

http://www.kaiji-press.co.jp

2021年  
1月18日(月)  
16202号

KAIJI PRESS

# 海事プレス




**SOx 規制 適合油対策に**

**MGI** 潤滑性向上剤

**BFT-C** 清浄分散剤

エイスイーナショナルトレード株式会社  
第二事業部 電話:03-6262-7887



**次代の戦訓** 代理店業、苦難の道のりとこれから

■ ベン・ライン・エージェンシーズ・ジャパン会長 飯垣隆三氏①

飯垣隆三氏は1960年代から、海運代理店業に携わってきた。在来船次代に始まり、その後コンテナリゼーションを経て日本における海運代理店業がどのような変遷をたどり、また苦難に直面してきたのか。飯垣氏は最前線にあってその一部始終を

つぶさに目の当たりにしてきた。代理店業にとって大事なことは何か、今後の発展のために何がより重要なこととなるのか。飯垣氏に語ってもらった。

>> 3ページ

**KP HEAD LINES**

《特集》2021年の海運市況予想⑤

「VLGC」アジア需要・米国出荷で好調継続 >> 16ページ

《連載》マーケットを読む!②③<中小型バルカー>

季節的落ち込み短期化の可能性 川崎汽船 鶴川隆彦執行役員 >> 6ページ

中国リース 新造発注、拡大続く  
新造船市場や船舶金融市場で中国リースの存在感が高まっている。 >> 13ページ

LA/LB港の滞船 解消めど立たず  
ロサンゼルス/ロングビーチ港でのコンテナ船滞船の解消のめどが立たない。 >> 12ページ

《連載》京浜港・交通対策③

COMPAS本格稼働へ 横浜港、シャーシシェアも検討加速 >> 11ページ

《連載》船主税務トピック②

船舶の時価論争<2> タクトコンサルティング 税理士 杉山正義氏 >> 8ページ

**PROFILE** >> 10ページ

濱崎和也 氏  
(商船三井LNG船部長)

青灯 >> 2ページ

コロナ禍との闘い、2年目の課題

■全記事の目次は最終面■

◇お知らせ◇ 新型コロナウイルス問題で業界環境が大きく動いていることに鑑み、日刊「海事プレス」はページ数を増やした特別編集紙面の発行頻度を高めてニュースをお届けします。引き続きご愛読のほど、よろしくお願い申し上げます。

**船の安全と 海の環境を守る**

**FN TAPE** 可燃油飛散防止テープ

容易に、確実に可燃油の飛散を防止します。

SOLAS Chap.II-2, Reg.4.2.5.3, 4.2.3 & 4.2.4に適合。  
その品質の信頼性から、ClassNK, LR, ABS, DNV-GL等主要船級認証取得。

東京日進ジャバラ株式会社 TOKYO NISSHIN JABARA CO.,LTD.  
TEL. (03) 3252-2947 FAX. (03) 3256-7827  
http://www.green-tnj.co.jp e-mail: info@green-tnj.co.jp



世界で最も海の安全に貢献した商品として国際海事機関 長官より授賞



## 次代の 戦訓

# 代理店業、苦難の道のりとこれから

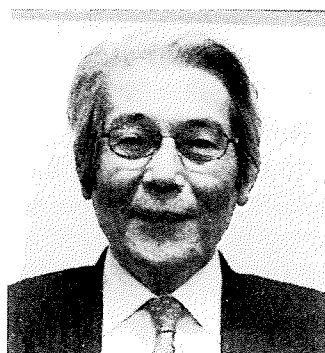
ベン・ライン・エージェンシーズ・ジャパン会長 飯垣隆三氏①

飯垣隆三氏は1960年代から、海運代理店業に携わってきた。在来船時代に始まり、その後コンテナリゼーションを経て日本における海運代理店業がどのような変遷をたどり、また苦難に直面してきたのか。飯垣氏は最前線にあってその一部始終をつぶさに目の当たりにしてきた。代理店業にとって大事なことは何か、今後の発展のために何がより重要なこととなるのか。飯垣氏に語ってもらった。

