

不確実な世界における 国際輸送のレジリエンス強化支援

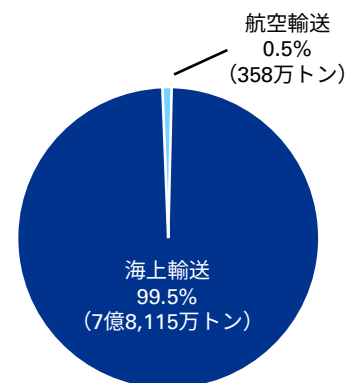
近年、国際輸送を取り巻く環境は一層複雑化し、不確実性が高まっています。地政学的には地域紛争や大国間の対立、保護主義の台頭などによる世界の分断、経済面では供給制約や資源価格の変動、自然災害など複数リスクの発現が顕著です。また、金融政策や通商・税制の変動が、企業活動に不安定要素をもたらしています。KPMGはこうした状況下において、「途切れない国際輸送」を支える柔軟な体制とオペレーションの構築を支援します。

国際輸送に影響を及ぼす不確実性の高まり

日本の国際輸送は海上輸送が大半を担い、特に「太平洋航路」「アジア・欧州航路（スエズ運河経由）」「東南アジア航路」といった主要ルートに依存しています。そのため、運航障害が発生した際の影響は甚大です。リスクの発現例として、中東・紅海における大型船舶の座礁や武装勢力による商船への攻撃、欧米主要港のストライキ、ロシア・ウクライナ情勢やイスラエル・ハマスの緊張などが挙げられます。さらに、気候変動による影響も深刻で、渇水によるパナマ運河の通航制限といった事例も見られます。日本にとっては、南海トラフ地震や台湾有事等のリスクも深刻です。

これらのリスクの顕在化により代替ルートに貨物や船舶が集中し、結果として混雑や遅延など二次的な障害も生じます。このような状況下において、特定の幹線輸送ルートに過度に依存し続けるリスクについて改めて見直し、対策を講じる必要に迫られています。

日本の貿易量における
海上輸送の割合



公益財団法人 日本海事センター作成
「SHIPPING NOW 2025-2026」を基にKPMG作成

国際輸送の不確実性への対応における課題

不確実性の高まりを背景に、リスク分散やBCP対応力の強化に向けて段階的な取組みを進めることが求められています。しかし、多くの企業では実証輸送さえ実施せず、あるいは実証輸送を行っただけで終わってしまい、開発したルートに係るその後の継続的な利用や改善につな

がっていないケースが目立ちます。結果として、有効なBCP対策ルートの確保や複線化、そしてそれらに対応したTo Be業務プロセスや業務ルールの整備が進まず、課題が残ったままとなっている状況が散見されます。

散見される取組み状況



実証輸送は行っていない



実証輸送を行っただけで終わっており、
有効な取組みに至っていない

KPMGの支援

不確実性への対応力を備えた国際輸送の実現に向け、ステップ0～8までの段階的な取組みを支援します。まず、柔軟な対応の前提として貿易関連業務の標準化を進めます（ステップ0）。次に、不確実性に関わるリスクの洗い出しと影響分析（ステップ1）、代替ルートの調査と実証輸送（ステップ2～3）を行い、各ルートの特性と課題を明確化します。そのうえで、複数ルートの併用ガイドライン、貿易業務におけるBCP発動基準、ルートの切

替えルールを整備（ステップ4）し、モニタリングとコントロール体制を構築します。また、その情報基盤として、必要に応じリスクモニタリングツールの設計・開発（ステップ5）を進め、情報の一元化と分析精度の向上を図ります。さらに、輸送ルートの分散化の実現（ステップ6）、他社との共同化による輸送の高度化（ステップ7）、定期的な点検と改善（ステップ8）を重ね、持続的にレジリエンスを高めていきます。

実行ステップおよび支援内容

ステップ0	業務の標準化	・柔軟な配送ルートの見直しに求められる、貿易関連業務のプロセス、データ、運用ルール等を標準化
ステップ1	リスクの洗い出しと影響分析	・多面的にリスクを特定 ・顕在化の可能性と影響度に基づき優先順位を設定
ステップ2	代替ルートの調査	・主要ルートが使えなくなった場合の現実的な選択肢を把握 ・コスト、所要時間、輸送能力、安全性等の情報収集、比較・調査
ステップ3	代替ルートの実証輸送	・実証輸送を行い、現場レベルでルートの特徴や課題を確認 ・課題の整理と低減策・解決策の検討
ステップ4	運用ルール・体制の整備	・平時における複数ルートの併用や切替の判断ルールの策定 ・BCP発動基準、意思決定プロセス、責任分界点の明文化
ステップ5	モニタリングとコントロールの実施	・リスク情報の特定と閾値の設定、輸送情報を把握する仕組みの整備 ・アラート体制（関係者間の情報連携）の構築
ステップ6	輸送ルートの分散化	・平時から複数ルートを併用し、有事の実効性を確保 ・各物流事業者や税関とのコミュニケーションを強化しリスク耐性を向上
ステップ7	共同化・連携拡大	・物量確保や影響力確保に向け、共同輸送・情報共有などの推進
ステップ8	定期的な点検と改善	・ステップ1～7を定期的に点検・刷新し、継続的なレジリエンス強化の取組みを推進

支援実績に基づくサポート

実際に実証輸送を行うことで、ロックアウトファクターと言える要因を含め、多くの課題が明らかになります。

不確実性が高まる状況下において、リスクへの対応は喫緊の課題です。重要なのは、これらの課題の低減や解決に向け、実効性のある方法論に基づき着実に取り組むことです。

実行ステップにおいては、取組みを実証輸送で終わらせず、平時から複数ルートを併用し、有事の実効性を確保していきます。

実証輸送により明らかになる課題の一例

クオリティ	サービス品質	・温度、湿度、振動等の物流品質 ・温度帯、貨物特性、輸送条件 ・荷抜き、破損、遅延等のトラブル ・トラッキングの可視性
	プロセス	・多モード輸送における接続性 ・通関・書類手続きの容易性
	外部環境	・気象条件 ・地政学的な状況・慣習
コスト デリバリー	事業性	・コスト ・輸送リードタイム
リスク	事業環境	・政治・体制、経済、治安、 港湾混雑、ストライキ

本リーフレットで紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則及び利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMGコンサルティング株式会社までお問い合わせください。

KPMGコンサルティング株式会社

T: 03-3548-5111

E: kc@jp.kpmg.com

kpmg.com/jp/kc

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2025 KPMG Consulting Co., Ltd., a company established under the Japan Companies Act and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. C25-1049

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.