

## 三菱重工を分析する ⑨

# 造船業界の動向と 三菱重工の船舶・海洋部門

### 目 次

1 造船業界の「2014年危機」	1
2 造船業界の再編	6
3 日本造船工業会の戦略・艦艇建造	9
4 日本造船工業会の戦略・軍事力強化へ圧力	13
5 三菱重工の船舶・海洋部門・人員削減の歴史	18
6 三菱重工の船舶・海洋部門の新戦略	23

2013年10月

この冊子は、「三菱重工を分析する」のブログから関係する部分を取り出し、再編集して作成しました。日本共産党三菱重工広製支部のホームページからダウンロードできますので、ご自由にプリントしてご活用ください。

皆さんからのご意見・ご感想をお待ちしています。

広島市中区八丁堀 8-11 日本共産党広島県委員会気付け  
日本共産党三菱重工広製支部  
Eメール zan67316@nifty.com

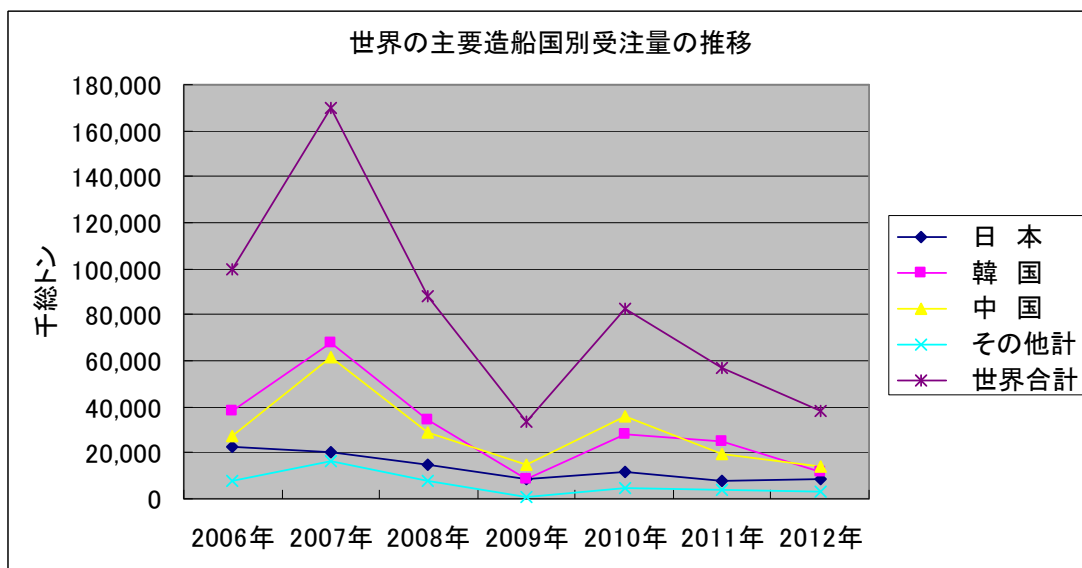
# 1 造船業界の「2014 年危機」

2013 年に入って、「2014 年危機」とか「2014 年問題」という見出しが経済ニュースにたびたび出てくる。三菱重工の船舶・海洋部門もこれの影響を受けているに違いないので、最近の造船業界がどうなっているのか、その中で三菱重工の船舶・海洋部門はどのような戦略をかかげているのか見てみたい。

## 「2014 年危機」とは

調べてみたところ、「2014 年危機」とはこういうことである。21 世紀に入って海上荷動量の増加・海上運賃の上昇を背景に新造船の発注が飛躍的に伸び、中国を中心に新造船建造の設備投資が急増したが、リーマンショック(2008 年 9 月)を受けて新造船の需要が激減。受注済の新造船を建造したあと、2014 年には手持ち工事がほぼなくなるというのが「2014 年危機」または「2014 年問題」である。

「2014 年危機」はどれほどの規模・深さなのか、日本造船工業会の「造船関係資料(2013 年 3 月)」を見ると、世界の造船受注量の推移は次のようになっている。



(日本造船工業会「造船関係資料(2013 年 3 月)」をもとに作成)

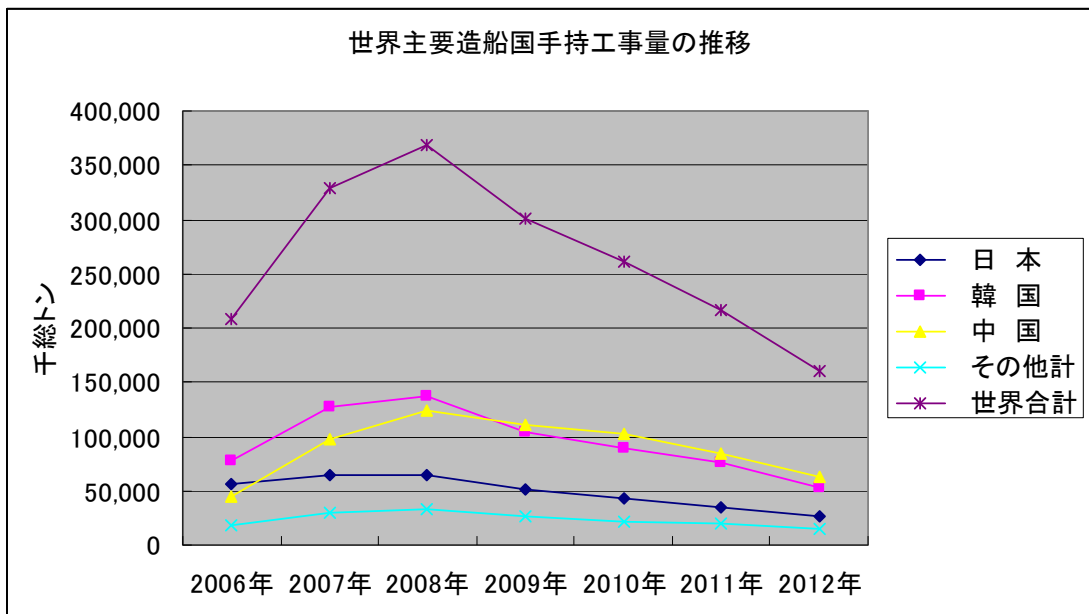
受注量は 2007 年にピークとなり、その後激減している。2012 年の受注量は、ピーク時に比べて、日本は 41%に、韓国は 18%に、中国は 23%に、世界合計では 23%に落ち込むという激減

である。

各国のシェアは、ピーク時(2007年)には、日本12%、韓国40%、中国36%、激減後の2012年には日本22%、韓国31%、中国37%。韓国と中国で実に世界の3分の2以上を占めている。

受注が急落する直前の2006年から2007年にかけての伸び率は、日本が0.90倍、韓国が1.78倍、中国が2.24倍、世界では1.70倍と中国が驚異的な伸びを見せ、日本は競争に負けて後退させられていることがわかる。

2014年には新造船がほぼなくなるのではないかとされているが、手持ち工事量の推移は次のようになっている。



(日本造船工業会「造船関係資料(2013年3月)」をもとに作成)

