

## 第1章 創業期

# 会社設立から鉱石専用船の就航

### 1. 千代田鉱石輸送の設立

昭和34年（1959年）1月26日、三菱鉱石輸送株式会社（以下、三菱鉱石輸送または当社とする）の前身である千代田鉱石輸送は、南米チリの鉄鉱石を八幡製鉄（現新日本製鐵）に輸送するための船舶保有会社として設立された。

前年の昭和33年7月、八幡製鉄の下に、三菱商事、三菱鉱業（現三菱マテリアル）、三菱造船（現三菱重工業）、三菱海運（後年日本郵船と合併）の三菱グループ4社の首脳が集まり、チリにおけるアタカマ鉱業の鉄鉱石採掘事業と採掘された鉄鉱石を日本へ輸送するための海運会社の設立に向けて話し合いがもたれた。

当時の海運界を取り巻く経済環境は、第2次世界大戦の敗戦から立ち直りをみせ始めたものの、まだまだ厳しい状況下に置かれていた。昭和31年に閉鎖されたスエズ運河は2年後に再開され、わが国経済もやっと「なべ底不況」を脱して、昭和34年12月には日銀が公定歩合を1厘引き上げるなど「岩戸景気」を迎えることになる。

昭和32年には計画造船に対する市中融資金利の利子補給制度が停止されたが、3年後に復活。昭和35年に誕生した池田内閣は国民所得倍増計画を発表するなど、日本のみならず世界も高度経済成長へ向けて動き出したところであった。

一方、わが国の鉄鋼業界の増産態勢はますます強化され、大量の原材料を必要とし始めていた。

当時の鉄鉱石の最大供給源はインドで、西岸のゴアが主な積み出し港であった。また、鉱石専用船も2万トン級が大型船といわれる時代である。

このような状況下で、三菱商事をはじめとする各商社は、鉄鋼業界の要請に応えるため、広く北米、南米に鉄鋼資源の仕入れ先を求めているのである。

しかし、鉄鉱石輸送のための海運会社設立へ向けての話し合いは、決してスムーズに運んだわけではなかった。

採掘はともかく輸送については、いわば地球の裏側に当たるチリから日本へ、およそ1万マイルに及ぶ海上輸送である。当時では考えられもしなかったとてつもない事業である。また、長期的に安定的でかつ低廉な運賃の設定という問題もあった。

これらの問題解決策として、当時としては日本最大の35,000重量トン型鉱石専用船2隻を建造し、チリ／日本間をピストン輸送することが提案された。

この鉱石専用船の建造と運航、つまり海運会社の役割は、当初三菱海運が担当することになっていた。しかし、当時の海運を取り巻く環境はまだ厳しく、かかる大型船の建造に要する莫大な資金調達と保有リスクなどの面から、三菱海運が新規に船舶保有会社の設立を要望、新会社を設立して、船舶を建造・保有させ、実際の運航業務を三菱海運に委託することになった。

したがって、設立当初、当社は単なる船舶保有会社で、管理上三菱海運および三菱鉱業から数名の出向社員がいるにすぎなかった。会社運営は全般にわたって三菱海運が行っていた。

昭和34年1月23日、創立総会ならびに取締役会が開催され、続いて1月26日、会社設立、取締役および監査役ならびに代表取締役選任の登記が行われた。

ここに、晴れて当社は、資本金2億円、千代田鉱石輸送として東京都千代田区丸の内の地に産声を上げたのである。

当初の出資者および出資比率、取締役、監査役は次の通りであった。

#### 出資者・出資比率

三 菱 海 運	4,980株	24.90%
三 菱 鉱 業	4,990株	24.95%
三 菱 商 事	4,990株	24.95%
八 幡 製 鉄	2,000株	10.00%
東京海上火災保険	1,500株	7.50%
三 菱 造 船	1,500株	7.50%
谷 田 敏 夫	10株	0.05%

久保田 幾之助	10株	0.05%
石 田 信 行	10株	0.05%
大 槻 文 平	10株	0.05%

#### 取締役・監査役

代表取締役社長	久保田 幾之助 (三菱商事)
代表取締役常務	石 田 信 行 (三菱海運)
代表取締役常務	大 槻 文 平 (三菱鉱業)
取 締 役	西 島 直 巳 (三菱鉱業)
取 締 役	稲 山 嘉 寛 (八幡製鉄)
取 締 役	岡 田 貞 資 (東京海上火災保険)
取 締 役	野 村 義 門 (三菱造船)
監 査 役	谷 清 訓 (三菱商事)
監 査 役	永 島 忠 雄 (三菱海運)

なお、設立から1年が経過した昭和35年1月26日、社章が決定した。「千」を四つ組み合わせたシンプルな図柄で、その標章は、同年7月竣工のさんたるしあ丸、同年10月竣工のさんたくるす丸および昭和37年8月竣工のさんたいさべる丸3船のフラッグやファンネルのマークとして使用された。



千代田鉱石輸送の社旗

ちなみに、千代田鉱石輸送の千代田は「千年の田園」を意味し、未来永劫にわたって食には困らないといういわれがある。また、千代田の千代は「永劫」あるいは「遠い未来」を表す嘉語で、江戸城の美称として用いられた。

## 2. 多難を極めたアタカマ鉱山の開発

鉄鋼業界が増産態勢に向かい始めていた昭和31年(1956年)8月、三菱商事と三菱鉱業は共同でコロンビア、ペルー、チリに調査団を派遣した。翌年5月にチリのアタカマ鉱山(正式呼称はラス・アドリアニタス鉄鉱山)の本格的調査を開始し、翌昭和33年、本鉱山の開発を具体化する方針を決定した。

当時、日本の製鉄会社は海外鉱山の開発問題について、鉄鋼8社をもって構成する海外製鉄原料委員会を窓口として、原則的に共同歩調をとることを申し合わせていた。

三菱側より持ち込んだアタカマ鉱山開発計画に対し、同委員会は以下の理由で否定的な結論を出した。

1. 鉄鋼業が不況であったこと。
2. アタカマ鉱山が各社歩調を合わせるほどの大鉱山でないこと。
3. FOB (free on board: 本船渡し) 価格は低いが海上運賃が割高で、CIF (cost, insurance and freight: 本船渡し価格に仕向け地までの保険料と運賃を合算したもの) 価格は必ずしも安くないこと (特に、当時大規模開発が具体化していたインド鉱石との比較において)。

上記結論を受けて、三菱商事と三菱鉱業は最終的にアタカマ鉱山の開発を断念することになった。ところが、八幡製鉄から単独で再検討するので開発放棄はしばらく待ってもらいたい旨の話があり、昭和33年9月9日首脳会談が開かれることになった。会談の席上で、「日本着価格がインド鉱石より不利にならないようにする」との取引上の原則に基づいて、アタカマ鉱山の開発が正式に決定された。

これにより、昭和34年2月、三



アタカマ砂漠



砂漠よりアタカマ鉱山遠望



アタカマ鉱山採掘現場





日本海運倶楽部における  
カクテル・パーティーの全景（昭和34年8月）

菱商事、三菱鉱業は折半出資でアタカマ鉱業有限会社を設立し、昭和34年5月八幡製鉄との間で正式に年間30万～36万トン、15年間にわたる長期鉄鉱石納入契約が成約された。

これを機に、昭和34年8月、当社とアタカマ鉱業は日本海運倶楽部で会社創立の祝典行事として両社共催のカクテル・パーティーを開催した。

当日は、チリ公使をはじめ日本経済団体連合会長、三菱グループ各社の首脳ほかの出席により盛大なものとなった。

アタカマ鉱業は昭和34年10月に鉱山開発の工事に着手し、昭和35年10月に工事を完了した。

アタカマ鉱山の生産規模は当初年間30万トンであった。その後、八幡製鉄の増産要請もあり、昭和36年初めに追加投資を行い、年間40万トンベースに引き上げ、最盛期には年間60万トンを出鉱した。

しかしながら、当初の予測に反し昭和44年ごろから鉱量が枯渇し始め、昭和46年以降は周辺小鉱山から高品位鉱の買鉱でつながざるを得ない状況に追い込まれていた。昭和47年に至って鉱量の枯渇が顕著となり、また、事業採算も悪化したので、同年9月をもって満12年に及ぶ鉱山を閉山した。

### 3. 三菱の源流をたどる

当社は、昭和34年（1959年）、鉱石専用船の保有という限定的な目的をもつ海運会社としてスタートしたが、運航・船舶管理は三菱海運に委ねられていた。昭和39年、海運集約により三菱海運が日本郵船と合併したのを機に社名を三菱鉱石輸送と改称、運航・船舶管理の機能をもつ外航海運会社として再スタートを切った。晴れて三菱（スリーダイヤ）の旗を掲げ、末席ではあるが三菱の仲間入りを果たすことになった。

ここで、当社の源流ともいえる三菱の海運史を、簡単に振り返っておこう。

- 明治4年（1871年）土佐藩は九十九商会の名称で汽船運輸業を始め、岩崎彌太郎を監督に任命する。
- 明治5年（1872年）九十九商会を三川商会と改称。
- 明治6年（1873年）本拠を東京に移し、社名を三菱蒸気汽船会社と改める。
- 明治7年（1874年）政府の海運助成策により、船舶助成金を下付される。
- 明治18年（1885年）郵便汽船三菱会社は官営の共同運輸と合併、日本郵船を設立。
- 明治19年（1886年）2代目社長岩崎彌之助は三菱社を設立、三菱の再興を図る。
- 明治23年（1890年）三菱社は丸の内の陸軍用地10万坪の払い下げを受ける。
- 明治26年（1893年）商法の施行により三菱社を廃止、三菱合資会社を設立。
- 大正7年（1918年）三菱合資会社営業部を独立させ、三菱商事を設立、船舶部が誕生する。鉱山部および炭鉱部に事業を独立させ、三菱鉱業を設立。
- 昭和12年（1937年）三菱合資会社を改組し、三菱社を設立。日中戦争勃発。
- 昭和16年（1941年）海運は国家管理下に置かれ、船舶運営会が設置される。太平洋戦争勃発。
- 昭和18年（1943年）三菱社は三菱本社と改称、分系会社の統理助長および関係会社の育成を図る。三菱商事船舶部と岡崎本店汽船部が合併、三菱汽船を設立。
- 昭和20年（1945年）終戦。財閥解体。
- 昭和22年（1947年）GHQ（連合国軍総司令部）指令により三菱商事解散、多数の新会社を設立。
- 昭和24年（1949年）三菱汽船解散、三菱海運設立。所有船舶は貨物船3隻、油槽船2隻。
- 昭和29年（1954年）三菱商事、大合同を実現。三菱海運は三菱商事の輸送部門を強化するために船隊整備を推進。
- 昭和33年（1958年）三菱海運は三菱商事と提携して製鉄原料の輸送に

参入。

昭和39年（1964年）三菱海運は日本郵船と合併。合併直前の所有船舶は貨物船21隻、油槽船4隻。

#### 4. 八幡製鉄向け鉱石専用船の就航

##### ■さんたるしあ丸、さんたくるす丸

昭和34年（1959年）7月、当社の記念すべき第1船となる鉱石専用船さんたるしあ丸の建造許可が運輸省（当時）から下りた。翌8月には三菱造船・広島造船所において起工し、翌年3月には進水と順調に工事も進捗。昭和35年7月29日に竣工、アタカマ鉱山の出鉱に合わせた。35,560重量トンの本船は、当時わが国最大の鉱石専用船であった。

設立当初、当社は船舶保有会社として管理上、三菱海運と三菱鉱業からの数名の出向社員がいるに過ぎず、会社業務はすべてにわたって三菱海運に依存していた。

本船の運営については、当社は三菱海運と「運航委託契約」を締結、船員の配乗や船舶管理、運航に関する一切の実務を委託していた。

さんたるしあ丸に引き続き、昭和35年10月25日、第2船さんたくるす丸が同造船所において竣工、当社の企業としての活動が実質的にスタートした。

両船は、第1次航海からアタカマ鉱山の積み出し港であるカルデアアと、八幡製鉄向け揚げ港である戸畑間に就航する予定だった、しかし、出鉱の遅延などもあって、北米あるいは南米の他の鉄鉱石輸送に振り替

さんたるしあ丸起工式（昭和34年8月4日、三菱造船・広島）



久保田社長、石田常務、大槻常務



さんたるしあ丸命名・進水式（昭和35年3月25日）



久保田社長の命名

え就航を余儀なくさせられた。その後は順調に航海を続け、当初計画を上回る業績を挙げることができた。

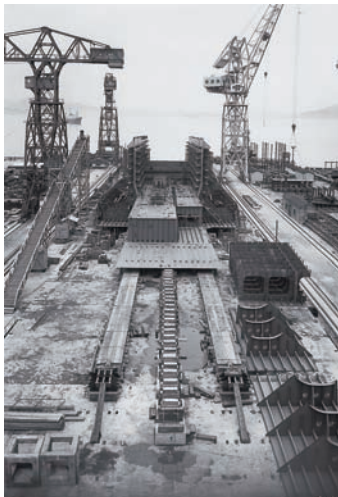
ちなみに、昭和35年度の当社営業報告書は次のように記載している。

——当社35,000重量トン型鉱石専用船第1

船さんたるしあ丸は昭和35年7月下旬、第2船さんたくるす丸は同年10月下旬夫々三菱造船広島造船所において竣工受渡を了し三菱海運にこれを運航委託したる上直ちに稼動を開始いたしました。



建造中のさんたくるす丸（昭和35年4～6月）



船首より船尾を見る  
（バルクヘッド建て付け中）



船首より見る  
（ホールド2重底建て付け終了）



船尾より見る  
（外板取り付け中）





さんたくるす丸の進水  
(昭和35年7月26日)



進水後、岸壁にて艤装中のさんたくるす丸

両船は専ら南米チリー、ラス・アドリアニタス鉱山の鉄鉱石輸送に折り返し配船することとなっていますが現地鉱山並びに港湾施設の完工が予定より幾分遅延し又鉱量にも不足がありましたので第1船さんたるしあ丸第1次航はロングビーチ（北米）／戸畑イーグルマウンテン鉄鉱石、又同船第3次航はガヤカン（チリー）／戸畑ロメラル鉄鉱石に夫々配船を変更いたしました。

然しその他は計画通りカルデリア（チリー）／戸畑鉄鉱石輸送に連続就航し、概ね所期の運航成果をあげることが出来ました。

以上により当期償却前利益約1億8千余万円をあげることが出来ました。しかしながら企業基盤の健全化を計るため普通定率償却をフルに実施することとしその結果純損失金約6千8百万円を計上しました。

さんたるしあ丸 4航海 約142,512トン／さんたくるす丸 2航海 約72,121トン、計214,633トン（6航海）——

さんたるしあ丸とさんたくるす丸の建造費用は、乗り出し費用を含めると総額38億円余に上った。その建造資金調達の詳細は次のようなものであった。

- ①市中金融機関からの借入れ…18億円（契約船価の約50%）
- ②造船所延べ払い…18億円（契約船価の約50%）
- ③自己資金…2億円（乗り出し費用ほか）

市中金融機関からの借入れについては、アタカマ鉱山の開発資金と

抱き合わせで三菱銀行、三菱信託銀行、日本興業銀行、日本長期信用銀行に対して協調融資（幹事＝三菱銀行）の申し込みが行われた。

融資シェアはともに4行均等となっており、両船は4行のほかに東京海上火災保険、明治生命相互保険の2社を加えることとなった。

このときの、2、2、2、2、1、1という融資シェア（両船については若干の端数が生じている）は、その後の自己資金船建造についても適用されている。

## 5. 経営基盤の礎となった両船舶

さんたるしあ丸は、昭和51年（1976年）11月ギリシャ船主に売船されるまで、16年間、主としてチリ・カルデリア港／日本に就航し、98航海を完遂した。

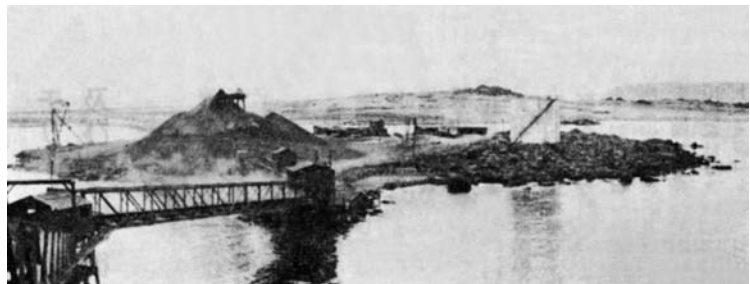
その間の昭和44年9月1日（現地時間）鉄鉱石を満載した本船はチリのカルデリア港を出帆。9時間後、カルデリア港から143マイル離れた地点で突然推進軸が機関室内で折損という大事故を起こし、自力航行が不能状態に陥った。船長、機関長をはじめ乗組員の沉着冷静で迅速な応急処置により、直径45センチ、プロペラを含めた総重量45トンもある推進軸の固縛に成功した。本船は漂流を余儀なくされたものの、軸の脱落・沈没という最悪のケースを免れることができたのである。

その後、本船は10月4日より日本サルベージの海難救助船「航洋丸」(2,062総トン、9,000馬力)による曳航が開始され、12月4日積み荷の揚げ地である大阪・堺港に帰港することができた。その間、「航洋丸」乗組員の一人が発病入院

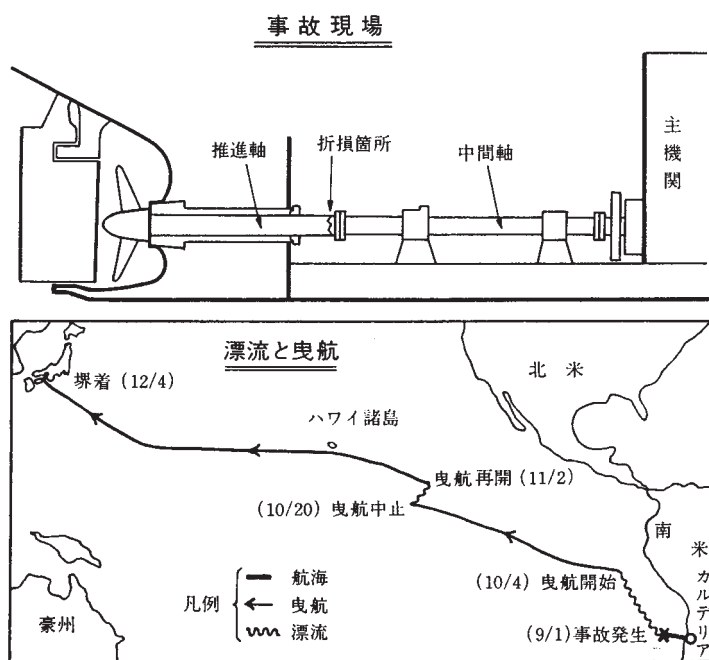
をするアクシデントに見舞われ、本船の曳航が一時中断される事態もあったが、重大な海難事故にもかかわらず約3カ月間の長い漂流と曳航の末、人命を失うことなく航海



積地カルデリヤ着岸風景



チリ・カルデリア港（鉄鉱石積み出し）



を終えることができたのは幸運であった。

また、昭和41年には国際満載喫水線条約の改正に伴い、重量トンが38,383トンとなり、約2,800トンの積み荷の増量が可能となった。加えて、造波抵抗を抑え、船速・燃料消費の維持・向上を目的として船首形状を三菱バウに改造するなど運航能率の向上に向けた諸施策を図った。

さらに昭和47年11月から約1年間近海郵船に本船乗組員の配乗委託といった合理化対策を実施した。竣工から16年有余、文字通り会社経営基盤の礎の船となった。その船名と進取の精神は今も当社に引き継がれることとなった。

さんたくるす丸は、昭和52年5月インド船主に売船されるまで、16年間、104航海をさしたる事故もなく完遂した。当初10年間はチリ・カルデリア港／日本に就航したが、アタカマ鉱山の鉱量が枯渇し始めた昭和

クルス・グランデ港の荷役岸壁とさんたくるす丸の荷役風景



44年ごろからはさんたるしあ丸同様、チリ以外の南アフリカ、豪州、インド方面へ配船した。

昭和41年にはさんたるしあ丸と同様、国際満載喫水線条約の改正に伴い約2,400トン積み荷の増量が可能な37,962重量トンとなった。



ポート・エリザベスにおいて荷役中のさんたくるす丸をはるかに望む

さらに、昭和42年10月には本船が最大入港船となる南米チリのクルス・グランデ就航に備え三菱重工業・長崎造船所で従来のムアリング・ウインチ（係船機）を新換え・改造して6台のテンション・ウインチを設置、荷役の効率向上を図ったが、三菱バウへの改造は本船の全長が港湾制限を超えることになるので取りやめている。

クルス・グランデ港の広さと水深はさんたくるす丸をかりうじて受け入れられる程度の規模であり、驚異的な積荷能力と独特な荷役施設に加え、常時外海よりの大きなサーフ（磯波）のため大型鉱石船の荷役については非常に多くの困難があり、本船の配船に当たっては大久保船長（当時）を現地に派遣して調査をするなど十分な事前の検討を行った。

また、昭和44年5月には当社船としては初めてマンガン鉱石輸送のため南アフリカ、ポート・エリザベス／戸畑・伏木に就航するなど、竣工から16年余り姉妹船さんたるしあ丸とともに、会社経営の基礎固めに大きく貢献した。



## 第2章 揺籃期

# 経営基盤の確立から自立・自営への船出

### 1. 製鉄4社の共同積み荷保証船の建造

昭和35年（1960年）12月、池田内閣は国民所得倍増計画を閣議決定した。日本経済の復興と高度成長を図るため、海運に対する政府の基本政策は、国際収支の改善と海上輸送力の増強すなわち船腹の拡充が大前提であった。翌36年4月には運輸省は外航船舶整備5カ年計画を決定、昭和40年までに400万総トンの船舶建造案を策定している。鉄鉱石、石炭、非金属などの原材料の60%、原油の65%を日本船で積み取るという内容のものであった。

このような環境下にあつて、三菱商事は、製鉄大手4社（八幡製鉄・富士製鉄・日本鋼管・神戸製鋼）の要請を受けて、昭和37年8月以降10カ年間、計1,000万トンのイーグル・マウンテン鉄鉱石を日本へ輸入するという長期売買契約を米国のカイザー・スチール社と締結した。

当社は、この北米ロングビーチ港積み出しのイーグル・マウンテン鉄鉱石とともに、将来増産が予想されるアタカマ鉄鉱石の輸送を確保するために第3船さんたいさべる丸の建造を決定した。

昭和36年12月、臨時取締役会を開催、第3船51,000重量トン型鉄鉱石専用船建造およびその建造資金の一部に充当するため3億円の増資を行い、新資本金を5億円とする旨の決議をした。

しかしながら、このころ、わが国の海運界はスエズ・ブームにより一時的に業績が回復したものの、ブームが短期間で終了した後は船腹過剰が表面化していた。世界景気の低迷に伴う荷動き停滞もあつて、油送船、不定期船市況は長期にわたって不振を続け、その業績は年々加速度的に悪化していた。いわゆる海運不況の荒波を受けていたのである。このような状況下にあつて、市中銀行は融資に難色を示し、建造資金の調達は順調とはいえなかった。

結局、契約船価の70%を造船所の延べ払いに頼り、残り30%と乗り出し費用は、市中の既存船の借入金の返済猶予・延べ払い猶予、それに増

資資金で賄うという厳しいものであった。

### ■さんたいさべる丸

こうして、当時日本最大の鉱石専用船さんたいさべる丸（54,472重量トン）は昭和37年（1962年）8月31日に三菱造船・長崎造船所において竣工、引き渡しを受けたのであった。

本船は、竣工後直ちに南米チリ向け第1次航海の途に就いたが、積み地山元のストライキに加え、機関故障が発生するなど順風満帆とはいかなかった。また第2次航、第3次航は当初の計画通り北米に向けて出帆したものの、北太平洋の荒天に遭遇して航海は難渋を極め、所期の成果を上げることができなかった。

このように、出だしこそ散々であったが、第4次航以降はおおむね順調に航海を重ねていった。

昭和46年8月のニクソン・ショックと円の変動相場制への移行を契機に、円高による収益の悪化や日本人船員コストの相対的上昇により、日本籍船である本船の国際競争力は急速に衰えることとなった。さらに、アタカマ鉱山は昭和47年には鉱量もほぼ枯渇し、同年9月末をもって閉山するなど、本船を取り巻く環境は一層厳しいものになっていった。

そのような中、八幡製鉄と富士製鉄が合併して誕生した（昭和45年3月31日）新日本製鐵に引き継がれた本船の積み荷保証契約が終了した。円コスト保証の運賃契約の継続が不可能となったため、用船契約条件付きで昭和48年8月合理化売船した。本船は竣工後約11年間、北米・南米・豪州・インドと多方面に就航、計82航海を完遂、当社業績に大いに貢献した。

売船後、本船は船名を「KEYSTONE」と変更され、韓国人船員全乗の便宜置籍船になった。低コストで競争力の増したことで、当社は本船を長期用船し、引き続き昭和58年1月までの約10年間新日本製鐵と為替



さんたいさべる丸の進水（昭和37年6月5日）

保証条件のない輸送契約が締結でき、南米・豪州・インドの鉄鉱石輸送に従事した。この合理化売船がその後の当社収益に寄与するとともに、昭和56年3月竣工の新日本製鐵向け第36次利子補給付き計画造船さんたびとりあ丸の建造につながるという大きな結果をもたらした。

## 2. 海運不況の克服へ

日本の海運企業は、昭和31年（1956年）のスエズ動乱により好転した海運市況を受けて高船価船を発注するなど好景気に沸いた。しかし、ブームが短期に終了したことから市況は低迷、その後続々と竣工する新造船の採算悪化が重なり業績不振に陥った。

一方、当時のわが国経済は「神武景気」「岩戸景気」と呼称されるように高度成長期を迎えていた。政府は「所得倍増」「貿易自由大国」を標榜し、輸出産業育成策による原燃料の安定・安価輸入を促進していた。これに呼応して、各海運会社とも船腹の増強を図ったが、昭和30年代を通じ海運市況は一向に回復することがなかった。

その結果、長期にわたり疲弊していた海運業界は、体力以上の投資と過剰船腹により著しい経営難に陥った。配当はおろか償却も満足にできず、建造資金の返済猶予はもとより、その金利の支払いにさえ支障をきたし、まさに破綻寸前にまで追い込まれるに至った。

この救済策として政府は瀕死の船会社を救済するために、海運造船合理化審議会の答申を受けて昭和38年6月「海運業の再建整備に関する臨時措置法案」ならびに「外航船舶建造融資利子補給法の一部を改正する法律案」、いわゆる「海運再建2法案」を制定し、翌7月公布施行した。

これは私企業である海運業を法律という強権によって、企業の自主性を完全に抑制したうえで、企業を合併ないし合同させようとするもので、わが国海運史上未曾有の出来事であり、これが海運業界に非常なセンセーションを巻き起こしたのは当然のことであった。

## 3. 海運企業集約へ向けて

海運再建2法案の要約は、

(1) オペレーター会社とその規模、営業内容に基づき相互に合併することにより、中核会社、系列会社、専属会社の企業グループを結成する。

### ①中核会社

当時わが国における一流オペレーター会社十数社を数グループに合併させ、その合併によって生まれた会社はそれ自体50万重量トン以上の外航船舶を所有するとともにその傘下にある系列会社、専属会社の所有する外航船舶の量との合計が100万重量トンを超えること。

### ②系列会社

中小オペレーターおよびオーナー会社の一部をもって組織され、その帰属するグループの中核会社はその会社の株式の3割以上を保有し、かつその会社の事業活動を支配するもの。

### ③専属会社

主としてオーナー会社であって、中核会社または系列会社へその所有する全船腹を5カ年間に以上定期用船、または委託運航に供するとともに、これらの中核会社または系列会社はその会社の3割以上の株式を保有し、現業役員を派遣して事業活動を支配し、およびその会社の債務保証の関係にあるもの。

