

# A社造船所の新造船事業における 採算性改善のための方策

—韓国造船関連企業松江重工業への調査を基礎として—

宮 地 晃 輔

## 1. 本稿における目的・背景

本稿では、国内造船準大手であるA社造船所（以下、A社と称す）における新造船事業の採算性改善の方策について、日本造船企業の競争国である韓国の造船関連企業の松江重工業（SONGKANG HEAVY INDUSTRIES Co.,Ltd）への訪問調査を基礎として、その内容を明らかにすることを目的とする。

本稿での採算性とは、新造船の受注価格（船価）すなわち販売価格が、原価（Cost）を回収できるレベルに到達することの前提は当然のことながら、目標利益を獲得できるレベルに到達する採算性を前提としている。前者の前提は、新造船事業を主力事業とするA社にとって至極当然のことに思えるが最近の状況では、採算割れの新造船受注が実際に存在した。また、後者の前提は、A社新造船の原価低減をいかに実現するかが問題の根底にある。

新造船すなわち船舶造りにかかる原価（固定費＋変動費）の要素には、主要材料の鋼材を中心とした材料費、製造工程に従事する工員の労務費（賃金）、外注費、電力料及び減価償却費等がある。これらに関して、日韓造船企業の新造船の原価要素に関して次のことが特徴としてあげられる。

第一に、新造船の主要材料の鋼材価格は、日韓鉄鋼メーカーを比較した場合、韓国の鉄鋼メーカーの鋼材のほうが日本のそれよりも安価である<sup>(1)</sup>。第二に、新造船のための鋼材や船体ブロック等は重量規模が大きいため物流コストが高額になるものもあるが、当該コストの日韓比較でも韓国におけるそれが安価となっている<sup>(2)</sup>。第三に、新造船建造に必要となる電力料についても日韓を比較すると、韓国の電力料が日本の約3分の1のレベルであり、安価となっている<sup>(3)</sup>。これらのことは、日本造船企業において採算性の改善を考えるうえで、韓国造船企業と新造船の生産性が同じレベルであってもコスト競争では不利になることを意味している。したがって、日本造船企業の採算性改善のためには従来型の発想からパラダイムシフトを行わなければならない場面が当然に生じてくる。

本稿の目的を推進するために、松江重工業<sup>(4)</sup>に訪問調査を行っているが、同社は、韓国釜山市影島区に所在する造船関連企業であり、船体ブロックとしてのメガブロック (写真1, 2参照)、デッキハウス (写真3参照) の製造・販売を行っている。同社に対する訪問調査を2013年6月19日に行い、CEOの嚴泰完 (ウム テウァン, 以下、ウム氏と称す) による新造船用の船体ブロックとデッキハウスの製造現場の説明を受け、韓国造船企業における量産化による採算性向上を図ることの示唆を受けた。韓国造船企業は、船体ブロックのドック搭載から進水までの期間をいかに短縮できるかが採算性向上の鍵と考えている。これまで、船体ブロックのドック搭載後の生産リードタイム (製造工程の中で製品が完成するまでの時間) を、90日から30日程度までに短縮してきている。これにより量産化と採算性向上を図っている。また、韓国造船企業は、量産化の実現のために新造船建造の際の分業化を重視している。ここでの分業化とは、造船企業と松江重工業のような船体ブロック・デッキハウスを製造するメーカーとの分業を意味している。当該分業化は、造船企業の自製と外注化の問題であり、まさに管理会計における経営者意思決定に関わるものである。そして、本稿では日本の造船企業であるA社と海外 (ここでは韓国) の造船関連企業

