

# 日本株、3月下げ幅最大

## 日経平均 7786円、13%安

### 中東緊迫、マネー退避

日本株の下落幅は3月、35年ぶりに過去最大を更新した。中東情勢の混乱や原油価格の急騰を背景に、素材や機械など広範な企業からマネーが流出した。中東諸国も巻き込んだ戦闘が収束に向かい、原油高が緩めない限り、4月も不安定な相場が続く見込みだ。

31日の日経平均株価の終値は5万1063円となり、2月末からの下落幅は7786円(13%)となった。

急落を招いたのは、海上輸送の要衝であるホルムズ海峡の事実上の封鎖だ。米原油先物相場は節目の100ドルを超えて急騰。原油の大半を中東地域から輸入する日本にとってインパクトは大きく、悲観的な見方が一気に広がった。

#### 35年ぶり更新

それまで下げが最大だったのは1990年8月(5057円)。バブル崩壊の悪影響があるなか、イラクによるクウェート侵攻で原油価格が高騰したことが響いた。それに次ぐのが翌月の90年

### 素材低迷、商社は堅調

9月(4994円)で、歴代の上位3つが全て中東関連となっている。中東情勢の不安は経験者からも羨し返されやすい。今回は設備が攻撃されているため供給はすぐには回復せず、エネルギー価格は高止まりし、独立系運用会社のコムン投信の伊井哲朗社長は「こみる。相場には「遠くの戦争は買」との格言があるが、原油高騰を伴う場合、日本株に強い逆風であることが見て取れる。

下落率で見ても歴史的で、3月は13%安とリーマン・ショックさなかの2008年10月(24%)以来となった。

個別ではどういった銘柄が低迷したのか。主力株の値動きには暗黒がく

日本株は原油価格や景気動向で明暗

主な理由	社名	騰落率
原油高や供給不安	住友ゴム工業	▲27.3%
	ブリヂストン	▲13.9
	三菱ケミカル	▲22.5
アジアの景気減速	三井化学	▲21.9
	三菱自動車	▲28.4
	いすゞ自動車	▲23.9
設備投資の停滞	コマツ	▲20.2
	安川電機	▲27.1
	ファナック	▲25.5
	DMG森精機	▲23.6
日経平均		▲13.2
資源高で収益改善	INPEX	23.1
	三井物産	1.5
	三菱商事	0.5

(注)騰落率は3月月間。銘柄名は一部略称、▲は下落

つりあわられている。業種でみて下落率が際立つのがタイヤ各社だ。住友ゴム工業はイラン攻撃を受けて3月2日から3営業日で19%下げ、その後も売りが続いた。タイヤに使う合成ゴムの原料であるブタジエンは、ナフサ(粗製ガソリン)を分解して作るエチレンの副産物だ。コスト高に

加えて供給が途絶えるリスクもある。東海東京インテリジェンス・ラボの金井健司氏は「アラブの北米では、25年の高関税政策で既に値上げしており、2年連続の価格転嫁が受け入れられるか不透明だ」と話

アに多くの製造拠点を持つ三菱自動車は28%下落した。楽天投資投資顧問の平川康彦第二運用部長は「自動車は世界的なサプライチェーン(供給網)の混乱で生産減のリスクを抱える」と話す。中東発の世界景気減速も意識されるなか、ロボット大手の安川電機やファナック、工作機械のDMG森精機が2割超下げた。富国生命保険の佐藤篤有証券部長は「戦闘の長期化が世界の設備投資減速をもたらす可能性を敏感に反映している」と指摘する。

半面、エネルギー高が追い風になる銘柄には投資マネーが流れ込んだ。資源開発大手のINPEXは30日に株式分割を完了し、30日に株式分割を完了した。EEXは30日に株式分割を完了し、30日に株式分割を完了した。EEXは30日に株式分割を完了し、30日に株式分割を完了した。

5万円割れ視野 4月相場も波乱含みの声が多い。市場関係者が警戒するのが戦況のさらなる拡大だ。トランプ米大統領は停戦交渉が頓挫した場合は、イランの発電所やカーゴ船を攻撃する方針を明らかにしている。イラン革命防衛隊は徹底的に報復するとしている。25年度は年間で1万5446円(43%)上げており、中長期で保有する投資家の多くは含み益を抱える。そうした投資家がイラン攻撃の激化で利益確定売りを増やせば、日経平均の5万円割れが視野に入る。

JPモルガン証券の高田将成クオンツストラテジストは「4月下旬以降に発表となる企業決算を踏まえて26年度の業績見通しを立てられるまで、投資家は運用リスクを取りにくい」と分析する。一方、改善の兆候もみられる。米紙ウォール・ストリート・ジャーナル(WSJ)は3月30日、ホルムズ海峡が封鎖されたままでも対イラン軍事作戦を終了する用意があるとトランプ氏が側近に伝えたこと報じた。報道を受けて31日の日経平均は一時前日比で上昇に転じる場面もあった。

中東情勢が緊迫度を強めるなか、4月も神経質な動きを余儀なくされる(越智小夏、坂部能生)

# 食品値上げ 4月 2798品目

## 4月からの主な飲食料品値上げ

企業名・商品名	値上げ率
昭和産業 「キャノーラ油 1000㍑」	15%以上
日清食品 「カップヌードル」シリーズ など約170品目	5~11%
森永製菓 「ポテロング」など7品目	約6~40%
サントリー 「鏡月 Green 25度 700㍓瓶」 など187品目	2~20%

値上げ率は出荷価格や希望小売価格の改定幅。写真は各社提供

帝国データバンクが31日発表した主要食品メーカー195社の価格改定動向調査によると、4月に値上げされる飲食料品は2798品目でした。値上げの勢いは一服傾向にあり、品目数は前年同月比で33・8%減少しました。ただ、原材料価格や輸送コストの高騰などを背景に、食用油の主要各社が家庭用を値上げ

調査担当者は、中東情勢の緊迫化に伴う原油高騰などから「年後半に値上げラッシュが再燃する可能性がある」と懸念を示します。

## 原油高騰影響はまだ 年後半の急増を懸念

げします。昭和産業は「キャノーラ油」シリーズなど6品の価格を15%以上引き上げます。

日清食品は即席麺など約170品の値上げに踏み切ります。カップ麺「カップヌードル レギュラー」の希望小売価格は254円から267円に上がる見通しです。

森永製菓はスナック菓子「ポテロングへしお味」など7品の出荷価格を約6~40%上げます。このほか、「おととつと」3品は内容を約6~12%減らします。

酒類では、サントリーが焼酎やウイスキーなど187品の出荷価格を2~20%引き上げます。焼酎「鏡月 Green 25度 700㍓瓶」の希望小売価格は990円から1009円前後となります。

「戦争反対」と書かれた横断幕を掲げて米国とイスラエルによるイラン攻撃に反対するデモ参加者＝3月22日、マドリッド(ロイター)

# スペイン領空

# イラン攻撃の米軍通過禁止

政府発表



【ベルリン＝吉本博美】スペイン政府は30日、国際法違反のイラン攻撃にかかわる米軍に対し、自国内の領空通過を禁止すると発表しました。スペイン国内にある米国との共同軍事基地の使用禁止に加え、踏み込んだ措置を講じました。

