



慶應義塾大学ビジネス・スクール

新日鉄 (B)

1987年3月、新日鉄は1986年度の決算を発表した。この年同社は大幅な赤字を記録したのである。 5

売上高は、2兆2180億円で、対前年に比べると8%の売り上げダウンであった。しかし、経常利益はついにマイナス125億円となり、赤字企業へと転落してしまった。確かに日本の鉄鋼業界全体が、確実に成熟化に向かっており、業界そのものが低迷していた。大手鉄鋼6社も神戸製鋼を除いていずれも大幅な赤字あるいはかろうじて利益を計上するという事態に陥っていた。 10

リストラ計画 15

ここに来て新日鉄は大胆なリストラ計画を発表した。それは1995年までに売上高を4兆円とし、その内鉄鋼部門で2兆円、非鉄鋼部門で残りの2兆円を稼ぎだそうという計画である。具体的には、1986年度の売り上げ2兆4000億円の約倍を10年で達成しようというものである。言い換えると10年で1兆6000億円の売り上げの会社を一つ作り上げようというものである。 20

それはこの時点でいうと日本電気 (NEC) 一つを作り上げようということであった。

この「4兆円構想」の内訳は、まず本業である鉄鋼部門の徹底した合理化と、非鉄分野への積極的な進出から構成される。

鉄鋼部門においては、総生産能力を86年の3、400万トンから90年までには2,400万トンにまで削減する。 25

そして鉄鋼分野における従業員数を現在の4万6000人から90年までには2万7000人にまで削減する。削減対象となる従業員の職種別内訳は、技術職1万3000人、主務職（事務職）6000人である。その結果従業員一人当たりの粗鋼生産量は520トンから880トンにまで伸長する。 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。

新日鉄はこれまでも非鉄分野に進出してきたが、その程度は神戸製鋼などと比べるとまだその多角化の度合いは低いといえる。この4兆円構想では、1兆9300億円ある鉄鋼関連の売り上げを10年先には2兆円とすることを企図している。さらに、現在2400億円の売り上げがあるエンジニアリング部門を4000億円とし、化学・新素材の売り上げを2300
5 億円から4000億円にしようとしている。しかし、この計画において最も大胆なのはこれまでまったく事業化してこなかった新規事業分野への進出である。具体的にはエレクトロニクス、情報処理、通信の分野と、バイオ関連や都市開発といった分野への進出である。前者のエレクトロニクスなどのところで8、000億円、後者のバイオ関連のところで4、000億円の売り上げを計画している。

10

1987年2月13日、新日鉄は釜石、室蘭、広畑などの高炉を5基休止し、従業員1万9千人を削減するという大規模な経営合理化計画を発表した。さらに、同社は世界でも最新鋭の君津製鉄所などの更なる合理化も計画した。君津製鉄所では、これまで休止していた高炉1基を再稼働させ、高炉3基体制で粗鋼の生産を集中化するのである。もともと君津製鉄
15 所は同社のもう一つの主力工場である大分製鉄所とならぶ新鋭工場で、1968年に操業を開始して、1980年度の粗鋼総生産量は640万トン余りと同社最大の工場であった。そこにもう一基の高炉が加わるのだから、粗鋼生産の集約化が大きく進展することとなる。しかし、この4号高炉の追加は人の増加無しに、逆に人員を削減して達成しようというのだ。それも「正規社員と、請け負いの協力会社の要員、合計1万5000人を1万にまで1990年までに削
20 減する」と同社の幹部は述べていた。釜石工場の総要員数が、協力会社を含めて3700人程度であることを鑑みれば、製鉄所一ヶ所分以上をそっくり減らしてしまう勘定になる。

具体的には、まず各種の鉄鋼の生産ラインでコンピューターによる監視システム、ディスプレイ装置を現行のものよりより小型で効率的なものにと代替する。生産ラインはすでに
25 かなりの程度合理化されており、作業員は数人ずつで交代でディスプレイを監視しているが、これを合理化して1人でいくつものディスプレイを監視できるようにするのである。またライン周辺の資材・製品を運ぶクレーンを可能なかぎり自動化し、無人運転ができるようにする。さらに再稼働となる2基の高炉は、世界最大級のAI（人工知能）システムを組み込んで炉内状況を管理する。このAI省力化も新日鉄にとっては大きな挑戦である。と
30 いうのも、一般に鉄鋼産業における高炉は24時間、365日連続運転するのが普通である。その高炉が事故などでいったん火を落とすと再運転までに時間がかかると同時に数10億円単位の損失をもたらす。こうした事態を避けるためには炉内の状況を常に正確に掴んでおか

