



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 第一次大戦後における日本郵船の「失敗」<sup>5</sup>

### まえがき

明治18年の創業以来今日まで、わが国最大の海運会社として業界をリードした日本郵船（以下NYK）は、第一次大戦後大きな「失敗」をおかした。それは、鈴木商店や久原財閥のように倒産にいたる失敗ではなかったし、古河財閥、浅野財閥、川崎造船所のようにあわや倒産の一手前で踏み止まるような失敗でもなかった。しかし、それらの企業群と同じ時期に経営的苦境を経験し、一時的ではあるが赤字経営におちいった。また、そのような目にあった原因も彼等と同じようにトップ・マネジメント側に存在した。以下、NYKの「失敗」の原因を歴史的に追求したい。その中で企業成長におけるトップ・マネジメントとそれが打ち出す経営戦略の重要性についてあらためて考えることにしたい。

### 1

資料1、資料2を見るとよくわかるであろうが、第一次大戦後、NYKは長期間にわたって業績不振に苦しんだ。昭和5、6年の昭和恐慌期には損失さえ計上することになった。このような業績不振の一つの原因を第一次大戦後における世界的規模の海運不況に求めることは決して間違っていない。しかし、個別企業のパフォーマンスの良し悪しをすべて産業的環境によって説明することはできない。同一の環境下に置かれながら個別企業は多様なパフォーマンスを示すのである。たとえば、この場合、NYKに次ぐ第二の大海運会社であった大阪商船（以下OSK）と比較してみるとよい。資料1、資料2によって直接理解することもできるであろうが、大正8年から昭和8年までの15年間に5年ずつの3つの期間にくくって、両社の収入と利益金を集計した表1、表2はより印象的であろう、同じように大戦後の海運不況に苦しみながらも、企業間格差をつめていったOSKとOSKの追撃を受けた上、最後の5年間に赤字超過を結果したNYKというコントラストがあざやかである。NYKの業績不振の理由を海運不況だけに帰着させるわけにはいかないのである。

30