

<研究論文>

## 不況下の経営・労働者・地域（2）

——長崎県佐世保市・佐世保造船所を事例として——

柴 田 弘 捷

### 目 次

- はじめに
- I 「不況合理化」と労働組合
    - 不況対策・「希望」退職をめぐる—— (以上NO.238)
  - II 佐世保重工救済と坪内寿夫の登場
    - なぜ救済されたか、なぜ坪内なのか——
    - 1 中央政・官・財界を巻き込んだ「100日救済劇」
    - 2 SSK「政治救済」の背景
    - 3 坪内寿夫登場の背景
    - 小括——なぜ救済なのか、なぜ坪内なのか——
  - III SSKにおける坪内体制の確立
    - 1 進駐軍、と 抜擢、方式による経営・管理陣の坪内体制化
    - 2 経営・生産体制の来島グループ内化

### 目 次

<研究論文>

- 不況下の経営・労働者・地域(2).....柴 田 弘 捷...( 1 )
- 編集後記.....(24)

## II 佐世保重工と坪内寿夫の登場

—なぜ救済されたか、なぜ坪内なのか—

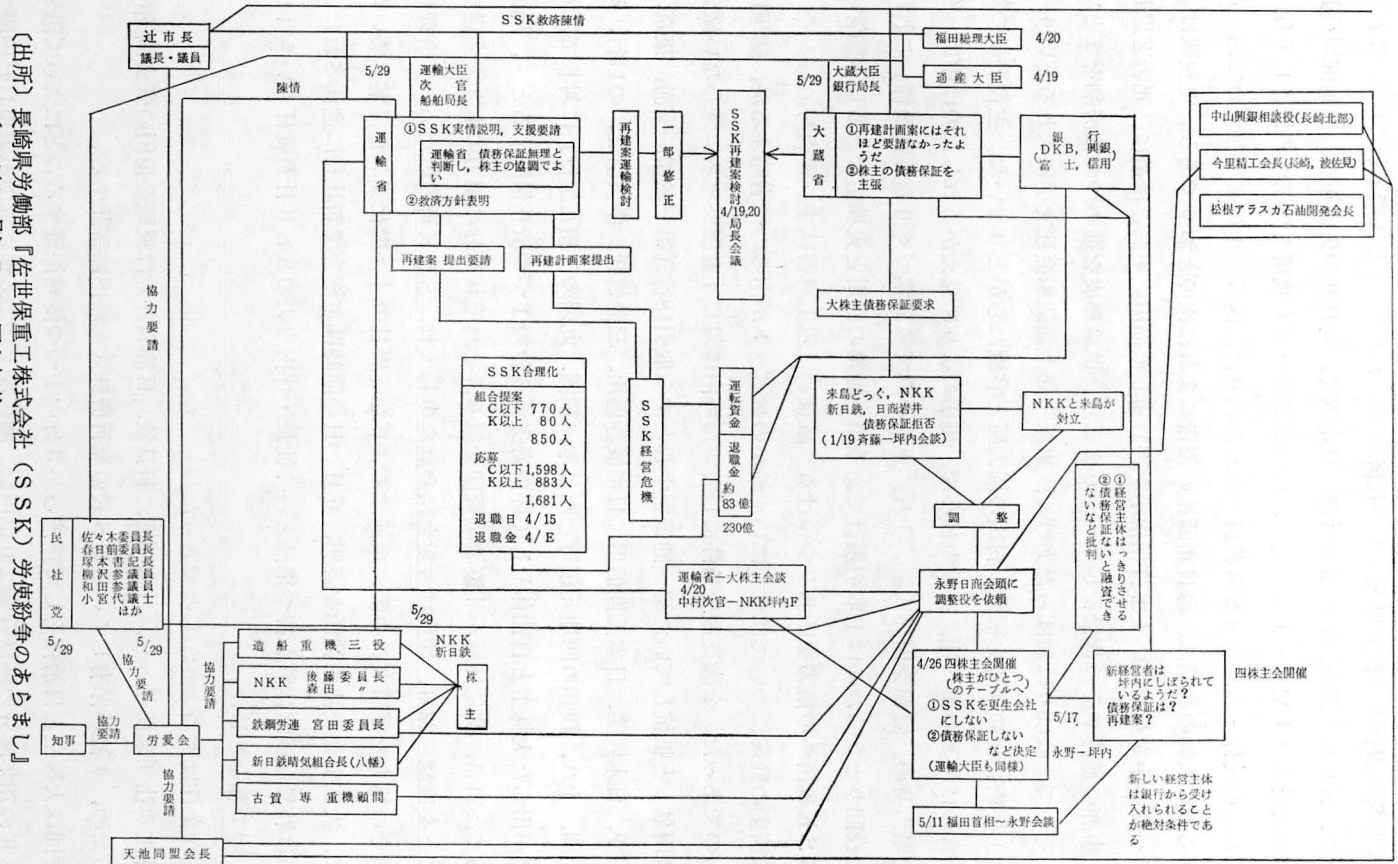
### 1 中央政・官・財界を巻き込んだ「100日の救済劇」

前章でみたように、SSKは1978年4月に管理職80名を含む1681名の「希望」退職を行ない再建を図ろうとした。しかし造船不況の続くなかで「希望」退職者に支払うべき約83億円の退職金と運転資金合せて230億円の資金繰りの目途がたたず倒産の危機に落った。

3月22日、SSKは主要取引銀行である第一勧銀を中心に退職金50億円と今後の運転資金30億円の協調融資を要請したが、金融機関は「大株主の債務保障がないと協調融資は困難」であると主張、しかし来島どつく（株式所有割合25.0%）日本鋼管（同24.2%）新日本製鉄（同14.1%）日商岩井（同10.1%）の4大株主はこの債務保障に応じようとはしなかった。3月末、SSKは大蔵・運輸両省に政府による支援を要請。さらに4月初めに辻佐世保市長ら地元関係者が安倍内閣官房長官らにSSKの救済を要請、11日には時の総理大臣福田が福永運輸大臣に「佐世保を十分注意するように」とSSKに救済の意味を込めた指示をだし、また辻市長の要請を受けて「財界エネルギー派三羽ガラス」といわれた中山素平興銀相談役（長崎県出身、長崎県開発協議会会長）、今里広記日本精工会長（長崎県出身、同副会長）、松根宗一アラスカ石油開発会長らが支援に動きだした。この間に、4月8日には久保長崎県知事が、SSK救済などの見返りを条件として、当時難行していた原子力船「むつ」の修理受け入れ表明があった。4月13日には運輸大臣が永野重雄日本商工会議所会頭に救済斡旋を依頼し、原子力船「むつ」もからんで、地元政・財界のみならず中央政・官・財界を巻き込んだ、1978年6月末の来島どつく社長坪内寿夫のSSK社長就任まで、約100日にわたる「SSK救済劇」が展開されることとなる。

この佐世保重工救済劇に登場した主要人物を列挙するならば次のようなメンバーであった。政界では、福田首相、福永運輸相、村山蔵相、河本通産相、熊谷科学技術庁長官、安倍内閣官房長官ら当時の福田内閣の首脳、長崎県選出の自民党代議士倉成元経済企画庁長官、行政官庁からは、中村運輸事務次官、吉瀬大蔵事務次官、謝敷運輸省船舶局長、徳田大蔵省銀行局長、財界では上に上げた水野日商会頭、中山興銀相談役、今里日本精工会長、松根アラスカ石油開発会長、産業界からはSSKの大株主会社である来島どつく社長坪内寿夫、日本鋼管社長楨田久生、新日本製鉄社長斉藤英四郎、同副社長武田豊、日商岩井副社長山村謙二郎、そしてSSK社長村田章、銀行関係では、第一勧銀会長西川正次郎、同頭取村本周三、日本興業銀行頭取

II-1 SSK 救済相関図



(出所) 長崎県労働部『佐世保重工業株式会社(SSK)労使紛争のあらまし』(1980年12月) P24の図を転載

池浦喜三郎、富士銀行頭取松沢卓二、地元自治体の久保勘一長崎県知事、辻一三佐世保市長など。そして前埼玉銀行会長松平忠晃もこの救済劇のフィクサーとして噂<sup>1)</sup>されていた。これらの人々に加えて、SSK労愛会、造船重機労連、日本鋼管、新日鉄の労働組合、天地同盟会長、宮田鉄鋼労連委員長（IMF・JC議長）、民社党議員なども救済を要請する側として登場してくる。これらの団体・人々のSSK救済へのかかわりは、図Ⅱ-1のようなものであった。

