

物 流

【要約】

- 2020 年の海上コンテナ貨物荷動量は、これまでの増加基調から転じ、新型コロナウイルスによる各国での都市封鎖の影響に伴う経済活動の停滞により前年比減少（対象航路全体で▲2.1%）での着地を見込む。2021 年以降は、同ウイルス影響からの回復により再び増加基調となるであろう。中期では、北米航路は、米国経済の緩やかな成長に伴い荷動きも堅調な推移を見込む。欧州航路においても、欧州経済の緩やかな成長に伴い荷動きが増加するものと予想する。アジア域内航路の荷動きも、域内の経済成長に伴い好調に推移していくであろう。
- 海外トラック輸送量は、2020 年は米中貿易摩擦の影響や新型コロナウイルスによる各国での都市封鎖とそれに伴う経済活動の停滞の影響により大幅な減少（対象地域全体で前年比▲11.5%）、2021 年は同ウイルス影響からの回復による増加（同+7.8%）を予想する。中期では、輸送量の下押し要因となり得る要素として米中貿易摩擦等があるものの、各地域での堅調なインフラ投資を背景に、輸送量は増加するものと見込む。
- 国内トラック輸送量は、2020 年度は新型コロナウイルス影響による経済活動の停滞に伴い大幅な減少（前年比▲6.6%）、2021 年度は同ウイルス影響からの回復により企業の生産活動や設備投資の回復及び住宅投資の回復を背景に増加（同+2.7%）すると予想する。中期では、日本経済の低成長、生産年齢人口の減少、内需の縮小等を背景に輸送量は 2022 年度以降減少に転じるものと見込む。
- 中長期的に内需の縮小が見込まれる中、日系物流企業の成長ドライバーは海外展開であり、日系荷主だけでなく非日系荷主の需要獲得も求められよう。その際には、高度なロジスティクス知見とデータアナリティクスに基づき、個社の物流のオペレーション改善及び物流全体を最適化・効率化するロジスティクス戦略提案力の獲得が必要となろう。

I. 需給動向

【図表 16-1】需給動向と見通し

	指標	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)	CAGR 2020-2025
グローバル需要	海上コンテナ貨物荷動量(千TEU) (北米/欧州/アジア域内航路合算)	92,775	90,838	94,580	106,247	-
	前年比増減率(%)	+2.0%	▲2.1%	+4.1%	-	+3.2%
	トラック輸送量(百万トン) (米国/欧州/中国合算)	68,319	60,465	65,183	71,965	-
	前年比増減率(%)	+4.3%	▲11.5%	+7.8%	-	+3.5%
国内需要	トラック輸送量(百万トン)	4,329	4,042	4,151	4,062	-
	前年比増減率(%)	▲0.0%	▲6.6%	+2.7%	-	+0.1%

(注 1) 2020 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(注 2) 国内需要は年度、グローバル需要は暦年

(注 3) グローバル需要のうち、2019 年のトラック輸送量に含まれる米国の数値はみずほ銀行産業調査部推計

(出所) 国土交通省、日本海事センター資料等より、みずほ銀行産業調査部作成

先行き 5 年のグローバル・国内需要予測のポイント

- ・ グローバル貨物輸送量は、新型コロナウイルス影響からの回復後、堅調な経済成長を背景に増加を見込む
- ・ 国内貨物輸送量は、新型コロナウイルス影響からの回復後、生産年齢人口の減少、内需の縮小、住宅投資の低調な推移等を背景に、2022 年度以降減少に転じるものと見込む
- ・ 宅配便取り扱い個数は、新型コロナウイルス影響による巣ごもり消費需要を契機とした EC 市場の更なる拡大により、堅調な増加を見込む

本章構成～利用
運送事業者が介
入し得る物流領
域を主な対象とし
て分析を行う～

本章、陸送においては市場の影響を受ける利用運送事業者¹が介入し得る物流領域を主な対象として分析を行う。このアプローチを実施していくにあたり、第Ⅰ節では、グローバル需要としてアジア発着及びアジア域内の海上コンテナ輸送量と海外主要地域のトラック輸送量を、国内需要としては国内トラック輸送量を採り上げ、「モノ」の動きを通じて物流全体の需要動向を分析する。第Ⅱ節では、キャリアを活用する利用運送事業者（主にフォワーダー²、3PL³事業者）の戦略方向性について考察する。なお、上記に加え第Ⅰ節第2項の内需において、注目度の高い個別分野として、宅配市場について触れることとする。

1. グローバル需要 ～新型コロナウイルス影響からの回復後も増加基調を継続

(1) 海上コンテナ貨物

【図表 16-2】グローバル需要の内訳 ―海上コンテナ貨物荷動量

（千TEU）	地域	2019年 （実績）	2020年 （見込）	2021年 （予想）	2025年 （予想）	CAGR 2020-2025
海上コンテナ 貨物荷動量	北米東航（アジア発北米）	17,644	17,921	18,152	20,298	-
	前年比増減率（%）	▲1.3%	+1.6%	+1.3%	-	+2.5%
	北米西航（北米発アジア）	6,861	6,533	6,617	6,900	-
	前年比増減率（%）	+1.2%	▲4.8%	+1.3%	-	+1.1%
	欧州西航（アジア発欧州）	16,667	15,507	16,118	17,854	-
	前年比増減率（%）	+2.8%	▲7.0%	+3.9%	-	+2.9%
	欧州東航（欧州発アジア）	8,170	8,066	8,578	9,710	-
	前年比増減率（%）	+6.8%	▲1.3%	+6.4%	-	+3.8%
	アジア域内航路	43,432	42,811	45,114	51,485	-
	前年比増減率（%）	+2.4%	▲1.4%	+5.4%	-	+3.8%

