

国際物流「海」と「空」(04・11・20)

中村啓三(昭25・文甲)

私のビジネスライフは川崎汽船に約三三年と、それに続く日本貨物航空(Nippon Cargo Airlines・NCA)に八年ばかりで、通算四一年を数えます。NCAは海運会社大手と全日空(ANA)が合併会社として立ち上げた日本で始めての国際貨物専門の航空会社で、世界でも数少ない存在です。私は一九八三年(昭和58年)一〇月開業準備から参画し、その草創期を役員として担当しました。このように私には二つの「ビジネス故郷」があり、今日は『国際物流「海」と「空』』と題して海運と航空に亘ってお話ししたいと存じます。

☆ 海運空前の好況、大手三社二年連続史上最高益

日本郵船(NYK)・商船三井(MOL)・川崎汽船(K. LINE)の大手三社は、二〇二一年連続で史上最高益を更新中です。当二〇〇四年度(平成17年3月末)決算は経常利益一〇〇〇億円突破の揃い踏みの勢いです。米国の消費力と欧州の経済が堅調を保ち足腰強い

荷動きが続く基調に加えて、中国経済の急成長が出現して一気にブーム状況に突入しました。中国の米欧向け輸出（コンテナ船）上昇と輸入（資源・原材料）膨張との、両方向にわたつてのインパクトは極めて強烈であり、世界運賃市況は未曾有の好況を続けております。更に追いかけてBRICS（ブラジル・ロシア・インド・中国）の興隆が確実視され、海運好況は息の長いものになりそうです。三社は過去最大の船舶調達計画を打ち出しています。向こう六年間に三社合計で三兆円を投じ六三〇隻を新造し、その増強率は四割を優に超えるとの構想が伝えられています。

☆ 戦後の海運は生き残り (Survival) 競争の連続

現在でこそ空前の好況が花開いていますが、戦後ここに至るまで海運は苦難の連続でした。海運は国際競争の最先端を行き、「外の嵐」にもろに曝され何の保護もない裸の世界です。日本海運を苦しめた諸々の要因の中で、この席では、手荒ですが、二つのハンディキャップに絞って指摘したいと思います。

一つは戦時補償の打ち切りです。戦争中、船会社は船をすべて徴用され殆んど沈められました。平時なら保険でカバーされて再生産に使えます。一般の産業、例えばメーカーであれば工場は焼けても土地と言う資産は残ります。海運会社は保険が適用されず、全くの

ゼロからの出発を強いられました。戦敗国故の悲哀でしたが、余りにも大きい国際競争力のマイナス落差です。

もう一つは船員コストです。一九七一年（昭和46年）ニクソンショックに端を発してドル安円高が急進しました。収入が一〇〇%ドル建て構造の海運会社にとってこの為替変化は収支バランス悪化の激震です。特に円コストである船員費は国際比較で断然割り高となり競争力を殺がれました。全日本海員組合（全日海）は企業別組合ではなく、海運会社を横に貫く単一産業組合で非常に戦闘的な強い組合でしたが、そうであるが故に大きな過ちを犯しました。彼らは公然と曰く「日本は島国である。海運は必須不可欠な産業。だから個々の会社に潰れる所が出ても船員は必要で全日海は大丈夫だ」と。為替問題に危機感を高めた経営と対立し、彼らは一九七二年（昭和47年）には九二日間に及ぶストをぶち上げたのです。しかし日本の海運会社、日の丸フラッグの船は日本人船員でなければならぬと言うのは、人為的なルールに過ぎず自然界の絶対的な法則ではありません。ここを全日海は間違えました。船会社経営側は便宜置籍船・仕組船の建造、アジア系船員配乗の工夫を凝らしました。また、日本国籍船に乗せる日本人は少数の基幹船員だけでよいと政府も規制を緩和しました。例えば私の故郷の川崎汽船は船員研修所を東京町田の外に、フィリッピンにも設けて恒久的な外国人の養成に本腰を入れていまして、それももう短い年月では

