

市場参入: ケース未来高速 : 日韓高速旅客船事業

星野, 裕志
九州大学大学院経済学研究院

<https://doi.org/10.15017/7634>

出版情報 : 経済学研究. 72 (2/3), pp.93-110, 2005-12-08. 九州大学経済学会
バージョン :
権利関係 :

市場参入：ケース 未来高速

— 日韓高速旅客船事業 —

星 野 裕 志

新規企業の市場への参入にあたっては、様々な障壁が予想される。政府による参入規制であり、既存企業 (incumbent) の持つ優位性である。Bain (1956) によれば、参入障壁とは「既存企業が、その市場への参入を図る潜在的な企業に対する優位性をもって、マイナスの利益をもたらす要因」と定義されている¹⁾。また新規参入の環境を以下の3つのカテゴリーに区分している：あえて既存企業が阻止することなく参入困難な状態である参入閉鎖状況、既存企業が参入を阻止することが効果的とはいえない状態である参入許容状況、既存企業の戦略行動が新規参入を阻止し得る参入阻止状況である。

特に市場が先行する企業によって既に開拓されている場合には、それらの有する規模の経済性、学習の経済やイノベーションなどの累積投資の優位性や、需要サイドの収穫逓減の優位性やスイッチング・コストの高さなどが新規参入を阻んでいる²⁾。既存企業が、現地市場において積み上げた経験と実績が、新規参入企業に対する障壁を構築している。さらに新規参入企業にとっては、これらに加えて製品の差別化、巨

額の投資、流通チャンネルの確保、リソースへのアクセスなどのコスト面での不利などが脅威となっている (Porter, 1980)³⁾。

主に製造企業の参入に対して指摘される参入障壁は、同様にサービス産業にも当てはまる。特にサービス産業の特性として指摘される無形性、不可分性、変動性、消滅性など⁴⁾を考えると、品質と価格を消費者自らが判断できる製品に対して、サービスは広く認知されるまでに時間を要するゆえに、既存企業の優位性はより大きいと考えられる。

サービス産業を中心とする非製造企業の海外展開に際しては、地元企業の持つ認知度の高さや信頼性、顧客の性向の理解などから、未知のコンセプトや新しいサービス形態や革新性といった差別化要素がない限り困難が伴う。日本に次々に参入したカルフルやウォルマートをはじめとする欧米の巨大多国籍流通企業が、日本における複雑な流通チャンネルや本国の消費者の購買性向との違いから、必ずしも成功しているとはいえないのはその例である。一方で、1970年代以降のファースト・フードや昨今のプレミアム・コーヒーのチェーンなどの日本市場

1) Bain, Joe S. (1956), *Barriers to New Competition: Their Character and Consequences in Manufacturing Industries*. Harvard University Press.

2) Saloner, G (2001), Shepard, A., Podolny, J., *Strategic Management*, John Wiley & Sons (石倉洋子訳 (2002)『戦略経営論』東洋経済新報社)

3) Porter, M.E., *Competitive Strategy*, The Free Press, 1980.

4) Kotler, P., *Marketing Management*, Prentice-Hall, 1967.

参入に見られるように、新しいコンセプトを持ち込むことで、新規市場を創出した例も見られる。

一般的に非製造企業の戦略として、海外市場への新規参入に伴うリスクを回避すべく、当初は進出先のホスト・カントリーの企業を対象とせず、現地市場に参入する自国の企業や国民を対象として現地でサービスを提供するところから始まるケースが多く見られる。銀行や損害保険などの金融業、総合商社、会計事務所、広告代理店、旅行代理店などの顧客追随型の参入がその例である。

本ケースで取り上げた「未来高速株式会社」は、ソウルに本社をもつ韓国の大寶海運の子会社として設立され、JR九州が1991年に開設し日本最大の国際旅客航路に育て上げた博多と釜山を結ぶ高速旅客船輸送サービスに、2002年に参入した。

現在JR九州と未来高速の両社は、同じ船体（ジェット・フォイル）、同じ所要時間（博多/釜山間2時間55分）、同様のスケジュール（一日3-5便を同じ時間帯に運航）、同等の運賃（正規片道運賃13,000円）で、サービスを提供しながら競合関係にある。

既にJR九州の10年以上にも及ぶ実績の上に、未来高速があえて後発企業として市場参入したのは、どのような意図と市場評価によってなされたものなのだろうか。新規参入企業の戦略として、自国政府による支援、持続的な市場の成長が見込めるとの期待、先発企業に対する何らかの優位性が、ドライバーとして挙げられる。未来高速はこれらの要因に加えて、未開拓の自国市場（韓国人観光客）の潜在需要とJR九州を上回るコスト競争力が大きな判断要因となったと考えられる。

本ケースは、経済学府産業マネジメント専攻（ビジネス・スクール）の国際経営、マーケティングなどの講義でのディスカッションを目的として作成した。課題の設定によって、様々な分野で意義のあるインプリケーションが得られると考える。

九州大学大学院経済学府 産業マネジメント専攻(QBS)

未来高速 - 日韓高速旅客船事業 -

未来高速の社長でありその親会社の大寶海運CEOの金昌中氏は、旅客船事業という新規市場に参入した同社が、生き残りの段階からそろそろ新たな段階に入る時期に來たことを自覚している。

「未来高速も開業から3年になりますが、ようやくサバイバルの時期から、これからはサービス・クオリティの追求が始まります。私たちの競争相手は航空会社であり、航空会社のサービスに追いつくことが当面の課題といえます。」

大寶海運が未来高速株式会社を設立して、2002年2月に日本最大の国際旅客定期航路である韓国の釜山と博多間を結ぶ日韓航路に参入してから3年が経過した。近年の韓国映画、コリアン・ポップスや冬のソナタをはじめとするドラマを契機として日本中に韓流ブームが巻き起こり、同航路に高速船サービスを提供するJR九州と未来高速の両社は、2005年度に初めて両社揃っての「黒字元年」が期待されている。同航路を開拓したJR九州に対して、フォロワーであ

る未来高速にとって、単に一時のブームに伴う黒字に留まらずに、持続的な成功を収めるためには、今後どのような戦略をとるべきだろうか。

大寶海運の「1st」(初めて)へのこだわり

1974年に韓国のソウルに創立された大寶海運には、1994年に韓国の昌宇海運の代表理事であった金昌中氏が、経営権を取得してCEOに就任した。それ以来現代グループの現代商船や韓進グループの韓進海運などの財閥系を含めて、多くの有力海運会社が競合する韓国において、同社はニッチとも言える海運サービスを提供してきた。主な業務は韓国最大手の鉄鋼会社であるPOSCOの鉄鋼製品の輸送とアラスカやニュージーランドからの材木の輸送を主体とする不定期船事業であり、一部に東南アジアなどへの定期船サービスも運航している。

