

特 集

# 新日鉄住金ステンレス(株)

事業基盤を整備し、統合効果を最大限に発揮

2003年10月に新日鉄住金ステンレス(株)が発足してから2年が経った。旧新日鉄、旧住友金属工業の生産設備を集約して統合効果を高めるほか、経営ビジョンに則した人事施策を打ち出すなど、会社のハード、ソフト両方の基盤整備が完了しつつある。また激化する国際競争を見据え、国内最大のステンレスメーカーとして、販売価格体系の見直しなどステンレス業界全体の活性化を視野に入れた取り組みも行っている。本特集では米澤敏夫社長のメッセージをはじめ、発足から2年間の取り組みの成果を紹介する。



NSSC





# 「技術で生きる会社」を目指して

平成15年10月に発足しました新日鉄住金ステンレス(NSSC)は、目標であった「再生産可能な利益水準」を初年度から達成することができ、おかげさまで順調な滑り出しとなりました。

## 力を合わせて生産効率化を推進

会社発足以降、我々がまず取り組んだのは、薄板・厚板品種の品種集約・生産設備集約であり、生産の効率化をでき得る限り推進しました。

薄板分野では、光と鹿島の両ミルの役割分担を明確にし、「ニッケル系冷薄は光」、「クロム系冷薄は鹿島」で集中生産する方式へ変えることにより、それぞれの設備機能を最大限引き出すこととしました。

また、厚板分野では、世界最大規模のステンレス厚板工場を造るべく、「鹿島での製造を止め、八幡製造所に集約」いたしました。

流通に関しても、関東地区の系列コイルセンターの加工集約を実施し、当社グループ全体としての効率化を図りました。

一社ではなし得なかったことも、旧両社の力を合わせれば実現できる、統合効果の発揮に全力を傾けた次第です。

次に営業面においては、従来の「商慣行の見直し」でした。「再生産可能なベース価格の実現」原料価格変動に対応した「アロイリンク方式の導入」「エキストラ体系の適正化」の3点を同時に実現すべく、不退転の決意で取り組んできました。これらについては、関係先のご理解により、新たな販売方式として定着してきたものと考えています。

商品開発面では、「高成形性ステンレス潤滑鋼板」「ケミカルタンカー用高耐食性ステンレス厚板」など薄板、厚板、棒線全品種にわたる新商品を発表し、お客様のソリューションに繋がる商品開発の姿勢を訴え続けてきております。

また、業務運営基盤の強化として、人事制度を統一し、全ての従業員が新たな人事制度のもとでやりがいを持って精励できる基盤を構築してきました。

## 技術で生きる会社として

しかしながら、当社を取り巻く経営環境は、東アジア、なかんずく中国での大幅設備拡張により、ニッケル系薄板を中心として、厳しい国際競争にさらされております。

そうした中、当社は「技術で生きる会社」として、メーカーの生命線でもある商品開発力の強化に一層力を入れていこうと考えています。世界的には汎用鋼の使用比率が高いステンレス鋼にあって、高付加価値商品を提供できる当社の技術力、ソリューション提供力をお客様にご理解・ご認識して頂けるよう、従来以上に努めていく所存です。

また、当社は、汎用ニッケル系から高級クロム系まで豊富な鋼種メニューを有するとともに、薄板、厚板、棒線を

持つ、年間生産規模110万トン程度の総合ステンレスメーカーであります。薄板で開発した独自鋼種を棒線に適用するといった事例など、総合メーカーならではの事業拡充戦略を展開しています。

## “聞く耳”“見える目”を研ぎ澄ます

今後とも、こうした当社の特長を生かした事業戦略を徹底していくことで、お客様から中長期にわたって信頼を寄せられる会社としての地位を確固たるものにしたいと考えております。

従業員には、「もう一度会社設立の原点に立ち帰り、“聞く耳”“見える目”を研ぎ澄まし、常に他社より一歩先を行く姿勢と挑戦する気持ちを持ち続けていこう」と呼びかけているところです。

