

【シリーズ：2020年の運輸・物流業界の展望】

【第3回】物流業界のビジネスチャンス

（株）野村総合研究所 公共経営コンサルティング部 主任コンサルタント 若菜 高博
2020年の運輸・物流セクター検討チーム

1. はじめに

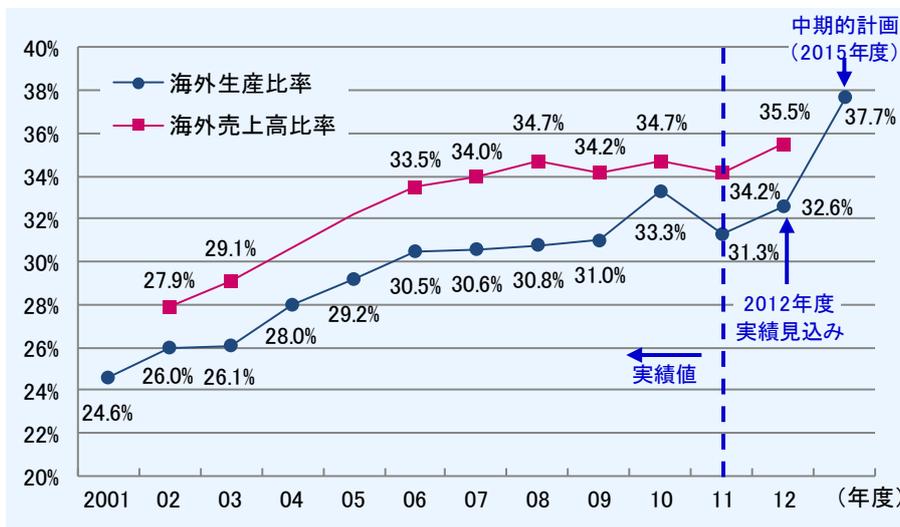
2020年の運輸・物流業界の業界展望シリーズでは、第1回で運輸・物流セクターのメガトレンド、事業環境の変化を、第2回で航空業界および鉄道業界のビジネスチャンスを取り上げた。第3回では、物流業界のビジネスチャンスを詳述していく。

2. グローバルサプライチェーンマネジメントの深化・拡大がもたらす新たなビジネスチャンス

1) インバウンド物流サービスの高度化

国内生産が縮小し、海外生産が拡大する日系製造業のトレンドを考えると、日系物流企業のグローバルネットワーク拡大は、もはや必須の情勢になる。このトレンドへの対処策として、インバウンド物流^{*1}サービスとアウトバウンド物流^{*2}サービスのさらなる高度化が考えられる（図表1）。

図表1 日系企業の海外生産比率と海外売上高比率の推移



注1) 海外生産比率 = 海外生産高 ÷ (国内生産高 + 海外生産高)

注2) 海外売上高比率 = 海外売上高 ÷ (国内売上高 + 海外売上高)

注3) 各比率は、アンケート回答企業 613社の申告値を単純平均したもの

出所) 国際協力銀行「わが国製造業企業の海外事業展開に関する調査報告－2012年度海外直接投資アンケート結果（第24回）－」（2012年12月）

インバウンド物流サービスについては、製造業がコモディティ化^{*3}や分業体制を構築する中で、主に一次受けの部品ベンダー（Tier 1

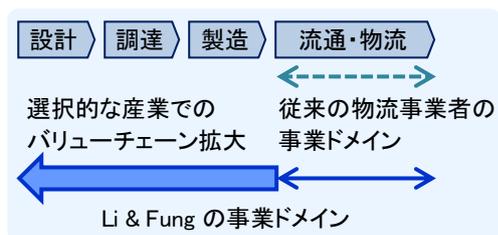
サプライヤー）向けのVMI（Vendor Managed Inventory）^{*4}が、さらに高度化するだろう。すなわち、孫請け（Tier 2 サプライヤー）や

ひ孫請け（Tier 3 サプライヤー）の部品をSKU（Stock Keeping Unit）*5単位で調達・在庫管理し、メーカーの生産計画に合わせて出荷するサービスが本格化する。

加えて、メーカーの規定する仕様に合わせた部品ベンダーの選定や、管理のニーズ（複数購買を含む）に対応した物流企業のサービスが増えると考えられる。その際には、部品の共有化や部品数の削減にまで踏み込んだ顧客の製品・製造プロセスの理解と改善提案がポイントとなる。

