

ナンバーワンを目指す グローバル展開



- ★ 鉄源一貫製鉄所
- 自動車向け
- 資源エネルギー向け
- インフラ向け
(鉄道・建築)
- 家電・容器向け

グローバル拠点

世界 約 **20** カ国

事務所・拠点数 約 **140** カ所

下工程※の海外生産能力

2,100 万トン／年



 メキシコ
自動車向け **Tenigal**



 アメリカ
自動車向け **AM/NS Calvert**



 アメリカ
自動車向け **ICI**



 ブラジル
USIMINAS



 ブラジル
資源エネルギー向け **VSB**

※ 下工程：最終製品である鋼材をつくる工程

Global Player

総合力世界 日本製鉄の



スウェーデン
自動車向け **OVAKO**



中国：
自動車向け **BNA**



ベトナム
建材向け **NPV**



インドネシア
自動車向け **KNSS**



タイ
自動車向け **NS-SUS**

日本製鉄の海外事業は1950年代に端を発し、今ではアジア・北米・中南米などで、自動車・資源エネルギー・インフラの3分野を中心に、2,100万トン／年の下工程生産能力を持つグローバル供給ネットワークへと成長しています。技術力をベースに、世界に広がる製造拠点で最適生産体制を構築し、総合力世界ナンバーワンを目指してグローバルなものづくりを展開しています。

相互理解と信頼構築に寄与した 海外技術協力

日本製鉄の海外での事業は、古い例としては旧八幡製鉄時代にさかのぼります。ブラジルの高炉一貫製鉄ウジミナスから技術協力の依頼を受け、建設段階から全面的に協力したのは1950年代後半のことでした。そして60年代末、経済発展の始まった韓国で鉄鋼メーカー・ポスコへの資金援助と技術協力を行いました。さらに70年代末には、中国・上海に宝山製鉄所を建設。これは中国の国家プロジェクトであり、山崎豊子氏のベストセラー小説『大地の子』のモデルになりました。

これらは、新興国からの要請を受け、一企業というよりは国の政策に則って相互理解と信頼構築に寄与することを目的に行ってきた技術協力プロジェクトでした。80年代に入ると、海外事業はいよいよビジネスとして本格化します。

「日米貿易摩擦などにより自動車や家電製品の輸出が規制されると、日本の各メーカーはアメリカや東南アジアで現地生産を始め、現地に輸出していた鉄鋼も現地生産に切り替える形となりました」



日本製鉄(株)
グローバル事業推進本部
海外事業企画部
藤森 剛 上席主幹

た。その後、現地の有力鉄鋼メーカーと協力関係を結ぶようになり、世界最大のアルセロール・ミッタル(欧州)や宝山鋼鉄(中国)などと提携しながら世界各地で事業を展開してきました(日本製鉄・藤森剛上席主幹)

海外の主要鉄鋼メーカーと連携

世界の鉄鋼需要の推移を見ると、1974年から約25年間は7億トン前後で推移していましたが、2000年から16年にかけて約16億トンにまで増加しています。需要が急激に伸びたのは中国で、17年には全世界の約50%を占めるまでになりました。しかし今後、中国の需要が占める割合は全体の30%程度まで次第に下がり、2020〜30年に向けてはインドやインドネシア、ベトナムといった地域でその比率が伸びることが予想されています。

世界鉄鋼メーカーの粗鋼生産ランキングで、日本製鉄は旧新日鉄時代の2000年まで概ね1位でした。その後、複数の鉄鋼メーカーが合併して誕生したアセロール・ミッタルにその座を譲りましたが、現在、海外の主要鉄鋼メーカーと日本製鉄はそれぞれの地で、ジョイントベンチャー(共同事業体)を立ち上げ、運営しつつ、戦略的提携パートナーとの連携を深めています。

3つの戦略分野で 海外事業を展開

現在、日本製鉄では自動車・資源エネルギー・インフラを3つの戦略分野として海外事業を展開

しています。現地への派遣社員数も400人強に及んでいます。直近ではアジアやアメリカでその能力を拡大しており、ベトナム、インドネシア、ブルネイといった新興国にも幅広く拠点を広げているのが大きな特徴です。複数の鉄鋼メーカーが合併により生産規模および拠点を拡大したアルセロール・ミッタルとは異なり、日本製鉄は他社に先がけて、海外に新たな製造拠点を築く手法で主に展開してきました。