(2) 前記の条件を備えた船会社に対しては、計画造船による船舶の建造割り当てをするとともに下記のような利子補給をする。

①補給率は船主負担の金利が開銀分は年4分、市中銀行分は年6分となるまでの率とする。

②補給期間は、開銀分は13年ないし15年間、市中銀行は7年間とする。

③その会社の収益が資本金の1割ないし1割5分以上に達した場合は利子補給を停止または返納させる。

④過去の延滞利息は5カ年間支払いを猶予する。

⑤開銀融資の建造資金の支払いは本船竣工後3年間支払いを猶予する。というものであって、船会社として生きていくため、かつ将来の発展を期するためには、好むと好まざるとにかかわらず、そのいずれかと合併し、または帰属しなければならないこととなった。

政府は当初十数社の一流オペレーターを3～4社程度にまで集約させることを目標としていたようである。しかし、これら各社はいずれも永年の歴史と伝統をもち、多年にわたり競争的立場に立ってきたので、今すぐ手を握れといわれても簡単に手を握れるはずはなかった。

例えば、同じ三菱の系列内にあって合併の本命と目されていた日本郵



船と三菱海運との間でさえ各々の思惑もあり、種々困難な問題が立ちふさがっていた。その解決には当事者はもちろんのこと関係先会社の首脳者間でもずいぶんと頭を悩ませたものであった。しかし昭和38年（1963年）10月19日日本郵船と三菱海運は合併契約書に調印、合併することが決まった。

海運集約は、期限が昭和39年4月1日と切られたこともあって、業界にさまざまな思惑と混乱をもたらせたが、結局次の6つのグループが実現、歴史的な一歩を踏み出した。

- ・日本郵船グループ（日本郵船と三菱海運が合併）
- ・商船三井グループ（大阪商船と三井船舶が合併）
- ・川崎汽船グループ（川崎汽船が飯野海運の定航部門を併合）
- ・ジャパンライングループ（大同海運と日東商船が合併）
- ・山下新日本汽船グループ（山下汽船と新日本汽船が合併）
- ・昭和海運グループ（日本油槽船と日産汽船が合併）

この海運集約によって6つの中核会社が誕生した。それぞれの下に、わが国の主要な海運企業のほとんどが系列会社または専属会社として参加することになった。これにより、業界の過当競争は収束し、国際競争力は格段に改善され、経営基盤の強化、拡大が実現していくことになる。このことから、海運集約は成功だったといえよう。

#### 4. 宿願の自立・自営へ

昭和39年（1964年）4月1日、海運集約によって当社の実質的な親会社の立場にあった三菱海運が日本郵船と合併した。

合併が契機となって、当社はそれまでの船舶保有会社から3隻の鉱石専用船（さんたるしあ丸、さんたくるす丸、さんたいさべる丸）を自ら運航する外航海運会社への道を歩むことになり、一大変貌を遂げた。

三菱海運が所有していた当社株式は三菱商事など5社にシェア割りで譲渡された。その結果、自営発足時の各社の持株数および出資比率は次の通りとなった。

三	菱	商	事	16,670株	33.34%
三	菱	鉱	業	16,670株	33.34%
八	幡	製	鉄	6,660株	13.32%

---

三菱造船	5,000株	10.00%
東京海上火災保険	5,000株	10.00%

三菱海運が日本郵船と合併することで、社名が消えるだけでなく、同時に海運業としての三菱の商号と社章（ファンネルマークとフラッグマーク）が消滅することとなった。そのため、当社の株主である三菱商事・三菱鉱業は連名で三菱社名商標処理委員会に当社の社名を「三菱鉱石輸送」と改めることを申請した。

同委員会の承認を得て、併せてスリーダイヤモンドの社章を使用することが決定。昭和39年3月19日社名変更の登記を完了し、4月1日から新社名の下に発足することとなった。

また、当社はその保有船がすべて自己資金船であり、政府財政資金を使用していなかった。そのため再建整備法に拘束されない、つまり海運集約に参加しない「非集約船主」となり、名実ともに独立、さんたるしあ丸、さんたくるす丸、さんたいさべる丸の3船を保有・運航する外航海運会社となった。

これに伴い、三菱海運に委託していた上記3船の管理、保全、運航に関する業務は昭和39年4月1日から全面的に当社が執り行うこととなった。これに必要な人材のうち、陸上従業員については三菱海運と三菱鉱業から計37人（男子21人、女子11人、特殊5人）の移籍を受け、海上従業員については三菱海運から159人（職員51人、部員108人）の移籍を受けた。

## 5. 外航海運会社としての船出

自営発足が本決まりとなったとき、三菱鉱石輸送の船に配乗する船員が果たして集まるかどうかが一番問題となり心配された。

会社首脳は、無事発足の鍵は船員確保の成否にあるとの認識から、当時三菱海運の海務部長と関係者は全日本海員組合と折衝を重ね、三菱鉱石輸送が自営発足できるように船員募集に当たった。職員については予備員を含めた必要な応募者があり、部員については予定以上の応募者があった。

こうして、三菱鉱石輸送は外航海運会社として大海に乗り出すことになった。昭和39年（1964年）4月2日、三菱商事ビル三階の本社で事務所開きが行われた。

入口ドアにはまだ旧社名が刻まれていた。その上には大書された「三菱鉱石輸送株式会社」の墨跡も新しく、集まった陸上従業員総勢37人の顔には緊張とともに闘志がみなぎっていた。

大槻文平社長（当時三菱鉱業社長）は自営発足に当たって、各船宛てに社名の変更とスリーダイヤの使用、従来の伝統を継承する旨のメッセージを発信した。同時に、新たな船出に当たって次のように述べた。

「第一に、三菱の社員は誠実であってほしいこととあります。決して嘘はつかない。ごまかしはやらない、立派な仕事をする、正々堂々とした態度を失わない、ということをもットーにしてほしい。

第二は、勤勉であってほしいということとあります。諸君の日々は諸君の上司によって、同僚によってみんな見られており、極端なことをいうなら、日々これ試験といってもさしつかえないと思うわけで、やはり勤勉でなければならない。

第三には、常に研究心をもって、そして積極的に事をやってほしい。

第四は、健康であってほしいということとあります。いくら才能があっても、いくら英才であっても、健康でなければそれを発揮することはできません。途中で倒れることのないよう十分健康には注意をしてやってほしい。

第五として最後に申し上げたいことは、明朗にしかも仲よくやってほしいということとあります。当社で働く人は、みんな非常に深い因縁で結ばれているわけでありまして、これからさき一生お互いに手を携えて、会社の繁栄と同時にまた自己完成ということのために、仲よくやってもらわなければならない」

この挨拶は、三菱伝統の和合を基とし、協力一致、社業発展のために最善を尽くすことを、社員一人一人に熱望したものであった。

## 6. 自営後初の決算で6分配当を実現

昭和40年（1965年）秋以降、日本を含む先進工業国は未曾有の高度成長期を迎えた。輸出入の海上荷動き量は増大し、海運集約によって体質を強化したわが国海運は船腹を拡充し、経営内容も徐々に改善されていった。

このような背景の下、当社は自営発足後初の昭和39年度決算において、

6分配当を実施した。

わが国海運の盟主といわれる日本郵船が13年ぶりに復配したことからも、当社の会社創立から7年目での配当は価値あるものといえよう。

昭和39年度の営業報告書は次のように記載している。

——当期は当社自営の第1期に当たり能率の増進、経費の節減に努めた結果、下記の通り所期以上の成果を挙げることが出来ました。

営業部門に於いては当期中さんたるしあ丸、さんたくるす丸は従来通り八幡製鉄向け南米チリーアタカマ鉄鉱石の輸送に又、さんたいさべる丸はミル四社共同保証による北米、イーグル・マウンテン鉄鉱石並びに南米チリー鉄鉱石の輸送にそれぞれ連続就航し、何れも順調な航海を持続することができましたが、上記3船のフル稼働による就航航海数20航海、鉄鉱石輸送量約84万トンに達し、約17億1,300万円（前期比9,200万円増）の運賃収入を得ました。

海務部門に於いても安全運航に鋭意努力した結果、年間を通じ事故らしい事故もなく Loss Ratio も1.60%と業界第1位に在り、各船共主機関の Speed を計ると共に、海流、航路等の研究により大いに運航能率の向上に寄与する事が出来ました。

一方船内業務の積極的合理化を計り、3船合計17名の定員の削減に成功し、年額2,000万円を、更に修繕費、潤滑油及び消耗品費の分野に於いても創意工夫をこらし、約1,600万円を前年度比軽減する事を得ました。

以上により当期は約7億6,800万円の償却前利益を挙げることが出来ました。引続き経営基盤の安定を計るため其の大部分の7億3,100万円（普通4億2,600万円、特別3億500万円）を減価償却に充当し当期純利益37,096,919円を計上致しました。

又、昭和40年度においては三菱商事と八幡製鉄との間で、アタカマ鉄業有限会社のチリー鉄鉱石10万トンの増量受け入れ並びにカイザーペレット（ロングビーチ／内地）年間約30万トンの買付契約が成立し、これを引当に当社は向う10年間の積荷の保証を得ることとなったので、当社はその輸送船腹として55,000トン型ペレット鉄石専用船一隻を建造し、昭和40年12月初より稼働の予定であります。これにより既往3船と合せ当社経営内容を著しく強化するとともに、将来一層社業の発展に寄与することが期待されます。——



## 7. 八幡製鉄向けペレット鉱石専用船の建造

先の営業報告書にも触れたように、当社は自営発足以来初の新造ペレット鉱石専用船さんたろうざ丸（62,090重量トン・昭和42年乾舷変更工事により増トン）を建造し、経営基盤の安定を図ることになった。

本船の資金調達は、第3船さんたいさべる丸同様、造船所延べ払い（契約船価の56%）と既往の市中借入金および造船所延べ払い金の返済、支払い猶予との組み合わせとなった。これは、当社が海運集約に参加しない、いわゆる非集約会社で、当時の全国銀行協会申し合わせによる貸出し規制がとられていたことによるものであった。

### ■さんたろうざ丸

当社第4船のさんたろうざ丸は、昭和40年（1965年）9月三菱重工業・横浜造船所での進水式において八幡製鉄湯川副社長令夫人による支綱切断、当社藤野忠次郎社長（当時三菱商事副社長）による命名を受けた。同年11月22日、竣工後直ちにカイザー・スチール社のペレット鉱石積み取りのため北米ロサンゼルス港へ向け出帆した。

本船は、八幡製鉄が北米積みカイザーペレット鉱石を年間6航海分、日新製鋼に譲渡したことから、ロサンゼルス／呉を主航路として配船していたが、竣工後7年目の昭和47年ごろから北米に代わってインドや豪



さんたろうざ丸の進水（昭和40年9月15日、三菱重工業・横浜造船所）



さんたろうざ丸竣工・引き渡し（昭和40年11月22日）八幡製鉄 湯川副社長ご夫妻、当社藤野社長・石田専務

航跡をたどって《『菱友会』誌第6号（昭和41年刊行）より》

## 日本一 石田信行 専務取締役（当時）

丙午の新春を迎えるに当たり遥かに各船の安航と船員各位の健康を心からお祈りする。

某日ある宴席での事であった。某大銀行の頭取さんが私に「貴方の会社は日本一の船会社ですよ」と言ってくれた。

もとより資本金、船腹量その他経営の規模に於いて郵船、商船三井の大に比ぶべきもない事は申すまでもないが、それでは何故我が社が日本一の船会社なのであるか、即ち私はその頭取さんの言葉を「我社は経営の規模こそ小さいが、経営基盤の安定強固な点に於いて日本一だ」という意味に受取った。

願れば、昭和三十五年さんたるしあ丸、さんたくるす丸を建造し、三十七年にはさんたいさべる丸、昨年さんたろうざ丸が竣工し、現在保有船腹四隻十八万重量屯を数え、我国鉾石船保有会社として第七位にランクされるに至った（鉾石船保有会社十七社）。

僅々五カ年間に、而もビタ一文も国家資金のご厄介にならず、全額自己資金で

これだけの船腹を建造し得た船会社は、恐らく我社を措いて他にはない事と思う。

この一事をもってしても、如何に我社の経営基盤が強固であって、発展性に富むものであるかを如実に物語って居るものと云って差支えなからう。

船会社の経営上何よりも大切なことは、積荷と運賃の確保にある。我社は、その保有船腹に対し100%の積荷と運賃の保証を得て居るが、斯様な船会社は恐らく日本の船会社の何処を探しても見当るまい。嘗て我社が十五ヶ年間の積荷、運賃の保証を得てさんたるしあ丸、さんたくるす丸の建造を計画した際、現在日本一と自負する大船会社の社長さんが海運ブームに乗れないような長期の契約をするなんて馬鹿な船会社があると批判したと聞いたが、その船会社が今では……タンカーや鉾石船の建造に憂き身をやつして居るのを見て、いまさらながら我社の方針の誤りでなかった事に誇りを感じて居る。

州に配船となった。

その間、昭和44年1月、昭和45年2月と相次いで大型新鋭鉾石・石炭運搬船ほりばあ丸がペルーから鉄鉾石を、鉾石専用船かりふおるにあ丸が北米からペレット鉾石を満載して日本へ向け航行中、荒天に遭遇。千葉県



北米・ロサンゼルスに向け初航海の途につくさんたろうざ丸

野島崎沖で船体を折損沈没するという事故が発生、多くの人命を失うという大惨事が起きた。

この二度の事故を契機に、大型鉱石船の点検対象船に指定された本船は、昭和45年に大規模な船体補強工事を行った。

その後も本船は順調に航海を続け、昭和52年8月海外売船されるまでの約12年間、北米、南米、豪州、インドに就航、105航海を事故一つなく完遂した。

## 8. 事務所の移転

昭和41年（1966年）1月24日、当社は本社事務所を丸の内2丁目の三



菱商事ビルから3丁目に新築の「第三東京ビル」(後に新国際ビルに名称変更)に移転、現在に至っている。

また、昭和42年5月の株主総会において、代表取締役社長藤野忠次郎が退任、初代の常勤社長として藤倉一朗が就任した。

現在の新国際ビル

## 第3章 成長期

# 外航不定期船会社への舵取り

### 1. 日本郵船の資本参加

昭和40年（1965年）代のわが国海運業界は高度経済成長の波に乗って躍進を続けていた。世界規模での貿易量の増大も、集約後の海運に追い風となった。

船舶の大量建造により海運会社の企業規模は著しく拡大するとともに、経営の合理化、政府の助成強化、市況の好転などにより業績も急速に改善していった。

増大する海上貨物を効率的に輸送するため、船型の大型化や高速化、そして専用船化が進められていった。その結果、各船の航海速力と荷役効率のアップが図られ、航海や停泊の日数が短縮され稼働率が向上し、輸送能力は大幅に増加した。

船型の大型化は油送船以外にも石炭、鉄鉱石、その他の原料輸送船にも進められ、専用船化はチップ船、穀物船、自動車船に及んだ。こうした情勢の中、当社は、昭和44年1月26日、創立10周年を迎えた。

前述の通り、当社は、三菱商事・三菱鉱業の共同事業であるアタカマ鉱山の鉄鉱石の輸送会社として発足。以来十余年、環境にも恵まれ順調な発展を続けてきたが、アタカマ鉱山はようやく終山態勢に入り始めていた。同鉱山の八幡製鉄向け出荷は昭和44年、45年それぞれ年間37万トンにすぎない状況となり、当社として一つの転換期を迎えることとなった。

この打開策として、当社は、従来の鉄石輸送に加えて<sup>ほらづみ</sup>撒積貨物など他の貨物輸送にも一歩踏み出すこととした。さらに、今後の船腹増強に備えて、より幅広い集荷を期し、三菱商事のみならず三菱グループ全体の結集を仰ぐこととした。その具体策として、現有の鉄石専用船4隻に加え第5船として日本郵船の協力を得て撒積貨物船の建造に踏み切った。

昭和43年10月23日、当社、三菱商事、日本郵船の三社は、業務提携に関する次のような「覚書」を取り交している。



- ①日本郵船は当社の株式を取得する。
- ②第5船建造資金調達のため、三菱鉱石輸送は倍額（限度）増資を行う。
- ③三菱商事と日本郵船は第5船の積み荷確保およびその配船運航に全面的に協力する。
- ④所有船の売却・改装・積み荷保証契約の締結・更新、新造船の建造、買船その他の重要事項については事前協議をする。

以上の覚書に基づいて、昭和44年5月、業務提携は実施に移された。

また、5月22日の株主総会において、日本郵船菊地庄次郎副社長を当社取締役（非常勤）として迎えた。翌23日付で三菱商事ほか4社が日本郵船に株式を譲渡、その結果、新シェアは次のようになった。

三 菱 商 事	28.7%
三菱鉱業セメント	22.2%
日 本 郵 船	22.2%
三 菱 重 工 業	9.0%
東京海上火災保険	9.0%
新 日 本 製 鐵	8.9%

### ■さんたもにか丸

日本郵船の資本参加、業務提携によって当社第5船さんたもにか丸（58,255重量トン）は生まれた。本船は、三菱重工業・横浜造船所において建造、昭和45年（1970年）10月に竣工した。

当社にとってはもちろんのこと、三菱重工業にとっても第1号のMゼロ資格船（エムゼロ＝機関室夜間無人当直）であった。

本船は、竣工後直ちに日本郵船に定期用船に差し立てとなった。ファンネルマークは用船者のマークをつけるのが通常だったが、本船の煙突には白地に赤で三菱のマークがくっきりと描かれていた。本船に乗り込んだ当社船員の目に、スリーダイヤが晴れがましく映ったことであろう。

自己資金船としての、本船建造資金の調達に当たっては、今回も契約船価の約50%については造船所延べ払いを活用したが、約25%については市中金融機関の協調融資を受けることができた。

銀行（三菱銀行と三菱信託銀行）からの借り入れは、昭和44年に策定

された新海運政策の一環によるものである。非集約海運会社にも一定の範囲で計画造船への道が開かれたのを契機として、全国銀行協会の貸し出し規制の解除を受けたもので、当社にとっては自営以来初めての市中借り入れとなった。

また、本船建造資金に充てるため、昭和45年11月に半額増資を行い、新資本金を7億5千万円とした。

本船の運航形態については当社と日本郵船の間にさまざまなやり取りがあった。日本郵船は、本船を同社船「筑前丸」の代替船として八幡製鉄向けの豪州炭やカナダ炭の輸送船腹と考えていた。

一方、当社は当時売り手市場状況にあった船員の募集、乗組員の士気高揚などの面から、4年ぶりに建造する新造船を定期用船に差し立てる  
さんたもにか丸



三菱商事・藤野社長令夫人による支綱切断



さんたもにか丸進水式（昭和45年7月29日、三菱重工業・横浜造船所）



フラッグの掲揚



竣工・引き渡し後の見送り風景（昭和45年10月30日）

ことは好ましくないと考えていた。定期用船の場合、本船のファンネル・マークは三菱マークを使用し、運航実務も当社に任せてもらいたい旨申し入れたのである。

結局、本船は日本郵船へ15年間の定期用船に差し立てとなったが、昭和46年のニクソン・ショックに引き続く円の切り上げ、加えて昭和47年の長期船員ストライキを契機とする船員コストの上昇など相次ぐコスト上昇要因から合理化を余儀なくされた。昭和56年、用船契約付きで国内売船するに至った。

当社は、「天鈴丸」と船名が変更された本船を引き続き日本郵船へ再用船に差し立てた。しかし、不定期船市況の長引く悪化に耐え切れず、昭和60年7月、ペナルティーを払って船主との用船契約を打ち切り、期前

航跡をたどって 《『菱友会』誌第33号（昭和46年刊行）より》

## SLOW BUT STEADY 藤倉一郎 社長（当時）

多数の海運会社が、それぞれ永遠の発展を目標にひしめき合っている。

そしてお互いに血のにじむ競争をやっている。邦船間は無論外船ともその競争の中で割りの良い仕事を見つけ、次々と稼げる船を造ることは容易でない。幸いに当社は荷主造船所等の協力の下に発足、以来内部の努力外部の事情にも恵まれて順調に発展した。しかし彼等自身も又激しい競争をやっている。我社だけが甘い夢を追うことは許されない。

会社と言うものは永遠に発展を続けねばならない。又常に安定していなければならぬ。兎が今の世の中は変わり方があまりにも激しく、採算も段々シビアになって来る。

船を造ることも大変だが造ってからの

運営にも苦勞の覚悟が必要だ。

道楽と違って、会社の仕事となると、大きく張って、当れば幸いだが、万一の場合營々築いた社礎を危くし、従業員の将来を無にする様な危険な途は許されない。まだまだ我社の規模では一寸した怪我でも大きく響くことが常に念頭を離れないネ。

QUICK AND STEADYを念願しつつも SLOW BUT STEADYになったのはこの辺の事情からで、時には残念に思うこともあるが致し方ない。

しかし、八百屋には野菜が、魚屋には魚がないと商売にならん。船屋には船がないと駄目だ。何としても稼げる船を造らねばならん。

返船するとともに、日本郵船との用船契約も終了した。

## 2. ドルショックとその影響

昭和46年（1971年）8月15日、米国ニクソン大統領は、電撃的にドル防衛と景気刺激、インフレ抑制を目的として、ドルの金との交換を一時停止、10%の輸入課徴金創設、90日間の賃金物価凍結などの総合経済政策を打ち出した。いわゆるニクソンショック、ドルショックである。

当時米国は、輸入が急増し、同国の産業界は打撃を受けて失業者が増加していた。それと並行して、金の流出、ドル不安が目立つようになっていた。これを解消せんがための経済政策の転換であった。

これに伴って欧州の主要為替市場は1週間閉鎖され、市場再開後も為替相場は混乱した。日本は当初、円相場の上昇を防ぐために米ドルを買い支えたが、8月28日には介入を停止、同月末にはフランスを除く主要国はすべて固定相場制から離脱した。

その後、12月にスミソニアンにおいて米ドルの切り下げを含む多角的通貨調整で合意が見られ、対ドル為替レートは1ドル360円から308円に上昇。このレートも長続きせず、昭和48年2月には変動相場制へと移行し、対ドルレートは1ドル260円台にまで上昇した。

日本銀行は急激な円高を防ぐため、大量のドル買い介入を行った結果、国内に円の過剰流動性を発生させることになった。その結果、インフレを招き、物価上昇をもたらした。しかも円高に歯止めをかけることができなかったのである。

ドルショックは、大半の収入をドルで受け取り、コストの大半を円で支払う構造の日本海運に深刻な影響を及ぼした。ドル建ての長期契約が多いことから、その処理問題が大きな課題として浮上してきたのである。すなわち、急速な円高ドル安の進行で日本船の収支は悪化した。

日本船社が絶えず追求してきた船隊の国際競争力の決定的な低下をもたらし、企業基盤を根底から揺るがす事態となった。さらに、長期的な動向としてさらなる円高傾向が予想されたので、日本海運業界全体としては、早急に円コストのドル化（ドルコスト化）を図る必要があった。

一方、1ドル360円だった時代、日本人船員は世界一コストが安いといわれ、日本船の国際競争力の源泉であった。しかし、昭和30年代後半



以降の日本経済の高度成長を背景に、賃金をはじめとした労働条件が向上していったことで、船員コストは年を追って上昇していった。そこに追い討ちをかけたのが円高であり、日本人船員の国際競争力は一段と低下せざるを得なかった。その結果、日本籍船の海外売船が急増し、便宜置籍船（仕組船）の建造や外国籍船の用船手当てが増加していった。

仕組船は昭和40年代半ばから登場した船隊整備の方法の一つで、日本の海運会社が長期用船する目的で日本の造船所の船台を外国の海運会社に斡旋して建造させた船舶である。仕組船船隊は日本船を補完する「準日本船」として国際競争力維持のうえでも必要不可欠なものになった。

### 3. 全日本海員組合の長期ストライキ

ドルショックからまだ立ち直れなかったわが国海運業界に昭和47年（1972年）4月、新たな難題が持ち上がった。船員の賃上げと労働条件改善を焦点とする労働協約改定をめぐり、内外航四船主団体と全日本海員組合の労使交渉が決裂し、組合はストライキに突入したのである。

90日間にわたる長期ストライキは、その後7月中旬、運輸大臣の仲介によりようやく解決した。

このストライキにより、日本船主は直接被害507億円（運輸省調べ）とされたが、このほかにストライキ後の後遺症というべき間接被害は200億～400億円にも上るとされた。

さらに手痛い被害は、長期ストライキで荷主に多大な迷惑をかけたため、日本船は安定輸送の手段であるというイメージを損なって、産業界の信頼を大きく失ってしまったことであった。一方、全日本海員組合でも30億円の出費を余儀なくされ、そのうち20億円は借入金で賄われることになった。

当社でも保有する船舶6隻のうち、さんたいさべる丸を除く、さんたるしあ丸、さんたくるす丸、さんたろうざ丸、さんたもにか丸、さんたばあばら丸の5隻が停船を余儀なくされ、有形無形の莫大な損失を受けた。直接被害に一部間接被害を加えると、その総額は実に4億7千万円の巨額に達した。

90日間の長期ストライキの結果、日本経済としては船は必要ではあるが、必ずしも日本籍船が必要だということを意味しなくなった。これは、

日本籍船が円の切り上げや毎年の賃上げなどで急激にコスト高になったことに加え、昭和37年の船内8時間労働制要求の18日間停船スト、昭和40年の船長を非組合員とする船中労委の仲裁裁定に抗議する36日間停船ストなど、度重なるストライキで必ずしも安定した輸送手段とは考えられなくなったためである。

#### 4. オイルショックとその影響

ニクソンショックから約2年が経過し、わが国経済は徐々に立ち直り、「日本列島改造ブーム」で活況を呈し始めていた。しかし、昭和48年(1973年)10月6日に第四次中東戦争が勃発し、石油への依存度を高めつつあった日本経済は一挙に奈落の底へ突き落とされることになった。

石油輸出国機構(OPEC)に加盟のペルシャ湾岸産油国6カ国は、原油公示価格の21%引き上げを決定、さらにアラブ石油輸出国機構(OAPEC)が原油生産の削減と非友好国への石油供給削減の強硬措置を発表した。また、12月には、翌昭和49年1月より原油価格を2倍に上げると決定した。いわゆるオイルショックである。

原油価格は高騰し、1バレル3ドル台をつけていた原油が一挙に4倍の12ドルにまではね上がることになった。

インフレ傾向を強めていた先進諸国はオイルショックによってスタグフレーションに突入、世界景気は急速に沈滞の色を深め、第2次世界大戦後、最大の世界同時不況に突入した。

日本においても、石油・電力不足を招き、原材料や物資不足から便乗値上げが相次ぎ、急速にインフレが加速した。インフレ抑制のために公定歩合の引き上げが行われたが、逆に企業の設備投資などが抑制される結果となり、戦後続いていた高度経済成長がここで終焉を迎えることとなった。

安価で豊富な石油をエネルギー源として高度経済成長への階段を上ってきた日本は、オイルショックを機に、高いエネルギーに苦しまなければならなくなった。

石油メジャー5社による日本向け原油10%供給削減を受け、船舶燃料油の価格は大幅に高騰した。これらの影響を受けて、船舶諸経費の上昇も著しく、特に船員費は昭和47年ごろより賃金体系の変更により急激に

上昇し、日本船の国際競争力の低下は決定的なものとなり、外航海運会社の経営を大きく圧迫した。

このオイルショック後の世界的な景気停滞によって、海上荷動きは激減し、定期船、不定期船、油送船とも収益が悪化した。なかでもダメージが大きかったのは油送船部門であった。日本の石油需要増大を見込んで、海運各社はいずれも油送船の船隊拡充を進めていた時期だったからである。

昭和49年以降の市況急落で、用船の期前返船、新造船の契約キャンセルや他船種への変更など、ペナルティーの支払い覚悟で思い切った対策を講じる船社が目立った。

## 5. 撒積船と自動車専用船の建造

このような厳しい経済環境下、当社は、経営基盤の転換を図るために昭和47年（1972年）3月から昭和52年8月までの5年余の間に4隻の自己資金船を建造していく。その一方、第1船さんたるしあ丸をはじめ、老朽あるいは不経済船化した鉱石専用船4隻を売船し、来るべき時代に備えての船隊整備を図った。

