

上巻監修者・九州大学教授
星野 裕志氏



【略歴】

1982年慶應義塾大学法学部政治学科卒業、同年日本郵船(株)入社、1994年ジョージタウン大学経営大学院修了、同年神戸大学経営学部助教授、2000年神戸大学経済経営研究所助教授、2003年九州大学大学院経済学研究院助教授、2006年より現職である九州大学大学院経済学研究院・ビジネススクール教授、神戸大学海事科学部客員教授。2015年10月に日本海運経済学会会長に就任。主な著書に「ケース・ブックⅠ ケース・メソッド入門」、「ケース・ブックⅡ 挑戦する企業」(ともに共編著、慶應義塾大学出版会、2007年)、「戦略的 SCM ケイパビリティ」(共著、同文館出版、2007年)などがある。

下巻監修者・東海大学教授
篠原 正人氏



【略歴】

1973年大阪市立大学経済学部卒業、同年大阪商船三井船舶(株)入社、1993年同社不定期専用船一部課長、1994年不定期専用船一部副部長、1995年企画部副部長、1996年営業調査室室長代理、1998年同社欧州物流統括会社 M.O.Logistics Netherlands BV 社長、2001年オランダ・エラスムス大学講師・研究員、同時に経営コンサルタントを開業。2004年東海大学海洋学部教授、2006年エラスムス大学博士、現在は東海大学海洋フロンティア教育センター主任教授。主な著書に「港湾政策の新たなパラダイム—欧州港湾との対比—」(成山堂書店、2015年)、「港湾倉庫マネジメント」(監修、成山堂書店、2013年)などがある。

【星野教授】 只今ご紹介頂きましたこの『マリタイム・エコノミクス』の上巻を監修させて頂きました、九州大学の星野と申します。よろしくお願い致します。実は、私はビジネススクールで2003年にグローバル・ロジスティクスという科目を担当しまして、そのときに海運についてもっとも包括的に分かり易く説明している英書は何かということで、随分探し回りました。その結果手に入れたのが偶然ながらこの『マリタイム・エコノミクス』で当時はまだ第二版でした。その後、第三版を先生が出されてずっとこれを使ってきたのですが、そうこうするうちにたまたま2年前にこれの監修をご依頼頂きまして、また本日はこうして鼎談に出させて頂いて大変光栄に感じております。まずこの鼎談を始めるに当たって、『マリタイム・エコノミクス』という本と、本日ストップフォード先生がご講演頂きました内容について、簡単に述べさせて頂きます。

冒頭で博士がご説明されたように『マリタイム・エコノミクス』の内容は、やはりこの表紙の北斎の絵に象徴されていると思います。集約されているといってもいいかと思います。500年の海運の歴史の中で、大きな大きな3つの波があったこと。そして3つの巨大な波に加えて、景気変動の循環性の小さな波があったということでしたが、特に循環性の変動を予見して、適切に対応することが、海運企業の経営の安定であり、トレードの安定に繋がるわけですが、残念ながらそれがいつまでたっても同じようなことが繰り返され、波を波として受けているというのがこの業界であるということではないでしょうか。そう考えると博士が言われたこの「波」に対して、どのように対応していくかというのが、この『マリタイム・エコノミクス』に書かれた内容の全てだというように感じております。

1990年代後半に、ミシガン州立大学のパワーソックス教授が、「ロジスティクスのルネサンス」ということを言われました。それは1990年代後半にパソコンがどんどん導入されて、IT化が進んで、あるいはクオリティを求める顧客の声という様々な背景から、1990年代の後半にロジスティクスにとってのルネサンスの時期、これに対応していかなきゃいけないということが話に出たわけですが、今日のお話をお聞きしていると、まさにそのICTの発達というものが、今までの3つの巨大な波に加えて、今後4つ目の波を呼び込もうとしていると。そうすると当然海運企業としては、そのパラダイムシフトに対応した十分な技術を身に付けながら、これに対応していく必要があるわけですが、果たしてその技術がどう

いうものなのかというのを、今日は色々な形で博士からご説明頂き、かつ海運企業や業界はその大きな波に対応する準備ができているのかという問題提起をして頂いたように思います。

