

物 流

【要約】

- 2021 年の海上コンテナ貨物荷動量は、米国を中心とした世界経済の回復と巣ごもり需要の拡大による増加（対象航路全体で前年比+7.8%）を見込む。2022 年は、足下の海上混乱（後述）の収束時期に左右される部分はあるものの、2021 年の反動による荷動きの一部鈍化を予想する。新型コロナウイルス影響からの世界経済の回復及び海上混乱の収束後、2023 年以降は、各国経済の成長に伴い荷動きは増加基調で推移していくであろう。
- 海外トラック輸送量は、2021 年は 2020 年の新型コロナウイルス感染拡大に伴う経済活動停滞の影響からの回復により対象地域全体で増加（前年比+5.9%）を見込む。2022 年も、各国の堅調な経済成長を背景に増加（同+4.9%）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欧米のドライバー不足や中国の生産年齢人口の減少があるものの、各地域での堅調な個人消費や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、2021 年度は新型コロナウイルス影響からの企業の生産活動や設備投資の回復、巣ごもり需要等を背景とした個人消費拡大により増加（同+1.8%）すると予想する。2022 年度も引き続き増加（同+0.2%）を予想するも、中期では、個人消費の低迷や生産年齢人口の減少、建設投資のスピードの鈍化により、輸送量は減少傾向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	2020年 (実績)	2021年 (見込)	2022年 (予想)	2026年 (予想)	CAGR 2021-2026
グローバル需要	海上コンテナ貨物荷動量 (千TEU)	92,144	99,322	100,667	114,347	-
	前年比増減率(%)	▲0.7%	+7.8%	+1.4%	-	+2.9%
	トラック輸送量(百万トン)	61,162	64,788	67,956	76,425	-
	前年比増減率(%)	▲2.0%	+5.9%	+4.9%	-	+3.4%
国内需要	トラック輸送量(百万トン)	3,787	3,856	3,865	3,792	-
	前年度比増減率(%)	▲8.0%	+1.8%	+0.2%	-	▲0.3%

(注 1) グローバル需要の海外コンテナ貨物荷動量は北米／欧州／アジア域内航路合算、トラック輸送量は米国／欧州／中国合算

(注 2) グローバル需要は暦年、国内需要は年度

(注 3) グローバル需要のうち、2020 年トラック輸送量に含まれる米国・欧州の数値はみずほ銀行産業調査部推計

(注 4) 2021 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(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、足下のコンテナ不足や港湾混雑による海上の混乱収束後、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、2024 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

本章では、海上コンテナ輸送量と国内外トラック輸送量を対象として分析を行う

本章では、利用運送事業者¹が介入し得る主な物流領域として、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、国内需要として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、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	2020年 (実績)	2021年 (見込)	2022年 (予想)	2026年 (予想)	CAGR 2021-2026
海上コンテナ 貨物荷動量	北米東航(アジア発北米)	18,399	21,364	20,646	23,644	-
	前年比増減率(%)	+4.3%	+16.1%	▲3.4%	-	+2.0%
	北米西航(北米発アジア)	6,557	6,439	6,519	6,709	-
	前年比増減率(%)	▲4.4%	▲1.8%	+1.2%	-	+0.8%
	欧州西航(アジア発欧州)	15,768	16,910	17,069	19,416	-
	前年比増減率(%)	▲5.4%	+7.2%	+0.9%	-	+2.8%
	欧州東航(欧州発アジア)	8,209	8,215	8,413	9,716	-
	前年比増減率(%)	+0.4%	+0.1%	+2.4%	-	+3.4%
	アジア域内航路	43,210	46,395	48,020	54,862	-
	前年比増減率(%)	▲0.5%	+7.4%	+3.5%	-	+3.4%

(注) 2021 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、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、2021年は米経済回復による輸送需要拡大を受け前年比16.1%の大幅増加、2022年以降は、米経済成長に伴い緩やかな拡大を見込む

北米航路（東航）の荷動量は、2020年は新型コロナウイルスの影響により、1～6月の荷動量が7,672千TEU（前年同期比▲9.4%）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、年間では18,399千TEU（前年比+4.3%）にて着地した。2021年に入ってから、バイデン政権の給付金効果による個人消費増加を中心とした需要の拡大は続き、コンテナ輸送量は2020年7月から2021年7月まで13カ連続でプラスとなった。家具、玩具といった巣ごもり需要に基づく製品に加え、自動車部品を中心とした自動車関連品目も2020年の反動により荷動きが活発となった。足下、新型コロナウイルス拡大による港湾機能や内陸輸送の停滞等を契機とした世界的なコンテナ不足と港湾混雑による海上混乱の影響を受けた需給逼迫が続いており、海上運賃の高騰や輸送の遅延が起こっている状況下ではあるが、年末商戦によって荷動きが持続することが想定され、2021年全体の荷動量は21,364千TEU（前年比+16.1%）と大幅な増加を見込む。2022年は、7月に米国西岸港湾の労働協約改定⁴が予定されており、海上混乱の解消時期に不透明な部分はあるものの、2021年の大幅な需要拡大の反動と、米国の財消費からサービス消費へのシフトによる荷動き鈍化を見込む。今後5年間の荷動量の推移としては、新型コロナウイルス及び海上混乱の収束後も米国経済の緩やかな拡大が見込まれることから、荷動量も年率2.0%の増加となる見通しである（【図表16-3】）。

