

コンテナ船社再編の歴史的展開と経済学的考察

掲載誌・掲載年月：日本海事新聞 201612

日本海事センター 企画研究部

研究員 松田 琢磨

10月末に発表された邦船3社のコンテナ事業部門統合は日本の海運界に大きな衝撃を与え、2016年の最大のニュースの一つとなった。14年から16年にかけてコンテナ船社間のアライアンス再編やM&A（合併・買収）が進む中での出来事だったが、コンテナ船市場での激動が邦船社にも及んできたといえる。これらの再編後には、15年初めに17社あった主要船社が10社に、アライアンスも4つから3つに集約される。

今回の記事では、コンテナ船社のアライアンスの変遷と船社再編の状況と背景を見ていくことで、この2年に起きた激動を歴史の大きな流れとの一つと捉えて説明する。また、最近の競争状況について、経済学の観点から考察していくことにしたい。

■90年代...グローバル化の進展とアライアンスの誕生

1990年代には旧社会主義諸国の市場経済移行に加え、中国やNIES（新興工業国・地域）、ASEAN（東南アジア諸国連合）諸国の経済発展に伴ってアジア発の輸送量増大などグローバル化が進展した。荷主企業から海上物流の効率化や輸送サービス改善を求める声も強まったものの、こうしたニーズに対応できるグローバルな輸送体制を1社で構築することは困難だった。

また、88年にオーバーパナマックスが登場後、船舶大型化が加速して船隊拡充が荷動きの伸びを少し上回るペースで進行し、90年代後半以降供給過剰の方向へ進んだ（グラフ参照）。この状況下、コンテナ1本当たり費用（ユニットコスト）が低く効率の高い大型船を有効活用し、航路網を充実させたいニーズが船社にあり、北米・欧州・大西洋の基幹航路を中心にアライアンスを形成するようになった。

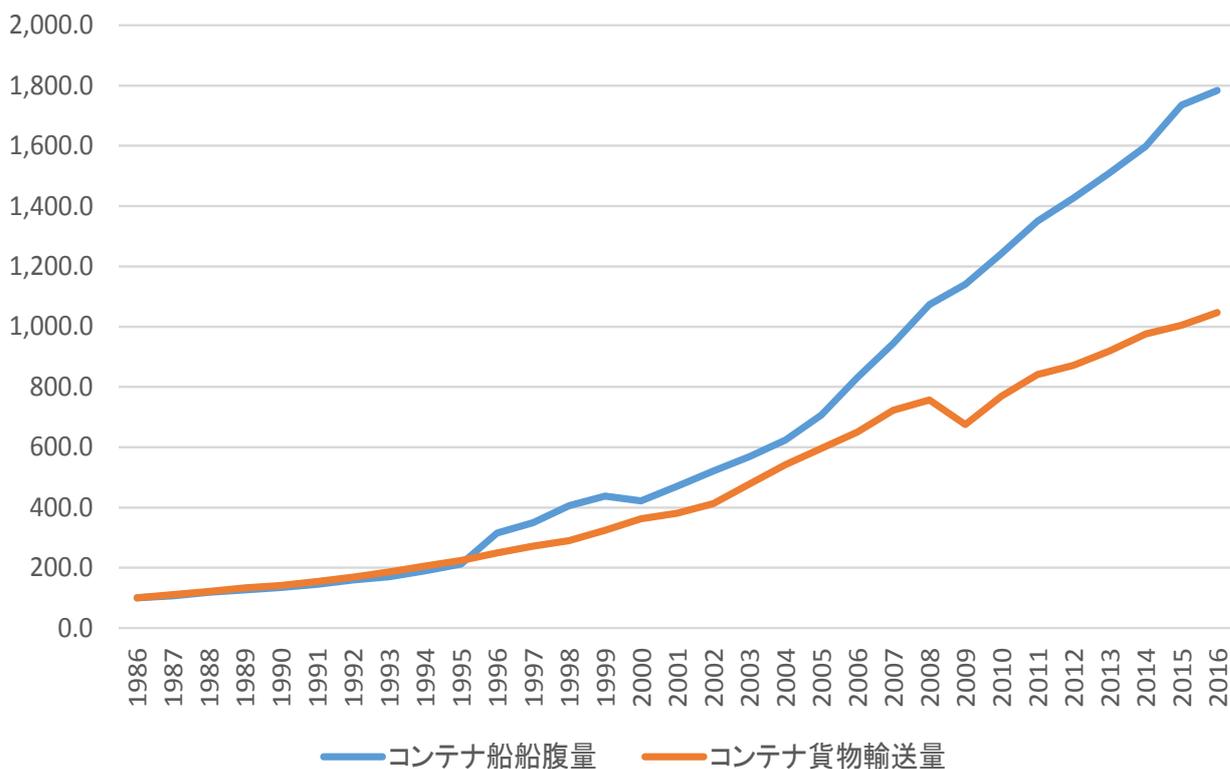
90年のマースクライン（デンマーク）とシーランド・サービス（米国）のアライアンスが初めて結成されたものとされるが、特定航路に限定されていたそれまでの提携と異なり、アライアンスでは基幹航路を中心に世界規模で戦略的提携が行われている。