そのうち主要人物の役割は、毎日新聞社の報告によれば次のとおりである。主役級は3人、最後までハラの中を見せないまま首相指示を押し通した福田。それとは逆に、冗舌と思われるほどに、事態の進行やその背景をしゃべくりまくり、世論形成を進めつつ救済劇をまとめあげた永野。そして、ねばりにねばったあげく、東証一部上場造船会社を手に入れるという「本懐を果した」坪内。その周辺を福永、村山の両大臣と官僚たちがとりまいた。主役登場の舞台回し役をしたのは地元の市長辻。主役の後ろで、黒子のように見えかくれしたのは中山、今里という長崎県出身の「資源派財界人」。それに永野の陰で救済案づくりをした池浦。これに対して、損な役回りとなったのは主取引銀行である第一勧銀の西川と大株主である日本鋼管の榎田。二人はSSK救済への協力を断わりつづける「敵役」。(以上肩書はすべて当時<sup>2)</sup>)。

この救済劇の経緯についてはすでにいくつかのレポートがあるので省略するが<sup>3)</sup>、結果は次のようなものであった。金融支援を条件にしていた坪内に対し「金融ベースに乗らない融資に応じるのは困難」と抵抗していた第一勧銀を中心とする取引18行（第一勧銀、東海、東京、富士、大和、三菱、日本興業、日本長期信用、日本債券信用、三菱信託、中央信託、の11行、それに佐賀、福岡、十八、親和の四地元銀行と西日本、福岡、九州の三相互銀行）に対して、6月17日大蔵省が出した大株主と自治体そして坪内寿夫が3分の1ずつ債務保障するとう、局面打開案によって、21日、関係18行が「協調融資団を組み、それぞれ応分の協力のもとで金融支援をする」ことを確認。22日、坪内は労愛会に会談を申し入れ、SSK再建のための「合理化」を含めて組合の協力を要請（この際、後述するような6項目の「合理化案」を提案していた）したうえで、大株主会で社長就任を表明、6月29日の臨時株主総会で新社長に選任された。SSK救済劇は特異な経営体質を持つ来島どっく社長・坪内寿夫のSSK社長就任という「小が大を飲む」形で幕をとじた。

最終的な条件は次のようなものであった。

- ・大株主4社（来島どっく、日本鋼管、新日鉄、日商岩井）は退職金億円の資金調達に協力するため、4社が保有しているSSKの発行済株式を坪内に寄託する。
- ・銀行団は大株主と自治体そして坪内らが3分の1ずつ債務保証することによって融資する。
- ・SSKの78年度分の経営資金230億円は、関係株主による増資協力が実現した段階で金融

側も全面協力する。

このようにして、SSKは政府と財界資源派によって「政治救済」され、坪内寿夫にゆだねられたのである。

## 2 SSK「政治救済」の背景

ところでこのSSK救済にはいくつかの経済の論理だけでは説明のつかないナゾが含まれている。建造能力の4分の3が過剰といわれ、78年7月の海運造船合理化審議会（委員長はSSK救済劇の「シナリオ、演出、主演と一人三役をこなし<sup>4)</sup>」たといわれる永野重雄日商會頭）が余剰設備35%削減を答申しなければならなかった日本の造船業界のなかで、また中小造船企業が相次ぐ倒産にみまわれているなかで、経済の論理からいえば「倒産するしかない」一民間企業を、なぜ地元のみならず中央政・官・財界総がかりで「政治救済」したのか。

地元の知事や市長がSSK救済のため原子力船「むつ」を人質にとってまで積極的に動いたのは、後に詳述するように、SSKが倒産すれば市の経済活動の多くをSSKに頼っている佐世保市が懐減的打撃を受け、「一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」といわれるほどSSKの地元と経済に占める地位の大きさからみて、うなづける。

なぜ時の総理大臣である福田が三度にわたって（1回目は4月11日、運輸大臣に「佐世保問題は十分注意するように」、2回目は5月8日、大蔵大臣に「金融面でできることは積極的に協力してほしい」、3回目は5月30日、大蔵・運輸両大臣に「政府として最善をつくすよう努力してほしい」）、一部の自民党議員や財界の冷やかな反応や疑問のなかで、SSK救済を指示するほど力を入れたのか。負債総額3000億円、職を失うもの7000人という戦後最大級の大型倒産という事態が「直りかけている景気への悪影響」を与え、<sup>5)</sup>「経済の福田」に首相として傷がつき、自民党内の権力闘争にマイナスになる、という政治家福田の立場に対する配慮があったとはいえ、一民間企業に対してあまりにも肩を入れすぎていると思われる。

また<sup>6)</sup>「財界資源派三羽ガラス」といわれた中山、今里、松根が、他の財界人、産業人が比較的冷やかなのに対して、辻市長の要請があったとはいえ、SSK救済に動きだしたこともその背景を考えざるを得ない。

われわれは、SSK救済の背景に一政治家や数人の財界人の権力欲や主観的友情ではなく、佐世保・SSKのおかれている政治的・経済的・軍事的地位と日本の国策を考えざるを得ない。

一つは東シナ海大陸ダナに埋蔵の可能性があるといわれる石油、天然ガス資源をめぐる日韓共同開発（「日韓大陸ダナ協定」）との関連であり、長崎県沖合のCTS（石油備蓄基地）建

設の動きとの関連である。

この大陸ダナ開発とCTS建設にとって佐世保は地理的条件にめぐまれていると同時に、CTS建設には鉄板をおり曲げ溶接する造船メーカーの技術が必要とする。それよりもSSKと結びついているのは大陸ダナ開発である。SSKが当時世界最初の画期的な超大型海洋構造物である独自の海底油田掘削装置、「トランスワールドリグ61」を持っていたことである。このほか、SSKは砕岩船、海洋調査船、ブルドーザー運搬船などの特殊作業船を建造しており、さらに自動式のシップ型深海掘削船の研究開発をすすめており（これは後に水深1000mの海域で8000mまで掘削できるCP、フローティングドック、「WHAMPOA」として完成している）<sup>5)</sup>「海洋構造物の開発では優れたノーハウを持っている」といわれていた。

大陸ダナ開発が始まればSSKのこの技術は充分活用できると考えられる。この意味でSSKはエネルギー問題がからんで政府や財界資源派や坪内にとって充分利用価値があったと考えられる。

しかし、東シナ海大陸ダナの開発やCTSよりもSSK救済に強い働きをしたのは、基地・軍港としての佐世保の位置であろう。つまり日米軍事安保体制下で、米第7艦隊と海上自衛隊の基地となっている佐世保港、そしてそこで「基地造船所」の機能を期待されるSSK。基地佐世保は日米防衛戦略上米海軍第7艦隊と海上自衛隊の基地として重要な地位を占めている。このことはSSK救済の過程であらわれた防衛庁、米軍の動きのなかにみることができよう。

米第7艦隊は日本では佐世保、横須賀、沖縄に基地を置いているが、沖縄基地には艦船の建造・修理施設はなく、佐世保には大規模の弾薬庫と燃料庫を置いており、朝鮮半島を視野に入れた場合、補給艦の修理基地として重要な意味を持っている。駐日米大使マンスフィールドは、SSK救済のメドがついた6月26日に訪佐し、辻市長に「太平洋アジア地区の安定と平和には、日本の関与するところが大きい、佐世保基地は重要で将来にわたって継続するであろう<sup>6)</sup>」と述べている。朝鮮戦争当時米海軍佐世保基地に設置された艦船修理部門はベトナム戦争後縮小され、1976年3月には閉鎖され、佐世保に入港する米艦船は減少していた。77年に入港した米艦船はわずか35隻であったが、その後増加傾向をたどり80年には288隻、82年は200隻近くが入港し、沖縄から第3建設大隊の部隊配属、電力供給倍化計画など、基地機能の強化が進められている<sup>7)</sup>。同時に「核アレルギー」の強い日本において、佐世保は「核」への地ならしの機能を受け持たされている。1964年11月に米原子力潜水艦の初寄港以来8隻目までが佐世保に寄港、横須賀に初寄港したのは9隻目（1966年5月）であったし、原子力空母エンタープライズも68年1月に寄港、83年3月には15年ぶりに再寄港している。<sup>8)</sup>

