

第1部 創立からの100年

1896(明治29)年～1996(平成8)年

Visual History of 100years

「社会の原動力を支えた、
発展の軌跡」

Prologue

黎明

~1895

明治28年

創立前史・個人経営の時代

日本が世界に目を開き、産業の近代化を図ろうとしていた明治初期、貿易業など多くの事業を手掛けていた実業家の川崎正蔵は、西洋型船の建造を目的として、1878(明治11)年4月、東京・築地南飯田町9番地に川崎築地造船所を創業した。これが当社の起源である。その3年後には兵庫・東出町に川崎兵庫造船所を開設し、東西両造船所体制を確立した。

さらに、1887年には政府から官営兵庫造船所が払い下げられた。多くの申込者のなかから正蔵が選ばれたのは、経営能力はもとより、造船業への熱い想い、国家社会のためという確固たる信念、不退転の決意、優れた見識、誠実な人柄が評価されたからである。

川崎築地造船所と川崎兵庫造船所の主要機能を移して新発足した川崎造船所は、従業員618人、船台3基、船架2基、汽缶(ボイラ)5台(計111馬力)という規模であった。

1894年に日清戦争が勃発すると、各造船所に船舶の改修工事を中心とした注文が殺到し、わが国の造船業界は活況を呈した。これ以降、船主は大型船による大量輸送を志向した。川崎造船所も主に海軍の督促を受けて繁忙の日々を送った。

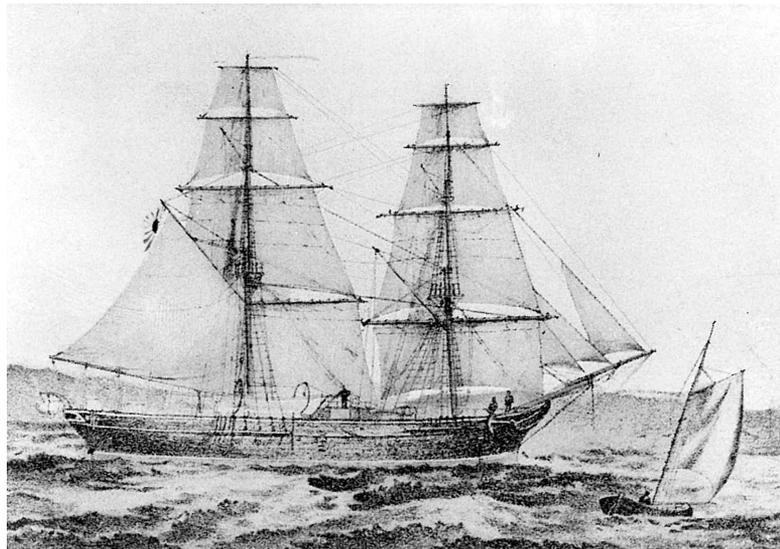
こうしたなか、大幅な設備増強の必要性を痛感した正蔵は株式会社への改組を計画した。また、自らの引退を決心し、1,800人以上の従業員を託せる後継者を探すことになった。



西洋型造船業の先駆者となった創業者川崎正蔵(1837~1912)(左端)



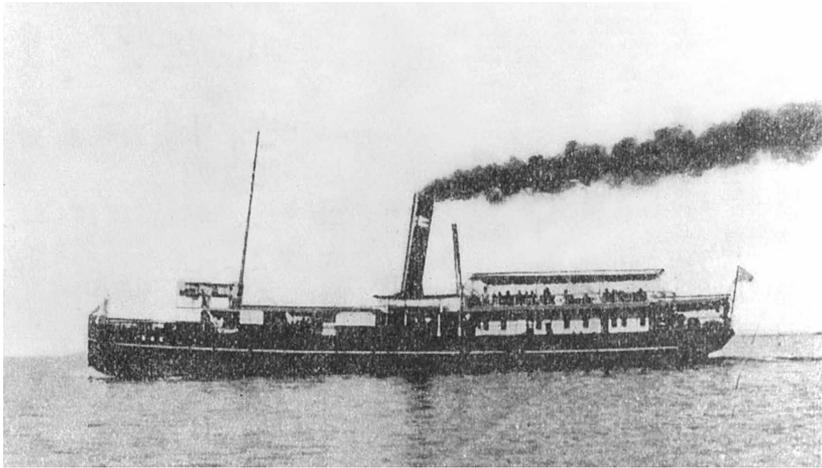
創業を告知する1878年の川崎築地造船所広告



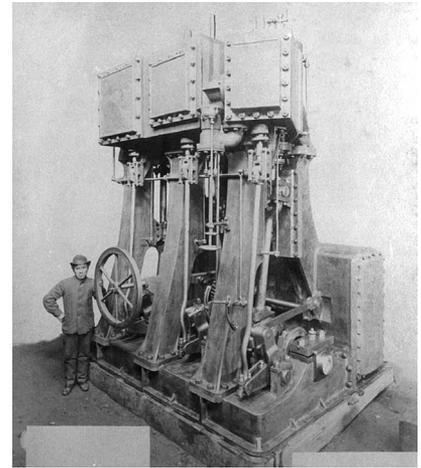
風帆練習艦「館山」——川崎築地造船所で第一回漕丸として1880年に建造



1891年の川崎造船所——左奥の船舶は船架上のもの



貨客船「湊川丸」——川崎造船所第2番船で1887年に大阪商船へ引き渡し



貨客船「龍田川丸」用蒸気機関——1894年に製造
(3シリンダ・65馬力)



日清戦争戦勝を祝って建造された日比谷凱旋門

日清戦争に勝利、列強の仲間入りへ

1894(明治27)年7月、日本と清国は朝鮮の支配をめぐる戦争状態に入った。日本は8月1日に宣戦布告し、9月に平壤の戦いと黄海の海戦で勝利すると、翌年3月には遼東半島を制圧した。アメリカの仲介により、1895年3月20日から下関で日清講和会議を開催。①朝鮮を独立国として承認する、②遼東半島と台湾、澎湖島を日本に割譲する、③軍費の賠償金として銀2億両(約3億円)を払う、などの講和条約が調印されたが、露・仏・独の「三国干渉」により遼東半島の領有を放棄した。日清戦争の勝利によって日本は列強の仲間入りを果たした。

Chapter - 1

創始

1896~1913

明治29年

大正2年

川崎造船所の創立と
事業基盤の確立

1896(明治29)年10月15日、川崎正蔵は株式会社川崎造船所を設立した。初代社長は、松方正義首相の三男松方幸次郎であった。筆頭株主となった正蔵は松方社長の懇請を受け顧問に就任したが、経営には口出しをしなかった。

1902年11月には、6年の難工事を経て、長さ130m、幅15.7m、深さ5.5m、最大収船能力6,000総トンの乾ドックが完成した。艦艇の建造にも意欲的に取り組み、水雷敷設艇や水雷艇などのほか、アメリカから技術者を招いて建造した国産初の潜水艇を、1906年4月に海軍へ引き渡した。

