

## 伊万里事業所 50周年記念

## 伊万里事業所 50年の歩み - 会長との対話から -

株式会社名村造船所 経營業務本部 WIN21 推進部

2024年（令和6年）は、伊万里事業所竣工から50周年の節目の年となります。伊万里事業所のこの50年の歩みは決して順風満帆ではなく、苦難と苦境を乗り越えた諸先輩方の努力の賜物であり、現在に至るその歩みを名村会長に振り返って頂きながらご紹介致します。

## 1. 稼働開始と第1船建造まで

大阪の“木津川筋”に2本の建造船台と2本の修繕船渠を持ち（写真1）中手造船所の雄と称された当社でしたが、川幅（230m）や現伊万里事業所の第一船殻内業工場（200m×500m）と同程度の工場面積など、急速に進む船舶の大型化に対応することは立地上不可能であったため、存続をかけて1969年（昭和44年）に新工場建設の検討に着手し、用地探しを始めました。候補地としては、雇用や船用資機材の調達、気候面などから西日本に絞り、山口県、福岡県、長崎県、熊本県そして佐賀県などから相次いで誘致話が寄せられました。その中で注目を集めたのが、明治期に日本海軍が九州鎮守府の選定において佐世保と最後まで争ったほどの天然の良港である伊万里湾でした。十分な水深と波の静かさ、良好な地質、温暖な気候と労働力の豊富さといった造船業に求められる条件を満たし、佐賀県および伊万里市から当社が描く新工場のレイアウトに合わせた埋立地の造成などの積極的な誘致と、1961年に成立した「産炭地域振興臨時措置法」によって地方税の免除、道路や諸設備、住宅などへの補助などの優遇措置が適用されることから、1972年（昭和47年）3月に当社と佐賀県、伊万里市との間で工場進出に関する協定書が調印され、直ちに工業団地の造成、工場や寮・社宅などの建設が急ピッチで進められました。写真2は工業団地造成前の七ツ島の風景です。

1973年12月には早くも伊万里工場建造第1船となる三光汽船向け「INDUSTRIAL PROSPERITY」（9万トン型油送船）（写真3）の建造が開始されますが、本契約は当時丸紅株式会社の船舶部員であった現在の名村建彦会長



写真1 旧大阪工場



写真2 工業団地造成前の七ツ島（1971年）



写真3 伊万里工場 第1船「INDUSTRIAL PROSPERITY」

の仲介による5隻ロット発注の第1船でもありました。

1974年11月には伊万里工場の竣工し(写真4)、1975年3月には第1船を引き渡しましたが、このような迅速な立ち上げは、三菱重工業株式会社の協力により、同社長崎造船所香焼工場の建設に携われ当社に転じて伊万里準備室長、初代伊万里工場長に就任された古賀福湊氏の統率の下で、大阪工場出身の諸先輩方が地元出身の諸先輩方を牽引する形で成し遂げられましたが、第1船の建造工数は大阪工場の出身者にとっても初の大型船であったため55万時間を超えました。



写真4 竣工直後の伊万里事業所(1974年)

## 2. ニクソンショックと第一次石油危機

伊万里工場の建設が始まった前年の1971年(昭和46年)8月15日にニクソン米大統領がUSドルと金との交換停止を宣言し1949年以来続いた1米ドル=360円の固定相場が崩壊、1973年には2月には1ドル260円台まで円高が進み、ドル建ての延払輸出に重点をおいていた多くの日本造船企業は大きな損失を被りました。

