

# 新日本製鉄における

## リストラクチャリング戦略の展開

間仁田 幸雄

### 1. 「構造不況」とリストラクチャリング

鉄鋼生産は62年7月以降増勢に転じ、収益も急速に回復した。かつての「構造不況」の頃には想像もできなかった状況である。そうしたなかでも鉄鋼各社は、当時決定したリストラクチャリングを着々と進めている。

当時61～62年頃、円高ショックにより、かつてない経営危機に直面した鉄鋼各社は、相次いで大規模な合理化施策を打ち出した。特に新日鉄が62年2月に発表した「製鉄事業中期総合計画」と「複合経営進推の中長期ビジョン」は大きな反響を呼んだ。それはリストラクチャリングの方向を明確に打ち出したからであった。

オイルショック以降の数次の合理化は、あくまでも本業の鉄鋼事業で生き抜いていく戦略であった。しかし、円高の急激な進展は従来とは違う局面を作り出した。これに中進諸国の追上げが重なり、さすがにコスト競争力を失いかけた。しかも、国内価格は値崩れし、円高に対応した需要業界の海外進出による産業空洞化も進み、深刻な事態に直面した。このため、62年3月期には、新日鉄も126億円と史上最悪の経常赤字を記録した。

こうした状況から、鉄鋼事業に8割を依存している事業構造の根本的な変革が課題となった。このため、鉄鋼事業は縮小合理化し、複合経営の1つの事業分野として位置づけ、他方新規事業分野への積極的な展開を図ることとした。この決断に当っては、トップマネジメント自ら方向づけを行ない、目標レベルを提示した。

その内容は、鉄鋼事業の現有生産能力を大幅削減して過剰能力を一挙に整理し、要員も30%削減する。これによる売上高の減少は、新規事業の展開でカバーし、70年度の売上高は、61年度の2.5兆円から4兆円に拡大する。その結果、鉄鋼事業のウェイトは50%以下に

なるというドラスチックなものであった。(図1)

このため、新規事業の推進体制の拡充、鉄鋼事業の組織の簡素化と再編成や本社機能の整備が行なわれた。経営資源の配分も、鉄鋼事業の投資は一層重点化、効率化して、資金を新規事業に振り向け、人的資源も新規事業に積極的に再配分されることになった。

しかし、この合理化は「脱本業化」ではない。それは粗鋼で7000万t(86年)という世界第2位の市場が国内にあるからである。そのため、欧州が鉄鋼事業の縮小とエンジニアリング部門の拡大を指向し、アメリカがM&Aによる事業転換を進めているのに対して、「第3の道」を選んだのである。鉄鋼事業は依然として本業であり、新規事業に対するCash Cowの役割を果たすことが期待されたのである。

### 2. 本業の合理化とリストラクチャリングとしての性格

この計画は、65年度の粗鋼生産を、62年度に対し30%減の2400万tと想定し、販売価格の一層の下落も見込み、それでも内外の最強メーカーに対抗しうるコスト競争力の確立と収益力の確保を目標とした。

このため、室蘭、釜石、広畑、界各製鉄所の鉄源設備を他の4製鉄所に集約し、効率的生産体制を確立する。これによる要員減と競争力強化のための要員合理化とを併せて、鉄鋼事業部門の要員を19000人削減する。その結果生ずる大量の余剰人員は、定年延長の一時凍結を行なっても、従来のように年満退職や自己都合退職では吸

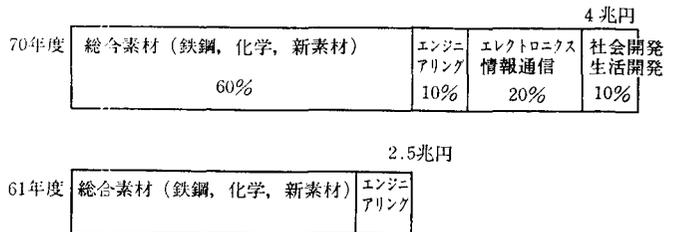


図1 事業構造のリストラクチャリング

まにた ゆきお 新日本製鉄(株)総合調査部  
〒100-71 千代田区大手町2-6-3

収でできず、新規事業への本格的な配置転換、さらに関連会社への出向や分社化など、さまざまな対策がとられることとなった。

あわせて、修繕費、外注作業費等の削減、さらに投資の抑制や棚卸資産の圧縮、遊休資産の処分等により資本費を削減し、総資産の圧縮を進める。変動費も、生産設備の集約効果に加え、従来以上の大幅な改善を行なう。こうして、財務体質の強化を図る。鉄鋼事業の合理化計画は、このような内容であった。

