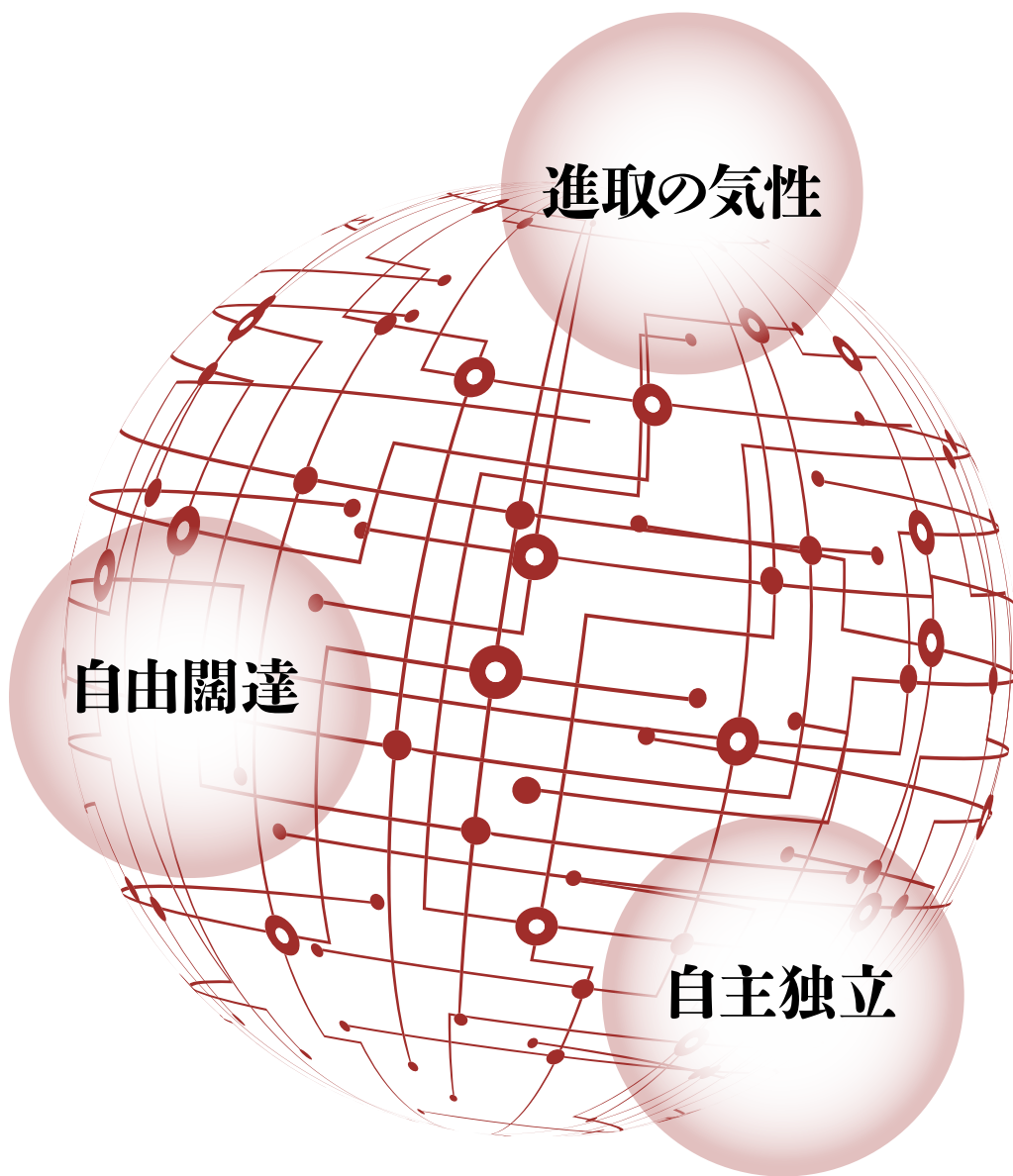


川崎汽船  
100  
年史

川崎汽船  
100  
年史



進取の気性

自由闊達

自主独立

受け継がれる“K”ラインスピリット

## 発刊にあたって

2019年4月、当社は海運会社としての第一歩を踏み出してから100年の節目を迎えました。

当社の母体である川崎造船所（現・川崎重工業）は、第一次世界大戦の終局で生じた余剰のストックポートを現物出資することで当社を設立しました。将来の世界貿易の拡大を見据え、「ストックポートの余剰」という逆境を逆手に捉えて当社が誕生したというエピソードに、「進取の気性」「自由闊達」「自主独立」という「Kラインスピリット」の源泉を見る想いがします。

その後の道のりも平坦なものではありませんでした。太平洋戦争では船隊の大半を失い、多くの船員が犠牲になりました。「聖川丸」の引き揚げを復興の象徴として、10年以上かけて戦前の規模にまで立ち直りましたが、その後も長期不況を受けた海運集約やオイルショックによる燃料費高騰、プラザ合意に伴う急速な円高、アジア通貨危機やリーマンショックによる需要の喪失、金融緩和を背景とした船舶の供給過剰など、国際海運には様々な荒波が押し寄せてきました。

当社はこのような幾多の難局を、痛みを伴う施策を断行する一方で、「自由闊達」な企業風土のもとで役職員が一丸となって乗り越えてきました。その上で、先進的な発想で新たな価値を提供することを原動力に事業を発展させ、業容を拡大してきました。

1970年竣工の日本初の自動車専用船「第十とよた丸」は、斬新な発想の採用によりスケジュール安定性や荷役効率、安全性を飛躍的に向上させました。また石油代替エネルギーの需要

増に応えた日本籍初のLNG船「尾州丸」や、電力炭輸送の基本船型となった幅広浅喫水の「CORONAシリーズ」、邦船社初の北米でのコンテナ2段積列車による海陸一貫輸送など、業界をリードする新たな価値の提供を重ねてきました。いずれもお客さまの声に耳を傾けた上で、「進取の気性」を発揮し、当社の強みであるチームワークを生かして実現したものです。

海運を取り巻く環境は今、大きな変化のなかにあります。コンテナ船業界では世界的な再編が進み、当社は昨年、更なる競争力強化に向けて同事業の分離統合を進めました。自動車産業は大きな変革期にあると言われ、エネルギー分野の転換も今後進むことが見込まれます。

当社が100年に亘り事業を継続できたのは、情勢が大きく変化するなかでも、従来の考え方に囚われることのない柔軟な発想を持って新しいことにチャレンジしてきた歴史があったからです。これからも事業環境の変化を的確に捉え、お客さまの要望に応えることで新たな価値を提供して参りたいと思います。

本書の刊行によって、100周年を迎えることができた感謝をすべてのステークホルダーの皆さまや諸先輩方にお伝えできれば幸いです。また、新たなる飛躍に向けて、本書が先人の経験と英知を学ぶ一助となることを祈念しています。

2019（令和元）年9月

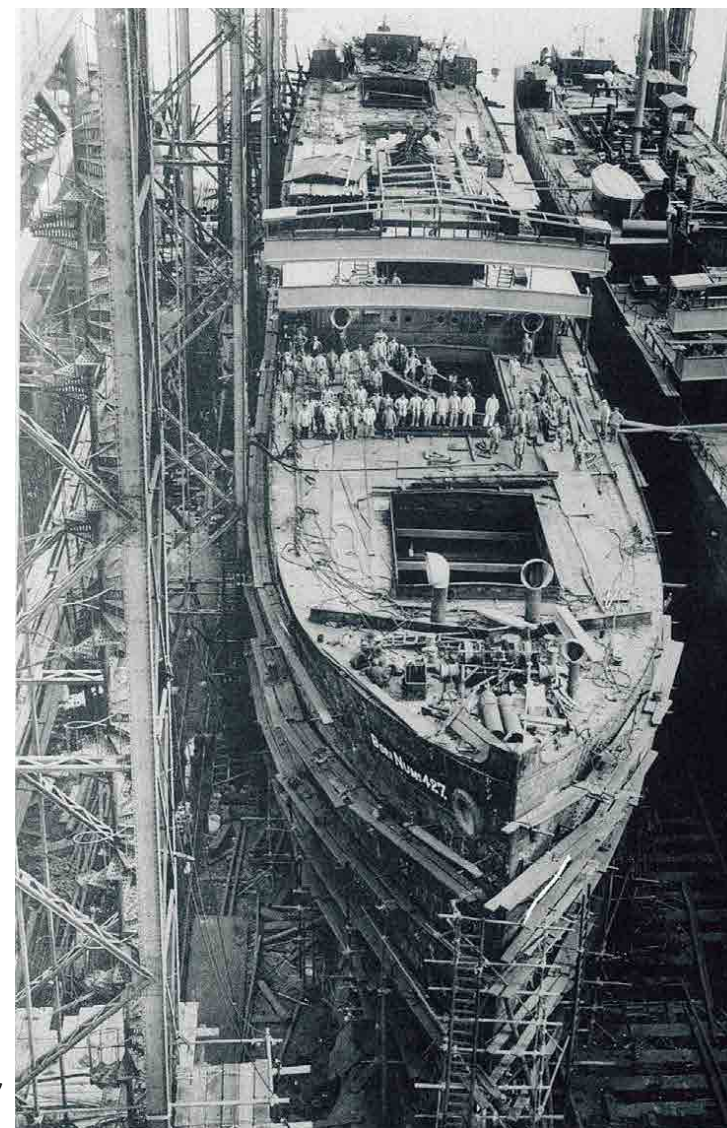
川崎汽船株式会社  
代表取締役社長 明珍幸一



明治中期頃の神戸・海岸通り(提供:神戸港振興協会)



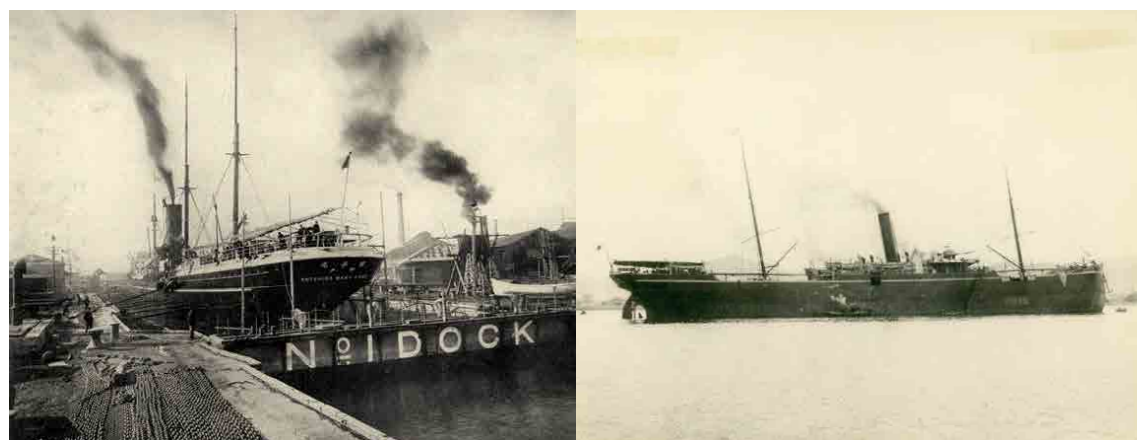
川崎造船所



建造中のストック  
ポート(1918年)

写真で見るKラインヒストリー

# 1896 - 1918



川崎船舶部時代 ともに1904年イギリスより購入した琴平丸(左)と第2琴平丸(右)



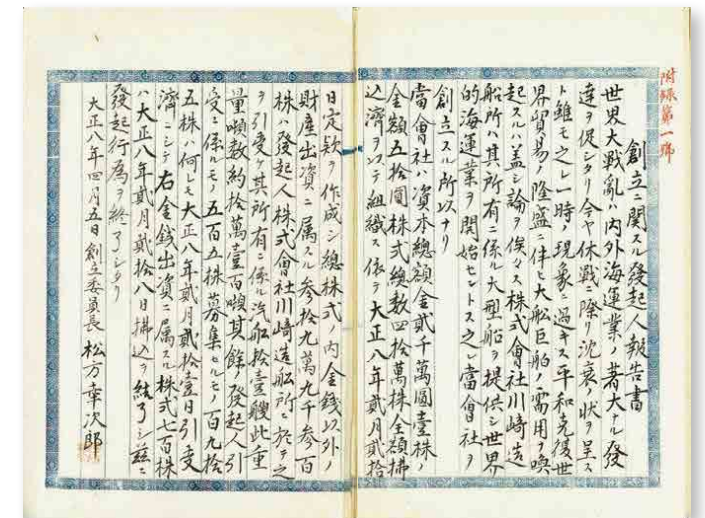
川崎造船所ストックポートの第1船 大運丸



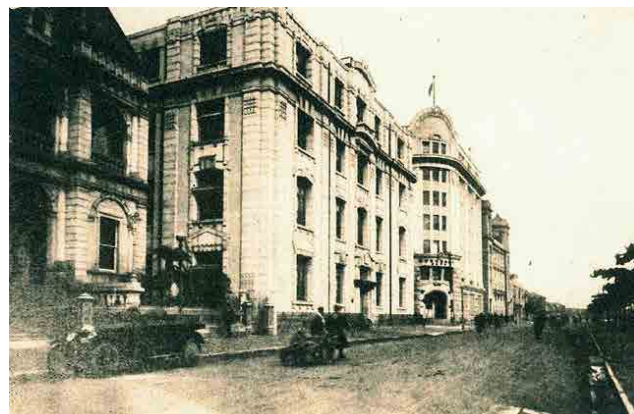
川崎汽船株式会社創立時の社屋

写真で見るKラインヒストリー

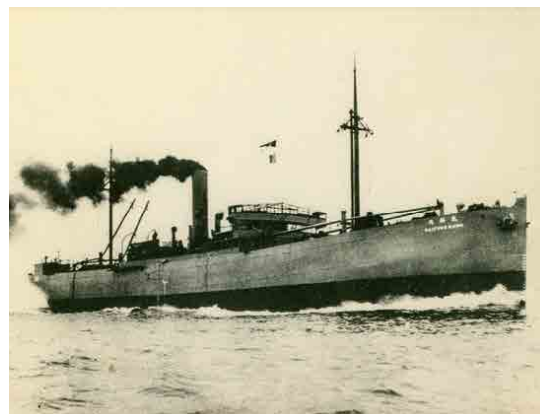
# 1919



上：最初の株券、下：会社創立に関する發起人報告書



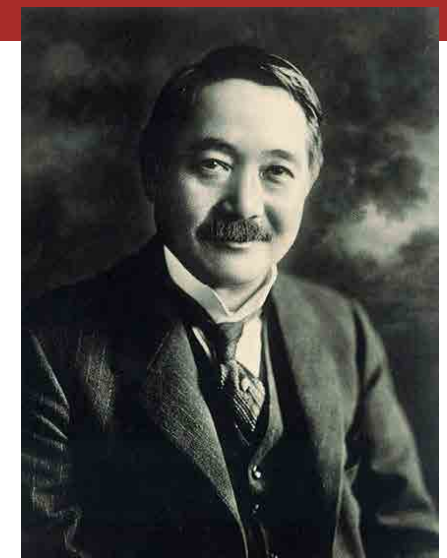
1922年の神戸・海岸通り(提供：神戸港振興協会)



来福丸



川崎正藏



松方幸次郎



Kライン結成の記念写真（ロンドン：中央に松方幸次郎）

写真で見るKラインヒストリー

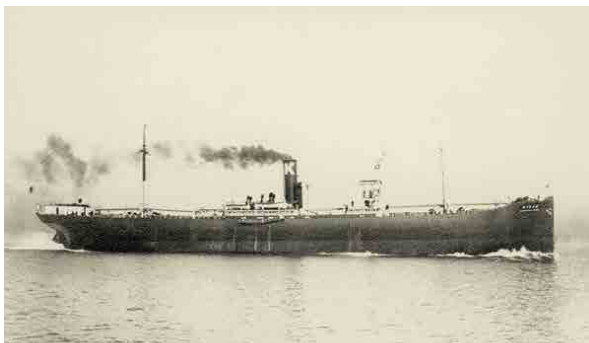
# 1920s



1928年のニューヨーク港  
(提供：The New York Public Library)



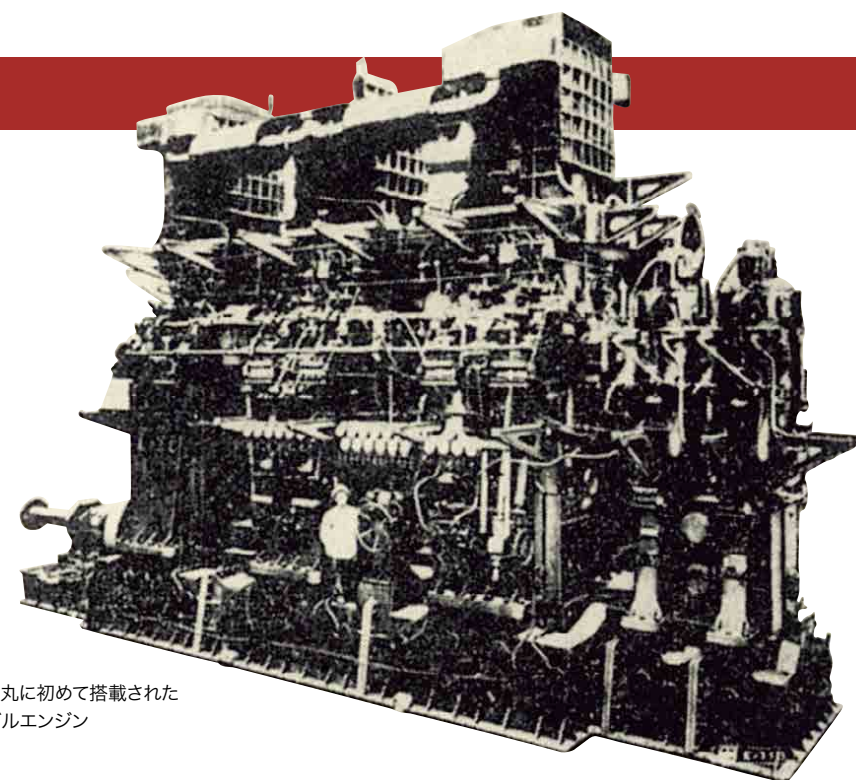
1930年代初頭のハンブルク港  
(提供：Gustav Werbeck/HHLA)



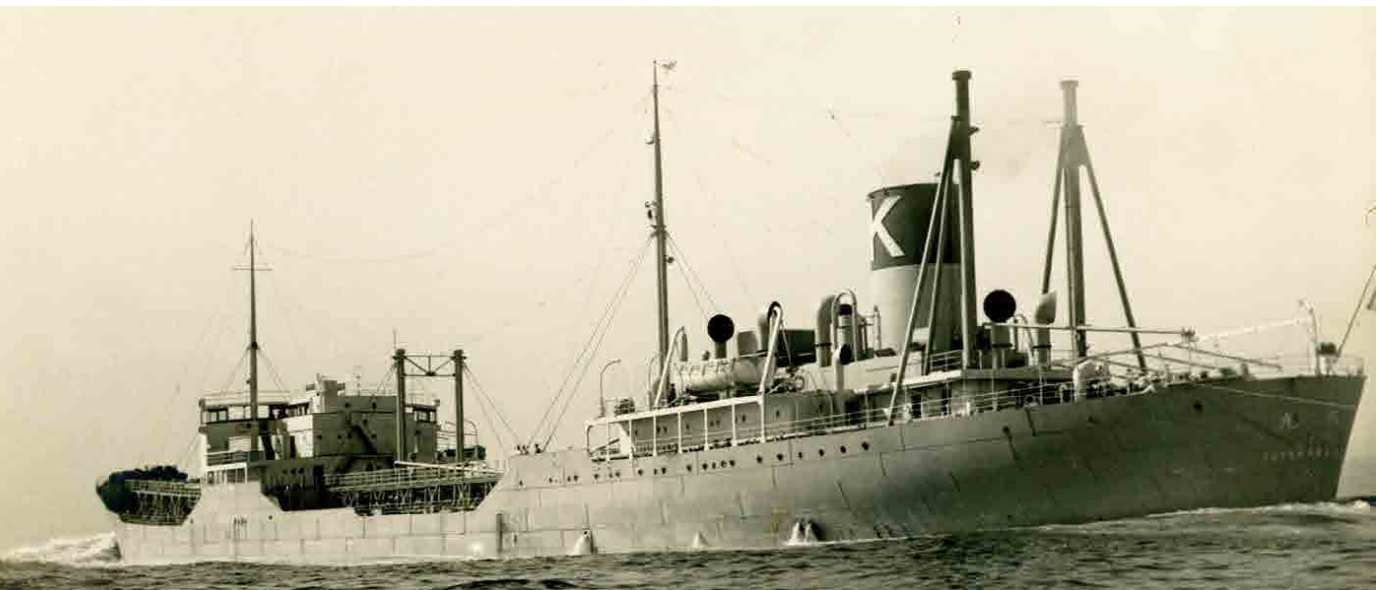
ぼろどう丸(1923年竣工)



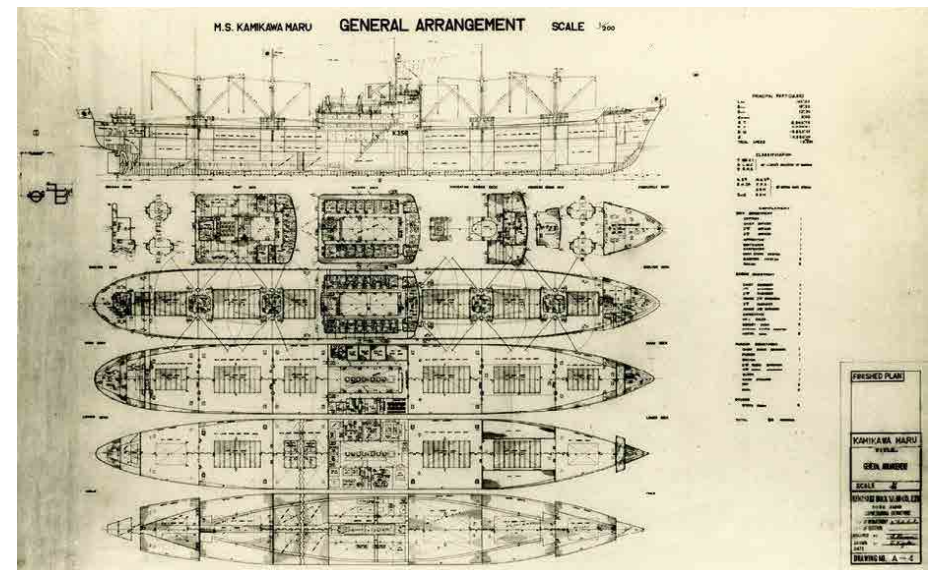
ふるりだ丸(1925年竣工)



ふるりだ丸に初めて搭載された  
ディーゼルエンジン



建川丸(1935年竣工)



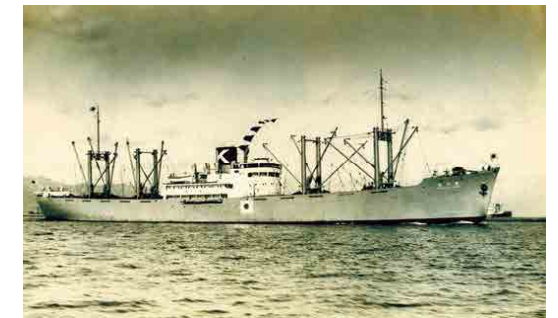
神川丸の一般配置図

写真で見るKラインヒストリー

1930s



君川丸(1937年竣工)



國川丸(1937年竣工)



神川丸  
(1937年竣工)



1937年5月、ニューヨーク港での聖川丸





開船送輸の々堂

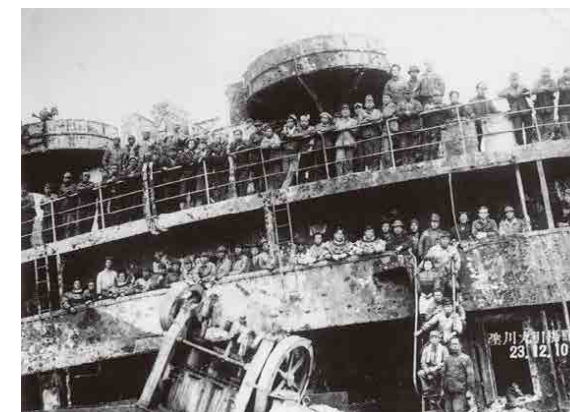
太平洋戦争で海軍徴用船として南下中の輸送船団

写真で見るKラインヒストリー

1940s



空爆を受けて座礁した聖川丸の引き揚げ



1948年12月に引き揚げに成功した聖川丸



宏川丸(1940年竣工)



雪川丸(1941年竣工)



青葉丸竣工記念の絵葉書

特設水上機母艦に改装された君川丸



引き揚げ後の修復が完了した聖川丸の初航海

写真で見るKラインヒストリー

# 1950s

TUESDAY, SEPTEMBER 5, 1950 THE SEATTLE TIMES—Main 6000

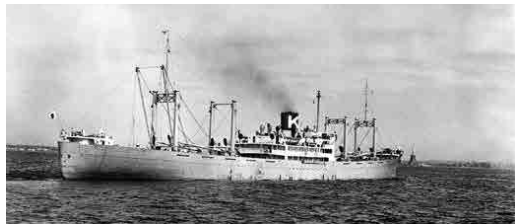
**Requests For Job Deferment 'Pouring In'**  
 Unreported returns for India...  
 Mrs. Dorothy E. Cannon, Seattle...  
 "Apparently the boys are..."  
 In Tacoma, meanwhile, County...  
 "Apparently the boys are..."  
 "Apparently the boys are..."

**First Postwar Japanese Ship Here**  
 From left, G. MIHARA, EVEN DINGWALL, THOMAS PELLY and CAPT. K. HASHIMOTO

**Giant Garage, Bomb Shelter, Urged on City**  
 Construction of one or more...  
 "I am sure that the city..."  
 "I am sure that the city..."

**4 Airport Projects Withdrawn In State by C. A. A.**  
 Federal commissionals...  
 "I am sure that the city..."

**Self-Service On Gasoline Carried A Bit Too Far**  
 Frank Peters, 34 Kirkland...  
 "I am sure that the city..."



1957年4月、ニューヨークに入港する聖川丸



シアトルに入港した聖川丸のサロンで



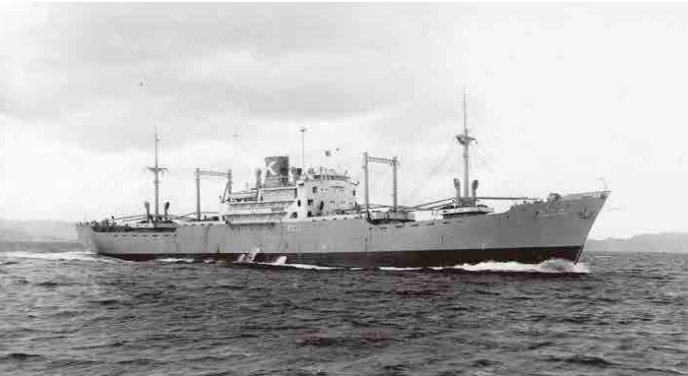
ねばだ丸(1958年竣工)



1957年に建造した油槽船第1船 富士川丸



1953年の外航配船状況



1950年に竣工した和川丸



欧州の拠点Kawasaki (London) Ltd.が入っていたビル

戦後初の日本船の米国寄港となった聖川丸のシアトル入港を伝える現地紙 (1950年9月5日付け The Seattle Times)



初の自動車運搬船 第一とよ丸  
(1968年竣工)



初のコンテナ船 ござるでん げいと ぶりっじ(1968年竣工)



上: 米材専用船 春藤丸(1966年竣工)  
下: チップ専用船 鈴川丸(1968年竣工)



Kawasaki (Bangkok) Co., Ltd. (1964年設立)

写真で見るKラインヒストリー

# 1960s



初の石炭専用船 八重川丸(1965年竣工)



初の鉄鉱石専用船 富久川丸(1960年竣工)

# Hong Kong-Long Beach-New York in 25 days via "K" Line's super-quick "K"-Bridge Service



## "K" Line turns another need into a reality

Thanks to our "K"-Bridge Service, shipping from the Far East to New York is now both easier and faster. We've arranged with America's leading railways to assure the quickest and surest routing for the on-carriage of your goods. Merchandise is delivered to and received from you at rail terminals in the destination city. Although costs via our "K"-Bridge Service are the

same as those via the all-water routes, there's a difference. Faster delivery lowers your costs by allowing quicker inventory turnover and quicker exposure to and sales. "K" Line's Intermodal Bill of Lading gives us responsibility for your shipment during land as well as sea transit. To assure mobility for delivery to and from railway terminals, each of

our cost-cutting 40-foot containers is placed on an individual chassis. Computer communications make the whole process that much smoother. Ask our agent nearest you about our "K"-Bridge Service. It's a bridge to lower costs—from the company that turns needs into realities.



Kawasaki (Hong Kong) Limited, 15th Floor, Connaught Centre, Connaught Road Central (P.O. Box No. 500), Hong Kong Tel: 250131 Telex: HV3770

海から陸へと活躍するKラインのコンテナ——"K"ブリッジサービス——を本年は広告の主要テーマにしました。  
ホンコンで発行されている"FAR EASTERN ECONOMIC REVIEW"に掲載する広告です。

1970年代初頭に雑誌に掲載した広告



## 写真で見るKラインヒストリー

# 1970s

せぶん しーず ぶりっじ(1975年竣工)



初のLPG船 さんりばー (1974年竣工)



第十とよた丸の荷役



日本初のPCC 第十とよた丸(1970年竣工)



日本/カリフォルニア航路に就航していた ごうるでん げいと ぶりっじ (2代目)



ダブルスタックトレイン



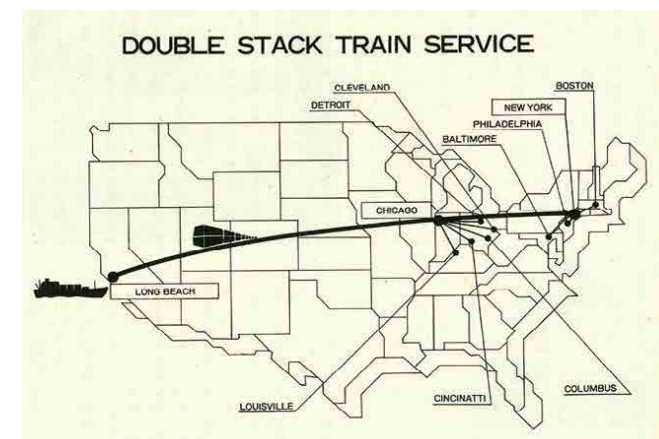
左上：欧州総代理店の機能を継承したロンドンの  
"K" LINE (EUROPE) LIMITED  
上：コンテナ船のブリッジの様子  
下：タイ国内のコンテナサービス

写真で見るKラインヒストリー

1980s



日本初のLNG船 尾州丸(1983年竣工)



We Offer More Service

We're there when you need us . . .



. . . East or West, or in between.

Your business isn't always plain sailing. So, there are times when you need a carrier that can deliver more than speed and reliability. When you choose "K" Line, you're tapping into a global global network with the strength and capability to tailor solutions to your specific needs. Put our exceptional expertise to the test. Call us today.

Your Global Bridge  **K LINE**

1980年代の雑誌の広告



電力炭専用船 CORONA ACE (1994年竣工)

写真で見るKラインヒストリー

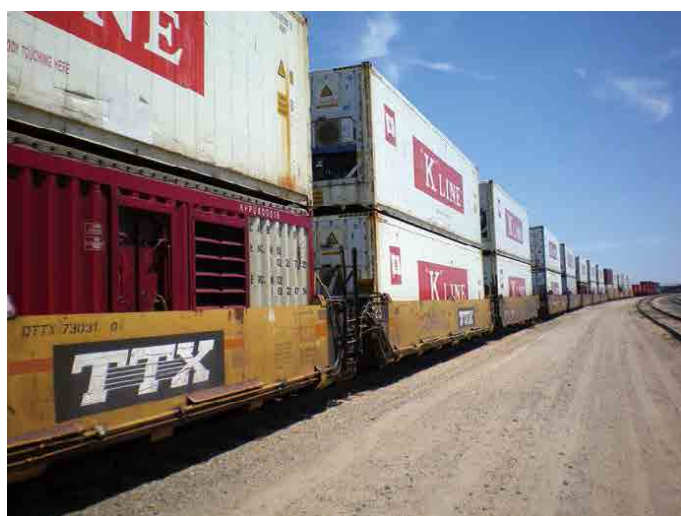
# 1990s



マニラに設立した“K” Line Maritime Training Corp.の船員研修所と施設内



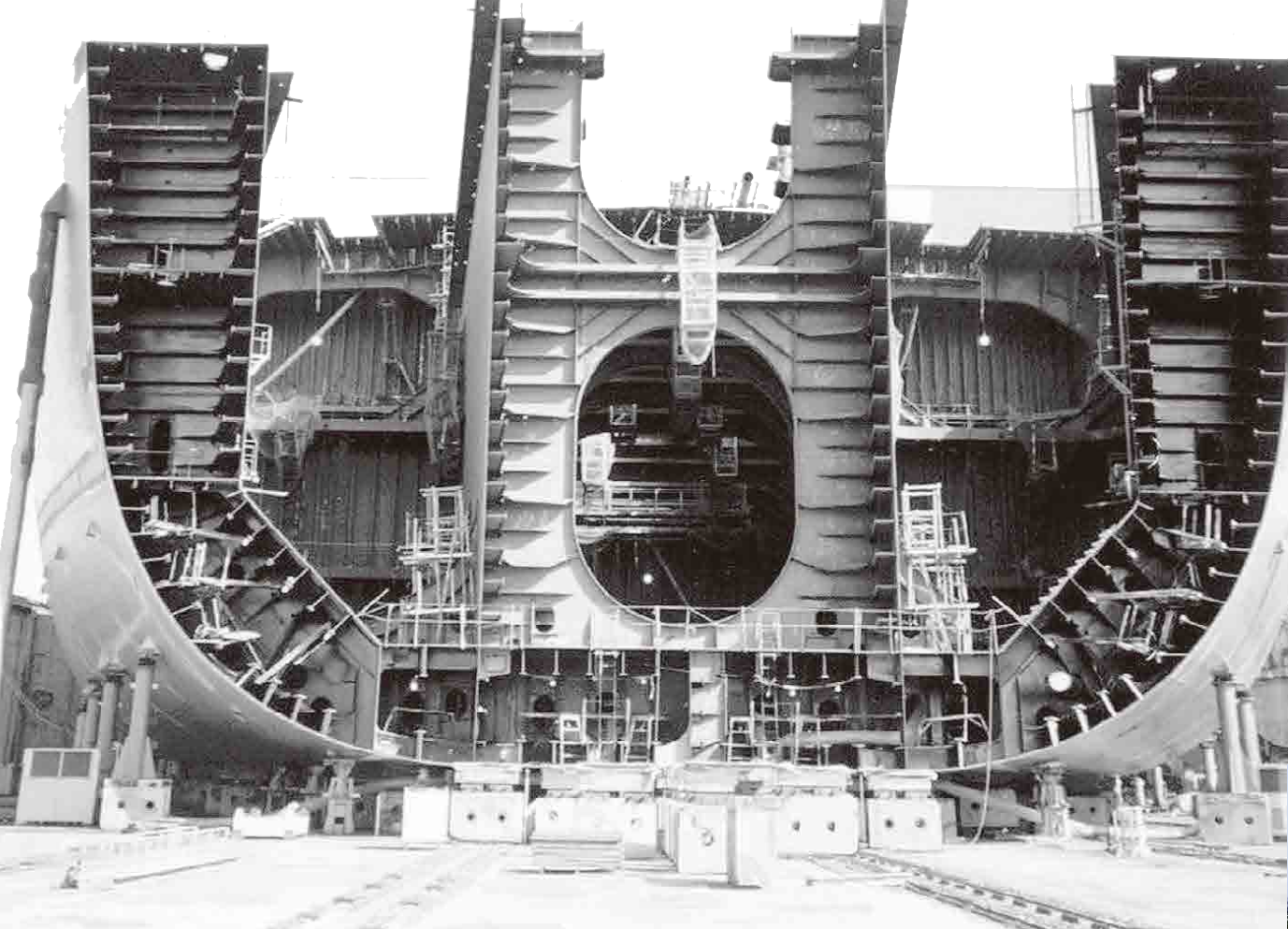
カタールLNGプロジェクトの調印式



上：“K” LINE AMERICA, INC.のニュージャージーの事務所  
左：リーファーブリッジサービス



阪神・淡路大震災で被害を受けた埠頭とガントリークレーン (写真：日東物流)



VLCCのダブルハル構造



ダブルハルVLCCの第1船 KUMANOGAWA(2001年竣工)

写真で見るKラインヒストリー

# 2000s



K LINE OFFSHORE ASのオフィス



'K' Line (India) Private Limited (2008年設立)



アジア域内を運航したJASA AMAN



KESSのELBE HIGHWAY



'K' Line Maritime Academy (Philippines)



1万4,000TEUコンテナ船の1番船、MILLAU BRIDGE



横浜・大さん橋国際客船ターミナルに接岸したDRIVE GREEN HIGHWAY



DRIVE GREEN HIGHWAYのお披露目式・見学会



2018年、ONE MINATO竣工



ONE MINATO、本船乗組員



ニューヨーク港のONE MINATO

写真で見るKライン歴史

2010s



OLYMPIAN HIGHWAY (2017年竣工)



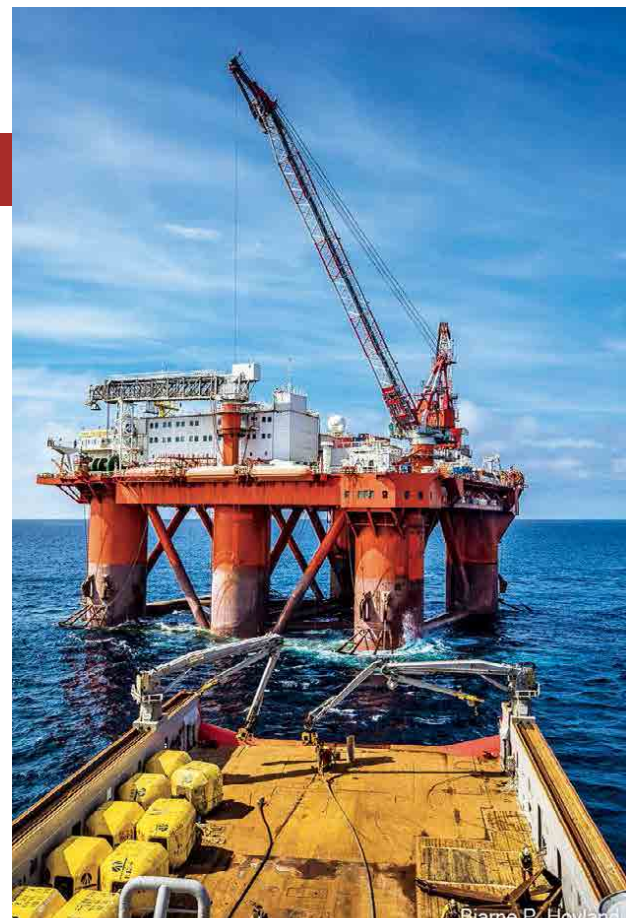


Bjarne P. Hovland

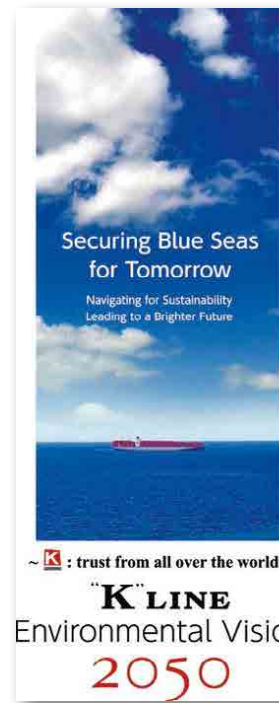
アンカーハンドリング・タグサプライ船、  
KL SANDEFJORD(2011年竣工)  
(写真: Bjarne P. Hovland)

写真で見るKラインヒストリー

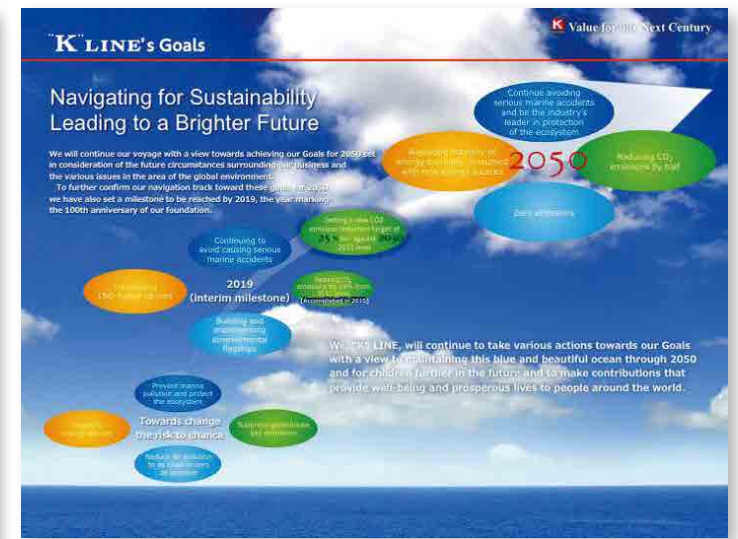
2010s



プラットフォームへの  
支援活動をする  
オフショア支援船  
(写真: Bjarne P.Hovland)

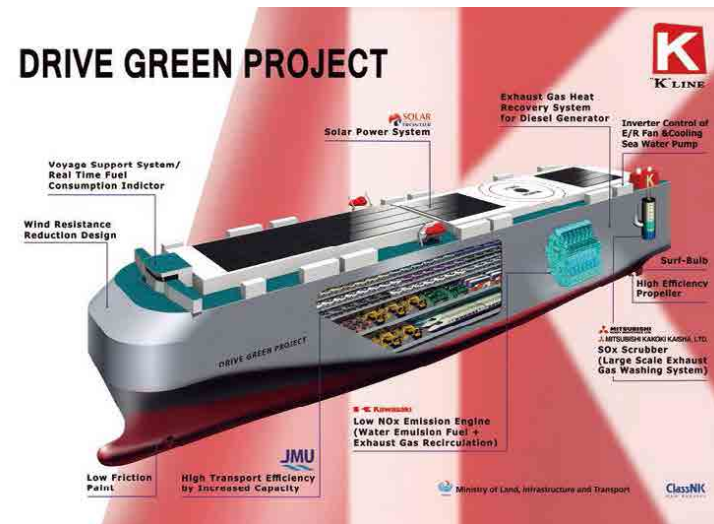


~ K : trust from all over the world ~  
"K LINE  
Environmental Vision  
2050



「環境ビジョン2050」の目標設定

DRIVE GREEN PROJECT



DRIVE GREEN PROJECTのコンセプト



2011年に本社を移転した飯野ビル



世界最高クラスの性能を持つ  
ドリルシップ、ETESCO  
TAKATSUGU J



CAPE AMAL (2018年竣工)



ALBION BAY (2011年竣工)



GRANDE PROGRESSO (2008年竣工)

写真で見るKラインヒストリー  
そして今

CAPE GARNET (2018年竣工)



FORESTAL GAIA (2017年竣工)



TONEGAWA (2018年竣工)



CORONA YOUTHFUL (2019年竣工)



TEDORIGAWA (2018年竣工)



PACIFIC BREEZE (2018年竣工)

写真で見るKラインヒストリー  
そして今

CRYSTAL RIVER (2017年竣工)



BISHU MARU (2017年竣工)





DRIVE GREEN HIGHWAY (2016年竣工)



KAR Logisticsの自動車ヤード

KCST 4 Bang Phra LCとBMEトラック



CLK Cold Storage

写真で見るKライン歴史  
そして今



スウェーデン・マルメ  
で荷役中の  
DRIVE GREEN  
HIGHWAY





ONE MINATO (2018年竣工)



ETESCO TAKATSUGU J (2011年竣工)



上: KL SANDEFJORD (2011年竣工)  
(写真: Harald M. Valderhaug)  
下: JOHN AGYEKUM KUFUOR  
(2017年竣工)  
(提供: Yinson Holdings Berhad)

写真で見るKラインヒストリー  
そして今

ほっかいどう丸 (2019年竣工)



MILLAU BRIDGE (2015年竣工)

シルバーティアラ (2018年竣工)





**BISHU MARU**



# K ラインの歌

藤山 一郎 作詞作曲

力強く

*mf*

1. か が や く で ん と う う け つ ぎ て  
2. か が や く え い こ う あ を ぎ み る

*f* *mf*

せ か い に い き る わ れ ら あ り  
た か さ り そ う の わ れ ら あ り

な な つ の う み に い つ つ の お か に き ぼ う と へ い わ と よ ろ こ び を  
せ か い を か け る わ か さ は あ ふ れ き ぼ う と へ い わ と よ ろ こ び を

*mf* *f*

も た ら す し る し K ラ イ ン } た た え よ そ の な  
か か げ る し る し K ラ イ ン }

*f*

K ラ イ ン か わ さ き き せ ん さ か え あ れ

## K ラインの歌

作詞作曲 藤山 一郎

輝く伝統 承け継ぎて

世界に生きる 我等あり

七つの海に 五つの陸に

希望と平和と歓喜を

もたらす象徴 Kライン

称えよ其の名 Kライン

川崎汽船 栄光あれ

輝く栄光 仰ぎ見る

高き理想の 我等あり

世界をかける 若さは溢れ

希望と平和と 歓喜を

掲げる象徴 Kライン

称えよ其の名 Kライン

川崎汽船 栄光あれ

# 目次

受け継がれる“K”ラインスピリット

発刊にあたって 代表取締役社長 明珍幸一

## 口 絵

写真で見るKラインストーリー	4
Kラインの歌	40

## 沿革編

### 序章 【～1918(大正7)年】

#### 設立前史「川崎正藏と松方幸次郎」

第1節 川崎正藏の造船・海運に賭けた情熱	
海難に遭い、近代海運の志を立てる	54
琉球航路の開設に尽力	55
築地と兵庫に造船所開設	56
川崎商船学校での船員養成	57
第2節 川崎造船所船舶部の設置	
株式会社川崎造船所の設立	58
松方幸次郎の社長就任	59
川崎造船所船舶部の活動	60
ストックボートの建造 川崎船舶部を発展的に解消	62
“K” LINE trivia Part01 川崎家菩提寺 徳光院	56
“K” LINE trivia Part02 蒸気機関からディーゼルエンジンへ	63

### 第1章 【1919(大正8)年～1927(昭和2)年】

#### 川崎汽船創立とKライン結成

第1節 川崎汽船株式会社を神戸に設立	
川崎汽船の設立	64
鈴木商店などと共同で国際汽船を設立	66
第2節 Kラインの結成と活動	
川崎汽船、川崎造船所、国際汽船でKライン結成	69
Kラインの活動	72
当社創生期の近海航路事業	74



川崎汽船独自の航路開設	76
川崎造船所の苦境と国際汽船の離脱	77
“K” LINE trivia Part03 創立記念日は設立日にあらず	66
“K” LINE trivia Part04 ロンドンでの活動拠点	70
“K” LINE trivia Part05 鈴木商店との協力関係	79

## 第2章 【1928(昭和3)年～1940(昭和15)年】

### 戦前の業容拡大と船腹増強

第1節 新体制で再出発	
Kライン単独運営へ	80
海運情勢と社外船の不況打開策	81
ニューヨーク航路の開設	83
遠洋定期航路の相次ぐ開設	84
大連航路など近海定期航路の拡充	86
油槽船事業の開始	87
船隊の増強と機構の整備	88
機構の組織化と本社移転	90
第2節 海運統制への移行	
準戦時体制と海運自治連盟の結成	90
日中戦争の勃発と臨時船舶管理法	91
“K” LINE trivia Part06 「神・聖・君・國」	93

## 第3章 【1941(昭和16)年～1949(昭和24)年】

### 太平洋戦争による壊滅的打撃

第1節 戦時下の日本海運	
太平洋戦争に突入	94
船舶運営会創設による海運統制	95
造船・船員の国家管理体制	97
川崎近海機船の設立	98
戦時下業績の推移	98
第2節 戦争ですべてを失う	
船舶・船員の被害は激甚	99
戦後の占領管理と船舶運営会の役割	101
経済民主化と戦時補償の打ち切り	103

戦後業務と「聖川丸」の引き揚げ	104
“K” LINE trivia Part07 戦後5年間をどうしのいだけ	107

## 第4章 【1950(昭和25)年～1959(昭和34)年】

### ゼロからの再出発

第1節 日本海運の戦後再建	
民営還元の実施	108
海運再建の道を開いた計画造船	110
外航船舶増強と国際競争力強化	111
利子補給法の公布	113
第2節 当社の戦後再建と外国航路再開	
株式の公開と増減資	115
内航船から再開	116
外国航路の再開（「聖川丸」バンコクへ向かう）	117
戦後初の日本船米国寄港（「聖川丸」シアトルへ）	118
戦後初の油槽船「富士川丸」竣工	119
外航定期航路の再開	121
民営還元後の船隊整備	122
第3節 組織の整備と業績	
組織の整備	123
国内支店整備と海外現地法人の設立	124
資本の増強	126
業績の急伸と戦後の復配	126
“K” LINE trivia Part08 「アンドリュウ・ディロン」と魯山人	120
“K” LINE trivia Part09 松方コレクションのこと	127

## 第5章 【1960(昭和35)年～1969(昭和44)年】

### 業容の拡大と専用船化の進展

第1節 海運集約の実施	
1960年代日本海運の情勢と市況	128
国際競争力強化に向けた海造審答申	130
海運再建整備2法による海運集約	132
飯野汽船との合併	134

第2節	高度成長期の業容拡大	
	世界海運の拡大と海運市況の急騰	136
	海運集約後の定期航路拡充	137
	欧州同盟へ加盟果たす（川崎マースクライン）	138
	相次ぐ現地法人の設立	139
	川崎汽船外航定期貨物の設立	140
第3節	積極的な専用船の建造	
	鉄鉱石専用船「富久川丸」の竣工	141
	初の石炭専用船「八重川丸」の竣工	142
	初の木材専用船の投入	143
	初のチップ専用船「鈴川丸」の竣工	144
	自動車運搬船「第一とよた丸」の竣工	144
第4節	コンテナリゼーションの幕開け	
	コンテナリゼーションという革命	146
	初のコンテナ船「ごうでん げいと ぶりっじ」	148
	“K” LINE trivia Part10 「Kラインの歌」誕生エピソード	140
	“K” LINE trivia Part11 コンテナリゼーション革命	149

## 第6章 【1970(昭和45)年～1979(昭和54)年】

### ドルショック・オイルショック下での事業展開

第1節	ドルショックの激震	
	変動相場制への移行とドル安円高の進行	150
	日米の長期港湾ストライキの波紋	152
	コストのドル化による国際競争力の維持	154
第2節	オイルショックとタンカー過剰	
	第1次オイルショックと世界同時不況	156
	絶頂から一転して海運長期不況へ	157
	タンカー事業の拡大と減量化	159
第3節	次代を見据えた事業展開	
	日本初のPCC「第十とよた丸」を建造	161
	国内外で自社専用コンテナターミナルを整備	162
	コンテナリゼーションの急速な進展	164
	コンテナ船による欧州航路開設	165
	初のLPG船「さんりばー」竣工	165

第4節	海外拠点の拡充と事業基盤強化	
	海外拠点の整備	166
	本社機構の東京集中化はかる	168
	財務基盤の強化	170
	“K” LINE trivia Part12 名古屋寄港の先鞭をつける	162
	“K” LINE trivia Part13 むかし女性社員には制服があった	171

## 第7章 【1980(昭和55)年～1989(平成元年)年】

### 逆境下での事業構造改革

第1節	厳しさ増す外航海運の事業環境	
	対米自動車輸出自主規制の打撃	172
	米国海事法改正と北米航路の競争激化	174
	海運造船審議会答申が示した方向	175
	プラザ合意後の円高に対応	178
	海運緊急雇用対策の実施	180
	Kプランと緊急合理化計画の推進	181
	本社を日比谷セントラルビルに移転	183
第2節	サービスメニューの拡大	
	コンテナ船アジアネットワークの拡大	184
	米国で日本船社初のDSTサービス開始	186
	日本船社初のLNG船「尾州丸」就航	187
	“K” LINE (EUROPE) LIMITEDの設立	188
	町田研修所設立	188
	“K” LINE trivia Part14 海外現地法人第1号はロンドン	189

## 第8章 【1990(平成2)年～1999(平成11)年】

### 海外拠点の拡充による国際競争力強化

第1節	低迷続く海運市況	
	バブル経済の崩壊とデフレ不況	190
	1ドル100円時代の到来	191
	リエンジニアリングの推進	192
	組織の改編と海外シフトによるスリム化	193
	阪神・淡路大震災の発生	194
	15年ぶりの復配	196

第2節	海外ネットワークの拡充と自営化	
	“K” LINE AMERICA, INC.	198
	“K” LINE (Deutschland) GmbH	199
	“K” Line (Nederland) B.V.	199
	“K” LINE (France) SAS	
	“K” Line Maritime Malaysia Sdn Bhd	200
	“K” LINE (AUSTRALIA) PTY. LIMITED	200
	“K” LINE (WESTERN AUSTRALIA) PTY. LTD.	
	K LINE (CHINA) LTD.	200
第3節	成長への選択と集中	
	北米リーファーコンテナ専用DSTがサービス開始	201
	電力炭専用船「CORONA ACE」の就航	202
	欧州域内自動車船フィーダー会社に資本参加	202
	客船事業からの撤退	203
	定期航路運営の合理化	204
	マニラ船員研修所を開設	206
	“K” LINE trivia Part15 阪神・淡路大震災時 活躍した大阪南港ターミナル	196
	“K” LINE trivia Part16 むかしは各地に寮・社宅があった	207

## 第9章 【2000(平成12)年～2009(平成21)年】

### 守りから攻めのグローバル経営

第1節	コスト構造改革とV字回復	
	米国同時多発テロの打撃	208
	BRICSの台頭と海運市況の急騰	209
	史上最高益を記録	211
	ケイラインジャパン設立	212
第2節	海外を拠点に事業を創造	
	シンガポールに海運子会社“K” LINE PTE LTD設立	213
	“K” Line European Sea Highway Services GmbHの開業	214
	“K” LINE BULK SHIPPING (UK) LIMITEDへの事業移管	215
	“K” LINE LNG SHIPPING (UK) LIMITEDを設立	217
	‘K’ Line (India) Private Limitedを設立	218
第3節	新規事業分野への進出	
	ノルウェーにK LINE OFFSHORE ASを設立	219

	自動車物流事業に参入	220
	重量物船事業へ再参入するも撤退	221
第4節	リーマンショックと世界同時不況の衝撃	
	世界金融危機と海運市況の暴落	223
	経済危機緊急対策本部の設置	224
	“K” LINE trivia Part17 「豊福丸」モデルシップ	225

## 第10章 【2010(平成22)年～2019(令和元)年】

### 企業価値向上と持続的成長戦略の展開

第1節	次世代に向けた取り組み	
	海運市況の急落と事業環境の悪化	226
	当社初の時価発行公募増資を実施	227
	東日本大震災、円高、バンカー価格の高騰の打撃	228
	飯野ビルへ本社移転	230
	オフショア支援船事業を開始も苦戦	231
	ドリルシップ、FPSO事業に参入	231
	1万4,000TEU型コンテナ船10隻を発注	232
	7,500台積み大型自動車専用船13隻を整備	233
	次世代環境フラッグシップDRIVE GREEN HIGHWAY竣工	234
第2節	進化を続ける情報システム	235
第3節	コンテナ船事業スピンオフの決断	
	邦船3社のコンテナ船事業を統合	238
	OCEAN NETWORK EXPRESS (ONE) スタート	241
第4節	企業価値のさらなる向上を目指して	
	理念・ビジョンの見直しと新たな経営計画	242
	「飛躍への再生」に向けた3つの重点課題	244
	ポートフォリオ戦略転換	244
	経営管理の高度化と機能別戦略の強化	245
	ESGの取り組み	246
	自動車船事業における競争法違反	247
	環境保全に関わる長期指針「環境ビジョン2050」	247
	世界最高水準の安全運航と海事技術者の育成	249
	さらなる100年に向けて出航	251
	“K” LINE trivia Part18 赤いコンテナ	252

## 部門編

### 第1章 定期船・コンテナ船事業

第1節	定期船・コンテナ船事業の航跡	
	戦後日本海運の近代化と外航定期航路の構築	254
	海運集約後の定期航路拡充	255
	北米航路から始まったコンテナリゼーション	258
	自主独立の運航に活路を求める	260
	アジアと北米を結ぶ南北2つの基幹航路で単独配船	262
	NOL、OOCLとのニューヨーク航路を開設	263
	アジア域内航路の拡大・強化をはかる	264
第2節	アライアンスの変遷	
	欧州同盟へ加盟し、ACEグループを結成	265
	グローバルアライアンス=CKY3社連合	267
	「CKYH」の成立とネットワーク拡充	268
	南北航路の変遷と協調配船	269
	リーマンショックとコンテナ船社の合従連衡	270
第3節	北米で「海陸一貫輸送」を実現	
	オンドックレールターミナルの敷設	271
	独自のリーファーブリッジサービスを開発	272
第4節	コンテナターミナル事業の軌跡	
	国内で自営ターミナルを開設	273
	阪神・淡路大震災と神戸コンテナターミナル	275
	北米西岸に自営ターミナルを開設	275
	欧州におけるターミナル事業	277
第5節	邦船大手3社の事業統合で「ONE」を設立	
	歴史的転換点に至るまで	277
	世界第6位ONEの船出	278

### 第2章 ドライバルク船事業

第1節	激変するドライバルク市況の中で	
	貨物の増大に対し専用船化と大型化を推進	280
	鉄鋼原料輸送の強化に取り組む	282
	長期の市況低迷から回復基調へ	283

第2節	鉄鋼原料輸送の歩み	
	鉄鉱石専用船の竣工	284
	石炭専用船の建造	285
	1980～1990年代のバルク市況と鉄鋼原料輸送	286
	国内の顧客を中心に海外取引も拡大	287
	新興国の需要を取り込み、大型船隊を整備・強化	288
第3節	一般不定期貨物輸送の歩み	
	初の木材専用船「春宅丸」の投入	289
	不況期中・小型船を整備し、市況高騰期に収益	289
	複数年単位の中・長期契約を締結	290
	リーマンショック後に構造改革を断行	292
第4節	製紙原料輸送船の歩み	
	初のチップ専用船「鈴川丸」の竣工	293
	パルプや木材チップの輸送に特化	293
	国内製紙各社と長期専用船契約を締結	294
第5節	海外での事業展開を加速	
	シンガポールとロンドンに営業拠点開設	294
	中国で新たなビジネスチャンスを獲得	296
	インド、韓国、香港、マレーシアなどで事業を拡大	296

### 第3章 自動車船・自動車物流事業

第1節	自動車輸送のパイオニアとして	
	対米自動車輸出第1船を竣工	298
	日本初の純自動車専用船を建造	299
第2節	進化する自動車輸送サービス	
	大型新鋭船でハードの優位性を確立	300
	海外での現地生産の開始と背高車輸出	301
	三国間トレードと大西洋航路の拡大	302
	東南アジア航路を再編・強化	303
	欧州域内の完成車輸送を自営化	304
第3節	近年の動向	
	リーマンショック、東日本大震災、タイ大洪水	305
	75型ポストパナマックスを13隻建造	306
	超長尺の鉄道車両をイギリスへ輸送	306

	多様化するニーズに応え、収益力の強化を目指す	308
第4節	自動車物流事業の海外展開	
	オーストラリア、インドネシア、タイで成功	309
	シンガポールに自動車専用ターミナルを設置	310
	ベトナム、チリ、フィリピンで総合物流サービス	310
第5節	安全運航と「ダメプリ」で業界をリード	
	進化を続ける積み付けシステム	311
	前後30cm、左右10cmのバック付け	312
	最高の輸送品質を確保する「ダメプリ」	313

#### 第4章 エネルギー資源輸送事業

第1節	LNG 船事業	
	日本初のLNG輸送船「尾州丸」竣工	314
	カタールLNGプロジェクトへ参画	315
	RasGasII、IIIと長期傭船契約	315
	スノービットLNGプロジェクトで初の単独受注	316
	アジアなどで多彩なプロジェクトに参画	317
	中・長期傭船契約で収益向上に貢献	318
第2節	油槽船事業	
	戦前から1990年代までの概況	318
	基幹となるVLCC船隊を整備	320
	中小型タンカーとアフラマックス事業の展開	322
	石油精製品を輸送するプロダクト船	323
	LPG輸送とケミカル船への進出	324
第3節	電力炭船事業	
	幅広浅喫水の超パナマックスで飛躍	325
	次世代コロナ88型を相次いで竣工	326
第4節	エネルギーバリューチェーン事業	
	オフショアビジネスへの進出	327
	オフショア支援船6隻が竣工	328
	ブラジル沖のドリルシップ事業に参画	329
	CNG輸送と洋上LNG生産船	330
	15年間のFPSO長期傭船契約	330
	船舶向け「LNG燃料供給事業」を計画	331

#### 第5章 物流事業

第1節	当社物流事業の起源	332
第2節	戦略的ロジスティクス事業の展開	
	国内グループ各社による物流事業の組織化	332
	ケイラインロジスティクスの設立	333
	グローバル・ネットワークの確立とVMSの役割	334
第3節	海外における事業展開と現地法人の活躍	
	タイ/先進的な取り組み	335
	インドネシア/キャリアカー市場のトップシェアラー	337
	中国/各地でフォワーディング・サービスを実現	338
	インド/現地物流大手と合併会社を設立	338
	ベトナム/ASEAN地域の低温物流事業を強化	339
	米国/CDSグループとAIR TIGER EXPRESS COMPANIES, INC.	340
	ミャンマーとアラブ首長国連邦	341
	フィリピン/ダイトーコーポレーションによる物流事業	341
	グループ力を結集して総合物流を展開	341

#### 第6章 近海・内航事業

第1節	近海・内航事業の沿革	
	近海への進出と船舶運営会	342
	民営還元で内航・近海航路を拡大	343
	海運集約で川崎近海汽船を設立	343
第2節	近海事業	
	アジアの発展とともに航路拡大	344
	バルク貨物船とチップ専用船の推移	345
第3節	内航事業	
	石灰石と石炭輸送の不定期専用船	346
	RORO船の誕生と東京/苫小牧航路	347
	ホクレンの生乳輸送と紙輸送専用船	348
	常陸那珂/苫小牧航路でデイリー運航、清水/大分航路開設	349
	環境保全とドライバー不足に対応	349
第4節	フェリー事業	
	毎日4往復の苫小牧航路と新航路	350

第5節	オフショア支援船事業	
	海洋開発の新規事業をスタート	351

## 資料編

	会社概要	354
	歴代会長・社長一覧	355
	組織図	356
	主要連結子会社および関係会社一覧	357
	定款	
	原始定款	359
	現行定款	360
	改正履歴	362
	株式取扱規則	406
	経営数値の推移	
	損益計算書（単体）	408
	損益計算書（連結）	422
	貸借対照表（単体）	428
	貸借対照表（連結）	442
	期末運航隻数および船腹量推移	
	1919年度～1983年度	452
	1984年度～2018年度	454
	従業員数推移	463
	年表	464
	索引	526
	編集後記	

### 凡例

1. 本書の基本構成は、口絵、沿革編、部門編、資料編とした
2. 本書の記述は原則として2019（平成31）年3月までとした
3. 用字用語は、常用漢字、現代仮名遣いによったが、固有名詞などこれによらないものもある
4. 人名は敬称を略し、役職名は記述当時のものとした
5. 年号は西暦と和暦の併記を基本とし、必要に応じて一方の表記のみとした
6. 会社名は記述当時の名称で表記し、原則として初出箇所のみ法人格を付け、必要に応じて略称を用いた

---

# 沿 革 編

# 序 章

## 設立前史 「川崎正藏と松方幸次郎」

【～1918(大正7)年】

### 第1節 川崎正藏の 造船・海運に賭けた情熱

#### 海難に遭い、近代海運の志を立てる

川崎汽船株式会社は、1919（大正8）年4月5日、現在の川崎重工業株式会社の前身である株式会社川崎造船所の海運事業を母体として設立された。元号の改まった2019（令和元）年は創立100周年の節目の年となった。起源はさらに遠く、1873（明治6）年頃に川崎造船所の創業者である川崎正藏が、取り扱い物産を持ち船によって海上輸送したことにさかのぼる。

川崎正藏は1837（天保8）年7月10日、薩摩藩の城下町で細々と木綿や呉服を扱う貧しい商家の長男に生まれた。1851（嘉永4）年、15歳のときに父の川崎利右衛門が他界。母と弟2人、妹3人を養うため、鹿児島海運貿易商8代目浜崎太平治に奉公に出た。浜崎は鹿児島に本拠を構え、造船の事業も営む海運貿易商であった。正藏はそこで琉球貿易船の乗船業務、造船所業務を体験した。

正藏は1863（文久3）年に大阪へ進出し、ささやかな店を構えた。27歳のときである。大阪では、呉服や小間物を仕入れて鹿児島に送り、また鹿児島や長崎の産物を大阪に取り寄せて販売した。その輸送に用いたのが船便であった。

正藏は商用のため、長崎／鹿児島間、鹿児島／大阪間を海路でしばしば往復し、好んで西洋型船に乗船した。

当時、沿海海運では在来の和船がもっぱら使用され、西洋型船は極めて少なかった。

川崎正藏は、和船にはない西洋型船の優れた性能に着目、近い将来必ず西洋型船の時代が来ることを見通して、関心を次第

に深めるようになった。積極的に西洋型船に乗船したのはそのためである。また、正藏が西洋型船への信頼をさらに深め、海運と造船業への関心を強くする契機となったのは、1869（明治2）年9月、33歳のときに遭遇した海難事故であったといわれている。

このとき、正藏は大阪から鹿児島に向かう西洋型木造スクーナー型帆船（2本以上の帆柱を立てた帆船）に乗船していたが、土佐沖で暴風雨に遭い難破した。船は帆柱を切り倒すことで沈没を免れ、8時間も激浪に翻弄された。風波がようやく収まった後も、帆柱と舵を失った船は月明りの中を南へ向かって漂流し、種子島の竹の浦に漂着、全員救助された。一時は死を覚悟した正藏であったが、この奇跡的生還は安定性のある西洋型船だからこそ最悪の事態を避けられたと確信するとともに、近代的造船業と海運業を興すことを決意するに至ったという。

#### 琉球航路の開設に尽力

1872（明治5）年、正藏に大きな転機が訪れる。維新後、琉球（現・沖縄県）からの租税徴収の方法を検討していた大蔵省（現・財務省）から、琉球の特産品である砂糖と上布の調査を委嘱された。琉球国産取調役を拝命したのは、かねてから取引のために琉球と往来することの多かった正藏が、琉球の事情に詳しいと見込まれたからである。

1873（明治6）年から琉球に赴き、現地調査を進めた正藏は、琉球との交流を深め、産業を振興させるには琉球／内地間の郵便航路開設が急務であることを痛感、当時の逓通頭（郵政大臣）であった前島密に進言した。前島は日本の近代郵便制度を創設し、後に「郵便の父」とも呼ばれて明治初期の運輸事業を牽引した官僚、政治家である。

前島は、この正藏の琉球航路開設案を高く評価し、正藏を設立されたばかりの日本國郵便蒸気船会社の副頭取に推挙した。これを受けた正藏は、琉球郵便航路開設の責任者として琉球との折衝にあたった。その苦心が実り、東京－大阪－鹿児島－奄美大島－琉球（那覇）を結ぶ琉球航路の開設に成功。1874（明治7）年1月18日には、東京霊岸島から琉球に向けて日本國郵便蒸気船会社の第1船となる汽船「大有丸」（581G/T・総トン）



西洋型船



川崎正藏



和船



が就航した。

正藏は、郵便蒸気船会社副頭取として、懸命に経営に取り組んだ。しかし、パシフィックメールおよび三菱会社などとの激しい競争もあり、郵便蒸気船会社は1875（明治8）年6月、解散を余儀なくされた。

### 築地と兵庫に造船所開設

正藏は、日本國郵便蒸気船会社の経営に取り組んでいた1874（明治7）年に大蔵省から全国貢米および琉球の砂糖・綿布などの回漕取り扱い指定を受け、郵便蒸気船会社解散後の1877（明治10）年には大阪土佐堀に官糖取り扱い支店を設けて、回漕事業を拡大させている。

正藏は、これらをほとんど一手に持ち船（当時高砂丸、布引丸など）で運送し、販売する全権を与えられて、膨大な利益を得、蓄積していた。この利益をもとにして、正藏は造船業への

参入を計画したのである。

正藏は早い時期から、和船（500石以上）の建造中止、西洋型蒸気船の建造推進を政府に対して建議していた。政府も同様に、開国に伴う国防の必要性から、船舶近代化政策を打ち出し、1869（明治2）年の太政官布告では民間が西洋型風帆船や蒸気船を所有することを許可し、翌1870（明治3）年には、大型西洋型船の建造奨励策を打ち出している。

正藏は近代造船を志し、1878（明治11）年4月、時の大蔵大輔（現在の次官）で、同郷の先輩でもあった松方正義などの援助を受け、東京・築地南飯田町（現・中央区築地7丁目）の官有地を借りて、川崎築地造船所を開設、造船業への第1歩を踏み出した。

### 川崎商船学校での船員養成

造船業の立ち上げに精力を注いだ川崎正藏であったが、海運業進出の志は捨てていなかった。1880（明治13）年、本邦海運を独占する勢いの三菱会社に対抗して、東京風帆船会社の設立が企てられると、正藏は発起人として参加するとともに、所有船3隻を同社に貸船するなどして協力した。1882（明治15）年7月、同社と北海道運輸会社、越中風帆船会社が政府指導のもとに合併して共同運輸会社が設立された際にも、発起人として参加、社有船を引き続き新会社に貸船した。

なお、共同運輸会社は、三菱会社との激しい競争を演じ、日本海運の発展を阻害する事態となったため、1885（明治18）年9月、政府指導のもとに両社が合併、日本郵船株式会社が設立されている。

さらに、1880年に近代的船員養成の急務が叫ばれ、海員掖済会の創立が計画されると、正藏も発起人のひとりとして、その設立に尽力した。正藏は、かねてから海運発展のためには優秀な海員を養成しなければならないと考え、その実現のために商船学校を創立することを念願としていた。

生前に果たせなかったこの念願は、嗣子・川崎芳太郎（川崎造船所初代副社長）に引き



川崎商船学校

## K “K” LINE trivia

### Part 01 | 川崎家菩提寺 徳光院

明治の終わり頃、川崎造船所の始祖・川崎正藏が住む川崎家本邸は、現在の新神戸駅を含む布引山一帯の広大な土地の中にあつた。今の感覚では考えられないようなスケールの大きさで、かつて当社が保有していた布引寮や川崎寮も川崎邸の敷地の一部であつたと思われる。

1907年、正藏は自宅の山手に寺を建立した。正式名を「大圓山徳光院」という。川崎家の菩提寺として建てられたもので、臨済宗天龍寺派、つまり禅宗のお寺である。このお寺は正藏の私財によって建てられ、数ある寺院内の伽藍の中には、他の寺院から移設した山門や鐘楼などもある。中でも、現在の神戸市垂水区の明王寺に1400年代後半に建立されたという多宝塔は、明治時代に川崎邸に移築した後、1938年になってから徳光院境内に再移築したもので、現在国の重要文化財の指定を受けている。

徳光院は戦後、川崎家より寄進された墓地により広く檀信徒を募るようになり、開かれた禅寺として現在に至っている。開山当初から催されてきた参禅会（味道会）は今も行われている。また、当社の2019年度新入社員研修のカリキュラムにも、同院での座禅研修が初めての試みとして組み込まれた。



徳光院 御本堂

継がれ、1917（大正6）年に川崎商船学校（神戸商船大学を経て、現在は神戸大学海事科学部）が設立され、正藏の夢はかなえられている。

このように川崎正藏の近代海事産業育成に対する情熱は造船、海員の養成、海運業経営の3分野にわたって注がれた。だが、海運業経営の拡張は、正藏の所有船2隻が1881（明治14）年と1884（明治17）年に沈没して、財政上の困難を生じたうえ、1887（明治20）年に払い下げを受けた兵庫造船所の整備に精魂を傾けなくてはならなかったため、一時手控えられた。

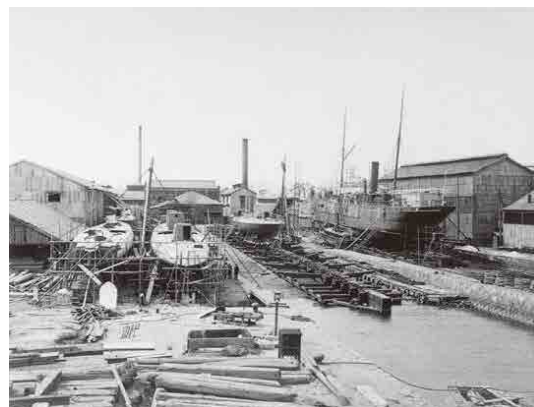
## 第2節 川崎造船所船舶部の設置

### 株式会社川崎造船所の設立

川崎築地造船所を開設し、造船事業家としてのスタートを切った川崎正藏であったが、立ち上がりには解決すべき問題も多々あった。まず造船技術者の確保である。当時、西洋型船の技術者は極めて少なかった。正藏は八方手を尽くし、旧幕府の主船技師で海軍大匠を務めていた技術者を破格の高給で技師長に迎えた。また当時はまだ和船を喜ぶ風潮が根強く、西洋型船の建造は国賊的行為と叫ぶ国粹主義者もいた。正藏は、注文獲得、啓蒙活動、建造の陣頭指揮を執りながら、西洋型船が海運

のみならず日本国家の発展に不可欠であることを訴え続けた。こうした正藏の努力が実り、川崎築地造船所の存在は社会から認められるようになっていった。

この時期の日本経済は、開国により自給自足の段階から急転して世界貿易経済に直結する非常な変革期を迎えた。開国を経て、欧米先進国とわが国との経済力、軍事力のギャップを目にした明治政府は、富国強兵、殖産興業を掲げ、輸出を奨励した。海運業も、非能率的な風帆船経営を脱却して、蒸気船経営へ



川崎造船所

向かわざるを得ない情勢となった。

正藏の造船所には相次いで引き合いが寄せられるようになり、事業は軌道に乗ってたちまち築地の造船所は手狭になった。そこで正藏は造船所や鉄工所の多い神戸の沿岸部への進出を企図し、1881（明治14）年に東出町（現・神戸市兵庫区東出町）の官営地を借り受けて、川崎兵庫造船所を開設したのである。さらに5年後の1886（明治19）年4月には政府の官営工場払い下げ方針によって、官営兵庫造船所の貸し下げを受け、ここに東出町の造船所を移して合併させ、さらに9月には築地の造船所も神戸に移し、川崎造船所を新たに発足させた。

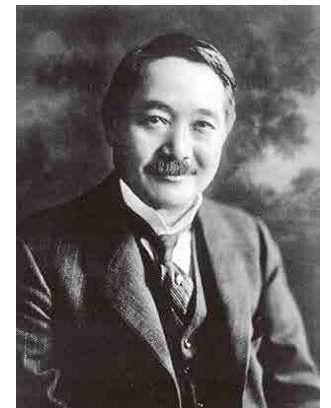
### 松方幸次郎の社長就任

1894（明治27）年、日清戦争が勃発すると、わが国造船業はにわかに活気づいた。川崎造船所も船舶の改修を中心に注文が殺到し、繁忙を極めた。こうした中で、同年に大病を患った正藏は個人経営の限界を感じ、日清戦争の終結直後に株式会社への改組を決意した。ちなみに株式会社となった川崎造船所の初代社長に、創業者の正藏でなく、松方幸次郎が就任するのは、次のような経緯による。

すでに60歳を迎えようとしていた正藏には事実上後継者がいなかった。3人の息子を亡くし、1人残った四男はまだ10歳、娘婿の川崎芳太郎も30歳に満たなかったからである。そこで、正藏が自らの後継者にと白羽の矢を立てたのが、事業の恩人でもある松方正義の三男・幸次郎であった。

松方幸次郎は1865（慶応元）年鹿児島県に生まれた。1884（明治17）年に東京帝国大学を中退して、同年エール大学に留学、1890（明治23）年に帰国。1891（明治24）年に父の正義が第1次松方内閣を組閣したのに伴い、首相秘書官に就任。その後も政財界で活躍していた。

正藏は松方邸を訪れて幸次郎と面談、その優れた国際感覚と見識に改めて感服し、彼を神戸へ招聘した。幸次郎もこの要請に魅力を感じて受けることとし、1896（明治29）年10月に株式会社川崎造船所が誕生すると、幸次郎が初代社長に就任した。このとき幸次郎は31歳、副社長になった正藏の娘婿、川崎芳太郎は27歳であった。



松方幸次郎



川崎芳太郎

正藏は顧問に就任し、幸次郎らが1,800人もに従業員を擁する大造船所をどう経営するかを見守ることにした。

### 川崎造船所船舶部の活動

松方幸次郎は進取の気性に富む人物であり、川崎造船所の社長としても積極果敢な多角経営を推進した。海運業への再参入もそのひとつであった。

正藏が造船業に専心し、海運業が休止状態になっていた間、日本の海運業は急速に発展、変貌を遂げていた。日本郵船は1887(明治20)年以降、近海から進んでさまざまな遠洋航路を試行し、1893(明治26)年に入るとボンベイ(現・ムンバイ)航路を開拓して遠洋への進出を果たした。大阪商船も内地航路の整備をほぼ終えて、1890(明治23)年から朝鮮航路の開設に取り組むなど、内国海運から海外海運を志向するようになった。また、それまで本州・四国・九州および北海道沿岸の輸送を行うにすぎなかった一般船主も、蒸気船を採用して船型を大型化させ、より遠洋へ進出する体制を整えた。朝鮮・中国沿岸方面が主な進出分野であったが、中にはさらに遠洋への航海を試みる船主も現れてきた。

さらに一般船主は、散発的な進出から連携による勢力の増大を求めて提携しようとする動きが高まり、1893(明治26)年には、日本郵船、大阪商船に対抗する船主団体として日本海運業同盟会が設立された。なお、2大海運会社である日本郵船、大阪商船は「社船」と呼ばれ、社船に対して競争的立場にある船主は「社外船」と呼ばれた。

社船と社外船団体の日本海運業同盟会が対立し、互いに自己防衛にしのぎを削っていた1894(明治27)年に日清戦争が勃発。軍需品の輸送に莫大な船腹を要するようになり、社外船は競って船舶を輸入して大型船保有量が倍増し、船腹は32隻5万8,558G/Tに及んだ。そのため、日清戦争の終結後、社外船は積荷を求めて海外航路進出を活発化させ、社船と競争して定期的な配船すら行うようになった。

1896(明治29)年、日清戦争で海運の重要性を認識した政府は、航海奨励法・造船奨励法などの助成法を公布した。それを機に日本郵船は北米シアトル航路、欧州航路、オーストラリア

航路を一気に開設。この年設立された東洋汽船会社も北米サンフランシスコ航路を開設した。

そして、1904(明治37)年2月に日露戦争が勃発する。戦局の進展とともに船舶の増強が急がれ、輸入が奨励された。松方幸次郎が海運業への再参入を決意したのは、このときである。

川崎家と幸次郎個人、川崎造船所は共同して外国船購入に踏み切り、1904年6月から翌年8月にかけて「グレンシール」、「ナンキン」、「サラディン」、「バンセングアン」、「チューサー」の5隻を購入、それぞれ「琴平丸」、「第二琴平丸」、「第三琴平丸」、「萬成源丸」、「忠佐丸」と命名した。同時に川崎造船所が海難救助事業を開始していたので、その海難救助船として「ボルネオ」を購入し、「救助丸」と命名した。

川崎家と幸次郎個人、川崎造船所の3者が購入した6隻の合計は1万4,541G/Tで、後の日本船主協会(旧)の母体となる日本海運業同盟にも加盟、社外船主としても侮れない勢力となり、川崎船舶部と呼ばれた。

日露戦争後の日本海運は、戦時中に膨らんだ船腹の過剰を打開するため東インド諸島方面に新市場を求めようになった。米穀など貨物の需給状況によっては三国間配船もしばしば行われるようになった。こうして輸送の経験を積むことによって日本船舶の世界海運における信用は次第に増していった。ことに当初の遠洋適船は9万トン余にすぎなかったが、中古船輸入により、1910(明治43)年以降は20万トンを超え、その船舶の8割が阪神を本拠とするようになった。こうして極東海運の中心は、事実上香港から神戸に移行した。

1910年以降、遠洋就航船が激増して外国荷主に貸船することが増え、英文傭船契約にも慣れ、取引方法も国際化してきて、従来の1船いくらのおおまかな傭船料取り決めから載貨重量トン建ての契約に移行するようになった。また1912(明治45)年からの市況好転とともに、船腹確保のため先物傭船の引き合いが活発となり、それまで6カ月を限度としていたものが1年以上の契約も現れ、社外船は有利な契約を選んで傭船引き合いに応ずるようになり、社外船の傭船時代が現出した。

川崎船舶部所属の船舶数は1907(明治40)年頃にはすでに社外船主団の上位にあった。他の船主と異なって川崎船舶部は



琴平丸



萬成源丸



救助丸

中古船の輸入を行わず、日本船主同盟内部でも、新造船所有による社外船の海外航路開拓の必要性を強調した。新たな飛躍を期していたのである。

### ストックボートの建造 川崎船舶部を発展的に解消

川崎船舶部の船は、日本郵船と大阪商船、鈴木商店などに貸船する他、独自に北韓航路を開設、さらにカムチャツカ漁業輸送、北清沿岸輸送など近隣外国航路に就航した。

一方、川崎造船所も1911（明治44）年に船舶運送業を営業種目に加え、海運進出の機をうかがっていた。そこに勃発したの

が第一次世界大戦（1914～1918年）である。日本は日英同盟を結んでいたイギリスの要請を受けて参戦した。この大戦で、日本はほとんど犠牲者を出さず、ドイツが権益を持っていた中国山東省の青島やマーシャル諸島などの権益を得、列強に名を連ねた。

また大戦の間、日本は大戦景気を享受し、運賃、船価、傭船料が高騰、社船会社だけでなく社外船主も巨利を得た。

こうした一大海運ブームの中で、松方幸次郎率いる川崎造船所は大戦勃発の翌年、船舶の需要増大を見越してストックボート（9,100DWT：載貨重量トン）の大量建造に踏み切った。ストックボートとは受注生産に依らず造船所側が仕様を定めて大量建造しつつ買い手を求めるもので、造船所側としては資材調達面での有利性や船台の空きをなくすなど生産性の向上が期待されるものであった。それとともに、1916（大正5）年に運航中の「琴平丸」、「救助丸」の中古船を処分し、1918（大正7）年1月には、ストックボートの有利な運航のために、従来の個人営業による川崎船舶部を発展的に解消して、社内の機構として正式に船舶部を開設した。

川崎造船所船舶部は、発足直後の同年2月、

「東福丸」（Eastern Queenと改名）、「盛福丸」（Easternerと改名）の鈴木商店傭船によるポートサイド（エジプト）への配船を手始めとして、業務を開始した。鈴木商店は大正期に、第一次世界大戦による好景気に乗じて、個人商店でありながら三井、三菱などの大財閥と競った世界的貿易商社である。

川崎造船所船舶部は、以後続々と竣工するストックボートの傭船引き合い、乗組員配乗、船舶保全業務などを行い、高率の傭船料を享受して多大の収益を上げた。



建造中のストックボート（来福丸）



東福丸

K
“K” LINE trivia

---

**Part 02 | 蒸気機関からディーゼルエンジンへ**

川崎正蔵が造船業に打って出た当時、船の動力源は石炭を燃料とする蒸気エンジンだった。当時の船は石炭を貯蔵するために大きなスペースを食ったし、缶にくべるのは手作業だった。

石炭炊きから重油炊きに変えたディーゼルエンジンを搭載した船を当社が初めて手に入れたのは、1925年に竣工した「初代ふるりだ丸」である。エンジンは海外からの輸入だった。ディーゼルエンジンの開発を先導したのは欧州メーカーであったが、その歴史はまだ浅かった。当社が発注したのはイギリスのジョンブラウン社で、同社にとっても当社が求める2,500馬力のエンジンを手がけるのは初の試みであった。

当社は機関製造の見学と試運転立ち合いのため、機関部職員2名を派遣し、約1年にわたってテストが繰り返されるのを見守った。長い滞在であったが、こ

の2名が持ち帰った知識をもとに社内でディーゼルエンジニアが育成された。ちなみにこのときに製造されたエンジンは2基で、もう1基は1926年に竣工した「玖馬丸」に搭載された。

人の背丈の5倍はありそうな巨大なもので、2,500馬力といえば、今や大型コンテナ船の発電機のほうが優れた馬力を擁しており、しかもはるかに小型化されている。このあたりは、隔世の感がある。

初代ふるりだ丸に搭載されていたフラガー式ディーゼル機関。下部中央に人が立っている

# 第 1 章

## 川崎汽船創立とKライン結成

【1919(大正8)年～1927(昭和2)年】

### 第1節 川崎汽船株式会社を神戸に設立

#### 川崎汽船の設立

第一次世界大戦の戦局は急展開を見せ、大方の予想より1年も早く、ドイツ、オーストリアの降伏によって1918(大正7)年11月に休戦となった。戦争の終結によって船腹需給は平時に戻った。船腹過剰は必至である。川崎造船所で建造中の船舶は、船腹ひっ迫を見込んで建造していたストックポートであり、買い手がついていなかった。そのため、竣工した船をどうするかが大きな問題となった。

川崎造船所社長の松方幸次郎は1916(大正5)年から2年余り欧米に滞在し、米国やイギリスなど先進国の海運・造船事情に触れて、その底力を知っていた。それだけにわが国海運が、第一次世界大戦中に開設した海外航路を欧米海運に抗して維持発展させるには、相当な覚悟と努力が必要と痛感していた。また、新造船を国外に売却するにしても、船価は極めて低くなるを得ない。思案を重ねた末、松方が下した決断は、竣工する新造船を活用して海運業へ本格的に進出することであった。

「新造船を国外に売却することは、いたずらに外国海運に益する結果となり面白くない。わが国の発展のためにはむしろ国内に新造船を温存し、日本郵船・大阪商船に伍して活躍し得る大規模な海運会社を新設して船舶を運航する事業を興さねばならない」

滞欧中に温められたと推測される松方の構想は、第一次世界大戦の後、実行に移された。イギリスに長期滞在していた松方は1918年11月27日に帰国した。帰国後の第1声は、社外船大

合同により、わが国海運の競争力を強化すべきという主旨の提唱であった。同年12月12日、川崎造船所は松方の構想を支持、取締役会を開催して「当会社所有船舶以て別に株式会社組織の一汽船会社を創立する」ことを決議。12月29日開催の定時株主総会において承認された。

翌1919(大正8)年4月5日、神戸市の川崎造船所において、24人の株式引受人全員出席のもとに創立総会が開催され、創立委員長

の松方から、創立に関する発起人報告書が提示された。

世界大戦乱は内外海運業の著大なる発達を促したり、今や休戦に際し、沈衰の状を呈すると雖も何れ一時の現象に過ぎず、平和克復世界貿易の隆盛に伴ひ大船巨船の需要を喚起するは蓋し論を俟たず、株式会社川崎造船所は其所有に係る大型船を提供し、世界的海運業を開始せんとす。之れ当会社の創立する所以なり。

ここに当社・川崎汽船株式会社は誕生した。新会社の資本金は2,000万円。払込済み株式40万株の内39万9,300株は、川崎造船所よりのストックポート11隻(約10万DWT)の現物出資であった。社長には川崎芳太郎が就き、松方は副社長となった。

新会社の設立登記の完了は1919年4月10日で、本社事務所を神戸市海岸通8番地に置いて営業を開始した。営業開始時の運航船舶は、川崎造船所からの現物出資分であるストックポート11隻の内の1隻(晩香坡丸9,091DWT)と、当社に運航委託された川崎造船所船舶部所有船16隻(13万9,037DWT)で、その他の社船10隻(9万969DWT)は同年8月までに逐次引き渡しを受けた。

当時の配船は、南北アメリカなどから欧州向けの穀物などを輸送する不定期の大西洋航路が中心であり、当社は27隻の船舶の他、続々と竣工するストックポート(32隻、約30万DWT)を運航して、不定期航路だけでなく、ボンベイ・カルカタ(現・コルカタ)・北米・オーストラリア航路といった遠洋航路



創立に関する発起人報告書



原始定款



最初の株券



創立時の社屋



北米航路に就航した晩香坡丸

を開設した。

発足当初は川崎造船所船舶部よりの貸船方針を引き継ぎ、鈴木商店、日本郵船あるいはドイツ政府などに貸船して、第一次世界大戦終結後の欧州復興資材、極東、欧州の兵員帰還輸送、食糧輸送などに従事した。そして1920（大正9）年後半あたりからは備船料下落の市況に対応して、有利な航路を求めて運賃成約による運航方針に転じた。

### 鈴木商店などと共同で国際汽船を設立

わが国海運にとって、第一次世界大戦までの20数年間は世界経済が発展期を迎えたよき時代であった。世界貿易数量は年平均3%以上の増加を記録し、商船トン数の増加もバランスを崩さず、船腹の一方的過剰という事態にはならなかった。日本商船隊は、この世界海運の順調な発展に隠れ、外国からの強圧を受けることなく躍進した。第一次世界大戦中に、日本の船腹量はイギリス、米国に次ぐ第3位となり、世界海運と伍するまでに成長を遂げた。

しかし、それでも社外船の場合、多くは個々の企業としては

なお未成熟であり、日本郵船・大阪商船などの社船とはとうてい比較にならなかった。そのため、社外船が協調してグループとして力を発揮しようという試みは、1890年代（明治中頃）から、日本船主同盟会のかねてからの申し合わせ事項となっていた。それとは別に、社外船が大合同して社船に対抗できる規模を備え、海外航路を経営して日本近海に群がることによって生ずる近海市況の低迷を防ごうという機運が高まり、1906（明治39）年には「日本汽船設立運動」となって現れた。

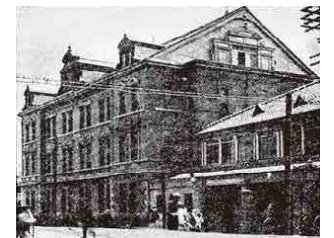
この運動は、折からの不況によって実現には至らなかったが、第一次世界大戦終了を機として再燃した。このときの社外船大合同の主唱者は、松方幸次郎と鈴木商店の大番頭・金子直吉らであった。

鈴木商店は、明治末期から大正初期にかけて台頭した新興の総合商社である。1919（大正8）年、絶頂期にあった鈴木商店の売上高は16億円（現在の約4兆5,000億円）を超えた。これは、三井物産、三菱商事をはるかに上回るものであった。さらに鈴木商店は、貿易のみならず、製糖・製鋼・造船・金属・化学・繊維・製粉・製油・製塩・ビール・製紙など、今に続く有力関連企業78社を育てた有力な産業コンツェルンでもあった。

松方と金子はともに神戸を本拠として国家的事業を進める実業家として共通点が多く、意気投合した。2人は長く友人として親交を深め、ビジネス面でもプライベート面でも協力し合った。

第一次世界大戦中には、米国が大戦参戦とともに発令した鉄材輸出禁止令に抗議。松方と金子は連携して、川崎造船所、鈴木商店、大阪鉄工所、三井物産の4社が発起人となって造船、海運商社をまとめ米鉄輸出解禁期成同盟会を結成。そして1918（大正7）年には、金子が駐日米国大使ローランド・S・モリスと単独会見し、難航していた日米船鉄交換交渉をまとめ上げ、第1次契約を締結している。同契約は、米国が供給する鋼材1トンにつき日本の造船業者が1重量トンの船舶を建造して米国に引き渡し、残りの鋼材は日本側で自由に使用できるというものであった。この契約が、川崎造船所に多大なメリットをもたらしたことはいうまでもない。

ところで、社外船合同運動は、1919年3月、松方、金子らをはじめ有力社外船主の大筋での合意があり、また逓信次官・内

鈴木商店本店  
(提供：鈴木商店記念館)

## K “K” LINE trivia

### Part 03 創立記念日は設立日にあらず

当社の「誕生日」には不思議がある。

当社が創立総会を行ったのは1919年4月5日のこと。同月の10日に設立登記を行った。今の常識で考えれば、設立登記日である4月10日が会社の正式な設立日になりそうなものだが、当時の商法では、設立総会で決議された時点、つまり当社でいえば4月5日で、この日に会社は設立したものと認められていた。

しかし、当社の創立記念日は、4月5日でも4月10日でもない、4月8日である。これはいったいどういうことなのだろうか。

4月8日は当社が運輸通信省神戸運輸局（現・国土交通省神戸運輸監理部）に営業開始届を提出した

日であった。営業開始をもって会社のスタートとみなしたようであるが、これを裏付ける史料はない。かくして現在、当社の設立日は4月5日としつつ、創立記念日は8日としている。

ちなみに営業開始届の原本は残念ながら残っていない。1995年に発生した阪神・淡路大震災の折、役所は大きな被害を受け、原書類は修復不能なまで損壊したため、やむなく廃棄されている。

実は4月8日を創立記念日とする理由には、もうひとつ説がある。それは「八は末広がりでめでたいから」というもの。往時を思えば、この説もあながち捨てきれない。

田嘉吉を通じて米国の船主ワンダービルトの提携申し出を受け、合同会社の設立案がまとまった。同案は、新設する社外船合同会社の資本金を2億円（日米双方半額宛出資）とし、南米航路、米露航路、欧州航路の遠洋定期航路を経営するというものであった。ただ、この日米提携に関しては、国家的見地から反対の声が多く、結局、国内社外船のみの大合同に的を絞り、経営の安定をはかるため、航路補助金など国の助成措置を要望することとなった。

こうして社外船生き残りのための大合同は、実現に向けて動き始めたが、現物出資する際の船価評価と株式交付の調整で難航した。1919年1～3月の船舶の時価は重量トンあたり400～550円であり、造船所が大量のストックを抱えている現状から、先行き船価は下がるというのが大方の見方であった。そこで船舶評価については300円説と500円説が対立していた。社外船主救済の意味合いの大合同との立場からすれば、500円として社外船主の船舶を買い上げるのが妥当であった。しかし合同会社発足後の経営、いい換えれば社船、外国船との競争を考えれば、造船所原価に近い200～250円で提供を受けるのが望ましい。結局、新会社への出資価額は、トンあたり350円とすることで決着がついた。その結果、第一次世界大戦中に400円から900円に及ぶ高価船を抱えた社外船主は不参加を表明し、一時は合同会社成立が危ぶまれた。

日本海運の将来を考え、社外船大合同を主唱してきた松方、金子にとって、合同設立の企てが立ち消えになることは何としても避けたいところであった。松方らは、設立に向けた粘り強い取り組みを続け、ついに1919年7月3日、政府の支援も受けて、新会社・国際汽船株式会社の設立にこぎつけた。

新会社の資本金1億円で、出資者は当社（引受株主・川崎芳太郎）、川崎造船所（松方幸次郎）、鈴木商店（金子直吉）、浅野造船所（浅野総一郎）、橋本汽船（橋本喜造）、浦賀船渠（山下亀三郎）、横浜鐵工所（内田信也）、石川島造船所（渡邊嘉一）、日本汽船（中山説太郎）の9社であった。



国際汽船成立を伝える新聞記事  
(1919年7月4日付け 神戸新聞)

社長には川崎芳太郎が就任、事務所を川崎汽船内に設け、当社および川崎造船所は、国際汽船の船舶50万DWTの過半を占める27万5,000DWTを現物出資して最大株主となった。同年12月、川崎芳太郎が病気のため当社と国際汽船の社長を辞任することとなり、翌1920（大正9）年1月に、当社社長に副社長の松方幸次郎が就いた。また、国際汽船は、後継者未決のまま金子直吉が会長としてその任にあたり、1920年8月、松方にバトンを渡した。

当社と川崎造船所が現物出資した船舶は、すべて1918（大正7）年1月以降に進水した4,900DWT以上の新造船であり、ロイド100A1（世界で最も古いイギリスのロイド船級協会の船舶検査に合格した1級船。ハンドレッドAワン）の船舶であった。

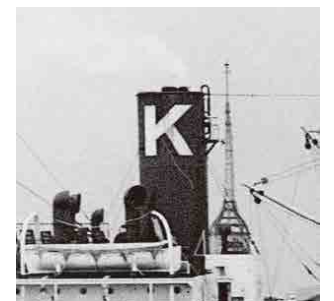
設立時の営業予想では、営業収入を当初5年間はトンあたり10円、その後の5年間はトンあたり6円と見積もった。当時の備船料は大型船でトンあたり18円見当であったから、相当控えめの計画であり、特別借入金と6,500万円の社債元利を償還しても、相当の配当ができる予算であった。

しかし第一次世界大戦後の反動不況は、予想外の市況の下落を招き、1921（大正10）年以降はトンあたりの備船料は3円を割り込むまでになった。そのため、8,300万円に上る負債と船価高に災いされ、国際汽船の経営は苦難の道を歩むこととなった。

## 第2節 Kラインの結成と活動

### 川崎汽船、川崎造船所、国際汽船でKライン結成

1921（大正10）年5月、当社と川崎造船所、国際汽船3社の社長を兼ねていた松方は、滞在中であったロンドンから3社の神戸本社に宛てて、「鈴木商店を総代理店として3社のフリート（船隊）を一団として共同運営する新ラインを発足させる」と伝えた。かねてから描いていた構想を具現化させたのである。新ラインの名称は3社のイニシャルを取って「Kライン」と名付け、ファンネルマークは赤地に白文字のKに決め、すべての船のファンネルを塗り替えていった。



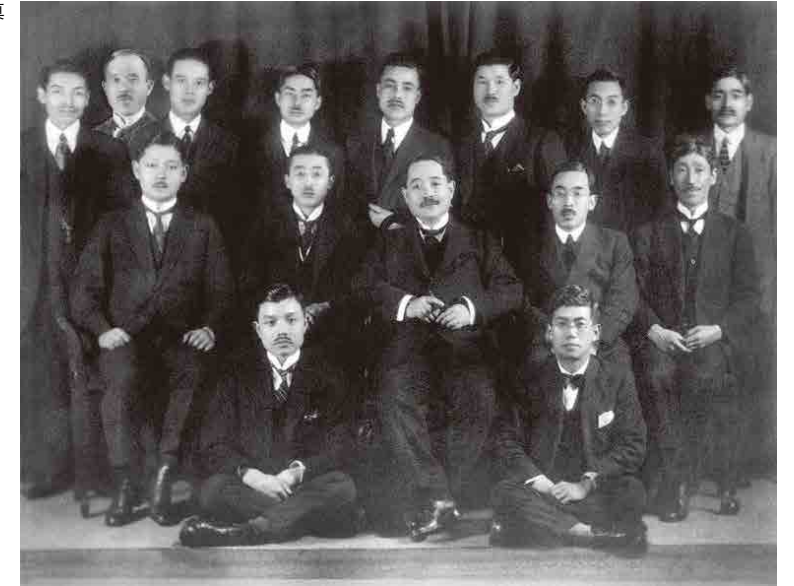
ファンネルマーク

Kラインの組織は、神戸の国際汽船内に本部を置き、本部は川崎汽船の組織と密接に結合した。そしてロンドンのKライン事務所を中心に、ニューヨーク・ハンブルク・ジェノバ・シドニー・横浜の各駐在員事務所と連絡を保ちつつ有機的に活動した。

松方はKライン発足の際3社の役職員に次のような挨拶をした。

「ご承知のように、自分は現在川崎造船所の社長のほかに、川崎汽船と国際汽船の社長も務め、その揮下の総フリートは100隻80万重量トンに及んでいる。これは実際一大フリートで、大勢力であるとともにその運航の成否は国家的にもきわめて重大である。このフリートは現在、大部分が日本の有力船会社にチャーターされているが、近く返船されよう。ロンドンを中心にみて、大西洋、アメリカ、アフリカあるいは地

ロンドンでKライン結成の記念写真



中海、バルチックに就航している船は40～50隻に達しているが、これらが返船されて日本に帰ったら、近海はもちろん太平洋、東洋一般のマーケットはたちまちにして崩れてしまうだろう。

そこで自分としては、日本周辺のマーケットを脅かすことなく、かつ引き続いてわが船隊を広く世界に就航させたいので、この際3社のフリートを一団としてもっとも効果的に運航すれば、世界の海運界にあって、万人の認める一大勢力となり、大量貨物の有利な引き受けや、有益な定期航路の開拓もできて、国家的にも長くためになる運営ができると思う。(中略) なおこのラインはあくまで英国式に、我々独自の努力のみを持って運営していく決心である」

この挨拶からもうかがえるように、松方が3社共営のKラインを発足させた狙いは、大きく3つあった。

まず、3社の営業活動の一本化が鈴木商店の協力のもとに実現されて、機動性に富んだ多彩な活動を行い得ること。次に3社船隊は同型船効果を最大限に活かして効率的に運航されることが挙げられる。

さらに重要なことは、Kラインとして統合されることにより、

## K “K” LINE trivia

### Part 04 | ロンドンでの活動拠点

松方幸次郎による「Kライン」結成宣言はロンドンで行われた。川崎造船所の社長でもあった松方は第一次世界大戦中の1916年頃からたびたび渡欧している。これは当時、世界の造船および海運は欧州の先進国がリードしており、ロンドンには海運取引を行うマーケットができ上がっていたからである。

ロンドンを訪れた松方は、有力パートナーである鈴木商店のロンドン支店から執務室の提供を受けていた。この支店の所在地は60 Mark Lane。当社が誕生して2年足らずの1920年12月にはロンドンに駐在員を派遣し、駐在員事務所を設けたのは48 Mark Laneと、2つの所在地はほど近いところにあった。1927年には当社はKawasaki & Companyを設立し、その住所は12 St. Helen's Placeと、すべては今もロンドン市中で金融街として有名なシティの中に位置していた。

ちなみに松方が「Kライン」結成の意思表明をし

た場所はQueen Anne's Mansionsという高級ホテルだ。現在の住所では102 Petty Franceにあたり、セント・ジェームス公園の前、バッキンガム宮殿からほど近いところにあった。

こうして創立間もない川崎汽船の欧州での営業活動は、ロンドンの一等地を舞台に進められたのだ。



1920年代当時のロンドンの鈴木商店支店、当社駐在員および現地法人オフィス、松方投宿ホテルの位置図



世界主要船社中15位以内に入る大船腹を擁することとなり、対外的に世界的大海運業者としての信用を獲得し、定期航路への進出が可能になったことである。

## Kラインの活動

大西洋を地盤としたKラインは、三国間航路の開拓という当初方針に沿って精魂を傾けた。その配船は、極東／英欧、オーストラリア／英欧、北米西岸／英欧の穀物などを積み取るというもので、その後、北米東岸・西インド諸島・南米などから英欧向けの大量貨物輸送にも従事した。また、漸次、定期航路を開設して不定期輸送と組み合わせ、採算の向上をはかった。幸い船腹の大部分が同型船であったのを活用して不定期就航船の好ポジションの船舶を選び、所要の定期航路に投入する機動的な運営方針を取ることができた。この時期にKラインが開設した新航路は、欧州／日本、北米東岸・ガルフ／日本、イタリア／ニューヨーク、ニューヨーク／ハンブルク、ボンベイ、オーストラリアなどであった。

ただ、この間のKラインを取り巻く事業環境は厳しいものであった。Kラインが結成された1921（大正10）年以降の運賃市況は、1920（大正9）年を100とした場合、1921年が37.6、1922（大正11）年29.7、1923（大正12）年28.4、1924（大正13）年29.6、1925（大正14）年25.3、1926（大正15／昭和元）年28.0という惨落ぶりだった。

また、1921年春のイギリス炭鉱ストに端を発した世界的係船現象はなかなか解消せず、係船量は常時500万トンを下らない慢性的なものとなった。さらに1922年以降の日本船の大西洋上配船は、社外船の撤収によって、Kラインが一人孤城を死守する格好となった。

こうしてKラインは、スタート直後から、極めて厳しい事業環境の中で三国間航路の開設に精魂を傾け、相次ぐ新航路を開設していったのである。

83隻70万9,306DWTでスタートしたKラインの船隊は、最盛期の1926年には、103隻79万1,493DWTに及んだ。その内8,000DWT以上の船舶が70隻を占めた。

なお、大西洋上におけるKラインの輸送量は年間60万トン

下らなかった。その定期航路の概要は次の通りである。

### 〈欧州／日本航路〉

Kラインは欧州就航船舶の日本向け復航配船のため、欧州／極東復航同盟への加入を目指し、日本郵船を経由して同盟と交渉を行った。欧州就航中の船舶を多数擁するKラインの主張を同盟も拒否できず、年9航海の就航が認められ、1922年1月ハンブルク発「ぼすとん丸」を第1船として同航路を開設した。

### 〈北米東岸・ガルフ／日本航路〉

北米東岸・ガルフ／日本間には1921年から随時配船してきたが、1922年から月1回の定期就航を開始した。

### 〈イタリア／ニューヨーク航路〉

Kラインの大西洋での不定期配船は、北米より欧州向け輸送に従事することが多かった。初期には帰路採算から空荷航海が有利であったが、1921年以降、運賃水準が低下するにつれて、復航に少しでも荷物を積み取るほうが有利となってきた。西行き貨物の成約に努めるとともに、さらに大量引き受け貨物を成約して定期配船化する方向に向かった。

1922年5月には、イタリア・シシリー島からニューヨーク向けレモンの一手積み契約に成功。それを主としてイタリア本土にも帰航するイタリア／ニューヨーク航路を開設し、第1船「けいぶたうん丸」のメッシーナ寄港をもって配船を開始した。

### 〈ニューヨーク／ハンブルク航路〉

1924年1月イギリスのサー・ウィリアム・リアドン・スミス会社の航権を譲り受けて、ニューヨーク／ハンブルク間の往復航路を開設。ニューヨークより「からち丸」、ハンブルクより「智利丸」を就航させた。



ハンブルク港  
(提供：Gustav Werbeck/HHLA)



ニューヨーク港  
(提供：The Port Authority of NY/NJ)



1922年頃のシシリー島のメッシーナ港

## 〈ボンベイ航路〉

ボンベイ航路には川崎汽船が設立当初加入をはかったが、同盟の反対にあって実現しなかった。1925年に入ってから海運市況悪化により、国際汽船の経営が苦しくなってきた。その局面打開のため日本周辺での定期航路開拓を推進する必要に迫られ、同年6月より同航路への加入をはかった。鈴木商店の協力によって荷主側のバックアップを受けることができたため、同盟も譲歩し同年11月に加入が認められ、12月「上海丸」をもって開設の運びとなった。当社船としては、「あとらんちっく丸」が1926年4月に初めて就航した。

## 〈オーストラリア航路〉

山下汽船は第一次世界大戦中からオーストラリア／欧州間石炭配船の実績を持ち、日本／米国西岸／オーストラリア間の三国間航路を一時開設した経験があった。同社は同盟に対抗してオーストラリア航路を開くためKラインに協力を求めてきた。ここにKラインと山下汽船の提携が成立した。1925年11月、同盟加入を認められ、12月からJAL（ジャパン・オーストラリアライン）の名で、提携配船を開始した。当社船は「ちやいな丸」が1926年2月に初めて就航した。



ちやいな丸

## 当社創生期の近海航路事業

大西洋を中心とするKラインの活動に対して、日本を中心とする営業活動は3社が連携したものの、基本的には各社それぞれの責任において展開された。川崎汽船は当初1922（大正11）年までは、小型船として「昌福丸」のみを運航し、他社に貸船して遠洋から帰航した大型船を北洋材配船するにとどまっていた。

しかし、日露戦争（1904～1905年）以降、川崎船舶部として近海航路を経営した経験があり、経済発展に伴う物資輸送量の増加で比較的引き受け荷物に恵まれた近海航路は、適船さえあれば拡充したい事業であった。折しも1923（大正12）年、十五銀行が船舶債権整理にあたり「榮丸」はじめ15隻の近海適船を処分する案件があり、当社はその購入に踏み切った。それらの船舶は、同年9月1日に発生した関東大震災後の近海沿岸の



榮丸

救援および復興輸送に従事した。その後、当社の近海航路事業は、救援輸送を主とする阪神／芝浦航路から、阪神／大連／天津、阪神／南鮮、阪神／北鮮、阪神／北海道と航路は伸び、さらに沿海州、台湾、南支へと定期航路の伸長は続き、順調な発展を遂げた。

この時期に当社が進出した近海航路は次の通りである。

## 〈震災時輸送〉

1923年9月1日、関東大震災の発生時、横浜に在泊していた当社の「鹿山丸」と「東華丸」は、避難者の清水向けなどの輸送に活躍した。同月8日からは大阪府に徴用され阪神／京浜間の救援物資輸送に従事。10月初旬、阪神／芝浦定期航路に神戸発の「鹿山丸」を第1船として「大明丸」、「三福丸」、「東華丸」を就航させ、復興資材などの輸送にあたった。

また、当社、国際汽船、鈴木商店と神戸新聞は、「たいん丸」を救援船に仕立て、食糧品、衣類などの救援物資を集め、陸揚げ用の内火艇（内燃機関を搭載した小型船舶：ランチ）も積載して横浜に回航、品川に陸揚げした。



震災直後の横浜埠頭

## 〈阪神／南鮮方面〉

1924（大正13）年以降、さかんになってきた南鮮からの朝鮮米の積み取りのために、当社は同年4月南鮮／阪神間の航路を開設して「三福丸」を配船した。

## 〈ウラジオストク方面〉

栗林商船は1924年8月、ソ連ウスリー鉄道との直通運輸契約を締結し、同年10月から輸送を開始していた。当社はその権利を譲り受け、1925（大正14）年8月ウスリー鉄道との間に、3カ年の同鉄道および東支線鉄道沿線各駅よりウラジオストク・エゲルシェード経由日本・中国・欧州・オーストラリア各港間貨物直通協定を結び、穀物出回り期の10月から輸送を開始した。

## 〈台湾方面〉

台湾航路は日清戦争後、1896（明治29）年に大阪商船が定期航路を開設した。その後、産糖がさかんになり日本向けの輸送



ウラジオストク経由の輸送で第1船となった東裕丸



上海方面への第1船となった明大丸



製紙用パルプを輸送した能代丸

量が増大するにつれ、社外船の配備が増え、同社と競争した。

#### 〈上海方面〉

1926（昭和元）年3月から北海道の海産物の上海、台湾への移出と、青果、米、砂糖など台湾特産物の北海道移入を目的として月1回の北海道／上海／台湾連絡定期航路を開設し、第1船として「明大丸」を就航させた。

#### 〈樺太方面〉

1926年4月、製紙用パルプ関係の輸送を目的とし、「能代丸」を第1船として月2回の大阪／敷香航路を開設した。同航路は1927（昭和2）年樺太庁命令航路となった。

このように、当社は近海航路についても定期配船を広く行い、荷主との信用関係を固め、地盤確立のうえでも有利であるとの判断から、不況下にもかかわらず定期航路化の方針で地盤を築いていった。

### 川崎汽船独自の航路開設

海運不況の深刻化に伴って金融上の困難に陥った国際汽船は、1923（大正12）年4月に資本金を1億円から8,000万円に減資した。しかし金利負担軽減の措置が取られなかったため、財務内容はますます悪化した。

1925（大正14）年11月により金利が6%から3%に軽減されたものの、国策会社としての当初の助成方針は後退して、債権の回収という金融面の再建策が議論の中心となった。債権団の意向として、前面に押し出されてきたのが、日本郵船への経営委託方針であった。当社は万一の事態に備えて、3社連携のKラインとは別個に、当社名で遠洋定期航路開設を併行して推進する方針を固め、独自航路開設に踏み切った。

#### 〈川崎ルーズベルト西回り世界一周航路〉

当社社長の松方幸次郎は、1921（大正10）年以降竣工するストックボートの有利な運航をはかるため、米国船社との連携による定期航路開設の構想を練り、かねてからカースティーム

シップ（Kerr Steamship Company）傘下のルーズベルト汽船のカーミット・ルーズベルト社長と接触していた。

ルーズベルト汽船は1923年7月、東洋汽船と提携し、ニューヨークを起点としてパナマ・日本・中国・フィリピン・インド・スエズを経由し、ニューヨークに帰る世界一周航路を開設していた。

ルーズベルト汽船は、松方の呼びかけに応じて、1924（大正13）年に東洋汽船との関係を断ち、新たに当社と提携した。そして航路名を川崎ルーズベルト西回り世界一周航路として、同年4月より当社およびシルバーラインの船をニューヨークより交互に配船した。

米国側総代理店をカーに委嘱、当社は日本側の集荷を分担して、同年3月および4月に「シルバーラーチ」と「伊太利丸」を第1船として就航させた。1990（平成2）年に米国現地法人を設立するまで総代理店であったカーと当社の関係は、このときから始まっている。



伊太利丸

#### 〈川崎ノース・パシフィック・エクスプレスライン〉

川崎ルーズベルトラインの他、当社は川崎造船所船舶部の新造船消化策として、1926（大正15／昭和元）年に遠洋定期航路の中核航路ともいえる北米航路の開設に本格的に踏み出した。

この北米航路の名称を川崎ノース・パシフィック・エクスプレスラインとするとともに、当初は同盟に加入せずに盟外船として同盟タリフの10%引きの低運賃で就航した。配船スケジュールの厳守により、荷主サービスを第一義とした航路経営を開始し、他社が寄港していなかった名古屋に第1船「ふろりだ丸」を乗り入れた。



名古屋寄港の北米航路に就航したふろりだ丸

### 川崎造船所の苦境と国際汽船の離脱

Kラインが発足した直後の事業環境は過酷といえるほど厳しいものであった。設立の翌1922（大正11）年には、再び金融不安が生じ、それに追い打ちをかけるように1923（大正12）年9月には関東大震災が発生した。死者9万人以上、全焼家屋38万戸という大惨事で、東京・横浜の大半の金融機関が灰燼に帰した。政府は相次いで治安維持令、臨時物資供給令などを次々に



鈴木商店の破綻を伝える新聞記事  
(1927年4月3日付け 神戸新聞)

公布する一方で、震災緊急措置として震災手形による資金融通を行った。日銀が割り引いた震災手形は4億円余に達し、その後も債権回収が進まず、日本経済の重荷となって昭和に引き継がれた。

そして1926（昭和元）年12月に昭和が幕を開けると、1927（昭和2）年3月には金融

恐慌が勃発した。全国に取り付け騒ぎが広がって30余の銀行が閉店に追い込まれ、当時一流とされた東京渡辺銀行が倒産し、十五銀行も臨時休業せざるを得なくなった。また、植民地の中央銀行であった台湾銀行も資金難に陥った。これら銀行の破綻や苦境はKラインの経営を大きく揺さぶった。台湾銀行はKラインの総代理店であった鈴木商店の主力銀行であり、十五銀行は川崎造船所の主力銀行だったからである。

まず台湾銀行は1927年3月、鈴木商店に対する貸し出しを一切打ち切る措置を取った。それまで台湾銀行の融資に多くを依存して事業を維持してきた鈴木商店は、ここに金融の道を閉ざされて4月に閉店、Kライン代理店としての機能も停止した。この鈴木商店の閉鎖に伴い、同年6月当社はイギリス現地法人 Kawasaki & Company (London) Ltd. を設立、業務の再編を行うとともに、欧州／日本航路など各定期航路をはじめ、その他不定期活動の主要拠点とした。

次に、松方幸次郎の兄・松方巖が頭取を務めていた十五銀行の破綻は、川崎造船所を深刻な金融難に追い込んだ。松方は資金手当に奔走し、川崎造船所再建のめどをつけたところで、同社および国際汽船、当社の社長を退いた。

また、川崎造船所の再建案をまとめる過程で、川崎造船所と国際汽船の貸借関係の整理が求められた。国際汽船は国策会社とはいえ、実態は川崎造船所と川崎汽船がその株式の過半数を、鈴木商店と合わせると70%を所有する会社であり、川崎グループの傘下として、とくにKライン設立後は、同一の旗のもとに一体的活動を行ってきた。しかし、第一次世界大戦後の船価高と巨額の負債とにより、間もなく金融上の行き詰まりをきたした。川崎造船所および鈴木商店は、同社の市中借入金3,000万円に対して債務保証を負うとともに、運転資金を融資して支援し

たが、経営は欠損を続け、1923年末の負債総額は7,400万円に上った。国際汽船の会社更生策および整理方針は1927年12月に決められ、国際汽船の株式は、興銀、第一、十五の3銀行に肩代わりされ、経営も3銀行の管理下に置かれることになった。

川崎造船所整理方針の決まった同年8月23日、国際汽船は川崎汽船および川崎造船所船舶部との3社連合から離脱し、これまで使用していたKラインのファンネルマークを塗り替えることを決議し、ここにKライン連合時代は終焉を告げた。

また、1928（昭和3）年4月には取り決めに従って川崎造船所船舶部所属の内6隻が国際汽船に譲渡された。なお、国際汽船は、1943（昭和18）年に大阪商船に吸収合併される。

K

“K” LINE trivia

## Part 05 | 鈴木商店との協力関係

鈴木商店は、明治から大正時代に一介の個人商店から世界を股にかける大商いをするまでに躍進した総合商社である。商社として早くに世界的なネットワークを築き上げただけでなく、貿易、製糖、鉄鋼、造船、合成繊維と、約80社もの関連会社を抱える巨大コンツェルンであった。

この鈴木商店の大番頭・金子直吉と川崎造船所社長・松方幸次郎の2人は、ともに神戸を拠点として事業に精力を注ぎ、互いに大いに協力した。鈴木商店が供給する鋼材を川崎造船所が購入し、川崎造船所が建造した船舶の一部は鈴木商店の斡旋でイギリス政府に売却もした。また、松方がロンドンに出張したときには鈴木商店が支店の一室を提供した。そし

て1919年に当社が誕生した際には、鈴木商店を総代理店に起用している。

一時は当時最大手の三井をしのぐほどの勢いであった鈴木商店は、第一次世界大戦後の不況と金融恐慌などの影響で経営は一挙に暗転、ついには1927年に破綻してしまう。同じ年、川崎造船所も経営危機に陥り、松方は引責辞任している。鈴木商店が多角的に行っていた事業の多くは分割されたうえ自主再建あるいは売却されていく運命となったが、双日、神戸製鋼所、帝人、さらには日本製粉、J-オイルミルズ、ダイセル、昭和シェル石油、サッポロビールなど、鈴木商店を源流とする企業は現在も確固たる地歩を築いている。

## 第 2 章

# 戦前の業容拡大と船腹増強

【1928(昭和3)年～1940(昭和15)年】

### 第1節 新体制で再出発

#### Kライン単独運営へ

1927(昭和2)年8月、川崎造船所の整理問題から国際汽船がKラインを脱退する事態を迎え、Kラインは当社と川崎造船所船舶部の2社で組織することとなった。同船舶部の所属船は当社が運営しているため、事実上Kラインは当社単独で運営する形となった。また同年10月には、国際汽船と協定し、従来共営で運営中の定期航路もそれぞれ単独で配船することとなった。

結果的に当社は、1928(昭和3)年4月に国際汽船へ譲渡した6隻と、同年1月の海難喪失船(瑞典丸)1隻を除く残余の船腹41隻26万5,425DWTをもってKラインを独力運営することになったのである。その後の歩みは、川崎造船所と川崎汽船とも悪戦苦闘の連続であった。

1930(昭和5)年に入って、川崎造船所はさらに3隻2万7,028DWTを処分した。その他売船や海難喪失による減少もあって、1932(昭和7)年末のKラインの船舶数は、最盛時の3分の1以下の32隻20万5,121DWTにまで減少した。内11隻が川崎造船所船舶部の船で、当社の受託運航であった。

船舶数の減少は従来の航路維持を困難にした。そのため当社は、運航航路の抜本的な見直しに取り組んだ。1928、1929(昭和4)年にはボンベイ航路をはじめとして大西洋中心のイタリア／ニューヨーク、ニューヨーク／ハンブルク両航路はもとより、ルーズベルト汽船との提携による西回り世界一周航路からも退き、ひたすら北米太平洋岸航路(川崎ノース・パシフィック・エクスプレスライン)のいっそうの運営強化に努めるとともに、一方でJAL(日本／オーストラリア航路)を維持しながら

ら再起をはかった。

北米太平洋岸航路は航路名を川崎からKラインと改め、配船数を増やした他に臨時配船も行い、「ぼるどう丸」、「らいん丸」など就航船の推進舵機改造によるスピードアップによるサービス強化をはかった。「ぼるどう丸」は1928年8月に貨物船としての横浜／サンフランシスコ間走破の新記録を樹立した。また、往航に上海、大連、青島、芝罘(現・煙台)に寄港して大陸からの積荷集荷に努め、毎月のサンフランシスコ・ロサンゼルス向けとシアトル・バンクーバー向けの配船日時を一定にし、揚げ地到着日の早期通知などのきめ細かい対策を実施した。その結果、集貨も軌道に乗り、主要貨物の生糸積み取りも好調となり、地盤も固まってきたので、1930年5月に太平洋運賃同盟に加盟し、同盟と協調して同航路の運営を行うことになった。

鈴木商店が破綻して総代理店を失ったこともあって、当社は太平洋を重点方針にして、サンフランシスコ、上海、横浜など主要港に事務所を開設。1928年10月には営業部を設置し、それまでの3社共営事務組織から、当社独自の運営を行う組織を確立した。また、海外での集荷活動を強化するため代理店強化策を進め、1932年4月には当社専属代理店として昭和海運公司を中国・上海に置いた。

こうした機構整備とともに、経理上の独立もはかることとした。それまで運賃は川崎造船所の取引銀行口座に振り込まれた後、交互計算によって当社が相当分を受け取っていたが、川崎造船所への経理上の依存関係を解消し、各銀行に独立の口座を設けて直接取引するようにした。

#### 海運情勢と社外船の不況打開策

この時期の海運情勢は、なお重苦しい空気に包まれていた。世界貿易量は1921(大正10)年にいったん第一次世界大戦前を下回る水準にまで落ち込んだが、その後は順調な回復ぶりを見せていた。しかし1929(昭和4)年10月に発生した米国株式恐慌は、世界恐慌へ発展した。各国は各種貿易制限を実施し、これにより世界貿易数量は1932(昭和7)年まで



ぼるどう丸



「暗黒の木曜日」当日のニューヨーク証券取引所前(写真：共同通信社)



満州事変勃発を伝える新聞記事  
(1931年9月19日付け 東京朝日新聞  
朝刊)

急激な減少を続け、1933（昭和8）年に入り、下げ止まった。このため、世界の係船船腹量は1929年に342万トンであったのが、1932年には1,423万トンと4倍強の増加となった。

わが国もその影響を受け、多数の海運会社が減資や会社整理に追い込まれた。さらに1931（昭和6）年9月の満州事変の勃発は、排日運動を中国各地に蜂起させ、わが国海運界に大きな打撃を与えた。加えて同時期のイギリスの金本位制廃止はポンド下落を生み、わが国海運界を苦しめた。同年末には金輸出再禁止が断行され、円為替安による輸出拡大が期待され、前途に明るさを与えたが、翌1932

年1月には上海事変が勃発し、中国との貿易が途絶えて、市況回復のめどは立たなくなった。

こうした情勢の中で、社外船各社は各種不況打開策を実行に移していった。1930（昭和5）年3月、当社、三井物産船舶部、山下汽船、国際汽船、太平洋海運の5社が北洋材プールを組織し、共同配船所、委員会を設けて市況の安定をはかった。4月にはさらに辰馬・勝田・日新海運が加わり、米材運賃協定を結成、太平洋西航同盟とも協調して9月以降の内地および中国揚げ運賃率を制定したが、荷動きの減少によって11月に協定は崩壊した。

1931年4月に日本郵船、近海郵船および大阪商船の協調によって、3社による重複航路の整理、相互施設の共同使用などの郵商協約が成立すると、社外船側にも提携連合の機運が生じ、7月に川崎、三井、山下、国際、大同の各社が海運協和会を結成して、船腹調整、同一方面航路の運賃協定による競争の回避と市況の安定をはかった。しかし同会は十分な実効を上げないまま解消してしまった。

この時期の海運不況対策として大いに効果を発揮したのは、1932年9月から実施された「船舶改善助成施設」であった。これはかねてから業界が要望していた、古船解体を条件に優秀船新造のための補助金を交付するという造船振興政策である。この施策の有効適切な実施のために、官民共同の統制機関として

船舶改善協会が設立された。総トン数1,000トン以上、船齢25年以上の老齢船を解体し、解体船2トンに対して代船1トンを建造するスクラップ&ビルド方式の施策は、3次にわたって実施された。1932年10月から1935（昭和10）年3月までに古船94隻40万G/Tを解体のうえ、新造船31隻20万G/Tを竣工させた。このスクラップ&ビルドによる劣悪船の減少と高速優秀船の増加により、わが国海運の国際競争力は強化され、不況克服の基盤が築かれた。

船舶改善助成施設の実施によって船腹需給調整にめどがついてきた1932年後半、北洋材関係船主の当社、三井、山下、大同、大連、東和の6社は、木材価格の安定に腐心していた荷主との共存共栄を目指して北洋同盟会を結成した。この同盟は、運賃統制の効果を上げ、1936（昭和11）年12月に海運聯合会として改組されるまで、その機能を果たした。

## ニューヨーク航路の開設

第一次世界大戦終結後、世界経済の深刻な反動不況は15年間にわたった。その間、日本海運は世界恐慌による貿易量の減少、海上運賃の下落による不況にあえいでいた。しかし1930年代に入って、日中間の紛争勃発、ドイツとイタリアの全体主義勃興など世界情勢が緊迫の度を加え、各国が軍備拡張計画を進める中で軍需物資や食料品の輸送が増加し、わが国の貿易は急速に伸長してきた。このためわが国経済は1931（昭和6）年に底を打ち、1933（昭和8）年頃からは海運市況も好転してきた。

当社の業績も上向きに転じ、1934（昭和9）年には、それまで受託運営していた川崎造船所船舶部の船舶11隻を一括購入した。また、同社船舶部も整理されたため、以降Kラインは名実ともに当社の単独運営となった。

当社は1932（昭和7）年6月に、ニューヨーク航路を開設した。昭和初期、わが国輸出の主要貨物は生糸であった。生糸は海路北米太平洋岸に輸送された後、大陸横断鉄道の生糸列車に積み替えてニューヨークやその他の米



1914年当時のパナマ運河（写真：PPS通信社）

国東岸の都市に輸送されていた。すでにパナマ運河は1914(大正3)年に開通していたが、日本から米国東岸への直航は行われていなかった。これは各同盟が連携して、東西南いずれの揚げ地から奥地に入っても、運賃(海上運賃と鉄道運賃の合計)が均等となる仕組みを作り上げ、運送に日時を要する海路直送が荷主を吸引する魅力を持たなかったためとされている。

ところが、1927(昭和2)年に入って、初めて日本郵船が荷主を勧誘して海路直送を行ったところ、荷傷みなどが少なく成績が良好だった。さらに1929(昭和4)年には、パナマ運河経由の米国東岸への直航運賃が、従来の太平洋岸積み替え運賃の半額に改定されたうえ、バーバー・ウイルヘルムセンラインが新造ディーゼル貨物船を就航させた。横浜/ニューヨーク間の輸送日時を29日と大幅に短縮したため、北米向け生糸の約3割がパナマ運河経由と変わり、なお急増する気配を示した。

1930(昭和5)年6月には、大阪商船が優秀ディーゼル船8隻を整備、横浜/ニューヨーク間27日をモットーとする急行航路を開設。国際汽船も高齢船の売却によって整備したディーゼル船を投入して、1931年8月に日本郵船との提携によるニューヨーク航路を開設した。その他ダラーラインもサンフランシスコ航路をニューヨークに延長、直航に乗り出す情勢となった。翌1932年には、三井物産船舶部が北米太平洋定期船を転配して5月からフィリピン/日本/ニューヨークの定期配船を開始した。

こうしたニューヨーク直送切り替えの影響を受け、当社の川崎ノース・パシフィック・エクスプレスラインは1929年以降業績低下を免れなかった。そこで当社は1932年6月、同航路の優秀船9隻をもって、「良洋丸」を第1船としてニューヨーク航路を開設したのである。

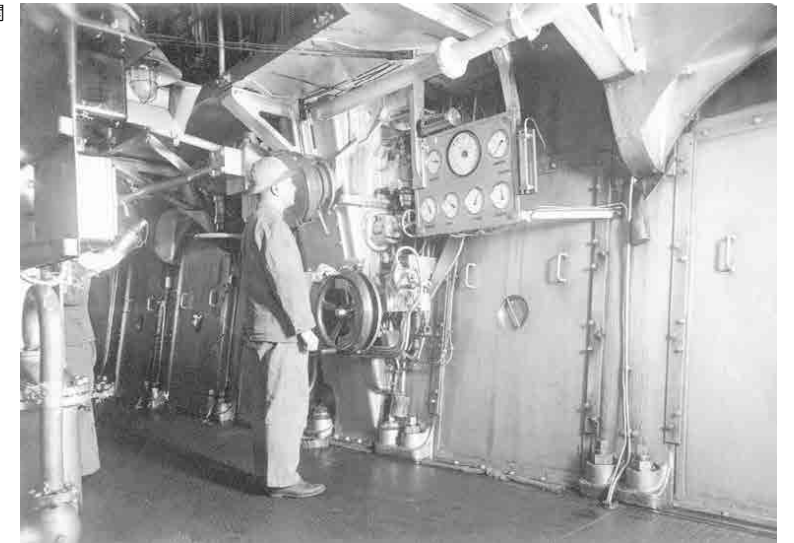
### 遠洋定期航路の相次ぐ開設

1933(昭和8)年以降はニューヨーク航路のいっそうの強化をはかるとともに、北米航路を中心としてアフリカ、ボンベイ、中南米西岸など遠洋定期航路を相次いで開設あるいは再開し、船隊整備を進めていった。



良洋丸

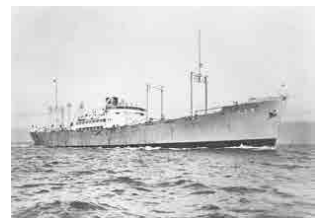
國川丸のスピードを支えた機関



### 〈ニューヨーク航路のサービス強化〉

1932(昭和7)年に配船を開始したニューヨーク航路は、主として往航に生糸と雑貨を、復航に雑貨を積み取った。当社は北米太平洋岸航路を含めた米国向け生糸積み取り量ではトップの座を占めた。1934(昭和9)年7月、大同海運の進出に続いて山下汽船も翌年5月にニューヨーク同盟に加入し、当社扱い配船の後、1937(昭和12)年10月から自社運航を開始した。当社はニューヨーク航路開設時の配船は月1回であったが、1933年には2カ月3航海と増配、さらに1934～1936(昭和11)年にかけては、サービス強化のため外国優秀船を備船して月3回の配船を実施、航権の維持に努めた。

しかし、その航権維持を万全にするには、さらに他社優秀船に匹敵する船舶を配船する必要があるとの判断から、9,600DWT、最高速力19.5ノットの高速優秀船4隻の自己資金建造に踏み切り、1937年3月竣工の「神川丸」を第1船として、同年12月までに「聖川丸」、「君川丸」、「國川丸」を竣工させた。船名は社内募集され、930の応募船名から当時の国情を反映した「神・聖・君・國」が選ばれた。4隻の投入によってニューヨーク航路の当社船隊は一躍新鋭化し、荷主の期待に応じて業績を伸長させていった。



神川丸



いんでん丸

#### 〈アフリカ航路の開設〉

アフリカ航路は1926（大正15）年から大阪商船の独占航路となっていた。しかし荷動きがさかんになるにつれ、荷主から配船を望まれるようになった。そこで当社は国際汽船と協力して航路開設を計画した。この動きに対し大阪商船から協調の呼びかけがあり、1934年2月から大阪商船扱いのもと、月1回国際汽船と交互配船することとなった。当社は、同月18日「いんでん丸」（9,075DWT）を第1船として就航させた。翌3月、山下汽船から当社に同航路への参加要請を受け、ここに3社共営が成立した。



おれごん丸

#### 〈中南米西岸航路〉

中南米西岸航路は日本郵船が東洋汽船の同航路を引き継いだ1926年3月以降、独占航路として配船していた。当社はかねてから、この方面に対する荷主の航路新設の要望に応え、1936年にニューヨーク航路向け高速船4隻の建造に着手するとともに、ニューヨーク航路に就航中の中速船舶を転用して、同年4月に第1船「おれごん丸」（9,038DWT）を就航させた。これによって中南米東岸航路は日本船2社によって運営されることとなった。

### 大連航路など近海定期航路の拡充

満州事変の結果、1932（昭和7）年、清朝最後の皇帝・溥儀によって日本軍の傀儡政権とされる満州国の建国が宣言された。これに伴う日本／満州（中国東北部）間の荷動きの活発化に対応して、当社は大連航路および樺太航路など近海定期航路の拡充強化をはかった。

#### 〈樺太定期航路〉

1928（昭和3）年から配船を開始した当社の樺太定期航路は、洋紙・パルプの輸送にあたる近海定期の主要航路であった。当初は1～3月の冬季限定配船であったが、その後、本航路の重要度がますます高まったため、1937（昭和12）～1938（昭和13）年にかけて専航船として「菊川丸」、「桐川丸」、「松川丸」を建造して輸送量の増大とスピード化をはかった。



菊川丸

#### 〈横浜／大連間直行航路〉

1932年に入ると、日本／満州間の貨客の動きが頻繁となり、京浜／大連間の貨物急行便を要望する声が高まった。その要望に応じて、同年11月から月3回の横浜／大連間直行航路を開設した。その後同航路は日本／満州間の主要交通路として、樺太航路とともに当社の近海部門の2大支柱となった。

横浜／大連直行航路に就航した  
呉淞丸

#### 〈下関／麗水定期貨客船航路〉

1930（昭和5）年には、朝鮮半島南部の港町である麗水から全南光州までを鉄道で結び、その先の京城（現・ソウル）やさらにその先の大陸に向かう鉄道路線につなぐ、私鉄の南朝鮮鉄道の敷設が計画されたのを受けて、当社は下関と麗水の間を結ぶ航路を開設した。これは当社唯一の貨客船航路であり、「昌福丸」および備船「慶運丸」を投入して、下関と麗水の双方から毎日運航するものであった。

### 油槽船事業の開始

石油は従来の石炭に代わり、エネルギーの主役となり、より発熱量の大きい燃料として近代社会発展の原動力となった。わが国でも昭和の初めから各種産業の発達、船舶、自動車、航空機の発達に伴って石油の需要は増大した。しかしわが国は、石油資源に乏しく、そのほとんどを輸入に依存する他なかった。しかも石油を運ぶ油槽船（タンカー）建造は、長引く海運不況によって容易に進まず、輸送の大半は外国船に依存する状態であった。ところが1929（昭和4）年に海軍が全艦船を重油専焼に転換することを決定してから、タンカー市況はにわかには好況を迎えることとなった。1931（昭和6）年には、飯野商事が1万3,586DWT、速力18.8ノットの「富士山丸」を建造したのをはじめ、海運各社は次々と大型油槽船を建造し、油槽船事業への進出をはかった。当社も1933（昭和8）年にイギリス籍の「アセルキング」、「アセルクイン」の2隻を備船して油槽船事業に参入した。

翌1934（昭和9）年7月、国際紛争が激化する中で石油確保を重視した政府は石油業法を制定し、有事に備えた石油の備蓄を各石油会社に義務付け、大量買い付けや備蓄を行うための会



社を設立、わが国の石油輸入量は大幅に増加し、油槽船の船腹需要が高まった。

こうした中で当社は同年11月、油槽船事業への本格的な進出を決め、スウェーデン船「スベアボルグ」(1万4,225DWT)を備船して米国カリフォルニア州の原油輸送を行ったのを手始めに備船を拡大した。ガルフ/欧州などの三国間原油輸送にも取り組み、太平洋戦争が開始されるまで継続して配船し、好収益を上げた。

このように当社の油槽船事業は外国船の備船をもって開始され、1934年10月に自社油槽船の建造に着手した。翌1935(昭和10)年6月に、川崎造船所で「建川丸」(1万3,475DWT)が竣工した。「建川丸」は、当時わが国最大の9,000馬力のディーゼル機関を搭載、最高速力19.9ノットを誇った。竣工と同時に海軍省契約の北樺太原油積み取りを始め、日本石油などと契約して外国/日本・朝鮮の原油・重油などの積み取りに活躍した。

最盛期の1937(昭和12)年には、当社の油槽船運航トン数は14隻で19万3,240DWTに及び、88万8,842トンを輸送、好収益を上げて業績向上に貢献した。

### 船隊の増強と機構の整備

1930年代のわが国海運業界は、1932(昭和7)年から実施された3次にわたる船舶改善助成施設と、1937(昭和12)年から引き続いて実施された優秀船舶建造助成施設によって、従来の老朽船は淘汰され、造船技術の進歩と相まって優秀な快速船が相次いで竣工、日本海運の競争力は大幅に強化された。同時に日本の貿易は、円為替安と軍需インフレーションに伴って異常な伸びを示し、物資輸送のための船腹需要が急増、社外船各社の定期航路への進出も重なって大型高速船の建造意欲はさらに高まった。

当社は船隊の整備を進め、1933(昭和8)～1934(昭和9)年にかけて「祝丸」など小型船3隻4,720DWTを売却するとともに、貨客船「朝博丸」(1,650DWT)、中型貨物船「金龍丸」(7,226DWT)を購入し、「能代丸」に耐氷装置を施すなど船隊の充実をはかった。また1934年12月には、当社が受託運航していた川崎造船所の大型所有船11隻9万7,761DWTを購入した

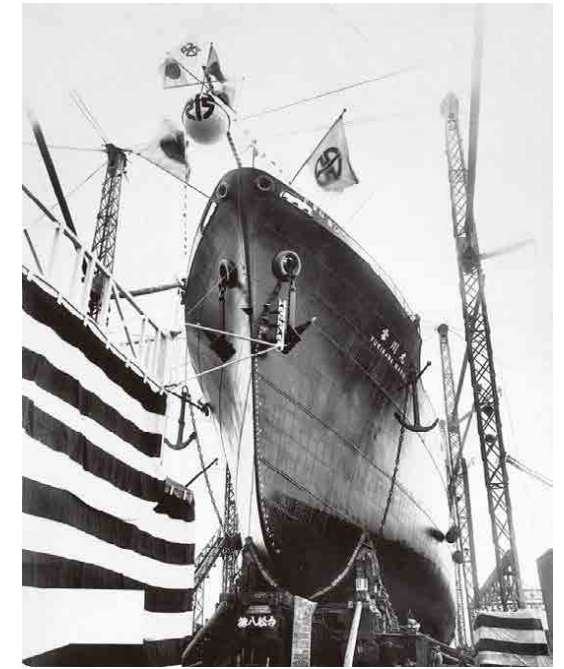
ため、当社所有船は、31隻20万9,277DWTとなった。さらに同年から当社の新船建造計画が始動、優秀大型油槽船が建造されることとなったので、資金調達のため在来船の整理を進め、1935(昭和10)年から2年間に「玉榮丸」、「丁抹丸」など7隻3万9,799DWTを売却した。

一方で、1935年6月に当社の自己資金建造船第1号となった「建川丸」は、石油の他生糸積み取り貨物艙(船倉)を備える工夫が凝らされた“New Combined Oil Tanker and Silk Carrier”として海外でも注目を集めた。その後も、ニューヨーク航路用に「神川丸」、「聖川丸」、「君川丸」、「國川丸」など定期航路に配船する高速優秀船を相次いで建造していった。これら優秀船の建造はすべて業務の伸長に伴って蓄積された自己資金で賄われ、外部からの借入に依存しなかった。

しかし、時局がいよいよ窮迫するに伴い、当社も政府の方針に沿って優秀船舶建造助成施設による新造船建造に踏み切り、1940(昭和15)年10月にはニューヨーク航路就航船「宏川丸」(9,648DWT)を建造した。また、1939(昭和14)年末から1940年春にかけては樺太航路用に6,000DWTの「桃川丸」、「雪川丸」、「月川丸」の建造に着手した。この3隻は船舶建造融資補給および損失補償法の適用を受けて建造している。この結果、当社所有船舶は、1932(昭和7)年末の21隻10万7,360DWTから1940年末には34隻24万7,690DWTに拡大した。

こうした新造船と備船による運航トン数増加は、定期航路の伸展とも相まって、当社の業績を飛躍的に好転させた。1933年の総収入を100とすれば、1940年の指数は751と7倍以上に上昇した。この間、1923(大正12)年に船舶購入のため発行した社債残額575万円は、1933年9月をもって償還完済した。

このように1933年から1940年の間に、営業面の発展と財務基盤の強化によって、当社の業容は拡大し、将来発展の基盤が築かれていったのである。



雪川丸の進水式



1939年に竣工した神港ビルディング

## 機構の組織化と本社移転

船隊の増強と並行して、当社は経営基盤強化を目的とした機構の整備を進めている。まず、1932（昭和7）年1月、横浜／大連航路ならびにニューヨーク航路の開始に伴い、京浜方面の業務を強化するため京浜駐在顧問を設置した。そしてこの役割は1934（昭和9）年9月に設立した専属代理店である大東運輸に引き継がれた。また同年9月にはサンフランシスコ駐在員事務所を廃止、ジェネラル・スチームシップ・コーポレーションに代理店を委嘱した。翌1934年1月にはシアトル出張所を廃止して山下汽船と当社出資による山下 SHIPPING に一切の事務を委託した。また、それまですべての業務を国際汽船に委託して駐在員を派遣していなかったニューヨークに駐在員事務所を設置した。

さらに1935（昭和10）年4月、本社機構の組織化をはかるため、従来の営業部の他に総務部、海務部を設けて3部制とした。1936（昭和11）年に入り、それまで本社社屋のあった場所に川崎造船所および東京海上火災保険両社出資による近代的な神港ビルディング（以下、神港ビル）の建設が決まった。神港ビルは1939（昭和14）年2月に竣工、当社は3月に本社を神戸市内の仮事務所から同ビルに移した。

## 第2節 海運統制への移行

### 準戦時体制と海運自治連盟の結成

1931（昭和6）年9月の満州事変勃発に続き、翌1932（昭和7）年1月には上海事変が起こった。さらに、わが国の大陸政策が国際的摩擦を生み、日本はついに1933（昭和8）年3月国際連盟を脱退した。続いて同年10月にはドイツが国際連盟を脱退、常任理事国2カ国の相次ぐ脱退により、集団安全保障体制は大きく揺らいだ。こうした国際的紛糾の渦中であって、1936

（昭和11）年1月、わが国は、ロンドン軍縮会議脱退を通告、非常時体制から準戦時体制へと突入した。

この時期のわが国海運は、世界市況の反発によって運賃・傭船料とも高騰して第一次世界大戦以来の活況を示していた。市況の高騰に伴って重要物資の円滑な輸送が阻害される懸念が生じてきたため、政府は1936年5月に航路統制法を公布し、海運業を管理する姿勢を示した。

日本船主協会（旧）は1937（昭和12）年、鉄鉱石、リン鉱石、工業塩、くず鉄など重要物資に対する輸送の円滑化と荷役能率の増進をはかるため、海運国策研究委員会を設けて政策研究を進めることとした。大手船会社でも自主的統制について検討中であったため、ニューヨーク航路の7社会のメンバーであった当社をはじめ日本郵船、大阪商船、大同海運、山下汽船、国際汽船、三井物産船舶部が協調して同年7月1日、海運自治連盟を結成した。同連盟は運賃・傭船料の高騰を抑制して市場の安定をはかり、重要物資の円滑な輸送に努めるなど自治統制機関として成果を上げ、その役割を果たした。

### 日中戦争の勃発と臨時船舶管理法

海運自治連盟が結成された1937（昭和12）年7月、日中戦争が勃発した。当初、日本政府は戦線不拡大方針を取り、陸軍内

国際連盟脱退を伝える新聞記事  
(1933年2月25日付け 朝日新聞朝刊)

海運自治連盟のメンバー



日中戦争の勃発を伝える新聞記事  
(1937年7月9日付け 東京朝日新聞  
夕刊)

部にも不拡大論があった。しかし、戦火は華中、華南にも拡大し、全面的な戦争にエスカレートしていった。この戦争で船腹の需要は急激に増加した。政府は、船腹の確保と、運賃・備船料の高騰を抑制して重要物資の円滑な輸送をはかり、また対外航権の維持伸長をはかる目的で、1937年9月9日「臨時船舶管理法」を制定し、10月1日から実施した。

同法は、船舶の譲渡、貸し渡しなどの制限、内地建造船の促進、外国船輸入の緩和、必要に応じて外国港間の運航の制限または禁止、運賃・備船料・船価の高騰の抑制、海外における航権の維持ならびに外国船の侵入防止などについて規定しており、その運用機関とし

て船舶管理委員会が設置された。

日中戦争の長期化によって船腹の需要が増すにつれ、統制機関として十分な活動ができなくなった海運自治連盟は、1938（昭和13）年3月、連盟外船主も含む日本船主協会（旧）と協力して海運自主統制委員会を組織するとともに、4月に名称を海運自治統制委員会と改称した。

その後、国際情勢の変化と軍作戦の進展に対応して船腹需要がさらに増大すると、1939（昭和14）年7月に民間の自治統制を廃し、政府の指導監督のもとに事業を行うこととなり、海運自治連盟は海運連盟に、海運自治統制委員会は海運統制委員会に改組された。一方、臨時船舶管理法による船舶管理委員会に専門委員会として海運統制協議会が設けられ、物資動員計画に基づいて配船表を作り、これを海運統制委員会に命じて統制運航にあたらせることになった。

海運統制は、自主統制から政府監督統制へと変化し、運賃・備船料の抑制を目的とする価格統制から輸送そのものへの統制へ重点が移っていったのである。1940（昭和15）年2月には、国家総動員法に基づく海運統制令が施行され、船舶建造の許可制、特定の航海および運送の禁止・制限命令など統制は強化されていった。

さらに同年11月、政府が直接輸送計画を立てて配船を管理

するため、海運中央統制輸送組合が設立されて、政府の指令による物資輸送の共同引き受けを行うことになった。当社の全船舶は不定期船部門、遠洋定期船部門、近海定期船部門、油槽船部門にそれぞれ所属した。不定期船第4組では組長として11社を統轄し運営した。そして遠洋定期船部門には18隻が所属し、ニューヨーク航路他に就航した。

K
"K" LINE trivia

---


**Part 06 | 「神・聖・君・國」**

当社の戦前の社船の多くは、川崎の「川」を取って「○川丸」と命名された。

時に船名は時代を映す鏡のひとつともなる。1937年から建造した定期航路用新造船4隻の名は「神川丸」「聖川丸」「君川丸」そして「國川丸」となった。これらの命名にあたっては社内募集をかけたところ、実に延べ数千もの応募があったという。命名理由にはそれぞれ「神ノ国日本ノ代表」「聖キ国日本ノ代表」「君ノ国日本ノ代表」とあり、いずれもその後「強キ国日本ノ代表」と続く。今の時代から見れば、国威発揚的なものといわれるだろうか。ここには、忍び寄る大きな戦争の影がちらつく。

ニューヨーク航路で活躍が期待されたこれら新鋭の4船はすべて海軍に徴用され、水上機母艦に改装されたうえ、海軍艦艇として作戦に従事した。その後、輸送力補充のためか3船は特設輸送船に再改装されているが、神川、國川、君川の3隻は南方の海で戦禍に消え、聖川丸も瀬戸内海で爆撃を受けて半没の状態となった。

戦後、当社が聖川丸を引き揚げて復活させ、2代目の神川、國川、君川3船を建造して、かつての「神・聖・君・國」のフリートを復活させたのは1952年のことであり、戦後7年が経っていた。



國川丸のサロンに掲げられた「神聖君國」

## 第 3 章

# 太平洋戦争による壊滅的打撃

【1941(昭和16)年～1949(昭和24)年】

### 第1節 戦時下の日本海運

#### 太平洋戦争に突入

広大な中国大陸で戦線を広げ、その勢力を極東で拡大させていた日本に対し、米国、イギリス、ソビエト連邦（ソ連・現在のロシアや周辺国）など各国は、1938（昭和13）年7月のオーストラリア鉄鉱石の対日輸出禁止に踏み切った。次いで1939（昭和14）年7月には米国が対日通商条約の破棄を通告。さらに1940（昭和15）年9月の日本軍の仏印（フランス領インドシナ、現在のベトナム、ラオス、カンボジア）進駐や日独伊三国同盟の締結によって、米英両国の日本に対する圧迫はいっそう強まった。米国は中国に借款を与えて裏面から積極的な援助を行うとともに、工作機械などの対日輸出禁止に加えて、同年10月にはくず鉄の輸出も禁止した。一方、イギリスも自国領諸港における日本船舶の取り締まりを強化、その出港許可を遅らせるなどの措置を取った。

米英両国は対日圧迫をさらに強化し、1941（昭和16）年7月には、いわゆるA・B・C・D（米国、イギリス、中国、オランダ）包囲網を形成してわが国に対する政治・経済上の重圧を加えた。米英両国は、在米英の日本資産に対する凍結令を公布するとともに、インド、ビルマ（現・ミャンマー）も対日通商条約廃棄を宣言、カナダ、オランダ領東インド（現・インドネシア）も日本資産を凍結したのである。これによって日本の国際金融は麻痺し、資産が凍結された国々との輸出入ができなくなった。

しかも米国は、日本船舶に限りパナマ運河の通航を突然禁止した。そのため、当社「のるほうく丸」をはじめ、日本郵船1



のるほうく丸

隻、大阪商船3隻、三井物産船舶部1隻、山下汽船3隻、国際汽船2隻の計11隻が、大西洋上を南下し、難所のマゼラン海峡を經由して帰航せざるを得なくなった。こうした情勢により、当社は北米航路、ニューヨーク航路、オーストラリア航路の各航路をやむなく休航して、中南米航路のみを隔月1隻程度の配船で継続した。その他の船舶はすべて近海の重要物資輸送に従事した。また、最後まで当社定期航路として活躍した中南米航路も、1941年9月中旬の「照川丸」を最後として配船を休止、遠洋定期航路活動に終止符が打たれた。

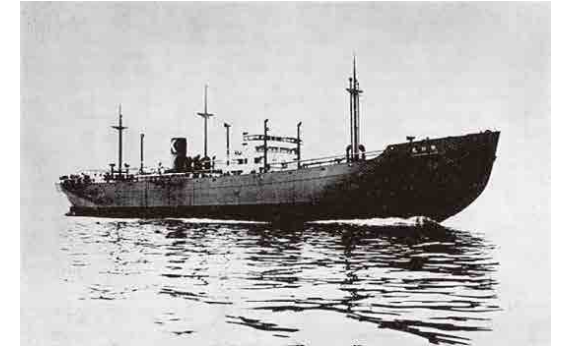
1941年12月8日、わが国はついに太平洋で日米開戦に踏み切り、米英両国に対して宣戦を布告した。わが国海運も揺れ動く情勢に即応して統制が次第に強化され、民間の自主統制から海運中央統制輸送組合の成立による国家管理体制のもとに置かれるようになった。一方、わが国の貿易は開戦とともに縮小し、仕向地はほとんどがアジア諸国に限られるようになった。その内容も、繊維製品が激減し、機械・金属製品・化学製品の輸出と原材料の輸入が半分以上の比重を占めた。

#### 船舶運営会創設による海運統制

1941（昭和16）年8月19日、政府は戦時海運管理要綱を閣議決定し、わが国海運を臨戦体制に置いた。全船舶の一元的管理、船員の臨戦体制確立、船腹の急速大量拡充をはかるため、船舶、船員、造船を完全な国家管理体制のもとに置いたのである。

翌1942（昭和17）年3月、国家総動員法に基づく戦時海運管理令と同施行規則が公布され、船舶は国家が使用し、その乗組員は国家が徴用するとともに、運航については同年4月、従来の海運中央統制輸送組合に代わって創設された特殊法人・船舶運営会が、国家の代行機関として一元的に取り扱うこととなった。

総トン数100トン以上の汽船はすべて国家使用となり、円滑な船舶運航のために、経験と知識を持つ運航実務者が指定され



中南米航路最後の配船となった照川丸



米英への宣戦布告を伝える新聞記事  
(1941年12月9日付け 朝日新聞夕刊)

た。まず大型船（総トン数1,000トン以上）に関しては、軍徴用船を含む5万DWT以上の運航実績があり、これに相当する運航施設を保有する海運企業40社が、運航実務者として1942年4月に第1次指定を受けた。さらに翌5月に第2次として小型船（総トン数1,000トン以下）に関して18社が小型船運航実務者に指定され、7月には第3次として機帆船運航実務者1社が指定された。

当社は第1次指定を受けて所有船腹の他、従来当社と定期備船関係にあった船腹も含めて運航することになった。それに伴い、当社の営業収入は所有船舶に対する国家使用料（貸船料）と運航船腹量に対して支払われる運航実務者としての運航事務手数料に限定された。

1943（昭和18）年3月、多数の運航実務者による運営は、統一と迅速を欠く結果となったので、運航実務者58社は5班に集約再編成された。第1班は日本郵船を班長とする14社、第2班は大阪商船を班長とする11社、第3班は三井船舶を班長とする10社、第4班は山下汽船を班長とする10社で構成された。当社は第5班の班長となり、栗林商船、飯野海運産業、共同企業、日之出汽船、澤山汽船、日本水産、日魯漁業、近海油槽船運航、中国海運の10社が属した。

