

日仏鉄鋼メーカーが共同で取り組む 高級自動車鋼板のグローバル供給体制

新日本製鉄(株) 代表取締役会長 千速 晃



パネリストとして参加した千速会長

11月28日、当社の千速晃会長が、「日仏フォーラム - 進化する日仏技術提携・明日への挑戦」(主催:日本経済新聞社 在日フランス商工会議所)でパネリストとしてスピーチを行いました。その内容を紹介します。

本日は、当社が、欧州を代表するフランスの鉄鋼企業であるユジノール社(現:アルセロール社)と2001年に締結しました『グローバル戦略提携契約』を、日仏鉄鋼メーカーによる新しいビジネスモデルの事例として、皆様にご紹介します。

グローバル化に対応する戦略提携

当社は、幅広い分野へ的高级鋼材の供給を手がけていますが、特に自動車関連では、日本の自動車メーカーの国内はもとより、北米・南米・アジアといった海外の生産拠点に対しても、極めて高い品質の鋼材を安定的に供給しうる体制の整備に努めてきました。こうした中で、数年前より自動車業界における2つの新たな動きに直面しました。

第一は、自動車業界の大きなグローバル化の動きの中で、国内自動車メーカーの海外メーカーとの資本提携や海外進出、現地生産などの動きが積極化したことです。それに伴い、各社が同一車種の世界生産を拡大することとしたため、鋼材の供給者としては、『欧州と日本をカバーする供給体制』を何らかの方法で整備する必要性が生じました。

第二は、自動車の衝突安全性の向上と、地球環境問題を背景とした燃費改善のための軽量化といった社会的要請が高まる中、鋼材供給メーカーとして技術開発力を強化し、『薄くて強いが加工性に優れた高度な材料』を提供する使命がますます高まったことです。

1台の乗用車は、数百の品質・サイズ・厚みの異なった鋼材のパーツで構成されています。材料の組み合わせや溶接方法の違いが、その自動車の重量、衝突安全性、燃費あるいはデザインなどを大きく左右するため、当然のことながら、高い性能の車を生産するためには、高い技術力を駆使

して製造した鋼材が必要となります。

こうした中で自動車メーカーは、新しい車種を市場投入する前に全ての性能を確認するため、入念なテストを繰り返し行います。例えば、日本の自動車メーカーがフランスやイギリスで新規生産する場合、現地で新たに調達した鋼材を使った車のテストを繰り返し行うか、さもなければ、日本で使った鋼材を、高い海上運賃を払って日本から運ばなければなりません。

日本の工場で海外メーカーの車を生産する場合も同じ問題に直面します。このため、例えば、フランスと全く同質の鋼材を日本で調達することができれば、輸送コストをセーブできるばかりか、日本におけるテストのための負荷や時間を大幅に省略できるのです。

こうした自動車メーカーのニーズを先取りするため、私どもは、当時のユジノール社と戦略的な提携関係を組むことにしました。

ユジノール社は欧州を代表するフランスの鉄鋼メーカーで、高級鋼板の欧州最大級のサプライヤーであるだけでなく、技術面でも需要家から高い評価を得ている有力メーカーです。当社は過去20年以上にわたり、技術協力やエンジニアリング分野での協力を通して同社と緊密な友好関係を構築していましたが、幸いなことに、私は、当時ユジノールの会長だったフランシス・メール財務・経済・産業大臣と、国際鉄鋼協会(IISI)などでの永年の交流を通して、個人的にも深い友情と信頼関係をもっていました。

メールさんと3年半程前に、自動車業界のグローバル化にいかに対応すべきかについて意見交換を重ねた結果、意見が一致し、両社でこの『グローバル戦略提携契約』を締結することとなったのです。

全世界で同質の高級自動車鋼板を供給

ユジノール社は、約1年半前にルクセンブルグのアーベッド社ならびにスペインのアセラリア社と合併して世界最大の鉄鋼企業アルセロール社となりました。私どもの戦略提携は、現在、このアルセロール社に引き継がれていますが、この戦略提携契約に基づき、幅広い分野で多くの活動を展開しています。