高炉を持つ鉄鋼メーカーに対する鉄源プロジェクトへの出資に加え、自動車向け薄板、棒線、鋼管、クランクシャフトや、資源エネルギー、インフラ・建設・容器などに用いられる高級鋼の年間生産能力も、2012年の900万トンから17年には2100万トンに増加しています。この5年間で生産規模を拡大してきたなかで、15年にグローバル事業推進本部が新たに設置されました。「それまでは自動車鋼板、薄板鋼板、鋼管などといった各事業部が、それぞれ自分たちのやり方で仕事を進めていました。そこに横串を刺す形でグローバル事業推進本部が全体を見渡すようになり、各事業部や海外それぞれの事業会社での経験をお互いに共有し、良い取り組みの横展開などを行っていきけるようになりました。現地事業会社の懸命な努力の上に、そうした横連携の効果も加わり、ここ数年は順調に収益に貢献することができています」(藤森上席主幹)

また現地採用されたグループ会社の社員の皆さんに、「日本製鉄というブランドの下で働いている」という誇りや喜びを感じてもらえるように工夫したのも効果的でした。会社のブランドマークやグッズなどのデザイン共有はもとより、毎日各社で掲

日本製鉄の下工程海外生産能力

能力 (万トン/年)	自動車分野				資源 エネルギー 分野	インフラ 分野	家電・ 容器ほか
	薄板	棒線	鋼管	クランク シャフト*			
ASEAN	185	10	25		0	280	90
中国	340	5	5	5			100
インド	60		10	5			
中近東・ アフリカ					45	45	
北中米	730	3	12	10	110	105	
欧州		5					

* 鋼材換算値（原単位換算）

下工程の海外生産能力

さらに
強化・拡大

2017年度
2,100万トン

2012年度
900万トン

* 当社の持分比率反映前、ブラジル・ウジミナス社分除く

需要地域で鉄源から

一貫の生産拠点を拡充

世界の鉄鋼需要は新興国を中心に、今後も着実に増え続ける見込みです。そうしたなか、日本製鉄はインドで年間粗鋼生産量能力が約1000万トンという大規模な製鉄所を保有し、再建への手続きを進めているエスサール・スチールをアルセロール・ミッタルと共同で買収する手続きを進めています。

インドは世界鉄鋼市場のなかでも最も需要の増加が見込まれると同時に、自国生産鋼材が高いシェアを持つ有望なマーケットでもあります。エスサール・スチールはインド西部臨海地域に高炉から鋼材製品までを製造する一貫製鉄所を有しており、薄板・厚板・鋼管を製造・販売するとともに、国内に幅広い販売網と鉄鉱石の鉱山を有するインド有数の鉄鋼会社です。当社とアルセロール・ミッタルの両社がそれぞれの強みを活かして経営にあたることによって、エスサール・スチールを競争力のある鉄鋼会社として確実に再生させ、インド鉄鋼業ならびにインド経済の発展に貢献していくことを目指しています。

世界を舞台に

鉄の可能性を広げていく

日本製鉄は2020年中期経営計画において、グローバル事業展開の強化・拡大を重要な課題の一つとしています。再建を目指すエスサール・スチールには、すでに優秀なオペレーターが存在していることから、マネジメントをしっかりと行うことにより、早い段階で競争力ある鉄鋼会社へと再生できると確信しています。またアルセロール・ミッタルには欧米や中東の鉄鋼メーカーを再建させた経験があるため、共同出資を行うなかで多くを学べるはずです。高炉一貫製鉄所を有し、自らがインサイダーとしてインド市場に進出することを意味するエスサール・スチールの買収が、日本製鉄にとつて大きな転機となることは間違いありません。

「インド以外にも世界にはまだ成長が見込まれるマーケットが残されています。まずは既存の事業会社において、現地パートナーと同じ立ち位置で経営にかかわりながら、事業を成功させることで、当社をパートナーとするメリットを感じてもらい、新たな事業機会においても、優良なパートナーとの強固な信頼関係に基づいた検討ができると考えています」（藤森上席主幹）

総合力世界ナンバーワンの実現に向け、たゆまない進化を続ける日本製鉄。そこには鉄づくりを通して、国連で採択されたSDGs（持続可能な開発目標）の達成に貢献していきたいという思いが込められています。日本製鉄は世界を舞台に、限らない鉄の可能性を広げるチャレンジを続けていきます。



UNIGAL
鈴木 修宏
副社長



USIMINAS
木村 晃平
副社長（技術・品質）



USIMINAS
森 高弘
副社長（経営企画）

USIMINAS/UNIGAL



苦境を乗り越え、
体質を強化
南半球の雄としてさらなる
企業価値の向上へ



1958年に日本とブラジルの経済交流の一大プロジェクトとして設立された USIMINAS(ウジミナス社)は、91年に民営化、上場する一方で2006年には日本製鉄の持分法適用会社となりました。

