

インタビュー

一貫複合輸送“One KATO”で 企業価値の向上を図りたい

神戸に本社を構える加藤海運は142年の歴史を持ち、内航海運を中心に総合物流サービスを提供している。同社の南克幸社長はバレーボール選手として活躍後、化学メーカーを経て、2013年に社長就任したという異色の経歴を持つ。南社長はグループ一体となった複合輸送の取り組み“One KATO”を掲げ、既存貨物と合わせて新規貨物の獲得で企業価値の向上を図りたいとしている。(取材日：8月1日)



加藤海運株式会社

代表取締役社長 **南 克幸氏**



貨物船「第八栄丸」

荷主との共存共栄の精神で 安定的な海上輸送を維持

—貴社の事業内容についてご説明願います。

南 ■ 当社は香川県高松市で1877年に創業し、今年で142年となります。西南戦争による海運ブームを機に、米問屋だった初代・加藤彌太郎が高松藩から払い下げられた「幸好丸」と「日興丸」の帆船2隻で大阪—香川間の定期航路を開設したのが当社の興りです。1949年に旅客部門が分離し加藤汽船となりました。同社やエレクトロニクス事業を行うカトーレック、瀬戸内海放送は同族企業にあたります。各社との資本関係はありませんが、現在も協業させていただいています。

現在の加藤海運は、海運事業部で内航海運を中心とした海上輸送のほか、国際事業部で港湾運送業や倉庫業、通関業、保険代理店業などの事業を展開しています。このうち海上輸送については内航・近海を合わせ、一般貨物船の499GT型11隻と199GT型7隻、機帆船1隻、プッシュャーバージ1隻の計20隻を保有しています。

また、グループ子会社として淡路島を拠点とす

る千鳥海運、食品一般などの陸運を担う山陽ワールド運輸と山陽ロジックス、輸出梱包・梱包資材販売などを行う加藤梱包の4社があります。このほか、上海加藤国際貨物運輸代理有限公司(中国)とKATO KAIUN (THAILAND) CO.,LTD.(タイ)という海外現地法人2社を持っています。

—最近の経営環境はいかがですか。

南 ■ 当社は長い歴史の中でオイルショックやバブル崩壊、リーマン・ショックをはじめ、厳しい経済環境の荒波を幾度となく経験してきました。こうした波を乗り越えられたのも、これまで築いてきた荷主との共存共栄の精神があったからだと思います。10年単位で見れば、安定的な海上輸送を維持できています。

ベース貨物の飼料と肥料のうち、飼料輸送の方は最終需要家が家畜なので大きな物量の変化はなく、安定的に推移しています。一方の肥料輸送は年々減少傾向にあります。これは農家の超高齢化に対応するため、肥料の品質が上がって使用量が減ったことも関係しているのでしょう。

我々の船隊で言えば、2015年2月に進水した社

船「第八栄丸」を皮切りにリプレースが進み、(海難事故などのリスクが高い)船齢15年超の一般貨物船は499GT型と199GT型がそれぞれ残り1隻となっています。直近では2020年1月に硫黄酸化物(SOx)規制が強化されますが、オーナーら関係者と連携しながら順次、規制適合油に切り替える準備を進めています。

他方、同業他社の事業撤退や荷主から要望がない限り、新規案件の獲得は難しくなっています。裏を返せば、それだけ各船社は荷主と紐付いて仕事をしているということです。我々は当社本体とグループ子会社の連携による企業価値向上の取り組みを“One KATO”と称していますが、当社としては海運事業部だけでなく、国際事業部やグループ子会社の荷主とも積極的に情報交換することで、“One KATO”として隠れた顧客ニーズを掘り起こしたいと考えています。

—“One KATO”についてももう少し詳しく聞かせてください。

南 ■ “One KATO”とは、加藤海運グループの各事業が一体となってDoor to Doorの一貫複合

輸送を実現することを目的としています。ご承知の通り、日本国内に目を向けると少子高齢化で人口が減少し、輸送量の減少が見込まれています。このような新規案件を取りにくい経営環境下、いかに自分たちの物量を増やせるか考えた結果、国際事業部やグループ会社の知見も海運事業部に生かしていく考え方に行き着いたのです。

確かに、事業をアウトソーシングすることは簡単かもしれませんが、それではお客様に選ばれる会社ではなくなってしまいます。その意味からも荷主の知恵も借りながら、できる限り自分たちでお客様の要望に応える体制を維持していきたいと思っています。

バレー選手、化学メーカーを経て 2013年2月に加藤海運の社長に

—元々はバレーボール選手だったと伺いました。どのような経緯で内航の世界に入ったのですか。

南 ■ 私はバレーボール一家の長男として生まれ、バレーボール選手としてプレーして「将来はバレーボール業界に恩返しする」という未来予想

図を自分なりに描いていました。2006年に所属していた化学メーカーのバレーボール部が廃部し2年後の08年、25年間の選手生活にピリオドを打ちました。引退後は社業に戻り、化学品の営業を担当していました。2012年10月、(岳父である)加藤海運の加藤栄一前社長から私に「会社を継いでくれないか」という打診がありました。非常に悩みましたが、最終的には継ぐ意思を伝えました。

