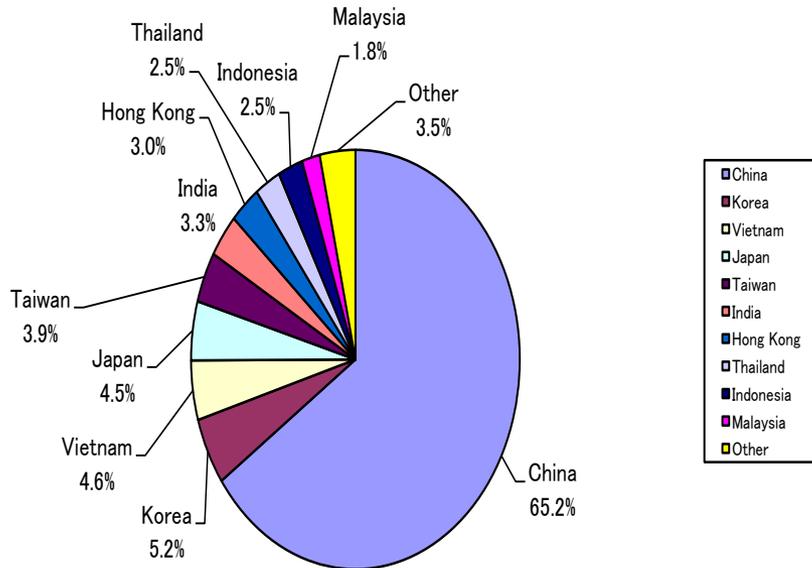
出所) Drewry

注) ●北米地域にはカナダ及びメキシコも含む

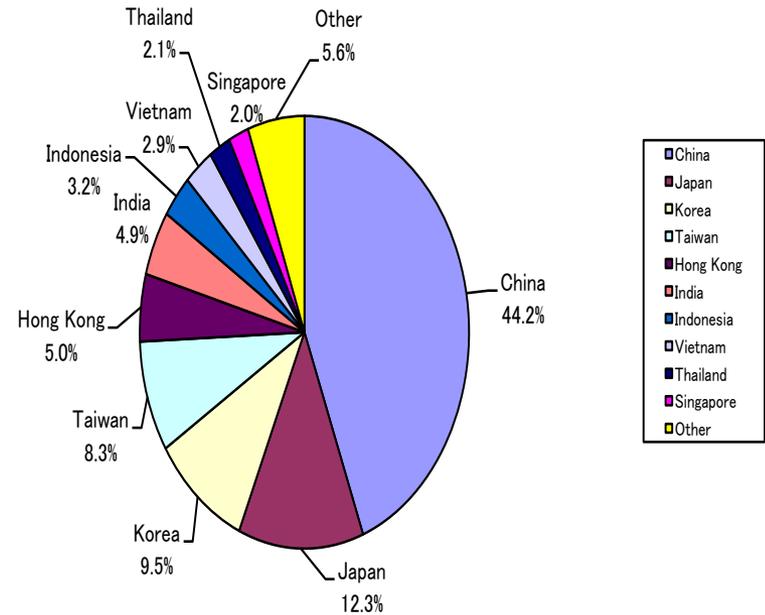
●域内には国内輸送分も含む

# II. グローバル物流市場の現状／物量全体スケール

アジア/米国(東航) 輸出国内訳 2013年



アジア/米国(西航) 輸入国内訳 2013年



Asia to US (千TEU)

China	Korea	Vietnam	Japan	Taiwan	India	Hong Kong	Thailand	Indonesia	Malaysia	Other	Total
9,019	716	634	630	542	463	417	352	339	244	483	13,838
65.2%	5.2%	4.6%	4.5%	3.9%	3.3%	3.0%	2.5%	2.5%	1.8%	3.5%	100%

US to Asia (千TEU)

China	Japan	Korea	Taiwan	Hong Kong	India	Indonesia	Vietnam	Thailand	Singapore	Other	Total
3,036	845	652	572	346	335	220	200	146	136	382	6,889
44.2%	12.3%	9.5%	8.3%	5.0%	4.9%	3.2%	2.9%	2.1%	2.0%	5.6%	100%

