



第4回OR企業サロン

新日鉄のエキサイティングな挑戦

——複合経営の確立をめざして——

●ゲストスピーカー 新日本製鐵副社長 山根 眞樹生

●1988年12月13日(火) 18:00~20:30 ●学士会館

1. 情報を経営の根幹にすえて

現在進行中の情報革命の中で情報通信システムは単なる業務支援のための道具としてではなく、工場設備と同じような重要な生産設備としての役割を果たすようになってきた。このような構造変化の中でこれからの製造業では、知識や情報をいかに活用していくかが経営の中心課題となるであろう。これまでの効率中心の大量生産にもとづく経営から脱却して情報通信戦略を経営の根幹において新しい経営のあり方を模索していく必要がある。

すでに、前回のORサロンで取り上げられた花王のように、戦略的な情報システムを構築し、それを基礎にして経営を行なっている会社もある。そのような経営を行なうためには、まず、トップが情報通信の戦略的な重要性を理解していなければならない。しかし、現在の日本企業では、そのようなトップはごく少数であると思われる。情報を経営の根幹にすえた経営を全社的に推進していくためには、トップだけではなく、ミドルや現場の担当者まで全員が、一貫して情報通信の価値をよく認識していることが必要となる。

2. リストラクチャリング推進にいたる経緯

日本の製鉄業は、安くて良質のものを作れば必ず売れるという信念のもとに、昭和35年頃から急速に設備を拡張し続け、ピーク時には年間生産能力約1億5000万トンに達した。しかし、イギリスやアメリカの過去の製鉄業の歴史を見てみると、ある時期は繁榮しても必ずその後には衰退している。日本の製鉄業もこのような設備の拡大を続けていると、いつかは経営が破綻するというのは過去の歴史が教えるところである。

確かに1ドル=240円のもとでは日本製の鉄は世界一安かったが、1ドル=130円のもとでは、労賃もアメリカより高くなり、日本製の原価は世界一高くなってしまった。実際、昭和60年のG5を契機として、円高は急速に進行し1ドルが140円程度になった。その結果、日本の鉄鋼5

社で5000億円という巨額の赤字を計上するにいたった。

このような状況にいたる以前にも、鉄鋼業の合理化計画はあったが、その中には溶鉱炉を廃棄するということは決して盛り込まれなかった。それは、溶鉱炉こそ製鉄所のシンボルであるという観念が支配的であったからである。しかし、現在の苦境を脱して経営を立て直すためには、この観念を打破する必要がある。

そこで新日鉄では、トップの承認を得て、製鉄業を本当によくしていこうという人間17人が集まり、非公式な委員会を設置した。その委員会で、現在の円高のもとでの日本製鉄業のあり方を徹底的に再分析し、次のような計画を経営会議に提案した。

- ①13基の溶鉱炉を8基に減らし、室蘭、釜石、堺、広畑は溶鉱炉のない製鉄所とする。
- ②粗鋼の生産能力を3400万トンから2400万トンに縮小する。
- ③人員を1万9000人削減する。

このうち、①と②はなんとか理解してもらうことができたが、③の人員整理は組合の猛烈な反対が明らかであり、いかにしてソフトランディングさせればよいかが大の焦点であった。

そこで、新たな構想として今世紀末までに従業員1万人、売上5000億円の情報通信会社を作ることを加えた。鉄鋼における1万9000人の人員整理のうち、9000人は退職で自然に減るので、残りの1万人をこの情報通信会社で吸収できればこの問題は解決する。情報通信の分野を選択したのは、2000年における日本の産業産出高を試算したところ、鉄鋼業は現在の24兆円で横ばいであるのに対し、IC・情報機器は125兆円、情報サービスは64兆円に急成長するであろうという結果が出たからである。

しかし、企業のリストラクチャリングは一朝一夕にできるものではない。住友電工、旭化成、協和発酵など、過去にリストラクチャリングを遂行した会社を見ると、その完成には約20年を要している。そこで、新日鉄でも、今世紀末を目標にすえてリストラクチャリングを遂行す

ることとした。

新日鉄のリストラクチャリングの目標は、2000年までに売上高4兆円の企業を作ろうというものである。その4兆円の売上の構成は、鉄鋼・化学・新素材が60%、エンジニアリングが10%、社会開発・生活開発（建設・不動産）が10%、情報通信・エレクトロニクスが20%である。このうち、最後の情報通信・エレクトロニクスで20%、すなわち8000億円の売上を達成するのが最も困難であると思われる。