太平洋戦争の戦域が拡大するにつれ、いっそうの輸送力増進が求められるようになった。そこで政府は1943年7月、船舶運航体制緊急整備要領を策定。船舶運営会を改組して運航実務者を集約し、海運業の整理統合、船員募集、要請機構の整備などを進めた。これに基づいて従来の5班制度を廃止し、同年8月に中核実務者として大型船関係を定期船7社、不定期船8社、油槽船5社、特殊船2社の22社に集約した。同時に小型船関係を4社に集約するとともに、小型船および機帆船関係実務者は中核実務者に付属することとなった。

こうして運航効率の向上がはかられたが、戦局は苛烈を極め、船舶の撃沈される数も増加した。港湾施設の破壊による荷役効率の低下、燃料油不足と滞船の増加によって運航状態はますますひっ迫した。このため政府は1945（昭和20）年2月閣議決定により、4月1日から運航実務者制度を廃止し、人員および物的施設をすべて船舶運営会に吸収して、機構の拡大と強化をは

かった。また、戦局の急転に伴って5月15日には大本営に海運総監部が設置された。100総トン以上の陸・海・官・民所属船舶がすべて国家船舶として管理されることになり、船舶運営会は海運総監部分室となった。

### 造船・船員の国家管理体制

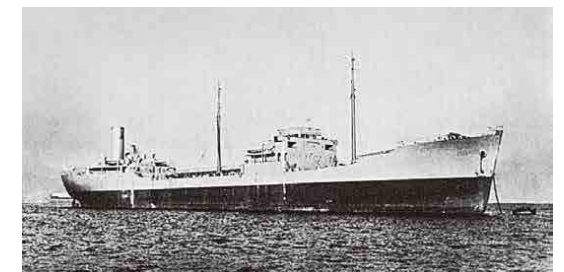
太平洋戦争下の海運統制では、造船、船員も国家管理体制に置かれた。まず造船に関しては、1942（昭和17）年5月に計画造船が実施され、前年12月に創設された産業設備営団が戦時標準型船を時価で一括発注し、採算価額で各船主に譲渡するとともに、その差額を国家が補償することとなった。

戦時標準型船というのは、平時の標準型船（不定期貨物船に対する標準型船）を参考として、船体の建造方法の簡易化によって資材の節約と建造期間の短縮をはかり、鋼材の寸法を軍用のものに合わせて製鋼能率を向上させ、機関・艀装品とも標準化したものである。これは後に第1次戦時標準型船と呼ばれ、その後、第2次、第3次戦時標準型船が設計・製造され、1945（昭和20）年に第4次戦時標準型船が改良を加えて計画されたが、実現を見ることなく終戦となった。

さらに1943（昭和18）年1月、沿岸海上運輸確保のために鋼船の代用として木造船建造緊急方策要綱が発表され、大量の木造船が建造された。当社も1944（昭和19）年6月、和歌山県日高郡由良村（現・由良町）に資本金200万円で木造船建造と機帆船の修繕を主な事業内容とする川崎紀南造船所（後に川紀造船所と改称）を設立した。また同年、紀南重工業（後に紀南工業と改称）を資本金30万円で和歌山県田辺市に設立し、焼玉機関および機械部品、手榴弾の信管などを製造した。

船舶の修理についても1942年2月から主要造船所の管理ならびに船舶の建造・修繕実施に関する監督事務を海軍が一括統制し、1944年11月からは船舶運営会が国家使用船の修繕事務を行うようになった。

一方、船員に関しては1940（昭和15）年に船員徴用令、船員給与統制令を公布して、船員給与許可制にして12月から実施した。同時



第1次戦時標準型船興川丸（油槽船）

に船員の使用を統制するため、11月には船員使用統制令が実施された。1943年1月には「船員ノ待遇ニ関スル件」を閣議決定し、船員を軍属として取り扱う他、論功行賞、公葬、本人および遺家族援護扶助などに関する優遇措置を講じた。

### 川崎近海機船の設立

太平洋戦争開戦以降、国家要請により輸送力増強が叫ばれる中で、当社はさまざまな対策を立て、その要請に応じた。そのひとつとして挙げられるのは、新たな関係会社の設立あるいは投資によって、船舶運営会の運航実務者としての組織規模の拡大強化をはかり、船舶運航能率の高揚に努めたことである。

川崎近海機船は、1943（昭和18）年5月に政府の要請により木造船運航を目的として、当社の全額出資（資本金600万円）で設立されている。本社を神戸、支店を東京および八戸に置き、出張所ならびに駐在員事務所を函館、室蘭、小樽、青森、石巻、釜石その他各地に置いて、主として政府の輸送計画に基づく北海道／太平洋岸諸都市の石炭輸送に従事した。所有船舶は、機帆船が一時約270隻を数えた。

### 戦時下業績の推移

太平洋戦争の開戦とともに、1942（昭和17）年4月に船舶運営会が創設され、海運事業は国家管理に移行した。海運業者の業態とその収益事情は一変し、自主的経営を離れて貸船料と運航実務者としての運航事務処理手数料がその主な収入源となった。

そのため当社の営業収入は、1933（昭和8）年に比べ1940（昭和15）年には7倍以上の伸びを示していたが、1941（昭和16）年度以降は下降に転じた。1940年度の総収入6,142万5,000円に対し、1941年度は5,614万8,000円であった。その後も収入は減少の一途をたどり、1945（昭和20）年度には約1,100万円にまで減った。しかし、総支出も総収入に応じて減少したため、1944（昭和19）年度までは利益を計上した。なお、国家管理となった後は船主的立場に置かれ、1942年度以降は貸船料が総収入の70%以上を占めるようになり、船舶の戦禍喪失に比例して利益は漸減していった。

## 第2節 戦争ですべてを失う

### 船舶・船員の被害は激甚

太平洋戦争下、商船隊と船員は苛酷で悲痛な運命に翻弄された。米軍との決戦は広い太平洋とそこに点在する島々を舞台として海・空・陸にわたって繰り広げられ、その間の輸送にあたる商船には重い任務が課せられた。戦いは緒戦こそ優勢であったが、1942（昭和17）年6月のミッドウェー海戦の敗北を境に日本軍は劣勢となり、制海・制空権を握った米軍の猛攻のもとに、艦船および人員の被害は日を追って増大していった。

大戦中、わが国海運は壊滅的な打撃を受けた。戦禍により失ったわが国の商船は2,394隻、約802万G/T、戦時中の建造船舶を加えてその80%以上が失われた。終戦時の船腹量は130万G/Tへと激減した。しかも戦前の優秀船はことごとく失われ、粗製劣悪な戦時標準船と老齢不経済船だけが残された。敗戦による国富被害は25%程度とされているが、船舶の被害率は80%以上にも達したのである。商船乗組員の犠牲も大きく、戦争に参加した船員7万1,000名、その内戦死・戦傷病死・行方不明者数は3万5,922名を数えた。その損耗率は43%で、陸海軍の犠牲率19%よりもはるかに大きなものとなった。

当社の被害も甚大であった。大戦勃発前の当社所有船は、1941（昭和16）年に36隻17万5,317G/Tであったが、1942年からは戦局の悪化による喪失船舶が年を追うごとに増加し、32隻11万2,700G/Tの新造船を建造し、4隻8,443G/Tの船舶を購入したにもかかわらず、60隻27万1,139G/Tを喪失し、終戦時には12隻2万5,321G/Tにまで激減した。喪失船のおよそ90%は、敵の空爆・雷撃による被害であった。

1923（大正12）年の竣工以来、Kライン主要定期航路の数々に就航し、1928（昭和3）年には太平洋横断のブルーリボンを獲得するなど、優秀船として活躍した「ぼるどう丸」



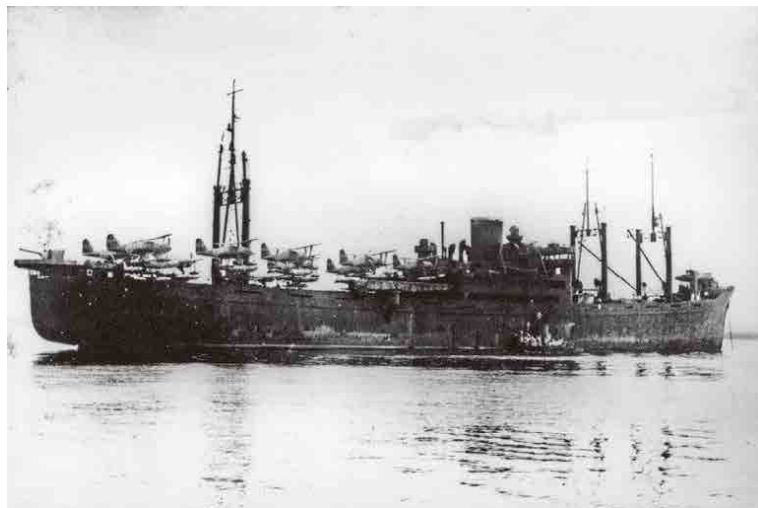
海軍徴用船として南下中の輸送船団

は、日中戦争時には陸軍の御用船として、太平洋戦争では海軍御用船として徴用され、1942年2月1日、最前線基地建設用の要員・軍需物資を満載してマーシャル群島ウォッジェ島に入港中、敵艦隊の来襲に遭遇し、集中艦砲射撃を受けて船尾より沈没していった。

また当社の優秀船建造の先陣を切って1935（昭和10）年6月に川崎造船所で竣工した当社初の油槽船「建川丸」は、1941年12月海軍に徴用された後、1944（昭和19）年5月に佐世保海軍工廠で洋上補給油船に改造のうえ、社船「興川丸」（基地補給船任務）とともにサイパン作戦に参加したが、同月24日にダバオ入港直前に敵潜水艦による雷撃を受け、船尾から乗組員17名とともに南海に消えた。「興川丸」も同月24日空爆を受けてフィリピン・コロン湾に没した。

敗色が濃厚となった1944年12月に竣工した「第二建川丸」も、油輸送特攻隊として航空機ガソリンを満載し、仏印・カムラン湾南方で敵戦闘機の攻撃を受けて沈没し、当社油槽船はここに全滅した。

当社のニューヨーク航路船隊の「神・聖・君・國」の優秀フリート4隻は、海軍の特設水上機母艦に改装された。その内「君川丸」は、アリュシャン攻略作戦などの参加した後、「國川丸」とともに特設輸送艦に再改装され軍需物資ならびに兵員輸送に活躍したが、1944年10月、敵潜水艦による雷撃によりフィリピン沖で沈没。僚船「神川丸」は1943（昭和18）年5月に



特設水上機母艦に改装された君川丸

ビスマルク群島で、「國川丸」は1945（昭和20）年5月バリクパパンで敵空爆の犠牲となり、同年7月山口県沖で空爆を浴びた後に擱座した「聖川丸」とともに、かつての「神・聖・君・國」は姿を消した。

さらに1941年2月、竣工後に初航海を終えたばかりで陸軍に徴用された「宏川丸」は、特殊防空護衛艦に大改造された後、ブーゲンビル島からガダルカナル島へ向かう途中、1942年11月空爆により没した。樺太航路用として建造した「菊川丸」、「桐川丸」、「松川丸」の優秀船も1943年2月～1944年6月の間に雷撃、空爆によって相次いで海底に消え、当社の優秀定期船隊は、ことごとく戦禍の犠牲となった。

こうした船舶被害と同時に、商船乗組員の犠牲も大きかった。傍系会社、運航委託会社、軍接收拿捕船の乗組員を含め、当社船、関係会社船とともに尊い命を捧げた当社船員は1,479名にも及んだ。



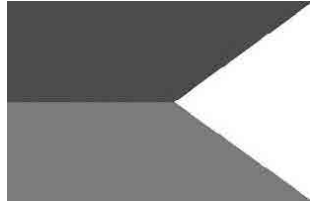
宏川丸

### 戦後の占領管理と船舶運営会の役割

戦禍で優秀船のほとんどを失った当社は、戦後ゼロからの再出発を余儀なくされた。1945（昭和20）年8月、戦争終結時点の当社の保有船腹は、戦前（1931年）の7分の1にも満たない状態となった。しかもその内の1隻は軍艦に改装されており、後に占領軍の命令により解体、残る11隻も材質の劣る戦時急造船で、遠洋航海に耐えるものではなかった。

優秀船が何隻か残存していたとしても、その時点での営業は不可能だった。戦時中、わが国商船隊は戦争目的のために国家の管理下に置かれ、戦後は国家再建のために連合軍総司令部（GHQ）の管理下に置かれ、自由な行動など取るべくもなかったからである。

戦時中に一元的配船機関としての役割を担っていた大本営総監部は、終戦と同時に十分な善後措置を講じないまま即日解散となった。GHQの作戦上の都合により一時100G/T以上は航行が禁止された。1945年9月上旬になって、日本商船は運航の指示をGHQから受けるべきことが明らかにされ、それとともに機帆船、離島航路、瀬戸内定期航路がとりあえず航行解除となった。



SCAJAP旗（上が青、下が赤）

同年10月にはGHQ内に日本商船管理局 SCAJAP (Shipping Control Authority for Japanese Merchant Marine) が設置され、日本船の運航、修繕などに関する一切の管理権が与えられた。そして100G/T以上の船舶はすべてSCAJAPへの登録が義務付けられ、舷側にSCAJAP番号を大きく書き、日章旗に代わって青と赤のSCAJAP旗を掲げて運航することが求められた。

GHQの占領および管理政策の実施は、GHQが直接行わず、すべて日本政府に対する指令・覚書を通じて行われた。商船に対する管理についても、SCAJAPの下部機構として日本側で商船管理委員会 CMMC (Civilian Merchant Marine Committee) を設置するよう指令があった。政府は、戦時中からの海運管理機関である船舶運営会にその業務にあたらせたいと回答し、それが認められて船舶運営会がCMMCの機能を併せ持ち、船舶の配船はGHQの指示を受けて一元的に管理することになった。

こうして船舶運営会は、戦後も引き続き復員輸送の遂行、重要物資の輸送などにより、戦後混乱期の民生安定に重要な役割を果たすこととなった。また、占領物資や輸出入物資の日本商船による輸送は、船舶運営会が日本商船管理局を通じて総司令部の指示を受けて配船した。

1947(昭和22)年5月には総司令部に民間輸送局CTS (Civil Transportation Section) が開設され、以後はCTSが国内物資輸送を含めた総合輸送計画を立てたうえ、日本商船管理局を通じて船舶運営会に配船指令が出された。その後、次第に汽船や機帆船の船腹ひっ迫状態は解消されたので、1949(昭和24)年10月以降は国内輸送に限って全面的統制解除となり、荷主と船舶運営会との自由取り決めとなった。

また、終戦直後、海運界にとって大きな関心の的になったのは賠償問題であった。米国政府は、対日賠償請求については、現金賠償ではなく産業設備を撤去させ、取り立てる形の現物賠償とすることを決めて公表していた。そのため航路権を含めた海運も賠償の対象になるのではないかと懸念されたのである。その後、海運に関わる賠償請求の試案は、1946(昭和21)年のポーレー案を皮切りに数次にわたって出されたが、1947年からの国際情勢の変化、とくに欧州問題を巡る米国とソ連との対立を基因として、米国の賠償請求の方針が変わり、日本の経済自

立促進を可能にする範囲内に賠償を縮小化する方向に進んだ。

さらに米国の方針は、新しい日本の自立を促進するために必要な工場や施設の撤去は米国の負担を増大させ、賠償取り立ては結果的に米国の負担につながるとの観点から、海運についても船舶の保有量と船型の制限を撤廃し、新造船を積極的に建造すべきという方向に変わった。そして1949(昭和24)年5月には、米国政府よりマッカーサー元帥に対して「中間賠償の取り立て中止」の指令が出され、かつ翌1950(昭和25)年の朝鮮戦争勃発もあって、最終的に対日賠償請求問題は霧消した。

### 経済民主化と戦時補償の打ち切り

GHQの対日占領政策は、非軍事化と民主化を二大支柱としていた。これに基づいて1945(昭和20)年9月、従来の産業統制に関する諸法令の廃止および外国銀行特別戦時機関の閉鎖を指令した。

また、1946(昭和21)年8月には戦時中に徴用されて失われた船への戦時補償の打ち切りが発表され、10月には戦時補償特別措置法として公布された。船舶のほとんどを戦争の犠牲とした海運業界は、政府から受け取るべき約24億5,000万円(「日本海運戦後助成史」による)の補償を一挙に失い、戦前の資本蓄積がゼロとなり、自立再建の道が断たれる格好になったのである。

それに対して米国、イギリス、フランス、イタリア、ノルウェーなど諸外国の海運会社には十分な戦時補償が行われた。そのため、わが国海運は戦後復興の時点から大きなハンディキャップを負っていた。

さらに経済民主化の矛先は、財閥解体とそれに伴う制限会社および持株会社の指定、独占禁止法の制定と企業の集中排除という方向に向けられた。

同年11月、GHQは三井、三菱、住友、安田保善社の4大財閥の解体と、その所有証券持株会社整理委員会への移譲を命じ



朝鮮戦争の勃発を伝える新聞記事  
(1950年6月25日付け 朝日新聞朝刊)



るとともに、それ以外の私的結合体の解体に関する立法計画を日本政府に命じた。これに伴って同月には会社の解散の制限などに関する勅令（制限会社令）が公布施行され、資本金500万円以上の会社および大蔵大臣の指定する会社の事業の譲渡、解散、益金の処分、資産、負債の移動が制限された。

この財閥解体に伴う措置として、1946年3月、当社は川崎重工業の関係会社として制限会社に指定され（1950年10月解除）、これにより財産の売却や権利の移転などが厳重に制限された。期待された補償がなくなったことによる破綻を免れるため、当社は特別経理会社に指定された。

GHQの民主化政策では、労働組合の結成に関する指令も出された。これに対応し、当社では1947（昭和22）年1月に陸上勤務従業員による川崎汽船職員組合が結成され、労使の代表者による経営協議会が設けられ、労使協調がはかられた。また同組合は同年3月全日本海運労働組合連合会（全海連、1998年10月解散）に加盟した。一方、海上従業員は1945年10月に、全国単一労組として全日本海員組合（全日海）が結成されると、同組合に加入し、1946年11月に社内親睦団体として「川和会」を結成した。

さらに、当社はGHQの指示、諸法令に従って機構の整備、制度・組織の改革を進めた。まず、1945年9月に本社事務所のあった神港ビルが米軍に接収されたため、本社を11月に神戸市葺合区（こさか）の十合百貨店5階へ移転。その後、1946年9月に神戸市生田区明石町にあった川崎重工業3号館へ再移転した。組織も戦後の業務に備えて業務部を営業部に改称するなど改編を重ね、1949（昭和24）年1月には営業部・総務部・経理部・船舶部の4部制を敷いた。

こうして組織の整備を着々と進めたが、海運の事業環境はなお厳しく、当社の再建の足取りも重かった。船舶運営会による一元管理のもとで運航が行われていたとき、船主はその保有船を運営会へ裸備船に出し、わずかな家賃を受け取る家主のような存在にすぎなかった。

### 戦後業務と「聖川丸」の引き揚げ

わが国海運は、戦後の混乱と混沌が続く環境の中で、戦後復

興を急ピッチで進めていった。当社は戦争で「神川丸」、「聖川丸」、「君川丸」、「國川丸」はじめ遠洋航路に適格する優秀船をすべて失った。また戦後の海運業務は戦時海運管理令の存続により、引き続き船舶運営会の一元管理のもとに置かれ、当社は船舶所有者として一定の船舶使用料を取得するにすぎなかった。その使用料も所有船舶の減少により激減したうえ、経費はインフレの高進により膨張していったので、極めて厳しい事業経営を強いられた。

さらに会社としても、会社を存続させ、復員者や引き揚げ者を受け入れ、将来の運航再開に備える準備を整える必要があった。そのため戦後しばらくは、残された船と新造の定期鋼製客船などによって沿岸定期航路を経営するとともに、別会社を設立して水産や海難救助事業、木材・薪炭・鉄鋼・機械などの輸出入を行う商事会社などを経営した。

#### 〈沿岸定期航路の経営〉

当社は1945（昭和20）年12月から興國汽船の木造客船「速鳥丸」（38G/T）を使用して明石／志筑／由良航路を開いていた。1946（昭和21）年4月に沿岸定期船が船主に返還されて自営が認められると、同年12月から「朝博丸」によって下関／高浜・今治航路を開設した。さらに陸上貨客輸送の極度の混雑を緩和するため、「青葉丸」（599G/T）、「須磨丸」（1,207G/T）を新造し、下関／今治航路に投入、阪神／高松・多度津航路、阪神／白浜・勝浦航路を経営した。

なお、この沿岸貨客船事業は、1949（昭和24）年6月21日、高浜を出港して門司に向かっていた「青葉丸」が、進路を予報と大きく変えた台風に遭い転覆沈没。船客91名、乗組員44名の尊い人命を失うという海難事故が生じた。この事故に際して当社は、役員を現地に急行させて遭難対策本部を設け、当社船6隻、海上保安本部8隻などにより大がかりな救助捜索を行った。しかし、救助されたのは船客2名、乗組員1名だけであった。その後遺体収容に全力を挙げたが、潮流が速く作業は連日困難を極めた。こ



下関／今治航路に投入した青葉丸



青葉丸の合同慰霊祭



本社を一時置いた川崎重工業3号館

うして可能な限りの手を尽くしたうえ、8月および9月に門司、伊予小松町、神戸の各地で合同慰霊祭を行い、救助活動を打ち切った。当社にとっては大きな試練であり、このうえない痛恨事であった。

#### 〈サルベージ事業〉

終戦直後、GHQの指令による艦船の解体や沈没船の引き揚げなどのため、わが国におけるサルベージ事業は活況を呈し、同分野へ進出する業者が相次いだ。サルベージ事業とは遭難した船の人命、船体、積み荷などを引き揚げる海難救助事業である。当社は1946年5月、このサルベージ事業分野に進出した。川崎重工業と提携し、同社にサルベージ部を設け、当社が営業事務にあたったのである。同事業は順調にすべり出し、1946年9月には油槽船「洋興丸」(1,017G/T)を引き揚げ、翌1947(昭和22)年には、特設航空母艦に改装されたまま係留されていた当社船「熊野丸」(9,502G/T)の解体などを実施した。

そして1948(昭和23)年8月には「聖川丸」の引き揚げに着手した。それは同年度の国による沈船の引き揚げ事業でもあった。「聖川丸」は終戦直前の1945(昭和20)年7月20日に空爆を受けて山口県熊毛郡室津村の志田岬沖合で座礁し、その後荒天のために横転沈没していた。

引き揚げの作業隊員は約100名。外板、甲板の破口溶接から取りかかり、昼夜兼行の排水などの作業を重ねて半浮揚の状態までこぎつけながら、再び横転する失敗が2度も繰り返された。



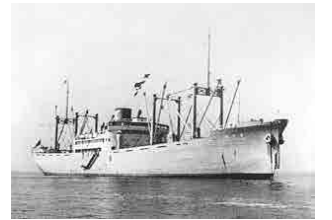
陸軍の特設航空母艦に改装されていた熊野丸



引き揚げ中の聖川丸

資材、人員、食料、資金などあらゆる不足と困難の中で進められた作業であった。横転した船の完全浮揚に成功したのは、作業開始から3カ月余を経た12月9日のことであった。その後、呉での仮修理の後、神戸の川崎重工業ドックでの本修理が完了したのは、サルベージに着手してから1年2カ月を経た1949(昭和24)年10月のことであった。大型外航優秀船として蘇った「聖川丸」は、1950(昭和25)年4月、民営還元後の当社外航第1号としてタイ米積み取りに出航した。また同年8月日本船の北米就航許可による配船第1船としてシアトル小麦積み取りの栄に輝いた。

サルベージ部は「聖川丸」引き揚げを最後として解散したが、戦前の優秀船「聖川丸」を戦後に取り戻すことができたことは、役職員を勇気付けるとともにその後の当社発展の一大基礎となった。「聖川丸」の復活は当社にとって復興の象徴といえよう。



大型外航優秀船として蘇った聖川丸

## K "K" LINE trivia

### Part 07 | 戦後5年間をどうしのいだけか

太平洋戦争直後に残されていたのは、たった12隻の船舶。しかも1隻は軍艦に改装されていて、解体を命令された。残る11隻も中小型船ばかりで、それもGHQの統制下に置かれていたので、船舶所有者としてわずかな使用料を得るぐらいしか道がなかった。

一方、終戦で復帰してきた社員を温存しつつ、会社の経営は維持しなければならない。八方ふさがりの中、当社は海運以外の事業に目を向けた。例えば水産業では、五洋水産という会社を設立して、マグロ・カツオ漁に従事。その後底引き網も始めて漁業としてより本格化した後、大洋漁業(現・マルハニチロ)に経営を譲渡した。サルベージ事業は川崎重工業と

共同で行い、引き揚げた沈船の中には当社の「聖川丸」も含まれる。

また社員の福利厚生を担当する川友会を会社組織として、貿易や木材・薪炭の販売などを行った。この会社は星光商事、川崎物産と社名を変えながら営業を継続。1974年には川重系列の川崎商事と合併し、今日の川重商事となった。

海運の統制が解除され、本業復興の道筋が見えてきたのは戦後5年を経た1950年のこと。そこからようやく当社の海運会社としての再建が本格化したのである。

## 第 4 章

# ゼロからの再出発

【1950(昭和25)年～1959(昭和34)年】

### 第1節 日本海運の戦後再建

#### 民営還元の実施

民営還元が実施された1950(昭和25)年は、日本海運にとって大きな転換点となった年である。終戦直後から長く船舶運営会によって一元管理されていた船員配乗業務や保船業務など運航業務のすべてが船主に返還され、GHQおよび政府の規制を撤廃したのが民営還元である。

占領初期、米国が主導するGHQの対日海運政策は過酷だった。日本海運は、太平洋戦争中に軍事輸送面で重要な役割を果たしたと見られ、対日管理方針で海運に関しては「日本商船を非軍事化目的達成に必要な範囲に制限する」ことが基本方針として掲げられたからである。

しかし、米国とソ連を中核とする東西冷戦が始まるに及んで、米国の対日政策は急変、日本の自立を早める方向に大きく転換し、日本の経済自立には日本海運の再建が不可欠ということで、戦後長く日本海運の行動を縛ってきたさまざまな統制は解かれていった。そして、1950年4月に至って、日本海運待望の民営還元が実施されることになった。

この民営還元の実現には、日本の船主の民営化への粘り強い取り組みがあったことも見逃せない。船舶運営会の一元管理は、終戦時の混乱を避ける対策としては意義があったが、運営会が支払う船舶の使用料は低く抑えられ、船主経営に深刻な影響を与えていた。

また統制による運営は運航能率の低下をきたしていたので、事情の許す限り1日も早く海運を民営に移し、船主の創意と競争に委ねることが望まれた。

1947(昭和22)年6月、日本海運協会の解散に伴い、新会員124社の任意加入を得て、「社団法人日本船主協会」が設立された。日本海運は、同協会を中心として海運民営促進委員会を設け、段階的に全船舶を民営に移行する案を立て、業界一丸となって運輸省(現・国土交通省)やCTS(総司令部民間輸送局)などに働きかけた。海運を民営に還元し、船舶の運航効率を向上させれば、輸送力の増強と国庫負担の軽減となり、日本経済の復興に寄与する、というのが主張であった。

GHQも民営還元の必要性を認識し、その第1歩として1948(昭和23)年9月、日本政府に対して国家使用船の裸備船契約を定期備船契約に切り替える指令を出した。裸備船契約とは、船体みの貸し借りを内容とする契約。一方、定期備船契約は、船主が船員の配乗、船舶管理、保険など運航以外の業務の責任を持ち、運航可能な状態とした船舶を貸し借りする形態である。

1949(昭和24)年1月、政府は「船舶運航管理令」を公布し、帰還輸送船および政府・民間の特殊船を除く100G/T以上の鋼船については、船主と船舶運営会との間に定期備船契約を締結させることとした。これにより680隻132万G/Tが定期備船に切り替えられた。

同年8月にはGHQより800G/T未満の小型鋼船を民営還元する指令が出され、163隻7万4,824G/Tの小型鋼船が民営に切り替えられ、全船舶の民営移行も遠からず実施される見通しとなった。

ただ折悪しく、ドッジ・ライン(GHQ経済顧問ジョセフ・ドッジの立案により実施されたインフレ抑制のための財政金融引き締め政策)の影響を受けて国内荷動量が減退し、世界海運市況も低下し始め、戦後初めての不況を迎えつつあった。そのため大型船の民営移行時期の延期を望む声も強かったが、1950年3月4日にGHQより民営還元に関する覚書が発表され、ついに4月1日よりの民営還元が決定された。

こうして日本海運は、戦後の苦難期を乗り越えて自主運航に乗り出すことになったのである。

なお、民営還元に伴って船舶運営会は廃止され、1950年5月1日より商船管理委員会として帰還輸送、米国貸与船の運航、MSTS(Military Sea Transportation Service:米軍海運部門)の

備船事務のかたわら、日本船の外航配船手続き事務を処理していたが、1952（昭和27）年3月末に解散した。

## 海運再建の道を開いた計画造船

太平洋戦争で徴用された船舶が壊滅的打撃を受けた日本海運の戦後復興には、船腹の整備が急務であった。しかし、1946（昭和21）年10月に公布された「戦時補償特別措置法」によって保険金、損失補償金の請求権が打ち切られた日本海運にとって、船隊の復興を自力で行うことは不可能であった。

そのため政府は、日本の経済自立に不可欠な船腹を建造整備する計画造船を実施し、海運再建をはかろうとした。計画造船は、財政資金と市中銀行の協調融資による資金をもとに、海運会社の建造量と建造船種を決定し、これを申し込み船主に割りあてるといものである。

計画造船で重要な役割を果たしたのが、1947（昭和22）年1月に全額政府出資で設立された復興金融金庫と、同年5月に日本商船隊の再建という国家的要請に基づいて、やはり全額政府出資で設立された船舶公団である。

復興金融金庫は、戦後日本経済の復興に必要とされながら、一般金融機関では供給が困難とされた産業資金を融資する役割を担った。同金庫は、日本銀行引き受けの復興金融債（復金債）の発行によって調達した資金を主に、基幹産業に集中的に融資した。1949（昭和24）年3月末の復金債の発行残高は1,091億円に上り、日本銀行引き受け分がその64%に及んだ。同金庫は基幹産業の復興に多大な寄与をし、計画造船を含む海運関連への融資は、船舶公団に対し85億円、船主に対し46億円に上った。その融資によって134隻24万5,000G/Tが新造され、250隻23万5,000G/Tが修理改造されている。

一方、船舶公団は1946年12月にGHQから閉鎖機関に指定された産業設備営団（戦時中の1943年に鋳工業を戦時体制に集約するために設立された）に代わって設立された組織で、船舶の建造・改造・修繕・沈船の引き揚げ・解体などの発注を行うとともに、船舶・船用機関・資材の買い付け・売り渡しならびに船舶の保有・貸付、政府の委託による船舶の管理などの業務を行った。

船舶公団の資本金は3億円で、事業資金は復興金融金庫の融資により、船主と共同で新造船を発注し、建造資金を分担して船舶を共有した。

新造船建造は公団の主要業務となり、初期の計画造船では船主の資金調達能力をカバーするため、公団が船価7割を分担し、3割を船主が復興金融金庫と市中銀行の融資により調達した。公団の支えによって日本海運の計画造船は軌道に乗った。

1947年9月に始まった第1次計画造船では、23隻2万4,500G/Tの建造が認可され、第2次計画造船（同年12月）では28隻5万5,800G/T、第3次計画造船（1948年8月）では24隻5万3,700G/T、第4次（同年10月）では16隻4万6,700G/Tの建造が認可された。その後、計画造船は多数次にわたり実施され、1989（平成元）年まで続けられた。この4次にわたる初期の計画造船は、日本海運再建への道を開いたものとして高く評価された。当社は第2次計画造船により1949年に「友川丸」（4,421DWT）を建造した。

なお、計画造船で大きな役割を果たした復興金融金庫は、復金債の大量発行による日銀券増発が、インフレーションを助長したと見られ、1949年4月以降はドッジ・ラインによる財政引き締め策のもとで新規貸付を停止し、1952（昭和27）年1月には日本開発銀行（現・日本政策投資銀行）に一切の債権債務を引き継いで解散した。船舶公団も、復興金融金庫の新規貸し出し停止により、新規事業が遂行できなくなったために1950（昭和25）年3月に解散した。

## 外航船舶増強と国際競争力強化

戦後の1945（昭和20）年から1950（昭和25）年までの5年間の空白は、戦前に営々として築き上げた海外航路に外国船の進出を許し、どの方面への進出にも激甚な競争を伴った。日本海運は、国際競争力強化を目指し、計画造船をベースに船隊の整備強化を進めていった。

復興金融金庫の活動が停止となり、船舶公団も新規事業を停



第2次計画造船で建造された友川丸



船舶公団の新設を伝える新聞記事（1947年1月12日付け 朝日新聞朝刊）

止した後、計画造船はそのスキームを変更することとなった。船舶公団との共有制は廃止され、1949（昭和24）年4月に設置された対日援助見返り資金特別会計からの財政資金の融資によって、船価の50%までを借り入れ、残りを船社が市中金融機関の協調融資などで調達して建造する方式となった。

その後の外航就航船の船腹増強推移を見ると、まず1950年から、見返り資金より70%の融資を受けて戦時標準船の改造による国際船級取得が計画され、68隻51万G/Tの外航適格船が整備された。

また同年6月に勃発した朝鮮戦争が、船腹需要を急増させた。米国と中国の代理戦争の性格を帯びたこの戦争は、日本経済を一変させた。日本は米軍を主力とする国連軍の補給基地となって特需が発生し、輸出が急増したのである。わが国の各産業は特需景気に浴し、海運業界も活況を呈した。朝鮮戦争による船腹の急需に対して、政府は急場をしのぐために外国中古船の輸入を認めたため、1952（昭和27）年までに63隻60万8,000G/Tの船舶が増強された。

これらの輸入船は平均船齢が25年で、1G/Tあたり平均4万4,000円と高船価だった。動乱ブームによる運賃高騰時には好収益を上げて外貨獲得にも寄与したが、戦争終結後に市況が軟化したとき、輸入船を多数購入して船腹増大をはかった船主は借入金の重圧に苦しんだ。もとより戦時補償の打ち切りで自己資金の蓄積がなかった船社が、高金利の資金で船腹を増大させることには無理があった。

政府はそうした海運会社の窮状を打開するため、計画造船に引き続いて財政資金を融資し（1952年度までは対日援助見返り資金、それ以降は日本開発銀行融資）、船腹拡充を推進した。

1949年の第5次計画造船以降は、GHQによる船型規制が解除される見通しとなったことから外航船のみの建造に絞られ、毎回の建造量も30万G/T前後に増加された。第9次（1953年）まで5年間の建造量は198隻150万G/Tに達し、1954（昭和29）年末の外航配船数は358隻245万G/Tまで回復し、外航航路もほぼ整備された。当社は第5次で「和川丸」（1950年竣工）、第6次で「神川丸」（1951年竣工）、第7次で「君川丸」と「國川丸」（ともに1952年竣工）を建造している。これらは戦前の



進水した和川丸

「神・聖・君・國」と同格の船であり、復活した「聖川丸」とともに当社の主力船となり、第8次以降も建造を続けて船隊整備を進めた。

さらに1955（昭和30）年に入ると世界経済は上向き、工業生産が鉄鋼を中心として上昇。海上貿易量が次第に増加して海運市況好転の兆しが見え始めると、油槽船および鉱石専用船建造の機運が盛り上がり、世界の造船発注高は前年の400万G/Tに対し1,400万G/Tと激増した。わが国海運各社も船腹拡充に意欲を燃やした。

翌1956（昭和31）年7月にエジプトのナセル大統領がスエズ運河の国有化宣言を行うと、スエズ運河会社の大株主であったイギリス・フランスがエジプトを攻撃、同年11月にスエズ運河が閉鎖された（スエズ動乱）。その後、閉鎖は約5カ月間にわたって続いた。スエズ運河は紅海と地中海を結び、アジア／欧州間の最短海路を可能にする運河である。この閉鎖によって輸送距離が伸び、船腹需要が増大、市況は暴騰した。船主の建造意欲はますます高まり、計画造船の他に自己資金建造も急増することとなった。

こうして第10次計画造船以降、1957（昭和32）年公募の第13次までに118隻107万2,000G/Tが計画建造され、自己資金建造も同年度までに98隻57万8,400G/Tが竣工した。1958（昭和33）年3月末の日本海運の保有船舶は1,502隻466万4,000G/Tに達し、戦前1936（昭和11）年の規模にまで回復した。

### 利子補給法の公布

朝鮮戦争特需がピークを迎えていた1951（昭和26）年に、日本の輸出は輸出量の増加に価格の上昇も加わって15億ドルを超えた。一方、輸入も鉄鉱石、石炭、石油などの原材料、機械類を中心に増加し、20億ドルに達した。しかし、1952（昭和27）年から翌年にかけて世界経済が景気の調整期に入って輸出は伸び悩んだ。1952年の輸出は前年を6%下回り、1953（昭和28）年は横ばいで推移した。

海運市況も下降に転じ、日本海運は一転してブーム中に建造



スエズ運河の封鎖を伝える新聞記事  
(1956年11月2日付け 毎日新聞朝刊)

した船価の割高な借入金による金利負担という深刻な事態に直面した。海運各社の決算は一様に赤字に転じ、1952年下期には47社の欠損金合計は17億円となった。日本海運は国際競争力の劣弱さを露呈させたのである。

その結果、国際競争力の建て直しをはからない限り、市中金融機関も融資に応じない事態となった。そのため、政府は1953年海運各社が直面している高金利を是正して国際競争力を強化する目的で「外航船舶建造融資利子補給法」を施行、船主の実質金利負担を軽減する措置が取られた。これは具体的な海運会社の申請に基づいて運輸大臣が大蔵大臣と協議したうえで、金融機関と利子補給契約を結び、市中金融機関の融資金利10～11%と開発銀行の同7.5%の差を政府が利子補給するというものであった。

さらに同年8月には、「外航船舶建造融資利子補給及び損失補償法」が施行され、第6次計画造船以降の造船資金の内、市中金融機関の融資は、船主負担比率が年5%となるように差額を政府が金融機関に利子補給するとともに、開発銀行融資分は船主負担利率が3.5%となるように利子補給することとなった。

なお、好況（資本金の年15%を超える利益計上）となった場合、船主は政府に補給金相当額を返納する義務が生じ、もし貸倒れ損失を生じた場合は融資額の30%を限度として国が補償する建前であった。

翌1954（昭和29）年5月には「補助金等の臨時特例法」が公布されて日本開発銀行に対する利子補給は廃止され、代わって同行の貸出利率6.5%と国際標準利率3.5%との差額分の利息の徴収を猶予する措置が取られた。

これらの制度は、計画造船と一体的に運用され、利子補給は途中中断期間を挟みながら1981（昭和56）年まで続けられた。

## 第2節 当社の戦後再建と外国航路再開

### 株式の公開と増減資

民営還元が実施され、日本海運が戦後再建に向けて力強い一歩を踏み出した1950（昭和25）年1月4日、当社は東京・名古屋・大阪・神戸の各証券取引所に新規上場した。

当社の株式は創立以来、実質全株川崎重工業に所有されてきた。しかし1946（昭和21）年に米国の占領政策の一環として持株会社整理委員会令、証券保有制限令などが公布され、川崎重工業が持株会社の指定を受けた。それにより1947（昭和22）年1月15日以降、同社が所有する当社株式の議決権行使は持株会社整理委員会に委任されることとなり、同年3月22日に80万株の当社株式が同委員会に引き渡された。前章で触れた1946年の特別経理会社指定とも関連するが、これにより、1946年8月から1949（昭和24）年10月までの3年2カ月が一事業年度（会計年度）となったという異例事態にもなっている。

その後、1949年3月に同委員会より管理中の当社株式の処分の要望があり、当社は再建整備計画に基づいて当社株式の買い取り申請を行い、同年7月には広く従業員、役員および債権者、一般に公開することを決定した。

当社株式は、証券処理調整協議会（1947年6月設置）の承認を経て1949年7月11日から15日までの間を買い受け申し込み期間、21日を受け渡し期日と定めて売り出された。こうして公開された当社株式は、東京証券取引所など全国4カ所の証券取引所において1950年1月に新規上場されたのである。

なお、当社の再建整備計画は1949年10月1日に当局の承認を受けたので、この決定整備計画に基づいて同年11月19日、戦時補償打ち切りによる特別損失3,600万円を減資して資本金400万円とし、12月9日に増資して資本金を4,400万円としていた。

こうして当社は、株式公開とともに資本充実による健全な経理への脱皮をはかり、戦後再建への体制を整えた。また、当社

は1950年2月24日に整備計画を完了して、特別経理会社から解除された。

### 内航船から再開

当社の戦後再建への歩みは決して平坦なものではなかった。当社の船腹は戦禍によって業界中18位まで下落したが、戦前よりの親密会社と新たな提携会社を加え、常時所有船腹の3倍以上の運航船腹を擁することによりその劣勢を補った。

同時に当社は海運の本命は定期航路にあるとの考えから、戦前の実績を可能な限り活用しながら、他社に1歩先んじた航路のパイオニアとしての活動を続けた。1952（昭和27）年9月の本格的な外航定期航路再開以降、運航船腹を次第に拡充し、配船船腹の半分は定期航路に、残りは不定期航路に従事させ、常にバランスの取れた経営形態の維持に努めた。また、当社および親密会社の新造船建造にあたっては、ニューヨーク航路就航船を除いてほぼ同一船型の中速船を選定した。この方針は定期・不定期を通じての配船に機動性をもたらし、当社の特色のひとつとなった。

当社の戦後航路再開は、内航船から始まった。全面的民営還元在先立って、1949（昭和24）年8月に800G/T以下の小型船が自営に切り替えられた。当時はドッジ・ラインの緊縮財政で生産活動が停滞し、輸送数量の減退のために競争が激化する情勢にあった。当社は傘下各社の船腹26隻1万5,900G/T余（当時の小型鋼船船腹の16%）を擁して、九州炭・北海道炭の輸送に従事し、同年10月から翌1950（昭和25）年3月までに約13万トンを輸送して相当の利益を上げた。

1950年6月の朝鮮戦争の勃発で、荷動きが激増すると市況は堅調となり、そのまま1952年に入り、間もなく休戦となると再び軟化した。その後1955（昭和30）年頃から生産活動が活発化して市況は堅調に転じ、1957（昭和32）年にピークを記録した。この間、当社は3万5,000～5万DWTの船腹をもって輸送にあたり、全体の7～8%の輸送量を維持した。

さらに内航定期航路では、1950年4月「鴨川丸」を第1船として釧路／京浜間航路、「春川丸」を第1船として室蘭／京浜・阪神間航路を開始。その他に貨客船「須磨丸」を阪神／高松・

多度津間航路に配船して当社唯一の旅客輸送として経営したが、1953（昭和28）年1月に廃止した。また経営合理化の観点から、新造外航船のみを当社が保有し、内航船・在来船は傍系会社に肩替わりする方針を固め、1956（昭和31）年度末までに内航船の整理を終え、1957年度末までに在来不定期船1隻を残して整理したため、船腹内容は一新した。



須磨丸

### 外国航路の再開（「聖川丸」バンコクへ向かう）

1950（昭和25）年の民営還元当時、世界海運界は船腹過剰と海上荷動きの停滞で不況下にあった。一方、わが国の外航適格船はわずか12隻約17万DWTにすぎず、外航配船については1船1航海ごとにCTS（総司令部民間輸送局）の許可を受け、外航航海中は国旗の代わりにSCAJAP旗（→102ページ参照）を掲げることが義務付けられるなど、種々の制限があった。さらに就航範囲も東南アジア・インド方面に限られ、その前途には幾多の困難が予想された。

しかし、同年6月に勃発した朝鮮戦争を契機として、自由主義諸国の対日感情は好転し、各国の日本船入出港包括許可（Blanket Clearance）を促した。同年8月15日、CTSは米国諸港への日本船入出港を許可し、8月31日には23カ国から入出港包括許可を与えられ、燃料、清水補給、特定物資積み取りに関しても14カ国の許可が得られた。さらに9月27日には三国間輸送も許可され、世界各国への就航が可能となった。ただ、依然としてGHQの占領下にあったため、SCAJAP旗のもとに運航が行われた。

民営還元時、当社の保有外航船は「聖川丸」と「雪川丸」、戦後の新造船の「友川丸」の3隻であり、民営還元前、3隻は船舶運営会によりタイ米、フィリピンの鉄鉱石輸送に配船されていた。この内「聖川丸」は、前述したように戦時中に瀬戸内で爆撃によって座礁していたものを1949（昭和24）年10月に引き揚げ修復後、同年11月に再生第1航としてフィリピンの鉄鉱石積み取りに就航し、その後はラングーン米輸送にあっていた。「聖川丸」は瀬戸内海西部室津沖の海底から浮揚させた後、1年近い月日を費やして泥を落とし、船体に付いたおびただしい牡蠣殻を取り除いて、新造船かと思いがうばかりの再艤装を

こらし、機関も分解陸揚げのうえ清掃、入念な調整をして蘇った優秀一級船であった。

その「聖川丸」が民営還元後、当社自営の外航第1船となったのである。1950年4月15日に「聖川丸」は神戸からコーシチャン向けタイ米積み取りに配船され、9,588トンを輸送した。以降は「雪川丸」、「友川丸」とともに、コメ・鉄鉱石積み取りのためビルマ、タイ、フィリピンの各方面へ就航した。

### 戦後初の日本船米国寄港（「聖川丸」シアトルへ）

戦後のわが国北米航路就航の第1船の栄誉を担ったのも、「聖川丸」である。1950（昭和25）年8月中旬、「聖川丸」は南太平洋のマカテアからリン鉱石を満載して日本へ向けて航行中に社長名で電信が入った。電文は「航海にとくに注意して、しかし無理をせず、できるだけ急いで帰れ」という謎めいたものであった。それは、GHQよりの戦後北米航路第1船指名の内示を伝える第1信であった。

当時、日本には太平洋を渡って米国へ航海できる船は数隻にすぎず、その中でも「聖川丸」は、性能、積載能力ともに優れていた。しかし、代替え候補と見られる日本郵船の「氷川丸」は貨物の積載能力では劣るが入渠修理を済ませて待機しており、これが謎めいた社長電となったのである。

北米第1船の栄誉を「聖川丸」が受けることは、外航再開の重要な時期にただけに、業界内で戦前の実績以上の発言権を持つことになり、さらに社内の士気昂揚にもつながる。戦後の外航はほとんどアジアブロックに限られ、しかも中国との貿易が途絶していた当時においては、米国への航海が許されるかどうかは日本海運の将来を決める重要問題であった。つまり、GHQの主導権を持つ米国がその本土への航海を許すことが世界の港に通ずる道であった。

日本帰着後は、突貫作業で揚荷、修理、

米国シアトルおよびタコマでの小麦積み備えてシフティングボードの取り付けを行いGHQ指定の出航日に間に合わせた。

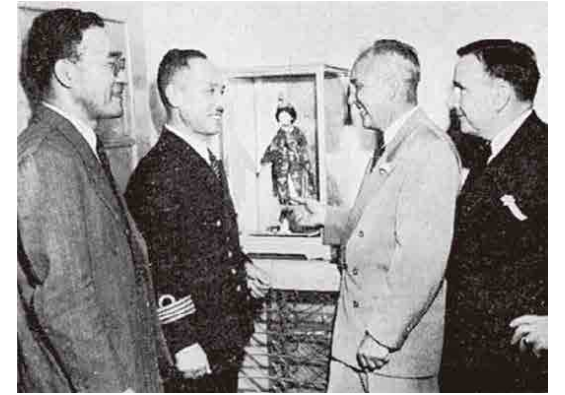
8月24日、大勢の見送りを受けて神戸を出港した「聖川丸」は、9月上旬の未明、無事シアトルに到着した。棧橋上には市と港湾局、日本の在外事務所長、日本人会会長や報道関係者が多数待ち構え歓迎した。懸念していた敵意や嫌がらせは杞憂に終わり、市内で歓迎レセプションが催されるなど温かく迎えられた。船の乗組員は1セントも携行しておらず代理店から借りることも認められなかった。それを哀れとも見られたのか、船内に来ていた港湾労働者からアイスクリームを買ってもらったり、小遣い金を恵まれた乗組員もいた。積荷役も在貨不足と入庫遅れなどがあって時間を要したが、何とか終えてシアトル・タコマから8,715トンの小麦を積んで出帆。横浜に帰着したのは9月下旬のことであった。この戦後初となる北米就航は、ニュース映画、ラジオ、新聞で広く取り上げられた。

1952（昭和27）年4月28日、連合国48カ国との間に調印された対日講和条約が発効して6年間の占領期が終わり、日本船舶はSCAJAP旗に代わって再び日章旗を掲げることができるようになった。

### 戦後初の油槽船「富士川丸」竣工

戦後の油槽船運航は、船舶運営会の配船によって1948（昭和23）年8月のペルシャ湾バーレン島の重油積み取りから開始された。そして翌1949（昭和24）年の第5次計画造船では1万8,000DWTサイズ6隻が新造された。その後も石油業界の消費地精製主義への転換により、船腹需要が増大するに従って拡充を続けた。

わが国の石油輸入は1951（昭和26）年に戦前の規模に回復し

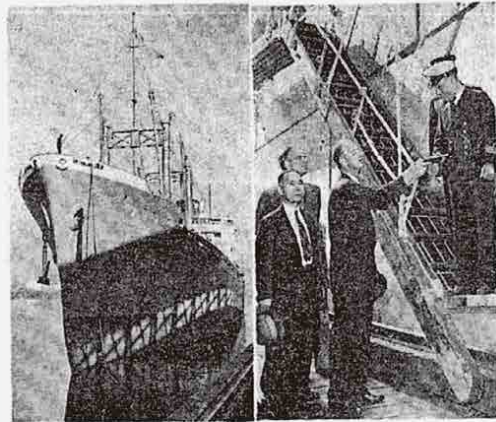


シアトルに入港した聖川丸のサロンで



聖川丸に掲げられた日章旗

#### First Postwar Japanese Ship Here



THE KIYOKAWA MARU ARRIVING First since Pearl Harbor

The first Japanese ship in commercial trade to come to the United States since Pearl Harbor was welcomed here today. Representatives of the Port of Seattle, Chamber of Commerce and the Japanese steamship company were at Pier 25 when the Kiyokawa Maru of Kobe docked this morning. It is a significant fact that the first Japanese ship to resume trade with the United States is heading at the Port of Seattle. The ship is owned by the Kiyokawa Maru Co. of Kobe, Japan. It is the first Japanese ship to arrive in Seattle since the end of the war. The ship is carrying a cargo of iron ore and other goods. It is expected to stay in Seattle for several days before returning to Japan.

聖川丸初入港を伝える現地紙（1950年9月5日付け The Seattle Times）



た後、2年後の1953（昭和28）年に2倍、1955（昭和30）年には3.1倍、1957（昭和32）年には4.6倍に増大した。こうした石油業界の規模拡大に伴って船型は大型化し、1953年には2万8,000DWTクラス、1955年には3万3,000DWTクラスが建造され、スエズ動乱を機として8万DWTクラスの建造も計画された。

石油輸送の将来性は、海運各社の注目するところとなり、1955年以降石油輸送への進出を検討する機運が強まった。またスエズ動乱を転機に輸送費用の安定をはかって長期契約方式が広まった。

当社は戦前、快速油槽船「建川丸」を保有するとともに、多数の外国船を運営して多大な輸送実績を残していた。早山石油の時代から当社と関係のあった昭和石油（現・出光興産）の輸送引き受けを戦後1953年3月から開始し、パナマ籍船「ANDREW

DILLON」（2万1,446DWT）を裸備船して輸送にあてた。当初は昭和石油の埠頭が未整備で、喫水の関係から同船の入港ができないため、トリップ備船により同社の輸送を完遂するとともに、「ANDREW DILLON」は他荷主のスポットものを輸送した。

その後、海運業における油槽船の重要性がますます増大したため、当社は油槽船事業への本格的進出を目指して輸送船隊の整備方針を立てた。当時の計画造船は総花的選考基準によっていたため、定期船と並行建造することは困難であった。このため当社は、油槽船を自己資金により建造することとし、ニューヨークのHanover Trust Co.から直接外資導入によって、1957年7月に社船として戦後の油槽船第1船「富士川丸」（2万1,431DWT）を建造、輸送船隊整備の1歩を踏み出した。

同船は主機に9,100馬力を搭載し、竣工後は昭和石油の長期積荷保証のもとに中近東の原油輸送に就航した。

続いて丸善石油および昭和石油の積荷保証を得てスーパータンカーの建造に着手し、1959（昭和34）年1月に丸善石油向け「千鶴川丸」（3万3,601DWT）、翌1960（昭和35）年9月に昭和石油向け「信濃川丸」（3万3,579DWT）の姉妹船2隻を建造した。

また、この時期にはタンカー同様に、鉄鉱石、石炭といった主要原材料の輸送に関わる分野の専用船化が進み、在来船の転用による輸送形態は姿を変えていった。

### 外航定期航路の再開

民営還元当時、外航定期航路はまだ許可されていなかったが、当社は将来に備えて社船の整備をはかり、1950（昭和25）年12月、外航船建造第1船として「和川丸」を建造した。続いて1951（昭和26）年には第6次計画造船で「神川丸」、1952（昭和27）年第7次計画造船で「君川丸」、「國川丸」の同型高速標



ANDREW DILLON



Hanover Trust Co.との借款調印



千鶴川丸



信濃川丸

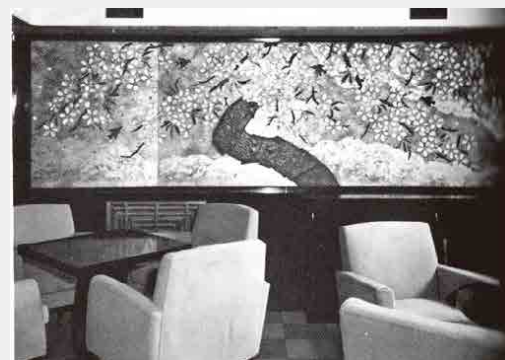
## “K” LINE trivia

### Part 08 「アンドリュー・ディロン」と魯山人

戦後、タンカー事業を再建するために、1953年から当社が10年間定期備船した「アンドリュー・ディロン」という船がある。この船は、戦前からビジネスパートナーとして関係の深かった米国のKerr Steamshipが中心となって浦賀ドック（当時）に発注したものであった。そして、この船のキャビンに画家、書家、そして陶芸家として今もなお名を残す北大路魯山人の手による板壁画「桜」と「富士」が飾られていた。これらは当時70歳の魯山人が造船所の依頼を受けて描いたものであった。「桜」は幅371cm、縦113cm、「富士」は幅207cm、縦112cmという大作で、魯山人自身、完成した絵画を見て、船に飾るだけでは惜しい気がすると思つたという逸話が残っている。

同船は、当社による備船が終了した後に2度転売され、そのたびに船名を変えている。最終的にはポルトガルのリスボンにある造船所でタンククリーニング船として使用された後、1975年にその一生を終えた。魯山人の絵画2点は船がスクラップにされる前に

回収され、ポルトガルの実業家の所蔵品となった。そして2009年末から翌年初めに東京と名古屋で開催された「没後50年 北大路魯山人展」に幻の壁画として出展され、久々の里帰りを果たした。



アンドリュー・ディロンのキャビンに飾られた「桜」  
（写真協力：有限会社イー・エム・アイ・ネットワーク）

準船3隻を建造した。こうして、かつての神・聖・君・國のフリート（船隊）を復活させ、船隊を整備しながら、当社は外航定期航路開設が許可される日を待った。

#### 〈日本／バンコク航路〉

当社の外航定期航路の再開はバンコク航路から始まった。同方面には「雪川丸」が船舶運営会によって1949（昭和24）年3月以降6航海配船され、1950年の民営還元後は「聖川丸」、「雪川丸」を塩の積み取りに就航させた。「雪川丸」は往航外国船社への船腹貸しの形で、雑貨を積み取るなど実績を築き上げていった。

1951年1月に至り、GHQより待望の日本船による定期航路開設の許可が下り、当社（飯野海運と提携）、大阪商船（関西汽船と提携）、三井船舶（日本郵船と提携）の3グループで月2航海の配船を行うこととなった。

同年6月には各グループ月1回航海に増配され、1953（昭和28）年には3グループ制を解消して各社単独配船となる。1955（昭和30）年4月から年9航海、1956（昭和31）年4月以降は年12航海となった。

なお、当社の開設第1船「雪川丸」は、清水起こしで同航路に就航した。1954（昭和29）年からは傭船「富士丸」も投入した。

以降、船隊の整備・拡充が進むにつれて北米方面、中南米・カリブ海方面、アフリカ方面、東南アジア方面、オーストラリア方面と次第に航路を再開していったが、その詳述は部門編に譲る。

#### 民営還元後の船隊整備

当社は、1957（昭和32）年までに外航定期航路の整備をほぼ完了させた。これら航路の再開・拡充を支えたのは、民営還元後の船隊整備であった。

民営還元の実施から1957年度までの当社の計画造船建造量は、貨物船13隻14万3,455DWT（第5次より13次まで）、自己資金による建造は貨物船3隻2万8,718DWT、油槽船1隻2万1,431DWTであった。この他に外国からの購入船として「藤川丸」（8,237DWT）、「靖川丸」（8,618DWT）、「久川丸」

（8,479DWT）の3隻が加わった。

またニューヨーク航路でのスピード競争に対応した建造では、1951（昭和26）年から1952（昭和27）年にかけて19ノットクラスの「神川丸」、「君川丸」、「國川丸」の3隻を整備した後、1957年に「もんだな丸」、「ねばだ丸」の21ノットクラスの建造に着手した。

その他の航路就航船は、第5次の「和川丸」、自己資金船「旭丸」を除き、1万500DWTクラスの中速船にはほぼ統一した。この時期の自己資金建造は、油槽船を除いては関係会社との共有の形で行われていることも特徴である。「旭丸」（7,298DWT）は旭汽船、「秘露丸」（1万716DWT）は日豊海運、「玖馬丸」（1万704DWT）は日本油槽船との共有により、1957年7月から1958（昭和33）年1月にかけて建造している。

さらに民営還元後、当社は社船の手薄を補うため、親密会社の傭船・受託船を運航して外航活動を強化した。1950（昭和25）年時点ですでに傭船・受託船が28隻10万2,649DWTに上っており、その後年々増加して、1957年には83隻52万7,443DWTに達した。



日豊海運と共有した秘露丸



日本油槽船と共有した玖馬丸

## 第3節 組織の整備と業績

### 組織の整備

民営還元で始まった日本海運の1950年代は、事業環境が著しく変化した時期であった。そうした変化に的確に対応するため、当社は組織の整備を進めてきた。

まず1950（昭和25）年4月、本社に総務部・営業部・船舶部を置くとともに、東京支店の営業部門を強化して1課制から2課制に改めた。1951（昭和26）年3月には、造船資金の調達に備えて、経理部を総務部より分離独立させ組織強化をはかった。

1952（昭和27）年7、8月には、定期航路拡充に対応して本社および東京支店に定期航路担当課を設置し、翌1953（昭和28）年2月には東京支店に油槽船業務担当課を置いた。

戦前の海運は朝鮮、台湾、中国などに重点が置かれていたた



雪川丸



東京支社を移転した東京海上ビル

め、神戸がその中心として営業上も重要な地位を占めたが、戦後は近海貿易が激減したうえ、統制経済の影響もあって海外貿易の中心が東京に移り、海運の営業も東京中心に移行した。そうした情勢の変化に対応して、1955（昭和30）年12月に東京支店を支社に昇格のうえ、営業部と業務部を同支社内に設置した。なお東京支社は、翌1956（昭和31）年11月に千代田区丸の内の丸ビルから同じく丸の内の東京海上ビルに移転している。

### 国内支店整備と海外現地法人の設立

民営還元後の営業活動再開に伴って、国内支店の整備を進めた。1951（昭和26）年3月、横浜支店を再開するとともに名古屋支店を新設した。一方、内航部門は代理店システムを採用、支店業務を代理店に移管することとし、同年8月新潟支店を廃止し、1954（昭和29）年には関門・若松両支店の業務を一部日東運輸に引き継いだ。

また、海外航路の開設に伴って海外駐在員の設置を逐次行い、1951年9月にニューヨークおよびサンフランシスコ、1952（昭和27）年1月にバンコク、1954年11月にサンチアゴ、ロンドン、1955（昭和30）年1月にロレンソマルケス（現・マプート）、同年12月にカルカタ（現・コルカタ）、1956（昭和31）年6月に香港、同年11月にマニラ、1957（昭和32）6月にラゴス、同年10月にシンガポールと拡大していった。



横浜支店



名古屋支店が入っていた新名古屋ビル

1955年4月には米国現地法人Kawasaki Steamship Co., Inc.を設立し、その営業拠点をニューヨークに置いた。続いて翌1956年7月、ロンドンにKawasaki (London) Ltd.を設立した。

両現地法人の設立経緯および業務内容は次の通りである。

#### 〈Kawasaki Steamship Co., Inc.〉

ニューヨーク航路の発展に伴い、現地代理店を監督するとともに備船・金融などの本店事務を遂行する目的で設立した。当社営業の大半が北米を中心としていた関係上、ニューヨークでの油槽船・一般不定期船および定期船・備船事務を当社駐在員と船社代理店のHansa Navigation Corp. がそれぞれ分掌して行ってきたが、新たに現地法人を設立してこれらの業務を有機的・総合的に運営することにより業務の効率化をはかった。

その後、1967（昭和42）年4月米国・カナダ方面定期航路の拡充に伴って、集荷・配船の機能をさらに強化するため“K” Line New York, Inc.に社名を変更し、全米・カナダにおける当社の総代理店として新発足した。この総代理店機能は1990（平成2）年に設立した“K” LINE AMERICA, INC.（KAM）に移した。そしてその後は現地での資金調達および当社グループ企業への貸し出しなどを継続していたが、金融機関のグローバル化に伴ってその役割を終え、2015（平成27）年に清算した。

#### 〈Kawasaki (London) Ltd.〉

川崎汽船創立から8年後の1927（昭和2）年に設立されたKawasaki & Company (London) Ltd.をその前身とする。同社は1934（昭和9）年10月にいったん閉鎖されたものの、戦後日本の海運復興が始まって間もない1956年に欧州拠点を再開することとし、従来からの代理店である有力ブローカー Howard Houlder & Partners Ltd.との協同関係のもと、Kawasaki (London) Ltd.を設立した。新会社は世界的な海運取引所バルチック・エクスチェンジのメンバーとなり、当社が必要とする船の備船、不定期船やタンカーの商談・成約はバルチッ



Kawasaki (London) Ltd.が入っていたビル

ク海運取引所を通じて行った。

また欧州総代理店として、地域代理店の起用や監督、定期船・自動車船の営業支援を行った。1987（昭和62）年、その傘下に“K” LINE（EUROPE）LIMITED（KEU）を設立以降は、営業活動と直結しない分野、すなわちチャーターリングを筆頭に金融、不動産保有、グループ会社の営業支援などを行った。2002（平成14）年、所有していたオフィスビル“K” Line House（長い間当社が事務所として使用していた）を売却した後、2004（平成16）年に清算した。

### 資本の増強

1950年代の当社の際立った動きに積極的な資本の増強がある。

1949（昭和24）年に4,400万円であった当社の資本金は、1950（昭和25）年8月の2倍増資によって1億3,200万円となり、翌1951（昭和26）年3月に倍額増資と縁故募集600万円を含め2億7,000万円に、同年11月にさらに倍額増資で5億4,000万円、1953（昭和28）年6月、倍額増資と一部再評価積立金の資本組み入れによる払い込みにより10億8,000万円となった。

1954（昭和29）年2月には興國汽船を吸収合併して資本金は11億円となり、1956（昭和31）年3月および6月の2回にわたる転換社債の資本への転換により、資本金は16億4,980万円になった。引き続き同年10月には倍半増資により資本金は41億2,450万円に、1957（昭和32）年7月の増資で80億円となった。この間の増資金額79億5,600万円は合併を除き、すべて設備資金および運転資金に充当された。

なお、1955（昭和30）年10月、設備投資のため利率年7%の転換社債5億5,000万円を発行し、翌年その内5億4,980万円を資本に組み入れた。

### 業績の急伸と戦後の復配

民営還元後、当社の貨物輸送量と収入の伸びは著しく、とくに外航輸送実績は飛躍的な進展を見せた。収入もそれにつれて急伸し、1957（昭和32）年度の収入は、1950（昭和25）年度の約25倍にも達した。こうした収入の伸びとともに、支出面で運

航費・貨客費および備船の増加に伴う借船料の比率が増大した。

利益に関しては1951（昭和26）年度に1億4,400万円の純利益を計上して、1951年9月期には普通年2割、特別年1割の配当を行った。さらに翌1952年3月期には年1割5分の配当を実施した。また1956（昭和31）年度には、2億8,700万円の純利益を計上して、1956年9月期には年8分、1957年3月期には年1割、9月期には年8分の配当を実施した。

しかし、スエズ動乱時をピークとして、その後は景気後退の影響を受けて市況不振となったが、将来に備えて船舶拡充には鋭意努力を傾け、船隊の整備に努めた。



1951年の増資目論見書

K
“K” LINE trivia


Part 09
松方コレクションのこと

東京・上野の森にたたずむ国立西洋美術館。正面入り口へといざなう前庭には「地獄の門」が展示されている。この作品は、オーギュスト・ロダンの手によるもので、もともとは松方幸次郎が所有する美術品だった。渡欧するかたわら、絵画や彫刻に加えて、日本から流出していた浮世絵までも収集した。その数、およそ1万点。私費を投じて購入したという収集品は「松方コレクション」として、美術マニアの間では大変有名だ。

昭和初期の金融恐慌により経営危機に陥った川崎造船所の債務返済のために松方は個人資産も注ぎ込んだ。日本に運び込んだ松方コレクションは銀行管理にわたり、その後に散逸することになった。

一方、イギリスで保管していた収集品は不慮の火災で焼失し、フランスに残されていたコレクションは

太平洋戦争勃発により敵国資産と見なされ、フランス政府に接収された。しかし、戦後わが国へ寄贈というかたちで返還されることになった。このときにフランス政府が示した条件のひとつとして建設され、1959年に開館したのが国立西洋美術館なのである。私財をなげうって集めた名作を日本人に見せるために美術館の建設を夢見ていたという松方の悲願は、彼の手から離れはしたが、約半世紀後に成就したのである。



「地獄の門」  
(Photo: NMWA/DMPartoom  
撮影: ©上野則宏)

## 第 5 章

# 業容の拡大と専用船化の進展

【1960(昭和35)年～1969(昭和44)年】

### 第1節 海運集約の実施

#### 1960年代日本海運の情勢と市況

日本経済が飛躍的な成長を遂げた1955(昭和30)年から1973(昭和48)年までの18年間は「高度経済成長期」といわれている。その間、重化学工業化が進み、石炭から石油への転換（エネルギー革命）が急ピッチで進んだ。

とくに1960年代に入ってから成長は加速し、池田内閣が「所得倍増計画」を発表した1960(昭和35)年の実質経済成長率は13.3%にも達した。鉄鋼・化学・電力などの素材産業で活発な設備投資が行われ、同年の経済白書は当時の状況を「投資が投資を呼んでいる」と表現した。国民の所得も増え、この時期、「白黒テレビ、冷蔵庫、洗濯機」が三種の神器とされて消費ブームが巻き起こり、こうした個人消費の増大も景気を牽引し、1960年代の年平均成長率は10.7%となった。

しかし海運だけは、1960年代半ばまで成長の波に乗れず、繁栄の埒外に置かれていた。そこにはいくつかの理由があった。

まず市況である。1957(昭和32)年4月にスエズ運河が再開されると、それまでのスエズブームで急騰していた市況は急激に反落した。とくに翌1958(昭和33)年は、欧州諸国の景気停滞による需要の減退と、スエズブーム時に発注された新造船の投入による供給圧迫が主因となって戦後最低を記録し、その結果、650万G/Tに上る係船を生じた。その後、5年間近く市況の低迷が続いたのである。

米国の自国貨自国船主義による「国旗差別

措置」も日本海運成長の障壁となったことは否めない。日本の対米輸出が増加する状況下で、米国は貿易収支の悪化、海外における対外援助の増大による国際収支の悪化を防ぐため、1960年11月、ドル防衛策を打ち出し、これに関連してシップ・アメリカン運動が展開された。この運動は米船の積み取り率を増大させることを目的としたもので、米国ではすでに1960年2月以降、ICA（国際協力局、現・USAID：国際開発庁）物資輸送に関しては米船以外の船の使用を排除する措置が取られていた。さらに一般商業物資の輸送についても自国業者に積み取り権利を握らせるため、輸出はCIFベース、輸入はFOBベースで行うよう勧奨した。これは自由な通商および国際海運の健全な発展を阻害するものとして西欧諸国からも非難された。

また、米国は1961(昭和36)年10月に先進海運国の強い反対を押し切って「ボナー法」（商船法改正案）を成立させ、同盟の二重運賃制（同盟船にのみ船積みする契約をした場合、安い運賃が適用され、違反すると違約金などの制裁を課す制度）を許可制とするとともに、連邦海事委員会（Federal Maritime Commission：FMC）に海上運賃率を規制する権限を与えた。

ボナー法の施行後、FMCの海運同盟に対する規制が強まり、米国と先進海運国との間で紛争が激化した。とくに1963(昭和38)年5月、米国両院経済合同委員会が鉄鋼業の国際競争力に関する審議において、米国からの輸出運賃が割高であることを問題とし、FMCが主要運賃同盟に対して輸出入運賃の格差是正と情報提供を命令した。これに対して日本および西欧諸国は、「国際海運活動は多数国家間にまたがるもので、一国が一方向的に規制するものではなく、荷主と海運業者との商業上の話し合いで決定すべきものである」との共同抗議を行い、国際問題にまで発展した。その後この問題は経済協力開発機構（OECD）に移されて一応の收拾を見た。

またこの時期、日本海運の経営を圧迫したのは、船腹拡充に伴う船腹建造資金の支払い金利負担であった。

日本の海上荷動き量は、スエズブームが終わった1957年を100とした場合、6年後の1963年には輸出207、輸入246と2倍以上の伸びとなり、世界貿易数量の伸び142をはるかに上回っている。輸入の内、とくに石油の伸びは顕著で、351という驚



「三種の神器」の売れ行き好調  
(写真：毎日新聞社)

異的な伸びとなっている。これらの数値は、明らかに日本の高度経済成長を反映したものである。この貿易量の伸びに応じて船腹も著しい伸びを示した。しかし、それでも十分な積み取り率を確保するには、船腹量が不足していた。

戦後の国際市場への復帰が遅れた日本海運は、貿易の目覚ましい伸長を支えるため、航路網を世界に張り巡らすとともに、国際収支改善という国家的要請のもとに所有船腹の拡充に努めてきた。

しかし、こうした船腹の拡充は、自己資金で行われず、財政基金および市中金融機関からの借入金で賄われた。その結果、資本構成が極端に悪化し、折からの市況の低迷も重なって、支払い金利の負担が経営を圧迫する事態となっていたのである。

### 国際競争力強化に向けた海造審答申

海運企業にとって、船舶は最大の資産である。戦争でその資産を喪失し、残されたものは保険金あるいは補償金だけだった。しかし、その唯一の戦時補償金を打ち切られ、借入金に依存した船腹増強を進めてきた結果、背負うことになった高金利の負担と、戦後民主化の過程で企業が乱立したために生じた過当競争によって、海運企業の収益力は大きく落ち込んだ。したがって海運企業の経営規模こそ戦前を超えるまでに拡大されたが、国際競争力は低下していた。

スエズブームの好況期にはその弱点が見逃され、国際競争力を強化するための措置として、高金利負担を軽減し、国際水準にまで引き下げることが目的として実施された利子補給制度は、1957（昭和32）年に休止されてしまった。そして同年後半以降、市況が急落していく中で、国際競争力の差が大幅な業績悪化につながっていった。そこで、海運企業の復活と、基盤強化策について討議されるようになった。

1958（昭和33）年8月、運輸大臣の諮問に対し、海運造船合理化審議会（海造審）は、海運企業の経営基盤強化策について、答申を出した。

答申では、①企業の合理化に対する自主的努力（一般管理費、人件費、営業費などのさらなる削減）、②企業間の協調体制の確立、③政府の助成策（市中金融機関融資に対する利子補給制度の復活、開発銀行融資の金利引き下げおよび棚上げ、市中金融機関融資の開発銀行肩代わりなどの諸施策の内、最も妥当なものの実施）などが提言された。

続いて1959（昭和34）年6月、「わが国海運の国際競争力強化の具体的方策」に関する次の答申が出された。

#### (1) 企業努力による強化策

政府は、海運企業をして、経費削減、経営機構の簡素化、資産処分、債務処理、船舶の建造または改造、減資または増資、企業間の協調、提携、合併などを内容とする強化計画を提出させ、適当と認めるものみに助成金を与える。本強化計画の提出にあたっては、開発銀行および市中金融機関の同意を得ること。

#### (2) 政府助成

①政府は1959年度までの既往の計画造船の建造資金の内、市中金融機関融資分については現行法による利子補給制度を復活し、開発銀行融資分については3分の利子補給を行う。さらに事情によっては開発銀行融資については元本の棚上げを行う。

②新造船の建造資金の貸付期間を開発銀行融資によっては船舶耐用年限に、市中金融機関については10年に延長する。右の期間利子補給および損失補償制度を適用する。

以上の他、答申ではスクラップ&ビルド、三国間輸送助成および移民船補助の強化、建造留保金制度の創設、特別償却制度の強化などをはかるべきとの意見が出されていた。

こうした提言を受けて、海運各社は、企業合理化の徹底、企業間の協調体制の確立に取り組み、配船調整、貨物の共同引き受け、輸入物資輸送協議会の結成、ニューヨーク定航9社の3グループ化などを実施していった。

一方政府も、1960（昭和35）年度には懸案の利子補給制度を市中金融機関融資分について復活させ、翌1961（昭和36）年度からは開発銀行融資分についても1.5%の利子補給を行うことになった。なお利子補給制度はその後1982（昭和57）年に廃止されるまで長く続いた。



海運企業の経営基盤強化策を伝える新聞記事（1958年8月13日付け日本経済新聞朝刊）

## 海運再建整備2法による海運集約

1960（昭和35）年末に閣議決定された「国民所得倍増計画」では、国際収支改善のために、日本海運は目標年度とする1970（昭和45）年度までに970万G/Tの新造船建造を推進する方針が決められた。

この目標達成のためには海運業界の経営基盤強化が不可欠であった。現状のまま外航船舶を増強する役割を担うことは極めて困難と見られていた。そのため、政府は海造審に対し、国民所得倍増計画で必要とされる船腹量を確保するための具体的方策を諮問した。海造審は半年にわたる審議を経て1961（昭和36）年11月に答申を提出した。その海造審答申に基づき、政府は翌1962（昭和37）年5月に「海運企業の整備に関する臨時措置法案」を通常国会に提出した。

しかし、この法案は助成の内容が不十分であるとともに、助成を受ける前提条件が厳しすぎ、今後これ以上の助成は一切行わないとする閣議了解が付せられたことに対する反対もあって、ほとんど実質審議が行われなまま廃案となった。

海運企業整備法案が廃案となった後、政府は直ちに根本的な再検討に入った。また、海造審においても小委員会を設けて海運再建方策の具体的な枠組みの検討を行った。海造審は、小委員会の意見に基づき、海運企業を一定規模以上に集約することを前提として、利子補給強化と利子徴収猶予措置などの助成を行うといった構想をまとめ、1962年12月、政府に建議した。また与党自由民主党の海運再建懇談会も、同月ほぼ同趣旨の「海運再建基本方策」を決議した。

政府は、これらの意見を参考として、同12月30日の臨時閣議で、海運集約実施と猶予措置実施の準拠法を制定するとともに、利子補給制度の強化を決めた。

そして1963（昭和38）年2月8日、政府は閣議決定事項を基として、「海運業の再建整備に関する臨時措置法案」および「外航船舶建造融資利子補給臨時措置法の一部を改正する法律案」を国会に提出した。

再建整備2法案の骨子は次のようなものであった。

### (1) 集約の方法

船舶運航業を営む会社相互の合併により、保有外船腹量が50万DWT以上の中核会社を形成し、さらに系列会社・専属会社によって形成される企業グループ全体の保有外航船腹量が100万DWT以上となるように集約を行う。系列会社とは、3割以上の株式を中核会社が保有することにより、事業活動を支配するもの。専属会社とは、所有する外航船舶の全部を中核会社または系列会社に貸し渡し、または運航委託し、かつ密接な関係を有するものである。

(2) 本法による助成措置を希望する会社は整備計画を作成し、運輸大臣の承認を受け、さらに企業の集約について確認を受けることを要する。

### (3) 利子の徴収猶予

集約の確認を受けた会社は、確認日以降第17次計画造船以前の開発銀行融資残高の利子全額を5年間徴収を猶予する。

1962年度以降の外航船舶の新造船に対する利子補給率を、開発銀行融資については年4%、市中金融機関融資分については6%に引き上げ、船主負担金利を軽減させる。

この2法案は1963年3月29日衆議院を通過し、6月5日に参議院を通過して成立、7月1日に公布、施行された。政府は整備計画を調査審議するために海運企業整備計画審議会を設置した。同審議会は、7月17日「海運業の再建整備に関する方針」を発表し、中核会社の合併相手を少なくとも従来の運航主力会社および油槽船主力会社とされる22社範囲に限ること、さらに合併によって海運企業の過当競争が排除され、国際競争力の強化が確認できるものであることを明示した。

同年8月9日、同審議会は各海運会社が9月期決算を基準にして再建計画を立て、11月下旬の株主総会に諮ることを勧告して、同計画の提出期限を12月20日に決定した。各社間の合併集約の交渉は難航したが、期日までには話し合いがまとまり、6社を中核体とする別表（次ページ）の6グループが結成された。

集約参加会社は95社、外航船舶は658隻936万DWTに上り、わが国外航船舶の約9割に及んだ。こうして各グループは1964（昭和39）年4月1日以降、新体制のもとに再建整備の道

を歩み始めたのである。

中核会社名	合併会社名
川崎汽船	川崎汽船・飯野汽船
日本郵船	日本郵船・三菱海運
大阪商船三井船舶	大阪商船・三井船舶
山下新日本汽船	山下汽船・新日本汽船
ジャパンライン	日東商船・大同海運
昭和海運	日本油槽船・日産汽船

### 飯野汽船との合併

当社は、飯野海運と定期航路を中心とする業務提携の協議を進め、1962（昭和37）年10月から提携関係に入った。また1963（昭和38）年春頃から合併を前提とした集約が避けられない事態となってきたため、当社は同社と合併することを前提として検討を開始した。しかし、同社の資産内容から合併には同社の大幅減資が必要なことが明らかとなり、合併条件で折り合いがつかずに協議は一時停滞した。

その間、海運集約は進み、日本油槽船・日産汽船、山下汽船・新日本汽船の両グループでそれぞれ集約合併の話合いが進展して細部を煮詰める段階に入った。日本郵船・三菱海運の合併折衝も軌道に乗っているようであった。

一方、大阪商船・日東商船・大同海運は合併条件を巡って暗礁に乗り上げ、斡旋待ちの状態にあり、三井船舶は合併相手を決定していなかった。

1963年9月に入って、第一銀行（現・みずほ銀行）と三井銀行（現・三井住友銀行）を通して、三井船舶との合併について当社に意向打診があり、当社はこの話し合いを進めることに同意した。しかし、その後双方の考え方に大きな食い違いがあることがわかり、10月に話を白紙に戻した。そして当社が、飯野海運との話し合いを再開している間に、大阪商船と三井船舶、日東商船と大同海運が合併へと進んだ。

当社と飯野海運の話し合いにも紆余曲折があったが、同社の定期航路を中心とする営業の主力分野を新設の飯野汽船に譲渡したうえで、飯野汽船と当社を合併させることで最終的合意に

達した。

飯野汽船は1963年12月17日、資本金500万円で発足、当社と飯野汽船は12月20日合併契約書に調印した。1964（昭和39）年2月28日、当社は神戸商工会議所において臨時株主総会を開催、飯野汽船との合併が承認可決され、4月1日をもって飯野汽船と合併した。

この合併によって、飯野汽船の貨物船15隻と油槽船5隻が合流したことで当社の所有船腹は55隻93万9,130DWT、支配船腹は104隻154万9,841DWTとなった。船腹量で世界有数の海運会社として、また均衡の取れた総合経営体として将来に飛躍する基礎が築かれた。

再整備法に基づく中核会社となった当社は、従前から密接な関係にあった日本汽船・五洋汽船・扶桑海運・神戸汽船・神戸棧橋・平和汽船・飯野海運を系列会社とした。その外航船腹は22隻39万266DWTであった。

その後、1964年11月に旭汽船が当社の50%資本参加により系列会社に加わった。一方1965（昭和40）年4月に神戸棧橋が外航船「友川丸」を売却して系列会社を離れ、1967（昭和42）年4月に五洋汽船が専属会社國洋海運に合併された。さらに系列会社の企業基盤強化のため、合併による合理化が進められ、1968（昭和43）年9月末の系列会社は6社、保有船腹44隻93万5,753DWT、専属会社は、宮地汽船・國洋海運・白洋汽船・大洋海運・日豊海運の5社、保有船腹26隻33万6,349DWTとなった。



飯野汽船との合併式典



## 第2節 高度成長期の業容拡大

### 世界海運の拡大と海運市況の急騰

1960年代中頃から世界海運は、かつて経験したことのない量的拡大を見せ始めた。1963（昭和38）年から1968（昭和43）年まで5年間の世界貿易の年平均増加率は9.2%を上回り、前5年間の年率5.1%をはるかに超える拡大基調であった。

貿易の伸びに対応して、海上荷動量も1963～1968年の年平均増加率は8.1%の増加となり、前5年間の年平均増加率6.3%を大きく上回っている。

こうした海上荷動量の拡大に伴い、海運市況も高い水準で推移した。1963年の好況に続き、翌1964（昭和39）年も穀物輸送が活況を呈し、同年秋の米国・イギリス両国港湾労組のストライキ気配などもあって船腹手当が活発化し、年間平均運賃指数は前年の109.0に対して112.1と約2.8%の上昇を示した。1965（昭和40）年に入ると米国の港湾ストライキ、ベトナム戦争の拡大長期化様相に対応する軍需物資輸送の増大、インド・ソ連・中国の食糧買い付けの急増などで市況が刺激され、年間平均指数は126.5と対前年比12.8%の上昇となった。

翌1966（昭和41）年の海運市況は急激に増加する新造船腹増加量に圧迫されてやや下降したものの、1967（昭和42）年には6月に勃発した中東戦争ならびにスエズ運河の閉鎖によって6～12月の平均が131.8と高騰を示した。

また、この時期に驚異的な貿易の伸びを示したのは、高度成長期の真っ只中にあった日本を起点とした輸出入数量である。その数量は1963年を100とした場合、輸出156、輸入197の伸びとなり、世界貿易数量の伸び136（推定）をはるかに上回っている。

日本は1964年に東京オリンピックの開催や東海道新幹線の営業開始などで好況に沸き、翌1965年にはその反動不況に見舞われたが、

一過性の循環不況に終わり同年10月には底入れし、そこから1970（昭和45）年にかけて57カ月にわたる消費主導型の好景気「いざなぎ景気」を謳歌した。日本の造船、鉄鋼、自動車、家電、合成繊維、化学肥料などの生産は世界の1、2位を争うまでに成長、1968年にはGNP（国民総生産）の規模で西ドイツを抜き去って、米国に次ぐ資本主義国第2位の経済大国へ躍進した。旺盛な輸出に支えられて国際収支も未曾有の黒字を記録している。

輸出品目は、従来の軽工業品に代わって自動車、船舶、電気機械、鋼材などの重化学工業品が著しく増大、その比重を高めた。民間設備投資も高水準を続け、個人消費、鉱工業生産なども引き続き増大、経済界は好況に沸き立っていた。

わが国海運も、海運集約によって企業体質を強化していったため、この繁栄の機会を十二分に享受できた。1960年代の日本海運の特徴は、世界的な貿易量・海上荷動きの増大を反映した市場の拡大、これに対応した建造量の増大と船舶の大型化・専用船化、技術革新の進展であった。

海運集約後、計画造船による建造量は飛躍的に増大し、1964年度の第20次計画船は121万G/Tと前年度の2倍以上となり、以後1974（昭和49）年の第30次までの建造量は毎年100万総トンを超えている。定期船が画期的なコンテナリゼーションを進め、不定期部門で自動車専用船をはじめ多様な専用船が登場し、日本海運は量的拡大を遂げるとともに、市場の変化に対応して国際競争を勝ち抜ける質的改善も進めた。

### 海運集約後の定期航路拡充

海運集約が実施された頃から、海運市況は活況を呈し、企業規模の拡大と相まって海運界は新たな飛躍期を迎えることとなった。こうした情勢の中で当社は、定期船部門で航路再編成を行い、積極的に航路網を拡大していった。

当社は、1964（昭和39）年4月の飯野汽船との合併により、その定期航路を継承し、合併に先立って航路調整を行うとともに、同年3月オーストラリア政府との契約のもと、オーストラリア／南米西岸／カリブ海の三国間航路を開設したのを皮切りに、世界各方面の航路網拡充に乗り出した（詳細は部門編255ページ参照）。



第20次計画造船で建造されたてねしい丸



三国間航路に就航したまらつか丸



スエズ運河の閉鎖を伝える新聞記事（1967年6月7日付け 日本経済新聞朝刊）

## 欧州同盟へ加盟果たす（川崎マースクライン）

この時期の定期航路の開設・拡充で特記すべきは、1968（昭和43）年5月の川崎マースクライン（Kawasaki Maersk Line：KML）による欧州同盟への加盟である。

日本海運にとって最も重要な航路は北米航路、次いで欧州航路である。そして欧州航路は欧州海運同盟の存在を抜きに語ることはできない。イギリス船主を盟主とする欧州海運同盟は、1879（明治12）年に作られた世界で最も古く伝統のある海運同盟で規制が強く、閉鎖的であった。その管轄地域は欧州、地中海、大西洋、極東地域に至る広い範囲に及び、加盟船社も多かった。したがって同盟は盟外船にとっては極めてやっかいな存在であり、同盟船社にとっては強い味方であった。

そのため、日本船社にとって欧州同盟への加盟はステイタスを高めることにとどまらず、航路を拡張するうえで、果たさなければならぬ課題であった。日本船社の内で欧州同盟に加盟していたのは、日本郵船（1951年加盟）と大阪商船三井船舶（大阪商船1953年加盟、三井船舶1961年加盟、1964年両者合併）の2社だけであった。

当社の欧州航路については、戦前、3社提携のKラインが日本郵船のアンダーウイング（準会員）として欧州／日本復航航路を開設し、配船を行っていた経緯があるが、戦後は他航路の整備を行いつつ進出の機会をうかがっている状況であった。

そうしたときに、欧州同盟の準メンバーでありながら同盟の厚い壁に航路延長を阻まれていたデンマーク最大の船社Maersk Lineから、1966（昭和41）年初め当社に対して提携の呼びかけがあった。当社はこれに応じて両者提携によるKMLとして、翌1967（昭和42）年5月に同盟に月2回配船を申し入れ、正メンバーとしての航権を求めた。しかし、これは拒否された。同年8月に当社およびMaersk Lineは同盟に再考を求めたが、それも拒否された。

このためMaersk Lineは同盟脱退も辞さない覚悟で1968年3月から欧州／日本（ケーブ

タウン経由）、日本／欧州（パナマ経由）の盟外配船を強行、当社は集荷面で協力した。

こうした情勢下で、同盟との交渉が急速に進み、同年5月にKMLの同盟加入が認められたのである。そして6月には当社としての第1船「仏蘭西丸」が就航し、香港、ケープタウン経由で欧州の第1寄港地ハンブルクに向かった。それは当社が定期航路運営会社としての大目標をクリアし、グローバル・キャリアへと大きく歩を進めた歴史的な船出であった。

なお当初は月1回の配船で、やがて同盟の承認のもとに当社4隻、Maersk Line4隻の計8隻で月2回配船を行い、サービスを強化した。

## 相次ぐ現地法人の設立

1964（昭和39）年、日本はOECDへ加盟するとともに国際通貨基金（IMF）8条国へ移行し、開放経済体制に踏み切った。こうして貿易自由化が加速され、日本海運も外国船社との激しい競争に直面することとなった。

当社は世界海運との国際競争に打ち勝つためには、創造力を発揮できる新しい組織作りとそれを基盤とした有機的運営が必要であるとの観点から、業務再編成を企図し、海運集約を機に具体化させた。次に掲げた相次ぐ現地法人の設立も、その業務再編成の一環として実施したものである。

### 〈Kawasaki (Bangkok) Co.,Ltd.の設立〉

当社は1960（昭和35）年3月、タイ・バンコクに支店を開設、1963（昭和38）年11月には港湾荷役および内陸輸送を業とするCity Transport Service Co.を設立している。そして現地での事業活動を推進するため、組織形態を支店から現地法人に改めることとして1964年12月にKawasaki (Bangkok) Co.,Ltd.を設立した。以後、港湾運送事業を中心にさまざまな事業を拡大、タイ国内に大きな営業基盤を築き上げた。

### 〈“K” Line New York, Inc.の発足〉

当社の米国現地法人Kawasaki Steamship Co., Inc.は総代理店として設立したものであったが、Kerr Steamship Co., Inc.に



当社第1船の仏蘭西丸



川崎マースク欧州同盟加盟披露パーティー

実務を委任しており、実質的には当社の Owners Agent としての機能を営むにすぎなかった。しかし対米貿易の伸長に伴って北米・カナダ方面定期航路が拡充されると、集荷・配船の機能をさらに充実させる必要が出てきた。そこで、Kerr Steamship Co., Inc. の業務を吸収し、全米・カナダの総代理店として1967（昭和42）年4月1日付けで、“K” Line New York, Inc. と名称を改めて新発足した。

#### 〈Kawasaki (Hong Kong) Ltd. の設立〉

東南アジア、とりわけ香港から北米向けの輸出が急増し、香港が当社の航路運営上、重要な拠点となってきた。さらに欧州航路開設にあたって、同地業務を強化する必要にも迫られたため、1968（昭和43）年5月1日付けで現地法人 Kawasaki (Hong Kong) Ltd. を設立し、船舶代理店業務を含む現地業務にあたることとした。

### 川崎汽船外航定期貨物の設立

1964（昭和39）年8月、川崎汽船外航定期貨物株式会社（川

貨）が発足した。当社の従来の東京、阪神両貨物部と神戸、名古屋、横浜各支店の業務および人員を吸収し、既存の業務を整備強化するとともに、当時から進展の兆しが見えたドア・ツー・ドアへの一貫輸送という物流ニーズに応える体制整備を目指すことにした。その4年後の1968（昭和43）年には当社のコンテナ船サービスが開始されており、一貫輸送のニーズも一気に現実のものとなった。川貨は当社定期船サービスを支えるかたわら、海外船社の日本における集荷代理店も引き受けた。

この当社定期船サービスにおける川貨との両輪体制は13年後に見直された。当社関係の集荷とその関連業務を再び当社に吸収し、1977（昭和52）年11月、川貨は社名をケイラインエージェンシーと改めて、外国船社の集荷代理店業務を継続することとした。

## 第3節 積極的な専用船の建造

### 鉄鉱石専用船「富久川丸」の竣工

1960年代は、わが国において重化学工業が著しく進展した時期であった。鉄鋼業は大規模臨海製鉄所の建設を進めて国際競争力を強化し、鉄鋼需要の大手である造船業は、1960年代半ばには世界の造船量の半ば近いシェアを占め、造船大国としての地位を確固たるものにした。

同時期に自動車、家電産業も発展を遂げ、有力な輸出産業へと成長していった。そのため、鉄鉱石、石炭、石油他の鉱物資源、木材、チップなど大量の資源が世界各国から輸入された。これらの輸送を担ったのが外航不定期船である。当初は、ばら積み船や兼用船が活躍したが、貨物量の増大とともに専用船化され、大型化していった。

1964（昭和39）年以降の専用船の建造・改造量は1969（昭和44）年3月までに20隻73万DWTに達しており、その内の鉄石・石炭専用船の建造（改造船含む）は9隻39万7,705DWTで、専用船建造量の過半数を占めている。

当社の専用船建造の口火を切ったのは、鉄鉱石専用船「富久

## K “K” LINE trivia

### Part 10 「Kラインの歌」誕生エピソード

当社の社歌「Kラインの歌」は1964年、創立45周年を記念して作られた。その前年、社内に歌詞募集の告知を行い、相当数の応募があった。ところが、それらはどれも採用されなかった。社歌制作の依頼を受けたのは声楽家、作曲家にして著名な歌手でもあった藤山一郎。歌詞選考にあたった挙げ句に、自らが作詞のうえ作曲をしてしまったのだ。応募作を不採用とした理由を「見る詩、読む詩が多く、歌にのせる詞ではなかった」という趣旨のコメントを“K” LINE NEWSに寄せている。

ちなみに当時の服部元三社長も作詞に応募したようで、1964年4月号の巻頭に掲載した「創立45周年に際して」と題する一文の最後に、「これは没になっ

たが、先の社歌募集に応じてのものにした歌詞の一部である。惜しい気もするのでこの機会に書きとめさせていただく」と心残りな様子をしたためている。ちなみに藤山が不採用とした理由を寄稿したのはその後のこと。社長の作を落として、さすがに釈明する必要を感じたのかもしれない。

「Kラインの歌」  
レコードと歌詞カード  
(歌詞・楽譜は  
40ページに掲載)





鉄鉱石専用船、富久川丸

川丸」である。製鉄業の急速な発展に伴い、鉄鉱石需要は年々急増した。こうした情勢のもと、1958（昭和33）年の第14次計画造船で初めて鉄石専用船の枠が設けられ、わが国鉄鋼7社の共同出資による日本鉄石輸送と船主の共有の形で5隻7万DWTの専用船が建造された。

当社は第14次および第15次計画造船で、各1隻を応募したが、それまで海外製鉄原料輸送で著しい実績を持つ当社の高速船が適格とされたため、専用船は考慮されなかった。

そのため、当社は自己資金建造による整備方針を立て、まず、富士製鐵（現・日本製鐵）の積み荷保証を得て1960（昭和35）年12月に「富久川丸」（2万2,121DWT）を建造、次いで1961年3月および10月に川崎製鐵（現・JFEスチール）向け「千代川丸」（2万2,077DWT）および「太刀川丸」（2万2,082DWT）の同型船3隻を川崎重工業で建造した。この富久川丸型は、船尾に機関を移し、船艙の数を減らして3個の鉄石艙に区画し、二重底を高くすることで重心のバランスを保つ鉄石専用船としての機能をはかった。

竣工後、3隻は主として冬期はゴア（インド）、夏期はマレーシア方面の鉄石輸送に就航した。

### 初の石炭専用船「八重川丸」の竣工

当社の石炭輸送は1951（昭和26）年6月、「照山丸」を第1船としてカルカットから7,000トン積み取ったインド炭の輸送に始まる。インド炭の炭質不良のため3年ほどで配船を中止し、主要供給地は北米およびオーストラリアに移行した。

北米炭は西部カナダ積みの無煙炭と大西洋岸のハンプトンローズ積み粘結炭があり、後者の粘結炭は製鉄原料として不可欠であり、最盛時の1952（昭和27）年には延べ13隻が就航し11万5,451トンを送った。しかし遠距離のため輸送コストが高く、次第に外国船に圧迫されていった。

これに対し、オーストラリアが近距離で大量の供給源として注目され、1955（昭和30）年からオーストラリア炭の輸入が開始され、当社は1958（昭和33）年より一般不定期船の本格的配船を行った。その後、1962（昭和37）年には専用船が進出し始め、当社も建造に着手した。まず1964（昭和39）年、飯

野海運より引き継いだ油槽船「洋邦丸」を石炭専用船に改造し、グラッドストーンから富士・八幡両製鐵向け輸送を開始した。そして第20次計画造船により1965（昭和40）年9月に初の石炭専用船「八重川丸」（3万6,000DWT）を川崎製鐵の保証により建造した。

次いで1967（昭和42）年5月には第22次計画造船で4万3,000DWTの「三重川丸」を建造し、シドニー、ポートケンプラ向けに張り付き配船した。さらに翌1968（昭和43）年7月には第24次計画造船で5万9,000DWTの鉄石ばら積み兼用船「千重川丸」を建造し、ハンプトンローズに配船した。



初の石炭専用船、八重川丸

### 初の木材専用船の投入

木材は戦後の復興資材として民営還元前後の重要な貨物であり、南洋材は1948（昭和23）年から、米材は翌1949（昭和24）年から輸入が再開された。

当社は1951（昭和26）年1月、「雪川丸」をフィリピンに配船してラワン材輸送を開始した。南洋材輸入はその頃から、わが国の合板工業の発達とともに急激に増加した。しかし、供給地が近距離であることから劣悪な小型船でも配船し得るため、市況変動が激しく、1958（昭和33）年3月には関係29社で南洋材輸送協議会（後の南洋材輸送協定）を結成して、統制と協調をはかった。以後は、運賃額も安定し、近海不定期の最重要市場となった。

米材の輸送は1960（昭和35）年より開始し、当初は主に外国備船を投入してシアトル、タコマ、アストリアに配船した。しかし、在来船が米材輸送に適当でないことが判明し、当社は1963（昭和38）年9月「富山丸」を米材船に改造した。

米材輸入はわが国の好況と相まって、その後も激増を続けた。そのため当社は新造専用船の投入をはかり、1965（昭和40）年1月に香港船主船「SILVER SHELTON」を長期備船してフリートに加えた。

さらに同年2月、木材専用船として「春宅丸」（1万5,527DWT）を関係船主に建造させて投入した。翌1966（昭和41）年2月には「春藤丸」（1万3,975DWT）、1967（昭和42）年4月に「春越丸」（1万5,560DWT）、1968（昭和43）年10月「けちかん



1966年に就航した米材専用船、  
春藤丸

丸」(1万6,635DWT)を建造、就航させた。

この木材専用船による米材の航路は、強固な輸送協定に守られて南洋材と同じく、当時は安定した収益性の高い航路となった。

### 初のチップ専用船「鈴川丸」の竣工

パルプ原料として輸入されるウッドチップは、木材の碎片で主に廃材を原料とし、また集積や運搬・船積みが機械化されやすいため価格も安い。1964(昭和39)年に東洋パルプ(現・王子ホールディングス)が北米より大量輸入したのを契機として脚光を浴びるようになった。

わが国の紙の生産は1955(昭和30)年から1965(昭和40)年の10年間で3倍近くに増大している。また、国内木材の増産があまり期待できない状況で、将来の生産増加分のほとんどが輸入チップに頼らざるを得なかった。そのため紙パルプ業界は、原料確保のため相次いで北米からの輸入チップの長期積荷保証をするようになった。

当社は、1967年6月に油槽船「祐邦丸」(2万3,000DWT)をチップ船に改造して北米向け配船した。また1968(昭和43)年2月、第23次計画造船で2万1,000DWTのチップ専用船「鈴川丸」を建造して、北米のロングビュー／清水・田子の浦間の折り返し配船を開始した。



チップ専用船、鈴川丸

### 自動車運搬船「第一とよた丸」の竣工

日本の自動車輸出は1936(昭和11)年に日産自動車がダットサン36台を米国向けに輸出したことで始まった。そして1947(昭和22)年にはトヨタ自動車が初の乗用車輸出を行った。ただ、当初の台数はわずかであり、海上輸送に関しては在来定期船に混載して運ばれていた。

ところが1960年代に入ると状況が一変する。自動車が後に輸出額で鉄鋼を追い抜き、わが国最大の輸出商品となる道を歩み始めたからである。1961(昭和36)年には、乗用車の年間輸出台数が1万台を突破した。自動車メーカー各社は大量輸送を可能にする効率的な輸送方法を確保する必要に迫られた。それまで自動車は定期船で輸送されていたが、鋼材と並んで定期船

可動デッキを備えた第一とよた丸



の積み荷に向かない貨物の双璧だった。重く、積み重ねができず、傷が付きやすいからである。そこで浮上したのが専用船の構想であった。

トヨタ自動車は自動車輸送にふさわしい専用船の整備計画を打ち出し、世界の船社を対象に国際入札を行った。入札には14社が応札し、当社が一番札を引いて契約が決まった。

そこから当社の自動車専用への取り組みが始まり、第23次および第24次計画造船で、1968(昭和43)年11月に自動車運搬船「第一とよた丸」(1,250台積み、1万8,507DWT)を竣工させた。同船は、カーデッキが上下する可動デッキを備えた川崎重工業建造のカーバルカーである。カーバルカーはその名の通り、日本からの往航で自動車を運び、復航で石炭や穀物などのドライバルクを運ぶ、自動車輸送とドライバルク輸送の兼用船である。

当社はその後、1969(昭和44)年2月に同型船のカーバルカー「第二とよた丸」(1万8,550DWT)を竣工させた。続いて同年3月には、日本汽船の自動車運搬船「第三とよた丸」(第一・第二とよた丸同型船)が竣工し、当社が運航を開始した。

## 第4節 コンテナリゼーションの幕開け

### コンテナリゼーションという革命

コンテナの登場は、世界の海運に衝撃を与えた革命的出来事であった。

世界の海上荷動きは1960年代に入って著しく増大し、世界各地の港湾機能も飽和状態に達していた。滞船日数が増え、港湾荷役費用も上昇、定期船の経営を強く圧迫するようになった。そのため定期船各社はパレット輸送の実施など輸送のユニット化を進め、荷役効率の向上と荷役コストの圧縮に努めた。そのユニット化をさらに究めて、著しい荷役のスピードアップにより船舶の回転を速め、定時運航の実現を可能にしたのが、コンテナ船による海上輸送だった。

これは貨物を風雨に耐えられるコンテナに入れて船に積載するもので、甲板上にも積むことができ、雨中での荷役も可能である。また船はガントリークレーンを備えた専用ターミナルに着岸するので、一般貨物船と異なり船上の荷役装置が不要である。さらに在来の輸送方式に比べて貨物の減失、盗難、損傷が少ない。しかも揚げ地で荷下ろしした後もコンテナ用シャシー付きトラックや貨車にそのまま積み替えて輸送できるのでドア・ツー・ドアの一貫輸送が可能である。こうした輸送を可能にするコンテナリゼーションは、まさに輸送革命であった。

コンテナ船による輸送サービスは、1956（昭和31）年に米国域内で開始され、その後1967（昭和42）年に米国船社SeaLandやMatsonなどが本格的な外航航路を拓いて急速に世界航路へと伸びる兆しを見せた。

わが国では1965（昭和40）年頃からコンテナ輸送に関する認識が深まり、運輸省は、わが国海運もコンテナ化を避けて通ることはできないと判断、コンテナ化を重要政策課題として掲げ、導入に積極的に取り組み始めた。

まず翌1966（昭和41）年5月に官民の実務者レベルで構成される「海上コンテナ輸送研究会」を発足させて、コンテナ輸送実施上の基礎的研究を行い、続いてこの研究成果をもとに、海

4社コンテナサービス  
開設披露パーティー



造審に設置された「海上コンテナ輸送部会」が、わが国の海上コンテナ輸送体制整備について審議し、そのビジョンと実施方法に対する答申を運輸大臣に提出した。

運輸省がイニシアチブを取ったのは、コンテナリゼーション実現には、コンテナ船の建造だけでなく、コンテナターミナルの建設など巨大な投資が必要だったからである。集約から日も浅く、再建過程にある中核6社には、その投資負担やリスクが体力の限界を超えるものと判断したものである。

同省は1966年12月、海造審の答申を踏まえ、海運各社にコンテナ輸送経営体制整備方針を示した。その内容は、次のようなものであった。

当社とジャパンライン・大阪商船三井船舶（商船三井）・山下新日本汽船が提携して4社グループを形成する。日本郵船と昭和海運の2社は、日本郵船が米国船社Matsonと提携することを前提としてグループを形成する。したがって2グループの形で、1社1隻、計6隻のコンテナ船を計画造船によって建造する。4社グループは4隻でサービスを開始し、郵船グループも2社の2隻とMatsonの2隻、計4隻でサービスを開始する。

また、運営体制については、日本船社独特のスペースチャーター方式が取られた。同方式は、集荷や船荷証券の発行などは各社独自に行うものの、グループ共同運航を行い、自社管理スペースの一部を他社に提供する代わりに、これに見合う他社

船のスペースを利用できるよう取り決めたものである。その目的はコンテナ船を運航する場合の投資負担の軽減にあった。

そして運輸省の方針が出された翌1967年9月、Matsonのフルコンテナ船「ハワイアンプランター」が、神戸港と東京港に相次いで来航した。そのとき同船は従来3、4日を要した作業を、7人の作業員により約20時間で完了させた。船社、税関、海運局、荷主、倉庫業者、陸運業者、造船所、検数業者、港湾作業員などがその場に立ち会っていたが、彼らが一様に衝撃を受けたのはいうまでもない。コンテナ船は、まさに「第2の黒船」であった。

わが国海運は、コンテナリゼーションに向けて大きく動き出した。日本船社のコンテナ船は、まず日本／カリフォルニア航路で運航を開始した。

当社を含む4社グループの共同運営体制については、1968（昭和43）年8月に米国連邦海事委員会の認可が下り、同年10月に第1船として商船三井の「あめりか丸」が神戸港を出港した。そして11月に当社のフルコンテナ船第1号「ごうるでんげいとぶりっじ」が品川埠頭（東京港）を出港、ロサンゼルスへ向かった。

### 初のコンテナ船「ごうるでんげいとぶりっじ」

当社初のコンテナ船「ごうるでんげいとぶりっじ」は、1968（昭和43）年10月に川崎重工業で竣工した。

当社ではすでに仏蘭西丸型のセミコンテナ船をはじめ、ねばだ丸型・大島丸型の在来定期船隊に60～100TEU（Twenty-foot

Equivalent Unit：20フィートコンテナ換算の単位）のコンテナ積載のための改造を実施して着々とコンテナ輸送に備えてきた。第23次計画造船でいよいよ本格的コンテナ船の建造に着手し、「ごうるでんげいとぶりっじ」を竣工させたのである。

「ごうるでんげいとぶりっじ」は1万5,926 DWTで、主機には、当初11万DWTの油槽船「五十鈴川丸」と同型機関K10Z93/170E型1基が搭載され、2万7,500馬力の高出力



荷役中のごうるでんげいとぶりっじ

で、満載航海速力22.3ノットを確保している。船体動揺防止および復元性能にはとくに注意が払われ、バラスト・燃料各タンクの配置、ならびに社船として初めて減揺タンクを装備するなど万全を期している。さらに構造上の特徴として船艙幅を広く取り、艙内容積の利用効率を向上させる必要から二重船殻構造を採用して船体横強度を強化した。

艙内および上甲板艙口蓋上に20フィートコンテナで484個、40フィート型116個、716TEUのコンテナ積載能力を持ち、艙口蓋上には40フィート型自冷式冷凍コンテナの積載施設も設けていた。

## K "K" LINE trivia

### Part 11 | コンテナリゼーション革命

今や世界の定期船サービスの業界標準ともいえるコンテナ輸送を発案したのは、起業家精神にあふれる米国人であった。マルコム・マクリーン（1913–2001）は、高校を卒業後ノースカロライナで兄弟と小さなトラック会社を始めた。彼らの会社は次第に業容を拡大していき、陸上でのコンテナを使った輸送というアイデアを温め始め、さらには海上輸送につなげることを思い立った。

1956年、マクリーンは中古の船2隻を購入して、ニューアーク／ヒューストン間を結ぶ海運業に自ら乗り出した。マクリーン43歳のときだった。翌年、会社名をSeaLandとした。このコンテナを用いた海陸輸送方式は、輸送コストの改善を生む革新的なシステムとして一挙に世に広まり、SeaLandは隆盛を誇るようになった。1966年には、大西洋航路を開設して外国航路に本格的に進出。翌年には米国政府の用命

で軍事物資を南ベトナム（当時）に輸送する任務に従事し、これが太平洋航路開設のきっかけとなった。

日本にコンテナ船が初めて姿を見せたのは1967年、米国のMatson「ハワイアンプランター」だった。マクリーンが米国内沿岸輸送を念頭にコンテナ船のアイデアを世に出してから11年後のことだった。



マルコム・マクリーン  
（提供：MAERSK）

## 第 6 章

# ドルショック・オイルショック下での事業展開

【1970(昭和45)年～1979(昭和54)年】

### 第1節 ドルショックの激震

#### 変動相場制への移行とドル安円高の進行

日本経済は、1965(昭和40)年に不況を脱出してから1970(昭和45)年前半まで再び急速な成長を示した。この間の戦後最長(57カ月)の景気拡大は「いざなぎ景気」と呼ばれた。日本の経済規模は急速に拡大し、造船、鉄鋼、自動車、家電、合成繊維、化学肥料などの生産は世界の1、2位を争うまでに成長、米国に次ぐ自由世界第2位の経済大国へと躍進した。

わが国海運各社の企業規模も1964(昭和39)年の海運集約以降、1970年までの新造船大量竣工により著しく拡大した。日本商船隊の保有船腹数は目を見張る進展を遂げ、1964年に909隻(1,371万DWT)だったものが、1970年には1,970隻(4,701万DWT)と倍以上に拡大。船腹量の増大とともに貨物別の専用船化、大型化、高速化が一気に進んでいる。海運集約によって体質を強化したわが国海運各社は、船隊整備により世界的な海上荷動きの急増に対応、繁栄の機会を十分に享受した。まさにこの時期は日本海運の黄金時代であった。

当社でも、所有船腹数が1964年の33隻(64万DWT)から1970年の95隻(306万DWT)と隻数、載貨重量トン数とも著しい伸びを示し、業績も経営の合理化、政府の助成強化、海運市況の好転などもあって大幅に改善している。

こうした好況は1970年代に入っても続くものと期待されていた。しかし、1971(昭和46)年8月16日、繁栄を続ける日本経済に激震が走った。この日(現地時間8月15日夜)、リチャード・ニクソン米大統領は、ホワイトハウスから全米に向けたテレビ・ラジオの声明で、ドルと金の交換一時停止、10%の輸入

課徴金の導入、減税と歳出削減などを柱とする「新経済政策」を電撃的に発表した。

当時、米国は大幅な輸入超過で貿易赤字が膨らみ、ベトナムへの介入も加わって財政赤字が拡大、ドルが大量に国外へ流出し、金とドルとの交換に応じられないドル危機に陥りつつあった。ニクソン声明は、そういった状況の中で発表されたドル防衛策であった。

米ドル紙幣は、金と交換できる(1オンス=35ドル)唯一の基軸通貨として1944(昭和19)年から続いていたブレトンウッズ体制(金とドルの交換を前提とした固定相場制)を支えてきた。ニクソン声明の金とドルの交換停止は、ブレトンウッズ体制の崩壊を告げるものであり、全世界に衝撃を与えたことから、「ニクソンショック」、「ドルショック」とも呼ばれた。

ニクソン声明後、欧州の主要国は直ちに為替市場を閉鎖し、1週間後に変動相場制を採用したうえで為替市場を再開し、フランスは二重相場制に移行した。円の切り上げを回避しようとしていた日本は、固定相場制を固守して39億ドルに上るドルを買い支えたが、8月28日になって初めて変動相場制への移行を発表した。ここに22年4カ月間続いた1ドル=360円の時代は終わった。

さらに4カ月後の1971年12月、ワシントンのスミソニアン博物館で開かれた10カ国蔵相会議(G10)で、米国の輸入課徴金10%の廃止、ドルの切り下げ(ドルと金の固定交換レートが1オンス=35ドルから38ドルへ)、ドルと各国通貨の交換レートに関して合意した。円は1ドル=308円となり、16.88%の切り上げとなった。この多国間通貨調整に参加した国は114カ国に上り、円の切り上げ幅は、各国通貨の中で最大であった。スミソニアン合意によって、世界の通貨体制はいったん、固定為替相場に戻った。しかし、国際通貨体制の柱であるドルと金の交換制を復活させない状況下での固定相場制は不安定で、スミソニアン体制は1年3カ月の短命に終わり、1973(昭和48)年2月から3月にかけて各国は変動相場制へ移行した。

日本は同年2月に変動相場制へと移行した。変動相場制下の円相場は1ドル=265～270円で始まり、スミソニアン合意での308円に対して15～16%の円高となった。ほとんどの収入



ニクソンの「新経済政策」を伝える新聞記事(1971年8月16日付け日本経済新聞夕刊)



1ドル308円の新為替レートが発表された1971年12月(写真:共同通信社)



をドルで受け取り、日本人船員費や国内諸経費を円で支払っていた日本海運各社は、この変動相場制への移行に伴うドル安円高によって、収益を大幅に悪化させることになった。為替相場変動による影響で、当社の営業利益は1971年9月期では41億9,800万円を記録していたにもかかわらず、翌1972（昭和47）年9月期には5億6,400万円の赤字にまで転落した。為替相場変動による影響だけではなく、米国での港湾ストライキ、日本での海員ストライキによる損失も一因となった。

### 日米の長期港湾ストライキの波紋

ドルショックで揺れる日本海運に追い打ちをかけたのが、1971（昭和46）年から翌1972（昭和47）年に日米両国で発生した大規模港湾ストライキであった。

1971年7月1日、米国太平洋岸で国際港湾倉庫労組（ILWU）がストライキに突入し、続いて同年10月1日から大西洋岸でも一部の港を除いて北米東岸港湾労組（ILA）がストライキに入った。ILWU、ILAの使用者側に対する要求の焦点は、賃金保証問題であった。

コンテナ船の出現を契機に本格的に導入された荷役の機械化は、港湾での伝統的な肉体労働を技能労働に質的に転換させ、必要労働量を相対的に削減した。この点に関し米国港運業労使は、相互の利害を調整するため、1964（昭和39）年にILAがニューヨーク船主協会（NYSA）との間で、荷役の機械化に伴う労働機会の減少抑制を保証する年間保証時間を設定していた。1971年の交渉でも、この最低賃金保証が労使の争点となった。

同年の労使交渉は船主側が折れて、全港に年間保証時間制度が適用されることとなった。これによってストライキは回避されるものと多くの関係者が思った。しかし、予測に反してストライキは決行された。ストライキ日数はILWUが延べ132日間、ILAが56日間に及んだ。このように労使関係が紛糾した原因は、単にコンテナリゼーションに対する港湾労働者の先行き不安ばかりではなく、1971年8月のニクソン声明に盛られた新経済政策（第1段階での賃金物価の90日間凍結、第2段階でのガイドライン政策への移行）によるインフレ抑制策が組合の姿勢を硬化させたことにあるとも指摘されている。いずれにせよ、

米国港湾ストライキによって膨大な滞船が発生し、日本船社の収益を圧迫した。

さらに1972年4月14日、全日本海員組合がストライキに入った。同日18時に夜荷役拒否に始まった日本のストライキも、7月13日8時のストライキ解除まで90日間という日本海運史上最長のストライキとなった。全日本海員組合はわが国唯一の産業別単一労働組合で、外航、内航を包含してその当時の組合員は約16万人。

1970（昭和45）年は海運市況のピークであったが、1971年に入って鉄鋼の減産をはじめとして、市況の下落が始まり、同年8月にはドルショック、12月には円の切り上げと、外航海運には強い逆風が吹き始めていた。そのため1972年は厳しい事業環境になるというのが、船主側の認識であった。

一方、組合の賃上げ要求は好況時に立案され、1971年10月の組合大会の時点では、好況時の余韻を持ちながらまとめられた要求案となっていた。要求案の賃上げ幅は大きく、さらに家族呼び寄せ費の新設、内地停泊中の休息の付与といった労働条件の改善が盛られていた。それだけに労使の認識には大きなギャップがあった。これがストライキ長期化の要因と見られている。

1972年3月末の労使交渉は決裂、組合は4月14日からストライキに突入した。その後、ストライキによる滞貨が社会問題化し始めたため、労使は積極的に交渉を行ったが、解決への足がかりは得られなかった。6月22日には運輸（現・国土交通）大臣の要請によりトップ会談が持たれたが、双方の主張は平行線のまま終始した。続いて同月28日に、中央労働委員会が職権斡旋に乗り出し、斡旋案が提示された。船主側はこれを承諾したが、組合はこれを拒否、なお膠着状態が続いた。7月に入って、運輸事務次官による斡旋工作の後、11日に運輸大臣が仲介案を労使双方に提示。12日に労使双方はこれを受諾して協約改定交渉が妥結し、翌13日にストライキはようやく解除された。

この海運史上最長の争議で、外航船団の完全ストライキ船は累計で710隻（2,797万DWT）に及んだ。7月17日、運輸省は



1972年6月、海員組合のストライキで東京湾に停泊する大型船  
(写真：共同通信社)

海運中核6社が、このストライキによって受けた損害額が、経常損失で249億円に上ると発表した。

そして大幅なベースアップは船員費の増大をもたらし、翌1973（昭和48）年4月からの週休2日制の実施に伴う代償休暇の急増は、予備員率の増大につながり、予備員費の負担が増して船員コストを引き上げる結果となった。さらにドルショック後の低成長経済に対応した過剰船舶の処分と不経済船の売却は予備員率の増大に拍車をかけた。

このような船員費を中心としたコストの増大は、発展途上国の低賃金の船員を配乗した外国船との格差を大きくし、国際競争力を著しく低下させる結果となった。

### コストのドル化による国際競争力の維持

ドルショックによる対ドル為替レートの切り上げおよびその後の円高傾向は、わが国外航海運各社の収益を悪化させた。これを改善し国際競争力を維持回復させるには、日本船の1船ごとのコストを外国船のコストに近いものにする必要があった。とりわけ船員賃金単価の上昇のもとで船員費を低下させる方が不可避となり、外航各社が懸命に取り組んだのが、諸経費を可能な限りドル建てにする「コストのドル化」であった。

コストのドル化策として、外航各社が取った方策のひとつが外国傭船である。高度成長期までの海運政策は、財政資金を投入し計画造船を軸として、日本人船員を配乗する日本籍船を建造し、輸出入物資の積み取り率を増やすことを基本とし、日本籍船については、外国人船員を配乗しないよう行政指導がなされていた。それだけに、賃金コストの高い日本人船員の配乗を切り詰めるために、日本の外航各社が外国籍船への切り替えに向かったことは必然的な動きでもあった。従来、外国籍船は、輸送需要の急激な増大に対応するための、あくまで日本船の補完的な役割を担うべき存在であった。それがコスト低減策のひとつとして位置付けられるようになっていったのである。

日本商船隊の外国籍船は、1970（昭和45）年に462隻（日本船との合計1,970隻の23%）であったものが、日本の海員ストライキがあった翌年の1973（昭和48）年には820隻（36%）となり、1978（昭和53）年には1,290隻と日本船の1,204隻を

CHICAGO BRIDGEの船尾に  
書かれた船籍国はパナマ



上回るまでに急増している。その後も外国籍船の比率は増加し、現在は9割以上が外国籍船である。

当社も、外国籍船を同様の傾向で増大させた。1974（昭和49）年には社船82隻、外国籍船81隻と相半ばし、翌1975（昭和50）年には社船79隻に対し外国籍船88隻と逆転した。

これら外国籍船には、フラッグイングアウト（船籍を海外に移すこと）による便宜置籍船や仕組船も含まれている。船舶の国籍は登録した国（船籍国）の法律によって保護や国家的助成を受け、船籍国による課税や、安全・乗組員に関する規制・制約も受ける。ただ、その保護や規制の内容は国によってまちまちである。その違いに着目して、より有利な条件の国に便宜的に船籍を移した船舶が便宜置籍船である。戦後、欧州先進海運国は船員費の高騰に悩み、船員資格条件の比較的緩やかなりベリアやパナマなどの便宜置籍国（船舶に対する優遇税制などにより先進国船社の船舶の誘致・置籍をはかる国）に船籍を移し、より低賃金国の船員を配乗させ、国際競争力を維持しようとした。わが国外航海運も、自国船員の賃金の高騰につれて、フラッグイングアウトに踏み切っていった。

便宜置籍船の他、フラッグイングアウトには、諸経費の上昇により採算の悪化した既存の日本船を便宜置籍国の船主に売却し、外国人船員を配乗してコストダウンさせたうえで改めて傭船するチャーターバック方式があり、さらに日本の船社が設立した



油槽船TIVOLI（仕組船）

海外会社を通じて船を建造するなどし、外国人船員を配乗して備船する仕組船という方式がある。

わが国の有力タンカーオペレーターも、石油の海上荷動きの急激な増加に対応するには、船舶の建造を全面的に計画造船に依存する方法では、コスト的にも資金的にも限界があると判断し、海外会社の設立、または海外船主との提携による仕組船の建造を推進した。この方式は急速に高騰する日本人船員費をセーブして、競争力のあるタンカー船隊を保有する最も効果的な対策として、広くわが国タンカー船主が採用していった。当社も仕組船建造に踏み切り、1973年4月には、仕組船方式の油槽船「TIVOLI」（23万2,797DWT）が川崎重工業坂出造船所で竣工した。

## 第2節 オイルショックとタンカー過剰

### 第1次オイルショックと世界同時不況

ドルショック後の1971（昭和46）年10月、日本政府は国債の増発と年度内減税の実施に踏み切った。この景気刺激策によって、景気は1972（昭和47）年に入ると回復へと向かった。1971年の実質経済成長率は7.4%と5年ぶりに10%を割ったが、1972年9.1%、1973（昭和48）年9.8%と日本経済は持ち直し、再び成長軌道に乗るかに見えた。

しかし1973年10月6日、第4次中東戦争が勃発して世界経済の様相は一変した。10月16日、この戦争で石油輸出国機構（OPEC）に加盟するサウジアラビアなどペルシャ湾岸産油6カ国は、原油の5%以上の生産削減、米国はじめイスラエルを支援する国々に対する抗議として禁輸を発表した。さらに、年末には原油公示価格を1バレルあたり10ドル46セントに引き上げることを一方的に決定し、原油価格は1973年1月の水準と比べて4倍に急

騰した。第1次オイルショックである。

折しも世界経済の急速な拡大のもとで進行していたインフレが、石油価格の急騰によって加速、各国政府はインフレ抑制策を強化した。金融政策面では公定歩合の引き上げや、貸し出し規制などの引き締めが行われ、財政面では緊縮予算編成となった。このため、それまでエネルギーの大半を中東の石油に依存してきた先進工業国は、燃料価格の高騰、加えて生産低下、貿易の縮小といった深刻なダメージを受けて、世界同時不況に陥った。

OECD加盟諸国の実質国民総生産（GNP）は、1974（昭和49）年に伸びが止まり、翌1975（昭和50）年は、OECD結成以来、初めてのマイナス成長を記録した。

石油の99.7%を輸入に頼り、しかもその80%以上を中東に依存していた日本が、オイルショックで受けた衝撃は想像を絶する大きさであった。石油製品、石油化学製品はいうに及ばず、鉄鋼製品、電力、ガスなど石油依存度の高い業界は大混乱に陥り、生産コストは急騰した。さらに原資材、生活物資の価格はね上がり、需要期に入っていた灯油やプロパンガスなどの燃料、石油化学製品の価格は暴騰した。トイレトペーパーや洗剤なども売り惜しみや買い急ぎで店頭から姿を消し、わが国は狂乱物価とモノ不足パニックに陥った。こうして1974年の日本経済は、戦後初めてのマイナス成長となり、日本の高度経済成長の時代は終わりを告げたのである。

### 絶頂から一転して海運長期不況へ

1974（昭和49）年前半、オイルショック、インフレ抑制のための長期にわたる金融引き締め、総需要抑制政策などによって一般産業界は苦境の中にあった。しかし海運業は、不定期市況の高水準、輸出の堅調、外国為替相場のドル高などに恵まれ、予想外の好業績を上げていた。当社も106期（1974年4～9月）決算では未曾有の好収益を上げた。同期の決算では、総収入1,191億1,600万円（前年同期比65%増）、営業利益100億9,200万円（同73%増）、純利益79億900万円（同125%増）を



店頭から姿を消したトイレトペーパー（写真：共同通信社）



第1次オイルショックを伝える新聞記事（1973年11月16日付け 朝日新聞夕刊）

計上、いずれも創立以来、最高の業績であった。

ただ、その半年後に日本海運の事業環境は暗転する。海運業は典型的な市況産業といわれ、世界景気の波動と連動しながら、およそ半年後に景気の変動を迎える傾向にあった。好況と不況の波動の振幅が大きいことも海運市況の特徴である。

1970（昭和45）年にブームとなった海運市況は1971（昭和46）年に入って、反落に転じ、翌1972（昭和47）年半ばまでは不況となった。ところが同年秋から再び上昇を始め、1973（昭和48）年には戦後最高のブームを迎えた。同年10月の中東戦争の勃発を契機にタンカー運賃は急落したものの、不定期船運賃はバンカー（燃料油）代高騰など運航費の値上がりを反映して名目運賃が押し上げられ、1974年いっぱいブーム状態が続く結果となった。しかし1975（昭和50）年に入ると、不定期船運賃は下がり続け、タンカー市況も石油の海上荷動きの急減を反映してさらに大きく落ち込んだ。

こうした全般的な海運市況の軟化、コンテナ船貨物の激減、さらにドル安円高に振れた外国為替相場などを反映して、海運中核6社の1975年3月期決算は急激に、しかも大幅に悪化した。当社の同期（107期）決算も、営業収入は1,152億円で前期比39億円減の微減にとどまったものの、経常利益は前期の79億円から19億円と4分の1の水準まで激減し、営業活動による実質利益も101億円から48億円と半減している。

1970年代後半に入っても景気後退は続き、戦後最大の不況となった。不況の波は世界経済全体を覆い、先進各国には自由経済体制への危機感が生まれた。そして1975年11月、先進国首脳が、オイルショック後の世界経済の再建について意見を交換する国際会議として第1回先進国首脳会議がパリ郊外のランブイエ城で開催された。

1975年の石油類（原油と石油製品の合計）の世界海上荷動き量は14億5,000万トンで、前年比1億7,000万トン、10.7%の減少であった。オイルショック後の1974年でも、前年比で0.9%のマイナスであったから、1975年は消費節約の徹底もさることながら、主要先進工業国による生産活動の不振が、石油を主としたエネルギー需要をいかに大幅に減少させたかを物語っている。

こうした世界経済の後退局面の中で、わが国海運はバンカー価格の急騰、円コストのアップ、船腹と人員の過剰、原油を含めた荷動きの停滞、円高の進行と収益率の低下といった逆風を受ける格好となり、海運長期不況といわれる冬の時代へと入っていった。

また、1975年4月に31～35次計画造船（1974～1981年）での利子補給が廃止になったことも海運各社にとっては大きな打撃であった。利子補給制度は海運業の好不況に伴って廃止と復活を繰り返しており、このときも1979（昭和54）年6月に、政府が前年7月に策定した「外航船舶緊急整備3カ年計画」で利子補給を復活させている。ただ、最終的には、国家財政の悪化により1982（昭和57）年3月をもって廃止された。

当社は、海運集約後の1966（昭和41）年3月期にいち早く復配し、以後着々と体質強化に努めてきた。しかし1976（昭和51）年3月期に至って、折からのタンカー係船が5,000万トンを超えるような情勢で業績が悪化し、無配転落を余儀なくされた。

その後、1979年1月には前年のイラン革命を契機として第2次オイルショックが起り、世界的に景気後退が強まって、海運不況に追い打ちをかけた。部門別の営業状況でも、当初からタンカー部門が業績を圧迫しており、世界不況で荷動きが激減して定航部門、バルク部門も収益が悪化し、3部門同時に不況となった。

### タンカー事業の拡大と減量化

1970年代のわが国海運は、1973（昭和48）年秋のオイルショックまでの拡大と繁栄の時代と、その後の減量と苦闘の時代という両極端が混在した10年間であった。とりわけオイルショックを境に劇的な変化を示したのはタンカー事業であった。当社もこの世界的な波乱の渦中であって、その影響をまぬがれなかった。

1968（昭和43）年に10億トンを超えた石油の海上荷動き量は、1970年代に入ってさらに増加した。タンカースポット運賃のレートは1972（昭和47）年春に戦後最低を記録したが、日本の長期海員ストライキによる大量停船や世界景気の好況を背



第32次計画造船で建造されたばしふ  
いっくはいうえい



瀬田川丸

景に、同年秋から反騰に転じ、翌1973年春からは一段と騰勢を強め、10月の中東戦争を契機としてさらに高騰、大型石油タンカーVLCCでワールドスケール（WS：タンカーマーケットの航路別運賃指標）300以上という戦後最高レートを記録した。

この間、世界の船主は競って大型タンカーの建造に乗り出した。当社は1970年代には、「飛鳥川丸」（1971年8月竣工、23万2,339DWT）を建造したのを皮切りに、26万9,882DWTの「瀬田川丸」など12隻のVLCCを投入した。

こうしてタンカー事業拡大に邁進していたところにオイルショックが起きたのである。これを機に石油需要は急速に冷え込み、1975（昭和50）年以降、タンカー市況は急落した。1973年にVLCCでWSが年間平均173であったものが、翌1974（昭和49）年には36、1975年には20を切る急落ぶり、2年でタンカー運賃は9分の1近くまで落ち込んだ。

一方、同年には大量のフリー船が竣工、備船開始により当社船隊に加わった。当社は損失を最小限に抑えるため、売船、スクラップ、係船による減量に取り組み、1976（昭和51）年、1977（昭和52）年の両年でVLCC2隻を含む10隻のタンカーを売却した。

さらに、1978（昭和53）年に日本政府が外貨減らしと石油の国家備蓄のために実施したタンカーによる石油備蓄に、仕組船として建造した「TIVOLI」と「信濃川丸」を提供した。石油国家備蓄用船舶は、日本国籍船であることが応募要件となっていたため、当社は外国籍のタンカーとして建造した「TIVOLI」を1978年7月に買い戻し、同船を「ちぼり」と改称したうえで入札に参加した。

タンカーでの石油備蓄は、恒久タンクによる備蓄体制が整うまでの暫定措置として計画されたもので、船腹過剰状態にあるタンカーの活用という意味合いもあった。1978年秋、長崎県橘湾で10隻のタンカーが錨泊方式で、硫黄島西方水域でも同じく10隻のタンカーが、漂泊方式により、合計500万klの石油備蓄を開始した。その後大分県の臼杵湾などでも7隻追加し、大分県と硫黄島沖で1984（昭和59）年、橘湾で1985（昭和60）年末までタンカー備蓄を続けた。



石油備蓄用に投入した信濃川丸

### 第3節 次代を見据えた事業展開

#### 日本初のPCC「第十とよた丸」を建造

1970（昭和45）年7月、わが国初の文字通り自動車だけを運ぶ専用船「第十とよた丸」（2,000台積み、9,248DWT）が竣工した。このとき当社が命名したPCC:Pure Car Carrier（純自動車運搬船）はその後、自動車専用船の代名詞として使われ、一般的な海運用語にもなっている。

PCC開発の契機となったのは、カーバルカー（自動車穀物兼用船）「第一とよた丸」（1,250台積み、1万8,507DWT）の処女航海での出来事であった。名古屋から米国西岸へ向けて出港した「第一とよた丸」は、ロングビーチ港で荷揚げした後、復航の荷である穀物を積むためにバンクーバーへ回航したが、カナダ内陸からの穀物を積んだ貨物列車が悪天候の影響で到着せず、52日間もの滞船を余儀なくされた。その結果、日本への帰着が大幅に遅れ、次に予定していたトヨタ自動車の出荷計画が狂ったのである。

当社はこの問題を解決するために、往航の自動車輸送だけで採算の合う積載台数を検討し、1970年にPCC「第十とよた丸」を竣工した。「第十とよた丸」は、完成車輸送に特化し、自動車の大量輸送、安全輸送、高能率荷役、その他荷役費用、航海経費の節減を実現した、完成車の輸送手段としては理想的かつ最終的な形態といえた。

自動車の輸出は1960年代から右肩上がりで伸び続け、1977（昭和52）年には輸出金額の首位の座が、従来の鉄鋼から初めて自動車に移っている。こうした急激な輸出の伸長を背景に自動車専用船の建造はさかんになっていく。当社は1973（昭和48）年12月に当時世界最大の4,200台積みPCC「ゆーろぴあんはいうえい」（1万5,165DWT）を建造した。このPCC大型化の口火を切ったのも当社で、以後続々と大型PCCを就航させ、自動車メー



第十とよた丸への積み込み

カーなど顧客の信頼を勝ち得ていった。

### 国内外で自社専用コンテナターミナルを整備

コンテナリゼーションに必要不可欠なのは、コンテナターミナルである。その重要性を認識していた当社は、早くから自社専用ターミナルの確保を目指していた。

わが国でコンテナリゼーションがスタートした1968（昭和43）年当時、当社はグループを結成した4社による共同出資で、日本では東京と神戸、北米ではオークランドとロサンゼルスに設立した会社の運営するターミナルを使用していた。しかし、共同使用のターミナルでは荷揚げを急ぐ荷主の要望に柔軟に対応することもできず、当社独自のオペレーションを展開するにも限界があった。そこでターミナルの自営を目指した。

当社は、4社共同でターミナル運営会社を設立した翌1969（昭和44）年8月、大阪南港C-1バースを阪神外貿埠頭公団より借り受けて、日本初の船社自営ターミナルのオペレーション

を開始した。以後も同年9月に横浜本牧6号（後のA-8）、1972（昭和47）年10月に東京港大井2号、1973（昭和48）年3月に大阪南港C-3、1975（昭和50）年10月に東京港大井1号、1982（昭和57）年4月に神戸ポートアイランド南埠頭PC-12と、国内主要港に次々と自営ターミナルをオープンした。

また南港、大井、神戸ポートアイランド各ターミナルの後背に用地を確保してコンテナデポを設け、付帯サービスにも万全を期した。

### 〈米ロングビーチ港にターミナル会社ITSを設立〉

自営ターミナルの開設は国内だけにとどまらず、海外でも進めた。コンテナ輸送サービスをより高度化させるには、積み地および揚げ地でターミナル事業を自ら運営し、直接管理による運航の合理化をはかる必要があったからである。

このため当社は、1970（昭和45）年ロングビーチ港湾局と埠頭Pier-Jのリース契約を締結、1971（昭和46）年3月には当社全額出資により現地法人INTERNATIONAL TRANSPORTATION SERVICE, INC. (ITS) を設立した。そして1972年6月に当社初の海外自営ターミナルが完成、オペレーションを開始した。

設立当初は初期投資の金利負担により損失を計上したが、ユーザーの漸増に伴って黒字化、コンテナ関連機器の保有・リース業なども行うようになった。また、当社の日本／カリフォル



大井ターミナルでの荷役

## K “K” LINE trivia

### Part 12 | 名古屋寄港の先鞭をつける

三宅徳三郎という人物がいる。当社の元常務取締役で、1921年のKライン結成時には鈴木商店の社員としてロンドン支店に勤務していた。その後当社に移籍して、戦前から戦後にかけてのKラインの歩みをつぶさに見てきた。社内報にたびたび寄稿し、貴重な体験談を披露している。その回顧記事の中で名古屋港について、次のような興味深いエピソードを記している。

名古屋港は、1926年頃までは水路が狭く、港内設備が不完全で喫水も浅かった。そのため、北米航路を運航する内外の外航定期船社はすべて名古屋寄港を嫌い、当時主力であった陶器をはじめ同港からのあらゆる輸出貨物は、はしけで四日市港外まで回送されて沖積みされていた。当社は綿密な検証を経て、当社船であれば安全に名古屋港に出入港し、差し支えなく積みすることができるとの結論に達し

た。これにより当社は名古屋直接寄港を実施し、当地の荷主の高い評価と支持を得たため、他社も追従せざるを得なくなった。

名古屋港の歴史をひもとくと、前身である熱田港の建設が始まったのは1896年。1907年に名古屋港と改称されたものの、1920年に完了した港湾建設工事までは国費の補助もなく、初期から国策で整備された神戸港や横浜港とは生い立ちが違ったという。また、名古屋港の歴史は、十分な水深を確保するための浚渫の歴史でもあったといわれている。



大正から昭和初期にかけての名古屋港  
(所蔵：名古屋市博物館)



開業当時のITSターミナル

ニア航路船のロサンゼルス寄港地を4社協同ターミナルLACTよりロングビーチのITSに変更したのは、1977（昭和52）年のことであった。

その後、ITSが中心になって1983（昭和58）年に北米西岸のタコマ港のHUSKY TERMINAL、1986（昭和61）年にはオーランド港のTRANSBAY CONTAINER TERMINALでオペレーションを開始した。

また、台湾でも1973年5月に基隆港後背地にコンテナデポ Central Freight Terminal Co.,Ltd.（CTR）を、1987（昭和62）年2月には高雄港で商船三井との共同運営でコンテナターミナルを開設した。

このように当社のターミナル事業は、航路経営のニーズ、貿易構造の変化に対応しつつ、成長を遂げていったのである。

### コンテナリゼーションの急速な進展

カリフォルニア航路でコンテナ化が実現した後、わが国海運のコンテナ化は予想をはるかに上回るペースで展開していった。1969（昭和44）年4月、当社はオーストラリア航路のステイタスを高め、運航の独自性を確保するために、オーストラリアの国営企業であるAustralian National Line（ANL）と、わが国初の国際コンソーシアムEastern Searoad Service（ESS）を結成した。そして同年8月に第1船としてANLの「AUSTRALIAN ENTERPRISE」（640TEU）を就航させ、日本／東南オーストラリア航路のRO/RO（ロールオン・ロールオフ、ランプウェイを通して貨物を積み下ろす）方式も兼ね備えたコンテナ船によるサービスを開始、10月には、当社が同型のコンテナ船「おうすとらりあん しいろうだあ」を新造し、第2船として就航させた。

続いて1970（昭和45）年5月、日本・極東／北米北西岸、1971（昭和46）年10月、極東／北米太平洋岸、1972（昭和47）年8月、日本・極東／北米大西洋岸、1975（昭和50）年9月、日本・極東／欧州と、主要航路のコンテナ化を果たしていった。

欧米航路との接続輸送を担うコンテナサービスも、1974（昭和49）年4月に日本／上海、1975年2月に日本／台湾・マニラ・海峡地他、1978（昭和53）年2月、日本・極東／西オース



ESS第2船、おうすとらりあん しいろうだあ

トラリア航路と矢継ぎ早に開設。同1978年12月には韓国／東南オーストラリア、1979（昭和54）年11月には日本・極東／ペルシャ湾航路と70年代に次々と展開した。

### コンテナ船による欧州航路開設

1968（昭和43）年5月にMaersk Lineと共同配船を開始した欧州航路の川崎マースクライン（KML）は、極東から北欧、南は地中海に及ぶ在来船による海上輸送サービスであった。しかし、その頃からすでに北大西洋航路、イギリス／オーストラリア間でコンテナ輸送が開始されており、極東／欧州航路もコンテナ化は必至の情勢だった。

ところが荷役にパレット輸送方式を採用していたMaersk Lineはコンテナ化には消極的であったため、当社はKMLを1973（昭和48）年末に解散することを決め、同社との6年間にわたる共同配船に終止符を打ち、翌1974（昭和49）年1月、欧州同盟に単独加盟して極東／欧州航路のコンテナ化を急いだ。

そして1975（昭和50）年6月、当社はOrient Overseas Container Line（OOCL、香港）、Franco Belgian Service（FBS、フランスとベルギーの合弁会社）、Neptune Orient Lines（NOL、シンガポール）の3社と国際コンソーシアムACEグループを結成し、第1船としてコンテナ船「せぶん しーず ぶりっじ」（2,068TEU）を就航させた。ここに当社の欧州航路をコンテナ化したのである。



せぶん しーず ぶりっじ

### 初のLPG船「さんりばー」竣工

1970年代にはまだウエイトは小さいものの、新しい需要に対応した船腹の建造にも積極的に取り組んだ。そのひとつが1974（昭和49）年9月に竣工したLPG（Liquefied Petroleum Gas：液化石油ガス）船「さんりばー」（7万5,750m<sup>3</sup>積み）である。

LPGは製油所での回収生産が本格化するにつれ、貯蔵・輸送・利用方法などの改善が進み、今度はその取り扱いの簡便さ、燃焼性などの優れた面が認識され、家庭用・工業用への需要が大幅に拡大した。その結果、国内生産だけでは供給不足となり、1961（昭和36）年には中東からの輸入が始まっていた。

1970（昭和45）年前後には大型LPG船による中東／日本間



さんりばー

のLPGの輸送が開始された。その後LPGの需要は急激に伸び続け、1973（昭和48）年度の国内消費量は約992万トンに達した。当社もLPG輸送の研究を重ね、1974年に初のLPG船「さんりばー」を建造した。「さんりばー」は、プロパンおよびブタンガスを常圧下で低温液化した状態で運ぶLPG船で、防熱したLPG貯蔵タンクを設け、蒸発ガスの再液化、荷役、諸計測などを行う装置を備えた最新鋭船であった。

また、「さんりばー」は共同石油（現・JXTGエネルギー）の積み荷保証を得て建造され、1983（昭和58）年3月には同保証を得て、第2船として「くりーんりばー」（7万5,000m<sup>3</sup>積み）を建造し、複数配船体制とした。

## 第4節 海外拠点の拡充と事業基盤強化

### 海外拠点の整備

定期航路でのコンテナ輸送が始まるとともに、不定期船・タンカー分野では、専用船化・大型化が急ピッチで進んだ。

一方、国際的な政治経済の面では、発展途上国のナショナリズムの台頭などにより、自国産業の育成・助成さらには自国船隊の整備、自国貨自国船主義といった保護政策が次々と打ち出されてきた。また、原材料の確保と製品の販路拡張を求めて日本企業の海外進出が活発化した。それに伴って日本中心の海上輸送のみならず、三国間輸送など量的拡大とともに海外での海運周辺事業のニーズも高まってきた。

当社はこうした外的環境の変化に対応して、ニューヨーク、バンコク、香港の既存の海外法人の活動を充実させるとともに、海外代理店業務の自営、ターミナル事業、陸送分野への進出、外国船主との業務提携、合弁会社の設立などを推進するため、世界各地に新たな海外拠点を設立した。

〈KAWASAKI (AUSTRALIA) PTY. LTD. (川崎豪州)〉

1970（昭和45）年1月、当社全額出資による現地法人として

設立した。

同社は全般的な代理店の統括・監督を行うとともに、ESSを中心とする集荷活動に取り組み成果を上げた。さらにANLとの協調関係の維持・強化、西オーストラリアの市場開拓を目的として1977（昭和52）年9月にはANL・Wigmores・川崎豪州の3社合弁で、当社およびANLの西オーストラリアにおける代理店 Wigmores Shipping Agency Pty.,Ltd. を設立した。

〈Representaciones Mexicanas de Transportes S.A.〉

1971（昭和46）年9月、メキシコシティに設立した。

従来の代理店依存の体制から脱皮し、ラテンアメリカの中枢営業拠点としての使命を果たすため、現地企業や現地政府と緊密な関係を保ち、チャーターリング業務、陸送監督業務およびこれに付随する周辺事業を幅広く行い、実績を上げた。1977年4月からは、従来の中米全域の統括に加え、カリブ地域も統括することとなり、同地域での当社の出先機関としての役割を果たした。

〈Kawasaki Singapore (Pte.) Ltd.〉

1974（昭和49）年2月、当社85%、現地国営海運NOL 10%、現地有力ステベ会社Ng Teow Yhee & Sons 5%の出資により、現地法人としてシンガポールに設立された。

1975（昭和50）年にACEグループで欧州航路コンテナ配船が開始されると、シンガポールはもとよりマレーシア地区代理店の指導および管理業務にも携わった。その後、代理店業務の自営を前提に1981（昭和56）年4月に増資し、同社の資本構成は、当社51%、NOL 44%、Ng Teow Yhee & Sons 5%となった。

〈Representaciones Maritimas Kawasaki-Chile Ltda.〉

〈Kawasaki del Peru S.A.〉

両社は1972（昭和47）年4月、当社全額出資により現地法人として同時に設立した。

両国とも外資規制が厳しく、現地での多角的活動は困難で



Representaciones Mexicanas de Transportes S.A. の設立を伝える社内報（“K” LINE NEWS 1972年1月146号）



あったため、両社は当社代理店業務に専念するかたわら、本社関連業務の窓口として活動、南米地区の情報収集にあたった。

〈“K” Line Holding Luxembourg, S.A.〉

1972年11月、当社全額出資により、ルクセンブルクに設立した現地法人である。

仕組新造船に関わる巨額の資金調達に多様性を持たせ、かつ欧州市場でのユーロダラー調達を容易にするためのひとつの方策として金融持株会社を設立し、そこで調達した資金を同社の子会社たる持株会社に融資することとした。

相次ぐ新造船の資金調達のため、1975（昭和50）年10月に増資を行い、1976（昭和51）年には4,000万スイスフランの外債を発行し、全額を新造船の建造に投入した。

〈Kawasaki Kisen do Brasil Servico Maritimo Ltda.〉

1976年5月、当社全額出資によりリオデジャネイロに駐在員事務所および現地法人Kawasaki Kisen do Brasil Servico Maritimo Ltda.を設立。ブラジルの経済伸長に伴い、世界の資源国のひとつである同国で情報収集に努めた。

### 本社機構の東京集中化はかる

日本経済の高度成長は必然的に企業の集中化を促し、また企業は利便性とビジネスの効率化、顧客との接点を求めて東京へ集中する傾向を強めた。そして情報も東京に集中し、日本の大企業の意志決定部門の90%以上は東京の中心部にあり、企業のトップはこのエリアを動き回れば大部分の仕事が決まるともいわれた。また1971（昭和46）年後半にはドルショックに見舞われ、不況ムードが広く企業に波及すると、さらに厳しく事務所使用の合理化が行われてきた。

当社は1970（昭和45）年5月、東京支社が経理部を除いて、1956（昭和31）年11月以来長年住み慣れた東京海上ビル（以下、海上ビル）新館から飯野ビルへ移転した。以後、本社機構の東京集中化をはかり、同年6月には神戸本社の経理部を東京の海上ビルへ移し、8月には同じく管理部が神戸からいったん海上ビルに移転後、10月に飯野ビルへ移転した。

1971年6月1日には、東京支社の呼称を東京本部に変更。同時に経理部を廃止して主計部を設置したうえ、同月13日に神戸から総務部文書課・株式課、主計部一課・二課が東京へ移転。同年10月に財務部が東京に移転。11月にはコンピュータ室が東京の飯野ビルに移転し、神戸本社からの東京移転は一部を残して終えた。なお財務部と主計部は当初は海上ビルに入居したが、同年12月に海上ビルから桜田ビルへ移転した。

当社は、こうして東京への本社機構集中を終えた後も、各部組織の整備・拡充を進めた。1972（昭和47）年6月には、東京工務部を設置し、1974（昭和49）年1月には、定航第一部・二部・三部を廃止して定航部を設置。

さらに1977（昭和52）年7月、営業部を廃止して不定期船第一部と同第二部を設置、自動車船輸送担当部署を部として独立させた。同年11月には定航部にプラント室を開設。翌1978（昭和53）年1月には、定航部門に定航企画部を新たに設け、2部体制にするとともに、定航部よりプラント室を分離独立させた。同年7月に事業第一部と第二部を併せて事業部とし、工務部と東京工務部を併せて工務部とした。

そして1980（昭和55）年11月、海務部と保船部を神戸から東京に移管。ここに東京集中化は完了した。



飯野ビル

## 財務基盤の強化

当社は、国際競争力強化に備えて財務基盤の整備・強化にも取り組んだ。まず1971（昭和46）年、集約後2回目の増資として、中核会社のトップを切って3月2日開催の臨時取締役会で半額増資を決議。5月31日に全額払い込みを完了、6月1日より資本金は202億5,000万円となった。資金用途は、外航船舶建造およびコンテナ輸送関係整備資金、借入金の返済に充当した。

また本社機構の東京集中化に伴い、銀行の取引窓口を東京へ移管した。窓口の移管により、為替変動に対して迅速な対応ができるようになり、外資借入も幅広く関係先と折衝できるようになった。

続いて1972（昭和47）年4月、戦後の海運会社の新規公募債としては初めてとなる社債の発行に踏み切った。発行総額は20億円で、償還期限は7年。当社は古く1923（大正12）年に事業債、1955（昭和30）年に転換社債を発行したことがあるが、1958（昭和33）年に償還を完了して以来の社債発行となったため、この社債発行は新規発行の扱いとなった。

当時、船舶建造は計画造船を主としたものから仕組船による方式に変わり、資金調達に関しても、従来の制度金融からユーロダラーの活用へと大きく内容が変化した。加えて、ますます増大するコンテナ関連投資などの今後の投資資金の需要に備えて、より幅広い資金調達手段を考える必要があった。こうした状況の変化が起債の目的であった。そして当社は、この社債発行によって金融市場だけでなく資本市場にも新たなパイプを通じ、長期の安定した資金調達の有力手段を確保した。

引き続き1974（昭和49）年11月には、発行総額100億円、償還期限10年の第1回転換社債を発行した。転換社債は、社債として発行されながら、あらかじめ定められた転換条件に合致する限り、社債権者の自由意志で、いつでも社債発行会社の株式に転換できる社債である。この100億円の転換社債発行によって入手した資金は、計画造船の自己資金部分、コンテナ船関係の港湾設備投資、コンテナ機器建造資金などの一部に充当された。

こうして当社は資金の調達手段を多様化させながら、激変する国際経済、金融、貿易動向の中で、海運会社としての社会的使命を果たしながら、より高い自主独立の基盤を築いていった。

## K “K” LINE trivia

### Part 13 | むかし女性社員には制服があった

事務職の女性のことを「OL（オフィス・レディ）」と呼んだ昭和の時代、大多数の企業では女性社員に事務服が制服として支給された。

当社もその例に漏れず、制服を支給していた時期がある。最後の制服となったのは、1972年12月～1983年3月の間に支給した、紺のジャンパースカートに、アイボリーのブラウスという組み合わせである。

1983年4月には、女子社員の制服を「原則的に」廃止した。急に私服を着なさいといわれても困るとい声もあったのか、グレーのベストとスカートという「制服のようなもの」を支給している。当時の写真を見ると、ある人はグレー、ある人は一代前の紺、

そしてある人は私服と、まちまちなのが興味深いところである。

ちなみに1972年以前のもは、いわゆるスモック。もうひと昔前にはウールの着物で執務した女性もいたという。



紺のジャンパースカートにアイボリーのブラウス、左胸に“K” LINEとネーム入り（“K” LINE NEWS1972年11月156号グラビアより）

# 第 7 章

## 逆境下での事業構造改革

【1980(昭和55)年～1989(平成元年)年】

### 第1節 厳しさ増す 外航海運の事業環境

#### 対米自動車輸出自主規制の打撃

1979(昭和54)年1月、パフラヴィー王朝が倒壊したイラン革命によって成立したイラン・イスラム共和国の革命政権は、石油の国有化を実現させ、資源保護を目的に原油生産高を大幅に削減した。OPECもイランに同調して増産に慎重な姿勢を取ったため世界的な原油不足となり、原油価格は同年末に1バレルあたり12.7ドルであったものが、1980(昭和55)年末には32ドルと2.5倍に跳ね上がった。第2次オイルショックである。第2次オイルショックによるバンカー価格の高騰は、長く続く海運不況に追い打ちをかける格好となった。

一方で1979年から1980年にかけて、わが国海運には、小さな好景気が訪れていた。旧ソ連の小麦大量買い付けによる不定期船市況の上昇、中小型タンカーの需要増によるタンカー市況の堅調、為替がやや円安にシフトしたことなどを要因とする自動車、電気機器、精密機械など、わが国工業製品の輸出増大ならびに手取り運賃の増収といった環境の好転があったからである。当社は1981(昭和56)年3月期決算で、営業収入が前年同期比19%増の3,490億円、税引き後利益20億円を計上、1976(昭和51)年3月期以降5期連続していた無配から脱し、8分の復配を果たした。

しかし、ブームは続かなかった。1981年後半からの世界政治経済情勢の急激な変化が、わが国海運に厳しい経営環境を強いる逆風となった。その逆風の第1陣となったのが、自動車の対米輸出自主規制である。

わが国の自動車輸出が100万台を超して急激に増加し始めたのは1970(昭和45)年である。1974(昭和49)年には、西ドイツの188万台を抜いて262万台に達し、日本は世界一の自動車輸出国となった。さらに1977(昭和52)年の輸出台数は435万台となり、国内生産量の50%を超え、戦後、金額ベースで輸出第1位の座にあった鉄鋼を追い抜き、自動車がトップの座を占めた。

第1次オイルショックの後、日本の自動車メーカーは資源・エネルギーの制約を克服するため、技術革新により生産の合理化と品質管理技術の向上をはかり、燃費性能に優れた小型車を開発して世界的な評価が高まった。米国でもガソリン価格の高騰で消費者の小型車志向が進んだが、ゼネラルモーターズ、フォード、クライスラーのビッグスリーは、オイルショックによる燃料価格の高騰は一時的なものと思われ、利益率の高い大型車生産にこだわって小型車シフトへの対応が遅れた。そのため、外国製、とりわけ日本車のシェアが急速に拡大することになった。

1980年に日本の自動車生産は1,000万台の大台を突破、米国を抜いて世界トップとなり、米国での日本車の乗用車販売台数シェアも21.3%を占めるまでになった。この間、ビッグスリーの業績は悪化、軒並み赤字に転落した。

このように米国の自動車メーカーが苦境に立たされ、従業員のレイオフ(一時解雇)拡大を余儀なくされるに及んで、自動車を巡る日米貿易摩擦は急速に熱を帯び、政府を巻き込んだ政治問題となった。1980年6月には全米自動車労働組合(UAW)が、失業者急増の原因は日本車にあるとして、米国国際貿易委員会(ITC)に通商法201条の発動を提訴、同年8月にはフォードも同じ訴えを起し、日本車の輸入制限による産業保護策を求めた。ITCはこの訴えを退けたが、日本車への圧力は日増しに高まっていった。

そして1981年にレーガン政権が発足すると、主要閣僚から日本政府に自主規制を求める声が上がった。日本政府と自動車業界は高まる圧力を受けて、1980年4月に輸出自主規制に合意し



