

世界的海運再編に見る定期船事業の課題

—イノベーションか水平統合か—

山 本 裕

French liner shipping company, CMA CGM, announced a merger with NOL/APL (Singapore) in December 2015. With the similar timing, China COSCO also announced a further acquisition of China Shipping Container Lines. These mergers happened caused by the recent shipping market. Despite of slow economy recovery from the 2008 financial crisis and slow economic growth of emerging countries, liner shipping companies have delivered mega-ships, especially in the Asia-Euro trade route, which had struggles of a record low freight rates. For our better understanding of the implication of the mergers, firstly the liner shipping industry after 1980 are reviewed in this paper. In 1970s and 1980s, American President Lines (APL) was recognized as being an innovation oriented company leading the industry. Secondly, to investigate causes of the merger, the carrier costs and revenue were analyzed. The relation of fixed costs and variable costs of the liner business were a focus of discussion and the cost curves were illustrated. Finally APL and Danish Maersk Line are reviewed as examples of companies who experienced re-structuring and formed new strategies after mergers. The research sought if these new companies have adjusted into a new circumstance successfully. Maersk Line who merged with competitive carriers repeatedly has increased vessel capacity a several times larger than other carriers. Their strategy aiming towards market power would have been completed by the deployment of ultra large vessels, however, this resulted in a catastrophe for the liner shipping market and Maersk's profit sank. The mergers in the industry made a big shuffle of alliances consequences, which were found in the spring of 2017. Conclusions indicated a need to discuss the stance of competition policy in the European Union, which allowed the huge mergers of European shipping companies but deregulated Anti-Trust Immunity in the shipping industry.

I はじめに

2015年12月、国際海運事業者でフランスのCMACGMがシンガポールのNOL/APL（以下、APL）を合併すると発表した¹。シンガポール（テマセック・ホールディングス）は1997年に米国のアメリカンプレジデントラインズ（American President Lines）を買収して以来18年余り大株主であったが売却することになった。旧APLからするとこの20年で2回もスポンサーが変わることになる。本稿では国際海運の定期船事業者の再編を通して、海運業界や事業者が抱える課題について考察する。第1章では国際海運の状況の変化と、それに伴う定期船事業におけるイノベーションとはどのようなものであったかその歴史を振り返る。第2章ではAPLが売却に追い込まれた背景を財務資料から分析して、おもに定期船事業のコストについて考察する。第3章は定期船事業における環境適応についてAPLと、水平統合を繰り返して市場支配率を求めてきたデンマークのマースクラインの事例を考察する。最後に、以上の考察から定期船業界の今後の方向性を模索する。

II コンテナ革命とイノベーション

1 コンテナ革命から新興国船社の台頭まで

コンテナ革命は1956年の米国シーランド（SeaLand）の前身による米国ニュージャージー州からテキサス州までの沿岸輸送をもって嚆矢とされている。その後、大西洋、太平洋と大洋航路にも拡大され船舶もセミコン（セミ・コンテナ）船からフルコン（フル・コンテナ）船へと移っていった²。荷役機器はコンテナ専用のガントリー・クレーンが出現し、コンテナサイズや船型などが順次、標準化されるようになった。このような規格化・標準化が物流におけるコンテナ革命の一つの特徴でもある。

北米の輸送サービスでは西岸や東岸航路に加え鉄道と一体化したいわゆるインターモダル（Intermodal：複合一貫輸送）もはじまる。米国のシートレイン社（Seatrain）³は1972年に、早くも米国西岸からMLB（Mini-Land Bridge：ランドブリッジ）を、さらに同盟を脱退したシーランドは1980年に内陸までのIPI（Interior

¹ NOLグループは定期船事業のAPLとロジスティクス部門のAPL Logisticsから成っていたが、2015年にロジスティクスは近鉄ワールドエクスプレス（KWE）への売却が完了したため、本稿では断りがなければNOL=APLと考える。

² SeaLandの初期についてはおもにLevinson（2006）を参照した。

³ 1981年に連邦破産法（Chapter11）の適用を受け、その後太平洋航路の船舶はOOCLに買収された。

Point Intermodal) サービスを始め全米がコンテナ輸送のネットワークで覆われることになっていった(日本経営史研究所 1985: 758-760)。

船社はコンテナ革命以降、日・米・欧と先進国が占めたが、その後 NICs (Newly Industrializing Countries) や NIEs (Newly Industrializing Economies) とよばれたアジアの新興国である韓国、台湾、香港、シンガポールの船社が台頭してくる。1984年の米国新海事法 (US Shipping Act 1984) で規制緩和が進むと同盟と大手荷主が結ぶ輸送契約 (SC: Service Contract) に対抗して新興国の船社は I/A (Independent Action) を打って価格戦略で米船社や邦船社との差別化を図り、海運市場がより競争的な段階に移っていった。