ロブレス国防相は記者会見で、イランでの戦争は根本的に法を逸脱し、正義のかけらもないと指摘。「スペイン国内の軍事基地も、領空の使用も認めない」と断言しました。

クエルポ経済相は、スペインラジオ局カテナ・セルのインタビューで、米側との関係悪化につながる可能性を問われたのに対し、「この戦争は国際法違反のもっと一方的に始まったもの。これにスペイン政府は参加も貢献もしないとすでに決定している」と強調しました。

米国のルビオ国防長官は同日、中東衛星テレビ局アルジャジーラのインタビューで、スペイン政府の対応を強く批判しました。北大西洋条約機構(NATO)

の複数の加盟国も、イラン戦争における米国の要請に非協力的なことから、NATOは米国の利益にならないとして「全てを再検討しなければならぬ」と主張しました。

スペインのほか、欧州では中立国スイスがイラン戦争にかかわる米軍の戦闘機・偵察機の領空通過を禁止しています。3月14日の公式声明では、米軍の偵察機2機の通過を拒否したと報告しました。

声明は、スイスの軍事的中立の原則により武力紛争にかかわる航空機の通過は認めないと強調。非戦闘機であっても目的不明の場合や、過剰な飛行は認めないと宣言しました。一方で人道支援や負傷者を運ぶ輸送機の通過は許可すると述べました。

# 大阪桐蔭 5度目 V



決勝で智弁学園を破って4年ぶり5度目の優勝を果たし、喜ぶ大阪桐蔭ナイン

## 4年ぶり、春夏10度目

### 選抜高校野球

最終日

第98回選抜高校野球大会は31日、甲子園球場で決勝が行われ、大阪桐蔭が智弁学園(奈良)に7-3で勝って2022年以来4年ぶりの優勝を果

▽決勝
大阪桐蔭(大阪)
0121000 4000
智弁学園(奈良)
0011001 0000
(桐)川本 藤田 智 杉本
田川 角谷園達坂(川本)
3

した。5度目の制覇は東邦(愛知)と並ぶ最多。夏と合わせて10度目の甲子園大会決勝で無敗を守り、史上2位の優勝回数(桐)は2桁に達した。大阪桐蔭は中村の先制打などで三回までに3点を先行。六回に追い付か

れたが、七回に押し出し四球、黒川の2点適時打などで4点を奪った。川本が15三振を奪い、被安打6で完投した。10年ぶり2度目の優勝を狙った智弁学園はエースの杉本が7回で11安打を浴びた。今年から指名打者(DH)制が導入され、大半の学校が打撃専門の選手を起用した。大会は当初予定通り13日間で全31試合を終えた。

## 「大器」左腕

### 150球完投

大阪桐蔭の春夏通算10度目の優勝は、藤浪晋太郎(現DeNA)ら偉大な先輩たちの系譜に連なる「大器」によって成し遂げられた。決勝のマウンドで仁王立ちしたのは身長192センチの新2年生左腕・川本だった。

準々決勝の花咲徳栄戦で8点差を逆転した智弁学園の強力打線から3者連続三振を奪つ庄巻の立ち上がり。2階から投げられ、右翼ポール際まで

下ろしたかのような重い速球はミットをたたく音からして違つた。縦の角度が効いた140キロ後半の速球で三振の山を築いた。失点も三回は内野安打、四回はスクイズと、ほとんど打球を前に飛ばさなかった。

最後の打者から146球で15個目の三振を奪って締めた。150球の力投で6安打完投に「決勝で投げられてうれしかった」。

西谷監督は「藤浪らみたいと思った」。野球との共通点は、素材のよ漫画から飛び出してきた。身長が高く、粗削りかのような強烈な個性が、それが魅力。中学生のとき、躍動しての戴冠は、これに初めて会ったときか、ぞ大阪桐蔭だった。(田村城)

### 追いついた直後に失投

智弁学園はしぶとく反撃して六回に4番逢坂のソロで追いついたが、大黒柱の左腕・杉本が力尽きた。直後の七回、3連打で無死満塁を招くと決定的な4点を失い「甘く入った投球をしとめられた。相手打者が上手だった」と唇をかんだ。

準決勝までに498球を投じた左腕は「体は普段通り」と気丈だったが、疲れの色は隠せず。直球は高めに浮き、七回は真ん中高めの変化球をタメ押しした2点適時打とされた。

1週間500球の球数制限まで131球だった杉本は、この日も128球を投げ「決勝なので最後まで行かせるつもりだった」と小坂監督。エースの「夏にもう一回、この舞台でしっかり投げろ」という目標をかなえるためにも、ほかの投手陣の底上げが急務だ。2番手で2回無失点だった田川は「杉本に頼りすぎて申し訳ない気持ち。誰よりも練習する」と成長を誓った。

## 智弁学園、エース力尽きる

# 盛岡→東京で開始

## AGV活用し積み下ろし



### JR東日本

### 荷物専用新幹線の平日定期運行

JR東日本は23日、荷物専用新幹線の平日定期運行を盛岡発・東京着のルートで開始した。トラックから

下ろした荷物を盛岡新幹線車両センター(盛岡市)でAGV(無人搬送車)を活用して積み込み、東京新幹線車両センター(東京都北区)で下ろしてからAGVが納品車両の待機場所まで運搬。JR東日本グループの2社(ジェ

イアール東日本物流、JR東日本テクノハートTESSEI)が連携し、日本カゴ台車のままで一度に多量の荷物を運ぶ体制を構築(東京新幹線車両センター)

通運のバンに荷物を搭載した。

荷物専用新幹線は列車荷物輸送サービス「はこびゅん」の事業拡大に向けた取り組みの一環で、E3系新幹線1編成7両の全号車を積載量が最大17・4トン(千箱程度)の荷物専用車両に

改造。車両の胴体部分に各地の名産品をデザインしているように、地域の魅力発信や地域経済の活性化にも貢献する。

初運行の荷物専用新幹線は正午前に盛岡新幹線車両センターを出発し、午後4時ごろに東京新幹線車両センターに到着。この日はホタテや弁当、精密機械など800箱程度をカゴ台車に

載せて東京まで運んだ。荷物の積み下ろし作業は車両センターで行い、駅を利用する客との接触を回避して安全を担保するとも

に、カゴ台車のままで一度に多量の荷物を運ぶ体制を構築。車両センター内の荷物搬送にはAGVを導入して業務の効率化も図る。JR東日本マーケティング本部まちづくり部門開発

戦略ユニットの三井揚介マネージャーは「一つでも多く運んでほしいというニーズに答えて荷物専用新幹線の定期運行を始めた。揺れが少なく時間通りに運べるのが新幹線の強み。東京から盛岡・仙台への引き合いもあるが、まずは盛岡から東京までをしっかりやりたい」と述べた。

(澤田顕嗣)

# 燃料価格高騰 危機突破

## 全ト協など 国の対策・対応要望 総決起大会



全日本トラック協会(寺岡洋一会長)、日本バス協会(清水一朗会長)、全国ハイヤー・タクシー連合会(川鍋一朗会長)は27日、「燃料価格等高騰経営危機突破総決起大会」を自民党本部で開催した。軽油の不当な

販売停止や数量制限、不透明な価格決定による急激な実情を訴え、国として可能な全ての対策を行い、緊急に対応するよう要望した。イラン情勢緊迫化の影響による原油価格高騰や、軽油など石油製品の供給制限