2012年の手持工事量は、ピーク時(2008年)に比べて、日本は41%に、韓国は38%に、中国は51%に、世界合計では44%に落ち込んでいる。先に見たように、激減後の受注はピーク時の20~30%となっているため、すぐに回復するような状況ではない。「2014年危機」がもたらす手持工事量の激減状態は深く、かつ、長期にわたる可能性がある。造船に従事している労働者とその家族、下請け企業、地域社会にとっては深刻な問題である。

## 「2014 年危機」の背景

このような受注量の急上昇と急落の背景に何があったのか。需要と供給の状況を知るために、日本造船工業会の「造船関係資料(2013 年 3 月)」から、海上荷動量(需要)と船腹量(供給)の推移を見てみる。

世界海上荷動量の推移と年間伸び率(単位:百万トン)

1991 年	4,224	
		〉この間の伸び率(平均)4.54%年
1996 年	5,183	
		〉この間の伸び率(平均)3.48%年
2001 年	6,085	
		〉この間の伸び率(平均)5.36%年
2006 年	7,715	
2007 年	8,026	伸び率 4.03%年
2008 年	8,249	伸び率 2.78%年
2009 年	7,882	伸び率▲4.45%年
2010 年	8,668	伸び率 9.97%年
2011 年	(推)9,027	伸び率 4.14%年
2012 年	(予)9,412	伸び率 4.26%年
		2006 年～2012 年の伸び率(平均)3.67%年

(日本造船工業会「造船関係資料(2013 年 3 月)」をもとに作成)

海上荷動量は船腹量の制約を受けるから必ずしも需要そのものを表しているわけではないが、これらのデータから次のことは言える。(1)リーマンショック直後に一時的な急減があったものの、世界の海上荷動量は安定的に増加している。(2)その中でも、2001 年～2006 年の間は大きな伸び率を示している。

次に、供給側である船腹量の推移は次のようになっている。

世界船腹量の推移(単位:千総トン)

1991年	436,027	
		この間の伸び率(平均)3.30%年
1996年	507,873	
		この間の伸び率(平均)2.63%年
2001年	574,551	
		この間の伸び率(平均)5.13%年
2006年	721,855	
2007年	774,937	伸び率 7.35%年
2008年	830,704	伸び率 7.20%年
2009年	882,635	伸び率 6.25%年
2010年	957,982	伸び率 8.54%年
2011年	1,043,082	伸び率 8.88%年
		2006年～2011年の伸び率(平均)8.90%年

(日本造船工業会「造船関係資料(2013年3月)」をもとに作成)

2001年以降、世界の船腹量増加のテンポが上がってはいるが、2006年までの伸び率は海上荷動量の伸び率よりも低かった。その後は急激に大きな伸び率を示している。急激な船腹量の増加は設備投資による建造能力の拡大と新造船受注の増加によるものである。リーマンショック後も増加のテンポが高いのは、大量に受注した新造船が順次建造され引き渡されているからであろう。その結果、船腹の余剰が膨れ上がっていると推測される。

次に、海上運賃がどのように推移したか日本海事センターが公表している運賃指数を見ると次のようになっている。

(1)鉄鉱石・石炭・穀物など、ばら積み船の運賃指数であるバルチック海運指数は、リーマンショック直前に10,000前後に上昇したが、リーマンショックを受けて急落し、2009年、2010年は2,000～3,000で推移。2012年になると1,000前後まで下がっている。

(2)タンカーの運賃を示すワールドスケールは、リーマンショック直前には200を越えたが、2011年は50前後で推移、2012年後半からは50を切っている。

ばら積み船の運賃はピーク時の10分の1に、タンカーの運賃は5分の1に落ち込む結果になっている。

## 予想できなかったのか

このような新造船受注の急減、海上運賃の急落は決して予想できなかったことではない。リーマンショック直前の2008年6月に三菱重工が公表した「船舶・海洋事業説明会」の資料は、「市場環境の分析」の中で「海上荷動量の予測」を示したあと、「竣工量推移と需給バランス」のページで、世界の船舶建造能力はすでに需要を超えており、2015年には需要に対して2.3～2.8倍にもなる、と述べている。ということは、このような急減、急落はリーマンショックがなくても発生していた、時間の問題であったと言える。その対策を三菱重工は打っているが、その中には神戸造船所からの商船撤退も含まれており、労働者とその家族、下請け企業、地域社会へのしわ寄せという結果になっている。

価格の変動は常にあることではあるが、ここで見たような大規模な上昇と急激な下落はバブルと言ってよいのではないか。カネ余りを背景に、海上荷動量の増加・海上運賃の上昇という機会に大もうけを狙った船主が大量の新造船建造に走り、造船で競争力をつけてきた中国などが建造能力増強にばく大な投資をする。まだまだ上がるという現実離れした楽観論が支配する中でバブルが崩壊。その引き金を引いたのがリーマンショックであったにすぎない。バブル崩壊は中国や韓国にも大きな影響をもたらしているに違いない。そして、その被害はやはり労働者階級にかぶさってきているであろう。

## 日・韓・中造船業界の熾烈な競争

先に受注量の推移で見たように中国・韓国が世界の新造船の3分の2以上を占めるまでになり、競争に敗れた日本の造船業は窮地に追いつめられつつあった。そのため、バブル崩壊と言えるような受注の急減がなくても日本の造船業は「2014年危機」と言われるような事態を迎えていたであろう。

中国・韓国との競争がどのように展開されてきたか、日本の造船業界はどのように対応しようとしているか、それらが「現代日本の多国籍企業」(丸山恵也 編著 新日本出版社)の「日・韓・中造船業界の熾烈な競争と日本企業」(古賀義弘)で深く分析されている。

## 2 造船業界の再編

かつて日本は造船王国として世界でトップの座を占めていたが、1990年代には韓国に追い上げられ、2000年代に入ると竣工量で韓国に追い越され、さらに、その後急速に伸びてきた中国にも2009年に追い越された。このような状況の下で、造船重機の各社は生き残り策として業界再編をおこなってきた。

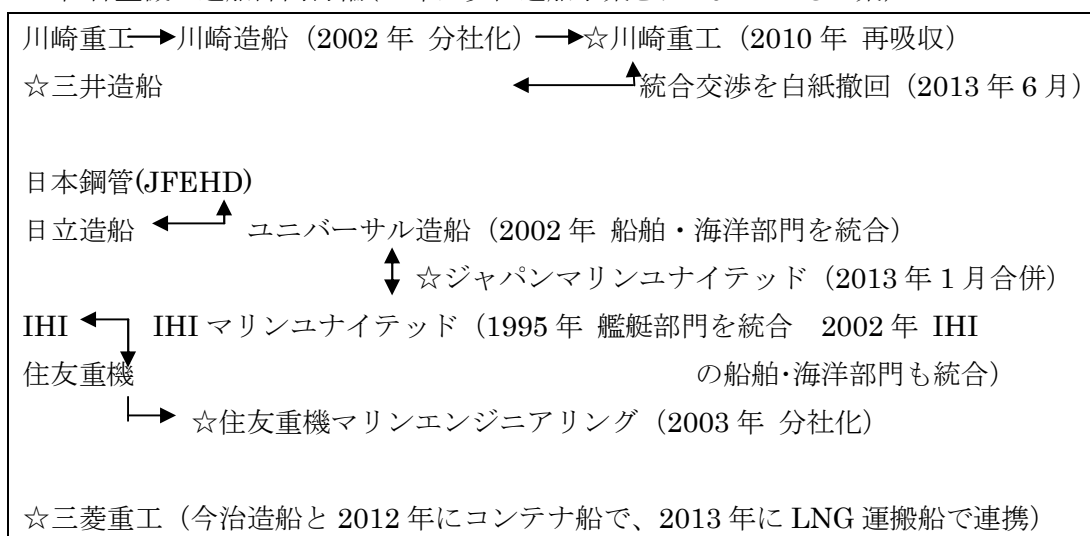
2002年、川崎重工は造船部門を分社化し、2010年になって再吸収している。今年(2013年)6月には、三井造船との統合交渉を進めていた長谷川聡社長(当時)を解任して、統合交渉を白紙撤回している。