最後に、こうした危機感をバネに、直面する難局を乗り越えることで、外部環境がいかにあろうとも「再生産可能な収益」を確保できる事業構造を確立し、社員一人ひとりが、我が国のステンレスのトップメーカーとしての誇りを持てるよう、邁進してまいります。



新日鉄住金ステンレス(株)

代表取締役社長 米澤 敏夫

# お客様との対話で 商品開発力を強化

## 役割を明確にした生産設備集約

新日鉄と住友金属工業(株)が統合した新日鉄住金ステンレス(株)では、設備機能を最大限に生かして徹底的な集中生産を行うため、設備と品種の集約を実施した(図1)。生産設備を余剰に抱えることはコスト競争力の低下に直結するからだ。

「新日鉄の製造拠点だった八幡・光、住友金属工業(株)の製造拠点だった鹿島、それぞれの設備の構造と特長を生かして役割を明確にし、生産設備を集約しました」と、商品技術部商品技術室室長の大村圭一は語る。

ステンレスのメイン品種である薄板については、光製造所でニッケル系、鹿島製造所でクロム系の集中生産を行うこととした。ニッケル系とクロム系では、酸洗や焼鈍の条件が全く違いますから、両製品が混在するとその都度切り替えが発生し非効率です。品種集約で、固定費だけではなく変動費の低減にもつながります」(大村)。

その結果、合計4基を中止・休止し、年間10万トンの余剰能力を取り除いた。こうした製造面の効率化により納期が早まるため、光製造所から関東の顧客、鹿島製造所から関西の顧客へ納品する際の物流面でのロスも克服した。厚板は八幡製造所に集約し、鹿島製鉄所の厚板工場は普通鋼の製造に特化して精整ラインを休止した。タンデム冷延材は、鹿島製鉄所の製造を中止し新日鉄八幡製鉄所に集約した。

## 顧客の承認を得て短期間で移管を完了

2004年4月、八幡製造所厚板工場への移管・集約と光製造所薄板工場の2設備の生産中止を実施し、7月に新日鉄八幡製鉄所のタンデム冷延工場への生産集約と鹿島製造所薄板工場の設備休止を完了した。

「実際には、厚板工場は2004年の3月に完了し、薄板工場は10月から7月に前倒しするなど、予定より早く新体制に移行することができました。これは、お客様から一定のご理解を頂くことができたからです」(大村)。

新日鉄住金ステンレス(株)の発足前から、各製造所で移管後に両社の従来製品と同等のものが製造できるか確認試験を開始し、実証データを積み重ねた上で、顧客に製品を持ち込み、承認を得ていった。こうした地道な作業に約1年をかけ、2004年頃に対象となる全ての製品に対する承認を

得ることができた。

「“ミル移管”というこちらの都合でお客様にご迷惑をかけるわけにはいきません。全く同じ加工品ができなくても、作り方や使い方のソリューションをご提案し、場合によっては効率的な注文構成に変えていただくなどの解決策を図りました」(大村)。

光製造所で再現できない一部の品種では、品質重視の考え方から、そのまま鹿島製造所で製造を続けている。

今回の確認作業は、生産設備集約に加えて、大きな波及効果を生み出した。従来は知り得なかった顧客の加工スタイル、切断面や質感への微妙な差へのこだわりを把握することができたことだ。潜在ニーズが浮き彫りになったことで、品質の類型化が進み、開発ターゲットが明確になった。

「特殊鋼の一つとしてステンレスを位置づけてきた新日鉄と、ステンレス専門メーカーだった旧日本ステンレス(株)の遺伝子を引き継ぐ住友金属工業(株)では、製造の思想が異なっていました。当初は品種に微妙な差異が発生していましたが、移管によってそうした思想も融合しつつあります。また工場間の相互交流によって、技術の伝承を深めることができるというメリットもありました」(大村)。

