



We Find the Way

シンポジウム 海洋国家日本の経済安全保障戦略 その1 ～日本経済を支える国際海上輸送ネットワークの戦略的確保に向けて～

物流事業者の立場から見た海上輸送混乱の影響と対応

2026年6月26日

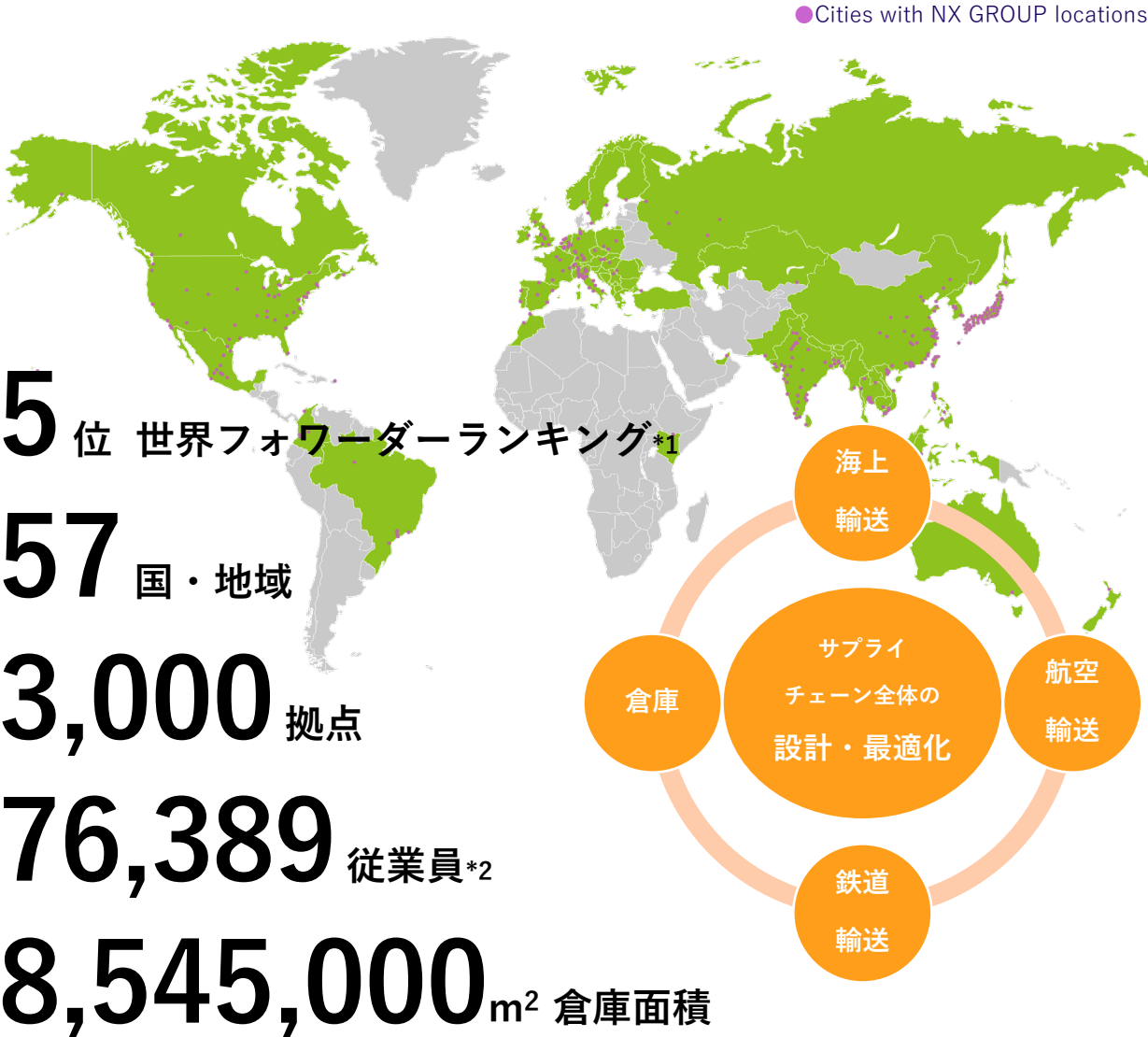
日本通運株式会社



1. 会社紹介
2. 導入
3. 海上輸送混乱の実態
4. 荷主・サプライチェーンへの影響
5. 物流事業者の対応
6. 今後の課題
7. まとめ

1. 会社紹介

商号	日本通運株式会社	
設立	1937年10月1日に設立 ※2037年に創立100周年	
本社 所在地	東京都千代田区神田和泉町2番地 ※2021年に東京都港区東新橋1丁目9番3号より移転	
資本金	701億75百万円	
事業内容	自動車輸送、鉄道利用輸送、海上輸送、船舶利用輸送、利用航空輸送、倉庫、旅行、通関、重量品・プラントの輸送・建設、特殊輸送、情報処理・解析などの物流事業全般および関連事業	