金社長のビジネスの成功は、常に初めてへの挑戦にあった。「1st」のこだわりは、リスクと同時に大きな可能性を秘めているからである。金社長が頭角を現したのは、水運用の貨物船の季節ごとの転用のアイデアにあった。13年前にロシアのアムール川の貨物輸送に使用されていた貨物船を、川の凍結する11月から5月までの冬季の期間だけ韓国に輸送し、効率的に運航することで、1年で60億ウォン(約6億円)の利益をあげた。

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、九州大学大学院 産業マネジメント専攻での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。

ケースの作成にあたっては、大寶海運CEOの金昌中氏をはじめ、多くの関係者の方々にご協力いただいたことを感謝する。

1995年には北朝鮮支援のための米の輸送を政府から受託し、北朝鮮の港湾における総括代理店を担当し、その後KEDO(朝鮮半島エネルギー開発機構)の原子力発電所の建設資材や肥料の輸送などで主導的な役割を演じるなど、北朝鮮向けの輸送で実績を重ねた。

同社にとって大きな飛躍のひとつの転機となったのが、2004年に開港したアジアのハブ空港を目指す仁川(インチョン)新空港の建設である。大規模な国際空港が計画された仁川は、首都ソウルの外港ではあるものの、干満の差が激しいために本格的な港湾開発が計画されることなく、新空港の建設プロジェクトに関わる海上輸送サービスの提供には、多くの海運会社が躊躇してきた。そのような中で1996年に大寶海運は、建設資材および建設要員の輸送プロジェクトの入札に参加し、西仁川と空港建設地のヨンジョン島の輸送に、前後両開きの扉を持つ効率的なフェリー・ボート3隻を投入して、同事業における最有力会社として利益をあげた。

空港プロジェクトに成功した同社は、事業の主体である不定期船事業が鉄鋼需要や国内の景気変動の影響を受けるために、安定的なビジネスのポートフォリオ化が必要と判断し、多角化戦略を検討してきた。その結果フェリー輸送で蓄積したノウハウから高速旅客船への参入を決定し、2001年に日韓高速船輸送専門の子会社として、未来高速株式会社(MIRAEJET Co. Ltd.)を設立した。

未来高速の設立

未来高速が参入を計画したのは、韓国と日本の航路の中でも最も旅客量が多く、既にJR九州がサービスを提供していた釜山と博多を結ぶ航

路である。日韓間には、当時日韓両国の複数の航空会社だけではなく、1970年に開設された下関と釜山を結ぶ関釜フェリー、博多と釜山に就航する大型フェリーによるカメラア・ライン、大阪や広島や小倉などとの多くの航路があった。そのためJR九州が高速船を就航させた1991年から2002年の間に、約40億円の赤字を計上しているといわれ、必ずしも成功が約束された市場ではなかった。

未来高速があえて競争環境にあるこの航路への参入を図ったのは、いくつかの理由がある。韓国企業の参入を促す韓国政府の意向であり、将来的に拡大の期待できる市場と考えたことであり、同社の伝統ともいえる韓国企業として「1st」を目指す方針である。

まず同航路には、日本と韓国の両政府の合意の下で両国それぞれの企業の参入が承認されながら、JR九州のみが高速船サービスを提供しており、韓国政府も自国の企業の参入を促す意図があった。JR九州は、2001年に3隻目の高速船の投入を両国政府に申請したが、その時点で両国の互惠協定の考え方から、韓国企業の参入が検討された。その結果韓国海洋水産部が、2001年に同航路に参入を希望する韓国企業を募集し、入札を行った。入札に参加した5社の申請審査基準は、財務の健全性と技術力であり、安定的な成長を続ける大寶海運が、唯一申請書にあげた高速船のハイドロ・foil¹⁾の利用計画が高く評価された結果、同航路への参入の権利を得た。

次に新たに参入する釜山と博多には、持続的な発展の可能性があると判断されたことであ

1) 船腹より下に「水中翼」と呼ばれる構造物を持った船舶の一般的な呼称。

る。釜山はソウルに次ぐ韓国第二の大都市であり、人口400万人を越える。一方で福岡は九州の玄関口であり、アジアとの結びつきが深まる中で、ますますその存在が高まると考えられた。2002年の日韓共催のワールドカップのサッカーと釜山で開催されるアジア大会を控えて、それらの日韓の拠点を繋ぐ航路には、外国人と両国の観光客を中心とする多くの旅客需要が見込まれると予想された。

さらに、金氏は、韓国海洋大学校出身の元航海士であり、海運業に造詣が深い上に技術的な専門性を有することから、同航路には高速運航性能に優れたハイドロ・フォイルの導入が適当と判断した。韓国のどの企業も導入していないハイドロ・フォイルを同社が先陣を切って運航することは、まさに同社の得意とする1stの考え方に一致する。

これらに挙げた理由から、大寶海運のもつノウハウと経験を生かしながら、韓国政府のサポートを得て新たな市場に参入するには、まさに絶好の時期であると判断された。

投入する船舶は、香港/マカオ間を高速船で結ぶ高速船の世界最大のオペレーターである香港のシュンタク社(Shun Tak-China Travel Ship Management Limited²⁾)から、同社製の高速船(ハイドロ・フォイル³⁾)を1隻購入した(付属資料1)。

韓国海洋水産部から2001年5月に認可を受けた大寶海運は、同年9月の準備室の設立を経て、2001年10月29日に資本金5億ウォン(約5千万円)で、韓国の釜山に未来高速株式会社を

設立した。同社は、当初2001年末の高速船の就航を想定しながら準備を進め、実際には当初の計画よりもやや遅れた2002年2月20日に初便を就航させた。

現在同社はKobee(コビー)、KobeeⅢ、KobeeⅤの3隻の高速船を運航している。Kobeeという名前の由来は、Koreaの「コ」と、「蜂」の英語読み「Bee」が混ざったニックネームであり、「小さくても俊敏」というイメージからとられた。222人乗りのコビーは、韓国船籍であり、自社で保有と運航を行っている。215人乗りのコビーⅢとコビーⅤのパナマ船籍の二隻は、海外の船主から傭船し自社で運航している。コビーはハイドロ・フォイルであり、コビーⅢとⅤはJR九州と同型と同性能のジェット・フォイルである。

日韓間の旅客輸送

釜山/博多航路に最初に参入を計画し、日韓高速船事業を育てたのは国鉄民営化直後のJR九州である。釜山と博多間には、旧国鉄が戦前から旅客輸送の連絡船の権利を有していたものの実際に運航はされておらず、日韓を繋ぐ旅客航路は下関と釜山間に関釜フェリーが運航されていたにすぎない。そこに時速約80キロで航行する高速船のジェット・フォイルを投入することで、釜山と博多をわずか2時間55分で結ぶサービスを開始した(付属資料2)。