当初はこの年の12月25日、前社長がグループ役員会議で私のことを次期後継者として紹介する段取りになっていました。ところが2日前の23日、入院していた前社長の容態が急変し、意識不明の昏睡状態になりました。結局、役員会議には私1人で出席し「来年2月から加藤海運に入社する南です」と自己紹介し、その足で前社長の病室へ行きました。そして、報告を済ませた10分後に前社長は亡くなりました。事業継承こそできなかったものの、私が会社を継ぐという意思を知って前社長は安心したのだと思っています。

2017年からは兵庫海運組合の副理事長を務めています。また、同組合の大東洋治理事長(兵機海運社長)から全国海運組合連合会の理事を引き継ぎ、兵庫県の代表として全海運など5組合の会合に参加しています。さらに神戸運輸監理部の船

員部会のメンバーとして、船員対策に関する議論を行っています。

——急な社長就任で戸惑いも多かったのでは。

南■ はい。これまでご説明した通り、当社はコンパクトな会社とはいえ、海上輸送以外にも幅広く事業展開する総合物流企業です。私は専務などの役員を経験することなく社長になりましたから、当初は各事業領域のことを理解するのに多くの時間を要しました。

社長に就任したその日(2013年2月1日)、本社の会議室に全従業員を集め、私自身が考えた行動指針「お客様に一番必要とされる会社であり続ける」を示すとともに、今後の経営の方向性を説明しました。その中で、当社の強みは堅実経営であり異業種参入などの多角経営はしないと言いました。また、従業員ファースト、従業員を大切にしたいと伝えました。従業員がやりがいを持って仕事に臨むことで、当社もお客様から評価される会社になることを期待しています。

そして、創業者の加藤彌太郎が掲げた経営理念を引き続き受け継いでいくことを表明しました。どんな理念かと言うと、会社の継続に必要な収益

を上げ続けるためには従業員も自己研さんを積み、その結果として従業員の生活に安定・向上がもたらされる、ということを謳っています。これは当社のDNAと言えるもので、現在進行中の中長期経営計画の根幹にもなっています。

“第8区のランナー”として 事業継承することが自分の使命

——最も懸念している課題を教えてください。

南■ 内航業界には多くの課題が山積しています。中でも、海上輸送の価値を一般社会にもっと認知してもらう必要があります。我々の業界はトンキロベースで国内輸送の4割、石油製品やセメントなどの産業基礎資材では9割を担っています。そんな日本経済を支える存在にも関わらず、世の中の認知度が十分ではないことに歯がゆく感じることがあります。例えば、海運関係者やマニアではない限り、港などで運航している船を見ても、それがタンカーか特殊船かは分かりません。船のサイズも想像できないでしょう。

世の中に内航業界が注目されるきっかけがあれば、船員・船舶の2つの高齢化などの課題にもスポットライトが当たるでしょう。トラック業界の労働問題が取り上げられたのは一般の人に身近な業界ということもありますが、国土交通省の後ろ盾があったことは大きいと思います。それによってトラックでは過度な作業や待機時間が解消され、運賃についても荷主と交渉しやすくなりました。

一方、内航は私がこの業界に来る数十年前から2つの高齢化などの課題が指摘されていたにも関わらず、劇的な環境改善が実現していません。現在は内航各社の企業努力により、船を止める事態は回避できていますが、このまま何も手を打たなければ多くの船が止まり、日本経済にとって大打撃となります。手遅れになる前に民間のメディアは内航業界が直面している状況を取り上げ、民意を問うべきではないでしょうか。

——他方、内航業界の魅力や醍醐味とは。

南■ 課題の部分とも少し重複しますが、日本経

済を下支えしているということでしょう。国内において、一度に多くの物量を運べる輸送手段は内航船において他にありません。拠点港を得意とする大型船もあれば、当社のように地方港を得意とする小型船もあります。それぞれの船型・船種で経済や国民生活に貢献しています。また、当社の事業ではありませんがRORO船は陸上からのモーダルシフトの受け皿として、トラックドライバー不足の解消にも一役買っています。

さらに、災害時に内航が果たす役割も大きいです。西日本豪雨や東日本大震災では陸路が寸断され、内航船が被災地への支援物資などの輸送で活躍しました。今後、天災が多発するようなことがあれば、自然災害時のBCP(事業継続計画)対応の一環として陸上輸送から海上輸送に切り替える荷主も増える可能性があります。我々にとってはビジネスチャンスでもありますし、港湾の整備も進むかもしれません。

——最後に社長自身のビジョンをお聞かせいただけますか。

南■ 加藤海運社長は私で8代目となります。例えて言うなら、箱根駅伝の“第8区のランナー”のようなものです。私は今年49歳になりますが、10年後なのか、あるいは20年後なのか分かりませんが、いずれ事業を継承するタイミングはやって来ます。それまで走り続け、次のランナーへと着実にたすきを継ぐことが私の使命だと思っています。

先ほどお話しした“One KATO”を意識しながら堅実に経営することで、加藤海運という会社をさらに成長させていきたいです。現在、東京オリンピックを目前に控え、若干鋼材を含めた貨物が停滞していますが、オリンピック後にモノの動きがどう変化するかは正直分かりません。

当社のベース貨物である飼料の最終需要家は動物(家畜)ですが、現在の事業を続けるだけでは会社の成長につながりません。インフラに関わる雑貨類や環境負荷低減に資する物資など、これから新たな貨物需要が出てくると思います。これまでの歴史で当社が築いた既存のお客様の期待に応えながら新規貨物を取り込み、加藤海運の企業価値をさらに高めたいと考えています。



貨物船「ひさしげ2」