

(解説)

海外事業展開における商品戦略

Products Development Strategy for Expanding Overseas Business



田中真一*1

Shinichi TANAKA



中村寿宏*2

Toshihiro NAKAMURA

Kobe Steel has been developing its welding business in the overseas market for more than 40 years. This paper reviews the history of our globalization process so far, in comparison with other well-known companies. Also described is how the business will be developed in the overseas market, with explanations on Kobe Steel's strategy for products development.

まえがき＝本稿では、当社の溶接材料に関する海外事業展開の歴史を振り返り、海外事業展開における商品戦略について記載する。

1. 海外事業展開の概要

溶接事業部門では、1968年に当社で最も古い海外拠点であるThai Kobe Welding(TKW)社をタイに設立した。その後も海外での拠点設立を継続し、現在では図1に示す通り、アセアン、欧米、韓国、中国で生産販売を一貫して行う8社と販売のみを行う4社を運営するまでに拡

大している。インドネシアには、技術提携先が1社ある。歴史的に振り返ると、これまでの海外事業展開は大きく次の4期に分類できる。

I. ～1980年代

拡大を続けるアセアン市場での溶接棒・ソリッドワイヤの生産販売拠点設立と生産能力の拡大

II. 1990年代

FCW(フラックス入りワイヤ)を主体とした世界展開。米国でFCWを中心とするニッチ市場を狙った販社設立、欧州でのステンレス鋼FCWの生産販売

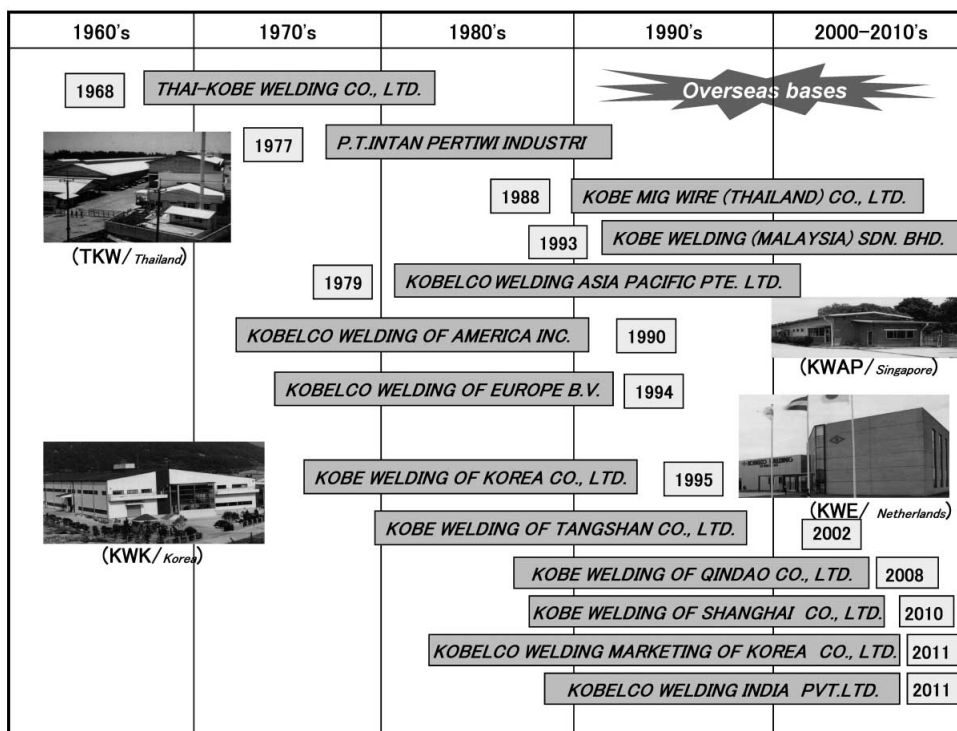


図1 海外拠点設立の歴史
Fig. 1 History of overseas bases

*1 溶接事業部門 営業部 (現 Kobelco Welding India) *2 溶接事業部門 営業部

開始，さらには目覚ましい成長を遂げた韓国造船所向け軟鋼FCWの生産販売開始

Ⅲ. 2000年代

世界の工場として，溶接市場が急拡大した中国での事業展開

Ⅳ. 2010年～

アセアンおよび中国での拠点統括機能の創設による拠点のスピード経営促進，新興国の成長市場への販売強化

これまでの海外進出の流れを図2に示す。日本からの製品輸出により市場で一定のシェアを確保した後，現地での営業力を強化して市場掌握力を高める。続いて現地生産を開始し，現地化効果によってさらに販売量を拡大してその事業規模を拡充させていくというものである。2011年度のグループ総販売量328千トンの内，6割にあたる194千トン海外で販売しており（内日本からの輸出43千トン），海外拠点間取引は年々増加している。