1991年3月にJR九州が就航した時点で、博多港には定期航路の旅客船に関する経験も環境も整っていなかった。JR九州が新しいサービスを開始するに当たっては、法務省に対して入国審査、大蔵省に対して税関、農林水産省に対して動物・植物検疫の体制を一から構築を依頼する

2) 同社はジェット・フォイルを含む高速船を最大25隻、現在16隻を保有。

3) 就航第一船のコビーは、上海で製造のPS-30という名称のハイドロ・フォイルであり、ボーイング社のジェット・フォイルとはほぼ同じ性能の高速船。

ところから始まり、観光客を主たる対象とするサービスでありながら、「審査は平日の午前8時半から午後5時まで。土曜・日曜と年末年始の6日間の審査は実施しない。」との官庁の当初の姿勢に説得を重ねてのスタートだった⁴⁾。出入港は、博多港の中央埠頭にある貨物倉庫に囲まれた仮設の国際ターミナルが使用された。

また国内航路では実績があるものの日本の国際航路に初めて導入されるジェット・フォイルの運航についても、先駆者として多くの苦難と障害を乗り越えざるを得なかった。しかし、その前年に開始された同じジェット・フォイルによる博多～平戸～長崎オランダ村航路⁵⁾の経験を基に、高速船の「ビートル（海飛ぶカブトムシ）」の愛称ですっかりサービスが定着し、1998年5月にはビートルの2隻目を投入し、2001年4月にはジェビを加えて3隻体制となり、2003年7月からはジェビ二世を合わせた4隻体制になった。

JR九州が参入した1991年当時の釜山と福岡・山口の間の年間の旅客数は、約47万人であり、その構成は大きく航空機、フェリー、高速船の輸送に分けられる。日本航空、大韓航空、アジアナ航空の航空三社がそれぞれ福岡/釜山の路線を運航し、全体のシェアの約6割を占めていた。船舶による輸送は、伝統のある関釜フェリーが全体の約1/4を占めており、JR九州のビートルと前年の1990年にフェリー航路に参入した日本郵船系のカメラリア・ラインが、合わせて全体の15パーセントの旅客を輸送した（付属資料3）。

福岡市は、1989年に「アジア太平洋博覧会（よかトピア博）」が開催されて以降、1997年の「九州・沖縄サミット蔵相会議」、2001年の「世界水泳大会」など、数々の国際会議や国際的なイベントの舞台となっており、多くの観光客やビジネス客を内外から集めている。福岡市内で開催された国際的なイベントは、1989年の年間43件から2002年の150件へと大きく伸張し、厚生労働省の統計によると1990年から2001年の11年間に、福岡市内のホテルの客室数は、9万6千室から18万3千室へとほぼ倍増しており、国内の大都市の中では最も伸び率が高い。

2002年に日韓で共催されたFIFAワールドカップのサッカーは、両国20箇所の競技場で開催され、韓国南部でも釜山、済州島、蔚山などでも行われたことから、日韓間の旅客の移動はますます盛んになり、また同年9月には釜山で第14回アジア大会が開催されるなど両都市を中心とするイベントが、観光客の相互訪問に大きく貢献している。

さらには2003年末に日本国内で放送されたドラマ「冬のソナタ」をきっかけとして、韓国の映画やポップスへの関心が一気に高まり、日本では韓流ブームが起きると共に、1998年以降の韓国における日本文化の解禁によって日本のカルチャーに興味を持つ韓国人の若者も増加し、日韓間の人的交流が一層盛んになっている。この間高速船の乗客数は、JR九州がサービスを開始した1991年の4万6千人から、JR九州と未来高速の両社がサービスを提供する2004年までの13年間で、57万7千人に13倍に増加している。

航空路については、釜山の空の玄関である金海国際空港が比較的釜山市内から遠く20キロの郊外にあり、タクシーや直行のリムジンバスを利用しても、市内まで50分程度を要する。福岡

4) 九州旅客鉄道株式会社船舶事業部2002年発行『ビートル物語』より。

5) 1990年5月に就航したが、自社のハウステンボス特急と競合することから、1994年3月に運航が打ち切りになった。

空港から釜山空港まではわずか220キロメートルの距離であり、ほとんどベルト着用のサインが消える時間もないほどの50分を切るフライトではあるものの、短いフライトの割には入国審査や税関を通過することを含めて、福岡と釜山の両市内の移動には合計で3時間近くかかることになる。

一方で福岡の市の中心からも近い博多港の国際ターミナルから、釜山の中心に位置する釜山港のターミナルまでを2時間55分で結ぶ高速船のサービスは、航空機との間にも時間的に十分に競争力があり、さらに航空機に比べて安く設定された高速船の運賃から、団体客を中心に多くの観光客を高速船にひきつけている。

JR九州と未来高速共に、博多/釜山間の正規運賃は片道13,000円と往復24,000円であるが、平日割引、夫婦割引、団体割引、学割、特定便割引などの様々な割引運賃が出されている（付属資料4）。さらに往復運賃を下回る料金で、一泊二日のホテル込みのパッケージ・ツアーも市場では多く出回っている。一方で大韓航空とアジアナ航空の正規運賃は、片道21,000円と往復29,000円に設定されていて、距離の短さの割には、高めの運賃が維持されているといえる。

その結果1988年に開設された日本航空の福岡/釜山線は、最盛期には毎日1便のデイリー運航が行われトップのシェアを有していたが、1988年に韓国第二の国際線航空会社として設立されたアジアナ航空が同路線に参入すると共に、高速旅客船との競合の結果、1994年には週3便に、1995年には週2便に縮小し、2001年には運航を取りやめた。現在は、大韓航空が毎日、アジアナ航空が毎週金曜と日曜の2便を運航している。

日韓旅客航路

本来海運自由のルールに則って、いかなる国籍の海運企業も国際間の航路に参入する権利が認められている。しかし日本と韓国間の航路の参入については、日本と韓国の協調が両国海運の共存共栄に必要であることを確認するという考えから⁶⁾、1960年代から定期的に日韓海運協議が開催され両国間の海上輸送について、政府間の協議が行われている。いわば国際間の航空協定と同様に、日韓の航路への参入には両国政府の承認を必要とする。

1991年にサービスを開始したJR九州は、当初韓国の国有鉄道である韓国鉄道庁をパートナーとしてジョイント・ベンチャーを企画し、共同運航協定が模索されたが、実際には日韓合弁企業の実態はなく、韓国鉄道庁は1997年の2隻目の投入が検討された時期に、IMF体制下で自社で高速船を投入する資金力と能力がなく断念した経緯がある。韓国名のニックネームが付けられて2隻目と4隻目として投入された「ジェビ（つばめ）」も、「ビートル」と共にJR九州が保有し、JR九州・韓国鉄道庁・韓国高速海運の三者の名称で運航される4隻体制のサービスは、実質的にJR九州一社の下に経営されている。