（注）2020 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

（出所）日本海事センター資料及び各種資料より、みずほ銀行産業調査部作成

¹ 荷主から貨物を預かり、他の事業者の運送手段（トラック・船舶・航空機等）を利用して貨物運送を行う物流事業者を指す。

² 一般的に、利用運送事業者のうち国際輸送を行う物流事業者を指す。

³ 3rd Party Logistics の略。荷主企業に代わり、最も効率的な物流戦略の企画立案を行い、物流サービスを包括的に受託・実行する物流事業形態を指す。

① 北米航路（東航：アジア発北米、西航：北米発アジア）

北米航路（東航）の荷動きは、2020 年は新型コロナウイルスの影響により前年比+1.6%の増加で着地。2021 年以降は、米国経済成長に伴い緩やかな回復を見込む

北米航路（東航）の荷動量は、2009 年以降、前年比増加で推移していたが、2019 年は 17,644 千 TEU⁴（前年比▲1.3%）と 10 年ぶりに減少で着地した（【図表 16-2】）。減少の要因としては、9 月に発動された中国への追加関税第 4 弾の影響に加え、2018 年においては、米国の追加関税引き上げ前の駆け込み需要により過去最高となる 17,881 千 TEU（前年比+8.1%）を記録したこともあり、その反動によるところが大きい。2020 年は、新型コロナウイルスの影響により、1～8 月の荷動量は 11,157 千 TEU（前年同期比▲4.8%）と減少したが、米国経済が回復基調になったことで 7 月頃から荷動きが戻り、8 月の荷動量は 1,825 千 TEU と、単月で見ると過去最高を記録するに至った。家具や家電、モニターを始め巣ごもり需要に基づく製品の荷動きが活発となったことに加え、国際航空の減便・運休が続いたことで航空貨物スペースが大きく減少し、一部の貨物が海上輸送に切り替わったことも、荷動きの増加に寄与していると考えられる。9 月以降も、米国経済の回復と巣ごもり需要により引き続き荷動きは好調に推移することが想定され、2020 年全体の荷動量は 17,921 千 TEU（前年比+1.6%）と増加での着地を見込む。2021 年も引き続き増加基調で推移することが予測される。今後 5 年間においては、米中対立の激化等により米国の工業製品内製化が進展する可能性はあるものの、北米東航の主要品目である家具・家財道具、繊維類、一般電気機器等の比較的安価な耐久消費財においては、製造拠点を北米に移管することは想定しづらく、影響は軽微であるとする。これらも踏まえた上で、今後の荷動量の推移としては、米国経済が新型コロナウイルスの影響による落ち込みから緩やかに回復することが見込まれることから、荷動量も年率+2.5%の増加となる見通しである（【図表 16-3】）。

北米航路（西航）の荷動量は、2019 年は 6,861 千 TEU（前年比+1.2%）と微増となった。最大荷揚げ地である中国向けの荷動きが、主要品目である木材関連が対米国への追加関税対象項目になっていることも影響し減少した一方で、台湾・韓国、ベトナム・マレーシアを中心とする東南アジア、インド向けの荷動量がその減少幅を上回り増加したことが要因と考えられる。2020 年は、新型コロナウイルスの影響で 3 月に米国が都市封鎖をしたこともあり、1～6 月の合計では 3,277 千 TEU（前年同期比▲6.8%）と荷動きが落ち込んだ。6 月頃より都市封鎖が一部緩和され、徐々に荷動きの回復が見られるものの、通年では 6,533 千 TEU（前年比▲4.8%）の減少となる見通しである。2021 年は、通年で増加基調に転じ 6,617 千 TEU（前年比+1.3%）まで荷動きを戻すと予測する。北米航路（西航）への荷動きに影響し得る要因として、米中間の第一段階合意（中国による米国産農畜産物の輸入拡大）が挙げられるが、米国から中国への農畜産物とは主にドライバルク船で運ぶもの（小麦、大豆、トウモロコシ等）と考えられ、今回のコンテナ船の荷動きへの影響は軽微なものと思われる。農畜産物以外の貨物で関税引き上げ対象となっている品目に関しては、輸入元が引き続き米国から欧州に移っていくことが想定され、2025 年にかけては、年率+1.1%と低調な推移となるであろう。その結果、西航の 2.5 倍以上の荷動量がある東航で年率+2.5%の荷動き増加が見込まれる中、東航と西航の荷動