ありません。大手三社の船員で日本人の割合は一割を切っています。

振り返って、一九五二年（昭和27年）戦後ニューヨーク航路再開の時を例に取れば、一社もの参加がありました。一九五六年（昭和31年）一月スエズ運河閉鎖から起った「スエズ・ブーム」が短期間ながら海運界唯一の好況でしたが、この頃から日本を先頭として造船技術・能力の進歩著しく、世界的に船舶過剰の慢性化が始まりました。海運界不況の根っ子には、これが長期間横たわります。疲弊した海運界に対して、一九六四年（昭和39年）には政府指導の下に海運会社集約・合併が強制的に行なわれ、所謂「中核六社」に整理されました。世は東京オリンピックに沸く年であつたのに、海運会社は全く逆の有様でした。その六社も今は半分が市場から敗退し、現在の大手三社だけが生き残りました。

☆ コンテナ船航路世界で有力者は一五社程度

Survival 競争の歴史を潜り抜けて来た日本三社は、世界でも有数な力を備えています。海運会社の顔、コンテナ船定期航路事業は優勝劣敗、浮き沈みの長年の歴史があります。何しろあのデツカイ船が発注後僅か半年で出来上がる造船能力の世です。荷動きが上向くと新たな参入者を含め、どっと船腹が増える↓運賃の過当競争が起こる↓赤字経営から足を抜け出せない。この繰り返しです。航路存廃の危機の中から、遂に悲鳴が聞こえ白旗組

も現われ、船社・荷主双方にとって健全な運賃秩序安定を求める機運が澎湃と生まれ日本三社も大いに尽力しました。長い歴史で見れば、コンテナ船が黒字転換を果たしたのは数年前「ついこの間」の事です。弱者が淘汰され、滅茶苦茶な過当競争が漸く陰を潜めたのです。現在、気の利いたコンテナ船オペレーターと言えば世界で精々一五社位に絞られました。その内「トップ一〇」で六〇%程のシェアに達します。

日本勢は轡を並べて一〇位手前辺りにつけていますが、一つの国で三社もいるのは実は日本だけで、他はいずれも一国一社です。アジア勢が一五社の中で九社を占めています。アメリカに至ってはゼロです。大きかった二社が、一つのシーランドは世界最大のマースク・ライン（デンマーク）に吸収され、もう一つのAPLはネプチューン・オリエント・ライン（シンガポール）に合併されました。航空会社が世界断トツなのに比べて米国海運の姿は対照的です。日本三社は夫々、アジア・欧州の有力船会社三〜四社と戦略的事業提携を組んで、基幹航路（アジア／北米、アジア／欧州、北米／欧州）に網を張り巡らせています。これら三大Allianceがあり、これに世界一位のマースクと三位のエヴァグリーン（台湾）の単独組ビッグ二を加えた「五大勢力」が、世界のプライス・リーダーとして海運産業秩序を築いています。

世界強豪船会社の中で日本三社のみが持っている特長があります。それはAll Modes

を備える総合経営です。コンテナ・自動車・不定期バラ積み・エネルギー資源、すべての部門を網羅しており、これは大きな強みです。今や日の出の勢いの中国には、田中角栄訪中の前から三七年間の開拓の積み重ねが日本海運にはあります。私自身、香港まで飛行機で飛び、一泊して鉄道で広州へ、そこからターボジェット機で北京と言う時代に、大手のトップを切って「井戸を掘った老朋友^{らおぼんゆう}」です。今それが潤っています。総合的に見て日本大手三社は世界上位のコスト競争力を備えています。

☆ 航空貨物

昔は人流も船が担っていました。例えばベルリン・オリンピックに出る選手も遙々船で赴きました。しかし第二次世界大戦を経て航空機の技術が格段に進歩した結果、旅客輸送は「空」に移りました。航空は膨大な設備投資を要する金食い虫です。戦後間もない時期には民間の手におえる代物ではなく、国营JALの独占が長年国際線で続きました。貧乏な海運会社は、人流の外部流失を指を咥えて見ているより外ありませんでした。一九七〇年代になってジャンボ機が出現した頃から、貨物にも航空輸送が現われ始めました。定期航路は未だ在来船の時代でしたが、物流・個品輸送は海運会社の本業です。むぎむぎ人流の二の舞を踏んではならない、自らの手でやるべしと発案したのが、K.K. LINE社長服