例えば、香港企業のLi & Fungに代表されるような製品の設計、調達（部材、加工組立）、製造（製造・品質管理）、流通・物流（輸出入業務含む）までを幅広く手掛ける、総合SCM（Supply Chain Management）アウトソーシング企業のビジネスモデルに挑む日系物流企業も現れるだろう（図表2）。新興国の加工組立事業者を出資や買収などでネットワーク化し、メーカーに代わって当該市場向けに製造・組立を行うサービスを提供するなど、製造工程そのものから顧客を囲い込む動きを強化する企業も増えるものと思われる。

図表2 Li & Fungのビジネスモデル



さらに、部品調達に関する意思決定者が移行しつつあることへの対応がより活発になる。すなわち、コモディティ化の進む産業のメーカーは、今後もOEM（Original Equipment Manufacturing）*6、ODM（Original Design Manufacturing）*7などのEMS（Electronics Manufacturing Service）*8の活用を積極的に進めるものと考えられ、部材の開発や調達

の権限がメーカーからEMSにシフトしていく。EMSは、企業間取引に特化し、部材の調達から製品の納品、代金の回収までを最大限短くすることでキャッシュを生み出し、設備投資（規模の拡大）の原資にすることをビジネスモデルの競争の源泉としており、総合的なリードタイムと在庫の削減に関して、より厳しいサービスニーズを持っている。日系物流企業は、顧客として相対的に受託機会の少なかったEMSに対して、日系メーカーとの間で培ってきた調達物流のサービス・ソリューションのノウハウを変更して対応することになるだろう。EMSにとってのキャッシュ回収短期化のために、動産担保融資のような金融サービスを組み合わせたソリューションが求められると考えられる。

2) アウトバウンド物流サービスの高度化

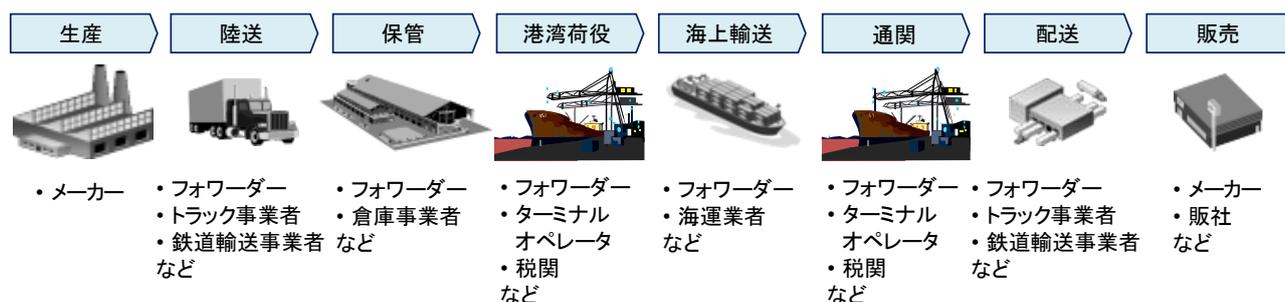
日系物流企業のグローバルネットワーク拡大に伴い、アウトバウンド物流サービスもさらに進化し、特に国際物流の統合ソリューション化が一段と進展する。景況・経済成長が地域や国ごとに異なり、市場の不確実性が増して、製品のライフサイクルが一層短縮化する環境下では、メーカーは「売れる商品を」、「売れる時に」、「売れる量だけを」、「売れる場所に」、確実に生産・供給することが不可欠になる。従って、物流企業は市場の変動に柔軟に対応し、時には輸送モードや仕向け先を変更できるような適応性に富んだ製品供給網（物流ネットワーク）が求められる。

この実現のためには、日系物流企業が、国際物流の総合的なサービスの強化を図ることが求められる。現状では、メーカーの国際アウトバウンド物流には多種多様な物流事業者がかかわり、グローバルな流通在庫や輸送状況の一元的な管理が困難になっている（図表3）。従って、製造後の一時的な保管、港湾や空港等への陸送、国際輸送（海運・空輸・陸

送)、輸出入手続き、輸出先国での輸送手配(海運・空輸・陸送)、輸出先での一次在庫・最終出荷など、製品の製造完了から最終顧客への納品までの工程について、2 か国以上に及ぶ流通在庫を一元的かつタイムリーに可視化して管理することが重要になる。国際物流をメ

ーカーの SCM の観点から包括的に管理し、コストおよびリードタイムの削減と売り上げ機会の極大化を実現すべく、グローバル SCM の持続的な改善を提案できるソリューション営業力のある物流企業が、国際物流の統合化時代の勝ち組となるだろう。

図表3 メーカーの国際アウトバウンド物流にかかわる主なプロセスと主体イメージ



出所) 野村総合研究所「NRI パブリックマネジメントレビュー vol.98『グローバルサプライチェーン可視化の現状と課題』(2011年9月)

