

# 石油危機後の定期船業の不況－企業集中への動因

～「戦後日本海運史」終章～

地 田 知 平  
(一橋大学名誉教授)

## 目 次

- 序 企業集中の動因となった定期船不況
  - 1. 海運同盟の弱体化
    - 総説
    - 戦後の弱体化
  - 2. 海運同盟の崩壊と定期船不況
    - 盟外船とは何か
    - 日本海運の不況
    - 新しい強調を求めて
    - 問題点
  - 3. 定期船企業のコスト構造と海運同盟
  - 4. 企業集中への過程
    - 三部門同時不況と定期船業
    - 集中への動き

## 序 企業集中の動因となった定期船不況

後に述べる昭和63年の日本ライナーシステムの設立に始まり平成11年の商船三井とナビックスラインとの合併で日本の外航海運業（以下日本の海運業という）の戦後の企業集中は、日本郵船、商船三井、川崎汽船の3社への統合で一応の完結に到達したと言ってよいであろう。この間、日本の海運業（多角経営を本則としているので正確には日本海運業の定期船部門である）は、一時的な好況があったもののほぼ慢性的といってよいほどの不況に陥っていた。この不況は、日本定期船業がこの間に生じた環境の激変に対する適応の過程において生じたものに他ならないのである。本稿の主題は、この不況が終わる平成7（1995）年頃に至るまでの日本外航海運の動きを辿ることにある。

戦後三回目の企業集中は、このように定期船業の不況を動因とする点においてはこれまでの戦後二回の企業集中と同じであった（「海事交通研究」No.52号及び53号の拙稿をみよ）。何故定期船の不況が企業集中を引き起こすのかは明らかではない。不況によって経営の悪化した企業にとっての対策であると同時に、合併企業にとってはおそらく定期船企

業の適正規模の問題が関わりをもっているものと思われるが、ともあれこうした類似性の一方で第3回目の企業集中が前2者と根本的に相違するのは、前2者が政府の強い指導の下に実施されたのに対して、3回目の企業集中は政府の介入なしに（金融機関の介入はあったが）実施された点にあった。この点で日本の海運業は戦後初めて自由経済の本来の姿である自立を回復することができたのである。このように3回目の企業集中は、日本海運が本来あるべき姿を取り戻す契機となったといつてよいであろう。

日本の定期船業の不況の原因となった石油危機後に激変した環境の変化は、日本海運に固有のものとしては円高があり、世界の定期船業に共通するものとしては海運同盟の弱体化、そして1980年代の後半から顕著となるその機能の喪失がある（「商船三井二十年史」86頁）。それはまたこの時期の盟外船の多発とも密接な関連がある。1984年の米国海運法の制定等もまた、同盟の機能喪失を引き起こした環境の激変の一つであった。

円高は日本海運業に対し広範かつ深刻な打撃を与えたが、それについては「海事交通研究」第54集の拙稿において詳述しておいた。しかしこの拙稿においては特に定期船部門の展開と関連することについては述べなかったが、この時期の定期船部門の展開こそが、戦後三回目の企業集中の主要な動因であったと考えられるのである。

1985年のプラザ合意を契機とする円高の急騰（平成7年1月の100円から4ヶ月あまりで1ドル79円と20余円の騰貴（海事産業研究所「近代日本海事年表Ⅱ」113頁による）と平成4（1992）年ころからの日本経済の低成長に加えて昭和60年頃からのアジア諸国の急速な経済成長の為にこれまで日本が占めていた生産・輸出拠点としての地位をこれら諸国に譲るようになった。日本の製造業のアジア等の海外への生産拠点の移転により国内産業のいわゆる空洞化が生じたのである（以上「商船三井二十年史」88頁）。このような事情に対して日本海運業、特に定期船部門は、海外の代理店の自営化と権限の本社からの委譲等組織を改変して営業力の強化とコスト削減を試みた。それは同時にコストのドル化により円高対策でもあった（「海運白書」－「日本海運の現況」及び「外航海運の現況」は以下「海運白書」という－の平成8年版44頁）。

海上荷動の中心のアジアへの移動は1990年代の初めに始まっているが、日本海運業のそれへの対応が完了したのは2000年ころとみられる。このように円高を初めとする新しい環境への適応にかなりの長期間を要したことになるが、それも日本の定期船業の不況が長引いた一因であったに違いない（「商船三井二十年史」98－9頁以下）。