*2024年12月時点
 *1 : Armstrong & Associates, Inc. A&A's Top 25 Global Freight Forwarders List 2024
 *2 : NXグループ全体の従業員数

2. 導入 — 輸送ネットワークの構造的な不確実性



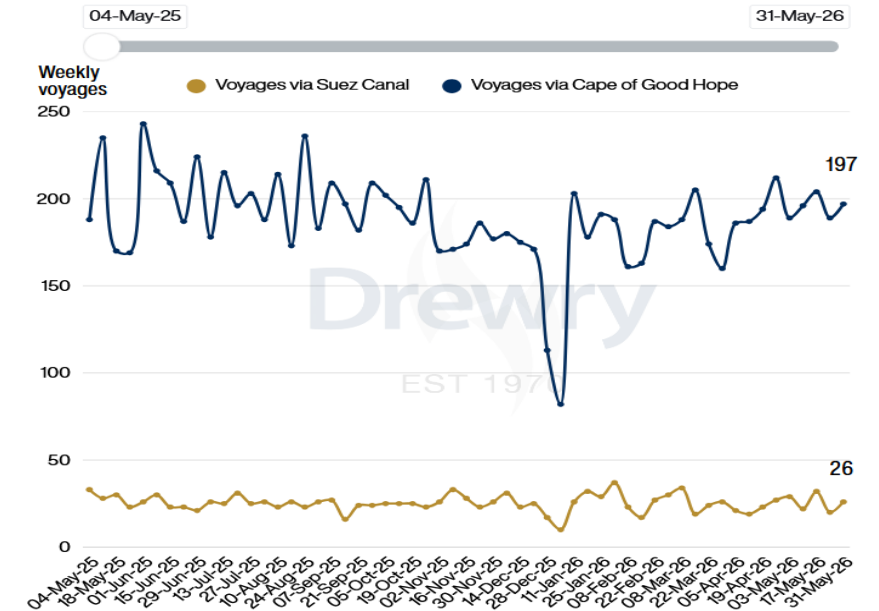
単発リスクではなく、常態的な不確実性へ移行

日本は貿易量の99.6%を海上輸送に依存。しかしその航路は限られたチョークポイントを通過する構造。地政学リスク、港湾処理能力の限界、環境規制強化も複合的に作用し、不安定な輸送環境が常態化

3. 海上輸送混乱の実態 — 現場で起きていること(スエズ運河)



スエズ運河経由/喜望峰経由船舶 船隻数



出典: Drewry (Red Sea Diversion Tracker)

