

産業構造調整期における造船企業行動と成長パス —— 設備処理期に対する中手專業造船企業行動を中心に ——

西川 琴平
具 承 桓

要 旨

本稿の目的は、企業を取り巻く環境要因、とりわけ規制が企業の成長経路にどのような影響を与えるのかについて、明らかにすることである。具体的には、1970年代のオイルショック以後、二度にわたって実施された設備規制などに対して、造船企業がとった行動を考察しつつ、当該企業がとった行動がその後の企業成長経路へもたらした影響について分析を試みる。

オイルショックによる造船不況に対して、国は過剰供給状態と判断し、国策として設備処理や規制を通じて縮小均衡を目指していた。設備規制に対する行動も、多角化路線の重工業系大手と造船專業の中手では異なった。さらに、将来を見据えた、設備処理や規制に対する異なる企業行動は、多くの中小企業を集約させることになる反面、設備の規模拡大を図った企業の中では市場拡大期に異なる成長パスを描くようになった。

本研究では、設備規制とその対応が、現在の造船企業の競争力と成長パスを左右する要因となったことが明らかになった。

1. イントロダクション：研究背景と問題意識

本稿の目的は、企業を取り巻く環境要因、とりわけ規制が企業の成長経路にどのような影響を与えるのかについて、明らかにすることである。具体的には、激しい環境変化と不確実性の高い造船産業を取り上げ、1970年代のオイルショック以後、日本国内で二度にわたって実施された設備規制などに対して、造船企業がとった行動を考察しつつ、当該企業がとった行動がその後の企業成長経路へもたらした影響について分析を試みる。

本稿の分析対象とする造船産業は、景気循環、船価の変動、ドル決済による為替リスクなどの不確実性が高い産業である。こうした不確実性の中、日本の造船産業は、戦後、世界貿易の繁盛という波に乗り、1956年に初めて世界1の地位を獲得した産業であった。その後の世界貿易の繁盛とともに海運業の成長につれ、コンテナ船の普及と大型化が図られた中で、約半世紀その座に君臨してきた。

ところが、近年の日本造船業は、極めて厳しい状況におかれている。直近2014～2018年の市場状況¹⁾をみると、タンカー、コンテナ船、LNG船など高付加価値の大型船セグメンテーションにおいては、韓国勢の受注獲得の勢いが増している。また、2010年代以後、キャッチアップを急ぐ中国

1) 国土交通省 (2020)

勢がバルク船セグメンテーションにおいても日本との間で競り合う状況となっている。企業レベルでみると、三菱重工業など重工業系の大手造船所（以下、大手）の存在感は70～80年代と変わって極めて低く、標準設計に基づき、バルク船を中心としたいわゆる「標準船戦略」を実行してきた専業オーナー系の中手造船所が日本の造船産業を引っ張っている格好になっている。現在の極めて厳しい状況に対して、「生き残りをかけた業務提携等の企業再編の動きが活発となってきている」と、国土交通省（2020）の「海事産業将来像検討会 報告書」に示されている²⁾。

こうした今日の状況の原因については様々な要因が想定できるが、選別受注、技術優越主義、多角化のジレンマなどが指摘されている（具・加藤, 2013）。また、今井（2014）は常石造船の製品戦略を「得意とするバルクキャリアの開発、生産に注力する」とし、これに関しては他の先行研究にも同様の内容が書かれている。しかし、その内容は具・加藤・向井（2010）と重なっており、同様に設備処理に関しては触れられてはいなかった。

このように、数少ない先行研究においてはその対象を製品戦略と海外展開を中心にしており、設備処理を起点とする分析は試みられていない。また、船舶の大型化に対応できなくなったそもそもの発端については明確な指摘はあまりない。船舶の大型化の流れの中、1970年代にあった二度のオイルショックによる景気停滞の経験から過剰供給能力を抑制し、市場需給への対応する意図で実施されたのが選別受注³⁾である。もう一つの施策が、本稿が焦点を当てる未曾有の設備・操業規制であったことが指摘できよう。この規制によって、生産拠点の生産能力の縮小が行われたのである。これに対して、韓国造船3社は、1990年代前半の過剰競争ともいえる設備投資があり、拡張された生産能力は1990年代終わりごろから大型船の大量受注を可能とする必要条件として活用できたのである。

造船の大型化のトレンドに、当初、日本の造船産業も的確に対応しようとしていた。山本（1980）によれば、大型船工場への設備投資の競争を時間軸で見ると、①1965年辺りの大手造船業による300,000DWT級設備の新設・改修、②1969年以降の大手造船業7社による200,000GT級の工場の新設、③1972年ころに計画、許可申請され、オイルショック前後に稼働し始めた中堅造船業6社の設備投資、の3つの期に分けることができるとしている。既存、そして将来の需要に対応するための設備投資であったが、船舶大型化は突如外部環境の急変に伴い縮小することとなった。それが1973年のオイルショックの発生である。この外部環境の急変に際して造船市場は急激に悪化することになる。特に200,000DWT以上のVLCC（Very Large Crude Oil Carrier）級市場は壊滅的であり、これら設備は一気に過剰設備となり、さらに不幸なことに中手企業には投資金額の回収が出来ずに倒産する企業

2) 直近の動きとしては、国内建造量1位の今治造船と2位のジャパンマリンユナイテッド（JMU）が共同出資の営業・設計会社の設立や今治造船がJMUに30%出資する等の内容を含む資本業務提携（2020年3月27日）が発表、また三菱造船が大島造船とともに香焼工場の有効活用に係る検討を開始（2019年12月18日）することが報道された。

3) 第2次設備処理後の企業間の協調や提携は、大手資本が他の大手傘下にある中手・中小造船企業に生産委託をするものから始まり、1990年以降は大手同士での共同受注や生産委託も行われた（麻生, 1997）。

も出現した。

この二度の設備・操業処理は、造船企業群に対して平等負担の原則⁴⁾のもとで造船所に課せられたにもかかわらず、個々の企業においては異なる解釈がなされ、異なる企業行動をとっていた。大手、中手を含め多くの企業が自社設備を処理した一方で、中手企業群の中には極少数であるが自社設備を処理せず、さらに建造力を増強した企業が存在する。その代表例が常石造船と今治造船である。この2社は設備処理という規制に多数の造船企業とは異なる行動をとり、生産設備縮小というリスクを回避することができ、2000年代の成長を図ることができた。設備処理や各種規制に回避策を講じた企業が建造量の向上を果たし、企業成長を可能にしたのである。

歴史家 E. H. Carr は、歴史とは現在と過去の対話だといった。この名言のように、今日の日本の造船産業が極めて厳しい状況におかれてしまった原因を紐解くため、歴史をさかのぼり明らかにしようとするものである。

2. 先行研究のレビュー

以下では、本稿が取り扱う外部変数としての「規制」や「産業政策」と、企業行動造船不況の諸要因と過剰設備問題に関する研究を中心に考察していくことにする。

2.1. 企業と規制，産業政策をめぐる研究

法律や法令，業界の取り決めなどは、企業行動に大きく制約を与えると同時に、その方向性を決めてしまうものでもある。近年では環境汚染や交通渋滞など、企業活動の外部不経済問題を制約する方策として規制が講じられている。環境規制は代表的なものであろう。

朱・武石・米倉（2007）は、自動車排気浄化技術を事例に、なぜ1977年に日本で三元触媒という排気浄化の技術革新が世界に先駆けて実現したのかを分析した。彼らは「技術革新には様々な要因が関与するが、とりわけ支配的な技術が登場する過程においては、技術的・経済的要因のみならず、社会的、政治的要因をも含む多様な問題がその行方に影響を及ぼす」（Tushman・Rosenkopf, 1992）との議論から、技術的可能性それ自体は技術に内在する論理によって規定される一方、どの可能性が受容され普及していくかについては社会政治的要因の影響力が大きくなるとの視点から、幅広い観点から分析を行った。また、朱・武石・米倉（2007）以前から、日本が世界に先駆けて排気浄化技術を開発することになった要因が示されており、それは政府規制の役割、自動車産業の競争の激しさ、社会運動であった。ここから、技術的な裏付けがないとの理由で米国では先送りされた一方、なぜ日本では規制が実行されたのかという空白部分を埋めようとしたのである。なお、それはホンダの起死回生策として注力したCVCC（複合過流調整燃焼エンジン）が反公害の旗印となり、その

4) 森田（1989）は、日本の衰退産業政策の特質の1つとして平等負担の原則をあげる。

考えが政府方針と合致し、世界でもっとも厳しい排ガス規制が世界で最初に実施されたとしている。つまり、世界一厳しい規制が企業の技術革新を可能としたと要約できる。

類似するものとして、菊池（1988）は企業の組織や行動の国際比較にあたり、企業の行動に対する各国政府規制または規制の緩和ないし廃止が、それぞれの国内の企業に対してどのような影響を与えているかは重要な研究課題の一つであるとし、日米英3カ国の企業組織に対する政府規制の影響に関しての特徴と差異を分析した。彼は1960年代から米国において始まった政府規制の拡大・強化が企業組織の構造に変化を与えたとし⁵⁾、また企業に対する法規制が企業内の技術開発と技術革新に影響を与えたとした。中でも、法規制が企業の技術開発と技術革新を刺激し促進するような作用のみならず、逆に法規制が技術革新を遅らせ、阻止する側面が存在していたことは極めて興味深い。

規制の提言者についての研究として、平野（2005）は石油化学産業における“政府規制が石油化学企業の行動を規定し、企業は受動的に行動する”という既存の議論を再検討し、“企業行動はたとえ強い政府規制が存在していたとしても完全に規定されるわけでは無い”こと、及び“企業側も政府に対して働きかけをしていた”ことを見出した。彼は、既存の支配的な見解として、①政府の規制は大きな強制力を持ち、②企業は受動的にそれに対処する、という経路を通じて政府が石油化学企業の行動を規制していると説明している。しかし、既存の支配的な考えである“規制は政府が一方的に決める”は事実ではなく、重要な企業戦略は完全に規定されることは無く、重要な意思決定に関しては企業側がむしろ規制を自らの望む方向へと誘導していたことが理解できた。つまり、規制は政府から一方的に規定されるのではなく、政府と企業の双方に深い関係があり、決して一方的では無かったのである。

また、平井（2007）も戦後日本の石油化学工業を事例に、その産業政策を分析している。戦後生まれの新産業であった石油化学工業は1950年代末頃から操業を開始し急成長を遂げたが、1970年代前半に慢性的な低収益構造に陥る事となった⁶⁾。この新産業の成功と暗転は、石油化学企業群の存在と当時の通産省による産業政策の2つの主体の相互関連性によってもたらされたのである。つまり、立ち上がり時には石油化学工業への進出を目指す企業群の旺盛な事業意欲の一方で、欧米企業に比較して後発性と小規模性を危惧した通産省による支援が行われた。しかし、成熟産業への暗転は、石油化学企業の積極的な投資意欲を見誤った通産省による産業政策の失敗があり、余剰設備の状況をより過剰に、より早期に引き起こしたのであった。

他方、影山（1999）は産業政策遂行に際しての問題点を挙げている。その内容は、①日本の産業競争力と国際的地位に関する判断を誤り、産業自体の発展力を過小評価し、結果として海外との貿易摩擦を強めることとなったこと。②新規参入規制を強化したことがかえって既存企業間の過当競

5) 詳細については菊池（1988）を参照して頂きたい。なお、変化の内容をかいつまんで述べると、①法務部または法規部の拡張や新設、構成員数の増加、②大企業のトップマネジメント層の構成変化、が挙げられる。

6) なお、確かにオイルショックによる原材料費の高騰は経営悪化の要因となったが、石油化学工業の構造的転換をもたらした根本的な要因ではないことに注意しなければならない。

