

〔論文〕

日本海運業に関する研究

木村清司

I. はじめに

日本は海に囲まれた島国である。海岸線の長い国が海運国として発達してきたことは自然なことである。また、資源が乏しく輸出入貿易により国民経済を営む貿易立国としては海運国たる必然性を持っていたのである。日本のような国としてはイギリス、ノルウェー、オランダ、ドイツなどがある。貿易を有利に遂行するためには自国に海運力が必要である。

日本の海運業は大久保利道内務卿の建議によって1875年三菱会社の保護育成から発展していくことになる。内務省は三菱会社に対して同省所有船13隻を無償で払い下げるとともに、15年間の運航費助成金および海員養成助成金を下付する命令書を下した。さらに1876年には沿岸定期船の助成金が支給され、政府所有船15隻が下付された。1877年には補助金を与え、軍事輸送に従事させるために汽船10隻を購入させた。

三菱会社への特別な保護政策は各方面から批判されたので、1882年に政府は東京風帆

船会社等を合併させて半官半民の共同運輸会社を設立させた。しかし、三菱会社との激しい競争から両者とも経営が悪化したので、1885年に政府は両者を合併させて、日本郵船会社を誕生させた。さらに、関西の中小船主が合同して大阪商船会社を設立し、浅野回漕部や三井物産回漕業が活動を開始している。これらにより、日本の内航海運業が確立されたのである¹⁾。

内航海運が日本の物流に果たす役割は現在も重要であり、国内輸送機関別貨物輸送量の約40%を占めている。2008年の船種別統計では隻数が多い順が貨物船、油送船、砂利・石材専用船、特殊タンク船である²⁾。

外航海運は1889年に日本郵船の上海・ウラジオストック航路、神戸・マニラ航路、1890年の大阪商船による大阪・釜山航路、大阪・仁川航路1893年には日本初の遠洋航路であるボンベイ航路が日本郵船により開始されている。1900年には外国航路に就航する汽船に対し政府が補助金を支給することになり、各海運会社がヨーロッパ、アメリカ、オーストラリアなどに遠洋定期航路を開設した。これは日本に外航海運が確立されたことを意味している。ここから、1941年の太平

洋戦争開始まで日本の海運業は過去最高の1962隻609万総トンに達成している。さらに、船腹の不足予想から1945年の敗戦まで1036隻264万総トンが建造された。

1945年の敗戦から現在までの日本海運業は3段階に区分するのが一般的である。第1段階は1945-1964年の復興期、第2段階は1964-1985年の集約体制期、第3段階が現在までの転換期である。

復興期は計画造船により、日本海運の再建を目的として、開始されたのである。これは日本海運の再建を通じて、輸送力の確保、海運企業の経営基盤の強化、国際競争の向上、日本船の積取比率の向上、国際収支の改善を図るものである。そのための制度として、財政資金と市中金融による低金利が導入され、融資や利子補給、損失補償が可能になった。

1947年の第1次計画造船から第4次までは内航船が復興金融公庫によって建造されたのである。第5次以降の計画造船では第7次より融資が日本開発銀行に一部引き継がれ、外航船のみが建造されている³⁾。

1951年には日本の進水量が世界1位となり、海運業界が安定成長するかに見えた。しかし、1957年にスエズ運河の封鎖が解除されると、海運市況は悪くなっている。1960年代には船舶の大型化や専用船化がしだいに顕著となり、海上輸送のコストダウンが迫られ、それが実現されている。この傾向は日本海運だけでなく、高度成長の経済が日本を起点あるいは終点とする輸送需要を急速に膨脹させていったから、世界の海運に波及したのである。この段階では船員の労働コストの上昇はそれほどでもなかったのである⁴⁾。

第2段階の1964年から1985年は集約体制

期である。この時期に日本は海運再建整備2法を国会に提出して成立させている。この法律による企業集約措置の期待は利子の徴収猶予、その後の利子補給強化、企業の合理化の効果により、海運会社間の過当競争を防止し、国際競争力の強化をはかることである。企業集約に参加した94社の外航保有船腹量は658隻936万重量トンに達し、日本の外航船腹の約9割を占めたのである。

1964年には6グループ（大阪商船三井船舶、日本郵船、川崎汽船、山下新日本汽船、ジャパンライン、昭和海運）の企業集約が完了した。

企業集約後は計画造船による建造量も飛躍的に増大し、1964年度の第20次船は121万総トンと前年度の2倍以上である。その後1974年度の第30次船までの建造量は毎年100万総トンを越え、1964から74年の間には524隻2,483万総トンの船舶が建造された。1973年の第1次石油危機までは世界の貿易量も日本の貿易も順調に拡大を続けた時期で、企業集約合併の効果が予想以上に発揮したのである。