94年、商船三井がAPL（米国）、ネドロイド（オランダ）、OOCL（香港）との間でザ・グローバル・アライアンス（TGA）を結成、95年に日本郵船、ハパグロイド（ドイツ）、NOL（シンガポール）、P&O コンテナーズ（英国）によるグランド・アライアンス（GA）、96年に川崎汽船、中国遠洋運輸集団（COSCO＝コスコ）、陽明海運（台湾）によるCKYアライアンスが結成された。

97年にはロイヤル・ネドロイドラインズ（オランダ）がP&Oと合併、P&O ネドロイドと

なって GA への参加を決め、NOL は APL 買収後、98 年に商船三井、現代商船（韓国）とザ・ニュー・ワールド・アライアンス（TNWA）を結成した（表参照）。

競争激化を反映し、90 年代には規模拡大のための M&A も進展した。P&O ネドロイドや APL-NOL が誕生したほか、99 年には CMA（フランス）による CGM（同）の買収やマースクによるシーランドの買収が行われた。



グラフ：世界のコンテナ船船腹量とコンテナ貨物輸送量の推移（1986=100 とした指数）

データ出所：日本郵船調査グループ「世界のコンテナ輸送と就航状況」、Clarksons Research

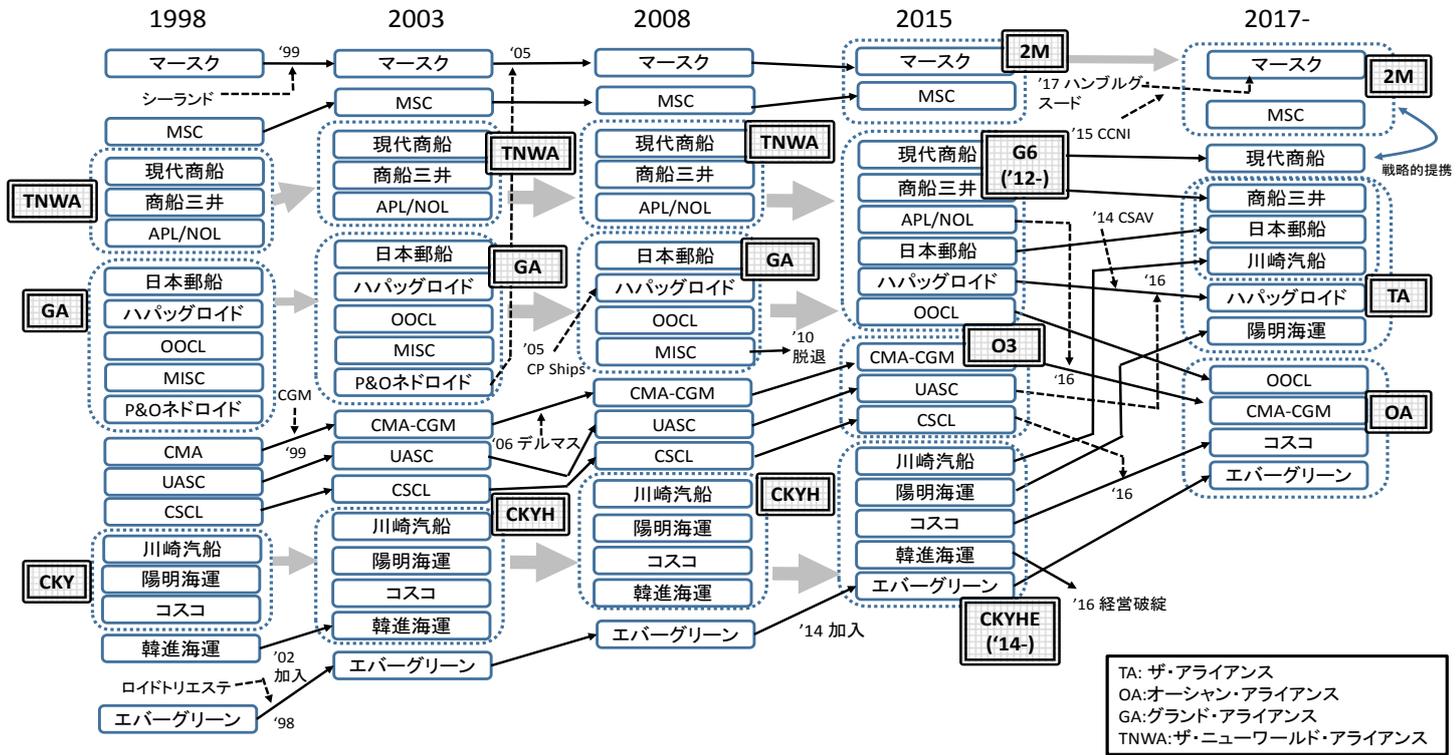
注：コンテナ貨物輸送量は重量ベースのデータを使用、2016 年の値は予測値

■00-07 年...金融危機前の安定期

中国の WTO（世界貿易機関）加盟や米国の順調な経済状況や住宅バブル、欧州の堅調な経済成長もあって、この時期中国から欧米への航路を中心に荷動きは大きな伸びを見せた。また、5,000TEU 以上の船舶が増加して大型化が進み、コンテナ船の船腹量も増加を続けたが、90 年代に比べると市況は比較的安定し、競争も熾烈（しれつ）化せずに推移した。

00-07 年の間は、このような状況を反映してアライアンスには大きな変化がなく、01 年に CKY に韓進海運（韓国）が加入して CKYH になった程度だった。M&A は欧州系による規模拡大を目指したものが中心で、05 年のマースクによる P&O ネドロイドの買収とハパグロイドによる CP シップス（英国）の買収、06 年の CMA-CGM によるデルマス（フランス）

の買収などがあった（図参照）。



図：コンテナ船社のアライアンスの変遷と船社再編の推移
 データ出所：各種報道をもとに著者作成

■08年以降その1...金融危機後の構造変化