ねばならない。現実には、高炉の周辺に置いた1000個以上のセンサーの情報を、人間が総合的に判断して操業している。ところが、AIを使えば、あらかじめ高炉作業のベテランの知識がコンピュータに組み込んであり、炉の変化に応じた操作をオペレーターに指示してくれる。このシステムなら初心者でも操作でき、高炉の稼働率の維持、製品の品質の維持に大きな威力を発揮すると期待されている。

5

こうした極限までの自動化によって、例えば転炉部門の1チーム6人の運転要員を4人までに削減することが可能となる。この結果として君津工場の1人当たりの粗鋼生産量は一気に2倍以上となる計算である。ここで浮いた人員は合理化策に沿って、非鉄部門へと配転される予定である。すでに君津製鉄所でも、コンピューターシステム部門の一部をスピンアウトさせて、外部から注文をとったりしている。あるマネージャーは、「製鉄所内の全部門で鉄鋼以外の仕事を見つけ、移転してゆく。それは地元企業や、下請け・協力会社はもちろんのことである」と述べていた。君津製鉄所といえば、新日鉄の中でも製鉄の中心で合って「どんな合理化の動きがあっても君津だけは安泰」と思われていた場所ですら、もはや猶予は許されなくなったのである。

10

15

新日鉄の合理化はこれまで何度も繰り返されてきた。

これまでに新日鉄は第1次から第3次までの合理化策を行ってきた。第1次の合理化は1979年である。2度にわたる石油ショックで鉄鋼需要は大きく落ち込み、鉄鋼業界はその粗鋼総生産量を大幅に減産した。この中で新日鉄は八幡の製鋼工場や広畑の電気炉などの休止に踏み切った。年産能力4700万トンに対して7割の操業率でも採算が取れるようにするのである。第2次の合理化は1982年に始まった。このときは粗鋼総生産量が1億トンを割り込んだため、同社は室蘭、広畑の高炉を各一基ずつ休止し、生産能力に対して6割の操業率でも採算が取れるように設備の集約化を進めた。さらに1984年には、鋼材需要の長期的な低迷がはっきりしたため、釜石の第二高炉を休止したほか、各製鉄所の品種別ラインを統合し、集約化を一層進展させた。この一連の合理化の結果、従業員総数は80年の7万1000人から86年には6万5000人へと、6年間で約6000人の減となり、この間退職者の不補充などすべて自然減でまかなってきた。この第1次から第3次までの合理化は、いわば鉄鋼生産の部分的な合理化であった。老朽化した設備などを縮小したり、再配置したりして全社的に効率の悪い部分を少なくし、その負担を効率の高い部分に背負わせた。いわば負担を分散して何とかしのぐ、対処療法だったといえる。

20

25

30

しかし、今回の合理化はこれまでのそれとは大幅に異なっている。老朽化した設備を一段と縮小するだけにとどまらず、その一方で君津に代表される効率の高い部分にもメスを入れて、さらにぜい肉を落としている。つまり、最小限の人員で鉄作りを出来るよう、鉄鋼部門の体制を根底から再編成しようというのだ。

5

これまでの合理化の歩み

10

	第一次合理化 (78年10月)	第二次合理化 (82年11月)	第三次合理化 (84年3月)
目的	7割操業(粗鋼生産3200—3600万トン/年)で採算のとれる体制実現	国内粗鋼生産1億ト割れ割れに緊急対応	6割操業(粗鋼生産2800万/年)で採算の取れる体制実現
休止設備	釜石：コークス炉形鋼 広畑：コークス炉電気炉、厚板 八幡：形鋼など	室蘭：高炉、線材 堺：高炉 広畑：高炉など	室蘭：形鋼 釜石：高炉、 堺：熱延 広畑形鋼