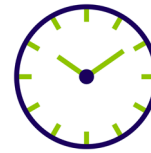
輸送の前提条件そのものが不安定化

3. 海上輸送混乱の実態 — 輸送への直接的な影響

時間

【トランジットタイムの延伸】

喜望峰迂回により、日本⇄欧州間のトランジットタイムは約2～4週間増加



コスト

【運賃上昇】

地政学的リスクや燃料コストの上昇、船社による供給管理の影響により複数航路で顕著（右上図）



スペース

【スペース不足・コンテナ不足】

航路延伸・遅延によりROLLや中継港混雑が発生し、スペース・コンテナ不足に繋がっている



確実性

【スケジュール不安定】

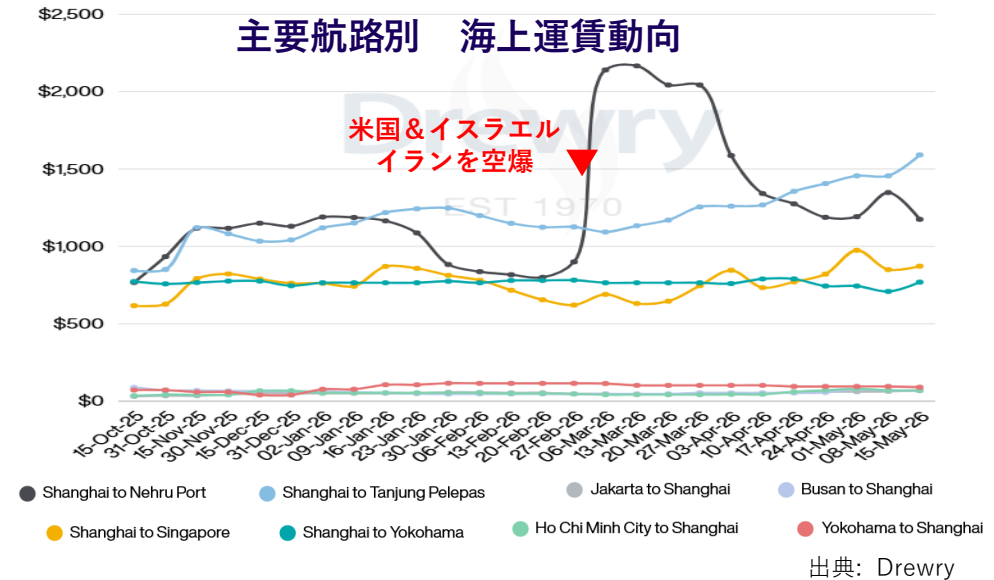
NO SERVICEやROLLの発生



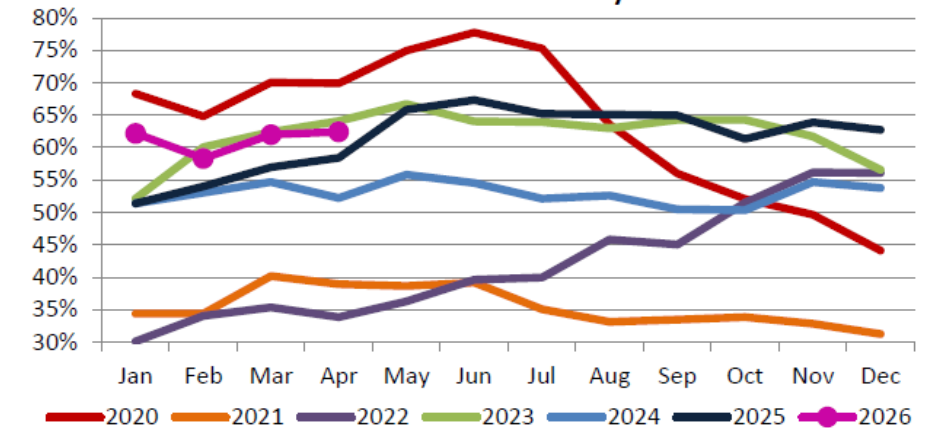
【定時性低下】

海上輸送のスケジュール順守率は4月時点で62.4%
今年最高水準であるが、喜望峰迂回の継続、港湾混雑により、完全な回復には至っていない（右下図）
コンテナ船航行速度減速の影響も懸念される

