



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。