1985年のプラザ合意などにより外航海運の環境は大きく変化した。海運集約に参加しなかった三光汽船が倒産し、1988年には昭和海運がコンテナ定期船事業から全面撤退している。ジャパンラインと山下新日本汽船は定期航路部門を分離して、日本ライナーシステムを設立した。この日本ライナーシステムは1991年に日本郵船が吸収している。また、1998年には昭和汽船も日本郵船に吸収合併された。1999年には大阪商船三井船舶とナビックスラインが合併して新生商船三井が誕生したのである⁵⁾。

第3段階は現在までの転換期である。2002年の日本海運企業が運行する外航に従事する船隊は1988隻（2,000万総トン）で、このうち日本籍船は110隻である。残りはパナマ、リベリアなどに船籍を置く便宜地籍船である。日本船籍や日本人船員が減少し続ける理由は日本籍船に国際競争力が無いからである。

II. 外航海運3社体制

1989年には日本郵船、昭和海運、大阪商船三井船舶、ナビックスライン、川崎汽船による大手5社体制が成立している。世界の巨大海運企業は1990年代に入り、グローバル・アライアンスと呼ばれる世界的規模での戦略的企業提携を追求し、大規模な企業買収や合併を行い業界再編を繰り返してきた。海運業におけるメガキャリア間の競争が資本主義のメガコンペティション時代の到来を象徴するできごとである。日本の外航海運企業もこの時期には毎日がリストラといわれる厳しい合理化対応を行いながら、グローバル・アライアンスに参加している。

現在、日本の外航海運企業は日本郵船と昭和海運の合併、大阪商船三井船舶とナビックスラインとの合併により、外航海運の大手3社体制になっている。これは日本の海運企業にも自己責任の原則や市場原理の導入がより強く求められるようになったからである⁶⁾。

アライアンス別構成海運会社はグランドアライアンスに日本郵船、TNWAには商船三井、CHKYグループには川崎汽船が入っている。日本の外航海運企業は2004年には、

265社営業収入がおおよそ3兆7,000億円である。この内、日本郵船、商船三井、川崎汽船の大手3社の売上高は2兆4,000億円と全体の70%を占めている。

日本の多くの外航海運企業は大手3社のグループに属しているか、あるいは日鉄海運やトヨフジ海運といったように、新日鉄やトヨタといった製造業の子会社である。このように親会社の資材や製品を運ぶことが主たる業務であるため、こうした海運企業をインダストリアルキャリアと呼んでいる。

大手3社の特徴はコンテナ船、不定期船、自動車船、タンカー、LNG船などのあらゆる種類の船を運航していることである。日本の海運会社の強みはLNG船などの資源・エネルギー輸送と自動車輸送である。

自動車輸送では専用船に自動車を搬入する時に、右回りにより積み込むのと左回りで積み込むのでは積載台数が異なることを、日本の海運会社が発見したのである。

一般に外航海運企業は自社保有の船舶と他社から一定期間借り受けた船舶の2種類で営業活動を行っている。これらの自社が支配している船舶の全体を運航船腹といい、外航海運企業の規模を表す指標になっている。この運航船腹量で最近の大手3社の世界ランキングを見ると、商船三井が1位となり、日本郵船が3位、川崎汽船は7位である。

船の種類別ではドライバルクが商船三井、日本郵船、川崎汽船の順位で世界3位まで占めている。自動車船では1が日本郵船、3位が商船三井、4位は川崎汽船である。LNG船では商船三井が1位であるが、コンテナ船については日本の外航海運会社で、日本郵船だけが9位であり辛うじて世界のトップ10

位内に入っている⁷⁾。

定期船の分野では日本の外航海運企業はコスト面の国際競争力がなく苦戦を強いられてきた。特に1985年のプラザ合意以降の円高により、収入の70%以上がドル建ての、日本の外航海運企業にとっては大きな痛手となっていた。この対策としては船舶の便宜置籍化、船員の合理化、コストのドル化などの構造改革に取り組んだ結果、新興国の海運企業とも対等に競争できる体制となってきたのである。

2006年の日本外航海運企業の運航する船腹量は2,223隻、重量トンベースで1億2,871万トンである。日本籍船は95隻、重量トンベースで885万トンであり、その割合は隻ベースで4.2%、重量トンベースで6.9%である。外国用船については2,128隻、重量トンベースで1億1,931万トンである。船籍別ではパナマ籍1,563隻、6,106万総トン、リベリア籍109隻、443万総トンなどで、いわゆる便宜置籍船がほとんどである。

船種別では、ばら積船756隻で3,323万総トン、油送船237隻で1,784万総トン、自動車専用船330隻で1,086万総トン、フルコンテナ船262隻で887万総トンである⁸⁾。

外航海運大手3社を構成している商船三井と川崎汽船がどのような企業であるかを概説する。

商船三井の特徴はコンテナ船による定期船部門と自動車、鉄鉱石、石炭、穀物、木材チップなどを運ぶ不定期専用船部門、原油タンカー、プロダクトタンカー、ケミカルタンカー、LNG船、LPG船などを擁する油送船、液化ガス船部門と多くの船種と世界中に広がるネットワークを持つ総合オペレーターであ

