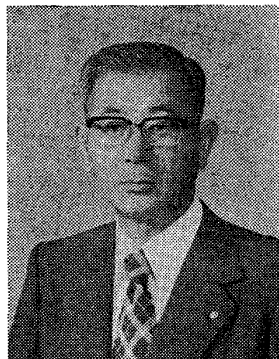


随 想

私 が 最 近 思 う こ と

八 木 靖 浩*



60

最近の日本鉄鋼業は、2、3年前にくらべて、明るい話題が多いような気がする。各社の経営状態も一時の赤字の状態を脱して、ある程度の利益が見込める状態になったし、歩留りや原単位の新記録はつぎつぎに書き換えられ、さらに、新しい技術がいろいろと開発されて、世界の鉄鋼業のリーダーシップは、日本がとつているということを身をもつて感じられるこの頃である。

このように感じるのも、2、3年前の状態があまりにも悪すぎたための反動とも考えられる。しかし、客観的に見ても、日本の鉄鋼業はこの数年の間に強い技術力を身につけたように思えるのである。それでは、なぜこのような技術力を身につけることができたのであろうか。

私は、このような強い技術力が生まれた前提には、日本鉄鋼業の置かれたきびしい環境があつたからだと思つている。昭和48年のオイルショックにより、日本の経済、特に鉄鋼業は深刻な危機を迎えた。原油の値上りは、原料・副資材の価格を急上昇させ、生産コストは大幅に上昇した。一方、原油価格の引き上げは、自由世界全体を不況のどん底に落としこみ、鉄鋼需要は大幅に減退した。コスト・アップと需要減退による操業度の低下は、鉄鋼各社の経営をかつてなかつたほど苦しめた。『一円でもコストを安くすること』、これ以外に生き残れる道はない。このためには『どんなことでもやつてみよう』、このような差し迫つた気持が、コストダウンとなる各種の技術を強力に発展させる原動力となつたのである。それらの結果、信じられないようなコスト削減が達成できたのではないかと思つている。いいかえると、オイルショックによつてもたらされた経営危機が、最近の技術のめざましい発展を導き出したといえよう。

大幅なコスト削減を可能にした原因の一つはコストダウンのための技術の発展である。溶鉱炉の安定操業と燃料費の削減、連鑄比率の上昇、鋼材歩留の向上、燃料原単位の削減など、それらはオイルショック以前の実績から見ると格段の向上である。これらを支えている技術は、原理的には以前からわかつていたものではあるが、実行するには多くの問題があるために実施が保留されていたものが多い。それをコスト削減に結びつくものであるならば、多少のリスクはおかして思いきつて実行してみた。もちろん、実施についてはいろいろと問題が起こつたが、それらにたいし一つ一つ着実な対策をとることによつて、従来は困難と思われていたことが、意外と早く実現したというのが実情ではないだろうか。

原因の二つ目は、コストダウンのための新しい技術の開発である。転炉における自動吹錬、連鑄の鑄込中の幅変更や異鋼種連々など、従来の常識を破る新しい技術が次々と生まれ、それが実用化されている。これらの技術は、コスト削減に結びつくアイデアはどんなものでも積極的に取りあげ、少々の失敗は覚悟の上で、まずやつてみようという態度が、これらの新技術を生み出したものと考えている。

原因の三つ目は、鉄鋼協会共同研究会の動きである。共同研究会で発表される各社の操業データの公表は、生産現場の技術者にとつて強い刺激となる。他社の良い成績がでると、なぜそんな成績がでるのか、自社ではなぜそれが達成できないのか、などが検討され、より高い目標の達成に全力をそそぐことになる。このような動きは日本鉄鋼業の独自の活動であるが、これがまた各社のコスト削減へ大きく貢

* 本会副会長 川崎製鉄(株)取締役副社長

献していると考えている。

原因の四つ目は、自主管理活動を中心とする現場におけるコストダウンの推進である。新しい技術を採用するさい、それを実施する生産現場には数多くの問題が発生する。それらの問題のうち大きなものは技術者が専門的な立場から解決すべきである。しかし、作業に直接結びつく問題は、自主管理活動のグループが、職場の問題点としてとりあげ、自主的に問題解決を進めてくれた。このような自主的な問題解決の活動と新しい試みに対する積極的な協力があつたからこそ、コストダウンの技術が急速に発展し、実施が可能となつたのである。

また、コストダウンというのは、まずむだを省くことである。むだはないか、どうしたらむだをなくすことができるか、これらにたいしても自主管理活動は大きく貢献した。どんな小さなむだでも見逃さず、職場の全員が話し合い、全員の納得の上で対策を実施する。このような形で行つた対策は確実に実行され、直ちにコスト削減に結びついた。

このほか、採用の停止による人員の縮小、投資の抑制など、コストダウンのために企業はあらゆる方を講じた。これら血のにじむような合理化の結果、生産性は飛躍的に向上し、企業体質の改善と相まって、低成長下においても安定した経営ができるようになったのである。

このような技術的な面からの貢献、その他各種の活動が実を結んで、現状においては、日本鉄鋼業の業績は一応回復し、安定しているように見えている。ところが、今後どうなるか、を考えてみると、オイルショックに相当するようなきびしい状態が再び日本鉄鋼業を襲うのではないかと推察される。

それは、本年7月、重油の公示価格が大幅に値上げされ、その後も上昇する動きである。これにともない原材料の値上りは今後も続くと予想される。これらは資源をもたない日本に大きな影響を与えることになるだろう。このような中で、日本鉄鋼業は欧米の鉄鋼業と競争し、さらには、安価な労働力をもつ韓国、台湾の鉄鋼業とも価格の面で競争していかなければならない。

現時点で考えた場合に、日本鉄鋼業の技術水準は、それらの国よりも高く、一歩先んじていることは事実である。この技術力の優位性を今後とも保ち、さらにその差を大きくするように努力する以外に日本鉄鋼業が生きていく道はないといえよう。

現在の製鉄技術は、従来の考え方のもとではほぼ完成されたものになりつつある。技術の進歩の方向としては、従来のものをさらに改良し極限の品質、極限の歩留りを目指すことになろう。また一方では新しい発想のもとに従来の殻を破つた試みをすることが、技術を飛躍的に向上することに結びつくのである。

いまきびしい試練のおとずれるであろう時期にあたり、鉄鋼技術の一層の発展を期待する次第である。