ところで、これは単なる縮小合理化ではなく、長年続けてきた事業構造を根本的に変革するリストラクチャリングであり、「従来の枠」を超えた合理化と生産プロセスや製品の差別化、という2つの側面を持っていた。

第1の側面では、競争力の劣る中小製鉄所の単工場化が初めて打ち出され、生産構造は製鉄所別の地域別協業体制から、製鉄所ごとの役割分担による分業体制に再編成されることとなった。

また、余剰人員対策として、新規事業への転換に加えて、分社化を進めることとした。そのため、各製鉄所でも、それぞれの地域ニーズに応じた事業開発を進めることになり、事業開発推進部が設置された。このために、本社に中央会社を置き、全国各地の製鉄所地域別に子会社を配したグループ企業のニッテツ・ビジネス・プロモートが設置され、中心的役割を担うこととなった。同時に、教育研修をはじめ、技術情報・特許管理、材料解析、設備・施設の診断保全等の管理・付帯部門の諸機能の分社化も進められた。

こうした分社化は、本業のスリム化と同時に、多くの機能を自己完結的に持っていた鉄鋼業特有の事業構造のリストラクチャリングでもあった。

また、需要業界の現地生産化に対応して、新日鉄も米インランド社との合併で、自動車用冷延鋼板の製造を行なうアイ・エス・テック社を設立した。これは、89年12月に営業運転に入るが、さらに表面処理鋼板の計画も進められている。これも事業構造のリストラクチャリングの1つといえる。

一方、この合理化が従業員の意識に与えた影響も小さくなかった。ベースアップの中止や定年延長の凍結、とくに従来なかった年満、自然減耗を上回る要員削減が提起され、労使関係にもかなりのインパクトを与えた。さらに、協力会社も、単価改訂ばかりではなく、一部外注作業の直営化や親会社からの出向受け、加えて親会社依存度の引下げによる経営自立化の要請などによって、転

機をむかえることとなった。

このように、この合理化は生産構造や事業構造あるいは従業員意識など、企業のベーシックなフレームの変革を迫るものであった。

しかし同時に、第2の側面である「前向きのリストラクチャリング」の動きもある。これは生産プロセスや製品の差別化戦略である。まず生産プロセスについては、需要家のニーズに対応した少品種大量生産から多品種少量生産への転換が進められ、人工知能の導入、工程の直結化簡略化、FMS化等による高度化が図られ、他方研究開発については、半凝固加工プロセスや溶融還元製鉄法等の次世代技術の優位性の確立に重点をおき、将来の技術基盤の整備を進めることとした。

また、製品についても、ユーザーからの材料の高機能化、高付加価値化の要求が強まっており、こうした需要家ニーズへの対応の強化や他素材との複合化によって、差別化戦略を進めることが課題とされた。これは、近年熾烈になってきた中進国対策でもある。あわせて生産管理システムや需要家サービスの充実も進められた。

研究開発体制については、現在分散している中央3研究所を統合し、設備技術センターも加え、君津製鉄所の隣接地に「総合技術センター」を建設し、鉄鋼関係のプロセスや戦略製品の研究とその実機化、商品化の諸機能を結集し、その強化を図ることになった。

### 3. 新規事業への展開

#### 1) 新規事業展開のための戦略

複合経営のもう1つの柱である新規事業については、徹底したデータ分析と戦略マップの検討を行ない、1990～2000年までに成長が期待される事業を摘出し、新素材、情報通信、エレクトロニクス、バイオテクノロジー、社会・生活開発などへの進出を決めた。

もともと鉄鋼自体が先端技術のコンポジットで、高度に総合システム化された産業であり、技術やシステム面で高い潜在力を持っている。また、従来からエンジニアリング事業や化学事業を中心としたノウハウも蓄積している。そのため、総合的なグループ戦略として、その保有する人材、技術力、経営力、信用等の経営資源を再編成し、あわせて外部経営資源の導入のために、買収を含む資本参加、共同出資による事業提携、技術導入などを積極的に進めていくことになった。

