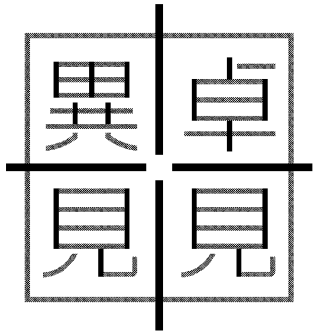




サノヤスホールディングス会長
上田 孝



うえた・たかし 75年(昭和50)神戸大経済卒、同年住友銀行(現三井住友銀行)入行。常務執行役員大阪本店営業本部長などを歴任。サノヤス・ヒシノ明昌副社長を経て09年社長。11年サノヤスホールディングス社長兼サノヤス造船社長、21年サノヤスHD会長。兵庫県出身、72歳。

船との出会い

私は2008年5月にサノヤスに入り、社長就任は09年6月。その後、持ち株会社体制に変更し、造船部門を「サノヤス造船」として事業会社群の長男坊に据えたのは11年10月のことであった。

入社以来、船(サノヤスは外航船に特化)そのものや造船業の魅力を実感する日々が続いた。世界の海を行き交うロマン、大きなモノを大勢の人と一緒に造り上げるチームワークの醍醐味(だいごみ)、完成時に命名し支綱を切断する厳粛なセレモニーの奥深さ(社長として98隻の命名式を行った)、海事クラスターといわれる多くの産業が時にまとまり、時に

110年の歴史に区切り

一方、造船はニッポンにとつては不可欠な産業であったが、グリー

祖業・造船事業を売った男

争う面白さ、ワールドワイドにつながる世界、地方経済を支える究極の労働集約型産業、環境対策を追い続ける産業…。銀行から転じた私にとって造船業は本当に魅力的な世界であった。

08年9月のリーマン・ショックまで、世界の造船業界は空前のブームに沸いていた。1975年ごろは日本と欧州が、00年ごろは日本と韓国がトップ2であった。GDPが中国に抜かれ世界第3位に落ちた10年には大きく地図が塗り替わり、トップは中国となり、我が国は3位(世界シェア20%程度、中国は日本の2倍の竣工量)まで沈んでいた(現在の我が国の新造船竣工量シェアは15%程度)。当時の造船業界は「二つの過剰」すなわち外航船の数が多過ぎる「船腹過剰」と造船所が多過ぎる「船腹過剰」造船所が多過ぎる

過当競争が導く変化

地球の未来を語る時、多くの課題が挙げられる。グローバル化の不透明な未来、地球温暖化に伴う

産業基盤再編、世界で戦う

環境変化、テクノロジーの想像を超えた進化など。足元ではトランプ関税ショックか。我が国では、少子化、人口減、地震リスク、インフラの老朽化などが加わるが、その未来を占う際、日本経済を支えてきた基幹産業はどうなるのだろうか。と自問自答してみた。この四半世紀で過当競争が続く構造変化が起こった産業は、銀行、海運、家電、鉄鋼、そして造船業界が挙げられよう。いずれも産業を守るために再編を果敢に実践してきたが、これが「歴史」である。

現状のままで生きていけるかどうかが問われている業界はどこか。PDCAを回していない政治家、少子化と逆行する大学や教育機関、そして日本の産業を支えてきた中小企業群が挙がるのではないだろうか。今こそ新時代に適応できる産業基盤再編、すなわちグローバル市場で戦うために合併などでサイズアップしプレイヤー数を抑えることが必要だ。

この観点から、トランプ大統領が米国造船業の復活を図り中国の支配力の低下を狙っているようであるが、一度手放した製造業(造船業)を簡単には取り戻せるはずはない。我が国も残す産業はその腹を固め、再編を進めておくことが肝要ではなか。バブル後の我が国は「三つの過剰」雇用・設備・債務を抱えていたが、その対応の結果、長期的なデフレシヨンに陥り「失われた30年」につながったわけで、今なすべきことは、政治家が真正面から取り組むべきテーマがここにあると考える。(今回は製造DX協会代表理事〈エスマット代表〉林英俊さんです)