



国際競争時代の日本船社の戦略 —競争力のある船を如何に仕立てるか—


日本郵船株式会社
常務取締役 萬治隆生






国際競争時代の日本船社の戦略 —競争力のある船を如何に仕立てるか—

- I 外航海運
- II コスト競争力強化
- III 品質管理







I 外航海運

国境を越えた企業活動であるため
常に国際競争に曝されてきた


- ・海運自由の原則
- ・ドルベースの収支構造







国際競争力の喪失

- ・1971年12月 スミソニアン合意
1ドル=360円 ⇒ 1ドル=308円
- ・1973年 2月 変動相場制に移行
円の対ドル平価は上昇
- ・1985年 プラザ合意により急激な円高




ドル建て運賃の大幅な目減り
円建てコストの急騰






国際競争時代の日本船社の戦略 —競争力のある船を如何に仕立てるか—


- I 外航海運
- II コスト競争力強化
- III 品質管理





II コスト競争力強化

1. 船社の自衛措置
2. 便宜置籍化
3. 運航費の削減
4. グローバルロジスティクス



1. 船社の自衛措置

- 高度自動化により定員数を削減した「近代化船」の運航
- 外国備船を増加
- 便宜置籍(仕組船)化
- 陸上部門(国内)のスリム化と海外展開の加速

NYK LOGISTICS & MEGACARRIER

2. 便宜置籍化

- 便宜置籍にともなう租税制の活用
- コストのドル化
- 低賃金船員の配乗

NYK LOGISTICS & MEGACARRIER

置籍別コスト

8万5千総トンのCape Size Bulkerの場合 (US\$)

	Initial Coat	Annual Coat	船員費/年	
近代化			日本人 16名	299万
国際船舶	58,438	14,832	日本人 2名+外国人21名	106万
パナマ	18,350	11,850	日本人 5名+外国人18名	151万
リベリア	19,550	14,150	日本人5名	151万
香港	14,950	13,000	外国人船員23名	63万
シンガポール	34,300	5,720	外国人船員23名	63万

出典:「日本海運の現状」(社)日本船主協会
日本郵船提供資料

NYK LOGISTICS & MEGACARRIER

一船当りの年間船員費比較

1ドル=121円

出典:「日本海運の現状」(社)日本船主協会

NYK LOGISTICS & MEGACARRIER

日本商船隊構成の変化

出典:「海運レポート」平成15年度版

NYK LOGISTICS & MEGACARRIER

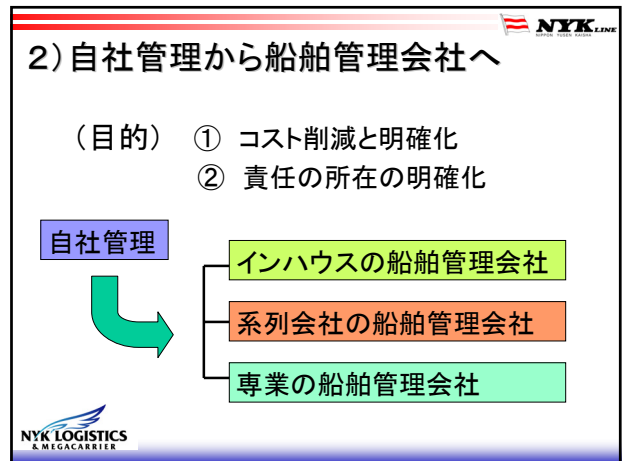
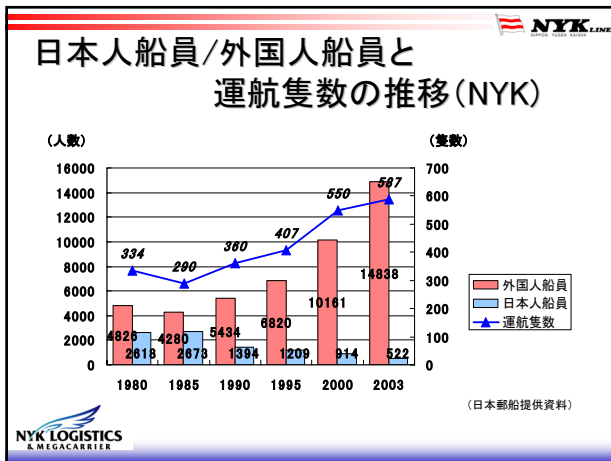
3. 運航費の削減

