

戦後の日本海運業の展開

地 田 知 平

序

一、世界海運業の構造的変化

- 1 船舶の専用・大型化と過剰船腹の発生
- 2 その他の要因

二、戦後の日本海運業の構造

- 1 戦後の日本海運業の背景
 - (1) 市場の狹隘化
 - (2) 海運同盟における邦船の地位
 - (3) 利子負担—資本の蓄積

三、むすび

- 2 戦後の海上労働市場
 - (1) 計画造船
- 2 海運政策の展開
 - (2) 利子補給政策
- 3 経営的展開の過程
 - (1) 概観
 - (2) 経営的展開の過程
 - (3) 要約

序

わがくにの海運業は、いま長い間の混とんの状態から脱出して、ようやく一つの秩序を見出す方向をたどりは

はじめたようにみえる。その第一歩は、もちろんたんなる一步にしかすぎないが、「海運企業整備臨時措置法」(昭和三十八年)の成立にはかならないのである。そして、この長期間にわたる混とん状態の端的な表現が、慢性的といわれる業績の不振なのである。それを立証する指標を指摘するにはさほど不自由を感じないが、これらの指標については、あとでくわしくふれることとしよう。

ところで、日本海運業のこうした業績の不振をひきおこした原因を、たんにその内部的事情にもとめるだけでは十分ではないであろう。たしかに、直接には、日本海運業内部の特有な事情から、業績不振のかなりの部分を説明できるかも知れない。しかし、その原因を追求してゆくと、ただちに日本海運業のわくをこえてひろがってゆく。それは、一方において、わがくにの海運業は、日本経済に内在していて、その制約をうけながら展開を上げてきているとともに、他方において、さまざまな形の競争を通じて、世界の海運業と密接に関連づけられているからである。その上、日本経済は世界経済の中に有機的にくみ入れられ、また世界の海運業を全体としてみれば、そのあり方は、世界経済の事情によっていちぢるしく影響をうけているのである。もちろん海運業が一方的に制約をうけているわけではなく、逆の作用があることはいまでもないが、いずれにしても、日本海運業のあり方は、日本経済ないしは世界経済の事情を除外しては、理解できないのである。かくして、日本海運業の業績不振の原因の探究は、世界経済の事情にまでさかのぼることができるのであるが、業績不振が慢性化している現状にあっては、原因の探究をそこまで拡大することが、とくに緊要であるように思われるのである。

しかし、さし当っては、範囲をそこまで拡大するだけの余裕はない。重点を主として日本および世界の海運業の範囲におき、日本経済や世界経済にまで手をひろげるのは、必要最小限にとどめなければならないのである。

そして、このような限定を設けたとしても、わがくに海運業の不況の原因は、これまでさまざまなころみがあるにもかかわらず、十分に究明されているようにには思われないのである。

ところで現在の日本海運業の状況は、その将来のあり方を制約するとともに、過去における政策的あるいは経営的な努力の成果でもある。その意味で、一つの歴史的現実なのである。したがって、日本海運業の現状を解明するためには、過去におけるその展開過程をあとづけることが必要となるわけであるが、そうはいっても、さほど遠くにまでさかのぼらなければならぬというわけではない。せいぜいのところ、戦後における展開を回顧してみれば足りるのであろう。というのは、第二次大戦の結果、わが国の海運業はあらゆる意味で再出発を余儀なくされ、今日の状態にまで到達できたのは、フェニックスにもたとえられるほどのものだからである。

第1表 終戦時日本海運業の指標

1. 船 腹			
1941年 現在	2,693 隻	630 万	
戦時中 取得	1,949 "	364 "	
計	4,642 "	994 "	
1945年	796 "	134 "	★
内輸送適格	452 "	74 "	★
差引喪失	3,846 "	860 "	
2. 船 員			
1941年	76,100 人		
1945年	73,000 人		
(戦時中不明・死亡)	30,592 人		

資料 ★運輸省「日本海運の現状」(昭和26年)
その他は「戦後日本海運史」p. 30~31.

終戦直後のわがくに海運業の状況は、数量的にとらえると、第1表のごとくになっている。それから明らかなように、船舶(＝実体資本)の大部分が喪失されているのであるが、残存した船舶についても、外航船として実用にたえるものはほとんどなく、むしろその一部は、戦標船として、あとまで問題を残しさえしたのである。船舶以外の戦前からうけついで遺産としては、わずかに船員と経営者能力とのいわゆる人的資源——それに、残存した企業の保有する「のれん」——にすぎなかったのである。もっとも、この人的資源が残存したことは、戦後の海運業の復興を

可能ならしめた基礎条件であるとともに、とくに残存した経営者能力の性格が、日本海運業の戦後のあゆみを規定する一つの要因となっているように思われる。この点は、これまでのところほとんど注意を払われることがなかったが、しかし、戦後の日本海運業の動向を理解する上に、一つの重要な鍵を提供するもののようなのである。

以上のようなわけから、終戦時を起点として日本海運業の展開の過程を、まず、回顧してみようと考えるのであるが、それに先立って、競争を通じて日本海運業の展開を制約している世界海運業の戦後の事情に簡単にふれておくことにしよう。

一、世界海運業の構造的変化

1 船舶の専用・大型化と過剰船腹の発生

戦後の世界経済の様相はいちじるしく変化している。社会主義国家群の拡大・経済的統合の進展・技術革新とよばれるほどの技術の急速かつ累積的進歩等のいわゆる経済与件の顕著な変化に対応して、既存産業の衰退と新産業の興隆をともなう産業構造の変化、産業の内部構造の変化——その一つのあらわれが、資本集中による大企業の成立——、国際的交易関係の変化等、おそらく無数に指摘しうるにちがいないのである。これらの諸事情の質・量ともに急激な変化は、直接的あるいは間接的に世界海運業のあり方に影響を与えずにはおかないのである。そして、戦後の世界の海運業が構造的な変化をとげたといわれるのは、一つには、以上のごとき諸事情に対して海運業自体からの経営的な適応の努力の結果にほかならないのである。しかしながら、このような経営的な適応

の努力は、現在なお進行しつつあって、完了したようにはみえないのである。その意味では、世界の海運業は、依然として構造的変化の過程にあるというのが、妥当であるかも知れない。構造的変化の進行をしめす資料はいくつかある。⁽¹⁾

しかし、さし当っては、世界海運業の構造変化をひきおこした背景に深く立ちいることはできないし、またそれほどまでにする必要もないであろう。ただ、このような分析は、興味深いことであるだけではなく、さらに将来の海運業の動向を判断するためには、そこまで分析の深化が必要であるとともに、何時かはこころみなければならぬ努力の一つであることを指摘するだけにとどめておこう。

重要なことは、世界海運業が構造的にどのような変化の傾向をたどってきているか、またそれが世界の海運業にとってなにを意味しているかを明らかにすることにある。

(I) さし当って二・三の例をあげておこう。

- (1) この一・二年の間における企業合併や国際的な企業提携の努力。たとえば Anglo-American と Norness の合併、イギリス海運業における大企業と小企業の業務提携、あるいは、西欧船主の国際的な共同経営の実施がそれであろう。
- (2) P. & O. のタンカー船腹の増強とグループの再編成、Court Line の大規模な不定期船の売却とオア・キャリア運航会社の株式取得等の企業の体質改善がある。
- (3) わがくにの自動化船 (semi-automatic ship) の建造およびアメリカ・ソ連におけるその開発計画。

いま、世界の海上運送量と船腹量の推移をみると、第2表のごとくになっている。それによると、第一に、基準年度の選択にはいろいろな問題はあるが、とりあえず一九三七年を基準として、海上運送量と船腹量とのそれぞ

第2表 世界船腹量および海上貨物量の推移

年 度		1937	$\frac{37-29}{29}$	1950	$\frac{50-37}{37}$	1951	$\frac{51-50}{50}$	1952	$\frac{52-51}{51}$	1953	$\frac{53-52}{52}$	1954	$\frac{54-53}{53}$	1955	$\frac{55-54}{54}$
船 腹 (千 G) / (T)	総計	66,286	-2.6	84,583	27.6	87,245	3.1	90,180	3.4	93,351	3.5	97,421	4.4	100,568	3.2
	内カー タン	9,957	42.5	16,865	69.4	18,210	8.0	19,988	9.8	21,963	9.9	24,624	12.1	26,454	7.4
海上貨物 量 (百 万 ト ン)	総計	490	4.3	550	12.2	640	16.4	660	3.1	680	3.0	730	7.4	830	13.7
	内類 油	105	61.5	225	114.3	255	13.3	285	11.8	295	3.5	320	8.5	350	9.4
年 度		1956	$\frac{56-55}{55}$	1957	$\frac{57-56}{56}$	1958	$\frac{58-57}{57}$	1959	$\frac{59-58}{58}$	1960	$\frac{60-59}{59}$	1961	$\frac{61-60}{60}$	$\frac{51-61}{\text{Average}}$	
船 腹 (千 G) / (T)	総計	105,200	4.6	110,246	4.8	118,033	7.1	124,935	5.8	129,769	3.9	135,915	4.7	7.15	
	内カー タン	28,211	6.6	29,937	6.1	33,590	12.2	37,889	12.8	41,465	9.4	43,848	5.7	9.09	
海上貨物 量 (百 万 ト ン)	総計	910	9.6	960	5.5	930	-3.1	990	6.5	1,091	10.2	1,160	6.3	7.15	
	内類 油	390	11.4	420	7.7	440	4.8	470	6.8	520	10.6	570	9.6	8.85	

資料 1 1937年タンカー船腹量—「海事年鑑」1937年。

2 船腹量—Lloyd's Register of Shipping.

3 貨物量—U. N. Monthly Bulletin.

第3表 バルク・キャリアーおよび鉱石
運送船船腹の推移

年 度 (年央)	バルク・キャリアー		鉱石運送船	
	1000 G/T	増加率	1000 G/T	増加率
1957年	3,559		2,851	
1958年	4,389	23.3	3,620	27.0
1959年	5,838	33.1	4,239	17.1
1960年	7,617	30.5	5,517	30.1

「現代日本海運史」p. 412.

れの変化を対比すると、全体としてはこの両者は、ほぼ均衡がとれているようにみえることである。船腹量の中から非経済的理由で建造されたアメリカの予備船隊約一三〇〇万トンの係船量を差引くと、船腹量の増加はむしろ過少でさえある。第二に、タンカー船腹の増大である。このほか非タンカー船腹にふくまれる鉱石運送船およびバルク・キャリアー等の逐年の増加傾向（第3表）を考慮すると、戦後のいわゆる特殊船の比重の増大は顕著である。第三に、一九五七年以降船腹量は、とくに強い増加の傾向をしめしているが、中でもタンカーの増大がいちじるしいことがわかる。

以上の事実を基礎にして、船腹の需給関係をいま一度検討してみることがしよう。そうすると、船腹の需給の均衡は、みせかけにしかすぎないことがわかる。この間における船舶の輸送能率が向上しているからである。

輸送能率向上の原因は、船舶の高速化、碇泊期間の短縮および造船技術の進歩による船舶の稼働率の上昇であろう。これらはすべての船種に共通する事実であるが、とりわけ特殊船の場合には、その作用はとくに顕著である。すなわち、特殊船は、もともと碇泊期間が短かい——荷役設備が特殊化しているために——ことがその一つの利点であるが、その碇泊期間が短かく、逆に航海時間が長いことは、輸送能率の向上に対する高速化の作用を有効ならしめているとともに、さらに、特殊船の大型化は、その高速化を経済的に容易ならしめているのである。かくして、大型の特殊船の比重の増大は、海上

輸送能力をいちぢるしく高めているものと考えられるのである。そして、船腹全体として、高速化による戦後の輸送能力の増大は、一〇数パーセントに達するものと推定されるのである。⁽²⁾

以上の事実と最近における船腹の急増の傾向とをあわせて考慮するならば、少なくとも一九五七年以降は、船腹が過剰状態にあるものと結論せざるをえないのである。それを裏書きするのが、その時期以降の長期間にわたる運賃の低迷であろう。

それでは、このような過剰船腹を発生させた原因は何であろうか。その探究には多くの準備作業をまたなければならぬが、およそつきのごとくにいうことができる。⁽³⁾

(2) 一九五二年から五八年の間に、邦船タンカーは、平均して二二・六五ノットから一四・三〇ノットへ、また同じく非タンカーは、九・六一ノットから一二・六二ノットへ高速化している。(産業計画会議「日本海運の現状」一九六一年、九八頁)

なお、特殊船の高速化は、輸送距離が長大である場合に、とくに有利であることを忘れてはならない。

(3) この点に関しては、拙稿「構造的不況に見舞われる海運業」(「経済評論」第十一卷第九号)参照。

第一の事情は、造船技術の進歩によって可能となった船舶の急速な大型化であろう。しかし、第4表からもわかるように、大型化は、あらゆる船種にわたって一様にすすんでいるわけではない。もっとも顕著なのはタンカーであり、それも時期的には、スエズ動乱以後のことに属する。ついでバルク・キャリアーであるが一般貨物船の大型化のテンポは、きわめて緩慢であって、過剰船腹の原因となりうるほどのものではない。このように船種によって大型化のテンポが相違するのは、いうまでもなく、それぞれの貨物の輸送単位の大小、つまり運送需要

第4表 船の平均の大きさの推移

年 度	世 界			日 本	
	タンカー1隻 当たり G/T	バルク・キャ リアー1隻当 り G/T	ノタンカー 1隻当たり G/T	タンカー1隻 当たり G/T	ノタンカー 1隻当たり G/T
1952	8,322	3,139	5,360	8,437	4,571
1954	8,971	3,480	5,339	9,454	4,885
1956	9,751	4,346	5,397	10,089	5,057
1958	10,764	5,470	5,496	10,473	5,314

産業計画会議「日本海運業の現状」

戦後の日本海運業の展開

の性質の相違にもとづくのである。そして、輸送単位の大きいことが、船舶の大型化を可能ならしめるとともに、そもそも特殊船発生の経済的基礎をも与えているのである。

貨物の輸送単位が大きくなったことは、生産企業の集中の所産にほかならないが、そこに世界経済の戦後の構造変動と海運業における変化とがむすびつく一つの契機を見出すことができるわけである。

船舶の大型化は、労働生産性を高め、コストを低下する主要な手段である。かくして、競争の圧力が加わる場合には、船舶の大型化は、できうるかぎりすすめられることとなる。競争の激しいことは、一面では過剰船腹の結果であるが、逆に、競争に刺激されて船舶が急速に大型化すると、在来の小型船は陳腐化して不経済船となり、過剰船腹として遊離されることもなるのである。しかも、特殊船の場合には、その貨物の輸送単位が大きく、運送需要の側からの大型化の制約の限界がかなり高いために、こうした過程をへて船腹の過剰が発生する可能性がきわめて大きいのである。⁽⁴⁾

さきにもべたように、戦後の大型化の速度は、船種によって一様ではない。そして、タンカーのように、大型化が急速であればあるほど、船型にもとづくコストの差が大きく——コストの低下は、六五型までは顕著であるが、そ

れ以上大型化すると、その傾向は鈍化する——、それだけに陳腐化船を創出する程度も大きいのである。これに反して、おなじ特殊船であっても、鉍石運送船の大型化はさほど顕著ではない。それにもかかわらず、大型化の傾向があるかぎり、他方において、在来船の陳腐化も進展しているわけであるが、その特有な市場機構の関係から、直接には、かような過剰船腹を顕在化させないにすぎないのである。鉍石運送船市場の機構については、つぎの節においてのべる。

(4) この理由にもとづく不経済船は、しばしばジャンボイングングによって大型化することがころみられるが、それには経済的技術的に限界がある。

また、かつては一航路での陳腐化船を他の航路に転用することがしばしばみられた——いわゆる交通個別化の法則。しかし、特殊船の場合には、つぎのような事情から転用が困難になってきている。すなわち、特殊船の貨物（石油、鉄鉍石等）の移動地域が限定され、したがって、転用できる航路が限られていること、および、これらの限られた航路においても、船型の大型化を制約する港湾設備等の諸条件が逐次に改良ないしは打破されてきて、航路によって就航しうる船舶の船型に大きな相違がみられなくなったこと等がそれである。

一つの船種について生じた陳腐化は、その船種の内部において過剰船腹を発生させるにとどまるものではない。技術的ないしは経済的に限界はあるにしても、他の用途に転換を求めたり、あるいは、市場の競合関係を通じて、しばしば他の船種に対しても影響を波及させていくのである。

タンカー部門に生じた船腹過剰の傾向は、タンカーの穀物運送への進出を通じて、従来穀物運送の主たる担当者であった一般不定期船（ordinary tramp）の市場を圧迫し、運送需要の増大にともなわれないかぎり、そこに

過剩船腹の傾向をひきおこすこととなる。こうしたタンカーの穀物運送への進出は、最近顯著になってきているのである。⁽⁶⁾また、鉱石運送船の大型化は、陳腐化を顕在的ならしめないとはいふものの、そもそも鉱石運送船の出現そのものが、鉱石運送に関する限り、コストの点での優位性のために、一般貨物船を排除していくものなのである。だから、鉱石運送船の大型化にともなう船腹の増加は、一般不定期船を逐次に排除し、かくして、一般不定期船市場において船腹の過剰を生み出していくこととなるのである。以上のようにして一般不定期船の市場がうける圧力は、その船腹の定期船への転用を通じて、あるいは大量貨物の積み取りについての定期船との競合関係を通じて、定期船部門へも波及していくこととなるのである。

ところが、ほかならぬその定期船部門においても、一般不定期船の定期船運送への転用等による競争の圧力の増大は、それ独自のプロセスをへて、陳腐化船の発生の可能性をうみ出していく。定期船市場においては、カルテルが形成されているのが常則であるが、カルテルの性質上、競争の完全な抑制は不可能であつて、競争の余地が依然として残されているのが普通である。しかし、その競争は、カルテルの運賃協定のために、主として運送の質的競争の形をとるのである。そして運送の質的競争の主要な手段が船舶の高速化にほかならないのである。このような船舶の高速化は、競争がはげしいほど、そのテンポがはやく、それだけ在来の低速船を陳腐化船として排除する速度も強まるのである。その典型が、オープン・コンファレンスの性質上競争の規制力が弱く、内部的にもまた不定期船からの競争もはげしいニュー・ヨーク定期航路であろう。⁽⁶⁾しかし、一航路で、陳腐化した定期船は、特殊船の場合とは異なつて、他の定期航路への転用の余地がかなり残されているのである。転用によつて吸収できない陳腐化船は、不定期船におとされて不定期船市場に反作用をおよぼすか、さもなければ過剩船腹

として顕在化することとなるのである。

このように一つの船種において発生した過剰船腹は、たんにその部門のみの過剰船腹であるにとどまらず、海運市場全体の問題として受取られなければならないのである。

以上において、過剰船腹の主たる原因を船舶の大型・特殊化にもとめ、その影響の波及を明らかにしてきた。しかし、船舶の大型・特殊化の作用はそれだけではない。さらに、一方において、海運業の内部的構造を変化させる——海運企業の集中傾向がその一例である——とともに、他方において、海運市場のあり方をも変容させつつあるのである。これらの点については、あとでふれるが、いずれにしても、船舶の大型・特殊化の傾向は、造船技術の発達と、生産企業の大規模化という戦後の世界経済の特質に基礎をおいた持続的な性質のものである。しかも、それは、なお展開の過程にあって、一応の完結の状態にさえも到達しているようにはみえないのである。このように考えると、船舶の陳腐化は、しばらくは継続し、したがって、過剰船腹の存在は、かなり長期間にわたるものと考えなければならぬのであろう。現在の過剰船腹を慢性的ないしは構造的であるという理由の一つはそれである。

(5) 穀物運送においてタンカーのしめる割合はつきのごとくである。(前掲「現代日本海運史」四一三頁の第4・17表より算出)

年 度	穀物 成 約 量	中タンカーの成約量
一九五九年	二五九九千M/T	一三八八四千M/T
一九六〇年	二四四八五千M/T	九九六三千M/T

(6) 最近のニューヨーク航路における盟外船の増加は、以上にのべたような過程をへて過剰船腹がもたらした結果と考えられる。だから、過剰船腹が慢性的である限り、消長はあっても盟外船の存在は、短期的に解消するようには思われないのである。

2 その他の要因

戦後における運賃の水準の一般的かつ長期的な低下は、過剰船腹が唯一の原因であるようには思われない。なるほど、船腹の過剰は運賃に圧迫をくわえる。そして、それが慢性的であれば、運賃に対する圧迫も長期化するであろう。しかし、係船や解体が自動的に作用する通常の状態の下においては、過剰船腹は解消するにいたらないまでも緩和され、運賃は、もとの水準を回復しようとする傾向を不断にたどるにちがいないのである。だが、運賃の長期的低迷がしめすように、実際はそうではないのである。たしかに船舶の陳腐化が急速に進行しているだけに在来船の減価償却が不十分であり、投下資本の回収が完了していないことが、船舶の解体に対して抵抗しているかも知れない。あるいは、経営をとにかく継続していく必要が、運賃の低下にもかかわらず、係船を妨げているのかも知れない。かような情況の下において、経営を継続していこうとする企業行動を要請する事情については、なお吟味を必要とするが、しかし、そのほかにも、係船の自動的進行を阻止したり、さらに運賃の上昇を抑制したりする構造的要因が働いているように思われるのである。

ところで、船腹の国籍別分布の状況は、第5表のように、戦前と比較すると、かなり変化している。その中からいくつかの特質をよみとることができる。さらに、この表から直接によみとることは不可能であるが、時期を

戦後に限ると、保有船腹の推移について、若干の傾向を知ることができる⁽¹⁾。たとえば、イギリス・ドイツ等の西欧の伝統的海運諸国の船腹増加が鈍化する傾向と、逆に北欧諸国やギリシャ系船主の船隊規模の着実な拡大。経営的にみるならば、北欧船主やギリシャ系船主の保有船腹中にしめる特殊船の圧倒的に高い比重と伝統的海運諸国の依然たる貨物船を重点とする経営等。これらはいずれも、それぞれの国の経済的情况を背景として、海運資本の効率とか海運市場の動向に関するそれぞれの経営者の予測とかに関連づけて、理論的分析をこころみる余地を残しているとともに、その努力に価する事実でもある。しかしながら、さしあたってはそれをこころみる余裕はない。

(1) たとえば、「海運白書」(昭和三十六年七月)。

ここでは、後進諸国家の船腹量の増加に着目すれば足りる。

戦後において船腹量の増加のテンポがもっとも顕著なのは後進諸国であろう。これらの諸国は、二つのグループに大別される。一つのグループは、パナマ・ホンジュラス・リベリア等である。その船腹は、主としてギリシャ系船主およびアメリカ船主の保有するところであって、便宜置籍船(flag of convenience)と俗によばれていることは周知のところである。その一部は、この一・二年ギリシャに移籍されつつある。いま一つのグループは、インド・インドネシア・アルゼンチンをはじめとする南米諸国、それに船腹増加率がとくに顕著なユーゴスラビア等の後進諸国である。そして、便宜置籍船、とくにギリシャ系船主の船腹は低いコストでの運航で著名であり、第二のグループの諸国は、高度の国家助成等の保護主義によって自国海運業を維持していることにおいて特質がある。しかし、これら後進諸国の船腹の存在の海運経済的特質は、以上の点にのみ求めるべきではない。むしろ、

