

富田 功

(横浜港湾短期大学校)

目次

はじめに (問題意識)

1. 経営多角化の意義と特質
2. 経営多角化時代の港運経営
3. 港運経営戦略と若干の問題点
4. 港運経営の变革と展望 — 結びにかえて —

はじめに (問題意識)

今日「港湾」をめぐる経済・社会的諸条件は大きく変動し、この影響を受け「港湾」の諸機能の態様は変化の様相を呈している。

「港湾」の経済的機能は、国際貿易・海運の構造変化と国内工業資本の生産体系の変化等を基軸としてより高度な、そしてより効率的な発展志向をめざしており、一方その社会的機能は、都市・地域における人々の生活行動様式の変化と第三次産業資本の新たな販売拠点戦略等を基軸としてより多様な、そしてより公共的な空間形成をめざしている。こうした「港湾」の経済・社会的機能の変化は、必然的に「港湾」の態様を変えてきている。つまり、「港湾」としての空間形成の比重が漸次経済的空間から社会的空間へと変化していること、いい換えると、「港湾」が産業・物流関連の空間から生活関連の空間へとその比重が高まってきていること、そして「港湾」で財・サービスを生産する港湾依存産業と港湾関連産業、とりわけ港湾運送事業の投入・産出量が総体的に漸減傾向にあり、このため両産業とも、「港湾」を生産基盤とする本来的な経営条件から漸次転換傾向にあること、さらには国際化の進展、高度な情報化の推進、規制緩和の方向の展開等のもとで、「港湾」の経営・管理態勢をめぐる諸条件⁽¹⁾の検討が従来以上に高まりつつあること、等々である。その意味では、こうした経済・社会の発展段階の時期にこそ、

「港湾」の基本的態勢を再検討することが必要と考える。

たとえば、「港湾」の輸送機能は、単なる経済的なサービス生産の態勢からより複合的な、多角的なサービス生産の態勢へと転換しつつあり、このため、本来的な港湾運送事業態勢は著しく変貌しているといっても差支えないであろう。

こうした「港湾」の輸送機能態勢の変化をひとつとってみても、従来の港湾依存産業だけではなく、港湾関連産業の経営条件の構図も大きく変わってきており、将来の「港湾」の輸送機能態勢は、その経営・管理態勢の高揚意識と相俟ってどのように維持、確保されていくことがのぞましいであろうか。そのためにはどのような課題が、どのように検討されなければならないであろうか。

この小論では、主として「港湾」の輸送機能を担う港湾運送事業者（以下、単に港運業⁽²⁾という）の経営実態の分析を踏まえ、主として企業経営戦略の観点から、そうした課題に接近したいと思う。

注(1) 今後、その是非、可能性等をめぐる諸条件について十分議論を尽くすことが、結局は「港湾」の制度的基盤の充実、強化策にもつながると考える。

こうした問題を検討するに際して、最近の欧州主要国（英国、西独、仏）の港湾経営・管理事情は参考になると思う。つまり、国の財政補助に依存することのできない英国港湾とこれが可能な西独・仏港湾のそれぞれの経営・管理の実態を分析することは有効な検討方法と思う。この点の詳細は、“The Port, '87.2”を参照されたい。

(2) ここでは資料の制約上、その分析対象は一航港湾運送事業者（無限定）に限定していることをお断わりしておく。

1. 経営多角化の意義と特質

(1) 経営多角化をめぐる基本的要因

今日の企業経営主体は、「多角化」時代ともいわれている環境条件のもと

で本業以外に兼業・副業経営を行なっているのが一般的趨勢である。

こうした企業経営条件をもたらしている要因は、基本的には財・サービスの需要構造の変化であり、しかもその変化が、きわめて短期間内に展開されるためである。たとえば、ある消費者にとっては当該企業が生産する財・サービスの需要量は少量、かつ高級財を、他の消費者にとってはそれが多量、かつ中級財を、また別の消費者にとってはそれが少量、かつ下級財をというように、それぞれ消費者サイドの需要条件が著しく多様化し、しかもそうした需要条件が従来よりも一層短期間内に変化している。いい換えると、今日の企業経営主体をめぐる需要構造の変化は、かつてないほど、その「ライフサイクル」を早めていると思われる。

そして、こうした「ライフサイクル」は安定経済のもとで、年間所得上昇率等が安定的で、嗜好がより多様化し、平均消費性向が総体的に高いほどより一層加速化するであろう。その意味では、「ライフサイクル」の実質的な規定要因は所得・購買力、嗜好であり、そして消費性向等が大きく作用するといえよう。

本来「ライフサイクル」は、「誕生」から「成長」、「成熟」、及び「衰退」に至る発展、進化⁽¹⁾の時間的過程をいい表した概念である。したがって、「ライフサイクル」という概念が用いられる場合、各々の過程には時間的有限性 — たとえば平均5年、10年、15年というように — があると予測される。