中でも、最大の眼目である自動車用鋼板に関しては、日欧自動車メーカーが進めるグローバル展開に対応できる体制の構築を目指して、

両社が供給できる同等製品のリストの作成

ライセンスの相互供与に基づく技術移転と商品ラインナップの拡充

ワールドワイドカーの生産を目指す需要家の要請に基づいた鋼板の規格・グレードの統一

などに関して、個別需要家ごとに着実な成果を生みだしています。

また、優れた性能の自動車用鋼板の開発に共同で取り組んでいます。その最初の成果として『衝突安全性・成形性に優れた画期的な新防錆・高強度鋼板』が、すでに需要家で評価中であることに加え、特許申請が可能な技術も20件以上生まれています。

同時に、こうした両社の協力関係を日欧以外の地域に広げる取り組みも積極的に行っています。今後、自動車販売台数の急激な増加が見込まれ、日本や欧米の自動車メーカーが一斉に生産拠点を拡充している中国で、両社は、中国最大の鉄鋼メーカー宝山鋼鉄との間で高級自動車鋼板を製造・販売する合併会社を設立することで基本合意し、2005年5月の営業運転を目指して生産設備の建設と協力関係の構築を進めています。

また、自動車の一大市場である北米で、両社は、それぞれが保有する自動車鋼板関連合併事業のパートナーであるイスパット・インランド社ならびにドファスコ社との提携関係を強化しつつあり、2002年4月には、インド最大の鉄鋼メーカーであるタタ・スチールと両社が『自動車鋼板技術協力契約』を締結し、共同でタタ・スチールを技術面から支援し、インドにおける自動車用鋼板の高度化に対応していくこととしました。

これらの取り組みを通して両社は共同で、これまでに例のない『全世界をカバーする高級自動車鋼板供給体制の確立』を目指しています。

自動車鋼板以外の分野でも、両社は、様々な提携活動に

取り組んでいます。環境分野では地球温暖化問題の解決に向けて鉄鋼業としていかに貢献していくかについて検討を重ね、両社がイニシアチブをとって国際鉄鋼協会の会員メーカーに呼びかけ、CO₂の抜本的削減を実現しうる技術開発を進めるためのコンソーシアムを編成し、開発ならびに検討を進めています。

新たなビジネスモデルの完成へ

このように両社は、多様かつ多面的な提携活動を円滑に進めるため、役員レベルの駐在員を相互に交換し、年2回トップミーティングを開催し、提携の方針確認ならびに個別課題のフォローアップを行う体制を整えています。また、この2年半の間延べ800人以上の両社社員が行き来しています。

共同作業を通して分かったのは、両社は高い技術力を持つ世界の代表的鉄鋼メーカーとして、高品質鋼材の供給を通して社会の発展に貢献していこうという志は全く共通していますが、国民性や伝統・文化を背景にした発想や検討の視点にはかなりの違いがあるということです。

例えば、共同で取り組むテーマの選定にあたっては、アルセロール社はマクロ的視点から考えるいわば「演繹的アプローチ」が得意であるのに対し、当社は現実・事実を基礎に論理を積み上げていく「帰納的アプローチ」が持ち味であると思っています。

また、需要家からの改善要求があった場合、当社は鋼材の材質を変更することによって応える「鉄鋼業における伝統的なアプローチ」を重視するのに対し、アルセロール社は鋼材の使用・加工方法の変更等優れたアイデアを需要家に提示する「問題解決型アプローチ」で対処しようとする傾向があると思います。

しかし、こうした視点や課題解決に向けたアプローチの違いが、共同技術検討や共同開発においては良い補完関係を構成し、単独で取り組む場合と比較して大きなシナジー効果が発揮されていると考えています。

今後、この提携関係をさらに深め広げることによって、企業が合併・事業統合することなく、各々が独立した経営活動を展開しながら競争力の強化と経営資源の効率的活用を図っていくという新しいビジネスモデルを完成に近づけ、両社に対する需要家や資本市場からの評価を更に高めていきたいと願っています。

また、こうした私どもの努力の積み重ねが、日仏両国間の経済・技術交流の拡大と深化に少しでもお役に立てれば幸いです。



日仏フォーラムで公演するフランシス・メール財務・経済産業大臣（前ユジノール会長）



活発に行われている当社とアルセロール社の交流（新日鉄技術開発本部にて）