の問題を打開するため、トラック、バス、タクシーの各業界が一致団結し、政治・行政への政策要望を行うことを目的に開催した。動画配信サイ

3業界の事業者らが対策の実現に向けてシュプレヒコール

ト「ユーチューブ」でも生中継し、全国に配信した。会場には、トラック、バス、タクシーの事業者550人が集結。3団体を代表し、全ト協の坂本克己最高顧問が「欲しい時、欲しいところに値ごろ感のある軽油が入ってくるよう、われわれの業界へ一番に供給されるようにしていただきたい」と強調。寺岡会長は「軽油が適正原価で適正量の供給がないと、エッセンシャルワーカーとしての責任を果たせない」として、

政官労使が一体となって対策に取り組みよう求めた。自民党を代表して、小林鷹之政務調査会長が「原油の代替ルート・調達先の確保など先手先手で供給確保に全力を尽くす」ことを約束した。同党トラック輸送振興議員連盟の加藤勝信会長は「供給の目詰まりは自然には起こらない。物流を守るため党を挙げて取り組んでいく」と述べた。

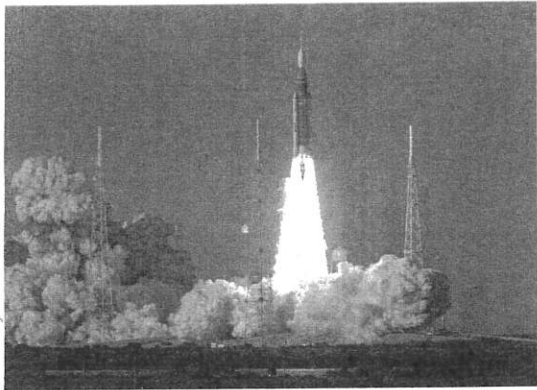
全タク連の川鍋会長が①軽油を安定的に確保できる環境の整備②軽油・LPG(液化石油ガス)の緊急的激変緩和措置の継続③燃料価格高騰分の転嫁と燃料サーチャージの周知徹底④軽油価格カルテルに対する徹底的な事実解明――を求め、決議文を読み上げ、全会一致で決議。日バス協の瀧修一副会長がリードし、シュプレヒコールを行った。その後、坂本、寺岡、川鍋、瀧の各氏らが国土交通省を訪問し、金子恭之国交相に決議内容を報告した。(田中信也)

# 人類、半世紀ぶり月周回へ

## 米「アルテミス2」打ち上げ成功

【ヒューストン＝大平祐嗣】米航空宇宙局(NASA)は1日、月の周回をめざす有人宇宙船の打ち上げに成功したと発表した。米国主導で日本も参加する月探査「アルテミス計画」(3面きょう)の「トワ」の第2弾で、10日間かけて月を1周して地球に帰還する。(関連記事2面に)

### 日本も計画参加



NASAは月の周回をめざす有人宇宙船を打ち上げた＝NASA/Bill Ingalls



972年に月面着陸した有人による月探査は1時間2日午前7時35分、南部フロリダ州のケネディ宇宙センターから大型ロケット「SLS」で有人宇宙船「オリオン」を打ち上げた。オリオンには米国籍3人とカナダ国籍1人の合計4人の宇宙飛行士が搭乗した。6日に月の裏側に到達して月面の写真を撮影した人類として到達した宇宙の最遠地点約40万171キロをわずかに更新する見込み。10日に米西部カリフォルニア州の沖に

米アポロ17号以来、54年ぶりになる。NASAは米東部時間1日午後6時35分(日本時間2日午前7時35分)、南部フロリダ州のケネディ宇宙センターから大型ロケット「SLS」で有人宇宙船「オリオン」を打ち上げた。オリオンには米国籍3人とカナダ国籍1人の合計4人の宇宙飛行士が搭乗した。

着水して帰還する。NASAのジャレット・アイザックマン長官は打ち上げ後の記者会見で、「米国による月への壮大な帰還が始まった」と述べた。トランプ米大統領は打ち上げ成功後に「NASAのチームと宇

宙飛行士たちに祝意を伝えたい」と話した。アルテミス計画は第1弾から第5弾まで詳細が決まっている。2022年の第1弾で無人のオリオン宇宙船が月を周回して地球に帰還した。第2弾は有人による月周回で月面には着陸しない。第3弾は地球の上空で宇宙船と月への着陸船と接続する。その上で28年にも実施する第4弾で宇宙飛行士が月に着陸する。トランプ大統領の任期中にアポロ計画以来となる人類の月面着陸の実現をめざす。第5弾では月面に基地などを建設する。アルテミス計画を達成

後はさらに遠い火星への到達をめざす。30年代の実現を目標にする。月は火星をめざすための中継地点や水や資源の補給基地として活用する。米国が単独で進めたアポロ計画と異なり、アルテミス計画には日本や欧州各国が参加する。NASAのアイザックマン長

官は「パートナーと科学や探査の分野で協力することに重点を置く」と話す。トヨタ自動車や宇宙航空研究開発機構(JAXA)が開発する月面を走る探査車などを提供する。協力の対価として28年以降には日本人が月に立つ可能性がある。旅程には厳しいミッションがある。地球の大気圏に再突入する時の速度は時速4万キロ以上に達し、宇宙船の表面温度はゼヒ2500度を超える。月への到達を巡っては、中国が30年までに月面着陸の構想を掲げる。米国は有人の月周回を成功させ、中国に先行する28年の実現につなげる。

# 米軍勝利 一方的に宣言

## トランプ氏「イランで目標ほぼ達成」

【ワシントン＝中原潤之介】トランプ米大統領は1日、イラン攻撃に関し米国民向けに演説し「米軍は圧倒的な勝利を収めた」と一方的に強調した。軍事的な目標の達成は近いと主張し、停戦協議を並行して進める考えも示した。(関連記事3面、演説要旨11面に)

### 激しい攻撃「2〜3週間」

トランプ氏はこれまで①核兵器の保有阻止②弾の壊滅④親イラン勢力の道ミサイルの破壊③海軍機能停止―としてき

た。1日の演説でトランプ氏は「イラン軍をまひさせ、テロリスト勢力を支援する能力をつぶし、核爆弾製造の能力を奪うだろう」と話した。「核心的な戦略目標がほぼ完了していることをうれしく思う」と述べた。

#### トランプ米大統領の演説のポイント

- 米軍は圧倒的な勝利を収めた
- 核心的な戦略目標がほぼ完了
- 紛争が終わればホルムズ海峡は自然に開く
- 2〜3週間かけイランを徹底的にたたきのめす。石器時代に戻す
- 作戦を極めて迅速に終わらせる
- 攻撃の一方で、協議は継続中

今後の軍事作戦の期間を「2〜3週間」と明らかにした。「我々は仕事を終わらせるつもりだ。それを非常に早く仕上げ」としたうえで、「激しい打撃を加えてイラン

を管理しろと迫った。演説は約20分で、テレビの視聴率が高い米東部時間1日午後9時(日本時間2日午前10時)から実施した。停戦協議を巡ってはトランプ氏とイランの発言の違いが際立っている。演説に先立ちトランプ氏は1日、イラン側が米

だけに記し名前は書いていない。「前任者より急進的でなく、はるかに賢い」と説明した。米国側はガリバフ国会議長が停戦交渉のイラン側のキーパーソンとみなしている。ロイター通信が1日報じたインタビューでは「かなり早くイランから撤収する」と語った。「彼らはこれ以上、爆撃されたくないと思っ