その結果、JR九州が2001年に3隻目の高速船の投入を両国政府に申請した際に、前述の互惠協定の原則から、韓国企業の参入が優先されることが確認された。韓国政府が自国企業の参入促進を図る意図には、JR九州による同航路の独占を排除する狙いがあったと考えられる。韓国政府の姿勢は、後の未来高速の就航準備への積

6) 1967年に韓国で制定された海運振興法により、韓国貨物の韓国船での輸送が規定されたことが定期協議の開催に繋がった。

極的なサポートにも現れる。未来高速社長の金昌中氏も、韓国政府の考えにまったく同感だったという。

「もしJR九州がひとつの航路に3隻、4隻の船を投入すれば、朝から夜までのすべての時間帯のサービスが、一社だけで供給されることになります。その時になって、新たに参入しようと思っは、とても勝ち目はないと考えました。私たちがサービスを開始した時期は、競争の上で、最後のチャンスだったかもしれません。」

2000年以降の日韓旅客航路には、現在は運航を停止した企業を含めて、以下のような多くの航路が設定されており、厳しい競争環境にある。この他にも、広島や関西などの都市と韓国の間にも、同様の旅客サービスがある。これらの多くの航路では、日韓両国企業の共同運航の形態がとられるか、相手国の企業との提携の下にサービスが提供されている。

△関釜フェリー・釜関フェリー

釜山港—下関港（フェリー）

運航船：星希（17,000 G/T）

はまゆう（16,187 G/T）

△カメラリア・ライン

釜山港—博多港（フェリー）

運航船：ニューかめりあ（20,400 G/T）

△大亜高速海運

釜山港—小倉（フェリー、2002年10月撤退）

運航船：オーシャンフラワー（2,655G/T）

△武星海運

釜山港—北九州港（高速船、2004年9月倒産）

運航船：ドルフィン・ウルサン（540 G/T）

△JR九州・韓国鉄道庁・韓国高速海運

釜山港—博多港（高速船、2004年4月に、韓国鉄道庁・韓国高速海運は免許を返上）

運航船：ビートル二世（263 G/T）

ビートル三世（263 G/T）

ジェビ（263 G/T）

ジェビ二世（263 G/T）

△未来高速

釜山港—博多港（高速船）

運航船：コピー（306 G/T）

コピーⅢ（267 G/T）

コピーⅤ（267 G/T）

△大亜高速海運

釜山港—対馬（厳原・比田勝港、高速船）

運航船：シーフラワーⅡ（426G/T）

ジェット・フォイルによる旅客輸送

ジェット・フォイルとは、米国の航空機メーカーのボーイング社が開発し、現在川崎重工がライセンス生産する全没型高速船のブランド・ネームである。ジェット・フォイルは、航空機と同様のジェット・エンジンとガスタービン・エンジンで駆動されるウォータージェット推進機によって前進し、湾内の低速時には通常の船舶と同様に「艇走」するが、外洋では船体の前後の水中翼に発生する揚力で海面上に飛び上がって航行（翼走と呼ばれる）する⁷⁾。

香港やカナリヤ諸島など現在世界で36隻のジェット・フォイルが就航しており、そのうちの21隻は米国シアトルのボーイング社の航空機製造工場で製造された。同社の開発した航空機のシリーズと同様に、正式には「ボーイング

7) 川重ジェイ・ピー・エス株式会社ホームページ (<http://www.kjps.co.jp>)より。

929」と呼ばれるが、現在では、「川崎ジェット・foil929-137型」として製造され、日本では以下の6つの国内航路と博多・釜山の国際航路に投入されている。

- △ 新潟/佐渡（両津）
- △ 東京/伊豆七島
- △ 博多/壱岐・対馬
- △ 長崎/五島列島
- △ 鹿児島/種子島
- △ 鹿児島/屋久島

ジェット・foilの海面上の航行能力は、波の周期、波の方向、運航技術など、さまざまな条件によって異なるが、一般的には波高3.5メートル程度まで可能である。通常の翼走時には、ほとんど海面から浮遊状態にあり、波の影響から船酔いすることも無く快適なクルーズが楽しめる。博多と釜山の航路は、多くの部分が南北に伸びる対馬列島によって風がさえぎられることから、台風の直撃を除いて、冬の玄界灘でも支障なく航行が可能である。実際にJR九州と未来高速の両社では、年間の就航率は97パーセント前後⁸⁾を誇り、悪天候時でも航空機の欠航率を下回る。未来高速の就航率も、航空機の93～95パーセントを常に上回り、現在までに台風の時期でも2日連続した完全欠航はない。

一方で高速性ゆえのリスクもある。2000年8月11日には、JR九州のジェビ101便が釜山沖25キロの地点で大型の鯨と衝突し、高速船の翼にあたるストラット部分に肉片が入り込んで、航行不能になっている⁹⁾。2004年12月16日には、対馬沖の玄界灘で博多発釜山行きの未来高速の

コビーⅢがクジラと衝突し、乗員乗客合わせて89人と船体には被害は無かったものの高速航行が不能になったため、対馬の比田勝港に緊急寄港した。船底を調べたところ、クジラの大きな尾びれが見つかったという。2005年4月29日には再び、乗員乗客約170名の乗り組んだ同社のコビーⅤが、釜山沖16キロの沖合いで、クジラと思われる大型漂流物と衝突し、乗客18人と乗員1名が骨折や打撲などの負傷をした。大きな衝撃音と共に船体は約30度程度傾いて浸水し、韓国海洋警察と韓国海軍が警備艇に乗客と乗員を移し、釜山港に輸送した¹⁰⁾。

多くの貨物船や漁船の行き交う博多港と釜山港の間は、湾内の一部を除いて全体の航路のほとんどを時速80キロ前後の高速で航行することから、安全性の観点から運航は日中に限られ、両社共に午前9時前後から午後6時台の日没までの間に運行されている。

未来高速の市場参入

博多/釜山間の高速旅客サービスを切り開いたJR九州に対して、未来高速の市場参入は比較的容易であったと推測される。既に同区間の旅客輸送が観光客の間にも旅行社の間にも定着していたこと、ジェット・foilの可能性と限界が実証されていること、1993年には博多港と釜山港の両方において旅客ターミナルが新設され、既に入国管理などの体制が出来上がっていたことがある。

