

---

---

中手造船会社の競争優位性についての一考察

指導教授 近能善範教授

2009 年度法政大学大学院経営学研究科経営学専攻修士課程修了

企業家養成コース

弘中 崇

本研究は、「斜陽産業」のイメージが強い日本の造船業界の中で、大手造船会社に比べて経営資源や人材面で劣位にある中手（ちゅうて）造船会社と呼ばれる中規模な造船会社が、昨秋来の世界不況を契機として今後起こりうるとされる「第3次造船不況」の下で、韓国・中国といった造船強国に対してどのようにすれば競争力を維持・獲得していくことができるのかを明らかにし、提言することを目的としている。

日本の造船業界は、戦後長らく大手造船会社が主導し、世界をリードしてきた。しかし、1970年代80年代の二度の造船不況を契機に、大手造船会社は多角化に活路を求め、一貫して造船部門の相対的な比重を縮小してきた。その一方で、中手造船会社は造船事業への重点的な資源配分を続け、規模の大きい中型船市場に特化し、その中でも手掛ける船の大きさやタイプを絞り込むことによって「価格競争力」と「非価格競争力」を強化する戦略を取り、競争力を高め、業界内でのプレゼンスを高めてきた。

とはいえ、国内でこそプレゼンスを上げている中手造船会社ではあるが、韓国や中国といったライバル国との熾烈な競争に今後も勝ち残っていくことは容易ではないと考えられる。韓国は、国策による造船業の育成と大手造船会社による積極的な技術導入などによって、その競争力を著しく向上させてきた。現在では、規模の面では圧倒的な世界の座を確保し、価格競争力では完全に日本を上回り、技術や品質といった非価格競争力の面でも日本と互角かそれ以上の水準に達している。中国も、人件費の安さ、国策による後押し、国内2大グループによる積極的な技術導入などによって、その競争力を急速に向上させている。現在では、規模の面では既に日本を抜いて世界第二位の座を確保し、価格競争力では完全に日本を上回り、非価格競争力の面では依然として日本より劣るものの、今後は急速にその差を詰めていくと予想されている。

一方の日本では、造船会社各社が二度の造船不況からの脱却に苦闘している間、造船業界への人的資源や資金の投入が細ってしまったことによって、かつての日本造船業の強みであった関連産業とのつながり、ネットワークを通じた技術開発、そして人材面での優位性が、どれも機能しなくなってしまった。かつてこうした取り組みを主導していたのは大手造船会社であったが、彼らが多角化を進めることによって造船事業へのコミットメントを下げた一方、業界内でプレゼンスを上げてきた中手造船会社は相変わらず大手造船会社への依存体質を改めなかったため、業界のインフラ的部分でのかつての日本の強みは失われ、残された最後の砦である非価格競争力まで深刻なダメージを受けることになってしま

ったのである。

こうした厳しい競争環境の下で、しかも今後は空前の設備過剰問題に直面することになると予想される状況の下で、大手造船会社と比べて経営資源・人材面で劣位にある中手造船会社が将来的に競争に勝ち残っていくためには、より具体的かつ明確な戦略をもって対応していかなければならないと考えられる。今後は、自社の特色を生かした独自のポジションを築くだけでなく、業界のインフラ的部分での大手造船会社頼みの体質を改め、自らが先導して、関連産業とのつながりを築き、ネットワークを通じて技術開発を進め、そして人材育成にも力を入れて、かつての日本造船業の強みを新たな形で再構築していかなければならないと考えられるのである。

本研究では、このような取り組みを積極的に行っている中手造船会社の常石造船を事例で取り上げ、同社が価格競争力そして非価格競争力の構築をいかにして達成しているのかという点に焦点を当て、詳細な分析を行った。

価格競争力の面では、常石造船は中型船の中でも標準船シリーズに特化して連続建造を行い、さらにそれを“造船業界でタブー視”されている人件費の安い海外で造るという、二重の価格競争戦略をとっていた。一方の非価格競争力、つまり製品差別化を具現化するためには、大学との提携、船主との共同開発、研究機関の活用、同業他社との提携、人材育成など、多方面にわたって積極的な取り組みを展開していた。

さらに、価格競争力と非価格競争力を同時に具体化する戦略として、同社では原価企画の導入を進めていた。造船業界のコスト管理はこれまで他産業に比べて甘い部分があったのだが、このような“造船業界の常識”を打ち破る策として、そして顧客ニーズを確実に把握するためのマーケティング手法として、同社は原価企画に積極的に取り組んでいた。

このように、常石造船では、硬直化した業界の常識に動きを縛られることなく、他業種に学んで造船事業に生かせる仕組みを積極的に導入し、優れた業績をあげていた。こうした常石造船の戦略的取り組みは、中手造船会社の今後の競争力強化の方向性を示すものだと考えられる。