

アジア企業研究 : ケース : 台湾エバーグリーン社の競争優位性

星野, 裕志
九州大学大学院経済学研究院

<https://doi.org/10.15017/3768>

出版情報 : 経済学研究. 71 (1), pp.155-175, 2004-11-15. 九州大学経済学会
バージョン :
権利関係 :



アジア企業研究

(ケース：台湾エバーグリーン社の競争優位性)

星 野 裕 志

成長著しいアジア企業の中には、先進国の多国籍企業以上に明確な戦略と競争優位性を持った企業が見られる。米国の経済誌フォーチュン(2003年7月号)によれば、世界の企業売り上げの上位100社に、ヨーロッパ企業40社、米国企業35社、日本企業20社がランクされている。その他のアジア企業を見ると、現時点では韓国と中国の企業がそれぞれ2社ずつランク・インしているに留まる。しかし既に多くのアジア企業が次代を担う企業として高い成長性を示している。

そのアジアでは欧米や日本企業との合併事業により技術移転を受けて、安い人件費と製造コストで先進国企業に追随する展開が見られる一方で、韓国の三星電子、中国のTCLや海爾など、独自の戦略とブランド性を持つ企業の活動が注目を集めている。非製造業分野においても、不動産や港湾開発などの分野で、アジア企業のグローバルな展開が顕著に見られる。

アジアの非製造企業の中でも特に高い国際競争力を有する企業として、台湾の海運企業であるエバーグリーン社(長榮海運)の事例をケースにまとめた。同社は1968年に創業されてわずか20年以内に、外航定期船海運の分野で世界最大の船腹量を誇る企業に成長した。定期船市場には、200年以上の歴史を有する海洋国家英国の海運企業や、創業100年以上の財閥を背景に

発展した日本企業が多数競合しており、コンテナスタブルな市場を形成している。16世紀の海洋法の父グロチウス以来の海運自由の原則は、カボタージュ(内国間輸送の禁止)などの一部の例外を除いては、世界のいかなる航路にも参入自由が保障されていることから、市場参入と撤退の絶えない国際競争の環境にある。

1960年代に標準化されたコンテナに貨物を入れて輸送するシステムであるコンテナリゼーションが市場に導入されて以来、世界の定期船市場では急速にコンテナ輸送が進み、今日世界の製品輸送などの90パーセント以上がコンテナ化されている。その結果従来の貨物の海上輸送に求められた安全な貨物の積み付けや輸送の技術が、サービスの差異を生まなくなった。そのため資本力を有する先進国の企業またはコスト競争力に秀でた開発途上国の企業が競争力を高め、いずれの優位性も持ち得ない企業は市場から撤退するか吸収合併の対象になった。多くの定期船海運企業は、世界の基幹航路においてマーケット・チャンピオンを目指すか、ニッチ・キャリアとしてリージョナルなサービスに活路を見出す二極化傾向にある。

エバーグリーン社は、市場環境の変化の激しい定期船海運の業界において、あえて定期船業界で今日主流の戦略的提携戦略を追わず、独自の戦略で高い競争優位性を有している。

産業マネジメント専攻（ビジネス・スクール）において、国際経営、経営戦略、国際ロジスティクスなどの講義のディスカッションを行う目的で、本ケースを作成した。ケース・メソッドによる講義に向けて、課題の設定によっては様々

な分野で意義のあるディスカッションとインプリケーションが得られると考えられる。特に企業戦略、アライアンス、市場環境などのディスカッションに有効と考える。

九州大学大学院 経済学府産業マネジメント専攻（QBS）ケース

エバーグリーン（長榮海運）

「発展する余地はいくらもある。地球を見渡せば、エーゲ海や黒海はまだ空白地帯であり、北ヨーロッパや中南米、アフリカも、これからというところでしょう。」長榮集團の張榮發総裁は、同社の成長の曲がり角との指摘を真っ向から否定した。

張総裁はエバーグリーンを創業以来、同社のトップとして台湾の一企業をグローバルな航路網と輸送量を誇る世界最大規模の定期船海運企業に成長させてきた。また海運業における成功だけに留まらず、定期船業界の熾烈な競争の中から上げた利益を元に、次々と新規事業を生み出してきた。その結果、エバーグリーン・グループは、今日台湾有数の企業集団を形成している。

今年で76歳を迎える総裁のリーダーシップの下に、拡大を続けてきた海運企業のエバーグリーンは、これからどのような戦略で定期船市場においてプレゼンスを維持し、さらなる成長を求めて行くのだろうか。

エバーグリーン・グループ（長榮集團）

台湾のエバーグリーン・グループは、1968年に創立された定期船海運業を中核とする国際輸送サービスの企業グループである。台湾の企業グループの中において、2001年度の売上高で第8位、資産総額では14位にランクされており、Far Eastern Economic Review 誌では、台湾のトップ 10企業に10年連続で選ばれた（付属資料 1）。また台湾の大学生の人気企業ランキングでも、毎年常に上位に位置づけられている。

コンテナ船による定期船海運事業をグローバルに運営する一方で、グループの事業は陸へさらに空へと展開している。台北を起点として世界の42地点に定期航空サービスを提供する

このケースは九州大学大学院 経済学研究院の星野裕志が、クラス討議の目的で作成した。ケースの記述は、経営管理上の問題点を例示するものではない。

ケースの作成は、長榮集團 張榮發総裁の全面的なご協力により可能となり、また資料の収集は、台湾輔仁大学 劉慶瑞助理教授にご協力いただいたことを感謝する。

EVA AIR（長榮航空）、グループ内で使用する重機を建造する長榮開発のほか、これらの海上輸送や航空輸送を支える様々な子会社群が、グループの傘下に置かれている。マレーシアでの世界最大規模のコンテナとトレーラー・シャーシーの製造工場や、パナマのターミナルへの投資など、輸送関連の競合他社にはない積極的な事業投資も見られる。最近では、台北の中心部に位置するエバーグリーン・ローレルホテル（長榮桂冠酒店）を旗艦として、5つ星クラスのホテルの建設が、アジアやヨーロッパの各地で展開されている。本業である国際輸送サービスをコアとしながらも、多角的な経営が行われている。

外国企業の大型直接投資がほとんど見られない九州においても、ヨット・マリナに面した個性的なエバーグリーン・マリノア・ホテルとそれに隣接した世界第二位の大きさを誇る大観覧車を中心とする施設が、福岡市の西部に設置されている。また長崎県では、1990年代に経営危機にあった林兼造船長崎造船所を買収し、長栄造船株式会社として親会社であるエバーグリーン向けに中小型のコンテナ船を中心に建造している。

エバーグリーン・グループには、世界に57の企業があり、全体で約15,000名の社員が雇用されている。

定期船海運の状況

海外との間に海上輸送サービスを提供する外航海運業は、大きく二つに分けられる。一つ目が、公示された区間を公示されたスケジュールで運航し、公示された運賃を収受する定期船海運である。たとえば、香港、韓国、日本などの

アジアの各港とヨーロッパのハンブルグやアントワープの間を毎週運航されるサービスには、誰でも貨物の輸送を委託することが可能である。コンテナに詰められた貨物をコンテナ専用船で輸送するコンテナ輸送が、今日定期船海運の事業の主流であり、その運航と契約の形態から路線バスに例えられる。二つ目が、荷主の要請により荷主の希望する品目を希望する目的地に、市場運賃に基づいて輸送する不定期船海運である。一例として、12万トンの石炭をオーストラリアのニュー・キャッスル港から、日本国内の火力発電所に隣接した港まで、電力会社の依頼で輸送するケースなどがこれにあたり、その時々によって運賃が大きく変化する。不定期船海運は、荷主との契約次第で、不特定の貨物を不特定の区間に輸送することから、観光バスに例えられる。

