

(解説)

当社溶接材料の海外戦略

KOBELCO's Global Strategy for Welding Consumables



東條正和*
Masakazu Tojo

With an overview of KOBELCO's welding consumables development and production, this paper will introduce the fundamental concepts of Kobe Steel's strategy for globalization and the creation of strategic overseas bases. This paper also describes the problems and challenges encountered during Kobe Steel's globalization process.

まえがき = 本稿では、当社の溶接材料の海外戦略の歴史、及びその中から学んだグローバル化の難しさと、商品戦略におけるわが国との差異などについて記載する。

1. 海外戦略の概要

当社溶接材料の海外戦略の歴史は、大半の日本企業同様、輸出による市場拡大であった。その後、各国での国内メーカーの成長、為替変動リスク解消、市場への早期対応ニーズといった必要性から、海外での生産販売を検討し、アセアン地域の核とすべく、THAI-KOBE WELDING

(TKW)を海外拠点の第1号として、1968年タイに設立した。異なる文化や習慣の中幾多の苦勞を乗り越え、海外拠点の長兄として2003年度では売上高約10億パーツ(約27億円)の会社に成長した。その後、同様の戦略に基づき海外進出を行ってきた(図1)。同図には、技術提携をしているインドネシアのINTIWI社、間接投資をしているマレーシアのST・KOBE社を含んでいる。

現在、2003年9月に生産を開始した中国を除き、全社安定した黒字会社に成長している。

2003～5年の中期計画では、タイKMWTの25%増設、

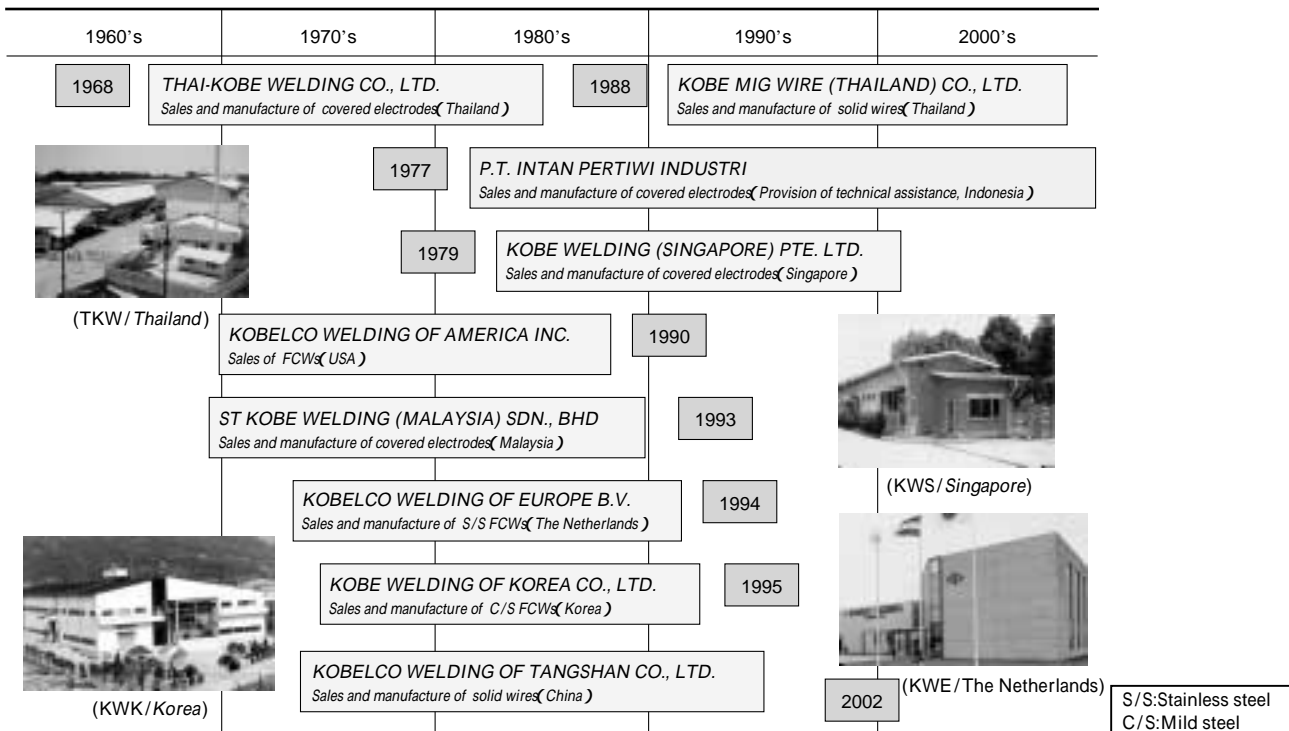


図1 海外拠点設立の歴史

Fig. 1 History of establishment of overseas sales and manufacturing units

* 溶接カンパニー 国際部

From No.1 in Asia to No.1 in the world

[Unit : 10,000 tons/year]