日本鋼管と日立造船の船舶・海洋部門が統合して2002年にユニバーサル造船を設立。IHIと住友重機は1995年に両社の艦艇部門を統合し、2002年にはIHIの船舶・海洋部門も統合してIHIマリンユナイテッドを設立。ユニバーサル造船とIHIマリンユナイテッドは2013年に合併してジャパンマリンユナイテッドを発足させている。ジャパンマリンユナイテッドの現在の株主は、JFEホールディングス 45.93%、IHI 45.93% 日立造船 8.15%で、日立造船は、事実上、造船事業から撤退したと言える。

住友重機は1995年に艦艇部門を切り離したあと2003年に船舶・海洋部門を分社化して住友重機マリンエンジニアリングを設立している。

これらの再編の結果、現在、総合重機で造船事業をおこなっている企業は下図の☆印の5社となっている。

総合重機の造船部門再編(☆印は現在造船事業をおこなっている企業)



これで、総合重機の造船部門再編が一段落したわけではなく、中国・韓国との厳しい競争の中で生き残るために、ひきつづき再編を含む新たな活路を模索していると言われている。

日経(2013年6月24日)は、「川崎重工業と三井造船の統合交渉が白紙になったのを機に、造船業界では新たに両社と関係構築を探る動きが出てきそうだ。受注競争で日本勢は中国・韓国勢に押され、各社は生き残りに懸命。新たな再編の軸には IHI の名が挙がり、同社の次の一手が注目される」として、IHI が川崎重工業と三井造船のどちらとも組む可能性があることを解説したあと、「川崎重工と三井造船の統合交渉は国内各社に刺激を与え、撤回になったものの再編機運を高める方向に働いた。水面下の駆け引きが始まる」と述べている。

日本の主な造船会社としては、上記の総合重機のほかに次のような造船専門の会社がある。今治造船とツネイシホールディングスの2012年度の売上高は、それぞれ、4,186億円、3,234億円と、三菱重工の船舶・海洋部門の売上高2,258億円より大きい。

#### 総合重機を除く日本の主な造船専門会社

今治造船
ツネイシホールディングス
大島造船所
名村造船所
新来島どつく
サノヤスホールディングス
尾道造船
佐世保重工業
内海造船

今治造船は、三菱重工との関係では、2012年5月にコンテナ船に関する技術提携協定を締結、2013年4月にはLNG運搬船の設計および販売を手掛ける合弁会社「株式会社 MILNG カンパニー」を設立している。

ツネイシホールディングス、大島造船所、新来島どつく、サノヤスホールディングスの4社は、2013年7月に船舶の省エネ技術などを共同で開発する新会社(マリタイムイノベーションジャパン)を設立している(日経 2013年7月5日)。

これらのほか、中国・韓国との厳しい競争に生き残るために、それぞれ対策を進めていることが報じられている。

このような業界再編は、厳しい競争の中で生き残るために不可避で当然のことと経営者は考えているであろう。しかし、働く者はそれではすまされない。生き残りのための再編は受注量、建造



量が減少していく過程での再編であるためにコストダウンが大きな課題の一つになる。そのため、事業統合や企業合併して「余剰人員」を減らすことが計画される。それはあからさまなリストラになる場合もあり、他の部門にまわされて慣れない業務を強いられることもある。そのような目に遭わなくても、「生き残るために」と労働強化を強いられることは十分考えられる。その影響は働く者の家族にも及ぶ。下請企業や地域社会へのしわ寄せもあり得ることである。

### 3 日本造船工業会の戦略・艦艇建造

中国・韓国との厳しい競争の中で生き残るための造船業界が進めている業界再編の状況を見てきた。次に、業界を代表する日本造船工業会は何を考えているのか見ていきたい。

#### 日本造船工業会とは

まず、日本造船工業会とはどのような団体なのか。同会のホームページに出ている「平成24年度事業報告書」を見ると、会のフルネームは「一般社団法人 日本造船工業会」。会員は、法人会員 18、団体会員1、計 19。法人会員は前回のブログで見た造船重機各社と造船専門各社の名前が並び、それらの指定代表者には各社の社長か会長の名前が並んでいる。団体会員1は社団法人日本中小型造船工業会である。

組織図を見ると、企画委員会、技術委員会、労務総務委員会、中手造船委員会があり、その下部組織には12の部会があつて、大きな組織を構成している。

年会費合計は約4億2千万円/年。1社当たり平均は約2千200万円/年。会の正味財産は10億円超。

#### 会長会見

2013年6月18日、日本造船工業会会長に就任した三菱重工相談役の佃和夫氏は会長会見で次のように述べている。

日本造船業は、ここ数年、新造船需要の低迷に加え歴史的な円高の影響もあり、大変厳しい状況が続いてきました。今年に入り、いわゆるアベノミクスによる金融緩和政策により行き過ぎた円高の是正が進み、日本の国際競争力が回復しつつあるなどようやく明るい兆しが見え始めておりますが、世界的な過大建造能力の調整が必要であり、過剰な船腹を抱えている海運市況の回復にはもうしばらく時間がかかることから船価の低迷や受注量の停滞など依然として厳しい造船業の事業環境が続くものと思われまます。

このような難局にあたり、本会では、輸銀融資条件の改善などの諸施策の推進、次世代省エネ船の開発、IMO規制への対応、JECKU造船首脳会議等を通じた国際的な協調関係の構築など、「経営基盤の強化」、「技術基盤の強化」、「国際協調の推進」の3テーマに集約される各種施策を実施してまいりました。これらのテーマは不変のものであり、今後とも重要施策として推進してまいりたいと考えております。

さて、我が国を巡る政治・経済状況の動きは大きく変貌しつつあります。安倍新政権発足

によるアベノミクスに基づく日本経済の再生、尖閣問題・北朝鮮問題・海賊対策でクローズアップされる海上安全保障体制の強化のための艦艇建造基盤の維持、海洋基本計画の改定による海洋開発への本格的取組み等が計画されていますが、これらはいずれも造船業と深い関係のある課題であります。 (日本造船工業会のホームページより抜粋)