北米航路（西航）の荷動きは、2021年はコンテナ不足による空コンテナ回送優先の影響を受け減少、2022年以降は輸入元の欧州シフトにより低調な推移を見込む

北米航路（西航）の荷動量は、2020年は6,557千TEU（前年比▲4.4%）と減少となった。最大荷揚地である中国において早期に新型コロナウイルスからの経済回復が見られたことで食品関連や原材料の荷動きが増加した一方で、港湾混雑により米国での輸出荷役の遅延が生じたことや、コンテナ不足により中国への空コンテナ回送が優先されたこと等の影響により日本、韓国、ASEAN、南アジア向けの荷動量が軒並み減少したことが要因と考えられる。2021年は、東南アジアや南アジアで回復が見られたものの、前年の反動で荷動きが減少した中国や、日本、韓国といった主要な荷揚地の荷動きが減少し、1～6月の合計では3,279千TEU（前年同期比▲0.2%）と微減となった。年内はコンテナ不足が続くことが想定され、通年でも6,439千TEU（前年比▲1.8%）の減少となる見通しである。2022年は、新型コロナウイルス影響からの回復と海上混乱の改善により通年で増加基調に転じ6,519千TEU（前年比+1.2%）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は、米中間の今後の貿易協議の行方が挙げられる。合意済みの中国による米国産農畜産物の輸入拡大については、ドライバルク船（ばら積み貨物船）で運ぶ貨物が中心でありコンテナ船の荷動きへの影響は軽微と思われる。一方で、農畜産物以外の貨物については、今後の米中の協議次第ではあるものの、これまでに関税の引き上げが行われた品目に関して、輸入元が米国から欧州にシフトする流れは継続することが想定され、2026年にかけては、年率+0.8%と低調な推移を見込む。その結果、東航と西航の荷動量のインバランス率（東航を100とした場合の西航の比率）は今後も低下することが予測される。

⁴米国西海岸の国際港湾倉庫労働者組合（ILWU）と使用者団体である太平洋海事協会（PMA）間の労使協約の改定。過去更新時にはストライキによる港湾の混乱が起きている。

② 欧州航路（西航：アジア発欧州、東航：欧州発アジア）

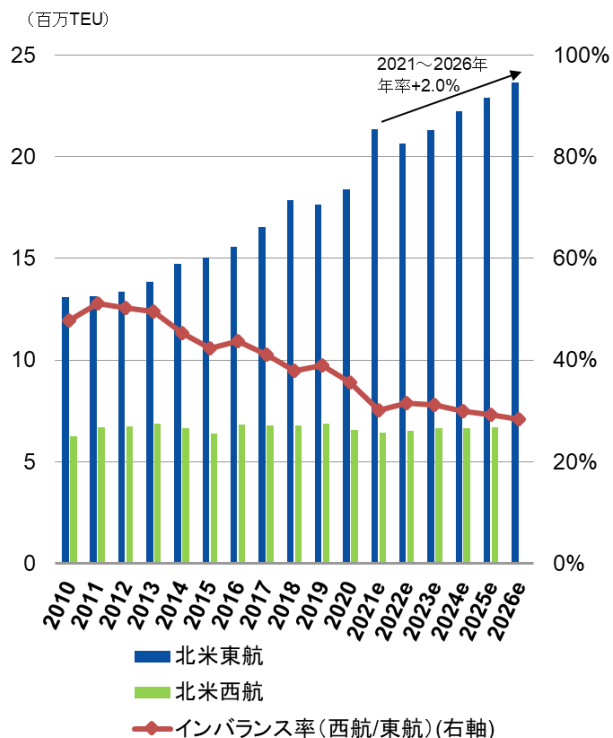
欧州航路（西航）の荷動きは、2021 年は新型コロナウイルス影響の反動により前年比 7.2%の増加、2022 年以降は、欧州経済の堅調な成長に伴い緩やかな増加を見込む