この鉱石専用船の売船により、当社創業以来、名実ともに会社経営の礎となってきた鉱石専用船はすべてなくなり、鉄鉱石輸送専用船会社から外航不定期の一般的な船会社へと大きく変貌していったのである。

### ■さんたばあばら丸

当社第6船となる撒積船さんたばあばら丸（62,344重量トン）は三菱商事の積み荷保証を得て、昭和47年3月三菱重工業・神戸造船所において竣工した。

直ちに北米ガルフ／日本の穀物輸送に就航したが、翌年2月以降は、同社の要請により、当社として初めての欧州をベースとする三国間輸送に長期就航した。

その間、外地での乗組員の交代はもとより、修理部品や船用品などの手配、さらにはスタンチューブの修理のためにギリシャの造船所に入渠するといった船舶保守管理上のさまざまな経験を積むことができた。

また、昭和57年には、コストダウンを図るため、当社船員から日魯漁

さんたばあばら丸進水式 昭和46年12月24日（三菱重工業・神戸）



三菱商事・田部副社長令夫人による支綱切断



業船員への配乗替えを行った。さらに、昭和58、59年には新日本製鐵向けの豪州炭輸送に従事するなど、当初計画とはかなりかけ離れた配船となった。

竣工から昭和59年の海外売船までの12年間の本船の運航形態は、複数の用船者の下、ワールドワイドに配船された。用船契約書上のトラブルや解釈、種々の積み荷に対するカーゴケア、港湾事情など不定期船の船主として海陸従業員が習得すべき運航実務にかかわる知識と経験を積ませてくれた船となった。当社が内外の用船者から信頼できる船主として、その後高い評価を獲得する基礎を築いた貴重な船であったといえよう。

### ■さんたかたりな丸

当社第7船の自動車兼撒積船さんたかたりな丸（22,627重量トン、自動車1,400台積み）は、昭和47年（1972年）12月三菱重工業・下関造船所において竣工した。

三菱重工業・下関造船所の空き船台の活用という当時の造船事情もあったが、本船は、業容を拡大しつつあった三菱自動車工業にとっては対米輸出を担う第1船という意味合いもあって誕生した。

竣工後、本船は、往航が三菱自動車工業の自動車を北米西岸へ、復航が三菱商事扱いの食糧庁向け小麦を日本へ輸送するという航海に従事し





さんたかたりな丸進水式（昭和47年9月25日、三菱重工業・下関）

た。ときには自動車を積んで中近東・アフリカ・カリブ海諸島と多方面に就航し、積み荷、航路とも当社にとって新しい領域で活躍する船となった。

当社は、本船を日本郵船に長期の定期用船に差し立てたが、自動車積みの経験は、後の自動車専用船の運航に大いに役立つことになった。

昭和52年2月に荷役方式をリフトオン・オフ方式よりロールオン・オフ方式に改造することにより、積み荷である自動車の損傷防止と荷役効率

の向上が図られた。昭和57年4月、日本郵船向け新鋭撒積船（→p 49）の建造に合わせて用船契約付きで国内売船し、日本郵船へ継続用船に差し立てたが、昭和62年4月契約終了と同時に船主に返船した。

## ■さんたしるびあ丸

当社第8船のさんたしるびあ丸は難産の末に誕生した。

当社は、昭和47年（1972年）後半から油送船市況の回復に伴い、石油需要の伸びを予測していた。三菱海運在籍当時、油送船の乗船経験を持ち、かつ、その運航に習熟した船員が多くいることもあって、海技の伝承と新たな船隊拡充の好機と判断し、昭和48年8月に、昭和51年末竣工予定で120型油送船の造船契約を三菱重工業と締結した。

しかしながら、昭和50年10月積み荷保証の関係で120型撒積船として契約を変更、さらに昭和51年2月最終的に61型撒積船に再変更を余儀なくされた。

この造船契約の相次ぐ変更は当時の急速な経済変動、すなわち、昭和48年10月の第4次中東戦争に端を発するオイルショックによる景気低迷、

さんたしるびあ丸命名・進水式（昭和51年12月21日、三菱重工業・長崎）



藤倉社長の命名、新日本製鐵・斎藤社長ご夫妻

原油をはじめとする原材料の荷動き急減に対処するためであった。

このような経緯を経て、さんたしるびあ丸（62,703重量トン）は、昭和52年3月30日三菱重工業・長崎造船所において無事竣工の日を迎えた。

竣工後も苦難の航海は続いた。本船は、新日本製鐵の協力で不経済船化により売船したさんたるしあ丸の代船として、また、さんたろうざ丸の代船として同社向け鉄鉱石輸送に従事した。しかしながらオイルショック後の経済変動と市況の悪化により積み荷保証を獲得するまでには至らなかった。昭和53年10月以降は62年2月海外売船するまで約8年余、主として内外の大手船社へ用船に差し立てマーケット船として運航した。

昭和52年度の営業報告書は、冒頭、次のように記載している。

——当期の世界経済は、米国が中だるみを脱して景気の上昇を続けましたが、国際収支の不均衡とインフレ再燃が懸念されており、他方西独をはじめとする西欧諸国は依然として景気停滞の様相を脱するに至りませんでした。また、わが国に於いても公共投資の拡大及び数次に亘る公定歩合の引下げ等の景気刺激策により一部業種には回復の兆しが見られましたものの、全般基調は依然停滞を続けており、特に昨年9月以降の急激な円高により益々産業別の景気回復差が拡大され、国内景気は不振のまま推移致しました。このような状況下にあつて、不定期市況は輸出増に支えられた自動車を除き、鉄鋼減産などに起因する荷動きの低下と船腹供給の増加のため引続き採算点を大幅に下回る水準を余儀なくされ、更に期央よりの円の急騰により状況は一段と厳しさを加えるに至りました。——

### ■ねぶちゅーんだいやもんど

当社初の自動車専用船、第9船ねぶちゅーんだいやもんど（8,146重量トン、2,900台積み）は、三菱商事の支援により三菱自動車工業の積み荷保証を得て、三菱重工業・長崎造船所において竣工した。昭和52年（1977年）8月、厳しい経済環境下に置かれていたときだった。竣工後、本船は約20年間、185航海にわたって、主として水島・名古屋などより北米西岸向けに完成車のピストン輸送に従事し、当社収益の太い柱となった。

なお、本船の運航は、自動車輸送のノウハウのみならず、輸出完成車の生産に合わせた輸送ポジションの調整や荷役コストの節減を図る手段などをもたない当社に代わって、多くの自動車専用船を擁し、その輸送に練達している日本郵船と大阪商船三井船舶に運航を委託、両社が隔年ごとに本船を運航することになった。

平成元年（1989年）に合理化のため当社海外子会社であるND SHIPPINGに仕組み売船し、船名をNEPTUNE DIAMONDと改めた。当社乗組員とフィリピン人船員による当社初の混乗船とすることなどで、本船コストの低減とドルコスト化を図った。

しかしながら、平成7年米国などからの市場開放圧力による完成車の現地生産化や円高により日本車の輸出環境が大幅に悪化した。三菱自動

ねぶちゅーんだいやもんどの進水式（昭和52年6月2日、三菱重工業・長崎）



三菱自動車工業・久保社長ご夫妻





車工業においても本船向けの完成車の積み荷保証が困難となったため、同年7月より本船を日本郵船に定期用船に差し立てたが、輸出環境は好転しなかった。8月には笠戸湾で投錨、9月初旬から笠戸ドックで長期係船の後、ついに12月には本船にかかわる三菱自動車工業との積み荷保証契約の解除を余儀なくされた。

その結果、当社は三菱自動車工業との商権を日本郵船に譲渡し、平成8年1月に本船をスクラップ売船した。

### ■NORSE DUKE の用船

経営基盤の転換、強化を図っている時期、当社は用船による初めての営業活動を行った。

昭和49年（1974年）9月、海外船主より65型撒積船 NORSE DUKE を用船する引き合いと並行して、新日本製鐵と豪州・タスマニア港積み出しのペレット鉱石を日本へ輸送する運賃契約の交渉を進め、その運送契約の締結後、本船を正式に約1年間用船した。本船は主としてタスマニア／日本間のペレット鉱石輸送に就航、高収益を上げることができた。

これは、日常的な荷主との接触のなかで得た情報に基づき、新日本製鐵の原料需要にあった船舶をタイミングよく用船した成果であった。

なお、この用船活動の背景には、昭和44年1月と昭和45年2月に日本籍の鉱石・石炭運搬船ほりばあ丸と鉱石専用船かりふおるにあ丸の両船がそれぞれペルー積みの鉄鉱石と北米積みのペレット鉱石を積んで荒天の千葉県野島崎沖で船体折損により沈没事故を起こしたことで、日本の船社が撒積船でのペレット鉱石積み輸送を忌避していたという困難な状況下での営業努力が実を結んだ結果でもあった。

## 6. フラッキング・アウトの始まり

わが国海運業界は、昭和46年（1971年）8月のニクソンショックを端緒とするドルの急落、昭和47年4月に発生した長期船員ストによる船員費の大幅上昇、加えて昭和48年10月に勃発した第4次中東戦争を契機とする原油の急騰に相次いで見舞われた。これらにより収益の激減と燃料油費・船員費の負担増がもたらされ、日本籍船の国際競争力が決定的に喪失したのであった。



航跡をたどって《『菱友会』誌第59号（昭和52年刊行）より》

## 売船雑感 松宮俊明 営業課長（当時）

『…鉱石船が会社から姿を消して三菱鉱石輸送という社名にマッチしない船腹構成の会社になりましたが、…この機会にギリシャをはじめとする各国船主に嫁入りした…各船の印象などを記してみました。

### 「さんたるしあ丸」

#### 新船名 “ミテラ・アシミナ”

この船は我社家族構成でいうなら、さんたくるす丸と双生児の長女というところ、誕生した頃は、世界最大の鉱石専用船として脚光を浴び、…よく嫁いでつぎつぎと生まれてくる妹達の面倒をみてくれました。10才前後の頃は…悪いことにこの頃、足の大骨折（推進軸の折損）事故を起こし、南米チリー沖より内地まで曳船されるということで、家族に大変な心配や面倒をかけましたが、その後は…順調に嫁いでくれました。…この船は、とに角丈夫でよく働き、契約更改の時期もうまく好景気にめぐり合うという運の強い船でした。

### 「さんたくるす丸」

#### 新船名 “ビクトリア・サンタクルス”

…さんたるしあ丸と双生児の妹の方になりますが、この船には大きな事故は皆無で、南米及び南阿を中心に配船されましたが、嫁入りする前の航海が104次航ということで、本当に長い間よく稼いでくれました。

…嫁ぐ時には17才となり、姉より嫁入り条件はかなり下廻りましたが、嫁ぎ先が、インドの荷主さんの息子の処なので

これからは比較的楽な生活が出来そうにも思われます。……。

### 「さんたいさべる丸」

#### 新船名 “キーストン”

本船は三女となりますが、誕生して当初10年間の稼ぎぶりは、我家のナンバーワンで、たまたま10年経過後の契約更改の際運悪く円の大幅な切り上げに遭遇して、その競争力を失い、長女、次女に先んじて嫁にいきましたが、それ迄の働きは、実に立派なものでした。……。

### 「さんたろうざ丸」

#### 新船名 “ゾンダ”

この船は自営発足してから建造された唯一の鉱石船ですが、この四女は三女までとちがって早くから病弱で、6～7才過ぎからは毎年のように大病を患って入院し、その費用で家族一同に大変な迷惑をかけました。

早くから嫁入り先についても心配していましたが、幸い陽気な国柄のアルゼンチンにより相手が見つかり、何とか面倒をみて貰って無事に嫁いでいきました…。

…さんたくるす丸及びさんたろうざ丸の売船にあたっては、売船市況の低迷もあって、買手が見つかず、それぞれ最終航海に出港する時は、売船先未定、瀬戸内海（常石造船近辺）で係船することもあり得るという線が出港していただいたような状況でしたので、まずは無事に売船されて御同慶の至りです。』

そして、一時持ち直していた海運市況も昭和49年末に入って急落した。海運各社は、自社船に自社船員を配乗するという、至極当たり前の形態を根本的に見直しせざるを得なくなっていた。

その結果、競うように社船を海外子会社に売船もしくは海外子会社が建造した船舶を用船する、いわゆる仕組船（便宜置籍船）の活用、あるいは外国籍船を積極的に用船するといった行動に走った。日本籍船の海外流出、いわゆるフラッグイング・アウトが始まったのである。

日本籍船の海外流出は、日本商船隊の構成変化に如実に現れている。

	(日本籍船)	(外国籍船)
昭和47年	1,580隻	655隻（日本籍船のピーク）
昭和53年	1,204隻	1,290隻（逆転）
平成17年	95隻	1,914隻

## 7. 船員制度の近代化への取り組み

日本籍船の競争力回復を目指して、昭和52年（1977年）には船員制度の近代化の検討が始まった。2年後には、甲板部と機関部の縦割り組織を撤廃、「ヨコの連携」による融通性をもたせ、部員も職員業務の一部を行う「タテの連携」をもたせるため、その基礎実験が開始された。船員制度の近代化とは、乗組定員と船内職務体制の見直しによって配乗船員の削減を図ったものであり、次の段階を経て実現に向けられた。

昭和56年（1981年）2月…18名体制によるA段階実験船、61年実用化  
 昭和57年（1982年）8月…16名体制によるB段階実験船、63年実用化  
 昭和60年（1985年）10月…14名体制によるC段階実験船、平成2年実用化

昭和62年（1987年）10月…11名体制によるパイオニア・シップ実験船  
 最終段階としてのパイオニア・シップは平成5年（1993年）に実現したが、昭和60年9月のプラザ合意以降一段と進行した円高によって、船員制度はより一層の変革を余儀なくされた。

それは、平成元年9月には海運労使間で合意された「新マルシップ混乗」、平成7年「混乗近代化船」（日本人船員6～9人混乗）、また平成12年に実現した「国際船舶」（日本人2人＝船長、機関長）であった。

さらに最終的には日本人乗組員ゼロの日本船舶が登場することになる。

なお、当社船の近代化対策の歩みは次の通りである。

昭和59年に本格的にスタートし、昭和63年に実現を見た16名乗船のB段階で終わったが、その間にも不経済船化しつつあった近代化船の合理化処分を進めていった。

昭和56年（1981年）9月…船員制度近代化対応教育訓練が開始された。

昭和59年（1984年）3月…さんたびとりあ丸が運航士・船舶技士の乗船する近代化船となる。

昭和61年（1986年）6月…近代化船4隻（さんたびとりあ丸、宮城丸、さんたてれさ丸、白妙丸）のうち、B実験船に移行する白妙丸を除く3隻がA実用船となった。

**航跡をたどって** 《『菱友会』誌第60号（昭和53年1月刊行）より》

## **新年ご挨拶** 高橋治雄 社長（当時）

海陸に働く皆様新年お目出度うございます。

皆様お元気に新しい年を迎えられたことと思います。皆様も御承知の通り海運業は構造不況業種であると言われて居りますが、幸い当社は環境に恵まれ今日迄順調な業績を続けて参りました。然し昨年来の急激な円高、ドル安問題が起こりましてから全く見透しをたてにくい情勢となりました。政府も暫く円高対策不況対策に積極的に取組む事になりましたが、果たして予想通り進んで行くかどうか、景気の立ち直りはいつからか、全く分からない現状でございます。

当社も昨年一年間は新造船、売船そして相当数に上る乗組員の方の他社へ出向等色々な事がございましたが、今年は今

の処営業面で新造船等具体的に極まったものはまだございません。或意味では減速経済に即応した体質改善と合理化態勢が第一次の仕事として一応整えられたと言えないこともないと思います。然し第二次、第三次とまだやらねばならぬ事が沢山あると思いますし、皆様と一緒に研究し実行に移して行きたいと考えて居ります。

終わりに、今年は特にきびしい年になると予想されますので、海陸の皆様と一致協力して此の不況を乗り切りたいと思います。

皆様と御家族の御多幸を祈り各船の御安航を祈りまして新年の御挨拶と致します。

- 昭和61年（1986年）10月…ペがさすだいやもんどは竣工時より、近代化A実用船としてスタートした。
- 昭和63年（1988年）7月…白妙丸、宮城丸がB実用船になる。
- 一方、ニクソンショックやオイルショックからの約10年間、当社が経営改善あるいは基盤強化のためにとった対策は次のようなものであった。
- 昭和47年（1972年）…さんたるしあ丸を近海郵船へ裸用船差し立て  
（船員配乗替え）
- 昭和48年（1973年）…さんたいさべる丸合理化売船  
外国籍船（KEYSTONE）用船開始
- 昭和49年（1974年）…外国籍船（NORSE DUKE）用船開始  
若松船員寮売却
- 昭和51年（1976年）…さんたるしあ丸海外売船
- 昭和52年（1977年）…さんたかたりな丸 RO／RO 船に改造  
さんたくるす丸海外売船  
さんたろうざ丸海外売船
- 昭和53年（1978年）…さんたしるびあ丸を定期用船に差し立て  
（同船のさんたろうざ丸契約未達分を KEYSTONE で達成）
- 昭和56年（1981年）…さんたもにか丸用船条件付き国内売船  
「天鈴丸」用船開始
- 昭和57年（1982年）…さんたかたりな丸用船条件付き国内売船  
「さんたかたりな丸」用船開始  
さんたばあばら丸の船員配乗を日魯漁業に委託
- 昭和58年（1983年）…KEYSTONE 返船
- 昭和59年（1984年）…さんたばあばら丸海外売船
- 昭和60年（1985年）…天鈴丸契約期限前返船
- 昭和61年（1986年）…さんたあめりあ丸、さんたてれさ丸の仕組み売船
- 昭和62年（1987年）…さんたしるびあ丸海外売船
- 昭和63年（1988年）…緊急雇用対策の実施  
さんたびとりあ丸海外売船



## 第4章 伸展期

# 計画造船から海運大不況の荒波の中へ

### 1. 非集約会社に計画造船の門戸開放

昭和54年（1979年）には前年のイラン革命に端を発した第2次オイルショックが起き、日本経済は不況に追い討ちをかけられた状態だった。国際石油情勢がますます緊迫の度合いを深めるなか、船舶燃料油の価格は昭和54年4月ごろから上昇を始め、1年後には2倍以上に高騰、わが国の海運界にとって大きな収益の圧迫要因となった。

昭和54～55年にかけて不定期船市況は穀物の大量輸送に支えられ上昇、ミニブームの様相を呈していた。しかし、それも長くは続かず、定期船、不定期船、油送船いずれもが低迷する「3部門同時不況」へ突入していった。

こうした情勢を背景に、昭和54年1月、政府は海運・造船の長期不況、日本籍船の減少への対策として「外航船舶緊急整備3カ年計画」（緊急海運政策）を策定した。これに基づき第35～37次（昭和54～56年度）計画造船について利子補給制度を復活させた。昭和49年度に打ち切りとなつてから5年ぶりの復活であった。

さらに、昭和39年の海運集約以降初めて、政府の財政金融融資、利子補給その他による助成制度である計画造船の門戸が非集約会社にも開放された。

また、対象船舶には、日本向け貿易物資の安定輸送に資することを条件に、30,000総トン以上の鉄鉱石、石炭専用船も含まれ、当社の得意な船型・船種でもあることから、全社を挙げて応募することとした。なお、非集約会社としては第35次において日水船舶が建造している。

当社は、新日本製鐵の積み荷保証により第36次（昭和55年度）計画造船に応募した。計画造船の審査は、運輸省（当時）については船員の合理化（乗組定員の削減と予備員率の適正化）を中心とした「国際競争力改善計画」に基づくもの、日本開発銀行（当時）については過去3年間の諸実績などによる「審査資料」と「中期経営計画書」に基づくもので、

幹部役職員に対するヒアリングも行われた。当社は厳密な審査をクリアして、初めていわゆる利子補給付きの計画造船で船舶を建造した。

昭和20年代から30年代にかけて、海運各社では建造計画を立てた船舶が計画造船に乗るか乗らないかに社運をかけていたものである。そのころと比べると隔世の感があった。

当社は、第36次に次いで第37次（56年度）計画造船にも応募し、利子補給付きの計画造船で連続して建造することになる。

### ■さんたびとりあ丸

当社は初めて昭和55年（1980年）度の第36次計画造船に、新日本製鐵の積み荷保証船をもって応募し、その実現を目指して全社を挙げて取り組んだ。

会社創立20周年に当たる昭和54年当時、当社は新日本製鐵とは60型船2隻の用船契約を結んでいた。この2隻分の輸送契約を数量契約（COA契約）に切り替え、計画造船による新造船建造に当たっての大きな審査基準である本船の積み荷保証と採算基準の問題などを解決した。

こうして第36次計画造船、当社としての第10船撒積船さんたびとりあ丸（61,427重量トン）は昭和55年9月、常石造船で起工した。

常石造船での建造は、会社設立以来初めて三菱重工業以外の造船所での建造でもあった。

さんたびとりあ丸の進水式（昭和55年12月10日）



新日本製鐵 寺西副社長ご夫妻、  
日本郵船 金本常務、当社高橋社長夫妻



本船の建造に当たっては、国際競争力を強化するために定員18名でも運航できるよう、遠隔制御係船装置、海事衛星航法（NNSS）、自動衝突予防装置や省エネを目的として発電機にターボジェネレーター方式を採用するなど高度合理化設備を設置した。

本船は昭和56年3月に竣工し、新日本製鐵との5年間の積み荷保証契約の下、主として豪州炭輸送に従事した。

その後、新日本製鐵との積み荷保証契約が切れた昭和61年4月以降は内外の主要船社へ用船に差し立てたが、昭和63年6月海外売船した。

計画造船にもかかわらず、本船を早期に売船したのは、主要な積み地である豪州港湾の大型化の進捗が早く、コスト面に限らず物理的にも不経済船化したのがその理由であった。

しかしながら、本船の新日本製鐵との輸送契約は、後述の通り昭和61年4月に日本郵船が所有していた第35次計画造船白妙丸の買船（50%持ち分の譲り受け）により引き継がれることとなった。

資金調達はこれまでの自己資金船とは大いに異なり、契約船価の約65%を日本開発銀行、約20%を従来通り日本興業銀行、日本長期信用銀行、三菱銀行、三菱信託銀行の市中4行から借り入れ、15%と乗り出し費用は手持ち資金で賄うこととした。なお、これまで自己資金船での借り入れを続けていた東京海上火災保険と明治生命相互保険については、計画造船になじまないので取りやめた。

利子補給率は3%であるが、予算の都合上、利補対象融資額を減額する形の措置が取られ、実質利子補給率は2.16%となった。

## ■宮城丸

当社第12船の撒積船宮城丸（64,714重量トン）は、三菱鉱業セメントの積み荷保証を得て、第37次計画造船で波止浜造船・多度津工場において昭和57年6月竣工した。

本船は当社、日本郵船、八馬汽船3社の共有船として建造され、共有比率は、当社と八馬汽船がそれぞれ40%、日本郵船は20%とした。当社が船員配乗と保船管理を行い、日本郵船が三菱鉱業セメントとの輸送契約を含めた運航を担当し、八馬汽船が日本郵船に対する裸船主として、それぞれその役割を分担した。また、本船の収支は当社と日本郵船の間

宮城丸命名・引き渡し式（昭和57年6月21日）



日本郵船 菊地社長の命名



三菱鉱業セメント大槻社長ご夫妻ほか

で損益配分方式によって精算することとした。

竣工後、本船は豪州炭・カナダ炭輸送に従事した。当初予定されていた南ア炭輸送航海は、豪州炭に比して輸送コストが割高だったことから就航することはなかった。

さらに、輸送契約期間の後半より、円高および内地揚げ地か

らの内航船による横持ち費用が顕在化したためハンディーサイズによる揚げ地直航輸送に切り替えるなど、本船を取り巻く環境の変化と高コストな日本籍船のために不経済船化し、平成3年（1991年）7月売船した。

なお、平成3年8月、本船の配乗代替船として日本郵船所属の自動車専用船センチュリーリーダー5の提供を受けた。



## 2. 日本郵船向け自己資金船2隻の建造

昭和49年（1974年）、石油輸出国機構（OPEC）に対応する消費国側エネルギー機関として国際エネルギー機関（IEA）が設立された。

その後、昭和54年6月の東京サミットにおいて、石炭の利用拡大につ



いて参加各国が合意するなど、世界的に石炭の見直しが本格的になり、石炭が再び脚光を集めることになった。これは、石油の度重なる値上げによって、カロリー当たりの価格が石油よりも安くコストパフォーマンスに優れていたこと、石炭の煤煙による公害について防止技術が格段に進んだこと、産地が全世界に広がり、埋蔵量が豊富で安定して供給できることなどの理由による。

昭和54年12月の第2次オイルショックの勃発を契機に、IEAは石油火力発電所の新設禁止を宣言するに至った。この宣言に基づき、わが国は昭和60年までの既存の発電所計画は生かすことを条件にこれを採択し、「長期エネルギー需給暫定見直し」と銘打ち、国策として石油代替となるエネルギー導入を推進する方針を示した。

この方針を受けて、各電力会社は電力需要の伸びに対応して、新たに海外炭火力発電所の設置計画を立ち上げたのである。

このため当社は、独自に電源開発会社や石炭資源開発会社にアプローチし、石炭輸送契約の受注を申し入れた。しかし、半官半民といった電源開発会社の性格上、海運集約に参加した海運会社以外からの起用は非常に難しい状況にあり、契約の受注は断念せざるを得なかった。

一方、日本郵船は燃料炭需要増に応えるため60型石炭輸送用撒積船の整備が急務の状態にあった。また、当社はさんたもにか丸（昭和45年建造）とさんたかたりな丸（昭和47年建造）の2隻が日本郵船との定期用船契約締結後10年の節目を迎え、定期用船差し立て船の若返りを図るために新規の船舶を必要としていた。昭和57年に石炭輸送用船腹として、さんたてれさ丸・さんたあめりあ丸2隻の自己資金での建造が相次いで実現した背景には以上のような事情があったのである。

### ■さんたてれさ丸、さんたあめりあ丸

昭和57年（1982年）2月には当社第11船となる撒積船さんたてれさ丸（62,210重量トン）が、同年11月には第13船撒積船さんたあめりあ丸（64,747重量トン）が、波止浜造船・多度津工場において竣工した。当社の船名に「丸」が付く日本籍船の建造はさんたあめりあ丸をもって最後となった。

両船は竣工後、日本郵船との5年間の定期用船契約に基づき、日本郵

さんたてれさ丸竣工記念（昭和57年2月27日）



さんたあめりあ丸竣工記念祝賀会（昭和57年11月2日）



三菱商事 長谷尾副社長、日本郵船 八木副社長、堀社長夫妻

船が電源開発会社や三菱化成などと締結した COA 契約に投入され、主として豪州炭輸送に就航した。

燃料炭の需要増を見込んで建造された両船だったが、竣工時の昭和57年に入ると、堅調に推移していた海運市況は世界的な景気減速傾向を反映するようになっていた。荷動きは全般的に低下し、定期船・不定期船・油送船の3部門が同時不況に見舞われることとなった（「海運不況」→ p53）。

当社が多大な影響を受ける不定期船市況の続落の原因は、鉄鋼原料の荷動き低迷と世界的な豊作の影響を受けて減少を余儀なくされた穀物輸送に加え、増量が期待された一般炭の輸送もそれほど進展がなかったことによる。さらに、好況期に発注された大量の新造撒積船が市場に参入したため船腹過剰も大きなマイナス要因となった。

両船の資金調達、これまでになく変則的なものになった。すなわち、

さんたてれさ丸の借入金については、市中借り入れ分の約79%、さんたあめりあ丸の借入金については約50%、両船で計1,600万ドル（約38億円）をドル・インパクトローンで調達した。

借り入れの条件は次のようなものであった。

- ①契約形式…通貨選択条件付き（マルチカレンシー条項）分割貸付契約
- ②償還…竣工後8年、年2回返済（期限前返済条項付き）
- ③金利…6ヵ月LIBOR+0.625%
- ④担保…根抵当権、本船第1順位