15

新分野の拡大

20

武田豊社長は、「鉄の売り上げを伸ばすのが難しい以上、新日鉄がこれからも伸びてゆくためにはこれからの成長分野へ事業を拡大するしか残された道はない」と述べている。こうした危機感の中から同社はここ数年の間に子会社を次から次と設立している。「とにかく鉄は巨大総合産業で鉄を作るためにコンピューターも使えば、各種基礎研究も必要になる」(武田社長)。この幅広い社内の技術力と人材を事業に結び付けて、鉄以外の分野に多角化を図ろうというものである。このリストラ計画では2兆円を1995年までに新規分野から稼ぎ出すと計画されているが、これは並み大抵な額ではない。1986年の段階で新日鉄の非鉄部門の売上高は2000億円を越える程度であった。これに新日鉄化学などの関連会社の多角化分野を加えてもその総売上高は5000億円程度に過ぎなかった。これは今後新日鉄が8年で1兆5000億円の規模の企業を一つ建ち上げることと同じ意味であった。

25

30

新規事業として新日鉄がねらいを定めている事業は、大きく分けて3つある。一つ目はエレクトロニクス、二つ目は新素材、三つ目はバイオテクノロジーであった。具体的に事業

化を進める組織としては既にエレクトロニクス事業部（設立86年7月）、新素材開発本部（84年7月）、バイオテクノロジー企画室（86年11月）が置かれている。

中でも大きな期待のもとに事業化を進めているのがエレクトロニクスと新素材であった。コンピューターや半導体などはこれまでも市場が急拡大しており事業化のチャンスも高いとみなされていた。同社の企画担当の古賀憲介専務も次のように述べていた。

「こういった急成長分野はまだまだ市場そのものが拡大中なので、多少後発でも十分参入できるチャンスがある」

もちろんこれらの分野は、同社の保有する技術から見て全く無縁の分野ではない。各製鉄所で使う膨大な計測機器類やコンピューターを管理する人材やノウハウを持っており、エレクトロニクスそのものについては馴染みが深いと感じているようだ。

新素材に関しては更に馴染みが深い。武田社長は、「これこそまさに鉄の周辺分野です」と述べていた。これまで鉄で培ってきた技術で製品を産み出すこともできれば、日本最大の素材メーカーとしてこれまでユーザーとの間に築き上げてきた太いパイプを利用することも可能であった。つまり「これまで新日鉄で発揮してきた技術力と日本一の素材メーカーとしての地位を活用すれば、こうした新しい分野でも有利な立場でスタートできる」（古賀専務）とみていた。

エレクトロニクスといっても幅は広い。まずエレクトロニクス事業に進出するための最も基礎的で広がりのある新規事業としてシリコンウエハーに進出した。この分野は子会社であるニッテツ電子が担当した。計画では営業開始後3、4年で売上高100億円前後に達し、黒字転換する予定になっていた。しかし競合大手半導体メーカーは「こういう商売でそんな正確な見とろしが立てられるはずがない」という冷ややかな声も聞かれた。

また新日鉄はコンピューターの分野にも参入してる。新日鉄40%、米国コンカレント・コンピューター社60%出資のコンカレント日本がそれである。同社は85年からミニコンピューターを輸入・販売している。同社の多田研三副社長は「まったく新しい事業を独力でやろうとすれば市場開拓に苦勞するのは当然だ。その点、当社のやり方は外部の力と実績を借りて商売を始めるのだから比較的市場開拓がやりやすい」と述べていた。実際コンカ

レント社のミニコンはこれまでも商社を通じて300台以上が日本に輸入されていたが、多田副社長は次のように述べていた。「コンカレント社のミニコンは日本語対応などで遅れを取り、DECなど競合他社に大きく水を開けられていた。日本で、より強力な販売パートナーを求めているという話が証券会社から新日鉄に伝わり、情報機器販売を考えていた当社の
5 ニーズとうまくマッチしたため、新日鉄始めてのコンピューター販売事業がスタートする運びとなったのです」。22人の社員のうち約半分が新日鉄から出向してきているシステム技術者や管理職である。すでに事業開始以来7台のミニコンを販売したが、新日鉄社内だけでも500台以上のプロセスコンピューターが使われているので、新規ユーザーの開拓の体制が整うまでの間は新日鉄向けの商売や既存ユーザーの増設等で十分商売になると予測していた。しかし、新日鉄の社内にはこれとは異なる意見もある。君津製鉄所内のシステム部門ではすでに独自にプロセスコンピューターを開発しており、すでに数台が製造ラインで稼動していた。そのシステム担当者によれば、「ウチのコンピューターを外販しようとしたら500万から600万くらいの価格で十分利益が出る。価格が倍もするコンカレントのミニコンなんか入れる必要などない」。コンカレント日本があてにする新日鉄の社内需要すら、
10 この内製されたコンピューターが使われるようになれば、新規ユーザーの開拓という面で営業がかち合うこととなる。こうなると数年のうちに黒字転換し、4、5年先には国内生産を始めるというコンカレント日本の当初スケジュールと大きく対立することになってしまう。