まずは私が海運代理店の仕事に係わるようになった経緯からお話したい。

海運代理店の仕事を始めたのは59年前の1962年、英国の総合商社コーンズ・アンド・カンパニーに入社した時だ。コーンズは、当時は舶来品と言ったが、外国の著名なメーカーの商品を輸入して販売する代理店業務を行っていて、自動車メーカーのロールス・ロイス、航空機メーカーのデ・ハビランド、化学品メーカーのジョンソン・エンド・ジョンソンなどの日本総代理店を務めていた。この他にも保険や海運の代理店業務も行っていて、保険では英国で最も大きい保険会社であるコマースナル・ユニオン、そして海運では英国のベン・ラインの代理店を務めていた。私はコーンズが商社だと思って入社したので当然貿易をやるものと思っていたのだが、配属先は船舶部。何をするのかと想像していたら、それがベン・ラインの代理店の仕事だった。

当時はまだコンテナ船ではなく在来船の時代だ。貿易の基軸通貨はポンドからドルへと徐々に切り替わっていく時だったが、海運の世界ではまだ英国の名残は強く、英国船は世界中を航行し、また同盟の存在感も大きかった。当時、日本に来ていた欧米の海運会社も20社ぐらいあったと思う。ベン・ラインは英国の海運会社なので運賃がポンドだったが、その頃の円ポンド相場は1ポンド＝1008円。今では想像もつかないほど円が安



かった。今の7倍安いということは、言い換えれば運賃は7倍だ。ポンドベースで5%・10%というコミッションを受け取るわけだから、給料は非常に良かった。

代理店の仕事内容も、今とはだいぶ違っていた。集荷などの営業活動、B/L(船荷証券)発行などのドキュメンテーション、船の入出港管理だけではなく、港における荷役手配も代理店の仕事の範疇だった。代理店がさまざまな荷役事業者と見積もりを取って交渉し、その荷役料金、営業費、ドキュメンテーション費などを含めた費用が代理店のコミッションとして入っていたわけだ。外国の船社にしてみれば、日本のどのステベに荷役を任せたらいいのか分からない。だから、そうした一切切切が代理店に任されており、利ザヤも大きかった。今から考えると、夢のように良い時代だった。

船は毎月1～2回寄港するが、同盟の力で運賃は安定しており、船腹供給も同盟が計画的に管理していた。運賃は同盟が決めていて、

毎年、GRI(運賃修復)で10%くらい上がっていた。船腹量も決まっているので、日本の経済が伸びて荷物が増えていた時にはスペースの取り合いになり、スペースをもらうために荷主が船会社に頭を下げて頼むような時代だ。当時の主な輸出品は繊維で、生産の中心は関西なので東京や横浜より神戸の船積みが多かったと思う。在来船の時代はあまり競争もなく、新規参入も無いので、既存の船社だけでなく代理店もエンジョイできる良い時代だった。

ところが、1970年代にコンテナ化の時代になってから様相が変わった。ベン・ラインもコンテナ船に参入し、71年には日本郵船、商船三井、ハパックロイド、OCL(オーバーシーズ・コンテナーズ)の日独英5社でトリオ・グループを作った。これが現在まで続くコンテナ船コンソーシアムの始まりだ。ベン・ラインも日本で独立して現地法人を作ることとなり、コーンズで同社の代理店業務に携わっていた私もコーンズを退社。ベン・ラインに移籍し、大阪支店長として新たなスタートを切ることとなった。トリオ・グループは欧州航路で一番大きいコンソーシアムだったが、その後はスカンダッチ・グループやエース・グループなども結成され、様々な船会社がコンテナ船事業に参入してきた。米国航路でもUSラインやAPLなどが新たに参入してきていた。

(聞き手：小堺祐樹)

## 次代の 戦訓

# 代理店は“humble”、再スタートで実感 ベン・ライン・エージェンシーズ・ジャパン会長 飯垣隆三氏②

コンテナ化に伴い、代理店事業もだんだん難しくなってきた。特にしんどかったのは、船会社が独自にコンテナターミナルを造り、港のオペレーションに参入してきたからだ。以前は代理店が各港で荷役業者を決めていたが、コンテナ化で船会社が直接決めるようになり、仕事の範疇が狭まってきた。“美味しい”ところがなくなってきたわけだ。オペレーターとしても、最初の10年くらいは運賃も安定していたが、スカンダッチやエースに加え、エバーグリーン、OOCL、ヤンミンなど新規船社が参入し、同盟の力も衰えていった。