ウジミナス社は長年にわたりブラジルの主要な鋼板メーカーとして高付加価値製品を強みに実績を積み上げてきましたが、2015～16年にかけてブラジル経済の不況により経営危機に直面しました。設備の休止やコスト・収益改善など、経営や操業をあらゆる面から見直し、現在ではブラジル国内の鉄鋼需要の回復にも支えられて業績は改善しています。また、自動車鋼板の需要拡大を受け、1999年に日本製鉄（旧 新日鉄）とウジミナス社との合併事業として設立した UNIGAL(ウニガル社)は、その品質の高さからブラジルの自動車メーカーが使用する溶融亜鉛めっき鋼板最大のサプライヤーとして確固たる地位を確保しています。

ウジミナス社およびウニガル社は、さらなる成長が期待されるブラジル市場の日本製鉄の重要戦略拠点として、今後も動向が注目されます。

ウジミナス社が国家レベルの経済交流プロジェクトの1つとして設立されて以降、日本製鉄は約60年にわたり技術供与をはじめとしたサポートを実施してきました。ウジミナス社およびウニガル社で働く現地スタッフは「優秀な人材が多い」とブラジル国内で高く評価され信頼されています。ウニガル社の鈴木修宏副社長は次のように語ります。

「基本的に現地スタッフ主導で運営しています。現場でもある程度の責任と権限が与えられ、担当者は責任をもって業務を遂行する高いプライドを持っています。一方で、彼らの仕事の進め方は慎重で、一度失敗したことにはなかなか手をつけたがらない面があります。スタッフにはとにかく小さな成功体験を積みんでもらい、どんなに小さな情報やデータも逐一共有し相互理解に努めて信頼関係を築き、改善作業に着手してもらえるように促していきました。今では率先

イバチンガ製鉄所全景





ウジミナス社企画チームのメンバー（クリスマス）

して意見を言ったり、ウジミナス社の研究所も巻き込んだ改善案を提案してくれま

2015〜16年にかけてブラジルは経済不況に陥りました。ウジミナス社・森高弘副社長は、経営の危機を回避すべく当時奮闘していました。

「危機に直面し、ウジミナス社は、イパチンガ製鉄所の第1高炉やクバトン製鉄所の上工程を休止するなど、固定費を徹底的に圧縮しました。さらに増資や債務リストラ、収益や財務体質の改善など、社を挙げた対策を一心不乱に実行しました。その結果、17年には純損益で黒字化を達成し、一部前倒しで債務を返済するところまで回復しています。苦境を乗り越え、ウジミナス社の体質は強化されました。一方で、市場・お客様・競合他社・規制など取り巻く環境はその後目まぐるしく変わっています。変化とそれに対する適切な対応策を不断に考え実行し続ける『緊張感ある経営』が大切だと思っています」

さらなる業績回復に向けた製造実力の向上、および生産量の拡大が目下の命題。「優秀な人材が多いゆえに引き抜きなどで社員が頻繁に入れ替わるという課題への対応と同時に、ここ数年で削減した研究所員などの人員や、休止した設備を、収益性を見ながら少しずつ元に戻そうと日々検討を重ねています」(ウジミナス社・木村晃平副社長)

ウジミナス社およびウニガル社のターゲットは、拡大するブラジルの高級鋼板マーケットであり、製造技術を鍛え抜き、設備の安定稼働に心を砕き、品質・納期などお客様から盤石な信頼を得ることが将来を切り拓く鍵です。まさに、総合力世界ナンバーワンを目指す日本製鉄と同時進行の一大プロジェクトです。



ウニガル社ではプロジェクト目標達成を誓ってだるまの目入れを行った



朝会



サッカーを楽しみながら交流を深めている



ウジミナス本社



イパチンガの高炉



ウニガル社の工場

情熱とたゆまぬ努力と英知を結集



日本製鉄(株)
グローバル事業推進本部
海外事業企画部
宮原 達也 上席主幹

ウジミナス社は、ブラジル大統領の要請と当時の岸内閣の閣議了解を経て、日本製鉄が主体となって支援し立ち上げた鉄鋼・製鉄の会社です。建設や操業指導にあたってきた方々の「情熱」と「たゆまぬ努力」により、操業開始当時に比べ10倍もの規模に成長し、両国協力の象徴的事業となりました。私たちはそれを引き継いで、ウジミナス社およびウニガル社をさらなる発展に導き、企業価値を高めていくのが使命です。両社への派遣経験を現在の業務に活かして活躍している社員の存在も心強く、今後も日本製鉄の英知を結集して、地球半周の距離を感じさせないサポートをしていきます。