との分業化を念頭に置いて従来型からのパラダイムシフトを志向している。それは当該志向により A 社の採算性改善のための方策の提案を可能とするからである。

A 社は、日本の造船企業であり、国内造船準大手としてのポジションをもち、地域造船企業として基幹産業の位置づけを有し、同社造船事業部が所在する地域では、協力先企業の業績や雇用を中心に強い影響力を有している。A 社の新造船事業は、中型バルクキャリアー（中型貨物船）に注力されていて、当該船の競争力向上が念頭に置かれている。一方、2008年9月のリーマンショック発生を契機に、日本の造船企業の受注環境の潮目は変わり、中国経済の減速と海運需要の低下および船腹余剰を原因として、新造船の受注価格すなわち船価は低下をしていき、一定期間の円高状態も加わって、受注船単位の採算性は悪化した。これらのことから一部の受注船では採算割れも生じ、A 社の主力事業である造船事業は、2013年6月現在でも、苦境に立たされている。当然のことであるが A 社は、受注船単位の採算性を重視している。このことは、採算性に適わない受注は回避するという考え方に連動して、A 社の新造船受注の隻数は減少していく方向にある。その結果、雇用・設備投資等の縮小がもたらされ、長期的視野に立った場合に A 社の採るべき方策として適といえるのか、筆者は甚だ疑問をもっている。本稿は、この点に対する切り込みを図っている部分がある。

## 2. 韓国造船企業と A 社の新造船事業に対する経営上の軸足

A 社も含め日本の造船企業の競争国である韓国は、船主（新造船の発注者、船会社等）のほとんどが海外の船主であり、韓国内需要は乏しく、輸出を前提とした新造船受注の構造を有している。一方、日本の造船企業は、外需に対応する輸出部分に加えて、内需対応型の新造船が少なくないボリュームで存在している、具体的には商船三井、日本郵船、川崎汽船といった大手船会社等の新造船需要を中心とした国内需要が存在している。日本

の内需型新造船への対応環境が、鉄鋼メーカー（造船企業に新造船の主要材料の鋼材の供給）と造船企業および造船企業の協力先企業の間での保守的なサプライチェーンを構築させた。

今日、当該の保守的なサプライチェーンが、韓国造船企業との製造原価競争に劣位してしまう原因ともなっている。A社は特にこの傾向が強く、韓国鉄鋼メーカーの品質の良い鋼材を新造船製造に用いることは、現在、筆頭株主である日本の大手鉄鋼メーカーとの力関係から実現していない<sup>(5)</sup>。これはまさに保守的なサプライチェーンからもたらされるものである。また、A社の新造船製造にあたっての地元協力先企業の存在は不可欠であり、また造船事業部の所在する地域の基幹産業としてのA社の役割を考えれば、これまでの経緯を継承しなければならない部分があるのも事実である。これもまた保守的なサプライチェーンの一部である。この点に関して、A社と地元協力先企業の関係は、A社の新造船事業における分業であり伝統的に行われてきたことである。A社造船事業部が所在する地域の地元協力先企業を中心としたサプライチェーンでは原価低減に限界があり、韓国・中国の造船企業に対抗できないという状況であれば、海外に協力先企業を求めていくことも必要になる。このことは従来型発想（従来型常識）の転換を伴うものであるが、当該の保守的なサプライチェーンは強固であり、その構造を転換させることは容易ではない。しかし、従来型発想を金科玉条のごとく今後も続けていくことは、完全なグローバル競争に晒されている日本造船企業の新造船事業に、縮小をもたらす結果となり、「季節が変われば着る服装も変わるという表現を用い、その意味するところは、経営環境が変化すれば、経営上の発想も変えなければならないことを指摘した、オリエンタル精工鋳海事業所（韓国造船関連企業）海外営業部部長のL氏の言葉は重く受け止めなければならない」<sup>(6)</sup>。

韓国造船企業の経営環境としては、内需が乏しい中、外需対応型の新造船を前提として、量産型で利益の確保を図ることに軸足を置いている。このことから年間に何隻の新造船の受注を行わないと固定費が回収できない



というラインを常に意識しながらの量産化を図ろうとしている。そして、この量産化のために造船企業と船体ブロック・デッキハウスメーカーとの分業を重視して、生産リードタイムの短縮を図ろうとしている。