コンテナ船オペレーターは過当競争が続き、なかなか利益を出すことができない。損失ばかり出ている、最近ではライナーが儲かるのは10年に1度くらいではないか。ベン・ラインもトリオの解散後はEACと組んだりしたが、結局は投下資本の割に儲からないということで、最終的には1993年にコンテナ船事業から撤退を決定。当時は大型コンテナ船を3隻ぐらい所有していたが、それも売却し、それで23年間やってきたコンテナ船オペレーターの事業が終わってしまった。

本社がコンテナ船事業から撤退するわけだから、日本法人も当然無くなってしまふ。この先どうしようかと考えていたら、英国本社が、ベン・ラインの名前を使って日本で代理店事業をやっても良いと言ってくれた。そこで1994年、ベン・ライン・エージェンシーズ・ジャパンを設立。社長に就任し、それから今日までの26年間、ベン・ラインは代理店としてここまでや

ってきた。

こうして振り返ると、これまでに3つの大きな区切りがあった。最初は在来船からコンテナ船に移行するまでの間。次にベン・ラインがコンテナ船オペレーターとなり、その現地法人ベンラインコンテナ日本支社を務めていた期間。そして最後が、ベン・ラインがコンテナから撤退したために代理店のベン・ライン・エージェンシーズ・ジャパンを立ち上げてからこれまでの期間だ。これが私の歴史と言えるだろう。

普通、海外の本社が事業から撤退すると決めれば、その現地の法人もそれで終わりだ。当時、そういう道もあったかもしれないが、その時の心境としては「従業員がいるのだから、そこで終わりというわけにはいかない」ということだった。ただ、当時の日本でのベン・ラインの社員数は70人から80人ほど。純粋な代理店事業会社として全員を雇用することはどうしもできなかった。人数を半分程度まで減らし、給料もこれまでと同じようには出せないということで減らしつつ、再スタートを切った。その上で、新たに代理店としての仕事を取っていくという計画を立ててスタートしたのだが、これがなかなか大変だった。

当時、ベン・ラインの立場で海外の海運会社ともいろいろな付き合いがあったので、そういうところに声をかけて代理店業務を獲得しようと考えた。ベン・ライン本社も協力してくれ、私自身もいろいろ海外に行ってプリンシパルを徐々に獲っていった。その頃はまだ、海外船社でこれから日本市場

を開拓し、事業を大きくしたいと考える船社があった。当社はライナーオペレーターとしての経験があるので、代理店として集荷するだけではなく、オペレーターが何を望んでいるかも分かる。それを売り文句に、プリンシパルの立場も考えて一生懸命やるから代理店をやらせてくれ、とあちこちをお願いした。それで新しい仕事をいただいたり、他所の仕事を当社に回していただいたりして、何とか代理店会社として成り立つようになった。

実際には、安い給料で夜遅くまで仕事せねばならず大変ではあったが、そのころはブルースターライン、ブリッジライン、CMA-CGMなどが日本での代理店として指名してくれた。CMA-CGMは当時、まださほど大きい会社ではなかったが、もっと事業を大きくしたいということで当社に任せてくれた。創業者のジャック・サーデは要求は厳しかったが、私を気に入って信用してくれて、普通よりも良い条件で代理店を任せてくれた。そういったもの足掛かりにして、いろいろと開拓し代理店の仕事ができるようになった。それで何とか軌道に乗って、今日まで続いてきたのだが、振り返ると決して平坦な道程ではなかった。代理店の仕事を一言で表現するなら、英語で“ハンプル(humble)”、つまり「か弱い」ということだ。プリンシパルの意向次第で、商売の条件が一変してしまう。いろいろなプリンシパルのお世話になって、今までやってきたが、決して楽な仕事ではなかった。