定期船海運は1960年代まで長年にわたって、不定期船と同様に一般のバラ積貨物を在来貨物船（在来船）で輸送する方法が主流であったが、従来 of 在来船の輸送は、寄港地において雨天時には荷役を休止する必要があるなど気象の影響を受けやすく、定期輸送サービスとは言いながらもスケジュールは不安定だった。また海上輸送中の破損を防ぐべく、貨物の形状や性質に従って船内に適切に積み付けし、輸送中にも十分な注意を払うなど、輸送に関する高度な技術が必要とされた。ヨーロッパや日本などの伝統的な海運国は、これらの船舶の運航や貨物輸送のノウハウの蓄積を持って、在来船主体の時代には質の高いサービスを提供していたが、コンテナ輸送方式（コンテナリゼーション）¹⁾ の開発により、貨物のコンテナ輸送が急速に世界の基幹航路に浸透した。この方式の普及と共に、高度な輸送技術をもたない新興の海運企業であって

も、先行企業に遜色のないサービスの提供が可能になった。定期船航路においてコンテナ輸送の比率は、現在90パーセントを超えている。

しかしコンテナ輸送に参入するには、コンテナとその関連機器、コンテナ専用船、コンテナ・ターミナル（港湾の荷役施設）などに莫大な新規投資を必要とするため、ヨーロッパの海運企業ではコンソーシアム、日本の海運企業はスペース・チャーター方式と呼ばれる独自の共同運航の方法を編み出した。共同運航は2社から6社程度の複数の海運企業による企業間提携であり、自社の経営の自律性を維持しながら、コンテナ専用船のスペースを共用することで、質の高いサービスが提供できる。たとえば、極東と北米東岸を結ぶ定期船航路への参入を意図する企業では、自社の保有する2隻のコンテナ専用船では毎月1回のマンスリー・サービスに留まるが、同様の4社が合計して8隻のコンテナ船を投入することにより、輸送頻度を4倍にして、毎週1回のウィークリー・サービスが可能になる。コンテナ船を提供する企業は、他社の運航するコンテナ専用船にも提供比率に応じた輸送スペースを確保することで、荷主に対してウィークリーのサービスを提供できる。

企業間提携によるコンテナ定期航路の運営は、コンテナリゼーションの需要の不透明な中で新規航路を開設し、また巨額の資本投下リスクを最小化する目的で、世界の多くの定期船航路で一般化した。1980年代半ば以降には、国際間の戦略的提携をさらに深めて、「グローバル・アライアンス」、「グランド・アライアンス」な

どの名称でそれぞれ3～5社の海運企業のグループ化が進み、コンテナ専用船の共用だけでなく、コンテナ・ターミナルの共同利用など、参加する企業の強みを生かしたコスト優位性の強化や規模の経済性が追及されている。

企業間提携とは別に、19世紀半ばから世界の主要な定期航路には、海運同盟（Shipping Conference）²⁾と呼ばれる閉鎖的な企業間協定が存在し、航路ごとに加盟各社（同盟船社）の投入する船舶の輸送量や運賃などが規定されてきた。各国政府により独占禁止法の適用除外を受けてきたこれらの共同行為は、企業間の過度な市場競争を避けることで、運賃を安定させる役目を果たすと同時に、伝統的な海運企業の商権が守られる仕組みとして機能してきた。他方海運同盟に加入せず、独自に設定した運賃で航路に参入する企業は、盟外船社あるいは独立船主と呼ばれ、これらの企業と契約する荷主には海運同盟から様々な圧力がかけられると共に、新規参入を試みる企業を航路から排除する方法がとられた。

しかしカーター政権以来の米国の貨物輸送の規制緩和の波の中で、1984年の米国海運法と1998年に米国海運改革法が制定された結果、これらの海運同盟による運賃設定はカルテル行為として否定され、他の航路においても海運同盟は有名無実化した。その結果、開発途上国や旧社会主義諸国の海運企業よりもコスト競争力に劣る先進国の海運企業の多くは、市場から撤退するか、倒産あるいは企業買収の対象とされた。米国企業として最後に残った大手の2社が、シンガポールとデンマークの海運企業に買収され

1) 国際標準規格のコンテナに貨物を入れてコンテナごと目的地までユニット輸送する方式は、1960年代から国際輸送において本格化した。コンテナ専用船で輸送される。

2) 1875年に創設の英国・インド（パキスタン）間の定期航路におけるカルカット海運同盟を起源とし、最盛期には世界で約400の海運同盟が形成された。

た後には、米国には大手の定期船企業がまったく存在しない状況にある。

定期船海運業が在来船によって運営されていた時代には、強固な海運同盟と海上輸送に関わる技術が参入障壁となり、またコンテナ輸送の導入期には、海運同盟とコンテナ化に関わる投資が参入障壁として、新興企業の市場参入を阻んできた。海運同盟の事実上の崩壊以後は、定期船海運業は参入自由となり、市場からのコンテナ専用船のチャーター（傭船）とコンテナのリースにより、どのような企業でも参入可能な状況となっている。またコンテナ輸送自体が、もはや特殊な技術を必要としないために、差別化が困難なコモディティ化されたサービスとして、コスト競争に陥っている。ヨーロッパや日本の海運企業は、前述の戦略的提携グループとして、共同運航を行うことで、かろうじて競争力を維持している。

エバーグリーンの成長

エバーグリーン（英文名称は、Evergreen Marine Corp. (Taiwan) Ltd.）は、長榮集團の張榮發総裁によって、1968年に資本金200万ドルで台湾に創設された。先進国の大手の海運企業が、世界の基幹航路にサービス・ネットワークを広げる中で、ニッチともいえる極東と中東を結ぶ在来の貨物船による定期船航路や、極東とカリブ海の定期船航路の開設によって地歩を固めた。台湾の国営海運企業のサービスに満足せず、また世界の主要海運企業が当時のアジアの物流の中心であった日本を主体に定期船サービスを提供する中で³⁾、台湾を基点にすることで地元台湾の荷主の信頼を勝ち得た。

1940年代に日本の海運会社に勤務しながら独

学で航海士の資格を取得した張総裁は、中古の在来貨物船を購入し自社サービスを拡大しながらも、独自の勘からコンテナ輸送がこれからの定期船航路の世界の潮流となることを予想し、1975年にコンテナ専用船による北米東岸航路（極東～ニューヨーク）と、翌1976年には北米西岸航路（極東～米国西海岸）を開設した。

その後極東と紅海・地中海、ペルシャ湾、ヨーロッパを結ぶ定期航路などに、盟外船社として次々に参入し、同盟船社からの圧力に屈せず航路網を拡充した。台湾を含むアジア経済の成長が追い風となり、1984年には東回り世界一周航路と西回り世界一周航路など、世界の主要海運企業が今まで何度も試みて失敗してきた世界一周航路を初めて軌道に乗せた⁴⁾。世界一周航路を運営することの効果について、張総裁は「大西洋を越えて、アメリカと欧州のそれぞれのサービス航路網と両端で繋げば、一週間航行時間をプラスするだけで世界一周航路が出来上がり、寄港地の重複を減らし、運航コストと時間を大幅に節約し、コンテナの調整と運送をさらにスムーズにすることができる。』⁵⁾と、語っている。

これにより、世界三大航路といわれるアジアと北米（北米航路）、アジアとヨーロッパ（欧州航路）、北米とヨーロッパ（大西洋航路）を結ぶ基幹航路の全てに参入を果たした。貨物量の伸張の著しいアジア域内の航路においても、世界で二番目の輸送規模を誇る海運企業として、