出所)JOC/PIERS

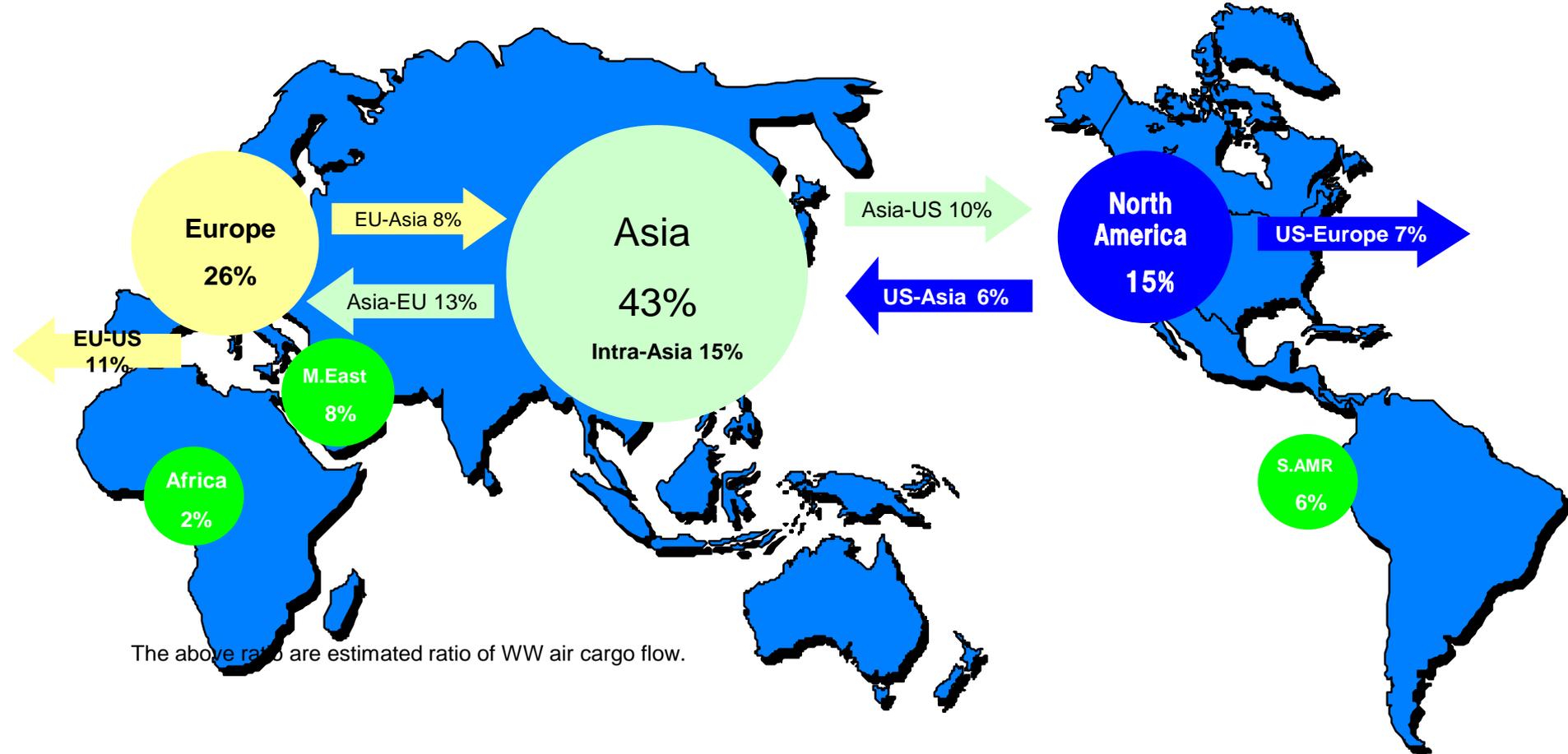
出所)JOC/PIERS

## 世界の上位20港のコンテナ取扱量の推移

順位	1980		1990		2000		2005		2009		2010		2011	
	港湾	千TEU	港湾	千TEU	港湾	千TEU	港湾	千TEU	港湾	千TEU	港湾	千TEU	港湾	千TEU
1	NY/NJ	1,947	シンガポール	5,220	香港	18,100	シンガポール	23,192	シンガポール	25,867	上海	29,069	上海	31,500
2	ロッテルダム	1,901	香港	5,100	シンガポール	17,040	香港	22,602	上海	25,002	シンガポール	28,431	シンガポール	29,938
3	香港	1,465	ロッテルダム	3,670	釜山	7,540	上海	18,084	香港	21,040	香港	23,699	香港	24,404
4	神戸	1,456	高雄	3,490	高雄	7,426	深セン	16,197	深セン	18,250	深セン	22,510	深セン	22,570
5	高雄	979	神戸	2,600	ロッテルダム	6,280	釜山	11,843	釜山	11,980	釜山	14,194	釜山	16,185
6	シンガポール	917	釜山	2,350	上海	5,613	高雄	9,471	広州	11,190	寧波	13,144	寧波	14,686
7	サンファン	852	ロサンゼルス	2,120	ロサンゼルス	4,879	ロッテルダム	9,251	ドバイ	11,100	広州	12,550	広州	14,400
8	ロングビーチ	825	ハンブルグ	1,970	ロングビーチ	4,601	ハンブルグ	8,088	寧波	10,503	青島	12,012	青島	13,020
9	ハンブルグ	783	NY/NJ	1,900	ハンブルグ	4,248	ドバイ	7,619	青島	10,260	ドバイ	11,600	ドバイ	13,000
10	オウランド	782	基隆	1,810	アントワープ	4,082	ロサンゼルス	7,485	ロッテルダム	9,743	ロッテルダム	11,146	ロッテルダム	11,900
11	シアトル	782	横浜	1,650	深セン	3,994	ロングビーチ	6,710	天津	8,700	天津	10,080	天津	11,500
12	アントワープ	724	ロングビーチ	1,600	ポートケラン	3,207	アントワープ	6,482	高雄	8,581	高雄	9,181	ポートケラン	9,759
13	横浜	722	東京	1,560	ドバイ	3,059	青島	6,307	ポートケラン	7,310	ポートケラン	8,870	高雄	9,636
14	ブレイメン	703	アントワープ	1,550	NY/NJ	3,050	ポートケラン	5,716	アントワープ	7,310	アントワープ	8,468	ハンブルグ	9,020
15	基隆	660	フェリクストル	1,420	東京	2,899	寧波	5,208	ハンブルグ	7,008	ハンブルグ	7,900	アントワープ	8,664
16	釜山	634	サンファン	1,380	フィリクストエ	2,853	天津	4,801	タンジュンペラハス	6,016	タンジュンペラハス	6,530	ロサンゼルス	7,941
17	ロサンゼルス	633	シアトル	1,170	ブレイメン/ブレイメンフェン	2,712	NY/NJ	4,793	ロングビーチ	5,068	ロングビーチ	6,263	タンジュンペラハス	7,500
18	東京	632	ブレイメン	1,160	ジオイアタロ	2,653	広州	4,685	廈門	4,680	廈門	5,820	廈門	6,461
19	ジュッタ	563	オウランド	1,120	タンジュンブリアカ	2,476	タンジュンペラハス	4,177	NY/NJ	4,562	NY/NJ	5,292	大連	6,400
20	ハルビン	523	マニラ	1,039	横浜	2,317	東京	3,819	大連	4,552	大連	5,242	ロングビーチ	6,061
20港合計		18,483		43,879		109,031		186,530		218,722		252,001		274,544

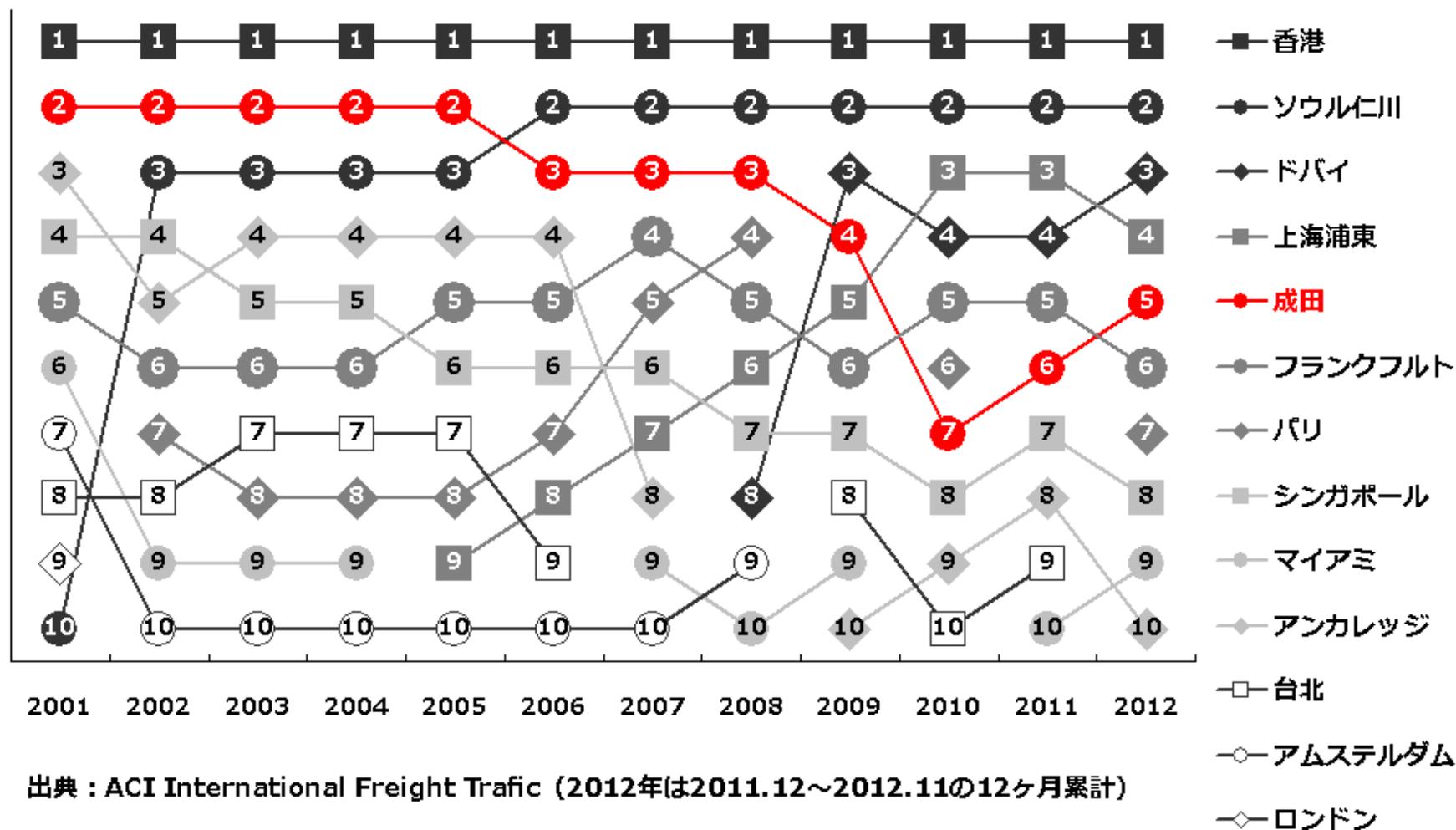
# Overview for Worldwide Air Cargo Trade

Annual Volume of International WW airfreight is estimated to be **51million ton**



The above ratio are estimated ratio of WW air cargo flow.

# 国際航空貨物取扱空港ランキング

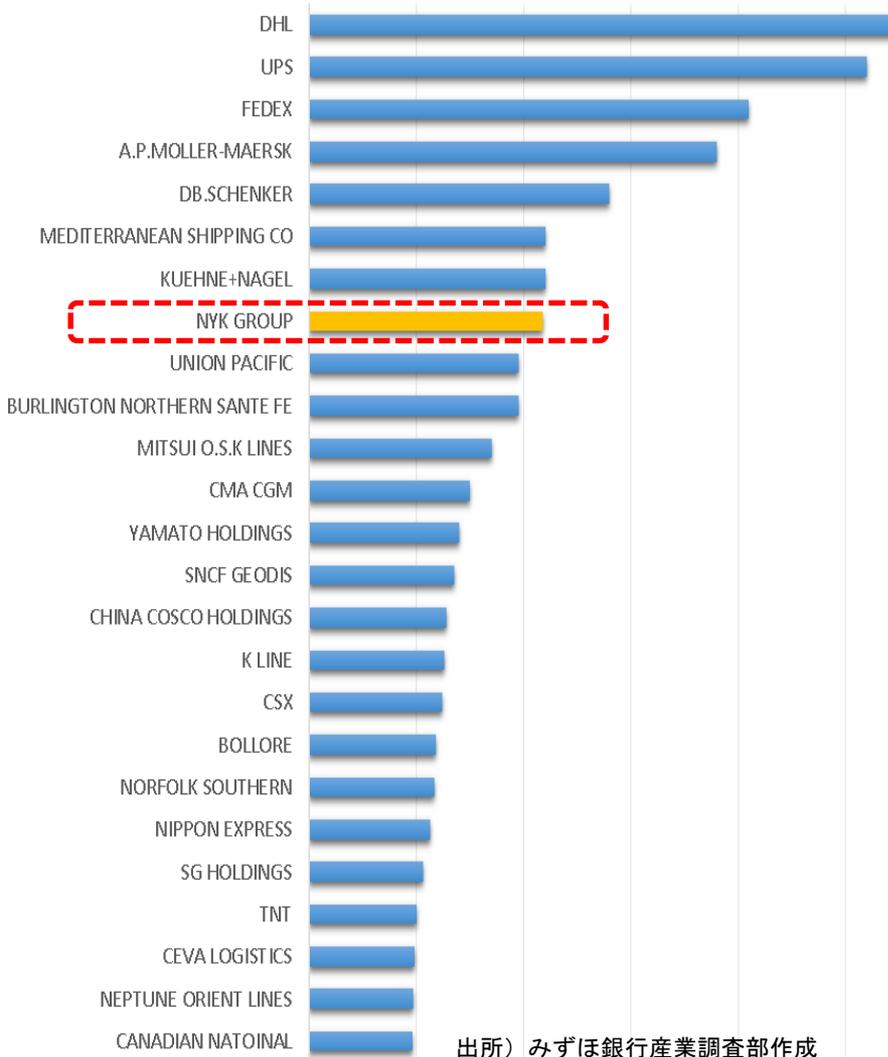


出典 : ACI International Freight Traffic (2012年は2011.12~2012.11の12ヶ月累計)

