

事業のリストラクチャについて

大同特殊鋼㈱ 代表取締役副社長 宮本 二郎



1992年の鉄鋼生産量は9,812万トンと、前年に比し、10.5%減少、2年連続の減少で5年ぶりに1億トンの大台を割った。当社の生産が属している特殊鋼も、1,762万トンと前年比12.2%の減少である。

また、当社にとって、その製品の過半が、各ユーザーを通じて自動車に集まると考えられるが、その自動車の生産量を見ても、1992年は、前年比5.6%減の1,250万台と2年連続の減少である。

いずれにしても、当社の主たる製品の需要の伸びは、近年、鈍化の傾向にあったが、ここ1~2年は、むしろ、減少傾向にあり、その停滞は、長期的なものになる可能性を示していると思われる。

このような事態に対処して、一昨年来、西暦2000年を目途に、長期ビジョンを掲げ、その推進を図ることとしている。すなわち、売上げをその時点から倍増させることを期待し、その中で、当社の主力構成品である鋼材は65%から55%に比重を下げ、鍛造、鋳造品等の加工製品は、35%の横這いとし、新たに新規事業として10%の分野を期待することとしている。

このような方向に対処して、新分野事業部を新たに組織して事業を展開しようとしているが、その際に生じてくるいくつかの問題について、簡単に述べてみたい。

1. 新規事業の対象の問題

新規事業としてどのような製品の開発をとりあげるかという問題である。

売上げが、1兆円以上もある資金量の豊富な超大企業のように、成長可能性のある事業を、資金にものをいわせて買収してしまうとか、開発時間の短縮のため、開発ができていた技術をひとまとめにして買うとか、莫大な投資を行なう企業があるが、当社程度の規模では、実際のところそのような大きなリスクを一度に負担するわけにはゆかない。そこで、ある程度の時間がかかるにして

も、地道にステップを踏んで積み上げてゆく方法をとらざるを得ない。そのような前提で、いろいろとその道筋を検討した結果、

- ①近い将来において社会のニーズに適合しうると予想されるが、現時点ではまだマーケットが成熟していない製品
- ②現に当社の製品のマーケット、保有する技術など、なんらかの接点が出てくる製品
- ③将来、多方面に展開可能と思われる要素技術を育てることができるような製品
- ④その売上げ規模が、当社の経営規模にとって期待しうるものとなる可能性のある製品

という考え方をベースにして方向をしぼり、3~5年をかけて中期的な計画として生産技術を構築してゆくこととしたのである。当社の主力は、鋼材といういわゆる素材産業であって、木にたとえれば、枝葉の少ない幹だけが、1本通っているような事業形態であり、製品のマーケット、生産技術面からの枝葉や接点を考えても、それは、点と線のようなもので、そこから、新しい製品につなげるものはきわめて限定されたものである。先述のような考え方に沿って検討してみると、その対象は、帯に短かしタスキに長しで、あんがい少ないとの感なきをえない。

それでも、たとえば、鋳造品として考えられていた合金の磁石から、稀土類の金属間化合物の磁石へと発展させ、OA機器用の用途を開拓し始めた。そこから、さらに、OA機器コンポーネントへの接点への道が開けてくるものと考えている。

2. 人材確保の問題

新規事業の計画立案から、その開発にあたって、それ

に適した人材の確保は不可欠のものである。しかし、当社の名前が示すとおり、当社の技術系の人材は金属系に偏っており、それも、スチールの量産技術を専門とする人たちである。もちろん、機械や電気の人たちもいるにはいるが、スチールの量産技術に関連する機械類の経験者であって、先述した新規事業として必要とされる技術分野に適合する人材は実際のところきわめて少ないのが現実である。したがって、当社と親しい関係にある企業人や人材コンサルタントなどにあたって適切な人材探しをすることから始まるわけである。

しかし、前述の新規事業の対象にしても、1つの製品群としての方向づけは可能であるが、その先の具体的な製品への絞り込みは容易ではない。元来、本業とは異なる新規事業であるので、それら製品についての要求される性能、生産に必要とされる技術などについての知識も不十分なところが多く、概括的であり、具体性を欠く場合が多い。したがって、いざ人材確保に乗り出してみると、具体的な個々の人材のもっている経験分野と当社が念頭に考えている製品との適合がなかなかうまくマッチしないのである。中心的なキーパーソンを見つけることが、きわめて難しいものであるというのが、身にしみた実感である。

実際には、中心となる人材が得られてから、改めて計画全体を見直し、対象とすべき製品の絞り込みもその段階で再検討しなければ、具体性のある計画になってこないというのが実際である。

そして、単に目先の開発要員のみならず、その先に備えた研究要員とともに社内の若手人材の要員育成をも配慮する必要があり、バランスのとれた要員を確保する努力が絶えず必要となってくる。

さらに、そのようにして集めた人材の待遇も、いろいろな所から集まるので、そのバランスとともに、社内におけるバランスの問題も生じてくるわけで、この人材確保をめぐる問題は、今後とも苦心するところであると考えている。

3. 社内の対応の問題

先述したとおり、新分野事業部を組織して新規事業に

対処しようとしているのであるが、それでは、社内の人々はそれに対してどのように考えているのだろうか。

新規事業の必要性は、各人それぞれ認識していても、業種的に専門も全く異なっており、それに対する知識・情報も十分ではない。また新規事業の分野は、いわゆる生え抜きが中心となる組織にならず、必然的に中途採用者が多い組織となってくるのである。ある種の期待と不安の混ざった気持ちで見ているのが、本当のところではないかと私は、考えている。

当社のような、本業がいわゆる素材産業の場合、その従業員のものの考え方、行動様式などが耐久消費材などいわゆる川下製品の産業とはかなりの差があるように思われる。すなわち、マーケットを考えて何を作るかという発想よりは、まず定型的な製品のコストダウンによる量的拡販を指向せざるをえない。製品が、流通商社より先の最終需要者でどのように変形され、何に使われるか必ずしもわからない場合も多いのである。

新規事業は、素材ではなく、マーケットを考えたコンポーネントとなる製品の場合がほとんどであり、本業とは異種の世界に入るわけで、すべてにわたって物差し・基準が違うという経験を味わうことになる。頭では理解していても、具体的な行動となるとなかなかかたははそうようには動かないわけで、それに慣れるための時間の経過と努力を必要とするものと思われる。

以上、事業のリストラクチャにあたって、当面する2, 3の問題について触れてみた。

当社よりも早く鉄鋼の大手メーカーは、すでにリストラクチャを開始し、多くの新規事業を手がけている。しかし、中には当初の見込みに反して失敗、整理したものもかなりあるようであり、続けている新規事業も軌道に乗ったものは未だ少ないとの話も聞く。

米国のように、企業そのものや、事業部門をあたかも商品のごとく切り売り売買するものならともかく、日本の企業風土の中で、本業をリストラクチャしてゆくこと、特にそれが素材産業である場合には、非常に難しいことなのだと思いを引き締めているところである。