## 1. 海運同盟の弱体化

### 総 説

海運同盟のうち北米航路における開放同盟はもともと独占力が弱く、盟外船の競争の脅威に絶えずさらされているし、加盟企業間（同盟船）においても競争の余地が大きいためカルテルとしての安定性を欠いていた。例えば1966年の日本・北太平洋運賃同盟、日本・北米大西洋岸・ガルフ運賃同盟が盟外船の競争のため運賃をオープンにして対応したのをみよ。その上、後に述べる1984年の米国の新海運法の制定が海運同盟の弱体化を決定的なものとした。

これに対して原則として新規参入を認めない閉鎖同盟は、欧州同盟はその典型であるが、強い独占力を保持していた。閉鎖同盟は独占力保持のため、一方において顕在化した盟外船の競争に対してはfighting shipを仕立てて排除を試みたり、運賃延戻し制度を導入して盟外船の顕在化を事前に防ぎ、他方寄港地・積取り貨物の制限など極めて複雑な規制を導入して同盟船相互間の競争を排除しようとした。コンテナ化に伴って結成されたコンソーシアム、とくにその個々の企業に対するシェアの割り当てもまたその一環であった(地田知平、大阪商船三井船舶株式会社「創業百年史」第14章642頁)。こうしてこの同盟は、それまで競争のない状態を確保してきたのである。

しかしこれらの諸方策は主として制定当時の事情に基づいて導入されるため、後になって事情が大きく変化すると、往々矛盾が生じるのである。それらを新しい事情に適應するように変化させようとする、既得の権益との間で往々摩擦が生ずることになる。要するにもともと同盟が有効に作用するのは、精々変化が小さい環境の下においてなのである。

### 戦後の弱体化

欧州同盟の加盟企業は、戦前の1926年の新規参入を最後にしてそれ以後は10か国の主要船主20社が不変のままであった。この同盟が独占力を確保するために慣行としてきたいわゆるBalance of flagの原則が恪守されてきたために、新規参入が抑制されてきたからに違いない(日本郵船「欧州航路三井問題解決顛末記録」昭和32年7月、3頁)。例えば後に述べる三井船舶の盟外配船に対するファイティングの後に、日本郵船(NYK)は中近東航路の配船権を認められたが、ここでは競争者がなく利益が期待出来たにも拘らずそれまで参入者がなかったのは、おそらくこの同盟のBalance of flagの慣行の恪守されたことによるものであったに違いない(熊野修一「三井船舶の欧州航路問題」昭和56年28頁)。

しかしこうした原則や規制が有効に作用したのは、上に述べたようにこの航路をめぐる経済事情が比較的安定していた時代であった。こうした規制の中に一定期間後の見直しの規定があるものもあるが、それは事情の変化に対する対応を予想していた数少ない例であろう。ともあれ海運同盟はもともと現状維持の継続を前提にして仕組まれた制度である。だから各国の経済成長に著しい相違が生じるようになると－戦後、特に石油危機後のように－その厳格な恪守が困難となるのである。こうして石油危機後にはBalance of flagsの厳格な維持は困難となり、成長の速い国の海運企業の追加参入を認めざるを得なくなったのである。例えば1978年2月に同盟は韓国の2社目の企業の新規参入を条件付きながら認めたのはそれであろう(なお「張榮発自伝」152頁を参照)。

しかしこの欧州同盟も戦後しばらくして弱体化が始まった。日本を含め多くの国の独禁政策が強化されたことや特に英国経済の地位低下によってこの同盟の運営のリーダーシップを握っていた英国船主の地位が弱まったことがその主たる理由であった(この点の詳細は、次に述べる三井船舶の盟外配船とともに拙著(T.Chida and P.N.Davies, The Japanese Shipping and Shipbuilding Industries, London 1990, p.122 et seq)で述べておいたが、例えば日本の公正取引委員会は、欧州同盟と同じ英国系の閉鎖同盟である印度・パキスタン同盟に対して昭和27年に独禁法違反で審判を開始、また昭和29年にはこの欧州同盟(極東復航同盟)に対しても盟外船を圧迫しているとして警告をするなど介入を強めていた。

しかしこの同盟の弱体化にとってなによりも重要な影響を与えたのは、おそらく昭和28年に三井船舶がこの欧州同盟に対して加盟を求めて盟外配船を開始したことであろう。三井船舶はそれまで数回の加盟を申請したが拒否されたので、この年の3月に盟外配船を実施し、同盟に対してファイティングを開始したのである。このファイティングに対する同盟の対応は、この同盟が慣行としているいわゆる「ナショナル ラインズ 自治の原則」に基づいて同盟のメンバーのうち三井船舶と国籍を同じくする日本郵船及び大阪商船、特に前者に任せる一方、それに対して同盟は強力な支持を与えた。