自動車を巡る日米通商摩擦を伝える新聞記事(1981年3月22日付け朝日新聞朝刊)



第十五とよた丸の進水

た。初年度（1981年度）の輸出自主規制枠は168万台に設定された。

当社は、1970（昭和45）年にわが国初のPCC「第十とよた丸」を竣工させたように、自動車輸送船のパイオニアとして船隊整備を進め、増大する輸送需要に应运えてきた。1980年の日本の完成車輸出は、総量で約600万台（対米輸出が240万台）という史上最高の数字を記録する。当社の輸送台数は100万台に達し、1981年3月期決算での増収増益の原動力となっていた。

それだけに、自動車の輸出自主規制によって輸出台数が大幅に減じるようになった打撃は大きかった。

### 米国海事法改正と北米航路の競争激化

対米自動車輸出自主規制に続き、米国の規制緩和策（ディレギュレーション）の一環として1984（昭和59）年6月に施行された「米国新海事法」（Shipping Act of 1984）も、わが国海運に大きな衝撃を与えた。

米国では、諸産業に対する規制緩和がすでに1980年代に入る直前から始まっていた。当時の米国は景気後退とインフレが共存するスタグフレーションのさなかにあった。民主党のジミー・カーター大統領は、深刻な不況からの脱出と失業者救済のために大型の財政支出を行ったが、これは有効な政策とはならず、インフレはさらに進行した。そこで次に採られた政策が、民間企業の自由競争を促進させる規制緩和策であった。まず1978（昭和53）年に航空業界の規制が緩和され、1980（昭和55）年には鉄道とトラック業界にも導入されて輸送業全般にわたる自由化が進んだ。

そして1981（昭和56）年1月、米国40代大統領に就任した共和党のロナルド・レーガンは、高福祉・高負担の政策や政府活動を縮小して小さな政府を実現すること、民間部門の経済活動を活性化させるための大幅減税、政府規制の緩和・撤廃および見直しなどを柱とする独自の経済政策（レーガノミックス）を断行した。

そのレーガノミックスの一環として施行されたのが、米国新海事法であった。米国では1916（大正5）年に海事法が制定されており、その初期の海事法は、政府が主導して商船を保有運

航する会社を設立し、運賃決定規制を設け、貿易量や国力に見合う自国海運業を保護・育成することを目的としたものであった。これに対して新海事法は、米国を出入りする外航定期船事業を営む海運会社が組織する運賃同盟に対して運賃決定や諸手続きなど船社独自の行為に対する規制緩和と、共同行為に対する制限の強化などを独禁法上の適用除外を継続する条件として求めるものであった。

新海事法は、米国関係同盟に対して一手積み契約（二重運賃制）を禁止するとともに、海運同盟加盟船社が、同盟の決めた運賃やサービスに拘束されず、独自の運賃やサービスを設定できる独自行使権（インディペンデントアクション：IA）の導入を義務付けた。

二重運賃制は海運同盟加盟船社が、運賃表を複数用意し、海運同盟にのみ船積みする契約を交わした荷主に対して、一般の荷主よりも低廉な運賃を適用する優遇運賃制度である。荷主が契約に違反して盟外船社を利用した場合には、違約金などのペナルティが課された。

これに対して同盟は、特定の品目に対して数量や期間を限定したうえで割安運賃適用するタイム・ボリュウム・レート（TVR）と、それまで運賃は大小の荷主にかかわらず1品目に対し同一だったものを、契約量の多寡によって差を付けてもよいとするサービスコントラクト（SC）の導入を要求し、これが認められた。

これら諸施策は、北米同盟の運賃決定機能を低下させ、荷主と船社の関係を決定的に変えた。この内日本の外航海運がとくに影響を受けたのはIAの導入であった。回復基調にあった北米航路ではIAの乱発により運賃競争が激化、運賃水準は新海事法施行前と比較して60～70%のレベルまで落ち込んだのである。

### 海運造船審議会答申が示した方向

1984（昭和59）年4月、運輸省は、海造審に、今後の外航海運がいかにあるべきかについて諮問を行った。

わが国外航海運政策のあり方についての海造審への諮問は、



レーガン大統領の就任を伝える新聞記事（1981年1月21日付け 朝日新聞夕刊）

前回の1976(昭和51)年以来8年ぶりとなった。この間に日本海運を取り巻く環境は大きく変わった。国際的には発展途上国、アジア中進国、共産圏諸国の海運への相次ぐ進出があり、1983(昭和58)年10月には、定期船同盟行動憲章条約の発効、1984年には米国新海事法の施行があった。

また、わが国経済環境の変化、産業・貿易構造の変化などにより貨物の「軽薄短小」化が進み、海上貨物の流れも量的・質的両面から大きく変化した。わが国海運は、営業3部門同時不況といわれる世界的な海運不況により、その経営内容は1982(昭和57)年度以降急速に悪化した。さらに日本船の国際競争力の低下、余剰船員問題などがいっそう顕在化し、実施後20年が経過しようとしていた海運集約体制についても見直しが必要との声が上がっていた。

このため運輸省は1983年8月、同省海運局に「外航海運問題研究会」を設置し、中核6社を皮切りに、大手商社、メーカー、政府系銀行、海員組合などから広範囲にヒアリングを行い、それらを整理・分析し、諮問に向けた準備を進めてきた。

諮問を受けた海造審は、海運対策部会に小委員会を設置して約4カ月の審議を続け、その結果を1984年8月末に中間答申をまとめた。その後も海造審は、小委員会の場で審議を重ね、1985(昭和60)年6月に「日本の外航海運政策はいかにあるべきか」と題する最終答申を運輸大臣に提出した。



当時、日本/カリフォルニア航路に就航していたごうるでん げいと ぶりっじ (2代目)

答申は、今後の海運企業体制のあり方、今後の定期航路運営体制のあり方、とくに最重要航路である日本/北米間航路に関し、従来の邦船社間でのスペースチャーター制を抜本的に見直すべきとして、次のような考え方を示した。

#### 【今後の海運企業体制のあり方】

今後、国際競争力のある日本海運を維持していくため、個々の企業の経営における自主性の発揮と活性化をはかることが重要であり、従来のような厳格かつ画一的な行政指導を極力少なくすべきである。将来的には民間で自立的に合理的な活力ある海運企業体制が形成されていくことが望ましく、当該企業の自主性と責任に基づいて関係企業間の話し合いにより、それぞれの事情に応じた企業関係が形成されていくことを認めるべきである。関係企業は、相互協調の精神を基調としつつも、それぞれの経営の自主性を尊重し、活力ある企業経営が確保できるよう努める必要がある。

#### 【今後の定期航路運営体制】

1966(昭和41)年および1969(昭和44)年の海造審答申に基づいて整備された邦船社間のスペースチャーター制は、投下資本、運航費の負担軽減などの効果により、わが国定期船海運の国際競争力の維持強化に貢献してきた。しかしながら、北米定期船市場の構造的変化、米国新海事法の施行、邦船社間の企業体力格差などの環境変化に伴い、前記答申の考え方は有効性を失った。したがって、今後は従来の定航行政をいったん白紙に戻し、基本的には邦船社の自己の経営責任による多様な企業努力を最大限に尊重する方向を採ることが望ましい。

今後の北米関係定航運営体制は、邦船社が自己の企業体力、航路運営に対する考え方から判断して、単独運航、共同運航などさまざまな方法の中から最も適切な方法を、自己の経営責任において選択していくべきである。

この海造審答申が示した方針は、創立以来いわゆるKライン



海造審の最終答申を伝える新聞記事(1985年6月6日付け 日本経済新聞朝刊)

スピリットに基づく自主独立の気概によって定期コンテナ船事業運営を推進してきた当社にとっては、歓迎すべき方向付けであり、画期的なものであった。

### プラザ合意後の円高に対応

わが国外航海運は、米国新海事法、海造審の答申による規制緩和への対応を急ぐさなか、急激な円高に襲われた。それはわが国海運各社の経営を根底から揺さぶるものであった。

1981（昭和56）年1月に発足したレーガン政権は、大幅減税といっそうの規制緩和によって民間部門に活力をもたらそうとした。レーガノミックスと呼ばれるこの政策は、一面では米国経済に活況をもたらし、戦後最長の景気上昇を実現させた。しかし他方で、巨額の軍事費を投入して軍備を増強したこと、減税が民間貯蓄の増大に結び付かず実力以上の消費の拡大を招いたこと、製造業の空洞化がさらに進んだことから、その表面的な繁栄とは裏腹に巨額の貿易赤字と財政赤字という「双子の赤字」を残すこととなった。

それにもかかわらず、レーガン政権は強いドルを志向してドル高を放置したため、円安傾向が顕著になった。1980年代前半の対ドル円相場は220円から240円台を中心として推移していた。円安ドル高基調のもとで日本の輸出が急増、日本の貿易黒字は急速に拡大した。余りにも急な日本製品の輸出拡大は、日米貿易摩擦を深刻化させる事態を招いた。

そのため日本は1981年から3カ年にわたって対米自動車輸出を年間168万台に制限する輸出自主規制を実施するなど、貿易摩擦の鎮静化対策に努めたが、日本の経常収支の黒字はさらに拡大を続けた。

米国の貿易赤字が拡大する中で、ドル高修正の必要性が米国国内でも認識され始め、1985（昭和60）年9月にニューヨーク・プラザホテルで開かれた先進5カ国蔵相・中央銀行総裁会議（G5）で、国際収支の不均衡を是正するための、ドル高修正に向けた協調介入の合意（プラザ合意）がなされ、その後、急激にドル高の修正が進んだ。プラザ合意直前に241円だった為替レートは、1年で70円も円高になり、1986（昭和61）年平均で168円、1987（昭和62）年平均では144円となった。1988

（昭和63）年末には120円台の水準となった。

この間、日本経済は深刻な円高不況に陥った。政府・日銀は急激な円高を抑制するため1986年1月から公定歩合（政策金利）を5回にわたって引き下げ、1987年2月には2.5%という史上最低水準に至った。この金融緩和によって多くの企業は円高不況を克服し、収益を回復させたものの、一方で株価と地価の高騰によるバブルが発生した。

しかし、わが国外航海運は活況に沸くバブル経済の恩恵に浴するところがあまりなく、進行を続ける円高と北米定期航路の競争激化による市況の低迷に苦しみ続けた。

収入の大半を占める運賃は、ほとんどドル建てであったが、当時は船舶の建造や修理を国内で行っており、従業員もほとんどが日本人であったため、支払いは円建てであった。このため円高の影響をまともに受ける格好になったのである。

定期船同盟は、円高による目減りを最小限に抑えるため（通貨変動調整（Currency Adjustment Factor：CAF）と呼ばれる基本運賃に上乘せする付加チャージを設定していたが、盟外船との激しい競争や米国新海事法で認められた同盟船社の自由裁量権行使のために、CAFによる為替差損の補填はほとんどできていなかったのが実状であった。

当社の北米航路における1978（昭和53）年度と、1987年度を比較してみると、往復年間輸送量は9万6,773TEUから34万6,390TEUと3.6倍の増加となっており、ドルベース運賃収入も1億4,948万ドルから4億8,623万ドルと3.3倍になっている。しかし、これを円建てで見ると327億円から705億円と2.2倍にとどまっている。円で評価すれば輸送量の増加に見合った収入を得ていなかったことになる。

このようにプラザ合意後の急激な円高は、北米航路の採算悪化に拍車をかけることとなったが、当社は「北米定航の強化こそが企業体質を強める」との姿勢を崩さず、同航路への重点投資を継続。海造審の答申後2年の間に大型超合理化船11隻を新造し、北米3航路に代替投入した他、北米西岸ではインターモー



プラザ合意を伝える新聞記事（1985年9月24日付け 朝日新聞夕刊）



大型超合理化船まきなっく ぶりっじ

ダリズムの進展に即応した自営ターミナル体制の確立とダブルスタックトレイン（DST）による北米内陸輸送網の拡充に取り組んだ。こうした北米航路の積極的運営体制の整備に伴い、当社の輸送能力および輸送実績は、1988年には同盟船社内第3位の地位を占めるまでになった。

### 海運緊急雇用対策の実施

円高不況にあえぐわが国外航海運に追い打ちをかけたのが、バンカー価格の高騰である。

外航海運のコストの内、1970（昭和45）年と比較して著しく構成比率が増大したのが燃料費である。1970年の燃料費の比率は8.9%を占めるにすぎなかったが、1985（昭和60）年には17.4%にまで拡大している。しかも1970年のバンカー（C重油）価格はトンあたり約20ドルにすぎなかったものが1985年初頭には200ドルを突破した。

このように1980年代後半のわが国外航海運は、米国新海事法の施行に伴う競争の激化と円高、バンカー価格の高騰というトリプルパンチを受け、各社とも企業の存亡に関わる経営危機に陥った。外航海運大手6社の1987（昭和62）年3月期決算は最悪となり、売上高で前年同期比26.4%の減少、営業損益で473億円、経常損益で268億円とそれぞれ赤字に転落、また6社の内3社が金融支援を受けるといふ最大の危機に直面したのである。

こうして外航海運各社の経営が危機的状況に陥った1987年1月、政府は外航海運業を「船員の雇用の促進に関する特別措置法」に基づく特定不況業種として指定、離職船員に対して再就職の促進と生活の安定をはかることを骨子とする対策を実施することにした。同年3月に外航2船主団体（外航労務協会、外航中小船舶労務協会）と全日本海員組合（全日海）は、外航海運を取り巻く厳しい環境を受けて組合員の雇用が著しく不安に陥っているため、その雇用を維持していくためには経営の合理化は避けて通れないとの考え方で一致



世界初の最少乗組員11人体制で運航したバイオニアシップ、まんはったんぶりっじ

する。組合員の犠牲を最小限にとどめることを目的とした「外航関係緊急雇用対策」（緊雇対）について合意した。

合意内容は、①離職船員の職場開拓を目的とした「雇用開発促進機構」の設置、②「本人選択による特別退職制度」の実施（2年間の時限措置）、③特別退職制度の実施にあたって、各社が設置した会社における「労働条件のガイドライン」の設定であった。合意にあたっては、外航海運不況の原因を海陸の経営者と従業員が一体となって取り除く努力をすることが前提条件とされた。

また、政府は財団法人日本船員福利雇用促進センター（現・公益財団法人日本船員雇用促進センター）を通じて、離職船員に対する外国船への職域開拓や雇用船員を対象とした能力開発訓練を実施、海技大学校でも陸上で就業に必要な技能資格を取得するための技能講習を実施することを決めた。

海運6社はそれぞれ受け皿会社を設立して外航船員の雇用を促進した。当社では1987年3月に、離職船員を対象とした期間雇用の受け皿会社として、船員の配乗業務および船舶管理業務を行う神東マリン株式会社を設立した（1993年清算）。

### Kプランと緊急合理化計画の推進

当社は1982（昭和57）年に、経営体質の抜本的改善を目的とする企業基盤強化緊急計画（Kプラン）を策定し、コスト削減、行動の改善などに努めてきた。さらに1984（昭和59）年には、復配体制の早期確立を目指し、同年度を起年度とする3カ年の「中期経営改善計画」（ニューKプラン）を策定した。しかしこのニューKプランの推進中、長期にわたる海運3部門同時不況に加えて、プラザ合意以降の急激な円高の進行によって大幅な損失を余儀なくされ、企業体力を大きく失う事態となった。

当社はこうした状況を厳しく受け止め、1987（昭和62）年5月に企業存続のための新しい企業基盤の確立を目的とした「緊急合理化計画」を策定した。同計画は、将来にわたって日本海運業界の主力船社としての役割を果たすべく、従来の合理化努力に加え、いっそうの厳しい対策の推進を当社のみならずグループ全社にも求めるドラスチックなものであった。

また同計画は、実施期間を1987年度と1988（昭和63）年度

の2カ年と定め、下記の項目を推進することとした。当社は企業存続のための同計画に不退転の決意で臨んだ。

#### 【緊急合理化計画の概要】

##### (1) 不経済船の処分

当社の収益を圧迫している不経済・不採算船21隻を1987、1988年度中に売（返）船し、当社配乗船14隻を減船する。この結果、当社配乗船は1988（昭和63）年度末で24隻となり、海上従業員の約40%が余剰となる。

##### (2) 組織の効率化・簡素化

情報通信システム部を廃止し、新設子会社へ業務を委託する。船員研修所を神戸から東京・町田へ移転し、海陸両用の研修所として一元化する。

(3) 雇用問題の抜本的解決をはかるため、海陸従業員を対象に、海上従業員については「外航関係緊急雇用対策」に沿って本人選択による「特別退職制度」を全日海に対して、陸上従業員については「陸上従業員自主選択特別退職制度」を川崎汽船労働組合に提案。また、本件の重大性に鑑み、社長を委員長とする雇用調整委員会を設置し、制度の導入から完遂に至るまで一元的に管理する体制を作る。さらに海上離職従業員の期間雇用の受け皿として神東マリン株式会社を設立。

##### (4) 営業力の強化と改善

①船隊の国際競争力の改善、②採算性の徹底的追求、③コストコントロール強化による収益力の向上、④国際物流など事業の多角化をはかる。

##### (5) 円高対策

すべてのコストについて引き続きドル化を推進するとともに、金融機関の協力を得て既存債務のドル化をいっそう推進する。また組織の国際化を運航部門、とくに北米コンテナ関係業務を中心に拡大する。

##### (6) 経費節減対策の実行

役員報酬のカット（第1次約7%、第2次約11%）、ベースアップの見送り、管理職手当のカットなど一般管理費の削減をはかる。

この内、雇用問題は同年7月に人事部相談室を設置し、再就職の相談や斡旋を行うとともに、陸上従業員自主選択特別退職制度を導入、10月には海上従業員を対象とした「本人選択による特別退職制度」を、11月には陸上従業員を対象とした「転職準備のための休暇制度」をそれぞれ導入した。

これらの計画は、全項目にわたりほぼ計画通りに推進された。特別退職制度の実施は、会社、従業員にとって極めて重大な決断であった。当社の海上従業員数は1987年3月31日時点では陸上勤務者や出向者を含めて1,530名を数えていたのが、1989（平成元）年3月31日時点では851名と、4割強679名の減少を見た。この数字には自然退職者も含むものの、多くの人々がこの制度に基づいて離職、陸上他産業や期間雇用としての海上職へと転出していった。また同時期の陸上従業員数も約620名から470名余りに減少している。

こうした施策によって当社の企業体力は大幅に改善され、1988年春以降の不定期船市況の上昇、北米コンテナ航路体制の整備と相まって、1989年3月期の連結経常損益は1986（昭和61）年3月期以来3年ぶりにプラスとなった。

### 本社を日比谷セントラルビルに移転

当社は1983（昭和58）年6月、本社・東京支店を飯野ビルおよび桜田ビルから竣工したばかりの日比谷セントラルビルに移転した。

新ビルへの本社移転は、東京本部が東京本社に改称される直前の1981（昭和56）年12月29日の取締役会で正式決定した。ただ移転計画は、神戸から海務部、保船部が東京へ移転した直後から進められていた。飯野ビル、桜田ビルとも事務所スペースが手狭になったからである。しかも両ビルは事務所が数階に分散していて非効率的であった。そのため、オフィスを一カ所に集中して可能な限り機能的な配置を行い、効率的な業務の遂行を可能にする執務環境の実現を目指した。

1983年5月に竣工した日比谷セントラルビ



日比谷セントラルビル



ルは、地上24、地下5階建ての高層ビルである。当社は13フロアを借り受け、2、3階に東京支店が、14～24階に東京本社が入居した。日比谷セントラルビルで確保した事務所スペースは約1万3,200㎡（4,000坪）で、移転前の飯野ビルと桜田ビルを合わせたスペース約8,600㎡（2,600坪）の1.5倍となった。また、コンピュータも新機種を導入して情報処理速度が4倍になるなど、オフィスオートメーションの本格的発展に備えた諸設備も整えた。

この本社移転による執務環境の飛躍的改善によって、事務の効率化、近代化を一気に進めた。

## 第2節 サービスメニューの拡大

### コンテナ船アジアネットワークの拡大

1981（昭和56）年8月の極東起こし「HARBOUR BRIDGE」（1,010TEU）の就航を皮切りに、極東（香港・台湾・韓国）／北米西岸直航コンテナ航路を再開した。

日本／北米コンテナ航路は、1980年代中頃から米国新海事法の施行、三国船の進出による競争激化などによって市場環境が大きく変化した。海造審は1985（昭和60）年の答申で規制緩和の方針を示し、北米航路では単独運航、外国船との共同運航など自己に適した運航形態を採ることが望ましいと提起した。当社は、この答申を踏まえ、北米コンテナ航路の体制強化を目指した。

まず、当社はカリフォルニア航路の運航体制を整備、1985年2月にニューヨーク航路の邦船5社（当社、日本郵船、商船三井、山下新日本汽船、ジャパンライン）の共同運航体制からの離脱を表明した。同年3月にPSWの邦船4社グループ（当社、商船三井、山下新日本汽船、ジャパンライン）による共同運航を解消して、新たに当社と商船三井の2社による極東・日本／カリフォルニア航路のスペースチャーター配船を開始した。

次いで同年4月、欧州航路ACEグループのメンバーとして協力関係にあるシンガポールのNOLと香港のOOCLとの3社共

同運航による極東・日本／米国東岸東回り世界一周航路を開設することで合意した。

PSW航路で単独配船に移行した1986（昭和51）年4月、当社はPNW航路でも邦船6社（当社およびジャパンライン、商船三井、日本郵船、昭和海運、山下新日本汽船）による共同運航を解消し、新たに当社と商船三井2社による極東・日本／北米北西太平洋岸航路の共同運航を開始した。

1988（昭和63）年6月には、商船三井との共同運航も解消して単独運航を開始した。スペースの一部を（各船約500TEU）を韓国の現代商船にチャーターアウトするため完全な単独配船とはいえないが、投入船5隻はすべて当社が運航し、すべての寄港地のターミナルは、自営ターミナルを中心として統一したので、単独配船に限りなく近いサービスを提供できる体制となった。

同時に日本から、NIES（急速な工業化によって1970年代以降経済発展を遂げてきたシンガポール、香港、台湾、韓国、ブラジルなど）、ASEAN（東南アジア諸国連合：インドネシア、シンガポール、タイ、フィリピン、マレーシア）へのシフトという輸出構造変化に対応したアジア域内フィダーサービス網の整備・拡充にも注力してきた。

1986年8月には、日本／台湾／フィリピン／シンガポール／マレーシア間航路で単独配船による定曜日サービスを開始した。同航路のコンテナサービスは1980（昭和55）年12月に商船三井グループ（商船三井および関汽外航）と当社グループ（当社および川崎近海汽船）の共同配船（Straits Container Club：STC）で開始されている。その後、航路を取り巻く情勢が大きく変わり、東南アジア諸国の急速な経済発展に柔軟かつ的確に対応していくには共同配船でなく単独配船であることが必要との判断から、STCを解消して、別に運航していた日本／マニラ航路と合体再編のうえ、当社単独サービスを開始することにした。

さらに1989（平成元）年1月からは、日本／台湾／バンコク間でも単独運航を開始し、アジア域内はすべて単独運航に切り替えてフィダー航路を強化した。

アジア／北米間の定期航路は、世界で最も荷動きの大きい航



日本／マニラ航路に就航していたしんがぼーる ぶりっじ



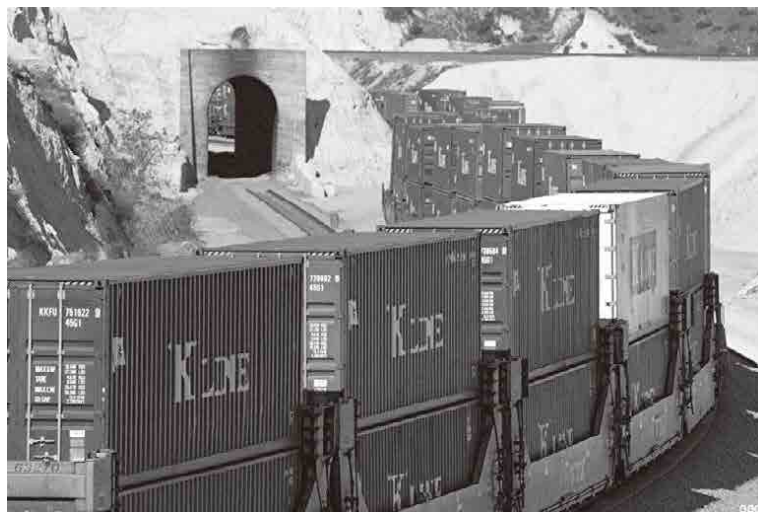
バンコクで荷役中のCHIANGMAI BRIDGE

路である。しかしその北米航路は米国新海事法の制定以来、競争激化により運賃が急落した。こうした運賃競争の余波を受け、アジア／北米航路では20社近くのコンテナ船社が航路撤退あるいは経営破綻を強いられた。1986年11月には米国の大手船社 United States Lines (USL) が倒産に追い込まれて注目を集めた。

わが国でも、北米定期航路の混乱によって外航船業界の再編が進んだ。1988年7月に昭和海運が中国部門を除く定期船部門から撤退した。また山下新日本汽船とジャパンラインが定期航路部門を合体させ、折半出資により日本ライナーシステム (NLS) を設立、さらに1989年6月に、両者は合併してナビックライン株式会社となった。その後、1991 (平成3) 年10月には日本郵船が日本ライナーシステムを吸収合併、これに伴ってわが国の北米向けコンテナ航路配船社は6社から3社へ減少した。

### 米国で日本船社初のDSTサービス開始

コンテナリゼーションでは、海上輸送は船、陸上輸送は鉄道かトラック、その接点を港湾荷役が行うといった従来の観念を一変させ、コンテナ化された貨物を海陸一貫して輸送し、ドア・ツー・ドアの流通を実現させた。そして、コンテナリゼーションの広がりとともに、複合一貫輸送の形態は進化し変容していった。



ダブルスタックトレイン

この海陸一貫輸送の展開がとくに顕著であったのは北米である。

当社は、1986 (昭和61) 年4月に、ロングビーチ／シカゴ・ニューヨーク間にダブルスタックトレイン (Double Stack Train : DST) を1列車20車両編成 (40フィートコンテナ換算200個) で走らせ、邦船社では初めてDSTサービスを開始した。DSTとはコンテナを2段積みにして走る貨物列車で、米国やカナダで活発に行われている輸送方法である。1段積みだった従来の方法に比べ、輸送能力が増大した。翌1987 (昭和62) 年3月には、新たに北大西洋岸のシアトルよりシカゴ経由ニューヨーク線を開設。これに続いて4月より、既設のロングビーチ／シカゴ・ニューヨーク線をシカゴ線とニューヨーク線に分離、それぞれ毎週1便の直行線を仕立てて運航、着々とDSTサービス網を拡大した。当社は、米国船社の American President Lines (APL)、SeaLand に次ぐ専用鉄道ネットワークを持つ船社となり、より安全・確実・迅速なインターモーダルサービスを提供したのである。

### 日本船社初のLNG船「尾州丸」就航

液化天然ガス (Liquefied Natural Gas : LNG) はクリーンなエネルギーとして注目され、第1次オイルショック後は石油代替エネルギーとして需要が急増した。1次エネルギー供給に占める割合で見ても、1973 (昭和48) 年度の0.8%から10年後の1983 (昭和58) 年度には7.2%にまで増加している。

しかしLNG輸送に使用される専用船は、川崎重工業が建造した米国船社向けを唯一の例外として、すべて外国で建造された外国船であった。LNGは電力、都市ガス用として使用されるが、全量が輸入であり、LNG船なくして国内供給はできない。その日本のLNG輸入がすべて外国船社の手に委ねられていたのである。

エネルギー需給の長期安定化をはかるうえで改善されるべき事態であった。そうした状況の中でインドネシアのアルン、バダックLNG増量輸入プロジェクトが進展し、日本海運・造船界を含め、日本籍船によるLNG輸送実現へ動き出した。アルン、バダック両ガス田産出のLNGを日本籍のLNG船3隻で日本へ



尾州丸

輸送するプロジェクトが実現したのである。

この内バダックプロジェクト (Badak II) では、当社・日本郵船・商船三井が共同で3隻のLNG船を発注・建造することになった。この3隻のLNG船建造は当社が「尾州丸」を川崎重工業へ、日本郵船が「播州丸」を三菱重工業へ、商船三井が「泉州丸」を三井造船へそれぞれ建造発注した。そして1983年8月、最初に竣工を見たのが「尾州丸」であった。

## “K” LINE (EUROPE) LIMITEDの設立

世界経済のグローバル化に伴って拡大する多様な物流需要の中で、当社はサービスの向上、セールス、オペレーションのすべての質を一段と高めるため、海外拠点の充実強化をはかった。

第1弾として、1988 (昭和63) 年4月に、欧州地区総代理店として自営の“K” LINE (EUROPE) LIMITED (KEU) を設立した。

当社は早くから海外の主要都市に拠点を構えており、欧州では1956 (昭和31) 年にイギリス現地法人Kawasaki (London) Ltd. を設立している。同社の当初の使命は海運先進国であるイギリスの海運取引所を通じての当社のための傭船の引き合い、タンカーや不定期船の商談や成約などの支援を行う一方、欧州総代理店として地域代理店の起用や監督を行うことであった。

KEUはKawasaki (London) Ltd. の傘下として設立され、欧州総代理店の機能を継承した。

## 町田研修所設立

1987 (昭和62) 年10月、東京都町田市成瀬に川崎汽船研修所をオープンした。海技者の研修施設の起源は、1970 (昭和45) 年9月に神戸布引寮内に船員研修所を開設したことに始まる。1982 (昭和57) 年には初のLNG船運航を翌年に控え、LNG船員研修をここでやっている。

さらに充実させるために町田に移転することを決め、1987年に3階建ての研修棟を中心とした施設を新築して新たなスタートを切っ



川崎汽船研修所

た。以後町田研修所の訓練設備の拡充を進めた。2000 (平成12) 年にはLNG船訓練用とLPG船訓練用の、2001 (平成13) 年には油槽船用のシミュレーターを設置し、危険物積載船訓練センターとした。

さらに2005 (平成17) 年にはタービンプラントシミュレーターを設置した。その後2006 (平成18) 年には海外にも設置した海技者訓練施設の中心的存在として“K” Line Maritime Academy (Japan) と命名し、2015 (平成27) 年には操船シミュレーターを導入、海技者の高度な訓練施設として今日に至っている。



操船シミュレーター

K
“K” LINE trivia

---

Part 14
海外現地法人第1号はロンドン

1920年代のロンドンは、世界の海運取引をリードする中心地だった。世界のあらゆる物資の貿易取引を行う市場があり、傭船の引き合いを斡旋する仲介ブローカーや海運保険の市場があった。当社も1920年12月にはロンドンに駐在員を派遣し、その中心に飛び込んだ。

当初は有力なビジネスパートナーであり、早くからロンドンに支店を構えていた鈴木商店を総代理店に起用していたが、鈴木商店が1927年に閉鎖する事態となった。これを受けて同年、自営代理店として設立したのがKawasaki & Companyである。

Kawasaki & Companyという社名であるが「カワサキ」とあるのみで「汽船」の意味を表すものがないのは、ここは川崎汽船の営業拠点であるばかりではなく、日本からやってくる川崎造船所の役職員がロンドンで活動する際の拠点ともするため、「カワサキ」のみにとどめたというエピソードが伝わっている。

Kawasaki & Companyは当社が設立した海外現地法人第1号であったが、折しも世界恐慌の波が押し寄せ、期待したロンドンのマーケットでの引き合いは不振ということで、設立から7年後の1934年に閉鎖を余儀なくされた。そしてロンドンに再び現地法人を設立するには、第二次世界大戦を経た後の1956年まで待たなくてはならなかった。

ちなみに1956年に改めて設立した現地法人の社名はKawasaki (London) Ltd.といい、「カワサキ」のみにとどめる考えは引き継がれている。

かつて川崎ロンドンのあったSt. Helen's Placeの近影

## 第 8 章

# 海外拠点の拡充による国際競争力強化

【1990(平成2)年～1999(平成11)年】

### 第1節 低迷続く海運市況

#### バブル経済の崩壊とデフレ不況

1980年代の終盤、わが国の外航海運は、米国新海事法の施行に伴う競争の激化と円高、バンカー価格の高騰という三重の打撃を受け、各社とも企業の存亡に関わるような経営危機に陥った。

当社は、1987(昭和62)年から緊急合理化計画に全社を挙げて取り組み、収益基盤を大きく改善させた。さらなる発展に向けて、当社はCustomer Satisfaction (CS:顧客満足) 経営を展開するためのサービス向上推進運動、海外現地法人の育成と権限の委譲、エネルギー部門など日本での営業活動の強化、海外市場の開拓、とくにアジアの営業力強化、新規事業の取り組みなど諸施策を積極的に推進してきた。このような諸施策の成果に加え、一時的に為替が円安に振れたこともあって、当社は累積損を解消し、1988(昭和63)年度決算では3年ぶりの経常黒字を計上できた。

しかし、1990(平成2)年から再び円高基調となり、超金融緩和によって生じたバブルが1989(平成元)年5月からの公定歩合引き上げによって一気に崩壊へと向かった。株価も地価も急速に下落を始め、日経平均株価は1989年12月に最高値3万8,915円を付けた後下げ続け、1992(平成4)年夏には1万5,000円を割り込んだ。終身雇用と年功序列を柱とする日本の経営の限界も指摘され始め、国内産業が軒並み不振となった。

右肩上がりの成長を続け、全世界のGDPの15%を超える世界第2位の経済大国に成長したわが国は、この1990年のバブル崩壊を契機に、後に「失われた10年」といわれた長期デフレ不

況に突入していく。バブル崩壊は、その後の不良債権問題を誘発し、金融システム不安を招き、日本経済は混乱と停滞に陥っていった。わが国の金融資産は、実に300兆円余りが失われたといわれる。日本を主力市場とし、会社機構の中核を日本に置くわが国の外航海運にとって、国内経済の長期低迷は大きな打撃であった。

#### 1ドル100円時代の到来

出口の見えない国内不況とともに日本経済に打撃を与えたのは、急速に進行した円高である。1985(昭和60)年2月に263円であったドル換算レートは、プラザ合意以降、上昇を続け、1988(昭和63)年には120円まで上昇した。その後、円安に振れる局面もあったが1990(平成2)年からは一本調子で上げ続け、1994(平成6)年6月27日には東京市場で初めて1ドル=100円を突破した。

輸出産業の中でも、収入の7～8割がドルをはじめとする外貨である外航海運業界はとりわけ大きな打撃を受けた。このため日本の外航海運各社は、コストのドル化、円収入の拡大、為替ヘッジなどによって為替の影響を最小限に抑えようとした。それでもなお、1990年以降の円高進行局面でドルでの受け取りによるギャップが起り、為替差損を被ることになった。

外航海運にとって円高のさらに大きな問題は、日本の人件費、船員費、港湾経費などがもともと国際的に高かったことで、円高によってそれがさらに跳ね上がった。熾烈な国際競争に立ち向かわなければならなくなったのである。

当社は1992(平成4)年12月から「Target10」運動を開始した。短期間に組織的かつ横断的にあらゆる角度からのコストの見直し、削減運動を強力に推進した。相当な成果を上げて期間損益の改善に何とかめどを付けたものの、その後の急激な円高でコスト削減効果は相殺される結果となった。そして当社の収益は再び悪化し、1992年度決算は経常損益で黒字を維持したものの当期損益は赤字となり、続く1993(平成5)年度は、経常損益も赤字を余儀なくされた。



北海道拓殖銀行の破綻を伝える新聞記事(1997年11月17日付け 日本経済新聞夕刊)

## リエンジニアリングの推進

1ドル100円時代はもはや一過性のものではなく、顧客の期待に応えるサービス体制と安定した収益を確保できる体制を整え、国際競争力を大幅に強化しない限り、外航海運の一翼を担う企業として生き残ることはできない。

このような認識のもと、当社は1993（平成5）年10月に2カ年の経営計画であるK.R.（“K” LINE RE-ENGINEERING）計画を策定し、「リエンジニアリング」への取り組みを開始した。リエンジニアリングは企業経営の立て直し策として米国で生まれた考え方で、「コストや品質、サービス、スピードといった効率の指標を劇的に改善するためにビジネス・プロセスを根本から見直し、再設計すること」と規定している。1992（平成4）年から始めた「Target10」運動は、経費削減の面では所期の成果を上げたものの、実質的なブレークスルーにつながるものではなかった。揺らぎつつあった企業の存立基盤を立て直すには、さらに踏み込んだ構造改革以外に選択肢はなかったのである。

わが国の外航海運がこれまで経験したことのない構造不況に対して、従来の経営改善手法では焼け石に水程度の効果しか期待できないとして、当社はリエンジニアリングへの強い意志を込め、1ドル100円の状況下でも生き残ることができる企業への変身を目指した。

同計画では「徹底した業務の海外シフトとグループ企業を含めたコスト削減による国際競争力の強化」をキーワードとして、次の2つの基本的方向を定めた。

- (1) 円高の影響を強く受ける定期船部門は、一部業務の海外シフトとスリム化、競争原理の徹底による運航コストの節減、グループ企業を含めたコスト競争力の強化により安定した収益体制を作る。
- (2) 原材料などのばら積み貨物、自動車、エ

ネルギー資源などの海上輸送分野で、よりいっそうの業容の拡大をはかるため、これら営業部門に経営資源を重点的に配分し、安定収益体制を強化する。

1993年11月、当社は同計画のスタートにあたり、課長以上の管理職に向けて中間決算で経常損益の赤字を伝え、計画への理解を促す説明文を配布するとともに、12月には49歳以上の社員一人ひとりに「特別早期退職」実施への協力を依頼する手紙を社長名で出した。

## 組織の改編と海外シフトによるスリム化

K.R.計画期間中、当社は国際競争力強化策の一環として、陸上業務および海上部門の海外シフトと国内組織の改編を断行、組織のスリム化をはかった。

まず円高の影響が大きい定航部門では、1993（平成5）年10月、“K” LINE (HONG KONG) LIMITED (KHK) に Asia Operation Center (AOC) を設置し、欧州コンテナ航路の本船運航業務、運航採算の把握、アジア貨物のマーケティング、同盟関連業務などを本社から移して行う体制を整えた。また1994（平成6）年2月には、フィリピン・マニラにドキュメンテーションセンター Manila Information Processing Center (MIPC) を開設し、船荷証券 (B/L) データ他の入力業務を日本から現地に移した。このように定航部門では基幹航路を含めた多くの航路で、海外現地法人への業務移管を順次進め、一部航路では運航業務そのものを移管した。

この結果、定航部門の国内要員は計画開始時の約330人から計画完了時点では約230人となった。また、一部駐在員事務所の閉鎖、海外事務所の日本人スタッフの減員も進め、海外在勤者は計画期間中に14名の減員となっている。

国内組織の合理化・スリム化をはかり、管理部門の集約・統合を進めた他、新規採用の中止（1995、1996年は総合職・一般職とも新卒入社ゼロ）、早期退職優遇制度の導入などによって陸上従業員はK.R.計画開始時の約640人から約540人となった。



K.R.計画を伝える社内報（“K” LINE NEWS 1993年11月408号）



K.R.計画の推進説明会



MIPC開設を伝える社内報（“K”LINE NEWS 1994年2月411号）

海上部門でも効率化を目標に、1994年に海務部と保船部を廃止して船舶部を置き、同時にケイラインシップマネジメント株式会社（KLSM）を設立して、船舶管理を一元管理するなど効率化を進めた。また同年9月には、神戸汽船の船舶部門を日本汽船に統合し、神戸日本汽船株式会社と社名変更した。当社の海上従業員は、この計画期間中に約200人減少している。

海外現地法人の合理化では、DSTによる北米内陸輸送の運航業務を行っている The Rail-Bridge Corp.（RBC）の大半の業務をKAMに移管、同時に両社合わせて約100人の減員を行った。

さらにK.R.計画では、一般管理費の削減も課題としており、東京本社のスペースを10フロアから7フロアへ縮小するといった事務所経費の削減などを実施した。こうした人件費、物件費の縮小により、計画期間中に一般管理費は単体ベースで59億円を削減した。

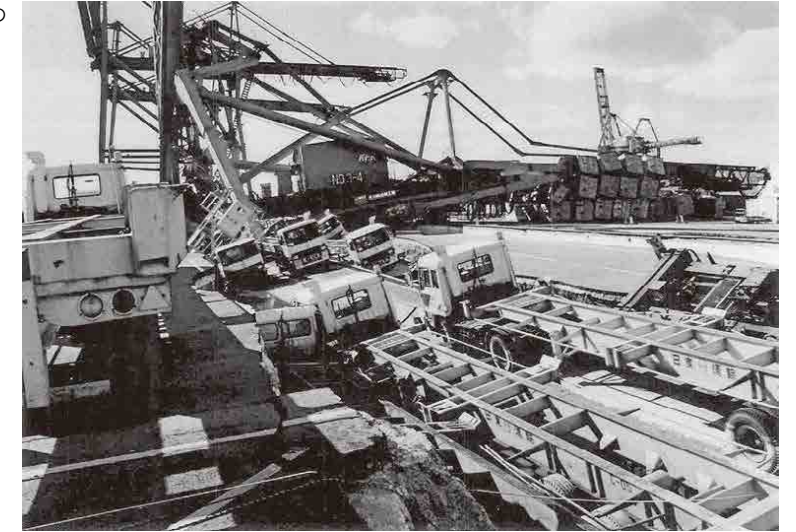
一方、有利子負債削減のため、大井ターミナル後背地の一部など遊休資産、保有有価証券を売却するとともにコンテナ船、バルカー、タンカーなど約20隻を売船し、その資金を債務の圧縮にあてた。

### 阪神・淡路大震災の発生

1995（平成7）年1月17日未明、当社の北米航路就航船「あかしぶりっじ」は予定通りに神戸港の六甲アイランド・コンテナバースC-3に向かっていった。一方、ターミナルでは、「あかしぶりっじ」が北米から運んでくる積荷明細の確認を終え、ガントリークレーン3基による荷役作業体制を整え、入港を待ち受けていた。轟音とともに大地を揺さぶる激震が走ったのは、そのときである。午前5時46分、マグニチュード7.3の阪神・淡路大震災が発生したのであった。

この震災で神戸の街は甚大な被害を受け、神戸支店がオフィスを構えていた神港ビルディングは激震に耐えたものの電源も水道も途絶、コンテナターミナル六甲C-3も再起不能と思えるようなダメージを受けた。同ターミナルでは、岸壁が陥没し、コンテナヤードに亀裂が走り、南岸壁に3基、西岸壁に1基配置したガントリークレーンの内1基が崩壊、残る3基も脚部が曲損した。阪神地区で広く事業を行っているグループ会社の日東

阪神・淡路大震災で被害を受けた当社の神戸六甲ターミナル  
（提供：神戸港振興協会）



運輸（現・日東物流）も、神戸の本社ビルが大きく損壊したのをはじめ甚大な被害を受けた。

大震災発生の際を受けた東京本社では、同日朝に経営会議を緊急招集して「兵庫県南部地震対策委員会」を設置した。委員会では、社内の各部門が調査・入手した地震関連情報を一元的に把握し、対応策の協議や決定、取るべき行動の指示を迅速に行った。地震発生後に最優先で取り組んだのは、従業員および海外在勤員の留守家族の安否の確認であった。震災当日はなかなか電話が通じず、安否確認ははかどらなかった。20日の朝になってようやく全員の無事が確認されたが、ご家族の1人が犠牲となられたのは残念なことであった。

業務体制でも応急措置が取られた。神戸支店の復旧に全力を挙げる一方、業務はすべて大阪支店に移して継続した。大阪支店では全航路の輸出入にわたって船積み依頼が殺到し、調整に全従業員が深夜まで忙殺された。神戸支店からも約10名がこれに加わった。船積み依頼のピークは1995年の2、3月で、混乱は5月まで続いた。

再起が懸念されるほどの打撃を受けた神戸港は、官民挙げての復旧活動により、六甲C-3も1995年6月には暫定使用が可能となり、同月6日には「せとぶりっじ」が神戸港に帰ってきた。そして復旧活動はその後急ピッチで進められ、2年後の1997（平成9）年5月にはコンテナバース・岸壁などの港湾施設は完

全復旧した。

## 15年ぶりの復配

1ドル＝100円の為替レートでも、収支が成り立つような経営体制の再構築がK.R.計画の目標であった。しかし為替相場は1995（平成7）年に入って、想定した円高水準をはるかに超える急騰ぶりを示した。年初1ドル＝101円だった為替レートは3月8日に90円を突破し、4月19日には当時の史上最高値となる79円75銭を記録した。国内需要が低迷し、輸出頼みとなっていた日本経済にとって、輸出競争力の低下につながる円高は厳しい逆風であり、日本経済の不況はさらに深刻になっていった。

当時、当社はK.R.計画に基づいて業務改善に向けた努力を続けていた。厳しい円高不況で業績は伸びず、金融機関や業界、その他関係先では当社を巡るM&Aのうわさが絶えなかった。

当社が創立以来掲げてきた自主独立の旗は烈風にさらされていたのである。

当社はリエンジニアリングを徹底させるため、国内外のグループ企業にも参画を要請した。川崎汽船グループ全体の中で各関係会社の役割を明確にし、統合・再編を実施して効率化、合理化をはかるとともに、専門化、分社化にも取り組んだ。また業績不振で事業継続が困難と思われる会社については、当社が保有する株式の売却などによって整理・清算に踏み切った。

さらに1996（平成8）年4月からは、これまでの運動方針を受け継ぎ、その完遂を目指すと同時に、安定配当を可能とする目標を掲げて2年間のK.R.Phase IIを開始した。これはアジア船社並みの競争力確保を重点課題とする計画であった。

1993（平成5）年10月に始まったK.R.計画は、K.R.Phase IIとして延長され、1998（平成10）年3月末で終了した。この4年半に及ぶ計画期間中、川崎汽船グループは陸上業務の海外シフトとスリム化、一般管理費の大幅削減、財務収支の改善、低収益事業の見直し・整理、グループ企業の合理化などに不退転の覚悟で取り組んできた。単体での一般管理費は1992（平成4）年度の209億円から1997（平成9）年度は140億円に、連結ベースでは602億円から515億円に削減され、海陸従業員数は約1,460人から1,040人と30%の減少となっている。これは従業員の理解と協力がなければ実現し得なかったことである。

このようにグループ全従業員が一丸となってあらゆる課題に取り組んだ結果、当社の経営体質は大幅に改善された。危機を契機に断行してきた諸施策が、徐々に実を結んできたのである。同時に、アジアや米国の景気回復および円高修正など経営環境の好転もあって業績は着実に上向き、1998（平成10）年3月期決算では、売上高（海運業収益）3,796億円、経常利益は当社過去最高を更新する102億円を計上。1984（昭和59）年3月期からの14期連続無配に終止符を打ち、15年ぶりに悲願の復配を実施した。

業績の向上は社債市場への復帰を可能にし、資金調達の道を広げた。当社は、業績が立ち直りかけていた1990（平成2）年に、国内で解禁されて間もないCP（コマーシャルペーパー：無担保の割引方式で発行される短期の約束手形、発行は優良企業

## K “K” LINE trivia

### Part 15 | 阪神・淡路大震災時 活躍した大阪南港ターミナル

1995年1月17日に発生した阪神・淡路大震災で神戸・六甲の当社コンテナターミナルも大きな被害を受け、完全に機能を失った。当日神戸に入港予定だった北米航路の就航船「あかし ぶりっじ」は行き場を失いかけた。一方で当社は大阪・南港にもコンテナターミナルがあり、このターミナルを緊急避難的に神戸の代替として使用することを模索した。南港のターミナルの規模は六甲より小さく、平常北米航路船は寄港していない。その南港ターミナルは同日昼前にほぼ通常通りの荷役作業が可能であることが確認でき、「あかし ぶりっじ」には南港に向かい神戸揚げ予定であった貨物をそこで揚げるよう指示した。

「あかし ぶりっじ」に続いて神戸に向かってくる船も最大限南港で引き受けられるよう能力アップの施策を矢継ぎ早に講じた。六甲ターミナルで無事だった荷役機器のうち必要なものを急遽南港に移設し、隣接する公共ターミナルの一角も手当てした。これら迅速な努力が功を奏して当社南港ターミナルはこの

緊急事態の中であって大活躍した。大阪港関係者が集計したところ、震災発生以降約3週間の2月6日までの期間に大阪港に緊急入港した船は全体で80隻、うち当社の船は26隻・33%、その扱い本数は全体で8,854TEU、うち当社3,738TEU・42%と当社は群を抜いていた。現場で奮闘してくれた日東運輸のスタッフには頭が下がる。



震災で北米航路船が臨時寄港中の大阪・南港ターミナル

に限られる)の80億円の発行を実現し、さらに1991(平成3)～1992年にはスイスフラン普通社債1億フラン(約88億円)とドイツマルク債2本合計2億1,000万マルク(約162億円)を発行した。

しかし、その後は業績の悪化で社債の発行を中断し、資本市場から遠ざかる格好になっていた。着実な業績の改善で信用度が増したことにより、1996年から1997年末にかけて計4回、国内公募による総額270億円の無担保普通社債を発行し、再び社債市場への復帰を果たした。

## 第2節 海外ネットワークの拡充と自営化

### “K” LINE AMERICA, INC.

当社は、グローバル化に伴う物流需要の動向に対応して、世界各地で代理店の自営化を進め、海外ネットワーク強化に力を

#### ■1990年初頭の海外事務所



ニュージャージーにあった事務所



西オーストラリア事務所



シンガポール事務所



バンコク事務所



高雄事務所



ドバイ事務所

注いだ。

まず1990(平成2)年2月に米国に100%出資の子会社“K” LINE AMERICA, INC. (KAM) を、カナダに“K” LINE CANADA LTD. を設立した。北米での当社の営業は1923(大正12)年以来、Kerr Steamship Company (Kerr) に委託していたが、76年にわたった契約を解消し、KAMおよび“K” LINE CANADA LTD. を設立した。

KAMはスタート後、北米コンテナ定期船事業のサービス向上のため多岐にわたる業務に取り組み、1996(平成8)年には荷主サービスとコスト削減を目的として、全米のカスタマー・サービスを統合するナショナル・オペレーション・サービスセンターをバージニア州リッチモンドに設立。翌1997(平成9)年には本社事務所を諸経費が割高なニュージャージー地区からリッチモンドに移し、業務の集約化を実現させた。

### “K” LINE (Deutschland) GmbH

1990(平成2)年2月、当社は、ドイツのハンブルク、ブレーメン、ブレーメルハーフェンでの代理店業務を自営化することを目的として、100%出資の“K” LINE (Deutschland) GmbH を設立した。新会社は本社をハンブルクに置き、東欧圏もその営業活動の対象とした。

同社は設立後、日々の代理店活動に加え、1992(平成4)年末のEC統合、東欧情勢に関する情報収集と荷主への情報提供に努め、顧客の信頼を獲得していった。

### “K” Line (Nederland) B.V.

### “K” LINE (France) SAS

1991(平成3)年3月オランダ・ロッテルダムに“K” Line (Nederland) B.V.、翌年5月にはフランス・パリに“K” LINE (France) SASを設立した。

ロッテルダムに“K” Line (Nederland) を新設したのは、ロッテルダム港が通称「ユーロポート」と呼ばれるように、貨物取り扱い量では世界第3位の欧州を代表する港だったからである。また、ロッテルダム港の地理的位置、欧州内陸への整備された交通網などから見ても、1993(平成5)年のEU(欧州連



“K” LINE (Deutschland) GmbHの発足記念パーティーを伝える社内報(“K” LINE NEWS 1990年6月367号)



合) 誕生に伴う市場統合後には同港が欧州物流の玄関口としてますます重要な役割を果たすものと期待したからである。

### “K” Line Maritime Malaysia Sdn Bhd

アジア域内での顕著な荷動きの増大と、物流ニーズの多様化に対応するため、1990(平成2)年8月、マレーシアのクアラルンプールに“K” Line Maritime Malaysia Sdn Bhd (KMM) を設立した。KMMは旧代理店Harper Wiraが行っていた手仕事舞い業務および付随する運賃収受業務を自営化した。ポートケラン、パシルグダンに支店を設けた。

### “K” LINE (AUSTRALIA) PTY. LIMITED “K” LINE (WESTERN AUSTRALIA) PTY. LTD.

1990(平成2)年10月、オーストラリアの現地法人KAWASAKI (AUSTRALIA) PTY. LTD. は、同社の100%子会社として“K” LINE (AUSTRALIA) PTY. LIMITED を設立した。

新会社は、KAWASAKI (AUSTRALIA) がそれまで行っていた定期船代理店業務、自動車船・不定期船代理店業務など海運関連の代理店業務を分離し、これを専業とする自営代理店として設立したものである。KAWASAKI (AUSTRALIA) は本社をシドニーに、事務所をメルボルン、パースに置いて新規事業などの持株会社ならびに当社の駐在員事務所としても機能することとなった。

1997(平成9)年11月には、西オーストラリアをテリトリーとする自営代理店として“K” LINE (WESTERN AUSTRALIA) PTY. LTD. を設立、オーストラリア全土を網羅する完全自営体制を確立した。

### K LINE (CHINA) LTD.

1995(平成7)年4月、上海に100%出資の現地法人である川崎汽船(中国)有限公司K LINE (CHINA) LTD. (KCH) を設立した。

当社の中国における業務の歴史は古く、Kライン創立から7年後の1926(大正15/昭和元)年に上海と米国西岸の間にNorth Pacific Express Service を開設したことに始まる。その後、戦争

のため中断期間があり、戦後は1953(昭和28)年に日本船社として初めての配船となる「龍神丸」を天津に寄港させ、塩を積載して北米向けに輸送している。1988(昭和63)年には、シノトランス(中国外運股份有限公司)と共同で上海航路を開設、船社として初めて日中間のコンテナ輸送を始めた。

改革開放政策のもとで、中国政府は1992(平成4)年夏に海運サービス業の対外開放を発表。その将来性豊かな中国市場でのサービスネットワークの拠点として、KCHを設立したのである。

## 第3節 成長への選択と集中

### 北米リーファーコンテナ専用DSTがサービス開始

当社は、北米中西部から対日輸出用の牛・豚肉などをリーファーコンテナ(冷凍・冷蔵コンテナ)専用DSTで西海岸まで運び、そこからコンテナ船で極東まで海上輸送する革新的なサービスを開発した。この「リーファーブリッジ」と名付けた新サービスの第1便は1990(平成2)年11月10日、ネブラスカ州オマハを出発した。

従来、食肉生産地が集中する中西部から輸出用食肉を日本へ運ぶ場合、まず中西部から冷凍・冷蔵トラックで西海岸まで輸送し、西海岸の海上コンテナ専用倉庫(CFS)でトラックから海上リーファーコンテナに詰め替えた後、船積みして日本まで運ぶ方法を取っていた。しかし、その方法では常温のCFSでの積み替え作業時に、貨物の冷蔵生肉に温度変化が生じるため、傷みやすいという難点があった。その問題をクリアしたのが「ソースローディング」と呼ばれる輸送方法で、海上リーファーコンテナを直接食肉加工工場のある中西部まで持っていき、現地で貨物を詰めてシールをした後は、日本まで1度もドアを開けないというリーファーブリッジであった。

牛肉の輸入自由化(1991年4月)を目前に控えて開発されたリーファーブリッジは、米国の輸出者および日本、韓国の輸入者からも信頼性の高いサービスとして支持された(リーファー



KCHの設立を伝える社内報  
 (“K” LINE NEWS 1995年5月426号)



リーファーコンテナ

ブリッジ・サービスは部門編第1章272ページ参照)。

### 電力炭専用船「CORONA ACE」の就航

1970年代に2度のオイルショックを経験した日本にとって、脱石油がエネルギー政策の基本方針であった。その石油代替エネルギーとして最初に浮上したのは、1960年代に1度役目を終えたはずの石炭であった。オイルショック以降、海外炭専燃の火力発電所の建設が相次ぎ、電力炭の輸入量は増加の一途をたどった。2000（平成12）年には、6,000万トン規模に達すると予測されていた。しかし、1990年代半ばまで当社は電力炭事業を本格化させる体制が整っていなかった。当時、電力炭輸送の船会社は8社あり、電力炭の輸送量では当社は最下位に甘んじていた。

当社の電力炭部門ブレークスルーの飛躍台となったのが、1994（平成6）年6月に川崎重工業と共同で開発し、竣工させた当社初の電力炭専用船「CORONA ACE」（7万7,000DWT）である。「CORONA ACE」は、「最も汎用性があり、効率性に富んだ電力炭専用船」を基本コンセプトに開発した。それまでの電力炭船は6万800DWTのパナマックスであった。しかし、日本の電力炭は大半がオーストラリア、北米西海岸、中国、東南アジア、インド、南アフリカなどから輸入される。したがってパナマ運河を通る必要はなかった。輸送コストを優先的に考え、より積載量の多い超パナマックスで、すべての発電所に入ることのできる船型にしたのである。

「CORONA ACE」は、1994年7月に処女航海として中部電力向けにオーストラリア炭を輸送し、電力会社の評判は上々で、その後も東京電力、北海道電力、電源開発などへの輸送に連続して従事した。それらの輸送を通じ、電力会社の当社に対する評価と信頼を高め、1998（平成10）年の「CORONA DYNAMIC」、「CORONA EMBLEM」の建造へとつながり、本格的な電力炭専用船事業進出の契機となった。

### 欧州域内自動車船フィーダー会社に資本参加

1990（平成2）年の欧州における自動車産業の規模を見ると、自動車総生産（乗用車・商用車の合計）は、1,865万台と北米

の1,171万台、日本の1,348万台をはるかに上回る生産台数を誇っている。販売面から見ても、地域別の乗用車新車登録台数では欧州全地域で1,759万台を数え、北米市場の1,518万台、日本の777万台を上回り、欧州が世界最大の消費市場となっていた。

当時、日本の自動車メーカーはEU市場統合や東欧諸国の自由化をにらんで、欧州進出を準備していた。イギリスではすでに現地生産を開始していた日産自動車、いすゞ自動車に加えトヨタ自動車と本田技研工業が1992（平成4）年から、さらにオランダでは三菱自動車工業、ハンガリーではスズキが生産を開始することを明らかにしていた。

こうした情勢を踏まえて当社は、欧州域内の輸送需要が着実に増加するとの予想のもとに、欧州域内自動車サービスの体制整備に取り組んだ。

1991（平成3）年1月、ドイツの総合物流会社であるE.H. Harmsグループの欧州近海輸送船社E.H.Harms GmbH & Co. Car Feeder Service（EHHCFs）に資本参加（50%出資）し、北海・バルト海を中心とした欧州域内での完成車輸送事業を開始した。

1993（平成5）年から1994（平成6）年にかけて800台積み小型新造船2隻を投入し、1998（平成10）年には約34万台を輸送し、北海・バルト海における近海輸送船社としての確かな地位を築いた。

### 客船事業からの撤退

当社は、総合海運会社としての地位向上と営業基盤の強化などを目的として客船事業への進出を決め、1989（平成元）年9月に神戸のメイヨーとの共同出資で客船運航会社、株式会社セブンシーズクルーズラインを設立した。同年は「クルーズ元年」ともいわれ、商船三井客船の新造船に加えて、昭和海運も新造小型客船で参入し、日本郵船も大型豪華客船を建造していた。

セブンシーズクルーズラインはノルウェー船籍の小型客船を買い取って豪華客船「SONG OF FLOWER」（8,282G/T、定



E. H. Harmsとの提携調印式  
(1990年9月)



CORONA ACE



荷役中のCORONA EMBLEM



800台積み新造船Feeder Chief



SONG OF FLOWER



SONG OF FLOWERの内部

員228人)に改造し、シンガポールを拠点として1990(平成2)年2月に東南アジアクルーズ(マレー半島〜バリ島近海)を開始した。その後も氷河を間近に見るアラスカクルーズなども企画した。

当初は事業収支の責任をメイヨーが取り、当社は受託運航する形で事業を開始した。同年9月、メイヨーから事業形態変更の申し入れがあり、当社は102億円で「SONG OF FLOWER」を買い取ってセブンシーズクルーズラインを子会社化、翌10月には社内に客船事業部を新設して、事業を継続した。

1991(平成3)年10月には、海外でのセールス強化のために米国サンフランシスコに新会社Seven Seas Cruise Line Inc.(SSCL)を設立した。さらに1992(平成4)年12月にはメイヨーが完全撤退し、翌年1月から当社の単独運営となって事業をSSCLに移管した。

当初はブームということもあり、満船が続いた。しかし、小型客船による1隻運航体制であったためスケールメリットを得ることができず、サービスクオリティを高く評価されながらも事業としては苦戦を強いられた。

そこで1995(平成7)年1月、フィンランドの客船事業会社Diamond Cruiseと合併でバハマにクルーズ運航会社Radisson Seven Seas Cruise, Inc.(RSSC)を設立し、客船事業部から新会社に事業運営を移管した。しかし新会社も期待通りの成果を上げることができず、K.R.計画が進められていた時期でもあり、客船事業の整理を決断した。1996(平成8)年2月に「SONG OF FLOWER」を売却、翌3月に同船の保有会社Seven Seas Nassau,LTD.を清算、事業整理損約80億円を計上して1997(平成9)3月に客船事業から撤退した。

### 定期航路運営の合理化

当社はコスト削減策を推進する一方で、事業基盤強化を目指して船舶の増強、航路運営の合理化にも取り組んだ。

船隊整備では北米定期航路用の船隊を強化した。1989(平成元)年当時、当社の北米西岸航路としては、カリフォルニア航路に2,850TEU型5隻、北米北西岸航路では2,250TEU型5隻による週2便単独運航体制だった。1992(平成4)年末から翌

1993(平成5)年にかけて「BROOKLYN BRIDGE」をはじめとする3,500TEU型5隻を投入、併せてアジア／カリフォルニア直行サービスを開始した。設備投資額は約300億円。運輸省(現・国土交通省)に申請し、日本開発銀行から融資を受けた。業界内にはこの積極的投資を疑問視する声もあったが、コスト競争力を武器に急速に台頭してきた台湾やシンガポールなどアジア船社と競争するためには不可欠な施策だった。

一方、当社は定期航路を安定的な黒字体制にするため、北米・欧州両航路の配船形態を大幅に改編した。まず北米西岸航路では、1991(平成3)年から実施していた商船三井との協調配船を1995(平成7)年末で解消し、1996(平成8)年からは台湾の陽明海運(YML)との協調配船を開始した。

日本・極東／欧州航路でも、1995年末にNOLとOOCLで組んでいたACEグループが解散したため、1996年1月以降はYMLとの2社間協定で相互に船を出し合い、週2便の協調配船を開始した。その後、当社は1996年8月に欧州サービスで中国遠洋運輸(COSCO)との提携調印を交わし、9月に協調配船を開始した。こうしてCOSCOを加えた3社連合が誕生し、この企業連合は各社の頭文字を取って「CKY」と呼ばれた。制度上直接提携ができない中国と台湾の企業が、第三国の企業である当社を介したブリッジ方式で実質的に提携を結んだことは当社のコンテナ船隊「Bridge」が文字通り中国と台湾の橋渡しをすることになった。

新たに当社のパートナーとなったCOSCOは中国の国営コングロマリットで、提携先はその一部門Cosco Container Lines(COSCON)であり、COSCONも世界第5位の船隊を有する大規模な組織であった。

CKYは1997(平成9)年2月、大西洋航路で協調配船を開始した。さらに日本・極東／北米西岸航路でも、同年末に現代商船が提携から離脱した後を受けて、COSCONが1998年3月から協調配船体制に加わった。これによってCKYは、アジア／欧州、大西洋、アジア／北米という主要航路での協調配船網を確立し、グローバルサービスを提供する体制を整えたのである。

## マニラ船員研修所を開設

1990年代、わが国外航海運各社は急激な円高、グローバル化、バブル崩壊後の長引く不況という厳しい事業環境の中、コスト競争力の向上をはかるため、日本人船員と外国人船員の混乗船化、FOC船（海外仕組船）化を進めた。その結果、外国人船員の配乗が急増した。当社支配船に乗船する外国人船員も1999（平成11）年4月までに約1,400人にまで大幅に増加していた。外国人船員の確保と資質向上が大きな課題となった。

当社は、1988（昭和63）年12月にフィリピン・マニラに現地資本との合弁で船員雇用会社Ventis Maritime Corporationを設立し、その一部門で教育訓練を開始していた。さらに船員養成を本格化させるため、1993（平成5）年1月、同部門を分離独立させて、新会社“K” Line Maritime Training Corp.（KMTC）をマニラに設立した。

KMTC設立と同時に竣工した研修所は、地上5階建て、延べ床面積2,200㎡の空調施設を完備した近代的ビルで、3・4階には宿泊所も併設された。

KMTC設立の主な目的は、①Ventisを通して雇用される以外の船員にも当社独自の教育訓練を実施し、当社の方針を浸透させること、②Ventisを優秀船員のリクルートとその管理に専念させることであった。

研修所での教育訓練は、高い専門技術を持つ当社の日本人ス

タッフによって、操船、ボイラー、発電機などの各種船舶用機器の操作方法や分解修理などの実技を中心に行った。また、ゼネラルマネージャーに起用した女性心理学者らによる、混乗船で働く船員が相手国との文化の相違を理解し、受け入れるための心理学的なプログラムも組み込んだ。

優秀な人材は東京町田研修所で2次訓練を実施し、幹部候補生とする道も開いた。

K
“K” LINE trivia

---

Part 16
むかしは各地に寮・社宅があった

かつて住宅事情の厳しい都市部に拠点を構える企業が、社員のために社宅や独身寮を設けることは珍しくなかった。当社では1938（昭和13）年に神戸市生田区に構えた川崎寮がその始まりで、これは5年制中学卒業生15名余りを収容したという。社宅や寮の設置が本格化したのは昭和30年代のことで、神戸・本山寮、東京・代官山社員アパート、代々木社員アパートと立て続けに建設し、当時は社宅・寮の建設ラッシュとなった。

さらに昭和40年代にかけては、東京への業務集中に対応して京浜地区での社宅整備を進めた。横浜・青葉台の神奈川社員アパートは家族用アパートが3棟で184戸、独身寮が1棟で66室、これに小体育館とテニスコートも併設した大規模なものだった。また家族用アパートは当時としてはとても珍しいメゾネットスタイルだった。

そして各地の社宅の屋上にはKのファンネルマーク

を掲げていた。

当社の社宅・独身寮は、最盛期では全国に10数カ所あったが、社宅需要の減少、建物の老朽化や持家奨励施策の推進などの環境変化によって次第に閉鎖されていった。最大規模であった青葉台の家族用アパートが閉鎖されたのは2004年で、その4年後には独身寮も他施設の借り上げに移行した。そして現在では神戸の御影アパートを残すのみとなっている。



神奈川社員アパート（1993年当時）



マニラ船員研修所

## 第 9 章

# 守りから攻めのグローバル経営

【2000(平成12)年～2009(平成21)年】

### 第1節 コスト構造改革とV字回復

#### 米国同時多発テロの打撃

1998(平成10)年3月期決算で102億円の経常利益を計上し、15年ぶりに悲願の復配を実現した。当社の企業体質は、大きく変貌していた。企業体質転換にとくに寄与したのは、1992(平成4)年から開始した「Target10運動」と、それに続く「K. R. 計画」などによる取り組みの継続にあるといえる。1990年代を通して継続したことで、着実にコスト競争力が強化され、安定収益体制の基礎ができていった。

当社は1998年4月、21世紀の初頭にどうあるべきかの議論を重ね、5年後のあるべき企業ビジョンを目指して舵を切った。それはグループ全体で企業規模を拡大しつつ安定配当を継続して、堅実で進取の気性に富んだ企業グループになるというものであった。

この試みはスタートから順調に進み、2000(平成12)年3月期決算では、海運業収益(売上高)3,620億円、経常利益111億円を計上。連結では売上高4,857億円、経常利益143億円となり、単体、連結ともに経常利益が過去最高を記録した。

翌2001(平成13)年3月期も、コンテナ船事業の事業環境の大幅改善、バルク、エネルギー関連の荷動きの着実な伸び、グループ全社を挙げての合理化努力および営業努力によって業績は伸長を続けた。単独での売上高は4,236億円(対前年比17%増)、経常利益は、ほぼ倍増の216億円を計上。連結では売上高5,579億円(同15%増)、経常利益268億円(同87%増)となり、再び単体、連結とも経常利益が史上最高を大きく更新した。

しかし、IT産業を中心に1990年代を通じて好況を保ってき

た米国経済にかげりが見え始め、世界同時不況の色合いが濃くなる中で、2001年9月11日に米国同時多発テロが発生、外航海運を取り巻く経営環境は劇的に変化した。先行きを不安視する心理的要因も手伝って、コンテナ船の運賃が急落、同事業の収支は急速に悪化し、2002(平成14)年2月には通期(2002年3月期)業績の見直しを迫られることになった。

当社は、市況に左右されないより強固な企業体質を早急に確立するための緊急3カ年経営計画「KV-Plan」を策定、2002年4月からスタートさせた。KV-Planの軸は、コンテナ船事業の業績回復を最大の課題と捉えることにあった。その実現に向けて、全社のコスト削減運動「コストスラッシュ300」を立ち上げ、「運航管理費」「船舶関係経費」「一般管理費」の削減を推進するために、それぞれの特別部隊を設置し、聖域を設けずにコストの抜本的見直しと削減に取り組む体制を整えた。

コスト削減策は想定以上の効果を上げ、2002年度に230億円、2003(平成15)年度に100億円のコストを削減、目標を1年前倒しで達成した。

#### BRICSの台頭と海運市況の急騰

KV-Planの期間中、コンテナ船事業部門では運賃修復の努力を続ける一方で、100億円をはるかに超えるコスト削減を実現した。

このコスト削減の背景には、13隻の大型コンテナ船が順次稼働したことに加え、料率の高い傭船の返船やターミナル料金の引き下げの他、航路網の見直しや配船の合理化、本社・海外現地法人・代理店などの組織の見直しといった地道な運航コスト削減、航路合理化の努力があった。これらの取り組みによってコンテナ船事業部門は、運賃率の低迷が続く中であっても、赤字幅を確実に縮小させ、収支均衡が見通せるまでにこぎつけたのである。

また、BRICSの台頭などにより、米国同時多発テロ後に急落した海運市況が大きく上昇に転じた。BRICSは、先進国を上回るペースで経済成長を果たすことが期待されたブラジル



米国同時多発テロを伝える新聞記事  
(2001年9月12日付け 日本経済新聞朝刊)



1990年代の香港コンテナターミナル

(Brazil)、ロシア (Russia)、インド (India)、中国 (China) の頭文字を取った造語で、とりわけ海運業界に活況をもたらしたのは中国経済の急速な発展である。

中国は1993（平成5）年に「社会主義市場経済体制の確立を目指す」という改革開放路線を敷いて以降、急速な経済成長を遂げ、「世界の工場」だけでなく「巨大な消費市場」として世界経済を牽引してきた。2001（平成13）年に中国は世界貿易機関（WTO）に加盟した。その国土に埋蔵されたエネルギー資源に加え、膨大な人口が内包する低廉豊富な労働力と、消費市場潜在力は諸外国を魅きつけ、鉄鋼からITに至るまでさまざまな産業が世界各地から中国へ進出した。とくに自動車産業は日韓米欧の主要メーカーが相次いで進出、関連する部品メーカーの進出も活発化した。この結果、中国を巡る世界の海上輸送は急速に拡大、海運市況は急騰した。

当社の各事業部門も、中国の経済成長を背景に活況を呈した。まずコンテナ船事業部門では、アジア／北米間航路で2002（平成14）年初の運賃更改で大幅な運賃率下落を余儀なくされたものの、荷動きは米国の低金利政策による住宅新築関連物資の増大、底堅い消費、欧米インポーターによる調達先のアジア、とりわけ中国へのシフトに支えられて大幅な伸びを示した。アジア／欧州間航路でも、荷動きは堅調に推移し、運賃率も2002年半ばを底に、数度にわたる運賃回復を実現し、営業収益は大幅に伸びた。

ドライバルク部門は2002年、世界経済の回復力が弱く不透明な状況であったため、市況は低調に推移した。しかし夏場以降、中国を中心としたアジアの旺盛な鉄鋼需要、石炭需要などにより上昇に転じた。中国はそれまで鉄鉱石の多くを自国生産していたが、2000年代に入る頃から輸入を拡大させ、それにつられるように2003（平成15）年に入ってから海上運賃は記録的な値上がりを示した。当社は、継続的な競争力のある船隊整備と効率的な配船に努め、スポットではなく中長期の安定契約を増やす営業努力を重ねた。

自動車船部門でも日本から欧米をはじめ中東、オーストラリア、アジア諸国への輸送台数は堅調に推移。また欧州から北米、メキシコ向け完成車の輸送やタイからの完成車輸出などの三国

間輸送も順調で、日本出し同様に前期の輸送台数を上回る実績を上げた。さらにLNGなどエネルギー資源輸送も堅調に推移した。

## 史上最高益を記録

歴史的な海運の好市況と各事業部門の継続的な合理化努力が相まって、当社の業績はV字回復を遂げ、KV-Planで掲げた数値目標を含めた最終目標をほぼ2003（平成15）年度中に達成できる見通しを得た。当社は2004（平成16）年3月末、当初の予定より1年早くKV-Planを打ち切り、2004年4月から新中期経営計画「K LINE Vision 2008」をスタートさせた。

新計画の趣旨は、2009（平成21）年4月に迎える当社創立90周年までの5年間を次の大きな飛躍、目覚ましい発展に向けた助走期間として位置付け、企業基盤の確立を目指そうというものであった。

計画は過去の試練を踏まえながら、「K LINEグループをより高い位置に定着させるには、何を目指し、誰のために、いかにあるべきか」という普遍的なテーマを行動指針とした。

国内外の景気や海運市況、為替、パンカー価格など外航海運を取り巻く経営環境は絶えず変動している。その荒波にもまれて業績を浮沈させざるを得ない側面が外航海運の宿命としてある。新たに掲げた経営計画は、そうした環境下でも、グループの全従業員が誇りを持って仕事に取り組むことができる事業基盤を固めるための道標とした。

この中期経営計画をスタートさせた2004年以降も、世界的に好調な荷動きが続いた。米国経済は、好調な住宅と自動車販売に支えられた個人消費の拡大により力強い成長を見せ、欧州経済も拡大するEUの域内経済活性化を背景に好調を維持した。また、中国をはじめとするアジア地域でも、欧米への好調な輸出に加え、国内消費の驚異的な伸びと旺盛な投資により景気の拡大が続いた。とくに中国は、2003（平成15）年から2007（平成19）年まで5年連続の2桁成長を実現させた。これに伴う荷動きの急増は、コンテナ船に加え、タンカーやばら積み船にも



「K」LINE Vision 2008を伝える社内報（「K」LINE NEWS 2004年7月536号）



上海 洋山港で荷役中のHANNOVER BRIDGE（2007年11月）



2005年9月から1年間、モノレール  
浜松町駅に広告を掲出

空前の市況高騰をもたらし、中国インパクトともいわれた。

中期経営計画スタート当初は円高や備船料、バンカー価格の記録的な高騰もあったが、世界的な景気拡張による活発な荷動きがマイナス要因を吸収し、当社グループの事業は、コンテナ船をはじめ全部門が好調に推移した。

こうした未曾有の海運マーケット全部門の好況に加え、コスト競争力のある船隊整備、サービスの高品質化、BRICSを中心とする新

市場における事業拡大などの施策により、当社の業績は伸長を示した。2008（平成20）年3月期決算では、連結売上高では8年連続で史上最高値を更新し、1兆3,310億円を計上、経常利益は1,259億円、純利益830億円といずれも史上最高を記録した。

### ケイラインジャパン設立

2002（平成14）年10月、当社コンテナ船事業の集荷関連業務を分離・独立させ、新たに株式会社ケイラインジャパン（KLJ）を設立した。東京本社からはコンテナ船営業グループ、東京受け渡しセンターおよび大井トラフィック部署を、名古屋・関西の両支店での全業務をKLJに移管した。ドキュメンテーションおよびトラフィック業務は同じく当社グループ会社である株式会社ケイラインマリンデータサービス（KMDS）に委託、総勢は約200名、当社からの出向者は約110名という態勢でスタートした。日本の顧客の物流ニーズも多岐にわたり、日本発着でない物流需要にも対応した幅広い営業を行った。

当社は定期船サービスの集荷関連業務を分社化して推進することを1964（昭和39）年から13年の間実施しており、時代環境は大きく異なるものの、KLJの設立はその再来ともいえる。KLJは当社コンテナ船事業のスピンオフに伴い、その使命を終えて2018（平成30）年に解散した。

## 第2節 海外を拠点に事業を創造

### シンガポールに海運子会社 “K” LINE PTE LTD 設立

当社は「経営のグローバル化」の実現に向け、積極的に北米、欧州、アジアへの事業拠点のシフトを進めた。グローバルに事業を展開している顧客ニーズを的確にとらえ、さらに先取りするには当社自身がグローバル化を進める必要があった。そのために当社は、ロンドンやシンガポールなど各地域の現地法人が、自らの責任で船舶を保有・備船し、コンテナ航路の運営や自動車輸送サービスを行うことができるような事業拠点の海外シフトを目指してきた。そしてグローバルな顧客密着サービスのネットワークをより強固にすることで新たな顧客層を開拓し、新規ビジネスを獲得することを目指した。

こうした施策の一環として2001（平成13）年8月、シンガポールに海上運送業を営む100%出資の“K” LINE PTE LTD（KLPL）を発足させることとし、KLPLは発足と同時に営業を開始した。

KLPL設立の目的は、アジア地域の海運取引のマーケットとしても伸長したシンガポールの立地に着目して、海運会社としてアジアを中心に地域に根ざしたビジネスを展開することであった。

KLPLは設立間もない2002（平成14）年1月には、コンテナ船のシンガポール／東南オーストラリア間およびシンガポール／西オーストラリア間の2航路を開設。続いて4月にはインド、東南アジア、オーストラリアを結ぶ海域を対象にドライバルク事業を開始し、ケープサイズバルカーの自営、パナマックスバルカーの保有・貸船に取り組んだ。さらに2003（平成15）年には、アフラマックスタンカー（8～12万DWT）に特化して5隻で油槽船の運航を開始した。また、自動車船サービスについても、アジア域内はもとより将来的に完成車輸送の需要拡大が見込まれる環インド洋（東南アジア、オセアニア、南アフリカ、中東）での営業機能強化を目指し、2002年11月よりKLPLの関



アジア域内を運航したJASA AMAN

係会社であるマレーシアのK.K. REGIONAL NAVIGATION SDN. BHD. (KKRN) と同社所有の2,400台積み自動車船でアジア域内の運航を開始している。

シンガポール政府は、同国を世界のマリタイムセンターにするという目標を掲げ、海運業に対する種々の政策的サポートを提供している。これらを支えとして地域に密着した事業を展開し、高品質のサービスが顧客の支持を受けたKLPLは、2009（平成21）年3月末時点で、バルカー10隻、アフラマックスタンカー14隻、コンテナ船5隻、計29隻（所有12隻、傭船17隻）とKKRNの自動車船1隻、総計30隻の船舶を運航する海運会社に成長した。当社は2002年4月、KLPL内にコンテナ船運航業務に関わる新組織AOCを新設した。

従来、東西航路の積み付け・運航業務については、北米航路はKAM、欧州航路はKEUが主体となり、東京はアジア域内のサポートという体制で行っていた。これら業務の内、北米、欧州・地中海などの東西主要航路のアジアおよび日本発貨物の本船積み付け、スペースコントロールをはじめとする本船運航業務、さらに日本を含むアジア地域のコンテナ・インベントリー業務とコスト管理業務をAOCに移管し、アジア域内のコンテナ運航業務を一元化した。これによりKLPLは、アジア全域のオペレーションに携わることとなり、内部にAOCを設立したことで、当社は北米航路のKAM、欧州航路のKEUとともに、コンテナ・オペレーションの三極体制を確立させたのである。

### “K” Line European Sea Highway Services GmbHの開業

1980年代末、日本発の自動車船の荷動きが停滞する中で、当社は既存トレードの効率化と新規三国間トレードを積極的に追い求める方針を掲げた。1991（平成3）年1月にドイツの総合物流会社E.H.Harmsと折半出資で、欧州近海輸送船社E.H.Harms GmbH & Co. Car Feeder Service (EHHCFs) を設立した。

EHHCFsは順調に立ち上がり、その後も着実な成長を遂げた。同社との提携による欧州域内完成車輸送強化策が奏功し、輸送規模は1991年の18万台から2002（平成14）年には36万台へと倍増した。

KESSのスタッフ（2010年）



そして2003（平成15）年6月、世界各拠点でのグローバルネットワーク強化策の一環として、E.H.Harms社との合弁を解消、当社100%出資の海運事業子会社“K” Line European Sea Highway Services GmbH (KESs) を設立し、欧州域内での完成車輸送を完全自営化した。完全自営化は、将来的に拡大が見込める欧州域内での完成車輸送需要に柔軟に対応しつつ、当社のワールドワイドな完成車輸送ネットワークとの結合によって、効率的な輸送サービスの実現を目指したものであった。

KESsはドイツ・ブレーメンに本社を置き、イギリス、ベルギー、ドイツ、スウェーデン、フィンランドの諸港間にウィークリーサービスを展開。その後、西欧主要港とロシアのサンクトペテルブルクを結ぶ直航サービスおよび欧州主要港と黒海を結ぶフィーダーサービスを新設、自動車船部門の業績拡大に大きく寄与した。

### “K” LINE BULK SHIPPING (UK) LIMITEDへの事業移管

1990年代後半、世界の資源・エネルギー関連の物流は大きく変化した。日本向け荷動きが低迷する一方で、BRICSの一角である中国を中心にアジア諸国が世界最大の需要地として台頭してきたのである。当社のドライバルク部門は、こうした変化をとらえて持続的成長を遂げるために、海外事業強化へと舵を切った。



KESsのELBE HIGHWAY



グローバル戦略の一環として、まず2002（平成14）に、KEUは、欧州・大西洋海域のドライバルク市場への進出をはかるため、自社内に Bulk & Gas Division を設置し、東京本社より専任駐在員2名の派遣を受けて、独立した欧州の船会社として営業活動を開始した。ケープサイズバルカーを主体に欧州顧客を対象とした活動は着実に顧客の信頼を得て、2005（平成17）年にはルクセンブルクに本社を置く世界最大級の鉄鋼メーカー Arcelor.S.A.（現・ArcelorMittal,S.A.）と2010（平成22）年末までの5年超にわたる総量約1,000万トンの大西洋海域内の鉄鉱石・石炭輸送契約を締結するなど、ビジネスを拡大させた。

その後、欧州での事業基盤をさらに確固たるものにするため、2006（平成18）年1月にKEUを再編し、ドライバルク部門を“K” LINE BULK SHIPPING(UK)LIMITED (KLBS,2003年設立)へ事業移管。KLBSは、独立した独自の経営方針による事業運営を開始した。そして、設立直後にKLBSはイタリアの大手電力・エネルギー会社 Enel S.p.A. と、2009（平成21）より10年間にわたる発電用石炭輸送の長期契約を締結した。Enel S.p.A. は1962（昭和37）年以来、発電・送配電・供給までを行う国営電力事業者・イタリア電力公社として同国内の電力供給を担ってきたが、2006年2月に民営化されている。

こうして着実に事業を伸ばしてきたKLBSは、2006年以降、好調な市況を背景に収益にも恵まれ、急速に保有・運航隻数を



KLBS保有のハンディマックス  
Albion Bay

拡大、船隊も従来のケープサイズ、パナマックスに加え、2008（平成20）年にハンディマックス部門にも進出した。

## “K” LINE LNG SHIPPING (UK) LIMITEDを設立

LNGはクリーンなエネルギーとして、需要は増加の一途をたどっている。国際協力銀行が2006（平成18）年にまとめた「世界のLNG船市場に関わる調査」では、LNG船は2010（平成22）年頃までに180隻が必要となるが、いまだコミットされた船は89隻にとどまり、船腹需要は旺盛であり続けると予測されていた。この間、当社は1983（昭和58）年に世界で初めてのLNG船「尾州丸」の保有と管理に携わって以来、1990年代にはカタールLNGプロジェクトおよび増量プロジェクト、2000年代に入ってからスノービットLNGプロジェクトに参加するなど、数多くのプロジェクトに積極的に関与し、事業を拡充してきた。

スノービットLNGプロジェクトは、ノルウェー国営石油会社 Statoil ASA（現・Equinor ASA）が、同国などの企業体と共同で、ノルウェー北部バレンツ海のスノービット、アスケラッド、アルバトロス各ガス田より産出する天然ガス（LNG換算約420万トン／年）を液化し、米国や欧州へ輸出するプロジェクトである。当社は2001（平成13）年12月、Statoil ASAと新造LNG船2隻の長期備船契約を締結し、同プロジェクトに参加した。

2002（平成14）年5月にKEU内に設立したBulk & Gas Divisionでは、大西洋海域で展開されるスノービットLNGプロジェクトに対応するとともに、欧州顧客への対応、それに伴う運航地域に密着した船舶管理事業の立ち上げを目指した。以降、スノービット案件以外にも、フランスの公営ガス会社 Gas de France 向けLNG船3隻の管理契約締結、米国のLNG受け入れ基地会社 Cheniere Energy 向け中期定期備船締結などで事業拡大を続けた。

そして2005（平成17）年にLNG船事業に特化した“K” LINE LNG SHIPPING (UK) LIMITED (KLNG) を設立、KEUのLNG事業をKLNGへ移管した。

また、2003（平成15）年には米国ヒューストンにLNG船の

営業拠点を設置した。米国はLNGの大需要地であり、LNG需要の増加が期待できる有望市場である。その米国市場に営業拠点を開設することで、米国顧客へのサービスの充実をはかり、新規ビジネスの獲得を目指した。さらにロンドンおよびヒューストンの拠点開設により、当社のLNG部門は東京・欧州・米国からなる三極体制を確立した。

### ‘K’ Line (India) Private Limitedを設立

2000年代に入り、中国以外のBRICS諸国をはじめ、東欧、南アフリカ、ASEANなども、今後経済の高度成長が期待される地域として捉え、それらの地域の事業展開を加速させた。

新興国と地域の中でとりわけ将来性が期待されていたのが、インドとブラジルであった。この両国における事業を強化するため、2007（平成19）年3月、まず経済成長著しいブラジルに当社100%出資の現地法人“K” LINE BRASIL TRANSPORTES MARITIMOS LTDA.を設立。続いて同年7月にはインドに駐在員事務所を設置した。

同事務所の主な目的は2つあった。1番目はドライバルク事業の強化である。巨象と称されるインドは将来、中国を抜いて世界最大の人口大国になると予測されていた。また、比較的高い経済成長が見込まれ、電力や鉄鋼など基幹産業の成長に伴う石炭や鉄鉱石の輸入拡大が予測されていた。

当社が2006（平成18）年に初めて3隻の連続航海契約を結んだ同国の有力財閥JSWグループのJSW Steel Limitedは、既存のヴィジャヤナガル製鉄所の粗鋼生産能力450万トンをもとに、1,000万トンまで拡大し、加えて西ベンガル州、ジャールカンド州にも新規製鉄所を建設。2014（平成26）年までに粗鋼生産能力を3,000万トンにまで拡大する計画を発表し、インド最大の製鉄メーカーになることを目指していた。また、同グループの電力会社JSW Energyも発電規模を2015（平成27）年までに1万5,000MW（石炭火力、水力合計）に拡大する計画を立てていた。こうした計画



“K” LINE BRASIL TRANSPORTES MARITIMOS LTDA. オープニング・パーティーを伝える社内報（“K” LINE NEWS 2007年8月573号）

の推進に伴って同事務所は、ドライバルク海外事業開発室と連携を取りながら、JSW グループへのアプローチを続け、2007年12月には同グループと13隻の長期連続航海輸送契約を締結したのである。

インド駐在員事務所の2番目の目的は、自動車船事業の強化である。同国の自動車産業は好調な経済成長を背景とした内需の拡大と政府主導の小型車供給拠点化政策により、今後さらに廉価版の小型車を中心に飛躍的な生産、販売増が見込まれていた。完成車の輸出でも、すでに国産メーカーを中心に中東、アフリカ、アジア、東欧向けの出荷は増加傾向にあり、今後日本、韓国、欧米メーカーもインド工場の生産規模拡大を積極的に進め、将来の本格的な輸出も視野に入れている。こうした市場の動向に対応し、地域に密着して新規荷主を獲得し、環インド洋での自動車船サービス網の拡大を目指したためである。

そして2008（平成20）年4月、当社はそれまで代理店として起用してきた現地企業 United Agencies of India (ULA) との共同出資により新たな現地法人 ‘K’ Line (India) Private Limited を設立した。同社はULAおよび“K” Steamship Agency Private Limitedが行ってきた業務を引き継ぎ、インド全域を担うコンテナ船、自動車船、バルカー、タンカーの自営総代理店として、さらに現地に密着した活動を開始した。



‘K’ Line (India) Private Limitedの設立記念パーティーを伝える社内報（“K” LINE NEWS 2008年8月585号）

## 第3節 新規事業分野への進出

### ノルウェーにK LINE OFFSHORE ASを設立

エネルギー資源輸送事業の裾野をさらに広げる新規事業として、2007（平成19）年11月、ノルウェーの船舶投資会社 C.H.Sorensen Management AS (CHSM) と共同で船舶保有運航会社 K LINE OFFSHORE AS を設立し、オフショア支援船ビジネス分野に進出した。

オフショア支援船は、沿岸域洋上に設置された石油生産プラットフォームや掘削リグなどへの物資輸送や基地曳航、建設サポートなどを行う船舶である。



オフショア支援船



K LINE OFFSHORE ASのオフィスがあるビル

当時、原油価格の高騰を背景に、オフショアでの石油・天然ガスなどの資源開発は大水深化・沖合化が進んでおり、厳しい気象条件下でも運航が可能で、より大きな積載能力を持つオフショア支援船が求められていた。オフショア支援船は世界で約3,000隻が運航しているとされたが、半数は就航から20年以上の老齢船で、小型の船舶が多かった。それだけに大型の近代船を投入すればオフショア支援船市場は、将来有望な市場になると期待された。

### 自動車物流事業に参入

自動車輸送の開始以来、半世紀にわたる自動車メーカーとの輸送契約を通じ、当社は、安定した輸送品質の確保と多様化するニーズへの対応力強化に努めてきた。その一環として、自動車の生産国と消費国とを結ぶ海上輸送サービスにとどまらず、世界各地の物流企業と提携し、完成車向けの物流サービスを開発、拡充してきた。

当社の自動車物流事業の皮切りとなったのは、オーストラリアのメルボルンで現地有力物流企業と合弁で1988（昭和63）年に設立したPrixcar Services Pty.Ltd.である。1996（平成8）年、日本郵船、商船三井とともにマレーシア企業と合弁で、同国のポートケランに自動車専用のターミナル運営会社 Vehicle Transit Centre (Malaysia) Sdn Bhd.を設立した。

さらに2009（平成21）年には、当社と日本郵船およびPSA Singapore Terminalsの3社合弁で、シンガポール港初の自動車専用ターミナル運営会社 ASIA AUTOMOBILE TERMINAL (SINGAPORE) PTE. LTD. (AATS) を設立した。AATSは、シンガポール港のパシール・パンジャン埠頭 (Pasir Panjang Wharf) に2つの専用岸壁を持つ自動車専用ターミナルの稼働を開始した。

自動車専用ターミナル運営の一方で、当社はキャリアカー（完成車陸上輸送）ビジネスの拡充にも取り組んだ。2003（平成15）年5月には、インドネシアで現地法人PT. K LINE MOBARU

DIAMOND INDONESIA (KMDI) を設立し、キャリアカービジネスを開始した。翌2004（平成16）年3月にはタイでも、K LINE (THAILAND) LTD. (KTL) のグループ会社で陸上輸送業務を担う BANGKOK MARINE ENTERPRISES LTD. (BME) がキャリアカー・ビジネスに新規参入している。さらには2016（平成28）年10月、ベトナム大手物流企業 Gemadept Corporation との合弁会社 “K” Line-Gemadept Logistics Co., Ltd. (KGL) が、ホーチミン港に隣接した工業団地内に専用施設 Vehicle Processing Center (VPC) を開設し、完成車物流サービスを開始。自動車販売の成長著しいフィリピンでは、K LINE AUTO LOGISTICS PHILIPPINES, INC. (KALP) が2017（平成29）年11月に大手自動車メーカーと契約を締結、同じ月にチリでも現地物流企業との合弁会社 KAR LOGISTICS S.A. がサンチアゴに専用施設を開設して、ともに完成車物流サービスを開始している。

### 重量物船事業へ再参入するも撤退

当社の重量物船事業の歴史は1965（昭和40）年にさかのぼる。わが国プラント輸出の黎明期は、1960年代から1973（昭和48）年の第1次オイルショックまでとされる。この間、当社は1965年にペルーへの大型石油精製プラント輸送によりプラント輸送事業に参入した。1966（昭和41）年から1970（昭和



BME



KGL



KALP



Prixcar Services Pty.Ltd.



AATSの自動車専用ターミナル



KMDI



まらつか丸 (2代目)

45) 年にかけて、重量物船5隻を建造し、国内有数の重量物船隊を保有していた。1980(昭和55)年に船隊5隻目となる「まらつか丸(2代目)」(600トン吊り)を建造したが、ほどなく勃発したイラン・イラク戦争の影響で中東産油国向けプラント輸送が停滞した。さらに石油価格の下落による中東産油国の外貨収入の減少や発展途上国の債務累積問題が深刻化する中で、世界のプラント輸出市場の規模が一気に縮小、輸送需要も大きく落ち込んだ。当社は重量物船事業を徐々に縮小していくことにし、1987(昭和62)年に重量物輸送のコンサルティング事業を主とするプラント輸送エンジニアリング株式会社を設立して業務を移管、そして1994(平成6)年に同事業から完全に撤退した。

21世紀に入って原油価格は新興国での需要増、供給サイドでの調整なども相まって2003(平成15)年後半から高騰を始めた。これは産油国に豊富なオイルマネーを生み、中東湾岸地域に各種のプラント建設プロジェクトを喚起した。一方、原油価格の高騰は、世界各地でLNGや風力発電などエネルギー関連の開発を促した。その結果、世界的に重量物輸送の需要を急激に高めることになり、重量物船マーケットはひっ迫した状態となった。折しも事業の多角化による安定収益体制の確立を目指していた当社は、重量物船の需要が世界的に高まった2007(平成19)年4月にドイツの重量物輸送専門船社 SALグループに資本参加し、同事業を共同で展開していくことにした。そして2009(平成21)年2月、4隻シリーズで建造した1,400トン吊りの新造船の最終船が竣工し、SALグループの支配船数は備船4隻を含み18隻となった。主要輸出貨物は石油精製設備、船舶用エンジン、発電所関連設備などで、輸入貨物では巨大な風力発電機などが増えた。2009年のプラント輸送業界は活況を極め、これを受けて2010(平成22)年から2011(平成23)年にかけて自動船位保持システム(Dynamic Positioning System: DPS)を備えた2,000トン吊りの船2隻を新造、2011年にはSALを完全子会社化し、当時の船隊規模は備船も入れて16隻前後で推移した。

しかしながらリーマンショックに端を発する景気の減退は、原油価格の低迷とプラント建設プロジェクトの凍結や中止を促

し、プラント輸送事業を巡る環境も一転して悪化、かつ長期化した。2010年代半ばに入って当社は事業ポートフォリオの見直しを行う中で、重量物船事業から撤退することを決断、2017年7月SALの全持ち分をSALTO Holding GmbH & Co. KGに譲渡した。

## 第4節 リーマンショックと世界同時不況の衝撃

### 世界金融危機と海運市況の暴落

2008(平成20)年4月、米国のサブプライムローン問題をきっかけとした景気後退の懸念が世界全体に広がっていた。当初、その影響は限定的であり、実体経済への影響は余りないと見られていたが、その打撃は予想以上に大きかった。信用不安は世界に広がり、2008年3月には全米5位の投資銀行ベア・スターンズが破綻、9月には4位のリーマン・ブラザーズが倒産した。このリーマンショックを引き金にして、金融機関同士で資金を融通する短期金融市場は金利が高騰、ほとんど麻痺状態に陥った。

金融危機は世界規模で拡大し、米国では住宅市場がいちだんと下落、企業収益の悪化を反映して設備投資も減少。また、物価上昇に加え、資産価値の目減りから個人消費が落ち込んだ。欧州各国でも、輸出、設備投資が鈍化、個人消費が停滞した。

わが国経済も、折からの円高も加わって欧米向け輸出が頭打ちとなり、消費者物価上昇、株価の下落などによって個人消費が冷え込んだ。また、中国、インドおよび新興諸国の経済にも緩やかながら成長に鈍化傾向が見られ、世界経済は近年で最も深刻な景気後退に陥った。

当社の顧客企業でも広くかつ大幅な生産調整がなされ、2008年秋以降のドライバルク運賃市況の急落、コンテナ船、自動車船関連荷動きの急減などにより、事業環境はかつてない、極め



リーマン・ブラザーズの破綻を伝える新聞記事(2008年9月16日付け日本経済新聞夕刊)

て厳しい状況に激変した。

### 経済危機緊急対策本部の設置

想定を超えた事業環境の急変に対応するため、当社は収益改善に向けてグループを挙げて全力で取り組むことにした。

2008（平成20）年秋、当社は新規の船舶投資を原則凍結し、船隊規模の適正化に努めた。とくに需給バランスが悪化したコンテナ船と自動車船では、停船・係船といった運航上の対応に加え、スクラップを含む売船の前倒しと、比較的高いレートの傭船契約の解除を断行した。その結果、2009（平成21）年3月末には95隻あるコンテナ船を90隻弱に、85隻ある自動車船を80隻に縮小した。コンテナ船の削減は同事業開始後初めてのことであった。

リーマンショック後の基本的経営戦略は、グループ事業の将来像の骨格は維持しながらも、想定を超えた事業環境の急激な変化には即応して事業計画に軌道修正を加えるとともに、あらゆる対策、とりわけ収益改善に全力で取り組む、というものであった。

この戦略を実行に移すため、2008年12月に「経済危機緊急対策本部」を設置した。対策本部は短期間で効果を上げることが鍵であるとして、2009年3月末までの時限的組織とした。対策本部の下には、「収支改善／コスト削減部会」と「リスク対策部会」を設けた。収支改善／コスト削減部会では、収支改善に向けた具体的なコスト削減策の取りまとめとその推進にあたり、リスク対策部会はファイナンス方法に加え、船主・顧客などあらゆる潜在リスクへの対応策の取りまとめと、その推進にあたった。

そして2009年3月末に総額450億円の合理化・コスト削減策をまとめ、対策のスタートを切った。これに先立ち同年1月から役員報酬の10～20%のカットを実施している。合理化・コスト削減策は、取り組み可能な項目だけを積み上げて算出した十分に達成可能な目標値であった。

また、対策本部は部門ヒアリングを実施し、中期経営計画の部門別事業計画の軌道修正について緊急討議を行い、今後の収益改善・コスト削減策ならびにリスク対策について聖域を設け

ずに2011（平成23）年までの投資計画の大幅な抑制策を取りまとめた。その投資計画は、今後3年間の業績がある程度悪化しても財務指標が大きく落ち込まないレベルまで投資を抑制したものになっていた。

このような施策により、営業キャッシュフローの減少を最小限にとどめ、投資キャッシュフローを抑制し、体力を蓄えて目下の非常に厳しい状況を乗り切って、次につなげるという戦略であった。

K
“K” LINE trivia

---


Part 17
「豊福丸」モデルシップ

当社の本社にあるカフェスペースには銀製の船の模型（モデルシップ）が飾られている。これは1918年、当社が誕生する前年に川崎造船所で竣工した「ほうふくまる豊福丸」の模型だ。「豊福丸」は川崎汽船創立時の船隊全27隻の一翼を担った船で、この模型の写真は「川崎汽船50年史」（1969年発行）にも掲載されている。しかし、この模型はなぜかその後いったん行方不明になった。

行方知れずとなったこの模型は銀座にある骨董店の軒先に放り出されており、それを偶然見つけたのが当社と取引のある造船所の創業者である。手入れもされず黒く変色した姿を不憫に思い、同氏が買い求めたうえ専門の職人に修復させた。その後、この模型が当社創立時の船をモデルにしたものであることが判明すると、持ち主である当社に返そうと、ご寄贈

くださったのである。

そんな不思議な運命をたどって当社に戻ってきた「豊福丸」の模型だが、実は最初に当社にやってきた時期やいきさつ、そして一時外部に流出した理由などは究明できていない。いまだ謎多きモデルシップなのである。



本社のカフェスペースに飾られている「豊福丸」の模型

# 第 10 章

## 企業価値向上と持続的成長戦略の展開

【2010(平成22)年～2019(令和元年)年】

### 第1節 次世代に向けた取り組み

#### 海運市況の急落と事業環境の悪化

リーマンショックに始まる世界金融危機は、実体経済にも甚大な影響を及ぼし、世界経済は、未曾有の混迷に陥った。海運業を取り巻く事業環境も、世界同時不況によるコンテナや自動車などの荷動きの停滞、円高、燃料油価格の高止まりの影響を受け一気に悪化した。海運市況は低位で激しい相場の変動が中長期的に続くと予測されていた。創立100周年に向かう当社の近10年は、こうした激変する事業環境の中で始まった。

当時、当社がいかに厳しい状況に置かれていたかを如実に示すのは2010(平成22)年3月期連結決算である。空前の好況に沸いていたリーマンショック直前の2008(平成20)年3月期連結決算で、売上高1兆3,310億円、経常利益1,259億円、当期利益830億円の史上最高収益を記録した。それが2010年3月期には、売上高が4,930億円減の8,380億円と1兆円を割り込み、経常損益は663億円の赤字、当期損益は当時として史上最低の687億円の大幅赤字となった。史上最高益から史上最低の大幅赤字への転落。まさに、天国と地獄を続けざまに見るような格好になった。

わずかの間に利益が1,517億円もの大幅悪化したのは、世界同時不況に連鎖して事業環境が急激に悪化したためである。海運市況の急落がまず挙げられる。外航海運の運賃指標の内、鉄鉱石、石炭、穀物などを輸送するばら積み船のスポット運賃の動向を示すバルチック海運指数(BDI、1985年を1,000とする)は、中国の需要拡大を背景に2006(平成18)年春くらいから急上昇を始め、リーマンショック直前の2008年5月には過去最

高の11,793を記録した。それがリーマンショックにより、同年12月には663まで急落した。

ドライバルク市況だけでなく、コンテナ船事業でも、景気後退による荷動き減少が全世界に広がった。主要航路である北米航路ではアジア出し北米向け荷動きの減少が目立ち、当社の積み高は前年比で23%の減少となった。また、北米航路だけでなく欧州航路や南北航路でも荷動き減退につれて船腹需給が急速に悪化、平均運賃が下落して収益を減少させた。

船腹需給悪化の要因には、2006～2008年の世界景気の拡大と海運市況の上昇を背景とした世界的な新造船発注ブームがある。2003(平成15)年に8億4,400万DWTだった世界の商船の船腹量は2006年には9億8,600万DWT、2007(平成19)年10億5,400万DWTと増加を続け、2008年11億2,700万DWTと増加していった。世界的な金融緩和を背景にオペレーター以外からの資金の流入や市場への参画も多く、その後も建造中の船が次々竣工し続けたため、2010年には12億9,200万DWTと7年間で5割以上も増加した。これに対して2008年9月のリーマンショック後のコンテナ貨物やドライバルク、完成車の急激な荷動きの減少により船腹需給のバランスが緩み、海運各社はかつてない業績の落ち込みを余儀なくされた。

#### 当社初の時価発行公募増資を実施

当社は、こうした事業環境の悪化を乗り切るため、2010(平成22)年1月に進行中の中期経営計画を見直し、①2010年度黒字化と早期復配、②安定収益基盤の拡大と持続的成長、③財務体質の改善・強化をミッションとして掲げ、計画達成に向けてコンテナ船の運賃回復、減速航行をはじめとするコスト削減に全力を挙げて取り組んだ。

一方、2010年代に入ってからの世界経済は、リーマンショック後の深刻な景気後退が2009(平成21)年春頃に底打ちした後、全体として緩やかな回復傾向をたどっていた。米国では同年8月の金融緩和策実施以降、個人消費、設備投資といった経済指標の改善が見られた。欧州でもギリシャの財政問題が顕在化し、信用リスク不安から金融市場が動揺する場面があったが、実体経済には目立った悪影響は見られず、総じて回復基調

だった。

海運業を取り巻く事業環境も、コンテナ船ではアジア出し往航貨物を中心として荷動きは堅調に推移した。運賃市況でも、各社エコ減速航行実施による船腹供給増の緩和もあって運賃の回復が進んだ。ドライバルク船も、中国・インドの旺盛な鉄鉱石・穀物需要を受け、備船市況は中小型船を中心に底堅く推移し、BDIも4,000近辺まで回復した。自動車船事業においても荷動きが回復基調で推移した。

当社は2010年3月、こうした業績改善の兆しが見える回復局面で、上場以来初めてとなる時価発行公募増資を実施した。新規発行株式は1億2,650万株で、公募増資による調達資金は、発表後の株価の上昇があって発表段階で見込んでいた最大345億円から最終的には381億円となった。この調達資金は、事業ポートフォリオの再構築を通じて、安定収益基盤の拡大と持続的成長に必須の資金と位置付け、ドライバルク、自動車船事業、エネルギー資源開発関連事業など船舶を主とする設備投資資金に充当した。

公募増資の実施で財務基盤とともに事業構造改基盤を強化した当社は、市況の好転もあって2011（平成23）年3月期連結決算で大幅な増収増益を記録、前期の大幅赤字から脱して期初の「2010年度黒字化」の目標を達成した。また、同年4月には、期待されていた計画を上回る業績を達成することができたため、市場の構造変化や将来の需要拡大に対応するべく再度中期計画を見直したうえでの事業運営に移行した。

### 東日本大震災、円高、バンカー価格の高騰の打撃

その後の輸送需要量は安定的に推移し、事業環境は回復基調をたどるものと思われた。しかし、2011（平成23）年3月11日、太平洋三陸沖を震源とする日本における観測史上最大のマグニチュード9.0の大地震が発生、直後の巨大津波により沿岸部は壊滅的な被害を受けた。

当社では大震災発生後直ちに被害対策本部を設置し、役職員の安否確認、運航船舶、関連施設の被害状況確認と安全の確保に努めた。続いて会社および役職員有志による義援金寄付、復興支援ボランティア活動に加え、生活救援物資や仮設住宅建設

資材の海上輸送や水産業復興支援のための冷凍コンテナ提供など、海運企業グループとして本業に根ざした復興支援活動を実行してきた。

東日本大震災では、同時に発生した福島第一原子力発電所の事故による深刻な放射能漏れに起因する放射能汚染の風評から、外国船社運航船の日本就航回避が発生した。また、被災地での自動車部品の生産中止によるサプライチェーンの途絶が起こり、完成車の生産・出荷の減少につながり、結果的に2011年度の日本からの完成車輸送台数は前年度比6%減となった。

同年秋には多くの日本の自動車メーカーが進出しているタイで大洪水が発生し、生産が一時ストップした。1年の間に繰り返した大きな自然災害に見舞われた自動車船事業では、輸送需要の急激な減少に対応した停船・係船を含む運航コストの削減をはかったが、非効率的な配船を実施せざるを得なくなったことから2011年度決算では、減収減益を余儀なくされた。

東日本大震災の影響による荷動きの低下に続き、わが国外航海運は2011年に入ってからの世界経済の失速に伴う市況低迷、円高に苦しんだ。とくに同年後半は先進国、新興国の経済成長速度がともに鈍化し、6月以降はギリシャのデフォルト懸念が収束せず、市場の不安はイタリア、スペインにまで拡大した。米国では8月に、財政悪化から国債の格付けが1ランク引き下げとなった。さらに新興国でも、国内の物価上昇に対する金融引き締め、欧州債務危機の影響による金融市場の混乱、欧州向け輸出の減少などにより、減速傾向が目立つようになった。そして、欧州債務危機や米国経済の長期停滞に対する懸念を背景に投資家のリスク回避姿勢が強まる中で、円高が急伸し、同年10月には1ドル75円66銭と史上最高値を記録したのである。さらに、2004（平成16）年までトンあたり200ドル以下で推移していたバンカー価格も高騰を続け、2011年には672ドルにまで跳ね上がり、以後2014（平成26）年まで高値で推移した。このバンカー価格高騰に対応して当社は、減速航行を徹底させた。減速航行は燃料消費を抑制する最も有効な手段である。た



地震直後の仙台塩釜港周辺  
(写真：毎日新聞社)



タイに向けた日本からの救援物資のコンテナによる無償海上輸送を行った

だ、減速によって所要日数が増えることで通常よりも多くの船腹を要し、荷主との調整が生じる。それでも減速航行を行ったほうが全体のコストを抑制できるほどバンカー価格は高騰していたのである。

こうした厳しい事業環境下で、当社の2012（平成24）年3月期の決算は再び赤字に陥った。この厳しい試練を乗り越え、次の成長の時代へと新たな経営のスタートを切るため、2012年4月に「2012年度経常損益の黒字化」、「安定収益体制の構築」、「財務体質の強化」を3つの最重要課題とする経営計画を新たに策定した。

そして同年7月、当社は2度目の公募増資を実施、2億株の新株発行により200億円強の資金を調達した。調達資金を全額、激しい事業環境の変化に耐え得る事業構造への転換にあて、中長期にわたる収益の安定および持続的成長を目指した。

### 飯野ビルへ本社移転

当社は2011（平成23）年10月11日、28年間拠点とした日比谷セントラルビルから、竣工したばかりの飯野ビルディング（以下飯野ビル）へ本社を移転した。

飯野ビルは飯野海運が所有する高層ビルで、2008（平成20）年7月に旧飯野ビルの解体工事が始まり、翌2009（平成21）年3月建て替え工事に着手、2011年9月末に竣工している。当社は1983（昭和58）年まで旧飯野ビルに本社を構え、そこから日比谷セントラルビルへ移転した経緯がある。

竣工した飯野ビルの特徴は、1フロアの面積が広いことである。当社は飯野ビルの3フロア約7,050㎡（2,136坪）を借りた。日比谷セントラルビルで7フロア（書庫含む、約7,060㎡）に分散していた本社機能を集約させることで、コミュニケーションの向上と業務の効率化をはかったのである。



本社を移転した飯野ビル

### オフショア支援船事業を開始も苦戦

2010（平成22）年9月、当社が95%を出資して2007（平成19）年に設立したK LINE OFFSHORE AS（KOAS）向けのプラットフォーム・サプライ船（PSV）「KL BREVIKFJORD」が竣工した。PSVは主に石油掘削リグへの資材供給、燃料輸送、作業員への飲食料輸送などに従事するオフショア支援船で、本船はKOAS設立時に発注したシリーズ船4隻の第1船である。

PSVとともに発注していた大型アンカー・ハンドリング・タグ・サプライ船（AHTS）2隻も2011年4月までに竣工し、KOASは当社にとって新事業となるオフショア支援船サービスを開始した。

大型で最新鋭機器を装備した当社のPSV、AHTSはともにサービス開始時から高い評価を受け、ブラジル国営石油会社ペトロbrasと最長8年間の傭船契約を締結するなど、メジャー石油会社との短期・中長期契約により着実に運航実績を重ねた。

事業領域の拡大を目指したオフショア支援船事業ではあったが、その後の原油価格の下落によって稼働率は低迷し、厳しい業績が続いている。

### ドリルシップ、FPSO事業に参入

2012（平成24）年4月、韓国三星重工業で竣工した洋上掘削船（ドリルシップ）「ETESCO TAKATSUGU J」が傭船者のペトロbrasへ引き渡され、傭船が開始された。同ドリルシップは海底下の石油・天然ガスの試掘を行う船で、水深約3,000m、海底下9,000mまでの掘削が可能な世界最高クラスの性能を備えた大水深対応掘削船であり、ペトロbrasに最長20年の傭船契約が成立している。

同ドリルシップは当社、日本郵船、三井物産、日本海洋掘削の本邦4社とブラジルETESCOが米国で設立した法人に共同で85%強を出資したもので、傭船後直ちに膨大な石油・天然ガスの埋蔵量で注目を集めるプレソルト（岩塩下層）にある大水深鉦区を



KL BREVIKFJORD



石油リグで作業する  
KL SANDEFJORD  
(写真：Bjarne P. Hovland)



ドリルシップ  
ETESCO TAKATSUGU J





FPSO, JOHN AGYEKUM KUFUOR  
(写真: Yinson Holdings Berhad)

含むブラジル沖鉦区で稼働を開始した。運航・掘削で特殊技能が要求されるドリルシップ事業は参入障壁が高く、長期契約をベースとした安定収益を上げられる事業である。

また、当社と住友商事、日揮、日本政策投資銀行の4社は2017（平成29）年7月、マレーシアのYinson Holdings Berhadの子会社Yinson Production (West Africa) Pte. Ltd.が保有する浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積み出し設備（FPSO）「JOHN AGYEKUM KUFUOR」の保有・備船事業に共同で出資した。事業リスクの管理を徹底したうえで、長期に安定した収益を上げられる事業に参画したものである。

### 1万4,000TEU型コンテナ船10隻を発注

当社は2013（平成25）年3月、1万4,000TEUの大型コンテナ船5隻を2015（平成27）年竣工予定で今治造船に発注した。また2014（平成26）年9月には、2018（平成30）年竣工予定の同型船5隻の今治造船への追加発注を行った。

コンテナ船ビジネスは2008（平成20）年秋のリーマンショック以降、極めて厳しい状況が続き、外航海運各社は船舶の大型化によりコスト低減をはかる動きが続いた。当社でも既存中型船の代替として、最新省エネ機能を備えた新造大型船を建造する決断を下した。新造省エネ大型船の代替投入によってコスト競争力を高め、事業規模を抑制しつつ最重要課題である安定的収益体制の確立を目指したのである。



シンガポール港に接岸する  
MILLAU BRIDGE

そして2015年3月、日本国内で建造されるコンテナ船としては最大船型となる1万4,000TEU型コンテナ船の1番船「MILLAU BRIDGE（みよーぶりっじ）」が、今治造船広島工場竣工した。船首部に風圧抵抗を低減する白く塗装されたパウカバーを装着しているのをはじめ、主機を含めて省エネを徹底的に追求し、環境にも配慮した設計となっている。全長365.9m、全幅51.2mで、コンテナ積載数は1万3,870TEU、日本で建造されたコンテナ船としては当時最大の船であった。

船名はフランス南部にある主塔の高さ（343m）が世界一を誇る斜張橋に由来している。同橋は、その美しい形状もさることながら、フランスとスペイン間の交通を大幅に改善した橋としても知られている。

竣工したシリーズ5隻は、当社コンテナ船隊のフラッグシップとしてサービスの中核を担う。

### 7,500台積み大型自動車専用船13隻を整備

2012（平成24）年4月以来継続してきた構造改革、全社的な減速運航の徹底的な取り組みによる燃料費の削減効果は期待以上の成果を上げ、また世界経済の緩やかな回復に伴う市況の好転などもあり、当社の業績は上向きに転じた。同年度からは経常黒字基調が定着し、2014（平成26）年度には、過去2年を上回る業績が視野に入ってきた。

そうした情勢の中で当社は、強みを持つ分野への投資再開を決定。船隊整備計画の一環として2013（平成25）年9月には開発を進めていた次世代大型自動車専用船を2015（平成27）年度竣工予定で、新来島どっくおよびジャパンマリンユナイテッドにそれぞれ2隻、計4隻を発注した。さらに同年12月には、2016（平成28）年度竣工予定で、同型船を2隻ずつ両社に追加発注した。

発注した8隻は、乗用車換算7,500台の積載能力を持ち、汎用性の観点から全長を200m内に抑える一方で、全幅を37～38mまで拡張した新型船で、オーバーパナマックスの自動車専用船では最大幅となる。パナマ運河の拡幅を見据え、当社が注力するRORO貨物・重建機・鉄道車両などの積載能力向上のためのスタビリティ（復元力、安定性）の大幅向上と、低燃費化に

よる環境負荷低減という2つの要件を両立させるためにシミュレーションを重ねた結果、この船型が最適との結論となったのである。

次世代自動車専用船は、風圧抵抗減衰技術や省エネ機器の採用により燃費が従来船に比べて大幅に改善、船外ランプや船内の荷役設備にも工夫を凝らし、より多様な輸送需要にも対応できる設計としている。また船内全デッキにLED照明を装備するなどさまざまな環境対策を施した。

当社は2014年6月、2015～2016年度竣工予定の8隻に続き、2017（平成29）年度納期で7,500台積みの同型船2隻を新来島どっくに追加発注した。さらに2015年には今治造船建造の3隻の新造備船を決定し、7,500台積みのポストパナマックス船隊は合計13隻となった。これらの新造船は2015年7月竣工の「HAWAIIAN HIGHWAY」を第1船として、2019（平成31）年3月にかけて順次竣工した。

### 次世代環境フラッグシップ DRIVE GREEN HIGHWAY 竣工

2016（平成28）年2月、ジャパンマリンユナイテッド有明事業所（熊本県）で7,500台積み自動車専用船10隻シリーズの3番船となる「DRIVE GREEN HIGHWAY」が竣工した。

この船の建造は、最先端の技術を結集して究極の省エネと環境保全を追求する「DRIVE GREEN PROJECT」として進めたもので、パナマ運河の拡張に合わせた幅広デザインによって積載可能台数を約20%増やすとともに、先進の環境技術を多数採用することで、輸送車両1台あたりの二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）排出量を25%以上、窒素酸化物（NO<sub>x</sub>）を50%以上、硫黄酸化物（SO<sub>x</sub>）を90%以上削減することを可能にしている。

造船所を出た本船はそのまま横浜に向かい、同月12、13日に大さん橋国際客船ターミナルでお披露目式・見学会を開催した。見学会には多数の来賓や報道機関の他、一般からの応募者や学生、当社や関係会社社員の家族など800名以上が集まり、社員やグループ会社からなる運営スタッフも100名を超えた。見学者は水素燃料車などの環境仕様車で船内を移動し、居住区の水耕栽培装置や上甲板のソーラーパネルなどを見学した。一般公



横浜大さん橋での見学会

募は、400名の募集に対し6,262名が応募するという関心の高さだった。

## 第2節 進化を続ける情報システム

当社のコンピュータシステムへの取り組みは早く、1967（昭和42）年に大型ホストコンピュータを導入して以来、IBM機や富士通機への切り替えや上位機種への変更を行いながら、多くのシステムを構築してきた。

1990年代はグローバル化が進展する中で、コンピュータをベースとする情報通信技術が驚異的な進歩を遂げ、そのシステムは効率的で的確な業務遂行、コストセーブ、顧客ニーズに即応したサービスの提供に不可欠なツールとなった。

1993（平成5）年3月には、当社および内外の関係会社を結び、運航スケジュールや実績データの登録、貨物到着予定日などの情報提供、 SHIPPING・ドキュメントの作成など定航業務全般にわたるデータの交換、一元管理、集積などができる基幹コンピュータシステムGLOBALINKを構築した。日米で同一構造のデータベースを作成し、リアルタイムで同期する仕組みを確立。負荷分散を行うとともに障害対応の一元管理を実現した。

その後、1995（平成7）年には、GLOBALINKを含めメインフレーム（汎用大型コンピュータ）で稼働中のシステムの見直しを行い、1996（平成8）年6月に脱メインフレームとダウンサイジングを実現するための「システム・リエンジニアリング（SR）」プロジェクトをスタートさせた。このSRプロジェクトは、1997（平成9）年4月の稼働を目標に全業務システムを外資系ソフトウェア会社の海運ビジネスパッケージ製品に変更し、各自に1台パソコンを割りあてて分散システムを構築し、徹底的に費用を削減するという、従来の情報通信システムの思想を根底から覆す画期的な試みであった。

一方、通信ネットワークは、1990（平成2）年に開設した東京／サンフランシスコ間



SRプロジェクトのキックオフミーティング

を結んだ専用回線を利用した国際情報通信ネットワークシステム KINGS (“K” Line Intelligent Global Network System) を廃棄、国際公衆回線を利用して大幅な費用削減を実現するとともに、最新技術を最大限に活用できるようにした。このSRプロジェクトによる基幹情報通信システムの再構築によって、年間約20億円の情報通信システム費用を削減した。またElectronic Data Interchange (EDI) の積極的な活用により業務の合理化が進んだ。

さらに情報システムの整備では、1998（平成10）年に運航船舶の内110隻に当社標準PCを搭載し、海・陸との有機的な情報通信ネットワークを構築した。IT・情報通信技術の進化は目まぐるしかったが、当社はそれに遅れることなくシステムを更新してきた。

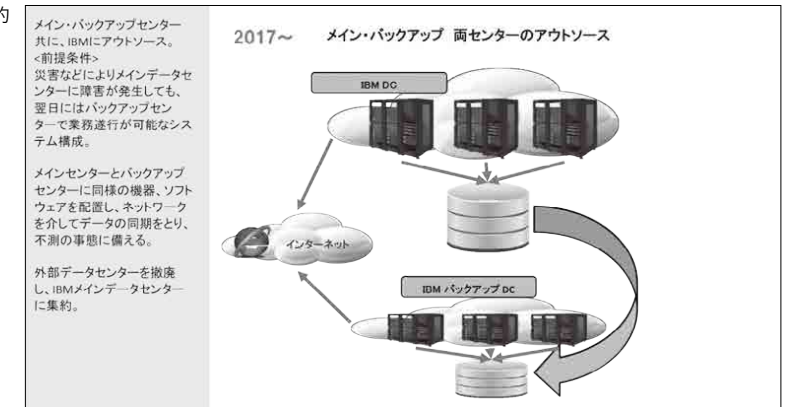
同年には、情報開示のためのホームページを立ち上げ、コンテナ船営業部門でホームページを使った顧客向けサービスの提供を開始するなど、本格的インターネット時代への対応も進めた。

ダウンサイジングの第1弾として前述のパッケージソフトを導入、さらに当社のビジネス要望に応じたシステムを構築するため、2003（平成15）年にオープンな技術を用いたグローバルの内製システム Global Application (GApp) を米国に構築した。GAppのデータベースは米国内の2カ所にメインデータベースと災害対策用データベースを設置しており、アプリケーションは世界の主要4拠点、日本、米国、イギリス、ドイツに分散配置された。内製システムであることから、ビジネスニーズの変化に応じた機能追加にタイムリーかつ柔軟に対応できた。

2011（平成23）年には老朽化したプログラムを一新するため、プログラムの書き換えを実施。2018（平成30）年のコンテナ船事業のスピンオフ後に、システムの東京への一極集中を果たすためGAppシステムを米国から日本へ移設し、自動車船、不定期船のB/L発行などの機能強化を実施した。また、グローバルシステムを含めた業務システムの開発・保守・運用業務も東京に集約した。

一方、国内で利用している基幹システムについても整備を進めた。これまでシステムごとに構築されていたデータベース、マスターデータ、認証基盤を統合し、システム環境の仮想化を行

IBMメインデータセンターに集約



うため「基盤統合プロジェクト」を開始。基盤統合プロジェクトは2010（平成22）年にサービスインを迎えるとともに、メインデータセンターをIBMにアウトソース化した。

当社のシステムを格納するデータセンターは1997年にホストコンピュータから脱却し、自社運営のサーバールームを構築、2004（平成16）年には災害対策として関西にバックアップセンターを設置した。システムごとにサーバが乱立した状態から、災害対策を施した堅牢なデータセンターへの集約を進め、2010年には耐震性と発電装置を備えたデータセンターへサーバのアウトソース化を実施した。このアウトソース化が功を奏し、翌年発生した東日本大震災においても、震災に伴うシステムへの影響が一切発生しなかったことは特筆に値する。

2012（平成24）年に国内グループ会社各社が保有しているサーバ群をデータセンターに集約し、将来にわたるサーバ保守管理費用の削減、および運用業務の効率化をはかるため、国内グループ会社向けインフラ基盤である“K”クラウドを構築し、国内グループ会社13社が利用するまで成長した。さらに2019（平成31）年には、これまで利用してきたデータセンターからパブリッククラウドへの移行を実施した。

### 第3節 コンテナ船事業スピノフの 決断

#### 邦船3社のコンテナ船事業を統合

2016（平成28）年10月31日、当社はコンテナ船および海外コンテナターミナル事業を本体から切り離し、商船三井、日本郵船とともに設立する統合会社に事業移管することを発表した。邦船3社によるコンテナ船事業統合は、わが国海運界に大きな衝撃を与え、改めてコンテナ船市場が生き残りを賭けた熾烈なグローバル競争の渦中にあることを知らしめた。

世界の人口増加と各国の経済活動の拡大に合わせ、世界の貿易量は右肩上がりの増加を続けてきた。中でも日常の消費物資を中心としたコンテナ船による定期航路の輸送量は2000年代に入ってから10年間で約2倍になった。その輸送需要の増大に対応して世界のコンテナ船運航会社は船隊整備を進め、コスト競争力アップを目指して超大型コンテナ船の発注を進めた。しかしリーマンショック後、世界的な経済成長の鈍化やサプライチェーンの変化などによりコンテナ船の輸送量は減少に転じ、2009（平成21）年には年ベースで前年割れを記録する。その後は、需要の右肩上がりを前提として発注された多くの新造船が供給過剰圧力となり市況は悪化をたどった。

当社は総合海運というポートフォリオ経営を基軸に、コンテナ船事業に関しては海外の主要大手コンテナ運航会社の規模拡大方針とは一線を画し、アライアンスをベースとして主要東西航路（アジア／北米、アジア／欧州、大西洋）を中心に効率配船、コスト競争力を追求してきた。2016年5月には、日本郵船、Hapag-Lloyd、商船三井、陽明海運（YML）の内外大手コンテナ運航会社とともに新定期航路アライアンス「THE Alliance」を組成、2017（平成29）年4月からサービスを開始することを決めた。この新アライアンスは、各社が供出する船腹から航路特性に応じた最適船型を投入するベストシップコンセプトを導入し、合計で240隻の船隊を運航、高頻度かつ競争力のあるサービス提供を目指すものであった。

2017年7月10日の記者会見



一方、コンテナ運賃が歴史的な最低水準まで落ち込む中で、欧州の船社は大型M&Aなど合従連衡による寡占化を加速させ、中国船社もCOSCO、中国海運両グループの経営統合による事業再編で、規模を拡大して利益を追求する方向に動き出した。

果たしてこのような世界的な構造変化の中で、邦船社が続けてきた輸送品質によって差別化をはかる戦略で生き残れるのか。コンテナ船事業は、巨額なアセットと広範なネットワークを必要とする。個社の経営努力を超えるレベルのコスト競争力が必要になっているのではないか。THE Allianceの準備を進める過程で、邦船3社は「海外の上位コンテナ船社と伍して戦うためには、スケールメリットの確保とコスト競争力の強化が何より重要」との意見の一致に至った。

ここに邦船3社は、主軸事業のひとつである定期コンテナ船事業および海外ターミナル事業を本体からスピノフして統合することを決断した。コンテナ船事業はドライバルクなどとは異なって規模の経済が効き、各社のマーケットシェアも相対的に小さいため、統合により大きなシナジーが創出されると判断したのである。

事業統合前、3社のコンテナ船運航船舶量の世界ランキングは、商船三井が11位（51万TEU）、日本郵船が14位（50万6,000TEU）、当社が16位（35万3,000TEU）に位置し、シェアはそれぞれ2～3%だった。それが統合によって150万TEU規模（発注残含む）となり、世界6位に位置する見込みとなった。

また、3社の事業統合によって固定費を大幅に削減するとともに、スケールメリットを活かして購買力を高めることで、年間1,100億円のコストシナジーの創出が見込まれた。

発表に先立つ2016年3月期決算における各社のコンテナ船事業は、総売上高の30～50%前後を占めていた。グローバル競争を生き抜くために、主力事業であるコンテナ船事業をスピンオフすることは、当社100年の歩みの中で特筆すべき歴史的な構造改革でもあった。

事業統合は3社対等の精神に基づいて行うこととし、新たに設立する合弁会社への出資比率は当社、商船三井が31%、日本郵船が38%となった。統合後の新会社は各社の持分法適用会社となり、新会社の損益は、各社の出資比率（当社は31%）に応じて各社の経常損益に反映される。当社は事業統合発表時に、コンテナ船事業が引き続き当社グループの中核事業であることに変わりなく、新体制設立以降は持分法適用会社として統合新会社を通じた形でのコンテナ船事業への関与と、直接経営となるその他のセグメントを合わせた形での新しいポートフォリオ経営を展開していくと表明した。

そして、統合新会社は規模とコスト競争力を武器に、これまで3社が長きにわたって積み上げてきた高い輸送品質、緻密なコスト管理力、顧客ニーズに応える営業力といった知見を活かして、世界の大手コンテナ船社と伍していく体制を整えたのである。

コンテナ船事業統合に伴うグローバルネットワークの再構築により、これまで当社のコンテナ船営業を担ってきた国内外の自営代理店の多くは閉鎖することになった。その主なグループ会社は次の通りである。

ケイラインジャパン、“K” LINE(HONG KONG)LIMITED、“K” Line (Singapore) Pte. Ltd.、“K” LINE CANADA LTD.、“K” LINE (France) SAS、“K” Line (Nederland) B.V.、“K” Line Italia S.R.L.、“K” Line (Scandinavia) Holding A/S、“K” Line (Finland) OY、K Line (Norway) AS、K Line (Sweden) AB、K Line EspañaServiciosMaritimos, S.A.、“K” Line (Portugal)-Agentes de Navegação, S.A.

## OCEAN NETWORK EXPRESS (ONE) スタート

2017（平成29）年7月7日、当社、商船三井、日本郵船の邦船3社によるコンテナ船統合会社「OCEAN NETWORK EXPRESS (ONE)」が設立された。新会社の略称ONEには、「これまで競合してきた3社がひとつになってベストプラクティスを採用し、日本で唯一のグローバルコンテナ船社として、世界をリードしていく存在感のある会社になりたい」との思いが込められている。

新会社は、事業運営会社の全体ガバナンスを担い重要な方針を決定する持株会社オーシャンネットワークエクスプレスホールディングス株式会社と、シンガポールに本社を置く事業運営会社OCEAN NETWORK EXPRESS PTE. LTD.を基幹組織とし、香港、シンガポール、ロンドン、リッチモンド、サンパウロに地域統括拠点を置くとともに、日本の集荷会社オーシャンネットワークエクスプレスジャパン株式会社をはじめ、世界約90カ国に事業拠点を順次開設した。

こうして新会社ONEは120カ国における税務手続きの設定、ITシステムの導入と稼働、スタッフの選定と訓練など準備を進め、2018（平成30）年2月にはブッキングの受け付けを開始し、同年4月に営業を開始した。

スタート時のコンテナ船市況は、比較的好調な世界経済を背景に年率3～4%の荷動きが想定される一方で、新造船の竣工の減少もあり、堅調な推移が見込まれた。

しかし営業開始までの段階で、競争当局による統合の承認が予想以上に遅れ、3社の統合プロセスにも想定外の時間を要したことなどにより、十分な準備期間が取れたとはいい難かった。

そのような背景もあり、4月のサービス開始直後、新たなITシステムに対する習熟不足やマンパワーのひっ迫によってサービスに混乱をきたし、積み高・消席率は想定を大きく下回った。混乱は第1四半期で収束したものの、積み高の回復には時間を要し、初年度の業績は5億9,400万ドルの損失という結果となった。



ONEのコンテナ

ただ、統合の目的のひとつであったコストシナジーは、初年度から着実に現出した。2年目以降は黒字化を定着させて着実な成長軌道に乗せ、ベストプラクティスの追求によって高い品質のサービス提供を目指していく。

## 第4節 企業価値のさらなる向上を目指して

### 理念・ビジョンの見直しと新たな経営計画

当社は2015（平成27）年3月、2019（平成31）年の創立100周年に向けて、企業理念・ビジョンを見直すとともに新中期計画「“K” Line Value for our Next Century」を策定した。

2008（平成20）年秋のリーマンショックに始まる世界金融危機以降の荒波は厳しく、とくに2011（平成23）年度の当社業績は、海運市況の急落、円高、燃料油高騰、東日本大震災、タイにおける大洪水といった大きな経営環境の変化があり、当期純損失を計上するに至った。これを受けた2012年度から3カ年の中期経営計画では、構造改革により市場変動に強い企業体質を構築することを目的として、3つの重要課題（①2012年度経常損益黒字化、②安定収益体制の構築、③財務体質強化）を掲げ、その課題をほぼ達成した。

さらなる持続的成長と企業価値の向上に取り組むため、当社は2004（平成16）年に制定した企業理念（当社グループが大事にする考え方）とビジョン（当社グループが目指す姿）を見直し、より明確化した。そのうえで、創立100周年に向けた期間5年（2015～2019年度）の新中期経営計画を策定し、「わたしたちの次の100年（our Next Century）」に向けた方針の基軸としたのである。

5カ年にわたる新中期経営計画は、前半の2年間で財務体質の強化と安定収益体制の確立を目指し、後半3年間は安定的な財務基盤を維持しつつ、成長分野への戦略投資を行うことを骨子とするものであった。会社の事業を遂行する中で、常に事業活動の影響に対する配慮のもとで社会貢献を果たし、またステーク

### 企業理念 ～グローバルに信頼される“K” LINE～

海運業を母体とする総合物流企業グループとして、  
人々の豊かな暮らしに貢献します。

私たちは、どのような場合においても  
自らの存在理由を認識して事業活動を行ってまいります。

### ビジョン

お客さまを第一に考えた高いレベルの物流サービスを提供することで、  
重要なパートナーとして選ばれ続け、  
グローバル社会の重要なインフラとして信頼されることを目指します。

### “K” LINEグループが大事にする価値観

- 安全で最適なサービス ..... 社会への貢献
- 公正な事業活動 ..... 社会からの信頼
- 変革への飽くなきチャレンジ ..... 新たな価値の創造
- 人間性の尊重 ..... 個性と多様性を尊重する企業風土

ホルダーへの還元を行いながら、適正な拡大生産を行い持続的成長を果たす、安定性と成長性の両立を目指したのである。

また、この中期経営計画では、タイトルに川崎汽船グループの独自の企業価値を意味する「“K” Line Value（ケイラインバリュー）」を用いた。この言葉には、業績改善による経済的な企業価値のみならず、社会貢献も含めた広義の企業価値を向上させるとの決意を込めた。企業価値を高めることによって、持続性のある事業運営を行い、社会と共生しながら当社の理念である人々の豊かな生活に貢献できるという考えである。当社グループは、そのキーワードである“K” Line Valueの向上を謳う新中期経営計画のもとで100周年に向けた企業活動をスタートさせた。

しかし新中期経営計画初年度の2015年度、主軸事業であるドライバルク船、コンテナ船ともに市況が大幅に低迷した。この対処として、当社は2015年度および2016（平成28）年度の2

期にわたり、ボラタイルな市況に直面するドライバルク船を中心に高コスト船処分による構造改革を断行することで、競争力の強化をはかることとした。2016年4月には、進行中の中期経営計画を見直し、3つの重要テーマのうちのひとつである「財務体質の強化による安定性の確保」に「事業改革による競争力の確保」を加えるとともに、タイトルを「“K” Line Value for our Next Century – Action for Future –」として、構造改革が将来の競争力強化のための施策であることを示した。

### 「飛躍への再生」に向けた3つの重点課題

当社は2017（平成29）年4月、コンテナ船事業スピノフの決断（第3節参照）を踏まえて中期経営計画の見直しを行った。新たな計画では創立100周年を迎える2019（平成31 / 令和元）年度までの3年間を「飛躍への再生」期間と位置付け、川崎汽船グループの目指す姿に向けて必要な事業基盤整備を行うために、重点的に取り組むべき課題とその戦略を策定した。

この過程で当社は、事業の振り返りを行うとともに自社の強みが何かの分析を行い、「高い技術力」、「高いレベルの輸送品質」、「グローバルな事業展開」、「変革を支える人材と多様性」をベースとして築いてきた「さまざまな産業分野における強固な信頼関係」こそが当社の強みであると結論付けた。

中期経営計画では、この強みを基盤として①ポートフォリオ戦略転換、②経営管理の高度化と機能別戦略の強化、③ESGの取り組みの3つの重点課題に取り組み、「飛躍への再生」をはかる方針を掲げた。

### ポートフォリオ戦略転換

ポートフォリオ戦略転換では、安定収益型事業の徹底的強化・拡大を主眼として事業ポートフォリオを見直し、加えて成長に向けて次代の事業育成を進める計画とした。

安定収益型事業の強化として、強固な顧客基盤のもとで当社が強みを持つケープサイズやLNG船、電力炭船といった分野で安定収益を着実に積み上げる一方、コンテナ船事業統合の完遂、中小型ドライバルク船のエクスポージャー縮減など、市況影響型事業の縮減を進めることで、安定利益をしっかりと創出

する方針とした。2017（平成29）年7月に発表した重量物船事業の売却もこの方針に沿ったものである。

次代を担う事業としては、ケイラインロジスティクス株式会社を中心としてNVOCC（利用運送事業）、フォワーディングなどの物流事業強化に取り組む。この分野は大きな設備投資よりも、人材を活用することによって事業の拡大をはかることができる。安定収益型の事業として、また幅広い顧客と接点を持つことでコンテナ船事業スピノフ後のグローバルネットワーク基盤構築につながる事業として、力を入れる分野である。

また、自動車物流も今後伸ばしていく分野と位置付けた。これまで海上輸送に重点を置いてきた自動車船事業だが、その前後の陸上での物流ではダメージプリベンションなど海上輸送で培ってきた知見を活かすことができ、新興国での自動車販売増加で需要の拡大も見込める。2016（平成28）年にはベトナム、2017年にはチリとフィリピンでのサービスを開始、海上輸送と組み合わせたサービスの提供により、完成車輸送のサービスメニュー拡充をはかる。

さらにエネルギーバリューチェーン事業では、上流に位置付けられるドリルシップやFPSO、中流にあたるエネルギー資源輸送、下流の船舶用液化ガス燃料供給など、パートナーとの協業を含めた取り組みや検討を進めている。

### 経営管理の高度化と機能別戦略の強化

経営計画の策定にあたっては、各事業のこれまでを振り返り評価を行った。その結果、中長期契約を基盤とするケープサイズやLNG船などでは安定的に収益を積み上げられている一方、市況影響型事業ではその時点で収益性の高い事業に力を入れるなどして、身の丈を超えた過大な投資が行われたことが明確になった。

この反省に立って取り入れたのが、経営管理高度化の手法である。マネジメントを行うことで、株主資本を危険にさらすリスクを「総量」と「質」の両面から管理し、収益性と成長性のバランスの実現を通じて、事業ポートフォリオ戦略転換を支える仕組みとした。従来以上に資本コストを意識した事業評価を行い、事業階層別アクションプランと合わせてPDCA（計画・

実行・評価・改善のサイクル)を回すことで企業価値の向上を目指す。

機能別戦略強化では、「技術革新・ビジネスモデル変革による高品質サービスの追求」と「カスタマー・リレーションシップ・マネジメント (CRM) 強化」に取り組む。ビッグデータやAI (人工知能) などのICT (情報通信) 技術を船舶の安全運航や環境負荷の低減の他、各事業の運営や業務の効率化などに活用することで、顧客への高品質なサービスや新たな価値を提供する。また、CRMを通じて当社グループ全体で顧客のニーズを捉え、各部門・各会社の連携とICT技術の活用によって、当社グループ独自の付加価値を提供する。このように機能別の戦略を強化することで、他との差別化をはかる取り組みである。

## ESGの取り組み

企業の財務面だけでなく「ESG」、すなわち環境 (Environment)、社会 (Social)、企業統治 (Governance) を主体とする非財務面に着目し、長期的な企業の成長力を評価したうえで投資する「ESG投資」が、世界的に拡大している。

当社は企業理念として「海運業を母体とする総合物流企業グループとして、人々の豊かな暮らしに貢献する」ことを掲げ、2017 (平成29) 年度からの中期経営計画でESGへの取り組みを重点課題のひとつと位置付けた。

環境 (E) 面では、以降で述べるように独自の長期指針である「環境ビジョン2050」に沿った取り組みを進めている。

社会 (S) の視点からは、船舶の安全運航と人材の育成を課

題の中心に掲げている。海運ビジネスの根幹である安全運航は社会との関わりや影響も大きく、それを確実にするためには人材が重要なファクターだという考えによる。

企業統治 (G) においては、企業の社会的責任を果たし、株主などのステークホルダーの負託に応え、持続的に成長していくために、コーポレートガバナンス体制とリスクマネジメント体制の強化に取り組んでいる。

これらESGの取り組みを進めることによ

り、社会や地球環境のサステナビリティ (持続可能性) を実現するとともに、企業グループとしても持続可能な成長を遂げることを目指している。

## 自動車船事業における競争法違反

コーポレートガバナンスを強化し、コンプライアンス (法令遵守) 体制を推進してきた当社にとって、自動車船事業における競争法違反は一大痛恨事であった。

2012 (平成24) 年9月、当社を含む複数の自動車船運航事業者は、自動車などの貨物の運送に関して独占禁止法違反の疑いがあるとして日本の公正取引委員会の立ち入り検査を受けた。同時に米国司法省、欧州委員会からも立ち入り検査を受けた他、他国でも同様の調査を受けた。当社は調査に全面的に協力した。2014 (平成26) 年3月、公正取引委員会より排除措置命令と課徴金56億9,839万円の納付命令を受けた。同じく2014年9月には米国独占禁止法に違反した事実を認め、罰金6,770万ドル (約70億2,300万円) を支払うことなどを内容とする司法取引に合意した。2018 (平成30) 年2月には、欧州委員会から3,910万ユーロ (約52億8,100万円) の制裁金支払いを命ずる決定通知を受けた。

当社はこれらの事実を重く受け止め、再発防止策の徹底とさらなるコンプライアンス体制の強化に取り組んだ。

その一環として、社長が委員長を務める既設のコンプライアンス委員会の決定により2015 (平成27) 年4月にチーフコンプライアンスオフィサーを任命、同年7月には担当部署を室から昇格させ、企業リスク・コンプライアンス統括グループを設置した。そして全役職員を対象とした各種研修を継続的に実施して、日本のみならず各国の競争法や腐敗防止関連法の周知徹底をはかっている。

## 環境保全に関わる長期指針「環境ビジョン2050」

当社は環境保全の分野で積極的かつ先進的に取り組みを進めてきた。

2000 (平成12) 年9月、全社を横断した「環境小委員会」を立ち上げて本格的に環境問題への取り組みをスタートさせた。



外部有識者を交えたステークホルダーダイアログを開催





「環境ビジョン2050」の目標設定

果のひとつで、削減目標は科学的根拠を持つとして国際イニシアチブSBTの認証を受け、削減対応は国際NGOのCDPから2017（平成29）年以降3年連続で最上位のAランクの評価を受けている。

また、中間目標のひとつである「環境フラッグシップの建造と検証」を通じては、2017（平成29）年に最先端の環境対応技術を結集した自動車船「DRIVE GREEN HIGHWAY」を竣工させ、環境対応の先進性ととも、竣工時に行った見学会なども話題を呼び、「シップ・オブ・ザ・イヤー2016」を受賞した。



シップ・オブ・ザ・イヤー2016の授賞式

### 世界最高水準の安全運航と海事技術者の育成

当社は、安全で最適なサービスの提供によって社会に貢献することを企業ビジョンに掲げ、安全運航とそのベースになる人材育成をESGの「S」（社会）の重要な要素として捉えている。安全運航による社会貢献を果たすため、①安全運航管理体制の充実、②船舶管理体制の強化、③海事技術者の確保・育成を3本柱として、事業の根幹でもある安全運航の実現に取り組んできた。

#### 〈安全運航管理体制の充実〉

社長を委員長とする安全運航推進委員会（安運推）を最高決定機関とし、自社船・備船・運航受託船などすべての当社運航船の事故および安全対策について、安運推の下部に設置した安全対策小委員会、液化ガス輸送船・タンカー対策特別委員会などで協議し、基本方針の策定から安全運航体制の構築を進めている。

また、事故ゼロを実現するため当社独自に法令以上の安全設備設置指針「K」Line-Drive to No Accident（K-DNA）を設けて、全運航船におけるハード面の強化をはかっている。

K-DNAは、現場で培ってきたノウハウの



BRM訓練



ISO14001：1996 認証

翌2001（平成13）年5月には「川崎汽船グループ環境憲章」を制定、10月には「環境マネジメントシステム」（Environment Management System：EMS）を構築し、2002（平成14）年に日本海事協会よりISO14001の認証を取得した。その後2006（平成18）年には社長を委員長とする社会・環境委員会を設置、下部組織としてCSR専門委員会と環境専門委員会を設け、当社グループのCSR・環境活動の推進を担っている。

当社の現在の環境保全活動の基軸となっているのは、2015（平成27）年3月に発表した環境保全に關する長期指針「「K」LINE 環境ビジョン2050 ～青い海を明日へつなぐ～」である。

世界人口の増加や経済成長によって社会インフラとしての海運の需要は今後も増加が見込まれる一方で、気候変動が顕在化し、環境対応への要求は高まっている。当社はこの両立をはかるため、自分たちの事業活動が地球環境に及ぼす影響を分析し、環境に關する重要課題を、「海洋汚染・生態系」、「エネルギー資源」、「地球温暖化」、「大気汚染」の4つに特定し、それぞれに対して2019（平成31）年の中間目標と2050年のゴールを設定した。これが「環境ビジョン2050」の根幹である。

「環境ビジョン2050」という指針を持ったことで目指す姿とその道筋、取るべき行動が明確になり、当社グループの環境保全対応を進める大きな推進力となった。CO<sub>2</sub>削減は具体的な成

蓄積をもとに構成され、過去の事故から得た教訓も反映されている。この指針はまさに当社の安全運航に対するDNAそのものである。

2015（平成27）年には、事故事例の迅速な処理や事故傾向の分析と効果的な防止対策の構築を目的として、事故情報管理システム Accident Information Management System（AIMS）を導入した。このシステムにより事故の詳細や傾向を分析することで、事故ゼロに向けた施策を講じるとともに、事故情報をデータベース化して世界中で共有し、最適な安全対策を実現している。

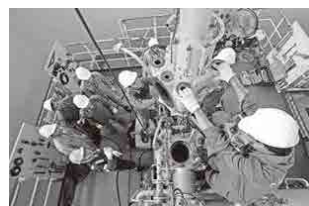
この他、船上でのニアミスの報告を奨励する Safety Report 制度、トラブルニュースの発行、大規模事故対応研修などによる事故防止対策にも取り組んでいる。さらに海賊被害防止対策にも取り組み、乗組員の安全を第一に考えたあらゆる方策を尽くしている。



マニラ研修所で操船シミュレーターの映像を見ながらアドバイスする教官



町田研修所の操船シミュレーター



実際の主機を使った研修

#### 〈船舶管理体制の強化〉

当社の船舶管理は、当社の理念を共有する以下のインハウス船舶管理会社4社によって行われ、船種ごとの専門性を活かした、より高品質で安全なサービスが提供されている。

“K” Line Energy Ship Management Co.,Ltd.：LNG 船・油槽船・LPG 船・プロダクト船を管理

“K” LINE LNG SHIPPING（UK）Ltd.：LNG 船を管理

“K” Line RORO Bulk Ship Management Co.,Ltd.：自動車船・ドライバルク船を管理

“K” LINE SHIP MANAGEMENT（SINGAPORE）PTE. LTD.：コンテナ船を管理

#### 〈海事技術者の確保・育成〉

安全で最適な輸送サービスを提供するには、海事技術者の確保と育成が欠かせない。日本人海事技術者の確保のためには、船員養成系学校での海事技術者による講演の実施や、各校からのインターンシップ受け入れなど、海運への関心を高める活動とともに、一般大学からの採用者を海事技術者に自社養成する取り組みも行っている。

日本人海事技術者は、船長・航海士や機関長・機関士として当社運航船に乗船勤務するだけでなく、その経験から得られた高い技術や知識をもとに、船舶管理、船員管理・育成、営業支援など、陸上から安全運航を支えるさまざまな業務にも従事する。

海事技術者の育成は、2006（平成18）年に構築した“K” Line Maritime Academy（KLMA）のコンセプトに基づいて実施している。

KLMAは、本船乗組員および陸上勤務の海事技術者（船舶管理、船員管理・育成、営業支援）として活躍する人材を育成する教育理念の総称である。

本社管理部門とインハウス船舶管理会社とで構成されるKLMA（Headquarters）が決定する方針に基づいて、日本、フィリピン、インド、東欧州、中央欧州の世界5拠点にある研修施設で“K” Lineスタンダードの海事技術者を育成強化する体制となっている。そこでは国籍はもちろん、所属する船舶管理会社やマンニング会社も問わず、グループ管理船に乗船する全員がKLMAのマスタープランに従って育成される。

航海系の研修のためには、2015年、KLMA（Japan）町田研修所に最新の操船シミュレーターを導入、事故を再現した対応などを研修に取り入れている。

また、機関系の研修はKLMA（Philippines）で実際の主機を使った研修が行われている。同研修所は強化・拡張がはかられ、2018（平成30）年3月、既存施設に隣接した新ビル「OCEAN BREEZE」が竣工した。KLMA（Philippines）は現在、年間延べ1万人の受講者を受け入れ、次代のニーズに果敢に挑戦し、グローバルに活躍できる良質な海事技術者の確保と育成を行っている。

#### さらなる100年に向けて出航

当社は2019（平成31）年4月5日、創立100周年を迎えた。奇しくも「平成」最後となった年の4月に節目となる100周年を迎え、翌5月1日から始まった新元号「令和」とともに、さらなる100年に向けて出航した。



KLMAとOCEAN BREEZE（右）

第一次世界大戦の終焉によって売り先を失ったストックポートに対し、松方幸次郎は「わが国の発展のためには国内に新造船を温存し、大規模な海運会社を新設して船舶を運航する事業を興さねばならぬ」と考えて、当社を設立するに至った。「ストックポートの余剰」という逆境を逆手に取って誕生した当社は、その後100年間の幾多の荒波も、進取の気性・自由闊達・自主独立というKラインスピリットを発揮して乗り越え、事業を発展させてきた。

これから先の100年も、顧客に安全で高品質なサービスを提供することで重要なパートナーとして選ばれ続け、グローバル社会の重要なインフラとして人々の豊かな暮らしに貢献し続けることを目指し、新たな航海を続けていく。

K

“K” LINE trivia

## Part 18 | 赤いコンテナ

Kラインのシンボルのひとつとして親しまれてきた赤いコンテナ、デビューしたのは1986年である。赤の背景色はKライン船のファンネルカラーと同じパーミロンレッド。そこに“K” LINE のロゴが白地で大きく、くっきりと描かれている。このコンテナ、最初は赤ではなかったのをご存じだろうか。

当初コンテナはアルミ製で、やがてより安価で補修が容易なスチール製が登場。当社が初めてスチール製コンテナを導入したときのペイント塗装色はグレーで、ロゴは今よりずっと控えめであった。その後、

コンテナを通じてKラインをより強くアピールしようという考えが芽生え、現行デザインを採用することになった。以来、赤いコンテナは当社の顔として世界中の海を巡り、「Kラインといえば、あの赤いコンテナの会社ですね」といわれるまでになった。

2018年のOCEAN NETWORK EXPRESS設立により、赤いコンテナは徐々に引退していく運命にある。ちなみに、コンテナの耐用年数は一般的に15年といわれている。2020年頃には半減、2030年頃にはすべて姿を消すことになるかもしれない。



左がアルミコンテナ、右がスチールコンテナ

---

# 部 門 編

# 第1章

## 定期船・コンテナ船事業

### 第1節 定期船・コンテナ船事業の 航跡

#### ●戦後日本海運の近代化と外航定期航路の構築

1921（大正10）年の結成以後、鈴木商店の破綻をきっかけとした国際汽船、川崎造船所船舶部との3社連合の解体、太平洋戦争による8割にも及ぶ保有船舶の消失など、Kラインは多くの苦難に見舞われ、それを乗り越えてきた。戦後、1947（昭和22）年9月から開始された政府主導による計画造船により船腹量が徐々に回復していく中、当社はバンコク航路から外航定期船航路を再開、1950年代にはニューヨーク航路、北米／南アフリカ航路、オーストラリア航路など、世界の海の定期船航路網を築き上げていった。

これらの内、日本／ニューヨーク航路は、戦前から日本海運の基幹航路であり、戦後も



君川丸

その将来性を重視して当局への開設申請が殺到した。1951（昭和26）年6月に日本郵船、大阪商船（新日本汽船と提携）、三井船舶、国際海運（飯野海運、日産汽船、三菱海運、東邦海運4社共営）の4グループが月1航海配船を許可され、翌1952（昭和27）年6月に月2航海に増配した。そうした中、船隊整備を進めていた当社は、対日講和条約発効後の1952年6月、日本／北米大西洋岸・ガルフ運賃同盟など関係各同盟に加入した後、同年9月に「君川丸」を第1船として月1航海の配船を開始した。なお、山下汽船、大同海運、新日本汽船も同時に本航路を開設した。

このように戦後の日本船社は戦前の6社から8社に増え、外国船社も戦前に比べて倍増の10社となったため競争は熾烈となった。また、本航路開設後、盟外船の活動が激しくなり、市況が軟化し業績が低下した。これを補うために、当社は寄港地を拡大し、往航にハバナ寄港やポートランド寄港を行った。逆に



ハバナ港



ねばだ丸

復航では、開設以来ガルフ経由だったため航海日数が長くなり、採算上不利であったことから1956（昭和31）年以降はガルフ諸港を抜港した。

さらに、同年には米国のマリナー型高速貨物船が就航し、スピード競争がエスカレートする。邦船社も最高速力21ノットクラスの新造船の整備をスタートさせ、当社も1957（昭和32）年後半から高速船の建造に着手し、翌1958（昭和33）年6月に1万3,326DWT、最高速力21ノットの「ねばだ丸」を建造、日本／ニューヨーク航路の強化に努めた。