追い打ちをかけるように1973年10月に勃発した第4次中東戦争による第一次石油危機は、日本の造船事業に致命的な打撃を与えました。

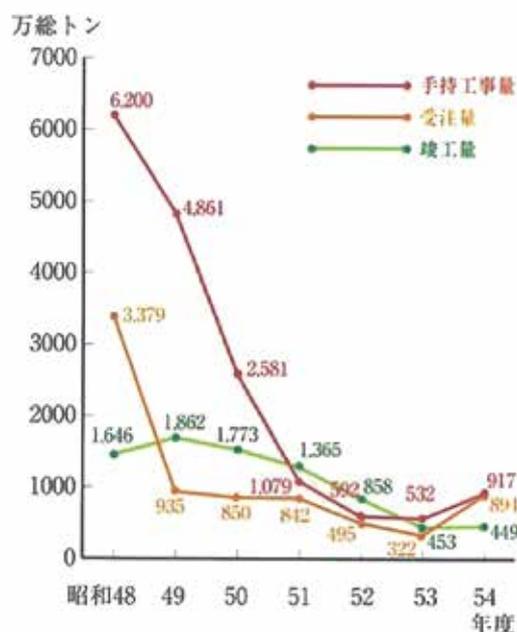
1959年から1973年までの15年間、世界の石油消費量の対前年度伸び率は1~2年の例外を除いて7%を切ったことがなく、安価な石油を背景に日本や欧米先進国の経済は急成長を続けタンカーを中心に新造船需要は急増、1973年(昭和48年)末の日本造船各社の受注残は6,200万総トンと4,5年分の工事量を確保していましたが、第一次石油危機による世界経済の減速と海上荷動量の激減により新規受注が急激な減少に転じたばかりか、既契約船のキャンセルが続発しました。(第1図)

日本の造船各社は「新造船需要の縮小と過剰供給能力による受注環境の悪化」「物価の急上昇と円高による既受注船の大幅赤字化」「戦後初のマイナス成長(1974年)と金融引き締め」の三重苦を背負った上に、当社は伊万里工場の建設コストが資機材高騰により当初予算を大幅に超過して経営への大きな負担となり、1974年度の決算も8億円の当期純損失となりました。

## 3. 造船部門の伊万里集約と希望退職募集

本格化する造船業界の構造不況の中、1ドル=290円前後で推移していた為替相場が1977年後半に入り急騰し10月には250円台になりました。

当社は新造船を生産効率の高い伊万里工場に集約することを骨子とした「生産構造改善計画」を実施しましたが、その足元を崩すかのように円高がさらに進行し、12月15日には1ドル=238円を記録するなど経営環境はさらに悪



第1図 日本の新造船受注・竣工・手持ち工事量の推移(建造許可ベース)

(注) 1. 建造許可ベースとは臨時船舶建造調整法の規定に基づく許可を受ける船舶をベースとしたもの。  
2. 「運輸白書」より

化、当社をバックアップしてきた三和銀行（当時）を筆頭とする銀行団の間で当社の自主再建への悲観論が高まりました。

明けて 1978 年 1 月、当社は先の「生産構造改善計画」を手直しし、大阪から伊万里への 100 人余の転勤と大阪本社・工場、伊万里工場に所属する 2,300 人のうち 400 人以上の希望退職者を募る「機構改革案」を銀行団に提示し了承されましたが、最終的に希望退職への応募者は伊万里で採用したばかりの多くの若手を含めて 837 人に上り、当社の進出に大きな期待をされていた地元の信用を失い、将来に大きな禍根を残しました。

当社の 1978 年度の決算は、90 億円弱の営業損失に加えて希望退職者募集による特別損失もあって 110 億円以上の純損失を計上、債務超過に陥った経営責任をとって名村源社長は 1979 年 6 月に社長を退任し代表権のない会長に就任、銀行団の意向を受けて小野塚一郎元日立造船株式会社副社長が代表取締役社長に、木田英三和銀行常務が代表取締役副社長に就任して銀行主導による再建を目指すことになりました。

#### 4. 「ミニブーム」の発生と不況の再来

1979 年 8 月に公正取引委員会が「造船不況カルテル」を認可、当社は生産拠点の伊万里集約と大阪工場の売却、修繕船部門の分社化を骨子とする「再建計画」を策定し、同年 10 月には大阪工場の新造船地区を特定船舶製造業安定事業協会に売却するとともに第 2 次転進援助制度により大阪工場を中心に 80 人が退職し、同年度の決算は 36 億 4 千万円の経常損失、大阪工場新造船地区の売却やその他遊休資産・有価証券などの売却による特別利益 52 億 4 千万円によって 9 億 6,800 万円の当期利益を確保しましたが、創業以来 68 年間に亘って営々と蓄積してきた内部留保の殆どを吐き出す結果となりました。

