



撃を受けたが、定航部門は長期滞船など船運みに悩まされたものの、中東、南米航路などの在来船が好調で、黒字スタートのコンテナ船と併せて利益を稼ぎ出していた。80年代に入ると定航部門が経営を支えていた。

## 70年代の主役は「輸出大国」日本

佐藤 欧州航路で日独英5社がトリオグループを結成したが71年、コンテナ化の波は北米航路から欧州航路にも広がった。当時の定期航路は輸出大国だった日本中心で、確かに石田さんの言う通りもうかっていた。アジアから北米、欧州に輸出する貨物は日本の港で母船に積み替えるのだが、日本貨物のスケジュールに合わせるため、1カ月も2カ月も留め置き、中継港の神戸が積み替え貨物であふれてしまうこともあった。

## シーランドが80年に同盟脱退

佐藤 転機は80年代半ば以降に加速したアジアへの生産拠点の移転。貨物の積み出し地が日本からアジアに移り、これに伴いアジア船社が台頭する。最初はアジアNIE(S(新興工業経済地域)、続いて東南アジア諸国連合(ASEAN))と市場が拡大していく。

実は、大競争時代は80年に米國船社シーランドがすべての海運同盟から脱退したことに始まる。同社はコンテナ船を大量建造したため、スペースが急増し、積み取りシェアを拡大せざるを得なくなった。しかし、価格拘束力のある同盟の下では目標を達成できない。シェアを伸ばすには盟外船になり、独自の運賃設定で顧客を囲い込むしかないと考えたようだ。

I(輸送)貨物にターゲットを絞ることとなり、これを機に、北米のインターモーダル輸送も一気に進むことになる。

シーランドは33トンの高速コンテナ船「SL7型」8隻を就航させた。燃料費高騰のおおりに不採算船の早期撤収を余儀なくされた。

石田 そうだった。

佐藤 結果的にシーランドの同盟脱退は早計だった。同盟脱退後に需要が大きく伸びたため、もし脱退しなければ、高い運賃のままシェアも拡大できていたはず。価格決定権を持って安価攻勢をかけると同時に、二重運賃制対象外ではあるがコスト高となる米インターモーダル輸送にも手を広げる戦略が裏目に出た。

ちょうど米国の西部鉄道が西岸港までの空コンテナの回送を有料化した時期で、本来は荷主に転嫁すべきチャージを、シーランドは積み荷欲しさに「私が負担します」と荷主に言ってしまった。これでシェアを大幅に上げたが、採算も悪化した。

