

POSCOとの戦略提携 5年間の成果と今後の展望

隣国、韓国最大の鉄鋼メーカーPOSCOは1973年の浦項製鉄所スタート以来成長を続け、今やアジアを代表する鉄鋼メーカーの1つとなっている。その設立当初は、当社は最大限の協力をを行い、東アジアの地において市場では競争しながらも、東アジアにおける鉄鋼業の中核企業として連携を図ってきた。2000年8月、両社はその協力関係を新たなステージに上げるため、戦略的提携契約を締結した。それから5年、多くの分野で目覚ましい成果をあげ、両社は戦略的提携を延長することで合意した。本号では、この両社の提携について、関係者へのインタビューを中心に紹介し、これからの展開を展望する。



POSCO本社（浦項）

POSCOセンター（ソウル）

浦項（ポハン）製鉄所

光陽（クワンヤン）製鉄所

提携を現場まで浸透させ、 認識の共有化を図ることが大事

㈱POSCO常務 河 相旭（ハ・サンウク）氏

相互派遣や相互交流を推進

技術交流分野は、戦略的提携の核心となる分野で、14の検討会を作り活発な交流活動を推進してきました。各ワーキンググループでは、両社の中核となるエンジニアが相互訪問をし、エンジニアの相互派遣や若手エンジニアの交流も実施し、実務者のテーマ発表や検討会などを行いました。

この活動を通じて両社が保有している技術に関する情報を交換し、相互にベンチマーキングした技術を積極的に現場に適用することにより、コスト削減、生産性向上、品質改善、環境負荷軽減など目覚ましい成果をあげました。

さらに、共同研究分野では、11の技術課題検討テーマを設定し、両社の研究員と研究予算を共同で投入して精力的に推進してきました。両社は、共同研究課題を継続的に発掘し、新規共同研究課題を確定していく計画です。

オープン・マインドで技術交流し、 戦略的パートナーとしての信頼を構築

世界の鉄鋼産業を主導してきた欧米鉄鋼会社がリストラや合併を通じた市場支配力を強化していることに対して、アジア地域の鉄鋼産業の競争力を強化するためには、両社とも協力する必要性があります。そのような認識の

もと、両社がお互いにオープン・マインドで技術交流を推進し、戦略的パートナーとしての信頼を構築したことが、成果を得た主な要因です。技術交流を開始した当初は多少の戸惑いもありました。しかし、次第に信頼関係が築かれ、各ワーキンググループのリーダーを中心に積極的な技術交流活動を推進することができました。特に、将来の技術を担う若手エンジニアの交流は、人的ネットワークを構築することで多くの分野における成果が期待されます。

「整理」「整頓」「しつけ」は POSCOのDNA

POSCOはこの間生産性を重視し、その向上に努めてきました。また、品質管理についてもSix Sigma注活動を推進し、現場からマネジメント層に至るまで一貫した品質管理活動を集中的に推進しています。新日鉄でも「整理」「整頓」「しつけ」は大切にしてきたと思いますが、POSCOでも、従来から創業者の哲学で、現場においてその徹底を図ってきました。そして、これはPOSCOのDNAとなっています。私は現場の責任者をしていましたが、工場の隅々まできれいにするためには、クレーンや水処理などの付帯設備も毎日2~3回は見回ることになります。現場をきれいにするためには現場をよく見なくてはならないのです。自分の家の中をきれいにするように、現場を愛して現場をきれいにしなければ、生産性は上がり、品質も向上しません。

創業して30年以上たてば、鉄鋼製造技術も大きく変化します。特にプロセスの世界では、工程短縮、省エネルギー、高速化などの次世代につなぎ、残していけるような技術開発を推進することが私たちの会社の義務だと思っています。世界の鉄鋼業の中で、POSCOはそういった役割を果たしたいと思っています。

技術者人材育成の場として 重要性が増していくことを期待

今後、市場環境の変化を見ながら、戦略的提携を通じた協力関係を深化・拡大させていくつもりです。これからも相互にWin-Winできる技術交流テーマを発掘し、自律的な交流活動を実施しながら、技術交流範囲を徐々に拡大させていきたいと考えています。特に、基礎技術分野の共同研



河相旭(ハ・サンウク)氏

究結果が実際のプロセスにつながるよう、研究テーマを発掘していきたいと思います。また、両社のエンジニアの交換派遣と若手エンジニアの交流活動がさらに活発になり、両社技術陣の人材育成の場としての重要性が増していくことを期待しています。