86年、新日鉄・光製鉄所の敷地内に100%子会社の「ニッテツ電子」が設立された。生産しているのは半導体の基板になるシリコンウエハーである。160億円の投資がなされ、87年から事業活動に入る。当面の生産予定は年間200万枚であった。この当時のシリコンウエハーの市場規模は年間4000万枚程度と見られていたので、予定どおり受注できればシェア5%は十分確保できると考えていた。この子会社の総従業員数は270人で、そのうち新日鉄からの出向者は160人であった。このシリコンウエハーの世界は全く鉄の世界とは異なる世界であった。鉄がトン単位の商売なら、シリコンウエハーはミクロン単位が要求される仕事である。結晶を0.5ミリの厚さにスライスしたり、ミクロン単位の精度を満たすための研磨を繰り返すなどその製造工程は精密加工産業そのものであった。仕事の流儀も給与体系も、経営管理の仕方もこれまでの鉄のやり方とはまったく異なっていた。しかし、このシリコンウエハー事業は当初大きな問題に直面した。おりしも半導体不況とモロにぶつかる形でこの事業がスタートしてしまったため結果的に最も悪いタイミングの参入となっ
25 30 てしまったのである。成長分野ではあるが、予想以上に需要予測の難しい市場であった。さらに予測と異なっていたのは、ウエハーを選ぶ際に、ウエハーの相性が決め手になるとい

う事であった。ニッテツ電子では日電と日立などの主要半導体メーカーに出荷しているが、同じ製品でもメーカー毎に相性があるという事である。つまり、日電では評価されても、日立では不評を買う様な事がしょっちゅう起こるのである。これは各半導体メーカーの製造装置の微妙なクセがシリコンウェハーにまで作用し、同じ製品にたいしても評価が正反対に別れてしまうからであった。このためニッテツ電子でもある程度各半導体メーカーごとの相性を研究した上でサンプル品を製造していた。計画では営業開始後3、4年で売上高100億円前後に達し、黒字転換するはずであった。

しかし、現実にはこの黒字転換も極めて困難であった。半導体市場の競争は結局は規模の競争であった。新日鉄のようなスケールの投資では到底その競争には耐えられるものではなかった。その結果新日鉄は1993年、ミニチュアベアリングの最大手「ミネベア」の所有する半導体製造工場を買収する事になった。

一方、85年4月には広畑製鉄所内に「マイクロン」という新会社が設立された。新日鉄と系列内の播磨耐火煉瓦の共同出資で、半導体封止剤の原材料を生産・販売する子会社である。新日鉄がこの事業を始めたきっかけ播磨耐火煉瓦と共同でコークス炉の補修法を研究していた際、偶然、粒子の形が丸いセラミックスを発見したことである。従来のセラミックスだと粒子が角状で半導体基盤との間に入り込んで半導体の誤動作を引き起こす心配があった。しかしこの球状粒子はそうした欠点を克服する画期的技術と判断したのである。同社では7億円を投じて月産300トンの生産設備を完成させたが、今のところ稼働率は約30%であった。

ところが肝心のユーザーである半導体メーカーは、「封止材原料の粒子の形状が変わると半導体製造工程にも改造を加えなければならない。半導体の特性向上効果と改造コストを比較検討すると、ちょっと今の段階で採用というのも控えざるを得ません」と述べていた。新日鉄の新事業分野において比較的健闘しているのは、これまで新日鉄の流通を肩代わりしてきた日鐵商事である。たとえば、86年の秋には新日鉄初の大衆消費商品の「使い捨てカイロ」の発売である。製造・販売は日鐵商事が70%、新日鉄が30%出資した子会社「フラインテック」が担当しているが、既にイトーヨーカ堂や西友などの量販店への拡販もし、初年度売り上げも5億円を見込んでいた。

