



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かかる繊維や、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収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。したがって中進国の企業の人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。 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。