# 世界の物流企業TOP50

## 1位～25位

(M\$) 0 10,000 20,000 30,000 40,000 50,000 60,000



## 26位～50位

(M\$) 0 10,000

Germany	3PL
USA	Parcel
USA	Parcel
Denmark	Ocean
Germany	3PL
Switzerland	Ocean
Switzerland	3PL
Japan	Ocean
USA	Rail
USA	Rail
Japan	Ocean
France	Ocean
Japan	Parcel
France	3PL
China	Ocean
Japan	Ocean
USA	Rail
France	3PL
USA	Rail
Japan	3PL
Japan	Parcel
Netherlands	Parcel
Netherlands	3PL
Singapore	Ocean
Canada	Rail
USA	3PL
Australia	3PL
Germany	Ocean
South Korea	Ocean
Denmark	3PL
Switzerland	3PL
France	Parcel
China	3PL
South Korea	Ocean
Germany	Ocean
Japan	3PL
USA	3PL
China	Ocean
Germany	3PL
USA	Trucking
France	3PL
Canada	Rail
Chile	Ocean
France	3PL
USA	3PL
USA	Trucking
USA	Trucking
Kuwait	3PL
China	Ocean
Germany	3PL

# Ⅱ. グローバル物流市場の現状

## グローバルロジスティクス企業の状況

コンテナ船ランキング

ロジスティクス企業総合評価ランキング

	会社名	国	船服量 (TEU)
1	APM-Marsk	デンマーク	2,640,409
2	MSC	スイス	2,378,073
3	CMA CGM	フランス	1,502,959
4	Evergreen Line	台湾	801,363
5	COSCO Container	中国	775,342
6	Hapan-Lloyd	ドイツ	717,383
7	APL (NOL)	シンガポール	636,090
8	Hanjin Shipping	韓国	634,624
9	CSCL	中国	603,334
10	商船三井	日本	539,324
11	OOCL	香港	451,572
12	Hamburg Sud	ドイツ	450,259
13	日本郵船	日本	443,590
14	Yang Ming	台湾	385,352
15	PIL	シンガポール	370,092
16	川崎汽船	日本	353,017
17	Zim	イスラエル	341,565
18	Hyundai M.M.	韓国	328,655
19	UASC	中東湾岸諸国	286,458
20	CSAV Group	チリ	250,489

	会社名	国	海運 (TEU)	航空 (Ton)
1	DHLサプライチェーン	ドイツ	2,772,000	4,435,000
2	キューネ+ナーゲル	スイス	2,945,000	948,000
3	DBシエンカー	ドイツ	1,647,000	1,225,000
4	パナルピナ	スイス	1,241,000	892,000
5	UPSサプライチェーン	米国	700,000	862,000
6	CEVA	オランダ	672,000	536,000
7	シトランス	中国	6,944,000	384,100
8	エクスペディターズ	米国	879,713	807,211
9	ホレロ/SDV	フランス	705,000	500,000
10	DSV	デンマーク	710,000	250,000
11	日本通運	日本	330,900	855,400
12	パントス	韓国	1,512,444	330,485
13	郵船ロジスティクス	日本	600,000	500,000
14	アジリティ	クウェート	550,000	490,000
15	近鉄エクスプレス	日本	465,047	869,225
16	ヘルマン	ドイツ	407,665	513,278
17	UTi	米国	476,000	421,000
18	ダムコ	デンマーク	610,000	75,000
19	ジオテイス	フランス	385,000	152,000
20	CHロビソン	米国	258,756	45,000

