

# アルセロール社との グローバル戦略提携 この4年間の進捗と成果

アルセロール(Arcelor)社は2002年にUsinor、Arbed、Aceraliaが統合して誕生した。アルセロールは、2004年の粗鋼生産量が4,700万トンと世界最大。その後、2005年4月にミッタルスチール(Mittal Steel)社が米国のISGの買収により5,700万トンと世界最大となったが、アルセロールもブラジルのCSTを完全子会社化して、約5,500万トン体制となった。

アルセロールと新日鉄は、グローバル戦略提携契約(略称GSA)を2001年1月に締結した。この提携を通して両社は、地理的に離れた欧州企業と日本企業が合併や事業統合することなく競争力を強化し、経営資源を効率的に活用できる革新的なビジネスモデルの構築を目指した。このたび、提携開始以来4年を経たことを契機に、全ての共同活動がレビューされた。

今号では、その成果と進捗を紹介するにあたり、アルセロール社副社長ジャック・シャバニエ氏、新日鉄駐在アルセロール社代表フランソワ・ミュドリ氏、および新日鉄からアルセロール社駐在新日鉄代表部長として派遣されている川合良彦にインタビューした。



アルセロール社副社長

ジャック・シャバニエ氏に聞く

## 成果のポイントと 今後の方向性

### サクセスストーリーと将来の下地を作る

この4年間、副社長はグローバル戦略提携をどのように進められたのでしょうか？

今から4年以上前、両社間でこのアライアンスをスタートしようとした動機は、世界展開を進めつつある自動車産業に対して、世界共通の製品やソリューションを早急に提供したい、ということでした。しかし実際には、この合意

書で約束した内容は、中核である自動車鋼板分野にとどまらず、それ以外の分野にも踏み込もうという「大きな望み」を持ったものでした。そこでは、革新的なアライアンス・モデルに立脚し、共同のR&D活動を実施することが明確にうたわれており、また、購買・原料調達には経営資源を最適化するとともに絶好の好機を見出せる分野として盛り込まれています。そしてさらに、共通の戦略的事業の開発を実施しようということも描かれています。

私は、この国際的戦略提携のステアリング委員会(GSC)

の共同委員長として、2つの目標を掲げて努力してきました。1つ目は、アライアンス活動のプロセスを加速し、中核である自動車鋼板分野でのサクセス・ストーリーを生み出すこと、そして2つ目には、冒頭に述べた「大きな望み」を念頭に置き、自動車以外の分野で、将来の活動の下地作りを行うことを目標に掲げました。

## 中核分野、自動車鋼板で大きな成功

アルセロールからご覧になった主な成果は何でしょうか？

まず第1に、中核分野である、自動車鋼板分野で大変大きな成功を収めることができた、ということです。具体的には、自動車産業の将来のニーズに対応するための、需要家への両社共同の技術対応および共通製品リストの開発に成功してきました。一方で、同じく自動車メーカーの将来モデル開発をサポートすることを目的とし、共通のR&D活動の結果として有望な成果をも得ています。さらに、戦略的事業の開発という点では、やっと工場が立ち上がり始めたところですが、宝鋼、新日鉄、アルセロールの3社で設立したBNAというJVが挙げられます。

自動車分野以外では、分野別に成果にレベル差がありますが、環境面では、両社の専門家による充実した情報交換が行われており、関係者も成果を価値あるものと評価しています。また、両社の工場間でも操業データなどのベンチマーキング活動が盛んで、社業に貢献できる成果が得られています。

## メンバーの能力、貢献、チームワークが成功に導く

そのような成果が得られた最大の要因は何でしょうか？

成功の要因は2つあると思います。

第1に、我々のアライアンスは自動車需要家が本当に望んでいることに応えたということです。これはどういうことかと言うと、最初から需要家はこのアライアンスが成功するものでなければならない、と考えていたということです。従って両社の誰もが失敗してはならないと思っていたのです。

