

# グローバリゼーションと海運の再編

田 付 茉莉子

## 1. はじめに

20世紀末の世界経済において、金融の自由化を引き金とし、急速に発展した情報伝達のツールに支えられて、経済ないし企業のボーダーレス化が急速に進展した。1980年代から進展していたグローバリゼーションが、世紀の変わり目になっていっそうその歩みを速めたのである。グローバリゼーションの進展に伴って、世界経済はおおむね順調な拡大を続けた。主要国 GDP は1998年にいわゆるアジア経済危機にともなう ASEAN、アジア NIES の成長鈍化、および日本のマイナス成長が足かせとなって成長を鈍化させたものの、1999年から順調に回復をとげた（表1）。世界貿易額（輸出）は、2000年には6兆3千億ドルとなり、そのなかでアジア地域（日本を含む）が30%近くを占めている。

グローバルマーケットに対応して、製造業も生産拠点の世界展開を図った。輸送コストの合理化や為替リスクの回避がその要因であったが、ほとんどの場合、先進国製造業が製造拠点と販売拠点を現地化することによって世界市場拡大の成果を手中にしていた。この点は、Michael E. Porter がその著書 “The Competitive Advantage of Nations”<sup>\*)1)</sup>で打ち出した競争力優位という概念によって、すでに指摘しているとおりである。すなわち、今日のようなグローバル化した国際競争のなかで勝利を収める要因は、従来のような生産要素、すなわち土地、労働、天然資源、資本など一国に固定的なコスト構造の比較では説明しきれなくなっている。こうした比較優位の考え

表1 世界主要国の GDP と実質成長率

(単位: 10億ドル)

	名目 GDP 1998年	シェア (%)	実質 GDP 成長率	
			1998	1999
アメリカ	8,230	29.2	4.4	4.2
日本	3,783	13.4	-2.5	0.2
EU	8,337	29.5	2.7	2.4
ドイツ	2,134	7.6	2.1	1.6
フランス	1,427	5.1	3.2	2.9
イギリス	1,357	4.8	2.6	2.2
アジア NIEs	829	3.0	-2.3	7.8
ASEAN	379	1.3	-9.3	2.6
中国	959	3.4	7.8	7.1
世界計	28,225	100.0	2.6	3.4

出典) 経済企画庁『世界経済白書』

方は、アダム・スミスやリカードによって古くから提示されてきた概念である。これにかわってマイケル・ポーターは、特定の国民が特定の産業に優れた経営能力を発揮するのはなぜかという観点から、競争力優位という概念を打ち出したのである。グローバル経済のもとでは、競争力の源泉となる資源の利用は、それをもつ特定の国に限定されることなく、国際的に移動可能になっている。このため先進国の製造業は、原材料や市場へのアクセス、あるいは安価な労働力、政府の経済政策といった経済地理的な立地制約を離れて、ダイナミックかつグローバルに生産拠点、販売拠点、経営拠点のそれぞれ最適地を選択できる。こうした経営環境の変化を先取りしつつ、グローバル企業は取引コストを減らし、効率性を高め、一方で労働者のインセンティブを高め、情報や独特のシステム、製品や企業にたいする国際的評価といった財産を作り出している、というのである。

外航海運業にこの考えを適用してみるならば、すでに国際的な航路網をもち、グローバルな物資輸送業務に従事している海運業は、十分に国際化していると以前から評価されていた。しかしグローバル経済が進展するとともに、輸送需要が増大する一方で運賃や輸送サービスにたいするニーズはますます高度化し、外航海運業のなかでもニーズの変化をとらえて成長する企業

と、対応力を喪失して撤退する企業とに分化していった。生き残りをかけた競争が展開された10年足らずのあいだに、アメリカ企業は市場から撤退し、伝統のあるイギリス企業も合併によってかろうじて生き残る状況となり、日本企業では外航6社が3社に半減した。その一方で、新規参入も含めてアジア船主は発展し、しかも国際競争のルールに参加したうえで発展を実現した。ここでは、こうしたダイナミックな国際競争のなかで、どのようにして生き残りをかけた競争力強化を実現したか、日本の海運業に事例を求めつつ明らかにしたい。

## 2. 経済のボーダーレス化と海上荷動量

グローバリゼーションの進展は、ダイナミックな海上貨物輸送の変化をもたらした。とりわけ、アジアをめぐる物流は従来よりもいっそう比重を増大させ、国際輸送の変化の牽引車となった。コンテナ輸送では、アジアと北米、アジアとヨーロッパ、アジア域内の3航路の荷動量が、1999年に合計で世界の荷動量の60%に達し、航路別で上位3位となっている(表2)。また主要不定期貨物についても、原油、石炭で30%弱、鉄鉱石では過半がアジアへの輸入ないし域内輸送で占められている<sup>(注2)</sup>。