ということで、これからは鼎談ですので、東海大学の篠原先生と私のほうで、いくつかの質問を博士に投げかけさせて頂き、お答え頂くという方法で進めていきたいと思います。

まず1つ目の質問ですが、果たして4つ目の波がきたときに、海上輸送の主導権は誰が握るのかというのが私の最初の質問です。この第4の波の到来というのは、昨今メディアでもかなり紹介されていますけれど、ドイツ政府の主導する「インダストリー4.0」という考え方と全く考え方が同じだと思います。それはどういうことかということ、商品の開発から原料調達、生産、出荷のサプライチェーンを構成する要素の全てが、高度なICTで管理されていくということと理解しております。当然そうなってくると、海上輸送を含めたサプライチェーン・マネジメントというのも、当然このシステムの中で管理されていくわけですね。先程博士のご講演の中で、IOTという言葉がありましたけれども、果たして海運企業だけが今はまだそれに対応できてなくて、他の輸送手段でも航空、ヘリコプター、トラックなど他の輸送業界は対応されているのに、海運業はまだまだ不十分だというお話がありました。

そうなってくると海上輸送、つまりシステムの中に組み込まれた海上輸送が、果たしていつまでも海運事業者の手でコントロールできるのかというのが大きな質問です。システムを制するものが全体を支配するとすれば、それは伝統的な海運業でいられるのかというのが私の質問です。例えばちょっと考えてみると、パーソナルコンピューターの世界でもいつのまにかアセンブリー・メーカーの主導権から、“INTEL INSIDE”のような中のCPUを提供する企業が全体のコントロールを握るようになったように、海運業も「インダストリー4.0」の大きな流れに組み込まれる1つのパーツにすぎないとすれば、もっと全体のシステムを構築するところが主導権を握るのではないかということになります。例えばコンサルティング会社だとか、IT企業だとか、あるいは全く今まで予見されなかった異業種がこの分野のシステムに参入して、海運企業を手足のように使うというということが出てくるのではないかということについて、博士はどのようにお考えか、是非お聞きしたいと思います。

【ストップフォード博士】 はい。今のご質問とても良いご質問としてこの鼎談の出発点になると思います。というのもまさにこれこそがいかにビジネスを変えていくかということの核心に関わっていることであるからです。3つの見出しというのが私の頭の中に浮かんできました。まず1つは、この変化というときにどのぐらいの時間の軸を考えるべきなのか、2番目は技術的な枠組みです。即ち今の会社がこのような新しいビジネスモデルに適応していくことがどれだけ難しいのかということ。それから3番目ですが、ではどういう企業やどういう主体がこの既存のモデルに挑戦する主体として出てきそうなのか。言ってみればチャレンジャーはどういうところになりそうかということです。

最初の時間軸、タイムスケールの話ですが、やはりあまりに野心的になるべきではないと思います。例えばコンテナ化の歴史を振り返っても分かりますけれども、簡単なことではなかった。やはり船という存在がありますから、例えば60年代の初頭から始まって、コンテナビジネスがグローバルに成長するまで50年位かかったと思います。圧倒的な存在になるまで半世紀位かかったと思います。90年代の終わりから2000年の始めぐらいまでかかったと言っていいでしょう。ですから25年位というのがやはり考えやすい枠組みではないでしょうか。そのくらいかけないとスピードが出てこないと思います。

そして例えばマースクなどは非常に先達だったと言いましょか、例えばコンテナ化を真剣に始めたのは67年位だったと思いますけれど、最初に67年にコンソーシアムを始めて、シーランドを始めて、76年にマースクが言ってみればシングルシップとして大きくなってきたということだと思います。やはりそうなりますと、どのぐらいの時間軸をとるべきかというのは、ケースバイケースかもしれませんが、技術が成熟するまでマースクは少し待ったと言えるでしょうか。メロンさんなどは、これ以上古いビジネスモデルではいけないと思ったら、そこから一気にビジネスに資源を投じて一気に進んだという目を持っていた人だったと思います。ですからその位の時間軸で考えるべきかもしれませんが、それは企業によってやはり違うと思います。

それから技術の複雑さという話、適応が難しいという話ですが、コンテナ船、例えばブルーファンネルMCLなど、60年代こういった企業は色々どんな苦勞をしたかということ振り返ってみると分かると思いますが、やはり船というところで大きな問題。例えばOCLは一般ライナーとして150隻位持ってい

たけれど、どちらかという新しい存在で、突然全く違う 40 隻位の船を扱わなければいけなかったということで、例えば船長は 180 人位必要になったし、人の手配も必要になった。それから新しいターミナル、それから船を造るのに 1 億ドル位必要になったし、またバランスシート上、船は長いこと償却もできず価値がないまま残ってしまうという問題に直面しなければならなかった。ドイツの 2 つの会社はうまくいったけれど、イギリスもうまくいかなかった。フランスの企業が何とかといったように非常に苦労の歴史があったと思います。ただいずれにしてもこの問題ですけれど、そんなに巨大なお金でもないかもしれません。新しい船をたくさん作って、新しいターミナルと言いましても、やはりマネジメントの弱い会社はうまくいかないということだと思います。それから技術のマネジメントということでは、特にセンサーなどは前からあるものだし、全く新しいものではない。船は今あるものの問題です。結局問題は新しいマネジメントストラクチャーを作れるかどうかという、そこが一番難しいところだと思います。多くの企業で技術的に苦労するところがあったと言っても、やはりそれはコミットメントが求められるところが非常に辛いところだと思います。でも既存の大手の企業は理屈の上ではですけれども、業界をリードするチャンスはあると言えると思います。