主要航路別 海上運賃動向

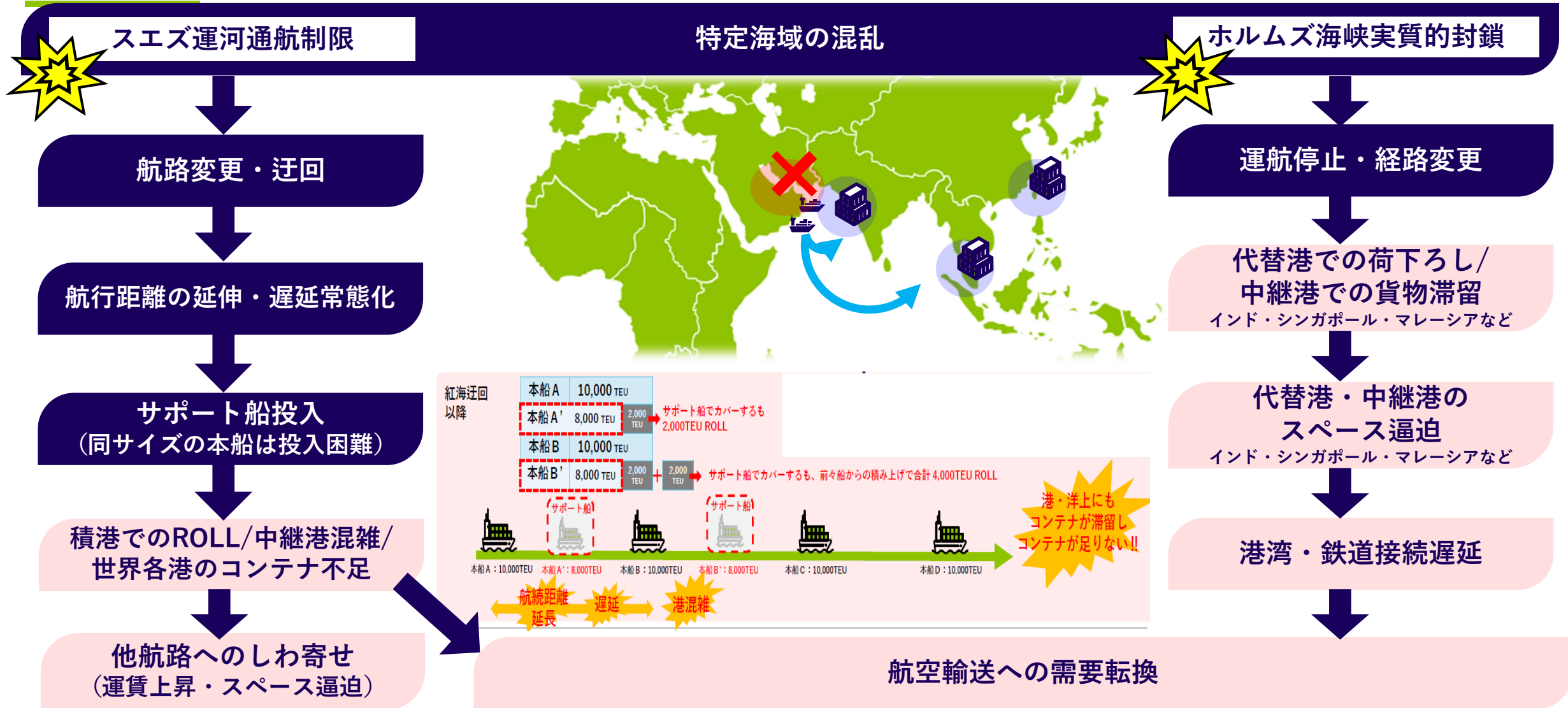


Global schedule reliability



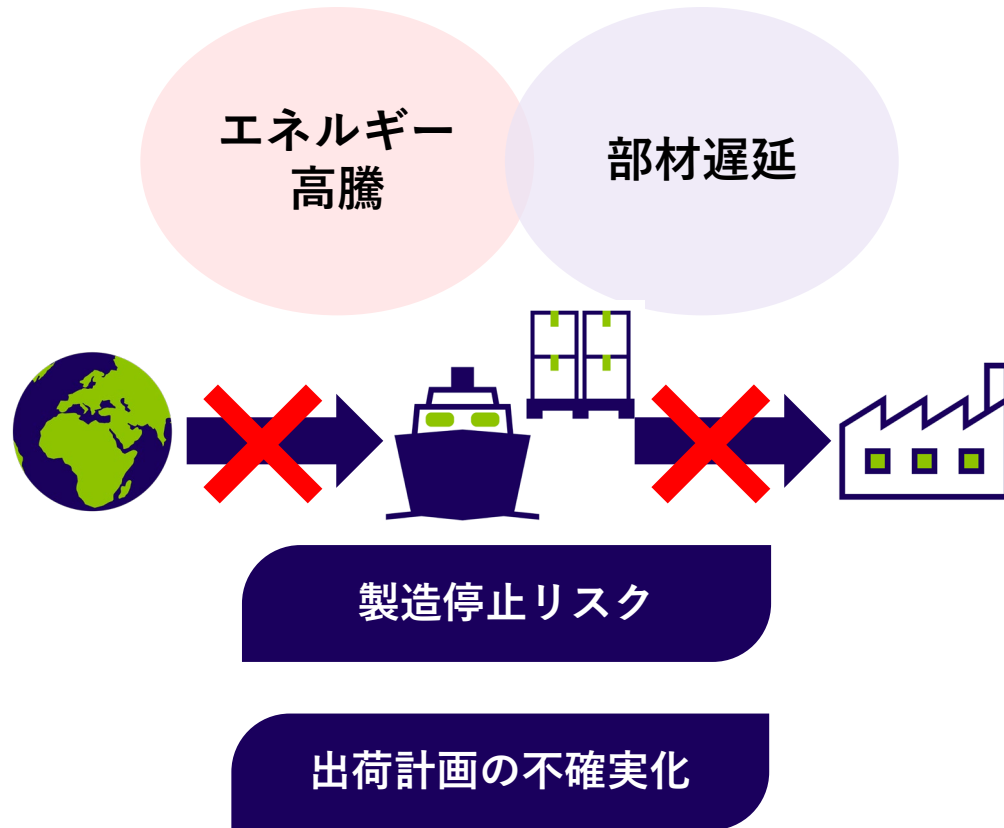
時間・コスト・確実性すべてが毀損

3. 海上輸送混乱の実態 — 波及影響



4. 荷主・サプライチェーンへの影響 — 荷主への影響

◆ 作れないリスク



◆ 運べないリスク



Just in Timeモデルの限界露呈

4. 荷主・サプライチェーンへの影響 — 国内物流への波及

海外からの部材調達難
海外への輸送ルート不安定

調達先変更
(海外 → 国内)

- ・ 新たな部材調達先の確保



国内配送再設計

- ・ 配送拠点配置、輸送ルートの見直し

一時保管需要増加

- ・ 部材欠品による生産停滞 → 未使用部材が滞留
