

# 日立造船

5

1976年春、日立造船の経理部では、資本市場からの資金調達の一環として優先株式を発行することを検討していた。1976年中に優先株式を発行するためには5月末に開かれる定時株主総会で優先株式を発行するための定款変更を行なう必要があるために、早急に各種の発行条件を決める必要があった。

10

## 会社の概要

日立造船の前身は1881年に大阪の事業家と英国系キルビー商会支配人E.H. ハンターとが共同で設立した大阪鉄工所である。1934年には日本産業が大阪鉄工所の全株式を取得して、株式会社日本産業大阪鉄工所を設立した。そして、1936年には日立製作所が大阪鉄工所の株式全部を日本産業から肩代りし、大阪鉄工所は日立製作所の経営下に入った。1943年には日立造船株式会社と改称して今日にいたっている。現在、日立造船は三菱重工、石川島播磨とともに造船業界のピック・スリーの一角を占めている。営業拠点は海外にも拡大し、ニューヨーク、ロンドンの総合事務所等のほかに、香港には国際金融会社を設立していた。さらに、1976年4月になって、パナマに商事会社「日立造船インターナショナル、S.A.」（資本金約1.5百万ドルで日立造船の全額出資）を設立し、当面は日立造船の船舶、陸上機械の海外での受注活動を主業務とするが、将来は広く船舶売買、資材の輸出入、海外金融などの商事活動を展開することも計画していた。

15

20

1971年以後、日立造船は他の造船会社と同様に大幅な為替差損の処理に追われることになった。この処理が終りかけた頃には、今度は、石油ショック、インフレによる人件費・資材高騰のために固定船価で受注していた既契約船の採算が悪化することになった。さらに、石油ショック後の世界経済活動の停滞のために、受注は激減してきていた。特に、新造船、採算の高い大型タンカーの受注残高は少なくなってきており、1978年度には、新造船の建造量の落込みは最もひどくなるとみられていた。新造船の落込みは改造、修繕船で補うことは難かしく、1977年度後半からの船舶部門の苦境が予想された。特に、超大型タンカーの受注を見込んで1974年に建設した有明工場(300千総トン)の特別減価償却は1975年度で終了していたが、この工場の操業を維持するために、堺、因島両工場で建設予定の200千重量トン以上のタンカーを有明工場に回わすことにしていたが、船舶部門全体としての操業度は経営危機ラインとみられている70パーセントを割込んで1977年度には60パーセントになるのではないかと心配されていた。<sup>(注)</sup>このような状況下では少しでも操業度を上げるには船舶の注文をとることが必要であり、(円切上げ以後、為替リス

25

30

(注) 井上信雄副社長はたとえ経費削減・合理化しても操業度「75%では経営は赤字になる」と述べていた。日本経済新聞(1975年8月29日)

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールにおけるクラス討議の資料として用いるため同ビジネス・スクール助教授鈴木貞彦が外部資料にもとづいて作成したものである。ケースは経営管理上の適切または不適切な処理を例示しようとするものではない。(1976年12月作成)