

我が国外航海運業の立場から見た 国際海上輸送ネットワーク確保の課題

2026年6月26日

日本郵船株式会社 調査グループ 林光一郎

▶ 会社名

日本郵船株式会社
Nippon Yusen Kabushiki Kaisha

▶ 創立

1885年9月29日

▶ 事業内容

ライナー＆ロジスティクス事業（定期船事業、物流事業）、不定期専用船事業、その他事業（不動産業、その他の事業）

▶ 資本金

1,443億円

▶ 従業員数

2026年3月31日現在

連結：39,830名／単体：1,370名

▶ 売上高

2025年度

2兆4,236億円

▶ 運航船舶

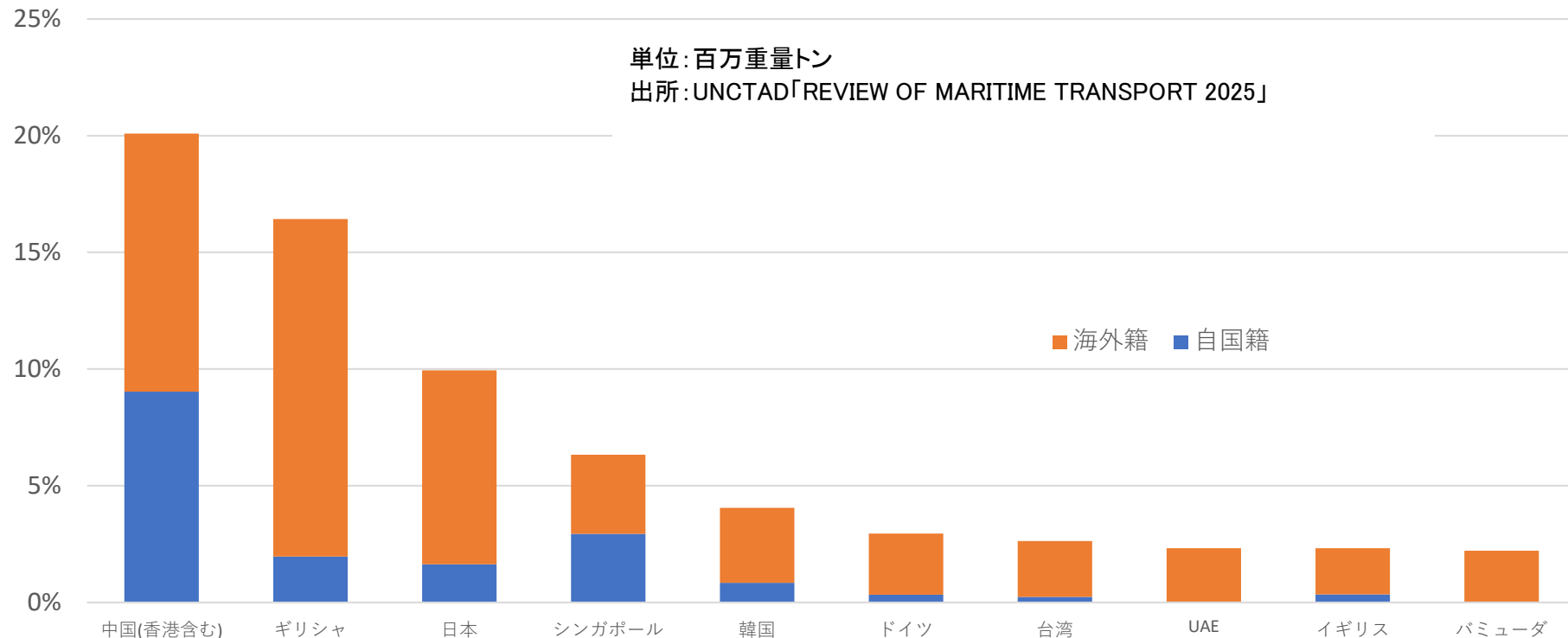
2025年3月31日現在

886隻



- 日本の海運業の特徴
- 海事産業群の意義
- 世界の海運マーケットがオープンで単一であることの重要性

世界の国別実質保有船腹量



- 日本の海運会社が実質保有する船腹量は世界の1割で、中国とギリシャに次いで世界第三位。
- 日本国籍の船腹量は便宜置籍国以外では中国、シンガポール、ギリシャに次いで世界第四位。

