

## 《研究ノート》

## ポスト暫定措置事業の方向

—国交省海事局「内航未来創造プラン～たくましく 日本を支え 進化する～」の検討を通して—

津 守 貴 之

はじめに

本稿の目的は2017年に国交省海事局が打ち出した「内航未来創造プラン～たくましく 日本を支え 進化する～」(以下、「内航未来創造プラン」と略)の考察を通して日本内航海運組合総連合会(以下、内航総連と略)が現在、持っている暫定措置事業が終了した後の内航総連の役割のあり方についての議論の方向を整理することである。

周知のように現在、内航海運業界においてポスト暫定措置事業についての議論が次第に活発化しつつある<sup>1</sup>。暫定措置事業は内航総連の主要事業の1つであるだけでなく、内航総連が業界団体としての求心力を維持する仕組みとして機能してきたと考えられている。そのためポスト暫定措置事業のあり方を議論する際にこの事業のみを切り離して論ずるのではなく、今後の内航海運業界・事業者がどうあるべきかという視点から総合的に論じる必要がある。

本稿の構成は次の通りである。最初に「内航未来創造プラン」を整理し、国交省海事局が日本の内航海運事業者・業界における問題点をどのように見ているのかを整理する。次にそれを踏まえて現在の日本の内航海運事業者・業界の問題点の構図を考察する。ここでは内航船員と内航船舶のいわゆる「2つの高齢化」という現象、とりわけそのうちの内航船員不足問題という現象が内航海運業界の自己再生産機能の欠如・低下によってもたらされていること、これを解消しない限りこの現象は今後も継続することを明らかにする。そして内航海運業界が自己再生産機能を回復するためには広義の「共同化」が必要であり、それを進めることによって内航海運業界の今後の可能性が開けること、ポスト暫定措置事業の議論の方向はここにあることを提示する<sup>2</sup>。

## 1. 「内航未来創造プラン」の特徴

### (1) 「内航未来創造プラン」の構成

「内航未来創造プラン」の主張点はそのサブ・タイトルである「たくましく 日本を支え 進化する」にその意図が込められている。すなわち、「たくましく」が「生産性向上」を、「日本を支え」が「安定的輸送の確保」を、そして「進化する」が「行政・業界・全ての関係者が変革し、未来創造」を意味するとされている。そして前2項がこれからの内航海運業の目指すべき将来像であり、あえて言えば「生産性向上」

1 内航総連の小比加恒久会長は内航総連の正副会長会議で暫定措置事業終了後の事業のあり方についてたたき台を示してポスト暫定措置事業の議論を正式に始めている(「内航総連・小比加会長／5組合正副会長で協議を。業界方向性たたき台案」『日本海事新聞』2017年11月10日付)。また『内航海運新聞』もポスト暫定措置事業について論説を掲載している(「暫定事業終了後の新たな事業・組織の議論に想う」(1)(2)(3)『内航海運新聞』2017年12月11日, 18日, 25日付)

2 ここでの内航海運業会における「共同化」についての主張は津守貴之 [2017]「内航海運業界における『共同化』の必要性と可能性および課題」『内航海運新聞』(6月19日, 26日付)を下敷きにした。

によって「安定的輸送の確保」を実現するとともに、最後の1項がこれら2つの目指すべき将来像を支える基盤となっている。以下ではこの3つの項目についてその内容を検討してみよう。

### 1) 「日本を支える」＝「安定的輸送の確保」

大量安価な基礎素材物資の輸送モードとして内航輸送は日本の産業集積にとって不可欠である。それとともに、人手不足、環境対応等の観点からもよりいっそうのモーダル・シフト、すなわち、陸上輸送から内航輸送への転換が求められる。これらのことから内航海運業における「安定的輸送の確保」が最初に目指すべき目的とされている。

### 2) 「生産性向上」

需要の減少・不安定化と船員不足問題の深刻化に対応できるだけの「たくましさ」を確保するために「生産性向上」が必要である。ここで「生産性向上」とは、近年の技術革新の成果を内航輸送に取り込むことと、内航船員の働き方を改善することの2つが想定されている。そしてこれら2つの「生産性向上」によって輸送品質の高度化と船員不足問題の解消が可能となり、「安定的輸送の確保」が可能となるとされている。

### 3) 「行政・業界・全ての関係者が変革し、未来創造」

内航海運事業者の多くが特定の大荷主の系列下に入っており、その大荷主および大荷主の物流子会社である大手オペレータのコントロールの下にある。その結果として運賃・用船料収入の上方硬直性が一般化していることから、内航海運事業者・業界のみでは「安定的輸送の確保」は困難である。また船舶運航にかかわる技術革新とその内航輸送への取り込みは造船業界や船用業界との協力関係を必要とする。そのため内航輸送にかかわる全ての関係主体が協力して内航海運業界の未来を創造していく必要があるとされている。これを概念的に表すと図1のようになろう。

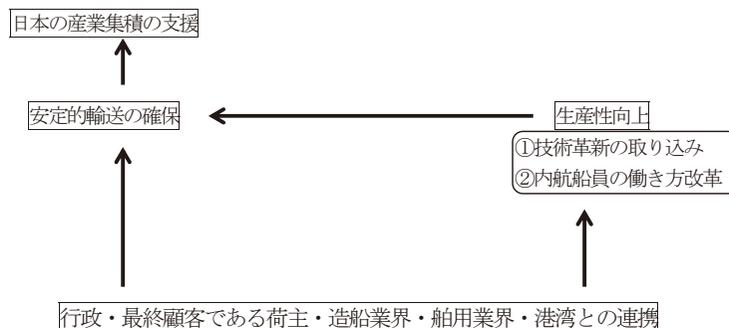


図1 「内航未来創造プラン」の全体構想

日本の産業集積、とりわけ基礎素材系のそれは安価で大量な原燃料の国内輸送によって支えられているため内航輸送の安定化が不可欠である。しかし内航船員不足と内航船舶の老朽化という「2つの高齢化」という現象は解消どころか深刻化の度合いを増しているため、「安定的輸送の確保」のためには生産性向上による内航船員1人当たりのパフォーマンスの向上とそれを反映した内航船員という職業の魅力の向上の両方が必要とされる。そしてこの生産性向上の2つの側面の実現は内航海運事業者・業界だけが模索することによって実現されるのではなく、内航海運業界に関係する様々な事業者・業界団体・行政がそれを支える必要がある、というものである。

