

佐世保重工業の「拡張主義的経営」の破綻

——粉飾決算と100万トンドック建設計画をめぐる——

鈴木 博

I 本稿の目的と仮説

本稿は、近年発掘された佐世保重工業の第一次経営資料¹⁾に基づきながら、造船業における過

1) 本稿の実証分析が基づく第一次経営資料に関し詳しく述べておくことにしよう。

それは、『吉田力・佐世保重工業関係資料』であり、この資料を残された吉田力は、1916年12月18日に生まれ、1941年東京帝国大学経済学部を卒業した後、1949年2月に佐世保重工業に入社し、1960年12月佐世保重工業造船所経理部長、1963年4月に佐世保重工業造船所資材部長に就任、1965年4月には佐世保重工業造船所副所長、1966年11月に取締役に就任、その後1970年4月本社企画副室長、1973年本社総務部長兼企画副室長を勤め、1974年11月には常務取締役（総務・人事・勤労業務担当）になった。1978年6月坪内寿夫の代表取締役就任時に、同氏は常務取締役を退任し取締役となり、1978年8月佐世保重工業を退職した。同資料には、以下のものが含まれる（必ずしも網羅的ではない、その他多くの資料が含まれている）。1) 敗戦直後からの佐世保重工業の経理資料、2) 長期経営計画、100万トン大型ドック建設をめぐる常務会議事録等、石油ショック前の競争激化の中での事業戦略に関する経営施策資料、3) 石油ショック後の合理化対策・労務対策に関する資料；石油ショック後の1975年ごろから佐世保重工業の経営陣は経営立て直しのために、それまでの中期事業計画を見直して新しい長期経営計画を策定する課題に取り組んだ。その中で、1978年度末までに約2000人の減員を図り、総員4500人体制でもって新規事業を含む今後の事業運営に対処するという長期経営計画が策定される。そのために、「雇用の維持」と「企業存続」との天秤にかけられる二者択一の対象とならざるを得ない切羽詰まった経営状態に直面していた。そ

当競争体質——とりわけ大型ドックの建設競争——をめぐる同社経営陣の経営行動とその帰結である経営破綻の「真因」を描き出すことを目的としている。通説では、同社が経営危機を迎えるのは、希望退職を募りその退職金83億円の支払いに困窮したことが主因と考えられているが、そのこと以前に経営危機の「真因」は、同社の「拡張主義的経営」とそれを下支えする「粉飾決算」にあったことを論証する。

規制産業であり、製品の「差別化戦略」をとりづらい造船業では、「拡大成長志向の一環として、市場シェアを重視した経営行動が追求され、市場では消耗戦ともいべき同質的競争が演じられている」²⁾のが常態であった。たとえば、浅羽茂は、同質的競争を追求していた化学産業を例にとり、「化学産業は同質財産業なので、企業にとって差別化戦略をとる余地は小さい。それゆえ、企業にとって重要な意思決定変数は、生産量や製品価格である。生産量や価格は生産能力や稼働率に決定的に依存するので、生産設備への投資が化学企業にとってもっとも重要な戦略的意思決定の1つである」³⁾と、述

して、同社は、希望退職募集、希望退職者退職金問題と大きな袋小路に入っていく。余剰人員の吸収先が見つからず、人員削減に踏み切らざるを得ないという経営陣として苦渋に満ちた選択の状況がうかがい描かれている。特別資料『吉田力・佐世保重工業関連資料』東京大学経済学部図書館特別資料室所蔵。

2) 川上哲郎他『日本型経営の叡智』PHP研究所、1994年、96ページ。

3) 浅羽茂『日本企業の競争原理』東洋経済新報社、2002年、55ページ。

べている。

造船業では、かかる同質的設備投資が激しいペースで繰り返されてきたのである。追従的なドック拡張競争は、もはや造船業における「規範」にまでなっていた。かかる産業の競争状態で、佐世保重工は、財務的脆弱性を抱えながらも果敢にドック拡張という同質的競争に、とりわけ1970年代前半において没頭していた。だが、行論でも明らかにする通り、これは同社の背丈を超える競争であった。

従前の研究は、資料の制約もあり、十分に佐世保重工争議前の経営状況を解析していないという欠点をもつように思われる。本稿では、「拡張主義的経営」の典型である「100万トンドック」建設をめぐる常務会での協議の進捗状況を分析し、そして、かかる「拡張主義的経営」を財務的に下支えするものとして不正経理操作があった可能性があることを明らかにする。

本稿では、二つの事例、すなわち、来島どくと佐世保重工とを対比させて比較分析することにする。一般に、「小が大を飲み込んだ」企業救済と称される、坪内寿夫による佐世保重工の救済であるが、なぜかかる救済が可能になったかを、来島どくの事業戦略を分析することによって解明することができるのである。

双方に共通する点は、どちらも造船業であり、ある程度経営拡張を標榜しているものの、佐世保重工では、経営の暴走を制御する常務会の機能さえも不全であり、ひたすら拡張路線を奔走していった。これに対して、来島どくでは、「二割退却戦略」という不測の事態に備えて、常々余裕をもった経営を標榜していた。佐世保重工においては、大株主の力が拮抗し、経営危機の際にどの株主も積極的にイニシアティブを取らなかった。その上に、同社には決定的にメインバンクが欠落していた。このことが、企業の救済ステージで、状態依存的ガバナンスの発動が妨げられ、どの取引銀行も積極的に救済に関与しなかった。経営危機におけるメインバン

クの役割に関し考察が及ぶ。

来島どくの事例では、中小型船建造に特化し製品の最適なポートフォリオをもっていた。その上に、他社が進出していない自動車運搬船や冷凍船といったニッチ市場で大きなシェアを握り、常日頃の合理化を通じ、そして複合企業体経営を標榜しながら不況抵抗力を身に付けていた。かかる事業戦略をもって来島どくは、中堅造船会社としてその地歩を固めていたのである。それは、取引銀行も信頼するところであって、伊予銀行をはじめとして良好な取引関係を金融機関と築きあげていた。とりわけ、銀行の貸付先の企業が経営危機に突入し、その再建話を坪内に持ち込み、坪内が次々と再建を成功させてしまうために、銀行によってこれほど有難いことはなかった。銀行は、本来なら、不良債権として償却しなければならないところ、坪内がその債権を買い取り、企業再建に乗り出すのであるから、これほど銀行にとりよい話は他にはあり得なかったのである。かかる文脈で、坪内は多くの銀行から厚い信頼を勝ち得ていた。

そして、佐世保重工の事例と決定的に異なる点は、同社は、非公開会社であり、全株式を坪内夫妻が握っており、オーナー経営者として手腕を振るうことができたことである。

かつ、労働組合の経営への「発言」「牽制」があったかどうか、本稿の事例を通じて考察する。通常、労組と経営陣との間で事前協議を通じて、たとえば生産量の目標に応じた残業体制の調整、また新規設備投資が労働編成（人員増加など）に及ぼす影響、事業撤退などが及ぼすであろう人員整理の問題などが協議事項として取り扱われ、労組側から意見陳情という形で「発言」することが慣例となっている。かかる事前協議のあり方が、その企業の労使関係の位相を決定づける。

最終的には、二つの造船会社を分析することによって、本稿の主題である佐世保重工の経営破綻の「真因」を探ることになりたい。

まず、佐世保重工に関する研究は、1979年に発生した大争議にかかわるものがある。その中で、もっとも入念にしかも詳細にわたって佐世保重工争議を研究したのは山本潔である。『社会科学研究』（東京大学）に1983年7月から1986年12月にかけて一連の論考が発表されており、基本文献の筆頭に挙げられる。

山本論文の特徴は、佐世保重工争議の「基礎過程」を丁寧に跡づけたことである。造船業の特徴に関し、次のように取りまとめている。造船大手企業は、造船以外の陸上部門の比重を高め、経営の安定化を図ってきており、石油ショック後の造船不況（1979～1980年）は、大手企業においても深刻であったものの、企業の存立そのものを根底から揺るがすものではなかった。また、船舶の大型化に伴う50万トンドック、100万トンドック等の大型ドック建設も、大手企業にあっては、早期に進められ、1970年代前半には、ほぼ減価償却を終えていた。したがって、造船不況の打撃も、それだけ小さかった。これに対して、佐世保重工や函館ドック等の大手最下位企業においては、陸上部門への進出を企図しながらも、資金的にも技術的にも、その余力をもたず、造船部門の比重が高いまま、石油ショックに直面した。また、大型ドックの建設にも立ち遅れた。函館ドックは、新設ドック建設直後にまだ減価償却も進まないうちに、造船不況に直面したのである。1972～1973年の大型船建造ブーム期の、背伸びした経営戦略が災いして、石油ショックによって、企業の存亡にかかわる危機に直面することになった⁴⁾。

そして、佐世保重工の経営状況に関する次の指摘は重要である。「……SSK（佐世保重工のこと一引用者）においては、主要株主の異動が

激しく、筆頭株主も大洋漁業から日本鋼管へ、ついで来島ドックへと移っている。しかも、SSKはメインバンクを欠いていた。したがって、安定的経営体制のもとに長期的企業戦略を展開するための前提条件を欠いていたといわなければならない。……1978年のSSKの経営危機の局面においては、日本鋼管、新日鉄・日商岩井、来島どっくの三グループが、相互にゆずりあって、いずれも責任を取ろうとはしなかった。……そこに、“石油ショック”後の深刻な世界造船不況がおそったのであるから、SSKの経営危機は不可避であった⁵⁾。同社に、メインバンクが欠如していたことは、他のドキュメンタリーでも明らかにされている。たとえば、「……メインバンクがなかった。第一勧銀の融資残はわずか30億円強で東海銀行など2位以下の都銀と横並びであった。佐世保重工は昔から、浮き草のような造船所だった。だから経営陣は自ら動こうとしなかったし、銀行も大株主も、佐世保重工の経営に警戒の目を向けながらも、どこも積極的に助けてやろうとはしなかったのである⁶⁾。因みに、表向きのメインバンクは1949年から親和銀行、1951年から大和銀行、1956年から東京銀行、1971年から日本勧業銀行へとくるくる変わっている⁷⁾。

大手日本企業の特徴として、「株式の持合」による系列化、メインバンク制度確立の程度によって、経営のいずれの段階で、すなわち、経営危機という非常事態に企業が陥った時に、ガバナンスが当該企業からメインバンクへ委譲され、メインバンクの経営介入により、経営再建が行われるという「stylized fact」を説明するまでもなからう。少なくとも、1990年代まで

