

愛 媛 の 造 船 業

～業界構造から見た経営課題～

株式会社 いよぎん地域経済研究センター
主任研究員 越 智 武 人

[問題の提起]

造船業のイメージは、愛媛県においてあまり芳しいものではない。過去2度の不況の影響もあり、不況業種の典型といわれる。円高の進展による海外造船所との競争激化が地場の造船所に大きな影響を与えていることや、現場を支える従業員の高齢化が大きく報道されており、全般的に、悲観論が多い。

しかし、愛媛県において、造船業の果たす役割は、依然として大きいものがある。また、個別の企業でみても、多額の収益を稼ぎだす優良企業が多いのも事実である。広く業界構造を捕える中から、ちまた言われている常識のどこまでが本当で、どこからが調査不足によるものなのかを確認してみたい。さらに、愛媛の造船業界が飛躍するためには、どういう対策が必要なのかも合わせて考えてみたい。

I. 造船業を分析する切り口

1. 業界調査を行う4つの切り口

造船業を分析していく方法は数多く存在するが、当社では①業界構造、②業界規模、③原価構造、④海運業の4つの切り口から見ている。この中で、業界規模と原価構造は造船業の魅力度を、業界構造と海運業は業界における成功の条件を明らかにするための視点である。本報告書においては、限られた紙数であることから、特に①の業界構造にしばった分析を行い、経営課題を見つけていくことにする。

当社の業界構造調査は、川上から川下にわたって業界を幅広くとらえ、関連する多くの企業相互の力関係を明らかにしていくところに特徴がある。企業は、その活動の中で、多くの企業と取引関係にある。その際、どのような交渉力を相手方との間に持てるかということが、企業の経営戦略上大きな意味を持つ。さらに、川上から川下までのどの領域を自社の担当分野とするかという問題も派生してくる。そのため、業界構造は、企業の成功のキーを探するためには、重要なステップなのである。

2. 造船業を取り巻く周辺産業概観

広い意味での造船業を取り巻く周辺産業を概観すると、その特徴は以下の三点である。

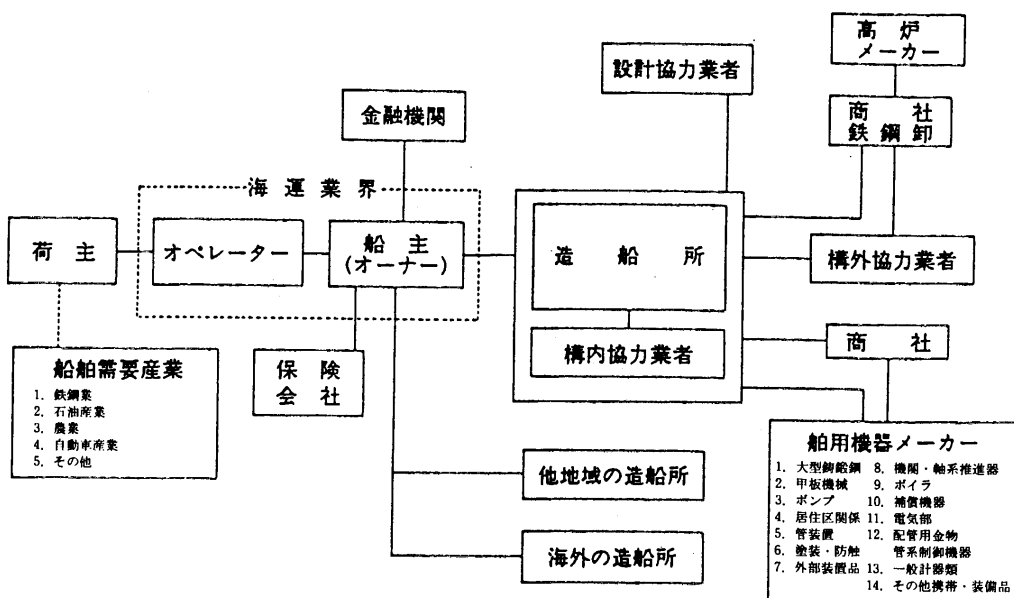
まず第一に海運業への依存性である。造船業は基本的に単品受注産業なので、まず最初にオーダーがない限りは製品を作ることができない。そのため、どうしても海運業界の動向が造船業界を左右することになる。

第二に造船所を支える構内協力業者の存在である。造船所では、自社の従業員ではない労働力を頼りにしている。つまり、造船所は労働の場を提供する所でもあるということだ。自社工場を持たない協力業者の存在は、造船所本体の経営戦略のあり方にも大きな影響を及ぼしている。

第三にあまりにも多様な船用機器メーカーの存在である。ブロック（鉄鋼）の組み立てと船用機器メーカーが製造する多種多様な機器の取付けが造船業の要諦になる。船の設計段階からどういうチョイスが最適かが厳しく求められている。逆に造船所独自の技術とは何かが見えにくい原因になる。