このファイティングは、同盟がいわゆるfighting shipを仕立てて対抗するなど熾烈を極めた。日英両国政府もその成り行きを懸念していたために、両国間の外交問題にまで発展した。そこで日本政府は昭和24年の海上運送法に基づいて解決の為に介入し、昭和31年に財界5氏に斡旋を要請した。斡旋委員会は同年6月に最終斡旋案を提示し（以上の時期については、海事産業研究所「近代日本海事年表」による）、三井船舶をはじめ日本船3社もこれを受託して3年余の紛争が解決した。解決条件の要点は、三井船舶の東周り及び西回り世界一周航路の配船を日本郵船のアンダーウィング扱いとして認めるというものであった（詳細は、昭和32年12月の日本郵船と三井船舶間のいわゆる「基本協定」を参照のこと）。

こうして三井船舶は同年7月に日本郵船のアンダーウィングとして東廻り世界一周航路の配船を開始した。上の日本郵船の三井船の取り扱い期間は5年とし、其の後再検討することになっていた（前掲NYK「欧州航路三井問題解決顛末記録」116頁の「三井問題解決協定書」の要旨による）。5年後の再検討の結果、昭和36年6月に三井船舶は、若干の航路を除き欧州・極東同盟に正メンバーとして加盟することになった。

以上が三井船舶の欧州同盟に対するファイティングの展開の概要であるが、その結末の同盟にとっての重要性は次の点にあったといつてよい。それは、本項の初めに述べておいたように強固な同盟として知られた欧州同盟が、一盟外船の競争を三年余りの努力にもかかわらず排除できなかったという点にある。おそらく戦前では考えられなかったことに違いない。先に述べたようにそれは、明らかに欧州同盟の独占力が弱体化したからに他ならないであろう。多分それも関係してであろう川崎汽船はMaersk LineとともにKLMとして昭和43年に、加盟申請後わずか1年でしかもファイティングに訴えることなしに、条件付きながら加盟に成功しているのである（この関係及び其の後の展開については地田知平「日本海運の高度成長」139頁をみよ）。その後アジアのNIEs諸国の新興海運企業の加入が続いている。それは、同盟が関係する諸国の経済成長の相違を反映した結果であったに違いない。

なお後に述べるこの同盟の内部に結成され競争の発生の抑止に役立っていたコンソーシアムの崩壊もまた、同盟規約が環境の変化に対する柔軟性を欠いていたことによるものであった。

## 2. 海運同盟の崩壊と定期船不況

石油危機後は、世界の定期船業にとっては既存の制度の崩壊によるいわば動乱の時期であった。崩壊したもっとも重要な制度は、これまで競争抑制の上で有効な機能を果たして

きた同盟制度であった。この崩壊を引き起こした主因は、石油危機後に急速に進出してきた盟外船（同盟に対する競争者）による競争の激化によるものであった。

### 盟外船とは何か

盟外船(盟外企業)とは、海運同盟に加盟しないで定期船経営を行なっている海運企業(もしくはその船舶)をいうのであるが、いかえれば海運同盟に対するアウトサイダーとして競争を挑んでいる海運企業に他ならない。この盟外船の活動は石油危機後活発となり、同盟企業の同盟の復活をはじめとする航路の安定化の企図を相次いで挫折させてきた。

石油危機後に盟外船の活動が活発化したのは、コンテナ時代になり船舶及びその運航などが規格化し在来船時代には必須であった企業のノーハウの蓄積の必要が減少したため新規参入が在来船時代に比べ容易となったことが根底にあるに違いないが(地田知平「海運産業論」6頁)石油危機後は前に述べたように特にアジアのNIEs諸国の急速な経済成長によるアジアにおける荷動の変化が加わって盟外船の発生を促進していたようである。その背景には1979年のUNCTADの定期船同盟行動憲章条約の採択があった。それもまた盟外船の発生を助長していたに違いない。

ここであえて強調しておきたいのは、盟外船はもともと同盟船と同じく定期船経営を営んでいる海運企業であり、相違は盟外船は海運同盟の存在を前提にして初めて存在する定期船企業であるということである。だから海運同盟の形成されていない航路では、当然のことながら盟外船は存在しないし、海運同盟が機能を喪失すれば盟外船として海運同盟に挑戦していた企業は単なる定期船企業として活動することになる。この時期にはこうした企業が多数発生しているのである。

盟外船は、以上のように本来は定期船企業の一特殊場合に他ならないから定期船企業一般と多くの性質を共有している。たとえばそのコスト構造は定期船企業一般のそれと同質であり、相違するのは、盟外船は往々低コストで運営されているといったように量的相違に過ぎないのである。なおこの低コストこそが、盟外船の競争の有力な武器となっていることを指摘しておきたい。

盟外船の経営もまた定期船一般と本質的な相違はない。相違するのは、海運同盟を相手に競争を試みていることから生ずる相違のみである。要するに盟外船の活動の重点は、同盟船の行動への対応にあるのである。