## (2) 目的実現のための政策の具体的施策とその全体的な方向

### 1) 具体的施策

「内航未来創造プラン」を実現するための政策の具体的施策は下記の通りである。

#### a) 内航海運事業者の事業基盤の強化

- ①船舶管理会社の活用促進については「国土交通大臣登録船舶管理事業者（仮称）登録制度」を創設し、それを普及させ、中小零細の内航海運事業者のグループ化を促進することによってその事業基盤を強化させる。これまで船舶管理会社の規定が曖昧であったため、船舶管理会社に対するユーザー（荷主、オペレータ）の評価は必ずしも高くない。そのため船舶管理会社の数そのものは漸増しているにすぎず、船舶管理会社が内航海運業界において一般的な業態になっているとは言い難い。このことに対応するために登録制度を創出し、登録条件を厳しくすることによって船舶管理会社の信用度を向上させようとするものである。
- ②荷主企業・内航海運事業者間の連携による取組強化については「安定・効率輸送協議会」（仮称）を設置し、内航海運事業者側のニーズが正確に荷主側に伝わる仕組みとする。縦系列の下での内航海運事業者の下請け化がますます進展しており、内航海運事業者の対荷主交渉力はさらに低下している。これが運賃・用船料収入の伸び悩みあるいは引き下げ要因となっており、内航海運事業者の企業能力の向上を阻害している。そして内航海運事業者の企業能力の低迷がますますその下請け化を助長するという悪循環に陥っている。この項目はこれらのことを反映したものである。
- ③新たな輸送需要の掘り起こしについては「海運モーダルシフト推進協議会」（仮称）を設置し、モーダルシフト船の運航情報等一括検索システムを構築する。これによってこれまで陸送しか選択肢を考えていなかった荷主に内航輸送の可能性を認知させ、陸送から内航輸送への転換のきっかけを作る。
- ④港湾インフラの改善・港湾における物流のネットワーク機能の強化等とは港湾インフラの整備、例えば岸壁の延長、航路の増深・拡幅等によって大型化した内航船を受け入れることを可能とし、内航船の積載効率を向上させようとするものである。

#### b) 先進的な船舶等の開発・普及

- ①円滑な船舶建造の支援は「船舶の高齢化」に対して鉄道・建設協力機構（以下、JRTT）の共有船制度の活用等で新船建造を増やすというものである。
- ②IoT技術を活用した船舶の開発・普及（内航分野のi-shippingの具体化）は、通常、外航船を対象としている船舶運航技術の革新を内航船に適用し、それによって内航船員の作業の簡素化を図り内航船員1人当たりの生産性を向上させるものである。
- ③船舶の省エネ化・省CO<sub>2</sub>化の推進（内航船「省エネ格付け」制度の創設・普及、代替燃料の普及促進に向けた取組）は2015年12月に採択された「パリ協定」によって定められたCO<sub>2</sub>削減目標を実現するために削減実績がつかみにくい内航船舶においても削減実績を可視化する仕組みとして「省エネ格付け」制度を創設し、それを広げる。
- ④造船業の生産性向上では地方に展開する中小造船業・船用工業の競争力強化のために固定資産税の減免措置や長期低利融資での支援を行うとともに造船人材の確保・育成を造船事業者間のネットワーク構築を支援することで進める。これによって先端技術を体化した新たな内航船舶の開発・建造を実現し、内航船舶の老朽化対策とともに、ハード面での生産性向上を進める。

### c) 船員の安定的・効果的な確保・育成

- ①高等海技教育の実現に向けた船員教育体制の抜本的改革については独立行政法人海事教育機構の船員養成定員を増やすため、甲板士・機関士両方の技能を習得させる現行の教育システムを甲板士と機関士に分けて専門教育とする。また民間商船を活用した乗船実習の仕組みを拡充する。
- ②船員のための魅力ある職場づくりは3K職場のイメージを払拭するための表彰制度の創設や、船内の居住環境の改善、船員派遣制度の整理、女性船員や退職自衛官の誘致等が想定されている。
- ③働き方改革による生産性向上については技術革新による作業の簡便化や499総トン以下の貨物船における居住空間の拡充とそれによる予備船員の乗船可能性の模索および労働時間規制の遵守等により適正で快適な職場環境の整備を促す。

### d) その他

- ①内航海運暫定措置事業の現状と見直し等を踏まえた対応については、暫定措置事業の近い将来における終了に際して同事業がこれまで果たしてきた機能である内航海運市場における供給過剰状態の抑止や老朽船の解撤と代替建造が今後、どのようになるのかが不透明である。そのため内航総連と国交省海事局がポスト暫定措置事業のあり方について今後、検討を開始する。
- ②船舶の燃料油に含まれる硫黄分の濃度規制への対応では2008年の条約改正による規制強化への対応として適切な燃料油の確保と供給およびその低廉化に向けて国交省、経産省、石油業界、海運業界で対応策を検討する。
- ③海事思想の普及については島国日本にとって本来重要な海事思想を普及させ、それによって内航海運業界に有為な人材が入ってくることを促す。

## 2) 全体的な方向

以上のように「内航未来創造プラン」は、まず内航海運事業者自体の事業能力の強化を図るための諸施策、具体的には船舶管理会社制度の整備や船舶建造支援や先端技術利用の促進等のインセンティブ措置の検討を提示している。しかし、それだけではなく内航海運サービス市場そのものの正常化のために顧客である荷主との取引条件の改善を促す仕組みの構築も構想している。また内航船員市場の再構築のために船員教育体制の「改革」や職場環境の改善も検討対象に含めている。そして関連する諸産業、具体的に造船業や船用工業との連携だけでなく、港湾産業との連携にも取り組もうとしている。加えて環境規制等、国際的な制度改正への対応も視野に入れている。このように「内航未来創造プラン」は一見、総花的に見えるが、それだけ日本の内航海運事業者・業界を取り巻く環境が厳しくなっているとともに、様々な改善要素が山積しているという認識を国交省海事局が持っていることを表している。

## 2. 現在の日本の内航海運業界・事業者が直面する課題

今まで見てきたように「内航未来創造プラン」の背景にはこれまでの様々な課題への対応および外部環境の変化への対応が内航海運業界のみでは難しいと言う現実がある。換言するならば、以前から問題視されてきた「2つの高齢化」という現象に対して効果的な対応がこれまでできてこなかったし、これからますます対応が難しくなるということである。これは一言するならば内航海運業界の自己再生産機能の低下と欠如である。以下では「2つの高齢化」のうち、より内航海運事業者・業界にとって深刻な内航船員不足問題の背景とその特徴について整理する。

内航船員不足問題という現象は、内航船員の絶対数が足りないという量的不足問題と、必要な技能を持つ内航船員が足りないという質的不足問題の2つの側面を持つ。以下、これら2つの側面を内航船員の供給面と需要面から整理する。