同社はこのほかにもワインの輸入から羽毛の布団の販売などを企画しており、その取扱

商品の幅を拡大して遅れていたサービス・レジャー分野への進出を積極的に進めようとしている。その中には、リース業、人材派遣業、スポーツクラブ、単身赴任者用マンションなどの新規事業を次々とスタートさせていった。とりわけこのサービス・レジャー分野での進出で際立つのが「スペースワールド」の建設である。北九州にある当社発祥の地の八幡において、米国の「スペースワールド」社と提携した巨大なレジャー施設である。このレジャー基地は東京のTDL（東京ディズニーランド）を十分意識してたてられたものである。TDLはオリエンタル・ランド社が東京の浦安の地に米国のウォルト・ディズニー社と提携したレジャーランドである。年間の集客力はアジア地域をも含めて2000万人といわれ、その収益も2000億円にもものぼる大成功を収めていた。TDLのコンセプトは明確であった。それは誰もが子どもの時に味わったディズニーのキャラクターと夢を再現することである。そのためTDLは「非日常性」を事業コンセプトとして、ひとたびTDL内に入ればそこは丸ごとディズニーの世界なのである。かってTDLの側に新しいビルが出来それが内部から見ることがわかった。そこでTDLは急速新たな構造物を数10億かけて建築し、観客の視野から遮蔽したのである。「スペースワールド」は八幡製鉄所の敷地内に立てられた。そのコンセプトは宇宙を味わうことであった。米国のスペースシャトルの実物大の模型とか「月面ウォーク」を体験するコーナーがあった。ここのマネジメントには米国のスペースワールド社のソフトが導入されていたが、従業員および管理職のほとんどが新日鉄からの出向者によって占められていた。しかし、スペースワールドの内部からは赤サビた熔鉱炉が正面に見えていた。

20

同社は教育事業にも進出した。「日鉄ヒューマンディベロップメント」などの子会社である。これらの子会社はかつての新日鉄内の教育研修部のノウハウを活用する。これらの子会社は当然のことながら新日鉄以外の企業にも外販していくことが期待されていた。しかし、現実的には依然として新日鉄グループ内企業の研修がその売り上げの大半を占めていた。また中には撤退を余儀なくされた子会社もあった。在日外国人ビジネスマン向けに日本の社会、文化、政治、経済、生活などを教えようという会社である。かって新日鉄教育部が、「日英対訳ニッポン」という本を出版し大ベストセラーとなった。この時の経験からこういった事業を企画したわけである。しかし、「柳の下に二匹のドジョウ」はいなかったのである。この会社は設立一年も経ずして撤退をしたのである。

30

こういった事業は数多く存在し、はては魚の養殖、野菜の栽培から都市開発、エンジニアリング事業、バイオテクノロジー、情報処理サービスと極めて多岐にわたる。魚の養殖

や野菜の栽培などは釜石製鉄所内部で行われた。釜石市は典型的な企業城下町である。人口数万の内の3割もの人間が新日鉄の従業員およびその家族であり、そこに協力工場や関連企業の従業員とその家族を加えると釜石の町の人口の大半が新日鉄関係者となってしまう。さらに彼らが町に落とす生活費、税金を勘案すると釜石市は経済的に完全に新日鉄に依存することに成ってしまっている。もちろん釜石の新日鉄ラグビーチームも有名であり、町ぐるみで応援を行っていた。しかし、溶鉱炉の休止はそのまま労働力が余剰と成ることを意味していた。この余剰労働力の活用は用意ではない。長い間鉄に生産に携わってきた従業員には農業とか漁業のような単純な事業しか残されていなかった。さらに新日鉄には地域に対する社会的責任という側面もあった。釜石市のような地方都市にとって新日鉄が去るといことはそのまま地域の崩壊につながってしまう。経団連会長を擁する新日鉄としては容易に社会的責任は放棄できない。

5

10

もともと新日鉄はエンジニアリング事業を行ってきた。鉄鋼構造物の設置には巨大なエンジニアリング活動が伴う。たとえば巨大な石油備蓄基地の建設はそのままプラント事業として多量の鉄の需要を伴う。今後の環境問題の深刻化を考えるとこの事業の需要はますます伸びるものと期待されていた。当然新日鉄もこのエンジニアリング事業をさらに伸ばすことを考えていたが、鉄の事業と同じく韓国企業の台頭が著しい。とりわけ韓国の現代、大宇といった財閥系企業は建設会社を中核としてその低労働コストと豊富な資金量でもって、中近東、東南アジア、アフリカといった開発途上国で攻勢をかけていた。近年では日本国内においてですら韓国企業と日本の建設会社とのジョイント建設も見られるようになってきた。その意味ではこのエンジニアリング事業も激しい競争に直面すると考えられる。