さらに、62年6月に組織改正が行なわれ、エレクトロニクス情報通信事業本部、新素材事業本部、ライフサー

ビス事業部、バイオ事業開発部が設置され、新規事業の推進体制が拡充された。

次に、代表的な事業として、エレクトロニクス情報通信事業とライフサービス事業を取り上げてみよう。

## 2) エレクトロニクス情報通信事業への展開

この事業は2つの事業分野に分けられる。1つは、ICを中心とした電子デバイス、電子応用機器システム、コンピュータ等のエレクトロニクス分野である。ここでは、60年6月に半導体シリコンを製造するニッテツ電子㈱を設立する一方、ベンチャービジネスとの提携による事業展開を積極的に進めることとした。

具体的には、マツダ貴金属工業との共同出資会社の設立、タウ技研やエー・ディー・エスなどへの資本参加、GTX社の製造販売権の取得、コンカレント社との合弁会社の設立、日本サン・マイクロシステムズ社とのOEM契約の締結、シナジー社との業務提携などである。

もう1つは、わが国でもトップクラスの情報通信システムに関するソフト開発のポテンシャルを活用した、情報システム分野への進出である。新日鉄は本社と全国の製鉄所9ヶ所に大型コンピュータシステムをもち、これを結ぶ高度情報通信ネットワークを61年に完成しており、約3000人のシステム・エンジニアを有し、企業内情報通信システムの設計に関する豊富な蓄積を誇っている。この部門を、63年4月に新日鉄情報通信システム㈱として分社化し、同時に日立、IBM、伊藤忠との合弁会社3社を設立した。

この分野の事業戦略の特長の1つは、素材メーカーのアプローチ、つまりIC素材から順次加工・機械分野に進んでいく形ではなく、IC素材からコンピュータ・システムさらにメカトロニクスまで含めた広範囲な事業分野に、「新日鉄船団」といわれる企業グループが一体となって取り組んだ点にある。

もう1つは、ハードとソフトの最適システム化というシステム・インテグレータ・ビジネスに参入する形で差別化戦略をとった点である。このため、国内外の専門メーカーやベンチャービジネスとの提携・合弁によってハードを製造し、これに独自に開発したソフトあるいはシステム・エンジニアのソフト開発能力を盛り込むことにより、事業を展開しようとしている。63年7月三協精機㈱と資本参加を含む事業提携を行なったが、これは精密機械加工技術の習得を図ったものである。

他方、エレクトロニクス関連の研究と製品化を結びつて体制強化を図ることとした。そのため研究開発から製

造部門まで、すべて相模原市に集約することにした。特に研究開発では、従来第一技研の一部門であったものを、エレクトロニクス研究所として独立させることにした。

## 3) ライフサービス事業への展開

次にライフサービス事業であるが、これはクオリティ・ライフの追求といった、新しい社会の動きに対応した事業である。事業分野としては、レジャー事業、飲食事業、企業向サービス事業、教育文化事業、シルバー関連サービス事業などがある。

まず個別のサービス事業分野では、レストラン事業のニラックス、都市型シルバーホームのサンピナス、ビル警備のアーバン・セキュリティ、コンピュータ教育を中心とした日鉄教育システムなどの拠点作りが進められ、コンベンション事業にも参入している。

しかし、この事業分野は本業から最も遠く、保有する経営資源も少なく、経営能力の獲得は容易ではない。また、先発企業があったり、市場が不透明なことも多い。現実に通信販売事業のように、商品の差別化ができずに行き詰まった例もある。

こうした点で、複合分野における事業化プロジェクトで、「複合経営のシンボル」と言われているスペースワールドの成否は、ライフサービス事業ひいては新規事業全体の動向を占うものとして注目される。

このプロジェクトは、90年春開業を目的に、八幡製鉄所工場跡地に建設している、宇宙体験テーマパークである。これはアメリカのスペースキャンプ財団から、日本での独占実施権を獲得した青少年向宇宙教育訓練施設を中心とした本格的なテーマパークであり、面積は33ha、投資は約280億円、年間220万人以上の顧客を見込んでいる。

このテーマパーク事業は、現在の日本ではまだ未確立の新しい事業分野であるが、規模がきわめて大きいばかりでなく、レジャー、サービス、商業等の事業を含む複合型事業であることが特徴である。またテーマパークは、あるテーマとコンセプトによって統一された環境をベースとした「総合的なサービス」を提供する事業で、要求されるレベルも高く、映像、音響、造形、デザイン、遊戯ライド、イベント、レストラン、物販、システム、パークオペレーション、景観設計、広報宣伝、集客等多くのノウハウが必要である。さらに、顧客の確保のためのリピート対策のノウハウも必要であり、この事業には、「総合的な経営能力」が要求される。