2番目の要因は、トップ・マネジメントが強力に指導力を発揮したことです。舞台設定はメヤー(Mer)元社長と千速元社長がすでに行っており、両社トップからのよどみない指示と支援があったので勢いを失うことなく活動を継続することができました。個人的には、三村社長が副社長時代、私の相手方であった時に素晴らしい関係を保てたと喜んでいますが、その後は、宮本副社長と良い関係を持ち、今度は、宗岡副社長と一緒にさらに活動をリードしていくことになりました。宗岡副社長にお会いした時、彼のビジョンの高さに感銘を受け、今後一緒にアライアンスの旗振りをやっていくことをとても嬉しく思っています。

しかし、重要なことは、各ワーキング・グループやR&Dプロジェクトのメンバーの技量と高い能力がなければ何も達成することができなかったということです。活動に参画された方々の能力と貢献と、すばらしいチームワークに感謝の意を表します。



## 「大きな望み」を

今後、戦略提携をどのような方向に進めていくべきだとお考えですか？

中核である自動車鋼板分野については、今後とも需要家が期待することを開発し、その成果を提供するよう努力を続けることになるでしょう。これまで需要家には共通製品リストに満足していただいております。今後一層の拡充を要求されています。需要家が新しい自動車のモデルを設計する際、彼ら自身の目標を達成できるよう、私たちのサイドから積極的にソリューションを提案するよう要請されています。

4年前に描いた「より野心的な戦略目標」に関して言えば、この4年間で世界が大きく変化したことを認識しなければなりません。アルセロールが誕生し、まだまだ途中ではありますが、鉄鋼業界の統合再編もスタートしました。大きな動きがあり、世界規模で業界の様相が変わりました。例えば、ミッタルスチールの成長、アルセロールのブラジル鉄鋼部門の統合、そして誰の目にも明白な中国の鉄鋼生産と鋼材消費の急増、などが挙げられます。

したがって、両社はこのような状況を念頭に置き、戦略としてどのような選択肢があるかをそれぞれ評価し、そして共通の戦略として成り立ち得るものが何であるかを見極めなければなりません。このためには、両社トップに先頭に立っていただき、活動を先導していただく必要があります。もちろん、このアライアンスを担当する両副社長も率先垂範する役割を演じますが、やはり、両社社長とともに「大きな望み」を抱いていただくことが必要だと思います。



2001年1月グローバル戦略提携契約締結



## くじけることなく前向きに

今後、戦略提携を推進していくに当たって  
新日鉄に望むことは何でしょうか？

まず、両社が長期戦略を明確にした上で、両社が共通に取り組める戦略的活動の中から意味のあるものを見つけ出すことが必須です。

そして、アライアンス活動に日々携わっている方々にお願ひしたいのは以下のことです。このアライアンスでは、そもそも企業文化の異なる人々がチームを組んで活動するわけですから、いろいろな壁が立ちはだかることと思ひます。考え方も異なるし、また、地理的に遠く離れているわけですから意思疎通を行う際にもいろいろな困難な状況に出会うこともあるでしょう。しかし、今までやってきたように、これからもくじけることなく前向きに活動に力を注いでいただきたいと思ひます。4年たった今、国際的な環境で仕事を共にするという難しい条件の下で、両社が協力して活動に取り組んでいく術を学んだことを強く実感しています。

## 欧州統合は完了、 タイミングよくロードマップを

アルセロールは、この間規模を拡大する世界戦略をとられています。その方向性の中で、新日鉄との戦略的提携をどのようにお考えですか？

まず、よくご理解いただきたいことは、欧州における鉄鋼業界の統合についてです。少なくともアルセロールは欧州での統合は完了しており、これ以上の成長・拡大は、独禁当局から許可されることはないと考えています。次に、欧州ではこれ以上の鋼材市場の伸びは期待できないので、鉄鋼メーカーも大きくなることはない、あるいは、あるとしても将来、ほんの僅かな成長が見られる程度である、ということが今の私たちの方向を決めるに至った背景でした。

