

21世紀の海運業

日本郵船株式会社 常任顧問 岩松 重裕

日本の海運業は国際環境の変化を受け転換期を迎えている。ここでは日本の海運業に起きた変化と今後の展望について述べる。

日本では明治の開国とともに海運業が重要な産業として位置づけられた。明治初期の岩崎弥太郎と渋沢栄一との激しい海上輸送の主導権争いはその重要性を物語っている。海上輸送は国内、国外へと伸びていき、大正、昭和初期にわたって船会社は日本の経済発展に大きな役割を担った。現在、日本の海運業は厳しい環境下にある。産業の位置づけを示す指標である資本金シェア、発行株式時価総額シェアでは海運業は共に1%にも満たない。産業への期待度を示す発行株式時価総額シェア/資本金シェアの比率は1を切り、純資産/資本金比率も他産業に比べ低い水準にとどまっている。日本産業の中に占める海運業の位置は小さくなった。

海運業の直面する問題はコスト競争力によるところが大きい。日本の貿易量は増えているにも関わらず、日本籍船の隻数、日本人船員数は1971年(1500隻、4万7500人)をピークに減少し、1992年には380隻、5000人となった。これは日本人船員の人件費が高いため、実際、東南アジア船に比べ日本人船は7倍コストがかかる。このため日本の船会社は船籍をパナマ、リベリア等海外に移し、少数の日本人船員と多数の東南アジア人船員で運用する「仕組み混乗船」を増やしてコストを下げている。

しかし、この仕組みで船会社が安泰というわけではない。日本の貿易量の増加に対し、日本の船会社がコントロールする船腹量は他国籍を含めてやっと横這いというのが現状である。貿易量の増加とのギャップは、台湾、韓国等発展途上国を主とする外国の船会社が運んでいる。かつての日本と同じく目覚ましい発展を示すこれらの国々の海運が大きく発展し、それが先進国の貿易輸送量の一部を取り込んでいる。

同様の変化は先進国の海運業にすでに起こってきた。たとえば、英国、ドイツ、北欧といった欧州の海運会社はシップマネジメント会社へと変質することで対応してきた。それらは財務、運航、船員、技術、市場調査といったノウハウを売りにして安い船を最も安全に提供している。その特徴として、1. キプロス、香港等、船員を集めやすい所、造船所の多い所、荷物の多い所等にそれぞれ主たるオフィスを置く、2. 船を持たない(船を持つ

と自分たちの営業活動が妨げられ、経営の機動性を確保できないからという考えによる)、3. 最も大事な特徴として、ノウハウ、情報ネットワークこそ財産である、が挙げられる。

このような海運業の変化を、1986年、欧州でシップマネジメント会社ができつつあった頃に、ドクター・ガンナー・スレトモが指摘している。すなわち 1. 自国籍船、船員がなくとも海運業は可能(シップマネジメント会社)である、2. 船は持つ必要はなく用船してくればよい(持つと経営の制約要因になる)、3. 船員は広く集めて教育訓練すればよい、4. 海運業の善し悪しを決めるのは適切な事業の運営であり、そのためには世界的な規模の拠点とそれを結ぶ情報ネットワークすなわちマネジメントが必要である、というのである。特に 4. の指摘から今や海運業は情報産業の段階に入ったと言えるだろう。

一方、オーナー側にも新たな動きが見られる。欧米では、航空機リースと同様に、銀行等が募集する船の建造ファンドが船への投資、保有を広げている。この船の運用を引き受けるのがシップマネジメント会社である。ここに資本とそのオペレーションの分離が見られる。

これらの欧州の動きに比べ、日本の海運業ではまだ自ら船を持ち運航しており、高コスト性が経営を圧迫している。その解決策の1つとして欧州のような無国籍のシップマネジメント会社を分離独立させることが挙げられる。今後、日本の産業が工場等を東南アジアに移し、無国籍の産業化に進む方向にあるとすれば、移動性の大きい海運業がその走りとなる可能性は大きい。知的資産を売りとする無国籍の産業は、海運業に限らず今後日本の進むべき方向として注目する必要がある。

Q：日本にはシップマネジメント会社はあるか。

A：船員を集めたり修繕をやるといった限られた業務範囲のものは存在するが、欧州ほど広範囲の業務のものはない。

Q：情報ネットワークと知的ノウハウを活かしたマネジメントを展開するようになり、船と飛行機の共通点が出てくると、両者を統合した運用が可能になるのではないかと。

A：航空機は軍事的側面が強く、2国間の権利をどうするかということが解決されないと船のような無国籍的な運用は無理であろう。

Q：日本でも欧州のようにシップマネジメント会社が発展する土壌はあるか。

A：ノウハウの保有の点では十分あるが、語学(特に英語)を使いこなすまで時間がかかるだろう。話すのみならず社内書類も英語で書くようでないとは通用しないだろう。

(トーマツコンサルティング 三宅 充祝 記)