しかし2002年にはアメリカ経済の成長が鈍化し、アジアからアメリカへの物流が減少する一方で、アジアの需要は旺盛であって、アジア域内荷動量が増大した。また北米からアジアへの物流は堅調であったため、太平洋航路におけるインバランスはいっそう拡大した。トータルで世界貿易は年々3~4%の成長を遂げ、世界の海上輸送量は1997~1998年の50億トンから2000~2001年には54億トンへと増加したが、物流の方向は不均衡に変化し、とくにコンテナ船経営にたいしてはマイナスの影響を与えている。

海上荷動量の順調な成長にもかかわらず、1998年から1999年にかけての海運市況は全般的に軟化した。とくに定期コンテナ船輸送については、コンテナ船の大型化が進んで運賃水準が低下したところへ、アジア経済危機の影響を被ったのである。このため運賃水準が回復したのは2000年になったが、同年後半からアメリカ経済の失速に加えて、大型船投入による供給過剰と、イ

表2 主要航路別コンテナ荷動き

(単位: 1,000TEU)

航路別	1998	1999	2000	2001
東アジア / 北米	9,276	10,213	11,591	11,972
アジア域内	5,873	6,665	5,408	7,632
東アジア / 欧州	6,542	7,397	7,444	7,548
欧州域内			4,620	4,640
北米 / 欧州	3,545	4,093	4,379	3,914
世界計	35,528	41,192	52,786	55,679

出典) JOC, Piers

ンバランス拡大による東航荷物の競争激化、さらに2001年9月の同時多発テロの影響で荷動きが減少した。また不定期船では、1998年にはアジアの需要が後退して市況の足枷となったが、欧米における景気拡大が持続したため1999年から2000年にかけてはアジア経済の回復もあって市況は上昇した。もっとも、回復の機動力となったのはアメリカの鉄鋼制裁を見込んだ荷動量増大であったため、鉄鋼原料を中心とした荷動量の増大は一時的にとどまり、2001年にはふたたび日本の粗鋼生産の減退などによって市況は厳しくなっている。

### 3. 外航海運の再編成

外航海運においては、1980年代から荷動きのアジアへのシフトとそれともなうアジア船社の台頭による競争激化に直面していた。90年代にはいって円高がいつそう進展したことから、外航海運にとっては経営の合理化とアジアへのサービス強化が緊急の課題となった。それとともに日本発着の荷動きが減少したことから、日本に寄港しない3国間輸送を強化する必要に迫られ、経営のグローバル化を急速に進めざるを得なくなったのである。

こうした変化は、日本の外航大手船社の経営に大きな影響を与えた。そのひとつは企業再編が進んだことであり、日本郵船、商船三井、川崎汽船、ナビックス、昭和海運の大手5社体制であったものが、99年には外航大手3社体制となって企業数は半減した。その一方で大手3社はそれぞれグローバルな航路の管理体制を改変し、東京集中型の従来の体制を改めて、現地への権

限委譲と本社のスリム化を進めた。日本に立地することによる高コスト構造の改善を図ったのである。こうした変化は収支のなかのドル建て金額の変化にも、明らかに見てとることができる。1990年に外航5社の営業収益に占めるドル建て収入の割合は57.7%であったのが、99年の外航3社では73.2%に増大し、またコストに占めるドル建て比率も、おなじ期間に54.6%から65.4%まで増大している<sup>(注3)</sup>。

競争激化に対応する再編成は、たんに日本船社の内部や船社間にとどまらず、国際的な展開がみられた。欧州同盟のような既存の海運同盟は、それを支える国際的大手船社の弱体化とアジア系独立船社の台頭を反映して、すでに1980年代から弱体化していた。しかしその一方で海上荷動きは増大しており、そのなかで運賃水準の低下を防ぎながら、輸送力の増強と合理的な配船を実現するための方法が模索されていた。既存の同盟の枠を超えた多面的な提携が、太平洋航路からはじまったのである。1990年までに商船三井は単独でカリフォルニア航路と北太平洋航路の定曜日ウィークリーサービスを開始していたが、つづいて日本郵船が日本ライナーシステムと Neptune Orient Lines の3社で3Nサービスを開始し、翌91年には Sea-land Services と Maersk Line が協調サービスを開始した。商船三井も、91年に川崎汽船と全面的提携を締結した。こうして北米航路における競争は、大規模コンテナ船社同士の提携による定曜日ウィークリーサービスの段階に入ったのである<sup>(注4)</sup>。