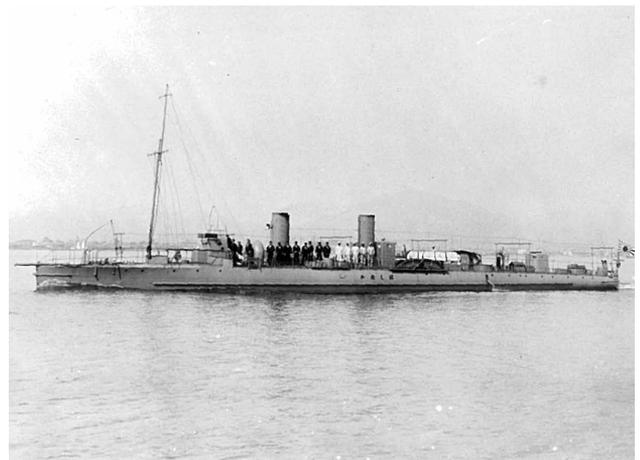
一方で、一般商船の受注も増加していった。1900年には当社にとって初のイギリスのロイド船級協会の船級資格を取得した大阪商船の「大仁丸」をはじめ、1,000~2,000総トン級の船を次々に進水させた。また、第1船台から第4船台まで建設し、建造能力を大幅に増強した。

さらに、有望な新事業として鉄道車両の製造に着目し、兵庫運河沿いに鉄道車両工場を建設。鉄道用の製造、機械、製材工場が完成し、客車・貨車などの製造を開始した。1908年には機関車工場も竣工している。

日露戦争(1904~1905年)の勝利を機に、政府は大型艦の国産化を計画。当社は1908年に通報艦「淀」を建造したが、これは民間造船所の建造では初めて1,000排水トンを超える軍艦であった。続いて二等巡洋艦「平戸」、巡洋戦艦「榛名」が進水した。



乾ドック入渠第1船の日本郵船「三河丸」(1902年)



一等水雷艇「鵜(はしたか)」——1904年、海軍省に引き渡し



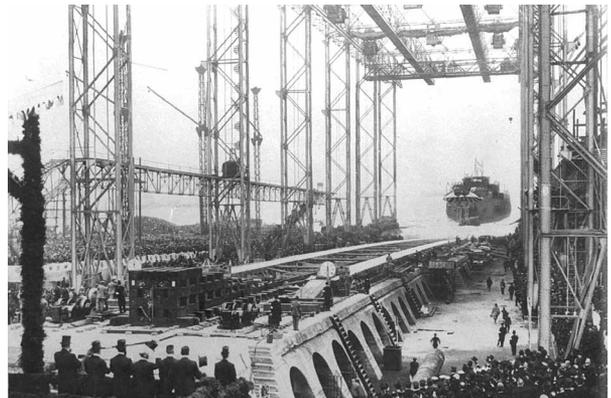
150トン起重機船——右奥は鉄道棧橋(1908年)



1908年末に完成した洋風建築の本社社屋



当社製第1号機関車「6700形」——1911年、鉄道院に納入



巡洋戦艦「榛名」の進水式(1913年)



八幡製鐵所

官営八幡製鐵所、近代化に向け始動

日清戦争を契機に日本では製鉄所設立の機運が高まり、政府は計画案を作成した。軍事、輸送、石炭供給などの観点から、開墾地には福岡県遠賀郡八幡(現・北九州市)が選ばれた。1896(明治29)年に用地を買収し、翌年から建設に着手した。1901年2月5日、東洋一の規模を誇る官営八幡製鉄所の第1溶鉱炉で火入れ式が行われ、操業を開始。年産9万トンの銑鋼一貫製鉄所は、20世紀の幕開けとともにスタートした。しかし操業は難航し、本格的に動き出すのは1904年の日露戦争開戦後からで、この翌年には生産量が飛躍的に増加した。

Chapter - 2

苦 難

1914~1932

大正3年

昭和7年

第1次世界大戦と 戦後不況の経営危機

日露戦争後、わが国は慢性的な不況に陥ったが、1914(大正3)年の第1次世界大戦勃発により軍需品や生活物資の発注が殺到し、好景気が到来した。造船業界も活況を呈し、当社は駆逐艦や潜水艦などを相次いで建造。商船も好調で、5,000総トン級のストックボートを大量に生産した。また、政府の製鉄業奨励法を背景に鋼材の自給体制を確立した。

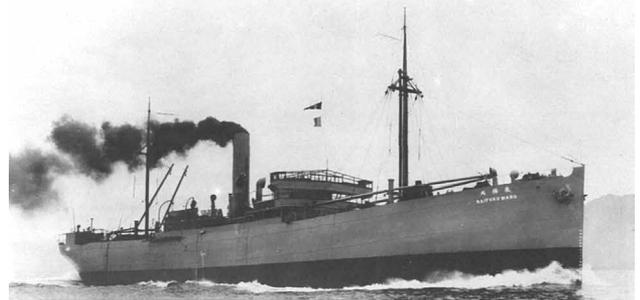
第1次世界大戦が終結すると、造船業界は再び低迷した。当社は保有するストックボートで海運市場に進出し、1919年に川崎汽船(株)を設立。さらに、自動車の製造、鉄構部門の拡充、航空機部門への進出などを図った。

第1次世界大戦後の不況とワシントン軍縮会議による主力艦船の建造中止、金融恐慌などによって、当社は創立以来の経営危機に直面した。松方社長は資金調達に奔走し、融資を受ける条件として兵庫工場を母体とする新会社を設立し、抵当権を設定することになった。こうして1928(昭和3)年5月18日、川崎車輛(株)が発足した。この8日後に松方社長は辞任し、後任に鹿島房次郎が就任。大幅な組織の改編や人事刷新などで経営再建は軌道に乗ったかに思えたが、1929年10月のアメリカ・ウォール街の株価暴落に起因する世界大恐慌によって大きな打撃を受けた。

これにより、1931年7月20日、当社は神戸区裁判所に再建型の倒産処理手続きとして和議を申し立てた。そのさなか、翌年7月29日に鹿島社長が急逝した。



1916年頃の機関車工場——1922年には9600形蒸気機関車136両を製造



公式試運転の「来福丸」(1918年)