3) 「台湾で生産する商品は質が良く安いので中東地域の客を引き付けたが、台湾の荷主は船会社から輸送スペースがなかなかとれず、船の出入港の日時が確定しなかったため、中東エリアの市場は開かれなかった。」中央公論社（1999年）『張榮發自伝』69ページ

4) 同年に世界一周航路を開設した米国の大手海運企業 U.S. Line は、同航路の赤字が原因で86年に倒産している。

5) 中央公論社（1999年）『張榮發自伝』172 ページ

欧米に向けた貨物の接続輸送の基盤となっている。また台湾の高雄港とマレーシアのタンジュン・ペラパス港をアジアの拠点港（ハブ・ポート）に、パナマのコロン港はカリブ海・中南米の拠点に、イタリアのタラント港を地中海の拠点として、それぞれの地域における貨物の積み替え輸送のネットワークの中心に置き、大洋州、中米、南アフリカを含む世界中にコンテナを輸送する体制を構築している。

同社の積極的な姿勢は新規航路の開設に留まらず、新造船のシリーズ建造、自営のターミナル（港湾施設）の運営、世界の代理店の自営化にも現れている。船隊の整備は、大型コンテナ船は三菱重工業、中型は尾道造船、小型は長栄造船などに、同型のシリーズ船として大量発注される。また主要寄港地である米国西海岸のタコマ港やロサンゼルス港、タイのレムチャバン港、東京の青海や大阪北港などには、自社の専用ターミナルを設置し、効率的なオペレーションを展開している。さらに欧米の主要国や日本を含むアジアの各地では自社の現地法人を設立して、世界90カ所以上で任命した代理店と共に、貨物の営業活動や船舶のオペレーションを行っている。

2002年には同社の特色ある世界一周航路を廃止し、二つの「振り子型サービス（ペンデュラム）」に移行した。これは、従来世界一周航路で結んでいた3つの地域を、米国西岸・アジア・ヨーロッパを結ぶ航路（それぞれの頭文字をとって、WAE）と北アジア・北米東岸・ヨーロッパを結ぶ航路（同、NUE）のそれぞれ2つの航路に分割し、振り子状に繋ぐものである。また同年に域内航路を担当してきた子会社のユニグローリー（立榮海運）をエバーグリーン本体と統合させる一方で、イタリアの有力な海運企

業であったロイド・トリエスティノを買収し、英国に新たに設立した海運企業のハツ・マリーンと共に、エバーグリーン傘下の3つのトレード・ネームとして定期船サービスを提供している。コンテナなどの機器や船舶、航空機からあらゆる関連の建造物まで、グリーンで統一されたCIは、信頼性のあるイメージと共に広く認知されている（付属資料 2）。

世界最大のコンテナ船隊を誇る海運企業に成長した同社は、その後世界の主要海運企業がM & Aを繰り返して船隊規模を拡大する中でも、世界最大の定期船企業のひとつとして君臨している。2003年末現在で、所有するコンテナ船は92隻であり、傭船を合わせた同社の船隊108隻のコンテナの積載量の合計は、305,694 TEU⁶⁾に達する。

2002年には世界の景気後退の影響が残る中で、中国と韓国を中心に大幅な輸送実績の伸張を見せ、売上高は前年比27パーセント増の216億台湾ドル（約680億円）と一時の落ち込みから脱している（付属資料 3・4）。

エバーグリーンの輸送サービス

エバーグリーンには、他の定期船航路を運営する競合他社には見られないいくつかの特色がある。単独志向のオペレーション、費用審査制度を中核とするコスト意識の徹底や業務の標準化の推進などである。

前述の通り、定期船海運は戦略的提携のアライアンス・グループによる共同運航を基調とし

6) 全長20と40フィートの国際標準規格に基づく2種のコンテナのうち、前者を20フィート型換算（TEU：Twenty-Foot Equivalent Unit）として1 TEU、後者を2 TEUと計算。

ている。世界最大の物流がある太平洋航路を例にとると、貨物全体の7割が4つの巨大なアライアンス・グループ（メガ・アライアンス）によって輸送される寡占状態にある（付属資料5）。その中にあって、エバーグリーンは、単独で約12パーセントのコンテナ積載量を持ち、2002年の輸送積高のマーケット・シェアは9.3パーセントで、同航路2位のポジションにある。

アライアンス・グループによる運航は、少ない投資で比較的質の高いサービスが提供できるものの、まったく同一の輸送サービスを共用するグループ内の企業間の差別化は困難であり、また複数の企業による調整に時間がかかる難点がある。寄港地の選定、コンテナ船の新規投入、配船のパターンの選択などや、市場環境の変化に伴う対応について、異なる国籍と市場を基盤とする企業間で合意に達するのは容易ではない。

エバーグリーンは、自社単独で船隊を持って運航を行っているために、貨物の需要の変動に応じて、寄港地の変更や輸送量の調整などに即応することが可能である。同社では顧客にグローバルなサービスを提供するために、自社のサービスが十分ではない地域において、競合他社との提携による補完は否定しないものの、包括的な戦略的提携関係を結ぶことなく、あくまでも航路ごとのスペースの交換契約に限定している。サービスの独立性へのこだわりは大きい（付属資料6）。

次の特色として、徹底した社内のコスト意識が挙げられる。エバーグリーンの追求する効率性は業務の標準化に支えられている。同社の運航するコンテナ船のほとんどは、複数の同型のシリーズが同一の設計（スペック）に基づいて、同じ造船所で建造されることにより、高い標準化が図られる。高品質の反面、世界でも最も船

価が高いと考えられる三菱重工業⁷⁾などで、あえてコンテナ船を建造するのは、25年以上の長期にわたって船舶を運航することを前提に、顧客に安心感を与えることと標準化にこだわることにある。

エバーグリーンでは、通常コンテナ船が一隻25人程度の船員によって運航されていた1980年代半ばに、世界でも最も少ない17名体制を導入した。シリーズで建造される同社のコンテナ船には、計器からはしごなどの船上の機器類が常に同じ位置に装備されている。自社の陸上のトレーニング・センターで、実際のコンテナ船と変わらない環境で十分な訓練を受けた船員は、どの船に乗り組んでも混乱することなく業務が可能であり、船上ではひとりで複数の職務をこなすことができる。現在6,000 TEUのコンテナ積載量を持つ大型コンテナ船でも、世界で最小の13名の船員と実習生2名で運航されている。先進国の海運企業が自国船員の人件費の負担増から、船長や機関長などのキー・パーソンのみ自国船員を配乗し、開発途上国の船員を主体に運航することや、一隻全てを開発途上国船員のクルーに委ねる形態で運航を行っているが、同社では約2,000人の船員全体の中で、台湾人船員の割合が6割を占める。台湾も中進国として人件費の上昇というコスト増に直面しているが、単に人件費という一部のコスト削減だけを意図していない。業務の高度化と省力化によって、効率的かつ安全な運航を実現すると共に、あくまでもトータル・コストを考えている。

シリーズ船の建造は、船上の業務を容易にす

7) 2002年7月に、エバーグリーンは三菱重工業に6,724 TEU積載の大型コンテナ船を10隻一括発注した。1994年以来48隻という受注は、同一船主からの発注としては例のない規模である。（三菱重工ニュース、2003年7月23日より）

るだけでなく、様々な分野にも波及効果がある。一般的に同じ航路に投入されるコンテナ船は、必ずしも同じ積載量をもつ同型船とは限らない。その場合には、配船される船舶に応じて、業務の修正が求められるだけでなく、最大の業務量を基準に営業部門やターミナル部門のスタッフが配置されることで無駄が生じる。それが同じ積載量のコンテナ船が定期的に運航されることで、各船毎のばらつきがなくなり、港湾でのオペレーションが標準化される上に、営業活動も容易になる。さらに本社と主要な海外の現地法人の多くは ISO9001 の認定を受けており、業務マニュアルや書類の標準化が進んでいるために、業務の属人化が廃されている。

