

# 港運業の変貌と課題

## — コンテナ化時代に関連して —

富田 功

(横浜港湾短期大学校)

### 目次

はじめに

1. 港運業の基本的性格の変化
2. 港運業の実態と問題点
3. 港運業の経営戦略と基本的課題

### はじめに

港湾法が制定されて以来今年で足かけ40年目を迎え、この間、港湾機能の構成条件はその外部条件の変化とともに変動してきたが、とくに昭和40年代以降のコンテナ化の進展と60年代の国際化、情報化等の展開により、港湾機能の経済、社会的諸条件は大きく変動し、なかでも港湾運送機能の諸条件は構造的に著しく変容してきている。

本稿では、主として港運業<sup>(1)</sup>の変貌状態を明らかにし、その基本的課題について提起したい。

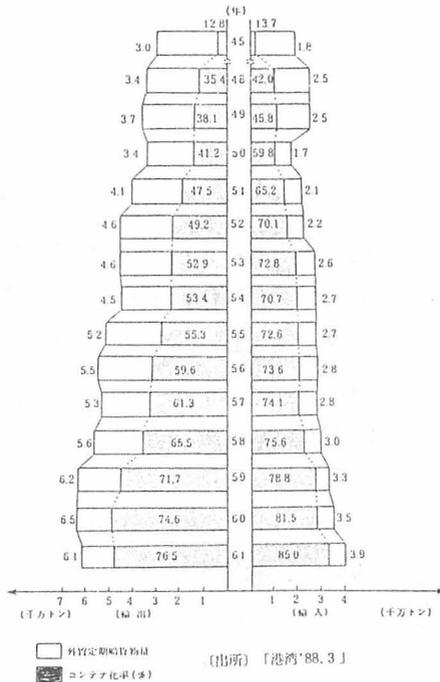
注(1) ここでは一般港湾運送事業と港湾荷役業を分析対象としており、したがって、特に断りがない限り両者を一括して論じていることを付言しておきたい。

1. 港運業の基本的性格の変化

今日港運業が生産するサービスは、ここ数年間の急速なコンテナ化(図1参照)、国際化、情報化の展開により形態的、質的にも著しく変化してきており、従来の港運業の交通、輸送機能の性格は大きく後退し、新たな総合的物流機能の性格が経済、社会的に注目されつつある。

港運業は従来、港湾労働集約型ないしは依存型の荷役事業であると同時に港湾における公共規制のもとで、重要な公益サービスを提供する規制産業<sup>(1)</sup>として位置づけられてきたが、近年、とりわけ港湾におけるコンテナ化の拡大により、港運業のサービス生産の諸条件は漸次、その様相を異にしてきている——すなわち、港湾労働集約型ないしは依存型から資本集約型ないしは中心型(以下では便宜上、資本集約型と称す)の総合物流業への展開、他方、規制緩和化の環境条件のもとで公益事業としての港運業の役割の変化等である。

図1 コンテナ化率の推移



資本集約型の港運業は、主としてコンテナ貨物をサービス生産の対象とすることから、在来貨物を当の対象とする作業能勢と比較して総体的により一層計画的、効率的に作業を遂行することが可能となってきたため、漸次港運業の当該生産コストは低減化が図られてきていると思われる。この点、今後さらにコンテナ化が世界的に拡大傾向にあることから<sup>(2)</sup>、当の需要者の港運業に対するそうした低減化要請はますます強まっていくであろう。その意味では、今後資本集約型の港運業のサービス生産の諸条件は、なお一層合理化態勢を志向していくと考える。

そしてこうした港運業の合理化志向策の過程で、当該業のサービス生産に伴う対価は契約料金としてのコンテナ荷役料金が基本となり、したがってこれは、認可料金としての港湾運送事業料金が基本となるサービス生産の場合と根本的に異なっている。つまり、従来一般的に、前者のように計画的なサービス生産が競争条件のもとで可能な場合の当の対価は費用主義の原理の適用が妥当であり、これに対して後者の場合には、不完全競争のもとでいわゆる注文生産に見合う当の対価の適用原理としては負担力主義が妥当であるといわれてきたように、今日コンテナ化の拡大による当該業のサービス生産の基調は、費用主義の原理に基づいて当の需要者に提供するようになってきている。