船種別の日本海運会社の事業規模



船社別運航船腹量(上位15社)(コンテナ)

会社名		2025年4月末現在			
		順位	隻数	TEU	シェア
MSC	スイス	1	893	6,502,429	20.7%
Maersk	デンマーク	2	728	4,496,253	14.3%
CMA CGM	フランス	3	643	3,892,371	12.4%
COSCO	中国	4	460	3,286,613	10.5%
Hapag-Lloyd	ドイツ	5	307	2,376,546	7.6%
ONE	シンガポール	6	261	2,005,871	6.4%
Evergreen	台湾	7	230	1,797,767	5.7%
HMM	韓国	8	86	932,441	3.0%
ZIM	イスラエル	9	132	781,073	2.5%
Yang Ming	台湾	10	100	720,191	2.3%
Wan Hai	台湾	11	139	599,234	1.9%
PIL	シンガポール	12	97	410,388	1.3%
X-Press Feeders	シンガポール	13	97	191,089	0.6%
SITC	中国	14	121	188,293	0.6%
Sea Lead Shipping	シンガポール	15	49	187,530	0.6%
上位15社 合計		-	4,343	28,368,089	90.4%
その他		-	1,961	2,996,324	9.6%
合計			6,304	31,364,413	100.0%

出所:MDS、S&P Global、各種報道より日本郵船調査グループにて作成

ドライバルカー所有船隊ランキング

(2025年1月1日現在)

ランキング	会社名	重量トン(千DWT)	隻数
1	China COSCO Shipping	35,899	318
2	日本郵船	22,213	197
3	Fredriksen Group	15,128	107
4	Star Bulk Carriers	14,613	151
5	Berge Bulk	13,091	69
6	商船三井	12,588	126
7	China Merchants	12,077	100
8	Pan Ocean	11,693	78
9	川崎汽船	11,686	96
10	China Development Bank	11,134	127
11	ICBC	11,042	39
12	Winning International	9,803	51
13	Oldendorff Carriers	8,704	81

出典:Clarksonsデータベースより日本郵船にて作成

LNG船関与隻数比較

(2025年3月末時点)

会社名	隻数
商船三井	107
日本郵船	89
Nakilat	69
Seapeak	50
Maran Gas Maritime Inc.	47
川崎汽船	46
GasLog Ltd. c/o GasLog LNG	38
MISC	28
Knutsen	28
BW	28
China LNG Shipping (Holdings) Limited	22
MITSUI & CO., LTD	15
Flex LNG Ltd.	13

出典:各社HPを参考に日本郵船集計

備考:LNG船は複数の会社で共有されるケースが多くあります。

隻数については共有持分にかかわらず、1隻として数えています。

また、保有隻数に加え、船舶管理を行っている隻数も含まれています。

世界の主要船社 自動車専用船隊ランキング

(2024年12月末時点)

ランキング	会社名	隻数	シェア(%)	キャパシティ(台数)	シェア(%)
1	日本郵船	114	16.3%	699,676	16.3%
2	WWL	111	15.9%	752,488	17.6%
3	商船三井	88	12.6%	542,459	12.7%
4	川崎汽船	85	12.2%	523,808	12.2%
5	GLOVIS	82	11.7%	538,840	12.6%
6	HAL	37	5.3%	263,315	6.1%
7	GRIM	29	4.1%	165,865	3.9%
8	GSL	16	2.3%	81,340	1.9%
9	NEPTUN	16	2.3%	66,290	1.5%
10	COSCO	12	1.7%	71,480	1.7%
11	トヨフジ海運	11	1.6%	53,860	1.3%
12	AN JI	10	1.4%	50,900	1.2%
12	ARC	10	1.4%	69,833	1.6%
12	UECC	10	1.4%	46,210	1.1%
-	その他	68	9.7%	357,592	8.3%
合計		699		4,283,956	

出所:Hesnes Shipping AS "The Car Carrier Market 2024"より日本郵船にて作成

備考:・WWL社の隻数はグループ傘下のEUKOR社の隻数を合わせた数字

・積載台数3,000台以上の自動車専用船を対象としたランキング

原油タンカー 船隊ランキング

(2025年1月1日現在)