(注)IMO:International Maritime Organization/国際海事機構 国際連合の専門機関のひとつ。海上航行の安全、海洋汚染の防止などを目的している。

(注)JECKU:日本・欧州・中国・韓国・米国5極の造船首脳会議

会長会見の要点は、新造船建造能力が世界的に過大で、船腹も過剰になっているから造船業の厳しい事業環境はまだ続く。そのため、日本造船工業会は従来の諸施策を推進するとともに、最近クローズアップされている「海上安全保障体制の強化のための艦艇建造基盤の維持」と、「海洋基本計画の改定による海洋開発への本格的取組み」に強い関心を持っている。

## 艦艇建造基盤の維持とは

艦艇とは、軍事目的をもった大小各種の船舶の総称で、護衛艦・潜水艦・掃海艇などがある。その中でも「こんごう型護衛艦」は、史上最強の戦闘能力を持つアメリカ製のイージスシステムを装備している。そのような特殊な船舶である。したがって、艦艇を建造するにはそれなりの技術や設備が必要となる。

そのような技術や設備を持ち続けることが「艦艇建造基盤の維持」と理解してよいであろう。技術や設備を持ち続けるには、技術者の雇用が必要であり、設備投資の回収も必要である。さらに、技術の向上・設備の更新も続けなくてはならないから、結局、艦艇を作り続けなくてはならないことになる。艦艇を発注するのは政府(防衛省)であるから国民の税金を使うことになる。その金額はどれくらいか? どこで作っているのか?

### 艦艇建造に要する金額

護衛艦(DD) の建造(1隻:701億円)・・・新型汎用護衛艦(5,000トン型)

潜水艦(SS) の建造(1隻:531億円)

掃海艦(MSO)の建造(1隻:183億円)

(防衛省「平成25年度予算の概要」より)

(注)こんごう型護衛艦(基準排水量7,250トン)は1隻あたり約1,223億円(ウィキペディアより)

## 主要艦船の建造実績

	護衛艦	潜水艦	掃海艇
IHI マリンユナイテッド	○	—	—
川崎重工	—	○	—
三井造船	○	—	—
三菱重工	○	○	—
ユニバーサル造船	○	—	○

「艦船の生産・技術基盤の現状について」平成 23 年 3 月  
防衛省経理装備局 艦船武器課より

(注) IHI マリンユナイテッドとユニバーサル造船は、2013 年  
1 月に合併してジャパンマリンユナイテッドになっている

日本造船工業会会長が会見で述べている「艦艇建造基盤の維持」については、同会が公表している資料に分かり易く次のように書かれている。

(艦艇造修の) 基盤維持には、安定的かつ計画的な艦艇の発注(恒常的に艦艇建造に携わること)が必須であり、基盤を一旦喪失すれば、再構築に多額の費用と期間を要すること等から、具体的な基盤維持施策の確立と安定的かつ計画的な発注及び適切な予算確保が望まれる。

「艦艇造修の現況と基盤維持について(平成 22 年 12 月 1 日)」より

言っている方としては控えめに言っているつもりかもしれないが、税金を払っている国民から見れば、艦艇建造の基盤を維持するために恒常的に艦艇を建造させると、あけすけな上におどしも感じさせるものである。

さらに、同じ報告書の末尾では、「厳しい事業環境のスパイラル」と題しておよそ次のように述べている。

- ・艦艇建造隻数が減少しているところへ、艦艇建造とは無関係は不祥事のために随意契約から指名競争入札になった。《不祥事とは三菱電機の不正請求のことか?》
- ・陸・海・空の主力兵器のなかで、特に厳しい競争にさらされている(主要装備品には珍しい競争入札)。《競争入札はめずらしいのか?》
- ・そのために、艦艇建造は企業経営の視点から魅力の薄い事業(不確実な受注、低利益、成長の余地が乏しい)となっている。《本当?》
- ・その結果、海上自衛隊に高性能、高品質の艦艇供給、及びサービス(修理)の提供が困難

になっている。

- ・政府側は、企業側へ配慮した政策の具体化が遅れている。
- ・艦艇業界は国益のため基盤維持に不断の努力を継続しているのに。

（「艦艇造修の現況と基盤維持について(平成 22 年 12 月 1 日)」より）

《 》内は編集者

まさに、圧力団体の典型を見るようである。そのまん中に三菱重工が座っている。

なお、圧力団体とは、「特定の目的をもって組織された社会集団で、議会・政党・行政官庁などに政治的圧力を加えて政策決定に影響を及ぼそうとするもの(広辞苑)」である。

## 4 日本造船工業会の戦略・軍事力強化へ圧力

前章で引用した日本造船工業会会長(三菱重工相談役・佃和夫氏)の会見(2013年6月18日)では、最近クローズアップされている「海上安全保障体制の強化のための艦艇建造基盤の維持」と、「海洋基本計画の改定による海洋開発への本格的取組み」に触れている。

前章では「艦艇建造基盤の維持」を見た。ここでは、もう一つの「海洋開発」を見てみよう。

### 海洋基本計画とは

海洋基本計画の制定については、海洋基本法(平成19年4月27日 法律第33号)に定められている。

<p>海洋基本法 第二章 海洋基本計画</p> <p>第十六条 政府は、海洋に関する施策の総合的かつ計画的な推進を図るため、海洋に関する基本的な計画(以下「海洋基本計画」という。)を定めなければならない。</p> <p>海洋基本計画は、次に掲げる事項について定めるものとする。</p> <p>一 海洋に関する施策についての基本的な方針</p> <p>二 海洋に関する施策に関し、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策</p> <p>三 前二号に掲げるもののほか、海洋に関する施策を総合的かつ計画的に推進するために必要な事項</p> <p>(以下、省略)</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

このあと海洋基本法には、「おおむね五年ごとに、海洋基本計画の見直しを行い、必要な変更を加えるものとする」ことも定められている。その見直し改定が今年(2013年)4月におこなわれた。会長会見に出ていた「海洋基本計画の改定による海洋開発への本格的取組み」はそれを指している。

今年(2013年)4月に見直し改定された海洋基本計画は、「今後おおむね5年間においては、特に以下の取組について重点的に推進する」として、次の2点をかかげている。

<p>重点的に推進すべき取組</p> <p>(1)海洋産業の振興と創出</p> <p>海洋エネルギー・鉱物資源の開発及び海洋再生可能エネルギーの利用促進を図るべく、(中略)官民を挙げた開発体制の整備等に取り組む。</p> <p>なお、造船産業については、当該産業が艦艇の建造基盤の維持の観点からも重要であ</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ることを留意すべきである。

## (2) 海洋の安全の確保

海洋権益等をめぐる国際情勢が大きく変動してきており、これを踏まえて、海洋の安全の確保に関する取組を一層強化することが重要となっている。このため、我が国の領海及び排他的経済水域等の安全の確保を図るべく、海上保安庁及び海上自衛隊の体制強化や能力向上及び関係省庁間の連携強化に取り組む。また、国境離島の保全、管理及び振興に取り組むとともに、法の支配に基づく国際海洋秩序の確立に向けた取組を推進する。

(海洋基本計画から抜粋)