現在そうした費用原理の適用関係により、従来当の需要者にとって非合理的な料金とさえいわれていた特別料金の負担がほぼ回避されるようになってきたことから、当の需要者の料金負担力は相対的に軽減化傾向にあると思われる。この点、コンテナ化の拡大は、港運業のサービス生産条件と料金体系を大きく変革させたともいえよう。その意味では、港湾におけるコンテナ化の拡大傾向のもとで当該荷役サービスの需給関係は従来以上により一層適合化の状況<sup>(3)</sup>にあるといっても過言ではないであろう。

コンテナ荷役サービスの需給関係をめぐるこうした適合化状況は、一方で公益事業としての港運業の役割に影響を及ぼしている。つまり、港湾におけるコンテナ荷役の展開は、総体的に港運業の基本的経営条件を徐々に変動——不安定化、後退化等——させており、と同時に他方で、公益事業（Pub-

lic Utility)としての当該業の重要性<sup>(4)</sup>を漸次低下させつつあると考える。

従来港運業にとって「港湾」ないしは「水際線」が当該サービス生産の基本的条件であったが、今日コンテナ化の進展により、そうした要因が必ずしも必要・十分条件ではなくなりつつあり<sup>(5)</sup>、その意味では、「港湾」ないしは「水際線」は、港運業にとって当該サービス生産としての必要度、もしくは重要度が次第に低下しつつあると思われる。つまり、この点は、港運業のコンテナサービス生産の基盤条件が次第に「港湾」ないしは「水際線」と密接不可分の関係ではなくなりつつあることを意味している。換言すれば、港運業の当該サービス生産の基盤は漸次「内陸化」志向を強めつつあるといえよう。したがって、今後こうした傾向が強まっていくにつれて、港運業の経済的実態は、確かに従来とは著しく異なった様相——たとえば全国的に総合物流業の展開等——で展開していくであろう。

そして、港運業のそうした「内陸化」志向と総合物流業の展開にとって、一方で内外航空貨物輸送量に占めるコンテナ貨物の割合の増大と、他方で輸送、物流業における規則緩和化の方向と相俟ってより一層競争促進策が図られていくと予想されるので、今後当該業の基本的経営条件として、いわゆる競争即応型のサービス生産体系の態勢づくりが必要となるであろう。その意味では、こうした状況裡こそ、港運業にとって変革を成し遂げうる好機ともいえよう。

注(1) そうした背景にはコンテナ化の推進者側の合理化策——たとえば、世界主要港ではコンテナターミナル総費用の約60%が労働費用であるといわれており、したがって、可能な限り当該費用の削減化を図る方策等として——が目指されているわけである。その意味では、コンテナ化の推進者側のターミナルオペレーターに及ぼす経済的影響力はきわめて大きいといえよう。この点の詳細については、A. D. Couper, *New Cargo-handling techniques ; Implications for port employment and skills*, I. L. O, '86. 9, chap. 3 (世界の港湾労働の趨勢)等参照。

(2) A. D. Couper, *ibid*, chap. 4 (港湾労使関係及び労働条件の変化)等参照。

- (3) ここでは、コンテナ船を対象とするサービス生産の方が在来船を対象とするそれと比較して、「より一層計画的、効率的に達成しうる」という条件に依拠している。
- (4) 従来公益事業としての港運業の重要性は、当該サービスそれ自体よりもむしろこれをめぐる労使関係の安定性の側面に重点がおかれてきたわけであるが、今日のようにコンテナ荷役サービスの態勢がより計画的に推進しうる状況からすれば、さきの労使関係の側面での問題性は、社会的に大きく容容してきていると思われる。したがって、ここでの主たる論点は、公共サービスとしての港運業の必需性ないしは不可欠性にもとづいている。
- (5) この点は、たとえば、この10年間東京港における港頭地区での輸入コンテナ貨物の取出し作業の割合が漸減傾向となっている点からも十分うかがえるであろう。