⁴ Twenty-foot Equivalent Unit、20 フィートコンテナ換算。

量のインバランスは今後も拡大することが予測される。

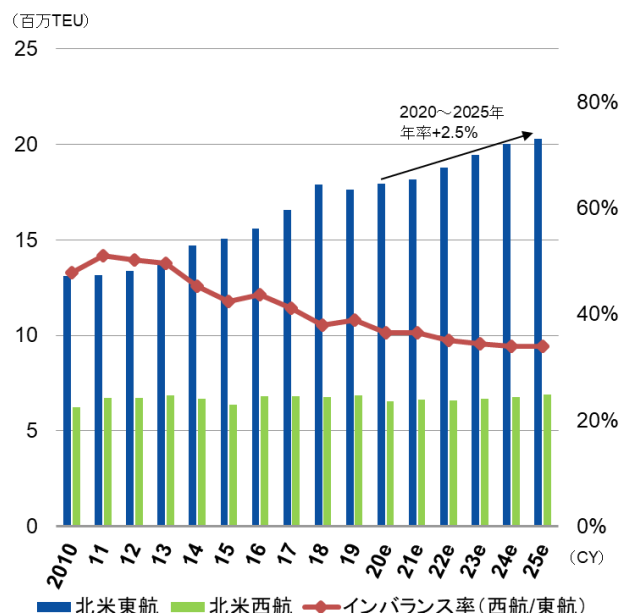
② 欧州航路（西航：アジア発欧州、東航：欧州発アジア）

欧州航路（西航）の荷動きは、新型コロナウイルスの影響で2020年は減少で着地。2021年以降は、欧州経済の堅調な成長に伴い中期的に緩やかな増加を見込む

2019年の欧州航路（西航）の荷動量は、16,667千TEU（前年比+2.8%）と増加した。増加の背景として、米国による対中制裁関税の影響により中国発米国向けの荷動きが減少した中で、製品輸出先として個人消費が堅調な欧州に振り向けられたことが考えられる。荷動きが増加した品目としては、機械類や電子機器、家具類などが挙げられ、いずれも米国の対中追加関税の対象品目であった。2020年は、新型コロナウイルス拡大による欧州の都市封鎖による経済停滞の影響により、1～6月は7,300千TEU（前年同期比▲12.3%）と大幅に減少している。7月頃から次第に荷動きが回復する動きが見られ、一部の貨物は航空スペース縮小に伴い海上輸送へシフトしたと思われるものの、通年では15,507千TEU（同▲7.0%）と減少での着地を見込む。2021年以降は、新型コロナウイルス影響からの緩やかな回復に加え、引き続き欧州経済の堅調な成長が見込まれることから、今後5年間においては年率+2.9%の増加を見込む（【図表 16-4】）。

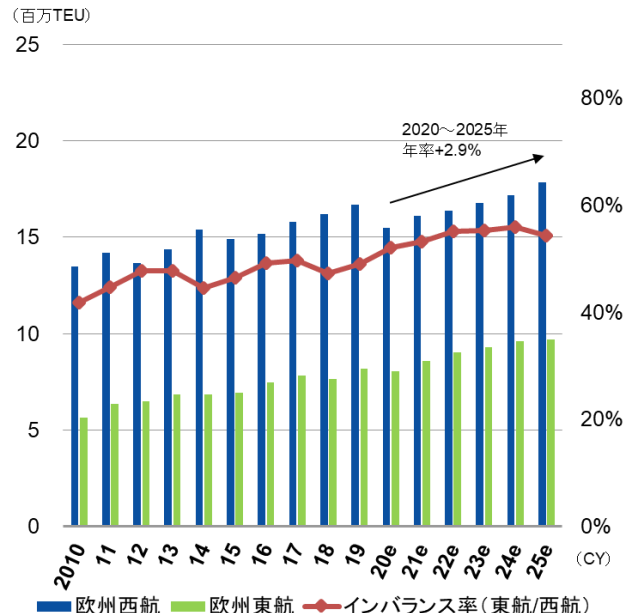
2019年の欧州航路（東航）の荷動量は、対米制裁関税の対象である木材の荷動きが、欧州発中国向けで増加していることを主因として前年を大きく上回っており、8,170千TEU（前年比+6.8%）と増加した。2020年は、新型コロナウイルスの影響で欧州が都市封鎖をしたこともあり、1～6月は3,877千TEU（前年同期比▲2.8%）と荷動きが落ち込んだ。しかしながら、徐々に荷動きの回復も見られ、通年では8,066千TEU（前年比▲1.3%）までの減少で落ち着くものと予想する。2021年以降も中国の内需は堅調な成長が見込まれることに加え、米中貿易摩擦により主要品目の一つである木材や食料品の調達先が引き続き米国から欧州へ移ることを主因として、2025年にかけての荷動きは年率+3.8%の増加を見込む。

【図表 16-3】北米航路年次荷動き推移



(注) 2020 年以降はみずほ銀行産業調査部予測
(出所) 日本海事センター資料より、みずほ銀行産業調査部作成

【図表 16-4】欧州航路年次荷動き推移



(注) 2020 年以降はみずほ銀行産業調査部予測
(出所) 日本海事センター資料より、みずほ銀行産業調査部作成

③ アジア域内航路

アジア域内航路の荷動きは、アジアの経済成長を背景に堅調な増加を見込む

アジア域内航路の荷動量は、域内の経済成長を背景に 2019 年は 43,432 千 TEU(前年同期比+2.4%)と増加した。2020 年の荷動量は、新型コロナウイルスの影響で、1~7 月は 24,020 千 TEU(前年同期比▲3.4%)と減少したものの、6 月頃より前年同月比 1.0%台の増加に転じており、年末にかけて緩やかに回復していくことを見込む。通年では 42,811 千 TEU(前年比▲1.4%)まで荷動きを戻すと予想する。中国と ASEAN 諸国の経済成長及び相互の経済的な連携の拡大により、2021 年以降も引き続きアジア域内航路の荷動きは堅調に推移することが見込まれ、2025 年にかけては年率+3.8%の増加を予想する。

(2) 海外トラック輸送量

【図表 16-5】グローバル需要の内訳 ― 海外トラック輸送量(トン数)

(百万トン)	地域	2019年 (実績)	2020年 (見込)	2021年 (予想)	2025年 (予想)	CAGR 2020-2025
トラック輸送量	米国(国内)	11,464	10,495	11,000	12,402	-
	前年比増減率(%)	+3.2%	▲8.5%	+4.8%	-	+3.4%
	欧州(域内)	15,209	14,084	14,887	16,025	-
	前年比増減率(%)	+2.5%	▲7.4%	+5.7%	-	+2.6%
	中国(国内)	41,646	35,886	39,296	43,538	-
	前年比増減率(%)	+5.3%	▲13.8%	+9.5%	-	+3.9%

(注 1) 2020 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(注 2) 2019 年の米国の数値は、みずほ銀行産業調査部推計

(注 3) 欧州のトラック輸送量は、EU 加盟 27 カ国及び英国の合計値。国内輸送及び域内の国際輸送を含む

(注 4) ASEAN については比較可能な統計情報が十分に公表されておらず、本項では掲載を省略

(出所) 米国運輸省統計局及び連邦道路管理局「Freight Analysis Framework」、欧州連合統計局「Summary of annual road freight transport」、中国国家统计局「中国統計年鑑」より、みずほ銀行産業調査部作成