一方、日本の造船企業である A 社は、少なくとも現状においては量産型での利益の確保が念頭に置かれていない。A 社が直近の2013年5月17日に発表した、新中期経営計画については、主力事業の新造船事業の操業を縮小することが明記されている。このことから A 社の新造船戦略は縮小路線を歩み出し、当該路線の目的とするところは、固定費の大幅な削減であり、すでに従業員に対する希望退職の募集も行われている。

韓国造船企業と A 社の両者ともに、新造船事業における固定費管理を重視しているが、前者は量産化による固定費回収を、後者は従業員削減による固定費低減を目指している。ウム氏は、日韓造船企業のいずれを問わず、自社の主力事業が新造船事業であるのであれば、受注隻数が継続的に減少していくことは避けるべき課題であると指摘している。この指摘に関係することとして、A 社の抱える課題である技能伝承の停滞の問題がある。A 社は、直近の新中期経営計画の中で、技能伝承の停滞を自社の課題として掲げているが、そうであれば、新造船事業の縮小は当該課題の克服には

図表 1 韓国造船企業と A 社における経営の軸足

韓国造船企業	A 社（日本造船企業準大手）
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 外需対応型の新造船事業を前提</li> <li>・ 新造船の量産化による固定費回収：固定費を回収するために何隻の受注が必要になるかの観点を重視</li> <li>・ 船体ブロックのドック搭載から進水までの生産リードタイムの短縮</li> <li>・ 造船企業と船体ブロック・デッキハウスメーカーとの分業の重視</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 受注船単位の採算性を重視</li> <li>・ 採算性に適わない新造船受注の回避</li> <li>・ 新造船事業の縮小</li> <li>・ 新造船は中型バルクキャリアーに注力</li> <li>・ 従業員数削減による固定費の低減</li> <li>・ 筆頭株主である大手鉄鋼メーカーと A 社及び地元協力先企業とのサプライチェーンを重視</li> </ul>

マイナスの要素になる可能性が高い。なぜならば、技能伝承はものづくり現場の実践を通して行われると考えれば、新造船事業の減少は、実践機会の減少に他ならないからである。これは、現在のA社の経営上の軸足から生じる課題といえよう。

韓国造船企業とA社における経営の軸足に関して、その要点を整理したものが図表1である。

### 3. 韓国造船企業における分業の重視とA社新造船事業の採算性改善の方策

#### 3-1 韓国造船企業の新造船建造のための分業

韓国造船企業は、新造船の製造工程での工程短縮すなわち生産リードタイムの短縮を実現するために、造船企業が得意とするものや競争力のあるものは自製で行い、船体ブロック・デッキハウスメーカーに外注化した方が自製よりも製造時間や原価の面で優位であれば、外注を行うという分業化を重視している。例えば、新造船建造において、デッキハウス(写真3参照)は外注化が自社に優位と判断すれば、自製ではなく当該部分は他社に外注される。ここでの外注化判断のためには、新造船の生産リードタイム短縮や原価低減への貢献度の測定を行うことが必要になり、造船企業内における管理会計チームや原価計算チームまたはこれらを含む横断組織の当該測定能力が問われることになる。

写真1, 2は松江重工業が製造するメガブロックである。また、写真3は、同社が製造する新造船用のデッキハウスである。松江重工業は、韓国の造船関連企業として、内外の造船企業から新造船の一部になるメガブロックやデッキハウスの受注製造を行っている。逆に、松江重工業に対してメガブロックやデッキハウスの発注を行っている韓国内外の造船企業は、同社に対して新造船の一部を外注化しているということになる。これがまさに韓国造船企業が重視する造船企業と松江重工業のようなメガブロック

やデッキハウス等の製造を行うメーカーとの分業である。

韓国造船企業の中には、ドック単位の新造船建造の回転率を高めていくことを重視している関係から、写真1、2におけるメガブロックは、自社では製造を行わず、松江重工業のような協力先企業に製造を行わせ、ジャストインタイム（Just in Time：以下、JITと称す）を強く意識したメガブロックのドック搭載を行い、当該搭載後の新造船のドック内での生産リードタイム短縮を継続的に行う企業がある。また、船体ブロックは自社で製造するが、写真3のような新造船のデッキハウスは、自社で製造を行わず、協力先企業に製造させ、ドック内で建造中の新造船に対してデッキハウスの搭載を行うことで生産リードタイム短縮を図っている韓国造船企業もある。両者のねらいはいずれも、新造船建造の回転率を高め、船主からの受注代金の回収も早めていくことにある。