他方、北米／カリブ海・ガルフ航路の開設後1年を経た1957年7月、バンクーバーを起点として外国船「ブレディ」を北米太平洋岸／カリブ海航路に試航させた後、同年11月から「八幡丸」を第1船として月1回配船を開始した。航路は純三国間航路として、従来、北米／カリブ海・ガルフ航路で積み取っていた北米太平洋岸からハバナ向け缶詰、玉ネギなどの輸送を主とするものであった。

#### ●海運集約後の定期航路拡充

1950年代後半、いわゆるスエズブームによって海運市況は暴騰したものの、ブームは長くは続かず、その後は長期的な停滞状態に陥った。そんな中、政府は外航海運会社の経営基盤の強化、日本海運の国際競争力強化などを目的に海運再建整備2法を成立させ、1964（昭和39）年、海運集約が行われた。その結果、6社を中核とする6グループに再編され、当社も同年4月、飯野海運株式会社と合併、104隻の船腹を擁する業界3位の総合海運会社となった。

ちょうど海運集約が実施された頃から、海運市況は活況を呈し、企業規模の拡大と相まって海運界は新たな飛躍期を迎えることとなった。こうした情勢の中で当社は、航路再編成を行うとともに、積極的に航路網を拡大していく。飯野汽船との合併に際しては、その定期航路を継承し、合併に先立って航路調整を行うとともに、同年3月オーストラリア

政府との契約のもと、オーストラリア／南米西岸／カリブ海の三国間航路を開設したのを皮切りに、世界各方面の航路網拡充に乗り出した。以下、海運集約後の在来型貨物船による定期船事業について、各方面別にその概要を記す。

#### <北米方面>

極東／ニューヨーク航路では徹底した合理化をはかる目的で、各社の協力により1964年4月1日付けで、「紐育航路運営株式会社」が発足、航路および配船管理を担うこととなった。当社配船数は、従来の年14航海に飯野汽船の14航海を加え、年間28航海となった後、いったん24航海となったが、その後の荷動きの増加に伴い、1966（昭和41）年4月に年間6航海の増配が認められて、年間30航海となった。

極東／北米諸港航路は、合併後、五大湖諸港の寄港を極東／カナダ・五大湖航路に移行するとともに、翌1967（昭和42）年2月から復航も北米大西洋岸／東南アジアの三国間直航サービスを実施、純然たる三国間航路となった。

極東／カナダ・五大湖航路は、荷動きの増加により、1964年時点の13航海から毎年増



ニューヨークに入港する瑞典丸

配し、1966年には22航海とした。また、同年から砕氷船による結氷期配船を実施した。

極東／ガルフ航路は、1966年から基隆・高雄・香港寄港を再開していたが、東南アジアより米州方面の荷動き増大に対応して、1968（昭和43）年7月に東南アジア／カリフォルニア・ガルフ航路を新設、年間12航海の配船として三国間輸送サービスの強化をはかった。

日本／カリフォルニア航路は、1965（昭和40）年2月以降、寄港地をロサンゼルス・サンフランシスコ・ストックトンの3港に限定して1ラウンド60日に短縮し、冷凍貨物輸送サービスを強化した。

極東／北米太平洋岸航路は、1962（昭和37）年以降、独立配船を取りやめ、北米太平洋岸／カリブ海航路の日本／北米太平洋岸往航でカバーしていた。1967年1月の同航路の発展的解消に伴い、極東／北米太平洋岸航



ソ連から傭船したカピタンゴトスキー



日本／カリフォルニア航路に就航したふるりだ丸

路として再開、同年4月に年12回の独立配船を開始した。

さらに1968年10月には、東南アジアからの対米輸出増加に対応して東南アジア／北米太平洋岸航路を開設した。

この結果、北米方面の配船数は1964年の年間70から、1968年には130に増加した。

#### <中南米・カリブ海方面>

極東／カリブ海航路は、揚地早着サービス強化のため、1964年9月に極東／カリブ海・メキシコ湾を分離独立させ新設した。その後、東南アジアよりの輸出増大に対処し、さらに1967年1月には新たに東南アジア／カリブ海航路を開設し、三国間航路として育成をはかった。

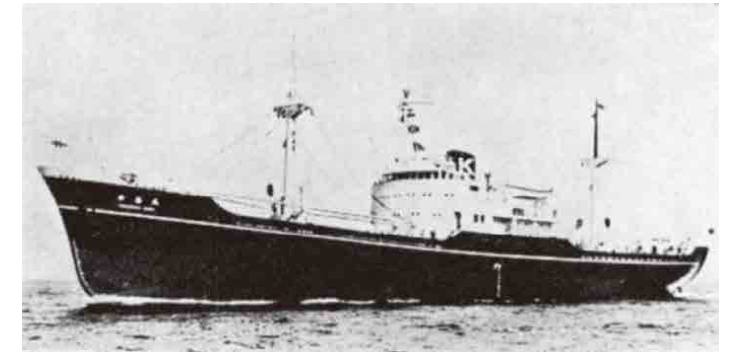
中南米西岸航路は、すでに1963（昭和38）年10月に中米線および南米線を分離し、年間航海数が24航海となっていた。その後の荷動き増加に対応して1964年7月および1965年8月に6航海ずつの増配を行い、年間航海数は36航海となった。こうして中南米・カリブ海方面の年間配船数は1964年の60航海から1968年の72航海へと増加した。

#### <アフリカ方面>

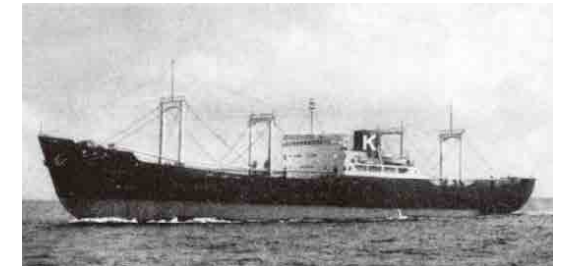
日本／南西アフリカ航路は、1965年7月に南アフリカ関係各同盟に加入して、同盟各社と協調のもとに、年間12航海を実施した。

#### <東南アジア方面>

日本／バンコク航路は、海運集約により年間36航海に増加した。サイゴン（現・ホーチミン）寄港を1966年3月から同盟の承認のもとに分離折り返し配船に改め、翌1967年8月から正式に独立して年間12航海の配船を認められたため、同年9月、日本／サイ



東南アジア／カリブ海航路に第1船として就航した聖山丸



日本／サイゴン航路に第1船として就航した平島丸

ゴン航路を開設した。

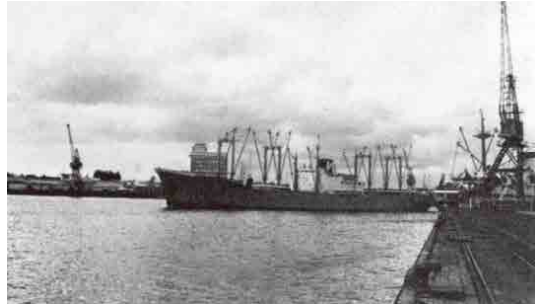
日本／インドシナ航路は、1963年以降、カンボジアが米国からの経済援助を拒否した後、荷動きが減少していたが、1967年以降は増加傾向に転じた。

バンコク／ペルシャ湾航路は、1964年4月の海運集約によって日本／インド・パキスタン／ペルシャ湾航路の年3航海権を継承するとともに、台湾／ペルシャ湾、日本／コロンのサービスと一体化して運営をはかった。日本／インド・パキスタン／ペルシャ湾航路は、1969（昭和44）年4月から当社単独配船として年7航海に増加した。

東南アジア方面の年間配船数は1964年の83から1968年には101に増加している。

#### <オーストラリア方面>

日本／東オーストラリア航路は、海運集約により三井船舶が大阪商船と合併したため、JAL（同航路の共同配船）は当社と新日本汽



フリマントル港

船の2社により構成され、当社配船数は年間8航海となった。荷動きの増大、冷凍貨物の輸送増加に対処して高速新造船の投入がこの航路の特色となりつつあったため、当社は1968年4月から将来のコンテナ船就航に備えて1ラウンド60日をめどとしてオーストラリア寄港地をシドニー・メルボルン・ブリスベンの3港に限定した。復航ベースカーゴ積み取りは、別便での輸送に切り替え、取りやめた。

日本／西オーストラリア航路は、飯野汽船との合併により当社が継承した。フリマントル直航線とサンダカン・コタキナバル・タンジョンマニス経由の2線とし、年間24航海配船した。東オーストラリア同様に冷凍貨物の漸増、羊毛の伸長などにより好調に推移し、1967年からは復航シンガポール寄港を開始した。

オーストラリア／南米西岸／カリブ海航路は、1964年4月、オーストラリア政府の補助のもとに、「まらつか丸」のアデレード寄港により開始された。輸送貨物の特性から冷凍艙を装備する船舶を投入、三国間航路として1969年3月までに35航海を実施した。

日本／パプアニューギニア／北西オーストラリア航路は、1965年8月に日本／オーストラリア／南米西岸／カリブ海航路の日本／オーストラリア間を利用して、ポートモレス



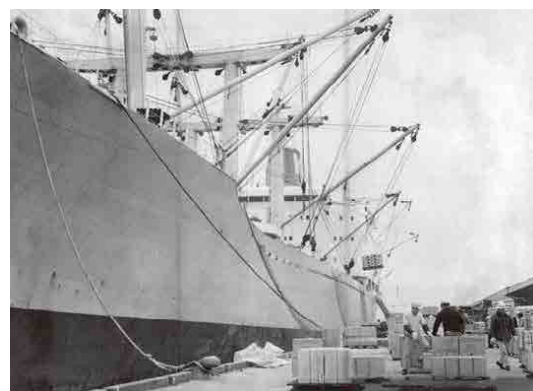
まらつか丸

ビー寄港により開始した。その後、寄港地を増加する必要から小型船による独立配船に改め、1965年から月1回の配船を開始した。オーストラリア方面の年間配船数は1964年の38から1968年の60に増加している。

#### ●北米航路から始まったコンテナリゼーション

そもそもコンテナ輸送は、1960年代以降、世界の海上輸送量が著しく増加したため、荷役の効率化を模索する中で生まれた革新的な方法であった。まず各船社はパレット輸送によって輸送のユニット化を進め、荷役効率の向上とコストの圧縮に努めた。そこからさらにユニット化を追求してスピードアップをはかり、定時運航を実現したのがコンテナ船である。

1956（昭和31）年に米国で始まったコンテナ輸送は、1967（昭和42）年に米国の船社



在来型貨物の荷役

Matsonが太平洋航路で本格的に採用したことなどをきっかけに、日本でも画期的な輸送の手段として注目された。しかしそれは同時に、船社にとってはこれまでにない巨大な投資を必要とするものでもあった。

日本では1965（昭和40）年頃からコンテナ輸送への認識が深まり、運輸省（現・国土交通省）が「今後、その導入は避けて通れない課題」だと判断、コンテナ化を重要政策課題として掲げ、その導入に積極的に取り組み始めた。このように国が主導したのは、コンテナ化するにわちコンテナリゼーションの実現にはコンテナ船やコンテナそのものの建造だけではなく、コンテナターミナルの建設など巨大な投資が必要だったためである。海運集約からまだ日も浅く、集約によって形成された当社はじめ中核6社と呼ばれた企業には、その投資負担やリスクがあまりに大きいと判断されたためであった。

運輸省は1966（昭和41）年12月、海運各社に北米航路のコンテナ輸送に対する整備方針を示した。その内容は次の4点である。①当社とジャパンライン、大阪商船三井船船、山下新日本汽船（いずれも当時）が1グループを形成する。②日本郵船と昭和海運（当時）は日本郵船が米国のMatsonと提携することを前提として1グループを形成する。③6社はそれぞれ1隻ずつコンテナ船を計画造船で建造、4社グループはその4隻で、2社グループはMatsonからの2隻を足して同じく4隻でサービスを開始する。④それぞれ自社船と他社船のスペースの一部を交換することによって各社はすべての船に自社が顧客から集めた貨物を積むことができるスペースチャーター方式を導入する。

この方針に基づき、2グループ6社は、日本／カリフォルニア航路からコンテナ船の運航を始めることになった。当社グループの第1船は、1968（昭和43）年10月、神戸港から出航した「あめりか丸」（商船三井運航）で、当社初のフルコンテナ船は同年11月に東京港（品川埠頭）からロサンゼルスへ向かった「ごうでんげいとふりっじ」（716TEU）である。

その後、世界各地のコンテナ化は予想を上回るペースで進展し、当社は翌1969（昭和44）年4月、オーストラリアの国営企業 Australian National Line（ANL）と、日本初の国際的なコンソーシアム Eastern Searoad Service（ESS）を結成、同年8月から日本／東南オーストラリア航路でコンテナ輸送を開始し、同年10月に新造した「おうすとらりあんしいうだあ」を第2船として就航させた。そして、1970（昭和45）年5月に日本・



ごうでんげいとふりっじ



おうすとらりあんしいうだあ

極東／北米北西岸間、1971（昭和46）年10月に極東／北米太平洋岸間、1972（昭和47）年8月に日本・極東／北米大西洋岸間、1975（昭和50）年9月に日本・極東／欧州間と、主要な定期航路のコンテナ化を次々に実現していった。

さらに、当社はアジア航路についても同時にコンテナ化を進めた。これは日本とアジア諸国との間のトレードのみならずアジア諸国と北米の間の輸出入貨物を日本／北米間コンテナ航路につなごうという目的があった。1974（昭和49）年4月に日本／上海航路を、1975年2月に日本／台湾・マニラ・海峡地航路を開設した。

中でも特筆すべきは、1971年10月に日本に寄港しない三国間航路として、当社が開始した極東／北米太平洋岸航路である。北米向け輸出の伸長が見られる香港・台湾・韓国発の貨物を直接輸送することを狙ったものであった。当時は運輸省指導のもと、各船社が船を持ち寄ったうえでのスペースチャーター方式によるコンテナ化が進められており、当社は「コンテナリゼーションとは本来、各船社の判断に基づいて実施すべきものであり、何もかも共同というのは目的にそぐわない」と主張。その具体化が在来型貨物船を改装したフルコンテナ船3隻による直航サービスの開設であった。

当社単独の三国間コンテナ航路の開設は、他社の反発を招いて議論を呼んだ。東南アジア市場の将来性を確信していた当社は、「規制外の三国間航路である」と、その正当性を主張して譲らなかつた。これこそまさに独立独歩の気概であり、Kラインスピリットの発露だったといえよう。これが日本船社であり

ながら香港、台湾、韓国のマーケットでKラインの知名度をいち早く浸透させる効果をもたらした。

しかし、極東／北米太平洋岸航路は、航路採算維持の要である台湾マーケットを種々の事情により断念せざるを得ず、安定した航路運営が難しくなったため、1975年に休航した。以後、当社はフィーダーサービス網を充実させ、極東マーケットのシェア維持をはかったが、直航配船を行っていた米船、三国船との競争力に欠けるとともに、母船側のスペース問題もあり、打開策の必要性に迫られた。一方、本航路の運賃レベルは1980（昭和55）年3月に当時有力なプレーヤーであった米国船社SeaLandが往航同盟を脱退して以降、低迷を極めていたが、1981（昭和56）年4月に同社が運賃協定（香港・台湾／北米西岸）に復帰するとともに底を打ち、上昇方向に転じてきた。

こうした状況を踏まえ、当社は休航中の極東／北米太平洋岸航路を再開することにした。1981年8月の極東起し「HARBOUR BRIDGE」（1,010TEU）の就航を皮切りに、極東（香港・台湾・韓国）／北米西岸直航コンテナ航路を再開した。本航路は、「HARBOUR BRIDGE」と同型の「BAY BRIDGE」、「TOWER BRIDGE」の改装コンテナ船3隻を備船し、香港・台湾・韓国とシアトル・ロングビーチをダイレクトで結び、13日間隔のコンテナサービスを提供した。

### ●自主独立の運航に活路を求める

1980年代の外航海運は、厳しい事業環境に見舞われた。米国の輸送業界の規制緩和すなわち自由競争促進の動きは、1978（昭和



在来型貨物船を改装したコンテナ船もんな丸（後のHARBOUR BRIDGE）

53）年に航空業界、さらに1980（昭和55）年には鉄道とトラック業界に導入され、海運については1984（昭和59）年に1916（大正5）年制定の海事法が改正された。当時まで外航定期船サービスを運営する海運会社の多くは、運賃を含む輸送条件を統一した海運同盟に加盟しており、当社もその一員であった。新法の特徴は、海運同盟の共同行為を独占禁止法の適用除外とする立場を維持するため、共同行為の内容について従来より制限を加える諸施策を法定化したこと。主な改正点としては、米国に関わる海運同盟に対して一手積み契約（同盟船社群と一手積み契約を結んだ荷主に優遇運賃を適用）を禁止するとともに、それまでは同盟タリフがすべてであったのに対し、加盟船社に自由裁量権を与えるインディペンデントアクション（IA）の導入を義務付けた。

この変更は北米同盟による価格決定権、価格支配権を著しく低下させ、船社間でのIAの打ち合いを招いた。海事法の目的は結果として米国の荷主や消費者にとって利益をもたらすことであり、この面では効果を上げた。

しかしながら、船社間ではIAの乱発と運賃競争の激化を招いたため、船社は体力消耗戦を強いられ、米国の有力コンテナ船社2社すら経営不振に陥り、後に外国船社に買収されるまでになった。

このように新海事法の施行による北米航路での競争が激化していた最中、日本では1985（昭和60）年6月、運輸大臣の諮問委員会である海運造船合理化審議会（海造審）が「日本の外航海運政策はいかにあるべきか」について最終答申を提出した。答申は従来評価してきた邦船社のみによるスペースチャーター方式はもはや有効性を失ったとし、「従って従来の定航行政はいったん白紙に戻し、基本的には邦船社の自己の経営責任による多様な企業努力を最大限に尊重することが望ましい」としたうえで、「今後の北米関係定航運営体制は邦船社が自己の企業体力、航路運営に対する考え方から判断して、単独運航、共同運航などさまざまな方法の中から最も適切な方法を自己の経営責任において選択していくことが望ましい」とした。



邦船スペースチャーター制の大きな欠点は、日本市場を基盤としているため、似たようなコスト構造下にあることで、アジア広域へ広がる顧客のニーズに対応した航路運営を行ううえで機動性や競争力を欠き、企業としての独自性を顧客に売り込めないことにあった。そのような構造のもとにあって行き詰まりや閉塞感を持っていた当社にとって、米国の規制緩和が決定的な動機となった海造審の答申は、経営の自由度が一気に高まる画期的な方向性を示したと捉えた。

こうした動きが進む中、1985年秋のプラザ合意以降、円高が加速し、日本の船社の経営を圧迫した。米国で始まった「規制緩和」と「円高」の荒波に翻弄され、大きな打撃を受けた海運業界では再編が行われ、日本のコンテナ船社は1991（平成3）年までに6社から3社のグループ体制へ移行した。当社のコンテナ船部門は、こうした市場構造の変化に対応しつつ、1960年代前半からの「自主独立路線」のもと、国際的な物流パートナーとして顧客の信頼に応える姿勢を貫いた。北米航路でのサービスの拡充もその一環で、1968（昭和43）年以来維持されてきた邦船6社、4社連合の見直しや自主独立の運航に活路を求めていった。



ごうるでん げいと ぶりっじ (2代目)

### ●アジアと北米を結ぶ南北2つの基幹航路で単独配船

当社は、まず1985（昭和60）年3月、日本／カリフォルニア航路で邦船4社グループ（当社、商船三井、山下新日本汽船、ジャパンライン）から離脱し、商船三井との共同配船を開始、さらに翌1986（昭和61）年4月から単独運航へ移行した。

同時に、北米北西岸航路でも邦船6社（当社、日本郵船、商船三井、山下新日本汽船、ジャパンライン、昭和海運）による共同運航を解消し、新たに当社と商船三井2社による極東・日本／北米北西太平洋岸航路の共同運航を開始した。続いて1988（昭和63）年6月には、商船三井との共同運航を解消して単独運航を開始した。スペースの一部を（各船約500TEU）を韓国の現代商船にチャーターアウトし、日本／カリフォルニア航路と同じ形態の単独配船ではないものの、投入船5隻はすべて当社が運航した。すべての寄港地のターミナルは、自営ターミナルを中心として統一されることになるため、単独配船に限りなく近いサービスを提供できる体制を整えた。

単独配船となった新たな北米北西岸航路には、カリフォルニア航路から転配された2,250TEU型4隻の他、同型船「べらざのぶ



べらざの ぶりっじ

りっじ」を投入、35日ターンラウンドの定曜日サービスを開始した。寄港地は香港・台湾・韓国までをカバーする体制とした。

従来北米北西岸航路ではシアトルに寄港していたが、新サービスではロングビーチと並び称される北米内陸へのもうひとつのゲートポート、タコマに寄港する。タコマはワシントン州第3の都市であり、

日本企業はじめ多くの企業が進出している工業都市である。そのタコマ港には当社の100%子会社ITSが出資・運営するHUSKY TERMINAL & STEVEDORING, INC. 通称HUSKY TERMINALがあり、北米北西岸航路における重要なサービスの要として機能した。

こうして北米北西岸航路での単独運航の実現により、当社はアジアと北米を結ぶ南北2つの基幹航路で単独配船体制を確立した。

### ●NOL、OOCLとのニューヨーク航路を開設

一方で、海外の顧客の高頻度輸送と揚陸港多様化のニーズに応えるため、他の船社と連携することも必要と感じた当社は、外国船社との協調配船を推進した。日本／北米東岸航路では、1985（昭和60）年に邦船5社体制（当社、日本郵船、商船三井、山下新日本汽船、ジャパンライン）から離脱し、欧州航路ACEグループのメンバーとして協力関係にあるシンガポールのNeptune Orient Lines（NOL）と、香港のOrient Overseas Container Line（OOCL）との3社共同運航



HUSKY TERMINAL

による極東・日本／米国東岸東回り世界一周航路を開設することで合意した。

この新サービスは、シンガポールを起点として香港－高雄－釜山－神戸－横浜－ロングビーチ（パナマ経由）－チャールストン－ノーフォーク－ニューヨーク－セントジョンズに寄港し、スエズを經由して直航でシンガポールに戻るといった東回り世界一周ルートにより、極東諸港への直航サービスの提供を可能にするものであった。

新サービス開始に先立ち、当社は1985年11月から、すでに同航路でサービスを行っていたNOL、OOCL両社から一定のスペースを購入し、日本以外の極東貨物のみを対象にサービスを開始した。したがって同月から極東・日本／米国東岸東回り世界一周航路のサービス開始までの期間、当社のニューヨーク航路サービスは、日本地域貨物は邦船5社コンソーシアムで、極東地域貨物は新サービスで積み取る2本立ての形態を取ることにした。

1986（昭和61）年6月には、新造の大型近代化船「じょーじ わしんとん ぶりっじ」（3,000TEU）を投入、引き続き1987（昭和62）



じょーじわしんとんぶりっじ

年3月に「BROOKLYN BRIDGE」(2,900TEU、OOCLより備船)を投入し、NOL2隻、OOCL5隻と合わせ、新造船9隻によるウィークリーサービスを開始。しかしながら、期待した収益を上げることができなかつたため、当社は北米西岸航路に経営資源を集中することにし、1991(平成3)年12月に協調配船から離脱、2000(平成12)年に再開するまで、当社の北米東岸航路は休止状態となった。

### ●アジア域内航路の拡大・強化をはかる

当社は、1970年代よりアジア／北米間貿易の増大に対応した航路運営と船隊整備、邦船間のスペースチャーター方式による共同運航からの離脱、単独運航による自主独立路線への転換に取り組んできた。同時に、日本からNIESやASEANへのシフトという輸出構



Maenam Bridge

造変化に対応したアジア域内フィーダーサービス網の整備・拡充にも注力してきた。

1980年代後半には、円高によってアジアに製造拠点を移した日本企業の動きにも合わせながら、当社は経済成長の著しいアジア諸国にコンテナ船の新航路を開設、そのネットワークを拡大・強化するとともに、サービスメニューの整備に取り組んでいく。

まず、1986(昭和61)年2月、日本／台湾／フィリピン／シンガポール／マレーシア航路で単独配船による定曜日サービスを開始した。同航路のコンテナサービスは、1980(昭和55)年12月に商船三井グループ(商船三井および関汽外航)と当社グループ(当社および川崎近海汽船)の共同配船で開始されている。その後、本航路を取り巻く情勢が大きく変わり、東南アジア諸国の急速な経済発展に柔軟かつ的確に対応していくには共同配船でなく単独配船であることが必要との判断から、別に運航していた日本／マニラ航路と合体再編のうえ、当社単独サービスを開始することにした。

また、同じ1986年2月にNOLとの協調配船でインド・パキスタン・フィーダーを開設、翌1987(昭和62)年4月にインドネシア・フィーダーも開設し、アジア域内貿易の拡大・



Siam Bridge



とうきょうぶりっじ

強化をはかった。さらに、1989(平成元)年1月に日本／バンコク航路の単独運航を実現し、アジア域内における単独配船体制を確立した。続いて同年7月、ベトナム海運局とフランスの国営船社CGMの合弁会社と協調し、アジアの船社として初めてベトナム・フィーダーサービスを開始した他、1997(平成9)年には日本／インドネシア航路への新規参入も果たした。

## 第2節 アライアンスの変遷

### ●欧州同盟へ加盟し、ACEグループを結成

日本海運にとって最も重要な航路は北米航路であり、欧州航路である。その内の欧州航路では、イギリス船社を盟主として1879(明治12)年に結成された世界最古の「欧州海運同盟」の存在が大きく、極めて規制色の強い閉鎖的な同盟だった。日本船社で欧州同盟に加盟していたのは日本郵船(1951年加盟)と商船三井(大阪商船が1953年、三井船舶が1961年に加盟し、後に合併)の2社だけであった。

1966(昭和41)年、当社が、欧州定期船サー



1972年KML第1船



コペンハーゲン港入港中の仏蘭西丸

ビスへの参入、欧州同盟への加盟の機会をうかがっていたところ、欧州同盟の準メンバーの地位にとどめられ、かつ航路の延長が認められなかったデンマークの船社Maersk Lineから提携の呼びかけがあった。当社はこれに応じ、「川崎マースクライン」(KML)として毎月2回の配船の認可を同盟に申請した。しかし、それは認められず、再度の申請も拒否された。これに対し、Maersk Lineは同盟脱退も辞さない覚悟で1968(昭和43)年3月から欧州／日本間の盟外配船を強行、当社は集荷面で協力した。こうした実力行使を伴う交渉の結果、同年5月に欧州海運同盟への加盟が正式に認められた。そして6月には当社としての第1船「仏蘭西丸」が日本から香港、ケープタウン経由で欧州の第1寄港地ハンブルク



シンガポール港に停泊中のはんばーぶりっじ

へと向かった。

しかしながら、このMaerskとの協調スキームは、折からのコンテナリゼーションへの対応の違いから1973（昭和48）年末をもって解消することになった。今日コンテナ船メガキャリアーとなったMaerskであるが、当時はパレット輸送方式を採用しており、コンテナ化には消極的だった。当社は、川崎マースク時代の実績が認められ、1974（昭和49）年に欧州同盟に単独加盟してコンテナ化を急いだ。

さらに、当社は1975（昭和50）年以降、外国船社3社とのコンソーシアム「ACEグループ」を結成して（1977年、1979年それぞれ韓国船社1社が加入し、外国船社は計5社となる）、日本・極東／欧州定期航路のコンテナ化に対応し、同グループを欧州航路運航の基礎と位置付けた。しかし、1987（昭和62）年4月に主要メンバーのFranco Belgian Service（FBS）が撤退し、翌1988（昭和63）年末には独立志

向を強めていた韓国の2社も脱退したため、同グループは解散する。1989（平成元）年1月に中核メンバーの当社とNOL、OOCLの3社で新たに「NEW ACEグループ」を結成し、「はんばーぶりっじ」を筆頭とする大型の高速コンテナ船（3,500TEU）を8隻、順次投入することにした（1995年末に解散）。

その1989年に東西冷戦が終結し、ドイツ統一や共産圏の資本自由化が進む中、1993（平成5）年に欧州共同体（EC、後に欧州連合：EU）が発足し、欧州に新たな市場が台頭していく。この間に海外組織や業務の運営体制を見直した当社は、サービス基盤の強化をはかるために海外の代理店の自営化を推進し、欧州航路の拡大に伴って、1990（平成2）年に米国とドイツ、オランダ、1991（平成3）年にイギリス、1992（平成4）年にフランスで自営代理店を立ち上げた。そして、1991年1月からスカンジナビア地域で日本船社と



現在のロンドンにおける拠点、「K」LINE EUROPE（中心下）

して初めて自営フィーダーサービスを開始し、翌1992年5月にイベリア半島のポルトガル、スペインにもフィーダーネットワークを新設した。

その後、1990年代後半にオーストラリアやアジア地域でも海外代理店の自営化を進め、グローバルな規模で顧客密着サービスを推進。主要航路の運航業務を現場に近い事業拠点（リッチモンド、ロンドン、シンガポール、シドニー、サンチャゴ、上海）の現地法人に委譲し、グローバルなサービスネットワークの整備・充実をはかった。

### ●グローバルアライアンス＝CKY 3社連合

1990年代の世界は東西の融合が進み、分断されていた世界市場が巨大な単一市場に変貌するグローバル化の時代に入った。経済成長著しいアジア地域と巨大市場に変貌した欧州を中心に、コンテナの輸送量が右肩上がりが増大する中で、新たにアジアのコンテナ船社が台頭し、国際コンソーシアムの大改編を促す流れが生じた。1996（平成8）年に発表された商船三井など4社によるThe



北京でのCKYの提携（北京）

Global Alliance（TGA）と、日本郵船など4社で構成する定期コンテナ船の共同運航組織Grand Allianceなどである。

当社も1996年1月、世界市場での生き残りをかけたグローバルアライアンスの一環として、北米航路で台湾のYang Ming Marine Transport Corporation（陽明海運：YML）およびHyundai Merchant Marine CO. LTD.（現代商船：HMM）と、欧州でYMLと協調配船を開始した。また、同年9月から欧州航路で新たに中国のCOSCO Shipping Lines Co., Ltd.（中国遠洋運輸：COSCO）との協調も開始し、台湾船社と中国船社の橋渡しとなるブリッジ方式でCKY 3社連合を創設した。中国船社であるCOSCOにとってはこれが初めての他社との協調であった。

1997（平成9）年2月から大西洋航路に新規参入したCKYは、翌1998（平成10）年3月にはアジア／北米西岸航路で、現代商船に代わりCOSCOが協調配船に参入。アジア／欧州間および大西洋、アジア／北米間の世界3大航路で戦略的な輸送サービス網を確立した。

1997年後半以降、アジアではタイ通貨危機に端を発する金融危機が生じて北米航路は低迷が続いたが、当社は欧州航路で着々と地

歩を築いた。1998年に3,500TEU型のコンテナ船8隻による自営配船体制を確立するとともに、エジプト・ポートサイド経由の東地中海航路への参入を実現した。

その後、1998年に米国で海事法が再び改正されたのを受け、米国に関わる外航定期船各社による同盟は消滅し、各社が独自に個別輸送契約（サービスコントラクト：SC）を締結する時代に入った。当時は需給の好転もあって運賃の大幅な修復に成功し、長らく低迷していた北米航路の収支が一気に好転した。これをばねに、当社は1993（平成5）年の3,500TEUコンテナ船の竣工以来途絶えていた新造船計画を復活させ、5,500TEU型13隻の発注を決めた。この13隻の内7隻を韓国の造船所（現代重工業）へ発注した。これは日本船社として初めてのことである。

続いて、2000（平成12）年にCKYとしてアジア／北米東岸航路、アジア／地中海航路、地中海／北米東岸航路の開設を同時に行った。当社にとってアジア／北米東岸航路は、1991（平成3）年12月以来、8年ぶりの復活で、アジア／地中海航路はイタリア、スペインなど、西地中海地域への進出の足がかりとなった。

#### ●「CKYH」の成立とネットワーク拡充

2001（平成13）年にはITバブルが崩壊、また同年9月に米国で同時多発テロが発生した。米国経済の冷え込みによって世界経済は減速し、荷動きが激減する中でコンテナ船社の収益は大幅に悪化した。当社は全事業の抜本的な見直しと合理化に取り組み、コンテナ船事業では業績の回復を目指してアライアンスを強化することにした。同年9月、CKYに韓国の韓進海運（HJS）を加えて戦略的なパー

トナーシップを結び、世界最大規模のCKYH連合を結成した。これにより従来までの航路・方面別のアライアンスからアジア／北米、アジア／欧州の東西航路網を包括的にカバーする大規模アライアンスへと変貌した。CKYHでいえば単独に比して寄港地は3倍以上、サービス頻度は4倍から8倍へと充実した。シェアも単独では2%にとどまるものの、アライアンスでのシェアは北米で25%強、欧州ではおよそ20%と存在感を示せる規模であった。2011（平成23）年4月には台湾のEvergreenも参加し、CKYHEとなった。

2001年末、中国が世界貿易機関（WTO）に加盟したことを契機として、2002（平成14）年以降のコンテナの荷動きが急速に回復したに加え、北米西岸の労使紛争で数十隻以上のコンテナ船が長期間滞船し、船腹需要が引き締まって2002年には運賃が一気に高騰した。このような好況下で攻めに転じた当社は、コンテナ事業を積極的に展開するため、2003（平成15）年に4,000TEU型8隻、5,500TEU型5隻、8,000TEU型4隻、合計17隻の新造を計画。アジア／欧州航路を舞台にした船型の大型化に対応し、アライアンスパートナーであるYMLと協調をとりながら2004（平成16）年12月に8,000TEU型コン



CKYHの首脳

テナ船を4隻、さらに2007（平成19）年9月に8,600TEU型5隻を追加発注した。

こうして事業展開が大きくグローバル化する中、2000（平成12）年には米国・リッチモンド、イギリス・ロンドン、シンガポールの三極による航路運営体制が確立し、2002年には日本国内のセールス部門を分社化し、ケイラインジャパンを設立した。そして欧州における営業基盤を強化するため、2004（平成16）年から2008（平成20）年までにベルギーやイタリア、スカンジナビア3国、デンマーク、スペイン、ポルトガル、オーストリア、ポーランドなど、13カ国に現地法人や支店を設立。アジア各地でも韓国、台湾、フィリピン、ベトナム、インドに“K”ラインの名称を冠する会社を立ち上げた。そして2001年にWTOに加盟し「世界の工場」と呼ばれるようになった中国からの輸出が牽引し、コンテナの輸送需要が年率2桁を超え、当社は2004年度にコンテナ船部門として過去最高の黒字化を達成した。海運業界全般も2008年9月のリーマンショックまで空前のバブル景気に沸いた。

#### ●南北航路の変遷と協調配船

1980年代以降、当社が長く在来船中心の運航を続けていた南北航路でも本格的なコンテナリゼーションの波が押し寄せた。当社は東西航路、とくに北米航路に経営資源を集中してきたため、同盟色の強い南北航路では他の船社に遅れをとっていたが、南米西岸航路や西オーストラリア航路、西アフリカ航路では従来から盟主の地位を保っていた。

とりわけチリやオーストラリア、ナイジェリアの国営海運とは相互に代理店契約を締結

して強い絆で結ばれており、1987（昭和62）年10月には商船三井およびフランスの船社と連携し、ナイジェリア、ザイール（現・コンゴ）、コートジボワール、カメルーン4カ国の国営船社を加えてコンソーシアムを結成し、アジア／西アフリカ航路サービスを開始した。

さらに1993（平成5）年1月、当社とチリ国営海運 Compañía Chilena de Navegación Interoceánica S.A. (CCNI)、日本郵船の3社による新たなコンソーシアムを結成、南米各国で三国間航路へ参入することが容易になり、南米西岸／北欧州航路サービスをスタートさせた。

その後、南北航路では邦船連合中心の協調配船が続いた。1990年代半ばになると日本郵船が拡大路線へ転換したこともあって状況が大きく変化した。南アフリカ同盟メンバーの一員であった日本郵船が南アフリカ航路から離脱したことに伴い、アジア／西アフリカ航路が休眠状態になる一方で、中南米航路では1996（平成8）年1月から当社とCCNI、商船三井にオランダの船社が加わり、同航路初のウィークリー輸送サービスを開始する。

また、オーストラリア航路では邦船3社による協調配船が続いたが、当社は1996年3月にオーストラリアの国営海運会社ANLとのコンソーシアム（ESS）を解消し、現地法人“K” LINE (AUSTRALIA) PTY. LIMITEDを総代理店に指定し、東南オーストラリア航路の単独自営化を実現した。加えて西オーストラリアでもANLとの提携を解消し、1997（平成9）年11月に100%出資の子会社“K” LINE (WESTERN AUSTRALIA) PTY. LTD.を設立し、オーストラリア航路の完全単独運航化を確立した。

そして、2000年代半ばから南北航路で攻勢に転じた当社は、2004（平成16）年に北米東岸／南米東岸のコンテナサービスに参加した後、2007（平成19）年には北欧州／南米東岸サービスとアジア／南米東岸サービスを開設したことにより、念願だった南米東岸サービスの確立にこぎつけた。



2006年に竣工した8,000TEUコンテナ船HUMBER BRIDGE

### ●リーマンショックとコンテナ船社の合従連衡

2008（平成20）年9月に起きたリーマンショックによって、コンテナ船の歴史始まって以来といわれる8.6%もの需要の減少が生じた。当社のコンテナ船部門は、2009（平成21）年度に670億円の赤字を計上、2010（平成22）年にはいったん回復したものの、2011（平成23）年は需給バランスの悪化により再び赤字に沈んだ。そこで当社は、持続的成長をはかるためにポートフォリオ戦略を転換し、安定収益型事業の強化とともに、次世代の中核事業を育成する投資を行うことにした。具体的には、2011年に南北航路中心に10航路以上を休止・縮小した他、欧州航路の競争力強化のため、2013（平成25）年3月に1万4,000TEUコンテナ船5隻の新造発注を行い、5,500TEU型6隻と入れ替えをはかった。



ギリシャのピレウス港に入港する大型コンテナ船MILLAU BRIDGE

その後、2016（平成28）年のパナマ運河拡張に伴い、大型船の投入効果が大きいアジア／欧州航路で1万4,000～2万TEU型へと船舶の大型化が進行し、船隊の集約・統合による規模の利益追求の動きが加速した。

一方で、世界的な需要減退のもとでの大型船の竣工に伴う船腹過剰により、コンテナ船の運賃市況は歴史的なレベルまで低迷し、ほぼすべての船社が赤字に転落する。2016年に売上高でトップ10の一角を占めていたHJSの経営が破綻し、19社あった東西航路の船社が10社へ半減するなど、コンテナ船事業の経営環境は大幅に悪化した。その結果、効率的なサービスが要求される各アライアンスでスケールに劣る船社がグループから除外され、大手船社と下位船社の格差が拡大し、グローバルアライアンスの再編競争が再び過熱していった。

当社は2016年5月、東西の基幹航路への経営資源集中をはかるため、日本郵船、商船三井の邦船2社、ドイツのHapag-Lloyd、台湾のYMLとの新アライアンスTHE Alliance結成を発表した。THE Allianceは翌2017（平成29）年4月にサービスを開始。5月にHapag-Lloydが中東のUnited Arab Shipping Company（UASC）と合併したこともあり、合計240隻のコンテナ船が75以上の寄港地で広範なネットワークを形成して、運航スペースシェアは世界一（29%）、欧州航路でも3位（21%）を確保した。大型化する他のアライアンスに伍する規模と競争力を持つ共同運航サービスを開始した。

堅調な荷動きで2017年度の運賃水準は前年度を上回り、当社のコンテナ船事業も増収増益となった。

## 第3節 北米で「海陸一貫輸送」を実現

### ●オンドックレールターミナルの敷設

当社は、1980年代に北米航路を中心に新鋭の大型船を投入し、海上輸送の定曜日ウィークリーサービスを定着させた。同時期に注力したのが、北米大陸における鉄道輸送による複合一貫輸送体制の整備とその充実であった。世界の海の“輸送革命”といわれたコンテナリゼーションの広がりとともに、コンテナの特徴を生かすインターモーダル（海陸複合）輸送の形態が進化する中での取り組みであった。

1970年代まで、アジア諸港から米国西岸に輸送された海上コンテナは、北米大陸を横断して東岸諸港まで運ばれていた。そのミニランドブリッジ（MLB）と呼ばれる内陸輸送に加えて、1980年代に入ってから、シカゴやアトランタなど内陸部の消費地向けあるいは工場向けの貨物へのニーズが高まったことを背景に、インテリアポイント・インターモーダル（IPI）と呼ばれる海陸複合一貫輸送サービスが船社の手配で導入されるようになる。

当社も1980年代半ばから、北米大陸におけるIPIの整備と充実をはかった。海上輸送と内陸輸送を直結するIPIは荷主にとって利便性が高く、一気に拡大した。海陸一貫輸送需要の拡大とともに登場したのが、増加の一端をたどる貨物を効率よく運ぶため、海上コンテナを2段積みにして鉄道輸送するダブルスタックトレイン（DST）である。

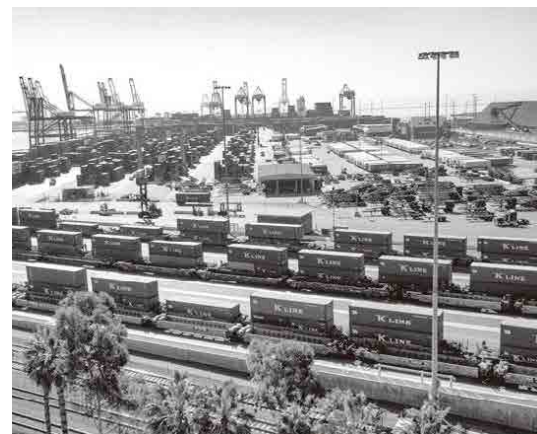
1984（昭和59）年4月に商用化され、今



ダブルスタックトレイン (DST)

も米国やカナダで盛んに行われているこのDSTは、貨物をトラック・シャーシのまま列車に載せるピギーバック方式に比べて、輸送量を倍増させるだけでなく安全性やスケジュールの安定性においても優れている。

DSTとともに、オンドックレールターミナルの導入も始まった。従来のコンテナ輸送は、港湾のコンテナターミナルから近隣の鉄道ターミナル（オフドックと呼ばれる）までトラックを利用していましたが、オンドックではその陸送の工程を省いてコンテナターミナル内に引き込み線を敷設し、船からの荷下ろし



コンテナターミナル内に引き込み線を敷設しているITS

の一環として直接、貨物列車に積み替え作業を行う。こうして陸送の省力化を可能にしたオンドックレールターミナルは、トラック・シャーシの不要化によるコスト削減と輸送効率の向上、環境への負荷低減などの効果がある。当社は1986（昭和61）年に日本船社で初めてDSTをロングビーチの自営ターミナルITSに導入す

るとともに、オンドック化を実現することで、顧客満足度の高いIPIサービスを展開していった。

#### ●独自のリーファーブリッジサービスを開発

従来、米国中西部の食肉産地から西岸まで輸出用の食肉を運ぶ場合、冷凍・冷蔵トレーラートラックで西岸まで輸送した後、港湾付近でリーファーコンテナ（冷凍・冷蔵貨物用海上コンテナ）に積み替える方法が主流だった。しかし、それでは積み替え時に外気に触れるなど、衛生上の問題や貨物の抜き荷など



手前の下段のコンテナがパワーバックユニット (PPU)

が課題とされていた。

そこで、リーファーコンテナを産地へ持ち込んで直接食肉を積み込むことが検討されたが、長距離輸送の間に冷凍・冷蔵機の電源をいかに確保するかがネックだった。トラックで輸送する場合はそのための発電機と燃料を積み込み、列車の場合も着脱可能な発電機を取り付ける必要がある。いずれにしても、長時間の連続運転に必要な燃料を搭載することは困難で、輸送の途中で給油しなければならない。これには、人為的なミスなどで給油できず、輸送中にリーファーの運転がストップして貨物にダメージを与えるリスクが指摘されていた。

この問題を解決したのが、1990（平成2）年に米国の現地法人MULTI MODAL ENGINEERINGに勤務する当社技術陣が知恵を絞って開発したリーファーブリッジである。DSTの貨車は、通常40フィートのコンテナを2段積みで5列の計10本を積み込むことができる。その内の中央の1本分を、発電機と大きな燃料タンクを搭載した特殊なコンテナ（パワーバックユニット：PPU）とし、残り9本分のリーファーコンテナに電源を供給するシステムを実用化した。加えて、輸送中に発電機が故障した場合に備えてバックアップ用の発電機をも搭載し、片方の機能が停止したとしても、もう一方が自動的に起動して電源が維持されるように工夫した。また、リーファーコンテナの運転状況はPPUに設置したモニターを介して遠隔監視が可能であり、何らかのトラブルが発生した場合はチェックポイントへ修理の指示を出し、限られた停車時間内に迅速な修理ができる体制を取った。

このリーファーブリッジサービスは、米国

中西部における冷凍・冷蔵貨物の安全で効率的な海陸一貫輸送を実現し、主として日本と韓国向け食肉輸出のニーズをつかみ、信頼性の高い輸送モードとして安定した実績を上げている。

## 第4節 コンテナターミナル事業の軌跡

### ●国内で自営ターミナルを開設

コンテナ輸送において必要不可欠な施設に、海と陸の結節点となるコンテナターミナルがある。その重要性を早くから認識していた当社は、いち早く自社専用のターミナルの建設を目指していた。日本のコンテナリゼーション幕開けの翌年、1969（昭和41）年8月には、船社として日本初の自営ターミナルを大阪港（南港）に開設する。以後、横浜港（本牧）、東京港（大井）、神戸港（ポートアイランド）と、国内の主要港で自営ターミナルをオープンしていった。施設は国や自治体などから当社が借り受けたうえ、運営の実務はグループ会社のダイトーコーポレーション（京浜）や日東物流（阪神）が元請けとして担うことにした。

大阪南港ターミナルは1969年にC-1バースを日本で最初の船社ターミナルとして借り受けた。その後、1971（昭和46）年にC-3バースを賃借して営業を開始し、1991（平成3）年にはC-8バースへ移転して業務を集約し、現在に至っている。また、1969年に本牧の第6号（現・A-8号）バースを借りてスタートした横浜港では、貨物の増加に伴って手狭になったため、2006（平成18）年12月に



A-5・6バース当時の横浜本牧ターミナル



大阪南港ターミナル



大井コンテナターミナル



六甲アイランド

A-5およびA-6バースに移転したことで大型船2隻の同時着岸が可能になった。さらに2016（平成28）年には大黒埠頭C-4号バースに移転して、ヤード面積の拡張、岸壁水深の増加、クレーンの高規格化を実現している。東京港では1972（昭和47）年に大井埠頭の第2号バースを借り受けたことに端を発し、1975（昭和50）年に1号バースを追加して2バース体制を確立した。その後、2006年4月にガントリークレーン1基を追加導入して5基体制とするなど、2000年代初頭に大井コンテナターミナルの再整備を完了した。神戸港では1982（昭和57）年にポートアイランドPC-12で操業を開始、1987（昭和63）年には六甲アイランドのRC-3に、2004（平成16）年にはRC-4/5に移転した。

これら京浜地区および阪神地区の4ターミナルでは、当社のコンテナ船の荷役を行うかたわら、元請けでもあるダイトコーポレーションと日東物流両社が中国船社を積極的に誘致し、取り扱い本数と収益の向上に努めている。

名古屋港では1972（昭和47）年11月以来の長年にわたり、邦船他社と港湾管理者が共同で名古屋港コンテナ埠頭（NCB）を運営してきたが、2015（平成27）年12月に解散した。その一方、当社は、2005（平成17）年12月から営業を開始した日本初の自動化コンテナターミナルである飛島コンテナ埠頭（TCB）に資本参加している。当初は1バースのみで、2008（平成20）年12月に第2バースが完成して事業規模を拡大した。

### ●阪神・淡路大震災と神戸コンテナターミナル

1995（平成7）年1月17日に兵庫県淡路島北部を震源とする震度7の大地震が発生し、夜明け前の阪神地区を襲った。この阪神・淡路大震災によって神戸港の港湾物流機能は一瞬にしてマヒ状態に陥り、日東運輸（現・日東物流）の本社と神戸港のコンテナターミナルは壊滅的な打撃を受けた。

当社は同日直ちに対策委員会を立ち上げ、復旧活動に全力を挙げて取り組むとともに、KKCTへの寄港船を大阪南港C-8へ移すため、日東運輸と当社港湾事業部が綿密に連携を取って実施可能な船から順次寄港地を変更した。ターミナル機能を大阪港へ移行させる一方、六甲の要員は早期復旧と業務再開のため、懸命に崩れたコンテナの復旧や安全確保、荷役機器の復帰や修復作業を進めていった。ようやく4月末からガントリークレーン2基による本格的な荷役を再開し、5月下旬には大阪南港に配置された要員が六甲へ復帰、さらに6月には震災後の神戸寄港第1船「せとぶりっじ」（北米航路）を迎え入れた。

2年後の1997（平成9）年に復旧を終えた後、2004（平成16）年にMaersk LineとRC-3・4・5の共同借り受けを開始、2007（平成19）年にそれら3バースの再整備を完了した。とはいうものの、阪神・淡路大震災を契機にアジアのコンテナ航路網は大きく変化した。震災前の1994（平成6）年に世界第6位（270万TEU）の取り扱い量を誇っていた

神戸港は、2010（平成22）年に46位（227万TEU）へ転落、東アジアのハブポートを目指す韓国や貿易量を背景に急成長した中国でのコンテナターミナル建設が一気に進み、神戸港が過去の隆盛を取り戻すことは困難となった。

### ●北米西岸に自営ターミナルを開設

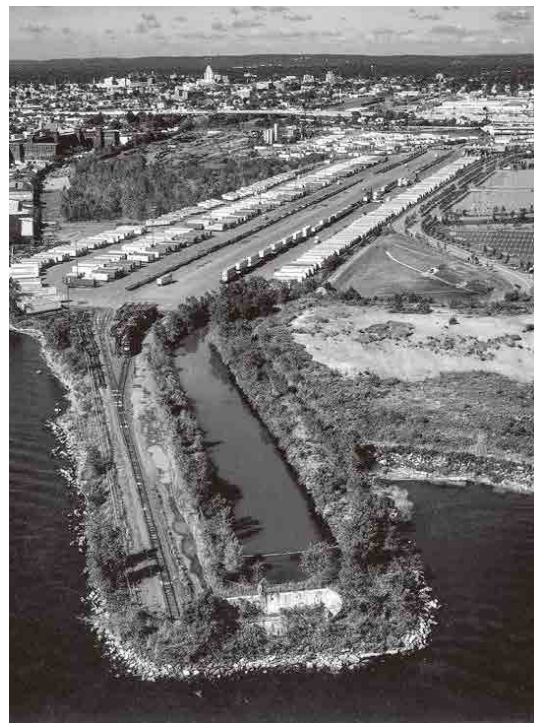
当社は国内だけにとどまらず、海外でも自営ターミナルを展開してきた。1971（昭和46）年3月、自社ターミナル運営のため、米国で100%出資の現地法人INTERNATIONAL TRANSPORTATION SERVICE（ITS）を設立した。北米西岸ロングビーチ港（カリフォルニア州）のピアJでターミナル建設を進める一方、石油埠頭であるピアEの一部を暫定借り受けしてオペレーションを開始し、翌1972（昭和47）年6月にはITSターミナルを完成させた。この施設は日本の船社では北米大陸初の海外自営ターミナルとして順調に発展し、5バースにガントリークレーン19基を備えるまでの規模となった。



ITSターミナル

さらに、ITSが推進役となって1983（昭和58）年にタコマ港（ワシントン州）でHUSKY TERMINAL、1986（昭和61）年にオークランド港（カリフォルニア州）でTRANSBAY CONTAINER TERMINAL, INC. (TBCT)が自営ターミナルを運営、他船社へも高品質のサービスを提供するようになった。また、1988（昭和63）年には米国東岸ニュージャージー州エリザベスに当社のDST専用ターミナルELIZABETH RAIL TERMINAL（通称E-Rail）を開設した。

タコマのHUSKY TERMINALは、2005（平成17）年6月に港内で移転し、1バースから2バースへと倍以上の規模とした一方、ゲートポートとして貨物の伸びが見られなかったTRANSBAYは、2010（平成22）年に営業を停止して清算した。また、ニュージャージーのE-Railは2007（平成19）年に米国鉄道会



E-Rail

社に譲渡した。

ITSターミナルは2006（平成18）年8月に20年間の借り受け契約を新たに締結し、開業当初の21万㎡のスペースを100万㎡まで拡大。加えて、ロングビーチの港湾局と全米で初めて「グリーンリース契約」を結び、2008（平成20）年11月から接岸中の船舶のCO<sub>2</sub>排出量を削減する陸上電源供給システムの本格稼働を開始した。

こうして当社はITSを中心に、中西部を含む北米全域を対象に高品質な輸送サービスを展開してきた。その実績に北米で最大級の港湾運営会社であるPorts America (PA) のノウハウを加え、今後いっそう進むことが予想される船舶の大型化への対応をはじめ、サービス、コストの両面でより競争力のある高規格ターミナルを目指すため、2014（平成26）年8月に当社が保有するITS株の30%を同社



ITSターミナルでの陸上電源への切り替えの様子

へ譲渡し、戦略的なパートナーシップを強化することにした。

### ●欧州におけるターミナル事業

欧州では2005（平成17）年10月、当社は新たな拠点としてベルギーのアントワープ港にYML、HJS、PSA-HNNの4社合弁で、コンテナターミナルの運営会社Antwerp International Terminal NV (AIT)を設立した。同年12月には、8つの岸壁で年間400万TEUの処理能力を持つドゥルガンクターミナルで、コンテナターミナルの運営を1バースで開始した。同ターミナルへの寄港第1船はアジア／欧州サービスに投入された「CYPRESS BRIDGE」(YML、5,500TEU)で、約1,600個のコンテナの積み揚げを行った。

また、オランダのロッテルダム港では2006（平成18）年12月、CKYHと現地の大手ターミナル運営会社Europe Container Terminals (ECT)との間で、専用の自動化ターミナルEuromaxを開設し、運営する合弁会社を設立することで合意したが、その後の事業環境の変化で計画は見送りとなった。

この他にも、当社はイタリア、シシリー港



ドゥルガンクターミナル

での地中海ハブ構想や、ベトナムのカイメップ出資など、さまざまなコンテナターミナル事業の開発を検討したが、いずれも実現には至らなかった。

## 第5節 邦船大手3社の事業統合で「ONE」を設立

### ●歴史的転換点に至るまで

2016（平成28）年10月、当社および日本郵船、商船三井の邦船3社は、定期コンテナ船事業および海外コンテナターミナル事業を統合させることを発表した。出資比率は日本郵船が38%、当社と商船三井がそれぞれ31%とし、2018（平成30）年に新会社を設立して3社対等の精神で統合をはかることになった。

ライバル会社としてしのぎを削ってきた3社による事業統合の発表は、日本海運にとって歴史的転換点と評された。その背景には、近年コンテナ船事業を巡る環境が大きく変化してきたことが挙げられる。従来当社は、ボラティリティーが高い事業環境のもと、コンテナ部門では規模を追わずアライアンス効果が活かせる東西基幹航路へ経営資源を集中してきた。また、中小型船を最新省エネ大型船に入れ替えることでユニットコスト削減を推進するとともに、船隊規模は市場成長率程度に抑制し、ITを駆使した可視化とコスト適正化を進め、高い輸送品質を提供することで同規模船社に対して競争力を確保していた。

市場ではそれまで単独志向であった大型船社同士がアライアンス組成を始め、また中手



船社を含めた各社の集約・統合が進むなど、2010年代後半より船社やアライアンスの再編が急速に進行した。2016年にフランスのCMA-CGMがシンガポールのAPLを買収したのをはじめ、2017（平成29）年に中国のCOSCOによるOOCL買収およびデンマークのMaerskによるドイツのHamburg-Sud買収、ドイツのHapag-Lloydによる中東のUASC買収、2018年にCOSCOとChina Shipping Container Lines（CSCL）の中国勢同士の合併などが立て続けに起こった。さらに、2016年に当社と同じアライアンスに属するHJSが破綻するなどし、2016年には19社あった東西航路運航船社は10社となり、ほぼ半減した。

グローバルな合従連衡の動きによって上位船社との規模の差が急拡大し、当社もスケールメリットの確保が急務となった。2016年10月時点の輸送能力とマーケットシェアを見ると、首位のMaersk（Hamburg-Sudを含む）が411万TEUで22%、2位のMSCが280万TEUで14%、3位のCMA-CGM（APLを含む）が217万TEUで11%を占める一方、当社・日本郵船・商船三井の邦船三社はそれぞれ2~3%のシェアしか有しなかった。

2016年5月、当社と日本郵船、商船三井の邦船3社が参加するTHE Allianceによる東西基幹航路での協調が決まった。その協議の過程で、邦船3社首脳の間で近時の船社統合によるコンテナ船事業の構造変化に対する見解が一致し、コンテナ船事業統合の流れができた。そして定期コンテナ船事業の安定的かつ持続的な運営のためには、3社それぞれのコンテナ船事業をスピノフさせ、事業統合するのが最適だとの結論に達する。

事業統合によって、3社合計で138万TEU、シェア7%（2016年10月時点）のスケールメリットを実現するとともに事業運営コストを大幅に削減し、各社のベストプラクティスを融合させて新たなシナジーを創出することを狙いとした。

### ●世界第6位ONEの船出

2017（平成29）年7月、東京の持株会社とシンガポールの事業運営会社が設立され、翌2018（平成30）年4月より営業を開始した。

統合新会社は、OCEAN NETWORK EXPRESSと名付けられた。「ひとつのチームとなり、ナンバーワンを目指し、唯一無二の存在となること」をビジョンに掲げ、OCEAN、NETWORK、EXPRESSの頭文字からなる略称「ONE」にもその思いを込めた。香港、シンガポール、イギリス（ロンドン）、米国（リッチモンド）、ブラジル（サンパウロ）に地域統括拠点を置き、各地でネットワークを展開した。

邦船3社の事業統合によって設立されたONEは、約230隻、144万TEUの事業規模を持ち、世界100カ国、200カ所以上の寄港地を結ぶネットワークにより、世界シェアでは約8%、事業規模では世界第6位となった。事業戦略は規模の拡大によって効率を上げるコスト追求型のメガキャリアー、地域特化型のニッチキャリアーとは異なり、「生き残るために十分な規模かつ、細やかなサービスを提供するために適正な規模」とする差別化戦略を採用した。すなわち、グローバルキャリアーとして世界中でONEという単一ブランドを展開するとともに、THE Allianceでの協調に基づいて東西航路で競争力のあるサービス提供を目指す。また、アジア発祥のグロー



ニューヨークへ入港するONE MINATO



OCEAN NETWORK EXPRESSのロゴ

バル海運会社としてアジア域内での旺盛な需要の取り込み、ITイノベーションへの注力、高品質なカスタマーサービスの提供も事業戦略のポイントとした。

初年度となる2018年度の業績は、計画を上回るコストシナジー効果が出た一方で、営業開始直後のマンパワーのひっ迫に加え、新しい業務プロセスの習熟、システムデータの整合性といった課題に直面したことから、売上高110億ドル、純損益はマイナス約6億ド



HUSKY TERMINALに荷揚げされ、DSTに積まれたONEのコンテナ

ルという結果に終わった。これら課題を克服するため、2019（令和元）年度には貨物ポートフォリオやプロダクト、組織の最適化など構造改革を進め、黒字化達成を目指すとともに、顧客に求められる世界最高水準のサービスを提供していく。

## 第2章 ドライバルク船事業

### 第1節 激変するドライバルク市況の中

#### ●貨物の増大に対し専用船化と大型化を推進

定期航路に投入される定期船と対峙するものとして不定期船があり、その中でもドライバルク船事業の発展は、戦後の高度経済成長と工業化、この2つともにあった。

太平洋戦争直後、わが国で最初の産業復興政策として、国産のエネルギー資源である石炭を中心とした傾斜生産方式が採用された。すなわち、優先的に資金や資材を投入して増産した石炭を鉄鋼業に提供し、さらに増産した鋼材を優先的に石炭業に割りあてるといふ、2産業集中型の政策である。両産業の復興を足がかりに、工業生産を回復しようとしたものである。しかし1950年代半ばの高度経済

成長期に入る頃、国内の石炭産業はかつての勢いを失い、「石炭から石油へ」というエネルギー革命で衰退していった。

一方、鉄鋼産業は戦後一貫して進められた近代化投資が実り、この頃には質量ともに大躍進を遂げており、基幹産業の中核として日本の顔となりつつあった。鉄鋼産業は原材料消費を拡大し、鉄鉱石のみならず鉄鋼原料炭の輸入需要も増大した。

経済力が増し、内需が拡大するにつれ、資源小国である日本は工業原材料だけでなく森林資源、小麦や大豆といった農産物の輸入需要も生むこととなった。これらの資源を輸送するのが今日のドライバルク船である。当初は汎用性の高い一般貨物船を投入していたが、輸送需要の多様化に伴って貨物の特性に合った専用船が誕生し、貨物の大量化によって大型化の道を歩むことになった。

当社初の専用船は、1960（昭和35）年に

竣工した鉄鉱石専用船「富久川丸」であった。載貨重量トンの2万2,121DWTは、現在ではハンディサイズと呼ばれる大きさである。この後、専用船にはパナマックス（6万～6万5,000DWT）を投入し、鉄鋼原料輸送船は、1970年代にはケープサイズと呼ばれる大型船の時代に入っていた。ケープサイズは時代とともに大型化し、1970年代は11万～13万5,000DWT、1980年代は14万～15万DWT、そして現在では40万DWTクラスの船も存在する。

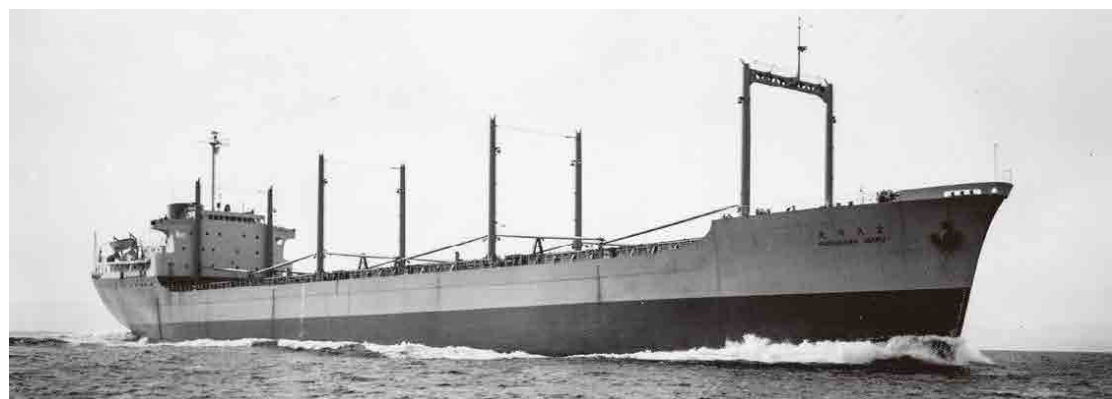
石炭専用船は、1965（昭和40）年に川崎製鐵（現・JFEスチール）の長期積み荷保証を得て建造した「八重川丸」（3万4,666DWT）が最初であり、その後1968（昭和43）年までに4隻建造した。火力発電用石炭の需要は、エネルギー革命の中でいったん著しく低下したものの、2度のオイルショックを経て、海外炭専焼火力発電所の建設が活発化したこと

から、再び上昇に転じる。1990年代、石炭専用船はエネルギー資源輸送事業部門のもと、電力炭船事業として再スタートを切った。

穀物輸送では、1964（昭和39）年に当社初の穀物専用船「栄邦丸」（1万8,341DWT）がカナダ方面に就航し、次いで1968年には「天の川丸」（4万9,105DWT）が米国ガルフ方面に就航して、小麦を運んだ。

木材輸送の分野では、1960年代半ばに需要が拡大し、南洋材に加えて、米材の輸入が活発になった。木材輸送の専用船化は1950年代半ばからで、当社では1966（昭和41）年に「春藤丸」（1万3,975DWT）を建造したのが最初である。

この頃にはチップ専用船も登場している。1967（昭和42）年、新たに専用船として改装した「祐邦丸」（2万3,604DWT）が当社初のチップ船であり、さらに1970年代半ばにかけてチップ専用船と木材兼ばら積み船各



鉄鉱石専用船 富久川丸



最初の石炭専用船 八重川丸



チップ専用船として改装された祐邦丸



米国ガルフ方面に就航した穀物専用船 天の川丸



初の木材専用船 春藤丸

2隻を船列に加えた。

これらの専用船は、竣工から約10年の間に、単品小型専用船から他貨物をフレキシブルに輸送できる船種に代わったが、チップ専用船は他貨物に転用しない専門化の道をたどった。チップ専用船は、需要の大幅な伸びに対応して、1980年代の300万CFT（立方フィート）中心から、1990年代には360万CFTの建造が中心へと大型化が進んだ。1989（平成元）年以降、12隻の360万CFTのチップ・パルプ用大型新造船を投入している。

また、1995（平成7）年からは、コメの輸送に適した冷蔵装置付きボックスシェイパルカーの船隊整備を行った。これは、関税貿易一般協定（GATT）ウルグアイラウンドの合意によって生じた、日本が一定量のコメを輸入しなければならないという責務（最低限輸入義務：ミニマムアクセス）に応じて、米国やオーストラリア、タイからの輸送の需要が高まったためである。

### ●鉄鋼原料輸送の強化に取り組む

2000年代に入って中国がWTOに加盟したことを契機に、2003（平成15）年9月頃から中国をはじめとする新興国や発展途上国の海上輸送が活発化し、鉄鉱石輸送が増加したことで、ドライバルク市況が急騰した。当社は、鉄鋼原料輸送事業の成長が世界規模で続くと予想し、業容の拡大に取り組んだ。

2004（平成16）年4月には、JFEスチールとの長期備船契約に基づき、30万DWTの超大型鉱石専用船の新造を決定した。2008（平成20）年5月に竣工した船は「GRANDE PROGRESSO」と命名し、ブラジル積み・フィリピン揚げの鉱石専用船として就航した。

同じく2004年4月、イタリアの製鉄会社ILVAとの長期備船契約に基づき、やはり30万DWTの専用船を建造した。2009（平成21）年に竣工後はブラジル積み・イタリア揚げの専用船として、大西洋水域の鉄鉱石輸送に従事した。2004年6月には、新日本製鉄（現・日本製鉄）向け専用船として、30



超大型鉱石専用船 GRANDE PROGRESSO



王子製紙向けチップ専用船 FOREST HARMONY

万DWT鉱石船の新造を決定し、2009年の竣工後にはブラジル／日本間の鉄鉱石輸送に従事した。市況急騰以前の世界のドライバルクの海上輸送量は約21億トン（2001年度）だったが、2006（平成18）年度には約31億トンまでに増加した。さらに市況は跳ね上がり、2008年度上期の同部門の決算は史上最高益を記録した。ところが2008年9月に起きたリーマンショックにより市況は一変することになる。

製紙原料輸送では、2002（平成14）年の日本製紙株式会社向け「DYNA GREEN」が竣工した後、チップ専用船の新造はペースを落としたが、2007（平成19）～2008年には王子製紙株式会社向け「FOREST HARMONY」他3隻が竣工した。

また、1990年代後半には欧州を中心に狂牛病が発生し、大豆かすが肉骨粉に代わる飼料として使われ、その輸送にチップ専用船が最適であったことから、国内製紙会社と専用

船契約が終了した老齢チップ船を活用することとした。

一般不定期船部門では、1990年代末から2003年上半期まで市況の低迷が続いた。当社では船価の極端な低下とバブル崩壊後の超低金利を生かし、積極的に船隊整備を進めた。具体的には、2003年までにパナマックス5隻、ハンディマックス10隻、スモールハンディ5隻を発注する。その結果、一般不定期船部門の船舶コストは大幅に低下し、同部門の利益を下支えした。

### ●長期の市況低迷から回復基調へ

2008（平成20）年9月のリーマンショックによって市況は暴落し、世界的な規模の景気後退の中で新興国を中心とした資源需要が急減した。その影響で荷動きが低迷し、ドライバルク市況も暴落、2008年度下期には減収・減益を余儀なくされた。

2009（平成21）年半ばから2011（平成23）

年にかけて、中国政府の景気刺激策に伴って市況は一時回復したものの、2012（平成24）年頃からは、過去の過剰投資による船腹の供給過多により、長期的に市況の低迷が続くことになる。2016（平成28）年2月には、ドライバルク市況指数（バルチック・ドライバルク・インデックス：BDI）が290となり過去最低を記録した。

当社でも市況変動の影響を受けやすい中・小型船を中心に収支の悪化が避けられず、2014（平成26）年度まで36年間続いたドライバルク部門の黒字が途切れることになった。当社では船隊規模の縮小を加速させる対策を講じた。すなわち、不経済な保有船の処分や減損、備船の早期解約など、構造改革を断行したのである。ドライバルクのマーケットは、2016年の市況の低迷に伴い老齢船のスクラップが進んだこと、同年後半から、中国向け荷動きが市況を牽引し、鉄鉱石や石炭の輸送量が伸び、需給ギャップが改善したこともあり、歴史的な低迷期を脱して緩やかな回復基調に入っていた。

2016年4月、当社では、シンガポールの“K” LINE PTE LTD (KLPL) に Panamax Fleet Allocation Center (PFC) を開設し、パナマックスバルカーの船隊配船機能を集約した。

2017（平成29）年度は、新造船の供給が限定的で船腹数の伸びが鈍化し、中国向け貨物が増加するなど、需給環境の改善が見られた。市況が大きく持ち直したため、当社のドライバルク船事業は2期連続の赤字を克服し、前期比で増収増益を達成した。

こうした市況の変化を背景に、当社グループのドライバルク運航船舶は増加傾向で推移し、2009（平成21）～2019（平成31）年3

月末に185隻から209隻へと増えた。その内訳を見ると、ケープサイズ68隻→96隻、オーバーパナマックス18隻→4隻、パナマックス44隻→55隻、ハンディマックス27隻→37隻、スモールハンディ12隻→7隻、チップ+パルプ16隻→10隻であった。また、電力炭を除くドライバルク輸送量は、2009（平成21）年度の7,584万トンから、2018（平成30）年度には1億5,100万トンへと拡大した。

## 第2節 鉄鋼原料輸送の歩み

### ●鉄鉱石専用船の竣工

鉄鋼原料の輸送需要は、高度経済成長期の重化学工業の著しい発展とともに急拡大した。わが国の鉄鋼業は、大規模臨海製鉄所を建設することで国際競争力を強化し、1960年代には冠たる地位を築いた。また、鉄鋼需要の大手である造船業は、1961（昭和36）年にイギリスを抜いて建造量世界第1位になり、技術革新によるコストの低減、工期の大幅短縮を実現して競争力をいっそう高め、1960年代半ばには世界の造船量の半ば近いシェアを占めるようになった。さらに、1960年代には自動車や家電など加工組立型産業も目覚ましい発展を遂げ、有力な輸出産業へと成長していった。これらの産業に必要な原料輸送を担ったのが不定期船で、効率的な輸送を行うために船型は専用船化され、かつ大型化が進展した。

1958（昭和33）年、第14次計画造船で初めて鉄鉱石専用船の枠が設けられ、鉄鋼7社の共同出資による日本鉄石輸送と船主の共有の

形で、5隻7万DWTの専用船が建造された。当時、鉄鉱石の需要は年々急増しており、大量輸送方式による運賃コストの低減と、長期安定的運賃による輸送コストの削減が要望されていた。一方、海運各社も一般不定期船に依存してきた鉄鉱石輸送を専用船に切り替え、長期輸送契約を結んで企業収益の安定化をはかった。

以後、計画造船による鉄鉱石専用船の建造が進められ、当社は第14次・第15次計画造船で各1隻を応募した。それまで海外製鉄原料輸送で実績を持つ当社の高速船が適格となったため、専用船は採用されなかった。そこで、当社では自己資金建造により船隊を整備する方針を打ち出し、まず富士製鉄株式会社（現・日本製鉄）の積み荷保証を得て、1960（昭和35）年12月に初の鉄鉱石専用船「富久川丸」を建造した。次いで、1961（昭和36）年3月と10月に川崎製鉄向け「千代川丸」（2万2,077DWT）および「太刀川丸」（2万2,082DWT）の同型船3隻を川崎重工業で建造した。

この富久川丸型は、機関を船尾に移して船艙の数を減らし、3個の鉄鉱石倉に区画するとともに、二重底を高くして重心のバランスを保つなど、鉄鉱石専用船としての機能を強化し



千代川丸

た。竣工後、3隻は主として、冬期はゴア（インド）、夏期はマレーシア方面からの鉄鉱石輸送に就航した。なお、1969（昭和44）年3月までに当社の専用船の建造・改造量は20隻73万DWTに達し、その内鉄鉱石・石炭専用船が9隻39万7,705DWT（改造船を含む）と専用船全体の過半を占めた。

### ●石炭専用船の建造

当社の石炭輸送は、1951（昭和26）年6月に照山丸を第1船として、カルカッタ（現・コルカタ）で積み取った7,000トンのインド炭の輸送に始まる。同年中に4隻、翌1952（昭和27）年には6隻を配船したが、炭質不良のため輸入が激減し、1954（昭和29）年で配船を中止した。

戦前の石炭の主要供給地は樺太・中国方面であり、この内、樺太では1952年に樺太炭3万トンの輸入契約が成立し、当社は優位性を確保してきた。中国炭に関しては1953（昭和28）年4月、啓明交易との輸入契約に基づいて再開され、当社は山下汽船、日鐵汽船、東邦海運、日産汽船の各社と共同配船を行った。しかし、これら近海の荷動きは徐々に減少し、主要供給地は北米・オーストラリアに移行した。

北米炭は、西部カナダ積みの無煙炭と、大西洋岸の米国ハンプトンローズ積み粘結炭の



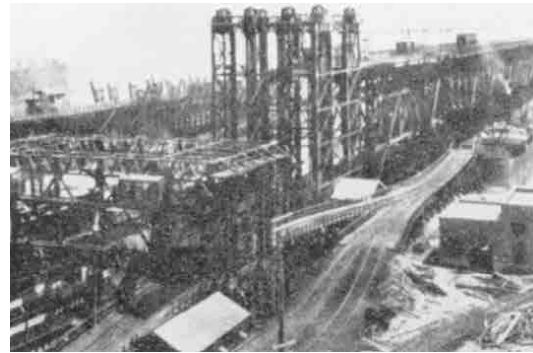
太刀川丸

2つがある。前者は1951年11月に喜山丸を配船し、以後は定期船復荷となった。後者の粘結炭は、製鉄原料として不可欠なもので、当社では定期船復荷として積み取った他、不定期配船も行った。その結果、最盛時の1957（昭和32）年には延べ13隻の就航により11万5,451トンを送った。しかし、遠距離のため輸送コストが高く、鉄鋼メーカーの負担は重かった。

これに対し、オーストラリアが近距離大量の供給源として注目され、1955（昭和30）年からオーストラリア炭の輸入が開始された。当社は、1958（昭和33）年からオーストラリア向け一般不定期船の本格的配船を行った。その後、積み出し港の整備、有力な炭床の開発を受けて、1962（昭和37）年に専用船を考慮し始め、専用船の建造に着手した。まず、1964（昭和39）年に飯野海運から引き継いだ油槽船「洋邦丸」を石炭専用船に改造し、グラッドストーンから富士製鉄、八幡製鉄（現・日本製鉄）向け輸送用に就航させた。ついで、1965（昭和40）年9月に第20次計画造船で初の石炭専用船「八重川丸」を川崎製鉄の保証により建造した。そして、1967（昭和42）年5月に第22次計画造船で4万3,000DWTの「三重川丸」（シドニー・ポートケンプラ向け）、1968（昭和43）年7月には第24次計画造船



三重川丸



ハンプトンローズの石炭岸壁

で5万9,000DWTの鉄石ばら積み兼用船「千重川丸」（ハンプトンローズ向け）を建造した。

### ●1980～1990年代のバルク市況と鉄鋼原料輸送

鉄鋼原料に関する荷動きは、1980年代までは欧州と日本が中心で、1990年代に入ると新興の中国、韓国、台湾が台頭してきた。1990（平成2）年、これら3国の合計粗鋼生産量は日本を超え、さらに1996（平成8）年には中国が日本の粗鋼生産量を上回り、世界一の生産国となった。

中国の輸入増と欧州の景気回復、NIESやASEANの高度成長に伴う鉄鉱石や石炭の輸送増により、1994（平成6）年秋からドライバルクの運賃市況は急騰し始めた。1995（平成7）年春には当時としての最高値を記録した。その後は相次ぐ新造船の竣工による船腹過剰と、アジア通貨危機に端を発する東アジア各国経済の低迷に伴う荷動きの減少、日本の粗鋼の大幅減産などを要因として市況は急速に悪化した。

一方、当社は他の船社に先駆けて、時代のニーズに沿うケープサイズの新造船の開発を積極的に推進し、船隊の整備・増強に力を注いだ。1980年代後半に川崎重工業で建造さ

れた150型（15万DWT）の「若津川丸」「神川丸」は、その後のケープサイズバルカーの標準船となった。

さらに、1990年代初頭にはブラジルからの鉄鉱石輸送用として、180型（18万DWT）「みかさ（2代目）」「YAMATO（2代目）」が相次いで竣工した。その後、1990年代半ばには「CAPE VIOLET」「CAPE ACACIA」をはじめ、170型（17万DWT）ダンケルクマックスを開発し、150型に次ぐ次世代ケープサイズバルカーの標準船型とした。

ノンライナー部門の強化という会社方針のもと、ドライバルク船部門では、1998（平成10）年3月までに運航船腹量1,000万DWTの達成を目標に船腹の増強を進めた。また、



みかさ（2代目）



YAMATO（2代目）



ケープサイズバルカーの鉄鋼原料の荷役

新規荷主、トレードの開拓に努めた結果、1998（平成10）年から2003（平成15）年までに輸送量は4,600万トンから7,600万トンへと大幅に増加した。この成長を牽引したのが鉄鉱石輸送であり、中でも鉄鋼石の輸送量では90%増と飛躍的な伸びを見せた。折しも2003年にはマーケットの暴騰が始まり、それまでに船隊規模を拡大していた当社は大きいその好況を享受することができた。

### ●国内の顧客を中心に海外取引も拡大

2001（平成13）年の中国のWTO加盟と、その後の急激な経済発展を背景とした中国向け海上輸送需要の増加は、ドライバルク市況に未曾有の暴騰をもたらした。当社はドライ

バルク事業の基盤強化に注力し、国内外の有力な顧客との関係の強化に努め、中・長期契約を中心に長期安定商権の強化に積極的取り組み、国内の重要な顧客であるJFEスチール、新日本製鉄との取引を維持・強化する一方、海外の鉄鋼ミルや電力会社との取引を拡大した。

船隊整備の面では、引き続き船型の大型化を進め、2006（平成18）年から2008（平成20）年のリーマンショック前までに、47隻のケープサイズバルカーを建造・発注した。その他、180型ダンケルクマックスや20万DWTニューキャッスルに加え、30万DWT以上の大型鉱石専用船も竣工した。

しかし、2008（平成20）年の市況は、9月に起きたリーマンショックの影響もあって暴落した。同年5月20日には11,793を記録したBDIが、12月5日には663と半年ほどで2桁の暴落。その後、市況は2009（平成21）年半ばから上昇に転じたが、暴騰期に拡大したドライバルク船隊と、強化された造船所の建造能力が輸送需要を上回ったため、2012（平成24）年頃から長い低迷期に突入し、



CAPE AMAL

2016（平成28）年2月には史上最低水準まで落ち込んだ。この間、当社の鉄鋼原料輸送部門では好況期にも取り組んでいた安定商権の拡充に引き続き努め、このことが同部門の収支安定化に大いに寄与することになった。

また、中長期安定収益契約拡充を進めたその成果のひとつとして2018（平成30）年6月に株式会社神戸製鋼所へ燃料炭を輸送する15年間の連続航海備船契約を締結できた。

### ●新興国の需要を取り込み、大型船隊を整備・強化

海外では、2015（平成27）年にアラブ首長国連邦（UAE）のEmirates Global Aluminium

（EGA）とボーキサイトの輸送に関する大型契約を結び、2016（平成28）年にはマレーシアのTenaga Nasional Berhadと契約するなど、新興国を中心とする大型輸送需要の取り込みをはかった。その結果、2018（平成30）年



EGAとのボーキサイト輸送契約締結のセレモニー

にはケープサイズ以上の大型船の運航隻数がグループ全体で100隻を超え、世界の船社中でもトップクラスとなった。

## 第3節 一般不定期貨物輸送の歩み

### ●初の木材専用船「春宅丸」の投入

木材は、戦後の復興資材として、海運の民営還元前後の重要な貨物であった。南洋材は1948（昭和23）年から、米材は1949（昭和24）年から輸入が再開された。

当社では、1951（昭和26）年1月、「雪川丸」をフィリピンに配船してラワン材の輸送を開始した。南洋材の輸入は、フィリピンや北ボルネオの森林開発の進展、わが国の合板工業の発達とともに急激に増加した。供給地が近距離であり、小型船などでも配船し得るため、市況変動の激しさが問題であった。そこで、1958（昭和33）年3月には関係29社が南洋材輸送協議会（後の南洋材輸送協定）を結成し、配船の統制と協調をはかった。同会の発足後は運賃率が安定し、近海不定期の最重要市場となった。

当社が米材の輸送を開始したのは1960（昭和35）年で、当初は主に外国庸船を投入してシアトル、タコマ、アストリアに配船した。米材の輸送は、他の不定期貨物と比べて運賃率が有利であった。その後、当社の在来船は米材輸送に適当でないことが判明し、1963（昭和38）年9月には富山丸を米材船に改造した。

米材の輸入は、公共事業の拡大と相まって、1961（昭和36）年頃から急増し始めた。そのため、当社では新造専用船の投入をは

かり、まず1965（昭和40）年1月に香港船主の「SILVER SHELTON」を長期備船してフリートに加え、ついで同年2月には木材専用船「春宅丸」（1万5,527DWT）を関係船主に建造させた。その後、1966（昭和41）年2月に「春藤丸」（1万3,975DWT）、1967（昭和43）年4月に「春越丸」（1万5,560DWT）、1968（昭和44）年10月には「けちかん丸」（1万6,635DWT）が竣工した。

木材専用船による米材の航路は当時の強固な輸送協定に守られ、南洋材と同じく安定した収益性の高い航路となった。

### ●不況期中・小型船を整備し、市況高騰期に収益

1997（平成9）年のアジア通貨危機以来、ドライバルクの市況はしばらく低迷状態が続いた。当社の一般不定期船部門ではいく度か赤字に見舞われた。一般不定期船の主力であるパナマックスやハンディマックス、スモールハンディなどの中・小型船は、長期的な契約が結びにくいと、短期的な市況の変化で収益が大きく左右される一方、建造コストを低く抑えれば、市況の高騰期に恩恵を享受できるという特徴がある。

同業他社では、採算の悪化した中・小型船を別会社化する動きもあったが、当社は収支を向上させる方策として、船価の低迷期（1999～2003 / 平成11～15年）に中・小型船の整備・増強を断行した。パナマックス5隻、ハンディマックス10隻、スモールハンディ5隻の新規発注と長期備船契約を行った。これにより、不定期貨物船の平均コストは大きく下がり、当社のドライバルク船隊は高い競争力を備えた。

2003年後半以降、中国をはじめBRICS諸国の経済発展に伴う世界的な景気拡大により、ドライバルク市況は急速に高騰した。当社は、中・小型船では未開拓だった大西洋や南米、インド洋などへ進出するため、海外子会社KLPLや“K” LINE BULK SHIPPING (UK) LIMITED (KLBS・ロンドン、2003年設立)で独自の船隊を整備し、新たな商権の獲得に力を注いだ。

その結果、当社の一般不定期船部門は、上述した低コストでの船隊整備の効果と相まって、市況の好転による恩恵を享受し、2007(平成19)年度の同部門の収益は社内トップとなった。

#### ●複数年単位の中・長期契約を締結

穀物の輸送では、大量輸入を行うソビエト連邦(ソ連・現在のロシアと周辺国)が1980年代まで市況の動向を大きく左右していた。ソ連の崩壊後は主役の不在が続いた。1994(平成6)年には中国が飼料穀物の大量

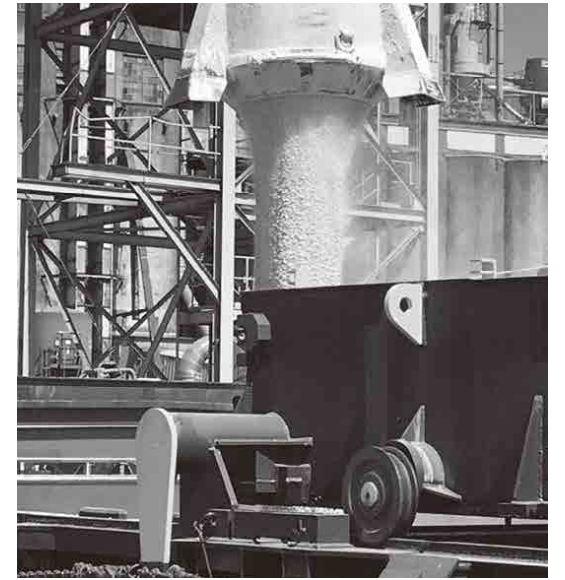
輸入を開始し、大きなインパクトを与えた。これは、沿岸部を中心とする市場の開放が輸入増を招いたもので、その後の荷動き増大を予感させた。

1996(平成8)年10月、当社では、ミニマムアクセスの合意を受けて、米国産米の輸送用として、オープンハッチボックスシェイプバルカーの「AMMON ACE」(2万3,000DWT)をはじめ、同型3隻を連続建造・備船した。同船が通常のスモールハンディと異なる点は、船積み効率を向上させるために船倉を完全な箱型とし、上部が開くオープンハッチ構造にしたことである。加えて、同型船よりも喫水を浅くして、入港制限のある港への対応を可能にただけでなく、内1隻には赤道を越えて輸送されるオーストラリア米への対応として、冷蔵設備を導入するなど米の輸送に最適な構造を採用した。

木材輸送の分野では、1996年12月にトーマン向け木材輸送船「OCEAN CAMELIA」が竣工した。また、石炭や穀物を含めたド

ライバルクの一般的な貨物輸送需要に対応するべくパナマナックスバルカー「MISHIMA(2代目)」、「AMAPOLA(2代目)」、「HYPERION」、「ADRASTEIA」の4隻を建造し、2005(平成17)年11月には、特に鋼材製品輸送に適したオープンハッチボックスシェイプバルカー5隻の連続建造を決めた。

市況が上昇に転じた2003年以降も、当社では船隊の整備を継続して進めた。2008(平成20)年3月現在の運航隻数は、パナマックス約30隻、ハンディマックス18隻、スモー



穀物積み荷役

ルハンディ13隻に上ったが、世界市場に占めるシェアは1%程度にすぎなかった。

一方、2003年以降の海運市場の活況は、短期契約志向だった顧客の意識にも影響を与えた。輸送コストの高騰と船を確保できない



パナマックスバルカー ADRASTEIA



MISHIMA (2代目)



HYPERION



AMAPOLA (2代目)



2万3,000DWTのオープンハッチボックスシェイプバルカー AMMON ACE

という配船上のリスクを避けるため、顧客が複数年単位の中・長期契約を選ぶようになったのである。当社でも、従来は複数年契約を結ぶことができなかつた顧客との長期契約を実現した。この中・長期契約の締結と低コストの船価により、リーマンショック後の事業の落ち込みを一定期間カバーすることができた。

#### ●リーマンショック後に構造改革を断行

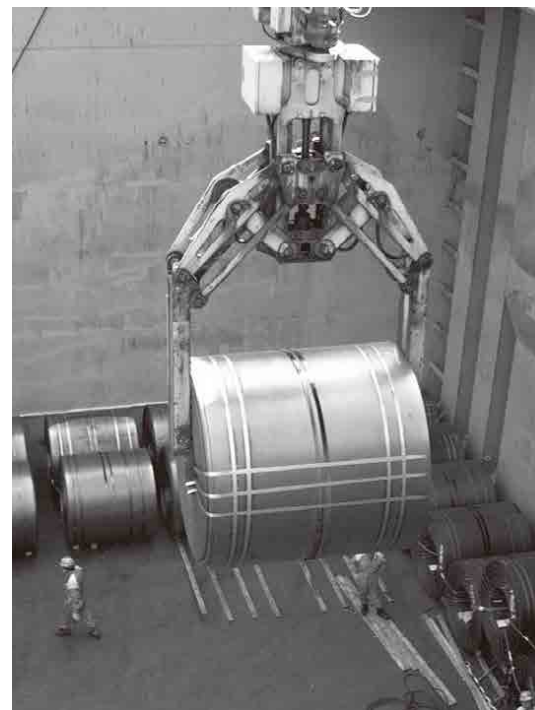
2008（平成20）年秋のリーマンショックの影響で、ドライバルク船の運賃市況は暴落したが、2010年代に入ると一時的に回復を示した。引き続き中・長期の安定契約を志向していた当社は、2011（平成23）年7月に全国農業協同組合連合会（JA全農）と穀物輸送専用船契約を結んだ。これまでの一般不定期船部門の取り組みが評価され、この契約を含めて年間約200万トンもの穀物を輸送することになった。

その後、市況高騰期に発注した新造船の引き渡しが進み、中・小型船隊の規模は拡大を続けたが、これらの船はコストが高く、2012（平成24）年頃から再び低迷した市況にマッチしなかつた。一方、好況時に締結した複数年契約は徐々に減少したため、当社では、2015（平成27）～2016（平成28）年度に備船の早期返船や社船の売却やスクラップ処分などを断行した。こうして競争力の回復をはかった結果、2016年度の船隊規模は、パナマックス65隻、ハンディマックス38隻、スモールハンディ16隻となった。これによって船隊コストの引き下げをはかり、競争力の向上を狙った。

一般不定期船の貨物は産業用原料が大半を占め、ほとんどが極東や欧州など原料の消費

地向けに輸送される。したがって、復航は空船になりがちで、荷揚げエリアで別の貨物を積み、生産地まで回航すれば採算性を向上させることができる。それにふさわしい貨物として鋼材があり、さらに半製品の鋼材は1回あたりの輸送量が中・小型船に適していた。そこで、当社のバルクキャリアグループでは、2016年4月に鋼材専門チームを組織し、商権の拡大を目指すための体制を整えた。

なお、当社のドライバルク部門と川崎近海汽船の外航不定期船部門の協業関係を見ると、国内の鉄鋼メーカー向けロシア炭や中国炭の輸送では、貨物量が2万8,000トン以下で当社保有の船腹に満たない場合、当社が応札して実際の輸送は川崎近海汽船が担った。また、中国から輸出する鋼材でロットが小さい場合には、同社のツイндеッカー（2層甲板構造）船に協力を依頼したこともある。



STEEL COILの荷役風景



バルクキャリア LUISIA COLOSSUS

## 第4節 製紙原料輸送船の歩み

#### ●初のチップ専用船「鈴川丸」の竣工

パルプ原料として輸入されるチップは木材の碎片であり、主に廃材を原料とし、集積や運搬、船積みを機械化しやすいため、価格も安い。1964（昭和39）年に東洋パルプ（現・王子製紙呉工場）が北米から大量輸入したのを契機として、脚光を浴びるようになった。

わが国の紙の生産は、1955（昭和30）年から1965（昭和40）年の10年間で3倍近くに増大し、国内木材の増産が期待できない状況で、生産増加分のほとんどは輸入チップに頼らざるを得ないと見られていた。そこで、紙パルプ業界では原料を確保するため、相次いで北米からの輸入チップの長期積み荷保証を行った。

海運各社は当初、不経済化した油槽船をチップ船に改造して対応した。1965～1967（昭和42）年の改造隻数は合計7隻である。当社では、1967年6月に「祐邦丸」（2万3,000DWT）をチップ船に改造し、北米向けに配船した。また、1968（昭和43）年2月に

は第23次計画造船で2万1,000DWTのチップ専用船「鈴川丸」を建造し、北米のロングビュー／清水・田子の浦間で折り返し配船を開始した。

#### ●パルプや木材チップの輸送に特化

パルプや木材チップなど製紙原料を輸送する専用船は、甲板上にクレーンやホッパー、ベルトコンベアなどの荷役設備を備えていることが特徴であり、稼働の際はそれらの整備やメンテナンスも重要な作業となる。顧客は製紙メーカーに限られ、市場規模は一般のバルカーに比べて非常に小さい。

チップ専用船は、軽くてかさばる貨物を運ぶ特別仕様の船であるため、それ以外のバルク貨物の輸送には不向きで、特定の輸送契約を結ぶことができない場合には、転用が困難である。したがって、当社は不必要に船隊を拡大せず、輸送契約を獲得した範囲内で船隊を整備する堅実な事業運営に努めてきた。

1980年代末になると、チップ需要の大幅な伸びに伴い、木材資源の供給先が北米西岸やオーストラリアから、南米や南アフリカ、北米ガルフ地区などへ遠距離化した。同時に船型も大型化し、1990年代には300万CFT中心だった船倉容量が360万CFT中心へと移った。



チップ専用船 鈴川丸



当社も、1989（平成元）年から1998（平成10）年までの10年間に、360万CFTサイズのチップおよびパルプ専用船を12隻投入し、既存船との入れ替えを進めた。この内1989年3月に竣工した大昭和製紙株式会社（現・日本製紙）向け木材チップ専用船「いでん丸（2代目）」は、416万CFTという当時世界最大級の容量の船倉を備えることとなった。さらに、業界で初めてダブルハルを採用し、積み高と荷役効率の大幅な向上を実現した。

### ●国内製紙各社と長期専用船契約を締結

日本経済は、1990年代初めのバブル崩壊により深刻な不況に襲われ、国内製紙業界では企業再編が進んだ。そのため、1990年代半ば以降、チップ輸送船事業は厳しい経営環境のもとに置かれた。新造船竣工は、1999（平成11）～2004（平成16）年に3隻竣工する程度にペースダウンした。また、余剰チップ船対策として、韓国・台湾向けチップ輸送に参加し、2000（平成12）年に当社と日本郵船、商船三井の邦船連合で、中国初の輸入チッププロジェクトの商権を獲得した。

一方、1990年代後半から欧州を中心に発生した狂牛病問題では、その原因が飼料に使われていた肉骨粉であることが判明したため、代替蛋白源として、大豆の搾りかすを南米から欧州へ輸送する需要が高まった。木材チップと同様、軽くてかさばる大豆かすの輸送にはチップ船が最適であり、国内製紙会社との専用船契約が終了した老齢船の配船先として活用した。

その後、製紙原料輸送の分野では、2007（平成19）年3月に王子製紙向けチップ専用船「FOREST HARMONY」、2008（平成20）年



北越製紙向け専用船HOKUETSU IBIS

4月に北越製紙（現・北越コーポレーション株式会社）向け専用船「HOKUETSU IBIS」、同年8月に日本製紙向け専用船「SWEET BRIER（2代目）」、同年11月に中越パルプ工業株式会社向け専用船「SENDAI SPIRIT」と、次代を担う新鋭専用船4隻が相次いで竣工した。さらに、2013（平成25）年1月には王子製紙グループ向け430万CFTサイズ専用船「FOREST SYMPHONY」、2017（平成29）年5月には日本製紙向け360万CFTサイズ専用船「FORESTAL GAIA（2代目）」を建造した。

こうして、製紙原料船は国内の顧客向けを主力として、市況の影響を受けにくい長期専用船契約により、収益の安定化に大きく貢献した。

## 第5節 海外での事業展開を加速

### ●シンガポールとロンドンに営業拠点開設

1990年代後半以降、世界の資源・エネルギー関連の物流は大きく変化し、日本向けの荷動きが低迷する一方、中国をはじめアジア諸国が最大の需要地として台頭した。こうし

た環境変化に対して、当社のドライバルク船事業は持続的な成長を遂げるため、海外での事業展開を加速する方向へ舵を切った。

2001（平成13）年、海外商権を獲得するグローバル戦略の一環として、シンガポールにKLPLを設立し、広域アジアの事業拠点とした。続いて、2002（平成14）年に欧州・大西

洋のバルク市場へ参入するため、ロンドンの“K” LINE (EUROPE) LIMITED (KEU) 内にBulk & Gas Divisionを設置し、営業活動を開始した。さらに、欧州での事業基盤の強化を目的として2003（平成15）年7月にKLBSを設立し、2006（平成18）年1月にKEUのドライバルク部門事業を移管させた。以後、KLBSは独自の経営方針に基づき、大西洋水域の事業を推進していった。

シンガポールでは、当社が長年取り組んできたUAE向けアルミナ輸送の商権が、2006年に契約切れとなったのを機に、この商権をKLPLに譲った。その後、KLPLは2015（平成27）年6月にEGAとの間で、アルミナ製錬所向けボーキサイトのケーブルサイズバルカー（15万～20万DWT）による長期輸送契約を締結した。また、当社グループが保有・運航しているパナマックス船隊の配船を一元的に管理し、経営資源を有効に活用するため、2016（平成28）年4月にKLPL内にPFCを設置し、2018（平成30）年10月にはその機



KLBSのスタッフ（2010年12月）

能を東京へ移した。

一方ロンドンでは、2005（平成17）年7月、KEUが当時世界第2位の鉄鋼メーカーであるArcelor（現・ArcelorMittal S.A.）と製鉄原料輸送の数量契約を締結した。Arcelorは続いて、2006年11月にはフランスの電力会社Électricité de Franceとケーブルサイズバルカーの共有事業を開始し、大西洋水域での営業基盤の確立に努めた。また、KLBSではイタリアの国営電力公社Enelとの間で、2009（平成21）年から10年間にわたる発電用石炭の



KLPLの受付

輸送に従事する長期契約を締結した。この輸送業務で顧客の信頼を得たKLBSは、急速に保有・運航隻数を拡大し、2008（平成20）年からはケープサイズやパナマックスに加え、ハンディマックスの展開も始めた。

### ●中国で新たなビジネスチャンスを獲得

当社のドライバルク船部門は、1994（平成6）年4月に中国の宝山鋼鉄股份有限公司と数量契約を締結して以来、ブラジルからの鉄鉱石輸送に従事してきた。こうした実績をもとに、成長著しい中国市場の新規開拓に取り組んだ結果、2004（平成16）年9月に江蘇沙鋼集团有限公司と長期契約（2005／平成17年から10年間）を締結した。契約の内容は、ケープサイズバルカーで西オーストラリアおよび南アフリカの鉄鉱石を年間約200万トン輸送するというものである。これによ



KCHが入る上海Long Feng Building

り、中国有数の民営鉄鋼グループの原料確保の中核を担うことになった。

2006（平成18）年2月、当社は世界最大バルク市場となった中国ビジネスを加速させるため、上海の営業拠点である“K” LINE (CHINA) LTD. (KCH) にバルク部門を開設した。同部門の役割は、既存の顧客へのサービス拡充をはかるとともに、地域密着型の営業を強化し、新たな顧客の開拓に注力することである。

その成果として、2006年10月と2007（平成19）年6月に中国最大の鉄鋼メーカーに成長した宝山鋼鉄との間で、大型バルカーによる鉄鉱石の長期輸送契約を締結した。ひとつは、2006年から約3年間、ブラジル／中国を18.5万トンサイズの新造船で年間約50万トン輸送する契約である。もうひとつは、2008（平成20）年後半から10年間、オーストラリア／中国を20万トンサイズ新造船で年間約240万トンの鉄鉱石を輸送する連続航海契約である。

さらに、2007年6月に首都鋼鉄国際貿易工程公司、2009（平成21）年9月に鞍山鋼鉄集团公司、2011（平成23）年3月に武漢鋼鉄集团公司との間で、ブラジルからの鉄鉱石輸送契約を締結した。その後、中国での鉄鋼原料輸送の大幅な増加は沈静化したものの、当社では引き続き中国の鉄鋼メーカー向け輸送を行っている。

### ●インド、韓国、香港、マレーシアなどで事業を拡大

2006（平成18）年6月、当社では海外市場での新規貨物の開拓を目的として、本社に海外事業開発室を設置し、改めて世界各地の市場調査を行った。その結果、最終的にイン

ドと韓国に照準を定め、両国で市場の開拓に取り組むことにした。

まずインドでの成果を見ると、2006年12月にインドJWDグループの鉄鋼業大手JSW Steelと原料炭輸送契約を締結した。これは、2007（平成19）年1月から7年間にわたってパナマックスバルカーでオーストラリアから原料炭を輸送するもので、JWDグループとの初成約であった。JSW Steelとは、2007年9月にも原料炭輸送に関して15年間の連続航海備船契約を締結した。また、同グループの電力会社JSW Energyとの間で、2007年6月にポストパナマックス2隻による15年間の電力炭連続航海備船契約を結んだ。さらに、2008（平成20）年3月には両社が製鉄所や発電所で使用する原料炭や電力炭を輸送するため、パナマックスからケープサイズまでの大型船10隻を投入する連続航海備船契約を締結した。

この間、組織面での強化をはかり、2007年7月にインド駐在員事務所を、2011（平成23）年には現地法人‘K’ Line (India) Private Limited (KLIN) にバルクキャリア部門を設置した。現地顧客との契約も順調に増加し、同年7月にアダニ財閥グループと原料炭輸送



KLINエントランス（祝祭の祈祷の様子）

の数量契約を締結したのを皮切りに、2014（平成26）年1月にはJSW Steelとインド内航の連続航海備船契約も締結した。こうした実績により、当社はインドのドライバルク市場で圧倒的なプレゼンスを示すに至った。

一方、韓国は電力供給における石炭火力への依存度が高く、世界でも主要な石炭輸入国である。当社では、“K” LINE (KOREA) LTD.内にバルク部門を設け、電力会社を中心に新規顧客の開拓を進めた。その成果として、2007（平成19）～2008（平成20）年に電力公社傘下の6発電会社の内、韓国西部発電株式会社と3隻（10年間）、韓国南部発電株式会社と1隻（5年間）の電力炭の連続航海備船契約を締結した。さらに、2010年に完成した現代製鉄の最新鋭製鉄所向けに、現代自動車グループの物流会社と20年間の長期備船契約を結んだ。これは、日本の船社として初めての参入で、2012（平成24）年から20年間にわたる契約を獲得した。

これらに加えて、BHPやRIOTINTO、VALEなど資源大手との輸送契約の獲得を進めた。また、海外現地船主との共有事業にも取り組むなど、多様なパートナーとの協働により海外事業の基盤拡大をはかった。マレーシアでは、2016（平成28）年6月にマレーシア籍船の共有事業を開始し、同国のTenaga Nasional Berhad向け電力炭の連続航海備船契約を締結した。また、Halim Mazmin Groupと合弁会社を設立し、マレーシア籍のパナマックスバルカー1隻を共同保有するとともに、10年間の輸送契約を締結した。さらに、南アフリカでも同国籍のケープサイズバルカー共有事業を2015（平成27）年から開始し、Anglo American plcの鉄鉱石輸送契約を獲得した。

# 第3章

## 自動車船・自動車物流事業

### 第1節 自動車輸送のパイオニアとして

#### ●対米自動車輸出第1船を竣工

自動車の海上輸送の歴史は1960年代初頭、欧州の自動車メーカーによる米国への輸出から始まった。当初は台数も少なかったため定期船で他の貨物と混載して運ばれていた。フォルクスワーゲンをはじめとして輸出量が増えるに従い、欧州船社による自動車専用船の開発と建造が相次いだ。

一方日本では、1950年代初頭に国際的な競争力のある乗用車の生産に乗り出した自動車メーカーが、1960年代半ばから本格的な対米輸出を開始した。1965（昭和40）年には年間で19万4,000台であったが、1970（昭和45）年に100万台を突破し、1977（昭和52）年には435万台と飛躍的に増加した。

当初は欧州勢と同様に、在来のツインデッ

カー船を改装した船を備船して他の貨物と混載した。荷役では、1台1台クレーンで吊り上げて船倉に積み込むリフトオン・リフトオフ（Lift On / Lift Of : LOLO）方式が採用されていた。しかし自動車は非常に取り扱いの難しい貨物である。積み付けに時間がかかるうえ、梱包されずに剥き出しのまま輸送されるため、細かい傷や汚れによるダメージ率が高かった。そこで、いかに傷付けず、効率的に大量の自動車を運ぶことができるかが課題となった。

日本車の輸出が急増した1960年代半ば以降に採用されたのが、ロールオン・ロールオフ（Roll On / Roll Of : RORO）方式である。RORO船は岸壁との間に渡すランプウェイを備えているのが特徴で、貨物である自動車は、クレーンに頼らず自走でランプウェイを渡り、船内の指定された積載位置まで走行して固定される。仕向け地では現地のドライバーが船倉で車に乗り込んで自走して船を降りる。こ



LOLO方式で積み込み・積み出しされている自動車



第一とよた丸のランプウェイ

れがその後の自動車海上輸送の原型となった。

1968（昭和43）年11月、当社初の対米自動車輸出第1船として竣工した「第一とよた丸」（1万8,507DWT）は、同月23日、4層構造のデッキに1,250台の乗用車を満載して、名古屋港トヨタ埠頭から処女航海の途についた。そしてロサンゼルス港で車を揚げ切ると、復航ではデッキを船倉に格納してカナダのビクトリア、バンクーバー両港に寄港、小麦などの穀物を積んで帰国した。この方式は、高採算を目指して復航での空船状態を減らすために採用したもので、自動車穀物兼用船、カーバルカーと呼ばれた。その後、短期間の内に同型の「第二とよた丸」「第三とよた丸」を建造した。なおこの時期のRORO船は完全なロールオン・オフではなく、自走で載せた自動車を甲板からエレベーターで船倉に降ろしていた。

#### ●日本初の純自動車専用船を建造

第一とよた丸の処女航海は順風満帆とはいかなかった。バンクーバー港で復航の積み荷である小麦の到着を待っていたとき、荒天による豪雪に見舞われて、カナダ内陸部からの貨物の搬出がストップした。そのまま52日間も足止めされることとなり、2航海目の輸

送計画が大幅に狂ったのである。

当然ながら自動車は的確なタイミングで市場に出す必要があり、決められた日時通りに輸送してスムーズに帰国しなければならない。当社の自動車輸送はカーバルカーとしての運航からスタートしており、当社は第一～第三とよた丸を擁するカーバルカーの先駆者といえたが、自動車荷主のニーズを満たすためには、航行日程が遅延するリスクを回避する必要があった。そこで、復航時に穀物を積まず、空荷で帰国しても採算が取れるように研究を重ねた結果、日本初の純自動車専用船（Pure Car Carrier:PCC）として、2,082台積み込みの「第十とよた丸」（9,248DWT）の建造に踏み切り、1970（昭和45）年7月に竣工させた。

同船はデッキのエレベーターを廃止し、9層の船倉内を上下左右自在に移動できる可動式スロープ（インナーランプ）を装備。立体駐車場のよう形に変更して車体の損傷を防ぎ、荷役効率を飛躍的に向上させた。国産車を満載して仕向け地に向かった第十とよた丸は車両を荷揚げし、復荷を積まずに迅速に帰国して自動車輸出の定時性と船の回転率をさらに高めることに成功した。以後、この仕様が日本のみならず世界の自動車専用船の共通コンセプトとなり、安全で確実、迅速な輸送



第一とよた丸



第十とよた丸

を実現する「PCC」という呼称は、海運業界の普遍的な用語となった。

その後も日本車の輸出は急速な伸びを見せ、米国に次いで欧州が有力な市場として登場してきた。当社はPCCで欧州へ長途輸送することを考え、採算の取れる積載台数を従来の2倍以上の4,200台と算出した。PCCは構造上、背の高い船になるので航海中の安定性の確保が問題となった。数々の実験を重ねて安全輸送のめどが付いたため、1973（昭和48）年12月に当時世界最大の4,200台積みPCC「ゆーろびあん はいうえい」(1万5,165DWT)を太平洋海運と共同で建造。自動車専用船大型化への口火を切った。

## 第2節 進化する自動車輸送サービス

### ●大型新鋭船でハードの優位性を確立

1970年代後半の世界経済は2度におよぶオイルショックを契機として低成長時代に入り、大量の過剰船腹を抱えた海運業界は戦後最悪といわれた構造不況に苦しんだ。しかし、この

間も日本の自動車産業は好調で、鉄鋼を抜いて日本最大の輸出商品に成長。当社の自動車専用船隊も1974（昭和49）年末に16隻（約33万DWT）を数え、海運営業の重要な柱となっていく。他部門が苦闘を強いられた時期に自動車船部門が成長できた第1の理由は、燃費性能をはじめとする日本車のコスト・パフォーマンスがオイルショックの渦中で評価され、その輸出にいちだんと拍車がかかったためである。

そのため、1979（昭和54）年時点の日本出しの完成車輸出は約456万台だったものが、1988（昭和63）年には約610万台まで増加した。これに押されるように米国の自動車産業が苦境に立たされたことから、日本からの自動車輸入が政治問題化して対日圧力が高まった。貿易摩擦の懸念により1981（昭和56）年から米国向け、1986（昭和61）年から欧州向けの乗用車輸出に自主規制が実施され、1986年以降になると急激な円高も加わって輸出の伸びは鈍化した。日本車メーカーは新たな市場の開拓とコスト削減、合理化などの努力によって苦境を克服した。

その結果、当社の完成車輸送も1979年の約68万台から1988年には約115万台まで増

大し、日本出し完成車輸出のシェアの約20%を占めるに至った。これに当時行っていた三国間トレードをプラスすると、1989（平成元）年時点で年間約130万台以上の輸送実績と営業力を維持していたことになる。この間に老朽船や不採算船の処分と、それに代わる大型新鋭船の建造を推進し、船齢5年以下の船腹が全体の約6割を占め、ハード面での優位性を確立する。安全輸送を徹底的に追求するとともに、積み荷の自動車に対するダメージ率を平均で1%以下まで引き下げることに成功した。これは運航・海技の担当者が中心となって、積み荷や揚げ荷に際しての、また海上輸送中の作業マニュアルを作成し、船主や乗組員、現場作業会社や代理店と繰り返し改善を重ねた成果だといえよう。

### ●海外での現地生産の開始と背高車輸出

1980年代半ばになると新たな問題が顕在化してきた。これは1985（昭和60）年9月に開かれた先進5カ国蔵相会議（G5）で円高ドル安への誘導が始まり、当初は1ドル＝249円だった為替レートが1985年末に200円となり、1986（昭和61）年2月には180円まで上昇したことに起因するものである。

急激な円高で日本車の輸出環境は一気に厳しくなり、日本車メーカーの急伸に押されていた米国の自動車大手であるゼネラルモーターズ、フォード、クライスラーといった「ビッグ3」が態勢を立て直し、攻勢に転じてきた。加えて、韓国産の小型乗用車がカナダで輸入車販売のナンバーワンとなり、1986年2月に米国へ上陸。1台5,000ドルの低価格を武器に米国市場で急速に広がり、輸入車として異例の初年度10万台販売達成という勢

いを見せた。価格面の競争力を弱めた日本車メーカーは、対応策として海外での現地生産を開始する。その趨勢は米国や欧州で徐々に本格化していった。

この流れは予想を上回る勢いで進み、米国での現地生産は円高対策であると同時に、対米貿易摩擦を緩和する自主規制の一環でもあった。この結果、日本の自動車の総輸出量は1989（平成元）年に600万台を割り込み、1996（平成8）年には約370万台に落ち込んで1976（昭和51）年と同じレベルにまで後退した。

1997（平成9）年以降は世界経済の回復に支えられて再び増加に転じたものの、2000（平成12）年で約440万台と、1977（昭和52）年と同じレベルにとどまった。

当社の完成車の輸送量に目を移すと、1989年に往航と復航、三国間トレードの合計で約126万台で、2000年には約147万台まで伸ばすことができた。フォルクスワーゲンとは1978（昭和53）年にドイツから北米東西岸向けに加えて、日本向けの輸送契約およびPCC2隻の貸船契約を締結して以来、結び付きを深めて2018（平成30）年には契約締結40周年を祝っている。また、1990年代はレクリエーショナル・ビークル（RV）車に代表される背高車の輸出が増加したのも特徴のひとつに挙げられる。もともと自動車専用船は積載効率を高めるため、船内各層の高さをセダンタイプの車高に合わせて設計していた。1992（平成4）年から1996年に背高車の増加に対応して各層の高さを引き上げた新鋭船7隻を建造するとともに、既存船4隻にも背高車対応の改装工事を施して他社をリードする船隊を整備した。



ゆーろびあん はいうえい

### ●三国間トレードと大西洋航路の拡大

1990年代前半の日本車の輸出量は減少したものの、後半には回復し、自動車メーカーの水平分業化の進展に伴って欧米先進国の他、東南アジアやブラジル、メキシコなどの新興国からの輸出も活発になった。世界の自動車生産と物流の多元化が進む中で、超円高下の1990年代半ばから日系メーカーは生き残りをかけて海外での生産を拡大する。必然的に輸出拠点多様化したため、自動車輸送は主として日本と北米および欧州を往復していた時代から、世界のさまざまな海域を縦横に駆け巡る時代へ変化した。

そのため、三国間トレードを充実させる戦略を固めた当社は、欧州発日本／極東向け（東回り）、および欧州発北米向け（西回り）のサービスを充実させるとともに、大西洋水域を戦略的なターゲットとして設定。フォルクスワーゲンやクライスラー、ゼネラルモーターズなどから輸送契約を獲得し、北米／欧州間のサービスを拡充した。そして1993（平成5）年にブラジル／地中海航路を開設し、同年に地中海／南米東岸航路と、北米東岸／地中海航路（後にメキシコやイギリスにも寄港）でシャトルサービスを開始した。

さらに、1996（平成8）年にブラジル／ア

ルゼンチン間にシャトル航路を開設し、2000（平成12）年に北米／南米／欧州航路など多様な航路を開拓して拡大。重機や建設機械などの重量物輸送市場の開拓にも力を注ぎ、2001（平成13）年に東西航路への投入船舶を大型化した。大西洋航路網の拡大・強化に伴い、航路経営の拠点を米国のリッチモンドに移した当社は、2003（平成15）年に新たな南北アメリカ航路を開設。また2004（平成16）年にドイツのBMWから大型輸送契約を獲得し、米国／北欧州航路でもサービスを開始。これは当社が長年、日本メーカーの輸出で培ってきた自動車輸送のノウハウと品質の高さが評価された結果である。

2008（平成20）年後半には、リーマンショックの影響で自動車専用船の荷動きが全世界で低迷する。大西洋航路でも、一部航路の休止や改廃を余儀なくされたため、2012（平成24）年に航路網の見直しを実施するとともに、荷主層のポートフォリオの拡充を目指し、ボルボやジャガー、ランドローバーなどのプレミアム・ブランドとの関係構築を進めて現在に至っている。大西洋航路のマネジメント機能をリッチモンドからロンドンに移し、さらに2015（平成27）年にハンブルクへ移管。当社の三国間トレードの取り組みは着実に成長し、2000年

度に約22万台だった輸送実績は2018（平成30）年度に約132万台まで伸長している。

### ●東南アジア航路を再編・強化

1990年代後半になると、自動車業界では消費地としての潜在能力が高く、価格競争力もある東南アジアなど新興国の生産拠点を拡充し、そこから完成車を輸出する三国間トレードが盛んに行われるようになった。

その結果、出荷地も仕向け地も多様化・複雑化する中で、東南アジア航路の再編と強化に取り組んだ当社は船型の大型化を進めるかたわら、中・小型船も並行して建造した。2001（平成13）年3～7月に新鋭の1,800台

積み小型船「MALACCA HIGHWAY」と「MAKASSAR HIGHWAY」の2隻を竣工し、2001（平成14）年から2002（平成14）年に、汎用性の高い4,000台積み中型船「BALTIC HIGHWAY」と「CARIBBEAN HIGHWAY」の2隻が就航。日本発のアジア航路に投入するとともに、シンガポールとバンコクを中心に東南アジアにおける営業体制を強化した。

当時はASEAN自由貿易地域（AFTA）構想のもと、アジア域内の物流と国内外の自動車メーカーによるアジアへの生産シフトが加速しており、当社は、まず1998（平成10）年からアジア域内の自動車輸送サービスを開始した。この流れはその後、2002年マレー



1994年11月に竣工した SIERRA NEVADA HIGHWAY



ブラジル／アルゼンチン航路に就航した あんです はいうえい



リッチモンドの事務所（2001年）



MALACCA HIGHWAY



BALTIC HIGHWAY



荷役中の CARIBBEAN HIGHWAY

シアでの自動車船運航会社 K.K. REGIONAL NAVIGATION SDN. BHD. (KKRN) 設立につながり、やがてアジア全域の自動車輸送をグレードアップさせることになる。

また、日系自動車メーカーのタイでの生産とタイからの輸出に対応し、1999（平成11）年7月に日本郵船との協調配船開始をきっかけに、タイ／オーストラリア間の新規航路を開設。顧客のニーズに沿ったきめ細かいサービスを提供する体制を整えた。

さらに、翌2003（平成15）年11月に将来の中国からの完成車輸出の布石とすべく、上海に本拠地を置く中国海運と完成車輸送の合弁会社として中海川崎汽車船運輸有限公司（ORIENT SEA HIGHWAY SERVICES CO., LTD.）を設立した。

当時、「世界の工場」といわれていた中国には、2001年12月のWTO加盟を契機として、世界の主要な自動車メーカーが進出。中国国内で生産された自動車は当初、国内向けの他、中東やアフリカに輸出されるだけだったが、いずれ世界の主要な輸出国になることが見込まれた。中国各地に点在する生産拠点から完成車を主要な港湾に輸送し、そこから国外へ出荷する可能性が高い。そう考えた当社は、2005（平成17）年から中国の沿岸で完成車輸送サービスを開始したが、中国からの輸出はなかなか伸びなかった。また中国当局の厳しい規制もあって、合弁会社の業績は低迷が続いたことなどから、2017（平成29）年に撤退した。

#### ● 欧州域内の完成車輸送を自営化

当社は、欧州での日本車の現地生産増加に伴う新たな物流とEC統合を控え、欧州域内

の輸送需要が確実に増加するという予測に基づき、同域内の自動車輸送サービスの体制整備に取り組んだ。

その先駆けとして、1991（平成3）年にドイツの総合物流会社であるE.H.Harmsと提携、折半出資により欧州近海自動車輸送船社 E.H.Harms GmbH & Co.Car Feeder Service を設立し、北海・バルト海を中心に欧州近海での完成車の輸送事業を開始した。そして、1993（平成5）年から1994（平成6）年に小型の新造船2隻を投入し、1998（平成10）年には約34万台の完成車を輸送するまでに成長、同海域の近海輸送船社としての地位を確立した。当社の完成車輸送に対する基本ポリシーは、輸送ニーズに柔軟に対応した安定的なサービス提供と安全・確実かつ迅速な輸送、および低コスト輸送の追求という3本柱であり、これらを欧州域内でどう具現化していくかを課題としていた。

1999（平成11）～2000（平成12）年に汎用性に富む遠洋大型新造船7隻を竣工させる一方で、1998～2000年に欧州近海の輸送用として小型の新造船4隻を建造。欧州域内完成車物流のニーズの高まりに呼応して、2003（平成15）年6月にE.H.Harmsとの合弁を解消して、海運事業の100%子会社“K” Line European Sea Highway Services GmbH（KESS・本社プレーメン）を設立して事業を拡大。欧州域内の完成車輸送を完全に自営化することにした。

2018（平成30）年現在、KESSは欧州のハブ港を中心に、イギリスやベルギー、ドイツ、スウェーデン、フィンランド、ロシアなどの諸港間でウィークリーサービスを行い、年間約93万台を輸送するまでに成長した。



KESS船のWESER HIGHWAY

### 第3節 近年の動向

#### ● リーマンショック、東日本大震災、タイ大洪水

2008（平成20）年、日本の自動車の総輸出量は年間で約672万台に達し、過去最高を記録した。当社の自動車船部門も右肩上がりの荷動きに応えるために船隊を拡大し、2008年前半に約100隻を運航する規模にまで成長した。船倉スペースをフル活用して世界の輸送需要に応えた。

ところが同年9月のリーマンショックにより、日本からの自動車の総輸出台数は2008年は年間で約672万台だったものが、2009（平成21）年は約360万台にまで激減した。当社は船隊の縮小や係船などの大幅な合理化を実施し、2009年度末までに20隻の自動車船を処分した。この年の当社のグローバルな完成車輸送実績は約204万台と前年度の約309万台から大きく減少した。

さらに、3年後の2011（平成23）年3月に

発生した東日本大震災によってサプライチェーンが寸断され、自動車部品の供給がストップ。日本の自動車メーカーは甚大な被害を受け、その正常化に半年以上を要する事態となった。また同年7～10月には、多くの日本車メーカーが生産拠点を置いているタイで起こった大洪水により、現地での生産がストップするという事態が追い打ちをかけ、世界の自動車物流が一時的に止まってしまったため、海上輸送需要も減退、配船効率が著しく低下することとなった。

こうした事態は日本車メーカーや部品メーカーの不断の努力によって、予想より早く回復する。翌2012（平成24）年には部品供給に対する不安が払拭され、日本出し完成車の輸出量は480万台に回復した。当社も、メーカーの工場が集積するタイやインドネシアを中心とする東南アジアからの輸出貨物や、中国をはじめとする新興諸国向けの旺盛な荷動きを取り込み、2012年度のグローバル輸送台数を335万台まで伸ばして厳しい局面を脱することができた。

### ●75型ポストパナマックスを13隻建造

2004（平成16）～2008（平成20）年の海運バブルと呼ばれた時期には、年間で600万台を超えていた日本の自動車輸出台数は2009（平成21）年以降、リーマンショックなどの影響により、400万台前後となった。しかし、海外での生産台数が増加して現地生産と地産地消が進んだため、海運各社は新たな輸送需要に取り組む必要が生じてきた。

当社は2010（平成22）年頃から、完成車とともに長尺・重量の建設機械など特殊な貨物の積載が可能な高スペックのRORO船が必要だと考え、ポストパナマックスの次世代PCC構想を立ち上げて最適船型の検討を開始した。

今後予想される世界のインフラ整備に不可欠な建設用の大型機械や、長尺の鉄道車両の輸送にも対応可能なデッキの強度や高さ、スターランプの形状や強度、船倉内のピラーの配置などを検討する。6,000台積みでは特殊車両の積載スペースを確保できないため、完成車に加えてそれらを積載することのできる船の建造を目指すことにした。

名古屋港などの主要な完成車積み出し港の制限範囲内にするため全長は200m未満とし、船幅はパナマ運河の拡張に対応して38mまで拡幅する。デッキの最大高を従来の5.1mから5.8mに引き上げ、スターランプの幅を8mから12mに広げる。また、スターランプの傾斜角度を9度から6度に緩やかにして、鉄道車両の積載を可能にするとともに、その他の長尺貨物や背高貨物の荷役効率を格段に向上させることとした。

こうしてさまざまな検討を重ねた結果、2013（平成25）年に新来島どっくとジャパ

ンマリンユナイテッドに、国内初となる7,500台積み（75型）ポストパナマックスのRORO船を4隻発注したのをはじめ、2014（平成26）年には両社に合わせて6隻を追加発注する。さらに2015（平成27）年には3隻の新造備船を決定し、合計で13隻の75型ポストパナマックス船隊を整備した。これらの船は、2015（平成27）年7月から2019（平成31）年3月にかけて順次竣工していった。

### ●超長尺の鉄道車両をイギリスへ輸送

鉄道の発祥地であるイギリスから高速鉄道の車両を受注した日立製作所は、2015（平成27）年から2016（平成28）年に輸出が始まることを考慮し、海上輸送船社の選定を開始していた。

同社では従来通り、山口県下松市の笠戸工場に近い徳山下松港・下松第二埠頭からの船積み輸出を想定していたが、港湾の水深や岸壁の強度などに問題があり、同埠頭に大型船は接岸不能であった。笠戸工場から大型のはしけに積載して神戸港まで運び、大型貨物の海上輸送で実績のある欧州船社のRORO船に積み替えて輸送するプランが当初は有力だった。

それまでに大型鉄道車両の輸送実績がな



2015年11月に竣工したHAMBURG HIGHWAY

かった当社は、次世代PCCの75型ポストパナマックスによる輸送を実現するため、2013（平成25）年7月から下松第二埠頭に直接入港できるかどうかの精査を開始した。

岸壁前面の水深は10mあり、名古屋港と同じ条件なので喫水上の問題はない。また、岸壁沖合の水域に浅瀬が点在するが、直径500mの回頭水域は船の全長の2倍以上の水域をカバーしている。しかし、第二埠頭の標準係船能力はDWTで1万2,000トン、係船柱の強度は総トン数で25トンであり、フェンダーの強度も低い。75型ポストパナマックスのDWTは約2万トン、総トン数が約7万8,000トンなので下松第二埠頭は明らかに強度不足であった。

また、高速鉄道車両の船積み時には、既存の進入路の道幅を2m程度拡幅する必要もあり、海外との貿易に使用するには、岸壁外側のフェンスをテロ防止対策で改修する必要もあった。当時の当社自動車船部門の海技責任者は、これらの条件をクリアするために日立製作所をはじめ、山口県港湾課や地元の港湾管理組合、所轄の海上保安部、漁協や内海水先案内人組合などを、2年間にわたって頻繁に訪問して協議を重ねた。その結果、必要な係留力を確保するため、船首・船尾の各1カ所に100トンの係船柱を新設する費用を山口県の予算で獲得。また接岸時の船体に取り付ける大型フェンダーの貸与を県から承認を得て、ついに入港を実現させた。

大型自動車専用船の同埠頭への接岸が可能になる工事を終了した2015年7月21日、新来島どっくで竣工した新造船「HAWAIIAN HIGHWAY」が下松第二埠頭へ入港する。高速鉄道の車両をマザー工場に隣接するマザー

ポートから、完成車と一緒にイギリスまで輸送する国内初のプロジェクトが開始された。それは鉄道車両や鉱山向け機械など、自動車以外の超長尺・重量貨物の輸送で将来の成長が期待できる船出となった。

その後2019（平成31）年4月までの累計で、延べ41隻の75型ポストパナマックスが583両の車両を輸送した。このプロジェクトは、顧客や関連自治体の協力を得ながら、積み出し港の整備や改良に尽力し、日本で建造した初のポストパナマックス自動車専用船により、日本の船社がその輸送を行うことで、日本メーカーのインフラ輸出の一翼を担うという、オールジャパン・プロジェクトとして、高い評価を得ている。

当社は自動車専用船の大型化をいち早く実現する一方で、ますます厳しくなる船舶の環境規制に対応するため、環境負荷の低減に積極的に取り組むモデルシップとして、2016（平成28）年2月に75型ポストパナマックスの第3船として、最新の環境対応技術を満載した次世代の大型自動車専用船「DRIVE GREEN HIGHWAY」を竣工した。

2014（平成26）年から、究極の省エネと環境保全を追求するDRIVE GREEN PROJECT



HAWAIIAN HIGHWAY、徳山下松港からイギリス都市間高速鉄道車両の初積み込み



プレーマハーフェンに停泊しているDRIVE GREEN HIGHWAY

を立ち上げ、そのプロジェクト名を冠した本船は「環境フラッグシップ」として、当社の意気込みを強くアピールする船となった。

この船には窒素酸化物（NO<sub>x</sub>）生成抑制機能付きのエンジンや硫黄酸化物（SO<sub>x</sub>）スクラバー、太陽光発電システム、野菜の水耕栽培装置などを搭載し、輸送車両1台あたりの二酸化炭素（CO<sub>2</sub>）排出量を従来の大型自動車専用船と比較して25%以上、NO<sub>x</sub>を50%以上、SO<sub>x</sub>を90%以上削減することを可能とした。また、船幅を拡張して従来の当社最大船型比で約2割の積載可能台数を増加させ、輸送効率の向上にも大きく貢献することとなった。

竣工直後に横浜港の大棧橋で一般応募者も対象にした見学会を開催。当日は冬晴れの天候のもと、800人以上が最新鋭船を見学する様子が各メディアで報道された。国際的な環境規制に先駆け、先進的な技術を導入したことが学術的にも高く評価され、2017（平成29）年7月に日本船舶海洋学会主催の「シッ



船上に設置されたソーラーパネル



「シップ・オブ・ザ・イヤー2016」の賞状とDRIVE GREEN HIGHWAYの模型

プ・オブ・ザ・イヤー2016」を受賞している。

日本初のPCC「第十とよた丸」の就航から約半世紀。そのパイオニア精神を受け継いで建造された同船は当社の誇りであり、新たな金字塔としてその名を歴史に刻んだ。

#### ●多様化するニーズに応え、収益力の強化を目指す

環境の激変と、その中で収益力を維持するための当社の先進的な取り組みが続いていた2016（平成28）年度の日本車の輸出総量は、円安水準の定着によって漸減傾向に歯止めがかかり、前年度比1.2%増の463万台となった。大西洋域内の貨物や欧米向け貨物の荷動きは堅調だったが、アジア出しの中東、中南米、アフリカなど資源国向け貨物や、欧州・北米出しのアジア向け貨物は、中国経済の減速を背景として軟調に推移。ロシア経済の低迷によって欧州域内の荷動きも減少した。

当社グループの輸送台数は前年度比1%減の311万台となり、荷量に応じた船腹の調整



2017年9月に竣工したOLYMPIAN HIGHWAY

と配船、運航効率の改善に継続的に取り組むことになった。

2018（平成30）年度は、コスト競争力のある75型ポストパナマックス船隊の内、最後の3隻が竣工し、全13隻が揃った。多様化する顧客ニーズに応えるストラテジック・ロジスティック・パートナーを目指し、建設機械や農業機械、鉄道車両などの背高重量物輸送を増強するとともに、完成車物流事業も強化。中南米域の新規航路開設や、欧州出し日本向け貨物の新規契約もあり、当社グループの輸送台数を前年度比3%増の367万台に伸ばした一方で、一部航路の再編による配船・運航効率の向上にも取り組むことによって、収益力の強化をはかった。



一貫輸送サービスを提供するPRIXCAR

## 第4節 自動車物流事業の海外展開

### ●オーストラリア、インドネシア、タイで成功

当社は1980年代末頃から、自動車船事業を通じて培った顧客基盤と輸送品質に各種サービスを結合する「自動車物流事業」を、主に海外を舞台に展開してきた。その先駆けは、1988（昭和63）年にオーストラリアの現地事業体に出資したPrixcar Services Pty. Ltd. (PRIXCAR) で、当社グループとして初めて完成車物流に取り組んだ。同社はオーストラリアでの現地生産車や輸入車がディーラーに引き渡されるまでの保管業務や、付属品の取り付け、車両の換装などを実施。2012（平成24）年以降、完成車の陸送事業も行って事業を拡大している。現在では、港から販売店まで完成車の一貫輸送サービスを提供できる体制を確立している。

一方、インドネシアでは2003（平成15）年5月に現地のMobaru Diamond Indonesiaとの合弁で、現地法人PT. K LINE MOBARU DIAMOND INDONESIA (KMDI) を設立し、同年6月から完成車の陸上輸送サービス（キャリアカー・ビジネス）を開始した。以来、



2003年からキャリアカー・ビジネスに参入したKMDI



15年余の業績は着実に伸び、インドネシアの国内シェア・ナンバーワンのスペシャリスト企業として評価された。

加えて2004（平成16）年3月、タイの現地法人K LINE (THAILAND) LTD.のグループ企業であるBANGKOK MARINE ENTERPRISES LTD. (BME) が、長年の経営課題だったキャリアカー・ビジネスに新規参入した。そして、トヨタ車の完成車輸送に従事して実績を積みながら、着実に業容を拡大している。2018（平成30）年現在、約580台のトラックやコンテナトレーラー、キャリアカーなどの大型車両を保有し、年間約15万台の完成車を輸送する。海上コンテナ輸送や各工場への部品輸送（ミルクラン）も手がけるBMEはタイ有数の陸上輸送会社に成長し、キャリアカー・ビジネスがコアビジネスのひとつになっている。

#### ●シンガポールに自動車専用ターミナルを設置

各地域で個別に業容を拡大する一方、当社では効率的で安定的な自動車の輸送サービスを実現するため、拠点となるハブ港で貨物をトランシップ（積み替え）し、仕向け地（スポーク）に自動車を輸送することで、輸送効率を向上させるハブ&スポーク機能を強化す



2004年からキャリアカー・ビジネスに参入したタイのBME



シンガポール AATSの自動車専用ターミナル

ることが課題であった。

そこで、2009（平成21）年1月に当社と日本郵船、PSA Singapore Terminals の3社合弁で、シンガポール港初の自動車専用ターミナル運営会社としてASIA AUTOMOBILE TERMINAL (SINGAPORE) PTE. LTD. (AATS) を設立した。同港のパシール・パンジャン埠頭に2つの専用岸壁を保有するAATSは、さっそく自動車専用ターミナルの活動を開始。その結果、アジア地域における完成車輸送の重要なハブ港となったシンガポールは、主にアジアで生産され、世界各地に輸出される完成車のトランシップ港として機能することになった。

#### ●ベトナム、チリ、フィリピンで総合物流サービス

アジアを中心とする新興国の自動車需要が拡大する中で、完成車輸送に付随するさまざまなサービスへの需要も高まってきた。完成車物流事業の充実と拡大を目指す当社は、新たに2015（平成27）年7月、自動車物流事業開発チームを創設した。東京本社その他、リッチモンド、バンコク、サンパウロといった世界4カ所の地域本社が主導し、地元の顧客の要望に基づく物流事業を展開する体制を整え



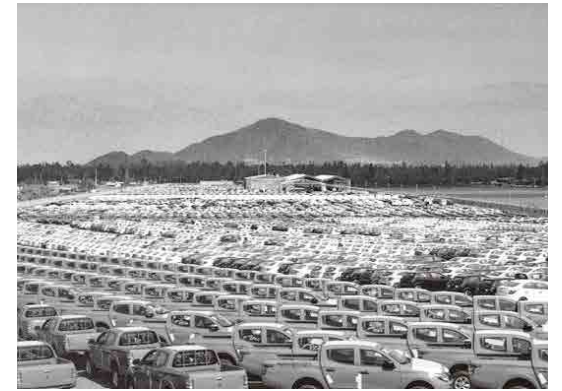
ベトナム・ホーチミンのVehicle Processing Center

た。インドネシアやタイ、シンガポール、インド、オーストラリア、ブラジルなどでは完成車の陸送や納車前点検・整備、部品供給などを行うPDI（Pre Delivery Inspection）事業に取り組んでいる。

その皮切りが2016（平成28）年10月、ベトナムで開始した完成車向けの総合物流サービスで、ホーチミン市にVehicle Processing Centerを開設し、輸入車の通関や車両認証登録、保管業務などをスタート。1年以内に敷地を拡張し、保管能力を当初の2倍にした同センターは現在、各種自動車部品の装着や塗装、洗車などのPDI業務をはじめ、ディーラーへの陸送も含むベトナム初のフルサービスを提供している。

また南米のチリでは2017（平成29）年8月、現地の物流企業であるAGUNSAと合弁でKAR LOGISTICS S.A. を設立し、ゼネラルモーターズ向け総合物流サービスを展開する。同年11月には、フィリピンでも現地パートナー企業との合弁でK LINE AUTO LOGISTICS PHILIPPINES, INC. を設立し、フォルクスワーゲン車の保管・納車前点検を開始した。

さらにインドやアフリカ、中東、欧米など



チリのKAR LOGISTICS S.A.



フィリピンのK LINE AUTO LOGISTICS PHILIPPINES, INC.