## 顧客との対話で ステンレスの新たな市場を切り拓く

同社では、ニッケル系薄板を中心とする東アジアの供給過剰を見据え、「技術で生きる会社」として商品開発力を強化している。既に原材料の価格を意識し、ニーズを先取りした商品の開発を実現している。例えば、ニッケルやモリブデンの高騰を踏まえ、ニッケル系の汎用品種SUS304を代替できるクロム系の商品だ。

クロム系の商品には、高純化技術とプロセスメタラジー技術を組み合わせてフェライト系の加工性を極限まで高め、オーステナイト系に匹敵する成形加工性を実現したNSSCPDXや、モリブデンを含まずにSUS304並みの耐食性を有し、加工性にも優れ、使用実績も豊富なNSSC180などがあり、国内外に採用を広げつつある。

「優れたコスト競争力に加え、当社独自の高付加価値商品を提供していきます。ユーザーインにより、的確なソリューションを提供できる体制を組みながら、ハード技術とソフト技術をパッケージにした商品技術を強みにしていきます」(大村)。

また、環境保全意識の高まりを背景に、LCC(注)の観点から、高い耐食性で建物の超寿命化を実現するステンレ

LCC(ライフサイクルコスト): 建築費・改築費・メンテナンス費・冷暖房費・解体費など、建物の一生にかかる諸費用の総計

スの新たなマーケットの創出も期待できる。

「建材・土木分野にステンレスが参入できないかと考えています。現在、この分野の躯体や構造体はほとんど鉄筋です。病院などの非磁性を求められる建物にステンレス筋が使用された例はありますが、環境保全意識の高まりによって、今後ステンレスのニーズが一段と増えると予想しています」(大村)

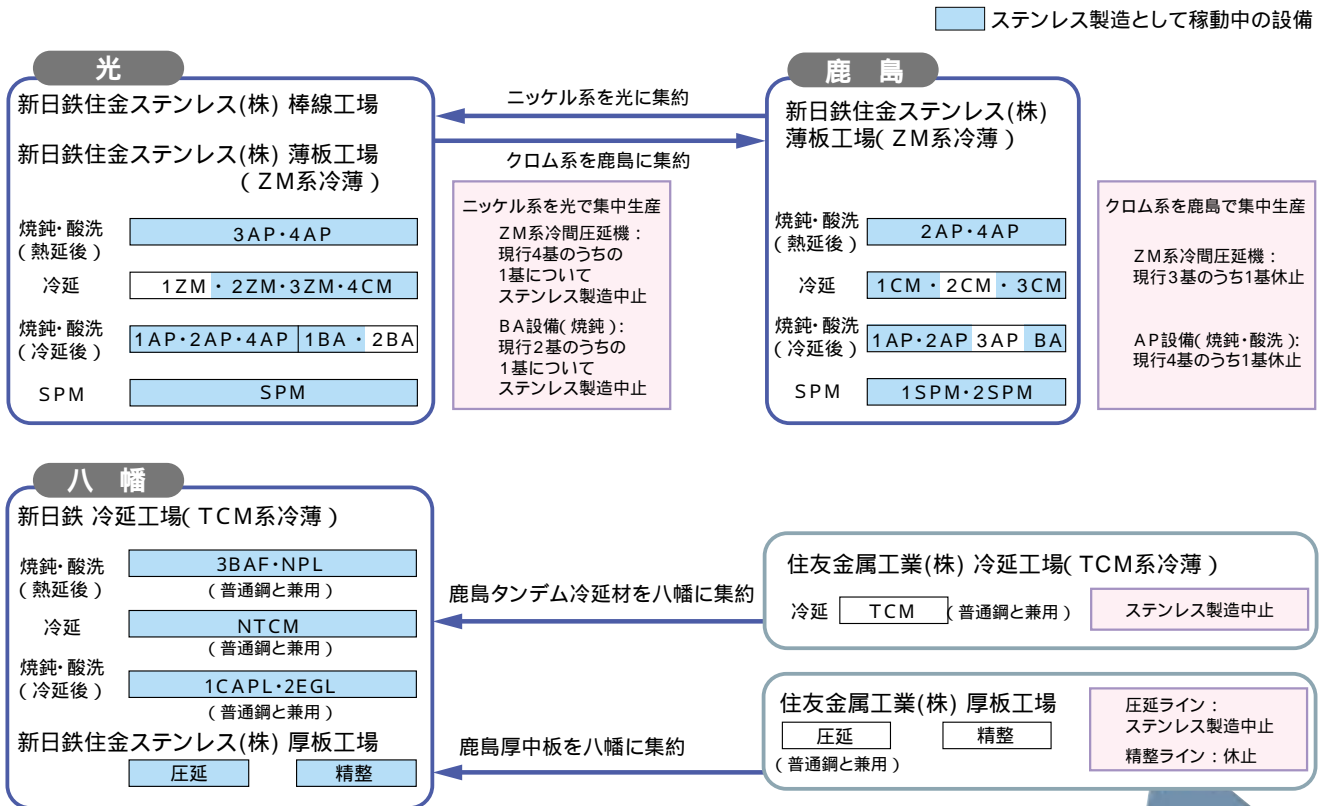
建築・土木材としてステンレスが使用されるには、建築基準法や地方公共団体の認定等が必要になる。ステンレス協会やステンレス構造建築協会などと共に、業界全体で参入可能分野に対するマニュアル整備を開始している。

