

柔効超台

# 今治造船 赤字・リストラ、60年無縁 構造不況なんか怖くない

構造不況の造船業界にあって、赤字決算とリストラが一度もない。国内では25年ぶりの新ドックを建設するなど設備増強にも積極的。不振の大手各社を尻目に、非上場企業ながら建造量で国内トップに。

「1942年の会社設立以来、これまで赤字決算とリストラが1回もないことが誇りだ」

こう話すのは、成長が続く電子部品やサービス産業のトップではない。典型的な構造不況業種と言われる造船業界にあって、“瀬戸内の暴れん坊”の異名をとる中堅の今治造船（愛媛県今治市）を率いる■垣俊幸社長の言葉である。

## 常識覆す25年ぶりのドック建設

造船業界は70年代末と80年代後半の2回に及ぶ「造船不況」を経て、国内造船企業の生産設備額や従業員数は最盛期の半分以下に落ち込んでいる。こうした状況下で赤字なし、人員削減なしで“航海”を続けているだけでも驚きなのに、この3月には約140億円を投じて国内最大級の新造船用ドックを完成させた。国内では日立造船有明工場（熊本県長洲町）以来、実に25年ぶりとなるドックの新設である。

今治造船が新ドック建設を発表した98年6月は、日本経済が金融恐慌の一手前に追い詰められていた時期だ。製造業をはじめ各企業が人員、設備、債務の3つの「過剰」の

重荷に苦しんでいた。

90年代半ばには同社も減益を記録したものの、大規模投資の余力をそくほどではなかった。業界の構造不況も日本経済沈没もものともしない、まさに優等生の暴れん坊である。

瀬戸内海に臨む人口約6万人の愛媛県西条市に誕生した新ドックは、主力の西条工場の第2期分に当たり、最大50万トン級の超大型船を建造できる。

長さ420m、幅89m、深さ12m。陸上競技場の400mトラックが2つ入るほどの大きさだ。また、地上で巨大なブロックにした船体部分を最終的にドック内で組み立てるため、高さ90m

に達する800トン吊りクレーンを2基備えている。建造能力は造船最大手の三菱重工業の長崎造船所並みだ。

「20年以上前に建設した既存の工場・設備では大幅な生産性の向上は望めないし、人件費などのコスト削減も難しい。最大の競争相手の韓国や、台頭著しい中国との競争に生き残り、21世紀も造船業を続けていくために新ドックを建設した」。約60年間、造船業に専念してきた■垣社長はこのように力説する。

「常識ではとても考えられない投資だ」。ある造船大手の幹部は今でもこんな疑問を投げかける。日本の造船業界はかつてないほどの逆風下にあるだけに、他社には今治造船の新ドック建設が無謀にさえ思えるのだ。

90年代に入って設備増強を進めてきた韓国勢がウォン安を背景に日本を追撃し、99年の世界の造船受注量では韓国がシェア41%を占め、30%の日本をついに逆転した。56年に建造量で世界のトップに就いて以来の「造船大国ニッポン」の座は、もはや風前の灯火だ。



韓国や中国との競争に生き残るために西条工場（愛媛県西条市）の新ドック建設に踏み切った

とりわけ、韓国勢との激しい価格競争にさらされて苦しい状況にあるのがVLCCと呼ばれる20万トン以上の巨大タンカーの建造だ。為替の変動を含めると、ここ1、2年間だけで10億円以上価格が下落し70億円台となった。「どんなにコストダウンを図っても80億円以下なら赤字」(造船大手幹部)と打つ手を失い、三菱重工、石川島播磨重工業、三井造船、日立造船など大手各社は、今や再編・統合を迫られている。