でも検討を進めるため、2018（平成30）年4月に「自動車物流グループ」を新設した。サービス・ネットワークの強化・拡大を通じて、同事業のさらなるグローバル化をはかっている。

## 第5節 安全運航と「ダメプリ」で業界をリード

### ●進化を続ける積み付けシステム

当社は顧客から託された自動車をいかに傷付けず、効率的に輸送するかということを考え続けてきた。

いうまでもなく、自動車船事業の基本的な

ポリシーは徹底した安全運航と品質管理の追求であり、当社は1987（昭和62）年にコンピュータを活用した独自の自動車専用船積み付けプランニングシステム「PCC Stowage Planning System：SPS」（第1世代）を開発した。これはブッキングされた自動車をコンピュータでPCCの各区画に配置し、画面上に表示されたデッキ（青図）に車を並べ、積み付けプランを作成するシステムである。従来は青図の上に車と同じ縮尺に縮めた紙片を並べて確認していたため、4,000台積みで3日ほどかかっていたが、それを3時間程度で完了できるようになった。

第1世代のSPSは約7年間フル稼働し、1995（平成7）年にCAD（製図用プログラム）ソフトを扱ってきたコンピュータの保守管理期限が切れた時点で、第2世代の新システムへ移行した。さらに、2005（平成17）年にIT環境の整備に伴い、一段階バージョンアップした第3世代に更新、システムの名称をT-MAXに改めた。T-MAXもその後2度のバージョンアップを重ねて機能を充実させつつ、自動車船の効率的な貨物積載、および安全運航と品質管理の向上に貢献してきた。2019（平成31）年にOSの切り替えを含めて改修し、SOUP（Stowage Order Utmost Planning）と再び名称を改め、最新の積み付けシステムとして同年5月にリリースした。

積み付けシステムの進化とも並行して、当社は1999（平成11）年11月に自動車専用船による海上輸送サービスの分野で、国際的な品質保証規格ISO9002の認証を取得。2002（平成14）年8月にISO9001（2000年版）に切り替えて更新を完了した。こうしたサービスおよび品質管理体制は顧客から高い評価を

受け、2002年11月にはフォードの品質管理プログラムFord Q1 Awardを獲得している。

#### ●前後30cm、左右10cmのバック付け

日本初のPCC「第十とよた丸」が自動車船の輸送形態を大きく変え、大量の自動車を迅速に運ぶだけでなく、高品質で安全な運航を可能にした。

従来は積み込んだ自動車の船内移動にエレベーターを使用したがる、梱包されていない裸の商品である車を荷役中はもちろん、航海中も傷付けないように細心の注意を払う必要があった。「第十とよた丸」からは、船内の荷役作業を車のドライバーと所定の位置に固定するラッシャー、誘導員など約20人でチームを組み、右ハンドル車の場合は右回り、左ハンドル車は左回りで出られるように積み付



第3世代SPS



船内の積み付け作業

けた。多くの場合、最終的な駐車位置決めは「バック付け」で行う。これは海外での揚げ荷役を前進のみで行い、安全かつ効率的に船外へ出られるようにするためであった。

それぞれの車の積み付け間隔は前後30cm、左右10cmと決められており、荷役作業員はこうしたcm単位の位置にバックで停止し、ハンドルで微調整しながら秒単位で次々に積み付けていく。1チームで1時間あたり70～80台を積み込むことが可能で、チーム数を増やすことによって6,000台積みでも1日で作業を完了することができる。

前後30cmの間隔は車の固定や点検作業に必要な最小限のスペースで、左右の幅を10cmとしたのは、作業員が不用意に通って車を傷付けるのを防ぐためである。また、すべての作業員に車を傷付けないよう、腕時計やブレスレットのようなアクセサリーの着用を禁止し、作業服もボタンなどが露出ししないものを着用させている。

また、2018（平成30）年には米国のゼネラルモーターズより、毎年優れたサービスプロバイダーを表彰する「サプライヤー・オブ・ザ・イヤー」の中でも、極めて優秀な数社のみに与えられるという、Overdrive Awardを受賞した。

#### ●最高の輸送品質を確保する「ダメプリ」

こうして自動車船の荷役および運航中の車体に与えるダメージを極限まで低減する「ダメプリ（ダメージ・プリベンション）活動」は、世界中の船会社や荷役会社が輸送品質を確保するための用語として定着した。

さらに当社では自動車船のホールドにおいても、船内環境を少しでもよくするため、明

るい色の塗装やLED照明を採用。船腹方向の2本ピラーを1本ピラーに変更し、部分的な隔壁（パーシャルバルクヘッド）を廃止して、完成車や長尺貨物の荷役効率を向上。車と船内構造物との接触によるダメージを極力防止する船体構造を採用している。

顧客のメーカーが技術の粋を結集して製造した自動車を効率よく、ダメージ防止に最大限の注意を払いながら積み付け、5,000台以上の車を1度に輸送する1カ月ほどの航海で、小さな傷などが発生する確率は0.04%未満。1航海で1、2台以下という高水準の輸送品質を維持している。

世界でもトップクラスの低水準のダメージ率を誇る当社は、自動車輸送のパイオニアとして常に顧客の厳しい要求に応え、国籍や船舶管理会社、マンニング会社を問わず、積み地や揚げ地の荷役会社と当社グループの乗り組み作業員に、高水準の輸送品質に関わる技術と知識を伝える教育を継続して実施している。さらに2017（平成29）年1月、ダメプリ活動を担う組織を昇格させて「自動車船安全輸送グループ」を創設し、船の安全運航と積み付けなどを含む輸送品質のさらなる維持・向上をはかっている。



車へのダメージを抑える構造体を採用した船内

# 第4章 エネルギー資源輸送事業

## 第1節 LNG船事業

### ●日本初のLNG輸送船「尾州丸」竣工

発電用燃料や都市ガスに利用される天然ガスは、石油・石炭と比べて二酸化炭素の排出量が少なく、環境への負荷が低いクリーンエネルギーとして、1980年代以降、需要が急増した。天然ガスは $-162^{\circ}\text{C}$ の超低温に冷却すると液体になり（LNG）、その過程で不純物が取り除かれるうえ、気体の状態に比べて体積が約600分の1にまで減るため、輸送効率が大幅に向上するので、そのための専用船が必要になる。

天然ガスを超低温で保冷したまま輸送するLNG船の管理は、高い技術を求められるだけでなく、船価も高いため、船社が共同で船を保有することでリスクを分散し、船舶管理を行って、各プロジェクトに定期備船するのが初期のビジネスモデルだった。

日本へのLNG輸入は1969（昭和44）年の北米アラスカからが最初で、その後1972（昭和47）年にブルネイ、1977年（昭和52）にアブダビ、インドネシアのアルンとバダック、1982（昭和57）年にマレーシアからの輸入が開始された。これらのプロジェクトを担う大小のLNG船は、川崎重工業がGotaas-Larsen（現・Golar LNG）から受注した1隻を除き、

すべて外国建造船で外国船社が運航していた。

これは日本へのLNG供給の長期安定化をはかるうえで改善すべき問題であり、アルン、バダックでのLNG増産計画が進展したことを契機に、日本の海運・造船業界では日本船による輸送を実現しようという機運が高まった。

そして1983（昭和58）年4月、当社と日本郵船、大阪商船三井船舶の邦船3社と、中部電力、関西電力、大阪ガス、東邦ガス、日商岩井の関係荷主5社が出資し、日本初のLNG船運航会社「バダック・エル・エヌ・ジー輸送」を設立した。20年間にわたってインドネシアのバダックプロジェクト田から産出される年間320万トンのLNGを、邦船3社による日本籍船3隻で効率的・安定的に輸送する、バダック増産プロジェクト（Badak II）が開始された。

同年8月、当社と川崎重工業が他社に先んじて手がけた日本籍LNG第1船となる「尾州丸」（12万6,000 $\text{m}^3$ 積み）が竣工した。安



尾州丸

全性の高いモス方式の球形タンクを搭載し、衝突・座礁時にもタンクに損傷が及ばないようにダブルハル構造を採用して船体強度を強化した。加えて、タンクや配管の材料に超低温のLNGに耐えられるアルミニウム合金やステンレス鋼などを使用し、防火・防爆対策にも細心の注意を払った。

翌1984（昭和59）年7月には、アルン増産プロジェクト（Arun II）向けに当社管理第2船「出羽丸」が竣工。「尾州丸」と合わせて、当社乗組員の配乗下で運航した。

### ●カタールLNGプロジェクトへ参画

その後も経済成長に伴うエネルギー需要の拡大により、石油・石炭に代わる新たなエネルギー源としてLNGの需要は急激な伸びを示した。大規模な日本向け輸送プロジェクトが立ち上がり、LNGの輸入量は1989（平成元）年の約3,200万トンから、10年後の1998（平成10）年には約5,000万トンと60%近く伸びた。

当社はこの間に世界有数のLNG船の保有・管理会社となったが、その契機となったのがカタールLNGプロジェクトとその増産プロジェクトへの参画である。中東の産油国カタールが初めて生産に着手したLNGを、中部電力を中心とする日本の電力5社とガス



出羽丸

3社が、カタールの天然ガス供給会社である Qatar Liquefied Gas Company から25年間にわたって購入することを目指したもので、日本船社にとって「20世紀最後の大型プロジェクト」と呼ばれた。激しい国際入札を勝ち抜き、1993（平成5）年10月に当社と商船三井、日本郵船、昭和海運、飯野海運の邦船5社が、日本向けLNG輸送の定期備船契約を締結。当時世界最大の最新鋭船（13万5,000 $\text{m}^3$ 積み）7隻を新造し、1997（平成9）年1月から年間約400万トンのLNGを輸送することになった。さらに1995（平成7）年7月、3隻で年間200万トンを運ぶ増産プロジェクトの定期備船契約を結んだことにより、Qatar Liquefied Gas Company 向けLNG船隊は10隻となった。

### ●RasGas II、IIIと長期備船契約

続いてカタールでは、2002（平成14）年10月、邦船3社と Qatar Shipping の計4社で、Ras Laffan Liquefied Natural Gas Co.Ltd. II（RasGas II）とも、新造LNG船4隻の長期備船契約を締結した。RasGas IIは、北米や欧州を中心にLNGを輸出するカタール第3のプロジェクトである。当社はこの計画の3隻目となる船舶の管理を行うことになり、2005



1993年10月に行われたカタールLNGプロジェクト調印式



AL THAKHIRA

(平成17)年10月に14万5,000 $\text{m}^3$ 積みの「AL THAKHIRA」が竣工した。2004(平成16)年には邦船3社にQatar Gas Transport Company Limited (QGTC)、三井物産を加えた計5社で、新たにLNG船1隻の長期備船契約を締結している。さらに2005年11月、当社と商船三井、日本郵船、三井物産、飯野海運およびQGTCのコンソーシアムがRasGas IIIとの間で、21万 $\text{m}^3$ 積みの超大型新造LNG船8隻の長期備船契約(25年)を締結。2008(平成20)年から主として米国にLNGを輸送する計画であった。

#### ●スノービットLNGプロジェクトで初の単独受注

当社のLNG船部門は、1990年代末からの10年間に飛躍の時期を迎えた。LNG船の関与隻数は1998(平成10)年度末に17隻(内、自社管理船4隻)だったが、2008(平成20)年度末にグループ全体で47隻(内、自社管理船15隻)と約3倍にまで拡大している。

とりわけ大きな転機となったのは、三井物産の協力を得て厳しい国際競争を勝ち抜き、2001(平成13)年12月に成約に至ったノルウェー国営石油会社Statoil ASA(現・Equinor ASA)のスノービットLNGプロジェクト(Snøhvit Project)である。このプロジェクトは同社



2001年12月に行われたスノービットLNGプロジェクト長期備船契約調印式

がノルウェーなどの企業体と共同で、ノルウェー北部バレンツ海のカスタムから産出される天然ガスを液化し、米国や欧州に輸出するというものだった。特筆すべきは2点。ひとつは、これが当社が初めて取り組んだ大西洋での三国間LNGビジネスであるということ。もうひとつは、当社が従来の邦船3社の枠組みから飛び出し、内外の会社とのコンソーシアムで初めて幹事を務める形で、新造船2隻の長期備船契約を受注したということである。この長期契約に成功したのは、1983(昭和58)年に竣工した「尾州丸」の保有・管理に携わって以来、長年培ってきたLNG船の管理ノウハウや安全運航技術、価格競争力などが高く評価されたためである。

なおStatoil ASAは、米国の総合エネルギー企業や、スペインの電力会社とLNGの売買契約を締結した。2006(平成18)年2月および7月には、LNG船「ARCTIC DISCOVERER」と「ARCTIC VOYAGER」が竣工。これら2隻は、スケールメリットと汎用性を両立させるためにタンクの容量を14万 $\text{m}^3$ 積みとし、荒天の北大西洋でも長期の就航に耐えられるように船体の強度を増した当時の最新鋭船であった。

当社はこの契約を契機に2002(平成14)年



ARCTIC DISCOVERER

5月、ロンドンのKEU内に欧州の営業および船舶管理の拠点としてBulk & Gas Divisionを開設。さらに2005(平成17)年2月には、地域密着型のグローバルゼーションをより推進するため、現地法人“K”LINE LNG SHIPPING(UK) LIMITED(KLNG)を設立し、LNG船事業の一部を移管した。

加えて、2003(平成15)年7月に天然ガスの大市場として需要の増加が期待された、米国のヒューストンにも営業拠点を開設。東京/欧州/米国間の三極体制を確立することにより、大西洋水域の三国間トレードを拡充していくことにした。

#### ●アジアなどで多彩なプロジェクトに参画

2000年代には内外の船社とのコンソーシアムによってさまざまなプロジェクトに参画し、日本のLNG船事業の拡大と発展に寄与した。

#### <インド向けLNG輸送プロジェクト>

2001(平成13)年3月、当社と商船三井、日本郵船、Shipping Corporation of India(SCI)の4船社によるコンソーシアムは、インドのPetronet LNG Limitedがカタールから輸入する年間500万トンのLNGを24年間、新造船2隻(13万8,000 $\text{m}^3$ 積み)で輸送するプロジェクトで備船契約を締結。さ



ARCTIC VOYAGER

らに2006(平成18)年2月には、同社向けに15万4,800 $\text{m}^3$ 積み新造船1隻の長期備船契約を締結した。加えて、2013(平成25)年12月には17万3,000 $\text{m}^3$ 積み新造LNG船1隻に関する定期備船契約を締結。4隻目の船は、2016(平成28)年からオーストラリアのGorgon LNG Projectへ投入した。

#### <シェニエールプロジェクト>

2004(平成16)年8月、米国のLNG受け入れ基地会社Cheniere Energy Inc.が欧州の石油商社と共同で設立したJ&S Cheniere向けに、新造LNG船2隻の定期備船契約を締結した。2007(平成19)年と2008(平成20)年に竣工した2隻は、主要なターミナルに入港することが可能で、世界各地のLNG輸送に投入する予定だったが、J&S Cheniere向けの定期備船契約は2008年中に双方合意のもと解除され、現在はINPEXプレリユードなどの他プロジェクトに従事している。

#### <タングー LNGプロジェクト>

2005(平成17)年7月、インドネシアのP.T. MERATUS LINEとコンソーシアムを組み、イギリスの石油会社BP主導のタングー LNGプロジェクト向けに、新造船3隻の定期備船契約を締結した。2008年11月～2009(平成21)年3月に竣工した15万4,800 $\text{m}^3$ 積み船3隻は、最新の二元燃料電気推進機関(Dual



2008年10月、韓国・釜山でのタングーLNGプロジェクト命名式

Fuel Diesel Electric Engine : DFDE) システムを採用し、燃費の向上と環境負荷の低減を実現した。

### ●中・長期備船契約で収益向上に貢献

2010年代に入るとビジネスの形態は複雑かつ多様化し、石油に比べて廉価で環境への負荷が低いLNGの需要はますます伸びてきた。

2013（平成25）年4月に中部電力とモス球型独立タンクを装備した16万4,700<sup>m</sup>積みLNG船1隻の長期備船契約を締結。1983（昭和58）年に竣工した初の日本籍LNG船「尾州丸」にちなみ、「BISHU MARU」と命名し、2017（平成29）年12月に就航した。さらに同年6月、国際石油開発帝石（INPEX）がオペレーターを務めるオーストラリアのIchthys Project向けに、新造船2隻の長期備



BISHU MARU

船契約を締結。INPEXの新潟・直江津基地向けの15万5,300<sup>m</sup>積みLNG船は三菱重工と、INPEXとフランスの石油メジャーTOTALの合弁会社が台湾向けにLNGを輸送する18万2,000<sup>m</sup>積みは川崎重工業と造船契約を結んだ。

また、中部電力が参画する米国テキサス州Freeport LNG Projectで生産されるLNG輸送の一翼を担うため、2014（平成26）年12月に16万4,700<sup>m</sup>積みLNG船1隻の長期備船契約を締結した。Freeportプロジェクト向けとしては、欧州のKLNGがChandris（Hellas）Inc.と共同でBPグループ向けに、新造LNG船2隻の長期備船契約も締結。第1船は2018（平成30）年1月、第2船は9月に竣工した。

こうしてLNG船隊は中長期の備船契約のもと、安定収益型事業として当社の収益向上に貢献。今後は従来のような新造大型船による中長期の輸送に加え、新興国の旺盛な需要や活発化しつつあるLNGのトレーディング向けの需要にも対応していきたいと考えている。

## 第2節 油槽船事業

### ●戦前から1990年代までの概況

1920年代後半は、エネルギー資源が石炭から石油に転換された時代である。1929（昭和4）年、日本海軍の全艦艇を重油専焼に改装することが決定されたこともあり、海運業界では油槽船（タンカー）事業を展開する好機が訪れた。当社も1933（昭和8）年にイギリス籍船2隻を備船して油槽船事業を開始するとともに、新造船の建造に着手。1935（昭

和10）年には新鋭の「建川丸」（1万3,475DWT）が竣工し、海外から日本や朝鮮に原油や重油を輸送する仕事に従事させた。建川丸は、日本からの主要輸出品であった生糸を積載するスペースを持つ船で、米国に原油を積み取りにいく際に生糸を運んだ。



富士川丸

戦前の当社の油槽船部門は最盛期の1937（昭和12）年には14隻を擁し、業績に大いに貢献したが、太平洋戦争の勃発により壊滅。建川丸は海軍に徴用された末、1944（昭和19）年5月、フィリピンのダバオ沖で雷撃により沈没した。

戦後、ほぼ100%の原油を海外からの輸入に依存した日本は、国内海運各社の油槽船部門が、その輸送を通じて経済成長を支えてきた。とくに1950年代後半からは産業の重化学工業化が進み、石油の輸入が年率平均で約25%も増加した。当社は1953（昭和28）年6月、浦賀ドックで建造されたパナマ籍船「ANDREW DILLON」（2万1,446DWT）を定期備船してタンカー事業を再開する足がかりとした。

そして、1957（昭和32）年7月、海外で調達した資金で油槽船「富士川丸」（2万1,431DWT）が竣工。その後1963（昭和38）年までに、「千鶴川丸」以下5隻のタンカー（3万3,601～7万3,415DWT）を自己資金や計画造船で建造し、船隊整備の第一歩を踏み出した。

1973（昭和48）年の第1次オイルショッ



初のVLCC飛鳥川丸

クまで世界経済は順調に成長し、石油の海上での荷動量が10億トンを超えたため、海運各社は競って船型の大型化に着手し、輸送量の拡大と国際化を推進した。当社も1971（昭和46）年8月に初の大型原油タンカー（Very Large Crude Oil Carrier : VLCC）「飛鳥川丸」（23万2,339DWT）を建造。続けて、「宇治川丸」や「信濃川丸」などが竣工してVLCC船隊の整備を進めた。

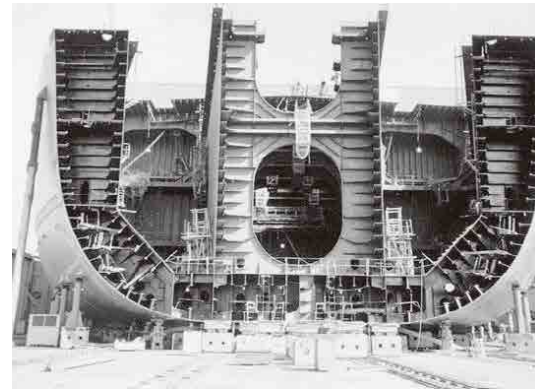
やがて第1次オイルショックが起ると、これを契機として原油価格は高騰。全世界で「脱石油」と「省エネルギー」への転換が進み、需要は一挙に減退した。タンカーマーケット

の指標であるワールドスケール(タンカーマーケットの航路別運賃指標：WS)は、1973年にVLCC平均で175だったが、1年後に36まで下落、翌1975(昭和50)年には20を割った。一転して不況に突入したタンカー業界では、各社売船による減量経営が行われ、当社もこの難局を乗り切って収益を安定させるため、VLCCを中心に不経済船の処分を断行した。

しかし1979(昭和54)年、イラン革命の端を発した第2次オイルショックが到来。タンカーの輸送需要はまたも激減し、大量の余剰船腹を抱える事態となった。日本ではタンカー事業が中心事業だった三光汽船の倒産、ジャパンラインの再建整理問題などが起きて、当社の油槽船事業もさらに縮小せざるを得なくなる。最盛期には10隻を超えた当社のVLCC船隊は、1989(平成元)年に3隻体制となった。

その一方で、1989年3月にアラスカ沖で「EXXON VALDEZ」(21万1,469DWT)が座礁し、破損したタンクから26万バレルの原油が流出して約2,500kmの海岸線が汚染される大事故が発生した。海洋生態系に甚大な被害を与え、EXXONは原油の除去作業に20億ドル以上を費やした。この事故を契機に米国では、翌1990(平成2)年に油濁法「OPA90」(Oil Pollution Act of 1990)が制定され、タンカーのダブルハル化が進んだ。

国際海事機関(IMO)は、既存のシングルハルタンカーの使用期限を定めて廃船を促し、事故発生時に環境への負荷が軽いダブルハルタンカーへの切り替えを推奨。1993(平成5)年7月以降に建造するタンカーはすべてダブルハル構造とすること、既存のシングルハルタンカーは2010(平成22)年まで



VLCCのダブルハル構造

に改装することが義務化された。

日本では、1995(平成7)年10月に「油汚染に対する準備・対応及び協力に関する国際条約」(OPRC条約)が批准され、タンカーの座礁や衝突、沈没事故の発生と海洋汚染を防止する動きが強まり、当社は世界のタンカー船社のトップランナーとしてダブルハル化を推進。2003(平成15)年9月までに全タンカーのダブルハル化を完了した。

1990年代に入ると世界の石油消費は回復し、タンカーの運賃市況は高騰した。昭和シェル石油との長期備船契約に基づいて、1992(平成4)年に竣工した26万トン積みVLCC「SUMIDAGAWA」はシングルハルであったが、国際条約に基づくダブルハルの義務化に対応して代替船の建造に着手した。

#### ●基幹となるVLCC船隊を整備

2000年代初頭の油槽船事業は市況の高騰を追い風にしながら、事業形態の再構築と営業基盤の拡充に取り組んだ。まず、シングルハルタンカーの代替として4隻建造することにしたダブルハルVLCCの第1船として、2001(平成13)年4月に「KUMANOGAWA」が竣工。昭和シェル船舶との定期備船契約に

投入した。同船は当時のマラッカ海峡を最大積み高で通航可能な最大船型(マラッカマックス)だったため、日本を含む極東向けの配船で大きな競争力を持った。

第2船の「最上川」と第3船の「ISUZUGAWA(3代目)」も昭和シェル船舶の定期備船契約、第4船の「FUJIKAWA(2代目)」は新日本石油の定期備船契約で中東向けであった。

その後も老齢船を代替することを基本に船隊を更新していった。30万トン積みVLCCを2隻建造することを計画した2005(平成17)年4月、出光タンカーと定期備船契約を結んだ当社は、マラッカマックスを改良して最大限の貨物積載量を得られるように設計し、環境面にも配慮した最新鋭船「YAMATOGAWA(3代目)」を竣工させた。次いで同年10月に世界最大の石油メジャーであるExxonMobilと長期備船契約を締結し、2007(平成19)年6月に竣工した31万5,000トン積みVLCCは「TAMAGAWA」と命名した。

2009(平成21)年12月にはShell International向けにVLCC「SETAGAWA」(30万DWT)が竣工。翌2010(平成22)年3月、昭和シェル石油向けに同型のダブルハルタンカー「NAGARAGAWA」を新造した。両船は、主に中東から日本への原油輸送の中核を担う環



水島で荷役中のKUMANOGAWA

境配慮型VLCCである。

その後、当社はリーマンショックによるマーケットの長期低迷に対応し、タンカー事業の構造改革を行い、各船種のフリー船の減船に踏み切った。2011(平成23)年に「最上川」、2014(平成26)年には「KUMANOGAWA」を売却した。一方で2014年8月には、外航日本船舶の計画的増加をはかる国策に沿い、当社のVLCC「YAMATOGAWA」が日本籍船として初めて、米国船級協会(American Bureau of Shipping: ABS)による船級登録船舶として認定された。これは、2012(平成24)年12月にABSが国土交通省より外航海運に用いられる日本船舶について船舶安全法および海上汚染防止法に基づく検査実施団体として認可・登録されたことを受け、同船の船籍国を日本へ変更することにつき、国土交通省海事局、ABSをはじめとした関係者



YAMATOGAWA



環境配慮型VLCC NAGARAGAWA



H-CSR対応の最新鋭VLCC KISOGAWA

と協議を続けて実現したものである。

2016（平成28）年度には既存船の代替に加えて、国内石油各社の海外展開における新規輸送需要の取り込みをはかるため、新たにVLCC3隻を発注。第1船として2017（平成29）年11月、昭和シェル船舶向けに竣工した「KISOGAWA」（31万1,000DWT）は、海洋生態系の保護に配慮するためバラスト水処理の指針技術（H-CSR）を採用。2018（平成30）年に竣工した第2船「TEDORIGAWA」と第3船「TONEGAWA」も「KISOGAWA」同様、H-CSR対応の最新鋭船として顧客のニーズに込えている。

### ●中小型タンカーとアフラマックス事業の展開

1970年代の2度にわたるオイルショック以降、政府の主導で石油資源の脱中東依存が提唱され、タンカーも汎用性の高い中型の船型が求められるようになる。そこで、当社はVLCCに中型の船隊を加え、原油調達先の分散化に伴う荷動きの多様化に対応した。その先駆けとして、1981（昭和56）年から全国石油工業協同組合（全石工）と数量輸送契約（COA）を結び、ベネズエラの潤滑油用原油の輸送を開始。当初はパナマ運河経由で行っていたが1986（昭和61）年からアフラマックスによるケープタウン経由に移行し、輸送

コスト削減を実現して顧客の評価を得た。

また、発展途上国の国営企業が海運に進出するという当時の流れで、当社は南米のエクアドルの国営海運と合弁会社Flota Petrolera Ecuatoriana（FLOPEC）を設立。1977（昭和52）年から10年間、ベネズエラやコロンビアからエクアドルへ石油製品を輸送する実績を重ねた。最盛期には8隻の船隊を擁したが、1995（平成7）年の全石工との契約終了や、南方原油の需要減退を受けて船隊を整理し、1990年代終わりには3隻まで縮小させた。

しかし、1998（平成10）年に策定した経営計画に基づき、再びタンカー船隊の強化を打ち出した当社はVLCCとともにアフラマックスのダブルハル化を進め、高品質な船隊の整備を推進した。

第1船は1999（平成11）年10月に竣工した「RAINBOW RIVER」で、同年8月竣工の姉妹船「CENTURY RIVER」とともに、東南アジアや南太平洋などの原油輸送に従事した。さらに2001（平成13）年10月、太陽石油とのCOAに基づいてシンガポール船籍のアフラマックス2隻を定期備船し、運航中の3隻に加えて合計5隻のアフラマックス船隊を整備した。

こうして新たな拡大期に入ったアフラマックス事業は、顧客の事業活動が盛んな立地で



ダブルハル化したアフラマックスのRAINBOW RIVER

の営業展開を目指し、2003（平成15）年1月に、アジアの石油トレードの中心であるシンガポールに拠点を移転。当社100%出資の現地法人KLPLに全面的に業務を移管した。2009（平成21）年にアフラマックス船隊を14隻まで拡大したKLPLは、邦船



プロダクト船の第1船、紀乃川丸

他社に先駆けて国際的な石油メジャーに積極的な営業攻勢をかけ、スエズ運河以東のアフラマックス市場における主要な船主となる。

しかし、2009年8月のリーマンショックによってタンカー需要が激減。運賃市況が悪化する中で、当社は2012（平成24）～2013（平成25）年に構造改革で事業を縮小し、COAとスポット契約を担うフリー船を中心に減船を行った。その後、2014（平成26）～2015（平成27）年に市況が回復したのを受けて、中長期的な需要拡大を見越し、KLPLは2016（平成28）年7月に11万トン級のアフラマックス2隻を発注した。

### ●石油精製品を輸送するプロダクト船

当社は油槽船部門の幅広い営業展開を目指し、原油や重油の輸送に加えてプロダクト船（クリーン船）事業の拡充にも力を入れてきた。原油の生産地で精製されるナフサや軽油、灯油などの製品を輸送するプロダクト船の第1船は、1981（昭和56）年竣工の伊

藤忠商事向けMR（Medium Range）「紀乃川丸（2代目）」（3万5,000DWT）である。その後、1984（昭和59）年に「OAK RIVER」を備船して以来、パナマックスのLR I（Large Range I、5万5,000～8万DWT）を投入。日本の石油会社が海外で委託製造するジェット燃料や灯油などを混載する大型船の営業を邦船他社に先駆けて積極的に展開した。そして、オイルショック以降は船腹過剰となっていたパナマックスタンカーをプロダクト船に改装してLR Iサイズを拡充、最盛期には6隻の船隊で中東や極東のナフサを中心に輸送した。

そして、大型化の流れに沿ってプロダクト船隊を整備した当社は1990年代中盤、LR II（8万～12万DWT）で新たな展開を目指した。第1船は1997（平成9）年竣工の住友商事向け「RIVER SPRING」で、当時世界最大のLR II石油製品タンカーであった。やがて、特定の顧客との専用船契約にCOAとスポット契約を組み合わせた体制に転換し、合計3隻で輸送サービスを開始。2009（平成21）



当時世界最大のLR II サイズ石油製品タンカー RIVER SPRING

年春に7隻まで増強した船隊は、効率的な配船で大手オペレーターの一角を占めたが、同年秋のリーマンショック以降、需要の減退に対応して3、4隻体制となり、その後事業ポートフォリオ戦略転換の方針に沿って、同事業からは撤退した。

### ●LPG輸送とケミカル船への進出

1970（昭和45）年前後には中東／日本間で液化石油ガス（Liquefied Petroleum Gas：LPG）の輸送も開始した。軽い硫黄分が含まれるプロパンガスやブタンガスは、常温だと気化するので液化して運ぶ必要があり、その輸送を担うために研究を重ねた当社は、共同石油（後にジャパンエナジー、ジャパンガスエナジー）向けの長期備船契約に基づいて、1974（昭和49）年9月に初のLPG船「さんりばー」（7万5,750<sup>m</sup>積み）を竣工させ、その後、石油より効率的でクリーンなエネルギーとして注目されたLPGの需要が増加。同社から積み荷保証を得た当社は、1983（昭和58）年3月に「さんりばー」の姉妹船として「くりーんりばー」（7万5,000<sup>m</sup>積み）を建造してサービスを拡大した。

LPGは低温の液体で、空気中に漏洩すると爆発の危険があるため、船舶の構造や設備、

検査が厳しく規定されている。そのため、ダブルハル構造の「くりーんりばー」の船体の外側には座礁や衝突時の損傷を可能な限り防ぎ、海水が流入しても復元性を保てるバラストタンクを装備した。

そして1997（平成9）年11月、ジャパンエナジーから長期に及ぶ積み荷保証を得て、中東やインドネシアから日本向けにLPGを輸送する大型専用船（Very Large Gas Carrier：VLGC）「FOUNTAIN RIVER」（7万9,200<sup>m</sup>積み）が竣工した。浅喫水の同船は国内の大半のLPGターミナルに入港可能な最大船型で、ひと回り大きなエンジンを搭載して速度性能の向上をはかり、輸送力アップを実現した。さらに2002（平成14）年10月、岩谷産業向けに「GRACE RIVER」（7万9,200<sup>m</sup>積み）を建造し、2008（平成20）年7月に住友商事向けVLGC「SUMMIT RIVER」（8万<sup>m</sup>積み）を「くりーんりばー」の代替として竣工。3隻体制のLPG輸送船隊は、世界各国のLPG需要の高まりの中で、主に中東から日本を主とする極東向けに液化されたプロパンガスやブタンガスを輸送する事業に従事した。

2014（平成26）年6月、ジャパンガスエナジーとの契約更新時にVLGC「GALAXY RIVER」（8万2,200<sup>m</sup>積み）を新造した当社



初のLPG船 さんりばーの姉妹船 くりーんりばー

は、2017（平成29）年7月、米国のシェールガス革命により世界各地で拡大したLPGの輸送ニーズに応えるため、同サイズのVLGC「CRYSTAL RIVER」を建造。世界でも最大規模の取り扱い量を誇るアトモスエネルギー向けの直接契約第1船として、同社のLPG輸送船隊の一翼を担うことになった。2018（平成30）年11月には2015年にGYXISと締結した7年間の備船契約に従事する「GENESIS RIVER」（8万2,200<sup>m</sup>積み）が竣工した。

2018年末現在、世界のLPG需要は約9,000



大型専用船VLGC FOUNTAIN RIVER



GENESIS RIVER



LPG／アンモニア輸送兼用船 NORDIC RIVER

万トンで、その内の約3割は米国、残りが中東などからの輸出となっており、当社は拡大する輸送ニーズに6隻のVLGCで応えている。

また、これとは別に2004（平成16）年9月、世界最大の肥料メーカーであるノルウェーのYARA INTERNATIONALと長期備船契約を締結。中型のLPG／アンモニア輸送兼用船2隻「NORDIC RIVER」と「VIKING RIVER」（3万8,000<sup>m</sup>積み）を2007（平成19）年に新造し、また、KLPLは3万3,000DWTステンレススティールタンクのケミカル船3隻を2012（平成24）年に竣工・配船を開始、ケミカル船部門へも進出することになった。

## 第3節 電力炭船事業

### ●幅広浅喫水の超パナマックスで飛躍

1970年代のオイルショックの後、日本国内では燃料を石油から石炭に転換する火力発電所の建設が相次ぎ、1980年代後半から電力炭の輸入量が増加の一途をたどった。1990年代初頭、海外で発電用石炭を調達し、各地の火力発電所へ輸送する船社は8社あり、当社は最下位の業績に甘んじていた。

その劣位を覆し、当社の電力炭部門が大きく飛躍したのは、1990年代前半に専用船契約を獲得する一歩手前で挫折した事態が契機となった。1994（平成6）年6月に川崎重工業と共同で開発した船は、日本の火力発電所やコールセンターの水深の浅いバースにも接岸できるように、喫水を浅くしながら船体の幅を広げた超パナマックス（7万7,000DWT）で、「CORONA ACE」と命名。当社初の電





荷役中のCORONA ACE

力炭輸送専用船となった。

従来の電力炭船は6万8,000DWTのパナマックスであったが、電力炭の大半はオーストラリアや北米西岸、中国、東南アジア、インド、南アフリカなどから輸入されるため、パナマ運河を通る必要がなかった。そこで運航コストを優先し、積載量の多い超パナマックスでありながら、国内すべての発電所のバースに接岸できる幅広浅喫水の船型にした。

1994年7月、中部電力向けにオーストラリア炭を輸送する処女航海に出航した「CORONA ACE」は当初、COAやスポット契約の獲得を目指した。電力会社からハードとソフトの両面で高い評価を受け、東京電力や北海道電力、電源開発などの輸送業務に従事。2009(平成21)年4月には「専航船の船齢は15歳以下」という常識を超え、北海道電力と長期に及ぶ専用船契約を結ぶことができた。

1996(平成8)年5月竣工の電源開発向け石炭専用船「翠嶺丸」(8万6,000DWT)は幅広・浅喫水仕様の最新鋭船で、同社と長期輸送契約を締結。海外電力炭の輸送事業に弾みを付けた。また、1997(平成9)年3月に中部電力に向けた専用船として竣工した「CHUBU MARU」(9万1,000DWT)は、主にオーストラリア東岸から愛知県の碧南火力発電所まで年間100万トンの電力炭を輸送する契約で、



CHUBU MARU

長期に及ぶ安定的な輸送量を確保。その後も電力炭の輸送需要の増加に対応し、積極的な船隊整備を進めることにした。

#### ●次世代コロナ88型を相次いで竣工

2000年代に入ると、電力炭輸送で一世を風靡することになる次世代コロナ88型(8万8,000DWT)が相次いで竣工し、2007(平成19)年に11隻まで拡大した。当社と今治造船が共同で開発したシリーズ船は、日本の電力会社向けに最大限のメリットを発揮できるように設計した。2001(平成13)年に中部電力向け専用船「KINKO MARU」(9万1,000DWT)、2006(平成18)年に電源開発向け88型専用船「JP GUNJO」が竣工。それ以降、船名に「CORONA」を冠しない本船も専用船として特定の顧客と長期契約を結び、同型のシリーズ船は電力自由化の流れに呼応し、柔軟性と徹底した船質管理の両立が高評価を受けて、COAやスポット契約を矢継ぎ早に獲得。2000年代前半に全国の電力会社との契約を実現し、「CORONA」シリーズは日本向け電力炭輸送の一大ブランド船となった。

2016(平成28)年5月竣工の「CORONA VICTORY」で20隻目となったシリーズ船は、国内の顧客向けに特化した。CSR(Common



KINKO MARU



88型専用船 JP GUNJO

Structural Rules)や新たな環境規制に対応し、船体に低摩擦塗料や電子制御エンジンを採用して燃費を改善し、2020(令和2)年までに31隻体制を目指している。2019(平成31)年2月には神戸製鋼所と共同開発した船舶用バイナリー発電システム[\*1]を搭載した91型「CORONA YOUTHFUL」が竣工し、実運航における本装置の性能や耐久性の確認を行っている。また同船はプロペラの推進効率向上を目的としてAdvanced Flipper Fins[\*2]やRudder Fin[\*3]を採用するなど従来船よりもさらなる燃費改善を見込み、バラスト水処理装置も採用することで海洋生態系保護に配慮するなど最新鋭の技術を導入している。

[\*1] 主機関の排熱を利用して発電。発電機の燃料消費を削減できる。

[\*2] プロペラへの水流の最適化による推進効率の改善を目的としたプロペラ前方の船尾付加物。

[\*3] プロペラ後流に起因するエネルギーロスの軽減を目的としたプロペラ後方の船尾付加物。

## 第4節 エネルギーバリューチェーン 事業

1960年代から始まった石油や天然ガスなどの海洋資源開発は、陸上・浅瀬資源の生産量がピークを迎えて沖合化や大水深化が進み、新たな資源の探査や探鉱、開発・生産などを行う船舶や海洋機器に新たな需要が生まれてきた。

こうした事業環境の変化に着目した当社は、2008(平成20)年7月策定の経営計画の「エネルギー関連上流ビジネスへの事業拡大」という方針で、エネルギー資源関連の事業を従来の輸送部門(中流)からオフショア支援船、ドリルシップ、洋上LNG生産船(FLNG)、FPSOなどの上流分野に拡大する。また、2017(平成29)年からはLNG燃料供給船、浮体式貯蔵再ガス化設備(Floating Storage and Regasification Unit:FSRU)などの下流部門へも取り組みを広げてきた。これらによりエネルギー資源の上流から下流まで、広範囲なビジネスモデルを確立して相互のシナジー効果を高め、収益力の向上を目指すこととした。

#### ●オフショアビジネスへの進出

世界のエネルギー資源の開発は1970年代のオイルショック以降、中東地域への過度な依存から脱却するため、次第に各地の海底の油田や天然ガス田の開発が進んだ。現在では、世界の石油生産量(年間約9,700万バレル)の4割弱を海底油田が占めており、ブラジル沖や北海など、各地で海洋資源開発に不可欠のオフショア支援船などの需要が増大してきた。

当社は、2001(平成13)年にノルウェー

のスノービットLNGプロジェクトで、LNG輸送船の長期契約を獲得した際、海洋資源開発諸船型の船舶管理を手がけるOSM Group AS (OSM) グループと関わりを持ったことを契機に、新事業として海洋資源開発の支援船分野の事業検討を本格化させた。

オフショア支援船事業では、海底の石油や天然ガスを生産するためのプラットフォームや掘削リグへの物資の輸送、同機器の曳航、また海底設備建設のためのサポート業務を行う。厳しい気象条件下でも運航が可能なことに加えて、より大きな積載能力のある船舶が求められた。

当時、世界ではすでに約3,000隻のオフショア支援船が運航していたが、その半数が就航から20年以上経過した老朽船で、小型の船舶が多かった。新たに近代的な装備を施した大型船を投入すれば、将来有望な市場の開発

が期待できると予想した。

### ●オフショア支援船6隻が竣工

当社は2007(平成19)年10月にノルウェーOSMの関連企業C.H.Sorensen Management AS (CHSM) と合弁で、船舶保有海運会社K LINE OFFSHORE AS (KOAS) を設立し、オフショアビジネスへ本格的に進出した。

同年8月、オフショア支援船の建造で定評のあるノルウェーの造船所に最新鋭の大型アンカーハンドリング・タグサプライ船(Anchor Handling Tug Supply Vessel : AHTS) 2隻と、大型プラットフォーム・サプライ船(Platform Supply Vessel : PSV) 4隻の新造を発注。2010(平成22)年9月～2011(平成23)年7月に竣工した6隻の船舶管理をノルウェーのOSMへ委託することを決めた。OSMは当時、100隻以上の海岸開発諸船型を管理していた世界のリーディング・カンパニーである。

AHTSは、海底油田やガス田の掘削用リグを移設する際、アンカーの巻き上げやリグの



プラットフォームへの支援活動をするオフショア支援船  
(写真: Bjarne Hovland)



AHTSアンカーハンドリング・タグサプライ船  
(写真: Harald M.Valderhaug)



大型プラットフォーム・サプライ船PSV



AHTSの最新のシステム

曳航、海底パイプラインの敷設補助などに従事する船である。KOASが保有するAHTSは、3万4,000馬力の推進力と390トンの牽引力を持った世界最大級の支援船で、どんな海面でも人工衛星からの電波で船を所定の位置に保ち、安全に作業できる自動船体位置制御装置(Dynamic Positioning System : DPS)や、船上から海底の作業を映像で監視できる機器(Remotely Operated Underwater Vehicle : ROV)など、最新のシステムを装備している。

また、PSVは石油やガス田開発のリグへ建設資材や燃料などを輸送する「海のトラック」で、KOAS保有の船は全長95m、幅20mで5,100DWT、甲板スペースは1,100㎡と、やはり世界最大級である。DPSなどの最新機器を装備しているのもAHTSと同様である。

その後、2008(平成20)年10月から中型のPSVを備船し、北海水域で自主運航を開始。イギリス沖の海底油田へ配船し、原油掘削リグへの資材供給業務などに従事した。同船を含めて稼働中の7隻の支援船は、世界でも数少ないハイスpekによる高付加価値サービスが特徴で、4隻のPSVがブラジル国営のPetróleo Brasileiro S.A.(ペトロブラス)や、米国ConocoPhillips Companyのイギリス法人と長期契約を締結。PSV1隻と2隻のAHTSはスポット運航を続けており、北海で積んだ実績を備船者から高く評価された。

なお、船舶が地球環境に与える影響への関心が高まる中で、KOASが保有・運航するAHTS「KL SANDEFJORD」は、2017(平成29)年8月にオフショア支援船として世界で初めて、オスロに本部を置く船級協会(DNV-GL)から「陸上電源供給」の認証を取得した。これにより、港湾に停泊中に使用

する電力を陸上電源に切り替えて燃料を節約し、燃料消費による温暖化ガスや大気汚染物質の放出を大幅に削減。港湾周辺の環境保全に貢献することが可能になった。

安定収益の拡大を目指して参入したオフショア支援船事業だったが、原油価格低迷により需給バランス改善が進まず、厳しい業績が続いている。

### ●ブラジル沖のドリルシップ事業に参画

近年、ブラジル近海では巨大な埋蔵量の油田やガス田の発見が相次ぎ、原油の増産計画が再開されたことにより、一時の低迷を脱して同国の景気も回復しつつある。原油価格が上昇し、個人消費の回復も進み、海底油田に対する各国の大型投資が増えてきた。

そこで、当社は2009(平成21)年6月、ペトロブラスがリオデジャネイロ沖で開発中の大水深海底油田向けドリルシップ事業に参画するため、同国Etesco Construções e Comércio Ltda.が米国で設立したEtesco Drilling Services, LLCに対し、本邦4社(当社、三井物産、日本郵船、日本海洋掘削)の共同で85%強を出資した。

ドリルシップはエネルギー資源の開発から生産、輸送、販売まで、一連の流れの最上流に位置する事業であり、当社はこのプロジェクトを今後の浮体式海洋掘削装置(Mobile Offshore Drilling Unit : MODU)事業の展開への第1歩と位置付けた。

そしてペトロブラスとの契約に基づき、2011(平成23)年12月に水深3,000m、海底下9,000mまで掘削可能な世界最高クラスの性能を持つドリルシップ「ETESCO TAKATSUGU J」(全長228m、幅約42m)が竣工。翌2012(平成



ドリルシップ ETESCO TAKATSUGU J

24) 年4月から最長20年の備船サービスを提供することになった。同船は現在、プレソルト層（岩塩下層）にある水深約3,000mの大水深鉱区を含むブラジル沖鉱区で掘削作業を行い、高い稼働率によって長期にわたる安定収益の確保に寄与している。

### ●CNG輸送と洋上LNG生産船

当社は2002（平成14）年7月に米国のEnerSea Transport と圧縮天然ガス（CNG）の輸送研究・開発に関する提携に合意、商業化に着手した。CNGはLNGのように天然ガスを液化するのではなく、気体のまま圧縮して輸送するため、液化と再気化の施設を省くことができる。天然ガスの事業コストの大幅削減が可能になるため、中・近距離の天然ガス輸送の分野で新たな需要の創出が期待された。また、2008（平成20）年6月には中小ガス田の洋上でのLNG生産プロジェクトを推進するノルウェーのFLEX LNGの戦略的パートナーとして、同社株式の15%を取得した。同社が推進していた洋上LNG生産プロジェクトは、専用の生産設備（LNG Producer：LNGP）で天然ガスの不純物を除去して液化・貯蔵するもので、陸上までのパイプラインや港湾設備への投資が不要なため、



LNGPの荷役の概念図

これまで商業化が困難であった中小ガス田の開発を後押しするものと期待された。

しかし、リーマンショックにより当初見込んでいたプロジェクトの開発が遅延したことに加え、米国の「シェールガス革命」の進行によって市場ニーズが急変した。このため、CNG、FLNG両事業の実現は困難となり、2014（平成26）年以降相次いで撤退することとなった。

### ●15年間のFPSO長期備船契約

洋上で原油・ガスを生産し、生産した原油をタンクに貯蔵し、直接タンカーへの積み出しを行う浮体式石油・ガス生産貯蔵積み出し設備（Floating Production Storage and Offloading

FPSO JOHN AGYEKUM KUFUOR  
(写真：Yinson Holdings Berhad)

System：FPSO）は、大水深鉱区開発の主要インフラとして需要の拡大が見込まれる。

当社と住友商事、日揮、日本政策投資銀行の4社は2017（平成29）年7月、マレーシアのYinson Holdings Berhad（Yinson）の子会社Yinson Production（West Africa）Pte. Ltd.（YP（WA））が保有するFPSO「JOHN AGYEKUM KUFUOR」の保有・備船事業に共同で出資した。初めて参加する同事業を通じて管理・操業のノウハウを取得し、将来的に拡大する見込みのFPSO需要に備えることにした。

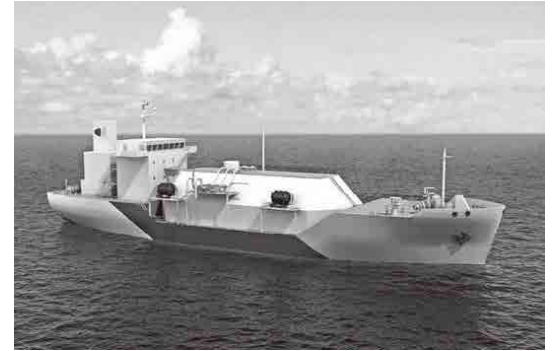
YP（WA）は2017年イタリアのENIとの間で、15年間のFPSOの長期備船契約を締結し、同年5月からアフリカ、ガーナ沖南西約60kmの鉱区で原油生産を開始。同船の原油生産能力は5万8,000バレル／日、ガス生産能力は2億1,000万CFT／日、原油貯蔵能力は140万バレルで、2018（平成30）年8月からガーナ国内向けに天然ガスの供給を始めた。

本邦の4社は同事業への参画を通じ、世界の石油とガーナ国内への天然ガスの安定供給に貢献。同国のガスや電力不足の解決に寄与したいと考えている。

### ●船舶向け「LNG燃料供給事業」を計画

IMOは、2018（平成30）年4月に、船舶から排出されるCO<sub>2</sub>などの温室効果ガスの国際的な削減目標を定めた。船の積載物重量や航行距離が同一の場合、2030年度までに2008（平成20）年度と比べて4割削減するという厳しい目標で、国交省はさっそく8月上旬から民間企業との協議を開始し、大幅削減の仕組み作りの本格的な検討に入った。

具体的な方策としては、船舶の燃料をCO<sub>2</sub>の排出量が少ないLNGなどに切り替えるほ

LNG燃料供給船のコンセプト  
(提供：川崎重工業)

か、運航中に排出されるCO<sub>2</sub>を船内で液化して貯蔵し、燃料などに再利用する技術を開発することも検討されている。

上記に加えて2020（令和2）年からのSO<sub>x</sub>規制の強化によりLNG燃料船の就航が増え、LNG燃料供給の需要拡大が見込まれることから、当社は2018年5月に中部電力、豊田通商、日本郵船との4社共同で、国内（中部地区）での船舶向けLNG燃料の供給事業への参入を決定した。LNG燃料は従来の重油に比べて、SO<sub>x</sub>や粒子状物質（PM）の排出で約100%、NO<sub>x</sub>は最大80%、CO<sub>2</sub>は約30%削減が見込めるため、重油に代わる有力な船舶燃料として注目されている。

4社はその事業化にあたり、LNG燃料の販売事業を行うセントラルLNGマリンフューエル株式会社（CLMF）と、船舶を保有するセントラルLNG SHIPPING株式会社（CLS）を合弁で設立し、Ship to Ship方式で燃料を供給する事業を開始した。

これは岸壁や棧橋に係留中、もしくは錨泊中のLNG燃料船に供給船が接舷して供給する方式で、2018年7月に川崎重工業と新造契約を結んだ国内初のLNG燃料供給船は、2020年9月以降に竣工の予定である。

# 第5章 物流事業

## 第1節 当社物流事業の起源

当社の物流事業の歴史は古く、1964（昭和39）年に創設したタイの現地法人である川崎バンコク（Kawasaki (Bangkok) Co., Ltd.、後のK LINE (THAILAND) LTD.：KTL）や、同時期に国内のグループ港湾各社が行っていた港湾の倉庫業、陸送業、通関業務などを起源とする。

1980年代半ば以降、急激な円高基調のもと、日系企業の海外進出と現地生産化が進行した。これにより海運業界では、従来の「ポート・トゥ・ポート」、すなわち港から港までの海上輸送にとどまらず、船から積み荷を降ろす港からの陸上輸送をも通貫して行い、必要な物資をスピーディーに内陸部の工場まで届ける、国際的な複合一貫輸送サービスの需要が増加した。こうした需要に応えるため、



1978年当時のK LINE (THAILAND) (タイ・バンコク)

当社では1987（昭和62）年1月、本社の港湾事業部に総合物流室を設置して、複合的な一貫輸送体制を整備する取り組みを開始した。総合物流室は1991（平成3）年から定期船事業の一部として事業管理業務を行い、米国やタイで物流倉庫の運営を手がけていた現地法人や代理店と連携して、通関や保管業務、陸送事業などを行うようになった。

また、航空貨物のフォワーディング事業は、1960（昭和35）年に創設された飯野航空サービスを起源とする川崎航空サービス株式会社（現・ケイラインロジスティックス株式会社：KLL）が、日本発着の航空貨物を扱ってきた。

## 第2節 戦略的ロジスティックス事業の展開

### ●国内グループ各社による物流事業の組織化

2000年代に入ると、当社は国内の物流事業を強化した。それまで当社が取り扱う貨物の陸上輸送は、国内各地のグループ会社が地域特性に応じて個別に行っていた。関東ではダイトーコーポレーション、関西では日東物流株式会社、北海道では北海運輸株式会社、中国地方では内外運輸株式会社、九州では新東運輸株式会社が港湾内の運送業務を基盤にしつつ、それぞれの地域の顧客ニーズに応じ

た物流事業を展開していた。

しかし、各種の規制緩和によって事業環境が変化し、顧客のニーズは多様化。時代の変化に対応するためには、全国グループ各社の物流事業の資産やノウハウを結集し、より強力で効率的な事業展開をはかるべきであると判断した。そこで2000（平成12）年10月、当社は地域の枠組みを越えた物流事業の持株会社として、ダイトーコーポレーションと日東物流を主体事業会社とする株式会社ケイライン物流ホールディングス（KBHS）を設立し、グループの物流事業再編成の第1歩とした。

そして、2001（平成13）年10月に上記2社の海上貨物営業部門を統合し、KBHSの全額出資で株式会社ケイロジスティックスを設立。国内における一元的な物流サービスの提供を目指し、2002（平成14）年1月に営業を開始した。続いて同年7月には航空貨物を扱う川崎航空サービスもKBHSの傘下に収めた。また2003（平成15）年10月には、内外運輸と新東運輸の港運2社が合併して株式会社シーゲートコーポレーションを充足させ、翌2004（平成16）年5月の資本再編により、KBHSの子会社とした。合併前の両社は瀬戸内海と九州全域を基盤に物流事業を営んでおり、西日本全体の海上貨物を取り扱う物流会社として、より広域の顧客に密着する総合的な事業を展開することになった。

### ●ケイラインロジスティックスの設立

2006（平成18）年7月、川崎航空サービスとケイロジスティックスを合併してケイラインロジスティックス（KLL）とし、当社グループの物流事業の中核として位置付けた。

グループ内の物流事業をさらに有機的に機能させるため、海・陸・空の物流サービスと顧客の窓口を一本化し、国際的な一貫輸送サービスを提供する体制を整えたものである。

これにより海上輸送の総合的なサービスを提供するという目的を達成することになった持株会社KBHSは2007（平成19）年3月、当社と合併して川崎汽船本体が物流事業を直接管掌する体制へと移行する。旧持株会社の機能は、グループ内物流各社のノウハウや情報、事業アセットなどを効率的に活用する部署として新設した物流アドバイザー・コミットティに発展的に引き継がれた。

これ以降、川崎汽船グループの物流事業は2つの目標を掲げることになる。ひとつは、各国のグループ会社との連携を強化し、あらゆる物流ステージのサービスを提供するワンストップ体制を、欧米だけでなく中国、タイ、インドネシアなどアジアでも整えること。もうひとつの目標は、顧客のサプライチェーン・マネジメント（SCM）で、不可欠な物流情報を付加した高度なサービスを提供することである。これらを達成するためには、従来以上に国際的な視点で物流各事業分野の強化に取り組む必要があったため、“K” LINE AMERICA, INC. や CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS, INC. (CDS)、川崎航空サービスを中心とし



ケイラインロジスティックス原木ロジスティックスセンター

た北米のグループ会社の経験を生かし、2002（平成14）年から世界の主要拠点に担当チームを発足させた。

### ●グローバル・ネットワークの確立とVMSの役割

当社グループ内では、1987（昭和62）年に設立した米国のCDSがSCMの先駆者である。同社は、アジアから北米向けのバイヤーズ・コンソリデーション事業で実績を重ね、ITを駆使するSCMを多くの企業に提供して高い評価を得ていた。

バイヤーズ・コンソリデーションとは、荷主やバイヤーに代わって調達国の複数の工場生産された商品をまとめてコンテナに混載し、目的地まで輸送する物流形態のことである。個別に製品を輸送する場合と比べると、コストを低減してリードタイムを短縮することができる。在庫の削減やバイヤーの入庫業務の軽減などに貢献し、効率的な輸送を実現

する手法として歓迎された。

さらに2005（平成17）年11月、当社が1986（昭和61）年に米国カリフォルニア州ロングビーチに設立した倉庫会社 UNIVERSAL WAREHOUSE CO. (UWC) がCDSの顧客などを対象に、米国西海岸でのディストリビューションセンターとしてのサービスを提供することになった。

SCMを展開中の顧客の信頼を高め、物流事業をさらに拡大していくには、グローバルなレベルで貨物の情報を把握し、スピーディーに提供できるシステムが必要であった。そこで、顧客のSCMをサポートするグループ共通の物流情報プラットフォームとして、2005年8月に Visibility Management System (VMS) を開発する。このシステムの導入によってコンテナごとの動静はもちろん、物流全体を最初から最後まで一元的に確認・管理することが可能になった。しかも詳細なデー



UNIVERSAL WAREHOUSE 全景（米国カリフォルニア州）

タが常に更新され、顧客がウェブ上で365日、リアルタイムでその動向を確認することができる、当時としては画期的なシステムであった。

北米に拠点を置く顧客がアジアで買い付けた商品の出荷や輸送状況をサポートし、日本の大手メーカーの貨物輸送における効率的な積み付けや梱包、海上ルート情報などの共有ツールとして貢献した。2008（平成20）年初頭に中国で起きた記録的な大雪の際には、停滞する物流の代替ルートを示して販売戦略への影響を最小限に食い止めることにより、VMSへの信頼を確かなものにする事ができた。

## 第3節 海外における事業展開と現地法人の活躍

### ●タイ/先進的な取り組み

2010年代の物流事業はアジアが中心となり、タイで成功した先進的なビジネス・モデルをアジアの他の地域でも展開する形で事業を推進した。その典型的な事例は、タイの冷凍・冷蔵倉庫会社である BANGKOK COLD

STORAGE SERVICE LTD. (BCS) の運営ノウハウをベトナムの CLK COLD STORAGE COMPANY LIMITED (CLK) にも応用したことである。

タイでは1964（昭和39）年に川崎バンコクを設立して以来、顧客のニーズに応える形で順次物流事業を拡大していく。2002（平成14）年に営業窓口をKTLに集約し、ワンストップの総合物流サービスを提供できる体制を整えた。

その歩みを振り返ると、まず1967（昭和42）年に内陸部への陸送を行うBMEを設立。1988（昭和63）年に倉庫とコンテナデポを行う会社として設立したK LINE CONTAINER SERVICE (THAILAND) LTD. (KCST) が事業規模を拡大し、タイ国内に3つの拠点を構えた。

BCSの創業は1988（昭和63）年で、2014（平成26）年に第2倉庫を開設。また2004（平成16）年にはKTLグループ7社がチョンブリー県バンパコン地区アマタナコン工業団地内に物流センター“K” Line Amata Nakorn Distribution Centerを新設し、その至近距離にBMEがトラクターヘッド、シャーシ、ト



BANGKOK COLD STORAGE（タイ）

ラックおよびキャリアカー専用のデポBME Bangpakong Depotを新設し、それぞれ8月にオペレーションを開始した。

さらに2015（平成27）年、レムチャバン港近郊に大規模な物流施設を建設し、KCSTの倉庫やコンテナデポと、BMEの陸送トラックデポを集約した総合物流センター（K Line Bang Phra Logistics Center）を開設した。

こうして2018（平成20）年現在、タイではKTLグループ7社が海運代理店業をはじめ、陸上輸送や通関、設備据え付け、物流倉庫、冷凍・冷蔵倉庫、フォワーディング、保険サービスなど多方面の業務を展開し、極めて充実したサービスメニューを提供している。そのサービスはITを活用してKTLのネット



アマタナコン工業団地内に新設した物流センター



総合物流センター K Line Bang Phra Logistics Center

ワークに結ばれており、こうした幅広い物流事業の展開は、タイに進出した日系企業が求める高品質の物流ニーズに的確に対応してきた結果である。

BCSが低温物流への顧客ニーズに応じる形で開設した第2倉庫は、バンコク近郊に位置し、冷凍（-18～25℃）、冷蔵（0～10℃）、中温（15℃）の3温度帯に対応する。床面積1万㎡超の冷凍・冷蔵倉庫内にタイでは珍しい電動式移動ラックを導入し、荷役スペースの効率的な活用を実現した。

第2倉庫の屋上には、日照時間が長いタイの特性を活かしてソーラーパネルを設置。アンモニアとCO<sub>2</sub>を併用する冷媒として「2次ループ冷却システム」を採用し、倉庫内の使用エネルギーを20%近く削減。仮に冷媒が漏洩した場合でも、アンモニアが倉庫内を通らず、貨物に影響がないように配慮してある。当社のコンテナ倉庫と近接しているため、ドライ貨物と冷凍・冷蔵貨物を一緒に保管することも利点である。

従来BCSが運行していた車両は、低温車7台とドライ車7台の計14台で、第2倉庫の稼働に合わせて増車することにし、2015（平成27）年度中に20台まで拡充。バンコク市



BANGKOK COLD STRAGE施設内での作業風景

内への小口配送のニーズが高まったため、10輪や6輪の大型車ではなく4輪の小型車を増車した。

2014（平成26）年12月、約2,200人の従業員を擁するタイの現地法人が50周年を迎えた時点で、当社グループの物流事業全体の売上高は約600億円を達成。その後も、成長市場であるアジアを中心に業績を伸ばしている。

### ●インドネシア／キャリアカー市場のトップシェアラー

インドネシアでは、1996（平成18）年5月に設立した現地法人PT. K LINE INDONESIAが中心となり、主に代理店業務を通じて総合的な物流体制の構築を推進した。2003（平成15）年1月にはPT. K LINE TOTAL LOGISTICS INDONESIAを設立し、4月に営業を開始。通関やフォワーディング、陸送業務などを海上輸送と組み合わせ、国内外の物流サービスを一体的に提供する体制を目指した。

そして、同年5月に地元の完成車輸送企業の買収や合併によりKMDIを設立し、6月から二輪車の陸送業務（キャリアカー・ビジネス）に参入した。さらに2005（平成17）年、当社は現地企業と合併でコンテナトラックや内陸デポ、通関業務などを行う新会社、PT. KARAWANG TARO LOGISTICS CENTER INDONESIAを設立した。

KMDIが独自に開発した3段積みバイク輸送のトラックは、2段積みより30%以上も積載効率を向上させ、2017（平成29）年に開発した小型トラック4台を積載できるシステムも、輸送効率と品質を大幅に改善するものとして好評を得た。



2003年当時のキャリアカー（インドネシア）



KMDI（インドネシア・ジャカルタ）



PT. KARAWANG TARO LOGISTICS CENTER INDONESIA

標準的なトレーラータイプの外、1台積みや2台積みなど多様な車体を揃えたKMDIは、ジャカルタ港地区で2カ所のコンテナデポを運営しており、コンテナ牽引車も有するなど幅広い事業を展開。二輪車を中心とする完成車の輸出入と国内配送により、インドネシアのキャリアカー市場のトップシェアラーに成長し、他のグループ企業とも連携して活動することで、多くの顧客から絶大な支持を得ている。

こうして現地企業の買収や合併によって新たな物流企業を設立した当社は、タイに続いてインドネシアでも、総合的な物流体制によるワンストップ・サービスを展開。今後も、顧客の要望に合わせた事業開発と新規投資を通じて事業を拡大していく予定である。

#### ●中国/各地でフォワーディング・サービスを実現

2001（平成13）年にWTOに加盟し、経済成長が著しい中国では、同国に進出した日系企業の活動をサポートするため、2005（平成17）年に振華物流集団と合併で、倉庫業を主体に各種物流サービスを提供する川崎振華物流（天津）有限公司（“K” LINE ZHENHUA LOGISTICS (TIANJIN) CO., LTD）を天津に設立した。

同市に本社を置く振華物流集団は中国国内7カ所に拠点がある大手物流企業で、その業務は倉庫や海・空のフォワーディング業務をはじめ、陸送やコンテナデポ、船舶代理店など多岐に及ぶ。天津の新港コンテナバースに近接する物流圏区内にある合併会社は、倉庫業に付随する在庫管理やラベリング、検品などの機能の他、国際的な接続輸送や中継貿易

業務を展開。物流圏区内で唯一、自社倉庫を運営する日系企業として保税管理サービスを拡充し、天津と青島の保税物流区での保管業務を開始した。

さらに、非船舶の運航業者による貨物輸送（Non Vessel Operating Common Carrier：NVOCC）の業務免許を取得。天津や青島、大連、上海など各地でネットワークを構築し、海運と航空、陸送、通関業務を中心としたフォワーディングのサービスを開始した。

現在では中国に進出した日系企業のサポート実績を多数保有し、倉庫実務の管理経験とフォワーディング・ノウハウに基づき、1歩先を見据えた物流を提案できる戦略的なパートナーとして信頼されている。

#### ●インド/現地物流大手と合併会社を設立

インドでは、大手製鉄会社のJSW Steelと15年間の連続航海備船契約を締結したことが契機となり、2008（平成20）年4月に現地の物流大手JM. BAXIグループと合併で‘K’ Line (India) Private Limited (KLIN) を設立し、物流市場にも参入した。

同社は、2012（平成24）年から物流事業



KLINの新社務所

に本格的に進出。同年8月にムンバイ港で電磁鋼板コイルの輸入通関業務や国内陸送サービスを開始し、二輪車の輸送を手がけたことを皮切りに、翌2013（平成25）年から自動車部品の配送サービス（ミルクラン輸送）をスタート。タイやインドネシアで培った独自の物流ノウハウを横展開し、顧客の細かなニーズに対応しながら事業を拡大している。

#### ●ベトナム/ASEAN地域の低温物流事業を強化

ベトナムでは1995（平成7）年4月、ベトナム海運公社との合併で設立したVINABRIDGE LTD.がコンテナデポや陸送、通関やフォワーディング業務を行っていたが、2015（平成27）年4月に合併を解消した。これとは別に2006（平成18）年10月、新たに現地物流会社HAI MINH CORPORATIONと“K” LINE (VIETNAM) LIMITEDを合併で設立し、ハノイに本社を置いた。そして、翌年4月よりホーチミンとハイフォンに支店を設け、コンテナや自動車船、ドライバルク船、油槽船など、各種海運事業の代理店業務を開始している。

さらに2011（平成23）年3月、KLLが現地企業との合併で、“K” LINE LOGISTICS (VIETNAM) CO., LTD. (KLLV) を設立し、ノンアセット型の物流サービスを開始。2014（平成26）年12月、同じく合併で設立した“K”

Line-Gemadep Logistics Co., Ltd (KGL) が、2015（平成27）年1月にコンテナデポ事業を開始した。その後、KGLは2016（平成28）年10月にホーチミンでベトナム初の完成車向け総物流サービスをスタートし、物流市場へ本格的に参入。今後は、需要の増加を背景に輸入乗用車やトラック、建設機械などを対象とした高付加価値サービスを提供していく。

2015（平成27）年4月、株式会社海外需要開拓支援機構（クールジャパン機構）と日本ロジテム株式会社および当社の合併で、CLK COLD STORAGE COMPANY LIMITED. (CLK) を設立。2016（平成28）年7月、ホーチミン郊外に建設した冷凍・冷蔵倉庫（床面積9,300㎡）の営業を開始した。2017（平成29）年10月、食品安全マネジメントシステムISO22000：2005の認証を取得した同倉庫は、日系企業として先駆的な例であり、その運営にはタイ、バンコクでBCSが展開してきた冷



ベトナム初の完成車物流をスタートしたKGL



CLK COLD STRAGE



川崎振華物流（天津）有限公司

凍・冷蔵庫事業のノウハウが活かされている。

CLKの冷凍・冷蔵倉庫の従業員は、BCSの技術指導と研修によって運営のノウハウを身に付け、需要の増加が予想される日本の食材や食品のベトナムでの普及を目指す。そして当社はベトナムに限らず、こうした冷凍・冷蔵庫事業と海上・航空輸送サービスのネットワークを結合し、ASEAN地域全体の低温物流事業を強化していく。

### ●米国/CDSグループとAIR TIGER EXPRESS COMPANIES, INC.

米国では1986（昭和61）年10月、カリフォルニア州ロングビーチを拠点とするUNIVERSAL LOGISTICS SYSTEM, INC.（ULS）を設立。同年11月にUWCも設立して、倉庫への不動産投資と在庫管理、コンテナデポ事業などを開始した。

翌1987（昭和62）年4月には、ULS EXPRESS, INC.を設立。以来ULSグループは、米国南カリフォルニアでトランスロード・クロスドックサービスなど、システム化された高付加価値の物流サービスを提供している。



UNIVERSAL WAREHOUSE

1987年9月、当社の100%出資でニュージャージー州に設立したCDSは、当初からさまざまな商品の国内混載事業を展開。1989（平成元）年4月には、香港法人CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS（HONG KONG）LTD.を設立し、米国本土以外の地域を対象とするオペレーションセンターを開設。通販大手も顧客に取り込みながら物流事業を拡大した。

そして、CDSはVisibility Management Systemという物流管理システムを活用し、ノンアセットタイプのバイヤーズ・コンソリデーションで成長し、2000（平成12）年の事業再編時にULSグループ各社を子会社化して傘下に収めた。2018（平成30）年現在、世界各地に10カ所以上の拠点とネットワークを有するCDSグループは、国際物流で有力な競争力を発揮する当社物流事業の中核会社として活躍中である。

さらに当社は2010（平成22）年6月、フォワーディング事業を行うグループ子会社間の補完効果をはかるため、米国と中国、アジアを中心に総合的な物流事業を展開している

AIR TIGER EXPRESS COMPANIES, INC.の株式51%を取得。同社への資本参加を通じて、航空貨物を中心とする総合的なフォワーディング事業に乗り出した。

### ●ミャンマーとアラブ首長国連邦

ASEAN諸国の一員として、インフラ需要などの伸びが期待されるミャンマーでは、2014（平成26）年1月に首都ヤンゴンに当社の駐在員事務所を開設。ASEANでの物流ネットワークの拡大に新たな一石を投じた。

また、中東の有力な産油国のひとつとして驚異的な経済成長を遂げたアラブ首長国連邦（UAE）の首都ドバイで、2015（平成27）年10月に大手企業グループSharafと合弁でK LINE SHIPPING & LOGISTICS L.L.Cを設立。今後、中東湾岸諸国で物流ビジネスを展開するための布石とした。

### ●フィリピン/ダイトコーポレーションによる物流事業

当社のグループ会社であるダイトコーポレーションは、1996（平成8）年に三菱商事との合弁で総合物流会社MD DISTRI PARK MANILA, INC.（MDD）を設立。1999（平成11）年にはマニラ郊外のラグナ工業団地内に倉庫を中心とした物流センターを完成させた。2000（平成12）年には経済特別区への進出企業に税制特恵を与える資格を得るため子会社を設立、MDDへの顧客誘致に弾みを付けた。以後MDDは能力増強を続け、総倉庫面積も2007（平成19）年までには倍増させている。

そして同年には三菱商事などが保有する株



K LINE SHIPPING & LOGISTICS L.L.Cの事務所があるビル

100%子会社となった。

### ●グループ力を結集して総合物流を展開

当社はKLLをグループの物流事業の中核として位置付け、NVOCC事業の顧客基盤を拡大するとともにグローバル・ネットワークを再編・拡充し、世界各地で地域密着型の物流事業を強化。最新の物流動向と潜在的な需要を把握しつつ、多品種少量化に対応するバイヤーズ・コンソリデーションからプロジェクト輸送まで、あらゆる顧客のニーズにワンストップで応える体制を整えてきた。

国内ではコンテナ船事業統合後の国内港運事業の強化のため、2019（平成31）年4月にグループの港湾運送事業3社（ダイトコーポレーション、日東物流、シーゲートコーポレーション）の親会社となる共同持株会社「KLKGホールディングス」を設立し、その株式49%を株式会社上組に譲渡した。外部からの知見や資本の活用によってシナジーを創出し、港運事業での競争力の強化をはかる。



# 第6章

## 近海・内航事業

### 第1節 近海・内航事業の沿革

#### ●近海への進出と船舶運営会

当社は、1966（昭和41）年5月に近海・内航事業を分離して川崎近海汽船株式会社を設立した。そこに至るまでの歴史は次の通りである。

当社の近海・内航事業は当初、遠洋から帰国した船を北洋材の積み取りに配置する程度だった。第一次世界大戦後の1923（大正12）年、海運不況で処分されようとしていた中・小型船舶15隻を購入し、若松／京浜間の石炭輸送や、中国の大連と内地を結ぶ豆かす輸送などに不定期配船した。直後に関東大震災が発生したため、被災地向けの救援・復興物資や避難民の輸送に従事。その後北海道や朝鮮、中国方面に加えて、台湾、ウラジオストク、樺太方面に定期航路を開設した。1930（昭和5）年には下関と朝鮮・麗水との間で



芝浦港の救援物資陸揚

唯一、旅客も運ぶ貨客船航路を開設している。

昭和10年代に入ると、海運市況の好転も相まって近海・内航部門の業績が遠洋部門とともに伸長。1941（昭和16）年3月期には戦前で最高の業績を示した。しかし、日中戦争の勃発以降、欧米諸国の圧力で貿易が縮小し、日本の遠洋航路は後退や休止を余儀なくされた。逆に近海区域の物資や人員の移動は急速に増大したため、定期・不定期を問わず空前の活況を呈するようになる。その後、情勢が徐々に戦時体制へ移行して政府による産業統制が強化され、国の代行機関として設立された特殊法人「船舶運営会」が船舶の運航を一元的に管理するようになった。

さらに、1943（昭和18）年には太平洋戦争の戦局悪化に伴って鋼材や燃料が不足し、鋼船の補充が困難になった。そこで、政府は近海・内航の輸送力を増強するため、小型の木造機帆船を大量に建造。それらの保有と運航事務を担当させる目的で、大手海運企業に子会社として「木船運航会社」を設立させ、新造の機帆船を割りあてて譲渡した。

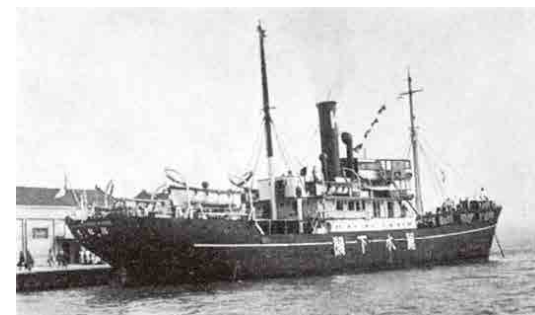
当社も同年5月に神戸に本社を置く「川崎近海機船」を設立し、一時は270隻の割りあてを受けて北海道から太平洋沿岸への石炭輸送に従事。函館／青森航路や室蘭／八戸・宮古・塩釜航路へ配船し、戦後も石炭や木炭の他、家畜やニンシ、ジャガイモなどの輸送を行った。

その後、同社は企業再建整備法に基づいて1948（昭和23）年に解散し、同年12月に「神港商船」として再発足した。

#### ●民営還元で内航・近海航路を拡大

第二次大戦後も船の運航管理はGHQの下部機構となった船舶運営会が行い、1949（昭和24）年8月に800GWT未満の小型船舶の自営化が実現。関係船主の小型船26隻を傘下に収めた当社は、北海道炭や九州炭などの自営輸送を始めた。1950（昭和25）年4月から民営還元が実施されて、内航事業は完全な自営になったため、当社は北海道／本州間、九州／本州間で不定期配船を開始し、石炭や洋紙、木材、鉄鉱石などを輸送した。続いて、同年10月までに釧路／京浜間、釧路／阪神間、室蘭／京浜間、室蘭／阪神間および小樽／阪神間に定期航路を開設。北海道に重点を置いた船舶の運営を行い、石炭や木材、塩などの原材料や洋紙、鋼材、雑貨などを輸送した。

一方、近海航路では、1950（昭和25）年4月に引き揚げに成功した「聖川丸」がバンコクからタイ米を輸送したことを契機として、日本／バンコク定期航路を開設。1956（昭和31）年にインドシナへの定期航路も開設し、ベトナムのサイゴン（現・ホーチミン）へ寄港を開始。往航で主にプノンペン向け雑



麗水港に入港した昌福丸

貨やセメントなどを積み取り、復航でサイゴン積み塩やフィリピン積みラワン材などの輸送を行った。

近海の不定期船は1951（昭和26）年以降、マレーシアの鉄鉱石や中国塩、北洋材の積み取りなどを拡大。1958（昭和33）年3月、29船社で結成した南洋材輸送協議会を通じて、南洋材の運賃市況回復と安定に寄与した。こうして当社の近海事業はソ連炭や南洋材および北洋材、沿海州のカリ塩や中国塩などの輸送で常に上位のシェアを維持した。

#### ●海運集約で川崎近海汽船を設立

1964（昭和39）年4月、日本海運の立て直しをはかるために抜本的な海運集約と業界再編成が行われ、慢性的な船腹過剰が続いていた内航の近代化が断行された。当社も近海・内航事業の赤字体質を改善するため、同年7月に公布された内航2法に基づいて内航事業の分離を決断。1966（昭和41）年5月に川崎近海汽船株式会社を設立し、内航船の運航・管理業務を同社へ移管した。

役員には当社首脳も加わり、同一の社旗や社章を使用。船舶のファンネルマークも字体は若干異なるが、赤字に白抜きKマークを用いて当社と一体であることをアピールし、顧客や取引先の理解を求めた。設立当初は定期船7隻、専用船5隻、不定期船5隻の計17隻を使用し、北海道定期航路や石灰石・石炭専用船、一般不定期船などの運航と船舶の貸渡業務に従事。1966（昭和41）年10月に東京／苫小牧定期航路を開設し、東京オリンピック後の景気好転と合理化政策により、初年度はわずかながらも黒字のスタートを切った。

そして、1968（昭和43）年10月に当社から日本／インドシナ定期航路、1970（昭和45）年に日本／サバ・サラワク航路の運営を移管された川崎近海汽船は、独自に日本／香港・海峡地航路も開設し、待望の近海定期航路へ進出した。不定期船においても、1969（昭和44）年に当社からソ連の北洋材やカリ塩（ポタッシュ）、石炭と中国産工業塩、中国向け肥料などの輸送を委譲され、営業範囲を拡大することができた。

## 第2節 近海事業

### ●アジアの発展とともに航路拡大

その後、1973（昭和48）年4月に当社から南洋材専用船12隻の運航を受託した川崎近海汽船は、事実上すべての南洋材の輸送を行うことになる。同年10月に発生した第1次オイルショックによる燃料費の高騰を荷主の協力で乗り切った同社は、1981（昭和56）年3月、日本／サバ・サラワク航路を補完することを目的に、台湾／香港／サバ・ブルネイ・サラワクの三国間定期航路を開設した。その背景には、第2次オイルショック（1979

年1月）以降に伸びてきたアジアのNIESの台頭があった。

1981（昭和56）年4月、当社および商船三井とストレーツコンテナクラブに参加した川崎近海汽船は、日本／海峡地航路でコンテナ船サービスを開始したが、1986（昭和61）年2月に当社の提携解消を機にコンテナ船事業から撤退。当社にコンテナ船の航権を一元化するとともに、同年4月からバンコク向け在来船定期航路の移管を受けた。

そして、アジア諸国の経済的発展とともに航路を拡大。東南アジア向け鋼材と一般雑貨輸送の往航、さらに同地域から原木と木材製品を輸送する復航で航路を維持した。

1990年代初頭のバブル崩壊以降、長期間の構造不況で内航の輸送量は減少傾向をたどったものの、同時期に世界経済のグローバル化によって近海の輸送量は飛躍的に増大。国内メーカーによる原木や製材、木材チップなどの需要増に対し、集荷体制を強化する必要が生じた同社は2000（平成12）年9月、東マレーシアのサラワク州クチンに現地法人 Kawasaki Kinkai Kisen Kaisha (M) Sdn.Bhd.（現・“K” Line Kinkai (Malaysia) Sdn.Bhd.）を設立し、サバ州とサラワク州に8つの拠点事務所を構えた。



川崎近海汽船のファンネルマーク



1982年に投入した450TEUのASIA STAR

ちなみに、南洋材は長く近海船社の主要貨物であったものの、地球温暖化と乱伐による森林資源の枯渇によって原産地の供給能力が次第に減少。1993（平成5）年に東マレーシアのサバ州でも原木の輸出規制措置が取られたため、主な供給源がサラワク州に移行し、日本向けの原木輸送量は減少の一途をたどった。川崎近海汽船が当社から事業を継承した当初はサバ・サラワク定期航路があったが、その後はインドネシアやマレーシアからの合板輸送やバラ積み貨物の獲得に注力した。なお、現在は三国間を除いて原木輸送を行っていない。

### ●バルク貨物船とチップ専用船の推移

近海の不定期船は旧ソ連の北洋材や石炭、中国向け肥料などの輸送が主であった。中国国内の電力需要が高まる中でロシアやベトナム炭輸送の有力船社として地歩を築き、鉄鉱石や粗糖、穀物などバルク貨物船の輸送量が徐々に拡大。1990年代半ばに国内のセメント会社向け海外炭輸送の数量契約を獲得したため、1万6,000DWTから2万2,000DWTまでの備船を継続的に行って輸送量を拡大して



2008年に竣工した川崎製鐵の炭材と鉄鋼副原料輸送の専用船 GLORIOUS FUTURE

いく。

さらに川崎近海汽船は、川崎製鐵の炭材と鉄鋼副原料輸送の数量契約を獲得し、2006（平成18）年から2014（平成26）年に1万7,000～2万8,000DWTの船13隻を連続建造。営業の拡大に伴い、新造船の投入ラッシュとなった。しかし、リーマンショックを経た2010（平成22）年以降、中国経済の停滞などによって運賃市況が著しく低下。海外船社への売却などでコスト削減を試みたが、2012（平成24）年3月期に減損を計上せざるを得なくなる。

現在もバルク貨物の6割以上を占め、収益の柱になっているのはロシアやベトナム、インドネシアなどからの石炭輸送と、3割超を占める日本向け合板輸送である。後者は、東マレーシアの現地法人“K” Line Kinkai (Malaysia) Sdn.Bhdの強力な集荷力を背景として、マレーシアからの輸送に注力。ボックスシェイプ型のツインデッカー船を配船し、荷役効率の向上と荷崩れを未然に防ぐ安全輸送に努めている。

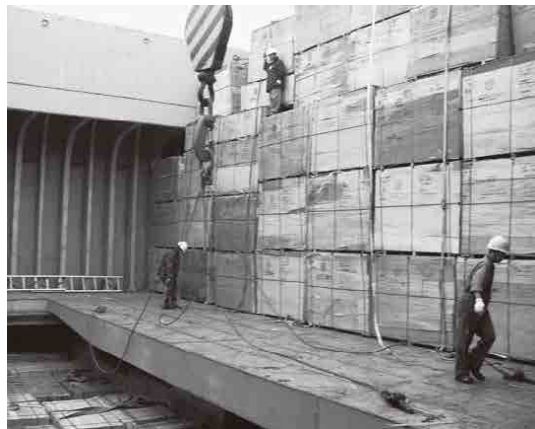
その他、タイから輸入する粗糖は砂糖の原料として扱われ、国内各地の製鉄所の高炉か



マレーシアで設立したKawasaki Kinkai Kisen Kaisha (M) Sdn.Bhd.

ら排出される鉄鋼スラグは、韓国や台湾のセメントメーカーでコンクリート構造物の強度を高める高炉セメントに活用される。さらに穀物の輸送は近海域にとどまらず、同社最大の2万8,000DWT型バルカーを使用して北米やオーストラリア、中東やインドなどの遠洋航路へも進出している。

一方で、国内製紙メーカー向けに東南アジア産の木材チップを輸送する事業にいち早く参入した同社は、1989（平成元）年に容積100万CFT積みのチップ専用船を竣工。国内需要の高まりに応じて2001（平成13）年10月、さらに大容量の専用船（155万CFT積み）を建造し、丸紅と長期積み荷保証契約を締結し



ツインデッカー船に積載される木材製品



容積100万CFTのチップ専用船 TROPICAL SEAROAD

た。チップ輸送の需要はその後減退したため、専用船事業からは撤退したが、そのノウハウは、チップの2倍の燃焼効率を持つバイオマス発電用燃料の椰子殻（PKS）やウッドペレットの輸送に活かされ、長期輸送契約につながっている。

加えて、日本からの鉄鋼製品の輸出はJFEスチールの各工場（千葉、京浜、衣浦、水島）からの集中配船、海峡地とインドネシア、タイ向け輸送に従事した後、請負航路再編によって福山地区からマレーシア向けを主とした輸送を行っている。なお、輸送品質を向上させるため、すべてのツインデッカー船に通風用換気装置を搭載している。

### 第3節 内航事業

#### ●石灰石と石炭輸送の不定期専用船

内航の不定期船は川崎近海汽船の創立時に当社から受け継いだ事業として、川崎製鐵向けに鉄鋼用副原料の石灰石を輸送。1990（平成2）年以降は、専用船2隻体制で津久見・高知港から水島製鐵所と千葉製鐵所まで片道12時間、昼夜の別なくピストン運航を実施。年間約200万トンの輸送実績を上げている。

石灰石は鉄鋼生産では副原料だが、セメント生産では主原料である。1992（平成4）年からプッシャーバージ船「須寿川丸」で、須崎湾内の住友大阪セメント高知工場向け石灰石輸送を行ってきた同社は、長期積み荷保証契約に基づいて毎月約40航海のピストン輸送を継続してきたが、2019（平成31）年3月末に契約が満了した。



SUL船 やまさくら

また石炭の輸送では、2008（平成20）年から電源開発（J-POWER）磯子火力発電所向けに、東京湾内5カ所のコールセンターからセルフアンローダー（SUL）船2隻で海外炭の2次輸送を行っている。毎月20航海程度、年間約350万トンをピストン輸送する。SUL船とは、自動揚げ荷役装置により通常岸壁で行う揚げ荷役作業を船上で行い、さらに船倉を密閉することで粉塵の飛散を防止する機能を持つ、火力発電所周辺の環境と乗組員の健康に配慮した船である。2013（平成25）年2月には、株式会社JERA小名浜コールセンターから広野火力発電所まで海外炭を運ぶ国内最大級のSUL船「やまさくら」（1万5,000DWT）が就航。翌年度の輸送実績は150万トンで、燃料の主体を石油から石炭に転換した同発電所の安定操業に貢献している。

その他、ドロマイトや珪石などの鉄鋼用副原料や原木、木材チップ、塩、石膏などの貨物は一般船3隻とトリップ船で対応している。今後は新たな石炭火力の需要に対応するとともに、石炭灰などの産業廃棄物を輸送する静脈物流にも取り組み、SUL船の実績を生かす専用船の新規案件を獲得することが課題となっている。

#### ●RORO船の誕生と東京／苫小牧航路

1966（昭和41）年10月、在来船による苫小牧／東京航路を開設した川崎近海汽船は、1969（昭和44）年に日本初のRORO船「北王丸」を就航させて全天候型荷役を実現。効率的な港湾利用によって、輸送コストの節減をはかった。一方、1981（昭和56）年から東京・日立／苫小牧でコンテナ輸送を開始、1988（昭和63）年に大型化・高速化したうえでリブレース投入したRORO船は、巻取紙やコンテナ、トレーラー、商品車を同時に積載できる仕様で、日曜日を除く隔日の運航体制を確立する。新聞用巻取紙を印刷工場へ直送するトレーラーの増加を促進した。

一方、同航路では、1975（昭和50）年から日本沿海フェリー（現・商船三井フェリー）と共同運航を開始した。1999（平成11）年9月に就航した2隻は速力30ノットで、東京



日本初の内航RORO船 北王丸



1989年に竣工したほっかいどう丸（2代目）の荷役

／苫小牧の所要時間を従来の30時間から10時間短縮。毎日1便のデイリー運航を実現する超高速貨物フェリーの時代を開いた。

就航初年度にはトラック輸送から海上輸送へのモーダルシフトが高く評価され、「日経優秀製品・サービス賞／最優秀賞」を受賞したものの、燃料油の高騰などによって運航コストが増大。2007（平成19）年3月末に商船三井フェリーが撤退し、両社共同の営業センターも解散した。

その後は、近海郵船物流（現・近海郵船）とのスペース交換方式で元の片道30時間に戻し、デイリー運航を継続して需要の増加が著しい常陸那珂／苫小牧航路を1日2便体制へ強化することを近海郵船と協議のうえ決定。東京／苫小牧航路は2009（平成21）年8月をもって休止した。

#### ●ホクレンの生乳輸送と紙輸送専用船

1993（平成5）年7月、ホクレン農業協同組合連合会（以下ホクレン）の生乳専用タンクを搭載した100台積み的高速RORO船「ほくれん丸」が就航した。釧路／日立間を20時間、荷役4時間で運航するという川崎近海汽船の提案は、良質な乳質を保持しつつ、生

産地と道外の消費地を3日で結ぶことを実現するもので、ホクレンに高く評価されて採用された。その後、ホクレンの生乳輸送が順調に伸びたので、川崎近海汽船は1997（平成9）年に「第二ほくれん丸」を建造。「ほくれん丸」との2隻体制で安定的な供給体制を構築し、道内産生乳のデイリー運航システムを確立した。さらに、2隻同時に1万4,000総トンの大型船にリプレースし、輸送量を3割増加した両船は、年間18万8,000トンの生乳を本州へ運ぶことが可能となり、ホクレンから好評を得た。そして2019（平成31）年4月と5月、相次いで2隻をさらに大型化リプレースした。

また、王子製紙では、苫小牧工場から出荷する巻取紙の輸送を従来のようにフォークリフトを使った艀内直積み方式から、無人のトレーラーシャーシによる専用船方式に変更することになり、実績のある川崎近海汽船、栗林商船、近海郵船によるRORO船3隻を用いた首都圏向け紙製品輸送の一元化をはかった。1999（平成11）年11月、王子製紙向けの128台積み紙輸送専用船「王公丸（3代目）」を就航させた川崎近海汽船は、さらに2002（平成14）年10月に150台積み「神川丸」を竣工。艀内直積み方式と無人シャーシ方式を併



ほくれん丸



ほくれん丸の生乳専用タンク

用し、王子製紙や日本製紙の巻取紙を本州の消費地へ輸送している。

RORO船による紙輸送は北海道航路がメインであるが、1999（平成11）年12月に王子製紙の日南工場から、関西や首都圏向けに紙製品輸送の高速RORO船「南王丸」を就航させ、近隣県の一般貨物も取り込んだ南九州定期航路を開設。油津／大阪／東京間を毎週2便運航し、2006（平成18）年から細島へも寄港、2007（平成19）年からは大阪寄港を一時休止し、東京向けの飲料、食料品などを積極的に取り込んでいる。

#### ●常陸那珂／苫小牧航路でデイリー運航、清水／大分航路開設

王子製紙向けの巻取紙輸送が専用船に移行したため、東京・日立／苫小牧航路で多目的RORO船を運航してきた川崎近海汽船は東京への寄港を中止し、1999（平成11）年に日立／苫小牧航路を20時間で結ぶ新造RORO船「新北王丸（4代目）」を就航させ、週3便のシャトルサービスを開始した。

そして、常陸那珂／苫小牧航路を高速の2隻で結ぶデイリー運航を始めたが、近海郵船が同様の体制へ移行することが判明。将来を見据えて同社と協議し、2001（平成13）年3月にスペースチャーター方式で2隻を共同運航することで合意。同年7月から日曜日を除

いて毎週6便、両社でデイリー運航体制を組むことになった。首都圏に新たな物流ルートを作るために建設された常陸那珂港は潜在的な需要の掘り起こしに成功し、ほぼ満船状態を維持。2009（平成21）年8月、4隻による週12便へ移行した常陸那珂／苫小牧航路は、内航事業の最重要航路として位置付けられている。

2003（平成15）年に東日本フェリーが倒産し、北海道から九州まで一貫するRORO船のサービスがなくなったため、川崎近海汽船は2006（平成18）年8月から日立（後に日立那珂港）と小倉間をRORO船2隻で結ぶ北関東／北九州定期航路を開設した。同航路は常陸那珂で北海道定期航路と接続されたため、北海道から九州まで一貫する輸送体制を確立したが、2016（平成28）年10月に開設した清水／大分航路のデイリー化に合わせて2018（平成30）年3月に休止した。

#### ●環境保全とドライバー不足に対応

2011（平成23）年3月に発生した東日本大震災は、茨城港（常陸那珂および日立港区）に壊滅的な打撃を与えた。寄港中のRORO船2隻は船長の機敏な判断で難を免れたが、岸壁の損傷が激しかった同港の代替として東京港・品川埠頭や、川崎港・東扇島を選定。不眠不休で早期の復旧活動に全力を傾けた結



王公丸（3代目）



王子製紙日南工場の製品を運ぶ南王丸



新北王丸（4代目）と常陸那珂／苫小牧航路のデイリー運航を始めた勇王丸

果、約2カ月半で震災前の運航状況に復帰することができた。

近年は地球環境保全や人手不足への関心が高まり、貨物輸送の主体をトラックから鉄道や海運へ転換するモーダルシフトが注目されている。2013（平成25）～2019（平成31）年に就航した最新鋭のRORO船は、電子制御のディーゼルエンジンを搭載。海の状態に合わせて速度調整を行い、燃費を向上させて省エネを実現するとともに、NOxの排出量を減らして環境への配慮を行っている。また、陸送ドライバーの過重労働を防止するため、休息時間の厳守など健康管理への関心が高まっており、トラックドライバーの人手不足を補う意味でもRORO船による無人シャーシの効用が見直されている。2016（平成28）年に新たに開設した清水／大分航路では、2018（平成30）年3月から2隻によるデイリー運航を開始。首都圏から九州全域まで雑貨や農水産物などを3日で運ぶ無人シャーシ輸送を実



被災した常陸那珂港



最新鋭の技術を導入したほっかいどう丸（4代目）



最新鋭の技術を導入した北王丸（5代目）



シルバークィーン

現した。今後のドライバー不足や、CO<sub>2</sub>削減などの環境保全に貢献するモーダルシフトの受け皿として期待されている。

## 第4節 フェリー事業

### ●毎日4往復の苫小牧航路と新航路

1973（昭和48）年4月、八戸／苫小牧航路に新造船「シルバークィーン」を就航させて営業を開始したシルバーフェリー株式会社は、1992（平成4）年4月に川崎近海汽船と合併。川崎近海汽船を存続会社とするため、会社としてのシルバーフェリーは消滅したが、当該航路の愛称として「シルバークィーン」の名称はそのまま残している。1998（平成10）年に「シルバークィーン（3代目）」を投入した際、同航路の運航時間は従来より2時間短縮して7時間とした。

2006（平成18）年12月から、競合していた旧東日本フェリー（2003年に会社更生法申請）の2隻を定期備船し、毎日4便の4隻運航体制に移行。航路運営を一本化し、さらに効率的な運航体制を構築した。2011（平成23）年3月に発生した東日本大震災で八戸港が被災し、青森港へ臨時寄港したが、震災から12日目に4隻運航体制を回復。復興支



被災した八戸港



シルバークィーン

援のために自衛隊や消防、警察、ボランティアなどの人員やトラック輸送などを行い、7月11日に4カ月ぶりに八戸港へ復帰した。

その後、2012（平成24）～2013（平成25）年に新造フェリー2隻を投入し、輸送力増強と旅客サービスの向上をはかった。

2018（平成30）年4月、航路開設45周年を記念して新たに建造した「シルバークィーン」は、陸送トラックの需要増に対応して車両の積載能力を約2割アップ。全席指定の客室は約8割を個室あるいは寝台席とし、夜行便の旅客増にも対応。船首部にビューシートを設けて個室スペースを拡充するなど、より快適な船旅を楽しめる工夫を施した。

同年6月に三陸沿岸道路や宮古－盛岡横断道路などの開通に合わせて宮古／室蘭間に開設した新航路では、8時間の休憩・睡眠時間に前後1時間の乗・下船時間を加え、片道10時間に設定した運航スケジュールとすることによって、1日1ラウンドの効率配船を可能にした。

また、長距離トラックドライバーの乗務基準では、1日の休憩時間を連続8時間以上と規制しており、これをクリアしながらフェリーで移動できることから、主要顧客の一部

であるトラック事業者からも歓迎されている。さらに同航路は岩手県にとって初のフェリー航路であり、室蘭にとっては2008（平成20）年以降のフェリー航路再開であった。10時間の航海により、陸中海岸と洞爺湖・登別など、東北と北海道の観光地を直接結ぶ観光需要の掘り起こしや、八戸／苫小牧航路との相乗効果も期待されている。

## 第5節 オフショア支援船事業

### ●海洋開発の新規事業をスタート

2007（平成19）年に海洋基本法が制定され、翌3月に海洋基本計画が策定されたわが国では、海底エネルギー開発、資源調査、洋上風力発電施設設置など、新たに領海、排他的経済水域での海洋事業の成長が予想される。

そこで川崎近海汽船は、オフショア支援船事業を成長分野と位置付け、市場参入を決定した。しかし、海洋開発・調査、海底物理探査、海洋構造物設置、サルベージ活動をはじめとするオフショア事業には、海運会社にとって大きな参入障壁が存在する。そのため

2013（平成25）年10月、国内オフショア支援船事業で長年の経験と実績を有する株式会社オフショア・オペレーション（OOC）と均等出資により、株式会社オフショア・ジャパン（OJC）を設立した。同時にOOCからオフショア支援船1隻を備船し、愛知県沖の砂層型メタンハイドレートや佐渡沖海底油ガス田の試掘支援、さらには沖ノ島島での作業支援業務などを経験した。同時期、新造船計画にも着手。国内で最強の牽引力を持ち、船位保持システム（DPS2）、最新鋭機器などを装備した最新鋭のAHTSVをジャパンマリンユナイテッド株式会社（JMU）に発注した。2016（平成28）年3月に竣工したこの船は「あかつき」と命名した。国内初の本格的なAHTSとして、領海・排他的経済水域（EEZ）内での海洋エネルギー調査・開発や海底地震調査支援、洋上風車作業船試験曳航、遭難機・遭難船捜査などに従事し、国内海洋事業全般



洋上プラットフォーム支援

の支援業務に貢献することが期待された。

「あかつき」竣工の翌年、2017（平成29）年4月には川崎近海汽船がOOCを子会社化し、オフショア支援船隊を5隻に増やして活動エリアを拡大した。「あかつき」は、従前より引き続き地球深部探査船「ちきゅう」のサポート業務などを行った。強い潮流が生じる黒潮海域では高い船位保持能力を発揮し、南海トラフ海底プレートでの地震調査作業支援に対して、日本海洋開発機構（JAMSTEC）から高い評価を得ている。資源エネルギー庁の実施する海底油・海底ガスの試掘支援にも出動。鳥根県沖および北海道日高沖の基礎試験支援業務や、愛知県沖砂層型メタンハイドレート鉱床の探査にも従事し、さらには遭難船救助、遭難機捜査、航行不能に陥った原油満載の超巨大タンカーのサルベージ業務にも出動した。

2018（平成30）年7月、川崎近海汽船はOOCとOJCを合併させ、業務を一本化（存続会社はOOC）。国内船社として唯一、AHTSV、PSV、海洋調査船、調査機器を保有する強みを生かし、今後は既存の海洋開発事業に加え、大手マリコン会社などとの協調で成長が見込まれる洋上風力発電設置支援などの業務にも携わっていく。



国内初の本格的なAHTS あかつき

---

# 資 料 編

## 会社概要（2019年3月31日現在）

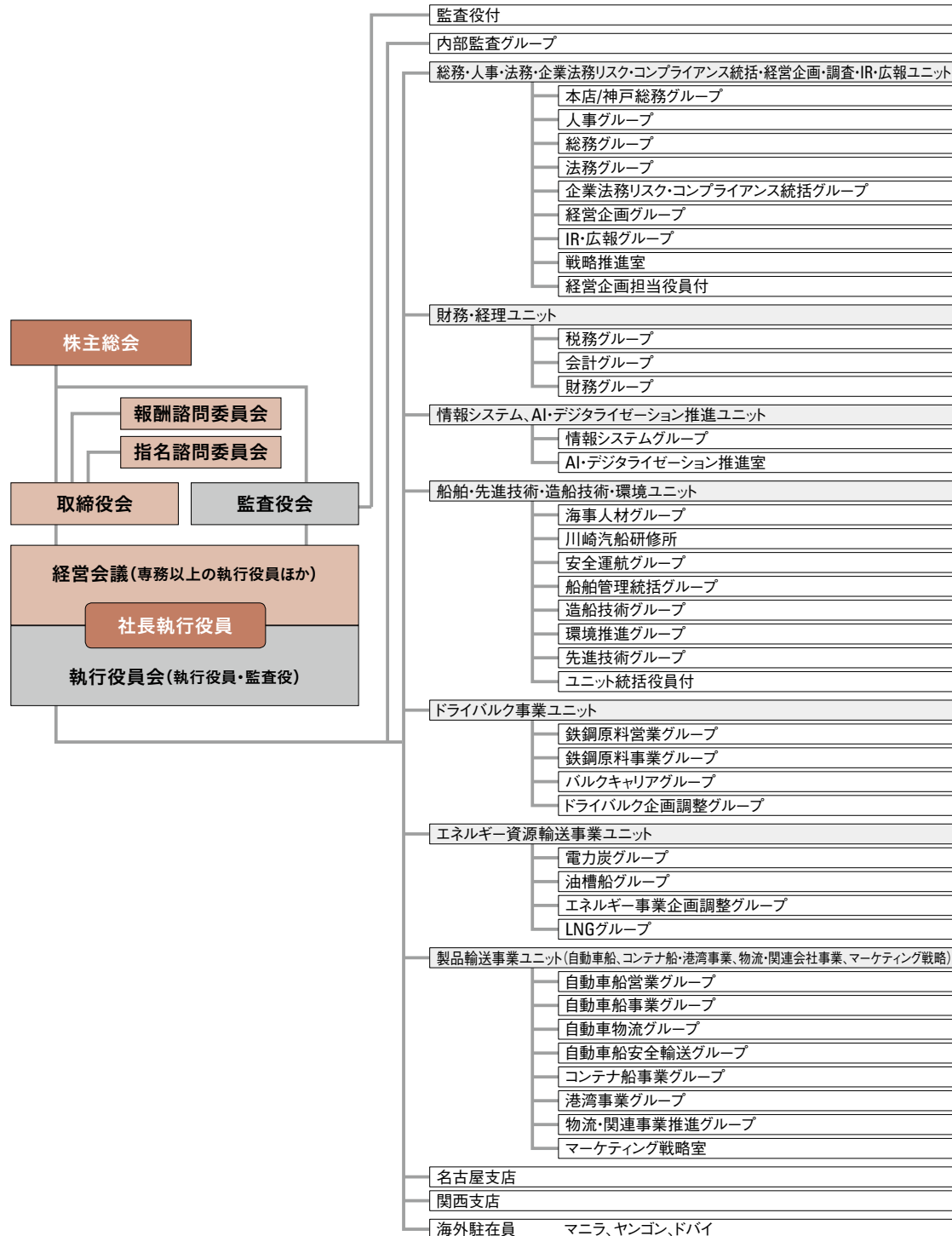
社名	川崎汽船株式会社	
設立	1919(大正8)年4月5日	
資本金	754億5,764万円	
社長	明珍 幸一(2019年4月1日就任)	
従業員数	単体:756名(陸員552名、海員204名) 連結:6,022名	
事業内容	海上運送業、陸上運送業、航空運送業、海陸空通し運送業、港湾運送業等	
事務所	本社	〒100-8540 東京都千代田区千代田1丁目1番1号(飯野ビルディング) TEL:03-3595-5000 FAX:03-3595-5001
	本店	〒650-0024 兵庫県神戸市中央区海岸通8番(神港ビルヂング) TEL:078-332-8020 FAX:078-393-2676
	支店	[名古屋] 〒450-0001 愛知県名古屋市中村区那古野1丁目47番1号(名古屋国際センタービル) TEL:052-589-4510 FAX:052-589-4585 [関西] 〒650-0024 兵庫県神戸市中央区海岸通8番(神港ビルヂング) TEL:078-325-8727 FAX:078-393-2676
海外駐在員事務所	マニラ、ヤンゴン、デュバイ	
海外法人	韓国、中国、台湾、タイ、フィリピン、シンガポール、マレーシア、インドネシア、ベトナム、インド、オーストラリア、アラブ首長国連邦、英国、ドイツ、ベルギー、ノルウェー、米国、メキシコ、チリ、ペルー、ブラジル、南アフリカ 等	
関係会社 (連結対象)	国内26社 海外304社	
株式上場	東京・名古屋・福岡	

## 歴代会長・社長一覧

会 長		社 長	
		川崎 芳太郎	1919年4月5日～1919年12月27日
		松方 幸次郎	1920年1月21日～1928年5月27日
		鹿島 房次郎	1928年5月28日～1932年7月29日
		平生 釼三郎	1933年4月14日～1935年12月23日
		鑄谷 正輔	1935年12月23日～1946年12月21日
		君島 興一	1946年12月21日～1949年1月30日
		服部 元三	1950年11月28日～1970年5月29日
服部 元三	1970年5月29日～1980年6月27日	足立 護	1970年5月29日～1976年6月29日
		岡田 貢助	1976年6月29日～1980年6月27日
岡田 貢助	1980年6月27日～1985年6月28日	熊谷 清	1980年6月27日～1985年6月28日
熊谷 清	1985年6月28日～1988年6月29日	伊藤 潔	1985年6月28日～1988年6月29日
伊藤 潔	1988年6月29日～1992年6月26日	松成 博茂	1988年6月29日～1992年6月26日
松成 博茂	1992年6月26日～1994年6月29日	南雲 四郎	1992年6月26日～1994年6月29日
南雲 四郎	1994年6月29日～1997年12月19日	新谷 功	1994年6月29日～2000年4月1日
新谷 功	2000年4月1日～2005年4月1日	崎長 保英	2000年4月1日～2005年4月1日
崎長 保英	2005年4月1日～2007年6月26日	前川 弘幸	2005年4月1日～2010年3月31日
前川 弘幸	2010年4月1日～2013年6月25日	黒谷 研一	2010年4月1日～2011年5月13日
		朝倉 次郎	2011年5月13日～2015年3月31日
朝倉 次郎	2015年4月1日～2019年3月31日	村上 英三	2015年4月1日～2019年3月31日
村上 英三	2019年4月1日～ 現在に至る	明珍 幸一	2019年4月1日～ 現在に至る



組織図



主要連結子会社および関係会社一覧

国内	社名	設立年月日	資本金 (単位:百万)	議決権の 所有割合(%)	
海運	旭汽船株式会社	1929.10	JPY 100	100.0	
	川崎近海汽船株式会社	1966.4	JPY 2,368	51.0	
	★芝浦海運株式会社	1940.6	JPY 20	100.0	
船舶管理	ケイラインエナジーシップマネジメント株式会社	1972.2	JPY 75	100.0	
	ケイラインローローバルクシップマネジメント株式会社	1917.7	JPY 400	100.0	
港運・倉庫	株式会社シーゲートコーポレーション	1956.12	JPY 270	100.0	
	株式会社ダイトコーポレーション	1934.9	JPY 842	100.0	
	日東タク株式会社	1994.10	JPY 150	100.0	
	日東物流株式会社	1943.3	JPY 1,596	100.0	
	北海運輸株式会社	1947.4	JPY 60	80.1	
	★株式会社リンコーコーポレーション	1905.11	JPY 1,950	25.1	
	ロジスティックス	ケイライン ロジスティックス株式会社	1960.10	JPY 600	91.9
陸運	新東陸運株式会社	1970.3	JPY 10	100.0	
	日本高速輸送株式会社	1953.6	JPY 100	100.0	
	舞鶴高速輸送株式会社	1976.4	JPY 25	100.0	
コンテナ機器管理	インターモーダルエンジニアリング株式会社	1975.6	JPY 40	100.0	
旅行代理店	ケイライントラベル株式会社	2001.10	JPY 100	100.0	
持株会社	★オーシャンネットワークエクスプレスホールディングス株式会社	2017.2	JPY 50	31.0	
その他	株式会社オフショア・オペレーション	1990.4	JPY 26	55.6	
	株式会社ケイ・エム・ディ・エス	1989.7	JPY 40	100.0	
	株式会社ケイラインビジネスシステムズ	1998.4	JPY 40	100.0	
	株式会社シンキ	1973.11	JPY 80	100.0	
	ケイラインエンジニアリング株式会社	1978.12	JPY 50	100.0	
	ケイラインネクストセンチュリー合同会社	2018.2	JPY 0.1	100.0	
	ケイラインビジネスサポート株式会社	1994.7	JPY 30	100.0	
海外	社名	設立年月日	資本金 (単位:百万)	議決権の 所有割合(%)	
海運	"K" LINE BULK SHIPPING (UK) LIMITED	2003.7	US\$ 33.0	100.0	
	"K" Line European Sea Highway Services GmbH	1990.4	EUR 5.0	100.0	
	"K" Line (India) Shipping Private Limited	2014.10	INR 609.0	80.0	
	"K" LINE LNG SHIPPING (UK) LIMITED	2005.2	US\$ 35.0	100.0	
	K LINE OFFSHORE AS	2007.10	NOK 2,106.0	100.0	
	"K" LINE PTE LTD	1999.5	US\$ 41.0	100.0	
	★ NORTHERN LNG TRANSPORT CO., I LTD.	2002.1	US\$ 47.0	49.0	
	★ NORTHERN LNG TRANSPORT CO., II LTD.	2002.1	US\$ 52.0	36.0	
	★ OCEAN NETWORK EXPRESS PTE. LTD.	2017.3	US\$ 3,000.0	-	
	海運代理店	"K" LINE AMERICA, INC.	1990.2	US\$ 15.0	100.0
	"K" LINE (AUSTRALIA) PTY LIMITED	1990.10	A\$ 0.0001	100.0	
"K" LINE (BELGIUM) N.V.	2003.12	EUR 0.06	51.0		
"K" LINE BRASIL TRANSPORTES MARITIMOS LTDA.	2007.3	BRL 1.0	100.0		
KLINE (CHINA) LTD.	1995.3	US\$ 2.0	100.0		
"K" Line Chile Ltda	1972.4	US\$ 0.6	100.0		
"K" LINE (Deutschland) GmbH	1990.2	EUR 0.1	100.0		
"K" LINE (EUROPE) LIMITED	1988.4	£ 0.01	100.0		
"K" LINE (KOREA) LTD.	1990.4	KRW 400.0	100.0		
"K" Line Maritime Malaysia Sdn Bhd.	1990.8	MYR 0.3	57.5		
K LINE MEXICO SA DE CV	2001.11	MXN 0.8	100.0		
"K" LINE PERU S.A.C	1972.4	PEN 1.0	100.0		

## 主要連結子会社および関係会社一覧

海外	社名	設立年月日	資本金 (単位:百万)	議決権の 所有割合(%)
海運代理店	"K" LINE SHIPPING (SOUTH AFRICA) PTY LTD	2009.7	ZAR 0.0001	51.0
	"K" LINE (TAIWAN) LTD.	1990.7	NT\$ 60.0	60.0
	K LINE (THAILAND) LTD.	1964.12	THB 30.0	39.0
	"K" LINE (VIETNAM) LIMITED	2006.10	US\$ 3.0	100.0
	PT. K LINE INDONESIA	1996.5	IDR 2,557.0	93.0
	★ K Line (India) Private Limited	2008.4	INR 60.0	50.0
船舶管理	"K" LINE SHIP MANAGEMENT (SINGAPORE) PTE. LTD.	2005.7	US\$ 0.7	100.0
ターミナル運営	HUSKY TERMINAL & STEVEDORING, INC.	1983.7	US\$ 0.1	100.0
	INTERNATIONAL TRANSPORTATION SERVICE, INC.	1971.3	US\$ 33.0	70.0
貨物混載	CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS, INC.	1987.9	US\$ 2.0	100.0
	CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS (CANADA), INC.	2014.10	US\$ 0.0001	100.0
	CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS (EUROPE) B.V.	2004.9	EUR 0.01	100.0
	CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS (HONG KONG) LTD.	1989.4	HK\$ 0.07	100.0
	CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS (INTERNATIONAL) LTD.	1991.5	HK\$ 1.0	100.0
	CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS (SHENZHEN) LTD.	2004.10	CNY 5.0	100.0
	CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS (SHIPPING) LTD.	2004.6	HK\$ 0.000001	100.0
	倉庫	UNIVERSAL LOGISTICS SYSTEM, INC.	1986.10	US\$ 12.0
	UNIVERSAL WAREHOUSE CO.	1986.11	US\$ 0.05	100.0
ロジスティクス	"K" LINE LOGISTICS (HONG KONG) LTD.	1985.6	HK\$ 8.0	100.0
	"K" LINE LOGISTICS (SINGAPORE) PTE. LTD.	1987.6	US\$ 1.0	100.0
	K LINE LOGISTICS SOUTH EAST ASIA LTD.	2006.12	THB 73.0	95.0
	K LINE LOGISTICS (THAILAND) LTD.	1989.8	THB 20.0	86.5
	"K" LINE LOGISTICS (UK) LIMITED	1988.11	£ 0.2	100.0
	"K" LINE LOGISTICS (U.S.A.) INC.	1979.11	US\$ 0.3	100.0
	K Line Total Logistics, LLC	2002.5	US\$ 0.01	100.0
陸運	PMC TRANSPORTATION COMPANY, INC.	1983.11	US\$ 0.0	100.0
	ULS EXPRESS, INC.	1987.4	US\$ 0.05	100.0
コンテナ機器管理	Bridge Chassis Supply LLC.	2012.11	US\$ 7.0	100.0
	★ MULTIMODAL ENGINEERING CORPORATION	1986.4	US\$ 0.1	100.0
持株会社	KAWASAKI (AUSTRALIA) PTY. LTD.	1970.1	A\$ 4.0	100.0
	"K" LINE DRILLING/OFFSHORE HOLDING, INC.	2009.4	US\$ 0.001	100.0
	"K" LINE HOLDING (EUROPE) LIMITED	2003.12	£ 45.0	100.0
その他	"K" LINE TRS S.A.	2003.12	US\$ 0.006	100.0
	★ "K" Line Auto Logistics Pty Ltd.	2009.10	A\$ 67.0	50.0

※当社連結対象となる主要連結子会社または持分法適用子会社または持分法適用関連会社を記載

※議決権の所有割合は間接所有を含む

※資本金は百万未満を切り捨てて記載

※ OCEAN NETWORK EXPRESS PTE. LTD. の議決権はオーシャンネットワークエクスプレスホールディングス株式会社が100%を所有

★：持分法適用子会社または持分法適用関連会社

JPY：円	A\$：豪ドル	MXN：メキシコペソ	THB：タイバーツ
US\$：米ドル	BRL：ブラジルリアル	PEN：ペルーヌエボソル	IDR：インドネシアルピー
EUR：ユーロ	£：英ポンド	ZAR：南アフリカランド	HK\$：香港ドル
INR：インドルピー	KRW：韓国ウォン	S\$：シンガポールドル	CNY：中国人民元
NOK：ノルウェークローネ	MYR：マレーシアリングット	NT\$：台湾ドル	

## 定款

## ■原始定款

## 第壹章 総則

第壹條 當會社ノ商號ハ川崎汽船株式會社ト稱ス

第貳條 當會社ハ船舶運送、賣買賃借及ヒ之ニ附帯スル事業ヲ為スヲ以テ目的トス

第參條 當會社ハ本店ヲ神戸市ニ設置シ必要ニ應シ内外須要ノ地ニ支店又ハ出張所ヲ設クルコトヲ得但支店又ハ出張所ノ設置ハ取締役會ノ決議ヲ以テ定ム

第四條 當會社ノ公告ハ所轄區裁判所ノ公告スル新聞紙ニ掲載シテ之ヲ為ス

## 第貳章 資本及株式

第五條 當會社ノ資本總額ハ金貳千萬圓トス

第六條 當會社ノ株主ハ株式会社川崎造船所及其役員、囑託員又ハ従業員タル者ニ限ル

第七條 當會社ノ株式ハ四拾萬株ニシテ壹株ノ金額ヲ金五拾圓トシ全額拂込済トス

第八條 株式ハ記名式トス株券ハ壹株券、拾株券、千株券ノ參種トス

第九條 株主ハ住所及印鑑ヲ會社ニ届出ツヘシ之ヲ變更シタルトキ亦同シ

第拾條 株主カ株式會社川崎造船所ノ役員、囑託員又ハ従業員タル資格ヲ喪失スルトキハ其所有株式ハ拂込金額ヲ以テ凡テ株式會社川崎造船所ニ譲渡スヘキモノトス家督相續、遺産相續ノ場合ニ於テモ亦同シ

## 第參章 株主總會

第拾壹條 毎年四月及ヒ拾月ニ定時株主總會ヲ召集ス

第拾貳條 株主總會ノ議長ハ社長之ニ任ス社長事故アルトキハ他ノ取締役之ニ任ス

第拾參條 株主ハ他ノ株主ニ限り代理トシテ議決權ヲ行ハシムルコトヲ得

第拾四條 總會ノ決議ハ之ヲ決議録ニ記載シ議長及出席株主壹名署名捺印シテ保存ス

## 第四章 役員

第拾五條 當會社ハ取締役八名以内監査役四名以内ヲ置キ何レモ拾株以上ノ株式ヲ所有スル株主中ヨリ選任ス

第拾六條 取締役ハ互選ヲ以テ専務取締役貳名ヲ置キ内壹名ヲ社長、壹名ヲ副社長トシ社長ハ會社ヲ代表シ社長事故アルトキハ副社長之ヲ代表スルモノトス其他ノ取締役中參名以内ヲ理事トシ社長及副社長ヲ補佐シ會社ノ常務ニ従事スルモノトス

第拾七條 取締役ノ任期ハ參年監査役ノ任期ハ貳年トス但任期力定時株主總會結了前ニ滿了スルトキハ其結了ニ至ル迄當然伸長スルモノトス

第拾八條 取締役又ハ監査役ニ缺員ヲ生シタルトキハ補缺選舉ヲ為シ其當選者ハ前任者ノ殘期ヲ繼クモノトス但法定ノ人員ヲ缺カサルニ於テハ次ノ改選期迄猶豫スルコトヲ得

第拾九條 取締役ハ在任中自己ノ株式拾株ヲ監査役ニ供托スルコトヲ要ス

第貳拾條 取締役及監査役ノ報酬ハ壹箇年金壹萬五千圓以内トス

## 第五章 計算

第貳拾壹條 當會社ノ決算期ハ毎年參月及九月末日ノ貳回トス

第貳拾貳條 每期ノ總收入金ヨリ經費及損失金ヲ控除シ自餘ノ百分ノ五以上ヲ準備積立金トシ金五萬圓以内ヲ役員賞與金トシ殘額ハ株主總會ノ決議ニ依リ之ヲ處分ス

## 第六章 附則

第貳拾參條 株式會社川崎造船所ハ左記財産ヲ以テ出資ノ目的トナシ資本總額ノ内金壹千九百九拾六萬五千圓ヲ引受クルニ付之ニ對シ壹株金五拾圓拂込済株式參拾九萬九千參百株ヲ附與ス

株式会社川崎造船所ノ出資スヘキ財産ノ種類及價格左ノ如シ

一、汽船 拾壹隻  
此合計重量噸數 約拾萬壹百噸也  
此價格 金貳千貳萬圓也



## 定款

## ■改正履歴

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1919 (大正8)年 6月24日	第貳條		事業目的に当会社と同種の事業を営む会社に投資をなすことを追加		當會社ハ船舶運送、賣買賃貸借及ヒ之ニ附帶スル事業ヲ為スヲ以テ目的トス	當會社ハ船舶運送、賣買賃貸借及ヒ之ニ附帶スル事業並ニ當會社ト同種ノ事業ヲ營ム他ノ會社ニ投資ヲ為スヲ以テ目的トス
1920 (大正9)年 4月30日	第六條		従来株主は川崎造船所及びその役員、囑託員、従業員だけに限られていたのを、取締役会の決議によって株主の資格を与えることを追加		當會社ノ株主ハ株式會社川崎造船所及其役員、囑託員又ハ従業員タル者ニ限ル	當會社ノ株主ハ株式會社川崎造船所及其役員、囑託員又ハ従業員若クハ取締役會ノ決議ニ依リ株主タル資格ヲ附與セラルタルモノニ限ル
	第拾條		株主が上記の資格を喪失するとき及び家督相続、遺産相続の場合も、所有株式を川崎造船所に譲渡しなければならぬ譲渡義務の条文を削除		株主カ株式會社川崎造船所ノ役員、囑託員又ハ従業員タル資格ヲ喪失スルトキハ其所有株式ハ拂込金額ヲ以テ凡テ株式會社川崎造船所ニ讓渡スヘキモノトス 家督相続、遺産相続ノ場合ニ於テモ亦同シ	株主カ第六條ノ資格ヲ喪失シタルトキハ其所有株式ハ拂込金額ヲ以テ凡テ株式會社川崎造船所ニ讓渡スヘキモノトス
	第拾六條		専務取締役の員数を変更		取締役ハ互選ヲ以テ専務取締役貳名ヲ置キ内壹名ヲ社長、壹名ヲ副社長トシ社長ハ會社ヲ代表シ社長事故アルトキハ副社長之ヲ代表スルモノトス 其他ノ取締役中參名以内ヲ理事トシ社長及副社長ヲ補佐シ會社ノ常務ニ従事スルモノトス	取締役ハ互選ヲ以テ専務取締役貳名以内ヲ置キ壹名ヲ社長、貳名ノ時ハ壹名ヲ副社長トスルコトヲ得社長ハ會社ヲ代表シ社長事故アルトキハ副社長之ヲ代表スルモノトス 其他ノ取締役中參名以内ヲ理事トシ社長及副社長ヲ補佐シ會社ノ常務ニ従事スルモノトス
1922 (大正11)年 4月29日	第拾五條		取締役2名増員		當會社ハ取締役八名以内監査役四名以内ヲ置キ何レモ拾株以上ノ株式ヲ所有スル株主中ヨリ選任ス	當會社ハ取締役拾名以内監査役四名以内ヲ置キ何レモ拾株以上ノ株式ヲ所有スル株主中ヨリ選任ス
1933 (昭和8)年 4月28日	第拾壹條		定時株主総会の招集時期を改める	5月及び11月に変更	毎年四月及ヒ拾月ニ定時株主總會ヲ招集ス	毎年五月及ヒ拾壹月ニ定時株主總會ヲ招集ス
1933 (昭和8)年 11月24日	第四條		公告方法の変更	本店事務所に掲載	當會社ノ公告ハ所轄區裁判所ノ公告スル新聞紙ニ掲載シテ之ヲ為ス	當會社ノ公告ハ本店事務所ニ掲載シテ之ヲ為ス
	第拾六條		副社長及び理事制を廃し、前文を簡潔にした		取締役ハ互選ヲ以テ専務取締役貳名以内ヲ置キ壹名ヲ社長、貳名ノ時ハ壹名ヲ副社長トスルコトヲ得社長ハ會社ヲ代表シ社長事故アルトキハ副社長之ヲ代表スルモノトス 其他ノ取締役中參名以内ヲ理事トシ社長及副社長ヲ補佐シ會社ノ常務ニ従事スルモノトス	取締役ハ互選ヲ以テ専務取締役貳名以内ヲ置キ壹名ヲ社長トシ社長ハ會社ヲ代表スルモノトス、専務取締役ハ社長ヲ補佐シ會社ノ常務ニ従事スルモノトス
1934 (昭和9)年 5月1日	第四條		公告方法の変更		當會社ノ公告ハ本店事務所ニ掲載シテ之ヲ為ス	當會社ノ公告ハ本店事務所店頭ニ掲示シテ之ヲ為ス
1936 (昭和11)年 5月5日	第拾六條		會社を代表するものに専務取締役を追加		取締役ハ互選ヲ以テ専務取締役貳名以内ヲ置キ壹名ヲ社長トシ社長ハ會社ヲ代表スルモノトス、専務取締役ハ社長ヲ補佐シ會社ノ常務ニ従事スルモノトス	取締役ハ互選ヲ以テ専務取締役貳名以内ヲ置キ壹名ヲ社長トシ社長及専務取締役ハ會社ヲ代表スルモノトス 専務取締役ハ社長ヲ補佐シ會社ノ常務ニ従事スルモノトス

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1938 (昭和13)年 1月25日	第八條		株式の名義書換について追加		株式ハ記名式トス 株券ハ壹株券、拾株券、千株券ノ參種トス	株式ハ記名式トス、株券ハ壹株券、拾株券、千株券ノ參種トス 株式ノ名義書換ハ當事者双方會社所定ノ方式ニ從ヒ届出ツルヲ要ス但第拾條ノ場合ニハ其資格喪失ト同時ニ當然其株式ハ株式會社川崎造船所ニ歸屬シタルモノト見做スコトヲ得
	第拾七條		役員任期の変更		取締役ノ任期ハ參年監査役ノ任期ハ貳年トス 但任期カ定時株主總會結了前ニ滿了スルトキハ其結了ニ至ル迄當然伸長スルモノトス	取締役ノ任期ハ就任後第六回、監査役ノ任期ハ就任後第四回ノ定時株主總會ノ終結ニ至ルマテトス
	第貳拾貳條		役員賞与の変更		每期ノ總收入金ヨリ經費及損失金ヲ控除シ自餘ノ百分ノ五以上ヲ準備積立金トシ金五萬圓以内ヲ役員賞與金トシ、殘額ハ株主總會ノ決議ニ依リ之ヲ處分ス	每期ノ總收入金ヨリ經費及損失金ヲ控除シ自餘ノ百分ノ五以上ヲ準備積立金トシ百分ノ五以内ヲ役員賞與金トシ、殘額ハ株主總會ノ決議ニ依リ之ヲ處分ス
1939 (昭和14)年 9月10日	第貳拾條		削除		取締役及監査役ノ報酬ハ壹箇年金壹萬五千圓以内トス	(削除)
	旧第貳拾壹條以降		条数繰り上げ			
1940 (昭和15)年 3月25日	第貳拾壹條		役員賞与金の文言削除		每期ノ總收入金ヨリ經費及損失金ヲ控除シ自餘ノ百分ノ五以上ヲ準備積立金トシ百分ノ五以内ヲ役員賞與金トシ、殘額ハ株主總會ノ決議ニ依リ之ヲ處分ス	每期ノ總收入金ヨリ經費及損失金ヲ控除シ自餘ノ百分ノ五以上ヲ準備積立金トシ、殘額ハ株主總會ノ決議ニ依リ之ヲ處分ス
	第四條		公告場所をより明確に規定するため		當會社ノ公告ハ本店事務所店頭ニ掲示シテ之ヲ為ス	當會社ノ公告ハ本店所在地ヲ管轄スル區裁判所ノ商業登記事項ヲ公告スル新聞紙ニ掲載シテ之ヲ為ス
	第五條・第七條		条文整理		第五條 當會社ノ資本總額ハ金貳千萬圓トス 第七條 當會社ノ株式ハ四拾萬株ニシテ壹株ノ金額ヲ金五拾圓トシ全額拂込済トス	第五條 當會社ノ資本總額ハ金貳千萬圓トシ之ヲ四拾萬株ニ分テ壹株ノ金額ヲ金五拾圓トス
第六條			「帝國臣民ニ限り」を追加、「株式會社川崎造船所」を「川崎重工業株式會社」に改める		當會社ノ株主ハ株式會社川崎造船所及其役員、囑託員又ハ従業員若クハ取締役會ノ決議ニ依リ株主タル資格ヲ附與セラルタルモノニ限ル	當會社ノ株主ハ帝國臣民ニ限り川崎重工業株式會社及其役員若クハ取締役會ノ決議ニ依リ株主タル資格ヲ附與セラルタルモノニ限ル
第七條			株式の担保禁止及び譲渡禁止事項を新たに規定	新設	(新設)	當會社ノ株式ハ取締役會ノ承諾ヲ得ルニ非レハ之ヲ讓渡シ又ハ擔保ニ供スル等一切ノ處分行為ヲ為スコトヲ得ス、株券ノ裏書ニヨル株式ノ讓渡ハ之ヲ禁ス

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後	
1940 (昭和15)年 3月25日	第八條		株券の種類を削除、「株式会社川崎造船所」を「川崎重工業株式会社」に改める		株式ハ記名式トス、株券ハ壹株券、拾株券、千株券ノ參種トス 株式ノ名義書換ハ當事者双方會社所定ノ方式ニ從ヒ届出ツルヲ要ス但第拾條ノ場合ニハ其資格喪失ト同時ニ當然其株式ハ株式会社川崎造船所ニ歸屬シタルモノト見做スコトヲ得	株式ハ記名式トス 株式ノ名義書換ハ當事者双方會社所定ノ方式ニ從ヒ届出ツルヲ要ス但第拾條ノ場合ニハ其資格喪失ト同時ニ當然其株式ハ川崎重工業株式會社ニ歸屬シタルモノト見做スコトヲ得	
	第拾條		「株式会社川崎造船所」を「川崎重工業株式会社」に改める		株主カ第六條ノ資格ヲ喪失シタルトキハ其所有株式ハ拂込金額ヲ以テ凡テ株式会社川崎造船所ニ讓渡スヘキモノトス	株主カ第六條ノ資格ヲ喪失シタルトキハ其所有株式ハ拂込金額ヲ以テ凡テ川崎重工業株式會社ニ讓渡スヘキモノトス	
	第拾四條		昭和13年4月商法改正		總會ノ決議ハ之ヲ決議録ニ記載シ議長及出席株主壹名署名捺印シテ保存ス	總會ノ議事ノ經過ノ要領及其結果ハ議事録ニ記載シ議長並ニ出席シタル取締役及監査役之ニ署名捺印ス	
	第貳拾條		新設	(新設)		取締役ハ取締役會ノ承認ヲ得テ當會社ト同種ノ營業ヲ目的トスル他ノ會社ノ取締役又ハ無限責任社員トナルコトヲ得	取締役ハ取締役會ノ承認ヲ得テ當會社ト同種ノ營業ヲ目的トスル他ノ會社ノ取締役又ハ無限責任社員トナルコトヲ得
	第貳拾壹條		新設	(新設)		取締役及監査役ノ報酬ハ株主總會ニ於テ其範圍ヲ定ム	取締役及監査役ノ報酬ハ株主總會ニ於テ其範圍ヲ定ム
	旧第貳拾條・貳拾壹條		条文繰り下げ				
1942 (昭和17)年 5月22日	第拾六條		常務取締役制を設けるため		取締役ハ互選ヲ以テ専務取締役貳名以内ヲ置キ壹名ヲ社長トシ社長及専務取締役ハ會社ヲ代表スルモノトス専務取締役ハ社長ヲ補佐シ會社ノ常務ニ従事スルモノトス	取締役ハ互選ヲ以テ専務取締役貳名以内及常務取締役貳名ヲ置キ専務取締役中壹名ヲ社長トス社長及専務取締役ハ會社ヲ代表スルモノトス専務取締役及常務取締役ハ社長ヲ補佐シ會社ノ常務ニ従事スルモノトス	
1942 (昭和17)年 9月23日	第參條		下関・小樽に支店を設置するため		當會社ハ本店ヲ神戸市ニ設置シ必要ニ應シ内外須要ノ地ニ支店又ハ出張所ヲ設クルコトヲ得 但支店又ハ出張所ノ設置ハ取締役會ノ決議ヲ以テ定ム	當會社ハ本店ヲ神戸市ニ置き、支店ヲ東京市、横濱市、下關市及小樽市ニ設置ス	
1943 (昭和18)年 5月25日	第四條		公告方法の変更		當會社ノ公告ハ本店所在地ヲ管轄スル區裁判所ノ商業登記事項ヲ公告スル新聞紙ニ掲載シテ之ヲ為ス	當會社ノ公告ハ神戸市ニ於テ發行スル神戸新聞ニ掲載シテ之ヲ為ス	
1944 (昭和19)年 5月25日	第參條		大阪・新潟・広島各支店設置、都政実施に伴い東京市を東京都に改める		當會社ハ本店ヲ神戸市ニ置き、支店ヲ東京市、横濱市、下關市及小樽市ニ設置ス	當會社ハ本店ヲ神戸市ニ置き、支店ヲ東京都、横濱市、下關市、小樽市、大阪市、新潟市及広島市ニ設置ス	
	第貳拾參條		全面改正		毎期ノ總收入金ヨリ經費及損失金ヲ控除シ自餘ノ百分ノ五以上ヲ準備積立金トシ、殘額ハ株主總會ノ決議ニ依リ之ヲ處分ス	毎決算期ニ於テ其ノ期ノ總益金ヨリ總損金ヲ控除シ之ニ前期繰越金ヲ加ヘタル合計額ヨリ法定ニ依ル諸積立金ヲ控除シ其ノ殘額ヲ株主配當金、役員賞與金、諸積立金及後期繰越金トナス	
1944 (昭和19)年 8月25日	第參條		下関支店及び門司出張所を廃し、関門支店を門司に設置するため	下関を削除、門司を追加	當會社ハ本店ヲ神戸市ニ置き、支店ヲ東京都、横濱市、下關市、小樽市、大阪市、新潟市及広島市ニ設置ス	當會社ハ本店ヲ神戸市ニ置き、支店ヲ東京都、横濱市、小樽市、門司市、大阪市、新潟市及広島市ニ設置ス	

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1944 (昭和19)年 8月25日	第貳拾四條		新設	(新設)		會社等臨時措置法並ニ同法施行令ニ於テ株主總會ノ決議ニ依ラザルモノトスルコトヲ得ト定メラレタル事項ニツイテハ本定款ノ規定ノ如何ニ拘ラズ取締役會ノ決議ヲ以テ株主總會ノ決議ニ代フルモノトス
1945 (昭和20)年 2月19日	第五條		増資して資本金4,000万円とするため		當會社ノ資本總額ハ金貳千萬圓トシ之ヲ四拾萬株ニ分チ壹株ノ金額ヲ金五拾圓トス	當會社ノ資本總額ハ金四千萬圓トシ之ヲ八拾萬株ニ分チ壹株ノ金額ヲ金五拾圓トス
1946 (昭和21)年 5月31日	第參條		広島支店廃止のため		當會社ハ本店ヲ神戸市ニ置き、支店ヲ東京都、横濱市、小樽市、門司市、大阪市、新潟市及広島市ニ設置ス	當會社ハ本店ヲ神戸市ニ置き、支店ヲ東京都、横濱市、小樽市、門司市、大阪市及新潟市ニ設置ス
1946 (昭和21)年 11月10日	第拾五條		役員の特株に関する規定を削除		當會社ハ取締役拾名以内監査役四名以内ヲ置キ何レモ拾株以上ノ株式ヲ所有スル株主中ヨリ選任ス	當會社ハ取締役拾名以内監査役四名以内ヲ置ク
	第拾九條		同上	条文削除	取締役ハ在任中自己ノ株式拾株ヲ監査役ニ供托スルコトヲ要ス	(削除)
	旧第貳拾條以降		条文繰り上げ			
1947 (昭和22)年 2月10日	第參條		横浜支店廃止、若松支店設置のため	横浜市削除、若松市追加	當會社ハ本店ヲ神戸市ニ置き、支店ヲ東京都、横濱市、小樽市、門司市、大阪市及新潟市ニ設置ス	當會社ハ本店ヲ神戸市ニ置き、支店ヲ東京都、小樽市、門司市、大阪市、新潟市及若松市ニ設置ス
1949 (昭和24)年 7月25日			會社等臨時措置法の廃止、商法の一部改正に伴い大改正			
全体			用字修正	カタカナ→ひらがな、壹→一、貳→二、參→三、拾→十(条数表記)、之→これ		
第一條				第壹條 當會社ノ商號ハ川崎汽船株式會社ト稱ス	第一條 當會社は川崎汽船株式會社と稱する。	
第二條				第貳條 當會社ハ船舶運送、賣買貸借及ヒ之ニ附帶スル事業並ニ當會社ト同種ノ事業ヲ營ム他ノ會社ニ投資ヲ為スヲ以テ目的トス	第二條 當會社は左の事業を營むことを目的とする。 一、船舶運送業 二、船舶仲立業 三、船舶代理店業 四、保険代理店業 五、前各號に附帶する事業	
第三條			千代田區追加、順番入れ替え	第參條 當會社ハ本店ヲ神戸市ニ置き、支店ヲ東京都、小樽市、門司市、大阪市、新潟市及若松市ニ設置ス	第三條 當會社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田區、小樽市、大阪市、新潟市、門司市及び若松市に置く。	
第四條				第四條 當會社ノ公告ハ神戸市ニ於テ發行スル神戸新聞ニ掲載シテ之ヲ為ス	第四條 當會社の公告は神戸市において發行する神戸新聞に掲載する。	
第五條			金を削除	第五條 當會社ノ資本總額ハ金四千萬圓トシ之ヲ八拾萬株ニ分チ壹株ノ金額ヲ金五拾圓トス	第五條 當會社の資本は四千萬圓とし、これを八拾萬株に分け、壹株の金額を五拾圓とする。	

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後	
1949 (昭和24)年 7月25日	旧第六條		削除	第六條 當會社ノ株主ハ帝國臣民ニ限り川崎重工業株式會社及其役員若クハ取締役會ノ決議ニ依リ株主タル資格ヲ附與セラルタルモノニ限ル	(削除)		
	旧第七條		削除	第七條 當會社ノ株式ハ取締役會ノ承諾ヲ得ルニ非レハ之ヲ譲渡シ又ハ擔保ニ供スル等一切ノ處分行為ヲ為スコトヲ得ス、株券ノ裏書ニヨル株式ノ譲渡ハ之ヲ禁ス	(削除)		
	第六條		旧第八條を分割し、新第六條及び第七條とする。	第八條 株式ハ記名式トス株式ノ名義書換ハ當事者双方會社所定ノ方式ニ從ヒ届出ツルヲ要ス但第拾條ノ場合ニハ其資格喪失ト同時ニ當然其株式ハ川崎重工業株式會社ニ歸屬シタルモノト看做スコトヲ得	第六條 當會社の株券は總て記名式とし、五株券、拾株券、五拾株券、百株券及び千株券の五種とする。		
	第七條			(分割)	第七條 株式の名義書換、質権ならびに信託財産の登録又はその抹消、株券喪失による再發行、株券の分割又は併合、株券毀損による新株との引換は、當會社所定の手續によつて請求し、且當會社所定の料金を支拂わなければならない。		
	第八條			第九條 株主ハ住所及印鑑ヲ會社ニ届出ツハシ之ヲ變更シタルトキ亦同シ	第八條 株主及登録質権者又はその法定代理人若くは代表者ならびに次條による代理人は當會社所定の用紙により其の住所氏名及び印鑑を當會社に届け出なければならない。その變更があつたときも亦同じである。外國人は署名を以て印鑑に代えることができる。		
	第九條		新設	(新設)	第九條 外國に居住する株主又は登録質権者は日本國內に假住所又は代理人を定めこれを當會社に届出なければならない。その變更があつたときも亦同じである。		
	第十條		新設	(新設)	第十條 當會社は毎決算期の翌日からその決算期に關する定時株主總會終了の日まで株式の名義書換、質権の登録及びその抹消を停止する。前項の外取締役會の決議により必要と認めるときは、豫め公告の上一定の期間株式の名義書換を停止する。		
	旧第十條				第拾條 株主カ第六條ノ資格ヲ喪失シタルトキハ其所有株式ハ拂込金額ヲ以テ凡テ川崎重工業株式會社ニ譲渡スヘキモノトス	(削除)	

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1949 (昭和24)年 7月25日	第十一條			第拾壹條 毎年五月及ヒ拾壹月ニ定時株主總會ヲ招集ス	第十一條 定時株主總會は毎年五月及び十一月にこれを招集し、臨時株主總會は必要に應じてこれを招集する。	
	第十二條			第拾貳條 株主總會ノ議長ハ社長之ニ任ス社長事故アルトキハ他ノ取締役之ニ任ス	第十二條 株主總會の議長は社長がこれに任じ、社長を定めていないとき又は社長に事故があるときは出席取締役の互選により他の取締役がこれに任ずる。	
	第十三條			第拾參條 株主ハ他ノ株主ニ限り代理トシテ議決權ヲ行ハシムルコトヲ得	第十三條 株主が代理人に委任して議決權を行うときは、その代理人は當會社の株主でなければならない。	
	第十四條		新設	(新設)	第十四條 株主總會の議事は法律に特別の規定がある場合を除くほか出席株主の議決權の過半数でこれを決し、可否同数のときは議長の決するところによる。	
	第十五條			第拾四條 總會ノ議事ノ經過ノ要領及其結果ハ議事録ニ記載シ議長並ニ出席シタル取締役及監査役之ニ署名捺印ス	第十五條 株主總會の議事は、その經過の要領及び結果を議事録に記載し、議長ならびに出席した取締役及び監査役がこれに記名捺印する。	
	第十六條			第拾五條 當會社ハ取締役拾名以内監査役四名以内ヲ置く	第十六條 當會社には取締役十名以内監査役四名以内を置く。	
	第十七條			第拾七條 取締役ノ任期ハ就任後第六回、監査役ノ任期ハ就任後第四回ノ定時株主總會ノ終結ニ至ルマテトス	第十七條 取締役の任期は就任後第六回監査役の任期は就任後第四回の定時株主總會終了の時までとする。但補缺又は増員により就任した取締役又は監査役の任期は同役現任者の残期間とする。	
	第十八條			第拾八條 取締役又ハ監査役ニ缺員ヲ生シタルトキハ補缺選舉ヲ為シ其當選者ハ前任者ノ殘期ヲ繼グモノトス但法定ノ人員ヲ缺カサルニ於テハ次ノ改選期迄猶豫スルコトヲ得	第十八條 取締役又は監査役に缺員を生じたときは補缺選舉を行う。但し法定の員數を缺かない場合は補缺しないことができる。	
	第十九條			第拾六條 取締役ハ互選ヲ以テ専務取締役貳名以内及常務取締役貳名ヲ置キ専務取締役中壹名ヲ社長トス、社長及専務取締役ハ會社ヲ代表スルモノトス、専務取締役及常務取締役ハ社長ヲ補佐シ會社ノ常務ニ従事スルモノトス	第十九條 取締役は互選で社長一名、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。社長及び専務取締役は各自當會社を代表する。	
	旧第十九條		削除	第拾九條 取締役ハ取締役會ノ承認ヲ得テ當會社ト同種ノ營業ヲ目的トスル他ノ會社ノ取締役又ハ無限責任社員トナルコトヲ得	(削除)	
第二十條		新設	(新設)	取締役は取締役會を組織し、業務に關し重要な事項を決議する。		

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1949 (昭和24)年 7月25日	第二十一條			第貳拾條 取締役及監査役ノ報酬ハ株主總會ニ於テ其範圍ヲ定ム	第二十一條 取締役及び監査役の報酬は株主總會でその限度を定める。	
	第二十二條			第貳拾壹條 當會社ノ決算期ハ毎年參月及九月末日ノ貳回トス	第二十二條 當會社の決算期は毎年三月末日及び九月末日の二回とする。	
	第二十三條			第貳拾貳條 毎決算期ニ於テ其ノ期ノ總益金ヨリ總損金ヲ控除シ之ニ前期繰越金ヲ加ヘタル合計額ヨリ法定ニ依ル諸積立金ヲ控除シ其ノ殘額ヲ株主配當金、役員賞與金、諸積立金及後期繰越金トナス	第二十三條 損益計算はその期の總益金と總損金との差額により、これに前期繰越損益を加減した上利益金を左のように處分する。 但し利益配當に先だち別途積立をなし又は後期に繰越すことができる。 一、法定積立金 二、役員賞與金 三、利益配當金	
	旧第二十三條		削除	第貳拾參條 會社等臨時措置法並ニ同法施行令ニ於イテ株主總會ノ決議ニ依ラザルモノトスルコトヲ得ト定メラレタル事項ニツイテハ本定款ノ規定ノ如何ニ拘ラス取締役會ノ決議ヲ以テ株主總會ノ決議ニ代フルモノトス	(削除)	
	第二十四條		新設	(新設)	第二十四條 利益配當は毎決算期現在の株主又は登録質権者にこれを支拂う。 但し支拂開始の日から三年以内に支拂の請求がないときは當會社はその支拂義務を免かれるものとする。	
1949 (昭和24)年 11月11日	第五條		決定再建整備計画に基づき、9割を減資して資本金400万円となし、同時に4,000万円を増資して資本金4,400万円にするため	當會社の資本は四千萬圓とし、これを八拾萬株に分け、壹株の金額を五拾圓とする。	當會社の資本は四千四百萬圓とし、これを八拾八萬株に分け、壹株の金額を五拾圓とする。	
1949 (昭和24)年 12月26日	第五條		増資のため	當會社の資本は四千四百萬圓とし、これを八拾八萬株に分け、壹株の金額を五拾圓とする。	當會社の資本は貳億四千萬圓とし、これを四百八拾萬株に分け、壹株の金額を五拾圓とする。	
1950 (昭和25)年 5月30日	第五條		上記の変更を取り消し、増資後の資本を改めるため	當會社の資本は四千四百萬圓とし、これを八拾八萬株に分け、壹株の金額を五拾圓とする。	當會社の資本は壹億參千貳百萬圓とし、これを貳百六拾四萬株に分け、壹株の金額を五拾圓とする。	
1950 (昭和25)年 11月28日	第五條		増資のため	當會社の資本は壹億參千貳百萬圓とし、これを貳百六拾四萬株に分け、壹株の金額を五拾圓とする。	當會社の資本は貳億七千萬圓とし、これを五百四拾萬株に分け、壹株の金額を五拾圓とする。	
1951 (昭和26)年 3月5日	第三條		横浜・名古屋に支店を設置したため	當會社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田區、小樽市、大阪市、新潟市、門司市及び若松市に置く。	當會社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田區、小樽市、横濱市、名古屋市、大阪市、新潟市、門司市及び若松市に置く。	

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1951 (昭和26)年 8月30日			「商法の一部を改正する法律」(昭和26年7月1日施行)に適合させるため	授權資本の記載、新株引受権の規定、取締役会運営の細則、その他条文の調整、条文に見出しをつけるなど		
	第一條	商號		項目名新設		
	第二條	目的		項目名新設		
	第三條	本店及び支店の所在地		新潟削除、順番入れ替え	當會社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田區、横濱市、名古屋市、大阪市、門司市及び若松市に置く。	當會社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田區、横濱市、名古屋市、大阪市、門司市、若松市及び小樽市に置く。
	第四條	公告方法		項目名新設		
	第二章	資本及株式			資本及株式	株式
	第五條	株式の總數		項目名新設	當會社の資本は貳億七千萬圓とし、これを五百四拾萬株に分け、壹株の金額を五拾圓とする。	當會社の發行する株式の總數は二千百六十萬株とする。
	第六條	額面株式一株の金額		第五條から一部移設		當會社の額面株式の一株の金額は金五十圓とする。
	第七條	株券		第六條 當會社の株券は總て記名式とし、五株券、拾株券、五拾株券、百株券及び千株券の五種とする。	當會社の株券はすべて記名式とし、一株券、五株券、十株券、五十株券、百株券及び千株券の六種とする。	
	第八條	新株引受権		新設	(新設)	株主は新株について引受権を有する。但し、新株の發行に當り、取締役會の決議をもつて、その引受権の一部を排除し、これを當會社の取締役、舊取締役、監査役、舊監査役、従業員、舊従業員ならびに屬託に與え、又は募集することができる。
第九條	株式取扱手續		第七條 株式の定義書換、質権ならびに信託財産の登録又はその抹消、株券喪失による再發行、株券の分割又は併合、株券毀損による新株との引換は、當會社所定の手續によつて請求し、且當會社所定の料金を支拂わなければならない。	株式の定義書換、質権ならびに信託財産の登録又はその抹消、株券喪失による再發行、株券の分合又は毀損による株券の引換は、當會社所定の手續によつて請求し、且つ當會社所定の手數料を支拂わなければならない。		

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1951 (昭和26)年 8月30日	第十條	住所印鑑 等の届出		第八條 株主及び登録質権者又はその法定代理人若しくは代表者ならびに次條による代理人は當會社所定の用紙により其の住所氏名及び印鑑を當會社に届け出なければならない。その変更があつたときも亦同じである。 外國人は署名を以て印鑑に代えることができる。	株主及び登録質権者又はこれらの法定代理人、代表者もしくは次條による代理人は、その住所氏名及び印鑑を當會社に届出なければならない。これらの変更があつたときもまた同じである。 2. 外國人は署名をもつて印鑑に代えることができる。 3. 前二項の届出印鑑もしくは署名を用いない書類を提出した者は、他の方法をもつて正當な権利者であることを證明しない限り、當會社に對抗することができない。	
	第十一條	外國居住者		第九條 外國に居住する株主又は登録質権者は日本國內に假住所又は代理人を定めこれを當會社に届出なければならない。その変更があつたときも亦同じである。	株主及び登録質権者又はこれらの法定代理人もしくは代表者が外國に居住するときは、日本國內に假住所又は代理人を定め、これを當會社に届出なければならない。これらの変更があつたときもまた同じである。 2. 前項の届出をしない者に對しては、當會社は通知の遅延及び利益配當金送附の責に任じない。	
	第十二條	株主名簿 の閉鎖		第十條 當會社は毎決算期の翌日からその決算期に関する定時株主總會終了の日まで株式の名義書換、質権の登録及びその抹消を停止する。 前項の外取締役會の決議により必要と認めるときは、豫め公告の上一定の期間株式の名義書換を停止する。	當會社は、毎決算期の翌日からその決算期に関する定時株主總會終了の日まで、六十日を超えない期間、株式の名義書換ならびに質権の登録及びその抹消を停止する。 2. 前項のほか、株主として権利を行使する者を定めるため必要があるときは、取締役會の決議により、三十日前に公告の上、六十日を超えない期間、株式の名義書換を停止する。	
	第十三條	招集の時期		第十一條 定時株主總會は毎年五月及び十一月にこれを招集し、臨時株主總會は必要に応じてこれを招集する。	定時總會は毎年五月及び十一月にこれを招集し、臨時總會は必要に応じてこれを招集する。	
	第十四條	議長		第十二條 株主總會の議長は社長がこれに任じ、社長を定めていないとき又は社長に事故があるときは出席取締役の互選により他の取締役がこれに任ずる。	株主總會の議長は社長がこれに當り、社長が定められていないとき又は社長に支障があるときは、豫め取締役會において定めた順序により他の取締役がこれに當る。	
	第十五條	決議方法		第十四條 株主總會の議事は法律に特別の規定がある場合を除くほか出席株主の議決権の過半数でこれを決し、可否同数のときは議長の決すところによる。	總會の決議は、法令に別段の定めがある場合のほか、出席した株主の議決権の過半数をもつてする。	

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1951 (昭和26)年 8月30日	第十六條	議決権の 代理行使		第十三條 株主が代理人に委任して議決権を行うときは、その代理人は當會社の株主でなければならない。	第十三條 株主が代理人に委任して議決権を行うときは、その代理人は當會社の株主でなければならない。	株主は他の出席株主に委任してその議決権を行うことができる。但しこと場合には總會毎に代理権を證する書面を提出しなければならない。
	第十七條	議事録		第十五條 株主總會の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、議長ならびに出席した取締役及び監査役がこれに記名捺印する。	第十五條 株主總會の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、議長ならびに出席した取締役及び監査役がこれに記名捺印する。	總會の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、議長ならびに出席した取締役がこれに記名捺印する。
	第四章	役員			役員	取締役、取締役會及び監査役
	第十八條	員數		第十六條 當會社には取締役十名以内監査役四名以内を置く。	第十六條 當會社には取締役十名以内監査役四名以内を置く。	當會社には取締役十名以内、監査役三名以内を置く。
	第十九條	任期		第十七條 取締役の任期は就任後第六回監査役の任期は就任後第四回の定時株主總會終了の時までとする。但補缺又は増員により就任した取締役又は監査役の任期は同役現任者の残期間とする。	第十七條 取締役の任期は就任後第六回監査役の任期は就任後第四回の定時株主總會終了の時までとする。但補缺又は増員により就任した取締役又は監査役の任期は同役現任者の残期間とする。	取締役の任期は就任後第四回、監査役の任期は就任後第二回の定時株主總會終結の時までとする。
	旧第十八條		削除	第十八條 取締役又は監査役に缺員を生じたときは補缺選舉を行う。 但し法定の員數を缺かない場合は補缺しないことができる。		(削除)
	第二十條	累積投票	新設	(新設)		取締役の選任は累積投票によらない。但し、發行済株式總數の四分の一以上に當る株式を有する株主が、會日から五日前に書面をもつて累積投票によることを請求したときは、この限りでない。
	第二十一條	代表取締役及び特稱取締役		第十九條 取締役は互選で社長一名、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。社長及び専務取締役は各自當會社を代表する。	第十九條 取締役は互選で社長一名、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。社長及び専務取締役は各自當會社を代表する。	取締役會の決議をもつて代表取締役若干名を定める。 2. 取締役會の決議をもつて取締役のうち社長一名、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。
	旧第二十條		削除	第二十條 取締役は取締役會を組織し、業務に關し重要な事項を決議する。		(削除)
	第二十二條	取締役會の招集通知	新設	(新設)		取締役會を招集するには、會日の四日前に各取締役にその通知を發する。但し取締役全員の同意があるときは、招集の手續を経ないで取締役會を開くことができる。
	第二十三條	取締役會の招集者及び議長	新設	(新設)		取締役會の招集者及び議長については取締役會の決議をもつて定める。
	第二十四條	取締役會の決議方法	新設	(新設)		取締役會の決議は取締役の過半数が出席し、その取締役の過半数をもつてする。



改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1951 (昭和26)年 8月30日	第二十五 條	取締役會 の議事録		新設	(新設)	取締役會の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、出席した取締役がこれに記名押印する。
	第二十六 條	報酬			第二十一條 取締役及び監査役の報酬は株主總會でその限度を定める。	取締役及び監査役の報酬は株主總會でその限度を定める。
	第二十七 條	決算期			第二十二條 當會社の決算期は毎年三月末日及び九月末日の二回とする。	當會社の決算期は毎年三月末日及び九月末日の二回とする。
	旧第 二十三條		削除		第二十三條 損益計算はその期の總益金と總損金との差額により、これに前期繰越損益を加減した上利益金を左のように處分する。 但し利益配當に先だち別途積立をなし又は後期に繰越すことができる。 一、法定積立金 二、役員賞與金 三、利益配當金	(削除)
第二十八 條	配當金の 支拂			第二十四條 利益配當は毎決算期現在の株主又は登録質権者にこれを支拂う。但し支拂開始の日から三年以内に支拂の請求がないときは當會社はその支拂義務を免かれるものとする。	利益配當金は毎決算期現在の株主又は登録質権者にこれを支拂う。但し支拂開始の日から三年以内に受領されないときは、當會社はその支拂義務を免かれる。	
1953 (昭和28)年 11月28日	全体		各条文の項目名、条番号及び条文内の旧字を新字に改める			
第一條	商号			當會社は川崎汽船株式會社と稱する。	當會社は川崎汽船株式會社と稱する。	當會社は川崎汽船株式会社と稱する。
第二條	目的			當會社は左の事業を営むことを目的とする。 一、船舶運送業 二、船舶仲立業 三、船舶代理店業 四、保険代理店業 五、前各號に附帶する事業	當會社は左の事業を営むことを目的とする。 一、船舶運送業 二、船舶仲立業 三、船舶代理店業 四、保険代理店業 五、前各号に附帶する事業	當會社は左の事業を営むことを目的とする。 一、船舶運送業 二、船舶仲立業 三、船舶代理店業 四、保険代理店業 五、前各号に附帶する事業
第三條	本店及び 支店の所 在地			當會社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田區、横浜市、名古屋市、大阪市、門司市、若松市及び小樽市に置く。	當會社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田區、横浜市、名古屋市、大阪市、門司市、若松市及び小樽市に置く。	當會社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田區、横浜市、名古屋市、大阪市、門司市、若松市及び小樽市に置く。
第四條	公告方法			當會社の公告は神戸市において発行する神戸新聞に掲載する。	當會社の公告は神戸市において発行する神戸新聞に掲載する。	當會社の公告は神戸市において発行する神戸新聞に掲載する。
第五條	株式の總 数	発行する株式の總数を商法第347条第1項によって拡大するため		當會社の發行する株式の總数は二千百六十萬株とする。	當會社の發行する株式の總数は二千百六十萬株とする。	當會社の發行する株式の總数は八千六百四十萬株とする。
第六條	額面株式 一株の金 額			當會社の額面株式一株の金額は金五十圓とする。	當會社の額面株式一株の金額は金五十圓とする。	當會社の額面株式一株の金額は金五十圓とする。
第七條	株券			當會社の株券はすべて記名式とし、一株券、五株券、十株券、五十株券、百株券及び千株券の六種とする。	當會社の株券はすべて記名式とし、一株券、五株券、十株券、五十株券、百株券及び千株券の六種とする。	當會社の株券はすべて記名式とし、一株券、五株券、十株券、五十株券、百株券及び千株券の六種とする。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1953 (昭和28)年 11月28日	第八條	新株引受 権	商法第347条第2項の規定により、増加すべき株式の新株引受権に関する規定を設けることを要するため		株主は新株について引受権を有する。但し、新株の發行に當り、取締役會の決議をもつて、その引受権の一部を排除し、これを當會社の取締役、舊取締役、監査役、舊監査役、従業員、舊従業員ならびに囑託に與え、又は募集することができる。	昭和二十八年十一月二十七日當會社の發行する株式の總数の変更により増加した株式六千四百八十萬株について、株主は新株について引受権を有する。但し、新株の發行に當り、取締役會の決議をもつて、その引受権の一部を排除し、これを當會社の取締役、旧取締役、監査役、旧監査役、従業員、旧従業員ならびに囑託に與え、又は募集することができる。
	第九條	株式取扱 手続			株式の名義書換、質権ならびに信託財産の登録又はその抹消、株券喪失による再發行、株券の分合又は毀損による株券の引換は、當會社所定の手続によつて請求し、且つ當會社所定の手数料を支拂わなければならない。	株式の名義書換、質権ならびに信託財産の登録又はその抹消、株券喪失による再發行、株券の分合又は毀損による株券の引換は、當會社所定の手続によつて請求し、且つ當會社所定の手数料を支拂わなければならない。
	第十條	住所印鑑 等の届出			株主及び登録質権者又はこれらの法定代理人、代表者もしくは次條による代理人は、その住所氏名及び印鑑を當會社に届出なければならない。これらの変更があつたときもまた同じである。 2. 外國人は署名をもつて印鑑に代えることができる。 3. 前二項の届出印鑑もしくは署名を用いない書類を提出した者は、他の方法をもつて正当な権利者であることを證明しない限り、當會社に對抗することができない。	株主及び登録質権者又はこれらの法定代理人、代表者もしくは次條による代理人は、その住所氏名及び印鑑を當會社に届出なければならない。これらの変更があつたときもまた同じである。 2. 外國人は署名をもつて印鑑に代えることができる。 3. 前二項の届出印鑑もしくは署名を用いない書類を提出した者は、他の方法をもつて正当な権利者であることを證明しない限り、當會社に對抗することができない。
	第十一條	外国居住 者			株主及び登録質権者又はこれらの法定代理人もしくは代表者が外國に居住するときは、日本國內に假住所又は代理人を定め、これを當會社に届出なければならない。これらの変更があつたときもまた同じである。 2. 前項の届出をしない者に對しては、當會社は通知の遅延及び利益配當金送附の責に任じない。	株主及び登録質権者又はこれらの法定代理人もしくは代表者が外國に居住するときは、日本國內に仮住所又は代理人を定め、これを當會社に届出なければならない。これらの変更があつたときもまた同じである。 2. 前項の届出をしない者に對しては、當會社は通知の遅延及び利益配當金送附の責に任じない。
第十二條	株主名簿 の閉鎖			當會社は、毎決算期の翌日からその決算期に関する定時株主總會終結の日まで、六十日を超えない期間、株式の名義書換ならびに質権の登録及びその抹消を停止する。	當會社は、毎決算期の翌日からその決算期に関する定時株主總會終結の日まで、六十日を超えない期間、株式の名義書換ならびに質権の登録及びその抹消を停止する。	當會社は、毎決算期の翌日からその決算期に関する定時株主總會終結の日まで、六十日を超えない期間、株式の名義書換を停止する。
第十二條	株主名簿 の閉鎖			2. 前項のほか、株主として権利を行使する者を定めるため必要があるときは、取締役會の決議により、三十日前に公告の上、六十日を超えない期間、株式の名義書換を停止する。	2. 前項のほか、株主として権利を行使する者を定めるため必要があるときは、取締役會の決議により、三十日前に公告の上、六十日を超えない期間、株式の名義書換を停止する。	2. 前項のほか、株主として権利を行使する者を定めるため必要があるときは、取締役會の決議により、三十日前に公告の上、六十日を超えない期間、株式の名義書換を停止する。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1953 (昭和28)年 11月28日	第十三条	招集の時期		定時總會は毎年五月及び十一月にこれを招集し、臨時總會は必要に応じてこれを招集する。	定時總會は毎年五月及び十一月にこれを招集し、臨時總會は必要に応じてこれを招集する。	定時總會は毎年五月及び十一月にこれを招集し、臨時總會は必要に応じてこれを招集する。
	第十四条	議長		株主總會の議長は社長がこれに當り、社長が定められていないとき又は社長に支障があるときは、豫め取締役會において定めた順序により他の取締役がこれに當る。	株主總會の議長は社長がこれに當り、社長が定められていないとき又は社長に支障があるときは、予め取締役會において定めた順序により他の取締役がこれに當る。	株主總會の議長は社長がこれに當り、社長が定められていないとき又は社長に支障があるときは、予め取締役會において定めた順序により他の取締役がこれに當る。
	第十五条	決議方法		總會の決議は、法令に別段の定めがある場合のほか、出席した株主の議決権の過半数をもつてする。	總會の決議は、法令に別段の定めがある場合のほか、出席した株主の議決権の過半数をもつてする。	總會の決議は、法令に別段の定めがある場合のほか、出席した株主の議決権の過半数をもつてする。
	第十六条	議決権の代理行使		株主は他の出席株主に委任してその議決権を行うことができる。但しこの場合には總會毎に代理権を証する書面を提出しなければならない。	株主は他の出席株主に委任してその議決権を行うことができる。但しこの場合には總會毎に代理権を証する書面を提出しなければならない。	株主は他の出席株主に委任してその議決権を行うことができる。但しこの場合には總會毎に代理権を証する書面を提出しなければならない。
	第十七条	議事録		總會の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、議長ならびに出席した取締役がこれに記名押印する。	總會の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、議長ならびに出席した取締役がこれに記名押印する。	總會の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、議長ならびに出席した取締役がこれに記名押印する。
	第十八条	員数		當會社には取締役十名以内、監査役三名以内を置く。	當會社には取締役十名以内、監査役三名以内を置く。	當會社には取締役十名以内、監査役三名以内を置く。
	第十九条	任期		取締役の任期は就任後第四回、監査役の任期は就任後第二回の定時株主總會終結の時までとする。	取締役の任期は就任後第四回、監査役の任期は就任後第二回の定時株主總會終結の時までとする。	取締役の任期は就任後第四回、監査役の任期は就任後第二回の定時株主總會終結の時までとする。
	第二十条	累積投票		取締役の選任は累積投票によらない。但し、發行済株式總数の四分の一以上に當る株式を有する株主が、會日から五日前に書面をもつて累積投票によることを請求したときは、この限りでない。	取締役の選任は累積投票によらない。但し、發行済株式總数の四分の一以上に當る株式を有する株主が、會日から五日前に書面をもつて累積投票によることを請求したときは、この限りでない。	取締役の選任は累積投票によらない。但し、發行済株式總数の四分の一以上に當る株式を有する株主が、會日から五日前に書面をもつて累積投票によることを請求したときは、この限りでない。
	第二十一条	代表取締役及び特称取締役		取締役會の決議をもつて代表取締役若干名を定める。 2. 取締役會の決議をもつて取締役のうち社長一名、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。	取締役會の決議をもつて代表取締役若干名を定める。 2. 取締役會の決議をもつて取締役のうち社長一名、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。	取締役會の決議をもつて代表取締役若干名を定める。 2. 取締役會の決議をもつて取締役のうち社長一名、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。
	第二十二条	取締役會の招集通知		取締役會を招集するには、會日の四日前に各取締役にその通知を發する。但し取締役全員の同意があるときは、招集の手續を経ないで取締役會を開くことができる。	取締役會を招集するには、會日の四日前に各取締役にその通知を發する。但し取締役全員の同意があるときは、招集の手續を経ないで取締役會を開くことができる。	取締役會を招集するには、會日の四日前に各取締役にその通知を發する。但し取締役全員の同意があるときは、招集の手續を経ないで取締役會を開くことができる。
第二十三条	取締役會の招集者及び議長		取締役會の招集者及び議長については取締役會の決議をもつて定める。	取締役會の招集者及び議長については取締役會の決議をもつて定める。	取締役會の招集者及び議長については取締役會の決議をもつて定める。	
第二十四条	取締役會の決議方法		取締役會の決議は取締役の過半数が出席し、その取締役の過半数をもつてする。	取締役會の決議は取締役の過半数が出席し、その取締役の過半数をもつてする。	取締役會の決議は取締役の過半数が出席し、その取締役の過半数をもつてする。	
第二十五条	取締役會の議事録		取締役會の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、出席した取締役がこれに記名押印する。	取締役會の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、出席した取締役がこれに記名押印する。	取締役會の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、出席した取締役がこれに記名押印する。	

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後	
1953 (昭和28)年 11月28日	第二十六条	報酬		取締役及び監査役の報酬は株主總會でその限度を定める。	取締役及び監査役の報酬は株主總會でその限度を定める。	取締役及び監査役の報酬は株主總會でその限度を定める。	
	第二十七条	決算期		當會社の決算期は毎年三月末日及び九月末日の二回とする。	當會社の決算期は毎年三月末日及び九月末日の二回とする。	當會社の決算期は毎年三月末日及び九月末日の二回とする。	
	第二十八条	配当金の支払		利益配当金は毎決算期現在の株主又は登録質権者にこれを支拂う。但し支拂開始の日から三年内に受領されないときは、當會社はその支拂義務を免かれる。	利益配当金は毎決算期現在の株主又は登録質権者にこれを支拂う。但し支拂開始の日から三年内に受領されないときは、當會社はその支拂義務を免かれる。	利益配当金は毎決算期現在の株主又は登録質権者にこれを支拂う。但し支拂開始の日から三年内に受領されないときは、當會社はその支拂義務を免かれる。	
1955 (昭和30)年 9月7日	第一章	總則	新字に変更		總則	總則	
	第五条	株式の總数	新字に変更	萬→万	當會社の發行する株式の總数は八千六百四十萬株とする。	當會社の發行する株式の總数は八千六百四十万株とする。	
	第六条	額面株式一株の金額	新字に変更	圓→円	當會社の額面株式一株の金額は金五十圓とする。	當會社の額面株式一株の金額は金五十円とする。	
	第八条	新株引受権	新字に変更	萬→万	昭和二十八年十一月二十七日當會社の發行する株式の總数の変更により増加した株式六千四百八十萬株について、株主は新株について引受権を有する。但し、新株の發行に當り、取締役會の決議をもつて、その引受権の一部を排除し、これを當會社の取締役、旧取締役、監査役、旧監査役、従業員、旧従業員ならびに囑託に与え、又は募集することができる。	昭和二十八年十一月二十七日當會社の發行する株式の總数の変更により増加した株式六千四百八十萬株について、株主は新株について引受権を有する。但し、新株の發行に當り、取締役會の決議をもつて、その引受権の一部を排除し、これを當會社の取締役、旧取締役、監査役、旧監査役、従業員、旧従業員ならびに囑託に与え、又は募集することができる。	昭和二十八年十一月二十七日當會社の發行する株式の總数の変更により増加した株式六千四百八十萬株について、株主は新株について引受権を有する。但し、新株の發行に當り、取締役會の決議をもつて、その引受権の一部を排除し、これを當會社の取締役、旧取締役、監査役、旧監査役、従業員、旧従業員ならびに囑託に与え、又は募集することができる。
	第十二条	株主名簿の閉鎖	商法改正のため		株式の名義書換停止期間「六十日を超えない期間」を「二月を超えない期間」に変更、名義書換停止予告の期間「三十日前に公告」を「二週間前に公告」に変更	當會社は、毎決算期の翌日からその決算期に関する定時株主總會終結の日まで、六十日を超えない期間、株式の名義書換ならびに質権の登録及びその抹消を停止する。 2. 前項のほか、株主として権利を行使する者を定めるため必要があるときは、取締役會の決議により、二週間前に公告の上、二月を超えない期間、株式の名義書換を停止する。	當會社は、毎決算期の翌日からその決算期に関する定時株主總會終結の日まで、二月を超えない期間、株式の名義書換ならびに質権の登録及びその抹消を停止する。 2. 前項のほか、株主として権利を行使する者を定めるため必要があるときは、取締役會の決議により、二週間前に公告の上、二月を超えない期間、株式の名義書換を停止する。
	第三章	株主總會	新字に変更		總會→總會	株主總會	株主總會
	第四章	取締役、取締役會及び監査役	新字に変更		會→会	取締役、取締役會及び監査役	取締役、取締役會及び監査役
	第二十九条	利息又は利益の配当	轉換社債発行のため	新設	(新設)		當會社の發行した轉換社債について轉換の請求があつたときは、社債の利息をその請求があつた時の属する營業年度の末日まで支払い、轉換された株式に対する配当はその次の營業年度の始めから計算する。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1956 (昭和31)年 11月20日	第一条	商号	旧字に復す		当会社は川崎汽船株式会社と称する。	当会社は川崎汽船株式會社と称する。
	第五条	株式の総数	発行済株式の総数が定款第五条に規定された株式の総数の限度に達したので、将来の資金調達など考慮のうえ、授權資本枠を広げるため	八千六百四十万株→三億二千万株	当会社の発行する株式の総数は八千六百四十万株とする。	当会社の発行する株式の総数は三億二千万株とする。
	第七条	株券	株式取引の実情に即応し、株主の便宜を図るため	五百株券、一万株券を追加、六種を八種に改める	当会社の株券はすべて記名式とし、一株券、五株券、十株券、五十株券、百株券及び千株券の六種とする。	当会社の株券はすべて記名式とし、一株券、五株券、十株券、五十株券、百株券、五百株、千株券及び一万株券の八種とする。
	第八条	新株引受権	「商法の一部を改正する法律」により、従来定款の絶対的記載事項であったのが任意的記載事項となり、株主以外の第三者に新株引受権を与える旨の規定は同法律の施行と同時に無効となったため	削除	昭和二十八年十一月二十七日当会社の発行する株式の総数の変更により増加した株式六千四百八十万株について、株主は新株について引受権を有する。但し、新株の発行に当り、取締役会の決議をもって、その引受権の一部を排除し、これを当会社の取締役、旧取締役、監査役、旧監査役、従業員、旧従業員ならびに囑託に与え、又は募集することができる。	(削除)
第九条以降		条数繰り上げ				
第九条	住所印鑑等の届出		項目名変更	住所印鑑等の届出	住所、印鑑等の届出	住所、印鑑等の届出
1957 (昭和32)年 11月29日	第三条	本店及び支店の所在地	室蘭地区における業務拡張に伴う機構強化により、室蘭出張所を支店に昇格のため	室蘭市を追加	当会社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田区、横浜市、名古屋市、大阪市、門司市、若松市及び小樽市に置く。	当会社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田区、横浜市、名古屋市、大阪市、門司市、若松市、小樽市及び室蘭市に置く。
1958 (昭和33)年 5月30日	第十七条	員数	業務拡張に伴い、経営陣強化のため	取締役十名以内→取締役十二名以内に改正	当会社には取締役十名以内、監査役三名以内を置く。	当会社には取締役十二名以内、監査役三名以内を置く。
1960 (昭和35)年 11月29日	第三条	本店及び支店の所在地	外航及び内航の荷動きに応じ、門司、若松、室蘭の各支店を廃止して出張所とし、機構の整備合理化を図るため	門司市、若松市及び室蘭市を削除	当会社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田区、横浜市、名古屋市、大阪市、門司市、若松市、小樽市及び室蘭市に置く。	当会社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田区、横浜市、名古屋市、大阪市及び小樽市に置く。
1961 (昭和36)年 11月29日	第九条	名義書換代理人	株式の名義書換その他、株式関係の事務につき、株主及び株式取得者の便宜を図り、あわせて経営の合理化及び経費節減に資するため、名義書換代理人を設置	新設	(新設)	当会社は株式につき、名義書換代理人を置く。 2. 名義書換代理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議によつて選定し、これを公告する。 3. 当会社の株主名簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備え置き、株式の名義書換、質権の登録、信託財産の表示、またはこれらの抹消、株券の交付、届出の受理、その他株式に関する事務は、すべて名義書換代理人が行う。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1961 (昭和36)年 11月29日	旧第九条以降		条数繰り下げ			
	第十条	住所、印鑑等の届出	名義書換代理人設置のため	当会社に届出なければならぬ→当会社の名義書換代理人に届出なければならぬ	株主及び登録質権者又はこれらの法定代理人、代表者もしくは次条による代理人は、その住所氏名及び印鑑を当会社に届出なければならない。これらの変更があつたときもまた同じである。 2. 外国人は署名をもって印鑑に代えることができる。 3. 前二項の届出印鑑もしくは署名を用いない書類を提出した者は、他の方法をもって正当な権利者であることを証明しない限り、当会社に対抗することができない。	株主及び登録質権者又はこれらの法定代理人、代表者もしくは次条による代理人は、その住所氏名及び印鑑を当会社に届出なければならない。これらの変更があつたときもまた同じである。 2. 外国人は署名をもって印鑑に代えることができる。 3. 前二項の届出印鑑もしくは署名を用いない書類を提出した者は、他の方法をもって正当な権利者であることを証明しない限り、当会社に対抗することができない。
第十一条	外国居住者	名義書換代理人設置のため	同上	株主及び登録質権者又はこれらの法定代理人もしくは代表者が外国に居住するときは、日本国内に仮住所又は代理人を定め、これを当会社に届出なければならない。これらの変更があつたときもまた同じである。 2. 前項の届出をしない者に対しては、当会社は通知の遅延及び利益配当金送附の責に任じない。	株主及び登録質権者又はこれらの法定代理人もしくは代表者が外国に居住するときは、日本国内に仮住所又は代理人を定め、これを当会社の名義書換代理人に届出なければならない。これらの変更があつたときもまた同じである。 2. 前項の届出をしない者に対しては、当会社は通知の遅延及び利益配当金送附の責に任じない。	
1962 (昭和37)年 5月30日	第三条	本店及び支店の所在地	北海道における経済活動が札幌市に集中してきたため、小樽支店を出張所に、札幌事務所を支店に昇格	小樽市を削除、札幌市を追加	当会社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田区、横浜市、名古屋市、大阪市及び小樽市に置く。	当会社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田区、横浜市、名古屋市、大阪市及び札幌市に置く。
1962 (昭和37)年 11月30日	第十八条	員数	業務拡張に伴う機構強化のため	取締役十二名以内→取締役十五名以内に改正	当会社には取締役十二名以内、監査役三名以内を置く。	当会社には取締役十五名以内、監査役三名以内を置く。
1963 (昭和38)年 4月1日	第三条	本店及び支店の所在地	商法の一部改正により、株式会社の支店所在地は、定款の絶対的記載事項から除外されたので改正商法の趣旨に従い、手続の簡略化を図るため	各支店所在地を削除	当会社は本店を神戸市に、支店を東京都千代田区、横浜市、名古屋市、大阪市及び札幌市に置く。	当会社は本店を神戸市に置く。
1964 (昭和39)年 2月28日	第十八条	員数	飯野汽船株式会社との合併に当たり、経営陣の強化充実を図るため	取締役十五名以内→取締役十八名以内	当会社には取締役十五名以内、監査役三名以内を置く。	当会社には取締役十八名以内、監査役三名以内を置く。
1964 (昭和39)年 11月27日	第二十一条	代表取締役及び特称取締役	事業規模の拡大に伴い、経営機能の一層の充実を図るため、副社長を置くことができるようにするため	取締役会の決議をもって代表取締役若干名を定める。 2. 取締役会の決議をもって取締役のうち社長一名、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。	取締役会の決議をもって代表取締役若干名を定める。 2. 取締役会の決議をもって取締役のうち社長一名、副社長、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。	

