

**Deloitte.**

デロイトトーマツ



## 貨物輸送の未来

### – The future of freight

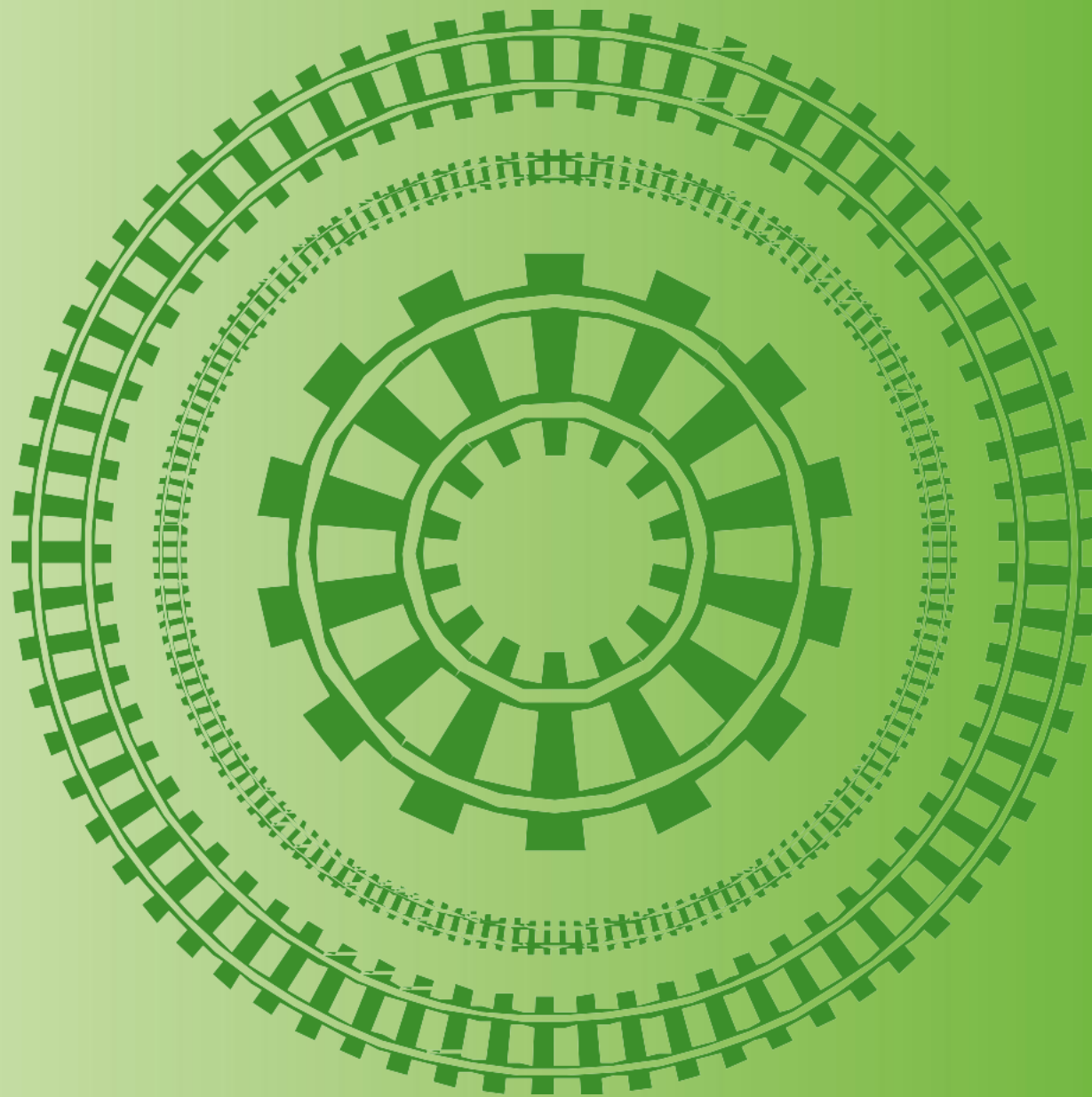
不確実な未来を乗り越える

欧州物流業界のエグゼクティブブリーフ

# 目次

01	エグゼクティブサマリー	3			
02	なぜ今、取り組むべきなのか？ -欧州物流の苦境	5			
03	世界動向と欧州の実態 -デロイトの『6つの要因』による欧州分析	7			
1.	ニアショアリング – 分断された世界における貨物輸送の戦略的な再配置	10			
	グローバル視点		-世界のサプライチェーンの構造的再編としてのニアショアリング		
	欧州の実態		-新たなゲートウェイ、新たなダイナミクス、新たな需要		
	戦略的示唆		-欧州の物流リーダーが今すべきこと		
2.	テクノロジーとデータ	13			
	グローバル視点		-貨物輸送における戦略的必須事項としてのデジタル化		
	欧州の実態		-断片化、主権、そして拡張性		
	戦略的示唆		-欧州の物流リーダーが今すべきこと		
3.	競争環境の変化	17			
	グローバル視点		-競争激化下の貨物輸送業界の戦略的な立ち位置の見直し		
	欧州の実態		-市場の断片化、収益性の圧迫、そして戦略的な事業再編		
	戦略的示唆		-欧州の物流リーダーが今すべきこと		
4.	事業再編	20			
	グローバル視点		-変革とレジリエンスを促進するM&A		
	欧州の実態		-ESG、ITシステムの統合、そしてケイパビリティ主導の事業再編		
	戦略的示唆		-欧州の物流リーダーが今すべきこと		
5.	フリートの変革	23			
	グローバル視点		-推進システムの革新と自動運転によるフリート戦略の再構築		
	欧州の実態		-電動化、水素活用、そしてインフラのボトルネック		
	戦略的示唆		-欧州の物流リーダーが今すべきこと		
6.	官民連携	26			
	グローバル視点		-公的投資と民間の機敏性の融合		
	欧州の実態		-TEN-T、レール・バルティカ、デジタルターミナル、マルチモーダル統合		
	戦略的示唆		-欧州の物流リーダーが今すべきこと		
04	戦略的示唆 – 欧州物流リーダーにとっての選択肢	28			

# エグゼクティブサマリー



# エグゼクティブサマリー



欧州の物流は、今まさに戦略的な転換期を迎えています。

世界情勢の緊迫化、規制の変更、テクノロジーが引き起こす劇的な変化、そして環境問題がグローバル・サプライチェーンの根幹を揺るがしています。変動性と不確実性が高まる時代において、企業に求められるのは、オペレーション上のレジリエンスだけでなく、それ以上に「明確な戦略」が不可欠です。

この欧州版エグゼクティブブリーフ（経営幹部向け概要資料）は、デロイトのグローバルレポート『Future of Freight（貨物輸送の未来）』に、欧州独自の視点を加えて解説したものです。

本書では、国際的に認知されている6つの要因モデル<sup>1</sup>を、欧州市場固有の実態に適用しています。その目的は、産業、貿易、インフラ、そして物流の各分野における意思決定者の皆様に、戦略的な意思決定のための強固な基盤を提供することにあります。

## キーメッセージ

- 世界的なトレンドは欧州においても、極めて重要ですが、その現れ方には違いがあります。
- 欧州の物流は、地政学的リスク、規制の複雑性、そしてテクノロジーの活用機会に積極的に対応しなければなりません。
- 戦略的な選択肢は、投資、パートナーシップ、そしてデジタル変革を巧みに組み合わせるかどうかにかかっています。

