

## 合併、M&Aが続々

近鉄エクスプレス（KWE）は今年二月一三日、インドの物流大手ガティと合併会社を四月に設立すると発表した。ガティはインド国内において四〇〇〇台のトラックと五〇〇カ所の拠点を抱える上場企業で、二〇一一年六月期の売上高は約二〇〇億円。主力の国内貨物輸送事業と宅配事業のほか、ロジスティクス事業、国際貨物輸送事業、船舶運航事業など幅広い物流サービスを提供している。

ガティの事業のうち、国内貨物輸送事業とロジスティクス事業を分割して合併会社に移管する。合併会社名は「ガティ―近鉄エクスプレス」で、出資比率はKWEが三〇%、ガティが七〇%になる見通し。初年度目標売上高は約一六〇億円。当面の成長率は二二〜二三%を見込んでいる。

KWEとしてはインド全域に物流ネットワークを持つガティと組むことで、これまで手薄だった国内物流にテコ入れし、経済成長著しいインド市場でのプレゼンスを高めたい考えだ。さらにインドで得た国内物流網とKWEのグローバルネットワークをリンクさせることで、荷主の国際戦略をサポートしていく。

伊藤忠グループもまた、昨年十一月にインドの有力物流企業パレック社との間に合併企業「IP社」を折半投資で立ち上げている。パレック社もガティと同様インド全域でサービスを展開しているが、特に生活消費財の物流に強みを持つ。新たに設立したIP社はインド五三都市、二三〇拠点のネットワークを武器に、生活消費財、家電、機械部品関連の荷主を対象にJITサービスなど高機能物流を提供する。

M&Aによって一気に業容を拡大させる動きも目立つ。SBSホールディングスは昨年一〇月、アトラ

## 第2部 注目5カ国の物流市場勢力図

# インド ——日系物流企業の投資ラッシュ始まる

日系物流企業のインドへの投資ラッシュが始まっている。合併会社の設立やM&Aによって現地にネットワークと拠点を手に入れ、現地の荷主にまで切り込む。巨大な国内市場を抱えるインドには大きなビジネスチャンスが眠っている。ただし、そこには高い障壁も待ち構えている。（石鍋 圭）

ス・ロジスティクスの株式の八〇%を取得した。アトラスはインド国内に二六拠点、国外に一四拠点を有するフォワーディング会社だが、発電所やプラント建設など大規模開発向けの輸送にも豊富な実績を有している。SBSは同社の買収により、インド国内および日印ビジネスでの競争力強化を見込んでいる。

日立物流も一〇年にインドのフォワーディング大手のフライジャック・ロジスティクスを買収している。フライジャックはムンバイやチェンナイなどを主要拠点に、インド国内企業や欧米企業にサービスを提供している。フライジャックの持つネットワークと日立物流の3PL運営力を融合させることで、シナジーを見込んでいる。

水面下でも有望な買収先を探す動きは顕著になっている。あるM&A仲介会社の社員は「数年前まで海外M&Aの需要といえば中国一辺倒だったが、今はインドの引き合いが増えている。大手から中堅以下の物流企業まで皆がチャンスを窺っている」と言う。

### 輸出拠点としての価値も

インドでの合併や買収ニーズが急拡大している理由は主に二つ。一つは、拠点とネットワーク、そして事業免許の早期確保だ。インドの国土は広大な上、経済の主要都市が全土に点在している。物流業に対する法制度や運用ルールは都市によって異なる。しかし、荷主の拠点や物流ニーズも東西南北に分散しているため、他の新興国のように、限定された都市とその周辺だけをカバーするという戦略は採れない。

もう一つの理由は、インド国内の荷主獲得だ。これまで日系物流企業は中国やASEAN諸国に集中投資する一方で、インドに対しては及び腰だった。先行した企業のほとんどは主要荷主の要請を受け、仕

