

# 産業資本の港湾経営

## —自動車メーカーの海外物流戦略を例に—

千須和 富士夫

(横浜市政調査会)

### 目 次

1. はじめに
2. わが国自動車専用輸送船団の発展と輸出船積み基地の整備
3. 日産、トヨタの海外物流関係子会社とその機能
4. 埠頭におけるオペレーション体制
5. 自動車メーカーの港湾経営の意義

### 1. はじめに

わが国の輸出産業で首位を占めているのは今日では自動車産業である。

1982（昭和57）年の輸出総額 1,388 億ドル中、その18%を占め、台数では対前年比 6.3%減とはなったものの、578万台で1975（昭和50）年に比べ、11.8%の増となっている。これは生産台数の54%に当たる。加えるに自動車部品関係を含めれば、輸出総額の22%台には達すると思われる。

国産自動車が世界市場でアメリカのゼネラル・モーターズやフォード、クライスラーなどいわゆる Big 3 に伍して覇を唱えるに至った理由は、なんといっても 1973（昭和48）年の石油危機を契機に、排出ガス規制、省エネルギー省燃費対策がとられ、この面での技術革新に精力を傾注した賜物であつたであろう。世界中で最も規制の厳しかったわが国の自動車排出ガス規制値をクリアするため、各種の排気ガス低減装置が開発された。排気ガス低減装置の開発は空燃比に左右されて発生する CO 濃度の低減に寄与しただけでなく、ガソリン消費過程で失なわれてしまっていたエネルギーの一部を回収し利用できるようにしたことでもある。したがって燃費効率のよい省エネルギー車を誕生させることができたのである。<sup>(1)</sup>

これまで欧米の先進メーカー群のもっていた特許の網にがんじがらめになっていた国産車にとって、脱出口が出来あがったようなものである。さらに排ガス低減装置の開発に関連して、新規設備投資を進めながら、効率のよい生産ライン、量産体制を整え、生産面の合理化を図り、近年にはいち早くロボット導入による自動化へと歩みを進めたのである。これらの成果として、わが国の自動車輸出台数は世界一となった。

もっとも近年では、完成車の輸出量は逡減しつつある。一つは1981年を境に始まった米国、欧州市場における実質的な管理貿易の定着と現地生産化の必然化、もう一つの理由は自動車国産化政策をとる国ぐにが増え、経済自立と雇用拡大のため、完全な解体部品(Complete Knock Down)、あるいは完成車半解体部品(Semi Knock Down)を送って組立てる方式、さらには現地で部品を生産、供給する方式(部品国産化率の引上げ)までとられるようになってきていることなどである。

アメリカのピック・スリーといわれるGM、フォード、クライスラー、欧州勢などは早くから現地生産体制を施しており、完成車の輸出量は比較的小さい。ただし西ドイツ、フランスの乗用車輸出台数はそれぞれ年間195万台、140万台程度あり、トラック、バスをも含め、両国で360万台位が動いている。

本稿では、世界市場へ伸びていったわが国自動車の輸出を陰で支えた輸送体制と日産自動車(株)並びにトヨタ自動車(株)2社を例に両社の海外物流戦略の軌跡をたどりつつ、産業資本が港湾に対してもっている方向を探ろうとするものである。

注 (1) 白沢照雄「自動車業界」(1982 教育社) p. 60~61 わが国の自動車生

産と海上輸送を量的に研究調査したものは、吉田滋、稲垣邦久両氏による「わが国の自動車輸出の現状と自動車運搬船」(『海事産業研究所報』No.124 No.154, No.179, No.198)の継続調査がある。

## 2. わが国自動車専用輸送船団の発展と輸出船積み基地の整備

1965（昭和40）年3月、第20次計画造船でわが国初めての Car/Bulker（自動車／バラ貨物運搬船）の建造が決定した。大阪商船三井船舶（当時は大阪商船）が船主となり、日産自動車が積荷保証をするというものである。同年10月には、1万6,000重量トン、乗用車1,200台積みの「追浜丸」が日立造船桜島工場で孤々の声をあげた。続いて翌年3月には同型の姉妹船「座間丸」が同じ造船所内で竣工した。今度は船主は昭和海運で、積荷保証はやはり日産自動車であった。

1965年当時のわが国の自動車輸出は、乗用車で年間10万台程度しかなかった時期に、このカー／バルカーの建造計画は「無謀とみなされた」。<sup>(1)</sup>

日産自動車が大胆にも一定の積荷保証をする決意を固めるに至った背景について、当事者の手記や話を手掛りにふれておく必要がある。<sup>(2)</sup>

当時の海運並びに港湾事情を回顧するならば、わが国の自動車の輸出は、定期船積みでは鋼材その他のベース貨物の上に積まれるとか、形はともあれ、積み合わせであり、ロットもせいぜいで200台位であった。このため、わが国が経済成長期を迎えた昭和30年代後半、主要港湾の整備の遅れもあって、滞船状態が慢性化し、定期船の回転が悪くなると、貨物の積み残しが日常化した。積み残される貨物の性格としては、デッドスペースの多い、運賃収入のよくないものという特徴があり、荷主の立場では船腹スペースの確保は非常に深刻な課題であった。

日産自動車としては、専用船建造による専用輸送のプロジェクトを考え、船社に打診した。このプロジェクトに手を挙げてきたのが大阪商船三井船舶と昭和海運だったわけである。自動車メーカーでありながら、海運を自家運送の形態で最初から意図したものであったのかどうかとの筆者の問いに、計画当初から自家運送の意図であったと即座に回答している。自動車はデッドスペースが多く、事故が起こりがちの貨物であり、とかく船社からは敬遠されがちの貨物であった。自動車メーカーの船腹確保の必要性はわかっても、その後の目覚ましい輸出量と自動車運搬船の増強は予想してはいなかったで

あろう。当初のプロジェクトに賛同しなかった船社も、今日では自ら自動車運搬船を運航するに至っており、また日産自動車の動向を見守っていたトヨタ自動車も1968（昭和43）年には、自社が積荷保証する3隻の「とよた丸」を川崎汽船に造らせているのである。