部元三であり、NYKの菊地庄次郎でした。一九七〇年（昭和45年）頃の手でお二人とも鬼籍に入りましたが、ここから起算して四〇年に近い歴史があります。

当初、川崎汽船は山下新日本汽船（YSL）・ANA・日通に提携を呼びかけ準備を始めました。NYKはMOL及びJALと組んだのですが、JALが「空」への海運会社の介入を嫌い空中分解してしまいました。結局、NYKとMOLは運輸省仲介もあり、川崎汽船のグループに合流しました。これが、NCA（日本貨物航空・Nippon Cargo Airlines）の淵源です。その後、日通は発起人を辞退し、YSLは会社自体が消滅しました。NCAの創立は一九八三年（昭和58年）ですが、開業が一九八五年（昭和60年）五月で、成田とサンフランシスコ・ニューヨーク線に初便のB747貨物機を飛ばしました。日本ではJALの独占であった国際線に、貨物便とは言え風穴を開けた画期的出来事でした。一年遅れて一九八六年（昭和61年）には、ANAが旅客便をロスアンジェルスに飛ばし悲願の国際線に進出しました。

当時は、貨物専門の航空会社が果たして成り立つのかと言う議論が渦巻きました。欧州・ルクセンブルグに「Cargolux」と言う先例が一つだけあります。無理もない疑問でしたが、今から一〇年位前にはその議論は消え失せました。ハイテク産業や自動車産業等々の伸長、製造業のグローバル化が「空」物流を必須不可欠とする世になっています。

航空貨物の伸びは拍車がかかり、今や伸び率の高い成長産業と衆目の一致する所です。

ニューヨークでの同時テロ、イラク戦争、SARS 禍などの攪乱要素が次々起こり、航空業界の旅客分野は多事多難です。又、米欧で発生した格安航空の嵐がアジアにも波及しつつあります。これは大手の旅客事業に、人件費等コスト面で脇の甘さがあることを露呈しています。航空会社はアメリカ主導、且つ旅客主導の長い伝統があります。貨物は付録視されてきました。今や貨物は旅客と分離し、独立の道を歩み始め貴重な黒字を稼ぐ存在になりました。ドイツのルフトハンザやシンガポール航空など貨物の先駆者は「貨物分社化」を行なっています。物流と人流は袂を分ける、昔の「海」の軌跡を「空」もその後を追いつつあります。

「海」と「空」は国際物流を支える「両輪」です。荷主は商品の価値・性格、移動許容の時間等々の要因に応じて「輪」を選択します。「海」も「空」も等しく「LINER」です。因みに大きな英和辞書を見れば、「LINER」の語義には海運と航空の定期航路とあります。私は【海空一元】と呼んでいます。海運のコンテナ事業は「Door to Door」（海陸一貫輸送）を完成しています。航空では Federal Express や UPS (United Parcel Service) の二社が同様のビジネス・スタイルを築き、Integratorと呼ばれています。ここでも「空」はアメリカ先達との例に洩れません。

日本の海運大手三社は「Door to Door」から更に歩を進めて、総合物流事業開拓に着手しています。【海空二元】に陸運・倉庫等を併せて、「one stop shopping」を顧客に提供します。ロジスティックス・コンサルタントの構えを用意し最適のプランを提案するイメージと言えましょうか。この事業開発には、航空貨物混載を営むフォワード事業者を先ず必要としますが、三社とも傘下にこれを持っています。航空会社であるJALやANAは旅客輸送を自己の事業と心得た歴史から、貨物フォワードを擁してはいません。いよいよ物流は「海」も「空」も海運会社の本業です。

☆ 原油高値は長期化？

原油価格が過去にない水準に高騰し、しかも高値止まり長期化の様相を呈しています。海運にも航空にも大きなマイナス要因ですが、「海」はこれを吸収消化しているのに引き換え「空」は打撃がもろに表面化しています。燃料費負担の割合が「空」の方が桁外れに大きいのです。売上高に対して燃料費の占める割合が、コンテナ船は一〇％に満たない桁です。ところが、「空」の貨物機は運賃のざつと二五％が燃料代に持って行かれる有様です。

何故こんなに違うのでしょうか？ 同じ石油製品と言っても使う燃料が「海」はC重油

で、「空」はケロシンで、値段が違います。しかし、それよりも何よりも航空機はそもそもニュートンの法則に逆らって大変な無理をしています。ボーイングのB747、ジャンボ貨物機が離陸する時の最大許容重量は四〇〇トンです。この内、機体自身が二〇〇トンあります。そして空中に浮遊して飛行するため一〇〇トンの燃料を積み込まねばなりません。差引き貨物に割けるのは残り一〇〇トンしかありません。運賃を稼げる部分は全体の1/4しかない。海運人であった私には信じ難い話でした。