業務の標準化には、海外の現地法人や代理店からの運賃回収システムにも見られる。世界各地の現地法人、事務所、代理店および協力業者の全てに、厳格な費用審査制度を導入している。業界では一般的に海外で荷主から収受した運賃は、現地で支払われた費用と相殺して本社に送金されるが、同社では運賃は顧客から回収後に直ちに本社に送金する方法がとられる。海外ではコンテナ船の入港前に本社から経費の 1/2 から 1/3 が事前に支払われる。この方式を導入することにより、費用の清算後に残額が支払われることで運賃の未収が防げる上に、キャッシュ・フローの円滑化が可能になることから、このシステムが徹底されている。

またコンテナ・インベントリー（在庫）の適性水準の維持は、同社が特に重視しているポイントである。コンテナ輸送業の収支においては、コンテナ関連費用が全体のコストの25パーセントを占めることから、船舶の建造費や人件費よりもはるかに大きく影響する。自社で保有もしくはリースする運用コンテナの数を極力少なく

し、コンテナの回転率を高めることで、余剰のコンテナを持たない効果は大きい。同社のセット率（コンテナの運用本数/自社の船隊のコンテナ積載量の合計）は、後述のとおり1.9倍程度⁸⁾に保たれており、回収に時間とコストがかかる内陸向け貨物よりも、港頭地区を最終目的地とする「ローカル貨物」を重視した選別集荷が行われている。

日本の海運企業の動向

海運業は市況産業といわれるように、景気の変動の影響を受け易く、また常に需要と供給のインバランスに悩まされる。好況時に貿易の需要の増大を予想して大量に建造された船舶が、輸送サービスの供給量を押し上げ、供給過剰による運賃の低下を招くことになる。

日本の大手海運企業は、定期船事業のほかに、自動車や液化天然ガス（LNG）などの長期的かつ安定的な貨物の海上輸送や、穀物・エネルギーのバラ積貨物などの不定期船事業を兼営することで、総合性によって景気変動のリスクをヘッジしてきた。それでも日本国内の海運企業のほとんどが1964年の海運集約で「中核6社」として6グループに統合されていたが、定期船事業の不振の負担は大きく、その後1990年代にさらに経営基盤のより安定した主要海運企業3社に再集約されている⁹⁾。

8) 長榮集団の張総裁のインタビュー（海事プレス社『海事プレス』1997年7月8日号）および著者（中央公論社（1999年）『張榮發自伝』）による。

9) かつての中核6社のうち山下新日本汽船とジャパンラインの2社は、定期船部門と不定期船部門をそれぞれ分社化し統合の上、前者は日本郵船に吸収、後者は商船三井と合併。昭和海運は日本郵船と合併。残る川崎汽船は、一社のみで自律性を保っている。

これらの主要3社の決算情報では、事業部門別の収支が公表されていないため、定期船事業の単体の収支を知ることは困難ではあるが、一般に1980年代半ばから現在に至るまで黒字を計上できたのは3～4年程度であり、各社共に巨額の累積赤字があるといわれている¹⁰⁾。その理由として、運賃はドル建てで支払われることから、プラザ合意以降の円高の進行が実質的な収入を半減させたことと、コンテナ化のもたらしたサービスのコモディティ化が激しい運賃競争を促す中で、日本企業は中進国や開発途上国の企業に対して決定的にコスト競争力を欠いている点が指摘できる。そのためパナマやリベリアなどの便宜置籍国に船舶を登録することで法人税などの削減を図ったり、フィリピン・インドネシアなどのアジア諸国や旧東欧諸国などの船員を配乗することで人件費を削減したり、日本国内でも中堅の造船所や海外でコンテナ船の建造を進めている。しかしこれらのコスト削減策は、世界の海運企業に共通する動きであり、競争優位性を構築できるような抜本的な解決には繋がっていない。日本の本社と港湾を中心に、日本人がマネジメントを行う体制によるコスト差は、容易には埋まらない。

日本の海運企業の例でも、定期船事業への依存度の高かった企業は、他の企業により事実上吸収されたのと同様に、世界の先進国で定期船事業を専業とする企業を見渡すと、撤退、倒産、吸収に追い込まれるか、同業他社との国境を越えた合併によって、少数の企業とグループによる寡占化が進んでいる。

エバーグリーンの成長を支えたもの

エバーグリーンは定期船専業社であることから、他にリスクを回避する手段を持たない。それにも関わらず厳しい市場競争の中で、張総裁はコンテナ輸送から利益を上げて、国際線の定期航空会社やホテル・チェーンなどを次々に展開してきた。何がこの成長を支えてきたのだろうか

トップのリーダーシップ

同社の特色として単独志向やコスト意識と業務の標準化などが挙げてきたが、まずこれらの方向性と必要性を明確にしていた経営者のリーダーシップと考え方について考えてみたい。

同社の日本法人エバーグリーン ジャパン会長の八島仁朗氏は、張総裁のリーダーシップについて、以下のように語っている。

張総裁の50年にわたる海運経営の知識と経験が、変化の激しい国際物流のうねりに適合してきたといえます。総裁の柔軟かつ大胆な判断を示す典型的な例として、世界一周航路の開設と改編を挙げられます。1984年の世界初の双方向の世界一周航路の就航は、エバーグリーンの存在を最も強く業界や顧客である荷主に印象付けた同社にとってエポック・メイキングな出来事であり、成功体験のひとつとして今でもエバーグリーンの活力のひとつになっています。それにもかかわらず、世界一周航路を2002年に分割したのは、中国発米国向けのトレードが国際物流の中心となる中で、それを主体として航路運営をするのが当然であるからでしょう。

10) 1988年の運輸省の「海運白書」によれば、1986年度の日本の中核6社の赤字額は、北米航路だけで690億円、87年度は515億円に達する。

なかなか自らの成功体験から抜け切れず、また実際に環境が変化してもそれに即応した態勢が取れない企業が多い中で、張総裁は世界の貿易の変化を的確に把握した結果、改編を即断したという。世界の定期船航路は、アライアンス・グループを主体に運営されるが、あえて同社が単独を志向するのは、柔軟性に欠ける共同運航はエバーグリーンには馴染まないし、5,000 TEU を超える大型コンテナ船でも自前で処理可能な営業力を有するならば、あえて他社と全面的に手を組むことで、失うものは大きいことを指摘する。チャレンジと革新は、張総裁の創業以来の考え方の中心にある。

一基本の徹底一

張総裁がエバーグリーンの業務において、徹底的な効率性の追求を重視した背景には、競合他社のやり方を反面教師とする学習があるという。特にコンテナの運用と運賃の回収に関しては、かつて共同運航を行ってきたパートナーの日本の海運企業から多くを学んでいる。

元来太平洋航路の東向きの貨物（アジアから北米向け輸出）と西向きの貨物（北米からアジア向け輸入）には、貿易上の構造的な荷動きのインバランスがあるために、北米に向けて輸送されたコンテナは北米内に滞留する傾向にある。コンテナに入った貨物がシカゴや中西部などの米国の内陸部の最終目的地にデリバリーされると、空になったコンテナはすぐに回収されずに、米国の内陸からアジアに向けた帰りの貨物を待つ、そのままその地域に留め置かれるのが、以前には一般的だった。必然的にインバランスの分だけ北米内に続々と空コンテナが滞留し、アジア発の新たな貨物を輸送するためには、コン

