

ものづくりのあり方と造船業



西村真司

住友重機械工業・船舶艦艇鉄構事業本部 本部長

オイルショック以来、日本の造船業のあり方についての議論は、種々行われてきた。しかし、やっと最近になり韓国・中国の台頭に尻に火がつき、業務提携や事業統合といった動きが顕著になってきている。こういう状況の中、もう一度原点に戻り、日本の製造業が歩んだ道と今後を考え、造船業はどうあるべきか？について私見を述べてみたい。

戦後、日本経済再生のため、産業重点化政策により鉄鋼業や造船業の育成強化が図られ、一定の目的をはたした。一方、これらの産業が労働・インフラ両面の高コスト構造と海外展開の困難性により停滞を続ける中、自動車や家電といった産業は、技術と資本の外部化により着実に国際競争力を強化していった。しかし、ここにきて情報革命やあらゆる面でのグローバル化への対応遅れにより、日本の製造業は将来が見えないまま、世界の大きなうねりに飲み込まれようとしている。

そもそも日本における「ものづくり」の特徴は、複合的な技術に強みがあって、革命的な大技術（例えばナイロンや原子力）を得意とするものではない。そこから造船や自動車のような産業の競争力を創出してきたのであり、将来を見据えると流通や資源リサイクルや都市再開発といった分野に、日本の「ものづくり」の活躍の場が大きく開かれているのではないだろうか？とすれば、私の考える今後の日本製造業復活のためのキーワードは、次の3点にあるといえよう。

①サービス・ライフサイクルを包含した

「ものづくり」

②インテグレーションによる新しい事業創出

③生産ノウハウの外部化による外国との協業

これらの認識を造船業にあてはめてみると、まず製品の使われ方や一生をどこまで意識して設計しているか？ということに大きな疑問を持たざるを得ない。これは日本造船業のみならず海運業にもいえることであり、船の一生のトータルコストをどこまで把握しているか？その中でのオペレーションコストやメンテナンスコストをどう最小化していくか？の観点をもっと必要ではないだろうか？この視点から

初めて新しい物流方式や船の様式が出てくるのであり、近視眼的なところからは陳腐なアイデアしか生まれてこない。

第二に、船にこだわらず、海における建築やプラントのあり方、また環境問題を海洋の中でどう位置づけるか？といった統合化の観点をもっと必要と思われる。特に作業船の分野では、船はあくまで上部機能を支える土台にすぎず、作業船はこのような統合化商品の典型でもある。大学では最近そのような統合化を重視した動きが出てきているし、総合重工業の強みはもともとこうしたところにあったのではないだろうか？

第三に、造船業は「ひと」に技術・技能を依存しすぎており、知識の外部化に対する意識が希薄すぎた。そのつけが、工場全体を外部にトランスファーできず、自動車や家電のような海外展開ができぬまま、高コスト構造に呻吟していることとなっている。いかに技術・技能を外部化するか、また技術とは何を保証するのか？といった議論が必要ではないか？高賃金の設計者が単なる図形の数値定義をしていたり、逆に技能ノウハウに製造手順のかなりの部分を委ねていたりしては、「ひと」の量と時間によって韓国にキャッチアップされたのも必然であろう。

と、ここまで否定的な論調を展開してきたが、日本造船業もまだまだ捨てたものではなく、

1) 統合化（ここでは、船とサービスといった意味と機能の複合化といった意味の両面）の人的・社会的条件が整っていること

2) 外部化されていない生産ノウハウをまだ保有していること

を強みに反撃に転じうると信じている。そのためには、企業自ら今後のビジネスモデルの再構築を真剣に検討し、それに必要な「人の教育方法」と国内外を問わない「アライアンスのあり方」を見つけ出す必要がある。そして、昨今の事業提携や統合の理由が、単なる技術力の足し合わせやリストラ的手段に終わることなく、将来のあるべき姿を見据えた議論の結果であってほしいと思う。