15

20

このエンジニアリング事業の延長線に都市開発事業とバイオテクノロジー事業がある。都市開発もまた大量の鉄鋼の需要を生み出す事業である。近年、都市の再開発が行政レベルで話題になっている。そこで、新日鉄としては都市開発の計画の段階から参画してそれを事業化し、究極的にはそれを鉄の需要に結び付けようという目論見である。バイオテクノロジーも同じ論法である。都市からはあらゆる廃棄物が出てくる。その処理は今日の都市に住む人間には大きな問題である。こういったごみは海上投棄、夢の島、あるいは巨大なゴミ焼却場での焼却といった方法で処理されてきているが、これらの方法は環境汚染という問題を新たに創出させる。そこでバイオテクノロジーの力を通じてこういった問題を解決しようというのだ。廃水の中に何らかの微生物を投入することで水質の浄化を図ったりする事業である。

25

30

バイオテクノロジー企画室はこういった経緯から生み出されたものである。新日鉄にとってはあまり馴染みのある分野とはいえないが、「将来必ず当社が取り組むべき有望な巨大市場だから」、とにかくまず発足させるという趣旨でスタートさせた。

5 また84年にやはり発足した石油掘削機器室も、油田・ガス井掘削機械の製造・販売を狙った物である。これらの組織ユニットはいずれも企業内ベンチャーの一環として作られたものである。これらのユニットでは事業計画から組織編成、実際のメンバーの選抜まですべてが任される格好で事業化が進められた。

10 このほか新日鉄は「新日鉄情報処理サービス」という会社も発足させた。もともと今日の高炉は高度にコンピュータ化されている。つまりプロセス制御技術を用いてコンピュータにより、リモートコントロールが出来るようになってきているのである。この制御に多数のソフトウェア技術者が必要である。製鉄部門の休止ということはこれらソフトウェア技術者が余ってしまうということである。そこで新日鉄は3000人におよぶ優秀な技術者でもって
15 情報処理サービス事業に乗り出したのである。この分野にはすでに三菱総研、野村総研、さらにはNTT データ通信といった強豪が激しい競争を繰り返していた。

かくして新日鉄はこれまでに約300社におよぶ子会社を設立し、多岐にわたる新規事業を展開していったのである。

20

会社の企業風土

86年12月中旬、新日鉄社内のオフィスに人事部発の書類が回覧された。それは、エレクトロニクス事業部と新素材事業開発本部からの「事業部配属希望者を募集」の申し込み用
25 紙であった。同社では初の人材の社内公募であった。ところが、応募期間を終え、フタを開けてみると、「専門技術を電子・電気関係に限定したせいか思ったほど応募がなかった」(エレクトロニクス事業部)、「どんな分野でも、と門戸を広くしたのに予想を大きく割り込んだ」(新素材事業開発本部)と言うほどで、応募者はそれぞれ20人と50人に留まり両事業部とも肩透かしの格好となった。あきらかにこれまで慣れ親しんだ本業から新規事業に
30 飛び込むには大きな勇気が必要である。といっても、新日鉄の保有する経営資源の潜在力には疑いはない。とりわけその人材の厚さは他の企業を圧倒している。例えば、その役員における東大出身者の割合を見てみると、60%と、他業界の代表企業と比べてもその割合

いは抜群に高い。ちなみに東レで46%、日本石油で40%、キャノンで26%、松下電器で20%、トヨタで10%であった。東大出身者の割合の高さは役員ばかりではない。一時期には東大法学部出身者の一割を新日鉄が採用していたこともあった。さらにこの超エリート集団が入社後も「鉄は国家なり」の理念の下に鍛えられているのだから、ある意味では新日鉄は「人材の宝庫」だともいえるのである。彼らは、国家的なマクロの見地から天下国家を語ることに慣れており、別の見方をすれば民間企業にありながら、あたかも官庁の官僚のように発想し、行動していた。

「新日鉄マンはとかく組織や権威に頼って商売したがる」（大手総合商社幹部談）という指摘もある。数年前のこと、この商社は、ある東南アジアの製鉄所と鉄鋼プラント建設の商談を進めていた。もう少しで成約、という処までいったのだが「突然新日鉄が交渉に割り込んできて商談から降りるよういわれた」という。理由は「その製鉄所とは新日鉄のほうが以前から付き合い合っているから」。結局、新日鉄の圧力に屈して商社側は断念するが、最終的にこのプラントを受注したのは欧州メーカーであった。「新日鉄はその国の政界とのこれまでの繋がりをあてにしすぎて価格交渉で強く出過ぎたため」と述べていた。