2 APL のイノベーション

アメリカンプレジデントラインズは1848年に創業したパシフィック・メールライン (PM: Pacific Mail Steamship Company) を起源とし、明治には後に日本郵船となる三菱汽船会社と上海航路などで激しく争い、北米西岸と日本、中国などを結ぶ定期船会社であった⁴。コンテナ船以前は世界一周航路や太平洋航路にはプレジデント・ウィルソンなどの豪華な定期貨客船を運航し、後発のシーランド、シートレインなどと比べると海運業としての蓄積が多く、それもあってコンテナへの資源の集中が遅れたとされる。しかし、コンテナへの取り組みが決まるとシアトル、オークランド、サンペドロ (ロサンゼルス) にオンドック (鉄道引き込み線) の専用バースを構え1979年にコンテナ専用列車 (block train) を開始、1984年には新たに開発した2段積みのダブル・スタック・トレイン (DST: Double Stack Train) を投入し、中西部や東岸のニューヨーク、アトランタへとネットワークを拡大した。1段目にコンテナが2個入るレール・カー (railcar) は連結部分の振動を抑え画期的なイノベーションとされ、円高や貿易摩擦のため完成車の輸出に代わって日本の自動車メーカーの米国工場に向けてのノックダウン・パーツ (KD 部品) の輸送にも貢献した。さらに、DST と同時にコンピューターのメインフレームを使って船荷証券 (B/L) 番号やコンテナ番号で貨物追跡も行えるようになり、業界の先駆けとなった⁵。

当時パナマ経由の米国東岸は香港から4週間ほど掛かったが、APL は DST を使いニューヨークにも20日ほどで到着した。運賃が高いとされた米国東岸向けのアパ

⁴ APL については Niven (1986) ほかホームページ上に公開されている社史なども参照した。

⁵ 海運も部品調達や製造、販売までのサプライチェーンに組み込まれるために、荷主にすれば貨物の動向は最も必要な情報である。初期は船社からの一方的な提供であったが、90年代の半ば以降 Web での追跡・検索が可能となり現在では荷主が自分で追跡することが一般化している。

レル関連の貨物を速達性の高いMLBサービスで取り込み、新興国の船社と質的な差別化を図ったのである。1987年と88年には米国籍で建造補助を得た5隻の4350TEUの世界最大級のコンテナ船を旧西ドイツのキールで建造し、MLBによるビジネスモデルの完成を目指した。船型がビーム長、39.3メートルで業界初のノン・パナマックスのコンテナ船とされた。さらに、1994年5月には海運業界のグローバルなアライアンスの先駆けとなったTGA（The Global Alliance）の締結を発表している⁶。このようにAPLのコンテナ化の事業には多くのイノベーションが見てとれる。

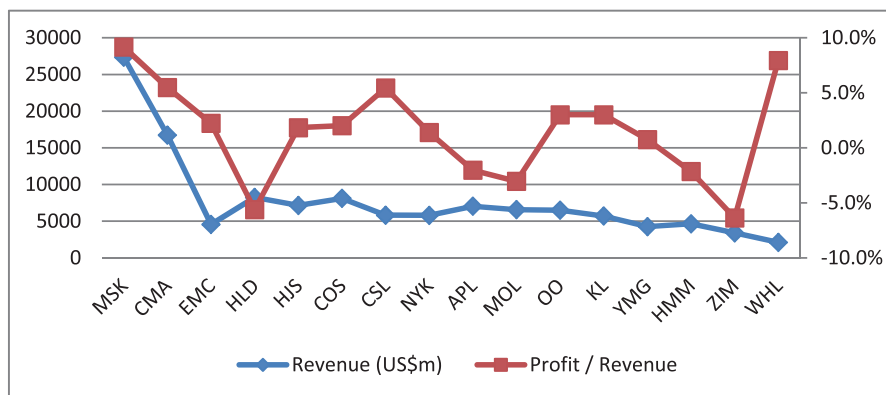
パシフィック・メールライン時代のシティオブトウキョウやシティオブペキンも未だスクリューではなく外輪船の時代であった。戦間期には拿捕されたAPLの船が郵船の勝鬨丸となるなど、APLの150年は太平洋を挟んだ日本と米国の歴史にも多くの頁を刻んだと言える。