テナがさらに外部のリース企業からリースされるか、自社で新たに建造されることになった。その結果、約20年前の日本の海運企業では、前述のコンテナのセット率（コンテナの運用本数／自社の船隊のコンテナ積載量の合計）が、3.5倍から4倍程度にまで達していた¹¹⁾。

また海外の寄港地で任命した代理店からの運賃の効率的な回収の必要性も、競合他社から学んだという。代理店は少しでも長く荷主から受け取った運賃を手元に置くことで、金利を稼ごうとするのが常である。特に開発途上国の代理店にとっては、手元の資金を短期で運用しただけでも高い金利が得られることから、ことさらに送金が遅らせられることになる。代理店は自分の担当する港に寄港した船舶に関わる費用が全て出揃うまで精算を行わず、最終的に運賃と費用を相殺して送金するまでに、3ヶ月程度掛かることも珍しくはないケースを目の当たりにして、エバーグリーンの自社の現地法人と代理店において、運賃の即時送金のシステムを構築した。さらにコンピュータによる集中管理を行うことで、より効率的な運賃の収受と費用の精算が可能になり、同社のキャッシュフローがより円滑になった。

しかしコンテナの運用の例でも運賃回収システムの例でも、なぜ当然とも考えられるこれらの業務の効率化が他社では行われていないのだろうか。張総裁はそれについて、大きな問題点を指摘する。

多くの企業では「担当者のサラリーマン根性」

11) 『雑誌海運』2003年12月号の商船三井定航部長の談話によれば、同社のセット率は、現在2.4倍程度に減少しているという。しかし、過去20年に運用してきた余剰コンテナの累積コストは、巨額になると推測される。

と「経営者のローテーション」が、無責任体制を作っています。担当職務であっても、受け継いだ仕事以上の責任を回避する姿勢は、新たなシステムの構築や変革を阻むことになります。また1期2年や2期程度の任期で次々と交代する経営者も、自分の任期中を大過なく過ごすことが重要であり、従来のやり方を変えることに臆病になっています。新たな挑戦や抜本的な改革に取り組む間もなく、全体を理解することに留まっているうちに、その職務を終えてしまうことになる。

海運事業に関して、船の設計・運航から経営までを熟知し、30年以上海運業を見つめ続ける経営者である張総裁からは、これらの様々なレベルでの問題意識の欠如が、信じられないと映るようである。

一コーポレート・アイデンティティとオペレーション

エバーグリーン本社で経営企画を担当する黄慶雲副社長は、同社の強みとして、迅速な戦略決定とさらにいくつかの重要なポイントを指摘している。まず総裁がグループ内の定例会や外部からの情報からヒントを得て、事業企画部門に十分な分析をさせたうえで、明確な基本方針を示し戦略を決定するという強力なリーダーシップを筆頭に挙げている。リーダーシップと柔軟性は、同社のコンピュータへの取り組みにも現れている。1990年代の終わり頃から定期船の競合他社が、インターネットによるスケジュールの提供、貨物の予約（ブッキング）、船荷証券の発行や輸送中のコンテナのポジショニングの確認などの検索機能を積極的に開発導入させて

いた時期に、主に海上輸送を主体とするエバーグリーンは、あまりこれらの機能を重視してこなかった。しかしこれらのサービスが荷主の間に浸透し、付加価値的なサービスとして求められるようになると、他社に遅れてもそれに引けをとらないe-コマースに対応した機能を充実させている。

同社が作り上げてきたグリーンで統一されたコーポレート・アイデンティティは、圧倒的な存在感で顧客に信用や安心感を与えているとしている。そして顧客重視のシンボルとして、広く定着しているという。このグリーンのイメージには、顧客だけでなく同社で働く社員も、大きな誇りを感じている。同社による台湾の海運関係の大学への寄付と奨学金や、同社の運営する海事博物館あるいは2002年に台湾に創設されたオーケストラなど、同社が単に利益を追求するだけではなく、社会に貢献する企業として認知されつつあることを感じているという。

また実務上の強みとして、同社の航路網、業務の標準化、および人材養成を示唆している。ひとつの航路だけでも、毎週運航される5,000 TEUを超える積載量のコンテナ船のスペースを単独で埋められる営業力は、まさに驚異的と感じられるが、その秘密は同社のカバーする地域と寄港地の数にある。たとえばアジア域内（イントラ・アジア）の貨物の荷動き量は、世界最大の航路である太平洋航路の約半分に達しているが¹²⁾、エバーグリーンはこの地域において、台湾のワンハイ・ラインズに次ぐ世界第二位のシェアを持つ。ワンハイ・ラインズがアジア

12) 2000年の世界のコンテナの荷動き量は、5,279万 TEU（北米 1,159万 TEU、欧州724万 TEU、大西洋 438万 TEU、アジア域内541万 TEU）商船三井営業調査室資料による。

ア航路の専業者であることを考えると、アジア域内貨物を自社で世界に輸送することができる点では、エバーグリーンがアジア関連貨物の最大のパイプを持つことになる。さらに世界のほとんどの張り巡らされた基幹航路と接続輸送のフィーダー・ネットワークを組み合わせることで、アジアの隅々から北米やヨーロッパへ、またその逆の輸送が他社を圧倒するサービス・エリアの広さとして荷主にアピールできる。

黄副社長も張総裁と同様に、コンテナの運用に関して、「適切なフローとコストを考えながら、空コンテナも貨物が入ったコンテナと同様に扱うことで、それぞれが利益を生むようになること」や運賃回収をシステム化することで業務の流れを確実に把握し、担当の責任を明確にすることの重要性を語った。

一人材育成

黄副社長はさらにエバーグリーンの人材養成の重視も、同社の強みとして大きく貢献していると指摘している。まず陸上勤務の社員でいえば、インストラクターと1対1で、プロフェッショナルとしての教育が施されている。マネージャー以上であれば、最低でも1人2回は海外勤務を経験しており、グローバルな視点が身につくと共に、様々な航路の運営を経験することで、多様なものの見方が養われるという。

安全な運航を支える海上勤務の社員に対しては、より集中的にトレーニングが行われている。1999年に台北近郊の桃園県に設立されたトレーニング・センター（長榮船員訓練中心）には、同社のコンテナ船の船上に装備されているものとまったく同じ機器類が設置されて研修に利用され、また最新のシミュレーターでコンテナ船

の航海や機関の操作を再現している。前述の通り、同社のコンテナ船が世界でも最も少ない船員で運航される理由は、陸上での厳しい研修と標準化された機器にある。同センターでは、エバーグリーンの船員のほか、グループ企業であるロイド・トリエスティノのイタリア人士官やカリブ海でコンテナ船を運航するパナマ人士官の訓練も提供している。このような大規模な訓練施設は、世界の海運企業にも例がない。

このトレーニング・センターの設立にも携わった林廷祥主任は、エバーグリーンが常に先進国の海運企業から単なる「ローコスト・キャリア」とみなされてきたことに反論する。

他の海運企業は、エバーグリーンが低コスト・低運賃を武器に顧客を取り込んできたと信じているようです。彼らにすれば、自分たちのサービスが、決して私たちには負けないことを自負してきました。エバーグリーンの業務の効率性やこのようなトレーニングのための投資には、あまり目を向けたくないようですね。

2千万ドルを投資したトレーニング・センターでは、船舶が洋上で故障などのアクシデントに遭遇した際にも、外部のサポートに頼らず船上のクルーで危機を乗り切れるだけの技量を身につけるトレーニングがなされているという。一般に大手海運企業では、船員を少数化した結果、船舶の管理業務は基本的に外部の業者（船舶マネジメント業者）に依存しており、他社ですでに船齢10年程度のコンテナ船が、中古船として売却またはスクラップされる。一方で、エバーグリーンでは20年以上の船舶の使用を前提に、高いレベルのメンテナンスが普段から行われており、またそれが安全運航にもつながっている。