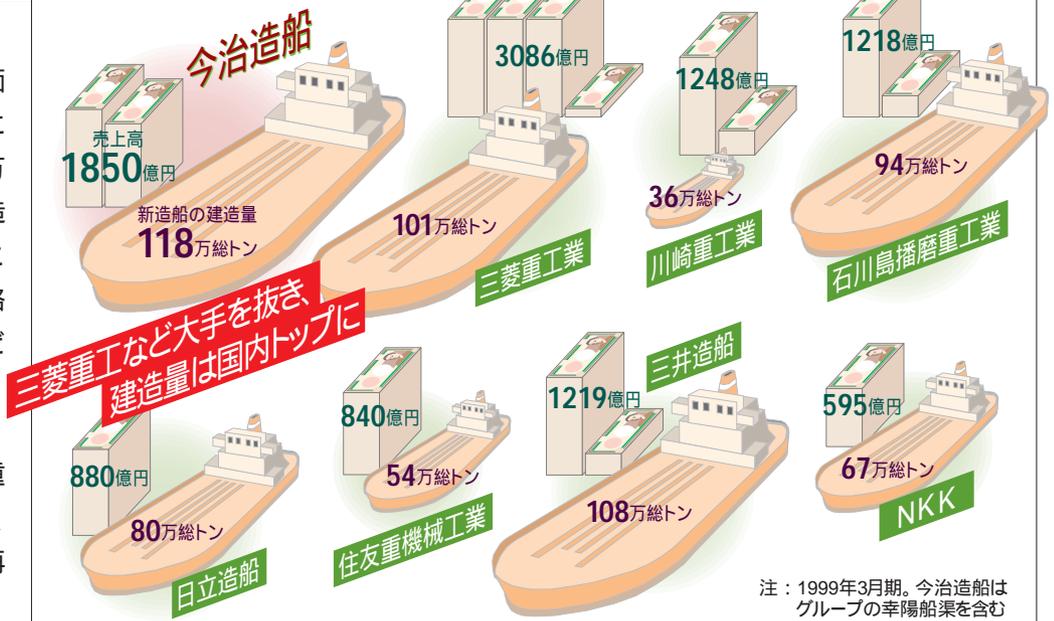
そんな大手を尻目に今治造船は新ドック建造に踏み切った。しかも、VLCCなどの超大型船は大手7社が建造し、専門の中小企業は中・小型船に徹するという、業界内の“暗黙の了解”による棲み分けさえも打ち破る出来事だった。

このように思い切った手が打てるのは、何よりも安定した収益を上げているからだ。99年3月期は売上高1400億円、経常利益は約110億円。世界的に新造船の価格が落ち込んだ2000年3月期も、「若干の減収減益」(＝垣巧常務)にとどめた模様だ。大手の造船部門はほぼ収支トントンか若干の営業赤字に陥っているが、それに対し今治造船は売上高経常利益率が約8%と、際立った収益力の高さを示している。

この高い収益力の源泉は「柔・効・超・台」という本誌が見いだした強い会社のキーワードに当てはまる。構造不況業種でも、「柔・効・超・台」を極めることで生き残ることは十分に可能なのだ。

「柔」はデフレや不況に柔軟に対応できるスリムな組織と無借金経営。「効」は設計を標準化した船を量産す

◎造船各社の造船部門の売上高比較



るといふ効率的な生産体制。「超」は業界の常識を超えて新ドック建造のために大型投資を行う経営判断。「台」は大手7社と違い、小型から大型船までの船舶建造の専門メーカーに徹することで、製造業の土台である技術やノウハウを向上させてきた点だ。

建造は分散、購買と営業は集中

業界の常識をことごとく覆してきた今治造船の特徴の1つに、効率を追求した「分散と集中」が挙げられる。

「船を大きさや種類別に分けて、それぞれの事業所で専門性を高めてきた」と＝垣社長が話すように、今治工場では2万トン級の小型船やカーフェリーなどの特殊船、1971年に開業した丸亀工場(香川県丸亀市)では中、大型のコンテナ船や石炭などのバラ積み船、タンカーを主に建造。

また、グループ会社の幸陽船渠(広島県三原市)は17万総トン級のバラ積み船の建造のほか、5台の修繕用ドックを備えるなど、四国周辺9カ所のグループの工場がそれぞれ得意分野の船舶を繰り返し建造している。新ドッ

クの完成によって、VLCCなどの超大型船がラインアップに加わり、グループ全体で小型船から超大型船まで対応できるようになった。

大手の造船会社はVLCCやLNG(液化天然ガス)船のように高い技術力を要求される船種を含め、1つの造船所でどのような船舶も建造する。しかし、そのために多くの設計陣を抱えなければならないので、人件費などのコストが膨らみがちだ。それぞれの工場標準設計で同じタイプの船を量産している今治造船の場合は、「設計などの技術者を多く擁する必要もないし、連続して建造すればするほど技術やノウハウが蓄積できる効果も見逃せない」。ある造船業関係者はこう指摘する。

一方で、「鋼材など資材の調達や営業は本社が集中して手がける」(矢野一・常務取締役西条工場担当)。今治造船と幸陽船渠を合わせた99年3月期の売上高は推定で約1850億円(上図)。最大手の三菱重工の造船部門3086億円に続き国内で2位。新造船の建造量に限れば118万総トンと、三