① 米国

2020 年は新型コロナウイルス影響による減少、2021 年は輸送量の回復を見込む

2019 年の米国トラック輸送量は、堅調な個人消費を背景に増加したものと見込む(前年比+3.2%)【図表 16-5】。2020 年は、新型コロナウイルス影響及び米中貿易摩擦の影響による製造業の生産活動の落ち込みにより、トラック輸送量は大幅な減少を見込む(同▲8.5%)。2021 年は、新型コロナウイルス影響からの回復により、トラック輸送量は増加に転じると予想する(同+4.8%)。

2025 年までの中期では、荷動きの増加基調維持を予想

中期においては、住宅投資やインフラ投資について堅調な状況が続くことが見込まれるため、2022 年には新型コロナウイルス影響前である 2019 年水準に回復し、2020 年から 2025 年にかけて年率+3.4%の増加を予想する。輸送量の下押し要因としてトラックドライバー不足や米中貿易摩擦が見込まれるものの、住宅投資やインフラ投資によるトラック輸送量の増加傾向は根強く、増加基調に水を差すまでには至らないものと見込む。

② 欧州

2020 年は新型コロナウイルス影響から荷動きは減少、2021 年は荷動きの回復を見込む

2019 年の欧州トラック輸送量は、欧州経済が減速基調にあるなか、欧州経済をけん引するドイツ及び輸出・個人消費が拡大するポーランドの荷動きが堅調であったこともあり、全体では増加基調を維持した(前年比+2.5%)。2020 年は、新型コロナウイルス影響により、大幅な荷動きの減少を見込む(同▲7.4%)。2021 年は、新型コロナウイルス影響からの緩やかな回復により、トラック輸送量の増加を予想する(同+5.7%)。

2025 年までの中期では、新型コロナウイルス影響からの回復後は、増加基調の継続を予想

中期においては、堅調なインフラ投資の継続が見込まれるため、2022 年には新型コロナウイルス影響前である 2019 年水準に回復し、2020 年から 2025 年にかけて年率+2.6%の増加を予想する。輸送量の下押し要因としては、英国の EU 離脱影響が考えられる。2020 年末の移行期間終了後、一部の製造業を中心に英国の生産拠点を大陸側に移転する等のサプライチェーンを見直

す動きが想定されることから、英国から大陸へのサプライチェーン移転期間における生産能力の縮小により、一時的にトラック輸送量が減少する可能性がある。ただし、この輸送量の減少はサプライチェーン移転期間中の一時的なものであり、増加基調に影響を与えるまでには至らないものと見込む。

③ 中国

2020 年のトラック輸送量は、新型コロナウイルス影響から大幅な減少、2021 年は回復を見込む

2019 年の中国トラック輸送量は、インフラ関連を中心に投資が減速したことから、2018 年（前年比+7.3%）に比較し伸びが鈍化した（同+5.3%）。2020 年は、米中貿易摩擦の影響に加え、新型コロナウイルスによって 1 月下旬から 4 月上旬まで続いた湖北省武漢市を中心とした都市封鎖の影響により、上期の輸送量は前年同期比▲24.7%と大きく下落していることから、下期での回復を見込むものの通期でも大幅な減少を予想する（同▲13.8%）。2021 年は、新型コロナウイルス影響からの回復により、輸送量の増加を見込む（同+9.5%）。

2025 年までの中期では、増加ペースは鈍化の見通し

2025 年までの中期においては、生産年齢人口減少等により経済が減速基調で推移すると見込まれることや米中貿易摩擦の影響、さらには製造業からサービス業への産業構造転換が進展することにより、トラック輸送量の伸びは新型コロナウイルス影響前である 2014~2019 年の伸び（年率+6.0%）と比較して、増加ペースは鈍化することが予想される（年率+3.9%）。

2. 内需 ～新型コロナウイルス影響からの回復後は人口減少等を背景に中期的に減少

【図表 16-6】国内需要の内訳

	指標	2019年度 (実績)	2020年度 (見込)	2021年度 (予想)	2025年度 (予想)	CAGR 2020-2025
トラック輸送量	消費関連貨物(百万トン)	1,336	1,263	1,290	1,327	-
	前年度比増減率(%)	▲4.2%	▲5.5%	+2.2%	-	+1.0%
	生産関連貨物(百万トン)	1,513	1,367	1,425	1,323	-
	前年度比増減率(%)	+7.1%	▲9.7%	+4.3%	-	▲0.6%
	建設関連貨物(百万トン)	1,480	1,412	1,436	1,411	-
	前年度比増減率(%)	▲2.7%	▲4.6%	+1.7%	-	▲0.0%
	合計(百万トン)	4,329	4,042	4,151	4,062	-
	前年度比増減率(%)	▲0.0%	▲6.6%	+2.7%	-	+0.1%
宅配	宅配個数(百万個)	4,323	4,835	5,040	5,987	-
	前年度比増減率(%)	+0.4%	+11.8%	+4.2%	-	+4.4%

(注) 2020 年度以降はみずほ銀行産業調査部予測

(出所) 国土交通省資料より、みずほ銀行産業調査部作成

(1) 国内トラック輸送量

2019 年度の国内トラック輸送量は前年度比横ばい

2019 年度の国内トラック輸送量は、消費増税の影響に加え、穀物、水産物及び食料工業品の荷動き減少を背景に消費関連貨物が減少した（前年度比▲4.2%）。一方で、石油製品及び化学薬品の増加を背景に生産関連貨物は増加した（同+7.1%）。建設関連貨物については、住宅投資の落ち込みにより減