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後	
1968 (昭和43)年 11月29日	第二条	目的	コンテナ船の就航に伴い、従来の海上運送業務に加え陸上運送業務も必要となり、さらに海・陸・空一貫輸送体制の確立を図り、輸送革新時代に対応するため		当社は左の事業を営むことを目的とする。 一、船舶運送業 二、船舶仲立業 三、船舶代理店業 四、保険代理店業 五、前各号に附帯する事業	当社は左の事業を営むことを目的とする。 一、海上運送事業 二、保険代理業 三、倉庫業 四、港湾運送事業 五、陸上運送事業 六、海上、陸上、航空及び海、陸、空通し運送の代理業 七、前各号に付帯関連する事業	
	第五条	株式の総数	将来の新株発行に備えるため、授權資本枠を広げる	三億二千万株→十億八千万株	当社の発行する株式の総数は三億二千万株とする。	当社の発行する株式の総数は十億八千万株とする。	
	第七条	株券	株券の種類は株式事務の能率化を図り適宜実情に即した券種の発行を可能ならしめるため、定款から削除して取締役会で定める株式取扱規則に委ねるため		当社の株券はすべて記名式とし、一株券、五株券、十株券、五十株券、百株券、五百株、千株券及び一万株券の八種とする。	当社の株券はすべて記名式とし、株券の種類は、取締役会で定める株式取扱規則による。	
	第八条	株式取扱手続	株式取扱手続及び手数料等に関しては株主の便宜に応じ、取扱手続変更の簡便化を考え、定款から削除して取締役会で定める株式取扱規則に委ねるため	削除	株式の名義書換、質権ならびに信託財産の登録又はその抹消、株券喪失による再発行、株券の分合又は毀損による株券の引換は、当会社所定の手続によつて請求し、且つ当会社所定の手数料を支払わなければならない。	(削除)	
	第八条	株式取扱規則	同上	新設	(新設)	当社の株式の名義書換その他株式に関する手続及びその手数料等については、取締役会で定める株式取扱規則による。	
	第九条	名義書換代理人	条文を簡潔にするため		当社は株式につき、名義書換代理人を置く。 2、名義書換代理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議によつて選定し、これを公告する。 3、当社の株主名簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備え置き、株式の名義書換、質権の登録、信託財産の表示、またはこれらの抹消、株券の交付、届出の受理、その他株式に関する事務は、すべて名義書換代理人が行う。	当社は株式につき、名義書換代理人を置く。 2、名義書換代理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議によつて選定し、これを公告する。 3、当社の株主名簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備え置き、株式の名義書換その他株式に関する事務は、すべて名義書換代理人が行う。	
第十条	住所、印鑑等の届出	株式取扱規則に委ねるため	削除	株主及び登録質権者又はこれらの法定代理人、代表者もしくは次条による代理人は、その住所氏名及び印鑑を当社の名義書換代理人に届出なければならない。これらの変更があつたときもまた同じである。	(削除)		

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1968 (昭和43)年 11月29日	第十条	住所、印鑑等の届出	株式取扱規則に委ねるため	削除	2. 外国人は署名をもって印鑑に代えることができる。 3. 前二項の届出印鑑もしくは署名を用いない書類を提出した者は、他の方法をもって正当な権利者であることを証明しない限り、当会社に対抗することができない。	(削除)
	第十一条	外国居住者	同上	削除	株主及び登録質権者又はこれらの法定代理人もしくは代表者が外国に居住するときは、日本国内に仮住所又は代理人を定め、これを当社の名義書換代理人に届出なければならない。これらの変更があつたときもまた同じである。 2. 前項の届出をしない者に対しては、当会社は通知の遅延及び利益配当金送附の責に任じない。	(削除)
1969 (昭和44)年 11月28日	第四章	取締役、取締役会及び監査役	第20条の新設に合わせるため	項目名に「相談役」を追加	取締役、取締役会及び監査役	取締役、取締役会、監査役及び相談役
	第十九条第2項	代表取締役及び特称取締役	今後の事業遂行をより一層円滑ならしめるため、会長をおくことができるようにするため	「会長」を追加	取締役会の決議をもつて取締役のうち社長一名、副社長、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。	取締役会の決議をもつて取締役のうち会長、社長各一名、副社長、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。
	第二十条	相談役	今後の事業遂行をより一層円滑ならしめるため、相談役をおくことができるようにするため	新設	(新設)	取締役会の決議をもつて相談役若干名をおくことができる。
1974 (昭和49)年 5月30日	第二十八条	転換社債の転換の時期	「商法の一部を改正する法律」(昭和49年法律第21号、昭和49年10月1日施行)により転換社債は取締役会決議によつても発行できるようになったため	あらかじめ転換社債の転換の効力発生時期を規定	(新設)	当社の発行した転換社債に対し営業年度の途中において転換の請求があつたとき、利益の配当については、その請求をなした時の属する営業年度の初めに転換があつたものとみなし、これを支払う。
1975 (昭和50)年 5月30日	全体		漢数字を算用数字に改めるため			
	全体		用字修正	「左」→「次」、 「海、陸、空」→「海・陸・空」、 「よつて」→「よつて」、 「ならびに」→「並びに」、 「当り」→「当たり」、 「予め」→「あらかじめ」、 「もつて」→「もつて」、 「但し」→「但し」、 「おく」→「置く」		

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1975 (昭和50)年 5月30日	全体			縦書から横書に改める		
	第1条	商号	英文の社名表示を規定するため	第2項を新設	(新設)	2. 英文ではKawasaki Kisen Kaisha, Ltd.と記す。
	第2条	目的	経営の多角化と安定を図るため	船舶売買の業務を追加	当会社は左の事業を営むことを目的とする。 二、海上運送事業 三、保険代理業 四、倉庫業 五、港湾運送事業 六、海上、陸上、航空及び海、陸、空通し運送の代理業 七、前各号に付帯関連する事業	当会社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 保険代理業 3. 倉庫業 4. 船舶の売買 5. 港湾運送事業 6. 陸上運送事業 7. 海上、陸上、航空及び海・陸・空通し運送の代理業 8. 前各号に付帯関連する事業
	第4条	公告方法	多数の上場会社の例に倣うため	公告の掲載を日本経済新聞とする。	当会社の公告は神戸市において発行する神戸新聞に掲載する。	当会社の公告は東京において発行する日本経済新聞に掲載する。
	第5条	株式の総数	漢数字を算用数字に改めるため		当会社の発行する株式の総数は十億八千万株とする。	当会社の発行する株式の総数は10億8千万株とする。
	第6条	額面株式一株の金額	漢数字を算用数字に改めるため	項目名変更	額面株式一株の金額	額面株式1株の金額
	第6条	額面株式1株の金額	漢数字を算用数字に改めるため		当会社の額面株式の一株の金額は金五十円とする。	当会社の額面株式の1株の金額は金50円とする。
	第9条	名義書換代理人	用字修正及び規定内容の明確化のため		当会社は株式につき、名義書換代理人を置く。 2. 名義書換代理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議によつて選定し、これを公告する。 3. 当会社の株主名簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備え置き、株式の名義書換その他株式に関する事務は、すべて名義書換代理人が行う。	当会社は株式につき、名義書換代理人を置く。 2. 名義書換代理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議によつて選定し、これを公告する。 3. 当会社の株主名簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備え置き、株式の名義書換その他株式に関する事務は、すべて名義書換代理人に取扱わせ、当会社においては、これを取扱わない。
	第10条	株主名簿の閉鎖	「商法の一部を改正する法律」(昭和49年法律第21号、昭和49年10月1日施行)により、監査期間が伸長されたため	株主名簿の閉鎖期間を伸長、併せて第2項の規定を簡略化	当会社は、毎決算期の翌日からその決算期に関する定時株主総会終結の日まで、二月を超えない期間、株式の名義書換並びに質権の登録及びその抹消を停止する。 2. 前項のほか、株主として権利を行使する者を定めるため必要があるときは、取締役会の決議により、二週間前に公告の上、二月を超えない期間、株式の名義書換を停止する。	当会社は、毎決算期の翌日からその決算期に関する定時株主総会終結の日まで、3月を超えない期間、株式の名義書換並びに質権の登録及びその抹消を停止する。 2. 前項のほか、株主として権利を行使する者を定めるため必要があるときは、取締役会の決議により、あらかじめ公告して、株主名簿の記載の変更を停止する。
	第11条	招集の時期	年1回決算とすること及び改正商法により監査期間が伸長されたことによる	定時株主総会の招集時期を改める	定時総会は毎年五月及び十一月にこれを招集し、臨時総会は必要に応じてこれを招集する。	定時総会は毎年6月にこれを招集し、臨時総会は必要に応じてこれを招集する。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1975 (昭和50)年 5月30日	第12条	議長	用字修正		総会の議長は社長がこれに当り、社長が定められていないとき又は支障があるときは、予め取締役会において定めた順序により他の取締役がこれに当る。	総会の議長は社長がこれに当たり、社長が定められていないとき又は支障があるときは、あらかじめ取締役会において定めた順序により他の取締役がこれに当たる。
	第13条	決議方法	用字修正		総会の決議は、法令に別段の定めがある場合のほか、出席した株主の議決権の過半数をもつてする。	総会の決議は、法令に別段の定めがある場合のほか、出席した株主の議決権の過半数をもつてする。
	第14条	議決権の代理行使	用字修正		株主は他の出席株主に委任してその議決権を行うことができる。但しこの場合には総会毎に代理権を証する書面を提出しなければならない。	株主は他の出席株主に委任してその議決権を行うことができる。但し、この場合には総会毎に代理権を証する書面を提出しなければならない。
	第15条	議事録	用字修正		総会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、議長ならびに出席した取締役がこれに記名押印する。	総会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、議長並びに出席した取締役がこれに記名押印する。
	第16条	員数	漢数字を算用数字に改めるため		当会社には取締役十八名以内、監査役三名以内を置く。	当会社には取締役18名以内、監査役3名以内を置く。
	第17条	任期	改正商法により、監査役の任期が1年から2年に伸長されたため	監査役任期変更、併せて取締役の任期に関する規定の表現を改める	取締役の任期は就任後第四回、監査役の任期は就任後第二回の定時株主総会終結の時までとする。	取締役及び監査役の任期は、就任後2年内の最終の決算期に関する定時株主総会終結の時までとする。
	第18条	累積投票		項目名変更	累積投票	累積投票の排除
	第18条	累積投票の排除	改正商法により、取締役の選任については累積投票の完全排除が認められるようになったため	累積投票の排除を規定	取締役の選任は累積投票によらない。但し発行済株式総数の四分の一以上に当る株式を有する株主が、会日から五日前に書面をもつて累積投票によることを請求したときは、この限りでない。	取締役の選任は累積投票によらない。
	第19条	代表取締役及び特称取締役	用字修正		取締役会の決議をもつて代表取締役若干名を定める。 2. 取締役会の決議をもつて取締役のうち会長、社長各一名、副社長、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。	取締役会の決議をもつて代表取締役若干名を定める。 2. 取締役会の決議をもつて取締役のうち会長、社長各1名、副社長、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。
	第20条	相談役	用字修正		取締役会の決議をもつて相談役若干名をおくことができる。	取締役会の決議をもつて相談役若干名を置くことができる。
	第21条	取締役会の招集通知	改正商法により、監査役に取締役会へ出席する権限が与えられ、監査役に対しても招集通知を要することとなったため。	招集手続を改正	取締役会を招集するには、会日の四日前に各取締役にその通知を発する。但し取締役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで取締役会を開くことができる。	取締役会を招集するには、会日の4日前に各取締役及び各監査役にその通知を発する。但し、取締役及び監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで取締役会を開くことができる。
	第22条	取締役会の招集者及び議長	用字修正		取締役会の招集者及び議長については取締役会の決議をもつて定める。	取締役会の招集者及び議長については取締役会の決議をもつて定める。
	第23条	取締役会の決議方法	用字修正		取締役会の決議は取締役の過半数が出席し、その取締役の過半数をもつてする。	取締役会の決議は取締役の過半数が出席し、その取締役の過半数をもつてする。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1975 (昭和50)年 5月30日	第24条	取締役会の議事録	改正商法により、取締役会へ出席した監査役はその議事録に署名することを要することとなったため	監査役議事録への記名押印を追加	取締役会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、出席した取締役がこれに記名押印する。	取締役会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、出席した取締役及び監査役がこれに記名押印する。
	第26条	決算期	当会社の事業の性格に鑑み	決算期を従来の年2回から年1回に変更	当会社の決算期は毎年3月末日及び9月末日の二回とする。	当会社の決算期は毎年3月末日とする。
	第27条	配当金の支払	表現内容の明確化を図り、併せて配当金の除斥期間の規定を新設第29条に移動するため	「株主名簿に記載された」株主であることを明記。除斥期間については別条文中に。	利益配当金は毎決算期現在の株主又は登録質権者にこれを支払う。但し支払開始の日から三年内に受領されるときは、当会社はその支払の義務を免れる。	利益配当金は毎決算期現在の株主名簿に記載された株主又は登録質権者にこれを支払う。
	第28条	中間配当	改正商法により、営業年度を1年とする会社は取締役会の決議により、いわゆる中間配当ができることとなったため	中間配当について規定	(新設)	取締役会の決議により、毎年9月30日現在における株主名簿記載の株主又は登録質権者に対し、商法第293条の5に定める金銭の分配をすることができる。 2. 取締役会は、毎年12月中旬に、前項の金銭の分配(中間配当という)を行うか否か、及びこれを行う場合における金額について決議する。
	第29条	配当金等の除斥期間	条文整理及び中間配当についても規定する必要があるため	旧第27条但し書きの規定を本条に移動、中間配当についても除斥期間を設ける	(新設)	利益配当金及び前条の規定による分配金は、その支払開始の日から3年内に受領されなるときは、当会社はその支払の義務を免れる。
第30条	転換社債の転換の時期	条文繰り下げ及び、転換社債の転換により発行された株式に対する最初の利益配当の起算日に関する規定を中間配当にも適用するため	第28条→第30条に移動、併せて第2項新設	(第2項新設)	2. 前項の規定の適用については、定款第28条の規定に基づく中間配当は利益の配当とみなし、4月1日から9月30日まで及び10月1日から翌年の3月31日までを営業年度とみなす。	
附則第1条		年1回決算の採用のため	取締役の任期に関する経過措置を規定	(新設)	昭和48年11月の定時株主総会において選任された取締役の任期は、昭和50年5月に招集される定時株主総会終結の時までとし、昭和49年11月の定時株主総会において選任された取締役の任期は、昭和51年6月に招集される定時株主総会終結の時までとする。	
1978 (昭和53)年 6月29日	第16条	員数	別会社にしていた集貨機構吸収による組織拡大に伴い経営陣の強化を図るため	取締役員数を18名以内から20名以内に変更	当会社には取締役18名以内、監査役3名以内を置く。	当会社には取締役20名以内、監査役3名以内を置く。
1982 (昭和57)年 6月29日	第6条	額面株式1株の金額	「商法等の一部を改正する法律」(昭和56年6月9日法律第74号、昭和57年10月1日施行)により、単位株制度が導入されたことに伴い、1単位の株式の数について規定するため	項目名変更	額面株式1株の金額	額面株式1株の金額及び1単位の株式の数

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1982 (昭和57)年 6月29日	第6条	額面株式1株の金額及び1単位の株式の数	同上	1単位の株式の数を規定	(第2項新設)	2. 当会社の1単位の株式の数は1,000株とする。
	第8条	株式取扱規則	改正商法による単位未済株式の買取に関する事項を「株式取扱規則」に委ねるため	単位未済株式の買取についても株式取扱規則に規定する旨を追加	当会社の株式の名義書換その他株式に関する手続及びその手数料等については、取締役会で定める株式取扱規則による。	当会社の株式の名義書換、単位未済株式の買取その他株式に関する手続及びその手数料等については、取締役会で定める株式取扱規則による。
	第9条第3項	名義書換代理人	改正商法による単位未済株式の買取に関する事務を名義書換代理人に取り扱わせる旨を規定するため	単位未済株式の買取について規定	3. 当会社の株主名簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備え置き、株式の名義書換その他株式に関する事務は、すべて名義書換代理人に取扱わせ、当会社においては、これを取扱わない。	3. 当会社の株主名簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備え置き、株式の名義書換、単位未済株式の買取その他株式に関する事務は、すべて名義書換代理人に取扱わせ、当会社においては、これを取扱わない。
	第10条	株主名簿の閉鎖	基準日制度を導入するため	項目名変更	株主名簿の閉鎖	株主名簿の閉鎖及び基準日
	第10条	株主名簿の閉鎖及び基準日	株主の便宜を図るため、株主名簿の閉鎖期間を短縮するとともに、基準日制度を設け、また一部条文を簡略化するため	株主名簿の閉鎖期間を短縮、基準日を設定	当会社は、毎決算期の翌日からその決算期に関する定時株主総会終結の日まで、3月を超えない期間、株式の名義書換並びに質権の登録及びその抹消を停止する。 2. 前項のほか、株主として権利を行使する者を定めるため必要があるときは、取締役会の決議により、あらかじめ公告して、株主名簿の記載の変更を停止する。	当会社は、毎年4月1日から4月30日まで株主名簿の記載の変更を停止する。 2. 前項のほか、株主として権利を行使する者を定めるため必要があるときは、あらかじめ公告して、株主名簿の記載の変更を停止し又は基準日を定めることができる。
	第11条	招集の時期	新設第2項を含む内容に合わせるため	項目名変更	招集の時期	招集
	第11条	招集	第10条の変更に伴い、定時総会において権利を行使すべき株主を確定するための規定を設けるため	第2項新設	(第2項新設)	2. 前項の定時総会において権利を行使すべき株主は、毎年3月31日の最終の株主名簿に記載された議決権を有する株主とする。
	第14条	議決権の代理行使	総会における議決権行使の代理人の資格を明確にし、併せて一部表現を改めるため	「議決権を有する」を追加、「行う」を「行使する」に改める	株主は他の出席株主に委任してその議決権を行うことができる。但し、この場合には総会毎に代理権を証する書面を提出しなければならない。	株主は議決権を有する他の出席株主に委任してその議決権を行使することができる。但し、この場合には総会毎に代理権を証する書面を提出しなければならない。
	第18条	累積投票の排除	条文改正に伴い、内容に合わせるため	項目名変更	累積投票の排除	選任
	第18条	選任	取締役及び監査役の選任について、その決議の方法を明確にするため	選任方法を詳細に記載	取締役の選任は累積投票によらない。	取締役及び監査役は、株主総会において選任する。 2. 取締役及び監査役の選任決議は、発行済株式総数のうち議決権のある株式総数の3分の1以上に当たる株式を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもってする。 3. 取締役の選任は累積投票によらない。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1982 (昭和57)年 6月29日	第25条	報酬	改正商法により、取締役及び監査役の報酬を区分して定めるため	「それぞれ」を追加	取締役及び監査役の報酬は株主総会でその限度を定める。	取締役及び監査役の報酬は、それぞれ株主総会でその限度を定める。
	第26条	決算期	用語修正	3月末日→3月31日	当会社の決算期は毎年3月末日とする。	当会社の決算期は毎年3月31日とする。
	第27条	配当金の支払	表現の明確化		利益配当金は毎決算期現在の株主名簿に記載された株主又は登録質権者にこれを支払う。	利益配当金は毎年3月31日の最終の株主名簿に記載された株主又は登録質権者にこれを支払う。
	第28条	中間配当	中間配当を行うか否か等の取締役会決議を早い時期にもできるようにし、併せて一部表現を明確にするため	第2項を削除、一部表現を修正	取締役会の決議により、毎年9月30日現在における株主名簿記載の株主又は登録質権者に対し、商法第293条の5に定める金銭の分配をすることができる。 2. 取締役会は、毎年12月中に、前項の金銭の分配(中間配当という)を行うか否か、及びこれを行う場合における金額について決議する。	取締役会の決議により、毎年9月30日の最終の株主名簿に記載された株主又は登録質権者に対し、商法第293条の5に定める金銭の分配(中間配当という)をすることができる。
	附則		改正商法による単位株制度の導入に伴う変更条項について、その実施時期を定めるため	附則新設	(新設)	第6条第2項の新設並びに第8条及び第9条第3項の変更は昭和57年10月1日から実施する。
1986 (昭和61)年 6月27日	第2条	目的	今後の事業の拡充と経営の多角化に備えるため	事業目的の一部追加及び整備を行うもの	当会社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 保険代理業 3. 倉庫業 4. 船舶の売買 5. 港湾運送事業 6. 陸上運送事業 7. 海上、陸上、航空及び海・陸・空通し運送の代理業 8. 前各号に付帯関連する事業	当会社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 陸上運送事業 3. 航空運送事業 4. 海上、陸上、航空運送事業の取扱業及び代理業 5. 海上、陸上、航空通し運送事業並びにその取扱業及び代理業 6. 船舶の売買 7. 港湾運送事業 8. 倉庫業 9. 保険代理業 10. 情報処理に関する事業 11. 不動産の売買、賃貸借、管理及び仲介 12. 他の事業に対する貸付、保証及び投資 13. 前各号に付帯関連する事業
	第16条	員数	営業規模の拡大に備え、経営陣の強化を図るため	取締役員数を20名以内から22名以内に変更	当会社には取締役20名以内、監査役3名以内を置く。	当会社には取締役22名以内、監査役3名以内を置く。
		附則		経過措置の期日が経過したため	削除	第6条第2項の新設並びに第8条及び第9条第3項の変更は昭和57年10月1日から実施する。
1990 (平成2)年 6月28日	第16条	員数	海外拠点の拡大等を伴う営業力の強化に備えるため	取締役員数を22名以内から25名以内に変更	当会社には取締役22名以内、監査役3名以内を置く。	当会社には取締役25名以内、監査役3名以内を置く。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1991 (平成3)年 6月27日	第2条	目的	今後の事業の拡充と経営の多角化に備えるため	事業目的の一部追加及び明確化を行うもの	当会社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 陸上運送事業 3. 航空運送事業 4. 海上、陸上、航空運送事業の取扱業及び代理業	当会社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 陸上運送事業 3. 航空運送事業 4. 海上、陸上、航空運送事業の取扱業及び代理業
	第2条	目的	今後の事業の拡充と経営の多角化に備えるため	事業目的の一部追加及び明確化を行うもの	5. 海上、陸上、航空通し運送事業並びにその取扱業及び代理業 6. 船舶の売買 7. 港湾運送事業 8. 倉庫業 9. 保険代理業 10. 情報処理に関する事業 11. 不動産の売買、賃貸借、管理及び仲介 12. 他の事業に対する貸付、保証及び投資 13. 前各号に付帯関連する事業	5. 海上、陸上、航空通し運送事業並びにその取扱業及び代理業 6. 船舶の売買 7. 港湾運送事業 8. 倉庫業 9. 損害保険代理業及び生命保険募集に関する業務 10. 情報処理に関する事業 11. 不動産の売買、賃貸借、管理及び仲介 12. 他の事業に対する貸付、保証及び投資 13. 旅行業 14. 宿泊施設・一般都市型ホテルの経営、賃貸借並びに管理 15. 各種スポーツ施設・遊戯場等の娯楽施設の経営、賃貸借並びに管理 16. 飲食店の経営、賃貸借並びに管理 17. 前各号に付帯関連する事業
	第7条	株券		「商法等の一部を改正する法律」(平成2年法律第64号、平成3年4月1日施行)により無記名式株券が排除されたため	記名式の規定を削除	当会社の発行する株式はすべて記名式とし、株券の種類は、取締役会で定める株式取扱規則による。
	第9条第3項	名義書換代理人		「株券等の保管および振替に関する法律」(以下保振法という)に基づく株券等の保管振替制度(以下保振制度という)の実施により、新たな株主名簿(以下実質株主名簿という)の作成が必要となったため	実質株主名簿の備え置き場所を明確にしたもの	当会社の株主名簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備え置き、株式の名義書換、単位未満株式の買取その他株式に関する事務は、すべて名義書換代理人に取扱わせ、当会社においては、これを取扱わない。
	第11条第2項	招集		保振法により新たに作成された実質株主名簿に記載の実質株主も定時株主総会において議決権を行使することができるようになったため	実質株主を株主を含むことを規定	2. 前項の定時総会において権利を行使すべき株主は、毎年3月31日の最終の株主名簿に記載された議決権を有する株主とする。
	第27条	配当金の支払		保振法により実質株主名簿に記載の株主に対しても、利益配当及び中間配当を支払うこととなったため	実質株主を株主を含むことを規定	利益配当金は毎年3月31日の最終の株主名簿に記載された株主又は登録質権者にこれを支払う。
						利益配当金は毎年3月31日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載された株主又は登録質権者にこれを支払う。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1994 (平成6)年 6月29日	第28条	中間配当	同上	同上	取締役会の決議により、毎年9月30日の最終の株主名簿に記載された株主又は登録質権者に対し、商法第293条の5に定める金銭の分配(中間配当という)をすることができる。	取締役会の決議により、毎年9月30日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載された株主又は登録質権者に対し、商法第293条の5に定める金銭の分配(中間配当という)をすることができる。
	第10条	株主名簿の閉鎖及び基準日	株主の便宜を図るため、株主名簿の閉鎖制度を廃止するため	項目名変更	株主名簿の閉鎖及び基準日	基準日
	第10条	基準日	株主の便宜を図るため、株主名簿の閉鎖制度を廃止し、基準日制度を採用するため	いつでも名義書換ができるよう変更し、併せて第11条第2項の規定を本条に移動。	当会社は、毎年4月1日から4月30日まで株主名簿の記載の変更を停止する。 2. 前項のほか、株主として権利を行使する者を定めるため必要があるときは、取締役会の決議により、あらかじめ公告して、株主名簿の記載の変更を停止し又は基準日を定めることができる。	当会社は、毎年3月31日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載された議決権を有する株主(実質株主を含む。以下同じ)をもって、その決算期に関する定時株主総会において権利を行使すべき株主とする。 2. 前項のほか、必要があるときは、取締役会の決議により、あらかじめ公告して、臨時に基準日を定めることができる。
	第11条第2項	招集	第10条と併せて条文整理	第2項削除	2. 前項の定時総会において権利を行使すべき株主(実質株主を含む。以下同じ)は、毎年3月31日の最終の株主名簿に記載された議決権を有する株主とする。	(削除)
	第4章	取締役、取締役会、監査役及び相談役	「商法等の一部を改正する法律」(平成5年法律第62号)が平成5年10月1日に施行されたので、その改正趣旨に則り監査体制の充実を図るため監査役に関する定款上の規定を整理のうえ新たに「監査役及び監査役会」の章を創設するため	項目名変更	取締役、取締役会、監査役及び相談役	取締役、取締役会及び相談役
	第16条	員数	同上	監査役の規定を第26条に移動	当会社には取締役25名以内、監査役3名以内を置く。	当会社の取締役は、25名以内とする。
	第17条	任期	同上	監査役の規定を第27条に移動	取締役及び監査役の任期は、就任後2年内の最終の決算期に関する定時株主総会終結の時までとする。	取締役の任期は、就任後2年内の最終の決算期に関する定時株主総会終結の時までとする。
	第18条	選任	同上	監査役の規定を第28条に移動	取締役及び監査役は、株主総会において選任する。 2. 取締役及び監査役の選任決議は、発行済株式総数のうち議決権のある株式総数の3分の1以上に当たる株式を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもってする。 3. 取締役の選任は累積投票によらない。	取締役は、株主総会において選任する。 2. 取締役の選任決議は、発行済株式総数のうち議決権のある株式総数の3分の1以上に当たる株式を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもってする。 3. 取締役の選任は累積投票によらない。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1994 (平成6)年 6月29日	第21条	取締役会の招集通知	招集通知の発出時期の短縮及び緊急時の更なる短縮可能性について規定し、条文整理	招集通知の発出日を会日の4日前から3日前に短縮、緊急時の招集についても定める。	取締役会を招集するには、会日の4日前に各取締役及び各監査役にその通知を発する。但し、取締役及び監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで取締役会を開くことができる。	取締役会を招集するには、会日の3日前までに各取締役及び各監査役にその通知を発する。但し、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. 取締役及び監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで取締役会を開くことができる。
	第25条	報酬	改正商法(平成5年法律第62号)が平成5年10月1日に施行されたので、その改正趣旨に則り監査体制の充実を図るため監査役に関する定款上の規定を整理のうえ新たに「監査役及び監査役会」の章を創設するため	監査役の規定を第33条に移動	取締役及び監査役の報酬は、それぞれ株主総会でその限度を定める。	取締役の報酬は、株主総会でその限度を定める。
	第5章	監査役及び監査役会	同上	新設	(新設)	監査役及び監査役会
	第26条	員数	同上	新設	(新設)	当会社の監査役は、5名以内とする。
	第27条	任期	同上	新設	(新設)	監査役の任期は、就任後3年内の最終の決算期に関する定時株主総会終結の時までとする。
	第28条	選任	同上	新設	(新設)	監査役は、株主総会において選任する。 2. 監査役の選任決議は、発行済株式総数のうち議決権のある株式総数の3分の1以上に当たる株式を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもってする。
	第29条	監査役会の招集通知	同上	新設	(新設)	監査役会を招集するには、会日の3日前までに各監査役にその通知を発する。但し、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. 監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで監査役会を開くことができる。
	第30条	監査役会の決議方法	同上	新設	(新設)	監査役会の決議は、法令に別段の定めある場合を除き、全監査役の過半数で行う。
	第31条	監査役会の招集者及び議長	同上	新設	(新設)	監査役会の招集者及び議長については、監査役の互選をもって定める。但し、他の監査役が監査役会を招集することを妨げない。
	第32条	監査役会の議事録	同上	新設	(新設)	監査役会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、出席した監査役がこれに記名押印する。



改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
1994 (平成6)年 6月29日	第33条	報酬	同上	新設	(新設)	監査役の報酬は、株主総会でその限度を定める。
	旧第5章及び第26条～第30条		新第5章及び第26条乃至第33条新設のため	条文繰り下げ		
2001 (平成13)年 6月28日	第38条第2項	転換社債の転換の時期	条文繰り下げのため	引用条文変更	2. 前項の規定の適用については、定款第28条の規定に基づく中間配当は利益の配当とみなし、4月1日から9月30日まで及び10月1日から翌年の3月31日までを営業年度とみなす。	2. 前項の規定の適用については、定款第36条の規定に基づく中間配当は利益の配当とみなし、4月1日から9月30日まで及び10月1日から翌年の3月31日までを営業年度とみなす。
	第2条	目的	今後の事業展開に備えるため	事業目的を追加	当社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 陸上運送事業 3. 航空運送事業 4. 海上、陸上、航空運送事業の取扱業及び代理業 5. 海上、陸上、航空通し運送事業並びにその取扱業及び代理業 6. 船舶の売買 7. 港湾運送事業 8. 倉庫業 9. 損害保険代理業及び生命保険募集に関する業務 10. 情報処理に関する事業 11. 不動産の売買、賃貸借、管理及び仲介 12. 他の事業に対する貸付、保証及び投資 13. 旅行業 14. 宿泊施設・一般都市型ホテルの経営、賃貸借並びに管理	当社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 陸上運送事業 3. 航空運送事業 4. 海上、陸上、航空運送事業の取扱業及び代理業 5. 海上、陸上、航空通し運送事業並びにその取扱業及び代理業 6. 船舶の売買 7. 港湾運送事業 8. 倉庫業 9. 損害保険代理業及び仲介業並びに生命保険募集に関する業務 10. 情報処理に関する事業 11. 不動産の売買、賃貸借、管理及び仲介 12. 他の事業に対する貸付、保証及び投資 13. 旅行業 14. 宿泊施設・一般都市型ホテルの経営、賃貸借並びに管理
2001 (平成13)年 6月28日					15. 各種スポーツ施設・遊戯場等の娯楽施設の経営、賃貸借並びに管理 16. 飲食店の経営、賃貸借並びに管理 17. 前各号に付帯関連する事業	15. 各種スポーツ施設・遊戯場等の娯楽施設の経営、賃貸借並びに管理 16. 飲食店の経営、賃貸借並びに管理 17. 労働者の派遣に関する事業 18. 前各号に付帯関連する事業
	第12条	開催地	災害等による開催地変更への対応、将来の事業運営及び機動性等を勘案し、本店所在地以外でも株主総会を開催できるようにするため	本店所在地のほか、東京都港区又はこれらに隣接する地において開催できる旨の規定を新設	(新設)	株主総会は、本店所在地のほか東京都港区またはこれらに隣接する地において開催することができる。
	第12条～第37条		条文繰り下げ	第13条～第38条に繰り下げ		

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2001 (平成13)年 6月28日	第39条	転換社債の転換の時期	条文繰り下げ及び引用条文変更	第39条に繰り下げ、第2項の引用条文を第37条に修正	(省略) 2. 前項の規定の適用については、定款第36条の規定に基づく中間配当は利益の配当とみなし、4月1日から9月30日まで及び10月1日から翌年の3月31日までを営業年度とみなす。	(省略) 2. 前項の規定の適用については、定款第37条の規定に基づく中間配当は利益の配当とみなし、4月1日から9月30日まで及び10月1日から翌年の3月31日までを営業年度とみなす。
	2002 (平成14)年 6月27日	第6条	額面株式1株の金額及び1単位の株式の数	「商法等の一部を改正する等の法律」(平成13年法律第79号、平成13年10月1日施行)により、額面株式の廃止、単位株制度が廃止され単元株式制度が創設されたため	項目名変更	額面株式1株の金額及び1単位の株式の数
	第6条	単元株式等	改正商法により、額面株式の廃止、単位株制度が廃止され単元株式制度が創設されたため	額面株式の規定の削除、単元株式の規定、単元未満株式の株券の不発行の規定	当社の額面株式の1株の金額は金50円とする。 2. 当社の1単位の株式の数は1,000株とする。	当社の1単元の株式の数は1,000株とする。 2. 当社は、1単元の株式の <u>数に満たない株式(以下「単元未満株式」という。)</u> については、株券を発行しない。但し、株式取扱規則に定めるところについてはこの限りでない。
	第8条	株式取扱規則	改正商法により単位株制度から単元株制度へ変更されたため	単位株式を単元株式に変更	当社の株式の名義書換、単元未満株式の買取その他株式に関する手続及びその手数料等については、取締役会で定める株式取扱規則による。	当社の株式の名義書換、単元未満株式の買取その他株式に関する手続及びその手数料等については、取締役会で定める株式取扱規則による。
	第9条第3項	名義書換代理人	改正商法により単位株制度から単元株制度へ変更されたため	単位株式を単元株式に変更	当社の株主名簿及び実質株主名簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備置き、株式の名義書換、単元未満株式の買取その他株式に関する事務は、すべて名義書換代理人に取扱わせ、当社においては、これを取扱わない。	当社の株主名簿及び実質株主名簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備置き、株式の名義書換、単元未満株式の買取その他株式に関する事務は、すべて名義書換代理人に取扱わせ、当社においては、これを取扱わない。
	第10条	基準日	「商法等の一部を改正する法律」(平成13年法律第128号、平成14年4月1日施行)により、会社関係書類の電子化が実現したため	「又は記録」を追記	当社は、毎年3月31日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載された議決権を有する株主(実質株主を含む。以下同じ)をもって、その決算期に関する定時株主総会において権利を行使すべき株主とする。 2. 前項のほか、必要があるときは、取締役会の決議により、あらかじめ公告して、臨時に基準日を定めることができる。	当社は、毎年3月31日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載又は記録された議決権を有する株主(実質株主を含む。以下同じ)をもって、その決算期に関する定時株主総会において権利を行使すべき株主とする。 2. 前項のほか、必要があるときは、取締役会の決議により、あらかじめ公告して、臨時に基準日を定めることができる。
	第16条	議事録	同上	「又は記録」、「又は電子署名」を追記	総会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、議長並びに出席した取締役がこれに記名押印する。	総会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載又は記録し、議長並びに出席した取締役がこれに記名押印又は電子署名を行う。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2002 (平成14)年 6月27日	第19条	選任	改正商法(平成13年法律第79号、平成13年10月1日施行)により、株主総会決議の定足数基準が変更されたため	定足数の基準変更	取締役は、株主総会において選任する。 2. 取締役の選任決議は、発行済株式総数のうち議決権のある株式総数の3分の1以上に当たる株式を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもってする。 3. 取締役の選任は累積投票によらない。	取締役は、株主総会において選任する。 2. 取締役の選任決議は、総株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもってする。 3. 取締役の選任は累積投票によらない。
	第25条	取締役会の議事録	改正商法(平成13年法律第128号、平成14年4月1日施行)により、会社関係書類の電子化が実現したため	「又は記録」、「又は電子署名」を追記	取締役会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、出席した取締役及び監査役がこれに記名押印する。	取締役会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載又は記録し、出席した取締役及び監査役がこれに記名押印又は電子署名を行う。
	第29条	選任	改正商法(平成13年法律第79号、平成13年10月1日施行)により、株主総会決議の定足数基準が変更されたため	定足数の基準変更	監査役は、株主総会において選任する。 2. 監査役の選任決議は、発行済株式総数のうち議決権のある株式総数の3分の1以上に当たる株式を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもってする。	監査役は、株主総会において選任する。 2. 監査役の選任決議は、総株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもってする。
	第33条	監査役会の議事録	改正商法(平成13年法律第128号、平成14年4月1日施行)により、会社関係書類の電子化が実現したため	「又は記録」、「又は電子署名」を追記	監査役会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載し、出席した監査役がこれに記名押印する。	監査役会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載又は記録し、出席した監査役がこれに記名押印又は電子署名を行う。
	第36条	配当金の支払	同上	「又は記録」を追記	利益配当金は毎年3月31日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載された株主又は登録質権者にこれを支払う。	利益配当金は毎年3月31日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載又は記録された株主又は登録質権者にこれを支払う。
第37条	中間配当	同上	同上	取締役会の決議により、毎年9月30日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載された株主又は登録質権者に対し、商法第293条の5に定める金銭の分配(中間配当という)をすることができる。	取締役会の決議により、毎年9月30日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載又は記録された株主又は登録質権者に対し、商法第293条の5に定める金銭の分配(中間配当という)をすることができる。	
第39条	転換社債の転換の時期	改正商法(平成13年法律第128号、平成14年4月1日施行)により、転換社債を廃止し、新株予約権制度が導入されたため	削除	当会社の発行した転換社債に対し営業年度の途中において転換の請求があったとき、利益の配当については、その請求をなした時の属する営業年度の初めに転換があったものとみなし、これを支払う。 2. 前項の規定の適用については、定款第37条の規定に基づく中間配当は利益の配当とみなし、4月1日から9月30日まで及び10月1日から翌年の3月31日までを営業年度とみなす。	(削除)	

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2003 (平成15)年 6月27日	第7条	単元未満株式の買増し	「商法等の一部を改正する法律」(平成14年法律第44号、平成15年4月1日施行)に伴い、単元未満株式の買増し制度を導入するため	新設	(新設)	当会社の単元未満株式を有する株主(実質株主を含む。以下同じ。)は、株式取扱規則に定めるところにより、その単元未満株式の数と併せて1単元の株式の数となるべき数の株式を売り渡すべき旨を請求することができる。
	旧第7条以降			条文繰り下げ		
	第9条	株式取扱規則	単元未満株式の買増し制度導入のため	「及び買増し」を追記	当会社の株式の名義書換、単元未満株式の買増し、その他株式に関する手続及びその手数料等については、取締役会で定める株式取扱規則による。	当会社の株式の名義書換、単元未満株式の買増し、その他株式に関する手続及びその手数料等については、取締役会で定める株式取扱規則による。
	第10条第3項	名義書換代理人	改正商法(平成14年法律第44号、平成15年4月1日施行)により株券失効制度が創設されたことに対応するため、また買増し制度の導入のため	株券喪失登録簿の管理及び買増しについて追記	当会社の株主名簿及び実質株主名簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備置き、株式の名義書換、単元未満株式の買増しに関する事務は、すべて名義書換代理人に取扱わせ、当会社においては、これを取扱わない。	当会社の株主名簿、実質株主名簿及び株券喪失登録簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備置き、株式の名義書換、単元未満株式の買増しに関する事務は、すべて名義書換代理人に取扱わせ、当会社においては、これを取扱わない。
	第11条	基準日	条文整理		当会社は、毎年3月31日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載又は記録された議決権を有する株主(実質株主を含む。以下同じ)をもって、その決算期に関する定時株主総会において権利を行使すべき株主とする。 2. 前項のほか、必要があるときは、取締役会の決議により、あらかじめ公告して、臨時に基準日を定めることができる。	当会社は、毎年3月31日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載又は記録された議決権を有する株主をもって、その決算期に関する定時株主総会において権利を行使すべき株主とする。 2. 前項のほか、必要があるときは、取締役会の決議により、あらかじめ公告して、臨時に基準日を定めることができる。
	第15条第2項	決議方法	改正商法(平成14年法律第44号、平成15年4月1日施行)により、特別決議の定足数緩和が認められたため	特別決議の定足数について規定新設	(新設)	2. 商法第343条に定める特別決議は、総株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上で行う。
	第29条	任期	「商法及び株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律」(平成13年法律第149号、平成14年5月1日施行)により監査役の任期が延長されたため	任期を3年から4年に延長	監査役の任期は、就任後3年内の最終の決算期に関する定時株主総会終結の時までとする。	監査役の任期は、就任後4年内の最終の決算期に関する定時株主総会終結の時までとする。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2004 (平成16)年 6月29日	第5条の2	自己株式の買受け	「商法及び株式会社の監査等に関する商法の特例に関する法律の一部を改正する法律」(平成15年法律第132号、平成15年9月25日施行)により、定款の定めをもって取締役会の決議による自己株式の買受けが認められたことに伴い、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の遂行を可能とするため	自己株式買受けの規定を新設	(新設)	当社は、 <u>商法第211条ノ3第1項第2号の規定により、取締役会の決議をもって自己株式を買受けすることができる。</u>
	第2条	目的	今後の事業展開に備えるため	事業目的を追加	当社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 陸上運送事業 3. 航空運送事業 4. 海上、陸上、航空運送事業の取扱業及び代理業 5. 海上、陸上、航空通し運送事業並びにその取扱業及び代理業 6. 船舶の売買	当社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 陸上運送事業 3. 航空運送事業 4. 海上、陸上、航空運送事業の取扱業及び代理業 5. 海上、陸上、航空通し運送事業並びにその取扱業及び代理業 6. 船舶の売買
2005 (平成17)年 6月29日	第2条	目的	今後の事業展開に備えるため	事業目的を追加	7. 港湾運送事業 8. 倉庫業 9. 損害保険代理業及び仲介業並びに生命保険募集に関する業務 10. 情報処理に関する事業 11. 不動産の売買、賃貸借、管理及び仲介 12. 他の事業に対する貸付、保証及び投資 13. 旅行業 14. 宿泊施設・一般都市型ホテルの経営、賃貸借並びに管理 15. 各種スポーツ施設・遊戯場等の娯楽施設の経営、賃貸借並びに管理 16. 飲食店の経営、賃貸借並びに管理	7. 港湾運送事業 8. 倉庫業 9. 損害保険代理業及び仲介業並びに生命保険募集に関する業務 10. 情報処理に関する事業 11. 不動産の売買、賃貸借、管理及び仲介 12. 他の事業に対する貸付、保証及び投資 13. 旅行業 14. 宿泊施設・一般都市型ホテルの経営、賃貸借並びに管理 15. 各種スポーツ施設・遊戯場等の娯楽施設の経営、賃貸借並びに管理 16. 飲食店の経営、賃貸借並びに管理
	第4条	公告方法	「電子公告制度の導入のための商法等の一部を改正する法律」(平成16年法律第87号、平成17年2月1日施行)により、電子公告制度の導入が認められたことに伴い、周知性の向上及び経営の合理化を図るため、また同制度導入に伴い不測の事態が発生した場合に備えるため	公告は電子公告により行うこととし、予備的な公告方法も定める	当社の公告は東京都において発行する日本経済新聞に掲載する。	当社の公告は電子公告により行う。ただし、電子公告によることができない事故その他のやむを得ない事由が生じたときは、東京都において発行する日本経済新聞に掲載して行う。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2006 (平成18)年 6月26日	第4条	機関	「会社法」(平成17年法律第86号、平成18年5月1日施行)施行に伴い、機関の設置を明記するため	「機関」について規定を新設	(新設)	当社は、次の機関を置く。 ①取締役会 ②監査役 ③監査役会 ④会計監査人
	旧第4条以降	条文繰り下げ				
	第5条	公告方法	会社法施行のため	表記修正	当社の公告は電子公告により行う。ただし、電子公告によることができない事故その他のやむを得ない事由が生じたときは、東京都において発行する日本経済新聞に掲載して行う。	当社の公告は電子公告により行う。ただし、電子公告によることができない事故その他のやむを得ない事由が生じたときは、東京都において発行する日本経済新聞に掲載する方法により行う。
	第6条	株式の総数	会社法施行のため	項目名変更	株式の総数	発行可能株式総数
	第6条	発行可能株式総数	当社は潜在株式を含め発行可能株式総数の約62%をすでに使用しておりますが、今後の新規造船需要、国際海運業界の動向等を踏まえすと、機動的な資金調達が必要となる場面も想定されるため。また、第3号議案「大規模買付行為への対応方針(買収防衛策導入の件)」が承認された場合には、当該対応方針に基づいて対応するため	10億8千万株を20億株に増加及び会社法施行に伴う表記修正	当社の発行する株式の総数は10億8千万株とする。	当社の発行可能株式総数は20億株とする。
	第6条の2	自己株式の買受け	会社法施行のため	項目名変更	自己株式の買受け	自己の株式の取得
	第6条の2	自己の株式の取得	会社法施行のため	表記修正	当社は、 <u>商法第211条ノ3第1項第2号の規定により、取締役会の決議をもって自己株式を買受けすることができる。</u>	当社は、 <u>会社法第165条第2項の規定により、取締役会の決議をもって自己の株式を取得することができる。</u>
	第7条	単元株式等	会社法施行のため	表記修正	当社の1単元の株式の数は1,000株とする。 2. 当社は、1単元の株式の数に満たない株式(以下「単元未満株式」という。)については、株券を発行しない。但し、株式取扱規則に定めるところについてはこの限りでない。	当社の単元株式数は1,000株とする。 2. 当社は、単元株式数に満たない株式(以下「単元未満株式」という。)については、株券を発行しない。但し、株式取扱規則に定めるところについてはこの限りでない。
	第8条	単元未満株式の買増し	会社法施行のため	項目名変更	単元未満株式の買増し	単元未満株式の売渡請求

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2006 (平成18)年 6月26日	第8条	単元未満株式の売渡請求	会社法施行のため	表記修正	当社の単元未満株式を有する株主(実質株主を含む。以下同じ。)は、株式取扱規則に定めるところにより、その単元未満株式の数と併せて1単元の株式の数となるべき数の株式を売り渡すべき旨を請求することができる。	当社の単元未満株式を有する株主(実質株主を含む。以下同じ。)は、株式取扱規則に定めるところにより、その単元未満株式の数と併せて単元株式数となるべき数の株式を売り渡すことを請求することができる。
	第9条	株券の発行	会社法施行に伴い株券の発行を明記するため	株券の発行について規定を新設	(新設)	当社は株券を発行する。
	第11条	株式取扱規則	会社法施行のため	表記修正	当社の株式の名義書換、単元未満株式の買取及び買増し、その他株式に関する手続及びその手数料等については、取締役会で定める株式取扱規則による。	当社の株式の名義書換、単元未満株式の買取及び売渡し、新株予約権原簿への記載又は記録その他株式に関する手続及びその手数料並びに株主の権利行使に関する手続き等は、法令又は定款のほか取締役会で定める株式取扱規則による。
	第12条	名義書換代理人	会社法施行のため	項目名変更	名義書換代理人	株主名簿管理人
	第12条	株主名簿管理人	会社法施行のため	表記修正	当社は株式につき、名義書換代理人を置く。 2. 名義書換代理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議によって選定し、これを公告する。	当社は株主名簿管理人を置く。 2. 株主名簿管理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議によって定め、これを公告する。
	第12条	株主名簿管理人	会社法施行のため	表記修正	3. 当社の株主名簿、実質株主名簿及び株券喪失登録簿は、名義書換代理人の事務取扱場所に備置き、株式の名義書換、単元未満株式の買取及び買増しその他株式に関する事務は、すべて名義書換代理人に取扱わせ、当社においては、これを取扱わない。	3. 当社の株主名簿、実質株主名簿、新株予約権原簿及び株券喪失登録簿は、株主名簿管理人の事務取扱場所に備置き、株式の名義書換、株主名簿の作成、新株予約権原簿の管理、質権の登録および信託財産の表示またはこれらの抹消、株券の不所持、株券の交付、株券喪失登録の手続、単元未満株式の買取及び売渡し、届出の受理その他株式に関する事務は、株主名簿管理人に委託し、当社においては、これを取扱わない。
旧第11条	基準日	条文整理のため	削除し、表記修正のうえ第14条に移動	当社は、毎年3月31日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載又は記録された議決権を有する株主をもって、その決算期に関する定時株主総会において権利を行使すべき株主とする。 2. 前項のほか、必要があるときは、取締役会の決議により、あらかじめ公告して、臨時に基準日を定めることができる。	(削除)	

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2006 (平成18)年 6月26日	第14条	定時株主総会の基準日	条文整理のため	新設	(新設)	当社の定時株主総会の議決権の基準日は、毎年3月31日とする。
	第15条	開催地	会社法において株主総会招集地に関する制限が廃止されたものの、株主総会の円滑な開催のため	開催地を本店の所在する兵庫県及び本社の所在する東京都に限定	株主総会は、本店所在地のほか東京都港区またはこれらに隣接する地において開催することができる。	株主総会は、本店所在地である兵庫県のほか東京都において開催することができる。
	第17条	決議方法	会社法施行のため	項目名変更	決議方法	決議の方法
	第17条	決議の方法	会社法施行のため	表記修正	総会の決議は、法令に別段の定めがある場合のほか、出席した株主の議決権の過半数をもってする。 2. 商法第343条に定める特別決議は、総株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上で行う。	株主総会の決議は、法令または本定款に別段の定めがある場合を除き、出席した株主の議決権の過半数をもって行う。 2. 会社法第309条第2項に定める特別決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の3分の2以上をもって行う。
	第18条	議決権の代理行使	会社法施行のため	表記修正	株主は議決権を有する他の出席株主に委任してその議決権を行使することができる。但し、この場合には総会毎に代理権を証する書面を提出しなければならない。	株主は議決権を有する他の出席株主1名に委任してその議決権を行使することができる。但し、この場合には株主総会ごとに代理権を証明する書面を提出しなければならない。
	第19条	議事録	会社法施行のため	表記修正	総会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載又は記録し、議長並びに出席した取締役がこれに記名押印又は電子署名を行う。	総会の議事は、その経過の要領及び結果並びにその他法令に定める事項を議事録に記載又は記録する。
	第20条	株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供	会社法の施行に伴い、可能となったインターネットを利用した株主総会参考書類等の開示を導入し、株主総会の招集に際し、株主の利便性を高めるため	新設	(新設)	当社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載または表示すべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。
	第21条	員数	取締役会の意思決定の迅速化を図るため	員数を25名以内から15名以内に削減	当社の取締役は、25名以内とする。	当社の取締役は、15名以内とする。
	第22条	任期	会社法施行のため	表記修正	取締役の任期は、就任後2年内の最終の決算期に関する定時株主総会終結の時までとする。	取締役の任期は、選任後2年内の最終の決算期に関する定時株主総会終結の時までとする。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2006 (平成18)年 6月26日	第23条	選任	会社法施行のため	表記修正	取締役は、株主総会において選任する。 2. 取締役の選任決議は、総株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもってする。 3. 取締役の選任は累積投票によらない。	取締役は、株主総会の決議によって選任する。 2. 取締役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。 3. 取締役の選任は累積投票によらない。
	第26条	取締役会の招集通知	会社法施行のため	表記修正	取締役会を招集するには、会日の3日前までに各取締役及び各監査役にその通知を発する。但し、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. 取締役及び監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで取締役会を開くことができる。	取締役会を招集するには、会日の3日前までに各取締役及び各監査役にその通知を発する。但し、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. 取締役及び監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで取締役会を開催することができる。
	第28条	取締役会の決議方法	会社法施行のため	表記修正	取締役会の決議は取締役の過半数が出席し、その取締役の過半数をもってする。	取締役会の決議は取締役(当該決議事項について議決に加わることができる者に限る。)の過半数が出席し、その取締役の過半数をもって行う。
	第28条 第2項	取締役会の決議方法	取締役会の機動的な運営を図るため、その決議について会社法第370条により認められた書面等による承認が行えるようにするため	新設	(新設)	2. 取締役会の決議事項について、取締役(当該決議事項について議決に加わることができる者に限る。)の全員が書面または電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会決議があったものとみなす。但し、監査役が当該決議事項について異議を述べたときはこの限りでない。
	第29条	取締役会の議事録	会社法施行のため	表記修正	取締役会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載又は記録し、出席した取締役及び監査役がこれに記名押印又は電子署名を行う。	取締役会の議事は、その経過の要領及び結果並びにその他法令に定める事項を議事録に記載又は記録し、出席した取締役及び監査役がこれに記名押印又は電子署名を行う。
	第30条	報酬	会社法施行のため	項目名変更	報酬	報酬等
	第30条	報酬等	会社法施行のため	表記修正	取締役の報酬は、株主総会でその限度を定める。	取締役の報酬、賞与その他の職務執行の対価として当会社から受ける財産上の利益(以下「報酬等」という。)は、株主総会の決議によって定める。
	第32条	任期	会社法施行のため	表記修正	監査役の任期は、就任後4年以内の最終の決算期に関する定時株主総会終結の時までとする。	監査役の任期は、選任後4年以内を終了する事業年度のうちの最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2006 (平成18)年 6月26日	第33条	選任	会社法施行のため	表記修正	監査役は、株主総会において選任する。 2. 監査役の選任決議は、総株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもってする。	監査役は、株主総会の決議によって選任する。 2. 監査役の選任決議は、議決権を行使することができる株主の議決権の3分の1以上を有する株主が出席し、その議決権の過半数をもって行う。
	第34条	監査役会および常勤監査役	会社法施行のため	新設	(新設)	監査役会は、監査役の中から常勤の監査役を選定する。
	第35条	監査役会の招集通知	会社法施行のため	表記修正	監査役会を招集するには、会日の3日前までに各監査役にその通知を発する。但し、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. 監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで監査役会を開くことができる。	監査役会を招集するには、会日の3日前までに各監査役にその通知を発する。但し、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. 監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで監査役会を開催することができる。
	第36条	監査役会の決議方法	会社法施行のため	表記修正	監査役会の決議は、法令に別段の定めある場合を除き、全監査役の過半数で行う。	監査役会の決議は、法令に別段の定めある場合を除き、全監査役の過半数をもって行う。
	第38条	監査役会の議事録	会社法施行のため	表記修正	監査役会の議事は、その経過の要領及び結果を議事録に記載又は記録し、出席した監査役がこれに記名押印又は電子署名を行う。	監査役会の議事は、その経過の要領及び結果並びにその他法令に定める事項を議事録に記載又は記録し、出席した監査役がこれに記名押印又は電子署名を行う。
	第39条	報酬	会社法施行のため	項目名変更	報酬	報酬等
	第39条	報酬等	会社法施行のため	表記修正	監査役の報酬は、株主総会でその限度を定める。	監査役の報酬等は、株主総会の決議によって定める。
	第40条	社外監査役との責任限定契約	会社法第427条第1項により社外監査役との責任限定契約の締結が認められたことに伴い、社外監査役として独立性の高い優秀な人材を迎えるため	新設	(新設)	当会社は、社外監査役との間で、当該社外監査役の会社法第423条第1項の責任につき、善意かつ重大な過失がないときは、金1,000万円以上で予め定める金額または法令が定める額のいずれか高い額を限度として責任を負担する契約を締結することができる。
	第6章	会計監査人	会社法の施行に伴い、会計監査人の設置を明記するため	新設	(新設)	会計監査人
	第41条	会計監査人の設置	会社法の施行に伴い、会計監査人の設置を明記するため	新設	(新設)	当会社は、会計監査人を置く。 2. 会計監査人は株主総会の決議によって選任する。
	第42条	任期	会社法の施行に伴い、会計監査人の設置を明記するため	新設	(新設)	会計監査人の任期は、選任後1年以内に終了する事業年度のうちの最終のものに関する定時株主総会終結の時までとする。 2. 前項の定時株主総会において別段の決議がなされないときは、当該定時株主総会において再任されたものとする。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2006 (平成18)年 6月26日	第43条	決算期	会社法施行のため	項目名変更	決算期	事業年度及び決算期
	第43条	事業年度及び決算期	会社法施行のため	表記修正	当社の決算期は毎年3月31日とする。	当社の事業年度は、毎年4月1日から翌年3月31日までの1年とし、事業年度末日を決算期とする。
	第44条	配当金の支払	会社法施行のため	項目名変更	配当金の支払	剰余金の配当の基準日
	第44条	剰余金の配当の基準日	会社法施行のため	表記修正	利益配当金は毎年3月31日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載又は記録された株主又は登録質権者にこれを支払う。	当社の期末配当の基準日は毎年3月31日とする。 2. 前項のほか、基準日を定めて剰余金の配当をすることができる。
	第45条	中間配当	会社法施行のため	表記修正	取締役会の決議により、毎年9月30日の最終の株主名簿及び実質株主名簿に記載又は記録された株主又は登録質権者に対し、商法第293条の5に定める金銭の分配(中間配当という)をすることができる。	当社は、取締役会の決議によって、毎年9月30日を基準日として中間配当をすることができる。
	第46条	配当金等の除斥期間	会社法施行のため	項目名変更	配当金等の除斥期間	剰余金の配当の除斥期間
第46条	剰余金の配当の除斥期間	会社法施行のため	表記修正	利益配当金及び前条の規定による分配金は、その支払開始の日から3年内に受領されないときは、当社はその支払の義務を免れる。	期末配当金及び中間配当金は、その支払開始の日から3年を経過してもなお受領されないときは、当社はその支払の義務を免れる。	
2009 (平成21)年 6月24日	第2条	目的	事業領域の拡大及び多様化に対応するため	事業目的を追加	当社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 陸上運送事業 3. 航空運送事業 4. 海上、陸上、航空運送事業の取扱業及び代理業 5. 海上、陸上、航空通し運送事業並びにその取扱業及び代理業 6. 船舶の売買 7. 港湾運送事業 8. 倉庫業 9. 損害保険代理業及び仲介業並びに生命保険募集に関する業務 10. 情報処理に関する事業 11. 不動産の売買、賃貸借、管理及び仲介 12. 他の事業に対する貸付、保証及び投資 13. 旅行業 14. 宿泊施設・一般都市型ホテルの経営、賃貸借並びに管理 15. 各種スポーツ施設・遊戯場等の娯楽施設の経営、賃貸借並びに管理 16. 飲食店の経営、賃貸借並びに管理 17. 労働者の派遣に関する事業及び人材紹介業 18. 前各号に付帯関連する事業	当社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 陸上運送事業 3. 航空運送事業 4. 海上、陸上、航空運送事業の取扱業及び代理業 5. 海上、陸上、航空通し運送事業並びにその取扱業及び代理業 6. 船舶の売買 7. 港湾運送事業 8. 倉庫業 9. 損害保険代理業及び仲介業並びに生命保険募集に関する業務 10. 情報処理に関する事業 11. 不動産の売買、賃貸借、管理及び仲介 12. 他の事業に対する貸付、保証及び投資 13. 旅行業 14. 宿泊施設・一般都市型ホテルの経営、賃貸借並びに管理 15. 各種スポーツ施設・遊戯場等の娯楽施設の経営、賃貸借並びに管理 16. 飲食店の経営、賃貸借並びに管理 17. 労働者の派遣に関する事業及び人材紹介業 18. 海洋資源開発の支援事業 19. 前各号に付帯関連する事業

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2009 (平成21)年 6月24日	第7条	単元株式等	「株券等の取引に係る決済の合理化を図るための社債等の振替に関する法律等の一部を改正する法律」(平成16年法律第88号、平成21年1月5日施行)により株券が廃止されることに伴い第2項を削除するため	項目名変更	単元株式等	単元株式
	第7条	単元株式	株券廃止のため	第2項削除	当社の単元株式数は1,000株とする。 2. 当社は、単元株式数に満たない株式(以下「単元未満株式」という。)については、株券を発行しない。但し、株式取扱規則に定めるところについてはこの限りでない。	当社の単元株式数は1,000株とする。
	第8条	単元未満株式の売渡請求	実質株主名簿がなくするため	実質株主に関する記載を削除	当社の単元未満株式を有する株主(実質株主を含む。以下同じ。)は、株式取扱規則に定めるところにより、その単元未満株式の数と併せて単元株式数となるべき数の株式を売り渡すことを請求することができる。	当社の単元未満株式を有する株主は、株式取扱規則に定めるところにより、その単元未満株式の数と併せて単元株式数となるべき数の株式を売り渡すことを請求することができる。
	旧第9条	株券の発行	株券廃止のため	削除	当社は株券を発行する。	(削除)
	旧第10条	株券	株券廃止のため	削除	当社の発行する株券の種類は、取締役会で定める株式取扱規則による。	(削除)
	第9条	株式取扱規則	株券の名義書換がなくなるため	手続を変更	当社の株式の名義書換、単元未満株式の買取及び売渡し、新株予約権原簿への記載または記録その他株式に関する手続及びその手数料並びに株主の権利行使に関する手続き等は、法令又は定款のほか取締役会で定める株式取扱規則による。	当社の株式の株主名簿への記録、単元未満株式の買取及び売渡し、新株予約権原簿への記載または記録その他株式に関する手続及びその手数料並びに株主の権利行使に関する手続き等は、法令又は定款のほか取締役会で定める株式取扱規則による。
	第10条	株主名簿管理人	実質株主名簿や株券の名義書換がなくなる等手続き上の変更に対応するため	第3項の委託事務の整理	当社は株主名簿管理人を置く。 2. 株主名簿管理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議によって定め、これを公告する。	当社は株主名簿管理人を置く。 2. 株主名簿管理人及びその事務取扱場所は、取締役会の決議によって定め、これを公告する。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2009 (平成21)年 6月24日	第10条	株主名簿 管理人	実質株主名簿や株券 の名義書換がなくな る等手続き上の変更 に対応するため	第3項の委 託事務の整 理	3. 当会社の株主名簿、実質 株主名簿、新株予約権原 簿及び株券喪失登録簿は、 株主名簿管理人の事務取 扱場所に備え置き、株式 の名義書換、株主名簿の 作成、新株予約権原簿の 管理、質権の登録および 信託財産の表示またはこ れらの抹消、株券の不所 持、株券の交付、株券喪 失登録の手續、単元未満 株式の買取及び売渡し、 届出の受理その他株式に 関する事務は、株主名簿 管理人に委託し、当会社 においては、これを取扱 わない。	3. 当会社の株主名簿及び新 株予約権原簿の作成並び にこれらの備置きその他 株主名簿及び新株予約権 原簿に関する事務、その 他株式に関する事務は、 株主名簿管理人に委託し、 当会社においては、これ を取扱わない。
	第20条	任期	取締役の経営責任を 明確にし、経営環境 の変化に迅速に対応 できる経営体制を構 築するため	取締役の任 期を2年か ら1年に短 縮し、定時 株主総会毎 に全取締役 が改選され る体制を整 備	取締役の任期は、選任後2年 以内に終了する事業年度のう ち最終のものに関する定時株 主総会終結の時までとする。	取締役の任期は、選任後1年 以内に終了する事業年度のう ち最終のものに関する定時株 主総会終結の時までとする。
	第29条	社外取締 役の責任 限定契約	経営の一層の透明性 を確保し、取締役会 による経営監視機能 を強化するため、社 外取締役を招聘す ることに伴い会社法第 427条第1項に基づ き、社外取締役の責 任の一部免除に関す る規定を新設するた め	新設	(新設)	当会社は、社外取締役との間 で、当該社外取締役の会社法 第423条第1項の責任につき、 善意でかつ重大な過失がない ときは、金1,000万円以上で 予め定める金額又は法令が定 める額のいずれか高い額を限 度として責任を負担する契約 を締結することができる。
	附則		本変更に係る経過的 な措置を定めるため	新設	(新設)	第1条 当会社の株券喪失登 録簿の作成及び備置きその 他の株券喪失登録簿に関する 事務は、株主名簿管理人に委託 し、当会社においてはこれを 取扱わない。 第2条 前条及び本条は、平 成22年1月5日まで有効とし、 同日の経過をもって前条及び 本条を削除する。
2015 (平成27)年 6月24日	第2条第 14号	目的	用語修正	並びに→及 び	(14) 宿泊施設・一般都市型 ホテルの経営、賃貸借 並びに管理	(14) 宿泊施設・一般都市型 ホテルの経営、賃貸借 及び管理
	第2条第 15号	目的	用語修正	並びに→及 び	(15) 各種スポーツ施設・遊 戯場等の娯楽施設の経 営、賃貸借並びに管理	(15) 各種スポーツ施設・遊 戯場等の娯楽施設の経 営、賃貸借及び管理
	第2条第 16号	目的	用語修正	並びに→及 び	(16) 飲食店の経営、賃貸借 並びに管理	(16) 飲食店の経営、賃貸借 及び管理

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2015 (平成27)年 6月24日	第2条第 18号	目的	事業領域の拡大及び 多様化に対応するた め	海洋資源開 発の支援事 業→海洋資 源開発及び その支援事 業(海洋資 源開発支援 のみを掲げ ていたとこ ろに海洋資 源開発事業 そのものを 含める形に 変更)。	(18) 海洋資源開発の支援事 業	(18) 海洋資源開発及びその 支援事業
	旧第6条 の2	自己の株 式の取得	条数変更(枝番廃止)	第6条「の2」 という不自 然な条数を 第7条に繰 り下げ、以 降も同様に 繰り下げた もの。	第6条の2	第7条
	第7条以 降		条数繰り 下げ			
	第10条	株式取扱 規則	用字修正	買取→買取 り、または →又は、手 続→手続き、 定款→本定 款	当会社の株式の株主名簿への 記録、単元未満株式の買取及 び売渡し、新株予約権原簿へ の記載または記録その他株式 に関する手續及びその手数料 並びに株主の権利行使に関す る手續等々は、法令又は定款 のほか取締役会で定める株式 取扱規則による。	当会社の株式の株主名簿への 記録、単元未満株式の買取り 及び売渡し、新株予約権原簿 への記載又は記録その他株式 に関する手續及びその手数料 並びに株主の権利行使に関す る手續等々は、法令又は本 定款のほか取締役会で定める 株式取扱規則による。
	第11条 第3項	株主名簿 管理人	用字修正	取扱わない →取り扱わ ない	当会社の株主名簿及び新株 予約権原簿の作成並びにこれ らの備置きその他株主名簿及 び新株予約権原簿に関する事 務、その他株式に関する事務 は、株主名簿管理人に委託し、 当会社においては、これを取 扱わない。	当会社の株主名簿及び新株 予約権原簿の作成並びにこれ らの備置きその他株主名簿及 び新株予約権原簿に関する事 務、その他株式に関する事務 は、株主名簿管理人に委託し、 当会社においては、これを取 扱わない。
	第12条	招集	用語修正	定時総会→ 定時株主総 会、臨時総 会→臨時株 主総会	定時総会は毎年6月にこれを 招集し、臨時総会は必要に応 じてこれを招集する。	定時株主総会は毎年6月にこ れを招集し、臨時株主総会 は必要に応じてこれを招集す る。
第15条	議長	株主総会の招集権者 を明記するため	項目名を(議 長)→(招 集権者及び 議長)に変 更したう えで、招集 権者を明記。 「社長」を「取 締役社長」 に修正、取 締役社長不 在又は支障 あるときの 規定を第2 項に独立。	総会の議長は社長がこれに 当たり、社長が定められてい ないとき又は支障があるとき は、あらかじめ取締役会にお いて定めた順序により他の取 締役がこれに当たる。	株主総会は、取締役社長がこ れを招集し、議長となる。 2. 取締役社長が定められて いないとき又は支障があ るときは、あらかじめ取 締役会において定めた順 序により他の取締役が株 主総会を招集し、議長と なる。	

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2015 (平成27)年 6月24日	第16条	決議の方法	用字修正	または→又は	株主総会の決議は、法令または本定款に別段の定めがある場合を除き、出席した株主の議決権の過半数をもって行う。	株主総会の決議は、法令又は本定款に別段の定めがある場合を除き、出席した株主の議決権の過半数をもって行う。
	第17条	議決権の代理行使	用字修正	但し→ただし	株主は議決権を有する他の出席株主1名に委任してその議決権を行使することができる。但し、この場合には株主総会ごとに代理権を証明する書面を提出しなければならない。	株主は議決権を有する他の出席株主1名に委任してその議決権を行使することができる。ただし、この場合には株主総会ごとに代理権を証明する書面を提出しなければならない。
	第18条	議事録	用語修正	総会→株主総会	総会の議事は、その経過の要領及び結果並びにその他法令に定める事項を議事録に記載又は記録する。	株主総会の議事は、その経過の要領及び結果並びにその他法令に定める事項を議事録に記載又は記録する。
	第19条	株主総会参考書類等のインターネット開示とみなし提供	用字修正	または→又は	当会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載または表示すべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。	当会社は、株主総会の招集に際し、株主総会参考書類、事業報告、計算書類及び連結計算書類に記載又は表示すべき事項に係る情報を、法務省令に定めるところに従いインターネットを利用する方法で開示することにより、株主に対して提供したものとみなすことができる。
	第4章	取締役、取締役会及び相談役	相談役設置の規定については、定款に規定する必要が無いものと判断するため	項目名変更	取締役、取締役会及び相談役	取締役及び取締役会
	第23条第2項	代表取締役及び特称取締役	当社は執行役員制度を採用し、副社長以下の特称は執行役員に付しており、取締役としての特称の一部を削除するため	副社長以下を削除	取締役会の決議をもって取締役のうち会長、社長各1名、副社長、専務取締役及び常務取締役各若干名を定めることができる。	取締役会の決議をもって取締役会長、取締役社長各1名を定めることができる。
旧第23条	相談役	相談役設置の規定については、定款に規定する必要が無いものと判断するため	削除	取締役会の決議をもって相談役若干名を置くことができる。	(削除)	
第24条	取締役会の招集通知	用字修正	但し→ただし	取締役会を招集するには、会日の3日前までに各取締役及び各監査役にその通知を発する。但し、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. 取締役及び監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで取締役会を開催することができる。	取締役会を招集するには、会日の3日前までに各取締役及び各監査役にその通知を発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. 取締役及び監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで取締役会を開催することができる。	
第26条	取締役会の決議方法	用字修正	または→又は、但し→ただし	取締役会の決議は取締役(当該決議事項について議決に加わることができる者に限る。)の過半数が出席し、その取締役の過半数をもって行う。	取締役会の決議は取締役(当該決議事項について議決に加わることができる者に限る。)の過半数が出席し、その取締役の過半数をもって行う。	

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2015 (平成27)年 6月24日	第26条	取締役会の決議方法	用字修正	または→又は、但し→ただし	2. 取締役会の決議事項について、取締役(当該決議事項について議決に加わることができる者に限る。)の全員が書面または電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会決議があったものとみなす。但し、監査役が当該決議事項について異議を述べたときはこの限りでない。	2. 取締役会の決議事項について、取締役(当該決議事項について議決に加わることができる者に限る。)の全員が書面又は電磁的記録により同意の意思表示をしたときは、当該決議事項を可決する旨の取締役会決議があったものとみなす。ただし、監査役が当該決議事項について異議を述べたときはこの限りでない。
	第27条	取締役会の議事録	用語修正	または→又は	取締役会の議事は、その経過の要領及び結果並びにその他法令に定める事項を議事録に記載または記録し、出席した取締役及び監査役がこれに記名押印又は電子署名を行う。	取締役会の議事は、その経過の要領及び結果並びにその他法令に定める事項を議事録に記載又は記録し、出席した取締役及び監査役がこれに記名押印又は電子署名を行う。
	第29条	社外取締役の責任限定契約	「会社法の一部を改正する法律」(平成26年法律第90号、平成27年5月1日施行)により業務執行を行わない取締役との間で責任限定契約を締結することが可能となったことに伴い、適切な人材の確保を容易にし、期待される役割を十分に発揮できるようにするため、及び文言を会社法の条文に則したものにすため	項目名変更	社外取締役の責任限定契約	取締役の責任限定契約
	第29条	取締役の責任限定契約	同上		当会社は、社外取締役との間で、当該社外取締役の会社法第423条第1項の責任につき、善意でかつ重大な過失がないときは、金1,000万円以上で予め定める金額又は法令が定める額のいずれか高い額を限度として責任を負担する契約を締結することができる。	当会社は、取締役(業務執行取締役等であるものを除く)との間で、当該取締役の会社法第423条第1項の責任につき、善意でかつ重大な過失がないときは、金1,000万円以上であらかじめ定める金額又は法令が定める額のいずれか高い額を限度とする旨の契約を締結することができる。
	第33条	監査役会および常勤監査役	用字修正	および→及び	監査役会および常勤監査役	監査役会及び常勤監査役
	第34条	監査役会の招集通知	用字修正	但し→ただし、手続→手続き	監査役会を招集するには、会日の3日前までに各監査役にその通知を発する。但し、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. 監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで監査役会を開催することができる。	監査役会を招集するには、会日の3日前までに各監査役にその通知を発する。ただし、緊急の必要があるときは、この期間を短縮することができる。 2. 監査役全員の同意があるときは、招集の手続を経ないで監査役会を開催することができる。



改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2015 (平成27)年 6月24日	第36条	監査役会の招集者及び議長	用字修正	但し→ただし	監査役会の招集者及び議長については、監査役の互選をもって定める。但し、他の監査役が監査役会を招集することを妨げない。	監査役会の招集者及び議長については、監査役の互選をもって定める。ただし、他の監査役が監査役会を招集することを妨げない。
	第39条	社外監査役の責任限定契約	「会社法の一部を改正する法律」(平成26年法律第90号、平成27年5月1日施行)により監査役との間で責任限定契約を締結することが可能となったことに伴い、適切な人材の確保を容易にし、期待される役割を十分に発揮できるようにするため、及び文言を会社法の条文に則したものにするため	項目名変更	社外監査役	監査役
	第39条	監査役の責任限定契約	同上		当社は、社外監査役との間で、当該社外監査役の会社法第423条第1項の責任につき、善意でかつ重大な過失がないときは、金1,000万円以上で予め定める金額または法令が定める額のいずれか高い額を限度として責任を負担する契約を締結することができる。	当社は、監査役との間で、当該監査役の会社法第423条第1項の責任につき、善意でかつ重大な過失がないときは、金1,000万円以上であらかじめ定める金額又は法令が定める額のいずれか高い額を限度とする旨の契約を締結することができる。
	第40条	任期	取締役及び監査役と同じ順序に合わせるため	(選任)と条	第41条	第40条
	第41条	会計監査人の設置	第1項の削除に合わせるため	項目名変更	会計監査人の設置	選任
	第41条	選任	当社は会計監査人を置いているが、本条第1項は第4条と重複するため	第1項を削除	当社は、会計監査人を置く。 2. 会計監査人は株主総会の決議によって選任する。	会計監査人は株主総会の決議によって選任する。
	第45条	剰余金の配当の除斥期間	用語修正	配当金→配当、支払→支払い	期末配当及び中間配当金は、その支払開始の日から満3年を経過してもなお受領されないときは、当社はその支払の義務を免れる。	期末配当及び中間配当は、その支払開始の日から満3年を経過してもなお受領されないときは、当社はその支払いの義務を免れる。
2017 (平成29)年 10月1日	第6条	発行可能株式総数	全国証券取引所の方針に従い、同日付で株式の併合(10株を1株に併合)したため	発行可能株式総数を20億株から2億株に変更	当社の発行可能株式総数は20億株とする。	当社の発行可能株式総数は2億株とする。
	第8条	単元株式	株式併合後も投資単位の水準を維持し、各株主の議決権の数に変更が生じることがないようにするため	単元株式数を1,000株から100株に変更	当社の単元株式数は1,000株とする。	当社の単元株式数は100株とする。

改正年月日	関係条文	項目	改正の理由	改正の内容	改正前	改正後
2018 (平成30)年 6月21日	第2条	目的	事業領域の拡大及び多様化に対応するため	事業目的の追加とそれに伴う条文繰り下げ事業目的を追加と条文繰り下げ	当社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 陸上運送事業 3. 航空運送事業 4. 海上、陸上、航空運送事業の取扱業及び代理業 5. 海上、陸上、航空通し運送事業並びにその取扱業及び代理業 6. 船舶の売買 7. 港湾運送事業 8. 倉庫業 9. 損害保険代理業及び仲介業並びに生命保険募集に関する業務 10. 情報処理に関する事業 11. 不動産の売買、賃貸借、管理及び仲介 12. 他の事業に対する貸付、保証及び投資 13. 旅行業 14. 宿泊施設・一般都市型ホテルの経営、賃貸借並びに管理 15. 各種スポーツ施設・遊戯場等の娯楽施設の経営、賃貸借並びに管理 16. 飲食店の経営、賃貸借並びに管理 17. 労働者の派遣に関する事業及び人材紹介業 18. 海洋資源開発の支援事業 19. 前各号に付帯関連する事業	当社は次の事業を営むことを目的とする。 1. 海上運送事業 2. 陸上運送事業 3. 航空運送事業 4. 海上、陸上、航空運送事業の取扱業及び代理業 5. 海上、陸上、航空通し運送事業並びにその取扱業及び代理業 6. 船舶の売買 7. 港湾運送事業 8. 倉庫業 9. 損害保険代理業及び仲介業並びに生命保険募集に関する業務 10. 情報処理に関する事業 11. 不動産の売買、賃貸借、管理及び仲介 12. 他の事業に対する貸付、保証及び投資 13. 旅行業 14. 宿泊施設・一般都市型ホテルの経営、賃貸借並びに管理 15. 各種スポーツ施設・遊戯場等の娯楽施設の経営、賃貸借並びに管理 16. 飲食店の経営、賃貸借並びに管理 17. 労働者の派遣に関する事業及び人材紹介業 18. 海洋資源開発の支援事業 19. 液化ガス及びその他燃料に関する事業 20. 前各号に付帯関連する事業



## 経営数値の推移

## 損益計算書(単体)1919.9~1931.3

	単位(千円)					
	第1期 1919/9	第2期 1920/3	第3期 1920/9	第4期 1921/3	第5期 1921/9	第6期 1922/3
<b>I 海運業収益</b>	4,990	4,818	4,136	2,517	1,859	1,968
運賃	-	137	1,840	2,416	1,859	1,968
貸船料	4,990	4,681	2,296	101	-	-
その他海運業収益	-	-	-	-	-	-
<b>II 営業外収益</b>	2,820	9,591	727	400	385	499
受取利息	83	421	571	400	385	499
その他営業外収益	2,737	9,170	156	-	-	-
<b>収益合計</b>	7,810	14,409	4,863	2,917	2,244	2,467
<b>III 海運業費用計</b>	3,440	2,501	2,672	2,248	1,917	1,811
運航費・荷客費	-	-	-	-	-	-
船費	854	1,555	2,032	2,143	1,825	1,753
借船料	-	-	-	-	-	-
船舶減価償却費	2,500	799	612	-	-	-
その他海運業費用	86	147	28	105	92	58
<b>IV 一般管理費</b>	551	2,150	77	211	179	131
<b>V 営業外費用</b>	0	0	0	0	0	0
支払利息						
その他費用(雑費)						
<b>費用合計</b>	3,991	4,651	2,749	2,459	2,096	1,942
<b>当期利益</b>	3,819	9,758	2,114	458	148	525

	単位(千円)					
	第7期 1922/9	第8期 1923/3	第9期 1923/9	第10期 1924/3	第11期 1924/9	第12期 1925/3
<b>I 海運業収益</b>	1,458	764	2,107	2,339	2,664	2,551
運賃	1,458	764	1,739	2,165	2,623	2,511
貸船料	-	-	368	174	41	40
その他海運業収益	-	-	-	-	-	-
<b>II 営業外収益</b>	182	871	224	261	133	131
受取利息	182	200	206	215	105	84
その他営業外収益	-	671	18	46	28	47
<b>収益合計</b>	1,640	1,635	2,331	2,600	2,797	2,682
<b>III 海運業費用計</b>	1,285	862	1,640	1,820	2,560	2,531
運航費・荷客費	-	-	-	-	-	-
船費	1,234	834	1,577	1,721	2,444	2,424
借船料	-	-	-	-	-	-
船舶減価償却費	-	-	-	-	-	-
その他海運業費用	51	28	63	99	116	107
<b>IV 一般管理費</b>	85	55	70	60	72	78
<b>V 営業外費用</b>	14	122	127	151	150	150
支払利息			127	151	150	150
その他費用(雑費)	14	122				
<b>費用合計</b>	1,384	1,039	1,837	2,031	2,782	2,759
<b>当期利益</b>	256	596	494	569	15	△77

	単位(千円)					
	第13期 1925/9	第14期 1926/3	第15期 1926/9	第16期 1927/3	第17期 1927/9	第18期 1928/3
<b>I 海運業収益</b>	2,721	2,333	2,976	3,296	3,588	3,011
運賃	2,720	2,333	2,854	3,272	3,371	3,004
貸船料	1	-	122	24	217	7
その他海運業収益	-	-	-	-	-	-
<b>II 営業外収益</b>	109	167	203	147	202	195
受取利息	106	108	100	56	104	102
その他営業外収益	3	59	103	91	98	93
<b>収益合計</b>	2,830	2,500	3,179	3,443	3,790	3,206
<b>III 海運業費用計</b>	2,745	2,313	2,836	3,068	2,993	2,767
運航費・荷客費	-	-	1,557	1,737	1,816	1,673
船費	2,576	2,172	1,276	1,330	1,171	1,094
借船料	-	-	-	-	-	-
船舶減価償却費	-	-	-	-	-	-
その他海運業費用	169	141	3	1	6	-
<b>IV 一般管理費</b>	87	129	125	129	126	149
<b>V 営業外費用</b>	150	150	189	184	158	187
支払利息	150	150	150	150	150	150
その他費用(雑費)			39	34	8	37
<b>費用合計</b>	2,982	2,592	3,150	3,381	3,277	3,103
<b>当期利益</b>	△152	△92	29	62	513	103

	単位(千円)					
	第19期 1928/9	第20期 1929/3	第21期 1929/9	第22期 1930/3	第23期 1930/9	第24期 1931/3
<b>I 海運業収益</b>	3,046	3,094	3,049	2,138	2,115	1,923
運賃	2,501	3,073	2,713	2,010	1,621	1,801
貸船料	545	21	252	116	386	142
その他海運業収益	-	-	84	12	108	△20
<b>II 営業外収益</b>	219	190	146	211	195	169
受取利息	124	127	108	164	158	152
その他営業外収益	95	63	38	47	37	17
<b>収益合計</b>	3,265	3,284	3,195	2,349	2,310	2,092
<b>III 海運業費用計</b>	2,588	2,743	2,535	2,013	1,840	1,960
運航費・荷客費	1,452	1,615	1,443	1,072	924	1,030
船費	1,126	1,125	1,079	936	908	926
借船料	-	-	-	-	-	-
船舶減価償却費	-	-	-	-	-	-
その他海運業費用	10	3	13	5	8	4
<b>IV 一般管理費</b>	127	133	104	112	91	103
<b>V 営業外費用</b>	199	159	149	2,340	178	99
支払利息	150	150	147	150	156	83
その他費用(雑費)	49	9	2	2,190	22	16
<b>費用合計</b>	2,914	3,035	2,788	4,465	2,109	2,162
<b>当期利益</b>	351	249	407	△2,116	201	△70

## 経営数値の推移

## 損益計算書(単体)1931.9~1943.3

	単位(千円)					
	第25期 1931/9	第26期 1932/3	第27期 1932/9	第28期 1933/3	第29期 1933/9	第30期 1934/3
<b>I 海運業収益</b>	1,762	1,616	2,245	2,787	8,007	4,260
運賃	1,352	1,503	2,053	2,635	7,617	4,260
貸船料	488	197	252	185	390	-
その他海運業収益	△78	△84	△60	△33	-	-
<b>II 営業外収益</b>	36	112	35	214	238	208
受取利息	16	23	16	19	25	38
その他営業外収益	20	89	19	195	213	170
<b>収益合計</b>	1,798	1,728	2,280	3,001	8,245	4,468
<b>III 海運業費用計</b>	1,649	1,655	2,061	2,337	7,706	4,189
運航費・荷客費	765	784	1,151	1,401	4,537	-
船費	869	867	903	933	1,528	1,735
借船料	-	-	-	-	1,633	1,811
船舶減価償却費	-	-	-	-	-	643
その他海運業費用	15	4	7	3	8	-
<b>IV 一般管理費</b>	106	92	97	119	266	279
<b>V 営業外費用</b>	11	13	23	74	2,434	0
支払利息	6	11	18	46	10	-
その他費用(雑費)	5	2	5	28	2,424	-
<b>費用合計</b>	1,766	1,760	2,181	2,530	10,406	4,468
<b>当期利益</b>	32	△32	99	471	△2,161	0

	単位(千円)					
	第31期 1934/9	第32期 1935/3	第33期 1935/9	第34期 1936/3	第35期 1936/9	第36期 1937/3
<b>I 海運業収益</b>	4,781	5,287	6,449	7,100	8,811	11,030
運賃	4,781	5,287	6,449	7,100	8,811	11,030
貸船料	-	-	-	-	-	-
その他海運業収益	-	-	-	-	-	-
<b>II 営業外収益</b>	62	0	0	323	187	28
受取利息	60	-	-	-	62	22
その他営業外収益	2	-	-	323	125	6
<b>収益合計</b>	4,843	5,287	6,449	7,423	8,998	11,058
<b>III 海運業費用計</b>	4,543	4,674	5,737	6,971	8,430	8,528
運航費・荷客費	-	-	-	-	-	-
船費	1,677	1,578	1,654	1,795	1,875	2,029
借船料	1,966	2,044	2,804	2,827	3,909	5,299
船舶減価償却費	900	1,052	1,279	2,349	2,646	1,200
その他海運業費用	-	-	-	-	-	-
<b>IV 一般管理費</b>	300	326	352	419	516	637
<b>V 営業外費用</b>	0	287	360	33	52	23
支払利息	-	7	44	33	52	23
その他費用(雑費)	-	280	316	-	-	-
<b>費用合計</b>	4,843	5,287	6,449	7,423	8,998	9,188
<b>当期利益</b>	0	0	0	0	0	1,870

	単位(千円)					
	第37期 1937/9	第38期 1938/3	第39期 1938/9	第40期 1939/3	第41期 1939/9	第42期 1940/3
<b>I 海運業収益</b>	16,541	20,289	26,729	35,152	36,032	32,056
運賃	16,541	20,289	26,729	30,056	32,538	27,825
貸船料	-	-	-	5,096	3,494	4,231
その他海運業収益	-	-	-	-	-	-
<b>II 営業外収益</b>	156	61	299	783	1,739	823
受取利息	34	39	93	382	438	551
その他営業外収益	122	22	206	401	1,301	272
<b>収益合計</b>	16,697	20,350	27,028	35,935	37,771	32,879
<b>III 海運業費用計</b>	11,176	15,333	22,997	31,115	29,528	25,415
運航費・荷客費	-	-	-	11,907	11,799	9,831
船費	2,614	3,172	3,567	3,536	3,212	3,600
借船料	7,584	10,778	17,282	14,378	13,075	10,314
船舶減価償却費	978	1,383	2,148	1,294	1,442	1,670
その他海運業費用	-	-	-	-	-	-
<b>IV 一般管理費</b>	1,507	4,251	1,951	2,879	6,301	2,339
<b>V 営業外費用</b>	0	0	0	88	132	234
支払利息	-	-	-	-	26	107
その他費用(雑費)	-	-	-	88	106	127
<b>費用合計</b>	12,683	19,584	24,948	34,082	35,961	27,988
<b>当期利益</b>	4,014	766	2,080	1,853	1,810	4,891

	単位(千円)					
	第43期 1940/9	第44期 1941/3	第45期 1941/9	第46期 1942/3	第47期 1942/9	第48期 1943/3
<b>I 海運業収益</b>	39,284	40,071	37,494	31,556	24,688	19,484
運賃	35,587	35,867	31,624	19,099	7,515	1,540
貸船料	3,697	4,204	5,870	12,457	16,368	16,440
その他海運業収益	-	-	-	-	805	1,504
<b>II 営業外収益</b>	799	1,627	1,220	1,681	1,198	1,415
受取利息	621	1,020	864	1,294	1,001	1,200
その他営業外収益	178	607	356	387	197	215
<b>収益合計</b>	40,083	41,698	38,714	33,237	25,886	20,899
<b>III 海運業費用計</b>	27,247	28,999	26,768	22,970	17,743	14,322
運航費・荷客費	9,658	10,698	9,600	6,203	2,595	482
船費	4,425	5,239	5,749	5,701	5,219	5,359
借船料	11,576	10,886	9,332	8,868	7,765	7,247
船舶減価償却費	1,588	2,176	2,087	2,198	2,164	1,234
その他海運業費用	-	-	-	-	-	-
<b>IV 一般管理費</b>	6,421	4,621	3,835	1,746	1,746	1,776
<b>V 営業外費用</b>	1,133	979	358	1,646	408	398
支払利息	322	330	342	340	336	314
その他費用(雑費)	811	649	16	1,306	72	84
<b>費用合計</b>	34,801	34,599	30,961	26,362	19,897	16,496
<b>当期利益</b>	5,282	7,099	7,753	6,875	5,989	4,403

## 経営数値の推移

## 損益計算書(単体)1943.9～1957.9

	単位 (千円)					
	第49期 1943/9	第50期 1944/3	第51期 1944/9	第52期 1945/3	第53期 1945/9	第54期 1946/3
<b>I 海運業収益</b>	16,731	16,943	13,444	10,284	4,202	2,933
運賃	－	－	－	－	－	332
貸船料	15,181	15,266	11,475	8,917	4,202	2,601
その他海運業収益	1,550	1,677	1,969	1,367	－	－
<b>II 営業外収益</b>	1,838	2,269	1,891	1,978	2,919	1,039
受取利息	1,170	2,122	1,707	1,673	2,573	829
その他営業外収益	668	147	184	305	346	210
<b>収益合計</b>	18,569	19,212	15,335	12,262	7,121	3,972
<b>III 海運業費用計</b>	12,522	12,305	8,727	6,133	3,096	2,696
運航費・荷客費	－	－	－	－	－	－
船費	4,330	5,132	6,712	4,618	1,101	1,687
借船料	7,393	6,512	1,643	1,092	－	－
船舶減価償却費	799	661	372	423	1,995	1,009
その他海運業費用	－	－	－	－	－	－
<b>IV 一般管理費</b>	2,158	2,174	2,277	2,274	2,116	3,450
<b>V 営業外費用</b>	288	592	1,074	1,312	1,125	19,268
支払利息	229	507	901	1,078	1,083	831
その他費用(雑費)	59	85	173	234	42	18,437
<b>費用合計</b>	14,968	15,071	12,078	9,719	6,337	25,414
<b>当期利益</b>	3,601	4,141	3,257	2,543	784	△ 21,442

	単位 (千円)					
	※S21.8.10付 第55期 1946/8/10	※S24.10.1付 第56期 1949/10/1	第57期 1950/3	第58期 1950/9	第59期 1951/3	第60期 1951/9
<b>I 海運業収益</b>	2,429	245,187	144,487	293,580	561,725	1,357,661
運賃	△ 75	93,116	20,673	257,305	535,243	1,334,053
貸船料	2,504	152,071	119,065	23,515	9,996	－
その他海運業収益	－	－	4,749	12,760	16,486	23,608
<b>II 営業外収益</b>	618	4,765	148	1,251	7,124	12,339
受取利息	499	183	135	214	1,013	6,174
その他営業外収益	119	4,582	13	1,037	6,111	6,165
<b>収益合計</b>	3,047	249,952	144,635	294,831	568,849	1,370,000
<b>III 海運業費用計</b>	1,237	160,020	90,347	214,031	458,637	1,135,900
運航費・荷客費	－	40,018	7,262	100,730	185,561	395,198
船費	688	119,727	83,085	105,763	155,480	215,587
借船料	－	275	－	7,538	96,510	418,111
船舶減価償却費	549	－	－	－	21,086	107,004
その他海運業費用	－	－	－	－	－	－
<b>IV 一般管理費</b>	2,495	72,318	44,760	63,260	70,000	102,506
<b>V 営業外費用</b>	1,014	16,997	8,634	14,261	40,212	56,712
支払利息	554	16,562	8,430	14,258	39,878	56,391
その他費用(雑費)	460	435	204	3	334	321
<b>費用合計</b>	4,746	249,335	143,741	291,552	568,849	1,295,118
<b>当期利益</b>	△ 1,699	617	894	3,279	0	74,882

※会社経理応急措置法により特別経理会社に指定され、第55期は1946年8月10日現在で事業年度を打ち切り決算を行って新旧勘定に分割し、1949年10月1日整備計画の認可とともに新旧勘定を併合して1946年8月11日から同日までを1事業年度として第56期決算を行った。

	単位 (千円)					
	第61期 1952/3	第62期 1952/9	第63期 1953/3	第64期 1953/9	第65期 1954/3	第66期 1954/9
<b>I 海運業収益</b>	2,181,160	1,861,545	1,580,465	2,124,328	2,280,216	2,512,617
運賃	2,153,868	1,835,452	1,556,247	2,095,035	2,237,259	2,480,343
貸船料	－	－	－	－	－	6,747
その他海運業収益	27,292	26,093	24,218	29,293	42,957	25,527
<b>II 営業外収益</b>	7,159	16,702	68,457	22,564	64,328	26,170
受取利息	3,175	5,077	10,475	13,302	15,914	16,455
その他営業外収益	3,984	11,625	57,982	9,262	48,414	9,715
<b>収益合計</b>	2,188,319	1,878,247	1,648,922	2,146,892	2,344,544	2,538,787
<b>III 海運業費用計</b>	1,894,093	1,587,994	1,427,918	1,849,330	2,022,901	2,206,541
運航費・荷客費	753,662	680,618	799,584	1,034,328	1,162,146	1,240,088
船費	244,179	288,225	373,339	398,378	414,498	411,623
借船料	825,684	448,924	254,995	416,624	446,257	554,830
船舶減価償却費	70,568	170,227	－	－	－	－
その他海運業費用	－	－	－	－	－	－
<b>IV 一般管理費</b>	145,115	144,469	156,224	169,057	172,595	168,995
<b>V 営業外費用</b>	80,301	145,784	241,360	244,371	215,559	229,483
支払利息	80,076	144,942	213,057	237,482	215,112	223,063
その他費用(雑費)	225	842	28,303	6,889	447	6,420
<b>費用合計</b>	2,119,509	1,878,247	1,825,502	2,262,758	2,411,055	2,605,019
<b>当期利益</b>	68,810	0	△ 176,580	△ 115,866	△ 66,511	△ 66,232

	単位 (千円)					
	第67期 1955/3	第68期 1955/9	第69期 1956/3	第70期 1956/9	第71期 1957/3	第72期 1957/9
<b>I 海運業収益</b>	3,425,398	5,304,554	7,196,073	8,655,080	10,803,534	11,784,510
運賃	3,379,584	5,194,085	7,128,268	8,552,114	10,671,500	11,407,844
貸船料	31,016	106,134	53,836	71,759	107,894	346,492
その他海運業収益	14,798	4,335	13,969	31,207	24,140	30,174
<b>II 営業外収益</b>	26,127	27,948	31,527	145,475	520,478	98,339
受取利息	17,734	19,914	23,473	20,656	35,255	59,104
その他営業外収益	8,393	8,034	8,054	124,819	485,223	39,235
<b>収益合計</b>	3,451,525	5,332,502	7,227,600	8,800,555	11,324,012	11,882,849
<b>III 海運業費用計</b>	2,921,834	4,832,769	6,335,231	8,043,651	10,308,192	10,781,835
運航費・荷客費	1,645,590	1,944,069	2,489,740	2,825,526	3,579,272	3,963,987
船費	457,666	556,818	629,985	736,018	689,187	803,618
借船料	810,468	1,745,416	2,587,742	3,196,957	4,470,291	5,294,884
船舶減価償却費	8,110	586,466	627,764	1,285,150	1,569,442	719,346
その他海運業費用	－	－	－	－	－	－
<b>IV 一般管理費</b>	190,762	204,288	265,445	313,927	352,856	463,334
<b>V 営業外費用</b>	256,497	295,445	286,096	394,523	424,739	354,276
支払利息	250,053	284,840	259,874	324,854	382,361	336,153
その他費用(雑費)	6,444	10,605	26,222	69,669	42,378	18,123
<b>費用合計</b>	3,369,093	5,332,502	6,886,772	8,752,101	11,085,787	11,599,445
<b>当期利益</b>	82,432	0	340,828	48,454	238,225	283,404









## 経営数値の推移

## 損益計算書(単体)1984.3～1990.3

	単位 (千円)						
	第116期 1984/3	第117期 1985/3	第118期 1986/3	第119期 1987/3	第120期 1988/3	第121期 1989/3	第122期 1990/3
<b>I 海運業収益</b>							
運賃	289,987,102	330,117,203	313,271,498	233,793,886	239,813,251	246,295,564	296,414,983
貸船料	43,158,637	49,019,896	43,252,437	35,758,847	35,151,590	37,137,842	40,143,159
その他海運業収益	19,472,731	19,888,776	20,256,242	19,048,778	16,687,511	16,931,038	18,526,808
<b>海運業収益合計</b>	<b>352,618,470</b>	<b>399,025,875</b>	<b>376,780,177</b>	<b>288,601,511</b>	<b>291,652,352</b>	<b>300,364,444</b>	<b>355,084,950</b>
<b>II 海運業費用</b>							
運航費	149,442,503	167,127,899	154,021,804	114,102,769	120,486,225	116,697,227	139,961,002
船費	31,064,733	33,166,641	34,370,226	32,723,231	30,943,590	25,182,204	25,398,974
借船料	116,552,252	128,331,860	126,359,744	100,654,465	96,236,461	102,095,992	122,206,059
その他海運業費用	32,134,868	35,046,860	35,422,681	33,771,369	34,162,005	35,412,216	38,393,872
<b>海運業費用合計</b>	<b>329,194,356</b>	<b>363,673,260</b>	<b>350,174,455</b>	<b>281,251,834</b>	<b>281,828,281</b>	<b>279,387,639</b>	<b>325,959,907</b>
<b>海運業利益</b>	<b>23,424,114</b>	<b>35,352,615</b>	<b>26,605,722</b>	<b>7,349,677</b>	<b>9,824,071</b>	<b>20,976,805</b>	<b>29,125,043</b>
<b>III 一般管理費</b>							
一般管理費合計	17,203,470	17,231,728	17,283,342	14,854,729	13,799,330	14,092,995	15,671,737
<b>営業利益/営業損失</b>	<b>6,220,644</b>	<b>18,120,887</b>	<b>9,322,380</b>	<b>△ 7,505,052</b>	<b>△ 3,975,259</b>	<b>6,883,810</b>	<b>13,453,306</b>
<b>IV 営業外収益</b>							
受取利息	1,063,569	925,986	830,148	628,595	512,485	724,725	811,929
有価証券利息	862,721	654,244	355,460	228,609	179,431	209,882	110,656
受取配当金	480,332	538,898	547,653	498,171	1,033,800	1,098,359	1,002,420
有価証券売却益	2,823,049	447,762	4,961,187	11,722,959	11,768,403	6,114,542	5,423,460
その他営業外収益	2,806,499	1,736,175	2,253,204	1,205,499	1,357,183	471,282	486,396
<b>営業外収益合計</b>	<b>8,036,170</b>	<b>4,303,065</b>	<b>8,947,652</b>	<b>14,283,833</b>	<b>14,851,302</b>	<b>8,618,790</b>	<b>7,834,861</b>
<b>V 営業外費用</b>							
支払利息	11,219,791	11,567,253	11,599,127	11,362,256	11,449,792	11,945,897	13,451,316
社債利息	1,785,883	1,786,025	1,114,740	1,495,532	1,360,381	1,053,077	937,994
その他営業外費用	498,110	2,006,041	663,032	224,883	326,001	726,667	1,717,189
<b>営業外費用合計</b>	<b>13,503,784</b>	<b>15,359,319</b>	<b>13,376,899</b>	<b>13,082,671</b>	<b>13,136,174</b>	<b>13,725,641</b>	<b>16,106,499</b>
<b>経常利益</b>	<b>753,030</b>	<b>7,064,633</b>	<b>4,893,133</b>	<b>△ 6,303,890</b>	<b>△ 2,260,131</b>	<b>1,776,959</b>	<b>5,181,668</b>

	単位 (千円)						
	第116期 1984/3	第117期 1985/3	第118期 1986/3	第119期 1987/3	第120期 1988/3	第121期 1989/3	第122期 1990/3
<b>VI 特別利益</b>							
船舶・土地・建物他固定資産売却益	3,973,759	834,896	1,892,250	4,797,830	597,400	95,547	1,140,755
その他の特別利益	1,305,249	1,172,655	554,179	358,879	10,968,858	4,501,996	1,371,638
<b>特別利益合計</b>	<b>5,279,008</b>	<b>2,007,551</b>	<b>2,446,429</b>	<b>5,156,709</b>	<b>11,566,258</b>	<b>4,597,543</b>	<b>2,512,393</b>
<b>VII 特別損失</b>							
船舶他固定資産売却損	441,623	3,803,014	2,415,709	2,559,303	2,700,422	5,045,367	170,176
退職年金過去勤務費用	391,990	368,765	398,455	1,258,315	623,503	502,208	829,053
その他特別損失	4,012,283	533,667	3,984,098	2,052,909	12,141,701	2,821,231	674,424
<b>特別損失合計</b>	<b>4,845,896</b>	<b>4,705,446</b>	<b>6,798,262</b>	<b>5,870,527</b>	<b>15,465,626</b>	<b>8,368,806</b>	<b>1,673,653</b>
<b>税引前当期純利益/純損失</b>	<b>1,186,142</b>	<b>4,366,738</b>	<b>541,300</b>	<b>△ 7,017,708</b>	<b>△ 6,159,499</b>	<b>△ 1,994,304</b>	<b>6,020,408</b>
<b>税引前当期利益/純損失</b>	<b>1,186,142</b>	<b>4,366,738</b>	<b>541,300</b>	<b>△ 7,017,708</b>	<b>△ 6,159,499</b>	<b>△ 1,994,304</b>	<b>6,020,408</b>
<b>X 法人税及び住民税</b>							
過年度法人税及び住民税	—	1,087,400	1,114,000	—	—	15,000	2,976,000
その他	—	—	773,613	—	—	—	—
<b>XI 法人税還付額</b>	<b>176,178</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>65,000</b>	<b>140,000</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>当期利益</b>	<b>1,362,320</b>	<b>3,279,338</b>	<b>△ 1,346,313</b>	<b>△ 6,952,708</b>	<b>△ 6,019,499</b>	<b>△ 2,009,304</b>	<b>3,044,408</b>
<b>前期繰越利益金</b>	<b>220,734</b>	<b>237,094</b>	<b>237,257</b>	<b>81,204</b>	<b>△ 3,335,352</b>	<b>△ 8,815,117</b>	<b>△ 7,968,983</b>
<b>当期末処分利益/当期末処理損失</b>	<b>1,583,054</b>	<b>3,516,432</b>	<b>△ 1,109,056</b>	<b>△ 6,871,504</b>	<b>△ 9,354,851</b>	<b>△ 10,824,421</b>	<b>△ 4,924,575</b>

(注1) 1981年の商法改正に伴い、第116期以降、損益計算書の記載方法を改めた。

(注2) これまで損益計算書に計上していた、損金経理による特定引当金への繰入れおよび取崩しは、利益処分により積立金へ積み立てあるいは取り崩す方式に改められた。

(注3) 第116期より第122期までの科目表示について、本表では次の通り集約した。

① その他営業外収益には、関係会社受取配当金を含む。

② その他営業外費用には、為替差損を含む。

③ その他の特別利益には、前期損益修正益、投資有価証券売却益、関係会社株式売却益および備船解約精算金他を含む。

④ その他の特別損失には、前期損益修正損、特別退職金、備船契約解除精算金および固定資産圧縮記帳額を含む。

(注4) 従来、損金経理により固定資産の価額を直接減額していた圧縮記帳額は、第116期以降、利益処分により圧縮記帳積立金へ積み立てる方式に改められた。

## 経営数値の推移

## 損益計算書(連結)1991.3～1999.3

	単位(百万円)			
	第123期 1991/3	第124期 1992/3	第125期 1993/3	第126期 1994/3
連結子会社数	48	53	53	59
持分法適用会社数	10	10	11	11
計	58	63	64	70
<b>I 売上高</b>				
海運業収益及びその他営業収益	488,107	511,235	498,843	444,093
<b>II 売上原価</b>				
海運業費用及びその他営業費用	415,912	428,886	425,786	378,112
売上総利益	72,194	82,348	73,057	65,981
<b>III 販売費及び一般管理費</b>	57,260	63,094	60,155	59,779
営業損益	14,934	19,254	12,902	6,202
<b>IV 営業外収益</b>				
受取利息	1,584	1,880	1,362	1,010
受取配当金	1,617	751	1,246	918
有価証券売却益	8,169	3,589	2,347	3,312
持分法による投資利益	-	-	-	-
その他営業外収益	1,100	2,770	4,166	3,114
営業外収益合計	12,470	8,990	9,121	8,354
<b>V 営業外費用</b>				
支払利息及び割引料	22,443	22,457	17,159	13,746
その他営業外費用	2,688	2,947	2,367	2,753
営業外費用合計	25,131	25,404	19,526	16,499
経常損益	2,274	2,840	2,496	△ 1,943
<b>VI 特別利益</b>				
固定資産売却益	1,767	9,997	2,320	8,826
その他特別利益	1,061	756	637	1,070
特別利益合計	2,828	10,753	2,957	9,896
<b>VII 特別損失</b>				
固定資産処分損	-	-	-	259
退職年金過去勤務費用	350	1,104	947	742
その他特別損失	1,410	3,544	1,988	3,067
特別損失合計	1,760	4,648	2,935	4,068
税金等調整前当期純損益	3,342	8,946	2,518	3,886
法人税及び住民税	6,193	4,386	5,037	1,334
少数株主損益(△が加算)	△ 444	△ 582	△ 414	103
連結調整勘定当期償却額(△が加算)	△ 45	△ 41	16	11
持分法による投資損益(+が加算)	248	418	209	119
当期純損益	△ 3,092	4,355	△ 2,707	2,787

	単位(百万円)				
	第127期 1995/3	第128期 1996/3	第129期 1997/3	第130期 1998/3	第131期 1999/3
連結子会社数	82	90	95	91	88
持分法適用会社数	10	11	12	13	17
計	92	101	107	104	105
<b>I 売上高</b>					
海運業収益及びその他営業収益	448,969	450,095	482,620	517,755	513,100
<b>II 売上原価</b>					
海運業費用及びその他営業費用	377,201	376,748	407,755	439,656	441,843
売上総利益	71,767	73,347	74,865	78,098	71,256
<b>III 販売費及び一般管理費</b>	60,594	49,280	51,265	51,176	49,748
営業損益	11,173	24,067	23,599	26,922	21,507
<b>IV 営業外収益</b>					
受取利息	857	916	1,024	1,022	1,100
受取配当金	678	733	936	819	1,057
有価証券売却益	1,181	711	158	56	-
持分法による投資利益	-	-	-	-	797
その他営業外収益	3,062	4,913	1,188	1,249	1,444
営業外収益合計	5,778	7,273	3,306	3,146	4,398
<b>V 営業外費用</b>					
支払利息及び割引料	12,767	17,720	15,840	15,652	15,128
その他営業外費用	2,914	3,636	2,734	3,610	5,283
営業外費用合計	15,681	21,356	18,574	19,262	20,411
経常損益	1,271	9,983	8,331	10,806	5,494
<b>VI 特別利益</b>					
固定資産売却益	5,414	3,794	5,492	2,425	7,343
その他特別利益	5,331	1,249	1,428	502	556
特別利益合計	10,745	5,043	6,920	2,927	7,899
<b>VII 特別損失</b>					
固定資産処分損	2,036	7,437	617	879	1,248
退職年金過去勤務費用	1,159	815	1,393	1,330	1,353
その他特別損失	3,622	1,565	3,905	5,778	4,775
特別損失合計	6,817	9,817	5,915	7,987	7,376
税金等調整前当期純損益	5,199	5,208	9,336	5,745	6,018
法人税及び住民税	1,780	2,649	3,387	4,074	4,044
少数株主損益(△が加算)	135	90	△ 229	△ 126	377
連結調整勘定当期償却額(△が加算)	6	△ 120	△ 104	△ 124	-
持分法による投資損益(+が加算)	152	306	687	248	-
当期純損益	3,712	2,834	6,303	1,667	1,596

(注1) 第123期以降、連結損益計算書を記載し、金額の表示を百万円単位に変更した。

(注2) 第123期より第131期までの科目表示について、本表では次の通り集約した。

- ① その他営業外費用には、為替差損を含む。
- ② その他特別利益には、前期損益修正益、投資有価証券売却益、関係会社株式売却益および建物移転補償金を含む。
- ③ その他特別損失には、関係会社清算損、情報システム再構築に伴う損失、関係会社株式売却損、営業権償却および強制低価法による有価証券評価損を含む。

## 経営数値の推移

## 損益計算書(連結)2000.3~2009.3

	単位(百万円)				
	第132期 2000/3	第133期 2001/3	第134期 2002/3	第135期 2003/3	第136期 2004/3
<b>連結子会社数</b>	87	93	114	142	177
持分法適用会社数	21	19	17	18	18
<b>計</b>	108	112	131	160	195
<b>I 売上高</b>					
海運業収益及びその他営業収益	485,693	557,869	571,013	632,725	724,666
<b>II 売上原価</b>					
海運業費用及びその他営業費用	411,741	473,365	502,762	552,006	601,552
<b>売上総利益</b>	73,951	84,504	68,251	80,719	123,113
<b>III 販売費及び一般管理費</b>	47,133	48,494	49,202	51,436	52,579
<b>営業損益</b>	26,817	36,009	19,048	29,282	70,534
<b>IV 営業外収益</b>					
受取利息	1,007	1,259	893	510	1,065
受取配当金	1,093	733	570	822	839
持分法による投資利益	654	312	178	208	528
為替差益	-	0	709	-	-
その他営業外収益	1,945	1,166	973	1,119	829
<b>営業外収益合計</b>	4,699	3,470	3,323	2,659	3,261
<b>V 営業外費用</b>					
支払利息	11,591	12,240	9,478	6,487	5,451
為替差損	2,520	-	-	1,342	5,643
その他営業外費用	3,046	435	925	440	136
<b>営業外費用合計</b>	17,157	12,675	10,403	8,269	11,230
<b>経常損益</b>	14,358	26,804	11,968	23,672	62,564
<b>VI 特別利益</b>					
固定資産売却益	3,177	677	3,623	3,629	936
投資有価証券売却益	-	507	10,486	70	693
その他特別利益	1,055	1,395	396	564	231
<b>特別利益合計</b>	4,232	2,579	14,505	4,263	1,860
<b>VII 特別損失</b>					
固定資産売却損	-	4,712	4,133	1,305	4,974
投資有価証券評価損	-	-	-	3,210	-
減損損失	-	-	-	-	-
その他特別損失	7,899	22,064	14,093	4,740	4,424
<b>特別損失合計</b>	7,899	26,776	18,226	9,255	9,398
<b>税金等調整前当期純損益</b>	10,691	2,606	8,247	18,680	55,026
法人税、住民税及び事業税	4,855	8,626	3,985	8,662	20,103
過年度法人税等	-	-	-	-	-
法人税等調整額(△が加算)	△1,198	△8,348	△1,090	△872	857
<b>法人税等合計</b>	3,656	278	2,884	7,789	20,960
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>	-	-	-	-	-
<b>少数株主利益(△が加算)</b>	192	380	585	518	870
<b>当期純損益</b>	6,843	1,948	4,767	10,373	33,196

(注1) 1998年の連結財務諸表原則の見直しに伴い、第132期以降、連結損益計算書の記載方法を改めた。

	単位(百万円)				
	第137期 2005/3	第138期 2006/3	第139期 2007/3	第140期 2008/3	第141期 2009/3
<b>連結子会社数</b>	186	207	220	275	311
持分法適用会社数	18	26	28	28	30
<b>計</b>	204	233	248	303	341
<b>I 売上高</b>					
海運業収益及びその他営業収益	828,443	940,818	1,085,539	1,331,048	1,244,317
<b>II 売上原価</b>					
海運業費用及びその他営業費用	666,099	791,803	957,847	1,127,017	1,105,346
<b>売上総利益</b>	162,343	149,015	127,692	204,030	138,971
<b>III 販売費及び一般管理費</b>	54,289	61,039	66,335	74,381	67,367
<b>営業損益</b>	108,053	87,976	61,356	129,648	71,603
<b>IV 営業外収益</b>					
受取利息	975	1,669	3,076	3,715	2,165
受取配当金	1,055	1,544	2,620	2,831	2,797
持分法による投資利益	790	-	1,572	1,642	1,120
為替差益	479	1,467	-	-	-
その他営業外収益	841	1,124	1,764	2,005	1,645
<b>営業外収益合計</b>	4,140	5,804	9,032	10,193	7,727
<b>V 営業外費用</b>					
支払利息	4,546	4,336	4,228	5,105	6,181
為替差損	-	-	1,037	7,688	11,831
その他営業外費用	413	871	1,196	1,181	1,308
<b>営業外費用合計</b>	4,959	5,207	6,461	13,974	19,320
<b>経常損益</b>	107,235	88,573	63,927	125,867	60,010
<b>VI 特別利益</b>					
固定資産売却益	1,286	4,839	8,411	3,941	3,713
投資有価証券売却益	269	3,250	5,829	7,743	453
その他特別利益	425	409	144	150	2,226
<b>特別利益合計</b>	1,980	8,498	14,384	11,834	6,392
<b>VII 特別損失</b>					
固定資産売却損	87	599	224	467	29
投資有価証券評価損	-	-	-	257	17,813
減損損失	7,037	-	1,061	-	-
その他特別損失	6,580	1,194	674	149	2,788
<b>特別損失合計</b>	13,704	1,793	1,959	873	20,630
<b>税金等調整前当期純損益</b>	95,510	95,278	76,352	136,828	45,772
法人税、住民税及び事業税	37,420	27,126	23,006	47,579	6,997
過年度法人税等	-	-	-	-	-
法人税等調整額(△が加算)	△3,209	3,952	315	2,422	1,188
<b>法人税等合計</b>	34,211	31,079	23,322	50,001	8,186
<b>少数株主損益調整前当期純利益</b>	-	-	-	-	-
<b>少数株主利益(△が加算)</b>	1,446	1,775	1,516	3,815	5,165
<b>当期純損益</b>	59,852	62,423	51,514	83,011	32,420

## 経営数値の推移

## 損益計算書(連結)2010.3~2019.3

	単位(百万円)				
	第142期 2010/3	第143期 2011/3	第144期 2012/3	第145期 2013/3	第146期 2014/3
連結子会社数	319	316	288	288	293
持分法適用会社数	30	29	26	27	27
計	349	345	314	315	320
<b>I 売上高</b>					
海運業収益及びその他営業収益	838,032	985,084	972,310	1,134,771	1,224,126
<b>II 売上原価</b>					
海運業費用及びその他営業費用	824,022	861,996	946,863	1,039,218	1,123,236
売上総利益	14,010	123,088	25,447	95,552	100,889
<b>III 販売費及び一般管理費</b>	66,085	64,478	66,010	80,666	72,035
営業損益	△ 52,074	58,609	△ 40,563	14,886	28,854
<b>IV 営業外収益</b>					
受取利息	1,145	891	1,123	1,159	1,321
受取配当金	1,598	1,857	2,954	3,353	2,183
持分法による投資利益	-	101	546	2,381	2,756
為替差益	-	-	-	18,644	6,347
その他営業外収益	2,407	1,976	1,958	2,127	3,201
営業外収益合計	5,150	4,825	6,581	27,664	15,808
<b>V 営業外費用</b>					
支払利息	8,759	8,564	9,261	12,262	10,984
為替差損	1,892	7,223	5,228	-	-
その他営業外費用	8,697	298	484	1,699	1,224
営業外費用合計	19,348	16,085	14,973	13,961	12,208
経常損益	△ 66,272	47,350	△ 48,955	28,589	32,454
<b>VI 特別利益</b>					
固定資産売却益	11,627	5,506	4,612	13,684	4,963
投資有価証券売却益	-	-	3,641	-	2,779
その他特別利益	6,155	2,394	7,331	2,602	586
特別利益合計	17,782	7,900	15,584	16,286	8,328
<b>VII 特別損失</b>					
固定資産売却損	1,098	-	-	-	-
投資有価証券評価損	-	-	2,517	7,249	1,607
減損損失	8,906	-	3,362	2,565	3,958
その他特別損失	37,861	5,041	9,888	2,194	7,974
特別損失合計	47,865	5,041	15,767	12,008	13,539
税金等調整前当期純損益	△ 96,355	50,209	△ 49,138	32,867	27,244
法人税、住民税及び事業税	3,846	5,297	5,123	7,585	7,244
過年度法人税等	-	-	△ 1,053	-	-
法人税等調整額(△が加算)	△ 34,131	13,002	△ 13,432	11,902	1,333
法人税等合計	△ 30,285	18,300	△ 9,362	19,487	8,577
少数株主損益調整前当期純利益	-	31,909	△ 39,776	13,379	18,666
少数株主利益(△が加算)	2,650	1,306	1,575	2,710	2,024
当期純損益	△ 68,721	30,603	△ 41,351	10,669	16,642

(注2) 第132期より第151期までの科目表示について、本表では次の通り集約した。

① その他営業外収益には、独占禁止法関連損失引当金戻入額を含む。

② その他営業外費用には、持分法による投資損失、有価証券売却損、デリバティブ解約損および資金調達費用を含む。

	単位(百万円)				
	第147期 2015/3	第148期 2016/3	第149期 2017/3	第150期 2018/3	第151期 2019/3
連結子会社数	309	316	313	294	292
持分法適用会社数	26	25	30	38	38
計	335	341	343	332	330
<b>I 売上高</b>					
海運業収益及びその他営業収益	1,352,421	1,243,932	1,030,191	1,162,025	836,731
<b>II 売上原価</b>					
海運業費用及びその他営業費用	1,227,593	1,159,989	1,000,744	1,083,299	800,497
売上総利益	124,827	83,943	29,446	78,725	36,234
<b>III 販売費及び一般管理費</b>	76,838	74,515	75,484	71,506	60,971
営業損益	47,988	9,427	△ 46,037	7,219	△ 24,736
<b>IV 営業外収益</b>					
受取利息	1,481	1,713	1,373	1,420	1,627
受取配当金	2,234	2,823	1,429	2,381	1,835
持分法による投資利益	2,180	3,587	3,155	-	-
為替差益	4,197	-	-	-	949
その他営業外収益	1,566	1,917	1,802	4,945	2,543
営業外収益合計	11,658	10,040	7,759	8,747	6,956
<b>V 営業外費用</b>					
支払利息	9,819	7,654	6,625	6,969	8,340
為替差損	-	7,369	4,006	1,541	-
その他営業外費用	846	1,106	3,480	5,492	22,812
営業外費用合計	10,665	16,129	14,111	14,004	31,153
経常損益	48,980	3,338	△ 52,388	1,962	△ 48,933
<b>VI 特別利益</b>					
固定資産売却益	7,947	10,230	5,292	29,072	6,602
投資有価証券売却益	7,735	6,318	-	3,095	1,625
その他特別利益	12,502	999	1,083	3,164	1,867
特別利益合計	28,184	17,547	6,375	35,331	10,095
<b>VII 特別損失</b>					
固定資産売却損	-	-	8,416	-	-
投資有価証券評価損	-	8,369	-	-	-
減損損失	13,571	19,249	20,362	7,635	9,001
その他特別損失	14,961	24,547	56,434	12,470	51,582
特別損失合計	28,532	52,165	85,212	20,106	60,584
税金等調整前当期純損益	48,632	△ 31,278	△ 131,226	17,188	△ 99,422
法人税、住民税及び事業税	12,798	5,941	3,795	5,750	3,129
過年度法人税等	-	-	-	-	-
法人税等調整額(△が加算)	7,803	12,869	2,347	△ 1,537	6,229
法人税等合計	20,601	18,810	6,142	4,213	9,359
少数株主損益調整前当期純利益	28,030	△ 50,089	△ 137,369	12,975	△ 108,782
少数株主利益(△が加算)	1,212	1,410	2,109	2,590	2,405
当期純損益	26,818	△ 51,499	△ 139,478	10,384	△ 111,188

③ その他の特別利益には、関係会社株式売却益、特別修繕引当戻入金、備船解約金および株式交換差損を含む。

④ その他の特別損失には、備船解約金、事業再編関連損失引当繰入額、投資有価証券売却損、退職給付会計基準変更時差異、造船契約変更損および独占禁止法関連損失、独占禁止法関連損失引当繰入額を含む。

## 経営数値の推移

## 貸借対照表(単体)1919.9~1937.3

		単位(千円)					
		第1期 1919/9	第2期 1920/3	第3期 1920/9	第4期 1921/3	第5期 1921/9	第6期 1922/3
(資産の部)	船舶	10,205	8,578	13,411	13,411	13,124	13,053
	土地・建物	0	0	0	0	0	0
	有価証券	1,273	2,578	2,578	2,578	2,727	2,727
	現金・預金	37	3	3	3	3	3
	其他資産	14,093	22,782	11,711	8,851	8,453	8,981
	合計	25,608	33,941	27,703	24,843	24,307	24,764
(資本および負債の部)	資本金	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	諸積立金	0	1,450	3,000	3,120	3,160	3,170
	繰越金・損益金	3,819	10,107	3,001	1,319	1,002	1,373
	社債・借入金	0	0	0	0	0	0
	其他負債	1,789	2,384	1,702	404	145	221
	合計	25,608	33,941	27,703	24,843	24,307	24,764

		単位(千円)					
		第7期 1922/9	第8期 1923/3	第9期 1923/9	第10期 1924/3	第11期 1924/9	第12期 1925/3
(資産の部)	船舶	13,084	14,139	17,187	17,061	16,743	16,747
	土地・建物	0	0	0	0	0	0
	有価証券	2,733	2,733	2,461	2,578	2,578	2,578
	現金・預金	3	3	458	5,426	286	286
	其他資産	9,864	10,549	11,331	6,869	11,840	11,308
	合計	25,684	27,424	31,437	31,934	31,447	30,919
(資本および負債の部)	資本金	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	諸積立金	3,197	3,212	3,247	3,272	3,302	3,303
	繰越金・損益金	1,200	1,541	834	914	369	291
	社債・借入金	940	820	6,700	7,520	7,280	7,040
	其他負債	347	1,851	656	228	496	285
	合計	25,684	27,424	31,437	31,934	31,447	30,919

		単位(千円)					
		第13期 1925/9	第14期 1926/3	第15期 1926/9	第16期 1927/3	第17期 1927/9	第18期 1928/3
(資産の部)	船舶	15,410	15,930	19,087	19,621	19,622	17,766
	土地・建物	0	0	0	0	0	0
	有価証券	2,712	2,712	2,843	2,843	2,916	2,911
	現金・預金	267	326	319	171	714	1,006
	其他資産	11,955	11,549	9,336	9,269	9,600	9,414
	合計	30,344	30,517	31,585	31,904	32,852	31,097
(資本および負債の部)	資本金	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	諸積立金	3,115	3,115	3,115	3,117	3,120	2,856
	繰越金・損益金	139	47	76	107	552	115
	社債・借入金	6,800	7,000	6,660	6,420	6,420	6,000
	其他負債	290	355	1,734	2,260	2,760	2,126
	合計	30,344	30,517	31,585	31,904	32,852	31,097

		単位(千円)					
		第19期 1928/9	第20期 1929/3	第21期 1929/9	第22期 1930/3	第23期 1930/9	第24期 1931/3
(資産の部)	船舶	17,663	16,645	16,396	15,853	15,853	15,652
	土地・建物	0	0	0	0	0	0
	有価証券	2,943	2,943	2,993	811	812	1,191
	現金・預金	1,392	1,878	2,062	1,513	1,021	952
	其他資産	9,027	8,949	8,751	9,945	10,349	9,875
	合計	31,025	30,415	30,202	28,122	28,035	27,670
(資本および負債の部)	資本金	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	諸積立金	2,862	2,659	2,659	2,659	548	548
	繰越金・損益金	358	255	412	△ 2,111	201	△ 70
	社債・借入金	6,000	6,000	5,750	5,750	5,750	5,750
	其他負債	1,805	1,501	1,381	1,824	1,536	1,442
	合計	31,025	30,415	30,202	28,122	28,035	27,670

		単位(千円)					
		第25期 1931/9	第26期 1932/3	第27期 1932/9	第28期 1933/3	第29期 1933/9	第30期 1934/3
(資産の部)	船舶	15,263	15,263	15,263	15,263	14,763	14,124
	土地・建物	0	0	0	0	0	0
	有価証券	1,209	1,209	1,234	5,229	1,042	721
	現金・預金	1,040	816	1,133	1,861	1,343	1,161
	其他資産	10,446	10,941	11,387	6,780	2,099	2,629
	合計	27,958	28,229	29,017	29,133	19,247	18,635
(資本および負債の部)	資本金	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	諸積立金	548	548	548	548	548	548
	繰越金・損益金	△ 38	△ 70	29	500	△ 2,161	△ 2,161
	社債・借入金	5,750	5,750	5,750	5,750	0	0
	其他負債	1,698	2,001	2,690	2,335	860	248
	合計	27,958	28,229	29,017	29,133	19,247	18,635

		単位(千円)					
		第31期 1934/9	第32期 1935/3	第33期 1935/9	第34期 1936/3	第35期 1936/9	第36期 1937/3
(資産の部)	船舶	13,223	17,647	17,665	14,845	11,951	13,872
	土地・建物	0	0	0	0	0	0
	有価証券	722	362	360	359	357	299
	現金・預金	2,028	833	1,425	3,683	1,176	1,791
	其他資産	3,111	3,064	2,270	2,031	7,434	4,986
	合計	19,084	21,906	21,720	20,918	20,918	20,948
(資本および負債の部)	資本金	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
	諸積立金	548	548	548	548	548	548
	繰越金・損益金	△ 2,161	△ 2,161	△ 2,161	△ 2,161	△ 2,161	△ 291
	社債・借入金	0	0	0	0	0	0
	其他負債	697	3,519	3,333	2,531	2,531	691
	合計	19,084	21,906	21,720	20,918	20,918	20,948



## 経営数値の推移

## 貸借対照表(単体)1958.3~1968.9

		単位(千円)					
		第73期 1958/3	第74期 1958/9	第75期 1959/3	第76期 1959/9	第77期 1960/3	第78期 1960/9
<b>(資産の部)</b>	船舶	9,743,271	13,549,229	15,956,052	16,701,493	17,433,367	19,486,544
	土地・建物	752,521	747,436	750,807	736,282	745,774	766,825
	有価証券	1,098,217	1,305,245	1,599,823	1,548,460	1,737,608	1,725,164
	現金・預金	2,242,751	1,655,927	1,975,809	1,526,885	1,694,153	1,399,308
	その他資産	6,441,048	4,854,814	5,039,852	4,554,405	4,900,958	4,579,336
<b>合計</b>		<b>20,277,808</b>	<b>22,112,651</b>	<b>25,322,343</b>	<b>25,067,525</b>	<b>26,511,860</b>	<b>27,957,177</b>
<b>(資本および負債の部)</b>	資本金	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
	諸積立金	187,890	187,494	187,288	185,870	0	0
	繰越金・損益金	△ 275,872	△ 669,274	△ 284,613	△ 184,726	0	0
	社債・借入金	10,265,015	11,983,301	14,392,098	14,272,275	15,090,615	15,819,090
	その他負債	2,100,775	2,611,130	3,027,570	2,794,106	3,421,245	4,138,087
<b>合計</b>		<b>20,277,808</b>	<b>22,112,651</b>	<b>25,322,343</b>	<b>25,067,525</b>	<b>26,511,860</b>	<b>27,957,177</b>

		単位(千円)			
		第91期 1967/3	第92期 1967/9	第93期 1968/3	第94期 1968/9
<b>(資産の部)</b>	船舶	51,315,130	62,454,117	62,172,439	64,921,542
	土地・建物	1,427,657	1,396,113	1,436,785	1,630,002
	有価証券	7,457,752	8,952,348	9,237,020	10,037,676
	現金・預金	2,349,610	2,378,845	2,685,000	3,163,105
	その他資産	22,828,302	23,103,073	22,786,261	25,757,996
<b>合計</b>		<b>85,378,451</b>	<b>98,284,496</b>	<b>98,317,505</b>	<b>105,510,321</b>
<b>(資本および負債の部)</b>	資本金	13,500,000	13,500,000	13,500,000	13,500,000
	諸積立金	60,526	96,526	137,026	177,526
	繰越金・損益金	425,718	475,941	476,479	477,300
	社債・借入金	55,005,398	64,009,524	68,673,913	73,131,037
	その他負債	16,386,809	20,202,505	15,530,087	18,224,458
<b>合計</b>		<b>85,378,451</b>	<b>98,284,496</b>	<b>98,317,505</b>	<b>105,510,321</b>

		単位(千円)					
		第79期 1961/3	第80期 1961/9	第81期 1962/3	第82期 1962/9	第83期 1963/3	第84期 1963/9
<b>(資産の部)</b>	船舶	20,438,296	20,041,624	19,926,557	19,836,245	23,690,548	21,644,068
	土地・建物	734,236	736,743	867,874	874,434	882,502	1,123,434
	有価証券	1,868,683	2,081,691	2,526,259	2,687,990	2,133,145	2,291,309
	現金・預金	1,834,814	1,660,543	1,969,320	1,995,002	2,598,848	2,579,095
	その他資産	4,919,195	4,809,093	6,790,937	7,341,656	6,875,659	7,689,308
<b>合計</b>		<b>29,795,224</b>	<b>29,329,694</b>	<b>32,080,947</b>	<b>32,735,327</b>	<b>36,180,702</b>	<b>35,327,214</b>
<b>(資本および負債の部)</b>	資本金	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000	8,000,000
	諸積立金	0	0	0	0	0	0
	繰越金・損益金	0	0	0	0	0	0
	社債・借入金	16,060,321	16,050,857	17,583,527	18,502,618	20,324,371	19,795,911
	その他負債	5,734,903	5,278,837	6,497,420	6,232,709	7,856,331	7,531,303
<b>合計</b>		<b>29,795,224</b>	<b>29,329,694</b>	<b>32,080,947</b>	<b>32,735,327</b>	<b>36,180,702</b>	<b>35,327,214</b>

		単位(千円)					
		第85期 1964/3	第86期 1964/9	第87期 1965/3	第88期 1965/9	第89期 1966/3	第90期 1966/9
<b>(資産の部)</b>	船舶	24,233,305	37,540,325	36,115,806	37,383,638	48,222,000	50,533,754
	土地・建物	1,116,494	1,212,949	1,147,389	1,349,375	1,384,601	1,547,281
	有価証券	2,795,669	4,539,850	5,010,173	5,393,951	6,078,394	6,447,991
	現金・預金	2,346,641	2,911,122	2,867,762	2,618,231	2,281,594	2,225,180
	その他資産	9,355,387	13,273,563	14,098,784	19,100,059	14,744,364	17,382,937
<b>合計</b>		<b>39,847,496</b>	<b>59,477,809</b>	<b>59,239,914</b>	<b>65,845,254</b>	<b>72,710,953</b>	<b>78,137,143</b>
<b>(資本および負債の部)</b>	資本金	8,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000
	諸積立金	0	0	0	0	0	27,000
	繰越金・損益金	0	0	△ 828,158	13,585	326,233	326,452
	社債・借入金	25,139,660	41,504,305	40,396,120	45,075,660	50,072,168	53,256,931
	その他負債	6,707,836	8,973,504	10,671,952	11,756,009	13,312,552	15,526,760
<b>合計</b>		<b>39,847,496</b>	<b>59,477,809</b>	<b>59,239,914</b>	<b>65,845,254</b>	<b>72,710,953</b>	<b>78,137,143</b>

## 経営数値の推移

## 貸借対照表(単体)1969.3~1971.3

	単位(千円)				
	第95期 1969/3	第96期 1969/9	第97期 1970/3	第98期 1970/9	第99期 1971/3
<b>(資産の部)</b>					
<b>I 流動資産</b>					
現金及び預金	2,905,221	3,450,300	3,491,145	6,911,040	8,879,787
海運業未収金	10,454,902	11,802,130	13,646,591	14,536,819	13,928,974
立替金	2,183,912	2,480,906	2,755,130	3,254,053	4,343,642
関係会社立替金	1,036,256	1,081,652	1,070,145	1,016,337	835,699
貯蔵品	827,558	838,426	991,034	1,109,409	1,384,131
繰延及び前払費用	1,227,933	1,395,149	1,659,618	2,029,613	2,187,741
代理店(貸)	558,309	1,966,492	902,843	688,087	0
その他流動資産	2,235,534	3,039,417	2,890,900	2,351,251	3,115,587
貸倒引当金	-	-	-	△ 535,675	△ 536,000
<b>流動資産合計</b>	<b>21,429,625</b>	<b>26,054,472</b>	<b>27,407,406</b>	<b>31,360,934</b>	<b>34,139,561</b>
<b>II 固定資産</b>					
(1) 有形固定資産					
船舶	69,641,908	68,982,399	70,431,519	75,555,485	73,180,332
建物	1,116,955	1,595,159	1,791,213	1,763,319	2,128,999
土地	591,246	591,693	1,662,016	1,714,167	1,855,501
建設仮勘定	3,146,065	1,971,263	6,039,652	2,022,075	5,576,957
その他の有形固定資産	206,299	304,494	367,632	349,721	371,983
<b>有形固定資産合計</b>	<b>74,702,473</b>	<b>73,445,008</b>	<b>80,292,032</b>	<b>81,404,767</b>	<b>83,113,772</b>
(2) 無形固定資産					
<b>無形固定資産合計</b>	<b>13,921</b>	<b>14,504</b>	<b>17,845</b>	<b>23,077</b>	<b>23,970</b>
(3) 投資					
投資有価証券	6,894,446	8,342,679	9,258,918	9,566,702	10,999,904
関係会社株式	5,858,601	6,124,703	6,192,701	6,218,839	6,868,698
関係会社長期貸付金	1,460,545	1,482,695	2,113,425	1,707,875	1,093,116
その他の投資	803,749	1,014,262	1,196,164	1,103,620	1,439,465
<b>投資合計</b>	<b>15,017,341</b>	<b>16,964,339</b>	<b>18,761,208</b>	<b>18,597,036</b>	<b>20,401,183</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>89,733,735</b>	<b>90,423,851</b>	<b>99,071,085</b>	<b>100,024,880</b>	<b>103,538,925</b>
<b>III 繰延勘定</b>					
<b>繰延勘定合計</b>	<b>20,028</b>	<b>19,542</b>	<b>160,644</b>	<b>157,708</b>	<b>144,453</b>
<b>資産合計</b>	<b>111,183,388</b>	<b>116,497,865</b>	<b>126,639,135</b>	<b>131,543,522</b>	<b>137,822,939</b>

	単位(千円)				
	第95期 1969/3	第96期 1969/9	第97期 1970/3	第98期 1970/9	第99期 1971/3
<b>(負債の部)</b>					
<b>I 流動負債</b>					
海運業未払金	7,236,882	8,759,697	9,568,894	10,049,680	10,220,123
短期借入金(一部担保付)	10,064,209	11,971,261	14,423,886	14,806,509	15,747,412
代理店(借)	-	-	-	-	814,712
その他流動負債	2,410,380	2,234,356	3,116,263	2,957,087	3,121,605
<b>流動負債合計</b>	<b>19,711,471</b>	<b>22,965,314</b>	<b>27,109,043</b>	<b>27,813,276</b>	<b>29,903,852</b>
<b>II 固定負債</b>					
長期借入金(一部担保付)	67,898,285	68,981,595	74,460,810	75,799,476	76,803,221
退職給与引当金	1,235,929	1,494,191	1,523,599	1,821,219	1,989,859
特別償却準備金	3,574,100	4,411,575	4,876,700	7,850,525	10,951,850
圧縮記帳引当金	403,038	403,038	403,038	403,038	403,038
その他固定負債	4,164,902	3,817,746	3,750,784	3,249,820	3,073,746
<b>固定負債合計</b>	<b>77,276,254</b>	<b>79,108,145</b>	<b>85,014,931</b>	<b>89,124,078</b>	<b>93,221,714</b>
<b>負債合計</b>	<b>96,987,725</b>	<b>102,073,459</b>	<b>112,123,974</b>	<b>116,937,354</b>	<b>123,125,566</b>
<b>(資本の部)</b>					
<b>I 資本金</b>	<b>13,500,000</b>	<b>13,500,000</b>	<b>13,500,000</b>	<b>13,500,000</b>	<b>13,500,000</b>
<b>II 資本剰余金</b>					
資本準備金	6,526	6,526	6,526	6,526	6,526
<b>III 利益剰余金</b>					
利益準備金	211,500	252,000	306,000	360,000	414,000
別途積立金	-	-	50,000	90,000	130,000
当期末処分利益	477,637	665,880	652,635	649,642	646,847
<b>利益剰余金合計</b>	<b>689,137</b>	<b>917,880</b>	<b>1,008,635</b>	<b>1,099,642</b>	<b>1,190,847</b>
<b>資本合計</b>	<b>14,195,663</b>	<b>14,424,406</b>	<b>14,515,161</b>	<b>14,606,168</b>	<b>14,697,373</b>
<b>負債・資本合計</b>	<b>111,183,388</b>	<b>116,497,865</b>	<b>126,639,135</b>	<b>131,543,522</b>	<b>137,822,939</b>

(注) 第95期より第99期までの科目表示について、本表では次の通り集約した。

- ① その他流動資産には、外貨、受取手形、その他未収金および短期貸付金を含む。
- ② その他の有形固定資産には、構築物、車両・運搬具および器具・備品を含む。
- ③ 無形固定資産には、電話加入権および施設利用権を含む。
- ④ その他の投資には、出資金、長期貸付金および役員・従業員長期貸付金を含む。
- ⑤ 繰延資産には、前払費用および新株発行費を含む。
- ⑥ その他流動負債には、支払手形、未払金、未払費用、前受金および法人税等引当金を含む。
- ⑦ その他固定負債には、長期未払金(一部担保付)、猶予棚上利息長期未払金および債権償却特別勘定を含む。









## 経営数値の推移

## 貸借対照表(連結)1991.3～1998.3

	単位(百万円)							
	第123期 1991/3	第124期 1992/3	第125期 1993/3	第126期 1994/3	第127期 1995/3	第128期 1996/3	第129期 1997/3	第130期 1998/3
連結子会社数	48	53	53	59	82	90	95	91
持分法適用会社数	10	10	11	11	10	11	12	13
会社数計	58	63	64	70	92	101	107	104
(資産の部)								
I 流動資産								
現金及び預金	25,052	30,607	27,265	24,092	28,705	24,822	28,718	34,386
受取手形及び営業未収金	54,856	53,392	47,238	39,406	42,595	43,952	51,183	58,126
有価証券	51,315	51,658	65,305	54,441	46,744	53,262	54,238	56,124
繰延及び前払費用	15,420	15,187	13,034	12,644	14,174	13,227	12,633	14,943
その他流動資産	35,357	49,133	33,029	28,837	19,970	19,044	24,963	19,525
貸倒引当金	△ 462	△ 496	△ 470	△ 1,208	△ 745	△ 637	△ 519	△ 535
流動資産合計	181,538	199,481	185,401	158,212	151,443	153,670	171,216	182,569
II 固定資産								
(1) 有形固定資産								
船舶	187,660	175,531	147,301	148,415	121,876	215,853	238,861	250,765
建物及び構築物	19,554	23,484	32,407	32,165	30,987	30,381	29,667	32,943
土地	28,055	30,602	32,510	32,636	35,018	34,661	31,519	31,190
建設仮勘定	8,479	5,845	19,285	4,481	5,909	14,613	18,071	13,393
その他の有形固定資産	20,201	22,972	21,765	18,736	17,503	16,332	13,946	17,199
有形固定資産合計	263,949	258,434	253,268	236,433	211,293	311,840	332,064	345,490
(2) 無形固定資産								
無形固定資産合計	2,299	2,158	2,201	2,225	2,588	2,630	2,079	2,089
(3) 投資								
投資有価証券	29,468	34,713	36,764	35,729	27,533	28,577	27,934	24,191
長期貸付金	12,078	6,967	8,415	10,509	6,650	5,900	7,769	5,965
その他長期資産	137,760	14,231	17,461	17,976	19,467	13,460	14,073	13,573
貸倒引当金	△ 270	△ 179	490	△ 412	△ 348	△ 363	△ 492	△ 285
投資その他資産合計	55,036	55,733	62,150	63,803	53,303	47,574	49,284	43,444
固定資産合計	321,285	316,326	317,620	302,463	267,184	362,045	383,428	391,024
III 繰延資産								
繰延資産合計	121	182	220	75	-	-	41	101
IV 連結調整勘定								
連結調整勘定	120	-	102	95	83	228	141	233
V 為替換算調整勘定								
為替換算調整勘定	1,961	2,681	3,643	6,446	10,766	6,892	3,065	2,179
資産合計	505,026	518,672	506,988	467,293	429,477	522,836	557,892	576,109

	単位(百万円)							
	第123期 1991/3	第124期 1992/3	第125期 1993/3	第126期 1994/3	第127期 1995/3	第128期 1996/3	第129期 1997/3	第130期 1998/3
(負債の部)								
I 流動負債								
支払手形及び営業未払金	38,734	43,994	41,808	36,383	38,680	38,441	42,982	44,579
短期借入金	140,705	142,609	130,370	123,332	108,313	116,420	131,925	128,327
未払費用	4,437	4,112	3,616	3,190	3,708	4,027	3,855	4,008
賞与引当金	3,191	3,166	3,434	3,274	3,035	2,886	2,917	2,876
リース債務	-	-	-	-	-	9,840	22,290	8,099
その他の流動負債	26,961	26,880	22,985	19,450	20,445	28,144	31,269	35,682
流動負債合計	214,028	220,761	202,213	185,629	174,181	199,758	235,238	223,571
II 固定負債								
社債	8,601	8,844	25,204	25,204	25,204	16,696	18,374	29,500
長期借入金	199,555	198,748	194,203	170,284	139,258	123,497	114,761	166,014
退職給付引当金	13,016	12,649	12,995	13,051	11,985	9,745	10,684	9,314
特別修繕引当金	2,469	2,663	2,260	2,234	2,238	1,991	1,871	2,173
長期リース債務	-	-	-	-	-	98,799	99,047	64,619
その他固定負債	11,737	14,083	12,235	11,281	10,965	4,398	3,633	5,076
固定負債合計	235,381	236,988	246,898	222,055	189,652	255,128	248,373	276,698
III 連結調整勘定								
連結調整勘定	-	54	-	-	-	-	-	-
IV 少数株主持分								
少数株主持分	5,115	5,622	6,271	5,713	8,480	7,713	7,506	7,404
負債合計	454,524	463,426	455,384	413,399	372,314	462,601	491,119	507,673
(資本の部)								
I 資本金								
資本金	29,275	29,275	29,275	29,275	29,275	29,275	29,275	29,275
II 資本準備金								
資本準備金	13,744	13,744	13,744	13,744	13,744	13,744	13,744	13,744
III 利益準備金								
利益準備金	1,843	1,872	1,916	1,952	1,987	2,025	2,056	2,084
IV その他剰余金								
その他剰余金	5,639	10,354	6,669	8,922	12,157	15,171	21,697	23,331
V 自己株式								
自己株式	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0	△ 0
資本合計	50,501	55,245	51,604	53,894	57,163	60,235	66,773	68,435
負債・資本合計	505,026	518,672	506,988	467,293	429,477	522,836	557,892	576,109

(注1) 第123期以降、連結貸借対照表を記載し、金額の表示を百万円単位に変更した。

(注2) 第123期より第130期までの科目表示について、本表では次の通り集約した。

- ① その他流動資産には、たな卸資産を含む。
- ② その他の有形固定資産には、機械及び装置、車両及び運搬具を含む。
- ③ 繰延資産には、開業費および社債発行費を含む。
- ④ その他流動負債には、社債短期償還金、未払法人税等および未払事業税等を含む。

## 経営数値の推移

## 貸借対照表(連結)1999.3~2002.3

	単位 (百万円)			
	第131期 1999/3	第132期 2000/3	第133期 2001/3	第134期 2002/3
連結子会社数	88	87	93	114
持分法適用会社数	17	21	19	17
計	105	108	112	131
<b>(資産の部)</b>				
<b>I 流動資産</b>				
現金及び預金	29,726	25,697	20,002	20,926
受取手形及び営業未収金	46,901	43,617	55,337	58,463
短期貸付金	7,968	5,692	9,344	9,287
有価証券	48,894	46,399	822	87
繰延及び前払費用	11,992	13,534	14,687	15,289
その他流動資産	11,329	14,058	17,813	21,683
貸倒引当金	△ 456	△ 916	△ 473	△ 668
<b>流動資産合計</b>	<b>156,354</b>	<b>148,081</b>	<b>117,532</b>	<b>125,067</b>
<b>II 固定資産</b>				
(1) 有形固定資産				
船舶	224,248	223,670	222,700	222,357
建物及び構築物	30,577	29,307	29,222	29,594
土地	30,976	31,160	30,948	36,243
建設仮勘定	15,937	12,102	6,964	9,588
その他の有形固定資産	13,874	11,104	11,144	11,295
<b>有形固定資産合計</b>	<b>315,612</b>	<b>307,343</b>	<b>300,978</b>	<b>309,077</b>
(2) 無形固定資産				
<b>無形固定資産合計</b>	<b>2,629</b>	<b>4,172</b>	<b>3,667</b>	<b>5,668</b>
(3) 投資その他の資産				
投資有価証券	22,676	24,223	65,397	65,174
長期貸付金	5,943	6,872	3,707	4,074
繰延税金資産	-	4,424	6,400	7,429
その他長期資産	14,610	12,040	16,524	17,400
貸倒引当金	△ 562	△ 164	△ 486	△ 621
<b>投資その他資産合計</b>	<b>42,667</b>	<b>47,395</b>	<b>91,542</b>	<b>93,456</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>360,909</b>	<b>358,910</b>	<b>396,188</b>	<b>408,202</b>
<b>III 繰延資産</b>				
<b>繰延資産合計</b>	<b>50</b>	<b>58</b>	<b>75</b>	<b>24</b>
<b>IV 為替換算調整勘定</b>				
	5,185	7,751	-	-
<b>資産合計</b>	<b>522,498</b>	<b>514,802</b>	<b>513,797</b>	<b>533,295</b>

	単位 (百万円)			
	第131期 1999/3	第132期 2000/3	第133期 2001/3	第134期 2002/3
<b>(負債の部)</b>				
<b>I 流動負債</b>				
支払手形及び営業未払金	35,055	42,503	45,275	54,508
社債短期償還金	-	15,000	7,000	13,500
短期借入金	112,653	86,447	76,121	84,146
未払法人税等	2,913	3,176	6,149	1,029
賞与引当金	2,804	2,682	2,730	1,991
リース債務	6,621	4,162	6,286	3,226
その他流動負債	23,339	17,566	22,205	24,113
<b>流動負債合計</b>	<b>183,388</b>	<b>171,538</b>	<b>165,770</b>	<b>182,515</b>
<b>II 固定負債</b>				
社債	32,000	28,000	32,000	18,500
長期借入金	166,686	178,116	189,854	197,628
繰延税金負債	-	5,772	-	2,068
退職給付引当金	-	-	18,434	16,093
特別修繕引当金	2,486	2,099	3,501	4,482
長期リース債務	49,392	36,876	20,221	18,620
その他固定負債	12,232	11,264	8,858	8,463
<b>固定負債合計</b>	<b>262,796</b>	<b>262,127</b>	<b>272,868</b>	<b>265,854</b>
<b>負債合計</b>	<b>446,184</b>	<b>433,665</b>	<b>438,638</b>	<b>448,370</b>
<b>少数株主持分</b>				
少数株主持分	7,707	7,005	6,511	7,208
<b>(資本の部)</b>				
<b>I 資本金</b>				
	29,275	29,689	29,689	29,689
<b>II 資本準備金</b>				
	13,744	14,534	14,534	14,534
<b>III 再評価差額金</b>				
	-	-	-	4,811
<b>IV 連結剰余金</b>				
	25,587	30,085	29,539	31,199
<b>V その他有価証券評価差額金</b>				
	-	-	1,158	△ 92
<b>VI 為替換算調整勘定</b>				
	-	-	△ 6,275	△ 2,423
<b>VII 自己株式</b>				
	△ 0	△ 0	△ 0	△ 3
<b>VIII 子会社の所有する親会社株式</b>				
	-	△ 177	-	-
<b>資本合計</b>	<b>68,606</b>	<b>74,131</b>	<b>68,647</b>	<b>77,716</b>
<b>負債・資本合計</b>	<b>522,498</b>	<b>514,802</b>	<b>513,797</b>	<b>533,295</b>