る。収益構造は定期船部門の比率が高く常に50%程度を達成し、不定期専用船と油送船、LNG船の収益バランスが良好である。定期船部門はザ・ニュー・ワールド・アライアンスによる質量とも充実したサービスに加え、北米航路の運賃値上げと合理化努力によって、長年苦しんできた赤字から脱している⁹⁾。

商船三井は今後、黒字を維持するために、コスト競争力の強化と同時に貨物の伸びに合わせて他社に遅れをとらない船隊整備を図っていく必要がある。経営管理の面では環境変化に即応できる体制構築を図ってきたのである。その主なものが執行役員制度の導入と経営会議の設置である。この執行役員制度は長期的観点から経営戦略を議論し、経営の方向性の舵取りをする取締役から、担当業務の執行に責任と権限を有する執行役員の機能を分離したシステムである。

執行役員は代表取締役から権限委譲を受け、代表取締役の指示に基づき、特定された担当業務の執行にあたる。つまり、執行役員は担当部門の最高指揮官であり、業務執行に専念できる体制を整備することで、業務執行レベルでの意思決定の迅速化、組織としての業務遂行能力の強化を図っている。

経営会議は執行役員制度をより効率的に機能させるためのもので、従来の常務会を廃止し、業務執行レベルの最高意思決定機関として設置されている。構成は社内取締役8名を中心とする固定メンバーと案件ごとに関係のある執行役員である。

川崎汽船は「Kライン」として知られ、海運大手3社の一角を占める企業である。設立は1919年に川崎造船所からストック・ポート11隻の現物出資を受けてである。1964年

には海運集約で飯野汽船を吸収合併して定期航路を拡大し、油送船、鉄鉱石船、自動車兼ばら積み専用船、コンテナ船などの建造と船隊整備を継続している。2001年には海運の国際化に対応するために、陽明海運、COSCON、韓進海運、セネターリンズとの間でアライアンスを結んだのである。

2004年には2009年の創立90年に向けて、経営基盤の確立をめざす新中期経営計画（「K LINE Vision 2008」）をスタートさせている。これは持続的成長と安定収益体制の確立を最大の課題として、コスト構造改革運動に取り組むとともに、新市場などで新事業や拡大分野の開拓を求め、収益チャンスを創り出そうというものである¹⁰⁾。

2007年にはドイツの重量物輸送專業船社のSALグループに50%出資で資本参加し、重量物船事業を共同で展開している。これにより川崎汽船は重量物船事業に再参入し、海運事業の多角化を進めたのである。

欧州拠点のSALグループと日本にワールドワイドなネットワークを持つ川崎汽船が提携することで、相互補完体制を確立し、競争力を高めるのが狙いである。

2008年のリーマンショックまでは海運大手3社の業績は好調で、川崎汽船の不定期専用船部門は中国を中心とした旺盛な鉄鉱原料の需要増加により、日本発の輸送を押し上げていた。前年度の業績は全体の売上高が1兆855億円で、営業利益613億円、時価総額9007億円、運航船舶数は385隻、2,322万重量トンと、上位2社を急追中であった。

Ⅲ. 日本郵船の事業内容

日本郵船は日本海運業界のリーディング・カンパニーであり、その誕生は1870年の岩崎彌太郎が興した海運会社の九十九商會を基礎に、1885年に三菱会社と共同運輸が合併して、日本郵船が創立したのである。この時の事業規模は三菱会社船29隻3万9,015トン、共同運輸社船29隻2万9,184トン、ほかに帆船など4,700トンである。

会社発足と同時に白地に紅色2線の社旗を制定している。これは三菱線と共同運輸線の2線合併を意味したものである。また、2線を枠内に入れず、旗の左右に横断させたのは郵船航路の地球横断と社運の無限の発展を願ったことである¹¹⁾。

日本郵船の事業内容は順次、航路を開設し合併を重ねるなどして拡大させている。その主軸は海運事業であり、コンテナ輸送中心の定期船部門、鉄鉱や石炭などのバルク貨物や自動車輸送中心の不定期船部門、原油やLNG（液化天然ガス）関連物質や石油、ケミカル製品の輸送を担うタンカー部門の3部門で構成されている。

コンテナ輸送では世界を代表する5つの海運会社と提携する、グランド・アライアンスの航路ネットワークと好関係を維持し、各航路とも好調である。また、100隻の専用船を運航する自動車輸送は全世界的に荷動きが活況を呈するなかで、2008年のリーマンショックまでは高水準を維持している。ばら積み船やエネルギー船は中国での鉄鋼原料の輸入再開や北米市場の需要増大等の影響により、

高い収益を達成している。

市況の変動が激しい海運部門の収支を下支えする柱に育てようとしているのが物流部門である。日本郵船は世界23か国で50を越える事業所と100か所以上の物流センターを運営している。ここでは地域の統括体制を確立して、地域密着のサービスネットワーク化を実現している。