Ⅲ 定期船事業とコスト

1 定期船事業の収益とコスト

本節では、定期船事業の収支構造から、大きな海運再編に至った要因を探る。近年の欧州航路の海上運賃の大幅な下落をみると海運は市況産業であることがあらためて認識される。市況により海上運賃（ocean freight rate）は1FEU（40FTコンテナ）あたり3000米ドル以上の時もあれば1000米ドル以下に落ち込むこともある⁷。

図1 2014年定期船各社 売上高と利益率



出所：日本郵船調査グループ（2015：68）。

⁶ APL、大阪商船三井船舶（現、商船三井）、ネドロイド、OOCLの4社。一般紙でも当時の4社合意の経緯が報じられている（朝日新聞 2016年5月2日）。

比較的安定している北米航路に比べ欧州航路ではうねりが大きい。業界ではボラティリティ (volatility) と呼ばれている。海運会社によっては不定期船事業やターミナル事業など別のセグメントでリスク分散を図るが、定期船事業の収入はこの運賃収入にのみ依存することになる。ちなみに、2014年の定期船各社の収益率をみると大手16社の平均はわずか1.44%にとどまっている⁸。

一方でコストは市況とは連動されず、硬直的である。定期船事業の限界費用は、船舶のスロット・コストとターミナルでのコンテナ・ハンドリング・コストの2つと考えることができる。船舶は将来の需要を見越して発注するため、往々にして供給は実際の需要とラグを生じることになる。また、船舶供給は中国の旧正月明けなどは季節調整として運航休止の週 (void week) を作るが、それ以上に需給調整が必要であれば、航路を休止し一定期間係船して (ships ray up) 需要の回復を待つことになる。さらに市況が悪化すれば、オーナーとの用船契約を早期に打ち切り (不経済船の返船)、船齢が古い自社船はスクラップ計画の見直しを図ることにもなる。スロット・コストは自社船、用船の違いやアライアンス (協調配船) からの船腹の仕入れ、2船社間でのVSA (Vessel Sharing Agreement) など多岐にわたり複雑である⁹。

ターミナル・コストのうちレントは固定費用と考えられ規模の経済が働く¹⁰。今では東アジアのハブ港に位置づけられる釜山新港のように、ターミナル (岸壁長300~400メートル) あたり50万TEUで設計された港と大規模港湾でも20~30万TEU止まりが多い日本の港湾とでは、ターミナルの貸付料が同じとしても1コンテナあたりのコスト (ユニット・コスト) に大きな差がでることになる。レント以外の多くはハンドリング・コストで、これは従量的であるため可変費用とも考えることができる¹¹。ターミナルでの荷役作業は労働集約的であるので、賃金が低い途上国か先進国であれば自動化や効率化が進んだ国や地域での港が競争力をもつことになる。

⁷ 海上運賃のインデックスについて、たとえばJOCの2016年2月19日、“Asia-Europe spot rate slide speeds up after Chinese New Year”を参照いただきたい。ただし、JOCを含んだ内外の業界紙が紹介する運賃指標はスポット運賃が多く個々の契約運賃が表にできることはない。

⁸ メガ・オベと比較すると船社の低い収益率がよく分かる。PSA36% (Net Profit or the Year/Revenue PSA NEWS RELEASE 12 March 2015)、DPW64.7% (Adjusted EBITDA margin DPW 2014 Preliminary Announcement Final)。なお、アジア域内航路中心のワンハイの収益率は高くメガ・キャリアの戦略や経営にも示唆を与える。

⁹ スロット・コストのうち可変費用と考えられるものは寄港従量的なタグやパイロット、入港料などもあるが、ここではバンカーのみを可変費用とし、その他の船舶の償却費や用船料などは固定費用と考える。

¹⁰ ここでは専用ターミナルでの荷役を前提としている。

¹¹ ハンドリング・コストは船社と港運会社との間でボリューム・ディスカウントを結ぶため、実質的にはここでも規模の経済が働くことになる。

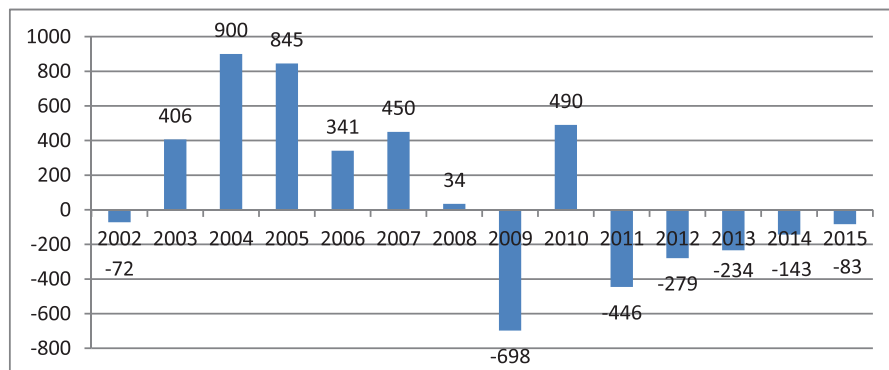
しかし実態は、アメリカや日本などのコンテナ先進国では自動化も進まず高い人件費が常態化し市況が悪化すれば船社の経営を圧迫し、サイクル的に繰り返されている。定期船会社が事業を継続的に行うにはボラティリティがある中で運賃収入を下回るコストの仕組み作りができるかにかかっている。

