

2 0 0 2 年米国西海岸港湾閉鎖が問いかけるもの  
- 国際港湾機能の重要性とIT化の意味 -

日 本 政 策 投 資 銀 行

ロサンジェルス事務所

2 0 0 2 年 1 0 月

## 要旨

- 1 . 米国西海岸の 29 の港湾は 9 月 29 日から 10 月 9 日まで足かけ 11 日間閉鎖(ロックアウト)となり、米国のみならず世界の経済がパニックに陥った。3 年毎に更改される港湾荷役労使協定の改定交渉が不調に終わり、労働組合側のスロ - ダウン(荷役作業を故意に遅らせる)戦術をとった。これに対抗する形で経営者側が史上初のロックアウトを敢行したが、数週間に及ぶスロ - ダウンとそれに次ぐ閉鎖とで、200 隻以上の船が港に停泊し貨物の滞留は膨大なものとなった。ブッシュ大統領が、24 年振りにタフト・ハ - トレ - 法を行使し、10 月 9 日に当面(最大 80 日間)再開されることとなったが、正常な状態に戻るまでに 6 ~ 10 週間を要するとされている。
- 2 . 西海岸 29 港の貨物取扱高は、年間 3000 億ドルを超え全米の 1/2 を占める。輸入コンテナ貨物では 6 割を占めるが、うち 7 割は LA・LB 港(ロサンゼルス・ロングビーチ)が占めている。LA・LB 港に荷揚げされたコンテナ貨物のうち 6 割は鉄道やトラックで地元以外の全米に輸送される。グローバル化の急速な進展により、米国とアジア諸国との経済的繋がり(サプライ・チェーン)は緊密になり、輸入にせよ輸出にせよアジアのゲ - トとしての西岸港湾の重要性は飛躍的に高まっている。また、これがボトルネックとなった混乱は十分推測できたが、今回の 32 年振りの港湾閉鎖により始めて現実のものとなった。
- 3 . 輸入貨物の滞留の影響は広範囲に及んだ。衣服、靴、玩具、完成車等の消費財や繊維、自動車部品、機械部品等の生産財が供給不足に陥った。不況に苦しむ米国経済を消費が支えているが、最大消費期間である年末商戦に商品供給が不足する懸念が生じた。消費の中でもウエイトが大きく堅調な販売実績を示してきた自動車は、世界規模での最適生産体制を採っている事から操業停止等の影響が出た。輸出も食品関連を中心に影響が出た。ブッシュ大統領が、中間選挙を 5 週間後に控えた微妙な時期に介入を決断したことは、こうした背景がある。
- 4 . 今回はまた、米国西岸港湾に対する代替ルートが少ないことが浮き彫りとなった。カナダのバンク - バ - 港は能力に限界がある。メキシコの港湾は、能力の問題に加え大型船の入港が不可能で設備の近代化が送れていること、手続きを開始するのに時間を要することが課題である。パナマ運河経由の東岸港湾使用については、大型船が運河を通行できない、東岸港湾の能力の問題、長期間を要する等の課題がある。航空貨物利用については、能力の問題に加え運賃が高いことが挙げられる。運賃も急騰し、事業者によっては反発を招いている。

5. 労使交渉が行き詰まった最大の原因は、機械化・情報化の導入を巡る思惑である。港湾労働組合員の賃金は他業種に比べてかなり高く福利厚生面でも恵まれている。一方、欧州やアジアの先進的な港湾と比べたときに、港湾作業の合理化は大きく遅れている。コンテナ船に係る揚げ降ろし作業では、先進港と比べ数倍の人員を要する。貨物に係る各種情報は、荷主等から依頼があった時点(ブッキング)で電子情報にてインプットされ、それが全体の作業の基礎データとして瞬時に行き渡るが、西海岸では、港湾ゲート等にていったん打ち出した後手作業でインプットを行っている状況である。また、組合員の作業効率や仕事の正確性に関し疑問があるという指摘もある。

IT化により、自動化・省力化が進みそのメリットを享受できる訳であるが、組合は、協力の見返りとして組合の管理が及ぶ範囲の拡大を要求している。即ち、IT化を行使する際の業務領域、例えばデ・タイムプット、コンピュータ・プログラミング、コンピュータ・修理、プランニング等について、組合員の仕事とすることの保証を求めている。組合は、港湾内の貨物情報を監督することが伝統的な権利であり、パワーの源泉と信じており、IT化はこれを空洞化するものと映る。経営者側から見ると、組合の要求は、従来経営側の職員が対応していた業務で、進み方によっては経営自体に影響が及びかねないと映る。このように、港湾荷役のIT化は、非常にセンシティブな問題を内包している。

6. 今回使用者側が断固とした態度で臨んでいる背景には、西岸港の重要性が向上し取り扱い貨物が飛躍的に伸びていく中で、合理化を進めないとボトルネックとなってしまうこと、船社は、北米航路で大きな赤字を計上しており、合理化努力が不可避であること、世論や政治的な判断に関し理解が得られるという見通しがあったと考えられること、等が挙げられよう。

7. 米国西岸港湾閉鎖は、様々なインプリケーションを含んでいる。グローバリゼーション化やIT化に伴い、世界規模での最適生産戦略やサプライチェーンの形成が進んだ。輸送システムも、競争やIT技術を取り入れることでの合理化・効率化が飛躍的に進みこうした流れを支えてきた。こうした中で、港湾の役割が従来にも増して重要になり、ボトルネックになったときの影響は甚大となった。グローバリゼーションやジャストインタイム・システムに対する見直しの議論もありえようが、実際にそうした動きは見られない。グローバリゼーションは後戻りでないもの、との前提に立つと、港湾は止まってはいけないものとなったという結論になる。また、港湾の重要性が改めて注目される中で、独占に近い競争力を持つ西岸港湾でも効率化は避けて通れない課題となってきている。我が国においても港湾の効率化の持つ意味を改めて留意するべきであろう。

IT化がもつ意味との関連も興味深い。IT化の時代においては、企業内あるいは関連会社や提携先との連携において、情報のリアルタイム・双方向での共有化が可能にな

るが、その実現が効率化促進の鍵となる。こうした動きが進んでいくと、情報システムの構築は経営そのものであるとの意味合いを持ってくる。IT化を進める前提として、情報を共有する関連者が互いに信頼しあう仲であることが重要になる。労使協調路線でないとIT化に伴う効率化の果実は得難い、逆にIT化は労使関係や労働組合の在り方に大きい影響を及ぼすことになる、と言えるのかもしれない。

日本政策投資銀行 ロスアンジェルス事務所 山家公雄

## 目 次

はじめに	5
第1節 米国西海岸港湾の概要と港湾労働組合	7
第2節 港湾労使交渉の経緯とタフト・ハートレー法	11
1. 港湾閉鎖に至るまでの経緯	11
2. タフトハートレー法の解説と今次行使の概要	13
第3節 今回労使紛争の論点：経営者と労働組合の立場	15
1. 経営者側（PMA）の立場	15
2. 組合（ILWU）の立場	17
3. 港湾作業効率化の現状：遅れている米国西海岸	17
4. 経営者側最終案と対立の根底にあるもの	19
【PMAの最終提案】	
【労使間に横たわる深い溝】	
第4節 今次港湾労使交渉の影響と特徴	23
1. 経済のグローバル化、IT化によりかつてない大きい影響	23
2. 代替手段が極めて限定：コンテナリゼーション時代の代替は難しい	24
【Airは限定的】	
【代替港湾も限界】	
3. 衝撃を受けた産業界	25
【ブッシュ大統領への陳情状況】	
【統計から見た輸出入貨物】	
【輸出貨物への影響】	
【輸入貨物への影響】	
(1). 懸念されるX's商戦への影響	
(2). 自動車業界への影響	
(3). その他	
終わりに代えて	
増大する国際港湾の重要性とIT化の意味するもの	29
【港湾再開後の見通し】	
【経済活動へのインプリケーション】	

## はじめに

ロスアンジェルス市の南端にロスアンジェルス港を擁するサンペドロ地区がある。同地区の西側に日本人駐在員が多く住むパロス・ベルデス半島があるが、その小高い丘に、ロスアンジェルス港を見下ろせる公園があり、市民の憩いの場になっている。10月6日は日曜日で、家族連れを含め大勢の市民が集っていたが、市民の目は港湾に点在する50を越す大小の貨物船に向けられていた。また、最近据え付けられたばかりの大型ガントリ-クレーンが動くことなくその巨大な姿を現しており、全てのドックにはこれも巨大なコンテナ船が係留されている。

公園から降りて車で1stストリートを下り、サンペドロを通過し港の近くに出て物流道路を北上すると、港湾労働組合の労働者が抗議のピケを張っていた。「ILWU, Locked Out by PMA」、「ILWU Wants a Contract Now!」、「ILWU, Protests Unfair Lockout!」等のプラカードを持った組合員がロックアウトされたゲートの前で練り歩いていた。

米国西岸の29の港湾は9月29日から10月9日まで足かけ11日間閉鎖(Lockout)となり、米国のみならず世界の経済がパニックに陥った。3年毎に更改される港湾荷役労使協定の改定交渉が不調に終わり、労働組合側のスロ-ダウン(荷役作業を故意に遅らせる)戦術をとった。これに対抗する形で使用者側が港湾閉鎖に踏み切ったが、数週間に及ぶスロ-ダウンとそれに次ぐ閉鎖とで、200隻以上の船が港に停泊し貨物の滞留は膨大なものとなった。プッシュ大統領が、24年振りにタフト・ハ-トレ-法を行使し、10月9日に当面(最大80日間)再開されることになったが、正常な状態に戻るまでに6~10週間を要するとされている。