欧州航路でも日本郵船、商船三井と Hapag-Lloyd Container Linie の3社で、1991年から新しいコンソーシアムを結成し、定曜日ウィークリーサービスで東京、神戸、シンガポールの3港には週2便というサービスを開始した。ところが翌年には日本郵船が日本ライナーシステムの合併にともなって、Neptune Orient Lines に Hapag-Lloyd Container Linie を加えた3社でアジア/北米/欧州のサービスを開始したため、商船三井は新たなコンソーシアムの再編を考慮せざるをえなくなった。単独の船腹拡充には限度があり、しかも船腹過剰による競争の激化が避けられないと判断したのである。

あらたに構想されたのは、東西航路を一体化して国際的な大手船社とコンソーシアムを組むという方法であった。世界の主要航路をカバーする航路網を確立し、サービスのフリークウェンシーとトランジットタイムの短縮によって新興船社との差別化を図ったのである。このグローバルアライアンス構想の相手として選ばれたのは、Nedlloyd, American President Line, 香港の OOCL, マレーシアの MISC であって、商船三井との 5 社で1994年に The Global Alliance (TGA) を締結した<sup>(注5)</sup>。こうして東西航路あわせて65隻という大規模な共同配船が実現し、そのなかで商船三井は北米東岸 4 隻, 西岸 9 隻, 欧州 9 隻の合計22隻を投入した<sup>(注6)</sup>。TGA は、単なる協調配船や船腹調整にとどまらず、コスト削減のためにターミナルの共同使用、コンテナボックスの相互融通、さらに共有船の建設を進め、陸上設備や海陸一貫輸送の関連設備についても協調体制をとることが検討された<sup>(注7)</sup>。

ところが、1990年代後半にはいと経済のボーダーレス化の進展に伴って、外航海運の国際競争はいっそう厳しくなり、定期船のアライアンス再編にとどまらず、いっそうの経営効率の向上とサービスの高品質化をめざして、大手海運企業の合併、買収が世界的規模で進んだ。1996年には日本郵船と Hapag-Lloyd, NOL, P&O の 4 社による Grand Alliance が成立し、川崎汽船も Yangming とのあいだで協調配船を進めた。ところが97年になると P&O と Nedlloyd が合併し、さらにシンガポール船社の NOL が APL を合併したため、アライアンスのねじれが生じることになった。NOL は APL の航権をひきついで TGA への参加を表明し、NOL との競争の関係にあった OOCL と MISC は TGA を脱退して Grand Alliance に参加することになり、さらに P&ON も Grand Alliance への参加を表明した。このため TGA は再編を余儀なくされ、商船三井と APL (NOL) に韓国の現代商船を加えて、1997年に The New World Alliance (TNWA) を結成した<sup>(注8)</sup>。

さらに1999年1月にはデンマークの Maersk がアメリカの Sea-Land のコンテナ部門を買収し、世界1のメガキャリア Maersk-Sealand が誕生した。こうして定期船会社の再編にともなう国際定期船企業のアライアンスの組み替えは1998年10月に完了した。新しい体制は、MOL と APL, 現代商船で構

アジア / 欧州航路

1997年	2000年
-------	-------

Maersk Sealand	Maersk-Sealand
NYK Hapag-Lloyd NOL P&OCL	NYK Hapag-Lloyd NOL P&ON OOCL MISK

APL OOCL MOL Nedlloyd MISK	APL/NOL MOL Hyundai
K-Line Yangming COSCO Hyundai	K-Line Yangming COSCO

MSC Norasia CMA	MSC Norasia CMA
-----------------------	-----------------------

Hanjin Choyang DSR-Senator UASC	Hanjin Choyang DSR-Senator UASC
--	--

Evergreen	Evergreen
-----------	-----------

アジア / 北米西岸航路

1997年	2000年
-------	-------

Maersk Sealand	Maersk-Sealand
NYK Hapag-Lloyd NOL P&OCL	NYK Hapag-Lloyd NOL P&ON OOCL

APL OOCL MOL	APL/NOL MOL Hyundai
--------------------	---------------------------

K-Line Hyundai Yangming	K-Line Yangming COSCO
-------------------------------	-----------------------------

COSCO	
-------	--

Hanjin Choyang DSR-Senator	Hanjin Choyang DSR-Senator
----------------------------------	----------------------------------