こうした体質は何も社内の古い組織にだけ染み付いたものではない。例えば、新しい社内ベンチャー組織の中でも「新日鉄として事業を始める以上、信用力や資金力でそこら辺の中小企業とは全然立場が違う」（新規事業担当者）という大企業意識が色濃く残っている。もともと鉄の仕事は計画した量を正確に生産し、正確に出荷するのが最も大切な仕事である。組織の中で決められたことをルールどおりに遂行することが従業員には求められている。このような体質は全く未知の市場において臨機応変な活動を要求される新規事業とは対極に位置する。新日鉄の子会社の日鉄商事で、全社一丸となって

羽毛布団拡販運動を行った事があった。社員全員が実際に羽毛を売り込んでくるのである。この時、新日鉄から出向してきている社員と日鉄商事専属の社員との間では販売量に大きな差がついた。彼らは鉄の商売には慣れていたが、自ら出向いて売り込む事には慣れていなかったからであろう。

人事・組織システム

新日鉄の従業員は、本社採用でその後主として本社の管理部門に留まる「主務職」と、主に地方採用で製鉄業務に携わる「技術職」とに区別される。前者がホワイトカラーで後者がブルーカラーである。主務職は、本社と工場の間を行ったり来たりしながら、キャリアを積み、昇進、昇格してゆく。これにたいして技術職は「親子2代、同じ工場」と言うように所属工場をあまり動かない。典型的な官僚制組織で年功序列型の給与体系と昇進方式を採用していた。組織の形は基本的にはピラミッド型をしているが、主務職の人員構成がミドルのところ膨らんでいるため、タコソボ型の組織の形をしていた。しかし本業の鉄鋼事業が成熟期に入りそれ程成長が望めないため、ポストを作って彼らを吸収することはかなり困難であった。このような状況では、人事考課は必然的に減点主義的になり、厳しいふるいを掛ける事になる。こういったところでは「下手に動いて失敗するよりは何もしないでじっとしている方が得だ」という発想になってもおかしくはない。

しかし、新規事業には積極的にリスクに挑戦し、失敗を恐れない人材が必要である。さらに新規事業には失敗は付き物である事を鑑みれば、新日鉄にはこれまでにない人事の仕組みが必要とされる。

新規事業への出向には基本的に次のようなポリシーが適用された。まず第一に転籍という形を採らず、出向という形から始める事である。転籍というともう二度と本体である新日鉄には戻れない事になる。さらに一般的には、給与のダウンにもつながる。従って出向社員の生活を保証するためにも新日鉄の時と同じ額だけの給与を与える必要があったからである。第二には、「出向」という形を取るが故に本社への復帰も前提とされていた。子会社の社長となっていた本社の部長達には「成功させたら本社に戻す」という約束が交わされていたという。

この出向政策は本業である鉄鋼事業の合理化によって生じた余剰人員の救済にあった。計画では6000人におよぶ余剰人員を吸収する事になっている。しかしここに大きなディレンマが存在している。というのも新規事業を立ち上げる時に、それぞれその業界の事情や技術に通曉した人材が必要である。確かに新日鉄の中には、優秀な技術者は多数存在しているが、かれらは基礎技術に関しては豊富な知識はあるが、これだけでは事業化にこぎつけられない。そうすると新日鉄の社内だけで事業化に必要な人材を調達する事は到底不可

能となる。従って、新規事業に関しては純血主義にこだわらず、中途採用を許可する方向であった。実はニッテツ電子の場合も、当時の電電公社（現NTT）の厚木電気通信研究所の半導体研究員をスカウトしてようやく事業化の目処がついたという経緯があった。こういった中途採用がこれまでに既に数十人におよんでいる。

5

しかし、このような中途採用は新日鉄の合理化政策とは矛盾を起す事になってくる。つまり、鉄の余剰人員で持って新規事業を推進するという基本方針に反してしまうからである。新規事業の、それも急速な立ち上げにとっては、専門の知識を持った外部の人材が必要である。ところがこの勢いが強まるとただでさえ心配される余剰人員の社内吸収力がますます弱くなるからである。そうなると、鉄本体の合理化に遅れが生じてしまう。

