

再び、グローバルNo.1の製鉄会社を目指して



講師 太田 克彦 氏 (おおた かつひこ)

新日鐵住金株式会社 代表取締役副社長

日時：12月3日(水) 18:00～19:30

講演会出席者数：136名 内訳：教職員12名、高校教員1名、学生・院生49名、年間会員20社29名、一般38名、関係者7名

講師略歴

1953年6月30日生 東京都出身

1977年 慶應義塾大学 法学部 政治学科 卒業

1977年 新日本製鐵(株) 入社

2007年 執行役員 経営企画部長

2011年 常務取締役

2012年 新日鐵住金(株) 常務取締役

※経営統合による社名変更

2013年 代表取締役副社長

(経営企画・関係会社・財務・原料担当)

報告要旨

1. はじめに

1857年、日本では、最初の洋式溶鉱炉の出鉄が釜石で成功した。古来から日本で続いてきた「たたら製鉄」にかわる、近代製鉄の歴史はここから始まる。そして、以来、日本の産業史の視点から、鉄鋼業は、国家の建設と発展に貢献してきた。1970年、八幡製鐵と富士製鐵が合併し、日本最大の製鐵会社、新日本製鐵株式会社が誕生する。そして、同社は、2012年10月に住友金属と合併し、現在の新日鐵住金に生まれ変わる。以下では、日本の鉄鋼業界の現状と、新日鐵住金の経営戦略を述べていく。

なお、簡単に新日鐵住金の最近の概要を説明すると、2013年度の売上高は、5兆5,161億円（日本の製造業企業としての売上順位は11位）、経常利益は3,610億円（同14位）、連結従業員数は計8.4万人である。2013年度の売上高構成をみると、製鐵部門が主力で全体の88%を占めているが、その他にも、エンジニアリング、化学、新素材、システムソリューションの計5事業部門で事業活動を行っている。なお、当社の粗鋼生産量は、アルセロールミタル社（後述）に次ぎ、世界第2位である。

2. 鉄鋼業界の現状

世界の粗鋼生産量は、1973年まで、世界の鉄鋼需要は右肩上がりで伸びていた。しかし、石油危機をきっかけに、鉄鋼需要量の伸びが止まり、その後横ばいの推移が続いた。この状況は、2000年代に入り、中国市場など新興経済市場での需要が急増したことに伴い一転した。世界の鉄鋼需要が右肩上がりの増加に転じたのだ。ちなみに、世界の粗鋼生産量は、現在16億トンで、これは1970年代の水準と比べ倍の水準にある。海外市場での旺盛な需要の伸びも要因となり、日本の鉄鋼業は1970年代以降今日に至るまで、1億トン強の生産量を維持してきている（現在、中国に次ぎ世界第2位の生産量）。新興の経済地域での需要拡大は、今後も拡大傾向にあると考えている。当社としても、拡大する海外市場を取り込んでいくことを、重要な経営課題としている。

ところで、欧米、旧ソ連などの過去の例をみると、鉄鋼生産は各国経済の立ち上がりに伴い増大するものだが、経済成長が一巡すると、鉄鋼生産量は急下降している（例えば、欧米の粗鋼生産量は1970年代前半の生産ピーク時から、2013年までの間に3割強減少している）。経済が成熟化すると、インフラ投資が一巡し、それに伴い粗鋼生産量が低迷することになるわけで

ある。日本についてみると、1973年の粗鋼生産量のピーク時（1.2億トン）から2013年まで（1.1億トン）に生産量は減少したが、減少幅は8%にとどまっている。粗鋼基準ではなく、最終製品基準でみると、同期間で日本の鉄鋼生産量はほぼ横ばいに維持されている。なぜ日本が、欧米諸国と異なり、生産量の減少を小幅に抑えることができたのか。その主な要因を以下に指摘しよう。

- ① まず、日本では、歴史的に臨海型の製鉄所を基盤に生産を行ってきた点が指摘される。
（埋め立てで整備された地域に建設された）新日鐵住金の君津製鉄所は臨海型製鉄所の典型モデルといえよう。臨海型の生産モデルでは、原料輸入や、製品の輸出において効率的な物流体制を構築でき、鉄鋼生産コストを抑制することに大きな効果があった。
- ② 日本の鉄鋼生産では、不断の生産性向上の努力が払われている点も指摘される。たとえば、日本では超大型の高炉が多く導入されている。また、高炉数の集約化、機械化導入も積極的に進めた（＝人的資源の節約）。このことが、生産量あたりのコストを引き下げることにつながっている。ピーク時に鉄鋼業全体で24万の人員を抱えていたが、現在は業界全体で7万人体制となっている。労働生産性を高める努力が業界全体で進められてきた点が指摘される。
- ③ 諸外国と比べて、技術力を高める努力が多く払われてきた点が指摘される。日本の鉄鋼産業は、研究開発により技術力の高度化に尽力してきたのである。たとえば、われわれは、自動車メーカーのニーズに適応した軽量で、かつ高強度という難しい課題を克服した自動車用高度高張力鋼板（＝「ハイテン」。なお、ハイテンは、High Tensile Strength Steelの略称）を開発している。この技術は、極めて高度なテクノロジーが結実しているのだが、この硬度、強度が高く、しかも加工性のある製品を用いることにより、自動車の軽量化が実現できている。そして、自動車業界をはじめ製造業からのニーズに応じてきている。
- ④ 鉄鋼産業での生産技術の高度化に向けての努力は、自動車メーカー、家電メーカーなど製造業の要望に応じることができた。この結果、日本においてインフラ向け供給が後退し始めた時、供給減少を補う形で、製造業向けに供給量を増やしていくことができたのである。ちなみに、現在鉄鋼供給の7割強は製造業向けである。
- ⑤ 地理的に近い成長する新興アジア地域での拡大する需要にも、積極的に応じてきた。
以上みた点が、日本経済が成熟化してきたにもかかわらず、欧米諸国とは異なり、鉄鋼生産量の後退を回避できた要因といえる。