ところが、1979 年初めに発生したイラン革命と同国石油の生産停止に端を発した第 2 次オイルショックにより結果的には中東以外の諸地域での油田開発が急速に進展、中型タンカーや石油の代替燃料として需要が急増した石炭の輸送需要も高まる「ミニブーム」が発生し、当社も 1979 年には 13 万総トン級バルクキャリアーを含む 14 隻を受注、1980 年には売上高 270 億円、当期利益 10 億円を計上することが出来ましたが主力銀行との経営路線の違いもあって 1981 年 6 月に小野塚社長は元日立造船取締役の菱田一郎社長と交代しました。

1984 年に入り「ミニブーム」が終焉し受注量は激減、1985 年に運輸省が操業量の削減など適切な対応を求める中、1985 年 6 月末に菱田一郎社長が退任し、三和銀行から出向していた三好直彦取締役が新社長に就任、木田英副社長は三和銀行専務に就任されるとともに当社の相談役として引き続き強い指導力を発揮されました。

1985 年 9 月、先進 5 カ国蔵相・中央銀行総裁会議 (G5) における対ドルの通貨切り上げが合意され（プラザ合意）、それまで 1 ドル 240 円台で推移していた為替レートが 9 月末に 215 円、翌 1986 年に入って円高は加速、7 月中旬には 150 円台を記録し当社は同年度決算で 11 億円強の純損失を計上、1987 年 12 月中旬には 1 ドル 120 円台まで高騰し同年度の純損失は 14.6 億に増加、当社は操業量縮小に対応するために 1985 年 9 月から他産業への出向を開始しました。

船価が 5 年前の半分近くに落ち込み、円高が容赦なく進み、韓国との船価ギャップが 4 割近くとなり新規受注が途絶、1986 年 3 月末の受注残高が 377 億円と仕事量が 1 年分程度まで落ち込み、1987 年 3 月末には受注残高が僅か 4 隻、150 億円と進退きわまる状況の中、三和銀行は銀行主導型の再建を軌道修正し、昭和 44 年まで当社の副社長を務めた名村義重氏（妻正子が創業者の長女）の三男で長年にわたり丸紅株式会社の船舶営業の第一線で活躍し、当社にも多数の新造船を仲介していた名村建彦船舶第二部企画調整室長に経営を託すべく、木田英相談役（三和銀行専務取締役）自らが 2 年に亘り説得し、最初は退社に強い拒絶反応を示された当時の丸紅株式会社春名社長の最終的な同意と激励を得て、同氏は 1987 年 1 月に 45 歳で特別顧問として入社し、6 月末に副社長に就任、翌 1988 年 6 月の株主総会で代表取締役に就任しました。

・伊万里工場の美しさ

名村会長は入社を決意した当時の心境について「名村造船所の葬式を出すなら喪主を務めるべきは名村家、創業者名村源之助の孫の一人で創業者夫婦に可愛がられた自分の責務かも知れないと決意したが、自分なら再建してみせるとの根拠なき自信もあった。敢えて自信の根拠はと問われれば『伊万里工場の美しさ』だった」と述べられています。(写真5)



写真5 伊万里工場全景

5. 不況の中で「縮小均衡路線」から「拡大成長路線」に方針転換

1988年(昭和63年)の日本の新造船竣工量はピークであった1975年(昭和50年)の24%と、過去25年間で最低水準にまで落ち込み、政府は造船能力削減やリストラ、業種転換や不況カルテルなどを主導し、5,000総トン以上の建造設備を有する造船会社数は44社から26社に減少しましたが、社長に就任した名村会長は「1975年の新造船竣工量のピークから13年経っており数年内に代替需要が本格化する、トンネルの出口の明かりが見えている」として他業種への出向派遣者全員を戻し、これまでの銀行主導型再建の原則である「縮小均衡路線」から「拡大成長路線」に転換すると宣言しました。事実、新造船需要は同年を底にして増加に転じ、翌年度の当社の決算は鉄構事業部の頑張りもあって3年ぶりに黒字に転じ、収益は右肩上がり基調となりました。

・経営理念「存在感」

名村会長が特別顧問として入社し伊万里に在勤して間もなくのことです。

伊万里市内から黒川ハウスに向かうタクシーの運転手に「名村造船所の地元での評判は如何ですか」と尋ねたところ、吐き捨てるように「何百人もの若者を採用して数年足らずで大量解雇、そんな会社に来て欲しくなかった」との答えが返ってきて申し訳ないと思った、社長に就任した際に経営理念として定めた「存在感」の原点とのこと。