したがって、今後、我々が成長・拡大を続けるとすれば、大きな鋼材市場の成長の可能性を持った国々でしか実現できないということになります。いわゆる、BRICs諸国の中で、ブラジルは我々の候補地リストのトップに位置づけられていました。BRICs諸国の他の3国の中で、我々は2つ

の国を優先的に考えるようになりました。1つは、CIS諸国とトルコです。お聞き及びとは思ひますが、アルセロールはトルコのエルデミール( Erdemir )社の民営化に際して買収者候補として名乗りを上げています。

私たちは、中国を鉄鋼メーカーとして進出しなければならない国として捉えています。本年4月の中国の鉄鋼生産量を年率換算すると3億4,200万トンとなります。成長を遂げるにはこの国に行くしかないのです。私たちはどうしても中国に進出したいと思ひています。しかし、問題は、本当に実現が可能か、そして、可能だとしても、いったいどのような条件で中国政府と合意にこぎつけるのか、ということですが、今のところ答えは出ていません。

インドは、巨大な人口ゆえ、非常に良い長期展望が見込まれるものの、実際に鋼材市場が急増し、いろいろなインフラの問題が克服されるまでにはまだまだ時間がかかると見えています。

北米は、世界展開する中で泣き所となっているかのように見えるかもしれませんが、概してここは競争が厳しく容易な市場ではありませんが、自動車産業にとっては良い市場です。我々は、この地域でも自動車用鋼板市場におけるポジションを強化する方策を検討することにしています。

狙うべき目標や方向は多々ありますが、必ずしもこれらが全て、資本や人材の面で同時に満足のいく組み合わせとなるとは限りません。目標や方向をうまく定められるかどうかは、タイミングよく取り組むべきロードマップを作り上げていけるかどうかにかかっていると考へられます。しかし、このようなことを念頭に置いておけば、チャンスが現れた時に、実行することができると信じています。



アルセロール社本社 (ルクセンブルグ)



アルセロール社パリのオフィス (今後移転が予定されている)

## 新日鉄駐在アルセロール社代表 フランソワ・ミュドリ氏



### お互いの特徴を生かし、 提携を強化

グローバル戦略提携をどのように進めていますか？

私の技術担当新日鉄駐在アルセロール代表としての機能は、提携契約の中で定められています。まず、第1に、提携の技術的側面について相互理解を促進することです。これは、相互の文化的、あるいは経済的背景の違いを超えて、相互の間にある差異を埋めることです。第2に全てのステアリングコミッティーの準備をしてそれに参加することです。また、第3に経済、規制、環境に関する情報、あるいは両社の経営状況、プロジェクトの状況、戦略などを得ることも重要な仕事です。戦略的提携契約に関して、戦術レベル、戦略レベルの提案を考え経営陣や検討委員会の課題とすることも仕事です。そして研究開発に関する連携を図り研究開発プログラムを促進しています。そして双方の主席代表と定例的に接点を持つこととしています。

### アルセロール と新日鉄の アプローチの 違い

仕事の進め方の違いはありますか？

アルセロールと新日鉄のアプローチの違いは、会議の場でも出ます。日本人は、説明を聞きながら頷きますが、それは必ずしも同意のサインではありません。会議の後、細かい事項について質問が交わされ、その後、持ち帰って検討ということもあり、全体のコンセプトを重視する私たちとしては、当初戸惑いもありました。しかし、新日鉄から質問を受けてよくよく考えてみると、それがとても重要なポイントだったこともありました。

このように、お互いの特徴を生かし、提携を強化していくことはとても重要です。そのような努力の結果が成功につながってきているのだと考えています。

## アルセロール社駐在新日鉄代表 部長 川合 良彦



### 世界トップの鉄鋼メーカーの 風格と実力を実感

アルセロール駐在新日鉄代表として  
グローバル戦略提携をどのように進めていますか？

世界最強の2社、アルセロールと当社が戦略的アライアンスを維持、促進することは両社にとって重要かつ有益であり、その中でのTLR (Technological Liaison Representative) の役割は非常に重要であると認識しています。