(注) 第131期より第134期までの科目表示について、本表では次の通り集約した。

- ① その他流動資産には、たな卸資産を含む。
- ② その他の有形固定資産には、機械及び装置、車両及び運搬具を含む。
- ③ 無形固定資産には、連結調整勘定を含む。
- ④ その他長期資産には、再評価に係る繰延税金資産を含む。
- ⑤ 繰延資産には、新株発行費および社債発行費を含む。
- ⑥ その他固定負債には、退職給付引当金、役員退職慰労引当金および連結調整勘定を含む。

## 経営数値の推移

## 貸借対照表(連結)2003.3~2006.3

	単位 (百万円)			
	第135期 2003/3	第136期 2004/3	第137期 2005/3	第138期 2006/3
連結子会社数	142	177	186	207
持分法適用会社数	18	18	18	26
計	160	195	204	233
<b>(資産の部)</b>				
<b>I 流動資産</b>				
現金及び預金	18,988	23,370	31,831	44,185
受取手形及び営業未収金	67,588	75,986	90,121	109,110
短期貸付金	7,174	11,830	8,536	16,624
有価証券	73	54	28	932
繰延及び前払費用	18,223	21,507	26,587	25,077
その他流動資産	25,127	24,942	30,831	39,738
貸倒引当金	△ 663	△ 1,046	△ 863	△ 624
<b>流動資産合計</b>	<b>136,510</b>	<b>156,643</b>	<b>187,071</b>	<b>235,042</b>
<b>II 固定資産</b>				
(1) 有形固定資産				
船舶	198,187	171,699	168,947	189,094
建物及び構築物	32,209	29,131	26,925	27,484
土地	36,012	35,446	34,144	34,070
建設仮勘定	9,681	34,322	33,763	77,042
その他の有形固定資産	9,790	10,375	12,112	18,654
<b>有形固定資産合計</b>	<b>285,879</b>	<b>280,973</b>	<b>275,891</b>	<b>346,344</b>
(2) 無形固定資産				
<b>無形固定資産合計</b>	<b>5,810</b>	<b>5,914</b>	<b>6,170</b>	<b>6,458</b>
(3) 投資その他の資産				
投資有価証券	57,341	80,201	89,477	121,918
長期貸付金	4,283	15,214	19,166	11,595
繰延税金資産	9,475	3,715	4,245	3,586
その他長期資産	17,104	16,832	23,830	32,451
貸倒引当金	△ 621	△ 423	△ 542	△ 378
<b>投資その他資産合計</b>	<b>87,582</b>	<b>115,539</b>	<b>136,176</b>	<b>169,172</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>379,273</b>	<b>402,427</b>	<b>418,238</b>	<b>521,975</b>
<b>III 繰延資産</b>				
<b>繰延資産合計</b>	<b>41</b>	<b>63</b>	<b>21</b>	<b>21</b>
<b>資産合計</b>	<b>515,824</b>	<b>559,135</b>	<b>605,331</b>	<b>757,040</b>

	単位 (百万円)			
	第135期 2003/3	第136期 2004/3	第137期 2005/3	第138期 2006/3
<b>(負債の部)</b>				
<b>I 流動負債</b>				
支払手形及び営業未払金	56,879	61,017	66,467	82,311
社債短期償還金	7,500	5,000	3,000	3,000
短期借入金	72,556	66,768	47,670	54,707
未払法人税等	5,767	16,656	28,206	12,578
賞与引当金	2,141	2,220	2,344	2,208
リース債務	1,393	1,456	1,344	3,963
その他流動負債	20,524	24,969	28,917	58,340
<b>流動負債合計</b>	<b>166,760</b>	<b>178,086</b>	<b>177,948</b>	<b>217,107</b>
<b>II 固定負債</b>				
社債	21,000	46,000	43,000	70,000
長期借入金	194,643	151,483	135,983	119,816
繰延税金負債	2,049	2,061	3,105	3,205
退職給付引当金	14,550	13,063	11,636	10,260
特別修繕引当金	7,529	9,680	11,301	13,335
長期リース債務	9,481	11,102	8,251	5,745
その他固定負債	10,527	18,696	23,665	48,528
<b>固定負債合計</b>	<b>259,779</b>	<b>252,085</b>	<b>236,941</b>	<b>270,889</b>
<b>負債合計</b>	<b>426,540</b>	<b>430,172</b>	<b>414,890</b>	<b>487,997</b>
<b>少数株主持分</b>				
少数株主持分	7,244	7,956	9,164	11,233
<b>(資本の部)</b>				
<b>I 資本金</b>				
	29,689	29,689	29,689	29,689
<b>II 資本剰余金</b>				
	14,534	14,535	14,534	14,534
<b>III 利益剰余金</b>				
	39,694	66,964	117,483	169,430
<b>IV 土地再評価差額金</b>				
	4,848	5,093	6,797	6,466
<b>V その他有価証券評価差額金</b>				
	△ 2,529	11,801	16,642	36,928
<b>VI 為替換算調整勘定</b>				
	△ 3,912	△ 6,310	△ 3,110	1,790
<b>VII 自己株式</b>				
	△ 285	△ 767	△ 761	△ 1,031
<b>資本合計</b>	<b>82,039</b>	<b>121,006</b>	<b>181,276</b>	<b>257,809</b>
<b>負債・資本合計</b>	<b>515,824</b>	<b>559,135</b>	<b>605,331</b>	<b>757,040</b>

(注) 第135期より第138期までの科目表示について、本表では次の通り集約した。

- ① その他流動資産には、たな卸資産を含む。
- ② その他の有形固定資産には、機械及び装置、車両及び運搬具を含む。
- ③ 無形固定資産には、連結調整勘定を含む。
- ④ その他長期資産には、再評価に係る繰延税金資産を含む。
- ⑤ 繰延資産には、新株発行費および社債発行費を含む。
- ⑥ その他流動負債には、コマース・ペーパーおよび役員賞与引当金を含む。
- ⑦ その他固定負債には、退職給付引当金、役員退職慰勞引当金、連結調整勘定および負のれんを含む。

## 経営数値の推移

## 貸借対照表(連結)2007.3~2012.3

	単位(百万円)					
	第139期 2007/3	第140期 2008/3	第141期 2009/3	第142期 2010/3	第143期 2011/3	第144期 2012/3
連結子会社数	220	275	311	319	316	288
持分法適用会社数	28	28	30	30	29	26
計	248	303	341	349	345	314
<b>(資産の部)</b>						
<b>I 流動資産</b>						
現金及び預金	63,927	50,700	73,144	96,059	74,063	96,698
受取手形及び営業未収金	101,434	101,034	72,740	76,674	78,313	77,894
原材料及び貯蔵品	-	-	19,974	26,510	34,411	38,303
繰延及び前払費用	29,351	37,280	22,963	27,081	32,448	36,758
その他流動資産	58,673	77,843	46,169	35,494	44,136	31,757
貸倒引当金	△ 587	△ 678	△ 504	△ 493	△ 526	△ 666
<b>流動資産合計</b>	<b>252,798</b>	<b>266,179</b>	<b>234,486</b>	<b>261,325</b>	<b>262,845</b>	<b>280,744</b>
<b>II 固定資産</b>						
(1) 有形固定資産						
船舶	238,151	266,001	347,898	369,830	379,295	473,552
建物及び構築物	24,189	23,818	23,932	26,874	25,422	24,262
土地	32,570	32,440	30,990	30,995	30,717	29,825
建設仮勘定	85,862	170,040	155,652	146,401	136,114	78,797
その他の有形固定資産	21,017	22,370	19,991	15,761	12,180	12,013
<b>有形固定資産合計</b>	<b>401,789</b>	<b>514,669</b>	<b>578,463</b>	<b>589,861</b>	<b>583,728</b>	<b>618,449</b>
(2) 無形固定資産						
<b>無形固定資産合計</b>	<b>6,091</b>	<b>15,232</b>	<b>16,215</b>	<b>13,955</b>	<b>10,363</b>	<b>9,952</b>
(3) 投資その他の資産						
投資有価証券	163,739	121,146	89,618	112,916	101,312	75,214
長期貸付金	34,194	26,624	17,603	19,067	15,896	15,066
繰延税金資産	5,963	-	10,103	33,232	42,988	51,869
その他長期資産	36,528	25,092	26,003	19,091	16,675	15,843
貸倒引当金	△ 678	△ 582	△ 890	△ 5,565	△ 1,302	△ 491
<b>投資その他資産合計</b>	<b>239,746</b>	<b>172,280</b>	<b>142,437</b>	<b>178,741</b>	<b>175,569</b>	<b>157,501</b>
<b>固定資産合計</b>	<b>647,626</b>	<b>702,182</b>	<b>737,116</b>	<b>782,558</b>	<b>769,660</b>	<b>785,904</b>
<b>III 繰延資産</b>						
<b>繰延資産合計</b>	<b>13</b>	<b>266</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>資産合計</b>	<b>900,438</b>	<b>968,629</b>	<b>971,602</b>	<b>1,043,884</b>	<b>1,032,505</b>	<b>1,066,648</b>

	単位(百万円)					
	第139期 2007/3	第140期 2008/3	第141期 2009/3	第142期 2010/3	第143期 2011/3	第144期 2012/3
<b>(負債の部)</b>						
<b>I 流動負債</b>						
支払手形及び営業未払金	75,914	82,075	63,058	70,310	76,750	75,275
短期借入金	83,201	67,918	55,343	61,960	55,783	72,049
未払法人税等	14,611	36,454	4,594	3,189	3,456	2,661
独占禁止補償連損失引当金	-	-	-	-	-	-
賞与引当金	2,063	2,415	1,808	1,474	2,088	1,560
リース債務	919	-	-	-	-	-
その他流動負債	54,223	57,619	62,751	54,021	65,634	72,783
<b>流動負債合計</b>	<b>230,931</b>	<b>246,481</b>	<b>187,554</b>	<b>190,954</b>	<b>203,711</b>	<b>224,328</b>
<b>II 固定負債</b>						
社債	70,666	57,741	57,641	90,329	74,951	74,573
長期借入金	156,315	198,856	301,011	348,767	332,481	406,162
リース債務	-	-	-	-	-	13,428
特別修繕引当金	17,154	24,655	20,236	17,770	17,708	17,555
デリバティブ債務	-	-	-	-	67,916	52,181
その他固定負債	67,748	64,618	49,007	64,199	20,751	18,486
<b>固定負債合計</b>	<b>311,883</b>	<b>345,870</b>	<b>427,895</b>	<b>521,065</b>	<b>513,807</b>	<b>582,385</b>
<b>負債合計</b>	<b>542,814</b>	<b>592,352</b>	<b>615,450</b>	<b>712,019</b>	<b>717,519</b>	<b>806,714</b>
<b>(純資産の部)</b>						
<b>I 株主資本</b>						
資本金	39,356	45,819	45,869	65,031	65,031	65,031
資本剰余金	24,201	30,664	30,714	49,876	49,892	49,892
利益剰余金	211,602	281,384	298,638	229,661	258,075	212,850
自己株式	△ 988	△ 929	△ 938	△ 949	△ 903	△ 904
<b>株主資本合計</b>	<b>274,172</b>	<b>356,938</b>	<b>374,283</b>	<b>343,619</b>	<b>372,095</b>	<b>326,870</b>
<b>II 評価・換算差額等</b>						
その他有価証券評価差額金	46,250	17,808	△ 4,874	8,545	1,955	△ 6,036
繰延ヘッジ損益	14,214	△ 23,140	△ 17,708	△ 28,936	△ 55,305	△ 41,596
土地再評価差額金	5,515	4,186	2,048	2,044	2,077	2,297
為替換算調整勘定	4,322	△ 29	△ 18,975	△ 17,151	△ 29,153	△ 38,962
退職給付に係る調整累計額	-	-	-	-	-	-
<b>評価・換算差額等合計</b>	<b>70,303</b>	<b>△ 1,175</b>	<b>△ 39,510</b>	<b>△ 35,498</b>	<b>△ 80,426</b>	<b>△ 84,297</b>
<b>III 少数株主持分</b>						
純資産合計	357,624	376,277	356,152	331,864	314,986	259,934
<b>負債・資本合計</b>	<b>900,438</b>	<b>968,629</b>	<b>971,602</b>	<b>1,043,884</b>	<b>1,032,505</b>	<b>1,066,648</b>

## 経営数値の推移

## 貸借対照表(連結)2013.3~2019.3

	単位(百万円)						
	第145期 2013/3	第146期 2014/3	第147期 2015/3	第148期 2016/3	第149期 2017/3	第150期 2018/3	第151期 2019/3
<b>連結子会社数</b>	288	293	309	316	313	294	292
<b>持分法適用会社数</b>	27	27	26	25	30	38	38
<b>計</b>	315	320	335	341	343	332	330
<b>(資産の部)</b>							
<b>I 流動資産</b>							
現金及び預金	162,126	186,394	242,432	241,101	199,678	200,606	143,201
受取手形及び営業未収金	86,883	94,345	94,132	79,652	83,580	89,218	62,722
原材料及び貯蔵品	42,690	49,032	35,312	22,131	29,546	31,759	26,258
繰延及び前払費用	41,090	46,106	43,859	41,573	45,862	43,880	40,545
その他流動資産	22,419	72,384	28,517	17,354	24,492	26,940	17,411
貸倒引当金	△ 962	△ 656	△ 1,999	△ 597	△ 2,035	△ 1,679	△ 1,267
<b>流動資産合計</b>	354,246	447,605	442,253	401,214	381,123	390,726	288,871
<b>II 固定資産</b>							
(1) 有形固定資産							
船舶	560,474	565,589	529,408	480,257	412,285	398,473	392,177
建物及び構築物	23,675	21,599	19,945	18,571	18,239	15,400	13,032
土地	28,202	26,623	25,820	24,862	24,781	21,119	18,397
建設仮勘定	39,291	35,332	45,824	47,238	55,551	35,125	12,923
その他の有形固定資産	11,409	11,083	11,499	12,624	15,531	12,834	12,099
<b>有形固定資産合計</b>	663,051	661,226	632,496	583,552	526,387	482,953	448,632
(2) 無形固定資産							
<b>無形固定資産合計</b>	5,898	5,358	4,587	4,200	4,005	3,745	4,377
(3) 投資その他の資産							
投資有価証券	87,118	88,310	93,991	70,896	80,721	107,545	164,110
長期貸付金	16,711	16,291	16,935	18,887	17,466	19,011	17,328
繰延税金資産	26,970	19,757	7,593	5,152	3,268	3,818	4,686
その他長期資産	26,771	16,503	25,836	32,520	33,168	30,018	24,592
貸倒引当金	△ 332	△ 310	△ 364	△ 1,199	△ 931	△ 934	△ 1,336
<b>投資その他資産合計</b>	157,238	140,551	143,991	126,256	133,692	159,461	209,381
<b>固定資産合計</b>	826,187	807,135	781,075	714,009	664,085	646,160	662,390
<b>III 繰延資産</b>							
<b>繰延資産合計</b>	—	—	—	—	—	—	—
<b>資産合計</b>	1,180,433	1,254,741	1,223,328	1,115,223	1,045,209	1,036,886	951,261

	単位(百万円)						
	第145期 2013/3	第146期 2014/3	第147期 2015/3	第148期 2016/3	第149期 2017/3	第150期 2018/3	第151期 2019/3
<b>(負債の部)</b>							
<b>I 流動負債</b>							
支払手形及び営業未払金	82,606	91,492	101,324	99,745	89,769	90,369	57,836
短期借入金	96,578	77,091	81,475	71,787	47,469	41,783	86,423
未払法人税等	1,990	2,822	6,641	1,804	1,268	3,242	1,711
独占禁止補償連損失引当金	—	—	1,672	5,223	5,223	1,672	3,783
賞与引当金	2,314	2,381	2,754	2,355	2,387	2,566	2,556
リース債務	—	—	—	—	—	—	—
その他流動負債	78,085	112,526	67,083	64,709	97,184	143,505	127,039
<b>流動負債合計</b>	261,573	286,312	260,949	245,623	223,433	283,141	279,352
<b>II 固定負債</b>							
社債	48,699	53,321	52,943	62,565	62,187	11,809	10,000
長期借入金	428,869	418,933	357,502	346,482	404,176	419,935	405,706
リース債務	23,190	38,865	41,030	36,981	33,055	39,572	34,909
特別修繕引当金	16,483	15,452	14,127	12,064	11,999	11,201	12,251
デリバティブ債務	18,914	10,638	12,147	11,962	8,861	7,268	6,208
その他固定負債	20,729	20,531	17,189	19,632	56,015	20,862	21,597
<b>固定負債合計</b>	556,884	557,740	494,938	489,686	576,293	510,651	490,675
<b>負債合計</b>	818,458	844,052	755,887	735,309	799,727	793,792	770,028
<b>(純資産の部)</b>							
<b>I 株主資本</b>							
資本金	75,457	75,457	75,457	75,457	75,457	75,457	75,457
資本剰余金	60,315	60,312	60,312	60,297	60,334	60,507	1,383
利益剰余金	223,287	234,429	254,922	195,863	55,753	67,107	16,692
自己株式	△ 904	△ 908	△ 1,071	△ 1,077	△ 1,084	△ 2,383	△ 2,381
<b>株主資本合計</b>	358,155	369,291	389,620	330,541	190,461	200,688	91,152
<b>II 評価・換算差額等</b>							
その他有価証券評価差額金	2,475	8,188	14,822	6,485	8,849	8,570	4,414
繰延ヘッジ損益	△ 8,104	5,753	8,719	4,752	10,189	7,768	2,999
土地再評価差額金	2,350	5,978	6,209	6,266	6,263	6,184	4,655
為替換算調整勘定	△ 14,306	71	22,201	9,689	6,555	△ 3,539	4,063
退職給付に係る調整累計額	—	△ 446	△ 41	△ 2,359	△ 2,835	△ 2,661	△ 3,710
<b>評価・換算差額等合計</b>	△ 17,584	19,545	51,911	24,834	29,022	16,321	12,423
<b>III 少数株主持分</b>	21,404	21,851	25,908	24,537	25,997	26,083	77,657
<b>純資産合計</b>	361,975	410,688	467,440	379,913	245,482	243,094	181,233
<b>負債・資本合計</b>	1,180,433	1,254,741	1,223,328	1,115,223	1,045,209	1,036,886	951,261

(注1) 「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」及び「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」の適用に伴い、第139期以降、連結貸借対照表の記載方法を改めた。

(注2) 第139期より第151期までの科目表示について、本表では次の通り集約した。

① その他有価証券には、有価証券、たな卸資産、短期貸付金および繰延税金資産を含む。

② その他の有形固定資産には、機械・装置及び運搬機を含む。

③ 無形固定資産には、のれんを含む。

④ その他長期資産には、退職給付に係る資産を含む。

⑤ 繰延資産には、社債発行費を含む。

⑥ その他流動負債には、未払金、リース債務、社債短期償還金、コマーシャル・ペーパー、事業再編関連損失引当金、関係会社整理損失引当金、備前契約損失引当金および役員賞与引当金を含む。

⑦ その他固定負債には、再評価に係る繰延税金負債、独占禁止法関連損失引当金、退職給付引当金、役員退職慰勞引当金、株式給付引当金および退職給付に係る負債を含む。





## 期末運航隻数および船腹量推移 | 1984年度～2018年度

		1984 (昭和59) 年度		1985 (昭和60) 年度		1986 (昭和61) 年度		1987 (昭和62) 年度	
		隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)
定期船	所有船	12	331,632	10	318,581	12	422,782	11	399,029
	傭船	27	408,738	31	546,379	26	559,407	29	597,234
	計	39	740,370	41	864,960	38	982,189	40	996,263
コンテナ船	所有船	11	318,240	10	318,581	12	422,782	11	399,029
	傭船	11	143,817	15	266,215	15	354,231	17	382,214
	小計	22	462,057	25	584,796	27	777,013	28	781,243
在来船	所有船	1	13,392	0	0	0	0	0	0
	傭船	16	264,921	16	280,164	11	205,176	12	215,020
	小計	17	278,313	16	280,164	11	205,176	12	215,020
ドライバルク船	所有船	7	856,367	8	1,023,148	6	845,193	6	848,336
	傭船	69	4,260,115	76	4,419,508	72	3,842,653	85	5,212,870
	計	76	5,116,482	84	5,442,656	78	4,687,846	91	6,061,206
自動車専用船	所有船	12	180,858	14	208,177	13	180,255	12	172,568
	傭船	55	822,246	58	843,146	51	708,722	44	552,251
	計	67	1,003,104	72	1,051,323	64	888,977	56	724,819
エネルギー資源輸送船	所有船	15	1,626,541	14	1,195,591	13	1,160,445	13	1,335,196
	傭船	10	838,393	10	835,413	7	617,531	8	557,381
	計	25	2,464,934	24	2,031,004	20	1,777,976	21	1,892,577
LNG船	所有船	6	405,733	7	474,476	7	474,476	7	474,476
	傭船	0	0	0	0	0	0	0	0
	小計	6	405,733	7	474,476	7	474,476	7	474,476
原油タンカー	所有船	7	1,118,685	5	618,992	4	583,846	4	758,597
	傭船	10	838,393	10	835,413	7	617,531	8	557,381
	小計	17	1,957,078	15	1,454,405	11	1,201,377	12	1,315,978
LPG船	所有船	2	102,123	2	102,123	2	102,123	2	102,123
	傭船	0	0	0	0	0	0	0	0
	小計	2	102,123	2	102,123	2	102,123	2	102,123
合計	所有船	46	2,995,398	46	2,745,497	44	2,608,675	42	2,755,129
	傭船	161	6,329,492	175	6,644,446	156	5,728,313	166	6,919,736
	合計	207	9,324,890	221	9,389,943	200	8,336,988	208	9,674,865

		1988 (昭和63) 年度		1989 (平成元) 年度		1990 (平成2) 年度		1991 (平成3) 年度	
		隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)
定期船	所有船	12	445,817	8	312,184	8	312,184	10	346,197
	傭船	37	773,019	35	824,988	36	798,302	40	902,234
	計	49	1,218,836	43	1,137,172	44	1,110,486	50	1,248,431
コンテナ船	所有船	12	445,817	8	312,184	8	312,184	10	346,197
	傭船	21	466,303	26	635,479	29	667,401	29	687,829
	小計	33	912,120	34	947,663	37	979,585	39	1,034,026
在来船	所有船	0	0	0	0	0	0	0	0
	傭船	16	306,716	9	189,509	7	130,901	11	214,405
	小計	16	306,716	9	189,509	7	130,901	11	214,405
ドライバルク船	所有船	5	777,080	4	676,645	5	861,048	4	715,312
	傭船	79	5,093,197	78	5,215,159	82	5,297,793	77	4,953,851
	計	84	5,870,277	82	5,891,804	87	6,158,841	81	5,669,163
自動車専用船	所有船	9	130,354	10	148,965	10	148,965	8	119,769
	傭船	51	676,814	50	657,540	51	645,420	57	743,835
	計	60	807,168	60	806,505	61	794,385	65	863,604
エネルギー資源輸送船	所有船	11	1,047,546	13	1,198,272	12	1,146,404	12	1,147,573
	傭船	12	996,822	13	1,038,810	14	1,160,621	17	1,568,649
	計	23	2,044,368	26	2,237,082	26	2,307,025	29	2,716,222
LNG船	所有船	7	474,476	9	616,006	9	616,006	9	616,006
	傭船	0	0	0	0	0	0	0	0
	小計	7	474,476	9	616,006	9	616,006	9	616,006
原油タンカー	所有船	2	470,947	2	478,504	2	478,504	2	479,673
	傭船	12	996,822	13	1,038,810	13	1,108,753	16	1,516,781
	小計	14	1,467,769	15	1,517,314	15	1,587,257	18	1,996,454
LPG船	所有船	2	102,123	2	103,762	1	51,894	1	51,894
	傭船	0	0	0	0	1	51,868	1	51,868
	小計	2	102,123	2	103,762	2	103,762	2	103,762
合計	所有船	37	2,400,797	35	2,336,066	35	2,468,601	34	2,328,851
	傭船	179	7,539,852	176	7,736,497	183	7,902,136	191	8,168,569
	合計	216	9,940,649	211	10,072,563	218	10,370,737	225	10,497,420

		1992(平成4)年度		1993(平成5)年度		1994(平成6)年度		1995(平成7)年度	
		隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)
定期船	所有船	10	346,197	12	441,122	9	331,952	9	331,952
	傭船	41	914,268	42	973,206	40	967,393	39	985,376
	計	51	1,260,465	54	1,414,328	49	1,299,345	48	1,317,328
コンテナ船	所有船	10	346,197	12	441,122	9	331,952	9	331,952
	傭船	33	753,361	33	802,867	35	870,875	36	920,107
	小計	43	1,099,558	45	1,243,989	44	1,202,827	45	1,252,059
在来船	所有船	0	0	0	0	0	0	0	0
	傭船	8	160,907	9	170,339	5	96,518	3	65,269
	小計	8	160,907	9	170,339	5	96,518	3	65,269
ドライバルク船	所有船	2	357,054	2	357,054	2	357,054	1	184,403
	傭船	77	5,338,787	88	5,898,497	99	7,393,489	96	7,168,628
	計	79	5,695,841	90	6,255,551	101	7,750,543	97	7,353,031
自動車専用船	所有船	7	104,792	7	104,792	4	57,656	4	57,656
	傭船	55	731,833	51	686,841	58	771,607	50	661,224
	計	62	836,625	58	791,633	62	829,263	54	718,880
エネルギー資源輸送船	所有船	12	973,959	12	973,959	11	922,065	11	922,065
	傭船	16	1,875,953	14	1,395,627	16	1,707,520	13	1,319,034
	計	28	2,849,912	26	2,369,586	27	2,629,585	24	2,241,099
LNG船	所有船	10	683,560	10	683,560	10	683,560	10	683,560
	傭船	0	0	0	0	0	0	0	0
	小計	10	683,560	10	683,560	10	683,560	10	683,560
原油タンカー	所有船	1	238,505	1	238,505	1	238,505	1	238,505
	傭船	15	1,824,085	13	1,343,759	14	1,603,758	11	1,215,272
	小計	16	2,062,590	14	1,582,264	15	1,842,263	12	1,453,777
LPG船	所有船	1	51,894	1	51,894	0	0	0	0
	傭船	1	51,868	1	51,868	2	103,762	2	103,762
	小計	2	103,762	2	103,762	2	103,762	2	103,762
合計	所有船	31	1,782,002	33	1,876,927	26	1,668,727	25	1,496,076
	傭船	189	8,860,841	195	8,954,171	213	10,840,009	198	10,134,262
	合計	220	10,642,843	228	10,831,098	239	12,508,736	223	11,630,338

		1996(平成8)年度		1997(平成9)年度		1998(平成10)年度		1999(平成11)年度	
		隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)
定期船	所有船	8	309,737	7	287,527	6	265,308	6	265,308
	傭船	37	1,010,510	40	1,096,686	41	1,272,776	43	1,361,223
	計	45	1,320,247	47	1,384,213	47	1,538,084	49	1,626,531
コンテナ船	所有船	8	309,737	7	287,527	6	265,308	6	265,308
	傭船	34	936,091	36	1,002,179	38	1,207,569	41	1,316,104
	小計	42	1,245,828	43	1,289,706	44	1,472,877	47	1,581,412
在来船	所有船	0	0	0	0	0	0	0	0
	傭船	3	74,419	4	94,507	3	65,207	2	45,119
	小計	3	74,419	4	94,507	3	65,207	2	45,119
ドライバルク船	所有船	2	273,403	2	273,403	1	89,000	1	89,000
	傭船	92	7,434,654	95	7,610,011	79	6,738,186	101	8,899,266
	計	94	7,708,057	97	7,883,414	80	6,827,186	102	8,988,266
自動車専用船	所有船	4	57,656	4	57,656	4	57,656	4	57,656
	傭船	51	671,825	55	681,572	60	726,285	64	771,012
	計	55	729,481	59	739,228	64	783,941	68	828,668
エネルギー資源輸送船	所有船	14	1,139,228	15	1,220,463	18	1,437,571	20	1,583,063
	傭船	11	1,409,277	11	1,431,545	10	1,340,007	10	1,381,375
	計	25	2,548,505	26	2,652,008	28	2,777,578	30	2,964,438
LNG船	所有船	13	900,723	14	973,071	17	1,190,179	19	1,335,671
	傭船	0	0	0	0	0	0	0	0
	小計	13	900,723	14	973,071	17	1,190,179	19	1,335,671
原油タンカー	所有船	1	238,505	1	247,392	1	247,392	1	247,392
	傭船	10	1,357,383	9	1,329,655	8	1,238,117	6	1,089,594
	小計	11	1,595,888	10	1,577,047	9	1,485,509	7	1,336,986
LPG船	所有船	0	0	0	0	0	0	0	0
	傭船	1	51,894	2	101,890	2	101,890	2	101,890
	小計	1	51,894	2	101,890	2	101,890	2	101,890
プロダクトタンカー	所有船	-	-	-	-	-	-	0	0
	傭船	-	-	-	-	-	-	2	189,891
	小計	-	-	-	-	-	-	2	189,891
合計	所有船	28	1,780,024	28	1,839,049	29	1,849,535	31	1,995,027
	傭船	191	10,526,266	201	10,819,814	190	10,077,254	218	12,412,876
	合計	219	12,306,290	229	12,658,863	219	11,926,789	249	14,407,903

		2000(平成12)年度		2001(平成13)年度		2002(平成14)年度		2003(平成15)年度	
		隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)
コンテナ船	所有船	18	787,243	5	217,883	12	517,533	10	422,901
	傭船	38	1,142,107	50	1,976,269	47	1,970,697	54	2,125,086
	計	56	1,929,350	55	2,194,152	59	2,488,230	64	2,547,987
ドライバルク船	所有船	29	3,243,404	1	89,000	28	3,060,902	33	3,655,769
	傭船	80	6,277,411	109	9,507,326	102	9,074,445	112	10,229,496
	計	109	9,520,815	110	9,596,326	130	12,135,347	145	13,885,265
自動車専用船	所有船	26	338,357	3	43,352	25	335,753	27	371,237
	傭船	41	490,053	62	804,852	40	525,829	43	570,512
	計	67	828,410	65	848,204	65	861,582	70	941,749
エネルギー資源輸送船	所有船	27	2,281,984	22	1,780,562	27	2,334,591	27	2,181,735
	傭船	4	549,361	11	1,325,514	8	1,120,114	10	1,526,344
	計	31	2,831,345	33	3,106,076	35	3,454,705	37	3,708,079
LNG船	所有船	21	1,480,563	21	1,480,563	21	1,480,563	21	1,480,563
	傭船	0	0	0	0	0	0	0	0
	小計	21	1,480,563	21	1,480,563	21	1,480,563	21	1,480,563
原油タンカー	所有船	3	614,540	1	299,999	3	667,147	3	514,291
	傭船	3	464,362	7	1,053,634	5	878,990	8	1,393,244
	小計	6	1,078,902	8	1,353,633	8	1,546,137	11	1,907,535
LPG船	所有船	2	101,890	0	0	2	101,890	2	101,890
	傭船	0	0	2	101,890	1	49,996	1	48,101
	小計	2	101,890	2	101,890	3	151,886	3	149,991
プロダクトタンカー	所有船	1	84,991	0	—	1	84,991	1	84,991
	傭船	1	84,999	2	169,990	2	191,128	1	84,999
	小計	2	169,990	2	169,990	3	276,119	2	169,990
近海内航	所有船	9	40,119	10	45,454	10	47,106	17	117,924
	傭船	38	297,029	35	314,006	32	292,796	29	257,691
	計	47	337,148	45	359,460	42	339,902	46	375,615
その他	所有船	0	0	0	0	4	475,263	1	9,805
	傭船	10	199,312	9	227,744	7	216,458	0	0
	計	10	199,312	9	227,744	11	691,721	1	9,805
合計	所有船	109	6,691,107	41	2,176,251	106	6,771,148	115	6,759,371
	傭船	211	8,955,273	276	14,155,711	236	13,200,339	248	14,709,129
	計	320	15,646,380	317	16,331,962	342	19,971,487	363	21,468,500

		2004(平成16)年度		2005(平成17)年度		2006(平成18)年度		2007(平成19)年度	
		隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)	隻数	載貨重量トン(K/T)
コンテナ船	所有船	11	471,073	12	536,173	12	594,366	12	594,366
	傭船	62	2,482,378	65	2,669,177	77	3,266,576	87	3,600,106
	計	73	2,953,451	77	3,205,350	89	3,860,942	99	4,194,472
ドライバルク船	所有船	33	3,686,726	38	4,453,681	46	5,224,560	48	5,369,728
	傭船	116	11,103,047	105	10,658,223	113	11,687,843	121	12,245,118
	計	149	14,789,773	143	15,111,904	159	16,912,403	169	17,614,846
自動車専用船	所有船	27	371,237	27	371,237	32	425,178	35	478,070
	傭船	51	684,523	66	899,939	68	931,060	67	897,644
	計	78	1,055,760	93	1,271,176	100	1,356,238	102	1,375,714
エネルギー資源輸送船	所有船	29	2,586,937	30	2,694,050	31	3,011,546	32	3,325,776
	傭船	11	1,461,450	10	1,364,701	14	1,746,055	19	2,117,903
	計	40	4,048,387	40	4,058,751	45	4,757,601	51	5,443,679
LNG船	所有船	21	1,480,563	21	1,480,563	21	1,480,563	21	1,480,563
	傭船	0	0	0	0	1	75,485	2	154,704
	小計	21	1,480,563	21	1,480,563	22	1,556,048	23	1,635,267
原油タンカー	所有船	5	921,388	6	1,013,493	7	1,330,989	8	1,645,226
	傭船	8	1,220,326	8	1,219,713	8	1,219,713	10	1,432,669
	小計	13	2,141,714	14	2,233,206	15	2,550,702	18	3,077,895
LPG船	所有船	2	99,995	2	99,995	2	99,995	2	99,995
	傭船	1	49,996	1	49,996	1	49,996	3	109,097
	小計	3	149,991	3	149,991	3	149,991	5	209,092
プロダクトタンカー	所有船	1	84,991	1	99,999	1	99,999	1	99,992
	傭船	2	191,128	1	94,992	4	400,861	4	421,433
	小計	3	276,119	2	194,991	5	500,860	5	521,425
重量物船	所有船	—	—	—	—	—	—	6	55,991
	傭船	—	—	—	—	—	—	9	75,468
	計	—	—	—	—	—	—	15	131,459
近海内航	所有船	17	117,925	19	136,631	24	202,556	24	207,309
	傭船	27	253,319	25	243,626	27	263,512	27	263,400
	計	44	371,244	44	380,257	51	466,068	51	470,709
その他	所有船	1	11,075	1	11,075	0	0	1	11,075
	傭船	0	0	0	0	0	0	0	0
	計	1	11,075	1	11,075	0	0	1	11,075
合計	所有船	118	7,244,973	127	8,202,847	145	9,458,206	158	10,042,315
	傭船	267	15,984,717	271	15,835,666	299	17,895,046	330	19,199,639
	計	385	23,229,690	398	24,038,513	444	27,353,252	488	29,241,954





## 年表

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
1855	-	- 川崎正藏、長崎で貿易を始める	6. 3	ペリー、浦賀に来航		
1863	-	- 川崎正藏、大阪で商店を開く				
1868					9. 8	明治と改元
1869	9.13	川崎正藏、土佐沖で遭難し西洋型船の建造を決意	11.16	スエズ運河開通	3.28	政府機能、東京に移る
1870			1. 1	回漕会社設立。わが国初の汽船会社		
1871			1. -	回漕会社を廃し回漕取扱所を設立	7.14	廃藩置県実施
1872			8.10	回漕取扱所を解散、日本國郵便蒸気船会社設立	11. 9	太陽暦採用、当年12月3日を明治6年1月1日とする
1873	-	- 川崎正藏、日本國郵便蒸気船会社副頭取就任 - 川崎正藏、大蔵省琉球国産取調役を拝命				
1874	1.18	川崎正藏、東京・大阪・琉球間に郵便航路開設。第1船「大有丸」 - 川崎正藏、大蔵省全国貢米回漕方御用を受命			4. 4	台湾に出兵
1875			6. -	日本國郵便蒸気船会社解散		
1877	-	- 川崎正藏、大阪土佐堀に官糖取り扱い支店を開店			2.15	西南の役起こる。同年9月24日終結
1878	4. -	川崎正藏、東京築地に川崎築地造船所を創業 - 川崎正藏、兵庫に造船分所を設置				
1880	8.10	川崎正藏、東京風帆船会社設立に参加	8. -	日本海員救済会創立		
1881	3. -	川崎正藏、兵庫東出町に川崎兵庫造船所を開設（資本金10万円） - 川崎正藏の所有船「龍王丸」、和歌山県南部沖で沈没	4. -	越中風帆船会社設立	10. -	松方正義大蔵卿、不換紙幣の整理に着手
1884	-	- 川崎正藏の所有船「龍田丸」、御前崎で沈没	5. 1	大阪商船設立	10. -	イギリス、グリニッジ子午線を子午線基準と定める
1885			9.29	三菱会社と共同運輸会社が合併、日本郵船発足	12.22	太政官制を廃し内閣制度を制定。第1次伊藤博文内閣成立

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
1886	5.19	川崎正藏、官営の兵庫造船所を借り受け、東出町の自営造船所を合併。川崎造船所と改称				
1887	7. 6	川崎正藏、官営兵庫造船所の払い下げを受ける	6. 7	三菱会社、長崎造船所の払い下げを受ける		
1889					2.11	大日本帝国憲法発布
					7. 1	新橋・神戸間鉄道全通
1891					5. 6	第1次松方正義内閣成立
1895			1. 1	海上衝突予防法施行	8.12	「君が代」国歌に制定
			1. -	社外船団体として日本海運業同盟会設立		
1894	12. -	水雷敷設艇6隻引き渡し			8. 1	日清戦争起こる
1895	-	- 川崎正藏、川崎造船所乾ドック建設のためのボーリング調査を施工。建設担当者として山崎鉉次郎を招聘	-	- この年より社外船の遠洋定期航路への進出活発となる	4.17	日清講和条約調印
1896	10. 1	株式会社川崎造船所創立総会開催	7. 8	東洋汽船設立	4. 6	第1回オリンピック大会アテネで開催
	10.15	株式会社川崎造船所設立（資本金200万円）。松方幸次郎、社長就任			9.18	第2次松方正義内閣成立
	11.28	川崎造船所、乾ドック建設に着工				
1898					4.26	米西戦争起こる。同年8月12日終結
1899			11.15	帝国海事協会創立（日本海事協会の前身）		
1900					6. -	義和団事件起こる
1901			5. -	日本海運業同盟会を日本船主同盟会と改称。社外船結束を強化	2. -	八幡製鐵所開業
					5.27	神戸・下関間鉄道全通
1902	6. 2	川崎造船所、第1ドックほとんど完成。開業式と仮竣工式挙行			1.30	日英同盟条約締結
	6. 2	修理のため乾ドック第1船「三河丸」（日本郵船）が入渠				
	11. -	川崎造船所、第1ドック竣工（総工費170万円）。調査開始から10年、着工から6年かけて完成				
1905	9.17	川崎造船所、定款中の業種目に「鑄鋼、海難救助および曳船」を追加	4.29	三井物産船舶部設置	12.17	米国人ライト兄弟、飛行に成功
1904	-	- 川崎家、松方幸次郎とともに汽船を購入し近代的海運業開始。川崎船舶部と呼称される			2.10	日露戦争起こる

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
1905			11.21	神戸川崎銀行開業（資本金100万円）頭取は川崎芳太郎	9. 5	日露講和条約調印
1906	10. -	川崎船舶部、メキシコ・ハワイ移民輸送を開始	年末	社外船合同運動起こる	6. 1	日露講和条約により南樺太領有
1907	4. -	川崎船舶部、中越汽船などと協議して北韓航路開始 8. 9 川崎船舶部の「忠佐丸」遭難 9.10 川崎船舶部の「第二琴平丸」遭難 - - 川崎造船所、従業員数9,200人になる	3. -	社団法人海員協会創立		
1909	12. -	川崎造船所、不況下の人員整理で従業員数計4,200人余りに減少				
1911	1.14	川崎造船所のストックポート第1船「大運丸」竣工。川崎船舶部で運航 6.24 川崎造船所、定款中の営業種目に「船舶運送業」を追加	6. -	山下汽船合名設立		
1912	5.11	松方幸次郎、衆議院議員立候補のためいったん社長を辞任、当選 6.28 松方幸次郎、臨時株主総会で再び社長就任	4.15	イギリス船タイタニック号、冰山と衝突して沈没	2.12	中華民国成立
					7.30	明治天皇崩御、大正と改元
1915	12.14	川崎造船所、巡洋戦艦「榛名」建造、進水				
1914	7. -	川崎造船所、ストックポートの計画建造を決定。松方幸次郎、鉄の大量買いを指示	8.15	パナマ運河開通	7.28	第一次世界大戦起こる
					8.23	日本、ドイツに宣戦布告
1916	- -	川崎造船所、従業員数1万5,000人を超す	12. -	辰馬汽船設立（新日本汽船の前身） - - 米国海事法制定	4. -	イギリス、鉄鋼の輸出を禁止
1917	2.20	川崎造船所、ストックポートの売買契約締結	9.26	川崎芳太郎、私立川崎商船学校創立 10. 1 戦時船舶管理令施行	8. 2	米国、鉄鋼の輸出を禁止
1918	1. -	川崎船舶部を解消し川崎造船所船舶部設置。ストックポートの有利運航に乗り出す 12.12 川崎造船所取締役会で船舶現物出資による汽船会社設立を決議	5. 1	三菱商事、船舶部設置	4.25	第1次日米船鉄交換契約成立。翌月第2次契約成立
			5.11	日本興業銀行法改正、船舶金融開始	8. 2	シベリア出兵を宣言
			12.27	飯野商事設立（飯野海運の前身）	8. -	富山県を皮切りに全国で米騒動が発生
					11.11	第一次世界大戦休戦条約調印
1919	2.20	川崎造船所、汽船会社の資本金を2,000万円、9,100DWTストックポート11隻の現物出資を決定 3.27 「晩香坡丸」竣工（川崎造船所）	3.29	栗林商船設立	6.17	米国、金本位制に復帰
					6.28	ベルサイユ講和条約調印
					6.28	国際連盟規約および国際労働規約締結

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
	4. 5	川崎造船所において当社の創立総会を開催。川崎芳太郎が専務取締役社長に、松方幸次郎が専務取締役副社長に 4. 8 営業届出 4.10 設立登記完了、社名を川崎汽船株式会社、本社を神戸市海岸通8番地と定める 4.19 「晩香坡丸」、大連向け門司出港。当社船稼働第1船 4.20 国際汽船設立に参加決定。川崎造船所、鈴木商店、浅野造船所など9社が計50万トンの船舶を提供 7. 3 国際汽船設立。資本金1億円、川崎芳太郎が国際汽船社長を兼任 9.18 川崎造船所で労働争議起こる。わが国初のサボタージュ 12.27 川崎芳太郎、専務取締役社長辞任。国際汽船社長を同時に辞任			10.22	東京・大阪間郵便飛行に初めて成功
1920	1.21	松方幸次郎、専務取締役社長就任 7.13 川崎芳太郎死去 8.30 松方社長、国際汽船社長を兼任	6. 5	米国、新商船法（Merchant Marine Act of 1920）実施。提案者の名から一般にJones Actと称される 6. - 海事協会創立 7. - 川崎武之助、校地・施設一切を国に献納し官立神戸商船高等学校創立 8. - 十五銀行が神戸川崎銀行および浪速銀行を合併、丁酉銀行を買収。以来十五銀行が川崎造船所の主要銀行となる 9.18 日本船主同盟会を改組し、社団法人日本船主協会を設立	1.10	国際連盟成立、わが国加盟
					3.15	株式暴落、世界恐慌起こる
					11.15	ジュネーブで第1回国際連盟総会開催
1921	5. -	川崎造船所、国際汽船と提携してKライン結成。本部を国際汽船内に置く	5. 7	日本海員組合設立 9. 8 神戸海運集会所創立（日本海運集会所の前身）	10. 6	メートル法の国際条約に調印
1922	1.21	欧州／日本航路開設。第1船「ぼすとん丸」ハンブルク出港 1. - 北米東岸・ガルフ／日本航路開設 5. - イタリア／ニューヨーク航路開設。第1船「けいぶたうん丸」メッセーナ出港	4.16	飯野汽船設立 10.12 港湾協会創立	2. 6	ワシントン海軍軍備制限条約調印。日本海軍、八・八艦隊案を廃止
					10.25	シベリア派遣軍撤退
1925	3. 1	十五銀行より榮丸購入。1926年10月までに15隻の小型船購入 3. - Kライン3社は運賃・積荷・備船について合同計算を実施 4.23 「らいん丸」竣工（川崎造船所ストックポート、当社運航受託）、初の燃油タービン機関搭載船 6.29 社債600万円募集	2. -	十五銀行、船舶債権整理に乗り出す 4. 4 国際汽船、資本金1億円を8,000万円に減資決議 7. 5 東洋汽船、米国ルーズベルト汽船と連携し世界一周航路開設	9. 1	関東大震災発生
					9. 7	治安維持・暴利取締・モラトリアム各緊急勅令公布
					9.27	震災手形割引損失補償令公布・施行
					12.27	虎ノ門事件起こる。摂政宮狙撃される



年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
1925	10. 7	阪神／芝浦航路開設。第1船「鹿山丸」神戸出港				
1924	1. -	ニューヨーク／ハンブルク航路開設。第1船「智利丸」ハンブルク出港、「からち丸」ニューヨーク出港	1.25	大阪商船の「音戸丸」竣工。わが国初のディーゼル機関装備の内航貨客船	7. 1	メートル法実施
	3.16	川崎ルーズベルト西回り世界一周航路開設。第1船「シルバーラーチ」、ニューヨーク出港。同年4月11日、当社第1船「伊太利丸」ニューヨーク出港	5. -	国際汽船の債権銀行（興銀・第一・十五）は同社の業績調査に乗り出す	7. 1	米国が排日移民法実施
	4.14	阪神／大連／天津航路開設。第1船「東祥丸」神戸出港	7.18	わが国初の大型ディーゼル船「赤城山丸」竣工。三井物産船舶部保有	11.29	東京放送局設立。1925年3月1日放送開始
	4.25	国際汽船・山下汽船と提携しオーストラリア航路開設。第1船「びくとり丸」上海出港				
	4.29	阪神／南鮮航路開設。第1船「三福丸」大阪出港				
	5.10	西回り阪神／北海道航路開設。第1船「東泰丸」大阪出港				
	5.20	東回り阪神／北海道航路開設。第1船「昌福丸」神戸出港				
	8. -	日本／カルカッタ航路開設				
	10. -	オーストラリア羊毛の欧州輸送に「べるふあすと丸」、「のるほうく丸」を配船				
	11.25	阪神／北鮮航路開設。第1船「鹿山丸」神戸出港				
1925	2.21	川崎造船ストックボート「ふろりだ丸」竣工。当社運航、初のディーゼル機関搭載船			1.20	日ソ基本条約調印。日ソ国交樹立
	3.12	川崎ルーズベルト西回り世界一周航路開設。第1船「丁抹丸」神戸出港			1. -	ムッソリーニがファシスト党独裁を宣言
	4. 1	栗林商船からウスリー鉄道船車連絡航路を継承			3.29	普通選挙法成立
	6.28	高雄／横浜航路開設。第1船「東泰丸」神戸出港				
	11. -	日本／オーストラリア運賃同盟加盟。当社・国際汽船・山下汽船3社でJAL結成				
	12. 7	ボンベイ航路開設。第1船「上海丸」神戸出港				
1926	1.27	川崎ノース・パシフィック・エクスプレスライン開設。第1船「ふろりだ丸」神戸出港			8.20	日本放送協会（NHK）設立
	3. 5	北海道／上海／台湾航路開設。第1船「明大丸」釧路出港			12.25	大正天皇崩御。昭和と改元
	4.21	大阪／敷香航路開設。第1船「能代丸」横浜出港				
	4.22	逓信省命令ウラジオストック回航航路開設。第1船「東裕丸」小樽出港				

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
	6.22	函館／北樺太航路開設。第1船「喜福丸」函館出港				
	8.25	ディーゼル船「玖馬丸」竣工（川崎造船所）				
	10. -	川崎ルーズベルト西回り世界一周航路休航				
1927	6. 1	Kawasaki & Company (London) Ltd. を設立	4.21	十五銀行休業	3.15	金融恐慌起こる
	8.23	国際汽船、Kラインを脱退。Kラインは当社の単独運航に	7. 5	政府、川崎造船所救済打ち切りを声明	3.30	震災手形善後処理法・震災手形損失補償公債法施行
	10.26	松方幸次郎、国際汽船社長を辞任	12. -	川崎造船所と国際汽船の賃借関係整理	4. 4	鈴木商店閉店
					4.18	蒋介石、南京に国民政府を樹立
1928	1. -	ボンベイ航路の配船中止	5.26	川崎造船所臨時株主総会、整理案を承認。松方幸次郎、社長辞任	2.20	第1回普通選挙実施
	5. 8	海員組合は当社に待遇改善要求書提出、各港で社船停船。同年5月15日妥結			4.10	日本商工会議所創立
	5.27	松方幸次郎が専務取締役社長辞任			8.27	パリ不戦条約調印
	5.28	鹿島房次郎、専務取締役社長就任				
	8. -	イタリア／ニューヨーク航路・川崎ルーズベルト西回り世界一周航路の配船中止				
	8. -	「ぼるどう丸」太平洋横断新記録を樹立、13日3時間34分				
	12.29	大阪／大泊航路開設。第1船「明大丸」大阪出港				
1929	1. -	ニューヨーク／ハンブルク航路の配船中止	11.11	国際汽船、本社を東京に移転。米国株式暴落を機に海運界不況深刻化	10.24	米国株式暴落、世界的な経済恐慌始まる
	5. -	高雄／横浜航路休航				
	7. 1	第1回社債600万円の内、25万円を抽籤償還				
	7. -	北米東岸・ガルフ／日本航路の配船中止				
	10.16	阪神／芝浦航路再開。第1船「玉榮丸」神戸出港				
1930	12.20	南朝鮮鉄道との連帯運輸契約に基づき下関／麗水航路開設。「昌福丸」、「慶運丸」の2隻で日発運航			1.11	金輸出解禁
					4.22	ロンドン海軍軍縮条約調印
					10.26	台湾能高郡霧社事件起こる。日本人200人余り惨殺される
1931	2. -	日本船主協会に加入	4. 6	郵商協調成立	7. -	中国各地に排日貨運動起こる
	7. -	排日勃発のため北海道／上海／台湾航路休航			9.18	満州事変起こる
	12. -	南朝鮮鉄道との連帯運輸契約に基づき阪神／麗水航路開設			9.21	イギリス、金本位制停止
					12.13	金輸出再禁止
1932	2. -	ウラジオストック航路休航	10. 1	第1次船舶改善助成施設実施	1.28	上海事変起こる
	3.31	逓信省命令ウラジオストック回航航路廃止			3. 1	満州国建国宣言
					5.15	五・一五事件起こる

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	
1932	4. -	昭和海運公司設立			9.15	日本政府、満州国を承認		3.15	「神川丸」竣工(川崎造船所)。ニューヨーク航路に就航		代わり	7.7	盧溝橋事件起こる。日中戦争の発端	
	5.7	大阪／敷香西回り航路開設。第1船「藏王山丸」大阪出港						3. -	中南米西岸航路で日本郵船と協定	3.16	新旧海員組合合同、日本海員組合結成	11.6	日独伊防共協定調印	
	6.30	ニューヨーク航路開設。第1船「良洋丸」神戸出港						4.10	「菊川丸」竣工(川崎造船所)	4.1	優秀船舶建造助成施設および遠洋航路助成施設実施	11.18	川崎航空機工業設立	
	7.29	専務取締役社長鹿島房次郎死去						5.15	「聖川丸」竣工(川崎造船所)	7.1	海運自治連盟結成			
	11.15	横浜／大連航路開設。第1船「浦鹽丸」横浜出港						7.15	「君川丸」竣工(川崎造船所)	10.1	臨時船舶管理法施行、船舶管理委員会設置			
1935	4.14	平生夙三郎、専務取締役社長就任	12. -	神戸海運集会所、日本海運集会所と改称	1.30	ドイツ、ヒトラー内閣成立		8. -	下関／麗水航路、使用船1隻で隔日発とする					
	6.1	川崎造船所船舶部所屬船を受託運航より裸備船に切り替え			3.27	日本、国際連盟を脱退		9.23	西回り世界一周航路開設。第1船「のるほうく丸」神戸出港					
	9.30	社債残額575万円を償還			4.10	イギリス、日印通商条約廃棄を通告		11.1	「國川丸」竣工(川崎造船所)					
	10. -	大阪／敷香西回り航路廃航			10.14	ドイツ、国際連盟脱退を正式声明		12.10	「桐川丸」竣工(川崎造船所)					
1934	1.1	シアトル地域の集荷業務を山下シッピングに委任	4.11	三菱重工業設立	9.21	室戸台風、関西一帯を襲う		1938	2.25	名古屋／大連・天津航路開設。第1船「昌山丸」名古屋出港	2.27	宮地汽船設立	5.5	国家総動員法施行
	1. -	小樽／大泊航路、小樽／京浜・阪神航路開設	8.31	三光海運設立、三光汽船の前身	12.29	ワシントン海軍軍縮条約廃棄を米国に通告		7. -	ボンベイ航路休航	3.23	海運自治連盟は日本船主協会と海運自主統制委員会を組織。4月海運自治統制委員会と改称	7.1	米国など各国、オーストラリア鉱石を対日禁輸	
	2.18	アフリカ航路開設。第1船「いんであ丸」横浜出港						11.11	「松川丸」竣工(川崎造船所)	8.1	海運自治統制委員会、新標準運賃・備船料率を決定			
	9.3	大東運輸設立						1939	1. -	小樽／京浜・阪神航路廃航	7.29	海運自治連盟、海運自治統制委員会を海運連盟、海運統制委員会に改組	5.11	ノモンハン事件起こる
	10.3	Kawasaki & Company (London) Ltd. を解散						2.20	神港ビルヂング竣工	2.20	神港ビルヂング竣工	7.15	国民徴用令施行	
	11.5	油槽船業務開始、外国油槽船を備船						3.24	本社を神戸市神戸区海岸通8番(神港ビル)に移転	3.24	本社を神戸市神戸区海岸通8番(神港ビル)に移転	7.26	米国、6カ月の予告で日米通商航海条約廃棄を通告	
	12.1	従来裸備船中の川崎造船所船舶部所屬船11隻を購入、川崎造船所船舶部廃止						4.4	「竹川丸」竣工(鶴見製鐵造船所)	9.1	海運統制協議会設立	9.1	ドイツ、ポーランド侵攻	
1935	3.15	「ホームチャント」備船、当社の外国貨物船備船の始まり	4.1	第2次船舶改善助成施設実施	3.16	ドイツ、再軍備宣言		5.8	「梅川丸」竣工(鶴見製鐵造船所)	11.11	海運統制輸送組合設立	9.3	イギリス・フランス、ドイツに宣戦布告、第二次世界大戦の始まり	
	6.30	油槽船「建川丸」竣工(川崎造船所)	5. -	海員組合分裂、神戸に新日本海員組合設立	12.9	ロンドン軍縮会議開催		10.12	東京支店を東京市麹町区丸ノ内2丁目20番地の1(丸ビル)に移転	12.1	株式会社川崎造船所、川崎重工業株式会社と社名変更			
	9.23	ボンベイ航路再開。第1船「和蘭丸」横浜出港	6. -	山下汽船、太平洋航路開設				1940	5.13	ニューヨーク駐在員事務所を支店に昇格	1.1	船舶建造融資補給および損失補償法施行	1.26	日米通商航海条約失効
	11.14	北海道／上海／台湾航路再開。第1船「東泰丸」釧路出港						5. -	西回り世界一周航路休航	2.1	海運統制令公布施行	3.30	汪兆銘の南京国民政府成立	
	11.20	新日本海員組合は待遇改善を要求し、当社船に総停船を指令。同年11月28日解決						6. -	下関／麗水航路、使用船2隻で日発とする	5.11	日本船主協会が日本海運協会に、近海汽船同盟会が近海汽船協会に改組	6.10	イタリア、イギリス・フランスに宣戦布告	
	12.23	平生夙三郎、専務取締役社長辞任。鑄谷正輔、専務取締役社長就任						8. -	アフリカ航路休航	9.30	日本海員組合・海員協会・海事協同会解散	9.23	日本軍、北部仏印進駐	
1936	4.27	中南米西岸航路開設。第1船「おれごん丸」門司出港	6.1	第3次船舶改善助成施設実施	1.15	日本、ロンドン軍縮会議脱退を通告		10.1	川友会を設立	10.22	船員徴用令施行	10.12	大政翼賛会発会	
	8.2	本社建て替えのため神戸市神戸区栄町通2丁目47番地の仮事務所に移転	8.1	航路統制法施行	2.26	二・二六事件起こる		10.12	「宏川丸」竣工(川崎重工)	11.1	海運中央統制輸送組合設立			
	11.2	東京・横浜両出張所を支店に昇格			7.11	独壊軍事協定成立								
	12. -	北海道／上海／台湾航路休航			11.25	日独防共協定成立		1941	3.31	「桃川丸」竣工(川崎重工)	1.16	海運中央統制輸送組合、貨物の共同引き受け開始	4.13	日中中立条約調印
1937	1. -	アフリカ航路の「丁抹丸」西アフリカへ延航	2. -	大阪商船、日本興業銀行・第一銀行および十五銀行の有する国際汽船の株式22万株を肩	1.8	大蔵省、輸入為替許可制を公布。為替管理の強化		6. -	ニューヨーク航路休航	3.15	船舶保護法公布	4.13	日中中立条約調印	
								7. -	オーストラリア航路、川崎ノース・パシフィック・エクスプレスライン休航	4. -	海運連盟解散	6.22	ドイツ、ソ連侵攻、独ソ戦始まる	
								9.30	「雪川丸」竣工(川崎重工)	6.5	7月20日を海の記念日と制定	7.25	米国およびカナダ、日本資産を凍結	
								10. -	中南米西岸航路休航	7.18	米国、日本船のパナマ運河通航を禁止	7.26	イギリス、日本資産を凍結	
								11.20	ニューヨーク航路の最終船「のるほうく丸」、マゼラン経由横浜帰港	8.19	戦時海運管理要綱閣議決定	7.26	イギリス、日英通商航海条約廃棄を通告	
												7.28	日本軍、南部仏印進駐	
												12.8	日本、米国・イギリスに宣戦布告、太平洋戦争始まる	
												12.8	米国・オランダ、日本に宣戦布告	

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
1941					12.11	ドイツ・イタリア、米国に宣戦布告
1942	2. 1	「ぼるどう丸」、南洋ウォッジェ島付近で撃沈（当社最初の戦没船）	3.25	戦時海運管理令公布、即日施行	1.18	日独伊軍事協定調印
	4. 1	船舶運営会の運航実務者に指定される	4. 1	船舶運営会創立	6. 5	ミッドウェー海戦
	6.30	「月川丸」竣工（川崎重工）	4.30	海運中央統制輸送組合解散	8. 1	昭和石油設立
	10. 1	ニューヨーク支店廃止。下関／小樽両出張所を支店に昇格	5.10	船舶の国家使用開始	11.15	関門海底トンネル下り線開通
1943	3. 8	日東運輸設立	1. 1	国家使用船に対する公定使用料制定実施	2. 9	日本軍、ガダルカナル島撤退
	5.18	川崎近海機船設立	3.15	船舶運営会、運航実務者を5班制に編成替え	7. 1	東京都制実施
	10. 5	「鶴川丸」竣工（播磨造船）。戦時標準船第1船となる	8.15	船舶運営会、運航実務者を大型船関係22社に集約	9. 8	イタリア無条件降伏
			11.16	大阪商船、国際汽船を合併	12. 1	カイロ宣言
1944	6. 1	大阪・新潟・広島各出張所を支店に昇格	2.28	日本汽船設立	8. 8	関門海底トンネル上り線開通
	6. -	川崎紀南造船所（後の川紀造船所）設立	4. 1	飯野海運設立	11. 1	会社経理特別措置令公布・施行
	9. 1	下関支店を関西航路事務所に、門司出張所を関門支店に改称				
	11. 1	マレー・スマトラ支店設置。1945年8月終戦により閉鎖				
1945	4.10	資本金4,000万円に増資	4. 1	船舶運営会、運航実務者制度を廃止	2. 4	米英ソ首相ヤルタ会議
	7.20	「聖川丸」被爆。山口県室津沖に任意擱座	5.15	大本営に海運総監部設置、100トン以上の全船舶を国家船舶としてその管理下に	4. 1	連合軍、沖縄に上陸
	9.24	神港ビル米軍に接收決定	9. 3	日本船舶は連合国軍総司令部（GHQ）の管理下に	5. 7	ドイツ、無条件降伏
	11.15	十合百貨店5階に本社移転	10. 5	全日本海員組合結成	7.26	連合軍、対日ポツダム宣言発表
	12. -	明石／志筑／由良航路開設。「速鳥丸」就航	10.10	GHQ、日本商船管理局（SCAJAP）を設置	8. 6	広島に原子爆弾投下
			11.23	船舶運営会は商船管理委員会（CMMC）として存続	8. 8	ソ連、対日宣戦を布告
					8. 9	長崎に原子爆弾投下
					8.14	ポツダム宣言を受諾
					8.15	天皇「終戦の詔勅」を放送
					9. 2	ミズーリ艦上で降伏文書調印
					11. 2	GHQ、財閥解体を指令
					11.24	制限会社令公布・施行
					11.25	GHQ、戦時利得の排除および国家財政の整理に関する覚書を発表
1946	2. 1	五洋水産設立。水産業部門に進出	1. 6	船舶運営会と全日本海員組合との団体協約締結	1.17	日本労働組合総同盟発足
	2.28	川友会の業務を拡大し、株式会社川友会を設立	1.15	船舶運営会改組	2.17	金融緊急措置令施行、預金封鎖と新円切り替え
	3.16	制限会社に指定される	2. 1	船員中央労働委員会設置	2.28	公職追放令公布施行
	4. 1	東京支店を支社に昇格	3.23	帝国海事協会、日本海事協会と改称	3. 1	労働組合法施行
	4.10	広島支店を出張所と改称	4.15	小型客船の国家使用解除	4.19	持株会社整理委員会令公布・施行。8月に委員会設立
	5.20	川崎重工にサルベージ部新設。当社はその営業事務を担当	7. -	小型客船55隻の建造許可		

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
	8.11	特別経理会社に指定。新旧勘定分離	9.10	海員組合、整理反対でゼネスト。同年9月20日解決	8.15	会社経理応急措置法・金融機関経理応急措置法公布
	9.18	十合百貨店より神戸市生田区明石町38番地に移転	9.30	海運統制令廃止	10.30	戦時補償特別措置法・企業再建整備法施行
	11. 8	川和会を結成			11.16	ポーレー対日賠償最終勧告案発表
	12.21	鑄谷正輔、専務取締役社長辞任 君島興一、専務取締役社長就任				
	12.24	戦時補償特別納税付（9,453万円）				
	12.24	東京支店を支店と改称				
	12.29	下関／高浜・今治航路開設。「朝博丸」就航				
1947	1.15	若松出張所を支店に昇格。横浜支店を廃し事務所を置く	5. 1	GHQ、民間輸送局（CTS）を設置。海上輸送物資の計画輸送実施	1.25	復興金融金庫設立
	1. -	川崎汽船株式会社職員組合設立	5.22	船舶公団設立	5. 3	日本国憲法施行
	3.22	当社全株式80万株、川崎重工より持株会社整理委員会に譲渡	6. 5	日本海運協会解散、社団法人日本船主協会設立	5.24	片山哲内閣成立、社会党中心の連立内閣。翌年3月10日退陣
	11. 1	GHQ、特殊空母となった「熊野丸」の解体を命令	8.30	新日本汽船設立	7. 1	独占禁止法施行
			9.24	戦後初の計画造船F型15隻建造許可	11. 1	労働基準法、全面施行
					10.30	関税・貿易一般協定（GATT）成立
					12.18	過度経済力集中排除法公布施行
1948	3. 8	「青葉丸」竣工（川崎重工）	5. 1	海上保安庁設置	1. 4	ビルマ独立
	3.12	「青葉丸」、下関／高浜・今治航路に就航。「朝博丸」と交替	8. 5	日本船によるバーレーン島（ベルシャ湾）の石油積み取り開始	4.12	日本経営者団体連盟発足
	4.13	阪神／白浜・勝浦航路開設。「朝博丸」就航	9. 2	GHQ、国家使用船の定期傭船切り替えを指令	7. 6	有価証券届出制実施
	8.18	「須磨丸」竣工（川崎重工）	10.11	平和汽船設立	8.15	大韓民国樹立宣言
	8. -	阪神／高松・多度津航路開設。「須磨丸」就航	12. -	日本船の遠洋配船開始	9. 9	朝鮮民主主義人民共和国成立
	8. -	「聖川丸」、浮揚作業に着手			12.18	GHQ 経済安定9原則を指令
	11.20	東京支店を東京都千代田区丸ノ内2丁目2番地（丸ビル内）に移転				
	11. -	阪神／白浜・勝浦航路廃航				
	12. 9	「聖川丸」、完全浮揚に成功				
1949	1.30	君島興一、専務取締役社長辞任。服部元三、専務取締役就任	2. 5	船舶運航管理令施行	4.20	対日援助見返資金特別会計法公布
	3.12	「友川丸」竣工（川崎重工）	4. 1	国家使用船を裸傭船から定期傭船方式に切り替え	4.25	単一為替レート、1ドル＝360円実施
	3. -	船舶運営会により戦後初のバンコク向けに「雪川丸」を配船。全6航海を実施	8.27	800トン未満の船舶を民営に切り替え	5.11	シャム、国名をタイに正式改名
	6.21	「青葉丸」、瀬戸内海で台風襲われ沈没。犠牲者乗員乗客135名	10. 1	国内物資の海上輸送に対する統制撤廃	5.12	米国、対日賠償取り立て中止を指令
	7.11	当社全株式80万株、持株会社整理委員会より証券処理調整協議会の手を経て公開			10. 1	中華人民共和国成立
	10. 1	企業再建整備計画認可され新旧勘定を併合			12. 1	外国為替および外国貿易管理法公布
	10.20	「聖川丸」修復完工			12.27	インドネシア連邦共和国成立
	11.19	企業再建整備計画により資本金を4,000万円から400万円に減資				

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	
1949	12. 9	資本金4,400万円に増資												
1950	1. 4	当社株式一般証券市場に上場	3. 4	GHQ、民営還元を指令	1.26	インド、共和国制に移行		3.20	日本／バンコク航路の共同配船方式廃止。当社単独配船となる	8. 1	臨時船質等改善助成利子補給法公布・施行	2. 1	NHK、テレビ本放送開始	
	2.24	企業再建整備計画実行完了。特別経理会社の指定解除、特別管理人解任	3.31	船舶公団解散	6.25	朝鮮戦争起こる		3. -	備船による油槽船業務再開	8.15	外航船舶建造融資利子補給および損失補償法公布・施行	3. 5	ソ連、スターリン首相死去	
	4. 1	室蘭／阪神航路開設	4. 1	船舶運航令施行	7. 2	国宝金閣寺焼失		5.15	「昭川丸」竣工（川崎重工）。同型6隻シリーズの第1船	11. 4	海運合理化促進懇話会発足（大手13社）	4. 2	日米通商航海条約調印	
	4.10	釧路／京浜航路開設	4. 1	海運の民営還元実施	7.11	総評結成		6.23	戦後の中国配船第1船、「龍神丸」就航（日本船初の中国塩積み取り）			7.27	朝鮮休戦協定調印	
	4.15	民営還元後の外航第1船「聖川丸」タイ米積み取りのため神戸出港	4.末	船舶運営会廃上、商船管理委員会として残置	8. 7	川崎製鐵設立		6.23	「ANDREW DILLON」裸備船契約締結。油槽船の自社運航開始			12.25	奄美大島、日本に復帰	
	4.30	室蘭／京浜航路開設	8. 4	日本船のパナマ運河航行許可	9. 6	日台通商協定調印		9.12	中南米西岸航路再開。第1船「和川丸」					
	5.19	「雪川丸」、サーレンスカウゲンラインの備船としてバンコク航路に就航	8.15	日本船の北米諸港向けの配船許可	11.29	日英通商協定調印								
	8.20	釧路／阪神航路開設	8.24	三国間航行許可			1954	2. 5	興國汽船を合併、資本金11億円に増加	1. -	国際海上衝突予防規則発効	3. 1	「第五福竜丸」、ビキニ水爆実験で放射能を浴びる	
	8.24	戦後の北米就航第1船「聖川丸」、シアトルに向け神戸出港、日本船として戦後初の米国寄港						4.13	オーストラリア航路の当社第1船「雪川丸」就航	3.	造船疑獄事件発生			
	8.28	資本金1億3,200万円に増資						10.24	パナマ経由日本／西阿航路開設。第1船「日高丸」	9.26	青函連絡船洞爺丸、台風15号のため沈没	7.21	インドシナ休戦協定調印	
	10. 2	小樽／阪神航路開設						10. -	日本／韓国航路休航	10.21	全日本海員組合、ユニオン・ショップ制確立			
	10.12	制限会社の指定解除								12. 7	日本／バンコク同盟、日本船の無制限配船を認む			
	11.28	服部元三、専務取締役社長就任												
	12.23	「和川丸」竣工（川崎重工）					1955	4. -	ニューヨークに現地法人 Kawasaki Steamship Co., Inc. を設立	12. 7	自己資金船の建造許可基準発表	2.14	日本生産性本部発足	
1951	1.30	民営還元後、GHQより日本船による定期航路開設許可。飯野海運と共同配船	4.18	船舶職員法全面的に改正公布	4.11	マッカーサー連合軍総司令官解任		10.31	第1回転換社債発行。社債総額5億5,000万円利率年7分			4. 5	イギリスのチャーチル首相辞任	
	3. 5	バンコク定期航路開設第1船「雪川丸」	5.29	港湾運送事業法公布	4.20	日本開発銀行設立、翌月15日に開業		12. 1	神港ビル、米軍接収解除	12. 1	東京支店を支社に昇格	4.18	アインシュタイン博士死去	
	3. 5	横浜支店再開。名古屋支店設置。本社に経理部を再び設置	6.11	海上運送法施行	7.10	持株会社整理委員会解散		12. 1	営業部を東京支社へ移行、船舶部を海務部と改称。本社に工務部、東京支社に業務部を新設			9.10	日本のGATT加入発効	
	3. 6	資本金2億7,000万円に増資	6.12	ニューヨーク定期航路開設許可	9. 1	民間放送開始								
	8.30	新潟支店廃止	9. 7	ラングーン・カルカッタ定期航路開設許可	9. 8	対日講和条約49カ国署名、日米安全保障条約調印								
	10.31	「神川丸」竣工（川崎重工）。同型船「君川丸」（翌年2月29日竣工）、「國川丸」（翌年8月25日竣工）の第1船	10.25	日本航空、民間航空を再開			1956	1.29	日本／カンボジア航路開設。第1船「神光丸」	7.26	エジプトのナセル大統領、スエズ運河の国有化を宣言	10.19	日ソ国交回復に関する共同宣言	
	11.26	資本金5億4,000万円に増資						3.31	転換社債4,760万円転換のため資本金11億4,760万円となる	11. 1	スエズ運河航行停止	12.18	国連に加盟	
1952	4. 8	日本／韓国航路開設。第1船「第二十二宇和島丸」	3. 1	欧州定期航路開設許可	1.16	復興金融金庫解散		4. 1	本社を明石町から神港ビルに移転					
	9.24	日本／シアトル航路開設。第1船「第三眞盛丸」	3.31	商船管理委員会(CMMC)解散	1.18	韓国、李承晩ラインを宣言		6.30	転換社債5億220万円転換のため資本金16億4,980万円となる					
	9.26	北米／南アフリカ航路開設。第1船「和川丸」、ポートランド起こし	4. 1	GHQ、日本外航船の国旗掲揚許可	4.28	対日講和条約・日米安全保障条約発効		7.17	ロンドン現地法人 Kawasaki (London) Ltd. を設立	8. 9	日本／北米太平洋岸／カリブ海・ガルフ航路開設。第1船「和川丸」			
	9.27	ニューヨーク航路再開。第1船「君川丸」横浜出港	4.22	台湾定期航路開設許可	4.28	GHQ廃止		10. 1	資本金41億2,450万円に増資					
	11. -	備船「潮丸」中南米航路に就航	4.27	SCAJAP廃止	8.14	国際通貨基金・国際復興開発銀行に正式加盟		11.22	東京支社を丸ビルから東京海上ビルに移転					
			6. 5	オーストラリア、日本船の包括入出港許可	11. 1	米国、エニウェトク環礁で初の水爆実験								
			8. 1	海運造船合理化審議会（海造審）令公布施行	12. 1	長期信用銀行法施行		1957	2.15	「智利丸」竣工（川崎重工）。同型4隻シリーズの第1船	2. 4	1957年度外航船舶建造融資利子補給予算打ち切り	1.29	日本南極観測隊オングル島に上陸、昭和基地と命名
			10.29	中国、日本船の指定港入出港許可				7.15	資本金80億円に増資	4. 9	スエズ運河、5カ月ぶりに完全再開	8.27	原子の火、東海村原子力研究所で初めてとる	
			11.19	1948年の国際海上人命安全条約発効				7.15	「旭丸」竣工（旭汽船共有、呉造船所）	10. 1	国連安保理事会の非常任理事国に当選	10. 1	国連安保理事会の非常任理事国に当選	
1953	1.26	阪神／高松・多度津航路廃止	1. 5	外航船舶建造融資利子補給法公布・施行	1.20	米国、アイゼンハワー大統領就任		7.29	戦後の当社油槽船第1船「富士川丸」竣工（浦賀船渠）	10. 4	ソ連、人類初の人工衛星スプートニク打ち上げに成功			

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
1957	9.13	油槽船建造資金の一部として米国のハノーバー・トラストよりインパクト・ローン200万ドル借受調印			12.6	日ソ通商条約調印
	11.2	北米太平洋岸／カリブ海航路開設。第1船「八幡丸」				
1958	2.20	ナホトカ定期航路開設の指定を受ける。当社・山下・飯野の共営	2.24	国際海洋法会議、ジュネーブで開催	1.1	欧州経済共同体 European Economic Community (EEC) 発足
	6.17	神戸汽船設立			1.20	インドネシアと平和条約・賠償協定調印
	6.20	「ねばだ丸」竣工(川崎重工)。同型4隻シリーズの第1船			2.1	エジプト・シリア合邦、アラブ連合共和国成立
	7.23	バンコク／ベルシャ湾航路開設。第1船「富士丸」			3.27	ソ連、フルシチョフ首相就任
	7.25	日本／ナホトカ航路の当社第1船「友川丸」就航			7.14	イラクでクーデター、共和国樹立を宣言
	8.3	極東／ニューヨーク直航航路開設。第1船「建川丸」			8.8	米国原子力潜水艦ノーチラス号、北極圏の潜水横断に成功
	8.12	「ねばだ丸」、太平洋横断記録を樹立。9日15時間10分				
10.8	東海臨港開発設立。1965年4月川崎建設と改称					
1959	1.28	3万トン積み油槽船「千鶴川丸」竣工(川崎重工)。同型船「信濃川丸」、1960年9月竣工	1.10	海上運送法の一部を改正する法律が公布・施行	1.8	フランス、ドゴール大統領就任
	1.-	日本／南西ア航路(JASWA)開設	4.25	北米五大湖と大西洋を結ぶセントローレンスシーウェイ開通	9.12	ドル為替の自由化を実施
	5.13	「おれごん丸」、太平洋横断新記録樹立。9日14時間9分	9.27	飯野海運の五大湖乗り入れ第1船、「宗島丸」トロント入港	9.26	伊勢湾台風、愛知・三重・岐阜を襲う
	7.13	「ねばだ丸」、太平洋横断新記録を再び更新。9日11時間9分			10.26	GATT総会、東京で開催
	8.5	日本海回り小樽／阪神航路開設	10.1	東京海運取引所創立		
	9.3	ニューヨーク航路の日本船9社、3グループ結成に関する協定書および増配協定書に調印。当社は大阪商船・山下汽船とともに1グループを結成				
	9.-	釧路／名古屋航路開設				
	10.-	小樽／京浜航路開設				
	12.21	「もんだな丸」、横浜／ニューヨーク間を20日11時間44分で航破、新記録樹立				
	12.27	極東／カリブ海航路開設。第1船「興國丸」				
1960	2.15	「まらつか丸」竣工(石川島重工)	1.13	造船子補給制度復活	4.19	韓国で反政府デモ。同月27日、李承晩大統領辞任
	3.-	バンコク出張所設置	1.29	グレースラインの世界最初のフルコンテナ船「サンタエリアナ」就航	5.3	欧州自由貿易連合、EFTA条約発効
	4.21	日本／アラスカ航路開設。第1船「和川丸」	7.-	飯野海運、東部カナダ・五大湖航路開設	6.23	日米安保条約発効
	8.1	川汽不動産設立	10.1	第一汽船と中央汽船が合併、第一中央汽船株式会社発足	9.14	石油輸出国機構 OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries) 発足
	12.1	若松・関門・室蘭の3支店を廃して事務所ならびに出張所を置く				

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
	12.23	当社初の鉱石専用船「富久川丸」竣工(川崎重工)。同型船「千代川丸」(翌年3月30日竣工)、「太刀川丸」(翌年10月31日竣工)の第1船			11.16	米国、ドル防衛策として米国船積み取り比率強化を中心とするシップ・アメリカン運動を推進
					10.1	通産省、257品目の輸入自由化を実施
1961	1.-	室蘭／名古屋航路開設			10.12	社会党委員長の浅沼稲次郎、少年に刺殺される
	3.4	極東／ニューヨーク直航航路、東部カナダ延航開始			10.19	米国、キューバ向け輸出禁止
	8.-	IBM導入の準備として事務機械化委員会発足			12.-	オーストラリア、対日鉄鉱石禁輸を一部緩和
	9.20	「ふろりだ丸」竣工(川崎重工)。同型船「てきさす丸」(翌年4月19日竣工)、「るいじあな丸」(翌年10月20日竣工)、「てねしい丸」(1965年4月20日竣工)の第1船	5.27	日本開発銀行に関する外航船舶建造融資利子補給臨時措置法公布・施行	1.3	米国、キューバと断交
	11.30	事務合理化の一環として日本証券代行を名義書き換え代理人に選定。株式事務の代行を委託	10.3	ボナー法発効	1.20	米国、ジョン・F・ケネディ大統領就任
	11.-	日本／カリフォルニア配船を開始	11.9	海造審、海運強化策を運輸大臣に答申	4.12	ソ連、人類初の有人宇宙船ボストーク1号打ち上げ成功。ガガーリンが地球を一周
					5.16	韓国で軍部の反共クーデター起こる
1962	4.-	4月船をもって日本／シアトル航路休航			5.31	南アフリカ共和国発足。イギリス連邦より離脱
	5.19	極東／ニューヨーク直航航路、五大湖諸港へ延航			8.13	東ドイツ、西ベルリンを封鎖、ベルリンの壁の始まり
	5.25	「ANDREW DILLON」返船			9.30	経済協力開発機構 OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) 発足
	6.1	小樽支店を出張所と改称	2.15	日鐵汽船と東邦海運が合併、新和運株式会社発足	2.14	キューバ、米州機構を脱退
	6.4	IBM稼働開始	4.23	全日本海運組合(全日海)、週48時間制の確立。有給休暇の早期付与を要求して停船ストに突入	3.6	日米GATT関税取り決め調印
	10.1	新東運輸設立	7.3	アルジェリア独立	7.10	米国初の通信衛星テルスターを打ち上げ。大西洋越しのテレビ中継に成功
	10.1	札幌事務所を支店に昇格	5.10	全日海との労働協約改訂交渉妥結	8.6	イギリス領ジャマイカ独立
	10.15	5万トン積み油槽船「千曲川丸」竣工(川崎重工)。同型船「大和川丸」、1963年3月竣工	10.4	外航船主団体16社会、外航労務協会と改称	10.22	米国、キューバ海上封鎖宣言発表
	10.23	飯野海運と全面的企業提携を申し合わせ	10.12	キューバ問題懸念から邦船5社がキューバ寄港を中止	11.14	日英通商航海条約調印
	10.24	日本／カリフォルニア航路を正式に開設。第1船「聖山丸」			12.27	日中民間貿易議定書調印
12.1	株式事務の代行委託を日本証券代行から中央信託銀行へ移行					
1963	12.8	飯野汽船の吸収合併を決定。飯野海運は当社の系列会社となる	3.29	「海運業の再建整備に関する臨時措置法」「外航船舶建造融資利子補給臨時措置法の一部改正法案」いわゆる海運再建2法案が衆議院で可決	4.1	改正商法施行、株式会社の貸借対照表および損益計算書に関する規則施行
	12.18	世界最初の高自動化船「みししっぴ丸」竣工(川崎重工・ストックポート)、同時に裸備船し1966年1月に買い取り	7.1	海運再建2法公布・施行	4.10	米国原子力潜水艦スレッシャー号、ボストン沖で沈没
	12.20	飯野汽船と合併契約書に調印。同日整備計画を運輸大臣に提出			8.5	日豪通商協定調印
					9.16	マレーシア連邦発足

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項		
1965	12.25	7万トン積み油槽船「利根川丸」竣工(石川島播磨重工)			10.11	アデナウアー西ドイツ首相辞任、同月16日エアハルトを後任に選任		11.7	日本／パプア・ニューギニア／北西オーストラリア航路開設。第1船「宮島丸」			9.30	インドネシアでクーデター		
					10.18	イギリスのマクミラン首相辞任、同月20日ヒューム内閣発足		11.20	鉱石専用船「八潮川丸」竣工(呉造船所)						
1964	3.4	オーストラリア／南米西岸／カリブ海航路開設につき、オーストラリア政府と契約締結	4.1	日本郵船と三菱海運が合併、日本郵船株式会社発足	3.24	ライシャワー米国駐日大使、少年に刺される	1966	1.22	11万トン積み油槽船「五十鈴川丸」竣工(川崎重工)	1.30	海運争議65日ぶりに解決	2.3	ソ連ルナ9号、月面「あらしの海」に人類初の軟着陸成功		
	3.24	鉱石専用船「八洲丸」竣工(川崎重工)	4.1	日本油槽船と日産汽船が合併、昭和海運株式会社発足	4.1	日本、IMF8条国へ移行		2.10	鉱石専用船「まあがれつと丸」竣工(川崎重工)、同型船「じえらるとん丸」、同年8月1日竣工	7.1	港湾労働法全面実施	2.4	全日空のボーイング727が羽田沖で墜落、133人死亡		
	3.30	東京貨物部、飯野ビルに移転	4.1	山下汽船と新日本汽船が合併、山下新日本汽船株式会社発足	4.28	OECDに加盟		2.23	重量物運搬船「がてま丸」竣工(日立造船)。同型船「ほんじゆらす丸」(同年12月18日竣工)、「えるさるばどる丸」(翌年5月24日竣工)、「にからが丸」(翌年8月2日竣工)の第1船	12.14	カリフォルニア航路のコンテナ配船グループ成立。当社・ジャパンライン・大阪商船三井船舶・山下新日本汽船および日本郵船・Matson Navigation Company (Matson)・昭和海運の2グループ	2.14	オーストラリア、通貨単位をポンドからドル建てに変更		
	3.31	当社の整備計画、運輸大臣に承認される	4.1	大同海運と日東商船が合併、ジャパソライン株式会社発足	5.27	インド、ネルー首相死去		2.25	木材専用船「春藤丸」竣工(函館ドック)。日本汽船と共有。当社初の木材専用船			6.14	ILO87号条約発効		
	4.1	飯野汽船と合併。同年5月29日、資本金90億円に増加	4.1	大阪商船と三井船舶が合併、大阪商船三井船舶株式会社発足	8.5	米軍、北ベトナム爆撃開始		3.29	鉱石専用船「富美川丸」竣工(石川島播磨重工)			6.25	国民の祝日法改正、敬老の日、体育の日誕生		
	4.1	神戸支店設置	4.1	再建整備法に基づき海運界集約合併。6社を中核体とする6グループ発足	10.1	東海道新幹線営業開始		5.1	内航部門を分離、川崎近海汽船株式会社設立			8.20	中国文化大革命激化、北京で紅衛兵活動		
	4.5	オーストラリア／南米西岸・カリブ海航路開設。第1船「まらつか丸」	7.30	船員労働安全衛生規則公布施行	10.10	東京オリンピック開催		5.30	株主総会で6分配当決定			10.1	東京・大阪両証券取引所に戦後初めて国債を上場		
	6.6	7万トン積み油槽船「天龍川丸」竣工(川崎重工)。同型船「吉野川丸」、同年8月13日竣工	8.10	内航2法案施行	10.16	ソ連、フルシチョフ首相解任		7.4	神戸ペイント設立						
	7.13	冷蔵貨物船「えくあどる丸」竣工(川崎重工)。旭汽船と共有	9.7	日本港湾労働組合連合会祝祭日の完全休日制実施				9.1	扶桑海運と神港商船が合併、扶桑海運株式会社発足						
	7.31	横浜・名古屋・大阪・神戸各支店を廃止。札幌支店を駐在員事務所と改称	12.10	日本海上コンテナ協会設立				12.1	資本金135億円に増資						
	8.1	川崎汽船外航定期貨物株式会社設立。資本金1億円。外航定期航路輸出入貨物の集荷およびこれに関連する業務を同社に移管													
	9.23	極東／カリブ海・メキシコ湾航路開設。第1船「大有丸」													
	12.1	バンコクに現地法人 Kawasaki (Bangkok) Co., Ltd. を設立													
12.28	10万トン積み油槽船「大井川丸」竣工(日立造船)。太平洋海運と共有														
1965	4.1	國海海運と國際海運連合が合併、國洋海運株式会社発足	5.23	ノルウェーの油槽船、室蘭港で爆発し27日間燃え続ける	1.24	イギリスのチャール元首相死去	1967	1.14	11万トン積み油槽船「和泉川丸」竣工(川崎重工)	5.22	アラブ連合、アカバ湾を封鎖	1.27	宇宙平和利用条約、米ソなど各地で調印		
	8.9	「丁抹丸」竣工(川崎重工)。同型5隻シリーズの第1船	5.26	1960年ロンドンで成立の海上における人命安全のための改正国際条約発効	3.18	ソ連、有人宇宙船ボスホート2号で人類初の宇宙遊泳に成功		1.20	当社株式、信用銘柄に選定される	6.6	スエズ運河閉鎖	6.5	第3次中東戦争起こる。同月8日に終結		
	9.17	石炭専用船「八重川丸」竣工(川崎重工)。当社初の鉄鋼業向け石炭専用船	7.1	港湾労働法施行	5.17	ILO (International Labour Organization) 87号条約承認、関係国内法成立		1.22	東南アジア／カリブ海航路開設。第1船「聖山丸」	7.21	外貿埠頭公団法成立	7.1	ブリュッセル条約発効、欧州諸共同体 European Communities (EC) 発足		
	10.30	「ていむず丸」竣工(川崎重工)。三国間輸送向け。同型船「くらいど丸」、1966年7月竣工	11.27	全日本海員組合、労働協約改定要求で長期スト突入。1966年1月30日妥結	6.22	日韓基本条約と関係協定調印		4.1	米国現地法人 Kawasaki Steamship Co., Inc. を「K」 Line New York, Inc. と社名変更	7.24	カリフォルニア航路のコンテナ協調4社、オークランド・ロサンゼルスを米国側寄港地に指定	9.20	カリフォルニア航路にMatsonのフルコンテナ船就航開始。第1船「ハワイアン・プランター」、東京来港	11.18	イギリス、ポンド平価2ドル80セントを2ドル40セントに切り下げ
					6.22	日韓基本条約と関係協定調印		4.6	「仏蘭西丸」竣工(川崎重工)。同型船「伊太利丸」(同年8月7日竣工)、「すべいん丸」(同年11月6日竣工)、「ぼるとがる丸」(翌年2月5日竣工)の第1船	10.20	京浜・阪神両外貿埠頭公団発足				
				8.9	シンガポール、マレーシアから分離独立			4.8	極東／北米太平洋岸航路再開。第1船「第三眞盛丸」	12.8	オーストラリア航路、当社・Australian National Lines (ANL) および日本郵船・大阪商船三井船舶・山下新日本汽船の2グループに				
								4.28	「仏蘭西丸」、太平洋横断新記録樹立。9日6時間15分。同年7月13日記録更新、8日22時間15分	12.19	カリフォルニア航路コンテナ協調4社と関係港湾業者共同出資の東京コンテナターミナル会社、神戸コンテナターミナル会社発足				
								5.9	石炭専用船「三重川丸」竣工(川崎重工)						
								5.15	鉱石・油兼用船「千歳川丸」竣工(三菱重工)。同型船「千早川丸」、同年6月30日竣工						

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
1967	5.19	撒積船「あとらんちつく丸」竣工(佐野安船梁)					1969	11.21	自動車ばら積み兼用船「第一とよた丸」竣工(川崎重工)。同型船「第二とよた丸」、1969年2月20日竣工				
	8. 7	BANGKOK MARINE ENTERPRISES LTD.(BME)を設立。陸上トラック輸送事業に参入						1.22	19万トン積み油槽船「木曾川丸」竣工(日立造船)。飯野海運と共有	1. 5	5万トン積み鉦石専用船「ぼりばあ丸」太平洋航行中に船体が折損し沈没	1.20	米国、ニクソン大統領就任
	8.27	「伊太利丸」、太平洋横断記録樹立。8日18時間35分						4. -	ANLとEastern Searoad Service(ESS)を結成、同年8月27日に第1船「AUSTRALIAN ENTERPRISE」就航	4. 1	川崎重工、川崎車輛、川崎航空機工業の3社が合併、川崎重工工業株式会社発足	4.27	フランス、ドゴール大統領辞任
	9. 5	10万トン積み油槽船「星邦丸」竣工(川崎重工)飯野海運と共有						4.20	油槽船「光邦丸」竣工(石川島播磨重工)。飯野海運と共有	4. 4	東京で開催の万国海法会で海水油濁の民事責任、複合輸送などの規定を採択	5.26	東名高速自動車道が全線開通
	9.20	重量物運搬船「まぜらん丸」竣工(石川島播磨重工)。同型船「じぶらるたる丸」、1968年10月21日竣工						6.20	「じゃまいか丸」竣工(日立造船)	4. 4	東京で開催の万国海法会で海水油濁の民事責任、複合輸送などの規定を採択	6. 6	南ベトナム共和国、臨時革命政府樹立
	9.29	日本／サイゴン航路開設。第1船「平島丸」						7.21	重量物運搬船「月川丸」竣工(来島どっく)	5. 3	海員組合、外航船主団体所属船舶を対象に全国主要港湾40港で完全ストライキに突入	7.20	米国アポロ11号、人類初の月面着陸に成功
	10.25	鉦石・石炭専用船「八雲川丸」竣工(川崎重工)						8.11	飯野川崎トラベルを川崎航空サービスに社名変更	9. 3	海員組合、外航船主団体所属船舶を対象に全国主要港湾40港で完全ストライキに突入	9. 3	ホー・チ・ミン、北ベトナム大統領死去
	11. 1	川崎汽船外航定期貨物、本社を東京に移し東京支店を廃止						8.20	「べねずえら丸」竣工(日立造船)	11.18	佐藤首相訪米、沖縄返還について協議		
	11. 4	オーストラリア航路のコンテナ配船につきANLと協定締結						8.31	大阪南港C-1ターミナル完成。阪神外貿埠頭公団より借り受け	5.15	海員組合、ストライキ解決		
	12.26	12万トン積み油槽船「紀乃川丸」竣工(川崎重工)						9. 1	日本／インドシナ航路を川崎近海汽船に移管	6.12	わが国初の原子力船が進水、「むつ」と命名		
								9.20	横浜本牧A-6ターミナル完成。当社・ジャパンライン共同で京浜外貿埠頭公団より借り受け	6.18	利子補給改正案、政府原案通り可決、成立		
	1968	1.16	極東／東部カナダ・五大湖航路の冬季配船を開始。第1船「ギジガ号」	3.25	米国連邦海事委員会(FMC)ハーレー長官、運輸省と日米間航路安定策を協議	1. 1		ジョンソン米国大統領、ドル防衛のため非常措置を講ずる特別声明を発表	1970	10.20	コンテナ船「おうすとらりあんしいるうだあ」竣工(川崎重工)。ESS第2船として就航	6.23	IMCOトン数測度の国際統一会議で重量表示統一を合意
2.10		木材チップ専用船「鈴川丸」竣工(三菱重工)。当社初のチップ専用船	3. -	Maersk Line、欧州航路に盟外配船を開始	2.26	日米両国政府、原子力協定に正式調印	12.14	「仏蘭西丸」オランダ沖でギリシャ船と衝突。サルベージ船救助を得てドイツ・エムデンで修理		8.13	日本初のMゼロ船(機関室無人化船)「ジャパン・マグノリア」竣工(9万4,000トン、ジャパンライン鉦油兼用船)	12.15	シェルタンカーズ所有「マルベッサ」が西アフリカで沈没
5. 1		香港に現地法人Kawasaki(Hong Kong)Ltd.設立	7. 5	米国FMC、カリフォルニア航路コンテナ協調4社のウィークリーサービス、配船調整、スペースチャーター方式、機器相互交換などの基本協定を正式認可	3. 6	富士電機と川崎電機製造が合併				2. 9	千葉県野島崎沖で鉦石船「かりふおるにあ丸」沈没。船長ら5人が行方不明	1.11	ビアフラ戦争、ナイジェリア内戦終結
5.11		川崎マースクライン、欧州運賃同盟に正式加入	8.14	米国FMC、カリフォルニア航路コンテナ協調4社のオークランド・ロサンゼルス両ターミナル会社設立を承認	4.12	霞が関ビル完成	1.12	貨物船「いんぐらんど丸」竣工(川崎重工)。欧州航路に就航		4.21	米国FMCは邦船6社の日本／PNW航路でのスペースチャーター方式を認可	2.11	わが国初の人工衛星「おおすみ」打ち上げ成功
6.20		欧州航路の当社第1船「仏蘭西丸」就航	10.12	メキシコオリンピック開幕。112カ国参加	6.26	小笠原諸島、23年ぶりに日本に返還	1.13	シドニーに現地法人KAWASAKI(AUSTRALIA)PTY.LTD.設立				3.15	大阪万博開幕
6.25		重量物運搬船「雪川丸」竣工(来島どっく)	11.27	日本初の原子力船、石川島播磨重工業で着工。世界で4番目	8.20	ソ連とワルシャワ条約機構軍、チェコを制圧	3.16	貨物船「すこつとらんど丸」竣工(川崎重工)。「いんぐらんど丸」姉妹船				3.31	八幡製鐵と富士製鐵が合併、新日本製鐵株式会社発足
6.29		穀物専用船「天の川丸」竣工(石川島播磨重工)			10.12	メキシコオリンピック開幕。112カ国参加	4. 1	日本／サバ・サラワク航路を川崎近海汽船に移管				3.31	赤軍派により日航機「よど号」乗っ取られる
7. 4		18万トン積み油槽船「紀邦丸」竣工(川崎重工)、飯野海運と共有			12.21	米国、有人宇宙船アポロ8号、人類初の月周回飛行10周に成功	5. 5	東京支社、飯野ビルに移転				8. 8	アラブ連合とイスラエル両国はスエズ運河を中心とする地域で90日間の停戦に
7.10		東南アジア／カリフォルニア・ガルフ航路開設。第1船「崎島丸」					5.14	コンテナ船「ごうるでんあろう」竣工(石川島播磨重工)。ジャパンラインと共有PNW航路就航第1船として5月20日に横浜を出港		9.28	アラブ連合、ナセル元大統領死去	11. 9	フランス、ドゴール元大統領死去
7.27		鉦石・石炭専用船「千重川丸」竣工(三井造船)					5.29	足立護、取締役社長就任。服部元三、取締役会長就任					
8. 1		東京支店にコンテナ室を新設					6.10	鉦油兼用船「万寿川丸」竣工(日立造船)。飯野海運と共有					
9.17		日本／サバ・サラワク航路開設。第1船「茂島丸」					6.20	重量物運搬船「ばしい丸」竣工(石川島播磨重工)。日本汽船と共有					
10.20	東南アジア／北米太平洋岸航路開設。「第1ボガチア」					7. 9	「第十とよた丸」竣工(川崎重工)、日本初の自動車専用船(PCC:Pure Car Carrier)						
10.26	コンテナ船「ごうるでんげいとぶりっじ」竣工(川崎重工)。当社初のフルコンテナ船												
11. 2	「ごうるでんげいとぶりっじ」、ロサンゼルスに向け品川出港												

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	
1970	9. 1	神戸布引寮内に船員研修所を新設						3.11	油槽船「東邦丸」竣工（川崎重工）。飯野海運と共有	8.19	山下新日本汽船のコンテナ船「東米丸」竣工。ニューヨーク定期航路邦船5社協調第1船として就航	2.21	ニクソン米国大統領、中国初訪問。米中関係を対立から和解へと転換	
	9. 9	自動車専用船「第十一とよた丸」竣工（川崎重工）。日本汽船と共有						4. 1	ペルーに現地法人Kawasaki del Peru S.A.を設立、営業開始			5.15	日米沖縄返還協定発効。日本に復帰	
	10. -	コンテナインベントリー、船舶動静を主とする第1次オンラインシステム稼働開始						4. 1	チリに現地法人Representaciones Maritimas Kawasaki-Chile Ltda.を設立、営業開始			5. -	米ソ第1次戦略兵器制限交渉SALT I成立	
	11.28	油槽船「ていむず丸」、横浜沖で爆発事故						4.20	第1回物上担保付き社債発行（発行総額20億円）			5.30	イスラエル、テルアビブ空港で日本人ゲリラが無差別殺傷	
	12.17	重量物運搬船「まかつさる丸」竣工（石川島播磨重工）。300トンヘビードリック装備、日本汽船と共有						4.27	油槽船「宇治川丸」竣工（川崎重工）。飯野海運と共有			6.12	超音速旅客機コンコルド、羽田空港に飛来	
	12.21	「うええるず丸」竣工（川崎重工）。「いんぐらんど丸」姉妹船						5. 1	北米コンテナ内陸一貫輸送ミニランドブリッジサービス開始			9. 5	アラブゲリラがミュンヘン五輪選手村に侵入、イスラエル選手を殺害	
	12.26	名古屋コンテナ埠頭（NCB）設立						7.30	上海／東カナダ直行サービス開始。第1船「じゃまいか丸」			9.29	田中首相中国訪問。日中国交回復のための共同声明に調印、国交が正常化	
	12. -	タンカー安全対策研究会発足。「ていむず丸」事故を受けて川崎重工と構成						8.21	川崎・Maersk Line、第1船「CHRISTIAN MAERSK」、大阪南港に入港			11. 5	上野動物園でパンダ初公開	
								8.27	鉱石専用船「八州川丸」、スラリー運搬用に改装					
								9. 1	鉱油兼用船「万喜川丸」竣工（来島どっく）					
								9. 2	木材専用船「衣川丸」竣工（来島どっく）					
								9. 5	鉱油兼用船「大津川丸」竣工（川崎重工）。国洋海運と共有					
	1971	1. -	欧州・地中海向け自動車船運航開始	1.14	タンカーによる油濁事故に備えた国際的な賠償機構を設立する「クリスタル協定」がニューヨークで調印	3.25	東パキスタンで内戦、パングラデシュは独立を宣言	1975	10. 2	東京大井No.2ターミナル完成。京浜外貿埠頭公団より借り受け	2. 6	ジャパンライン、アブダビ政府と原油直接購入契約調印	1. 1	イギリス、デンマーク、アイルランド、ECに加盟し9カ国に拡大
3.22		ロングビーチに現地法人INTERNATIONAL TRANSPORTATION SERVICE, INC. (ITS) を設立			6.17	沖縄返還協定調印	3. 1		大阪南港C-3バース供用開始	2.20	東京タンカー Globtik Tokyo (48万3644G/T) 竣工	1.27	パリでベトナム和平協定正式調印（パリ協定）	
4.15		自動車専用船「第十五とよた丸」竣工（川崎重工）。国洋海運と共有	3.18	川崎重工、三菱重工、三井造船の3社はモスローゼンベルグの球型タンク方式によるLNGタンカーの建造技術について提携契約に調印	7.30	岩手県雫石上空で自衛隊機が全日空機に衝突。乗客乗員162人死亡	3.17		「はいち丸」竣工（日立造船）	4.25	三光汽船、ジャパンライン株取得問題解決	2.14	円の変動相場制移行	
6. 1		半額増資。資本金202億5,000万円となる			8.15	ニクソン米国大統領、金/ドル交換の停止をはじめとした新経済政策（ドル防衛策）を発表。外国為替市場ではドル売り円買いが殺到（ニクソンショック）	3.27		エクアドルに合弁タンカー会社Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC) 設立	4.27	三光汽船、8万DWTタンカー大量建造許可される	3.29	南ベトナムより米国軍撤退完了	
6. 1		東京支社の呼称を東京本部に変更	3.19	IMCO、タンカーの油流出制限を3万㎡に。1972年1月以降の契約船または1977年1月以降の竣工船に適用	8.28	日本政府、円の変動相場制移行を発表	3. -		「ねぼだ丸」、上海より初の米国向け貨物積み取る	5.28	川崎重工、米国ゴタスラーセンよりLNG船2隻受注	8. 8	韓国野党指導者金大中、東京で白昼誘拐される	
6.18		チップ専用船「東北丸」竣工（日立造船）	6.24	日本の海洋汚染防止法施行	10. 1	第一勧業銀行発足	4. -		日韓受託形式による日韓フィーダーサービス開始	6.22	運輸省、船舶の減価償却方法「現行配当基準を変更しないが定率・定額法の選択は船主判断にまかせる」と船協に通達	9.11	チリで軍事クーデター、アジェンダ社会主義政権が倒される	
6.29		自動車ばら積み兼用船「第十六とよた丸」竣工（来島どっく）。日本汽船と共有	7. 1	米国西岸諸港の労働協約改訂交渉決裂しストライキ突入	10.25	国連総会、中国の招聘および台湾の追放案を可決。中国の国連復帰決定、台湾は脱退	4. -		コンテナハンドリングシステム大井ターミナルで稼働開始			10. 6	第4次中東戦争勃発（第1次石油危機のはじまり）	
7. 1		川汽企業設立。不動産の所有、管理、売買および賃貸業	9. 8	世界最大のタンカー（当時）「日石丸」（37万2,400重量トン、東京タンカー）竣工	12.17	10カ国蔵相会議、1ドル＝308円のレート決定（スミソニアン体制）	4.26		油槽船「TIVOLI」竣工（川崎重工）					
8.10		油槽船「飛鳥川丸」竣工（川崎重工）。飯野海運と共有	10. 1	米国東岸・ガルフ諸港の労働協約改訂交渉が決裂しストライキ突入			5. 1		四日市コンテナ埠頭（YCB）ターミナル完成、供用開始					
9. 6		メキシコシティに現地法人Representaciones Mexicanas de Transportes S.A. (MEXTRANS) を設立	11.30	新潟港外でリベリア籍油槽船「ジュリアナ」が座礁、多量の原油が流出										
10.20		横浜本牧A-6ターミナル単独借り受け開始												
10. -		極東／北米太平洋岸航路でコンテナサービス（PACFE）開始。「おれごん丸」、「もんだな丸」、「ころらど丸」をコンテナ船に改装して投入												
12.14		PACFEコンテナ船サービス、台湾寄港中止												
1972	1. 1	米国に現地法人「K」Line-Kerr Corporation (KKC) を設立、営業開始	4.14	全日海、外航内航ともに夜間荷役拒否、90日間長期スト	2.19	連合赤軍浅間山荘事件								
	1.28	コンテナ船「しるばあろう」竣工（川崎重工）。ジャパンラインと共有	6.25	海洋汚染防止法施行	2.21	日ソ経済合同委、チュメニ油田に関する共同声明を発表								



年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項		
1975	5.25	当社とジャパンライン共有船「しるばああるう」、「ごうるでんあるう」の共有解消。「しるばああるう」は当社単独保有となり、「くいんずうえいぶりっじ」と船名を変更	7.28	ソ連極東海運会社 (FESCO)、極東/北米西岸コンテナサービス第1船神戸入港	10.16	OPECペルシャ湾岸6カ国会議、原油公示価格の70%引き上げを決定	1975	2.3	日本/フィリピンコンテナ航路開設第1船「SANSHIN STAR」就航	4.1	1975年度以降の計画造船に対する利子補給制度廃止	3.10	新幹線が博多まで開業		
	6.27	インドネシアに合弁ラワン材輸送会社 PT. Carsa Line設立	10.15	日本各港で港湾労働者ストライキ発生。同年12月8日に解決	10.17	OAPEC、石油の生産削減と供給削減を決定		3.5	神戸コンテナセンター (KKCC) 第2期工事完了、CFS業務開始	6.5	スエズ運河8年ぶりに再開	4.6	台湾、蔣介石総統死去		
	7.2	バンコクに合弁自動車部品製造会社 Kallawis Auto Parts Industry設立	10.27	IMCO、海洋汚染防止条約 MARPOLでタンカー専用のバラスト採用が義務付け	10.20	アラブ産油国、米国・オランダに対する原油全面禁輸を決定		3.21	日本/サイゴン航路、ベトナム戦火拡大のため休航	6.26	当時世界最大のタンカー「日精丸」(48万4337GT、東京タンカー)竣工	6.26	当時世界最大のタンカー「日精丸」(48万4337GT、東京タンカー)竣工	4.30	ベトナム、解放軍が南の首都サイゴンに入城。ベトナム戦争終結へ
	7.3	油槽船「瀬田川丸」竣工(石川島播磨重工)。国洋海運と共有	12.4	海運各社、燃料油不足から定期船の一部配船を休止	12.22	OPEC、1バレルあたりの産油国収入を3ドルから7ドルへ引き上げ		5.30	商法改正に伴い1975年度から1年決算に変更	8.27	日ソ民間海運会議でシベリアランドブリッジ (SLB) への日本船参加が実現。第1船として山下新日本汽船「シベリア丸」就航	8.27	日ソ民間海運会議でシベリアランドブリッジ (SLB) への日本船参加が実現。第1船として山下新日本汽船「シベリア丸」就航	5.7	イギリスのエリザベス女王が来日
	7.12	米国ロングビーチのITSターミナルに当社PSW航路就航の「ごうるでんげいとぶりっじ」が初入港。以後この船と「くいんずうえいぶりっじ」が寄港	12.13	米国SeaLand、香港/北米太平洋岸同盟および香港/ニューヨーク同盟脱退				6.20	インターモーダルエンジニアリング (IEC) 設立。コンテナ機器の保守修理ならびに技術コンサルティング業務	9.2	照国海運、会社更生法申請	9.2	照国海運、会社更生法申請	7.17	米ソ共同宇宙飛行実験、アポロ・ソユーズのドッキングに成功
	7.26	コンテナ船「べらざのぶりっじ」竣工(川崎重工神戸)。日本/北米大西洋岸航路に就航						6.4	欧州航路でACEグループを結成。当社・OOCL・FBS・NOLの4社	10.30	邦船41社で日中海運協議会設立	10.30	邦船41社で日中海運協議会設立	7.19	沖縄海洋博開幕
	7.31	当社、伊藤忠商事、Motorship Incの3社共同出資による自動車専用船保有会社 Univenture Shipping Corp. 設立						6.10	ブラッセル、アントワープ両証券取引所に上場	11.20	油濁損害賠償法案、船舶所有者等責任制限法案を可決	11.20	油濁損害賠償法案、船舶所有者等責任制限法案を可決	9.30	天皇皇后両陛下が初の訪米
	12.5	自動車船「ゆーろびあんはいうえい」竣工(来島どっく)。太洋海運と共有						6.13	フランクフルト証券取引所に上場	12.17	石油備蓄法案可決	12.17	石油備蓄法案可決	11.15	フランスのランブイエで主要先進国首脳会議開催(第1回サミット)
	12.31	川崎・Maersk Line解散						9.16	コンテナ船「せぶんしーずぶりっじ」竣工(川崎重工神戸)。ACEグループ第1船として就航	12.23	水先法施行令一部改正、浦賀水道を含む東京湾中央部は強制水先区に指定	12.23	水先法施行令一部改正、浦賀水道を含む東京湾中央部は強制水先区に指定		
								10.1	東京大井ターミナル、ターミナルNo.1完成。京浜外貿埠頭公園より借り受け	12.29	米ソ新海運協定締結	12.29	米ソ新海運協定締結		
						10.22	日本/シンガポールコンテナ航路開設								
						12.-	極東/北米太平洋岸コンテナ航路、配船中止								
1974	1.-	欧州同盟に単独加盟。第1船「すこつとらんど丸」就航	4.26	日本荷主協会設立	4.11	公労協などゼネスト。81単産600万人参加	1976	3.-	セミコンテナ船「ASIA FRIENDSHIP」で上海/日本サービス開始	1.16	国連貿易開発会議 (UNCTAD) 国際海運立法部会、船荷証券条約 (ハーグルール) 改正案を了承	1.8	中国、周恩来首相死去		
	1.-	日本/フィリピンのコンテナフィーダーサービス開始	7.-	90日民間石油備蓄増強計画が発表される。これまでより30日増量	4.20	日中航空協定調印		4.20	東京大井背後地に大井コンテナセンター完成	2.19	初の商用海事通信衛星「MARISAT」大西洋に打ち上げ	2.4	米国上院多国籍企業小委員会 でロッキードの対日献金問題暴露		
	2.4	シンガポールに現地法人 Kawasaki Singapore (Pte.) Ltd. を設立	11.9	浦賀水道で雄洋海運所属 LPG 船「第十雄洋丸」とリベリアの貨物船「バシフィックアレス」が衝突。積荷のナフサが炎上、最終的に東京湾外に曳航後海上自衛隊が撃沈処分	5.9	伊豆半島を中心にマグニチュード6.8の大地震発生		5.1	リオデジャネイロに駐在員事務所および現地法人 Kawasaki Kisen do Brasil Servico Maritimo Ltda. を設置	2.19	初の商用海事通信衛星「MARISAT」大西洋に打ち上げ	7.27	田中前首相、外為法違反容疑で逮捕(ロッキード事件)		
	3.20	極東フィーダー用コンテナ船「HANGANG GLORY」就航			5.18	インド、初の核実験		5.1	リオデジャネイロに駐在員事務所および現地法人 Kawasaki Kisen do Brasil Servico Maritimo Ltda. を設置	3.21	通産・運輸両省、タンカーを利用した石油備蓄構想推進のため「タンカー備蓄問題検討専門委員会」発足	9.6	ソ連のミグ25戦闘機が函館空港に強行着陸、パイロットは米国に亡命		
	4.1	横浜本牧A-6ターミナルの呼称A-8ターミナルに変更	11.13	日中海運協定正式調印	8.9	ニクソン米国大統領、ウォータージェット事件により辞任		6.29	岡田貢助、取締役社長就任	8.2	日本/シンガポールコンテナ航路休航	9.9	毛沢東中国共産党主席死去		
	4.4	コンテナ船「らいおんずげいとぶりっじ」竣工(石川島播磨重工)	12.2	財団法人海上防災センター発足	8.30	東京丸の内の三菱重工業ビルが爆破テロ		6.29	無配決定	8.10	ソウルに駐在員事務所を設置	9.9	毛沢東中国共産党主席死去		
	5.31	神戸コンテナセンター (KKCC) 第1期工事完了、バンブール開始			12.18	三菱石油水島製油所のタンクに亀裂、大量の重油が流出		8.2	日本/シンガポールコンテナ航路休航	4.-	石油備蓄法施行	12.10	米ソ、200カイリ漁業専管水域を実施。200カイリ時代へ		
	8.26	Kawasaki (Bangkok) Co., Ltd. を Kawasaki Thailand Ltd. に社名変更						8.10	ソウルに駐在員事務所を設置	4.-	ソ連極東海運会社 (FESCO) 極東/北米コンテナ航路に本格参入				
	9.2	IBM大型機S370/158導入						10.-	ルクセンブルクで外債発行。発行額4,000万スイスフラン、償還期限5年	6.20	世界的なタンカー不況対策を話し合う国際海事産業協議会 (IMIF) 総会、ロンドンで開催				
	9.10	7万5,750m <sup>3</sup> 積みLPG船「さんりばー」竣工(川崎重工)。日本汽船と共有						11.-	日本/南アフリカ航路に「いんぐらんど丸」を配船	7.9	運輸省船舶局、LNG導入を推進するため国内LNG船調査委員会を設置				
11.5	第1回物上担保付き転換社債発行(発行総額100億円)					12.6	コンテナ船「八州丸」竣工(日立造船)。当社・山下新日本汽船・ジャパンラインの共有。日本/北米大西洋岸航路の第8船として就航	8.23	日中海運会談開催。1974年に日中海運協定締結後初						
11.11	極東フィーダー用コンテナ船「FAR EAST FRIENDSHIP」就航					12.-	ライパー多目的貨物船配船開始。第1船「CROWN CHERRY」就航	11.18	パナマ運河通行料、平均19.5%値上げ決定						
12.20	ケイライン興業設立。海運仲立業および物品販売業														

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
1977	1.20	自動車船「ばしふいっく はいうえい」竣工（川崎重工）	2.24	マラッカ・シンガポール海峡沿岸3カ国、UKC（船底間隙）方式による大型タンカーの航行規制に合意	1.20	米国、カーター大統領就任	1979	1.20	日中コンテナ航路に新造コンテナ船「TUNGHAI CARRIER」就航	1.10	日本船員福祉センターによる初の日本人船員の外国船乗乗幹旋が実現	1.1	米中国交回復
	2.19	ライバー多目的貨物船「いべりあ丸」竣工（川崎重工）	3.18	カーター米国大統領、米国沿岸の海洋汚染防止のため2万GT以上のタンカーに2重底と分離バラストタンク設置の義務付けを発表	5.27	独占禁止法改正案可決		2.9	第1回物上担保付き転換社債について4億4,600万円の抽選償還を決定	3.26	米国・イスラエル・エジプト首脳、米国ホワイトハウスでエジプト・イスラエル平和条約調印	1.-	第2次石油危機起こる
	4.30	「ばしふいっく はいうえい」、機関故障のため三宅島沖で漂流。僚船「和蘭丸」の曳船で座礁を回避。翌月13日より川崎重工で修理	7.15	新海上衝突予防法施行	5.-	外貨準備高が195億7,700万ドルを記録、黒字減らしのための対外経済政策を発表		3.1	貨物船「SCOTLAND MARU」買い戻し	1.11	35～37次計画造船に対する利子補給復活（外航船舶緊急整備3カ年計画）	3.28	スリーマイル島原発事故
	6.14	手仕舞業務のコンピュータ化開始	9.7	新パナマ運河条約調印。1999年12月31日に全面返還	10.1	伊藤忠商事と安宅産業が合併		3.15	鉱油兼用船「LAUREL WREATH」買い戻し	2.26	中部電力など4社、LNG船3隻の建造を計画	3.30	イランで国民投票、4月1日にイスラム共和国発足宣言
	11.1	川崎汽船外航定期貨物との代理店契約を解消。同社が行っていた当社定期航路集荷を自ら行うこととなる	11.16	米国、ドル防衛策として米国船積み取り比率を中心とするシブアメリカーン運動を推進				3.25	ばら積み船「TITAN」買い戻し	2.-	韓進海運、北米航路に進出	4.2	東京地検特捜部、航空機疑惑で海部日商岩井前副社長を逮捕
	11.7	セミコンテナ船「ASIA FRIENDSHIP」を138TEU積みに改装して上海／日本航路をフルコンテナサービスに切り換え	11.-	マラッカ・シンガポール海峡沿岸3カ国、同海峡通航分離方式を策定				3.27	自動車船「ATLANTIC HIGHWAY」買い戻し	5.19	船員制度近代化委員会、実験船による基礎実験を開始	5.5	サッチャー保守党内閣成立。先進国初の女性首相誕生
			12.19	ジャパンライン、主要取引13行に対し長期借入金返済猶予を申請				3.31	第1回物上担保付き転換社債について4億4,600万円の抽選償還を実施。社債残は85億6,000万円	5.19	船員制度近代化委員会、実験船による基礎実験を開始	6.15	総合エネルギー対策推進閣僚会議、石油消費節減・原子力発電強化・石炭火力開発促進の諸対策決定
								9.29	第1回物上担保付き転換社債について6億620万円の抽選償還を実施	5.-	UNCTAD第5回総会をマニラで開催、同盟コード条約・バルク貨物輸送問題・便宜置籍船問題などに関する決議を採択	6.18	米ソ第2次戦略兵器制限SALT II条約調印
								11.-	当社・日本郵船・商船三井・山下新日本汽船・昭和海運の5社で日本・極東／ベルシャ湾航路にコンテナコンソーシアム「オアシス コンテナエクスプレス ラインズ」を結成、配船開始	10.1	新パナマ運河条約発効。パナマ運河は1999年12月31日の全面返還まで「パナマ運河委員会」が管理	7.27	東京ラウンド（多角的貿易交渉）のジュネーブ議定書調印
										11.16	IMCO第11回総会で海上安全・海上汚染防止等に関する条約決議を採択	10.26	朴韓国大統領、KCIA部長に射殺される
	1978	2.25	日本／西オーストラリア航路、コンテナ船サービス開始	2.10	財団法人日本タンカー石油備蓄協会の設立認可	1.24		ソ連の原子炉人工衛星コスモス954号、カナダに墜落	1980	1.29	当社と日本郵船、神戸ポートアイランドコンテナ埠頭第10号および12号の共同借り受け形式を解消。当社が12号岸壁を、日本郵船が10号岸壁を単独借り受け	1.23	SeaLand、北米航路同盟よりの脱退を通告（3月）
3.22		チップ船「鈴川丸」を自動車船に改装。「米川丸」、「まあがれっと丸」を相次いで改装	2.17	IMCO、MARPOL条約を修正・追記、MARPOL議定書で分離バラストタンクおよびタンク内原油洗浄装置の設置を義務付け	4.8	初の実験用放送衛星ゆりを打ち上げ	3.25	海造審、今後の外航海運政策について最終結論をまとめ運輸相に答申		1.11	総合エネルギー対策推進閣僚会議で石油7%消費節約案を決定	1.25	大平首相、ソ連軍のアフガニスタン介入を非難。ココムによる輸出規制など対ソ連措置を表明
4.7		日本／ナホトカ航路再開	5.20	新東京国際空港（成田国際空港）開港	5.20	新東京国際空港（成田国際空港）開港	4.25	運輸省、イラン問題で日本船主協会に対して輸送活動面の自粛を要請		1.25	大平首相、ソ連軍のアフガニスタン介入を非難。ココムによる輸出規制など対ソ連措置を表明	4.17	IMF、中国加盟を承認。台湾は脱退
7.9		LPG船「さんりばー」、マラッカ海峡で機関故障。シンガポールに曳船後修繕	8.12	日中平和友好条約調印	8.12	日中平和友好条約調印	4.25	「1974年の海上における人命の安全のための国際条約の1978年議定書」に関する批准案件可決成立		4.24	米国、駐イラン大使館人質救出奇襲作戦を航空機の故障などの理由で中止	4.24	閣議でイランに対する経済制裁を決定
7.10		油槽船「TIVOLI」買い戻し。政府による外貨削減政策の一環	9.6	米国キャンプデービッドで米国・イスラエル・エジプト3首脳会議開催	9.6	米国キャンプデービッドで米国・イスラエル・エジプト3首脳会議開催	4.25	第2回国連会議は国際複合運送条約を採択		5.4	ユーゴ、チトー大統領死去	5.17	韓国でクーデター、金大中・金鐘泌ら逮捕。翌18日に非常戒厳令を全土に拡大
7.24		重量物運搬船「まらつか丸（2代目）」竣工（川崎重工）。日本汽船と共有	9.8	イラン政府、テヘランなど12都市に戒厳令。反政府デモ鎮圧で数百人死傷	9.8	イラン政府、テヘランなど12都市に戒厳令。反政府デモ鎮圧で数百人死傷	8.1	世界初の省エネ帆装商船「新愛徳丸」（1,600 DWT）進水		5.24	第2回国連会議は国際複合運送条約を採択		
7.31		連結決算制度の施行に基づく第1回目の決算結果発表	10.-	東京外為市場で1ドル=170円台に突入	10.-	東京外為市場で1ドル=170円台に突入	8.1	世界初の省エネ帆装商船「新愛徳丸」（1,600 DWT）進水					
9.27		日本貨物航空（NCA）設立。当社共同出資	10.22	鄧小平中国副首相来日。日中平和友好条約批准書交換で発効	10.22	鄧小平中国副首相来日。日中平和友好条約批准書交換で発効	12.16	スエズ運河拡張第1期工事が完成。15万DWTのタンカーが満載で航行可能に					
9.-		タンカーによる石油国家備蓄に「ちばり」投入、翌月に「信濃川丸」投入、期間は2年間	12.28	イランの石油生産全面停止	12.28	イランの石油生産全面停止							
10.2		自動車ばら積み兼用船「JUPITER No.1」買い戻し。外貨削減政策の一環											
12.5		FACOM M180 II AD型導入											

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項		
1980	8.13	4,600台積み自動車船「おーしゃんはいうえい」竣工（波止浜造船多度津）。太洋海運と共有			7.19	モスクワオリンピック開催。ソ連のアフガニスタン軍事介入に抗議する日・米・中・西独など不参加	1982	8.10	スイスフラン建て転換社債を発行						
	9. 8	第2次タンカー原油備蓄船「瀬田丸」（26万9,882DWT）投入			8. 7	東京地裁が日商岩井航空機疑惑事件で海部八郎被告に懲役2年執行猶予3年の判決が確定		9. 9	3万5,000DWT油槽船「紀乃川丸（2代目）」竣工（今治造船丸亀）						
	9.30	第1回物上担保付き転換社債について7億740万円の抽選償還を実施			8.14	ポーランドのグダニスクで造船労働者スト		9.30	第1回物上担保付き転換社債について5億5,620万円の抽選償還を実施。第2回物上担保付き転換社債発行						
	11. 1	海務部と保船部の本部機構を東京本部に移管			9. 1	韓国、全斗煥大統領就任		10.14	タンカーによる石油国家備蓄に油槽船「富士川丸」を投入						
	12.20	当社・商船三井・関西汽船外航、日本／海峽地航路でコンソーシアム「ストレーツコンテナクラブ」でサービス開始			9. 9	イラン・イラク、全面戦争に突入		12. 2	14万5,000DWT鉬石バルカー「八城川丸」竣工（川崎重工坂出）						
					9.10	中国の華国鋒首相辞任、後任は趙紫陽副首相		1. 1	東京本部を本社、神戸の本社を本店と改称			1.15	日本のケミカルタンカー「へっぐ」、フィリピン沖で銃撃。乗組員1人重傷	1.19	イスラエル、シナイ半島から全面撤退する協定に調印。段階的撤退し同年4月に完了
					9.17	韓国軍法会議で金大中被告人内乱罪などにより死刑判決		1.12	FLOPEC エクアドル国営タンカー会社と技術援助契約終了			2. -	INMARSAT 国際海事衛星通信サービスの提供を開始	1.26	ロッキード事件全日空ルート東京地裁判決。若狭会長に懲役3年、執行猶予5年、他の全日空5幹部被告も全員有罪
					10.23	ソ連、コスイギン首相が病氣辞任、後任はチーホノフ		3.11	5万8,000DWT油槽船「千曲川丸（2代目）」竣工（来島どっく）			3. 1	財団法人「海事国際協力センター」設立		
					12. 3	第1回日中閣僚会議が北京で開催		3.25	コンテナ船「早川丸」竣工、日本郵船と共有。南アフリカ航路就航第2船			3.31	利子補給、81年度をもって打ち切りが確定		
					12.12	日本の年間自動車生産台数が1,100万台を突破、米国を抜き世界第1位に		4. 1	神戸・布引でLNG船員研修始まる。初のLNG船運航に備え乗組員の研修を実施			9. 1	SeaLand、2年5カ月ぶりに日本・韓国／太平洋運賃同盟に再加入	2. 8	東京永田町のホテルニュージャパンから出火、33人死亡
1981	2. 1	韓国の東宇船舶と代理店契約締結	4.17	外貿埠頭公団の解散および業務の継承に関する法律が参議院本会議で成立	1. 1	ギリシャがECに加盟し、10カ国に拡大	5. 4	コンテナ船「メナムブリッジ」備船開始、バンコク航路に就航			9.21	船員制度近代化実証実験候補船30隻が選定される	2. 9	日航機が羽田空港沖に墜落、乗客24人死亡。機長の異常操縦が原因と判明するが「心神喪失状態」として不起訴処分	
	2. 9	当社・日本郵船・Compañía Chilena de Navegación Interoceánica S.A. (CCNI) の3社、極東／チリ航路でコンソーシアム ANDES EXPRESS サービス結成	5. 1	1974年海上人命安全に関わる1977年議定書が発効	1.21	米国、レーガン大統領就任	7. 1	欧州航路のコンテナ船「とらんすわーどぶりっじ」のジャンボ化完工、積載個数1,823TEUより2,258TEUへ			10. 1	欧州同盟、全面的に品目別ボックスレート導入	4. 2	フォークランド紛争勃発、英領フォークランド諸島をめぐってアルゼンチン・イギリス両軍衝突	
	2.15	当社・日本郵船・商船三井・ジャパンライン、インドネシアのARUN ガス輸送で東北電力および東京電力と基本合意	6. 6	UNCTAD 海運委員会第3回特別会期、便宜置籍船の段階的排除の合意に達せず、船舶登録要件強化に留まる	3. 2	厚生省、中国残留孤児47人を初めて日本に正式招待	8.10	13万3,000DWTバルカー「瑞川丸（2代目）」竣工（川崎重工神戸）			10. 2	南極観測船「しらせ」、4年の歳月をかけて完成。1年後に就航	4. 2	フォークランド紛争終結、イギリスのサッチャー首相「勝利宣言」	
	3. 1	日本／フィリピン航路の内地集荷業務を大東運輸および日東運輸に移管	11.21	Maersk Line、欧州航路同盟より脱退を通告。1982年6月欧州同盟との間に新協定成立し解決	3. 3	国鉄経営再建特別措置法施行令を正式決定。赤字ローカル線（77線）廃止へ	8.20	第3回物上担保付き転換社債発行。発行総額70億円			10.12	世界係船量・解撤量史場最高を記録。係船量が8,000万DWT、スクラップ量が2,300万DWTに	6. 6	イスラエル軍がPLO排除を企図しレバノンに侵攻（第5次中東戦争）	
	3.31	第1回物上担保付き転換社債について6億5,520万円の抽選償還を実施			5. 1	日米貿易摩擦深刻化。対米乗用車輸出自主規制で合意。上限168万台	11.11	<b>企業基盤強化緊急計画（Kプラン）開始</b>					6.14	フォークランド紛争終結、イギリスのサッチャー首相「勝利宣言」	
	4.19	当社・日本郵船・商船三井・関西汽船・ジョンズワイヤー（ジャパン）・タイインターナショナル・マリタイムの6社によるジャパン／バンコクコンテナクラブ、日本／バンコク航路でサービス開始			5. 8	日米共同声明で「同盟関係」を初明記	11.28	スイスフラン建て普通社債発行。発行総額3,500万フラン					6.23	東北新幹線開業	
	5. 1	メキシコにKawasaki Kisen de Mexico, S.A. de C.V. 設立			5.21	フランス、ミッテラン大統領就任	12. 8	当社・日本郵船・商船三井の3社、日中定航会加入合意					7. 1	トヨタ自動車工業とトヨタ自動車販売が合併、トヨタ自動車株式会社発足	
	6.29	株主総会開催。1981年3月期6年ぶりに復配			6.11	食料管理法改正公布。通常時の米穀通帳廃止							7.30	臨調、「増税なき財政再建」 「国鉄、電電公社の分割、専売公社を加えた3公社の民営化」 「年金行政の一元化」などを提言	
	7.14	取締役会でスイスフラン建て転換社債の発行を決定（7,000スイスフラン）			7.24	世界銀行、初の対中国融資を発表							8.21	イスラエル軍、レバノンより撤退	
	8.10	1975年休止の極東／北米太平洋岸航路を再開			10. 6	エジプト、サダト大統領暗殺							10. 1	改正商法施行、戦後2回目の大改正となる	

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	
1982					11.10	ソ連共産党書記長兼最高会議幹部会議長ブレジネフ死去。同月12日にアンドロポフを新書記長に選出	1984	10.26	スイスフラン建て普通社債発行。発行総額7,000万フラン					
					11.15	上越新幹線開業		12.22	ケイライン マネージメントサービス株式会社設立					
1983	1. 6	スイスフラン建て普通社債発行。発行総額3,500万フラン	2. 7	政府、国連海洋法条約に署名	2.15	トヨタ・ゼネラルモーターズ、米国での合弁生産を発表。1985年から年間20万台でゼネラルモーターズが販売	1.26	LNG船「琴若丸」竣工（川崎重工坂出）。Arun II向け、日本郵船・商船三井・ジャパンラインと共有	2.15	運輸省航海訓練所の新練習帆船「日本丸」進水	1. 1	イギリス保護領ブルネイが独立、同月7日にASEAN加盟承認		
	1.14	安全運航推進委員会を設置。社船、傭船、運航受託船などすべての当社運航船舶の事故防止ならびに安全運航が目的	3. 3	三光汽船による多量バルカー建造が表面化、最終的に123隻	11. -	本田技研工業、米国オハイオ州でアコード生産開始。米国での日本自動車メーカー初の現地生産	2.27	LNG船「泉州丸」竣工（三井造船千葉）。Badak II向け、日本郵船・商船三井と共有	6.18	米国新海事法（Shipping Act of 1984）発効。日米定期航路、運賃自由化	1. 9	東証平均株価、史上初の1万円台		
	2. 7	コンピュータ主機FACOM 180 II AD機に一元化する	5.27	政府、特定離職船員に係わる就職促進給付金の臨時特例に関する政令の一部を改正する政令を決定。就職促進給付金の支払期限5年間延長	4.18	ベイルート米国大使館前で大爆発。死者63人、負傷者120人	4.18	5,200台積み自動車船「せんちゅりーはいうえい」竣工（波止浜造船）。「せんちゅりーはいうえい」4隻シリーズの第1船、日本汽船と共有	7.24	船員制度近代化委員会、第42回委員会で94隻（36社）の実験船候補船を選定、B実験船5隻（17名体制）を承認	1.23	日本初実用放送衛星BS2a「ゆり2号」、打ち上げ成功	2. 9	ソ連共産党書記長兼最高会議幹部会議長アンドロポフ死去。同月13日、新書記長にチェルネンコ政治局員兼書記を選出
	2.25	無償新株式発行決定。1株につき5%	8. 6	スペインの巨大タンカー、南アフリカのケープタウン沖で炎上・爆発、大量の原油が流出	6.16	ソ連最高会議、最高会議幹部会議長にアンドロポフ共産党書記長を選出	5. 5	極東／北米西岸航路、ウィークリーサービステ体制確立	8.30	海造審、中間答申で船員問題を議論するとともに利子補給受給会社への諸規制の見直しを提案	4. 8	3年越しの日米農産物交渉、牛肉輸入枠年間6,900トン増、オレンジ1万1,000トン増に		
	3.10	22万4,000DWT 鉱石・石炭船「千城丸」竣工（川崎重工坂出）	8.13	運輸省、日本貨物航空株式会社（NCA）に国際航空貨物定期運送事業の免許書を交付	6.18	中国第6期全人代で国家主席に李先念、国家中央軍事委主席に鄧小平、常務委員長に彭真を選出	7. 4	船員制度近代化総合実験船フルコンテナ船「りっちもんどぶりっじ」B段階実験開始	12. 1	通産省、日本籍船の海外売船（中古船輸出）の現地引き渡しを正式公認	4.17	ロンドン・リビア大使館から反カダフィ・デモに銃乱射	4.22	イギリス政府がリビアと断交
	3.24	1,700TEU コンテナ船「りっちもんどぶりっじ」竣工（川崎重工神戸）	10. 1	ロンドンの保険業界、船舶戦争保険の基本料率を一挙に4倍引き上げ	8.21	フィリピンのキノイ・ベニグノ・アキノ元上院議員暗殺	7. 6	12万5,000㎡積みLNG船「出羽丸」竣工（三菱重工長崎）。Arun II向け。日本郵船・商船三井・山下新日本汽船・昭和海運との共有、当社管理船	9. -	中期経営改善計画（ニューKプラン）開始	9.28	レーガン米国大統領、ソ連外相グルムイコと初会談	10. 1	改正健康保険法施行、被利用者本人の1割負担など新医療保険制度スタート
	3.30	7万5,000㎡積みLPG船「くりーんりばー」竣工（川崎重工神戸）	10. 2	73／78 MARPOL条約発効	9. 1	大韓航空機、サハリン上空でソ連軍機により撃墜	10.22	自動車船「オライオンハイウェイ」傭船開始、当社初の混乗船	12.15	自動車船「とうきょうはいうえい」竣工（大島造船）	10.31	インド、ガンディー首相暗殺	12. 3	インド中部ボパールでの殺虫剤工場、大量の致死性シアナガス漏れ。死者2,000人以上
	4. 1	女子従業員の制服を原則廃止、私服使用となる	10. 6	UNCTAD、国連定期船同盟行動憲章条約が国際発効	10. 1	三宅島、21年ぶりに大噴火。阿古、薄木地区ほぼ全滅。死傷者はゼロ	9. -	自動車船「オライオンハイウェイ」傭船開始、当社初の混乗船			12.19	中国・イギリス共同宣言および付属文書で1997年香港返還および中国主権回復を正式調印	12. -	トヨタ、米国カリフォルニア州のゼネラルモーターズとの合弁工場でゼネラルモーターズブランド車生産開始。トヨタ初の海外生産
	4.21	バダック・エル・エヌ・ジー輸送株式会社設立。日本初のLNG船運航会社			10.12	ロッキード事件丸紅ルート、東京地裁で田中元首相に実刑判決	10.23	ベイルート駐留の国際監視軍米国海兵隊司令部とフランス軍本部が爆薬満載トラックの攻撃で爆破、米国兵237人、フランス兵72人死亡						
	5.10	チップ船「いーでん丸」、日本／オーストラリア間100航海達成			11. 1	対米乗用車輸出自主規制1年延長、上限185万台で決着								
	5.20	無償新株式発行、1株につき5%												
	6. 7	本社を飯野ビルから、東京支店を桜田ビルから日比谷セントラルビルへ移転、営業を開始												
	7.15	HUSKY TERMINAL & STEVEDORING, INC. 設立、タコマ港HUSKY TERMINAL運営開始												
	8.16	12万6,000㎡積みLNG船「尾州丸」竣工（川崎重工坂出）。バダックプロジェクト向け。日本籍初のLNG船。日本郵船、商船三井との共有、当社管理運航												
	8.25	LNG船「越後丸」竣工（三菱重工長崎）。アルン増量プロジェクト（Arun II）向け、日本郵船・商船三井・ジャパンラインと共有												
	10.19	LNG船「播州丸」竣工（三菱重工長崎）。バダック増量プロジェクト（Badak II）向け、日本郵船・商船三井と共有												
								1985	1. 1	台北駐在員事務所を新設	3. -	PSW航路、当社・商船三井、日本郵船・昭和汽船、ジャパンライン・山下新日本汽船の3グループに再編成されスタート	3. 1	レーガン米国大統領、日本車対米輸出自主規制撤廃を決定。電気通信など4分野の市場開放問題で大幅譲歩迫る
									2.12	ニューヨーク航路邦船5社の共同運航体制より離脱表明	4. 7	政府、背高コンテナの国内通行を条件付きで容認		
									3.10	日本／カリフォルニア航路（PSW）、邦船4社体制より離脱。当社と商船三井と共同運航の新体制でサービス開始				

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
1985	3.20	日本・極東／欧州定期コンテナサービスをを行っているACEグループで共同運航の日本・極東／欧州定期コンテナサービスで定曜日ウィークリーサービスを開始	5. 8	日本貨物航空 (NCA)、1番機就航	3.10	ソ連チェルネンコ書記長死去。11日、新書記長にゴルバチョフ党政治局員兼書記を選出	1987	3.29	自動車船「せんちゅりー はいうえい3」(波止浜造船多度津) 竣工。日本汽船と共有	3.21	United States Lines持ち株会社 McLean Industries、1985年度決算6,700万ドル赤字。1984-1985年にかけて新造した4,500TEU「Jumbo Econship」12隻の財務負担が経営を圧迫	2.28	スウェーデン、オロフ・バルメ首相がストックホルムの路上で撃たれ死亡
	4.11	自動車船「せんちゅりー はいうえい2」竣工 (常石造船)。国洋海運と共有	5.26	スペイン最南端アルヘシラス港でタンカー2隻が爆発。日本人船員4人を含む20人が死亡、15人が行方不明	4. 1	日本電信電話 (NTT)、日本たばこ産業 (JT) 発足		4. 1	PSW、商船三井との共同運航解消して単独配船開始	3.18	米国商務省、1985年米国経常収支赤字1,177億ドルと発表。71年ぶりに債務超過国に	4. 1	男女雇用機会均等法施行
	4.11	欧州航路のACEグループと極東・日本／米国東岸東回り世界一周航路 (PNW) 開設に合意、3社で共同運航	6. 5	海造審、集約体制の強制解除と北米定航スペースチャーター制の見直しを答申	4. 2	米国下院本会議、日本の市場開放を促進させる措置を要求する決議案を可決。上院財政委は対日報復法案を可決		4. 1	PNWの邦船6社体制による共同運航を解消。商船三井と2社による新体制決まる	3. -	香港のコンテナ船大手OOCL経営危機に陥るも中国銀行、中国招商局など中国資本の支援で脱する	4. 1	米国TWA機、ギリシャ上空で爆発、乗客4人死亡、9人負傷。親リビア派犯行表明
	6. 8	2,000TEUコンテナ船「ごうでんげいとぶりっじ (2代目)」竣工 (川崎重工神戸)。4隻シリーズの第1船	7.19	運輸省、初の外航海運白書を発表	4.12	1984年度貿易収支約350億ドルの輸出超過、うち、対米赤字338億ドル		4. 3	自動車船「せんちゅりー はいうえい5」(今治造船丸亀) 竣工、これをもって「とよた丸」シリーズから「せんちゅりー」シリーズに世代交代	4.25	SeaLand、米国鉄道会社CSXの買収提案を受け入れたことを発表	4. 2	国際協調のための経済構造調整研究会、報告書「前川レポート」を首相に提出
	6.28	伊藤潔、代表取締役社長就任。熊谷清、代表取締役会長就任	8.13	三光汽船、会社更生法申請	4.15	三菱自動車工業とクライスラー、米国での小型車共同生産協定に調印。日本の自動車大手5社の米国進出揃う		4.21	PSW、ロングビーチ／シカゴ・ニューヨークを結ぶ当社初のダブルスタックトレイン (DST) 運行開始	5.22	特例外航船舶解撤促進臨時措置法成立、過剰船舶の解撤を促進	4.15	米国、テロ事件の報復としてリビアのトリポリ・ベンガジの軍事施設やテロリスト訓練所を爆撃
	9.18	自動車船「にゅーよーく はいうえい」竣工 (大島造船)。太平洋運と共有	10. -	Hapag-Lloyd、太平洋航路から脱退	5.17	男女雇用機会均等法成立		4.29	米国ロングビーチにコンテナ関連機器修理会社 MULTIMODAL ENGINEERING CORP 設立	7. 1	特定不況業種、特定不況地域関係労働者の雇用安定に関する特別措置法に基づく特定不況業種に一般外航海運業 (油槽船に限る) が指定、1988年外航海運業に拡大	4.26	チェルノブイリ原子力発電所で大規模な放射能汚染
	9.25	コンテナ船「おうすとらりあんしいうらだあ」を自動車船に改装。船名を「おりえんたる ろうど」に変更	12.18	ジャパンライン、合理化計画案を海陸両組合に提示	6. 8	本州四国連絡橋、神戸・鳴門ルートの大鳴門橋が開通、全長1,629m		6.23	米国オークランドにTransbay Container Terminal, Inc. 設立	8.24	外航2船主団体と全日海、緊急雇用対策を協議する特別委員会新設を合意	9. 6	社会党委員長選挙、土井たか子圧勝。わが国政党史上初の女性党首が誕生
	11.11	ニューヨーク航路でNOL、OOCLよりスペースを購入。1986年6月から当社・NOL・OOCL3社体制を前に日本以外の極東貨物のみを対象として新サービスを開始	12.26	三光汽船保全管理人、東京地裁に「再生は可能」と調査報告書を提出	7. 2	ソ連最高会議が国家元首にグロムイコ外相、新外相にシェワルナゼ政治局員を選出		6.26	2,850TEUコンテナ船「あんばさだーぶりっじ」備船開始、PSW大型化第1船	8.31	日本／台湾／フィリピン／海峡地航路単独定曜日サービス開始	9. -	トヨタ、米国カリフォルニア州でカラー生産開始
	12. 5	16万9,000DWT 鉱石・石炭専用船「建川丸 (3代目)」竣工 (川崎重工坂出)	-	タンカー備蓄終了	8.12	日航ジャンボ機、御巢鷹山に墜落炎上。乗客524人中520人死亡		7.15	3,000TEUコンテナ船「じょーじわしんとんぶりっじ」竣工 (川崎重工神戸)	9. 5	2,850TEUコンテナ船「れいんぼーぶりっじ」備船開始、PSW大型化第2船	10.27	イギリス証券取引所が自由化への大改革、ビッグバン実施
					9.19	メキシコ南西部、マグニチュード8.1の大地震発生。死者約1万人、負傷者約3万人		9.16	CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS, INC. 設立	9.17	山下新日本汽船、合理化計画を関係金融機関に提示。従業員700人 (36%相当) の希望退職者募集、不経済船の処分など	11.27	日本最古の三菱石炭鉱業高島鉱業所が閉山、105年の歴史を閉じ従業員956人全員解雇
					9.22	主要5カ国蔵相・中央銀行総裁会議 (G5) ドル高是正の協調推進で一致、「ブラザ合意」		10.16	UNIVERSAL LOGISTICS SYSTEM, INC. (ULS) 設立	9.17	山下新日本汽船、合理化計画を関係金融機関に提示。従業員700人 (36%相当) の希望退職者募集、不経済船の処分、財務体質の強化を柱とする約200億円の元本返済猶予と追加融資を要請	12. 1	外国為替公認銀行181行が認可。東京オフショア市場がスタート
					9.24	東京外為市場、ブラザ合意により円相場急騰。1ドル=230円10銭		11.20	UNIVERSAL WAREHOUSE CO. (UWC) 設立。倉庫業・輸送ソリューションを提供	8.30	昭和海運、再建合理化計画を関係金融機関に提示。約200億円の返済猶予要請、400人の希望退職者募集、不経済船の処分など	12. -	バブル期の始まり、1991年2月までの51カ月間持続

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項		
1987	2.18	自動車船「はーきゅりーずはいうえい」竣工（常石造船）。国洋海運と共有	1.27	United States Lines、再建計画発表、人員の65%および船舶47隻を12隻に削減	3. 3	総務庁統計局、1月の完全失業率が3%を記録と発表	1989	6. -	PNW航路、商船三井との提携解消し単独配船開始。同時に現代商船に各船500TEUをチャーターアウト。北米2基幹航路での単独配船体制を確立	4.25	日本港運協会（日港協）と全国港湾、港運同盟による中央団交で日曜荷役オープンに条件付きで合意	3.15	米国商務省、1987年経常赤字1,606億8,100万ドルで前年比1.7%と発表。対日経常赤字も598億ドルで前年比6.2%増加		
	3.21	PNW航路、DSTシアトル／シカゴ／ニューヨーク便運航開始	1. -	政府、外航海運業を「船員の雇用の促進に関する特別措置法」に基づく特定不況業種として指定	4. 1	国鉄分割民営化、JRグループ発足		9.14	SINOTRANS（中国対外貿易運輸公司）協力のもと、日本／上海航路ウィークリーサービス開始。第1船「TRADE VIGOUR」上海出港	5.18	大阪港に停泊中のソ連客船「プリアムーリエ」、船内から出火。船内全焼。11人死亡、35人が重軽傷	3.22	東京地裁、東芝機械コム規制違反事件で同社元幹部2人を有罪判決		
	4. 1	離職船員を対象とした期間雇用の受け皿会社、神東マリン株式会社を設立	3. 5	外航2船主団体と全日海は外航船員の削減について緊急雇用対策で合意	4.13	中国、ポルトガル両国政府、1999年12月20日付けでマカオ中国返還決定の共同声明に正式調印		10.28	コンテナ船「まんはったん ぶりっじ」、日本初の11人体制による運航開始。バイオニアシップ第1船	5.18	ペルシャ湾でイラン高速艇3隻が水島商運所有タンカーの「エース・ケミ」を攻撃、炎上。乗組員17人、救命ボートで無事離船	3.24	上海市近郊の封浜付近で列車が正面衝突、修学旅行中の日本人高校生ら27人含む28人が死亡		
	4.10	ULS EXPRESS, INC. 設立。コンテナ陸送業を展開	3. 6	イギリス大型フェリーの「Herald of Free Enterprise」、ベルギー北部のゼーブルッヘ港で転覆。乗客543人の内、51人死亡、84人行方不明	4.30	東芝機械、コム違反を米国により指摘。警視庁が捜査、同社社長および親会社東芝の会長、社長の引責辞任に発展		11. 7	タイでK LINE CONTAINER SERVICE (THAILAND) LTD. (KCST) を設立。倉庫業とコンテナデポ事業に参入	6. 9	海造審北米定期航路問題ワーキンググループ、同航路の運営体制を2、3グループ以下が望ましいとの報告書を作成	4.10	本州と四国を結ぶ瀬戸大橋開通		
	4.21	5,640台積み自動車船「けんたっきーはいうえい」（今治造船）竣工	3.23	United States Lines、太平洋航路投入船および資産をSeaLandへ、南米航路をクローリーマリティムへ売却することを合意。事実上倒産へ	7. 9	韓国政府、金大中ら政治公安事件関係者2,335人の放免・復権を正式決定		11.25	タイでBANGKOK COLD STORAGE SERVICE LTD. (BCS) を設立。冷凍・冷蔵倉庫事業に参入	7.23	海上自衛隊潜水艦「なだしお」と大型釣り船「第一富士丸」が横須賀沖で衝突、沈没。乗員・乗客30人が死亡	4.14	ソ連、アフガニスタンから撤退開始		
	4.27	2,870TEUコンテナ船「まんはったん ぶりっじ」竣工（川崎重工坂出）	5.17	米国海軍フリゲート艦「スターク」、イラクのミサイルで大破、37人死亡。米国、ペルシャ湾の自国タンカー護衛開始	7.10	韓国、全斗煥大統領、与党民主正義党総裁辞任、盧泰愚代表委員長が総裁代行に		12. 1	E-Rail (Elizabeth Rail Terminal: ニュージャージー鉄道専用ターミナル) 稼働開始	7.31	昭和海運、中国部門を除くコンテナ定期航路から全面撤退	5. -	トヨタ、米国ケンタッキー州でカムリ生産開始		
	5. -	緊急合理化計画開始	10.19	ニューヨーク株式市場大暴落。「ブラックマンデー」と呼ばれ世界の株式市場に波及	7.21	米国上院本会議「1987年包括通商競争力法条」を圧倒的多数で可決		12.26	3,400TEUコンテナ船「はんばー ぶりっじ」竣工（川崎重工坂出）。新ACEグループ第1船	7.31	昭和海運、中国部門を除くコンテナ定期航路から全面撤退	6.20	牛肉・オレンジの輸入自由化を巡る日米交渉妥結、3年後に自由化		
	6. 1	情報通信システム部を分社化、株式会社ケイライン・システムセンター (KISC) を設立	12.23	政府、1987年度補正予算案にて繰り延べの利子補給金190億円の一括追加支給を決定	7.31	イスラム教聖地メッカ・イラン巡礼団がサウジ警察と衝突。400人以上死亡、負傷者多数発生		12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	10. 1	ジャパンラインと山下新日本汽船、折半出資でコンテナ船事業会社、日本ライナーシステム株式会社設立	7. 3	イラン国営航空機、米国軍艦艇ミサイル誤射によりホルムズ海峡付近で撃墜される。乗員・乗客298人全員死亡		
	7. 3	欧州航路新サービス63日ターンラウンド定曜日ウィークリーサービス開始。第1船「べらぎの ぶりっじ」大阪港入港	5.30	日本興業銀行、ジャパンライン救済のため同社グループへの債権680億円を償却	11. 2	ソ連ゴルバチョフ書記長、革命70周年記念式典でペレストロイカ推進を強調		12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	10. 1	ジャパンラインと山下新日本汽船、折半出資でコンテナ船事業会社、日本ライナーシステム株式会社設立	7. 6	イギリスの北海油田で石油掘削施設大爆発、16人死亡、150人以上が行方不明		
	7.15	自動車船積み付け計画自動化システム (SPS) の開発完了	7.16	運輸省「海運白書」発表。外航海運の再構築、国際複合一貫輸送の積極化強調	11.18	日本航空が純民間会社として発足		12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	8.20	イラン・イラク戦争、8年ぶりに停戦		
	9.16	CENTURY DISTRIBUTION SYSTEM, INC. 設立	10.29	海造審、解撤促進基本方針に特定船種として自動車専用船を追加する答申提出	12. 8	米ソ首脳会談、中距離核戦略 (INF) 全廃条約に調印		12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	8.24	1988年包括通商競争力強化法案発効		
	10. 1	川崎汽船研修所、東京都町田市に開所。神戸市布引の船員研修所閉鎖	12.20	フィリピン・タブラス海峡で同国内航フェリー「ドニャ・パス」と内航タンカーが衝突、沈没。犠牲者3,000人を超える	12.10	米国商務省発表の10月の貿易収支が史上最大の176億3,100万ドルの赤字を記録		12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	9.29	米国スペースシャトル打ち上げ再開。「チャレンジャー」爆発事故以来2年8か月ぶりに「ディスカバリー」が飛行		
	10.10	海上従業員を対象とした「本人選択による特別退職制度」導入	12.23	政府、1987年度補正予算案にて繰り延べの利子補給金190億円の一括追加支給を決定	12.10	米国商務省発表の10月の貿易収支が史上最大の176億3,100万ドルの赤字を記録		12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	10. 5	チリ、国民投票でピノチェト大統領の独裁に終止符		
	11. 1	陸上従業員を対象とした「転職準備のための休職制度」実施						12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	12.21	パンアメリカン航空103便がスコットランド上空で爆発		
	11.24	Kライングループ共同通信回線 (K-NET) 稼働開始。WANの導入						12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立				
	11.28	23万8,000DWT油槽船「五十鈴川丸」竣工（川崎重工坂出）						12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立				
	12. 8	神戸港コンテナターミナル (KKCT)、ポートアイランド (PC-12) より六甲アイランド (RC-3) に移転						12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立	12.26	フィリピンにVentis Maritime Corporation 設立				