2020 年の欧州航路（西航）の荷動量は、8 月以降回復傾向がみられたものの、上半期における新型コロナウイルス拡大によるアジア側での供給減少や欧州の都市封鎖を受けた経済停滞の影響により、15,768 千 TEU（前年比▲5.4%）と 5 年ぶりの減少となった。品目としても、機械類や電子機器、家具類など上位品目が軒並み減少となった。2021 年は、1～6 月は昨年からの反動もあり 8,385 千 TEU（前年同期比+16.6%）と新型コロナウイルス拡大前の水準を回復し、過去最高を記録した。北米航路同様、家具、家電など巣ごもり関連の品目の荷動きが好調に推移しており、下半期に入ってから中国の港湾機能停滞やアジアにおける新型コロナウイルスの再拡大による荷動き鈍化が見られるものの、今後も北米同様年末商戦を見据えた堅調な需要が続くことが想定されることから、通年では 16,910 千 TEU（前年比+7.2%）での着地を見込む。2022 年は巣ごもり需要の一服が予想されるものの、新型コロナウイルス及び海上混乱の収束後においても、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 2.8%の増加を見込む（【図表 16-4】）。

欧州航路（東航）の荷動きは、2021 年は新型コロナウイルスの影響の反動により微増、2022 年以降は輸入元の欧州シフトにより堅調な推移を見込む

2020 年の欧州航路（東航）の荷動量は、欧州の都市封鎖による輸出減少の影響により上半期落ち込みが見られたものの、その後荷動きは回復し、8,209 千 TEU（前年比+0.4%）と微増での着地となった。2021 年は、前年の反動増もあり、上半期 4,032 千 TEU（前年同期比+3.8%）と欧州航路（西航）同様過去最高を記録した。足下、北米航路同様に空コンテナ輸送が優先される状況となっており、通年では荷動きの鈍化が予想されることから 8,215 千 TEU（前年比+0.1%）での着地を予想する。2022 年以降は中国の堅調な成長や、米中貿易摩擦の影響による木材や食料品の調達先の米国から欧州へのシフトの流れが継続することを主因として、2026 年にかけての荷動きは年率 3.4%の増加を見込む。

【図表 16-3】北米航路年次荷動き推移

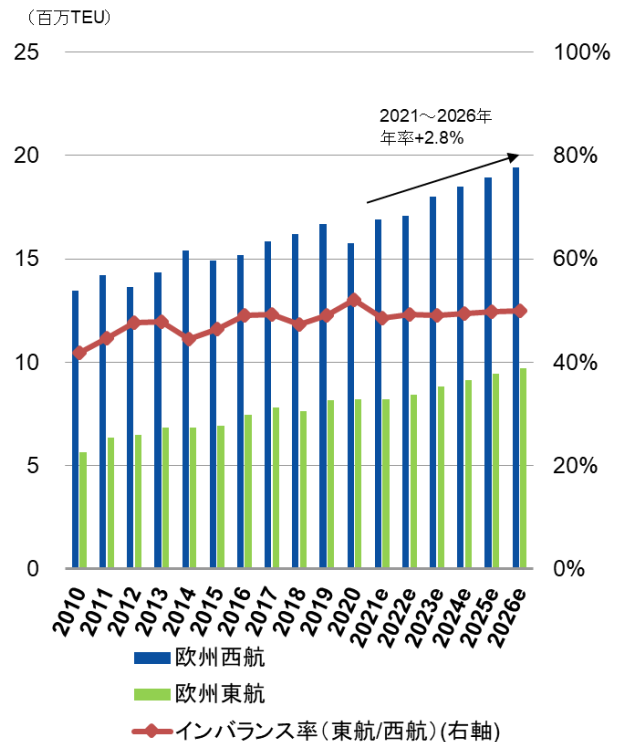


（注 1）2021 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

（注 2）年率表記は北米東航の数値

（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 1）2021 年以降はみずほ銀行産業調査部予測

（注 2）年率表記は欧州西航の数値

（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、2020 年は新型コロナウイルス拡大によるアジア各地でのロックダウン等を背景に上半期減少し、下半期にかけて荷動きが回復したものの通年では 43,210 千 TEU(前年同期比▲0.5%)と微減となった。2021 年の荷動量は、2020 年後半からの需要拡大の流れが継続し、特に 1～6 月は前年の反動もあり 22,903 千 TEU(前年同期比+12.9%)と急拡大した。足下の港湾混雑、コンテナ不足により、運賃の高い北米航路への輸送が優先される状況や東南アジアの主要都市での 5 月以降のロックダウンの影響も踏まえ、通年では荷動き拡大ペースが鈍化することが想定されることから、通年では 46,395 千 TEU(前年比+7.4%)での着地を予想する。2022 年以降は、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引き続き堅調な荷動きが見込まれ、2026 年にかけては年率 3.4%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	2020年 (見込/実績)	2021年 (見込)	2022年 (予想)	2026年 (予想)	CAGR 2021-2026
トラック輸送量	米国(国内)	12,504	12,617	12,967	14,488	
	前年比増減率(%)	▲4.1%	+0.9%	+2.8%	-	+2.8%
	欧州(域内)	14,394	14,912	15,436	15,998	-
	前年比増減率(%)	▲4.0%	+3.6%	+3.5%	-	+1.4%
	中国(国内)	34,264	37,259	39,553	45,939	-
	前年比増減率(%)	▲0.3%	+8.7%	+6.2%	-	+4.3%