Evergreen Lloyd-Triestino	Evergreen
------------------------------	-----------

アジア / 北米東岸航路

1997年	2000年
-------	-------

Maersk Sealand	Maersk-Sealand
NYK Hapag-Lloyd NOL P&OCL	NYK Hapag-Lloyd NOL P&ON OOCL

APL OOCL MOL Nedlloyd	APL/NOL MOL Hyundai
--------------------------------	---------------------------

COSCO	K-Line Yangming COSCO
-------	-----------------------------

Yangming Hanjin	Yangming Hanjin
--------------------	--------------------

Hanjin Choyang DSR-Senator	Hanjin Choyang DSR-Senator
----------------------------------	----------------------------------

出典) 国土交通省海事局『海事レポート』平成13年版

図1 欧州・北米航路のコンソーシアム再編

成する The New World Alliance (TNWA) と、NYK, P&ON, OOCL, Hapag-Lloyd による Grand Alliance, さらに K-Line, COSCO, Yangming グループの3大グループに再編されたのである(図1)。その結果, 世界のコンテナ船運航会社上位20社の市場占有率は1997年の60%から2001年には80%にまで高まり, 10万 TEU 以上の巨大コンテナ運航会社の市場支配が確立した<sup>(注9)</sup>。

表3 世界のコンテナ船運航船腹量上位20社（2001年1月）

順位	社名	国籍	TEU
1	Maersk-Sealand	デンマーク	596,442
2	P&ON	英/オランダ	345,055
3	Evergreen	台湾	324,874
4	韓進/DSR セネター	韓国/ドイツ	281,781
5	MSC	スイス	229,629
6	NOL (APL)	シンガポール	209,245
7	COSCO	中国	200,659
8	CP-ships	英	171,035
9	日本郵船	日本	158,230
10	CMA-CGM/ANL	仏/豪州	141,770
11	商船三井	日本	141,731
12	OOCL	香港	138,949
13	川崎汽船	日本	135,120
14	Zim	イスラエル	124,425
15	Hapag-Lloyd	ドイツ	119,028
16	現代商船	韓国	116,472
17	CSAV	チリ	109,580
18	陽明海運	台湾	109,058
19	China Shipping	中国	100,888
20	H-S	ドイツ	77,135
20社合計			3,833,779
世界計			4,788,319

出典) 国土交通省海事局『海事レポート』平成13年版

日本船社の再編をみると、日本郵船が1991年にナビックスの定期船部門である日本ライナーシステムを、98年10月には昭和海運を合併し、1999年4月には大阪商船三井船舶とナビックスの合併によって(株)商船三井が誕生した。1964年の集約体制以来6社であった日本の外航海運は、上記2社と川崎汽船との3社体制となって半減したが、合理化の方向としては外航海運としての総合化をめざすものであった。フルコンテナ船の運航にかぎってみるならば、3社のコンテナ船運航船腹量は2001年にNYKが16万TEUで9位、MOLが14万2千TEUで11位、川崎汽船が13万5千TEUで13位となっている(注10)。これに対してデンマークのMaersk-Sealandは60万TEUでトップ、P&ONは35万TEU、台湾のEvergreenが32万TEUと続いている(表3)。日本の3社とも1997年当時よりは若干順位が低下しており、日本船社

の戦略がアライアンスに向けられた結果として、世界の大型合併の波に遅れたことが読みとれる。

#### 4．商船三井における定航運営組織の再編

グローバルアライアンスの構想は、商船三井で発案されたものであった。しかし、すでにみたように、世界規模でアライアンスが再編されるのにしたがって、商船三井もアライアンスの組み替えにとどまらず、本社中心の定期航路運営を大きく再編する必要に迫られることになった。ここではそうした、定期航路運営の社内組織の整備をみておこう。

1999年4月、商船三井では定期航路サービスの日本総代理店として MOL JAPAN を設立し、アジア地域本社 MOL ASIA の管轄下においた。これによって、97年から進めてきた、いわゆる定航5極体制が完成した(表4)。MOL JAPAN は、他の海外現地法人と同様に、担当業務について大幅な権限委譲を受け、国内の集荷、オペレーションを一元的に管理することによって、顧客ニーズへの迅速な対応とサービス向上をめざした。しかも、アジア地域を統括する MOL ASIA の管轄下におかれたことで、日本マーケットはアジア全域を視野に入れたオペレーションの一部と位置づけられたわけである。この意味で、日本を起終点とする航路網、日本マーケットに偏った営業体制を軸としていた旧来の定航体制を、グローバル体制に再編する過程の最終仕上げとしての意義を持ったのである<sup>(注11)</sup>。