ここにも前章で見た「艦艇の建造基盤の維持」が出ている。政府と日本造船工業会の息がピッタリ合っているようである。

海洋基本計画の「第2部 海洋に関する施策に関し、政府が総合的かつ計画的に講ずべき施策」には講ずべき施策がこまかく書かれている。その中で、上記の「(1) 海洋産業の振興と創出」に示されている「海洋エネルギー・鉱物資源の開発及び海洋再生可能エネルギーの利用促進」とは、「海底を広域調査する研究船、有人潜水調査船、無人探査機等のプラットフォーム及び最先端センサー技術を用いた広域探査システムの開発・整備」や「洋上風力発電」の技術開発である。

それらを推進することは国民生活にとって良いことではあるが、それで利益を得る資源・エネルギー業界や造船業界がやるべき範囲まで政府が資金(税金)を出すことがあってはならない。海洋基本計画は「海洋開発」の詳細な項目をかかげて、取り組むべきこと、検討すべきことを詳細に示しているが、ここで分析の対象とすべきものではないので、もう一つの大きな問題に移っていこう。

## 防衛省と密接なつながり

もう一つの大きな問題とは、上記の「(2) 海洋の安全の確保」に見られるように軍事力を強化しようとしていることである。これは、日本造船工業会の狙いにもそっている。日本造船工業会の「平成 24 年度事業報告書」を見ると、防衛省と密接につながって軍事力強化を進めようとしていることがわかる。

日本造船工業会「平成 24 年度事業報告書」で防衛省と密接なつながりを示している部分

## 艦船造修基盤の整備

### ア)平成 25 年度艦船建造予算

防衛省艦艇及び海上保安庁巡視船艇の建造・技術基盤を維持していくために、安定的・継続的な艦艇建造隻数の確保等を関係先に要望した。

平成 25 年度の艦船建造予算として、3 隻・1,451 億円、船齢延伸の予算として、138 億円が確保された。

海上保安庁巡視船艇については、1,000 トン型巡視船など 20 隻(うち継続分 20 隻)225 億円の建造予算が確保された。

### イ)防衛生産・技術基盤研究会

防衛生産・技術基盤の維持・育成を図ることを目的に、「防衛生産・技術基盤研究会」が平成 22 年 11 月に防衛省に設置された。本研究会には防衛省、学識経験者、防衛産業 4 団体が参画し、平成 24 年度は 2 回の研究会が開催された。

(注)防衛産業4団体とは、日本経済団体連合会防衛生産委員会、日本造船工業会、日本航空宇宙工業会、日本防衛装備工業会

平成 24 年 6 月には「防衛生産・技術基盤研究会最終報告－「生きた戦略」の構築に向けて－」が取りまとめられた。本会からは艦艇部会長が出席し、本研究会の提言を着実に具体化していくことが重要であるとの意見を表明した。

### ウ)海事振興連盟への要望

平成 25 年 2 月に、艦艇建造基盤の維持について海事振興連盟へ要望書を提出し、新たな防衛計画の大綱及び中期防衛力整備計画における艦艇建造隻数の増勢、前払金支払に関する建造契約の遵守を要望した。

### エ)ワークマンシップ強化への取り組み

平成 24 年 12 月に、艦艇部会艦船技術小委員会を中心に、防衛省と共同で「ワークマンシップ向上対策検討会」を開催し、人的要因に起因する故障事例の分析及び再発防止対策の検討を行ったほか、修理作業における乗員と造船所の作業所掌区分明確化等、修理整備全般に係る官民の調整事項について検討を行った。

## 防衛省への協力

海上自衛隊幹部学校長から、幹部候補生を対象にした「日本造船業の現状と課題」「艦艇造修の現況等」「艦艇建造の概要と課題」について講義の要請があり、艦艇部会から専門家を派遣し、平成 24 年 6 月及び 10 月に講義を行った。



### 防衛省からの受託事業の実施

防衛省が推進する委託事業について、本会では理事会の議を経て、下記13件について受託契約を締結し、履行期限までに報告書を提出した。

(日本造船工業会「平成24年度事業報告書」より抜粋)

日本造船工業会が防衛省と直接かつ密接につながっているだけでなく、政府へ影響力を及ぼす手段として、上記の「ウ)海事振興連盟への要望」も見逃すことはできない。

## 海事振興連盟とは

海事振興連盟は、海事振興を目的とした超党派の議員連盟で、1949年に設立されている(ウイキペディアより)。

海事振興連盟のホームページを見ると、「会員・種類」は、一号会員(国会議員)、二号会員(海事関係企業及び団体)、三号会員(学識経験者)などとなっている。

代表世話人国会議員(平成24年12月時点)として47名の国会議員(自民23、民主15、公明5、みんな2、維新1、生活1)の名前が並んでいる。

規約には顧問の記載もあり、その中で「名誉顧問」は、「会員であって、内閣総理大臣、衆議院議長、参議院議員議長および政党党首(衆議院議員に10回以上当選した者に限る。)ならびにこれらの経験者を会長が委嘱する」。

会員になっている企業・団体は海運・造船関係がほとんどで、その年会費は他の「会員・種類」に比べてずば抜けて高く定められている。海事振興連盟は、海運・造船にかかわる広い業界の利益を代弁する議員連盟と言えそうである。



日本造船工業会は、防衛省と直接かつ密接につながるだけでなく、このような議員連盟を通じても政治に影響力を及ぼしている。その当面の大きな目標の一つは、政府に圧力をかけて軍事力強化を政府と一体となって推進することである。軍事力強化で日本造船工業会が得るものは「防衛生産」、すなわち、艦艇など兵器の受注である。それは彼らにとっては大きな魅力なのであろう。そして、その真ん中には三菱重工がいる。

折しも日経は「尖閣国有化1年、緊張なお 政府、防衛態勢強化急ぐ」という記事を出している(日経 2013年9月11日)。日本造船工業会会長が言うように、尖閣問題・北朝鮮問題・海賊対策で海上の安全がクローズアップされているときに防衛力強化をはかろうとすることは、これらの

問題の平和的解決にはならない。対米従属にある日本が軍事力強化をはかることは、アジアの平和、世界の平和にとって看過できるものではない。

## 5 三菱重工の船舶・海洋部門・人員削減の歴史

三菱重工の造船事業は、船舶・海洋事業本部でおこなわれている。ここで船舶とは、タンカー・客船など各種の商業船と艦艇・潜水艦などの建造・修繕の事業である。海洋とは、洋上石油備蓄基地などの海洋構造物に関する事業である。

前回まで、造船業界の厳しい経営状況と日本造船工業会の戦略を見てきた。そのような経営環境のもとで、三菱重工の造船部門はどのような戦略で臨もうとしているのであろうか。それを見る前に同社の造船部門がこれまでたどってきた道を簡単に振り返っておこう。

1964年、三菱3重工が合併して三菱重工が発足したときには5つの造船所があり、それぞれ造船事業をおこなって活況を呈していたが、1970年代の第一次造船不況で横浜造船所と広島造船所が造船事業から撤退。1980年代には第2次造船不況が到来。1990年代はじめに再び活況となるが、「バブル崩壊」や韓国の追い上げがあって再び低迷。2000年はじめに建造量で韓国に抜かれ、その後中国にも抜かれ、「2014年危機」で見たように厳しい状況が続いている。