実際に同航路の先駆者であるJR九州からは、航路の経営や船舶の運航など学ぶところが多い

8) JR九州の就航率は、初年度の88パーセントから、2001年には97.8パーセントに上昇している。

9) 九州旅客鉄道株式会社船舶事業部2002年発行『ビートル物語』より。

10) 2004年12月17日、2005年4月30日の日本経済新聞朝刊記事より。

という。たとえば、冬の玄界灘の気象と海象の状態を勘案して、1隻の高速船で夏は1隻で1.5往復が可能だが、冬は1往復を運航させることが、最も適切な運航方法であることなどである。

そのように参入する環境が整っていたとはいえ、高速船の保有も運航の経験もない未来高速が、なぜ韓国海洋水産部による運航認可からわずか9ヶ月で就航ができたのだろうか。

未来高速社長の金昌中氏は「時は金なりであり、時間をかけることはタイミングを逸することにもなる。認可から、少しでも早い就航を目指した結果の開始であり、むしろもう少し早く開始したかった。」という。

航路参入の申請から未来高速の設立を経て、全体の計画は親会社である大寶海運の戦略企画課が全てを担当してきている。そして未来高速の社内では、運航、運送、サービスなどの主に現場のオペレーションの体制を組むことが急がれた。未来高速の社員の多くは、大寶海運の船員や外部の企業からヘッド・ハンティングされた。特に運送やサービスに係る業務には、大韓航空やアジアナ航空で経験のあるスタッフが集められた。

第一船として投入されたハイドロ・フォイルは、前述の通り香港/マカオ間のサービスで定評のあるスタク社で使用されていた中古船が購入された。同時に、船舶の整備とメンテナンスの技術を学ぶ目的で、エンジンの整備経験者を中心とする海事チームを9名で組織し、2001年10月から3ヶ月間スタク社に滞在してトレーニングを受けると共に、運航技術の修得の目的で、船長候補の3名が2002年1月の約1ヶ月同社に派遣された。

また航空会社の元社員が入社することで、航

空会社での経験と考え方がサービスの基盤作りに生かされた。たとえば、旅客サービスの基本やマーケティングの手法から、営業活動の方法である。旅行社とランド・オペレーターなどを対象とした団体客の運賃の設定によるイールド・マネジメントの発想も、航空会社の考え方が持ち込まれた。船内では、機内と同様にアルコール類やタバコなどの免税品の販売も行われている。一方で、鉄道と航空の概念の合体で形成されたJR九州のサービスを徹底的にベンチマークして、取り入れられた。

未来高速は、釜山の本社のほかに、福岡支店が置かれている。博多港の国際ターミナル内に設置された福岡支店は、就航時に支店長、課長、ルートセールス担当の男性3名と女性4名の陣容でスタートした。大韓航空とアジアナ航空に合計20年勤務した経験豊かな八頭司進氏が、統括責任者の支店長に任命され、またその下の予約運送課長兼統括チーム長にもアジアナ航空の経験者が配置された。

八頭司支店長は、これほどまで短期間で、就航にこぎ着けられた理由を以下のように語っている。

「確かに高速船のサービスを開始するには、航空会社を設立するほどの規模とシステムは必要ありませんでした。ただ社員の不休の努力に尽きると思います。地元の福岡市港湾局、入管（入国管理）、税関、動植物検疫、国土交通省、海上保安庁といった様々な機関の例外的な協力を得られたことも大きかったですし、福岡の韓国領事館の協力もありました。航空会社時代の個人的なコネクションにも助けていただきました。」

未来高速の参入以前の日韓の定期航路は、どこも日本人客を対象としたオペレーションがされていた。JR九州のサービスでも、朝の出発便は博多港からのみであり、釜山から博多に向かう韓国人観光客は、博多発の初便の釜山到着を待って搭乗した。確かに当時は日本人客の搭乗率をはるかに高く、運賃も日本発の方が高く設定¹¹⁾されていたこともあり、日本発の方が収益性が高かったという事情もある。その結果、JR九州の2001年度の搭乗者は、日本人が全体の82.3パーセント¹²⁾を占めており、韓国人は16.5パーセントに過ぎなかった。

そうした中で、未来高速は韓国企業である強みを生かして、参入した2002年には876回の航海で92,880名の乗客を輸送し、その内の43.3パーセントが韓国人であった。一方で日本人顧客を開拓すべく、公営化された韓国鉄道公社とのタイアップで、「コリア・レール&コピーパス」を発売し、5日間大人25,000円から10日間29,500円で、韓国鉄道の乗り放題のパスと福岡～釜山間のコピー往復乗船券をセットにして販売している。韓国の誇る超特急KTXや同国を代表するセマウル号を含めて、期間内の自由な利用が可能になっている。

開業以来全体の乗客数も一隻あたりの乗船率もコンスタントに増加し、2002年秋には2隻目のコピーⅢが、2004年春にはコピーⅤが投入され、合計3隻で一日最大4便の輸送体制が構築されている（付属資料5）。2005年2月には開業からほぼ3年にして、累積輸送人員50万人を達成した。同社の常務を務める梁九承氏は、わ

ずか3年でここまで成長したことに対して、以下のような感想を漏らしている。

「韓国海洋水産部の承認以来、良くここまで来たというのが実感です。韓国的高速船時代を切り開いた企業として誇りを感じていますし、社長はまさにそう感じているはずです。」

博多/釜山航路における競争

JR九州と未来高速は、それぞれ同型的高速船を同じ航路に投入しており、両社の運航するスケジュールも、2時間55分の所要時間も、運賃にも差異が無く、完全な競合関係にある。JR九州は従来航空会社からの旅客を奪い取ることを目標に、サービスを展開してきた¹³⁾（付属資料6）。また未来高速も、航空会社と同等のレベルのサービスの提供を目標としてきた。しかし1991年には釜山と福岡・山口の間の旅客数の6割のシェアを持っていた航空会社も、2004年にはもはや1割にも満たない。同区間の二大キャリアであるJR九州と未来高速が、市場の拡大を狙いながら直接的に競合している。

JR九州の高速船事業は、1991年の運航開始以来、2004年まで一年として前年の乗客数を下回ることなく成長している。2004年度には年間乗客数が、初年度の約8倍に相当する35万3133人を記録した。また開業以来の同社の累積乗客数は250万人を超え、まさに日本最大の国際航路

11) 未来高速の運賃設定：日本発往復 24,000円、韓国発往復 17,000円。

12) 九州旅客鉄道株式会社船舶事業部2002年発行『ビートル物語』より。

13) 「JR九州の目標は（日韓の旅客輸送の）リーディングキャリアになることだった。二隻体制になった98年度は、17万4千人と大韓航空に圧倒的な差をつけて、文句なしのリーディングキャリアになった。」九州旅客鉄道株式会社船舶事業部『ビートル物語』382-383ページより。