た。同国の外務省報道官は1日、停戦を要求したとするトランプ氏の主張を「誤っており、根拠がない」と反論した。イランメディアが報じた。イランのベゼンジュキアン大統領は1日、米国民宛てとする書簡を公開した。「今回の攻撃は米国の国際的地位をさらに損なう以外に、何か役に立つのか」などと米国を批判し「米国はイスラエル政権の影響を受け、操られてこの侵略に加わったのではないかと訴えた。

に開く」と提起し、イラン攻撃に非協力的な欧州諸国を念頭に「自分で(海峡を石器時代に戻す」と述べた。ホルムズ海峡については「紛争が終われば自然に開く」と述べた。トランプ氏はSNSでイラン側の「大統領」と



しゅう・わかな 日本女子大博士(学術)。専門は労使関係論、女性労働論

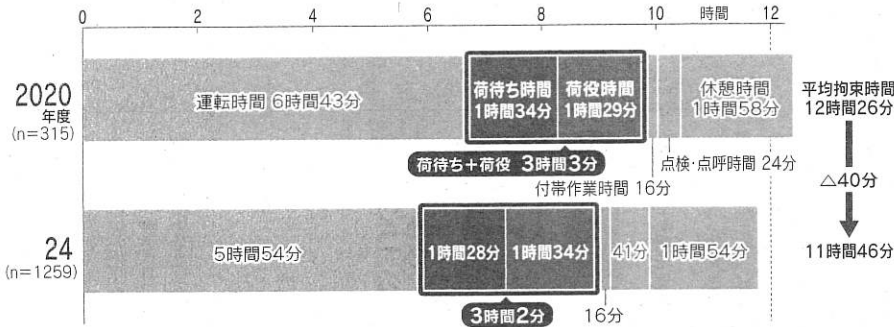
ドライバーの残業時間の上限規制が強化された「物流2024年問題」では物流の停滞が懸念されたが、実際は大きな混乱は表面化しなかった。このため、物流危機の問題は乗り越えられたのではないかと、一方も一部で広がっている。だが混乱が表面化しなかった背景には、大きく二つの要因がある。一つは物流の効率化である。荷主企業や物流事業者による積載率の向上、運行の見直しなどの取り組みが広がった。もう一つは荷物量の減少である。「2024年問題」の影響を試算した多くの推計は、新型コロナウイルス禍前の19年の物流量を前提としていた。その後、消費構造の変化などで貨物量は減少し、輸送需要は想定よりも小さくなっていった。「2024年問題」の本質は労働供給制約である。根底には構造的な労働供給の縮小がある。トラックドライバーの高齢化は急速に進み、若年層の新規参入は限られる。制約は今後長期的に続くと考えられ、物流改革を進めなければ30年度

持続可能な物流へ ①

首藤若菜 立教大学教授

# 企業の枠越え最適化を探れ

トラックドライバーの1運行あたりの平均拘束時間とその内訳



(出所)国土交通省「トラック輸送における取引環境・労働時間改善中央協議会」資料(24年12月25日)

**ポイント**

- 2030年度に輸送力が25%不足の恐れ
- 法改正で荷主企業にも物流効率化を要求
- 着荷主の行動変容も物流効率化に不可欠

までに最大約25%の輸送力不足が推計されている。他方で、自動運転などによって輸送効率は高まること見込まれる。しかし、全国の道路網で広く普及するまでにはなお長い時間がかかると見込まれる。こうした背景のもとで24年に成立したのが改正物流

効率化法である(26年4月全面施行)。特徴は物流事業者だけでなく、荷主企業にも物流効率化の取り組みを求めた点にある。物流は運送会社の仕事で、なぜ荷主が規制対象になるかという疑問も生じるかもしれない。しかし背景には物流特有の構造がある。荷主企業にとって物流コストはできるだけ抑えたい費用だ。同時に顧客への納品の柔軟性やサービス水準を確保することも重要である。その結果、荷役作業を運送会社が担うことや、トラックが到着しても長時間待機することが取引慣行として広がってきた。こうした慣行は個々の企業は合理的でも、広範囲に積み重なると荷待ちや荷役が増え、輸送効率は低下する。交渉力の弱い運送会社はそれを引き受けざるを得ず、結果として低運賃・低賃金・長時間労働という構造が固定化する。そして構造的に深刻化し物流危機が叫ばれる、いわば「合成の誤謬(ごびょう)」が生じてきた。改正物流効率化法はこの構造を是正するため、一定規模以上の荷主企業に対して物流統括管理者(CLO)の設置や物流改善計画の策定などを求めている。企業内部では、物流効率化は単純な問題ではない。

物流部門にとって積載率向上や輸送標準化が合理的である一方、営業部門には顧客要望への即応や多頻度小口配送が重要で、生産部門では在庫削減や稼働率、ロット最適化が優先される。問題はそれぞれの合理性が同時に成立しないことである。多頻度小口配送を続ければ物流効率は低下し、輸送を集約すれば営業や調達の自由度は制約される。必要なのは部門最適をどこまで認め、どれほど全体最適を優先させるのかという経営判断である。全体最適は自然に実現されるものではない。部門間のコミュニケーションが必要である。商慣行や取引ルールが見直されれば、この対立は緩和される可能性がある。例えば納品時間の柔軟化やロットの標準化などが進めば、営業の競争力を維持しながら物流効率を高めることも可能になる。しかし個社が顧客に見直しを求めれば、取引を失うリスクがある。それを防ぐには企業が商品で競争しつつも物流では連携を図るなど、業界や産業界全体で効率化を進める視点が不可欠である。全体最適の「全体」を企業全体ではなく、業界全体に拡大していく視野がCLOには求められる。物流をめぐって環境の変化は、改正物流効率化法だけでは不十分。貨物自動車運送事業法など新トラック法の整備が進み、今後は事業許可の更新制度や適正原価を踏まえた運賃ルールの導入も予定されている。こうした制度改革のなかで、これまで十分に意識されてこなかった主体が荷物を受け取る「着荷主」である。受け取る側だけでなく、受け取る側の条件にも大きく左右される。近年、契約外の荷役や長時間の荷待ちなど、着荷主側の要求が運送事業者の負担となる問題が指摘され、独占禁止法の物流特殊指定の見直しなどを通じて着荷主の行動を規制対象とする制度整備が進みつつある。多くの企業は、物流効率化を「自社の商品をどう運ぶか」の問題だと理解している。だがほとんどの企業は貨物を受け取る着荷主でもある。企業は運送事業者と直接契約を結ぶため、着荷主として物流問題を意識しやすくなる。改善に取り組みやすい。これまでの制度改革でも、着荷主の行動変容は一定程度進んできた。他方で着荷主としての行動は、物流部門ではなく購買部門などが担当する場合が多く、物流問題の存在そのものが認識されにくい。その結果、納品時間の指定や荷役作業の追加などが無意識のうち運送事業者の負担となっている場合が少なくない。実際、契約に含まれない荷役作業や長時間の荷待ちを下請け事業者に事実上負担させていた事例が、公正取引委員会に問題とされたこともある。着荷主が変わらなければ物流の効率化は進まない。