グローバル SCM 時代の国際物流サービスで勝ち組企業となるための3つの方向性を図表4に示す。第一に、①国内ロジスティクスネットワークの拡充(保管、輸送等)である。これは、中間層が立ち上がる途上国の物流ネットワークをいち早く構築し、海外の販売物流サービスで差別化を強化することをいう。2020年に向けて、BRICs や ASEANをはじめ、多くの途上国で中間層の厚みが増して消費市場としての魅力が急速に高まり、家電製品や自動車などの高額な耐久財消費が活発になって住宅市場が本格的に立ち上がる*9(図表5)。消費市場向けの物流ニーズが飛躍する一方で、こうした国では、交通インフラ整備や貧弱な物流サービスが最も一般的かつ喫緊の課題である。日系物流企業にとっても、コスト競争力と品質を伴った物流サービスが提供できるネットワークを広範に構築することが、途上国の消費物流を制する差別化の源泉となる。ただし、この領域では、物流サービスの収入が当該国の途上国水準になる一方、倉庫や輸送手段などの物流資産への投資が求

められるため、初期投資をする物流サービスの範囲と投資回収期間を設定して、段階的に事業拡大することが有効になる。さらに、該当する国や地域の中で、最も重要な都市群(いわゆる Tier 1 都市)での物流ネットワーク構築を迅速に行うことが肝要となるため、現地の優良物流企業と提携関係を結ぶ、もしくは買収し、日本で培ったノウハウを導入する動きが加速すると考えられる。途上国では、優良物流企業が限られていることが一般的なため、提携・買収の意思決定の迅速さが競争を左右する。

第二に、②国際輸送(海上、航空フォワーディング)ネットワークの整備である。国際物流サービスの中でコモディティ化するパーツ部分、例えば、陸送や海上輸送などの輸送サービスについて、ネットワーク拡大と規模の経済を追求して価格競争力を強化するとともに、グローバルな可視化の IT システム基盤を持つことである。NVOCC (Non-Vessel Operating Common Carrier) *10やメガフォワーダー*11に見られるように、中小 NVOCC

やフォワーダーを買収することで取扱貨物を増やし、輸送事業者からの輸送調達力（海上コンテナ、航空貨物スペース、陸上トラックなど）を強化して、原価低減を図ることが重要である。また、調達する輸送キャパシティに見合った顧客基盤が途上国側で求められるため、日系荷主だけではなく、現地企業を含む外資荷主の取り込みを強化する必要がある。これらが本格化すれば、輸送調達力が増して価格を切り札に荷主の取り込みが進むため、稼働率が高まり更なる原価低減も促進するという好循環が期待できる。一方で、リードタイムの長い国際輸送部分がブラックボックス化しては、流通在庫の一体的管理という根源的価値は実現できない。そのため、複数の輸送事業者や国を越えて流通在庫を可視化するITシステム基盤の整備が、規模の経済と同程度に重要な差別化要素となるだろう。

第三に、③フォワーディング*12やロジスティクスを組み合わせた提案営業力、ソリューション営業力の強化である。既述のとおり、メーカーのグローバルSCMは絶えず深化・拡大しており、物流企業との顧客接点も本社所在地に限らず、多くの国や多様な部署（製造部、調達部、物流部、マーケティング部な