(注1) 2020年トラック輸送量のうち、米国・欧州の数値はみずほ銀行産業調査部推計。2021年以降はみずほ銀行産業調査部予測

(注2) 2020年米国トラック輸送量に関しては、実績値が発表されていない為、全米トラック協会「American Trucking Associations」が公表しているインデックスを用いて算出

(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」、中国国家統計局「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

2020年の米国トラック輸送量は、新型コロナウイルスによるロックダウンの影響もあり、4月以降荷動きが大幅に低下したものの、下半期以降、巣ごもり需要により個人消費が拡大したことで荷動きが増加。それに応じて緩やかにトラック輸送量も回復基調となったものの、上半期の落ち込みによる影響が大きく、トラック輸送量は減少で着地したものと見込む(前年比▲4.1%)。2021年は、新型コロナウイルス影響からの回復により、トラック輸送の需要は増加すると予想するものの、現状、新型コロナウイルスの影響も踏まえてドライバー不足が深刻な状況であることから、需要に対して供給が追い付いておらず大幅な増加とはならない見通し(同+0.9%)。2022年は、米国の堅調な経済成長を背景にトラック輸送量は増加を見込むものの、ドライバー不足の大幅な改善が見込めない状況下において、トラック輸送量は12,967百万トンと、2019年の水準(推計値で13,037百万トン)にまでは届かない見通し。

2026年にかけては、トラック輸送量は緩やかな増加を維持すると予想

中期においては、バイデン政権の米国雇用計画により2021年以降の10年間は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。また、個人消費や企業の生産活動についても堅調な推移を見込むが、輸送量の下押し要因としてトラックのドライバー不足の問題があり、2021年から2026年にかけて年率+2.8%と成長ペースは鈍化を見込む(コロナ前の2014年から2019年にかけては年率+3.8%を記録)。

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

2020 年の欧州トラック輸送量は、新型コロナウイルス感染拡大による都市封鎖や外出制限の影響を受け経済活動が停滞したことが影響した。一部、医療・医薬品や巣ごもり需要を背景に家電等は荷動きが活発であったものの、全体としてはトラック輸送量が減少したものと見込む（前年比▲4.0%）。2021 年は、新型コロナウイルスの影響からの回復により、個人消費や企業の生産活動の活発化を背景に荷動きが回復しており、トラック輸送量の増加を予想する（同+3.6%）。2022 年においても堅調な経済成長により増加を見込む（同+3.5%）。

2026 年までの中期では、緩やかに増加するものと予想

中期においては、2020 年 7 月に欧州委員会で合意されたユーロの復興基金「Next Generation EU」により堅調なインフラ投資が見込まれることや、個人消費においても堅調な増加が見込まれるため、2021 年から 2026 年にかけて年率+1.4%の増加を予想する。

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の回復により微減で着地、2021 年は増加を見込む

2020 年の中国トラック輸送量は、新型コロナウイルスの影響により 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や経済活動の停滞により、上半期は輸送量が大幅に減少。その後、中国政府の経済対策によりインフラ投資が活発化する等、急速な経済回復を背景に輸送量も回復し、年間を通した輸送量は小幅な減少でとどまった（前年比▲0.3%）。2021 年は、個人消費の増加や政府による景気拡大策を背景としたインフラ投資により、2021 年 8 月までの各月の実績値も前年比輸送量が大幅に増加している。電力供給制限に伴う各種製品の生産減の影響もあり、10 月以降は荷動きの鈍化も想定されるが、2021 年 8 月までの輸送量分が下支えとなり、通年のトラック輸送量は増加での着地を見込む（同+8.7%）。2022 年においても堅調な経済成長を背景に増加を見込む（同+6.2%）。

2026 年までの中期では、増加ペースは鈍化の見通し

2026 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、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+5.8%）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+4.3%）。

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	2020年 (実績)	2021年 (見込)	2022年 (予想)	2026年 (予想)	CAGR 2021-2026
トラック輸送量	消費関連貨物(百万トン)	862	898	898	884	-
	前年度比増減率(%)	-	+4.2%	+0.1%	-	▲0.3%
	生産関連貨物(百万トン)	1,184	1,231	1,277	1,324	-
	前年度比増減率(%)	-	+4.0%	+3.7%	-	+1.5%
	建設関連貨物(百万トン)	1,741	1,727	1,690	1,584	-
	前年度比増減率(%)	-	▲0.8%	▲2.1%	-	▲1.7%
	合計(百万トン)	3,787	3,856	3,865	3,792	-
	前年度比増減率(%)	▲8.0%	+1.8%	+0.2%	-	▲0.3%
宅配	宅配便個数(百万個)	4,836	5,068	5,223	5,682	-
	前年度比増減率(%)	+11.9%	+4.8%	+3.1%	-	+2.3%