「適材適所にステンレスを使っていただけるよう、さまざまな角度からステンレスの良さを発信し、お客様との対話によって、より一層パートナーシップを深めながら、ステンレス業界の活性化に貢献していきたいと思っています」(大村)



商品技術部 商品技術室 室長 大村 圭一

図1 生産設備集約内訳



- ステンレス冷延鋼板
- ステンレス熱延鋼板
- タンデム圧延ステンレス冷延鋼板
- ステンレス厚中板
- ステンレス棒線



新日鉄八幡製鉄所がCr系鉄源の生産を担うとともに、新日鉄住金ステンレス(株)の薄板系熱間圧延を一手に引き受けている。



# 商品の付加価値への理解を深め、顧客とのWin-Winの関係を築く

## 原料価格の変動に即応する「アロイリンク方式」

中国では、ステンレス鋼板の大幅な生産能力の増強が進んでおり、日本を含む東アジア地域の貿易構造が様変わりすることで、ステンレス鋼板の“東アジア大競争時代”が現実のものとなっている。

新日鉄がステンレス販売部を新設し、ステンレス事業の体制整備・強化を図ったのは昭和58年。この頃は、世界のステンレス市場の過半は日米欧の三極に集中していた。国の経済成長の過程では、まず普通鋼の需要が伸び、その後、先進国の一手手前に来たときに、機能材料であるステンレスの需要が急激に伸びるのが一般的だ。韓国、中国等の東アジア諸国におけるこうした市場成長は、自国生産の拡大を促す。現在世界一のステンレス生産国は日本だが、早晚、中国に移行すると見られている。

このようなマーケットのグローバル化を通じた需給環境の構造的な変化の中で生き残るためには、グローバルスタンダードへの対応とともに、使う側・作る側にとって合理的な販売価格体系を作っていかなければならない。

新日鉄住金ステンレス(株)では、こうした市場環境の変化を見据えて、国内向け冷延薄板製品の販売価格体系の見直しを行い、昨年秋、国内他社に先駆けて新体系を導入した。その一つが、原料(アロイ)価格の変動に見合

った販売価格の設定を明確かつ透明に行う「アロイリンク方式」だ。

マーケットが成熟した欧米では定着しているこの方式は、競争が激しい我が国市場ではその実現が難しく、業界挙げての積年の懸案だった。営業本部企画・調整室長の平山泰昌は、導入の意義を次のように語る。

「ステンレス製品価格の約6割は、価格変動が大きいクロムやニッケルなどの原料コストです(図2)。原料価格が変動したときに、それを価格に転嫁できなければ業態そのものが成り立ちません。そして、事業基盤が不安定になると、最終的にお客様にもご迷惑をおかけしてしまいます。『アロイリンク方式』の導入は、長期的に安定した製品供給を実現するための取り組みであり、そのことは国内のお客様からもご理解いただいています」