私は新日鉄からのTLRとして2代目ですが、TLRの最重要使命は、異なる企業文化を背景に持つ2社間の意思疎通の促進媒体となることと考えており、個々の活動においてその実現に向けて最大限の努力をする、というのが私の信念です。企業文化の相違からくる仕事の仕方の違いをよく認識して「良好な意思疎通」の維持に努めています。

また、文化差そのものに起因する考え方の違いもよく理解し、アルセロールの方々を心を開いて接するよう心がけています。このアライアンスの枠組みには、両社の専門家が構成するステアリング委員会や分野別の特別委員会があ

り、非常に多くの人々が両社から参画しています。

共同取り組みの分野は、中核となる自動車鋼板分野をはじめ

め、その他の薄板分野、原料・購買、ステンレス、環境といった具合に広範囲にわたっており、自分自身が個別課題に従事するわけではありませんが、幅広い分野の知識を必要とするため、常に学ぶ姿勢を忘れていません。

実際に仕事をされて気づいた両社の長所について  
聞かせてください。

HSI勤務時代に既に感じていたことですが、一般的に、両社とも製造品種が多岐にまたがり、品質レベルも高く、一流の需要家対応、一流の環境保全、全ての分野における世界一流の人材、持続可能な発展に向かって努力していることなど、まさに世界のトップ鉄鋼メーカーとしての風格と実力を持っています。このアライアンスに参画して、このことが確認できたと思っています。



# 4年間の進捗・成果について

## 1. 中核となる自動車鋼板分野での提携

### (1) ワールドワイドカーに対応 同等商品をグローバル供給

#### ( Technical Common Product Offer )

世界各地で生産されるワールドワイドカーに使用するため均質な素材を求める需要家の要請に応えて、両社商品の詳細な品質比較および製法評価を行うことによって、1,200/1,500Mpaまでのハイテンを含む約100グレードの「需要家が使用する上で共通の特性を持った商品」を選定し（Common Product listの作成）欧州・日本・北南米・中国等主要な自動車生産地域において推薦・提供できる体制を整備した。

それらの商品群を拡充するため、7商品についてライセンスの相互供与を実施しており、既に需要家において商業ベースで使用されているものもある。

### (2) 需要家に共同して技術対応 ( Technical Approach )

自動車メーカー各社が進める車体軽量化のためのハイ

テン適用の取り組みに対して、両社共同で、材料開発、成形・衝突シミュレーション、溶接技術開発等における協力を推進中であり、需要家からそれらの貢献に対し高い評価を得ている。

複数の自動車メーカーからの世界共通規格策定への参画要請に応えて、両社の材料および鋼板製造に関する知見・技術を反映した共同技術提案を行い、共通規格設定に貢献した。

宝鋼JVの成立を受け、JVのスタッフと共に中国で生産している日本・欧州・米国系の自動車メーカーおよび自動車部品メーカーへの技術アプローチを強化中。

### (3) タタ・スチールと自動車鋼板に関する 技術協力契約

インドにおいて両社は、タタ・スチール（Tata steel）と自動車鋼板に関する技術協力契約を昨年4月に締結し、両社より自動車鋼板の製造ならびに使用に関する技術協力を実施中。

## 2. 共同R&D “ ANTRIP ” を開発

共同開発を目指して両社は、自動車用ハイテン関連を主体とした新材料・プロセス・ソリューション開発等の研究テーマを選定し、共同で開発を推進してきたが、既にそのほとんどの開発を終了し、新たなテーマの研究に着手した。

共同研究における最初の成果として、『衝突安全性・成形性に優れた画期的な新防錆・高強度鋼板GA-TRIP』

の開発を完了し、既に需要家の品質承認を得ており、近く実際に使用される予定。また、成形技術を主体としたスティール・ソリューション開発成果も需要家対応の一環として実用に供されている。