石田 当時、日本船社は定航貨物全体のうち、大半は日本積みであったと思う。

重運賃制が及ばないF0 B荷主やインターモーダル(北米内陸までのIP

# 対談

## 定期船業界の変遷

### 激動の時代を 乗り越えて

2

日本郵船副社長 石田 忠正氏  
商船三井副社長 佐藤 博之氏

84年に米国で自由競争を促す新海事法が発効し、これに伴いアジア-北米航路は配船会社の撤退・倒産が相次ぐ。定期船を運航する日本船社は6社から3社に集約された。

#### 過大な競争で 疲弊と衰退へ

佐藤 シーランドの同盟脱退、新海事法でのI A(インディペンデント・アクション)やSC(サービス・コントラクト)、タイム・ポリウム

佐藤 80年代初めから「定航受難」の時代が始まる。

石田 70年代が最後の黄金時代だとすると、80年代は構造変化と苦難の時代だった。

佐藤 その引き金となったのが米国の新海事法だ。

石田 84年は歴史的な転換点ともいえる。

80年代後半の北米航路の惨状をみると、自由競争を促進した米国新

海事法のインパクトの大きさがよく分かる。

#### 過大な競争で 疲弊と衰退へ

佐藤 シーランドの同盟脱退、新海事法でのI A(インディペンデント・アクション)やSC(サービス・コントラクト)、タイム・ポリウム

ト、タイム・ポリウム

・レート(特定品目を対象に数量・期間を限定した割安運賃)の容認は、日本マーケットで船社と荷主の結び付きが強くなり、外国船社はなかなか日系荷主に食い込めなかった

石田 84年は歴史的な転換点ともいえる。

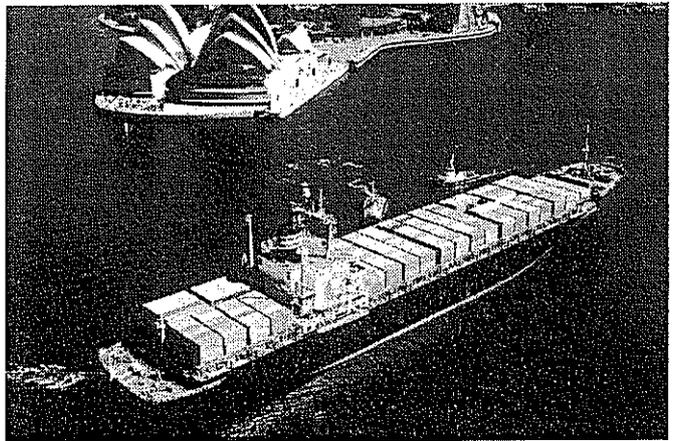
#### 「定航受難」の時代

ことへの対抗策でもあった。その点では米国船社、特にAPL、シーラ

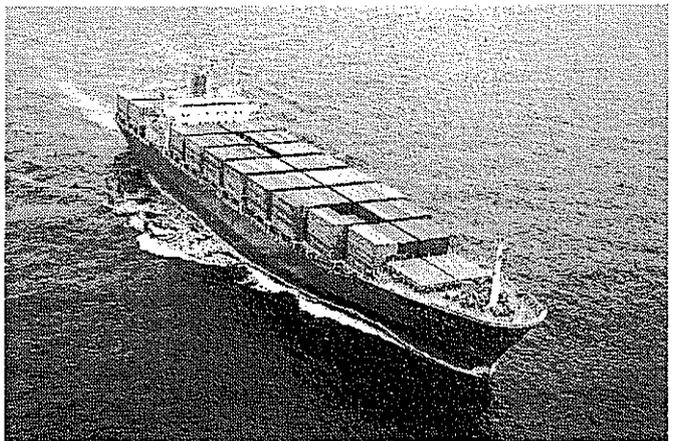
80年代後半の北米航路の惨状をみると、自由競争を促進した米国新

しかし、こうした措置が結局、同盟内部での過当競争を促し、結果として米国船社ともどもコンテナ船社各社の疲弊と衰退を決定付けた。

新海事法発効を受け、北米航路では84年10月に



日本郵船のコンテナ船「白馬丸」  
=79年12月竣工、1750 T E U型、豪州航路



商船三井のコンテナ船「あめりか丸」  
=82年3月竣工、1676 T E U型、北米西岸航路

# 構造変化と苦難を伴う 引き金は米の新海事法

石田氏

佐藤氏

#### 84年法は独禁法 適用除外が前提

石田 84年法は海運同盟の独禁法適用除外容認

84年法は歴史的な転換点ともいえる。

航路安定化を図るため、北米航路では同盟船社に

石田 84年法は海運同盟の独禁法適用除外容認

84年法は歴史的な転換点ともいえる。

欧州発着航路でも欧州安

石田 84年法は海運同盟の独禁法適用除外容認

84年法は歴史的な転換点ともいえる。

事会規則4056-86が

石田 84年法は海運同盟の独禁法適用除外容認

84年法は歴史的な転換点ともいえる。

体系をコンテナ単位のホックスレートに切り替えた。

——自由競争、シェア拡大を求め過ぎたあまり米国からは大手のコンテナ船社が消えてしまった。それでも構わないというのがお国柄なのか。

### 日本船社の拡大戦略くじく意図

佐藤 それは船会社特有の問題ではなく、当時の米国の企業経営が抱える本質的な問題で、株主はあまりにもハイリターンを求め過ぎた。APLもシーランドも買収される前は10%程度の利益率があったはずだが、それでも株主である親会社は満足せず、「そんな会社は売らない」と売りに出してしまった。米国は荷主

大国であり、海運産業の保護より自由競争を優先するというのが政府の考えでもある。

買い手が国防上の米国船籍維持策を受け入れざるを得ず、外国の船社に売られることもいとわなかったことは歴史が示す通り。

80年代の北米航路は日本船社の勢力が徐々に強くなる過程にあったた

佐藤 当時、商船三井と川崎汽船はスペースチヤーター体制解体を求め改革派、郵船は中間派、山下新日本汽船とシ

日本船社のスペースチヤーター協定をさまざまな条件付きで、しかも細切れ認可しにくい作戦で、拡大戦略・意欲を大きく損なおうとの意図が明確にあったようだ。

日本の製造業のアジア進出が加速する一方で、日本船社はなかなか北米航路をアジア諸国に延伸できない。当社はすでに83年に「スペースチヤーター協定はもうやめよう。このままでは米国の封じ込め戦略で身動きもとれない。日本船社の協調体制は終わらだ」と提案。中核6社の副社長級が1年半ぐらひかけて延々と大激論した。

石田 米国の自由競争主義は鉄道、航空業界などを見れば、よく分かる。今日では、いずれも寡占状態となっている。

——日本船社の定期航路運営は海造審(海運造船合理化審議会)でも議論された。

佐藤 当時の商船三井と川崎汽船はスペースチヤーター体制解体を求め改革派、郵船は中間派、山下新日本汽船とシ

対策について」の答申の中に、集約体制の強制の解除と北米航路のスペースチヤーター制見直しを盛り込まれ、「今後、定期航路の運営は自由にやってよい」と認められた。その後の海造審の答申には「将来は日本船社も2、3社に集約される」という衝撃的な言葉も出てくる。

こうした表現が出てくる時代背景には、もちろん貨物のアジアシフトで香港、台湾、韓国などのナショナルフラッグチヤーターが急成長してきたことがある。OCC、

エバーグリーン、現代商船、韓進海運が北米航路でシェアを伸ばしてきたのも80年代後半以降。このあたりを受け、日本船社の定航部門は長期にわたり赤字を垂れ流すことになる。

——円高の進行もドル収入に頼る日本船社にとっては痛手だった。

### プラザ合意後円高で収益悪化

石田 85年のプラザ合意でドル安が進み、日本をはじめ先進国の海運企業は軒並み収益が悪化した。わが国ではこれを契機として、海上社員の緊急雇用対策を含む厳しいリストラ、便宜置籍船の増強など構造変革を余儀なくされた。

一方、為替変動の影響をほとんど受けなかったのが、ASIAN LINES、ASEANからの輸出急増とその波に乗った新興のアジア船社。規制緩和と相まって、定期船業界の勢力図を塗り替える大きな流れが生まれ始めていた。

# 激動の時代を 乗り越えて

3

日本郵船副社長 石田 忠正氏  
商船三井副社長 佐藤 博之氏

アジアと米欧を結ぶ  
基幹航路では運賃が下落・低迷したため、同盟と盟外が拘束力のない船社間協定を組織し、航路安定化を目指す。日本船社は定期船部門の赤字に苦しむ。

アジアと米欧を結ぶ基幹航路では運賃が下落・低迷したため、同盟と盟外が拘束力のない船社間協定を組織し、航路安定化を目指す。日本船社は定期船部門の赤字に苦しむ。

北米航路は米国側でのターミナル・拠点の整備、インターモーダル対応など取り組むべき課題も多かったようだが、佐藤 インターモーダ

ル対応も80年代後半から。荷主の要請もあり、北米で内陸輸送網の構築が急務となった。そのため、現地体制・組織の抜本的見直しも必要となってきた。

## 北米で陸側の 基盤を強化へ

石田 その通り。当社

はブラザ合意の翌年に北米事業部を設置し、米国に現地法人も立ち上げた。課題となったのは陸側の補強。自営ターミナル、ダブルスタックトレイン・トラック輸送、コンピュータや事務所の整備などだ。一方、欧州は3年遅れで現地法人を開設し、代理店の自営化を進める。この動きがアジアなどに広がっている。