ランキング	会社名	重量トン(千DWT)	隻数
1	Fredriksen Group	19,953	99
2	China Merchants	19,049	110
3	China COSCO Shipping	18,193	118
4	Bahri	14,388	64
5	Angelicoussis Group	14,084	52
6	Nat Iranian Tanker	13,495	53
7	Sinokor Merchant	12,728	95
8	商船三井	10,431	125
9	Dynacom	9,878	50
10	Petronas	9,538	56
11	日本郵船	8,802	68
12	CMB	8,477	54
13	International Seaways	8,438	69
14	DHT Holdings	7,475	24
15	Scorpio Group	6,981	99
16	Cardiff Marine	6,926	47

出典:Clarksonデータベースより日本郵船にて作成

日本の海運業の中核は日本郵船・商船三井・川崎汽船の3社で、邦船3社(英語では Japan's Big Three)と呼ばれる。邦船3社には海外の海運会社と比較して際立った特徴がある。

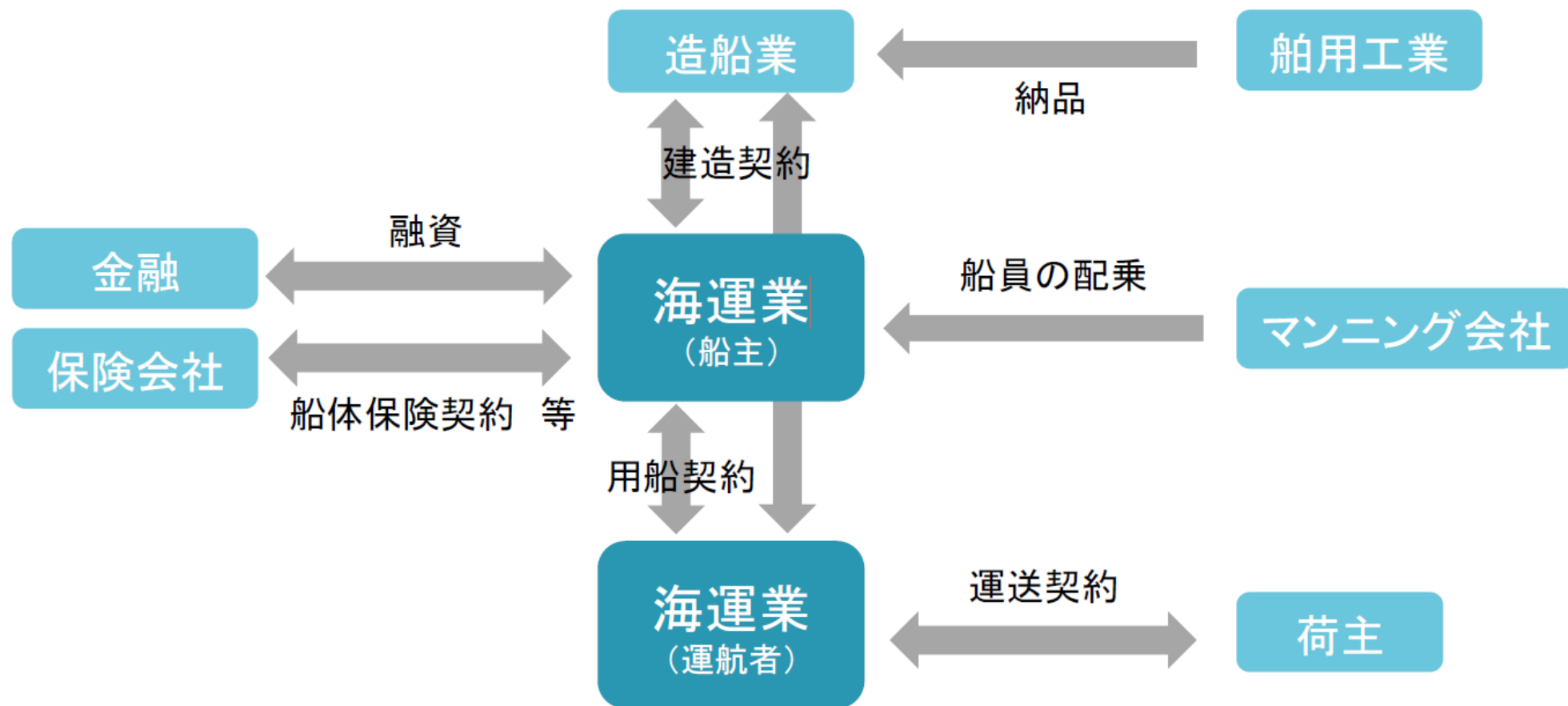
総合海運事業(「海運の百貨店」)