韓国造船企業は、松江重工業のような船体ブロック・デッキハウスを製造するメーカーとの分業による新造船建造を重視しているが、ドック内での生産リードタイム短縮のために、必要なときに必要な船体ブロックをドックに投入する、あるいは必要なときに必要なデッキハウスをドックに投入するということが前提になる。当該前提を実現するためには、造船企業と船体ブロック・デッキハウスメーカーのサプライチェーンの中でのJITが重要になる。つまり、造船企業側のドックでメガブロックの受け入れが可能となったときは、直ちに搬入ができなければならなし、ドック内で建造中の新造船に対してデッキハウスの搭載作業ができる状態になれば、直ちに搬入ができなければならない。仮に、船体ブロック・デッキハウスメーカーのメガブロックの製造が遅れば、造船企業側のドックが受け入れ可能な状態でも当該ブロックの搬入ができず、待ち時間が発生してしまう。JITの思想からこれは回避しなければならない。また逆に、船体ブロック・デッキハウスメーカーのメガブロックの製造は完了しているが、造船企業側のドックの受け入れ態勢が整っていない場合も搬入をすることができず、ドック内の生産リードタイム短縮に悪影響を生じる可能性がある。

写真1 松江重工業本社工場 (韓国釜山市影島区) メガブロック製造 (No.1)



筆者撮影 (2013年6月19日)

写真2 松江重工業本社工場 (韓国釜山市影島区) メガブロック製造 (No.2)



筆者撮影 (2013年6月19日)

写真3 松江重工業本社工場（韓国釜山市影島区）デッキハウス製造



筆者撮影（2013年6月19日）

### 3-2 A 社新造船事業の採算性改善のための方策

韓国造船企業における分業化の重視を見てきたが、日本造船企業の競争国である韓国の状況をふまえたうえで、A 社は新造船の採算性改善のために何を行う必要があるかについて論究する。A 社は、新造船事業にあたって中型バルクキャリアに注力してきた経緯があるが、当該船は、韓国・中国との激しい競争が行われている。前述したとおり、新造船の主要材料である鋼材は、日本の鉄鋼メーカーの価格は、韓国・中国の鉄鋼メーカーのそれよりも高い価格となっている。また、新造船建造に必要なとなる鋼材や船体ブロック及びデッキハウス等は重量規模が大きいため物流コストも高額になるものがあるが、韓国の物流コストは日本のそれより安価である。加えて、新造船建造のために設備を稼働させるためのコストである電力料は、韓国においては日本の約3分の1である。これらのことから、仮に生



産性のレベルが同じで、全く同じ新造船を建造するとした場合、韓国造船企業の新造船の方が日本のそれと比較して安価な製造原価（製品を造るためだけにかかる原価）となってしまう。この前提をふまえたうえで、A社の新造船の採算性改善のための方向性を示さなければならない。

結論を先に述べれば、韓国造船企業と比較して、A社の新造船建造が高コスト体質になっている部分を、韓国造船関連企業との連携によって改善することが必要である。A社が日本国内で購入（調達）する鋼材の価格や使用する電力料は、A社経営者にとって管理不可能なコストである。A社経営者がコントロールすることができない材料費や経費が、日本国内の要因として存在し、グローバル競争下の中で、韓国・中国造船企業との比較において高コスト体質の部分があり、このことが、A社の採算性を悪化させている可能性がある。この問題を解決していくためには、日本国外の要因に解決のための方策を求めていくことも必要である。A社の場合は、筆頭株主である日本の大手鉄鋼メーカー—A社—地元協力先企業で構成される保守的なサプライチェーンを、一部見直すことが必要ではないかと考える。具体的には、新造船建造のための主要材料である鋼材の購入先を一部、韓国や中国の鉄鋼メーカーから購入したり、協力先企業を松江重工業のような韓国造船関連企業に求めたりすることが必要だと考える。当然のことながら、保守的とされるサプライチェーンに対して一部でも修正を行うことは容易ではない。A社の筆頭株主である日本の大手鉄鋼メーカーとA社の関係は強固であるし、地元協力先企業との関係においても過去からの経緯やA社の基幹産業としての役割を考慮すれば、海外に協力先企業を積極的に求めることには抵抗が生じやすい。しかしこれらの点を考慮しても、A社が保守的なサプライチェーンを前提として、今後も造船企業として生き残っていけるのか、客観的な視点に立って冷静に考えていくことが必要である。このことは、A社の避けては通れない課題といえる。