## 次代の 戦訓

# 仕事確保へ常に奔走、円高にも苦心

ベン・ライン・エージェンシーズ・ジャパン会長 飯垣隆三氏③

代理店業の難しいところは現地法人化だ。海外船社も、初めは日本のことがよく分からないので代理店に任せてくれるが、数年経って事業が大きくなると現地法人を作って自営化してしまう。そのたびに仕事が減るから、また新しい仕事を獲ってこないといけない。代理店の仕事はその繰り返しだ。当社も一番多い時は、ライナーだけで10社近いプリンシパルから代理店を受けていたし、それに加えて不定期船やコンテナリースの仕事もあった。CMA-CGMやブルースターライン、TSラインズ、汎洲海運、シーコンテナ、ヘスコ、タスマン、SCI、メキシカンライン、IRISL、AAL、ローローラインなどだ。その他にもベン・ライン本社との関係でスコットランドの投資顧問の仕事をしたり、鴻池運輸との合弁でドルフィン・インターナショナルというフォワーディング会社を運営したり、またスワイヤが日本から撤退する際に子会社を買ったりしたことで、社員数は2000年代の多い時で170人近くになった。

その後、CMA-CGMは2008年に現地法人化したのが、当社も25%出資する形の合弁になった。またTSラインズも13年に独立している。TSラインズは12年間、CMA-CGMは14年間も代理店をやらせてくれて、この2社の仕事は当社にとっても核となる存在だった。喧嘩別れしたわけではもちろんなく、今でも仲良くしてもらっている。ジャック・サーデは

数年前に亡くなったが、仕事を離れても付き合いを続けてくれた。

ただ、この2社のように10年以上も代理店を任せてくれるケースは稀だ。せいぜい数年で現地法人化してしまう。代理店としては事業を育てないといけないが、育てたらその仕事は無くなってしまふ、という難しさがある。これは宿命でどうしようもない。仕事を始めた時は、海外船社がどんどん入ってきて事業を大きくできたが、今はそういうことはできない。不定期船の代理店はまだ何社か残っているが、コンテナ船はほとんど残っていない。2000年代まではコンテナ船社の数自体が増えていたが、今はM&Aなどで数も減ってしまった。

統廃合でプリンシパルが減ってしまうというのも悩みの種だった。当社でも、ブルースターラインがP&Oネドロイドに買収されて仕事なくなったことがあった。現在では新規航路を開設するのはアジアや中国の会社に限られるので、不定期船の仕事も積極的にやる必要がある。ベン・ライン・グループの力を借りて特殊船のケーブル・アンド・ワイヤレスのようなケーブルとかオフショアとかの仕事も開拓した。

ただ、代理店業が果たす役割は変わってきたと感じる。かつては、プリンシパルに代わってさまざまな仕事を請け負ったが、今は仕事の範疇が狭まってきた。今後、新たなことをいろいろやっていかないといけない。当社に限らず、外

航船舶代理店業の在り方が大きく様変わりして難しい業界になっている。

これまで、最も頭を悩ませた問題は円高だ。最初は1ドル=360円だったが、どんどん円高が進んで、今は104円くらいだ。一番苦しかったのは1995年8月頃。円高がピークを迎え、それまで120~130円で推移していたのが、79円になってしまった。コミッションはドルでもらうのだが、ドルの価値が下がるわけだから円転した時には収入が4割ぐらい目減りしてしまう。とてもやっていけないという状況になった。それで、円高を何とか克服して乗り切らないといけないということで、外航船舶代理店業協会(JAFSA)で円高対策を検討したり、保険にも入ったりしたが、なかなか上手くいかなかった。円高が定着すると収入が目減りしてしまうので、コストを下げないといけないし、新しい仕事も増やさないといけない。だから、一層新たな仕事を取りに行く必要もあった。

その頃は外船社の事業環境も悪く、統廃合で撤退するところも増えていた。そうすると、そこに勤めていた人たちも人員整理で辞めることになる。そういう人たちは能力・経験ともあるので、当社で採用して助けてもらった。いろいろな会社の人が集まって混成部隊となったが、振り返ると逆にそれで代理店経営が成り立ったのかもしれない。