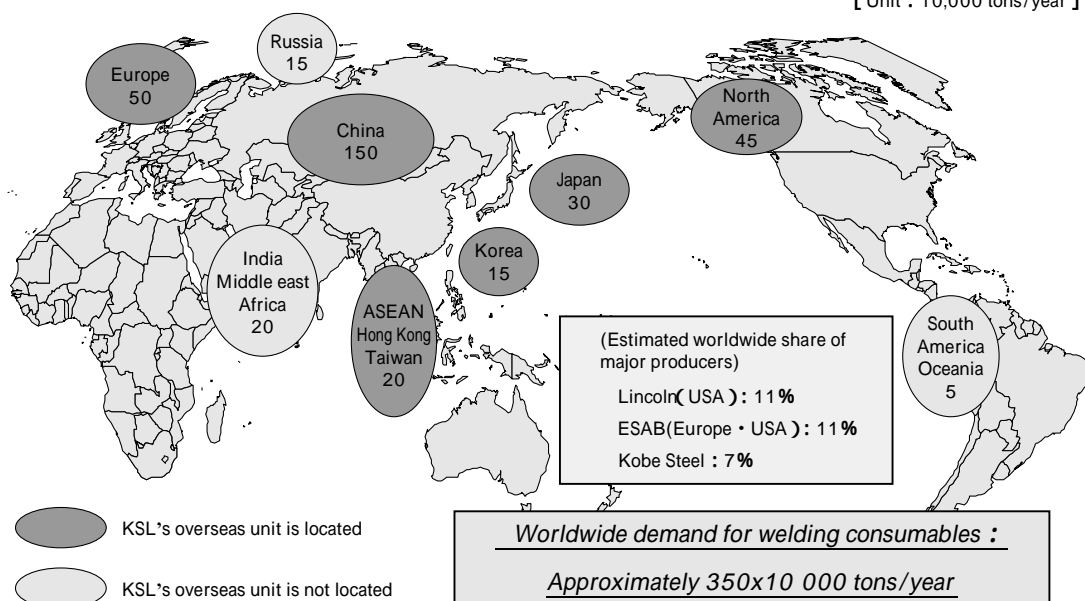


図2 世界の推定溶材需要と各社の推定シェア

Fig. 2 Estimated global demand for welding consumables and estimated market share of major producers

KWT での軟鋼 FCW の生産，欧州での軟鋼 FCW 生産，北米での生産拠点の設立なども計画している。

2. 世界の溶材需要と大手メーカー

世界の溶接材料の需要量を図2に示す。統計資料がない国が多数あるため推定量ではあるが、大きく分けて欧州、米国、アジアと3つの大消費地区があり、我々の海外展開もこの3地区を柱としている。特に、アジアにおいてNo.1メーカーになることを目標としている。ただし、中国の最近の爆発的経済拡大を考慮すると、中国はアジアと別にみるべきかもしれない。

世界での当社のマーケットシェアは推定約7%で、世界の3位グループにいる。競合大手溶接材料メーカーは、高シェア順に、ESAB(11% - 本社英国)、LINCOLN(11% - 本社米国)、SAF(7% - 本社フランス)、ITW(7% - 本社米国)と欧米メーカーが多い。近年は、韓国の現代総合金属(元現代グループ)、KISWEL(高麗製鋼グループ)や台湾の天泰、広泰などの台頭が顕著である。世界市場を大まかに俯瞰すると、「欧州のESAB」、「米国のLINCOLN」、「アジアのKOBELCO」の構図であり、おのおのがグローバル化を進めている。