全ての周辺産業に触れたいが、紙数の都合で、II章で造船所について、III章で船主について記述するに留めたい。

造船所を取り巻く周辺産業



資料：ヒアリング等よりIRCにて作成

II. 造船所

1. 業界団体による区分

造船業界は、(株)日本造船工業会、(株)日本中型造船工業会、(株)日本小型船舶工業会とい

う3団体で構成されている。最も大きな団体である(株)日本造船工業会には、日本を代表する造船会社が加盟しており、その会員数は18社1団体2準会員となっている。業界用語として、下表の7社を大手造船所、その他を中手造船所と呼んでいる。愛媛県に関わりのある企業のなかでは、今治造船(株)と(株)新来島どつくが参加している。

次に、(株)日本中型造船工業会には、地元を代表する造船所が相当数加盟している。先に述べた2社が賛助会員として加盟している他、普通会員として、伯方造船(株)、浅川造船(株)、(株)栗の浦ドックなど12社が加盟している。(株)日本中型造船工業会に加盟する造船所の管区別数をみると、四国管区は第一位であり、その中でも、愛媛の造船所の集積は際立っている。企業数では、愛媛が中型造船主体の集積であることがわかる。

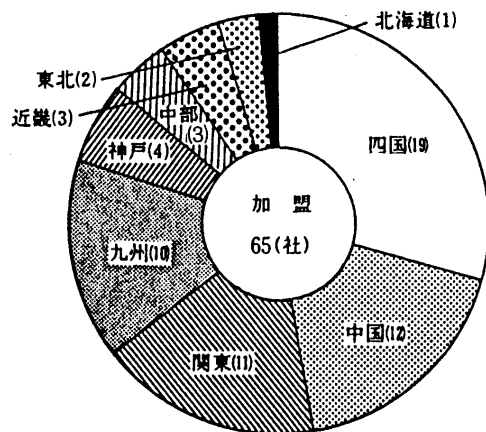
■ (株)日本造船工業会会員

大手造船所	石川島播磨重工業(株)、川崎重工業(株)、住友重機械工業(株)、NKK、日立造船(株)、三井造船(株)、三菱重工業(株)
中手造船所	今治造船(株)、(株)大島造船所、尾道造船(株)、(株)カナサシ、幸陽船渠(株)、佐世保重工業(株)、(株)サノヤス・ヒシノ明昌、(株)新来島どつく、常石造船(株)、(株)名村造船、函館どつく(株)
その他	(株)日本中型造船工業会、(株)新笠戸ドック、(株)三保造船所

資料：(株)日本造船工業会名簿より作成

(50音順)

管区別中型造船工業会会員数



資料：(株)日本中型造船工業会会員名簿より作成

2. 不況を乗り越える過程でグループ化した造船所

(1) 大手造船所のグループ化

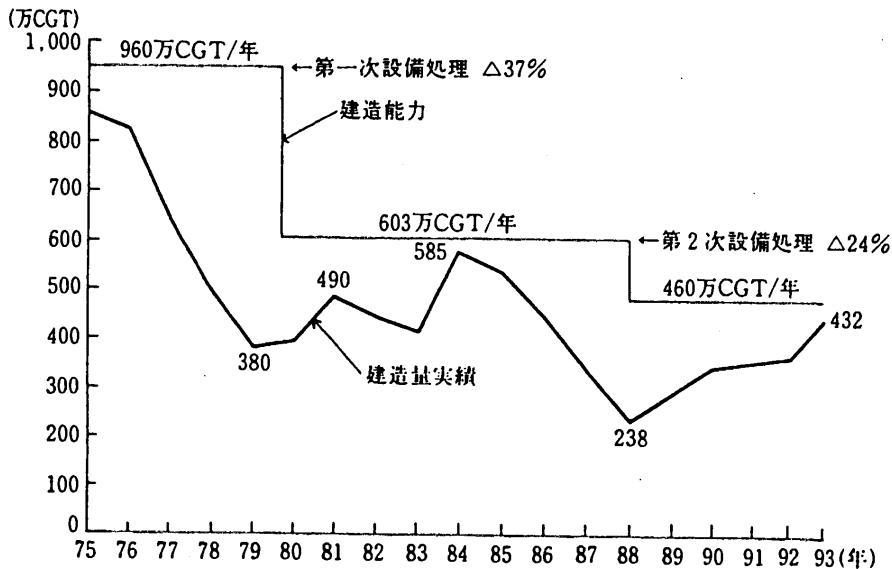
好況・不況の大きな波のなかで生きてきた造船業界では、安定的な成長を目指して構

造改善を行ってきた。日本の造船業界は過去に2度の大規模な設備処理を行っている。初回は80年3月までの第一次造船設備処理で、37%の設備を削減した。さらに88年3月までの第二次造船設備処理で24%の設備を削減した。現在は460万CGTであり、最盛時からは半分以下の設備になったということになる。

(設備能力においては、CGTという単位が使われる。CGTとは、標準貨物換算トン数で、総トン数5,000トン～10,000トンの一般貨物船を基準(1.00)とした造船工事量を仕事量として把握するための指標である。船型と船種によって決まっている。)