10

一方、長年本業にドブプリ浸かってきた社員を新しい分野で戦力化するのは容易な事ではない。新素材事業開発本部ではプロジェクトチーム制度を導入して、研究者が自ら製品をユーザーに売り込む体制をとっているが、この仕事に慣れるまでに長い人だと1年もかかってしまう事もあった。これでは新人だけで事業化したほうがよっぽど早いという事態も起こってしまう。このように新日鉄の新規事業構想は幾つかの矛盾を内包して実行がかけられたのである。

15

一武田社長とのインタビュー一

20

「今まで（企業改革を）何もやってこなかったわけではない。鉄をめぐる環境変化に対応して第1次から第3次までまでの合理化を推し進めてきた。ところが予想外の円高でそうしたソフトランディングが御破産になってしまった。現在当社の置かれた環境を考えるとこれを実行する以外選択はない。今回の合理化を成功させ、4兆円構想を達成するためには、これまで社内で十分活かしきっていなかった膨大な人的遊休資産があるのが大きな強みだ。この強みを発揮すれば必ず成功する。ソフト要員だけでも社内に3000人以上いる。コンピューター専門メーカーを除いたら恐らく最大の規模だろう。本業の鉄から派生する事業の種は他にも数多くある。本業を幹にたとえるなら、そこからたくさん枝分かれする（新規事業）を太く育てていけばいいのだ。

25

30

新規事業分野での後発としての弱みは、他の有力企業と手を組むなど、やり方は

いくらでもある。現に、新日鉄と共同で事業をやりたいという話しがよく舞い込んでくる。当社の最大の資産はこれまで産業界の中で築器上げてきた信用力と総合的な潜在技術力で、新規分野でもこの資産は十分活かせるとおもう。

本業である鉄の位置は、これからも新日鉄の核である事には変わりはない。合理化によってスリム化すれば再び競争力は回復するし、溶融還元法など現在研究中の新技術が製造現場に導入された暁には生産性は飛躍的に向上する。新日鉄にとってあくまで本筋の事業であり続けるのです。

また、人員削減についても、定年退職による自然減、新規事業への吸収、出向、一時帰休などを組み合わせる事で対処してゆく予定です。希望退職を募るつもりは全くないし、そんなことをしなくても合理化目標は達成できていると思っています。」

この武田社長の唱える「企業革新」は鳴り物入りでその船出をきっていった。しかし、おりしも日本経済はこの1987年から世に言う「バブル経済」へと突入していった。当然のことながら日本中が投資ブームに巻き込まれて行ったのである。設備投資は一斉に各企業で盛んになり、また建築ブームで街中がわき立っていった。その結果、鉄鋼産業はまた好景気の渦の中に巻き込まれていった。そして、1991年のバブル崩壊の前には戦後最高の粗鋼生産量1億3000万トンを達成したのであった。

付属資料－1 新規子会社のリストの一部

社名	出資比率	従業員数	事業内容
マイクロン	85年 40%	22(5)	半導体用封止材料製造・販売
ニッテツ電子	85 100	270(160)	半導体用シリコンウエハー製造・販売
日鉄テクノリサーチ	85 100	19(17)	材料解析受託サービス
コンカレント日本	86 40	22(11)	ミニコンピュータ ー 販売
日鉄テクノス	86 100	30(29)	設備などの診断・保全
ピーエヌエヌ	86 30	140(6)	セラミックコンデンサの製造・販売
日鉄技術情報センター	86 100	20(15)	技術・特許情報調査
ファインテック	86 30	64(7)	使い捨てカイロ製造販売
日鉄マイクロメタル	87 70	50(6)	半導体ボンディングワイヤ製造・販売

日経ビジネス：1987年10月27日号より

付属資料－ 2 新日本製鉄の業績推移

(単位：百万円)

年度	売上高	営業利益	経常利益	利益
1986.3	2,684,721	100,249	36,092	36,601
1987.3	2,178,537	△ 20,003	△ 12,610	△ 13,077
1988.3	2,147,038	126,235	62,157	31,883
1989.3	2,385,412	233,274	160,361	62,728
1990.3	2,573,116	269,913	202,340	97,054
1991.3	2,608,283	195,925	160,920	67,061
1992.3	2,629,398	164,174	100,206	83,757
1993.3	2,368,853	85,023	23,884	4,861

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.