## 2. 港運業の実態と問題点

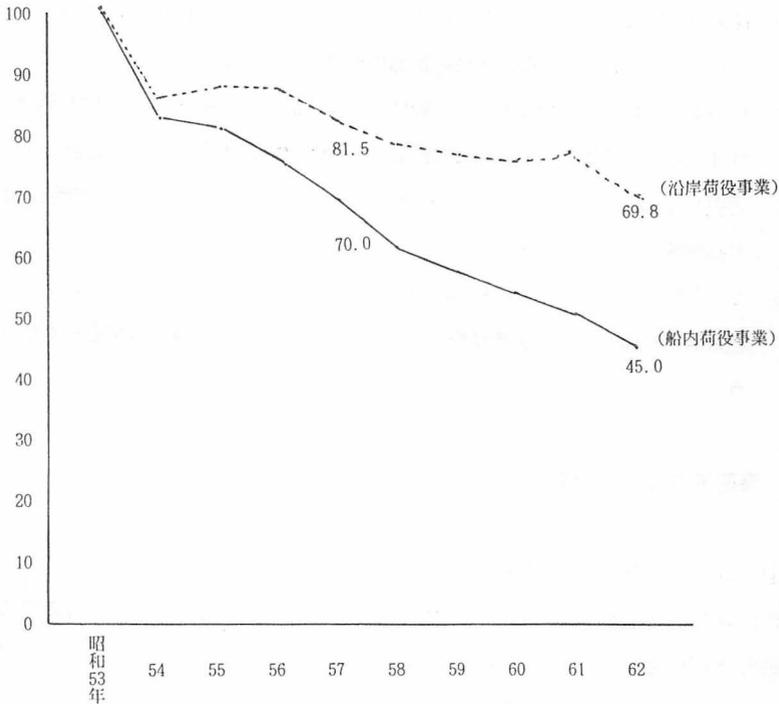
### (1) コンテナ化と港運経営

今日コンテナ化の進展が漸次拡大するにつれ、港運経営に対する当の需要者側の合理化要請策<sup>(1)</sup>は、より一層厳しさを増すと同時に、他方で、当該経営基盤を大きく変動させている。

本来、コンテナ化の拡大の目的は経済全体における流通コストの低減化であり、その一環として港湾における流通経費の削減化が意図され、そして当の目的、手段の適合関係として、コンテナ荷役費用の低減化が需要者側によって図られるのである。

そうしたコンテナ荷役費用の低減化は、換言すれば、コンテナ荷役作業の生産性向上化は、当該荷役作業時間の減少化(図2参照)と港湾労働の省力化を基本条件として実現されるものであり、その意味では、それは、港湾労働の技術的成熟化、高度化等と密接不可分な関係にあるといえよう。しかもこうした関係は、コンテナ化の拡大が進展するに従いより一層強まっていくであろう。

図2 港運業1社あたりの平均荷役作業時間の推移（横浜港）



(出所資料) (社)港湾貨物運送事業労働災害防止協会・神奈川総支部『労働災害統計資料』各年版より作成

そして、コンテナ荷役作業における港湾労働の技術的成熟化、高度化等は総体的に当の労働災害事故の減少傾向をもたらしており、したがって、当該業の港湾労働災害事故による経営コストの低減化が、変動はあるものの総体的に確保されつつあるといわれている<sup>(2)</sup>。

特に港運業の経営にとって、競争条件の厳しい大都市港湾では元請1社あたりの平均的な自営率は総体的に低く、これに対して、現在競争条件が大都市港湾ほどではない地方港湾では総体的に高くなっており(表1参照)、この