このような米軍による佐世保基地の位置付けのなかでSSKおよび関連下請企業の持つ技術はどのような意味を持つのであろうか。

83年2月20日付で、佐世保市長に、ミサイル巡洋艦ジョエットの艦長より次のような「感謝状」が届けられている。「昨年(82年)12月佐世保に入港し、佐世保市内の業者による若干の維持補修工事を行っていただきましたが、その優秀性、能率、即応性にたいへん驚嘆いたしました。そこで私は艦隊司令部に、ふたたび佐世保入港を実現し、330項目に及ぶ大修理をおこなってもらうように、現在陳情しています。……」<sup>9)</sup>

前述の1978年6月26日に来佐したマンスフィールド駐日米大使と米海軍佐世保弾薬廠司令官マックパドンは、辻市長に「佐世保重工の再建問題には強い関心を持っていた。米海軍としても可能な限りお役に立ちたい」、「佐世保重工業再建に協力するため修理する」として「佐世保重工に7月から9月にかけて第7艦隊の艦艇10隻程度の修理を発注したい。……今回発注する予定の修理艦艇の中には、これまでは佐世保重工に発注していない大規模修理もある」と発言している。<sup>10)</sup>

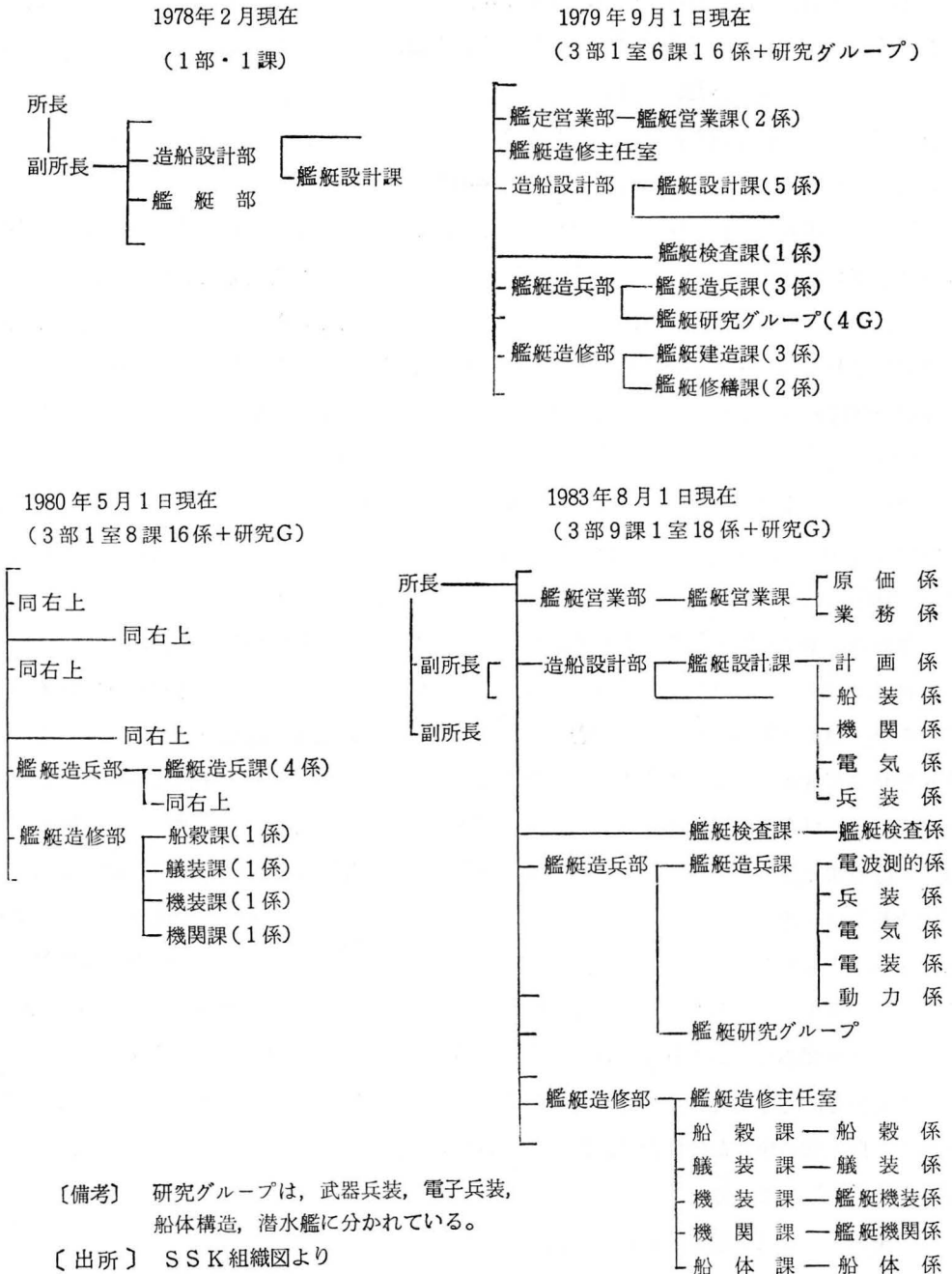
佐世保重工で米軍艦船の修理は、68年度が最高で235隻(改修費13億3400万円)、それ以後年々減少し、76年度は8隻(3200万円)にまで減少した。77年度は126隻(4億1700万円)あったが、78年度はまとまった受注がなかったなかでの発言である。

すなわち、米第艦隊は佐世保SSKに修理基地の機能を要請しているのである。

それでは日本の海上自衛隊にとって佐世保基地とSSKはどのような意味を持っているのであろうか。海上自衛隊は、日本の海を5つの警備区に分け、自衛艦隊を5つの地方隊で編成し、それぞれに基地司令部である地方総監部を置く体制をとっており、佐世保はその地方総監部の一つであり、日本海、東シナ海、西太平洋をにらんだ自衛艦隊の最前線基地である。旧海軍は自前の造船所「海軍工廠」を持っていたが、現在の海上自衛隊は艦船の修理・建造のすべてを民間造船所に発注している。そこで、基地に隣接し自衛艦船の建造・修理を優先的にやってくれる「基地造船所」の存在は重要な意味を持つ。防衛庁は「普通の護衛艦は極力、5地区の基地造船所に発注すること」によって「基地造船所」を育成しようとしている。<sup>11)</sup>それゆえ、SSK問題には無関心ではいられなかった。当時の防衛庁事務次官丸山昂は「基地造船所は旧海軍の工廠も同様、と考えている。これらの基地造船所がつぶれると平時の自衛艦の運用にも支障がある。自衛艦の建造だけでなく、修理についても佐世保重工に重みをかけるつもりだ」と新聞記者にいい切っている。<sup>12)</sup>

佐世保重工の救済問題が停滞していた78年5月初め、日本防衛産業界の意思を代表する「財界国防省」的存在といわれる経団連防衛生産委員会の事務局長のところに、丸山昂防衛事務次

## 図II-2 艦艇部門の拡充過程





官が電話をかけてきて、次のように云ったといわれる。

「佐世保重工の救済はどうなっているのですか。防衛庁としてもできるだけの協力をしたい。現に53年度予算で、佐世保重工向けに1000トンクラスの試験船をキープしてある……。佐世保重工は海上自衛隊にとって絶対欠かせない。経営主体がはっきりしていないと、船を発注したくてもできない。早く再建のメドを……<sup>13)</sup>」。

このように、経済の論理からみて「倒産するしかない」と考えられた一民間造船企業が「政治救済」された背景には基地・軍港としての佐世保の地位、そしてSSKがその「基地造船所」——艦船の修理、建造——の役割を期待されるという、日米安保体制下における軍事戦略的配慮が強く働いていたことを想定するのはむずかしいことではない。