さらに、これら5地域管理現地法人をはじめとする関連会社41社を対象として、定航部門の事業を一体管理する Virtual Liner Company (VLC) が、5極体制と同時にテスト・ランを開始した。各地域管理会社および本社定航部のトップが4半期ごとに定航主管者会議を開催して相互の連絡を密にし、損益の改善、コスト効率のよい一貫サービスの実現などの共通目標を達成するために設定されたのである。いうまでもなく、長年赤字の続いた定航部門、とりわけ北米航路の損益を改善し、2001年3月までに黒字化することが当面の目標であった。

1999年度は事業環境に恵まれたこともあったが、VLC が機能しはじめ、

表4 地域統括会社の概要

地域	統括会社	略称	設立
(1) 5 極体制			
欧州	Mitsui O.S.K Lines ( Europe )	MOREP	1990 .05
北米	Mitsui O.S.K. Lines ( America )	MOLAM	1997 .01
アジア	Mitsui O.S.K. Lines ( Asia )	MOL ASIA	1995 .04
豪州	Mitsui O.S.K. Lines ( Australia )	MOLAU	1995 .03
南米	Mitsui O.S.K. Lines America do Sul	MOLAS	1996 .08
(2) 3 極体制			
欧州	Mitsui O.S.K Lines ( Europe )	MOREP	2000 .08
北米	Mitsui O.S.K. Lines ( America )	MOLAM	2000 .08
アジア	Mitsui O.S.K. Lines ( Asia )	MOL ASIA	2000 .08

出典)「うなばら」2001年8月号

その結果としてコスト削減努力が徹底されて、予算を大幅に上回る利益を計上することになった。本船の資本費や店費、運航費、ターミナル料など全面的に見直しに成功したのである。なかでも、feeder carrier や tracking Service などを入札で決定したこと、またシステムの統一化による業務の簡素化などが大きく寄与した<sup>(注12)</sup>。

しかし、すでに見たようにこのころには世界のメガキャリアが再編にはいっており、Maersk-Sealand や Evergreen は船隊規模を急速に拡大しつつあった。このため、このままでは縮小均衡に陥ってしまうという問題意識が商船三井に生じ、2000年4月から船隊規模とマーケットシェアにおけるキャッチアップに着手した。すでに1999年9月に、2001年竣工予定のオーバーパナマックス3隻の建造に着手していたが、2000年4月には2002年竣工のオーバーパナマックス5隻の建造を決定し、さらに12月に2003年竣工のパナマックス8隻の建造を決定し、3年間での主要航路の船隊を整備することにしたのである。同時に、主要航路就航船はその他の新規航路の開拓にむけて転配していく計画をたてた。

その一方で2000年8月には、5極体制を3極体制へと再編した(表3)。いったん地域の現地法人に航路運営の責任を集約して5極体制を作ったのであるが、豪州を MOLASIA、南米を MOLAM の管轄とし、アジアについても、2001年6月から、アジア・大洋州・南北航路とアジアターミナル関連業

務を MOLASIA に移管し、管理機能が全面的に香港に集中したのである<sup>(注13)</sup>。これによって、日本を起終点とする航路配置と本社による一元的航路管理という旧来体制はまったく払拭され、日本市場はアジア市場の一地域にすぎないという荷動きの現状が、航路運営体制にも反映されることになった。

港湾・ターミナルの管理業務についても、従来独立の組織となっていたが、2001年6月に定航部のなかの一室として、定航業務との緊密な連携と効率的な運用を図ることにした。また情報システムも、アジア地域の営業ネットワークとして構築した STARNET を2000年4月に VLC に移管し、世界規模で展開することとした。

## 5．北米航路・欧州航路の回復

1999年は、北米航路にとって大きな転換の年であった。好調なアメリカ経済に牽引されて、とくに東航アジア／北米航路の荷動きは1998年から増加しはじめ、2000年には765万 TEU へとほぼ3割増になった。一方で西航北米／アジアの荷動きは、アジア経済危機から回復したものの、2000年に395万 TEU と2割未満の増加にとどまったため、往復航インバランスは拡大傾向をたどった。しかし東航における船腹需給が2000年まで堅調に推移したため、北米西岸向け運賃は40Footer ベースで900ドルの値上げが実現した。さらに、1998年改正米国海事法（OSRA '98）が99年に施行され、船社が荷主と個別にサービスコントラクトを締結できることになって、海運同盟の秩序はアメリカトレードから完全に排除されることになったのである。もっとも、新海事法のもとの契約方式の変化は、2002年まではさほど大きなものではなかった<sup>(注14)</sup>。