- 船種を特定した専門店が世界の主流。
- コンテナ船・自動車運搬船・ドライバルカー・タンカー等の多船種を運航する海運会社は世界で稀な形態。

株式を公開するパブリックカンパニー

- 海運会社はどこの国でも基本的にファミリービジネス。
- 欧州・中国系には株式を上場している会社もあるが、オーナー一族・政府などが支配株主となっていることが多い。

つまり、日本の海事産業は「海運全体を俯瞰できる業態を持つ」「ファミリービジネスでも国営でもないパブリックカンパニー」が中核となっていることが特徴。



- 海事産業群とは海運業(船主と運航者＝狭義の「海運会社」に分かれる)と造船業を中心とする海を基盤とした産業群の集積を指す概念。
- 海事産業群には、海運業、造船業に加え、舶用工業、船舶修繕、マンニング(船員配乗)、金融、船舶保険、船級などさまざまな産業が含まれる。

日本は「主要分野のほとんどでプレゼンスを示す海運業」と「一般商船の量産能力を保持する造船業」を兼ね備えた海事産業群を持つ世界でも稀な地域。

- ヨーロッパ(ロンドン、オスロ、アテネなど)やシンガポールは充実した海運業・海事サービス業の集積を持つが、造船業は客船やオフショア船などの高付加価値分野しか残っていない。
- 韓国は造船業の集積は質量ともに充実しているが、海運業や海事サービス業の規模は他国の海事産業群ほど大きくない。
- 中国は巨大な海運業と造船業を併せ持つ点では日本以外では唯一の存在だが、歴史の浅さゆえに海事サービス業を中心に発展途上の要素が多い。

日本の海事産業の競争力の源泉は下記の3点が揃っていること。

- 総合海運業と一般商船造船業という海事産業の2つの中核を兼ね備える
- 両者が共に世界一(商船隊規模/建造量)だった時期からの蓄積がある
- この2つの産業を中心とした海事産業群が成立している

具体的には、海事産業群が存在することで日本の海運業は以下のようなメリットを得られる。

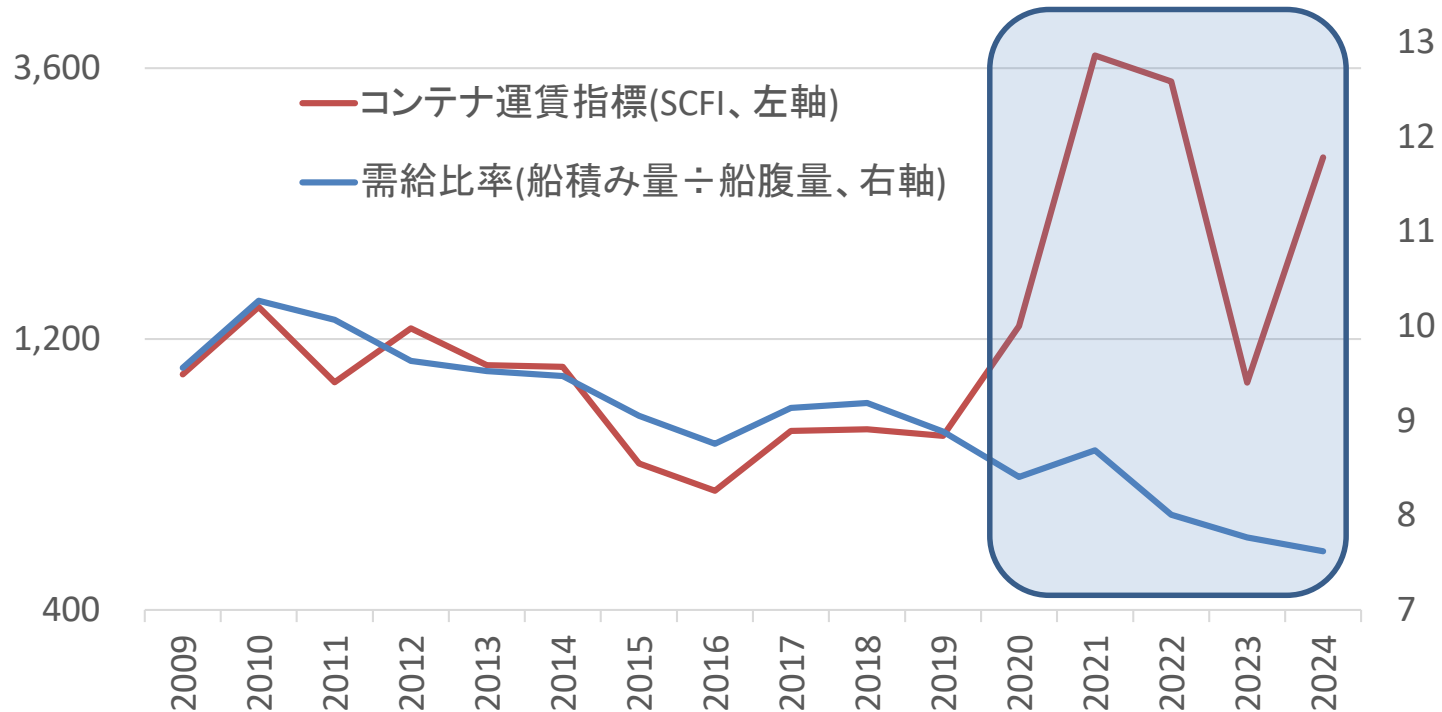
- 海外造船所からの購入が難しい船種・タイミングでも安定調達が可能
- 海事産業群内でのノウハウの共有による海外競合企業に対する優位性の確保
- 国際海事機関(IMO)でのルール策定における発言力の維持