当レポートは、港湾閉鎖にまで至った今回の大型港湾労働争議について解説を試みるものである。第1節では、米国西岸港湾の位置付けや労働組合の概要について簡単に整理している。第2節では、今次港湾労使交渉の経緯および連邦政府の介入権限の根拠法であるタフト・ハ-トレ-法について説明している。第3節では、経営者側と労働組合側の立場と言い分を整理し、最大の焦点である機械化・IT化に関し、その現状と双方が歩み寄れない理由について考察する。第4節では、実体経済への影響を分析する。今回は影響が大きいと言われる理由、西岸港湾からの代替ルートが限られている理由、主要産業への影響と今後の展望等について整理・考察する。「おわりに代えて」では、労使交渉の今後のスケジュール・見通しについて触れた後に、グローバル化時代の国際港湾の重要性、IT化が問いかけるもの、について考察している。

なお、当レポートは、10月20日現在までの状況を基に、纏めたものである。

**（多くの貨物船が停泊するロスアンゼルス港）**

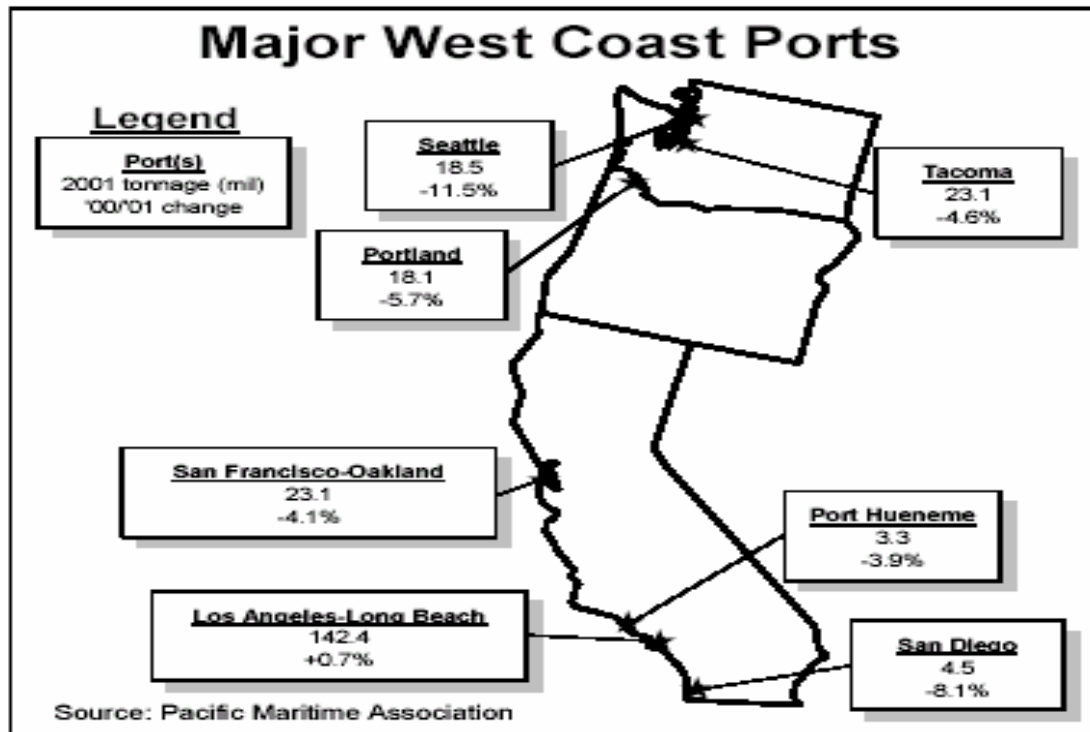


**著者撮影（2002年10月6日）**

## 第1節．米国西岸港湾の概要と港湾労働組合

当節では、米国西海岸に位置する港湾の状況と港湾労働組合を概観している（図表1．参照）。

（図表1）．米国西海岸の主要港湾



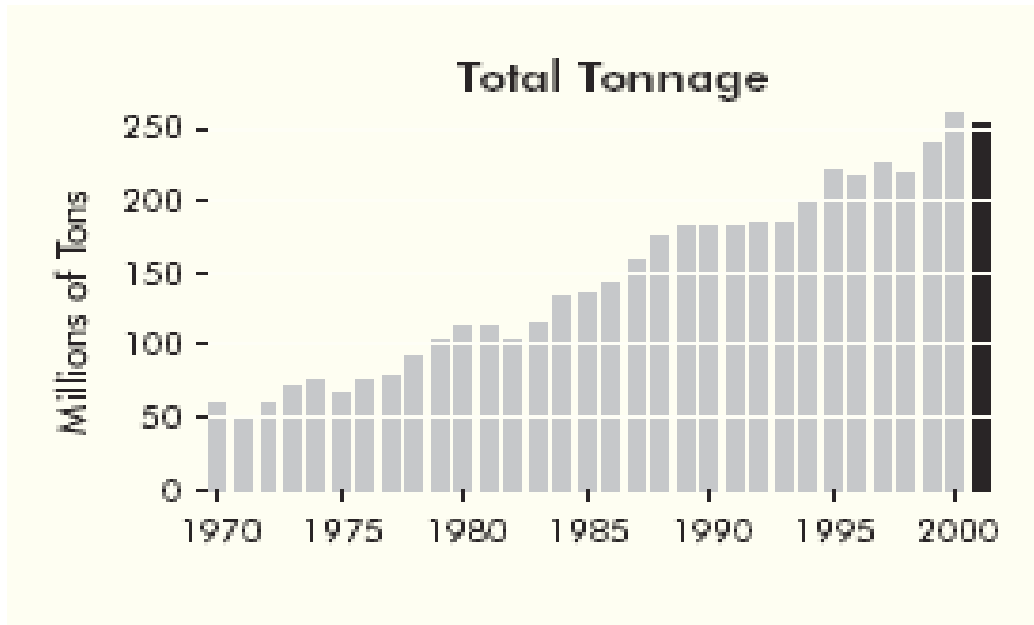
（出所）PMA

西海岸には、南はサンディエゴから北はシアトルまで、29港の港が存在する。2000年の統計をみると3090億ドルの取引高を記録している。これは、80年対比で400%増と著増を見ており、全米の海上輸送貨物の1/2を占める。2001年の取扱総量は253百万トンでコンテナ個数10,102千TEUsである（図表2、3参照）。このうちLA・LB港(ロスアンジェルス・ロングビーチ)で約6割を占める。コンテナ貨物を見ると、西海岸取り扱い貨物のかなりは加州に集中している。LA・LB港で約7割を占め、これにオクランド港を加えた3港で3/4以上を占める（図表4参照）。因みに、LA・LB港に入港した貨物の4割は地元消費で残りの6割は鉄道やトラック輸送により東へ向かっている。また、米国穀物輸出の1/4を、コンテナによる食品貿易の65%を占める。UCバークレ-が実施した調査によれば、西岸港湾は、全米ベースでは400万人分もの仕事創造に関わっている、としている。なお、中国から西海岸への航路日数は約2週間である。



(図表2). 米国西岸港湾貨物取扱量の長期推移(総トン)

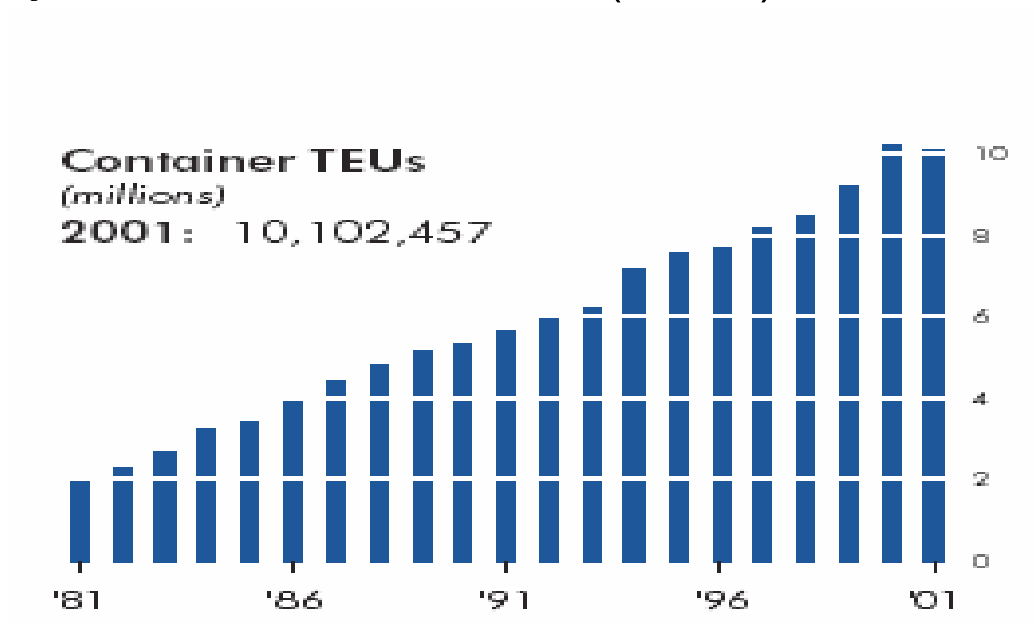
(単位: 百万ト)



(出所)PMA

(図表3). 米国西岸港湾貨物取扱量の長期推移(コンテナ)