物流部門では陸、海、空のサービス網と物流センターを情報システムで結び、グローバル化と多様化する顧客ニーズに対応したのである。

日本郵船は日本貨物航空の設立に参加し、航空貨物輸送の分野で、これを支援している。航空貨物フォワーダーである郵船航空サービスはL&M構想の推進に当たって、その一翼を担う子会社として位置付けてたのである。こうして陸、海、空の輸送手段の組み合わせは顧客ニーズに応える体制固めとして、着々と進められたのである¹²⁾。

製品輸送の分野には2つの側面があり、船社物流（定期船とコンテナ船）とフォワーダー物流である。これが協力し合って顧客のニーズに応えるのがL&M構想の目的である。

郵船は海運業の経営多角化により定期船にタンカー、不定期専用船を加え営業3部門が相互に、それぞれの部門の好不調を補いながら好業績を維持できる、バランスのとれた経営を展開できたのである。1985年には日本船社で初めて、北米に鉄道運行会社（セントニアル・エクスプレス・コーポレーション）を設立している。また、1986年には米国内の倉庫フォワーダー会社としてユナイテッド・ウエアハウス・アンド・ディストリビューション・コーポレーションを設立した。

1988年には現地法人（NYKライン）を設立し、全米第3位のフォワーダー（GSTコーポレーション）をグループの傘下に収めたのである。

郵船事業部は関係会社58社と1社団法人を管轄している。これが郵船グループのいわゆる非海運部門である。この中で業態が商社であり、売上高がずば抜けているのが氷川商事である。この会社は石油に過度に依存する経営体質を改め、均衡のとれた総合商社を目指したのである。

氷川商事とハンガリーのツバック・ウニタム社は1991年にブダペストで、氷川商事が日本でウニタムの輸入総代理店となる契約を正式に調印したのである。この氷川商事の親会社である日本郵船、トーマン、スズキはウニタム販売会社（日本ウニタム販売会社）を共同で設立し、通信販売を中心とする事業を開始している。

日本郵船グループの情報システム部門は株式会社エヌワイケイシステム総研、郵船情報開発株式会社、郵船コンピューターシステム株式会社の3社で構成され、グローバルな物流情報ネットワークの構築に取り組んでいる。エヌワイケイシステム総研が郵船業務企画部の企画指導のもと、本体のシステム設計や開発を担当し、郵船コンピューターシステムが人材派遣と現場の入力作業を主たる業務として担当している。これに対してシステム開発と生産工程を担当する郵船情報開発はグループ外の顧客からの受注拡大を経営目標にかかげて営業活動を展開している。

株式会社郵船海洋科学は海事コンサルタント業の分野で実績を積み重ね、順調に業績を伸ばしている。

平成17年度と平成19年度の日本郵船が発表した有価証券報告書により事業内容の業績を比較する。平成17年度の業績は当連結会計年度の売上が海運業10,226億円、物流事業3,571億円、客船事業334億円、ターミナル関連事業1,090億円、海運周辺事業447億円、不動産業129億円、その他の事業1,020億である。

海運業はコンテナ輸送を中心とする定期船部門、鉄鉱石や石炭等のバルク貨物および自動車輸送などを中心とする不定期船部門、原油やLNGのエネルギー関連物資および石油やケミカル製品の輸送を担うタンカー部門による3つの部門で構成されている。

定期船部門は北米、欧州航路に加えて、オセアニア、アジア、中南米航路等、全航路において好調な荷動きが持続している。船腹需要の逼迫を背景に運賃修復に取り組み、ある程度の成果を上げている。また、継続的なコスト削減活動の推進は売上高、利益ともに前年同期に比べて大幅に伸張している¹³⁾。

不定期船部門は中国の鉄鋼原料輸入の再開を機に船型や船種を問わず好調な展開である。

タンカー部門では中国や北米の需要の増加により、国内、海外油社向け新規長期契約を獲得、安定収支を確保するとともにフリー船では高騰した市況を享受し、業績は前年同期を大幅に上回っている。

石油製品タンカーにおいても好況が収益に反映し、LNG船は新規プロジェクト向けの新造船2隻の引渡しを受け、順調に稼働している。

平成19年度の事業業績は当連結会計年度の売上が定期船事業5,739億円、その他海

運事業7,832億円、物流事業4,827億円、ターミナル関連事業1,268億円、客船事業441億円、不動産業116億円、その他の事業2,751億円である。

売上高は定期船事業とその他海運事業を合わせた海運業部門で船隊規模拡大等により増収となり、物流事業、ターミナル関連事業、客船事業海運業以外の部門でも伸び、前年同期比12.2%増である。しかし、燃料油価格高騰の影響により、売上原価が15.4%増加したため、営業利益は前年同期比355億円の減益である。