### 第一次造船不況

資本主義社会では、景気上昇期には各企業がより大きな利益を求めて生産設備を増強し生産を増やすので、生産が需要を大きく上回って突然発生する過剰生産恐慌が避けられない。恐慌(深刻な不況)が発生すると設備の廃棄や労働者のリストラがおこなわれ、企業の倒産・吸収合併や、場合によっては業界再編もあり、それらが終わると、再び景気の上昇が始まる。恐慌が発生しても、企業の自己責任と労働者・下請けなどの犠牲のもとですべてが私的に処理される間はそれですまされるが、そうはできないほど問題が大きくなると国家(政府)が介入して設備廃棄や業界整理がおこなわれることもある。

造船業界はその好例と言えよう。輸出船ブームが到来した1965年から日本の造船業は活況に沸き、各社は競って設備増強を進めた。1971年になるとドルショックと、それにつづく円の切り上げが始まり、1973年には第一次オイルショックが発生して「世界同時不況」に陥った。造船各社は大量の手持ち工事を抱えていたが、新規受注の激減状態が続き、造船業界は未曾有の危機を迎えることになった。これが第一次造船不況である。多くの造船専門メーカーが倒産し、多くの労働者が解雇された。

さらに、国家(政府)が介入することになって、特定不況産業安定臨時措置法(1978年制定)にもとづく造船の設備廃棄が決められた。削減率は、大手7社は40%、中手17社は30%などと

なった。これらについては「日本のビッグ・インダストリー ③ 総合重機」(大月書店 2000 年 7 月発行)で深く分析されている。

このときに三菱重工は横浜造船所と広島造船所の船台を廃棄し、造船事業を縮小するとともに激的な人員削減を進めた。この人員削減を社史は次のように述べている。

大幅な創業度の低下に対処するため、当社は人員対策を最も重要な課題の一つとして取り上げ、昭和 51 年度(1976 年度)から人員の縮減を開始した。新規採用の中止または抑制に加え、事業所内および事業所間の配置転換、三菱自動車工業などへの転籍や応援派遣、関係会社その他への休職派遣などにより人員縮減の努力を続けた。その結果、船舶・海洋部門の人員は、ピーク時の 50 年(1975 年)4 月の実在人員(注)を 100 とした指数では、55 年(1980 年)4 月に 51、60 年(1985 年)4 月に 39、平成元年(1989 年)4 月には 23 まで縮減した。(三菱重工業社史 p.508 より)

(注) 実在人員とは、「在籍人員」(総人員)から、休職派遣者、労働組合専従者、臨時従業員、準社員、嘱託を控除した人員

この人員削減によって、「行くか辞めるか(遠方への転勤に応じるか、退職するか)」を迫られ、不本意な自己都合退職をした労働者も多いと推測される。家族を引き裂かれた者、人生を狂わされた者もいるに違いない。そのような労働者や家族の苦しみ、悲しみは、社史の裏に隠されている。

さらに、当時は労働者派遣制度はなかったが、下請け企業が造船所の構内に入って作業する形の社外工がたくさんいて、彼らが真っ先に職を失っている。そのことも社史には関係ないことのようにある。

ところで、第一次オイルショックに端を発する「世界同時不況」は造船部門だけでなく、三菱重工では見込生産部門である名古屋機器製作所、京都精機製作所、広島精機製作所も直撃している。したがって、この間の人員削減は造船部門だけではない。三菱重工全社の実在人員は、この間に 78,104 人から 44,427 人へ 33,677 人(43%)削減されている。中でも技能職従業員の削減が大きく、44,940 人から 20,142 人へ 24,798 人(55%)削減され、削減人員の 74%が技能職である。(三菱重工業社史 資料編 p.78 より)

ここで、第一次造船不況まで存在した三菱重工の 5 造船所のその後を整理すると次のようになっている。

### 三菱重工の5造船所のその後

横浜造船所	1978年 新造船事業から撤退 1983年 横浜工場閉鎖 所名を横浜製作所と改称
広島造船所	1980年 新造船事業から撤退 1986年 所名を広島製作所と改称
神戸造船所	2012年 商船建造から撤退(潜水艦建造は残る)
長崎造船所	<造船事業を継続>大型タンカー・豪華客船・LNG船・LPG船など
下関造船所	<造船事業を継続>フェリー・自動車運搬船・海洋研究船・ケーブル敷設船など

横浜造船所は、現在のみなとみらい地区にあった横浜工場を閉鎖したため船台はなくなったが、本牧工場のドックで修繕・改造の事業をおこなっている。

広島造船所は、船台がなくなるとともに、1964年から始めていた海洋石油掘削リグなど海洋構造物の事業も1988年度で終了した。

## 第二次造船不況とその後

前出の「日本のビッグインダストリー③ 総合重機」に1990年代の日本の造船業が詳しく分析されている。その要旨はおよそ次のとおりである。

1985年に始まる第二次造船不況に加えてプラザ合意による急激な円高が進行し、造船業界は三菱重工を先頭に「造船危機・円高不況対策」を強力に押し進めた。その内容は大幅なコストダウンであり、具体的には人員削減・設備削減・物量減・材料費の切り下げ・下請け単価の切り下げなどであった。このような固定費・変動費の両面にわたる大幅な低減は低下した操業度・売上高のもとでも利益を出す収益構造・体質を確立するためでもあった。現に、その後の需要回復によって驚異的に利益を伸ばし、1990年度、1991年度は過去最高の経常利益を上げている。

1992年度頃から「バブル崩壊」にともなう他産業での設備投資抑制の影響を受けて産業機械部門が経営不振となり、円高の進行が重なって収益性が悪化している。さらに、韓国造船業との競争のもとで安値受注に走り悪循環をまねいた。

円高のもとでの国際競争に勝ち抜くために、造船だけでなく全分野にわたるコストダウンを進めるとともに、急速に経済成長するアジアを中心に原動機の販売拡大を押し進めた。その結果、1995,1996年度には売上高、経常利益ともに史上最高を更新するが、コストダウン万能主義経営の限界と破綻が翌1997年度から露呈することになる。