円コストの徹底ドル化

- 船員の外国人化
- 自社管理から船舶管理会社へ

船舶管理費用の内訳

NYK LOGISTICS & MEGACARRIER



競争力のある船舶管理会社へ

- マンニングソースの多様化
- 合理的な船舶管理

2001年10月
NYK SHIPMANAGEMENT PTE LTD を設立

4. グローバルロジスティクス

- 海陸空の総合物流業への展開 -

経営規模の拡大 ⇒ 現地法人設立

ナショナルスタッフを雇うことで人件費を圧縮

経営規模の拡大とグローバル化 ①

	1980年度	2003年度	倍率
売上高	5,860億円	12,490億円	2.13倍
総資産	6,210億円	12,870億円	2.07倍
現地法人	21社	114社	5.43倍

経営規模の拡大とグローバル化 ②

	1980年度	2003年度	倍率
従業員数			
NYK本体	1,566人	1,317人(12.8%)	0.84倍
現地法人	400人	9,002人(87.2%)	22.51倍
船員数			
日本人	2,618人	522人(3.4%)	0.20倍
外国人	4,826人	14,838人(96.6%)	3.07倍

Maritime Technology Institute (MTI)
 - 国籍を越えたグローバルな人材の育成 -

- ・陸上 : HRMC (Human Resource Management Committee)
陸の人材を確保・養成
- ・海上 : NMC (NYK Maritime Collage)
海の人材を確保・養成




NYK Maritime Collage (NMC)
 - 海の人材を確保・養成 -

- ・リクルートソースの多様化
- ・NYKのRequirementを満たす船員を養成するため
評価、教育・訓練内容を統一


統一基準/標準化された教育Program

- 新杉田船員研修所
- フィリピン (NYK Fil.トレーニングセンター)
- シンガポール
- インド
- 欧州




国際競争時代の日本船社の戦略
 - 競争力のある船を如何に仕立てるか -

- I 外航海運
- II コスト競争力強化
- III 品質管理



III 品質管理

1. NYK全フリートの安全品質管理
 - 安全運航:スケジュール通りに船を運航することが
究極のCost Save -
2. Door to DoorのQuality Management
 - 顧客に対する安全輸送品質保証活動の推進 -



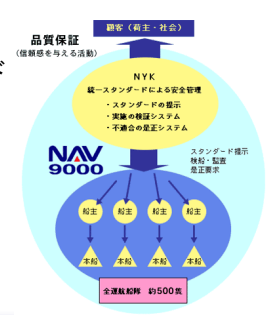

1. NYK全フリートの安全品質管理
 安全運航:スケジュール通りに船を運航することが
究極のCost Save

品質保証 (信頼感を与える活動)

NYKの安全管理スタンダード

NAV 9000

仕組船、傭船の
安全品質管理に適用

2. Door to DoorのQuality Management
 - 顧客に対する安全輸送品質保証活動の推進 -

顧客満足の追求
終わりの無い改善活動の継続

総合物流: コンテナ輸送, 物流, 自動車船

バルク・エネルギー輸送: バルク/エネルギー/アトランティック

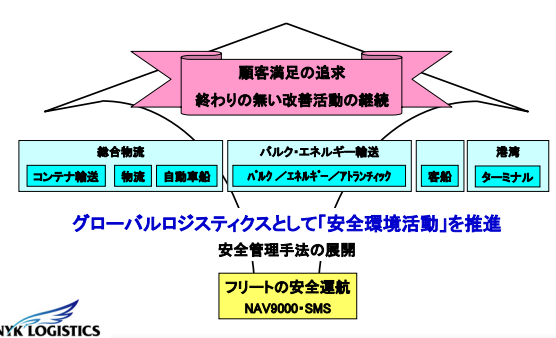

客船: 客船

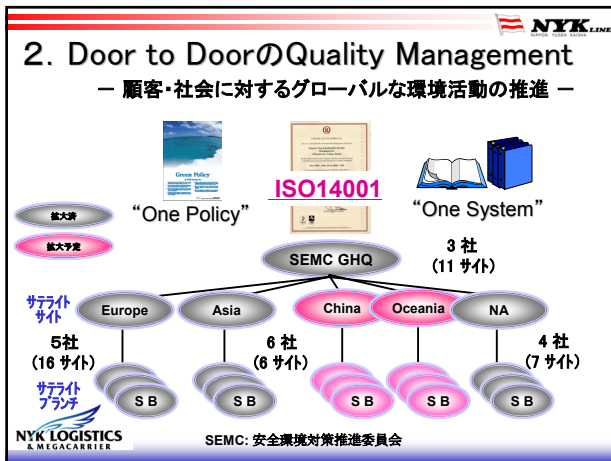
港湾: ターミナル

グローバルロジスティクスとして「安全環境活動」を推進

安全管理手法の展開

フリートの安全運航
NAV9000・SMS



-
- ## 国際競争に打ち勝つための戦略
- ① 国籍を越えたグローバルな人材の育成
 - ② 終わりの無い改善活動の継続
 - ③ 環境を含めた社会責任への取り組み
-

ご清聴ありがとうございました

日本郵船株式会社
常務取締役 萬治隆生