「追浜丸」、「座間丸」に続き、1968年には「ブルーバード」、「本牧丸」を日産自動車は昭和海運、大阪商船三井船舶に造らせた。日産とトヨタの海運に対処する姿勢で大きく異るのは、日産が自家運送を目指して、積荷保証する船を用船し運航する子会社「日産専用船運航㈱」を1965年6月に設立、発足させ（資本金当初8,000万円、1983年6億4,000万円）、1971年には欧州海運同盟を脱退し、自社船を中心に欧州には盟外輸送活動を行っていることである。トヨタは、競争社の動向を見ながら、海運同盟と協調していく態度をとるという相違である。

邦船のカー／バルカーの登場とともに、船主である商船三井等は海運同盟の一員であり、海運同盟の中での自動車の輸送に対する運賃の基本原則を改めて確立しておかなければならなくなった。

自動車メーカーとしては、専用輸送することによって輸送コストの大幅な引下げを期待した。1965年当時、北米西海岸向けライナーのタリフは乗用車1台240ドル（8M／T計算）で、市場原価の20%を輸送コストが占めており、カー／バルカーを利用するならば、往航には北米へ自動車を積んで行き、帰りに小麦を積取ってくるというローテーションを組めば、ムダのない運航ができ、それによって、自動車の運賃は3分の1まで引下げられる見通しがあった。海運同盟の結論としては同一出荷主、同一受荷主の自動車であって、満船積み（Full Shipment）の場合に限り、海上運賃はオープン（自由運賃として船社と荷主の相対取決めに委ねる）となった。ライナーである場合でも、実質上、同一荷主による専用輸送の形態をとる場合には、運賃は自由に決められるべきであるとしたのは当然である。このオープン化の要請は、荷主メーカーの希望であるより、同盟メンバーである船社の側から同盟へ提起されたといわれる。専用船建造に伴ない、この活用固定タリフでは対応できなくなること、在来型ライナーでの扱いにも矛盾を生じるようにな

ることなどが予想されたためであろう。

海運同盟のメンバーが競って、自動車メーカーに交渉し、その積荷保証を得て自動車運搬船の建造に加わり、自動車輸送市場は、年を逐って急激に拡大して行くことになる。しかし日産以外のわが国メーカーの間では、メーカー子会社で、自動車専用輸送を目的とする海運会社が設けられずに、同盟船利用、もしくは直接用船の方向で歩み出したのも、物流戦略上の著しい違いであった。

わが国の自動車運搬船は Car/Bulker から純自動車運搬船 (Pure Car Carrier) へと重点を移しつつ、大型化して行った。1976 (昭和 51) 年時に比べ、6 年後の 1982 (昭和 57) 年末には、PCC が 26.3 % から 84.5 % に達し、CB で RO/RO タイプが 36.1 % から 14.0 % へ減少、CB で Lift on/Lift off タイプは 35.3 % から 1.1 % に激減した。CB の中には Car/Cargo 兼用船も含まれてはいるが、今日クローズアップしてきている Car & Container 船は PCC へ分類されている。積載能力の面からみれば、2,500 台積み以上が 21.0 % しかなかったのが 59.7 % を占める増強ぶりである。2,000 台積み以下の船型は半減どころか大巾な減少であり、4,000 台積み以上の増加が顕著である。船社が運航する専用船の所有関係では、自社船が増加する傾向にあり、7.0 % から 14.1 % へと倍増した。一方用船先は外国からとするものが 70.3 % から 58.9 % へと減少はしているが、やはり主力である。もっともこの中には仕組み船 (実質は日本船主) が含まれている。国内からの用船は 14.1 % から 20.1 % へやや増加の傾向にある。

アクトマリタイムは本田技研工業系、日産専用船運航は日産自動車系、トヨタ海運がトヨタ自動車系と 3 社だけが系列関係にある船社である。一方、積荷保証の契約船は減少の傾向にあるといわれる。

ここで世界の自動車輸送市場を簡単に紹介しておく必要がある。

わが国の自動車輸出は、世界の輸出量約 1,300 万台のうち 47 % を占めている。つまり自動車運搬船の大顧客となっているのである。逆に自動車輸送市場を支配しているのも、日本、ノルウェー、スウェーデン系の船社で、日本郵船、川崎汽船、大阪商船三井船舶、Leif Hoegh, Uglands Rederi, Wallenius

が6大自動車運搬船会社とされている。自動車専門輸送のパイオニアたちはノールウェーのJan-Erik, Dyvi, Oivind Lorentzen（この系列会社Nopal Specialized Car Carriers略してNOSACが担当）の3社であったが、現在では小船団しかもたない。1981年の対米自動車輸出自主規制、対欧州向輸出量の逐年伸び率抑制などの厳しい日本自動車の輸出環境が、1973年以来順調に拡大してきた輸送市場に暗雲を投げかけているのが現状である。

自動車の海上輸送の主要航路は、1981年実績で

(1) 日本中心

日本—北米（含むカナダ）西岸・東岸	255万台
日本—西ヨーロッパ・北ヨーロッパ	119万台
日本—オーストラリア・ニュージーランド	40万台
日本—アフリカ	47万台
日本—東南アジア	59万台
日本—中近東	49万台

これにヨーロッパ自動車メーカーの輸出ルートを考慮すると

(2) ヨーロッパ中心

ヨーロッパ大陸—北米
英国—北米
スウェーデン—北米
北米—ヨーロッパ
ヨーロッパ—中近東／オーストラリア・ニュージーランド／日本
ヨーロッパ相互（英国—北欧，西欧—北欧，スウェーデン—西欧／英国）

となる。ヨーロッパ中心の輸出／輸送量は手元の資料が1965／1966年データのため、<sup>(3)</sup> 現況を記すことができない。

開発途上国市場が今日注目を集めている。開発途上国は中国、東南アジア、中南米、中近東、アフリカと地域を分けることができるが、タイ、ブラジルにはトヨタ、メキシコ、ペルーには日産が生産拠点を設け、現地生産に入っている。中国を除き、アメリカのビック・スリーや欧州メーカーは東南アジ



アではフィリッピン、中南米ではメキシコ、ブラジル、アルゼンチン、ベネズエラ、コロンビア、ウルグアイ、チリ、アフリカでは南アフリカ連邦、アイボリーコースト、マダガスカルなどに支配会社を設立して生産に入っており、日本勢にとっては手強い市場である。政情の不安定や国際金融の債務超過などを抱える国々も多いところである。しかし輸出市場として、開発途上国の社会資本の整備、経済発展、国民所得の向上の順に近代化の途が開かれて行くなれば、輸出即輸送の需要が高まってくると期待されている領域である。