2 合併の要因：APL の収支構造

先に定期船会社のおもなコストについて考察したがここでは合併に至った APL の近年の事業収益についてみていく。図2に示したように、APL（定期船部門）は2011年から5期連続で赤字に陥っている。リーマンショック以降の2009年からすると一時的に市況が回復した2010年を除いて一度も黒字になっていない¹²。市況が回復しない要因は、世界経済の成長の鈍化で航路別では欧州航路の回復の遅れなどが指摘された。一方で、海運市場では供給は1万 TEU 超、2万 TEU までの超大型船の発注と投入が続いている。リーマンショック以前の2006年から2015年までをみると需要（荷動き）は4.4%にとどまっているものの、供給（船腹量）はそれを上回る年率7.7%となっている¹³。

欧州航路は当時のバンカー（bunker：燃料油）の高騰によって、それまで往復8隻で運航していたものが減速運航（slow steaming operation）で10～11隻となっている。船社の判断は巨大船なら1隻100億円以上する船価の投資をしてでも、足元のバンカーの節約を選んだことになるが、2015年末からの再編を見ると果たしてその判断が正しかったか疑問も多い。

図2 APL の収益（Liner EBIT 単位 US\$'000）



出所：NOL Annual Report 各年版。

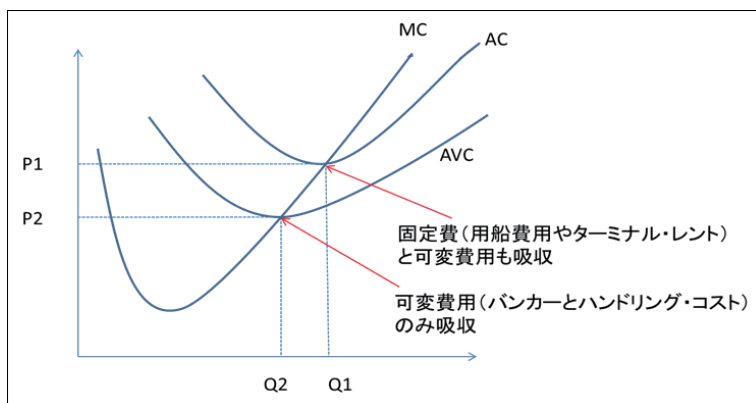
¹² APL の収益は2009～10年では大手15社中10位、2006～10年では3位となっている（American Shipper 2011 August：33）。

¹³ 資料は日本郵船調査グループ（2015：4, 17）。

これまでの考察のように定期船事業ではコストを上回る収入が必要で、その収入の大半は海上運賃である¹⁴。しかし、市況産業である海運にとって運賃は所与であって、企業の幹部であっても翌年の運賃レベルを言い当てるのは難しい。つまり運賃の累積である収入（revenue）の見通しが不明確で、それ以下に抑えるべき費用計算も難しいことになる。このような海運の特殊事情が経営を難しくしている一因でもある。

テキスト的にいえば、価格が限界曲線（MC）と平均費用（AC）の交点である損益分岐点以下になっても固定費の一部は回収されるため操業は続けられるが、平均可変費用（AVC）との交点以下になると可変費用すら回収できなくなるので操業停止となる（図3）。ターミナルでのコンテナ・ハンドリング・コストに関しては運賃の分配¹⁵がコンテナ1本分にも満たない場合には操業停止、スロット・コストではバンカー含めたコストを賄えない運賃レベルになると係船せざるを得ないと考えることができる¹⁶。

図3 定期船事業の費用曲線



筆者作成。

ここで APL の運賃収入（revenue = ocean freight）とコスト（operational expense）について見ることにする。図4は APL の FEU あたりの平均運賃と平均コストを表している。2008年のリーマンショック以降、運賃が費用を上回ったのは2010年の1度だけで、これは上記の定期船部門の収益とも合致している。2012～14