A社が松江重工業のような韓国造船関連企業を協力先企業とすることのメリットは、韓国が有するコスト優位性を利用できることにある。例えば、

A 社が松江重工業を協力先企業に選定して、写真 1, 2 のメガブロックを外注化したと仮定する。松江重工業による当該メガブロックの建造は、韓国国内で行われるため、日本よりコスト優位性の高い鋼材や物流サービス及び電力を使用できることになり、日本国内で製造する船体ブロックとの比較において低い原価で製造を行うことができる。また、A 社の造船事業部は比較的、韓国と近距離にあるので、韓国国内で完成したメガブロックを、A 社のドックに搬入するための運搬にかかる時間やコストの点でも優位であると考えられる。メガブロックと同様にデッキハウスの外注化を仮定した場合でも同様のことがいえる。デッキハウスの外注化では、内装や備品等の設置まで完了させることができる。写真 4 は、写真 3 における新造船用のデッキハウス内の居住区である。写真 4 が示すように、デッキハウスの外注化は居住区の内装や船内備品の設置まで完了することになり、新造船の生産リードタイム短縮に貢献することになる。

これまで論究してきた A 社と韓国造船関連企業の連携による新造船の採算性改善を、本格的に A 社が導入することは、前述したとおり保守的なサプライチェーンの強固さからハードルが高いものである。したがって、当該ハードルを乗り越えていくためには何が必要かを考えることが重要になる。この点に関して筆者の結論を先に述べれば、A 社は新造船受注の縮小路線ではなく、拡大・量産化路線を目指すべきで、建造隻数が増加することで、地元協力先企業と韓国協力先企業の両者による最適な外注化ポートフォリオを構築することが可能になる。A 社の新造船受注隻数が減少する中であっては、地元協力先企業も保守的な姿勢に陥りやすい。逆に A 社の新造船受注が拡大して量産化の方向に向かえば、地元協力先企業に加えて韓国造船関連企業を協力先企業に加える余地が生じる可能性がある。また、A 社の協力先企業に韓国造船関連企業が加わることで、地元協力先企業に競争意識の高まりをもたらすことができる。これは韓国造船関連企業にも同様のことがいえる。これらにより、A 社は、協力先企業を含めた生産効率の向上を図りやすくなると考える。

A社は、2013年5月17日に公表した新中期経営計画の中で、新造船事業の縮小を表明している。したがって、本稿は、A社経営者の現在の経営計画とは正反対の立場を主張している。本稿が主張する新造船受注の拡大とそれに伴う量産化をA社が実現していくためには、現在の中型バルクキャリアーへの注力にタンカー・LNG船等を加えた多船種でかつ多船型な新造船の受注を目指す方向に舵を切らなければならない。

写真4 松江重工業本社工場(韓国釜山市影島区)写真3におけるデッキハウスの居住区



筆者撮影 (2013年6月19日)

また、A社が新造船受注の拡大・量産化を目指すのであれば、生産効率の向上を、設計を中心に重点的に行わなければならない<sup>(7)</sup>。具体的には、新造船の設計は品質・性能を中心に追求される傾向にあるが、当該の追求だけでは不十分であり、製造現場での作業のしやすさも設計の中に盛り込んでいかなければならない。つまり、設計段階から新造船の生産効率の向上を目指すという視点が必要となる。生産効率の向上については、2013年



