

## 「21世紀への飛躍を祈念して」

新日本製鐵株式會社  
八幡製鐵所長  
萬谷 興亞  
Okitsugu Mantani



FUJICOと云う会社は、技術を大切にし、技術を売り物に発展し、今日の地位を築いてきた会社であること。この地で長く一緒に仕事をしてきた全員が良く知っていることであるし、尊敬してきたことである。これからもこの方針を堅持し、発展し続けられる事を祈念しています。

20世紀最後の「創る」への寄稿の機会を与えていただきましたので、同じく技術を機軸にしてきた一人として日頃考えていること、悩んでいることを書いてみることにします。「21世紀を共に発展していく方途を見つけ出したい。」との願いを込めて。

いまから約10年以上前、〔ルートC〕作戦に乗り出そう。と所員に呼びかけました。何故呼びかけたのかを先ず説明します。

欧米の鉄鋼業は昭和40年代の初め、安くて良質な鉄鋼製品の大量輸入に苦しめられました。輸入鋼材に量を奪われ価格が低落し、経営が急速に悪化しました。輸出国は日本です。

米国は基本は自由貿易主義の国なので輸入を許容し、あおりを受けた米国の鉄鋼業は経費を削り、修繕費を削り、研究開発を縮小し、目先の収支バランスをとることに腐心し、当面の経営の辻褄はとれましたが時間と共に衰退していきました。輸入比率が15%を越えた頃から相手国に輸出自主規制を求め、20%を越えるとアンチダンピング方案を作り、国内の保護主義に乗り出しました。並行して国内鉄鋼業の再生に乗り出しましたが技術も資金も日本に頼りました。これを〔ルートA〕とします。

同じように苦しんだ欧州の鉄鋼業は、政府から当時の金額でトン当たり1万円近い補助金を貰い経営補

填をしましたが、補助金を貰うと云うことは民間としての自主性を失うことで、政府主導で後には欧州委員会主導で会社間の合従連衡が進められ、いまや一国一会社以下にまで統合されています。これを〔ルートB〕とします。

日本も昭和60年前後の円高の時、輸入鋼材に脅かされました。ルートAもBもとりにたくない。そんな思いで〔ルートC〕作戦をと呼びかけた次第です。

〔ルートC〕それは保護主義で守るのではなく国際価格競争力を付けて正面から戦う。まして補助金で生き延びることはしない。

ここ10年、生産構造の調整を実行しリストラも断行し、世界最強のコスト競争力を持っているポスコに追いつくことに努めてきました。結果、輸入鋼材の急増は避けられました。しかし、その過程で失った物も多く、どちらかと云うと〔ルートA〕に近い道を歩んで来たのかもしれませんが。輸出競争力は極一部の品種を除いて充分とは言えません。

我が所でのその極一部の品種は軌条です。世界でだれもまねの出来ない高級レールが作れること相手が追いついて来たら次のステップの製品を市場に出せる為です。

当たり前の事ですが、ケチケチ作戦でのコスト競争力ではない、技術に裏打ちされたそれを持ち、また時代の要請に応えうる世界一の商品を持たなければ本当に勝つ、まして勝ち続ける事は出来ません。

詰まるところ、強いメーカーか否かを決めるのは「技術」です。日本の高コスト構造高労賃を前提にして、それでも世界で勝つためには高度な技術が必要になります。

どうしたらその様な技術を手の中にする事が出来るか、私の体験から得た三つのキーワードは、強烈な目的意識、優秀な見出し親、「もとしか」の論理です。

優れた高度な技術を生み出すためには、研究費用も優れた研究施設も優れた研究者も必要で、その人達が必死に勉強し、柔軟な発想で取り組む事、全て必要ですが、これらのどれにもまして大切なことは、強烈な目的意識です。世界中で同じ様に優れた技術を追い求めています。また、多くの事例が示すように、不思議と複数の人が同時にアイデアを思いつきます。ギリギリの差でAさんの特許が間に合い、Bさんは間に合わなかったと云うことが枚挙にいとま無いほどあります。

アイデアを思いつく力も、また幾多の挫折を味わいながらもそれをものにしていく力も、その源は「強烈な目的意識」です。

世の中には、生みの親、育ての親、と言う言葉があります。研究、新技術も基本を考え出した人が、工業として完成させるまで一貫してやり遂げることの方が稀で、二人の親が連携して完成させる場合がほとんどです。