出所) Alphasliner, Logibizより、みずほ銀行産業調査部作成

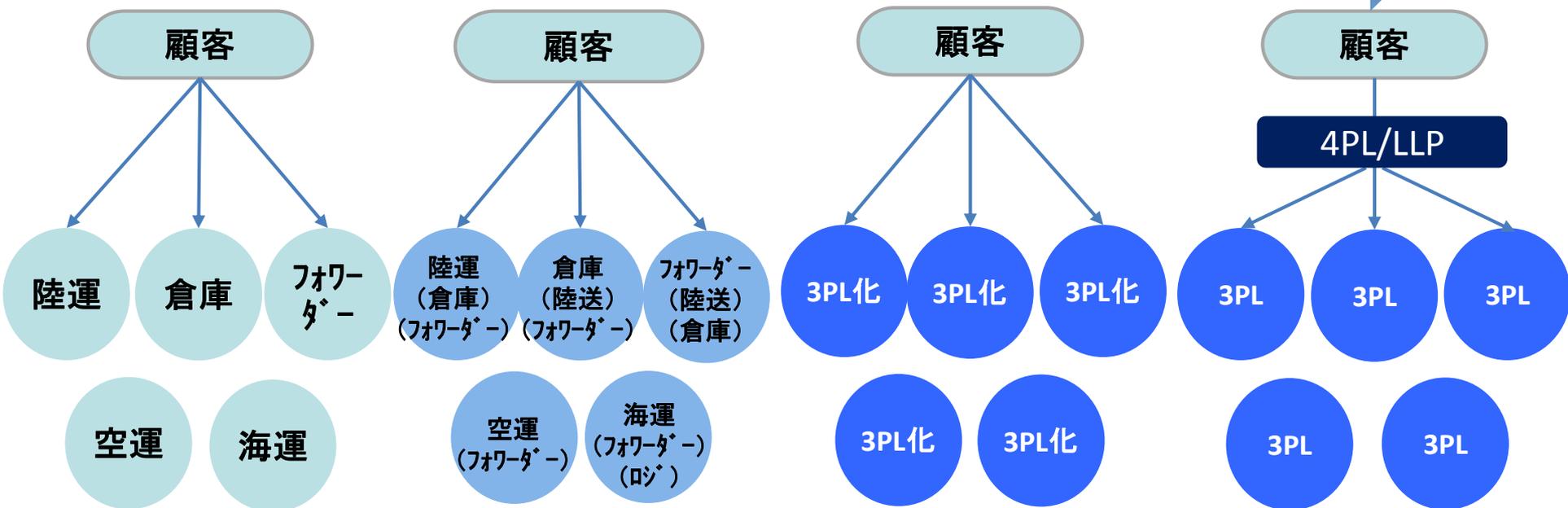
COMPANY CONFIDENTIAL



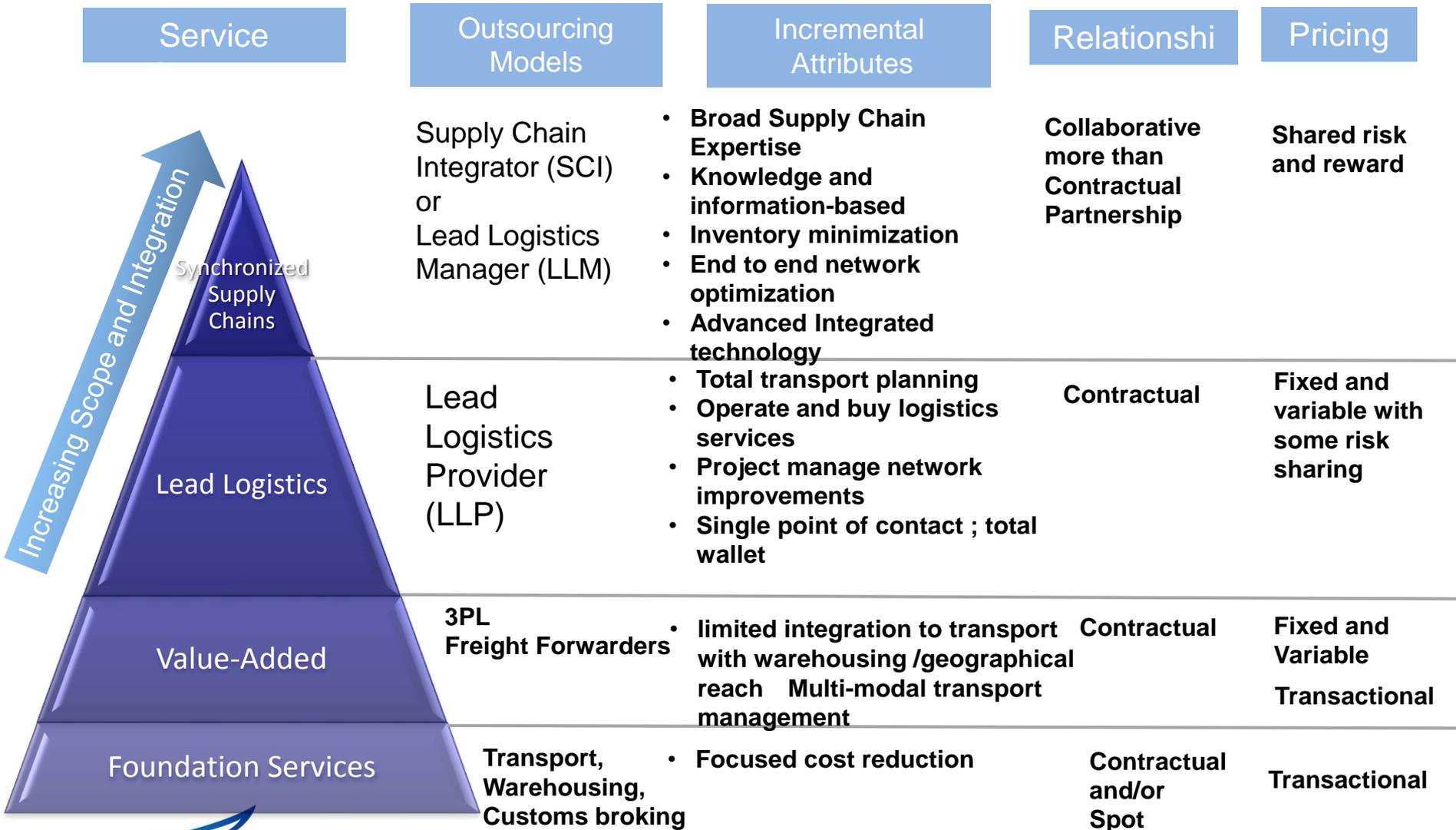
# グローバル物流企業／総合物流化の発展段階

過去

未来



# グローバル物流企業のビジネスモデルの将来図



# グローバル物流企業のターゲット産業

	医薬品 ヘルスケア	ハイ テク	航空 宇宙	政府 防衛	自動 車	エネ ルギ-	化学	リテール 消費財	アパ レル	食品	プロ ジェクト
K+N	○		○							生鮮品	
Panalpina	○					○		○	○		○
Expeditors	○		○		○	○		○	○	○	
DB Schenker	○	○			○			○			○
CEVA		○			○	○		○			○
Agility				○		○	○				○
TOLL				○	○	○		○			○
APL Logistics					○			○			
Damco		○		○			○	○	○		○
DP DHL	○	○			○	○		○			○
TNT	○	○			○						
UPS	○	○		○	○			○			
FedEx	○		○								

## Ⅱ. グローバル物流市場の現状／サマリー

---

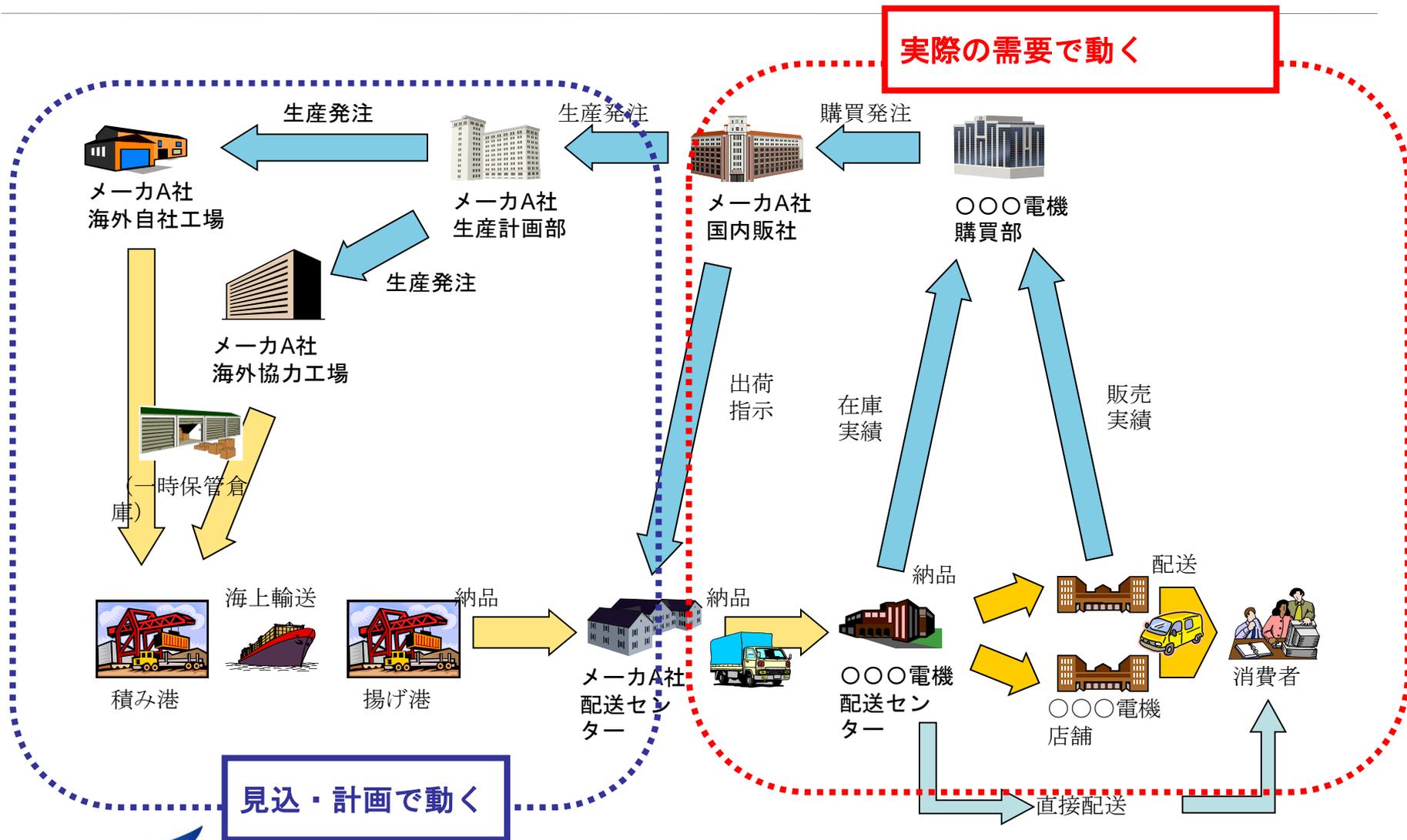
- \* グローバル物流市場は 成長市場
- \* 物量スケールの中心は アジア域内と  
アジア／欧米トレード
- \* メガ・グローバル物流企業は欧米系  
日系ロジスティクス企業とのスケール格差大
- \* 物流市場全体のスケール大きく、  
必ずしも寡占化にはなっていない
- \* グローバル物流企業はフォワーダーから  
3PL さらには LLP/4PLに進化中  
特に 主要産業(自動車／ハイテク／航空機／  
リテール／ヘルスケア)は3PL/4PLのターゲット

# INDEX

---

- I. 郵船ロジスティクスご紹介
- II. グローバル物流市場の現状
- III. 顧客企業のグローバル物流ニーズ
- IV. 郵船ロジスティクス中長期計画  
グローバル・ロジスティクス企業への挑戦