共同研究を通して20数件の共同特許を取得している。共同開発から生まれた商品には両社名の頭文字にちなんだ“ ANTRIP ”の商標が冠せられる。



アルセロール社アニュアルレポート



ダンケルルク製鉄所



### 3. 中国で自動車鋼板製造合弁事業を設立

本提携における最も重要な目標の一つが、グローバルに事業を展開する自動車メーカーが生産拠点を有する全ての地域において均質な鋼板の供給を受けられるように高品質な自動車鋼板のグローバル・サプライ・ネットワークを構築することである。今般の宝鋼との合弁会社設立は、その目標達成に向けての大きな前進である。

合弁会社は、中国における自動車鋼板需要の拡大に対応するため、昨年7月末、上海に設立された。

本年春に稼働を開始した冷延鋼板および表面処理鋼板製造設備は、実質的に中国における初の高級自動車用鋼板専用設備であり、日系・欧州系・米系自動車メーカーの中国生産拠点にはそれぞれの母国における同質の素材を提供し、中国自動車メーカーには世界水準の素材を供給する。

両社は既に、現地に要員を派遣し、操業の立ち上げおよび需要家のアプルーバル取得プロセスを推進中である。

### 4. 幅広い分野での提携

#### (1) 購買分野

##### 原料の共同配船や共同開発を推進

空船率低減による輸送コスト削減を目的とした主原料におけるコンビネーション輸送（共同配船）の実施  
供給力拡大と安定調達を目指した優良原料ソースの共同開発支援

中長期需給に関する共同スタディー

Cross Functional Team活動（製鉄部門）

購買部門と操業部門が一体となり、トータルコスト削減の観点から高炉燃料原単位削減・コークス炉寿命長期化のための原料使用技術に関する情報交換を実施  
調達先多様化に向け、サプライヤーを相互紹介

#### (2) 環境分野

相互啓発とCO<sub>2</sub>抜本的削減に向けた取り組み  
「持続可能な発展（Sustainable Development）」に対

する積極的貢献を目指し、欧州・日本における環境規制動向ならびに両社の先進的環境対策技術に関する情報交換を通じた相互啓発を実施中。

世界鉄鋼業界のリーダーとして、地球温暖化防止を目的とした鉄鋼生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>の抜本的削減策の検討推進プロジェクト設立をIISIへ働きかけ、実現した。

#### (3) ベンチマーキング

##### 技術交流で効率を改善

製鉄・製鋼・薄板等幅広い製造工程について、製鉄所の操業エンジニアを中心とする技術交流を行っており、双方共に効率改善に有意義との認識から対象製鉄所を替えつつ、生産以外の活動も対象に含め今後とも継続する予定。

### 5. これまでの成果を踏まえ、提携を発展

過去4年間、両社は本提携を実効あるものとするべく多大の努力を行ってきた。部長級エンジニアを1名ずつ相互に派遣している他、協力活動が自動車鋼板からR&D・

購買・環境等多数の分野や各製鉄所に拡大し、社内横断的な活動となっているため、両社それぞれ約40人規模の社員が常時本提携関連の活動に従事している。また、両社は、本提携が上記のような有形の成果だけでなく、無形の成果を生み出していることを認識しており、例えば、両社社員の異文化交流による発想・思考プロセスの多様化、国際交渉能力向上、語学力向上等が図られた。

両社は、今までの成果を高く評価し、競争力の強化と経営資源の効率的活用のため提携を一層発展させるとし、従来の自動車鋼板分野での活動を深化させると同時に他分野の活動を活性化することとした。具体的には、自動車鋼板以外の製品や製造プロセスに関する共同研究テーマの探索を進めている他、家電・建材用薄板、ステンレス、ブリキ等の製品・技術分野での具体的な協働可能性について検討・協議中である。



マーディック製鉄所