眞の海運経済的意義は、これらの特質が海運市場の構造的不況を加速化する要因として作用しているところにあるように思われるのである。もっとも、こうした評価がこれまでまったくなかったというわけではないが、しかし、十分な検討をへないで終わっているようである。やや複雑になるが、その点を少し追求してみることとしよう。

ギリシャ系船主が低いコストで船舶を運航できるのは、置籍国における税制・船員の雇用に対する規制等の有利さにあるといわれている。それだからこそ、最近におけるギリシャの税制等の有利な改正が、これらの船舶のギリシャへの移籍をひきおこしているわけである。だが、低い運航コストの理由はそれだけではないようである。その一つは、経営の巧妙さにある。たとえば、自己資本をほとんど準備することなしに新船の建造をおこなう資本調達的方式、造船所の選定、あるいはギリシャ船主の多くは海運トラストを形成しているのであるが、そのトラストを多数の小規模な企業——しばしば船舶一隻をもって一個の企業を設立している——をもって構成することによって危険の分散をはかり、それを基礎として、高度の危険をとまなう経営を遂行していくこと(2)にみられる経営方式等、これらはすべて結局においては、運航コストの低下に貢献しているものと推測されるのである。要するに、たんに税制等の有利さのみでなく、経営全般にわたる巧妙な遂行が、コストの低下を生じているのである。そして、この経営の巧妙さがすぐつぎに問題としてとり上げなければならぬのであるが、いずれにせよ、低いコストで運送する船腹の存在によって、しばしば国際海運市場が攪乱されるというのである。

しかし、低いコストで運送を遂行する船主の存在は、かりにその船腹が大量であるとしても、ただちに運賃の一般的な下落をひきおこすものとは限らないであろう。過剰船腹の状態の下にあるとはいえ、ギリシャ船主の船腹のみをもっては海上運送の大部分が遂行されるわけではないから、たんにこうした低コストの船腹の存

在ということだけであるならば、市場の一般的悪化をまねくことはないのである。けだし、その場合には、運賃は、コストの差に相当するだけの特別利潤をギリシャ船主に残すような水準に維持され、限界船腹としての地位にある高いコストの船腹に対しては、コストをカバーした上になお経営者賃銀に相等するだけの余剰を与えるはずだからである。それにもかかわらず、ギリシャ船主が運賃の一般的な下落をひきおこし、一般の船主にとって脅威と感じられているのは、現実の海運市場が以上の作用の実現をさまざまげするような機構をもっているからにほかならないであろう。

現実の海運市場——ここでは不定期船市場のことであるが——は、市場の全領域にわたって一々の運賃が即座に成立するような機構をもっているのではない。たえず運賃が市場全体にわたって均等化する傾向をふくみながらも、多数の局地的市場をもつて構成されているために、多数の運賃が同時に成立しているような市場なのである。このような市場に対して、ギリシャ船主は、たとえば、空船航海をさけて、できるだけ稼行率を高く維持する——それが経営上つねに要請されている——ために、船舶の運航の過程において、一時的に低運賃での成約をこころみる。そして、低コストは、低運賃での成約を容易にするのであるが、この低運賃が、局地的市場における一種の相場価格となつて、その市場の他の船主の追従をまねき、かくして、局地的市場全体にわたつて低運賃を波及させることとなるわけである。こうした低運賃は、十分な時間が与えられれば、やがてもとの水準を回復するわけであるが、しかし、過剰船腹によつて圧迫をうけている場合には、有利な集貨が困難であるために、こうした行動が頻繁にくりかえされるとともに、その運賃も一層ひき下げられ、その結果、ギリシャ船主の存在が、他の船主にとつて不断の脅威として受取られるようになるのである。これが、ギリシャ船主の存在が、過剰船腹

と重なり合って、市場に圧迫をくわえる理由と考えられるのである。

特殊船の場合についても、事情は、ほとんど同様であろう。

(2) ギリシャ船主の五大トラストの構成はつきのごとくである。(岡庭博「海運の概要」昭和三十四年、九十二頁)

トラスト名	支配会社数	船腹量
Goulandris Group	七二社	一三二万G/T
Narchois Group	四〇〇	一一一萬 "
Kulkundis Group	三二〇	七三萬 "
Onasis Group	二〇〇	七二萬 "
Livanos Group	三五〇	六八萬 "

なお、経営の巧妙な遂行の例としては、ネスの場合をあげることができる。ここでは、大型化したタンカーについても、多角的な運航——わがくには、固定した航路を反復して運航するものとされている——をおこなっているとされる。

インド・アルゼンチン等の補助政策によって維持されている後進諸国の船腹(第二のグループ)の市場経済的意義は、以上とは異なっている。

これらの後進諸国が戦後になって、船腹を保有するようになったり、あるいは船隊を急激に拡張するようになった理由は、かならずしも明瞭ではないようである。一方において国家の威信を高める必要から船隊を保有するようになったのだという経済外的な理由を強調する立場があるかと思うと、逆に後進国の産業化の展開にあたって、比較的早い機会に海運業に着手するのが有利だからにほかならないという意見もある。海運業の経営は、その国の産業の開発をまつことなしに開発することができるとともに、比較的容易に収益を獲得できる産業である

ことがその理由であるというのである。この理由づけの当否はなお検討の余地を残しているが、かりにそれを肯定したとしても、幼稚産業として短期間の保護をくわえるというのであれば別であるが、高度の国家助成をしてまで維持している事実をどのように解釈したらよいであろうか。収益を期待できるならば、助成を必要としないはずではなからうか。いずれにしても、とくに高度の国家助成をまっぴらに始めて成立していることは、経営的不能率——船舶の運用だけではなく、集貨能力をふくめた意味での——を立証するものといわなくてはならないであろう。

さて、不能率であるために高度の助成を必要とする海運業の船隊規模が拡大する傾向にあることは、国際海運市場に対してさまざまな作用をおよぼしているように思われる。⁽³⁾ここで重要な第一の事実は、不況が深刻となり、経営が悪化するのにしたがって、助成がますます高度化していくことである。高度の国家助成によって維持されている海運業は、自由な競争に放任されるならば、もともと市場から脱落していく性質のものなのである。それが不能率のまま経済外的に維持されるだけではなく、不況のすすむにつれてこのような維持が強化されることは、脱落すべき企業を市場にひきとめておくことによって、船腹の過剰をひきおこす一つの要因となる。

第二に、多くの場合、これらの国家保護の中に、二国間の協定等によって自国船に対して自国貨の積取りを強制する規定——いわゆる自国貨自国船主義——をふくむことである。その典型が、五〇%条項といわれるものであろう。五〇%条項は、なにも後進国に特有なものであるわけではない。アメリカにおいては、すでに一九〇四年に発想され、最近にいたって、それをさらに強化する傾向さえみえるのである。しかし、今日では、主として後進諸国のものであろう。

自国船に対する自国貨物の積取りの強制は、いいかえれば、自国海運業に対する独占市場の創出の手段にほかならない。その直接の作用は、他の国の海運業の市場を狭隘ならしめることにあるが、その結果、これらの国の船舶は、行動範囲がせばまり、いわゆる稼行率⁽⁴⁾を一定水準に維持することが容易でなくなる。そして、稼行率を高めようとする不断の企業経済的要請が働らく限り、その結果は、いうまでもなく競争の激化である。海運保護主義の一般化は、この面からも海運市場を圧迫することとなるのである。

ある程度の競争の激化によって以上のような保護主義からの影響を除去できない場合には、他の国の海運業は、おなじく稼行率を維持する必要にもとづいて、同様な保護主義を要請することとなる。かくして、一国の保護主義の導入は、連鎖的に他の国の保護主義をまねくというように遂次に広い範囲に波及していくのである。たとえば、性質はやや異なるが、最近のシップ・アメリカン運動が、シップ・ダッチ運動等をつぎからつぎへと要請させる機運を高めるにいたったのがその例であろう。こうして、保護主義が普遍化すると、国際海運市場をますます多数の孤立的な市場に分裂させ、海運市場における競争の不完全性を増大させることとなるわけである。

(3) たとえば、これらの後進国が、伝統的⁽⁵⁾海運国の不経済化した中古船の市場となつてゐること等。

(4) 稼行率の水準の維持が困難になるといふ理由は、これらの国の保護政策が他の国の船腹の貨物の積取り量の減少をまねくからだけではなく、さらに、船舶の回転(≡運用)にも影響を与えることが予想されるからである。そして、インドのように、一般不定期貨物船の保有量が多い場合には、とくにその影響は大きいものといわなければならない。

以上にあげた事情の外に、さらに戦後における造船技術の進歩は、間接的に海運市場に影響をおよぼしている。比較的テンポがおそいといわれた造船技術の進歩も、戦後かなり急速に展開をとげている。その進歩の傾向につ

いては、別に小論を予定している（海運研究所「技術革新と海運業」）。ここでは、熔接船、ブロック建造およびフト・マーキング等によって代表される船舶の建造技術の進歩が重要である。これらの新技術は、わがくにおいて最も主要造船所によってすでに採用されている——わがくには、ブロック建造方式の導入は、昭和二十七年までにほぼ完了している——が、その経済効果はそう単純ではない。これらの新技術は、もともと造船業の合理化の手段として導入されたのであるが、しかし、かような造船業の合理化は、船価の低減を通じて海運業の経営に對しても影響をおよぼしているのである。⁽⁵⁾ここでは、しばらく以上の新技術の導入が、造船期間をいちじるしく短縮したという事実のみに着目しておこう。こうした新技術の導入による造船期間の短縮は、船型の大型化に對する大型船台の拡張が造船能力に余裕を生じ、発注から起工までの期間を短縮させる——景氣の動きによって一様ではないが——こととむすびついて、船腹の需要の増加に對する供給の適応を短期間に完了させ、運賃上昇の傾向を抑制したり、あるいは高い運賃水準が持続する期間を短縮させたりするように作用することとなるであろう。

船舶建造技術の進歩は、以上のように、運賃の変化の軌道を変化せしめ、その振幅を小さくするような作用をしている。こうした運賃の変動の様相の変化は、大型・特殊船の発達による市場構造の変化と相まって、海運企業の経営の内容をも変えることとなるであろう。⁽⁶⁾その一つは、運賃の変動の幅がせばまったために、運賃の変動の利用による大きな利潤の獲得が困難となり、かくして、それ以外の方法に依存して利潤を獲得せざるをえなくなったことがそれであろう。

以上において、戦後における国際的な過剩船腹の背景をさぐってきた。そこで指摘した諸事情のみが過剩船腹

を発生させているわけではなからうし、また過剰船腹のみが海運業を不況におとしめているわけではない。しかし、それが主要な原因となっていることは間違いないように思われる。

ところで、この船腹過剰は、すでにのべたところから容易に推測できるように、そう簡単に解消されるようにはみえないのである。それというのは、その発生の原因は、いずれも直接間接に政治の変化や技術の進歩にふかき基礎をおいているために、短期間に除去を期待できないだけでなく、一層展開することさえも予想されるからである。たとえば、特殊船の発達は、技術の進歩にもとづく生産企業の集中が予想される今日、ひきつずいて展開することはあっても、後退することはないであろう。また、船舶の大型化は、たしかに船種ごとにそれぞれ一応の限界はあるにしても、なお進行の道程にあるだけではなく、不況による合理化の要請が緩和されないかぎり、造船技術の進歩にささえられて、速度をはやめることさえも考えられるのである。さらに、政治情勢の変化に根拠をおく後進国の海運の保護主義は、不況の下にあっては、加重されることはあっても、軽減されることはほとんど予想できないのである。

要するに、今日の過剰船腹は構造的なものである。この過剰船腹をはじめとして戦後の諸条件の変化に対して、世界の海運業は、さまざまな形の適応の努力を続けてきている。そして、構造的な過剰船腹に対しては、国際船腹安定計画 (International Tonnage Stabilization Scheme) やタンカーの同様な計画 (Tanker Recovery Plan) がすでに提唱され、その解消への努力がはじめられているのである。これらの計画に関しては次節でややくわしくふれるが、その成否の予想は、以上のごとき戦後の海運業の構造変化の実情を考慮した上でなされるべきであろう。軽率な予測は許されないように思われるのである。

(5) 熔接ブロック建造工法の効果はつきのごとくである。(詳細は、「現代日本産業講座」Vの宮下武平稿「造船工業の発展と構造」第三章、および奥田耕三稿「船舶における技術革新の動向と背景」海運、第四二八号をみよ。)

1、使用鋼材料の節約 七〇〇G/T、五〇〇〇馬力のディーゼル船で二二・三%の減少

2、工数節約 一G/T当り貨物船で五一%、タンカーで六三%

3、工期の短縮 戦前一万トン級以上で一年ないし一年半の船台期間が現在では四ヶ月ないし五ヶ月に短縮され、繁忙時にはさらに短縮が可能である。

(6) 海運市場ないしは運賃の変動の軌道変化にともなう海運企業の経営内容の変化は、これだけではない。その詳細については、次節においてのべることにしよう。

二、戦後の日本海運業の構造

1 戦後の日本海運業の背景

世界海運業の構造的変化の下において、わがくにの海運業が、戦後、経営的あるいは政策的な努力の集積によって、どのような展開をとげてきたかについては、ここであらためてくわしくふれる必要はないであろう。それに関しては、十分すぎるほどの資料が、すでにわたくしたちに残されているからである——たとえば、やままとまったものとしては、「現代日本海運史」(昭和三十六年、日刊海事通信社)がある。それにもかかわらず、そこにはなお落穂ひろい——といっても、無視できない落穂ひろいの余地も残されているし、また、周知の事実を新し

い視野から再評価をこころみる必要もあるように思われるのである。要するに、わたしたちの果さなければならぬのは、戦後の日本海運業の構造的特質を形成する上における本質的な要因を、非本質的な要因から識別するとともに、こうした特質を形成するにいたったプロセスを明らかにすることであろう。

第一節においてのべたように、戦後の日本海運業は、世界海運業の変化の傾向にそいながらも、同時に、世界海運業においてしめる特異な地位や日本経済との関連の密接さのために、一言でいって、日本海運業を制約する特異な諸事情の存在のために、それ独自の展開をもとげてきているわけである。いいかえると、こうした日本海運業の展開は、戦前とはいちじるしく変化した制約諸条件の変化に適應ないしはそれを打破しようとする経営的ないしは政策的な努力の過程であり、それらの努力の中からうみ出されたのが、日本海運業の構造的な特質にはかならないのである。

この節の主題は、以上のような経営的・政策的な努力の過程をあとづけることにあるのであるが、それに先立って、戦後の日本海運業のあり方を制約している特異な事情の主要なものを明らかにしておくこととしよう。

(1) 市場の狭隘化

さきに、戦後の世界海運業にみられる一つの傾向として、慢性的な過剰船腹の存在を、その発生原因とともに指摘しておいた。わがくにの海運業が、世界の海運業との間に競争を媒介として関連をもっている限り、こうした慢性的過剰船腹の存在から無関係でいられないことはいうまでもないが、しかし、その影響が波及するプロセスとかその程度とかいうことになる、それなりの特質がある。このような特質を生ぜしめる原因の一つは、戦後のわがくに海運業の市場が狭隘化したことにもとめることができるであろう。

第6表 三国間輸送年度別実績

	輸送量 (千トン)				運賃収入 (百万円)			
	定期	不定期	油送船	計	定期	不定期	油送船	計
28年度	1,202	637	653	2,492	6,283	1,894	1,060	9,237
29	1,454	1,152	703	3,309	8,877	3,512	1,240	13,629
30	1,723	585	1,171	3,479	13,145	2,479	2,042	17,666
31	1,962	769	1,159	3,890	16,149	4,111	3,146	23,406
32	2,068	1,505	938	4,511	16,341	4,813	2,802	23,956
33	2,213	1,916	1,757	5,886	15,811	5,302	2,607	23,720
34	2,047	925	1,657	4,629	15,899	2,993	2,136	21,028
35	1,993	871	609	3,473	16,058	2,926	1,075	20,059

「海運白書」昭和36年。

日本海運業の戦後の市場が狭隘化したことを端的に物語っているのは、日本海運業のいわゆる第三国間輸送への進出のいちじるしい減少であろう。その情況は、第6表のごとくであるが、それから知ることができるように、戦後においては、わがくにの船腹は、市場の消長によって相違はありながらも、概して日本を中心とする航路における輸送に従事しているのであるが、とくに、戦前と比較した場合、不定期船の第三国間輸送の減少が目立っている。

このように日本船の第三国間輸送が減少し、その市場が狭隘化した理由は、かならずしも明瞭であるとはいえないようである。あるいは、船員労働事情の変化、主として、船員法上の有給休暇付与の関係上、長期にわたって第三国間に連続して船舶を就航させておくことが困難になったからであるといわれ、あるいは、中共市場の喪失の結果、第三国間輸送が、日本周辺で輸送をおこなうのに比較して、有利でなくなったからだともいわれる。ただし、中国大陸諸港を積卸地とする貨物の輸送が政治的理由から困難となったために、第三国間輸送に進出するには、経済的限界をこ

えた長距離の空船航海——通常五〇〇海里までが限度であるという——をとまなうからである。それ以外にも、戦後における海上貨物の移動の変化やわがくに貿易商社のあり方の変化等にもとづいて、第三国間輸送の貨物の獲得が困難になったという事情もくわわるであろう。いずれにしても、戦後の政治・経済等の変化の結果、第三国間輸送がわがくにの海運業にとって経営的に不利益となったことが、こうした市場の狭隘化をもたらすこととなったのである。

以上のようにわがくにの海運業の市場が狭隘となったことは、たんにわがくに海運企業の経済活動の範囲が局限され、せまい地域で集貨をおこなわざるをえなくなったことを意味するだけでないし、さらに、第三国間輸送の減少が問題性をおびているのは、主として不定期船、その中でもとくに多角的な運航をおこなう一般不定期船(ordinary tramp)であるが、しかし、影響のおよぶ範囲は、不定期船部門のみにとどまるわけでもないのである。

ところで、日本船の運送地域が主として日本中心の航路に限られていることは、第一に、そこに一つのローカル・マーケットが成立していることを意味すると同時に、その貨物の主要部分をわがくにの輸出入物資に依存する結果となるであろう。第二の点はしばらくおいて、まず、第一の点から少し追求してみることとしよう。日本を中心として一個の局地的な海運市場が成立しているという事実はすでに周知のことであるが、その経済的作用はかなり複雑であるのみならず、いまだ十分な吟味をへていないように思われるのである。

ローカル・マーケットが成立しているという理由は、およそつぎのごとくである。すなわち、日本船が日本中心の航路へ集中する結果、ここではその船腹量が固定的な供給量としてたえず存在する。そして、この地域の運

送需要の変動に対する船腹供給量の調節は、わずかに外国船のこの地域への出入を通じて、維持されるにとどまるのである。ところが、この外国船の出入は、海上運送（＝船舶の運航）の性質上、かなり緩慢であるが、同時に、以上の外国船の出入を媒介としてはじめて、日本を中心とするローカル・マーケットは国際海運市場とリンクされ、その影響の下におかれることとなるのである。そして、外国船の出入が緩慢であるために、国際市場の影響も除々に波及してくるにとどまるのである。

もっとも国際不定期船市場といえども、一般にいわれるように高度の競争市場——完全競争市場に近い——であるのではなく、内実は無数の不安定な部分市場をもつて構成されているために、運賃率の均等化は短時間では実現不可能なのである。⁽¹⁾したがって、国際海運市場の一ヶ所に生じた需給の不均衡が運賃の変動として他の地域に波及するのには、タイム・ラグがあるわけであるが、日本を中心とするローカル・マーケットは、以上のごとき事情のために、国際市場に追隨する上におけるタイム・ラグはかなり大きいのである。それだけにこの市場の運賃は、国際市場の変動に趨勢的には追隨しながらも、短期的にはかなり異なった様相を呈するのである。⁽²⁾その上、この市場における船腹の供給量は、日本船がほぼ固定化しているために、日本船の船腹量以下に減少することはない。（日本を中心とする市場の運賃がいちじるしく下落すると、日本船の第三国間輸送への進出が、わずかながら増加するが。）船腹の供給は、運賃の下落時において非弾力的となるわけであるが、需要が減少する場合には、こうした船腹供給の非弾力性が表面化し、運賃の下落がとくに顕著となるのである。そして、国際的な慢性過剩船腹の下にあっては、こうした傾向は強くあらわれざるをえないこととなるのである。

さらに、不定期船——タンカーおよび鉱石運送船をふくめて——の運送する貨物は主として生産財である。生

産財に対する需要は、一般に所得弾力性が大きいのであるが、わがくにの経済のように、主要生産財である原料——石油および鉄鉱石がその代表的なものである——を輸入に依存している場合には、その輸入量、したがって運送需要量は高い所得弾力性をしめすわけである。

ところが、戦後のわがくに経済の構造的特質の一つは、よくいわれるように、生産企業のオーバー・ボロイングであるが、それは市中銀行のオーバー・ローンとその資金源を中央銀行に依存する程度が大きいという現象を発生させているのである。その結果、わがくにおいては中央銀行の金利政策がきわめて有効に作用することとなる。かくして、中央銀行の金利政策のいかんで、企業の生産活動が大きく変動し、それにともなって、原料の輸入量も増減をくりかえすという性質がある。

こうした原料の輸入量の急激な増減は、この地域の運賃を、国際市場のそれに外船の出入を通じて終局的に均等化するまでの間、はげしく上昇もしくは下落せしめることとなるのである。そして、このような運賃（もしくは需要）の変動から直接に影響をうけるのは、運送需要を主として日本の輸入物資にもめているわがくにの不定期船にはかならないのである。要するに、日本を中心とするローカル・マーケットの成立は、以上のごとき日本経済の構造的特質と相まって、わがくに海運業の経営を、いちじるしく不安定な状態におとしいれているものといふことができるであろう。

(1) 地田知平著「海運市場論」(昭和三十三年)八十三頁以下を参照。

(2) その情況は、次表からおよそ知ることができよう。

公定歩合と運賃の變化

年 月	11月	12	'57/1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
公定歩合	2.00											
日本運賃指数	171.6	171.5	174.8	180.5	195.5	212.4	209.3	200.6	180.3	184.1	149.4	141.8
英國運賃指数	171.4	189.4	173.7	167.6	145.5	134.3	116.6	109.9	101.9	86.9	81.6	80.7
年 月	11	12	'58/1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
公定歩合	2.10											
日本運賃指数	114.6	104.3	98.6	98.3	89.4	90.6	79.5	80.8	80.1	78.5	78.8	80.3
英國運賃指数	82.3	71.6	64.9	64.0	63.3	62.7	64.6	66.5	66.6	65.0	65.7	70.4
年 月	11	12	'59/1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
公定歩合	2.10											
日本運賃指数	81.3	81.3	75.4	77.2	80.7	88.5	90.3	91.0	88.5	90.6	91.2	93.8
英國運賃指数	76.4	74.6	70.3	68.2	65.1	68.6	64.6	69.2	69.2	69.6	71.0	80.4

注 日本指数=昭和 25 年を 100.