あえて三菱重工などにコンテナ船を発注するのも、単にコストを重視するのではなく、同社の独自のフィロソフィーに基づくことを強調している。張総裁も、人材と機器への投資は、決して惜しむべきでないことを述べている。

コストセーブは、表面的な値段だけでなく、そこに含まれる本質を見極めなければならない。機器設備についていえば、一時的に安いものや表面的に美しいものより、むしろ奮発しても品質の優秀なもの、実用性の高いものを買う。精鋭の人員と技術的に適切なハードが組み合わせられれば、底力が発揮できる¹³⁾。

今後の課題

確かにエバーグリーンが、強大な海運同盟に挑戦して定期船市場に参入して以来、先進国の海運企業は、同社を単なるローコスト・キャリアとみなして、ライバルとは考えてこなかった。他社が内陸輸送を含む総合物流サービス（顧客の「ドアからドアまで」の輸送サービス）の提供で差別化を図ろうとする中で、エバーグリーンは定期船事業の基本とも言える「港から港まで」の海上輸送の充実に注力してきた。その結果、低コストの質の低いと思われたサービスは、今日広く荷主の支持を得て、他社を凌駕するスピードで世界最大級の定期船海運企業に成長した。このようにまさに順風満帆に見えるエバーグリーの今後の課題はどこにあるのだろうか。

同社が台湾の企業であることは、「世界の工場」中国との関係において、制約要因になるのだろうか。中国と台湾の間には、長年の課題と

して「三通」（通信、通航、通商）問題が横たわっている。両国の間には、活発な貿易活動や人的な交流など実質的な関係がありながら、未だに直接の航路が結ばれていない。エバーグリーの船隊は、政治的な制約を回避するためにあえてパナマに船籍を登録したり、子会社化したイタリアのロイド・トリエスティノの船舶を利用して、中国のトレードに参入しているものの、エバーグリーのグローバル・ネットワークの要となる台湾の高雄港から中国の港に直接寄港することができない。

また台湾からの貨物のシフトも気になるところである。台湾経済の成長と共に、多国籍企業の製造拠点が、台湾からさらに製造コストの安いASEAN諸国、中国や他のアジアの開発途上国に移転したために、国際物流にも大きな変化が起きている。アジアから北米向けの輸出トレードにおいて、台湾からの貨物は1980年代末にはアジア全体の28パーセントのシェアがあったが、2001年には8パーセントに低下している（付属資料 8）。同時期の北米から台湾への輸入も、同様にアジア全体の19パーセントから9パーセントに低下している。輸出では、香港を合わせた中国のシェアはアジア全体の59パーセントを占めており、地場の台湾の荷主の地盤沈下と中国貨物への対応はどのように考えられているのだろうか。

エバーグリーンは、中小荷主を中心とする広範な荷主からのサポートを得ることで成長を遂げた。実際に売り上げにおいても、5年前のトップ10の荷主と現在の顔ぶれは大きく変化している。他方日本の海運企業では、荷主は大手企業の集中度が高く、きめの細かいサービスを重視することで、これらの企業との長期的な関係を維持してきた。顧客との長期的な関係、大手荷

13) 中央公論社（1999年）『張榮發自伝』40 ページ。

主への集中度、提供するサービスの範囲などにおいて、両者のセールスのアプローチは対照的と考えられる。エバーグリーンの海上輸送中心のサービスは、これからの荷主企業のサプライ・チェーン・マネジメント¹⁴⁾の構築などの取り組みの中で、引き続きどのように受け入れられるのだろうか。

エバーグリーン・グループには張総裁の下に、財務、人事、PRを担当する副総裁が配置され、海運業のエバーグリーンでは社長と3名の副社長が経営を担当している。またエバーグリーンは、副総裁である総裁の四男に、EVA AIRは現在筆頭副社長の三男に権限を委譲しつつあり、各部門の長が判断できる体制に移行している(付属資料9)。総裁は、全体を見渡して統括的な判断をする立場にあることを強調している。

しかし総裁の海運業に関する広範かつ深い知識と経験に基づいて、環境変化を読みながらの素早い判断と実行が今日のエバーグリーンを育て上げたことから、常に総裁が求心力の中心にあることは変わらない。「企業が政策決定を迫られた時には、経営者はきっぱりと決断し、自分勝手な考えを放棄し、果敢に突破しなくては、他の競争相手に追いつき追い越すことはできない」¹⁵⁾という張総裁の信念が、エバーグリーンの成長やグループ企業の育成の過程で随所に示されてきた。現在の権限の集中する組織体制と移行後の新体制は、エバーグリーンおよびグループをどのように導き、成長させていくのだろうか。また社員のモチベーションにどのような影響を与えるのだろうか。

エバーグリーンでは、挑戦、創新、団結の「張榮精神」が、会社設立時から脈々と受け継がれてきた。社員が果敢に現状を打破し、新しいものを創造し、時代の潮流に乗って自分の足取りを修正すること。そして人と享受したものを分け合うこと。

海運企業が外部環境の影響に常に晒されている業種であるとするれば、いち早く課題を察知して、課題に対応することが競争優位性の構築に繋がる。エバーグリーンの今後の動きが注目される。

* ケース・メソッド研究会を主催される中村学園大学の石田英夫先生(慶應義塾大学名誉教授)には、毎月の研究会を通じて、また本ケースの作成にあたって、大変にお世話になりましたことを感謝いたします。

[九州大学大学院経済学研究院 助教授]

14) 企業が原材料の調達から、生産管理、完成品のデリバリーまでを一貫して管理するシステム。

15) 中央公論社(1999年)『張榮發自伝』280ページ。

〔付属資料 1〕 Far Eastern Economic Review誌によるエバーグリーンの企業評価

1999年の評価 台湾のトップ10企業の第1位（EVA Airways 6位）

部門別評価

- High Quality Service/Products（高品質なサービス／製品）
：第3位（EVA Airways 2位）
- Long-term Vision（長期的な視野）
：第3位（EVA Airways 6位）
- Companies That Others Try to Emulate：（他社が見本とする企業）
：第2位

コメント

「エバーグリーンは台湾のいくつかのコングロマリットとは違って、新しい分野に展開してもコア・ビジネスであるコンテナ輸送を重視する姿勢は変らない。」

「25パーセントを出資する EVA Airways からは、1991年の設立以来初めて、配当が期待できる見通しである。」

（Far Eastern Economic Review, 1999年12月30日／2000年1月6日号より）

〔付属資料 2〕 エバーグリーンのコンテナとコンテナ・ターミナル



[付属資料 3] 業績の推移

損益計算書

単位：1,000 台湾ドル

年度	2002	2001	2000	1999	1998	1997
売上高	21,649,409	17,095,341	20,039,197	21,861,713	27,104,264	28,252,691
売上総利益	3,061,034	3,399,813	4,318,811	4,380,356	4,154,268	4,144,638
営業利益	33,753	355,622	1,291,894	1,377,012	1,079,465	1,247,872
営業外利益	2,567,907	3,233,535	1,767,229	1,341,113	1,290,565	1,005,893
営業外費用	1,284,582	1,466,741	1,979,251	1,708,584	1,635,215	1,217,487
税引前純利益	1,317,078	2,122,416	1,079,872	1,009,541	1,635,215	1,217,487
当期純利益	1,083,232	1,695,419	1,255,550	932,658	1,067,846	1,095,729
1株あたり当期純利益	0.51	0.81	0.61	0.46	0.52	0.54