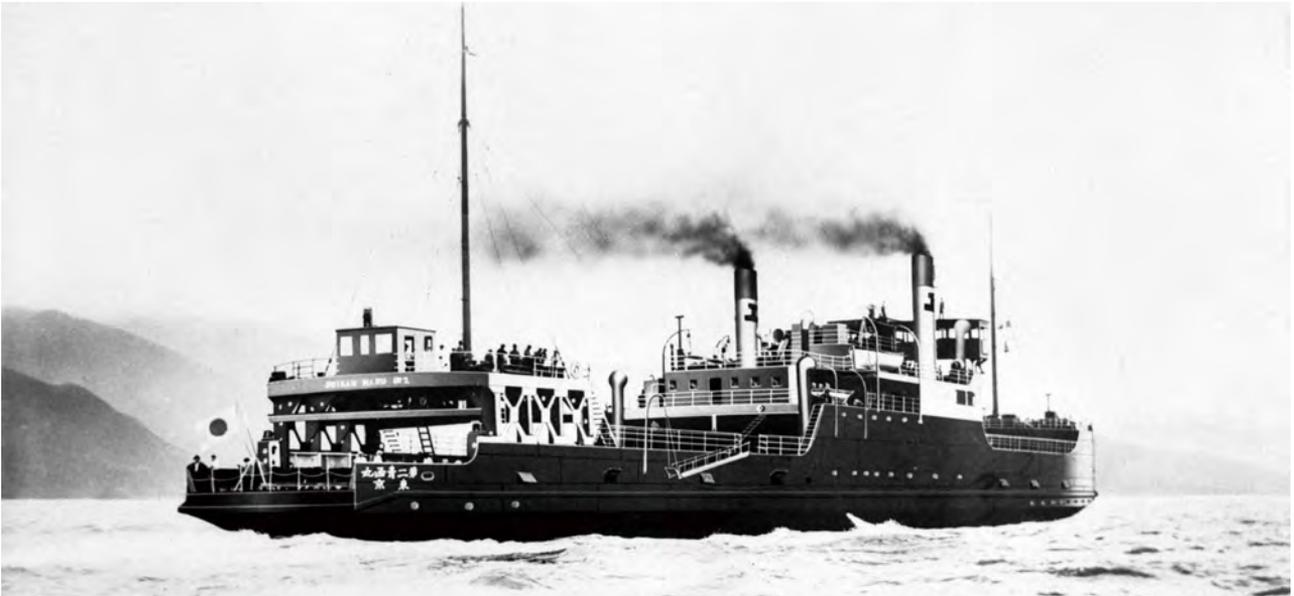
陸軍向け4トン自動車(試作車)——1919年に納入



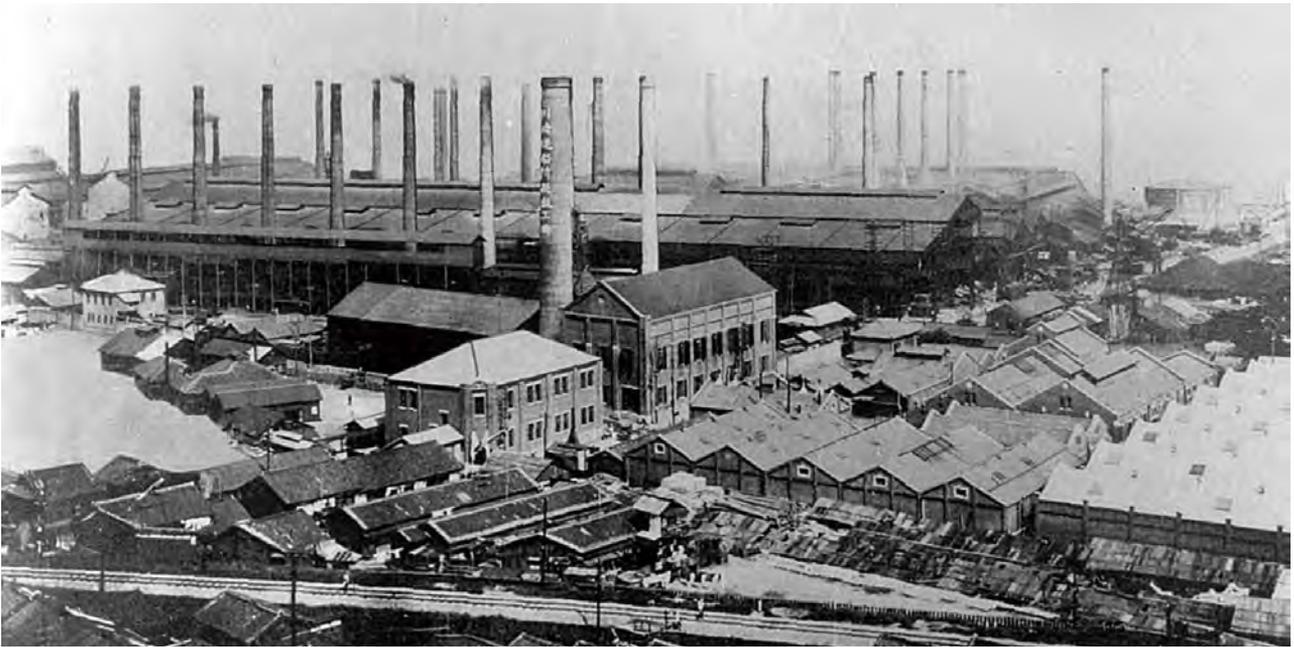
川崎ドルニエDo.N試作重爆撃機(1926年・左から4人目が松方社長)



竣工間近の「永代橋」——1926年竣工



貨車連絡船「第二青函丸」——1930年、鉄道省に引き渡し



1930年頃の製鉄工場——1928年に葺合工場を改称



株価が大暴落したニューヨーク・ウォール街

金融恐慌で幕を開けた昭和時代

第1次世界大戦(1914~1918)後の反動不況は日本経済に大きな影響を与え、それは昭和初期まで続いた。この間、1923(大正12)年9月に関東大震災が発生し、震災手形の処理に伴う銀行取り付けが頻発した。第1次大戦後の不況と関東大震災の後遺症が重なり、金融恐慌へと発展していく。一方、アメリカでは1929(昭和4)年10月24日にニューヨーク株式市場ウォール街で株価が大暴落した。折から金解禁による緊縮財政を進めていた日本は深刻な打撃を受けた。生糸や綿工業などの中小商工業者が次々と倒産し、失業者が急増した。

Chapter - 3

再起

1933~1945

昭和8年

昭和20年

経営の再建と 第2次世界大戦下の活動

1933(昭和8)年3月、平生鈞三郎が社長に就任し、和議成立に伴う諸手続きを完了した。折から、わが国経済は満州事変を契機に立ち直りの兆しを見せていた。経営の立て直しに全力を傾けた平生社長が貴族院議員に勅選されたため、1935年12月、専務の鑄谷正輔が第4代社長に就任した。

満州事変以来、航空機の重要性が高まり、当社は生産体制の強化を図り、1937年11月に川崎航空機工業(株)を設立。すでに当社の事業は造船以外にも拡大し、重工業的性格を強めてきていた。そこで1939年12月1日、社名を「川崎重工業株式会社」に変更した。

1941年に太平洋戦争が始まると、産業界では戦時統制が強化されていった。戦局の進展とともに、当社の造船事業は海外に拡大。海軍がジャワ島に開設したジャカルタ造船工場の経営に携わった。また、1942年8月には大連市に大連電機工場を開設した。