表1 港運業における取扱条件の変化

		直 請 し た 量			下請した量	合 計	A + D	A / C	B / C
		自営した量	下請された量	計					
		(A) (千トン)	(B) (千トン)	(C) (千トン)					
五 大 港	56	3,779	3,886	7,665	709	8,374	4,488	49.3	50.7
	57	3,725	3,663	7,388	752	8,140	4,477	50.4	49.6
	58	3,783	3,909	7,692	739	8,431	4,522	49.2	50.8
	59	4,184	4,182	8,366	799	9,165	4,983	50.0	50.0
	60	4,298	4,426	8,724	619	9,343	4,917	49.3	48.3
	61	4,078	4,364	8,442	585	9,027	4,663	50.7	51.7
地 方 港	56	1,725	254	1,979	125	2,104	1,850	87.2	12.8
	57	1,761	242	2,003	117	2,120	1,878	87.9	12.1
	58	1,861	274	2,135	134	2,269	1,995	87.2	12.8
	59	2,000	287	2,287	143	2,430	2,143	87.5	12.5
	60	2,030	291	2,321	150	2,471	2,180	87.5	12.5
	61	1,962	290	2,252	140	2,392	2,102	87.1	12.9
全 港	56	2,574	1,755	4,329	367	4,696	2,941	59.5	40.5
	57	2,573	1,656	4,229	379	4,608	2,952	60.8	39.2
	58	2,669	1,802	4,471	388	4,859	3,057	59.7	40.3
	59	2,918	1,924	4,842	419	5,261	3,337	60.3	39.7
	60	2,995	2,050	5,045	349	5,394	3,344	59.4	40.6
	61	2,850	1,999	4,849	326	5,175	3,176	58.8	41.2

(出所資料) 運輸省貨物流通局港湾貨物課「港湾運送事業経営指標要旨」  
各年版より作成

ように、大都市港湾と地方港湾では基本的に、当該業の競争条件の程度によりその経営方法は、換言すれば、当の供給構造は著しく異なっているようであるが、上述した経営コスト低減策は、今後のコンテナ化の拡大予想からすれば、港運業にとって当の業態を問わずより重要な経営条件になってくると考える。

本来港運業の業態構造は、当の経営安定化を図ることを主たる目的として形成されたはずであり、その意味では、さきに見た、大都市港湾と地方港湾

における当該業の経営方式、もしくは供給構造にみられる基本的相異は、港運業の経営上当の経済的合理性にかなうものといえるであろう。したがって、コンテナ化の拡大がさらに進展するにつれ、港運業の経営基盤をめぐる安定維持化がより一層確保されなければならないとすれば、先述した当該業の経営方式、もしくは供給構造はさらに堅持される必要があると思われる。

そうした厳しい経営環境条件のもとで、港運業、とりわけ元請業、海貨業は今後、当の需要者側のニーズ即応型の態勢づくりに努め、と同時に一方で需要者側との機能的連繫をより一層強化していかなければならないであろう。その意味では、元請業、海貨業の本来的機能である「主宰者機能」ないしは「統括機能」<sup>(3)</sup>がさらに重要視されなければならないと考える。つまり、コンテナ化時代の今日の港運業の需給市場のもとで、そうした機能の発揮がさらに促進されるのでなければ、当該業としての業態構造にかかわる総体的な経営安定化の方向は、長期的に望むことはできないであろう。

注(1) ここでは、主としてコンテナ貨物の輸送経済原則 — 安全性、正確性及び迅速性等 — と密接に関わる生産性向上化策について言及している。

(2) (社) 港湾貨物運送事業労働災害防止協会「労災保険財政資料」, 昭和63年10月

(3) この点については、拙稿「港湾における変貌と課題」(〔財〕海事業業研究所『海事業業研究所報No.275』平成元年5月, 所収) 参照。

## (2) 国際化、情報化と港運経営

昭和60年代の円高経済を基調とするわが国産業構造の変化は、主要輸出産業の海外現地生産化と、第一次産品の輸入増大化・第二次産品の輸出減少化等をもたらし、こうした影響を受けて、港運業の経営実態は著しく変貌してきている。

主要輸出産業の海外現地生産化は、単に港運業のサービス生産の需要量を減少させるだけでなく、当該供給条件のあり方も漸次変化させつつある。この点、前述した「主宰者機能」ないしは「統括機能」の主体者としての元

請業、海貨業の役割が重要視され、当該業として、特に海貨業による海外現地事務所の設置、同駐在員の派遣等の国際複合輸送機能の充実、強化策は注目されよう<sup>(4)</sup>。

したがって、こうした国際化の展開により、とりわけ海貨業のサービス生産体系は、漸次変容してきている<sup>(5)</sup>と言っても過言ではないであろう。

しかし、そうしたサービス生産体系への変容は当該業の経営方式ないしは供給条件等の面で総体的な変化を伴うことから、今後の方向としては拡大傾向がみられるが、現在、これから新規に当の機能の整備、充実策として計画的に取り組もうとする事業者の割合は総体的に少ないのが実情である。