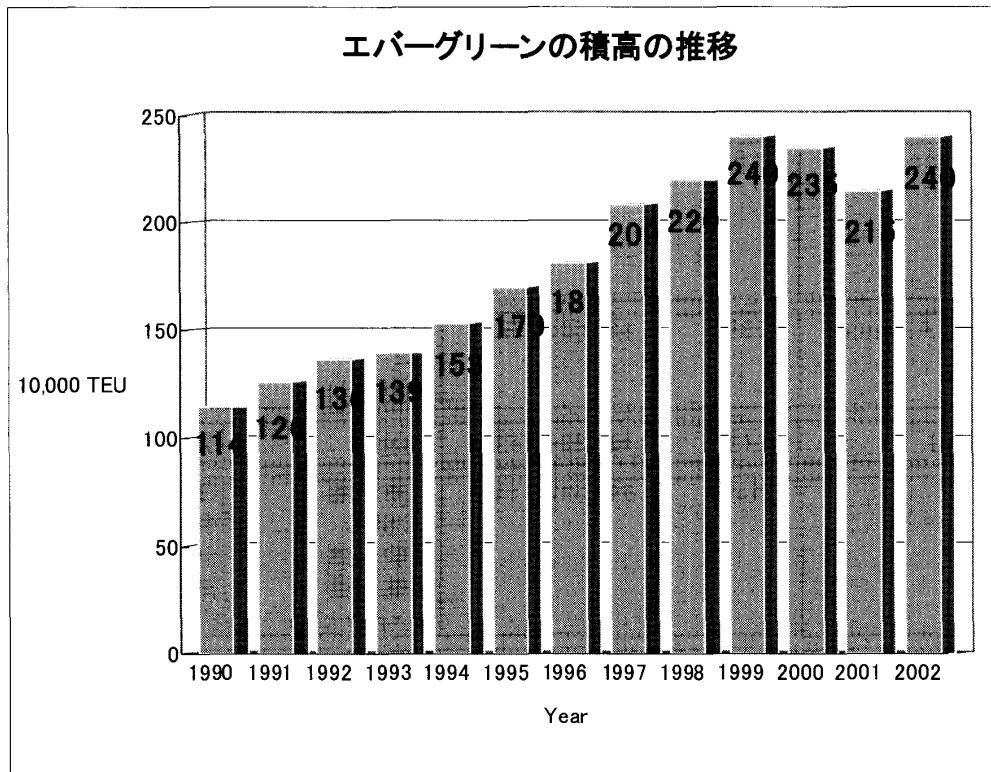
貸借対照表

単位：1,000 台湾ドル

年度	2002	2001	2000	1999	1998	1997
流動資産	19,386,138	14,085,040	11,453,175	12,803,301	13,794,130	13,587,305
長期投資	38,297,020	32,405,373	31,394,782	27,145,133	20,206,578	18,281,695
有形固定資産	12,804,245	13,722,007	17,918,922	19,784,644	21,337,448	22,603,348
無形資産	160,613	170,815		80,917	107,869	73,781
その他の資産	347,934	367,498	599,895	532,718	258,754	254,514
資産合計	70,995,950	60,750,733	61,366,774	60,346,713	55,704,779	54,800,643
流動負債	配当前	17,986,692	10,918,670	10,067,820	11,535,974	9,487,490
	配当後		11,571,713	10,909,184	11,575,974	10,401,276
長期負債		14,879,608	12,852,754	16,917,437	16,601,367	16,586,731
その他の負債		687,689	462,944	151	26,350	78,313
						539,218
負債合計	配当前	33,553,989	24,234,368	26,985,408	28,163,691	24,309,214
	配当後		24,887,411	27,826,772	28,203,691	24,309,214
						24,306,245
資本金		21,047,821	20,434,778	20,034,096	18,550,089	17,176,008
						16,675,736
資本剰余金		1,824,709	1,442,834	1,305,518	1,353,219	1,113,682
						1,115,710
利益剰余金	配当前	11,492,229	11,550,780	11,098,505	11,319,261	11,923,284
	配当後		10,897,737	9,856,459	9,795,254	10,489,203
						10,968,408
有価証券評価差額金		-35,671	-67,578	-18,254	-13,790	0
						-14,515
累積外貨換算調整額		3,150,628	3,301,569	1,961,501	974,243	1,182,591
						1,248,787
資本合計	配当前	37,441,961	36,516,365	34,381,366	32,183,022	31,395,565
	配当後		35,863,322	33,540,002	32,143,022	31,335,565
						30,494,398

(Evergreen Marine Corp. 2002 Annual Report)

【付属資料 4】 エバーグリーンの積高の推移



Evergreen Marine Corp. 1990-2003 Annual Report

[付属資料 5] メガ・アライアンスとエバーグリーンの世界シェア

メガ・アライアンスの基幹航路の運航船腹量

アライアンス/海運企業	船舶数	コンテナ積載量	提携参加企業	国籍
The Grand Alliance	119隻	550,518 TEU	日本郵船 P&O Nedlloyd OOCL Hapag Lloyd MISC	日本 英国/オランダ 香港 ドイツ マレーシア
The New World Alliance	73隻	355,592 TEU	商船三井 APL 現代商船	日本 シンガポール 韓国
Maersk-Sealand	84隻	425,234 TEU	Maersk	デンマーク(米)
CKYH	155隻	647,393 TEU	川崎汽船 COSCO 陽明海運 韓進海運 Senatar Line	日本 中国 台湾 韓国 ドイツ
Evergreen	69隻	288, 678 TEU	Evergreen	台湾

北米航路の投入船腹量

アライアンス/海運企業	航路数	投入船舶数	コンテナ積載量	積載量シェア	平均積載量
The Grand Alliance	9	61隻	263,415 TEU	19.5%	4,318 TEU
The New World Alliance	8	46隻	209,088 TEU	15.5%	4,545 TEU
Maersk-Sealand	6	41隻	171,001 TEU	12.6%	4,171 TEU
CKYH	14	79隻	311,938 TEU	23.1%	3,949 TEU
Evergreen	7	41隻	163,055 TEU	12.1%	3,977 TEU
5アライアンス・企業の合計	44	268隻	1,118,497 TEU	82.7%	4,173 TEU
その他の企業の合計	11.5	78 隻	234,543 TEU	17.3%	3,007 TEU
合 計	55.5	346隻	1,353,040 TEU		3,919 TEU

(日本郵船「世界のコンテナ船隊2003年版」より作成)

[付属資料 6] エバーグリーンと他社との主要協定

Slot Charter Agreement（コンテナ輸送スペースの売買）

契約企業名	対象航路
Lloyd Triestino	中国/ヨーロッパ、極東/地中海、極東/北米、 極東/ヨーロッパ、シンガポール/オーストラリア
New World Alliance	極東/北米
Hapag Lloyd	北アジア/オーストラリア
Crowley	米国東岸/南米東岸
Hamburg Sud	極東/アフリカ/南米
New Econ Line	シンガポール/タイ
Pendulum Express	タイ/台湾/フィリピン

Slot Exchange Agreement（コンテナ輸送スペースの交換）

契約企業名	対象航路
CMA-CGA	極東/ヨーロッパ、極東/地中海
Maersk-Sealand	極東/北米、インド/米国東岸
Zim Line	極東/地中海
陽明海運	アジア域内
RCL Feeder	アジア域内
東京船舶	東南アジア/北東アジア
Sea Consortium	東南アジア
MCC Transport	インドネシア/シンガポール