デロイトは本稿を通じて、深い市場への洞察、グローバルな視点、そして実行可能な提言を提供し、欧州における貨物輸送の変革をリードする有識者としての役割を果たします。



01

02

03

04

# なぜ今、取り組むべきなのか？ - 欧州物流の苦境



01

02

03

04



01

02

03

04

# なぜ今、取り組むべきなのか？ - 欧州物流の苦境

欧州の物流業界は、以下のような複数の圧力による影響を受けています。それらは相互にも影響を与えています：



## 世界情勢の 不確実性

ウクライナでの戦争、中東情勢の緊張、アジアにおける地政学リスクにより、既存の貿易ルートは不安定化している



## 規制の複雑化

米国の通関政策、新たなEUの貿易協定、そして世界的な関税政策により、国際貨物輸送の環境は変化している



## 気候変動と インフラへの負荷

異常気象の増加により、既存の輸送インフラの信頼性が低下している。北極海航路などの新たな輸送ルートは機会をもたらす一方で、リスクを伴う



## サステナビリティ& デジタル化による変革圧力

EUグリーンディールやFit For 55<sup>2</sup> 注1、ESG要件により、脱炭素化と透明性に関する明確な目標が設定されている



## 社会の変化

人口構造の変化、ドライバー不足、そして変化する消費者のニーズ（例：即日配送、サステナビリティ）により、従来の物流モデルは課題に直面している

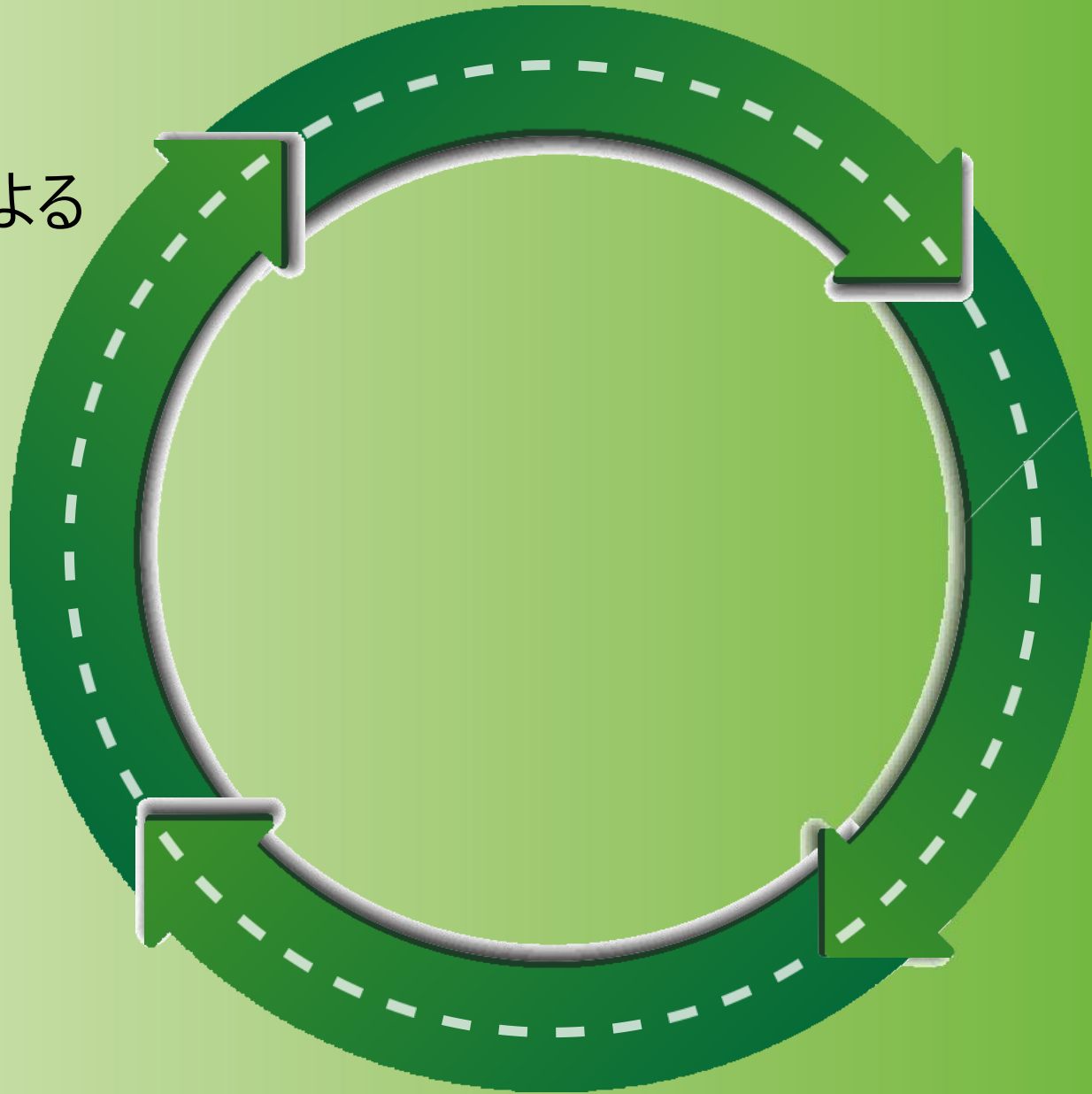
課題は複雑ではあるが、解決は可能であり、今こそ行動すべき時です。

戦略的な対応のヒントは、レジリエンス、サステナビリティ、そしてデジタル・エクセレンスを組み合わせることにあります。

注1: Fit for 55とは、欧州連合（EU）が2030年までに温室効果ガスの正味排出量を1990年比で少なくとも55%削減するために打ち出した包括的な政策パッケージの総称を指す。2021年に欧州委員会が提案し、2022~2024年にかけて主要法令が採択・施行段階に入った。

# 世界動向と欧州の実態

## -デロイトの『6つの要因』による 欧州分析



01

02

03

04



01

02

03

04

# 世界動向と欧州の実態 - デロイトの『6つの要因』による欧州分析



デロイトのグローバルレポート『Future of Freight（貨物輸送の未来）』は、世界中の貨物輸送市場を再形成する要因を理解するための、戦略的なフレームワークを提示します。

地政学的な分断、飛躍的な技術革新、ESG主導の変革、そして競争環境の変化 - こうした状況のなかで、本レポートは、業界のルールを書き換えつつある、相互に作用し合う6つの要因を特定しています：

-  1. ニアショアリング
-  2. テクノロジーとデータ
-  3. 競争環境の変化
-  4. 事業再編
-  5. フリートの変革
-  6. 官民連携

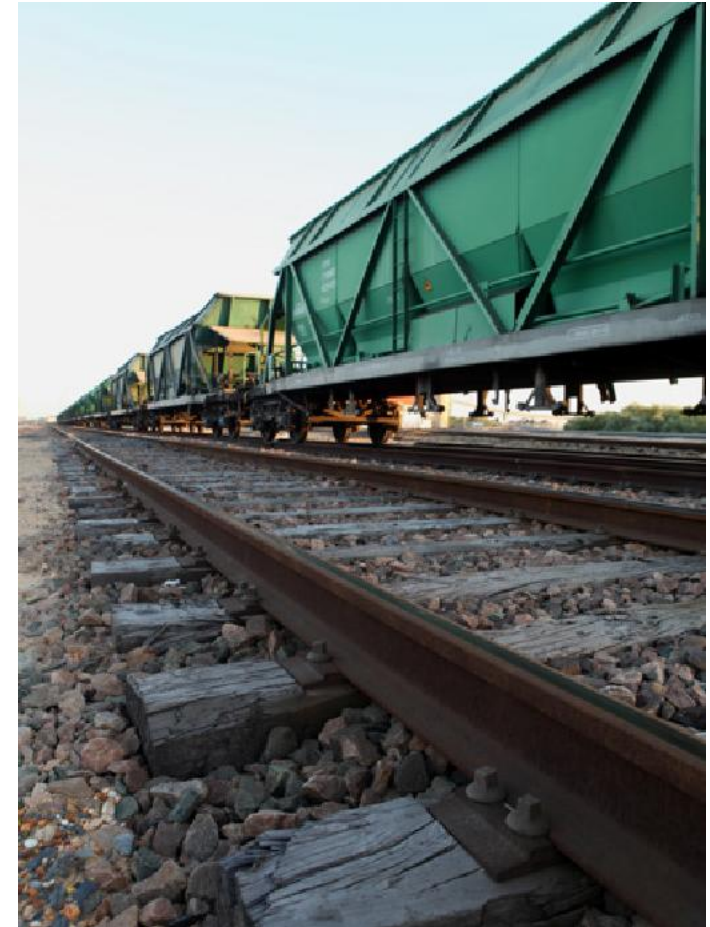
これらの力は互いに独立したものではなく、あらゆる輸送手段や地域を横断して複雑に絡み合い、資本配分、事業モデル、規制の在り方、そして顧客の期待に影響を及ぼしています。物流業界のリーダーにとって、これらの要因は戦略的な課題であると同時に、またとない好機でもあります。