3. グローバル戦略

1980年代後半からESAB、LINCOLN、ITWなどの欧米企業は、各国のローカル企業をM&Aで吸収して規模拡大、シェア拡大を図るといったグローバル戦略をとってきた。2002年にLINCOLN社がESAB買収に動いたが、米国のFTC(日本の公正取引委員会に相当)の否認により頓挫した。ESAB、ITWの2社は、いわゆる持株会社でグループ企業に溶接関連企業が存在しており、会社を売買の対象と考えている。従って、通常の日本メーカーのよう

に社員に自社製品に対する思い入れや、ロイヤルティは薄いものと想像される。

一方当社は、自社技術、自社販売を第一義に据え、M&Aという手段を極力とらず、輸出により市場を拡大し、現地での販売ネットワークを構築した後、現地生産化を行うという手法をとっている(図3)。

メーカーは「自ら信じる技術力を商品化し顧客の問題解決に寄与する」ことで成長するという信念で、欧米メーカーとは違った展開を進めている。基本的な考え方は、全世界で同一品質管理の高い技術によって、ローカルニーズに対応した商品を適正な価格で素早く供給することである(図4)。

KOBELCO技術のIDENTITYを持ちながらグローバルマーケットでの勝者になるためには、今後ますます技術開発力が要求される。しかし言葉の意味とは裏腹に、グローバル化を進めていくと、最終的にはローカル化にいきつくこととなる。海外に進出する第一歩は、日本で開発した商品を持っていくことであるが、その地での活動が増加して顧客との接触が多くなるにつれて、その地特有のニーズ、シーズを発見する。結局はその地のニーズ、シーズにあった商品開発が必要となり、その地にあった経営、商品、販売戦略が必要となる。すなわち、グローバル化とはローカル化と言い換えることができる。

このことから、当社溶接カンパニーのグローバル化の基本は、「KOBELCOのIDENTITYを維持しながら、上手にローカルに対応する」ことである。

現在、商品開発のグローバル化の手始めとして、先の第1号拠点TKW内に、技術部(日本人1名、タイ人2名)を2002年に創設した。これは、タイ国内やベトナムなどの周辺国の市場ニーズに合わせた開発機能を充実させる目的である。現時点では作業性(使い勝手)の改良