井造船の108万総トン、三菱重工の101万総トンを抜いて国内トップに立つ。このパイニングパワー（購買力）を資材の調達に生かしている。

連続建造の効果は営業面にも表れている。「同じ船種を繰り返し営業していれば、船主や海運会社の発注に関する情報もつかみやすい。しかも、グループには正栄汽船などの海運会社があり、船価などの市場動向を探れることも強みだ」（＝垣社長）

スリムな組織も競争力の強さを裏付ける要素の1つだ。今治造船の社員数は約780人だが、ここ30年間はほとんど変わっていない。西条工場の新ドック建設後も社員は増やさず、他の工場の社員を異動によって振り向けた。

この少ない社員を補っているのが協働工と呼ばれる外部協力会社の現場作業員だ。自動車工場の期間工と同様に、繁忙に応じて雇用者数を調整できる。この協働工の比率を高めることで、製造コスト全体の30%前後と言われる人件費も低く抑えられる。

西条工場の場合、約550人の現場作業員のうち、協働工が約480人と大半を占める。これは丸亀工場などその他の工場でも同様だ。大手も協働工を雇っているが、本工（正社員）の比率がもっと高い。生産効率の高さで知られ昨年10月に分社化した日立造船有明工場でも、協働工約300人に対して本工は2倍以上の約750人に上る。今治造船の正社員比率がいかに低いかが分かる。

ただ協働工の比率が高いと、技術やノウハウの蓄積や現場作業員のモラルの維持が難しいとの懸念がある。こうした指摘に対し内川宏明・取締役丸亀工場長は「標準船の量産

によって仕事量が平準化されており、一度契約した協力工の多くは長期間働いてもらえる。技術も十分に身に付いているし、士気も高い」と反論する。

### オーナー企業の強みで投資を決断

新ドックの建設では製造工程の合理化による生産性向上を徹底追求した。鋼材の搬入から切断、溶接、船体のブロック組み立て、ドック内での建造までを「一貫した流れで行えるように設計した」（矢野常務）。船を建造する場合、ブロックを大型化すればするほど効率は高まり、作業期間も短縮できる。従来の造船所では最大22～23mの長さのブロックしか造れなかったが、西条工場では最新のNC（数値制御）切断機や自動溶接装置の導入などによって、長さ30mまで可能となった。

また、ドック幅が89mと広いと、8万トン級のバラ積み船などは2隻を並行して同時に建造することも可能だ。＝垣社長は「今までの造船工場に比べると、生産性は30%

程度高まった」と胸を張る。標準設計の船舶の量産や協力工の採用によって製造コストを削減してきた上に、さらに生産性の向上が備わったというわけだ。

「今後数年のことだけを考えるならば、新たなドックを建造しようとは思わなかっただろう。だが、20年、30年先も造船会社であり続けることを考えれば設備増強は不可欠だ。今のようなら不況時は建設費も安く済むので絶好のタイミングだ」（＝垣社長）。140億円の投資は低金利を生かして銀行から借り入れたが、内部資金でも十分に賄えたとあって、無借金経営の基本姿勢に変わりはない。

とはいえ、造船業界の見通しが不透明な中、140億円もの先行投資を実行するのは簡単なことではない。「非上場のオーナー会社だからこそ決断できた」と同社のある幹部は漏らす。

80年代から90年代半ばまで、国内の造船設備の過剰を是正しようとする国の政策によって、造船各社は設備増強が制限されていた。それが数年前に規制緩和されて新ドックの建設が可能になったのだが、今治造船以外に手を挙げる企業はこれまで出ていない。

「もし、大手7社が新ドックを建設すると言ったら、株主から猛反発を受けるに違いない」（造船アナリスト）。かつては各社の主力だった造船部門も、2000年度には三菱重工や石播が営業赤字を見込むなど、今やお荷物と化している。再編・統合はおろか、撤退まで囁かれる中で、各社とも生産性を高めるための設備増強にはとても着手できないのが現

＝垣俊幸社長▶



## 5年間の時価総額増加率・ROAランキング

### ●時価総額増加率 ランキング

順位	企業名	増加率 (%)	時価総額 (億円)
1	ソフトバンク	1090	87900
2	豊田合成	890	7682
3	エムケーシー・スタット	880	602
4	ライトオン	862	877
5	日本システムディベロップメント	754	2686
6	コナミ	687	7507
7	太陽誘電	652	9146
8	富士ソフトABC	630	2082
9	日本ビジネスコンピューター	620	1178
10	ディスコ	612	5492
11	東京精密	612	4242
12	松下通信工業	605	31872
13	ベルシステム24	571	3735
14	イオンクレジットサービス	569	3491
15	ローム	563	42808
16	良品計画	552	5630
17	ロック・フィールド	552	755
18	アドバンテスト	524	24640
19	ユニオンツール	509	3078
20	松屋フーズ	491	602
21	日本テレビ放送網	486	20494
22	伊藤園	480	4880
23	日本電産	474	4853
24	ホシデン	470	3434
25	村田製作所	460	50147
26	NTTデータ	429	40392
27	東京エレクトロン	416	30934
28	スミダコーポレーション	415	616
29	ソニー	386	112593
30	住商リース	378	662