- ・ 輸出遅延による出荷停滞 → 貨物が国内滞留



DC・在庫戦略の見直し

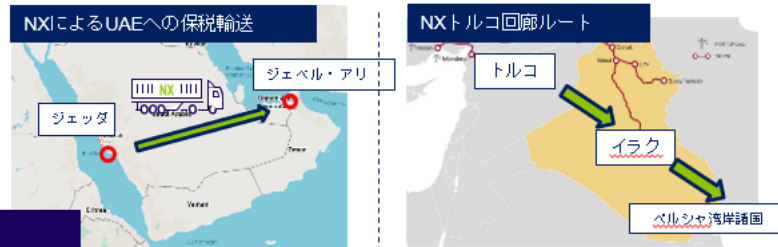
- ・ 在庫滞留リスクを織り込んだ保管能力・配置の最適化

海上問題が国内物流構造も変える

5. 物流事業者の対応 ― 短期対応（オペレーション）

ルート変更 （代替港・代替航路）

中東諸国へのバックアップルートとして、トルコ回廊ルートや紅海を経由してペルシャ湾岸諸国へ向かう代替ルートを提供



航空 / SEA&AIR への切替

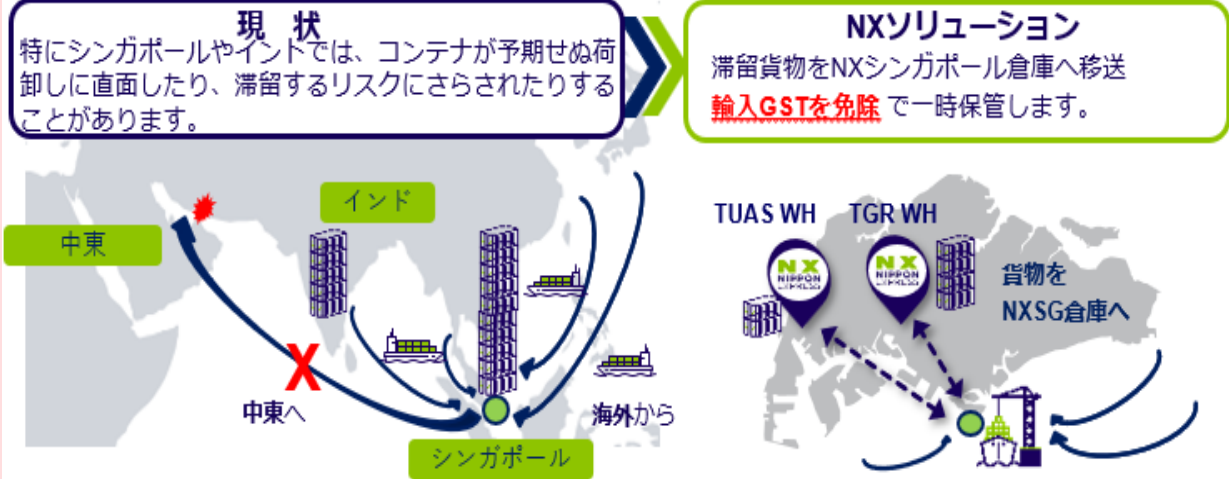
欧州向け海上輸送のトランジットタイム延伸と慢性的な遅延に対するソリューションとして、米国経由のSEA&AIRサービスを提供
海上輸送の半分のトランジットタイムで安定したサプライチェーンを確保