4) 山本潔「佐世保重工争議（1979・80年）の基礎過程」『社会科学研究』（東京大学）、第35巻第1号、1983年、207ページ。

5) 同上論文、212～213ページ、218～219ページ。

6) 日本経済新聞特別取材班『救済 ドキュメント・佐世保重工』日本経済新聞社、1978年、14ページ。

7) 佐世保重工特別取材班『ドキュメント主役と黒幕 佐世保重工秘話』プレジデント社、1978年、6ページ。

日本型金融制度におけるメインバンクのひとつの機能として、取引企業の経営監視・指導及び経営危機における経営介入は特徴的に存在していたものと考えられる。それに対して、佐世保重工の事例は、メインバンクを欠き、そして時に取引銀行からの経営介入を忌避し、やがて自ら経営危機へと陥っていくことが看取される。経営危機の解決方法が、坪内寿夫による「私的救済」という特異な形で行われることに、大きな特徴点が見いだされる。

他方で来島どっくはニッチ市場に特化し、常に造船業の浮き沈みを予見して、「退却」を視野に入れた経営を行っていたことを明らかにする。かかる手堅い経営を標榜していた来島どっくが、佐世保重工の救済に乗り出すことには、それなりの裏づけがあったのである。その「裏づけ」とは、ほかでもない坪内の「二割退却戦略」と傘下企業グループを受け皿会社として活用することによって、中核の造船業の不況を緩和させてしまう、企業グループ化の利点、経済合理性である。次節では、詳しく来島どっくの事業戦略を考察することにしよう。

II 来島どっくの事業戦略——先見性と俊敏性

本稿の主題である佐世保重工の「拡張主義的経営」及び粉飾決算がなぜ行われ、それらが同社のその後の趨勢にいかなる意味をもったのであるか考究するために、「来島どっく」の事業戦略を採り上げる。本節で論じる事例の基本文献となったものをまず列記しておこう。丁寧な研究書として①今井琉璃『来島どっく物語』内航ジャーナル、1971年、②竹村建一『坪内寿夫・奇跡の経営力』PHP研究所、1982年、③岩堀安三『再建王・経営力の秘密』PHP研究所、1983年、④内藤国夫『経営とはこうするんや』講談社、1983年、⑤坪内寿夫・竹村建一『単純が奇跡を生んだ』太陽企画出版、

1983年、⑥坪内寿夫『裸の報告書』ダイヤモンド社、1978年、以上である。

坪内寿夫が、ソ連シベリアでの捕虜生活を終えて、日本に帰国したのは1948年であった。両親が残した遺産と映画館をもとで、映画の興行に乗り出したのが実業家としての第一歩であった。当時、映画館ひとつ建てるにも、建設省に許可を取る必要があり、いわば規制された事業であった。その上に、東宝、大映、松竹、東映といった大手映画供給会社の寡占的市場構造の中で、供給権は会社により握られており、映画館主は上映する映画を自由に選択することはできない状況であった。かかる市場構造の中で、坪内は、客が喜ぶために系列の違う映画を二本立て、三本立てにすることを思いついた。そのために、フィルムを2割から3割高く仕入れても、十分利益が上がるようになった。坪内に客を奪われた他の映画館主は次々と倒産し、坪内がそれを買収し、わずか数年足らずで四国で30館の映画チェーンを経営するまでに事業は繁栄した。当時、坪内は、四国で一番の「cash rich」な事業家だったのである（前掲書④、97ページ）。

そんな坪内に、1952年、破綻した「来島船渠」の再建話が持ち込まれたのである。来島船渠は、1902年に設立され、主に木造船をつくり、また修理していた。その後、1930年に至ってトロール船の改造修理を手がけ、満州事変のころには呉海軍工廠の下請け工場となった。そして、1940年には住友財閥の系列子会社となり、住友機械工業の指揮下にあつて、3000トンドック一基、2000トンドック一基をもって鋼船修理をやるようになっていた。終戦後、財閥解体で住友から離れ、1946年8月、企業再建整備法により特別経理会社として第二会社設立の準備に入った。ところが、1949年、度重なる労働組合のベースアップのため人件費が高騰し、閉鎖状態に陥った。以来満3年間工場は荒れるにまかせた状態となった（前掲書①、17～18ページ）。

ジ)。因みに、同社の労働組合は、1948年の秋、全造船が出した統一闘争指令に基づき、平均賃金6000円を7000円にアップするように要求した。だが、来島船渠の経営状態からして、そのペアは企業にとって過酷な負担となった。従業員がアップされた賃金を受けとったのは、妥結したその月、12月分の給与一度だけであって、1949年の年明けの給与は、早くも遅配となった。そうして、来島船渠は、ついに工場閉鎖に追い込まれた（前掲書①、26ページ）。

再建話を持ち込まれた坪内は、国内産業の動向を次のように分析していた。国内産業の高度化が進むにつれ、内航海運の輸送構造は大きく変化する。量的には、高度経済成長による輸送量の増大と単位輸送貨物の大量化である。また、貿易の自由化や開放経済が進むと、日本の産業は近代化と合理化を急ぐはずである。かかる動向は、流通機構の軸となる輸送部門にも波及する。このことは当然、内航海運にも近代化と合理化が要求されるはずである（前掲書②、37ページ）。

愛媛県には、所謂「一杯船主」が数多くいたという。一杯船主とは、機帆船で内航の輸送にあたる零細船主のことである。彼らのほとんどがその日暮らしに近い日々を送っていた。その数は、愛媛県で保有する機帆船約2000隻の大多数を占めていた。坪内は、ここに事業機会があることを見抜いた。彼らのために鋼船を建造して、売りまくろうと考えたのである。しかし、その日暮らしの零細な一杯船主にとって、鋼船は「高嶺の花」であった。そこで、大量生産が可能で、安価な鋼船をしかも「月賦払い」で供給することを決断したのである（前掲書①、30～31ページ）。

再建早々に来島船渠が開発した「来島型標準船」は、愛媛内航船として驚異の目を見はらせた傑作船だった。総トン数は、一杯船主の免許の変更が不要なように、499トンとし、かつ貨物の積載能力は850トンから950トンとして、

建造価格は、1958年当時で約4000万円という破格の安さであった。因みに、来島型標準船が4000万円の時、播磨造船で造られた鋼船は、その倍の8000万円であった（前掲書⑥、108ページ）。いかに、坪内が考案した鋼船が経済的であったか一目でわかろう。これは規格統一と流れ作業方式を採用して、一度に多数の船を建造するという画期的な試みにより、価格の大幅引き下げに成功したのである。つまり、船建造のフォード式大量生産体制を整えたことによる量産メリットを一杯船主へ安価という形で還元した。その上、この鋼船を「月賦販売方式」という今まで誰も考えもつかなかった方法で拡販を始めた（前掲書①、33ページ）。

建造費のうち商工中金から15%、中小企業金融公庫から15%、伊予銀行もしくは愛媛相互銀行から15%、海上保険から5%、そして5%を船主が売船代金から自己資金を捻出した。これで55%はまかなえる。残りの45%を来島船渠が負担し、船主には延払いを認めたのである。499トン型「来島型標準船」の価格を4000万円とすると、その45%の造船所負担は、かなり大きい。1800万円である。これを4年間で償還するのであった。1ヶ月当り40万円弱である。金融機関への償還を4年としても元金返済分は1ヶ月当り85万円余りである。金利を入れても100万円そこそこというところである。当時、運賃相場は、備船に出しても1ヶ月当り、200万円を下っていない。そうすると借金は返済できるはずである。こう坪内は、勘定合わせをした（前掲書①、59ページ）。

愛媛県の船主は、だいたい3年くらい稼ぐと代船を造った。その上に、この中古船が東南アジアに飛ぶように売れた。これに対して、兵庫県の鋼船は、7～8年で代船を造りかえたというから、愛媛県の船主の代船需要がいかに大きなものであったか推察できよう。来島船渠では、多忙を極め、フル操業でこの海上トラックを造り続けた（前掲書①、87～88ページ）。

ところが、1963年ごろから内航海運業界の経営実態が悪化しはじめた。それは、船腹過剰と過当競争によるものであった。船が増えれば運賃も安くなる。これは物資を運ばせる荷主にとっては、運送コストの引き下げで合理化となるのであるが、海運業界にとっては全く有難くない。経営不振を招くのみである。その上、船は余っておりながらほとんど老朽船であり、不経済船である。荷主の要求にこたえられるような荷役スピードの速い近代化した船は不足するといういびつな現象を見せていた。来島船渠にとっては、このような内航海運の実情はひとつの材料であった。「標準船シリーズ」で造った499トン船がそろそろ代替期にきているし、代船を新造するとなると船主は専用船や近代化、自動化船を求めたのである。来島船渠には、新造船の注文が殺到していた（前掲書①, 148～149ページ）。

しかし、注文が殺到するという事は、確かに造船工場は活況を呈していたが、経営状態に少なからずの影響を及ぼしたのである。つまり、そもそも経営状態のよくない船主からの注文が多く、しかも延払いを認めていたから、注文が多く入り、引き渡す船の数が多くなるほど、来島船渠の財務状態は苦しくなっていくのである。そこで、坪内は、地元の伊予銀行を主力銀行にして、愛媛相互銀行、東邦相互銀行を従にして埼玉銀行との取引を拡大し、さらに日本開発銀行からの融資も導入しはじめた（前掲書①, 148～151ページ）。当時、伊予銀行は、坪内に対して大王製紙の再建話を持ち込んでいた。坪内は、それを引き受け、その見返りとして同行からの融資増を勝ち取り、伊予銀行や日銀の口利きもあり、日本不動産銀行、日本長期信用銀行、日本興行銀行、日本開発銀行、そして住友信託銀行と金融取引は拡大していった。坪内にとり、1963年ごろの内航海運業界の経営不振は逆に幸いに転じたことになる。つまり、船主は資金に詰まる、だが船は新造したい、延

払いの来島船渠へいけば新造が可能ということで、来島船渠の船台は満杯となった。また、こうした新造船の活況を背景に、金融力もつけることに成功している（前掲書①, 160ページ）。

なお、1966年6月20日をもって奥道後国際観光と合併し、複合企業体として来島船渠は発展し、新社名を「来島どっく」とした（前掲書①, 177ページ）。

そして、1966年には川崎重工と「船舶建造技術指導協定」を取り結び、同社から技術者を専務取締役として迎え、大型船建造の布石を打っている（前掲書①, 184～185ページ）。しかし、坪内はタンカー建造ブームに乗ることは自制し、あくまでも中小型専用船の建造に事業戦略の重きを置いたのである。1960年代から70年代初頭のタンカー建造ブームの際に、日本中の造船業がタンカー建造に沸き立っていた時、来島どっくは、いち早く自動車運搬船を手がけたのである。タンカーはガラ洞なので、建造技術は必ずしも高いものを要求されない。自動車運搬船は、建造工程が複雑で、タンカー建造に比べ多くの手間隙がかかる（ほぼ2倍の工程となる）。ところが、日本の造船業が世界中の半分もの船台でタンカーを造る時代がそう長く続くはずはないと坪内は判断した。来島どっくでは、早くから自動車運搬船を手がけたおかげで、自動車の輸出ブームに乗ってなんと75%ものシェアを確保したのである（前掲書③, 164ページ）。