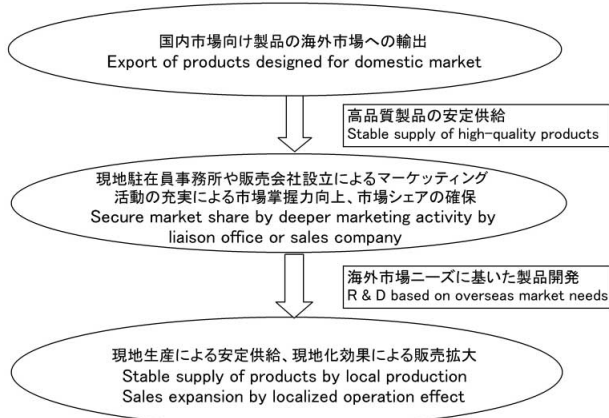


図2 海外進出の流れ

Fig. 2 Stream of business expansion towards overseas operation

2. 世界の溶材需要と競合他社状況

2011年の世界の溶材需要を図3に示す。推定ベースではあるが世界の約半分の需要が中国にあり，他に欧州，北米が大きな市場となっている。また，2004年の需要¹⁾と比較すると，日本は-3%の微減であるが中国は+100%と倍増しており，日本の約10倍の規模に到達している。

世界の溶接材料メーカを機器も含めた売上規模で比較した場合，1位はLincoln Electric社（本社：アメリカ），2位はESAB社（本社：スウェーデン）で当社は，ITW社（本社：アメリカ），Air Liquide Welding社（本社：フランス）などととも第3位グループに属している。

Lincoln Electric社はMetrode社（イギリス），Techalloy社（アメリカ）など高合金を得意とするメーカを買収して規模拡大を図り，世界での事業展開を加速している。一方，ESAB社の親会社は，溶接ビジネスとは関係のない米国企業のColfax社に2012年に買収された。その後，Colfax社は，南米のSoldex社（ペルー）の買収などで溶接事業の規模拡大を図っている。両社共，M&Aにおいて事業規模拡大を図り，世界でのプレゼンスを拡大，そのネットワークを強固なものとしている。海外市場において，付加価値の高い高合金分野，ステンレス鋼，Cr-Mo鋼などの特殊鋼分野の溶接材料事業で，当社グループと競合することが多いBöhler Welding社（本社：オーストリア）もM&Aによりその規模を着実に拡大してきている（表1）。

一方，中国には年間50万トン以上を生産している溶接材料メーカが少なくとも2社ある。当社の国内販売数量と同じレベルである年間10万トン以上を生産している溶接材料メーカは5社以上あり，中国メーカの存在感は侮れないものとなっている。

