

# 物流ビジネスにおけるインフラボーナスの重要性

パートナー  
小野塚 征志

## 1. 物流の発展段階

物流は、「経済の血脈」と称されるだけあって、その市場規模はGDPに準ずる。即ち、高度経済成長期であれば物流の市場規模も急速に拡大する。対して、日本のように成熟した国では、大きな成長は望めない。

では、GDPに完全に比例するかというと、必ずしもそうではない。GDP以上に成長するときもあれば、下回ることもある。それは、黎明期、インフラボーナス期、高度化期、成熟期の4つの発展段階によって大別される。→A1

### Stage 1: 黎明期

1人あたりのGDPが3,000USD以下の地域は総じて物流インフラが脆弱である。一般道路はある程度整備されているが、高速道路や鉄道といった幹線輸送の基盤が発達していない。港湾や空港のキャパシティも小さい。

ゆえに、GDPの伸長に応じて物流ニーズが増大しても、インフ

ラの脆弱性がボトルネックとなる。物流市場の成長率はGDPのそれを下回るというわけだ。

### Stage 2: インフラボーナス期

1人あたりのGDPが3,000USDを超えると、物流インフラへの投資が本格化する。高速道路、鉄道、港湾、空港などの整備が進むことで、より多くのモノを、より遠くに運べるようになる。トラックや倉庫、それを運用する物流会社も加速度的に増加する。



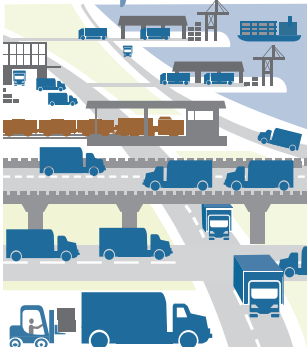
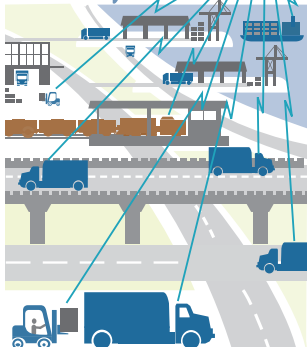
物流市場は、ボトルネックが解消されることで、GDPの成長率以上に拡大する。経済成長における“人口ボーナス期”と同様、かつてない急速な発展を遂げるはずだ。

### Stage 3: 高度化期

1人あたりのGDPが6,000USDを上回るようになると、物流インフラの整備がニーズの増大に追いつくようになる。需給が均衡することで、物流市場の成長率はGDPと同等になるだろう。

この段階に至ると、温度管理、定時到着、トレーサビリティ、返品

## A

	Stage 1 : 黎明期	Stage 2 : インフラボーナス期	Stage 3 : 高度化期	Stage 4 : 成熟期
1人あたりのGDP	~ 3,000 USD	3,000 ~ 6,000 USD	6,000 ~ 20,000 USD	20,000 USD ~
物流インフラの状況	道路、鉄道、港湾、空港などの整備が限定的	大規模なインフラ投資によりキャパシティが拡大	物流インフラの高度化により高品質輸送が実現	安全性と効率性を高めるための環境整備が進展
物流市場の成長性	GDPの伸長に応じて物流ニーズも増大するが、インフラの脆弱性がボトルネックとなり、成長率はGDPを下回る	インフラの拡充により物流ニーズの増大に対応できるようになることで、GDP以上の高成長となる	需給が均衡することでGDPと同程度に成長する(温度管理、定時到着などが求められるようになる)	オペレーションの最適化が図られることで、成長が徐々に鈍化する
				

## Think:Act

### 物流ビジネスにおけるインフラボーナスの重要性

処理といった高度な物流機能へのニーズが高まる。「量」だけではなく、「質」へのニーズに対応することが求められるようになるわけだ。

#### Stage 4: 成熟期

1人あたりのGDPが20,000USDを超える地域での物流インフラへの投資は、安全性と効率性を高めるための環境整備が中心となる。GDPのさらなる伸長を望みにくだけでなく、オペレーションの最適化が進むことで物流市場の成長は次第に鈍化することが予想される。