英國指数=1960 年を 100.

行動範囲をローカル・マーケットに限定されていることにもとづくわがくに不定期船経営の不安定性は、さらにギリシャ船主等の低コスト——低コストが、経営の巧妙さにあることが、この場合、とくに重要である——で運航される船舶の存在によって加重されている。前節で指摘したように、これらの船主は國際海運市場に対して

攪乱的な作用をおよぼしていたのであるが、わがくにの不定期船もその影響からまぬがれることはできないことはいうまでもないであろう。しかし、こうした国際海運市場における攪乱から間接的に影響されるだけではなく、これらの船腹が日本を中心とする市場に投入——しばしば、いわゆる仕込船という形で——される場合には、その影響は直接的でさえある。しかも、市場が狭隘である上に、あとでのべるように日本船主間の競争がはげしいために、こうした攪乱作用は、容易に市場全体——局地化した——に波及し、運賃の下落をひきおこすこととなるのである。ギリシャ船等の日本市場への直接的な投入は、一方においては、国際的な過剰船腹の圧迫が増大し、他方において、わがくに経済の発展によって日本を中心とする市場の国際海運市場における比重が高まるのにもなつて、増加する傾向をたどっているのであるが、その結果、以上のごとき攪乱作用も頻繁となる。そして、日本経済の特質にもとずいて急激にこの市場での運送需要が減退する場合には、その作用はいちぢるしく表面化するわけである。ここでも、この攪乱作用から直接かつ全面的に影響をうけるのはほかならぬ日本船なのである。そして、同様の事情は、つぎにのべるわがくにの特殊船についても、妥当するであろう。

不定期船経営にみられる以上のような不安定性は、部分的には定期船経営のものでもある。それというのは、戦後のわがくに定期船は、復航においては日本向の大量貨物——本来は不定期船の貨物である——を、かなり大量に積取っているからである。戦後定期船の復航において大量貨物の積取りが増加したのは、原料輸入・製品輸出という日本経済の特質にもとづくものであろう。これらの貨物の運賃は、定期船同盟（Ⅱカルテル）によって規制をうけない、正確には不定期船との競争関係から規制不可能である——いわゆるオープン・カーゴ——ために、もっぱらこのローカル・マーケットの情況に左右されているのである。かくして、定期船経営は、大量貨

物の運送に関する限り、不定期船経営とおなじ不安定性からまぬがれることができないこととなるのである。
 ところで、日本船の市場が戦後狭隘化しているという事実は特殊船に関しても、みることができ(3)のである。
 主要な特殊船としては、タンカーおよび鉱石運送船があるが、それぞれの市場は、さき(3)のべたように独自の関連を一般不定期船市場との間にもっている。こうした市場の関連を通じて不定期船市場の狭隘化にもとづく以上のごとき作用が、それぞれの市場に波及していくのみならず、各市場もまたおのおの一個の局地的市場として成立しているために、それぞれの特殊船経営は、このような市場の局地化にもとづく作用をもうけることとなるのである。ただ、特殊船の市場構造は、タンカーと鉱石運送船の場合とは相違しながらも、いずれもかなり特異であることにおいては共通している。その結果、一般不定期船の経営に比較すると、事情がやや複雑化しているという相違はみとめなければならないであろう。

(3) 邦船タンカーの輸送量中にしめる第三国間輸送量は次表のごとくである。(運輸省海運局調査課「海運統計年報—昭和三十七年版」十二頁)

年 度	昭和29年	30年	31年	32年	33年	34年	35年	36年 四月— 六月
輸 送 量	六、二七六	七、二三七	七、八四一	八、九七〇	一一、二三九	一四、七五三	一七、四九一	四、九二二
合 計	七〇三	一、一七一	一、一五九	五三八	一、七五七	一、六五七	六〇九	一四一
中第三国 間輸送量								

(単位一〇〇M/T)

タンカーおよび鉱石運送船はいずれも、程度の差はあるが、船型が大型化の傾向をたどっている。このような

船舶の大型化と特殊化とは、それぞれ就航地域および積取りうる貨物の種類（＝運送需要の種類）を限定することによって、海運企業の荷主（＝運送需要者）の選択範囲をせばめているのである。こうした事情と大型船に対する投資が巨額となったために、海運企業は、経営安定化の必要上、長期運送契約をもとめる——荷主側にも同様な事情がある——傾向が強くなってきている。もっとも、大型・特殊化していない一般不定期船の場合であっても、戦後その需要者である生産企業が大規模となり、輸送単位も大量となった関係から、一航海ないしは数航海を単位とするいわゆるスポット物の比重が低下し、一ヶ年というように運送契約が比較的長期になってきていることは事実であるが、特殊船の運送については、その傾向がとくに顕著なのである。このように特殊船が、少数の大企業化している荷主にその運送需要を依存せざるをえないことは、運送取引に際して荷主の立場を強め、その交渉力を強化することとなるであろう。その結果、これらの特殊船の市場は、需要独占に転化する可能性をもつのである。

日本船の場合には、その上に、市場が狭隘化しているために、荷主選択の範囲が一層限定され、主として少数のわがくにの荷主に限られているのである。かくして、運送取引における荷主の立場は一層強化され、需要独占市場としての性格はますます明瞭となる。

市場の需要独占的性格を端的に表現しているのが、鉱石運送に関して、いわゆる原価主義運賃にほかならないであろう。いわゆる原価主義運賃というのは、運送コストに一定の利潤をくわえたものを運賃として、当事者間で協定する方式をさすのであるが、こうした運賃の決定機構は、需要独占市場のものにはかならないであろう。このような運賃決定機構の下においては、船舶の大型化によって運送コストが低下するにつれて、次第に安い運

賃で成約がおこなわれることとなるのである。いいかえると、大型船ほど、運賃が低下するわけである。ここでは運送コストの切下げ、つまり合理化の成果は、主として運送需要者である荷主の手中におさめられるのである。ところが、一般の市場情況の下においては、こうした合理化の成果、つまり陳腐化の限界にある船舶とのコスト差は、供給者（＝海運企業）に帰属する性質のものである。そして、合理化の成果がどの程度荷主に帰属するかは、運送コストにつけくわえられる利潤の大きさについての両当事者間の協定いかんで相違する⁽⁴⁾。船主の立場が弱いほど、利潤が小さくなるのはもちろんであるが、わがくにの船主については、外国船主にくらべて不利な立場におかれていることを立証するいくつかの事情がある——たとえば、E T A (estimated time of arrival) についての条件をみよ。⁽⁶⁾ 日本船主をこうした立場に追いこんだ一つの理由は、市場の狭隘化にはかならないように思われる。⁽⁶⁾

(4) 船型によって運賃を区別する例は、外国にもある。たとえば、ビー・オーの鉄鉱石運送船の成約運賃がそれである。しかし、その中に利潤がどの程度ふくめられているかは明らかでない。(三井船舶「海運調査月報」一二七号、十一頁参照)

(5) わがくに船主は、E T A に対して報酬を要求しないのに対して、外国船主は要求するものといわれる。

なお、名目運賃の比較によって運送契約の有利性を判断することは危険である。運賃以外の運送条件のいかんでは、運送契約の有利性が、時としてはいちじるしく相違することを忘れてはならないのである。

(6) この外に、日本の鉄鋼業の特殊事情、たとえば、鉄鉱石の長距離輸送の必要をはじめとする生産・労働等の諸事情が、国際競争力を確保する必要上、原料輸送の合理化をとくに強く要請するというようなことも関係しているかも知れない。とくに、鉄鋼の生産行程の合理化が一応完了している現状においては、そうであるように思われる。しかし、この点にう

いては十分な分析を果すことができなかった。

なお、日本海運業の市場分析には、鉄鋼業や石油業の用船政策にまで立ちいって調査する必要があることを指摘しておこう。

ところで、タンカーの場合には、船型による運賃の区別はなく、船型の大小にかかわらず、同一の運賃が適用されている。そして、わがくにのタンカー船腹の運賃は、ほぼ国際水準にあるものといわれているのである。

もともと、タンカー市場は需要独占の可能な市場である——たとえば、一九三四年の国際タンカー・プールの成立事情およびスエズ動乱時の石油会社の用船政策をみよ——が、需要者である石油会社がしばしば巨大なインダストリアル・キャリアーであるために、通常の場合の下においては、それは顕在化しないのである。かくして国際タンカー市場においては、現在のところ需要独占が成立していないものと考えられるのであるが、しかし、こうした情況から、しかも、わがくにのタンカー運賃が国際的水準にあるからといって、ただちにわがくにの場合にも需要独占が成立していないと結論してはならないであろう。事実、取引の内容に立ち入ると海運企業にとって不利なくつかの条件を見出すことができるのである。その一つは、タンカーの大型化の過程において発生してきた契約更改の問題であろう。こうしたタンカー船主に対する不利な取引条件の強制は、戦後のわがくにのタンカー市場が狭隘化し、荷主の選択範囲がせばまった結果、主たる荷主であるわがくに石油会社の運送取引における地位が強化されたからにはほかならないように思われるのである。⁽⁷⁾ もっとも、その背景に、国際的な慢性過剩船腹が存在していることを忘れてはならないが。

(7) 最近のわがくに石油会社によって要望されている自社船保有の増大は、海運市場におけるその交渉力の強化の一因と

なるものと思われる。

(2) 海運同盟における邦船の地位

前項において、わがくに不定期船の市場の狹隘化が、その経営の不安定化——日本経済の特質とむすびついて——と、荷主に対する交渉力の弱体化をもたらししていることをのべてきた。しかし、戦後のわがくに海運業の市場における地位の変化は定期船経営にもみられる。その一つは、わがくにの定期船会社の集貨が、日本商社の戦後における弱体化のために、不利な状況におちいったことであろう。

定期船の有利な運航は、荷主との強いむすびつきの下において、はじめて可能である。かくして、定期船経営の一つの重点が、こうした荷主との緊密な関係をつくり上げることにおかれてきたのである。この点は、定期船市場の機構からいっても、また戦後ノールウェー海運が定期船経営に進出することができた背景的事情からみても⁽¹⁾、容易に理解しうるところである。シップ・ブローカーや海運取引所等の制度的要因にささえられて、荷主との格別な得意関係なしに経営しうる——それにもやはり限界はあるが——不定期船経営と相違するところ⁽²⁾があるのである。

そして、定期船荷主の代表的なものが商社なのであるが、日本の商社は、戦後、第三国間取引の減少や $c \cdot i \cdot f$ ・取引の減少——逆に $f \cdot o \cdot b$ ・取引の増加——等に見られるように弱体化したものと⁽¹⁾いわれている。その上に、戦前財閥その他の関係を通じて、わがくに海運業が日本商社との間にもっていた得意関係が、戦後いちぢるしく稀はくになってしまったのである。

(1) ノールウェー海運が戦後定期船経営へ進出できたのは、アメリカ海運業から得意関係をふくめて経営権を譲渡された

第7表 邦船定期航路の戦前・戦後の比較

航路	国別	1951年1月現在			1937年12月現在			比較(△減)	
		隻数	G/T	百分比	隻数	G/T	百分比	隻数	G/T
アジア 北米	日本	48	366,621	16.2	75	553,870	34.9	△27	△187,249
	世界	307	2,255,085	100	217	1,586,688	100	90	668,397
アジア 南米	日本	24	172,568	52.5	23	171,264	91.6	1	1,304
	世界	43	328,630	100	26	186,928	100	17	141,702
アジア 太平洋州	日本	11	57,142	17.9	22	127,372	50.5	△11	△70,230
	世界	53	318,795	100	45	252,639	100	8	66,156
アジア アフリカ	日本	19	127,418	50.5	14	85,901	46.6	5	41,517
	世界	40	251,842	100	31	184,310	100	9	67,532
世界一	日本	14	97,529	17.3	14	99,699	20.8	△0	△2,170
	世界	79	563,823	100	68	480,817	100	11	83,006
欧州 北米	日本				1	6,825	0.2	△1	6,825
	世界	612	4,487,053	100	659	4,737,037	100	△47	△249,984
アジア 州内	日本	41	231,459	30.9	177	709,308	61.4	△136	△477,851
	世界	166	747,978	100	309	1,154,836	100	△143	△406,858

日本郵船「世界定期航路」より作成。

結果であるといわれる。

(2) 定期船・不定期船経営と得意関係については、地田知平著「海運市場論」昭和三十三年、一九七頁以下および五十二頁以下をみよ。

第二に、わがくにの海運企業が関係している海運同盟をめぐる事情の変化であろう。戦後の世界の定期航路網は、かなり変貌している(その詳細は、日本郵船調査部「世界定期航路」昭和三十二年をみよ)。わがくに海運業の關係する定期航路網もその例外ではない。その情況は、第7表および第8表のごとくであるが、総じて各航路ともに邦船船腹の絶対量の減少と、それぞれの航路における日本船のしめる比重の減少とが目立っている。さらに、わがくにの定期航路網の内部にあっては、北米航路の比重の増加

第8表 州際定期航路戦前戦後比較

航 路	戦後 (1955 年)			戦前 (1937 年)			比較(△減)	
	隻数	総屯数 (万 t)	%	隻数	総屯数 (万 t)	%	隻数	総屯数
アジア—欧 州	408	317	15.4	460	368	20.1	△52	△51
アジア—北 米	307	225	11.0	217	158	8.7	90	66
アジア—南 米	43	32	1.6	26	18	1.0	17	14
アジア—太 洋州	53	31	1.6	45	25	1.4	8	6
アジア—アフリカ	40	25	1.2	31	18	1.0	9	6
欧 州—北 米	612	448	21.9	659	473	26.0	△47	△24
欧 州—南 米	338	228	11.2	291	198	10.8	47	30
欧 州—太 洋州	216	222	10.8	151	157	8.6	65	65
欧 州—アフリカ	416	254	12.4	282	189	10.4	134	64
北 米—南 米	231	123	6.1	187	98	5.4	44	25
北 米—太 洋州	39	27	1.3	49	36	2.0	△10	△9
北 米—アフリカ	82	55	2.7	60	34	1.9	22	20
南 米—太 洋州	—	—	—	—	—	—	—	—
南 米—アフリカ	—	—	—	2	0.4	0.0	△2	△0.4
世 界 一 周	79	56	2.8	68	48	2.7	11	8

日本郵船「世界定期航路」

と逆にアジア州内の航路の比重の低下が顕著である。その理由は、日本の政治および経済事情の変化の反映にほかならないであろう。

さて、戦後のわがくに定期船経済の重点は、この北米航路の中のニュー・ヨーク航路に置かれている。その理由は、おそらく日本経済の対米依存度が急速に高まった結果、この航路における海上運送量が増加したこと、ニュー・ヨーク同盟がいわゆるオープン・コンファレンスであるために、戦後になってはじめて定期船経営に進出した多数のわがくに海運企業にとって加入が容易であったことにもとづくものと思われる。

このニュー・ヨーク航路の海運同盟が、いわゆる盟外船（「アウトサイダー」）の発生によって、協定の維持ができず、混乱をみつけ

ていることは周知のところである。もともと、この航路には盟外船が存在していたのであるが、最近にいたって急激に増加し、その結果、同盟は深刻な混乱状態におちいったのである。盟外船がこのように増加したのは、国際的な過剰船腹が顕在化したからにほかならないが、ニュー・ヨーク航路においてとくに顕著であるのは、その同盟が盟外船の発生に対する規整力の弱いオープン・コンファレンスだからである。事実、最近歐洲航路にも盟外船が発生しているが、混乱状態にいたることはなかったのである。こうした混乱からわがくに海運企業がうける影響は、その経営の重点がこの航路におかれていただけに、しかも盟外船の集貨がわがくに海運企業の集貨範囲と重複している部分が大い——その大部分は、海運同盟の拘束が容易でない多数の小荷主である——だけに、大きいものといわなければならないのである。

重要なことは、ニュー・ヨークの航路における盟外船発生の根拠となっている国際的過剰船腹は慢性的な性質のものであり、またオープン・コンファレンスという海運同盟の性格はいわば制度的のものであって、したがって、盟外船は、容易に解消するようには思われまいということである。その存在量は、もちろん消長があり、運賃の維持が不可能となって下落すると減少し、逆に、その維持に成功すると増加するというように、たえず、顕在的あるいは潜在的なアウトサイダーの脅威をうけることはさげられないであろう。そして、わがくに経済の対米依存が継続する限り、定期船経営の重点がニュー・ヨーク航路におかれることはさげがたいのであるが、かくして、盟外船の存在からうける不利な影響も、長期化することとならざるをえないであろう。要するに、こうした事情は、戦後の経済構造の変化——その背景には政治・技術等の一層本質的な条件の変化がある——の一つの所産と考えられるのである。

第三に、わがくに海運企業の海運同盟内部における地位が、戦後弱体化したといわれている。地位の弱体化を直接に立証する資料としては、航路別配船数の戦前と戦後の比較よりほかにさし当って利用できないが、さきのべたように、その情況は、主要航路においては、配船数および比重ともに一様に減少している（前掲第7表）。ところで、海運同盟はいうまでもなく、カルテルである。したがって、一つの独占体であることには間違いないが、多数の独立した企業間の協定によって成立しているために、複雑な企業間の利害関係はしばしば企業間の対立を誘発し、それが原因とによってカルテルが崩壊することさえある。そして、カルテル内部における利害の対立は、配船回数・配船期日・寄港地の割当・あるいは運賃の決定等においてみることができ、カルテルがいわゆる高級カルテル（リーフマン）に発展し、プールが成立している場合には、プール・ポイントの決定についてもみることができるのである。こうした企業間の利害対立にもかかわらず、カルテルは独占体として統一的な行動をとらざるをえないのであるが、利害の対立を調整するための手段が、カルテルの意志決定に対する加盟企業との参加とその議決におけるそれぞれの企業の平等の投票権の行使にほかならないのである。しかし、このような利害調整の手段を講じたとしても、それぞれの企業が自己に有利なように議決を誘導することはなお可能である。それであればこそ、カルテルに参加する企業の戦略的行動の重点の一つが、このような誘導にむけられることとなるわけである。

企業間の利害が複雑に対立する情況の下において、カルテルの議決を自己に有利に誘導しうる動力は何であるか。交渉の巧妙さは、たしかに影響をもっていることは事実であっても、さして重要性があるようには思われないのである。決定的な動力は、おそらく企業のもつ経済力の優越性にもとめることができるであろう。それと

いうのは、このような議決の誘導は、個々の企業が単独で、あるいは、しばしば共通した利害関係にもとづいて数ヶの企業が協同して、こころみられるわけであるが、経済的に優越した企業もしくは企業群の利益に反するような議決がなされる場合には、これらの企業は、究局においてはカルテルからの脱退を企図するであろう。かくして、カルテルは、強力なアウトサイダーに直面し、崩壊の危険にさらされることとなるからである。そして脱退を企図する企業の経済力が優越していればいほど、その危険は大きいものといわなければならないのである。こうした企業力の優越なり、利害の共通性なりを形成する事情については、なお、いくたの吟味する余地が残されているのであるが、いずれにしても、戦後になって海運同盟に復帰したりあるいは新しく加入し、しかも極端な業績不振にくるしむわがくに海運企業が、単独ではもちろん協同したとしても、同盟内部において不利な立場に立たざるをえないことは容易に推測しうるところである。その端的な表現が、定期船航路における邦船の配船数の一様な減少にほかならないであろう。

(3) 利子負担——資本の蓄積

戦後のわがくに海運企業が、国際的にみていちじるしく高い利子負担にくるしみ、それが、わがくに海運業の慢性的不況のほとんど唯一ともいうべき原因とみなされてきたことはあらためて指摘するまでもないであろう。国際的にみて利子負担が過大となっている理由は、いうまでもなく、一つには利子率がきわめて高いことであり、いま一つは、外部資本が過大なことにある。この点については、すでに無数の文献が公にされている（たとえば、各年度の「海運白書」等）。ここでは、若干のわたくしなりの意見をのべるにとどめよう。

わがくにの利子率が国際的にみていちじるしく高いことは、わがくに経済における資本蓄積の不足ないしは金

融方式の特質にもとづいている。だから、それは、すべての産業に共通した日本経済全体の問題であり、したがって、海運業が日本経済に内在している限り、その影響からまぬがれることはできないのである。それにもかかわらず、海運業の借入資本に対する利子率の高いことを、過大に評価してはならないように思われるのである。たとえば、よく引きあいに出される英国海運業の場合には、一般の予想とはやや異なって、ほぼ七〇程度といわれているのである。⁽¹⁾（昭和三十七年十二月在英日本大使館報告「英国海運の現状と問題点」海運研究所メモグラフィ、七頁）。

そうすると、わがくにの市中資金の利子率の低いことは否定できないにしても、以上の事実の外に利子率の低い国家資金の投入を考慮するならば、利子率自体については、企業の業績を左右するほどの決定的な相違があるものとは考えられないのである。問題は、かくして、借入資本に対する依存度の高い点にあるものといえることができるであろう。

（単位百万円）

借 入 金			自己資本	他人資本
国 家	市 中	計		
108,729	61,791	170,520	56,184	56,184
37,481	26,772	64,253	35,377	35,377
29,670	34,364	64,043	16,128	16,128
175,880	122,927	298,807	107,690	107,690

(1) 英国の Ship Mortgage Finance Co. の造船融資の条件は、利子率七%、期間五年であるという。また最近発表になった英国政府の造船資金貸付利子率は五%であることからみても、市中金利はそれ以上であることがわかるであろう。

かように一般の予想とは異なって、英国海運業の借入金の利子率が高いのは、資本市場がわがくにのそれに比較して流動的であるために、海運経営にともなう高い危険度を反映しているからにはかならないものと思われる。

なお、オランダの海運会社のタンカー建造資金は、四・五%から五・二五%の間の利子率で調達されている。また、ドイツの場合には、利子補給法の規定からみて八%以上であると推定されるが、この八%は、長期貸付金の利子としては、一般的

第9表 37年9月期収支表

業 態	収 益	費 用	償却前 利益	減価償 却	純損益	当期減却 限度額	期末償 却不足額
オペレーター	87,174	78,757	8,474	9,153	△677	13,154	49,448
タンカー	25,876	21,950	3,925	3,455	470	5,993	16,471
オーナー	15,319	13,714	1,605	1,405	200	4,378	27,435
合 計	128,366	114,422	13,944	14,013	△69	23,545	93,355

にみて低いといわれる。

わがくに海運業の他人資本に対する高い依存度は、終戦直後の情況において、さけられないことであった。しかし、他の多くの産業も、程度の差こそあれ、ほぼ同様な状態から出発しながらも、逐次事態は改善されつつあるのである。その動力は、いうまでもなく企業の収益力にある。したがって、海運業が異常なまでに高い他人資本に対する依存度を相かわらず継続している（第9表）のは、資本構成を是正するにたるだけの収益力をもたなかったからであると結論しないわけにはゆかないのである。事実、多くの産業は、朝鮮動乱時の高利潤にもとづく資本蓄積を楨梫として、飛躍をとげたといわれるのであるが、海運業には、そのような機会が与えられなかったのである。