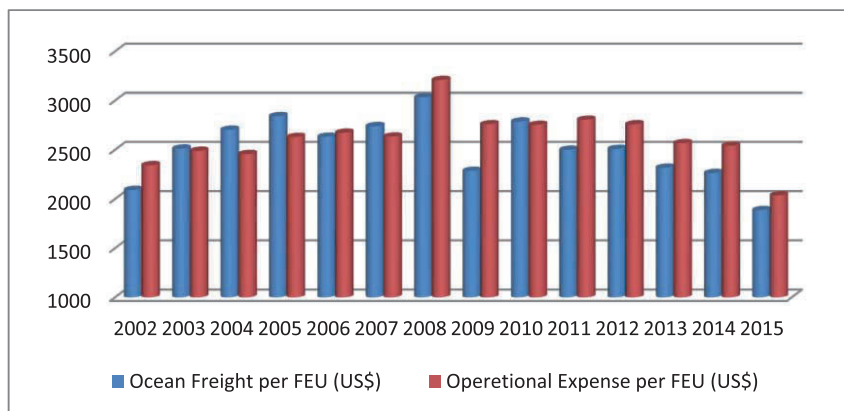
¹⁴ ほかにはオペレーション関連では demurrage charge（貨物引取り延滞料金）、detention charge（返バン延滞料金）などが船社の収入となる。

¹⁵ OOCL の資料によるとコストの割合が明示されており示唆的である。それによると全体を100とすると、Cargo costs 52%、Bunker costs 17%、Vessel and voyage costs (excluding Bunker) 18%、Equipment and repositioning costs 13%となっている（Annual Report 2014：30）。

¹⁶ 係船点理論に関しては下條（84-94）、ストップフォード（232-240）を参照されたい。

年で平均運賃を見るとコンテナ当たり2509ドル、2318ドル、2264ドルと10%も下落しており、平均コストも2759ドル、2567ドル、2541ドルと8%低減しているが、コストを運賃レベル以下には抑えきれていない¹⁷。つまり合併の一因は、所与である運賃レベルに対応できるコストの仕組み作りができなかったことにあると結論付けることができる。

図4 APLの運賃と費用



出所：NOL Annual Report 各年版。

3 海運企業の株主について

この節の最後に、海運企業の株主について言及しておきたい。APLの大株主は、1998年以来シンガポールの政府系投資会社であるテマセック（Temasek Holdings (Private) Limited）であり65%所有してきた¹⁸。先にAPLの収支構造について分析し合併の一因としたが、APLの売却は投資会社の保有であることにも起因する。

テマセックはTSR（Total Shareholder Return）という独自のインデックスを投資先の選定や見直しに重視しているが、表1によるとAPL（NOL）の3年間、5年間でのTSRは2ケタ以上の赤字となって投資収益が全くないことを示している。同じ交通・輸送関連企業であるメガ・オペレーションのPSAは3年間で16.3%、5年間で14.4%、シンガポール航空は同6.4%、-0.8%となっている。

ほかの海運企業の株主をみるとデンマークのマースクラインは53%（議決権で

¹⁷ マースクは2012～14年の平均運賃が2881ドル、2674ドル、2630ドル、平均コストは3054ドル、2731ドル、2584ドル（Maersk Quarterly Figures Q1_2010_to_Q4_2015）、OOCLは2013～14年の平均運賃が2120ドル、2080ドル、平均費用が2176ドル、2098ドル（Annual Report 2014）となっている。

¹⁸ 2004年9月低迷する株価の中で、テマセックはNOLに対する敵対的買収を阻止するためにそれまでの持株のシェアを29.93%から68.64%に増大させた（TEMASEK NEWS RELEASE on 30 September 2004）。

表1 テマセックの交通・輸送関連企業への投資

Name	Market Capitalisation or Shareholder Equity				Key Figures								TSR (%)		
	Shareholding (%) as at 31 March 2015	Currency	2015	2014	Revenue		PATMI		Dividends Declared		EVA		Years		
					FY2014	FY2013	FY2014	FY2013	FY2014	FY2013	FY2014	FY2013	1	3	5
Neptune Orient Lines Limited	65	SGD/m	2,610	2,579	8,617	8,831	-260	-76	-	-	-599	-582	1	-10.8	-12.5
PSA International Pte Ltd	100	SGD/m	10,648	10,057	3,830	3,723	1,402	1,425	850	1,000	650	601	14.3	16.3	14.4
Singapore Airlines Limited	56	SGD/m	13,974	12,313	15,566	15,244	368	360	481	318	-869	-897	18.8	6.4	-0.8