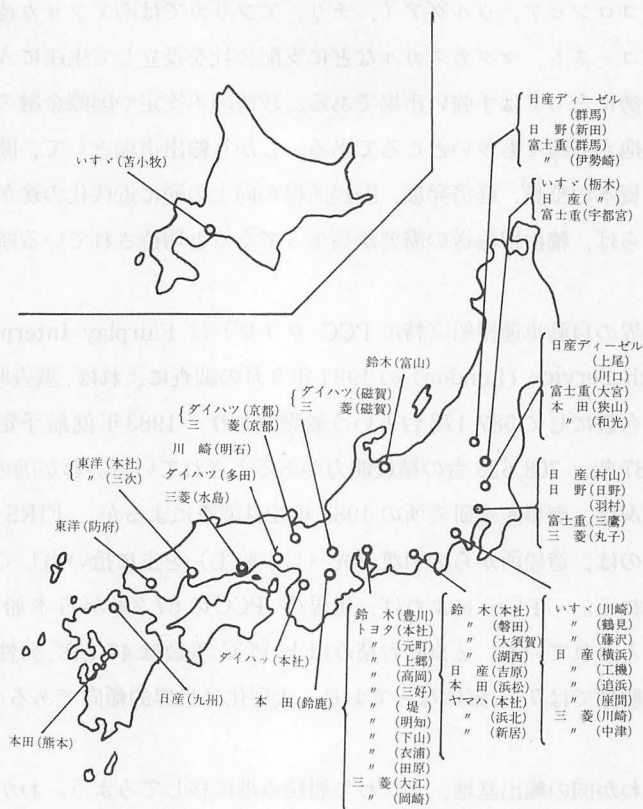
さて世界の自動車運搬船（特に PCC タイプ）は Fairplay International Reserarch Service (London) の 1981 年 9 月の調査によれば、調査時で 253 隻、積載台数にして 587,173 台という船腹があり、1983 年就航予定分を含めると 287 隻、708,623 台の積載能力があるとされている。わが国の船主別船用の状況は、海事産業研究所の 1982 年 12 月調査によるが、FIRS の数字が大きいののは、造船所からの引渡し先（日本船主）を主に拾い出しているためとみられる。FIRS によれば、世界の PCC の 67.2% が日本船主の所有になるとされている。2,500 台積み以上 PCC 隻数は 47.7%、発性済みの PCC の船型では 73.5% になっており、大型化は世界的傾向であることがわかる。

視点をわが国の輸出基地、すなわち船積み港に移してみよう。わが国の自動車メーカーの工場立地状況は図一 1 のとおりである。大都市圏 50～100 km 内に多く立地し、部品供給、国内配送、輸出船積みなどの便益が容易に得られるように配慮されている。

わが国の港湾で自動車（港湾統計では「輸送機械」として分類、ただし船舶、航空機が含まれる。）の輸出船積みを大量に行っているものを表一 1 に示すことにする。輸送機械の大部分は自動車とみなして差支えないと思われる。トン数はフレート・トンであるから、メジャートン ( $M/T=40cft$ ) で 8 ないし 9 を乗用車の才数とするならば、大風その台数は推定できる。

輸出基地とみなすべき港湾は、多い順に名古屋、横浜、広島、千葉、神戸、横須賀、荏田、三河と推察できる。これを自動車メーカーの輸出物流拠点と

図・1 日本の自動車工場分布



出典：白沢「自動車業界」

対応させれば、次のとおりである。

名古屋港 トヨタ自動車名港センター

横浜港 日産自動車本牧専用埠頭, トヨタ横浜事業所

広島港 東洋工業宇品地区外貿埠頭

横須賀港 日産追浜専用埠頭

荻田港 日産九州工場



表・1 1981年全国港湾別輸送機械輸出量(トン)

港 名	取扱トン数	主 要 仕 向 国
日 立	1,236	ホンコン, ビルマ
千 葉	3,115,040	アメリカ, カナダ, オランダ
東 京	963,082	アメリカ, 西ドイツ, イギリス
横 浜	14,589,056	アメリカ, サウジアラビア, オーストラリア
川 崎	396,586	クウェート, アラブ首長国, シンガポール
横 須 賀	2,469,693	アメリカ, イギリス, オランダ
敦 賀	1	ソ連
清 水	1,818,404	ベルギー, アメリカ, イギリス
名 古 屋	18,081,716	アメリカ, ナイジェリア, オーストラリア
三 河	1,339,678	アメリカ, 西ドイツ, オランダ
四 日 市	1,883,135	アメリカ, ベルギー, カナダ
大 阪	597,453	ホンコン, インドネシア, マレーシア
神 戸	2,575,452	アメリカ, サウジアラビア, オランダ
宇 野	1,604	パキスタン, フランス
水 島	2,307,620	アメリカ, 西ドイツ, インドネシア
広 島	4,716,957	アメリカ, オーストラリア, サウジアラビア
下関(自航)	7,331	韓国
徳山下松	639	インドネシア, エジプト, 台湾
橋	8,518	韓国, インドネシア
高 松	2,744	フィリッピン, インドネシア, 韓国
北 九 州	129,600	イラン, メキシコ, タイ
博 多	66,770	ナイジェリア, インドネシア
苅 田	2,480,589	アメリカ, サウジアラビア, カナダ
唐 津	5	韓国
佐 世 保	38	ナイジェリア
鹿 児 島	551	台湾
那 覇	26,759	フィリッピン, 台湾

出典 昭和56年「港湾統計」(年報)

水島港 三菱自動車水島工場

清水港 鈴木・ヤマハ

三河港 トヨタ田原センター

日産、トヨタの輸出物流拠点の整備は、以下のような経過で進行した。まず日産は横浜港本牧を根拠地とした。

〈日産本牧専用埠頭〉1964（昭和39）年2月に着工，1967（昭和42）年6月に完成した。事業費110億円，総面積33万 $m^2$ ，360mのメインバース，整備工場，KDの梱包工場 車両保管棟6階建3棟収容能力18,500台，車両ヤード収容能力1,200台。

〈日産追浜専用埠頭〉1978年着工，1983年5月一部の予定，1984年5月全面稼働。追浜工場に隣接し3万トン級専用船3隻同時接岸可能である。埠頭総面積約27万 $m^2$ （約8万2,000坪），外航1—2号岸壁435m，内航3—4号岸壁260m，他に5号がある。荏田と横須賀を結ぶ九州急行フェリーのターミナルともなり，週2便のスケジュールで自動車部品の輸送が行われる。