## 新海事法発効で 同盟の縛り緩む

佐藤 米国の新海事法発効で同盟内の縛りも緩み、従来の「同盟船社同士が一緒にやればよい」という意識が変わってきた。総合経営の日本船社

のもそのころだった。

60年代後半から80年代前半までは航路拡張に重点を置き、海上サービスを増やすのに懸命だった

## 同盟変容と協調への胎動

が、それ以降はハード、ソフトを含む陸側の基盤強化の時代に入った。物流事業に力を入れた。物

は、以前だったら定航部門が苦しくなっても他の部門でカバーできたが、円高の影響が深刻で余裕

ル・組織の改編などに多額の投資を必要とした。米船社などから人材のスカウトもやった。

石田 昔ほどの船社もなかった。定航受難の時代に苦しみながらも実施したさまざまな

さまざまな投資が、今日のコンテナの充実、非日系荷主の大幅増、港湾・物流事業の拡充などだ。

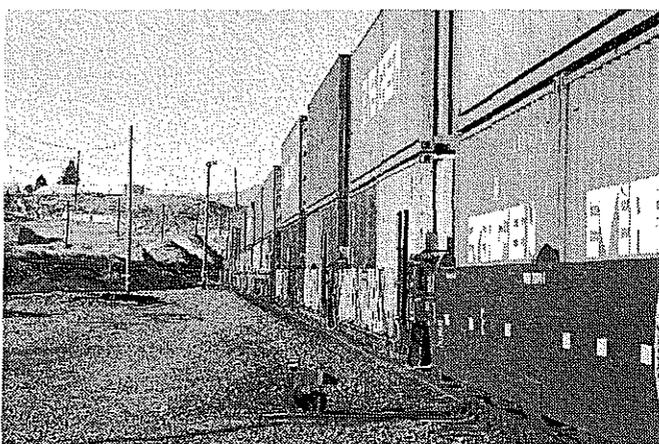
「定航をやめれば会社全体的の採算が向上する」と

特に大赤字の北米航路をどうするか。これは94-95年ごろの話。そのころ、定航部門は

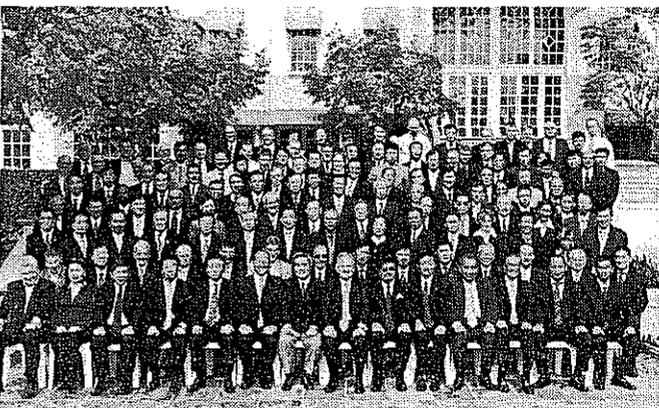
# 画期的だったTSA誕生 安定化へ盟外船社も参画

石田氏

佐藤氏



大量輸送を可能にした北米のコンテナ2段積み列車(ダブルスタックトレイン)



アジア船主フォーラム(ASF)総会も14回を重ねるに至った=05年5月、オーストラリアのゴールドコーストで

定航赤字膨らみ  
追い詰められる

佐藤 それは90年代前半。80年代後半から定航部門の収支がどんどん悪化し、追い詰められていく。当社だけでなく、郵

船もたぶん何回も御前会議を開いたのではないかと。定航をどうするか、特に大赤字の北米航路をどうするか。これは94-95年ごろの話。そのころ、定航部門は

ほとんど投資させてもらえなかった。インターモ

ーダルには80年代の終わりに一生懸命投資したが、その後はパタッと投資ができなくなった。船舶もいまのようにシリー

ズ建造で北米航路用5隻、欧州航路用8隻などと、しかもソーセットで

発注することなどはとても許されない。結局、少しずつマーケットシェア

も落としていった。これがコンソーシアム再編、

アライアンス結成につながっていく。

石田 同盟が弱体化するなか、89年のTSA誕生は非常に大きな意義が

あり、また画期的だった。佐藤 これは日本船社の

発案。当時、根本二郎さん(郵船元社長、現名

誉会長)や転法輪泰さん(商船三井元社長、故人)が大変に尽力され、日の

### 航路安定化で今も健全に機能

石田 荷動き、船腹、消費率、マーケットなど

について、真剣に議論しており、客観情勢の認識

を共有するという意味で有益。米国はもちろん、

日本など関係各国の法制に擁護されており、その

範囲の中で活動している。法的側面には十分配慮しており、毎回必ず弁

護士にも出席してもらっている。

運賃やサーチャージなどについても議論する

が、ガイドライン(目標目安)を設定しても、拘束はされず、輸送力の確

保と運賃の安定化の両面で顧客や貿易の健全な発展にも貢献していると思

郵船の根本さん、APLのジョーシ・ハヤシさん(同社元社長兼CEO、

現MOL米国会長)と同盟船社が2代続いた後、

エバーグリーンのジョーシ・シューさん(許昭

義、同社元社長)、韓進海運のソ・ホ・チョーさん(趙秀錫、同社元社長)