当該ドル・インパクトローンは経営安定のための円高対策措置としたもので、一時、ドル金利が高騰し金利負担は過酷なものとなったが、昭和60年プラザ合意以降の円高およびその後の売船による一括期限前返済時に為替差益を得たことによって所期の目的を達成することができた。

なお、ドル・インパクトローンの導入は昭和54~55年ごろにも検討したが、当時は大蔵大臣の許可に相当の理由を必要とし、実質的に不可能であった。また、造船所延べ払いは建造造船所の資金力の問題があったことから、全額当社の調達によった。

昭和57年3月、当社は今後の設備投資に対処するとともに、経営基盤の一層の強化を図るため、株主割り当てによる1対1の有償倍額増資を行った。これにより資本金は、7億5,000万円から15億円となった。

海運市況はその後もコスト割れの一段と低い水準で推移した。昭和60年のプラザ合意以降の急激な円高の進行は、不況に苦しむ海運各社をますます追い込むことになった。両船の4年目以降の日本郵船との用船料交渉は、このような厳しい市況環境が継続するなか困難を極め、市況を反映したレートに落ち着かざるを得なかった。

当社は、本船コストを下回る用船料を少しでもカバーすべく昭和61年6月と10月に両船を仕組み売船し、本船コストの低減化を図った。さらに、引き続き日本郵船へ用船に差し立てたが、同社より返船後の昭和63年以降はマーケット船として海外船社へ用船に差し立てた。

その後、MARGARITAと船名が変わったさんたてれさ丸を平成3年（1991年）に、MADONNA LILYとなったさんたあめりあ丸を平成9年にそれぞれ売船した。

このときの用船先であった海外船社は後年、当社の海外子会社が建造

した仕組船の用船先ともなった。

### 3. 名実ともに一人前の外航海運会社に

当時、海運会社として、①計画造船で船を建造できること、②日本船主協会の会員であること、③外航労務協会の会員であること、この三つがそろって初めて外航海運会社として認知されるといわれていた。

当社は、昭和49年（1974年）4月に日本船主協会に加盟、昭和56年3月第36次計画造船でさんたびとりあ丸を建造、そして、昭和39年4月の自営発足以来、外航労務協会加入を希望していた。自営発足時点では、乗組員数や船舶保有トン数も少ないことから、外航労務協会盟外船主として活動してきた。

昭和58年4月、日本郵船、全日本海員組合、日本船主協会などの協力を得て、外航労務協会の会員になることができた。ここに三本柱がそろい、海運会社として一人前になり、その意義は大きなものであった。

### 4. 未曾有の海運不況

昭和54年（1979年）12月の第2次オイルショック後、先進諸国では大幅な財政赤字とインフレの再燃懸念から積極的な景気浮揚策を打ち出し得なかった。そのため、各国の景気は一段と低迷の度を深め、企業の倒産と失業率の大幅増加、さらに保護貿易主義の台頭に伴う貿易摩擦の顕在化、世界貿易の縮小など極めて厳しい落ち込みとなった。昭和57年中ごろには発展途上国における国際金融不安の高まりもあって、まさに世界同時不況の様相を呈していた。

このような経済環境を反映して、海運業界は昭和57年末には全般的に荷動きが低下し、定期船、不定期船そして油送船の3部門が同時不況に陥るといふ未曾有の苦境に直面することになる。昭和56年まで堅調に推移していた不定期船市況は急速に悪化、採算点を大幅に割り込む状況に陥った。

これは、景気低迷の影響を受けた鉄鋼原料やソ連向け穀物輸送の減少、また一般炭の需要も伸びず、さらに大量建造の撒積船が市場に参入した結果である。

当時の海運を取り巻く一連の動きに不況に見舞われた各社の打撃の大



きさがうかがえる。

・昭和58年4月、日本鉄鋼連盟はわが国の昭和57年度の粗鋼生産が11年ぶりに1億トン割ったと発表した。

・昭和59年6月、外航2船主団体と全日本海員組合は選択定年制導入に合意した。

しかしそのころから、長期に及んだ世界同時不況もようやく底入れをし、米国の景気も急速に回復したことから、明るい兆しが見え始めた。また、日本経済も低迷から抜け出すが、海運業界は依然として暗中模索の状態が続いた。外航大手海運会社、三光汽船は商社経由を含め125隻ものハンディーサイズバルカーを発注したが、この拡大路線が致命傷となって、昭和60年8月に倒産、会社更生法適用を申請し、更生会社となった。

・昭和60年8月、ジャパンラインは海陸従業員950人の削減を柱とする再建計画を発表した。

・昭和61年2月、中村汽船が自己破産の申し立てを行った。

・同年5月、特定外航船舶解撤促進臨時措置法が成立、続いて6月、一般外航海運業（油槽船に限る）が特定不況業種に指定された。

・昭和62年、外航労務協会と全日本海員組合は緊急雇用対策について合意した。

## 5. 低迷する海運市況と業績悪化

果てしない海運不況に見舞われていた海運業界にとって、最大の打撃となったのは昭和60年（1985年）9月ニューヨーク・プラザホテルにおいて開催されたG5（先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議）によるドル高是正に関する合意（プラザ合意）である。

それまで約7年間は1ドル240円台で推移していた円相場は、昭和63年には120円台とほぼ50%上昇していた。プラザ合意後の円高があまりに急激に進行したこともあって、一向に改善の兆しが見えない海運市況に苦む海運経営に追い打ちをかけることとなった。海運各社は不採算船の処分、海陸従業員の削減、ドルコスト化の促進等一層の合理化、経営のスリム化を迫られることとなった。

昭和60年には1,028隻あった日本籍船は10年後の平成7年（1995年）

には218隻までに減少、外航船員数も2万5,000人強が約4,000人にまで減少した。

## 6. 経営努力と合理化策の推進、無配へ

当社は不況対策として、昭和59年（1984年）9月に不経済船化したさんたばあばら丸の売船を皮切りに、用船中の天鈴丸(旧さんたもにか丸)を契約期限前返船、さんたあめりあ丸、さんたてれさ丸を仕組み売船、さんたしるびあ丸を海外売船した。さらに、パナマックス型船偏重からケープサイズ型船へ進出すべく、第41次計画造船による白鷺丸を日本郵船と共有建造、同社の白妙丸の持ち分を譲り受ける一方、同じく日本郵船と自動車専用船べがさすだいやもんどを共有建造するなど、船隊の整備を進めた。経営悪化の主要因である不経済船の処分と安定収益船の確保により損失の圧縮を図ったのである。

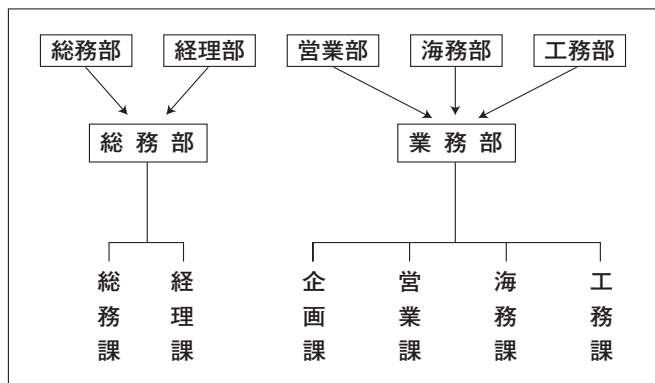
一方、陸上においても常勤従業員の減員と社内的大幅な組織変更を実施した。すなわち、従来の5部制を2部6課に縮小し、単に配乗船の減船による船員の削減だけに頼るのではなく、これに呼応し、陸上においてもスリム化を促進した。

このような厳しい状況下、収益は大幅に減少した。昭和60年度決算において、当社は昭和39年度から継続してきた配当をついに取りやめることとなった。

昭和62年3月、船主団体（外航労務協会）と全日本海員組合との間で緊急雇用対策が合意に達し、その後、昭和63年に入る



肩を並べて入渠したさんたばあばら丸と天鈴丸（常石造船所、昭和59年9月12日）



組織改正図（昭和62年4月1日現在）

と、各船社は緊急雇用対策を実施し、海陸ともに希望退職者を募った。

当社も、昭和63年2月「本人選択による特別退職制度」を労使合意のうえ実施した。海上、陸上を問わず、昭和63年3月1日～同年7月31日まで、本人の自由意思により早期退職あるいは転職を希望する者に対して、特別加算金および転職援助金の支払いはもとより、就職先を紹介するなど退職者の生活に不安のないように手当てし、緊急雇用対策を進めていった。

この結果、海上従業員は176人から98人に、陸上従業員は33人から22人になり、減員はそれぞれ78人と11人の合計89人となった。

また、昭和63年6月、当社第10船さんたびとりあ丸の売船によって、創業以来当社の伝統を育んできた「さんた……丸」の名が当社支配船腹から消えていった。一つの時代が終わり、次なる時代の幕開けでもあった。

## 7. 日本郵船との提携の強化

当社は昭和60年（1985年）末ごろより、新日本製鐵と協議のうえ、鉄鋼原料輸送船の大型化に伴い、船型的に競争力を喪失した第36次計画造



さんたびとりあ丸

船さんたびとりあ丸の代替船として、コスト競争力がある大型中古船をワールドワイドに物色していた。

一方、日本郵船は第35次計画造船で建造した撒積船白妙丸（昭和56年2月名村造船所において竣工、140,152重量トン）が新日本製鐵との5年間の積み荷保証契約が満了、その契約の継続が困難な状態にあった。

**航跡をたどって** 《『菱友会』誌第87号（昭和60年1月刊行）より》

## 年頭の所感 堀 忠利 社長（当時）

新年おめでとうございます。

昭和年代もいよいよ六十年代に入りました。……ここ数年来続いております海運不況には一向によい徴候が表れませんで、むしろ事態は深刻化しております。

一般の経済動向は、昨年は大部景気が回復してきました一部業種に於いては過去最高の成績を挙げたものもありますが、吾が業界に於いては依然として低迷状態にあります。

即ち、(一) 貿易構造の変化もあって今後も荷動きの大幅増加は期待出来ない。

(二) 造船技術の発達及びその過剰設備・能力。(三) 発展途上国の海運業への進出等々の理由で常に船腹過剰に悩まされている為、業界全体の成績が上がらず誠に憂うべき状況にあると申せましょう。

昨年中、吾社に於きましては (一) 新日本製鐵の保証で日本郵船と十四万屯型船の共有が決まり、又 (二) 実証船が三隻となり更にこの七月までにもう一隻実証船が承認されることになっております

ので、その意味では他船社に見られない七十%の近代化が進むこととなります。がしかし……国際競争力と云う点になりますと、まだまだ不十分で更にもっとつっこんだ合理化・コストミニマイズが必要となって参ります。

吾社海上従業員が良き先輩の薫陶と伝統を受け継ぎ、誠実さ、躰の良さ、暖かい家庭的な雰囲気を持って本船の運航にあたってしてくれる事は常々誇りに思っている所ではありますが、この状態を今後とも守り続けながら多角的な乗組員の組合わせを考え、経済的効果のでる仕組みに挑戦してゆかねばならぬ年であると思っております。

本年は更に合理化できるところは合理化して競争力をつけると共に、中・長期的観点から経営基盤の強化を図るため、海運業以外の多角経営化をも考慮に入れ、新規分野への進出を計るための検討を始めたいと思っております。



## ■白妙丸の持ち分買い取り

前述の通り、当社と日本郵船各々の事情を背景に、昭和61年(1986年)4月、当社は新日本製鐵の了解を得て、さんたびとりあ丸の代替船として日本郵船より白妙丸の持ち分50%を譲り受け、日本郵船との共有船(日本郵船の持ち分は当社が裸用船)としたうえで、新日本製鐵との間で5年間の為替保証条件付きの積み荷保証契約(専用船契約)を締結した。

本船は主として豪州炭やカナダ炭、インド鉄鉱石の輸送に就航した。

平成3年(1991年)5月専用船契約が満了してからは、為替保証条件のない積み荷保証契約の下で運航。平成10年8月、船齢17年と老朽化が進み不経済船化した本船を海外売船することとなったが、当社の運航船として12年の長きにわたって新日本製鐵向け鉄鋼原料輸送に従事した。

その間、円高傾向が進み、平成6年6月には1ドル90円台を記録。鉄鋼各社は粗鋼減産体制の下に輸送コストの合理化に着手した。その影響などにより契約更改時に4航海のCOA契約を余儀なくされ、積み荷保証契約に基づく原料輸送契約の継続が危ぶまれる事態に直面したこともあった。

しかしながら、欧米諸国の景気回復と好調を続けるアジア諸国経済による輸送需要の増加を背景に、半年後には鉄鋼生産が回復し、状況が好転した。平成6年11月以降は従来通り長期の積み荷保証契約による輸送を再開することができたのである。

なお、本船持ち分50%にかかわる日本郵船からの譲渡に関する決済は、当社が日本郵船から2億8,100万円の支払いを受け、同社の債務15億8,100百万円を引き継ぐことになった。

これによって、当社は日本郵船から引き受けた債務を履行すると同時に、利子補給の受給権も保有することになった。

債務引き受けの内容は、日本開発銀行の債務残高13億5,800万円、市中銀行(8行)の債務残高2億2,300万円であった。

なお、本債務履行の事務手続きは当社が日本郵船に委託する形をとることになった。この債務引き受けにより、当社はこれまで取引がなかった富士銀行、第一勧業銀行、東海銀行、三和銀行と関係を持つこととなった。これを機に継続取引の要請あるいは打診があったが、あくまでも本取引に限定する一時的なものとした。

また、本船取得時の金利水準は、当該約定金利より低下していたが、利子補給を考慮に入れば債務引き受けにはメリットがあったといえる。

## 8. 相次ぐ日本郵船との共有船の建造

前述の通り、当社は昭和57年（1982年）6月竣工した日本郵船、八馬汽船との共有船の宮城丸以降、日本郵船との共有船建造が続いた。天城丸、白鷺丸、ペがさすだいやもんど、神宮丸の4隻である。

### ■天城丸

当社第14船となる自動車専用船天城丸（13,702重量トン、4,000台積み）は、昭和58年（1983年）3月三菱重工業・長崎造船所において日本郵船との共有船として竣工し、主として豪州向けに三菱自動車工業のCKD輸送に従事した。

本船は、日本郵船が運航し、配乗を含めた船舶管理業務は正福汽船が担当した。当社は本船の50%を所有する裸船主であったが、竣工7年後の平成2年（1990年）4月海外売船された。

### ■白鷺丸

当社第15船の撒積船白鷺丸（146,939重量トン）は、日本郵船が新日本製鐵の積み荷保証を得て、第41次計画造船で昭和61年（1986年）2月名村造船所において竣工した。

当社は当初、本船の35%を所有する裸船主としての立場であったが、平成4年（1992年）11月以降は、先の平成3年7月に売船した日本郵船との共有撒積船宮城丸の配乗代替船である自動車専用船センチュリーリーダー5を平成3年11月に返船したことから、その配乗代替船として本船の船舶管理者となった。

平成5年3月、本船はチリから鉄鉱石を満載してマレーシア東海岸のケママン港に入港した。ケママンはもともと小さな港で、漁業とオイルリグへの供給基地であった。その後、マレーシア政府の大型プロジェクト2020の一環として製鉄所が建設されることになった。建設当初から日本企業との関連が深く、初荷はぜひ日本籍船でという要望がマレーシア側よりあり、本船がその第1船となった。

入港当日には、マレーシアの運輸大臣をはじめ、チリ大使や日本郵船副社長など多数の出席者の下に盛大な式典が当港の岸壁で開催された。その後、平成6年、本船は日本郵船の要請に応じてマレーシアに売船された。その配乗代替船として当社は、平成7年1月より同社所有の新日本製鐵向け鉾石専用船遠賀丸（198,906重量トン。昭和60年2月石川島播磨重工業・呉造船所において竣工。後に、おーしゃんちゃんぴおんに船名変更）の船舶管理業務を引き受けたが、平成19年9月返船した。

### ■ペがさすだいやもんど

当社第16船ペがさすだいやもんど（13,068重量トン、4,500台積み）は、三菱自動車工業向け自動車専用船として建造、昭和61年（1986年）10月三菱重工業・長崎造船所において竣工、引き渡しを受けた。

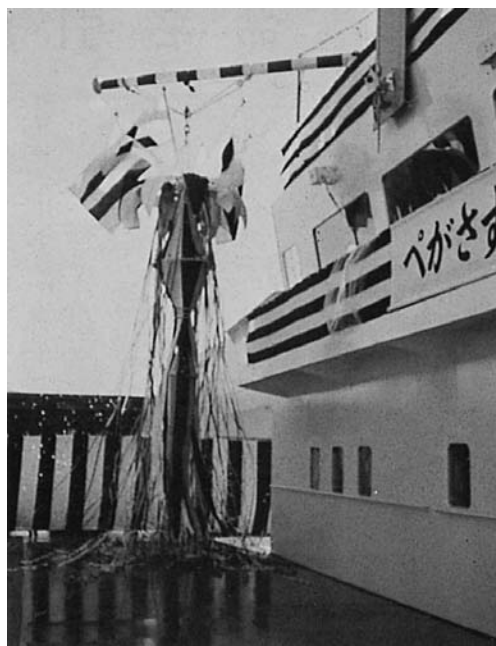
本船の持ち分は日本郵船70%、当社30%で、当社は配乗を含む船舶管理を担当していたが、平成2年（1990年）4月、日本郵船との共有自動車専用船天城丸の売船益圧縮代替船として、同社から50%の持ち分譲渡を受け、当社持ち分は80%となった。

竣工後、本船は、直ちに日本から北米東岸向けの自動車輸送に就航し

ペがさすだいやもんどの竣工式



三菱自動車工業 館社長令夫人による支綱切断



薬玉満開 シャンパン乾杯

た。以後、主として北米・中東および欧州各国向けなど三国間の自動車輸送に従事しているが、大きい事故もなく現在に至っている。

その間の平成8年9月、当社は本船を新丸シップ混乗船（海外貸渡し方式による日本船で日本人船員と外国人船員が混乗する船）にした。その後、平成16年9月、国際船舶に資格を変え、乗組定員の合理化を図った。

### ■神宮丸

当社第19船の自動車専用船神宮丸（17,216重量トン、4,500台積み）は平成4年（1992年）10月、カナサシ・豊橋工場において竣工した。

本船は、宮城丸の売船益圧縮対象に、外航貨物船にかかわる新海運融資制度（旧計画造船）に基づいて建造したもので、当社は裸船主として当社持ち分40%を日本郵船に差し立て、現在に至っている。

## 9. 4年ぶりの配当復活と諸施策

昭和57年（1982年）に始まったいわゆる海運3部門同時不況は、平成2年（1990年）に入ってようやく回復の兆しを見せた。

この間、海運各社は考え得るかぎりの合理化に取り組み、数々の厳しい施策を講じ、不況下での生き残りを図ってきた。



神宮丸命名・引き渡し式（平成4年10月20日）



日本郵船 石川副社長の命名



トヨタ自動車 内川取締役令夫人による支綱切断



当社も、老齡不経済船のリプレースをはじめとした船隊整備を積極的に進める傍ら、船舶経費の節減、役・職員の減員など、具体的な経営改善策を実施した結果、業績も徐々に向上していった。

こうして、当社は平成2年3月期において、昭和61年3月期以降4年間取りやめていた配当（8分）を復活することができたのである。

当社が復配に至るまでに実施した船隊整備は次のようなものであった。

昭和61年6月～63年6月にかけて、第13船さんたあめりあ丸、第11船さんたてれさ丸の2隻を仕組み売船（海外子会社へ売船後、チャーターバック）、第8船さんたしるびあ丸、第10船さんたびとりあ丸の2隻を売船した。

平成元年には第9船ねぷちゅーんだいやもんどを仕組み売船、日本人乗組員6人の日本・フィリピンの混乗船にした本船「NEPTUNE DIA-

**航跡をたどって** 《『菱友会』誌第98号（昭和63年1月刊行）より》

## **新年ご挨拶** 齊藤 健 社長（当時）

新年明けましてお目出度うございます。皆様海上で又陸上でよいお年をお迎えになった事と思います。

一般産業界は、新聞などでご覧になっているように回復基調にあり国家の税収も見込み以上となっているようでご同慶の至りですが、海運業界は、一部不定期船市況の回復にも係わらず依然として不況下にあり、特に円高の進行は日本海運に大きな損害を与えつつあります。

収入が主として弗建てで、費用は円建てですから円高は当社の死命を制しつつあり克服する途がないというのが現状です。

年間水揚げ高は、二年前に比べて半減しつつあります。この困難な局面を乗り

越えるには、水揚げを増やすか、費用を極力減らすしか妙案はない訳で、当社存続の為どうしても費用の削減に努力するより他ありません。

勿論新しい契約の下に水揚げを増やす努力を怠ってはなりません、御多分に洩れず他産業界も円高の下、必死の合理化を実行しており水揚げ増加の途は必ずしも明るくありません。

従って我々としては、兎に角自分自身の合理化を益々遂行し生き延びる途を見付けねばならない訳で、前社長の昨年の新年の辞にも述べられているように他人の助けは全くないという認識の下にこの構造改革の嵐を抜け出さなければならぬと思います。

MOND」をチャーターバックした。

なお復配後も、当社は船隊整備と船舶諸経費の圧縮を推進すべく、平成2年には日本郵船との共有船である第14船天城丸を、平成6年には第15船白鷺丸を売船した。

また、平成3年には日本郵船、八馬汽船との3社共有船である第12船宮城丸を売船し、本船の配乗代替船である日本郵船の自動車専用船センチリーリーダー5を新たに日本人船員とフィリピン人船員が混乗する新丸シップ船にするなどコストの合理化に努めた。

さらに、平成3年3月三菱商事の支援を得て、積み荷、航路とも当社にとって全く新しい領域である船齢16年の中古のチップ船FOREST DUKE(41,962重量トン、280万cf3)を買船した。買船後FOREST KISHUと船名を変更し、三菱商事の海外子会社に定期用船に差し立て、三菱商事が日本に輸入するチリ国産の木材チップ輸送船隊に加えられ、紀州製紙向けに配船されることとなった。その後、船齢20年に達した平成8年2月に売船した。

この買船が、平成8年8月、今治造船において竣工する同船名の第24船FOREST KISHU(50,052重量トン、360万cf3)の契約へとつながった。

一方、経営の安定を図るため、平成3年1月には日本郵船向けに冷凍コンテナ100個のリース契約を締結するなど、リース業務を展開した。



ねぶちゅーんだいやもんど三菱重工業・横浜造船所（本牧工場）に保証工事のため入渠（昭和53年8月）

## 第5章 躍進期

# 経営体質の変革による安定航海へ

### 1. バブル経済とその影響

昭和60年（1985年）から平成2年（1990年）にかけて、わが国経済は異常な躍進を遂げていた。

昭和62年2月、日銀は公定歩合を史上最低の2.5%に引き下げ、円は昭和63年1月に1ドル120円を記録した。だぶついた資金を抱えた銀行、ノンバンクは無謀とも思える貸し出し競争に走った。こうした金融情勢を背景に、土地と株の高騰はとどまることを知らず、泡のような富を手にした企業も庶民も、さらなる値上がりを期待して不動産、株式、高級商品を買って漁った。いわゆるバブル経済である。

いまだかつて経験したことのない危うい景気は、平成元年12月29日、株価史上最高値3万8,915円（東証ダウ）を記録したのがピークだった。翌平成2年3月、円、株、債権のトリプル安をきっかけに、バブル経済の崩壊が始まり、平成3年2月バブル景気は終焉を迎えた。しかし、これはその後十数年に及ぶ大不況の長い長いトンネルの入り口だった。

平成2年8月、イラク軍が突如クウェートに侵攻し、これが発端となって翌平成3年1月湾岸戦争が勃発した。この侵攻は短期間に終結したが、石油価格の急騰が物価上昇を招き、わが国経済の下降局面に拍車をかけることになった。

世界経済もまた景気停滞の局面に入り、堅調に推移していた海運市況は新造船の大量参入、原油需要の低迷、粗鋼生産の落ち込みなどから急速に悪化していった。

厳しい環境のなか、海運会社では平成元年に山下新日本汽船とジャパンラインが合併しナビックスラインに、日本郵船傘下の岡田商船、昭和郵船、千代田汽船が合併してオリオン SHIPPING に、平成2年には日邦汽船と日鉄海運が合併して日鉄海運に、それぞれ生き残りをかけた動きが見られた。

バブル経済の崩壊はその後北海道拓殖銀行の経営破綻、四大証券の一

角山一証券の自主廃業、日本長期信用銀行・日本債権信用銀行の破綻・国有化に追い込み、かつて経験をしたことのない金融不安を招いた。

そして、銀行、保険会社はもとより石油、鉄鋼などあらゆる業界を巻き込んだ合併、集約、再編に結びついていったのである。

## 2. 仕組み船の建造始まる

当社は、不経済船の処分など合理化が一段落した平成元年（1989年）から平成6年にかけて、不定期船市場において汎用性があり、かつ当社が貨物管理・運航について習熟しているパナマックス型撒積船5隻の連続建造に踏み切った。

折から、海運市況は「3部門同時不況」という長い低迷からようやく脱却し、昭和62年（1987年）ごろから海上荷動きの活発化に支えられて徐々に回復をみせていた。その後、若干の変動を繰り返しながら、平成元年には第2次オイルショック前の水準に復帰した。

ほぼ10年前の昭和52年に当社は鉄鉱石輸送の専用船会社から外航不定期船会社へと大きく舵を切るとともに、自社の所有船あるいは支配船を自主運航や航海用船としてよりも定期用船に出す船主（オーナー）の道を選んでいた。すなわち、船主は、かなり正確に計算できる資本費・船舶経費などのコスト、言い換えればハイヤーベースの精度を高めることに傾注し、その一方で自社船を適度な利潤のある長期定期用船契約で決めることができれば、通常、用船者が負担する荷役費、港費、燃料費などの運航経費の変動にさらされることがない。航海ベースで運航している場合に必然的に負わなければならないマーケット変動のリスクも避けることができ、安定した収入が得られるということが選択の理由である。SMALL BUT BEAUTIFUL COMPANY を目指した。

建造することになった5隻のパナマックス型撒積船は、当社の海外子会社を活用した便宜置籍船として建造することとした。当時大手造船所に比べ、コスト競争力のある中堅の造船業者である常石造船、佐世保重工業、今治造船、サノヤス・ヒシノ明昌の各造船所に発注した。

配乗については、日本船員フル配乗の日本籍船がもはや採算的に合わないことから全船フィリピン人船員の配乗とした。

また、これらの新造船は、海外の有力船社と中・長期の定期用船契約



を結ぶことによって収益の安定化を図った。

船舶建造資金の調達に当たっては、従来の自己資金船同様、市中金融機関からの借り入れとともに、リース・ファイナンスによるなど多様化を図り、長期プライムレートによる固定金利あるいは短期の借り換えなど市場の変動に即した金融手法を採用、採算性の向上に努めた。

### ■MILAMORES など 5 隻

当社の第17船となる撒積船 MILAMORES (69,808重量トン) は、平成元年(1989年)11月、常石造船・波止浜造船所において竣工。北欧のサレンやフロント・ラインへ定期用船に差し立て、その後平成8年9月国内船社のパナマ法人会社にマーケット売船した。

当社第18船の撒積船 MAR REINA (68,675重量トン) は、平成2年8月、佐世保重工業において竣工。ベルギーのエクスマーに用船者買い取り任意(パーチェスオプション)の条件付きで定期用船に差し立てたが、竣工後直ちにエクスマーがパーチェスオプションを行使したため、即日、本船を同社に引き渡した。

当社第20船の撒積船 NAVIOS MARINER (69,618重量トン) は、平成4

年11月、常石造船において竣工。米国のナビオスへ定期用船に差し立てた。本船は、平成13年ナビオスから返船後、SANTA TERESA と船名を変更し、デンマークのトームへパーチェスオプションの条件付きで定期用船に差し立てたが、