このことは、その後のSSKの経営方針のあり方、艦艇部門の重視強化、自衛隊や米軍のSSKへの発注、などの配慮からも読みとることができる。

坪内就任後提案された「中期経営計画」（後に詳述）のなかの1項目としてあげられた組織の再編成の一つとして実行された課制廃止の際も、造船設計部艦艇設計課は営業戦略上どうしても必要ということで残され<sup>14)</sup>、さらに、翌年7月16日提案されたの機構改革では、課制の復活をとともに「防衛庁関係の工事受注体制強化のため」ということで「希望」退職募集前には艦艇部と造船設計部のうちに艦艇設計課しかなかったものを3部1室6課16係および艦艇研究グループを設置し、その後も図Ⅱ-2にみられるように艦艇関係は拡大していった。所属従業員も、78年2月には4人+ $\alpha$ （艦艇設計課の人員）であったものが、全従業員数全体は減少してきているにもかかわらず、81年7月1日現在では348人+ $\alpha$ （同）、82年2月1日には373+ $\alpha$ （同）と増加してきている。このような艦艇関係重視の経営方針については、労愛会も上記の艦艇部門設置について「◇地方総監部に立地する当社の技術力をフルに発揮して、艦艇の造改修工事等に十分こたえる組織機構と人員配置等、体系化された技術力の集中化と集中管理体制が理想です。◇今回の機構改正は、艦艇造修工事に取り組む当社の意欲と技術力の集中化、集中管理体制を目標においたものとして基本的に了承していききたい」と基本的に賛意を表している<sup>16)</sup>。また、後述する「佐世保闘争」による工事の遅れが見込まれたとき第1波スト直前労使双方ともまず第に海上自衛隊佐世保総監部に行き「陳謝」と「説明」に走っている<sup>17)</sup>。

一方、自衛隊は護衛艦などの修理を年間15~18億円発注しており、78年7月には試験船（959t）の新造船を発注（予算では、装備込みで23億3000万円）したりしている。また米軍も艦隊の修理の発注を増加させている。

### 3 坪内寿夫登場の背景

SSK救済劇のもう一つのナゾは、「小が大を呑んだ」と云われるように、資本金45億円、従業員数約5000人（「希望」退職後）、一部上場の大企業であるSSKを、資本金1億7000万円、従業員数3500人の来島どっくを中核とする来島グループ（当時、個人商店に毛の生えた程度の小規模のものを含めてミニコングロマリットといてよほど多種多様の業種100社を越す）の総帥坪内寿夫にゆだねられたことである。

なぜSSKの両建を引き受けたのが、従来から経営に参画し社長を送りだしていたしかも造船業界大手の日本鋼管でなく坪内だったのか。

当時日本鋼管は、扇島製鉄所建設のための多額の設備投資をしており、造船の方は半年分の受注残しかなく、加えてやはり不況にあえぐ子会社の東北造船、系列会社の函館ドックをかかえており、SSKを引き受ける余力はなかった。だから債務保証にも頑強に抵抗した。SSK救済の斡旋に動いた永野、今里にも日本鋼管という考えはなく、当初から坪内が念頭におかれていた。後に、今里広記は「検討した結果、大株主の坪内寿夫来島どっく社長をかつぎだすめがいちばんだということになり、永野さんの出馬を要請した<sup>18)</sup>」と語り、永野も「僕の役割は、坪内君を説得して佐世保の社長を引きうけてもらうこと<sup>19)</sup>にあった」と語っている。

それは何故か。それは、坪内が造船業を経営しておりこの段階で発行済株式の25%を持っている筆頭株主であったこともあると考えられるが、それよりも非上場企業とはいえ過去にいくつかの会社を再建している（SSKは坪内の66番目の再建会社である）再建屋としての実績、そして〈特異な経営体質〉で知られる坪内の「経営手腕」に対する永野や今里の評価であったろう。

永野は先の話しにつづけて次のように語っている。「今里君たちから佐世保重工救済の話しが持ち込まれたとき、直感的にこの再建ができるのは坪内君だけだと思った。……銀行はそっぽをむくし、株主も退職金支払いのための増資に応じようとしなかった。……僕は坪内君の俠気に加え、事業家としての能力も来島どっくの経営を通じて高く評価していた。あの未曾有の造船不況の中で、来島だけが黒字経営<sup>20)</sup>だったからな。」

坪内の経営体質、経営手腕についてはすでにいくつかの報告があるし、<sup>21)</sup>具体的にはSSK再建の過程および「佐世保闘争」を分析する過程で明らかにされるのでここではふれないが、「近代的・合理的」経営とは異なる、「やればできる、やってやってやりぬこう」の精神主義と結合した徹底した合理化による「少数精鋭主義」の経営である。坪内はいわば永野が「坪内君の俠

気に加え、事業家の手腕」といったように、〈ナニヲ節〉的なものと〈合理主義〉とが同居する「計算高い」「合理化の鬼」なのである。

SSKの再建にはどうしても「減量経営＝合理化」（大幅な人員整理と労働強化）が必要だと考えられていた。SSK再建の引き受けを拒否した日本鋼管の取締役相談役である坪内肇は（当時副社長）は後に次のように述べている。「なんと<sup>22)</sup>いっても当時のSSKに必要なのは大幅な人員整理だったが、ウチではなかなかやれない、それをやれるのは坪内さんしかいませんでしたね」（傍点柴田）。永野や今里は坪内のこの「合理化の鬼」としての経営手腕に期待したのではないか。

事実、坪内はSSK再建の過程で従業員を半分に（出向者を除く）、「希望」退職前に比べれば3分の1に、減少させている。

何故、日本鋼管ではこれができないか。坪内の減量経営＝合理化は後に詳述するように、労働者からみれば、「働きに働いて、経費を切りつめ、月給は人並であるいは人なみ以下でガマンをさせ、もうけを内部留保にまわして再建をする」という考えのもとで、従来の労使慣行を無視した労働強化と精神的苦通を伴うムチャクチャなものであった。日本鋼管の労働組合は総評加盟とはいえ、鉄鋼労連の一員として経営からみて「良好な労使関係にある」組合である。日本鋼管がSSKに乗り出し坪内流の合理化を展開すれば、当然鋼管の労働者からも反発をくい、労働組合も批判しないですますわけにはいかなくなり、本体の「良好な労使関係」を破壊してしまう危険性がある。日本的経営ともてはやされて、労使協調路線を歩む日本の大企業経営者には、現段階ではこの「良好な労使関係」を破壊する危険性はおかせない。

これが、日本鋼管では「<sup>23)</sup>なかなかやれない」理由であり、永野や今里もこの危険はおかせなかった。このようなムチャをおかせるのは〈特異な経営体質〉を持つ坪内であり、今里や永野が目をつけた坪内の〈経営手腕〉はここにあったのである。ここに坪内がSSK再建を託された最大の理由があった、と考えられる。SSKの救済工作を進めていた4月中旬、永野は「ぬるま湯につかったような大企業の経営のやり方じゃとても再建なんかできないね。来島どっくのようなやり方をしないと」と語ったといわれている。

それでは、坪内はなぜSSKを引き受けたのか。

坪内寿夫は、数人の作家の小説のモデルとなったり、その人間像や経営哲学、経営手腕について書かれたものはいくつがある<sup>24)</sup>ので、その点についてはふれないが、現段階で、来島どっく<sup>25)</sup>を中核に、輸送器機、建設、食品、石油製品、機械、電気器具などの製造業、商業、金融保険、海運・陸運・空運、水産、サービス（ホテル、映画、観光など）その他、来島（坪内）グループと呼ばれるの約170（映画館や飲食店、新聞販売店などを加えると、4～500社になる）の企

業のオーナーであり、「四国の大将」と呼ばれる立志伝中の人物である。

今回の「SSK救済劇」をフォローした先にあげた三冊は、坪内のSSK社長就任について、「念願の一部上場会社を手に入れるため<sup>26)</sup>」とか「本懐をとげた坪内<sup>27)</sup>」とか「佐世保重工は坪内<sup>28)</sup>が秘かにねらっていた獲物であった」とか述べている。坪内はSSKに野心をもっており、今回のSSKの危機をチャンスとして、SSKを手に入れたふしがある。決して、福田から、永野、今里から頼まれて、仕方なしに引き受けたのではないようである。形はそういう形になっているが。

ところで、坪内とSSKの関係は今回のことが最初ではない。それまでにすでに発行株式の25%を持つ筆頭株主であり、直接経営には参画していなかったが76年6月から非常勤の取締役（相談役）になっていたのである。

坪内のSSKに対する野心を端的に示すのは、75年半ばに、大洋漁業から2250万株を総額37億円で譲り受けたことにみられる（名義書替えは75年10月に1500万株、77年2月に750万株の二度に分けて行われた）。さらに77年9月には株の買増しを決意していたといわれる<sup>29)</sup>。75年段階といえずすでに日本の造船業界には不況の波が押し寄せてくるのが明らかとなっており、造船大手企業は75年初めから中・長期の余剰人員対策をたて配転・出向・新規採中の中止・新会社設立などが行なわれ、「減量体制」を整えている状態に入っていた。77年後半には企業基盤の弱い中・小手の造船所は「希望退職」の名のもとに人員整理が行なわれていた。SSKも前章でみたように74年度段階から不況の影響が色濃くあらわれはじめ、76年初めからいくつかの不況対策を展開しはじめていた。そして77—80年度にかけて大幅な赤字が予想されることは明らかになっていた。