この結果、1997年度から利益が減少し、1999年度には営業利益、経常利益、純利益ともに赤

字に転落している。

2000年以降は、すでに「2014年危機」で見たとおり、きびしい状態が続いている。

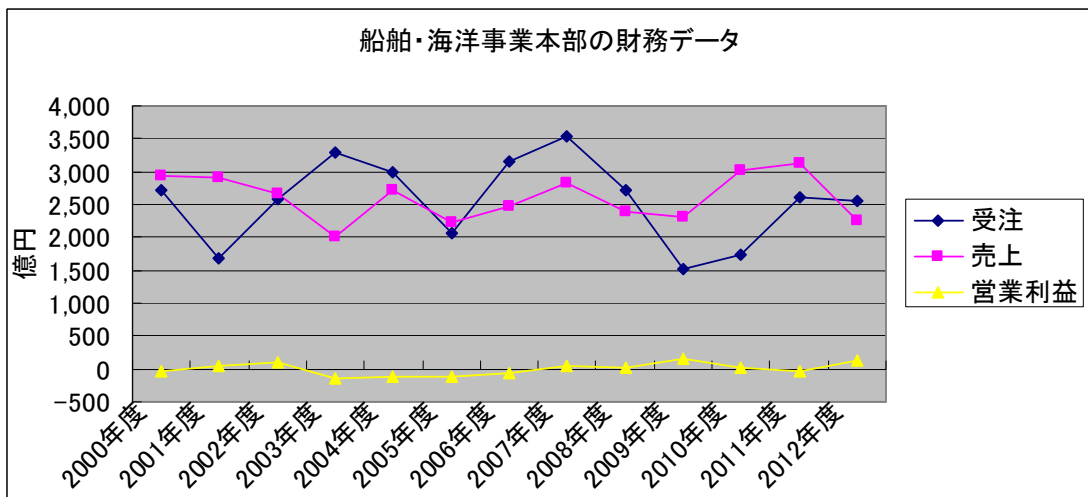
## 中期経営計画における造船事業の位置づけ

すでに見てきたとおり、船舶・海洋部門は、「2006事業計画」では「低収益」に、「2008事業計画」では「改革事業」に、「2010事業計画」では「変革事業」と、この間ずっと改革が必要な分野に位置付けられ、「特定分野に絞り安定収益確保」することを目指して「固定費を削減」する方針となっている。

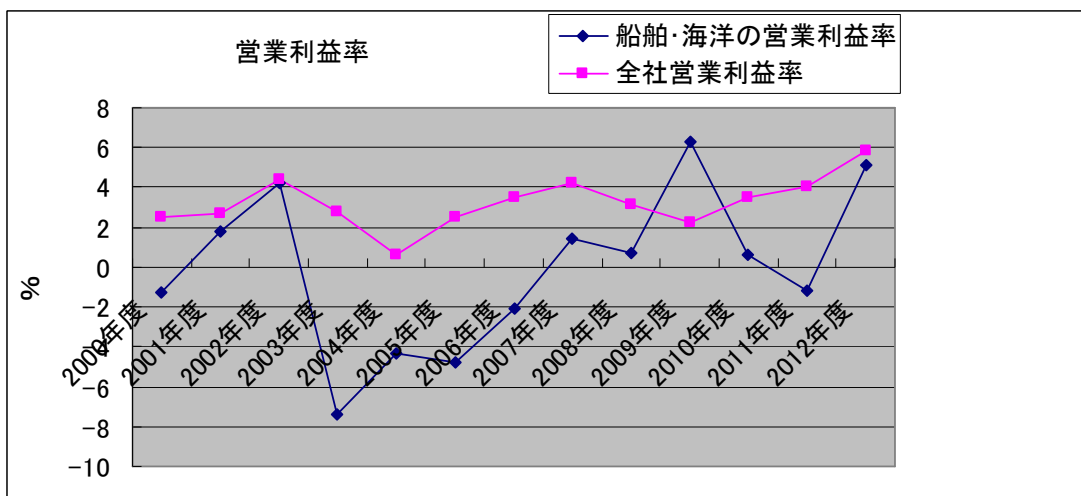
固定費削減で最も大きいのは人件費の削減。船舶・海洋部門(連結)の従業員数は、2006年3月31日には5,388人+臨時従業員125人、2013年3月31日には3,708人+臨時従業員808人と、この間に従業員が1,680人(31%)削減され、臨時従業員が638人増加している。ただし、この人数に派遣労働者は含まれていない。

## 船舶・海洋事業本部の財務データ

2000年度以降の船舶・海洋事業本部の受注・売上・営業利益の推移は次のようになっている。売上は、2,000億円から3,000億円の間にほぼ横ばいで推移してきたが、この先は「2014年危機」を控えて減少の兆しが見える。



営業利益率を全社の営業利益率と比較すると、船舶・海洋事業本部の営業利益率は非常に低いことがわかる。



これらの財務データの数値は次のとおり。

	受注	売上	営業利益 (率)	(全社営業利益率)
2000年度	2,727 億円	2,937 億円	-41 億円 (-1.3%)	(2.5%)
2001年度	1,681 億円	2,900 億円	54 億円 ( 1.8%)	(2.7%)
2002年度	2,570 億円	2,658 億円	111 億円 ( 4.2%)	(4.4%)
2003年度	3,299 億円	2,000 億円	-149 億円 (-7.4%)	(2.8%)
2004年度	2,993 億円	2,715 億円	-117 億円 (-4.3%)	(0.6%)
2005年度	2,074 億円	2,226 億円	-106 億円 (-4.8%)	(2.5%)
2006年度	3,142 億円	2,471 億円	-53 億円 (-2.1%)	(3.5%)
2007年度	3,536 億円	2,839 億円	40 億円 ( 1.4%)	(4.2%)
2008年度	2,713 億円	2,401 億円	16 億円 ( 0.7%)	(3.1%)
2009年度	1,508 億円	2,306 億円	145 億円 ( 6.3%)	(2.2%)
2010年度	1,732 億円	3,024 億円	18 億円 ( 0.6%)	(3.5%)
2011年度	2,620 億円	3,116 億円	-38 億円 (-1.2%)	(4.0%)
2012年度	2,554 億円	2,258 億円	115 億円 ( 5.1%)	(5.8%)

この間の船舶・海洋部門の営業利益を合計すると-5 億円となる。きびしい状況が続いてきたことが財務データからもうかがわれる。

## 6 三菱重工の船舶・海洋部門の新戦略

前章で見たように三菱重工の船舶・海洋部門は、好況・不況の大きな波や韓国・中国との激しい競争を背景に、長期にわたって大幅な人員削減を続けてきた。ここでは、厳しい経営環境が続く中でどのような戦略で臨もうとしているのか見ていこう。

三菱重工が現在かかげている戦略は、「2012 事業計画」と「船舶・海洋事業本部事業説明会(2012.06.11)」に示されているので、それらを見ることにする。

### 「2012 事業計画」における船舶・海洋部門の戦略

「2012 事業計画」が打ち出した全社戦略の一つは「顧客・市場を重視した4ドメインへ事業本部を集約・再編」することであった。船舶・海洋事業本部の事業は商船事業と艦艇事業に分けられて、それぞれ、「交通・輸送ドメイン」と「防衛・宇宙ドメイン」に組み入れられる。

「顧客・市場を重視した4ドメイン」

- ①エネルギー・環境ドメイン
- ②機械・設備システムドメイン
- ③交通・輸送ドメイン ← 商船事業はこの中へ
- ④防衛・宇宙ドメイン ← 艦艇事業はこの中へ