6. 改善活動と情報システム活用の取り組み

1980年代の不況下では全社的な生産合理化の運動が行われました。20%のコストダウンを目標とした「20作戦」(1983年3月～)、30%のコストダウンを目標とした「全社IE運動」(1983年9月～)、管理間接部門をも巻き込んだ「ID作戦」(1984年10月～)、「IC作戦」(1985年10月～)があります。これらの運動は、単なる呼びかけに留まらず、研修会や目標管理などの組織的な取り組みを行ったことで、作業密度の向上による工数の削減を実現したほか、個々の主体性の高まりや組織の活性化といった効果を生んだことが記録に残っています。

また、情報システムの活用による生産合理化への取り組みもこのころ進みました。1981 年には設計図面の作成に CAD ソフトウェア (CADAM) を導入したほか、1980 年から数年かけて実施された生産管理ソフトウェア (IBM 製「CAPOSS」) の導入は、収集・入力した膨大なデータに基づきソフトウェアに出力させた精緻な工程計画を各ステージが遵守することで、建造にかかる工数を数年で半減させることに成功しており、現在もその考え方は受け継がれています。

情報システム活用の動きは、「CIMS」(Computer Integrated Manufacturing System) 構築をめざして 1990 年に発足した「WIN21 プロジェクト」以降、加速しました。各業務に対応した基幹システムのアプリケーション構築、パソコン端末の導入拡大・LAN の構築が順次進められました。また、設計能力のアップや工数削減・期間短縮を志向して、船舶の基本設計と生産計画における 3 次元シミュレーションシステム「VISION」の開発・導入 (1997 年)、生産分野においては造船用 3 次元設計・工作情報システム「TRIBON」の導入 (2000 年) が行われています。

#### ・名村会長からのクイズ No. 1

「WIN21 プロジェクト」から現在の「WIN21 推進部」部名となっている「WIN21」は、社内 IT 化の基盤整備、当社独自の CIMS の開発と共に、技術者の意識改革を目的に技報を出版することを目的に組織化されましたが、なぜ「WIN21」になったのか分かりますか？もちろん勝つ (WIN) も意味しているのですが。

【答え】「We innovate Namura in the 21st Century」です。

#### 7. 第 1 次・第 2 次大型設備投資

2000 年代に入り、「造船業は労働集約産業から装置産業へ」「装置化により人員を減らせれば不況期でも雇用を維持できる」「美しい工場は競争力がある」を信条とする名村会長は、直角・平行を原則にレイアウトされた美しい伊万里工場の生産性に疑問を持たれ、ドック面積当たりの建造量を他社と比較してみられると大きく見劣りしていました。

船舶海洋事業の幹部会で詰問されると、両開きドックのためにドック横の総組場の面積が狭くボトルネックになっているとの回答が返ってきたとのことです。そ

こで、空き地になっている 900 番地にドックの 300 トンゴライアスクレーン 1 基を移設し総組場として大型ブロックを量産、ドックの 300 トンクレーンを 800 トンクレーンにすればドックの回転率は大幅に改善するはずだと提案されると、某幹部から「ブロックの横持距離が長くなります」との疑問が出ましたが「君は瀬戸内にブロックを外注しているよね」と一言、最終的に会長の構想を下敷きにした第一次・第二次大型設備投資計画がまとまり、伊万里工場の生産性は飛躍的に改善、大型船の大量建造も可能になり、2000 年半ばの大型バルクキャリアブームに間に合いました。

なお、このような大型設備投資を可能にしたのは、県から広大な地域をリースするご協力があったからです。

#### 8. 大型船への取り組みと新体制、そして新燃料船の建造へ

1990 年代まで、伊万里事業所で建造する船型は数万 DWT 程度のバルクキャリアーが主体であり、最大でも 15 万 DWT 程度に留まっていました。当時の造船部長は名村社長 (現名村会長) に「この工場はパナマックスバルカーが最適船型



写真6 据付が行われる 800t ゴライアスクレーン(2005年)