しかし、新日鉄が保有している経営資源は限られてい

る。そのため、多くの経営資源を新しく外部から導入しつつ、そのコンセプトに沿って、事業全体をコーディネートしていかなければならない。

他方、この事業は、八幡製鉄所の大規模遊休地の複合型開発のトリガーの役割も担っている。さらに、この事業主体が第3セクターであることから、地方自治体や住民の期待も大きく、地元経済活動や住民との関係の調整など課題も多い。このように、この事業はかなり複合した性格を持っている。

こうした事業への進出は、困難やリスクは大きいですが、成功すればさまざまなノウハウが一挙に獲得できる。つまり「逆転の発想」である。日本型経営にはとかく横並び的な指向があるが、これは日本型経営の差異化の実験として大きな意味を持っている。

#### 4. 最近の収益状況とリストラクチャリング

鉄鋼生産は、62年7月以降内需拡大に支えられ、一転して増加に向かった。このため、一部高炉の休止時期の延期も行なわれた。これを反映し、62年度の経常利益は、円高の一層の進展、販売価格の低下にもかかわらず622億円と、前年の126億円の赤字から様変わりとなった。さらに、63年度の経常利益は、輸出価格の改善も加わり、1603億円と、過去最高だった54年の1826億円に迫る勢いを見せた。

こうした好調な収益は、戦後最長といわれる景気の盛り上がり支えられたものではあるが、その他に2つの特徴が見られる。1つは、固定費の削減や変動費の切下げといった内部経営努力が大きく寄与したことである。これは特に62年度の収益反転の大きな要因だった。

もう1つは、合理化路線に乗った休止設備の除却や棚卸資産の削減が大きく進んだことである。これによる財務体質の改善は著しかった。63年度末には60年度に比べ、総資産は5400億円、総借入金も3800億円圧縮され、自己資本比率も20%を上回り、ワラント債でのエクイティ・ファイナンスも実施された。(図2)

合理化に着手するさい、1つの危惧があった。それは合理化の過程で、きわめて苦しい状況がくると予想されたからである。今これを無事に乗り切りつつある。リストラクチャリングにとって千載一遇のチャンスなのである。

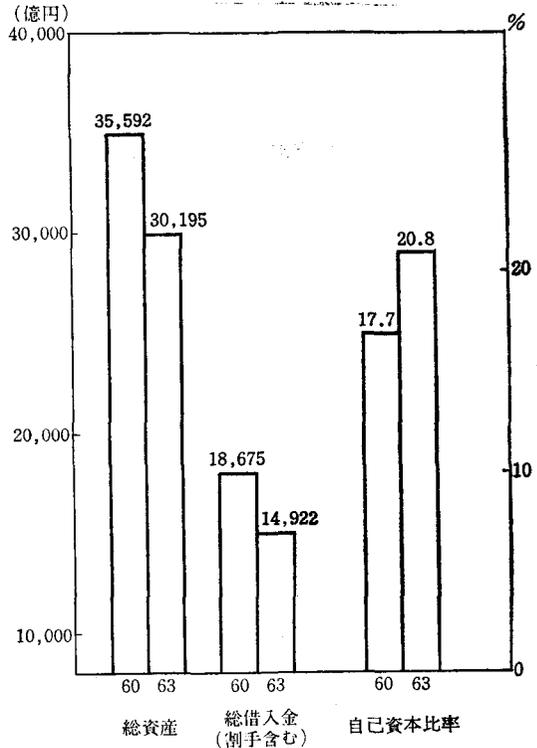


図2 財務体質の改善状況 (60年度末→63年度末)

#### 5. 新規事業展開の現状と課題

##### 1) 新規事業展開の現状

64年々頭に齋藤社長は、新規事業について、今後中期的視点からの収益を重視し、見通しを誤った場合には迅速に対応するとともに、内部経営資源の不足に対しては、M&Aなどの積極果敢な対応も必要であると、述べている。ここには、可能性を求める模索の段階から、より現実的な事業展開の段階への移行時期がそろそろきているとの認識があるように思われる。

事業分野別に見ると、エレクトロニクス情報通信事業は、複合経営の中核として期待されており、市場の伸びも有望視されている。また、情報システム部門の長い蓄積もあり、今後は必要な商品開発や人材の育成あるいは技術の導入など、積極的に進めていくことにしている。今は基盤形成期にあるが、個別分野ではさまざまな具体的成果を挙げている。今後は、こうした個別の「点」作りから、事業としての「面」作りに入る。このためには、営業体制の確立、技術開発体制の強化、M&Aの積極的な推進、要員の確保、海外事業の展開など、多くの課題を解決していかなければならない。また、事業戦略とし