Source: Temasek Review 2015—Transportation & Industries より。

70%)を自社の持株会社や関連会社が保有 (Annual Report 2015: 22-23)、近年同様に再編を経験したドイツのハパックロイドは合併先のCSAVが30.4%、ハンブルク市が20.6%、Kuhne Maritimeが20.2%、かつての筆頭株主TUIが12.3%などとなっている (2016年2月調べ)。旧APL (米国)は1983年に親会社のナトマス (Natomas Company)がダイヤモンド・シャムロック (Diamond Shamrock Corp)に買収された時にスピン・オフした際に、1956年以前の独立した海運会社に戻り (Niven 281-282)、その後ニューヨーク株式市場に上場を果たしている (上場名はAmerican President Company)。テマセックは1998年から18年間APLを所有したが、APLはその期間に独立できずに再度売却されたことになる。

IV 定期船事業と水平統合

1 再編後の環境適応について

定期船事業ではAPLに限らず再編が続いてきた。大型の合併は1996年のP&O (英)とネドロイド (Nedlloyd オランダ)、1997年のNOLとAPL、1998年のマースクライン (Maersk Line デンマーク)とシーランド、2005年にはマースク・シーランドによるP&O・ネドロイドと続いた。水平統合である再編直後の企業の最大に関心事は、あらたな環境に適応した社内統合である。どこに本社を置くか、幹部の人事はどうするか、システムはといくつもの課題が挙げられる。また、事業継続の点からすると企業理念や組織をどのように再構築し、それを浸透させるかが課題となる。国内企業の再編でももちろん、国境を越えるグローバルな海運企業にあってはなおさらである。

実際にNOLとAPLの再編では、売上の規模はもちろん、人材やシステムでも大きな違いがあった。APLのブランドを残したのは市場戦略からで、また、再編

後シンガポールとアメリカのオークランドを両本社制として旧 APL の幹部をシンガポールにも迎え入れた。しかし、旧 APL の影響が大きく NOL は大手コンサルタントの助言を受け入れ社内統合を加速させるために第3極を作ることにしたのである。その結果、A.P. モラー（マースクの親会社）で共同責任者を務めたジェイコブス（Jacobs, Flemming）を NOL の CEO に迎え、さらにアジアとアメリカのトップには旧シーランドの幹部、欧州のトップにはマースクラインの出身者をあてた。確かにジェイコブスの就任期間中は市況の回復にも恵まれ高い業績を取めることになったが、理念の構築や将来を見据えた人材育成などの組織戦略が示されることはなく、その後はシンガポールに権限の集中が進み、それに伴って管理的側面を強めていった。

世界の海運業界では著名なウィドウズ（Widdows, Ron）が2011年末で NOL の CEO を退任した¹⁹。ウィドウズは TSA（Transpacific Stabilization Agreement）や WSC（World Shipping Council）で議長を務めてきたが、旧 APL の生え抜きで1998年の合併の時には南北アメリカのオペレーションの責任者であった。再編後、商船三井の生田社長に請われたジョージ・ハヤシ等からすると次の世代にあたる。2011年には、さらにキーパーソンの流出が続き、奇しくも彼らが APL を去った後は業績も回復せず今回の CMACGM との再編につながったのである²⁰。

定期船事業の存続には市況などの外部要因が大きいですが、APL の場合には再編後、理念やミッションが明らかに欠如して組織戦略も欠いていた。そして、シンガポールはイノベーション指向であった旧 APL の英知や経験を吸収しきれずに次の再編を迎えたことになる。

2 マースクラインについて

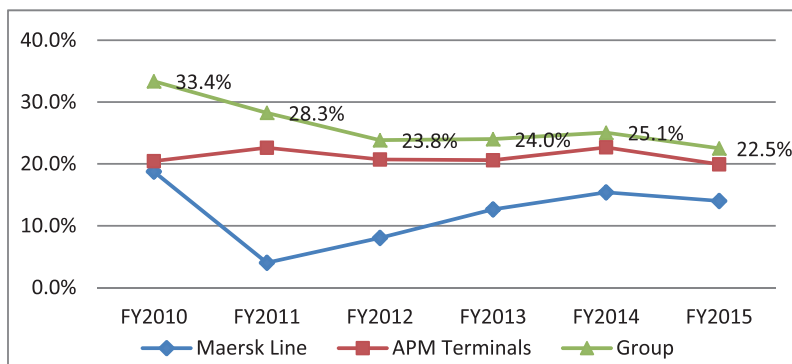
（1）グループ企業と財務について

デンマークのマースク（AP Møller）はグループの売上高が403億ドル（2015年）と世界最大規模の海運企業である。セグメント別では定期船事業が最大で237億ドル、以下56億ドルの原油採掘事業（Maersk Oil）や42億ドルのターミナル事業（APM Terminals）が続いている。収益（EBITDA）に関しては、最大のマースクラインの低迷で近年落ち込んではいるが、それでもグループ全体では20%を超える高い数字を残している。