と盟外船社にも引き受け

てもらった。TSAの復航版のWTSA(太平洋航路西航安

定化協定)では当社の生田正治さん(商船三井元

社長、現日本郵政公社総裁)も議長をされた。

——アジア船主フォーラム(ASF)でも日本船社のトップが韓国、台

湾、中国の船社を回り、参加を呼びかけた。石田 当時、日本船主協会の会長だった根本さんがASEAN、韓国、台湾などの船主協会と協

議し、ASFをつくった。現在、5つの「S」を

キーワードとして船員、安全、スクラップ、保険、

経済の各委員会が活発に

活動している。

# 定期船業界の変遷

## 対談

### 激動の時代を 乗り越えて

4

長正氏 郵船副社長  
石田 日本郵船社長  
佐藤 三井物産副社長

90年代後半には企業活動が国境を超えて世界中に広がるグローバル化が加速、定期船業界も基幹航路の共同配船はそれまでのコンソーシアムに代わりアラブ・アライアンスが主流となった。

### アライアンス結成

石田

それまでは航路ごとの提携が中心だったが、市場経済がますますグローバル化する中、東西基幹航路をすべてカバーするよう、地域を超えた戦略的な提携に発展していった。世界規模で事業展開する荷主からも、グローバルネットワークの構築に対する強い要請があった。

サービス・寄港地の拡

れられている。

91年2月、これが契機と

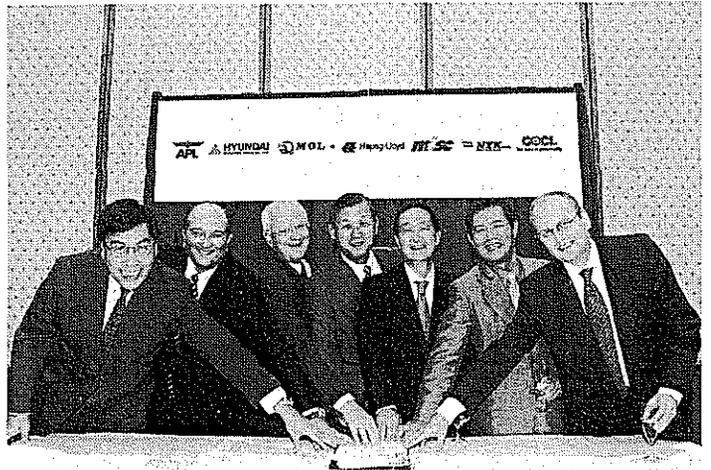
いた定航部門の立て直し

なって世界の定期船業界は新たな合従連衡、アライアンス結成に向かって突き進んでいく。

——商船三井では当時、生田さんが積極的に動いた。

### 精神的に提携 交渉を進める

佐藤 生田さんは投資も思うようにいかない苦しい台所事情を共有する各社の中、個々の航路にとどまらず、世界規模で相互補充ができ、かつ経営哲学・企業文化などが一致する船社同士が連合してサービス網の拡充と



提携書への調印を済ませたランドアライアンス(GA)とニエトワールドアライアンス(TNWA)の7社の代表者(右から2人目が佐藤氏、その隣が石田氏)

05年10月、香港で

単なるスペースチャーター協定ではない。加盟各社がすべての所有船をいったんバスケットの中に入れ、ここから航路ごとに最適な能力の船を選び出し、ミックスフリードで運営する点と、対象を1航路に限定せず、ワールドワイドに広げた点がコンソーシアムと大きく

# 新しい枠組み編み出す 今考えても最善の一手

石田氏  
佐藤氏

コンソーシアム、日独英トリオグループは「世界最強」と言われ、20年間続いた。日本船社の主導でトリオが解散したのが91年2月、これが契機と

質の向上を同時に果たすべきだとの信念を持ち、精神的に提携交渉を進められた。

採算が極端に悪化していた定航部門の立て直し

には、今考えてもこの一歩は、手しかなかったと思う。コンソーシアムからアライアンスへの流れは、すでに91年のトリオグループの解体から始まる。目的の一つは合理化で、

異なる。

巨大船社と同等のサービス提供

石田 各社の船をバスケットの中に入れて、最

適船型を最適航路に配置する。各社の利用スペースは投入キャパシティに応じてグローバルに配分する。

例えば、欧州航路でウィークリーサービスを提供する場合、最低でも8隻程度必要になるが、当時単独で同型船8隻をそろえるのは困難だった。

また8隻あったとしてもルールしかできず、日本やアジアの主要港に寄港する各駅停車の鈍行サービスとなり、競争力がなくなってしまう。太平洋や大西洋航路も含め、限られた経営資源でサービスを向上させる手法がライアンスだった。郵船や商船三井は自分たちでトリオを壊し、自分たちで新しい合従連衡の枠組みを編み出した。

ライアンスに対し、マースクラインなどの大手にはM&Aを繰り返しながら、単独志向で航路運営する船社もある。2極化の流れは今後も続くのか。

石田 合従連衡はこれ

からも続く。オーナー系船社の単独志向も変わらなと思う。

ただ、あまりに巨大化する、単独でサービスを提供できるため最も効果的だが、その分リスクも大きい。仮に年間取扱量を1000万TEUとした場合、運賃がTEU当たり1000下がっただけで1000億円を超える減収につながる。普通の会社ならそれだけでつぶれてしまうほどの巨大なインパクトだ。

ライアンスに参加する船社のメリットは、大きなリスクを取らず、それでいて配船頻度と品質、つまり量と質の両面で巨大船社に負けないサービス水準を実現できることだ。郵船が加盟する

グランドライアンス(GA)と商船三井が所属するニューワールドライアンス(TNWA)は提携により、東西基幹航路では他の巨大船社やコンソーシアムをしのぐ船隊規模となる。