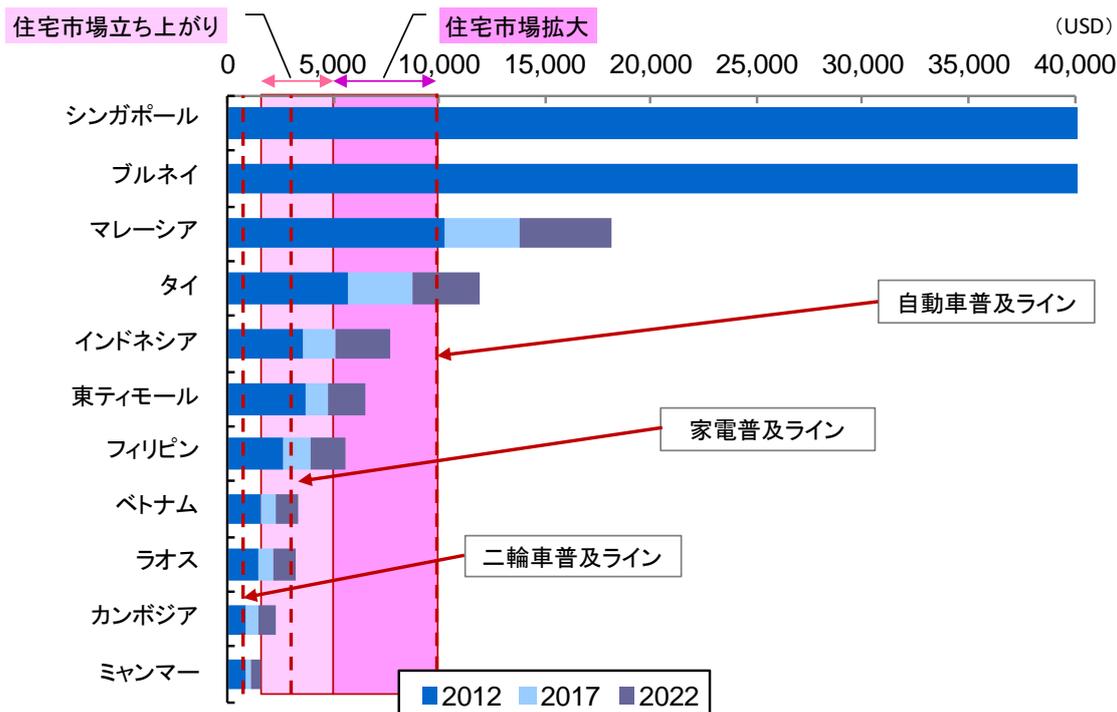
ど）で接している。国際物流の統合ソリューションを提供するためには、メーカーの中長期戦略（中期経営計画、海外戦略など）や短期の製造・販売計画など、SCMにかかわる計画および実行プロセスを、商流*13、物流、情報流*14にわたって理解する必要がある。「倉庫（保管）」、「海運（海上輸送）」、「空輸（航空輸送）」、「陸送（トラック輸送）」などの物流企業からみた自社の資産およびサービスをもとにした供給志向ではなく、顧客の総費用、トータルリードタイム、グローバルな適正在庫（不要在庫の圧縮と売り上げ機会の極大化）などの観点から、いかに利用価値を高められるかというニーズ志向で提案機会を見極め、仮説検証型で営業を進めることが求められるだろう。このことから、国際物流は、いくつかの物流サービスと、商流や物流を管理するシステム化を組み合わせたソリューションへと大きく変化すると考えられる。例えば、取引先との受発注（商流のオーダーマネジメント）と取引先への納品（物流の輸送マネジメント）を一体的に管理するためのIT基盤（情報流のITマネジメント）を総合的に提供するソリューションなどが想定される。

図表4 国際アウトバウンド物流におけるセグメンテーション

		貨物の発地		
		日本	既進出国	今後の進出国
貨物の着地	日本	事業基盤	国際輸送（海上、航空フォワーディング）	②国際輸送（海上、航空フォワーディング）ネットワークの整備
	既進出国	国際輸送（海上、航空フォワーディング）	①国内ロジスティクスネットワークの拡充（保管、輸送、等）	②国際輸送（海上、航空フォワーディング）ネットワークの整備
	今後の進出国	②国際輸送（海上、航空フォワーディング）ネットワークの整備	②国際輸送（海上、航空フォワーディング）ネットワークの整備	①国内ロジスティクスネットワークの拡充（保管、輸送、等）

③フォワーディングやロジスティクスを組み合わせた提案営業力、ソリューション営業力の強化

図表5 一人当たりGDPの将来予測と住宅市場・耐久財の立ち上がり



注) 2018年まではIMF予測、2019年以降は2018年時点での成長率を維持するものと仮定して試算
出所) IMF「World Economic Outlook Database」(2013年4月)をもとにNRI作成

3) ネットワークビジネスのノウハウを生かした海外進出

少量多頻度化、小口配送の増加を受け、ラストワンマイルの宅配・個配ビジネスをめぐる国内での競争が激化することはシリーズ第1回で述べた。しかし、ラストワンマイルビジネスの重要性が増すことは、日本に限らない。中間層が成長過程にある途上国では、経済成長から所得向上、さらに生活水準の上昇

という好循環に入っており、今後も先進国と同じような消費スタイルが拡大する。小口貨物の宅配サービスはニーズが急増し成長が見込めることから、相対的にコストの安い時期に、重要国で中間層の厚い主要都市(Tier 1都市)を中心に、ラストワンマイルの宅配ネットワーク構築の動きが加速すると考えられる。(図表6)

図表6 海外における国内小口宅配サービスの推移

	2011年	シェア	2006-2011年の平均成長率	2010-2011年の成長率
アフリカ	4,137	0.1%	2.4%	-7.5%
ラテンアメリカ及びカリブ海	78,094	1.2%	26.4%	21.7%
アジアパシフィック	340,438	5.4%	3.8%	3.8%
ヨーロッパ及びCIS	92,619	1.5%	7.5%	0.3%
アラブ諸国	909	>0.1%	-1.4%	2.1%
工業国	5,827,349	92.4%	5.2%	1.8%
合計	6,343,785	100.0%	5.3%	2.1%