争を促進し、業界秩序を乱すこととなったこと。③官民協調懇談会による設備投資調整が逆に競争を煽り、過剰生産の契機を作ったことである。

産業政策について、鈴木（1995）は戦後型産業政策の歴史的形成過程とその機能を分析している。産業政策は①通産省と業界団体・企業との情報交換の機構的整備、②新産業が立ち上がるまでのセットアップコストの社会的負担、③相互に関連の深い産業間の投資調整、という外部性の問題処理から構成されている事を見出した。

同じく、森田（1989）は日本の産業政策の中でも特に衰退産業に焦点を絞り、その特徴を分析した。その事例としてオイルショック後の造船不況への対応、特に第1次設備処理に焦点を絞っていたため、本論と関わりの深い先行研究でもある。衰退産業に対する政策の根本的な問題は、拡大することの無い、あるいは縮小しつつあるパイを如何にして配分するかという問題であり、政治的により厳しく、深刻である。造船業においてオイルショックがもたらした影響はどれほどのものであったかは本論にて後程詳細に記している。なお、分析の結果として、日本の衰退産業政策の特質を、①関係する社会的・経済的分野をすべてカバーする政策の包括性、②全員残存の原則、平等負担の原則とした。本論が分析対象とする企業は、違法ではないが、この平等負担の原則を無視し設備処理を回避しており、その行為がどれほど異端な行動であったのかが理解できる。

2.2. 造船不況の諸要因と過剰設備問題

造船不況の原因やその要因に関する研究は、大きく分けると世界レベルでの議論と、国内の要因を探索したものがある。国内要因に関する議論としては、植松（1981）が挙げられる。彼は、造船不況の要因をオイルショックのような世界的規模に絞るのではなく、日本固有の問題も考察している。すなわち、タンカー偏重の供給体質という日本固有の問題、円高、第三勢力の追い上げが不況をより一層複雑なものとしたのである。

外部要因に着目したものには、立松（1982）がある。彼もまた造船不況の諸要因を研究しており、造船不況最大の要因は新造船需要の減少によるものであり、それは世界的な海運不況によって引き起こされたとしている。海運市況を規定するのは海上荷動きの動向であり、その停滞は世界的な経済不況による世界貿易の停滞に基づくが、タンカーの場合はこれに加えて、原油価格の大幅引き上げによる消費の停滞と先進諸国における省エネルギー、小石油運動の進展という事情もあった。そして、この海上荷動きの停滞以上に海運界にとって打撃となったのが、1972～1973年の新造船ブーム期に過剰な造船注文がなされたという事だった。インフレーションの進展と通貨不安から投機的な目的で過剰に船舶が発注され、それらは1974年以降の不況下に相次いで竣工したのである。

また、ブーム期と不況期の新造船受注面の相違についても立松は分析しており、ブーム期に全受注量の80%を占めていたタンカーは1975、76年にわずか数%の比重しか占めていなかったことを記している。これは、植松（1981）が指摘した「タンカー偏重の供給体質」から、オイルショックが大手企業に如何に大きな影響を与えたのかを想像させる。

さらに、彼は市場動向とそれによる船舶受注、受注セグメンテーション、設備投資との関係についても論じている。1970年代前半にタンカー大型化に対応するために急増した本国造船業の設備投資の背景にも論及している。それは、海運業の新造船需要の増大に対応するためは勿論のこと、1960年代を通じて行われた大型合併により大型投資を可能にするほどの経営基盤が整ったこと、労働者不足と賃金上昇に対応するために省力化が必要だったこと、超大型船建造を先行している欧州造船業との競争、そして1970年の海運造船合理化審議会（海造審）答申「今後の造船施設の整備のありかたについて」が影響したことを挙げている。なお、大手の設備投資がULCC（300,000DWT以上）の需要に対応するためであった一方で、中手企業が大型タンカー（100,000～150,000DWT）に進出したのもこの時期である。

山本（1980）はオイルショックを契機にして超大型タンカー、及び超大型船の需要が減少した一方で、中小型船と貨物船などの需要は超大型タンカーほどオイルショックの影響を受けていなかった、としている。そのため、構造不況の実態は大型タンカー建造中心の供給体制を持つ大手企業における設備過剰が原因であると明らかにした。また、大手がなぜ1965年以降大型船建造施設を立て続けに新設したのかについても解説している。それは、船舶需要産業がタンカー大型化による運賃コストの低下に魅力を感じ、大型タンカー需要を増大させたため、造船業界に対して設備の大型化を要求したからである。

麻生（1991）の研究は、1974年から89年頃まで続いた造船不況において、大手企業が国家産業政策を利用し、過剰設備の処理と価格支配力の回復をどのようにして行ったのかを明らかにしている。不況期における需要の後退がもっとも著しかったのは大手が独占する7万5,000GT以上の大型船であり、この大型船建造設備が造船不況の根幹をなしていたとしている。すなわち、この過剰設備の圧力が、大手企業に従来中手企業が展開していた中小型船市場に参入させる結果となり、船価低迷、大手の価格支配力の後退、並びに収益性悪化を招いたのである。その証拠として、国策による2度の設備処理では、5,000GTから3万GT級の中型船建造設備がもっとも減少しており、不況の根幹をなす超大型船建造設備は維持され、大・中型船建造設備の複数生産体制を維持するなどの特徴があったことを指摘している。

3. 1970年代の造船不況と二度の設備処理プロセス

3.1. 造船不況

オイルショック当時、日本には大手7社（三菱、石播、日立、住友、川崎、三井、鋼管）と約30の中手（今治や常石など）、その他中小零細企業を合わせて、約1,500の造船企業が存在した（森田、1989）。大手は複数の大型船台ないしドックを保有し、主として巨大タンカーを建造していたのに対し、中手以下は1つの船台ないしドックの企業が多く、建造船舶も中小型船のばら積み船などであった。このため、戦後造船業はオイルショックまで、大手と中手で一様の棲み分けが行われていたの

である。

数だけで見れば上記の通りであるが、実のところ、1970年代前半に日本造船業は大手7社とそれに連なる中小造船業といった系列関係が形成されていた。大手は日本を代表する重工業資本であり造船はあくまでも一事業（部）に過ぎないものの、資本金や生産技術などは中小造船業を圧倒していた。にもかかわらず、なぜ大手と中手は提携を結んでいたのか。それには、当該者間の相互利益の部分がある。

大手にとって、提携は超大型タンカーに特化し高い利潤を確保すると同時に、中小商船市場の確保や開拓が指摘できる。一方、中小造船業にとっては、営業力の強化や受注の確保、技術指導、資本参加による経営安定化があげられる（清, 1978）。

次に、造船不況下の業界についてである。立松（1982）は、日本造船業におけるオイルショックに起因する造船不況を2つの期に分けている。第1期は1974～76年までの、需要の減退にもかかわらず、既に約3年分の手持ち工事量を確保していたなど比較的安定した状況が見られた時期である。そして、第2期は1977～79年春までの、造船会社の倒産件数が急増するなど不況が本番を迎えた時期である。つまり、当初の造船業は他産業が不況にあえぐ中にあっても安定して過ごせていたのだ。しかし、これは世界シェアの約半数を占めていた日本のみの話である⁷⁾。

そして、上記分類での第2期では日本造船業においても倒産企業が急増することとなった。76年から80年までに47社が倒産し、その内16社は5,000GT以上の船舶を建造する能力を有していた。同時期に倒産企業をみると、60年代半ばから著しい高度成長をし、過大な設備を行っていたことが指摘される（清, 1978）。

3.2. 産業規制と設備処理

政府がとった造船不況対策には、操業調整、需要創出対策、過剰造船設備の処理、雇用・中小企業対策がある（日本造船振興財団, 1983）。以下、時間軸で講じられた政策について検討を加える（表1参照）。

不況対策として、もっとも早くに行われたのは、1975年春ごろから始まる運輸省による並列建造規制（船台またはドックで同時に1.5隻以上の船舶の建造を禁止する）に関する行政指導である。

同年10月、運輸省は海造審に対して今後の建造需要見通などを諮問し、翌年6月に答申された。その内容は造船能力を調整する必要性を訴えるものであった。なお、海外進出についても慎重に対処すべきとされていた。また、諮問から答申までの間に、運輸省は臨時船舶建造調整法による船価指導に乗り出していた。世界的な赤字受注で、日本の受注船価は3～4割も急落し（日本造船振興財団, 1983）、日欧造船摩擦に対応しなければならなくなったのだ。

7) 公益財団法人笹川平和財団海洋政策研究所「第126号、日本の造船業を支えてきた熟練技能者」。

表1. オイルショックから特定船舶製造業安定事業協会設立までの過程

	運輸省など	海造審など
1974年		➤ 並列建造規制に関する行政指導
1975年		➤ 運輸省諮問「今後の建造需要見通しと造船施設の整備の在り方、長期計画と当面の対策について」
1976年	➤ 海造審、運輸省に対する答申	➤ 船価指導 ➤ 運輸省大臣勧告 ➤ 第1回操業規制
1977年		➤ 第2回操業規制
1978年	➤ 海造審、運輸相に答申「今後の造船業の安定化方策について」 ➤ 特安法における安定基本計画「総トン数5,000トン以上の船舶を建造することが出来る船台又はドックを使用する船舶製造業の安定基本計画」 ➤ 特定船舶製造業安定事業協会設立	➤ 運輸省諮問「今後の造船業の経営安定化方策はいかにあるべきか」 ➤ 特定船舶製造業安定事業協会法

(出所) 著者作成.

1976年、海造審答申を基に、1万GT以上の船舶を建造する施設を保有する企業に対して運輸省大臣勧告、つまりは操業規制が出されることとなった。規制量は当初は大手に厳しかったものの、徐々に企業規模に関係なくなっている。船舶需要そのものが伸びていないため、いくら操業規制を厳しくしても効果が薄いためである。すなわち、ここに過剰となった設備の処理が必要となったのである。

1978年5月に特定不況産業安定臨時措置法⁸⁾(特安法)が成立し、施行された。本法の要旨は、安定基本計画を策定しその計画に沿って設備処理を行うとともに、特定不況産業信用基金によって債務の保証を行うというものであり、造船業もまた特定不況産業に含まれることとなった。78年5月、運輸省は海造審に対し諮問し、2か月後に答申を受けた。

運輸省(昭和53年度版)によると、答申のおおむねの内容は、今後の我が国の外航船建造量見通し及び需給ギャップ、設備の処理など、設備処理と併せて行うべき措置であった。というのも、当時980万CGRTを有していた日本であるが、1985年の建造量需要は高水準で見積もっても640万程度であり、明確に過剰であった。つまり、この340万の需給ギャップを処理する必要性が生じたわけである。

同年11月、特安法における安定基本計画「総トン数5,000トン以上の船舶を建造することが出来る船台またはドックを使用する船舶製造業の安定基本計画」が策定された。すなわち、総トン数5,000以上の船舶を建造することが出来る船台またはドックを対象に、年間生産能力の合計340万CGRTを廃棄や休止、譲渡により処理することである。設備処理量の企業規模別負担率については、大手7社が40%(区分A)、中手17社が30%(同B)、中手16社が27%(同C)、その他21社が15%(同

8) 1978年5月10日に成立、同月15日に施行。特定不況産業に指定された他の産業には、アルミニウム製錬業や合成繊維製造業などが含まれる。法律に関する詳細は、衆議院HP内、第84回国会制定法律一覧内の法律第44号を参照。

D) の処理比率とし、日本全体で 35% の処理率とする。設備処理の期間は、廃棄は 1980 年 3 月末までに完了、休止は 1977 年 3 月末までに休止の状態に入り 1983 年 6 月 30 日まで継続する、譲渡は 80 年 3 月までであり、83 年まで、設備の新設、増設及び拡張は行わない、とされた。