定期船事業では各航路の荷動きが堅調に推移、欧州航路では運賃修復において一定の成果を達成し、豪州航路でも消席率、運賃水準ともに堅調に推移するなど、定期船事業全体の売上高は前年同期比増収となっている。また、前年度冬季の運賃下落や燃料油価格の高止まり、ターミナル、鉄道、トラック、フィーダー船のコスト増は前年同期に比して大幅減益となり、厳しい航路環境を反映している¹⁴⁾。

その他の海運事業は鉄鉱石、石炭のバルク貨物および自動車等の輸送が中心の不定期船部門と原油、LNG、石油製品、ケミカル製品の輸送を担うタンカー部門である。

不定期船部門では自動車船の荷動きが活況を呈し、積高は前年同期実績および当期の目標を上回っている。船腹を上回る輸送需要が続く状況下ではマーケットからの短期備船や効率的な配船を実施し、大型新造船6隻を竣工して、安定輸送に寄与したのである。

石油製品タンカーは当連結会計年度に3隻の新造船が竣工したものの下期の市況が暖冬需要の低迷、石油製品の過剰在庫を受け、原

油と同じく低水準に下落した結果、タンカー部門全体としては前年同期に比べ減益である。

日本郵船の事業内容が平成17年度と平成19年度の比較から、好調であった海運事業の業績下落が認識できる。海運事業がOPECの政策や世界経済の変動に顕著に反応する体質であることも理解できる。この対策として事業内容は総合物流へと転換したのである。

総合物流企業への転換から、その事業内容も不動産業、ターミナル関連事業、物流事業、客船事業にと拡大させている。この中で海運事業の収支を支えているのが物流事業である。

物流事業ではNYK Logistics部門が北米において大口の新規顧客の獲得に成功し、さらに国内輸送サービスが堅調である。欧州では2002年度以降に設立した新規拠点の稼働率が上昇し、収益を上げ始めている。アジアでは収益の柱であるタイで、政治的要因による一時的な停滞があったものの、全体的には自動車、リテール、電機を主とする物流需要の増大に取り組むことで、事業内容を拡大することが出来たのである。

国内ではNYKロジスティクスジャパンが順調に稼働し、利益拡大に貢献した。航空貨物部門を担う郵船航空サービスが競争環境の激化する状況で売上高、利益とも堅調である。

不動産事業では旺盛なオフィス需要を背景に、賃料の値上げや稼働率の向上を行い、コスト削減により増益を達成している。

商事事業では新造船向けの船用品や機械類の販売が好調なため連続して業績を向上させている。船舶代理店業、製造加工業、レスト

ラン業はおおむね前年同期の業績である。

ターミナル関連事業では荷役料金の改善や関連会社の業績好調により当期の目標を達成し、中国の大連港に新たなコンテナターミナル事業への参画を果たしたのである。

客船事業では米国市場において乗船率が好調で、売上高と経常利益とも目標を達成し、日本市場でも『飛鳥II』が通年運航し、新規需要の開拓によりスケールメリットを享受している。

IV. 日本郵船の環境要因

日本郵船が海運事業の経営に影響を受ける環境要因として、法制度、競合関係、船舶、人材、経営戦略に焦点を絞り論述するものである。

海運業は法制度の規制の範囲で企業活動を遂行している。国内法や自国の国益を保守する各国の海運関係法にも影響を受けるのである。

戦後の日本海運業は多くの関係法令により活動している。その主なものは1952年日本郵船の欧州定期航路開設許可、海運造船合理化審議会令公布、1953年外航船舶建造融資利子補給法公布、1963海運再建2法成立、1964年内航海運業法、内航海運組合法成立、1977年海洋2法成立、1982年STCW条約を批准、1984年米国新海運法成立、1986年特例外航船舶解徹促進臨時措置法成立、1998年国際船舶への日本人船長、機関長2名配乗体制を可能とする船舶職員法改正、2005年内航海運活性化3法執行である。

日本の海運は外航海運であれ、内航海運で

あれ、船舶職員法に従って船舶を運航している。海運会社が経済的に船舶を運航するために、職員の人員削減をして運航しよとしても、船舶職員法により、人員数や海技士免状による運航区域、船舶の大きさが規定されている。

現在の海技士免状の種類は最上級の一級海技士から六級までと当直限定三級海技士、運航士（三号職務）と最下級の小型船舶操縦士である。

以前は甲種船長、甲種一等航海士、甲種二等航海士、甲種機関長、甲種一等機関士、甲種二等機関士、乙種船長、乙種一等航海士、乙種二等航海士、乙種機関長、乙種一等機関士、乙種二等機関士、丙種船長、丙種機関長と区分されていた。船舶の近代化と運航コスト削減から現行の海技士制度に改正されたのである。

船舶は複数の乗組員が甲板における業務、機関室における業務、無線通信の業務等、組織的に行うことを基本として運航されている。船舶職員とは乗組員のうち船長、機関長、航海士、機関士、通信長等の船内における各種業務の責任者である。