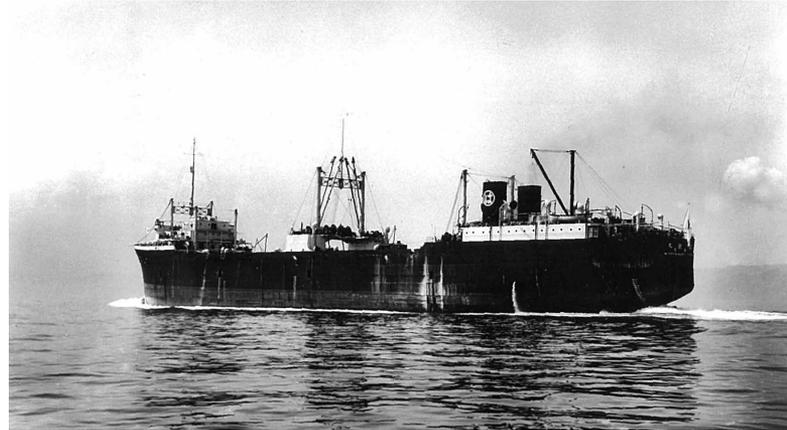
戦時体制のなか、当社の製鉄部門も拡充を続けた。製鉄、製鋼、特殊鋼、鍛造の各工場は操業に全力を挙げた。

1944年末から空襲が本格化し、翌年3月の神戸空襲で当社は甚大な損害を被った。艦船工場事務所をはじめ、90棟の施設を焼失。さらに同年6月の空襲では本社事務所の大部分が被害を受けた。

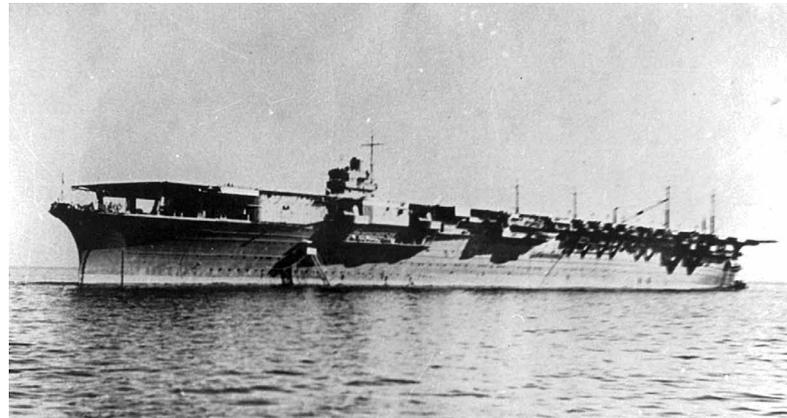
1945年8月、日本は連合軍に無条件降伏し、太平洋戦争は終結した。



陸軍92式戦闘機——1931年に制式機として採用される



わが国初の鯨工船「日新丸」——1936年、林兼商店に引き渡し



航空母艦「瑞鶴」——1941年、海軍省に引き渡し



潜水艦専門の泉州工場——1942年に開設、終戦(1945年)までに30隻を建造



ジャカルタ造船工場——1942年に開設



施工中の松花江発電所(満州国)水圧鉄管据付工事——1944年に製作



空襲による神戸の被害——右遠方にガントリークレーンが見える



統制下での買い物の様子

戦局悪化による経済統制の強化

1937(昭和12)年7月に日中戦争が始まり、日本は長い戦時体制に入った。1938年には「国家総動員法」が公布され、労働力をはじめ、物資・価格・金融・企業活動、さらには言論に至るまで国家の統制下に置かれた。ヨーロッパで第2次世界大戦が始まった1939年、「価格等統制令」が発動された。すべての物価と賃金を同年9月18日のレベルで凍結し、その間に公定の新基準が定められ、生鮮食料品からタンスに至るまですべてに公定価格が決められた。1942年以降は、生活必需品の購入に切符・通帳・配給券・購入権が必要となった。

Chapter - 4

復興

1946~1954

昭和21年

昭和29年

戦後復興への道のりと生産の再開

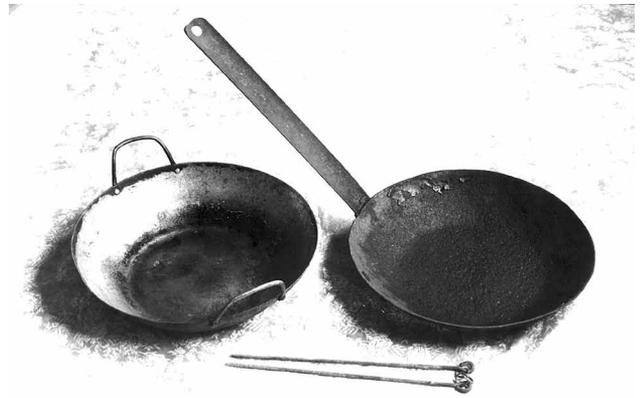
終戦後、わが国ではGHQ(連合国軍総司令部)の指令に基づき、さまざまな改革が実施された。1945(昭和20)年10月、当社は三井、住友、三菱などととも財閥会社に指定され、翌年にはGHQの公職追放により、鑄谷社長ほか経営陣の大半が辞任を余儀なくされた。

それを受け、「当社の存続と製鉄部門の分離による第2会社設立」を骨子とする再建整備計画を政府に提出し認可された。そして1950年8月7日、定時株主総会と第2会社設立総会を開き、新たに川崎製鉄(株)が誕生。当社は造船部門を中心に新発足し、手塚敏雄が5代社長に就任した。

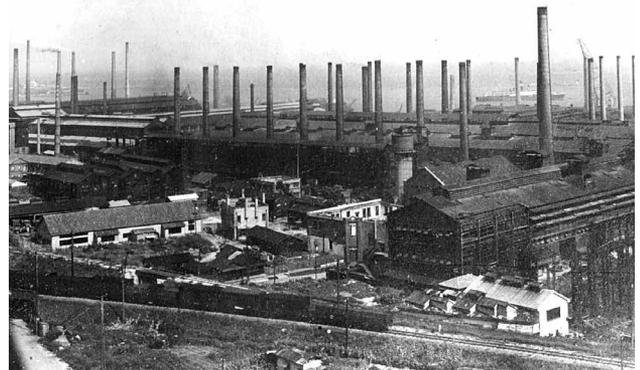
1950年6月に朝鮮戦争が勃発すると、特需の増加や輸出の伸長によって業界に活況が戻り、国際収支は好転した。

この間、政府の計画造船により、当社では貨物船8隻、タンカー2隻、鯨工船1隻、海上保安庁の設標船1隻、合計12隻(約8万2,000総トン)を建造した。しかし、1953年7月の朝鮮戦争休戦協定とともに、世界の景気は沈滞へ向かった。