少となった（同▲2.7%）。結果として、総輸送量は 43.3 億トン（同▲0.0%）と横ばいでの着地となった。

2020 年度のトラック輸送量は、新型コロナウイルスの影響で大幅な減少を見込む

2020 年度は、新型コロナウイルス影響による経済活動の停滞により、消費関連貨物が減少すると予想する（同▲5.5%）。生産関連貨物も企業による設備投資の減速及び輸出不振により減少を見込む（同▲9.7%）。また、建設関連貨物も、住宅投資が引き続き低調であり減少すると予想する（同▲4.6%）。結果として、総輸送量は 40.4 億トン（同▲6.6%）と大幅な減少を見込む。

2021 年度は新型コロナウイルス影響からの回復により増加を予想も 2019 年度の水準までには届かず

2021 年度は、新型コロナウイルス影響からの回復が見込まれるものの、消費関連貨物は個人消費の低迷から小幅な増加にとどまることを見込む（同+2.2%）。生産関連貨物は企業の生産活動や設備投資の回復を受けて増加すると予想する（同+4.3%）。また、建設関連貨物は住宅投資の回復を背景に小幅ながら増加すると見込む（同+1.7%）。結果として、総貨物量は 41.5 億トン（同+2.7%）と増加を予想も、新型コロナウイルス影響前である 2019 年度の水準までには届かないと見込む。

国内トラック輸送量は 2022 年度以降減少に転じると予想

中期において、生産年齢人口減少の影響や個人消費の低迷といった下押し要因は存在するものの、新型コロナウイルス影響からの回復が進み 2022 年度以降も消費関連貨物は増加するものと見込む。一方で、内需の縮小の進展により生産関連貨物は 2022 年度以降の減少を予想する。建設関連貨物は住宅投資が 2021 年度の回復以降低調に推移することを主因として横ばいを見込む。結果として、総輸送量は 2022 年度から減少に転じ、2025 年度の総輸送量は 40.6 億トンと 2021 年度比で横ばいから微減での推移を予想する。

（2） 宅配便取り扱い個数

2019 年度の宅配便取り扱い個数は引き続き増加

2019 年度の宅配便取り扱い個数は、EC 市場の拡大に伴い前年度に引き続き増加し、43.2 億個（前年度比+0.4%）となった。シェアは、ヤマト運輸 42.0%、佐川急便 29.3%、日本郵便 22.7%、福山通運 3.2%、西濃運輸 2.6%となっている。前年度に続き、最大手であるヤマト運輸が取り扱いシェアを下げた一方で、日本郵便等が EC 貨物の増加分を取り込むことで取り扱いシェアを拡大する形となっている。

2020 年度、2021 年度は大幅な増加を予想

2020 年度は、新型コロナウイルスの影響による巣ごもり消費需要により EC 貨物は大幅な増加基調にあることから、宅配便取り扱い個数は 48.4 億個（同+11.8%）と大幅な増加を見込む。2021 年度も引き続き増加傾向が続くと見られ、50.4 億個（同+4.2%）と増加を予想する。

中期的にも宅配便の増加は継続すると予想

新型コロナウイルス影響を受けた巣ごもり消費需要によって、これまで EC 化率⁵の低かった食品カテゴリーでの利用拡大、高齢者等の利用者拡大といった新たなトレンドが生じている。2025 年度までの中期においても、これらの消費傾向の継続により EC 市場は持続的に成長することが見込まれる。こうした状況に加えて、置き配等の非対面受け取り方法が今後さらに普及・拡大し、再配達問題の解決に寄与することで供給力の維持拡大が期待できることも踏まえ、宅配便取り扱い個数は 59.9 億個（年率+4.4%）まで増加すると予想する。

⁵ EC 化率とは、全ての商取引金額（商取引市場規模）に対する電子商取引市場規模の割合を指す。

II. 日本企業に求められる戦略 ～利用運送事業者（主にフォワーダー・3PL 事業者）

本節ではグローバルプレゼンス向上策を考察

日系物流企業は相応のグローバルプレゼンスを有するが、今後のプレゼンス向上には海外事業の強化による規模の拡大・物量の追求が必要

本節では、日系物流企業が国内外において海外大手物流企業との厳しい競争に直面しつつあることを踏まえ、日系物流企業に求められる戦略のうち、特にグローバルプレゼンスを向上させるための打ち手という観点から考察を行う。

日系物流企業は、主要上場物流企業の連結売上高ランキング（除く、海運会社）にも多数の企業が上位にランクインするように、グローバルで相応のプレゼンスを有している（【図表 16-7】）。ただし、その売上の多くは日本国内で計上されており、海外事業については、日系荷主企業のグローバル展開に対応する形で展開してきた。一方で、海外の大手物流企業は大規模 M&A⁶によりグローバルプレゼンスの大幅な向上を実現してきている。結果として、海外大手物流企業と比較して、日系物流企業のグローバルプレゼンスは相対的に低下しつつある。今後長期的に生産年齢人口の減少等により国内輸送需要の緩やかな減少が予想される環境下において、日系物流企業がグローバルプレゼンスを向上させていくには、成長市場である海外事業の強化、特に非日系荷主の獲得による規模の拡大・物量の追求が必要になるものと考えられる。

