



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 世界の造船産業〔1988年〕

1988年初春、世界の造船産業はさまざまな問題や変化を内包しながら一つの曲り角を迎えようとしていた。2度にわたる石油危機を通じて落ち込んだ世界の造船需要は、1970年代前半のピーク時に比べて半分以下の水準にあった。低迷する船価の下で採算割れの操業を続ける先進造船企業では、余剰設備の処分と人員整理が相次いでいた。そして、限られた需要をめぐる激しい競争の中で、長年にわたって50%前後の水準を維持してきた日本企業の受注量シェアは過去3年間低下しつづけ、急速にシェアを拡大してきた韓国との差はわずか数パーセントにまで縮まっていた。

15

## 世界の造船産業

### 沿革

19世紀の半ば、全世界で建造される商船の約半分は北米でつくられていた。当時、軍用船舶はすでに鉄鋼製になっていたが、ほとんどの商船はまだ木造船であり、安い木材の豊富な供給力という点で、米国とカナダは他の国に比べて極めて有利な条件を備えていた。また、当時国際物流の中心である欧州地域に対しても、大西洋をはさむだけで比較的近接していたことも、北米の造船業を支えた重要な要因であった。

しかしながら、19世紀の後半にかけて、世界の造船業の中心は、北米から欧州とりわけ英国へ急速にシフトし、1890年代の初めに英国は、世界の商船の約80%を建造するようになっていた。この急速な変化を促した最大の要因は、船体の主要材料が木材から鉄そして鋼に切り替ったことだった。産業革命以来世界の工業をリードする英国は、良質な鉄鋼材を世界で一番安く生産できる国であったばかりでなく、広範な機械工業の発展という面でも世界の先頭を歩んでいた。基本材料の変化のみならず、外輪からスクリューへ、1段蒸気機関から多段膨張機関へというように大幅な技術革新が相次いだこの時期、造船が要求する機械工業的基盤は極めて高度なものになっていた。そして、当時大英帝国は、“七つの海を支配し日の没する時を知らぬ”世界の超大国でもあった。

---

この産業ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの小野柱之介教授が、同スクールのケース「日本の造船産業（1984年）」、ハーバード・ビジネス・スクール・ケース「現代重工業と造船産業」およびその他各種公開資料をもとに、クラス討議の基礎資料として作成したものである。〔1990年9月〕