石田 複数船社で構成す

るライアンスは単独配船に比べ、寄港地の調整、スケジュールの変更に時間がかかるのでは。

### 海運産業の新しいツール

佐藤 そのデメリットはあると思うが、ライアンスの中で時々に応じてもルールも変わっていくし、変えていかなければ時代の要請についていけなくなる。

10年前は、当社の加盟するライアンスも各社のすべての保有船をバスケットに入れるバスケット方式を採用していたが、皆に投資余力が出てくると船数も増え、1社

でルールを持てるようになってきた。現在は1社でルールを運航するのが基本で、各航路の運営に関しては全員で議論するが、全会一致ではない。最終的な決定権は当該ループの運航船社に委ねる形にした。決定に要する時間を短めなければ、ライアンスは停滞すると思う。

石田

ライアンスは複数の船社が集まる中で、経営哲学の統一や企業文化の融合などがその根底に理念として存在する。同盟とは異なり運賃の共同設定行為はできないが、航路状況や将来展望などについて意見交換などは可能で、今後、同盟や協議協定などに代わり海運産業を健全に保つ新しいツールになるかもしれない。

定期船業界が2-3社の巨大船社に寡占化してしまうと、荷主側も困るのではないかと。大手荷主はリスク回避のため、複数の船社に貨物を分散しており、これが難しくなる。

石田 ライアンスは船舶大型化のメリットも享受できる。例えば、郵船一社で各ループごとに毎週8000TEU型船配船では8000TEU級船は建造できない。しかし、ライアンスを組めば、大型船の経済効果を享受できる。

石田



トリカバリー」と表現している。こうした取り組みも、定航各社が同じ経営哲学を持っていないと目標達成が難しくなる。超大型船が就航し、スペースを埋めに走る船社がいると、運賃市況もそれに引きずられる傾向があり、業界全体で何百億円、何千億円もの大損を出してまた痛い勉強をすることになる。

石田 何の意味もなくね。燃料費をはじめ諸コストの大幅アップをもっと深刻に受け止めるべきだ。——「この道はいつか来た道」のような感覚になるのか。

**供給過剰の影におびえる**

石田 日本船社の定航部門も今期は各社とも何とか黒字を達成し、3期連続の黒字を維持できそう。これはここ十数年では初めてのことで、画期的というべきだ。ただ、問題は来年度。昨年秋ごろから満船ないし相

**経営哲学の共有化が必要**

佐藤 昨年から米欧向けの運賃値上げは、コスト増の一部を荷主に負担してもらおう意味で「コスト

当高い消費率で運航しているにもかかわらず、アジアでは運賃がずるずる下がってきた。下がる理由がないのになぜ下がるかといえば、供給過剰への不安心理。市場が大型船大量竣工に伴う供給増を先取りしているのだ。マクロ的に分析すると、何の根拠もなく、言ってみれば影におびえているのだ。

定期航路は貿易を支える輸送インフラであり、運賃の乱高下は荷主にとっても好ましくないはずだ。貿易の健全な発展のためには、航路の安定化が不可欠で、その意味で同盟も長い間、国際的に認められてきた。

佐藤 T S Aに盟外船社を引き込んだように、航路安定化のためには経営哲学の共有化が必要だ。採算管理のポイント

は変動費だけでなく、固定費もきちんとチェックすること。固定費の管理

が甘い船社は、値下げ余力があると思いつい込み簡単に値下げに走る。

# 定期船業界の変遷

## 対談

### 激動の時代を 乗り越えて

6

氏正 長 社副船郵  
石田 忠 氏  
佐藤 博 氏

用船が返船され、各航路から消えていくことになる。

大量の用船が緩衝材として機能するので、実際には需給が大幅に崩れることはあり得ない。心配があるとするは、心理的な影響だけだ。

——定航の黒字維持にはどうすればいいのか。

#### 固定費を含む 運賃設定必要

佐藤 定航しかやっていない船社と日本船社のように総合海運経営をしている船社では、定航に

近年、輸送インフラ リスク、コスト高、環境対策などの問題が顕在化、危機管理が重要になってきた。特に原油高は海運各社の収益を圧迫し、死活問題と

米航路では過去10年間平均でGDP(国内総生産)の3・5倍、欧州航路では7・1倍の荷動きの伸びが続いている。当社ではこのセオリーに基づき、需要見通しを

これは最大値。内外の造船所はどこも船台が埋まっており、鋼材、主機、部品などの納期遅れがありがた。公表数字はすべて理論上の上限であり、実際積載できるキャパシテ

#### 薄氷踏む定航経営

——今年は需給緩和による市況軟化を予想する見方もあるが。

#### 東西基幹航路は 伸び率12―15%

04年の年初に15%程度、05年に12―13%程度の伸びと発表したが、結果は2年とも予想通りで、むしろ予想を若干上回る伸びを示した。構造変化が定着し、主要国のGDPも回復傾向にあり、今年

石田 ここ数年の逼迫ないし均衡した需給関係が崩れることは当分の間ないと見ている。経済成長率に対し、コンテナ荷動き量の伸び率が非常に高いからだ。輸出基地の中国シフト、米国の人口増大、EU(欧州連合)の東方拡大などにより、北

も東西基幹航路は12―15%程度の伸びを示すと見ている。一方、供給側は今年、世界中で15%台の船腹増が予定されているが、こ

いはかなり小さい。荷動きが高水準で伸び続けられ、港湾、鉄道の混乱は避けられず、船の回転数は減る。万一、供給過剰の場合は高値で借りた

対する力の入れ具合も変わってくる。定航がけの定航会社に対し、総合海運経営の会社は定航部門の競争力を業界全体の

上位3分の1程度以上になる。肝心なのはこの上位3分の1の競争力の維持

そのうえで、好況時は水面下に落ちてしまう。そうならば、また昔と同

じょうに長い間水面下で

# 健全経営へ今が正念場 「冬の時代」繰り返すな

石田氏

佐藤氏



混雑が終息に向かうロサンゼルス港＝04年11月撮影

ます。それには固定費までカバーした運賃設定が必要。IT(情報技術)を使い貨物の採算をきちんと管理している会社とそうでない会社では、収益率がまったく違ってくる。この発想を業界全体に広めなければならぬ。