## (1) 供給面

### 1) 3つの供給源の枯渇<sup>3</sup>

これまでの日本の内航船員の供給源は大きく分けると①家族船員、②外航船船員、③漁船船員、④内航船社による自前での採用・育成の4つである。

①家族船員：いわゆる一杯船主の多くが家族船員によって経営されてきた。家族船員の存在は一杯船主の存在とともに家族内での作業の役割分担や技能の伝承等に関して一定の合理性を持つものであった。家族という意味疎通が図りやすいメンバーによって船員が構成されているからである。また一杯船主は自らの持ち船で自社経営を行うため、その船舶に対する責任感が自ずと強くなり船舶の効果的な維持・補修につながっていた。その一方で家族経営であるため給料が不明確になりやすく、コスト概念が船主に根付かない原因の1つとなった。それは船員の確保・育成コストを曖昧なものとし、合理的なコスト計算にもとづいた用船料の提示がなされない一因となってきた。

そうした中、1985年以降の円高による物流コスト削減の動きは内航海運業界にも波及した。同時に製造業の海外進出＝空洞化は、後述するように、国内内航輸送量の減少傾向をもたらしたとともに、その後の規制緩和が船主の大手オペレータに対する交渉力を低下させることとなった。その結果、合理的なコスト計算を根拠として用船料交渉してこなかった中小零細の内航船主の多くが用船料を実質的に切り下げなければならなくなった。このように内航海運業界の将来が不透明であるため親から子へという事業継承が不安定になっている。

②外航船船員：外航船社が船員を日本人船員から外国人船員に切り替えた際に外航船員が大量に内航海運業界に流入してきた。しかしこれは一過性のものであり、外航船社自体が自社の日本人船員を必要としている現在は外航船からの船員流入という構図は消失している。逆に現在は海技教育機構や商船高等等の船員教育機関の卒業生を外航船社が自社船舶の安定的運航のために積極的に採用するようになっていくことから、これら教育機関が内航船員の供給源とらしくなっている。

③漁船船員：かつて遠洋漁業が盛んだった頃の漁船船員が200海里経済水域の設定によって大量に内航海運業界に流入してきたが、これも一過性の現象であり、今後、この供給源は期待できない。

④内航船社による自前での採用・育成：家族船員ではなく雇用船員として内航海運事業者が自前で内航船員を確保・育成するという調達ルートである。これは当たり前のように見えるが、現実には内航輸送の効率化が進められ、内航船舶に乗船する内航船員の数が切り詰められている中では全ての内航船社で普通に実現できるというものではない。なぜならば後述するように内航海運事業者の大多数が中小零細事業者であるため内航船員の採用が難しいこと、また仮に採用できたとしても749総トン以下の小型内航船の場合、船内に予備船員が居住する空間（部屋）がないことが多く、内航船員を育成する上で重要なOJTの経験や乗船履歴の確保ができなためである。

現在、内航船員の主要な供給源となっているのは④の内航船社による自社での採用・育成である。これまで家族船員、外航船員、漁船員に供給源を依存していたということは、新規船員の確保・育成の仕組みを多くの内航海運事業者が持たなかったこと、すなわち、内航海運業界にはもともと再生産機能が不十分

3 この内容は日本人船員確保・育成に関する学術機関との共同調査研究会 [2012]『日本人船員確保・育成に関する学術機関との共同調査研究会報告書』（中国地方海運組合連合会・特定非営利活動法人日本船舶管理者協会、後援：日本海事協会）の記述をもとにしている。なおこの本報告書で参考にして記述部分の執筆者は筆者である。

であったということである。家族船員はその再生産の合理的根拠が乏しく、外航船員、漁船員にいたっては外部供給源に依存していたということである。

## 2) 船員不足問題の現状

このような状況の中で、リーマン・ショックとそれに続く世界同時不況による輸送需要の減少は2010年、2011年の内航船員の減少という形で現れている（表1）。その後、景気回復にともない2012年には若干、内航船員数は回復するが、2013年以降はそれに引き続く景気回復にもかかわらず内航船員は増えていない。

表1 内航船員数の推移

	2006年	2008年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年
船員数	21768	22192	20613	19999	20182	19893	20275	20258

出所：日本内航海運組合総連合会HPより作成。

内航船員の年齢構成を見ると50歳以上が約45%と半分近くになっている。そのうち60歳以上が約25%であるため、今後5～10年のうちにこれらの年齢層が引退する可能性が高い。一方で30歳未満の構成比は14.3%なので、このままでは今後5～10年間のうちに10%程度の内航船員不足が生じる可能性がある。

また若年だけでなく30歳代の中堅船員も不足している。この年齢層の歪さは技能継承に対してマイナスの影響をもたらす。技術革新、制度変更を柔軟に吸収できるのは中堅・若手船員が中心となる。したがって30歳代以下の中堅・若手船員が少ないということは過去10～20年間に生じた技術革新や制度変化に対応してきた内航船員が少ないことを意味している。このことは、今後、新たに内航船員になる人たちを適切に指導できる既存内航船員の層が薄いということである。このことが新規内航船員の技能形成・向上にとってマイナスの影響を与える要因となる。

表2 内航船員の年齢構成（2015年7月1日現在）

年齢層	20歳未満	20～29歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	60～64歳	65歳以上
構成比	1.0%	13.3%	12.3%	18.0%	18.8%	17.0%	9.6%

出所：表1に同じ。

## 3) 中小零細事業者の多さ

周知のように内航船主は一杯船主が圧倒的に多い。2016年の段階でも一杯船主の事業者構成比は62.7%となっており、それに2隻保有の船主を加えると8割強となる。中小零細事業者が圧倒的な構成比を持つというこの構図は過去10年間の間、徐々に改善されつつあるとは言え、未だに続いている（表3）。

表3 貸渡隻数別でみた貸渡事業者数（事業者数合計1344社）

貸渡隻数	1隻		2隻		5隻以上	
	事業者数	構成比	事業者数	構成比	事業者数	構成比
1985年	3185	62.9%	639	12.6%	104	2.1%
1995年	2156	57.4%	631	16.8%	138	3.7%
2005年	1552	70.4%	403	18.3%	58	2.6%
2016年	843	62.7%	259	19.3%	74	5.5%

出所：表1に同じ。

中小零細事業者が多いということは個々の内航船主の個人的能力が高かったとしても企業能力には限界があるということである。端的に言うならば、前述した自前で内航船員を無理なく確保・育成できる

事業者は内航海運業界ではそれほど多くない。それは内航海運業界には表3にあるように中小零細事業者が圧倒的に多く、内航船員の新規採用が困難であること、これら中小零細事業者が保有する船舶の多くが749G/T以下の小型船であるため予備船員を乗船させる船内スペースがなく船員育成の重要な手法であるOJTが不可能だからである。また巨大化する荷主・荷主系大手オペレータに対する船主・中小オペレータの交渉力が弱くなるが運賃・用船料の低迷をもたらしており、内航船員という職場の魅力向上を阻害している。