しかも、「ライフサイクル」は、さきにもたように、経済・社会における環境条件の変化に対応してその期間は著しく変化するのが常である。それゆえにこそ、今日の企業経営主体にとってなによりも重要な点は、この「ライフサイクル」の分析であると同時に、将来に向けての新しい需要創出の構築が不可欠と考える。

(2) 企業経営主体における「多角化」の意義

経済・社会における企業の維持・存続・発展という過程で、当該企業が生産・供給する財・サービス、いい換えると、各々の事業は順次その「ライフサイクル」に直面するわけである。この「ライフサイクル」が、たとえば第

4段階の「衰退期」に入ったとすれば、当該企業はこれに代わって次の新規事業を開発していくか、あるいは既存の事業をその「ライフサイクル」段階でさらに充実、強化していくか — こうした事業経営対策を個別的に、あるいは総合的に実施するか、もしくは実施が可能か否かは当該企業のその時々での経営判断であり、と同時に企業経営能力にも依存するであろう。

したがって、もしある事業が「衰退期」に入ったとき、当該企業経営主体がそうした経営判断を全くすることができなかつたり、あるいは企業経営能力を全く蓄積していなかったならば、その事業は市場から「消滅する」以外にはないであろう。その意味では、今日の企業経営主体における「多角化」とは、企業と企業経営主体それ自身の進化の過程ともいえよう。つまり、企業がこの「多角化」を通して従来からの社会的構成体としての機能的役割からひとつ一つ脱皮し、と同時に当該企業に参画する全職員・従業員の企業意識²⁾を十分変革させうるほどの経営ビジョンを構築し、全社的に、その浸透を図っていく過程こそ、消費者の需要構造等が大きく変化する経済・社会的環境のもとでの企業の社会的進化の過程と考える。

それゆえ、今日の企業経営主体におけるそうした社会的進化は「多角化」、いい換えると「ライフサイクル」なくしては生まれ出るものではないといえよう。それだけに、企業経営主体における「多角化」のもつ社会的意義はきわめて大きく、そして同時に、それは、社会的に重要視されなければならない経営課題と考える。なぜならば、「多角化」経営は、従来のヒト、モノ、カネ等の経営資源の使い方、あり方を単に変えるだけでなく、時には企業経営方式等もそれに応じて変えることがあるからである。

(3) 企業経営主体における「多角化」の特質

「多角化」経営は一般的に、既存の事業体系に新規事業を導入している状況にあることを指していう。したがって、この場合、新規事業がどのような経営条件のもとで導入されたのか — この点が、「多角化」経営の特質を考える上で第一のポイントである。たとえば、企業収益が向上し、経営効率も良好な状態のとき、しかもその返済能力は十分あり、経営の安全性が十分保たれているときに、新規事業を導入する「多角化」経営は、さきにもた経

営資源のより一層の「成長性」を促進することである。そして、もしその新規事業が順当に成長すれば、こうした企業経営条件のもとでの「多角化」は、総体的に売上高・販売高を増大させ、と同時に一方で、企業経営能力等も相対的に向上させる働きがあると考ええる。

しかし、企業経営主体の環境条件がより一層厳しい競争下にあるときは、その市場に参画する企業のすべてが上述したような経営条件を十分確保しているとは限らない。むしろ、この場合の企業経営条件として、当該企業体の売上高・販売高等の面での経営能力は相対的に伸び悩み傾向にあるかもしれない。したがって、こうした条件下での新規事業の導入による「多角化」経営は、さきの場合とは逆に経営資源の「活性化」(refresh)を図ることがその根本的な狙いでもある。それゆえ、この場合、その「活性化」が図れるか否かは基本的に、新規事業の成否にかかっているとみえよう。

そして、もし導入した新規事業が当該市場で年々伸長し、と同時にその市場シェアを年々拡大していくことができれば、当該企業体の社会的進化は、急速に早まり、そうした結果、企業の理念等をめぐる諸問題、たとえばC.I.(Corporation Identity)をめぐる経営課題等の議論がより一層展開されるであろう。その意味では、企業経営主体における「多角化」は、今日きわめて注目すべき社会的経営現象と考える。

注(1) 企業経営の進化については、日経産業新聞編『進化論・日本の経営』日本経済新聞社、1989年4月、野中郁次郎著『企業進化論 — 情報創造のマネジメント —』日本経済新聞社、1989年4月を参照されたい。

(2) ここでは管理部門、現業部門における全職員・従業員の「成長・発展」意識が、今後の企業経営主体の「多角化」には必要不可欠と考える。

企業経営主体における組織人としての目的意識として、「企業成長」意識の自覚を説いているのは土屋守章教授である。詳細は、土屋守章著『現代企業入門』有斐閣、昭和60年11月、を参照されたい。