海上・航空輸送ソリューション（日本から米国経由で欧州へ）



緊急輸送・保管対応

中東情勢悪化に伴い代替港で荷下ろしされたコンテナ貨物や中継港で滞留しているコンテナ貨物を、NX倉庫で輸入GSTなしで一時保管するスキーム
シンガポールの他、釜山、上海、台北、ロッテルダム等世界各国で対応可能



ドレージ・搬入調整

本船スケジュール変更やお客様の出荷準備に合わせ、港と倉庫間の輸送及び搬入タイミングの最適化

混乱時にも物流を止めない・貨物を溜めない対応

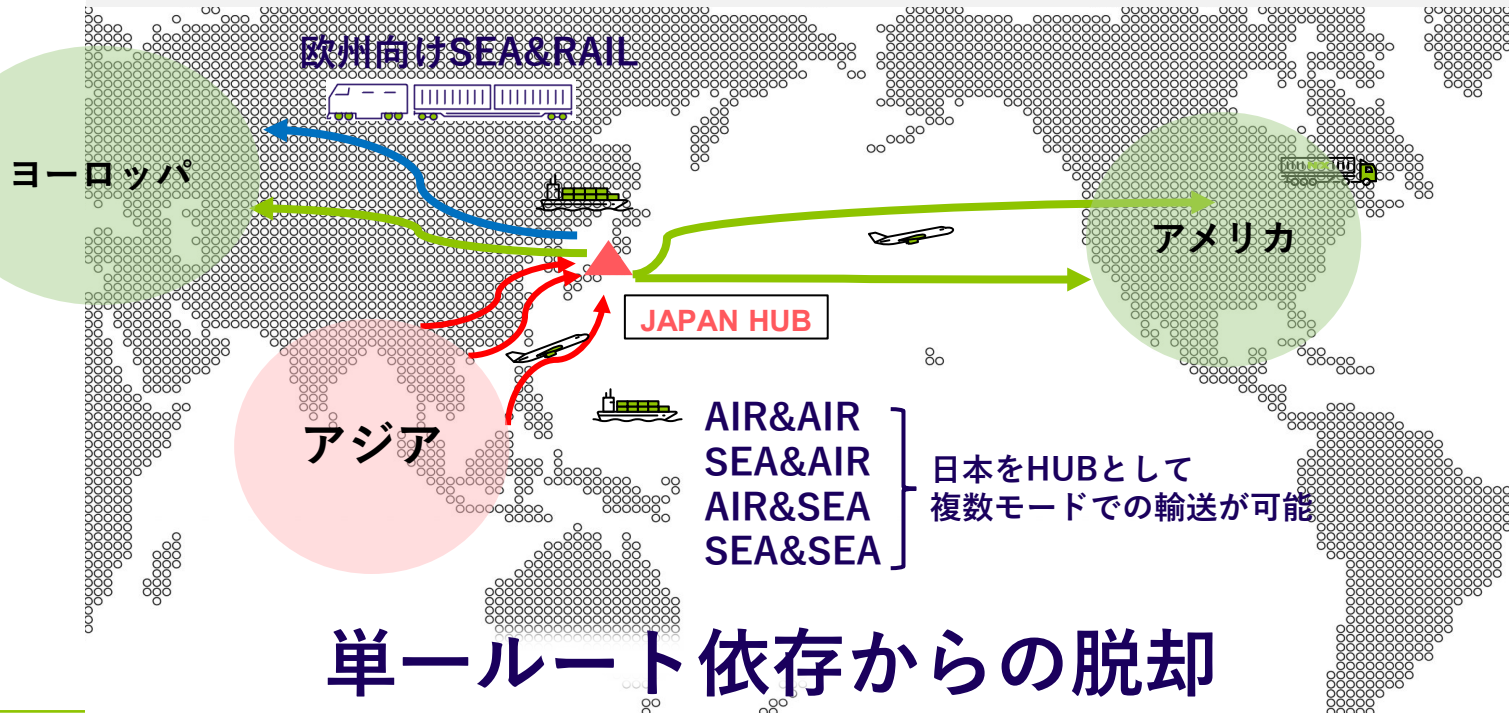
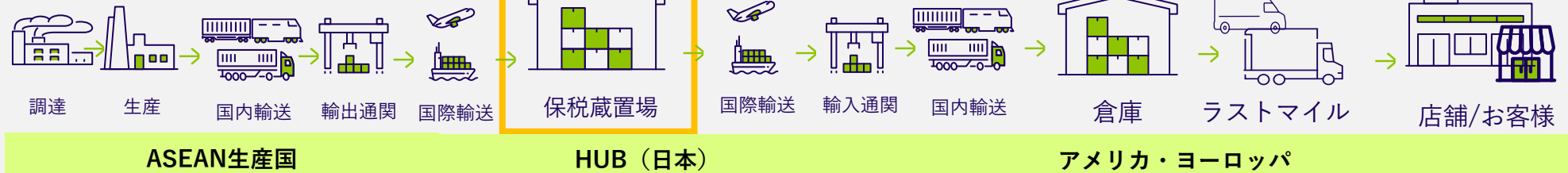
5. 物流事業者の対応 ― 中期対応（ネットワーク強化）