#### 4) 今後の船員不足問題のさらなる深刻化

一方で日本全体の労働者不足は今後も深刻になる。表4に見られるように、日本の総人口が今後も減少していくことが予測されるだけでなく、15～64歳の生産年齢人口はそれ以上に減少し、その総人口に占める構成比は2000年の68.1%から2015年には60.7%と過去15年間で7ポイント以上の低下を示した。この傾向はその後も続く予想されており、2020年には60%を切り、2040年には55%を割り込み、2050年にはほぼ半分となっている。生産年齢人口の減少とその総人口に占める構成比の低下は少子化の進行によってもたらされていることは言うまでもない。実際、14歳以下の人口は2000年には1847万人、構成比14.5%であったものが、2015年には1583万人、12.5%となっているし、その後も着実に減少・低下を続け、2040年には1000万人強、10%となり、2050年には1000万人を割り込み、構成比も9.7%となると予測されている。

そのため現在、全ての産業・業種において労働者不足の深刻化と労働者の囲い込みが進んでいる。生産年齢人口の減少により全産業において若年労働者不足が深刻化している。そして多くの産業・企業において若年労働者の囲い込みが行われている。その結果、内航船員の希望者が減少し、また既存の内航船員の中には異業種への転職を希望する人もでてくる。

このことは単に内航船員の数が足りなくなるというだけでなく、内航船員の質の低下をもたらす恐れがある。現場作業は基本的に複数の現場労働者によって構成されるチームで行われるため、単に個々の作業の技能を持っているだけでなく、これら現場労働者を束ねる能力を持つリーダーとなる人財が必要となる。そのため現場作業を持つ産業・企業はチームを束ねるリーダーになりえる人財を競って確保しようとする。そうすると内航船員になろうとする潜在的リーダーは少なくなるかもしれない。内航船員の場合、リーダーとは船長・機関長あるいはそれらの候補となる中堅・若手内航船員である。そして現場を束ねるリーダーの存在が内航輸送の安全性を確保する前提条件となる。したがってこれからの日本の生産年齢人口の減少傾向は内航輸送にとっては極めて深刻な問題につながる可能性がある。

表4 日本の生産年齢人口の減少(万人)

	総人口	生産年齢人口	構成比	14歳以下人口	構成比
2000年	12708	8622	68.1	1847	14.5
2015年	12660	7682	60.7	1583	12.5
2020年	12410	7341	59.2	1457	11.7
2030年	11662	6773	58.1	1204	10.3
2040年	10728	5787	53.9	1073	10.0
2050年	9708	5001	51.5	939	9.7

出所：総務省『情報通信白書』2015年版より作成。

これまで見てきたように現在の内航船員不足は単なる船員不足から労働力全体の不足へと深刻化している。すなわち、内航船員不足問題が単なる内航海運業界内部の問題にとどまらず、日本全体の労働者不足問題と連動し深刻化しつつある。そのため「2つの高齢化」問題は依然として解決されておらず、ますます

す深刻化しているため内航海運事業者・業界の自己再生産機能の確保もなされないままである。

## (2) 需要面

次に需要面を見てみよう。ここでは最初に内航輸送の全体的な動向を確認した上で、現在、内航輸送需要が質的にどのように変化しているのかを見る。

### 1) 需要の長期的減少と短中期的波動性

#### a) 需要：貨物量の長期的減少傾向

直近の輸送活動量（トンキロ・ベース：右欄）の状況を見るならば（表5）、1990年のバブル絶頂期とその後のバブル崩壊後の1992年は逆に増えており、また1995年、2000年の時期はまだそれほど減少していない。ところが2000年代に入ると傾向的に減少し始める。そして2008年に本格化した世界的な景気後退（いわゆる「リーマン・ショック」）以前の比較的景気が持ち直していた時期でさえ減少傾向は続き、バブルの後遺症が色濃い1990年代よりも輸送活動量が低下している。世界的な景気後退によって内航輸送需要は大きく減少した後、若干、回復を見せるが、その後、再び減少している。

また同じく表5で単純に輸送量の推移を見てみると、1990年をピークとして若干の波動性を示しながらも傾向的に減少している。この輸送量は内航船舶がその年の取り扱った貨物の総量を直接示すものであるため、内航船で輸送される貨物量が徐々に減ってきていることがこの数字でわかる。

表5 内航輸送量の推移

年度	輸送量	指数	輸送活動量	指数
1990年	575199	100.0	2445	100.0
1992年	540410	94.0	2480	101.4
1995年	548542	95.4	2383	97.5
2000年	537021	93.4	2417	98.9
2003年	445544	77.5	2182	89.2
2005年	426145	74.1	2116	86.5
2006年	416644	72.4	2078	85.0
2007年	409694	71.2	2030	83.0
2008年	378705	65.8	1879	76.9
2009年	332175	63.9	1799	73.8
2010年	366734	63.8	1799	73.8
2011年	360983	62.8	1749	71.5
2012年	365992	63.6	1778	72.7
2013年	378334	65.8	1849	75.6
2014年	369304	64.2	1831	74.9

註) 輸送量の単位は1000トン

輸送活動量の単位は億トンキロ

指数は1990年を100としたもの

出所：表1に同じ。

#### b) 内航輸送量の傾向的減少の背景

現在、東アジア規模で水平分業が拡大・深化する中で日本経済はそれに取り込まれている。そしてそれは生産面ではこれまで国内の各地域間で行われていた水平分業が東アジア規模で拡散しているということ、換言するならば、国内における地域間の産業連関が弱まり国境を越えた産業連関が強まっているということである。このことが内航輸送需要の伸び悩みの一因となっていることは言うまでもない。

消費面を見てみると長期的な輸送需要の減少傾向は日本経済、日本市場の縮小を反映したものである。企業にとって日本市場は販売市場として次第に魅力がなくなりつつある。それは日本の大手荷主が日本市場を重視しなくなり、海外市場に重点を置くようになることを意味している。その結果、日本の大手荷主は国内生産・消費への関与を後退させている。このように産業連関の面で日本経済は事実上分断されており、それが内航輸送需要の減少傾向をもたらす主要な要因となっている。

### c) 貨物輸送需要の波動性の存在

貨物輸送需要は長期的には低落していくとしても、表5右欄でも確認されるように、それは直線的に進むわけではなく波動性を持つものである。そのため貨物総量だけを見ても内航船員・内航船舶の過不足が必ず生じることになる。これをさらに細かく見るならば、産業ごと・貨物の種類ごと、さらには地域ごとに貨物輸送需要の波動性が見られることになり、船種、船型、輸送地域ごとに内航船員・内航船舶の過不足が短中期的に発生することになる。この過不足が内航輸送のコスト高＝生産性向上の足かせをもたらしていることは言うまでもない。