本当の意味での成長は、中小からくるのではないかと私は思っています。若手のマネジメントが中心になって、新しい技術に長けた会社ということです。そういう企業には投資家も集まるでしょうし、そういった新しい中小ですと、昔からのやり方にこだわる伝統とか歴史の重みはないと。もちろん大手にそういう可能性がないというわけではありませんけれど、「どうしてこういうことをしないのか」と聞きましたら、「色んな部署がこういう技術の話をするのは嫌だからと言っているんだ」という縦割りの問題もあるというふうなことが、業界の大手の人との話に出てきたということもあります。それから 3 番目の課題ですが、これは全く新しいスタートアップの可能性もあるのではないかと思います。コンテナ船のビジネスを振り返ってみると、これが一番魅力があるところではないかと思えます。スタートアップについてはまあ間違っているかもしれませんが、コンテナビジネスにこそ、やはり顧客のよりよいサービスや欲求が出ている分野ですし、また荷役業者としても非常に魅力を感じる場所だと思います。そして当然誰でも付加価値を求めると思えますので、やはりここを皆さん注目するのではないかと。ただ中小の荷主のところを注目すべきとも思えます。ただ一般論として申しますと、答えは難しいです。どこが主導権を握るのかということ。やはりコンテナ化ということになると、もちろん巨額の投資も必要になるけれど、そこ

にチャンスがあると思うし、それから新参者が出てくるとしたら、やはりそこに注目するのではないかと思います。ただ深みがあるところだと非常に大手は強いですから、やはり中間位から新しいところが出てくるのではないかと思います。

【星野教授】 ICTに出遅れてはいるものの恐らくキャッチアップができるだろうと。部外者が第4の波において海運界に入るというよりは、海運業自体が主導権を握り続けるだろうというふうにお考えということによろしいですね。

【ストップフォード博士】 はい。そうですね、条件付きのイエスと言っていいと思います。私がこの質問に答えるのに適任とは思えません。やはりマネジメントの構造を変えることが必要だと思います。イギリスの造船会社で企画の部門にいた者として、やはり今ある構造を変えるというのはとても難しいということはよくよく認識しています。ですからそこが非常に難しいところではないかと思えます。今あるビジネスを変えるということが難しいというふうに思えます。もしかしたら間違っているかもしれませんが、コンテナというのは新参者が始めるにはちょっと大きすぎるでしょうか。誰にでもどこかにチャンスはあると思います。スマート SHIPPINGでスマートボックスだったらやはり誰でも手を付けやすいと思いますし、例えば 아이폰を出して「これが私のアプリですよ」と。誰でもこのアプリは使えると思いますから。でもこういう技術を造船所で使えるのか、あるいは色んな日本のプラントで使えるのか。これはやはりマネジメントという意味ではとても大きなステップになると思います。相当大きなステップがとれるかどうか。マネジメント中心でそれができるかということが大きいと思います。

【篠原教授】 ストップフォードさんの日本語版ができましたお蔭で、多くの方が著書を読む機会になると思いますので、それについて祝福を申し上げたいと思います。私は定期船の将来というテーマでご質問したいと思います。多分ここにいらっしゃる聴衆の多くが一番関心を持っておられることではないかと思えますので、そのことについて。コンテナ船による輸送は効率が非常によくなった、それでコストの削減が可能になったと思います。それは梱包が標準化された、荷役の革新があった、そして船上および沿岸での積み付けの統一化が図れたということで実現したわけですが、このお蔭で世界貿易が一段と拡大し

て、世界の隅々にまで貿易が浸透したということではないかと思えます。さらに効率化を進めるために人々は何をしているか。船会社、港湾管理者、それからターミナルオペレーターは、船舶の大型化を推進してきました。この大型化が効率化の1つの大きな眼目であるというパラダイムがあるのではないかと思えます。