複数ルート の確保

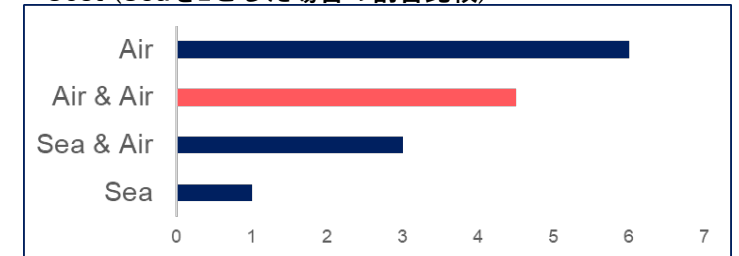
ハブ活用による再混載

モーダルミックス
(海 + 空 + 鉄道)

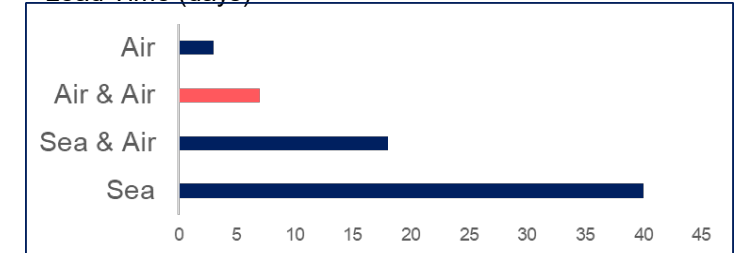
JAPAN HUBの活用の流れ



Cost (Seaを1とした場合の割合比較)



Lead Time (days)