を育ててきたといえる。現在はビートルとジェビのそれぞれ2隻ずつの4隻体制で、週末には一日5便が運航されており、さらに多くの日韓間の旅客が高速船を利用することが期待されている。

従来から重視してきた日本人客も、昨今の韓流ブームを反映して、2004年度は全体の67パーセントを占め、中でも40歳から60歳代の女性の利用が前年比3割以上の伸張を示した。ソウル/釜山間に開通した超特急KTXにより、釜山と周辺の観光だけではなく、釜山経由で広く韓国への観光や出張にも広く利用の可能性が高まっている。また2005年3月の韓国人の日本へのノー・ビザ渡航解禁と韓国人の旅行ブームから、今後は日本への韓国人観光客の大幅な増加も期待できる。

JR九州は、開業以来2000年に初めて黒字化し、2001年までの2年間黒字が継続したが、未来高速の参入で赤字に陥った。2005年は再びJR九州が黒字に転じ、初めて両社にとって「黒字元年」になることが期待されている。JR九州は、高速船の船舶事業を2005年10月にJR九州高速船株式会社として分社化することを発表している¹⁴⁾。二期連続の営業赤字からの転換を狙って、同社の船舶事業部に在籍する社員95人全員が新会社に出向し、2006年度3月期の黒字化を期待している。この決定には、競争力の一層の強化が意図されている。

一方の未来高速は、徹底したローコスト・オペレーションを実施した結果、就航3年目の2004年度には、早くもほとんど収支のバランスにこぎつけた。同社にとっての競争優位性は、

自社による船体整備能力、運航、整備、サービスにおけるコスト競争力と韓国人の集客力が挙げられる。

未来高速は高速船をメーカーによらず自社で整備する体制がとられており、メンテナンスのスタッフも釜山のみには駐在し、博多ではクルーが対応している。定期点検や大きな故障がない限り、ドックに入れることなく自社でメンテナンスを行うことから、本来航空機と同様の構造でコストのかかる整備面の費用節減効果は大きい。同社では燃料費とポート・チャージなどの直接的な運航コスト（運航変動費）を勘案すると、1隻を運航する採算分岐点は乗客60人程度となり、また全体のコストでは1隻当たりで約6割の130人程度になる。215～222人乗りの高速船としては、比較的低いロード・ファクター（搭乗率）でも利益を出される体質が作られている。また乗客が少ない場合の対応として、多くの日本人乗客を対象とすることから、サービス重視のJR九州にとっては難しい経済性の観点からの運航のキャンセルの判断も、同社では柔軟に行っている。

未来高速では、韓国の旅行社だけではなくランド・オペレーターとも緊密な関係を築いてきたが、今後はオープンなスタンスで、より多くの代理店と関係を維持することが求められる。直接のライバルであるJR九州は、圧倒的な知名度と15年間の安全運航の信頼性に加えて、潤沢な資金力から質の高いサービスを提供している。韓国の旅行社でさえ同航路で先行したJR九州との関係を重視しており、実際に両社を組み込んだ日韓の旅行社のパッケージ・ツアーは、JR九州を利用する方が、若干高く設定されている。さらに自前の旅行部門である「ジョイロード」を持つJR九州のホームページからは、高速

14) 2005年8月1日に新会社を設立し、10月より高速船の運航を新会社にシフトする。

船のインターネット予約だけではなく、ジョイロードが設定する自社ブランドのパッケージ・ツアー¹⁵⁾の予約をすることも可能である。

さらにJR九州の高速船の運航は、従来からJR九州という大組織の一部門である船舶事業部が担当してきたが、本年秋からは独立したJR九州高速船に移管することが決定している。この改編により、未来高速と同等の小回りのきく組織に変る可能性がある。

未来高速のサービスがそろそろ定着してきており、これからは韓国人の旅行ブームで目的地としての日本が注目されていることから、韓国で初めて高速船を導入した企業であることと韓国人クルーが運航し船内サービスを提供する未来高速には、今後はより多くの韓国人の集客が期待されている（付属資料 7）。韓国においては多様な日本国内の観光旅行を開発することで、新規需要を掘り起こすと共に、日本国内では旅行代理店を通じた販売政策を拡大することが課題になる。

未来高速のこれから

既に日本最大の国際航路であり、両社合わせて年間60万人近い旅客が利用する高速船サービスだが、さらなる成長には他の輸送機関からの集客ではなく、市場自体の拡大が必要になる。しかし供給面では、現在日没までに限定されているオペレーションの枠組みが変化しない限り、ビジネス目的の日帰り利用は難しく、利便性を高めるには運航頻度を増加させる程度に留まる。

未来高速は、先行するJR九州に対して、今後どのような成長戦略をとっていきべきだろうか。金昌中社長は、以下のような様々なレベルの構想を考えながら、それだけでは十分ではないと感じている。

1 航空機と同レベルのサービスの提供

コビエの船内での映画やオーディオ・サービス、食事など航空会社と同等のサービス・レベルを実現する。

2 JR九州との提携

JR九州とのコードシェアにより、乗客の利便性の向上や燃料の共同購入によるコスト削減を進め、航路の成長を促進する。

3 多様な旅行商品の開発

韓国鉄道公社やランド・オペレーターとの緊密な協力の下で、幅広い旅行商品を提供する。

4 韓国の沿岸航路への進出

高速船輸送の実力と経験をもって、韓国の沿岸航路に高速船を投入することで国内経済の活性化に貢献する。

「起業家のCEOとして、誰よりも早く情報を集め、多くを学ぶ努力をしなければならぬと日頃から感じています。ジェット・フォイルは、非常に優れたメカニズムですが、次に最新の技術に目を配る必要がありますし、新しい戦略を追求する姿勢が大切だと考えています。」