しかし世界経済ををしてみると、今や海上貿易のほとんどについて、アジアの国が関与している。そういう時代になりました。さらにアジアで作ってアジアで消費するという時代がどんどん進んでいくと思いますが、そうすると近距離でしかも多角的な航路が必要になってまいりますね。基幹航路と船舶大型化と違うような現象が現実のものとなっているわけです。そもそもコンテナ船ビジネスは、コンテナのインベントリー管理という在来船のときにはなかった大きな重荷がございます。かつ往航と復航のインバランスが非常に激しいために、なかなか収益性が確保できないということです。運賃が非常に低迷している。造船所は一杯ある、船員はどこからでも調達できる。ファイナンスはいくらでもできる。こういうことですから、初心者でもコンテナ船ビジネスはすぐに始められるわけですね。こういう状態でいつまで続けていくのかというのが私の疑問であります。ひょっとすると輸送モードの大変革が訪れるのではないかと。ストップフォードさんは、特にコンテナ船という船の形態の大変革の到来の可能性についてどのようにお考えでしょうか。

【ストップフォード博士】 非常にまた良い質問を頂きました。1つやらなくてはならない最近の仕事で、ライナービジネスに関して言えば、1回目のコンテナ化の時に解決できなかった問題を処理することではないかと思えます。つまりマッキンゼー、私はマッキンゼーのファンだということが良く分かるかと思いますが、彼らが1967年にコンテナ化の報告書を出しまして、私はコピーを持っていますが、コンテナ化は4つのことを実現できる。つまり大型の船、それから大きな企業、そして料金の低下、そしてドア・ツー・ドアの輸送。確かに大きな船になりましたし、料金も下がりましたし、それから企業も大きくなりました。しかし、どこかでドア・ツー・ドア・トランスポートの部分が失われたように思います。会社によっては、そういうスルー・トランスポートをやっていますが、しかし大きな国際海運企業というのは、キーサイドからキーサイドの方に注目をしていると思えます。ということでこれはカーゴ・シッパー

のニーズと関係していると思います。荷主はまず信頼性と良い情報が必要です。そしてその2つの分野を取り上げなくてはならないと思います。いわゆるこのスルー・トランスポートの問題。多くのラインが熱心に対処しようとしていました。そして記憶が正しければ、多くの企業は例えばトラック運送を買収してそれが損を出すようになった。つまり内陸の輸送部門で損を出してしまって、その結果非常に難しくなりました。これは多くのマースクの人たち。例えば物流オペレーションを売却して、持っていた部門を売却したりしています。そこでここに新しい技術を導入すれば、もっといい状況になるのではないかと思われる。実際ドア・ツー・ドアトランスポートが管理できるんじゃないか。しかも、もう少し効果的なフレキシブルなやり方でやれば、もっといい信頼性の高いサービスが荷主に対して提供できるということになると思います。それを情報サービスと連結させる。またいわゆるトラック運送についてのより良い市場情報を入手して、そして統合的にコンテナをドア・ツー・ドアで追跡をする。今でしたらできるんじゃないかと思います。それが1つのターゲット分野だと思います。そして荷主も期待していると思います。高い信頼性が欲しい。スピードもそうですが、どちらかという情報の信頼性が両サイドで望まれていると思います。

それからコストの問題ですが、こちらも難しい問題です。大型の船が正解であるということにはまだ私は納得していません。サービスプロバイダーは遠洋サービスに関わるようになり、今の世界では先程言及されたアジア域内の通商が一番重要ですから、そうすると2万 TEU の船がなぜ必要になるのかということになります。本当に2万 TEU の船が必要なんでしょうか。

【篠原教授】 コンテナビジネスって本当にビジネスなのでしょうかね。他人の真似をしてどんどんコンテナ船を大きくして行って、そうして会ったこともないような遠い国の船員さんを乗せて、アライアンス組んでみんな同じことして、しかもアライアンス組んでいるのにお互いは競争している。これはビジネスと言えるのでしょうかね。私はそう感じます。一方で、アジアの時代になりました。アジアでは例えば日本と近隣諸国だけオペレートしている近海航路運営者があります。そういうところが非常に大きな収益性を維持している。他方、基幹航路をやっているほうは損をしているという、こういうようなことに現実になっているわけですね。これが先程星野先生が仰った、「誰が主導権を取っていくのか」とい

うことに関係していると思います。もう一つは、船に乗っている間は貨物のことを荷主は忘れていられる。でも海上輸送の両端では非常に問題がたくさんございます。通関の問題ですとか、どこに在庫を置くとか、流通加工をどのようにしていくかという関心事です。そのところは、船会社はシャイアウェイと言いますかね、あまり踏み込んでやってこなかった。従って、先程仰いましたドア・ツー・ドアというのが完全に忘れ去られた状態で、今のコンテナ SHIPPING が進んでいるように思いますか。