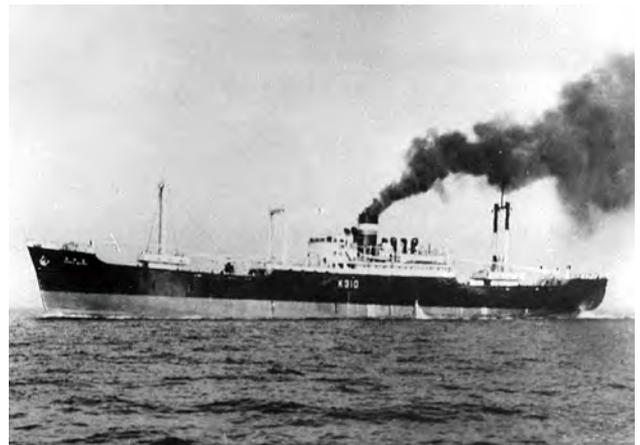
こうしたなか、当社は修繕船と陸上工事の受注に努力した。1953年6月に第3浮きドックが完成し、修繕工事量は一挙に倍増した。一方、鉄構部門でも佐久間発電所水圧鉄管およびダムゲートを施工。また、各種の橋梁を受注した。さらに鉄骨分野では、甲子園球場大鉄傘用鉄骨や大阪市の阪神ビル・産経会館ビル用鉄骨ほか多数を施工した。



終戦直後は台所用品や農機具などを製作し、混乱期を切り抜けた



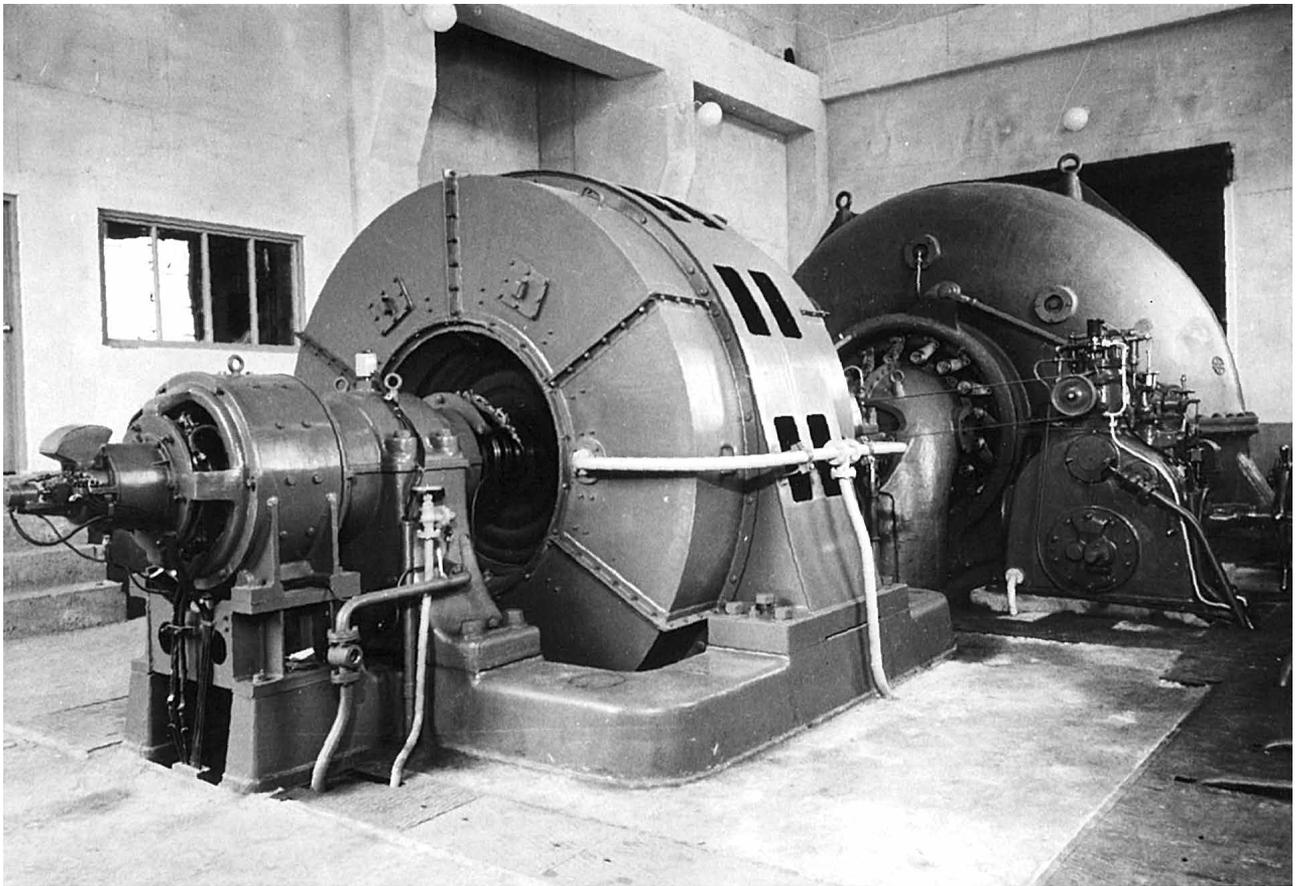
終戦後の曹合工場では厚鋼板や薄鋼板などを製造



貨物船「高和丸」(戦後初めてAB船級を取得)——1949年、大同海運に引き渡し



1950年、東京事務所を東京支店と改称(正路喜社ビル)



鳥取県営幡郷発電所水車発電機——1953年に納入



第3浮きドック——1953年に竣工



タンカー「CHRYSANTHY L」——1955年、United Shippers Ltd.,S.A.に引き渡し



朝鮮戦争特需で活気付く東京証券取引所

ドッジ不況から朝鮮戦争特需へ

終戦後、日本ではモノと通貨の不均衡によるインフレが激化していた。この経済危機を打開するため、1949(昭和24)年2月にアメリカ政府のジョセフドッジ特命全権公使が来日し、予算の均衡、徴税の促進強化、信用拡張の制限、賃金の安定などを盛り込んだ「経済安定9原則」を徹底的に実施した。この政策により日本経済は安定恐慌の様相を呈し、さらに不況色を強めていった。こうしたなか、1950年6月に朝鮮戦争が勃発し、米軍からの特別需要などで景気は好転。とりわけ繊維や金属業界が活気付き、「糸へん」「金へん」ブームと呼ばれた。

Chapter - 5

躍進

1955~1968

昭和30年

昭和43年

高度経済成長時代と
総合重工業への進展

世界景気の好転などを背景に、わが国の造船業は1954(昭和29)年秋から第1次輸出船ブーム、1960年代には第2次ブームとなった。これに伴い、当社では第4船台の拡張を重ね、船舶の大型化需要に対応した。さらに、香川県坂出市で造船所の建設を進め、1967年3月に坂出工場が操業を開始。当社の造船部門は最大35万重量トン級にまで建造範囲を広げた。