### ●平均ROA ランキング

順位	企業名	5年間平均 ROA (%)
1	アラビア石油	44.3
2	日本アムウェイ	35.2
3	オークネット	22.6
4	プレナス	21.9
5	セブン・イレブン・ジャパン	20.0
6	フォンテーヌ	19.7
7	小野薬品工業	18.6
8	キーエンス	18.6
9	ユニオンツール	18.4
10	ゲッツ ブラザーズ	18.1
11	吉野家ディー・アンド・シー	18.1
12	三共	17.9
13	ミスミ	17.5
14	インパクト21	17.1
15	アドバンテスト	16.6
16	旭情報サービス	16.4
17	ウィルソン・ラーニング ワールドワイド	16.4
18	SANKYO	16.3
19	コーセル	16.1
20	ファーストリテイリング	16.1
21	エニックス	16.0
22	アデランス	15.8
23	太陽インキ製造	15.7
24	ピー・シー・イー	15.6
25	トラベラー	15.5
26	レーザーテック	15.3
27	スクウェア	15.3
28	大正製薬	15.2
29	日本テレビ放送網	15.2
30	鳥居薬品	15.1

「会社の強さ」は何で測るか。ここでは収益性や成長性に対する市場の評価を示す「時価総額増加率」と、資産効率を表す「平均ROA（使用総資本利払い後事業利益率）」を過去5年のスパンでランキングした。

時価総額伸び率では、情報技術（IT）分野で独自技術や製品を持つ企業、ソフトウェアなどニューサービス関連企業が上位に目立つ。景気低迷の長期化の中で、将来の有望分野での成長企業の評価が高まったためだ。

野村証券金融研究所投資調査部の芳賀沼千里・主任研究員は「(1位の)ソフトバンクは社長が前面に出ながら、時価総額1兆円の壁を超えた」と指摘する。高成長企業の収益拡大で時価総額が1兆円を超えると、大企業がその存在を無視できなくなり、競争が激化して成長性が鈍るという“定説”を乗り越えたと見る。孫社長とその経営には毀誉褒貶が激しいが「トップの顔が見える経営の象徴だ」（芳賀沼氏）と言うことはできる。

一方、5年間の平均ROAでは、設備などの資産を削る「持たない経営」を進める企業が上位に入った。3位のオークネットは衛星通信などを使った中古車オークションが主力。自前の展示場など大掛かりな資産を必要としないため、ROAも高水準にある。

注：時価総額増加率ランキングは1995年末から2000年4月末まで。時価総額は2000年4月末の数字。対象は今年5月25日時点の東証上場（銀行、証券、保険を除く）1838銘柄のうち、過日分の時価総額データが存在する1687銘柄。

5年間平均ROAランキングの対象は金融を除く東証上場・店頭公開企業のうち、5期前の時点でも株式を公開しており、5年間の事業利益平均がプラスの企業2363社。上場・公開して5年経過しない企業は除く

ROA = 使用総資本利払い後事業利益率  
利払い後事業利益 = 営業利益 + 受取利息・割引料  
+ 受取配当金 - 支払利息・割引料

状だ。それだけに今治造船の強さが余計に際立ってくる。

オーナー経営を貫く一方で、三菱重工が開発したCAD/CAM（コンピューターによる設計・製造）ソフトを取り入れるなど、外部の力もうまく活用している。

1970年代に国の指導で大手と中堅

のグループ化が進んだ際、今治造船は三菱重工と資本・業務提携をした。現在も人材交流を含めた技術の移入に積極的で、これまで経験がなかったVLCCの建造に着手するに当たっても、西条工場では三菱重工の係長・主任クラスの技術者を出向の形で招き入れた。また、18人の役員のうち3人は

三菱重工のOBでもある。

今秋からはいよいよVLCCの建造が始まる。1隻目は川崎汽船から受注した30万総トンのVLCCだ。同社が今後、どの程度の数のVLCCを受注できるかは未知数だ。しかし、新ドックの稼働で「造船ニッポン最後の砦」が堅固さを増すのは間違いない。