(注1) 2020年4月より、貨物営業用自動車の調査方法及び集計方法が変更になった為、2019年度以前のトラック輸送量の内訳(消費関連貨物、生産関連貨物、建設関連貨物)は考慮せず

(注2) 2021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

2020年度の国内
トラック輸送量は
前年度比 8.0%減
少

2020年度の国内トラック輸送量は、新型コロナウイルスの影響による経済活動の停滞により、総輸送量は37.8億トン(前年度比▲8.0%)と減少での着地となった。消費関連貨物においては、ステイホームにより家庭での食事機会が増加したことで、スーパー等で売られる生鮮食品や農産加工品は一定の需要があったが、緊急事態宣言に伴いレストランや居酒屋、百貨店等の店舗が閉鎖されたことにより製造食品(肉製品、酪農製品、缶詰等)や食料工業品(飲料、調味料類、でんぷん類等)、日用品(書籍、衣服、文具等)等が減少したと思われる。生産関連貨物では、鉱工業生産が低迷した。特に、機械、鉄鋼、化学業界を中心に荷動きが減少したものと思われる。一方で、建設関連貨物については、新型コロナウイルスの感染拡大当初に見られた建設現場での作業休止は一部にとどまったものと見られ、都市部大型再開発プロジェクトや2021年度予算執行に向けたインフラ投資により荷動きは堅調であったものと思われる。

2021年度のトラッ
ク輸送量は、新
型コロナウイルス
影響からの回復
により消費・生産
関連貨物で増加
を見込む

2021年度は、新型コロナウイルス影響からの経済活動の回復により、トラック輸送量全体としてはプラスに転じるものと予測する(前年度比+1.8%)。消費関連貨物においては、ステイホーム関連で生鮮食品は依然消費意欲の強さが見込めることや、緊急事態宣言の解除により、今後、外食機会の増加が見込まれることもあり、製造食品や食料工業品の荷動きが回復するものと思われる(同+4.2%)。生産関連貨物も企業の生産活動や設備投資の回復を受け、前年度の落ち込みからの反動で増加すると予測する(同+4.0%)。建設関連貨物は、インフラ投資や非住宅建設において堅調な投資を見込むものの、成長ペースの鈍化と前年度の反動もあり、横ばいから微減を予想する(同▲0.8%)。

2022 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

2022 年度は、消費関連貨物は外食機会の増加により製造食品や食料工業品の荷動きは増加が見込まれるものの、財からサービスへの消費のシフトが起こる中でステイホーム関連の消費は一服することが想定されることから、横ばいでの着地となるものと思われる（同+0.1%）。生産関連貨物は、企業の生産活動や設備投資の堅調な推移が見込めることから増加での着地を予想する（同+3.7%）。また、建設関連貨物は人口減少により住宅投資が減少傾向で進むことが予測され、全体としても減少基調で推移するものと予測する（同▲2.1%）。結果として、総貨物量は 38.6 億トン（同+0.2%）と微増を予想し、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。

中期では、国内トラック輸送量は次第に減少基調に転じると予想

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により消費関連貨物は次第に減少していくものと見込む。生産関連貨物は、設備投資や輸出の底堅い推移により、荷動きも微増で推移すると見込む。建設関連貨物は人口減少により住宅投資が減少傾向で進み、インフラや企業設備の投資スピードも鈍化が見込まれることから減少基調で推移すると見込む。結果として、総輸送量は 2024 年度から減少に転じ、2026 年度の総輸送量は 37.9 億トンを見込む。

（2）宅配便取り扱い個数

2020 年度は、巣ごもり需要による EC 化加速で大幅に増加

2020 年度の宅配便取り扱い個数は、EC 市場の拡大、また、コロナ禍における巣ごもり需要による EC 化加速で 48.3 億個（前年度比+11.9%）と大幅な増加となった（2019 年度は 2018 年度比+0.4%）。シェアは、ヤマト運輸 43.8%、佐川急便 28.2%、日本郵便 22.8%、福山通運 2.9%、西濃運輸 2.2%となっている。

2021 年度も、宅配便取り扱い個数は堅調に増加見込み

2021 年度は、新型コロナウイルスの影響でネット通販での買い物が消費者に定着し、引き続き EC 貨物は堅調に増加することが見込まれ、宅配便取り扱い個数は 50.6 億個（同+4.8%）にまで達すると予想する。2022 年度も引き続き増加傾向が続くと見られ、52.2 億個（同+3.1%）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。2026 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。一方で、EC 市場の拡大で宅配便個数が増えると、受け取り手の不在による再配達が増え、人手やコストがかかるといった問題が生じる。こうした状況に対して、置き配等の非対面受け取り方法が普及・拡大しており、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、2026 年度の宅配便取り扱い個数は 56.8 億個と年率+3.1%の増加を見込む。