¹⁹ ウィドウズの退任について、「その時が世界の主要な定期船会社に対するアメリカの影響力の終焉でもある」と伝えられた（American Shipper 2011 August : 34）。

²⁰ NOL はマネジメントと現場（オペレーション）が分離していたわけではないが、CEO は Widdows や Jacobs を除くとシンガポール政府の高官などで海運に対する直接的なビジネス経験を欠いていた。

図5 マースク (AP モラー) の収益 (EBITDA ratio over revenue)



出所：Maersk Quarterly Figures より筆者作成。

(2) マースクの企業文化

業界で水平統合を繰り返して規模を拡大してきたマースクであるが、企業文化や戦略も変容し新たな環境に適合したのであろうか。ここではマースクの企業文化を中心に考察を進める。

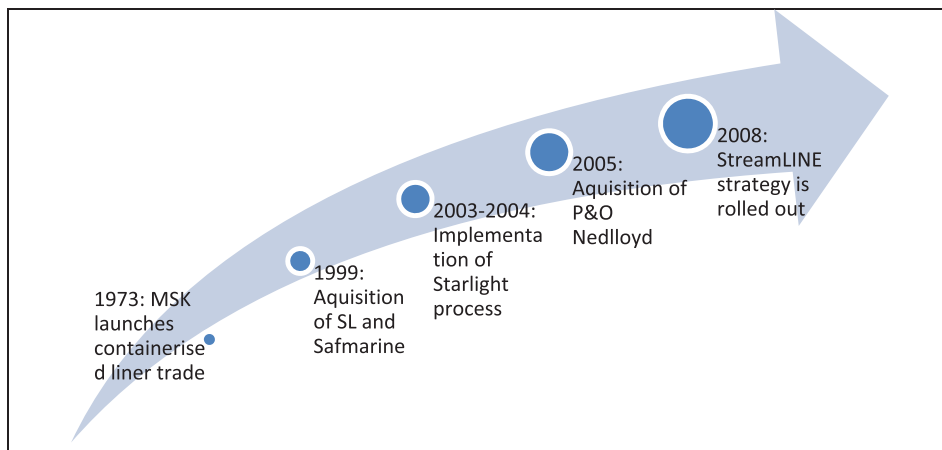
マースクの定期船事業（コンテナ船）への進出は1973年と早くない。さらに日本市場では大宗貨物である電機や自動車の集荷に熱心ではなく、冷凍貨物を追いかけて業界ではむしろニッチな船社と目されていた。しかし協調配船の関係を経て1999年にシーランドを買収すると規模の拡大にとどまらず、各国の代理店の自主性に任せていた権限を集約・統合し²¹、2000年を境に企業文化も大きく変質していったとされる。グループ会社では1993年以来、社内教育のために The MISE (Maersk International Shipping Education) が実施され、応募者は定期船事業のみならず広く原油採掘事業やターミナル事業などを学ぶ機会があり、それがグループ会社全体の企業文化を学び、社内に伝搬することにも寄与していった。しかし、それも2009年には MLGP (Maersk Liner Graduate Programme) に代わり、定期船事業だけを学んで専門性を高めるプログラムとなった (Jensen : 215-216)。

2003年から導入が始まった The Starlight strategy では Blue money とよばれてきたグループ内取り引きの見直しや Rope the Sails とよばれるコスト削減策などが次々と打たれたが、これまでの企業文化からはすぐには受け入れられず多くの面での失敗もあったとされる。本書にもドラッカーの言葉が引用されているように (Jensen : 98)、あらたな戦略に対しては既存の企業文化が大きな障害となるとされてきたが、マースクの変革はこれを裏付けることとなった。しかし、この時の組

²¹ Starlight により世界の代理店（事業所）は17のエリアに統合され、権限もそこに吸収されたが local Maersk “king” 達とは軋轢を生んだ (Jensen : 91-92)。

織戦略と企業文化の社内の葛藤の経験が2008年の SteamLINE の導入を成功裏に進めたとされた (Jensen : 81-82)。表 2 に見るようにマースクの企業文化は大きく変わっていった。一概には言えないがコスト重視や権限の集権化は管理的側面の強化であり、イェンセン (Jensen) の聞き取り調査には社員の多くの不満も述べられている。

図 6 マースクライン（定期船事業）の合併と組織戦略



出所：Jensen (20-22) より筆者作成。

表 2 マースクの企業文化の変容

<u>Old Culture</u>	<u>New Culture</u>
・ entrepreneurship	・ more professional
・ loyal	・ less loyal
・ decentralized organization	・ result (performance)
・	・ less hierarchical
・	・ more cost focused
・	・ less customer focused
	・ more structured and centralized