以上から分かるように盟外船といえども後に述べるコスト構造からいってもともと同盟加入が望ましいのであって、盟外船としての活動に固執するものは別にして、盟外船にとどまるのは同盟加入を認められなかったり或いは加入を認められても条件が悪いからであろう。

一つの例は、同盟に加入している企業が、加入条件を良くするために盟外配船の実施を示唆することがある。この企業が、脱退すると同盟に脅威となるだけの強い競争力を持っていることが成功の条件であるが、ともかくその例は珍しくない。例えば1960年代以降のMaerskのみよ。またSea-Landもその例であった。さらにEvergreenの1982年の極東運賃同盟との「君子協定」(Tolerated Outsider協定)もこれに加えてもよいであろう(「張榮發自伝」164頁以下－本書は自叙伝であるが、私の知る限り盟外船の立場から海運同盟を

論じた唯一の文献である) この協定はEvergreenの同盟加入を強制するものではなかったが、実質的には同盟への協力をもとめるものであった(「張榮發自伝」165頁)。その要点は、Evergreenにこれまでより有利な条件を認める代わりに前にも述べたようにEvergreenの貨物積み取りのシェアを減らしてそれを同盟脱退を示唆するMaerskのシェアの増加に充当してその同盟脱退を防止しようとするものであった。

## 日本海運の不況

石油危機後日本の定期船業も深刻な不況に陥ったが、その原因は先に述べたように日本海運をめぐる環境の激変であり、そのうち日本海運に特有な環境の変化は1985年のいわゆるプラザ合意後の急速な円高であった。日本の円高も関係してアジアのNIEsをはじめとするアジア諸国の急速な経済成長は、荷動の中心をそれまでの日本からアジアへ移動させることになった。これに対する日本企業の適応には長時間を要し、完了したのは2000年頃であったようである(「商船三井二十年史」98頁)。

世界海運に共通の環境の重要な変化のひとつは、日本にとってもっとも重要な航路である太平洋航路(北米航路というべきか)に起きた。1984年の米国の新海運法の制定がそれで、これを契機として盟外船が多発し同盟の機能を喪失させるようになった。新海運法の要点は、インデペンデント・アクション(同盟企業が同盟の協定と異なる運賃、サービスを独自に設定できる制度)、タイム・ボリューム・レート(一定期間に一定量以上の貨物を船積みした荷主に対する安い特別運賃の適用)及びサービス・コントラクト(一定期間に一定量以上の貨物の船積みを約束する荷主に特別の運賃・サービスを適用する制度)の諸制度の導入である。

これらの諸制度の導入の影響は大きく、運賃は大幅に下落し、同盟は運賃調整機能を喪失することになった。そのため日本、英国、米国及び一部アジアの海運企業がこの航路から撤退した(山岸寛「海上コンテナ物流論」25-6頁)。その一方でEvergreen, Hyundai, Hanjin等の台湾、韓国、中国、シンガポールのコンテナ企業が、多くは盟外船として進出したのである。その結果、1980年代後半からこの航路の海運同盟の運賃維持機能の低下は決定的となった。このようにこの法律制定の影響はきわめて大きかったのである。先に述べた日本の昭和58年以降の海運不況もまたその主因の一つは、この新海運法制定の影響によるところが大きかったといっていよいであろう(「海運白書」昭和60年版、53頁)。

ともあれこの海運法の施行によって北米航路における競争が激化し、既存の同盟(PWC)が機能を喪失し解散に迫られる(1984年10月)など混乱が生じた。それに対処するために同盟企業の盟外船との協調の模索が始まるのである。

いまひとつの日本関係の主要航路は、欧州航路である。ここでも盟外船の進出は急激でその影響は大きかった。「張榮發自伝」(150頁)によるとこの航路では1978年から盟外船が増え、張氏が創設したEvergreen自身も1979年に盟外船としてこの航路に進出した。この航路は貨物量が多いし、さらに同盟の強力な独占権のために運賃が高い上にその引き上げを自由に行なうし、荷主に対するサービスは悪く荷主の要望に沿わないことが多かった

(同上「張栄発自伝」151、2頁)。盟外船はその間隙を突いて、同盟の激しい妨害にも拘らず進出をしたのである。

この同盟は、先に述べたように加盟船相互間の競争を抑制するために運賃の協定に加えて参加企業に対して寄港地、航海数、積荷の量や種類を割り当てるなど極めて複雑な規制の仕組みをもっていた。その上に同盟を構成するグループ（コンテナ化の導入の際に形成したコンソーシアム）間および同じグループ内の企業間で貨物積取のシェア協定を結ぶ一方、コンテナ船の建造競争が激化した1978年には同盟内の3グループ間で積みとり貨物量を割り当てるIGA（Inter Group Agreement）を締結して船舶の建造競争の抑制につとめた（海事産業研究所「近代日本海事年表Ⅱ」33頁）。