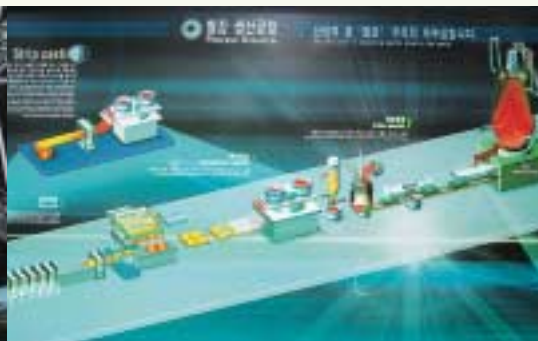
「競争と協力」というテーマを深め、 推進していきたい

技術研究分野では、この5年間、活発なワーキンググループ活動を通じて多くの分野で目覚ましい成果をあげました。今後も、両社の技術交流を拡大・発展させ、技術の発展に実際に役に立てるため、両社間の営業活動に影響を及ぼさない範囲内で技術交流範囲を拡大し、グローバルな鉄鋼市場の中で確固たる技術的地位を確保するため、本戦略的提携を積極的に活用していくことが重要だと思っています。

この提携を全員の仕事だという意識で現場レベルまで浸透させ、継続し、密接な関係を作り、認識の共有化を図っていくことが大事です。提携して良かったと思うことは、国情も違い、製品では市場で競争している両社が、プロセスや基礎研究の世界で連携し、将来、広い世界で双方がシナジー効果を狙いメリットを出さず方向に向かったことです。POSCOの創業時から、新日鉄にはお手伝いいただき、いわば、先生であり、先輩です。「競争と協力」というテーマをこれからも深め、推進していきたいと考えています。



POSCOセンター玄関



POSCOセンターのスチールギャラリーにて

(注) Six Sigma : 米国で開発された生産プロセス改革のための経営・品質管理手法

オープンマインドで交流し、とても良い関係にあります

POSCO JAPAN(株) 代表取締役社長 張 炳孝 (チャン・ビョンヒョ) 氏
経営企画部部长 柳 誠 (ユ・ソン) 氏

日本に駐在し戦略的提携の frontline でお仕事をされているPOSCO JAPAN 張社長にインタビューしました。柳部長にも同席していただきました。

東アジア特有の情を優先する 気質がベース

張 当初は戸惑いもありましたが、双方ともにオープンマインドで交流し、お互いの長所を受け入れ、今ではとても良い関係にあります。これは、一般的な関係ではない、戦略的提携があるからこそこの関係です。仲間意識も強くなり、双方の設備でトラブルがあったときには応援体制も取れるようになりました。東アジア民族特有の情を優先する気質がベースにあると思っています。



張 炳孝 (チャン・ビョンヒョ) 氏

世界中でも最も近いといわれる韓日

張 かつて米国駐在の時には韓米のビジネスマナーの差をあまり感じなかったのですが、日本では違いを感じることがあります。日本は成果よりもまず過程を重んじ、成熟した落ち着きがあります。韓国は成果を非常に重んじ、結果を中心にする文化だといえます。したがって、その成果を求めるため活気があります。ベンチャー企業が国民性に合っているともしえます。日本では会社組織が中心ですが、韓国では地縁、学縁、血縁を重んじる傾向があります。韓国人が自分の考え方を直接的に言うのに対して、日本人の本音はわかりにくい面もあります。しかし、民俗学的にも、言語学的にも、世界中でも最も近いといわれる両国ですから、似ているところも随分あると思います。

柳 韓国人は親しいと思うと、いきなり無理な願いをすることもありますが、日本では礼儀を重んじ、しかるべき時間的余裕を持ってお願いします。逆に言うと韓国人は気が短いのかもかもしれませんね。

韓日文化の一層の交流が期待されます

張 韓国も随分物価が高くなりましたから、韓日の生活を比較してもあまり差はなくなったように思われます。しか



柳 誠 (ユ・ソン) 氏

し、日本でもそうですが、韓国では教育熱がとても高く、家計に占める教育費の割合が多く、生活を圧迫しているとさえ言われています。韓日の生活習慣の違いもあります。韓国人は鍋料理を食べるときに箸(チョッカラク)やスプーン(スッカラク)を直接鍋から口に運びます。日本人は「不衛生」と思うかもしれませんが、親しい家

族や友人は例え病気を持っていても一連托生だと思っているのです(笑)。また、いわゆる韓流ブームは以前では想像できなかったものです。韓日ワールドカップの成功がそのきっかけですが、お互いの文化が一層交流していくことが期待されます。政治や歴史にこだわるよりは、このような文化交流を活発にすることが、両国の将来のためには望ましいと思います。

柳 お互いに外国人であるという意識を持つことも大切です。このような文化の違いを双方が認識してこそ、友好的な関係を作ることができます。

リーディングカンパニー同士の 戦略的提携で切磋琢磨を

張 現時点では、提携担当に直接携わっている社員以外はまだ、親しい関係にあるとはいえません。ベンチマーキングで訪問した際には新日鉄の方々にもきちんと教えてもらい、ありがたく思っており、今後はお互いに社員レベルでも、もっと親しくなっていくことを期待しています。その意味では現場レベルの交流も面白いかもしれません。両国のリーディングカンパニー同士の戦略的提携は他に例のないものです。「競争と協調」を通じて、切磋琢磨し、この戦略的提携の成果があがっていくことを期待しています。