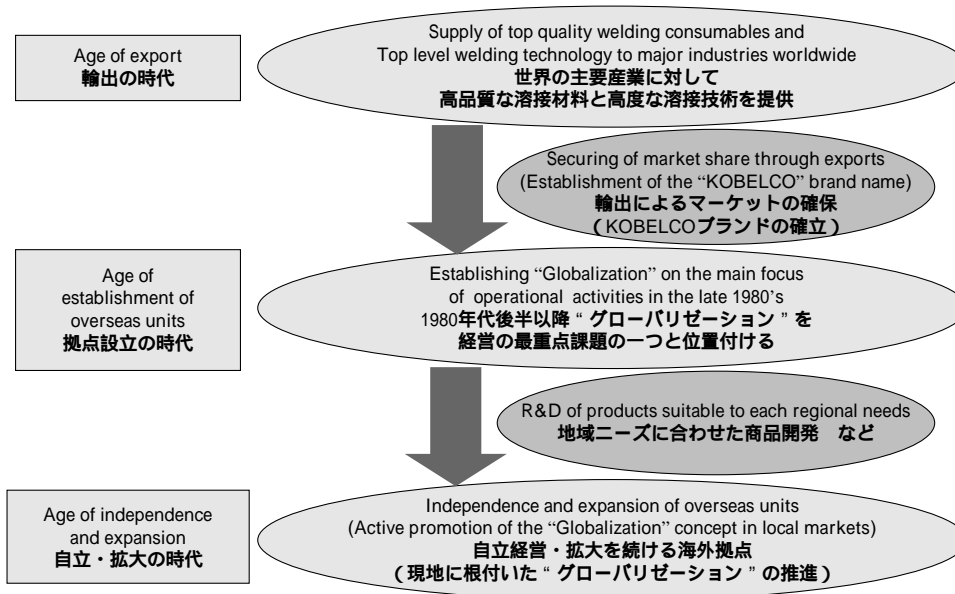


図3 グローバル展開の流れ
Fig. 3 Evolution of KSL's globalization concept

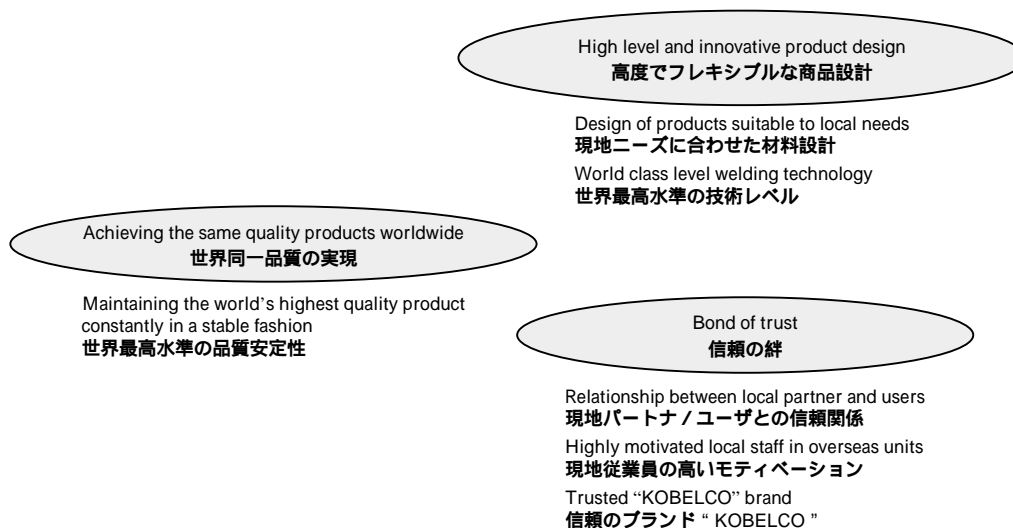


図4 グローバル展開の考え方
Fig. 4 KSL's globalization concept

程度であるが、全面的に新製品開発を任せうる体制にすべく、ローカルの指導者の育成、開発試験設備の充実などを現地と協力して推進中である。タイでの試みが成功すれば逐次他の海外会社にも展開していく予定であるが、経験工学といった側面を持つ溶接での現地化にはある程度の時間を必要とする。

ベトナムマーケット向けのTKW独自の新製品KOBE-VP54を2003年に完成した。これは、自らの仮説設計とベトナム訪問によるニーズ探索、試作、市場テスト、再改良の結果生まれた商品であり、日本の技術開発部は開発途中でのアドバイス、試験生産品の確認テスト程度の役割を果たしたのみである。まだ満足できるレベルではないが、これをバネに更にこの機能を増大させ、本来の意味での自社開発が可能なる力をつけるようにしていく計画である。

4. 商品戦略

商品戦略として、日本では全品種を製造販売し、全て

の顧客に供給する総合メーカーとしてNo.1シェアを保持しているが、海外市場においては当社が得意で他社と競合できる品種に絞って展開している。

例えば、タイ及びアセアン市場は被覆アーク溶接棒のマーケット（一般構造物が多い）であり、輸出時代から既に有名ブランドであった「RB-26」（JIS D4313 チタニア系）を柱に、低水素系「LB-52」、ステンレス棒「NCシリーズ」、鋳鉄用被覆アーク溶接棒「CIAシリーズ」などを随時メニューに追加してきた。その間、日系の自動車、二輪メーカーなどの進出にあわせ、CO₂アーク溶接ソリッドワイヤ「MG-51T」を現地生産し、トヨタ、ホンダ、いすゞなどの顧客に納めている。

一方欧米では、LINCOLNやESABが総合メーカーとして存在していたため、軟鋼FCW「FRT-711」・「DWシリーズ」、ステンレスFCW「DWステンレスシリーズ」など、彼らが比較的弱く、当社が得意とする商品で展開した。特にステンレスFCWは、ステンレスの溶接が被覆アーク溶接棒からFCWに移行する黎明期に、当社が逸

早く市場に安定品質品を適正な価格で紹介したことで、欧州、米国ともに35～40%のシェアを確保しNo.1メーカーとなっている。

ステンレスに関し、欧州ではほとんどのケミカル船に二相ステンレス(Duplex stainless)が主に使われ、また316系も多いという状況は、304系が主体の日本市場とは違いがある。また、軟鋼FCWにおいても、日本では能率アップを狙い大電流で溶接時間の減少を指向しているが、欧米では低電流での施工が好まれ、当社があまり想定していない低電流域での立向き作業性、アーク安定性が重視される傾向があることが分かった(DW-50など)。逆に韓国では日本以上の大電流溶接で能率アップを狙っており、市場でのニーズが大きく異なる。特に韓国造船所が施工する海洋構造物では低温靱性、CTODなどのスペックが付くが、大電流、大入熱溶接で性能保証を要求されることが多く、技術開発部にとって厄介な国である。大入熱での低温靱性要求は年々厳しくなっており、鋼材の開発とも連携しながら溶接材料の開発が求められている(DW-55Lなど)。このような各国市場のニーズ差異が、タイでの技術部設立、将来の海外での開発構想につながっている。