潮目が変わったのは07年に金融機関によるサブ・プライムローン問題が発覚し、米国の住宅バブルがはじけた後のことだった。輸送量の伸びは鈍化し、翌年のリーマン・ショック以降輸送量が減少に転じた。09年には輸送量が年ベースで前年割れを記録した。10年以降輸送量は前年比増に転じたが、成長率は金融危機前に比べて明らかに落ちた。一方、金融危機の前から続いていた造船ブームもあって、船腹量の増加は止まらなかった。

ユニットコスト（平均費用）の削減を目指した船舶の大型化も進み、1万TEU以上の船舶が次々に新規投入された。現在の最大船型は1万9,000TEUを超え、2万TEUを上回る船舶も近々投入される。これが船腹量拡大をさらに促した。

その結果、需給のバランスは年々悪化を続けている。86年を100とした場合のコンテナ貨物輸送量は07年に723、16年で1,047にとどまっているが、コンテナ船船腹量は07年に944、16年で1,784まで伸びた。船腹量と輸送量の伸びの差が大きくなり、船腹量の伸びに相応するほどの輸送量が生じていないことが見て取れる（グラフ参照）。これが近年の市況悪化の根本的な原因となっている。

金融危機後に輸送量が伸び悩むようになった背景については 2 点が指摘できる。第 1 点は貿易構造が変化し、貿易の伸びが経済成長を下回る「スロートレード」が起こっていることである。この現象は、金融危機後、新興国向けの輸入量が減少していることが中心となって起こっている。

この原因として、日本銀行国際局の高富康介氏らは先進国が消費中心の経済構造へと変わっていること、中国や ASEAN などでの技術発展による内製化の進展などを主な理由として挙げている。流通科学大学の森隆行教授は現地生産が増えたことが貿易構造の変化につながったことを指摘している。

第 2 点はコンテナ化の進展が一服した可能性である。コンテナ輸送が始まって以来、雑貨などの一般貨物ではコンテナに詰め込まない輸送方式からコンテナ輸送への代替が急速に進んできた。

しかし、米ホフストラ大学のロドリグ教授と中国・大連海事大学のノッテボーム教授は、一般貨物の中でコンテナ化された貨物の割合が 07 年前後から停滞していることを示し、金融危機の時期以降特に先進国では代替の完全な達成が近づいていると主張している。さらに彼らはもともとコンテナで運ばれてきた貨物についても、世界のサプライチェーンの多くがすでにコンテナ化されているため、成熟期に入った可能性があると述べている。