この造船業における安定基本計画の特徴は、船台・ドック単位での処理という事である。と言うのも、大手は確かに処理率が高いが複数の船台・ドックを所有している。そのため、自社のみで処理を行ったとしても造船事業から撤退するという事は無い。しかしながら、中手のほとんどは 1 企業 1 船台または 1 ドックであり、設備の処理は造船事業の撤退、あるいは企業の解散を意味していた。

日本造船振興財団 (1983) によると、「基数単位の削減が不可能もしくは著しく不都合な企業にあっては、グループ化して処理することで、基数単位の廃止の原則を貫くこととなった。」とあり、また「このグループ処理の場合には、各企業が分担すべき処理量の総和に相当する量をグループ全体で処理すればよく、必ずしも各企業が属すグループの処理率をそれぞれが処理する必要はない」としていた。つまり、他の企業とグループを形成し、グループ内の競争力の低い造船所を処理して処理率を達成できる、という事である。

こうした政策の骨子について、立松 (1987) は「この造船業の集約化と言う方向は、もともと政府・海造審の基本的立場とも言うべきものであった」と指摘している。大手と比較して、中手は金融・技術などの各方面で弱体なものが多く、集約化によって経営基盤の強化を図ることが必要だと考えられていたからである。

なお、自社設備の処理を行える余裕すらない中手企業への対策として、1978 年 11 月 14 日に特定船舶製造業安定事業協会法が公布、施行されることとなった。最終的に 9 工場が買収されたもので、詳細は植松 (1981) を参照して頂きたい。

3.3. 第 1 次設備処理とそのプロセス

第 1 次設備処理は、単独で処理した企業 11 社、単独で能力縮小した企業 10 社、共同処理 11 グループ 40 社で行われた。この結果、処理前には合計 138 基 977 万 CGRT であったものが処理後は 88 基 619 万 CGRT となり、実に 50 基 358 万 CGRT が処理された。また、企業数に関しても、61 社であったものが 44 社に集約された。

さて、設備処理後は三光汽船の大量発注により、日本造船業の手持ち工事量は 1983 年度末で約 1,360 万 GT、1984 年度末で約 1,140 万 GT と高い水準にあったが、1985 年度に入ってから状況は大きく変化することになる。最初の引き金は 1985 年 8 月の三光汽船の倒産に象徴される船主経済の悪化と、これに伴う船舶金融の引き締めであった (日本造船振興財団, 1990)。

船主が新造船を必要とせず、さらに金融引き締めが行われるとなると、もちろんのこと新造船需要は減少する。しかし、日本造船業はこの時の不況に対して何ら対応を取らなかったわけではない。

この不況が表れる前の 1983 年 3 月時点で、海造審造船対策部会は運輸大臣に対して意見書を提出し、2 年後の 1985 年 3 月に最終報告をとりまとめた (日本造船振興財団, 1990)。同報告書は需給構

造の適正化や産業体制の整備などの必要性を指摘し、この報告書を基に、運輸省は1985年10月に海造審に対して諮問を行った。

海造審はそれに対する答申を翌年6月に行った。答申では、今後の新造船の需要見通しの予測結果として、当面300万～320万CGT、95年においても520万CGT程度の需要しかないとした。そのため、日本造船業の構造的な問題として、過剰設備の存在と過度の競争を引き起こしやすい産業体制⁹⁾を指摘している（日本造船振興財団, 1990）。

また、操業調整は83年より実施され、その操業限度量は徐々に厳しくなっていた。麻生（1991）は、「操業調整による供給量制限は、過剰設備を抱える造船資本の受注競争を規制できなかった」としている。海運資本の投機的発注が生じるたびに造船資本は受注競争に走り、船価を低迷させたのみならず、その後の需要を消滅させたからである。

3.4. 特定船舶製造業経営安定臨時措置法の公布と第2次設備処理

先の海造審による答申を参考に、1987年4月、「特定船舶製造業経営安定臨時措置法¹⁰⁾（経営安定法）」が公布、施行されることとなる。本法の対象や措置は、第1次設備処理時と同様であった。

経営安定法の規定に基づき、1987年6月、運輸大臣は事業者が経営安定法に従って設備処理などの措置を講ずる際の基本的な指針を告示した。基本指針の概要は、120万CGT程度（現有年間生産能力の20%）の設備処理量を基数単位で行うものであり、87年度中に極力グループで行う¹¹⁾（この場合、グループの現有年間生産能力の20%程度）のものであった。

なお、事業提携に関する事項として、事業提携は合併、または造船部門の譲渡・譲受、資本または役員派遣による系列化のほか、図1の効率的な組合せのいずれかによることであった。そして、第1次設備処理以後に抑制されてきた建造施設の新設などについては、年間生産能力を増大させない範囲で新設などが認められることとなった（運輸省, 昭和62年度版）。

9) 中手企業の成長や大手と中手が同一市場で競争、設備処理による大手と中手の建造力近接など。

10) そもそも、なぜ造船業独自の法律が必要となったのか。実は、1983年に第2次オイルショックの発生に伴いエネルギー価格の急騰など、エネルギー情勢の変化によって困難な状況に陥った基礎素材産業の構造改善を行う目的で、特安法を全面改正した特定産業構造改善臨時措置（産構法）が制定されていた。しかし、本法で造船業の構造対策を実施するにはいくつかの点で無理があった。第1に、本法は1985年以降新規に業種を指定しないことを法定しており、業種の追加のためには法改正が必要であった。しかし、造船業はミニブームや三光ブームから指定されていなかった。第2に、その法改正に関しては実質不可能であると判断されていた。というのも、日米貿易摩擦に苦しむ米国が本法を衰退産業の温存策であると強く非難していたためである。それで、造船業独自の構造対策法が成立したのである（日本造船振興財団, 1990）。

11) この規定は、特定船舶製造事業者44社中31社が1基しか設備を持たない事業者であることに配慮したため（日本造船振興財団, 1990）。

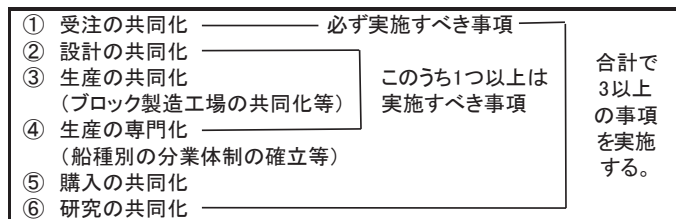


図1 各種共同化に関する選択肢
(出所) 運輸省(昭和62年度版)。

第2次設備処理の結果、特定船舶製造事業者44社、5,000GT以上の設備73基、年間生産能力603万CGTが、処理後は26社、設備47基、年間生産量460万CGTとなり、事業場数は59から39となった。グループ化に関しても、処理前に11グループ34社と独立10社であったものが、8グループ26社に再編成され、設備削減量の目標は達成された。

1次、2次設備処理の結果、供給力を削減でき、価格の安定と船舶金融の再開をもたらしたとする一方、設備削減は大手と中手では異なる意味合いを持っていた(麻生, 1991)。と言うのも、設備処理は、①設備処理後も超大型船市場では15万GT超の建造設備を大手グループで分配する体制が維持、②大型船(3万~10万GT)市場では建造設備は半減し企業数も減少、③造船業界全体として受注グループが21社から8社に減少、その結果、受注価格をめぐる協調行動が容易になり、大手の価格支配力は強化されたことになったためである。

しかしながら、このような狙いと効果は、2000年代以後の市場動向を踏まえて、長期的に見れば短期的な効果に留まってしまい、日本造船業の国際競争力を低下されるきっかけになったといえるだろう。また、二度の設備処理は市場展望において悲観的なビジョンが根底にあり、さらには世界1位の地位を利用し、供給能力を自国内の企業で調整することで不況を乗り越えようとした戦略としてみなすことができる。

3.5. 大手メーカーの衰退と中手メーカーの躍進

一般に船舶の寿命は20~30年とされ、それを代替する必要がある場合には新たに建造が行われる。このため、好況と不況が約20年単位で訪れることになる。すなわち、オイルショック前後までに大量建造された船舶の代替需要が1990年代に押し寄せたのである。

戦後日本造船業の主役であった大手重工業企業群はオイルショックに伴う造船不況に対して、極めて合理的な判断の下、多角化を進めた。その結果として、大手企業内では造船事業の価値低下、言い換えると造船部門の発言力低下がもたらされたのである。

そして、この造船比重の急減が1990年以降の、再び成長期になった際に乗り遅れることとなったとしている(加藤・具, 2012; 具・加藤, 2013)。

このように、大手企業は船舶市場の不況の中で積極的な多角化戦略を展開し、合理的判断の下に造船比重を下げた。しかし、造船専業である中手企業にとっては、造船事業の縮小は企業の

存続に直接的に影響を与えることになる。であれば、大手と中手の逆転は特別おかしなことではなかった。1965年の大手と中手の建造量比率は9:1であったが、80年からは5:5まで差が縮小していた。

このような市況の回復に際し、操業規制に関しては1989年に不況カルテルが終結されたものの、船台やドックなどの建造設備総量に関しては依然として規制下にあった。1977年から設備の新設や増設などは禁止されており、1987年に「削減後の生産能力や造船設備数を全体として増やさないとを条件に」¹²⁾ という、いわゆるスクラップ・アンド・ビルド方式(S&B)で許可されるなど一部緩和されたものの、S&B規制が廃止されるのは1996年の事である。

表2. 96年規制緩和による設備政策の変化

規制項目		91年12月段階	96年以降
設備能力規制	▶ 総量規制	▶ 現状の設備能力をベースとしつつ、機械化、省力化による生産性の向上により対応	▶ 当面、我が国の建造設備の総量の大幅な増大を抑制する
	▶ スクラップ・アンド・ビルド規制	▶ 個々の設備の新増設に対してスクラップ・アンド・ビルドによる規制	▶ 廃止(実質的に考慮)
最大船型規制	▶ 8万総トン以上	▶ 大型建造設備の新増設の抑制	▶ 廃止
	▶ 6千総トン以上	▶ 特定船舶製造業への参入規制	▶ 廃止
操業方法規制	▶ 並列建造規制	▶ 同一建造設備で同時並列に建造できる隻数(1.5隻程度)を一律に規制	▶ 大型建造設備での並列建造隻数を制限しない(内航船・漁船の建造規制)
	▶ 新造船・修繕・海洋設備の区分	▶ 厳格に区分し、一時的な転用も制限	▶ 厳格に区分することを緩和し、一時的な転用を認める

(出所) 麻生(1999)。

運輸省の諮問機関である海造審が規制緩和、言い換えると、造船業界に対する保護政策の打ち切りを宣言したのは1991年の事である(表2参照)。また、これに追従して、運輸省は1992年3月末までに経営安定法を廃止させ¹³⁾、造船業界の自立を促した。総量規制は実質的に継続となり、その代わりに最大船型規制や並列建造規制などを廃止することにより生産性を向上させ、競争状態に戻したのである。

こうした国の規制緩和策は、過去の反省が含まれている(麻生, 1999)。というのも、日本が建造設備の拡大を抑制したのは、世界の建造能力の拡大をけん制し、コントロールすることが目的であったが、韓国造船3社との間で、財閥の威信をかけた、囚人のジレンマのような冒険的な設備投資まではコントロールすることができず¹⁴⁾、その結果、再び過剰供給力の累積という事態を招いてしまっ

12) 「運輸省方針、造船新設備認める——生産能力は増やさず。」『日本経済新聞』(1987.6.11)。

13) 「海造審部会10日に答申、造船業の保護打ち切り——自立・集約求める。」『日本経済新聞』1991年12月6日。

14) 韓国では、80年代の造船不況対策を目的に建造設備の新増設を抑制する法が存在したが、1993年に期限が切れることとなった。建造設備の新増設ブームが発生したのだ(麻生, 1999)。

た。それを許した最大の要因は、日本の造船企業の価格競争力の低下にあった。また、韓国企業は多数の建造設備を建設し、専用設備として運用することによる船種船型ごとの効率的な建造体制を作り出している一方、日本の大手7社は2～3基の建造設備でフルラインの受注・建造体制を取らざるを得なかった。言い換えれば、日本は建造設備政策を変える必要があったのである。