## 江南造船と宝鋼が研究提携

中国国営造船グループ・中国船舶集団(CSSC)傘下の江南造船と、同国鉄鋼大手の宝山鋼鉄は15日、共同研究の戦略協定に調印

した。中国紙が報じた。今後両社の研究所が共同で、新素材や生産プロセス、コストエンジニアリング、デジタル化、産業構造見直し

などさまざまな分野の技術研究に協力する。

次代の  
戦訓

# JAFSA通じ活動の幅を拡大

ベン・ライン・エージェンシーズ・ジャパン会長 飯垣隆三氏④

外航船舶代理店業協会（JAFSA）設立の経緯について話したい。JAFSAは、1965年に代理店約30社で設立した外船代理店協議会（SACJ）を発展的に解散し、1978年に発足した。設立の経緯は70年代からの円高対応だ。特に85年のプラザ合意で1ドル＝240円から130円、120円とどんどん円高が加速して100円くらいになって、これではやっていけなくなる。代理店業者同士でまとまって円高対策を考えないといけない、ということで発足した。

対策としては円高サーチャージの導入を決めたのだが、それを結束してやるためには、通常の代理店会社だけでは会員も少ないし原資も限られ、大きな活動ができない。もっと仲間を増やそう、ということで海運関係の仕事をしている会社、具体的には各地域の港で代理店や荷役をやっている港運会社などにも入ってもらい、今では100社近くになっている。それまでは事務所やスタッフの経費も払えないほど会費が集まらず、赤字続きだった。1999年に会長になった時、知り合いの港運事業者などにみな入ってもらって、それで数が増えて情報交換もできるようになった。監督官庁の協議会にも参加し、現在のような活動ができるようになった。皆で連携してサー

チャージを徴収し、少しでも日本側の収入を増やそうということで、足並みを揃えてやってきた。一方で、会員になったことで、会員企業にとってもメリットを感じてもらえないといけない。そこで、セミナーや講演などで工夫しながら協会としての活動の幅を広げよう積極的に取り組んできた。

代理店業界の仕事は「波乱万丈」だ。来年も代理店の仕事があるかどうかは分からず、プリンシパル次第で状況が一変してしまう。一夜にして仕事が3割減ってしまうということもあり得るが、それは自分たちでコントロールすることはできない。だから毎年、忘年会では「今年も忘年会を開くことができて本当にありがたい」とあいさつしている。そう思いながら仕事を続けてきた。

オペレーターと代理店は立場が全く違うが、最大の違いは代理店にはハードがないことだ。ハードは、それ自体が商売を作るという側面もあり、それを持たない代理店商売は本当にしんどい。もちろんハードがないから投下資本が少ないとも言えるが、そういう業種は少ないと思う。代理店は、文字通りノウハウで商売をしている。また、オペレーターは商売をやる上で、売る立場と買う立場の両方があるが、代理店は委託

されたスペースを売るだけで、買うものがない。プリンシパル、監督官庁、お客様など、頭を下げるところが多い。だから私の哲学として、代理店業を維持するためには人に好かれなければならないと思っている。人に好かれなくて仕事が来ない。人のつながりだけでやる代理店の商売は正直しんどいが、結果がついてくるとやりがいを感じる。なかなか主体性を持って経営できる業種ではないのだが、人と人とのつながりの商売は面白いところがある。

代理店では人材が全てだ。嫌われない人を集めなければいけない。そういう意味ではなかなか神経を使う商売とも言える。純粋な代理店会社として成り立たせるのはなかなか大変で、現在では代理店のほとんどは港運事業者などが代理店の立場を兼ねているケースが多い。海外でも純粋な代理店は少なく、ブローカーなどがやっていることが多いが、日本と海外とでは文化が違う。海外では代理店の地位も比較的高く、十数年前からドキュメンテーション・フィーを徴収できていた。日本ではこれがなかなか実現できず、是非導入しようと言ってきて、JAFSAを通じて初めて導入することができた。外国の動きを見ていると勉強になることは多かった。

## HMMジャパン、東京本社移転

HMMジャパンは東京本社を移転し、2月1日から新事務所での営業を開始する。新住所と連絡先は次のとおり。

▷新住所＝〒140-0002 東京都品川区東品川2丁目3番12号 シー

フォートスクエアセンタービルディング14階

▷連絡先＝代表：03-6732-1200、  
ロジスティック：03-6732-1345、  
TPS・EUR/SALES：03-6732-1440、  
TPS・EUR/BKG&CSR：03-6732-