したがって、港運業として、国際化時代に向けて新たなサービス生産体系を創出していくためには、こうした面での問題点 — たとえば、採算性の問題、人材確保の問題等 — の取組み策こそ肝要と思われる。

この場合、その対応策として当該機能にかかわる総合的市場調査、このための経営合理化策の推進による資金調達等の計画化と、当該業務要員としての専門家の社内的育成等が経営課題となつてこよう。そして、港運業としてこうした課題を現実的に、しかも積極的に取り組んでしていくためには、同業種はもとより異業種との協調、共同化<sup>(6)</sup>等をめぐる経営行動が次第に必要となってくるであろう。その意味では、総合的に、港運業としての基本的な機能のより一層の連繋化が従来にもまして重要になってくると考える。

そして一方、こうした国際化の過程で次第に港運経営をめぐる諸業務の面でも情報化が図られ<sup>(7)</sup>、現在、元請業、海貨業では特に国際複合輸送機能の充実、強化策の一環として強力に推進されている。この点、今後さらに国際化、コンテナ化の拡大が進展するにつれて、需要者側のニーズとして当該業に対するより高度な情報化推進策の期待感がますます大きくなるであろうから、港運業としての経営合理化対策は、従来以上に厳しさを増すと思われる。このため、そうした情報化推進策の主たる取り組み方法として、現実には消極的にならざるをえないようであるが<sup>(8)</sup>、より積極的に、共同化対策が促進されなければならないであろう。

他方、そうした情報化推進策の背景には、本来それが手段として労働力

と代替しうる、そしてそれ以上の効果、価値を産み出し、と同時に一方で、これにより労働力では成し遂げえない情報蓄積がより可能となるからである<sup>(9)</sup>。たとえば、労働力による総合的業務能力の蓄積よりも、労働力と完全に代替しうるほど（あるいはそれ以上の）、情報化による当該能力の蓄積等が一層可能となるからでもある。したがって、港運業にとって、情報化推進策は今後の国際化、そしてコンテナ化時代に向けての基本的な経営手段になるであろうと考える。その意味では、今後の情報化推進策の取り組み方次第では当該業の変容状況も、また様相を異にするであろうと思われる。

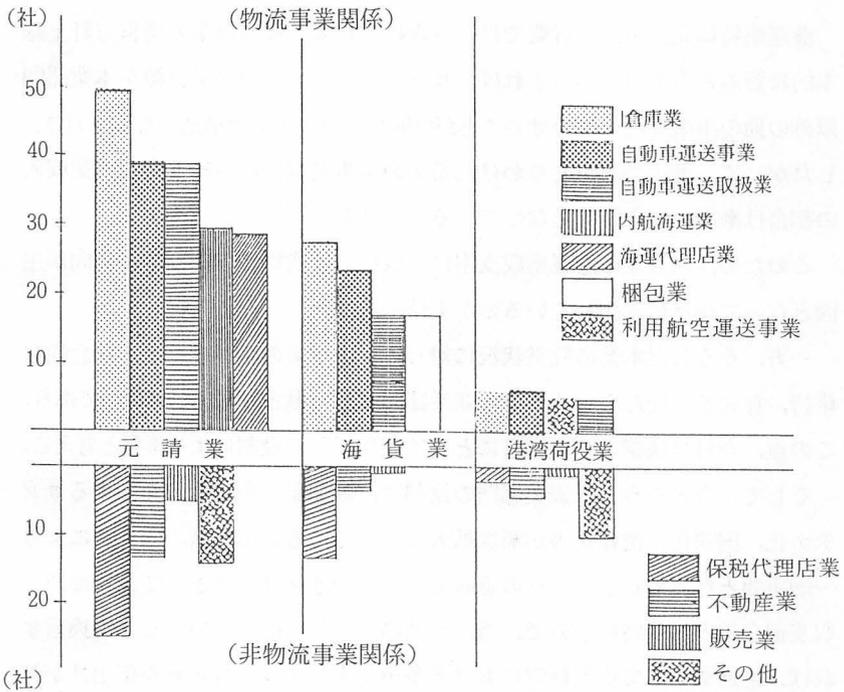
注(4) たとえば、最近の実態調査（昭和62年11月）によると（当の対象事業者は関東運輸局管内の元請業71社、海貨業55社、港湾荷役業39社、計165社）、海貨業で国際複合輸送業務に取り組んでいる事業者は29社（約53%）、元請業では18社（約25%）、そして当該業務の運営形態として、海貨業、元請業による駐在員派遣、代理店の設置、直営現地法人等の設置状況は、33社、31社、29社となっている。（財）港湾近代化促進協議会『国際物流の変化の中での港運業の対応策に関する調査報告書』、昭和63年3月、61～62ページ。