4. 設備処理期における中手専門メーカーの企業行動と成長パス

では、中手企業は未曾有の設備処理にどのように対応したのか。前述したように、設備処理前の世界市場の動きと市場展望、そして設備処理による事業リスクなどにおいて、大手とは異なる立場であったため、中手の取った行動は異なった。本節と次節では、設備処理期に異なる対応行動をとった常石造船と今治造船を取り上げて考察すると同時に、その時にとった行動が2000年以降に与えた影響をも検討する。

4.1. 常石造船の創業～1960年代

同社は1903年に神原勝太郎が海運会社を創業し¹⁵⁾、1917年に広島県福山市沼隈町常石に塩浜造船所を設立したことに始まる。1950年に鋼船事業を開始し、1958年に常石造船としては初となる鋼船を竣工させた。1966年、常石造船は三井造船と業務提携を結ぶ。南崎(1995)は当時の造船業を、「1965年以降になると、超大型ドックの新設申請が進むなか、運輸省は中手造船所の設備新設、拡張計画に対し、大型船建造技術保持の観点から、大手造船所との連携を条件に建設許可を与える方針を取った。このことから、さらに系列化が進行した」としている。

そもそも、3,000GT未満の造修を行う中小型造船業は、1966年に中小企業近代化促進法の指定業種として、1972年を目標に近代化、合理化を推進してきていた。しかし、「中小造船業は最近の船型の大型化、多様化などの船舶需要構造の変化、技術革新の進展のほか、労働力のひっ迫、従業員の高齢化、賃金の上昇など種々の問題を抱えている」といわれるように、中小造船業の引き続きの近代化が必要であり、このため、1973年より10,000GT未満の造修を行う中小型造船業を中小企業近代化促進法の特定業種に移行し、企業構造の改善を図る諸施策を実施していた(運輸省、昭和49年度版)。これらの結果として、常石造船は三井造船との役員派遣、業務・技術提携を結んだのであった(寺岡, 2012)。

1967年、常石造船は当時の企業規模からすると常識外れとも言える200,000DWT修繕ドックの建設許可を取得し、翌年に完成することとなる。また、1968年にはラバウルに造船所を開設したように¹⁶⁾、海外展開も開始していた。

15) 2017年6月現在、神原汽船株式会社として常石グループに名を連ねている。

16) ツネイシホールディングス「ツネイシ年表」<https://www.tsuneishi-hd.com/swf/nenpyou.swf> (2017年8月22日アクセス)。

4.2. オイルショック期と1980年代における設備処理への対応

1970年代に入ると建造船舶はより巨大化し、船種も増えていた。そして、オイルショックが発生したのである。1976年は国内で750隻が係船されるなど、海運・造船不況はすさまじく、そのような中で同年12月、常石造船は波止浜造船株式会社（以下、波止浜造船）の発行株式の約30%を取得し、業務提携を結ぶこととなった¹⁷⁾。この波止浜造船は、翌年に日本造船業としては最大となる420億円の負債を負い倒産する企業である（日本造船振興財団, 1983）。

実は、常石造船は同年1976年に約28万平方メートルの土地を県内で取得していた¹⁸⁾。造船・海洋機器工場を建設する計画¹⁹⁾だったものの造船不況により開設をあきらめた経緯があり、この工場開設の中止と波止浜造船所との業務提携は無関係でないと思われる²⁰⁾。

1977年には大手造船所が圧倒的なシェアを握っていた高付加価値船分野に進出する²¹⁾など仕事確保に走ると同時に、修繕船事業の売上を増やす²²⁾などその対策に追われていた。それでも、日本造船業全体としての造船不況は収まることは無く、常石造船は産業構造調整、すなわち設備処理に対応することとなった（表3参照）。

表3. 常石造船の第1次設備処理

	企業	工場	対象	処理前		処理後		処理量 CGRT	区分
				G.T.	CGRT	G.T.	CGRT		
常石	常石		1 船	45,000	83,796	45,000	83,796	0	B
			1 ド	58,000	97,988	58,000	97,988	0	
	波止浜	波止浜	2 船	6,200	17,833	6,200	17,833	0	B
		多度津	1 ド	60,000	100,024	60,000	100,024	0	
		高知県	6 船	13,000	35,278	—	—	35,278	C
		瀬戸内	1 船	8,000	23,125	—	—	23,125	D
		芸備	1 船	5,700	16,230	—	—	16,230	D
		鹿児島	1 船	7,600	22,005	—	—	22,005	D
	新浜	1 ド	5,000	13,862	—	—	13,862	D	

（出所）日本造船振興財団（1983）。

17) 著者インタビューによる。また「石播, 波止浜造船所から技術指導要員引上げ。」『日経産業新聞』1977年3月10日。
なお、インタビューから倒産した波止浜を支援する企業が現れず、株式を取得していた常石に対して支援を指名されていたことが分かった。

18) 「常石造船, 昭石と石油貯蔵会社横山石油基地を設立—広島に造船所用地振り替え建設。」『日経産業新聞』1981年11月12日。

19) 「LPG基地建設に赤信号, 広島県内海町—新町長「青い海守る（ニュースの周辺）」『日本経済新聞』1984年3月6日。

20) 最終的に取得した土地に造船関係の工場が立てられることは無く、昭和石油との共同出資で石油貯蔵施設が作られる予定であったが、地元住民の反対などにより中止に追い込まれた。

21) 「常石造船・尾道造船, フルコンテナ船に進出—相次ぎ受注し53年の仕事量確保」『日経産業新聞』1977年12月6日。

22) 「常石造船, 54年度売り上げ目標を設定—修繕船100億見込む」『日経産業新聞』1978年9月21日。

常石造船の設備処理は常石造船、波止浜造船、高知県造船、瀬戸内造船、鹿児島ドック鉄工（1978年倒産）、新浜造船所（1977年倒産）の6社で行う事となった。これら企業の過半数の株を取得する買収に近い資本参加をする方針を固め²³⁾、結果として常石造船及び波止浜造船以外のグループ企業は5,000GTの船舶建造事業から撤退することとなった。このようにして、常石造船、及び提携関係にある波止浜造船は建造能力を死守することが叶い、事業の継続を可能としたのである。

その後、1983年の時点で常石造船は低船価受注であったものの、新造船の受注量を2年先まで得ていた。翌年には“TESS40”シリーズ船をヨーロッパ船主から計20隻受注するなど、赤字受注は免れていた。しかし、1987年に日本政府は経営安定法の公布とそれに伴う設備処理の基本指針を告示し、常石造船は第2次設備処理に対応せざるを得なくなる。

運輸省がグループ化を推進していたこともあり、常石造船は第1次と同様にグループ処理の形式をとった。最終的に、常石造船は中手企業13社と共同で処理を行ったが、自社設備を死守したのみならず、拡張することとなったのである（表4参照）。

表4. 常石造船の第2次設備処理

	企業名		対 策 実 施 前			対 策 実 施 後		
			事業所	名 称	総トン数	C G T	総トン	C G T
常石・尾道グループ	常石グループ	常石造船	1 B	44,100	82,742	49,000	88,359	
			2 B	—	—	12,000	33,066	
			D	58,000	97,988	60,900	100,929	
		計				180,730		222,354
		波止浜造船	波止浜 多度津	2 B	6,200	17,833	—	—
				1 B	60,900	100,929	91,000	128,069
		計				118,762		128,069
		山西造船鉄工所		3 B	5,600	15,901	—	—
	三重造船		2 B	12,000	33,066	—	—	
	笠戸船渠		D	51,000	90,571	—	—	
	宇部船渠		4 B	5,000	3,862	—	—	
	尾道グループ	尾道グループ	尾道造船	2 B	49,000	88,359	58,000	97,988
			神田造船所	2 B	2,000	48,829	20,000	48,829
金輪船渠			1 B	13,000	35,278	—	—	
南日本グループ		南日本造船	1 B	19,000	47,058	19,900	48,654	
		白杵鉄工所	2 B	19,900	48,654	1,300	35,278	
東和造船		1 D	5,600	15,901	—	—		
栗之浦ドック		2 B	8,200	23,675	8,200	23,675		

(出所) 日本造船振興財団(1990)。

23) 「常石造，グループ内3社に資本参加——“買収”し役員を派遣」『日経産業新聞』1979年10月2日。

4.3. 1990年代以降の企業行動と発展経路

二度の設備処理を終え、1992年、常石造船は新たにNKK（旧、日本鋼管）と船舶の建造・修繕で業務提携を行った。中型船の注文を常石に回し、NKKはVLCCの大量建造に集中するためである²⁴⁾。このような変化はまさに外部環境の変化によるところが大きい。というのも、1990年代、あるいは2000年代は1975年前後に大量建造したVLCCの代替需要の時期にあたるからである。大手にはVLCCの代替需要をこなしたく、しかし中型船の受注の機会を逃したくないという背景があり、これらの行動は前回の設備処理のためのグループ化とはその目的が大きく異なるものであった²⁵⁾。

しかしながら、外部環境の変化、つまりは市況の回復傾向が見られたことから不況カルテルは1989年に終結されたものの、設備規制に関しては依然として実施されていた。1987年に一部拡張が認められ、常石造船は提携関係にある波止浜造船所と共に設備の拡張を行ったが、94年に規制を回避する方法により設備を拡張することになる。

まず初めに、1992年にフィリピンのセブ島バランバンに設計会社²⁶⁾を設立し、翌年に現地資本²⁷⁾と船舶解体・資源リサイクルを目的とする合弁会社²⁸⁾を設立した。そして1994年、新造船事業を手掛けるTHI²⁹⁾を同じ現地資本と合弁で設立した³⁰⁾のである。なお、THIの工場建設開始は1995年であり、建設と並行して第1番船の建造を始め³¹⁾、1997年に竣工させた。

海外進出の理由としては、①国内の規制が強力だったこと、②国内人口が減少していくことが予想され、労働力の確保が困難になると考えられたこと、③為替が急変し超円高になったことがインタビューより得られた。

海外展開による規模拡大と同時に、2000年に常石造船は波止浜造船を吸収合併し多度津工場に改組した。2001年、常石造船は新たな海外進出先として中国鎮江に小型内装品と鋼材加工品の製造会社「常石（鎮江）綱装有限公司」を設立する。さらに、2003年には中国舟山島に居住区ブロックな

24) 「NKK、常石造船と提携、中型船の注文回す——VLCC建造に専念。」『日本経済新聞』1992年5月8日より。

25) ある造船大手社員は、常石・尾道グループについて、「設備廃棄の目的以外には、共同化の成果は無い」と酷評し、このため、南日本造船は造船能力の拡充を狙う三井造船の懐に自ら飛び込んでいったとしている（「函館ドック再建へ運輸省がOB派遣、造船再編の決意示す（日曜版）」『日本経済新聞』1990年5月13日）。

26) TSUNEISHI TECHNICAL SERVICES (Phils.) Inc. で TTSP と略す。

27) アポイティス・グループ。

28) K&A METAL INDUSTRIES, INC. 日本の造船会社がフィリピンで船舶解体・資源リサイクル事業に進出するのは初めての事である（「常石造船、比セブ島資本と合弁——船舶解体やりサイクル。」『日経産業新聞』1993年1月7日）。なお、1999年に船舶解体及び資源リサイクル事業を終了し、2000年からはTHIの関連会社として船舶ブロックの製造を開始した（THI, HP）。

29) TSUNEISHI HEAVY INDUSTRIES (CEBU), Inc. の略で THI と略されている。

30) 資本金の内常石造船は80%を出資し、合弁企業先であるアポイティス・グループは20%を出資した（「常石造船、セブ島で新造船事業——パージ線中心に、解体まで一貫体制」『日経産業新聞』1995年1月23日。）