【図表 16-7】 主要上場物流企業の連結売上高ランキングと営業利益率の推移

（単位：百万米ドル）

NO.	FY2009	売上高	営業利益率(%)	FY2014	売上高	営業利益率(%)	FY2019	売上高	営業利益率(%)	業態	国名称
1	Deutsche Post	64,413	0.9	Deutsche Post	75,247	5.7	UPS	74,094	10.5	Parcel	USA
2	UPS	45,297	8.4	UPS	58,232	8.5	Deutsche Post	70,922	5.2	Forwarding	ドイツ
3	FedEx	34,734	5.8	FedEx	47,453	3.9	FedEx	69,217	4.1	Parcel	USA
4	日本通運	16,919	2.4	Kuehne + Nagel	19,140	4.5	Bolloré	27,817	5.0	Forwarding	フランス
5	Kuehne + Nagel	13,240	4.0	日本通運	17,622	2.6	Kuehne + Nagel	21,229	4.6	Forwarding	スイス
6	ヤマトホールディングス	12,944	5.1	Bolloré	14,106	6.1	日本通運	19,142	2.8	Forwarding	日本
7	TNT Express	8,517	1.0	C.H. Robinson	13,470	5.6	XPO Logistics	16,648	4.9	3PL	USA
8	Bolloré	8,381	3.2	ヤマトホールディングス	12,786	4.9	SF Holding	16,242	5.7	Parcel	中国
9	C.H. Robinson	7,577	7.7	CWT	11,993	1.0	C.H. Robinson	15,310	5.2	3PL	USA
10	Imperial Holdings	7,046	3.8	TNT Express	8,876	▲1.3	ヤマトホールディングス	15,000	2.7	Parcel	日本
11	DSV	6,757	4.7	DSV	8,658	5.4	DSV Panalpina	14,125	7.1	Forwarding	デンマーク
12	Agility	5,916	10.3	Toll Holdings	8,095	4.5	Sinotrans	11,241	0.7	Forwarding	中国
13	Panalpina	5,502	0.5	Sinotrans	7,654	2.9	SGホールディングス	10,798	6.4	Trucking	日本
14	YRC Worldwide	5,283	▲16.7	Panalpina	7,335	1.7	J.B. Hunt	9,165	8.0	Rail	USA
15	セイノーホールディングス	5,237	1.4	Ryder System	6,639	6.8	CJ Logistics	8,937	3.0	Parcel	大韓民国
16	Ryder System	4,887	5.6	Expeditors	6,565	9.1	Ryder System	8,926	3.8	Trucking	USA
17	Con-way	4,269	▲0.6	日立物流	6,212	3.2	Expeditors	8,175	9.4	Forwarding	USA
18	山九	4,175	5.6	Norbert Dentressangle	6,204	3.9	日立物流	6,186	5.1	3PL	日本
19	Expeditors	4,092	9.4	J.B. Hunt	6,165	10.2	セイノーホールディングス	5,771	4.7	Trucking	日本
20	Sinotrans	4,045	1.8	Con-way	5,806	4.6	Kerry Logistics	5,250	6.2	Forwarding	香港
21	Norbert Dentressangle	3,791	2.7	YRC Worldwide	5,069	0.9	センコーグループホールディングス	5,245	3.6	3PL	日本
22	日立物流	3,578	3.8	セイノーホールディングス	4,966	3.9	山九	5,240	7.1	3PL	日本
23	UTi Worldwide	3,568	2.3	Agility	4,749	4.2	Agility	5,177	7.9	Forwarding	クウェート
24	Wincanton	3,485	1.0	山九	4,406	4.4	BEST	5,092	▲0.9	Parcel	中国
25	J.B. Hunt	3,203	7.7	CJ Korea Express	4,325	3.7	近鉄エクスプレス	5,011	3.6	Forwarding	日本
26	STEF	2,766	3.8	Swift Transportation	4,299	8.6	Yunda Holding	4,980	9.3	Parcel	中国
27	Sinopec Kantons	2,745	1.3	郵船ロジスティクス	4,220	2.0	YRC Worldwide	4,871	0.2	Trucking	USA
28	Swift Transportation	2,571	5.1	UTi Worldwide	4,180	▲2.8	Knight-Swift	4,844	8.9	Trucking	USA
29	福山通運	2,562	5.3	STEF	3,675	3.7	Schneider National	4,747	6.4	Trucking	USA
30	センコー	2,454	2.7	センコー	3,648	3.4	YTO Express Group	4,510	7.9	Parcel	中国
合計		299,955	3.8	合計	391,794	5.0	合計	483,911	5.7		
(うち日本企業)		47,870	3.6	(うち日本企業)	53,861	3.5	(うち日本企業)	72,392	4.1		

（注 1）主力事業が海運、郵便である企業を除く

（注 2）Bolloré の売上高は通信事業や蓄電池事業を含み、物流事業の割合は 35% (FY2019)

（注 3）SG ホールディングスは 2017 年 12 月に上場（東証一部）

（出所）各社公開情報より、みずほ銀行産業調査部作成

⁶ 近年では、米 FedEx による蘭 TNT Express 買収（買収金額 48 億 USD）、米 XPO Logistics による仏 Norbert Dentressangle（同 35 億 USD）・米 Con-way（同 30 億 USD）買収、DSV（デンマーク）による米 UTi Worldwide 買収（同 14 億 USD）、Panalpina（スイス）買収（同 46 億 CHF）等がある。一方で、日系物流企業においては 2015 年に日本郵便による豪 Toll 買収（買収金額 63 億 USD）や近鉄エクスプレスによる APLL（シンガポール）買収（同 12 億 USD）といった大規模な M&A が実施されているが、これに続く動きは現状見られない。

フォワーディング事業を拡大する場合、インオーガニックな手法も求められる

まず、フォワーディング事業において日系物流企業に求められる戦略について述べる。海外事業強化の観点において、フォワーディング事業は特にスケールメリットが効く事業であり、グローバル大手では合従連衡の動きが進展している。近年でもデンマークの DSV がスイスの Panalpina を買収する等、グローバル大手は積極的な動きを見せている。かかる中、日系フォワーダーが事業をスケールさせる上では、相応規模の M&A 等のインオーガニック⁷な手法も求められよう。