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。

III. 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や物量の追求が必要

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、オーガニックな手法による海外展開を進めてきた。一方で、海外の大手物流企業が大規模 M&A⁷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たことで、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、中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や物量の追求が必要になる。次頁より、日系物流企業がフォワーディング事業と 3PL 事業の各分野においてグローバルでの競争力を強化するための戦略方向性について考察を行う。

【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.	FY2010	売上高	営業利益率(%)	FY2015	売上高	営業利益率(%)	FY2020	売上高	営業利益率(%)	業態	国名称
1	Deutsche Post	68,165	4.3	Deutsche Post	65,755	3.7	UPS	84,628	9.1	Parcel	USA
2	UPS	49,545	11.9	UPS	58,363	13.1	FedEx	83,959	7.1	Parcel	USA
3	FedEx	39,304	6.1	FedEx	50,365	6.1	Deutsche Post	76,273	6.8	3PL	ドイツ
4	日本通運	18,903	2.0	KUEHNE + NAGEL	17,392	5.0	Poste Italiane	34,094	5.3	Parcel	イタリア
5	KUEHNE + NAGEL	16,207	4.4	日本通運	15,903	2.9	SF Holding	22,309	6.0	Parcel	中国
6	ヤマトホールディングス	14,454	5.2	CH Robinson	13,476	6.4	Kuehne + Nagel	21,731	5.1	Forwarding	スイス
7	Bolloré	9,299	3.4	Bolloré	12,016	6.5	日本通運	19,601	3.8	Forwarding	日本
8	CH Robinson	9,274	6.7	ヤマトホールディングス	11,799	4.8	DSV Panalpina	17,659	8.3	Forwarding	デンマーク
9	Imperial Holdings	9,226	6.9	TNT Express	7,676	0.5	XPO Logistics	16,252	2.4	Trucking	USA
10	TNT Express	9,212	2.5	XPO Logistics	7,623	▲ 0.4	C.H. Robinson	16,207	4.2	3PL	USA
11	Toll Holdings	8,126	5.0	DSV	7,571	6.0	ヤマトホールディングス	15,987	5.4	Parcel	日本
12	DSV	7,580	5.1	Sinotrans	7,245	2.7	SGホールディングス	12,369	7.8	Parcel	日本
13	PANALPINA	6,888	0.2	CWT	7,227	1.4	Sinotrans	12,248	1.3	Forwarding	中国
14	Sinotrans	6,278	1.8	Expeditors	6,617	10.9	JD Logistics	10,630	1.6	Parcel	中国
15	Expeditors	5,968	9.2	Ryder System	6,572	7.7	Expeditors	10,116	9.3	Forwarding	USA
16	セイノーホールディングス	5,817	2.5	J.B. Hunt	6,188	11.6	JB Hunt	9,637	7.4	Trucking	USA
17	AGILITY	5,592	3.2	CJ Korea Express	6,089	3.7	CJ Logistics	9,075	3.0	Parcel	大韓民国
18	Ryder System	5,136	3.6	PANALPINA	6,087	1.9	Ryder System	8,420	2.7	Trucking	USA
19	Con-way	4,952	1.6	日立物流	5,667	4.2	XPO Logistics SA	6,932	3.1	Forwarding	フランス
20	UTL Worldwide	4,550	2.7	YRC Worldwide	4,632	1.9	Kerry Logistics	6,879	5.8	Forwarding	香港
21	山九	4,362	5.0	セイノーホールディングス	4,627	4.7	GXO Logistics Inc	6,195	1.5	3PL	USA
22	YRC Worldwide	4,335	▲ 5.3	AGILITY	4,318	5.2	日立物流	6,150	6.3	3PL	日本
23	日立物流	4,311	4.3	Swift Transportation	4,229	8.8	近鉄エクスプレス	5,742	5.6	Forwarding	日本
24	J.B. Hunt	3,793	9.2	山九	4,077	5.0	セイノーホールディングス	5,581	4.1	Trucking	日本
25	Norbert Dentressangle	3,766	3.6	郵船ロジスティクス	3,914	1.9	センコーグループ	5,396	3.8	3PL	日本
26	Wincanton	3,392	▲ 0.4	センコー	3,615	4.0	Agility	5,267	5.8	Forwarding	クウェート
27	近鉄エクスプレス	3,129	4.4	Hub Group	3,526	3.3	YTO Express	5,057	5.5	Parcel	中国
28	福山通運	2,988	5.1	近鉄エクスプレス	3,501	3.7	山九	5,033	6.4	3PL	日本
29	Swift Transportation	2,930	8.3	TransForce	3,356	6.2	Yunda Holding	4,853	5.0	Parcel	中国
30	センコー	2,818	2.5	Landstar System	3,322	7.3	Bpost SA	4,698	5.0	Parcel	ベルギー
合計		340,300	5.4	合計	362,949	6.1	合計	548,982	6.2		
(うち日本企業)		56,782	3.6	(うち日本企業)	53,103	3.8	(うち日本企業)	75,861	5.3		