以上のような経緯を経て、昭和62年2月、社長が全役員と全製鉄所長を集めて新日鉄の2大総合計画を発表した。そのひとつが前述の徹底した製鉄所の合理化計画であり、もうひとつが2000年における各分野のターゲットを定めた計画であった。これによって、新日鉄のリストラクチャリングが本格的に始動することになった。

3. 情報通信事業の展開

リストラクチャリングの中で大きな使命を負った情報通信・エレクトロニクス事業を推進していくために、まず考え得るすべての事業を評価して戦略マップを描いた。その結果、現在の能力で容易に参入が可能で、かつ大きな市場が見込まれるのは、情報通信事業であることがわかり、まずこれを本格的に展開することになった。

情報通信産業には、現在2つの大きな流れが見られる。その第1は、広域化・複合化の流れである。すなわち、都市や地域の再開発の進行、企業間・業種間システムの進展、コンピュータと通信の融合によるオンラインサービスの拡大といったシステム・インテグレーションへの方向が見られる。そこでは、ソフト構築力、総合力、社会的信用が競争の鍵となる。

第2は、小型化・分散化の流れである。すなわち大企業中心から中小企業・個人へというシステム化の下方拡散、集中システムから分散システムへの展開、CAD/CAEなどのエンジニアリング・ユースの拡大が見られる。そこでは顧客ニーズを満たすことが競争の鍵となる。

この2大潮流を背景として、メーカーとユーザーとの橋渡し役が求められており、ソフト開発力を基盤としたユーザーサイドに立ったリーディング・カンパニーの登場が期待されている。そこで、豊富なシステム技術の蓄積、多様なシステム構築の実績、要因の動員力、全国規模の情報通信基盤といった新日鉄の強みをこの分野で最大限に発揮することができると判断した。

しかし一方で、新日鉄には、重厚長大型の行動様式、弱い営業力、非製造分野や小型システム技術の経験の欠如、若手の人材の不足といった弱みもある。この弱みを

補完・強化するために、「船団方式」で情報通信事業に参入することとした。船団方式とは、100%子会社の新日鉄情報通信システム㈱を母船とし、そのまわりに数社のジョイント・ベンチャーを子船として配することによって、新日鉄の弱みを補完しようというものである。

昭和63年4月、情報通信会社4社を発足させ、情報通信事業に参入した。この中で母船の役割を担う新日鉄情報通信システム㈱は、従来新日鉄の各部門に散在していたシステム部をすべて統合したものである。単一の会社に統合したのは、将来システム・インテグレーションやSISの動きに対応していくためには、バラバラに小さな情報通信会社を複数作っても意味がないと判断したからである。子船としては、小型システムを中心とするハード、ソフトの一括供給事業を行なうエヌエスアンドアイ・システムサービス㈱、多機能ワークステーションによるシステムOAの付加価値販売事業を行なう日鉄日立システムエンジニアリング㈱、システム・インテグレーション事業を行なうエヌシーティ総合システム㈱を設立した。この3社は、それぞれ日本IBM、日立製作所、伊藤忠商事とのジョイント・ベンチャーである。

上記4社の発足後、現在の時点では計画通りに順調に事業を拡大している。このまま成長すれば、4社の売上は、1992年には1400~1600億円になる予定である。

現在の問題は、注文はあるがそれに対応するための人員が不足していることである。これは、現在、内需が好調のために鉄鋼部門からの人員の移転が計画通りに進んでいないのがひとつの原因である。しかし人数面での不足が解消したとしても、人員の質の面で問題がある。情報通信事業では優秀なエンジニアを確保することが、事業の成功の鍵となる。そのために、転換教育を進めたり、専門学校を設立して人材を独自に育成する必要がある。

《質疑応答》

〔情報通信事業とエレクトロニクス事業の関係〕

この2つは、ベースではつながっているという考え方をとっており、エレクトロニクス事業はこれから本格的に展開する予定である。2000年には、情報通信で5000億円、エレクトロニクスで3000億円、両事業で8000億円の売上を達成する計画である。

〔ジョイント・ベンチャーの出資比率〕

情報通信のジョイント・ベンチャーで、すべて51%の出資比率をとっているのは、連結決算にこれらの会社を含められるようにするためである。しかし、エレクトロニクスの分野において、M&Aによって一流の会社の過半数の所有権を得ることは困難であろう。

（東京大学 新宅純二郎記）