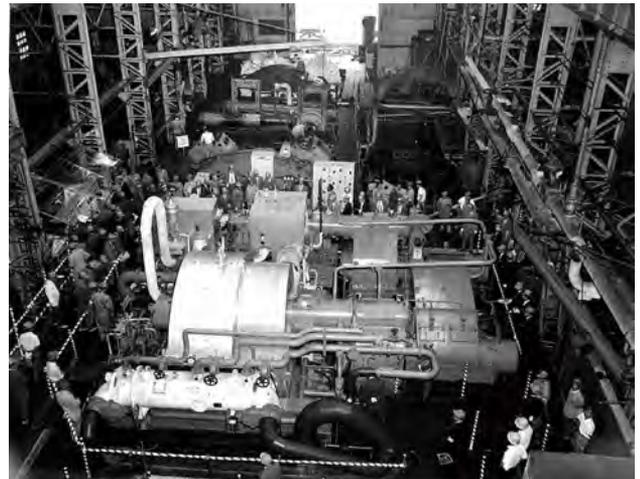
また、防衛庁(現・防衛省)から受注した戦後国産第1号の潜水艦「おやしお」が1960年6月に完成、以降、潜水艦を継続的に受注した。潜水艦の建造技術を基礎に海洋開発分野にも進出、1969年3月には海洋調査・観測のための潜水調査船「しんかい」を海上保安庁に引き渡した。

一方で陸上部門の強化を図った。1958年に4サイクル小型ディーゼルエンジン専門の明石工場を開設。1968年には油圧専門の西神戸工場が稼働した。また鉄構専門工場として、1962年に加古川工場、1964年に野田工場が操業を開始。1962年には産業機械工場が神戸工場内に完成し、1966年に産業・土木・運搬機械のメーカーである横山工業(株)を合併した。

組織改正にも着手し、1961年11月に事業部制を採用。造船・機械・産業機械・精機・鉄構の5事業部を発足させた。1961年12月、社長に就任した砂野仁が最初に手掛けたのは、自らの手で導入した事業部制の推進と経営非常事態の克服であった。



第1次輸出船ブーム時のタンカー「HAIKWANG」の進水式(1956年)



船用「Uプラント」初号機完成披露会(神戸工場・1964年)



川崎-MAN K10Z93/170E型ディーゼルエンジンの初号機



ばら積兼自動車運搬船「HÖEGH MALLARD」——1966年、レイフ・ホーク社に引き渡し



坂出工場の起工式(1966年)



西神戸工場(開設当時)——1968年



潜水調査船「しんかい」——1969年、海上保安庁に引き渡し



第18回オリンピック東京大会開会式

アジア初、東京オリンピックの開催

1964(昭和39)年10月10日、「第18回オリンピック東京大会」が開催された。その成功は、終戦から20年を経た日本の悲願であった。オリンピック関連投資額は1兆円を超えたが、8割は東海道新幹線、高速道路、地下鉄などの交通網の整備に充てられた。アジア初となる東京オリンピックの参加国は大会史上最多の93の国と地域、参加選手・役員は約7,500人を数えた。15日間にわたって競技が繰り広げられ、日本は金16、銀5、銅8のメダルを獲得。金メダルはアメリカ、ソ連に次ぐ第3位となり、予想を上回る活躍に国民は大いに沸いた。

Chapter - 6

新生

1969~1972

昭和44年

昭和47年

3社合併で 総合重工業会社誕生

1960年代の高度経済成長を背景にわが国の国際収支が黒字基調に定着すると、先進諸国からの要請によって資本の自由化が進展した。これに伴い、国際競争力の強化に向けて企業の統合・再編が相次ぎ、当社も「陸・海・空にわたる総合重工業」を再建するため、川崎航空機工業と川崎車輛との3社合併を推進。1969(昭和44)年4月1日、新生「川崎重工業」が誕生、同年11月には第7代社長四本潔が就任した。

合併を機に、3社の力を結集した技術研究所が再発足した。新しい研究所には、流体構造・第1機械・第2機械・制御・金属・化学物理・溶接・工作技術の8研究室が設置された。さらに、1971年6月には明石工場内に新技術研究所を建設し、当社の中央研究所としての体制を整備した。

また、陸・海・空の各分野では新しい事業を展開。陸上部門では、大型産業機械・鉄構専門の播磨工場建設のほか、産業用ロボット分野へ進出し、国産初となる「川崎ユニメイト2000型」を開発、1972年には汽車製造(株)と合併し、わが国最大の鉄道車両メーカーに躍進した。

船舶部門では、1972年後半から受注が急増し、超大型タンカーや超大型コンテナ運搬船を相次いで建造した。また、わが国初の涙滴型潜水艦が進水した。

航空機部門では、国産初の双発ジェット輸送機「C-1」や、三菱重工業(株)と共同で生産する航空自衛隊向けジェット戦闘機「F-4EJ」を受注した。



KT53-11A型ガスタービンエンジン/国産第1号機(1967年)



川崎3社合併覚書に調印(1968年)



川崎ユニメイト2000型国産第1号機——1969年に完成



明石工場内に建設された技術研究所——1971年に竣工



カワサキ900スーパー4——1972年に発売



第3ドック(右)で第1船の建造が始まった坂出工場(1972年)



KCV(Kawasaki Computer-controlled Vehicle)システム試験線——1974年設置



大阪万博の会場

経済大国Nipponを喧伝「大阪万博」

1970(昭和45)年3月15日～9月13日まで、大阪・吹田市の千里丘陵で「人類の進歩と調和」をメインテーマに日本万国博覧会(EXPO'70)が開催された。世界77カ国が参加し、183日間の会期中に6,421万人が訪れて史上最高の入場者数を誇った。会場の中央には岡本太郎設計・制作の「太陽の塔」がそびえ、117のパビリオンが展示を競った。なかでも、月の石や宇宙船などの展示で話題となったアメリカ館やソ連館には長蛇の列ができた。大阪万博は戦後の経済復興を象徴するイベントとなり、「経済大国日本」を内外にアピールした。

Chapter - 7

試練

1973~1980

昭和48年

昭和55年

オイルショックと
経営環境の悪化

1973(昭和48)年秋の第4次中東戦争に端を發した第1次オイルショック後、造船業界はきわめて深刻な事態を迎えた。当社ではタンカーの受注が激減し、既契約船にもキャンセルや船種変更、納期延長が続出した。1975年度から収益改善対策を講じたが、1978年度には戦後初の赤字を計上した。

こうしたなか、1960年代後半から採算が悪化していた自動車事業部を分離し、1974年4月に川重車体工業(株)を設立した。一方、二輪車事業は、人気が高い北米に工場を建設し、1975年から現地生産を開始した。四輪車を含むわが国の自動車工業界として初のアメリカ工場であった。

また、石炭利用技術、ガスタービン発電機、原子力などエネルギー分野に力を注ぐとともに、各分野で先進技術に挑戦した。例えば、わが国初のLNG運搬船の建造、多用途双発ヘリコプタ「BK117型」の開発・生産、世界初の垂直多関節の群制御型マルチロボットシステム「川崎ユニメイト6060型」の開発などがある。

1977年6月、梅田善司が社長に就任。翌年に造船危機が深刻化すると、事業部の縮小・再編・統合による経営合理化対策に着手し、総労務費の大幅な圧縮を図る特別人員対策、賃金・期末手当の抑制、諸手当・旅費削減なども実施した。一方、全社の収益改善、工場の集約・効率化、既存設備の有効活用策の一環として、加古川工場を播磨工場に移転し、跡地を売却した。