次に、二百海里問題に対応すべく、冷凍船の建造に事業戦略を展開していった。専管水域が二百海里に制限されれば、日本の水産業は自ずとその海域から占め出されてしまい、現地の漁師が釣り上げた魚を冷凍にして日本に運ぶこととなる。それで、55%のシェアを獲得した（前掲書⑤, 91ページ）。こうして、来島どっくは、早くから自動車運搬船、冷凍船の建造技術を蓄積させ、船主からの信頼を獲得することに成功し、かかる実績をもとに受注を確実に増や

していった。そのため、造船不況の影響は比較的軽微に終わった（前掲書⑤，211ページ）。

その証左として、来島どっくは「内需」依存型企業であって、「外需」である大型タンカーの建造には乗り出していないことを挙げることができよう。因みに、1956～1969年の間に375隻を建造しているが、船主は次の通りの地域分布となっている。すなわち、愛媛県40%、阪神18.8%、東京15%、その他10.5%、九州9.5%、輸出5.8%である（前掲書①，276ページ）。同社が、内需依存型のニッチ市場に特化した企業であることがわかる。

来島どっくの「先見性」の証左となることは、ベトナム戦争が長引いていずれドル安が到来することを予見したことである。1971年8月、所謂「ニクソンショック」に経済界は激震を受けるのであるが、坪内は、ドル変動を予見し、果敢な行動をとっている。つまり、外国からの建造需要を控えて、円建てである国内向け造船に全力を傾けることにした。その上に、ドル建て契約を中止し、円建てに切り替えるということは、当時日本輸出入銀行からの低利4%のドル建て融資を返済し、その代わりに市中銀行から8～9%にのぼる高利の円融資を借りることを意味した。かかる経営行動に、銀行筋はいぶかった。その理由が銀行には判然としないため、金利の安い日本輸出入銀行の借り入れを返済する目的を理解できなかったのである。しかし、坪内は、銀行を説得し資金を引き出し、それを元にして金利の安い日本輸出入銀行のドル建て融資を返済していった。ドル・ショックが現実のものになった時、ドル建て融資は1億円程度しか残っていなかった。

これに対して、三菱重工や石川島播磨重工、あるいは三井造船といった大手造船会社は、数百億円から数千億円の融資を日本輸出入銀行から借り入れており、各社とも数百億円にのぼる為替差損を蒙ることとなった。「危機を予測した時に一時退却を決断し、実行することはむず

かしい。仮に予測が誤っていた時には、膨大な利益を自ら捨てるのだから」と、坪内は述べたと伝えられている（前掲書②，62～64ページ）。

かかる大胆な経営戦略を採用できるのは、来島どっくがオーナー経営者坪内寿夫によってすべてのことが決済されているからである。坪内は、「合議制の決定」を忌避する。それは、裏返していえば全体責任ということであるが、この全体責任というのは一面、無責任ということではないか、と坪内は考える。そして、かかる経営理念に基づき、来島どっくグループでは、事業部制を採用していない。事業部制にすると責任の所在が不明となる上に、その事業部の上層にまで責任転嫁が及ぶからである。それ故、グループ企業は、それぞれ独立した会社にしておき、一社がそれぞれ責任をもって運営されることとなる（前掲書⑥，74ページ）。

かくして、坪内は、見事にドル・ショックを回避したが、思わぬところに障害が現われた。1973年の海運不況によって、有力な取引先であった照国海運が倒産してしまったのである。同社が倒産する背景にあったものは、石油ショックによる海運不況であった。それまでの造船業界は圧倒的なタンカーブームに沸き、この世を謳歌していた。日立造船といった大手企業を筆頭に、どの造船会社も設備投資に浮かれ、100万トンドックを目指して規模の拡大に奔走していた。かかる業界のムードは、来島どっくにも影響を及ぼしたのである。「業界他社の拡大に後れをとってはならない。今こそ積極的に打って出るべき時だ」との意見が沸き起こっていた。来島どっくも、他の大手造船会社のように「拡張主義的経営」に乗り出しかけたのである。そこで、来島どっくの本拠地である大西工場の沖、100万坪に及ぶ漁業権を35億円で買収し、その海を埋め立てて、50万トンドックを建設するプロジェクトが持ち上がった。その時に降って沸いたのが、照国海運の倒産である。

1隻75億円で受注していた4隻が突然キャンセルとなり、総額300億円にのぼる損害を蒙った。そうして、新ドック建設の計画を見直すことにしたのである。確かに、計画を中止すれば漁業権買収に使った35億円はドブに捨てたことになる。しかし、計画通りに生産力を増強しても、造船業界の先行きの見通しは極めて困難である。さらに、当時世界の造船建造量の60%を占有していた日本造船業に対する先進国からの圧力も無視できない。欧米との貿易摩擦に発展することは容易に判断できる。そこで、坪内は、あえて35億円をドブに捨てることを決断したのである。「これまで周囲の企業群を育成してきたのは、この時のためだったのではないか」、そして、「このチャンスを来島どっく社内の徹底的な合理化を断行しよう」と、坪内は考えた。彼は直ちに副社長を呼び、「この際、いったん退却するぞ。準備を始めてくれ」と指示を飛ばした(前掲書②, 65~68ページ)。

そこでまず、坪内は1ドル=150円でも採算が取れる造船所を造ることを目指した。先のドル・ショックの際には、一時ドルが180円まで下落したが、さらなる円高を見越して150円でも利益の出る造船所の合理化を目指した。

ところで、かかる合理化はどのように実現されたのであろうか？ まず、間接費の徹底的な節減であり、売り上げの1%にまで縮減することを目標とした。通常であれば、造船業では間接費は5%が通り相場であったところ、利益を生まないところには徹底して資金投下を節減することを決めた。結果的には、総務課自体を廃止するなどして、大改革に着手し、小回りの利く組織作りに専心した。さらに、課長職の2割はグループ内企業群に出向・転籍し、残った課長職の給与は2割カット、役員は3割カットとなった。こうして、造船不況をきっかけとして、坪内は、平時ではできない合理化をほぼ完全に行い、さらに迅速な退却、合理化を実行したことによって、銀行筋からの信用が以前に比べて

はるかに増したというメリットを享受した(前掲書②, 68~71ページ)。

坪内は、常々、「退却」の準備を怠らなかった。中核企業である来島どっくを円心とするならば、円周上に大小さまざまな企業群を配置し、それらの企業に経営的余力を分散しておくのである。そして、中核企業は常に円周上の企業群を保護・育成し、中核企業に不測の事態が起これば、企業群が中核企業のマイナス部分を分相応に負担し、危機を最小限にとどめるような事業戦略を志向している。「周囲の企業群というのは、いってみれば受け皿だ。やむを得ず戦線を縮小する時に、受け皿が整備されていなければ縮小しようと思っても縮小できない。労使紛争といったトラブルが発生し、企業は泥沼に入り込むことになる。受け皿こそが必要なのだ」。まさに、この「退却」の戦略こそが、来島どっくを造船不況の影響を最小限にとどめる働きをしたのである(前掲書②, 46~47ページ)。かくして、当時の日本商工会議所会頭の永野重雄をして、「僕は坪内君の俠気に加えて、事業家としての能力も来島どっくの経営を高く評価していた。あの未曾有の造船不況の中で、来島だけが黒字経営だったからな」といわせしめたのである(前掲書②, 14ページ)。

不況下「二割退却」という坪内の基本方針は、裏を返せば常々、他社の2倍、3倍も生産性をあげ、儲ければ内部留保にし、関連会社を充実させたりしておくことを意味する。不況が到来するや10日以内に2割の人間を関連会社に出向させ、人件費を減らす。こうすれば、どんな不況にも耐えられるというわけである(前掲書④, 223ページ)。退却のために受け皿作りというと、いかにも消極的にしか聞こえない。事実、坪内自身も、「引き取った会社は退却の含みを残し、十分な発展は八分目で止めておく。余裕を残しておけという。その点に苦痛は残る。目的は儲けることではなく退却の受け皿にすること」だという(前掲書③, 47ページ)。

実際に、来島どっくも石油ショック後の造船不況で苦境に立ち、週休2日制の廃止、一部従業員の関連企業への出向、労働時間の延長など、「二割退却」をいち早く実施して最悪の危機を回避したのである（前掲書③、92ページ、前掲書⑤、213ページ）。実際、坪内は、1977年度から「ニイマル作戦」というコストダウン方式の採用を指示している。これは工費、材料費、経費のすべてを1976年度実績に比較して20%削減するというものである。いっさいの無駄を省き、誤作の防止、完全就労の徹底、工作法の改善、職場の多能化、さらに溶接棒の一本、ボルトの一個まで、電気、水道、電話代を含めてあらゆるところでコスト削減を目指したのである。この「ニイマル作戦」に次ぐ「ゴマル作戦」はさらに前年比30%のコスト削減を達成しようとするものであり、このあたりに来島どっくの原価対策を見ることができよう（前掲書⑥、65ページ）。

坪内は、次のように述べたという。「高度経済成長期には、あらゆる産業、あらゆる企業が前進に次ぐ前進のためにスクリュを回転させたものだが、私はそういった時期ですら、退却用のスクリュは磨き続けてきた。スピードダウン、しかも規模縮小というのが現在の産業界の苦しい構図である。私はだが、絶望したり幻想を持ったりしない。前進する時は前進する。退却した方がいいと判断したときは退却する」（前掲書⑥、178ページ）。坪内の経営理念を端的に表現している発言である。

以上、考察してきたように、来島どっくグループの特徴は要約すると次のようにまとめることができよう。

- ① 建造船舶のポートフォリオ・ミックスに優れていること
- ② 事業の先見性、潜在需要の取り込みに優れていること
- ③ 合理化を通じたコスト削減に常々専心していること

- ④ 内需型企業（大型タンカー需要に依存していない）であること
- ⑤ 中小船舶に特化した事業戦略を追求していること
- ⑥ 不況抵抗力の強さをもっていること
- ⑦ 造船業を中核とした複合的産業体であること（多くの再建事案に携わってきた経験）

かかる競争優位を有する来島どっくが、佐世保重工業の経営危機の救済に携わることは、ある意味で、時の自明の理であったといえるのではないであろうか。

Ⅲ 佐世保重工業の「拡張主義的経営」と粉飾決算

造船受注高戦後最高を記録した1973年に、将来あり得るべき造船不況という外因性の経営環境を想定し、佐世保重工業は、急遽「長期経営計画」を立てることを決めた。企画室長をヘッドに、5～10年先の同社の経営構想を練るという趣旨である。企業の長期的目的を次のように規定する。「株主、経営者、従業員などの個人的要求をみたすために、企業は生存と成長の目的を追求するものであって、企業目的と参加者の個人目的とのあいだに調和をみいだす」⁸⁾（「長期経営計画について」の要約（1973.4.2.），14）。ところが、同社の場合、潜在的に財務体質が脆弱であり、同社を取り巻くステイク・ホルダー全員の調和的な企業発展や利益シェアリングが必ずしも容易ではないという経営上の事情があった。たとえば、「我社は創業以来の幾多の事態に遭遇し、企業体力の強化、整備がおくれ、他人資本に依存する面が強い。もし、赤字決算、無配転落の事態に立ち至ったとすれば、直ちに資金調達に至難となることを予め想