しかし現実の物流危機は、そのよな形で現れるとは限らない。国土交通省の調査によれば24年度までにドライバーの拘束時間は約40分短縮したものの、荷待ち・荷役時間は1分しか減っていない。運転時間が約50分減少したことで拘束時間の短縮が実現された(図参照)。長時間労働はもとも長時間労働に多く、時間外労働規制導入を機に長距離輸送から撤退する事業者も出ている。つまり物流は回っているように見えて、条件が変化している。ある地域で輸送を引き受ける事業者が減り、ある荷物は別の方法で運ばれるようになる。物流危機とは、ある日突然物流が止まることではない。段階的に条件が変わり、輸送手段が減り、価格が徐々に上がっていく。その過程で問題となるのが正常なバイパスである。現在も物流は大きな混乱なく回っており「まだ大丈夫だろう」という判断が広がりやすい。しかし判断を先送りすればするほど将来の選択肢は狭まっていく。そして気づいたときには、条件を変えたくても変えられない状況に追い込まれる。人口減少下で、現在と同じ水準の物流サービスを持することは難しい。納品時間、配達頻度、在庫の持ち方など、当然とされてきた前提を見直す必要がある。物流は運送会社だけの問題ではない。サプライチェーン(供給網)全体で、どのようなサービス水準を維持するのかが社会的な選択が問われている。

# 反戦集会に数千人 イスラエル

## 警察の弾圧に抗し工夫



「戦犯の閣僚たちよ、イラン、ガザ、レバノン、シリアから手を引け」などの  
 フラカードを掲げる集会参加者=4日、テルアビブ(左翼連合ハダシュ提供)

【カイロ・米沢博史】イスラエルの戦争に反対する抗議行動が全国各地で行われ、数千

人規模の市民が参加しました。イスラエル紙ハールツによると、テルアビブのハビマ広場には約1000人が集まり、ハイファやエルサレムなどでも数百人規模の抗議が行われました。呼びかけ団体の市民団体

連合「平和パートナーシップ」は声明で、「終わりのない不条理な戦争に反対し、私たちの命とくらしのために声を上げ続けよう」と呼びかけました。

テルアビブでは、警察が軍の戦時下の集会制限を理由に強制排除に踏み切り、平和団体「スタンディング・トゥゲザー」のアロンリー・グリーン共同代表ら少なくとも17人が拘束されました。

先週のデモ強制排除を受けて平和団体が司法に訴え、最高裁は「戦時下においても抗議の自由は尊重されるべきだ」と判断。当局に対し、同広場での少なくとも600人規模のデモを許可するよう命じていました。平和団体は、今回の警察による強制排除は最高裁の判断を無視した、戦争を続けるための不当な弾圧だと強く非難しています。

平和団体は警察にデモ排除の口実を与えないように工夫をしています。エルサレムでは、軍の集会制限を回避するために、主催者が参加者を分散させて抗議を続けました。また、ハイファでは空襲警報のサイレン

が鳴った際、全員が速やかにシェルターへ避難し、その避難先でも反戦を訴えました。

# ローマ教皇「戦争終結を」

【バチカン市ロイター】

ローマ教皇レオ14世は5日、復活祭のメッセージを読み上げ、世界の指導者に対し、世界各地で吹き荒れる紛争を終わらせ、権力や支配のたくらみを放棄するよう訴えました。

米国出身のレオ14世は、イラン戦争に対し、齒に衣着せぬ批判を強めています。同日、

## 復活祭のメッセージ

サンピエトロ広場に集まった数千人の信者を前に、メッセージと「ウルビ・エト・オルビ」と呼ばれる祝福を行いました。そのなかで教皇は、イラン戦争について嘆き、「(人々が)暴力に慣れ、それを諦め、無関心になっている」と

語りました。

教皇は、特定の紛争を名指しはしませんが、「武器を持つ人は、武器を置く」「戦争を起こす力を持つ人は、平和を選べ」と強く訴えました。メッセージは、短く、直接的なものでした。

教皇は、十字架にかけられ処刑されたイエスが3日後に死からよみがえった聖書の話に触れ、キリストは「完全な

る非暴力」だったことを示していると述べました。

慎重な言葉遣いで知られるレオ14世ですが、ここ数週間、世界中の紛争を強く糾弾し、イラン戦争への批判を強めています。4日夜の説教では、世界中で吹き荒れる紛争の規模や被害状況に感嘆をまひさせるのではなく、平和のために働くよう人々に訴えました。

レオ14世は3月31日、米国のトランプ大統領に対し、イラン戦争を終わらせる「出口」を見つけるよう促しました。

## 支配のたくらみ放棄訴え

# 米、イラン攻撃2週間停止

## トランプ氏発表 イスラエル合意 海峡通行可能に

【ワシントン＝洞口昇幸、カイロ＝米沢博史】米国とイスラエル、イランは米東部時間7日夜（日本時間8日朝）、2週間の停戦で合意しました。トランプ米大統領は、原油輸送の要衝ホルムズ海峡の開放を条件に、イランへの攻撃を2週間停止すると発表。イランのアラクチ外相は、イランへの攻撃が停止されれば戦闘を停止し、2週間にわたりホルムズ海峡の安全な通行が可能になると述べました。米、イスラエルによる一方的な国際法違反の攻撃が始まってから5週間が過ぎ、情勢は大きな転機を迎えました。 ↓関連⑥面

### あすからパキスタンで交渉

トランプ氏は、イランのフラへの攻撃開始の期限を発電所や橋などの民間イン 7日午後8時（日本時間8

### イランが要求する10項目

- イランが米側に要求した10項目の要旨は次の通り（イランメディアなどによる判明分）。
- 一、イランへの新たな侵攻停止
- 一、ホルムズ海峡におけるイランの管理継続
- 一、イランのウラン濃縮活動容認
- 一、（イランに科された）すべての制裁解除
- 一、イランに対する国連安保理および国際原子力機関（IAEA）の決議の破棄
- 一、イランへの賠償金支払い
- 一、地域からの米軍部隊撤退
- 一、レバノンを含む全戦線で戦闘中止
- 一、イランの国外資産の凍結解除
- 一、これらの全項目を法的拘束力のある形で国連安保理決議が承認（時事）



トランプ氏の停戦表明を受け、ホワイトハウス前で軍事行動に抗議する人たち＝7日、ワシントン（ロイター）

日午前9時）に設定。しかし直前で、米イランの交渉を仲介するパキスタンのシヤリフ首相の交渉期限延長の要請を受け入れました。10日から、パキスタンの首都イスラマバードで米、イラン両国が交渉を行う見通しです。

トランプ氏はSNSの投稿で、シヤリフ氏らとの協議に基づいて「イランへの爆撃・攻撃を2週間停止することに同意する。これは双方（米・イラン）による停戦だ」と発言。条件として

「イランがホルムズ海峡の完全、即時、かつ安全な開放に同意すること」をあげました。また「イラン側から10項目の提案を受け取り、交渉を進める上で十分な土台だと判断している」と述べました。

米メディアなどは、米政府高官の話としてイスラエルも2週間の停戦に合意したと報じました。

一方、イランで外交や国防を統括する最高安全保障委員会は、米国が「イラン国民の正当な要求を受け入れたことを考慮」して、交渉入りを決めたとの声明を発表しました。10項目の提案をもとに交渉し、「詳細が決まれば戦闘終結を受け入れる」としています。

