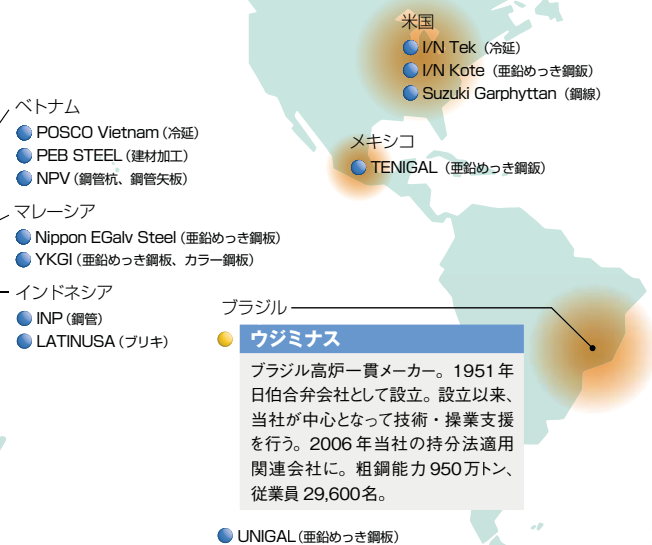


目指して 語り合う――

新日鉄の グローバル 生産・供給体制

- 海外アライアンス会社
- 海外事業会社
- 海外事務所（座談会参加者が在籍する拠点のみ掲載しています）



○ 出席者

新日鉄 社長

宗岡 正二

新日鉄八幡製鉄所ブリキ工場ブリキ課

増地 和幸

(2007年) タイサイアムティンプレート(STP)に出向、本年帰任

ニッポンスチール・パイプ・インディア(NPI)