### 03.世界のトレンドと欧州が直面する現実 – デロイトの「6つの要因」による欧州分析

この欧州版エグゼクティブブリーフ（経営幹部向け概要資料）では、グローバルな枠組みを基盤に、欧州の貨物輸送エコシステム特有の事情に落とし込んでいます。各要因は、意思決定に資する体系的な以下の観点から分析しています：

- **グローバル視点** - マクロ経済、技術、地政学の各要因がこの力をどのように左右しているのか？
- **欧州の実態** - 欧州において、規制・インフラ・市場構造・政策にまたがってどのように表れているのか？
- **戦略的示唆** - 欧州の物流リーダーにとって、実行可能な優先事項は何か？

この構造を意識することにより、世界的なトレンドから地域に即した戦略へと明確に落とし込むことができます。それにより、経営幹部は、変動の激しい脱炭素社会において、複雑な状況を乗り越え、投資の優先順位を決定し、更には組織を長期的な優位性へと導くことができます。



01

02

03

04



01

02

03

04

## 1.ニアショアリング – 分断された世界における貨物輸送の戦略的な再配置

### グローバル視点 – グローバル・サプライチェーンの構造的な再編としてのニアショアリング<sup>4</sup>

地政学的な不安定化、貿易障壁の高まり、ESG要請の強まりが、グローバルサプライチェーンの構造転換を促しています。企業はリスク低減とレジリエンス強化のため、生産拠点を消費市場により近い場所へ再配置しています。こうした変化が、貨物輸送のダイナミクスを以下のように再構成しています：

- 海上輸送ではニアショアリングの転換が進んでいる。長距離航路の取扱量が減少する一方、短距離海運（ショートシー・ SHIPPING）が勢いを増している
- 海上輸送では、UNCTAD<sup>12</sup>およびDrewryの報告<sup>13,14</sup>によれば、過去3年間で地域化した海上輸送は8～12%拡大しており、ニアショアリングと地政学リスク緩和が主因となる

- 陸上輸送についても、地域の製造拠点同士を繋ぐうえで重要性が高まっている

ニアショアリングは一時的な調整ではなく、フリート戦略、インフラ投資、デジタル・オーケストレーションに長期的な影響を及ぼす戦略的転換点となっています。

### 欧州の実態 - 新たなゲートウェイ、新たなダイナミクス、新たな需要

欧州では、以下のようにニアショアリングの恩恵を受ける一方で、その実装が極めて複雑な現場でもあります：

- 東欧への生産拠点再配置（ポーランド、チェコ、ハンガリー、ルーマニア）が新たな輸送ルートを形成し、陸上輸送（道路、はしけ、内陸鉄道）への依存を強めている

- 南欧・東欧では、新たなマルチモーダル・ゲートウェイが台頭している。ギリシャのピレウス港やスロベニアのコペル港は、ロッテルダムやハンブルクといった従来のハブに対する戦略的な代替として進化しており、生産拠点への近接性、内陸との統合接続、地政学的な分散を実現している

- 船会社は、従来のCY-CYモデルの枠を超え、内陸ロジスティクスを自社のサービスに統合して、End-to-Endのソリューションを提供している

- 陸上輸送は、インターモーダル・ネットワークを背景として、ますます重要性が高まっており、生産拠点を鉄道や内航船と結びつけ、持続可能なラストワンマイル配送を実現している

欧州におけるニアショアリングの状況は、市場の断片化、規制の複雑さ、そしてインフラの逼迫といった課題に直面しています。しかしそれは同時に、貨物輸送ネットワークを再構築するための戦略的な好機でもあります。

#### 戦略的示唆 – 欧州の物流リーダーが今なすべきこと ネットワークの再構築：

ゲートウェイを多様化し、海陸の連携を強化することで、強靱なマルチモーダル輸送ネットワークを構築する。

#### フリートとインフラの転換：

代替推進システムを搭載し、地域輸送に最適化されたフリート（車両・船舶群）に投資を進める。あわせて、EUの資金提供制度を有効活用し、持続可能な物流資産を確保する。

#### デジタル・オーケストレーション：

リアルタイム・プラットフォームとAI駆動型のキャパシティ・プランニングを導入し、ニアショアリングがもたらす貨物の流れを動的に最適化する。

#### ESGの“差別化要因としての”有効活用：

サプライチェーン全体でCO<sub>2</sub>排出量の透明性を確保しESG基準を満たすサービスを提供する。これにより、サステナビリティを新たな付加価値として顧客に提示し、競争優位を築く。

#### 人材の戦略的育成：

地域ごとのコンピテンス・ハブを設立し、デジタル研修プログラムの導入を通じて人材を育成する。あわせて、採用の多様化を進め、事業運営のレジリエンスを高める。



01

02

03

04



## ニアショアリングとデジタル連携型複合輸送でサプライチェーンの回復力を強化

「欧州の物流業界は、ニアショアリング、デジタル化、そして脱炭素化を原動力として、構造的な変革期にあります。これらの潮流は単なるトレンドではなく、サプライチェーンのあり方そのものを再定義しています。

次世代の物流の勝者となるのは、変化に適応するだけでなく、しなやかさと即応性を自ら構築する企業でしょう。

現に、私たちDP Worldの欧州事業においても、トルコが極めて重要なゲートウェイとして台頭しています。水素ステーション網を整備し、長距離貨物輸送の姿を再構築し、そしてマルチモーダルの鉄道網が欧州大陸を横断する新たな貿易の流れを結びつけていることを目の当たりにしています。

フォワーダーや3PLといった物流事業者も、顧客情報をオペレーションの中心に据えたデータ駆動型プラットフォームへの投資を加速させています。

私たちDP Worldは、AIと自動化を積極的に活用し、需要予測、輸送ルート最適化、そしてオペレーション実行精度の向上に取り組んでいます。

私たちの目標は、お客様が貨物をこれまで以上に速く、安全に、そしてより持続可能な形で輸送できるよう支援する、すなわち『ストレスフリーな輸送体験』をお届けすることです。」

*Rashid Abdulla, CEO Europe, Dubai Ports World*

## 2. テクノロジーとデータ

### グローバル視点 - 貨物輸送における戦略的必須事項としてのデジタル化

物流においてテクノロジーは、もはや補助的な機能ではなく、未来の物流システムを支える戦略的な中核です。テレマティクス、人工知能、IoT、そして自律型オペレーションは、モノの動き、意思決定のプロセス、そして価値創造のあり方そのものを、根本から変革しています。その結果、世界の物流業界をリードする企業は、アセット中心のビジネスモデルから、データ駆動型のエコシステムへと舵を切っています:

- 自社で完結する閉鎖的なシステムは、多様なプレイヤーが連携するプラットフォーム・エコシステムに取って代わられつつある
- リアルタイムデータが、動的な輸送能力の最適化と予測ロジスティクスを可能にする

- AI駆動型のシステムは、輸送ルートを最適化し、排出量を削減し、さらに通関業務・コンプライアンス業務を自動化することで、オペレーション全体の高度化を推進する
- デジタルツインやシミュレーションモデルの活用は、サプライチェーンの混乱を乗り越え、レジリエントな体制を構築する上で不可欠となる

デジタル化が意味するのは、単なる効率化ではなく、戦略的なコントロールそのものです。情報を掌握し、その価値を最大限に活用できるものこそ物流の未来を定義し、競争の軸を「資産の所有」から「相互運用性と行動を促す洞察」へとシフトさせます。

### 欧州の実態 - 断片化、主権、そして拡張性

欧州は、二重の課題に直面しています。デジタル化への強い要請がある一方で、根強い構造的障壁がシームレスなソリューション導入や国境を越えた拡張を阻んでいます。

- **分断された市場構造**: 無数の中小企業が旧式のシステムや手作業のプロセスに依存している現状が、サプライチェーン全体の透明性確保と効率化阻む大きな要因となっています。
- **相互運用性の欠如**: 国や業界ごとに規格やシステムが乱立し、互換性がないことが円滑なデータ連携の大きな障壁となっています。





01

02

03

04

- **データ主権のリスク**：欧州域外のソフトウェアプロバイダーへ依存することは、重要なサプライチェーンを、予測不能な地政学的リスクに晒すことを意味します。データは、そのデータが存在する国の法律や管理下に置かれるべきという考え方に基くと、深刻な脆弱性となります。
- **中小企業における技術格差**：多くの小規模事業者にとって、AIや自動化、プラットフォーム統合へ投資するための資金力も専門能力も不足しています。