出所) Universal Postal Union 「A Summary - Postal Statistics 2011」(2011年)

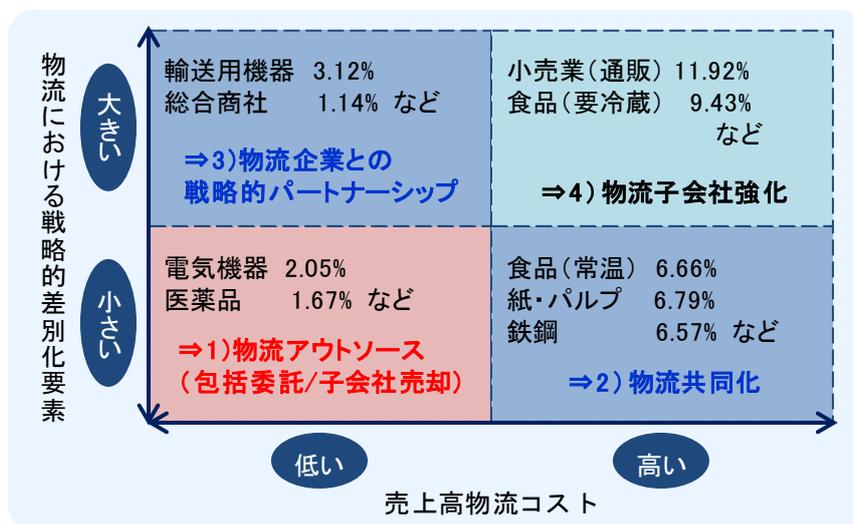
ただし、宅配便のネットワーク構築そのものは、巨大な装置産業を構築することに他ならない。このため、ブランドの認知度を高めて需要を生み出すのに時間がかかる C to C 向け (Consumer to Consumer: 消費者同士) ではなく、成長著しい EC (Electronic Commerce: 電子商取引) 市場などをターゲットとした B to C (Business to Consumer: 企業と消費者) 向けの効率的なネットワークづくりが必要になるだろう。大量な貨物の出荷元である EC 事業者、大手小売り事業者などを早急に引き込み、ネットワークの収益を支える基盤となる貨物を確保することが成功の鍵となる。さらに、配送貨物に応じたきめ細かな集配密度のコントロールやセールスドライバー制度の導入、アルバイトの活用、現地ニーズに合わせた新商品の開発など、日本で蓄積したネットワークビジネスのノウハウを惜しみなく投入し、ネットワーク用の貨物

をつくり、ブランドを確立して、現地でのシェアを迅速に高めることが求められる。加えて、相対的に与信状況に劣る途上国では、宅配にかかわる金融サービスにも高いニーズがあると考えられ、発送先からの宅配料金を確実に回収するための決済ソリューションや、中小事業者向けのフルフィルメント*15 サービスなども、ビジネスチャンスになる。

3. 縮小均衡に向かう日本における新たなビジネスチャンス

安定した内需が見込めるとはいえ、高齢化と人口減少が進む日本では、物流市場は効率化と高度化への戦略的な対応がビジネスチャンスの糸口となる。具体的には、図表7に示す4つの方向性がある。本章では、各セグメントについて、例を挙げて詳述する。

図表7 荷主の売上物流コストと物流の戦略的位置付け



出所) 公益社団法人日本ロジスティクスシステム協会「日本の物流コスト 2011」をもとに NRI 作成

1) 物流アウトソース(包括委託/子会社売却)