高杉 直樹

新日鉄鉄鋼情報コンサルティング上海支店

大瀧 敦夫

ウジミナス

蝦名 博志

タイ新日鉄

西山 史一



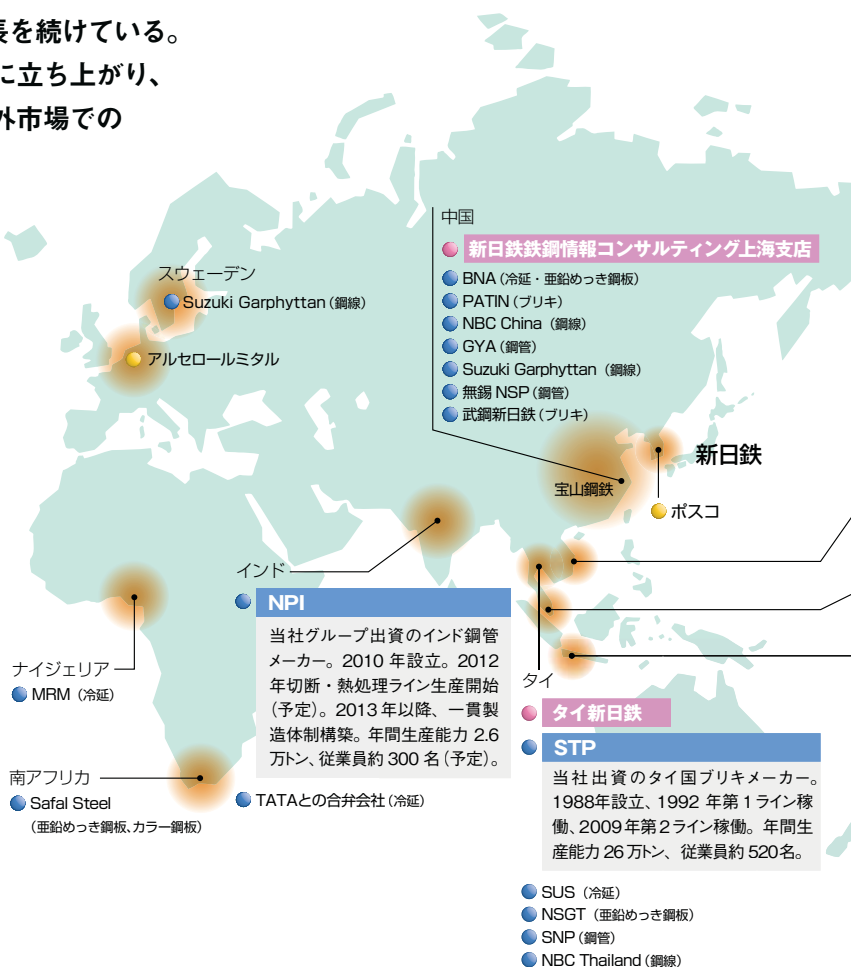
世界から信頼される グローバルプレーヤーを

—— 宗岡社長と海外拠点駐在の新日鉄マンが

経済の成熟や人口減少を背景に国内鉄鋼需要に回復の道筋が見えない中、世界の鉄鋼需要は新興国経済に牽引され、毎年8,000万トン規模で成長を続けている。

一方供給面では、東アジアを中心に新鋭ミルが急速に立ち上がり、円高や製鉄原料価格の高止まりの影響もあって、海外市場での大競争は厳しさを増している。

こうした中、新日鉄グループでは新たな成長に向け、日本・アジア・環大洋圏の世界3極のグローバル生産・供給体制構築に取り組んでいる。今号では、宗岡社長と海外拠点で事業基盤強化に取り組む社員が、グローバルプレーヤーとしての現在と今後の課題について語り合った。



需要拡大の中で、 競争が激化する 各国の鋼材市場

宗岡 今日海外拠点で活躍する皆さんから、自由に意見を伺いたいと思います。最初に皆さんの担当業務や各国の市場環境などについて紹介をお願いします。

西山 約1年前からタイ新日鉄で、非自動車分野向け薄板を中心とする営業

支援と管理業務(財務・総務・人事)を担当しています。現在、新興国や先進国の輸出拠点である東南アジアは経済成長率7%と好調です。昨年165万台だったタイの自動車生産台数は、今年が180万台、2015年には250万台になる見込みで、自動車メーカー各社は増産体制をとり、電機も日本や中国からの製造拠点の移管が加速化しています。また、生活水準の向上に伴い建材分野の需要も拡大中です。そうした経済環境下で鋼材需要は旺盛ですが、競合他社の設備投資も活発で競争が激化しています。

増地 2007年からタイのブリキ製造・販売会社STPの第2ライン立ち上げにテクニカル・アドバイザーとして参画し、今年4月に八幡製鉄所ブリキ工場に戻りました。先程の西山さんの話に加えて、現在タイではKitchen of the world政策(※)の下、食料缶詰の輸出が進み、ツナ缶の輸出量は世界で約50%のシェアを占めています。年間



グローバルプレーヤーとして、新工場立ち上げや製造実力向上に挑む

宗岡 現在当社では、成長する鉄鋼需要を捕捉するため、海外での新会社・新工場の設立を進めています。まず、国内で経験する機会の少なくなった新

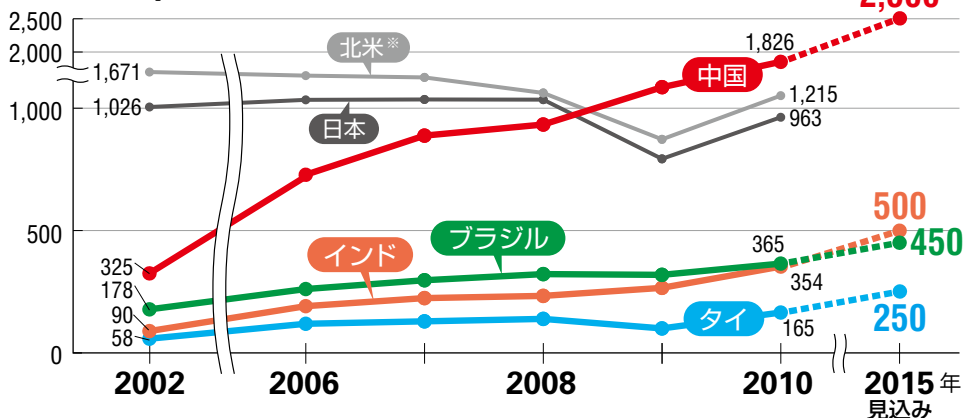
ライン立ち上げについて聞かせてください。
高杉 昨年9月に設立したNPIでは、今年4月から新工場の基礎工事が始ま