船は元々浮かぶように出来ているから、貨物の重さに頭を悩ますことがありません。航空運賃が「海」の十数倍する訳です。先程コンテナ船では運賃安定の産業秩序が出来ていると申し上げました。貨物航空の世界は、そこまで成熟していません。燃料サーチャージの防禦ルールを一応持つてはいますが、燃料値上がりがどんどん先回りして、荷動きは強いのに大苦戦を強いられています。

☆ 水素エンジンの未来

ここで話の舵を漫談の方向に切り替えさせて頂きます。NACAを立ち上げて間もない頃、約二〇年前ですが水素エンジンの話を聞いた事があります。水素を燃料とし酸素と反応させて爆発的に燃やす、後に残るは水だけです。クリーンエネルギーだと言いますが、私が

耳を敬そはだてたのはケロシン不要、水素だから重さゼロと言うことです。それなら簡単に言えばジャンボ貨物機が荷物を二〇〇トン、今の二倍積めます。ある大メーカーの人から、航空運賃が「海」の六倍程度まで下がればコンテナ船を止めて貨物機を使うと言う話を聞いたことがあります。もしも水素エンジンが実現したら、その話が本当に起こるのでしょうか。「海」のコンテナ船が消えて全部「空」にシフトするのでしょうか、これは正に革命的技術革新です。

四〇年近く前、コンテナ船が出現した時に、定期航路から在来船がまたたく間に消えて無くなりました。すごい輸送革命でした。それを優に上回る物流革命になります。この「空想」はその時以来、私の脳裏を離れたことはありません。

去る五月、日経の記事が私の目を引きました。「極超音速機開発に道、新方式エンジン飛行実験に成功」。NASAの新型ジェット機が音速の七倍、すなわちマッハ七の時速八〇〇〇kmと言う航空機としては最速記録を樹立したと言うのです。それを可能にしたのが「スクラムジェット」と言う名の水素エンジン技術とありました。一月、つい三日前の日経ですが、この実験機「X43A」がマッハ九・六に記録を塗り替えたと報じています。実用化には勿論多くの壁があるが、克服できた暁には東京とニューヨークを日帰りで行復するのも夢ではなくなると、スピードのことを新聞は全面に押し出し囃し立てますが、多

量の貨物を輸送できる利点があるとも書き添えています。

夢みたいな私の「空想」に賛同する人は、川崎汽船やZONなど私の身の回りに誰もおりません。しかしライト兄弟がフライヤー号を飛ばせてから今年はたった一〇一年目です。ひ孫の時代には無理でしょうが我々の後何代かの後世に、水素エンジンの航空機が現われないと断ずることを、誰が出来るでしょうか？

☆ 戦争でアメリカが日本から二つを奪った

先日の三高三木会で、「アメリカは三高や一高など日本の旧制高校を潰した。日本のリーダーを生むエリート教育の制度を奪い去った」とのスピーチに接しました。ははあ、そう言う考え方があるのだと感じ入りました。それならば私はもう一つ付け加えたいと思います。アメリカは航空産業を日本から奪い去りました。アメリカが勝ったのは制空権を制したからだ、彼らは考えたと思います。それで飛行機を造る日本の技術・工場を徹底的に破壊しました。「海」の方はまあいいやと、造船は潰しませんでした。それがどうでしょう。戦後そう歳月の経たない中に、日本の造船界は見事に復興し世界を席卷するに至ったのです。見事過ぎて船腹過剰、海運界の過当競争の素地を作りました。日本の造船能力を半分に削らないと世界の海運市況は沈んだまま戻らないとまで言われた時期がありまし

た。航空機総合メーカーは今以て日本に存在しません。だから、航空業界では海運のような長い不況は起こらないと私は考えています。

米国ボーイングと欧州四カ国連合のエアバスと、大型機製造能力があるのは世界に二社だけです。両巨人は次世代機の開発競争を激しく争いますが、所詮典型的な寡占産業です。彼らは常に先行き二〇年のマーケット長期予測を発表し、世界のエアラインはこれを座標軸のように注視しています。造船・海運に見られたような需給アンバランスを惹起し難い体質でしょう。

技術に素人の「文甲生」の夢物語にお付き合い願ひ、ご静聴有難うございました。