こうして同盟企業が相互にその活動に規制を加えている間に極東を地盤とする海運企業が、その多くは盟外船としてであるが、この規制の間隙を衝いて急成長し、その結果1990年ころから同盟の運賃維持機能の弱体化は決定的となり同盟船の積み取りシェアは急低下した。このため同盟内のシェア割当てに不満をもつ企業のグループからの脱退や（一部は盟外船となる）、盟外船に対抗してグループの再編成を行ったり、解散をするものが生じたりした（「商船三井二十年史」85頁、「海運白書」平成3年版83頁）。このような同盟船の貨物積みとりシェアの低下およびグループの解消や再編成のため、1990年1月の結束強化の努力にもかかわらず（山岸寛、前掲書35頁）同年末にはIGAは解消（年表）することになった。要するに先に述べたようにコンソーシアム、同盟の制度など加盟企業の活動に対する規制は、急激に変動する経済の下では特に成長力に富んだ企業にとっては成長の桎梏となりそれらの規制や制度を打破しようとする動きが起きるのである。ここで述べたコンソーシアムの解散・再編はその一例であったのである。

こうして1985年には欧州航路の同盟貨物は60%にとどまり、1990年代にはEvergreen、ヤンミン等の台湾の企業及び韓国、シンガポール、中国の極東の有力盟外企業の船隊拡充により同盟・盟外のキャパシティが拮抗するに至ったのである（山岸寛、前掲書32－3頁；「商船三井二十年史」29頁）。

### 新しい協調を求めて

上に詳述したように北米航路においても欧州航路においても（ここでは大西洋航路は除いてある）盟外船の急速な進出により海運同盟は弱体化し、その機能を喪失する状態が生じた。これに対して同盟企業は航路の安定化を回復しようとする試みをはじめた。その方策は、盟外船を取り込んでそれと協調（提携）して競争を緩和することであった。それより他の方策はなかったであろう。この協調は、同盟の弱体化によりすでに同盟船と盟外船の区別が実質的になくなっていたために自由な組み合わせの選択が可能でもあった（「商船三井二十年史」104頁）。しかしその具体的な方策は、それぞれの航路の事情によって相違があった。

こうして北米・欧州の2航路では、同盟船と盟外船との協調による安定化の試みが始まった。まず北米航路の復航において1985年1月に同盟・盟外船13社による緩やかな運賃協定である太平洋航路西航安定協定（TWRA）が結成された。それはsuper conferenceと言われるが、その特徴は、同盟・盟外船の両者を統合した協定であり、またこれまで独立

した市場を形成していた幾つかの航路を包括した協定である点にある。後者は、コンテナ化の成熟によりこれまで独立の市場を形成していた幾つかの航路が相互に競争関係に置かれ一つの市場を形成するようになったことによるものである（地田知平「日本海運の高度成長」150頁以下）。同盟は以上のようにして盟外船を取り込んだ協定によって、運賃の下落と同盟船の積取比率の低下に対処しようとしたのである。

この航路の往航においてはこれまでの極東・北米同盟の解散に対しては、1985年8月に日本の大手6社をふくむ20社はsuper conferenceである極東・アジア／北米東航運賃協定（ANERA）を結成して対応した。しかし1987年には船腹過剰が解消されなかったため（山岸寛、前掲書22頁）運賃競争が激化し脱退・倒産企業が相次いだ（「商船三井二十年史」47頁）。そこで1988年9月にANERA非加盟社を加えた13社による太平洋航路協議協定（TDA）により太平洋航路安定協議の場が設けられた。この協議のなかから1989年3月に太平洋航路秩序安定協定（TSA）が発足し、運賃の協議と過剰船腹の凍結を実施した。

