



東陽製鋼株式会社 (B)

5

1992年の暮、東陽製鋼株式会社経営企画部の星野部長は、中央コンサルティング社に依頼してあった調査の結果データをどのように分析・解釈し、同社の競争力を強化して市場シェアの向上を図るために、関連部門にどのような方策をとるよう提案すべきか思いをめぐらせていた。星野氏が所属する経営企画部の役割は、特殊鋼事業の競争力を強化するための改善方策について全社的な観点から検討し提案することであった。 10

特殊鋼業界と競争環境

特殊鋼は、「合金元素を加えることにより、各種の使用目的に合う特殊な素材特性をもたせた鋼」であり、1992年当時、日本の全粗鋼生産の2割弱を占めていた。いわゆる「高炉メーカー」(後述)によって大量に生産される普通鋼が、建築資材、船の外殻、自動車ボディなどに使われたのに対して、特殊鋼は、エンジン部品や軸受け、家電部品といった高度の耐熱性・耐食性・耐衝撃性・耐摩耗性等が求められる用途に使用されていた。特殊鋼は、厳しい環境条件下で使われるものが多いことから、成分、寸法、機械的性質(硬さや粘り)、表面状態などについて、普通鋼より厳しい水準が要求された。また、その結果、各最終製品のわずかな違いも特殊鋼鋼材の仕様変更結びつきやすく、普通鋼に比べて、鋼種成分、寸法、熱処理仕様、表面状態などに関する標準化の程度が低く、普通鋼に比べて多品種小ロット生産の傾向が強かった。 15 20

1992年当時、日本における特殊鋼の生産は、約6割が高炉メーカー、約1割が普通鋼電炉メーカー、残り約3割が専門メーカーによって行われていた。新日鉄やNKKに代表される「高炉メーカー」は高炉によって製鉄(鉄鋼石を還元・溶解して銑鉄を作る)を行うほか、製鋼(銑鉄その他から鋼をつくる)や圧延(鋼を押し延ばして棒鋼や板材にする)などの 25

このケースは、慶應義塾大学の小野桂之介教授と同大学院経営管理研究科生の林 克彦が、取材企業の好意ある協力を得て、クラス討議の資料として作成したものである。固有名詞と一部の使用数値は変更されている。(1993年10月作成,1994年4月改訂)

30