船舶職員となるためには航海、機関、通信等の各分野ごとに区分された海技士の免許状を取得する必要がある。船舶所有者等は船舶の重量や運航区域などに応じた乗組み基準に従って船舶職員を乗り組みさせる義務がある。この船舶職員の資格制度は船舶の安全運航を確保するための基礎となるもので、国際的にもSTCW条約（船員の訓練及び資格証明並びに当直の基準に関する国際条約）において、統一的な基準が定められている。

貿易量の99.7%を担う外航海運は世界単一市場における国際競争が激化する中で、日本

籍船と日本人船員が極端に減少している。また、国内貨物輸送の約4割、産業基礎物資輸送の約8割を担う内航海運や、年間1億人が利用する国内旅客船の船員の高齢化が著しく、10年後には約2割程度の船員不足が生じそうである。

こうした海運業界の状況を踏まえて、安定的な海上輸送の確保を図るためと、日本籍船の確保、船員の育成及び確保を図るために、平成20年には海上運送法及び船員法の一部を改正する法律が成立している¹⁵⁾。

海洋基本法の第21条では「国は、効率的かつ安定的な海上輸送の確保を図るため、日本船舶の確保、船員の育成及び確保、国際海上輸送網の拠点となる港湾の整備その他の必要な措置を講ずるものとする」と規定している¹⁶⁾。日本は世界各国の海洋法の制定動向を最近になって認識し、海上輸送の重要性を理解した。これまでの海運政策や海運法制度の遅れに反省して。特に船舶職員の日本人育成が国防や経済安定化に不可欠である。日本人の若者が船員にならなくなった原因を究明し、その対策を適格に実行していれば現在のよう状況にはならなかったのである。

日本郵船の環境要因に競合関係がある。運航船舶数は商船三井874隻、川崎汽船488隻、売上高が商船三井1兆9,456億円、川崎汽船1兆3,310億円である。この状況から日本郵船の競合相手は商船三井である。

商船三井の海運事業は不定期専用船事業のドライバルク船、油送船、LNG船、自動車船、コンテナ船、フェリー・内航事業である。平成20年3月期の有価証券報告書総覧では「調達産地の多様化によりブラジルなど遠隔地からの買い付けが増え航海距離が伸びたこ

と、および豪州における滞船の影響により、ケーブサイズをはじめとしてドライバルク船のスポット運賃市況が急激に上昇したことにより、24隻の新造船を投入した」と公表している¹⁷⁾。

日本郵船を追う商船三井は巨大タンカー、LNG船を武器としたエネルギー輸送や最大級の船腹量を誇る資源輸送に重点を絞り事業基盤を固めてきた。また、特色のある総合外航海運企業というのが目標であり、そのシンボルがLNGの海上輸送である。世界の海運会社に比べサービス面では優れている部分が多いので、コストを抑え、マーケットでシェアを伸ばすかがキーポイントとなる。その方法の一部が外国人船員の採用である。商船三井の日本人船員の割合は1割を切っている。

日本郵船の内部環境要因としては経営戦略、人材、船舶があり、これらによって、日本第1位の外航海運企業となっている。

日本郵船の経営戦略は新中期経営計画基本戦略としてNew Horizon2010基本戦略と船隊、機材等整備計画が策定されている。これは2008年より3年間の経営戦略を示したものである。その内容は成長、安定、環境を基本戦略とし、モノ運びグローバル企業を目指している。

船隊、機材等整備計画は世界全体の物流の拡大に対応して、船舶への投資を積極的に行うことで運航規模を拡充し、2010年度には1,000隻体制にする予定であった。

部門別事業戦略はバルク、エネルギー部門の事業戦略、総合物流事業戦略、自動車輸送部門の事業戦略、コンテナ輸送部門の事業戦略、ターミナル部門の事業戦略、客船部門の事業戦略、航空運送事業戦略、コスト削減計

画等である。

日本郵船は企業危機を経営戦略を策定、実行して解決してきた実績をもっている。その根底にあるものは経営資源のヒト、カネ、モノをどのように活用すれば良いのかである。この基本的問題に取り組む姿勢は他の産業の多角化経営と異なり、深刻かつ真剣なものであった。

長期経営戦略の基本は海運業を基盤に総合物流輸送企業を目指し、為替の変動によって影響を受けない事業分野にも進出し、収益の安定化を図り、不動産部門や金融部門を活性化し、安定収益を確保しながら新規事業の開拓を支えることである。

日本郵船の強みは経営戦略の策定が優秀であることと、それを実行する人材（経営者）がいたことである。戦後の日本郵船社長としての本格的経営者には浅尾新甫がいる。1946年から1961年までの長期に渡って社長を務めている。常に先頭に立って社内の民主化を進めてきたことでもよく知られている。また、3代先までの後継社長を決め、外部に広言したことでも有名である。

浅尾の後継社長の路線に沿って、後任社長には児玉忠康、有吉義弥、菊池庄次郎へと継承されたのである。この経営者に共通しているのは組織の風通しをよくして、リベラルな民主的企業風土を育む努力をしたことである。