ての差別化戦略の基本コンセプトを明確にしていくことも必要である。

新素材事業は、ソフトフェライトやセラミック積層コンデンサあるいは圧延金属箔など、個々には成果を上げつつあるが、環境はきわめて厳しい。このため、事業戦略の再構築に取り組み、商品やマーケットからのアプローチも含めて、参入分野の戦略的な見定めを行ない、成長分野に重点化した事業展開をすることとなった。

バイオ事業はほとんど内部経営資源のない状態からスタートしたが、人材の導入や外部との共同開発を進めつつ、基礎技術を早期に確立することが課題である。

ライフサービス事業は、進行中のスペースワールドを除くと、事業化が有望視される事業は一応やって一段落している。このため、今後の新たな事業化については、確かな見通しを前提とした検討が要請されている。

従来から取り組んでいるエンジニアリング事業については、環境変化に応じた事業戦略や事業構造の変革のため、不採算部門の見直しや体質改善を進めるとともに、新規事業分野への進出のために、先端技術の積極的な開発や導入が必要となっており、ディベロッパーとしての体制や戦略の確立も急がれている。

新規事業展開は長期的な経営戦略であり、本格的な取り組みが必要である。このためには、重点化による事業コンセプトの明確化と差別化戦略の確立が課題となる。

## 2) 経営レベルのリストラクチャリング

リストラクチャリングは単なる事業構造のレベルにとどまらず、経営レベルまで展開しなければならない。

63年7月「戦略的で簡素な本社」の構築をめざした本社の業務改革が提案されたが、これはより一層の権限委譲や新たな業務システム、たとえば所別損益と品種別損益のマトリックス管理システムの確立を行ない、鉄鋼事業も、事業部的な運用を強化することとしている。

また、64年6月には組織改正が行なわれ、エンジニアリング事業本部に都市開発事業部が設置され、従来分散していたディベロッパー関連業務を集約強化するなど、各事業本部の権限を一層拡大し、独自性を強める方向が打ち出されてきた。

この他にも注目すべき動き、たとえば新規事業の拡充のための新規採用の増加や中途採用への積極的な取り組み、社内公募制の拡充、研究部門を対象としたフレックスタイム制の導入などの動きもある。

長い時間醸成されてきた価値観や行動基準を変えるのは、そう容易ではない。意思決定や仕事の仕組みも重層

構造になっている。しかし、自己革新の修羅場を通った会社が、真のエクセレント・カンパニーなのである。

## 3) 新規事業展開の課題

新規事業への進出に当たっては、その事業の特性を正確に把握することがベースとなる。新規事業には、鉄鋼事業とは違った事業の論理があるからである。さらに、その業界の慣習やルールあるいは行動様式の違いを、明確に認識しておく必要もある。業界が違えば、すべての事柄を鉄鋼事業的な感覚に翻訳して理解することは不可能である。また、業務のスピードも早く、事業環境の変化も激しい。したがって、組織や意思決定の柔軟性や要員措置の機動性の確保が必須である。人材の面でも、組織に乗った管理型の人材ではなく、生身の個人の力で事業を推進していける人材の育成が、成功のキーファクターであり、こうしたムードを盛り上げるような企業風土の形成が必要である。

また、企画と事業化の違いを充分認識しておくことも重要である。実際に事業化を進めてはじめて分かることも多く、あまり企画にこだわると、問題を見失うおそれがある。そのためには、企画と事業化を通した人材の起用が望ましいと思われる。

とくに、子会社や分社方式をとる場合には、事業責任の所在を明確化し、事業主体としての独立性を尊重することが必要である。とすれば、親会社の重層的な権限構造の中で、責任の所在が不明確になり、鉄鋼事業的な思考様式のみで評価してしまう傾向があるからである。

さらに新規事業の場合、程度の差こそあれ外部からのノウハウの導入が必要である。これには、M&A、業務提携、ヘッドハンティング、出向、コンサルタントの起用、業務委託など種々の形態があり、この適切な選択も重要だが、より重要なことは、外部に頼るとしても事業主体として、基本方針を明確にし自らコーディネートしていくのを避けることはできないということである。

× × ×