2. 経営多角化時代の港運業

(1) 港運経営の特質

一般的に交通事業の特質として、「サービス生産」の総費用に占める固定費用（間接費用）の割合が総じて高く、約70～80%といわれている。つまり、交通事業では、所定の「サービス生産」に直接要する費用（直接費用）と無関係に発生するさきの間接費用の総費用に占める割合は総体的に高いという特色をもっている。特にこの点は、都市における大規模経営の鉄道事業、バス事業、地下鉄事業等によくみられる。いい換えると、一般的に交通事業の「サービス生産」の場合、いわゆる原材料投資が不要な代わりに労働力費用（労務費用）の占める割合が総体的に高く、したがって、交通事業ではそのコスト・ダウンの見地から、常に労務費用の節減策が重要な経営課題の位置を占めてきたのである。

この点港運業の場合は、基本的に交通事業のそうした一般的費用構造と類似しているが、バス事業、トラック事業等と同様に通路投資は不要である。この通路投資が不要ということは、港運業にとって企業経営上有利に作用しうる条件の一つである。つまり、もし港運業が通路投資をその経営負担力で賄うような場合、「港湾」をめぐる環境条件の変化に伴いその「経済的空間」が漸次「社会的空間」に取って代わられていくに従い当該「通路」が縮少、廃止されるような状況になっていくとしたら、それが他に資本、ないしは土地として転用しえない限り「埋没」してしまう性質のものであるから、これは将来の企業経営において無視されなければならない筈のものである。したがって、港運経営は、こうした投資負担と無関係になされているのが現実である。

そうした企業経営条件は、本来的に港運業としての市場参入性を高めると同時に、その過当競争性を生む基本的要因といえよう。

この市場参入性、過当競争性等が潜在的に存在するということは、港運業にとっては新規事業への進出可能性が開かれていることでもあり、一方他産業・企業にとっては新規に港運業部門へ進出し、その経営多角化策の可能性の機会があることを意味している。

こうした港運業の新規事業分野への進出の背景には、いわゆる「元請」⁽¹⁾—「専業」という系列関係に今日まで伝統的に形成されており、そしてこれが両者相互間の経営方式⁽²⁾を規定しているという事情もある。このため、

「元請」として現業労務要員を絶対的に多く雇用している港運業と、そうではない港運業では、進出しうる新規事業分野は自と異なるであろう。つまり、この場合、港運経営主体として、粗付加価値額に占める労務費の多寡が基本的要件の一つと考える(図1参照)。また、今日の環境条件のもとで港運業として、土地(不動産等)を所有しているのか否か、あるいはヒト、モノ、カネ以外に「情報資源」(ノレン、スキル、ノウハウ)⁽³⁾を蓄積しているか否かが他の基本的要件の一つと考える。

そして、港運業の「サービス生産」は空間的にきわめて限られており⁽⁴⁾、その意味では「局地的」(spot)であり、しかも基本的に「時間ベース」の生産条件ではなく「注文ベース」のため、その「サービス生産」の継続性は、必然的に損われやすい性格となっている。この点は本来的に、港運経営にとって不利に作用する条件である。つまり、貿易・海運の派生需要として生ずる港運業の「サービス生産」にとって、そのために、単に無原則に当該費用(直接費用)の増大を招くだけではなく、その「不安定性」をも助長しかねないのである。こうした港運経営主体の「不安定性」こそ本来、回避されなければならない性質のものであるが、港運市場がより一層競争的になるほど、これを回避することは、従来にもましてより困難となるであろう。