World market overview in 2011

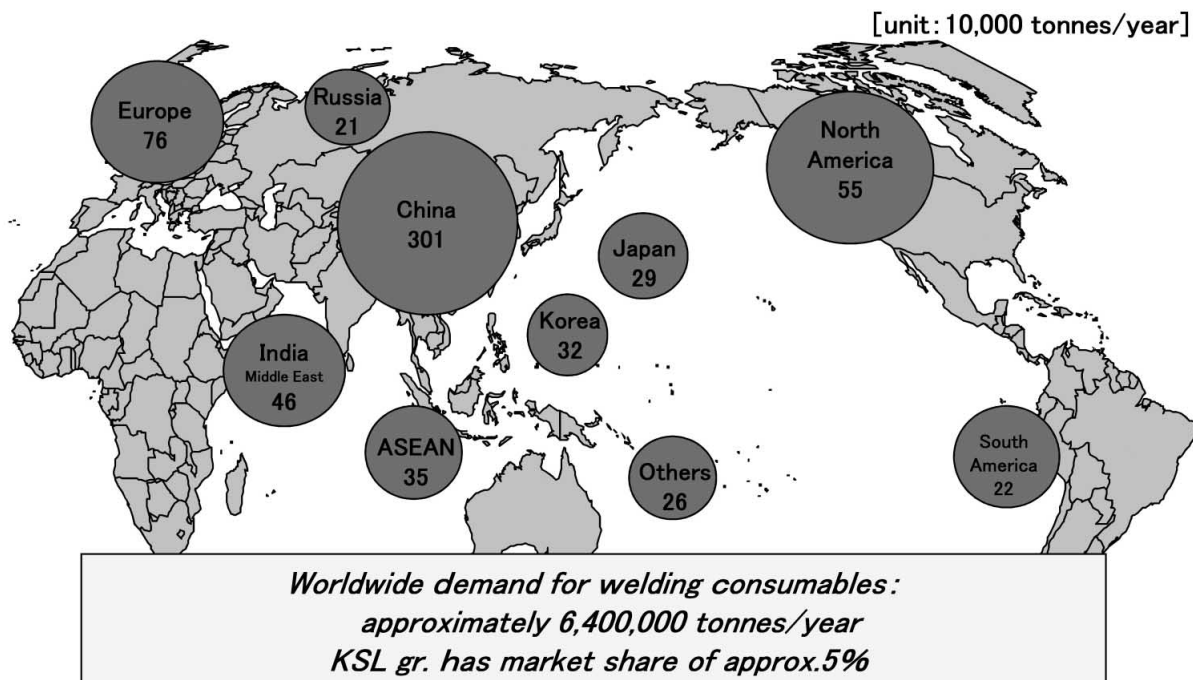


図3 世界溶材市場規模（推定）

Fig. 3 Estimated market size of welding consumables in the world

表1 競合メーカーの生産拠点
Table 1 Area coverage of each plant

Company	Europe	Russia	N.America	S.America	Korea	China	Asean	India
Lincoln Electric	●	●	●	●	—	●	●	●
ESAB	●	●	●	●	●	●	●	●
ITW	●	—	●	—	—	●	—	—
Böhler Welding	●	—	—	●	—	●	●	—
Air Liquide Welding	●	—	—	—	—	—	—	—
Kobe Steel	●	—	—	—	●	●	●	—

●: Production available
—: No production available

3. 海外事業展開の経緯

当社の海外事業展開の基本は、ユーザ密着営業の展開によるニーズの的確な把握と商品開発、消費地に近い場所での現地生産による現地でのプレゼンス向上である。これまで海外生産販売拠点を設立してきた目的を、以下に列挙する。

- 1) 消費地に近い場所での生産により、納期対応力を向上させ、安定供給を図る。顧客からの要請により現地生産を開始する場合もある。
- 2) ナショナルスタッフを育成して現地の営業活動レベルを上げる。顧客ニーズをより正確に把握した上で納期対応力を向上させると同時に商品開発スピードを加速させ、顧客満足度を上げていく。
- 3) 現地通貨ベースのコストで生産することにより、為替変動リスクをミニマイズし、市場への製品の安定供給を図る。
- 4) 船積みや通関費用、関税を不要にし、競争力のある価格で顧客に商品を供給する。

海外で生産を行う場合には、国内生産設備との違いや原材料の調達スペックの違いにより、必ずしも国内と同一の製品が生産できないケースもある。しかしながら、このような場合においては、当社が持つべき品質の安定性を十分に確保しながら柔軟な対応を行い、製品を顧客へ安定供給していくことが大切であると考えている。海外展開においては、他の現地メーカーとの差別化が重要であり、品質の安定性に加えて、それぞれの市場ニーズに合わせた商品戦略が事業成長の大きな鍵を握っている。

4. 海外商品戦略

1980年代頃までは、日本市場向けに開発、販売された商品を輸出してきたが、海外市場での当社グループの顧客ニーズ把握力が上がるにつれ、多種多様な海外市場向け溶接材料の開発が必要となってきた。