なお，日産ではサービス部品の集中管理を行い，国内国外に一元的に供給しようとする総合部品流通センター「日産相模原部品センター」が神奈川県相模原市内に設けられている。横浜税関の政令派出所があり，毎日40本程度の輸出コンテナの通関が行われている。

関東地区での日産関連の保税上屋は，12地区86万8,000 $m^2$ ある。日産の各工場は輸入部品が使用されているので，保税工場の指定を受けている。

一方，トヨタの場合であるが，名古屋港の名港センターがメインとなっており，三河港の田原センターも有力な輸出基地である。京浜地区では，横浜港が拠点となっている。

〈トヨタ名港センター〉当初，国内向け海上輸送基地として1964年5月スタート，その後1967年7月に輸出専用埠頭第1期を完成し，さらに1969年第2期と拡張を続け，1971（昭和46）年最終拡張，しかし海上輸送の需要はなお続き，1973（昭和48）年には第2名港センターを新規開設した。現況は構内面積約54万 $m^2$ （約16万4,000坪），構内保管能力3万台，月間点検能力5万5,000台，月間船積能力7万台 輸出専用2バース400m及び200

m, 国内専用 1 バース 150 m, 従業員は 700 余名, センター内にはオプション取付工場, 整備工場, 点検工場, テストコースがある。名古屋港域内にあり, かつ豊田市内にあるトヨタ工場群とは 30km 圏内に位置しており, 陸送の面でも有利である。

〈トヨタ田原センター〉1980 年完成のこのセンターは三河湾に臨み, 豊橋市に近接, 小型トラック, 乗用車工場と接して専用埠頭延長直線で 750 m もあり, 構内面積は約 51 万 1,000  $m^2$  (約 15 万 5,000 坪), 構内保管能力 2 万 7,000 台, 月間点検能力 3 万台, 月間船積能力 3 万台, 従業員 300 余名。

〈トヨタ横浜事業所〉1972 (昭和 47) 年に関東地区の船積基地として開設, 埠頭岸壁延長 250 m 1 日に 350 台～450 台積み内航船 3 隻が着岸荷役が行われている。背後に約 5 万 7,000  $m^2$  (約 1 万 7,000 坪) の車両保管場所があり, 屋外の保税上屋となっている。

京浜地区におけるトヨタ関連の車両保管場所は, 上記横浜事業所以外は三協運輸, 金商運輸倉庫が担当している大黒埠頭 A 号プール, 船橋中央埠頭, 磯子など約 3 万 2,000  $m^2$  がある。

海外の輸入基地は, 日産はロスアンゼルス, ベニシア (サンフランシスコ) シアトル, ハワイ, 北米東岸ガルフではプロビデンス, ニューアーク, ボルチモア, ジャクソンビル, ヒューストン, サンファン (ペルトリコ), 欧州ではアムステルダムに日産ターミナルユーロップを 1976 (昭和 51) 年に設立, 大陸の物流拠点としている。他にプレーメンハーフェン, ミドルスプロー (英), ブリストル (英), サレルノ (伊), バルセロナ, セッパル (ポルトガル), ハンコク (フィンランド) などがある。トヨタの場合は, 欧州, アメリカとも大型センターはもたず, 仕向地へダイレクト輸送を目指している。

注 (1) 小林四五二「輸出自動車輸送の変遷—自動車輸送は斯く行われた—(上)」『海運』昭和 57 年 3 月号 これは 3 回のシリーズで, 同誌昭和 57 年 5 月号まで連載。) 小林四五二「輸出自動車輸送の変遷—自動車輸送は斯く行われた—(下)」『海運』昭和 57 年 6 月号

(2) 昭和 58 年 8 月 12 日 日産専用船運航(株)営業部業務第 2 課長飯泉明宏氏からの面接調査結果

- (3) Svein-Gustv Steinler and Svevre Stavseth "Car Transport by Sea"  
(Institute for Shipping Research' Bergen 1970)
- (4) Fairplay International Research Service "The Car Carrier Market"  
(Fairplay Publications, London 1981) p. 53~62

### 3. 日産、トヨタの海外物流関係子会社とその機能

日産には日産専用船運航(株)という海運会社があることは、先述のところである。主要株主は日産自動車、会長は日産自動車川又会長が兼任している。5,500台積みの自社船4隻を含め、40隻の自動車専用船を運航しており(1982年末現在)、昭和57年度決算では売上高977億円、経常利益10億円、当期純利益2億8,000万余円を計上し、売上高ではわが国海運界では第9位にランクされている。

1968年2月以降、北米及びカナダ向け日産車の輸送を全面的に引受け、欧州向け輸送では、クローズ制の同盟のため、1971(昭和46)年1月から欧州運賃同盟の契約を破棄し同時にノルウェーの専業社 Hoegh Ugland Auto Liners (略して HUAL という)と提携し、往きは50対50で日産車を輸送し、復航も HUAL が契約した貨物の50%を運ぶことにしている。しかし、HUAL 依存では欧州市場を維持していくことは危険と考え、1979年に大型 PCC の建造に踏み切り、第2次の座間丸、追浜丸を自社船とし用意し、さらに九州丸、横浜丸を完成させた。現地生産の気運が広がってきた折でもあり、背高車、CKD やコンテナも積める新しいタイプであって、ただちに欧州航路へ配船された。

『欧州というのは当社にとって生命線です。もしホーグ・ランドにその力がなくなったり、この方面から撤退するようなことがあれば、日産車の輸送はたちまち窮地に陥ります。そしてわれわれは欧州同盟の軍門に降り、日産は高いコストで輸送をたのまなければならないし、当社自身その存在意義がなくなると言うことになります。』と同社顧問小林四五二は自社の本質を明解に述べている。<sup>(1)</sup>

欧州配船に関連し、欧州／北米の自動車輸送の途も新たに開かれ、同社は

活動分野を広げている。

海運会社を独立させ、支配下に置くもう一つの理由を考察しておこう。  
なによりも海運及び港湾のストライキ対策がある。1971年の ILWU  
(米国太平洋岸港湾労働組合)と ILA(大西洋岸ガルフ湾港湾労働組合)の  
全米港湾ストに際しては、カナダ、メキシコ港湾へ迂回させ、北米へ転送す  
る手を打っている。国内の1972(昭和47)年の全日本海員組合の長期スト  
の場合は、ホーグ・ウグランドとの契約に基づき、日本での積取りは専ら  
HUAL 船で行わせ、日産専用船からの船は専ら欧州各国間、欧州ノ他国間  
の輸送に従事させた。いわゆるスワップ方式の採用である。<sup>(2)</sup>