もつとも、国際的にみて、わがくにの海運業の収益力はけっして低くはなく、したがって、収益力の不足が不況の原因ではないという見解もある。このような見解については、なお資料的に検討を要する点は残されているように思われるが、もしそうであるとするならば、年をおうての利子率の低下にもかかわらず、さらに断続的ながら利子補給がおこなわれているにもかかわらず、事情が一向に改善されるようにみえないのは、一体どのように解釈したらよいのであろうか。それどころか、業績は、ますます悪化の傾向をたどり、借入金に

対する利子支払いの延滞さえ生じているのである。これに対して、海運業の収益力が国際的に低下の傾向にあることは事実であるが、それにもかかわらずドイツ・ノールウェー——最近の相つぐ有利な長期契約の改更によって、収益は低下の傾向をしめしているといわれるが——等の海運業は、相当の収益力を維持しているといわれているのである。そのみならず、外国の海運業の利点といわれる自己資本の高い比重は、その源泉が利潤の内部留保にある場合はもちろん、株式資本にある場合においても、収益力にささえられなければ不可能なことである。

(2) 収益力の低いといわれる英国海運業の純資産に対する収益率は、一九六〇年に九・五%、六一年に七・七%であつて、わがくにの海運業に比較して高い収益力を保持していると、報告されている(前掲の在英日本大使館の報告)。この事実を裏書きするように、英国のP. & O.等の巨大海運トラストは、一九六一年九月期について無配状態におちいったにもかかわらず、一年余りをもって、将来にわたる復配態勢を確立することができたといわれている。

なお、各国の海運業の収益力は、国際海運市場の一般的情况からの影響をうけることはいうまでもないが、とくに、それぞれの国の市場情况によって、決定的に左右されているように思われる。たとえば、英国海運業の前述のごとき事情は、その広大な独占市場の確保にもとづくといわれ、また、フランスの海運業の業績は良好ではないが、その収益の主たる源泉は、フランス本国と属領ないしは旧属領との間の航路の独占にあるものといわれる。

(4) 戦後の海上労働市場

海上労働をめぐる情勢もまた、戦後いちぢるしく変化している。その推移については、別の詳細な文献——たとえば、運輸省船員局「海上労働十年史」昭和三十二年——にゆずることとしよう。ここでは、つぎの二つの点を指摘するにとどめる。

第一に、昭和二十二年九月、海上労働法規としてはいうまでもなく、戦後の労働法規としても画期的といわれる新船員法が制定されたことである。第二に、海上労働をめぐる労使間の紛争が頻発したことである。この間の事情を端的に物語っているのが、戦後の船員ストライキの頻度と規模における増大であろう。⁽¹⁾このような労使間の紛争の増加の傾向は、一般産業にも共通する事実であって、海上労働に限られているわけではない。そして、その背景には、たしかに戦後の日本経済の不定性が関係している。しかし、船員法の改正をふくめた以上のような海上労働をめぐる情勢の変化は、戦後のわがくにの労働民主化の傾向と、そして、さらに重要なことは、産業別組織の労働組合である全日本海員組合が成立（昭和二十年一〇月）したことにともとづくのである。その結果、海上労働市場における労働者の地位が強化され、賃銀および労働条件の引き上げが、相ついで実現されてきている（第10表）。これらの事実、海運経営に対しては、直接にはコストの上昇として作用することになるのである。⁽²⁾

(1) 主要なストライキを列挙してみると、つぎのごとくである。（「海上労働十年史」による。）

戦前

明治四十五年 三日間二十二隻の停船

大正十二年 日本郵船争議、二十一隻の停船

戦後

昭和二十一年 一四五隻の停船

昭和二十三年 三次、延四三〇時間にわたる停船

昭和二十七年（四月） 主要十六港在港船時間停船（労働法改悪反対）

戦後の日本海運業の展開

昭和二十七年（八月） 参加船舶四五隻の停船

昭和三十一年 十日間の停船

昭和三十三年 十日間の停船

(2) 間接的な作用もある。たとえば、船長の第三国回航等の理由の困難なため、乗組員とその一筆の原因があるといわれる。

第 10 表 交渉形態、協約改訂の推移一覧表

交渉形態	(協約改訂期)	(有効期間)	主要改訂事項	
			年 月 日	事項
昭和 24 年=(24. 4. 1)=	※印自動延長期間	25. 4. 15	24. 4. 1	7,671 円ベースを 10,100 円に up
25 年.	日本船主協会に委任 (統一交渉、統一協定)	25. 10. 14	24. 7. 13	乗組定員減員 (約 12% 減)
		※25. 12. 15	25. 4. 15	労働協約締結
		↓	25. 8. 1	定期昇給制協定
		26. 4. 14	25. 10. 20	退職金制度制定
26 年.	日本船主協会に委任 (統一交渉、統一協定)	26. 6. 15	26. 4. 1	食料金改定
		↓	26. 6. 1	職別最低賃金制度
		※26. 10. 14		
		※26. 12. 1		
27 年.	日本船主協会に委任 (統一交渉、統一協定)	27. 5. 31	27. 8. 20	退職金改訂
		※27. 7. 31		
		※27. 11. 30.		

		※28. 1. 31	0—6—0	
		↓		
28 年.		28. 2. 1	0—4—0	28. 2. 21 Base up (本給 10% up)
		28. 5. 31		28. 9. 乗組定員改訂 (約 0.5% 減)
		↓		
		※29. 5. 31	1—2—0	
29 年.		※29. 7. 31		
		29. 8. 1	1—0—25	{ 29. 8. 1 有給休暇日数改正 " 狭水道通過時間 (3 時間) 例外とす 29. 10. 21 ショップ制協定 29. 11. 1 航海日当制の制定
		30. 8. 1		
昭和 30 年 = (30. 8. 26)		30. 8. 26		
		↓		
		31. 8. 31	1—0—5	{ 30. 1. 22 Base up (最賃制度の約 10% up) 30. 6. 1 " " (定昇 2 年分 + 10% up) 30. 8. 26 船主団体連合会と 5 船主団体発足 30. 12. 1 特別休日制協定
		31. 9. 1	1—0—0	
31 年.		↓		
		32. 8. 31		" 食料金改定
		33. 9. 1	1—0—0	31. 6. 7 退職金改定 (定年々令協定) (外船)
		↓		31. 11. 1 海の記念日を半休とす
		33. 8. 31		" 狭水道通過時間 (2 時間) 例外とす
32 年.		33. 9. 1	(1—0—0)	32. 11. 5 Base up と制度改定 (本給 15.5% up 外)
		↓		33. 9. 1 狭水道通過 (1 時間) 例外とす
33 年.		34. 8. 31	0—7—0	34. 4. 1 連合会解消, 5 団体のみ協約締結者となる
				34. 4. 1 夜荷役規制

船主団体連合会
 五船主団体連合会、
 五団体
 (交渉連合会、
 協約連合会)

昭和 34 年 = (34. 4. 1)	34. 4. 1.	0—5—0	34. 10. 1	ハッチ開閉作業規制
↓	34. 4. 1		34. 10. 31	乗組員改定協定 (内航団体)
↓	34. 8. 31		34. 11. 1	休日の衛生作業 (2 時間) 例外とす
↓	34. 9. 1		"	狭水道通過時間, 例外より削除
↓	36. 3. 31	1—7—0	"	入出港日の休日扱い改定
↓	36. 4. 1		"	食料表の規定を協定
↓	36. 12. 31		35. 2. 1	有給休暇に引續いて与える休暇 (3 日間)
↓			35. 9. 1	付与協定 (16 社会)
↓			35. 11. 1	" (4 団体)
↓			36. 4. 1	退職年金制度協定
↓			36. 7. 1	乗組員協定の改定
↓			37. 1. 1	食料金改定
↓			37. 2. 15	労務手当, キ部作業手当改定

以上のような海上労働市場の情況の変化にもとづく運送コストの上昇に対して、わがくこの海運企業がどのように対応してきたかについては、本節の3において、くわしくなれる予定である。ここでは、こうした運送コストの上昇に対する海運企業の行動における一般的な特質をのべるにとどめることとしよう。

一般の生産企業の場合、賃銀ないしは労働条件の引き上げにともなうコストの上昇を吸収する主要な手段は、

おそらく労働節約的な技術の導入による労働生産性の向上であろう。しかし、海運企業の場合、高度に機械化した技術（＝船舶）を採用しているにもかかわらず、以上のような手段に依存することは、一般的にいつて、容易ではないのである。その理由は、造船技術の進歩がこれまでのところおそかったことにもあるが、何よりも船内作業の特質——高度の作業分業が不可能——から、作業を労働から機械に移すことが、経済的に困難なことに⁽³⁾ある。かくして、海運業においては、労働生産性引き上げの技術的手段としては、これまでのところ主として船型の大型化に依存してきたのであるが、その大型船の採用には、特殊船の場合を除けば、かなりきびしい限界がある。すなわち、船舶の大型化は、一航海ごとの企業の集貨量——その航海における貨物の移動量と企業の競争力に依存する——をいちじるしくこえることはできないからである。

以上のように、技術の改良による労働生産性の引き上げが困難であることが一因となつて、海運市場の変動がはげしかった戦前においては、海運企業は、経営の重点を運賃の変動を利用して利潤を獲得することにおき、それにくらべると利潤の獲得に貢献する程度の小さい内部的合理化をあまり重視しない傾向をもつにいたつたのである。そして、不況に直面すると、労働に対する合理化としては、賃銀の引き下げや解雇に、しばしば依存してしたのである。

しかし、戦後においては、労働市場の情況も海運市場の事情も一変してしまつたのである。一方において、労働組合の勢力の増大は、不況時の労働条件の切り下げや解雇を困難にした⁽⁴⁾だけではなく、逆に逐時に実現されてきた賃銀（および労働条件）の引き上げは、戦前国際競争上わがくに海運業の利点の一つとされた低賃銀を解消した——この点については、なお異論がないわけではない——上に、さらに経営に圧迫をくわえるようにさえな

っているのである。他方において、海運市場が特殊船の比重の増大によって安定度が増し、運賃の変動を利用する利潤獲得の機会——いわゆる「十年一山」という合言葉に端的に表現されている——が少なくなるとともに、過剰船腹の存在が、たえず運賃の上昇を抑制しているのである。かくして、賃銀ないしは労働条件の引き上げに直面して、海運企業は、好むと好まざるとにかかわらず、そう大きな成果は期待できないとはいえ内部的合理化に訴えざるをえないこととなるわけである。しかも、戦後には、労務管理技術の進歩や、技術水準の急激な上昇に刺激された造船技術の進歩がある。もっとも、労働節約的な技術の導入による合理化には、他の生産業と比較すれば、さほど大きな期待をかけることができないことは変りはないが。

要するに、海上労働市場の情況の変化は、海運市場の変化とむすびついて、海運企業に対して経営の転換を要請しているように思われるのである。こうした要請にもとづいて、どの程度の転換が実現されるかは、もっぱら経営者の能力にかかっているのである。ここで想起されるのは、わがくにの海運企業の経営者は、戦前からうけついで遺産一つであるということである。

(3) この問題に関してはつぎの拙稿をみよ。

『海上労働における分業と協業』(一橋大学『商学研究』(4))

(4) 雇用方式が、諸外国のように一航海を単位としたベイ・オフ・システムが採用されるならば、事情は変化する。

2 海運政策の展開

本節の1において、わがくに海運業の戦後のあり方を規定する諸事情についての概観をこころみた。しかし、

まだいい残したことも多いにちがいない。思いつくだけでも、たとえば為替管理制度も、運送需要あるいは用船取引等を通じて、さまざまな影響——しかも、一般の産業とは異なった過程をへて——をわがくに海運業におよぼしている。さらに、船舶の固定資産税の負担も、収益力が低下している現状においては、一つの問題となりうるだけの重要性がある。また、海上運送法の改正（昭和二十四年公布、同二十六年施行）も、コンファレンスのあり方との関連で、海運経営の見地から吟味する余地を残しているであろう。それにもかかわらず、主要な戦後の事情の変化には、ふれることができたものと考えている。

そこで、つぎに、これまでのべてきた世界海運業の構造変化とわがくに特有の事情とに制約されながら、日本の海運業が、戦後どのような展開をとってきたかを明らかにする仕事に着手することとしよう。このような展開は、いうまでもなく、国家の政策的な、あるいは海運企業自体の経営的な、さまざまな努力の過程にはかならないのである。そして、日本海運業の現在の情況は、よきにつけあしきにつけ、これらの政策のおよび経営的な諸努力が積み重ねられた結果なのである。

最初に、海運政策の展開から。

ところで、以上に指摘した船員法や海上運送法の改正等も、海運政策の一部であるにはちがいない。しかし、ここでは、海運業を対象とした国家の諸施策の中から、とくに海運業の育成を目的とした政策のみをとり上げようとするのである。このように範囲を限定したとしても、戦後きわめて多様な政策的努力が続けられてきている。たとえば、この節の主題の一つとなる計画造船と並行しておこなわれたスクラップ・アンド・ビルド（昭和二十七年の「臨時船質等改善助成利子補給法」）もそれであろう。

また、船舶の特別償却制度もその一つである。実際、わがくにの海運業の業績が不良であるために、ほとんど期待された効果を發揮するまでにいたっていないのであるが、戦後の大型化をはじめとする船舶の急速な技術進歩と船価の上昇傾向——かつては顕著であったが、最近ほとんど停止している。——の下において、企業の継続性を維持するためには、このような制度、さらに一層進んだイギリスのイニシアル・インベストメント (initial investment) に類する償却制度さえも、法制的に確立することが必要であるように思われるのである。

ただ、さし当っては、これらのわがくに海運業のあり方を規定する上において重要度の比較的小さい——他の点での重要性は否定しないが——諸政策を、逐一吟味するだけの余裕はない。かくして、残る戦後の日本海運業の性格規定においても重要な役割を果した政策といえば、周知の計画造船と利子補給政策とであろう。その他に、その効果のほどはこれまでのところ疑問ではあるが、第三国間輸送助成を加えて、三つの海運政策を中心としておのべることとしよう。

(1) 計画造船

計画造船は、利子補給政策とならんで、戦後のわがくに海運政策の軸をなすものである。戦後の海運政策は、この二つの政策を中心にして展開されてきたといってもけっして過言ではないであろう。

ところで、この計画造船の内容の骨子は、ほぼつぎの二点に要約できる。第一に、海運企業の船舶の建造に対する国家資金の投入である。そして、この国家資金の投入は、同時に民間資金の並行的な投入——いわゆる協調融資——に対する誘引となることを期待されているわけである。第二に、以上のようにして調達された資金量为前提として、まず、船腹の建造量とその船種別構成が決定され、ついで、個別企業に対する船舶建造の質量的配

第 11 表 計画造船建造量および資金調達状況

年 度	次 別	建 造 量						建造資金(単位 100 万円)		
		貨 物 船		油 送 船		合 計		財 政	市 中	総 額
		隻	G/T	隻	G/T	隻	G/T			
24	5	36	202,740	6	72,000	42	274,740	10,971	10,913	21,884
25	6	33	217,750	2	25,000	35	242,750	13,217	8,905	22,122
26	7	43	307,930	5	66,200	48	374,130	22,275	30,298	52,573
27	8	29	198,900	7	94,400	36	293,300	13,492	29,568	43,060
28	9	32	248,360	5	64,000	37	312,360	26,683	17,817	44,500
29	10	19	154,470	—	—	19	154,470	15,945	2,475	18,420
30	11	16	129,645	3	53,920	19	183,565	15,233	3,808	19,041
31	12	29	233,440	5	81,000	34	314,440	13,562	22,218	35,774
32	13	42	340,275	4	74,400	46	414,675	22,146	41,149	63,295
33	14	21	155,730	4	101,500	25	257,230	19,903	7,208	27,111
34	15	18	155,185	1	25,100	19	180,285	14,025	5,867	19,892
35	16	14	133,945	2	57,800	16	191,740	13,328	6,018	19,346
36	17	19	230,770	8	267,100	27	497,870	22,276	18,664	40,940
37	18	7	160,950	6	231,700	13	392,650			

戦後の日本海運業の展開

分Ⅱ割当が、国家意志(時の経過とともに変遷しているが、現在では、實際上国家資金の供給機関の意志)にもとづいておこなわれることである。「計画」造船といわれるのは、当初の事情はどうであろうとも、年々の建造船舶の質量と個別企業に対するその割当が、国家の意志に依存している事実をさしているものというべきであらう。

以上のような計画造船は、昭和二十二年の第一次からはじまって、昭和三十七年の第十八次にいたるまで、毎年継続的に実施されてきている。計画造船の船腹建造量と国家資金および民間の協調融資のそれぞれの額は、第11表のごとくになっているが、わがくにの海運業が、終戦時の壊滅的な状況から現在のような船隊規模(昭和三十七年七月現在、八百八十万G/T)にまで、急速に恢復することができたのは、主とし

てこの計画造船に負うところなのである。しかし、計画造船が、このようにわがくに海運業復興の主たる槓桿であつただけに、同時にそのあり方を規定する上に大きな役割を果したことも否定できないのである。そのみならず、計画造船は、その直接の目標を船隊規模の拡充においてきていた点では終始一貫しているにもかかわらず、その展開の過程において、さまざまな交遷をたどり、それに応じて、海運経済的意義なり、あるいは国民経済的機能なりに変化を生じているように思われるのである。こうした事実の追求は、これまであまりこころみられた例がないようである。以下、この点を中心として、計画造船の本質を吟味してみることとしよう。

(一)経過と意義 計画造船の具体的な経過の記述は、前掲の「現代日本海運史」にくわしくふれられている。そこで、その本質の追求に限定した場合、昭和二十四年の第五次が、一つの転換期に当たっている。すなわち、この時期を境にして、国家資金の源泉については、復金資金から対日援助見返り資金に移り、さらに開発銀行の創設にもなつて、昭和二十七年の第九次前期以降、資金の源泉は、資金運用部資金に主として依存することとなつたのである。他方、この時期から船腹の建造は質的には外航船の建造に移り、また建造規模も拡大するようになったのである。

こうした転換を招いたのは、一つには、昭和二十五年の海運の民営還元を契機として、外航進出の機運が高まつたという経営的事情であろう。いま一つは、日本海運業の復興に対して課せられていたさまざまな政治的制約が、国際政治情勢の変化にささえられて、相ついで排除され、昭和二十七年の対日講和条約の締結とともに、決定的に除去されたことである。かくして、自主的な海運政策の推進が可能となつたのである。その後、海運市場の情況や国家資金の供給源泉の消長に応じて、国家資金の投入量に変化があり、したがって、船腹の建造量の多

少はあったにしても、外航船の拡充が、計画造船の一貫した目標として設定されてきたのである。われわれの主たる関心は、もちろん外航船の拡充を目的とする第五次計画造船以降にあるわけであるが、しかし計画造船の性格を追求するためには、一応それ以前にまでさかのぼって全体を概観して見る必要がある。

このように問題を限定すると、第一に、船舶の建造に国家資金の投入をまたねばならないのはなぜか、また、国家資金の投入なしには船舶の建造が不可能であったとしても、第二に、国家資金を投入してまで船腹を拡大しようとする理由はどこにあるのか、という疑問がうかんでくる。これらの疑問に対する解答は、一見したところ自明であり、一般にもそのように処理されてきている。しかし、海運政策は日本経済と不可分の関係にあり、その本質の追求も、日本経済についての理解なしには、果すことができない性質のものなのである。こう考えてくると、以上の問題の解答は、一見したところとは異なってそう容易ではないし、これまでの追求も十分であるようにはけっして思われないのである。ここでも満足のいくような解答を与えることができるとは考えていないが、その糸口だけはえたいと思うのである。

戦争によって資本の蓄積の大部分をうしなつたわがくに海運業の再建のためには、何よりも造船資金を外部からの供給にまたなければならなかつたのは当然であろう。しかし、資本の蓄積の喪失は、海運業だけのことでなく、戦後のわがくにの産業全体に共通した問題であつた。こうした事情の下において、海運業に民間資本を導入するためには、第一に、その誘因となるだけの高い収益力に対する期待がなければならぬのであるが、少なくとも当初においては、収益力を保証するにたるだけの市場的条件が日本海運業にとっては与えられていなかったのである。すなわち、民営還元以前には、国家管理機関である船舶運営会から支払われた用船料——裸用船か

ら定期用船への切換えはあったが——は、もともと高利潤を保証するような性質のものではないし、その上急速に進行するインフレーションの下では、物価の騰貴に追隨することさえも不可能であったのである。⁽²⁾また、自主的な経営が可能となった民営還元の後には、国際海運市場は、たまたま戦後第一回の不況に遭遇していたのであるが、それは、外航海運に復帰しようとするわがくに海運企業にとっては、経営の地盤が確立されていなかっただけに、一層不利に作用したのである。

以上の市場的条件の欠如にくわえて、第二に、船舶の建造に要する資本は長期にわたって企業に固定化される必要があるのであるが、そうした固定資本の調達は、悪性インフレーションが進行している状況の下においては、一般に困難であることはいうまでもない。その上、終戦後しばらくは、株式市場等の長期資本市場の整備がなされていなかったために、その困難さは、一層加重されていたのである。

このように、収益力からいっても、資本市場の状況からみても、海運企業は、民間資金を調達することをほとんど期待できない状態におかれていたので、船舶を建造しようとするならば、いきおい国家資金に依存せざるをえなかったである。ところが、その国家資金も、いわゆる復金インフレーションからもわかるように、その資金源からいって、けっして豊富ではなかったのである。かくして、とぼしい国家資金を海運業に導入するには、それだけの国家的な要請がなければならない。しかし、戦後のわがくには、戦前や諸外国におけるように、海運政策を要請する経済的事情——たとえば、国防——は存在していなかったのである。かくして、船舶の建造に対する国家資金の投入は、もっぱら国民経済的要請にまたなければならぬこととなる。ところが、こうした国民経済的要請は、計画造船の継続的实施にもかかわらず、その過程において、変遷をたどっているのである。

日本經濟の展開にもなつて、その内蔵する問題も変り、それに応じて、國家資金の投入を要請する經濟政策の——海運政策もその一環である——課題も變化せざるをえないからである。

まず、計畫造船の初期の段階、少なくとも昭和二十五年の民營還元以前の段階では、經濟の再生産過程における輸送力の担い手としての海運の機能が重視されていたのである。この時期の日本經濟の最大の課題は、國民經濟的再生産の水準を短時日のうちに恢復することである。かくして、國家資金も、いわゆる傾斜生産という形で、再生産をささえる基礎的諸産業に対して重点的に投入されることとなつたのである。そして、海運業は、こうした再生産過程に欠くことのできない輸送力の担い手として、國家資金の投入の対象となつたわけである。だから、この段階では、計畫造船は、戦時中に喪失した輸送力を恢復するために、船賃のいかんを問わず、何よりも船腹量を増加することを目標として推進されたのである。計畫造船を中心としながらも、沈船の引き上げとその改造、あるいは中古船の輸入が並行的におこなわれた理由は、ここにあつたといふことができる。

ところが、一方において、計畫造船の進行につれて、再生産の水準の恢復に必要な輸送力としての船腹がある程度充足され、他方において日本經濟も再生産の水準を恢復するための諸条件の整備を一応完了して、拡大再生産を課題とする段階へと移行していく。こうした背景の下に、わがくに海運業は、外航進出の可能性を与えられたのであるが、それを契機として、今度は、海運の外貨獲得の機能が重視され、計畫造船は、船腹の拡充による貿易外經常収入の増大を目的として推進されることとなつたのである。いいかえると、日本經濟の内容が変り、日本海運業の市場的条件がととのつてくるのにもなつて、船腹拡充に対する國家資金投入の國民經濟的要請も變化してきたのである。

貿易外經常勘定の収入源としての海運に着目する例は外国にも多い——たとえば、アメリカのシップ・アメリカン運動をはじめとして、スエーデン、ノールウェー、後進諸国等。しかし、わがぐにの場合には、とくに重視しなければならぬ国民経済的特質があるようである。

第一に、戦後のわがぐにの国際收支のバターンは、貿易收支の赤字を貿易外收支の黒字でカバーするという戦前とおなじ型を長い間続けてきた。ところが、この貿易外收支の内容は、その実質赤字を特需収入によって黒字に転換していたにすぎなかったのである。その後、特需の減少にもなつて、貿易外收支の赤字が表面化する反面、輸出の増大によって貿易收支は均衡化するように変化してきているのである。しかし、輸出の増加には限界があるのみならず、第二に、わがぐにの経済は、原料の輸入依存度が高く、しかもその輸送は、戦後いちぢるしく長距離化しているために、輸入の増加は、運賃支払い額の増加、したがつて貿易外收支の悪化をまねくという矛盾がある。経済の急速な成長は、こうした傾向を加速化しているのである。

そして、貿易外收支の内容をみると、赤字の最大の原因が、海運関係の支払い超過にあることがまず目につく。かくして、国際收支の均衡を維持しながら経済の成長を実現するために、海運による外貨収入の増大を計らうとすることは、あるいみでは必然的な成りゆきであるといわなければならないのである。

ところで、海運收支に影響をもつ戦後の海運事情の変化といえは、容易に気がつくのは、日本船のわがぐに輸出入物資の積取り比率の低下であろう。⁽³⁾この積取り比率が重視される程度は、その時々々の国際收支のポジションによつて一様でなく、国際收支が悪化すると、にわかにクローズ・アップされ、積取り比率を引上げようとする熱意も高まつてくる。しかし、一般的傾向としては昭和二十五年の邦船の積取り比率五〇%の目標が所得倍増計

画においては輸出六二・五%、輸入、一般貨物六〇%、石油類六五%に引き上げられたことからわかるように、わがくにの経済の発展にもなつて、ますます重要視されてきているのである。

(1) Lloyd's Register of Shipping, as at July 1962.