シヤリフ首相は、X（旧ツイッター）に投稿した声で、「全ての争点を最終的に解決する合意に向けて、両国（米・イラン）代表と強調しました。」

シヤリフ首相は、X（旧ツイッター）に投稿した声で、「全ての争点を最終的に解決する合意に向けて、両国（米・イラン）代表と強調しました。」

# 特定空港・港湾17力所追加

## 日米軍事利用 有事に攻撃目標化も

政府は8日、関係閣僚会議を持ち回りで開き、自衛隊などが「平時」から軍事利用できる「特定利用空港

・港湾」に、北海道や宮城、愛知両県など8道県の計17力所を追加しました。今回の追加で対象施設は計21道

県の24空港、33港湾の計57力所となります。

指定された空港では、滑走路延伸や駐機場整備を推進。港湾では、海底の掘り下げや岸壁整備を行います。「特定利用空港・港湾」は、大軍拡の指針である安保3文書の一つ「国家防衛戦略」で、有事の対応能力

の強化として、空港・港湾など「公共インフラの整備、機能強化」を進めると明記したことに基つきます。

日米共同訓練での使用も始まっています。有事には攻撃目標になるとの懸念があります。新たに指定された空港・港湾は次の通りです。

- 【空港】新千歳、稚内、釧路、旭川、中標津、女満別（以上、北海道）、中部国際（愛知県）、高松（香川県）、松山（愛媛県）、高知（高知県）
- 【港湾】稚内、紋別（以上、北海道）、仙台塩釜（宮城県）、名古屋、三河（以上、愛知県）、徳島小松島（徳島県）、細島（宮崎県）

# 企業倒産 12年ぶり高水準

昨年度1万505件、人手不足深刻

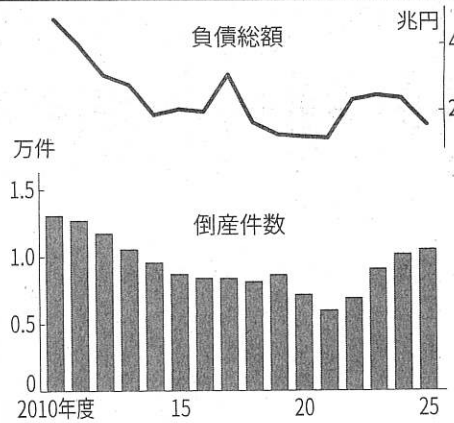
東京商工リサーチが8日発表した2025年度の全国の企業倒産件数(負債額1000万円以上)は前年度比4%増の1万505件だった。4年連続で増え、12年ぶりの高水準となった。物価や人件費の上昇で体力の乏しい企業への淘汰圧力が強まっている。

景気悪化に伴う倒産は失業を増やすが、慢性的な人手不足のなかでは成長企業へと労働者のシフトを促す側面がある。経済の新陳代謝が進めば賃金の底上げにもつながる。原油高も重なって経営環境が厳しさを増すなか、企業の生産性向上の取り組みも問われる。

25年度の倒産件数は東日本大震災の影響が残っていた13年度以来の水準だ。中小・零細企業の倒産が多く、従業員5人未満が8092件と全体の77%を占めた。倒産件数

## 物価高、淘汰圧力強まる

企業の倒産件数は4年連続で増えた



(出所)東京商工リサーチ

が増える一方で大型の案件は相対的に少なく、負債総額は34%減の1兆5687億円だった。

理由が明確に判明した案件を集計すると、人手不足を主因とする倒産は43%増の442件と過去最多を記録した。

日銀の3月の全国企業短期経済観測調査(短観)によると、全規模全産業の人手不足感は34年ぶりの深刻さだ。人材確保のために賃上げを迫られ、資金繰りが苦しくなるケ

れ価格の上昇が続いている。業種別では、飲食業の倒産が2%増の1022件だった。帝国データバンクによると、企業がコスト増加分をどれほど販売価格に上乗せできたかを示す「価格転嫁率」は2月時点で飲食店が32.8%と全体の42.1%より低い。

運輸業の倒産は24年度と同じ424件だった。25年は堅調な需要を背景に倒産が少なめだったが、26年に入り一転して増加基調に転じた。

2月末に始まった米国のイスラエルとイランの軍事衝突の影響はまだ限定的とみられるが、今後はガソリン高に伴うコスト増の余波が懸念される。

東京商工リサーチの坂田芳博情報部課長は「イラン情勢の混乱が長引けば、企業収益の悪化によって運輸業を中心に倒産が大きく増える可能性がある」と指摘する。

# 奪われた静かな空

日米両政府が1996年4月に米軍普天間基地(沖縄県宜野湾市)の「5年ないし7年以内の全面返還」に合意してから、12日で30年となりま

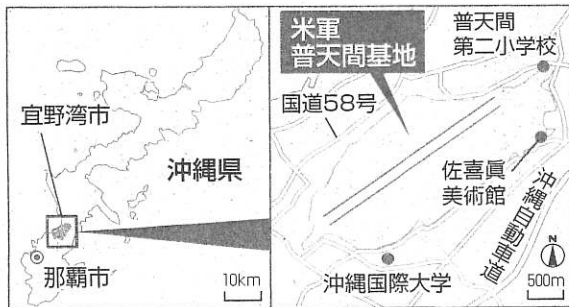
(沖縄県・平良暁志)

## 普天間「返還」合意30年



普天間基地 (沖縄県提供)

宜野湾市の北側にある(75)は、普天間基地爆撃友名地域、基地のフェンスからわずか50mの場所に住む新垣清涼さんの先頭に立っています。



2002年に404人の住民が立ち上がり結成

かつて自治会長や市議・

県議を歴任した新垣さん。

30年たっても一向に

改善されない現状に対し、

「日米安保条約は国民の

生活を守らない」と強い

憤りを隠しません。

2002年に404人の住民が立ち上がり結成

の住民が立ち上がり結成

された同訴訟団は現在、

原告数が5800人を超

える規模に膨れ上がって

います。特筆すべきは、

第3次訴訟から若い母親

や子どもたちの参加が圧

倒的に増えたことだと新

垣さんは話します。

背景には、米海兵隊の

欠陥機オスプレイが同

基地に配備されて以降、

深刻さを増す騒音被害

が挙げられます。普天間

第二小学校への窓落下

事故や、基地内から住宅

地への流出が強く疑われ

るPFAS(有機フッ素

化合物)の汚染など、

命と健康に直結する新た

な脅威もあるといいま

す。

住民が長年苦しめられ

てきたのは、日常的な爆

音による睡眠妨害や子ど

もの学習阻害です。基地

被害は数値だけで表せな

い精神的苦痛を伴うもの

であると強調する新垣さ

ん。特にオスプレイの不

快な低周波音や、住宅地

上空でのジェット戦闘機

によるタッチアンドゴー

は、大きな影響を及ぼし

ています。住民に「心臓

が止まる思い」をさせ、

日常会話や一家団らんを

引き裂いています。

(3面につづく)