削減は、全国の造船所をグループ分けして行われた。例えば、三菱重工業(株)と今治造船(株)のグループ、川崎重工業(株)とNKKのグループというように9つのグループ分けがなされた。削減計画に伴ってできたこれらのグループは一部の資本系列にある企業群を除いて、不況対策のためのまとまりという側面も強かった。しかし、大手造船所の長期的な造船部門比率の低下もあり、安い労働力を提供できる中国・四国・九州地方の中手造船所が比重を高めてきている。技術部門に特化していく大手造船所とあくまでも造船を業務の核にしていこうとする中手造船所の新しい提携関係ができあがりつつある。

わが国の新造船建造量の推移



資料：(株)日本中型造船工業会「我が国造船業の現状と展望」

(注) 実績は2,500G/T以上の船舶を対象

(2) 愛媛の地場大手造船所のグループ化

愛媛県においては、造船の多様なノウハウを有する今治造船(株)と(株)新来島どっくの存在が大きいため、両造船所のグループ化を中心に見ていくことにする。

中手造船所の雄である今治造船(株)は、広島県の幸陽船渠(株)をはじめ、多くの造船所を

グループ企業として持っている。グループ造船所を使って大から小まで様々な大きさの船を建造しているが、巧みな造船所の使い分けにより建造船台を確保することから、業界では今治造船(株)を魔法の造船所と称している。

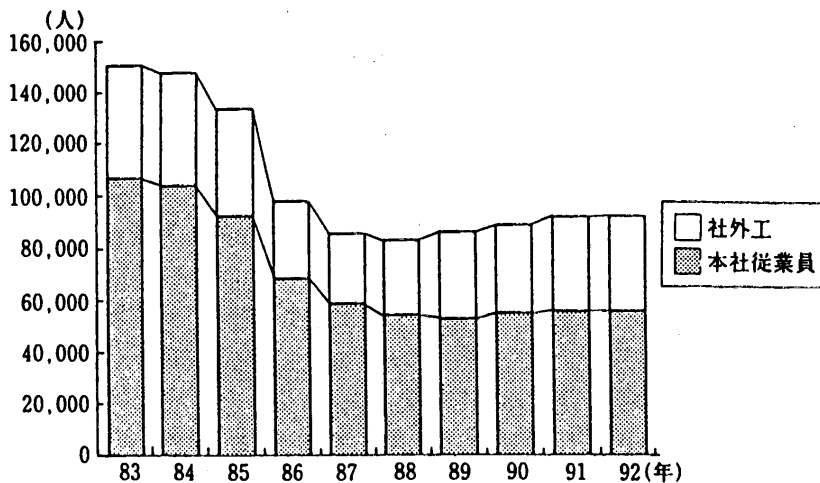
一方、(株)新来島どっくは、旧来島どっくグループ時代に多くの造船所と強い結び付きを持っていたが、現在のところは他の造船所と表面的な資本関係にはない。資本関係を持った別会社にするのではなく、現太平工場や現徳島工場などのように、自社の造船所として吸収してきた。ただし、(株)カナサシや新高知重工(株)の営業と資材調達は今でも(株)新来島どっくに依存している。旧来島どっく時代に、上場企業である佐世保重工業(株)を筆頭に多数の造船所で、多くのあらゆる船を建造してきたことがノウハウの蓄積につながり、大きな財産になっている。

3. 造船従事者の状況

(1) 全国と愛媛の概要

83年と比較すると、最も造船従事者が少なくなった88年は約55%に落ち込んでおり、特に本社造船所の従業員は約50%まで減少している。相当の合理化が行われた結果である。しかし、第二次造船設備処理が行われた88年を底にして、造船従事者数は以降順調に増加してきている。平成になって以後造船業界が好調であったからだろう。ただし、増加分のほとんどが社外工であり、造船所の従業員は殆ど変化がないのが実情である。造船所が組織をスリム化して、リスク管理を行っている。

全国の鋼造船所従業者の推移

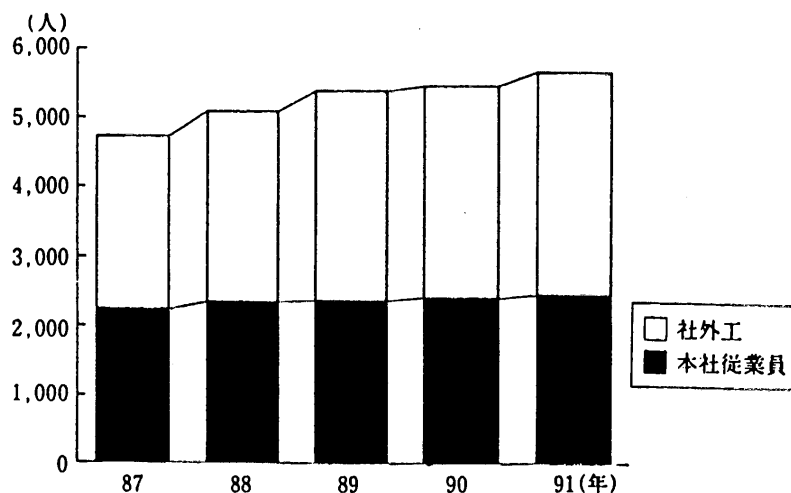


資料：運輸省「造船造機統計月報」

87年以降の造船従事者数では、愛媛においても全国と同様な傾向が見られる。愛媛では、必要な工員のほとんどを社内工（本工）として採用している造船所と、社内工は最

小限度の管理・監督職に抑え、大部分を請負にだす造船所に分かれている。総じて島しょ部と南予の造船所には前者が多く、今治地区の造船所には後者が多い。これは社外工確保の難易度の違いに根ざしている。島しょ部や南予では社外工の確保がスムーズにいかなかったのに対し、今治地区では社外工を集めやすかったためである。