石田 社内外には「いまが正念場」と言っている。例えれば、いま薄氷

もがき苦しむことにな。移しており、今後は値上り。これだけは何として避けなければならぬ。

何とか3年間維持でき

た健全な状態を4年目に  
つなげることができれ  
ば、定航の長期安定化に  
大きく寄与できると思  
う。これは船社のみなら  
ず、荷主にとっても望ま  
しいはず。その意味で今  
年は真の正念場だ。

——荷主の目には「船  
社はもうかっている」と  
映っているようだ。

## ようやく拡大 再生産が可能に

佐藤 それは違う。過  
去に大損した分をここ数  
年の利益で穴埋めしてい  
る状態。市場規模は今後  
とも10%以上の伸びで拡  
大していくのに対し、よ  
うやく新造船の投入やタ  
ーミナル整備・拡充、サ  
ービス水準の維持・向上  
などの拡大再生産ができ  
るところまで来た。しか  
し、燃料油代、用船料、  
新造船価は依然高値で推

加分の負担を荷主に要請  
しなければならぬ。

定航業界が再び冬の時

代になれば、サービスが  
低下し、結果的に荷主が  
被害を受ける。船社側か  
ら運賃を下げるようなま  
ねをし、拡大再生産もで  
きない時代に逆戻りして  
世界経済の健全な成長の  
担い手の役割を放棄する  
愚は、絶対に繰り返して  
はいけない。

## コンテナ化は 貿易発展に寄与

石田 コンテナ運賃は

乱高下を繰り返す不定期  
船やタンカーのスポット  
運賃と比べはるかに安定  
しており、長期的に見れ  
ば下落してきている。こ  
こ数年の修復額も10-20  
%程度で、不定期船の3  
-5倍から見ればわずか  
なものだ。商品価格に占  
める海上運賃の割合をみ  
ても、不定期船のばら積  
み貨物や原油の場合は数  
十%に達し、中には運賃

が商品価格を上回るケー  
スさえある。これに対  
し、コンテナ運賃は修復  
後でも、ほとんどの貨物  
で商品価格の0.3-1.0  
・5%程度、つまり10  
00分の3とか5と極端  
に低い。

定期船の最大の特徴は  
在庫ができないこと。不  
定期船と異なり、貨物が  
無いからといって定時運  
航を中止できず、結局、  
「ただでなければよい」  
と考えて集荷するため、  
運賃が限界点まで下がり  
続ける宿命がある。その  
結果として、長年の過当  
競争で定航事業を手がけ  
る日本船社は12社から6  
社、さらに3社と減り統  
一、数十社もあつた欧州  
船社は1けたまで撤退・  
集約が進み、米国では大  
手船社がほとんどいなく  
なった。このまま寡占化  
が進めば、結果として海  
上運賃は非常に高コスト  
になってしまつたらう。

コンテナ化は低廉な運  
賃を実現し、貿易発展に  
大きく貢献してきたとい  
える。コンテナ船社の犠  
牲の下に、世界経済は右  
肩上がり成長してきた  
とさえいえるかもしれな  
い。

——やはり定航船社の  
首脳にはトップダウンで  
社内の意識を共通化する  
指導力とともに、業界各  
社の経営哲学を統一する  
手腕が必要になる。

佐藤 その通り。経営  
者はまずそうした感覚を  
持たなければいけない。  
だから、TSAやFEF  
Cには「社長が集まって  
来い」と言っている。日  
本船社では私や石田さん  
が定航部門の最高責任  
者。トップが強烈なメッ  
セージを社内外に発信  
し、浸透させることで業  
界全体が正しい方向に向  
かうことができる。

「のどもと過ぎれば熱  
さを忘れる」では駄目。  
昔の本当に苦しかった時  
代を知らない人が増えて  
おり、こうした人たちが  
もう一回教育しなければ  
いけないと考えてい  
る。

# 定期船業界の変遷

## 対談

### 激動の時代を

### 乗り越えて

7

日本郵船副社長 石田 正氏  
 郵船三井副社長 佐藤 博之氏

思う。シンガポールでは定航海運に対する独禁法の適用除外を正式に導入する方針を昨年末に固めた。インドでも同様の方向で検討中だ。

豪州も見直しを検討中だが、米国、カナダなど主要先進国では適用除外の基本方針を変更する動きは見られない。したがって、EUの動きは決して世界の潮流ではなく、



消費活動と、世界経済のなインフラである定航海運に健全な発展を支える重要な運に対し、正しい認識が

欠如した官僚的発想のよりに思える。

海運業界の最重要パートナーである荷主業界の人たちとは十分な対話と協調の精神を通じ、こういった認識を共有する必要があることは論を待たない。日本の海運会社は早くから地道にその努力を続けてきたという自負がある。また、ASFなどの各種フォーラムの場

昨年12月、欧州委員会が同盟に対する独禁法適用除外の廃止を提案すると正式発表。同盟体制崩壊後の業界の行方注目が集まる。

——欧州を中心に同盟に対する風当たりが強まっている。荷主との関係を含め今後の業界の行方を見守るか。

評価をしていると了解している。日本の動向はアジアの荷主協会にも好影響を与え、最近ではアジアの船主団体などの交

### EUの動きは例外で局地的

石田 EUでの独禁法適用除外の見直しは世界に影響を及ぼしていることは事実だが、依然として大多数の国は外航定期船への適用除外を容認している。日本の海上運送法はこれを正式に認め、国土交通省も同盟と荷主団体のコンサルテーション