で年間6隻操業が好ましい」と説明しましたが、名村会長が無視して80,000型タンカーを受注してくると「アフラマックの方が向いているかもしれません」と言いだしたとのこと。

過去に建造した15万DWT撒積船で手こずったこともあって大型船の建造に強い抵抗があったとのことですが、伊万里工場の適正船型と大型船需要の拡大、他中手との差別化を熟慮した名村会長は、或る日「日本郵船と23万トン型鉱石運搬船を決めてきた」との一言で事業部は仰天（若手は歓迎）、それが遠賀丸とのこと。

2001年に竣工した遠賀丸を皮切りに、VLOC（超大型鉱石運搬船）の実績を積み重ねていき、2010年代に至り、新たに開発した船型「WOZMAX」（25万トン型鉱石運搬船）がヒット商品となり、2010年代末までにこれらを合わせて約40隻を建造しています。また、30万トン級のVLCC（超大型油槽船）も、これまた名村会長の独断により商船三井から受注、第1船を2009年に初めて引き渡して以来、現在までに10隻建造しています。



写真7 WOZMAX 第1船「BAO FU」（2010年竣工）

2011年に操業100周年を迎えると共に、名村建彦会長兼社長は会長職に専念され、当時代表取締役副社長であった名村建介社長が就任されました。そして、新体制のもと新中期経営計画「挑む」が始まりました。

当時この要点について名村建介社長は「我々は現状に満足・安心してしまっていないだろうか、あるいは現在の仕事のやり方に胡坐（あぐら）をかいていないだろうか、という危機感が今回のスタートです」とし、我々が勝ち残っていくべきこととして、「第一に環境の変化や自分たちの現状或いは実力を直視すること。」「第二に自分たちの課題、すなわちやるべきこと、変えるべきことを直視すること。」「第三に新しいやり方、課題に全力で挑み、結果を出すこと。」「一人一人がしっかりと実践することで、はじめてチームとしてひいては会社としての競争力となっていくのです」と全従業員がめざすべき点とチームプレイの重要性を指摘されましたが、「私の独断専行型経営に対するアンチテーゼかな」と会長は笑っておられます。

そして、2020年代に入り、脱炭素社会に向けた動きが国際的に加速していく中で、伊万里事業所においても顧客や社会のニーズに応え、新燃料船の建造に取り組むこととなりました。2023年から2024年にかけて、第496番船「苓明」（LNG・重油二元燃料9万5千トン型バルクキャリアー）、第497番船「PHOENIX HARMONIA」および第498番船「AQUAMARINE PROGRESS II」（LPG・重油二元燃料大型LPG・アンモニア運搬船（VLGC））を建造し引き渡したことは、伊万里事業所が脱炭素社会に適応し生き残っていくための画期的な取り組みとなりました。



写真8 第496番船「苓明」（2023年竣工）

## 9. 未来に向かって

2024年秋に竣工50周年を迎える伊万里事業所は、その立ち上がりから造船不況による希望退職者募集など苦難からのスタートとなりました。しかしながら、諸先輩方の絶え間ない生産性向上への試みや努力、県や伊万里市のそして地域の皆様のご協力により、50周年を迎えることができました。

社会・顧客ニーズへの対応、労働人口の減少や老朽化・省人化・合理化・情報化に伴う設備投資、就業環境の改善など、目下様々な課題に直面していますが、これまで培ってきた経験を生かし、次の50年に向けて事業所一丸となつ

て、地域社会と共に更なる発展を目指して参りましょう。

「アナログ時代から DX 時代、役員・社員・地域一丸となって新時代に相応しい伊万里工場に変身をさせて下さい」  
名村会長からのメッセージです。



写真 9 伊万里事業所全景（2023 年撮影）

・名村会長からのクイズ No. 2

引渡式の際に日本では「支綱切断」をしますが、あれは何の意味でしょうか？

【答え】綱はお母さんと胎児を結んでいた「へその緒」を意味し、鉄のかたまりから船として誕生したことを意味します。昔は「安産のお守り」として、切断された支綱を持って帰り出産の際に妊婦のお腹に巻くお客様もおられました。

**造船はロマンです！**

参考文献

名村造船所百年史編集委員会『名村造船所百年史 1911～2011』株式会社名村造船所，2012 年