愛媛鋼造船所従業員の推移



資料：運輸省「造船造機統計月報」

(2) 愛媛における造船従事者の確保

ヒアリングによると、工員の大部分を社外工でまかなう今治地区においては、造船所本社に勤務する従業員の平均年齢は技術員・事務員を含めると42歳前後であり、高齢化はそれほど大きな問題にはなっていない。地場の大手企業は言うに及ばず、地場中堅の造船所でも少数ではあるが新卒採用が行われており、造船を支える若い人材も育ち始めている。造船所の高齢化は特に社外工において顕著であるようだ。

小規模の造船所では、縁故での中途採用以外は人手の確保が難しい状況である。しかし、足りなくなった人員を採用で補充するのではなく、パート的なやり方で切り盛りしている。今治地区には、造船所が集積しており、多くの技能者がいる。納期に間に合わない時、必要な熟練工を確保するルートは、いくつもある。高齢者に属する従事者の有効活用も行われている。

(3) 構内協力業者の現状

構内協力業者とは、造船所の敷地内において作業に必要な生産設備を借り受けるとともに、資材の供給も受け、請負制で労務提供を行っている企業のことをいう。いわば人材派遣業的な企業である。特定の作業内容に特化しているので、その専門とする作業には強みを発揮するが、企業としての経営資源は乏しく、陸上部門等への進出は難しい。(構内協力業者と構外協力業者の違いをまとめたものが、次ページの表である。)

造船所にとって、構内協力業者は、激変する工事量のなかで、不足する特殊技能を柔軟に発揮してもらうには不可欠の存在である。そのため大部分の造船所が系列化を行ってきた。愛媛の造船所従事者の高齢化及び確保難は、これら構内協力業者の従業員（社外工）において見受けられる。機械化が進むなかで、作業工程は順次減少しているが、今後も安定的な受注があれば、構内協力業者の従業員確保の問題は、造船所本体にとっても発展阻害要因になる可能性がある。

問題点を三つあげておく。一つは現場で図面が読める技術者が極度に減少していることである。造船所があまり技術者の養成に力を入れてこなかったことが原因だ。図面を見ただけでは、実際の作業はスムーズにいかないと言われている。経験豊富な技術者が実務において工夫をこらしてこそ良い船ができる。地元での技術者養成が急務といえる。

もうひとつは、造船所による囲い込みの強化である。従来は一つの構内協力業者が複数の造船所に入出入りすることも多かったが、造船所の要望で「一業者一造船所」というように変わってきている。造船所からみれば、構内協力業者への交渉力強化であり、造船所独自の技術が形成されるという点ではメリットもある。しかし、技術の交流面等では問題も残るであろう。

三つ目は、外国人労働者の導入の検討である。現在のところ、愛媛県の造船所において目立った動きはないが、今後は賃金面・労働力面の両方から真剣に考えていかなければならないと考える造船所経営者もいる。さらに検討を加えていく必要がある。

■ 構内協力業者と構外協力者

項 目	構内協力業者	構外協力業者
作 業 場 所	造船所内	自社工場
作 業 設 備	造船所より借受	特殊設備を自有
資 材 調 達	造船所が調達	原則自社調達
受 注 先	原則1社	複数社も可能
陸上部門への進出	困難	可能

資料：ヒアリングよりIRCにて作成

4. 技術力

技術力については、二つの方向からアプローチしてみたい。それは、造船所から見た技術力と船主から見た技術力である。

(1) 造船所から見た技術力

造船所の頭脳は、設計部門にあると言われている。設計部門にどのような人材を抱えているかが、技術力の一つの目安になろう。ただし、今治地区には、造船所に専属しない多くの設計業者が集積しており、この地区の大きな強みになっている。

ヒアリングによれば、基本的に、建造実績がある造船所間では建造過程においては技術力に差がつきにくいといわれている。通常の業界では考えられないことであるが、造船所の内部まで他の造船所の経営者に見せる企業も多いという。主として作業工の熟練度などに仕事の質が左右されるためであろう。

(2) 船主から見た技術力

船主の立場からは、造船所の技術力は二つの尺度で評価される。一つはランニングコストを低く抑える技術である。修繕時に余分な出費を避けるため、造船所の技術力として塗装技術の巧拙をあげる船主が多い。また、同じエンジンでどのくらい実際の燃費を抑制できるかという技術を気にする船主も多い。しかし、これらは、長期間使ってみないと判断しにくい。その意味では、技術力の差は目には見えにくいものといえる。その結果として、造船所の選択においては、長年の実績が重んじられる結果となる。