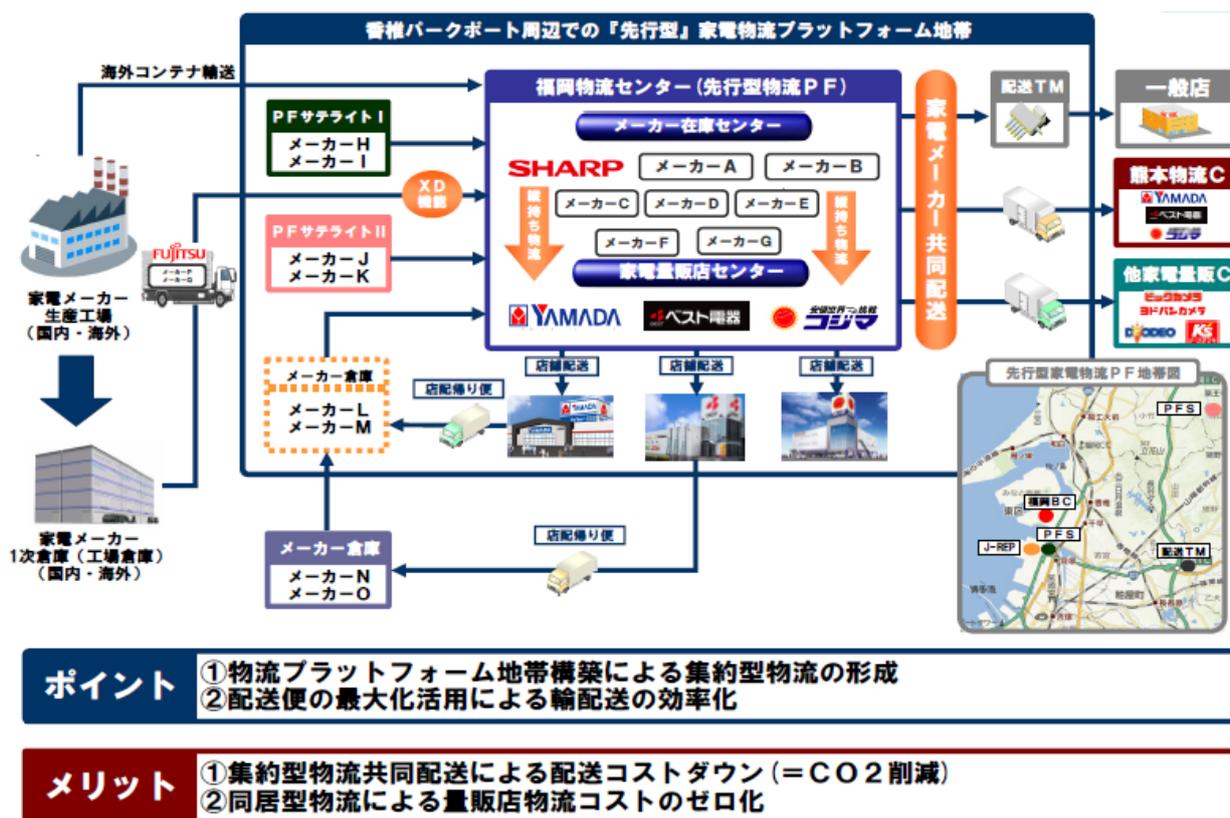
第一に、荷主の物流アウトソースを包括的に受託したり、物流子会社を買収したりする方向性である。荷主のバリューチェーンの中で、物流プロセスに戦略的な差別化要素が少

なく、売上高物流コスト*16が低い場合を例に挙げる。この場合、研究開発やマーケティングなど、他の企業プロセスに経営資源を投入した方が全社的に最適になるため、物流を包括的にアウトソースする、あるいは物流子会

社そのものを売却したいと考える荷主が増えてくると考えられる。例えば、電気機器業界や医薬品業界がこのセグメントに該当し、業界共通の物流ソリューション構築を競う動きが活発化するだろう。その際、業界の商材や流通構造・商慣行に合わせた荷姿、商材管理、流通加工、季節や時期による需要増減、輸送品質、IT 対応などを一つの標準的な業界（家電物流や医薬品物流など）ソリューションに仕立てることが第一のステップとなる。2013年3月に、日本通運が NEC とパナソニックの物流子会社に戦略的出資をすると公表したのがこの動きにあたる。さらに、業界ソリューションの付加価値を高めるために、複数の

荷主と納品先を物理的に同じ物流拠点に統合して、一定のエリア向けの物流オペレーションを行うことを目指す動きも顕在化するだろう。三井倉庫が九州地区を対象に、複数の荷主（家電メーカー）と納品先（家電量販店）を同じ物流センターで在庫管理し、九州一円に納品輸送していく取り組みを始めている（図表8）。こうした業界向けのエリア物流拠点を共通化する動きは、大型物流施設への資本投下や、同一業界内の競合である荷主や納品先が同じ場所で在庫管理することへの理解が必要なため、やや長期的な取り組みとなる可能性がある。

図表8 業界向けのエリア物流拠点を共通化していく動きー三井倉庫の事例ー



出所) 博多アイランドシティ次世代物流研究会「CO2 削減を可能とする家電物流効率化モデル」(2012年12月)

2) 物流共同化

第二に、複数の荷主の物流を物流事業者がまとめて共同化する方向性である。モノの荷姿が大きかったり重かったりするものは、荷

主も自社で倉庫やトラックなどの物流資産を持って物流オペレーションを行ってきたが、右肩下がりの市場では大きな固定費と相対的に大きな物流コストが問題になる。その中で、