- データ法(Data Act)のようなEUの取組みは、「コンプライアンス・バイ・デザイン（AI開発の初期段階から倫理・安全・法令遵守を組み込み、信頼を創出する設計思想）」を促進し、デジタル主権を強化します<sup>6</sup>。
- 衛星データと宇宙インテリジェンスは、予測ルーティングとインフラのレジリエンスにおいて、新たな次元を実現します。

## 2. 「戦略的ロジック」としてのAI取込み

AIは、単なる効率化ツールとしての役割を超え、戦略的な意思決定を担う中核的ロジックとして組み込む必要がある。それは、ルート最適化、輸送能力管理、税関業務の自動化、そしてESGに準拠したオペレーションを司る、事業の根幹となるエンジンである。

### 戦略的示唆 – 欧州の物流リーダーが今なすべきこと

#### 1. プラットフォームエコシステムの拡張

独自システムから、オープンで相互運用可能なプラットフォームへと移行する。目標は、あらゆる輸送モードとサプライチェーンの段階を完全に可視化する「Single Pane of Glass（複数のシステムやデータを一つの統合ビューで可視化し、効率的な管理と意思決定を可能にするITダッシュボードの概念）」を実現する。

“AIを基盤としたルート最適化ツールは、天候、交通状況、そして積荷の特性を考慮に入れることで、燃料消費を5～10%削減します。これらのシステムは、低排出ガス輸送戦略を実現するための重要な鍵となります。

” Source: Technavio<sup>5</sup>

しかし、欧州の市場環境では、以下のような固有な機会も見られます。

- **Pairpoint**<sup>注1</sup> や **Nexxiot**<sup>注2</sup> のようなプラットフォームは、オープンなエコシステムが、いかにして透明性、トレーサビリティ、そして効率性を促進できるかを実証しています。

注1：Pairpointとは、「Economy of Things（モノの経済圏）」を実現するためのプラットフォーム/事業体。車両・機器・設備・センサーなどのデバイス同士が、相互認証・データ共有・自動決済を安全に行えるようにする。もともと通信事業者発のデジタル資産プロカー構想から発展した独立会社/プラットフォームとしてローンチされ、モビリティ、エネルギー、物流、公共インフラの横断で活用が進む。

注2：Nexxiotとは、スイス（チューリッヒ）を拠点とするサプライチェーン向けIoT/アセット・インテリジェンス企業で、鉄道貨車、インターモーダルコンテナ、タンクコンテナ、トレーラーなど「移動資産」の状態・位置・利用状況を可視化し、遅延・損傷・盗難・非効率の低減を目指す。



01

02

03

04

### 3. データ主権を確保

テクノロジーポートフォリオを多様化し、依存度を低減する為の出口戦略を策定する。欧州のプロバイダーとオープンソースモデルは戦略的重要性を高める。

### 4. 顧客中心のデータサービスを提供

「Know Your Cargo（自社の貨物を知ること）」が新たな標準となる。顧客は貨物の出発地、状態、そしてESGフットプリントに至るまで、あらゆる情報を自社のシステム上でリアルタイムにかつ完全に可視化できることを求めている。

#### AIを基盤とした位置情報技術による透明性の実現

“「世界中の企業は、グローバルなサプライチェーンと、それを管理するために必要な複雑な連携への依存度をますます高めています。この環境で成功するためには、物流の専門家は、出発地から最終目的地までの全行程にわたって、貨物の状況を最大限に可視化する必要があります」と、HERE Technologiesの上級副社長兼 EMEA地域担当ゼネラルマネージャーであるジノ・フェル氏は述べています。

この可視化への要求は、AIを基盤とした先進的な位置情報技術によってのみ応えることができます。単なるGPS以上の情報に基づいた正確な測位データや、貨物が『どこにあるか』だけでなく『どのように輸送されているか』まで判断できるジオフェンシング技術など、新しいソリューションを継続的に革新することで、HEREと、デロイトのようなパートナーは、運輸・物流の未来を形作っているのです”

Gino Ferru, HERE Technologies

“AIを活用したIoTセンサーとGPS技術は、サプライチェーン全体にわたる継続的な可視性を可能にします。これは特に、医薬品のような温度に敏感な商品にとって重要です。リアルタイムデータは、卓越した業務遂行能力を実装するための新たな標準になりつつあります。”

Source: Technavio<sup>5</sup>



01

02

03

04

### データに基づいた透明性が新たな標準に

「データに基づいた透明性は、もはや選択肢ではない。それは、グローバルな貨物輸送エコシステムにおける信頼と効率性の基盤である。」

*Bjorn Jacobsen, Nexxiot*



### 5. 宇宙インテリジェンスでレジリエンスを構築

衛星データは高精度なルート予測、プロアクティブなリスク検知、さらにはインフラ計画の最適化を実現します。これらのデータをAIモデルに統合することで、サプライチェーンは外部からのショックに対するレジリエンスが強化されます。

### 物流の未来としてのアセット間通信

「コンテナに搭載されたエッジデバイスにはすべて通信機能が組み込まれているため、アセット同士が直接通信し、さらには取引を行う、全く新しい時代が可能になります。」

*Jorge Bento, founder and former CEO, Pairpoint*

### 6. サステナビリティを事業オペレーションに組み込む

デジタルCO<sub>2</sub>ダッシュボード、排出量に基づく価格設定、ESGに配慮したサービスが重要な差別化要因となり、テクノロジーは持続可能な競争力の源泉となります。

### 7. デジタル人材を育成

新しいテクノロジーには新しいスキルが必要です。企業は、特に中小企業や運用チームを対象に、デジタルトレーニング、AIリテラシー、プラットフォームの習熟度向上に投資する必要があります。

### 3. 競争環境の変化

#### グローバル視点 - 競争が激化する貨物輸送業界における戦略的な立ち位置の見直し

グローバルでの物流業界は、今まさに大きな転換期を迎えています。新規参入企業、デジタル化の加速、そして顧客期待の高度化が、あらゆる輸送モードにおける競争の在り方を再定義しています。中でも陸上輸送がこの変化の中心にあり、コスト上昇、サステナビリティへの強い要請、人材不足といった課題に直面する一方で、テクノロジーの活用と事業再編（統合）により、力を得ています：

- 伝統的な混載輸送モデルは、プラットフォーム型物流と変動価格制によって圧迫されている。
- 国際間のトラック満載輸送、混載輸送サービスは、依然として収益性は高いものの、増大する複雑性と不安定性に直面している。

- 合併、垂直統合、そしてデジタルの標準化が、戦略的な必須要件となりつつある。
- 競争上の優位性は、単なる規模から、俊敏性、顧客との親密性、そしてデータに基づいた全体最適化へとシフトしている。

貨物輸送市場を定義するのは、もはや輸送キャパシティではなく、サービス供給能力になってきています。

#### 欧州の実態 - 市場の断片化、収益性の圧迫、そして戦略的な事業再編

欧州の陸上輸送セクターは、米国市場ほど顕著ではないものの、市場の細分化の兆候を示しています。数千もの中小企業が地域レベルで事業を営む一方で、統合の動きとデジタルプラットフォームが、その構造的な複雑さを徐々に緩和しています。国内の混載輸送は、低い利益率と激しい競争に苦しんでいます。

他方、国際輸送サービスはより高い収益性を確保しますが、その実現のためには規模、テクノロジー、そしてレジリエンスが求められます<sup>8</sup>。

- **断片化された市場構造**：多くの企業は、競争力を発揮するための資本力とデジタル成熟度を欠いています。
- **利益率への圧力**：道路料金上昇、CO2課税、燃料費が収益性を圧迫しています。特に中小事業者では顕著です。
- **ドライバー不足**：労働力の制約が企業の成長を制限し、オペレーション上のリスクを増大させています。
- **サステナビリティ要件**：EUの気候目標は、保有車両等フリートの最新化と二酸化炭素排出量の透明性を要求しています。
- **デジタル格差**：大手企業がテレマティクス、輸送管理システム、予測分析に投資する一方で、中小企業は取り残されています。