- (5) 当時、海貨業で海外事業に取り組んでいる事業者は33社（60%）、これに対して元請業は24社（34%）となっている。『前掲書』60ページ。
- (6) ここでの主たる当の対象は、資金、施設及び荷役機械、人材等、換言すれば、資本、労働、土地の三要素である。
- (7) 前記の調査によると情報化の推進状況は、海貨業で21社（約38%）、元請業で19社（約27%）となっている。『前掲書』60ページ
- (8) さきの調査では、両業態とも、この面での第一の取り組み策として保管施設の共同保有をあげているが、こうした背景には、主に第一次産品の輸入増大の対応策として、両業態が共同して積極的に大規模流通センターを整備するとともに、現実にこれを管理・運営している事情が反映されていると思われる。
- (9) 中谷巖著『転換する日本企業』講談社、昭和62年4月、参照。

(3) 多角化と港運経営

今日企業経営における需要構造の変化は著しく、このため、これに適確に対応するべく当の供給構造のあり方は、総体的に大きく変化してきている。つまり、企業経営の社会的維持、存続策の条件として、分社化、関連グルー

図3 港運業における経営多角化状況



(出所資料) (財) 港湾近代化促進協議会『国際物流の変化の中での港運業の対応策に関する調査報告書』, 昭和63年3月, 63ページより作成

(注) 調査の対象事業者は関東運輸局管内の元請業71社, 海貨業55社, 港湾荷役業39社, 計165社である。

プ化、そして事業部制による完全な独立採算制の導入等<sup>40</sup>が積極的に推進されており、と同時に、これに対応した労働力移動、新たな経営原則<sup>41</sup>の形成、定着等が図られている。換言すれば、企業経営にとって経済、社会的諸条件が著しく変化している状況裡で、当の社会的維持、存続策の基本方針として、事業の多角化（図3参照）とこれに基づく新たな経営方針・理念の確立が実践化されている。その意味では企業経営における事業の多角化と新たな経営方針・理念の決定は、社会的にきわめて重要な実践課題と思われる。

港運業特に元請業、海貨業では、さきにみたように当該業の経営方針上基本的に資本と労働力、換言すれば、ヒト、モノ、カネの経営資源を本業部門以外の他の事業部門へ配分することが可能な仕組みの業態構造となっており、したがって、近年当該業とりわけ元請業の全事業収入に占める港運事業収入の割合は漸次、減少傾向となっている（表2参照）。

このため、当該業の港運業収支率は、取扱対象貨物量の伸び悩み傾向が主因となって徐々に悪化しているのが実情である。

一方、そうした本業の経営状況に対して、当該業の企業経営上、社会的な維持、存続を可能ならしめている兼業部門の収支状況はおおむね良好であり、この点、今日当該業の企業経営にとって兼業部門の役割はより重要と考える。

そして、今後こうした兼業部門の役割は、港運業の企業経営をめぐるコンテナ化、国際化、情報化等が漸次拡大していくに依じて経済、社会的により一層重要となつてこよう。その意味では、将来港運経営にとって兼業部門の収支健全性と、同時に他方で、当該部門の拡大化を図っていくこと、換言すれば、港運業として企業経営における多角化事業の採算性と新規創出性が社会的に広くのぞまれるであろう。

というのは、今日、企業経営における事業の多角化条件は、本業と同程度に、あるいは当の事業分野によっては熾烈な競争裡にあり、上述した事業採算の継続性と新規創出性はきわめて困難な条件かもしれないが、それゆえこそその制約条件となっている基本的要因<sup>42</sup>の改善、解決策が、少なくとも全社的な経営課題として検討されることが必要と思われる。