# 国際物流・商流モデル（調達物流と販売物流）

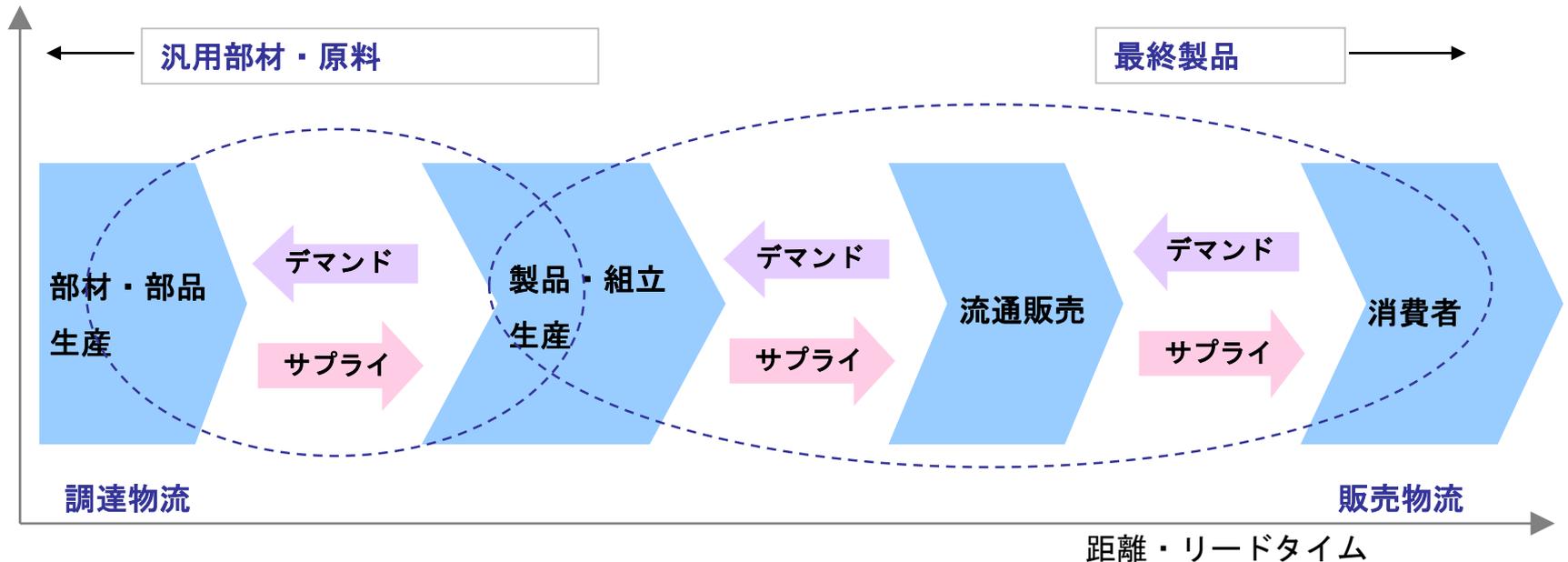


# 顧客企業物流のグローバル化進展

---

- 第一段階 : 海外輸出段階
  - 日本生産製品の海外輸出
- 第二段階 : 海外販売の自営化
  - 海外販売網の自営化
- 第三段階 : 海外生産の自営化
  - 生産工場の海外進出
- 第四段階 : 調達グローバル化
  - 生産用部材の海外調達
- 第五段階 : 本社のグローバル化

# 顧客ニーズ＝グローバルサプライチェーンの最適化



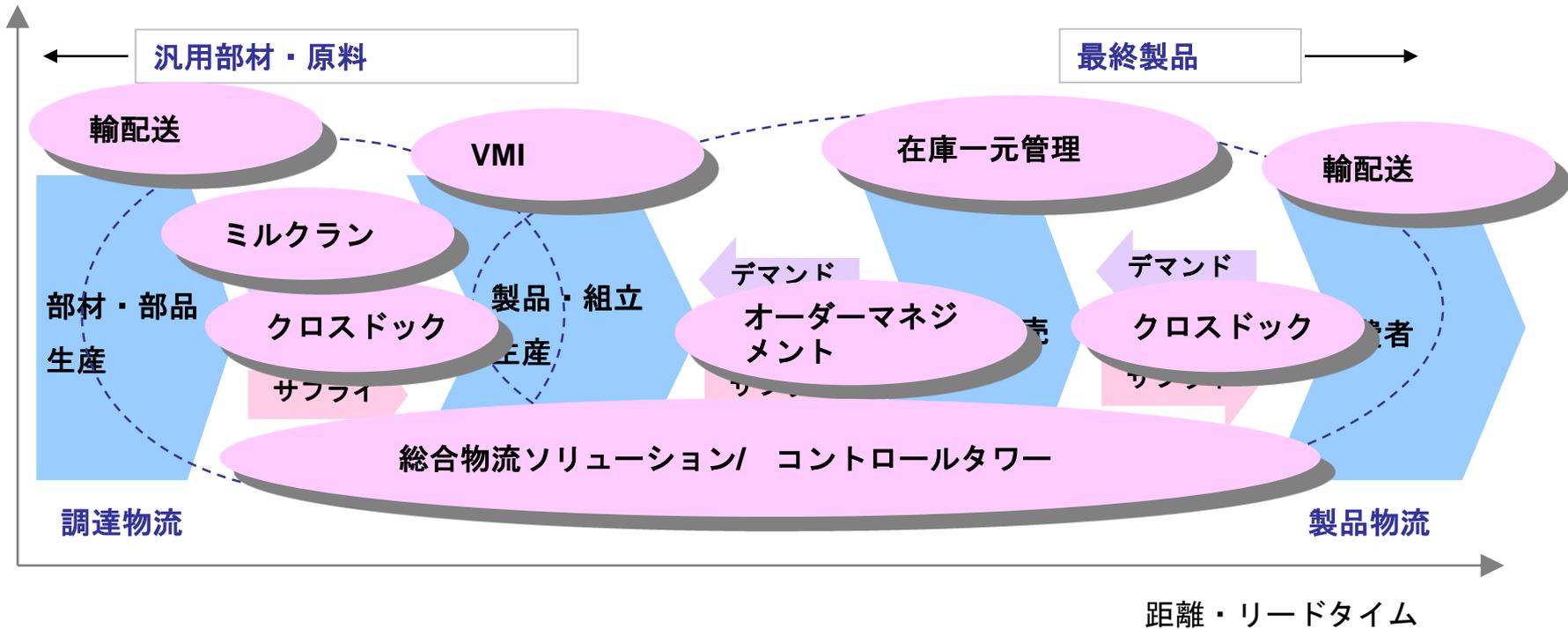
◇ サプライチェーン究極の目標

“デマンド”＝“サプライ”の同期化



“LEAN”  
(ムダの排除)