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
1989	3.29	415万CFT積み木材チップ専用船「いでん丸(2代目)」竣工(三菱重工長崎)。初めてチップ船にダブルハルを採用	3.24	Exxonのタンカー「Exxon Valdez」アラスカ沖で座礁。1,100万ガロン(26万バレル)の原油が流出	6.4	中国戒厳部隊、民主化を要求して天安門広場占拠の学生・市民を装甲車・戦車で制圧。「天安門事件」	1991	1.1	自動車船事業、欧州域内サービス進出。E.H. Harms GmbH & Co. Car Feeder Serviceへ資本参加	10.1	日本郵船と日本ライナーシステムが合併。コンテナ航路運営は当初の北米定航6社体制から3社体制へ	1.17	イラクと米軍を主軸とする多国籍軍による湾岸戦争が勃発。同年2月27日クウェート奪還
	4.14	CENTURY DISTRIBUTION SYSTEMS (HONG KONG) LTD. 設立	6.1	山下新日本汽船とジャパラインの不定期船部門が合併、ナビックスライン株式会社発足	11.9	ベルリンの壁崩壊、東欧に自由化の波		3.4	「K」Line (Nederland) B.V. 設立	4.11	国連安全保障理事会、湾岸戦争終結を正式承認	6.-	ベルン湾で海上自衛隊の掃海派遣部隊活動開始。同年9月まで継続
	9.11	客船運航会社・株式会社セブンスークルーズライン、メイヨーと共同で設立	10.25	外航海運労使、日本籍船への混乗導入問題を協議原則として新造船を対象に日本人船員9人の配乗に合意	12.3	米ソ首脳会談、共同記者会見で東西冷戦の終結を確認		3.25	上海駐在員事務所設立。出張員事務所から切り替え	8.24	ソ連ゴルバチョフ大統領、共産党書記長辞任。翌25日ソ連共産党解散	12.20	大蔵省、景気減速・地価急落に対処し金融機関の不動産融資の総量規制解除を決定
	10.31	当社株価、一時1,030円を付け初めて1,000円台に乗せる	12.19	スエズ運河、タンカー座礁により閉鎖。20日離礁に成功し通航再開				4.30	通信ネットワークKINGS網完成	12.25	ソビエト連邦崩壊	12.30	旧ソ連11共和国が独立国家共同体(CIS)として活動開始
1990	1.1	リオデジャネイロ駐在員事務所設置	2.7	開銀、日本初の混乗船となる郵船コンテナ船の新造への融資承認	2.11	南アフリカ、黒人解放運動家ネルソン・マンデラを28年ぶりに釈放。アパルトヘイト政策に転機	1992	1.1	ベトナムにホーチミン駐在員事務所開設	4.31	川崎近海汽船とシルバーフェリーが合併	2.7	EC加盟国、欧州連合条約(マーストリヒト条約)に調印
	1.30	「K」LINE CANADA LTD. 設立	8.19	ブッシュ米国大統領、タンカーの2重構造義務付けと油濁に関する船主責任および補償の整備を内容とするOil Pollution Act of 1990(OPA 90)に署名、発効	3.20	日銀 公定歩合1%引き上げ5.25%に。同年8月30日引き上げ後6%に、高金利時代へ		5.13	「K」LINE (France) SAS 設立	12.3	ギリシャ船籍タンカー「Aegean Sea」(11万4,000DWT) スペイン北西部コルーニャ港近海で座礁し爆発炎上、原油7万5,000トン流出	3.15	自動車の対米輸出自主規制強化、年間165万台に
	2.9	「K」LINE (Deutschland) GmbH 設立	8.29	日本船主協会、運輸大臣から要請のあった中東貢献策として船舶提供を了承	3.23	国土庁、1990年1月1日地価公示価格公表、地価暴騰ピーク		6.1	フィリピンにマニラ駐在員事務所開設	9.18	4,200台積み自動車船「SHENANDOAH HIGHWAY」竣工(三菱重工神戸)	3.27	国土庁、1992年1月1日地価公示価格公表、17年ぶりに下落
	2.15	「K」LINE AMERICA, INC. (KAM) 設立	12.1	物流2法(貨物運送取扱事業法、貨物自動車運送事業法)施行	8.2	イラク軍、クウェートに侵攻、全土を制圧		6.26	南雲二郎、取締役社長就任。松成博茂、取締役会長就任	11.25	25万8,000DWT VLCC「SUMIDAGAWA」竣工(川崎重工坂出)	6.14	国連環境開発会議(地球サミット)183カ国参加して開催。地球環境と開発を両立させるための基本原則「リオ宣言」を採択
	2.12	客船「SONG OF FLOWER」、シンガポールからクルーズ第1次航開始	12.1	日邦汽船と日鉄海運が合併、日鉄海運株式会社発足	10.1	東証平均株価、2万円割れを記録。バブル崩壊へ		12.-	<b>Target 10運動開始</b>	12.3	3,500TEUコンテナ船「BROOKLYN BRIDGE(2代目)」竣工(波止浜造船多度津)。PSW用同型5隻シリーズの第1船	8.10	国連PKO協力法案施行
	2.26	KINGS(「K」Line Intelligent Global Network System) 開設			10.3	統一ドイツ誕生、旧東ドイツの各州が旧西ドイツに加入							
	4.23	DST、メキシコ線アステカライナーサービス運行開始											
	5.1	韓国の東宇船舶と合弁会社、東宇海運株式会社営業開始											
	5.21	ニューヨークに不定期専用船の営業拠点、「K」Line International (U.S.A.), Inc. 設立											
	7.23	太平洋海運所屬「ぐるーばるはいうえい」マルシップ混乗特例許可発効。既存船の混乗化第1号となり名古屋港を出港											
	7.24	400万CFT積み木材チップ専用船「FORESTAL ESPERANZA」竣工(今治造船丸亀)											
	8.8	「K」Line Maritime Malaysia Sdn Bhd 設立											
10.3	「K」LINE (AUSTRALIA) PTY. LIMITED 設立												
11.10	リーファーコンテナ専用「Reefer Bridge」運行開始												
11.16	アルバ島の観光潜水艇事業開始、社名は「アトランティス・サブマリン(アルバ) N.V.」												
12.3	「K」LINE AMERICA, INC.、本社ニューヨークからニュージャージー州マレーヒルに移転												
1995							1995	1.27	フィリピン・マニラ船員研修所「K」Line Maritime Training Corp. (KMTC) 開所	1.5	リベリア籍タンカー「Braer」(8万9,700DWT)、イギリス・スコットランド沖で座礁。原油4万7,000kl流出	1.20	米国、クリントン大統領就任
								3.-	基幹コンピュータシステムGLOBALINK稼働	1.21	VLCC「Maersk Navigator」(25万5,312DWT)とタンカー「Sanko Honour」(9万6,550DWT)、スマトラ沖アンダマン海で衝突、原油2万7,000トン流出	4.1	十條製紙と山陽国策パルプが合併、日本製紙株式会社発足
								3.31	神戸KKCT・六甲アイランドKRCCの拡張・改良整備工事完了、RC2追加借り受け	7.12	北海道南西沖地震発生、マグニチュード7.8。奥尻島を中心に津波や火災被害、死者201人	7.18	第40回総選挙で新党さきがけ、新生党、日本新党の新党が大躍進、自民党過半数割れ
								5.31	4,200台積み自動車船「BLUE RIDGE HIGHWAY」竣工(三菱重工神戸)	2.16	中国遠洋運輸公司(China Ocean Shipping Company)、新企業グループ中国遠洋運輸(集団)総公司(COSCO Group)発足	8.9	細川護熙内閣成立
								6.24	3,500TEUコンテナ船5隻によるアジア/カリフォルニア直航ルート開設				
								8.26	Kawasaki Thailand Limited、K LINE (THAILAND) LTD. に社名変更				

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
1993	10. 1	香港にAsia Operation Center (AOC)、Asia Marketing Division (AMD) 設立	7. 6	国際海事機関 (IMO) の海洋環境保護委員会 (MEPC)、改正 MARPOL 13F・13G 発効。新造船のダブルハル要件義務化、既存シングルハル船の段階的フェードアウト	10. 1	王子製紙と神崎製紙が合併、新王子製紙株式会社発足		9.22	360万CFT積み木材チップ専用船「DAIO AZALEA」竣工 (今治造船丸亀)	5.10	日本郵船・Hapag-Lloyd・NOL・P&Oがグランドアライアンスを結成	8. 5	米国とベトナム、国交樹立文書に調印
	10. 1	中期経営計画「K.R. (“K” LINE RE-ENGINEERING) 計画」開始	10.19	神戸港、コンテナ船を対象に時間制限を撤廃、24時間入港可に	11. 1	欧州連合条約 (マーストリヒト条約) 発効、欧州連合 (European Union : EU) 発足		10. 1	シンガポール/インド・パキスタン・中東ガルフ航路の運営をシンガポールの“K” LINE PTE LTD.に移管	11.28	米国アラスカ原油輸出解禁法案が成立	9. 8	日銀、公定歩合0.5%引き下げ0.5%に
1994	10. 1	中国、大連に駐在員事務所開設	11.18	政府のコメ緊急輸入によるコメ輸送実施。第1船が日本に到着	12.15	GATTのウルグアイラウンド最終協定案を採択、世界貿易機関 (WTO) 設立		11. 1	1996年1月から開始される台湾の陽明海運との太平洋航路およびアジア/北欧州航路における協調配船の新サービスを発表			11.23	米国マイクロソフト、パソコン用基本ソフト「ウィンドウズ95」日本語版発売、パソコンが爆発的ブームに
	12. 1	札幌、清水、福岡駐在員事務所閉鎖						12.31	グレートアンデスサービス (日本・極東/南米西岸航路) 解消				
1994	1. 1	台北駐在員事務所一時閉鎖	2. 1	船員制度近代化委員会、混乗近代化船「マルシップ混乗船方式」に関する実験報告をまとめ実用化を決定	4.25	細川内閣総辞職。同日、非自民羽田孜内閣成立	1996	1. -	北米、欧州定期航路の新協調体制スタート。北米航路では現代商船・陽明海運と、北欧州航路では陽明海運と2社間協定締結	1. -	欧州および北米航路におけるコンテナ船社の再編が世界規模で進行	1.11	村山首相退陣、後任は自民党橋本龍太郎
	1. 1	マニラ事務センター開設	3. 1	雇用保険法による雇用調整助成金の適用業種として一般外航海運業が追加指定	6.27	東京外為市場、1ドル=99円50銭を記録、初めて100円割れ		1.29	16万8,000DWTケーブサイズバルカー「CAPE ACACIA」竣工 (川崎重工坂出)	5. 1	1984年米国海事法改正法案、米国下院本会議で可決	4. 1	三菱銀行と東京銀行が合併、東京三菱銀行発足
1994	2.28	15万DWTバルカー「UNIVERSAL SPIRIT」竣工 (川崎重工坂出)	5. 9	商船三井、Nedlloyd、OOCL、APLの4社が提携協議書に署名、グローバルアライアンス結成へ発表	6.27	長野県松本市で有毒ガス発生。住民8人死亡、後にサリンと判明		2.29	ANLとのジョイントサービスESS解消	5. 1	日本郵船・Hapag-Lloyd・NOL・P&O、グランドアライアンスとしてサービス開始	4.12	フォードがマツダの経営権を取得
	4.12	宝山鋼鉄とブラジル鉄鉱石輸送に関するCOA契約調印	5.20	オーストラリアからの新米輸入始まる。3航海いづれもオープンハッチタイプ冷凍船を投入	6.30	羽田内閣総辞職、村山自社さきがけ連立内閣成立。社会党委員長が首相となるのは1947年の片山哲以来		3. 1	“K” LINE (AUSTRALIA) PTY. LIMITED、東南オーストラリアの総代理店に	5. 1	国際船舶の定義と船舶譲渡の実際の規制緩和を盛り込んだ海上運送法の一部を改正する法律が成立	9.10	国連総会、包括的核実験禁止条約を採択
1994	6.29	新谷功、取締役社長就任。南雲四郎、取締役会長就任	6.22	油濁損害賠償保障法の一部を改正する法律が成立、政府、油濁2条約 (69CLC / 71FC) を改定する1992年議定書を批准	7. 9	北朝鮮平壤放送、7月8日に金日成主席死亡と発表		3. 1	“K” LINE (AUSTRALIA) PTY. LIMITED、東南オーストラリアの総代理店に	6.14	国際船舶の定義と船舶譲渡の実際の規制緩和を盛り込んだ海上運送法の一部を改正する法律が成立	10. 1	新王子製紙と本州製紙が合併、王子製紙株式会社発足
	6.30	7万7,000DWTバルカー「CORONA ACE」竣工 (川崎重工神戸)。電力炭輸送専用船コロナシリーズ第1船	12. 1	米国の海運造船助成法案が廃案に	9. 4	関西国際空港開港		4. 1	中期経営計画「K.R. Phase II」開始	11. -	FMC、日本の港湾慣行が米国にとって差別的であるとし対抗措置として邦船3社に課徴金を課す制裁案発表	10.20	衆院総選挙、初の小選挙区比例代表並立制導入
1994	7. 1	ケイラインシップマネージメント株式会社 (KLSM) 設立			10. 1	住友セメントと大阪セメントが合併、住友大阪セメント株式会社発足	5.15	インドネシアでPT. K LINE INDONESIAを設立、8月1日より営業を開始	12. -	Royal NedlloydとP&Oのコンテナ部門が合併、P&O Nedlloyd発足	12.17	在ペルー日本大使公邸、左翼ゲリラに襲撃・占拠される	
	7.22	4,200台積み自動車船「ROCKIES HIGHWAY」竣工 (今治造船丸亀)			10. 1	秩父セメントと小野田セメントが合併、秩父小野田株式会社発足	5.30	8万6,000DWTバルカー「翠嶺丸」竣工 (川崎重工坂出)。当社初の電力会社向け石炭専用船					
1994	9. 1	日本汽船と神戸汽船船舶管理部門が合併、神戸日本汽船株式会社発足			10. 1	三菱化成と三菱油化が合併、三菱化学株式会社発足	6.14	361万CFT積み木材チップ専用船「ARISO」竣工 (今治造船丸亀)					
	10.13	中国外運遼寧公司との合併で日本/大連ウィークリーサービスを開始			11.24	都銀6行、三菱・さくら・富士・第一勧銀・住友・三和の証券子会社開業	8.20	北欧州航路でCOSCO、陽明海運とスロット交換調印					
1994	10.14	16万7,000DWTケーブサイズバルカー「CAPE VIOLET」竣工 (三菱重工長崎)。ダンケルク・マックス第1船			12.11	ロシア軍、チェチェン共和国へ侵攻	9.24	361万CFT積み木材チップ専用船「FOREST CREATOR」竣工 (今治造船丸亀)					
	11.28	4,200台積み自動車船「SIERRA NEVADA HIGHWAY」竣工 (今治造船丸亀)					10. 1	2万3,000DWTオープンハッチボックスシェイプバルカー「AMMON ACE」竣工 (神田造船)					
1995	1.17	阪神・淡路大震災発生。神戸六甲ターミナル被災、機能停止	1.17	阪神・淡路大震災発生。神戸港の機能停止	1.17	阪神・淡路大震災発生。マグニチュード7.3、死者約6,400人	1995	10. 1	川汽殖産吸収合併。保有資産の一元管理が目的				
	1.31	SPS (自動車船積み付けシステム) 第2世代運用開始	2.28	「海の日」を国民の祝日とする祝日法改正案成立。1996年7月20日から実施	3.20	地下鉄サリン事件発生。死者12人		10.24	第1回無担保社債発行、日本公社債研究所による格付けBBB-。発行額100億円				
1995	4.12	ベトナムに合併会社 Vinabridge Ltd. 設立	3.14	川崎近海汽船、東京証券取引所第2部に上場	4.19	東京外為市場、1ドル=79円75銭を記録		11. 1	ケイラインマリンテクノサービス株式会社設立				
	4.25	K LINE (CHINA) LTD. 設立。5月営業開始	5. 1	1984年米国海事法改正法案、米国下院本会議で可決	5.15	中国、地下核実験実施。通算42回目、同年8月17日、2回目の核実験		12. 3	2万8,000DWT木材輸送船「OCEAN CAMELIA」竣工 (今治造船丸亀)				
1995	6.26	18万DWT鉱石専用船「CAPE JACARANDA」竣工 (川崎重工坂出)			7. 1	製造物責任 (PL) 法施行							



年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項		
1997	2.21	4万5,000DWTハンディマックスバルカー「BORON EXPLORER」竣工(常石造船)。2000年までに計3隻を整備	1. 2	ロシア籍タンカー「Nakhodka」(1万3,157G/T)日本海島根県沖で沈没。積荷の重油1万9,000kℓの内6,240kℓが流出し北上、被害は新潟県沿岸部へ	4. 1	消費税5%に引き上げ実施	1999	12. 9	コンテナ船顧客向けウェブサービス開始。ブッキング申し込み、B/L情報参照など	11.17	ダイヤムラー・ベンツとクライスラーが合併、ダイヤムラー・クライスラー発足	12.17	米国・イギリス両軍、イラクを空爆		
	2. -	当社・COSCO・陽明で欧州/北米東岸(TASCO)サービス開始	2.26	FMCが制裁措置を決定。邦船3社の運航する定期船が米国に入港するごとに10万ドルの課徴金	4.22	在ペルー日本大使公邸人質事件、ペルー軍特殊部隊の強行突入により終結		2.10	3万5,000DWTバルブ/製材輸送船「PAN PAC SPIRIT」竣工(大島造船)	4. 1	大阪商船三井船舶とナビックスラインが合併、株式会社商船三井発足	1. 1	EUの単一通貨ユーロ誕生、11カ国で導入。2002年1月1日流通		
	3. 6	327万CFT積み木材チップ専用船「FOREST GAIA」竣工(今治造船丸亀)	4.14	NOL・APLの親会社APL Limitedの全株式を8億ドル強で取得すると発表。APLはNOLの100%子会社に	7. 1	香港が中国に返還、155年のイギリス統治に幕。1国2制度の実現へ		10.25	10万7,000DWTダブルハルアフラマックスタンカー「RAINBOW RIVER」竣工。当社初のダブルハルアフラマックスタンカー	5.20	国際船舶制度下における船舶職員法の改正法施行。日本船員は原則船長、機関長の2人体制が認められる	3. 3	日銀、短期金融市場に大量の資金供給実施。実質ゼロ金利に		
	3.27	9万1,000DWTバルカー「CHUBU MARU」竣工(幸陽ドック)	6. 8	全国港湾と港運同盟、日曜荷役再開を決定	7. 2	タイバーツ、変動相場制へ移行。アジア通貨危機の契機に		11. 5	株式交換による太平洋海運株式会社の完全子会社化を発表	5. -	米国改正海事法「Ocean Shipping Reform Act of 1998」が施行	4. 1	日本石油と三菱石油が合併、日石三菱株式会社発足。2002年6月27日、新日本石油株式会社に商号変更		
	3.31	カタールLNGプロジェクト第3船当社管理13万5,000m³積み「AL RAYYAN」竣工(川崎重工坂出)	7. 2	東京湾を航行中のVLCC「Diamond Grace」(26万DWT)船底接触し原油1,556kℓが流出	11. 3	三洋証券、会社更生法申請		11.29	自動車船部門、ISO9002を取得	10.12	港湾EDIシステムおよび新・通関情報システム(Sea-NACCS)が稼働	10. 1	日本政策投資銀行発足。日本開発銀行と北海道東北開発公庫の業務を継承		
	3.31	神戸六甲ターミナル完全復旧。翌月1日に供用開始	9. 4	米国FMC、邦船3社に対する制裁措置発動	11.17	北海道拓殖銀行、道内の営業権を北洋銀行に譲渡、初の都市銀行経営破綻		11.30	5,000台積み自動車船「NIPPON HIGHWAY (2代目)」竣工(波止浜造船多度津)	12.12	マルタ籍タンカー「Erika」(3万7,283DWT)フランス沖で折損沈没。積荷のC重油推定1万4,000トンが海上に流出	11.30	ExxonとMobilが合併、ExxonMobil Corporation発足		
	4.24	12万m³積みLRⅡプロダクトタンカー「RIVER SPRING」竣工(名村造船伊万里)。当社LRⅡ船隊の第1船	10.27	邦船3社が制裁措置課徴金150万ドルの支払いに応じる	11.24	山一証券、大蔵省に自主廃業申請、負債総額3兆5,100億円		12. 1	地球温暖化防止京都議定書採択	12.13	A.P. Moller-Maerskが米国SeaLandを買収、Maersk SeaLand発足	12.20	ポルトガル領マカオ、442年ぶりに中国へ返還		
	6.13	SRプロジェクト完了(1995年6月開始)、旧ホストコンピュータを停止	11. 6	NOL、APLを買収しグランドアライアンスを脱退。MOL・現代商船と新アライアンスを結成すると発表	12. 1	地球温暖化防止京都議定書採択				12.31	パナマ運河、正午を期してパナマに返還、85年間にわたる米国管理に終止符				
	6.23	17万DWTケーブルサイズバルカー「CAPE ROSA」竣工(日本鋼管津)	11.13	米国FMC制裁措置を停止											
	7. 1	夏季ノーネクタイ制度開始	11.21	全国港湾労働組合協議会(全国港湾)と全日本港湾運輸労働組合同盟(港運同盟)、事前協議制度への行政介入阻止と港湾運送事業の規制緩和と反対を掲げ24時間ストを実施											
	10. 7	6万8,000DWTパナマックスバルカー「PLEIADES」竣工(今治造船丸亀)	11.28	グランドアライアンスに新たにOOCLとMISCが加入。日本郵船・Hapag-Lloyd・P & O Nedlloydの5社に											
	10. 8	単独で日本/海峽地/西オーストラリア新サービス開始													
	11. 1	西オーストラリア総代理店「K」LINE(WESTERN AUSTRALIA) PTY. LTD. 設立													
	11.28	7万9,200m³積みLPGタンカー「FOUNTAIN RIVER」竣工(川崎重工坂出)													
	12.19	南雲会長死去													
	1998	1.28	ホームページ開設。内容は会社概要、決算情報、プレスリリース、採用情報	1.26	米国政府、同国港湾に入港する外国船に対しISMコード資格情報を24時間前に知らせる事前通知制度を開始	2. 7		第18回冬季オリンピック・長野大会開幕	2000	1. 1	船積情報サービス部輸出入受渡課廃止。業務はKMDSへ移管	4.27	海賊対策国際会議、東京で開催。アジア16カ国の海上警備当局・海事政策当局・IMOが即座の措置と各国の連携で合意	1. 1	コンピュータの誤作動が懸念された2000年問題、大きなトラブル発生せず
		3. -	アジア/北米太平洋航路でCOSCONと提携。陽明海運を含む3社で新サービス開始	3.31	日本コンテナ協会解散	4. 1		改正外為法施行。内外の資本取引自由化、日本版ビッグバンスタート		3.21	17万1,000DWTバルカー「CAPE HOPE」竣工(幸陽船渠)	3. 2	日本長期信用銀行、経営破綻に伴い一時国有化。後、米国の投資組合に譲渡され営業を開始。同年6月5日、新生銀行に改称	3. 2	日本長期信用銀行、経営破綻に伴い一時国有化。後、米国の投資組合に譲渡され営業を開始。同年6月5日、新生銀行に改称
		4. 8	5カ年経営計画「New「K」LINE Spirit for 21(New K-21)」開始	7. 1	国際航海に従事する高速旅客船を含む客船、500総トン以上のすべての貨物船および移動式海底資源掘削ユニットとそれらの運航管理を行う会社に対し「ISMコード」が発効	4. 1		明石海峡大橋開通		3.31	大井新2号コンテナターミナル完成、大型コンテナ船受け入れ体制が整う	10. 2	IMO、MARPOL 13F・G規則改定案承認。シングルハルタンカーの使用年限を25年に短縮、ダブルハル化を2015年または2017年より義務付ける	3.18	台湾総統選で野党民主進歩党の陳水扁が当選
		6.26	株主総会開催。15期ぶりの復配(3円)決定	10. 1	日本郵船と昭和海運が合併	5.11		インド、24年ぶりに核実験実施		3.31	「まきなっく ぶりっじ」、当社初の国際船舶に移行	4. 1	崎長保英、代表取締役社長就任。新谷功、代表取締役会長就任	4. 1	介護保険制度スタート
11.26		362万CFT積み木材チップ専用船「FOREST PRINCESS」竣工	10. 3	全日海の労働組合連合会が解散、海運陸上労働連合会として活動した51年の歴史に幕	5.28	パキスタン、初の地下核実験実施	4.13	17万DWTケーブルサイズバルカー「CAPE DAISY」竣工(日本鋼管津)		4.13	17万DWTケーブルサイズバルカー「CAPE FLORA」竣工(三菱重工長崎)	5. 1	第一火災海上保険、事業継続を断念。損保では戦後初の経営破綻		
12. 1		カタールLNGプロジェクト当社管理第6船13万5,000m³積みLNG船「ZEKREET」竣工(三井造船千葉)			10. 1	秩父小野田と日本セメントが合併、太平洋セメント株式会社発足	4.21	17万DWTケーブルサイズバルカー「CAPE FLORA」竣工(三菱重工長崎)		4. -	当社・COSCO・陽明海運、3社共同運航でアジア/北米東岸(パナマ経由)アジア/地中海、地中海/北米東岸の新サービス開始	5. 7	ロシア、プーチン大統領就任		
												7.21	沖縄サミット開催		
												7.25	パリ郊外で超音速旅客機コンコルドが墜落、113人死亡		
												8.11	日銀、ゼロ金利解除を決定。短期金利0.25%前後に引き上げ		

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	
2000	7.21	NEW K-21、目標値を上方修正			8.12	北極海近くでロシア原子力潜水艦クルスクが海底で航行不能に。乗組員118人全員死亡		11.27	K Line Mexico, SA de CV設立			12.7	アフガンのタリバンが最後の拠点カンダハルを明け渡し、政権完全消滅	
	9.1	ホームページ上で運賃決済とB/L発行サービス開始					11.28	30万DWTダブルハルVLCC「最上川」竣工（今治造船西条）			12.11	中国がWTO加盟		
	9.1	東京・町田にLPGシミュレーター導入									12.22	アフガン暫定行政機構発足、カルザイ議長（首相）就任		
	9.-	環境小委員会発足												
	10.2	株式会社ケイライン物流ホールディングス設立、ダイトーコーポレーションと日東物流は同社の100%子会社に												
	12.9	代官山社員アパート跡地に商業施設ラ・フェンテ代官山オープン												
	2001	3.25	1,800台積み自動車船「MALACCA HIGHWAY」竣工（臼杵造船所）。アジア航路再編強化シリーズ船第1船	4.5	日本港運協会と全国港湾労働組合協議会および全日本港湾運輸労働組合同盟、日曜荷役、祝日の夜間勤務、コンテナターミナルのゲートオープン時間延長の恒常的実施を決定	1.20	米国、ブッシュ大統領就任	2002	1.-	“K” LINE PTE LTD がコンテナ船2航路（シンガポール／西オーストラリア航路、シンガポール／東南オーストラリア航路）を開設	1.28	港湾EDIシステムとNACCS接続、NACCSからEDIへの情報提供可能に	1.15	三和銀行と東海銀行が合併、UFJ銀行発足
		3.31	アジア／北米東岸航路、アジア／北欧州航路でHanjin Shippingとスロット交換を開始	9.11	米国ニューヨーク・ニュージャージー港の全ターミナル、同時多発テロ事件により2日間閉鎖	1.20	エストラダ・フィリピン大統領が辞任、アロヨ副大統領が新大統領に就任		2.26	日本海事協会よりISO14001環境マネジメントシステムの認証取得	4.7	共栄タンカー船管理VLCC「Tajima」で殺人事件発生。日本へ航行中、フィリピン人乗組員が日本人航海士を殺害	1.29	ブッシュ米国大統領が一般教書演説でイラン、イラク、北朝鮮を「悪の枢軸」と非難
		3.-	東京・町田にオイルタンカーシミュレーター導入	10.1	EU、中東向けと同航路を通過するコンテナ船の荷主からエマーゲンシーサーチャージ（戦争危険負担金）徴収開始	2.9	宇和島水産高校実習船「えひめ丸」、ハワイ沖で緊急浮上訓練中の米国原子力潜水艦「グリーンビル」に衝突され沈没。生徒4人を含む実習船乗組員9人死亡		3.8	陽明海運と5,500TEU新造コンテナ船により欧州／アジア／北米西岸の振り子配船開始を対外発表（3月下旬より開始）	9.29	米国西岸港湾労使の協約改訂交渉難航、経営側が西岸29港をロックアウト。荷役全面ストップ	4.1	第一勧業銀行、富士銀行、日本興業銀行が分割・合併、みずほ銀行とみずほコーポレート銀行発足
		4.1	新人事制度実施。年功序列制度を廃止し成果主義へ移行	10.15	米国沿岸警備隊（USCG）、同時多発テロ事件を受けて国内法を改訂、米国入港船舶の入港事前通報義務を24時間前から96時間前へ前倒し。2002年6月15日までの特別措置	3.28	米国、京都議定書から事実上離脱表明		4.1	3カ年経営計画「KV-Plan」開始	10.1	日本鋼管と日立造船所の船舶部門が統合、ユニバーサル造船株式会社発足	5.24	米国・ロシア両国大統領、戦略核弾頭数を最大2,200個まで削減するモスクワ条約に調印
4.20		30万DWT VLCC「KUMANOGAWA」竣工（川崎重工坂出）。当社初の30万DWTダブルハルVLCC			4.1	さくら銀行と住友銀行が合併、三井住友銀行発足	4.-		KLPLがインド、東南アジア、オーストラリアを結ぶ水域を中心にドライバルク事業を開始。中小型バルカーの自営、大型バルカーの保有・貸船に取り組む	10.1	川崎重工、船舶部門を分社化、株式会社川崎造船発足	5.31	第17回FIFAワールドカップ日韓大会開催	
5.7		東京・町田に危険物輸送船訓練センターを開設。オイルタンカーや液化ガス輸送の安全徹底と環境保全確立を推進			4.1	刑事罰対象の年齢を16歳以上から14歳以上に引き下げる改正少年法が施行	5.1		韓国総代理店“K” LINE (KOREA) LTD. 営業開始。東宇海運より社名変更	10.1	石川島播磨重工業の船舶海洋事業と住友重機械工業の艦艇事業が統合、アイ・エイチ・アイ・マリンユナイテッド（IHIMU）発足	8.5	住民基本台帳ネットワークシステム「住基ネット」稼働	
5.24		川崎汽船グループ環境憲章発表			4.2	東京三菱銀行・三菱信託銀行・日本信託銀行が株式移転、東京三菱フィナンシャル・グループ設立	5.13		7万6,000DWTパナマックスバルカー「MISHIMA」竣工（今治造船丸亀）	10.1	伊豆諸島大島で自動車船「フアルヨーロッパ」が同島南東岸の浅所に乗り上げ燃料タンクの重油流出。約2カ月後に火災により全損	9.17	小泉首相が訪朝、金正日総書記と初会談し、「日朝平壤宣言」に署名	
7.27		5,600TEUコンテナ船「GOLDEN GATE BRIDGE(3代目)」竣工（現代重工）。同型13隻シリーズ第1船			4.2	三和銀行・東海銀行・東洋信託銀行が株式移転、UFJホールディングス設立	5.31		資源輸送事業の欧州拠点として“K” LINE (EUROPE) LIMITEDにBulk & Gas Division設置、東京より2名の駐在員を派遣	10.1	石川島播磨重工業の船舶海洋事業と住友重機械工業の艦艇事業が統合、アイ・エイチ・アイ・マリンユナイテッド（IHIMU）発足	9.27	日本鋼管と川崎製鐵、株式移転、JFEホールディングス株式会社発足	
8.1		シンガポールの海運子会社“K” LINE PTE LTD (KLPL) 営業開始			9.10	農水省が日本初の「牛海綿状脳症」(BSE)の牛を確認	6.6		7万6,000DWTパナマックスバルカー「AMAPOLA」竣工（今治造船丸亀）	10.6	イエメン南部のムカラ付近に入港しようとしていたフランスの石油タンカーに小型船が急接近、タンカーが炎上。10日にフランス、イエメン、米国3カ国で組織する合同調査団が爆破テロとの調査結果を発表	10.2	日本航空と日本エアシステムが株式移転、株式会社日本航空システム発足	
9.20		当社・陽明海運・COSCO・韓進海運・Senator Linesの5社、アライアンス構築合意・覚書に調印			9.11	米国で航空機による4つのテロ事件発生。死者3,000人「米国同時多発テロ事件」	7.1		大阪支店と神戸支店を統合し、関西支店を六甲RC-3に設置	7.5	18万5,000DWTバルカー「CAPE FUTURE」竣工（川崎重工坂出）	10.15	北朝鮮拉致被害者5人が帰国	
9.26	6,000台積み自動車船「CONTINENTAL HIGHWAY (2代目)」竣工（今治造船丸亀）。4隻シリーズの第1船			10.7	米国・イギリス軍、アフガニスタン空爆開始	7.22	米国EnerSea Transport LLCとCNG輸送研究に関する戦略的提携に合意	7.22	米国EnerSea Transport LLCとCNG輸送研究に関する戦略的提携に合意	10.26	チェチェン独立派選挙のモスクワ劇場に特殊部隊突入、人質119人死亡			
10.1	環境マネジメントシステムを構築・運用開始			10.29	テロ特別措置法が参院で可決成立	7.-	KLPLにAsia Operation Center (AOC) 設立。東西主要航路のアジア域内の運航業務を受託	7.-	KLPLにAsia Operation Center (AOC) 設立。東西主要航路のアジア域内の運航業務を受託	11.15	中国共産党、胡錦濤総書記選出			
10.1	株式会社ケイロジスティックス設立、ダイトーコーポレーション、日東物流両社の海貨・物流事業の営業を一本化。2002年1月4日営業開始			11.24	WTO閣僚会議が新ラウンド開始を宣言	8.1	“K” Line Global Systems, Inc. 設立	8.1	“K” Line Global Systems, Inc. 設立	11.13	アフラマックスタンカー「Prestige」(8万1,259DWT、1976年竣工)が荒天に遭遇、スペイン沖で折損沈没し油濁事故発生			
11.9	9万1,000DWTバルカー「KINKO MARU」(金鯨丸)竣工（今治造船西条）			12.4	米国の格付会社ムーディーズ、日本国債の格下げを発表。主要7カ国で最低に	10.29	当社初の環境レポート「環境レポート2002」を発行	8.9	当社初の環境レポート「環境レポート2002」を発行	11.24	米国西岸港湾労使、協約改訂に暫定合意し西岸29港で荷役再開			
11.26	6,000台積み自動車船「SEVENSEAS HIGHWAY (2代目)」竣工（今治造船丸亀）					9.17	5,600TEUコンテナ船「GENOA BRIDGE」竣工（幸陽船渠）。2001年より竣工の13隻シリーズの最終船	9.17	5,600TEUコンテナ船「GENOA BRIDGE」竣工（幸陽船渠）。2001年より竣工の13隻シリーズの最終船			12.12	北朝鮮、核施設稼働再開を発表	

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	
2002	10. 1	国内のコンテナ船集荷関連業務を分社化し、株式会社ケイラインジャパンを設立	11.25	OECD、Prestige 損傷事故を受けて老齢タンカーやサブスタンダード船運航をやめるための6項目を緊急提言										
	10.30	KLPL、マレーシアにK.K. REGIONAL NAVIGATION SDN. BHD. 設立、同国籍船で内航サービス開始											10.15	中国初の有人宇宙船「神舟5号」、打ち上げ成功。ソ連・米国に続き3カ国目
	10.31	7万9,200m <sup>3</sup> 積みLPGタンカー「GRACE RIVER」竣工（川崎造船坂出）											11.29	イラクで日本人外交官2人が車で銃撃受け死亡
	11. 8	327万CFT積み木材チップ専用船「DYNAGREEN」竣工（大島造船所）											12.13	米国軍、イラクのフセイン大統領拘束
	11.20	自動車船部門、フォードの品質管理プログラム「Ford Q1 Award」受賞											12.23	米国でBSE（牛海綿状脳症、狂牛病）感染確認。日本政府が米国からの牛肉輸入停止を決定
												12.26	イランでM6.3の地震、死者約4万人	
2003	1. 8	“K” Line Total Logistics (KLTL) サービスログ制定を発表	1.22	米国西岸港湾労使の労働協約改訂交渉が決着。同年2月1日発効	1.10	北朝鮮がNPT脱退宣言	2004	1. 1	“K” Line Italia SRL 営業開始	1.14	ケーブサイズのスポット庸船料、過去最高値の1日あたり10万ドルを記録。中国、欧州などへの荷動き増に加え、オーストラリア、ブラジル主要港の滞船が主因	1.12	山口県の養鶏場で鳥インフルエンザ確認、同年2月27日京都の養鶏場でも大量死亡	
	1. 8	7万4,000DWTパナマックスバルカー「HYPERION」竣工（大島造船）	2. 2	米国関税庁の船積み24時間前の貨物情報提出規制「24時間ルール」の本格運用スタート	2. 1	米国スペースシャトル「コロンビア」帰還直前に空中分解		1. 1	北京駐在員事務所開設	2. 9	IMOバラスト水管理に関する国際会議、船舶のバラスト水および沈殿物の規制および管理のための国際条約採択	1.22	農水省、鳥インフルエンザの疑いでタイ産鶏肉輸入停止。同月26日インドネシア産、27日中国産に同措置	
	1.21	KLPL、川崎汽船よりアフラマックスタンカー事業の全面引き継ぎを完了。アフラマックスタンカー5隻により事業開始	6. -	東日本フェリー、会社更生法申請	2.25	韓国、盧武鉉大統領就任		1.23	30万DWT VLCC「ISUZUGAWA(3代目)」竣工（ユニバーサル造船津）	3. -	NOL、プロダクト・タンカーおよびバンカーリング会社 Neptune Associated Shipping (NAS) を Titan Orient Lines に売却。タンカー部門から完全撤退しコンテナ船、ロジスティクス事業に注力	3.11	スペイン・マドリッドで列車同時爆破テロ、191人死亡	
	1.27	7万6,000DWTパナマックスバルカー「ADRASTEIA」竣工（大島造船）	7. -	NOL、原油タンカー事業部門である American Eagle Tankers (AET) を MISC に売却	3.15	中国全人代で胡錦濤を国家主席選出		2.13	430万CFT積み木材チップ専用船「UNIVERSAL GLORIA」竣工（今治造船丸亀）	3. 1	危機管理に関する委員会再編。1.危機管理委員会新設。2.災害対策規定の危機管理委員会を災害対策委員会に変更。3.経営リスク委員会を新設	3.12	日本政府、メキシコと自由貿易協定（FTA）の締結で正式合意	
	4.16	7万6,000DWTパナマックスバルカー「EMERALD STREAM」竣工（大島造船）。STREAM シリーズ第1船	8. 7	Tajima 事件に端を發し、日本国外で日本人が被害者となった犯罪に対処するための改正刑法施行	3.20	米国・イギリス軍、イラクと開戦、イラク戦争勃発		2.13	430万CFT積み木材チップ専用船「UNIVERSAL GLORIA」竣工（今治造船丸亀）	3. 5	K LINE (THAILAND) LTD. の陸上輸送会社 BANGKOK MARINE ENTERPRISES LTD. (BME) がキャリアカービジネス開始	4. 8	イラクで武装グループが日本人3人を拉致、同月15日に全員解放	
	5. 6	PT. K Line Indonesia 合併会社 PT. “K” LINE MOBARU DIAMOND INDONESIA (KMDI) を設立、完成車陸送事業を開始	10. 1	東京商船大学と東京水産大学が統合、東京海洋大学発足	4. 1	日本郵政公社発足		4. -	5カ年経営計画「“K” LINE Vision 2008」開始	4. 16	Royal Nedlloyd と P & O Nedlloyd が合併、Royal P & O Nedlloyd N.V. 発足	5. 1	EU に中・東欧、地中海の10カ国が加盟。25カ国に拡大	
	6. 1	中国事業推進室を設置	10. 1	神戸商船大学と神戸大学が統合、神戸大学海事科学部発足	4. 1	JFEグループ傘下の日本鋼管と川崎製鐵を事業別に再編。JFEスチール、JFEエンジニアリングなど5社発足		4.15	30万DWT VLCC 「FUJIKAWA(2代目)」竣工（ユニバーサル造船津）	7. 1	船舶と港湾施設が協調してテロ行為などを阻止することを目的とした改正海上人命安全条約（改正 SOLAS）および船舶と港湾施設の国際保安コード（ISPS）発効	5.22	小泉首相が北朝鮮訪問、拉致被害者の家族5人帰国	
	7. 1	LNG輸送事業の米国拠点をヒューストンに開設	12. 4	IMOのMEPC、シングルハルタンカー規制を強化するMARPOL改正案採択、シングルハル5,000DWT以上の船舶は2015年までにフェーズアウト	4. 2	世界保健機関（WHO）新型肺炎 SARS（重症急性呼吸器症候群）のため香港と中国・広東省への渡航延期を勧告。同年7月5日終息宣言		5.12	完成車輸送合併会社・中海川崎汽船運輸有限公司（Orient Sea Highway Services Co., Ltd.）設立	9.30	日本海運倶楽部および海事産業研究所が解散	9.19	中国の江沢民党中央軍事委主席が退任、胡錦濤国家主席が党、政府、軍を掌握	
	7. 1	飛鳥コンテナ埠頭株式会社（TCB）設立			4. 1	ニチメンと日商岩井が株式移転、ニチメン・日商岩井ホールディングス株式会社発足。翌年7月1日双日ホールディングス株式会社に商号変更		6. 7	“K” Line (Philippines) Inc. 設立。同年7月1日営業開始	10.20	VLCCの海上運賃WS（World-scale rate）200を突破。中東／日本間で220に高騰	9.27	ニューヨーク原油市場、1バレル＝50.35ドルを記録、史上最高値更新	
	7.11	“K” LINE BULK SHIPPING (UK) LIMITED (KLBS) 設立			4. 9	バグダッド陥落、フセイン政権崩壊		6.30	台北駐在員事務所閉鎖			10.23	新潟県中越地震発生、マグニチュード6.8、死者68人	
9.10	シングルハル VLCC 「SUMIDAGAWA」(26万9,065DWT 1992年建造) 売船。VLCC船隊100%ダブルハル化完了			5.17	りそな銀行に公的資金約2兆円投入決定	8. 3	トラクターヘッド、シャシー、トラックおよびキャリアカー専用デポ BME Bangpakong Depot が営業開始			11.11	アラファト・パレスチナ自治政府議長死去			
10. 1	内外運輸と新東運輸が合併、株式会社シーゲートコーポレーション発足			6. 6	有事関連法成立	9. 9	江蘇沙鋼集団有限公司と大型船による中国向け10年間の鉄鉱石長期輸送契約締結							
				7.26	自衛隊を派遣するイラク復興支援特別措置法成立	11.26	4,000TEUコンテナ船「VERRAZANO BRIDGE(2代目)」竣工（現代重工）。同型8隻シリーズ第1船							
				8.19	バグダッドの国連事務所本部に自爆テロ、デメロ事務総長特別代表ら24人死亡									
				10. 1	政府、イラク復興支援に15億ドル拠出を決定									

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
2004	12. 1	川崎汽船、商船三井、日本郵船は三井物産を新たにコンソーシアムに加え、RasGas II と新造LNG船1隻の長期定期傭船契約を締結			12.26	インドネシア・スマトラ沖地震発生、マグニチュード9.3、死者22万人以上		1. - 東京・町田研修所内の海技者訓練機能を“K” Line Maritime Academy (Japan) と命名	9.18	ロシア政府、日本企業が出資するサハリン沖の資源開発事業「サハリン2」工事承認取り消し。2007年4月18日経営権がロシア企業へ移転	2.17	フィリピン中部のレイテ島で地すべり発生。死者1,000人以上	
	12.28	日本格付研究所 (JCR) による長期債券格付け、A-からAに引き上げ						2. 1 KCH にバルク部門 (Bulk Division) を設置。バルク貨物の中国営業拠点を上海本社に開設		2007年4月18日経営権がロシア企業へ移転	5.20	イラク政府、正式発足	
2005	1. 1	“K” Line (Finland) OY 設立、営業開始	3. 1	船舶油濁損害賠償保障法 (改正油濁損害賠償保障法) 施行	1.20	米国、ブッシュ大統領再任		2.15 14万m <sup>3</sup> 積みLNG船「ARCTIC DISCOVERER」竣工 (三井造船千葉)。スノービットプロジェクト向け第1船	10.22	パナマ運河拡張についてパナマ国民投票実施。賛成多数で実施決定、2007年着工、2016年開通	5.27	インドネシアのジャワ島で地震、マグニチュード6.3。死者約5,700人	
	1.13	PT. KARAWANG TARO LOGISTICS CENTER INDONESIA 設立、倉庫・コンテナデポに参入	7.28	国交省交通政策審議会海事分科会水先制度部会、第1回会合開催。水先制度抜本改革を検討	2.16	京都議定書発効		3.20 5,500TEU コンテナ船「GREENWICH BRIDGE」竣工 (現代重工)。5隻シリーズ第1船			6. 3	モンテネグロ独立宣言、旧ユーゴスラビア完全に解体	
	2. 8	“K” LINE LNG SHIPPING (UK) LIMITED 設立	8.13	A.P.Moller-Maersk が Royal P & O Nedlloyd を買収。Maersk SeaLand と合併、ブランド名を Maersk Line に統一	4. 1	個人情報保護法施行		3. - 当社が保有していた日本貨物航空 (NCA) の株13%を日本郵船に売却し、同事業から撤退			6.25	Arcelor (アルセロール) と Mittal Steel (ミタル・スチール) が合併、ArcelorMittal 発足	
	4. 1	前川弘幸、代表取締役社長就任。崎長保英、代表取締役会長就任			4.25	兵庫県尼崎市のJR福知山線で快速電車が脱線、死者107人		4. - <b>3カ年経営計画「“K” LINE Vision 2008+」開始</b>			7. 5	北朝鮮が長距離弾道ミサイル発射	
	4. 1	“K” Line (Taiwan) Ltd. 営業開始			4.28	イラク移行政府発足		4. 8 商船三井と共同でアジア/メキシコ・南米西岸航路新サービス (New Andes) 開始			7.12	イスラエル軍がレバノン侵攻、ヒズボラと約1カ月の激戦	
	6. 9	タコマ港 HUSKY TERMINAL の新ターミナル運営開始、1バースから2バース体制に強化			7. 7	イギリス・ロンドンで地下鉄とバスの爆破テロ発生。死者56人		4.24 20万2,000DWTバルカー「CAPE DAISY (2代目)」竣工 (ユニバーサル造船有明)			7.14	日銀、5年4カ月ぶりにゼロ金利政策解除	
	6. -	東京・町田研修所にタービンプラントシミュレーター導入			7.21	中国、人民元を2%切り上げ、1ドル=8.11元に		6.26 執行役員制度導入			7.17	陸上自衛隊、イラクから撤収	
	7. 8	20万DWTダブルハルバルカー「CAPE ACACIA (2代目)」竣工 (今治造船西条)。ケーブサイズとしては当社初のダブルハル			8.29	ハリケーン・カトリーナ米国南部を直撃、死者約1,500人		6.29 8万8,000DWTバルカー「JP GUNJO」竣工 (今治造船丸亀)			10. 1	阪急ホールディングス、阪神電気鉄道を完全子会社化して阪急阪神ホールディングスに商号変更	
	8.26	5,000台積み自動車船「SHANGHAI HIGHWAY」竣工 (NACKS)。当社初の中国建造自動車船4隻シリーズの第1船			9.19	6カ国協議が核放棄などの確約を盛り込んだ共同声明を採択		7. 1 川崎航空サービスとケイロジスティックスが合併、ケイラインロジスティックス株式会社発足			10. 9	北朝鮮、地下核実験成功と発表	
	8. -	新物流システム Visibility Management System (VMS) 開発			10. 1	三菱東京フィナンシャル・グループとUFJホールディングスが合併、三菱UFJフィナンシャル・グループ発足		7.14 14万2,000m <sup>3</sup> 積みLNG船「ARCTIC VOYAGER」竣工 (川崎造船坂出)、スノービットプロジェクト向け第2船			11. 7	トヨタ自動車、いすゞ自動車との資本・業務提携を発表	
	9. 1	ヨハネスブルグ駐在員事務所、1984年4月活動停止以来21年ぶりに再開			10. 8	パキスタンのカシミール地方でマグニチュード7.6の地震発生、死者約8万人		9. 6 5,500TEU コンテナ船「GRANVILLE BRIDGE」竣工。5隻シリーズ最終船			12.30	イラク、フセイン元大統領の死刑を執行	
	10.19	14万5,000m <sup>3</sup> 積みLNG船「AL THAKHIRA」竣工 (三星重工)。RasGas II プロジェクト向け。“K” LINE (EUROPE) LIMITED による船舶管理第1船			10.14	郵政民営化法成立		10.24 “K” Line (Vietnam) Limited 設立、翌年4月1日に営業開始					
	10. -	陽明海運、韓進海運、PSA-HNN とともにアントワープにターミナル運営会社 Antwerp International Terminal NV (AIT) 設立、同年12月に営業開始			12.22	厚労省の推計で人口が初めて減少		10.31 8,000TEU コンテナ船「HUMBER BRIDGE (2代目)」竣工 (IHIMU)。同型シリーズ第1船					
	11. 8	中国・天津の倉庫会社・川崎振華物流 (天津) 有限公司 (“K” Line Zhenhua Logistics (Tianjin) Co., Ltd) 設立					10.31 中国最大の鉄鋼会社、宝山鋼鉄とブラジル・オーストラリア鉄鉱石輸送契約を締結						
	12. 1	飛島コンテナ埠頭株式会社 (TCB)、営業開始					11.17 20万6,000DWTバルカー「CAPE VANGUARD」竣工 (今治造船西条)						
2006	1. 1	デンマーク、ノルウェー、スウェーデン、スペイン、ポルトガル、トルコに設立した現地法人営業開始	2.23	ILO 海事労働条約採択	1.23	フォード、経営再建策を発表。2012年までに北米14工場休止・閉鎖と最大3万人の人員削減		11. - 欧州最大の電力会社である Électricité de France (EDF) と大型ばら積み船の長期貸船契約を締結					
	1. 1	KEU のバルク部門を “K” LINE BULK SHIPPING (UK) LIMITED (KLBS) に事業移管	8.28	A.P.Moller-Maersk の1万1,000TEU 大型コンテナ船「Emma Maersk」竣工	2.16	国内線専用の神戸空港開港。1日27便就航予定		12.25 インドのJWDグループの鉄鋼大手JSW STEEL とオーストラリア炭輸送契約締結発表。JSWグループとの初成約					

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
2006	12.28	31万5,000DWT VLCC「YAMATOGAWA (3代目)」竣工 (川崎造船坂出)				
2007	1. 8	VLCC「最上川」、ホルムズ海峡通航中に米国潜水艦と接触。本船の船底付近が損傷。双方とも負傷者、漏油なし	4. 1	改正水先法施行。新たな水先制度がスタート	1. 9	防衛省発足
	3. 1	ケイライン物流ホールディングスを吸収合併	4. 1	日本海事財団と日本海運振興会が統合、日本海事センター発足	3.13	米国 New Century Financial、上場廃止発表。サブプライムローン問題表面化
	3. 2	360万CFT積み木材チップ専用船「FOREST HARMONY」竣工 (常石造船)	4.18	日本企業が出資するサハリン沖の資源開発事業「サハリン2」、経営権がロシア企業へ移転	3.25	能登半島地震発生。マグニチュード6.9、死者1人
	3.15	“K” LINE BRASIL TRANSPORTES MARITIMOS LTDA. 設立。ブラジル総代理店としてサンパウロに設立	7.20	海洋基本法施行、首相を本部長とする総合海洋政策本部を設置	5. 1	新会社法による三角合併、解禁。外国企業による対日直接投資が容易に
	4. 3	ドイツ重量物専門船社 Schiffahrtskontor Altes Land GmbH & Co. KG (SAL) と50:50によるジョイントベンチャー契約調印。重量物船事業に参入	9.21	Wallenius Wilhelmsen Logistics (WWL) 運航の8,000台積み自動車船新造船「Fidelio」横浜港に入港、自動車船の大型化進む	5.16	フランス、サルコジ前内相が大統領就任
	5.18	3万8,000m <sup>3</sup> 積みアンモニア輸送船「NORDIC RIVER」竣工 (大宇造船)。当初のアンモニア輸送船	10.10	不定期船市況 Baltic Dry Index (BDI)、歴史的な高水準で推移。BDIが1万218まで上昇し1985年の算定以来初めて1万台を突破	6.29	北海道の食肉加工業者ミートホープで牛肉偽装事件発覚。食品業界の偽装問題相次ぐ
	5. -	韓国西部発電 (KOWEPO) とパナマックスバルカーによる電力炭・連続航海備船契約締結。同社と初の成約	12.14	VLCC 運賃が急騰。ヘルシヤ湾積みタイ向け運賃がWS300を突破	7. 1	石川島播磨重工業、IHIに社名変更
	6. 1	インド研修所、「K」Line Maritime Academy (India) 開所	12.31	世界の年間新造船受注量過去最高、16,960万G/T	7.16	新潟県中越沖地震発生。マグニチュード6.8、死者15人。柏崎刈羽原発から微量の放射性物質漏れ
	6.11	宝山鋼鉄と輸送契約調印。初の30万トン積み鉄鉱石船による長期輸送契約を含む			10. 1	日本郵政公社が民営化。日本郵政グループ発足
	6.12	武漢集団国際経済貿易との初の数量輸送契約調印			10. 3	盧武鉉韓国大統領、平壤で金正日総書記と首脳会談
	6.13	中国首都鉄鋼国際貿易工程との初の数量輸送契約調印			12.27	パキスタンのブット元首相暗殺
	6.18	インド JWD グループの JSW Energy とインドネシア炭連続航海備船契約締結				
	6.26	崎長保英、取締役会長退任				
	6.29	31万5,000DWT VLCC 「TAMAGAWA」竣工 (川崎造船坂出)				
	7. 1	インド駐在員事務所開設。インドにおけるドライバルクおよび自動車事業を強化				
	7.12	3万8,000m <sup>3</sup> 積みアンモニア輸送船「VIKING RIVER」竣工 (大宇造船)				
	8.31	韓国・現代製鉄向けに現代自動車の物流子会社グロービスとケーブサイズバルカーによる電力炭・連続航海備船契約締結				
	8.27	S & Pによる長期格付けがBBB- からBBBに上がる				

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
	9.11	インドのJWDグループの鉄鋼大手 JSW STEEL 社と原料炭の長期輸送契約、連続航海契約 (CVC) を締結				
	9.30	E-RAIL を Norfolk Southern Corporation に売却し営業を停止。THE RAIL-BRIDGE CORP. (RBC) も清算に向かう				
	10. 4	東京・町田研修所別館増設				
	11. 2	ノルウェー船舶投資会社と合併会社 K LINE OFFSHORE AS 設立				
	12.14	14万5,000m <sup>3</sup> 積み LNG 船「CELESTINE RIVER」竣工 (川崎造船坂出)。Cheniere プロジェクト向け第1船。運航と船舶管理は「K」LINE LNG SHIPPING (UK) LIMITED				
2008	2.22	フィリピン研修所「K」Line Maritime Academy (Philippines) 開所	1. 8	上海外高橋造船、上海江南長江造船の株式65%を取得し子会社化。現代重工グループに次いで世界第2位に	2.24	キューバのカストロが国家評議会議長を引退
	3.17	インド JSW グループと10隻の超大型輸送契約締結発表	3.17	A.P.Moller-Maersk が Hoegh Autoliners の株式37.5%を取得し、Hoegh が A.P.Moller の PCC18隻を取得することで両社合意。Hoegh の運航隻数は67隻に	4. 1	後期高齢者医療制度開始
	3.31	15万4,000m <sup>3</sup> 積み LNG 船「TRINITY ARROW」竣工 (幸陽船渠)。Cheniere プロジェクト向け第2船	4. 1	改正水先法の内、水先料金が上限認可・届け出制に移行、指名制の導入開始	4. 1	改正パートタイム法施行。パート労働者と正社員の差別待遇を禁止
	4.23	430万CFT積み木材チップ専用船「HOKUETSU IBIS」竣工 (大島造船所)	4. 1	5大港の埠頭公社として初めての民営会社である東京埠頭が営業開始	5. 2	ミャンマーを大型サイクロン直撃、死者・不明13万人以上
	4.23	「K」Line (India) Private Limited 設立。翌月5日に営業開始	7.17	トン数標準税制の導入に関わる海上運送法と船員改正法施行	5.12	中国中西部で四川大地震発生。マグニチュード7.8、死者6万人以上
	4. -	<b>4カ年経営計画「K」Line Vision 100」開始</b>	8. -	「海上運送法及び船員法の一部を改正する法案」を交付、外国人全乗により日本籍船の増加を促進	9.15	米国証券大手 Lehman Brothers、連邦破産法申請、サブプライムローン問題などの影響
	5.13	17万7,000DWTケーブサイズバルカー「CAPE FUSHEN」竣工 (外高橋造船)。ケーブサイズとしては初の中国建造船	4. 1	5大港の埠頭公社として初めての民営会社である東京埠頭が営業開始	10. 1	松下電器産業、パナソニックに社名変更
	5.30	30万DWT 鉄石専用船「GRANDE PROGRESSO」竣工 (ユニバーサル造船有明)。当社初のVLOC、ユニマックス・オア	7.17	トン数標準税制の導入に関わる海上運送法と船員改正法施行	10. 6	ニューヨーク平均株価4年ぶりに1万ドル割れ。翌7日、日経平均1万円割れを記録。世界同時株安加速「リーマンショック」
	6.26	6,200台積み自動車船「ATHENS HIGHWAY」竣工 (今治造船丸亀)。10隻シリーズの第1船	10. 1	米国ロングビーチ港湾局、クリーン・トラック・プログラム (CTP) を実施、環境基準に適合しないトラックのターミナル乗り入れ禁止	11.26	インドのムンバイで同時多発テロ発生。死者約160人
	7.10	8万m <sup>3</sup> 積み LPG 船「SUMMIT RIVER」竣工 (川崎造船坂出)	11.15	ソマリア近海で海賊行為が多発。イノマリンサービス管理のケミカルタンカー「Chemstar Venus」(1万9,500DWT)、ソマリア沖で襲われる	12.15	中国/台湾間の三通 (通信、通航、通商) が実現
	8.29	360万CFT積み木材チップ専用船「SWEET BRIER (2代目)」竣工 (常石造船)	11.11	ITS ロングビーチコンテナターミナルで陸上電源供給 (Cold Ironing) の本格稼働開始。北米定期航路中、中国/カリフォルニア航路に従事する5隻に搭載	12.17	ニューヨーク外為市場1ドル=87.13円記録。13年ぶりの円高水準
	11.11	ITS ロングビーチコンテナターミナルで陸上電源供給 (Cold Ironing) の本格稼働開始。北米定期航路中、中国/カリフォルニア航路に従事する5隻に搭載	11.19	シンガポールのNOL、グループの従業員1,000人削減し米国本部の移転などで2億ドルのコスト低減	12.19	日銀、政策金利を0.3%から0.1%へ引き下げ
					12.27	イスラエル軍、パレスチナ自治区ガザに大規模な空爆開始

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
2008	11.25	15万4,800m <sup>3</sup> 積みLNG船「TANGGUH FOJA」竣工（三星重工）。タングーLNGプロジェクト向け第1船、同プロジェクト7隻中3隻の船舶管理を獲得。ガス炊きディーゼル機関で作った電気で推進	12. 4	Maersk Line、2009年中頃まで6,500TEUコンテナ船8隻の長期係船を発表		
	12.18	経済危機緊急対策本部を設置し、事業計画に修正を加える。2009年3月末までの時限組織	12.15	中国と台湾は1949年の分断後初めて海運直航便と郵便の直接往来を解禁、通信・通商・通航の三通が開始され経済活動が正常化		
	12.29	15万4,800m <sup>3</sup> 積みLNG船「TANGGUH JAYA」竣工（三星重工）。Tangguhプロジェクト向け第2船				
2009	1. 1	当社・PSA・日本郵船の3社合弁でASIA AUTOMOBILE TERMINAL (SINGAPORE) PTE. LTD. を設立、運営開始	1.26	米国安全保障省 (DHS) コンテナ貨物税関検査強化策として24時間ルールに加え、「10+2ルール」を施行	1. 5	上場会社の株券電子化（ペーパーレス化）実施
	2. 2	8万8,000DWTバルカー「TOHOKU MARU (2代目)」竣工（今治造船丸亀）	1.28	海賊対策として政府は海上自衛隊（海自）のソマリア派遣を決定。海自へ派遣準備指示	1.19	日本航空、会社更生法申請
	3. 2	15万4,800m <sup>3</sup> 積みLNG船「TANGGUH PALUNG」竣工（三星重工）。TANGGUH FOJA、TANGGUH JAYAと同型、プロジェクト最終船	3.30	海自護衛艦2隻、「さざなみ」、「さみだれ」がソマリア沖で商船の護衛を開始	1.20	フィアットとクライスラー、資本・業務提携で合意
	3.24	国土交通大臣よりトン数標準税制適用第1号として認定される	4. 6	ロシア石油・天然ガス開発事業「サハリン2」で生産された液化天然ガスの第1船が東京ガスと東京電力の共同基地（袖ヶ浦）に入港。ロシアLNG輸出は初めて	1.20	米国、オバマ大統領就任。米国史上初のアフリカ系大統領
	4.15	LR II型プロダクトタンカー、「AMFITRITI」竣工（韓国STX造船）	4. 8	ソマリア沖で1,100TEUコンテナ船「Maersk Alabama」が海賊襲撃の被害に。船員1名を人質に取り逃走、同月12日に人質解放	1.22	ニューヨーク外為市場で円が急伸。1ドル＝87円10銭を記録、13年ぶりの円高
	5.18	“K” LINE BRASIL TRANSPORTES MARITIMOS LTDA. が現地企業と合弁により、“K” LINE RORO & BULK AGENCIA MARITIMA LTDA. を設立	4. 8	ソマリア沖で1,100TEUコンテナ船「Maersk Alabama」が海賊襲撃の被害に。船員1名を人質に取り逃走、同月12日に人質解放	2. 3	日銀、銀行保有株式の買い取り再開を決定。4年半ぶりに最大1兆円規模
	5.22	5,000台積み自動車船「BANGKOK HIGHWAY」竣工（NACKS）	4. -	外航海運10社に対しトン数標準税制実施	3.10	日経平均終値、バブル後の安値を更新して7,054円98銭に
	5.27	18万DWTバルカー「CAPE VIOLET (2代目)」竣工（幸陽船渠）	5.15	国際会議で「2009年の安全かつ環境上適切な船舶リサイクルのための香港条約」（シップリサイクル条約）が全会一致で採択	4.30	クライスラー、連邦破産法申請
	6. 5	30万DWT VLCC「SAKURAGAWA」竣工（川崎造船坂出）	5.31	日本荷主協会が国際物流を取り巻く環境が大きく変化したことを受け、35年の歴史に幕	5. 8	トヨタ自動車、2009年3月に71年ぶりの営業赤字転落と発表
	6.16	当社、日本郵船、三井物産、日本海洋掘削とともに、ブラジル国営石油会社Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) 向け大水深掘削船ドリルシップ事業への資本参加を発表	7.24	海賊行為の処罰および海賊行為への対処に関する法律（海賊対処法）施行	5.25	北朝鮮が2回目の核実験
	6.17	3,850台積み自動車船「NORTHERN HIGHWAY」竣工（新来島どっく大西）			6. 1	ゼネラルモーターズ、連邦破産法申請。一時国有化により再建
	6.25	8万5,400DWTバルカー「CORONA NATURE」竣工（大島造船大島）。コロナシリーズ12隻目			6.11	新型インフルエンザ流行、WHOはパンデミック（世界的流行）と判定
	7. 1	南アフリカ総代理店として“K” LINE SHIPPING (SOUTH AFRICA) PTY LTD 設立			8. 3	初の裁判員裁判開始
	7. 7	30万DWT 鉾石専用船「豊国」竣工（ユニバーサル造船有明）。日本籍船として日本人船員の育成の場としても活用			8.30	衆議院総選挙で民主党が大勝し政権交代へ
					12. 1	EUの新基本条約「リスボン条約」発効

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
2010	7. 7	6,200台積み自動車船「BOSPORUS HIGHWAY」竣工（今治造船丸亀）				
	7.15	6,100台積み自動車船「BISHU HIGHWAY」竣工（新来島豊橋造船 豊橋）				
	8.20	6,200台積み自動車船「BRASILIA HIGHWAY」竣工（今治造船丸亀）				
	8.25	8,000TEUコンテナ船「HAMBURG BRIDGE」竣工（IHIMU 呉）				
	8.31	5,000台積み自動車船「BALTIMORE HIGHWAY」竣工（NACKS）				
	9. 2	鞍山鋼鉄集団と10年間の長期輸送契約締結、オーストラリア／中国間で年間約150万トンの鉄鉱石を輸送				
	9. 8	30万DWT 鉾石専用船「RIGEL」竣工（ユニバーサル造船有明）				
	9.24	2万8,000DWTバルカー「SAT BELLATRIX」竣工（今治造船今治）				
	10.20	4,300TEUコンテナ船「ALEXANDRIA BRIDGE」竣工（現代重工）、同型シリーズ第1船				
	11. 3	韓進海運・順和海運設立の船舶修繕会社 Zhejiang Eastern Shipyard Co.,Ltd. (ZESCO) へ出資を発表				
	11.16	15万5,000m <sup>3</sup> 積みLNG船「ASEEM」竣工（三星重工）。Petronet Expansionプロジェクトに投入、カタール／インド間輸送に従事				
	12. 2	8万8,000DWTバルカー「CORONA OPTIMUM」竣工（今治造船丸亀）				
	12. 3	30万DWT VLCC「SETAGAWA」竣工（IHIMU 呉）				
	12.18	5,000台積み自動車船「BLUE RIDGE HIGHWAY」竣工（NACKS）				
	12.18	鉾石資源会社 Rio Tinto とケーブサイズバルカー3隻による長期備船契約を締結				
	1. -	<b>中期経営計画「K” LINE Vision 100 KV2010」開始</b>	2.12	中国の2009年造船受注量と2009年末の受注残が韓国を抜き初の首位に	1.12	ハイチでマグニチュード7.0の地震、死者31万人以上
	1.22	3万2,000DWTハンディーバルカー「BRODIAEA」竣工（神田造船川尻）	4. 7	中国籍パナマックスバルカー「SHEN NENG」（1998年竣工）がオーストラリア東岸クイーンズランド州沖で座礁、燃料油が漏洩	1.19	日本航空、会社更生法申請
	2.26	18万DWTケーブサイズバルカー「CAPE YAMABUKI」竣工（川崎造船坂出）	4.20	BP石油掘削施設、メキシコ湾で約78万kℓ（490万バレル）の原油を流出。5カ月後に止めることに成功	1.21	米国トヨタ、アクセル不具合で230万台リコール
2.26	8万2,100DWTバルカー「VIJAYANGAR」竣工（常石造船多度津）	6. 2	鳩山首相、普天間基地問題で引責、退陣表明	6. 2	鳩山首相、普天間基地問題で引責、退陣表明	
3. 2	7万6,000DWTバルカー「KENTA」竣工（新笠戸ドック）	10.13	チリ鉾石落盤事故で作業員33人が69日ぶりに生還	10.13	チリ鉾石落盤事故で作業員33人が69日ぶりに生還	
3.31	30万DWT VLCC「NAGARAGAWA」竣工（IHIMU 呉）	11.23	北朝鮮が韓国・延坪島に砲撃、4人死亡	11.23	北朝鮮が韓国・延坪島に砲撃、4人死亡	
4. 1	黒谷研一、代表取締役社長就任。前川弘幸、代表取締役会長就任					

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
2010	5.21	8万8,000DWTバルカー「MAIZURU BENTEN」竣工（今治造船丸亀）	6.29	第一中央汽船、2006年10月に鹿児島沖で座礁したケーブルサイズバルカー1隻の事故に対し、中国船主から提訴され法廷闘争へ。船主の賠償請求額は1億4,200万ドル。2017年5月12日、イギリス最高裁で第一中央汽船が勝訴し終結				1.14	6,200台積み自動車船「CAPE TOWN HIGHWAY」竣工（NACKS）	1.10	韓国テクロス製バラスト水処理装置搭載のVLCCが現代重工で竣工。バラスト水処理装置搭載のVLCCは世界初	1.20	中国、2010年の国内総生産（GDP）を発表、日本を抜き世界第2位へ
	5.25	4,500TEUコンテナ船「BROOKLYN BRIDGE」竣工（現代重工）。42名定員の教育訓練船、同型7隻シリーズ第1船	9.7	尖閣列島付近で中国漁船が海上保安庁巡視船に衝突、漁船長逮捕			1.27	18万DWTケーブルサイズバルカー「CAPE MAGNOLIA」竣工（幸陽船渠三原）	1.25	大韓海運、法廷管理（日本の会社更生法に相当）申請	2.11	エジプト、ムバラク大統領辞任。民主化運動で長期政権崩壊	
	5.27	6,350TEUコンテナ船「SEATTLE BRIDGE」竣工（幸陽船渠三原）。過給機1台カットにより減速航海時の燃費削減を実現	9. -	5日にインドネシアのアナンバス諸島沖で飯野海運のケミカルタンカー「CHEMROAD LUNA」が強盗に現金を強奪され、11日には日本郵船運航の自動車船「チアリーダー」がカリマタン島西岸沖で現金数百万円を強奪される			3.11	SAL183型重量物船「LONE」竣工（ドイツ Sietas 造船所）。2,000ts SWL、DP2 搭載、当時世界最大のクレーン能力	3.11	東日本大震災・福島原発事故発生。海運各社も配船見送りなど影響大	2.22	ニュージーランドでM6.3の地震、日本人28人を含む185人死亡	
	6.15	6,350TEUコンテナ船「SAN FRANCISCO BRIDGE」竣工（幸陽船渠三原）	10.1	新和海運と日鉄海運が合併、NSユナイテッド海運株式会社発足			3.23	武漢鋼鉄集団と2系列の鉄鋼原料長期輸送契約を締結、2013年から開始	5.25	ブラジル資源大手ヴァーレの40万DWT鉱石船シリーズ第1船「Vale Brasil」が大宇造船海洋で竣工	3.11	東日本大震災、M9.0。地震と津波で壊滅的被害。死者1万5,897人、行方不明者2,533人（2019年3月1日、警察庁発表）	
	6.16	米国物流会社 Air Tiger Express Companies Inc. の株式51%を取得。同社のアジア市場での強い顧客基盤とネットワークの活用が可能に	10.1	川崎重工が川崎造船を合併、2002年分社化したものを再統合			3.25	「K」LINE LOGISTICS (VIETNAM) CO., LTD. 設立	6.8	東北地方最大の仙台塩釜港コンテナターミナルから内航フィーダーコンテナ船2隻が震災後初めて約3カ月ぶりに出港	3.12	福島第一原発で爆発、多量の放射性物質が拡散	
	6.29	18万DWTバルカー「CAPE TSUBAKI」竣工（川崎造船坂出）	10.11	日之出郵船運航在来船「IZUMI」がモンバサ沖南南東65kmを航行中に乗っ取られる。同年11月9日欧州連合部隊が同船を使った海賊行為がソマリア沖で行われていると発表、翌年3月25日に解放される			4. -	中期経営計画「「K」LINE Vision 100 - 「新たな挑戦」-」開始	3. -	東京電力福島第一原発の炉心冷却システム停止で初の「原子力緊急事態宣言」発令	3. -	シリア、対政府抗議行動が拡大、以後騒乱状態が続く	
	7.21	CHINA SHIPPING・Hapag-Lloydと協調、アジア／西アフリカ直航コンテナ船サービスを開始	11.1	東京船舶、日本郵船へのコンテナ船事業譲渡契約発効。日本郵船子会社のNYK Line Japanが事業継承のうえNYK Container Line Japanに社名を変更。東京船舶は61年の歴史に幕を閉じる			4.8	創立記念日全休に	6.17	国交省、わが国独禁法適用除外制度維持を正式表明	5.1	米国軍、オサマ・ビンラディン殺害	
	7.29	20万7,000DWTケーブルサイズバルカー「CAPE ODYSSEY」竣工（ユニバーサル造船津）					4.28	6,200台積み自動車船「DALIAN HIGHWAY」竣工（NACKS）	8. -	外国人船舶職員承認制度に機関承認制度を導入	7.23	中国浙江省温州市で高速鉄道追突事故発生、40人死亡	
	9.15	スペイン大手エネルギー企業レプソルとLNG船1隻の定期傭船契約を締結					5.13	朝倉次郎、代表取締役社長就任	9.21	イギリス・ロイズ保険協会が、2011年上半年の税引前損失が6億9,700万ポンドと発表。東日本大震災など天災が多発し保険金の支払い額急増が主因	10.22	リビアの反体制派、カダフィ大佐を殺害。翌23日に全土解放宣言	
	9.24	K LINE OFFSHORE AS保有・運航の大型プラットフォーム・サブライ船（PSV）の第1船「KL BREVIKFJORD」竣工（STXヨーロッパBrevik造船所）					5.20	5万8,000DWTハンディマックスバルカー「SUNNY ROYAL」竣工（川崎重工神戸）	10. -	タイ・チャオプラヤ川で大洪水発生。下流のバンコクまで浸水被害が拡大、日系企業はじめ生産拠点が操業停止に	10. -	タイ・チャオプラヤ川で大洪水発生。下流のバンコクまで浸水被害が拡大、日系企業はじめ生産拠点が操業停止に	
	10.2	北米オークランドのコンテナターミナル事業より撤退、Transbay Container Terminal, Inc. のリース契約を隣接する運営会社 Ports America Outer Harbor Terminal に引き継ぐ					5.25	収益構造改革委員会発足。下部に収益改善部会、事業構造改革部会を設置	11.17	米国タンカーのGeneral Maritime Corporation (GMC)、連邦破産法申請	12.18	米国軍、イラクから撤退完了	
	10.26	18万DWTケーブルサイズバルカー「CAPE SAKURA」竣工（幸陽船渠三原）					5.26	トリニティー LNG、シェルと2隻目の傭船契約締結	12.10	トン数標準税制の拡充が決定。拡充の対象となる船舶は「(邦船社の) 海外子会社が所有する一定の要件を満たした外国船舶」。2013年4月1日より実施	12.19	北朝鮮、金正日総書記の死亡と三男金正恩の後継を発表	
	11.9	6,200台積み自動車船「CHESAPEAKE HIGHWAY」竣工（NACKS）					5.27	25万DWTケーブルサイズバルカー「CAPE INFINITY」竣工（名村造船伊万里）。ウォージーマックス型					
	11.19	6,190台積み自動車船「CANADIAN HIGHWAY」竣工（今治造船丸亀）					6.9	18万DWTケーブルサイズバルカー「CAPE ALTHEA」竣工（現代重工）					
	12.8	29万8,000DWT鉱石専用船「BAOGANG SPIRIT」竣工（NACKS）。当社4隻目のVLOC					6.28	18万DWTケーブルサイズバルカー「CAPE DREAM」竣工（現代重工）					
12.24	6,190台積み自動車船「CALIFORNIA HIGHWAY」竣工（今治造船丸亀）					6.28	K LINE OFFSHORE ASのPSV「KL Barents fjord」竣工（STXヨーロッパ Brevik造船所）						
2011	1.7	K LINE OFFSHORE AS保有・運航する大型アンカーハンドリング・タグサブライ船（AHTS）の第1船「KL SANDEFJORD」（STOSV・ラングステン造船所）竣工	1.4	ツネイシホールディングス株式会社が主力の造船、海運事業を分社化し持ち株会社に	1.14	チュニジアのベンアリ大統領、退陣要求デモで亡命。民主化を求める「アラブの春」の端緒に		6.29	8万2,000DWTバルカー「HAKUTA」竣工（常石造船）				
							6.30	6,100台積み自動車船「DELHI HIGHWAY」竣工（新来島豊橋造船）					
							6. -	SALを完全子会社化					
							7.5	インドの財閥アダニ・グループと1年半の原料炭輸送契約（COA）を締結。インドネシア炭を10航海し、インド西部ムンドラに輸送					
							7.21	6,100台積み自動車船「DURBAN HIGHWAY」竣工（新来島豊橋造船）					

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
2011	7.21	5万8,000DWTハンディマックスバルカー「NANGTONG K」竣工 (NACKS)。海洋汚染防止条約によるNOx排出の2次規制適合ディーゼル主機関を初採用						1.24	6,190台積み自動車船「EURASIAN HIGHWAY」竣工 (今治造船丸亀)。当社所有の日本籍船	4. 1	港湾近代化促進協議会設立。港湾運送の高度化および近代化の促進を目的	7.24	ユーロが外国市場で約12年ぶりのユーロ安となる。1ユーロ94円12銭まで急落
		7. - 全国農業協同組合連合会 (JA全農) と北米ガルフ／西岸およびオーストラリアからの穀物輸送の専用船契約と連続航海契約締結						1.25	8,600TEUコンテナ船「HONOLULU BRIDGE」竣工 (IHIMU呉)、同型シリーズ第1船	4. -	昭和油槽船と日本タンカーが合併、昭和日本タンカー株式会社発足	7.31	政府、東京電力に対し原子力損害賠償機構を通じ1兆円の公的資金を投入、議決権50.11%を取得して国が筆頭株主に
		8. 4	5万8,000DWTハンディマックスバルカー「SUNNY HOPE」竣工 (川崎重工神戸)					2. -	インドネシア現地法人の陸送グループ会社、日系二輪車メーカージャカルタ市内配送センターからジャワ島スマラン市およびバンドン市のデポまでの長距離輸送開始	5.28	三菱重工と今治造船がコンテナ船に関する技術提携協定を締結	8.10	消費税増税を柱とする社会保障・税一体改革関連法が成立、2段階で10%へ
		8.12	4,500TEUコンテナ船「BAI CHAY BRIDGE」竣工 (現代重工)。同型シリーズ全7船揃う					2.28	5万8,000DWTバルカー「AMAI K」竣工 (川崎重工坂出)。新しい船体の共通構造規則 (CSR) やバラストタンクに新塗装基準 (PSPC) を適用	7. 2	三光汽船、会社更生法申請。1985年以来2度目の倒産	8.20	シリア内戦泥沼化、取材中の邦人ジャーナリストが銃撃死
		8.31	20万5,000DWT ケープサイズバルカー「CAPE SASANQUA」竣工 (NACKS)					3. 7	20万DWT ケープサイズバルカー「CAPE RAINBOW」竣工 (NACKS)	9. -	公正取引委員会が邦船大手3社を含む国内外の主要自動車船オペレーターを独禁法違反容疑で立ち入り検査	11.15	中国共産党、習近平を総書記に選出
		8.31	18万DWT ケープサイズバルカー「CAPE JACARANDA」竣工 (今治造船西条)					3. 8	8万6,400DWTバルカー「CORONA QUEEN」竣工 (大島造船)。コロナシリーズ15隻目、CO <sub>2</sub> 排出量削減の新技术を搭載。長期実船運用試験を開始	10. 1	ユニバーサル造船とアイ・エイチ・アイ マリンユナイテッドが合併、ジャパン マリンユナイテッド株式会社 (JMU) 発足	12.16	衆議院選挙、野党自民党が単独で絶対安定多数を確保する大勝で与党に返り咲き
		9.12	“K” LINE LNG SHIPPING (UK) LIMITED、BPとLNG1隻の定期傭船契約締結					3.14	18万200DWT ケープサイズバルカー「CAPE PEONY」竣工 (今治造船西条)。CSR対応シリーズ	11.14	米国タンカー大手Overseas Shipholding Group Inc. (OSG)、連邦破産法申請		
		9.16	6,200台積み自動車船「DOVER HIGHWAY」竣工 (今治造船丸亀)					3.26	18万DWT ケープサイズバルカー「CAPE SUNRISE」竣工 (今治造船西条)	11.29	第一中央汽船、経営立て直しに向けて筆頭株主の商船三井、主要金融機関、船主・造船所などの取引先に協力を要請		
		9.20	18万DWT ケープサイズバルカー「CAPE SAMPAGITA」竣工。Tsunishi Heavy Industries (Cebu) で建造した第1船					3.30	石炭船「東北丸」、相馬共同火力発電新地発電所向け発電用石炭約7万2,000トン積載して、震災後初めて福島県相馬港に入港	12.11	トン数標準税制の拡充に向けた改正海上運送法が施行		
		10. 1	‘K’ Line (India) Private Limited、東京本社で行っていた一般不定期船の運航業務を開始					3. -	JFEスチールとケープサイズバルカー1隻による15年間の長期輸送契約を締結、20万6,600DWT ケープサイズバルカー (今治造船) で鉄鉱石・石炭輸送に従事				
		10.11	本社を日比谷セントラルビルより飯野ビルディングに移転					4. -	中期経営計画「K LINE Vision100 見直しー Bridge to the Future」開始				
		10.25	20万5,000DWT ケープサイズバルカー「CAPE ETERNITY」竣工 (NACKS)					4. -	CKYH (COSCON・川崎汽船・陽明海運・韓進海運)、コンテナ船アジア／欧州・地中海サービスでEVERGREEN LINEとの協調サービスを開始				
		10.26	8万2,000DWTバルカー「ZEN-NOH GRAIN MAGNOLIA」竣工 (常石造船)					4. -	新たなCO <sub>2</sub> 排出量削減目標を発表。創立100周年となる2019年までに2011年比で輸送トンマイルベース10%				
		12.14	20万5,000DWT ケープサイズバルカー「CAPE COSMOS」竣工 (NACKS)					4. 5	17万6,000DWT ケープサイズバルカー「JSW SALEM」竣工 (上海外高橋造船)				
		12.15	当社22.42%出資の合併会社保有のブラジルPetrobras向けドリルシップ「ETESCO TAKATSUGU J」竣工 (三星重工)。2012年4月稼働開始					4.20	6,200台積み自動車船「EUPHRATES HIGHWAY」竣工 (今治造船丸亀)。同型船10隻シリーズの最終船				
		12.21	18万DWT ケープサイズバルカー「CAPE KEYSTONE」竣工 (現代重工)					4.23	18万200DWT ケープサイズバルカー「CAPE PRIDE」竣工 (幸陽船渠)				
	2012	1.17	8万6,400DWTバルカー「CORONA POWER」竣工 (大島造船所)。コロナシリーズの14隻目	1. 1	改正STCW条約発効	4.11	北朝鮮、金正恩体制に						
1.18		20万DWT ケープサイズバルカー「CAPE UNIVERSE」竣工 (NACKS)	2. -	A.P.Moller-Maerskグループのオデンセ造船所が造船事業から撤退、95年の歴史に幕	5. 7	ロシア、プーチン大統領再任。今期より任期が4年から6年に延長							
			4. 1	日正汽船と雄洋海運が合併、JX日鉱日石 Shipping株式会社	6. -	欧州債務危機深刻化、ギリシャで緊縮派サマラス連立政権発足							



年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
2012	4.25	Petrobras向け洋上掘削船（ドリルシップ）「ETESCO TAKATUGU J」稼働開始						6.25	前川弘幸、代表取締役会長退任	7. -	一般財団法人海上災害防止協会（現・海上災害防止センター）設立	6.22	米国家安全保障局による通信傍受が表面化、告発した元NSAおよびCIA職員に米司法当局より逮捕命令、職員は同年8月1日ロシアに亡命
	5. 8	フィリピンの提携商船大学であるクリスタルeカレッジのKラインクラス第1期生23名、シニア職員候補生として卒業						7. -	'K' Line (India) Private Limited、DENSO INDIA PVT. LTD. 向けにデリー市近郊で自動車部品の巡回集荷・配送サービス（ミルクラン）を開始	11. -	三光汽船の更生計画案が11月に認可。米国のヘッジファンド、エリオット・グループがスポンサーとなり再建	7. 3	エジプト軍部によるクーデター発生、モルシ大統領の権限剥奪
	5.11	9万5,000DWT ポストパナマックスバルカー「SARGAM」竣工（今治造船丸亀）						8. -	'K' Line (India) Private Limited、ムンバイで海務関連業務サービス事業を開始。検船・荷役監督・港湾調査業務および海技者人材派遣紹介			7.23	TPP交渉に日本参加
	5.18	18万2000DWT ケープサイズバルカー「CAPE LILY」(今治造船西条)竣工。「第一富士丸」から数えて2,000隻目にあたる記念すべき船						9. -	5万5,000DWT バルカー「SIMURGH」竣工（大島造船）			8. 3	イラン、ロウハニ大統領就任
	5.29	17万6,000DWT ケープサイズバルカー「CAPE ASTER」竣工（上海外高橋造船）						10. 1	ケイラインローローサービス株式会社設立。建機・農機・マフィ積載貨物などのRORO貨物や中古車・中古建機の集荷業務を行う			8. 9	財務省、国債・借入金・政府短期証券の残高（国の借金）が初めて1,000兆円を超えたことを発表
	6.12	2万8,000DWT スモールハンディバルカー「DAISY K」竣工（今治造船今治）						10. 2	8万8,000DWT バルカー「CORONA ROYAL」竣工（今治造船丸亀）			11. 8	フィリピン、台風30号で甚大な被害を受ける。死者6,201人、負傷者2万8,626人、行方不明者1,785人、被災者数は1,600万人以上に達する
	6.28	9万5,000DWT バルカー「SANGEET」竣工（今治造船丸亀）						10. 7	3万7,000DWT バルカー「PACIFIC CALM」竣工（今治造船今治）。セミボックスシリーズ第1船			11.24	イランと欧米など6カ国がジュネーブでのイラン核問題を巡る協議で歴史的合意に達する。経済制裁を一部緩和
	7.16	5万8,000DWT ハンディマックスバルカー「DONAU K」竣工（川崎重工坂出）										12. 5	南アフリカ、マンデラ元大統領死去
	7.25	17万6,000DWT ケープサイズバルカー「CAPE JASMINE」竣工（上海外高橋造船）										12. 9	ゼネラルモーターズの国有化が解消
	7. -	'K' Line (India) Private Limited、インド国内物流サービス開始										12.12	北朝鮮、同国ナンバー2の張成沢を処刑
	7. -	香港のNobleグループ傘下のノーブルチャーターリングとケープサイズバルカーの共同運航会社K Noble Hong Kong Ltdを設立、事業を開始											
	9. 6	自動車船部門 車両系建設機械などの貨物の運送に関する独占禁止法違反の疑いで公正取引委員会の立ち入り検査を受ける											
	9.20	タンカー事業の構造改革策定。マーケットの長期低迷に対応して各船種でフリー船を可能な限り減船											
	12.14	8,600TEU コンテナ船「HANGZHOU BAY BRIDGE」竣工（IHIMU呉）											
2013	1. 9	430万CFT積み木材チップ専用船「FOREST SYMPHONY」竣工（大島造船）	1. -	改正海洋汚染防止（MARPOL）条約発効。CO <sub>2</sub> 排出規制を導入	1.16	アルジェリアのガス田施設で人質事件発生。日本人10人を含む40人が犠牲に	1. 9	自動車などの貨物の運送に関して公正取引委員会から独占禁止法第3条（不当な取引制限の禁止）に違反する行為が認められるとして、排除措置命令および課徴金納付命令に係る事前通知書を受領	3. -	公正取引委員会が邦船大手3社を含む自動車船社に対し排除措置命令と計227億円の課徴金納付命令を下す	2. 7	ロシアでソチ冬季五輪開催	
	2. -	'K' Line (India) Private Limited、インド・デリー近郊の工場から配送センターまでの二輪車3段積みシャーシによる近距離シャトルサービスを開始	2. 6	第一中央汽船、筆頭株主の商船三井を引受先とする総額150億円の第三者割当増資を実施	1.20	米国、オバマ大統領再任。下院は共和党が多数を占めねじれが生じる	1. -	ベトナムの港湾・物流事業を手がける大手民間企業GEMADEPT Corp.の共同出資による「K」LINE GEMADEPT LOGISTICS CO., LTD. 設立	4. 1	JX日鉱日石 SHIPPINGとJX日鉱日石タンカー合併、JXオーシャン株式会社発足	3. 8	マレーシア航空370便、乗客乗員239人とともに消息不明となる	
	3.21	8,600TEU コンテナ船「HANOI BRIDGE」竣工（JMU）	4. 1	2013年度税制改正大綱でトン数標準税制の拡充が決定、実施される	2.12	北朝鮮が3回目の核実験実施	1. -	'K' Line (India) Private Limited、JSW STEELとの間で2014年4月開始のスーパーマックスバルカーによるインド内航の連続航海傭船契約を締結	4. 16	韓国、珍島沖でフェリーボート「セウォル」が転覆・沈没、死者299人、行方不明者5人	3.18	ロシアがクリミア編入宣言、日米欧などが制裁	
	4. -	'K' Line (India) Private Limited、インド国内での内航オペレーター事業に参入	4. 1	海難審判協会、海難審判・船舶事故調査協会に改称	2.25	韓国、朴槿恵大統領就任	2. -	「DRIVE GREEN PROJECT」を立ち上げ。先端技術を結集し究極の省エネと環境保全を追求	4. 1	消費税、5%から8%に	5. 7	タイのインラック首相失職、同日22日、軍部がクーデターを宣言、憲法停止	
				3.14	中国全人代で習近平を国家主席に選出			6. -	国際コンテナ戦略港湾の港湾運営会社に国の出資を可能とする港湾法が改正。港湾管理を地方自治体が担う港湾法の原則が大きく転換	6.29	過激派「イラク・シリアのイスラム国」(IS) が国家樹立を宣言、米欧が空爆		
								8. -	2006年ILO海上労働条約発効	7. 1	政府、臨時閣議で集团的自衛権の行使容認を決定		
										7.17	ウクライナでマレーシア航空17便が墜落、298人死亡		
										9.26	香港で民主派学生の大規模なデモ「雨傘革命」起こる		

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	
2014	2. 4	3万8,000DWTバルカー「GARDENIA K」竣工（今治造船今治）	10. 1	名村造船、佐世保重工業を買収し完全子会社化。函館どっくを合わせた造船グループ誕生	9.27	御嶽山噴火、登山者ら58人が死亡。戦後最悪の火山災害	2015	10.17	「K」Line (India) Shipping Private Limited. 設立					
	2.25	8万2,100DWTバルカー「ORATORIO」竣工(Tsuneishi Heavy Industries (Cebu))	10.12	フィアットとクライスラーが合併、FIAT CHRYSLER AUTOMOBILES (FCA) 発足	10.12	中部電力との間でJERA向け16万4,700m <sup>3</sup> 積み新造LNG船1隻の長期定期備船契約を締結		12. 1	BCSの第2倉庫開業					
	2.25	8万8,000DWTバルカー「CORONA SPLENDOR」竣工（今治造船丸亀）	10. -	日本、バラスト水管理条約に加入	12.10	特定秘密保護法施行		12.11	「K」Line-Gemadep Logistics Co., Ltd (KGL) 設立。2015年1月よりコンテナデポ事業を開始					
	3.18	自動車などの貨物の運送に関して公正取引委員会から独占禁止法第3条（不当な取引制限の禁止）に違反する行為が認められるとして、排除措置命令および課徴金納付命令を受ける	12. -	Hapag-LloydとCSAVのコンテナ船事業が合併	12.17	米国オバマ大統領とキューバのカストロ議長、両国の国交正常化交渉開始を発表		12.13	保有する洋上LNG生産プロジェクトFLEXの全株式を売却することを決定					
	5. 8	20万9,000DWT ケープサイズバルカー「CAPE MIDORI」竣工（JMU有明）			12.30	西アフリカでエボラ出血熱猛威、WHO調べで死者8,000人に迫る								
	5.20	8万7,000DWTバルカー「SCARLET ISLAND」竣工（Tsuneishi Heavy Industries (Cebu)）												
	5.22	米国ロングビーチ港湾局より「グリーンフラッグプログラム」を9年連続で受賞。さらに「エンバイロメンタル・エクセレンス・アワード」を初受賞												
	5.29	8万8,000DWTバルカー「CORONA ACE (2代目)」竣工（今治造船丸亀）。1995年建造初代「CORONA ACE」が退役、船名を継承												
	6.27	8万2,200m <sup>3</sup> 積みLPG船「GALAXY RIVER」竣工（川崎重工坂出）												
	7.31	北米西岸コンテナターミナル会社 International Transportation Service, Inc. の株式の30%を米国同業の Ports America に売却することで合意												
	8. 5	Maritime Anti-Corruption Network (MACN) に加入。海運業に従事する一員として、公正な取引の実現に向けあらゆる努力をしていくことを宣言												
	8.26	当社保有・運航のVLCC「YAMATOGAWA」が日本籍船としては初の米国船級協会（ABS）による船級登録船舶に												
	9.26	米国司法省との間で、自動車などの貨物の海上運送の取引に関して米国独占禁止法に違反した事実を認め、罰金6,770万米ドルを支払うことなどを内容とする司法取引に合意												
	10. 9	新アジア／南アフリカ航路（ASA Central／ASA South）開始。中国、台湾、香港、シンガポール、マレーシアと南アフリカ間に新たに2ルートを構築												
10.15	気候変動情報開示・パフォーマンス先進企業としてCDPから初選定													
							3.31	1万4,000TEUコンテナ船「MILLAU BRIDGE」竣工（今治造船広島）。日本国内で建造されるコンテナ船としては最大。同型10隻シリーズ第1船	1. -	Maersk LineとMediterranean Shipping Company (MSC)、新アライアンス「2M」結成	1. 7	パリの風刺週刊紙シャルリエブド本社銃撃		
							3. -	2050年に向けた環境保全に関わる長期指針「“K” LINE 環境ビジョン2050」を策定	3. -	Hamburg SüdがCCNIのコンテナ船部門を買収	1.25	ギリシャ総選挙で反緊縮財政派の急進左派連合が勝利		
							4. 1	村上英三、代表取締役社長就任。朝倉次郎、代表取締役会長就任	6. 8	改正船主責任制限法発効。責任限度額を1.51倍に引き上げ	5.29	米国、テロ支援国家指定からキューバを除外		
							4. 1	<b>中期経営計画「“K” Line Value for our Next Century」開始</b>	7. 1	改正MARPOL附属書VIの改正により、EUでMRV（燃料消費実績報告制度）を導入	6.12	中国株式市場で大暴落始まる		
							4. 7	8万8,000DWTバルカー「CORONA TRITON」竣工（今治造船丸亀）	8. 6	スエズ運河拡張工事完了	7.20	米国とキューバが54年ぶりに国交を回復、双方の首都に互いの大使館を再開		
							4.25	当社・海外需要開拓支援機構・日本ロジテムの合併で、ベトナムに冷凍冷蔵倉庫CLK COLD STORAGE COMPANY LIMITED 設立。翌年7月21日営業開始	9.15	米国バルカー船社 Global Maritime Investments Cyprus Ltd. (GMI)、連邦破産法申請	8.14	EUが財政危機のギリシャに対する新たな金融支援決定		
							5.11	三井物産向け米国Cameron LNG輸出プロジェクト向けに17万8,000m <sup>3</sup> 積み新造液化天然ガス船1隻を投入する長期定期備船契約を締結	9.29	第一中央汽船、民事再生法申請。2016年8月31日再生手続き終結	9.18	米国検察局がフォルクスワーゲン（VW）の排ガス規制逃れを公表、全世界でリコール		
							5.20	日立製作所で生産されるイギリス向け都市間高速鉄道車両の海上運送契約を締結	9. -	LNG船大手 Golar LNG Ltd.、GasLog Ltd.、Dynagas Ltd. が LNG 船で初のプールの運航を開始	9.19	安全保障関連法が成立、集団的自衛権行使可能に		
							6.15	「“K” LINE 環境アワード」を創設、「第1回“K” LINE Group 環境アワード」の表彰を行う	11. 8	チャンマーで総選挙。アウン・サン・スー・チー率いる野党の国民民主連盟（NLD）が圧勝	11.13	パリ中心部などで銃乱射や自爆が同時発生、計130人死亡		
							6. -	東京・町田研修所に操船シミュレーター導入	12.12	第21回気候変動枠組条約締結国会議（COP21）でパリ協定2015を採択	12.16	米連邦準備制度理事会（FRB）が9年半ぶりの利上げ決定		
							6. -	“K” LINE PTE LTD、Emirates Global Aluminium (EGA) との間でケープサイズバルカーによるボーキサイトの長期輸送契約を締結。EGAのアルミナ精錬所向け	12.25	中国主導の国際金融機関、アジアインフラ投資銀行（AIIB）発足				
							7. -	“K” LINE LNG SHIPPING (UK) LIMITED、Chandris (Hellas) Inc. と共同でBPグループとの間に新造液化天然ガス船2隻の長期定期備船契約を締結						
							7.13	1万4,000TEUコンテナ船「MUNCHEN BRIDGE」竣工（今治造船広島）						

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	
2015	7.17	7,500台積み自動車船「HAWAIIAN HIGHWAY」竣工（新来島どっく大西）7,500台積みシリーズ第1船						5.30	8万2,000DWT バルカー「IRIS BLISS」竣工（大島造船）	11.20	ソマリア沖アデン湾における海賊対処活動の規模が縮小。海賊リスクの減少を受け、海上自衛隊が派遣する護衛艦を2隻から1隻体制に変更	5.26	主要国首脳会議（伊勢志摩サミット）開催。翌27日、現職大統領として初めてオバマ大統領が被爆地広島を訪問	
	8.5	8万2,000DTW バルカー「CAMELLIA BLISS」竣工（常石造船）					6.-	マレーシアのTenaga Nasional Berhad 向け電力炭・連続航海備船契約締結			6.19	投票権を持つ年齢を20歳以上から18歳以上に引き下げる改正公職選挙法施行		
	8.24	1万4,000TEU コンテナ船「MACKINAC BRIDGE」竣工（今治造船広島）					10.13	7,500台積み自動車船「HORIZON HIGHWAY」竣工（新来島どっく大西）			6.23	イギリスの国民投票でEU離脱支持が多数を占める。これを受けて各国の株式市場で株安が進行		
	9.-	サントス港で完成車ターミナルサービスを開始					10.31	当社、商船三井、日本郵船は定期コンテナ船事業および海外コンテナターミナル事業を本体からスピノーフシ統合することを決定			7.12	仲裁裁判所、国際法に反するとして南シナ海の中国主権認めず		
	10.5	カタールLNGプロジェクトに従事するLNG船「AL RAYYAN」が中部電力・川越ターミナル(三重県)にプロジェクト発足以来累計500隻目として入港					10.31	ベトナム・ホーチミンで完成車物流センターを開設			10.13	タイ、プミポン国王死去。在位70年4カ月		
	10.15	1万4,000TEU コンテナ船「MANHATTAN BRIDGE」竣工（今治造船広島）					11.-	当社の横浜コンテナターミナル、大黒埠頭C-4号バースへ移転			10.20	日産自動車、三菱自動車の株式34%を取得し筆頭株主に		
	10.20	K Line Bang Phra Logistics Center 開所。KCST-4倉庫、コンテナデポおよびBMEのトラックデポを複合したKTLの総合物流施設					11.30	17万3,000m <sup>3</sup> 積みLNG船「PRACHI」竣工（現代重工）、当社を含む4船社でインド・ベトロネットLNG向けLNG輸送のため共同発注			11.4	地球温暖化対策の枠組み「パリ協定」が発効。同月8日に日本も遅れて批准		
	10.25	アラブ首長国連邦（UAE）ドバイにSharafグループと合併でK LINE SHIPPING & LOGISTICS L.L.Cを設立									12.9	韓国、国会で朴槿恵大統領の弾劾訴追案を可決。大統領は職務停止に		
	11.20	7,500台積み自動車船「HAMBURG HIGHWAY」竣工（新来島どっく大西）									1.20	米国、トランプ大統領就任		
	12.1	中部電力との間のオーストラリアウィーストン向け16万4,700m <sup>3</sup> 積み新造LNG船を「BISHU MARU（2代目尾州丸）」と命名									1.23	米国トランプ大統領、環太平洋パートナーシップ協定（TPP）から離脱する大統領令に署名		
	12.2	名古屋コンテナ埠頭（NCB）の株式売却、同社運営から撤退									1.25	NY株が初の2万ドル突破		
	12.16	5万6,000DWT バルカー「CLOVER COLOSSUS」竣工（大島造船）									3.10	韓国憲法裁判所、朴槿恵大統領に対する弾劾を妥当と決定し、罷免を宣告。親友の国政介入を違憲と判断		
	2016	1.13	8万8,000DWT バルカー「CORONA UTILITY」竣工（今治造船丸亀）	2.18	COSCO GroupとCHINA SHIPPING Groupが合併、中国遠洋海運集団有限公司（China COSCO Shipping Co., Ltd.）発足	2.25	経営再建中のシャープ、臨時取締役会で台湾・鴻海精密工業の支援を受けることを決定	1.6	7,550台積み自動車船「APOLLON HIGHWAY」竣工（JMU有明）	1.1	2012年1月に発効した改正STCW条約（マニラ改正）が5年間の経過措置を経て完全実施	1.20	米国、トランプ大統領就任	
1.28		8万3,000DWT バルカー「PRIMROSE ATLANTIC」竣工（常石造船）				2.13	当社のCO <sub>2</sub> 削減目標、国際的イニシアチブ「Science Based Target（SBT）」の認証を取得	2.17	韓進海運、裁判所より破産宣告を受ける	2.12	韓国憲法裁判所、朴槿恵大統領に対する弾劾を妥当と決定し、罷免を宣告。親友の国政介入を違憲と判断			
1.-		ブラジル・スアベ港ヤードマネージメントサービス開始。輸出車両を引き受け、沿岸荷役を受託	2.-	米国産LNGやエタンの本格輸出が開始、40年ぶりに原油輸出解禁	3.20	米国オバマ大統領、現職大統領として88年ぶりにキューバを訪問	3.31	代官山保有資産の譲渡を決定。元代官山社員アパート跡地に開発した商業施設	4.1	CMA CGM、COSCON、EVERGREEN、OOCLの4社が新アライアンス「The Ocean Alliance」結成	3.29	東芝米国子会社Westinghouse Electric Company（ウェスティングハウス）、連邦破産法申請		
2.9		7,500台積み自動車船「DRIVE GREEN HIGHWAY」竣工（JMU有明）。『DRIVE GREEN PROJECT』のフラッグシップ	6.26	パナマ運河で新開門開通、LNG船含む大型船通航可能に	4.1	改正電気事業法施行、電力完全自由化。電力10社以外の事業者の参入が可能に	3.31	7,500台積み自動車船「POLARIS HIGHWAY」竣工（JMU因島）	5.19	ロイズリストが「2016年世界主要港のコンテナ取り扱い量ランキング」トップ30港を発表。日本の港が姿を消す	3.29	イギリス・メイ首相がEUに対し離脱を通告。2019年3月末までに離脱協定の合意を目指す		
3.16		7,500台積み自動車船「GLOBAL HIGHWAY」竣工（新来島どっく大西）	7.-	CMA CGMがNOLを買収	4.14	熊本県でM6.5の地震発生。同月16日にはM7.3が観測され、これが本震と認定	4.1	3カ年中期経営計画「飛躍への再生「K」 Line Value for our Next Century」開始	5.24	Hapag-LloydとUnited Arab Shipping Company Ltd.（UASC）が合併	3.31	朴槿恵前韓国大統領を収賄や職権乱用の疑いで逮捕。大統領経験者の逮捕は3人目		
4.1		中期経営計画「K」 Line Value for our Next Century -Action for Future -」開始	8.31	韓国大手韓進海運、会社更生法に相当する法廷管理となる	5.10	国際調査報道ジャーナリスト連合がタックスヘイブン（租税回避地）の実態を暴いたパナマ文書を公表	4.1	「ザ・アライアンス「THE Alliance」」（当社・商船三井・日本郵船・Hapag-Lloyd・陽明海運）設立、新サービス開始	6.17	米国海軍イージス艦とフィリピン船籍コンテナ船が下田沖で衝突、イージス艦乗組員7人が死亡	3.31	日新製鋼株式会社の普通株式51%を取得する手続きを完了し、同社を子会社化		
4.-		ブラジル・リオグランデ港完成車ヤードマネージメントサービス開始	9.-	CMA CGMがDelmasを買収	5.20	台湾、蔡英文総統就任。台湾初の女性総統	5.11	25万DWT ケープサイズバルカー「CAPE HAYATOMO」竣工（名村造船伊万里）	9.8	バラスト水管理条約発効。バラスト処理装置の搭載期限が最大2年間の延長で決着、処理装置の搭載は必須				
5.24		8万8,000DWT バルカー「CORONA VICTORY」竣工（今治造船丸亀）	10.24	IMO、MEPC70がSOx全海域規制、2020年開始を決定			5.23	現地パートナーと合併会社K Line Auto Logistics Philippines, Inc. 設立、同年11月に完成車物流サービス開始						
							5.24	360万CFE積み木材チップ専用船「FORESTAL GAIA（2代目）」竣工（常石造船）						

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項
2017	5.	中海川崎汽車船運輸有限公司 (Orient Sea Highway Services Co., Ltd.) の合弁を解消、中国完成車輸送から撤退	11.	アデン湾海賊対処要項を1年延長し、水上部隊、航空隊および支援隊の体制の維持を決定	4.	1 日産自動車カルロス・ゴーン社長兼CEO退任、後任は副社長兼共同CEO西川廣人	2018	10.19	CLK COLD STORAGE COMPANY LIMITED、ISO22000 : 2005 認証を取得。日系物流企業としては先駆的事例	11.7	日経平均株価の終値が2万2,937円60銭に。1996年6月につけたバブル崩壊後の終値の最高値を上回る	11.7	日経平均株価の終値が2万2,937円60銭に。1996年6月につけたバブル崩壊後の終値の最高値を上回る
	7.3	6万6,100DWTバルカー「NC CRYSTAL」竣工(三井造船玉野)、省エネ船「NEOシリーズ」2隻の内の第1船。ニッケル専用船契約に投入	12.	A.P. Moller-Maersk A/S が Hamburg Süd. を買収	4.	1 東芝半導体事業分社化、東芝メモリ発足		10.24	15万5,300m <sup>3</sup> 積みLNG船「OCEANIC BREEZE」と命名(三菱重工長崎)。INPEXならびにINPEX / TOTAL 合弁会社のオーストラリア Ichthys LNG プロジェクト向け	11.11	米国を除く環太平洋経済連携協定 (TPP) が大筋合意と発表	11.11	米国を除く環太平洋経済連携協定 (TPP) が大筋合意と発表
	7.4	当社・住友商事・日揮・日本政策投資銀行の4社はマレーシアのYinson Holdings Berhadが手がけるガーナ沖ガス田向け浮体式石油・ガス生産貯蔵積み出し設備 (FPSO) の保有・備船事業への参画に基本合意			4.25	沖縄の米軍普天間飛行場の移設計画で、政府が辺野古の埋め立て開始		11.15	31万DWT VLCC「KISOGAWA」竣工 (NACKS)。バラスト水処理の指針技術 (H-CSR) 対応	11.21	ジンバブエのムガベ大統領辞任、軍の反乱で37年の支配に幕	11.21	ジンバブエのムガベ大統領辞任、軍の反乱で37年の支配に幕
	7.7	コンテナ船事業および海外ターミナル事業統合会社設立。持ち株会社(日本) : オーシャンネットワークエクспレスホールディングス株式会社。事業会社(シンガポール) : OCEAN NETWORK EXPRESS PTE. LTD.			5.9	商工中金に業務改善命令。政策金融機関への処分は初		12.18	6万6,100DWTバルカー「NC SAPPHIRE」竣工(三井造船玉野)、省エネ船「NEOシリーズ」2隻の内の第2船。ニッケル専用船契約に投入	12.1	皇室会議が開かれ、天皇陛下の退位を2019年4月30日と決定。皇太子殿下は翌月1日に即位	12.1	皇室会議が開かれ、天皇陛下の退位を2019年4月30日と決定。皇太子殿下は翌月1日に即位
	7.12	7,500台積み自動車船「SIRIUS HIGHWAY」竣工(新来島どっく大西)			5.9	韓国大統領選で文在寅が当選。9年ぶりの革新政権		12.26	16万4,700m <sup>3</sup> 積みLNG船「BISHU MARU (2代目)」竣工(川崎重工坂出)。同船で2港揚げを実施	12.6	米国トランプ大統領、イスラエルの首都をエルサレムと認定すると表明	12.6	米国トランプ大統領、イスラエルの首都をエルサレムと認定すると表明
	7.14	8万2,200m <sup>3</sup> 積みLPG船「CRYSTAL RIVER」竣工(川崎重工坂出)。アストモスエネルギー向け			5.14	フランス、マクロン大統領就任。極右のマリーヌ・ルペンに大勝、史上最年少の39歳		12.	タイの倉庫・コンテナデポ運営会社 K LINE CONTAINER SERVICE (THAILAND) LTD. (KCST) がサプライチェーンのセキュリティマネジメントシステム ISO28000 および C-TPAT の認証を取得、タイの物流関連企業としては先駆的事例				
	7.26	連結子会社 SAL Heavy Lift GmbH の全出資持ち分の譲渡を決定、重量物事業より撤退			5.22	イギリス・中部マンチェスターで自爆テロ。米国人気歌手のコンサート会場で発生し22人が死亡							
	8.9	8万2,000DWTバルカー「ROYAL BLISS」竣工(サノヤス)			5.25	陸上自衛隊最後の国連平和維持活動部隊、5年余りに及ぶ活動を終了し南スーダンから撤収							
	8.	チリ物流企業 AGUNSA と完成車物流合弁会社 KAR LOGISTICS S.A. を設立、サービスを開始			6.1	トランプ米国大統領、地球温暖化対策の国際枠組み「パリ協定」から米国の離脱を表明							
	8.31	K LINE OFFSHORE AS 保有・運航の AHTS がオフショア支援船として世界初の Shore Power (陸上電源供給) の認証を取得。停泊中の温暖化ガスや大気汚染物質を大幅に軽減			6.5	中東のサウジアラビアなどがカタールとの国交断絶を発表							
	9.1	18万2,000m <sup>3</sup> 積みLNG船を「PACIFIC BREEZE」と命名(川崎重工坂出)、モス型。INPEXならびにINPEX / TOTAL 合弁会社向け、オーストラリア Ichthys LNG プロジェクト向け			6.9	天皇陛下の退位を実現するための退位特例法が成立							
	9.6	日本初のLNG燃料フェリー就航に向けて川崎近海汽船との共同検討を本格化したことを発表			6.15	改正組織的犯罪処罰法成立							
	9.26	7,500台積み自動車船「OLYMPIAN HIGHWAY」竣工(新来島どっく大西)			8.4	トヨタ自動車とマツダが資本提携。互いに500億円を出資、2021年をめどに米国に合弁の新工場建設へ							
	9.	川崎重工と共同開発した「総合船舶運航・性能管理システム (K-IMS)」を当社グループ運航管理船に搭載を決定			9.3	北朝鮮が6回目の核実験。国営朝鮮中央テレビは「大陸間弾道ミサイル搭載用の水爆実験に成功」と報道							

年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項	年号	月日	川崎汽船の主な出来事	月日	海運業界の主な出来事	月日	一般事項		
2018	4. 1	太洋日本汽船が「ケイラインローバルシップマネージメント株式会社」に、ケイライン シップマネージメントが「ケイラインエナジーシップマネージメント株式会社」に社名変更	7.24	COSCO SHIPPING Holdings と上海国際港務集団 (SIPG) グループによる OOCL 親会社 OOIL の買収完了	6.12	シンガポールで史上初の米朝首脳会談。朝鮮半島の完全非核化と北の体制保証で合意	2019	10. 1	17万3,000 m <sup>3</sup> 積み LNG 船「KINISIS」竣工 (大宇造船)、BP グループ向け						
	4. 1	環境マネジメント推進体制「DRIVE GREEN NETWORK」が第3者機関 DNV-GL による適合宣言書を取得	7.25	国交省、2025年までの実用化を目指し自動運航船の実証事業の実施者を決定、本格的に開始	6.29	働き方改革関連法案成立		11.15	10万 DWT バルカー「SHONAI MARU」竣工 (今治造船丸亀)						
	4.24	1万4,000TEU コンテナ船「MADRID BRIDGE」竣工 (今治造船 広島)	10.22	IMO、MEPC73 で国際海運の温室効果ガス (GHG) 削減目標達成に向けたアクションプランを策定、合意	7. 5	西日本で記録的豪雨が数日続き、土砂災害や浸水などの被害が拡大。死者224人、行方不明8人、平成最悪の気象災害に		11.20	8万2,200m <sup>3</sup> 積み LPG 船「GENESIS RIVER」竣工 (川崎重工坂出)						
	4.24	神戸総務グループおよび関西支店が本店所在地の神戸ビルディングへ移転。2001年5月以来17年ぶりの帰還	10. -	三井 E & S 造船、揚子江船業グループと三井物産と合弁会社設立に関する株主協定書を締結、2019年4月に中国進出を予定	7. 6	法務省、地下鉄サリン事件などに関与した宗教団体の教祖ら元幹部7人の死刑を執行、同月26日に新たに6人の死刑を執行									
	5.10	当社、中部電力、豊田通商、日本郵船が合弁でセントラル LNG マリンフェューエル株式会社 (LNG 燃料販売事業)、セントラル LNG シッピング株式会社 (船舶保有事業) を設立	12.10	ドイツの重量物船社 Hansa Heavy Lift、ハンブルクの裁判所に破産申請	9. 6	北海道で最大震度7の地震。死者42人、道内全約295万戸が停電する初のブラックアウト		1.22	3年連続で CDP の「気候変動 A リスト」企業に認定される	1. 8	韓進重工のフィリピン・スービック造船所、現地地方裁判所に会社更生法に相当する手続きを申請	1. 3	中国の無人探査機「嫦娥4号」、世界で初めて月の裏側に着陸成功		
	5.11	自動車船のカスタマーウェブサイトを開設。貨物追跡や運賃問い合わせなどの機能を備える	12. 4	米国で「船舶からの排水に関する法律 (VIDA/ Vessel Incidental Discharge Act of 2018)」が成立	9.28	インドネシアのスラウェシ島で地震と津波、死者約2,000人以上		2. 1	9万1,000DWT ポストパナマックスバルカー「CORONA YOUTHFUL」竣工 (大島造船)、船用バイナリー発電システム (省エネ装置) を搭載。本船の就航により同シリーズ船隊は20隻体制となる	1.28	川崎重工、20万トン積み LNG 燃料ばら積み運搬船の開発を完了	1. 7	「国際観光旅客税 (出国税)」導入。日本を出国する旅客に一律1人あたり1,000円課徴。国税で恒久的な税目の新設されるのは27年ぶり		
	5.23	8万8,000DWT バルカー「CORONA XANADU」竣工 (今治造船グループ 新笠戸)	12.19	米国環境保護庁、第2次船舶入港規制 (VGP/Vessel General Permit) を延長し、第3次 VGP 施行。第2次の規制内容を強化	10. 2	サウジアラビア人記者、トルコのサウジアラビア総領事館で殺害される		2.26	20万7,600DWT ケープサイズバルカー「CAPE SAPPHIRE」竣工 (今治造船丸亀)。当社船が船主となる日本籍船2隻目	1.31	韓国の現代重工、同国大宇造船海洋を株式交換方式で買収すると発表。世界市場でシェア20%以上を持つ巨大企業となる見込み	1.17	日立製作所、イギリス原発計画の凍結を発表		
	6. 4	31万1,000DWT VLCC「TEDORIGAWA」竣工 (NACKS)	12. -	イギリス・クラークソン、2018年タンカーのスクラップ実績は前年比89.9%増の2,100万G/Tと発表、1985年以來の多さとなる	10. 6	東京・築地市場が83年の歴史に幕、同月11日に豊洲市場が開場		4. 1	明珍幸一、代表取締役社長就任。村上英三、取締役会長就任	1.28	米国、ベネズエラの国営石油会社を経済制裁対象に指定	1.25	ブラジル南部のヴァーレ鉱山ダムで決壊事故発生。死者134人、行方不明者199人		
	6. 6	1万4,000TEU コンテナ船「MEISHAN BRIDGE」竣工 (今治造船 広島)			10. 2	米国トランプ大統領、ロシアとの中距離核戦力 (INF) 全廃条約の破棄を表明		4. 1	当社港湾運送事業子会社3社 (ダイトコーポレーション、日東物流、シーゲートコーポレーション) の親会社となる共同持ち株会社「KLKG ホールディングス株式会社」を設立、その株式49%を株式会社上組に譲渡	1.31	中国、対米輸入増と知財保護への協力強化で米国と合意	2. 1	米国トランプ大統領、ロシアとの中距離核戦力 (INF) 全廃条約から離脱すると正式表明		
	6.15	神戸製鋼との間で2021年から15年間の連続航海傭船契約を締結。同社向け発電用石炭の長期安定調達の一翼を担う			10.30	韓国元徴用工訴訟で韓国最高裁が新日鐵住金の上告棄却。賠償を命じた判決が確定		4. 8	創立100周年を迎える	2.22	宇宙航空研究開発機構の探査機はやぶさ2、小惑星リュウグウへの着地に成功				
	6.27	18万 DWT ケープサイズバルカー「CAPE AMAL」竣工 (多度津造船)。当社が船主となる日本籍船1隻目			11. 6	米国中間選挙で野党・民主党が下院を奪還									
	7. 6	川崎重工と国内初の LNG 燃料供給船の造船契約を締結。2020年9~12月頃に竣工予定			11.19	東京地裁特捜部、日産自動車カルロス・ゴーン会長を金融商品取引法違反 (有価証券報告書の虚偽記載容疑) で逮捕									
	7.12	31万1,000DWT VLCC「TONEGAWA」竣工 (名村造船所伊万里)			12.22	インドネシア西部のスンダ海峽で津波発生。死者426人、負傷者7,202人、行方不明者29人									
	7.24	1万4,000TEU コンテナ船「ONE MINATO」竣工 (今治造船 広島)、当社新造船で初めて船体塗装に OCEAN NETWORK EXPRESS (ONE) のシンボルカラーであるマゼンタ色を使用			12.30	離脱した米国を除く11カ国による環太平洋戦略的経済連携協定 (TPP11) が発効									
	8. 8	16万4,700m <sup>3</sup> 積み LNG 船「ENSHU MARU」竣工 (川崎重工坂出)。中部電力との契約で JERA 向けに投入、米国テキサス州フリーポート LNG プロジェクト輸送に従事													
8.29	20万7,600DWT ケープサイズバルカー「CAPE GARNET」竣工 (多度津造船)														

## 索引(和文)

## あ

ITバブル *268*

IPIサービス *272*

赤いコンテナ *252*

浅野造船所 *68*

旭汽船 *123, 135*

アジア通貨危機 *286, 289*

ASEAN自由貿易地域 (AFTA) *303*

ASEAN (東南アジア諸国連合) *185, 218, 264, 286, 340, 341*

アダニ財閥グループ *297*

アトモスエネルギー *325*

アルン増量プロジェクト (Arun II) *315*

安運推 → 安全運航推進委員会

鞍山鋼鉄 *296*

安全運航推進委員会 (安運推) *249*

## い

ESG (環境・社会・ガバナンス) *244, 246, 249*

Eastern Searoad Service (ESS) *164, 259, 269*

飯野海運 *122, 134, 135, 230, 254, 255, 315, 316*

飯野海運産業 *96*

飯野汽船 *134, 137, 255*

飯野航空サービス *332*

飯野商事 *87*

飯野ビルディング (飯野ビル) *168, 183, 230*

いざなぎ景気 *137, 150*

石川島造船所 *68*

いすゞ自動車 *203*

出光タンカー *321*

伊藤忠商事 *323*

今治造船 *232, 234, 326*

イラン・イラク戦争 *222*

イラン革命 *159, 172, 320*

岩谷産業 *324*

インターモーダル輸送 *271*

インディペンデントアクション (IA) *175, 261*

インテリアポイント・インターモーダル (IPI) *271*

## う

浦賀船渠 *68*

運輸省 *109, 146, 175, 176, 205, 259*

## え

ACEグループ *165, 184, 205, 263, 266*

A・B・C・D (米国、イギリス、中国、オランダ) 包囲網 *94*

SRプロジェクト → システム・リエンジニアリング (SR) プロジェクト

越中風帆船会社 *57*

NVOCC (Non Vessel Operating Common Carrier) *245, 338, 341*

エネルギー革命 *128, 280, 281*

## お

王子製紙 *283, 293, 294, 348*

欧州域内自動車サービス *203*

欧州海運同盟 *138, 265*

欧州共同体 (EC) *199, 266, 304*

欧州連合 (EU) *199, 203, 211, 266*

大井コンテナターミナル *194, 274*

大阪ガス *314*

大阪商船 *60, 75, 79, 82, 84, 86, 91, 96, 122, 134, 254*

大阪商船三井船舶 *134, 138, 147, 259, 314*

大阪南港ターミナル *196, 273*

オーシャンネットワークエクスプレスジャパン *241*

オーシャンネットワークエクスプレスホールディングス *241*

OPRC条約 (油汚染に対する準備、対応及び協力に関する国際条約) *320*

OPA90 (Oil Pollution Act of 1990) *320*

オープンハッチボックスシェイプバルカー *290, 291*

オフショア・オペレーション (OOC) *352*

オフショア・ジャパン (OJC) *352*

オンドックレールターミナル *272*

## か

カーバルカー (自動車穀物兼用船) *145, 161, 299*

海員掖済会 *57*

海員ストライキ *152*

海運業の再建整備に関する臨時措置法案 *132*

海運再建整備2法 *132, 255*

海運自主統制委員会 *92*

海運自治連盟 *91, 92*

海運集約 *132, 134, 176, 255, 343*

海運総監部 *97*

海運造船合理化審議会 (海造審) *130, 132, 146, 175, 176, 179, 184, 261*

海運中央統制輸送組合 *93, 95*

海運統制協議会 *92*

海運統制令 *92*

海運バブル *306*

海運連盟 *92*

海外需要開拓支援機構 (クールジャパン機構) *339*

外航関係緊急雇用対策 (緊急対) *181, 182*

外航船舶緊急整備3カ年計画 *159*

外航船舶建造融資利子補給及び損失補償法 *114*

外航船舶建造融資利子補給法 *114*

海事法 → 米国海事法

海上汚染防止法 *321*

海上コンテナ輸送研究会 *146*

海洋基本計画 *351*

海洋基本法 *351*

海陸複合一貫輸送サービス *271*

海運統制委員会 *92*

カタールLNGプロジェクト *217, 315*

金子直吉 *67, 68, 69, 79*

上組 *341*

川崎汽船グループ環境憲章 *248*

川崎汽船研修所 *188*

川崎汽船職員組合 *104*

川崎汽船労働組合 *182*

川崎紀南造船 (川紀造船所) *97*

川崎近海機船 *98, 342*

川崎近海汽船 *185, 264, 292, 343*

川崎航空サービス *332, 333*

川崎重工業 *104, 106, 107, 115, 142, 145, 148, 156, 188, 202, 285, 286, 314, 318, 325, 331*

川崎商船学校 *57*

川崎正藏 *54, 57, 58*

川崎振華物流 (天津) 有限公司 (“K” LINE ZHENHUA LOGISTICS (TIANJIN) CO.,LTD) *338*

川崎製鐵 (現・JFE スチール) *142, 143, 281, 285, 286, 345, 346*

川崎船舶部 *61, 62, 74*

川崎造船所 *59, 60, 62, 64, 65, 67, 68, 69, 78, 80, 88, 90, 100*

川崎造船所船舶部 *62, 65, 66, 77, 79, 80, 83*

川崎築地造船所 *57, 58*

川崎ノース・パシフィック・エクスプレスライン *77, 80, 84*

川崎兵庫造船所 *59*

川崎物産 *107*

川崎マースクライン (KML) *138, 165, 265*

川崎芳太郎 *57, 59, 65, 68, 69*

川崎ルーズベルト西回り世界一周航路 *77*

川重商事 *107*

官営兵庫造船所 *59*

関汽外航 *185, 264*

環境専門委員会 *248*

環境ビジョン2050 *246, 248*

環境マネジメントシステム *248*

韓国西部発電 *297*

韓国南部発電 *297*

関西汽船 *122*

関西電力 *314*

韓進海運 → HJS

関税貿易一般協定 (GATT) ウルグアイラウンド *282*

関東大震災 *74, 77, 342*

## き

企業基盤強化緊急計画 (Kプラン) *181*

企業再建整備法 *343*

規制緩和 *174, 184, 260, 262*

北大路魯山人 *120*

紀南工業 (紀南重工業) *97*

キャリアカー *220, 309, 310, 336, 337*

狂牛病 *283, 294*

競争法違反 *247*

共同運輸会社 *57*

共同企業 *96*

共同石油 (現・JXTG エネルギー) *166, 324*

近海郵船物流 (現・近海郵船) *82, 348, 349*

近海油槽船運航 *96*

緊急合理化計画 *181, 182, 190*

金融恐慌 *78*

## く

クライスラー *173, 301, 302*

Grand Alliance *267*

グリーンリース契約 *276*

栗林商船 *75, 96, 348*

GLOBALINK *235*

Global Application (GApp) *236*

グローバルアライアンス *267, 271*

グローバルキャリアー *278*

## け

K.R.Phase II *197*

KLKG ホールディングス *341*

計画造船 *97, 110, 131, 133, 137, 154, 170, 259, 285*

KV-Plan *209, 211*

啓明交易 *285*

ケイラインシップマネージメント (KLSM) *194*

ケイラインジャパン *212, 269*

Kラインの歌 *140*

“K” LINE Vision 2008 *211*

ケイライン物流ホールディングス (KBHS) *333*

“K” LINE RE-ENGINEERING (K.R. 計画) *192, 197, 204*

ケイラインロジスティックス (KLL) *245, 333, 339, 341*

ケイロジスティックス *333*

現代重工業 *268*

現代商船 → Hyundai Merchant Marine

現代製鉄 *297*

## こ

航海奨励法 *60*

航空貨物 *332, 341*

興國汽船 *105, 126*

構造不況 *192, 300, 344*

江蘇沙鋼集団 *296*

高度経済成長 *128, 130, 157, 280, 284*

神戸汽船 *135, 194*

神戸コンテナターミナル (KKCT) *275*

神戸栈橋 *135*

神戸商船大学 (現・神戸大学海事科学部) *58*

神戸新聞 *75*

神戸製鋼所 *288, 327*

神戸日本汽船 *194*

国際海運 *254*

国際海事機関 (IMO) *320*



トヨタ自動車 *144, 161, 203*

豊田通商 *331*

DRIVE GREEN PROJECT *234, 307*

ドルショック *151, 152, 154, 156, 168*

日本郵船の郵船「トヨカミ」が、2011年10月、南緯10度、東経175度の太平洋に漂流している。

## な

内外運輸 *332, 333*

内陸デポ *337*

名古屋港コンテナ埠頭 (NCB) *274*

ナビックスライン *186*

南洋材輸送協議会 (のちの南洋材輸送協定) *143, 289, 343*

## に

NIES *185, 264, 286, 344*

ニクソンショック *151*

二重運賃制 *129, 175*

日英同盟 *62*

日米船鉄交換交渉 *67*

日魯漁業 *96*

日露戦争 *61, 74*

日揮 *232, 331*

日産汽船 *134, 254, 285*

日産自動車 *144, 203*

日商岩井 *314*

日新海運 *82*

日清戦争 *59, 60, 75*

日中戦争 *91, 92, 100, 342*

日鐵汽船 *285*

日東運輸 *124, 194, 196, 275*

日東商船 *134*

日東物流 *273, 274, 332, 341*

日豊海運 *123, 135*

日本開発銀行 *111, 112, 114, 205*

日本水産 *96*

日本政策投資銀行 *232, 331*

日本製紙 *283, 294, 349*

日本郵船 *57, 60, 73, 76, 82, 84, 86, 91, 96, 122, 134, 138, 147, 184, 186, 188, 203, 220, 231, 238, 254, 259, 262, 263, 269, 271, 277, 278, 294, 304, 310, 314, 315, 316, 317, 329, 331*

日本油槽船 *123, 134*

日本沿海フェリー *347*

日本海運協会 *109*

日本海運業同盟会 *60*

日本海洋掘削 *231, 329*

日本汽船 *135, 145, 194*

日本鉱石輸送 *142, 284*

日本國郵便蒸気船会社 *55, 56*

日本商船管理委員会 (CMMC) *102*

日本商船管理局 → SCAJAP

日本石油 *88*

日本船主協会 *109*

日本船主同盟会 *62, 67*

日本ライナーシステム (NLS) *186*

日本ロジテム *339*

ニューKプラン *181*

NEW ACEグループ *266*

紐育航路運営 *256*

## は

バーバー・ウイルヘルムセンライン *84*

バイヤーズ・コンソリデーション *334, 340, 341*

白洋汽船 *135*

パシフィックメール *56*

橋本汽船 *68*

バダック・エル・エヌ・ジー輸送 *314*

バダック増量プロジェクト (Badak II) *314*

バブル景気 *269*

バブル崩壊 *190, 283, 294, 344*

早山石油 *120*

バラスト水処理の指針技術 (H-CSR) *322*

バルチック・エクステンジ *125*

バレット輸送 *146, 165, 258, 266*

パワーパックユニット (PPU) *273*

阪神・淡路大震災 *66, 194, 196, 275*

日本郵船の郵船「トヨカミ」が、2011年10月、南緯10度、東経175度の太平洋に漂流している。

## ひ

PCC Stowage Planning System (SPS) *312*

PDI (Pre Delivery Inspection) *311*

東日本大震災 *228, 237, 305, 349, 350*

東日本フェリー *349, 350*

東回り世界一周 *185, 263*

ビギーバック方式 *272*

Visibility Management System (VMS) *334, 340*

日立製作所 *306*

ビッグ3 *301*

日之出汽船 *96*

日比谷セントラルビル *183, 230*

日本郵船の郵船「トヨカミ」が、2011年10月、南緯10度、東経175度の太平洋に漂流している。

## ふ

ファンネルマーク *69, 79, 207, 343*

フォード *173, 301, 312*

フォルクスワーゲン *298, 301, 302, 311*

フォワーディング *245, 332, 336, 337, 338, 339, 340, 341*

武漢鋼鉄 *296*

複合一貫輸送 *186, 271, 332*

富士製鐵 *142, 285, 286*

扶桑海運 *135*

復興金融金庫 *110*

復興金融債 *110*

ブラザ合意 *178, 181, 191, 262*

フラッキングアウト *155*

プラント輸送エンジニアリング *222*

BRICS *209, 212, 215, 218, 290*

ブルーリボン *99*

フルコンテナ船 *148, 259, 260*

へ 

米国海事法 *174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 184, 186, 190, 261, 268*

米国株式恐慌 *81*

米国船級協会 (American Bureau of Shipping / ABS) *321*

米国同時多発テロ *209, 268*

米国連邦海事委員会 (FMC) *129, 148*

平和汽船 *135*

ベトナム海運局 *265*

ペトロプラス *231, 329*

便宜置籍船 *155*

変動相場制 *150, 151, 152*

日本郵船の郵船「トヨカミ」が、2011年10月、南緯10度、東経175度の太平洋に漂流している。

## ほ

貿易摩擦 *173, 178, 300, 301*

宝山鋼鉄股份 *296*

邦船5社体制 *263*

邦船スペースチャーター *262*

邦船4社グループ *184, 262*

邦船6社 *185, 262*

ポートアイランド *163, 273*

北越コーポレーション *294*

北越製紙 *294*

北米東岸港湾労組 (ILA) *152*

ホクレン農業協同組合連合会 (ホクレン) *348*

北海運輸 *332*

北海道運輸会社 *57*

北海道電力 *202, 326*

ボックスシェイプバルカー *282*

ボナー法 (商船法改正案) *129*

ボルボ *302*

本田技研工業 *203*

日本郵船の郵船「トヨカミ」が、2011年10月、南緯10度、東経175度の太平洋に漂流している。

## ま

前島密 *55*

町田研修所 *188, 207, 251*

松方巖 *78*

松方幸次郎 *59, 60, 64, 67, 68, 69, 70, 76, 79*

松方コレクション *127*

松方正義 *57, 59*

マトソン → Matson

マニラ船員研修所 *206*

マラッカマックス *321*

マリナー型高速貨物船 *255*

マルコム・マククリーン *149*

丸善石油 *121*

丸紅 *346*

満州事変 *82, 86, 90*

日本郵船の郵船「トヨカミ」が、2011年10月、南緯10度、東経175度の太平洋に漂流している。

## み

三井銀行 *134*

三井船舶 *96, 122, 134, 254*

三井造船 *188*

三井物産 *67, 231, 316, 329*

三井物産船舶部 *82, 84, 91*

三菱海運 *134, 254*

三菱会社 *56, 57*

三菱自動車工業 *203*

三菱重工業 *188, 318*

三菱商事 *67, 341*

ミニマムアクセス (最低限輸入義務) *282, 290*

ミニランドブリッジ *271*

宮地汽船 *135*

ミルクラン輸送 *339*

民営還元 *107, 117, 118, 122, 143, 343*

## め

メイヨー *203*

## も

モーダルシフト *348, 350*

木造機帆船 (機帆船) *342*

持株会社整理委員会 *115*

## や

八幡製鐵 *286*

山下汽船 *74, 82, 85, 90, 91, 96, 134, 254, 285*

山下 SHIPPING *90*

山下新日本汽船 *134, 147, 184, 186, 259, 262, 263*

## ゆ

優秀船舶建造助成施設 *88, 89*

油濁法「OPA90」(Oil Pollution Act of 1990) *320*

## よ

洋上補給油船 *100*

陽明海運 → Yang Ming Marine Transport Corporation

横浜鐵工所 *68*

## ら

ランドローバー *302*

ランプウェイ *164, 298*

## り

リーファーブリッジ *201, 272*

リーマンショック *223, 226, 270, 283, 288, 292, 302, 305, 306, 321, 323, 324, 330, 345*

陸上電源供給システム *276*

利子補給 *130, 131, 132, 159*

リフトオン・リフトオフ (LOLO) *298*

臨時船舶管理法 *92*



---

## る

---

ルーズベルト汽船 77, 80

---

## れ

---

冷凍・冷蔵倉庫 335, 336, 339

レーガノミックス 174, 178

連合国軍総司令部 (GHQ) 101,  
102, 108, 117, 118, 122, 343

---

## ろ

---

ロールオン・ロールオフ (RORO)  
164, 298

---

## わ

---

ワールドスケール (WS) 160, 320

## 索引(欧文)

---

## A

---

AATS → ASIA AUTOMOBILE  
TERMINAL (SINGAPORE)  
PTE.LTD.

ABS / American Bureau of  
Shipping → 米国船級協会

AFTA → ASEAN 自由貿易地域

AGUNSA 311

AIMS (Accident Information  
Management System) 250

AIR TIGER EXPRESS  
COMPANIES, INC. 341

American President Lines (APL)  
187, 278

Anglo American 297

ANL → Australian National Line

Antwerp International Terminal  
NV (AIT) 277

ArcelorMittal S.A. 295

Arcelor.S.A. 216, 295

ASIA AUTOMOBILE  
TERMINAL (SINGAPORE)  
PTE.LTD. (AATS) 220, 310

Australian National Line (ANL)  
164, 167, 259, 269

---

## B

---

BANGKOK COLD STORAGE  
SERVICE LTD. (BCS) 335,  
336, 339

BANGKOK MARINE  
ENTERPRISE LTD. (BME)  
221, 310, 335

BCS → BANGKOK COLD  
STORAGE SERVICE LTD.

BDI (バルチック海運指数) 226,  
228, 284, 288

BHP 297

BME → BANGKOK MARINE  
ENTERPRISE LTD.

BMW 302

BP 317, 318

---

## C

---

CDS → CENTURY  
DISTRIBUTION  
SYSTEMS,INC.

CENTURY DISTRIBUTION  
SYSTEMS (HONG KONG)  
LTD. 340

CENTURY DISTRIBUTION  
SYSTEMS,INC. (CDS) 333,  
334, 340

CGM 265

Chandris (Hellas) Inc. 318

Cheniere Energy 217, 317

China Shipping (中国海運) 239,  
304

China Shipping Container Lines  
(CSCL) 278

C.H.Sorensen Management AS  
(CHSM) 219, 328

CLK COLD STORAGE  
COMPANY LIMITED (CLK)  
335, 339

CLMF → セントラルLNGマリン  
フューエル

CLS → セントラルLNGシッピン  
グ

CMA-CGM 278

CMMC (Civilian Merchant Marine  
Committee) → 日本商船管理委  
員会

Compañía Chilena de Navegación  
Interoceánica S.A. (CCNI) 269

ConocoPhillips Company 329

Cosco Container Lines (COSCON)  
205

COSCO Shipping Lines Co., Ltd.  
(COSCO) 205, 239, 267, 278

CTR (Central Freight Terminal  
Co.,Ltd.) 164

CTS (Civil Transportation  
Section) → 総司令部民間輸送局

---

## D

---

DST → ダブルスタックトレイン

---

## E

---

EC → 欧州共同体

E.H.Harms 203, 214, 215, 304

E.H.Harms GmbH & Co.Car  
Feeder Service (EHHCF) 203,  
214, 304

Électricité de France 295

Elizabeth Rail Terminal (E-Rail)  
276

Emirates Global Aluminium  
(EGA) 288, 295

Enel S.p.A. 216, 295

EnerSea Transport 330

ENI 331

E-Rail → Elizabeth Rail Terminal

ESS → Eastern Searoad Service  
Etesco Construções e Comércio  
Ltda. 329

Etesco Drilling Services, LLC 329

EU → 欧州連合

Europe Container Terminals  
(ECT) 277

Evergreen 268

ExxonMobil (Exxon) 321

---

## F

---

FLEX LNG 330

Flota Petrolera Ecuatoriana  
(FLOPEC) 322

FMC → 米国連邦海事委員会

Franco Belgian Service (FBS)  
165, 266

Freeport LNG Project 318

## G

G5 → 先進5カ国蔵相会議  
Gapp → Global Application  
Gas de France 217  
Gemadept Corporation 221  
GHQ → 連合軍司令部  
Gorgon LNG Project 317  
Gotaas-Larsen (現・Golar LNG)  
314  
GYXIS 325

## H

HAI MINH CORPORATION 339  
Halim Mazmin Group 297  
Hamburg-Sud 278  
Hanover Trust Co. 121  
Hansa Navigation Corp. 125  
Hapag-Lloyd 238, 271, 278  
Harper Wira 200  
H-CSR → バラスト水処理の指針  
技術  
HJS (Hanjin Shipping / 韓進海運)  
268, 271, 277, 278  
Howard Houlder & Partners Ltd.  
125  
HUSKY TERMINAL &  
STEVEDORING(HUSKY  
TERMINAL) 164, 263, 276  
Hyundai Merchant Marine (現代  
商船) 185, 205, 262, 267

## I

IA → インディペンデントアクション  
Ichthys Project 318  
ILA → 北米東岸港湾労組  
ILVA 282  
ILWU → 国際港湾倉庫労組  
IMO → 国際海事機関  
INPEX → 国際石油開発帝石

INTERNATIONAL  
TRANSPORTATION SERVICE  
(ITS) 163, 263, 272, 275  
IPI → インテリアポイント・イン  
ターモータル  
ITS → INTERNATIONAL  
TRANSPORTATION SERVICE

## J

JM. BAXI グループ 338  
J-POWER → 電源開発  
J&S Cheniere 317  
JSW Energy 218, 297  
JSW Steel Limited 218, 297, 338

## K

KALP → K LINE AUTO  
LOGISTICS PHILIPPINES,  
INC.  
KAM → “K” LINE AMERICA,  
INC.  
KAR LOGISTICS S.A 221, 311  
Kawasaki (Bangkok) Co.,Ltd.  
139, 332  
Kawasaki & Company (London)  
70, 78, 125  
Kawasaki del Peru S.A. 167  
Kawasaki (Hong Kong) Ltd. 140  
Kawasaki Kinkai Kisen Kaisha  
(M) Sdn.Bhd. 344  
Kawasaki Kisen do Brasil Servico  
Maritimo Ltda. 168  
Kawasaki (London) Ltd. 125, 188  
Kawasaki Steamship Co., Inc.  
125, 139  
KCH → K LINE (CHINA) LTD.  
(KCH)  
KCST → K LINE CONTAINER  
SERVICE (THAILAND) LTD.  
K-DNA → “K” Line-Drive to No  
Accident

Kerr Steamship Company (Kerr)  
77, 120, 139, 140, 199  
KESS → “K” Line European Sea  
Highway Service GmbH  
KEU → “K” LINE (EUROPE)  
LIMITED  
KGL → “K” Line-Gemadep  
Logistics Co., Ltd.  
KHK → “K” LINE (HONG  
KONG) LIMITED  
KKCT → 神戸コンテナターミナル  
K.K. REGIONAL NAVIGATION  
SDN. BHD. (KKRN) 214, 304  
KLBS → “K” LINE BULK  
SHIPPING (UK) LIMITED  
KLIN → ‘K’ Line (India) Private  
Limited  
“K” Line Amata Nakorn  
Distribution Center 335  
“K” LINE AMERICA, INC.  
(KAM) 125, 199, 214, 333  
“K” LINE (AUSTRALIA) PTY.  
LIMITED 200, 269  
K LINE AUTO LOGISTICS  
PHILIPPINES, INC. (KALP)  
221, 311  
K Line Bang Phra Logistics Center  
336  
“K” LINE BRASIL  
TRANSPORTES MARITIMOS  
LTDA. 218  
“K” LINE BULK SHIPPING (UK)  
LIMITED (KLBS) 216, 290, 295  
“K” LINE CANADA LTD. 199  
K LINE (CHINA) LTD. (KCH)  
200, 296  
K LINE CONTAINER SERVICE  
(THAILAND) LTD. (KCST)  
335  
“K” LINE (Deutschland) GmbH  
199  
“K” Line-Drive to No Accident  
(K-DNA) 249  
“K” Line Energy Ship Management  
Co.,Ltd. 250

“K” Line European Sea Highway  
Services GmbH (KESS) 215,  
304  
“K” LINE (EUROPE) LIMITED  
(KEU) 126, 188, 214, 216, 217,  
295  
“K” LINE (France) SAS 199  
“K” Line-Gemadep Logistics Co.,  
Ltd. (KGL) 221, 339  
“K” Line Holding Luxembourg,  
S.A. 168  
“K” LINE (HONG KONG)  
LIMITED (KHK) 193  
“K” Line House 126  
‘K’ Line (India) Private Limited  
(KLIN) 219, 297, 338  
“K” Line Kinkai (Malaysia) Sdn.  
Bhd 344, 345  
“K” LINE (KOREA) LTD. 297  
“K” LINE LNG SHIPPING (UK)  
LIMITED (KLNG) 217, 250,  
317, 318  
“K” LINE LOGISTICS  
(VIETNAM) CO., LTD. (KLLV)  
339  
“K” Line Maritime Academy  
(KLMA) 189, 251  
“K” Line Maritime Malaysia Sdn  
Bhd (KMM) 200  
“K” Line Maritime Training Corp.  
(KMTTC) 206  
“K” Line (Nederland) B.V. 199  
“K” Line New York, Inc. 125, 139,  
140  
K LINE OFFSHORE AS (KOAS)  
219, 231, 328  
“K” LINE PTE LTD (KLPL) 213,  
214, 284, 290, 295, 323, 325  
“K” Line RORO Bulk Ship  
Management Co.,Ltd. 250  
“K” LINE SHIP MANAGEMENT  
(SINGAPORE) PTE.LTD. 250  
K LINE SHIPPING & LOGISTICS  
L.L.C 341  
K LINE (THAILAND) LTD.  
(KTL) 221, 310, 332, 335, 336

“K” LINE (WESTERN  
AUSTRALIA) PTY LTD. 200  
KLMA → “K” Line Maritime  
Academy  
KLNG → “K” LINE LNG  
SHIPPING (UK) LIMITED  
KLPL → “K” LINE PTE LTD  
KMDI → PT. “K” LINE  
MOBARU DIAMOND  
INDONESIA  
KML → 川崎マースクライ  
ン  
KMM → “K” Line Maritime  
Malaysia Sdn Bhd  
KMTTC → “K” Line Maritime  
Training Corp.  
KOAS → K LINE OFFSHORE AS  
“K” Steamship Agency Private  
Limited 219  
KTL → K LINE (THAILAND)  
LTD.

## M

Maersk Line 138, 165, 265, 275,  
278  
Manila Information Processing  
Center (MIPC) 193  
Matson 146, 147, 259  
Mobaru Diamond Indonesia 309  
MSC 278  
MULTI MODAL ENGINEERING  
273

## N

NCB → 名古屋港コンテナ埠頭  
Neptune Orient Lines (NOL) 165,  
184, 205, 263, 264, 266

## O

OCEAN NETWORK EXPRESS  
(ONE) 241, 277, 278

OJC → オフショア・ジャパン  
ONE → OCEAN NETWORK  
EXPRESS  
OOC → オフショア・オペレーショ  
ン  
OPEC → 石油輸出国機構  
Orient Overseas Container Line  
(OOCL) 165, 184, 205, 263, 266,  
278  
OSM Group AS (OSM) 328

## P

Petróleo Brasileiro S.A 329  
Petronet LNG Limited 317  
Ports America (PA) 276  
PPU → パワーパックユニット  
Prixcar Services Pty. Ltd. 220,  
309  
PSA-HNN 277  
PSA Singapore Terminals 220,  
310  
PT. KARAWANG TARO  
LOGISTICS CENTER  
INDONESIA 337  
PT. K LINE INDONESIA 337  
PT. K LINE MOBARU  
DIAMOND INDONESIA  
(KMDI) 220, 309, 337  
PT. K LINE TOTAL LOGISTICS  
INDONESIA 337  
P.T. MERATUS LINE 317

## Q

Qatar Gas Transport Company  
Limited (QGTC) 316  
Qatar Liquefied Gas Company  
315  
Qatar Shipping 315

---

## R

---

Radisson Seven Seas Cruise, Inc.  
(RSSC) 204  
RasGas III 316  
Ras Laffan Liquefied Natural Gas  
Co.Ltd. II (RasGas II) 315  
RIOTINTO 297

---

## S

---

SAL 222, 223  
SC → サービスコントラクト  
SCM → サプライチェーン・マネ  
ジメント  
SeaLand 146, 149, 187, 260  
Seven Seas Cruse Line Inc. (SSCL)  
204  
Sharaf 341  
Shell International 321  
Shipping Corporation of India  
(SCI) 317  
Statoil ASA 217, 316

---

## T

---

TCB → 飛鳥コンテナ埠頭  
Tenaga Nasional Berhad 288,  
297  
The Rail-Bridge Corp. (RBC)  
194  
TOTAL 318  
TRANSBAY CONTAINER  
TERMINAL, INC. (TBCT)  
164, 276

---

## U

---

ULS EXPRESS, INC. 340  
United Agencies of India (ULA)  
219  
United Arab Shipping Company  
(UASC) 271, 278

United States Lines (USL) 186  
UNIVERSAL LOGISTICS  
SYSTEM, INC. (ULS) 340  
UNIVERSAL WAREHOUSE  
CO. (UWC) 334, 340

---

## V

---

VALE 297  
Vehicle Processing Center (VPC)  
221, 311  
Vehicle Transit Centre (Malaysia)  
220  
Ventis Maritime Corporation  
(Ventis) 206  
VINABRIDGE LTD. 339

---

## W

---

Wigmores Shipping Agency  
Pty.,Ltd. 167

---

## Y

---

Yang Ming Marine Transport  
Corporation (陽明海運/YML)  
205, 238, 267, 268, 271, 277  
YARA INTERNATIONAL 325  
Yinson Holdings Berhad (Yinson)  
232, 331  
Yinson Production (West Africa)  
Pte. Ltd. (YP (WA)) 232, 331

## 索引(船舶)

---

## あ

---

ARCTIC DISCOVERER 316  
ARCTIC VOYAGER 316  
青葉丸 105  
あかしぶりっじ 194  
あかつき 352  
旭丸 123  
飛鳥川丸 160, 319  
アセルキング 87  
アセルクイン 87  
ADRASTEIA 291  
あとらんちっく丸 74  
天の川丸 281  
AMAPOLA (2代目) 291  
AMMON ACE 290  
AL THAKHIRA 316  
ANDREW DILLON 120, 319

---

## い

---

いーでん丸 (2代目) 294  
ISUZUGAWA 321  
五十鈴川丸 148  
伊太利丸 77  
祝丸 88  
いんであ丸 86

---

## う

---

宇治川丸 319

---

## え

---

栄邦丸 281  
EXXON VALDEZ 320  
ETESCO TAKATSUGU J 231,  
329

---

## お

---

王公丸 (3代目) 348

おうすとらりあん しろうだあ  
164, 259  
OAK RIVER 323  
OCEAN CAMELIA 290  
AUSTRALIAN ENTERPRISE  
164  
興川丸 100  
おれごん丸 86

---

## か

---

和川丸 112, 121, 123  
神川丸 85, 89, 100  
神川丸 (川崎近海) 348  
神川丸 (2代目) 112, 121, 123  
神川丸 (バルカー) 287  
鴨川丸 116  
CARIBBEAN HIGHWAY 303

---

## き

---

菊川丸 86, 101  
喜山丸 286  
KISOGAWA 322  
紀乃川丸 323  
君川丸 85, 89, 100  
君川丸 (2代目) 112, 121, 123, 254  
GALAXY RIVER 324  
救助丸 61, 62  
玖馬丸 63, 123  
聖川丸 85, 89, 101, 106, 113, 117,  
118, 122, 343  
桐川丸 86, 101  
KINKO MARU 326  
金龍丸 88

---

## く

---

國川丸 85, 89, 100, 101  
國川丸 (2代目) 112, 121, 123  
KUMANOGAWA 320, 321  
熊野丸 106  
GRANDE PROGRESSO 282

くりーんりばー 166, 324  
CRYSTAL RIVER 325  
GRACE RIVER 324

---

## け

---

けいぶたうん丸 73  
KL SANDEFJORD 329  
KL BREVIKJORD 231  
CAPE ACACIA 287  
CAPE VIOLET 287  
けちかん丸 143, 289

---

## こ

---

ごうでんげいとぶりっじ 148,  
259  
琴平丸 61, 62  
CORONA ACE 202, 325  
CORONA EMBLEM 202  
CORONA DYNAMIC 202  
CORONA VICTORY 326  
CORONA YOUTHFUL 327

---

## さ

---

CYPRESS BRIDGE 277  
榮丸 74  
SUMMIT RIVER 324  
三福丸 75  
さんりばー 165, 324

---

## し

---

JP GUNJO 326  
GENESIS RIVER 325  
信濃川丸 121, 160, 319  
上海丸 74  
春越丸 143, 289  
春宅丸 143, 289  
春藤丸 143, 281, 289  
照山丸 142, 285

昌福丸 74, 87  
じょーじわしんとんぶりっじ 263  
JOHN AGYEKUM KUFUOR 232, 331  
シルバークイーン 350  
SILVER SHELTON 143, 289  
シルバertiaアラ 351  
シルバラーチ 77  
新北王丸 349

## す

SWEET BRIER (2代目) 294  
翠嶺丸 326  
鈴川丸 144, 293  
須磨丸 105, 116  
須寿川丸 346  
SUMIDAGAWA 320

## せ

盛福丸 63  
SETAGAWA 321  
瀬田川丸 160  
せとぶりっじ 195, 275  
せぶんしーずぶりっじ 165  
泉州丸 188  
SENDAI SPIRIT 294  
CENTURY RIVER 322

## そ

SONG OF FLOWER 203

## た

第一とよた丸 145, 161, 299  
第三琴平丸 61  
第三とよた丸 145, 299  
第十とよた丸 161, 174, 299, 312  
DYNA GREEN 283  
第二琴平丸 61

第二建川丸 100  
第二とよた丸 145, 299  
第二ほくれん丸 348  
大明丸 75  
大有丸 55  
たいん丸 75  
高砂丸 56  
太刀川丸 285  
建川丸 88, 89, 100, 120, 319  
玉榮丸 89  
TAMAGAWA 321  
TOWER BRIDGE 260

## ち

千重川丸 143, 286  
TIVOLI 156, 160  
ちぼり 160  
ちやいな丸 74  
忠佐丸 61  
CHUBU MARU 326  
朝博丸 88, 105  
千代川丸 142, 285  
智利丸 73

## つ

月川丸 89

## て

TEDORIGAWA 322  
照川丸 95  
出羽丸 315  
丁抹丸 89

## と

東華丸 75  
東福丸 63  
TONEGAWA 322  
友川丸 111, 117, 118, 135

富山丸 143, 289  
DRIVE GREEN HIGHWAY 234, 249, 307

## な

NAGARAGAWA 321  
南王丸 349

## ぬ

布引丸 56

## ね

ねばだ丸 123, 148, 255

## の

能代丸 76, 88  
NORDIC RIVER 325  
のるほうく丸 94

## は

HARBOUR BRIDGE 184, 260  
VIKING RIVER 325  
HYPERION 291  
春川丸 116  
BALTIC HIGHWAY 303  
HAWAIIAN HIGHWAY 234, 307  
晩香坡丸 65  
播州丸 188  
萬成源丸 61  
はんばーぶりっじ 266

## ひ

久川丸 122

BISHU MARU 318  
尾州丸 188, 314  
宏川丸 89, 101

## ふ

FOUNTAIN RIVER 324  
FORESTAL GAIA 294  
FOREST SYMPHONY 294  
FOREST HARMONY 283, 294  
富久川丸 141, 285  
FUJIKAWA 321  
藤川丸 122  
富士川丸 119, 121, 319  
富士丸 122  
仏蘭西丸 139, 265  
BROOKLYN BRIDGE 205, 264  
ふろりだ丸 63, 77

## へ

BAY BRIDGE 260  
べらざのぶりっじ 262  
秘露丸 123

## ほ

豊福丸 225  
HOKUETSU IBIS 294  
北王丸 347  
ほくれん丸 348  
ぼすとん丸 73  
ぼるどう丸 81, 99

## ま

MAKASSAR HIGHWAY 303  
松川丸 86, 101  
MALACCA HIGHWAY 303  
まらつか丸 258  
まらつか丸 (2代目) 222

## み

三重川丸 143, 286  
みかさ (2代目) 287  
MISHIMA (2代目) 291  
MILLAU BRIDGE 233

## め

明大丸 76

## も

最上川 321  
桃川丸 89  
もんたな丸 123

## や

八重川丸 143, 281, 286  
靖川丸 122  
八幡丸 255  
やまさくら 347  
YAMATOGAWA 321  
YAMATO (2代目) 287

## ゆ

祐邦丸 144, 281, 293  
ゆーろぴあんはいうえい 161, 300  
雪川丸 89, 117, 118, 122, 143, 289

## よ

洋邦丸 143, 286

## ら

らいん丸 81

## り

RIVER SPRING 323  
龍神丸 201  
良洋丸 84

## れ

RAINBOW RIVER 322

## ろ

鹿山丸 75

## わ

若津川丸 287

## 編集後記

当社の社史は、20年史が企画されたものの、戦時中でもあり刊行には至らなかったそうです。初めて発行された社史は50年史で、その後75年史、90年史を経て、今般100年史を発刊する運びとなりました。

本書では当社100年の足跡を、全社的な視点で記した沿革編と、事業部門ごとの事がらを記した部門編に分けて記録しています。必ずしも順風満帆ではなく、むしろ困難の方が多かった道のりを、挑戦や創造、時には失敗も積み重ねることで現在のKラインが形作られてきたことをご覧いただければ幸いです。

制作開始時に掲げた社史の目的のひとつは、「次世代への架け橋の役割」でした。100年の歴史を紐解いていると、私たちが知っている近年の状況と似通った事項が出てきて驚くことがあります。困難に行き当たった時にどのような挑戦や創造を成したか、あるいは失敗したかを知ることは、現在の私たちにも、これから当社に携わる方たちにも示唆を与えてくれるもので、これが「架け橋」のひとつの形だと思えます。

100周年に際しては、当社の過去と今を描いた記念動画も制作しました。写真や図版を中心に構成した英語版100年史も刊行しています。また社内向けには、当社の歴史のこぼれ話を隔週のメールマガジンで発信してきました。本書と合わせ、色々な形で次世代への架け橋役を残せたのではないかと思います。

本書の制作にあたっては、社内外の多くの方々に資料の収集や取材、原稿作成に快くご協力いただきました。

また企画から執筆・編集全般にわたり、株式会社出版文化社の皆様のご尽力なくして本書の刊行はありませんでした。

本書の制作に関わったすべての皆様に、心から感謝を申し上げます。

2019（令和元）年9月

IR・広報グループ  
社史編集室

## 川崎汽船100年史

2019年9月発行

発行

川崎汽船株式会社

〒100-8540 東京都千代田区内幸町2丁目1番1号（飯野ビルディング）  
TEL 03-3595-5000（代）

編集・制作

株式会社出版文化社

東京・神田神保町 大阪・本町 名古屋・山王

印刷・製本

株式会社廣濟堂