表2 港運業（元請業）の経営収支状況の推移

	港 運		兼 業		港運業 収支率 (%)	港運業収入 比率 (%)	
	収益 (百万円)	費用 (百万円)	収益 (百万円)	費用 (百万円)			
五 大 港	56	5,403	5,227	9,995	9,330	103.4	35.1
	57	5,273	5,152	10,371	9,760	102.3	33.7
	58	5,419	5,271	11,375	10,752	102.8	32.3
	59	5,743	5,569	11,143	10,472	103.1	34.0
	60	5,908	5,743	11,614	11,005	102.9	33.7
	61	5,537	5,458	11,481	10,918	101.4	32.5
地 方 港	56	1,255	1,255	8,599	8,343	100.8	12.7
	57	1,282	1,276	8,438	8,196	100.4	13.2
	58	1,361	1,349	9,052	8,745	100.9	13.1
	59	1,438	1,421	9,669	9,330	101.2	12.9
	60	1,489	1,480	10,130	9,784	100.6	12.8
	61	1,459	1,462	10,177	9,815	99.8	12.5
全 港	56	2,951	2,879	9,170	8,746	102.5	24.3
	57	2,932	2,879	9,237	8,843	101.9	24.1
	58	3,067	2,998	10,029	9,589	102.3	23.4
	59	3,248	3,165	10,289	9,810	102.6	24.0
	60	3,368	3,293	10,761	10,303	102.3	23.8
	61	3,170	3,138	10,724	10,278	101.0	22.8

(出所資料) 運輸省貨物流通局港湾貨物課『前掲資料』より作成

- (10) 岩田龍子著『日本の経営組織』講談社，昭和63年5月，河野豊弘著『変革の企業文化』講談社，1988年12月，参照。
- (11) 西田耕三著『日本的経営と人材』講談社，昭和62年6月，参照。
- (12) たとえば，製造業の多角化経営の場合，当の事業によっては異業種の資本が，1/3～2/3を占めているとされているが（日本経済新聞，昭和63年1月25日付），この点，港運業としてより積極的に経営多角化を推進していく場合，検討に値する課題の一つともいえよう。

### 3. 港運業の経営戦略と基本的課題

近年大都市港湾、地方港湾を問わず港運業、特に元請業、海貨業の経営基盤は大きく変貌し、今日港運経営というよりは総合物流業としての企業経営の比重が高まりつつあり、その意味では、元請業、海貨業は、港運業としての企業経営方針を漸次転換しつつあると思われる。つまり、当該業にとって公益事業としての港運業の基盤を保持しつつ、主として従来の港運部門の経営資源を漸次当の多角化事業に配分していくことにより、顧客ニーズへの対応を適確に推進するとともに、新たな顧客創出型づくりを目指していると考ええる。

たとえば、主要な元請業<sup>(1)</sup>の企業経営状況(表3参照)を概観してみると、年間売上高は各社とも減少し、経営利益は増・減益型に分極し、そして企業の収益力の総合的指標とされる総資本経常利益率は安定型、不安定型に二極化し、資本の有効な運用の指標とされる総資本回転率は安定好調型、安定保持型、不安定型<sup>(2)</sup>に三極化している。他方、経営多角化策としてより重要と考えられる従業員1人当たり年間売上高は、増・減収型に分極化している。特に、当の指標は後述のように、総合的成長策の計画的実現化にとってきわめて重要になってくると考える。

こうした企業経営状況の背景にある共通点として指摘しうる事情は、各社とも減量経営態勢を志向し、と同時に一方で、一社を例外とすれば、売上原価の低減化を推進し、他方資本金規模は、一社を例外とすれば、現状維持型を図っている点等である。つまり、このことは、厳しい経営環境条件に対応した企業経営方針として当の原理、原則が貫徹ないしは確立されていると思われる。

しかし、こうした企業経営方針は、本来港運業の基本的性格からすれば、経済的合理性に十分適うと考えられるが、必ずしも「社会的進化性」<sup>(3)</sup>の諸条件を十分充足するものではないであろう。換言すれば、今後当該業が、厳しい経営環境条件のもとで社会的に進化し、そして情報化対応策をさらに強力に推進させ、と同時に一方で、雇用労働力を削減化してより高度な発展を目指