3PL 事業において日系物流企業がこれまで強みとした個社カスタマイズは、グローバルプレゼンス向上には必ずしも寄与しない

次に、3PL 事業において日系物流企業に求められる戦略について検討する。3PL 事業は、フォワーディング事業と比較すると地域毎及び個社毎の特性が強く、フォワーディング事業ほどスケールメリットを効かせやすい事業領域ではないため、当該事業領域において採用すべき戦略も異なるものと考えられる。3PL 事業において日系物流企業は、荷主の要望を聞き取り、荷主毎にカスタマイズした物流サービスを提供することで差別化を図ることを得意とすると言われる。このとき、3PL 事業は先に述べたように、地域毎及び個社毎の特性が強いことから、海外事業強化に際して、これまで日系物流企業が追い求めてきた物流サービスの個社カスタマイズによる差別化を志向することもニッチ戦略としてある程度は有効であろう。しかし、個社カスタマイズにより提供するサービスは、その多くが提供先の荷主にしか適合しないオンリーワンのサービスであり、当該サービス実現には手間もコストも要することから、事業拡大スピードは緩慢となる傾向にあると考えられる。こうした点から、個社カスタマイズした物流サービスの取り組みを進めることはグローバルプレゼンスの向上には必ずしも寄与しないものと考えられる。

中長期的にはオペレーションのコモディティ化により国内外でプレゼンスが低下するおそれ

また、現在国内では、内閣府による戦略的イノベーションプログラムにおいて納品先等の物流データ規格の標準化の動きが見られることに加えて、業界の課題である人手不足解消に向けた省人化・自動化の取り組みが進められている状況下にある。こうした足下の動向を踏まえると、国際輸送に加えて、国内輸送においても、今後オペレーションのコモディティ化の一層の進展が予想されることから、中長期的には、物流サービスの個社カスタマイズからロジスティクス戦略提案力の獲得へと差別化戦略をシフトしていくことが必要となろう。

3PL 事業においてロジスティクス戦略提案力の向上を目指すことがグローバルプレゼンス向上に資する可能性

こうした状況下、海外の大手物流企業は、高度なロジスティクス知見に基づき、標準化された物流サービスにより低コストで個社の物流オペレーション改善の要望に応え、個社の物流全体を俯瞰し物流効率化・最適化の実現に向けて解消すべきボトルネックを洗い出し、個社が採用すべき解決策を提言するなど、物流コンサルティングの役割も担おうとしている。こうした取り組みを実現する海外大手物流企業は、強力なコスト競争力及びグローバルプレゼンスも同時に有していることから、現状のままでは、日系物流企業がコスト競争力及びグローバル対応力において海外大手物流企業に対抗できなくなる可能性もあろう。その場合、海外事業の強化以前に、既存の荷主すら奪われてしまうことも懸念される。こうした環境下において、日系物流企業はこれまで自らが差別化要素としてきた荷主の要望を踏まえた物流サービスの個社カスタマイ

⁷ 他社との提携や他社の買収などを通じて成長すること。なお、オーガニック成長とは、既存の経営資源を利用して成長することを指す。

新型コロナウイルス影響により差別化要素のシフトが加速する可能性

ズ戦略だけでなく、海外大手物流企業のように、個社の物流のオペレーション改善及び個社の物流全体を最適化・効率化するロジスティクス戦略提案力の向上を志向することが、グローバルプレゼンス向上のための有効な打ち手となり得ると考えられる。

現在も世界的な蔓延が続く新型コロナウイルスの影響によって、各荷主企業は調達先の変更や生産量調整、サプライチェーンの組み換えなど状況に応じた柔軟な対応が求められるようになった。その結果、荷主企業において、DX及びサプライチェーンの効率性・冗長性⁸の両立の必要性が改めて認識されることとなった。荷主企業が、サプライチェーン全体をコントロールするという意識を持つとともに、組織体制・業務プロセスの改革、ITインフラ強化といった課題を認識した現在の状況下においては、課題解決策の一つとしてデジタル技術を活用した高度なロジスティクス戦略の重要性はさらに高まる可能性がある。このように、新型コロナウイルス影響により、3PL事業における競合他社との差別化要素は、従来の物流サービスの個社カスタマイズからロジスティクス戦略提案力へとシフトする流れが加速することも想定されよう。

ロジスティクス戦略提案力を獲得するための取り組み

こうした環境下において、物流サービスの個社カスタマイズからロジスティクス戦略提案力へと差別化要素の転換を志向する3PL事業者に求められる施策としては、以下の通り、個社の物流のオペレーション改善を実現するための2つの取り組みと、個社の物流全体を最適化・効率化するための3つの取り組みが想定されよう。

個社の物流のオペレーション改善を実現するために3PL事業者求められる取り組みは大きく2つ

まず、個社の物流のオペレーション改善を実現するための取り組みとして、現状のオペレーションの改善点を把握するために①物流オペレーションの可視化が必要となろう。オペレーション可視化の実現には、RFIDや各種センサー等を活用したヒトとモノの動きを可視化するツール及びオペレーションの分析ツールの導入が有効であり、そのためにはITシステムや各種センサーへの投資が必要となることが想定される。さらには、コスト削減、効率化、自動化及び省人化の観点から②物流オペレーションの標準化に向けた取り組みも必要となろう。オペレーション標準化の実現には、最適な標準オペレーション構築に向けて物流関連テクノロジーや物流施設内レイアウト等について高度な物流知見を持った専門人材の育成が不可欠となろう。日系物流企業は、こうした取り組みを実践することで、個社の物流のオペレーション改善を実現するという強みを獲得することが期待できる。