このような状況のなかで坪内はSSKの株大量に買入れ筆頭株主になったのである。SSKに対する野心があったことは明らかであろう。

しかし坪内のこの野心は、日本鋼管との関係でその時は実現しなかった。この間の事情は、前述の『ドキュメント・主役と黒幕』や『なぜ？ 佐世保重工救済の100日』によれば次のとおりである。

SSKはかつて大洋漁業の子会社的存在であった。1954年にSSKが整理会社になったとき、大洋漁業のオーナー社長中部が当時の大株主だった野村証券、明治生命から全株引取り、56年には業務提携を結び、58年にはSSKの株式の48.5%を握るまでになっていた。しかしその後大洋漁業の都合で66年に日本鋼管にSSKの株式を譲り渡した（日本鋼管の持株比率は7.5%となる）のをはじめ、次々と株式を売却、74年には大洋漁業グループのもっていたSSKの株式42%を手放す決意をし75年段階で新日鉄、日商岩井に売却され、大株主の持株比率は表Ⅱ—1

表Ⅱ-1 SSK大株主の推移

—発行済株式の所有率(%)—

	1975年3月期	1975年9月期	1976年3月期	1977年3月期	1978年3月期
太洋漁業	37.82	23.13	5.47	5.47	—
来島どっく	—	—	16.67	16.67	25.00
日本鋼管	25.18	25.18	25.29	24.19	24.19
新日本製鉄	7.14	14.64	14.64	14.06	14.06
日商岩井	2.83	10.33	10.33	10.11	10.11
太洋漁業G	42.1	25.9	9.2	9.2	0.9
日本鋼管G	25.2	9.2	25.3	25.3	25.3
新日鉄G	9.9	24.9	24.9	24.9	24.9

〔備考〕下段は子会社含めた大株主の推移。Gはグループの略。新日鉄Gには日商岩井を含む。

新日鉄は75年6月26日、日商岩井は75年7月2日、来島どっくは76年1月17日に主要株主となり、太洋漁業は76年1月17日に主要株主でなくなった。

〔出所〕上段は各年度『有価証券報告書』、下段Gについては、佐世保重工業特別取材班『ドキュメント・主役と黒幕』（プレジデント社、1978）P31の表より。

にみられるように太洋漁業グループ25.9%、日本鋼管25.2%、日商岩井を含む新日鉄グループが24.9%となった。そして日本鋼管は、66年8月にSSKに受注・生産・設備・技術・資材など業務各般にわたる業務提携を行ない、その後も68年上期、17.3%、68年上期21.1%、70年上期23.7%、71年上期25.28%とSSKの株式を増加させ、SSKの経営に参画してきており、70年段階ではSSKを列系会社と考えるほどになっていた。

しかし、75年になって、太洋漁業は残りの株式も売却することにし、先に述べたように来島どっくに売却することになるのである。そして坪内は、中部の後押しもあって、会長となってSSKの経営に乗り出そうとしたのである。この坪内の野心は日本鋼管の強い反対と労愛会の拒否反応、辻佐世保市長の難色、加えて、SSKの主力銀行であった第一勧銀も反対するなど日本鋼管出身の村田が社長となり、坪内会長は幻となって、非常勤の取締役（相談役）に泣いたのである。

いわばこの段階で、SSKの経営権をめぐる坪内は日本鋼管を間かいに敗れたのであり、このことがシコリを残しSSK危機の混乱を深めたといわれる<sup>30)</sup>。

そして、SSK救済劇のなかで、坪内はついにその野望を実現することとなる。しかもそれはかつて坪内がSSKの経営権を握ることに反対した辻佐世保市長や労愛会の懇請、加えて時の総理大臣や官界、財界資源派の後押しという形であった。毎日新聞の『佐世保重工業救済の100

日』は次のように述べている。「結局、この救済劇。終ってみて、最初から最後まで『主役』は坪内一人で、永野も、楨田も、辻も、第一勧銀も、すべてが踊らされていたと、いえなくもない。坪内にとって最大のネライは、救済劇のゴタゴタを通じて日本鋼管にいっさいクチパンをさしはさまないようにさせ、自分で好き勝手に、それこそ自分の流儀で、佐世保重工の経営をやる状況をつくりだすことにあったのではないか<sup>31)</sup>」と。

SSKの経営にフリーハンドを得た坪内は社長に就任するやいなや、坪内体制を固めるとともに、SSKを来島グループに強固に連結させ、ドラスチックを合理化を展開することとなる。

小括——なぜ救済なのか、なぜ坪内なのか——

SSKは、中央政・官・財界を巻き込んだ100日の救済劇のすえ「政治救済」され、「四国の大將」坪内寿夫のものとなった。それは、佐世保およびSSKのおかれている経済的・軍事的地位と坪内寿夫の野望との結合の結果であった。

佐世保は、経済的には東シナ海大陸ダナ開発の拠点であり、軍事的には日米軍事体制において朝鮮半島を眼前におく前進基地、日本海の出入口に近い戦略的位置を占めている。そこに位置するSSKは、その持つ海洋構造物の技術は大陸ダナ開発に重要な役割を果たすであろうし、また「基地造船所」として米第7艦隊、海上自衛隊にとっては艦艇の修理・建造に欠かせない役割を担うことになるであろう。その意味で、SSKは現体制にとってはどうしても存続させておきたい造船所であった。このことが時の総理大臣まで乗り出して全体としては過剰になっているにもかかわらず、「倒産しても仕方がない」はずの一民間造船所の救済に走らせ、「政治救済」を行った要因であった。

他方、このような状況を読んで、かねてからの野心を実現し、SSKの経営権を握ったのが坪内寿夫であった。坪内にとって、来島グループの総帥、異色の経営者といわれながらも四国の一遇から中央に出て一流の経営者、財界人という「名誉」を得るためには、一部上場企業のオーナーになることが必要であった。その坪内にとって、SSKの危機はかつて敗れた日本鋼管との角逐に勝ち一部上場企業を手に入れる絶好のチャンスであった。

また坪内には、大陸ダナ開発や「基地造船所」としての役割、海軍工廠以来の造艦技術とSSKの名前(現在でも、「SSKマークの中古船は1～2割高く売れる」といわれる<sup>32)</sup>)を考えれば、長い眼でみればSSKは充分「計算に合う」買物だと考えていたと思われる。もちろん、それはSSKを来島グループと結合させ、しかも徹底した「合理化」を行なうことを前提にしてであり、加えて短期的にもSSK救済で政府に貸しをつくることによってプレゼントを予定

することを前提としてである。事実、坪内体制の発足にあたって、5万トン級の中型タンカー2隻（75億円）の注文が政府の配慮によってSSKに回わされたという<sup>33)</sup>。さらに78年7月末段階で、運輸省が日本船舶振興会からSSKに10億円融資させることを決め、海上保安庁の800トン型の投標船を実質的とは指名に近い型で受注させ（8億円）、防衛庁も海上試験船（900排水トン）の建造メーカーとしてSSKを指名した<sup>33)</sup>。

SSKの「合理化」も、労働組合の懇請の結果社長に就任するという形をとることによって、過酷な「合理化」を組合に飲ませる手はずをととのえ、事前に労愛会幹部に6項目の合理化を提案しているのである（この点はIV章で詳述する）。

他方、SSK救済を斡旋した永野や救済支援に動いた今里や財界人たちも、SSK再建のためには徹底した合理化の必要性を感じており、——そのことが親会社的地位にいた日本鋼管がSSK救済に乗り出せなかった理由の一つでもある——それが「良好な労使関係」を持っている大企業経営者には、本体の労使関係にとってマイナスになることをも知っており、「異色の経営者」坪内にしか出来ないと考え、〈徹底した大合理化〉でSSKの再建をすることを期待して、坪内を引張り出すことになった。ここに、坪内の野心と政府・財界の希望とが一致し、坪内が登場することとなった。SSKの救済と坪内登場の背景には、永野が述べているような坪内の「狭気」の要素や、坪内と永野の「友情」、坪内と福田および政界との結びつきの要素もないわけではないだろうが、主要には、基地佐世保と「基地造船所」としてのSSK、大陸ダナ開発という軍事のおよび政治的・経済的要因からのSSK救済要請および坪内の「野心」と財界の坪内の「経営手腕」との結合の産物であった。