8) 「長期経営計画について」の要約（1973.4.2.）、「14」は『吉田資料』のボックスナンバーを示す。以下同様。

定しておかなければならない⁹⁾との認識が経営陣の間では共有されていた。さらに、「配当維持は特に我社の場合、絶対的・前提と考へなければならぬので最小限の配当は維持できる利益を確保する¹⁰⁾(強調は筆者)。かかる方針は、1969年9月末(第42期)の中間配当問題にまで遡る。「42期決算対策」(1969.10.15)¹¹⁾という資料に、金融機関との取引関係のあり方、そして経営合理化等に関し重要な見解が記載されている。

当時、造船工事の遅延等が重なり、相当苦しい資金繰りの状態にあった。銀行借入もむずかしくなる中で、経営陣がもっとも懸念したことは、金融機関との信頼関係が崩れることであった。「配当しないと銀行は金を貸さぬ」というのは常識的にも原則と思う。然し、当面の調達に行詰りが判然と来るとすれば、この面からも以下に述べるように、経営者として真に自信のある再出発の決意を披歴すれば、それなりの例外処理も可能となって来ると思う¹²⁾と考へ、この際思い切って無配を決め、経営の抜本的建て直しをすべきだとの意見が表明された。その背景には、1969年9月末の中間配当が、粉飾決算による配当であったとの配慮がある。しかも、それ以降の時期に関しても、目標収益が前倒して収益「予測」として計上されており、配当原資となる収益の水増し計画の上に立った決算計画をしていること、その上に3億円程度の繰越赤字が累積しており(「42期のくりこし赤字は270-280(百万)であり」)、「43期(1970年3月末—引用者)決算は極めて困難になる(この他200(百万)の赤字を抱えている)¹³⁾」のであって、「配当を継続するか否かの判断自体ひとつ

のギャンブルである。無配転落の場合どうなるかについてはまことに容易ならぬ事態を迎えることになる。こういう場合、一体誰のためにどうあれば、それが最も大切な経営者としての良心的な決断かという事である。それは管理者を含め従業員を塗炭の苦に落とし入れる配慮であろう¹⁴⁾。

そもそも同社では、各々のステイク・ホルダー間の利害調整という経営行動は存在しておらず、もっぱら経営陣の「保身」のみが考えられている。それ故、経営陣は、外部からの経営への介入をことさら恐れており、無配転落が経営破綻のように考えられていた。

かかる判断をもつに至るのは、同社は第三者からの経営への介入を極端に敬遠する経営を標榜していたからである。粉飾決算による配当を継続していくならば、「来期以降に確たる見通しもなく、ズレ込む事は極めて危険であり、これらの人の退職金すら払えぬことになりかねない¹⁵⁾」と経営の行き詰まりを懸念する見解も見られる。企画室長は、次のように正論を社内に披歴するが、それは応諾されなかったのである。「無配は倒産ではない。寧ろ堂々と赤字を出し、合理化方策による一步後退二歩前進の所信を表明し、自らの手で健全経営を後代に譲る姿勢こそ肝要であると思う¹⁶⁾」との認識が示され、さらに大規模な合理化策を取ることを示唆したのである。

すなわち、「従来諸種の合理化策を実施しても遅々として進まぬのはよって以て合理化を必要とする客観的契機がなかったからである。この点赤字決算は従業員の個体維持本能を刺戟するし、必然的な合理化の警鐘となり得る。……合理化の方法は種々ある。一時金を40% cut乃至繰り延べても300百万にはなる。……年輩で

9) 「未曾有の試練克服のために」社長(1975.11.10), 15。

10) 同前。

11) 「42期決算対策」(1969.10.15), 7。

12) 同前。

13) 同前。

14) 同前。

15) 同前。

16) 同前。

勇退しても支障のない非組合員には去って貰う事もできる」¹⁷⁾。同室長の考えでは、赤字決算→無配→経営の危機感醸成を通じて、ぬるま湯的な経営を一新し、経営合理化を行いたいと考えたようである。しかし、この「正論」は当時の同社の経営陣が受けいれるものではなかった。結果的に粉飾決算を行っても配当を続けることを決定したのである。

その背景には、金融機関への不信が潜んでいる。一度赤字決算、無配に陥るならば、金融取引が途絶し、最終的に経営破綻に追い込まれるとの懸念と経営の独立をあくまで自分の手元に置いておきたいとの経営陣の願望があった。つまり、経営者たちが、自らの経営者としてのポストに執着したのである。と同時に、同社では、金融機関からの「モニタリング」を受けることを極端に忌避しており、双方の間での信頼関係は薄かったと考えることができる。ましてや、経営の緊迫した状態を銀行に相談するだけの信頼関係は無に等しかった。金融機関への財務情報の開示が極めて限られていることが同社の特徴である。

「無配転落の及ぼす影響」という資料がボックス7に存在する。前提資料「42期決算対策」の付属資料（1969.10.15）である。それは、角2号の封筒に入れられており、その封筒にはY常務の直筆で「決心」と記されている。この資料には、企業統治に関する考え方、金融機関との関係のあり方、そして経営者としての「保身」やポストへの「執着」等さまざまなことが示唆されている。

「……株主配当……は、企業の収益性を具体的に表明し、明日への成長性を誇示し信用を維持するための客観的尺度と見られており、無配転落は企業存続の基本的意義のひとつを欠く事になり、特に最近の同業他社の充実振りより見て、独り当社が突如として無配になった場合、

重大な事態をまねくおそれがある」との認識が示され、以下に具体的にどのような負の影響が想定されるかが検討されている。

1. 金融関係

- (イ) 当社の場合真の意味のMAIN BANKはない（将来とも一蓮托生的MAIN BANKは望むべくもない）
- (ロ) \bar{B}/\bar{K} は元来非情なものであり、経営不安があり、成長性なき企業は切捨てる可能性がある
- (ハ) 無担保借入（佐世保だけでも保証を含めて約50億）に対する担保要求（担保不足問題増大）
- (ニ) 資金需要は益々増大するが、少なくとも今後借増は極めて困難となる
- (ホ) 債権確保のための金融筋の経営介入
- (ヘ) 経営不安に伴う輸銀金融のブレーキ
- (ト) 資本調達市場よりの完全シャットアウト

2. 監査

- (イ) 国家（大蔵省）による特別監査の可能性大 粉飾全面的暴露
- (ロ) 公認会計士 徹底的監査の可能性大、粉飾全面的暴露公表（彼等自身の社会的責任の回避としても）
- (ハ) 金融関係先の徹底的監査（経営介入）
- (ニ) 経済誌、新聞、雑誌類の暴露記事

3. 監督官庁

- (イ) 運輸省の行政監督強化
- (ロ) 日本鋼管 NKKの支配関係強化策
- (ハ) 資本自由化にからむ外資問題に波及

4. NKK

- (イ) 全面的介入
- (ロ) 経営権の移行
- (ハ) (中略)
- (ニ) 経営者、管理者の全面的入替 (中略)

7. 社内問題

- (イ) 経営者の引責退陣

17) 同前。

- (ロ) 過去の粉飾暴露具合によっては背任問題 (訴訟, 弁済)
 - (ハ) 管理者整理
 - (ニ) 従業員の離散
 - (ホ) 従業員の士気低下 生産意欲の減退
 - (ヘ) 給料遅配欠配の惹起
 - (ト) 社外工関係要員離散
- (以下, 省略)¹⁸⁾。

見られるように, 同社は極めて厳しい経営判断に直面することになった。赤字決算, 無配転落が非常に厳しい事態のように捉えられているのが, 通時の経営行動とは異なるところである。いずれにせよ他人資本に多くを依存して経営を継続してきた同社にしてみれば, 無配転落による第三者の経営への介入をことさら嫌った事由はわからないでもないが, むしろ同社の経営陣のいわば「保身」が招いた経営行動だと思われる。

ここで, いかに「造船不況」が厳しいものであったのか確認しておこう。次の図1を参照願いたい。

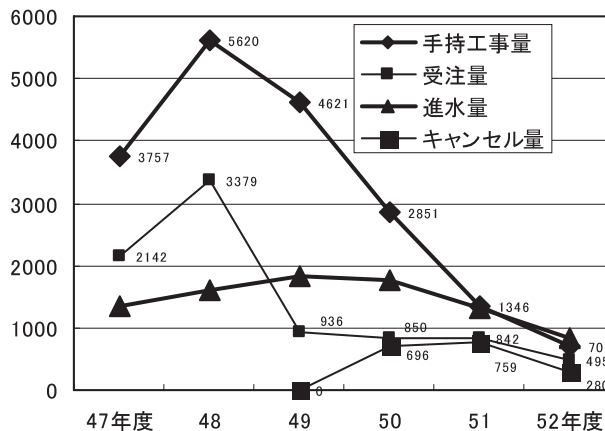
図1は, 労働省『資料労働運動史』1978年版に掲載されているものである。手持工事量は1973年度をピークとして急激に減少しており,

1977年度には707万総トンにまで落ち込んでいる。やや違った動きをしたのが, 受注量の推移であって, 1973年度から1974年度にかけて急激に減少し, 前年度の約28%の水準にまで低落して, その後ほぼその水準で推移した。日本の造船会社が受注を全く増やせない状況となってしまったのである。合わせて, 1975年度からキャンセル量が急増しており, 受注量をほぼ打ち消すほどまでの水準に達している。労働集約型装置産業の典型としての造船業は, 建造設備を稼働させることができず, そして余剰人員が急増し, 経営上の危機に瀕したのである。操業稼働率は, 1974年度を100とすると1979年度には12.4にまで落ち込むと1974年当時予想されていた。

そのため, 日本の造船業全体の抜本的な再編(合併・吸収・廃業・設備廃棄など)が必至となった。造船王国を誇り, 戦後の一時期は日本経済(とりわけ輸出産業として)の牽引役であった造船業が, 過剰設備と円高による国際競争力の減退, アジア隣国の追い上げにあい, 「構造不況業種」となってしまった。

深刻な造船不況の中にあって, 政府及び業界の打ち出した不況対策の二つの柱は, 大規模な

図1 日本造船業の工事量推移 (単位: 万総トン)