## 2) 荷主のニーズの複雑化

### a) サプライ・チェーン・マネジメント（以下、SCMと略）の一般化

SCMは自社のみならず取引相手を含めたサプライ・チェーン全体の管理・運営のことである。

現在、荷主の工場内の生産工程は細分化され、それが複数の外国の生産拠点に移転されており、かつての工場内物流が工場間国際物流に変化している。SCMとは分散化された生産拠点間のロジスティクスをあたかも工場内物流と同様に管理するものである。荷主は自らのコア・コンピタンスを維持し強化するためにSCMを展開しており、自社の製品のロジスティクス・ニーズについては当然、最も認識している。さらに荷主は以前のような自社の入荷・出荷だけでなく、取引相手の入荷・出荷についてもその情報を得てそれに対応をしている。荷主のロジスティクス・ニーズとは一般的に言うならば、多様に展開する生産拠点間のロジスティクスのコストを極力切り下げるとともに、自社商品に適合した安定的かつ良質のロジスティクス・サービスを手に入れることである。

内航海運事業者はこの荷主のSCMに対応したサービスを提供しなければならない。そして荷主のSCMはグローバルに展開している。直接の取引相手が国際業務を持たなくてもその取引相手がグローバルに展開している荷主のSCに組み込まれているかもしれない。水平分業が国際的に展開する状況においては、内航輸送は国境を越えたSCM全体の一部になっているのである。

このようにこれまで以上にSCMが複雑になっているため、内航輸送がSCM全体の中でどのような意味を持つのかを認識・理解することが今まで以上に重要だが難しくなっている。

### b) 経済活動のグローバル化にともなう制度の国際的調和化

荷主がSCMをグローバルに展開するということは様々な国・地域にまたがって事業を展開するということであり、その様々な法律・規制、それには国際法のような公的な制度もあれば石油メジャーが定める民間ルール等もあるが、これらに対応しなければならなくなっているということである。そして荷主はこれらの諸制度を踏まえて事業を行っていることを外部に対してわかりやすく示すことが求められている。いわゆるコンプライアンスへの対応を荷主は厳しく問われるようになってきているのである。現在の内航海運事業者も荷主のコンプライアンスへの対応に準じた対応をしなければならないが、内航海運事業者が単独で行うのは次第に困難あるいは極めて非効率なものとなってきている。

### 3) 荷主、オペレータの現場離れ<sup>4</sup>

ここでのオペレータとは主に大手オペレータ、とりわけ荷主系列の大手オペレータのことである。

前述したように、荷主は自らの貨物のロジスティクスのあり方およびSCMを最も正確に認識している。とりわけ自社の工場内物流は生産効率を向上させ、コスト競争力をつけるポイントであるため、最も正確に把握していると言える。しかし個々の物流の現場についての理解は乏しいケースが多い。

一方で内航海運の現場については内航海運事業者、とりわけ船主が最もよく知っている。内航海運事業者のコア・コンピタンスが内航輸送の現場にあること、したがって内航船員の技能の善し悪しが自社の競争力を規定していることを理解している船主、中堅以下のオペレータは多い。しかし自らが担当している内航輸送の現場はサプライ・チェーンの一部でしかないため、全体の中での内航海運の位置、意味とそこで求められる内航船員の技能を正確に認識している事業者が多数を占めているわけではない。

さらに内航海運業の内部でも船主・中小オペレータと大手オペレータの間では、前者が現場を後者が荷主代行を担当しているため、両者の間に認識のずれとそれにもとづく利害のずれが生じている。

そして顧客であり需要者である荷主と内航海運サービスの提供者である内航海運事業者の間では認識のずれが近年、より拡大する傾向にある。その背景には荷主による国内物流活動の積極的アウトソーシングがある。荷主は、前述したように、次第に日本市場への関心をなくしてきており、コスト・センターとしての国内物流活動への関与を極力縮小させようとしている。それに対応して荷主の連結物流子会社である荷主系大手オペレータもこれまで保有してきた自社船を手放し、自社内の海務部を廃止し、これを系列下の船主にアウトソーシングする傾向が見られる。荷主系大手オペレータは自社船、自社船員という固定費になる要因を切り離し、ノン・アセット化ないしはライト・アセット化を志向しているのである。荷主の物流アウトソーシングは内航海運業界に特殊な現象と言うわけではなく、物流業界全体に一般的に見られるものである。

これらのことから荷主や大手オペレータが内航輸送の現場の状況を把握しにくくなっており、荷主のニーズと現場のニーズの擦り合わせがこれまで以上に難しくなっている。船員確保・育成のために何が必要なのかを荷主、大手オペレータはわかりにくくなっており、そのため内航海運事業者は新規船員の確保・育成がしにくくなっている。つまりこれまで存在した「縦系列」での内航船員確保・育成の前提が脆弱化しているのである。

### 4) 荷主の吸収・合併

荷主・荷主系大手オペレータの現場離れは荷主の吸収・合併によってより加速している。吸収した荷主は吸収された荷主の内航輸送の現場についての情報はあまり持っていないことがしばしばあるからである。また吸収・合併の多くが同業者の間で行われているが、吸収・合併した荷主の傘下に新たに加わった船主・中小オペレータも、これまでライヴァルであった荷主の物流ニーズを十分に認識できていない。このことから荷主・荷主系大手オペレータの物流ニーズと船主・中小オペレータの現場ニーズの間の「隙間」はより拡大する可能性がある。

今まで見てきたように、日本の内航海運業界はもともと自己再生産機能が欠如しており、それを外部（外航船員、遠洋漁船員）調達でしのいでいたものが消失したとともに、これまであった自己再生産機能（家族船員および雇用船員の確保・育成）も低下している。これが「2つの高齢化」をもたらす全体的な構図である。現在、日本の内航海運業界はこれまで顕在化していなかった自己再生産機能の欠如と低下に

4 この記述についても共同調査研究会 [2012] における筆者担当部分をもとにしている。

よる内航船員確保・育成の「隙間」の発生とその拡大に直面していると言える。この「隙間」を「自由放任」＝個別事業者の対応に任せるという方法では埋めることは困難である。

### 3. 日本の内航海運業界の今後の方向＝ポスト暫定措置事業の議論の出発点

次に「内航未来創造プラン」において一見、総花的に見える諸課題への対応措置・施策を整理し、日本の内航海運業界が今後、進むべき方向、すなわち、ポスト暫定措置事業の議論の出発点を特定する。それは一言するならば、内航海運業界内外での様々な形での「共同化」の推進である。そこでまず内航海運業界における「共同化」とはどのようなタイプがあるのかを概念的に整理する。