物流における戦略的差別化の要素が減少していれば、同業他社との相乗りによってコスト削減の誘因で、物流共同化のニーズが大きくなるため、物流企業および特に物流子会社が共同化のグループ企業外向け（外販）の営業を強化するビジネスチャンスになる。

例えば、食品業界（常温）、紙・パルプ業界、鉄鋼業界などがこのセグメントに該当するが、物流子会社を中心とした共同化が進むと考えられる。2013年5月に、大塚ホールディングスの物流子会社である大塚倉庫が、ジェイティ飲料との共同物流を拡大することを公表した。他にもポッカサッポロフード&ビバレッジやUCC上島珈琲などと共同物流を行っており、大塚製菓の製品（ポカリスエットなどの飲料）と納品先が類似している飲料系の共同化をさらに図っていくだろう。また、LIXILグループのように、企業統合によって共同化が進むケースもある。トステム、INAX、新日軽、サンウエーブ、TOEXの各ブランドが持っていた国内物流拠点を地域ごとに集約し、統合前の3~4分の1まで拠点数を減らす計画である。こうした物流子会社を中心とした共同化の促進は、当然ながら親会社同士の業界再編の影響を強く受けるだろう。

3) 物流企業との戦略的パートナーシップ

第三に、メーカーとの戦略的パートナーシップを強化する方向性である。売上高物流費が低くても、物流における戦略的差別化の要素が大きい場合、荷主側が物流やSCMの企画・管理機能の強化を志向する。更なる物流コストの削減余地は、長期的なパートナーシップに基づく相互の工夫から生み出されることになる。物流企業からすると、単なる物流の委託業者の一つというよりは、日本での長期で広範な取引に基づく、荷主のSCMや物流に関するグローバル共同パートナーの地位を志向することになる。例えば、輸送用機器

や総合商社などがこのセグメントに該当する。物流企業にとってのビジネスチャンスは、国内市場よりも一層の成長が見込まれる海外市場の物流サービスにある。従って、既述の「アウトバウンド物流の高度化」に沿うようなビジネスチャンスの摘み取りが進むだろう。

4) 物流子会社強化

第四に、荷主が自らの事業戦略にのっとり物流子会社を強化する方向性である。通信販売やEC事業者などは、顧客からの商流を管理し、レベルの高い物流サービスを提供することが差別化要素になるため、物流子会社を強化し、自ら物流資産を増やす方向に動いている。例えば、直接販売型のアマゾンとモール型の楽天では基本的にビジネスモデルが異なるものの、アマゾンが国内で12か所（建設中を含む）の物流センターを有する一方、楽天も関東と関西の2か所に加え、中部、東北、九州での物流センターの設立を検討している。さらに、ヤフーとアスクルによるLOHACOも、物流サービスを差別化のポイントと位置付け、全国7か所（稼働中・検討中を含む）の物流センターの運営を予定しており、全国ネットワークを構築している。通販やEC事業者は、ロングテール^{*17}の多種多様な商品在庫を強みにすることが一般的で、SKUが非常に多く、商品の効率的なピッキング（仕分け）やソーティング（分類）などのマテリアルハンドリング機器^{*18}も多く使われるため、物流拠点が大規模化・高付加価値化する傾向がある。その意味では、倉庫事業者や物流不動産事業者にとって、物流拠点の開発、賃借、オペレーションの点で大きなビジネスチャンスになるだろう。一方で、宅配事業者にとっては、通信販売やEC事業者の貨物の数量は確保できるものの、輸送単価の競争が非常に厳しく、今後も利益を上げる顧客になりにくいと考えられる。

4. おわりに

2020年の運輸・物流業界の業界展望シリーズでは、3回にわたって業界のメガトレンドおよびビジネスチャンスについて考察してきた。運輸・物流業界のメガトレンドとしては、「グローバル大移動時代が到来すること」、「ヒトおよびモノの輸送マーケットに大変革の時代が訪れること」、「ハードとソフト一体型のビジネスモデル輸出が本格化すること」の3つがポイントとなる。

特に航空業界においては、国内線ではビジネスモデルのコンバージェンス^{*19}が進むことで、LCC事業者にとってはビジネスチャンスが増える一方、FSAにはローコスト構造が求められる。国際線では航空自由化が進むことで、ATI対象路線での共同事業や、自国発着以外の需要を視野に入れた新しいネットワークの構築が大きな機会となる。

鉄道事業においては、訪日外国人やシニア観光需要の取り込みによる利用者数・利用回数の増加、鉄道関連事業（不動産、流通、旅行代理店、建設等）の規模の拡大を目指した再編、沿線の街づくりと鉄道オペレーションおよびハードとソフト一体型のビジネスモデル輸出などがビジネスチャンスとなる。