この二人の親に加えるに、見出し親の存在がキーを握っていると思っていますし、私の経験では、良い見出し親に恵まれるか否かで成功の可否、特に開発スピードは決定的に支配されます。良い見出し親の条件は、マーケットや現場の実態を良く理解し、洞察し、「強烈な目的意識」をもって、研究の萌芽に接し、鋭く直感的に見抜く力と目の目を見れるようにプロモート（関係者の説得）をしていく力を持っている事です。ベンチャー企業が育つか否かも詰まるところは、本当のプロの見出し親に巡りあえるか否かによっているのではと思います。

「もとしか」の論理。新技術のアイデアが出て工業化できるまでには多くの段階があります。多くの場合三段階があると思っています。基礎研究、実証研究、工業化の各段階です。

最初の基礎研究の段階で、工業化の立場から評価、批判をすればいたらぬ所だらけで、容易なことでは

納得を得られませんし、折角良いアイデアを出した人を腐らせてしまいます。グズグズしている間に時期を失するか、競争相手に先を越されます。また多くの場合、基礎研究に優れた人が実証、工業化に強いとは言えません。そこで各ステージに強い人に巧くバトンタッチしていくことが大切です。

その場合の受け渡しの時の態度を「もとしか」で表現する、その様に考える事が必要です。

基礎研究した人は、10回の内3回「も」成功した、これは本物だと自信を持って実証研究グループに渡す。基礎研究した人を3回「も」成功する良い仕事をしたと誉める。決して、まだ3回「しか」成功していないではないかとけなさない。

実証グループは10回の内3回「しか」成功していないと思って引き受ける。自分の新しいアイデアを加え、10回の内7回成功するように育て、7回「も」成功するようにした。と胸を張って工業化グループに渡す。工業化グループは、まだ7回「しか」出来ていない。これを10回成功するようにするのが俺らの仕事。と引き受ける。

各ステージの人が、それぞれの得意技を積み重ね、工業化と言うゴールにいたる。どの人も偉い、全ての段階の人が誉められるべきで、誰か一人の人が栄誉を独り占めしてはいけなない。

最近、TLOという制度ができました。大学、国立研究所の技術を民間に移転して、新しい産業を興そうとする制度です。1980年代に米国が産業構造転換、新産業創造のとき採った手法で、今日の繁栄の源となりました。

当然の事ですが、TLOという制度が成功したのではなく、移転して活用出来る技術があったから成功したので、この制度は移転がスムーズに出来るようにただけです。日本の大学、国立研究機関にどれほど活用できる種があるか、いささか疑問です。

大学の数と研究者の数が日本は不足している訳ではない。先程も述べた強烈な目的意識が欠如していることに原因があるのではと思います。

しかし中にはきっと良い種があるはずで我々が強力な見出し親になって見つけ出す。一つでも二つ

でも成功体験が出来れば、大学側も強烈的な目的意識が芽生えてくると信じています。いずれにしても世界に通用する強い技術を持たなければ勝ち残っていかない時代です。

技術には決して終わりはない。やる気のある人は無限の価値を産む。を信じて21世紀も発展し続けられますよう祈念しています。

#### 【略 歴 書】

萬 谷 興 亞

昭和14年1月14日生

#### 【学歴】

昭和38年3月 大阪大学 工学部冶金学科 卒業

#### 【職歴】

昭和38年4月 八幡製鐵株式会社 入社

昭和45年2月 八幡製鐵所 八幡製造所特殊鋼技術部特殊鋼技術課技術掛長

昭和45年3月 社名変更により 新日本製鐵株式会社となる

昭和52年2月 八幡製鐵所 厚板部厚板工場長

昭和53年9月 八幡製鐵所 技術部厚板・条鋼管理課長

昭和58年6月 技術本部 厚板技術部厚板管理室長

昭和62年6月 技術本部 生産技術部次長

平成1年6月 八幡製鐵所 生産技術部長

平成4年7月 八幡製鐵所 副所長

平成5年6月 取締役 生産技術部長

平成7年6月 取締役 技術総括部長

平成9年4月 常務取締役 八幡製鐵所長（現在に至る）