ボシマー重役ヤング氏と小原社長



MAJA VESTIDA 命名・引き渡し記念(平成6年9月28日)

平成15年10月パーチェスオプションを行使され、トームへ引き渡した。

当社第21船の撒積船 MARQUESA (70,312重量トン) は、平成5年3月、サノヤス・ヒシノ明昌において竣工。日鉄海運の海外子会社ジニアルへ定期用船に差し立てた。契約満了後、当社は本船をナビオスやデンマークのノルデンへ定期用船に差し立て、平成15年3月ノルデンに売船した。

当社第22船の撒積船 MAJA VESTIDA (70,213重量トン) は、平成6年9月、サノヤス・ヒシノ明昌において竣工。直ちにベルギーのボシマーへ定期用船に差し立てた。平成13年同社から返船後はデンマークのノルデンへ、さらに平成18年6月からは三菱商事の海外子会社へ定期用船に差し立て、現在に至っている。

激動の平成6年度、当社の営業報告書は営業の概況について次のように記載している。

——平成7年1月17日阪神地区を襲った大地震は、5,500余人の人命と10兆円に及ぶ財産を一瞬のうちに奪い去りました。また、3月8日1ドル90円の壁を突破した円高は、協調介入・金利の低め誘導といった政府の対策にも拘らず騰勢を強め、80円台定着はおろか70円台を窺う状況にあります。この未曾有の震災と円高は、バブル経済崩壊後の最悪期を脱し緩慢ながらも回復基調にあったわが国経済に重大な影響を与え、株価の低迷、金融機関の抱える不良債権の顕在化と相俟って深刻な影を投げかけております。一方、海運市況は、米・欧・アジア等世界経済の回復に支えられた海上荷動きの増加により、期中を通じ概ね堅調に推移しました。このうち不定期船市況は、わが国粗鋼生産の1億トン台回復による鉄鉱石、石炭輸送需要増に、穀物・一般炭輸送需要が加わり、撒積船に関する船腹需給状態が改善、6月頃から回復基調をたどりました。北米ガルフ積み日本向けパナマックス型運賃は昨年前半19～34ドルに高騰し、ケープサイズ型も史上最高の水準にあります。

一方、船価及び金利は近来にない低水準になって来たため、当社として、この機会に20年を超えるチップ船他老朽船の代替を図ることとし、平成8年度竣工ベースでケープサイズ型バルカー1隻、チップ船1隻等の建造を成約致しました。——

当社は上記方針に沿って、平成8年から9年にかけて、輸出環境が悪化し契約が困難となった自動車専用船 NEPTUNE DIAMOND や老齢化が著しいチップ船 FOREST KISHU、撒積船 MILAMORES と MADONNA LILY の計4隻を売船した。

## ■ SANTA ISABEL

平成8年（1996年）7月、佐世保重工業において当社第23船となるケープサイズ型撒積船 SANTA ISABEL（158,387重量トン）が竣工した。

本船は当社建造船として初めての大型船で、建造当時新日本製鐵の専用船として稼働中の「白妙丸」の後継船として建造。船名も第3船さんたいさべる丸を引き継ぐ、当社期待の船であった。

竣工後約2年間は、新日本製鐵の需給上の問題もあり、ボシマーに定期用船に差し立て三国間に就航していた。平成10年4月、白妙丸の契約切れを機に新日本製鐵と積み荷保証契約を締結し、当社運航の下、主として東豪州／日本間の石炭輸送に従事した。

平成18年10月新日本製鐵との積み荷保証契約満了後、本船は日本郵船へ長期定期用船に差し立て、現在に至っている。

本船の、新日本製鐵との積み荷保証契約は、平成18年8月竣工の SANTA LUCIA（176,760重量トン）に引き継がれた。



SANTA ISABEL の竣工式  
新日本製鐵 兵頭原料第一部長ご夫妻  
小原社長夫妻、松宮常務、荻野常務



FOREST KISHU

### ■FOREST KISHU

平成8年（1996年）8月、当社第24船のチップ船 FOREST KISHU（50,052重量トン、360万cf<sup>3</sup>）が今治造船において竣工した。

本船は、同年2月に売船した船齢約21年になる同船名の代替船として建造したもので、三菱商事の海外子会社へ15年間の長期定期用船に差し立て、紀州製紙向けチップ輸送に従事している。

### 3. ドル建て船の連続建造

昭和46年（1971年）8月のニクソンショックに始まる為替変動は、その後同年12月のスミソニアン協定に基づく円の切り上げ、変動相場制移行、昭和60年のプラザ合意をきっかけとする円高の急進など、幾度かの節目を経て平成6年（1994年）6月には1ドル100円を切り、平成7年4月には79円75銭と史上最高値を更新した。

この年をピークに、円は1ドル100円台に戻り、100円を切ることはなくなったが、海運経営者は1ドル100円でも利益が出せる会社、為替に左右されない為替フリーの経営といった目標を掲げ、企業としての国際



化を目指し、ドルコスト化、経費節減、グループ経営の徹底、スケールメリットの追求など、さまざまな面から国際競争力の強化に邁進した。

こうした取り組みのなかで、平成10年に日本郵船と昭和海運が、翌平成11年に大阪商船三井船舶とナビックスラインが合併した。昭和39年の中核6社体制は35年を経て日本郵船、商船三井、川崎汽船の大手3社体制へと大きく変貌していった。

このような時代背景の下、当社は、造船船価の低迷時にパナマックス型撒積船9隻を、平成9年から平成14年の6年間にかけて連続建造する造船契約を常石造船（8隻）と佐世保重工業との間で締結した。

これらの造船契約に当たっては、その船価支払いをすべてドル建てと

航跡をたどって『菱友会』誌第114号（平成9年1月刊行）より）

## 新年ご挨拶 小原 順 社長（当時）

新年お目出度う御座居ます。

21世紀の幕開けが段々ちかづいてくる中、1月26日に我社も38才になります。科学、社会、経済の変化のスピードは益々早くなってきています。これからたった50年先の21世紀半ば頃には、今から考えると、とても思いつかない様な社会に住んでいることになるでしょう。

企業というものは、中で働いている人は変わってしまっても、生き続けます。

企業にとって、変化しないと言うことは死を意味します。

先輩から引き継いだ会社を時代の変化に適った形にし、後から来る人達によりしく頼むよとわたすのが私達の仕事です。変化に対応するには、頭を柔らかくしておかなければなりません。過去にとらわれる事なく、未来をみつめ、一つ、一

つ手を打っておかなくてはなりません。

幸運なことに、昨年末までに、我社は色々な手を打つ事が出来ました。

昨年竣工のケーブサイズとチップ船に続き今年二隻パナマックスの船舶管理を引き受けました。

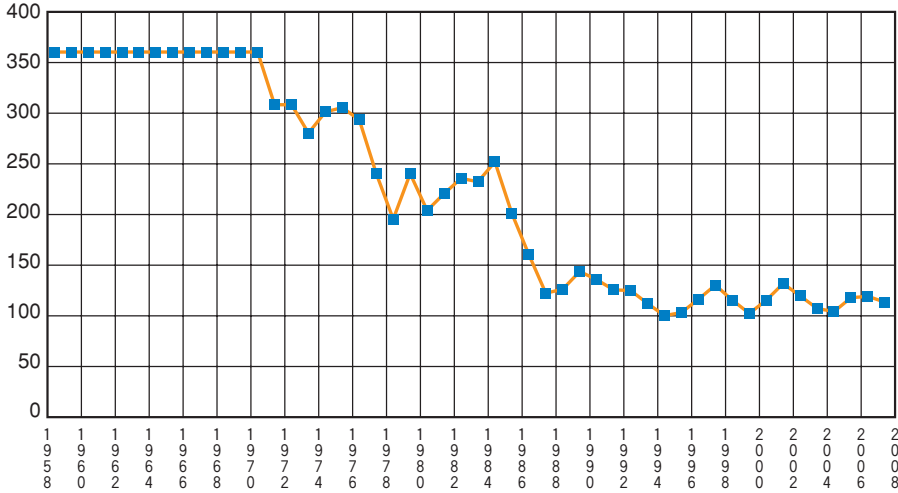
本社オフィスも21世紀にふさわしい近代的なものになりました。然し、安心してはいけません。未来の為に打った手と言えども打った瞬間に過去になります。いつでも前に向かって動いて行かなければなりません。

皆で力を合わせて立派な会社を作っていきましょう。

サアー、いよいよ出発です。

どうぞ体に気をつけて下さい。皆様のご健康と本船のご安航を心からお祈り致します。

ドル・円為替レートの推移 (東京インターバンク相場 スポット・レート1ドルにつき円)



資料「日本銀行作成統計・外国為替相場状況(月次)」

した。当時ドル・円の金利差が大きく開いており、この金利差と円高傾向を利用して、船価支払い期日までの長期為替（ドル買）予約によって、より廉価な円建て船価を実現した。

また、金融機関からの調達については、変動金利での短期借り入れとし、円の低金利メリットを生かすとともに、金利スワップ取引を行うことにより、金利変動リスクの回避を図った。さらに税制上の圧縮記帳制度を活用し、各船の競争力を高めることができた。

こうして、次の各船が誕生した。

### ■TORM MARTA など 9 隻

当社第25船となる撒積船 TORM MARTA (69,638重量トン) は、平成9年(1997年)1月、常石造船において竣工後、トームへ定期用船に差し立てた。3年経過して、パーチェスオプションの条件付きで定期用船に差し立てを継続したが、竣工後約7年経過した平成15年12月にパーチェスオプションを行使され、売船した。

当社第26船の撒積船 NAVIOS MINERVA (69,614重量トン) は、平成9年4月、常石造船において竣工後、米国のナビオスへ定期用船に差し立てた。本船は、契約満了の平成14年4月、船名を TORM BALTIC と変更し、トームへパーチェスオプションの条件付きで定期用船に差し立て、2年後の平成16年6月パーチェスオプションを行使され、売船した。

当社第27船の撒積船 TORM MARLENE (69,548重量トン)は、平成9年6月、常石造船において竣工後、トームに用船開始3年経過後のパーチェスオプション条件付きで定期用船に差し立てた。竣工7年後の16年6月、パーチェスオプションを行使され、売船した。

当社第28船の撒積船 MAR REINA (72,474重量トン)は、平成10年6月、佐世保重工業において竣工後、ベルギーのボシマーへ定期用船に差し立てたが、平成15年9月に同社より返船された。その後、引き続きデンマークのローリッツェン・バルカーズに定期用船に差し立て、現在に至っている。なお、本船は、平成2年に佐世保重工業で建造し竣工と同時にパーチェスオプションの行使で売船した撒積船と同じ船名を付した。

当社第29船の撒積船 SANTA LUCIA (73,807重量トン)は、平成11年5月、常石造船において竣工後、ボシマーに定期用船に差し立てた。

約3年後の平成14年3月、同社から返船を受け、引き続き、ローリッツェン・バルカーズに用船開始3年経過後、パーチェスオプションの条件付きで定期用船に差し立て、平成17年4月、パーチェスオプションを行使され、売船した。なお、船名は当社第1船さんたるしあ丸の名に因み命名した。

当社第30船の撒積船 TORM ROTNA (75,971重量トン)は、平成13年1月、常石造船において竣工後、トームへパーチェスオプションの条件付きで定期用船に差し立てた。4年後の平成17年4月、パーチェスオプションを行使され、売船した。

当社第31船の撒積船 TORM TINA (75,966重量トン)は、平成13年10月、常石造船において竣工後、トームへパーチェスオプションの条件付きで定期用船に差し立てた。3年後の平成16年12月、パーチェスオプションを行使され、売船した。

当社第32船の撒積船 SANTA VITORIA (75,966重量トン)は、平成14年2月、常石造船において竣工後、イタリアのコークレリッチへパーチェスオプションの条件付きで定期用船に差し立てた。本船もまた、用船開始3年後の平成17年4月、パーチェスオプションを行使され、売船した。

当社第33船の撒積船 SANTA MARGHERITA (75,957重量トン)は、平成14年11月常石造船において竣工後、コークレリッチへ定期用船に差し

立てたが、その後他船と同様、平成18年4月、用船契約上のパーチェスオプションを行使され、売船した。

なお、SANTA MARGHERITAの船価調達に当たっては、当社として初めてみずほコーポレート銀行をアレンジャーとするシンジケーション方式・タームローン借入れを導入した。これは、建造資金調達窓口の多様化と多額の資金調達の確保を目的としたもので、その後の新造船建造に際しても、この方式による資金調達が行われるようになった。

右肩上がりの不定期船マーケットのなか、こうしてほとんどの新造船が数年のうちにパーチェスオプションの行使によって用船者に買船されていった。用船期間は3年間と短いものだったが、売船船価を円建てで契約した各船は、オリジナル・オーナーであるCOMPANIA FLOR DE VAPORES、MILAMORES SHIPPING、ND SHIPPING、MARION NAVIGATION、といった当社海外子会社に多大な売船益をもたらした。

#### 4. ダイヤマリンの業務開始



昭和57年（1982年）に始まった海運3部門同時不況は、前述したように海運各社に深刻な打撃を与えた。当社もまたこの克服のため、不経済船の単純売船や仕組み売船あるいは用船中の船を契約期限前に返船するなど、かつてない厳しい合理化を余儀なくされた。



昭和63年に入って、各社は外航労務協会と全日本海員組合との合意に基づき、緊急雇用対策の実施に踏み切った。当該対策の柱は、もはや国際競争力を失った日本人船員の減員、すなわち陸上部門への転換あるいは優遇制度を適用しての早期退職勧奨にあった。

この施策の一環として、当社は全日本海員組合と緊急雇用対策の実施につき種々協議したが、同組合は離職船員の受け皿として機能する「外航船舶雇用促進協会」への加入とこれらの船員を配乗すべき船主として「事業を行う会社」の設立を絶対条件としていた。

そのため当社は「事業を行う会社」として、昭和63年2月、船舶管理会社として有限会社ダイヤモンドを国内に設立した。しかしながら、幸いというべきか、折からのわが国景気上昇に伴う好況に助けられ、当社の緊急雇用対策は順調に進捗した。そのため、ダイヤモンドも本来の営業活動を行う機会もなく、平成8年（1996年）まで実質休眠状態にあった。



	番号 票 号 Document No. <u>STK-M552JPNDOC</u> (SMS9040)
	<b>適合書類</b> <b>DOCUMENT OF COMPLIANCE</b>
日本国 JAPAN	
1974年の海上における人命の安全のための国際条約に基づき、日本国政府の承認の下に、日本海事協会が締結する、 issued under the provisions of the INTERNATIONAL CONVENTION FOR THE SAFETY OF LIFE AT SEA, 1974, as amended under the authority of the Government of Japan by NIPPON KALJI KYOKAI.	
会社の名称及び住所 <u>三菱鉱石輸送株式会社</u> <u>東京都千代田区丸の内3-4-1 新国興ビル</u> Name and address of the Company: <u>MITSUBISHI ORE TRANSPORT CO., LTD.</u> <u>Arl, Marunouchi 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan</u>	
この書類は、会社の安全管理システムの審査を受け、下記に掲げる船舶の種類について国際安全管理規則 (1) 5.M.10 (1) の要件に適合していることを証明する。 THIS IS TO CERTIFY THAT the safety management system of the Company has been audited and that it complies with the requirements of the International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention (ISM Code) for the types of ships listed below (delete as appropriate).	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-旅客船</li> <li>-高速旅客船</li> <li>-高速貨物船</li> <li>-タンカー</li> <li>-石油化学製品を積む船舶</li> <li>-油圧圧入機を積む船舶</li> <li>-海上揚陸機を積む船舶</li> <li>-その他の貨物船</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Passenger-ship</li> <li>-Passenger-high-speed-craft</li> <li>-Cargo-high-speed-craft</li> <li>-Bulk carrier</li> <li>-Oil tanker</li> <li>-Chemical tanker</li> <li>-Gas tanker</li> <li>-Mobile offshore drilling units</li> <li>-Other cargo ship</li> </ul>
この適合書類は、定期的な審査を条件として、 <u>2010年12月14日</u> まで効力を有する。 This Document of Compliance is valid until <u>14th December 2010</u> , subject to periodical verification.	
Issued at <u>東京</u> <u>Tokyo</u> において発給した。 Date of issue: <u>2005年11月11日</u> <u>11th November 2005</u>	
日本海事協会 NIPPON KALJI KYOKAI  T. TAKAHASHI General Manager of TOKYO Branch	
DOC-PNM2005.1.1	

	Certificate No. <u>7HO-1507PANDOC</u> Company ID Number <u>SMS0222</u>
	<b>DOCUMENT OF COMPLIANCE</b>
REPUBLIC OF PANAMA	
Issued under the provisions of the INTERNATIONAL CONVENTION FOR THE SAFETY OF LIFE AT SEA, 1974, as amended, Under the authority of the Government of the Republic of Panama by NIPPON KALJI KYOKAI.	
Name and address of the Company: <u>DIA MARINE CORPORATION</u> <u>4-1, Maranouchi 3-chome, Chiyoda-ku, Tokyo, Japan</u>	
THIS IS TO CERTIFY THAT the Safety Management System of the Company has been audited and that it complies with the requirements of the International Management Code for the Safe Operation of Ships and for Pollution Prevention (ISM Code) for the types of ships listed below (delete as appropriate):	
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Passenger-ship</li> <li>-Cargo-high-speed-craft</li> <li>-Bulk carrier</li> <li>-Oil tanker</li> <li>-Chemical tanker</li> <li>-Gas tanker</li> <li>-Mobile offshore drilling units</li> <li>-Other cargo ship</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Passenger-ship</li> <li>-Cargo-high-speed-craft</li> <li>-Bulk carrier</li> <li>-Oil tanker</li> <li>-Chemical tanker</li> <li>-Gas tanker</li> <li>-Mobile offshore drilling units</li> <li>-Other cargo ship</li> </ul>
This Document of Compliance is valid until <u>11th August 2012</u> , subject to periodical verification.	
Completion date of the verification on which this certificate is based: <u>16th June 2007</u>	
Issued at <u>Chiba</u> Date of issue: <u>24th July 2007</u>	
Anniversary Date: 11 August (Date of Initial Audit: 12 August 1997)  Masao Kikusui General Manager of Safety Management Systems Department NIPPON KALJI KYOKAI	
DOC-PNM006-7-13	

平成8年1月、当社は、ダイヤモンドを仕組み船の船舶管理会社として活用するために資本金を当初の100万円から1,000万円に増資した。また、4月には有限会社から株式会社に改組、事務所は当社本社内に置き、要員は当社のスタッフが兼務し、実体のある会社としてスタートした。

船舶管理業は、船員管理・安全管理・運航管理ならびに船舶技術管理を駆使して、貨物の安全輸送と環境保全の達成を目的とすることから、経験豊富な船員の確保が必須である。当社には幸いなことに緊急雇用対策を経ても優秀な船員が多数在籍し、結果的に他社の船舶管理業務の引き受けにつながった。

## 5. 相次ぐ重大海難事故とISMコード\*

平成元年（1989年）3月米石油大手エクソン所有のタンカー「エクソンバルデイス」がアラスカ沖で座礁。平成4年12月にはギリシャ籍タンカー「エイシアンシー」がスペイン近海で爆発炎上。翌5年1月にはリベリア籍タンカー「ブレア」が英国北部シェットランド諸島で座礁し、原油流出による海洋汚染事故を引き起こした。

\*ISMコード（国際安全管理コード）  
海上の安全を確保し、事故や人命の損失を防止するとともに、海洋環境汚染の危険を防止することを目的に、国際海事機関が定めた国際的な規約。

これらの重大海難事故の発生を契機として、事故原因の徹底究明調査がなされた。事故の大半が人的要因というソフト面から起因するとの結論に基づき、従来の船体構造の強化や設備の充実といったハード面からの安全対策とは別に、船舶の運航



SINCERE PISCES

管理面での対応が必要であるとされた。その結果、平成5年11月に人的要因によるミスの防止策のルールとして、ISMコード「国際安全管理コード」がIMO（国際海事機関）において審議され、採択された。平成6年6月にはSOLAS条約（海上人命安全条約）の第9章に取り込まれ強化された。

ISMコードは、品質保証の国際規格ISO9000'sを基として、安全運航と海洋汚染防止に関して、会社と船（船長）との責任や権限などのソフトについての国際基準であり、船舶の安全運航管理を目的としている。これによって、会社は船舶管理におけるソフト面での対応が義務付けられた。

その実施については、各船級協会が安全管理システムを審査し、適合した会社に対しDOC（適合証書）\*、適合した船舶にはSMC（安全管理証書）\*を発給することとなった。

当社は、平成10年7月の強制化に先立ち、ISMコードを実施するために独自のSMS（安全管理システム）を構築し、平成7年12月15日日本海事協会よりDOCを取得し、その後、日本籍船で日本郵船との共有船である白妙丸とペがさすだいやもんどのSMCを順次取得していった。

一方、ダイヤマリンは、安全管理システムとして会社の規模の大小にかかわらず導入も運用経費も安価で、効率的な船舶管理が可能で、かつISMコードの安全マネジメントに対応している「ORCA SYSTEM」を採用し、まず当社の海外子会社が所有する仕組船の船舶管理を行うこととした。

#### \*DOC（適合証書）

SOLAS条約（海上における人命の安全のための国際条約）に規定される証書で、ISMコードの要件への適合検査に合格した管理会社（カンパニー）に発給され、会社の構築した「安全管理システム」が、ISMコードに適合していることの証明や同コードが有効に実施されていることなどが、その発給条件となっている。

#### \*SMC（安全管理証書）

SOLAS条約に規定される証書で、ISMコードの要件への適合検査に合格した船舶管理会社に対して発給され、当該船舶の運航に責任を有する管理会社（カンパニー）のDOCが、当該船種に適用可能であることなどが、その発給条件となっている。

同社は平成8年8月12日DOCを取得し、FOREST KISHUを第1船として順次仕組船6隻のSMCを取得していった。

## 6. ダイヤマリンの船舶管理

ダイヤマリンは、三菱商事の要請により同社の海外子会社が平成8年(1996年)と9年に住友重機械工業と幸陽船渠で建造したパナマックス型撒積船BEL ACEとBEL BESTの管理業務について建造時の船主監督業務を含め引き受けた。さらに、平成13年8月には、同社が今治造船で建造した中国電力向けセルフ・アンローダー付き大型石炭専用船SINCERE PISCES(105,716重量トン)の建造監督に引き続き、船舶管理業務を引き受けるなど、着々と実績を積み重ねていった。

船舶管理会社にとって、優秀な船員の確保と教育もまた重要な業務である。平成14年10月には、マニラにある比国人船員のマンニング会社内に当社専属のフィリピン人スタッフを常駐させ、当社の船舶管理グループならびに企画・営業グループ幹部スタッフとともに、当社の仕組船に乗船が予定されている者や休暇中の職員およびキャデット(乗船訓練生)を対象に、海技はもとより海運経済・法規など海運実務についてセミナーを適時開催し、フィリピン人船員の教育に積極的に取り組んでいる。

さらに、その教育を受けた優秀な船員を継続的に雇用することで、当社が支配する仕組船に乗り組む船員全体のレベルアップを図るとともに船内融和の促進と志気の向上に努めている。

教育の実施に当たっては、前述のマンニング会社の協力を得て、次のようなセミナーなどを実践している。

### (1) 安全管理セミナー(年4回実施)

- ①支配船で発生した事故やトラブルのフィードバック、セミナーに参加した乗船経験者の失敗談を基にしたグループ・スタディーによる再発防止対策と情報の交換。
- ②当社の安全・保安全管理マニュアルの習熟を目的としたパソコンを利用した教育。

### (2) 営業関係セミナー(年2回実施)

船主の立場から見た、用船契約や船荷証券などの SHIPPING・ビジネスに関する説明を実例を挙げて解説。

### (3) 乗船前のブリーフィング

乗船するキーマンに対し、乗船前に運航に関する最近の規則の変更点や事故例の説明。

### (4) 社外研修

乗組員の船舶の運航と管理に関する技能と知識の向上を図る目的で、必要に応じ適宜、該当者を選考し、社外の研修施設などに派遣している。

- ①操船シミュレーションの実習
- ②エンジン・シミュレーションの実習
- ③冷凍機の取扱実習
- ④溶接実習
- ⑤電気・電子工学、自動化設備の学習

また、当社はダイヤモンドと共同でフィリピン人船員とその家族のための福利厚生施策の一環として年3回、定期的（5月、10月と12月）に多くの船員の出身地であるセブやイロイロなどで懇親会を、さらに12月にはクリスマス・パーティーをマニラで開催するなど船員の永続的な雇用確保に努めている。



ダイヤモンドの研修風景



クリスマス・パーティー



## 7. 船舶や貨物の保安と ISPS コード

平成13年（2001年）9月、アメリカでの同時多発テロ事件以降、船舶や貨物を標的・手段としたテロや、船舶を不正に武器・人員の輸送手段とする悪用行為が発生した。

この対策として、船舶と港湾施設が協調して、テロ行為などの保安に脅威を与える行動を阻止することを目的に平成14年12月 ISPS コード（船舶と港湾施設の国際保安コード）が国際条約として採択された。

その後、平成16年7月改定 SOLAS および ISPS コードの発効により、国際航海に従事する船舶は、保安責任者の任命、保安計画の作成と実施、保安装置の追加、国際船舶保安証書取得などの対応が求められることになった。

当社は、平成16年7月から強制要件となる ISPS コード規定に基づき船舶ごとの船舶保安計画（SSP）を策定し、国際船舶保安証書（ISSC）を取得した。

一方、ダイヤモンドも当社と時を一にして SSP を策定し、当社の仕組み船や社外の管理船の ISSC を取得した。

これにより、当社とダイヤモンドは、船舶保安計画をはじめ、緊急対応・重大事故対応システムなど、船舶の安全運航についてのすべての対応システムをマニュアル化した安全管理システムを確立した。したがっ

### ISSC(日本籍船・仕組み船)

 <b>船舶保安証書</b> INTERNATIONAL SHIP SECURITY CERTIFICATE 日本 JAPAN	
Certificate No. 第 1000...号	
国際航海船舶及び国際港湾施設の保安の確保等に関する法律 船積簿4条第1項の規定により発給する。 Issued under the provisions of the INTERNATIONAL CODE FOR THE SECURITY OF SHIPS AND OF PORT FACILITIES (ISPS CODE) Under the authority of the Government of Japan.	
船名	ペガサス/いよん/ん
船積簿号又は漢字符号	PEGASUS/DAMON
船積簿	東京
Part of registry	東京
船舶の種類	自動車運搬船
Type of ship	Motor Ship
船主	
Owner	47.194
船積簿管理機関番号	
IMO Number	IMO: 8513868
所有者の氏名又は名称及び住所	船積簿管理人 三菱商事株式会社 東京都千代田区丸の内3丁目4-1
Name and address of the owner	Shin Mangan, Mitsubishi Ore Transport Company, Limited Company, Limited 3-4-1 Marunouchi, Chiyodaku, Tokyo
会社の氏名又は名称及び住所	三菱商事株式会社 東京都千代田区丸の内3丁目4-1
Name and address of the Company	Mitsubishi Ore Transport Company, Limited 3-4-1 Marunouchi, Chiyodaku, Tokyo
この証書は、次のことを証明する。 THIS IS TO CERTIFY:	
1. この船舶の保安システム及びいかなる保安装置も、国際航海船舶及び国際港湾施設の保安の確保等に関する法律附則第4条第1項の規定に基づき確保されたこと。 2. The security system and any associated security equipment of the ship has been verified in accordance with section 11.1 of part A of the ISPS Code. 3. The equipment, means, or other facilities provided on board the ship are in accordance with the provisions of the ISPS Code.	

て満足するものであること並びにこの船舶が国際航海船舶及び国際港湾施設の保安の確保等に関する法律の規定に適合していることが認められたこと。

That the verification showed that the security system and any associated security equipment of the ship is in all respects satisfactory and that the ship complies with the applicable requirements of chapter 11 of the Convention and part A of the ISPS Code.

3 この船舶に承認された船舶保安装置が備えられていること。  
 that the ship is provided with an approved Ship Security Plan.