こうした需給の変化に対応して、新規参入と既存アライアンスのサービス強化が図られ、北米航路への投入船腹量は確実に増加した(表5)。とくに、商船三井、APL、現代商船（HMM）で構成する TNWA は、94年以降新規投資を凍結してきたため地盤沈下が著しく、市場の好転をとらえて積極投資へと方針を転換した。TNWA は、2000年10月に北米東岸サービスに3隻を

表5 アジア/北米航路の荷動きとサービス

	1998	1999	2000	2001
コンテナ荷動量(1,000TEU)				
東航	5,938	6,710	11,591	7,970
西航	3,338	3,610	3,950	4,230
ループ数				
全船社	39	49	56	54
6アライアンス	37	40	42	42
TNWA	9	9		9
(対全社シェア)	23	18.4		16.7
投入隻数				
全船社	301	360	398	400
6アライアンス	283	296	314	314
TNWA	52	52		54
(対全社シェア)	17.3	14.4		13.5
平均船型(TEU)				
全船社	3,567	3,450	3,462	3,798
6アライアンス	3,583	3,743	3,771	4,032
TNWA	3,679	3,707		3,938

出典)『定航海運の現状』2000/2001年版, 2001/2002年版

追加投入して12隻とし、アジア/北米東岸/欧州の往復配船に改編した。大西洋航路はもともと競争が激しいため、北米東岸/欧州ではMaersk-Sealandと提携して週3便のサービスとして参入したのである(注15)。さらに2001年5月からは、エバグリーン社とスロット交換を行い、アジア/北米東岸で週2便のサービスを追加し(注16)、一方でTNWAはエバグリーンにアジア/北米西岸航路のスペースを提供した(注17)。

しかし2002年にはいと、アメリカのITバブルが崩壊したうえ、8月にはアメリカ西海岸の港湾封鎖も加わって、太平洋航路が停滞した。その一方でアジア域内の荷動きの伸長は著しく、とくに中国の工業化の進展に伴って、中国出し北米向け荷物の増加は著しかった。TNWAでは、こうした荷動きの変化に対応するため北米航路に大型高速船を投入して香港/ロサンジェルス直航サービスを開始した(注18)。

TNWAは北米航路9ループのうち4ループで船型の大型化を進め、2001年にはHyundaiが6500TEU型オーバパナマックス5隻、2002年には

MOLが6000TEU型5隻を代替投入した。この結果、投入船腹量のシェアはその後回復に転じ、また平均船型でも、2002年には他のアライアンスにキャッチアップを果たし(表5)、長年赤字であった北米航路の収支も1999年度には黒字化した。しかし、Sealandを合併したMaerskやEvergreenなど、トップ企業との大きな落差を埋めるまでには至らなかった。

欧州航路においても、1998年から2001年にかけて荷動きは着実な増加をみせた。西航アジア/欧州では、欧州経済が比較的堅調に推移していたこともあって、荷動きのピークシーズンには90-95%という高い消席率を示した。また東航欧州/アジアでも、アジアの経済危機克服後は荷動きが急回復し、比較的往復航のバランスがとれてきた。こうしたなかで、98年末から99年にかけてCMAとChina Shippingが新規参入し、Maersk/Sealandが新ループを開設したため、船腹量は15%近い伸びとなった。さらに2000年には川崎汽船・COSCO・Yang Mingグループ、2001年にはTNWAが新ループを開設したが<sup>(注19)</sup>、サービスの大きな変化はなかった。

一方、船腹供給量は1999~2001年に年平均10%前後ずつ増加しているが、その大半が船型の大型化によるものであった(表6)。2000年5月時点で欧州航路に就航している4000TEU以上のコンテナ船は144隻あり、世界で223隻のうち65%が欧州航路に投入されていたのである<sup>(注20)</sup>。

大型コンテナ船の大量竣工が始まった2000年後半には消席率が顕著に低下し、運賃も数百ドルという大幅な下落をみた。このため主要アライアンス・船社は、協議のうえ2001年10月から基幹コンテナ航路で供給船腹の減船を開始した。たとえばTGAでは2001年10月から翌年3月末にかけて13航路の運航を中止し、中国/欧州間の新サービス開設も2002年4月以降に延期した。TNWAも、2001年6月にアジア/北欧州にNew China Europe Express Service(NEX)を追加し、北欧州直航サービス4ループ、地中海直航サービス1ループの体制となっていたが、閑散期にはいった10月には、NEX運航船を8隻から5隻に減船して、ウィークリー配船を隔週配船とした<sup>(注21)</sup>。さらに翌年4月には、TNWAと陽明海運で共同配船していた地中海航路を中止して北欧州航路でカバーすることとし、同航路に配船していた2500~