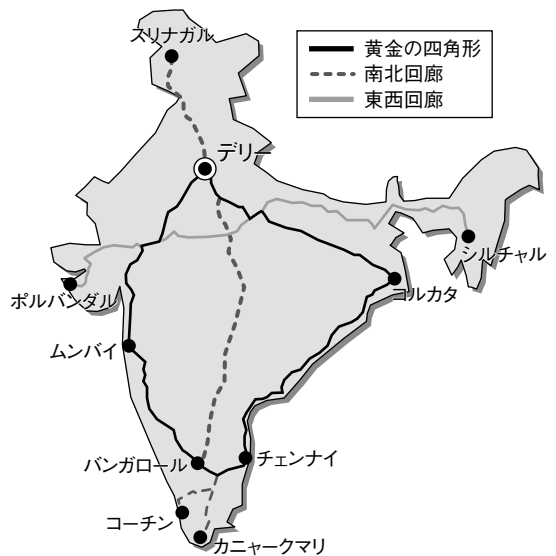
主要物流企業のインド展開

会社名	都市・拠点数	倉庫延べ床面積合計	スタッフ数	運用車両台数 (うち自社保有台数)	代表的な現地法人
日本通運	11都市 15拠点	27,195㎡	日本人12人、 現地採用460人	—	インド日本通運、インド日通ロジスティクス
ヤマトホールディングス	1都市 1拠点	232.34㎡	日本人・ 現地採用計10人	なし	YAMATO LOGISTICS INDIA PUT
山九	5都市 6拠点※1	6,400㎡※2	日本人3人、 現地採用65人※1	2台 (0台)※2	山九インド
日立物流※3	13都市 43拠点	約54,000㎡	日本人5人、 総スタッフ約2000人	—	日立物流インド、Flyjac社
近鉄エクスプレス	10都市 20拠点	22,700㎡	日本人6人※4、 現地採用422人	—	Kintetsu World Express (India)、Gati-Kintetsu Express (2012年4月設立予定、合弁会社)
日新	4都市 4拠点	15,000㎡	日本人5人、 現地採用400人	300台 (60台)	NISSIN ABC LOGISTICS
三菱倉庫	1都市 1拠点	なし	日本人1人、 現地採用1人	なし	駐在員事務所
郵船ロジスティクス※5	14都市 23拠点	36,090.51㎡	日本人6人、 現地採用323人	12台 (0台)	YUSEN LOGISTICS (INDIA)
バンテック	2都市 4拠点	約36,800㎡	日本人3人、 現地採用約180人	—	VANTEC LOGISTICS INDIA
日本梱包運輸倉庫	2都市 2拠点	なし	日本人4人、 現地採用50人	約30台 (0台)	NIPPON KONPO INDIA

※1 2012年1月時点  
 ※2 2011年9月時点(外注先の運用車両台数は一定ではないため、ヒアリングベースの概数)  
 ※3 2011年9月30日時点、持ち分法適用会社含む、バンテックグループを除く  
 ※4 日本人スタッフには現地採用日本人も含む  
 ※5 2011年12月末時点



KWE はインド大手ガティと合弁会社を設立



事を約束された状態で進出している。しかし、インド物流の本丸は内需だ。その恩恵を受けるには、市場の中心にいる地場荷主に切り込む必要がある。

とはいえ、インドで収益を上げるのはベースカテゴリーを約束された従来型のビジネスでさえ簡単ではない。日新は一九九九年にホンダ向けの自動車部品物流からインド事業を開始したが、しばらくは赤字経営に苦しめられた。単年度黒字を達成するのに五年余りかかっている。その後、ヤマハの二輪車輸送などの大口契約を獲得することで、ようやく安定成長にこぎ着けた。

現地の荷主が対象となれば利益を出すのはさらに困難だ。インド日新の吉田正幸代表は「現地荷主はまだ日本式の高水準なサービスを必要としていない。価格の面で大きな障壁がある。コンプライアンスの担保も難しい。今のところビジネスとして成功の青写真は描けないというのが実情だ。しばらくは日系荷主へのビジネスに特化する」と説明する。

三菱商事、ニチレイ、三菱倉庫などが出資する低温物流の「スノーマン・フロースン・フーズ」は、〇六年に筆頭株主をインドの物流大手ゲートウェイ・デイトリパーク社に変更している。それまでは三菱商事が六〇%を握る筆頭株主だったが、言語や規制、州行政の壁が立ちほだかり、日系メインの運営が困難になった。国内物流の障壁の高さがうかがい知れる。

それでも、ジェトロの海外調査部アジア太平洋州課の河野敬氏は日系物流企業のインド進出を推奨する。「巨大国内市場の魅力はもろんだが、インドは今後、輸出拠点としての価値も高まっていく。国内物流を整備してすぐに現地荷主を相手に商売を成立させるのは確かに難しさも伴うが、将来まで見据えればインドへの投資効果はさらに大きくなる」と語る。