オイルショックを機に造船需要は減退——神戸工場(1975年)



KMC(Kawasaki Motors Corp., U.S.A.)リンカーン工場の生産ライン——1975年に操業開始



新幹線電車500号出車記念式(兵庫工場・1977年)



群制御型マルチロボットシステム「川崎ユニメイト6060型」——1978年開発



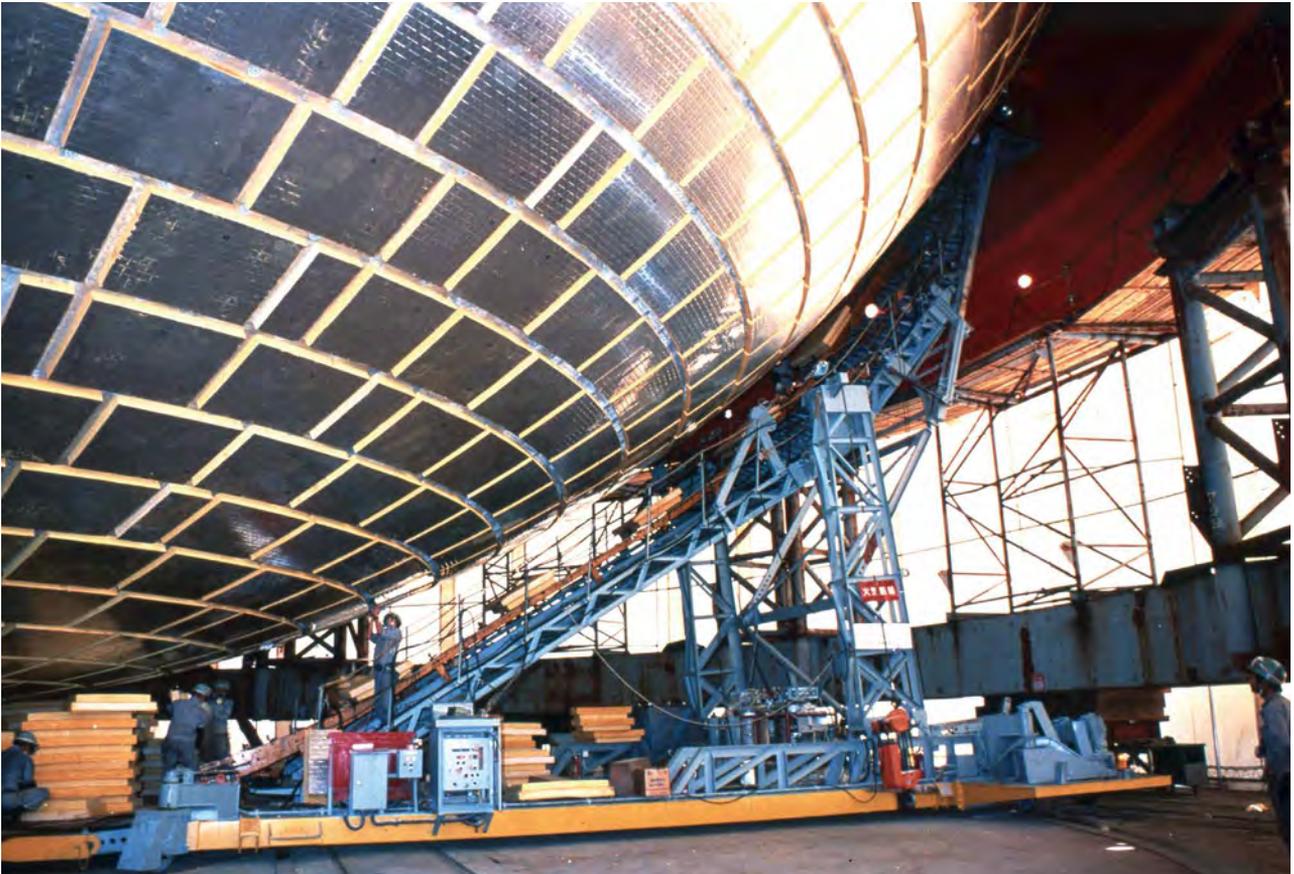
BK117型ヘリコプタ試作第3号機による初飛行(岐阜工場・1979年)



当社が製造設備とボイラの開発を担当したCOM(石炭石油混合燃料)パイロットプラント(1980年)



架設工事中的の大鳴門橋主塔——竣工は1981年



LNG運搬船タンク防熱システムとして当社が独自に開発した「川崎パネル方式」の施工



オイルショックによるトイレトペーパー騒動

オイルショック後、低成長時代へ

1973(昭和48)年、第4次中東戦争に端を発した第1次オイルショックが発生した。4カ月間で卸売物価は21.1%、消費者物価は12.9%急騰し、いわゆる「狂乱物価」が現出した。石油関連製品の価格が急上昇し、トイレトペーパーやティッシュペーパー、洗剤なども暴騰。買い急ぎ、売り惜しみで人々の生活はパニック状態に陥った。日本の1974年度実質経済成長率はマイナス0.2%となり、戦後初のマイナスに落ち込んだ。このオイルショックによって日本の高度経済成長時代は終わりを告げ、低成長時代に入っていった。

Chapter - 8

不屈

1981~1986

昭和56年

昭和61年

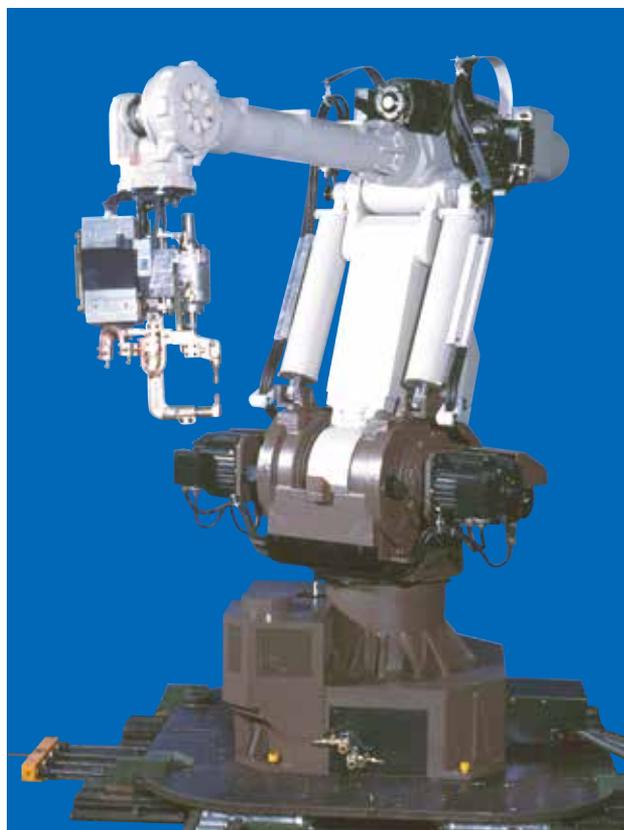
激動の世界経済と
経営再建に向けた奮闘

当社は長引く不況の打開策の一環として、海外向けの大型プラントを積極的に受注。しかし、イランとイラクの国境紛争によって、イラクのセメントプラント工事が大幅な工程遅延とコスト悪化に見舞われた。このような厳しい状況下の1981(昭和56)年6月、長谷川謙浩が社長に就任。アメリカの景気減速により二輪車部門の採算が悪化したため、1983年3月期には当期利益が約58億円の損失となり、ついに33年ぶりとなる無配を決断した。