5月17日のA社新中期経営計画の中でも新造船事業での生産効率の更なる向上を図ることが明記されているが、当該向上は新造船の設計段階から行うという点が、A社が今後取るべき方策といえる。以上に述べてきた新造船の採算性改善のためのA社の方策を整理したものが図表2である。

図表2 A社の新造船事業の採算性改善のための方策

現 状	方 策
<p>A社が日本国内で購入（調達）する鋼材の価格や使用する電力料は、A社経営者にとって管理不可能なコストである。A社経営者がコントロールすることができない材料費や経費が、日本国内の要因として存在し、グローバル競争下の中で、韓国・中国造船企業との比較において高コスト体質の部分があり、このことが、A社の採算性を悪化させている可能性がある。</p> <p>この問題を解決していくためには、日本国外の要因に解決のための方策を求めていくことも必要である。</p>	<p>A社の場合は、筆頭株主である日本の大手鉄鋼メーカー—A社—地元協力先企業で構成される保守的なサプライチェーンを、一部見直すことが必要ではないか。</p> <p>新造船建造のための主要材料である鋼材の購入先を一部、韓国や中国の鉄鋼メーカーから購入したり、協力先企業の一部を韓国造船関連企業に求めたりすることも必要である。つまり、鋼材調達先にしても協力先企業にしても国内・海外の両者の最適なポートフォリオを構築することが、採算性改善のための糸口である。</p>
<p>A社は、現状、新造船受注は縮小路線を採っている。受注船単位の採算性を重視して、採算性に適わない新造船受注の回避を徹底する。</p>	<p>A社は新造船受注の縮小路線ではなく、拡大・量産化路線を目指すべきである。量産化によって固定費負担の低減が図れる。また、建造隻数が増加することで地元協力先企業と韓国協力先企業の両者による最適な外注化ポートフォリオを構築することが可能になり、原価低減につながる。</p> <p>さらにA社は、韓国に近距離に位置しており、地理的有利性を採算性改善に活かすべきである。</p>

<p>新造船事業での生産効率の更なる向上を図ることが、2013年5月17日のA社新中期経営計画の中でも明記されている。</p> <p>採算性を改善するためには、生産性を向上させることは不可欠である。</p>	<p>A社が新造船受注の拡大・量産化を目指すのであれば、生産効率の向上を、設計を中心に重点的に行わなければならない。具体的には、新造船の設計は品質・性能を中心に追求される傾向にあるが、当該の追求だけでは不十分であり、製造現場での作業のしやすさも設計の中に盛り込んでいかなければならない。この点が疎かになれば生産効率は向上しない。</p>
---	--

(筆者にて作成)

#### 4. むすびにかえて

本稿では、国内造船準大手であるA社における新造船の採算性改善の方策について、日本造船企業の競争国である韓国の造船関連企業の松江重工業への調査を基礎として、その内容を明らかにすることを目的とした。本稿で示したA社新造船事業の採算性改善のための方策は、現時点でA社では行われていないものや検討すらされていないものが多分にある。したがって、本稿が示した改善への方策を、A社が実行する可能性が高いとは言い切れない。しかしながら、本稿は新造船事業を主力事業とするA社が、今後も当該事業で競争力を保持し、同社のステークホルダーの期待に応えるためには何が必要かの視点をもって論究を展開してきた。

今回、本研究の進捗のための訪問調査先である松江重工業のウム氏からさかんに聞かれた言葉に、経営者のマインドという言葉があった。これを筆者により解釈すると、経営者自身が経営の変革に懸ける思い、それを実行する力、そして何よりも自社の継続的・永続的發展に懸ける思いと実行力が、当該企業の存続か否かを決するという意味と考える。A社経営者においても、「季節が変われば着る服が変わる」で表現された「経営の環境が変われば、経営上の発想も変わる」を、自社にあてはめて、従来型発想