りました。赴任してインド市場の変化の速さを痛感し、コスト競争力強化と、母材から製品までの最適設計を行う当社の強みを活かすため、一貫製造ライ

ンの稼働を、当初計画から1年前倒しで実行することを検討しています。また、工事遅延が当たり前(通称「インド時間」)のこの国で、立ち上げ時期を厳

主要国の自動車生産台数推移

単位：万台 



参考資料：日本自動車工業会、中国汽车工业协会、ブラジル自動車製造業者協会 (ANFAVEA)、インド自動車工業会 (SIAM)、タイ工業連盟 (FTI) 自動車部会、マークラインズ調べ、2015 年見込みは当社推定ほか

※米国、カナダ、メキシコの合計

約60万トンのタイブリキ市場において、年率5%の成長を続けるツナ缶向け需要の捕捉を目的に、第2ラインの立ち上げを行いました。
高杉 今年1月にインド初の製造拠点となるニッポンスチール・パイプ・インディア(NPI)に赴任し、自動車用鋼管工場の立ち上げを含めた技術系業務全般を担当しています。インドでも自動車生産台数が急激に伸び、昨年の354万台が5年後には500万台(日本の半分)になると予測されています。東南アジアと異なる点は、現地に地場鉄鋼メーカー・部品メーカーによる既存のサプライチェーンがあり新規参入が容易ではないことです。

が増え、市場シェア拡大を狙う日系自動車メーカーの生産台数が拡大し、品質・デリバリー面が重視されるようになると、新たなサプライチェーン構築が必要で、そこに当社グループの活路があると考えています。
大瀧 2004年から上海に駐在し、宝钢新日鉄自動車鋼板(BNA)の立ち上げ支援や事務所の管理業務などを担当し、加えて現在は中国に約30社あるグループ企業の設立・运营管理などの支援業務も担当しています。中国では2001年のWTO加盟後から経済成長が加速化し、私が中国ビジネスを担当し始めた1999年に1・2億トンだった粗鋼生産量は今年7億トンを超える規模となり、自動車生産台数も2002年の325万台が昨年1826万台になりました。
東南アジアとの違いは、市場は大きいものの中国国内でこれを生産する地場プレーヤーが存在し、日本からの輸出による対応に限界があることです。このため、外資規制など難しい問題はあり

ますが、当社がインサイダーとしての位置付けを強化していくことが求められています。

蝦名 2008年から当社とウジミナスの合弁会社であるブラジルのウニガルに出向、昨年からウジミナスに移り販売戦略の立案・実行を担当しています。ブラジルは今年も4%と安定した成長を維持しています。サッカークラウドカップ、オリンピック開催もあり、さらなる成長が見込まれ、自動車生産台数も昨年の365万台から、2015年には450万台、2010年代後半には500万台を超えると予測されています。

一方、レアル高を背景にブラジル国内産業の競争力低下リスクが顕在化しており、鋼材に関しても昨年約1300万トンの板系鋼材需要のうち300万トンが輸入されるなど、国内価格が国際価格に取れん、本格的な国際競争時代を迎えています。

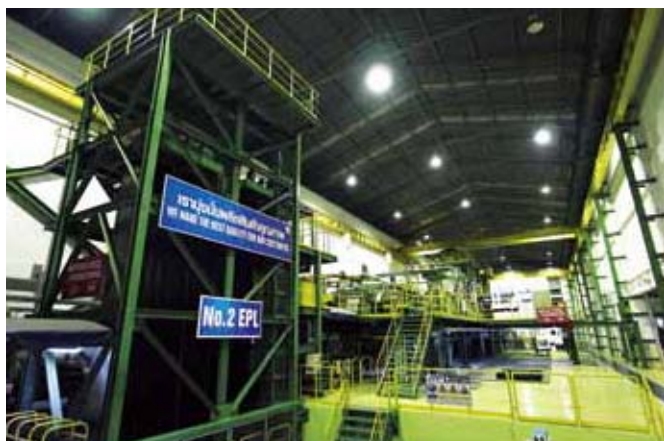
※ Kitchen of the world 政策
世界の台所として、缶詰を含めた食料品の輸出をタイから拡大しようというタイの産業政策。



