



慶應義塾大学ビジネス・スクール

新日鉄 (A)

日本の製鉄産業は大きな転換点にさしかかっていた。 5

第二次大戦後、日本の製鉄産業は不死鳥の如く蘇ってきた。壊滅的破壊を蒙った日本の鉄鋼産業は、海浜型の転炉工法による製造によって世界市場に進出してきた。米国や欧州の製鉄メーカーが、旧来の溶鉱炉に依存している内に日本の製鉄メーカーは、一挙に製造革新を行うことで世界市場において大成功を収めたのであった。かくして日本の粗鋼総生産量は着実に成長し、1973年には1億2000万トンとピークに達した。しかし、1980年代に入るとその生産量も1億トンを割るようになり、ついに1986年には9600万トンとかつてないほどに落ち込んでしまった。まさに鉄鋼産業も典型的な成熟産業になってしまったのである。 10

日本の産業を歴史的に俯瞰すると、次から次と成長産業が登場し、そしてそれがやがて成熟化すると、後進国にその主役の座が奪われていった。繊維産業がそれであり、造船産業がそうであり、ついで鉄鋼である。多分近い未来には家電、半導体、自動車といった産業がやって繊維や、造船や鉄鋼が味わった同じ問題に直面するであろう。歴史の中から企業はその生き残り戦略に対する教訓を学ぶことが出来る。 15

繊維産業はその意味では教訓にあふれている。かっての名門企業であったカネボウ、日清紡、クラボウなどはその転換にあまり成功をしなかった。これに対して東レや旭化成や帝人はそのコア技術である「高分子技術」の周辺で多角化を果たし、事業構造転換に成功したといえる。これに対して造船産業はあまり成功を收めているとは言えない。造船産業は労働集約度の高い組み立て型産業である。こういったところでは人件費が物を言う。したがって中進国企業の入件費に勝てなくなってしまうのである。かって世界一を誇った日本の造船産業もその座を韓国に譲ってから久しい。そんな中で日本の造船産業も雇用調整に入らざるをえなかった。たとえば、日立造船の場合、かって1万6000人いた従業員も今では約5000人にまで縮小している。また非造船事業の展開も思ったほど出来ず、近年では「杜中茶」の評判程度である。 20
25
30

このケースは、慶應義塾大学ビジネススクール教授奥村昭博が作製した。ケースは経営管理に関する適切なまたは不適切な処理を例示しようとするものではない。1996年7月作製。

日本の鉄鋼産業はこういった教訓の中から一体どんな事業構造転換、あるいは本業の再活性化を行ったらいいのだろうか。

5

台頭する中進国

鉄鋼産業は典型的な装置産業である。したがってそのコストの内、固定費部分が極めて大きい。その中でも労務費は大きな比重を占める。日本と韓国・台湾では人件費が決定的に違う。1ドル=150円（1987年当時）の場合、鉄鋼業の労務費は日本が21ドルに対して、
10 台湾は5ドル、韓国はわずか3ドルという実体があった。図-1は日韓鉄鋼メーカーの熱延コイルの生産コストの比較である。韓国の製鉄所は人件費が圧倒的に低い上に、本社費が少ない。また研究開発費にあまりお金をかけなくてよいという立場から、かなりコスト優位に立つことが出来る。1ドル=150円という条件なら日本側はこれから約3割以上のコストダウンを強いられということである。もちろん、これは為替の交換条件と、韓国これからの人件費の上昇といった条件を加味しなければならない。
15

しかも鉄鋼の技術移転の問題もある。一般に韓国企業や台湾企業には、高度な技術を要求される自動車用の薄板鋼板は作ることができないとされていた。つまり、韓国では電気亜鉛メッキ鋼板などの表面処理鋼板は生産するだけの技術力がないので、韓国の自動車メーカーは全量日本から輸入せざるを得なかった。しかし、韓国の浦項（ポハン）製鉄は米国からこの製造技術を導入し、汎用性の高い薄板を生産することを可能にした。今日では、韓国製の薄板鋼板は広範に出回るようになり、逆に日本の自動車メーカーの一部はこれを輸入しようという動きすらある。

20 25 これにたいして、日本企業の側には製鉄コスト削減の切り札といわれる溶融還元炉がある。高炉の変わりに溶融還元炉を使い、炉のなかに粉状の石炭、鉄鉱石を吹き込んで短時間の内に溶鉄を作ってしまう方法である。この方式だと工程が簡略化されるほか、品質的に劣る鉄鉱石、石炭も使用出来るが実用化までにはまだまだ時間と金がかかる。

30 市場の問題もある。ユーザーは多品種少量生産を求めている。小ロット毎に色を変えてみたり、最終成形時だけに硬化する薄板を欲しがるなど、ユーザーの要求はますます高度化、多様化している。このような市場の変化に合わせた技術開発も欠かせない。日本の鉄