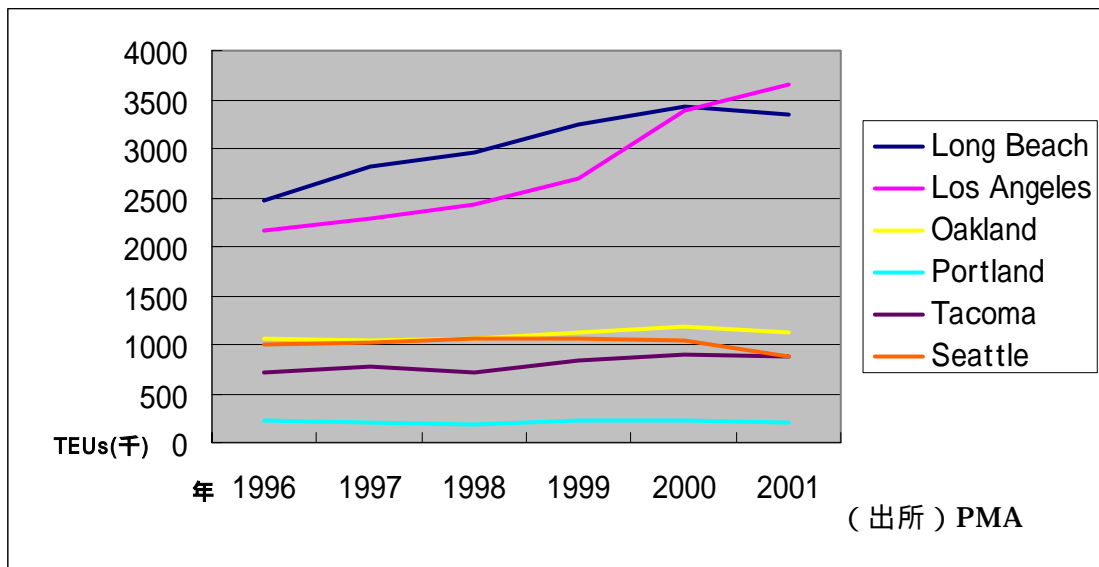
(単位: TEUs)



(出所)PMA

(図表4) . 西岸主要港湾のコンテナ取扱量推移

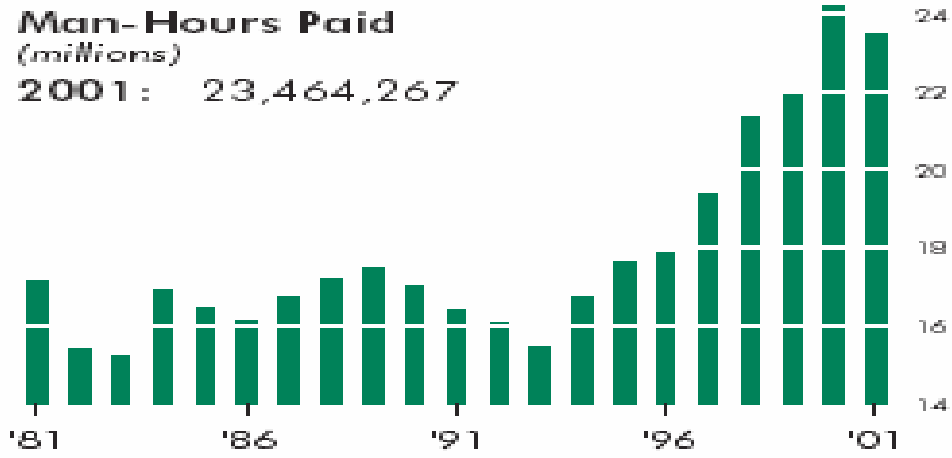
(単位：千 TEUs)



米国での港湾労働者に係る組合 (Union) について概観してみよう。西岸の29港の港湾労働者(dockworker)は、ILWU(the International Longshore and Warehouse Union)に所属している。ユニオンの組合員数は10,500人で、Presidentは、James Spinosaである。コンテナリゼーション、機械化・自動化により組合員数は全盛時に比べ大きく減ってきている(1950年代は10万人)。しかしながら、一般に労働組合が弱体化する中で強い団結力を誇っている。クロズドな労働市場を維持しているとともに、高賃金を享受している。3代目となる労働者も少なくなく、年収は平均で110千ドル(80~167千ドル)と類似の労働者に比べ著しく高い水準となっている。よく「大学の教授よりも高い賃金」と称されている(図表5参照)。組合幹部の豪邸も話題になる。LA港を見渡せるサンペドロの丘の上から白い豪邸が散見されるが、組合幹部の所有もあるという。なお、米国には、3つの港湾労働組合がある。ILWUの他に、東海岸の組合ILAとメキシコ湾岸の組合である。

類似の労働者の賃金を見てみよう。トラック運送事業者(truckers)は、西岸地区で10,500~12,000者存在するが、大多数は個人でトラックを所有している独立系事業者(independent)である。1980年代に規制緩和が実施されて以降運賃は下がってきている。LAタイムスで、37歳で4人家族の事業者の状況が紹介されていたが、同氏の場合、通常、港と輸送先を1日3往復するが、景気のいい年で5万ドルの年収があり、修理費や燃料代等の経費の除く手取りは22~25千ドルだという。港湾周辺の倉庫労働者に関しては、自給が7~8ドルの労働者もあり、年間3万ドル台の労働者も存在するという。いずれにしても、港湾労働者の賃金は優遇されている。

( 図表 5 ) . 西岸港湾労働者の労務費用



( 出所 ) PMA

## 第2節．港湾労使交渉の経緯とタフト・ハ・トレ - 法

当節では、港湾労使交渉の経緯とブッシュ大統領が連邦政府の介入権限として行使したタフト・ハ・トレ - 法について解説する。

### 1．港湾閉鎖に至るまでの経緯

まず、港湾閉鎖に至るまでの経緯を見ていく（図表6．参照）。

図表6．労使交渉の経緯

2002年，月日	内 容
5月	PMAとILWU交渉開始。
7 / 1	港湾労使協定期限到来。以降暫定的に1日毎の更新。
9 / 2	協定失効。
9月中旬	PMAが組合側のスロ - ダウンを批判。
9 / 27(金)	PMA、夜ク - リングオフ期間として36時間のロックアウトを実施。
9 / 29(日)	PMA、午前2時頃ロックアウトを一時的に解除。 スロ - ダウンが改まらないとして、夕方無期限ロックアウト入り。
9 / 30(月)	連邦政府、仲裁者を派遣。
10 / 1(火)	PMA、武装したボディガードを連れて現れる、組合は反発し退席。
10 / 2(水)	ILWU、連邦政府の仲裁者と会談し交渉の仲裁について同意。
10 / 3(木)	政府仲裁者、SFのホテルで双方と個別会談を開始。
10 / 5(土)	深夜まで交渉。
10 / 6(日)	労使および政府仲裁者、一同に会して交渉入するも、交渉決裂。
10 / 7(月)	ブッシュ大統領、タフトハ・トレ - 法に基づく手続きに着手。調査委員会設置。
10 / 8(火)	調査委員会、報告書を大統領に提出。 大統領、司法長官に連邦地方裁判所への申請を指示。
10 / 9(水)	連邦SF地方裁判所、港湾再開命令を出す。18時港湾荷役再開。

港湾荷役に係る労使交渉は、3年毎に行われる。2002年は改定年に当たり、以前より荷主を始め関係者からその動向が注目されてきた。現行協定が7月1日に期限が到来することから、5月以降労使の交渉が進められてきた。交渉が不調に終わる場合も想定されたことから、第2四半期(4～6月)の港湾取扱い貨物量は大幅な伸びを示した。LA・LB港の2002年上半期(1～6月)の取り扱い高は23%増を記録した。縮小傾向を示していた米国の貿易赤字が、8月に再び拡大したが、港湾閉鎖を意識した動きと見られる。

交渉者は、船会社とタ - ミナルオペレ - タ - 会社の団体である PMA (the Pacific

Maritime Association )と米国西岸港湾労組合である ILWU( the International Longshore and Warehouse Union )である。交渉責任者 ( Chief Negotiator ) は、PMA が Joseph Miniace で、組合側が組合の President である James Spinosa である。PMA には、船会社、タ - ミナルオペレ - タ - 、ステバドア計 7 6 社が加盟している。

期限である 7 月 1 日までにはまとまらず、以降、暫定的に 1 日毎に旧契約の内容で更新することとなった。その後の交渉も不調に終わり、2 ヶ月後の 9 月 2 日には協定が破棄された。協定が存在しないままに交渉が続けられたが、次第に、組合側が意図的に作業効率を低くする事態が見られるようになり、PMA は、スロ - ダウン ( Slowdown ) と批判した。スロ - ダウンは、労使協定上は禁じられている行為である。

組合側は、スロ - ダウンを行っていないと主張している。荷物が滞留して積み上がり作業効率が落ちる中で、安全性に留意しながらの作業であるに過ぎない、と主張する。今年には既に 5 人の組合員が作業中の事故でなくなっており (他に非組合員で 2 人死亡)、安全面に特に注意していると主張する。一方使用者側は、作業効率のデ - タを示しながら、通常の半分以下の効率に落ちていると批判した。スロ - ダウンの手口としては、トイレ休憩と称して長時間作業がストップする、誰かが軽い怪我をした場合でも全員が作業停止する、休暇をとる労働者が多くなる、作業開始時間が遅れる等である。

こうした事態の中で、PMA は、9 月 2 7 日 (金) の夕方、冷却期間 ( Cooling = Off ) として 3 6 時間の港湾閉鎖 ( ロックアウト ) に踏み切った。2 9 (日) の午前 2 時頃には、ロックアウトをいったん解除した。しかし、スロ - ダウンが改まらないとして、同日夕方、無期限のロックアウト入りを宣言した。ロックアウト行使は史上初のことであり、また、港湾が閉鎖されるのは 1 9 7 1 年のストライキ以来 3 2 年振りである。全体として作業効率が 5 4 % 減退しており、スロ - ダウンであると判断したものである。同時に、新契約の締結があるいは旧契約が継続して締結されない限りロックアウト解除はありえない、と宣言した。スロ - ダウンにより作業効率が減退した結果、閉鎖した場合の負担よりも非効率な状況のまま賃金を払う負担の方がより大きい、という解説もなされた。