これらメリットは、海上輸送の安定という形で国の安全保障、経済発展に直結する。

ある「普通の」貨物船に関わる海事産業プレイヤーの国籍。

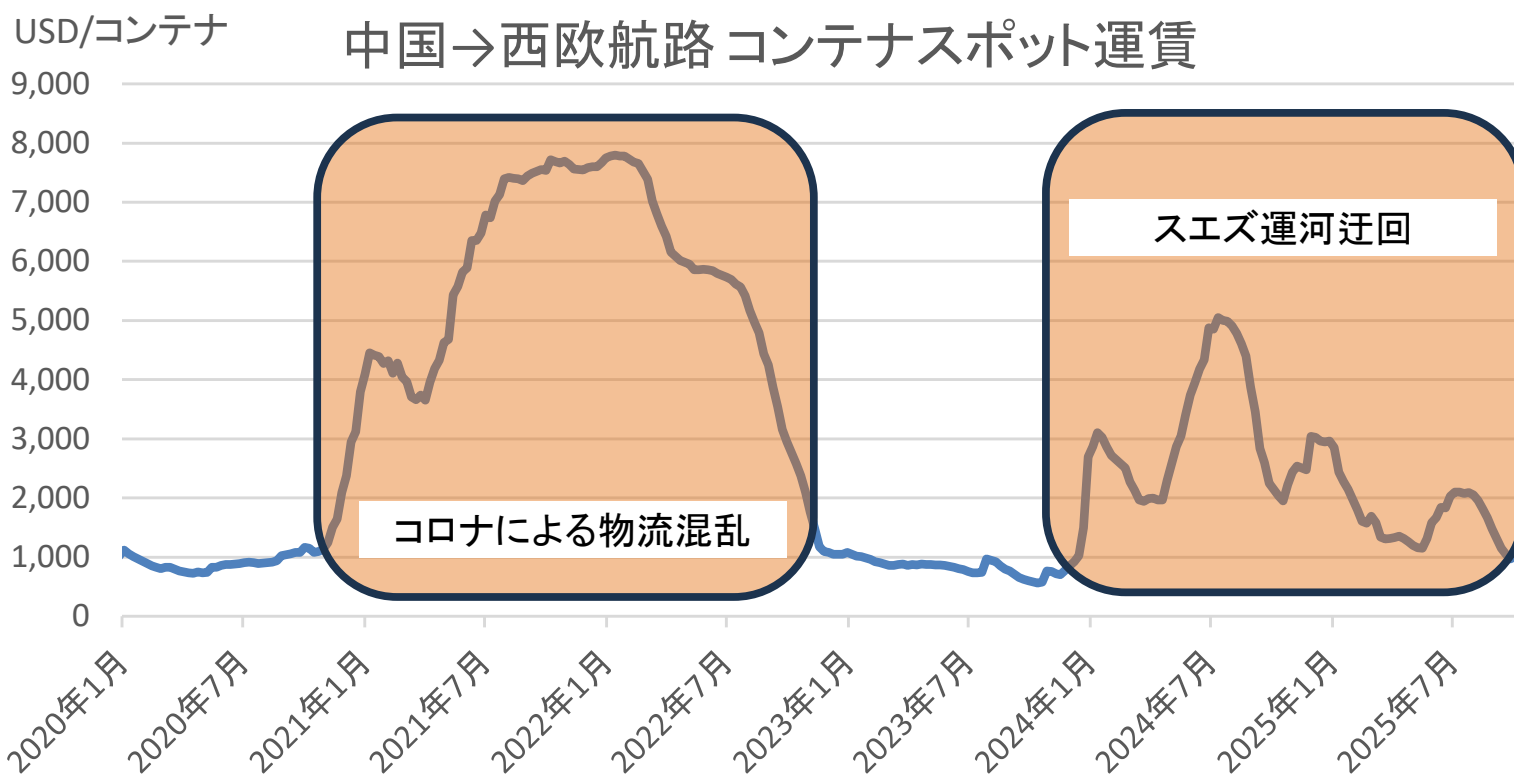
- **韓国**の造船所で建造され
- **インド**人の船員が乗り組み
- **ギリシャ**の会社が保有しているタンカーを
- **日本**の会社がレンタル(傭船)し
- **アメリカ**の資源会社から輸送依頼を受けた原油を
- **イギリス**の保険会社で保険をかけ
- **サウジアラビア**の港で積み込んで
- **中国**の港まで輸送する。