トヨタは自前の海運会社は作らなかった。この理由は、①海運会社に専ら  
任かせる、②似たものを追う気はないし、トヨフジ海運を育成して行く考え  
は今のところない、③北米では日本郵船、川崎汽船、三光汽船、欧州では郵  
船、川崎汽船、ワレニアス(スウェーデン船主)、商船三井の各社に年間数  
量契約を結び、積荷保証船を補っている。④トヨフジ海運には数量は少ない  
が近海及び北米への輸送を頼み、船社のいいなりにならないようには努めて  
いる。⑤トヨタの専用船船団とは100%の積荷保証をしているものだけを指  
すわけであるが、現在は8隻2万7,000台分のみで北米に限っている。⑥専  
用船運航で帰り荷は苦肉の策であり、積荷保証は往航だけしかしないが、輸  
送コストは輸送市場が大きくなれば、運賃も軟化し、一定の安定値が続く。  
以上のような考え方で海上輸送には船社(同盟)と協調し、積荷保証契約を  
ベースに数量契約、スポット契約の3つの方式で臨んでいるとトヨタ側は説  
明している。<sup>(3)</sup>

港湾を中心とした物流子会社は、日産の場合は横浜輸送㈱である。1954  
(昭和29)年1月、日産自動車及び系列会社グループの1,200万円出資で設立  
され、資本金8億7,000万円の企業に成長した。当初は日産の生産関連部品、  
機器、資材等の輸送が中心であった。その後、梱包作業、通関業、自動車分  
解整備事業、港湾運送の船内・沿岸荷役事業(1967年京浜港限定)と一般  
港湾運送事業(1977年荻田港限定、1983年横須賀港限定)、海運代理店業、  
陸運事業、国内航空運送代理店業、建設業、内航運送取扱事業など広範な事

業を手掛けており、日産グループ内における位置づけは、①日産及び関連会社の部品製造工場から組立て工場へ供給する工場間輸送、②海外の組立て拠点向けのノックダウン部品の梱包作業、③完成車及びK D 梱包を輸出するための通関及び船積みの一連の業務、④国内・国外向けサービス部品の梱包・発送業務、⑤日産及び関連会社の設備機械の据付け・移動作業、⑥海外からの自動車部品、材料、設備機械の輸入に係わる通関、保管、配送業務などを担当する。

港湾における輸出入業務では、荷主代行の立場にありながら、京浜港では一般港湾運送事業（限定を含む）の免許を得ていないという問題がある。つまり海貨取扱業の立場では無免許である。荷主の日産との間の契約が輸出関連の包括委託であれば、現行事業法の地位では、事業法適用港湾区域内であるので、荷主そのものの立場（専門事業部）で船積みに参画しているとみなすべき存在である。この問題は埠頭におけるオペレーション体制で、再び論じることになる。

トヨタには、こうした包括委託をしている物流子会社はない。トヨタ自販が合併する前には、同社が海外物流を担当してきたが、今日では海外物流部が任務を受け持っている。トヨタの海運系の子会社トヨフジ海運は、1964（昭和39）年3月に設立されたが、株主はトヨタ自動車とトヨタ輸送（完成車陸送専門）、藤木海運（内航運送事業と港湾運送事業）の3社に限られ、1億2,000万円の資本金にすぎない。経営陣はトヨタ出身者が抑え、内航運送事業、内航船舶貸渡し事業、内航運送取扱事業、海運取扱事業、通関業（横浜、名古屋）海運代理店業、外航運送事業を営んでいる。しかしこの会社は船員を直備せず、社内には労働組合は組織されていない。陸上要員190名、海上要員は派遣会社による派遣船員で賄われる。保有PCCは500台～680台積5隻、4,500台積1隻で、いずれも自社船である。トヨタの完成車の内航運送が業務の中心となっているが、船積み書類の作成を軸に荷主代行業務をフォローし、あるいは外航船PCCの保有量を増やして海運分野を強化するなどの方向がある。ただし港湾運送では藤木海運と競合するため、この分野へは進めないであろう。トヨタとしては港湾における完成車等の取扱



いは、既存の一般港湾運送事業者を起用し、専用埠頭内での作業については、特定料金制を活用して輸出船積み費用の圧縮を図っていかなければならないことになる。

注 (1) 日産専用船定航『せんよう社内報』1983年7月号

(2) 日産専用船定航「会社10年の歩み」(昭和50年)p.46～53

(3) 昭和58年8月16日 トヨタ自動車(株)海外物流部東京船積課長寺沢一之氏からの面接調査結果

#### 4. 埠頭におけるオペレーション体制

日産、トヨタの海外物流関係の子会社がそれぞれグループ内で特定の機能と役割を受持っているが、それらに微妙な差がある。

埠頭における作業の分担は、歴史的な経過と背景があって、両社の完成車、CKD 別にも埠頭ごとにも異なり、その概要は表-2及び表-3のとおりである。

輸出自動車及びCKDの工場出荷から船積みに至る物流フローは、日産を例にとれば、図-2のごとくである。出荷工場から陸送担当の子会社日産陸送(株)によって、港頭地区の保管場所へ運ばれる。保管場所(ストック・ヤード)は、日産自動車が用意したもの、横浜輸送が用意したもの、相模運輸倉庫ほかの元請・海貨が確保するものの3つのタイプがある。横浜、横須賀、千葉、川崎各港で12地区86万8,000㎡うち屋外置場56万6,000㎡(約15万坪)もあり、保税上屋の指定を受けている。

輸出自動車は工場からの出荷段階で、仕向地(国)が決まっており、保管先は仕向地別に指定されて陸送される。保管場所に搬入され輸出申告が行われる。併せて車両の点検、整備、洗車が行われ、輸出船積車の引当てがなされる。輸出自動車は、仕向地の輸入条件、オーダー内容により、車種・装備のバリエーションは数百種類に及ぶといわれる。

