



ものづくりのグローバル展開 上海現地レポート

BNA

名実ともにナンバーワンサプライヤー を目指す

世界最大の自動車市場に成長した中国で、
新日鉄住金と中国の宝山鋼鉄が合併で運営する
BNA(宝钢新日鉄汽车板有限公司)が、
2014年に設立10周年を迎えた。
自動車用鋼板のナンバーワンサプライヤーを目指す
BNAのものづくりをレポートする。



新日鉄住金と宝鋼の強みを発揮し 独自の企業文化をつくり上げる

上海市の中心部を流れる黄浦江の両岸には、上海タワーなど未来的な超高層ビル群と、19世紀後半から20世紀前半に建設されたエキゾチックな洋館群が建ち並び、上海観光に欠かせないスポットになっている。黄浦江はそこから北に20キロほどで揚子江に合流し、東シナ海へとつながっていく。この海運の要衝に宝山鋼鉄があり、その構内にBNAは立地する。

新日鉄住金と宝鋼は、中国のモーターゼーションをいち早く見越して、2004年7月にBNAを設立した。中国の自動車生産台数は2000年の207万台から2013年の2212万台へと急増しており、その記録的な成長によって中国は2009年以来、一躍、世界一の自動車生産販売大国となった。日系自動車メーカーの中国における現地生産も、過去10年で飛躍的に拡大し、2010年以降4年連続で300万台を越えている。こうしたなか、BNAは中国の自動車用鋼板市場の先駆者として、10年にわたり安定供給を続け、BNAブランドをつくり上げてきた。

「2013年の中国自動車用鋼板市場を見ると、国産化率が90%に達し、競争が激化しています。こうしたなか、当社と宝鋼で約50%のシェアを占め、確固たる地位を築いています。これからもナンバーワンの会社であり続けるためには、品質・コスト・開発・デリバリー・サービスすべての面で、お客様の価値の向上に貢献することが必要だと考えています」（営業部長・張維さん）

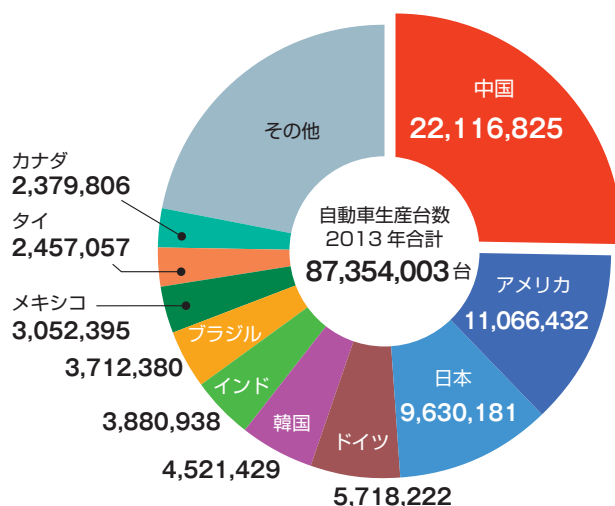


BNAは新日鉄住金と宝鋼の30年にわたる協力の結晶と言えるが、その舞台裏では日中ナンバーワン鉄鋼メーカー同士の不断の努力があった。中国語に「最初に蟹を食べる人（第一个吃螃蟹的人）」ということわざがある。最初の試みは勇気がいるという意味だ。宝鋼にとってBNAは海外企業との初めての合弁事業だった。文化の異なる合弁会社では、理念から業務のやり方まで何事もパートナー間で違いがあり、お互いを理解し、物事を進めるための論争が起ころ。そこでBNAでは、率直な議論でお互いの立場を理解し合いながら、合弁会社の発展をすべてに優先するという、BNAファーストの精神で一致団結した。ナンバーワンの自動車用鋼板メーカーになるという目標を掲げて、新日鉄住金の技術先進性と、宝鋼が持つ中国国内の販売ネットワークという親会社社の強みを結集したのだ。その結果、中国の自動車市場の急速な拡大という追い風に乗り、順調に生産販売を伸ばし、2005年の立ち上げ後2年目で単年度黒字化を達成し、3年目に累積損失を解消した。