#### (1) 「共同化」の3つのタイプ

##### 1) 「縦」の共同化

「縦」の共同化は荷主－オペレータ－内航船主という縦系列の連携強化である。この「縦系列」関係はこれまで内航海運業界の特徴としてしばしば取り上げられてきたものである。ただし本稿で取り上げる「縦」の共同化はこれまでの「縦系列」と全く同じものではない。これまでの「縦系列」が荷主主導で組み立てられてきたのに対して、ここでの「縦」の共同化とはこれまでの「縦系列」を内航船主・中小オペレータが主導的に再構築するものである。それは前述した荷主の物流業務のアウトソーシングが結果として荷主のニーズと内航輸送の現場のニーズのずれを生じさせており、それが内航輸送の再生産を阻む「隙間」となっていることから、その「隙間」を埋める必要があり、それを内航船主・中小オペレータが担う必要があるからである。またすでに述べたように現在、大荷主のほとんどがSCMを採用していることから、狭く縦系列のみを見るだけでなく、荷主が持つサプライ・チェーン全体の中で「縦系列」を捉え直していく必要がある。さらには荷主の吸収・合併によって「縦系列」自体も統合あるいは流動化している。このようにかつての「縦系列」の固定的なつながりだけではなく、サプライ・チェーン全体の面的な広がりとその組み替えへの対応をも考えなければならなくなっているところがこれまでの「縦系列」とは異なる。「内航未来創造プラン」において設置されることが明言されている「安定・効率輸送協議会」（仮称）および「海運モーダルシフト推進協議会」（仮称）はこの「縦」の共同化を実質化させるための仕組みとして機能しなければならない。

##### 2) 「横」の共同化

「横」の共同化は直接的にはこれまでも議論されてきた内航船主間での横の連携を強化することによって内航船主の経営能力を強化するものである。このタイプの共同化はこれまでも①船舶管理会社の活用、②内航船主の協業化、③オペレータ系列の内航船主間の協力、④内航船主の統合が挙げられてきた。本稿でも「横」の共同化はこれまでと同様この狭義の共同化を意味するが、後述するように、本稿で挙げる3つの「共同化」はそれぞれが個別に共同化を進めるだけではなく、相互に連携することによって全体の「共同化」が構築されるものであるため、「横」の共同化を進める目的とそれによりもたらされる効果はこれまでとは異なるものとなる。「内航未来創造プラン」で提示された「国土交通大臣登録船舶管理事業者（仮称）登録制度」は「横」の共同化を進めるための1つの手段として実効性のあるものとする必要がある。

##### 3) 異業種間の共同化

上記2つの「共同化」は主に内航海運業界内部の「共同化」であるが、異業種間の共同化は内航海運業

界の外との連携・「共同化」である。経済環境が素早く変化する現代において、単に内航海運業界内部のみを見ているだけでは「縦」の共同化を実質化し「横」の共同化を効果的なものとすることはできない。内航海運業界の外部であるが密接に関連する造船業・船用工業・船員教育機関・関係官庁・自治体等との連携・相互補完関係の構築が内航海運業界の自己再生産機能の維持・確保には必要不可欠である。換言するならば、いわゆる海事クラスタを内航海運事業者・業界が積極的・主体的に形成していくことが異業種間の共同化であり、それによって内航海運業界の自己再生産機能の維持・確保は可能となる。実際、現在検討されている「内航海運ビジョン」においても「安定的輸送の確保」とともに「生産性向上」が掲げられている。この「生産性向上」は内航海運業界の外部で決められ、進行する制度改正や技術革新への適切な対応を前提としたものである。つまり異業種との密接な連携なしには内航海運業界の自己再生産機能の維持は困難になっているということである。「内航未来創造プラン」において港湾や造船・船用工業あるいは公的船員教育機関等との連携が示されているが、これらはまとめるならばここで言う異業種間の共同化として整理することができる。

#### 4) 「共同化」の柔軟な捉え方

これら3つの方向はそれぞれ固定的なものではないし、また別々のものである必要もない。これらの「共同化」はその程度＝結びつきの強さやその範囲＝「共同化」に加わる事業者の数や業種・分野の多寡によって多様なタイプが見られる。例えば船員の採用を複数社が共同で行う、採用した船員を貸し借りする、必要な船具を共同で購入する等、「共同化」には部分的、限定的なものも含まれる。

そして小さな、あるいは限定的な共同化の仕組みと大きな共同化の仕組みが結びつくという共同化の重層化と、複数の共同化の仕組みが結びつくという形で共同化のネットワークが構築される。このように現実の「共同化」は前述した3つの「共同化」がそれぞれに様々なタイプを持ちながら組み合わせられるものであるし、またこれらの「共同化」の結びつきは目的に応じて離合集散することもありえる柔軟なものである。

#### (2) 「共同化」の必要性

##### 1) 供給面：内航船員の効率的確保・育成のための「共同化」の必要性

内航海運業界では、中小零細事業者が多いため単独事業者ではできることが限られている一方で、環境変化により対応しなければならないことがこれまで以上に多様化・複雑化している。また内航船員という職業と内航船という職場を魅力のあるものにしなければ優秀な労働者を確保することが困難になっている。これらのことから以下のように「共同化」が必要となっている。

##### a) 内航船員の効率的・安定的確保のための「共同化」の必要性

内航船員を効率的かつ安定的に確保するためには3つの「共同化」によって次の3つの仕組みを作ることが必要である。

##### ① 「共同化」による内航船員という職業の統一的・効果的アピール

内航船員の供給源を拡大するためには、まず内航船員という職業を一般的に周知させる必要がある。一般には内航船員という職業はあまり認知されておらず、また内航船員と外航船員の区別がつかない人も多く、「船乗り」というと外航船員をイメージするのが普通である。もちろん内航海運業界としては日本内航海運総連合会がHPやパンフレットによって内航輸送・内航海運一般を宣伝している。また個別事業者も自社のHP等の中で内航輸送をアピールしている。しかし必要なのはより具体的な内航船員の職場の実

態の周知であり、それがやりがいのあるものであることの明示である。そのためには船型や船種ごとに必要とされる内航船員の技能のあり方を類型化してそれをわかりやすく発信していくことが必要である。効果的な対外発信については個別事業者が対応していたのでは効率が悪い。それだけでなく、このような対外発信が最も必要な事業者が中小零細事業者であり、これら事業者の職場が749型以下の小型内航船であることを考えるならば「横」の共同化での対応が必要不可欠である。大型船と小型船では船員労働の内容とキャリア・アップの仕組みが異なる上に、アピールすべき情報のとりまとめ、整理、発信を単独で行えるだけの組織的余裕を持たない中小零細事業者が多いからである。

## ②「共同化」による効率的採用

新規内航船員の確保については内航船員を毎年1～2名といったように安定的に採用することによって安定的供給源を得ることができる。そのためには内航海運事業者が現在、内航船員供給源となっている水産高校をはじめとする高校や商船高専等の船員教育機関に個別に求人を出すのではなく、複数の内航海運事業者が共同で毎年コンスタントに求人を出すことが効果的である。供給源になる学校側も毎年必ず何名かの採用が見込めるとなると、そのための準備をすることが可能となり、また準備をする意義が生じる。そして共同で採用するためには船員に必要とされる技能のあり方に関して共同で採用する内航海運事業者の間で一定の共通認識を持つことが必要となる。また採用が継続されることによって新たな内航船員供給源を開拓することも可能となってくる。この点は一般人に認知度が低い中小零細事業者にとって特に強く言えることである。