海外商品戦略において重要なことは、市場のニーズを満足できる製品を、市場に受入れられる価格レベルで生産、供給していくことである。

4.1 海外顧客ニーズの把握と迅速な対応

海外と国内との顧客ニーズの相違点は、まず適用規格が挙げられる。国内市場向けの製品はJIS適合品が一般的であるが、海外では、AWS（アメリカ溶接協会規格）、

EN（欧州規格）といった規格への合致品が求められる。いくらJIS適合品の性能が優れていると説明したところでAWSやENで仕様が規定されていれば納入チャンスは激減してしまうことが多い。また、サイズについてもAWSはインチポンド（inch-lb）単位系が基本であり、ワイヤ径の製造管理範囲などの細かな対応が必要になっている。

溶接用シールドガスでは、日本国内は100%CO₂が主流であるが、欧米などはAr-CO₂シールドガスが使用されることが多い。ステンレス鋼用フラックス入りワイヤでは、シールドガスの違いにより合金の溶接金属への歩留りや作業性が変わるため、当社では25年ほど前からAr-CO₂シールドガス用商品を開発、海外市場へ供給している。

また、海外の顧客ニーズとして、国内にはない包装仕様が挙げられる。例えば、資源のリサイクルに力を入れている欧州市場では、ワイヤバスケットスプール製品や使用後に折りたたためて廃棄できるパック製品のニーズがある。また、海洋構造物では、オーナ仕様で過酷な気候環境下でも品質が劣化しにくい真空包装の被覆アーク溶接棒に対するニーズが強く、供給対応準備を進めている。

日本ではなじみのないパイプライン敷設用や海洋構造物用などの溶接材料は、特有のスペックが付くことが多く、その業種における技術トレンドをいち早く入手し対応していくことが重要である。今後は、業種別（自動車・建機、造船・海構、エネルギーなど）営業活動を充実させ、各業種の市場ニーズを的確に把握していくとともに、プロジェクトオーナー会社やエンジニアリング会社からの上流情報入手も試み、商品開発へ反映していく。

海外顧客独自のニーズや技術トレンドを把握し商品戦略を立案、商品開発を推進していくために、海外拠点に研究員を駐在させて顧客溶接エンジニアと直接対話を図ったり、TKW社のように開発部門を海外拠点に設けたりしている。また欧州、米国からナショナルスタッフにも参加してもらい、Products Development Committeeと呼ばれる商品戦略会議を定期開催し、世界の溶接市場に影響を与える欧米での技術トレンドの把握に努め、他社との差別化を意識した商品開発を行っている。

4.2 市場に合った価格での供給

競合がますます激化する中、市況に合った価格で製品

を供給していくためには、海外生産品目の拡大が一つの解決策となる場合がある。海外生産品目の拡大にあたっては、国内生産設備との違い、現地の湿度、温度などの気候条件を前提とした製造品質面での検討、現地で入手できる原材料の最大活用が重要なポイントとなる。日本製品と全く同じではなくても、市場ニーズを満足させ得るのであれば柔軟に対応するという商品戦略が重要である。また、今後新興国などで認知度を上げていくためには、TKW社のように一般市場向け製品の供給を目的とするローカルブランドを企画、販売していくことも重要な商品戦略であると考えている。

むすび＝日本では既に約4割のシェアを確保しており、今後、販売量を増やせるのは海外市場である。需要増に応じた既存拠点の業容拡大とシェアアップ、今後需要の

大きな伸びが期待される新興国での販売拡大に向けた販売体制の構築、および顧客ニーズに合った商品戦略の組合せが事業拡大の鍵である。

世界の溶接材料市場において、トップ2社はM&Aで業容を拡大し、中国メーカーは汎用品を中心に規模拡大を継続している中、当社溶接材料を海外市場で幅広く知っていただき、使っていただくためには、当社製品をお使いいただくメリットを訴求していくことが大変重要である。高品質な溶接材料や装置を供給していくのはもちろんのこと、“世界で最も信頼されるメーカー”を目指して、お客様に最適な溶接ソリューションをお届けし、KOBELCOブランドを海外市場で浸透させていきたい。

参 考 文 献

- 1) 東條正和、R&D神戸製鋼技報、2004、Vol.54、No.2、p.2-5.