個社の物流全体を最適化・効率化するために3PL事業者求められる取り組みは大きく3つ

次に、個社の物流全体を最適化・効率化するための取り組みとしては、個社の事業全体を俯瞰したロジスティクス戦略を立案するという観点で、①物流データを連係しサプライチェーン全体を可視化するソリューションを提供する体制の構築が有効であろう。この体制の実現に当たっては、データプラットフォームが必要となることから、ITシステムへの投資によるプラットフォーム構築、または情報システムの構築、運用などの業務を一括して請け負うシステムインテグレーターが提供するプラットフォームの利用等が具体的な選択肢となろう。次に、②当該プラットフォームから得られる物流データの分析力を養うことも不

⁸ 自然災害、障害等の発生に備えて、予めネットワークを多重化したり、予備の輸送手段を確保したりする等、必要最低限より余剰を持たせること。冗長性を高めることで、障害時の事業継続性が高まる効果が期待される。

可欠となろう。さらには、③戦略の精緻さを裏付ける高度なロジスティクス知見集積の必要性も挙げられよう。これらの取り組みの実現に当たっては、商流データと物流データを分析して高度なロジスティクス戦略を提案できる人材の育成とシステムへの投資が肝要となろう。こうした取り組みを実践することにより、日系物流企業においても、高度なロジスティクス知見により個社の物流全体を効率化・最適化するための打ち手を提案するといった強みを獲得することが可能となろう。

これらの取り組みはコスト競争力獲得にも繋がる

こうした、個社の物流のオペレーション改善及び個社の物流全体を最適化・効率化する取り組みの積み重ねにより、柔軟かつ無駄のない物流サービスの提供が可能となることによって、日系物流企業は海外大手物流企業に対抗できるコスト競争力を獲得することも期待されよう。

ロジスティクス戦略提案力の向上により、グローバル展開においてもオーガニック成長の実現が可能に

このように日系物流企業が 3PL 事業においてロジスティクス戦略提案力の向上を実現することができれば、これまで述べたように、低コストで個社の物流オペレーション改善の要望に応え、個社の物流全体を効率化・最適化するために提言するといった物流コンサルティングとしての役割も担うことが可能となろう。そして、こうした機能を備えることで、日系物流企業は海外大手物流企業とグローバル市場において対等に競争することが可能となり、グローバル展開において、非日系荷主の獲得による規模の拡大・物流の追求の実現も可能となることから、これまで以上にオーガニックな成長を実現することも期待されよう。

利用運送事業者は、荷主企業にとっての物流戦略における重要なパートナーとして生まれ変わるべきタイミングが来ている

日系物流企業、特に利用運送事業者においては、新型コロナウイルス影響も含め国内外の事業環境が急速に変化していく中でグローバルプレゼンスの維持・向上を目指すためには、物流サービスの個社カスタマイズを優先するビジネスモデルからロジスティクス戦略提案力を優先するビジネスモデルへの転換に舵を切ることが早晚求められよう（【図表 16-8】）。当然のことながら、ビジネスモデル転換の達成には、人的・物的リソースを中長期的な視点に立って再配分することが必要であり実現は容易ではない。各企業には、新たなビジネスモデル構築に向けて、限られた経営資源をどこにどれだけ投下すべきか、という中長期的な視点に立った戦略の巧拙が問われている。困難なプロセスを伴うであろうが、この変革をダイナミックかつスピード感を持って成し遂げた事業者こそが、今後の日本の物流業界をリードする存在となっていくのではないだろうか。物流サービスの個社カスタマイズを優先するビジネスモデルからの脱却を成し遂げた日系物流企業は、荷主企業にとって、単なる物流業務を担うパートナーという存在から、各企業における経営戦略の根幹をなす物流戦略上の重要なパートナーとして生まれ変わることができると言っても過言ではない。日系物流企業には、自社のあるべき未来像を見据えた上で、その実現に向けた最良の選択を行い、グローバル市場において成長していくことを期待したい。

【図表 16-8】日系物流企業に求められる戦略 ～利用運送事業者

事業者区分	求められる戦略	戦略に必要な打ち手	考慮すべき事項
フォワーダー	事業規模拡大によるスケールメリットの活用	相応規模のM&A等のインオーガニックな手法	- M&Aによる投資負担の発生 - PMI
3PL事業者	個社カスタマイズを強みとするビジネスモデル 荷主企業にとっては、単なる物流業務を担うパートナー	—	- 提供先荷主にしか適合しないオンリーワンのサービスでありサービス実現に手間もコストも必要 - 国内外でオペレーションのコモディティ化に向けた動き
	ビジネスモデル 転換の必要性	個社の物流オペレーション改善要望に応えるための提案力の獲得	- 物流オペレーション可視化に向けたITシステムや各種センサーへの投資費用発生 - 物流オペレーションの標準化に向けた高度な物流知見を持つ専門人材育成の必要性
	ロジスティクス戦略提案力も強みとするビジネスモデル 荷主企業にとって、経営戦略の根幹をなす物流戦略上の重要なパートナーに	個社の物流全体を最適化・効率化するための戦略提案力の獲得	- 個社の物流全体を俯瞰しボトルネックの洗い出しを可能とするようなサプライチェーン全体を可視化するソリューション提供体制の構築が不可欠 - 物流データ分析力の獲得が必要 - 物流専門人材の育成の必要性和システムへの投資費用発生

(出所) みずほ銀行産業調査部作成

みずほ銀行産業調査部

次世代インフラ・サービス室 社会インフラチーム 石橋 健
的場 卯衣

ui.matoba@mizuho-bk.co.jp

©2020 株式会社みずほ銀行

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊行が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊行はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、貴社ご自身の判断にてなされますよう、また必要な場合は、弁護士、会計士、税理士等にご相談のうえお取扱い下さいますようお願い申し上げます。

本資料の一部または全部を、①複写、写真複写、あるいはその他如何なる手段において複製すること、②弊行の書面による許可なくして再配布することを禁じます。