(2) 前掲「現代日本海運史」五六四頁

(3) 邦船の積取り比率の推移はつきのごとくである。

	輸 入	輸 出
昭和十五年	六五%	七二%
昭和三十一年	四八%	四七%
昭和三十六年	三九%	五三%

積取り比率は、戦後一様に下つてきているが、とくに輸入積取り比率の減少がいちじるしい。しかし、輸入積取り比率は、経済成長の変化にもなつて、はげしく動揺する性質がある。

ところで、経営が不振であるとはいへ、わがくにの船舶、とくに特殊船をふくめた不定期船腹は完全稼働の状態にあるだけでなく、さきに見たように第三国間輸送にほとんど進出しないで、もっぱらわがくにの輸出入物資の輸送に従事しているにもかかわらず、その積取り比率が低下しているのは、船腹不足にもとづくという推論は容易に成立する。かくして、積取り比率の引上げのために船腹の拡充が企図され、それがこの時期の計画造船の直接の目標ともなつたわけである。

しかし、船腹のたんなる拡充のみをもつて、積取り比率の大巾な引上げを期待することは疑問であらう。そこ

には、かなりきびしい限界があるように思われるのである。それというのは、船腹の増加は、無条件に積取り比率の向上を保証するものではなく、市場的条件の充足をまわって始めて達成しうるものだからである。ところが、わがくに海運業の市場は、前節でのべたような状況におかれているのである。

また、かりに市場的条件が充足され、邦船のわがくに輸出入物資の集貨量が増加し、かくして、積取り比率が高まったとしても、それがある限度をこえると——現状は、すでにそこに到達しているように見える——集貨の点で、收穫逓減の法則に類似した作用が働らく危険を多分に内蔵しているように思われるのである。つまり、船腹の増大にもなつて、集貨費用の増大や、運賃の引き下げを余儀なくされるというのである。その結果、そうでなくても船腹の拡充が海運経営の困難さをまねくというわがくに海運業がいだいている矛盾が、一層拡大することとなるであろう。国際的な海運不況の下においては、なおさらのことである。

さらに、こんな疑問もある。船腹増強の究局の目的が国際收支の改善にあり、しかも国際收支の改善を船腹の増強による貿易外受取り勘定の増加にまたなければならぬとするならば、増加した船腹をもつて積取り比率を引上げようと、あるいは第三国間輸送の増加をはかろうと、この目的に関する限りおなじことであろう。それにもかかわらず、積取り比率の引上げが企図されているのは、第三国間輸送の増加より実行が容易でかつ有利であると判断してのことにはちがいないが、高水準の積取り比率の達成が、第三国間輸送の増加に比較して、容易であるかどうかには、前節でのべた日本海運業の市場の状況からみて疑問があるように思われるのである。

以上を要約すると、計画造船による海運業に対する国家資金の投入の目的は、日本経済の課題が再生産の水準の恢復から経済成長へと変つていくのにもなつて、再生産過程における輸送力の確保のための船腹の増強から、

國際收支の均衡を達成するための船腹の拡充へと変化していったのである。いゝかえると、海運政策としての計画造船は、日本經濟の展開につれて、日本經濟の復興政策の一環から、經濟成長政策のそれへと組みかえられていったわけである。そして、日本經濟の課題の変遷にもなつて、國家資金の投入も産業投資から公共投資へと性格を変えていったのであるが、こうした性格の推移にもかかわらず、海運業に対しては、計画造船を通じて継続的に國家資金が投入されてきたのは、もちろん、海運業が自立態勢を確立できなかったことに直接の理由をもとめることができるにしても、こうした海運業の國民經濟的存在意義の変化なしには考えられないことなのである。

ところで、計画造船には、あまり多くの注意を払われていない。いま一つの側面がある。造船業を対照とした造船政策としての側面がそれである。計画造船の造船政策としても性格を端的にしめしているのは、計画造船が船舶の建造をわがくに造船業に限定することを義務づけていることであり、さらにこのような義務が、わがくに造船業の合理化が進展せず、造船船価が國際的にみていちじるしく高く、わがくに海運業にとって不利益であつた時においてさえ、強行されたという事実であろう。これらの事實は、計画造船がたんに船腹の増強のみを企図したものではなく——それだけのことなら、輸入船でもよい——同時に、わがくに造船業に対する仕事量の確保を意図していたことを物語るものにほかならないのである。しかし、この計画造船の造船政策として性格もまた、計画造船の展開の過程において、変化をたどってきているように思われる。

計画造船による造船業に対する仕事量の確保は、その初期の段階においては、二つの意義を果していたものと考えられる。いづれも日本經濟の再生産の水準の恢復につながる性質のものである。

まず、第一に、わがくに造船業は、海運業とは異なって戦災をまぬがれた施設を保有していたのであるが、こうした残存施設の利用が、何よりも再生産の水準を恢復する第一歩であり、同時にこうした実体資本の所有が産業の側からの政策の要請を強力ならしめていたのである。第二に、造船業に対する仕事量の確保が、産業連関の複雑さにもとづいて、失業に近い状態にあった関連諸産業にとりあえず雇用を保証したことである。この段階では、造船政策としての計画造船は、直接に造船業に、さらに産業連関を通じて関連諸産業に仕事量を保証することによって、わがくに経済の再生産の水準の恢復を企図する国家政策の一環としての意義をもっていたわけである。

しかし、造船業の復興がすゝみ、造船施設が拡充されていくにつれて、計画造船による仕事量の確保、したがって、計画造船の造船政策としての意義も、次第に変貌してきたのである。そして、次の段階では、造船業は、計画造船に対して、安定した操業を維持するために必要な発注量を期待することとなる。実際、戦前のわがくに造船業は、海軍の艦艇建造をベースとして操業の安定を維持してきたのであるが、海軍の発注が失われた戦後においては、国内船の建造が、操業の維持のために必要——諸外国の場合と同様に——となったのである。このような一定水準の操業の確保は、資本固定的な造船業にとっては、利潤獲得の不可欠な条件であるとともに、それによって輸出船の受注競争の基礎が与えられることともなるのである。

他方、他の産業に対する連関については、造船業に全面的に依存するものを除いたそれ以外の産業——たとえば、鉄鋼業——は、その生産と需要が質量的に拡大するにつれて、造船業に対する依存度が減少する⁽⁵⁾。その結果として、計画造船の造船業を通じての産業連関上の重要性は低下し、逆に、造船業に対する仕事量の確保として

の意義、したがって、造船業にとつての直接的な保護政策としての性格が、前面におし出されてくることとなるのである。もっとも、計画造船のこうした性格は、その一貫した推進のために、通常は積極的に意識されることはなかつたが、しかし、第十八次計画造船におけるごとく、海運企業の計画造船による船舶建造の一斉辞退というような事態に直面すると、造船業の計画造船の推進に対する要請がにわかにより高まり、造船業の保護政策としての性格が表面化してくることとなるのである。

要するに、造船政策としての計画造船は、日本産業の実体の変化にもなつて、次第に主として造船業を対照とする保護政策に重点が移つてきているように思われるのである。

(4) 造船業は、組立てを作業の主内容とする関係から、関連産業は四〇余種におよんでいられるといわれる。しかも、その五〇％は、もっぱら造船業に依存している。(運輸省「造船関連工業の現状と問題点」昭和三十六年、四頁)

(5) 鉄鋼業の造船業に対する依存度は、次表のように、逐年減少の傾向をしめしている。

	昭和三十三年	昭和三十四年	昭和三十五年	昭和三十六年
全国鋼材消費量(A) (単位千トン)	一〇三、七七三	一四〇、三五〇	一八〇、五九八	二二七、一七三
船舶用鋼材消費量(B) (単位千トン)	一一、五三五	一一、九三一	一三、〇八五	一四、五五〇
B/A	一一・一％	八・五％	七・二％	六・四％

* 船舶用鋼材使用量中には輸出船向もふくむ。

(二) 計画造船の海運業の構造の形成 計画造船の成果は、きわめて多様である。その一端は前項でふれたが、そのほかにも、たとえばわがくにの船隊規模の急速な拡大は、計画造船の一つの、しかも高く評価されている成

果であろう。しかし、その全面的な吟味の余裕はない。ここでは、計画造船がわがくに海運業の構造の形成におよぼした作用に限定して、その成果を明らかにすることとしよう。ところで、産業活動の基礎が資本にあることはいうまでもない。そして、産業に投下される資本の質と量とは、産業活動の内容を種々の意味において規定することもまた当然である。かくして、わがくに海運業が、今日にいたるまで、その資本を主として外部からの借入れに依存し、しかも、計画造船を通じての国家資金の投入の比重が高いことが、その産業的活動、したがってその構造の形成に対して、国家意志の影響を強力ならしめていることは、自然の成り行きといわなければならないであろう。こうした海運業の構造の形成に対する国家意志の介入は、さまざまの点においてみとめることができるのであるが、つぎにその主要な点のみをとり上げることとしよう。

a 船腹の構成 計画造船がわがくに海運業の船腹構成におよぼした影響については、二つのことを指摘しておく必要がある。その第一は、計画造船の一貫した船腹の拡充の方針にもかかわらず、その過程において、建造船種の重点がいくたびか交っていることである。すなわち、計画造船の初期においては、船種のいかんをとわず、とにかく輸送力の恢復のために船腹の拡充が意図されていたのであるが、船腹の拡充がある程度達成されると、船種の選択がおこなわれるようになってきたのである。まず、昭和三十一年の第十二次計画造船からは、定期船の建造に重点がおかれ、ついでタンカーおよび鉱石運送船に重点が移行していくのである。しかも、同一船種についても、定期船の場合には、高速船の建造（第十五次以降）、特殊船にあっては大型船の建造（第十一次）というように、逐次に建造船腹の質的選別がおこなわれるようになってきているのである。

こうした建造船腹の時をおうての重点の推移は、明らかにさきになつた日本海運業のあり方を規定する諸条件

の変化に適應しようとする政策的努力のあらわれにほかならない。それはまた、世界海運業の構造的変化の傾向に対応するものでもある。だが、こうした努力にもかかわらず、適応が十分におこなわれなかった——十分な適応は、将来予測をふくむために困難なことは事実であるが——ところに、たとえば、二万トン級タンカーのような不経済船を発生させた原因があるわけである。

第二の作用は、いわゆる高船価船が創出されたことにある。その理由は、二つに分れる。その一つは、計画造による船舶の建造がわがくに造船業に限定されていたことである。その事情は前にのべた。いま一つは、計画造船による国家資金の投入は、その源泉からいって、資金量に限界があるとともに、好況時に資金が豊富となりしたがって、造船に対する国家資金の投入量も増加する傾向があるという事情にもとづく。その結果、好況時には計画造船の造船量も多くなるわけであるが、その好況時は、船価もまた高いのが一般なのである。

このような高船価船の創出は、しばしば計画造船の悪い側面の一つとして批判の対象となっている。その事実是否定できないが、しかし、私企業の自由な建造にゆだねた場合、このような弊害を回避できたかということになると、かなり疑問があるように思われる。それというのは、投資の決意は、企業の市場の動向についての予測に、主として依存する——資本の限界効率の算定の手続きをみよ——のであるが、企業の予想の構造からいって、好況時において設備投資が増大するのはさけがたいのである。事実、戦後のわがくに海運業の場合にも、いわゆる自己資金船が不経済船となっていることから、この間の事情を知ることができるであろう。かくして、不況時に低船価で船舶を取得した船主が成功をおさめたことは経験的には事実ではあっても、こうした準則が一般的に遵守されてきたとは限らないのである。ただ、市況の長期的な沈滞に直面すると、こうした高船価船保有の不

利益が、顕著となるにすぎないのである。

b 企業の構造 計画造船は、建造船腹の個別企業に対する割当てを通じて、わがくに海運業の企業の構造を意識的に形成しうる立場にあった。それにもかかわらず、なるほど船舶の建造については、重点とする船舶の転換という形で、市場の変化に適應することをこころみだが、企業の構造の形成に関しては、こうした変化に適應しきれなかったところに、一つの大きな欠陥を内蔵していたのである。しかも、それが、わがくに海運業の今日の業績不振を招来した一つの原因となっているように思われるのである。

以上のような欠点は、計画造船の船舶建造の割当てが、よくいわれるように総花式であったことにある。しかし、いわゆる総花式というのは、一般に理解されているごとくに、船舶の建造を企業に対して無差別にみとめたことを意味するものと解してはならないのである。事実、計画造船の経過をみればわかるように、オペレーター重点主義を打出したり、あるいは、償却前利益の範囲内での船舶の建造をみとめたりしたことなどは、けっして無差別的な建造の割当てをおこなっていたわけではなく、その時々々の基準にしたがって企業を選別していたことをしめしているのである。そのみならず、計画造船の建造割当ては、いくつかの企業に集中してさえいるのである（第12表）。

重要なことは、こうした選別が、その時々において恣意的に設定された、したがって、一貫性を欠いた基準にもとづいておこなわれ、理論的に——といっても、理論自体がなお確立されてはいないが——あるいは諸外国の例に照らして経験的に検証された明確な構図にしたがって企業を選別がおこなわれなかったことにある。いわゆる総花式とは、このような意味に理解すべきであろう。もっとも、こうした構図の作成は、変化する事情の下で

第 12 表 計画造船集中度 (1 次—15 次)

順位	会社名	隻数	総トン数	集中度(%)	累積集中度
1	飯野海運	19	258,163	8.13	8.13
2	日本郵船	28	238,161	7.50	15.63
3	大阪商船	26	227,605	7.77	22.80
4	三井船舶	25	202,232	6.37	29.17
5	日東商船	12	135,172	4.26	33.43
6	三菱海運	13	129,394	4.08	37.51
7	大同海運	16	120,023	3.38	41.29
8	新日本汽船	15	119,000	3.75	45.64
9	川崎汽船	14	117,353	3.70	48.74
10	山下汽船	14	114,160	3.60	52.34
11	日産汽船	11	95,350	3.00	55.34
12	照国海運	7	84,941	2.68	58.02
13	明治海運	10	98,981	2.49	60.51
14	日鉄汽船	10	70,915	2.23	62.74
15	日本油槽船	6	68,557	2.16	64.90
16	森田汽船	4	68,154	2.15	67.05
17	東邦海運	9	67,624	2.13	69.18
18	太平洋海運	4	60,876	1.92	71.10
	その他の	204	918,502	28.93	100.03

「現代日本海運史」p. 239.

は、困難であるとともに、試行錯誤の過程をくりかえすことは避けがたいであろうが、問題は、戦後の構造変化を明瞭に意識して、それに適応していこうとする意欲に欠けていたことにある。そして、このような意味での総花主義による企業選別の結果として、つぎの三つの戦後の海運業の企業的構造における特質が生じたのである。

出 戦前においては、定期船企業としては、二つのグループがあった。一つは、明治年間から重点を定期船経営においてきた二社（日本郵船および大阪商船）で、いわゆる「社線」と呼ばれていたのがそれである。いま一つは、「オペレーター」と俗称された海運企業——用船に依存して大規模な不定期船の運航をおこなっていた、戦前のわがくにの特異な海運企業——であって、昭和七年からはじまる船質改

善助成政策によって優秀船を取得したのを契機として、部分的に定期船経営に進出したものである。そして、この二つのグループを合計しても、定期船企業はわずかに数社にしかすぎなかったのである。ところが、戦後は、第二のグループが定期船経営に重点を切替えたのみならず、あらたにいくつかの企業が定期船経営に進出することになったのである。

このように多数の企業が定期船経営に進出ようになった理由は、かならずしも明瞭ではない。さきの「オペレーター」を定期船経営に進出させたと同じ事情、つまり国際海運市場の変化——その背後には貿易構造の変化がある——が、経営的には定期船への進出を要請していたのかも知れない。あるいは、経営の安定化の要請にもとづくのかも知れない。さらに、戦前からの遺産としてうけついで戦後の海運経営者が潜在的にもちつづけてきた定期船経営に対するあこがれにも似た動機が、作用していたのかも知れないのである。その経営的動機がどこにあったにしても、定期船経営に進出しようとする海運企業の要請を資金的に実現可能ならしめ、かくして、多数の定期船企業の発生の原動力となったのが計画造船であったことは明らかである。その結果として、さし当って注目すべきつぎのようないくつかの事実が生じてきたのである。

第一に、多数の定期船企業の発生は、定期船航路における日本船相互間の過当競争——その定義は確定していないが、少なくともはげしい競争——の根源となったことである。すなわち、計画造船によって資金の供給をえてあらたに定期船経営を開始することができた企業は、定期船経営に必要な経営の基盤——たとえば、航路権をふくめた「のれん」等——が確立していなかったために、加入の容易な海運同盟、つまりオープン・コンファレンスによる独占が成立しているにとどまる定期船航路にまず進出していくことは自然の成行きといわなければなら

らないのである。その結果、このような航路に日本船が集中することとなるわけであるが、こうした集中は、もとと海運同盟の競争規整力が弱い上に、日本船の集貨範圍は市場の競争が大きいために、日本船相互間の競争を激化させることになるのである。その端的なあらわれを、盟外船の脅威が今日ほど大きくなかった時においてさえ、ニュー・ヨーク同盟の運賃が、日本船相互の競争によって、しばしばオープン化したことにみる事ができるであろう。

その上わるいことに、はげしい競争は、船舶の技術的改良——たとえば、高速化——をうながす結果、在来船を陳腐化船として排除していく。一つの定期航路において陳腐化したこれらの船舶は、他の要因にもとづいて発生した過剩船腹とともに、競争のさほどはげしくない他の定期航路に転用されていくことになる。そして、営業開始の容易さのために、まず、オープン・コンファレンスの存在する航路が転用の重点となるわけである——たとえば、昭和三十六、七年頃の相つぐ日本船の航路増設や延長の背景にあった事情をみよ。その結果、これらの航路においてもおなじように、競争のはげしさがくわわってくるのである。

以上のような定期航路における競争の激化は、一方において、運賃収入を減少させるとともに、他方において、競争の激化にともなう費用が増大する。たとえば、集貨費の増大、競争のための過大な投資——その一つが、ニュー・ヨークの専用ふ頭であろう——、稼行率の低下にともなう費用の上昇等。かくして、全体として企業の収益力の低下をひきおこすこととなるのである。

第二に、計画造船による定期船の建造が多数の企業に分散された結果、個々の企業の保有船腹量は比較的少く、その企業規模もおなじく比較的小規模とならざるをえないことである。もちろん船腹の充足を用船に依存する部

分もあるために、経営規模は、船腹保有量と一致するものではないし、また計画造船の建造割当量は、さきにくべたように少数の企業に、かなり高い集中度をしめしていることも事実である。しかし、企業数の多いことは、計画造船の建造船腹量に限度がある限り、少数の企業に集中度が高い反面、多数の比較的規模の小さい企業を創出する結果となっているのである。

一般に、定期船業には、比較的規模の大きい企業が多い。その理由はかなり複雑である。定期航海を維持するには、配船技術的理由から、運航船腹量は一定の規模以下に下ることは出来ないし、さらに経営の安定化をもとめて、多数の定期船航路において同時に経営——多角経営——をおこなおうとするならば、一層大量の運航船腹量が必要とする。このように定期船経営を開始するためには、もともとかなり大きい規模を必要とするだけではなく、それとは別に、重要なことは、規模の拡大によって、大規模経営の利益をある程度おさめることができるということである。こうした大規模経営の利益は、しかし、一般の生産企業のように、たとえば、小さい機械にかえて大がかりの設備を導入するといった種類のあの生産技術的理由にもとづく合理化は、海運生産の特質上、あまり期待できない。このような生産過程における合理化よりは、むしろ流動活動における大規模経営の利点が大きいのである。集貨費用の切下げがその一つであろう。また、海運同盟（＝カルテル）内部における地位の強化とか、荷主に対する交渉力の強化、あるいは航海の頻度を高めることによる集貨の容易さ等、かなり広い範囲におよぶ市場における企業の取引力を強化しうる利益があるのである。

もちろん、以上のごとき大規模経営の利益は、さほど大規模化しないうちに、限界点に到達するであろうし、また、どの程度の経営規模が適正であるかは、それぞれの企業の業務内容によっても差異があることは事実であ

る。しかし、比較的小規模企業が多いわがくにの定期船業が、以上のような利益を十分に吸収していないことも明らかである。かくして、こうした経営規模の点での不利益が、いわゆる過当競争にもとづく不利益に、加重されているわけである。