【星野教授】 今お話し頂いた第3の波というのは、1950年代から65年間続いてきたという先程のご講演の話でしたし、そのコンテナ輸送についてもほぼひとつの域まで到達したから、だから次は第4の波というお話があったと思います。ただこう考えてみると、スエズ運河、パナマ運河の拡張、それから北極海航路の開拓、あるいはそれこそロシア、中国の鉄道輸送といったインターモダルも、これから様々に拡張の可能性があることを思うと、必ずしも第4の波というところに入らなくても、まだまだ第3の波の中でイノベーションがありうるのではないかというふうに考えるのですが、それについてはどうお考えになります。

【ストップフォード博士】 改善というのは、着実に行われていかなければいけないと思います。私に言わせれば、既存のサービスに関してもこれを例えばシステムチックにやるということだけで、基本的なITの側でそれを行うことで改善を図ることはできます。ただ私が興味深いと思ったのは、篠原先生のお考えです。アジアに関して仰ったこと。これはまさに今大変明らかだと思います。今、東西の貿易、特に中国を含めた形で急成長しています。大変な量の貿易がアメリカ向け、あるいはヨーロッパ向けに行われています。若干今は鈍化してきておりますが、将来の貿易は恐らくはもっと多種多様になるでしょう。いくつかのルートにおける貿易は、もっと形が変わってより多くの国が輸送に関わってくるようになるかもしれません。

また同時にウーバー社の経験を振り返ってみれば、あるいはタクシーのネットワークなどを見れば、これも大変なものです。これによって突如としてシステムが一体化しました。近いところにいるタクシーの呼ぶことができれば、とても安く利用できるというものです。ウーバー社はまさにビックデータをうま

く活用しているわけです。ですから仰ったような、アジア貿易、あるいは南米、あるいは南大西洋というようなところにおいて、もしかしたら将来においては、定時性のあるライナーサービスがなくてもいいのかもしれない。つまりもしかしたら船舶のクラスターというような形で、即時的に情報を管理することで、実際にどの船を使ったらよいか、またどのコンテナが使われるのかということを見ることができるとも思えない。もしかすると小型船のほうがいいというようなことになるかもしれません。直接港湾に出向いて行って、そこで荷物をピックアップして目的地に向かうといった形です。そうなりますと、フリートという考え方そのものが常に変わってくるということもあると思います。かつては貨物全般に関しては不定期船という形で行われていた。それはもう以前から既に存在していたのですが、今情報技術の下で船舶のクラスターという形のアプローチをとれば、もっとずっと競争力のあるビジネスが実現できる。そしてまた貨物のフォワーダーにおいては、今大変利益を上げております。恐らくはそれがコンテナビジネスの方に、その利益が還流してくるということがあるのではないかと。需要に沿って世界を回っている中で、ただ単に 21 世紀はこのルートに貼り付けるという形ではなく、むしろ戦略的な形で違ったやり方になってくるのではないかと。どうでしょうか、そういった考え方というのはメリットがあると思いませんか。

【星野教授】 もう締めなければいけない時間なので、最後にコメントを頂いてストップフォード先生との鼎談を終わりたいと思います。

【篠原教授】 ストップフォードさんからご指摘がありました、ナレッジ・インセンティブな SHIPPING であるべきだということは、私は大賛成致しますが、一方でもちろん先生が言われたように、第 3 の波の中で解決するものがたくさんまだ残っておりますね。その中にクオリティ SHIPPING の問題が非常に大きいのかかかっていると思います。テクノロジーで解決できないヒューマン・ファクターを、これを今後日本海運がイニシアティブをとって、どのようにしていくかというのが当面の課題でありますし、その向こうに待っているのは、スマート SHIPPING というアイデアだと思います。ありがとうございました。

【星野教授】 ありがとうございます。この鼎談まだまだ続けたいのですが、私たちに与えられた時間は

30分だけですので、これで締めなければいけないことは非常に残念に思います。ただストップフォード先生のご著書は、今ちょうどこれは第三版ですが、現在第四版をご準備になられていまして、恐らく第四版には今日お話しになられた第4の波への対応だとか様々な考え方を入れられると考えております。一方で先生はいつも歴史に学ぶことという、歴史の重要性をご指摘になられています。次にどういう波がくるのか、その波をどうやって越えていくのかは、歴史の中に答えがあるというのが先生のお考えですので、そのように考えると、最後にプロモーションではないですが、是非『マリタイム・エコノミクス』をご覧頂ければと思います。それではこれで終わらせたいと思います。どうもありがとうございました。