

海運〈経営・全般〉

2020年3月6日

《連載》次代への戦訓  
日本海運未来への展望  
アンカー・シップ社 辻肇氏⑫



私が船舶金融の世界に入ってから40年、海運そして造船を取り巻く環境は一層厳しくなっている。その原因はいろいろあるが、私はこの分野におけるコモディティ化の進行が極めて大きい要因の1つだと考えている。

私が最初取り組んだ案件は船価40億円のパナマックス型タンカーであったが、船舶とはなんと高額な資産（商品）なのかと緊張しながら仕事を進めたものだ。今や中国や韓国での生産力が飛躍的に拡大したことで船が安く、早く造れるようになった。昨今の金融緩和もあってファイナンスも低いコストで簡単につく。市場が船であふれかえることになってしまった。

海運業もサービスとしてのコモディティ化が進んでいる。海運会社は船の運航のスペシャリスト集団であったが、船舶管理業、マンニング業、フォワーダー業など分業化が進み、それぞれのサービス内容も向上し、アウトソーシングすることによって海運業への参入のハードルが下がった。

船舶金融も昔は難しいファイナンスだということで限られた銀行の寡占状態であったが、多くの銀行がノウハウの取り込みを進めプレイヤーの数は増えた。金融緩和がこの流れに拍車を

かけた。

以上の通り船舶、海運業、船舶金融いずれも需要を供給が大きく上回り、特別な資産・業務ではなくコモディティという一般商品になってしまった。コモディティの世界では勝敗の決め手は価格競争で、利益は必ず縮小する。なんとか脱コモディティ化をはからんと、高質化や付帯サービスをつけようとするがこれは簡単ではなく皆苦労している。

私も永年日本海事クラスターの一員として過ごしてきた。世界に類をみない素晴らしいクラスターだという価値観は多くの方々と共有できており、ここに綻びを生じさせてはいけないと固い信念を持っている。しかし最近本当に大丈夫かという声はよく聞く。

一点だけ申し上げれば、「日本」海事クラスターだが、すべて日本だけで完結し海外の力には排他的に構えるという勘違いをしてはいけない。すでに日本海事クラスターには多くの海外の力が取り込まれており、ここまでの発展を実現できた。ラグビーの日本代表と同じで、メンバーには多くの外国人がいても心を1つにしたワンチームになって、さらに強いクラスターを目指して前に進んでいくというのが私の理想像である。

最後にアンカー社のアドバイザリーボードのメンバーの一人、新谷功さんの言葉をもって私のインタビューの締めくくりとしたい。新谷さんは川崎汽船社長・会長を歴任され、2007年にアンカー社が誕生してから約13年、アドバイザリーボード座長としてご指導賜った。

この4月にアドバイザリーボードメンバーを朝倉次郎さん（元川崎汽船社長・会長）に譲られ退かれる。先日社長の篠田と私とで、ささやかな御礼の宴を催させていただいた。最後に今後の日本海運をどうぞ覧になっているかを新谷さんにお伺いした。私の拙い表現力で申し訳ないが、その話を要約させていただく。

「私（新谷さん）は川崎汽船ではかなりの時間を定航の企画と営業で過ごした。定航は同盟の時代が終わってからは海運の中でも最も厳しい分野で低運賃の競争に明け暮れていた。合併、倒産の例は枚挙にいとまがない。しかしながら自分の経験からの直感で、ここにきて少し流れが変わってきたような気がする。実質的なプレイヤー数が減り、メガコンテナ船建造競争もピークを過ぎた。プレイヤーは今までの経験に学び、迅速に係船したりスピード調整したり、賢く需給のコントロールをしている。一皮も二皮もむけた。これからは運賃の安定化の方向に向かっているのではないだろうか。定航がこれまでの足を引っ張る分野から、稼ぐ分野に変わっていく兆候はすでに出ている」

日本の海運トップ3社は昨年定航部門を統合しONE社が産声をあげた。1世紀以上自社ブランドでやっていた主要業務を分離・統合した。固定観念にとらわれていた私にはまったく想像できなかった革命的な第一歩だ。これこそが古い言葉であるが「不易流行」の実践だ。今後も定航が海上物流の主流であることは変わることがないであろう。この変革への挑戦が海運史に残る大成功を収めることを心より祈りたい。

（連載おわり。構成：中村直樹）