■08 年以降その 2...近年のアライアンス再編と船社の M&A

供給過剰気味の状況下、アライアンスの再編に関してさまざまな動きがみられるようになった。12 年には GA と TNWA が欧州航路での共同運航を開始し、G6 アライアンスが結成された。マースク、MSC（スイス）、CMA—CGM の 3 社は 08 年から北米航路で船腹共有協定を結んでいたほか、3 社での提携を強化していたが、13 年には 3 社で P3 ネットワークの結成を発表した。

これは中国商務部の認可が得られず破談したものの、マースクと MSC は即座に 10 年間の船腹共有協定を結び、2M を結成した。CMA—CGM も CSCL（中海集装箱運輸）、UASC（アラビア湾岸 6 カ国合併）との間でオーシャン・スリー（O3）の結成を発表し 15 年から主要航路での提携を開始した。CKYH も 14 年 4 月からエバーグリーン（台湾）が参加し、CKYHE アライアンスとなった。

15 年以降アライアンスをまたぐ M&A が行われたことから再編がさらに進み、2M とオーシャン・アライアンス（OA）、ザ・アライアンス（TA）が 17 年 4 月から開始される。

また、M&A については、11 年にハパグロイドとハンブルクスード（ドイツ）の合併交渉が頓挫するなど動きはあったが、大きく進んだのは 14 年以降だった。同年にはハパグロイドによる CSAV（チリ）買収、ハンブルクスードによる CCNI（同）買収、CMA—CGM によ

るドイツ船社 ODPR 買収が発表された。15 年には CMA—CGM による NOL 買収 と COSCO グループと中国海運（チャイナ SHIPPING）グループの各コンテナ船部門（COSCO コンテナライズと CSCL）の合併が伝えられた。

16 年にはハパグロイドによる UASC 買収、マースクによるハンブルクスード買収のほか、冒頭で挙げた郵船、商船三井、川崎汽船のコンテナ船部門の統合が発表された。この 2 ヶ月前の 8 月末には、アライアンスが結成されるようになってから初めてとなる主要船社（韓進海運〈韓国〉）の破綻が起こった。

■おわりに…経済学的考察

最後に直近のコンテナ船の市場の競争について、経済学的観点から考察を加えたい。直近のコンテナ船市場はこれまでの説明通り、実際の需要を超える船腹量があり、船腹量が制約条件（容量制約）にならない状況で競争を行っているといえる。容量制約のないときの競争を評価する際は三つ論点を挙げることができる。

第一はスケールメリットに関するもので、コンテナ船社は船舶投資など多額の固定費を必要とする。固定費が大きい場合、生産規模や生産量を増やすことでユニットコストを低下させるスケールメリットが発生する。スケールメリットがあることで運賃下落への耐性もできる。

すると、これを享受するためより多くの生産ないしは市場シェアの獲得を意図した競争が発生する。通常の貨物獲得にかかる競争のほか、アライアンスの再編や M&A の進展もこのシェア獲得競争に対応するものと考えられる。

第二は生産する財・サービスの同質性だ。コンテナ輸送、特に船に乗せている間の輸送サービスはもともと同質性の強いものであるが、アライアンスが広がりを見せると同質性はさらに強まる。

第三の論点は市場でのどのような形で競争を行っているかだ。コンテナ輸送サービスのよう比較的参加者の少ない市場ではサービスの数量を先に決めるか、価格を先に決めるかによって結果が変わってくるのが知られている。コンテナ輸送サービス市場は価格競争の下で同質的な財・サービスを供給していると考えられ、その場合、各船社は価格を限界費用（一単位サービスを追加するための費用）と同じ状態まで価格を引き下げることになり、船社の利潤がゼロに近づく完全競争市場と同じ結果となる。

とりわけ、スケールメリットがあってユニットコストが低下している状況では限界費用がユニットコストを下回り、ユニットコスト分すら回収できなくなる。直近の市況についても価格競争が激化し、大型化の進展でこのように運賃を下げる余地ができてしまったがゆえに、以前よりもさらに市況が悪化したと解釈できる。

市場シェアの獲得に向けた競争については、三大アライアンスに入っていない主要船社もあり、まだまだアライアンス再編の余地が残っている。また、スケールメリットの問題があり、アライアンスに入っていたとしても規模の小さい船社は貨物獲得競争で不利になってしまうため、今後何らかの選択を迫られる。このような船社が生き残りをかけてどのような選択をするかが今後の注目点になってくる。

また、このような状況での船社の対応は、合併や再編などを除くと、①運賃の引き下げ②サービスの差別化—の二つしかない。②については、例えば9月に発表されたマースクのグループ再編はサービスの差別化も視野に入れた動きであると考えられる。サービスの差別化をどれだけ実現できるかも、コンテナ船社にとっては大きな課題となりそうだ。

以 上