もう一つの尺度は、同じ船をよりローコストで造る技術である。仕入れ原価の問題を別にして、安全性を確保した上で鋼材の使用量を減らせるような設計などが一つの例である。ただし、船主の好みは千差万別であり、丁寧な仕事を評価する経営者も多い。

愛媛の造船所は、特に船主から見た技術力に着目し、ローコスト化に取り組んでいる。

(3) 今後の技術

大きな技術開発の流れからいえば、製品としての超高速船テクノスーパーライナーと製造技術としての造船CIMがある。これらの開発については、あくまでも大手造船所を中心に行われており、愛媛の造船所は、大手造船所からの技術移転を待たなければならぬ。

先進技術については、今治造船(株)や(株)新来島どつくでさえも、人材面蓄積されたノウハウの面で大手造船所との間には差があることが、多くの造船所のオーナーによって指摘された。しかし、同じ船を安く造るノウハウでは愛媛の造船所の方が優位であろう。強みの強化のためには、実際の船造りの作業工程における革新に一層力を注ぐことが重要である。

ただ、この2社の場合、先進技術面での大手造船所との提携は、激化する国際競争に勝ち抜くためだけでなく、地元の技術を高めて地場の造船業を発展させるためにも、最重要課題の一つになる。

Ⅲ. 船主（オーナー）

1. 愛媛の造船所とのつながり

(1) 愛媛の船主

愛媛には、内航・外航とも大きな船主の集積があり、「愛媛船主会」として日本全国にその名を轟かせている。今治・波方地区に多くの船主がいることは、従来から有名である。全国的に見ても、最も地元の船主とのつながりを生かして成長したのが今治地区の

造船所であると言われている。

西瀬戸自動車道が通る伯方島にも船主の集積が見られる。特に伯方地区の造船所との深い結び付きは有名で、伯方の造船所発展の大きな原動力となった。同地区では、新技術の提案が船主から造船所になされるというケースも多く、造船所が船主を育て、船主が造船所を育てるという良い関係を築いている。

■ 地区別組合員数

地区組合	組合員数	保有隻数
新居浜地区海運組合	102	107
今治地区海運組合	339	443
今治船舶組合	71	88
波方船舶協同組合	101	135
伯方地区海運協同組合	102	131
その他	65	89
北条市船舶海運組合	20	25
松山地方海運組合	31	52
中予地区海運組合	56	59
長浜内航海運組合	23	25
南予内航海運組合	62	83
県外	2	2
合 計	635	796

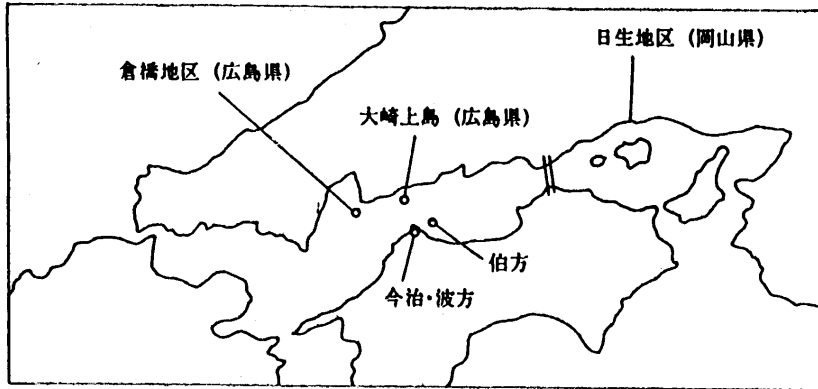
資料：愛媛内航海運組合連合会「組合現況」

(2) 愛媛以外の国内船主

東京や大阪など都市部に大規模な船主がいるのは当然だが、それ以外の地区にも船主の集積が見られる。歴史的な経緯からも瀬戸内地区が中心であり、倉橋（広島県）大崎上島（広島県）日生（岡山県）などが有名である。船主間で情報交換ができるということが、集積の最大の効用になる。そのため後継者がなく、オーナーが減っていく地域は、今後の発展を阻害されるおそれがある。

愛媛周辺以外の船主にも、今治地区にすれば、どんな船でも安くできるという意識がある程度できあがっている。それが愛媛の造船所にはプラスの影響を及ぼしている。全国の船主との間にも多くの取引関係が存在する。

船主の集積地

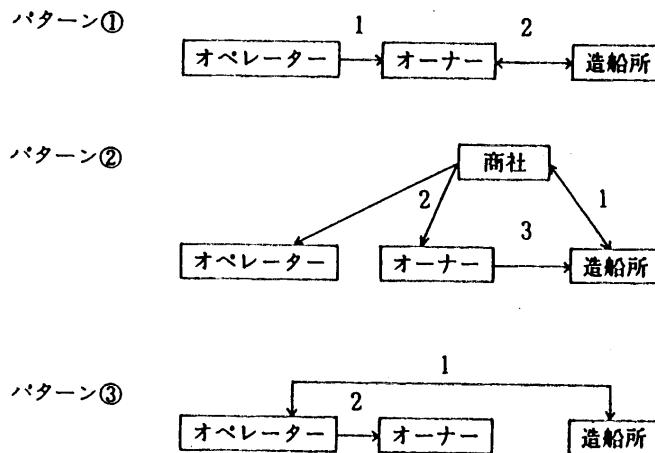


2. 発注の実態

(1) 発注者のパターン

発注者のパターンとしては、下図のような3とおりがある。このうち、①のパターンが大部分であり、小さな船ほどその比重が高い。

- ① 荷主の依頼を受けたオペレーターからオーナーに商談があり、オーナーが造船所に発注する。
- ② 商社が船価等をセットにしてオペレーターとオーナーに提示する。(造船所との交渉は商社)
- ③ 有力オペレーター自身がオーナーとなり、シリーズ船として造船所に発注。造った船の一部を小規模オーナーに売船する。



