

## 海運〈経営・全般〉

2020年2月27日

### 《連載》次代への戦訓 商船三井／ナビックスが合併 アンカー・シップ社 辻肇氏⑥



昭和海運の問題が片付いた後、今度はナビックスラインの話が出てきた。興銀出身で、当時のナビックスの社長だった堀さんが興銀の経営陣を訪ねてこられて、「大阪商船三井船舶の生田社長から合併の打診があった。私もそれしかないと思っている」というお話をされた。私もそれを末席で聞いていたのだが、興銀としても西村さんのリーダーシップで断行すべしという結論に直ちに至り、堀さんにGOサインを出した。ナビックスの時は銀行の意向が相当強く働き主導して進めたが、今回の話は合併当事者同士の建設的な話し合いで出てきたわけで、銀行の立ち位置は異なっていた。

こうして海運の合併に再び関わることになった。結果としてジャパンラインと山下新日本汽船、日本郵船と昭和海運、大阪商船三井船舶とナビックスラインと、海運界のほとんどの大きな再編に担当者や次長として携わったことになる。その時の合併はナビックスの誕生時ほど難しい問題になるとは思わなかったが、会社の規模に違いがあり、その点での工夫が求められた。

もともと興銀では、日本郵船と大阪商船三井船舶、川崎汽船はじめ大手5社の必要性について調査部門も巻き込んで議論をしていた。昭和は吸収されて4社になったが、スケールメリットや企業体力をつけるためにはさらなる統合を進める必要があるのではと考えていた。統合の組み合わせについてはさまざまな議論があった。この議論のポイントはなかなか収益性が高まってこない定航部門はどうあるべきかという点にあった。邦船社で本当に3社も必要なのか、日本の規模だと2社で十分ではないかと強く発言する人もいた。当時はONE（オーシャン・ネットワーク・エクスプレス）のように各社の定航部門を切り出して統合するという発想も知恵もなかったので、議論は会社同士の合併ありきだった。

一方で世界の潮流は強者が弱者を飲み込む形でのコンテナ業界の集約が始まっていて議論に影響を与えた。こういった議論のさなかに商船三井とナビックスの統合話が出てきたのだが、ナビックスは定航部門をもたないので、定航問題と絡むことがないため、お嫁さん候補としては最適だった。郵船は昭和の件を終えたばかりで、商船三井との合併案は自然な流れとして受け取られていった。

ナビックス単独でも生きていけるという選択肢はあったが、ナビックスは当時の新和海運や第一中央汽船とは違い特定の荷主との結びつきがないコモンキャリアとしてのビジネスモデルである。インダストリキャリアではなく、大手3社のどこかに寄っていくことになるのだろうと考える人のほうが多数であり、その後の不定期船市場のすさまじい浮き沈みを考えるとこの選択は正解だったのだろう。

合併で大阪商船三井船舶は大型船を補強する形になったし、ナビックスの人たちも商船三井に働き場所を得て生き生きとしておられたので、本当によかったと思っている。海運が大手3社に集約されたことで、興銀で議論していた業界再編問題は一段落することになった。