鋼メーカーはこれに対して、新溶解法といった技術を開発している。これは、原料はスクラップなどの冷鉄源でよく、さらに従来からある転炉を改造して既存の酸素プラントなども活用できる。これらの新技术は小規模の生産に向いており、より市場密着型の製造法式だといえよう。

5

いずれにしろ日本の鉄鋼産業が追い上げてくる中進国の鉄鋼企業に対抗するには、徹底した合理化と、新用途の開発を含めた技術開発しかない。しかし、この合理化は日本企業にとっては新たな経営課題を提起する。

10

鉄鋼企業と多角化

鉄鋼企業が成熟化するか競争に負けると、多角化という代替案が登場する。かつて米国の鉄鋼産業は世界の中心であった。米国経済の根幹に座りその繁栄を謳歌していた。U.S.スティールなどはこの例である。しかし、これらの米国鉄鋼メーカーは日本企業との競争に敗退に次ぐ敗退をつけ、結局はいくつかの企業は日本企業に買収されたり、あるいは鉄に見切りをつけ多角化への道を辿った。先のU.S.スティールなどはコングロマリットへの道を選択し、保険会社など鉄とはまったく関係のない事業へと多角化してゆき、ついには鉄の比率も30%にまで落ち込んでいった。そして、その社名もUSXという風に変わった。Xというのはまさに「未知」を意味していた。こうした多角化行動は本業である鉄にも深刻な影響を与えた。鉄に対する投資がないがしろにされ、設備の老朽化が起こっただけでなく、技術者が離散し、鉄鋼業の技術基盤が弱体化してしまったのである。

15

20

しかし、日本企業にも悩みがある。それは日本の経営に起因するものである。つまり、終身雇用制からくるものである。米国企業ならば、本業の成熟化や不振に対してレイオフという手がある。これに対して日本企業にとっては人件費は固定費である。従って、日本企業が更に合理化を進展させれば、必然的に人件費の圧縮を意味する。そこで多角化によって新規事業へと人員の振り分けを行うことになる。ところが、本業が不振なときには当然関連事業も不振である。そこで、まったく鉄とは関連のない事業へと出て行かざるをえない。ある製鉄所の人事担当者の仕事はまさにこういった出向先探しであった。場合によっては漬物屋さん、佃煮屋さんにまで仕事を探してくるのであった。

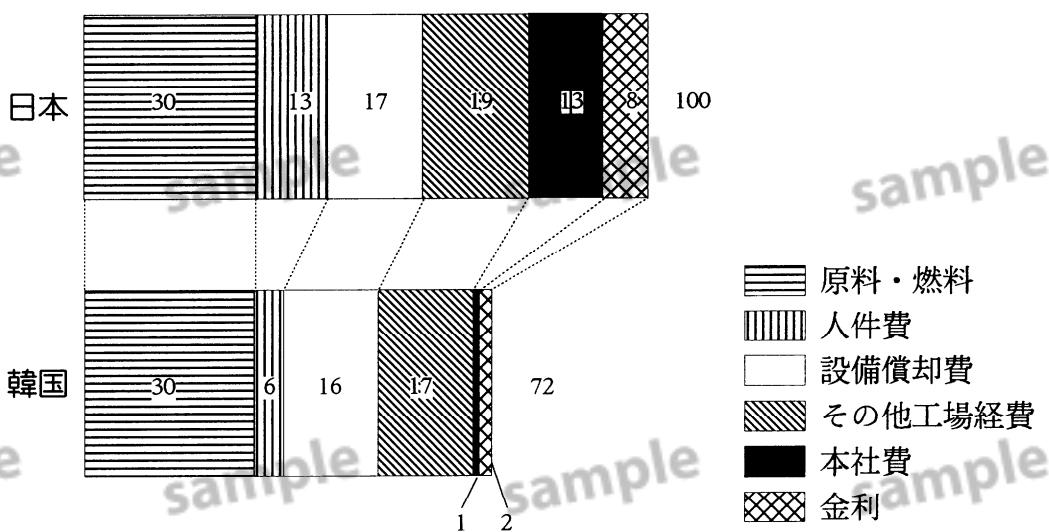
25

30

しかし、一般に日本の人事制度の下では人件費は簡単には下がらない。出向先が親会社100%の出資の子会社であれば、実質的にはその親会社が人件費を負担する様なものだからである。例えば、ある社員をどこかに出向させると原則的には転籍としないで親会社時の処遇を保証する。出向先の給与は親会社のそれよりも低いのが常だから、その差額分は本社が負担を続けるし、退職金も本社のときの条件が適用される。いずれにしろ、人件費の合理化による余剰人員が、依然としてコストのまま残ってしまうのである。

図1 日韓鉄鋼メーカーの生産コストの比較

10



15

20

25

30

不許複製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.