#### 注

- 1) 北沢輝夫『佐世保救済劇と造船不況』（以下『佐世保救済劇』と略）教育社 1978年 P.33—35.
- 2) 毎日新聞社編『なぜ？ 佐世保救済の100日か』（以下『SSK救済の100日』と略）毎日新聞社 1978年 P.7—8.
- 3) さしあたり以下のものを参照。前掲 毎日新聞社『SSK救済の100日』 日本経済新聞特別取材班『救済 ドキュメント・佐世保重工』（以下『救済』と略） 日本経済新聞社 1978年 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』（以下『主役と黒幕』と略） 1978年 プレジデント社 前掲 北沢『佐世保救済劇』
- 4) 上掲 北沢『佐世保救済劇』P.34.
- 5) 同上 P.20.
- 6) 前掲 『SSK救済の100日』P.81.
- 7) 「米軍戦略下の基地佐世保(上)」『赤旗』1983年3月14日.

- 8) 「米原子力空母エンタープライズ佐世保寄港15年の「航跡、」『朝日新聞』1983年1月22日朝刊.
- 9) 『朝日新聞』『毎日新聞』『日本経済新聞』各1978年6月28日朝刊参照.
- 10) 「米軍戦略下の基地佐世保(中)『赤旗』1983年3月16日.
- 11) 前掲『SSK救済の100日』P.83.
- 12), 13) 同上 P.79.
- 14) 氏家康二『佐世保工業に再建の鬼が来た』中教出版 1981年, P.166.
- 15), 16) 労愛会『54年度年次大会議案書』P.33.
- 17) 『毎日新聞』1979年12月28日朝刊
- 18)~20) 「わが財界人生——重野重雄は語る <13>」『日本経済新聞』
- 21) さしあたり以下のものを参照。『坪内寿夫の経営哲学』プレデント社 『裸の報告書』ダイヤモンド社 今井瑠璃男『来島どっく物語』内航ジャーナル 1971年 前掲 氏家『佐世保重工業に再建の鬼が来た』中経出版 1981年 竹村健一『坪内寿夫・奇跡の経営力』PHP研究所 1982年, 内藤国夫『経営とはこうやるんや』講談社 1983年
- 22) 「ルポ 坪内式再建3年目のバランスシート」『日経ビジネス』1980年8月25日号
- 23) 前掲『救済』P.191.
- 24) 柴田練三郎『大将』(1970年 講談社) 藤本義一『天井知らず』(1978年 朝日新聞社) など
- 25) 注21, 24 参照. 一言ふれておけば注21に示されたこれらの書物は坪内の経営手腕と「坪内式経営」による徹底した合理化による企業再建の讚美に満ちているが, そのもとで働いている労働者の労働と生活にはほとんど考慮されていない。せいぜいふれられているとしても, それは, 坪内のもとで抜擢されて活躍し, 坪内教の信者になった者についてだけである。なかでも最近出版された『経営とはこうやるんや』の著者, 内藤国夫(元毎日新聞記者)は「私自身は, 坪内のような厳しい, いや厳しい経営者のもとで働くのは遠慮申しあげたい」「自分はこの人の下で働く気がしない」といいながら, 自からがそこでの労働に耐えられないような<坪内式合理化>の実態, そこで働く普通の労働者の労働と生活の実態に目を向けずに, 「坪内式経営」を評価讚美する無責任さ(新聞記者の悪しき典型か?)には怒りを感じる。
- 26) 前掲, 『主役と黒幕』P.111.
- 27) 前掲『SSK救済の100日』日P.40.
- 28) 前掲『救済』P.156.
- 29) 前掲『主役と黒幕』P.29.
- 30) 前掲『SSK救済の100日』P.154—161. 『主役と黒幕』P.15—32.
- 31) 上掲『SSK救済の100日』P.53.
- 32) 筆者のインタビュー(1983年8月29日)における渡辺浩三常務の話し.
- 33) 前掲『SSK救済の100日』P.53.
- 34) 「佐世保テコ入れ本格化」『日本経済新聞』1978年7月29日朝刊.



### Ⅲ S S Kにおける坪内体制の確立

時の総理大臣福田の「佐世保重工業はつぶさない」という強い意志のもと、永野日商会頭の救済劇の舞台回しのなかで、運輸大臣から「佐世保重工業の新しい社長に就任し、再建体制を確立してほしい。政府はできるだけ協力する」と社長就任を要請され、大蔵、通産の両大臣からも金融支援、仕事量の確保などで実をとり、銀行団からも金融支援を得、他の大株主からも経営をまかされ、労愛会からも合理化対策に「前向きな姿勢で取り組む」との言質をとって、いわば各界から懇請され万やむを得ずという形をとりながら、しかも支援・協力と経営のフリーハンドを確保して、来島グループ総帥坪内寿夫が1978年6月29日の株主総会で新社長に就任、「本懐」をとげ、S S Kの再建に船出することとなった。

坪内がS S Kの再建に乗り出すことになってまず手をつけたのが、退職金支払問題を解決（7月17日に完了）する一方S S Kの「減量経営＝合理化」であり、そのための坪内体制の確立であった。

#### 1 「進駐軍」と「抜擢」方式による経営・管理陣の坪内体制化

坪内の再建方式の一つは人事の刷新にありそれは、「進駐軍方式」と「抜擢方式」があるといわれる。<sup>1)</sup>「進駐軍方式」とは、経営陣と幹部に来島どっくの坪内の信任のあつい社員を乗り込ませ、進駐軍として現場を指揮する方式であり、「抜擢方式」は来島どっくからは経営者を派遣せず、会社の生え抜きの中から坪内がこれぞと目をつけた者を抜擢し、全権限を与えて経営をまかせる方式である。

S S K再建の場合は、この「進駐軍方式」と「抜擢方式」の組合せで行なわれたが、実権は「進駐軍」に与えられた。

78年6月の株主総会後の役員会で社長に就任した坪内は他の役員を全員平取締役<sup>2)</sup>に降格、8月29日の株主総会、役員会で新役員体制を確立した。

7月25日段階で日本鋼管出身の村田社長、S S K出身の木下専務、吉田常務、大賀常務（造船所長）、中島、大洋漁業出身の清水の6取締役が退任、8月の総会で山中（第一勧銀）、松岡（新日鉄）、遠山（日本鋼管）の3取締役が退任、代って、来島グループから取締役に石水幸三、三好金太郎、一色誠、沖守弘、細川道弘および監査役に渡部浩三が「進駐」、交代人事として日本鋼管から関川常雄、新日鉄から大津正夫が、S S K出身者からは、上野則義、戸上潮が「抜擢」され取締役に就任。前役員で残ったのは、S S K出身の川崎孝一（前常務）と樋

本典夫（日商岩井）の二人だけである。

進駐軍、取締役の略歴をみるならば以下の通りである。

進駐軍、役員 of 経歴（1983年3月現在）

石水幸三

1928年生 43年県立新居浜工業学校卒 54年来島どっく入社 60年同取締役 68年同常務 73年同専務 76年3月西日本かなえ取締役 6月東邦相互銀行取締役 78年月8SSK取締役 9月同専務 79年12月同代表取締役専務〔現職〕来島どっく専務、西日本かなえ 東邦相互銀行取締役 SSK代表取締役専務（社長補佐）

一色 誠

1940年10日生 64年東大法卒 東京海上火災入社 68年可退社来島どっく入社 69年同総務部次長 73年同業務部次長 東邦相互銀行取締役 74年坪内電算センター取締役 76年宇和島造船所取締役 78年8月SSK取締役 79年同常務 80年来島どっく業務部長〔現職〕来島どっく業務部長 東邦相互銀行 坪内電算センター 宇和島造船所 SSK取締役（管理業務全般担当兼機械営業・鉄構営業担当）

渡部浩三

1949年8月生 73年神戸大経済卒 74年来島どっく入社 75年愛媛県議（1期） 11月来島どっく退社 東邦銀行取締役 77年坪内電算センター常務 78年8月SSK監査役 79年6月SSK取締役7月常務 佐世保造船所副所長〔現職〕東邦銀行取締役 坪内電算センター常務 SSK常務（佐世保造船所所長補佐副所長兼機械・鉄構部門担当兼資材部長）