こうした事態を受けて、連邦政府は 9 月 3 0 日 (月) に、事態の打開を図るべく仲裁者の派遣を決定した。即ち、連邦の仲裁・調整機関である the Federal Mediation and Conciliation Service の Peter Hurtgen 氏をサンフランシスコに派遣した。1 0 月 1 日 (火) には、使用側と組合との首脳が仲介者を交えて初会合を行う予定であった。ところが PMA の代表者が武装したボディ - ガ - ドをつれて現れたことから、組合側は席を立ってしまう。経営者側は、脅迫電話があったことを受けての自衛手段である、と主張した。1 0 月 2 日 (水) には、組合は連邦仲裁者と会談し、連邦による仲裁を受け入れることを表明する。組合側は、連邦は経営者側にたっているとの懸念を持っていたことから確認をしたものである。1 0 月 3 日 (木) から、仲裁者は、サンフランシスコのホテルにて労使双方と個別会談を開始する。1 0 月 6 日 (日) には、労使双方と政府仲裁者が一同に会しての交渉に入るが、交渉は決裂し仲裁者もさじを投げてしまう。

こうした事態を受けて、10月7日(月)に、ブッシュ大統領は、タフト・ハートレー法に基づく手続きに着手し、調査委員会(a board of inquiry)設置する。10月8日(火)には、調査委員会が報告書を大統領に提出する。大統領は、同日司法長官に、連地方裁判所に対し閉鎖中止・職場復帰命令に係る申請を指示する。この申請を受けてサンフランシスコ連邦裁判所は、同日申請の趣旨を認め仮中止命令を出した。10月9日(水)午後6時、港湾の荷役作業は再開された。なお、タフト・ハートレー法とその手順については次項にて解説する。

## 2. タフト・ハートレー法の解説と今次行使の概要

タフト・ハートレー法は、労使紛争に連邦政府が介入する目的で、1947年の成立した法律である。ストライキ等が発生し労使紛争の影響が大きいと判断されるときに、連邦政府連が最長80日間の中断命令を行使できることが眼目である。

同法に基づく手続きを見てみよう。大統領は、調査委員会(a Board of Inquiry)設置し、委員を指名する行政命令権を持つ。委員会は、労使紛争によるダメージの有無を調査し、調査結果を大統領に報告する。報告を受け、大統領は、「国民の生活の安全と健康に影響がある」「imperil the national safety and health」と判断すると、連邦地方裁判所に対し労使紛争の一時中止を命令することの申請を、司法長官に命じることができる。連邦裁判所は検討した後、一時的であるが(最長80日間)迅速な職場復帰を命令できる。労使双方は、連邦仲裁者を交えた交渉のテーブルに着くが、80日間のクーリングオフ期間に纏まらない場合は、再び自主的な(連邦仲介を介さない)交渉に入る。

これまで34回調査委員会が設置され、30件につき申請が行われた。裁判所は30件のうち29件を認めている。中止命令期間である80日以内に解決したのは14件、中止命令取り消し後にストライキが発生したのが10件となっている。港湾労働については、過去11回設置され9回適用を受けたが、うち8回はその間の調整に失敗し期間終了後ストが再発している。直近は1978年に行使されており、時のカーター大統領が炭鉱労働者ストに対して適用している。即ち今回は、24年振りの適用となる。港湾関連ではニクソン大統領時の1971年が直近で、やはり西岸港湾でストが発生した際、80日経過後ストが再開している。なお、このときは延べ160日間に及ぶストライキが行われた。

今回のタフト・ハートレー法適用の経緯を見てみよう。10月7日(月)に、ブッシュ大統領は、前日の労使交渉決裂を受けてタフト・ハートレー法に基づく手続きに着手する。即ち、同法に基づく最初のステップである調査委員会(a board of inquiry)設置に踏み切る。その後は迅速にことが運ぶ。10月8日(火)には、調査委員会が報告書を大統領に提出する。労使双方の主張を取り纏めたうえで、問題は短期間で解決する確信は持てない、とする内容であった。大統領は、同日、「国民の健康または安全が脅かされている」として、アシククロフト司法長官に、連地方裁判所に対し閉鎖中止・職場復帰命令に係る申請を指示した。この申請を受けてサンフランシスコ連邦裁判所は、同日申請の趣旨を認め仮中止命

令を出した。担当判事は、「現状は経済全体に悪影響を及ぼしており、明らかにタフト・ハ - トレ - 法の要件を満たしている。」と述べた。ブッシュ大統領は、「今回の労使紛争で経済を更に傷つけ、数千人の米国労働者の職場離脱を余儀なくされることは許されない。また、軍事面でも重要。」とした。ラムズフェルド国防長官は、「戦争やテロが発生する際の物資等の供給に悪影響が生じる。」と強調した。国防省は、機器や補給物資を輸送するために、しばしば商船を利用するが、中近東等での戦闘が始まれば西海岸からの輸送が始まる。

10月8日、サンフランシスコ連邦地裁は、タフト・ハ - トレ - 法に基づき同地裁に申し立てられたロックアウト解除と職場復帰の仮命令について、承認した。これにより80日間のク - リング期間が設けられ、翌9日の午後6時から港湾の荷役作業が再開された。16日に労使双方から事情聴取を行った後に正式に命令が出された。21日からは、連邦調停人を交えた労使協議が再開される見通しである。

ブッシュ大統領への陳情は、労使の話し合いが長引いている時点から既に始まっていた。後述するが、多くの産業界が政府の仲裁を求めた。AFL-CIO が政府の介入に表立って反対したが、紛争の影響を受けて働くことのできない他業種の労働者の立場は微妙、との見方も存在した。10月7日に介入を決定し、翌々日の9日から再開された訳だが、滞留する貨物のリカバリ - や X's 商戦期間中の影響排除を考えると、いいタイミングでの発動との評価がある。イラクへの武力行使にも間に合うとの憶測も流れている。

### 第3節．今回労使紛争の論点：経営者と労働組合の立場

それでは、今次交渉における具体的な内容とはいかなるものだったのか。労使ともに交渉が成立した段階で公表する、との合意ができていた。それまでは、それぞれのスポークスマンが漠とした談話を発表する。従って、どのマスコミを見ても交渉経緯については殆ど同じ内容になっている。時折り関係者が断片的に内情を話す、例外なく匿名となっている。一般には、こうした情報を基に推測するしかない。5月に交渉入りした後、早い段階で賃金、福祉・年金、医療等の待遇面では合意に達していたようだが、IT技術の導入を巡って難航した。

#### 1．経営者側（PMA）の立場

まず、経営者であるPMA側にたってみよう。1996年、1999年の労使交渉の際も、機械化・情報化等の導入による効率化推進を持ち出したが、組合側のスロウダウン戦略の前に断念を余儀なくされている。また、組合からの理不尽な要求に屈したとの思いも強く、今回は期するところがあつたようだ。共和党政権のうちに決着をつけたいという意識も当然もっていたであろう。ロックアウトは、西岸港湾紛争史上始めて実施された。

PMA側は、前回の交渉直後の3年前から、周到な準備をしてきた。まず、PMA内の団結強化を図った。従来、最後の局面で足並みが乱れることがあつた。PMAは、船社とタミナルオペレータ、ステベドア（労働者を管理して作業員を派遣する会社）が加盟しているが、ステベドアが最後に離脱する傾向があつた。この団結を3年かけて確認してきた。PMAは、「今回はメンバーの団結は強固である。」と強調している。次に、応援団を組織した。ウォルマート、ターゲット等に代表されるリテイラにWCWC（West Coast Waterfront Coalition）の結成を促し、政府に対する圧力団体となってもらった。現状米国船籍の船会社は存在せず、従来米国政府に対して必ずしも有効なロビー活動ができずにいた。また、感情的なしこりもある様である。「組合幹部の傲慢で先鋭的な交渉のやり方に辟易している。組合の要求には到底応じられない。」との話も匿名で紹介されていた。

それでは、今回経営者側が拘る理由、強気な理由をどう考えたらいいのであろうか。米国西岸の港湾は、世界貿易の最大の流れであるアジアと米国を結ぶ一大物流結節地帯で、港や鉄道・高速道路や後背地の集配センター等が整備され、大量の貨物を捌くインフラとシステムが整っている（港湾内はシステムの的に問題があるがそれは後述する）。また、詳細は後述するが、これに代わる代替手段・代替ルートは、そう簡単にはとり難いのである。要するに強い競争力を持っている。従って、あえて効率化を追求しなくとも、多少コストが高くついても、西岸の港湾を利用せざるを得ない。また、西岸の港湾は、ILWUという1つの強い労働組合が港湾荷役を牛耳っており、どこかの港が抜け駆的に効率化することができない状況にある。こうしたなかで、どうして今回は頑張るのであろうか。

いくつか理由、背景が考えられるが、以下に整理してみる。



- . 船会社にとり、現状北米航路は大幅な赤字運航となっている。コスト削減が急務であるなか、合理化余地の大きいところとして港湾作業に注目せざるをえない。
- . 世界の主要な港湾が情報化・自動化を進めている中で、荷役作業の効率化が大きく遅れてしまっている。これ以上の遅れは見過ごせない。
- . (特に LA・LB 港にて顕著であるが) 取り扱い貨物量の急増と今後の大幅増加見通しの中で、港湾内がボトルネックになってきている。ネックを解消するためには合理化が不可避。ネックが外れ全体のパイが大きくなることは、労使双方にとって好ましい状況のはず。
- . プッシュ政権の意向や世論動向や等から、今回は成功するのではと判断した可能性がある。