01

02

03

04

その一方で、戦略的な統合が加速しています:

- ロールアップ（連続買収）戦略によって、標準化された車両と業務プロセスを持つ「ナショナルチャンピオン（国内市場で圧倒的地位を持つ企業）」が生まれます。
- 垂直統合により、物流ターミナル、インフラ、そして顧客とのインターフェース接点を自社でコントロールすることが可能となります。
- M&A（合併・買収）の動機は、もはや単なる規模拡大ではなく、テクノロジー、人材、そして地政学的なレジリエンスの獲得が主な目的になりつつあります。

### 戦略的示唆 – 欧州の物流リーダーが今なすべきこと

#### 1. 規模と効率性のための統合

ターゲットを絞った買収を推進し、国内および地域におけるトップ企業を構築します。保有車両、業務プロセス、そしてシステムを標準化することで、規模の経済性を発揮し、サービス品質を向上させる。

#### 2. バリューチェーンを支配するための垂直統合

物流ターミナル、EV充電ステーション、複合輸送ハブといったインフラ、および顧客とのインターフェースへのアクセスを確保する。物流の根幹を管理することは、利益率と戦略的な柔軟性を確保する。

#### 3. 競争優位性確保のためのオペレーションのデジタル化

テレマティクス、AIに基づく配車計画、そしてリアルタイムの可視化プラットフォームに投資するなど、予測分析を用いてルートを最適化し、空車走行を削減し、輸送能力を動的に管理する。

#### 4. 多様化によるレジリエンスの構築

地政学リスクを軽減するため、代替となる輸送手段や地域ネットワークを開発する。安定した市場で資産を確保し、輸送ルートの選択肢を拡大するためにM&Aを活用する。

### 複合一貫輸送における「信頼できる唯一の情報源」としてのコンテナ

“これは単に海上輸送セクターの話ではない。コンテナそのものを「信頼できる唯一の情報源」と見なす、複合一貫輸送チェーン全体に関わる話なのだ。”

*Thomas Bagge, CEO at DCSA*

**5. サステナビリティの事業実装**

代替燃料（を扱える車両・船舶）の採用・導入によってフリートを更新する。CO<sub>2</sub>データを価格設定と顧客ポータルに組み込む。入札や提携においてESGを差別化要因として活用する。

**6. 人材および労働力戦略の策定**

労働条件の改善、デジタルに関する研修、そして採用手法の革新を通じて、ドライバー不足に対処する。労働力の計画を、車両フリートとテクノロジーの変革に連携する。

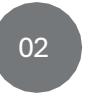
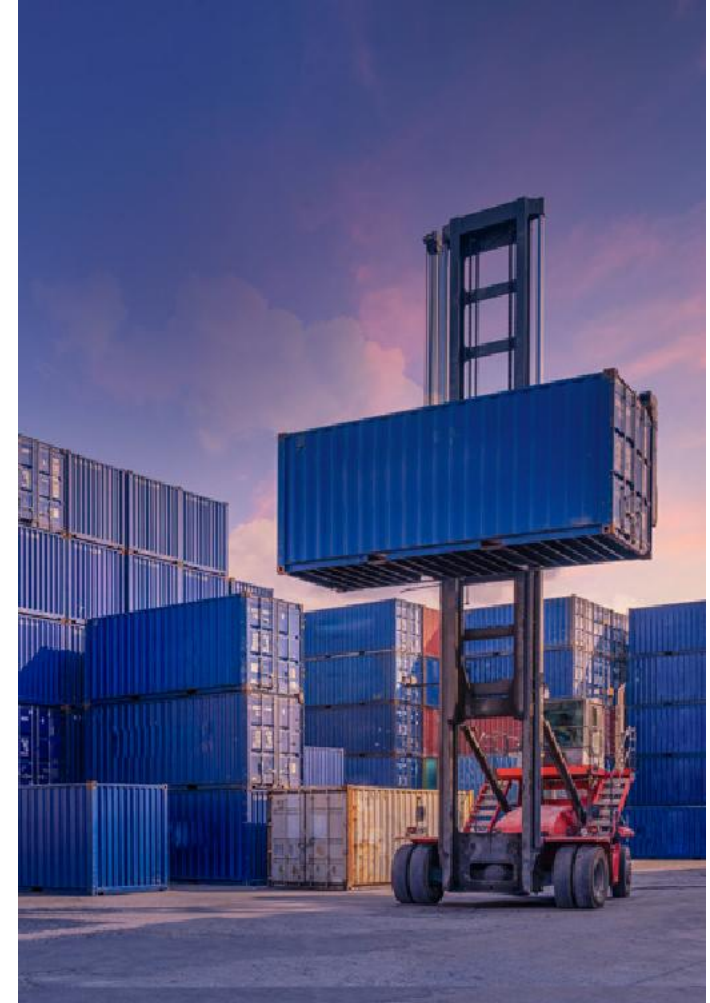
**7. 新しい資金調達モデルの探求**

保有車両のアップグレード、インフラへのアクセス、そしてデジタルトランスフォーメーションの資金を調達するため、EUの補助金、官民連携の枠組み、そしてESG連動型金融商品を積極的に活用する。

**8. 戦略的レバーとしての自動化への準備**

レベル4<sup>注1</sup>の自動運転車の実証実験は、管理された貨物輸送路線で加速しており、ドライバー不足の中期的な緩和戦略となる。

レベル5<sup>注1</sup>の自動運転は依然として長期的な目標であるが、規制サンドボックスやOEMとの提携は、旅客輸送よりも貨物輸送での導入が早期に始まることを示唆しており、自動化はレジリエンスと効率性のための構造的ソリューションとして位置付けられている。



注1：「レベル4」「レベル5」は、自動運転の国際的な定義（SAE Internationalの規格J3016）における自動化レベルを指す。数字が大きほど自動化の範囲と責任が広がるが、特にレベル4（高自動化）・レベル5（完全自動化）は、運転中の人間による介入を前提としない「ドライバーレス」領域となる。

## 4. 事業再編

### グローバル視点 – 変革とレジリエンスを促進するM&A

M&Aは、かつてのような規模拡大を目的とした取引から、事業の変革、デジタル化、そしてレジリエンスを獲得するための戦略的ツールへと、役割を変化しました。地政学的な不確実性、劇的な技術革新、そしてESGへの対応が必須要件となる今の事業環境において、的を絞った買収や事業売却は、ポートフォリオを最適化し、新たな価値を創出する手段となっています。

- 戦略的買収は、デジタル資産、強靱なネットワーク、そして新しい市場へのアクセスを提供します。
- 事業売却は、事業ポートフォリオをスリム化し、非戦略的な、あるいはESGの観点で問題のある事業から撤退するのに役立ちます。

- プライベートエクイティ（PEファンド）やインフラ投資家が、物流および輸送業界全体の統合・再編を加速させています。
- AIを活用したデューデリジェンス、デジタルな企業価値評価モデル、そして買収後の統合（PMI）を支援するプラットフォームが標準装備となりつつあります。

M&A<sup>7</sup>は、もはや単なる成長のためだけのものではなく、変動の激しい世界で、戦略的に自らを再定義するためのものに移行しています。

### 欧州の実態 – ESG、ITシステムの統合、そしてケイパビリティ主導の事業再編

欧州におけるM&Aは、厳格化する規制、サステナビリティ目標の達成、そしてデジタル変革のニーズによって、M&Aの方向性を左右するようになってきました。再生可能エネルギーへの完全移行への動きは近年鈍化しているものの、持続可能性への要請は依然として強く、特に廃棄物削減、エネルギー効率、循環型物流モデルにおいては顕著です。

- **ESG主導のポートフォリオ最適化**：企業は炭素集約型の（CO<sub>2</sub>排出量の多い）資産を売却し、持続可能なプラットフォームへの投資を進めています。
- **国境を越えたITの調和**：断片化したIT環境を統合することは、事業規模の拡大と規制遵守（例：eFTI<sup>注1</sup>、CSR<sup>注2</sup>、DTLF<sup>注3</sup>）のために極めて重要です。

注1：eFTI (Electronic Freight Transport Information)はEU規則（Regulation (EU) 2020/1056）に基づく貨物・輸送に関する規制情報の電子受領フレームワーク。