物流事業者においては、今回詳述したとおり、グローバルサプライチェーンマネジメントの深化・拡大が進むことで、インバウンド物流やアウトバウンド物流の高度化、宅配便などのラストワンマイルのネットワークビジネスモデル輸出などがビジネスチャンスになる。一方、縮小均衡に向かう日本では、物流アウトソース、物流共同化、荷主との戦略的パートナーシップ、物流子会社強化などが重要な機会となる。

国内が縮小し、海外を拡大しなければならない事業環境の中では、ヒト・モノ・カネ・ITという限られた経営資源を、どの国・地域、

事業分野や顧客ターゲットに効率配分していくかという戦略そのものを、中・長期的な視点で再構築しなければならない。さらに、最終的にはその戦略を確実に実行していくことが最も重要になる。戦略の実行に向けては、国内と海外、日本人と外国人という境界を越えて、組織の上位から下位に至るさまざまなレベルのリーダーシップの発揮および、リーダーシップを引き出す組織・人材育成の設計が不可欠になってくるだろう。日本航空の再生の鍵が、アメバ経営による顧客起点のリーダーシップ改革だったことが実に示唆に富んでいる。

[脚注]

- *1 企業内での半製造（部材調達、加工、組み立て）にかかわるプロセスや、部品ベンダーの生産・在庫・物流に関わるプロセスを、広義にインバウンド物流という。
- *2 企業と顧客・消費者を結ぶ製造後のプロセス、すなわち、在庫管理や物流・輸送マネジメントのことを広義にアウトバウンド物流という。
- *3 商品・サービスにおいて、競争商品・サービス間の差別化特性が失われ、主に価格あるいは量を判断基準に売買が行われるようになること。
- *4 ベンダー（納入業者）が購入者に代わって在庫を管理する仕組みで、購入者にとっては自社で在庫を持たずに部品の欠品を防ぐことができる一方、ベンダーは納品して初めて売り上げが立つ。
- *5 同一商品を仕様（サイズ、色、形状など）ごとに分類する際に用いる商品在庫管理の単位のこと。SKU数が多ければ品揃えが良くなる一方、在庫数が多くなり在庫効率が悪くなる。
- *6 OEMとは、委託者のブランドで製品を生産すること、または生産するメーカーのこと。製品の仕様や設計は相手先が決定する。
- *7 ODMとは、委託者のブランドで製品を設計、生産することで、設計から製品開発までを行う。
- *8 EMSとは、製造工程などを主体的に請け負うアウトソーシングのことで、主にOEMやODMの形態がある。

- *9 一人当たり GDP が年間 2,500 ドルを超えると、住宅市場が急速に立ち上がると言われている。
- *10 自らは輸送機関を保有せずに、実送業者を利用する貨物運送取扱業者のこと。非船舶運航海上運送人などをいう。
- *11 荷主と運送事業者の仲介をする、グローバルに拠点を持ち、取り扱い規模が大きな国際輸送の取扱業者のこと。主に航空・海上フォワーダーを指す。
- *12 フォワーダーの提供する国際輸送サービスのこと。
- *13 受発注や納品条件など商品の提供方法を商流という。
- *14 サプライチェーンにおける、物流や商流にかかわる情報の流れのこと。
- *15 通販などで消費者からの発注を受け、決済から商品の梱包、発送といった業務を包括したサービスのこと。
- *16 物流に起因(関連)して発生するコストのこと。
<http://www.logistics.or.jp/data/survey/cost.html>
- *17 EC 事業者の物品販売の手法や概念の 1 つであり、販売機会の少ない商品でもアイテム数を幅広く取り揃えることで、売上機会を増やし、総体としての売り上げを伸ばす。
- *18 物流業務を効率化するために用いられる作業機械のこと。
- *19 異なる顧客ターゲットや販売チャネル、収支構造などを持っていた競合企業同士が、似たようなビジネスモデルに集約していくこと。

【2020 年の運輸・物流セクター検討チーム】

公共経営コンサルティング部

上級コンサルタント	瀬尾 利数
上級コンサルタント	宮前 直幸
主任コンサルタント	若菜 高博
副主任コンサルタント	佐野 啓介
副主任コンサルタント	新谷幸太郎

筆者

若菜 高博 (わか な たかひろ)
 株式会社 野村総合研究所
 公共経営コンサルティング部
 主任コンサルタント
 専門は、運輸・物流業界の事業戦略立案、
 及び実行支援 など
 E-mail: t-wakana@nri.co.jp