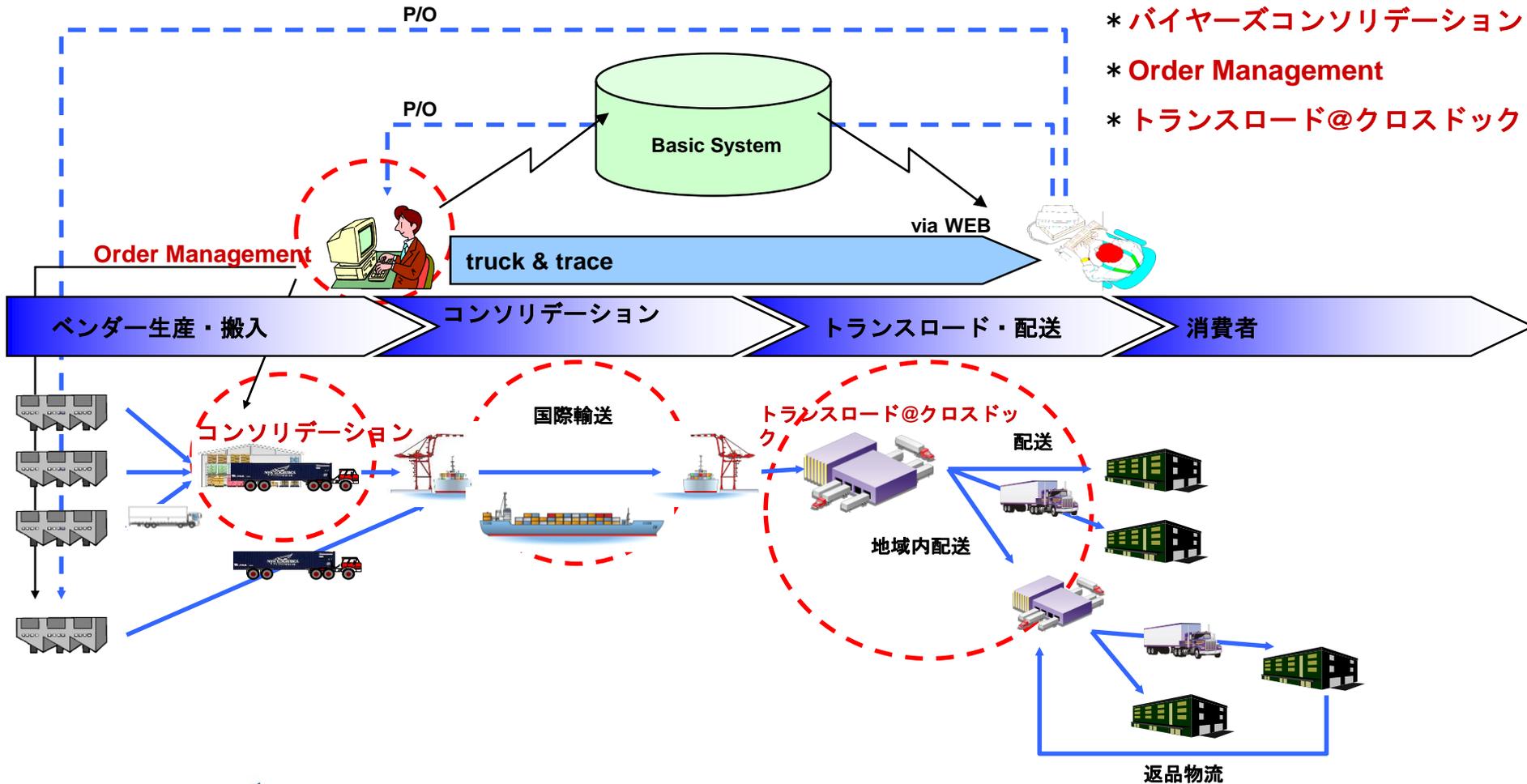
# 顧客需要への対応事例＝サプライチェーンの最適化手段



# 業界別サプライチェーンモデル <Retail>

Retail物流に活用されるノウハウ

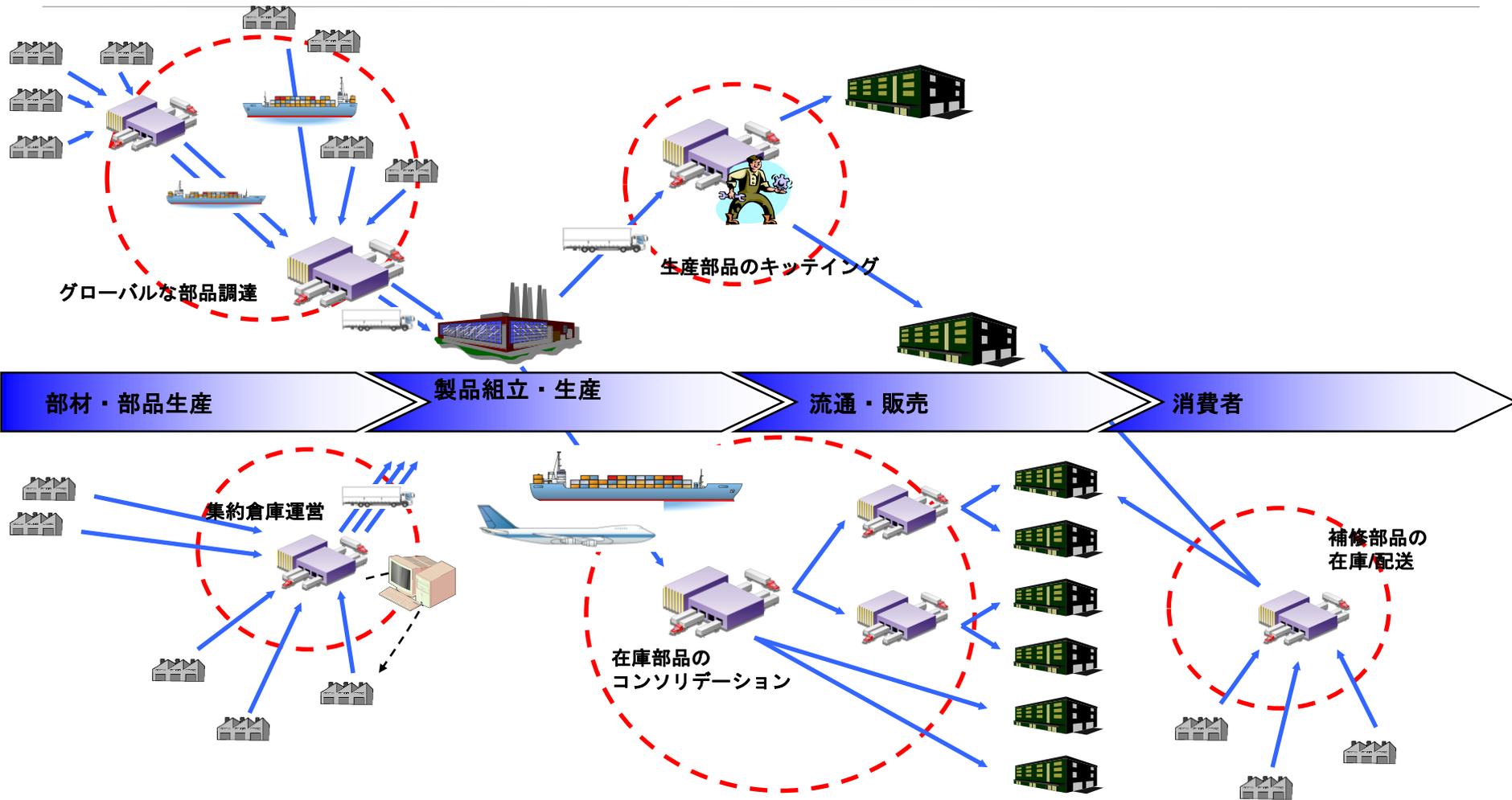
- \* バイヤーズコンソリデーション
- \* Order Management
- \* トランスロード@クロスドック



# Los Angeles Cross dock



# 業界別サプライチェーンモデル <テクノロジー>

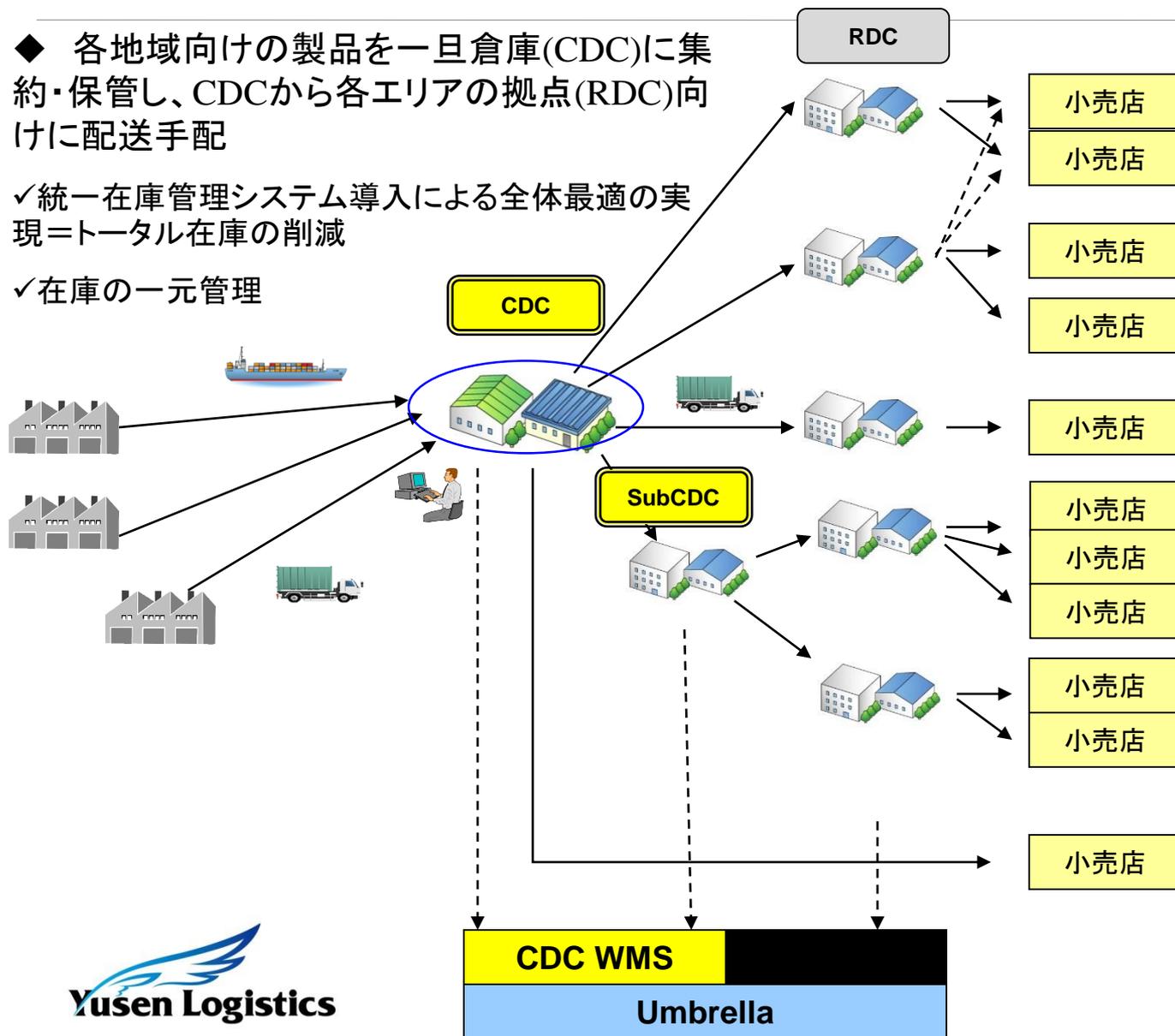


# テクノロジー製品のCentral DCオペレーション

◆ 各地域向けの製品を一旦倉庫(CDC)に集約・保管し、CDCから各エリアの拠点(RDC)向けに配送手配

✓統一在庫管理システム導入による全体最適の実現＝トータル在庫の削減

✓在庫の一元管理





### Ⅲ. 顧客企業のグローバル物流ニーズ/サマリー

---

- \* 顧客の生産・販売・調達のグローバル化が進展  
日系顧客もグローバル顧客化
- \* 従来の個別最適物流調達から グローバル全体最適  
サプライ・チェーンに深化
- \* グローバル物流企業のIndustrial Verticalマーケティングも併せ  
I/V毎に 競争力のあるSCMモデル/ネットワークデザイン進展
- \* サプライ・チェーン・マネジメントの高度化
  - － 商品サイクル短期化/少量多品種生産体制
  - E-コマース進展/新々興国の生産・販売
  - アウトソース進展
  - BCP・コンプライアンス対応
  - メーカー物流子会社のスピン・アウト

