

財団法人 山縣記念財団
理事長

田村 茂氏

わが国の近代海運の歴史 (後編)

2011年6月20日に開催された日本海運集会所のJSE交流会では、JSE創立90周年記念講演として「わが国の近代海運の歴史」と題し、(財)山縣記念財団理事長田村茂氏に講演していただいた。先月号の前編に引き続き、本編は、その後半を掲載する。

(9) 近代海運業の躍進期 (大正時代と昭和初期)

日露戦争終了後、大正時代に入ると景気は一進一退を繰り返していたが、1914年に起こったヨーロッパでの戦火は第1次世界大戦へと拡大、世界の船腹需給は完全に均衡を失い、市況は高騰した。わが国の海運界、造船業界は空前の活況を呈した。1917～1919年ではわが国海運界は未曾有の戦時好景気を謳歌し、定期船会社は多くの新航路を開設、不定期船を営む社外船主は、その自由な立場を使って、世界中の三国間航路に進出するなど、邦船各社の活躍は目覚ましかった。そして第1次世界大戦終戦直後には日本は英米に次ぐ世界第3位の海運大国に成長していた。

しかし、第1次世界大戦終結後、世界経済は深刻な戦後不況に見舞われた。また1929年10月にはニューヨーク発の世界恐慌が起り、わが国の不定期船業界も各種不況打開策を実行。第1次世界大戦後の反動不況以来、15年にわたる世界不況も、1933年頃よりようやく転換の兆しが見え始めた。つまり国際情勢の緊迫化と軍備拡大の動きは、海上荷動きにも刺激を与え、わが国経済も徐々に戦時体制に移行していった。1941年12月の太平洋戦争の開始により、1942年4月には戦時海運管理令にもとづき“船舶運営会”が設立され、船舶を一元的に管理する海運国家管理体制となっていった。

(10) 和製海運英語 — Charter Base, Hadaka-Charter (裸傭船) の話

船会社では、しょっちゅう耳にする言葉で、特に不定期船部門では、担当者は上司から Charter Base は幾らか、などと聞かれることは日常の話で、そのソモソモのいわれはほとんど気にせず使用している。この言葉は英々辞典にも載っていない“和製英語”である。欧米では C/B は “Time Charter

Equivalent”とか “Net Proceed” とかの言葉が同じ意味に使われている。

この C/B の計算方式や理論構成はまことに使い勝手の良いもので、わが国海運界の大きな遺産の一つともいえよう。船会社では自社運航の場合には運航費を負担するが多くの運賃収入が得られる、その運航を他社に任せば傭船料が入る、運賃収入のケースと傭船料収入のケースとでは基準が違うのでどちらが有利なのか判断できない、その判断を簡単にやれる方法はないか考えたのが、この C/B 発生の起源であろう。さて、この C/B という言葉が出てくる最初の文献は大正 11 年 (1922 年) の三井物産船舶部の議事録といわれており、それ以前は一切海外の文献にも登場しない。

また、裸傭船の方も、いまでは “Bare Boat Charter” と言って世界の海運マーケットでも決して珍しくない傭船スタイルながら、当時の欧米では考えられないものであった。わが国では、裸傭船とって船の保有のみに徹し船の管理一切を他人に委ねるやり方は、これも多分第1次世界大戦時代にはやったのであろう。故佐波宣平教授によると「裸傭船の仕方は徳川時代に発展した高利貸資本形態と密接な関係がある。オーナーの勢力がすぐれて関西地方に根強いのは、この高利貸し商業資本が大阪を中心に発展したことと関連がある」と。このように、裸傭船も日本独特のスタイルで、かつては外国では “Charter-in HADAKA” とか “HADAKA-Charter” と呼ばれ、その後 “Bare Boat Charter” となった和製英語である。

明治時代末期以降、いわゆる社外船オーナーの多くは、地域の資産家であり、その豊富な資産を土地、山林、鉱山などに投資するのと同じ姿勢で船舶に求めたにすぎず、その伝統的保守性から船舶を所有し、裸傭船料を得るというのが大半であった。そして、この裸傭船で当時指導的役割を演じたのが山下汽船であり、さらにそこから分かれた大同海運であった。一時は日本の群小 200 余りの船主が所有する船腹の 75～80% をこの 2 社で裸傭船し世界を股にかけた