表6 アジア/欧州航路の荷動きとサービス

	1998	1999	2000	2001
コンテナ荷動量(1,000TEU)				
アジア/欧州	3,150	3,170	3,550	3,540
欧州/アジア	1,780	2,170	2,400	2,450
ループ数				
全船社	31	26		35
6アライアンス	27	22		29
TNWA	4	3		5
(対全社シェア)	12.9	11.5		14.3
投入隻数				
全船社	289	236	339	338
6アライアンス	267	195	271	271
TNWA	32	24	32	40
(対全社シェア)	11.1	10.2	9.4	11.8
平均船型(TEU)				
全船社	3,488		3,889	4,025
6アライアンス	3,807		4,089	4,542
TNWA	4,100	4,495	4,095	4,472

出典)『定航海運の現状』2000/2001年版, 2001/2002年版

3000TEU型5隻を減船した。これら減船政策の効果があって、2002年には100ドル前後の運賃修復に成功している<sup>(注22)</sup>。

その一方で大型船は着々と竣工し、2003年まで毎年10%程度の船腹量増加となった。このうちTNWAでは、2001年に商船三井が5900TEU型、25.7ノットという最大・最速の新造コンテナ船3隻を投入し、2002年にも6350TEU型のPシリーズ船5隻を新造して投入している。しかし、上記のような減船によって、欧州航路でのTNWAのシェアは10%程度に低下した。欧州航路では往復航荷物のインバランスが比較的小さいうえに、安定した荷動きの伸びがみられ、これに減船による合理化効果に加わって、TNWAの航路収支も安定していた。

## 6. むすびにかえて - ロジスティクスの統合と荷主評価

グローバル化とIT化が進展するなかで、荷主の物流に対する考え方が変化し、1990年代にはアウトソーシングが一般化するとともに、その事業の受

け手として大規模な国際物流業者が台頭してきた。これら物流業者はトータルなロジスティクス・サービスを提供することによって、従来船社が提供していた各種サービスで主導権を奪うケースも生じてきたのである。その一方で、1998年のアメリカ新海事法（OSRA）の成立によって、船社と荷主が自由にサービスコントラクトを締結できるようになったことから、多くの船社が総合物流事業に取り組みはじめた。日本船社はいずれも、グループ会社でロジスティクス・サービスを展開して総合物流業者に対抗する方法を選択し、各社とも専門の物流子会社を整備した<sup>(注23)</sup>。国際物流は、海運会社にとって国際競争の鍵をにぎる重要な要素と認識されるようになり、従来の臨港店や支店による集荷業務にとどまらない、広範な物流サービスを手がけるように変化したのである。

ここでは商船三井の物流事業部門をとりあげて、この過程をケーススタディとして概観しておこう。同社は、1998年に東京の物流部門を、99年に横浜の物流部門を一本化し<sup>(注24)</sup>、さらにシンガポールでも、アメリカでも物流事業の統合を進め、2000年にはアメリカに MOL Logistics (USA) Inc. を設立した<sup>(注25)</sup>。ヨーロッパでは、オランダの物流事業を2000年に Wassing 社に集約し、同社を MOL Logistics (Netherlands) B.V. と改称した。さらに2001年、イギリスとドイツの現地法人をそれぞれ MOL Logistics (UK) Ltd., MOL Logistics (Deutschland) GmbH と改称した<sup>(注26)</sup>。マレーシア、フィリピン、オーストラリアでも2001年にそれぞれ MOL Logistics が発足し<sup>(注27)</sup>、世界規模でロゴの統一が進められたのである。

こうして、MOL Logistics の統一ブランドのもとに、商船三井グループの物流事業の整理統合が完成した。グループ各社の戦略と情報の共有化を図り、陸・海・空にまたがる物流ネットワークを再構築し、統一ブランドによってトータルロジスティクスサービスを提供しようという、国際フォワーダーとしての物流事業を構築したのである。エムオーエアシステムを商船三井ロジスティクスと改称し、同社の国際航空貨物運送機能を中核として、MOL の世界各地フォワーダー10社の機能を結びつけ、欧米で展開され始めたグローバルビッドに対応できる体制となったのである<sup>(注28)</sup>。