出典) 労働省『資料労働運動史』1978年, 595ページ。

18) 「無配転落の及ぼす影響」1969.10.15, 7。

表1 同社主要決算数値（単位：千円）

	売上高	営業利益	経常利益	当期利益
1968.3	27,493,698	1,434,110	467,468	302,526
1669.3	30,767,153	1,822,033	408,139	242,610
1970.3	43,420,900	2,157,075	567,287	250,713
1971.3	40,213,089	2,735,384	784,717	240,155
1972.3	48,379,792	5,408,926	2,418,678	243,336
1973.3	54,643,880	6,834,379	6,852,513	280,946
1974.3	58,122,331	10,040,438	9,160,059	315,777
1975.3	80,285,216	8,001,826	9,629,442	815,735
1976.3	78,277,640	3,405,061	1,047,376	500,146
1977.3	79,073,351	3,860,816	1,518,785	570,231
1978.3	49,472,101	-8,234,781	-11,119,655	-18,937,852

出典) 各年『有価証券報告書』

生産設備の削減と人員削減であった。設備削減については、「船台またはドック」等の造船設備「現有能力の35%」を「処理」というものであった。「設備処理率」は、大手7社40%、中手上位17社30%、中手28社27%、その他21社15%、造船業61社平均35%¹⁹⁾、という大規模なものであった。

かかる市況及び経営環境の中で、上記で見た無配転落の負の影響を鑑み、同社は粉飾決算を試み42期（1969年9月末）以降毎期配当を継続してきている。表1で見られるように、1968年度から1977年度にわたり、当期利益の水準が安定的に推移しており、その他の決算数値と比べて、その安定性は少なからず異様に思われる。かかる経理対策は、同社の経営破綻を救済するために坪内寿夫が社長に就任する1977年度末まで継続されたものと思われる（1978年度3月末で赤字決算断行）。

因みに、1978年度3月期の決算発表会で村田社長は、次のように赤字決算につき説明したと記録されている。「……中間配当を実施したのは、すべて社長の私の判断の誤りであり、いずれ、この責任は、はっきり致しますが、皆様に

は深くお詫び申し上げます」²⁰⁾。ここから示唆されることは、配当継続にいかにも同社がこだわったか、そして1978年度3月以前には経理操作等の不正処理の可能性があったことである。無配転落による、銀行・株主からの経営介入、そして経営陣の入れ替えへの懸念などが、見て取れる。そして、根底には、取引銀行への不信感があるように思われる。無配という少なからずどの企業でもあり得る財務上の問題が、ひいては銀行による経営介入に通じ、経営陣がそのポストから放り出されるかのように考えられていたことは、同社の経営陣の独特な経営判断である。一方で、メインバンクの機能を強化しなければならないと常務会で発言されているが、その実は、金融機関への財務情報開示は極めて限定的であり、企業内部で粉飾決算を通じて、財務状態を繕うことが常態化していた。かかる文脈からいえば、同社は、外部からの経営介入をことさら忌避しており、経営陣の自らのポストに執着した様子が看取される。

同社がどのように粉飾決算していたか、それはすべて資料的には確認できない。表1の通り、当期利益は1968年度～1974年度までほぼ

19) 運輸省『運輸白書』1978年度版。

20) 前掲佐世保重工特別取材班、156ページ。

表2 受注高推移 (単位: 千円)

	船舶受注残高	従業員数	一人当たり残高
1968.3	68,879,493	5,062	13,607
1669.3	85,349,579	5,702	14,968
1970.3	68,836,962	5,862	11,743
1971.3	98,216,354	6,581	14,924
1972.3	104,942,502	6,709	15,642
1973.3	133,815,837	6,611	20,241
1974.3	204,836,800	6,655	30,779
1975.3	163,081	6,968	23
1976.3	134,627	7,040	19
1977.3	81,791	6,755	12
1978.3	54,727	4,223	13

出典) 各年『有価証券報告書』

同水準で推移しており、その後業績回復にしたがい、当期利益は増加するが、この数値に何らかの経理操作が行われていたと推察される。

同社の財務状況は、1977年度の決算からもその不健全性が推察される。すなわち、その年に内部留保の取り崩しという会計処理を行っているのであり、(債務超過という重大な経営問題の中での会計処理であった——後述)、66億円ある内部留保(その内、株主総会の特別承認を得なければ取り崩せない利益準備金、別途積立金11億円)に手をつけている。すなわち、実際に20億円近い赤字を計上しなければならなかったのであって、25億円の内部留保を取り崩し、見かけ上約5億7千万円の利益を出し、配当原資を捻出し、年率1割配当を実施している。他方で、「……人員削減の効果をフルに折り込んだとしてもs55年までの経営は100億の損失を累積することになる。一方、内部留保利益はs52年末で20数億に減少する見込みであり、その間の経営は明らかに金融機関からの支援によって存続を期する以外にない」²¹⁾。このことは、表2からも見て取れる事実である。1975年度3月期従業員一人当たり受注残高

2万3000円にまで落ち込んでいるにもかかわらず、当期利益が出ていることはあまりにも不自然である。その時期以降も同様なことがいえ。かかる経営状態で、上記で見てきたように、1977年度の決算で5億7000万円の収益をあげ、1割配当を行うために内部留保の取り崩しで対応したことを報告している。ところが実態的には、その1年前の1976年度に最終損益が100億円の赤字に達すると予想されていたことから(「……対策を講じたとしても年間損失100億円を解消することは至難と判断される」)(強調は筆者)²²⁾、その欠損を何らかの経理操作で埋め合わせている可能性が高く、したがって、当時の狭義資本金45億円、資本勘定66億円を考慮すれば、この時点ですでに「債務超過」という経営破綻に陥っていた可能性が高いものと思われる。

1977年の第173回常務会(1977.8.31)で「長期経営計画の策定」という資料が配布されている。その中で、「s55年までの経営は、現有製品のコスト削減を推進し累積赤字を100億円²³⁾に止める。これがためなら、現有製品に

21) 「長期経営計画の策定」(1977.7.27), 15。

22) 「中期事業計画改定」(1977.1.14), 15。

23) すぐ上の文脈から、累積赤字は100億円ほど存

係わる人員を5000人になるまで圧縮する]²⁴⁾と経営計画に述べられている。さらに、同資料には、「s53~55年の3年間に累積赤字は180億円を超えることが予想され、経営が行き詰ることは明らかである」²⁵⁾との記述もある。1969年の不正経理に始まり²⁶⁾、同社は、1976年度ごろには債務超過の破綻企業であった可能性が以上からも看取できるだろう。山本もこう指摘している。「……そもそもSSKは、銀行も株主たる日本鋼管も見はなした実質上の破綻会社であった」(強調は筆者)²⁷⁾。

このように、社内的にも経営の実態を糊塗し続ける同社の経営姿勢は、経営陣の「保身」であると思われる。と同時に、大株主の間の勢力分布が拮抗しており、どの株主も進んで同社の経営に介入して、経営を立て直す基盤がなかったことも窺える。それ以上に、どの取引銀行も、救済イニシアティブを取ろうとせず、同社を法的処理(会社更生法)に委ねることを考えていたようである。

第173回常務会(1977.8.31)での社長所見には、「s53年度経常損益」予想に関して、「予想以上の増加する欠損を補完するために講ずべき決算上の諸対策について審議の結果、提案の趣旨了承」²⁸⁾(強調は筆者)と意味ありげな常務会議事録が残されている。「諸対策」が何を意味するか、今となっては推測の域を出ない。しかし、それが経理上の操作=粉飾決算であった可能性は極めて高いといわざるを得ない。

在すると理解するのが正しいと思われる。

24) 第173回常務会「長期経営計画の策定」(1977.8.31), 15。

25) 同前。

26) 資料的に確認できるのは1969年からであるが、実態的にはそれ以前からも不正経理を行っていたかもしれない。

27) 山本潔「佐世保重工争議(1979・80年)の戦術」『社会科学研究』(東京大学), 第37巻2号, 1985年, 150ページ。

28) 第173回常務会議事録(1977.8.31), 20-2。

以上考察してきたように、同社は「拡張主義的経営」を推し進めるために、粉飾決算という不正経理に手を染めてしまった。「同質的競争」環境の中で、シェア拡大を追求するあまり、財務的な無理を重ね、ついには粉飾決算にまで手を出すが明らかになった。かかる経営行動は、「拡張主義的経営」に歯止めが利かなくなり、財務的無理を重ね、やがて経営危機へと突入することになるのである。そして、その経営行動の陰にあるのが、経営陣の「保身」であり、自らの役員というポストに執着したのである。

そして、かかる財務状況の中で、佐世保重工は、無謀とも思える「100万トンドック」計画を推し進めていくのである。以下において、同社の身の丈を超えた100万トンドックという経営戦略の実態を分析することにしよう。

IV 佐世保重工100万トンドック建造計画

大手造船会社(たとえば、三菱重工)の慎重な設備投資判断とは対照的に、佐世保重工は1975年という「造船不況」に先立つ時期に100万トンドックの建設の計画を温存していた。この無謀とも思われる経営判断はどのように行われたのであろうか。政府による「計画造船」の進展により、中堅・中小造船企業向けの小型造船の案件数が激減し、受注船舶は大型化が進行した。その進行具合は極めて急激なものであって、中堅・中小造船企業から多くの仕事を奪い、大手資本へ生産が集中化することが現出した。かかる情勢で、佐世保重工が生き残り、受注を確保するためには自ら大型の設備投資を行わなければならないと判断したことは推測がつか。表3からも明らかな通り、大型ドック建造競争は熾烈さを増していた。佐世保重工は、1972年に38万トンドックを建造しているが、他社の設備投資と比べると中途半端なものであ

表3 新設備一覧表

年度	企業名	工場名	規模
1967	石川島播磨	横浜	16万
	川崎重工	坂出	15万
1968	石川島播磨	相出	13万
	川崎重工	坂出	27万
	日立造船	境	17.5万
	三井造船	千葉	50万
1969	三菱重工	横浜	20万
1972	佐世保重工	佐世保	38万
	住友重機	追浜	80万
	日本鋼管	津	60万
1973	三菱重工	香焼	100万
	石川島播磨	呉	80万
	石川島播磨	知多	100万
	川崎重工	坂出	60万
	三井造船	由良	33万
1974	日立造船	有明	70万

出典) 海事産業研究所『海事産業研究所報』No. 64, 1971年, No. 210, 1989年

り、同社が大型タンカー等の受注競争上100万トンドックの建造に社運を賭けようとした様子が理解できよう。

と同時に、大型ドックを保有することが造船大企業の「規範」にまでなっていた様子が窺えるだろう。同質的競争条件の中で、「量的拡大」を目論むことが、当時の造船業ではごく普通の経営戦略であって、多くの造船会社がかかる戦略に追随したのである。佐世保重工もその例外ではなく、当時の造船業の経営行動を真似るかのように拡大路線を突き進んだ。しかし、既述の通り、他方で同社は、財務上大きな問題を抱えていた。それは低収益構造もしくは欠損構造であって、事業展開の拡大を図るだけの経営力は枯渇していた。そして、取引銀行からの支援さえも危ぶまれる中で、文字通り「社運」を賭けた大型ドック建造へ邁進していくのである。