不定期船活動を行ったとの記録がある。

その当時は、第1次世界大戦の影響でわが国海運界は未曾有の好況を謳歌し、船成金が続出した時代で、船は儲かるということで、多くの資産家が船の運航ができようができまいが船を保有して、大きく稼ごうとしていた。また、その当時多くの船主が取った方式で、船の保有だけであとはすべてを任せる連中の負担する経費は本船の資本費部分だけで、次に船に船員を配乗し船の管理ができる連中は、必ずしも積荷を手配できるとは限らない。彼らが積荷の手配を他人に任せるとすればそれは定期用船の形態となる。このように海運業経費を三つに分けるのが便利ということが分かる、すなわち①裸備船原価、②定期用船原価、③運航費となる。

ところで、Charter Baseの計算は一定の指示に従って、あちらこちらからデータを集めながら計算を進めていくというやり方であり、まさにComputer Programmingと同じである。つまり、引合い担当（チャータリング・マン）は、引合いの検討段階で必ず行うのが、一つの仮定の下で行う航海採算がCharter Base計算である。その結果から、航海採算を導き出して引合いの諾否を判断したり、別途引合いのある備船料商談との比較を行ったりする。まさにこのC/B計算によってそれらが可能となるのである。さらに、このようなC/B計算書を毎日何枚も取ることによって、不定期船営業マンとしての“勘”や“チャータリング・センス”が育っていくことにもなる。

(11) 戦後処理と日本海運の再建

1945年8月終戦、日本商船隊はこの戦争により船腹の80%を喪失、残存船隊もボロ船のみ。さらに喪失船腹に対する戦時補償の打ち切りとなり、日本海運はまさにゼロからの再出発となった。戦時中での喪失船員は6万人で喪失率は▲43%となった。ちなみに陸軍の▲20%、海軍の▲16%と比較して海運界がいかに大きな被害を被ったかがわかる。政府は日本の復興は貿易立国によるとし、その施策として造船所救済と海運力復活のための計画造船を実行する。ただこの計画造船にも功罪があり、定期船優先主義がとられ、また総花主義の弊害が随所にでてきた。この官主導による海運政策は海運市場を神戸から東京に移していった。そして1960年国民所得倍増計画が決定、その遂行のため、日本商船隊の船腹増強と企業体力のアップが要請され、その施策とし

て1964年に“海運再建2法”が成立、官主導による“海運集約”となり、“6中核体”のスタートとなった。

(12) 集約後の日本海運の発展

1964年の海運集約により各中核体は1967年には復配を実現、1969年には過去の償却不足を全て完済し外航海運は自立態勢を確保した。このように海運企業は立ち直ったが企業間格差や対海員組合との問題など多くの課題も残った。そして、海運界は為替と原油高騰との戦いになっていく、国際競争力確保のための大幅なリストラの実行となり、これらは民主導での第2次海運集約につながり、1999年からの“3社体制”（NYK/MOL/“K”LINE）になっていく。このような絶えざる企業努力により、2004年より2008年間の海運界は中国景気もあり未曾有の好況を謳歌。

(13) 仕組み船の話（当時、英語で“Shikumisen”で通じた）

1964年の海運集約以降、計画造船は大幅に隻数を増やして行ったが、折からの日本経済の高度成長（毎年GDPは10%以上もUp）により日本船社は計画造船の厳しい資格要件や限られた融資枠の下では、自分たちの商売の拡張をカバーするに十分な船腹を手当てできないとの不満と、円の実質的切り上げによる日本人船員費の高騰により日本船のコスト競争力が低下したことへの対策が求められていた。

一方、日本輸出入銀行の輸出船に対する融資条件も国際水準並みになり、造船業界の船舶輸出ドライブもあって、香港の船主を中心に、この輸銀融資と彼らの安い船舶管理コストで日本船社に競争力のある長期備船の話を持ちこんできた、ただ香港オーナーの問題点は、彼ら単独の信用力では日本の造船所が船台の予約に応じず、銀行も融資条件にFirst Class Chartererの長期定期備船契約（8年のT/C）の締結を求めた。これが初期の“仕組み船”のスタイルで、1968年あたりから始まったHandy Sizeに見られた。その後、造船所の船台が窮屈になるにつれ、特定の日本船社が自分の信用で船台をおさえ、それを外国の船主に斡旋して、その船を長期備船するスタイルに変わっていった。このあたりで仕組み船は1971年以降の引き渡しとなり、1973/1974年の不定期船市況高騰時に大きく稼いだ。このように、わが国の高度経済成長とともに、仕組み船によ