(注 1) 主力事業が海運、郵便である企業を除く

(注 2) 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 既存の経営資源を利用して成長すること。

⁷ 近年では、Panalpina(スイス)買収(2019 年、同 46 億 CHF)、Agility(クウェート)買収(2021 年、同 41 億 USD)、中国 S.F.Holding が香港 Kerry Logistics(2021 年、同 176 億 HKD)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、①ターゲット業界を絞った M&A、②デジタル化への投資が求められる

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としては①ターゲット業界を絞った M&A、②デジタル化への投資の 2 つが想定される。まず①ターゲット業界を絞った M&A については、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 によるスイスの Panalpina の買収や中国の SF Holding による香港の Kerry Logistics 買収等、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拡大させる上では、M&A 等のインオーガニック⁸な手法での規模拡大が求められるが、既に相応規模の M&A は海外物流企業間で進められ再編が一巡しているため、次なるターゲットとしては中堅フォワーダーになるものと思われる。その場合、前述の M&A と比べると規模感が小さくなることから、例えば、注力業界や強化地域に対象を絞った複数社の買収等が候補として挙げられよう。注力分野については各社の得意とする物流により分野は異なってくるが、地域としては、成長市場かつ日本から地理的にも近いアジアの顧客獲得を見込める企業が主なターゲットになるものと考えられる。また、②デジタル化への投資については近年の国際的なデジタルフォワーディング⁹拡大の流れに対応していくことも重要である。グローバル大手によるデジタルサービス提供や、専業デジタルフォワーダーによる中小荷主から大手荷主へのターゲット拡大等、フォワーディング業界全体として、デジタル化が徐々に浸透してきている。日系物流企業においても、一部導入の動きはみられるものの、荷主に対するオーダーメイドが主となっている日本の物流業界においては一律のシステムを導入することへのハードルは高い。一方で、徐々にデジタルフォワーダーが存在感を増す中では、デジタル化対応を進めなければ、今後のグローバルでの顧客拡大に向けたハードルは高くなることが予想される。カスタマイズ可能なシステムを構築するためには自社開発が必要であり、前述したフォワーダーの M&A も含めて相応の費用が必要となることから、今後、事業及びアセットの取捨選択も含めた検討が必要となろう。

3PL 事業における規模拡大には、日系物流企業が強みとしている個社カスタマイズよりも、欧米物流企業のプラットフォーム型ビジネスの方が適する

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が、まずは欧米と日本の 3PL 事業の違いについて述べる。まず欧米の大手の 3PL は、プラットフォーム型ビジネスと言われており、高度なロジスティクス知見とデジタル技術を駆使してロジスティクスを提案していくことを強みとしている。一方、日本の 3PL は荷主のニーズに対して現場力や改善力をしっかりと発揮し、様々なニーズに柔軟に対応していく個社カスタマイズを強みとしている。このとき、3PL 事業は、地域毎及び個社毎の特性が強くなることから、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戦略としての有効性はあろう。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。そのため、規模拡大の観点では、欧米物流企業のプラットフォーム型ビジネスの方が適していると考えられる。

⁸ 他社との提携や他社の買収などを通じて成長すること。

⁹ オンライン上での即時見積、発注、貨物追跡等の機能提供。電話やメールで行っていた情報やデータのやり取りをクラウド上で行うことで情報の管理が容易となる。

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

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

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

カーボンニュートラル推進の動きも差別化要素のシフトを加速する可能性

また、現在国内においても、人手不足への対応を踏まえた物流のプラットフォーム化を進める動きがある。内閣府による戦略的イノベーション創造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、民間企業でも物流企業に限らずテック企業やマテハン企業も含め省人化・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が一層進むと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、より付加価値の高い領域に差別化戦略をシフトしていくことが必要となろう。

加えて、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 の推進に加え、サプライチェーンの効率性と冗長性¹⁰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。

こうした状況下、DHL や CEVA Logistics はじめ海外の大手物流企業は、高付加価値分野として高度なロジスティクス知見を持つ人材を抱え、多額のデジタル投資によるサプライチェーン可視化のシステム構築を進めている。個社の物流全体を俯瞰し、効率化・最適化に向けて解消すべきボトルネックを洗い出すことで、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。