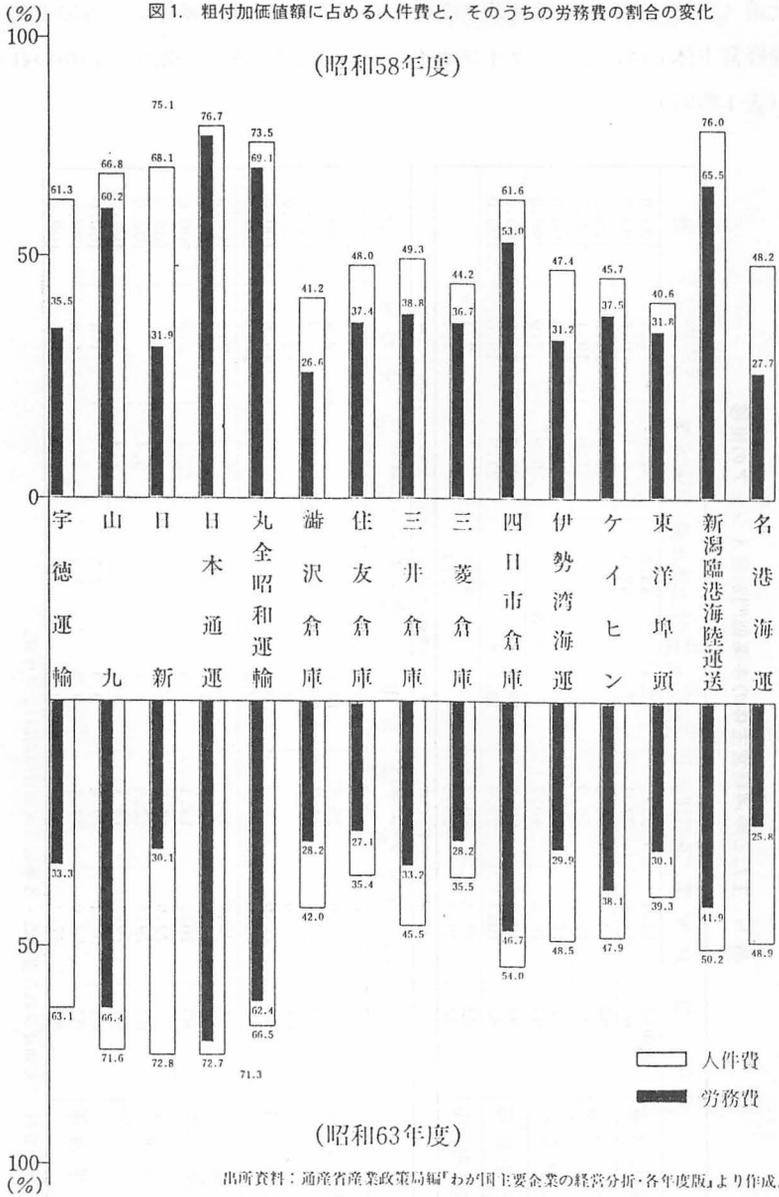
(2) 港運経営の実態と課題

港運業の「サービス生産」は基本的に、利用者(users)側の「オーダー」制であるため、本来これを「時間ベース」に基づいて計画化することができないという性質のものであり、こうした港運業の基本的性格がその「多角化」経営を誘因し、そして、その程度に応じて漸次「多角化」を可能にさせていく要件でもある。

したがって、港運経営主体にとって、当該需要の衰退傾向が一般化するにつれ「多角化」志向の態勢をとるようになるであろう。

今日の「多角化」経営の環境条件のもとで、そうした志向態勢への即応性は基本的に、当該港運経営主体による市場分析等に基づく「ライフサイクル」に依存すると考える。港運経営主体のなかでも「大手企業」⁽⁵⁾、特に「倉庫

図1. 粗付加価値額に占める人件費と、そのうちの労務費の割合の変化



元請（港運）、「船社元請（港運）」、「荷主元請（港運）」等の主要港運経営主体では、その「ライフサイクル」の展開状況の一端がうかがわれる（表1参照）。

表1. 主たる港運経営主体の事業部門別収入シェアの推移

	年 度	倉庫業	港湾運送業	その他の 貨物取扱業	陸上運送業	不動産業	その他の 事 業	計
澁沢倉庫	昭和62	14.4	25.7	5.4	45.8	7.6	1.1	100.0
	63	14.8	24.1	5.5	47.4	7.4	0.8	100.0
住友倉庫	62	17.7	61.6			9.0	11.2	100.0
	63	16.3	56.0			17.6	10.1	100.0
三井倉庫	62	17.2	42.2		28.2	5.6	6.8	100.0
	63	16.8	40.7		29.6	5.9	7.0	100.0
三菱倉庫	62	18.2	23.0	18.6 *		26.2	14.0	100.0
	63	19.1	24.6	18.8 *		21.9	15.6	100.0
四日市倉庫	62	38.8	26.2		27.9		7.1 *	
	63	39.3	25.3		28.0		7.4 *	
		* 国際運送取扱部門収入			* 内、国際輸送料収入 昭和62年度→3.5 昭和63年度→4.9			
	年 度	港湾運送業	陸上運送 事 業	倉庫業	海上運送 事 業	宅地建物 取引業	その他	計
伊勢湾海運	昭和61	53.3	15.5	10.3	7.0		0.3	100.0
	62	54.6	15.7	10.8	7.5		0.4	100.0
	63	52.2	14.8	11.1	8.4		0.3	100.0
大日通運	61	78.0		0.9			13.8	100.0
	62	75.6		0.6			15.6	100.0
	63	73.6		0.5			17.0	100.0
新潟臨港 海陸運送	61	22.8	15.7	1.9	6.7	16.8	8.4	100.0
	62	23.0	15.1	1.7	3.5	20.2	5.6	100.0
	63	20.9	15.1	1.8	2.8	23.1	5.3	100.0
伏木海陸 運 送	61	79.0	12.9	3.3		0.3		100.0
	62	79.5	12.6	3.1		0.4		100.0
	63	79.3	13.1	2.8		0.4		100.0
名港海運	61	60.4	20.6	9.9	2.3		1.4	100.0
	62	58.0	22.1	9.7	2.1		1.8	100.0
	63	57.4	22.7	9.6	2.2		1.5	100.0