インド NPI の工場建設現場で工事の進捗を確認



ブラジル ウジミナス社内打ち合わせ風景



タイ STP 第2 めっきライン 手入れの行き届いたきれいな現場



タイ STPの6SやTPM活動で見やすくなった設備

守するため、100 km離れた工事現場に毎週足を運んで進捗を確認し、少しでも工事の遅れがあれば、建設会社や設備メーカー、コンサルタント会社、現地スタッフと連携しながら、人員増強などの対応を行っています。現時点ではそうした取り組みが功を奏して、計画通りに工事が進んでいます。

増地 STP第2ライン立ち上げでは、事業化調査から立ち上げまでを一貫して経験しました。その過程でキーマンとなる現地社員の最大活用、現地の次世代人材育成、計画工期の達成という3つの課題を解決するために、88年のSTP立ち上げ時より長年在籍している現地社員をキーマンに据え、次世代

の人材育成・技能伝承を行いながら立ち上げを推進し、名古屋製鉄所に約30名の現地社員を送り研修も行いました。また、雨季のあるタイで現地メーカーを使つての工期管理は大変でしたが、現地社員と対話しながらトラブルの未然防止という日本流のやり方も取り入れて対応し、環境問題という別の要因での稼働遅延はあったものの、工事自体は半月前倒しで完工することができました。

宗岡 非常に頼もしく思います。一方、品質・納期・コスト競争力強化など製造実力向上に対してはどのような取り組みを行っていますか。

西山 鉄の機能・品質による差別化が

見えにくい家電用表面処理鋼板や建材向け製品では、価格競争に巻き込まれないために各部品・部材の機能まで一歩踏み込んだ提案が必要です。現在は富津の総合技術センターの構造解析データをもとに、新たな成形方法で鋼板を薄手化してお客様のコスト削減を図り、汎用品にはない付加価値の浸透に努めています。グループ総合力を活かす観点からは、例えばサイアム・ユナイテッド・スチール(SUS)の冷延材をSTPで表面処理し、STPによる製缶メーカー向けの短納期デリバリーを実現しました。また数年前から3カ月に1回、シンガポール・インド・中国・日本のスタッフが集まる定例会議を開催して、品種

分野ごとの各拠点の情報共有・活用に取り組んでいます。

蝦名 大競争時代に入ったブラジルでは、製鉄事業の生き残りのために品質・コストを含めた製造実力向上が必須です。具体的には現在、イパチंगा・クバトン両製鉄所の生産構造最適化や、CLC※・ウニガル第2CGL立ち上げ・熱延ライン新設などによる高級鋼需要の捕捉に取り組んでいます。また、新日鉄によるサポートも強化され、

副社長と技術者5名でウジミナス社全体の課題について支援する体制に拡充しました。

宗岡 円高で苦しんだ日本と同様のことがブラジルで起きており、経済成長



ニッポンスチール・パイプ・インディア
高杉 直樹



新日鉄鉄鋼情報コンサルティング上海支店
大瀧 敦夫



新日鉄社長
宗岡 正二



新日鉄と住友金属工業(株)が経営統合に向けた検討を開始(2011年2月3日発表)

世界共通の「信頼」をベースに、グローバル化をさらに推進

の一方でレアル高が進み輸入攻勢が強まる厳しい状況にあります。日本で鍛え培った経験をもとに克服してほしいと思います。

増地 STPでは稼働後約15年を経て、自主管理・改善のPDCAを回す仕組みづくりが課題となり、2007年から人材育成も視野に入れたTPM活動※を開始。また6SやTPM活動を通じて設備をきれいに見やすくし、オペレー

ターに設備の機能までを含めた理解を根付かせる活動に取り組みました。見学したお客様や地域の方から鉄鋼メーカーとは思えないほどきれいだと評価され、企業価値の向上にもつながったと感じています。また、オペレーターが設備の原理・原則を理解した上で設備点検できるように、動力伝達機構や油圧システムなどの模型を使った教育なども実施しました。