注2：CSR (Corporate Sustainability Reporting Directive) は、EUの企業サステナビリティ報告指令（Directive (EU) 2022/2464）。従来の非財務情報開示（NFRD）を拡張し、欧州サステナビリティ報告基準（ESRS）に基づく詳細なESG開示を義務化している。

注3：DTLF (Digital Transport and Logistics Forum) は、欧州委員会（DG MOVE）が主宰する官民のエキスパート・フォーラム（2015年～）。



01

02

03

04



01

02

03

04

- **能力主導の統合**：M&Aは、業界セグメントからインフラストラクチャ制御、デジタルオーケストレーション、耐障害性ネットワークなどの機能へと移行しています。
- **革新的な資金調達モデル**：ESG連動債、トークン化されたインフラ投資、PPP(官民連携)構造により、スケーラブルな資本配分が可能となります。

欧州のM&A環境は、取引量ベースの取引から戦略的な能力重視の取引へと移行しつつあります。

### 戦略的示唆 – 欧州の物流リーダーが今なすべきこと

#### 1. 能力主導のM&A戦略を策定

業界発想の外に飛び出して、デジタル制御、ESGエクセレンス、インフラアクセスといった機能的ケイパビリティの獲得に注力する。顧客との直接的なインターフェースを備えた相互運用可能なエコシステムを構築する。

#### 2. デジタル資産を効果的に統合

合併後の統合では、プラットフォーム、データフロー、顧客接点を整合・標準化することが不可欠である。AIを活用したツールを活用して相乗効果を生み出し、摩擦を最小限に抑える。

#### 3. ESGを企業価値評価と意思決定ロジックとして活用

サステナビリティは、企業の価値評価を左右するドライバーになりつつある。CO<sub>2</sub>排出量の透明性、ESG情報の開示、そして規制遵守は、資金調達、顧客ロイヤルティ、そして規制対応の観点から極めて重要である。

#### 4. インフラを制する - 「バックボーンを自ら保有する」

複合一貫輸送のハブ、EV充電インフラ、そしてデジタルターミナルへの確実なアクセスを確保する。M&Aを活用し、重要なインフラに対する的を絞った買収や戦略的投資が可能になる。

#### 5. 地理的分散を通じてレジリエンスを強化

地政学的依存度を低減するため、安定した市場や代替路線沿いの資産を取得する。リージョナリゼーションにより、オペレーションにおける外部からの影響に対して安定性や信頼性を保つ能力を強化する。



01

02

03

04



### 6. 新しい資金調達モデルを活用

ESG連動型金融商品、EUの補助金（例：CEF<sup>注1</sup>、Horizon Europe<sup>注2</sup>）、そして官民連携の枠組みを使い、フリート、インフラ、そしてテクノロジーへの投資資金を調達する。

### 7. 文化の統合と人材の維持を優先

M&Aを成功させるには、技術的な統合だけでなく、文化的な整合性も不可欠である。  
デジタル学習プラットフォーム、リーダーシッププログラム、そして透明性の高いコミュニケーションが鍵となる。

注1：欧州委員会が直轄で公募・選定・管理する資金プログラムで、域内のインフラ整備や研究開発・イノベーションを推進するための助成金で、CEF（Connecting Europe Facility：欧州コネクティング・ファシリティ）は、EUの基幹インフラ（TEN-T交通網、エネルギー系統、デジタルバックボーン）の整備・近代化を支援することを目的とした補助金。

注2：Horizon Europe（ホライズン・ヨーロッパ：研究・イノベーション枠組み計画）は、基礎から応用までの研究開発、実証、スケールアップ、スタートアップ支援を一体で推進することを目的とした補助金。



01

02

03

04

## 5. フリートの変革

### グローバル視点 – 推進システムの革新と自動運転によるフリート戦略の再構築

フリートの変革は、単なる技術的な更新作業ではなく、戦略的な必須要件です。世界中の物流事業者は、気候変動への対応、絶えないコスト削減圧力、そして技術革新に対応して、フリートの構造設計そのものの見直しを迫られています。

- **新しい代替燃料**（電気、水素、バイオ燃料、アンモニア）が、資産投資のサイクルを再定義しています。
- **自動運転および半自動運転**が、オペレーションモデルを再形成し、24時間365日の稼働を可能にし、労働力への依存を減らします。
- 「Fleet as a Service」モデルが登場し、所有から使用量ベースのモデルへと移行させ、柔軟性を実現しています。

- **AI、IoT、予測分析**を通じたデジタルフリートオーケストレーションが標準化されつつあります。

フリート戦略は現在、持続可能性、自動化、デジタルインテリジェンスが融合したものになっています。

### 欧州の実態 – 電動化、水素活用、そしてインフラのボトルネック

欧州のフリート変革は、規制圧力、資金的なインセンティブ、インフラの整備状況によって推進されています。

- **道路貨物輸送の電動化**は、「代替燃料インフラ規則（AFIR）」や各国の補助金制度に支えられて進んでいますが、電力網の容量不足と充電インフラの欠如が依然としてボトルネックとなっています。

- **水素およびハイブリッド駆動**は、特に長距離輸送や鉄道分野で注目を集めています。

- **鉄道車両の近代化**には、電気機関車、「欧州列車制御システム（ETCS）」、そして予兆保全プラットフォームへの投資が含まれます。フリートリースモデル（例：「Locomotive-as-a-Service(機関車レンタルサービス)」の登場により、中小事業者も多額の初期投資なしに最新の車両を利用できるようになっています。

- **CO<sub>2</sub>排出量のモニタリングとESG報告**が義務化されており、排出量データをフリートのオペレーションに統合することが求められています。



01

02

03

04

欧州の鉄道車両改革は複雑ですが、政策、資金、そしてイノベーションによって加速しています。一方、旅客鉄道の急成長による競争の激化に直面しています。新たな高速路線の開設はインフラへの圧力を高め、利益率の逼迫を招きます。そこで、戦略的な課題が浮かび上がります。旅客優先の潮流の中で、貨物輸送事業者はどのようにして発着枠を確保し、収益性を維持しているのでしょうか？

### 戦略的示唆 – 欧州の物流リーダーが今なすべきこと

#### 1. マルチ燃料戦略を構築

単一の推進システムが市場を独占することは考えにくい。企業は、ルートの特長、インフラの利用可能性、そして規制の導入スケジュールに合わせて、電気、水素、バイオ燃料、そしてデュアルフューエル技術にまたがる、柔軟な戦略を策定する必要があります。

#### 2. EUの補助金<sup>9</sup>とグリーンファイナンスを活用

P.22で前述した「Horizon Europe<sup>11</sup>」や「CEF Transport」といったプログラム、そして各国の脱炭素化ファンドを積極的に活用する。ESG連動債やリースモデルを用い、バランスシートを圧迫せずに、フリートの更新資金を調達する。

#### 3. フリートのオペレーションをデジタル化

予兆保全<sup>注1</sup>、動的なルート最適化、そして排出量最適化のために、AIベースのフリート管理システムを導入する。テレマティクス、IoTセンサー、そしてデジタルツインを統合し、可視性と制御能力を強化する。

#### 鉄のコンテナから、スマートなフリート資産へ

“資産がどこにあるかを知り、鉄の箱をインテリジェントな資産に変えることで、フリートの可視性を恒常的に得られます。”

“我々は、ゲート通過時などの限定的な情報を拡充・補強し、リアルタイムな位置情報の可視性を拡大しています。”

*Andrea Schöning, Senior Director Container Steering, Hapag-Lloyd*

注1：予兆保全とは、センサーやログ（振動、温度、電流、油質、走行データなど）を解析し、故障や性能劣化を事前に予測して、最適なタイミングで点検・交換を行う保全手法。従来の時間基準・回数基準の予防保全よりも、実際の状態に基づいて無駄とダウンタイムを減らすのが目的。



01

02

03

04

“AI主導の保全システムは、設備の稼働停止時間を最大35%削減します。予知分析をコンテナやターミナルのインフラに統合することは、資産の可用性を高め、ライフサイクルコストを引き下げます。”

Source: Technavio, *Global Shipping Container Market 2025–2029*<sup>5</sup>

#### リアルタイム通信が可能なコンテナが生み出す、新しいサービス

“コンテナがインテリジェントな資産に変わることは、船会社にとって、新しいサービスや製品を創出するための、全く新しい基盤となるでしょう。”