31) 「創業20周年 常石造船セブ「東南アジアのマザーヤード」に転身」『COMPASS』2014年11月号。

どの船舶内装品の製造を行う TMD³²⁾、及び船体の一部となる大型ブロックの製造を行う THB³³⁾ を設立するなど、コスト面での競争力の向上を図っていた³⁴⁾。

と同時に、2005年には上海に設計子会社「常石（上海）船舶設計」を設立するなど、中国国内に幅広く展開していった。当時、中国では造船業の進出は厳しく制限されており、中国企業との合併事業が原則の状態であったため³⁵⁾、独資の場合は規制対象外の船内製品や艀装品の生産から始めるしか道はなかった。このため、製造したブロックは常石造船の本社工場に出荷し³⁶⁾、船舶の建造を完了させていたのである。

このような限りなく新造船事業に近い状況を経て、常石造船は2007年にTHBがTMDを合併する形で統合させ、その翌月にTHBが社名をTZS³⁷⁾に改組し、本当の意味で新造船事業を始めることとなった。これは中国政府より100,000DWT未満の建造許可を得られたためであり、2007年の設立年にTESS58級を1隻竣工させている³⁸⁾。

4.4. 設備処理後の常石造船の成長パス

改めて先行研究をまとめると次のようになる。具・加藤・向井（2010）は、それ以前から言われている「専用船中心の標準船戦略」のみが中手企業の成功要因ではないと主張し、常石造船の「標準船戦略」、「海外展開」、「船舶の機能展開」の3つを成功要因とした。しかしながら、同研究は設備処理時の企業行動には触れず、あくまでも上記のような戦略行動に注目していた。また、2010年執筆のものであり、その後を引き継いでいる先行研究は無いといってよい。このため、本稿はその後の常石造船を補完することが可能である。以下では、中手専門メーカーである常石造船の（戦略的）対応行動と、2010年代半ばまでの成長パスについてまとめながら論点についてディスカッションを行うことにする。

常石造船における設備の維持とは1980年の第1次設備処理を意味している。第1次設備処理は国策としての処理であり、処理対象として船台・ドックは基数単位で処理することが求められていた。

32) Tsuneishi Group (Zhoushan) Marine & Development Inc. の略で、常石集団（舟山）船業発展有限公司を指す（常石集団 HP）。

33) Tsuneishi Group (Zhoushan) Hull-body Production Inc. の略で、常石集団（舟山）大型船体有限公司を指す（常石集団 HP）。

34) 日本に比べて人件費は20分の1、設備投資は5分の1で済むほど、コスト面で有利であった（「中国戦略2段階、「工場」から「市場」に——中堅企業・常石造船」『日経産業新聞』2004年8月23日）。

35) 「常石造船、中国に造船所——全額出資で進出、まず部品を生産」『日本経済新聞』2003年3月26日。

36) 常石集団（舟山）船業発展有限公司で制作された居住ブロックの第1号は2003年9月18日に完成し、20日に常石工場で建造中の船舶に搭載した（「中国現法が初出荷——居住ブロック、日本向け」『日本経済新聞』2003年9月19日）。

37) TSUNEISHI GROUP (ZHOU SHAN) SHIPBUILDING, Inc. の略で、常石集団（舟山）造船有限公司を意味する（常石集団 HP）。

38) 「海事レポート、拡大期を経て真の成長目指す。常石造船の中国事業」『COMPASS』2016年1月号。

このため、大手企業は自社設備の廃棄や休止などで対応できたが、1基あるいは2基程度の船台・ドックしか保有していない中手、小手企業においては休止にすることも出来ず、工場の売却や数少ない船台・ドックの片方の処理、あるいは4,999GT以下の船舶のみの建造に移行した。

しかしながら、常石造船は系列下にある波止浜造船ともども無傷で設備処理を乗り越えることが出来た。既述の通り、森田（1989）は日本の衰退産業の特質に「全員残存の原則，平等負担の原則」があるとしており、また日本造船振興財団（1983）も「各社基数単位処理という公平負担の原則」と記述しているように、この常石造船の負担なしという結果は極めて特徴的である。

さらに、設備処理の翌年にあたる1981年にはドックをスクラップ・アンド・ビルド方式で拡大する計画を運輸省に示し、許可を得ようとしていた³⁹⁾。というのも、他の中手企業、例えば名村造船伊万里工場などは最大80,000GTの船舶建造を可能とするドックをオイルショック前後に新設を完了しており、それと比べて常石造船は最大でも提携関係にある波止浜造船の60,000GT、本社工場では58,000GTが限界だった。この80,000GTというのは大型鉱石専用船やVLCCを建造できる規模であり（麻生，1999）、大手企業群が狙う市場への参入条件でもあった。そのため、1984年に再び運輸省に船台拡張計画を直接説明するなど⁴⁰⁾、依然として船台拡張に積極的であった。そして、これは後に予想外の形で実現することとなった。

常石造船の建造設備の拡大は3つに分けることが出来る。①第2次設備処理時における自社及び波止浜造船所の拡大、②フィリピン進出による拡大、③中国進出による拡大、の3つである。

第1の拡大は、第2次設備処理の実施に伴い、規制が一部緩和されたために生じることとなった。既述の通り、第2次設備処理は1987年4月に公布された経営安定法を起源とする。第1次設備処理が船台の交換のみを許可し、設備の新設や拡張を禁止した事と異なり、第2次設備処理は新設や拡張が認められることとなった。13社での共同処理という前代未聞のグループ処理において、常石造船は自社の第1船台を44,100GTから49,000GTに、ドックを58,000GTから60,900GTに拡張した。波止浜造船に関しても波止浜の6,200GT船台を廃棄したものの、多度津のドックを60,900GTから91,000GTに拡張し、ついに念願だった80,000GT級のドックを手に入れたのであった。このほかに常石造船は第2船台として12,000GTを復活させ⁴¹⁾、第2次設備処理でも最終的には建造能力を拡張した形となった。なお、拡張した結果、1993年に下請け企業である波止浜造船多度津工場にて、90,000GTを超えるバルクキャリアを1隻竣工させた。

では、第2の拡大、すなわちフィリピンへの進出を次に見ていこう。新造船建造を主目的とするTHIは1994年にフィリピン、セブ島に設立された。進出当時、日本国内の造船産業に対する政府からの規制は依然として継続されており、撤廃されるのは1996年の事であった。しかし、規制撤廃後

39) 「常石造船，ドックをスクラップ・アンド・ビルド，需要に対応——運輸省は否定的」『日経産業新聞』1981年10月21日。

40) 「常石造船，設備・操業規制ワク内で8万GT船台——運輸省に認可要請」『日経産業新聞』1984年10月9日。

41) 「設備削減計画を申請，中堅造船12社，処理率20.8%」『日経産業新聞』1987年12月1日。

に関しても国内設備の総量は維持する方針を日本造船工業会が示し、最終的に総量規制が終了するのは2003年の事だった。つまり、これら規制下において自社の建造設備を拡大する方法には他の造船企業の買収、あるいは他企業の建造能力買収や譲受、そして海外進出という選択肢しかなかったのである。そして、その中で常石造船は海外進出という成長経路を選択し、1994年のTHI設立に繋がったと考えられる。

では、そもそもなぜ進出先がフィリピンに決定されたのか。もともと、常石造船は東南アジアに10,000DWT前後の新造船を建造する造船所を2～3社持ちたいと考えており、時間の経過と共に1つか2つは当たり、それなりの造船所に発展していくのではと考えていた⁴²⁾。なお、2004年に執行役員、経営企画部長であった長谷川氏は、その中でフィリピンを選んだ理由として、次の7つを挙げている(長谷川,2004)。

①国民の教育レベルが比較的高い、②英語が公用語であった、③カトリック教徒が多く、その文化、習慣に関して日本人との共同作業場での違和感がない、④地理的にアジアの中心に位置し、人・物の行き来に不便さが無い、⑤労働力が比較的長期に渡って確保できる、⑥信頼できる現地パートナーがいた、⑦セブ島は治安上の問題は発生しない。

フィリピン進出決定後にまず行ったのは、1992年に船舶設計会社を立ち上げ、現地の人の気質やスキルなどを見極めて教育を行う事だった。翌年に現地スタッフを船の作業に慣れさせるため船舶解体リサイクル事業を行い、新造船事業の土台を構築してから1994年にTHIを設立した。

1995年から工場建設工事を始め、1996年には第1番船の建造を開始し、約1年間かけて完工することになる(長谷川,2004)。工場完成時の船台能力は全長200m、幅34メートルで建造可能な最大船型は45,000DWT⁴³⁾程度だった。なお、修繕船事業に関しては浮きドックを使用し、1996年に開始していた⁴⁴⁾。

THIの拡張は大きく2つに分けることが出来る⁴⁵⁾。当初、THIの方針はバルクキャリアの建造に特化した造船所であり、国内工場で建造実績を持つ船種を安定して建造できるような能力づくりを当面の目標としていた⁴⁶⁾。このため、設立時は敷地面積約30万㎡で船台は1基、建造船種も23BC(23,000DWT)船のみであった。

THI第1の拡張は、敷地面積を約40万㎡に広げ、船台を1基増やす大がかりなもので、2004年に第2船台を完成することとなった。この第2船台の能力は長さ250メートル、幅41メートルで、最大船型は90,000DWT⁴⁷⁾程度であった。そして、第2の拡張は2009年に行った大型船建造ドックの新

42) 「トップインタビュー-神原勝成・常石造船社長に聞く」『COMPASS』1998年11月号。

43) 「常石造船セブ造船所、建造能力倍増に向けて工場拡張中」『海運』2008年4月号。

44) 「創業20周年 常石造船セブ「東南アジアのマザーヤード」に転身」『COMPASS』2014年11月号。

45) 同上。

46) 「常石造船セブ造船所、建造能力倍増に向けて工場拡張中」『海運』2008年4月号。

47) 同上。

設であるといえる。これまでの船台方式ではなくドック方式を採用したのは、大型船の建造によるところが大きい。というのも、第1, 第2船台で建造する船舶は58,000DWTや82,000DWT程度であったが、ドックは最大180,000DWT級の船舶を建造できる大きさであった。

常石造船における第3の拡大は中国進出に求められる。といっても、中国進出は極めて複雑な段階を経ていることに注意しなければならない。①艀装品・ブロック製造、②新造船建造の2段階に分けることが出来る。

常石造船にとって初となる中国進出は、2001年に独資で鎮江に小型内装品や鋼材加工品、艀装品の製造会社「常石（鎮江）網装有限公司」を設立した事である。当時中国では新造船建造は認められない一方、艀装品などの製造は許可されており、独資による中国進出の橋頭保を築いたということが出来る。実際、その後の2003年には居住区ブロックや船体ブロックを製造する現地企業を設立していた。これが舟山島に設立されたTMD（常石集団（舟山）船業発展有限公司）⁴⁸⁾、及びTHB（常石集団（舟山）大型船体有限公司）である。

そもそも、2003年とは総トン数ベースで歴史上最大の建造量を誇った1975年を上回るほど全世界で新造船が建造された時期であり、各社はドックの使用時間を短縮させ、より一層の受注を得ようとした。常石造船はここで中国舟山島に進出したのであった⁴⁹⁾。

「説明を受けなければ1つの工場と思う」⁵⁰⁾とのように、TMDとTHBの2社は隣接して作られており、その工場面積はTMDが約21万㎡、THBが約22万㎡であった。また、THBには設立時に長さ210m、幅38mと、THI第1船台を少し上回る規模の船台が2004年に設置されている。ここで製造されたブロックが進水後タグボートに曳航され、約5日かけて常石工場に出荷される仕組みである⁵¹⁾。なお、製造された居住区ブロックの第1号は同年に本社工場に出荷され、建造中の船舶に搭載された。