ロ、特殊船の経営 計画造船による建造船腹が次第にタンカー、鉱石運送船等の特殊船に重点を移してきたことは、たしかに市場構造の変化に対する政策的適応のあらわれにほかならないが、しかし、個別企業に対するその割当については、定期船の場合と同様に、海運業の構造変化の一般的傾向に対応するものではなかったように思われる。第一に、主として計画造船の船腹割当ての結果、戦後のわがくにの海運業は、特殊船の経営を専業とする企業は二、三にとどまり、多くの企業は定期船との兼営という業態が成立している。こうした業態が特殊船の経営として、妥当であるかどうかは一個の問題である。実際、諸外国の海運業についてみると、多くの場合、明確に分業化している例が多いのである。⁽⁶⁾このように戦後のわがくにの海運企業が定期船の運航をも兼営するようになってきたのは、たしかに、利潤の増大とか経営の安定をえようとする企業経営的要請にもとづくものであったことは否定できないが、しかし、計画造船による船腹量の割当てがなければ不可能であったことも事実である。

(6) たとえば、P. & O. がタンカーを保有するようになったといってもP. & O. グループとしてのことであって、その運航は、独立した別の企業によって専門的に担当されているのである。

第二に、計画造船の建造割当てが多数の企業に分散した結果——計画造船の総花式の一場合——、一企業の特殊船の保有量は比較的僅少にとどまっているのである(第13表)。ところが、特殊船経営は、定期船経営にもまじ

第 13 表 外航船主船腹構成

船 主	貨 物 船		タンカ ー		専 用 船	
	隻 数	屯数(G/T)	隻 数	屯数(G/T)	隻 数	屯数(G/T)
大 同 海 運	22	174,491	2	58,442	1	13,838
第 一 中 央	10	51,839	—	—	3	25,641
飯 野 海 運	19	150,172	9	168,034	—	—
川 崎 汽 船	24	209,741	2	41,361	3	41,068
三 菱 海 運	17	123,293	4	63,110	2	22,459
三 井 船 舶	30	235,787	4	58,522	2	18,810
日 本 郵 船	47	467,985	3	70,090	2	37,210
日 本 油 送 船	6	52,596	—	—	6	86,361
日 産 汽 船	15	152,427	—	—	—	—
日 東 商 船	15	112,299	11	204,680	—	—
大 阪 商 船	40	314,887	—	—	—	—
山 下 汽 船	16	132,194	1	21,232	3	41,694
新 日 本 汽 船	19	146,851	1	21,137	1	13,729

船主協会「海運資料」No. 63.より作成

て、大規模経営の利点が多く、実際、国際的にみても、大規模企業が多いのである(第14表)。このような小規模経営の不利点のほかに、企業数が多いことは、さきにも述べたように狭隘化した日本海運業の市場においては、荷主に対する交渉力を弱め、運送取引上不利な立場に追いこむこととなっているのである。

ハ、オペレーターとオーナー 戦後のわがくに海運業が、オペレーターとオーナーとをもって構成されていることは、戦前と少しも変わるところはない。しかし、この類似は実は外見上のことにしかすぎない。とくに、オーナーの実体は一変してさえているのである。

戦後におけるオーナーの実体の変化は、二つの点でとらえることができる。第一に、保有船腹の内容の変化である。すなわち、戦前のオーナーの保有船腹は不定期船に限られていたのに対して、戦後は定

第 14 表 世界大船主例

定期船			
船主	国籍	隻数	屯数 (1000G/T)
Moller, A. P.	デンマーク	88	859
Wilhelmesen, Wilh.	ノルウェー	70	516
NYK	日	56	506
B. I.	英	56	478
P. & O.	〃	30	426
French Line	仏	56	425

タンカー			
船主	国籍		屯数 D/W
Universe Tankship Inc.	米		132
B. P. Tanker Co.	英		127
Svendborg	デン	マ	88
Shell Tankers Ltd.	英		64
Tanker Charter Co.	〃		56

義の所産といわなければならないのである。

第二の、そして重要な変化は、オーナーの海運市場における機能の変化であろう。オーナー、つまり貸船を専門とする船主の存在は、戦前においてもわがくに特異のものであって、諸外国には、用船（＝貸船）という取引

期船をも保有し、定期船オペレーターに用船に出すにいたったことである。ところが、定期船経営は、特殊船の場合とおなじように、元来一定の船腹の運航の下にはじめて成立しようとともに、必要船腹量は比較的安定しているために、船腹を保有船をもって充足するいわゆる自船主義が経営的にも要請されているのである。それにもかかわらず、戦後のオーナーが定期船を保有するようになったのは、一つには、定期船オペレーターが、計画造船によって必要船腹を建造できるだけの資本を調達できなかったからであり、しかも、その計画造船が、一部の定期船の建造をオーナーにもみとめたからにはかならないのである。いいかえると、オーナーが定期船を保有するようになったのは、まったく計画造船の総花主

慣行はあっても、そのみを専門とする海運企業はないものといわれている。そのようなオーナーは、戦前にいては、さきへのべた「オペレーター」の船腹の供給源となり、「オペレーター」は、オーナーとの用船取引を通じて、その運航船腹量を市場の変動に適應するように調整していたのである。不定期船市場の変動が大きかった戦前においては、このような方法によって船腹量を調整しえたことは、用船者である「オペレーター」にとつてきわめて有利であった。それだからこそ、一般に大規模な不定期船経営は不能率であるとされているにもかかわらず、戦前の「オペレーター」が、大量の不定期船の運航をおこないながらも、高い能率を維持できた理由があったわけである。いいかえると、戦前のオーナーは、「オペレーター」との間の用船取引を媒介として、運航船腹をもつばら自船をもつて充足した場合には、「オペレーター」に帰属する市場の変動にもとづく企業危険の一部を引きうける機能を、市場経済的には、果していたのである。こうしたリスク・テッキングこそ、オーナーの固有の市場経済的機能といわなければならないのである。かくして、市場の変動を前提としてはじめて、オーナーの存立が可能であるとともに、貸船、いいかえると、企業危険の引受けを専門として、利潤の獲得を期待できたわけでもある。⁽⁶⁾市場の変動こそ、オーナーの自然発生の基盤なのである。

(7) この間の事情の理論的な解明は、地田知平著「海運市場論」昭和三十三年、第二章第五、六節をみよ。

(8) このようなオーナーの機能から、その資本の性質もおのずから限定される。たとえば、オーナーの資本は自己資本でなければならぬとする脇村教授の見解（「海運」第四二七号、十八頁）がでてくる理由もここにある。

戦後は海運市場の情況は、かなり変化している。とりわけ、オーナーの活動の場であった不定期船市場は、特殊船の増大の結果、その領域がせばまるとともに、その変動は、全体としてはかなり小さくなってきている。し

かも、その特殊船については、長期契約によって、長期間にわたって特定の運送に固定されているために、オペレーターは、市場に変動があつても、船腹量を調整する必要さえなくなっている。このような市場においては、戦前のオーナーの主たる機能であつた企業危険の引受けは、ほとんどその効力を發揮するだけの余地がなくなっているのである。もっとも、戦後においても、オペレーター（＝運航業者）は、オーナーが存在しているという事実に対して、それなりの存在意義——船腹を用船する以外に——を見出してきていることは事実である。たとえば、オーナーの低賃銀の利用。しかし、オーナーの本来の機能が失われ、それにかわるべき重要な機能がいまだ見出されていないということは否定できない事実であろう。

以上のように、海運市場の構造的変化の結果、オーナーは、戦前その存在を基礎づけていた機能を喪失しただけではなく、それにかわるべき機能をいまだ見出していないのが実情である。かくして、戦後には、オーナーを自生させるような市場経済的根拠は存在していないものといわなければならないであろう。それにもかかわらず、オーナーが存在するようになったのは、計画造船の所産にはかならないのである。

ニ、金融系列　市中の金融機関、とくに市中銀行の主導による海運業を中心とした系列の形成の情況は、第15表のごとくである。⁽⁹⁾このいわゆる金融系列は、一見したところ計画造船とは無関係であるように思われるかも知れない。もちろん、どのように系列を構成していくかはもっぱら銀行の方針に依存するであろう。しかし、そもそもこのような系列が形成されざるをえなかつた根本原因は、計画造船の性格にあるものといわなければならぬのである。すなわち、計画造船による国家資金の投入量は、その資金源からみても、産業の自立を前提とする産業資金の性格からいっても、民間資金が、その時々資本市場の情況と建造計画量とによって一様ではない

第 15 表 系列関係明細

銀行	三菱	住友	三井	第一	三和	富士	興銀	興銀		
主要オーナー	日本郵船	三菱海運	大阪商船	三井船	川崎汽船	新日本	山下	日産	大同	飯野
系列内オーナー	2社	—	4	1	—	—	—	—	—	—
系列内オーナー	21社	7	12	18	13	3	11	2	5	6
保有株式比率	19%	26	11	7	15	8	11	74	8	31
債務保証	77億円	23	63	57	43	8	8	2	16	49

「現代日本海運史」p. 646.

が、並行的に投入されてきたのである（前掲第11表参照）。ここに、市中銀行が海運業に対して利害関係をもつにいたる一つの契機を見出すことができるのである。

市中銀行による系列の形成は、海運業内部——オペレーターとオーナー、オペレーター相互間——においても、また、海運業をふくみながら、産業間にわたってもみられる。ところで、国家資金供給の直接の担当者は、現在開発銀行である。この開発銀行の融資は、主要海運業に関しては、市中銀行の融資額より大きく、その利害関係も大きい。しかし、国家資金の供給者としての性質上、系列を形成する立場にはない。また、融資先の産業が市中銀行ほど広い範囲におよんでいない関係から、産業間にわたる系列を形成する契機ももたないであろう。かくして、開発銀行は海運企業の経営に対して資金供給者として干渉を加えることはあっても、系列の形成については、市中銀行が主導権を掌握することとなるわけである。市中銀行の中でも興銀は、もっとも海運業に対する融資額の大きいだけではなく、しばしば個別企業に対する融資順位からいっても第一順位をしいていさえる。それにもかかわらず興銀が系列を構成するにいたらないのは、おそらく興銀の性格、とりわけその資金の調達を他の市中銀行に依存している

ことにもとづくものであろう。

市中銀行による系列の形成が、海運業の経営に種々の制約を与えることはさげられないのである。その制約は、海運企業にとって不利益であるばかりとは限らない。有利——たとえば、荷主の確保——なこともあれば、不利に作用する場合——たとえば、造船所の選択範囲の限定——もある。

(9) 市中銀行の系列の形成は、わがくににおいても、逐次に弱まる傾向にあるといわれる(「現代日本産業講座」Ⅷ、二〇頁)。それにもかかわらず、海運業においては、少なくとも海運企業相互間の金融系列化は、なお顕著であり、最近ではそれが問題化してさえている。その理由は、金融系列を弱める要因である企業の自己蓄積力が、業績の慢性的不振のために、不足していたことにある。

これまで長い間にわたって、計画造船の性格の分析をはずけてきた。ここで、その要点を、いま一度整理しておくことにしよう。

計画造船には、海運政策としての側面と、造船業を対象とした造船政策としての側面とがある。いずれについても、日本経済のもつ課題の変化にもなつて、計画造船は、その性格を変えてきているわけであるが、いま、海運政策としての側面のみをとり上げると、戦後のわがくに海運業の資金の主要な供給源であっただけに、資金の投入の過程において、海運業の構造を意識的に形成していくだけの實力を保持していたのである。ところで、戦後のわがくに海運業のあり方を規定する諸事情はいちぢるしく変化している。計画造船は、なるほど、建造船腹の質的構成については、こうした変化に適応する努力をしてきたのであるが、しかし、企業的構造の形成に関しては、その構図を明確に設定していなかったために、たえず動揺を繰り返すとともに、結果としては、事情の

変化に十分に適應しきれなかった欠陥を内蔵していたのである。そして、わがくに海運業の業績不振の原因の一端は、ここにもとめることができるものと思われるのである。

他方、造船政策としては、海運政策の背後におしやられて、通常はあまり意識されることはなかったが、しかし、計画造船がわがくに造船業の育成に貢献したことは否定できないところである。すなわち、造船業の操業度を維持することによって、資本の蓄積を可能ならしめるとともに、船舶の輸出競争における有利な地位の確保を可能ならしめたのも、この計画造船なのである。だが、計画造船の両側面はしばしば矛盾してきたのである。その端的なあらわれが、一つには、高船価船である。いま一つは、わがくにの海運業と市場を競合する船舶の低船価での輸出であろう。たとえば、ギリシヤやノールウェーの船主が、低運賃でわがくに荷主の積荷保証をえて、タンカーをわがくに造船業に発注するのがその例であろう。

(2) 利子補給政策

戦後のわがくに海運政策の支柱となったのは、くりかえしてのべたように、計画造船とならんで、この利子補給政策であった。利子補給政策は、昭和二十八年の「外航船舶建造融資利子補給法」の成立をもってはじまる。その後、海運業の業績の変転にともなうて、利子補給率の変動や、さらに利子補給法自体の断続（昭和三十二年の停止と同三十五年の復活）をくりかえしてきている。

ところで、利子補給政策が着想されるにいたったのは、直接には海運業の業績が不振におちいったことにある。しかし、一層本質的には、一定の段階に到達した計画造船、したがって、その背景にあるわがくにの経済政策が要請したものとわなければならないのである。すなわち、計画造船が、輸送力の確保から外貨獲得のための船

腹の増強に移行したのは、経済政策が、経済の再生産の水準の恢復から経済成長に重点を移行してきたことに照応するものであるが、この段階における経済政策は、その産業政策に対して、私企業の自己採算ベースの達成を政策目標として設定していたのである。利子補給政策は、計画造船と不可分の関係にあるとともに、さらに、こうした産業自立政策の一環として理解しなければならぬのである。いいかえると、たまたま不況に際会した海運業の自立を政策的に推進しようとするところのみたわけである。利子補給とならんで船価切下げ等の一連の行政措置がとられたのは、この理由からであろう。したがって、海運業の業績の変転にともなって、利子補給率が変わったり、あるいは利子補給法自体の停止と復活がみられたのは、以上のような利子補給法の性格からいって当然のことであつた。

計画造船の船腹拡充が、海運企業の採算ベースの確立とかならずしも両立するとは限らなかつたところに利子補給政策が発想された機縁があつたのである。そして、海運政策は、この二つを両輪として回転してきたのであるが、しかし、海運政策全体からみると、計画造船による船腹の拡充が海運政策をリードする地位を与えられ、利子補給政策は、海運企業にとっては重要ではあつても、政策的には計画造船を補足する地位をしめていたにすぎないように思われるのである。かくして、海運業の自立は、政策的には第二義的な重要性しかもたないこととなるのであるが、その間の事情は、船腹の拡充と並行して、しばしば海運国有論が提起されてきたことから知ることができらるであろう。ここでは、海運業の自立を断念するにもかかわらず、船腹の拡充は続行しようとする意図がうかがわれるのである。このように利子補給政策は、海運政策としては第二義的な重要性しか与えられていないにもかかわらず、この政策に関連して二つの問題を、それぞれ質を異にしてではあるが注目しておく必要

がある。

第一に、利子補給政策が、海運企業の徹底した経営の合理化をさまたげているということである。もちろん、海運企業が合理化をおこたっていたというわけではけっしてない。つぎにあきらかにするように、さまざまな合理化の努力がつけられてきているのである。慢性的な不況の下においては当然のことといわなければならぬであろう。このように合理化がすすめられてきているのは事実であるが、しかし、その合理化は、利子補給によって個別企業の維持がある程度まで保証されているために、主として個別企業を単位とする合理化にとどまり、一層高度の合理化、すなわち、産業的規模での合理化が展開されることはなかったのである。たとえば、不能率企業が淘汰されないで温存されつづけていることも、利子補給が支柱となっているからであろう。こうした企業は、自然に放任されるならば、合併・吸収等によって消滅するはずなのである。あるいは、さまざまな形の企業間の提携が、わずかな例外を除いては進行しなかったのも、それぞれの企業が利子補給によって単独で存続することを保証されていたために、独自の利益の追求をやめようとはしなかった結果であろう。ところが、深刻化をくわえる不況の下において、産業としての存続を維持しようとするならば、もっとも必要とするのは、こうした産業的規模における合理化にはかならないのである。現段階の不況は、すでに個別企業内部の合理化で吸収しうる限度をこえて、一層高度の合理化を要請しているように思われるのである。利子補給政策の欠陥——多くの補助政策に共通するものであるが——はここにある。

第二に、利子補給は、ほとんど唯一ともいふべき海運業の自立促進を目的とする政策であったが、主として利子補給に依存して海運業の自立を達成しようとしてきた政策の背景には、わがくにの異常な高金利が、わがくに

海運企業の国際競争における立場を不利ならしめ、その結果、慢性的不況におちいることとなったという、日本海運業の現状認識があることを見逃すわけにはいかないのである。すなわち、海運業の自立政策がもっぱら利子補給に依存してきたのは、以上のような現状認識にもとづくものにほかならないのである。したがって、この現状認識が変更されない限り、海運業の自立政策は、利子補給政策以上に展開することはありえないであろう。しかし、すでにのべたように、高金利が、日本海運業の不況を招来した唯一の原因であるようにには思われないのである。

最後に、戦後の海運政策の体系の中でやや特異な地位をしめるものとして、第三国間輸送助成策（昭和三十四年度成立）をあげておこう。この第三国間輸送助成策は、その究局の意図が外貨獲得の増大にあったとしても、直接には、邦船の第三国間輸送への進出を容易ならしめ、かくして、戦後の日本海運業のあり方を規定している市場の狭隘化という条件——日本海運業に不利に作用している——の排除を意図するものとして重要である。そして、こうした条件を排除して、日本海運業のあり方の変更を企図しているという意味で、構造政策とよぶことができるのである。この政策が、戦後の海運政策において特異な地位をしめているというのは、それがほとんど唯一ともいべき構造政策であるからにほかならないのである。計画造船は、たしかに日本海運業の構造を規定するだけの能力を保持していた。しかし、明確な構図にもとづいて意識的に構造を形成していこうとはしなかった点において、構造政策としての要件を欠いていたものといわなければならないのである。

ところが、この第三国間輸送助成策は、昭和三十四年以降継続されているにもかかわらず、ほとんど実効をあげていないのが実情である。その理由は、およそつぎのごとくであろう。第一に、助成金額が少ない（昭和三十

五年以降七億円弱) だけではなく、交付条件からみても、第三国間輸送への進出にともなう不利益を克服して、さらに、荷主の開拓(市場の確立)をおこなうだけの効果をもたなかったのである。かくして、第二に、交付の対象が主として日本諸港の關係する定期航路における第三国間輸送に集中される結果となったのであるが(前掲第6表参照)、こうした輸送は、特別の助成をまたなくとも、期待できる性質のものである。真に助成の対象となるのは、不定期船運送と日本諸港の關係しない定期航路における純粹の第三国間輸送でなければならぬのであるが、これらの輸送を促進するには、さきにもべた助成金額の問題があったのである。

3 經營的展開の過程

(1) 概観

これまで指摘してきた市場・技術・労働および海運政策等の戦後の動向に対して、わがくに海運企業は、不斷に適應の努力をつみかさねてきている。海運企業の日常の行動がすべて利潤追求を志向しているものとするならば、こうした努力もまた、当然利潤の追求のための努力、つまり合理化——広く利潤追求のための一切の行為という意味での——にはかならないであろう。

それでは、戦後のわがくに海運企業の合理化はいかなる方向にむかって展開されてきたのであろうか。そして、そこにはどのような特質を見出すことができるのであろうか。

ところで、海運企業の經營の物的基礎が資本にあるとするならば、その人的基礎の中核はいうまでもなく經營者であろう。この両者の質と量とが、企業活動をさまざまな形で規定していくこととなるわけであるが、その經

営者を、戦後の海運企業は、すでに何回かのべたように、少なくとも質の点では、戦前からの遺産の一つとして継承しているのである。そして、そのような経営者が、よきにつけあしきにつけて、合理化の活動を通じて、戦後のわがくに海運企業をつくり上げてきたものということができるのである。

戦前の海運企業の経営者には、わがくにの場合に限らず、一般的にみて一つの共通したタイプを見出すことができるように思われる。もちろん、例外も多いし、時代によって差異があるにはちがいないが、ゾンバルト(Sombart)の企業者類型にしたがえば、商人型として特質づけることができる一つのタイプをもっていたようである⁽¹⁾。ここで商人型の経営者というのは、わたくしなりに内容を与えると、主として市場の動向に関心をむけ、かくして、市場の変動を利用して利潤を獲得することに重点をおいているような経営者というのである。こうした経営者のタイプは、戦前のわがくに海運経営者のそれでもあり、戦後の海運企業がうけついでのも、こういうタイプの経営者にはかならないのである。

(1) Vgl. W. Sombart, *Der moderne Kapitalismus*, 3. Bd., München u. Leipzig, S. 17.