以上のポイントについて、若干解説を試みる。関係者へのインタビュー - も参考にしたが、基本的に筆者の私見である。 については、経営上当然のロジックで、合理化が可能なところにメスを入れたいという気持ちは自然である。北米航路を運航する船会社は、全体で年間 10 億ドルの赤字を計上している。ただ、赤字の原因が、米国の好景気に合わせて船舶を建造し、リセッション入りとも相まって、需給が緩んでいることが背景の一つとなっている。船会社の見通しが甘かったという批判も生じうる。ただ今回は、荷主側も、港湾合理化を訴える船会社に理解を示しているという意見も多い。

は、有力な根拠ではある。一方、前述のように西岸港湾が少なくとも当面競争力を維持しうるなかで、現時点で必要不可欠と言えるのが議論の余地があろう。ただし、このところの IT 技術の進歩は著しく、世界の主要港を含め世の中が競って IT 化のメリットを享受しようとしているなか、手をこまねいて見ている理由も確かにない。物流の結節点としての競争力はあるが、高コストのためにそこを通過する製品の競争力に影響が及ぶことが考えられる。例えば、アジア向け米国食品の対豪州との競争力、あるいは米国向けアジアの工業製品の対欧州との競争力、などに影響がでる場合が考えられる。今のところそうした懸念の声は高くはないように思われる。 とも関連するが、船会社は、港湾内でビジネスが完結するオペレ - タ - 等とは異なり、世界市場で競争に晒されている。基本的に需給で運賃が決まるなか、特定の港湾のコストを運賃に転嫁し難い、という事情もあろう。

は、背景として最も有力であると考えられ、また、PMA 側も強調している。西海岸地区で最大の港である LA・LB 港をみると、通常でも(港湾閉鎖の状況下でなくとも)、貨物取扱いのピーク時には、港湾内作業が最大のボトルネックとなっている。この 4 月に、最大のボトルネックといわれた貨物鉄道インフラが整備された。港湾から LA ダウンタン近くの貨物ヤードまでを通過する貨物鉄道インフラ、「アラメダコリド - 」が開通したのである。但し、ある有力物流事業者は、「港湾内の作業がボトルネックとなり、折角のアラメダコリド - が有効に稼働していないときもある。」と指摘している。

については、港湾労使交渉は、政治的な判断が影響する余地が大きく、時の政権の判断が影響を及ぼす。PMA 側は、前述のように、リテイラ - の応援団としての組織化等い

くつか手を打ってきた。また、PMA はかなり前からワシントンに事情を説明しており、何らかの感触を得ていた可能性がある。荷主も PMA に同情的で、ある程度協力してもいいという感触があった、という話もある。また、高賃金の労働者に対して世論はクールになってきているようである。今年は、大リーグでも労使交渉が行われたが、CNN が選手側に批判的な報道を行ったことを契機に各メディアがこぞって批判的な論調となった。「高給を取っている大リーグが何をやっているのだ。10～15ドルのチケットをやっと買って入る国民を無視している。」といった内容である。結局、大リーグのストは実現せず、またファンからも批判が出て観客動員数は減少した。港湾の場合も似た構図があるのかもしれない。

## 2. 組合 (ILWU) の立場

一方で、組合側の言い分は次のようなものである。

機械化・情報化を受け入れないということではない。これまでも受け入れてきた。コンテナリゼーションの導入以来、組合員数は減少の一途を辿っている。最盛時は10万人を数えたが、現在は10,500人まで減ってきている。我々が主張しているのは、機械化・情報化に伴い導入される仕事、即ちコンピュータ・プログラミング、コンピュータ・修理、プランニングの仕事等について、組合員の仕事とすることを保証しろ、というものである。

AFL-CIO の LA 地区責任者であるミグエル・コントレラス氏は、次のように港湾組合を擁護している。「組合は機械化を受け入れてきた。その結果としての組合員数減少をも甘受してきた。譲れないのは(唯一主張してきたのは)ハイテクワーカーも組合の仕事とすること、即ち組合契約により保護されること、である。」

また、組合にとり「港湾内の管理権 (Jurisdiction) の防衛あるいは拡大」がキーワードである。従来、ウォーターフロントをコントロールすることができたのはこの権利を握っていたためである、との意識が強い。一旦タミナルに入った貨物については、その流れに係る情報は全て組合が把握する、漏れが生じる事態は絶対に認められない、と主張する。貨物の流れを監督すること (“directing the flow of cargo”) は伝統的に組合の管理下 (Jurisdiction) の下にあり、またこれは組合の重要な権利である、と主張する。どの貨物をどのコンテナに入れるか、コンテナを船のどこに置くかは、従来組合が決めていた。ところが、IT化により、また最適計画を指図するソフトウェアの作成により、情報が自動的にインプットされ自動的にフロアが決められる事態となってくる。そうした業務には経営者側の社員が従事する。その結果、管理権が曖昧になる可能性が生じうる。これは、組合にとり、将来非常に由々しき事態になる種を残すものである、と映る。全貨物のプランニングに遡ってコントロールしたい、との思いを抱くようになる。

## 3. 港湾作業効率化の現状：遅れている米国西海岸

米国西海岸の港湾内荷役作業は、世界の主要港湾と比較した場合どのような位置付けに

あるのか、以下、検討していく。

米国西岸港湾の現状は、欧州やアジアの主要港に比べてかなり遅れている。いくつか例を挙げてみよう。コンテナ船へのガントリー・クレーンによる荷物の揚げ降ろしに関し、オランダのロッテルダムではチーム(ギヤング)当たり6人の労働者ですむのに対し、LA・LB港では18～25人必要である。また、シンガポール港ではガントリー・クレーン当たり1人で済むのに対しLA・LB港では4人必要である、との見方もある。

2001年の、主要港のターミナルの面積当たり取扱いコンテナ量を比較してみると、香港：25千TEUs/エーカー(ターミナル面積:714エーカー)、シンガポール：19(839)、高雄：15(492)、釜山：13(612)、横浜：8(272)、アントワープ：7(586)、ロッテルダム：5(1,144)、オランダ：4(398)、LA・LB港：4(2,541)、シアトル・タコマ：3(871)となっている。

これに関しては、シンガポール、香港、ロッテルダム等の港は、積み替え(トランスファ)貨物が多い。加えて港湾の敷地が狭く、コンテナを多段状に積み上げる、荷捌きの回転を良くする等の工夫を凝らす必要があった。一方、米国の港湾は、敷地が広く積み替え貨物が少ないことから、シャシの上にコンテナを載せて保管・移動する方式(オンシャシ方式)が一般的であった。こうした背景の違いがあるとの主張もなされる。但し、取扱い貨物量の急増によりLA・LB港は手狭になってきており、港の改造・新規埋め立てによりスペースの確保を図ってきている。しかしながら、取り扱いがピークに達する時期・時間帯には、港湾内がボトルネックになっているとも言われている。今後想定通りの速度で取り扱い貨物量が増えていくと、効率化促進は避けて通れなくなる。関係者は、中長期的な能力について危機感を持ってきている。

機械化や情報化について、具体的に何を導入しようとしているのか、どういうところが遅れているのか、について見てみよう。

一般に、船会社およびターミナル会社の情報化は進んでいる。荷主から依頼があった(ブッキングされた)時点で、重量、バルク、品目、仕向け地、配達日、取扱い事業者等、様々な情報が電子情報にてインプットされる。それが基礎データとなって、各種部署・段階で必要なアウトプットの形となって示される。船を効率的に運航するための船内コンテナの配置、ヤードでのコンテナの積み方等を計算するソフトウェア等が整備されている。こうした電子情報は、大口取引先とはEDIシステムとして専用線で流れ、また、一般顧客とは、ウェブサイトによる情報の出し入れが可能である。このように、ブッキングの段階で、既に必要な情報は打ち込まれている訳であるが、米国西海岸では、ポトゲト等で改めて打ち出してまた手で入力するという作業が行われている。

今次労使交渉では、機械化・情報化促進の為に以下の設備の導入が焦点となった。即ち、バコード・スキャナ、リモートカメラ、衛星地点確定装置(satellite positioning devices)、センサ、電子追跡装置(Electric-Tracking-Devices)等の導入である。これらの使用は、IT化が進んできた中では特に目新しいものではない。IT化の恩恵は、複数

の関係者が接点を持つ物流、ロジスティクス領域で効果的とされる。その最大の結節点である港湾では、特に大きな効果を発揮すると考えられる。単一組合が支配する西岸港湾では、「多段階にわたる手作業によるデ - タインプット方式」に代表されるように、IT化とは程遠い状況にある。

港湾荷役の情報化について、最新技術をサ - ベイすることでイメージしてみよう。最近急速に進んでいる情報化投資の一例として、コンテナに番号を記したシ - ルを取り付け、それをリ - ダ - で読み込む技術が登場してきているが、これを念頭に置くと判りやすいと思われる。

特に、シンガポールにおいて国際標準を目指して開発が進んでいる最新のシステムを紹介してみよう。コンテナには、勝手に開封できないようにロックが取り付けられているが、ロックに各種情報を織り込んでいる(ロックシ - ル)。ロックシ - ルは電子技術により情報がインプットされており、また微弱な電磁波を発している。ロックが壊れた(壊された)時点を示せるほか、リモ - トからのデータ読み取りや追跡が可能になる。シ - ルには、シ - ル番号、コンテナ番号、取扱い船社、荷受人、目的港等の情報がインプットされている。コンテナがゲ - トを通過する際あるいは船からのクレ - ンで揚げ降ろしする際に、シ - ルから発せられた電磁波を備え付けのリ - ダ - あるいはハンドリ - ダ - で読み込む。ハンドリ - ダ - は、シ - ルに情報をインプットする用具にもなる。読み込まれた情報は、港湾電子情報システムに直ちに連結し、荷捌きのための情報処理に活用される。当然、シ - リングに係る情報システムと既存の港湾情報システムは専用のソフトウェアにより統合(インテグレ - ト)される。