また、グローバルでカーボンニュートラルの機運が高まる中、海外の大手物流企業を中心に、サプライチェーンの可視化だけではなく、輸配送の際に排出される CO2 排出量の可視化サービスを提供し始めている。従前からある荷主企業のサプライチェーンを可視化するデジタルプラットフォームを基盤としつつ、現在の輸送時における CO2 排出量の測定からシミュレーションによる適切な輸送ルート・モードの計画策定等、サプライチェーン最適化だけでなく荷主企業の脱炭素化に向けた取り組みにも寄与することを意図したものである。今後、カーボンニュートラルの機運が更に強まっていく状況下において、環境

¹⁰ 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。

ロジスティクス戦略提案力を獲得するための取り組み

対応に必要なサービスを提供できるか否かが、グローバルで荷主企業から選ばれる物流企業になるかの明暗を分ける可能性が出てくるであろう。

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、モノとヒトの両方の動きを含めたサプライチェーン全体を可視化するための基盤の構築と、その基盤を活用し、ロジスティクス戦略を提案していく高度なロジスティクス知見を有する人材の育成が想定されよう。

サプライチェーンを可視化するための基盤の構築に必要な取り組みは大きく3つ

サプライチェーンを可視化するための基盤の構築に必要なのは、①情報のデジタル化、②可視化技術の導入、③データプラットフォームの構築と考える。①情報のデジタル化は、現状、紙や FAX 等でやり取りされる受発注等のアナログ媒体の情報をデジタル化するために、企業毎に異なるシステムを開発・提供するよりも、既にそのソリューション提供を強みとしている Hacobu のようなスタートアップ企業の活用や提携を結ぶことが求められるであろう。②可視化技術の導入は、モノとヒトの動きを可視化するために、RFID や各種センサーの導入が有効であると思われる。③データプラットフォームの構築は、データを蓄積・分析するために、IT システムへの投資による物流企業独自のプラットフォーム構築、または情報システムの構築・運用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る。

基盤の構築に加え、高度なロジスティクス知見を有する人材が必要

上記の基盤を構築した上で、必要となるのは、それを扱う高度なロジスティクス知見を有する人材である。物流はサプライチェーンの一部であり、物流の課題を特定し解決するにはサプライチェーン全体の知見が求められることから、物流に限らず、製造から販売の仕組みについても含めた知見が必要となる。海外ではこれを「オペレーションズマネジメント」という学問として MBA の必修科目の一つとなっている。日本では、ロジスティクスやサプライチェーンマネジメント、オペレーションズマネジメントについて学ぶ機会が少なく、海外に比べると高度なロジスティクス人材が不足していると言われている。近年はデジタルツインのようなサプライチェーン全体をシミュレーションし、物流拠点の配置、カバーエリア、商品の在庫等、相互に関連するパラメーターを表示し設計を行う仕組みもあるが、これも最終的には、シミュレーションモデルを基に、他の不確定要素（災害やガソリンの高騰等）についての感度分析等を行い、最終的には人による判断が必要となる。長期的な目線では、不確定要素も含めたサプライチェーン全体のシミュレーションの精度が向上することも見込めるが、完全に AI で分析が完結できるまでは時間を要することが想定されることから、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は必要であると思われる。

このようなサプライチェーン可視化のためのシステム構築と人材育成により、日系物流企業においても、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。

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な成長の実現が可能に

3PL 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、個社の物流オペレーション改善の要望に応え、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。

日系物流企業、特に 3PL 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・向上を図るために、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強化に軸足を置くビジネスモデルへと次第にシフトしていくことが求められよう（【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と予想されるが、荷主のニーズに寄り添った物流サービスという日本企業独自の強みを活かしつつ、世界で通用するロジスティクス戦略提案力の向上を実現した企業こそが、物流業務のみを担うパートナーから、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なれるのではないだろうか。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	戦略方向性	主な手段	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とデジタル化への対応	- ターゲット業界を絞ったM&A等のインオーガニックな手法 - デジタル化への投資（自社開発、M&A含む）	事業規模拡大及びデジタル化への対応のためには相応規模の投資が必要
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	要望を聞き取り、個社毎にカスタマイズした物流サービスの提供	- 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 物流オペレーション改善力及び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	- サプライチェーン全体を可視化するための基盤の構築 - 上記の基盤を活用し、ロジスティクス戦略を提案していく高度なロジスティクス知見を有する人材の育成	- 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 - 物流オペレーション可視化に向けたRFID・各種センサーやITシステムへの投資費用発生 - 上記の基盤から得られる物流データの分析、更にはそれを基に立案した戦略の裏付けを行うことができるだけの知見を有した物流専門人材の育成の必要性

（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 塚越 麻央
的場 卯衣

mao.tsukagoshi@mizuho-bk.co.jp

©2021 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。