しかし、ゾンバルトの与えた内容に、そのままはがっているわけではない。この点については、地田知平稿「海上労働における分業と協業」(一橋大学『商学研究』4)五〇頁をみよ。

経営者のタイプを形成する一つの要因は、企業をめぐる環境であろう。同様に、戦前の海運企業のあり方を規定する諸条件は、商人型として特質づけることができる海運経営者の一般的タイプの形成に密接な関係をもっているものといふことができる。こうした海運企業のあり方を規定する条件として重要なのは、一つには、海運市場の変動が大きかったことであろう。いま一つは、海運技術(主として船舶技術)の進歩が、比較的小さかった

ことにもとめることができる。こうした事情から、市場の変動に対する対応の巧拙が、技術の改良を主要な手段とする企業の内部的合理化に比較すると、利潤の獲得に決定的な影響力をもつこととなるのである。海運経営者の主たる関心が市場の動向にむけられてきたのはこの理由からであり、こういう事情の下では、海運企業が合理化の重点をその取引活動に志向してきたのも当然のことといわなければならないのである。

しかし、戦後は、事情がかなり変わってきている。その点に関してはすでにのべたが、いま一度要約すると、第一に、特殊船の発達にともなって、海運市場の変動は小さくなる傾向にあり、その結果、市場の変動の利用による利潤の獲得には大きな期待をもてなくなってきた。他方において、海運技術の進歩は、そのテンポをはやめてきている。かくして、海運企業の合理化の重点もおのずから転換を要請され、それと並行して、海運経営者のタイプも変わっていかなければならないこととなるのである。それにもかかわらず、戦後のわがくにの海運経営者は、依然として戦前のタイプをうけついでているのである。かりに、海運経営者が新しい世代と交替したところで、この点に関する限り、しばらくの間は、事態はそう大きく改善されることはないであろう。このような経営者もまた、古い経営者に指導された企業の内部で、長い時間をかけて育成されてきたものだからである。合理化の重点や経営者タイプの転換は、特別の事情の発生がないかぎり、短時間で達成できるものではないのである。

もっとも、技術の進歩が「革新的」といわれるほど急速でしかも画期的であるならば、新技術の導入は、すみやかに合理化の重点と経営者タイプとの転換をおすすめていくにちがいないであろう。だが、戦後の海運技術の進歩は、そのテンポをはやめたとはいっても、それほどのものではないのである。かくして、戦後の事情の変

化にともなう海運経営者のタイプの変質は徐々たる過程であり、合理化についても、これまでとおなじ方向を志向しながらも、次第に重点を内部的合理化に移していくという過程をたどらざるをえないし、事実そのように推移してきているのである。ここに、戦後の日本海運企業の合理化の特質が生ずる一つの理由があるわけである。

いま、このような合理化、くりかえしているが、たんなる冗費の節約のみではなく、広く利潤増大のための企業活動をいうのであるが、この合理化の特質を概観すると、当然のことながら、まず第一に、市場における取引活動の合理化に重点が依然としておかれてきていることがわかる。そして、海運生産の特質上、このような取引活動の合理化は、技術（船舶技術）の変化と並行的に展開される必要がとくに大きいのである。戦後、船舶の高速・特殊化が急速にすすんでいるのは、以上のごとき市場活動の合理化の端的なあらわれにほかならないのである。もう一つは、労働力の利用の合理化が、とくに不況が深刻度をくわえた時期以降、時として船舶技術の改良をとめないながら、いままでにはいほど急速に展開されてきていることであろう。最近における労働力利用の合理化は、海運企業の主要な内部的合理化——マイナーなものには別にして——としては、おそらく唯一のものであるように思われるが、しかし、ここに、合理化の重点の移行の一つの場合をみることができるのである。

以上のような合理化の特質を念頭におきながら、いま少し詳細に、合理化の努力をあとづけてみることにしよう。

(2) 経営的展開の過程

1 市場における合理化の努力 戦後の海運市場の情況のいちじるしい変化に直面して、わがくに海運企業の市場における合理化の努力は、かなり広範囲におよんでいる。海運経営者の先述のタイプからいっても、また深

刻化する不況からみても、ごく自然の成行きといわなければならぬであろう。こうした合理化の一つは、市場を外延的に拡大しようとする努力である。定期船については、時としては失敗をとめないながらも、新航路の開拓がくわだてられ、あるいは従来の航路の延航ないしは分離がおこなわれたのがその例であろう。⁽²⁾

いま一つは、狭隘化した日本海運業の市場の内部において自己の市場を拡大しようとする努力である。こうした努力は船種を問わずこころみられているのであるが、その結果は、国際的な過剰船腹の圧迫と計画造船による多数の企業の創出という事情も関係して、しばしば日本船相互間に過当競争をひきおこすこととなっているのである。過当競争は、私企業的観点からすれば、合理化の努力の一つにはかならないが、こうした過当競争がおしすすめられると、逆に、市場の安定化の努力を誘発することとなる。ところで、自己の市場の拡大の努力は、かなり多岐にわたっている。つぎに、少しくわしくのべることにしよう。

(2) こうした一連の努力は、船腹の増強にもなって生じた余剰船腹の処理の目的から、あるいは、積極的に収益を増大する目的をもって、こころみられている。市場の沈滞時には、その必要はますます大きくなる。昭和三十三年以降の第三国間の定期航路の開拓は、そのような事情の下にこころみられたのである。たとえば、ニュー・ヨーク／地中海航路、北米／東南阿航路等。

航路分離としては、たとえば、中南米ガルフ航路を、ガルフ航路と中南米カリブ海航路とに分離したのがその例である。延航としては、ニュー・ヨーク航路のカナダへの延航が、かなり頻繁におこなわれた。

戦後のわがくに海運企業の集貨方式は、定期船および不定期船のいずれについても、かなり変わってきているといわれている。その一つは、代理店あるいはシップブローカー (shipbroker) の仲介をまたず、海運企業が直接

に集貨するケースが多くなったことにある。すなわち、定期船の場合には、そして、少なくとも日本諸港においては、代理店の仲介を排除しているし、不定期船の場合には、シップブローカーを実質的に排除するにいたっているのである。シップブローカーは依然として存在してはいるが、しかし、その機能をかえてきているのである。かように直接集貨に切替えられたのは、たしかに不定期船運送におけるように、運送需要の変化——その輸送単位の大量化——にもその理由がある。しかし、主要な原因は、狭隘な市場における多数の日本船相互間のしれつな競争にあるであろう。不況下では、競争はしれつをくわえるのであるが、はげしい競争を排除して、集貨量の増大と自己の市場の拡大を達成しようとするならば、みづから集貨に進出する——あるいは代理店を直屬化する——以外には有効な手段はありえないのである。このような直接集貨は、集貨担当者を増加させることとなる。戦後の海運企業における陸員、とくに営業部員の増加が顕著である理由の一つは、ここにある。その結果いわゆる店費が増加することとなるわけである。以上のような不利益をさけようとするならば、共同集貨以外には方法がないわけであるが、それには高度のカルテルの成立をまたなければならぬのである。

はげしい競争は、しばしばカルテル形成への努力をよびおこす。しかし、カルテルの形成は、いかなる場合においても、可能であるというわけではない。クローズド・コンファレンスの定期航路においては、競争の規制が強力であるために、もともと日本船主間で別にカルテルを形成する必要はないし、また、タンカー市場は、国際的に流動的であるために、日本船主間だけの協定では、カルテルを維持することが不可能なのである。

カルテルの形成によってはげしい競争の排除が可能なのは、第一に不定期船運送の部門であらう。ここでは、昭和三十四年に輸入物資輸送協議会が、四〇数社の参加をえて、輸入大量貨物の主要五品目について、運賃維持

のために形成されたのである。このカルテルは、その後迂余曲折をへながらも発展し、昭和三十六年現在においては、品目については、鉱石運送船の運送のほか、六品目の輸送に範囲が拡大され、その支配は、わがくに輸入物資の輸送量のほぼ七〇%におよんでいる。そして、不定期船運賃の維持にかなり成功しているものといわれているのである。

しかし、輸入物資輸送協議会のカルテルとしての機能には限界があり、したがって、運賃の維持にも限度があるものといわなければならないのである。もともと、わがくに海運業の市場が狭隘化しているという事実が、不況下において邦船間の過当競争を誘発し、さらにカルテルの形成を要請したのであるが、その市場の狭隘化は、カルテルを成功せしめた原因であると同時に、その運賃の維持に限界を与える原因ともなっているのである。すなわち、不定期船市場は、元来国際的に高度の流動性をもっているために、カルテルの形成は、一般的に不可能とされていた。事実、いくたびかのカルテル結成のころみにもかかわらず、局地的かつ一時的なわずかな例を除いては、成功した例は、これまでのところなかったのである。ところが、日本海運業の市場は、しばしばのべたように、国際市場からある程度独立した局地的市場なのであるが、実は、このような国際市場から遊離した局地市場の成立が、カルテルの形成を可能ならしめているのである。この国際市場からの独立は、しかし、絶対的のものではなく、運賃の上昇がある水準にまで到達すると、さききのべた外船の流入という独自のプロセスを通じて、ただちに国際市場との流動がはじまり、かくして、国際市場に編入されて、その支配をうけることとなるのである。その結果、カルテルがある程度の運賃の維持に成功して国際市場との流動が開始されるようになる。運賃は国際市場のそれと均衡化し、カルテルによる運賃のコントロールを不可能ならしめるのである。つまり、

カルテルは、運賃の下落をおさえて、国際水準にまでは維持できるが、それ以上のつり上げは不可能なのである。運賃の維持に限界があるというゆえんである。

いま一つのカルテル形成のころみは、オープン・コンファレンスの定期航路、とくにニュー・ヨーク航路においてみることが出来る。ここではカルテルが成立しているにもかかわらず、オープン・コンファレンスの性質上競争の規制力が弱い上に、計画造船によって創出された多数の日本の企業が参加しているために、日本船相互間の過当競争がたえなかつたのである。このような事態に直面して、日本船主間に、時としては直接に競争関係に立つ若干の外国船主をもふくめて、別にカルテルを結成して、過当競争の排除と市場の安定をえようとする動きが活潑となる。このカルテルは、運送割当ないしは収益分配カルテル——ブルー——の形をとるが、その最初は昭和二十九年であり、以後市場の変動とともに、崩壊と再編成とをくりかえして今日にいたつてるのである。以上のようなカルテル形成の努力が、過当競争の排除と市場の安定化に、ある程度成功していることは事実である。しかし、いづれのカルテルの場合でも、不況が深刻になると混乱がおこり、その維持が困難となる傾向がある。カルテルは不況の子であると同時に、不況が深刻化すると、崩壊の危険にさらされるといふ常則は、ここでも妥当するようである。こうした危険を発生させている一つの原因は、カルテルに参加して企業数が多いことにある。けだし、企業間の利害関係を調整して、協定に到達することは、企業数が多いほど困難となるからである。

その上、定期船、不定期船をとわず、以上のごときカルテルによる合理化には、一つの限界が与えられていることを忘れてはならないであろう。カルテルが高級カルテル化して、ブルーが採用されている場合でも、船舶の

運航・配船等、要するに海運企業の生産過程にまでおよぶ合理化は、輸送協議会における部分的なところのみを除けば、ほとんどみられなかったからである。

2 船腹の質量における適応 計画造船は、造船資金の投入と個別企業に対するその割当てとを通じて、わがくに海運業の保有する船腹の質量的構成ならびにその企業的構造を規定する主たる動力となってきた。このようにして計画造船の形成した船腹の質量的構成と企業的構造とを前提として、それぞれの海運企業は、その保有船腹の質量を市場のすう勢に適応させるように、さまざまの方法で努力をこめてきているのである。この私企業的な観点からする合理化は、種々の理由から、限られた範囲にとどまることを余儀なくされているとはいえず、その範囲内では、かなり積極的にすすめられてきている。ただし、企業の保有する船腹（＝生産設備）の質量が、海運生産の特質上、企業活動の範囲を直接的に規定し、かくして、収益の大きさにただちに影響をおよぼす性質のものだからである。

第一に、個別企業、とりわけオペレーターが、計画造船によって保有するにいたった船腹の質量を、急激に展開する海運市場の構造変化と船舶技術の進歩に適応させようとする努力であろう。すでにのべたように、計画造船は、全船隊については、こうした変化に適応する努力を重ねてきた——たとえば、定期船の比重の増大等——のであるが、それにもかかわらず、なお十分な適応が達成されてはいなかったのである。ましてや、個別企業に対するその割当てが、絶対量において、あるいはその質的構成に関して、有利な企業活動の展開と市場における優越性の確保をかならずしも保証するものではなかったのである。かくして、海運企業が、純粹に私企業的観点から、計画造船によって与えられた保有船腹の質量的構成を、事情の変化に適応して、修正しようところをみる

第 16 表 自己資金船取得状況

(単位千 G/T)

年 度	貨 物 船		タンカー		そ の 他		計	
	隻数	屯 数	隻数	屯 数	隻数	屯 数	隻数	屯 数
昭和 31 年	67	395	13	253	7	19	87	668
" 32 年	41	208	7	123	5	12	53	343
" 33 年	15	75	3	65	2	10	10	151
" 34 年	37	265	1	21	7	23	45	310

戦後の日本海運業の展開

第 17 表 買 船 状 況

年 度	隻数	屯数(千 G/T)	価格(万ドル)
昭和 25 年	26	144	1,578
" 26 年 4~6 月	6	31	483
" " 7~9 月	12	62	795
" " 10~12 月	7	46	430
" 27 年	3	15	
計	54	298	

のは、自然の成行きといわなければならないであろう。しかし、このような合理化にも、おのずから限度があった。資本力が不足していたからにはかならないのである。その結果、主としてつぎのような方法に依存して、この問題を解決せざるをえなかったのである。

まず、自己資金船の建造および中古船の緊急輸入であろう。それぞれによる船腹取得の状況は、第 16 表・第 17 表のごとくである。これらはいずれも、計画造船による船腹保有量の絶対的不足をおぎなつて、企業活動を拡大し、市場における地位の確立を意図するものであった。しかし、その時々においては、たしかに合理性はあったにしても、結果的には経営の合理化に貢献するものとは限らなかつたのである。けだし中古船であるために技術進歩に追隨できず、間もなく不経済船に転化したり、あるいは、建造の時期や資本調達の事情から高船価船に転化して、海運企業の経営を圧迫することとなつたからである。長期的

にみて合理性が保証されているか否かの判断は、市場の将来予測が関係するだけに、困難なことは事実である。しかしながら、戦後のわがくに海運企業の経営が、事情の変化にもかかわらず、依然として戦前の方針に固執して、新しい事情に即した転換をはからなかった結果の一つとして注目される場所である。

これらの不経済船を、計画造船の創出したそれとともに、改装——タンカーのバルク・キャリアーへの改装がその例であろう——やジャンボイジング⁽³⁾によって、技術進歩に適應させることをこころみている。不経済船の売却も、私企業的な観点からする同様な適應の努力であろう。それにもかかわらず、なお不経済船の処理が問題として残されているのは、以上のごとき適應には、技術的あるいは經營的に限界があるからにはかならないのである。

(3) 二万七タンカーの三万五千七級への、あるいは、三万七タンカーの四万七千七級へのジャンボイジングが、かなり頻繁におこなわれている。

以上に指摘した以外にも、数多くの適應の努力がこころみられてきている。しかし、全体を通じて、系列化による船腹の確保と、いま一つ、その例はわずかにしかすぎないが、将来の動向を示唆するものとして船腹交換を、とくに重要な適應のこころみと考えている。ややくわしくふれることとしよう。

戦後においては、その型のいかんをとわず、わがくに海運企業間の結合の例は、きわめてとぼしい。そのわずかな例もほとんどが、重要度においてはとるにたりないものにしかすぎない。その理由は、おそらく結合の推進を主導するだけの優越した経済力をもつ企業が存在しなかったことにあるであろう。ただ、オペレーターによるオーナーの系列化は、一つの重要な例外である。この系列化は、オーナーの支配であるという点で、また支配の

方法において、かなり特異であるように思われる。その関係は、第15表のごとくになっている。

さて、このようなオーナーの系列への編成をオペレーターが企図したのは、船腹の供給源を固定し、必要船腹量を確保することであった。そして、オーナーの系列化によって船腹の確保を達成しようとしたのは、必要船腹を建造するだけの資本の自己調達力をオペレーターが欠いていたとともに、造船資本の主たる供給源であった計画造船の船腹の割当てが、オーナーに対しても分散された結果なのである。そして、オーナーが計画造船の所産であるという意味において、かような系列化は、計画造船の形成した海運業の企業的構造に対するオペレーターの適応のこころみということができるであろう。

ところで、この系列は、オペレーターの資本支配にもとづいて形成されたものではない。もともと資本力の十分でないオペレーターにとっては、資本的支配は不可能のことであった。かくして、計画造船に当って、オーナーの造船資金の市中銀行からの借入れに対する債務保証を基礎にして、系列を形成していったのである。この債務保証は、融資金融機関の要請にもとづくのであるが、融資金融機関がなぜオペレーターの債務保証を要求したかは、わたしたちには明らかではない。ただし、その時々で相違はあるが、オペレーターは、概して債務保証をおこなうだけの経済力をもっていたわけではないからである。

それとはかくとして、系列の基礎が債務保証であって、資本的支配でないために、この系列は強固ではなく、それだけに不安定であるといわなければならないであろう。いいかえると、オーナーの系列からの離脱が、そう困難ではなかったのである。事実、好況時に、オペレーターが、船腹拡充の必要から、債務保証の肩がわりをするとともに、用船料を引上げて、オーナーを他の系列からひきぬいて自己の支配下に移すことが、しばしばおこ

なわれたのである。

以上のように、オーナーの系列間の移動がみられるにもかかわらず、オペレーターとオーナーの関係が系列によって固定し、自由な用船関係、つまり自由な用船市場の成立がまたげられていることは否定できないのである。その結果、用船料は、両当事者間に存在する個別的事情によっていちじるしく左右される傾向が生ずるのである。そして、一般的にいつて、市場の景況のいかんにかかわらず、用船料は、オペレーターの船腹の充足がすすまなかった時期——したがって、オーナーを系列下に固定し、船腹の充足を企図する必要が大きかった時期——においては、がいて高く、オペレーターの経営が圧迫をうけるのに対して、逆に、オペレーターの船腹の拡充がすすむと、用船料は低くおさえられ、オーナーの経営が圧迫されるようになるのである。最近におけるオーナーの経営の困難さは、深刻な市場の沈滞のみに基因するのではなく、それと重なりあって、オペレーターの船腹の充足がすすめられたことに、より多くもとづいているのである。⁽⁴⁾⁽⁵⁾

(4) なお、系列の詳細な吟味については、地田知平稿「戦後の日本海運業における系列化の特質」(加藤由作博士還暦記念『保険論集』昭和三十二年、所載)をみよ。

(5) オペレーターとオーナーの関係を、一般の生産業における大企業と中・小企業の関係に対比する考えはしばしばみられるが、正しいものとは思われない。両者が有機的に関連しているという意味においては、たしかに二重構造を形づくっている。しかし、たとえば、賃銀格差が存在していることは事実であるが、一般生産業における大・小企業間にみられるほど大きくはないし、また、技術水準、したがって、労働の資本装備率にいたっては、差異があるとは思われないのである。もっとも、前述のように、計画造船のオペレーター重点主義への切かえ以後には、船腹の近代化がおこなわれず、資

本裝備率が低下しているものと推定される。しかし、これは、自由な企業活動の結果ではなく、政策的に生じたものである。

さて、オペレーターによるオーナー系列化の本来の意義は、船腹の固定的な供給源の確保にあった。ところが、計画造船の進行とその割当てのオペレーター重点主義への切替えにもなつて、オペレーターの船腹の拡充がすすむと、以上のようなオーナーの系列への編成の必要が次第に稀はくとなり、同時に、オーナーの存立の基盤がうしなわれていくことも、さげがたいところである。その上、オーナーには新造船取得の途がとざされるようになってきたために、保有船腹を船舶技術の進歩に追隨させることが不可能な状態に追いこまれているのである。けれど、計画造船のオペレーター重点主義への移行のために、国家資金を獲得することも、また、業績不振のために、自己資金を調達することも不可能であったからである。かくして、この点からも、オーナーの船腹供給源としての意義がうしなわれていくわけである。

もっとも、オーナーの存在意義は、オペレーターの船腹の供給源に限られているのではない。オペレーターが、たとえば、オーナーの低賃銀で雇用した船員の利用等に、存在理由を見出していることも事実であろう。しかし、こうした意義はもともと第二義的な重要性しかもっていないだけではなく、労働組合の勢力の拡大は、賃銀格差を縮少するような傾向をたどっていると同時に、さらに、雇用方式の変更（共同雇用）によって、こうした格差自体を消滅させてしまうことさえも予想されるところなのである。

(6) 計画造船の当初には、オペレーターが割当ての確保のために、オーナーを利用したこともあった。

以上のごときオーナーの存立を根柢からゆるがすような事態に直面して、オーナー自身も当然合理化を強く要

請されることとなるのである。その合理化は、それを要請する事情が本質的なものであるだけに、冗費の節約といった程度ではすまされない性質のものであって、さらに経営方針の転換までもせまられているように思われるのである。かような合理化の途は、おそらくいくつかあるにちがいない。そして、実際に採用されたこうした合理化の一つが、オペレーターへの転換であった。しかし、この種の合理化の展開は、徐々たる過程であった。オペレーターへの転換を実現するためには、それなりの経営基盤——たとえば、顧客関係や、定期船の場合には同盟加入権等——を必要とするからである。これらの基盤を獲得することが不可能なオーナーには、オペレーターへの転換による合理化の途は閉ざされているものといわなければならないのである。そして、オペレーターへの転換を開始したオーナーが、ほとんど特殊船の経営から着手しているのは、市場の動向からみて、有利性ないしは経営の安定を期待したことにその理由があるが、なによりも経営基盤の獲得が、定期船経営に比較して容易であることにあるものと思われるのである。

(7) たとえば、国際用船市場への進出も、その一つであろう。しかし、船腹を國家資金によって取得している限り、このような合理化は、実行不可能ではあるが。

(8) オペレーターへ進出していった例として、つぎのごときものがある。

玉井商船——ボキサイド専用船

三光汽船——タンカー、木材運送船

照国海運——鉱石運送船、タンカー

計画造船によって形成された船腹の質量的構成に対する私企業的観点からする適応のいま一つの、そして、わ

たくしなりに重要であると考えられる場合は、海運企業間の船腹交換であろう。それには二つの場合が区別できる。いずれもその例は少ないが、一つは、オペレーターとオーナー間の船腹の交換である。オペレーターがオーナーから定期船を取得し、逆に不定期船を譲渡するのが、その例であろう。その理由はかなり複雑であって、たとえば、債務関係の処理とか、あるいは資金コストの切下げというような経営財務的根拠に主としてもづくものとわかれてゐる。いずれにしても、合理化としては消極的であるのを特質としてゐる。

これに対して、第二のオペレーター相互間の船腹交換は、企業のあり方の本質的な変革による利潤の拡大を企図した点において、合理化としては積極的な性格のものであった。こうしたオペレーター相互間の船腹交換の例は、これまでのところわずか一例——日本郵船と東邦海運間の船腹交換——しかなかったが、それによると、日本郵船は定期船を取得し、反対に東邦海運は不定期船を譲りうけている。そして、おのおのが経営の特殊化（＝専門化）をおしすすめるとともに、それぞれの領域における経営規模の拡大を企図したわけである。

こういう船腹交換が円滑におこなわれるのは、おそらく企業間に緊密な関係が存在する場合に限られるであろう。企業間の関係がもっとも緊密なのは、系列——資本支配による——が成立している場合であるが、わがくのオペレーター間に系列関係が存在していなかったことが、以上のごとき船腹交換が、これまでのところほとんどみられなかった一つの理由であろう。⁹⁾しかし、同一資本系列の下にあるオペレーター間で船腹交換がおこなわれるならば、資本全体としては、多角経営による経営の安定化の利益と、専門化による合理化の利益を同時にさめることが可能となるであろう。船腹交換による合理化は、専門化しないまま次第に大規模化していくわがくに海運企業の将来の動向に対して一つの方向を示唆しているという意味で、その例は少ないが、重要なものと考

えているのである。

(9) 船腹交換の情況は次表のごとくである。(「海事年鑑」より作成)

大阪商船	大郁丸 (六、八八六 G/T)	↓	中央汽船	一九五六年
中央汽船	中央丸 (四、四五二 G/T)	↓	大阪商船	
三井船舶	大江山丸 (六、八四四 G/T)	↓	東洋海運	
東洋海運	空知丸 (四、一一七 G/T)	↓	三井船舶	一九五六年
	富士川丸 (四、二〇六 G/T)	↓		
山下汽船	山殿丸 (六、八一〇 G/T)	↓	中村汽船	
中村汽船	山園丸 (六、九一一 G/T)	↓	山下汽船	一九五六年
	朝潮丸 (七、五二四 G/T)	↓		
日本郵船	永徳丸 (六、八六三 G/T)	↓	東邦海運	
	永禄丸 (六、八五四 G/T)	↓		
	延慶丸 (六、八四九 G/T)	↓		
東邦海運	紐育丸 (七、七三五 G/T)	↓	日本郵船	一九五五年
	横浜丸 (七、七二九 G/T)	↓		