# INDEX

---

I. 郵船ロジスティクスご紹介

II. グローバル物流市場の現況

III. 顧客企業のグローバル物流ニーズ

IV. 郵船ロジスティクス中長期計画  
グローバル・ロジスティクス企業への挑戦

# 中期経営計画（2014年度～2016年度）

***GO FORWARD,  
Yusen Logistics***

***— Next Challenges —***



# 長期目標

## ゴール

総合力で世界TOP 5 / アジアNo.1の  
総合物流会社

## 数値目標

営業収益 1兆円  
営業利益 350億円  
OFF 2 million TEU  
AFF 700K/T

# INDEX

---

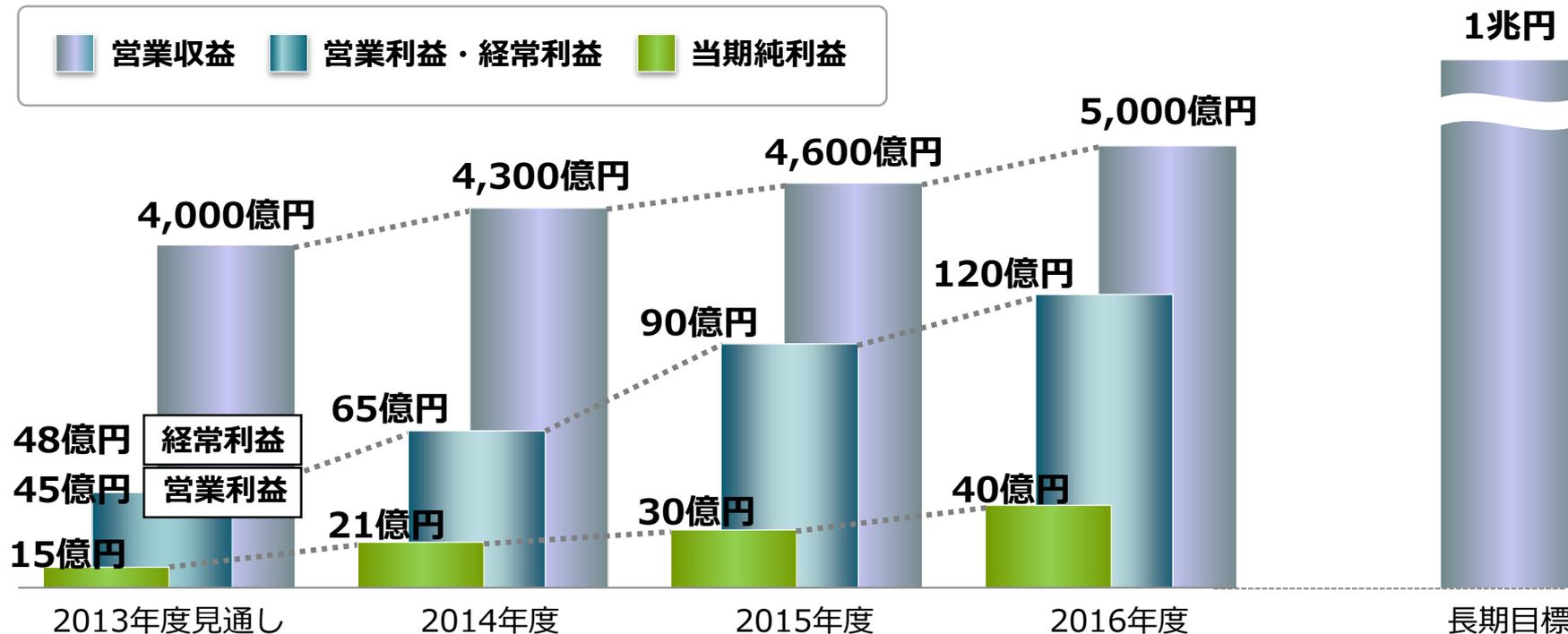
I. 数値目標

II. 目標達成に向けた戦略

# 2014~2016年度数値目標

最終年度業績目標：連結営業収益：5,000億円  
 連結営業利益：120億円  
 連結経常利益：120億円

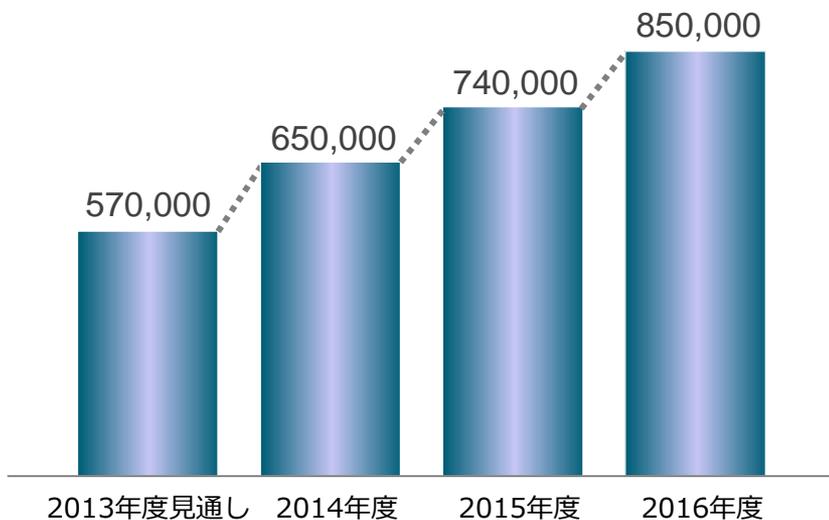
■ 営業収益 ■ 営業利益・経常利益 ■ 当期純利益



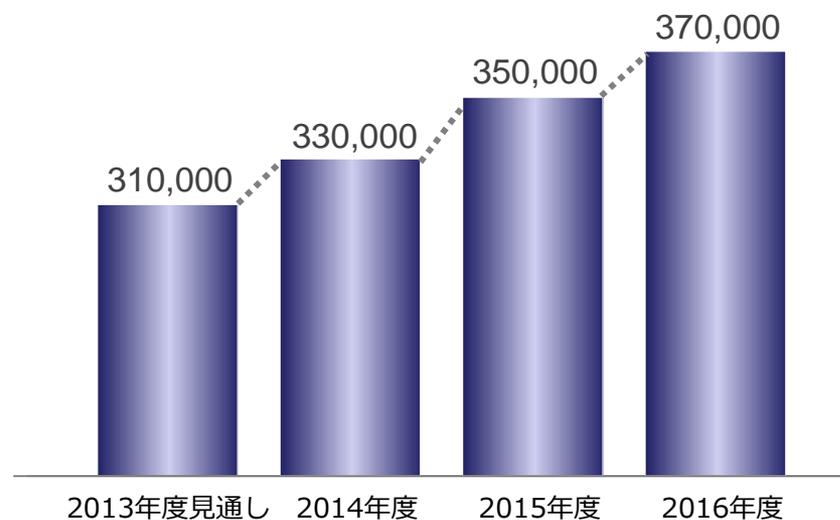
# 2014～2016年度物量数値目標

最終年度取扱目標：海上フォワーディング事業：85万TEU  
(グループ計) 航空フォワーディング事業：37万トン

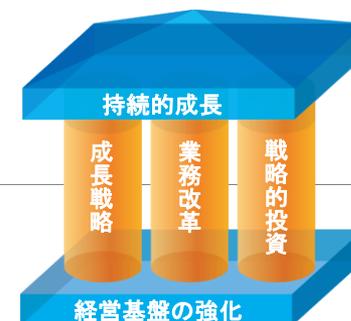
海上貨物 (単位：TEU)



航空貨物 (単位：トン)



# 基本戦略



## 成長戦略

- ・ **アジア市場でのグローバルビジネス拡大**
- ・ **海上・航空事業** : ①ボリュームスケール拡大  
②Ready-Madeプロダクツ強化
- ・ **ロジスティクス事業** : 継続的改善による現場力強化
- ・ **総合物流サービス** : 成長産業と新興市場を核に総合物流サービス (Tailor-Madeサービス) を拡大