柳 両社に同じような仕事をしている人がいることを、現場レベルでも知って、お互いの励みにしてほしいと思います。

若手技術者の交流を活性化し、 将来につながる交流を図りたい

新日本製鉄(株)常務取締役 嶋 宏

高い能力を持つ研究者・現場技術者による 主体的な活動が成果を生む

新日鉄はたゆまず技術の創造と革新に挑戦し、技術で世界をリードしています。また、創業以来長い間、各製鉄所では地域のお客様とともに歩み、それぞれの風土を醸し出してきました。これまでのPOSCOとの「技術交流」を通して、まずはこのような当社の基本的考え方をPOSCOにも理解してもらえたと考えています。

一方、これまでの「共同研究開発」と「技術交流」双方に言えることですが、元来高い能力を持ち、かつ、さらなる発展性を秘めた双方の研究者および製鉄所現場技術者による主体的な活動を尊重し、各々の研究者、技術者らが、真摯に交流を行ってきました。

このような活動を通し、お互いが今まで見逃していた点、なかなか解決できなかった点などが、それぞれの別の視点から見直されたことにより、早期に解決した例が多々あります。

また、半年に1回のペースで全体の進捗を総括する場を設け、活動の詳細、特許などのアウトプットなども確認することにより、提携活動の責任を預かる私どもがそ

の成果をつぶさに共有できたことも、その発展に寄与したものと考えております。



一層幅を広げた研究開発テーマを

今、「共同研究開発」の新たなテーマを策定中です。新たなテーマとしては、これまでの成果を発展させたもの、また、全く新しい視点に立ったものなどを考えており、一層幅を広げたものしたいと思います。「技術交流」については、これまでの交流会の枠組みの中で若手技術者の交流をさらに活性化させ、将来につながる交流を行っていきたく考えています。

これら技術面での交流においては、これまでの方向を踏襲し、一層深みのある

活動としていきたく思います。

技術の深化と優れた人材の育成を 行っていきたい

この戦略提携を通して、グローバル化する鉄鋼事業の中核となる技術の一層の深化と優れた人材の育成を行っていきたく考えています。POSCO側にもこの考え方を理解していただきながら、しっかりと前に進んでいきたく考えています。



浦項（ポハン）製鉄所



製鉄所入口（上） 高炉（下）

東アジア地域において 実りある戦略的提携を

新日本製鉄(株)常務取締役 太田 順司

40年間に近い協力関係のもとに

新日鉄とPOSCOとの協力関係は40年近い歴史を持っており、浦項製鉄所建設時以降を第一期とすれば、この戦略的提携実施は第二期と言えると思います。鉄鋼業を取り巻く環境が激変したこの5年間、新日鉄とPOSCOの戦略的提携は時々の環境ニーズに対応し、着実に深化・拡大し多大な活動成果を上げてきました。

この5年間、両社はイコールパートナーとして協力関係を築いてきましたが、この提携活動を通じて両社の関係は着実に緊密さをさらに増しています。新日鉄の中にはPOSCOファンが増え、またPOSCOからも同様の話を聞いています。戦略的提携活動は技術や原料分野からスチールハウスまで多岐にわたり、2つの専門委員会と6つの検討会を主体として実施され、また活動全体についての舵取りを行う場として両社副社長級をヘッドとするステアリングコミティーが設置されています。

私は2003年の4月からコミティーのメンバーとして本提携に参画してきましたが、本年6月に開催されたステアリングコミティーにおいて、多くの分野で目覚ましい成果をあげたことが確認され、戦略的提携を延長することで合意されたことは大変喜ばしいことだと思います。

お互いを補完し、 シナジー効果と価値創造を可能とする

新日鉄とPOSCOは日本と韓国を代表する企業であり、



両社には異なる伝統と文化があります。そのような壁を乗り越えて大きな共同成果を実現できたことは、やはり両社のトップや本提携に携わる社員が共通の目的を有し、主体的に活動に取り組んだ賜物だと思います。また、異なるものを持っているからこそ、お互いを補完することによるシナジー効果が生まれ、また異なるからこそ新たな価値の創造が可能となっているのだと思います。

また提携の一環として株式を相互に保有しており、事業会社としてはPOSCOは新日鉄の、新日鉄はPOSCOの最大株主となっていることも重要なことです。

切磋琢磨していくことが重要

この5年間の提携活動によって幾多の有形・無形の資産が蓄積されました。これをベースとして今後もグローバルな鉄鋼市場の中で確固たる地位を確保するため、市場環境の変化に俊敏に対応しつつ本戦略提携を積極的に活用していきたいと考えています。