資料：ヒアリングよりIRCにて作成

(2) 造船所への発注方式

国際貿易に使用される外航船の場合は、競争入札方式が取られることが多い。大手の船主や海外の船主には、入札方式が一般的だからである。しかし、中小の船主は過去のつながりから特定の造船所に発注する。例えば今治地区の造船所のなかには、深いつながりのある船主から無競争で受注するケースが多い。

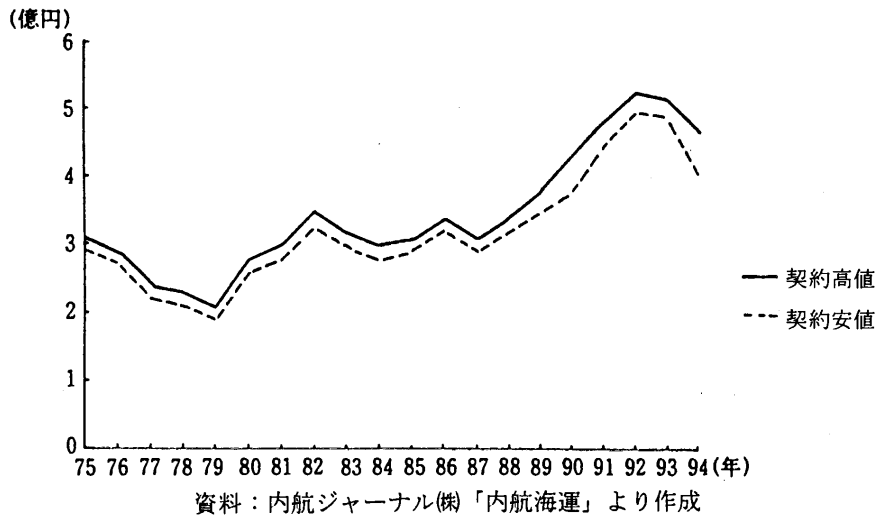
国内で使われる内航船の場合は、事前の営業活動はあっても、特定の造船所に発注することが決まっているケースがほとんどである。さらには従来の取引関係から、「船を造るのなら〇〇造船所」と決めているオーナーさえいる。

今治地区の造船所は波方地区の船主とは深いつながりがあり、発注してもらいやすい状況にある。あ・うんの呼吸で取引ができるからだ。実際は造船所につきっきりで監督を行うオーナーも多いが、これはもともと船に乗っていた人が多く、船の知識にも詳しいからであろう。

(3) 船価交渉者

相対取引で船価が決定される内航船の場合、その交渉は造船所の社長とオーナーとによって進められる。内航ジャーナル等で公表される船価は実勢よりはやや高めといわれているが、相場の動向は的確に表している。時期によって価格が倍半分になるという状況であり、船価の交渉を難しくしている。愛媛の地場中堅の造船所でも社長以外は意志決定ができないところがあるほどで、造船所の社長の役割の大きさがわかると同時に、後継者を育成するには時間がかかることを物語っている。

内航船（499G/T貨物船）の契約船価



(4) 船価決定要因

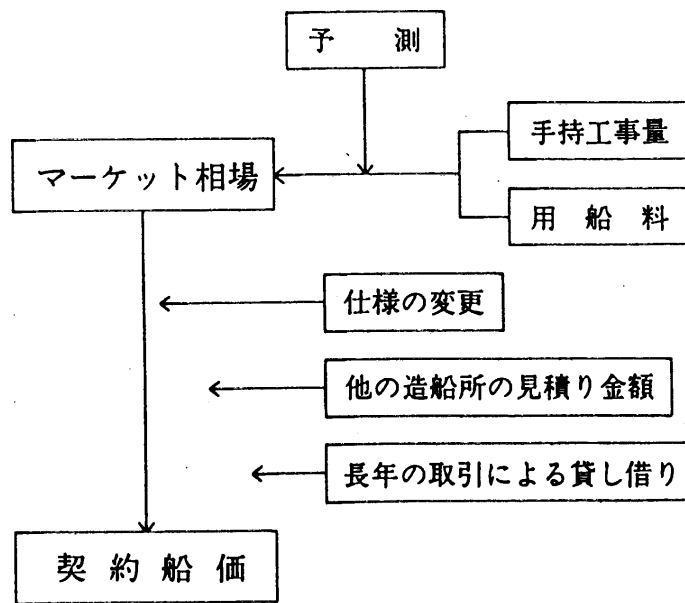
船価を決定する要素は、手持工事量と用船料である。造船所の手持工事量が多い時は

あまり仕事を取る必要がないので、船価は上がる。逆に造船所が仕事を欲しがっている時には、船価が安くても受注を取りにくるので、船価は下落する。一方、用船料が高い時は、少々船価が高くても船主にとっては採算に合うため船価が上がる。逆に用船料が低い時には、船主の建造マインドが下降して、船価は下落する。