保管場所の受取りから船側へ配車するまでが荷主元請、すなわち海貨取扱業者の領域であり、自らの責任において船側まで横持ちする。

本牧専用埠頭では、屋内保管棟3か所、同時収容18,500台、屋外車両置場

表・2 日産自動車の品目別・埠頭別港運体制

品 目	埠 頭	元 請 ・ 海 貨
完成車	横浜港本牧専用埠頭	相 模 運 輸 倉 庫
	横浜港京浜埠頭	京 浜 倉 庫
	横浜港三井物産埠頭	宇 徳 運 輸
	横浜港大黒埠頭ライナー	宇 徳 運 輸
	横浜港公共埠頭	宇 徳 運 輸
	横浜港公共埠頭	日 新 運 輸 倉 庫
	横須賀港新港埠頭	相 模 運 輸 倉 庫
	横須賀港追浜専用埠頭	相 模 運 輸 倉 庫 (LO/LO)
		横 浜 輸 送 (RO/RO)
	川崎港東扇島公共埠頭	相 模 運 輸 倉 庫
	千葉港船橋中央埠頭	楠 原 輸 送
	名古屋港公共埠頭	名 港 海 運
		伊 勢 湾 海 運
	神戸港公共埠頭	商 船 港 運
	荏田港公共埠頭	横 浜 輸 送 (RO/RO)
CKD		荏 田 港 海 陸 運 送 (LO/LO)
	横浜港公共埠頭	宇 徳 運 輸
		相 模 運 輸 倉 庫
		鈴 江 組 倉 庫
		日 新 運 輸 倉 庫
		京 浜 港 運
	荏田港公共埠頭	荏 田 港 海 陸 運 送
	名古屋港公共埠頭	名 港 海 運
		伊 勢 湾 海 運
	神戸港公共埠頭	伊勢湾海運・商船港運
	横須賀港追浜専用埠頭	相 模 運 輸 倉 庫

表・3 トヨタ自動車の品目別・埠頭別港運体制

品 目	埠 頭	元 請 ・ 海 貨
完 成 車	名古屋港名港センター	トヨフジ海運 名港海運, 伊勢湾海運 藤木海運, 上組
	三河港田原センター	藤木海運・トヨフジ海運
	横浜港京浜埠頭	京浜倉庫
	横浜港大黒埠頭L-3	三協運輸
	横浜港本牧埠頭	金商運輸倉庫(海貨)
	横浜港鈴繁埠頭	金商運輸倉庫(海貨)
	東京港お台場埠頭	三協運輸
	横浜港横浜事業所	藤木海運・藤木企業
	名古屋港公共埠頭	上組(海貨)・トヨフジ海運
C K D	名古屋港公共埠頭	上組(海貨)
	横浜港公共埠頭	金商運輸倉庫(海貨)

1,200 台の保管が可能である。本船入港に当たって輸出自動車の岸壁エプロンへの搬出は、横浜輸送下請の構内作業会社 4 社のドライバーの手で行われる。構内での車両移動には、ドライバーの熟練度はあまり必要とされない。

本船への積み込み作業は、本船のタイプにもよるが、ポートサイド中央のランプウェイと船尾が開くスターンランプウェイを利用して自走により船積みが行われる。船内作業のギャング構成は 1 ギャング 23 名（ドライバー、リードマン、ラッシャー（固縛作業員））が含まれ、通常 5,500 台積み本船には 3 ギャングが投入される。ギャング構成は海外の埠頭作業でも同じといわれる。作業能率は 1 時間当たり 1 ギャングで 300 台、LO/LO 船では 1 ギャング 1 時間 80 台にすぎなかった。作業時間は午前 8 時 30 分始業、午後 5 時終業の 1 直制であるが、積み切りの場合は半夜では午後 5 時から 1 時間の休憩、オールナイトは午後 5 時から 7 時までの休憩時間を置いて、午後 7 時始業、午前

0 時より 1 時間の休みをとって 2 時ないし 3 時までの作業を行う。労働者は月間 4 ないし 5 回の夜間労働に従事する。

本牧専用埠頭における港湾運送体制は、相模運輸倉庫が一般港湾運送事業者として、日産専用船運航㈱の PCC 社船またはオペレーション船における元請の立場をとっている。専用埠頭の開設時の 1967 年には、リフトオン／リフトオフ船が 80 % ロールオン／ロールオフ船が 20 % であったのが、その後 1975 年にはこれが逆転し、近年は RO/RO 船が 100 % を占め、相模運輸倉庫の元請の実態が失われてきている。横浜輸送㈱は港湾運送事業免許は限定船内及び沿岸荷役事業（京浜港）にすぎないが、日産自動車㈱という荷主からは、専用埠頭内での保管場所における輸出車の引渡しを受けてから、その保管、通関、沿岸荷捌き、沿岸横持ち、船内作業に至る一貫委託を受けている立場にある。実態的には一般港湾運送事業そのものの行為をしているわけである。かつ港湾運送事業法適用港域に本牧専用埠頭は存在しているが、構内作業は港湾運送と無関係の下請会社が従事している。この下請会社は、年間数量建請負契約を結んでおり、自動継続となっている。毎月 1 回清算会議が横浜輸送との間で開かれている。

横浜輸送㈱には、1959（昭和34）年 9 月に横浜輸送労働組合が結成され、自動車労連に加盟している。賃金体系が港湾労働者のそれと異なるものであり、健康保険組合（1968 年）、厚生年金基金（1969 年）を社内に設立するとともに、日産自動車㈱より厚生施設の無料提供を受けるなど企業系列下の便益が与えられている。

船積み作業では、本牧専用埠頭においては、作業員個人について船内作業員、沿岸作業員の区別はしていない。船内作業には、1 人 1 日 60～70 台の積込みとなるが、作業員に肉体的負荷がかかる。第一に往きは走行で済むが、帰りは 10 数層に及ぶ船内デッキを梯子によって登り降りして戻らなければならない。トヨタ自動車では足車を配しているが、各層ごとにシグナルマンを配置しなければならず、経済効率は余りよくないとみられている。第 2 に排気ガスを吸い、騒音に悩まされる。第 3 に明暗の刻々と変わる船内外の走行は視界を見誤まりやすい。こうした船内作業に伴う作業員への負担は、毎

日連続の作業を危険にしている。近時の横浜港における港湾労働災害の5.3%は自動車運搬船の作業に係わるものといわれている。<sup>(2)</sup>このため横浜輸送(株)では沿岸作業と船内作業とを隔日交代で与え、土曜、日曜は休み、オールナイトを勤めた翌日は午前3時あがりでありながら、午前5時までの賃金補償をするほか一日60%の賃金をもって休日としている。船内作業に関する限り、車種の多様なこともあって、環境に適応し、車に習熟するには、1年位の訓練期間は必要とされており、ドライバーは専門労働の職種とみなされるべきもののように思われる。積み込み作業は横浜輸送、ラッシングは相模運輸倉庫で分担しあっている。