出所資料：『有価証券報告書総覧・各年版』（大蔵省印刷局）より作成。

それによると、「倉庫元請」では、本業の「倉庫部門」のシェアは全体的には、約15～40%、これを支援する「港運部門」は25～60%、そして「陸運部門」は20～50%台という状況で、そのいずれの港運経営主体も、総体的に「倉庫部門」と「港運部門」のシェアは漸減傾向となっている。そして、こうした業績内容を補充している事業が、「陸運部門」、「不動産部門」等である。

一方、「船社元請」、「荷主元請」等では、本業の「港運部門」のシェアは徐々に減少傾向ではあるが、全体的にみると約20～80%台という状況で、当該港運経営主体の業容の特色等が反映されている。たとえば、本業のシェアが約70～80%台を占めている大日通運、伏木海陸運送では、「その他部門」ないしは「陸運部門」等が、その主要な支援、補完業容となっている。伊勢湾海運、名港海運では、本業のシェアは約50～60%台で、これを支援、補完している事業が「陸運部門」、「倉庫部門」等である。そして新潟臨港海陸運送では、「港運部門」が約20%で、これを支援、補完しているのが、「不動産」、「機械販売」及び「陸運」各部門等である。

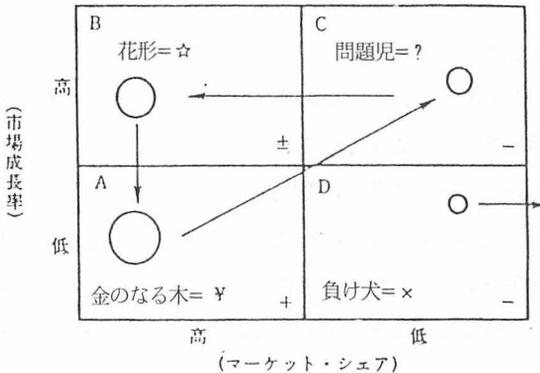
こうした港運経営主体の業容実績の趨勢は、基本的に「港湾」における輸送・保管機能を担う企業経営主体の本来的な事業が、次第に「成熟期」から「衰退期」に向かいつつあることを表わしているといえよう。つまり、当該港運経営主体にとって、港運市場が次第に伸び悩み傾向となるにつれて本業部門の事業収入シェアは徐々に低下し、これに代わって新規事業のシェアが漸次伸長傾向となってくるに応じて、本業部門の衰退化は加速されるであろう。その意味では、今日、昭和26年以降法的制度・体系のもとで伝統的に事業展開されてきた港運業本来の事業体系は縮小傾向にあり、と同時に一方で、新しい港運業として、新しい事業体系の導入、創出を考える時期にも直面しているといえよう。

いずれにしても、今日、個々の港運経営主体にとってその本業部門は、いわゆる「金のなる木」の事業であって、決して「花形」ではないが、「負け犬」といわれる事業^⑥でもない（図2参照）。というのは、港運業1社あたりの平均港運収支率の動向は、五大港で102.4%（昭和62年度）、103.6%（63

年度), 地方港では各々 100.7%, 102.6%⁽⁷⁾ とされており, こうした収支率状況からしても, 現在本業・港運部門の収益益力は, 「なお, ある」と判断しうるからである。

したがって, 今後, 港運市場がさらに大きく変化していくことが予測される環境条件のもとで, 港運経営主体の本業部門が「金のなる木」か, あるいは「花形」の事業のいずれかとして維持, 確保されていくためには, 現在の「オーダーベース」システムに基づく「サービス生産」体系の中にマーケティング活動を組入れて, いかにしてこれを「時間ベース」システムに変革していくことができるか否かにかかっているといっても過言ではないであろう。

図2. PPMモデル



出所資料: 奥村昭博著 『経営戦略』 日本経済新聞, 1989年2月, p.96

注(1). ここでは特に, 「一貫元請」, 「海貨元請」等という業態区分については考えていないが, 分析する上で便宜的に「倉庫元請」, 「船社元請」, 「荷主元請」, 「陸運元請」, 等という系列区分を意図している。

(2). 大都市港湾と地方港湾では港運業の経営方式に著しい差異があり, それは主として港運市場の競争性に基づくと考えられる。この点の詳細は, 拙稿「港運業の変貌と課題」(『港湾経済研究・No.27』1989年10月, 所収)を参照されたい。