3 内部的合理化、とくに労務管理の合理化 戦後のわがくに海運企業の内部的合理化は、たとえば、冗費の節約から予算統制の導入や労務管理の適正化にいたるまで、かなり多岐にわたっている。もちろん、戦前においても、内部的合理化がおこなわれていなかったというわけではない。しかし、戦後のわがくに海運経営の一つの特質は、この内部的合理化をたんに冗費の節約ということにかぎらず、積極的に利潤の増大にむすびつけるように、高度に展開されてきたことにある。この内部的合理化の重視は、一つには、経営管理技術の発達におうとこ

ろでもある——たとえば、予算統制——が、一層本質的には、海運市場の構造的変動の結果、巧みな市場活動による大きな利潤の獲得が期待できなくなったことと、費用の上昇をひきおこすような作用が恒常的に働らきつづけてきていることにもとづくものと思われるのである。いかえると、海運市場や生産要素の調達市場の構造的変化が、おそかれはやかれ、海運企業の内部的合理化の重視をひきおこさないではおかなかつたのである。

さて、以上のごとき内部的合理化の中でもっとも注目されるのは、広い意味での労務管理の合理化であろう。伝統に固執してほとんど展開をみせなかつた戦前の海運企業の労務管理に比較すれば、戦後においては、質量のいづれについても、おそらく画期的ともいっていいほどの進歩をとげている。そのみならず、国際的にみても、先駆的とさえいえることができるのである。

このような労務管理の急速な展開をうながしたのは、何よりも戦後の労働組合の地位の強化にある。しかし、戦後の労務管理の顕著な展開にもかかわらず、なお、内部的合理化に比較的重点をおかなかつた戦前の海運企業の経営の特質から完全に脱皮して行くには思われないのである。⁽¹⁰⁾ここでも、経営者のタイプ——戦前から継承した——の問題が関連しているものと考えられるのであるが、その端的なあらわれが、一つには、数次の労働争議における使用者側に不利な結末であるが、いま一つは、団体交渉力の強化を目的とする使用者側の交渉態勢の改変があいついでころみられたこと——昭和三十年の五船主団体の結成、おなじく昭和三十七年の外航労務協会の設立——であろう。ただし、こうした交渉態勢の相つぐ変革を必要としたことは、団体交渉に未熟であったことを意味するものにはかならないからである。

(10) この点に関してはつぎの拙稿をみよ。

第 18 表 自動化船建造状況 (計画造船のみ)

	船 種	隻 数	吨 数 (G/T)	備 考
計 画 造 船				
16 次	貨 物 船	1	8,316	金華山丸 たこま丸, 山利丸 } 内: 許可年度 昭 和 37 年 6 隻 昭 和 38 年 7 隻
17 次	〃	2	18,187	
18 次	〃	1	10,350	
〃	オアキヤリアー	4	138,350	
〃	ボーキサイド ボニツケル	1	10,450	
〃	ボーキサイド	1	11,800	
〃	タンカ-	6	231,700	
(18 次計)		(13)	(402,650)	
計		16		
自己資金船	タンカ-	5		

一橋大学研究年報 商学研究 7

「船内作業合理化の特質」(『海運』第四一九号、昭和三十七年八月)

二二八

いま、団体交渉力の強化のための努力を除くと、労務管理の中心は、乗組み定員のさく減におかれてきた。この乗組み定員のさく減は、昭和三十六年七月の全日海との定員協定の廃止を契機として急速に展開されることとなったのであるが、主として二つの方法——単独あるいは並行的に——に依存してきたのである。その一つは、船内作業の合理化による船員のさく減であろう。一部の船内作業の廃止ないしは簡素化、および一部の作業の陸上移行が、主たる内容となっているのである。いま一つは、船舶のいわゆる自動化をはじめとして(第18表)、テンション・ウインチ、ナイロン・ホーサー、ピストンの材質改良による開放時間の延長等の多数の、労働負担を軽減せしめるような技術の同時的採用による船員のさく減であろう。

こうした合理化の成果はかなり顕著であって(第19表)、いまや長い期間にわたって固守されてきた甲板部・機関部の区別を廃止して、職員については、その職種を「船舶士」といわれる

第 19 表 船員さく減の推移

船名	A (4万tタ ンカー)	B (スタンダ ード型)	C (ore- carrier)	D (高速船)	E (中速船)	F (不定期 船)	G (B型)	
旧定員 (36年7 月以前)	職員	16	15	16	17	17	14	13
	部員	40	33	37	35	35	33	32
	計	56	48	48	52	52	47	45
第1次 (36.10. 30~37. 10.15)	職員	14	14	14	15	15	14	12
	部員	35	32	33	33	32	32	28
	計	49	46	47	48	47	46	40
第2次 (37.10. 15—)	職員	14	14	13	14	14	13	11
	部員	32	31	30	32	32	30	27
	計	46	45	43	46	46	43	38

戦後の日本海運業の展開

ものへの統一を検討する段階にまで到達してさえいるのである。しかし、船内作業の特質から、作業の合理化にせよ、あるいは労働節約的な技術の導入にせよ、多くの場合、単一の手段の採用のみをもってしては、船員の減少は不可能であって、数個の手段の同時的採用をまっけてはじめて可能となるとところに、こうした合理化の経営的な限界があるものといわなければならないのである。

このように乗組員定員の減少を目的とする企業の施策が、いちぢるしく展開をとげているにもかかわらず、それと並行しておこなわれるべき労働の能率化に対する労務管理は、依然として旧来の方式に依存して、あらたな展開をしめていないのである。ところが、一般の生産業においては、労働力の減少と並行して、あるいは独立的に、労働の能率化を目的とする経営的施策が、戦後急速に発達しているのである。ここにもまた、内部的合理化に重点をおかなかった戦前の海運企業の経営的特質が、戦後における事情の急激な変化にもかかわらず、十分に払拭されるにいたらず、残存しつづけているのを見出すことができるであろう。おなじような事情は、船員のさく減にともなつて、船員に対する作業分担の改変、つまり労働組織

(Ⅱ分業と協業の体系)の改変が必要となってくるのであるが、適正な作業配分の前提となるべき科学的な作業分析がほとんどこころみられず、船員のさく減がかなり進行した最近にいたってようやく着手しはじめたことにならわれているように思われるのである。ここでは、船員のさく減の実施と船内作業の科学的分析とが、時間的に逆転しているものといわなければならないであろう。

4 多角経営・合併 事情の変化に対する経営的適応は以上をもつてつくされているわけではない。それどころか、企業の日常の経済活動が不断に合理化を志向しているものとするならば、そのすべてが経営的適応以外の何物でもないであろう。しかし、問題性をもった主要なものについては、ふれることができたと考えている。残された問題で若干の説明を必要とするのは、ほとんど実をむすぶまでにはいたらなかったが、合併と多角経営であろう。その中、合併については、別の機会にのべることにしよう。

海運企業の経営の多角化は、不況が深刻さをますのにもなつて、かなり活潑に企図されたが、そのいづれも多くの効果をあげずに終っている。その理由は、一つには、大規模な多角経営を開始するのに必要な資本の調達、本業である海運経営が不振であるために、困難であったことにある。一層本質的ないま一つの理由は、経営の多角化の前提となる経営者能力の養成が、一般に海運業においては困難なことにあるものと考えられるのである。

もともと、企業が、経営の多角化に際して、あらたに開始すべき経営部門の選定は、けつして恣意的におこなわれるものではない。生産技術上あるいは取引上本業と関連ある部門からまず着手し、そこからさらに関連性をもとめて別の部門に進出するというようにして逐次に多角経営の範囲を拡大していくのが常則である。そして、

一見したところ本業と無関係であるような多角経営であっても、もとをたぐっていくところした関連性が見出されるのが普通なのである。それは、以上のような関連部門においては、本業で育成されてきた経営者能力の利用が可能となるからである。しかも、この経営者能力の確保は、あたらしい部門での有利な経営にとって不可欠な条件であるとともに、その獲得は、長い期間を必要とするものなのである。⁽¹¹⁾ところが、海運業では、こうした技術上あるいは取引上の関連性をもった産業は、きわめて局限されているのである。これが、従来から海運企業が多角経営を、いちぢるしくせまい範囲に限定してきた主たる理由であるとともに、⁽¹²⁾わがくに海運企業の不況の打開策としての多角経営が、結局において実をむすぶことがなかった理由でもあると考えられるのである。

(11) 多角経営に必要な経営者能力を短時間の中に獲得するには、他の産業の経営者の引抜きか、あるいは異種企業を経営者とともに合併する以外にはないであろう。

(12) 他の産業から海運業への大規模な進出の例はある。たとえば、農林業から海運経営に進出してきたといわれる北欧船主がそれであろう。なお、現在多角経営をかなり広範囲におこなっている例としては、スウェーデン船主がおそらく唯一のものであろう。

(3) 要 約

最後に、この節でのべたところを要約しておこう。

わがくに海運企業は、戦後の急激にしてかつ顕著な事情の変化に適應するように、さまざまな経営的努力をかさねてきている。その中には成功をおさめたものもあるが、ほとんど結実しなかったものもある。しかし、全体を通じて、経営合理化の重点的項目の一つとして、内部的合理化がとり上げられるようになったことが、まず第

一に注目される。事情の変化にもとづく必然的な帰結とはいえ、戦前に比較すれば大きい変化といわなければならぬであろう。しかしながら、その内部的合理的の中心となっていた労務管理は、もっぱら乗組み船員の減少を目的として展開されてきていて、一層高度のちみつな労務管理はほとんどみられなかったのが実情である。何よりも費用の切りつめが重視されていたのである。こうした事実からもわかるように、戦後の日本海運業の内部的合理化の課題は、ただ一途に費用の切りつめに集中され、収益の増大や生産性の向上をもたすようなたぐいの合理化は、ほとんどみられなかったように思われるのである。依然として清算されないまま今日まで引きつづいている市場志向的な戦前の海運経営の特質のしからしめるところといふべきであろう。

それだけではない。経営的適応のあらゆる局面を通じてみられるのは、個別企業を単位としてその内部における合理化がほとんどであって、企業間にわたる産業的規模での合理化は、さほどその例が多くないのが、いま一つ注目される点である。企業間の協定によるカルテルの形成が、その数少ない例であろう。しかし、その場合においても、取引活動の局面での協定にとどまり、配船調整や航路調整等の生産過程の合理化にまでおよぶ高度のカルテルは、これまでほとんどなかったのである。

戦後のわがくに海運業をめぐる困難な事情は、一企業を単位とする合理化や、あるいは取引活動の規制のみを目的とするカルテルだけでは、打開できるようなには思われないのである。戦前の事情の変化に対する経営的適応が、いまだ十分に完了していないというゆえんである。

三、むすび

わがくに海運業の現状がきわめて困難な状態におかれていることについては、あらためて指摘するまでもなく周知のことであろう。こころみに、二、三の角度からその状況を物語っている指摘をあげると、第9表のごとくである。そして、いまや私企業としての存立をあやぶむ意見が提出されるまでにさえなっているのである。このような困難な状態は、一つには、いうまでもなくすでにのべたごとく戦後における、世界海運業に共通的な、さらにわがくに海運業に特有な諸条件の変化にもとづくものである。

こうした海運業のあり方を規定する諸条件の変化に対して、経営的あるいは政策的に、さまざまな適応ないしは打破するための努力が積み重ねられてきている。それにもかかわらず、これらの努力が、事情の変化に対して十分に適応するものではなかったところに、以上のごとき困難さを招来したいま一つの原因があるように思われるのである。そのみならず、計画造船の展開の過程をあとづけてみればわかるように、海運政策は、海運企業の自立に背反する方向をたどっている場合さえあるようにみえるのである。この点については、あとでのべることとしよう。

このようにのべてくると、わがくに海運業の慢性的不況の原因は、すでに明らかであろう。その原因は、しばしばいわれているようにたんに利子負担が大きいということのみ帰属させるべきではないのである。たしかに、利子負担の大きいことが、業績不振の一つの原因となっていることには間違いない。しかし、くりかえしふれたところであるが、何回かの利子補給政策の実施にもかかわらず、その業績が一向改善のきざしさえみえないことからわかるように、それだけの問題ではないのである。原因は、一層多様であると同時に、構造的でもある。要するに、わがくに海運業の不況は、戦後における世界および日本経済と世界海運業の構造的変化にもとづくこと

ともに、これらの変化に対する政策的および経営的適応が不十分であったことにあるものといわなければならぬのである。

ところで、以上のごとき戦後の事情の変化を検討すると、高い利子負担や労働組合の勢力の増大等の運送費用の上昇をもたらす要因があり、他方において、それ以外の諸事情は海運企業の収益を低下させるように作用していることが分るのであろう。かくして、わがくに海運業の経営の不振は、こうした運送費用の上昇と収益の低下との両者にもとづいて招来されたものと考えることができるのである。したがって、運送費用の上昇をひきおこしているような要因の除去のみによる不況の打開にはおのずから限界があるのみならず、これらの要因は完全に除去しうる性質のものではないように思われるのである——たとえば、労働組合の勢力の増大の抑制。その上、運送費用の上昇の主原因である利子負担の大きいことは、企業の収益力が十分であるならば、自然に解消しうるものでさえある。ただし、企業の収益力の増大は、借入資本を株式資本ないしは内部蓄積等の自己資本への転換を可能ならしめ、かくして、利子負担をまぬがれることができるからである。かくして、問題は、むしろ海運企業の収益力の不足にあるものといわなければならないであろう。

わがくに海運業の収益力は、国際的な水準にあって、諸外国の海運業に比較して、けっして低くはないという意見がある。その内容にはなお検討の余地が残されているし、また正確な国際比較は、資料の収集の点で、困難なことも事実である。そして、たしかに、慢性的過剰船腹や、高度の国家助成によってささえられている後進諸国の海運の存在等は、世界の海運業全体が共通して直面する問題であり、その結果、世界の海運業の収益力が一般的に低下してきていることは否定できないであろう。事実、多くの国の海運業は、最近にいつて赤字決算を余

儀なくされてきているのである。こうした海運業の収益力の一般的低下にもかかわらず、なお、かなり高い収益力を維持している国もあるし、また、わがくに海運業の収益力が一層低いという報告もある。さらに、収益力が国際水準にあったとしても、わがくに海運業が自立を達成しようとするならば、以上のような事情からみて、とにかく収益力を引上げていかなければならないことも事実であるし、その余地も残されている。

しかし、世界の海運業の収益力の一般的低下を生ぜしめている要因の排除は、そう容易ではないであろう。一つには、要因の性質からみて、排除が困難であったり、あるいは限度があるからにほかならない。いま一つは、要因の性質上排除は可能であるが、しかし、一国を単位とする経営的ないしは政策的な努力のみでは除去しえなく、国際的な協調を必要とするからである。しかも、こうした国際的協調は、現状では、成功の見込みはそう多くないように思われるのである。

実際、不況が深刻化するのにもなつて、国際的にすでにこうした協調が提唱されてきている。たとえば、さきに一寸ふれた昭和三十七年の国際船腹安定協会 (International Tonnage Stabilization Association) の国際船腹安定計画 (International Tonnage Stabilization Scheme) およびタンカー船主協会 (International Tanker Owners' Association) のタンカー復興計画 (Tanker Recovery Plan) は、それぞれ不定期船およびタンカー市場における過剰船腹を国際協調によって排除しようとするところみである。そして、国際船腹安定計画の場合には、国籍を異にするきわめて多数の企業間の利害の調整を必要とするために、成立の困難さが予想されるのに対して、タンカー復興計画の場合には、一九三四年の前例からみても、成立は決して不可能ではないであろう。しかし、かりに成立したとしても、その効果ということになると、かなり疑問であろう。それというのは、

船舶の大型化はなお進行の過程にあり、したがって、たえず陳腐化船を創出してある情況の下においては、一つの船種の市場における需給の均衡は、すでにのべたように、海運市場相互間に関連性があるために、長い間にわたって維持することは不可能だからである。海運業の収益力の一般的低下を生ぜしめた主たる要因である国際的過剰船腹に関する事情が以上のごとくであるとすれば、低収益の状態はかなり持続し、したがって、不況の打開も困難であるように思われるのである。

国際的な海運業の収益力の低下の阻止が困難があるとしても、わがくに海運業の収益力を引上げる余地がないというものでは決してない。もちろん、日本海運業も以上のような世界海運業の収益力の一般的低下の影響をまぬがれることはできないであろう。しかし、わがくにの場合、収益力の低下は、たんに世界海運業に共通的な原因にもとづくのみならず、それ独自の原因にもとづくのであるが、こうした独自の原因は、一国を単位とした政策的ないしは経営的努力によって排除しうる余地が残されているからである。

ところが、これまでのところ、こうした独自の原因に対する適応は、世界海運業の変化に対する適応とともに、政策的あるいは経営的につけて十分ではなかったのである。戦後における事情の変化に対する適応が不十分であるという理由はここにある。この間の事情については、前節においてかなり詳細にのべた。そこから、将来の海運政策および海運経営のおよそのあり方をよみとることができると考えられるが、主要な点を要約すると、つぎのごとくになるであろう。

まず、経営的には、産業的規模での合理化が何よりも要請されるであろう。そこでは、取引活動(＝流通過程)の範囲をこえて生産過程にまで立ちいった合理化が期待されているのである。たとえば、経営協同体(Betriebs-

Gemeinschaft) をその例とする高度の企業提携がその一つである。

いま一つは、個別企業を単位とする合理化としては、たんなる冗費の節約にとどまらず、経営の内部的構造を
変革——たとえば、科学的手法を応用した——させるほどの徹底した内部的合理化であろう。以上のごとき合理
化の遂行を可能ならしめるのは、いうまでもなく経営者の能力である。実際、企業の衰退は、需要の減退の条件
の下においても、需要減退の結果ではなくして、経営者能力の欠如にあるとさえいわれているのである。

経営的適応による収益力の引上げには、おのずから限度がある。事情の変化が多様であるとともに、私企業の
コントロールしえない性質のものもふくまれていくからである。世界海運業の収益力が一般的に低下している事
情の下においては、こうした限界は、一層きびしいにちがいないのである。

経営的適応によって可能な限度をこえた収益力の引上げが、海運業の自立のために必要とされるならば、当然
さまざまな形で、したがって、助成政策のみには限らないが、多角的な海運政策の介入をまたなければならな
いであろう。ところが、わがくにの戦後の海運政策は、収益力の引上げという観点からは、かなり問題を内蔵し
ているように思われるのである。いいかえると、政策的な努力によって、収益力を引上げる余地が、なお残され
ているものと考えられるのである。この点に関しては、前節で断片的にふれたが、いま論点を整理して要約する
と、およそつぎのごとくになるであろう。

海運政策が内蔵している一つの問題は、それが一つの体系を構成していなかったことにある。

戦後の海運政策は、それぞれ政策目的を異にする二つの部分政策を中心にして、展開されてきた。その一つは
計画造船であって、船腹の増強を直接目的としながらも、終局的には、日本経済の再生産の水準の恢復あるいは

外貨獲得というように、日本経済の課題の変化にともなうて変遷する目標を追求してきたのである。これに対して、いま一つの利子補給政策は、海運業の自立の促進という目的を措定されていたのである。ところが、この二つの部分政策は、一つの海運政策の体系の中に有機的に組み入れられていなかったのである。

海運政策が体系を構成していなかったというのは、しかし、しばしば背反するような目的を設定された二つの部分政策が併存していたことを意味しているのではない。目的を異にする二つの部分政策が一個の政策体系を形成することは、決して不可能ではないであろう。また、海運業の自立政策が船腹拡充政策に対して従属的な地位を与えられていたにすぎないことを意味するものでもない。海運政策は、いかなる場合においても、海運業の保護を第一義的な目的とするとは限らず、海運業の存立を否定する政策でさえも、十分に海運政策たりうるのである。

重要なことは、異なった目的を措定された二つの政策を調整して一つの体系に編成するだけの努力がおこなわれていなかったことにある。いいかえると、二つの政策が、独立してそれぞれ異なった目的を追求した結果、一つの政策の能率を阻害するように、いま一つの政策が運用されたことが問題なのである。わがくに戦後の海運政策が、一貫性を欠いているかの印象を与えてきた一つの理由はここにあるであろう。たとえば、計画造船による船腹の増強が過当競争をひきおこし、海運企業の収益力を低下せしめるように作用してきたのがその例であろう。

収益力の観点からする海運政策のいま一つの問題点は、収益力を低下せしめているような外部諸条件——たとえば、市場の狭隘化——の排除にまで政策がおよばなかったことにある。海運業の自立政策は、もっぱら利子補給政策に限定され、その範囲を拡大して積極的に収益力を培養するようには展開されなかったのである。しか

し、外部的諸条件の排除による収益力の増大は、なお可能であるように思われるのである。

かくして、海運政策のおよその方向は明らかであろう。海運業の自立を否定しない限り——その可否は、海運政策の解決しうるものではなく、より高い視野からの決定をまたなければならぬ——、産業政策としては、まず現状における経営的適応による自立の可能性の限界を見出すと同時に、政策的に自立を促進する限度、つまりいかなる水準における自立を政策的に維持すべきかを確定する必要がある。そして、自立政策の推進に当っては、事情の変化に対応した産業の構図（＝あり方）を想定し、それに即して政策を展開していくことが能率的であろう。その場合、自立政策は、何よりも経営的自立の可能性を拡大するような条件の整備、いいかえると、海運業の収益力を低下せしめているような条件の排除にむけられなければならないのである。自主政策は利子補給政策に限定されてはならないと同時に、以上のような条件の整備を利子補給政策に先行させる必要があるわけである。そして、船腹拡充政策は、国民経済的に要請された船腹の拡充は、想定された構図に即して産業的構造を形成するように、推進されなければならないのである。それが、船腹拡充政策と自立政策との矛盾を誘発させないゆえんでもある。

もっとも、船腹拡充政策が、邦船の積取り比率を引上げ、国際収支を均衡させることを企図しているとするならば、海運市場ないしはわがくに海運業の実情からみて、現状においてはかなり疑問であるように思われる。積取り比率を高めるのにもなって、海運業の自立が阻害される危険があるからである。しかし、海運業自立の観点をはなれて、船腹の拡充の強行により国際収支の均衡の維持が適切であるかどうかは、経済政策の全体系の中に海運政策を位置づけて、全国民経済的視野から判断される必要があるのだが、しかし、それは、さし当っ

てのわれわれの仕事の範囲を逸脱している。ただ、ここでは、部分海運政策と海運政策の全体系との間の関係と丁度おなじ事情が、海運政策と一国の経済政策との間に存在していることだけを指摘しておこう。いいかえると、海運政策は、一国の経済政策から遊離してはありえないとともに、そうした海運政策の策定は無意味であるということなのである。わがくにの海運政策は、さまざまな点で経済政策と関連を保持していることは事実であるが、それにもかからわず、経済政策の体系の中への編成が十分におこなわれているようには思われないのである。