表3 港運業の経営実態の推移

	年度	売上高	売上原価	総常利益	総資本経常利益率	総資本回転率	流動比率	固定比率	資本金	期末従業員数	従業員1人当り年間売上高
		(百万円)	(百万円)	(百万円)	(%)	(回)	(%)	(%)	(百万円)	(人)	(千円)
宇徳運輸	58	29,369	23,785	930	5.84	1.84	99.33	140.29	1,455	1,138	25,091
	59	28,090	23,018	289	1.85	1.80	101.49	134.90	1,455	11,112	24,969
	60	28,257	22,895	503	3.33	1.87	97.78	144.77	1,455	1,075	25,841
	61	24,622	20,597	△508	-3.20	1.55	84.50	296.94	1,455	1,011	23,606
山九	58	141,853	123,620	5,540	3.73	0.95	109.11	246.23	10,120	11,941	11,720
	59	153,287	134,619	6,149	3.91	0.97	106.92	263.91	10,120	11,751	12,940
	60	154,888	138,703	4,077	2.54	0.97	88.54	1,155.82	10,120	11,621	13,254
	61	147,133	133,294	3,847	2.59	0.99	88.69	978.32	10,120	11,211	12,888
日新	58	70,378	58,470	2,735	6.84	1.76	102.48	134.39	4,259	1,535	45,085
	59	73,268	61,696	2,795	6.84	1.79	102.52	123.68	4,306	1,480	48,602
	60	76,055	63,752	2,852	7.08	1.89	101.46	120.08	4,351	1,443	52,039
	61	65,635	55,356	1,550	3.76	1.59	92.70	133.00	4,351	1,397	46,222
日本通運	58	788,522	743,621	18,160	4.25	1.85	92.99	319.60	48,920	51,876	14,855
	59	832,961	786,707	20,847	4.72	1.89	83.86	326.83	48,920	49,885	16,371
	60	858,155	811,989	20,994	4.65	1.90	88.26	322.94	48,920	48,022	17,530
	61	871,433	824,086	22,007	4.59	1.82	100.94	306.77	51,517	45,988	18,539
丸全昭和運輸	58	41,428	37,652	1,972	5.42	1.14	112.03	145.32	3,694	2,813	14,549
	59	44,828	40,667	2,216	5.99	1.21	103.22	141.80	3,694	2,787	16,010
	60	50,033	45,282	2,677	6.62	1.24	131.28	122.48	3,694	2,755	17,991
	61	50,470	45,854	2,737	6.08	1.12	126.39	143.55	3,694	2,691	18,467

(出所資料) 通産省産業政策局編『わが国企業の経営分析(非製造業)』

各年版より作成

すことが当の社会的維持、存続策とするならば、本来企業経営の理念として労働力雇用の安定化を基軸とした総合的成長策をも志向していくことがのぞまれるであろう。その意味では、現代の企業経営は、まさに「曲り角」に直面しているともいえよう。

そして将来、港運業がこうした総合的成長策をより着実に推進していくためには、総合的な経営活性化策<sup>(4)</sup>を一層確実に、計画的に実現していくことが重要な経営課題となってくるであろう。

注(1) ここでの分析対象は、「一部上場企業」としての港運業であることをお断りしておく。

(2) そうしたパターン化ないしは類型化は、筆者の独自なものであることを併せてお断りしておく。

(3) ここでは、企業が、経済・社会の発展に対応してより高度に発展し、その一方で、新たにユニークな企業経営の展開を目指していく状況を「社会的進化」と考えている。したがって、当の諸条件については、必ずしも決定的な言及はなされていないと思われる。この点は、今後の基本的研究課題の一つと考える。

なお、企業の社会的進化論に関しては、日経産業新聞『進化論・日本の経営』日本経済新聞社、1989年4月、参照。

(4) 企業経営をめぐる活性化戦略については、長銀経営研究所編『21世紀型経営戦略 — その指針と展開 —』日本能率協会、昭和63年9月、参照。ここでは主として企業経営の組織原理をめぐる活性化 — 事業、組織、及び個人の活性化等 — が論じられているが、筆者は、特に組織人としての活性化戦略がなによりも重要ではないかと考える。