金昌中社長にとって未来高速の次の「1st」は、どこにあるのだろうか。

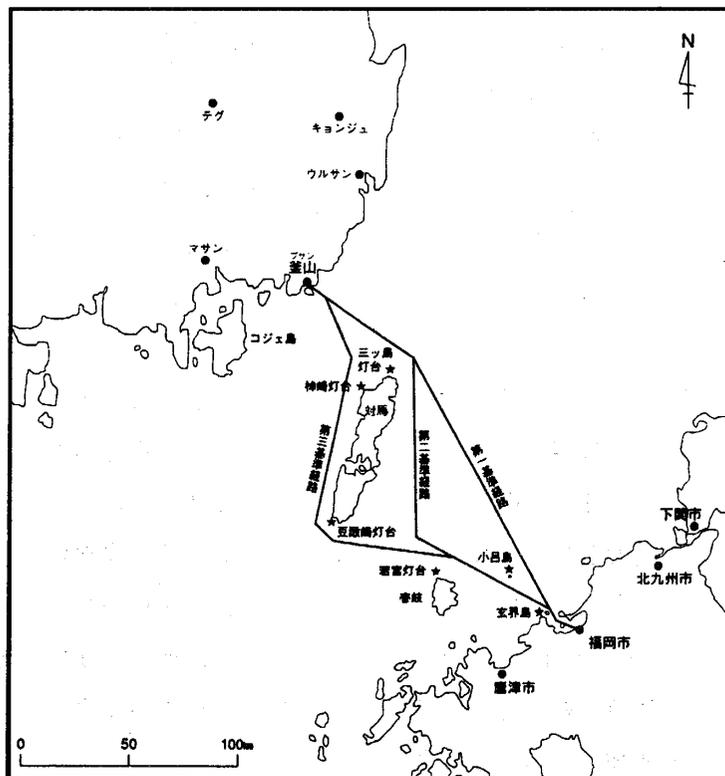
15) 「ぶっとびビートル 釜山」「完全自遊型 釜山」など。
(http://www.jrkyushu.co.jp/beetle/link/main_2.html)

付属資料 1



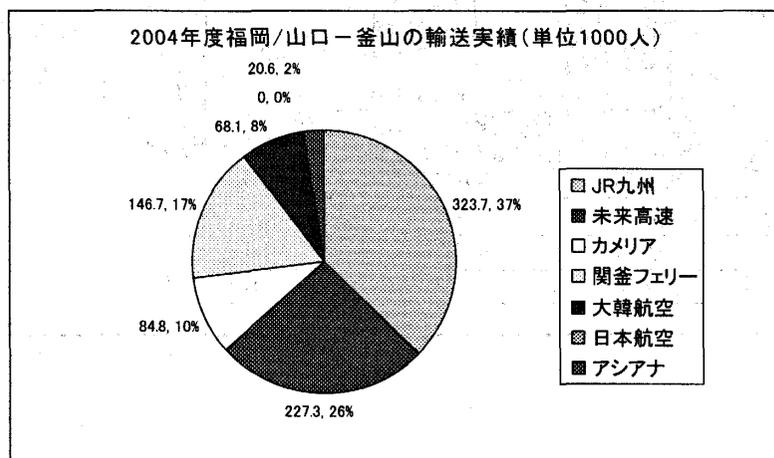
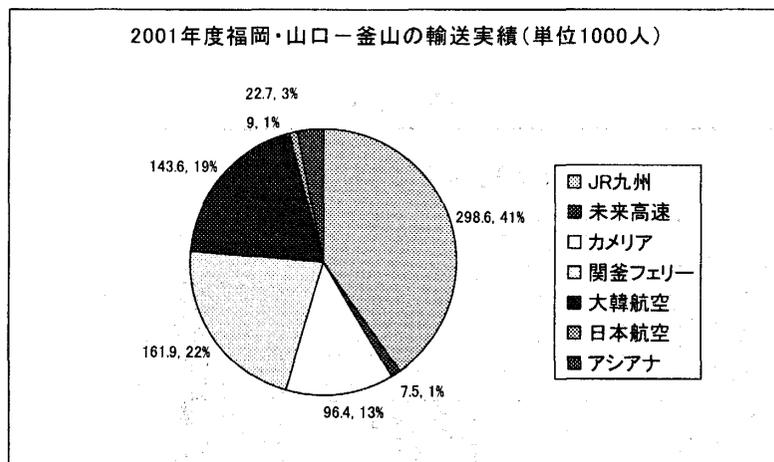
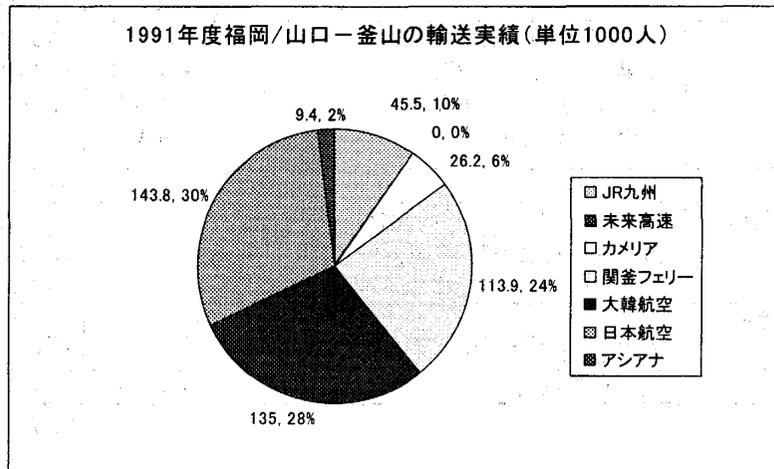
(未来高速ホームページより <http://www.mirejet.com/jp/>)
コピー 総トン数：303トン 全長：25.4メートル
建造年：1995年 船籍：韓国
速力：45ノット（約80キロ） 乗客：222人

付属資料 2 博多～釜山航路運航基準図



九州旅客鉄道株式会社船舶事業部
(2002年) 『ビートル物語』

付属资料 3



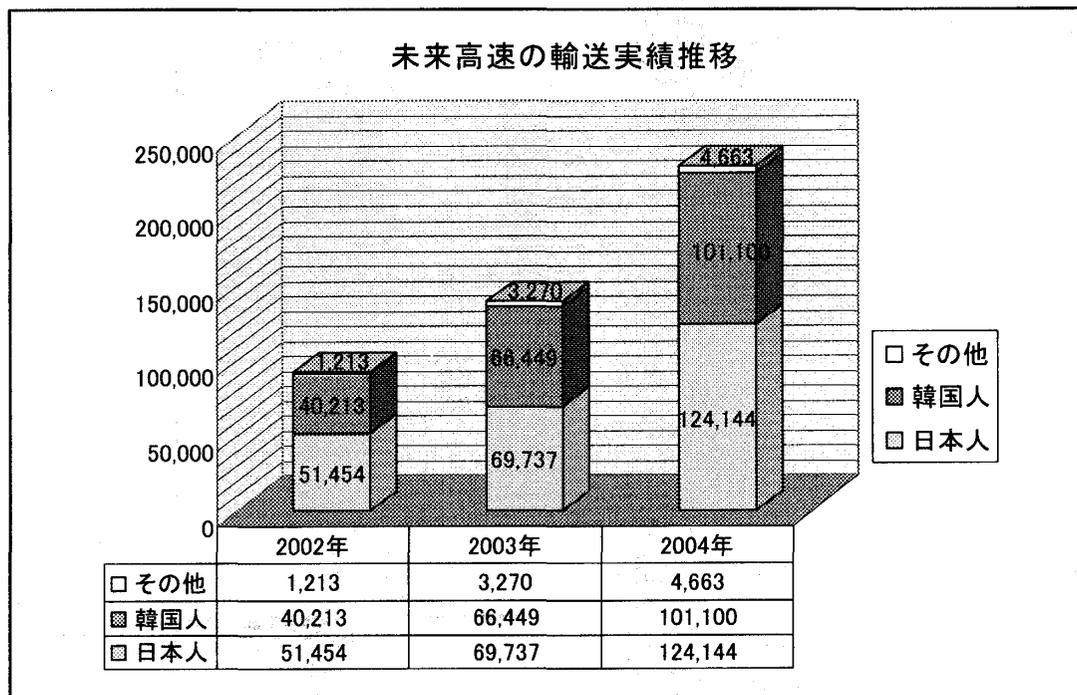
(JR九州船舶事業部資料)