日本郵船が海上社員（船員）の人材教育に努力する理由は1990年から日本籍船に外国人船員が一定の条件で乗船する、マルシップ方式の混乗船の導入が労使合意で認められ、混乗化が本格的になったからである。

フィリピン人船員の教育では普通船員やジ

ユニーククラスの高級船員の養成をさらにグレードアップして、船長、機関長をも含めたシニアクラスの高級船員養成へと高度化する考えである。

日本郵船の発展は船舶の進化という内部環境要因により、成し遂げられてきたのである。

1959年には36,000トンのタンカー丹波丸を就航させ、6年後にはタンカー保有で国内第2位となり、多角化経営の一角を固める部門になった。

1968年には日本船初のコンテナ船箱根丸を就航させ、航路事情に合わせて日本船社、外国船社との提携によって定期航路のコンテナ化を軌道に乗せた。1969年には第五とよ丸（19,000トン）を中心にして、自動車専用船の船隊整備に乗りだした。1970年には乗用車換算882台積み神通丸が就航、この船から舷側と、埠頭にランプウエーを渡し、車はドライバーが運転して積み込む自動車専用船となった。

1974年には乗用車換算6,015台積み込みの神悠丸（16,000トン）が就航、世界最大の自動車専用船となった。

日本郵船を代表する船舶は外航クルーズ客船『飛鳥』（28,000トン）で、日本籍船最大の客船として1991年に就航した。これにより、日本郵船の客船はバハマ船籍の外航クルーズ客船クリスタルハーモニー（49,000トン）と探検クルーズ客船フロンティアスピリット（6,700トン）の3隻である。

日本郵船の専用船時代の幕開けとして1960年に就航したのが鉱石専用船の戸畑丸（21,000トン）であり、自己資金で建造した船である。これを契機として日本郵船は専用船分野に進出し、当時日本最大の鉱石専用船、

興津丸（50,000トン）を建造している。

日本郵船は現在、約800隻の船を運航させている日本最大の海運会社として世界の物流分野に寄与している。

V. 日本郵船の問題点と課題

日本郵船などの外航海運業が定期的に抱えている問題点は世界経済の変動による外国為替の乱高下、原油価格の高騰、中国などの造船所における新造船が大量に市場に出ることにより船腹過剰が起り、市況が低迷することである。さらに海難事故、海賊による襲撃、船員の高齢化、日本人船員の不足、国際紛争による海上封鎖など他の産業より危険性は高いのである。

もし不測の事故や環境汚染につながる重大な事故等が発生した場合には業績および財務状態に悪影響を与える可能性が高いのである。また、一般的な海運市況の変動により、国際間の荷動き需要の減退、競争激化や船舶需給バランス等の影響により、運賃収入および貸船料収入が減少する事態も発生する¹⁸⁾。

運輸会社である日本郵船は世界中で運航する船舶や航空機に使用される燃料油を常時購入している。燃料油価格は世界的な原油需要、産油国やOPECの動向等により変動し、最近では投機マネーの流入により燃料油価格が高騰し、日本の海運企業や漁船にまで影響を与えた。

これらの問題に対応して日本郵船では燃料油の調達地域の分散や先物予約取引、燃料油の消費量節減により対策を講じている。

現在、日本郵船が対処すべき課題として公

表しているのが環境問題への取組みと、燃料費対策、日本貨物航空の業績改善、総物流戦略の進化、CSR（企業の社会的責任）経営の強化である。特に課題として重要に考えているのが環境問題である。世界の二酸化炭素の排出量の3%が海運業によるものである。そのため電気モーターを動力とする船舶の導入を計画している。2008年4月には社長直轄組織として環境特命プロジェクトを立ち上げている。二酸化炭素削減目標は2013年までに2006年を基準とした比較で、最低10%である。

この目標を達成するために、日本郵船は革新的環境技術への投資、海運業に関する国際的環境政策討議のリードおよび燃料油消費量の削減を目的とした減速航海等のビジネスモデル変革に取り組んでいる。

伝統の日本郵船的な課題はCSR経営の強化である。これは社外取締役の導入、グローバルな内部統制、コンプライアンス体制の確立などの透明性の高い経営体制の構築である。

日本郵船は全世界でグループ社員の大多数が日本人以外で構成されているグローバル企業である。グループ社員が企業の基盤であるとの認識のもと、人材育成、人権尊重、良好な労働環境の確保に取り組んでいる。

海運業の収益が悪化した場合に有効な方法は総物流戦略である。この戦略を課題として、日本郵船は事業の危機を克服してきたのである。

2007年にはロジスティクス・インテグレーターへの飛躍を戦略の目標に掲げて、異なる輸送、物流モードの総合化を目指し、総物流戦略の深化を課題とした。

現在、外航海運の問題で解決しなければならぬのがソマリア沖での海賊による各国の商船に対する襲撃である。海賊が商船を襲うアデン湾はスエズ運河につながる紅海の出入り口で、年間20,000隻が通航する要所である。日本郵船は一部の便を南アフリカ喜望峰回りにしている。