本証書は、2009年10月10日の発給期限に基づき有効とする。  
 Date of initial renewal verification as which this certificate is based, 10 June 2004.


この証書は、国際航海船舶及び国際港湾施設の保安の確保等に関する法律の規定による検査が行われ、これを条件として、2009年10月10日まで効力を有する。  
 This Certificate is valid until 10 June 2009, subject to verifications in accordance with section 11.1 of part A of the ISPS Code.


この証書は、...を条件として効力を有する。

署名 についておはせたい。  
 Issued at YOKOHAMA  
 交付の日付 2004年10月10日  
 Date of issue 10 June 2004.

O Chiba  
 (O Chiba)  
 Principal Ship Inspector  
 Kaito Bureau/Transport Bureau,  
 Ministry of Land, Infrastructure and  
 Transport  
 Government of Japan

関 東 運 輸 局 長 石 井 健



 <b>INTERNATIONAL SHIP SECURITY CERTIFICATE</b>	
Issued under the provisions of the INTERNATIONAL CODE FOR THE SECURITY OF SHIPS AND OF PORT FACILITIES (ISPS CODE)	
Under the authority of the Government of the REPUBLIC OF PANAMA	
In: PANAMA MARITIME AUTHORITY PANAMA MARITIME AUTHORITY (COMPANY) REPUBLIC OF PANAMA	
Ship of ship	MSD JOPPEL
Subsidiary name or letters	XXXX
Type of registry	PANAMA
Type of ship	MSD JOPPEL
Gross tonnage	46,017.00
IMO Number	521234
Name and address of the shipowner	SEA WARRIOR MANAGEMENT 11, WASHINGTON ST, PANAMA, PANAMA 9410, PANAMA
THIS IS TO CERTIFY:	
1. that the security system and any associated security equipment of the ship has been verified in accordance with section 11.1 of part A of the ISPS Code.	
2. that the verification showed that the security system and any associated security equipment of the ship is in all respects satisfactory and that the ship complies with the applicable requirements of the chapter 11 of the Convention and part A of the ISPS Code.	
3. that the ship is provided with an approved ship security plan.	
Date of this/initial verification on which this Certificate is based : October 21, 2004	
This Certificate is valid until October 21, 2009, subject to verifications in accordance with section 11.1 of part A of the ISPS Code.	
Issued at	PANAMA
Date of issue	October 21, 2004
Signature of the duly authorized official issuing the Certificate	

て、万一海難事故が発生した場合でも、人命、財産、環境などへのダメージを最小限に抑えるソフト面での態勢が整えられたのである。

## 8. ダイヤマリンの業務承継

ダイヤマリンは、昭和60年（1985年）プラザ合意に端を発した急激な

航跡をたどって 『菱友会』誌第117号（平成11年1月刊行）より

### 新年ご挨拶 泉 浩社長（当時）

明けましてお目出とうございます。

昨年世界経済は二年前とは様変わりして沈滞しました。世界の海に活動する海運界は一日も早い世界の景気の回復を待ち望んでいるのですが、楽観論は1999年後半には市況は上向くだろうと、又悲観論は二年間は低迷を脱することなく、以後徐々に上向きに転ずるだろうとして、大方は1999年を苦境の年と予測して居ります。

この状況にあって我社は今何を為すべきか。

一海運企業だけで魅力的な新需要を創出することはほとんど不可能であるゆえ、ここ一年の短期間については不況脱出後の近い未来を見すえて、耐えて体力の消耗をしないこと、無駄の排除、事故の防止に努めることが肝要であります。然し気持ちの持ち方は弱気に陥ることなく、将来に結実すべき学習意欲を持ちつづけることが必要です。そして営業面では顧客の意向にこたえる努力です。

これ等を行うことが夜明け後の競争に

勝ち抜く決め手となります。つまりは THERE IS NO ROYAL ROAD TO BUSINESS です。

我が母国日本についてはどうでしょうか。昨年末、首相の諮問機関である経済戦略会議が日本経済の再生に関する中間報告を出しました。……

再生へのシナリオを「今後二年間をバブル経済の集中的精算期間」として捉え「金融改革、規制緩和等を押し進めれば2001年からは持続的成長に復帰する。」として日本経済の再生を目指して居ります。

我が社、社員、家族の生活の本拠は日本ですから早く日本が将来に安心出来る国になり度いものです。曰く「自己責任と自助努力をベースに成長が遂げられる。」と。

この事は日本国内での競争が高まること、優勝劣敗は当然であることを示唆しています。我々は過去の成功に安んずることなく常にさらなる精進が必要となります。……

円高による海運大不況時、緊急雇用対策のための船員受け皿会社として昭和63年に設立された（設立当時は有限会社）。その後しばらく休眠会社であったが、平成5年（1993年）の国際安全管理コード（ISMコード、1998年発効）制定に際し、当社 FOC（Flag of Convenience Vessel、便宜置籍船）船隊の一元管理の必要が生じたため、平成8年（1996年）、同社を株式会社に変更登記し、船舶管理会社として再スタートさせ、これを契機として社外営業を図り、自立を促すこととした。しかし、質を重視する船主色の強い管理ポリシーであったためコスト競争力が進まず、結果、社外からの管理獲得船は4隻にとどまった。

一方、船主業を主たる業とする当社にとって、海陸一体となったきめ細やかなインハウス管理サービスは重要な経営資源であり、今後もコスト競争力強化を図りつつ現管理ポリシーを保持する必要がある。しかしながら、総隻数16隻の当社船隊には日本人・フィリピン人船員混乗の当社管理船とフィリピン人船員全乗のダイヤモンド管理船の2系統の船舶管理組織は不要であり、また、兼務する従業員に二重の業務を強いることになり、結果的に業務量の増大を招いているのが現状である。

当社業務の簡素化および人員の有効活用を推進し、同時にシンプルかつスリムな船舶管理体制を再構築するため、平成20年（2008年）10月1日、当社はダイヤモンドを吸収合併し、その業務を承継することになった。



SANTA LUCIA と乗組員・新日本製鐵名古屋製鉄所にて（『MC+』2008年夏号 NO.21より）

1999~2008

## 第6章 拡充期

# 長期船隊整備へ向けて大海へ

### 1. 当社初のタンカーと長期契約船の建造

平成13年（2001年）9月11日、始業時間を迎えたニューヨークのビジネス街にそそり立つ2棟の世界貿易センタービルを、ハイジャックされた2機の旅客機が襲った。ほどなく、この2棟の超高層ビルは、衆人環視の中で、轟音とともに崩壊していった。世界を震撼させた米国同時多発テロは、米国の繁栄をあざわらうような象徴的な光景であった。

米国政府は、即座にテロ根絶を国民に約束し、その拠点と見られるアフガニスタンを攻撃、続いてイラクを攻撃し、フセイン政権を打倒した。しかしながら、米国の思惑とは裏腹にその後、中東情勢は泥沼化の様相を呈している。

米国経済は9.11以降しばらく減速傾向が顕著となったが、やがて個人消費もよみがえり、ユーロ圏諸国の経済も徐々に回復し、力強さを取り戻していった。

このような混沌とした情勢のなか、当社の主要な事業分野である不定期船市況は、米国産穀物の遺伝子組み替え問題の後遺症や景気減速による海上輸送量の減少に加え、造船船価下落時に大量発注された撒積船の市場参入により低迷を余儀なくされたのである。

当社は経営の安定化を図る必要から、既に発注済みだったパナマックス型撒積船の船種変更の検討を進めた。常石造船へ発注したパナマックス型撒積船2隻のうち、1隻は当社初のアフラマックス・タンカーへの変更オプションを行使、また1隻はチップ船へ、さらに名村造船所へ発注のパナマックス型撒積船は、ケープサイズ型撒積船へそれぞれ変更した。

この結果、船種の多様化と長期契約船の確保が可能となり、経営の安定化が一層強まった。

#### ■FUJI SPIRIT

当社は、確保してあった低船価の船台を活用して、平成15年（2003年）





FUJI SPIRIT

9月、常石造船・多度津工場において、当社の第34船となるアフラマックス型タンカー FUJI SPIRIT (106,360重量トン) を建造した。

本船は、ティーケー・ SHIPPINGへ15年間の裸用船に差し立てたが、3年後、同社のパーチェスオプション行使によって売船した。

常石造船とパナマックス型撒積船の建造契約を締結済みであったが、用船者より好条件が提示され、タンカー特有の油濁責任問題はあったが、北米寄港禁止条件を契約に加えることで船種を変更し建造することになった。

その後、本船が北米寄港できないことによる営業上の問題や、高騰する新造船船価を背景にパーチェスオプションが行使され、売船した。

## ■FORESTAL PACIFICO

次いで日本郵船と当初は12年間という長期の定期用船契約（竣工3年後に期間を延長し、18年契約となった）の下に、平成15年9月、常石造船において当社第35船となるチップ船 FORESTAL PACIFICO (49,939重量トン、360万cf3) を建造した。



FORESTAL PACIFICO の命名進水記念（平成15年5月14日）  
三菱製紙 佐藤社長ご夫妻、日本郵船 草刈社長

本船は、日本郵船の運航により、三菱製紙向けチップ輸送のために主として南米チリ／日本間に就航している。

当社では常石造船とパナマックス型撒積船建造で建造契約を締結済みであったが、日本郵船からチップ船の長期用船の打診があった。その条件が当時低迷するパナマックス型撒積船マーケットと比較し有利であったことから、造船契約上のチップ船変更オプションを行使したものである。

## ■SANTA LUCIA

平成15年（2003年）半ば、メガフロート建設の鉄構工事発注の絡みもあり、平成18年の各造船所の船台には余裕がなくなり始めていた。また、平成8年に竣工した第23船 SANTA ISABEL が平成18年には船齢10年を迎え、船型的にも小型ケープサイズ撒積船であることから、新造船に入れ替えるべく新日本製鐵と交渉を始めた。

当初は、鉾石専用船の長期契約で競争力のある運賃を提示し種々交渉したが、新日本製鐵の原料調達政策もあり、鉾石船での建造は見送られることになった。

しかし、当社としては名村造船所とパナマックス型撒積船の船台を確



SANTA LUCIA の竣工記念  
新日本製鐵 永広副社長ご夫妻  
白熊会長夫妻、池内社長



初航海の途につく SANTA LUCIA（平成18年8月4日）

保できていたこともあり、なんとしてもこれを生かして、収益の柱の一つである新日本製鐵の積み荷保証を新造船で継続できるよう、再度ケーブサイズ型撒積船で交渉を開始した。名村造船所から競争力のある船価が提示されたことも

あって、最終的には当時のマーケットを反映した条件ではあったが、長期の積み荷保証契約が得られたので、建造に踏み切ることになった。

こうして平成18年8月、新日本製鐵向けに大型撒積船のリプレースが実現した。

当社第43船となる撒積船 SANTA LUCIA（176,760重量トン）は、竣工直ちに、新日本製鐵との間で締結した5年間にわたる積み荷保証契約に基づき、東豪州／日本の石炭輸送に就航、現在に至っている。

本船の船名は、当社の記念すべき第1船である「さんたるしあ丸」の名に因んで命名された。

SANTA ISABELの代替船として本船が継続投入されたことにより、当社が創立以来綿々と続けてきた新日本製鐵との積み荷保証契約が本船で継続されることとなった。また、数多くある用船契約の中で、唯一荷主の存在する運航船でもある。

なお、SANTA ISABELは、新日本製鐵との契約満了後、平成18年10月から日本郵船に5年間の定期用船に差し立てた。

## 2. 長期船隊整備計画に着手

平成14年（2002年）秋ごろより、主に東アジア、欧州向けの鉄鋼原料の海上輸送が活発化し、15年夏ごろまで海運市況は徐々に上昇、近来ま

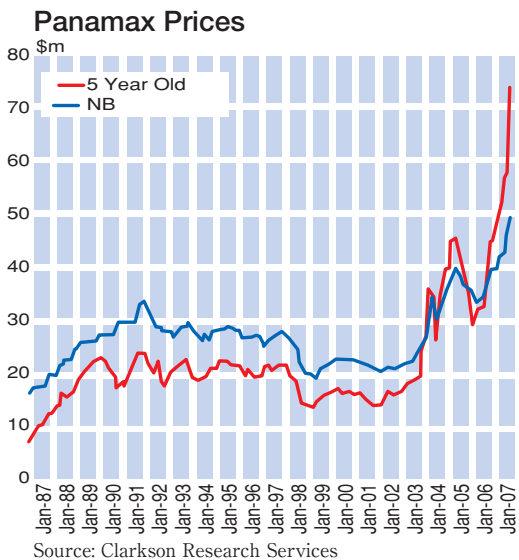
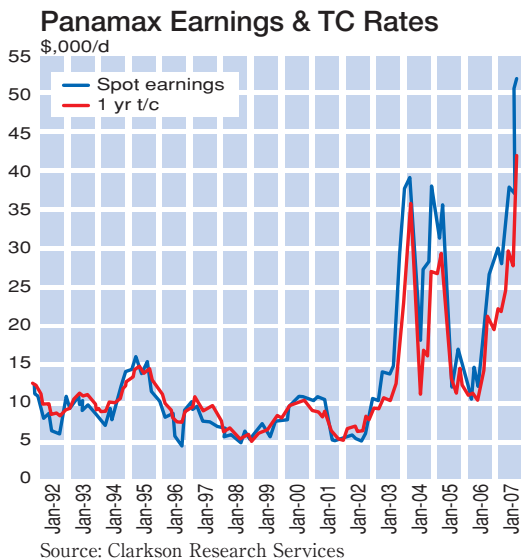


れに見る高い用船料レベルとなっていたが、9月末頃より急成長する中国の粗鋼増産に伴う鉄鉱石、石炭の大幅輸入増と日本・東南アジアの発電用石炭の輸入の増大および鉄鉱石、石炭の主要な積地である豪州やブラジルでの滞船の恒常化などによって船舶需給が急速に逼迫し、不定期船市況は劇的な上昇をみせた。

特に中国の粗鋼生産量は、平成8年に世界一となって以来、急ピッチで生産量を増やし、年率で約20%前後のペースで増産を続けている。平成15年には中国粗鋼生産量は約2億2000万トン、世界2位の日本の2倍に達し、年間増加量だけで、新日鐵の生産量を上回っている。現在では、鉄鉱石需要の40%、石油消費の約40%、自動車用高級鋼板の多くを輸入に頼る中国経済が、世界の資源価格、エネルギー価格、物価動向に影響を与えている。中国の急ピッチで進むインフラ整備、住宅、ビル建設、製造業そして外資導入を支える基盤の粗鋼生産量は、世界が注目するに値する指標となっている。

一方、このような世界経済の情勢下、当社と海外船社との間における定期用船契約には、そのほとんどにパーチェスオプション条項が付されていた。

活況を呈する不定期船市況を反映して中古船価格は高騰し、海外船社向けに建造した仕組船が、用船先である海外船社により次々とパーチェスオプションを行使され、もしくは、その行使が確実視されるに至った。





当社としては、経営規模の維持、拡大あるいは経営基盤の長期安定化のため、さらなる新造船の建造に踏み切ることとなった。

建造に当たっては、当社は、海運市場での汎用性を重視し、かつ、当社がこれまでの経験から最もその管理に習熟しているパナマックス型撒積船をメインとする各船のリプレースを促進して行った。

### 3. 船隊若返りへ

平成15年（2003年）11月27日付『日本海事新聞』の「外航企業・最前線」で当社が取り上げられた。その中で不定期専用船の保有・貸船を主事業とする三菱鉱石輸送が船隊若返りを進めていると紹介され、松宮社長（当時）が、当社の経営スタンスについて次のように語っている。

平成13年（2001年）6月に就任した松宮社長は、「堅実かつ積極的を基本理念に、時代への順応と革新をスローガンに加え、常に海運・金融・為替市場といった経営環境を注視し、市況変化に速やかに対処して確固とした競争力を付け、個性豊かな会社として飛躍したい」と経営の方向性を示す。

現在の船隊はケープサイズバルカー1隻、自動車船2隻、チップ船2隻、アフラマックスタンカー1隻、パナマックスバルカー9隻の計15隻。ほかに管理受託船3隻がある。パナマックスは主としてトーム（デンマーク）など海外用船者に貸船しており、11月に97年竣工の69型1隻を売船、04年2月に名村で74型1隻が竣工する。

船隊整備では、「内部留保の充実を図りながら船隊の若返りを目指し、



松宮元社長

余裕があれば船腹の拡充に努めるという手法で安定成長を推進することが重要」

（松宮社長）と老齢船のリプレースとコスト競争力のある新造整備に力点を置く。96年以降は汎用性のあるパナマックスバルカー中心に積極的な船隊整備を展開。パナマックス比率の高まりに伴う市況・為替などの変動リスクを軽減するため「常に定率償却、圧縮記帳など内部留保

を手厚くすることに留意している。新造パナマックスはできる限り3～5年の長期契約を確保するように心掛けている。幸い最近のマーケット高騰的环境下で06年半ばまでに竣工予定の発注済みパナマックス6隻のリーズナブルな契約を取得した」。

02～03年度に高齢・高船価の2隻を含む4隻を売船したが、定率償却による簿価低減で売船益21億円強を計上。償却前利益と売船が生み出したキャッシュフロー112億円で新規建造代金をほぼ賄い、借入金を増やすことなく船隊若返りを実現。同社は7カ年計画を定期的に見直す手法で長期安定経営を志向、04年度以降の船隊整備では競争力の劣化した69型バルカー5隻を売船し、76型バルカーを中心に14隻を新造する計画だ。

船隊更新により6～7年後にはケープサイズバルカー2隻、チップ船2隻、自動車船2隻、アフラマックスタンカー1～2隻、パナマックスバルカー15～16隻の計23～24隻と「理想的な船隊構成となる見込み」。同社は次の照準を「売上高100億円、償却前利益45～50億円を09年度までに達成すること」に定めている。

### ■TORM ANHOLT など7隻の建造

上述の船隊更新計画に沿って当社は、平成16年（2004年）から平成18年にかけて競争力のあるパナマックス型撒積船を名村造船所で1隻、常石造船で4隻、大島造船で2隻と連続して7隻建造した。

名村造船所での当社第36船 TORM ANHOLT は平成16年2月に、常石造船での第38船 TORM BORNHOLM は同年11月、第39船 TORM CHARLOTTE は平成17年9月に、大島造船での第41船 TORM SKAGEN は平成18年4月にそれぞれ竣工後トームに、常石造船での第37船 PATYA BULKER は平成16年10月に竣工後ローリッツェン・バルカーズに、常石での第40船 NORD VENUS は平成18年1月に竣工後、さらに大島造船での第42船 NORD JUPITER は平成18年6月竣工後連続してノルデンにと、それぞれ旧知の欧州船社へ、用船開始3年経過後、パーチェスオプションの条件付で定期用船に差し立てた。

しかしながら、依然として高水準を持続している海運市況を背景に、貸船先である欧州船社が、用船契約上のパーチェスオプションを行使したので、平成19年5月にTORM ANHOLTを、同年11月にPATYA BULK-

ERを、平成20年3月にTORM BORNHOLMを売船、さらに同年5月にパーチェスオプションを宣言されたTORM CHARLOTTEは11月以降に売船する予定。

### ■海外船社ならびに三菱商事向け撒積船建造と日本郵船向け自動車専用船、チップ船など15隻の建造計画

不定期船市況は、平成15年（2003年）秋ごろより未曾有の水準に高騰した。その後、平成16年5月下旬には、中国のバブル経済を警戒した金融引き締め政策による輸入量の減少により落ち着きを取り戻した感があった。しかしそれも一時的なもので、米国経済の回復による個人消費、設備投資の増加が発展途上国への生産拠点の移転を促進し、発展途上国に一段と大きな経済成長を促した。なかでも、BRICsと呼称されるブラジル、ロシア、インド、中国の4カ国の経済発展は著しい伸びをみせた結果、海運市況の高騰に拍車をかけることになり、平成16年7月には市況は再度上昇に転じ、高原状態を維持した。

平成17年後半に入って、不定期船市況は、日欧の鉄鋼生産の減産および中国の過剰在庫の消化により一時軟化傾向をたどり、前年のような勢いは影を潜め調整局面を迎えたが、翌平成18年には遅れていたユーロ諸国が個人消費の増加などにより景気回復、さらに中国・インドを中心としたアジア諸国や資源産出国の好景気継続が見られるなど世界的な鉄鋼・エネルギー原料需要による旺盛な海上荷動き量を背景に船腹需給のタイトな状況が続き、再び高騰局面に入り歴史的な高値圏で推移した。

世界の海上荷動き量は、平成8年（1996年）から平成18年（2006年）までの10年間において、平均4.1%拡大し、平成8年の51億トンから平成18年の77億トンへ26億トン、50%増加した。

海上輸送量の増加分26億トンの内訳は、三大バルク貨物（鉄鉱石、石炭、穀物）、コンテナ貨物、原油、石油製品の増加が顕著であった。中でも三大バルク貨物の増加が著しく、特に鉄鉱石の増加が顕著であった。これは中国の粗鋼生産急拡大を背景とする鉄鉱石の輸入の急増が主因であった。

このような好況を背景にして、当社は、引続き海外用船者によるパーチェス・オプションの行使による船隊規模の縮小が予測されたので、平

成19年から25年までの7年間に海外子会社を活用しての新造船15隻（第44船～第58船）の連続建造を計画、一部は既に竣工し、稼動状態にある。

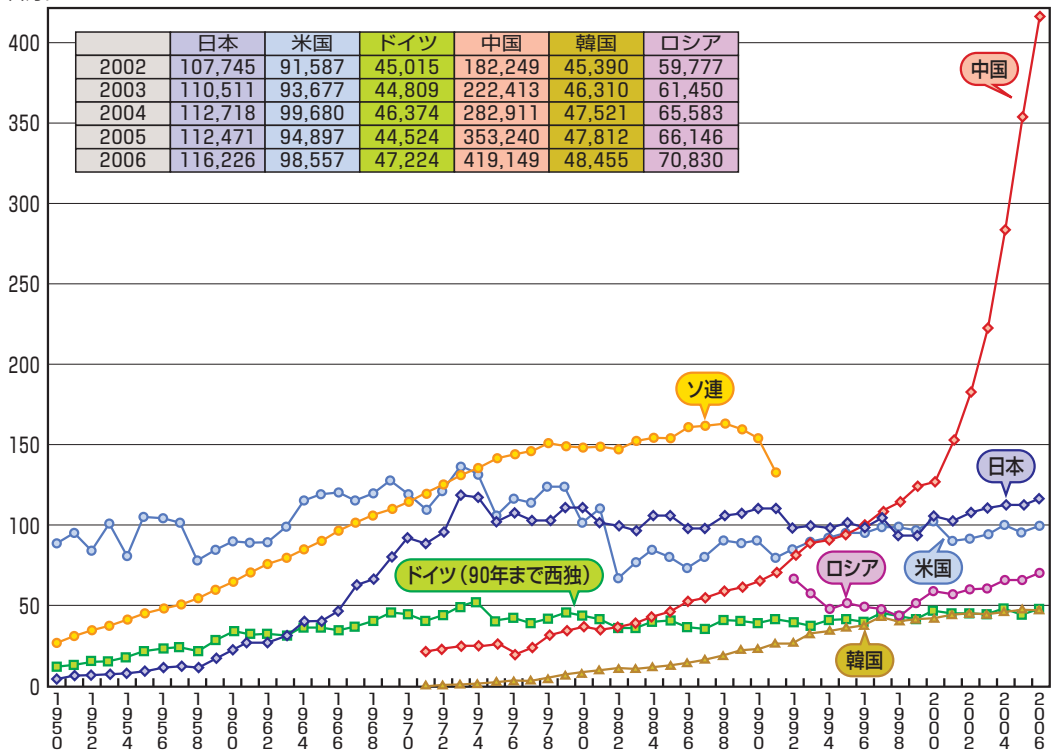
平成19年以降の新造船の内訳は、撒積船13隻と自動車専用船、チップ船各1隻、で、撒積船13隻のうち、平成19年7月と20年1月常石造船カンパニーにおいて竣工した当社第44船 PERLA BULKER（75,884重量トン）、第45船 TORM ANTWERP（75,886重量トン）および大島造船において平成20年7月竣工の第46船 NORD MERCURY（77,171重量トン）を含め76型から83型のいわゆるパナマックス型11隻は、常石造船カンパニーで5隻（うち、1隻は中国の舟山造船所）、大島造船所で5隻、サノヤス・ヒシノ明昌で1隻を建造する。

竣工後は全船とも、旧知の欧州の用船者に加え、新たにベルギーのクレイマー、スイスのルイス・ドレファスやルクセンブルクのアルセロー

### 世界と日本の粗鋼生産量の長期推移

百万トン

（資料）日本鉄鋼連盟「鉄鋼統計要覧」



日本の2006年度の粗鋼生産量は、国内需要が引き続き高水準で推移したこともあって1億1,774万トンとなり、2003年度以降4年連続して1.1億トンを超える水準となっている。また、ここ数年の中国の生産量増加は顕著で、2006年実績は、4.2億トンと前年比6,500万トン増加。これは世界第4位のロシアの粗鋼生産量に匹敵する。



APOLLON LEADER の進水式（平成20年5月27日）



ル・ミッタルなど新規の用船者へ中・長期にわたって定期用船に差し立てることが決まっている。

なお、平成20年9月に三菱重工業・神戸造船所において竣工した当社第47船 APOLLON LEADER（6,400台積み自動車専用船）は、15年間の長期にわたり日本郵船へ定期用船に差し立てた。本船は日本郵船により建造され、竣工時当社が買船。自動車専用船の保有は、平成4年に日本郵船と共有建造し、同社に裸用船に差し立てた神宮丸以来16年ぶりのことである。

当社は、現在船齢20年になる、自動車専用船ペがさすだいやもんど1隻を船主として管理し、そのノウハウを維持している。当社で

は昭和47年（1972年）の自動車兼撒積貨物船さんたかたりな丸に始まり、昭和52年には初の自動車専用船ねぶちゅーんだいやもんど、昭和62年にはペがさすだいやもんどを建造してきた歴史がある。船主として自動車船の貨物、運航、保守管理のノウハウを永年にわたり維持・蓄積してきたことを継続して生かせることができることになった。

さらに、平成21年（2009年）11月と22年4月に大島造船所で竣工予定の2隻のポスト・パナマックス型と呼ばれる当社第52船と第53船となる105,000重量トン型撒積船は、イタリアのオーガスティアと10年間の長期用船契約を締結した。なお、本船は、主として南米と北米間の石炭輸送に就航することが予定されている。

このように長期間三国間に張り付いての輸送経験は、当社にとって未経験な分野である。貨物の安全輸送・船舶の保守管理と環境保全の達成のため船員管理・運航管理・船舶技術管理の面で多くの困難が予想されるので、全社的視点に立った安全運航とコストセーブの両立を目指して、

なお一層研鑽を積む必要がある。

また、平成23年11月と25年3月に常石造船カンパニーで竣工予定のカムサマックス型と呼ばれる当社第56船と第58船となる82,100重量トン型撒積船は、それぞれルクセンブルクのアルセロール・ミッタルおよび三菱商事と10年間と8年間の長期用船契約を締結した。

上記ポスト・パナマックス型とカムサマックス型撒積船\*および自動車専用船は、平成21年3月に大島造船で竣工予定の日本郵船向け当社第49船のチップ船 DAIO AUSTRAL (60,300重量トン、430万 cf3) と同様、当社が描く長期船隊整備計画のポートフォリオの多様化による経営の安定化に寄与するものである。

\*カムサマックス型撒積船  
パナマックス型撒積船で、ギニアのカムサ港（ボーキサイトの主要積み出し港）の入港制限（全長229m未満）に適合した船型。一般的には、8万載貨重量トン程度。

#### 4. 株主構成の変化

当社の創立に携わった株主2社、三菱マテリアルと新日本製鐵が平成16年（2004年）と17年にそれぞれの会社の経営方針に基づき、当社の株主の座から離脱した。これにより、当社の株主は日本郵船、三菱商事、三菱重工工業ならびに東京海上日動火災保険の4社となった。