以上のような努力にも拘らず激しい競争が続き協定・同盟に参加しない企業の積取り比率の顕著な増加が続いた。参加企業はこれに対して共同運航体制の再編成を試みた。

欧州同盟における競争規制の方策が、複雑である意味で精緻であることについては先に述べた。この仕組はもともと在来船の運営を前提にして作られたものであるために、まずコンテナ船の導入によって（地田知平「日本海運の高度成長」179頁以下参照）、ついでコンテナ化の成熟に伴って、矛盾が生じるなど円滑に作用しなくなった。もともと在来船の運営を前提にした規制や組織は、コンテナ化時代にはうまく適応できなくなったのである。特に経済が急速に変動している場合には、それが顕著となった。その若干の事例についてはこれまで述べた。特にアジア市場が拡大した1980年代の後半には、同盟船は規制のために積取り比率の自由な増加は不可能であった。例えば寄港地や積み荷の制限などこの同盟特有の規制はコンテナ化の下では有名無実となったし、また極東市場においては、同盟船がコンソーシアムの積取り規制に拘束されている間に盟外船の積取り比率は拡大していったが、同盟はそれに有効に対応できなかった（「商船三井二十年史」50頁）など、新しい状況の下ではこれまでの同盟の規制は桎梏となった。こうしてコンソーシアム参加企業のもつ同盟権益が権益をもたないコンソーシアム内の他の企業によって行使されるのを阻止する力は同盟にはなくなったのである（「商船三井二十年史」51頁）。

このような状況に対して同盟は、ここでも盟外船を取り込んで対応しようと試みた。やや変則ではあるが、先に述べた1982年のEvergreenの欧州同盟との「君子協定」の締結もそれである（時期及び協定の内容は「張榮発自伝」165頁による）。変則というのは同盟に加入しないが協力をしてシェアを遵守する一方、これまで確保していたシェアの一部の譲渡によりMaerskの同盟脱退を防止することに協力したことを指すのである。

これに続いて同盟は多くの盟外船の加入を認め競争を抑制しようとした。しかし盟外船の競争は止まず、同盟船の積取比率は1985年には60%にまで低下した（「商船三井二十年史」85頁）。こうして同盟の運賃維持機能の低下は決定的となったのである。

さらにこの欧州航路においても北米航路の上のような安定化策にならって、その復航において1992年9月に同盟船と盟外船18社による、欧州アジア航路協定（EATA）を結成した。しかしこのこの協定は、この航路の荷動が良好で特に安定化の方策（船腹の凍結等）



を実施する必要がなかったため1997年9月に解散した（「海運白書」平成5年版92頁以下）。

ともあれこれらの航路安定化の追及の試みが必ずしも成功しないのをみて、同盟に代わる新しい体制の結成一差し当たってアライアンスという新しい型の企業提携一に向っての模索が始まろうとしていた。

## 問題点

これまで同盟の弱体化に対して同盟加入企業は、同盟の復活は断念せざるをえなかったものの同盟にかわる航路秩序の安定化の機構の構築をもとめて相次いで試行してきたことをやや詳細に述べてきた。それから分かることは、同盟企業が試行錯誤を繰り返しながらも、企業間の協調によってなんとかして競争を抑制して航路秩序の安定化の実現に極めて執着していたということである。問題は、同盟企業が試行錯誤を繰り返しながらもなお安定化の実現に執着する理由はどこにあるかということである。

### 3. 定期船企業のコスト構造と海運同盟

海運同盟の長い歴史の中で同盟企業がカルテルもしくは企業提携が多くの利益をもつことを知ったことが、おそらく航路安定化の方策の追求に固執する直接の理由であったに違いない。しかしもともと定期船企業のコスト構造からいって、投下資本を擁護するためには競争を回避することが不可欠なのである。海運同盟、特に閉鎖同盟の結成は、そのための極めて有効な手段であることを経験してきた。こうした経験こそが、カルテルの結成を固執する最大の理由であった。前にも述べたように同盟の加盟企業の活動に対する規制、盟外船の発生の抑制と発生した場合の排除の方策はカルテル維持のための仕組みに他ならないのである。

こうして同盟船は独占の利益（例えば差別運賃による高運賃）を享受できる反面、航海数の制限等の活動に対して規制を受けるなど行動の自由が制約されるという不利益がある。これに反して盟外船は、独占の庇護がない代わりに運賃の設定や航海数の決定、使用船舶の船型をはじめ広い範囲にわたって活動の自由があり、海運市場の変化に対して弾力的に対応できる利点をもっているのである。このように盟外船は活動の自由（及び往々低コスト）を利用して同盟船の利点とするところ－例えば高運賃の貨物－を狙って競争を仕掛けるのであるが、同盟船は活動の自由が制約されているためにそれに対してしばしば有効に対応できないのである。その例は前出「三井船舶の欧州航路問題」に多く引用されているが、三井船舶の盟外活動は、同盟の規制によって同盟船の行動が規制されて自由に行動できない点を衝いて競争を仕掛け、同盟船の有する利点を享受しようとする試みであったことが分かる。

しかし定期船企業が競争の抑制に固執する根本的な理由は、次のような定期船のコスト構造にある。競争の抑制を有利とすることは、盟外船もコスト構造が同盟船と同質であるがゆえに同じなのである。有利な機会があれば盟外船が同盟に参加しようとするのはそのことを物語っている。