## 業務改革

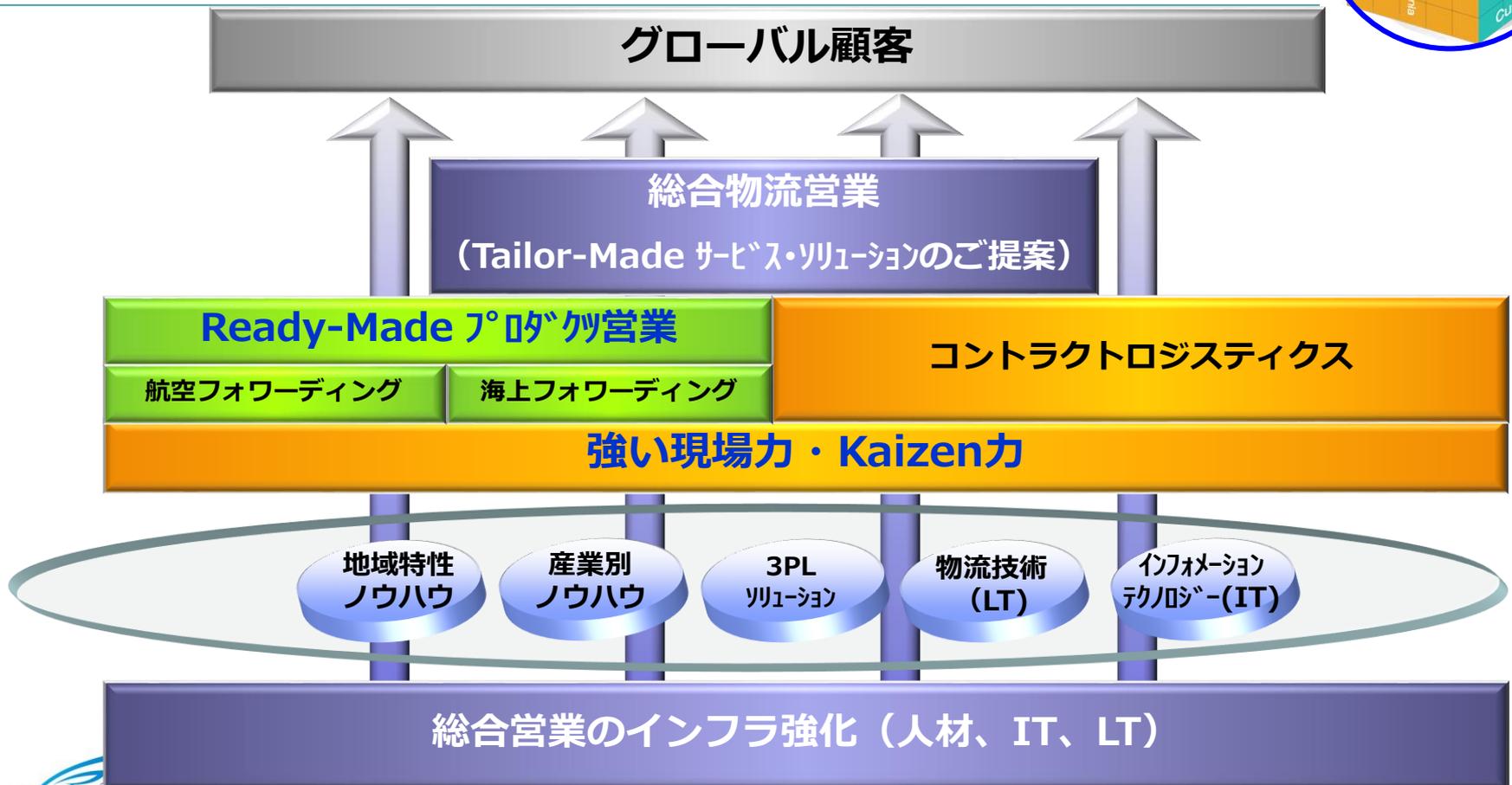
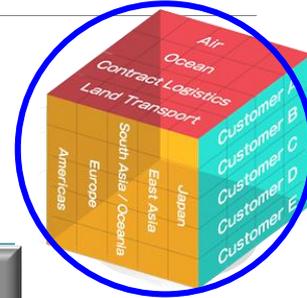
- ・ **業務改革による利益率改善からグローバルBPMへの深化で、競争力を向上**

## 戦略的投資

- ・ **人への投資** : コア事業と総合物流サービスを担うグローバル人材の育成
- ・ **システムへの投資** : 基幹システム改善とBPM、及び総合物流ソリューションの基盤を整備
- ・ **地域への投資** : アジア強化のための施設/輸送ネットワークを整備

# Ⅲ-5. 営業戦略

「Ready-Made」の営業と「総合物流営業」の両輪で  
お客様のグローバル物流に貢献できる世界トップクラスの総合物流企業へ



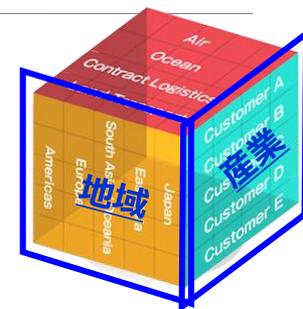
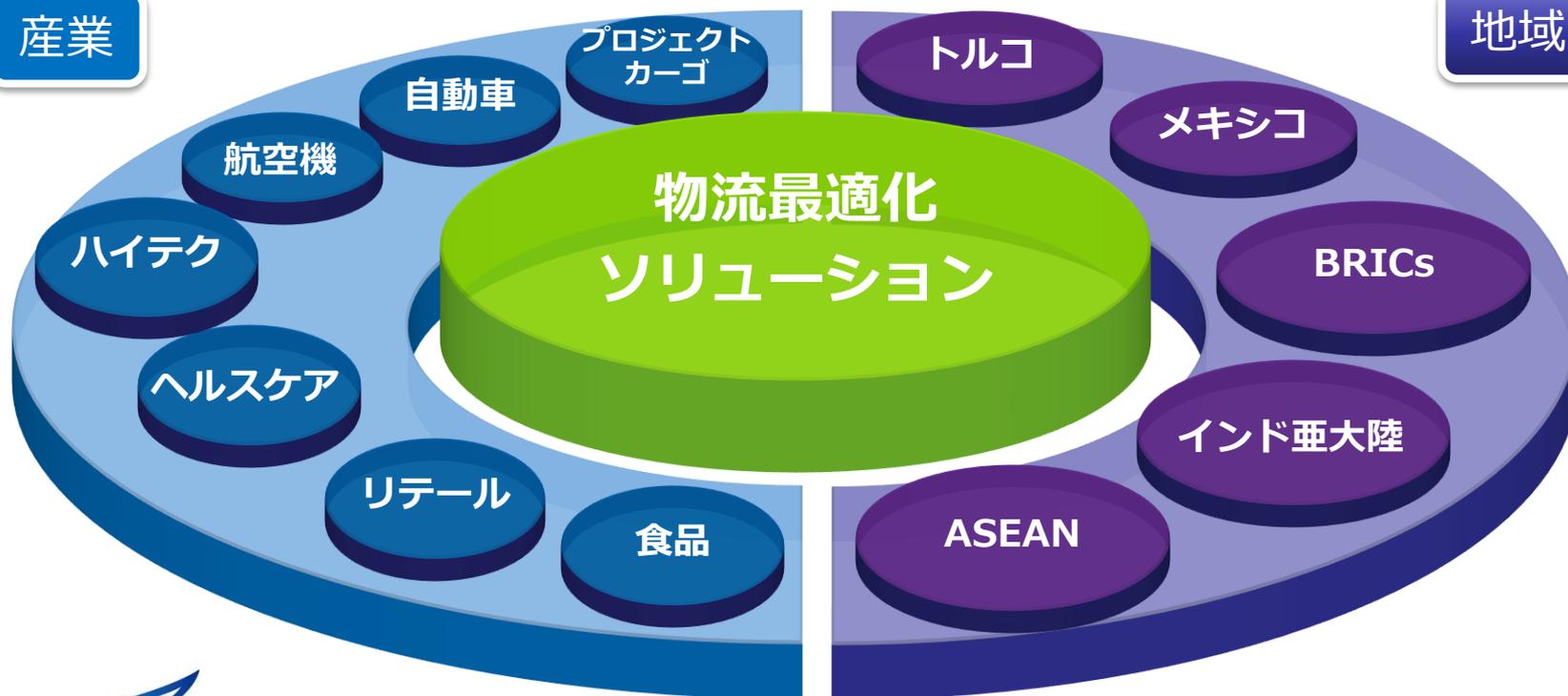
# Ⅲ-5. 営業戦略

## 総合物流営業の戦略的アプローチ

### 産業別強化セグメントと重点地域

産業

地域



# グローバル・ロジスティクス企業への挑戦

～郵船ロジスティクスの中期計画～



ITPUセミナー

日本の物流システムは  
グローバル競争を勝ち抜けるか