同社の導入後、導入形態は各社で異なるが、国内他社も追随した。同社では、従来のベース価格から「アロイ価格」を切り出し明示することとしたうえで、欧米の導入事例を参考に、原料価格変動への即応性を考慮して、「アロイ価格」を1ヵ月毎に改訂している。

## 技術の付加価値への理解を深める「エキストラ体系」

販売価格体系刷新のもう一つの取り組みは、「エキストラ体系」の見直しだ。エキストラとは、例えば自動車で言

図2 原料ニッケル推移



価格変動が大きい原料ニッケル



[屋根] 幕張メッセ (NSSC220M)

えば、車体価格ではなくオプションとなるアクセサリ価格のようなものだ。これについても、従来はあまり合理的ではなかった。

増工程や製造能率の低下によるコストアップをもたらす顧客からの表面仕上げなどの追加仕様要求の一部は、販売価格に反映せずにサービスとして対応してきた。

一方、昭和30年代の初めにできた「板厚エクストラ」(板厚に応じた対価)は、製造技術が進歩を遂げコストダウンが進んだにもかかわらず、それが反映されず、エクストラと実態費用が乖離している部分もあった。

つまり、対価を適正に受けていない製品と、逆に受け過ぎている製品があるという、非合理的な商慣行が続いていた。平山は、導入の狙いを次のように説明する。

「当社製品の価値をお客様に正しく認識していただくことが狙いです。お客様との長期的な信頼関係を考えると、適正な対価と、お客様への適正な還元という合理的な仕組みが必要です。そうした思いから『エクストラ体系』を再構築し、昨年11月の契約分から適用しています」

エクストラの見直しをお客様に説明する過程では、従来の仕様を見直す動きも出てきたと言う。

「合理的な『エクストラ体系』を思い切って打ち出したことで、オースペックだったものが緩和され、当社の生産効率化にもつながりました」(平山)

同社では、汎用仕様と特殊仕様のエクストラを区別し、体系化している。世界的に流通し、ステンレス世界市場の約9割を占める汎用品(SUS304、SUS430など)について

は、グローバルスタンダードに準拠しており、特殊な鋼種・仕様のもは、JISをベースに製造プロセスに適合した体系を適用している。

これも同社の見直し後に各社が追随し、それぞれのエクストラ体系を構築しているが、同社のエクストラ体系の見直しは、積年の課題に対する解決への突破口として、高く評価されている。

## リーディングカンパニーだからこそ実現した新たな価格体系

長年、ステンレス業界で価格体系の見直しがなかなか実現できなかった理由を、平山は次のように説明する。

「『アロイリンク方式』は、国内でも銅やアルミなど原料コストの変動が大きい非鉄業界ではすでに導入されていました。しかし、資源量が豊富な鉄鋼の価格は、アロイリンク方式が適用されていません。ステンレスは鉄鋼メーカーの製品だというイメージがあったことも、導入が遅れた一つの理由ではないでしょうか」

アロイリンク方式が定着している欧米のステンレス業界では、非鉄業種がステンレスを手がけるケースが多い。

「今回、国内生産量の約3分の1を占める、日本最大のステンレス専業会社である当社が発足したことによって、導入に対する気運が高まったと思います」(平山)

一方「エクストラ体系」についても、これまでは、激しい競争の中で新たな価格体系を打ち出すことは各社に恐怖



[厚板] ケミカルタンカー



[自動車] 燃料給油管



[薄板] システムキッチン、冷蔵庫



[棒線] パネ



感があり、業界全体で改善が進まなかった。それが現在、韓国や中国の成長が脅威になるとともに、リーディングカンパニーである同社が打ち出す政策への信頼感によって、業界全体での見直しの実現につながった。

「今回、ベース価格、アロイ価格、エキストラ価格という販売価格の3大要素それぞれを精査して、グローバルスタンダードに適合し、透明で合理性のある販売価格体系の導入を進めたわけですが、何十年も実現できなかったことだけに、正直勇気が要りました」(平山)