## ③「共同化」による資格取得の安定化

海技士資格のうち最短で取得できるのが6級海技士である。そして6級の資格取得のためには2ヶ月の乗船訓練とその後の6ヶ月の乗船履歴が必要である。しかし中小零細事業者は小型内航船を1～3隻しか持っていないケースが多々ある。小型内航船は見習い船員を乗船させるだけの余裕のある乗船スペース(部屋)を確保することが難しく、自社船では見習い船員のOJTを確実に行うことができない事業者もある。そのため見習い船員を乗船させることができる乗船スペースがある内航船を持つ他の内航船主と連携し乗船実習・履歴を確保するという形での共同化が必要である。

## b) 内航船員の効率的育成のための「共同化」

### ①訓練内容の標準化と高度化

採用した新規内航船員を効率的に即戦力化していくためには多数の内航海運事業者が必要な技能習得のために一定程度標準化された共通の訓練を行うことが効果的である。初期訓練も含めて訓練内容を標準化することによって訓練内容は充実するし訓練コストは下がる。しかし内航船主が個々に訓練内容の標準化を進めることは困難である。それは必要な技能を習得させる方法が内航船主ごと、さらには内航船舶ごとに異なるからである。そのため他の内航船主との意見交換を通して必要な技能の訓練の仕方を効率的に改善していかなければならない。これは他社との比較によって可能となるし、また現場の既存船員に対して新規船員の教育の改善を促す際の説得力の源泉にもなる。

### ②情報収集・分析コストの抑制

現在、内航船主や中小オペレータは荷主およびその荷主が属している産業についての技術革新や制度変化、需給動向等あるいは船舶運航に関する技術革新一般等の新たな情報を収集・分析し、それに対応した必要な技能を抽出するとともに、それを内航船員に習得させることが求められているが、この作業は次第に広範囲にわたり、これまで以上にコストがかかる。そして荷主・荷主系大手オペレータと内航船主・中小オペレータの間の「隙間」が広がっていることからこのコストはより大きくなっている。一方で中小零

細な内航船主は船主船長が多く、これら情報収集・分析業務を担当するだけの従業員を抱えていない。新たな情報の収集・分析とそれにもとづいた必要技能の特定作業は多数の事業者が共同で行わなければ個別内航海運事業者では対応困難であり、逆に「共同化」を進めればコストを縮減することができる。

### ③必要な技能と内航船員のキャリア・アップの可視化

内航船員のなり手を安定的に確保するためには賃金・労働条件をよくすることは当然であるが、船員の人生設計を可能とするキャリア・アップのスケジュールを示すことも重要である。それによって内航船員になろうとする人は内航海運業界における自分の人生の夢を描くことができるようになることから、安心して内航海運の世界に入ってくることができるようになる。そのためには必要とされる技能を明確にしなければならない。その際、留意されるべきことは船型、船種によって必要とされる内航船員の技能が異なることである。実際、小型船の場合、乗船する船員数が少ないため船員の仕事は多岐にわたる。またタンカーやケミカル船は荷役機器の操作も船員がしなければならない。そのため船型、船種で必要な技能を類型化する必要がある。個々の事業者が個別に育成していたのでは、必要とされる技能の標準化と可視化は困難である。3つの「共同化」を進めることによって必要とされる技能の標準化と可視化を柔軟に進めることが可能となる。

## 2) 需要面：市場ニーズの把握とそれへの効果的対応のための「共同化」

### a) 市場の長期的縮小と短中期的波動性への対応

「横」の共同化によって船型・船種ごとに内航船主間での内航船員・内航船の融通を可能とすれば、長期的な市場縮小リスクと短中期的な波動性リスクへの対応能力を持つことができる。またこの「横」の共同化の効果を「縦」の共同化と組み合わせると荷主のニーズや動向がより正確・迅速に内航船主に届くとともに内航船主の状況・ニーズも荷主に伝わりやすくなるため市場縮小リスクを予測・対応する能力を強化することができる。例えば複数の荷主の貨物輸送需要を総合することによって新船建造やリプレイスの可否を船型・船種ごとに効率的に決めることができるようになる。これによって内航船員・船舶の過不足を極小化し物流の基本である無駄の解消を効率的に進めることができるとともに、育成すべき内航船員のタイプを特定することができる。これは荷主のニーズの多様化・複雑化に対して「横」の共同化を前提とした「縦」の共同化の回復・強化と同時並行的に進められるものである。

この点、荷主-オペレーター-内航船主という「縦系列」が強固であるため、内航船主による「横」の共同化は容易ではないという意見と事実があることも確かである。しかしライバルである荷主同士が内航輸送の共同化を進めている事例はある。日本の自動車メーカーはそれぞれ子会社である大手オペレータが内航船主を系列化しているが、バブル期以降の日本国内の自動車販売台数の減少により完成車の内航輸送を他社の内航船との相積みで行うようになってきている。日本市場の縮小という環境変化に対応してライバルであるメーカーとその系列下の物流事業者が実質的に「共同化」しているのである。これは内航海運事業者の最終顧客である荷主が「共同化」を必要としていることを示している。それは強固とされている「縦系列」が必ずしもそうではなくなってきたということでもある。

### b) 荷主の吸収・合併への対応

これまでも内航海運事業者、とりわけ内航船主の中小零細性が問題にされてきた。「多すぎる」し「小さすぎる」ゆえに企業能力に限界があり、効率性が上がりにくく、大手荷主やその子会社である大手オペレータとの間の企業能力の格差からその地位がますます単なる運び屋あるいは下請に固定化されるというものである。そしてこの問題は荷主の吸収・合併とそれにもなう荷主系大手オペレータの統合によって

より深刻になると論じられてきた。

しかし逆に言うならば、荷主の吸収・合併は中小零細な内航海運事業者をして「横」の共同化を必要とさせる環境変化である。荷主の吸収・合併は必然的に複数の荷主系大手オペレータの統合をもたらし、それはその下に系列化されている内航船主の一元管理を必要とする。中小零細な内航海運事業者は、好むと好まざるとにかかわらず実質的に「共同化」を進めなければならなくなっている。

ここでも荷主－大手オペレータ－内航船主という「縦系列」が解体しているという現実を見ることができる。荷主の吸収・合併は基本的に同業種で進んでおり、これまでライバルであった荷主同士が同一組織になっている。具体的な例をあげると、川崎製鉄と日本鋼管の統合によってJFEが生まれる際、川鉄物流とNKK物流が統合されJFE物流になったし、新日鉄と住友金属の統合によって新日鉄住金が誕生し、やはりその系列物流会社である日鐵物流と住金物流が統合され日鐵住金物流となった。つまりこれまで「縦系列」はライバル間では内航船主の「共同化」を困難にするものとされてきたが、荷主自体の統合がライバル関係を解消するものとなっているため、内航船主の「共同化」を妨げるどころかそれを必要とするものとなっているのである。内航船主は荷主の吸収・合併という事態に対応できるようにするため、事前に「縦」の共同化を強化するとともに「横」の共同化を進めておく必要がある。