出所：Jansen (231-251) より筆者作成。

マースクラインはシーランドとサフマリン (Safmarine : 南アフリカ) に続き2005年には P&O ネットロイドを買収し世界の定期船事業者としてはかつてない規模に拡大した。2007年には3400名の従業員を解雇し、リーマンショック後の市況の悪化にも耐え、2013年にはトリプル E と称される18000TEU クラスの船舶を欧州航路に投入し業界の先駆けとなったが、それに追随した海運各社はさらに市況を悪化させる結果となり数年におよび厳しい業績を負うことになった²²。

²² マースクラインは2017年の末までに2万3000人いる陸上勤務のグローバル・スタッフのうち、少なくとも4000名を削減すると発表 (JOC Nov 04, 2015)。

V むすびにかえて

太平洋航路のパイオニアである APL は150年に及ぶ歴史の中でイノベーション指向の企業であったが、コンテナ化以降にもその特徴がよく表れていた。DST の開発やトレーシング機能の普及など産業界への貢献は小さくない。しかし、1997年の NOL との再編により規模の拡大を果たしたものの新たなイノベーションを起こす企業文化を再構築することはできなかった。シンガポールではトップは比較的短期間で変わり、経営理念が海外の社員間で共有されることもなかった。また、規模の拡大は権限集約化に伴い、次第にビュロクラティックに陥った。企業文化のあり方は米国とシンガポールの社会のあり方の違いにも起因するかもしれない。一方、デンマークのマースクラインは終始オーナーカンパニーで APL とは企業の所有のあり方が大きく異なる。また、戦略的にはイノベーションではなく再編を繰り返し、さらに巨大船を使ってシェアの拡大を指向してきた。しかし、イエンセンの調査にある近年の改革と社員の反応からはビュロクラティックな側面を強めるなど共通点も挙げられる。2社の経験からすると再編後のメガ・キャリアは組織的な環境適応に苦慮していることが判る。

定期船事業は単独航路の協調配船から1990年代半ば以降グローバルなアライアンスに移っていったが、アライアンスのメンバーとして同規模の船型の配船を迫られたり、グローバルであるために得意でないトレードにまで商圈を拡大せざるを得ない状況にもあった。

今回の再編は CMACGM と APL、中国のコスコとチャイナ・ SHIPPING に留まらず、韓国の韓進海運の倒産、ハパックロイドとアラブ首長国連邦のユナイテッド・アラブの合併、さらには邦船3社の定期船事業の統合など過去最大の海運再編とこれまでにないアライアンスの組み換えに至った。早計のそしりを恐れずに言えば、欧州航路の過剰供給が単一航路に留まらないグローバルなアライアンスを組む多くの定期船事業者に影響を及ぼし市況も悪化して海運市場を破滅的な結果に追いやったともいえる。EC の独禁法関連の委員会は欧州系の巨大企業を容認する一方で、海運同盟を独禁法除外として結果的に市場の混乱を招いている。今後海運に関する競争政策の見直しが必要となってくる。

参考文献

- 川崎汽船株式会社 (1994) 『Kライン物語—川崎汽船75年史』 ダイヤモンド社。
マーチン・ストップフォード、星野裕志監修 (2014) 『マリタイム・エコノミックス』 第3版

上巻、日本海運集会所。

日本経営史研究所（1985）『創業百年史』大阪商船三井船舶株式会社。

日本経営史研究所（1988）『日本郵船株式会社百年史』日本郵船株式会社。

日本経営史研究所（2004）『商船三井二十年史』株式会社商船三井。

日本郵船調査グループ編（2015）『世界のコンテナ輸送と就航状況』日本海運集会所。

下條 哲司（1980）『海上運賃の経済分析』神戸大学経済経営研究所研究叢書第21巻。

山本 裕（2007）「海運企業におけるロジスティクスの深化」『六甲台論集』第54巻第1号。

山本 裕（2012）「海運の競争と協調における新潮流」『海運経済研究』第46号。

Jensen, Lars (2014) “Culture Shock in Maersk Line”, Vespucci Maritime Publishing.

Levinson, Marc (2006) “*THE BOX*” Princeton University Press.

Niven, John (1986) “*THE AMERICAN PRESIDENT LINES AND ITS FOREBEARS 1848-1984*”, UNIVERSITY OF DELAWARE PRESS.

Notteboom, Theo and Lam, Jasmine Siu Lee (2014) “Dealing with uncertainty and volatility in shipping and port” *Maritime Policy & Management* 41(7): 611-614.

Maritime News Update : JOC.com <http://www.joc.com/>