## 独自技術を強みに、顧客満足を追求し続ける

「エキストラ体系」の見直しは、製品販売価格の適正化とともに、同社として大きな波及効果を生み出したと平山は語る。新たな価格体系の検討過程で、本社と二つの薄板工場との対話が深まったことが最も大きな成果だ。

「製造コストを一つひとつ精査し、合理的なエキストラの項目を決めました。製品の付加価値として製造現場の努力を反映した価格設定を行うことは、現場のモチベーションの向上にもつながります」(平山)

また、同社の独自鋼種と汎用品との違いが明確になり、その付加価値が理解されるようになった。顧客との製品価値に対する共通認識をもとに、双方が納得の上で最適な仕様を選定でき、長期的信頼に基づくWin-Winの関係構築が期待できる。

世界市場のほとんどを汎用品が占める中で、同社では、独自技術による高付加価値製品が事業の約4割を占めている。例えば、鉄鋼業で培った総合力が活かされるクロム系製品の独自鋼種開発などは同社の強みだ。

「新たな価格体系をもとに、当社の独自技術の価値を適正に評価していただき、それを糧として使う側の視点に立って新たな独自性を打ち出し、お客様の信頼を勝ち取っていきます。当社は鉄鋼メーカーの総合力を持った専門メーカーであることも大きな強みです」(平山)



営業本部 企画・調整室  
室長 平山 泰昌

## 人事制度の統一

# 新たな人事制度をツールに、経営ビジョンの実現を目指す

## 移籍した社員が“安心感”を得られる制度に

2003年の新日鉄住金ステンレス㈱発足当初、新日鉄と住友金属工業㈱それぞれから移籍した社員は、出身会社の労働条件をそのまま継承していたが、2005年度を目処に新たな人事制度を策定するよう検討が重ねられた。そして今年4月、同社の新たな人事処遇制度が誕生した。その思いを、企画部人事室長の麻昌一(総務室長兼務)は次のように語る。

「グリーンフィールドから立ち上げた会社ではなく、新日鉄、住金の制度に長年慣れ親しんだ社員が新会社発足と同時に移籍し、混在する状態になりました。そのため、両社の制度の融合を図ることを基本としています。その上で、当社に見合った新たな制度を検討しました」

新日鉄と住金の労働組合は同じ基幹労連に所属しているが、福利厚生など個々の項目や言葉の定義に違いがあり、

調整には時間を要した。

「2003年の末から人事部門で新制度の検討を開始しました。役員・部長層だけではなく、営業・製造部門の室長・課長層等さまざまな立場の意見を吸い上げることに留意しました。労使検討委員会を設置し、労働組合とも議論を重ね、昨年10月の提案までに約1年をかけました」(麻)

具体的施策を決定する上で3つのポイントがあったという。1つは移籍した社員が安心感を得られるものであること。2つ目は出身会社に関わらず全ての社員にとってわかりやすいものであること。3つ目が新会社としての新しさや独自性を出すことだ。

「新しい会社に相応しい制度にしたいという思いから、資格や役職の名称を変更しました。給与体系は新日鉄と住金でそれほど違いがなかったため、両社のものを微調整して踏襲しています。鉄鋼大手の人事制度は他業種よりも共通点が多いようです。したがって、新制度でも基本的部分において極端な変更はなく、社員の皆さんに安心してもらえたのではないかと思います」(麻)

## 対話により 価値の共有を促進する仕組みを

「ステンレスで社会に貢献する」という経営ビジョンと、運営の基本方針である「透明、公正、正直」などの理念は、新たな人事制度にも盛り込まれた。その基軸となるのが「価値の共有」と「対話の促進」だ(図3)。

「会社が目指すビジョン実現のツールとして人事制度があります。新日鉄、住金それぞれの移籍者はもちろん、新卒者も次第に増えたため、当社として重視する価値基準を明確にし、それを皆で共有することを基本コンセプトにしています」(麻)。