1474、ASIA/SALES：03-6732-1477、  
ASIA/BKG&CSR：03-6732-1505、輸出ドキュメント：03-6732-1575、  
輸入：03-6732-1703、FAX（管理）：03-6732-1787、FAX（DOC・輸入）：03-6732-1788、FAX（OA ROOM）：03-6732-1789。

## 次代の 戦訓

# 代理店は人が財産、さらなる進化を

ベン・ライン・エージェンシーズ・ジャパン会長 飯垣隆三氏⑤

最後に、私なりに代理店業にとって肝要と考えることについて述べたい。

まず大切なのは、プリンシパルのCEOや社長といったトップマネジメントと仲良くなることだ。海外船社はオーナー企業も多く、トップがほとんどのことを決めている。日本のように部長や課長に任せるといったことはない。代理店業を上手く続けていこうと思ったら、トップマネジメントとは家族ぐるみで仲良くならなければならない。私もCMA-CGMやTSライنزのトップとは仲良くなり、家族同士でも年に何回か会うようになった。そうすると関係が長続きするし、少々の無理も聞いてもらえる。独立するとなった時も、ただ出て行ってしまふのではなく、一緒に合弁でやろうと言ってもらえる。

では将来に向け、代理店がどんなことを考えていかなければいけないかという、より特殊な技術・ノウハウを必要とする代理店の仕事を増やしていかなければならないだろう。具体的には、石油掘削のようなエネルギー事業や、通信関係もデジタル化でまだまだ伸びると思うので海底ケーブル敷設のような事業、それから多くの計画がある風力発電のようなグリーン

エネルギー事業などが挙げられる。こうした事業は、実際に進めるうえで海上でさまざまなサポート業務を必要とする。ベン・ライン・グループも海外で同様のものを手掛けており、当社も以前は昔リグの仕事をやっていた、作業員の交代や食料の供給で使う作業船手配などをやっていた。今後、中国などを除いてコンテナ船社が増えるとは思えず、こうしたグリーンエネルギーや通信ケーブルなどの分野で仕事を開拓しないといけない。

また、代理店は人が財産だ。男性だけでなく、女性も優秀な社員はもっと管理職に登用することも大事と思う。日本の海運業界は女性管理職の比率が非常に低い。女性をどんどんマネジメントに登用して人的資本を広げれば、新しい発想も生まれる。海外では女性マネジメントの比率が高く、代理店業を一層国際的にやっていくなれば女性のマネジメント登用を一層加速しないといけない。

もう1つは経営の効率化だ。コロナでデジタル化が進んでおり、代理店もリモートワークなどに積極的に対応すべきだ。当社は社員の1割しか入社していないが、それでも業務はちゃんと回る。残念なのは、大企業であってもまだ現

状に柔軟に対応せず、入社しての勤務に拘ったりするようなマネジメントがいることだ。国は地方創成やサプライチェーンの見直しと国内への製造業回帰、東京一極集中の是正を進めようとしている。リモートワーク推進と合わせ、地方は今後ビジネスチャンスも生まれるだろう。代理店業も今後、地方に目を向ける必要がある。代理店業では多くの会社がリモート化に対応しているが、一部でまだそうでないところが残っている。現場を抱えているからできない、というのは理由にはならず、やれる部署からやれば良いだけ。別にリモートワークになっても効率は落ちないし、そもそも海運のエージェント業は直行直帰が基本で、会社に毎日入社することなどなかった。代理店業はそれができる仕事だ。

効率を考えたマネジメントをやらないと、中国や米国とはもっと差がついてしまう。われわれ代理店業界は本気で改革を進めて、効率を上げて利益率の高い業界にしなければならないのではないかと。日本はデジタル化で諸国に比べ遅れてしまっているが、このコロナ禍を機に、一挙に追いつくことにチャレンジすべきだと思う。

## 鹿児島荷役海陸、大阪南港に資材置場

大阪港湾局は先ごろ、大阪港南港の土地（大阪市住之江区南港南

7-4-4）の一般競争入札を行い、鹿児島荷役海陸運輸（鹿児島市）

が3億5000万円で落札した。同社は資材置き場として利用するという。