このうち、③交通・輸送ドメインの事業戦略は次の3つに分けて示されている。

③交通・輸送ドメインの事業戦略

MRJ(三菱リージョナルジェット)  
既存民間航空機事業  
商船事業

このうち、商船事業は「3本柱の事業構造へ」として次の3つの事業が示され、これが商船事業の基本戦略となっているので、あとで詳しく見ることにする。



### 商船事業の「3本柱の事業構造」

国内造船事業

エンジニアリング事業

海外造船事業

次に、④防衛・宇宙ドメインに組み込まれる艦艇事業については、「陸自・海自・空自の統合運用への対応強化」のために「陸・海・空の防衛事業連携による統合防衛システムの提案」を概念的に示していて、艦艇事業としての戦略は示されていない。この点は、「船舶・海洋事業本部事業説明会(2012.06.11)」でも艦艇については《艦艇技術力の更なる強化/差別化を図りダントツ化を目指す》という表現にとどめられている。

とは言え、「陸・海・空の防衛事業連携による統合防衛システムの提案」という言葉は、日本の軍事力強化に巨額の国費を投じることへの熱望を感じさせるには十分である。

「2012 事業計画」におけるもう一つの戦略は“戦略的事業評価”制度の導入である。各ドメインの事業は多数のSBU(戦略事業単位)に分けられ、各SBUはライフステージの幼年期・壮年期・熟年期のどれかに位置付けられ、SAV(戦略的付加価値)なる指標で評価され、「事業の選択と集中」が判断される。商船事業と艦艇事業は、2013年10月から、それぞれ1つのSBUとなって運営される。

## 船舶・海洋事業本部事業説明会で示された戦略

各事業本部の事業説明会は毎年6月に開催されてきたが、2013年には開催されていないために、2012年6月が今のところ最新である。ここでは、「2011年度の総括」に続いて「船舶・海洋事業の近況」を示したあと、「2012事業計画達成に向けた事業方針」を述べている。

「船舶・海洋事業の近況」では、「2014年危機」で見た厳しい経営環境とともに、新造船需要の期待も表している。

### 「船舶・海洋事業の近況」(要旨)

- ◆ 中・韓の建造能力増強と需要先食いによる建造過剰のために船腹過剰状態が続いている
- ◆ 海上荷動きは増加傾向にあるが、運賃低迷もあり、船社の新造船建造は慎重になっている
- ◆ 船価漸減傾向が続いており、リーマンショック前と比較し約▲30%の船価下落となつ

ている

◆ 一方で、代替エネルギー需要によるLNG船新造需要の増大、原油価格高騰によるOil&Gas資源開発の活発化、震災影響でストップしていた内航船の代替需要が復活するなど新造船需要の期待も有る

このような経営環境のもとで、2つの新事業に取り組む「船海基本戦略」を示している。

「船海基本戦略」

- (1) 国内造船事業：高技術・高付加価値船で差別化する「中核事業」
- (2) エンジニアリング事業：事業化する（新事業）
- (3) 海外造船事業：事業化する（新事業）

## 国内造船事業

「船海基本戦略」の中で国内造船事業を「中核事業」に位置づけている。建造する船は客船、新型LNG船・資源探査船等である。これらの高技術・高付加価値船で差別化をはかるとしている。技術開発で先頭を走り、中国・韓国との競争に生き残る戦略である。

このうち、客船については「中核事業」化へ向けて、(1) 客船の「船内統合エネルギー管理システムの開発」や、総合メーカーの強みを生かした「省エネ高効率機器」を強化して知財化を推進する、(2) 「客船連続建造へ向けた基盤整備」をはかるとしている。

新型LNG船・資源探査船等についても、球形タンクを連続カバーで覆う「さやえんどう」（風圧抵抗低減、重量低減などの効果）、高効率エンジンの採用による燃費向上など高技術・高付加価値船で差別化をはかるとしている。

しかし、これら客船・LNG船についても韓国・中国の追い上げがはげしく、決して安泰といえる状況ではないようである。

## エンジニアリング事業

エンジニアリング事業とは、国内造船事業で築いた高度な技術力で他社の設計を支援したり、建造効率の改善に人材を派遣して技術指導するなどの事業である。

すでに着手している国内・海外の事例を次のように示している。

### エンジニアリング事業の事例

- (1) 大島造船所とのコラボ：
  - ・高性能バルクキャリアの基本設計と空気潤滑システム供給
- (2) 今治造船との協業：
  - ・コンテナ船における包括技術提携協定を締結
  - ・自動車運搬船の共同開発
- (3) 中国太平洋造船グループとの協業：
  - ・高性能バルクキャリアの基本設計を提供

(コンテナ船・他の船種についても複数の造船所と協議中)

このエンジニアリング事業は、自社で建造するのをやめて、自社より安価に建造できる企業を使って建造するものであるから、両社にとって良い関係(ウィン・ウィンの関係)であると同時に、強い立場を使って利益を吸い上げるやり方でもある。相手企業が安価に建造できることが前提であるから、相手企業の労働者の待遇改善を歓迎しないし、自社の雇用確保を放棄するものである。しかし、資本効率の向上という点で株主資本主義にとっては大変好都合であろう。

## 海外造船事業

海外造船事業の狙いを「将来のジョイントベンチャーを視野にいれた海外事業の展開」としている。すでに、インドのL&Tグループとの協業が始まっていて、L&Tシップビルディング社への造船技術の指導・研修等をおこなっている。

この事業も、自社では建造せずに、自社より安価に建造できる海外の企業を使って建造するものである。三菱重工にとっては資本効率の向上になるが、日本の産業空洞化を進めるものでもある。

## まとめ（目指す姿）

「船舶・海洋事業本部事業説明会(2012.06.11)」は「まとめ」として「エンジニアリング及び海外造船事業で事業規模を拡大」をかかげ、当面、「国内造船事業」の売上減少を、新事業である「エンジニアリング事業」で補って2,500億円レベルの売上を維持し、近い将来、もう一つの新事業である「海外造船事業」で1,000億円積み上げて3,500億円レベルに引上げることを目標としている。



以上が、三菱重工の船舶・海洋部門が現在かかげている基本戦略である。それは、「2012 事業計画」が目標としてかかげる「事業規模の拡大」と「資本効率及び純利益水準の向上」を、この部門に具体化したものである。

その結果出てきたのが2つの新事業・「エンジニアリング事業」と「海外造船事業」である。これらの事業は、中国・韓国との競争で生き残るために今後も「国内造船事業」を「中核事業」として技術開発を進める点では経済発展にとってプラスの面を持ってはいるが、資本効率の向上を至上命題としているために、労働者の待遇改善にも雇用確保にもマイナスの力が働くだけでなく、目先の利益を重視するために長期的視野での技術開発は、魅力の大きいものは別にして、避けることにならざるを得ない。内需拡大にも無関心であり、海外の安価な労働力を求めて国内産業の空洞化を進める点で国民の願いに逆行している。資本効率向上を追い求める株主資本主義には明るい未来はない。

なお、船舶・海洋部門に含まれる艦艇の戦略については、前述のとおり「陸・海・空の防衛事業連携による統合防衛システムの提案」という言葉を示しているだけなので、それ以上具体的なことは、三菱重工が公表する資料からはわからない。しかし、「日本造船工業会の戦略」で見たように、三菱重工が先頭に立って軍事力強化を政府と一体となって推進しようとしていることは間違いない。商船事業の経営環境がきびしいだけに、軍事力強化は大きな魅力であろう。