当初はTMDで製造された居住区ブロックを本社工場で建造している船舶に搭載するものであったが、2004年からは船尾ブロックの製造を開始し、さらにTHBの設立により船体に使用される大型ブロック⁵²⁾の製造が開始されるなど、舟山では実質的に新造船建造とほぼ同様の状態にあった。舟山からは2004年度に52BC3隻分、2005年度に同4隻分が出荷され、本社工場の修繕ドックで接

48) 設立以前まで、国内で建造する船舶用の居住区ブロックは韓国に外注していた（長谷川弘「常石造船近況紹介（2）：海外展開 中国編」<http://www.wjsna.jp/mm/009/article03.html>。2017年8月16日アクセス）。

49) 舟山島への進出の理由には①過疎地であるため地価（賃貸料）が安い、②雨が少ないという、造船に適した気候であること、③市外に売電するほど電力供給に余裕がある事が挙げられる（「上部構造物、船首/船尾ボディ生産 常石集団舟山工場」『COMPASS』2005年5月号）。

50) 同上。

51) 同上。

52) この大型ブロックとは、52BCの船首から5番ホールドまでを意味する（「常石造船「TESSシリーズ」100隻完工 和魂洋才のハンディバルカー」『COMPASS1999年11月号』）。5番ホールドとは船首から居住区が設置される前部までであり、実質的に船のほとんど全てである。

合されることになり⁵³⁾、最終的に2003年から4年強の間に24隻分の大型ブロックを製造した⁵⁴⁾。

この限りなく新造船に近い期間を経て、ついに2007年から新造船建造の許可が下りることとなった。これにより2007年6月、第2船台（長さ250m、幅40m）を完成させた後さっそく建造に取り掛かり、同年10月にTZSで建造第1船となる58BCを竣工させた。このTZSとは9月にTHBがTMDを合併する形で統合させ、翌月THBが社名をTZS（常石集団（舟山）造船有限公司）に変更して生まれたものである。

5. 今治造船の企業行動と戦略

5.1. 1次、2次設備処理期における今治造船の対応行動

次に、同じ中手に分類される今治造船について見て行こう。2001年に創業100周年を迎えた同社は、1956年の鋼船建造開始から約半世紀で日本造船業のトップまで上り詰めた企業でもある。

前章までに見たように、1975年は運輸省が並列建造規制に乗り出すなど、造船不況が徐々に顕在化してきた時期である。翌年には造船中手、小手企業が倒産し始め、1978年には特安法が成立、施行されていた。

今治造船もまた特安法による設備処理を免れることは出来ず、それに対応する必要があった。第1次設備処理では自社設備の30%の処理が求められ、丸亀の船台またはドックを1基処理すると解決できた。しかし、その選択は自社の競争力を大いに減ずることに他ならない。それを回避するため、今治造船は常石造船と同様にグループ化による設備処理を選択したのである。

表5. 今治造船の第1次設備処理

	企業	工場	対象	処理前		処理後		処理量 CGRT	区分
				G.T.	CGRT	G.T.	CGRT		
今治	今治	今治	1 船	8,800	25,284	15,000	39,460	-14,176	B
			1 船	37,000	74,016	37,000	74,016	0	
		丸亀	1 ド	53,000	92,739	53,000	92,739	0	
	今井	今井	1 船	15,000	39,460	—	—	39,460	C
			2 船	6,620	19,130	—	—	19,130	
	渡邊	渡邊	1 船	5,000	13,862	—	—	13,862	C
			2 船	12,600	34,403	12,600	34,403	0	
	金輪	1 船	13,000	35,278	13,000	35,278	0	C	
	宇品	2 船	8,500	24,486	—	—	24,486	D	
	浅川	2 船	6,400	18,456	5,300	14,896	3,560	D	
檜垣	3 船	5,300	14,896	—	—	14,896	D		

(出所) 日本造船振興財団(1983)。

53) 長谷川弘「常石造船近況紹介(2):海外展開 中国編」http://www.jasnae.or.jp/old_sites/wjsna/mm/009/article03.html (2017年8月16日アクセス)。

54) 「海事レポート、拡大期を経て真の成長目指す。常石造船の中国事業」『COMPASS』2016年1月号。

設備処理のためのグループは全部で7社であるが、そのグループ参加企業を見ていくと、今井造船（1977年倒産）、渡辺造船（1977年倒産）、金輪船渠（1977年倒産）⁵⁵⁾、宇品造船所（1977年倒産）、浅川造船（1977年倒産）、檜垣造船のように、今治、檜垣以外は倒産企業であった（表5参照）。

実際に処理をしたのは今井、渡辺、宇品、檜垣の4社であるが、この時、今治造船は自社の船台を拡張している。これは、船台交換という方法に他ならない。

また、設備処理のためではなく、今治造船グループという造船事業の組織体制が別に整えられた。グループにはまず1975年に渡辺造船が参加し、1979年に新山本造船所（1978年倒産）⁵⁶⁾、今井造船と西造船（1977年倒産）⁵⁷⁾、大浦船渠が系列化に置かれた。

設備処理後、各社は造船不況に対応するために修繕船事業で企業安定化を図ろうとし、修繕ドックの新設・拡張の計画が相次いだ⁵⁸⁾。ところが、今治造船に関してはこれに加えてより深刻な問題が存在した。というのも、修繕ドックでは船舶の修繕のみならず進水後の艀装工程も行っているが、同社は10,000GTを超える自社保有の修繕設備が丸亀の80,000GTしかなく、丸亀以外で建造した10,000GTを超える新造船は艀装のため、わざわざ丸亀まで運ぶ必要があったからである⁵⁹⁾。

修繕ドックの新設はスクラップ・アンド・ビルド方式でのみ許可されており、今治造船は丸亀に37,000GTの修繕ドックを新設するため、提携関係にある三菱重工が有する21,000GTの修繕ドックをスクラップし⁶⁰⁾、新設する計画だった⁶¹⁾。しかし、この計画は今治造船と三菱重工の関係が運輸省のスクラップ融通を認める系列関係になかったため、実現されることは無かった⁶²⁾。

この死活問題を解決するには、新設をあきらめるか、運輸省が認める系列関係を築かなければならない。今治造船は1983年に幸陽船渠から岩城造船⁶³⁾を買収し、岩城造船が有する12,000GTの修繕ドックをスクラップし修繕ドック新設を計画した。すなわち、1984年、愛媛県西条市の西条臨海工業用地2号地に進出することとなったのである⁶⁴⁾。

55) 金輪船渠は1988年に西部建設に買収され子会社となり、その後全株式が新来島に譲渡され、新来島宇品ドックとなった。

56) 新山本造船所は第1次設備処理において南日本造船、福岡造船の3社で処理を行った。新山本は19,990GTの船台1基と南日本の11,600GT船台を交換し、結果的に能力が縮小した（日本造船振興財団、1983）。

57) 西造船は3,900GT船台と4,900GT船台の2基を持つのみで、5,000GT未満の能力であるため、設備処理対象とならなかつた（日本造船振興財団、1983）。

58) 「造船業界、修繕ドック増強計画目白押し——10社近くが検討。」『日本経済新聞』1981年5月11日。

59) 「今治造、5万3000トン修繕ドック年内許可の見通し」『日本経済新聞』1984年12月25日。

60) 30,000GT以上70,000GT未満の修繕ドック新設のためのスクラップ量は、10,000GT以上の修繕ドックである（「今治造船、西条に大型修繕ドック建設へ——61年完成目指す、運輸が年内にも許可」『日本経済新聞』1984年12月25日。）

61) 「三菱重工、今治造船との提携強化——修繕ドックを融通、業界初の近く許可申請へ」『日本経済新聞』1984年4月12日。

62) 「今治造、5万総トン台修繕ドック——運輸省へ近く新設申請。」『日経産業新聞』1984年10月11日。

63) 岩城造船は1971年に設立、1976年に幸陽船渠傘下となった。今治造船が買収した時点では修繕ドック2基に4,900GTまでの建造が可能で船台1基を有していた。

64) 西条臨海工業用地2号地は元々今治造船と平炉鋼メーカー2社など5社の進出用地として西条市が1975年に工事に着工し1980年に完成させたが、立地予定企業は不況を理由に進出を断念していた。今治造船は48万㎡を取得予定

表 6. 今治造船の第 2 次設備処理

	企業名		対 策 実 施 前			対 策 実 施 後	
			事業所	名 称	総トン数	C G T	総トン
三菱・今治グループ	三菱重工業	神 戸	1 B	45,000	83,796	—	—
		〃	3 B	48,000	87,236	48,000	87,236
		下 関	1 B	14,000	37,406	—	—
		〃	2 B	19,800	48,478	19,800	48,478
		長 崎	1 D	165,000	179,765	117,000	148,042
		〃	1.2 B	71,000	110,661	45,000	83,796
		香 焼	D	250,000	226,149	250,000	226,149
	長 浜	1 B	11,000	30,759	11,000	30,759	
		計			804,250		624,460
	今 治 造 船	今 治	1 B	15,900	41,250	15,900	41,250
		丸 亀	1 B	37,000	74,016	37,000	74,016
		〃	1 D	53,000	92,739	53,000	92,739
		計			208,005		208,005
	幸 陽 船 渠	1 D	75,000	114,322	75,000	114,322	
	三 保 造 船 所	3 B	8,000	23,125	8,000	23,125	
	新 山 本 造 船 所	1 B	12,370	33,894	—	—	
	渡 邊 造 船	2 B	11,700	32,384	—	—	
	浅 川 造 船	2 B	5,300	14,896	—	—	

(出所) 日本造船振興財団 (1990).

しかし、用地購入したもののブロック工場建設がはじめられたのは 1993 年の事であり、建造ドックが完成したのは 2000 年の事だった。「修繕市況も悪くなっていましたから投資するタイミングではありませんでした」⁶⁵⁾ と話すように、新造・修繕船を取り巻く環境はより一層悪化しており、また 1986 年に経営危機に陥っている幸陽船渠を買収したことから新設の必要性が無くなったのである⁶⁶⁾。

今治造船グループの状況は以上の通りであるが、第 2 次設備処理に対応するためのことだった、言い換えると設備処理のためのグループ形成が 1987 年から始められることとなった。既述の通り、第 2 次設備処理は第 1 次設備処理と異なりグループ化が積極的に推進されていた。このため、産業内におけるグループ化の動きは激しかった。

今治造船としては 1987 年に浅川造船と設備処理について提携することに合意したのみであり、浅

していたが、他企業と同様に進出を断念していた。業績の回復に伴い、1982 年に再び進出の検討を始め、基本合意が行われていた。用地購入条件であった港湾整備のめどが立ち、1984 年に本契約が結ばれたのである。「今治造船、西条臨海工業用地に進出 2 号地売却面積、一気に 76%。」『日本経済新聞』1984 年 9 月 4 日。

65) 檜垣俊幸氏による (『21 世紀の造船所「今治・西条」』『COMPASS』2000 年 3 月号。)

66) 買収当時の幸陽船渠は 7 万 5,000GT の大型建造ドック 1 基に修繕ドック 4 基 (1 号ドック 100,000DWT, 2 号ドック 140,000DWT, 3 号ドック 35,000DWT, 5 号ドック 300,000DWT) を保有していた (『今治造船創業 100 周年』『COMPASS』2001 年 11 月号)。

川造船の持つ5,300GT船台を廃棄する代わりに、今治造船グループの今井造船が保有する4,999GTを移設するのがその内容である⁶⁷⁾。また、三菱重工と関係の深い三保造船所は三菱重工との関係で共同処理することとなったと考えられる。

最終的に三菱・今治グループは7社で形成され、設備処理に対処することとなった(表6参照)。処理の内容を見ていくと、もっとも大きな特徴として今治造船が今回も無傷で処理できたことが挙げられる。この結果、第1次・第2次設備処理の双方で自社設備を処理せずに済んだこととなる。また、実際に処理した企業を見てみると、既述の通り浅川造船の処理はグループの今井造船からの船台移設がなければ困難なものであり、その今井造船と新山本造船所は1986年の終盤から工場を全面停止していたため、実質影響がなかったといえた。