「コンテナ・シッピング・フォーラム」は、日本船主協会と日本荷主協会が協力、国交省が後援で参画し、業界関係者を多

### 航路安定化への模索

数集め、幅広いテーマに流を図る機会も増えてきた。これは大変結構なことだと思っている。

独善的で失望を禁じ得ない

日中航路のように同盟不在で運賃が乱高下する航路もあるため、日本の荷協は基本的には同盟体制の対話不足。船主側にも反省すべき点はあると

欧州で独禁法問題がきっかけとして始めた原因のかなり独善的、硬直的

佐藤 欧州委の同盟や協議協定に対する見方はかなり独善的、硬直的

# 消席率重視経営は論外 平均80%で満足すべき

佐藤氏

石田氏



を利用し、世界各地でもその努力を積み重ねていくよう働きかけもしている。

独禁法免責特典の是非論にとどまらず、ますます顕在化・先鋭化していく港湾の混雑、ターミナルの能力不足、内陸輸送能力向上の要請に対する対応の遅れや環境問題が

らみの諸要因、エネルギー問題など、円滑な物流ネットワークの維持・改善を阻害する事態が頻発しているが、これらも海運、荷主両業界共通の問題と認識し、力を合わせて解決に取り組まなければならない。

—これまでは強制力を持つ同盟が存在していたにもかかわらず、一部船社の値下げに市場が敏感に反応し、運賃競争が繰り返されてきた。運賃政策は消席率との関係が深い、今後いかに是正していけばよいのか。

### 採算にもっと厳格であるべき

佐藤 定航海運の経営者はもっとも採算に厳格、厳密であるべきだ。消席率重視経営など論外。緻密なコスト管理とそれに基づいて、いわゆる「イールドマネジメン」ができない経営は失格といえる。このようなマネジメントスキルを身に付けているかどうか

で、またその経営思想で、末端の組織内構成員にまで浸透させることができるところまで、今後大きな差が付いてくるはず。もちろん先にも述べたように、人並み以上のサービスの質と競争力を維持することは絶対条件であり、マネジメント層

組織構成員の質的向上も不可欠。そこが競争に生き残れる原点であるゆえんだ。とはいって、も、すべての船社が同じように質の高い経営を行うという世界は夢のまた夢だろうから、需給バランス次第でまたぞろマーケットが乱れるケースも出てくるだろう。

ただ、そのときにも同じような経営マインドの会社が増えれば増えただけ、その影響は軽減されるはず。需給バランスの見方については、いつも冷静に正確な予想を期すべきであるし、一部のアナリスト、雑誌、研究機関などが予見を持って行うような予想や、それに

誘発される軒拳妄動と無用の混乱を回避するためにも、船会社側もパーセプションギャップ（認識のずれ）払拭の努力をいまままで以上に強める必要がある。

### 安定化は荷主の利益につながる

石田 同盟体制の下で船社側は需要を十分にカバーするだけの船腹量の供給を要求されている。同盟に属さない独立船社は歴史的にその大半が新興船主であり、需要の伸びを大幅に上回る船腹増強を続けてきた。したがって、船腹量が荷動き量

を超過するのは自然であり、貿易の伸びを阻害しないためにも望ましい。また、船腹量はピークシーズンの需要をカバーできるように用意されているため、スラックシーズン（閑散期）に余剰が出るのは必然の帰結だ。マクロ的にみても、どの年もどの季節も各船が満船で連航することはあ

り得ない。それにもかかわらず、個別船社が自分だけ常に100%の消席率を望めば、運賃を下げ、他社の荷物を取るしかならないのだ。これが定航海運の不安定化をもたらしている最大の原因。

他産業でみても、常にフル稼働というのはあり得ない。ピーク時で90%、スラックシーズンで70%、平均すれば80%といった水準で十分ではないか。それを常態と考え、満足すべきだと思う。

定期船はいわば路線バスのようなもので、「今日は空いているから100円でもいいです。明日は混むから300円もらいます」というのではお客さんも困る。毎日同じ200円であるべきだ。コストが上がる場合には年に1度、例えば10円程度上げるといったやり方が最も健全ではないかと思う。定期船業界の安定化は船社のみならず、荷主の利益、貿易の健全な発展のために不可欠だ。

# 定期船業界の変遷

## 対談

### 激動の時代を

### 乗り越えて

8

日本郵船副社長 石田 忠正氏  
 商船三井副社長 佐藤 博之氏

商船三井と近鉄エクスプレス(KWE)が業務・資本提携で合意。(左から)KWEの松田芳昭副社長、辻本博幸社長、商船三井の芦田昭充社長、佐藤博之副社長。05年5月

産業界では有力新興市場BRICSに耳目が集中。定期船業界は現地化の強化に加え、海上にとどまらず、陸・空の輸送を融合した「総合物流」ニーズへの対応も必要に。

### グローバル化と総合物流

——コンテナ船事業は装置産業で、各社とも船、ターミナルなどに投資してきたが、最近海

上輸送にとどまらず、陸空の輸送を融合した「総合物流」ニーズへの対応も必要に。

あると思う。何が違うのかと言えば、本業の海運はもとよりの陸上、航空輸送についても相当踏み込んで事業展開している。航空輸送ではフォワードの郵船航空サービスに加え、昨年、日本貨物航空(NCA)も連結子会社化し、海・陸・空のすべての輸送モードでハ