そこで、緊急対策本部を設置し、海外プラント工事の早期引き渡し、二輪車事業の早期再建、全部門で諸経費の節減とコストダウンなどの施策を講じた。その結果、1985年3月期は3年ぶりに黒字に転換し、約55億円の経常利益を計上。6%の配当を復活することができた。

ところが、1985年9月の「プラザ合意」による大幅な円高で、経営環境が再び悪化したため、1986年5月に経営再建対策推進会議を設置。需要の減退した事業や国際競争力の低下した事業は縮小すると同時に、内需関連事業や伸長が期待できる事業に経営資源を重点配分し、収益の確保を図ることとした。

この間、ばら積み運搬船やLNG運搬船などの大型船が相次いで竣工した。また、わが国初の深海救難艇をはじめ、半潜水型石油掘削リグ、純国産STOL(短距離離着陸)機「飛鳥」、世界最大のホイールローダなどを製造した。



大型電動ロボット [EX100]



ロシア(サウジアラビア) 上水処理プラント——1982年に完成



LNG運搬船「尾州丸」のタンク搭載(播磨工場・1983年引き渡し)



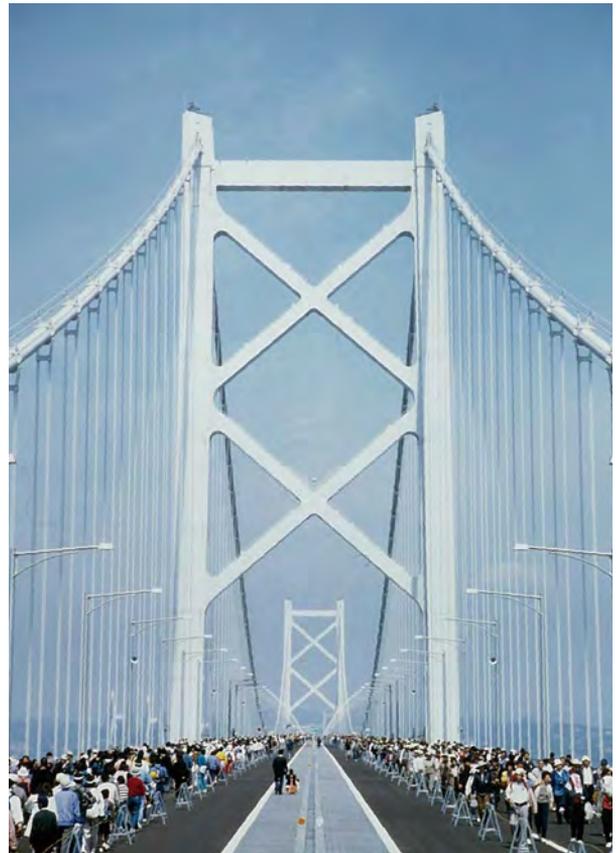
福島県郡山市河内清掃センター — 1984年に完成



中等練習機「XT-4」ロールアウト(岐阜工場・1985年)



中国鉄道部と鉄道車両の友好工場協約を締結(1985年)



瀬戸大橋開通記念行事「瀬戸大橋ウォーク」(1988年)



G5が開かれたニューヨーク・プラザホテル

プラザ合意による急激な円高

1985(昭和60)年9月、ニューヨークのプラザホテルで先進5カ国蔵相会議(G5)が開催され、為替の協調介入をはじめ、日・独の内需拡大の申し合わせが行われた。この「プラザ合意」を契機として円高ドル安が急激に進行し、プラザ合意前に1ドル240円台だった為替レートは1987年12月には126円となった。こうした急激な円高により、輸出産業を中心に企業収益は悪化していった。円高不況に対応する内需喚起策として、1986年1月から翌年2月にかけて公定歩合が5回にわたって引き下げられ、戦後最低水準の2.5%となった。

Chapter - 9

革新

1987~1996

昭和62年

平成8年

危機を脱出し、
安定経営基盤を確立

造船不況と急激な円高による輸出関連分野の不振が続く厳しい企業環境のなかで、当社は経営再建(リストラクチャリング)を推進。1987(昭和62)年6月に大庭浩が第10代社長に就任すると、2段階にわたるリストラを実施、組織および工場の再編、人員規模の適正化などを実行した。

経営組織の再編では、船舶、車両、航空宇宙、機械、環境・エネルギープラント、産機・鉄構、CPの各事業本部を新設し、7事業本部制を確立した。また、工場の移転・集約・閉鎖を実施して工場体制を見直した。人員規模の適正化については、1986年10月末の従業員数2万1,500人を翌年度末に1万7,000人体制へと縮小した。

1992(平成4)年11月、来たる1996年に迎える創立100周年の企業像を「先端技術分野でグローバルに事業を展開するエクセレントカンパニー」「陸・海・空の基礎産業企業として常に社会的貢献を」「柔軟で強靱な経営体質の構築」と策定した。

また、安定経営への復帰と持続的な成長を実現するため、経営行動指針の一つに「インター事業部、インターグループ活動の強化」を掲げ、事業部門間および本社との共同作戦を強力に展開していくこととした。

1996年10月15日、当社は創立100周年を迎えた。これを記念して、マーガレット・サッチャー前英国首相を迎えるなど各種の記念式典や行事を実施した。



坂出工場の電気機関車製造ライン(1989年)



英仏海峡海底鉄道トンネルの完成を記念する「ユーロトンネルモニュメント」



タイ・カワサキ・モータース社の二輪車生産ライン



施工中の関西国際空港旅客ターミナルビル——南側工区屋根鉄骨を担当



神戸本社ビル「神戸クリスタルタワー」——1993年に竣工



名古屋第一工場竣工式(1993年)



創立100周年記念行事の一環で、被災者への支援目的に兵庫県・神戸市へ各1億円を寄付



創立100周年記念 サッチャー前英国首相特別講演会



阪神・淡路大震災で倒れた高速道路

阪神・淡路大震災の発生

1995(平成7)年1月17日午前5時46分、明石海峡を震源地とする激震が発生。震度7の直撃を受けた神戸市をはじめ、淡路島、西宮市、芦屋市などに壊滅的な打撃を与えた。死者は6,300人を超え、さらに、多くの住宅、高速道路、新幹線や各私鉄の軌道、港湾施設などが崩壊した。また、交通機関、電気、ガス、水道、電話などのライフラインも壊滅状態となった。倒壊家屋は10万戸を超え、30万人が学校や公園などで避難生活を強いられた。被災地には全国各地からボランティアが駆け付け、のちに「ボランティア元年」と呼ばれた。