## 取り戻すまで闘う

今永初勝利逃すも  
6回無安打無失点



大リーグ

【ロサンゼルス2時事】

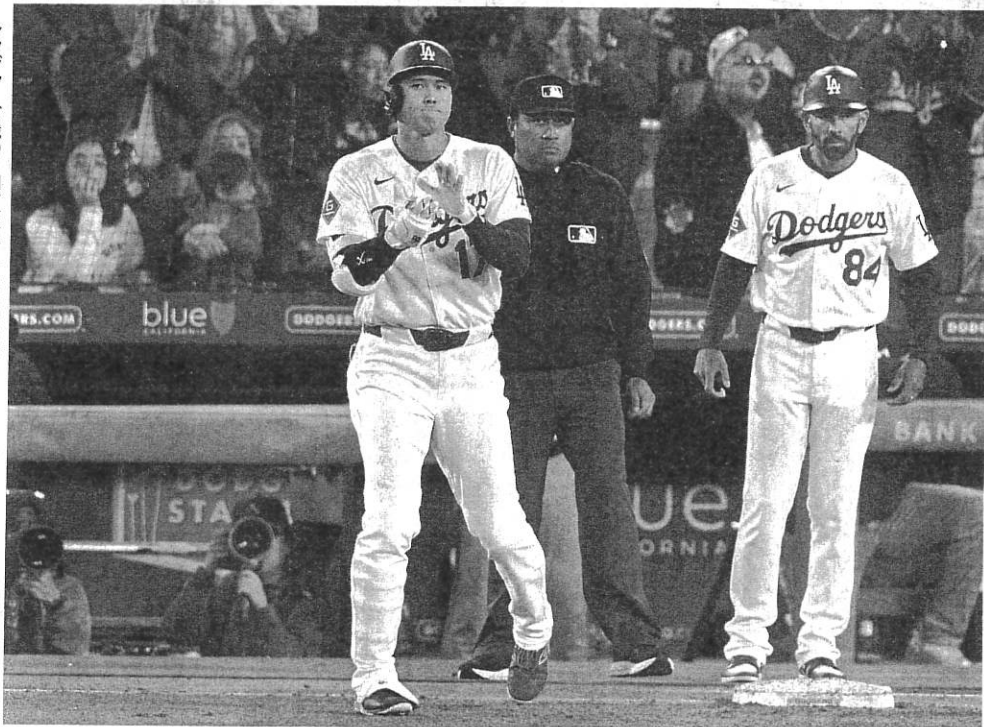
米大リーグは10日、各地で行われ、ドジャースの大谷はレンジャーズ戦に一番指名打者(DH)で出場して五回に右前打を放ち、4打数1安打でした。昨季から続く連続出塁を44試合に伸ばし、マリナーズのイチローが2009年にマークした大リーグの日本選手最長記録を更新しました。ドジャースは九回にマンシーがこの試合3本目の本塁打を放ち、8-7でサヨナラ勝ち。カブスの今永はバイレーツ戦に先発して6回を無安打無失点。同僚の鈴木は負傷者リストから復帰して5番右翼で今季初出場し、3打数1安打でした。

ブルージェイズの岡本はツインズ戦に5番三塁で出場し4打数無安打。ホワイトソックスの村上はロイヤルズ戦に3番一塁で出て4打数無安打。レッドソックスの吉田はカージナルス戦に3番DHで出て3打数1安打でした。

アストロズの今井はマリナーズ戦に先発し1死しか取れず3失点。ロッキーズの菅野はパドレス戦に先発して6回2失点でした。ともに勝利は付きませんでした。

# 大谷、イチロー超え 連続試合出塁

# 44



レンジャーズ戦の5回、右前打を放ち、昨季から続く連続出塁を44試合に伸ばしたドジャースの大谷(左)と時事

2打席凡退した後、五回の第3打席、ドジャースの大谷は1ボールからの2球目を引っ張り、右前に運んだ。昨年8月24日のパドレス戦から始まった連続出塁は、これで44試合に。43試合連続で並んでいたイチロー

を抜き、メジャーでの日本選手最長記録となった。この日は大谷の首振り人形が来場者にプレゼントされた。きょうは本塁打を打ちたかっただろうね。彼はこういう日によく打つから」とは試合後のロバー

ツ監督。一方で、「相手投手は警戒してくる。打者は本来振りにいきたいものだが、彼はしっかりと我慢している。チームにとってはありがたい」と話し、相手投手の球数を増やし、四球での出塁も多い主軸の貢献を褒めた。

「もらえるもの(四球)はもらうし、ストライクが来たら振ると心構えを口にしていた大谷。シンプルに考える打席の積み重ねが、結果的に毎試合の出塁につながっているようだ。」

## 四球も好球必打も 積み重ねた打席

(ロサンゼルス時事)

### 適応苦しみ大乱調の今井

▽…アストロズの今井は大乱調。一回先頭から連続四球を出し、さらに内野安打で無死満塁。直後に暴投で先制されると、そこから3四死球を与え、1死を奪ったのみで降板した。相手本拠地のマウンドへの適応に苦労した様子で、「硬いと思った。うまくアジャストできなかった。米国北西部シアトルでの試合。寒さが手の感覚に影響し、投球間に手を振るなどしたが感覚がなかなか戻らなかった。「全部が初めて。経験していかないと修正方法は見つからない。場数を踏んでいくしかない」。自らに言い聞かせるように話した。(時事)

### 日本人先発投手 明暗

### 緩急巧み 今永手応え十分

▽…カブスの今永は無安打投球を続けていたが、六回に100球に達して降板した。ファウルで粘られたことで球数がかさみ、味方の援護もなく初勝利はお預け。「ゼロで抑えることが大事だったので、交代に反対することはない。あと1、2イニングいけたらよかった」と振り返った。今季3試合目の登板で、1四球を与えただけで二塁を踏ませないほぼ完璧な内容。スプリットを効果的に使うことで、平均92km/h(約148km/h)と決して速くない直球で押し込む今永らしい投球術が光った。「忘れた頃に投げる真っすぐが速いと感じてもらおうような配球が大事。打者が待っていない球を選択し続けることができた」。白星は手にできなかったが、手応えは十分に残った。(時事)

# 高市首相、改憲発議時期に言及

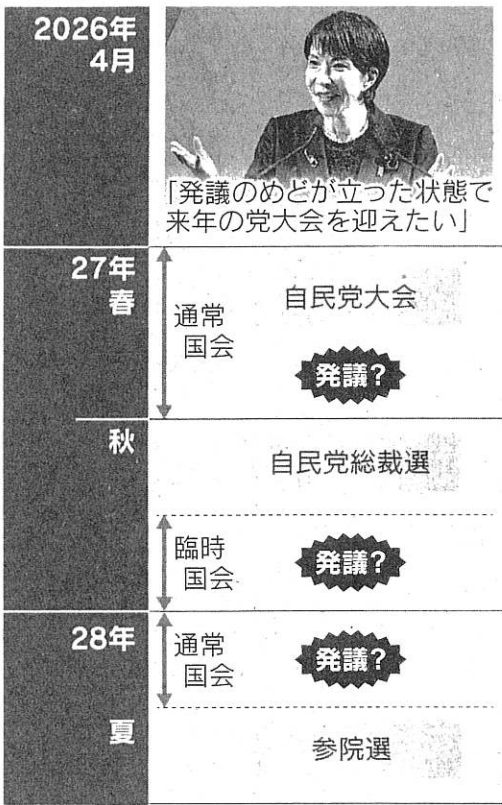
高市早苗首相が憲法改正に関し、2027年春までに発議のめどをつけると意欲を示した。歴代首相の多くは改憲を具体的な政治日程に位置づけておらず、最高機関である党大会での表明は異例といえる。党内には28年夏の参院選前に3つのシナリオが浮かぶ。(1面参照)