“オペレーションの卓越性（例：効率化の追求など）から、リアルタイムの可視性を売りにした製品やサービスへと移行しつつあります。”

Andre Simha, Chief Digital & Innovation Officer, MSC

#### 4. Fleet as a Serviceモデルへ移行

使用量ベースのフリートモデルを導入することによって、フリートの柔軟性を高め、初期投資の負担を減らし、需要の変動にあわせて輸送能力を調整できる。OEM（自動車メーカー）、リース会社、そしてインフラ事業者とのパートナーシップを検討する。

#### 5. フリート戦略をESG目標と連携させる

CO<sub>2</sub>排出量データを顧客向けポータル、価格モデル、そしてESGダッシュボードに組み込む。入札やパートナーシップにおいて、持続可能性を差別化要因として活用する。

#### 6. 自動運転およびコネクテッド・エコシステムに備え

自動運転対応の資産、隊列走行技術、そしてV2X（車間・路車間通信）システムに投資する。法的な枠組みやパイロットプログラムを形成するため、規制当局に積極的に関与する。

#### 7. 道路と鉄道のフリート戦略を統合

各輸送モードの強みを最大限に活用する複合輸送車両戦略を策定する。輸送モード間のシームレスな移行を実現するため、ポップアップ（仮設）ターミナル、モジュール型資産<sup>注1</sup>、デジタルインターフェースに投資する。

注1：標準化されたモジュール（ユニット）を組み替え・付け替え・再構成することで、用途や容量、運用モードを柔軟に変えられる物的資産のこと。共通の接続規格や寸法により、異なる車両・拠点・輸送モード間で使い回しやすいのが特徴。インターモーダル戦略の文脈では、モード間の乗り継ぎを速く、低コストかつシームレスにするための「標準化ユニット」や「着脱式装備」を指す。

## 6. 官民連携

### グローバル視点 – 公的投資と民間の機敏性の融合

インフラの近代化は、もはや政府だけの取り組みではありません。世界的に成功している貨物輸送システムは、以下の要素の上に成り立っています；

- 戦略的なインフラ、脱炭素化、そしてレジリエンス確保するための**公的投資**
- 実行を加速し、イノベーションを牽引し、そして卓越したオペレーションを確保するための**民間の俊敏性**
- 複合一貫輸送のハブ、デジタルターミナル、そしてグリーン回廊を共同で資金調達・運営するため**官民連携 (PPP, Public Private Partnership)**
- 利用量ベースの価格設定、ESGと連動した投資ロジック、そしてデジタルなプロジェクト管理を通じた**ガバナンスの革新**

海上貨物輸送では、港湾の電化、陸上電力供給、デジタルターミナルエコシステムを中心とした官民連携が目立ってきています。道路貨物輸送では、充電インフラ、自律走行路、持続可能な物流プラットフォームを中心にパートナーシップが形成されています。

### 欧州の実態 – TEN-T、Rail Baltica、デジタルターミナル、複合一貫輸送統合

欧州は、輸送インフラの変革として以下のような戦略的な投資を行っています。

- 経済の中心地を結びつけ、モーダルシフトを促進する**TEN-T<sup>3</sup> (欧州横断輸送ネットワーク)**

- 国境を越えた統合、デジタル制御、そして地政学的なレジリエンスの優れた実例である**Rail Baltica<sup>10</sup> (高速鉄道建設プロジェクト)**
- ロッテルダム、デュイスブルク、ヴェローナなどのハブでは、リアルタイムデータ、自動処理、AI 駆動型容量オーケストレーションを備えた**デジタルターミナル**
- ポップアップ・ターミナル、スマートな積み替え拠点、そして共有プラットフォームが、道路と鉄道を結びつけている**道路貨物輸送との複合一貫輸送統合**
- 充電インフラ、ターミナル運営、そしてデジタルプラットフォームにおける**民間企業の参入**が増加しており、その多くは、M&Aやジョイントベンチャーを通じて進んでいる

欧州は、接続性、デジタル化、持続可能性を兼ね備えたインフラ・エコシステムを構築しています。





01

02

03

04

## 戦略的示唆 – 欧州の物流リーダーが今なすべきこと

### 1. 「戦略的資産」としてのインフラ

インフラを単に利用するだけでなく、共同所有・開発を視野にいます。ターミナル、ハブ、デジタルプラットフォームへの戦略的投資により、アクセス、管理、そしてマージン保護を確保する。

### 2. 官民連携モデルを積極的に形成

公的機関、エネルギー供給業者、テクノロジー企業とのパートナーシップを構築し、明確な役割、ESGロジック、デジタルの透明性を備えたガバナンスモデルを設計する。

### 3. 複合一貫輸送ハブを「イノベーションセンター」として開発

ハブを単なる積み替え地点としてではなく、リアルタイムデータ、AIロジック、ESGレポートを備えたデジタルコントロールタワーとして位置付ける。

### 4. 効率性と透明性のために「デジタル化」を徹底的に活用

デジタルなプロジェクト管理、BIMモデル<sup>注1</sup>、プロセスの自動化、そしてCO<sub>2</sub>モニタリングを、インフラ開発そのものに統合する。

### 5. インフラ関連能力を獲得するためのM&A活用

ターミナル運営会社、鉄道技術のスタートアップ、あるいはプラットフォーム事業者を買収することで、戦略的なコントロールを獲得し、イノベーションを加速させる。

### 6. 投資ロジックへのESG組み込み

インフラ事業を、計画から運営、そして資金調達に至るまで、ESGに準拠していることを確実にしましょう。インセンティブを整合させるために、ESG連動債や炭素ベースの価格付けモデルを活用する。

### 7. 政策および資金調達プロセスへの「早期」関与 規制の設計、補助金の申請、そしてインフラ計画に積極的に参加することで、戦略的優位性と資金調達の柔軟性を確保する。

注1：BIMモデルとは建物の形状だけでなく素材やコスト、施工情報まで一元管理できる3次元モデルのことを指す。建物をコンピューター上に3次元で表現すると同時に、コストや仕上げ仕様などの属性情報を統合したデータベースで、この仕組みにより、設計から施工、さらには維持管理に至るまで、建築物のライフサイクル全体で情報を活用することが可能となる。



# 戦略的示唆 – 欧州物流リーダーにとっての選択肢



欧州の物流リーダーたちは、決定的な局面を迎えています。地政学的な不安定さ、規制の変革、テクノロジーの破壊的変化、そして持続可能性への要請が重なり合うことで、戦略の再構築が求められています。

本章では、6つの力の本質を抽出し、経営幹部レベルの意思決定者にとって実行可能な必須事項へと落とし込みます。

デロイトは、欧州における貨物輸送の将来の方向性を定める7つの戦略的優先課題を特定しています：

## 1. 回復力のある複合的なネットワークを設計

- 地政学的リスクを軽減し、俊敏性を高めるために、ネットワークの構造を再設計
- 代替ゲートウェイ、ポップアップターミナル、複合輸送経路に投資
- 道路、鉄道、海運、そして内航船にまたがる、シームレスな統合を実現

## 2. プラットフォーム・エコシステムとAI能力を拡張

- 旧来のレガシーシステムから、オープンで相互運用可能なプラットフォームへと移行
- ルート選定、価格設定、そしてESGコンプライアンスのための中核ロジックとして、AI組み込み
- リアルタイムデータを活用し、予測型オーケストレーションと障害・混乱のマネジメントを実施