「自主型従業員」を育成し 製造実力の向上を図る

BNAは、新日鉄住金の名古屋製鉄所や君津製鉄所をモデルとした最新鋭設備を導入した。立ち上げ当初は、さまざまなトラブルもあり、君津製鉄所から安全の専門家を派遣して、現場診断を行うなどの対策を取った。トラブルにはさまざまな教訓が含まれている。こうした教訓を風化させないため、背景や原因を分析し、対策を標準化することで他の工程にも情報を共有化し、改善活動を横展開して現場全体で安全意識を高め、安全・環境は何事にも優先するというものづくりの基盤を構築した。

世界の主要国別自動車生産台数（2013年1～12月実績）



Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles の発表している統計より作成

グラフ中には表れないが、日系自動車メーカーの海外生産台数は日本国内の生産台数を上回っており、日系メーカーのグローバル生産が世界の自動車生産をけん引している。

「中国人は個人で得たノウハウや情報を共有しない傾向があり、経験則に基づいた対処療法にとどまっていた。当社の競争力の源泉となる製造実力を高めていくためには、日本のようにデータベースをつくり上げて業務のシステム化を図らなければならないと痛感しました」（生産部長・余基来さん）



製造現場を担う中国人スタッフは、日本の製鉄所で研修を受けてJK活動を持ち帰った。JK活動とは日本特有の「従業員の自主性に基づく管理活動」で、自主ⅡJ、管理ⅡKの頭文字をとって呼ばれている。品質向上をはじめコスト、生産性向上、安全、環境保全などをテーマとして、小集団による自主的な改善活動を日々実施するものだ。日本での研修後、BNA事務棟内に「JK之家」という部屋をつくり、現場のリーダーである班長や作業長が率先してJK活動に取り組みむようになった。

「お客様からのクレームゼロを目標に、オペレータ自ら積極的に取り組む、自主型従業員」の育成に努めています。例えば品質検査ラインでは、お客様が求める品質要求に応える鋭い目を養い、自己成長を果たしてほしいと願っています。こうしてBNAブランドにふさわしい人材育成や管理体制を構築しています（管理部長・袁震昊さん）



絶え間ない品質向上で 成長を続ける巨大市場に挑む

中国の自動車市場は想定よりもはるかに速いスピードで拡大している。BNAは、需要増に対応するため、2010年に稼働した第3めっきラインに続き、2015年稼働開始予定の第4めっきラインを建設



旺盛な需要に応える第3めっきライン



自主型従業員を育成する「JK之家」



食堂にも掲出されている5S運動啓発ポスター



安全意識は指さし確認の徹底から始まる。工場内にわかりやすい標識を設置している



中国の自動車鋼板の需要増加とハイエンド製品に対するニーズの高まりを受けて、第4めっきラインの建設を進めている



し、着々と能力増強を図っている。新設ラインは合金化溶融亜鉛めっき鋼板（GA）専用で、100キロ級ハイテンまで製造可能な仕様としており、ユーザーの車体軽量化ニーズに応える。

「世界で最も品質要求が厳しい日系自動車メーカーは私たちの先生であり、私たちが成長させてくれる存在です。競合他社のライン立ち上げに伴い、お客様の要求は急速に厳格化しており、それに応えるために、日本で経験したより数倍の早さで対応しなければなりません。私たちはお客様からの不具合の指摘をゼロにするため、徹底した標準化とばらつきのないつくり込みを行っていきたくと考えています」（技術品質管理部主任・吉岡紀幸さん）



（副総経理・宗宮徳昌さん）

「新日鉄住金は中国に、ものづくりの先進技術をトランスファーすることで、巨大市場にアクセスすることに成功しました。しかし私たちが取り巻く競争環境は激化しています。お客様はさらなるコストダウンと生産性の向上を指向し、最高水準の鋼板とサービスを要求しています。私たちは、これらの期待に応えるため、安全・環境を第一に、品質優先のものづくりに徹し、加えて安定供給とハイエンド製品の提供を行うことで圧倒的な競争優位性を勝ち取り、名実ともにナンバーワンサプライヤーを目指します」

「新ラインの立ち上げを控えて、中国人スタッフの育成を進めています。現場・現物が、現実にとのようになっているかを把握する三現主義に徹した指導を行っています。自らが率先して、良いものをつくり込むという強い気持ちを引き出していきたいと思っています」（同部顧問・上野健二さん）

2020年には中国の自動車市場は3000万台を突破すると予測されている。人口1000人当たりの自動車保有台数を見ると、現時点で中国は80台程度で、主要中進国の約200台と比べてもさらなる成長が見込まれる。



BNA 総経理の陳雲鵬さん（前列中央）と社員の皆さん