## 2. ターゲットとしてのインフラボーナス期

物流ビジネスを核に、海外での戦略的な事業展開を図ろうとするなら、インフラボーナス期にある地域がターゲットとして最も有望である。特に、これからインフラボーナス期が始まろうとする段階の地域であれば、市場の急速な拡大を期待できる。1人あたりのGDPが3,000USD前後であることを基準にターゲットを選定し、適切なタイミングで投資を実行すれば、物流ニーズの増大により応分のリターンを得られるはずだ。

物流サービスの提供を企図するなら、インフラボーナス期が終わろうとする段階の地域をターゲットとすることも一考である。日本の物流サービスは概して品質が高い。1人あたりのGDPが6,000USD前後の地域であれば、高度な物流機能へのニーズが芽生えている。温度管理、定時到着、トレーサビリティ、返品処理などの機能を先駆的に提供することで、リーディングカンパニーの地位を築くことも有力な戦略オプションといえよう。

ターゲットの選定にあたって留意すべきは、地域の範囲を的確

に見極めることだ。例えば、ベトナム全体での1人あたりのGDPは3,000USD弱だが、ホーチミン市に限ると6,000USDを超える。つまり、物流インフラに対して戦略的な投資を実行するなら、ホーチミン市をはじめとする大都市圏を除いた地域をターゲットにすべきだ。逆に、ホーチミン市での事業展開を前提とするのなら、高度な物流機能の提供を考えた方がよい。1人あたりのGDPというと、国単位でのセグメンテーションを想定しがちだが、より狭い範囲でターゲットを見極めることも肝要というわけだ。

## 3. 物流サービスを選択的に展開することの重要性

大半の先進国は成熟期に該当する。したがって、物流市場全体としては成長を見込みにくい。が、伸び代のある物流サービスも存在する。

例えば、宅配やデリバリーといったラストワンマイルの物流サービスは、GDPを超える成長率を記録している。インターネットの普及、ECの拡大に加えて、足下ではコロナ渦を背景とした巣ごもり需要の伸長が大きい。GDP全体で見れば、店舗での売上がラストワンマイルにシフトした結果といって差し支えないはずだ。

日本では、3PLの成長も著しい。選択と集中を図ろうとする企業が増える中で、物流管理業務の外部位化が進んだからだ。内製化されていたコストが3PLの売上にシフトしたのである。

つまるところ、ラストワンマイルや3PLを軸に物流ビジネスを展開するのであれば、成熟期にある地域であっても十分に成長を見込めるということだ。一口に物流ビジネスといっても、対象とする地域の発展段階や事業環境を踏まえて、より適切なサービスを選択的に展開することが重要といえよう。◆

## ABOUT US

ローランド・ベルガーはドイツ、ミュンヘンに本社を置き、ヨーロッパを代表する戦略立案とその実行支援に特化した経営コンサルティング・ファームです。1967年の創立以来、成長を続け、現在2,400名を超えるスタッフと共に、世界34カ国50事務所を構えるまでに至りました。日本では1991年に設立以来、日本企業に加え、政府機関など数多くのクライアントとの長期的な信頼関係を構築してまいりました。

## 執筆者紹介

パートナー

小野塚 征志 Masashi Onozuka

masashi.onozuka@rolandberger.com

慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科修了後、富士総合研究所、みずほ情報総研を経て現職。

ロジスティクス／サプライチェーン分野を中心に、長期ビジョン、経営計画、成長戦略、新規事業開発、M&A戦略、事業再構築、構造改革、リスクマネジメントなどをはじめとする多様なコンサルティングサービスを展開。

近著に『サプライウェーブー次世代の商流・物流プラットフォーム』（日経BP）、『ロジスティクス4.0ー物流の創造的革新』（日本経済新聞出版社）など。

## PUBLISHER

株式会社 ローランド・ベルガー

広報担当: 岡田

〒107-6023 東京都港区赤坂1-12-32  
アーク森ビル23階

電話 03-3587-6660 (代表)

ファックス 03-3587-6670

e-mail: strategy\_tyo@rolandberger.com