三好金太郎

1915年1月生 37年松山商業卒 54年来島どっく入社 68年同取締役 70年鼎商事取締役 73年東邦相互銀行取締役 来島どっく常務 鼎商事専務 74年西日本かなえ取締役 76年鼎商事社長 78年8月SSK取締役〔現職〕来島どっく常務 鼎商事社長 東邦相互銀行 西日本かなえ SSK取締役（資材業務兼機械営業担当）

沖 守弘

1937年5月生 60年松山商大卒 来島どっく入社 72年経理部長 73年東邦相互銀行取締役 75年来島どっく業務部次長 76年宇和島造船所監査役 78年西日本かなえ取締役 78年8月SSK取締役 80年来島どっく業務部長 81年同取締役〔現職〕来島どっく西日本かなえ取締役 宇和島造船監査役 SSK取締役（営業業務担当）

細川道弘

1937年8月生 宇和島東高卒 59年宇和島造船所入社 62年同退社 来島どっく入社 73年同勤労課

長代理 76年大西運輸社長 77年来島どっく勤労課長 79年四国鋼材加工社長 79年6月SSK取締役  
役 81年来島どっく業務部次長〔現職〕来島どっく業務部次長 大西運輸 四国加工鋼材社長 S  
SK取締役(勤労業務担当)

〔備考〕現職の( )内はSSKにおける担当業務。各年度『有価証券報告書』より作成。

彼ら「進駐軍役員」に共通する特徴は、第1に比較的若い人々である。SSKの取締役就任時、最年長の三好は66歳であったが、石水は50歳、沖と細川は41歳、一色が37歳、渡部にいたっては29歳であった。第2に、来島どっくの社員(役員、部長)であるだけでなく、来島グループの、しかも坪内による再建企業の役員をいくつもかねていること、いわば坪内体制を支える坪内の側近である。

彼らは坪内の代理としてSSKにおいて権力を握ることとなる。なかでも、代表取締役専務である石水は、社長坪内の補佐としてSSKの運営を代表してきたのである。また、最年少の渡部浩三は、78年8月は監査役としてSSKに入ったが、79年6月には若干29歳10ヶ月で、一部上場の大企業の取締役に就任するという、同族会社以外では例を見ないような、異例の抜擢であった。まさに坪内式人事管理の面目躍如というところである。しかも渡部は79年7月には常務となり造船所の副所長に就任、管理部長、資材部長を兼任、その後、機械、鉄鋼部内担当、所長室長、勤労部長、など、造船所の管理・工場部門の部長をつぎつぎに兼任、83年8月現在、所長補佐、造船所全般の業務担当造船所副所長であり、唯一の佐世保市在住の来島進駐軍常勤常務取締役として、SSK佐世保造船所運営の実権を掌握している。

他方、SSK生え抜き組みでは、坪内体制以前からの取締役は川崎孝一ただ一人が生き残りつづけ、78年に上野則義と戸上潮が、80年6月八木保市、竹越彦二郎が抜擢されたが、上野、戸上、八木は短期間で取締役を去っている。彼らの略歴・動向は以下の通りである。

#### 川崎孝一

1918年2月生 41年東京商船学校卒 48年 SSK入社 62年船舶営業部長 66年取締役 72年常務  
(78年6月退任) 78年8月常務 79年7月専務 12月代表取締役 80年2月佐世保造船所長〔現  
職〕代表取締役専務(佐世保造船所長兼営業全般担当兼船舶営業兼艦艇営業部長)

#### 上野則義

1926年2月生 48年九大工卒 SSK入社 78年人材活用本部長 78年8月佐世保造船所長 取締役  
9月常務 (10月人事・勤労業務担当) 80年退社

## 戸上潮

1921年9月生 42年久留米商工卒 48年SSK入社 71年造機部長 77年機械業務部長 78年2月造船所副所長 8月取締役(12月機械設計部長, 品質保証部長兼務) 79年6月退社

## 八木保市

1925年生 51年九大工卒 SSK入社 75年鑄装部長 76年修繕部長 77年設計部長 78年2月造船所副所長 80年造船, 修繕, 艦艇造修各部長およびホーバーマリン市業室長を兼務 6月取締役 83年退社

## 竹越彦二郎

1924年生 47年東大工卒 船舶運営会社入社 60年同退社 SSK入社 73年船舶業務部長 76年国内船営業部長 80年6月取締役 (現職) SSK取締役(船舶営業担当兼国内船営業部長)

川崎はSSK生え抜きとして坪内体制以前からただ一人現在まで取締役として残っているが佐世保造船所の所長でありながら東京に在任し, 造船所は渡部副所長にまかせている。

SSK出身者の抜擢人事は, 78年8月の株主総会・役員会で上野則義人材活用本部長, 戸上潮副所長を取締役に抜擢, その後, 80年6月に八木保市副所長, 竹越彦次郎国内船舶営業部長を取締役に就任させている。しかし, SSK生え抜きの処遇はきびしく, 戸上は79年に退社, 八木も83年には退社している。上野は, 78年の8月, 株主総会以前に造船所長に抜擢され(人材本部長はそのまま兼務), 9月に常務となり10月には人事, 勤労業務をも担当する役員として, 佐世保に在任し佐世保造船所を代表しかつ労務管理の責任者として, IV章でみる坪内の代理として「合理化」の先兵の役割を果たした。「佐世保闘争」では組合との交渉を一手に引き受ける苦勞したが, 「闘争」終結後その責任を問われて, 80年2月には退社させられている。いわば, SSK出身の抜擢組みは使い捨ての浮き目にあっているのである。

加えて, 人事の面では, 後述する「減量経営=合理化」政策とも深く関連するが, 管理職を幹部教育と人事の交流およびSSKの人件費負担の軽減の名目でD2P訓練を実施し, 来島グループへ出向させ, 坪内イズムを体得させ, 精神・思想の面で来島グループ体制に同化させ, 来島グループの一員として行動させようとした。

とくにD2P訓練(Dynamic Power up Program)のねらいは, その実態については別の機会にゆずるが, 「SSKは坪内が再建を引き受けた時点で来島グループの一員になった」という認識のもとに, 「SSKの幹部には坪内社長の経営理念やポリシーをよく理解してもらい, その上で社長の命令一下, ただちに目標に向かって動きだせるような体制を打ち立てること」「来島グループの一員となった以上, その総帥は坪内寿夫氏一人であり誰もが同じカマの飯を食っていくことになるのだから, グループ関連企業のなかで『佐世保重工業だけは別格』といっ

たおかしな誤まったプライドを捨てさせ」ること、「つまり、坪内社長を中心とたし渾然一体のグループ体制の中に完全に同化」させることにあった、といわれる。<sup>2)</sup>すなわち「坪内社長にほれ、この社長ならどこまでもついていける。又心からついていって坪内社長のSSKを再建したい。この社長のためにやってやってやり抜きたいと強く決心」<sup>3)</sup>させ、坪内体制に絶対服従させることにあった。そして管理職の来島どっくへの出向のねらいの一つは、来島という坪内経営の「見本」をみせて勉強させ、坪内経営を理解させ身につけさせようという「体験学習」であった。

このようにして、坪内体制に忠誠を誓い、一体化したもののなかから、坪内のメガネにかなった者を抜擢し、昇進させていった。坪内体制下では部課長クラスがしょっちゅう異動していたが、そのなかでMやHのように異例の速さで昇進をとげていったものがみられる。

Mは、艦艇造修部艦艇建造課長（兼造船部第1課長）から艦艇造修部船殻課長（兼造船部船殻課長）、ついで勤労部保安課長、勤労部主任部員となり、ついで勤労部長（勤労課長兼務）。Hは、看板方式実行委員会の専任課長に就任後所長室企画課査グループの主任部員（課長級）となり、ついで所長室長（兼艦艇造兵部長）に昇進。共に坪内体制後、急速に頭角をあらわし、40歳台で部長に昇進している。

このように、坪内を「オヤジ」と呼ぶ坪内に忠誠を尽し坪内イズムに武装された「進駐軍」を中心とする経営陣と、D2P教育で坪内に忠誠を誓い坪内のメガネにかなって抜擢された管理職層を中心に、経営精神と人事の面で坪内体制が確立してきた。