01

02

03

04

### 3. サステナビリティを競争力の武器として実用化

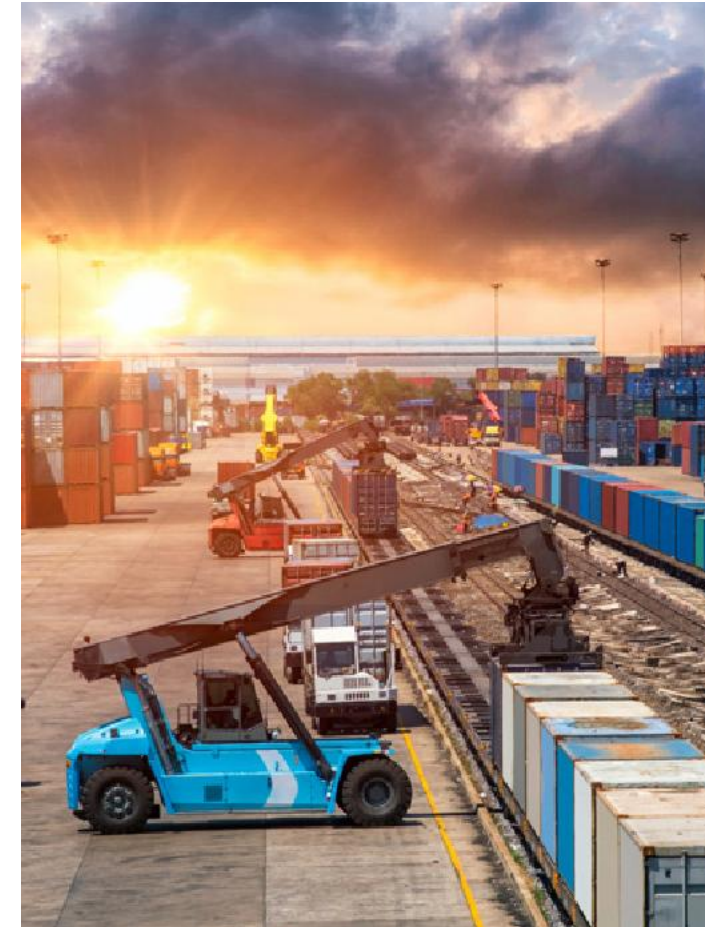
- マルチ燃料戦略とデジタルCO<sub>2</sub>ダッシュボードを通じて車両の脱炭素化を図る
- ESG指標を価格設定、顧客ポータル、パフォーマンス管理に統合
- 入札やパートナーシップにおいて、持続可能性を差別化要因として位置付け

### 4. 戦略的に統合し、垂直に統合

- M&Aを活用してデジタル機能、インフラへのアクセス、人材を獲得
- システムとプロセスを調和させて、規模、効率、回復力を向上
- 輸送モードと地域にまたがる機能的なエコシステムを構築

### 5. 官民連携を通じてインフラを共同設計

- TEN-T および国家インフラプログラムに参加
- ESGに連動したガバナンスを備えたデジタルコントロールタワーとしてマルチモーダルハブを開発
- 官民連携を活用して投資、イノベーション、運用の卓越性を加速





01

02

03

04



### 6. 車両運用をデジタル化し、Fleet as a Service に移行

- 予測メンテナンス、自律対応資産、リアルタイムの可視性を実装
- リースとグリーンファイナンスを活用して道路や鉄道車両の近代化を図る
- 需要変動、ESG目標、デジタル制御に合わせて車両戦略を調整

### 7. 政策、人材、イノベーションを通じて未来を形作る

- 規制設計と資金調達プログラムへの積極的な取り組み
- あらゆるレベルにわたってデジタル人材とリーダーシップ能力を構築
- パートナーシップ、ベンチャーモデル、エコシステム思考を通じてイノベーションを促進

欧州の物流業界は、課題に直面しているだけでなく、戦略的な再構築に向けた歴史的な機会を迎えています。デロイトは、知見リーダーかつ実行支援パートナーとして、この変革を支援します。

# 執筆者



**Tillman Hentschel**  
Industry Sector Leader &  
Transport Sector Lead.  
Germany & Central  
Europe



**Tobias Koppe**  
Logistic Sector Lead,  
Germany & Central  
Europe



**Sven Kamps**  
Senior Advisor Logistics  
& Transport, Germany



**Nick Davies**  
Industry Sector Leader  
Switzerland & Central  
Europe



**Suren Thadani** Logistic  
Sector Lead North &  
South Europe



**Helena Lisachuk**  
IoT Global Lead,  
Netherlands



**Werner Fontanive**  
Deloitte Fellow at the  
Center for the Edge

# 問合せ先

**三宅 佐衣子**

パートナー

smiyake@tohmatu.co.jp

**辻内 陵志**

ディレクター

rtsujiuchi@tohmatu.co.jp

# 翻訳・編集

**山口 航平**

マネージャー

**浅川 絢**

シニアコンサルタント

**陶 嘉昊**

コンサルタント

原著：「The future of freight – European Executive Brief」

注意事項：本誌はDeloitte Touche Tohmatsu Limitedが2026年1月に発表した内容をもとに、合同会社デロイトトーマツが翻訳したものです。  
和訳版と原文（英語）に差異が発生した場合には、原文を優先します。

# 文末脚注

1. Deloitte (2025): *The Future of Freight – Global Report*.  
<https://www.deloitte.com/global/en/Industries/transportation/perspectives/future-of-freight.html>  
(date of access 23.01.2026)
2. Europäische Kommission (2025): *Fit for 55 – Delivering the European Green Deal*.  
[https://commission.europa.eu/topics/climate-action/delivering-european-green-deal/fit-55-delivering-proposals\\_en](https://commission.europa.eu/topics/climate-action/delivering-european-green-deal/fit-55-delivering-proposals_en) (date of access 23.01.2026)
3. Europäische Kommission (2025): *TEN-T Policy Overview*.  
[https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t\\_en](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en) (date of access 23.01.2026)
4. Deloitte (2025): *Decarbonizing Road Freight*.  
<https://www.deloitte.com/global/en/Industries/energy/perspectives/decarbonizing-road-freight.html>  
(date of access 23.01.2026)
5. Technavio (2025): *Global Shipping Container Market 2025–2029*.  
<https://www.technavio.com/thankyou?report=IRTNTR71482&type=Request%20Free%20Sample&rfs=epd&src=report&pdfversion=2&freedemo=906914>  
(date of access 23.01.2026)
6. Europäische Kommission (2025): *Data Act – Digital Sovereignty*.  
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/data-act> (date of access 23.01.2026)
7. Deloitte (2025): *M&A Trends in Logistics*.  
<https://www.deloitte.com/uk/en/Industries/consumer/blogs/mergers-and-acquisitions-in-the-european-transport-and-logistics-market.html> (date of access 23.01.2026)
8. Trassenpreiserhöhung im Schienengüterverkehr.  
<https://www.deloitte.com/de/de/Industries/transportation/research/trassenpreiserhoehung-im-schienengueterverkehr.html> (date of access 23.01.2026)
9. Europäische Kommission (2025): *Horizon Europe – Transport Research*.  
[https://cinea.ec.europa.eu/programmes/horizon-europe/transport-research-horizon-europe\\_en](https://cinea.ec.europa.eu/programmes/horizon-europe/transport-research-horizon-europe_en)  
(date of access 23.01.2026)
10. Rail Baltica (2025): *Projektbeschreibung*.  
<https://www.railbaltica.org/about-rail-baltica/> (date of access 23.01.2026)
11. Europäische Kommission (2025): *Connecting Europe Facility (CEF) – Transport*.  
[https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/connecting-europe-facility\\_en](https://commission.europa.eu/funding-tenders/find-funding/eu-funding-programmes/connecting-europe-facility_en) (date of access 23.01.2026)
12. UNCTAD Review of Maritime Transport 2025: [https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2025overview\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/rmt2025overview_en.pdf) (date of access 23.01.2026)
13. Short-Sea Shipping in Europa (2025) <https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?oldid=653440> (date of access 23.01.2026)
14. Europe’s Shortsea Shipping Surge <https://breakbulk.com/articles/europes-shortsea-shipping-surge> (date of access 23.01.2026)

# Deloitte.

## デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーである合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT弁護士法人を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従いプロフェッショナル サービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト、[www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数を指します。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。Deloitte Globalおよびその各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。Deloitte Globalはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Globalのメンバーファームです。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、最先端のプロフェッショナル サービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート（非公開）企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促進することで、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来180年の歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス（存在理由）として標榜するデロイトの約46万人の人材の活動の詳細については、[www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、Deloitte Touche Tohmatsu Limited（“Deloitte Global”）、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をするものではありません。またDeloitte Global、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対しても責任を負いません。Deloitte Globalならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMSそれぞれの認証範囲はこちらをご覧ください

<https://www.bsigroup.com/clientDirectory>

MAKING AN  
IMPACT THAT  
MATTERS  
*since 1845*