顧みれば、三菱マテリアルはチリのアタカマ鉱山を三菱商事とともに開発し、新日本製鐵は荷主としてその鉱山から採掘された鉄鉱石を一手に引き受けた会社である。当社は、その採掘された鉄鉱石をチリから日本まで輸送する船会社として設立されたもので、いわば、両社は単なる株主ではなく、当社創立の源というべき会社でもあった。

両社の存在なくしては、当社は生まれ、育ち、現在の経営規模と業績をもった外航不定期船会社としての歴史を刻むことはできなかったといえよう。

三菱マテリアルの持ち株は日本郵船と三菱商事に譲渡され、新日本製鐵の持ち株については当社が買い取った。

この結果、当社の株主構成と持株数および出資比率は次のようになった（平成20年3月31日現在）。

日 本 郵 船	55,937株	40.9%
三 菱 商 事	53,743株	39.3%
三 菱 重 工 業	13,500株	9.9%
東京海上日動火災保険	13,500株	9.9%

ただし自己株式13,320株は除く。

## 5. 経営理念を語る

三菱グループの広報誌である「マンスリーみつびし」の平成17年（2005年）12月号に元社長の白熊邦章が、また平成19年5月号に前社長の池内信生が相次いで登場し、インタビュアーの質問に答えている。

その中から、当社の経営にかかわる部分を抜き出してみた。

白熊元社長は、『いち早く事業のグローバル化に取り組み、強い国際競争力で安定経営を続ける三菱鉱石輸送』と総括、日本郵船での長年の不定期船部門での経験を踏まえて、当社の経営について、次のように語っている。

- ・最近の好況の要因について、

「大きいのは中国の躍進です。中国関連のビジネスは膨大なものがありますから。私は海運業界に入って43年になりますが、これほど好景気が続く状況は経験したことがありません。」

- ・また、好況時には攻めの経営をされるのか、という問いに対しては、

「そういうわけにはいきません。海運というのは、好況の時間が少ない。大ざっぱにいうと5年一度という割合。好況の後には必ず長い不況がきて、それを耐えるという繰り返しなのです。好況の時に事業を拡大して失敗した例はたくさん見てきていますから、どうしても慎重になります。」と応えている。

- ・また、海運経営の難しさ、先の読めない時代への対処について、

「船会社のトップの仕事をひと言でいえば、世界のマーケットの動向を読み、それに応じた船を用意することです。当社では主に7万トンから8万トンの船を保有し、運航しているのですが、船を造るには約1年かかります。この期間だけですめばまだいい



白熊元社長

のですが、造船の契約を結ぶのはその2年から3年前。つまり、3～4年先のマーケット動向を正確に読まなければならないのです。」

「船の押さえ方次第で収益に差がでることがあるのです。ですから、逆にいえば好況だからといって浮かれてはいられないのです。いつ、その反動がでるか分かりませんから。ある程度船を持っていなければビジネスになりません。とって持ち過ぎるということはリスクになる。そのさじ加減が実に難しいのです。」と応えている。

- ・さらに、当社の特性として、白熊社長（当時）は、

「当社は、海運会社としてはユニークなビジネスの仕方をしていて、ある程度の安定が見込める、『定期傭船』といって、船を長期で貸すビジネスの比率が高いのです。相手は主としてヨーロッパの海運会社です。この方法ですと、燃料費やマーケットの動向を気にしなければならないのは借りた側ですから、その分リスクは少なくなります。それでも契約条件などでシビアな局面はありますが、100パーセント自社で輸送業務を行うより経営は安定します。」

- ・そして、

「海運業は全世界に競争相手がいます。オープンマーケットの非常に厳しい世界。その中でこうしたビジネスができるのは、長年培ってきた信用があるからでしょう。大きな財産だと思っています。」

と締めくくった。

前社長、池内信生の三菱商事での40年に及ぶキャリアは船舶一筋。その経験から、『鉄鉱石をはじめ自動車、穀物などを運んで48年、経験と信頼を強みに成長を続ける三菱鉱石輸送』と総括し、次のようにインタビューの質問に答えている。

- ・海運業界の現在の好況について、「これほどの好況は経験したことがありません。さまざまな要因はありますが、やはり急激に経



池内前社長

会社の支配には富士山を航行する船舶  
船「Santa Lucia」(約1万5000トン)、(株)  
三菱商事(池内)が、本船に40年連続で乗務  
している。それを機に立上った池内社長の経  
験には船舶・海運業界の上昇40年の歴史  
が感じられる



済成長している中国やインドの影響は大きいですね。」「この好況に乗り遅れないためには船を造る必要がある。しかし、船の値段が高くなっています。しかも、どの海運会社も船を競い合うように造ろうとしますから、発注してから船ができるまで3～4年かかる。船の竣工時に、果たして、今のような好況が続いているか。当社で使用する船を造るには数十億円単位の大金が動きます。高い時に発注して、船ができた時にもし需給バランスが逆になったら大変なことになってしまいます。」

- ・当社の経営計画では2012年時点で所有する船舶は現在の13隻から30隻に拡大している。この拡大路線について池内前社長は、「海運業界というのは激しい好況と不況の間で翻弄されるように生きています。しかも不況のときのほうがはるかに長い。今は良くても厳しい時期は必ず来ます。それを乗り切るには会社に体力をつけなければなりません。そのための拡大戦略なのです。」と述べている。

- ・最後に、「マンスリーみつびし」読者に向けてのメッセージという要請を受けて、池内社長（当時）は次のように発信した。

「長年、海運業界で外国を相手にビジネスをしてきましたが、常に感じるのが三菱ブランドの大きさです。『三菱』という名前から会話がはずみ、友人知己の多くを得ました。偉大なブランドの一員である誇りを忘れずに、皆さん、ともに頑張りましょう。」

## 6. 創立50周年を迎えて

平成21年（2009年）1月26日、当社は創立50周年を迎える。その日は、次の50年を目指した新たな船出の日でもある。

昭和35年（1960年）7月29日、第1船鉍石専用船さんたるしあ丸は北米、ロングビーチに向け、三菱造船・広島造船所の岸壁を離れ、記念すべき第1次航海の途についた。続いて3カ月後の10月25日、姉妹船さんたくるす丸が南米、チリのカルデリア港に向け出航した。当社が活動を開始した瞬間である。

昭和37年には第3船として、当時日本最大の鉍石専用船さんたいさべる丸が船隊に加わった。

そして、昭和39年4月、海運集約により実質的な親会社である三菱海

運が日本郵船と合併したのを機に、三菱海運ほかから役職員・船員の移籍を受け、社名を千代田鉱石輸送から現在の三菱鉱石輸送に変更、自社運営に切り換えた。外航不定期船会社としてのスタートであった。

その後、昭和46年のニクソンショックに誘引された為替の自由化、円高、昭和47年の長期船員スト、昭和48年の第1次中東戦争を契機とする原油の高騰、イラン・イラク戦争、昭和60年のプラザ合意と海運3部門同時不況、日本籍船の国際競争力の喪失、住専・山一証券を起爆とした金融不安の拡大とそれに続く銀行再編成など海運を取り巻く環境の悪化と激変を経験した。

そして、当社はこれらの節目を、株主ならびに荷主各社の支援と海陸役職員の必死の努力で乗り越えることができた。

「去るも地獄、残るも地獄」——海運3部門同時不況のただ中であって、幾度か語られ、耳にした言葉である。緊急雇用対策の実施によって、かつての仲間がそれこそ櫛の歯が抜けるように会社を去っていった。われわれは、彼らの分まで頑張らねばならない。残った者達は、皆そう考えたのであった。

昭和63年6月、さんたびとりあ丸の売船を最後に、所有船舶リストから当社の代名詞ともいえる「さんた…丸」が消えた。

昭和の時代が終わり、当社も過去の鉱石専用船あるいはパナマックス型撒積船の運航会社から自動車専用船や大型撒積船、チップ船の運航・管理会社へと変貌していた。

さらには、海外子会社による撒積船の建造と海外船社への定期用船差



外航日本人船員（海技者）確保・育成推進協議会が制作したDVD、「挑戦 海技者への夢」より

し立てへと経営のパターンが変化し、船舶管理がより重要な業務となつていった。

不定期船市況の上昇に伴い、海外船社によるパーチェスオプションが行使され、当社はその波に乗って、次々に新しい船を建造していった。

海上運送事業者としての当社の使命は、荷主や用船者の要求をはじめ地球環境の保全にも配慮したものになっている。船舶の安全運航による貨物の安全輸送を命題に、安全確実かつ効率的な信頼性の高いサービスを提供するため、船体や機器類に故障が発生する前に予防措置を講じることで、長期的視点に立ったコストセーブと安全運航の両立を目指すといったハード面はもとより、海上従業員やこれを支援する陸上従業員の管理・支援体制といったソフト面についても積極的に取り組んでいかなばならない。

当社の運航部門・船舶管理部門の有するノウハウは、安全運航に対する技術の蓄積も十分であり、安全運航と安全管理には一瞬の油断も禁物である。過信することなく、一層の研鑽と不断の努力が求められていると考えている。

来るべき時代に対処するため、平成18年4月に抜本的な社内組織の変更を行った。

「部・チーム制」を「グループ・チーム制」へ変更するとともに、監査室を新設、5グループ・1室制とした。

この変更は、業務改善とプロセスの合理化による迅速な意志決定を意図したもので、これによって業務の効率化とコストの最小化を実現できるものと考えている。

## 7. これからの三菱鉱石輸送

平成20年（2008年）以降世界経済は、原油価格の高騰や米国におけるサブプライムローン問題に端を発した金融不安など、幾つかの危機を抱えている。しかし基本的には先進諸国においては今後とも安定した経済成長が見込まれ、さらに、BRICsに代表される国々では先進諸国を上回る高度成長が続くと予想されている。

このような見通しの下、今後の海上荷動き量の伸び率は平均年5%を超えると予測されている。平成19年には中国の粗鋼生産量は5億トンの

大台を超え、鉄鋼製品の輸出は急増し、不定期船市況の高騰をもたらしている。

当社としては、このような経営環境を十分認識し、好調な市況を業績の一層の向上に結び付けるべく船隊の整備拡充に努め、経営基盤の充実に向かって確固たる足取りで進んでいる。

現保有の社船2隻と仕組み船14隻に加え、長期船隊計画に基づく、平成20年10月現在の新造仕組み船の発注残は、平成25年までの5年間に11隻となっている。その内訳はパナマックスバルカー8隻、ポスト・パナマックスバルカー2隻とチップ船1隻で、これらの新造船は、当社が最も船舶管理に精通している船種となっている。

さらに、すべての新造船は、中長期の用船契約を内外の一流船社や商社と締結、市況の変化というリスクも回避する一方、建造資金の調達に当たっては、自己資金の投入比率を増加、シンジケートローンを活用するなど、資本コストの低減化を図り長期に安定的な収益が確保できる国際競争力のある船となっている。

次の50年、当社は最重要課題であり、永遠のテーマでもある「安全運航」の確立と「環境保全」という2大テーマに取り組むことによって、来るべき時代に対処したいと考えている。

安全運航の確立は、「安全は人間が支えるもの」という命題の下、優秀な人材の確保・養成に最善の努力することが必須であり、当社では計画的に船舶職員を採用し、船舶運航の現場で経験と知識を身につけた人材の育成に努めている。これらの船舶職員は将来船舶管理部門の Marine Engineer として会社と顧客と船舶の橋渡し役を担うことになる。また、フィリピン人船員など外国人船員の教育にも積極的に取り組むとともに、ISM コードに基づいた船舶管理と当社独自のノウハウが詰まった運航マニュアルの完全履行によって船舶の安全運航に徹底している。

一方、船体・設備の保全対策としては Preventive Management の実践を通じて、潜在的な危険や不具合を早期に発見し、船体や機器類に故障が発生する前に予防措置を取ることで、長期的視点に立ったコストセーブと安全運航の両立を図っていかねばならないと考えている。

また、環境保全は、海洋汚染と大気汚染の防止のために、これらに関



---

連する国際条約（国際海洋汚染防止条約）の趣旨を尊重し、船内廃棄物の完全分別収集とその適正な処理、最新の排ガス規制に対応したディーゼルエンジンの搭載など、地球環境の保全に努めている。

今世紀は、環境問題が焦点となることが確実であり、その点からも、船舶の安全運航管理強化のためのISMコード規準の徹底順守を図っている。次世代通信システムの導入により、本船はもとより陸上にあっても各船の船体と機器類の状態および就航航路における海・気象をはじめ積み揚げ地の荷役状況などをリアルタイムで監視できる遠隔システムなど効率的で安全な運航管理システムの構築こそが、当社が取り組む2大テーマ達成への一里塚になるものと確信している。

さらに、当社は、企業規模の一層の拡大と業務内容の拡充のために新しい顧客やビジネス・パートナーの獲得を目指すなど、世界の海運業界の中で確固たる地位を確保するためには競争力を高め、成長していかなければならない。また、時代の変化についていくといった進取の精神をもって新たなコンセプトを打ち立てるべく模索し続けることで、新しい三菱鉱石輸送を構築していくこととしたい。



# 年表

当社関係事項	業界・一般事項
<p><b>1959年</b></p> <p>1.23 千代田鉱石輸送創立総会開催</p> <p>1.26 千代田鉱石輸送設立 資本金2億円 社長 久保田幾之助就任 (非常勤、当時三菱商事副社長)</p> <p>5.27 第1回定時株主総会開催</p> <p>7.17 第1船35型鉱石専用船の建造許可を運輸省より取得</p>	<p><b>昭和34年</b></p> <p>2.26 三菱鉱業・三菱商事共同でチリ、アタカマ鉱業有限会社設立</p> <p>9.12 ドル為替自由化決定</p> <p>11.5 海造審、海運の国際競争力強化方針を答申</p> <p>岩戸景気(～1961年)</p>
<p><b>1960年</b></p> <p>1.26 千代田鉱石輸送の社章決定</p> <p>7.29 わが国最大の鉱石専用船第1船さんたるしあ丸竣工</p> <p>10.25 第2船さんたくるす丸竣工</p>	<p><b>昭和35年</b></p> <p>1.9 計画造船に対する市中融資金利の利子補給復活決定</p> <p>6.23 日米新安保条約発効</p> <p>7.15 池田内閣成立</p> <p>9.- アタカマ鉱山出鉱開始</p> <p>12.1 石川島重工業・播磨造船所合併(新社名 石川島播磨重工業)</p> <p>12.27 政府、国民所得倍増計画を発表</p>
<p><b>1961年</b></p> <p>12.15 臨時取締役会を開催、51型鉱石専用船の建造と増資決議</p>	<p><b>昭和36年</b></p> <p>1.3 米国、キューバと断交</p> <p>4.4 運輸省、外航船舶整備5カ年計画決定(40年までに400万総トン建造案)</p> <p>11.9 海造審、国民所得倍増計画に基づく船腹拡充への海運強化策について答申</p>
<p><b>1962年</b></p> <p>6.10 資本金5億円に増資</p> <p>8.31 第3船さんたいさべる丸竣工</p>	<p><b>昭和37年</b></p> <p>2.15 日鐵汽船・東邦海運合併(新社名 新和海運)</p> <p>3.6 日米ガット関税取り決め調印</p> <p>4.23 全日本海員組合の18日間の停</p>

当社関係事項	業界・一般事項
<p style="text-align: right;"><b>1963</b>年</p>	<p style="text-align: right;"><b>昭和38年</b></p>
<p>5.28 社長 西島直巳就任 (非常勤、当時三菱鉱業社長)</p>	<p>船スト、船内8時間労働制要求(5.10妥結)</p> <p>10. 4 外航労務協会誕生(若葉会改称)</p> <p>11.14 日英通商航海条約調印</p> <p>12.13 海造審、海運集約を建議、7人委員会結成(海運再編成について検討)</p> <p>6. 5 海運業再建整備臨時措置法案・外航船舶建造融資利子補給改正案成立(海運再建2法案)</p> <p>10.19 日本郵船・三菱海運合併契約調印(新社名 日本郵船)</p> <p>10.31 日本油槽船・日産汽船合併契約調印(新社名 昭和海運)</p> <p>11.11 山下汽船・新日本汽船合併契約調印(新社名 山下新日本汽船)</p> <p>11.22 ケネディー米大統領暗殺される</p> <p>12.18 日東商船・大同海運合併契約調印(新社名 ジャパンライン)</p> <p>12.19 大阪商船・三井船舶合併契約調印(新社名 大阪商船三井船舶)</p> <p>12.20 川崎汽船・飯野汽船の定航部門併合契約調印(新社名 川崎汽船)</p>
<p style="text-align: right;"><b>1964</b>年</p> <p>3.17 若松船員寮を三菱海運より購入</p> <p>3.19 三菱の社名・社章の使用を三菱社名商標処理委員会より承認を得て、臨時株主総会を開催、三菱鉱石輸送に社名を変更</p> <p>3.31 社長 大槻文平就任 (非常勤、当時三菱鉱業社長)</p> <p>4. 1 外航海運会社として自立・自営開始。三菱海運・三菱鉱業より海陸従業員の移籍を受ける (陸上従業員37人、海上従業員159人)</p> <p>11. 1 「菱友会誌」第1号発行</p>	<p style="text-align: right;"><b>昭和39年</b></p> <p>4. 1 日本郵船・大阪商船三井船舶・川崎汽船・山下新日本汽船・ジャパンライン・昭和海運の合併新会社を中核とする集約6グループが発足</p> <p>4.28 日本、OECD加盟</p> <p>6. 1 新三菱重工業・三菱日本重工業・三菱造船が合併(新社名三菱重工業)</p> <p>8. - 米国、北ベトナム爆撃開始</p>



当社関係事項	業界・一般事項
<p><b>1965年</b></p> <p>4. 1 「菱船会」設立            5.25 社長 藤野忠次郎就任            (非常勤 当時三菱商事副社長)            6.25 会社設立以来初めての6分配当実施            11.22 第4船さんたろうざ丸竣工</p>	<p>10. 1 東海道新幹線営業開始            10.10 第18回オリンピック東京大会開幕            11. 9 佐藤内閣成立            12.17 運輸大臣、外航船舶大量建造計画を発表</p> <p>オリンピック景気</p> <p style="text-align: right;"><b>昭和40年</b></p>
<p><b>1966年</b></p> <p>1.24 事務所を三菱商事ビルから新築の第3東京ビル(現新国際ビル)に移転</p>	<p>5.28 日銀、山一証券に特別融資を決定            11.26 全日本海員組合、賃上げ要求で長期停船スト突入(1966.1.31妥結)            11.29 日本郵船13年ぶり復配、6分配当決定</p> <p style="text-align: right;"><b>昭和41年</b></p>
<p><b>1967年</b></p> <p>5.26 藤倉一朗 初の常勤社長として就任            10.21 さんたくるす丸南米チリ、クルス・グランデに初就航</p>	<p>2.14 豪州、通貨単位をポンド建てからドル建てに変更            7. 1 港湾労働法施行            8. 2 中国文化大革命激化、北京で紅衛兵活動始まる            10. 4 運輸省、外航船舶建造5ヵ年計画を経済審議会に提出(970万総トン建造案)</p> <p>いざなぎ景気(～1970年)</p> <p style="text-align: right;"><b>昭和42年</b></p>
<p>3.18 油送船トリーキャニオン号英国南西部海岸で座礁、原油流出により英仏沿岸に汚染被害をもたらす            6. 5 第3次中東戦争勃発(スエズ運河閉鎖、石油禁輸出、油送管送油の停止)            7. 1 ヨーロッパ共同体(EC)発足            7.21 海水油濁防止法成立            8. 8 東南アジア諸国連合(ASE-</p>	

当社関係事項	業界・一般事項
<p><b>1968年</b></p> <p>4. - 石田信行顧問（元専務）、勲五等双光旭日章授与</p> <p>10.23 日本郵船・三菱商事と業務提携に関する「覚書」を取り交わす</p> <p>11. 6 取締役会において、第5船の建造計画と日本郵船との業務提携ならびに同社の当社株式取得を決議</p>	<p>AN) 設立</p> <p>11.21 海水汚濁防止の為の国際条約発効</p> <p style="text-align: right;"><b>昭和43年</b></p>
<p><b>1969年</b></p> <p>1.26 会社創立10周年記念日（鉱石専用船4隻）</p> <p>5. 2 さんたくるす丸（南ア、ポート・エリザベス／戸畑・伏木）マンガン鉱石輸送初就航</p> <p>5.22 日本郵船の菊地庄次郎副社長が当社取締役（非常勤）に就任</p> <p>5.23 日本郵船と業務提携、同社は当社株式22.2%を取得</p> <p>9. 1 さんたるしあ丸南米チリ、カルデリア出港後、推進軸折損、自力航行が不能となり、航洋丸に曳航され12月4日堺港に到着</p> <p>11.24 臨時株主総会において取締役1名増員を決議、日本郵船の高橋治雄取締役が代表取締役常務（常勤）に就任</p>	<p>4. 1 わが国人口1億人突破</p> <p>6.26 小笠原諸島、日本に復帰</p> <p>11.25 海造審、新海運対策を答申（1969～74年度に2,050万総トン建造案）</p> <p style="text-align: right;"><b>昭和44年</b></p>
<p><b>1970年</b></p> <p>5. 1 取締役会において、第6船建造と増資決議</p> <p>5.23 配当8分に増配</p> <p>10.30 第5船さんたもにか丸竣工</p> <p>11.21 半額増資（新資本金7億5千万円）</p> <p>12. 1 適格年金制度を制定</p>	<p>1. 5 鉱石・石炭運搬船ほりばあ丸、野島沖500キロにて船体折損し沈没</p> <p>7.21 米宇宙船アポロ11号、人類初の月面着陸</p> <p>8.13 わが国初のMゼロ船（機関室夜間無人当直）ジャパン・マグノリア竣工</p> <p>10.24 西独マルク9.29%切下げ</p> <p style="text-align: right;"><b>昭和45年</b></p>
<p>2. 9 鉱石専用船かりふおるにあ丸、野島沖にて船体折損し沈没</p> <p>3.14 大阪万国博覧会開幕</p> <p>3.31 八幡製鉄・富士製鉄が合併、（新社名 新日本製鐵）</p> <p>10. 4 マラッカ・シンガポール海峡水路調査開始</p> <p>11.25 海造審、新海運対策改定案を発表（1969～74年度に2,800万総トン建造案）</p> <p>12.25 海洋汚濁防止法公布</p>	

当社関係事項	業界・一般事項
<p><b>1971年</b></p> <p>5.21 第13回定時株主総会において定款一部変更 (会社の発行する株式の総数20万株を30万株 に変更)</p>	<p><b>昭和46年</b></p> <p>2.22 検疫業務合理化委員会船舶の 無線検疫対象港増加決定</p> <p>6.17 沖縄返還協定調印</p> <p>8.15 ニクソン米大統領、ドル防衛 策を発表 (ドルの金交換一時 停止、10%の輸入課徴金創設、 90日間の賃金物価凍結など)、 為替市場大混乱 (ニクソンシ ョック)</p> <p>8.28 円の暫定的な変動相場制への 移行実施</p> <p>12.18 スミソニアン協定、1ドル308 円に切上げ</p>
<p><b>1972年</b></p> <p>3.22 第6船さんたばあばら丸竣工</p> <p>11.24 さんたるしあ丸近海郵船へ裸用船に差し立て (船員配乗委託)</p> <p>12.22 第7船さんたかたりな丸竣工</p>	<p><b>昭和47年</b></p> <p>2. 3 札幌冬季オリンピック開幕</p> <p>4.14 全日本海員組合、外航協約改 定交渉で長期ストに突入 (4 ~7月、90日間スト)</p> <p>5.15 沖縄、日本に復帰</p> <p>6.23 英国、ポンド変動相場制移行 を決定</p> <p>6.25 海洋汚染防止法施行</p> <p>7. 7 田中内閣成立</p> <p>9.29 日中国交回復共同声明の調印</p> <p>9.30 アタカマ鉱山閉山</p>
<p><b>1973年</b></p> <p>7.25 さんたいさべる丸合理化売船、船名を「KEY- STONE」と変更された本船の用船開始</p> <p>10.30 さんたるしあ丸近海郵船との船員配乗委託契 約解除</p>	<p><b>昭和48年</b></p> <p>1.27 ベトナム和平協定調印</p> <p>2.14 円変動相場制に移行 (スミソ ニアン協定の崩壊)</p> <p>4.13 運輸省、昭和47年度新造船建 造許可524隻、2,147万総トン と集計、史上最高記録</p> <p>10. 6 第4次中東戦争勃発</p> <p>10.25 第1次石油危機 (メジャー5 社、日本向け原油10%削減決 定)</p> <p>12. 2 石油元受各社 船舶燃料油の</p>

当社関係事項	業界・一般事項
<p><b>1974年</b></p> <p>1.26 会社創立15周年記念日 (社船6隻、用船1隻、計7隻)</p> <p>4.1 自営運航10周年 日本船主協会に加盟</p> <p>6.1 全日本海員組合とポート・ヘルプ制度を協定 (7名をもって構成、常設とした)</p> <p>9.12 NORSE DUKE の用船</p> <p>10.29 若松船員寮の売却</p> <p>12.5 月島寮の購入・開設 (海陸従業員の福利施設)</p>	<p>供給大幅削減方針を決定</p> <p>12.22 原油関係2法(石油需給適正化法、国民生活安定緊急措置法)公布施行、緊急事態宣言を発表</p> <p><b>昭和49年</b></p> <p>1.2 日中貿易協定調印</p> <p>8.30 三菱重工ビル爆破される</p> <p>11.1 新造船の受注量激減、タンカーのキャンセル相次ぐ</p> <p>12.9 海造審、1975年度以降の計画造船に対する利子補給打ち切り決定</p> <p>12.9 三木内閣成立</p>
<p><b>1975年</b></p> <p>6.1 在籍船員数が過去最高の267人となる</p> <p>9.30 NORSE DUKE の返船</p>	<p><b>昭和50年</b></p> <p>4.1 外航船舶建造利子補給制度打ち切り</p> <p>4.30 ベトナム戦争終結</p> <p>6.5 スエズ運河、8年ぶり再開</p> <p>8.21 小山海運倒産</p> <p>9.2 照国海運会社更生法適用申請</p> <p>9.27 OPEC 臨時総会で原油価格を10月1日からバーレル当たり1.50ドル値上げ決定</p> <p>12.27 石油備蓄法公布(1976.10.1施行)</p>
<p><b>1976年</b></p> <p>1.7 さんたるしあ丸カナダ・テキサダに就航</p> <p>11.10 さんたるしあ丸海外売船</p>	<p><b>昭和51年</b></p> <p>2.4 ロッキード事件発覚</p> <p>3.27 通産・運輸両省、タンカーを利用した石油備蓄構想を推進する方針を決定</p> <p>10.3 国際海事衛星機構(インマルサット)に関する条約発効</p> <p>12.24 福田内閣成立</p>

当社関係事項	業界・一般事項
<h2 style="text-align: center;">1977年</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.13 社長 高橋治雄就任</li> <li>2. - さんたかたりな丸 RO/RO 船に改造</li> <li>3.30 第8船さんたしるびあ丸竣工</li> <li>5.13 さんたくるす丸海外売船</li> <li>8.15 さんたろうざ丸海外売船</li> <li>8.25 第9船ねぶちゅーん・だいやもんど竣工</li> <li>10.7 「航跡会」第1回総会開催</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">昭和52年</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.11 船員制度近代化調査委員会発足</li> <li>5.2 海洋2法（領海法、200海里法）成立（7月1日発効）</li> <li>5.25 海上衝突予防法成立（7月15日発効）</li> <li>9.8 日銀、公定歩合0.75%下げ4.25%とする</li> <li>11.- 東京外国為替市場で日銀が本格的に介入（1ドル240円）</li> <li>12.- 「特定不況業種離職臨時措置法」とともに「船員の雇用促進に関する特別措置法（船特法）」の立法化（53年1月2日施行）</li> </ul>
<h2 style="text-align: center;">1978年</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>6.26 配当を8分から6分に減配</li> <li>6.- 持家融資制度を制定</li> <li>10.27 さんたしるびあ丸、自主運航から用船に差し立て</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">昭和53年</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.21 政府、仕組み船買い戻し等国際収支改善・円高対策を決定</li> <li>8.12 日中平和友好条約調印</li> <li>9.8 イラン革命起る</li> <li>10.31 円高騰（1ドル175.50円）</li> <li>12.7 大平内閣成立</li> <li>12.24 長崎橋湾でタンカーによる石油備蓄開始</li> </ul>
<h2 style="text-align: center;">1979年</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.26 会社創立20周年記念日（社船5隻、用船1隻、計6隻）</li> </ul>	<h2 style="text-align: center;">昭和54年</h2> <ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 米・中国交回復</li> <li>1.11 政府、海運再建整備法により第35次～37次計画造船に対する利子補給の復活、非集約会社に門戸開放</li> <li>3.28 米国スリーマイル島原発事故発生</li> <li>5.19 船員近代化委員会発足、基礎実験開始</li> <li>6.28 東京サミット開催</li> <li>6.28 OPEC総会、基準原油価格値上げ（23.5ドル）</li> </ul>