る船腹拡充が行われ大量の仕組み船備船になっていった。しかし、次第に、日本船社の中では、このような単純な仕組み船方式に対する反省が生まれてきた、すなわちこのスタイルでは、結局のところ長期備船に過ぎない、つまり本船の資産 (Equity) を有していないため、本船の価値がUpしても、その利益は全て船主に行ってしまうこと。とりわけ、当時の高度成長下ではインフレによる資産利益は大きかったし、当然所有権がないため、期中売船もできないという本来船社の持つメリットが発揮できないこと。また一方で、日本船社も独自にまたは海外でも船舶建造融資を調達できる信用もあり、安価な外国人船員も自主的に配乗することが可能な状況になってきた。ただ、このあたりの進捗の度合いは、それぞれの船社の海員組合との交渉具合とも絡んではいたが。そして、自分自身で海外に子会社を造り、そこで船舶を建造、所有させ、外国人船員を配乗してそこから備船をするスタイルや、1970年代から徐々に力を付けて来た国内船主 (愛媛船主など) にその海外子会社を設立させそこから定期備船をするスタイルなどと進化した仕組み船方式になっていった。

(14) 国際競争力確保のための 厳しいリストラ

日本外航海運企業は、国際競争力の確保、生き残りをかけた各種対策を続けていたが、大きな転換期になったのが、1985年9月のプラザ合意以降の大幅な円高の進行であった、この年まではニクソン・ショックによる円の切り上げは続いていたが、対米ドルで¥240前後の水準であったのが、このプラザ合意を契機に¥200を大幅に割り込み、1986年は¥170、1987年には¥140と年々円高が進行し、収入の大部分がドルの外航海運企業は、企業存亡の淵に立たされた。また1982年から1987年にかけての5年間は外航海運3部門の同時不況の時期でもあり日本海運は荒波に直面した。1985年8月には当時戦後最大規模と言われた三光汽船の倒産、翌86年に

は中村汽船、協成汽船などの円高倒産、88年には昭和海運の定期船撤退、またYS/JLの定期船分離、そして1989年にはYS/JLの合併によるナビックスラインの設立で、1964年から25年間続いた6中核体制の終焉となった。このように個々の企業対策では生き残れず、1998年の日本郵船、昭和海運の合併、翌99年の大阪商船三井船舶、ナビックスラインの合併によって、日本外航海運は1964年の6社体制が半分の3社体制になっていった。

この間、海上従業員の整理は“緊雇対”の名のもとに、極めて厳しく実施され、また陸上従業員にも同様リストラの嵐が吹き荒れることとなった。ここで、そのリストラがいかにすごいものであったか、そしてその犠牲の上での今日の日本海運存続となっていることを具体的な数字によって示したい。下の表は海運大手3社 (NYK、MOL、“K”LINE 3社合計) の経営規模の進捗実績である。(表1)

日本人外航船員の数がピークであった1974年の56833人に比較して、2010年は2256人と、ピーク時に比べ4%と大幅な減少となっている (国土交通省調べ) が、この大手海運企業での合計数字もほぼそれに近い実績を示している。

そして、このようなリストラの結果、日本外航海運も生き延びることができ、2003年から2009年秋までの外航海運好景気の恩恵も受けることとなった。ちなみに2011年4月現在での世界の主要船社の全船種にわたる船隊規模ランキングでは世界のトップ・ファイブの中に日本船社3社が入っている。(表2)

表2 船隊規模ランキング

MOL	6,500万DWT
NYK	5,700万DWT
COSCO (中国)	5,000万DWT
AP Moller-Maersk (蘭)	3,800万DWT
“K”LINE	3,400万DWT

(15) 瀬戸内船主(愛媛船主)の台頭

機帆船から小型鋼船への切り替えを1950年半ば

表1 海運大手3社 (NYK、MOL、“K”LINE 3社合計) の経営規模の進捗実績

年	運航規模	稼働DWT	陸上従業員	海上従業員	従業員合計	為替Rate
1974年	859隻	33,225,000	3,715人	9,602人	13,317人	¥290
1990年	874隻	39,793,000	2,617人	2,708人	5,325人	¥140
1999年	1,289隻	77,606,000	2,195人	1,764人	3,959人	¥106
2011年	2,197隻	156,440,000	2,314人	856人	3,170人	¥80(?)
37年前との比較	+256%	+471%	62%	9%	24%	