3. 変化する経営環境の中で新日鐵住金が注意を払っている点

当社の経営目標に入る前に、まず経営戦略上、当社が注意を払っている経営環境のいくつかの点について、述べておこう。当社が注意を払っている第一の点は、鉄鋼プロセスの鉱石や石炭など原料コストの動きである。日本は、天然資源に乏しい国だけに、国際市場での原料価格の変動は、当社の生産コスト、さらに売上高と利益に大きな影響をもたらすことになる（ただし、輸入、輸出、両面に影響するために、為替の変動は経営結果に対しては中立的な要因となっている）。国際市場における原料価格の変動には注意を払わざるを得ない。

第二に、海外、とりわけ中国、韓国などライバル企業の動向に対しても、注意を払っている。中国は、現在8億トン近くの巨大需要を持つマーケットだが、中国鉄鋼メーカーも近年大きく成長しており、現在10億トンを超える水準まで生産能力を高めている。既に、生産力で3億トンの余剰状態になっている。また、中国メーカーは近年、生産モデルを内陸部から、臨海部に移行し始め、生産効率も高め始めている。当社も競争力の一層の強化が不可欠となっている。

第三に、アルセロールミタル社のような国際的買収で世界の生産シェア拡大を進めている鉄鋼会社の動向にも注意を払っている。アルセロールミタル社は、インドのミタル家により急拡大した鉄鋼会社だ。即ち、欧州の大手鉄鋼会社の買収で、世界最大の生産規模にのし上がった企業である（新日鐵住金の生産規模は、アルセロールミタル社に続き世界2位に位置する）。アルセロールミタル社は、かつて新日鉄も買収対象として視野に入れたことがあった。当社は、永続的かつ安定した生産活動を目的としており、従業員の雇用の確保という視点からも、こうした意図をもった企業の動向には、注意を払う必要があると考えている。

4. 新日鐵住金の企業目標

以上の述べた内容をふまえ、新日鐵住金の企業目標を説明したい。鉄鋼業界を取り巻く環境は厳しいものがあるが、新日鐵住金としては、「グローバルNo1」にむけて、今後とも歩み続けていく方針である。2012年に、新日鉄と住友金属が合併し規模は飛躍的に大きくなったが、この合併効果を戦略上、大いに役立てていきたい。たとえば、当社は、これまで世界70か国で約2万3千件の特許を保有している。そして、現在の研究開発人員数は、800名である。充実した研究開発体制は、国内外のライバル各社の体制を大きく引き離している。技術開発と製品の高度化には重点を置く考えである。

また、積極的な合理化、システム化、生産設備の改善などにより生産性の向上、品質改善に今後とも力を入れていく方針だ。さらに、国内での生産拠点の統合、グループ事業の再編、本社部門スリム化にも力を入れ、生産コストの一層の削減に取り組む必要もあるだろう。

グローバル戦略としては、海外市場、とりわけアジア市場戦略は重視していく方針である。アジア地域では、依然需要拡大の可能性は高く、かつ自らの技術力で鉄鋼需要に応じることのできない国がまだ多い。アジア戦略への準備もさらに進めていく必要があると考えている。地理的に隣接するアジアで市場拡大が進んでいる点は我々にとっても追い風である。鉄鋼のユーザーである日系製造業の海外移転にも、歩調をそろえる形で、海外に進出する備えも出来ている。半製品を海外に持ち出し、海外で下工程（圧延設備を用いての最終製品の製造）を行うという生産モデルは、一層重要になってくるだろう。

最後に、当社は企業として、地域、社会、環境との共存共栄を重視している点を指摘したい。

とりわけ、環境問題への取り組みは、優先課題としている。循環型のエネルギー消費を念頭に、製鉄所では、電力の購入は10%程度で、残りは、製鉄所内の発電施設で発電を行い、それを生産に用い、余った電力は地域社会へ供給している。また省エネ努力も重視している。鉄鋼生産を行う上での、生産単位あたりのエネルギー消費量は、世界レベルでみても最少の域に達している。環境問題への取り組みとともに、社会貢献にも力を入れている。新日鐵住金は、サッカーの「鹿島アントラーズ」の支援母体となっており、地域社会とともにスポーツを盛り立てている。その他、バレーボール、ラグビー、野球、柔道などで、社会人スポーツ活動を支援している。また、音楽メセナにも力をいれている。

当社は、戦後産業を支える形で、ものづくりに励み、優れた製品やサービスの供給に力を注いできた。これからも「技術」、「グローバル」、「コスト」の3点をキーワードに、総合力でグローバルNo1の鉄鋼メーカーを目指し、そして社会発展に貢献していきたいと考えている。

以上