この港湾システムの導入により、コンテナおよびコンテナ内貨物の紛失や改ざん防止を含めた貨物の追跡が可能となり、セキュリティや信頼性向上に寄与する。また、大幅な自動化・省力化に寄与し、コスト削減を実現できる。現状の人(目視)によるランダムな検査に比べ、大幅な精度向上が実現できる。電磁波をスキャナ - 機械でキャッチし自動的にインプットし、関係者に情報を送信し、様々なステ - ジの関係者が情報をキャッチできる。現状の、持ち場持ち場で手作業により情報を打ち込むシステムに比べて、自動化、省力化、デ - タインプットの正確性(作業の質の向上)が、飛躍的に向上することになる。

#### **4 . 経営者側最終案と対立の根底にあるもの**

こうしたIT化を巡る状況のなかで、経営者側(PMA)が交渉決裂寸前に提出した(とされる)最終案を紹介し、更に、労使の間に奥深い溝が存在することについて考察する。

##### **【PMAの最終提案】**

以上のようなIT化等に対する労使双方の思惑の中で、10月6日に、交渉決裂直前に経営者側から最終案が提示された。LAタイムスに、経営者側の談話として載ったものである。

- ・ すべての職種で年間 100 千ドルの年収、完全な医療保険実施(full health care)、年間 50 千ドルの年金を認める。
- ・ 新技術の導入の見返りとして、現行の組合員に対する雇用の保証および新技術により創造される新規業務が組合管轄下に入ることを認める。
- ・ 現行は非組合業務である計画業務の一部を組合管轄下とする。但し、組合が求めている船舶計画 “ Vessel-Planning ” 業務は拒否。
- ・ タ - ミナル・オペレ - ション関連のコンピュー - タ - システムおよびそのデ - タは組合所属職員によって担当することを認める。

一見したところ、組合側の要求に略応えているようにも見える。ただ組合から見ると、これらの duties と functions は文書で明確に定義されていない、と不満を漏らしている。即ち、組合がこだわっている、港を通過する貨物にかかる管理権 (Jurisdiction) に関し完全に把握するものではないと判断しているのであろう。また、職種毎の最低雇用数の保証については、おそらく明確に応えてはいないのである。

### 【労使間に横たわる深い溝】

機械化・情報化が港湾労使関係に及ぼす影響をもう一度考えてみる。前述のように、今次争議の最大の焦点となっているものである。IT 関連設備を導入し作業の効率化を図ることについて、組合は、受入れてもいいがその見返りとして新たに生じる仕事は組合の領域とすること、IT 化と不可分な貨物情報のプランニングについて組合の管理下とすること(Jurisdiction)を、譲れない一線と主張している。報道では、以下のセンテンスがよく登場する。

**Union will allow only if it is guaranteed control of the information and jurisdiction over all related jobs. It wants to control planning jobs that are crucial to the flow of goods through the ports.**

組合側も、IT 化の進展により世界規模で荷物情報が流通する中で、現状の作業方法が、その流れを遮断していること、経済的でないことを認めている。IT 化により取扱い貨物量が増大し結果として仕事が増える、とする理屈も理解している。ポイントは、荷主から依頼があった(ブッキング)時点で、即ちタ - ミナル入る前の段階で、インプット作業等を組合の仕事として認めるか否かである。経営者側からみると、この分野は元々自分たちの職員の仕事であり、組合に蚕食されると映る。ここを認めると、経営と労働の区別が曖昧になっていく可能性がある。貨物のフロ - を最適にコントロールする業務、即ちソフトウェア構築業務をどちらが行うか、というところまで進むと(現に組合は要求している)いよいよ区別は曖昧になる。デ - タの加工や解釈まで進むとこれは経営そのものである。経営者側は、これは絶対に渡せないとしている。

LA・LB港をみると、多くの船会社は、こうした作業を行うオフィスを閉じてオペレーション部隊を他州に移している。組合による Jurisdiction 追求から逃れるべく、ソルトレイクシティ(ユタ州)、デンバー(コロラド州)、フェニックス(アリゾナ州)、ヒューストン(テキサス州)、ボイジ(アイダホ州)に移している。移転地がバラバラなのは、組合として纏まることを防ぐ意味合いからのようである。移転が遅れた会社は、一部のオフィスワークを組合に譲ることを余儀なくされている。これらの職員は、ILWU 傘下の OCU (Office Clerk Union) という組合に所属している。このように、情報化対応を巡る問題の根は深く、今後の展開が注目されるところである。

なお、組合が港湾内情報把握について拘るのは、あるいはIT化に懸念を示すのは、情報がガラス張りになることで、組合による「裁量」の幅が狭くなるためではないか、との見方もある。

IT化の時代においては、企業内あるいは関連会社や提携先との連携において、情報の共有化が効率化促進の鍵となる。即ち、情報システムの構築は経営そのものであるとの意味合いを持ってくる。米国を襲った会計不信を機に、会計会社は監査部門とコンサル部門の分離を余儀なくされた。監査を通じて知り得た経営情報を基に、クライアントのシステム化に協力し指導していくのが、コンサル部門の業務であり、収益部門とされた。IT化を進める前提として、情報を共有する関連者が互いに信頼しあう仲であることが重要になる。西岸港湾の労使は、こうした信頼感を有していないようで、これが問題の根底にあるものと思われる。

(オークランド港における ILWU 組合員ピケの様子)



JETRO サンフランシスコ撮影

## 第4節．今次港湾労使交渉の影響と特徴

### 1．経済のグローバル化、IT化によりかつてない大きい影響

今回の港湾閉鎖により、かつてない規模で影響が出ることが判明した。1990年代に経済のグローバル化が急速に進展した。この時期は、同時にIT化の波が押し寄せた時代であった。グローバル化とIT化とが相乗効果をもつ形で、世界的規模で最適な生産体制を構築する動きが進んだ。所謂サプライチェーンが世界規模で整備されていった。特に、最大の消費国で人口の増加も堅調な米国と、世界の工場となりつつあるアジアとの間でこうした動きは顕著であった。急増する貿易と効率的な輸送が求められたことを受け、輸送システムも変貌していった。大型船が建造され就航し、それに合わせて港が改造されてきた。港湾では、ガントリークレーンの大型化・高速化、岸壁(warf)の延長とコンテナヤードの大規模化、タグボートの大型化等が急速に進んだ。これは、世界的規模で港湾が競争する時代に入ったことでもあった。

IT化の進展により、従来一部の企業にみられた在庫を持たない効率的なサプライチェーンシステム“ジャスト・イン・タイム”は、一般的なシステムとなりつつある。経済全体で在庫は急速に減少してきているが、これはIT技術の進歩によるところが大きい。LA地区の物流事業者の話では、南カリフォルニア地区では、ここ2～3年で企業当たりの在庫量は劇的に減少してきている。また、マクロ的に見ても迅速な在庫調整が示されている。米国のGDP統計によれば、昨年(2008年)の第4四半期から今年(2009年)の第1四半期にかけて、在庫調整が完了して、在庫を積み増す動きに転じた。かつてない迅速な調整と話題になった。もともと、在庫投資から設備投資になかなか移行できずにいるが。

このような、経済のグローバル化やIT化、それに伴う効率化の浸透は、物の動きが止まったときに大きく逆回転する。入ってくる面を考えると、極限まで在庫を減らしている企業は、直ちに操業に影響が及ぶ、あるいは、棚に並ぶ商品が不足する。また、出ていく面を考えると、品質の悪化や競合先に顧客を奪われる不安が付きまとう。輸送システムの効率化追求は、代替手段不足を生むことにもなった。危機に対して脆弱な構造になったと言える。

いずれにしても、今回は、国際港湾が何らかの原因でボトルネックになったときに、影響が甚大であることを証明することとなった。グローバル化やIT化は後戻りできないもの、という前提にたつと、港湾閉鎖はあってはいけない時代に入ったということもできよう。

今次港湾閉鎖の影響を、マクロ的に見てみよう。影響が複雑すぎて、正確ところは誰も分からない、計算できない、というのが正直なところであろう。そうしたコメントが少なからずあった。そうしたなかで、いくつかのシンクタンクが数字を発表している。最も一般的なのは、少なくともこの原稿を書いている時点では、1日当たり10～20億ドルの経済損失が発生しているというものである。10億ドルという数字は、西岸港湾の年間取



扱高が約3000億ドルであり、その1日当たり換算値である。また、波及効果を含めると最大2倍の20億程度という考えのようである。また、閉鎖の期間が長引くほど加速度的に(snowbowling)影響が大きくなっていくというコンセンサスもあった。PMAは、シンクタンクに依頼して損失額を計算したが、「5日間閉鎖が続くと47億ドル、10日間だと194億ドル」と発表した。これも1日当たり10~20億ドルの経済損失、との根拠になっている様である。また、コンテナ船のアイドルコストは\$25千/日、バース係船料は10千ドル/日、である。

## 2. 代替手段が極めて限定：コンテナリゼーション時代の代替は難しい

今回の港湾閉鎖により、米国西岸港湾に対する代替ルートは極めて限られていることが明らかになった。以下、航空機輸送へのシフト、港湾の代替ルートに分けて見ていく。

### 【Airは限定的】

航空機輸送へのシフトについては、膨大な海上貨物を航空貨物に切り替えるには量的に限界がある。また、航空機輸送への代替は、コスト増を伴う。一般に2~4倍になるようである。付加価値のあまり高くないものは、10倍以上になる場合もある。強気に出ている航空貨物取り扱い事業者も存在するようであり、単位当たり運賃が上昇している。ある物流事業者によれば、従来航空貨物の実勢運賃はタリフを大幅に下回る水準であったが、タリフまで値上げを求める事業者も出ている。「実勢運賃で一旦は話が決まっていたが、状況が変わったということで、タリフ料金を持ち出してきた。それがいやだったら取り扱わない、と言ってきた事業者もいる。」と打ち明けた。