6. 今後の課題 — 物流の構造的課題とBCP高度化の必要性

◆物流の構造的課題

- ・ chokeポイント依存の継続
- ・ 脱炭素規制によるコスト増
- ・ サイバー攻撃・情報漏洩リスク
- ・ 船腹・インフラ制約

◆不確実性の高い外部環境

- ・ 地政学リスク
- ・ 自然災害・気候リスク
- ・ 制裁・関税リスク

常態化

◆企業への影響

- ・ 製造停止リスク（部材遅延）
- ・ 在庫増大・滞留
⇒ 一時保管需要増加・緊急輸送
- ・ 出荷計画の不確実化
- ・ キャッシュフローの非健全化

◆海上輸送への影響

- ・ chokeポイント・港湾混乱
- ・ 運航停止・航路変更
- ・ 時間・コスト・確実性への影響
- ・ 他航路へのしわ寄せ



◆BCP高度化の必要性

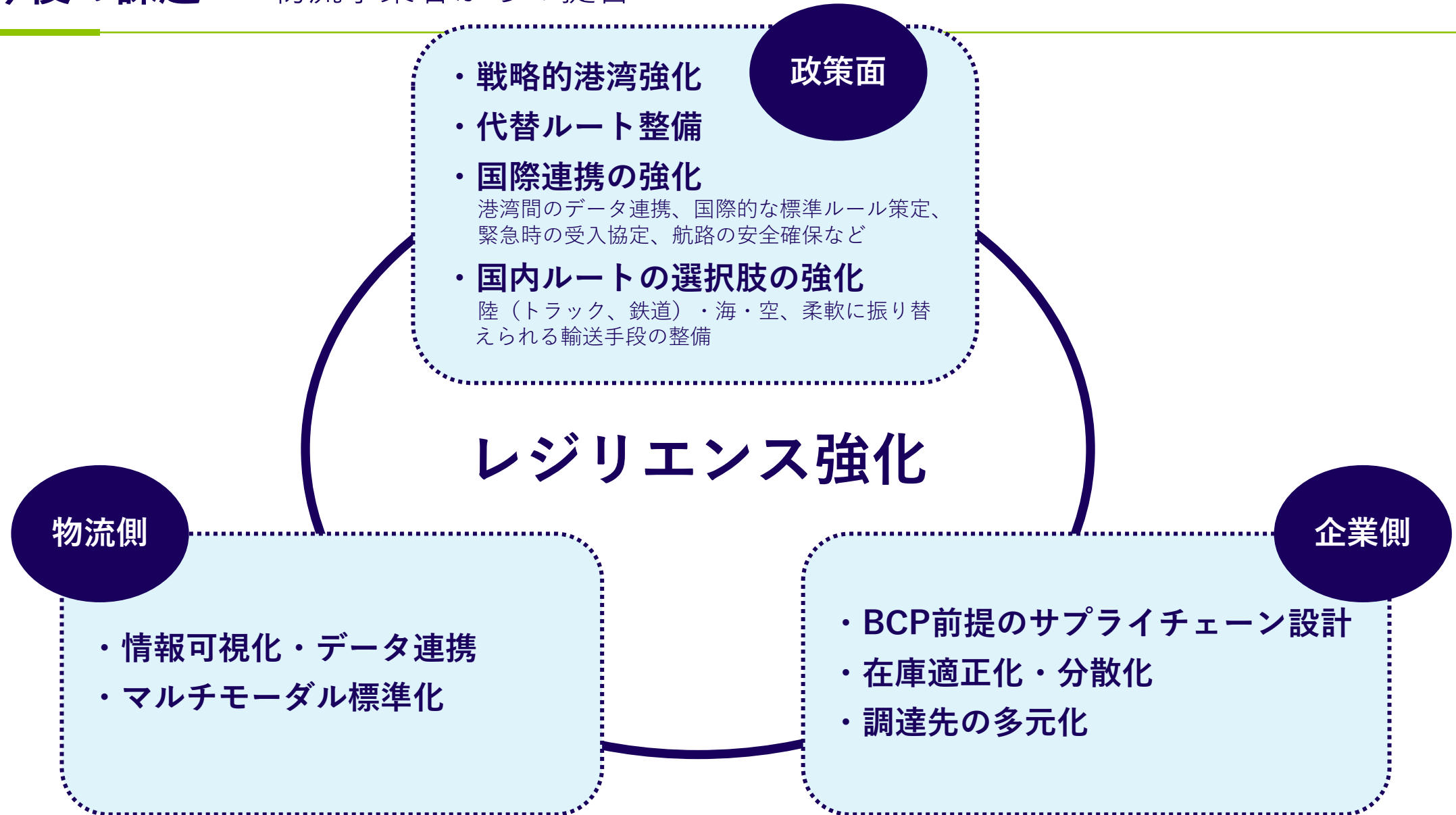
- ・ 調達先の多元化
- ・ 在庫の分散配置
- ・ 国内拠点再設計
- ・ サプライチェーン可視化
川上から川下まで、情報を一元的に可視化する仕組みづくり

「物流＝経営課題」
へのシフト

物流は単なるコストではなく、
経営そのものに関わる重要課題へと変化

平時と有事の境界が曖昧に

6. 今後の課題 — 物流事業者からの提言



7. まとめ — 結論

✓ 海上輸送は「効率重視」から「レジリエンス重視」へ

従来いかに効率的に運ぶか、海上輸送はコストとスピードが重視されてきたが、輸送の不確実性が高まる中で、“止まらないための仕組み”、いわゆるレジリエンスが重視されている

✓ 現在の海上輸送の混乱は一時的なものではなく、構造的課題として複雑化

地政学・自然災害など多様なリスクによる海上物流の遅延・運賃高騰は常態化
一方、チョークポイント依存の継続や環境規制対応へのコスト増、サイバーセキュリティや船腹・インフラ制約等、海上輸送は大きな構造的課題を抱えている

✓ 物流は「モノを運ぶ機能」から「経済安全保障を支える基盤インフラ」へ

物流は単なる輸送機能ではなく、社会・経済を支える基盤インフラとしての位置づけを強めている
今後は「止まらないサプライチェーン」をいかに構築するかが重要であり、それには3者（政策面・物流側・企業側）の連携が必要



NEX **NIPPON**
EXPRESS

We Find the Way