首相は12日の党大会で改憲の国会議論に対し「議論のための議論であってはならない。国民の負託に応えるためにおこなうべきは決断のための議論だ」と言及した。「新たなページをめくるべきか、国民に堂々と問おうではないか」と語気を強めた。

自民党は憲法改正を党是と位置付けてきたものの、歴代首相の多くは改憲を自らの内閣のスケジュールに位置付けてこなかった。改憲論者の中曽根康弘氏は首相時代に

## 28年参院選前に3シナリオ

2028年参院選までに想定される発議のタイミング



「改憲問題を政治日程にのせる考えはない」と区別していた。竹下登氏も「内閣として政治日程にのせる考えは全くない」とした。

例外的だったのが安倍晋三氏だ。12年に改憲実現の意思を明確に示して政権に復帰した。17年5月に「20年までの改憲の実現」を提起した。支持率の低迷などで最終的に発議には至らなかった。

首相の意欲を受け自民党内では28年夏の参院選前で主に3つのシナリオが浮かぶ。①27年春の通常国会で、②27年秋の臨時国会で、③28年夏の参院選前に発議する。

27年秋や28年の通常国会での発議であれば、参院は現在の議席で臨むことになる。過半数を割る現有議席が浮かぶ。①27年春の通常国会で、②27年秋の臨時国会で、③28年夏の参院選前に発議する。

では難易度が高くみえるものの、28年の参院選を考慮すると選挙前に発議をめざすメリットもある。参院は3年ごとに全議席の半数ずつを改選する。28年改選の議席は自民党が改選過半数にあたる63議席と大勝した22年を改選するため、「選挙を経るとかえって議席を減らしかねない」との見方が党内にあるためだ。過半数割れの現在の参院の議席であっても、改憲に前向きな野党に賛同を呼びかけるのが望ましいとの意見がある。

もともと、改憲項目の優先順位については衆院

## 歴代首相、政治日程のせず

と参院の隔たりが目立つ。首相が改憲に意欲を示したのは、参院での憲法論議を加速する狙いも透ける。

参院は15日、今国会で初めての憲法審査会を開く。参院選での「1票の格差」に関して有識者から意見を聞き取る。隣接する2つの県を1つの選挙区に統合する「合区」について、改憲によって解消すべきだとの意見が根強い。

一方、9日の衆院憲法審査会は初回の討議で憲法9条の改正や緊急事態条項の追加に発言が相次いだものの、合区は主要なテーマになっていない。

与野党でもっとも議論が進んでいる緊急事態条項でも衆参で温度差がある。

参院自民党は4月下旬にも改憲に向けた議員連盟を立ち上げる。参院幹部は設立の狙いに関し「衆院から参院の動きが遅いとの指摘があった」と打ち明ける。

マスターズゴルフ

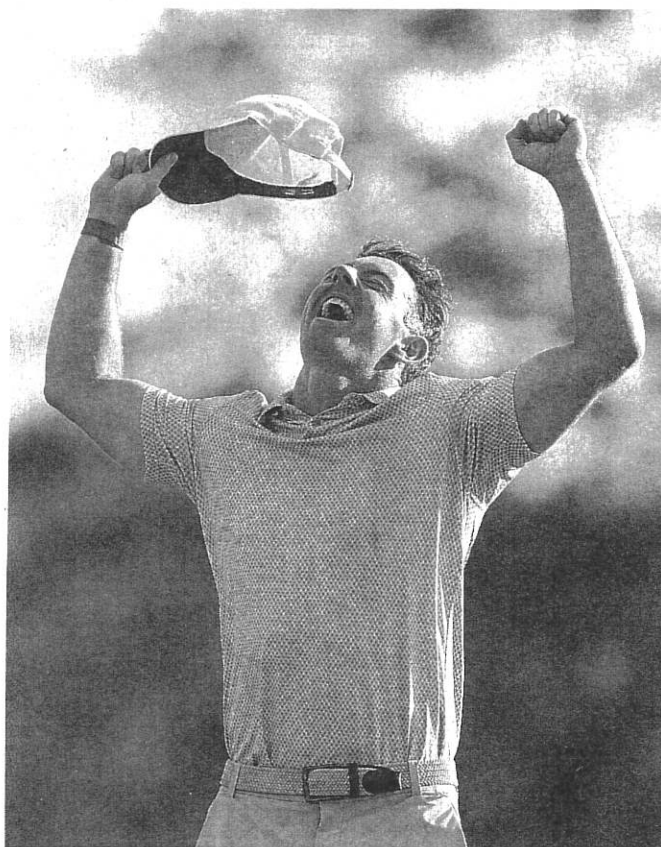
【オーガスタ(米ジョージア州) 11時事】男子ゴルフのメジャー第1戦、マスターズ・トーナメントは12日、米ジョージア州オーガスタのオーガスタ・ナショナルGC(パー72)で最終ラウンドが行われ、ロリー・マキロイ(英国)が71で回り、通算12アンダーで2001、02年のタイガー・ウッズ(米国)以来、史上4人目の連覇を遂げました。

マキロイはメジャー通算6勝目。賞金450万ドル(約7億円)を獲得しました。米ツアーでは今季初勝利で、通算30勝目。

5年ぶり2度目の優勝を目指した松山英樹は7バーディー、4ボギーの69で、通算5アンダーの12位でした。スコッティ・シェフラー(米国)が1打差の2位。ロリー・マキロイ(英国)07年にアマチュア世界ランキング1位に就き、同年プロ転向。10年に米ツアー初勝利を挙げ、通算30勝。メジャーは11年全米オープンで22歳で初めて制し、14年の全米プロ、14年全英オープンで優勝。マスターズは前回初制覇し、史上6人目の生涯グランドスラムを達成した。178歳、73歳。36歳。北アイルランド出身。(時事)

# マキロイ 連覇

## 史上4人目 ウッズ以来



優勝を決め、喜ぶマキロイ (AFP時事)

ロリー・マキロイが連覇を遂げて幕を閉じた。連続優勝は2001、02年のタイガー・ウッズ(米国)以来。史上4人目の偉業に「信じられない気持ち」と心境を語った。

前回大会で史上6人目の生涯グランドスラム(メジャー4大会制覇)を達成。重圧から解放された王者は開幕前、「今年は始まらなくてもいいと思うほど」の充足感を口にしていった。だが、世界屈指の精鋭がそろった大会でその余裕は次第に薄れていく。経験豊富なベテランが上位に顔を出すなど、マスターズ特有の緊張感と難しさを再び味わった。

昨年は、14年の全米プロから長い空白を経てのメジャー制覇。当時は生みの苦しみだと感じていたというが、今大会で「単純にマスターズで

## 「ゴールでなく通過点」

勝つこと自体が非常に難しいと気付いた」と言う。マキロイも人の子。「小さなミスが積み重なり、自分を疑い始める。同じ精神状態を4日間維持するのは本当に難しい」と、世界最高峰の重圧を明かした。

4番でダブルボギーをたたいた後は無理に攻めない。一方で難関ホールが続く「アーメンコーナー」は12番でバーディーを奪い、13番も攻めの姿勢を貫いてスコアを伸ばした。コースを熟知し、「ホームのように感じていた」。勝負どころで経験が生きた。

初日から首位を守る完全優勝を遂げ、狙うのは前人未到の3連覇。「これはゴールではなく、通過点」。栄光をつかんでもなお、旅は終わらない。(オーガスタ時事)