コロナ禍以降のコンテナ運賃の変動、変動の激化



出所: Clarksons Shipping Intelligence Networkから取得したデータで筆者作成

- ▶ リーマンショック崩壊後からコロナまでの10年間、国際コンテナ運賃は需給の緩和と歩調を合わせ単調に減少し続けてきた。
- ▶ コロナ禍以降、コンテナ運賃は高騰し、需給とかけ離れた変動を示すようになった。
- ▶ コンテナ運賃は需給の影響をダイレクトに受ける。運賃が高騰しているときは船積み予約を取りにくい状態になっている。



- ▶ コロナ以降のコンテナ運賃の動きを見ると、運賃変動はコロナによる物流混乱やフーシ派の攻撃によるスエズ運河迂回によって発生している。これら地政学イベントが発生していないときは低位安定。
- ▶ 港湾・内陸の混雑が原因のコロナ渦中の運賃高騰は長く続いた一方、スエズ運河迂回の影響は海運業界内部のリソース再分配により短期間で収束した。海運マーケットの運賃安定化能力は本来高い。

- 海運マーケットの高いレジリエンスは海運がオープンでルールに基づく世界単一マーケットであることが原因。
- 様々な思惑や行動原理を持つ多数の事業者が単一マーケットに同一のルールで参加することで、地政学リスクイベントが発生した際に航路や地域の間での配分が適切になされ、影響が巨大なマーケット内で分散して吸収される。
- 外航海運のルールは海運自由の原則やIMOを中心とする安全に関するルール以外は海運各社の利潤追求というシンプルなもの。だからこそ単一のルール、単一のマーケットが成立している。

- 世界の多くの国でさまざまな産業の武器化が進む中、海運や海事分野でも自国の生存に必要な最低限の能力を確保したいという議論が出てくることは当然。
- 一方で「オープンでルールに基づく世界単一マーケットを守る」という看板を降ろすと、他国の対抗措置を誘発・正当化する。特に、現在西側諸国が海事サービスを通じて行使している地政学的な影響力も失われることになる
- 海運会社の事業はグローバルに展開しており、他国での船の建造、他国建造船の利用などを前提とした事業が多く存在する。それらが必要以上に制約されることは該当事業の継続を困難にする。
- 日本の大手海運会社は支配株主を持たない上場企業であり、経営の自由の過剰な制約により競争力、収益が低下すると、ヘッジファンドや敵対的買収の対象になりかねない。
- 経済安全保障のために必要な制約とオープンでルールに基づく世界単一マーケットの維持を両立させる、適切な管理が必要。



免責事項

本資料は、電子的または機械的な方法を問わず、当社の書面による承諾を得ることなく複製又は頒布等を行わないようお願いします。

Legal Disclaimer

No part of this document shall be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior written permission of NYK Line.