### 最適なソリューションを提供

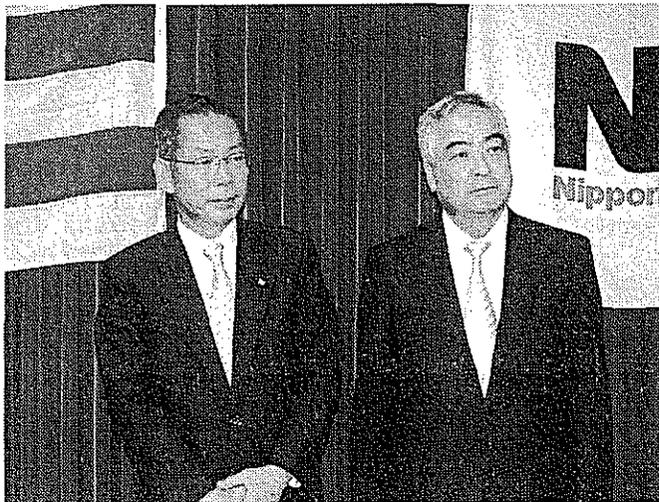
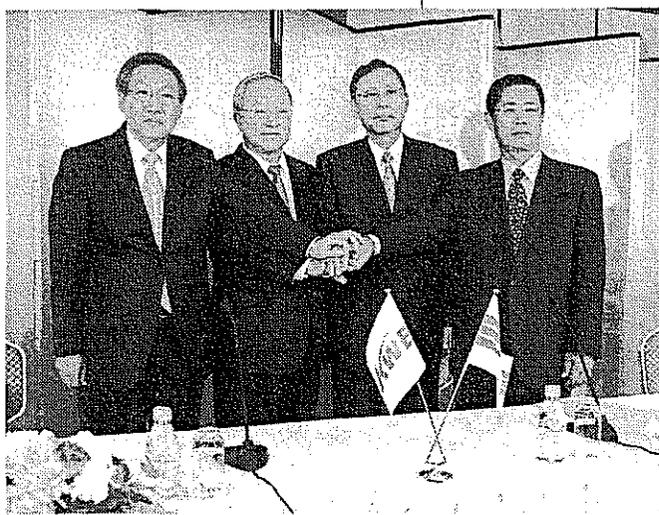
佐藤 最終的には顧客が何を求めているか。それは定航でもLNG輸送でも変わらない。ただ、総合物流と言っても、す

### 全輸送モードのハードを整える

石田 総合物流に対する取り組みは他の日本船社、外国船社とは異なる。そこに当社の特徴が

# 陸・空にも踏み込み展開 必要に応じ他企業と連携

石田氏 佐藤氏



日本郵船が日本貨物航空(NCA)の連結子会社化を発表。(左から)日本郵船の宮原耕治社長、NCAの内山拓郎社長

05年7月

の垣根がなくなった。そのため世界各地に物流センターを建設し、トラックも保有している。そのために世界各地に物流センターを建設し、トラックも保有している。

らばらに提供していたサービスを一つに束ね、郵船グループとして一体感を持つ物流事業をグローバルに運営していくことが目標。

### 郵船の展開は 壮大なる実験

佐藤 壮大な実験だ。郵船のような発想でやっている物流会社は世界中

どこを探してもいない。UPS、ドイツポストやマースクも郵船とは全然違う。郵船は哲学を持ち、総合物流を上位概念

航路などどう発展してきたのか。

——東西基幹航路以外の南北航路やアジア域内

る。かなり布石を打ち、道具もそろえた。自前ですべてをそろえるのは莫大なお金と大変なエネルギーが必要。倉庫をはじめアセットの整備に対する巨額の投資を回収するには、数十年単位の長い時間を覚悟しなければならない。

一応の体制が整ってき  
た。アジア諸国も97年の通  
要戦略地域に仲間入りす  
ると考えている。

は回復軌道に乗ってお  
り、アジア域内航路の荷  
動きはアジア北米航路  
を上回る規模に成長し  
た。

佐藤 南北航路につい  
ては、当社の定航部隊が  
昔から力を入れている。  
ブラジル、アルゼンチン  
は移民船の歴史をひも解  
くまでもなく、当社の得  
意とする地域で、アフリ  
カ航路も長い歴史と実績  
を誇っており、最近のマ  
ーケット拡大にも果敢に  
布石を打ち、定航の収益  
基盤を支える重要な分野  
になっている。

石田 三國間輸送の拡  
大や現地化の進展で、外  
国人スタッフも大幅に増  
えた。郵船社内でも最も  
グローバル化が早かったの  
は定航部門。現在、世界  
6極体制を敷いている  
が、本社の機能と業務の  
大半を現地に移管してお  
り、定航の陸員スタッフ  
約4000人のうち日本  
人は1割程度。9割が外  
国人で、現地ではナショ  
ナルスタッフが経営の中  
心を担っている。現在は  
世界の物流部門（1万3  
000人）に同様の体制  
を整備しつつある。

佐藤 現地化に関して  
は、経営環境の変化でや  
むを得ず現地化したとい  
う面もある。組織を交  
え、当初は日本人も海外  
に派遣し、権限も現地サ  
イクルに移譲した。いまや  
現地化は急速に進み、本  
社採用の日本人も現地の  
組織の中に融合する形  
で、適材適所が自然に行  
われるまでになった。海  
外組織のトップが現地人  
という点も、また当然  
前だが、われわれは外航  
海運会社として120年  
余りの長きにわたり国際  
社会の中で育ってきた。  
常に日本の海外進出の先  
頭に立ち、他の産業と比  
べても今日なお最もグロ  
ーバル化が進んだ産業と  
いってよいと思う。

いつの時代も国際化を  
リードしてきたのは定航  
部門であり、現在のバル  
クエネルギー、客船、港  
湾、物流などの国際展  
開、さらにはグループ経  
営のグローバル化を可能  
にしたのも定航事業の長  
年の蓄積があったからこ  
そ。若い人たちにはその  
事実を深く認識し、自覚  
と誇りを持って定期航路  
の長期安定化と発展に努  
力してもらいたい。

### いつの時代も 国際化をリード

石田 数少ない日本人  
社員に要求されるのはク  
ーバルな企業グループ  
を運営する能力。若手の  
急激な伸長も目を見張る  
ものがあり、今後は全社  
イデキで、最近では

(おわり)