定期船のコスト構造については、拙著「海運産業論」230頁以下に詳述してある。このコスト構造の故に、一旦運賃競争が発生すると往々破壊的競争に陥り利潤の確保はおろかしばしば企業の崩壊に至ることもある。それを回避するためには、同盟（カルテル）の結成によって競争の発生を抑制することが不可欠とされていたのである。

実際、定期船企業は就航航路を前提にしてその航路に適合した経済的技術的条件をもった船舶に対する投資をはじめ、同じくその航路に陸上施設や「暖簾」を保有しているのである。競争に敗退してその航路から撤退すれば、上のような船舶・施設・暖簾等に対する投下資本の回収は不可能となり、その結果巨額の資本損失の発生を免れない。そこで投下資本を擁護するために相手を倒すまで徹底的に競争を行なわざるをえないのである。競争が往々破壊的となる所以である。

いま一つの理由は、船舶が定期船としてひとたび就航すると貨物の有無にかかわらずスケジュールにしたがって運航せざるをえないから費用の殆どは固定費であり、直接費はいわゆる貨物費を別にすれば僅かにすぎない。こうして運賃が貨物費を上回る限り貨物を積み取することを有利とするのである。だから盟外船の競争が発生すると定期船運賃は、総コスト以下の貨物費の水準にまで下落しうるのである。破壊的競争の発生である。その発生を抑制することが不可欠となるのである。カルテルに固執するいまひとつの理由は、こうした破壊的競争の発生を回避することにある。

前にものべたように盟外船のコスト構造は同盟船と同じであり、それゆえに盟外船といえども本来同盟への参加の志向をもっていることを、ここで強調しておきたい。

#### 4. 企業集中への道程

##### 三部門同時不況と定期船業

石油危機後は世界の定期船海運にとっては、かつてないほどの動乱の時期であった。これまで述べてきたように海運同盟の崩壊をはじめとして多くの、長い歴史をもち不変のものと考えられていた海運の制度や機構が変革をしたのである。大規模な企業集中が、広範囲にかつ速い速度で展開したことも、その一つであろう。この時期には世界海運に、国籍を異にする大企業間の企業集中が進行したのである。この集中運動のはじめは、おそらく1997年のP&OCLとNedlloydの合併であった（「商船三井二十年史」85頁）。

日本の定期船業にも企業集中の動きがおきた。時期的にみて上の世界海運のそれとは直接の関係はないようであるが、企業集中に弾みがついたのは、昭和59年から62年頃まで続く日本の外航海運を見舞った深刻な不況、いわゆる三部門同時不況の中においてであった。不況は往々企業集中の動因となるのである。この三部門同時不況は、昭和54年の第二次石油危機以降のタンカー不況が先駆し、昭和57年以降の不定期船不況、そして昭和59年以降の定期船不況とあいついで重なって起きた不況の最後の段階である（「海運白書」平成元年版63頁）。この不況は、第二次石油危機の打撃に加え、世界経済の成長鈍化、海運同盟の弱体化、世界的な過剰船腹－同盟の弱体化のために加盟企業の船腹量に対する規制ができなくなったためでもある－が重なり、それに日本の場合には円高が加わって一層深刻化したのである（昭和61年海造審小委員会中間報告）。

日本の外航海運の業績は、昭和58年3月期には53年3月期以来5年ぶりの欠損となり、昭和60年度－62年度も経常赤字となった（「海運白書」平成2年版65頁Ⅲ－2表）。その中で昭和61年には大手6社の北米定航は、昭和39年の海運集約以来の最大の690億円という赤字、次の62年にもこれに近い赤字を計上するにいたった（「海運白書」昭和63年版87頁）。円高と盟外船の競争に加えて1984年の米国の新海運法の制定の影響によるものであろう。さらに不況のために日本船間の過当競争が激化かしたこともその不況深刻化の原因の一つであったに違いない。事実、昭和60年6月の海造審の答申「今後の外航海運政策について」は、この航路の邦船社数は過多で2－3グループ以下で足りるとしているのである。

このため特に北米定期航路の比重の高い企業や自動車輸送などの他部門での大きな収益源をもたない企業（拙稿「石油危機後の日本海運」6、前掲「海事交通研究」No.54）にとっては、この不況の打撃は大きかった。こうしてこの不況によって海運企業間の企業体力の格差が一層顕著となったのである（「海運白書」昭和63年版87頁）。