具体的には、全社共通の「職務層別行動指標」を作成し、専門性や重視する価値項目を挙げ、それぞれの職務層に期待するキーワードをまとめた。年1回、上司と部下がこの行動指標案をもとに自らの行動を評価し、対話を通して課題や目標を設定する機会を設けた。そしてこの評価・課題・目標は開示され、上司と部下が共有する。

上司が部下を一方向的に評価するのではなく、双方が対等の立場で対話を重ねることにより価値の共有と相互理解を促す。そうすることによって、新たな課題に対する当事者意識や自らの存在意義・位置付けに関する納得感を高め、社員ひとり一人のモチベーションを向上させることが狙いだ。

「既に1度こうした対話機会を設けましたが、初回の取り組みとしてはまずまずの成果を得られたのではないかと思います。しかし、行動指標にしても、対話の実践にしても、まだまだ、当社の風土として浸透し定着したとは言え

ない状態です。必要な改善・改良を加えながら、こうした対話活動を息長く継続していくことが何よりも重要です。人事制度は、『ステンレスで社会に貢献する』人材を育成していくための重要な基盤です。社内各層の声が反映された制度から得られる安心感をベースに、運用面では対話による価値の共有を促し、事業の活性化につなげていきたいと考えています」(麻)



企画部 人事室 室長  
麻 昌一

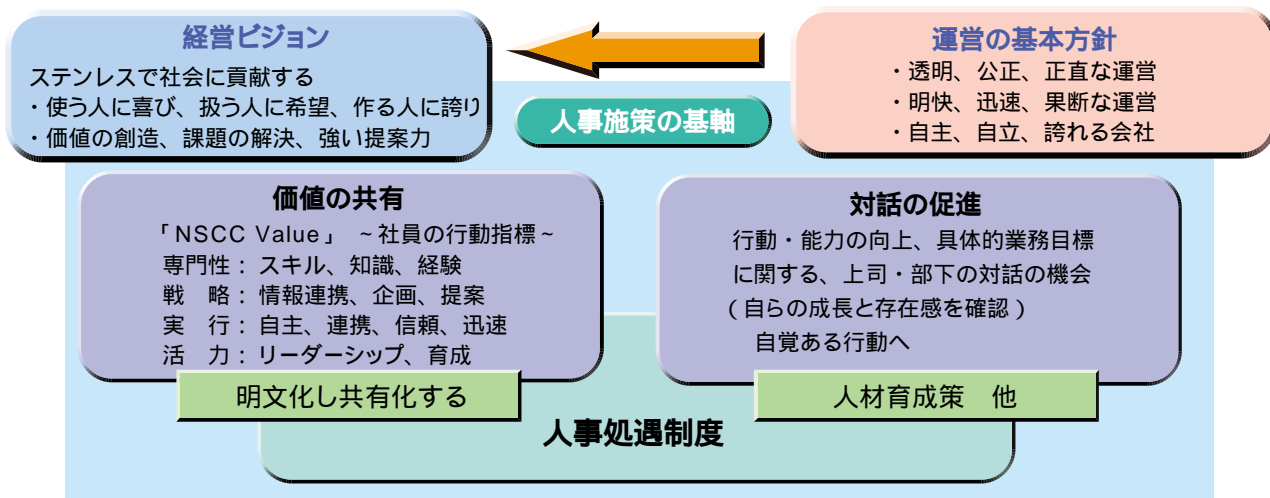


図3 人事施策と新人事処遇制度

### 人事施策と新人事処遇制度

「価値の共有」と「対話の促進」

経営ビジョン実現に向け共有する価値観を明確化・共有するとともに、上司・部下の対話を促進し、新たな企業風土を構築する



お問い合わせ先 新日鉄住金ステンレス(株)

・商品の品質・技術に関するお問い合わせ  
・採用に関するお問い合わせ

TEL.03-3276-4882  
TEL.03-3276-4919

・商品の販売に関するお問い合わせ  
・上記以外のお問い合わせ

http://ns-sc.co.jp  
TEL.03-3276-4808  
TEL.03-3276-4919