付属資料 4 未来高速の運賃

		片道	往復
普通運賃	大人(満12歳以上)	13,000円	24,000円
	子供(満2歳以上12歳未満)	6,500円	13,000円
	幼児(満1歳以上2歳未満)	1,300円	2,600円
	乳児(満1歳未満)	無料	
平日往復割引	大人のみ	—	20,000円
タイム往復割引	福岡発16:00(008便、冬季14:30)		15,000円
早割り往復	月～木曜日(30日前まで発券)		15,000円
	金～日曜日(30日前まで発券)		20,000円
学生・障害者割引		10,400円	20,800円
夫婦割引	福岡金・土曜発、釜山日曜発は利用不可	—	19,500円
団体割引	大人10名以上	11,050円	22,100円

2005年7月現在

付属資料 5



(未来高速資料)

付属資料 6

JR九州運航スケジュール(2005年3月18日～9月19日)

運航区間	便名	時間	運航曜日
福岡→釜山	101	08:30→11:25	毎日
	103	09:30→12:25	土・日
	105	10:00→12:55	平日
	115	11:05→14:00	土・日
	107	12:00→14:55	毎日
	109	15:30→18:25	毎日
運航区間	便名	時間	運航曜日
釜山→福岡	202	08:30→11:25	毎日
	204	12:00→14:55	毎日
	206	14:00→16:55	土・日
	208	14:45→17:40	毎日
	210	15:30→18:25	毎日

(JR九州パンフレットより)

未来高速運航スケジュール(2005年7月15日～8月31日)

運航区間	便名	時間	運航曜日
福岡→釜山	KJ002	09:00→11:55	毎日
	KJ006	12:30→15:25	土
	KJ008	16:00→18:55	毎日
	KJ010	16:15→19:10	日
運航区間	便名	時間	運航曜日
釜山→福岡	KJ001	09:05→12:00	毎日
	KJ003	10:00→12:55	金
	KJ007	12:35→15:30	毎日
	KJ009	16:00→18:55	毎日

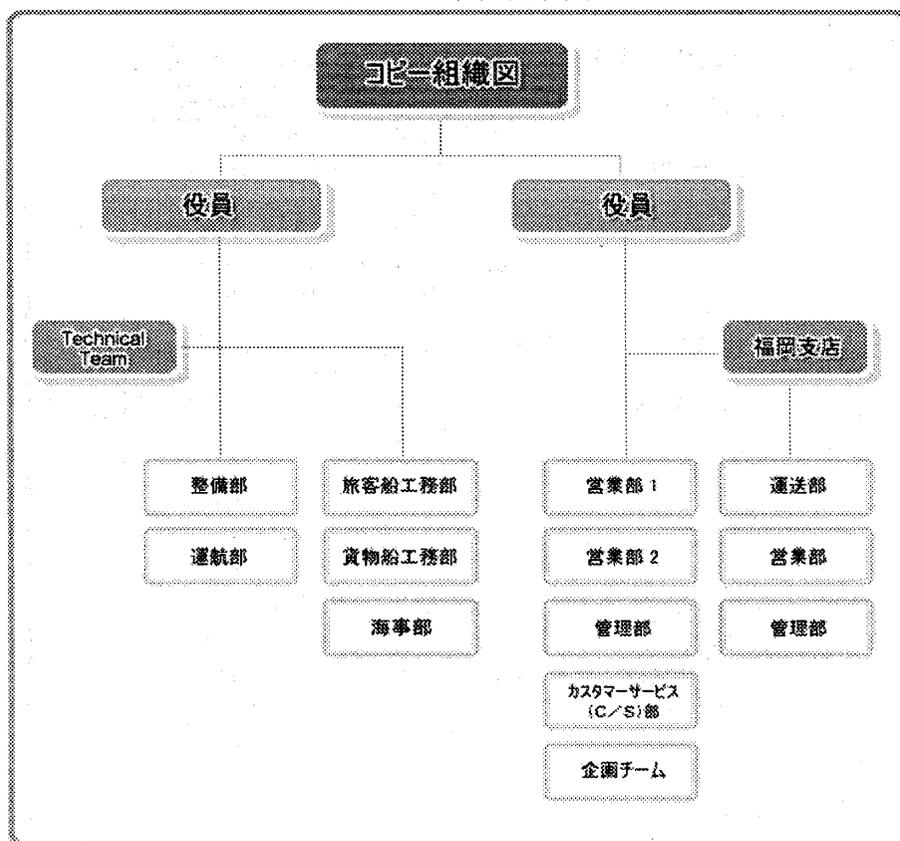
(未来高速パンフレットより)

付属資料 7 2004年度のJR九州と未来高速の輸送実績

社名		韓国人	日本人	その他	合計	運航数	平均乗客数	乗船率
未来高速	乗客数	101,100	124,144	4,663	229,907	1,805	127	59.4%
	占有率	44.0%	54.0%	2.0%	100.0%			
JR九州	乗客数	110,171	231,576	6,091	347,838	2,592	134	62.4%
	占有率	31.7%	66.6%	1.8%	100.0%			

(未来高速資料)

付属資料 8 未来高速組織図



(未来高速ホームページより)

付属資料 9

科目	2004年度	2003年度
売上高	189,128,785	70,325,051
運航原価	181,863,733	65,210,913
運航利益	7,265,052	5,114,138
販売費/一般管理費	3,060,800	1,956,600
営業利益	4,204,252	3,157,538
営業外収益	3,713,098	3,580,458
営業外費用	3,504,950	4,023,502
特別利益	1,361,482	0
税金等調整前純利益	5,773,882	2,714,494
法人税など	1,677,849	611,693
当期純利益	4,096,033	2,102,801

(1USD=1,043.80ウオン) (1USD=1,1973.90ウオン)
(単位 USD)

(大寶海運2004年度アニュアルレポートより)

[九州大学大学院経済学研究院 助教授]