(3). 奥村昭博著『経営戦略』日本経済新聞社、1989年2月、P.82～P.83を参照されたい。

(4) 筆者はこれを「Economy of Scope」と考えているが、この点、山上徹教授は最近の論稿「国際コンテナ港の活性化についての一考察」（『韓国港湾経済学会誌・第六輯』1990年7月、所収）で「範囲の経済」という概念を用いられているが、これは注目すべき概念と考える。

(5). ここでは資料の制約上、「倉庫元請」（5社）、「船社元請」・「荷主元請」等（5社）に限定し、関東地区の「元請」（5社）については原則として、昨年度の当学会「年報No.27」に掲載したのでここでは割愛したことをお断わりしておく。

なお、「船社元請」・「荷主元請」等の港運経営主体の事業展開状況から、各々立地する「港湾」での港運市場をめぐるその競争状態の一端がうかがわれる。

(6). PPM (Product Portfolio Management) モデルによる考え方については、奥村昭博著「前掲書」P.94～P.100を参照されたい。

ここで、「金のなる木」の事業とは基本的に、「成熟」事業、つまり市場成長率こそ相対的に低いが、しかしそのマーケット・シェアは相対的に高い事業として位置づけられ、当該事業のシェアを維持、確保するに足るだけの十分な資金獲得が可能であるため、こうした資金を他の事業、たとえば「問題児」、あるいは「負け犬」の事業の投資資金として振り向けることのできる性格のものでされている。この点の詳細は、奥村昭博著『前掲書』P.96を参照されたい。

(7). 運輸省貨物流通局港湾貨物課編「港湾運送事業経営指標要旨（昭和63年度）」P.4。ここでの調査対象の港運業は、五大港（京浜、名古屋、大阪、神戸及び関門各港67社）と地方港（99社）の一般港湾運送事業者（無限定）166社である。ちなみにその平均兼業収支率の動向をみると、五大港で106.0%（昭和62年度、63年度）、地方港ではそれぞれ104.0%、103.8%となっている。

3. 港運経営戦略と若干の問題点

(1) 企業経営戦略の特質

企業経営主体が、環境条件の変化に伴ない社会的に進化していく過程で従来のその生産システムを、さらにより一層高度なものへと変革していく活動が急速に展開されつつある。つまりさきに述べたように、港運経営の生産体系が従来の「オーダーベース」システムから将来「時間ベース」システムに変革されるよう、マーケティング活動を全社的に積極的に導入する等の対応策は、そうした諸活動の一環と考える。この点交通事業経営の分野では、鉄道・航空輸送事業等の企業経営主体が、民営化への移行、そして熾烈な市場競争等のもとで、その活性策の一環としてマーケティング活動を積極的に展開していることは注目に値するであろう。その意味では、全社的に定めた目標をある一定期間内に達成すべく諸事業活動計画を策定し、これを推進するに際しては従来考えられてこなかった「新しい手法・戦法」を導入することが、結局は、企業経営主体の新たな発展につながる途といえるであろう。本来「戦略」という概念は、こうした意味を含めて用いられてきたのではないかと考える。つまり、今日よくいわれている「戦略」とは、市場での「戦い」を、当該企業経営主体がいかにか「有利に進め」、そして「勝ち抜く」という目的に対する諸手法・戦法を意味していると考えられる。したがって、企業経営主体にこの「戦略」が導入される場合には、当該企業が新たに設定した市場獲得目標に向かって、現在の経営諸資源⁽¹⁾と、そして組織態勢を再編成ないしは変革して、新たな市場創出と営業・販売活動を全社的に促進していく実践的過程が生まれ出ることを表すものといえよう。いい換えると、企業経営戦略と、個々の企業経営主体がそうした企業経営戦略に基づき「経営ビジョン」を策定し、これを計画的に実現、達成しうるように「経営・管理」、「財務」、「労務」、「販売・営業」等の各部門組織を再編成、変革し、と同時に一方で、全経営資源の効率的な投入を図り、そして最終的に、確実に、所期の経営効果をあげることができる途が開かれていくことである。

このように企業経営戦略は、確かに、個々の企業経営主体に新しい生産システム体系等の導入を促進させるとともに、一方で新しい企業像としての社

会的浸透，定着化等を次第に可能とさせていく性格のものといえよう。その意味では，企業経営戦略は，従来の経営方式，企業像等を一新，ないしは変革する，革新的な性格のものというべきであろう。したがって，企業経営戦略は，企業経営像等をも漸次変えていき，そして一方で，それは新しい企業経営・管理方式^②等の形成と確立をめざしていくものであろう。それゆえこの企業経営戦略こそ，今日の企業経営主体が積極的に導入すべき，きわめて重要な経営手法といえよう。