経営統合という手法をとらずに戦略提携という手段を用いて最大の成果をあげる。そのためには、この戦略提携活動に携わる全員がその目的・意義を共有し、お互いを尊敬した上で、これまで同様、両社が東アジア地域において切磋琢磨していくことが重要だと思います。



光陽(クワンヤン)製鉄所



高炉



熱延工場

2005年8月2日発表

リソースの融合で 目覚ましい提携の成果を実現

新日本製鉄(株)と(株)POSCOが戦略的提携契約を5年延長

新日本製鉄(株) (社長 三村明夫、以下新日鉄) と(株) POSCO (会長 李龜澤、以下POSCO) が戦略的提携契約を締結してから満5年となり当初契約期間が経過しましたが、今般、両社にて、研究開発、技術交流、原料購買などの多くの分野にて目覚ましい成果をあげたことが確認されたことから、さらに少なくとも5年間、この戦略的提携を延長することで合意致しました。

2000年8月、両社にて、株式の相互保有を含めた戦略的提携契約を締結して以降、副社長級を共同議長とする推進委員会を設置し、そのもとにさまざまな分野別の専門委員会と検討会を設けて、各部門にて積極的に戦略的提携を推進して参りました。

この5年間の提携成果は多岐にわたりますが、その具体例は以下のとおりです。

- 1) 共同研究分野では、これまでに11の技術課題検討テーマを設定し、共同研究を精力的に推進してきました。特に、安価原料の活用技術、新耐熱ファインセラミックスの実機適用、バイオ技術の活用による廃水処理技術など実機化につながる成果が得られており、すでに多数の特許を共同にて出願いたしております。
- 2) 技術交流分野では、原料・製鉄分野から各種製品製造分野、環境分野にわたる14分野にて、コスト削減、生産性向上、品質改善、環境負荷軽減などを目的とした検討会を設置致してきました。この5年間で150回以上の交流会に延べ2,000人以上が参加し、この交流を通じて、両社とも数多くの互いの技術を学び合い、適用可能な技術については積極的に適用を図り、技術改善を進めて参りました。
- 3) 原料調達分野では、良質で廉価な鉄鉱石・原料炭の安定的な調達能力の拡大を目的として世界各地にて共同プロジェクトを推進。原料炭分野では両社それぞれの合弁事業である豪州ワークワース炭鉱とマウントソーリー炭鉱の操業統合や、豪州カーボロダウズ炭鉱の新規開発・グレニスクリーク炭鉱の拡張を目的とした共同出資、カナダエルクビュー炭鉱の拡張を目的とした共同出資等、原料炭供給ソースの開発・支援を共同にて実施して参りました。また鉄鉱石分野では、両社

それぞれが参画する豪州の既存鉱山拡張支援やインドゴア地区での能力拡張支援を行いました。また、両社は原料輸入決済文書の電子化による共通システムの導入を実施して参りました。

- 4) 海外事業分野では、両社およびその他会社との合弁事業でタイ国最大の冷延鋼板製造会社であるSUS社 (Siam United Steel (1995) Co., Ltd.) に増資を通じて出資シェアを高め経営に積極的に参画した結果、近年ではSUS社は安定的な収益をあげております。なお、エンジニアリング分野では直接溶融炉に関して協力を実施しており、また、4回にわたり双方の工事等による工場休止時に相互に生産応援を実施するなど、さまざまな分野にて提携成果があがっております。
- 5) さらに、両社の人材育成を目的とし、延べ20人の若手管理職の相互派遣を実施する一方、近年では鉄の新規需要開拓を目的としてスチールハウスやスチール缶の分野まで技術交流範囲を拡大する等、両社の戦略的提携関係はこの5年間で着実に拡大・深化を遂げて参りました。

なお、現在、新日鉄はPOSCO株を3%強、POSCOは新日鉄株を2%強それぞれ相互保有しており、事業会社としてはPOSCOは新日鉄の、新日鉄はPOSCOの最大株主となっています。

以上のように、鉄鋼業を取り巻く環境が激変したこの5年間、新日鉄とPOSCOの戦略的提携は着実に発展を遂げ、有益かつ多大な活動成果をあげて参りました。両社の戦略的提携は、異なる伝統と文化を有する企業間において、経営統合という手法をとらず両社のさまざまなリソースの融合により大きな共同成果を実現できることを企業活動を通じて体現したものと自負しております。

両社は以上の活動成果を踏まえ、戦略提携内容を精査した上で、今後もグローバルな鉄鋼市場の中で確固たる地位を確保するため、本戦略的提携をさらに5年間延長することと致しました。今後、市場環境の変化を見据えながら深化・拡大させ本戦略提携を積極的に活用していく所存であり、本戦略提携が両社のさらなる成長・発展に大きく寄与するものと確信しております。