専用埠頭では、専用船運航会社との責任区分はどうなっているのか、この疑問に答えるものは、運航責任、貨物引受責任のあり方にある。日産専用船運航(株)は、独立した組織であって、荷主メーカーの自社内の専門部門とはなっていない。つまり連結性はないのである。自社船を有し、用船をして自ら運航責任を負っている。独立性があるため、国産車については日産車に限ってはいるが、外国車については提携船社の HUAL との契約で、HUAL 引受けの車ならば、いくらでも引受けするという自由さをもっており、日産自動車(株)の戦略に反しない限り、輸送ルートを開いているといっていよいであろう。この点については、後に触れる一方、横浜輸送は日産専用船運航(株)の船舶代理店でもある。日産自動車本社と現地法人との間で、輸出車、KD、部品などの取引は FOB 契約としているため、必ず B/L 作成に際しては、基本となる積付け計画書(ストウエージ・プラン)を横浜輸送で作り、詳細は沿岸荷捌き段階で決める。検数を立て船積み確認を行うが、横浜輸送からも4名立て、多様な車種の扱いを補っている。ローディング・リスト、その他の作業表・船積み表類が作成され、B/Lにまとめられる。

横浜輸送(株)が一般港湾運送事業の免許を本牧専用埠頭で取得せず、船積み作業に従事している現実、埠頭開設時の入港船のタイプに由来するとみられる。1967年当時は LO/LO 船が中心で、船内作業は在来方式の荷役用具とギャング構成で行っていた。バースタム船では、船社ステベがおり、荷主側の作業会社が入り込む余地はないが、チャーター船では、荷主手配によ

る船内、沿岸荷役、いわゆる F. I. O では作業そのもので足りる。したがって横浜輸送は RO/RO 船扱いは作業会社として当たり、その後の RO/RO 船の普及で埠頭入港船全部を扱うようになったというわけである。

公共埠頭の船積みの場合、完成車 (Complete Built Unit 略して CBU ともいう)、CKD、部品と品目は分かれるが、コンテナ化されない CKD は公共埠頭経由が原則である。日産相模原部品センターより出荷される輸出補修部品はジューロ・コンテナ・トランスポート(株)が元請となって国際複合輸送ルートに乗って海外へ送り出されている。CKD は本牧梱包工場や追浜工場から仕向地別に横浜港の各公共埠頭へ送られる。横須賀の長浦港ではメキシコ向けの KD 梱包が船積みされている。名古屋港、荻田港も主要な CKD 船積み港である。完成車も横浜港の各公共埠頭から船積みされる。海貨取扱業者が日産の立場で、本船船側まで持って行く。自動車専用船での船社と荷主との責任の分限は船側に配列した時、完成車にドライバーが塔乗してスタートした時、ランプウェイへ進入した時の 3 段階で検討されるべき問題を含んでいるが、作業区分は船側渡しをもって行っているので、輸出車を船側へ置いた段階で海貨の責任は免がれる。しかし港湾運送料金の面から捉えると、横浜港、東京港、大阪港、神戸港で適用されている輸出貨物船積み料金制が、今日の公共埠頭での自動車船積みにもコストプッシュの原因となっている点がないでもない。この料金制は港運料金表で KD 類を登載しているが、完成車については、記載しないできた。このため、横浜エゼント会と京浜海運貨物取扱同業会との間で、昭和 51 年 1 月 26 日「裸自動車船側船積委託料金協定」が取り交わされ、完成車を大きさ別に区分して、輸出貨物船積み料金の欠を補った。もともとこの料金制は、舁運送中心の船積み方式をとっていた時期の遺制でもあるが、(A)直背上屋一エプロン、(B)上屋一はしけ積一船側、(C)保管上屋一船側エプロンのそれぞれ船積みルートの手間を個別に積み上げたものになっていたのである。完成車は(C)のルートに当たる場合が多いが、昭和 51 年以後改訂なしできたところに LO/LO 船から RO/RO 船へ移行した現在の荷役体制との間で矛盾が生じてきているのである。協定料金内容は、

(小 型 車)	300 才未満	2,640 円
---------	---------	---------



(中 型 車)	300 才以上 500 才未満	2,800 円
(大 型 車)	500 才以上 700 才未満	3,650 円
(マイクロバス等)	700 才以上	6,400 円

となっている。KDについてはこの料金制は改訂されており、船内荷役料金も完成車についての規定があることに伴い、2年に1回の割で改訂されている。船内荷役料金の完成車現行料金は昭和57年4月改訂の M/T 当たり 京浜港等 1 類港 169 円20銭、千葉港等 2 類港で 167 円 90 銭と前回より 7.5 % アップされている。この協定料金は完成車の保管場所での荷捌き、保管料、船側出しの沿岸荷役料金等の積み重ねに等しい。荷主としては海貨取扱業者に海貨手数料、協定料金、船内荷役料金、諸負担金を支払わなければならない。海貨は作業会社に該当の荷役料金を下払いしなければならないわけである。

公共埠頭では、モータープールの整備が行われず、船社ステベも保管場所確保が遅れ、船側渡しの慣行が続いてきている。完成車の扱いは海貨主導で保管場所を確保しても、協定料金の沿岸荷役料部分は船社ステベに収受されるという矛盾がある。

Ex-factory Shipping Charge (工場出しから本船船積完了までの船積費用)は積算すると、1台約2万円に達しているといわれる。この船積み費用の合理化策が、今後日本自動車工業会を中心に進められることは必至であろう。合理化の最大の目標は、沿岸荷役料と船内荷役料の積み上げの基礎となっている作業区分のあり方と作業能率に向けられるものと思われる。

以上は公共埠頭における港運をめぐる問題であるが、専用埠頭においては、すでにドラスチックな自動車専用船料金が荷主と港運業者との間で結び結<sup>(3)</sup>ばれている。日産本牧専用埠頭では、相模運輸倉庫が元請の形をとりながら、実際の沿岸、船内の作業を横浜輸送が行っている<sup>(3)</sup>ので、元請の基礎が経済的にも失われかねない状態に置かれている。作業内容に応じた料金が配分されるということが専用埠頭内の料金の実状のようである。港湾運送事業法でも一種の直営率は70%以上とされているが、船内、沿岸を一手で独占するというのは、やはり法的には矛盾であろう。