(2) 港運企業経営戦略と問題点

今日の企業経営は「多角化」志向に象徴されているように当該企業が発展を続け，その売上高・販売高実績の面で「上位100社」のランキングを確保できる期間は僅か30年足らず^③といわれている。確かに，企業経営における「ライフサイクル」は，今日厳しく表れている時代といえよう。そうであるがゆえに，企業経営主体は，競争に「生き残り」，そしてその過程で「進化」を遂げ，さらに高度に発展した社会的構成体としての役割を發揮し続けていかなければならないのである。

さきにみた港運経営主体における本業部門の発展状況は，その意味では，こうした30年の「ライフサイクル」の過程で現在，その大部分が「成熟」期（つまり「金のなる木」の事業）にある企業経営主体として事業展開を図っていることを表していると考えられる（ここでの傍点は筆者によるものである）。したがって，いずれの港運経営主体も，その本業部門からいわゆる「問題児」の事業（通常，新規事業であることが多い^④といわれている）へ再投資資金を振り向けているといえるであろう。この場合の「問題児」の事業は「倉庫元請」にあってはおそらく「不動産」部門もしくは「その他」部門か，あるいはその両部門かであり，また「船社元請」「荷主元請」等では「国際輸送」部門か，あるいは「航空運送取扱」部門のいずれかであろう。そして，こうした港運経営主体で現在，「成長期」にある事業（つまり「花形」の事業）は多分，「陸上運送」部門であろう。この「陸上運送」部門の成長性は，当該対象貨物の高付加価値化，少量多品種化傾向と，コンテナ化の拡大等による港湾背後圏の外延化，そして荷主側にとってドア・ツー・

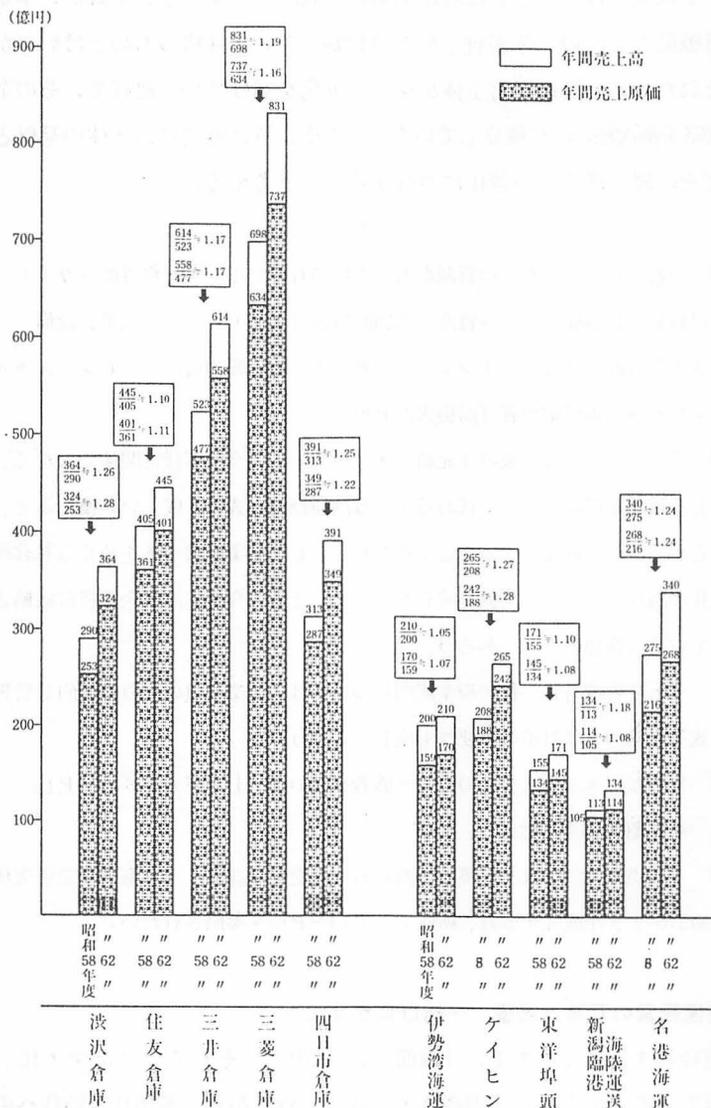
ドア輸送による総流通費用の低減化傾向等がそのメリットとして、作用していると考えられる。