外航海運会社の物流部門が、国際的フォワーダーに対抗する力を備えられるかどうかは、いまのところ未知数であるとしかたない。商船三井のオランダ物流子会社である MOL Logistics (Netherlands) では、従来から富士写真フィルムのヨーロッパ物流を引き受け、倉庫の管理からヨーロッパ各地の販売代理店への輸送業務までを担っている。しかし、近年の中欧地域の自由化とユーロへの加盟をにらんだ経済発展によって、ヨーロッパ全域のトラック輸送はこれら中欧各国のトラック業者ないし個人トラックによって運賃を攪乱され、オランダに拠点を置く同社は競争力を失ってしまった。倉庫業とフォワーダー業で採算がとれているものの、2001年にはトラック輸送部門から撤退した。このように、内陸輸送では競争力を保持できないケースがでてきている(注29)。

しかし本業ともいべき海上輸送部門で、アライアンスを結成してサービスの向上を実現したことは、海外における日本の製造業からも評価されている。とくに在庫の圧縮を合理化の大きな要因と位置づけている自動車メーカーからは、アライアンスによる定曜日ウィークリーサービスが高く評価されている。イギリスのトヨタでは、部品の調達はトルコや中欧諸国からスペイン、ポルトガルに至るまでヨーロッパ各地に分散しており、自社でミルクラン方式の部品輸送システムをつくってこの物流を管理している。しかし日本から調達する部品については、Grand Alliance と川崎汽船 / COSCO / Yangming グループを主に利用しており、両アライアンスの併用によって週2回の部品到着を可能にした。また英国ホンダでは、部品の調達先はイギリス国内とベルギーのエンジン工場からの調達が主であって、トヨタのような物流管理システムはできていない。日本からの部品輸送も、特定船社に限定することなく、各アライアンスに入札で委託している。この場合も、定曜日ウィークリーサービスとスペースの充実は高く評価されていた(注30)。

もっとも、このような自動車メーカーの海運の利用の仕方を前提として考えると、海運会社にとって大型コンテナ船の投入によるサービス競争は消席率の低下とそれによる採算の悪化を招きかねず、ひいては船腹過剰による運賃低落を招く危険性も否定できない。これらの帰趨は、将来に向けての荷動

きの動向とともに、船社間の競争のコントロール能力にもかかっているといえよう。

- ( \* 1 ) Porter, M. E., “The Competitive Advantage of Nations” Free Press, 1990.
- ( 注 2 ) トンベース荷動量，1999年。運輸省海上交通局 『日本海運の現況』平成12年版。
- ( 注 3 ) 運輸省海上交通局，『外航海運の現況』，平成 3 年版および同，『日本海運の現況』，平成12年版。
- ( 注 4 ) 矢野俊一，「北米航路の合従連衡 四大グループ出現の意味するもの」，『海運』，1991年10月号。
- ( 注 5 ) 商船三井，『うなばら』，1994年10月号，11月号。
- ( 注 6 ) Containerisation International, January, 1996.
- ( 注 7 ) Gardiner, P., The Liner Market 1997/98. New Alliances and the New Era, 1997.
- ( 注 8 ) Mitsui O. S. K. Lines, Sailing Schedule of Liner Vessels, Feb., 1998.
- ( 注 9 ) 日本船主協会，『海運統計要覧』，2002年版。
- ( 注10) 国土交通省海事局，『海事レポート』，平成13年版。
- ( 注11) 「特集定航五極体制の完成」，『うなばら』，1999年 3 月号。
- ( 注12) 2001年 8 月定航業務室ヒアリング。
- ( 注13) 特集「VLC の経営戦略」，『うなばら』，2001年 8 月号。
- ( 注14) 『定航海運の現状』，2000 / 2001年版。
- ( 注15) 『うなばら』，2000年 5 月号，2000年 8 月号。
- ( 注16) 『うなばら』，2001年 4 月号。
- ( 注17) 『うなばら』，2001年 5 月号，および2001年 8 月定航部業務室ヒアリング。
- ( 注18) 『うなばら』，2002年 7 月号。
- ( 注19) 『定航海運の現状』，2001 / 2002年版。

- (注20)『海事レポート』,平成14年版。
- (注21)『うなばら』,2001年5月。
- (注22)『日本海事新聞』,2002年2月4日。
- (注23)『定航海運の現況』,2000/2001年版。
- (注24)『うなばら』,1999年12月号。
- (注25)『うなばら』,1999年10月号,2000年6月号。
- (注26)『うなばら』,2000年11月。
- (注27)『うなばら』,2001年4月。
- (注28)「海運会社の総合物流戦略」,『海事産業研究所報』,No.413。
- (注29)2002年7月ヒアリング調査。
- (注30)英国ホンダは2002年8月,英国トヨタは2002年7月のヒアリング調査。