Vessel Sharing Agreement（共同運航）

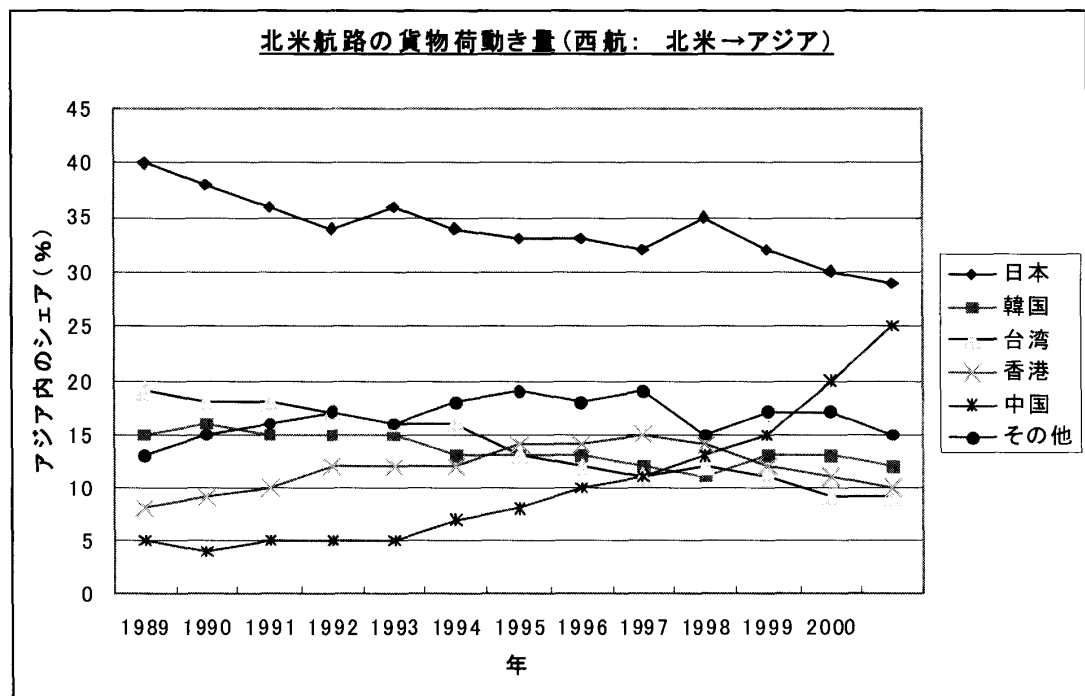
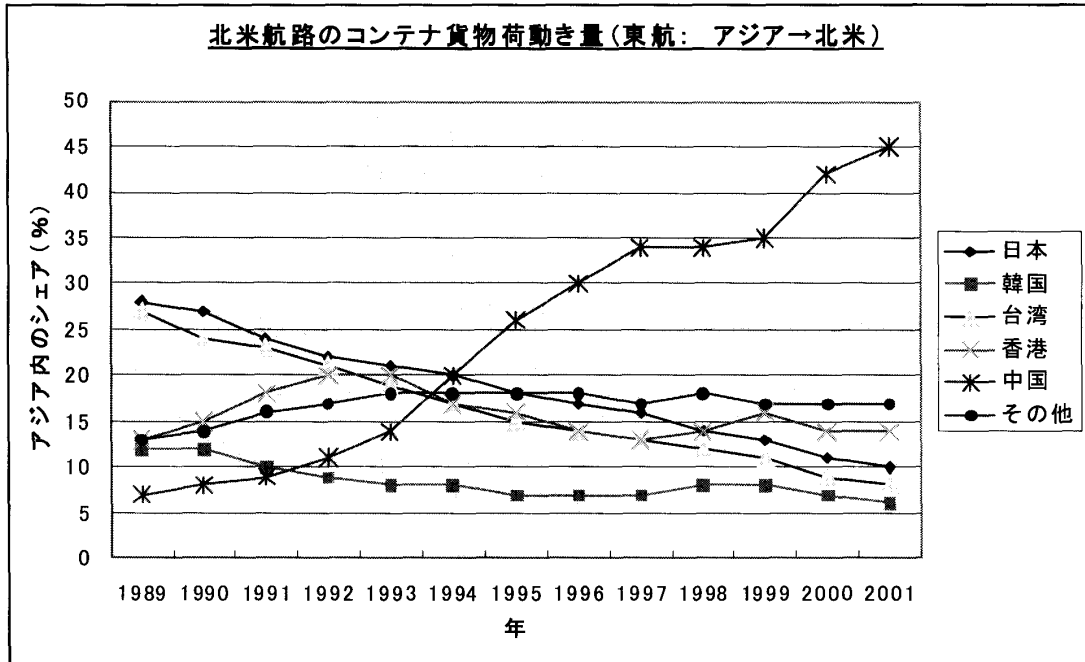
契約企業名	対象航路
COSCO Container Line	極東/南アフリカ/南米
ANL Container/韓進海運	北アジア/オーストラリア
陽明海運/SCI/MISC/川崎汽船/ZIM	インド/ヨーロッパ
Yi-Tong/陽明海運	台湾/香港
Wan Hai	日本/台湾/香港
Samudera Shipping	シンガポール/マレーシア/タイ

(Evergreen Marine Corp. 2002 Annual Report)

[付属資料 7] コンテナ運用コストの試算

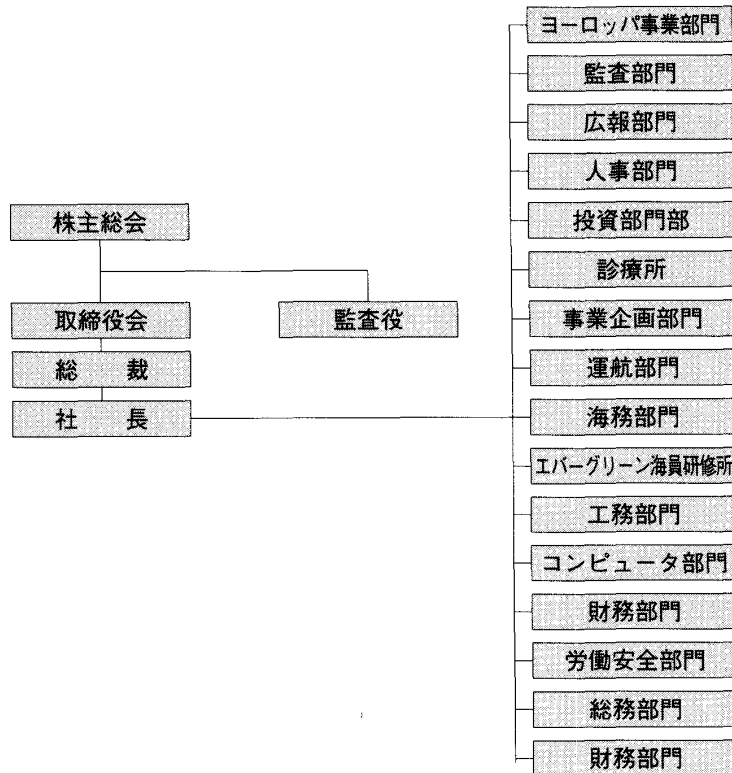
* エバーグリーンのココンテナ運用本数が、0.5 セット増加した場合のコスト増の試算。	
・ エバーグリーンのココンテナ積載量合計	: 305,694 TEU
・ セット率	: 152,347 TEU (0.5 セット)
	(コンテナの運用本数 / 自社船隊のココンテナ積載量の合計)
TEUとユニットの換算	: 約10万ユニット (0.5 セット)
	(20/40フィート型コンテナの比率を1:1と想定)
・ コンテナ1ユニット当たりの年間リース料	: 103,000円
	(商船三井1999年度有価証券報告書より)
・ 0.5セット当たりのコンテナリース料	= 100,000 ユニット X @ 103,000円
年間リース料合計	= 103億円

〔付属資料 8〕 国際物流の変化



(国土交通省「海事レポート平成13年版」より)

〔付属資料 9〕 エバーグリーンの組織図



Evergreen Marine Corp. 2002 Annual Report