かかる経営行動は、同社に真の経営戦略が欠けていたことを裏書きするものである。しかも、外部に対する財務情報の開示は極力回避され、粉飾決算によって財務状況を糊塗し続け、他方で、大型プロジェクトを進めるという無謀な経営を推し進めていったのである。したがって、この時点において、すでに同社の経営危機の萌芽が「胚胎」していたものと考えられるのである。

もっとも、Chida & Daviesの指摘によれば、政府内においても決して造船業の市況に関して楽観的観測が支配していたわけでない。むしろ、造船業の成長率や大型タンカーの規模拡張に懸念をもち、大型タンカー建設用の船台への過剰投資を抑制させる努力も見られた。ところが、業界は、かかる警告に貸す耳をもたず、石油ショック後に大きな負担となるドック拡張戦略が着々と個別企業のレベルでは進められた²⁹⁾。これには、政府の見解の変化がある程度関連をもっていたと思われる。すなわち、海運造船合理化審議会の答申において、1967年には次の通り、慎重な見解が開陳されている。「最近における船舶の大型化は、依然として顕著なものがあり、……今後どの程度まで大型化するか予測しがたい現状である。なお、超大型船が今後どの程度大型化するか見通しが困難であるので、極端な巨大船の造修体制については、別途新角度から検討することが適当である」³⁰⁾。かかる慎重なスタンスは変更され、やがて積極策が述べられる(1970年)。「今後超大型船の建造需要が世界の建造需要の中心となることに鑑み、この超大型船建造施設の整備を重点的に行う必要がある。10万総トン以上の超大型船建造施設については、建造需要が著しく増大することが見込まれるので、施設の整備

29) Chida, T. & P. N. Davies, *The Japanese Shipping and Shipbuilding Industries*, London, The Athlone Press, 1990, pp. 159~160

30) 運輸省『海運造船合理化審議会答申』1967年。

を早期かつ積極的に行う必要がある³¹⁾。かかる答申に業界が反応することは十分考えられることである。石油ショックまでは、強気な設備投資計画を多くの造船所がもっていたことは容易に推察がつく。

ドック拡張は石油ショックをきっかけとして抑制されてきたが、それでも強気の設備投資は散見された。その一例として、1970年代前半に佐世保重工業は100万トンドック建設計画を温存し、その実現に向けて真剣に議論がなされていた。この100万トンドックの建設をめぐる、佐世保重工業社内、とりわけ経営陣がどのような経営判断を行っていたのかを当時の経営資料から探ってみよう。

対社内及び対社外に向けて、石油ショックが訪れる数ヶ月前に社内報『佐世保』において、造船所所長はこう述べている。「当初大型ドックは、56、57年頃にはぜひ必要だろうと見通しをもっていたのですが、去年の段階では55年に変わってきていたわけです³²⁾」との判断を示している。かかる状況で、将来の受注に備えるためには1978年以降の工事として、40万重量トン以上の船を受注しておくのと同時に、25～28万重量トン型船の受注をあらかじめ確保し、1977年の間に新造船所で、3～4隻の「ならし操業」をする必要があると予測した。そのスケジュールにあわせるためには、1974年夏に土地造成、翌年に新ドック工事開始が大命題と考え、経営陣は、新ドックの建設用地を探しはじめたのである。

佐世保地区では、100万トンドックを建造できる用地は米軍が使用している埴辺地区しか候補地がなく、佐世保重工業は埴辺地区の用地を返還してもらおうべく佐世保市に返還運動を仕掛けていた。新ドック建設には、一説に400億円の

投資が必要であるとの予測もあり³³⁾、資本金わずか30億円の同社にとり、あまりにも大きな「賭け」としか言いようのないものであった。ここで付言しておくならば、造船企業の経営戦略として新規投資（船の大型化やLNG船等の特殊用途船の建造技術取得等）を行い、常に先（3～5年）の受注を確保することによって事業計画が成り立つ側面を強くもっていることである。したがって、営業戦略は二面作戦となり、「30万トン以上の大型船の建造ドックを確保する将来対策も必要であるが、現4D（「ドック」のこと—引用者）で作り得る船の受注をできるだけ良い船価で確保しておくことが先決であろう³⁴⁾」との判断は確かに正しいのであるが、やがて示現する造船不況の際には、受注価格の引き下げ競争や既受注価格の下方修正（原価割れ）が全般的に造船業界を苦しめることになったのである。

「受注が取れると思って建造設備を先に増加していくのであるから、造船業に対して船の需要が激減するような事件が起きると、たちまち供給力が過剰になる危険性がいつもつきまとう³⁵⁾」という見解は正鵠を得ている。と同時に、造船業に見られる「横並び意識」を無視することはできない。つまり、造船各社はライバル企業が大型タンカーの建造を志向していることを常々意識しており、それを無視することは、企業意識として「競争からの脱落」を意味するようになっていた³⁶⁾。

石油ショック以前においては、経営に対する

33) 「……100万トンドック建設計画は、建設費400億円、稼働予定人員2000人（いずれも48年時点での会社側計画）」という記録が残っている。前掲佐世保重工業特別取材班、46ページ。

34) 「長期経営計画について」（1973.4.2）、14。

35) 伊丹敬之・伊丹研究室『日本の造船業 世界の王座をいつまで守れるのか』NTT出版、1992年、199ページ。

36) 同上書、205ページ。

31) 運輸省『海運造船合理化審議会答申』1970年。

32) 『佐世保』（1973.6.20）。

危機認識は決して緻密なものではなかった。その一例として、1973年4月に企画室長をヘッドに設立された長期経営計画の素案には、次のような認識が示されている。「船——大黒柱——はなくならない。……造船は思うに国際化しており、市場そのものがグローバルで、今後のエネルギー問題の趨勢からみても、船型の問題は兎も角、ここ10年位は市場を日常的に追跡していけばよいので、何も大上段にかまえることはあるまい」³⁷⁾。

新規受注量が激減し、船台の「空き」の懸念も出てきたにもかかわらず、表向き強気な経営計画を立てた同社であるが、当時の常務会の議事録を精査してみると、いかに100万トンドック計画が経営の「お荷物」であることが読み取れる。第135回常務会議事録を見ると、第4号議案として「将来造船所となるところだけを第1期工事として造成する方針に決定した」³⁸⁾とある。しかし、環境保全の問題や鋼材価格の急騰が造船原価を押し上げ、新ドックが稼働する以前から経営的にかなり困難な状況が予測されている。すなわち、第139回常務会議事録には、「今回の値上がりに（鋼材価格の上昇—引用者）今後の見直しを加味すると、50/4～52/9の2年間の間に完成する新造船コストは、鋼材（厚板、型鋼、平鋼を含む）だけで、前回の工事損益予想に比し、概算65億円悪化するという計算になる」³⁹⁾との報告がなされている。当時同社では経常利益が年間ベースで60～70億円の水準であり、年間の経常損益がまるまる半分になることを示唆している。他方で、あたかも将来の生き残り策とまで考え社外的に発表した100万トンドック計画に関し、発表後も、決して社内で磐石な意思決定があったわけではなかった。

石油ショックの発生した後の1974年10月30日に開催された第142回常務会では、ブレイン・ストーミング的に各常務が担当職務分野に関し自由意見をかなりフランクな形式で述べる会合がもたれている。その常務会での発言を見るならば、同社がどのような経営環境にさらされ、経営の行く末がどうなるか相当の懸念がもたれていることがわかるであろう。まず、「今年VLCC（大型タンカーの意味—引用者）の成約皆無。予測はつかぬが、何か問題が起きない限り、船腹過剰は解消しない」⁴⁰⁾との認識が示されている。石油ショックの発生により市場の状況は劇的に変化したのである。そして、ある常務は、悲観論とも諦観とも取れる言葉を漏らすのである。「56, 57期（1977年度3月決算を含めてそれ以降—引用者）は見栄も外聞もないときがくる」⁴¹⁾（強調は筆者）。財務担当常務も、切実な危機感をもって、「SSKがどんなPINCHに陥っても、資金面では、行詰らせぬのが自分の使命」であって、「資金面の備えとしては、イ. 増資 小きざみに100億まで、ロ. 金融機関のBACK UP態勢の強化（DKBのウエイトを高める）」、そして「DKBグループ化の実をあげる（例兼松江商）」⁴²⁾と。ここで確かに、同社は、メインバンク制度のメリットに気がついていると思われるが、実際に、その具体化に向けて何ら行動をとっていない。このことは、同社では、基本的にメインバンク制度が確立されておらず、そのメリットに気がつきながらも、銀行からの経営介入をことさら忌避する姿勢を崩しておらず、結局のところ金融機関のバックアップ強化には具体的行動は何もなされていないことを意味する。

さらに、「埒辺は誰も凍結すべきだと思うだろうが、最早進行形だからやめるわけにはい

37) 「長期経営計画について」(1973.4.2), 14。

38) 第135回常務会議事録 (1974.2.26), 20-2。

39) 第139回常務会議事録 (1974.7.31), 20-2。

40) 第142回常務会議事録「将来対策に関する常務会決定事項」(1974.10.30), 14。

41) 同前。

42) 同前。

かない。市長選、米軍等を考えると凍結は至難
或いは不可能と思う。50/3迄に判然ときめぬ
とそれ以降は、現状のままでは金の流出をとめ
ることができなくなる」(強調は筆者)⁴³⁾。こ
こで指摘することができることは、100万トン
ドック建設が、いわば「政治案件」となってし
まっており、本当に同社の経営戦略上の判断に
よって進められたのかはなはだ疑わしいこと
である。佐世保重の「悲劇」は、こんな政治的
色彩を帯びた案件に携わってしまったことにも
一因があろう。

そして、「埼玉はマスプロ工場であり、能率
化は仕事をとれてこそ意味がある。しかし油の
伸びは期待できぬし遠距離の中近東から短距離
の北海やインドネシアに石油のウエイトが移る
と、タンカーの供給過剰が長期に続くことは必
至」であって、「(19) 80~85年までは埼玉を
作ってもフル稼働の見込みはないのではない
か」。それなら、「基本的に検討しなさいねばな
らぬと思う」⁴⁴⁾と、常務会内部でも埼玉100万
トンドックがむしろ同社の経営を圧迫しかねない
プロジェクトであるとの見解が大勢を占める
ようになった。

なお、付言するならば、かかる重要な設備投
資に関し、銀行の「事前モニタリング」が完全
に欠落していることである。経営リスクを伴う
案件に関し、経営陣は、外部のモニター(多く
の場合メインバンク)に打診・相談することが
慣例となっており、社運を賭けた投資案件につ
いて誰のモニタリングも受けていないことは、
いかに同社の経営陣がフリーハンドをもって
いたかを物語る事実である。しかし、そのフリー
ハンドが「裏目」に出たことが、同社の悲運を
決定づけるものである。