トヨタの場合、名港センターでは4社の元請が入り、トヨフジ海運が船積通関を受持つ形をとっていて、港湾運送とは協調性を保っているようである。しかし専用埠頭内作業では、荷主・港運業者両当事者の取決めによる特定料金がシビアな額で取決められるであろうことは想像に難くない。であるからといって、専用埠頭内の港運体制は外部からの競争原理をもって、港運事業者が互に仕事を奪い合えるかというならば、それは至難であると答えなければならぬであろう。歴史的につちかわれた作業体制、人的紐帯が存在するほか、現体制を維持しようとする立場での、より苛烈な下請支配が強められ、新しい下請関係につくりかえられていくであろうからである。

注 (1) 昭和58年8月6日 横浜輸送㈱取締役港湾部長山口政夫氏、同社本牧管理部副長田島浅夫氏、日産自動車㈱輸出車両部次長本田利夫氏からの面接調査結果

(2) 横浜南労働基準監督署「昭和57年港湾運送事業の労働災害の現状」によれば、自動車船積み作業で、昭和57年には10件うち1件の死亡事故を含む労働災害が発生した。船内荷役中に「墜落・転落」2件（うち1件死亡）、「激突され」1件、「はさまれ・巻こまれ」3件、「こすれ切れ」1件、検数員が「激突」1件、「はさまれ・巻こまれ」2件である。死亡事故の場合は、RO/RO 船積み作業中、先導車に遅れ、走行に迷いエレベータービットより車ごと船底に墜落した。場所は本牧埠頭 経験9か月の33才の常用作業員であった。

(3) 専用埠頭料金は特定の委託者と特定の港運業者との間で、特定の貨物、特定の船舶、特定の場所、特定の荷役装置によって行われる荷役に対し個別に認可される料金「特定料金」であり、自動車専用船料金もその1種である。中央基準によって港湾ごとに設定されることにはなっている。港湾近代化促進協議会「荷役料金体系研究委員会報告書」（昭和51年）p. 80～83 参照

## 5. 自動車メーカーの港湾経営の意義

「自動車業界くらい露骨で奔放な業界は少ないだろう。その経営戦略は資本主義の本能のおもむくがままに、きわめて挑戦的である。」と亀岡太郎は

いう。<sup>(1)</sup>

海外物流戦略の側面から、日産とトヨタの事例を分析してきたが、物流戦略も所詮は企業経営の一戦略分野にすぎない。巨額な海外投資をして多国籍企業となるいわゆる企業の国際化時代を迎えた今日、企業行動とともに海外物流活動は展開して行く。

海上輸送の確立を企業支配の形で進めるか、海運の競争原理に乗って活用するのか。しかしその差は意外と存在しないのかもしれない。海運会社の経営支配は持株主義をもって十分に目的を達することができるからである。ただ海運を自由に出来るならば、市場支配を容易にすることは確かである。糧道を断たれては、販売という商品の「命がけの飛躍」は覚つかなくなる。海外市場への輸送ルートの確保こそは、メーカーにとっても生命線を守る仕事なのである。輸送活動を妨害する障害物は、すべてこれを排除して行かなければならない。今回は紙幅の制約から言及できなかったが、物流戦略を貫く糸は、市場、生産、輸送を強固に緊密に結びつける情報システムの開発と応用である。戦略が有効に機能するには、大量のしかも多方面にわたる情報の流れを整理し、配分し、検索する体制である。日産でもトヨタでもオーダー管理と物流管理を統合する輸出車両総合管理システムを構築してきた。GE提供の国際情報ネットワーク MARK IIIを利用するのは、両社とも 1978～9 年の頃である。<sup>(2)</sup>

港湾という輸出物流基地については、両社とも広大な面積の専用埠頭を擁している。自動車運搬船の入出港が任意かつスムーズに行われなければならないし、船積みのための一時的な商品の滞留時間を過すのに必要な保管場所は自己所有でなければならない。これは専用埠頭に必備の施設である。港頭地区及び近隣地域での保管場所の確保が荷主メーカーにとって重大な関心事であることは周知のところであろう。

トヨタでは毎月 6 日に海外のオーダーを締切り、翌月の初旬から 25 日までに船積みする。多種の車両の生産を毎日一定量ずつこなし、在庫量を最少にしておく。生産の平準化方式を船積みにもまで拡張し、オーダー量を平均分割して出荷する方向を目指している。例えばアメリカへは毎週発送し、サウジ

アラビアへは月3回上, 中, 下旬と分けてはいる(しかし中, 下旬に下寄せされがちであるという。)。月末船積み集中を回避する努力は各航路で払われているといわれる。輸送が生産と不可分となっていることを裏付けている。

港湾並びに海運が行う輸送という用役生産の成果を大巾に吸収しようとする機構が物流子会社である。生産過程そのものでもある輸送部門からの剰余価値を原価管理を厳格に行うことによって吸収できる。PCCの導入で、船積み能率は2.6倍に上昇した。しかし他方では下請会社の個々の労働者の肩に重荷がかかってきている。残念ながらこの実態の研究は後に譲らなければならない。

本稿では、専用埠頭の整備に伴い、自動車メーカーが国の援助をどのように受けたかを明示すべきであったと反省しているが、今はこれを証する資料を求めている余裕がない。専用埠頭の整備には、企業合理化促進法、特定港湾施設整備特別措置法等に基づき、民間企業で水域、外郭、係留施設の建設、改良に公的資金援助の途が開かれていることだけを指摘しておこう。<sup>(3)</sup>

〔追記〕 執筆時期に健康を損ね、編集関係各位にご迷惑をおかけしました。したがって資料蒐集に制約があり、充分意を尽せず、また誤りもありうかと思っています。また面接調査にご協力くださった方がたにお礼申しあげ、あわせて各位にお詫びを申しあげます。

(1983. 8. 19)

注 (1) 亀岡太郎「自動車戦争」(講談社 昭和43年)の序文

(2) トヨタ自動車販売㈱「世界への歩み トヨタ自販30年史」(昭和57年)  
p. 456

(3) 山本和夫「物資別公共専門埠頭について一大都市港湾における埠頭経営問題一」(『港湾問題研究』No. 2 1972) 参照

図・2 日産自動車の輸出貨物フロー