このようなマーケットにおいて、今後の予測を加えた契約時における相場というものが、価格交渉の起点になり、その船価でよいというオーナーとそこから値引き交渉を始めるオーナーがいる。特定の造船所で造ることをほぼ決めているケースでも他の2、3の造船所に見積りを出させ、船価交渉に使う場合が多い。

ところが、船の価格はアバウトなところがあり、純然たる金額だけで判断することは危険である。一部には細かい見積書を提出する造船所もあるが、実際の見積書を見る限り、最低限必要な仕様と見積り金額だけを提示する造船所が大半である。細かい条件を変えることで船価は大きく変わるので、見積りが重視されないのかもしれない。また、長い取引関係から、各取引で若干の貸し借りを作り合い、長期的な採算をとっていくという昔ながらのやり方も強く残っている。

相対取引による船価決定の仕組み



資料：ヒアリングよりIRCにて作成

3. 船主が重視するポイント

造船所の経営にとって、船主がどのような価値観を持っているかということは、大変重要である。特に、外航船主と内航船主では、経営哲学自体が異なっている。内航船主があくまでも本業（海運業）を中心に考えているのに対し、外航船主は投資家的発想を

している。

(1) 内航船主の価値観

内航船へ投資する場合は、シミュレーションで用船料から逆計算することにより、一船一船で投資効率を計算することが可能である。そのため、堅実性を重視する内航船主の場合、初期のコストである船価だけでなく、ランニングコストを含むトータルコストで見るようにしている。船の耐用年数をにらみながら、塗装や発電機にどのくらいコストをかけるかという計算をしているのだ。あくまでも、インカムゲインである用船料の範囲内でいかに経営を切り盛りしていくかということに、関心の重点があるように見える。

(2) 外航船主の価値観

これに対して外航船主の中には、用船料からの緻密な計算による採算性という価値判断をあまり重視しないオーナーが多い。用船料は原則として1年ないしは半年ごとの更新であるが、契約しておけば当初3～5年くらいは保証される。オペレーターとの交渉いかんでは、15年～18年という長期保証も可能だ。安定的な経営を考えるなら、そういう契約がベストだろう。しかし、それでは、オーナーの意志が反映されなくなってしまう。不定期船でマーケットの動きを追いかけ、売船のチャンスを待つというスタンスを大事にしている。

(ただし、経営環境の悪化した最近では、外航船のオーナーもインカムゲイン重視の姿勢を強めている。)

■ 外航船主と内航船の傾向的特徴

	内航船主	外航船主
経営感覚	本業（海運業）重視	投資家的
重視する利益	インカムゲイン	キャピタルゲイン
スタンス	綿密な採算性重視	売船のチャンス待ち

資料：ヒアリングよりIRCにて作成

IV. 業界構造から見た経営課題

今までの分析をもとに、今後の造船所の進むべき方向性について述べたい。造船所は、その規模により経営実態にも差があることから、大中小の3ランクに分類して、その生きるべき領域（経営用語ではドメインという。）と経営強化策を考えていく。

1. 地場大手造船所

愛媛において、地場大手とは、今治造船(株)と(株)新来島どっくの2社を言う。この2社

のドメインは「造船業界のリーディングカンパニーとしてふさわしい経営力を維持するとともに、地域活力の創出に貢献する」ことである。いわゆる大手造船所が愛媛県にはないので、代わってこの2社が愛媛の造船業界を引っ張っていく必要がある。自社のことを考えるだけでなく、一段高い見地から経営強化策を考えていくことが大切である。官頼みではなく、自ら業界を引っ張っていくという姿勢が求められる。

(1) 共存共栄を目指した関連業者の育成

最初の経営強化策は、共存共栄を目指した関連業者の育成である。

造船業界の業界構造を考えた場合、造船所だけが体質強化できればよいわけではない。関連業者を含めた地域全体でのレベルアップが問われているのである。地場大手造船所がリーダーシップをとって、広い意味での地場産業が適正利潤を確保できるような仕組み作りをしていくことが重要である。

(2) 長期的な視野での技術者の養成

二番目は、長期的な視野での技術者の養成である。図面が読める技術者の育成が現場の大きな問題点になっている。これらの技術者の養成において、全盛期の来島どっくの果たした役割は大きかったといわれる。技術者養成機関の設立なども行政とのタイアップにより、地場大手の造船所が取り組んでいかなければならない課題であろう。

(3) 大手造船所との提携強化

三番目の経営強化策は、大手造船所との提携強化である。先端技術においては、大手造船所との間には大きな差がある。しかし、新しい時代の役割分担として、現場作業におけるノウハウの蓄積は大手造船所との技術提携によって進めていく必要がある。投資リスク回避のためにも、重要な課題であろう。