かかる状況で、脆弱な財務体質にもかかわら
ず、同社は100万トンドックの建設計画を着々

と進めていった。同社の拡張路線は、常務会
での度重なる反論があったが、最後まで修正さ
れることはなかった。第142回常務会議事録
(1974.10.30)のほぼ最後の部分に、経営陣の
経営構想の乏しさの証左となるような発言が目
につく。「長期的展望に立つと、受注がどうな
るか予想はつかぬ。埼玉は悲観的であろうが、
矢張りどういう形にするか積極的に検討してみ
なければならぬと思う」⁴⁵⁾。そして、「埼玉は今
即断せず、来年になってきめたらよいというの
が大方の意見であろう」⁴⁶⁾と結ばれている。

引き続き、第143回常務会「将来対策に関
する常務会決定事項」という議事録を見ると、「
埼玉については、今すぐに結論を出さぬ」(強
調は筆者)と経営方針が脆弱性を見せており、
「(19) 80年以降100万T Dockを完成させると
仮定して、それまでのつなぎを考える要あり」
⁴⁷⁾との判断が示されている。すなわち、小
型船及び10~20万総トン前後の中型タンカー
の受注を取り、100万トンドックの建設までは
既存のドックで稼働を十分確保することを想定
していた。ところが、工事着工に関しても「
埼玉業者の決定は、50年秋以降でよい」⁴⁸⁾とし、
常務会では100万トンドックの竣工計画に対
して冷め切った発言が多く目立つようになった。
その上に、その計画には資金計画の甘さも付
随していたのである。

第143回常務会の席上で、増資問題が議論
され、大方次のように見解がまとまった。「対
売上高比率や総資本比率からみて、当面資本金
を60億円位まで増資することが妥当であろう。
埼玉を考えると少なくとも100億までの増資
が必要(但し当面時価発行は無理)」⁴⁹⁾(強調は筆

43) 同前。

44) 同前。

45) 同前。

46) 同前。

47) 第143回常務会「将来対策に関する常務会決定
事項」(1974.11.28), 14。

48) 同前。

49) 同前。

者)。時価発行が無理と認識しているならば、第三者割当の縁故株主引受発行でも念頭に置いているのであろうか。実際に、同社の資本金がどのように変動したかを一瞥すれば、いかに資金計画自体が精緻さを欠くものであるかが容易に想像できる。すなわち、100万トンドックの計画が発表された時期の狭義資本金は30億円である。その後、1976年3月末にやっと狭義資本金が45億円までに増資ができたが、「当面資本金」の60億円には到達していない。

さらに、第150回常務会の報告事項では、「大型船について依然として引き合い皆無、小型船については若干引き合いがあるが成約までに至っていない」との報告があり、かつ新工場に関しても、「活用方法につき種々の角度より検討することとしたい」⁵⁰⁾との必ずしも前向きに取れない見解が散見される。

大型投資に対して、社内とりわけ常務会内部では、かなりの悲観論（投資案の停止もしくは廃棄）が大勢を占めていたにもかかわらず、第151回常務会においては、「決議事項」として、「何れにせよ新工場予定関連用地は一括確保（備用を含む）する」⁵¹⁾と掲げられている。そして、第155回常務会（1975.10.23）で、ついに次の通り決定されることとなった。「『埼玉、松浦工場建設計画』は当面、土地取得のみに限定し本格的な工場建設は昭和54年以降とする」⁵²⁾と。それにしても、すでに造船不況が始まりかけていた時期において、同社が、かかる経営判断をしたことは謎である。自らの経営判断というより、佐世保地区における産業の「中核」であるとの存在意識が、そうさせたようにも思われる。佐世保重工の「悲劇」は、単に、同社経営陣の先見性の欠落によってのみ説明できるものではなく、同社の複雑な「社会経済的存在理由」が

重なり合って生み出されたものと考えることができよう。

ここで需要の見込みが完全に失われた中で、将来の需要拡張を見込み用地のみを確保し、工事は先送りにするという経営戦略判断が行われたのである。それでも100万トンドック建造予定地の確保及び漁業補償その他の付帯的出費を含めると20億円⁵³⁾ほど要しており、佐世保重工の経営に少なからず負担をもたらすものであった。

ここで注意しておかなければならないことは、かかる経営施策が「債務超過」及び「粉飾決算」という重大な経営問題の中で決定されたことである。その後の同社の経営危機は、すでにこの段階に「胚胎」していたものと思われる。

さて、同社の場合、経営危機に直面すると行われる措置が、希望退職募集という雇用削減措置である。1975年の時点で、「現行7119名の在籍人員を^{ママ}s53年に約6500名にする」⁵⁴⁾と常務会で提案されている。その後、有効な経営再建策も策定できないまま、同社は造船不況という荒波に飲み込まれ、雇用削減以外の有効な再建の選択肢が存在しないこととなった。1977年10月11日の常務会では、「長期経営計画の作成について」と題して、雇用削減及び給与カットの案が明示されている。すなわち、「最低限1100名の人員削減を^{ママ}s52~53年度中に実現する。実現出来ない場合には、平均18%のベース・ダウンを行わざるを得ない」。そして、「^{ママ}s53年度以降の一時金は零とする。もしこれが達成出来ない場合は、更に約800名の人員削

50) 第150回常務会議事録（1975.5.29）、20-2。

51) 第151回常務会議事録（1975.7.8）、20-2。

52) 第155回常務会「中期事業計画」（1975.10.23）、14。

53) 佐世保重工『佐世保重工業60年史』2006年、130~134ページ。なお、次のような推計もある。「同社がそれまで埼玉地区周辺の土地買収や漁業補償に投入した24億円の大部分は捨て金となった」。毎日新聞社『なぜ？ 佐世保重工救済の100日』毎日新聞社、1978年、163ページ。

54) 第155回常務会「中期事業計画」（1975.10.23）、14。

減を実現する」⁵⁵⁾。もっとも、これに先立ち、第173回常務会の「長期経営計画の策定」では、明示的に「人員は5000人になるまで圧縮する。……雇用維持より収益確保が優先しなければならない」⁵⁶⁾という経営方針が打ち出されるまでになった。確かに、雇用維持が重要であることは表向き表明している。すなわち、「勿論、雇用維持の一大原則を崩すことは非常な困難を伴うものであるが、この人員削減を回避し、賃金Cut一時金零で対応したとしてもその余剰人員人件費の全てを補填するものでなく、赤字の積増しとならざるを得ないであろう」。そうであれば、「……経営は明らかに金融機関他からの支援によって存続を期する以外にない」⁵⁷⁾。しかし、現実的に同社の金融支援の労を執る金融機関は存在しなかった。繰り返すようであるが、同社には真の意味でのメインバンクは存在しておらず、経営危機における状態依存的ガバナンスの委譲も、したがって、発動されなかったのである。

本節で考察した佐世保重工業の経営施策は、大手総合重機メーカーの大型設備投資に大きく立ち遅れ、その乖離を埋めるかのごとく自らも100万トンドックの建造を計画し、拡張主義的経営を標榜した。しかし、石油ショックによる大型タンカー受注の激減という市況に直面し、その計画は用地取得のみにまで縮減された。そうであっても、20億円余りの先行投資が必要であり、それは同社の経営にとり負担となった。そして、造船不況が深刻化しはじめると、拡張主義的経営から一挙に、大型合理化＝人員削減へと経営施策は変貌していった。わずか3年のうちに、経営戦略は180度転回したことになる。

55) 第175回常務会「長期経営計画の作成について」(1977.10.11), 15。

56) 第173回常務会「長期経営計画の策定」(1977.8.31), 15。

57) 同前。

なお、佐世保重工業労働組合「労愛会」は、伝統的に労使協調路線を重んじる組合であった。1975年には、労使合同で「不況対策運動」に取り組んでいる。ここからいえることは、同社労働組合は、経営の牽制役としては機能していなかったのではなかろうか、ということである。大方、経営陣の経営施策を黙認していたものと推察できる。したがって、100万トンドックのような大型プロジェクトに対して、反対の声をあげるところか、それを黙認し、経営のフリーハンドを認めていたと思われる。同社社史には、次のような記述が見いだされる。「当社においても第4ドックで32万トンまでの船は建造できるため、昭和52年までは何とか対応できるようにしても、53年以降40万トンの大型船建造には対応できないため、大型のドックを備えた工場を早急に建設しなければ他社に立ち遅れるという問題に直面した」⁵⁸⁾。かかる投資計画を、労組と事前協議したとの事実は確認できない。また、100万トンドックの建設計画を議論した常務会で、労働組合からの「牽制」を意識したような発言は、全くといっていいほどなかったことは、すでに分析してきた通りである。

V 結語

佐世保重工業は、1978年3月～4月に経営合理化策の手始めとして希望退職を募った。退職者数は、会社が予定していた数のおよそ2倍に膨れ上がり、83億円の退職金の支払いに困窮し、経営危機へと突入した。手元流動性資金が不足して、退職金支払いに困窮することは経営陣の想定外のことであったものの、2倍の希望退職者が詰め掛けたことは、積極的に評価していた。すなわち、「……希望退職が締め切られた。応募者数1681人。目標の約2倍の数字に、経営者は満足そうであった。『これで倒産は免れそ

58) 前掲佐世保重工業, 130ページ。

うだ』と、ある幹部は誇らしげに微笑した。久し振りにみせた笑顔であった⁵⁹⁾。ところが、同社の再建に深くかかわりをもつ取引銀行、大株主は存在せず、再建の道は険しかった⁶⁰⁾。銀行団は、会社更生法適用でほぼ意見がまとまっていた⁶¹⁾。かかる情勢で、同社の経営に従来から興味を示していた坪内寿夫が、再建の主体となるべく、政・官・財を挙げて担ぎ出された。坪内の「私的救済」という特殊な形態であったが、個人資産をつぎこんだ救済となり、退職金は無事支払われ、その後の経営も順調に回復した。1982年5月29日の『読売新聞』は次のように伝えている。

「再建計画を進めている佐世保重工業は、28日、57年3月期決算を発表したが、徹底的な合理化努力が成功、170億9000万円の累積赤字と23億6000万円の債務超過を5年ぶりですべて解消し黒字に転じた。今期も大幅な業績の好転が見込まれ、期末には4年ぶりに復配する見通し。3月期決算は、売上高が33%増の849億3000万円、期間利益を示す経常利益は一挙に4倍の169億円となり、業績が急激に回復した。このような好業績となったのは、①一時は約7000人いた従業員を3000人に減らし、減量経営による生産体制が定着した②労働の密度を高め、就労体制を充実させた③採算を重視して、