しかしながら、港湾閉鎖が長引くに連れ、大企業や付加価値の高い製品を主に航空貨物にシフトする動きが出てきた。枠を確保するのが大変だという情報が早い段階から報じられた。チャータ便を確保する動きも生じた。TOYOTA社は、チャータ便を6機確保し、ピストン輸送にて日本から部品供給を行った。HONDA社もチャータ便を利用した。

### 【代替港湾も限界】

代替港湾も、その限界を露呈した。カナダの西岸港湾バンクバーは、影響を受けた貨物を受入れることを表明したが、従来からの利用者を優先する方針である、との報道がなされた。いずれにしても能力的には限界がある。

メキシコは、太平洋岸にエンセナダ港、コンサメシオ港が存在するが、大型船の入港は困難であり設備もあまり近代化されていない。荷揚げされた後の陸上輸送は長距離におよび時間やコストがかかる。また、新たに利用する場合は、税関や港湾使用に係る手続きに時間を要する。ただ、閉鎖が長引く中で、使用を検討する企業も出てきていた。食品大手のドールフドは、実際エンセナダ港を利用した。また、日系自動車メカは、利用を検討したようである。

パナマ運河経由で米国東岸の港湾に荷揚げし、そこから陸送するルートも当然考えうるが、最近の大型化した貨物線は通過不能となっている。また、東岸経由は日数がかかる。アジアからの北米の目的地までの所要時間は、西岸経由では18～20日であるが、パナマ運河～東岸経由では30日以上かかる。なお、今次、欧州で代替できるものは欧州から米国東岸経由を利用したのものがある。

### 3. 衝撃を受けた産業界

港湾閉鎖等による物流機能の停滞により、各種産業は大きなショックを受けた。以下、ブッシュ大統領に対しタフト・ハートレ法に基づく介入を要求する動き、輸入関連産業および輸出関連産業の動きについて、解説していく。

#### 【ブッシュ大統領への陳情状況】

多くの産業団体や個別企業が、連邦政府等に対して、港湾荷役作業再開への働きかけを行った。全国製造業協会（NAM、The National Assn. Of Manufacturers）は、活発に陳情を行った。会員へのアンケート調査を行いその結果を公表し、政府に圧力をかけた。10月4日時点では（1400社のうち200社回答）、7%は既に操業短縮・停止、27%は翌週までかかるようなら停止、29%は翌々週までかかるようなら停止、との結果が出た。NAM以外にも、全米家電協会や商業団体を含め多くの業種がロビイング活動を実施した。特に、自動車、小売り、農業が熱心であった。自動車業界も、工場所在地の地元議員を含め、圧力をかけた。相対的に、外国社も米国社の方が有利なように思えるが、ビッグスリも陳情を行った。ビッグスリもグローバル化しており日本からの部品輸入も少なくない。リセッションの中で比較的堅調な消費で持ちこたえているが、中でも自動車の貢献は大きく、同業界の陳情は説得力を持った。

地方でも、次々と地元経済への影響を懸念する声が上がった。例えば、アカンサス州は、農産物や畜産物の生産地であるが、アジア向けの輸出が止まる、鉄道がストップし輸送できない等により地元経済への悪影響が出ている、と訴えた。ケンタッキー州も、農畜産物の産地でまた自動車産業の集積地であるが、大動脈である鉄道輸送がストップし大きな影響を受けている、と懸念を表明した。

#### 【統計から見た輸出入貨物】

西岸港湾のうち、LA・LB港は総取扱い量の6割、コンテナ取扱量の7割を占める。2001年のLA税関輸入統計をみると、品目別では、機械・設備544億ドル(38%)、車両・航空機197億ドル(14%)、繊維・アパレル126億ドル(9%)、その他製造業品125億ドル(9%)、靴関連用品68億ドル(5%)の順番となっている。国別では、中国394億ドル(27%)、日本317億ドル(22%)、台湾98億ドル(7%)、韓国95億ドル(7%)、マレーシア73億ドル(5%)である。2001年にLA港で輸入されたコンテナ貨物は、家具235千

TEU、アパレル180、玩具141、コンピュータ装置122、靴製品103の順番となっている。

同様に、LA 税関輸出統計をみると、品目別では、機械・設備299億ドル(43%)、車両・航空機74億ドル(11%)、化学製品70億ドル(10%)、器具・装置49億ドル(7%)、プラスチック・ゴム38億ドル(6%)の順番となっている。国別では、日本139億ドル(20%)、韓国62億ドル(9%)、中国56億ドル(8%)、台湾51億ドル(7%)、オーストラリア50億ドル(7%)である。2001年にLA港から輸出されたコンテナ貨物は、古紙148千TEU、樹脂・プラスチック71、綿46、ペットフード等41、金属スクラップ23の順番となっている。

### 【輸出貨物への影響】

次に、輸出貨物への影響を具体的に見てみる。輸出農産物への影響は甚大である。前述のように、内陸州の穀物・畜産品や食品も大きな影響を受ける。穀物輸出の1/4、コンテナによる食品貿易の65%は西海岸経由である。カリフォルニア州は、全米で最大の農産物生産州であるが、葡萄、オレンジ、ブロッコリ、レタス等が大きな影響を受けた。特に葡萄は、カリフォルニア州の代表的な果物であるが、同州の農産生産の14%を占めている。このうち1/3は輸出されており、2001年度では65億ドルを記録している。特に今年は豊作が伝えられていたが、ちょうど収穫時期に港湾閉鎖に遭遇した。

LA港からのコンテナによる輸出品では古紙が最大量を誇っている。地元紙によると、LA地区の古紙リサイクル業者ベストウェイ・リサイクリング社は、取扱いの9割は中国向けに輸出しているが、港湾閉鎖により外への持ち出しができず、同社の4ヶ所の保管センターは満杯になってきて、他の施設を倉庫として使用することを検討した。日本紙パルプ商事の米国現地法人であるセーフ・シュレッド社(Safe-Shured)は、加州を中心に、古紙の回収・リサイクルや重要書類等の裁断事業を行っているが、輸出業務に影響を受けている。

一方で、米国内で生産された商品が外への行き場を失い、大幅に値引きして処理する動きも出てきている。99セントショップに代表されるディスカウントショップは、こうした商品を大量に仕入れビジネスチャンスを窺っている。ビジネスの絶好の好機と捉える動きも生じている。

### 【輸入貨物への影響】

世界最大の貿易赤字国である米国は多くの物資を輸入に頼っている。また、グローバリゼーションや経済のIT化は、米国が率先して提唱し実践してきたことであり、輸入物資が滞ることの影響は大きい。以下、輸入貨物が滞ったことの影響を具体的に見ていく。

#### (1)．懸念されるX's商戦への影響

輸入物資が滞ることの懸念は、何と云っても X's 商戦に対する影響である。店頭に並ぶオ - ナメントや玩具の多くは中国から輸入されている。また、衣服、靴、電気製品、家庭内製品の多くはアジアから輸入されている。リセッション入りしている米国経済を個人消費が辛うじて支えている現状下、最大の消費シ - ズンである X's 商戦に品物が間に合わなかった場合、経済全体に対する影響は計り知れない。商品が不足する事態となった場合、便乗も含め値上げも懸念される。

大手量販店の代表格であるウォルマ - トは、年末商戦に向けて、港湾ストも有り得べしとの予想の下に前倒しで調達してきたこともあり、多くは調達済みとしていた。ただし、港湾閉鎖が長引くと影響が生じる、ロットが大きいだけに港湾に代わる輸送手段は非現実的、との発言もあった。一般に、ウォルマ - ト等の大手量販店の場合、流通在庫は 1 ~ 2 週間と言われており、サプライチェ - ンが滞ったときの影響は無視できないであろう。ウォルマ - トのサプライチェ - ン・マネジメントは定評があるところである。

## ( 2 ). 自動車業界への影響

TOYOTA 社と GM 社との合弁会社 NUMMI( the New United Motor Manufacturing Inc.)の組立工場が、サンフランシスコ・ベイエリア(フレモント市)に立地している。同工場は、港湾シャットダウン早々の 1 0 月 2 日深夜、一部閉鎖となった。その後、ジェット機 6 機をチャ - タ - してピストン輸送による空輸を 5 日から開始した。トランスミッション等の部品を日本から空輸し、この合弁組立て工場は 7 日に再開した。TOYOTA 社は、閉鎖が長引けば他の海上ル - トを利用することも検討したようである。また、5 日には、ロングビ - 子港の関連施設で働いている 2 5 0 人中の 8 0 人に休暇を与えている。

同社は、ジャストインタイム・システムを変更する意向は全くないとしており、むしろ、港湾閉鎖により部品の供給が短期間で滞ったことは、効率的な生産システムが維持されている証である、と解釈している。SF ベイエリアの工場は、オ - クランド港湾から近距離にあり、ここが真っ先に停止に至ったのは道理がある、また、ジャストインタイム・システムが行き渡っていれば、非常事態の際は早く止まるが事態が解消された際の再開も迅速なはず、とみている。但し、港湾閉鎖に至る事態も予想される中で、予め通常よりも在庫を多めにしておくことも有りえた訳で、反省点もなくはない、というところかもしれない。

世界規模での最適化を目指している同社は、日本製の場合も車種によっては外国から部品を調達している。港湾閉鎖の影響如何によっては日本国内の工場の一部が停止を余儀なくされることもあり得るとのことである。なお、同社の米国での製品流通在庫は、トヨタ系で 3 週間程度、レクサス系で 2 週間程度である。自動車の在庫は、一般に 30 日程度と言われているが、車種によっては、5 0 ~ 6 0 日のところもある。