日本船主協会の試算では日欧間を喜望峰回りにすると片道で60日ほど長くなり、燃料費などで約4,000万円の経費増になる。

日本は外航海運の船舶を海賊から保護し、安全に航海させる組織も法律もない国である。この地域を運航する海運国は自国船舶の安全確保のために、海軍の艦艇を派遣している。

この課題は企業独自で解決できない問題であり、日本政府や国民の外航海運の現状をもっと認識してもらう必要がある。

ここ数年は原油価格が依然として高い水準で推移している。海運企業の営業費用全体に占める燃料費の割合は増大しており、収益圧迫の要因となっている。この課題に対しては二酸化炭素排出量の削減に直接関係のある運動として捕らえ、船舶の運航管理や減速航海により、燃料消費量の削減に向けた取り組みに努力する姿勢を継続している。

VI. おわりに

日本の経済や国民生活に必要な資源は海外に依存している。この国が豊かな暮らしを国民に提供できるのは外航海運によって安定した物資輸送ができるからである。この生命線である外航海運が現在3社体制となり、その

中で日本を代表する海運会社が日本郵船である。

日本郵船の創立者は三菱財閥の始祖、岩崎弥太郎である。明治、大正、昭和、平成と今日まで、100年以上の社歴を誇る企業である。日本の近代資本主義経済とともに生きてきた。第2次世界大戦により所有する船舶や船員を失い、壊滅的状况から再生した企業である。

戦後の海運企業は石油危機や世界経済の低迷などの環境悪化が長期の海運不況を発生させた。船腹過剰による厳しい経営により業界再編成が何度も繰り返され、現在の状態となったのである。

発展途上国だった台湾、シンガポール、韓国、中国の海運会社が国際海運市場に参入したことにより、海運運賃が下落し、日本の海運会社に国際化の波が押し寄せてきた。これにより、日本と外国の海運会社間で国際協調（グローバル・アライアンス）が加速されたのである。

これにより、日本の海運会社自身が国際化し、海外法人企業への権限委譲や合理化が積極的に行われている。また、便宜値籍船や混乗船が多くなったのである。

リーマンショックによる世界同時不況後に海運市況が急激に悪化し、海運大手3社の2009年4～9月期決算は赤字となった。家電や日用品を運ぶコンテナ船の経常赤字は3社とも300億円以上に達している。鉄鉱石や石炭を運ぶばら積み船などの利益も減少し、想定以上の円高が採算低下を発生させている。

日本郵船は主力のコンテナ船の運航隻数を2013年度までに現在の約120から60隻に半

減することを決定している。この規模縮小で人件費などの固定費を削減し収益悪化に歯止めをける見込みである。

このように日本郵船の問題解決への意思決定は迅速で適格である。戦後から今日まで激動の海運業界で首位を継続できたのは経営者の人材である。

日本郵船の企業経営の成功要因は歴代社長の将来に対する正確な状況分析力、目的達成の組織構築力、社員の能力を生かす社内文化創造力などがあったからである。

引用文献

- 1) 池田博行 (1999)『現代交通論』税務経理協会, p.26.
- 2) 日本船主協会 (2009)『海運統計要覧』日本船主協会, pp.106-107.
- 3) 永田元也 (1990)『交通経済の理論と政策』税務経理協会, pp.132-133.
- 4) 角本良平 (1990)『21世紀の交通』白桃書房, pp.202-203.
- 5) 森 隆行 (2004)『外航海運概論』成山堂書店, pp.58-59.
- 6) 桜井 徹 (2001)『交通運輸』大月書店, p.189.
- 7) 森 隆行 (2007)『現代物流の基礎』同文館出版, pp.98-99.
- 8) 国土交通省海事局 (2007)『海事レポート』日本海事広報協会, p.116.
- 9) ダイヤモンド会社探検隊 (2006)『商船三井』ダイヤモンド社, p.110.
- 10) 老川慶喜 (2005)『J R・私鉄・運輸』産学社, pp.180-181.
- 11) 林 芳典 (1986)『二引の旗のもとに』日本郵船, pp.43-44.
- 12) 吉田泰治 (1992)『海運新時代 日本郵船21世紀への挑戦』オーエス出版, pp.127-128.
- 13) 日本郵船株式会社 (2005)『有価証券報告書総覧』朝陽会, p.35.
- 14) 日本郵船株式会社 (2007)『有価証券報告書総覧』朝陽会, p.33.

- 15) 国土交通省海事局 (2008) 『海事レポート』 日本海事広報協会, p. 2.
- 16) 海洋政策研究財団 (2008) 『海洋白書』 成山堂書店, p.178.
- 17) 株式会社商船三井 (2008) 『有価証券報告書総覧』 朝陽会, p.20.
- 18) 日本郵船株式会社 (2008) 『有価証券報告書総覧』 朝陽会, p.48.