から実行した瀬戸内船主は、その後、地場の造船所（来島どっく、今治造船、幸陽船渠等）による船価支払いの50%割賦方式の採用などの新機軸も提案され、当時“来島方式”として地元では人気もあり多くの新造船の建造となっていった。そして、1965年頃から一部の船主は近海へ、そして1970年頃よりはさらに外航へと進出していった。現在も、この船主/造船所/地元銀行のトライアングル関係は強く彼ら独特の船隊整備システムになっている。そして、その貸船先は、当初の国内オベ中心から、徐々に海外オベにもその相手を広げていった。そして、今日では世界の海運界が認める“Imabari Owner, Setouchi Owner”となりその地位も揺るぎないものになってきている。そして、今治をその中心に“BARI-SHIP”（国際海事展）を開催し海事都市としての発展を目指している。

(16) 海運景気とBRICs

中国景気とくに鉄鋼原料を中心とした世界海上荷動量の大幅増加、中国の粗鋼生産は1999年の1.23億トンから、2010年には6.27億トンと10年強で5倍以上に拡大、この中国鉄鋼業界の動きが世界不定期船市況の一番の変動要因となっている。さらに今後は中国に続いて、インドなどが控えている。

一方、新造船の大量発注残の問題もあり、バルカー新造船発注残は2011年年初では約3000隻、2.5億DWTもあり数字的にはバルカー既存船の45%もあると言われており、その内の約1200隻、9500万DWTが2011年に引き渡しの予定であり、大量の新造船就航は海運市況の足を引っ張る心配から、2011年問題とも言われている。

(17) 結び

日本の海運界はこのように浮き沈みを繰り返しながら生き残ってきたが、もともと日本の海運界はあらゆるものが自国でまかなえるという、他の国に比べて非常に有利な面がある。まず船の基礎資材である鉄鋼を造る製鉄会社があり、そして優秀な技術をもった造船所があり、さらにそれに付随する船用機器メーカーがあり、力を持った船主が数多く存在している。そこに資金を供給する銀行、船舶管理会社や優秀な船舶職員も国内にあり、そしてなによりも多くの荷主が存在している。それに加え近年成長の最も著しい中国が隣に位置している。われわれはこ

うした有利な条件を最大限利用することができ、これほどの条件を備えた国は他にはない。

さらに、日本海運の強みとして日本社会に昔からある“恥の文化”が浸透していることが挙げられる。2008年秋のリーマン・ショックでの海運マーケット暴落により世界の海運界でも様々なケースで契約不履行などが横行したが、日本の船会社がそうした不義理な行為をしたという話は聞かれなかった。かねてより海運界では決めた約束はキッチリと守ることが伝統的に引き継がれており、その点は自信が持てるし、海外からの信頼も集めている。リーマン・ショックを契機とした経済危機でも、この点は再評価されており、この評判をさらに伸ばして欲しいものである。今後も景気のアップダウンは続くであろうし、厳しい時代の中を生き延びなければならないことも多いと思われるが、不況のときこそ信用を大事にし、従業員の教育を徹底することが大事であろう。そして次の好況に備えることが肝心となる。

私が尊敬する香港の船主IMCの総帥フランク・ツァオ氏はビジネスマンとして大事なことを4つ挙げていた。それはRead（本を読むこと）、Meet（人に会うこと）、Observe（物事をよく観察すること）、Think（自分の頭で考えること）の4点で、同氏は、いつも日本の海運は信頼できるので安心して商売ができると評価していた。海運ではややもすると一発勝負に出たくなる傾向があるが、やりすぎると火傷することになる。リスクをとるのは必要なことだがそのためには力をつけねばならず、“力相応”の勝負をすべきだ、と言っている。また、身につけた知識はすべて自分のものになる訳で、経済状況が変わっても、とにかく向上心・好奇心を持ち続けることが重要であろう。学校で習う知識はお金を払って身につけるものだが、会社ではお金をもらいながら知識や経験を身に付けることができる訳で、利用しない手はないと思う。会社はそうした知識を蓄えた人材を重用するもので、海運マーケットは好不況が激しく、また不況の時の方が長いという厳しい面もあるが、不定期船部門は誠にやりがいのある仕事であり、仮に失敗しても再チャレンジする機会も与えられる。今後とも厳しい時代が続くと思うが、今は知識と経験を蓄えて、次の飛躍に備えて欲しい。厳しい時を脱するための特效薬はないが、信用を保ち、知識を蓄えておくことが最後には決め手になるであろう。

(丁)