### (3) 「共同化」の可能性

#### 1) 「共同化」によるロジスティクス・サービス・プロヴァイダ化

一方、「共同化」が必要であるということは「共同化」の実現を通して内航海運事業者が自己再生産機能を持つことができるということでもある。

前述したように、現在、「縦系列」には荷主・荷主系大手オペレータと内航船主・中堅以下のオペレータの間に「隙間」が発生している。顧客である荷主および荷主系大手オペレータによる物流業務のアウトソーシングを内航海運事業者が主体的に受託し、この「隙間」を埋めることが内航海運事業者にとってのビジネス・チャンスとなる。「隙間」を埋めるということは、これまで荷主・荷主系大手オペレータが担ってきた業務を内航船主・中小オペレータが荷主のニーズを正確に把握し肩代わりするということであり、それは内航船主・中小オペレータが内航輸送にかかわる物流業務の多くを請け負うことを意味している。これは内航海運事業者のロジスティクス・サービス・プロヴァイダ化である。荷主・荷主系大手オペレータがコスト・センターと見なしてきた内航輸送業務を複数の荷主から全面的に受託し束ねる＝「共同化」することによって個別の「縦系列」では難しかった効率的なロジスティクス・サービスを構築しそれを荷主・荷主系大手オペレータに提供するということが、内航輸送業務をプロフィット・センターに転換することと同義である。そしてそれは内航海運事業者・業界に自己再生産機能を獲得する道を切り開くものである。

#### 2) 国内産業連関の再生と新規需要の掘り起こし

ただし日本市場がこれからも恒常的に縮小していくと、いくら大手荷主とその系列下の大手オペレータのロジスティクス・サービスの現場を受託することにビジネス・チャンスがあると言っても限界がある。そのため単にロジスティクス・サービスの現場の受託だけでなく、積極的に国内産業連関を再生させることによって荷主が形成している日本国内の産業集積を維持・強化し、日本経済の縮小を食い止めることを試みることも必要である。内航輸送は国内複数工場間あるいは工場・市場間のパイプ・ラインとして機能しているため国内産業連関を直接支えていると言える。そこからさらに日本国内に定着することによって競争力を発揮することができる産業をロジスティクス・サービスの提供によって支援・強化し、その

産業を振興することによって新規需要を積極的に発掘していくことも構想すべきである。このようなアプローチは「共同化」を前提としなければ実行困難である。

#### (4) 「共同化」の課題

##### 1) 共同化の前提

###### a) 「共同化」のデメリットの抑制

「共同化」は必要であり、また内航海運事業者の自己再生産機能の確保・回復という効果を持つものであるが、デメリットが顕在化する可能性もある。「共同化」は内航海運事業者の相互依存関係を構築・強化するが、それは同時に無責任体制を発生させるリスクを持つ。無責任体制とは経営者レベルでは自社が担うべき役割を他社に依存し自己再生産機能の確保を放棄するというものであり、船員レベルでは乗船する船舶が自社船ではないため船舶の日常的な取り扱いが雑になったりメンテナンスが疎かになったりするということである。これらの無責任体制は安全性を低め事故につながりやすいため、内航海運事業者はそのような状況にならないだけの主体性が必要である。

###### b) 内航船主・中小オペレータのコア・コンピタンスの特定

このように本稿で論じている「共同化」を実現させるためには内航海運事業者の主体性が必要である。そのためには各事業者は自社のコア・コンピタンス＝強味を正確に理解し、そこに経営資源を集中し、この部分において他社の肩代わりをするとともに、コア・コンピタンスがないところは積極的に他社に任せるという判断をしなければならない。これが「共同化」そのものであり、「共同化」を通じて自社のコア・コンピタンスを知ることができる。また自社のコア・コンピタンスの正確な認識は「共同化」のデメリットを抑制するために必要である。

なお内航海運事業者が担当する分野・業務を内航海運事業者自らが利益を生み出すコア・コンピタンスとなし得るのかも重要な課題である。この課題については別の機会に論じることとしたい。

##### 2) 「共同化」に対する荷主の理解

3つの「共同化」は荷主の日本国内での今後の事業展開に対応したものである。したがって3つの「共同化」は荷主にとってメリットがあり、それを推進することは荷主経営者の合理的な経営判断となる。しかし現実には荷主の経営者の合理的判断と荷主の物流担当者の判断は必ずしも一致しない。荷主の物流担当者の立場からすると、内航輸送は自らがコントロールできる形でコスト・カットをすべき対象であるため、「共同化」によってコントロールできる範囲が狭まることは避ける傾向にある。「強固な縦系列」が残っているとされる一因はここにある。したがって「共同化」の合理性を荷主の経営者、物流担当者両方が正確かつ十分に理解することが必要である。そのためには「共同化」を進める内航海運事業者と荷主・荷主系大手オペレータとの間の実質的な意見交換が必要である。これには国交相海事局や関係自治体等が意見交換の場の設定等の支援を行うとより円滑に「共同化」が進むと考えられる。

これまで内航海運業界内部では日本内航海運組合総連合会が個々の地区組織が進めていた水産高校からの船員確保を業界全体で推進し、内航海運事業者が自ら船員確保・育成のための組織として設立した海洋共育センターがその活動を充実・拡大させている。これらの動きは「共同化」の具体例である。今後、このような「共同化」の動きをよりいっそう進展させるとともに、効果的に組み合わせることが求められている。

### 小括：ポスト暫定措置事業の議論の方向＝3つの「共同化」の推進

内航海運事業者の自己再生産機能の確保と充実を実現することが唯一の内航海運業界団体である内航総連の役割である。そのためには本稿で提示した諸課題に一つ一つ対応していくとともに、これらを全体的・包括的に捉える視点を内航総連は持つ必要がある。そのためのキーワードが「共同化」である。「共同化」を促進することを大多数の内航海運事業者の共通理解とすることが内航総連の当面の役割であるし、それにもとづいてポスト暫定措置事業の議論も展開されるべきである。

ただし単に今後の内航総連の役割についての議論だけでは、内航海運事業者・業界の自己再生産機能の確保・充実を実現することは不可能である。議論を実現するためには内航総連が安定的に機能しなければならず、そのためにはポスト暫定措置事業のあり方を内航総連の組織のあり方と連動させて慎重かつ活発に議論することが求められる。

次稿以降では諸課題を1つずつ検討するとともに、組織としての内航総連がどうあるべきかについても考察することとする。