## 2 経営・生産体制の来島グループ内化

坪内体制の確立のもう一つの戦略はSSKの経営を来島グループと結合・一体化させることにあった。それはSSKの株式所有における来島どっくの比率を高めることと、SSKの生産体系を来島グループのそれと一体化することにあった。

株式保有の面では、坪内・来島グループは持株比率を高め坪内体制をゆるぎないものにしてきた。来島どっく、坪内の株式保有はすでにみたように、78年3月段階でSSKの発行済株式数の25%を所有し、筆頭株主の地位にあったが、子会社を含んだ株式占有率では、日本鋼管グループが25.3%で筆頭株主であった。しかし坪内の社長就任条件として、退職金の資金調達のために大株主の所有するSSKの株式を「新しい経営者に寄託する」ことになっており、坪内は大株主から株式の寄託を受けており、<sup>4)</sup>社長就任時に実質的に株式の面でも支配権を確保していた。さらに、これまた坪内がSSK再建を引き受ける条件であった「関係株主による増資協力」を背景に、78年10月25日に39億円の増資（有償、第三者割当、発行価格、1株につき115

円) を実行, 来島どっくは第三者割当増資で2400万株弱(約27億円強) を手に入れ, 27.46% の株式シェアを確保, 名実とも筆頭株主となった。さらに, 83年段階では, 株式の購入を通じて発行済株式の31%, 来島グループの大平工業, 岸上造船の持株を加えると36.2%を保有するにいたっている。

表Ⅲ—1 SSK大株主の推移(2)

—発行済株式所有率(%)—

	1978年3月	1979年3月	1980年3月	1981年3月	1982年3月	1983年3月
来島どっく	25.00	27.46	23.65	23.65	23.65	30.96
日本鋼管	24.19	26.57	21.52	20.33	19.76	13.10
新日鉄	14.06	15.45	15.45	11.86	11.50	11.37
日商岩井	10.11	11.10	8.13	6.85	6.85	6.00

〔備考〕発行済株式数は78年3月は9000万株。78年10月に増資し, 発行株式は16,828万株となる。

〔出所〕各年度『有価証券報告書』

他方, 以前の筆頭株主であった日本鋼管は第三社割当増資に2293万株(26億円強) 応じたが, その後82年3月まで1200万株を売却, 持ち率比率で20%(19.76%)を割り, さらに83年3月段階では2200万株(ほぼ78年当時坪内に寄託した分だけ)まで減少させ, シェアも13.1%を占めるにすぎなくなるように, 取締役(非常勤)を出してはいるが, SSK離れをしており, 新日鉄や日商岩井も表Ⅲ—1にみられるように, 持株率を低下させてきている。このように, 株式の面で, 来島どっく, 坪内体制を確立させてきた。

他方, 企業運営の面でも, 来島グループと結合・一体化させることによって坪内体制の確立を図った。坪内は社長就任後, 78年9月4日に「中期経営計画」を提案した。それは後に詳述するようにきびしい「減量経営=合理化」を中心とするものであったが, そのなかでコストダウンの一つとして「材料費外注費社外流出費の極小化を図り」また, 「(株)来島どっくと連携を緊密なものとし, 受注活動の援助, 工事量の融通を受け」人材の相互交流を図り, 早急な収益改善を資することとする」という項目があり, これを受けて諸々政策が展開された。

「人材の交流」はすでにみた来島グループからの経営陣の導入, 来島グループへの出向, というかたちであらわれ, 「工事量の融通」は来島グループの受注船の製造を任せたり, 受注の斡旋をする, というかたちであられた。しかし, 来島グループとの結合・一体化という観点からみれば, より重要なのは材料費などの「極小化」という名目で行なわれた来島グループ企業への業務の委管であろう。

それは, 78年10月23日の総合生産委員会に提案された, 「西日本かなえ商事(株)」への資

材部業務の移管、電算管理部の「(株)坪内電算センター」への統合、である。

西日本かなえ(株)は、進駐軍、である石水幸三と三好金太郎が取締役となっている来島グループのいくつかある商事部内のうち来島グループの資材購入を一手に引き受けている鋼材を担当する商事会社である。この佐世保営業所にSSKの資材部がそっくり移籍し、当資の資材部員63人全員が出向した。西日本かなえへの資材部門の移管は、もちろん、関接費の節減、資金ぐりの緩和、廉価購買、などSSKに再建のためを主旨にしているが、このことによって、SSKの資材購入は、来島グループ全体の鋼材購入のなかに組み込まれ、その部門での主体性を失ったのである。

坪内電算センターは、来島グループの肥大化のなかでグループ内のあらゆる計算事務を一括して担当するために設立された会社である。SSKの電算管理部は、技術計算用のCDC、事務計算用のIBMの二基の大型コンピュータを置いていたが、経費削減を理由に坪内電算センター佐世保管理部に移籍され、二基のコンピュータは撤去され、代りに本体を松山市内の坪内電算センターに置くFACOMの端末機が置かれ、佐世保管理部の仕事は情報をインプットする作業が大半を占めるようになった。システム開発の仕事はなくなり、しかもSSK独自のシステムは廃棄され来島のシステム採用が強制された。ここに、SSKの企業の中枢情報が来島グループに掌握されるとともに、SSK独自の技術、経営システムの開発の道はなくなり、SSKの生産技術システムも坪内グループに組み込まれることとなった。

資材部は、SSK本体にとって、生産コストの6~7割を占めている資材の購入業務を担当する主要な業務であり、また電算管理部は企業の中枢情報を処理するとともに、企業経営の基礎となる生産技術のシステムの改善・開発を担う主要な部門である。この二部門が来島グループに完全に一体化され、加えて、造船設計部門の一部と技術開発室を合併分離して、来島グループの一会社として佐世保技術開発(株)を設立したことによって、受注から生産の一貫した、つまり、受注、設計、資材購入、生産、そしてこれらを統括する経営情報の管理と生産技術開発という、企業として経営の主体性の確保の中核となる部門のうち、資材購入と経営情報の管理が既存の来島グループの企業に編入され、技術開発と設計部門の一部が別会社として独立し、SSKは企業としての経営の主体性を失ない、来島グループに生産体制が結合され一体化されたのである。これらのことは、単に「経営の合理化」であるのではなく、SSKという造船会社の生産体系におけるの来島グループ内化であり、坪内体制の確立でもある。

注

1) 前掲『主役と黒幕』P.215—216.

2) 前掲 氏家『佐世保重工に再建の鬼がやってきた』P.76—77.

- 3) D2P 訓練に参加したある管理職の訓練後の感想文の一部。これは訓練実施者に提出したものなので(もちろん坪内の目にふれる可能性は充分にある)割引きして読む必要がある。同上P83より。
- 4) この大手株主の所有するSSKの株式の坪内への寄託は、再建のためSSKが金融機関から資金を借りる際の担保とするものであった。この株式寄託問題はSSKの一応の〈再建〉がなった段階で日本鋼管と坪内および来島どっくの間紛争を引き起こすことになった。

日本鋼管は1983年末に坪内と来島どっくを相手に、SSK再建のために預けたSSKの株券(2177万株 時価48億円弱)の引き渡しを求める訴訟(日本鋼管が坪内に株式を預ける契約は、5年を目途とし、一年ごとに更新する方式であった。82年10月の坪内側の契約延長要求に対して「株券を預けておく必要がなくなった」として拒絶、11月で契約が終了したが坪内が株券を返換しないため)を東京地裁に起した。坪内側は、3年以内に株を買い取るなら当時の時価で売るということになっており、81年に株引取りの意思表示をし、交渉したが話しか進まず、83年10月、株式代金相当額(約22億円、83年時価1株103円換算)を東京法務局に供託し、11月に名義を書き換えている(『日刊ゲンダイ』1983年12月25日付)。

(本文中敬称は略させていただきます)

#### <編集後記>

地域性を把握するのに重要な事は、その地域の構成要素が何かである。ある場合にはそれが企業であったり、またある場合には交流や情報流であったりする。特に最近の地理学では、地域相互の関連性 areal association を計量的に把握する動きもある。(Y. F)

---

神奈川県川崎市多摩区東三田2丁目1番1号 電話(044)911-8480(内線33)

専修大学社会科学研究所

(発行者) 三輪芳郎

製作 時潮社

東京都文京区本郷2丁目12番6号 電話(03)811-8024

---