赤字受注をしなかった——ため。また資材価格が安定したことも業績向上に寄与した」。

佐世保重工の数々の政治的特殊性（海上自衛隊の修繕基地、アメリカ軍第7艦隊の修繕基地、『むつ』の寄港地など）を考えれば、会社更生法に委ねることに対して、政府関係筋は難色を示していたと思われる。このことから、必然的に坪内の「私的救済」が合理性をもつことになった。つまり、「『銀行管理会社』ならぬ『政治管理会社』」⁶²⁾なのである。

したがって、坪内寿夫による「私的救済」という異例な形態で同社は救済されることになる。しかし、この救済には坪内の経営理念が前面に押し出されており、徹底的な合理化案が盛り込まれることになった。とりわけ、坪内が案じたことは、救済する来島どっくの処遇水準が、佐世保重工のそれよりも明らかに劣後していたことである。佐世保重工では、毎年の春闘において三菱重工で妥結したベースアップを基準としてそれにプラスアルファした賃金水準を享受していたのである。坪内にとっては、佐世保重工の救済に伴って、改善しなければならぬ労働条件であった。そこで、「合理化三項目」を労愛会に提示することになる。

「合理化三項目」⁶³⁾ に関していえば、佐世保重工労働組合「労愛会」は旧経営陣との労使協議を通じて、経営合理化策としてほぼ坪内施策と同じものが提起されていたことは既知のことであった。ただし、労使協議、団体交渉という正式な労使交渉の手続きを踏まえなかったために、不当な合理化策として坪内案は拒絶された。

佐世保重工の経営危機の真因は、旧経営陣のそれまでの経営行動であった。経営危機は先延ばしにされていたのであって、その危機はすで

59) 前掲毎日新聞社、102ページ。

60) 佐世保重工は、事前に「希望退職」を募ることを第一勧業に相談しており、それはむしろ銀行側からの提案であったとの説もある。「希望退職募集は第一勧銀のすすめだった」。前掲日本経済新聞特別取材班、152ページ。

61) 「……大蔵省との間では佐世保を更生会社にすることで話がついている」前掲日本経済新聞特別取材班、56ページ。同様に、「一日も早く佐世保重工を身軽にしなければならない。それには会社更生法を申請し、過去の債務のたな上げなど思い切った措置をとれるようにすることがいちばんだ。そうすれば縮小均衡の形で会社は存続させられる」。前掲佐世保重工特別取材班、79ページ。

62) 前掲佐世保重工特別取材班、iiiページ。

63) 「合理化三項目」とは、①基本給の15%削減、②一時金、ベア、昇給の3年間停止、③週休2日制の廃止、である。

に1969年にまで遡る粉飾決算と拡張主義的経営に支えられた100万トンドック建設計画という経営行動に「胚胎」していたと考えられる。われわれの考察から、1976年度ごろには「債務超過」の破綻企業であったことが解明された。と同時に、労働組合「労愛会」の資料にも、同様に「債務超過」であるという記述が存在する。坪内の「合理化三項目」の週休2日制廃止に関し、「債務超過が済んだ時点で完全隔週々休2日制」（強調は筆者）へ労働条件を改善するという経営側の提案がある⁶⁴⁾。

なお、不正な経理操作を複数年にわたり行わせしめたのは、同業他社との設備投資競争と業界の「同質的競争」体質であったと思われる。業界では大手最下位としての佐世保重工業は、生き残りを賭けて、積極的に「将来需要」を取り込むために、大手総合重工会社が行っていた大型設備投資競争に追従した。大型設備をもつことは、業界において経営戦略上のいわば「規範」であった。かかる無謀な経営戦略を同社をしてとらせしめたのは、輸出船ブームという成功体験であった。だが、石油ショックの直後に、依然として100万トンドック建設計画を温存していたことは、同社の経営陣に先見がないことを裏書きするものである。同社に判断を誤らせたのは、佐世保地区での同社の社会的重要性もひとつの要因である。佐世保地区の産業の「雄」⁶⁵⁾として、雇用創出の期待をかけられ、かつ石油

タンカー建造大手企業との認識が重なり合い、経理操作の問題とともに、袋小路に突入してしまった。

佐世保重工業は、希望退職者への退職金支払いに端を発する経営危機に突入し、外部からの救済・介入を仰ぐこととなった。従前からいわれているように、同社の複雑な存在理由、とりわけ「政治的な」位置づけ等と財務体質の脆弱さが合い重なり、坪内による「私的救済」という形態で救済は落着する。しかし、坪内は、「合理化三項目」を正式な労使協議の正式なルートを経て、「労愛会」の合意を取り付けなかった。いわば無理押しのやり方で、救済のドタバタに乗じて、自分に都合の良いような合理化を一方的に押し付けた。やがて、「労愛会」から厳しい拒否反応を引き起こし、上部団体である造船重機労連の指導もあり、「労愛会」は五波のストライキを打ち抜いた。結局、坪内は、労組の要求を呑まざるを得なくなり、佐世保重工業争議は、「労愛会」の勝利で終わった⁶⁶⁾。

従前の研究史は、争議の原因及びその過程を解明している。本稿では、新しい経営資料に基づきながら、造船業の一つの特徴である「拡張主義的経営」の顛末と、そしてかかる経営を財務的に下支えする粉飾決算に注目し、従前の議論では登場してこなかった視点に目を向けてみた。

100万トンドックという「拡張主義的経営」は、造船業に見られた「同質的競争」の典型例であった。かかる競争に立ち遅れまいとする経営者の「思惑」と、長年にわたる粉飾決算を野

64) 労働組合佐世保重工業労愛会『佐世保重工業闘争史』1981年、165ページ。

65) 佐世保重工業が、佐世保市の市経済に与える影響は、次の記述から窺い知れる。「だが、もし倒産すれば……。関連企業を含めた負債総額は3000億円、失職の危機にさらされる社員は7000名にのぼる。もちろん戦後最大級の倒産である。そればかりではない。市の経済活動の多くを佐世保重工業に頼っている佐世保市は、壊滅的といつていいほどの打撃を受ける。……私企業の倒産というより、人口25万人の一つの都市の崩壊である」。前掲日本経済新聞特別取材班、1ページ。

66) もっとも、坪内社長が正式の「労使協議制」のルートを通じて、合理化策を提示し、労愛会と正式に労使協議していれば、回避できた争議かもしれない。なぜなら、「いうなら『労愛会』の路線は、一貫して労使協調。その『労愛会』が企業存続のために、大がかりな合理化にOKを出したのは、ある意味で『当然の行為』だったのかもかもしれない」。前掲毎日新聞社、190ページ。

放しにしてきたことが、同社の経営危機を決定づけたと思われる。なお、100万トンドック建造の「夢」は、新経営陣には引き継がれることなく実現せず、文字通り「夢」に終わった。

本事例は、メインバンクを欠落したガバナンス構造がいかなる帰結をもたらすのかということを見事に示している。経営陣があまりにも自らの経営権に執着した結果、無謀な投資計画の実施に歯止めがかけられなくなった。そして、安全弁としてのメインバンクによる「事前モニタリング」も全く機能していなかった。なぜならば、同社は、極端に外部からの経営への介入を忌避していたからである。その理由は、おそらく経営陣が自らのポストに執着したからであろう。

なお、坪内寿夫が社長に就任した後の経営陣は、来島グループから派遣された役員によって構成され、旧経営陣は退陣を余儀なくされた。それまでは、坪内体制になったにもかかわらず、旧経営陣は、居座りを決め込み、役員というポストに執着していた。つまり、彼らは「面子や格好や保身にうつつを抜かして」いたのである（前掲書②，202ページ）。

われわれの研究仮説にしたがって、小括をしておくならば、次の通りとなろう。まず、「拡張主義的経営」に関して、二つの事例を通して解明されたことは、佐世保重工が、高度経済成長期末期において同質的市場競争原理としての「拡張主義的経営」を飽くことなく追求していたこと、そしてその帰結としての財務破綻、粉飾決算、配当支払い継続、救済及び経営介入、経営陣の入れ替えなどである。経営の暴走が、やがて深い傷となり経営破綻へと導かれることが明らかになった。

これに対して、来島どっくでは不況下「二割退却」戦略が採用されており、常日頃から不況が訪れた時に、いかなる経営行動をとるかということ「規定路線」のことであった。つまり、不況抵抗力に優れていたのである。確かに、同

社でも経営拡張路線がとられなかったわけではない。それは、既存のドックの拡張工事という形で、船舶建造能力を向上させるという意味合いの拡張は見られた。しかし、同社の主力工場である大西工場であっても、2万総トン程度の建造能力しかもっておらず、大手造船会社が目指した10万総トン以上の船舶（とりわけタンカー）の建造計画には乗り出していない（前掲書①，312ページ）。

次に、佐世保重工の救済段階で際立った特徴が見いだされるのであって、メインバンクの救済・介入の発動がなされず、坪内の「私的救済」を仰ぐことになった。これに対して、来島どっくでは日頃から銀行から持ち込まれる再建案を積極的に採り上げ、銀行に「恩」を売る形で信頼関係が構築されていた。このことは、銀行が持ち込む数々の企業再建によって来島どっくグループがおおよそ170社を傘下にもつ企業体であることから判断できる。

これは、日常的に企業がメインバンクといかなる取引関係にあるかによって、経営危機の際に、取引銀行（主にメインバンク）が、経営再建に向けていかなる経営介入行動をとるかというコーポレート・ガバナンスの問題に深く関係している。佐世保重工には、決定的に真の意味でのメインバンクは存在していなかった。そのため、どの取引銀行も積極的に救済に向けて行動をとろうとしなかった。他方で、来島どっくの場合は、伊予銀行が主たる貸付金融機関として存在しており、さまざまな経営事項の相談に乗っていた。そこには「相互依存関係」が構築されていたものと思われる。

そして、労働組合の経営牽制機能であるが、来島どっくでは、労働組合は存在していたが、オーナー経営者である坪内寿夫の独壇場であり、経営のあらゆることが坪内の判断によって決定されていた。したがって、造船不況の際にも、果敢な経営行動をいち早く採ることができたのである。

他方で、佐世保重工業の事例では、伝統的に「労使協調路線」を掲げており、経営に対する牽制機能はあったにせよほとんど無機能に近く、経営に「フリーハンド」を認めていたものと思われる。この点は、100万トンドックの建設計画に関し、常務会の議論・討論の中で、労働組合からの牽制を意識した発言はいっさい見られないことから、確認することができる。

本稿の以上の分析から、佐世保重工業の経営破綻の「真因」が、経営合理化の際に行った希望

退職制度により目標の2倍以上の従業員がそれに応じ、退職金の83億円の支払いに困窮して、経営危機に突入したという通説は、佐世保重工業の経営実態を解明しきれておらず、むしろ、同社経営陣の同業他社との競争を想定した100万トンドック建設への固執という「拡張主義的経営」とそれを財務的に下支える「粉飾決算」に「胚胎」していたことであることが解明されたのである。

以上