の殻を破るべきは破るという姿勢で A 社の永続的発展を追求することが期待される。

本稿が示した A 社新造船事業の採算性改善のための方策についても、その内容に課題を有している。例えば、A 社が現在の新造船の縮小路線から多品種・多船型の拡大・量産化路線に転向することを考えた場合、現有する A 社の設備で対応が可能なのか、不足があるとすればそれは何なのか、不足が明確にされたとして、当該不足を解消するための A 社の設備投資能力があるのかといった点が、本稿では明らかにされていない。また、新造船の製造原価の低減のために、韓国の造船関連企業との連携を主張しているが、当該の海外企業と連携することのリスクの内容や評価について本稿では明らかにされていない。これらの積み残された課題については別稿で明らかにする。

#### [注]

- (1) A 社に対する2010年12月22日訪問調査の際に、同社経理部経理課長より示唆を受けた。
- (2) 韓国造船関連企業オリエンタル精工に対する2013年3月27日訪問調査の際に、同社田原隆専務より示唆を受けた。
- (3) 韓国三菱重工業に対する2013年3月5日訪問調査の際に同社副所長より示唆を受けた。
- (4) 韓国造船関連企業の松江重工業は、1995年5月に会社設立され、釜山市影島区に所在している。同社はデッキハウス、メガブロック、フルブロックを製造して、韓国内外の造船企業に販売することを主とした企業である。
- (5) この点については、拙稿「造船業における原価管理の動向—A 社造船所の事例を対象として—」『企業経営研究』日本企業経営学会、第15号、2012年5月及び宮地見輔・竹田範義・小形健介・柘紫乃「A 社造船所における競争と会計のグローバル化への対応と地場経済に与える影響—韓国造船業の動向も含めて—」『長崎県立大学『経済学部論集』第46巻第4号、2013年3月31日で詳細な論究を行っている。
- (6) 韓国造船関連企業オリエンタル精工に対する2013年3月27日訪問調査の際に、同社海外営業部長 L 氏より発言があったものである。
- (7) この点については、松江重工業の嚴泰完 CEO もその重要性を強調している。

#### 参考文献

浅田孝幸・伊藤嘉博 [責任編集] 『戦略管理会計』中央経済社、2011年。

高栢真一 [編著] 『管理会計入門ゼミナール [改訂版]』創成社, 2012年。

田中隆雄 『管理会計の知見 [第2版]』森山書店, 2002年。

宮地晃輔 「造船業における原価管理の動向—A社造船所の事例を対象として—」『企業経営研究』日本企業経営学会, 第15号, 2012年5月。

宮地晃輔・竹田範義・小形健介・柊紫乃 「A社造船所における競争と会計のグローバル化への対応と地場経済に与える影響—韓国造船業の動向も含めて—」『長崎県立大学経済学部論集』第46巻第4号, 2013年3月31日。

## [付記]

本稿は、筆者の長崎県立大学長期在外研修（韓国釜山）での成果の一部である。1年間（2012年10月～2013年9月）の長期在外研修の機会を与えて頂いた長崎県立大学の太田博道学長をはじめ同大学関係者の皆様方に厚く御礼を申し上げる。

## 謝辞

本稿における研究対象となった韓国造船関連企業である松江重工業の嚴泰完 CEO には、貴重な新造船用の船体ブロック・デッキハウスの製造現場の案内・説明を頂き、ここに厚く御礼を申し上げる。嚴泰完 CEO には、同社の第一・第二工場及び本社工場を案内・説明頂いた。多くの製造業は、自社の生産工程・製造現場を外務者には見せないことが通常であるが、嚴泰完 CEO には、日本の一研究者にすぎない筆者のために、献身的なご教示を頂いた。

今回、筆者の強い希望であった松江重工業の船体ブロック・デッキハウス製造現場を見ることが実現したのは、韓国造船関連企業オリエンタル精工の田原隆専務の仲介があってのことである。田原隆専務の日本造船業の復活にかける思いは並大抵のものではない。筆者が、日本の造船企業が今後も存続できるために新造船事業の採算性改善に何が必要かを考えていることをご理解頂き、研究の進捗に協力を頂いた田原隆専務に御礼を申し上げる。