第2次設備処理後の1993年、今治造船は購入していた西条の地に工場建設を始める。西条でのグループ工場向け新造船用船殻ブロックの製造工場が完成したのは1995年の事である。また、1993年には1979年からグループ傘下の新山本造船所の経営権を取得していた。

その西条工場は段階的に拡張されており、船殻ブロック工場の完成が第1期工事であり、第2期工事は2000年に完成した長さ420m、幅89mの大型建造ドックであった。1975年に波止浜造船が建造ドックを建設して以来国内で新たな大型ドックは新設されていなかったため、一時VLCCを並列建造可能な「幅130mで計画しているらしい」とのうわさもささやかれたという⁶⁸⁾。

5.2. 2000年代の成長パス

2001年に、本社工場に隣接し、またすでにグループ化されている西造船にも隣接する工場を保有するハシゾウ⁶⁹⁾を系列化した。翌2002年にはグループ会社の幸陽船渠が新ドックを完成させ、岩城造船もまた新ドックを完成させた。このドック新設は両社ともに大きな転換期となった。

まず、幸陽船渠についてはグループ参加以降修繕センターとして機能していたが、2001年にLNG船の建造ドックを確保するため、修繕事業から撤退したのである。最大の修繕ドックであった第5ドック(長さ378m、幅59m)をLNG建造ドックとすることに決め、それに並行するドック2基を埋め立てることによって新造船建造ドック2基体制を確保した⁷⁰⁾。岩城造船の建造ドック新設についても、元々修繕ドックであったものを新造船に転換したものであったため⁷¹⁾、総量規制に対処する必

67) 「設備削減で合意、今治造船と浅川造船。」『日本経済新聞』1987年7月23日。

68) 「21世紀の造船所「今治・西条」」『COMPASS』2000年3月号。なお、今治造船としては初となるVLCC最上川(300,000DWT)の建造は西条工場で行われ、2001年に竣工した。

69) 常石グループの一員である波止浜造船が処理した波止浜工場が独立し設立された企業。1988年設立で、設立以来修繕事業を主としていたが、2001年に修繕事業から撤退し、波止浜工場と大島工場の売却を計画していた。2,800GT、3,300GT、6,200GT、の修繕ドック3本を保有(「今治造船グループ日本首位・世界4位の専業大手——今年度(※2004年度)建造量は500万重量トン」『COMPASS』2005年1月号)。

70) 「来秋にLNG船第1船が竣工へ——幸陽船渠でドック搭載開始」『COMPASS』2006年5月号。

71) 「「岩城造船所」MR型プロダクト船の建造拠点へ」『COMPASS』2001年11月号。

要があった。これらドック新設は今治造船グループがこれまでに買収した企業の建造能力分が無ければ新設は不可能であった。

2005年、今治造船は新笠戸ドックを系列化した。新笠戸ドックは第2次設備処理において新造船事業から撤退した笠戸船渠の工場設備を引き継ぎ、修繕事業を行っていた企業である。2007年に修繕ドックとして利用していた第2ドックを新造船建造ドックに転換し、新造船事業に再び乗り出した。また2005年には、グループ化していた渡辺造船の経営権を取得し、しまなみ造船に名称を変更した上で新造船事業を継続した。

2012年には、提携関係にあった三菱重工コンテナ船の生産で提携し⁷²⁾、翌2013年には両社共同出資でLNG運搬船の設計や受注を担うMILNGカンパニーを設立した⁷³⁾。これはシェール革命によるLNG需要の高まりによって設立されたものであり、三菱重工が51%、今治造船が残り49%を出資している。

2014年にはグループ企業であった幸陽船渠を今治造船に統合し、広島工場とした。大型船市場に対する柔軟性の向上がその目的であると思われる。2015年には、常石造船の組織再編により売却が決まった多度津工場を系列化し、大型船建造ドックを増加させた。そして、2017年、全長400m、幅58mの最新の新造船ドックが丸亀事業本部に建設され、2万TEUのコンテナ船が進水したのである。

5.3. 今治造船の戦略的行動とその帰結：自社設備の維持・拡張

常石造船を“海外展開による規制回避型の拡大”とすれば、今治造船は“規制対処型の拡大”という事が出来る。2000年代までの今治造船の買収は基本的に規制に対処するためのものといっても過言ではない。事実、今治造船社長であった檜垣俊幸氏（2000年当時）が「西条を開業するために、20年間にわたって廃業する造船所の能力を買収求めてきた」⁷⁴⁾と語るように、規制クリアのための買収という面が非常に大きかった。

既述の通り、今治造船は2度の設備処理において自社設備を維持・拡張していた。1980年の第1次設備処理では、丸亀事業本部の船台・ドックを無傷で済ませ、船台交換により本社工場を拡張していた。しかし、新造船に使用される3基はあくまでも小～中型船の建造が可能なものしかなく、名村造船など中手企業のうち数社が保有しているVLCC建造可能な規模ではなかった。

第2次設備処理においてはスクラップ・アンド・ビルド方式により拡張が可能となったが、自社設備の変化は見られなかった。というよりもその必要性が無かったと考えられる。1986年に系列化した幸陽船渠はシングルハルVLCCの建造が可能⁷⁵⁾な75,000GTの建造ドックを有しており、これを

72) 「三菱重・今治造船が提携、低燃費コンテナ船生産、コスト1～2割下げ。」『日本経済新聞』2012年5月29日。

73) 「三菱重工、今治造船とLNG船新会社。」『日本経済新聞』2013年3月25日。

74) 「21世紀の造船所「今治・西条」」『COMPASS』2000年3月号。

75) 同上

加えると新造船建造可能な船台・ドックは合わせて4基となる。また、5,000GT以下に関しても西造船や今井造船で建造しており、内航・外航問わず建造できる体制となっていた。

自社の設備拡張や新設ではなく、四国圏内の造船事業から撤退、あるいは倒産や経営危機下の企業を積極的に系列化し、建造規模の拡大のみならず、建造船種の幅を広げていたのである。

このような自社設備の拡張や設備の新設も確かに今治造船の大きな特徴であるが、他の造船企業に対する積極的なグループ化もまた大きな特徴であるといえる。2度に渡る設備処理に対応するためのグループ化は他の中手企業にも見られたが、実際の企業体としてのグループ化は今治造船グループの他にあまり見られない。グループ拡大を選択した企業は極めて限られるのである。

今治造船の企業買収を見ていくと、1970年代の企業買収は、①設備処理への対応のため、②グループ拡大のためのものという2つの側面が大きい。一方で80年代は修繕ドック確保を目的としたものであると言える。1983年に修繕船事業の拡張を図り⁷⁶⁾、幸陽船渠から岩城造船を買収し⁷⁷⁾、グループの一員としたのである⁷⁸⁾。その後、岩城造船を売却した幸陽船渠もまた経営危機に陥る事となり、大型ドック1基と修繕ドック4基を持つ同社を今治が買収したのである。

その後、90年代にグループ傘下の新山本造船所の経営権を取得し、2000年代にはハシゾウ、新笠戸ドックの系列化と、すでに系列下にある企業の再編を行った。ハシゾウは今治造船本社工場に隣接しており、工場拡張のために系列化された。一方で、新笠戸ドックは「グループ内に中大型船の修繕を担える工場がなくなりました」⁷⁹⁾のように、純粋に修繕ドックの不足分を補うために系列化された。

2010年代では、幸陽船渠を統合し広島工場としたグループ企業を再編したほか、常石造船の多度津工場が独立し設立された多度津造船を買収した。幸陽船渠については2014年に吸収合併されることとなったが、大型船建造拠点としての役割は変わらない。90,000GT級のバルクキャリアや大型コンテナ船などの建造を担っていた。

一方の多度津造船は2013年に設立し、2015年に今治造船に系列化された。ドック数は1基しかないものの、その規模は長さ380m、幅60mと幸陽船渠と同等である。また常石造船の大型船拠点でもあったことから生産設備は整えられていた。

今治造船グループでは、建造船型により生産分業が成されている。小型船の建造は今治造船本社工場としまなみ造船、あいえず造船の計3工場である。中型船は丸亀事業本部、新笠戸ドック、岩城造船、そして多度津造船の4工場であり、大型船建造の拠点は2013年まで西条工場と幸陽船渠の

76) 「今治造船創業100周年」『COMPASS』2001年11月号。

77) この売却益で、幸陽船渠は数億円ともいわれる累積債務が帳消しになったほど、財務体質が改善された（「今年にかける(3)造船——体力強化に励む中堅、大手は“脱造船”にはずみ。」『日経産業新聞』1983年1月6日）。

78) なお、買収当時に岩城造船は5,000GT未満の船台と12,000GTの修繕ドックなど船台1基と修繕ドック2基を保有していた。

79) 「LNG船事業と船用工業との新たな関係構築に邁進」『COMPASS』2006年5月号。

2工場体制であったが、その後幸陽船渠が今治造船に吸収合併され広島工場となったため、現在は実質今治造船自社所有の2工場となっている。なお、丸亀新ドックを合わせると3工場となる。

5.4. 今治造船の戦略的対応に関する考察

今治造船グループの戦略は、小・中・大型船の全ての船舶規模を包括し、多種多様な船種の建造を行うフルラインの製品戦略であると言える。「船のデパートを目指す」⁸⁰⁾と語るように、今治造船グループは商船であればすべての船種を建造できる体制を整えており、さらに積極的なグループ化により小型から大型までの全ての規模が問題なく建造可能である。そのため、バルクキャリアから自動車運搬船、オイルタンカー、プロダクトタンカー、コンテナ船など建造船種は多岐に渡り、その規模に関しても、例えばバルクキャリアではハンディサイズからハンディマックス、パナマックス、ポストパナマックス、ケーブサイズの全てが建造可能であり、他にもタンカーではアフラマックスやVLCCなど幅広く建造できる体制にある。

このフルライン戦略という考え方は、一般に業界におけるリーダー企業しか選択することが出来ない。特に、船舶建造に当たっては設備に大きな制約を受け、例えばVLCC建造が不可能な設備でVLCCを建造することはできず、たとえ設備に問題が無くとも、建造技術が無ければ結局意味がない。つまり、フルライン生産をするにはそれなりの設備数と設備規模に加えて建造技術が必要であり、日本造船業に多く見られる1社1船台・ドックでは選択することが出来ない戦略なのである。

その戦略の下、今治造船は本社工場と丸亀事業本部、西条工場の3工場で小型から大型までの船舶建造が可能な体制を築き、それに加えて他社の買収を行っていたのである。買収に関しても、①自社で賄えない分の建造を任せるための工場としての買収、②幅広い船種を建造するために特定船種の建造に長けている企業の買収など、さまざまであった。

6. 総括とまとめ

本稿は、今日の日本造船業競争力状態の発端となった1970年代の市況とその対応策として取られた設備処理規制に焦点を当て、その対応において異なる企業行動をとった中手企業2社を中心に考察してきた。

オイルショック前に大量建造された船舶の代替が1990年代～2000年代に生じ、市場の脱成熟化という外部環境の変化があった。しかし、多角化を進めていた大手企業はすぐに造船重視の体制に変更することは出来ず、また設備処理により自社設備は大幅に減少しており、その結果、再び市場拡大期になったにもかかわらず、生産能力の制限から受注増による成長の機会を制限されてしまっ

80) 「中韓席卷の造船、打開策は？——今治造船社長榎垣幸人氏、企業の垣根越え共同受注」『日本経済新聞』2014年9月14日。

た。

一方、中手企業に関してもその多くが1社1船台・ドックであり、船舶建造において制約が課せられることに代わりは無かった。そのため、市況の波に大きく乗る事は困難であり、そればかりか韓国などの新興造船企業の参入により、需要は増えたもののその競合企業数も増加していた。