更に、米国ではPL訴訟が頻繁にあることで、環境対応製品への転換なども大きな開発テーマである。

5. 販売戦略

海外における販売は、基本的には現地ディーラを活用し、必要に応じ教育、指導を行っている。ちなみに、TKWは、現在の日本の「神溶会」(日本における当社溶材の販売網組織)と同様の強固な信頼で結びついた販売組織を完成させ、「タイ神溶会」と称している。国によって、同種のネットワークが構築できる国とできない国があり一律に論ずることはできないが、自前のネットワーク完成に向け各地で活動中である。

世界のライバル企業の販売はディーラを経由することもあるが、メーカー直売も大きな比重を占めており、KOBELCOが基本的にディーラ経由のためユーザ価格では他社より高くなるケースが散見される。国により与信管理が極めて難しく、直売によるリスクは大きく、かつ幅広い顧客に高品質商品を適切な価格で素早く納入するという考えからも、ディーラ売りがベストと考える。特に、最近世界の消費地の感がある中国では、「経理責任者は支払いをしない、あるいは遅らせることが社内での高評価になる」という日本から見ると信じがたい現実があり、与信管理などを日本人ができるとは考えられない。

6. 海外での経営

現在、海外の直接投資拠点7社の経営者、技術・営業・製造の責任者はほとんどが日本人である。日本人による当社流のManagementが必ずしも各国での最適な方法とは言えず、将来にはローカル化が必要だと考えている。

国による文化、習慣、商慣習の違いは大きく、例えば韓国では上司の命令は絶対であり、「NO」という返事はあり得ない。とにかく「YES」の返事が返ってくるが、業務はまったく進んでいないことが度々起きる。なぜできていないのかと問い詰めると、「供給業者がこれをしていないから」、「今のパソコンではこれができないから」など、自分は一生懸命やったが自分の責任ではないできないほかの理由を山ほど上げてくる。また、米国ではJob descriptionに記されていない仕事はしないとよく言われる。笑い話のようであるが、例えば日本人社長が女性事務員に、お客が来た時コーヒを頼むと「NO」と言われることがある。彼女のJob descriptionに、「コーヒを出す」ことが書かれていないからである。ではその一項を入れようとする、仕事の量が増えるために給料のアップ交渉が伴う。この話は極端にしても、給与査定、人事評価は全てJob descriptionが基準にされることを言葉では理解できても、現実の運用は日本人には難しい。日本人が永住のつもりで長くその地にいれば、そういうことも分かり、それを踏まえたManagementもできるようになる可能性はあるが、非現実的である。

当社の経営、商品開発、品質管理、営業に対する考え方などを現地に根付かせ、効率的な運営を実行できる人材を発掘し育成するまでにはそれなりの時間が必要である。現在シンガポールKWSと韓国KWKで、工場長(日本における取締役資格を付与)を現地採用しているが、その他の国では残念ながらほとんどの部門の長が日本人であり、日本人が経営管理している。将来は現地の人々に委ねることが必要と考えており、その際、海外の拠点では日本人、外国人という国籍に関係なく、業務に必要な資質、資格、技能を満足する人材を確保することが優先されるべきであり、それらの人材に権限委譲を行うといったことが必要になるものと考えられる。

むすび=グローバル化という言葉は、80年代中ごろから巷間に盛んに流れはじめたが、その意味するところは一般的には「情報の拡散と同時性」であり、国、地域独自の文化、習慣、政治位相などがその流れの中で独自性を薄め、混在して新たな文化が生まれることだと思う。しかしながら、目の前のビジネスにおけるグローバル化への対応の基本は、外国には外国の独自の文化があり、習慣があり、正義があり、善悪の判断基準などがあり、それらが日本のそれらと、どのように同じであり違っているかを知る必要があるということを理解できるかどうかにかかっていると思う。違う文化に迎合する必要は全く無いが、疎かにしたり、軽んじたり、無視したりするのはなく、違っていることを認識することが、これからのグローバル化に対応するには大切である。