当社関係事項	業界・一般事項
<b>1980年</b>	<b>昭和55年</b>
<p>6.25 堀忠利常務取締役就任</p>	<p>12. - 第2次石油危機、バンカー高騰</p> <p>4.25 「1974年の海上における人命の安全のための国際条約および同条約の1978年議定書」に関する批准案件可決成立</p> <p>7.17 鈴木内閣成立</p> <p>9. 9 イラン・イラク戦争勃発、日本船被弾</p> <p>12.15 OPEC 総会開催、原油10%値上げ決定</p> <p>12.16 スエズ運河拡張第1期工事完成、15万トンタンカー満載航行可能</p>
<b>1981年</b>	<b>昭和56年</b>
<p>3.12 第36次計画造船に初参加、第10船さんたびとりあ丸竣工</p> <p>6.24 さんたもにか丸用船条件付国内売船、「天鈴丸」と船名を変更された本船を日本郵船に継続用船差し立て</p> <p>6.26 社長 堀忠利就任 配当6分から8分に増配</p> <p>9. - 箱根保養所購入</p>	<p>1. 6 1ドル200円台を突破</p> <p>3. - 米国東岸石炭積出港長期港湾ストに突入</p> <p>5.11 「1974年海上人命安全条約に係わる1978年議定書」が発効</p> <p>6. 6 豪州における便宜置籍船の出入港業務の拒否</p> <p>6. 9 商法改正、単位株・常勤監査役制度の制定</p> <p>8. 1 外航船員医療事業団発足</p>
<b>1982年</b>	<b>昭和57年</b>
<p>2.27 第11船さんたてれさ丸竣工</p> <p>3. 1 資本金15億円で倍額増資</p> <p>4.29 さんたかたりな丸用船条件付国内売船後、日本郵船に継続用船差し立て</p> <p>6.21 第37次計画造船、第12船宮城丸竣工、日本郵船・八馬汽船との共有船</p> <p>7. 1 組織変更、経理部と海務監督制の新設</p> <p>11. 2 第13船さんたあめりあ丸竣工</p> <p>12. 1 さんたばあばら丸の船員配乗を日魯漁業に委託</p>	<p>4. 2 アルゼンチン・フォークランド紛争勃発</p> <p>4. 5 57年度予算成立、第38次計画造船に対する利子補給廃止</p> <p>5. 1 船員法・船舶職員法改正公布（運航士・運航員制度新設）</p> <p>5.31 外航二船主団体、イラク空軍のカーグ島爆撃を重視、配船の見合わせを決定</p> <p>6. - 発展途上国における金融不安が高まり、世界同時不況の様</p>

当社関係事項	業界・一般事項
	<p>相を呈す</p> <p>11.27 中曽根内閣成立</p> <p>12.10 国際海洋法条約署名会議閉幕、署名国117カ国</p> <p style="text-align: right;"><b>昭和58年</b></p>
<p><b>1983年</b></p> <p>1. 8 KEYSTONE 返船</p> <p>3.25 第14船天城丸竣工</p> <p>4. 1 外航労務協会に加盟</p> <p>4. 5 さんたびとりあ丸、近代化実証船として実験開始、6月から乗組員定員18人で運航</p>	<p>3. 2 イラク軍、イランのノールーズ油田を爆撃、流出原油ペルシア湾岸諸国に迫り、4.5ホルムズ海峡に達す</p> <p>3.12 パナマ運河の通行料、平均9.7%値上げ</p> <p>4. - 昭和57年度粗鋼生産11年振りに1億トン割れ（日本鉄鋼連盟発表）</p> <p>5.27 主要海運会社、3部門同時不況を反映し、大幅な減収減益となる</p> <p>12. - 三光汽船の125隻をはじめハンディサイズバルカーの大量発注</p> <p style="text-align: right;"><b>昭和59年</b></p>
<p><b>1984年</b></p> <p>1.26 会社創立25周年 （社船8隻、用船2隻、計10隻）</p> <p>3. 3 さんたびとりあ丸、近代化船適合証書が交付され正式な近代化船となる</p> <p>4. 1 自営発足20周年</p> <p>6.27 副社長 金本信爾就任</p> <p>7. 1 選択定年制導入（10月1日より実施）</p> <p>9.18 さんたばあばら丸海外売船</p> <p>9.27 月島寮売却</p> <p>12. - 経営委員会発足</p>	<p>1. 1 スエズ運河通行料、船種・船型別にそれぞれ1～6%程度値上げ</p> <p>5.30 大蔵省、金融自由化方針発表</p> <p>6.22 外航二船主団体・全日本海員組合、選択定年制度導入について合意（10月1日より実施）</p> <p>9. 2 石油公団、備蓄タンカー9隻を正式決定</p> <p>10.31 OPEC 生産上限日量150万バレル節減と決定</p> <p style="text-align: right;"><b>昭和60年</b></p>
<p><b>1985年</b></p> <p>7.10 天鈴丸、契約期限前返船</p> <p>7.14 宮城丸、近代化船A段階実証実験開始</p> <p>8.10 さんたてれさ丸、近代化船A段階実証実験開始</p> <p>10. 2 さんたあめりあ丸、近代化A段階実験開始</p>	<p>6. 1 男女雇用機会均等法公布</p> <p>6. - 運輸省、海造審答申に沿って海運集約体制の廃止を達達</p> <p>8.13 三光汽船、会社更生法の適用を申請、ジャパンライン、海</p>

当社関係事項	業界・一般事項
	陸従業員950人削減する等再 建計画発表 9.22 プラザ合意（ドル高是正のた め各国通貨当局による協調介 入強化）、1ドル240円から200 円へ 12.20 石油公団、備蓄タンカー打ち 切り（円高不況）
<h2 data-bbox="166 571 323 629">1986年</h2> 2.10 第41次計画造船、第15船白鷺丸竣工、日本郵 船との共有船（当社持分50%） 4.18 第35次計画造船、白妙丸日本郵船より買船（持 分50%譲受） 4.20 副社長 金本信爾死去 6. 1 近代化船4隻のうち、3隻はA段階実用船に、 白妙丸はB段階（16名配乗）実験船 6.10 さんたあめりあ丸仕組み売船 （MADONNA LILYと改名） 6.26 配当8分から無配へ 10.20 第16船ペがさすだいやもんど竣工、日本郵船 との共有船（当社持分30%・乗組員18名の近 代化船） 10.25 さんたてれさ丸仕組み売船 （MARGARITAと改名）	<h2 data-bbox="1078 571 1195 600">昭和61年</h2> 1. 1 スエズ運河通行料、船種・船 型別に3.4%値上げ 2.21 中村汽船、自己破産を申し立 て 2.25 フィリピン政変、マルコス政 権崩壊、アキノ政権確立 4.26 チェルノブイリ原発事故発生 5.22 特定外航船舶解撤促進臨時措 置法案成立 6.24 一般外航海運業（油槽船に限 る）、特定不況業に指定 7.18 海造審、解撤目標量を64年6 月までに520万総トンと答申 （タンカー440万総トン） 8.20 円高、1ドル152円の最高値 8.24 外航二船主団体と全日本海員 組合で緊急雇用対策特別委員 会を設置 12. - バブル景気始まる
<h2 data-bbox="166 1315 323 1373">1987年</h2> 2. 9 さんたしるびあ丸海外売船 4. 1 組織変更による機構の縮小（5部を2部・6 課制に変更） 6.25 社長 齊藤健就任	<h2 data-bbox="1078 1315 1195 1344">昭和62年</h2> 1. - 円急騰、1ドル150円を突破 2.28 日銀、公定歩合を史上最低の 2.5%に 3. 5 外航労務協会と全日本海員組 合は緊急雇用対策について合 意 4. 1 日本国有鉄道分割民営化 4. 7 船員近代化委員会、パイオニ アシップの実験計画を決定 10.19 ニューヨーク株式市場、株価 大暴落（ブラックマンデー）

当社関係事項	業界・一般事項
<p><b>1988年</b></p> <p>2.26 (有)ダイヤモンド設立</p> <p>3. 1 緊急雇用対策の実施、海陸共希望退職者を募る</p> <p>6. 8 さんたびとりあ丸海外売船（当社伝統の「さんた……丸」の船名がなくなる）</p> <p>7.10 白妙丸、宮城丸が近代化船B段階実用船（16名配乗）</p>	<p>11. 6 竹下内閣成立</p> <p style="text-align: right;"><b>昭和63年</b></p> <p>1. - 円高、1ドル120円台に</p> <p>2.12 昭和海運、定航部門から撤退</p> <p>7. 1 外航全船種特定不況業種に</p> <p>8.20 イラン・イラク戦争停戦</p>
<p><b>1989年</b></p> <p>1.26 会社創立30周年記念日（社船6隻、用船2隻、計8隻）</p> <p>6. 9 ねぷちゅーんだいやもんど仕組み売船後、日比混乗船化（NEPTUNE DIAMONDに改名）</p> <p>11. 9 第17船 MILAMORES 竣工（仕組み船建造第1船）</p>	<p style="text-align: right;"><b>平成元年</b></p> <p>1. 7 昭和天皇崩御、平成に改元</p> <p>3.24 タンカー「エクソン・バルデイス」アラスカ沖で座礁原油流出、海洋汚染事故発生</p> <p>4. 1 消費税3%実施</p> <p>6. 1 山下新日本汽船・ジャパンライン合併（新社名 ナビックスライン）、岡田商船・昭和郵船・千代田汽船合併（新社名 オリオン SHIPPING）</p> <p>6. 3 宇野内閣成立</p> <p>6. 4 中国、天安門事件発生</p> <p>8.10 海部内閣成立</p> <p>10.25 外航海運労使、新造日本籍船の混乗の協定締結（日本人船員9名）</p> <p>12. 2 米国、パナマ侵攻、パナマ運河の通行全面禁止</p> <p>12.29 東証平均株価、史上最高値の38,915円を記録</p>
<p><b>1990年</b></p> <p>4.18 天城丸海外売船</p> <p>4.27 日本郵船との共有船ぺがさすだいやもんどの持分を30%から80%に</p> <p>6.26 配当復活（8分配当）</p> <p>8.10 第18船 MAR REINA 竣工、即時海外売船</p>	<p style="text-align: right;"><b>平成2年</b></p> <p>3.22 円・株・債権のトリプル安、バブル経済の崩壊始まる</p> <p>6.27 一般外航海運業、近海海運業の特定不況業種指定期間を1992年6月30日まで延長</p> <p>8. 2 イラク軍、クウェートに侵攻</p> <p>10. 3 東西ドイツ統一</p>

当社関係事項	業界・一般事項
<b>1991年</b>	<b>平成3年</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.31 日本郵船向け冷凍コンテナなどのリース業務開始</li> <li>3. 8 中古チップ船 FORESTKISHU 買船</li> <li>7.31 宮城丸海外売船</li> <li>8.12 センチュリーリーダー5（新丸シップ）を宮城丸配乗代替船として用船</li> <li>10.25 MARGARITA の海外売船</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12. 1 日邦汽船・日鉄海運合併（新社名 日鉄海運）</li> <li>1.17 湾岸戦争勃発（3月1日事実上の終結）</li> <li>2. - バブル景気の終焉</li> <li>6. 3 雲仙普賢岳で大規模火砕流発生</li> <li>11. 5 宮沢内閣成立</li> <li>12.21 ソビエト連邦解体</li> </ul>
<b>1992年</b>	<b>平成4年</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>6.24 副社長 小原順就任</li> <li>10.20 第19船神宮丸（日本郵船との共有船・当社持分40%）新海運融資制度により竣工</li> <li>11.20 第20船 NAVIOS MARINER 竣工</li> <li>11.26 センチュリーリーダー5 返船</li> <li>11.29 白鷺丸 新丸シップ化（船・機長含め当社船員9名配乗）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. 6 IMO 海洋環境保護委員会 MARPOL73/78条約付属書を改正採択（タンカーのダブルハル等を義務付け）</li> <li>12.30 ギリシア船籍タンカー「エイシアンシー」スペイン近海で爆発炎上</li> </ul>
<b>1993年</b>	<b>平成5年</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>3.25 第21船 MARQUESA 竣工</li> <li>6.24 社長 小原順就任</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 1 EC 統合市場（12カ国）発足</li> <li>1. 5 リベリア籍タンカー「ブレア」英国北部シェットランド諸島沖で座礁、原油流出により海洋汚染事故発生</li> <li>1.31 外航船員雇用促進協会解散</li> <li>6. 9 皇太子ご成婚</li> <li>8. 9 細川内閣成立</li> <li>8.17 円高、1ドル100.05円を記録</li> <li>11. 1 欧州連合条約発効</li> <li>11. 5 IMO、国際安全コード（ISMコード）を採択</li> </ul>
<b>1994年</b>	<b>平成6年</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.26 会社創立35周年記念日（社船4隻、用船6隻、計10隻）</li> <li>4. 1 組織変更（2部を3部・6課・1室に変更）</li> <li>6.27 配当8分を6分に減配</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.28 羽田内閣成立</li> <li>6.22 ニューヨーク外為市場、1ドル100円突破、90円台に円高進行</li> </ul>



当社関係事項	業界・一般事項
9.28 第22船 MAJA VESTIDA 竣工 10.20 白妙丸、新丸シップ船化 11. 3 白鷺丸海外売船	6.24 SOLAS 締約国会議開催 ISM コード等を採択 6.30 村山内閣成立 9. 4 関西国際空港開港
<b>1995年</b>	<b>平成7年</b>
1. 5 仕組み船 MADONNA LILY をリース会社より買船 1.28 遠賀丸（新丸シップ）を白鷺丸の配乗代替船として用船 4. 1 全社船の償却法を定率法から定額法に変更 8. 4 NEPTUNE DIAMOND 笠戸湾で長期係船開始 12.15 ISM コードに基づく DOC（船舶安全管理に係わる適合証書）取得	1.17 阪神淡路大震災発生 2. - 運輸省、国際船舶制度の創設を提言 3.20 地下鉄サリン事件発生 4.19 東京外為市場 1ドル79.75円（史上最高値） 9. 8 日銀、公定歩合0.50%に引き下げ 10. 1 混乗近代化船深度化実験船の実用化開始
<b>1996年</b>	<b>平成8年</b>
1. 2 NEPTUNE DIAMOND 海外売船 2.13 中古チップ船 FOREST KISHU 海外売船 7.27 第23船 SANTA ISABEL 竣工 8.12 (株)ダイヤモンド、DOC 取得、本格的に船舶管理業務開始 8.30 第24船 FOREST KISHU 竣工 9.11 ダイヤマリン、BEL ACE の船舶管理受託 9. - ペがさすだいやもんど、新丸シップ船化 9.30 MILAMORES 海外売船 12. 2 本店事務所を全面改装（パソコン一人一台化等）	1.11 橋本内閣成立 4. 1 三菱銀行・東京銀行合併（新社名 東京三菱銀行） 7.20 国民の祝日「海の日」制定 10. 1 政府は、「国際船舶制度」を創設 10.20 小選挙区・比例代表並立で初の総選挙 12.17 ペルー日本大使館を武装ゲリラが占拠
<b>1997年</b>	<b>平成9年</b>
1.14 ダイヤマリン、BEL BEST の船舶管理受託 1.29 第25船 TORM MARTA 竣工 4.21 第26船 NAVIOS MINERVA 竣工 5.20 金刀比羅宮に絵馬を奉納 6.17 第27船 TORM MARLENE 竣工 6.20 社長 泉浩就任 松宮俊明常務 副社長に昇格 12.11 MADONNA LILY 海外売船	1. 2 日本海でロシアタンカーナホトカ号沈没、大量の重油流出 4. 1 消費税5%に引き上げ 7. 1 英国領香港、中国へ返還 7. 2 タイ通貨暴落に始まるアジア経済危機 7. 2 東京湾で VLCC ダイヤモンドグレース号船底接触、原油一部流出 11.17 北海道拓殖銀行 経営破綻

当社関係事項	業界・一般事項
<b>1998年</b>	<b>平成10年</b>
<p>4.26 SANTA ISABEL (日比混乗船) 新日本製鐵の積荷保証の下で自主運航開始</p> <p>6.19 第28船 MAR REINA 竣工</p> <p>8.7 白妙丸海外売船、配乗代替船として MAJA VESTIDA (日比混乗船) を充てる</p>	<p>11.24 山一証券自主廃業決定</p> <p>2.7 第18回冬季オリンピック長野大会開幕</p> <p>4.- 金融ビッグバン本格化</p> <p>5.27 国際船舶への日本人船・機長2名配乗可能とする船舶職員法の改正</p> <p>7.1 ISM コードの強制化</p> <p>7.3 小淵内閣成立</p> <p>10.1 日本郵船・昭和海運合併 (新社名 日本郵船)</p> <p>10.3 全日本海運労働組合連合会 (全海連) 解散</p> <p>10.23 日本長期信用銀行の経営破綻により国有化決定</p> <p>12.13 日本債券信用銀行の経営破綻により国有化決定</p>
<b>1999年</b>	<b>平成11年</b>
<p>1.26 会社創立40周年記念日 (社船2隻、用船10隻、計12隻、管理船2隻)</p> <p>5.28 第29船 SANTA LUCIA 竣工</p>	<p>1.1 欧州経済連合、単一通貨ユーロ導入</p> <p>4.1 大阪商船三井船舶・ナビックスライン合併 (新社名 商船三井)、日本石油・三菱石油合併 (新社名 日石三菱)</p> <p>12.2 ポルトガル領マカオ、中国に返還</p> <p>12.12 タンカー「エリカ号」フランス沿岸で折損沈没、3万トン原油流出</p> <p>12.31 パナマ運河、米国からパナマに返還</p>
<b>2000年</b>	<b>平成12年</b>
<p>1.- 年初、円高対策検討、経費削減策実施</p> <p>2.14 冷凍コンテナの売却</p>	<p>4.5 森内閣成立</p> <p>7.12 そごう民事再生手続き申立て</p> <p>9.1 三宅島噴火全島避難</p> <p>10.1 日本郵船、日之出汽船を100%子会社とする</p>

当社関係事項	業界・一般事項
<b>2001年</b>	<b>平成13年</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>1.15 第30船 TORM ROTNA 竣工</li> <li>6.21 社長 松宮俊明就任</li> <li>8. 2 ダイヤマリン、SINCERE PISCES の船舶管理受託</li> <li>9.16 SANTA ISABEL 新日鐵との積荷保証契約5年延長</li> <li>10.31 第31船 TORM TINA 竣工</li> <li>10.31 会計システム等をパソコン化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12. - 日本人船・機長2名乗乗の国際船舶3隻誕生</li> <li>12.31 外航労務協会解散（日本船主協会外航労務部に機能を移行）</li> <li>1. 5 中央省庁再編成（運輸省→国土交通省）</li> <li>1. 2 G.W.プッシュ米大統領就任</li> <li>2.24 ハワイ沖で実習船えひめ丸が原潜に衝突され沈没</li> <li>4.26 小泉内閣成立</li> <li>9.11 米国で同時多発テロ発生</li> <li>9.19 公定歩合最低の0.10%に</li> <li>10. 8 米空軍 アフガニスタンへの空爆開始</li> <li>12. 1 敬宮愛子様誕生</li> </ul>
<b>2002年</b>	<b>平成14年</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2.28 第32船 SANTA VITORIA 竣工</li> <li>4. 1 組織変更、船舶部を海務部と船舶管理部の2部に</li> <li>7. - 長期船隊整備計画に着手</li> <li>11.27 第33船 SANTA MARGHERITA 竣工</li> <li>12.17 BEL BEST の船舶管理終了</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. 1 STCW 発効（船員の訓練、資格証明並びに当直の基準に関する国際条約）</li> <li>3. 1 外航労使による船員賃金決定は完全個別交渉に移行</li> <li>4. 1 経団連と日経連が統合（日本経済団体連合会）</li> <li>8. 1 ポートステートコントロール（PSC）の強制化</li> <li>9.17 日朝首脳会談開催</li> <li>10.15 北朝鮮拉致家族5人帰国</li> <li>11.13 パハマ船籍タンカープレステイジ号スペイン沖で折損沈没、油濁事故発生</li> <li>12.10 小柴昌俊さん、田中耕一さんノーベル賞受賞</li> </ul>
<b>2003年</b>	<b>平成15年</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>2. 8 BEL ACE の船舶管理終了</li> <li>3.26 MARQUESA 海外売船</li> <li>8.26 MAJA VESTIDA 用船条件付海外売船</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.19 米英軍 イラク攻撃を開始、イラク戦争勃発</li> <li>4.28 株価バブル以降の最安値を更</li> </ul>

当社関係事項	業界・一般事項
9. 8 第34船 FUJI SPIRIT 竣工、当社初のアフラマックス・タンカー 9.24 第35船 FORESTAL PACIFICO 竣工 10. 1 SANTA TERESA (Ex.NAVIOS MARINER) 海外売船 12.12 TORM MARTA 海外売船	新、7607円 8. 7 便宜置籍船TAJIMA号事件を契機としてわが国刑法の適用が可能となるよう刑法の一部が改正 8. - 海運市況の高騰始まる
<b>2004年</b>	<b>平成16年</b>
1.26 会社創立45周年記念日 (社船2隻、用船12隻、計14隻/管理船1隻、配乗船1隻) 2.23 第36船 TORM ANHOLT 竣工 3. - 三菱マテリアル、当社持株を日本郵船と三菱商事に譲渡 6.12 TORM MARLENE 海外売船 6.15 TORM BALTIC (Ex.NAVIOS MARINER) 海外売船 6.18 社長 白熊邦章就任、副社長 池内信生就任 配当6分を1割2分に増配 9. - べがさすだいやもんど国際船舶に資格変更 10. 8 第37船 PATYA BULKER 竣工 11.29 第38船 TORM BORNHOLM 竣工 12.10 TORM TINA 海外売船	3.19 日本海運倶楽部解散 7. 1 海事保安に関する ISP コード (船舶・港湾施設の国際保安コード) 発効 8.13 第28回オリンピックアテネ大会開幕 9.30 海事産業研究所 解散 10.23 新潟中越地震発生 12.26 スマトラ沖地震発生
<b>2005年</b>	<b>平成17年</b>
4. 1 組織変更(「部・課」制を「部・チーム」制へ) 4.14 SANTA VITORIA 海外売船 4.22 TORM ROTNA 海外売船 4.28 SANTA LUCIA 海外売船 7. 7 新日本製鐵所有の当社株を自己取得、株主4社体制となる 7.18 本店事務所改装 8.26 MAJA VESTIDA の買取権を行使 9.15 第39船 TORM CHARLOTTE 竣工	3. 1 改正油濁損害賠償保障法施行 6.13 新規登録国際船舶の日本人船長・機関長配乗要件撤廃に関する労使合意(6.13合意) 7. 1 日本籍外航船が100隻を割り99隻に 7.初 原油価格高騰、WTI70ドル突破 7. 7 ロンドンで地下鉄同時多発テロ発生 7.22 中国人民元2%切上げ 8.29 ハリケーン「カトリーナ」により米国南部に大被害発生
<b>2006年</b>	<b>平成18年</b>
1.13 第40船 NORD VENUS 竣工	2.17 フィリピン・レイテ島で大規模

当社関係事項	業界・一般事項
<p>4. 1 組織変更(「部・チーム」制を「グループ・チーム」制へ変更するとともに監査室を新設、5グループ・9チーム・1室制となる)</p> <p>4.11 SANTA MARGHERITA 海外売船</p> <p>4.12 第41船 TORM SKAGEN 竣工</p> <p>6. 2 第42船 NORD JUPITER 竣工</p> <p>6.21 社長 池内信生就任 配当1割2分を2割に増配</p> <p>8. 4 第43船 SANTA LUCIA 竣工(新日本製鐵の積み荷保証船、SANTA ISABEL 代替船)</p> <p>9.17 SANTA ISABEL は日本郵船に用船差し立て</p> <p>9.29 FUJI SPIRIT 海外売船</p>	<p>模地滑り事故発生</p> <p>4. 1 国際船級協会連合 (IACS) はタンカーおよびバルカーを対象に、各船級によって異なる船舶の設計基準を統一すべく作成した共通構造規則 (CSR) を発効</p> <p>5.27 ジャワ島中部地震発生</p> <p>9.26 安倍内閣成立</p> <p>10. 9 北朝鮮、核実験成功と発表</p> <p>12.15 トン数標準税制については平成20年度導入に目処</p> <p>12.20 わが国粗鋼生産、7年連続、1億トン突破</p>
<b>2007年</b>	<b>平成19年</b>
<p>5.23 TORM ANHOLT 海外売船</p> <p>6.19 副社長 宇佐美皓司就任 配当2割を2割5分に増配</p> <p>7.23 第44船 PERLA BULKER 竣工</p> <p>9.11 おーしゃんちゃんぴおん(旧遠賀丸) 返船</p> <p>11. 8 PATYA BULKER 海外売船</p>	<p>4. 1 水先制度改革・改正法が施行</p> <p>7.20 海洋基本法が施行</p> <p>9. 3 パナマ運河拡張工事開始(開通100周年にあたる2014年の完成予定)</p> <p>9.26 福田内閣成立</p> <p>10. 1 郵政民営化スタート</p> <p>12. 7 韓国で停泊中のシングルハル VLCC に船が衝突、積荷の原油が流出、韓国史上最悪の油濁事故発生</p>
<b>2008年</b>	<b>平成20年</b>
<p>1. 9 第45船 TORM ANTWERP 竣工</p> <p>3.13 TORM BORNHOLM 海外売船</p> <p>4. 1 組織変更(経理、財務、運航管理および安全管理の4チームを経理・財務と運航安全管理の2チームとし、5グループ・7チーム・1室制となる)</p> <p>6.18 社長 宇佐美皓司就任</p> <p>7.23 第46船 NORD MERCURY 竣工</p> <p>9.19 第47船 APOLLON LEADER 竣工</p> <p>10. 1 ダイヤマリンを吸収合併</p>	<p>1.21 日本鉄鋼連盟は、前年の国内粗鋼生産が史上最高の1億2020万トンと発表</p> <p>1.23 日本郵船・商船三井は2010年から原則禁止となるシングル・タンカーを鉄鉱石輸送船に改造する計画を発表(2社で3隻)</p> <p>3.13 円相場急騰、12年ぶりに1ドル=100円を突破 原油価格1バレル=110ドル突破</p> <p>5.12 中国、四川大地震発生</p>



当社関係事項	業界・一般事項
	<p>5.30 トン数標準税制法案成立</p> <p>6.14 岩手・宮城内陸地震発生</p> <p>8. 8 第29回オリンピック北京大会開幕</p> <p>9.17 船舶の有害な防汚方法の規制に関する国際条約（AFS条約）発効</p> <p>9.24 麻生内閣成立</p> <p>10. 1 国土交通省運輸安全委員会発足</p> <p>10.16 世界的な経済・金融不安を機に急降下した不定期船市場は、全船型の運賃・用船料指数BDIが1615とドライ市況の空前の好況が始まった2003年秋以降の最安値を更新</p>