しかし、産業規制などを回避し建造能力を維持・拡大していた企業は文字通り、市況の波に大きく乗ることが出来、建造量や売り上げを大きく伸ばす結果になったのである。もちろん、市況回復後にグループ化し規模を拡大した企業も市況の波に乗る事は可能であったが、本稿の事例企業はこれとは異なる行動を取っていたことはすでに考察した通りである。

では、設備処理規制の対応後、事例企業2社の成長経路はどうであったのか。図2は2社の成長経路をまとめて表したものである。

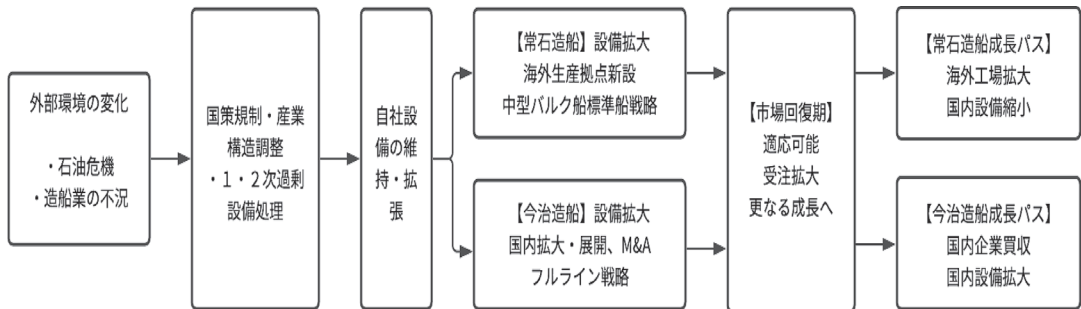


図2. 常石造船・今治造船の成長経路と比較

(出所) 著者作成。

造船産業に属する企業はオイルショックの影響を完全に無視することはできず、国内規制や設備処理に対応しなければならなかった。であるからこそ、2度の設備処理の結果、自社設備が維持あるいは拡張されるなど、設備処理回避という独特な結果が生じることとなったのである。そして、両社のその後の成長経路は大きく異なっている。

第2次設備処理後に市況は回復傾向を示し、建造力で優位となった両社は他社よりも成長を果たす事が可能となった。そして、さらなる成長のため、常石造船は海外に進出し、今治造船は国内企業をより一層買収・再編し、グループ競争力を向上させていた。

過去から海外進出の経験があった常石造船は、人口減少から将来の労働者減少が予測されることや為替変動で超円高に推移したことなどから海外展開に成長の道を見出し、フィリピンに進出した。その後中国にも進出し、2014年にはインドネシアへの進出が報道された。特に、アフラマックス級の建造拠点でもあった多度津工場を今治造船に売却するなど、海外中心体制は徹底しているといっても過言ではない。一種の「企業成長パスの経路依存性」を示す事例ともいえる。

今治造船はその真逆で、国内生産を徹底している。ブロック生産などごく少数のみを海外に委託

していることもあるが、新造船は国内、特に瀬戸内圏内で行っている。積極的な買収により建造設備のみならず技術者なども同時に得られ、買収後すぐにもでもグループの競争力として活用できるのである。同時に、大型コンテナ船をロット生産できるなど各設備の能力向上に投資を惜しまず、それがフルライン戦略を可能としている。

最後に、事例対象とした2社を比較してみよう。

2社の間で大きく異なるのは、建造設備と建造船種、建造拠点、そして顧客である。実は、建造設備と建造船種、建造拠点にはかなり大きな関係が存在している。

常石造船グループは船種としてバルクキャリアやアフラマックスタンカーなどを中心にしており、それらの規模は中型船に軸を置いている。そのため、建造設備はTHIの大型ドックを除きほとんどすべてが中型船建造に使用されているのである。中でも、THIとTZSの船台は、今治造船グループでは小型船建造拠点となっているしまなみ造船やあいえず造船と同程度であり、常石造船ではこれら設備が中型船建造に使用されていることから、改めて中型船中心の供給体制をとっていたことが理解できる。

これに対し、今治造船グループでは設備数に関しては船台・ドック合わせて13基であるが、内4基が小型船建造に使用されており、残り5基が中型船、4基が大型船に分担されている。常石造船が有する設備8基の内、中型船建造に使用している船台・ドック数が7基であることから、今治造船グループは建造船の規模に関してはバランスよく供給できる体制にあることがわかる。また、「船のデパートを目指す」という意向から建造船種に関しても特定の船舶に注力を入れるのではなく、フルラインの製品戦略を取ることが明言されていることは既述の通りである。

顧客層に関しては、常石造船は海外顧客に大きく依存している。TESSシリーズの始まりがノルウェー船主であったことなど、古くから海外船主との関係を構築していたのである。その一方で今治造船が海外に進出しないのは、国内に多くの顧客が存在しているからに他ならない。特に、国内の外航船の3割強を保有する愛媛船主⁸¹⁾の存在は大きい。ほとんど零細企業の彼らが、世界の船腹量の約5%を保有しているのである⁸²⁾。今治造船はその愛媛船主と非常に強力な関係を築いており、また「船主と共に伸びる」という経営理念から、彼ら船主の要求に柔軟に対応するためにも海外展開より国内展開、特に造船クラスターのある瀬戸内中心に留まる戦略的選択をしたと考えられる。

以上で論じたように、オイルショックによる造船不況に対して、国は過剰供給状態と判断し、国策として設備処理や規制を通じて縮小均衡を目指していた。その目的は1社でも多くの企業を残存させるためであった。その背後には、造船市場に対する悲観論が背後にあり、また、国内造船業の供給能力の調整によって世界市場の調整が可能だという市場状況に基づき一見合理的な判断をした

81) 「第一中央汽船に14社出資合意、瀬戸内海運、存在感守る、船主、「ばら積み」取引確保、造船所、関連企業群支える。」『日本経済新聞』2016年3月10日。

82) 今治造船株式会社（※原文ママ）「今治造船の実力」<http://www.imazo.co.jp/rec/power/>（2017年11月6日アクセス）。

ものの、90年代以後の市場環境の変化に対する柔軟な意思決定と行動をとることができず、競争力の低下を招く結果となった。また、設備規制に対する行動も、多角化路線の重工業系大手と造船専業の大手では異なった。それはある意味、予測できたはずであろう。さらに、将来を見据えた、設備処理や規制に対する異なる企業行動は、多くの中小企業を集約することになる反面、設備の規模拡大を図った企業の中では市場拡大期に異なる成長パスを描くようになった。

造船企業の競争力の低下要因と成長パスは多様な要因を取り上げることができるが、その発端もしくは分岐点になったのが、設備規制への対応であったことは明らかであろう。

■参考文献⁸³⁾

- 麻生潤 (1991) 「造船不況と設備削減政策」『龍谷大学経済経営論集』30 (4), 43-56.
- (1997) 「油送船市場と造船企業の建造設備」『同志社商学』48 (4-6), 181-197.
- (1999) 「1990年代の造船設備政策」『同志社商学』50 (3-4), 426-447.
- 今井雅和 (2014) 「「比較劣位」下の競争優位：常石造船を中心に」『専修マネジメント・ジャーナル』4 (1), 1-14.
- 植松忠博 (1981) 「造船不況とは何であったのか」『岡山大学産業経営研究会研究報告書』15, 1-36.
- 運輸省 (現, 国土交通省).
- 「昭和49年度 (1974年) 運輸白書」大蔵省印刷局.
- 「昭和53年度 (1978年) 運輸白書」大蔵省印刷局.
- 「昭和62年度版 (1987年) 運輸白書」大蔵省印刷局.
- 影山惇一 (1999) 『通商産業政策論研究—自動車産業発展戦略と政策効果』日本評論社.
- 加藤寛之・具承桓 (2012) 「造船産業の競争構図の変容と雁行形態論・塩地モデルの再検討」『アジア経営研究』18, 129-142.
- 菊池敏夫 (1988) 「企業組織と政府規制——組織構造への規制の影響」『早稲田大学産業経営研究所』14, 153-170.
- 具承桓・加藤寛之 (2013) 「日韓産業競争力転換のメカニズム—造船産業の事例—」『組織科学』46 (4), 4-18.
- 具承桓・加藤寛之・向井悠一郎 (2010) 「造船産業のダイナミズムと大手メーカーの製品戦略—国際競争構図の変化と新たな取り組み—」『東京大学ものづくり経営研究センター』286.
- 朱穎・武石彰・米倉誠一郎 (2007) 「技術革新のタイミング：1970年代における自動車排気浄化技術の事例」『組織科学』40 (3), 78-92.
- 清响一郎 (1978) 「造船産業における過剰設備処理と雇調整」『機械経済研究』11, 49-74.
- 鈴木恒夫 (1995) 「戦後型産業政策の成立」山崎広明・橘川武朗編『「日本的」経営の連続と断絶』岩波書店, 275-321.
- 立松潔 (1982) 「造船不況とその諸要因」『山形大学紀要. 社会科学』12 (2), 177-206.
- (1987) 「造船不況と設備処理政策」『山形大学紀要. 社会科学』17 (2), 263-286.
- 寺岡寛 (2012) 『瀬戸内造船業の攻防史』信山社出版株式会社.

83) 新聞記事や業界雑誌、企業ホームページなどは脚注に明記するため、参考文献リストに別途作成せず。

- 日本造船振興財団（1983）『造船不況の記録—第1次石油危機に対応して—』日本造船振興財団。
—————（1990）『造船不況の記録Ⅱ 構造調整と活性化』日本造船振興財団。
- 長谷川弘（2004）「常石造船の海外展開について」『季刊中国総研』8（4），19-23.
- 平井岳哉（2007）「石油化学工業の成長と成熟—産業政策と国際競争力の視点からの考察—」『独協経済』83, 79-95.
- 平野創（2005）「石油化学産業における政府規制と企業行動の関係の再検討」『一橋大学ワーキングペーパー』13, 1-12.
- 南崎邦夫（1995）『造船経営ノート 明日のために—M 値の提言—』株式会社海事プレス社。
- 森田朗（1989）「日本の衰退産業政策—第1次石油危機による造船不況への対応を例として—」『千葉大学法学論集』4（1），1-40.
- 山本幹夫（1980）「構造不況と産業組織——造船業における市場構造の変化と設備過剰」『立命館経済学』28（6），708-760.
- 国土交通省（2020）「海事産業将来像検討会 報告書」
<https://www.mlit.go.jp/common/001344869.pdf>（2020年12月1日アクセス）。
- Tushman, M. L., & Rosenkopf, L. (1992). Organizational determinants of technological change: Toward a sociology of technological evolution. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 14, pp. 311-347). Greenwich, CT: JAI Press.

Shipbuilding company behaviors and growth path during the industrial structural adjustment period

Kotohei NISHIKAWA

Seunghwan KU

ABSTRACT

The purpose of this paper is to clarify how regulations affect the growth path of companies. Specifically, while considering the actions taken by shipbuilding companies in response to facility & equipment regulations that were implemented twice after the oil crisis in the 1970s, the actions taken by those companies will bring them to the subsequent corporate growth path.

In response to the shipbuilding recession caused by the oil crisis, the Japanese government judged that it was in an oversupply state. And the Japanese government was aiming for a shrinking facility & equipment through facility processing and regulations. Firm behaviors regarding facility & equipment regulations also differed between major heavy industry companies and medium-sized shipbuilding companies. Furthermore, while looking towards the future, different firm behaviors regarding facility & equipment processing and regulations will consolidate many small and medium-sized companies, while companies that have expanded the scale of facility & equipment will draw different growth paths during the period of market expansion.

In this study, it was clarified that response behaviors of facility & equipment regulations have influenced the competitiveness and growth path of current Japanese shipbuilding companies.