ともあれ外航海運が赤字を脱却したのは平成元年3月期であった。

### 集中への動き

戦後3回目の企業集中とは、昭和39年のいわゆる「海運集約」によって形成された6中核体が3企業に集中したことにほかならない。6中核体は昭和40年代の高度成長期には一様に繁栄を享受した。しかしこの繁栄の中で、もともと集約の発足時にもあった企業格差－各社の船腹量一つをみても分かる－が、一層拡大した（地田知平「日本海運の高度成長」170、278頁参照）。石油危機後にはこの格差がさらに拡大したのである（「海運白書」昭和63年版87頁）。激変する環境の変化に対してうまく適応できるだけの体力があったかどうか、こうした格差を生じたのである。そして昭和59年のタンカー不況を先駆にして始まる昭和59年からの三部門同時不況、特に定期船の不況は企業集中の展開にとって決定的な時期であったが、この企業格差こそが、この深刻な不況を乗り切ることが出来るかどうかを決める決定的要因となったのである。

ところで本節の冒頭でのべたように3回目の企業集中は平成11年ころに一応完了したとみてよいが、この集中の前兆はすでに第二次石油危機の直後に現われていた。この危機は、その対応に適切さを欠いたタンカー企業に大きな打撃を与えた。ジャパンライン（JL）はその中の一社であった。JLは、おそらく石油危機後のタンカー政策を誤ったのに加えて前に述べた三部門同時不況による打撃が重なって昭和52年以降経営が悪化し、昭和58年には債務の元利の棚上げを金融機関に要請、不採算の主因であったVLCC10隻を移管する船舶保有会社の設立を含む会社再建案を策定して合理化を進めてきたが、経営は改善せず経常損益の赤字が解消しなかった。

一方、同じ中核体の一社である山下新日本汽船（山新）は、JLとメインバンク（三和銀行）は異にするが、定期船不況のために不況に陥り、昭和61年3月期には100億円の実質赤字となり（「海運」'86年10月号）、昭和61年9月には合理化計画を策定するとともに融資先に対して金融支援を要請するにいたった。

こうした2社の業績に対して、金融グループ、中でもJLのメインバンクの興業銀行（興銀）が主導して両社の合併を検討した。その中から合理化の一環として特に深刻な困難に

直面している両社の定期船部門を分離・統合し、両社が共同出資して昭和61年7月に設立した日本ライナーシステム（NLS）に移した。さらにNLSが「予期以上の成果」を挙げている（「ジャパンラインの25年」106頁－はじめは黒字であったという）ことから残された競争力が強いとされた不定期・油送船の2部門も統合して一層の「営業基盤の拡充とコスト競争力の強化」（「海運白書」平成元年版64頁）を図るために平成元年6月に両社は合併してナビックスラインを設立して統合したのである。そしてNLSは、その子会社化となったのである。

NLSは平成3年10月に日本郵船に吸収合併された。またナビックスラインは平成10年12月に商船三井と合併した（この経緯については「商船三井二十年史」151頁以下をみよ）。この結果、中核体6社のうちJLと山新の2社が、姿を消したのである。

上の二社とともにいま一社不況の打撃を特に大きく受けたのは、昭和海運であった。昭和海運は、不況のために金融支援を含む合理化計画を策定し、その一環として63年2月に特に業績の悪化した定期船部門のうちコンテナ部門の中国航路をのぞく全定期航路部門から撤退を発表した（「昭和海運三十年史」66頁）。同月に昭和船舶保有会社を設立して社船11隻を移籍した。しかし経営の悪化は続き平成10年には債務超過になると予想されるまでになった（「海運」1998年6月号38頁）。そして同年1月に「芙蓉グループ」は昭和海運の救済を商船三井に依頼するほどであった（「商船三井二十年史」151頁）。商船三井は他の案件があったためにこれを受け入れることが出来なかったが、結局平成10年10月に芙蓉グループの要請により日本郵船が吸収合併したのである。こうして海運集約時の6中核体のうちのもう一社が姿を消すことになったのである。

このような経緯を経て海運集約によって形成された6中核体は、石油危機後の不況、特に昭和59年から始まる3部門同時不況のなかで戦後三回目の企業集中が進行し3社に統合された。こうして三回目の企業集中は一応完了したようである。

与えられた紙数の関係から以上この集中の概要を述べるに止まった。特に企業集中を経て存続した企業にとっての合併の得失については全くといってよいほど触れていないことを述べておいた（「海事交通研究」No.54所載の拙稿「石油危機後の日本海運」の6）。

この日本海運の企業集中の特質は、先に述べたように国際的な主要海運企業間の企業集中が大規模に展開する中で、国内企業間の集中運動であったことにある。国際的な企業集中で日本では国内企業間のそれであった理由はどこにあるか、後に残した一つの問題である。

（この稿の執筆にあたり、宮都讓氏及び太田隆博氏（アルファベット順）の教えを受けた。御礼を申し上げます。）