そうした「成長」期にある事業は一般的に、自らの再投資資金を賄える程度の業績であり、したがって、企業経営主体がより高度な発展、いい換えると、社会的進化を遂げていくためには、この「成長」期にある事業をさらに「成熟」期の事業へと育成、展開させていくことが、企業経営戦略として必要不可欠となってくる。そのためにも、個々の企業経営主体は、できるかぎり「金のなる木」の事業の持続的展開を推進していかなければならないと同時に、他方で、「問題児」の事業をより一層強化してできうるかぎり、これを短時間で「成長」の事業へ転換させ、そして「負け犬」の事業の早期撤退か、あるいは継続かを意思決定しなければならないであろう。

企業経営戦略の展開は通常、その目標領域（domain）を確定し、そして当該事業目標を計画的に推進し、これを達成するための経営指標を全社的に周知徹底させ、併せて現在の経営諸資源を再配分し、かつそのために不足の経営資源は新規に補充し、これらの効率的な組織態勢の機能的発揮と、これの管理のもとになされると考える。港運経営戦略の展開も、これの例外ではないであろう。

大部分の港運経営主体は、いわゆる「垂直的多角化」経営を重点目標としとりわけ、陸上運送事業部門（国際輸送事業関係も含む）をその主要領域として設定し、保有する人的・情動的資源を再配分、活用するとともに、当該市場での競争力を確保するために情報ネットワーク化によるコストダウン化をめざし、当該部門での年間売上高・販売高の増大等を図り（図3参照）、最終的には一人当たりの売上高・販売高の伸長化を推進している。いい換えると、多くの港運経営主体では、新規に経営諸資源を確保、整備しなければいわゆる「水平的多角化」経営をめざすことの困難な新規事業、たとえば航空運送取扱業等の事業展開を志向するよりも、長年蓄積してきた伝統的な港運経営方式からすると、「垂直的多角化」経営志向の方が絶対的により経済的で、そしてより安定し、しかも、「花形」の事業として継続的展開がより可能で、またその反対に「負け犬」の事業へ短期間の内に変換する可能性は

図3. 主たる港運経営主体の年間売上高と売上原価の推移



出所資料：通産省産業政策局編『前提書』より作成

(注) □内の数字は売上高と売上原価の伸び率を表わしている。

より少ないと判断しうるからであろう。

しかし現実には、こうした港運企業経営戦略からすると、それが、本来的な経営戦略としての「革新性」を十分具備している性格のものとはいいがたい。それだけに、港運経営主体が社会的進化を遂げていく過程で、その企業経営戦略を漸次総合的に確立していくことこそ、真に港運経営主体の基盤と、そしてその経営構造⁵⁾の強化につながるものとする。

注(1) 一般に組織には四つの資源があるといわれている。①財務資源(カネ)―自己資金、負債能力、含み資産、②物的資源(モノ)―ビル、工場、設備
③人的資源―研究者、エンジニア、熟練工、④情動的資源―ノレン、スキル、ノウハウ。奥村昭博著『前掲書』P.83

(2) それは、単なる従来の「元請」・「専業」という港運経営関係ではなく、むしろ後者が前者にとって代わるような港運経営方式の形成、いい換えると、後者が前者へ「進化」することでもあり、そして企業経営主体をめぐる社化的進化の過程でこうした関係を確立していくことが、今後の港運企業経営戦略として重要な課題の一つであろう。

そして管理方式、特に現業部門については、現業要員のより自主的な管理方式等に基づく諸対策の必要性も生じてこよう。

(3) 日経ビジネス編『会社の寿命―盛者必衰の理―』平成元年8月、P.15

(4) 奥村昭博著『前掲書』、P.97

(5) この点については、拙稿「港湾における変貌と課題」(「海事産業研究所報 No.275」、平成元年5月、所収) P.14～P.17を参照されたい。

4. 港運経営の変革と展望 ―結びにかえて―

港運経営主体はこれまで、「戦前」、「戦後」、そして「コンテナ化」時代を経て、そして今日、「国際化・情報化」時代から「多角化」時代への移行期ともいうべき環境条件のもとにあって、企業経営主体として、さらに新たな発展の途をめざしている。しかし、こうした方向をめざす港運経営主体は、なによりも、社会的進化を遂げてその存続策を図らなければならないで

あろう。しかもその存続策は、単なる現行の経営・管理方式の変更・改善と経営諸資源の量的再編成等だけではなく、それらの社会的変革なくして推進することはできないであろう。つまり個々の港運経営主体は、従来の伝統的な「元請」・「専業」の系列関係の強化ではなく、その効率的な経営関係づくり等をめざした、新しい港運市場の組織化への変革であり、そして一方で、企業経営主体の社会的進化に即応するべく現行の経営諸資源の管理体制・手法等の変革こそ、最ものぞまれる、重要な経営課題ではないかと考える。その意味では、企業経営主体それ自身の積極的な変革意識こそその最たる原動力であり、そしてなによりも必要不可欠な基本的要件と考える。