HONDA 社は、現地生産比率は約 3 / 4 で、主要工場はオハイオ、アラバマにある。また、ノ - スカロライナ州やサウスカロライナ州には、汎用エンジン生産工場や全地形型車両(ATV、All Terrain Vehicle)の組立てを行っている。1 0 月 5 日に、オハイオ工場向け

の重要部品に関し空輸を開始している。完成車の流通在庫は3週間程度である。一方、NISSAN社は、10月5日に、閉鎖が続けばテネシ - の Smyrna 工場は翌週末には工場閉鎖を余儀なくされよう、と発表した。Nissan と Infinity 15千台が滞留しており、10月の販売は 15%の見通しであると発表した。

日本自動車会社の空輸が話題となったが、部品の一部を空輸することで工場稼働が可能となるまでに現地調達が進んできた証とも言える。例えば、HONDA社は95%が現地調達と言われている。日本社は、基本的にレイオフしないことから、工場を稼働せざるを得ない面もある。また、こうした事態を読んで在庫積み増しを積極的には行ってはいなかったようである。港湾労使紛争が、スロ - ダウンを含めここまで長引くとは思わなかった、としている。いずれにしても、自動車業界は、今次閉鎖を経験したが、世界最適生産体制やジャストインタイム・システムを見直すことは考えていないようである。

### (3). その他

半導体等エレクトロニクス関連産業は、輸入部品の殆どを航空輸送していることから、概ね影響は軽微としている。但し、航空機輸送へのシフトにより運賃が上昇しており、その面でのコストアップを懸念する声がある。

電気機械関連産業は、ジャストインタイム・システムを導入している企業が多く、一般に部品在庫2~3週間、製品流通在庫3週間程度である。ストライキを予想して在庫を厚くしていた企業もあるが、港湾閉鎖が長引きまた滞貨の処理にも時間がかかることが見込まれ、影響から逃れられないだろう。航空便の利用や輸送ルートの変更を実施あるいは検討している企業もある。航空輸送への切り替えについては、一様にコスト高、容量の限界と予約の難しさを訴えている。

食品は、一般に単価が安く航空輸送に切り替え難い。食品製造業は、材料を現地調達している場合が多いが、影響を受けているものもある。バナナは中南米から大量に輸入しているが、ド - ル - フ - ド社は、メキシコのエンセナダ港を利用してバナナ等の荷揚げに踏み切った。なお、巷ではバナナ不足を懸念する声も上がった。

その他、ボ - イング社への影響は深刻で、10月7日に操業の一部を停止した。日本メ - カ - からの部品が届かないことが要因との報道もなされた。777機体のうち2割は日本から輸入と言われている。アパレル産業も、国際分業が発達していることから、影響が生じている。

## 終わりに代えて

### - 増大する国際港湾の重要性とIT化の意味するもの -

#### 【港湾再開後の見通し】

ブッシュ大統領の、タフト・ハートレ - 法に基づく介入により、最長80日間の冷却期間、話し合いの期間が生じた訳であるが、先行きは楽観できない。報道によると、再開した時点で、西岸全域で200隻以上の貨物船が港の内外に停泊し、また、目的地として航海中の船も存在する。LA・LB港では、120隻以上の船が停泊しているが、これ以外に20隻程度進路を変更している。1日閉鎖すると正常に戻るまで5～7日かかると言われる。即ち正常化に6～10週間かかることになる。限られたスペースにハイピッチでの荷揚げが行われることから、港湾内に貨物が滞留し作業効率の低下や港湾に地区に押し寄せるトラックの渋滞、荷役作業者の数の限界等により、様々なボトルネックが生じる。こうした状況は「ロジスティカル・ナイトメア」と呼ばれる。

こうした状況下では、停泊している船の荷揚げが、輸入貨物の荷役が優先される。多数の船を一刻も早く開放し稼働させる必要がある。再開直後のLA・LB港の状況は、輸出貨物のブッキングは早くも1週間後から、出荷は2週間後からという話であった。また、LA・LB港は、荷役の順番については、First-Come-First-Servedベースが原則であり、プライオリティは決めていない、としている。一方、フォワード - 等物流事業者は、荷主からできるだけ速く荷役して欲しいとの要請を受けており、多くは24時間体制で対応しているが、優先順に関し対応に苦慮するものと考えられる。年末商戦に向けてギリギリのタイミングであることから、荷主も、大手は24時間体制の受け入れ態勢をとり、中小も荷捌き時間を延長して対応している。

組合員が通常のペースで作業を行うかも不透明である。タフト・ハートレ - 法の下でSF連邦裁判所が閉鎖解除・荷役再開の命令を出した際、通常の方法での荷役作業を要請している。船会社側にとっても、再びスロ - ダウンを仕掛けられるのではないかと警戒しており、通常ペースの荷役効率と厳密に比較する、スロ - ダウンが認められれば直ちに裁判所に連絡する、としている。裁判所は、スロ - ダウンと認めた場合は、組合幹部に対して罰則を適用することになる。一方組合側は、再開命令が出された際、最近特に港湾荷役は危険が伴っておりまた滞留貨物が多いと荷役効率が落ちる、として、「安全に作業する“working-safely”」を強調した。現在、再開後10日経過しているが、経営者側は詳細な操業記録を基に、20%程度効率が落ちている、と主張している。実際に、物流事業者や荷主の間にも、再開はされたものの物流は滞っており対策に頭を痛めている、という声も聞こえる。

今後のスケジュールは、ク - リングオフ入り後60日までに労使双方の合意が得られない場合、調停委員会が再度ブッシュ大統領に交渉経緯、労使双方の立場、PMAの最終案を盛り込んだ報告書を提出する。61日目から75日目までの間、連邦労働関係局(NLRB)

は、PMA 側の最終提案を ILWU の総員投票(秘密投票)にかけ、その結果を 5 日以内に司法長官に報告する。ク - リングオフ期間は 1 2 月 2 7 日ころには期限が切れるが、ILWU の総員投票で PMA 提案が否決されて期限を迎えると、労使の自主的な交渉が再開されることになる。交渉如何では、再び荷役スロ - ダウンやロックアウトが行われる可能性もある。経営者側は 1 0 月 6 日の最終案で略譲歩案を出し尽くした、とも見られており、今後の労使交渉が難航することを危惧する声は少なくない。

### 【経済活動へのインプリケ - ション】

港湾閉鎖問題は、様々なインプリケ - ションを含んでいる。グロ - バリゼ - ション化や I T 化に伴い、世界規模での最適生産やサプライチェ - ンの形成が進展した。輸送システムも、世界規模での競争激化への対応、I T 技術の取り入れを取り入れることでの効率化が飛躍的に進みこうした流れを支えてきた。船舶が大型化し港湾でもタグボ - ト、岸壁、ガントリ - クレ - ンの大型化や作業の高速化が進められてきた。こうした中で、港湾の役割が従来にも増して重要になりボトルネックになったときの影響は甚大となった。グロ - バリゼ - ションやジャストインタイム・システムに対する見直しの議論もありえよう。ただ、国際化や情報化は時代の流れであり、これを見直す動きは考え難く、また実際に見直す動きは生じていないようである。

グロ - バリゼ - ションは後戻りでないもの、との前提に立つと、重要港湾はもはや止まてはいけないものという結論になる。また、港湾の重要性が改めてクロ - ズアップされる中で、位置的に独占に近い競争力を持つ西岸港湾でも効率化は避けて通れない課題となっている。我が国においても港湾の効率化の持つ意味を改めて留意するべきであろう。

ワシントン州のシアトル港では、近くのカナダのバンク - バ - 港に船社が逃げないのであるかという不安を持つようになってきている。シアトル港は、貿易量の拡大時期にも拘わらず 9 8 年をピークにコンテナ取扱量が減少してきている。一方、バンク - バ - 港は順調に伸びている。シアトル港は、バンク - バ - 港に比べコスト高でまた西岸地区の中でも労働者の対応がアグレッシブである。最近シアトルの地元新聞では、港湾の特集記事を掲載し、世界の港湾の隆衰を辿りながら警鐘を鳴らした。米国東海岸のボストン港は労働問題を主要因としてカナダのハリファックス港に顧客を奪われた。かつて米国随一の取扱高を誇った N Y 港は、高労働コストにより、ロ - カルな物流需要に留まるようになった。広域の需要はチェサピ - ク湾やバ - ジニア州の位置する港湾を通るようになった。神戸港も紹介されているが、9 5 年の大震災で貨物が周辺の港に移動し 2 ヶ月後の再開時には多くの貨物は戻ってこなかった、その後港湾フィ - や労働コストの削減を強いられた、との内容である。

I T 化がもつ意味との関連も興味深い。I T 化の時代においては、企業内あるいは関連会社や提携先との連携において、情報のリアルタイム・双方向での共有化が可能になるが、その実現が効率化促進の鍵となる。こうした動きが進んでいくと、情報システムの構築は

経営そのものであるとの意味合いを持ってくる。IT化を進める前提として、情報を共有する関連者が互いに信頼しあう仲であることが重要になる。西岸港湾の労使は、こうした信頼感を有していないように思われ、これが問題の根底にあるのであろう。今次労使紛争の例は、安易に一般化できないのかもしれないが、IT化時代の経営効率化を考えるうえで、あるいは労使の在り方を考察するうえで興味深い事例と言えるのではないか。労使協調路線でないとIT化に伴う効率化の果実は得難い、逆にIT化は労使関係や労働組合の在り方に大きい影響を及ぼすことになる、と言えるのかもしれない。

**日本政策投資銀行 ロスアンジェルス事務所 山家公雄**