宗岡 STPの工場は本当にきれいで感心しました。私が日本国内の各製鉄所でその話をするので新日鉄からの見学者も増えたようです。

※CLC: Continuous on Line Control Process
鋼材の強度や粘りを精密にコントロールする制御冷却プロセス。

※TPM活動: Total Production Maintenance
生産システムのライフサイクル全体を対象に、生産システムの効率化を進める取り組み。

宗岡 現在、海外生産を加速させている自動車や家電などの日系のお客様は、各社の現地生産拠点に対しても、日本と同じ品質の鋼材を、同じ納期で提供することを求めています。そうしたニーズに対して、当社では今後、経営統合により各国の鋼材供給拠点を迅速・効率的に配置・活用することで、競合他社より圧倒的に有利なポジションを確保できると考えています。最後に、皆さんが現地で感じる当社の強みと、グローバルに活躍する人材に求められるものについて聞かせてください。

高杉 まずは、製鋼から最終製品まで一貫で最適設計・管理で

きる点です。さらに鋼管事業は中国・タイ・インドネシアに続いてインドが4拠点目であり、立ち上げノウハウが蓄積されていることも強みです。グローバル人材に求められるものは、広範囲の業務を軽重つけてこなしていく能力と、つまづいても下を向かず常に前進する姿勢を現地社員に示すことだと思います。

増地 昔から海外輸出が多かったブリキは、国内外のお客様と協業しながら共に成長してきました。その過程で製缶技術などのソリューションを地道に蓄積してきたことが大きな強みです。グローバル人材に求められることは、相手のスタンスをしつかり受け止め確実に対応できる能力と、技術力を基軸とした対話です。



新日鉄八幡製鉄所 プリキ工場 プリキ課
増地 和幸



タイ新日鉄
西山 史一



ウジミナス
蝦名 博志

西山 強みを一言で言うと、先輩たちが築いてきた高い技術力を前提とする営業力・企画力などのブランド力だと感じています。またグループの総合力を活かし、品質・納期・コストを一貫管理できることが大きな強みです。グローバル人材に求められるのは、現地で起こっている事象や情報を臨場感を持って日本に伝えて理解してもらう熱意と能力です。

蝦名 これまで新日鉄は、自動車分野を中心に他社に先駆けてグローバル供給体制を構築してきました。この優位性をさらに発展できるはずです。新日鉄マンは高いモチベーションで粘り強く課題に取り組むDNAを持っています。海外だから特別ではなく、日本にいても常に改善・改革・挑戦する姿勢で自ら考え行動することが重要だと思います。

大瀧 先輩たちが尽力された長年の協力関係の中で常に正々堂々と歩んできた当社は、中国鉄鋼業界からも敬意と信頼を持って受け止められています。それが強みであり後進がしっかり継承していかなければならない資産です。グローバル人材については、チャンスを活かしてまず海外を経験して、日本の常識がそのまま通用するものではないことを実体験することが大切です。

宗岡 各国のトップメーカーが事業の検討などを行うとき、まず最初に相談する鉄鋼メーカーとして当社を選んでいた

だいています。競合他社よりも早くそうした情報と接して事業化判断できることも当社の強みの一つだと感じています。アルセロールミタルやポスコ、宝山鋼鉄など各国のトップメーカーとのアライアンスもそうした中で実現してきました。これは卓越した技術力だけでなく、当社に対する信頼によるものです。当社は半世紀前のブラジルのウジミナスを皮切りに、ポスコ、宝山鋼鉄などへの技術協力という形でグローバル化に取り組んできましたが、その歴史の中で、諸先輩が実践してきた当社の企業行動が大きな信頼を勝ち取ってきたことを実感しています。国民性は違っても「信頼」という思いは世界共通のもので、私たちはその財

産をしっかりと継承していかなければなりません。また来年10月の住友金属工業(株)との経営統合が実現すると、粗鋼5000万トンという規模をベースに経営の安定が図られ、人・技術・資金などの経営資源を効率的に運用することで、海外事業展開をより迅速に広範囲に確実に実行できるようになります。さらに当社の強みである薄板を中心とした技術と住金の高い鋼管技術が融合すれば、世界の舞台で競合他社の先を行くことができます。今後、これら経営資源の最大活用を図り、皆様の信頼にお応えしていきたいと思っています。皆さん本日はありがとうございます。



写真左 ブラジル・ウジミナスの操業を祝う記念式典(1962年)

写真右 ウジミナスの製鉄所建設を示す看板



中国・宝山鋼鉄建設プロジェクト第一期起工式における稲山会長(当時)の挨拶(1978年)