2. 地場中堅造船所

愛媛県において、最も大きな層を形成しているのが、地場中堅造船所である。このグループに属する造船所の頑張りが今後の愛媛の造船業界の帰趨を決めるといっても過言ではない。このグループのドメインは、「卓越した情報収集力を武器に、新鋭設備を備えた省力工場で個性的な分野を開拓する」ことである。

(1) 時代ニーズを先取りした船種・船型開発

一番目の経営強化策は、時代ニーズを先取りした船の種類、船の型の開発である。船主だけでなく、オペレーターや荷主まで含めた海運業界から評価を得られる特色ある船造りが、地場中堅造船所の課題になる。そのためには、各社が似たような船を造るのではなく、個性的な独自の市場を創造していくことが必要である。船主が地場に集積している強みを生かして、最新の情報を収集し、時代のニーズを先取りするような船種、船型を開発していくことが大事になってくる。

(2) 競争力強化を目指した設備更新

二番目の経営強化策は、競争力強化を目指した設備の更新である。コスト競争力強化

のためには、最新設備を備え省力化していくことが大事になる。特色ある船を作るためには、ある程度の設備武装は必要であろう。大規模な造船所とは違って、この規模の造船所の設備更新は、比較的少ない投資で行うことができる。他地域ではできない船を造っていくことが生き残り策として必要になる。

(3) 若年層の採用と女性の有効活用

三番目の経営強化策は、若年層の積極的な採用と女性の有効活用だ。愛媛には、高収益の造船所が多いにもかかわらず、特に若年層のイメージがよくない。企業イメージを変えていくことによって、若い優秀な人財の補強も可能になる。また、機械化の進展により、女性でも対応できる仕事が現場でもできている。経営者の視点の持ち方次第では、今までとは全く違った雰囲気造船所を作ることにも可能であろう。

3. 地場中小造船所

地場にもまだまだ小さな造船所が頑張っている。このグループに属する造船所にも、生きていくべきドメインがある。「ローテクによるスリム経営で船主の心の琴線に触れるマーケティングを行い、生き残りを目指す」ことである。

(1) 船主ニーズを実現する造船技術の蓄積

第一の経営強化策は、船主ニーズを実現する造船技術の蓄積である。高いレベルの技術の蓄積は難しくても、一人ひとりの船主のニーズに合った船を造ることは可能である。中小造船所は、一年に3～4隻程度船を造れば経営を維持していくことができる。従来から友好関係を築いてきた親しい船主の好みにあった船を造るための技術を蓄積していくことにより、リプレース需要を徹底して追いかけていくことが必要である。

(2) 高齢者の有効活用

二番目として高齢者の有効活用がある。地域の強みとして、若い時から造船所で働いてきた技術者の蓄積がある。中小造船所にとっては、これら高齢者層は、貴重な経営資源になる。休みに関わりなく働いて給料をもらうことが、彼らの生きがいの一つにもなっている。安全性の確保は大事だが、これら高齢者の労働力をいかにうまく使っていかかという視点も大事になる。

(3) 商売のできる後継者の育成

三番目の問題は、商売のできる後継者の育成である。後継者の育成の問題は、特に中小造船所で問題になっている。船価が激しく上下する中で、経営を維持していくには、商売のできる後継者作りが重要である。相場の波をうまく捕えられる、船主・関連業者との交渉のうまい人材をいかに育てていくかが、経営者の課題であろう。

V. おわりに

造船業と海運業は、愛媛を代表する地場産業である。この業界は、2つの意味におい

て愛媛の産業界をリードしてきた。それは、「国際化」と「情報化」においてである。

今でこそ、愛媛の国際化も進んできているが、県内産業のなかで、先頭を走ってきたのは、両業界であった。金融面でも、早い段階から外貨預金やインパクトローンなどの外貨建の債権・債務を駆使してきた。国際的な税制に精通していたのもこの業界である。また、為替相場の動きに経営の成果が大きく左右されるなかで、情報の収集については、早くから多大な労力を費やしてきた。世界のなかで、熾烈な競争を勝ち抜くためには、国際化し、情報武装することは避けられない条件であった。

そして今、造船業界は、第3の意味で、他産業に先駆的な実例を示そうとしている。それは、規制緩和が進む中での企業の生き残り戦略である。愛媛の造船業は幾多の景気変動をくぐり抜けてきた。国の手厚い保護に守られるなかで、右肩上がりの成長を遂げてきた諸産業も、今後は世界市場という自由競争の中で生き残るための対応策を模索する必要がある。

愛媛の造船業界は、個性豊かな生き方によって、個別分野で強みを発揮できる潜在能力を秘めている。厳しい環境下においても、そのバイタリティで難局を乗りきるものと確信している。愛媛の造船業界のさらなる発展を願ってやまない。

注記：このレポートは、(株)いよぎん地域経済研究センターが平成7年3月に発行した「愛媛の造船業－その現状と課題」から著者研究部分を抜粋し再構成したものである。くわしくは、同報告書を参照していただきたい。