



グローバル化と カスタマイズ化との 適切なバランスの実現

Global steel 2015-2016
エグゼクティブサマリー



EY グローバル鉄鋼リーダー
アンジャニ・アグラワル

「マクロ経済と鉄鋼業界における数々のメガトレンドが、鉄鋼ビジネスのグローバル化を加速させています。鉄鋼業界は、成功に向けてチャレンジし、改革を進めていかなければなりません」

エグゼクティブ サマリー

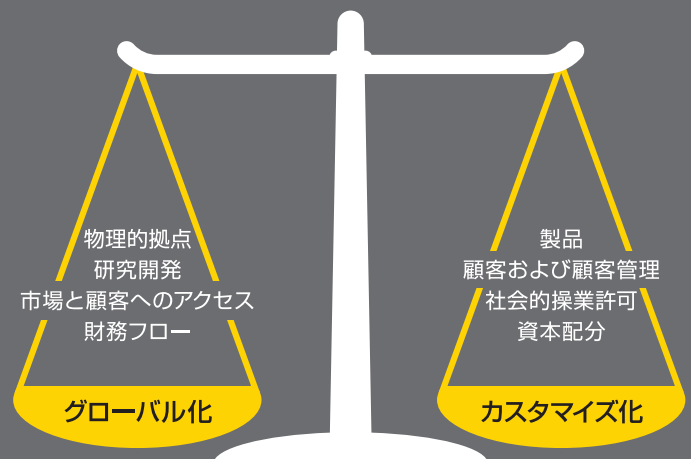
鉄鋼業界は改革を余儀なくされている

グローバル経済の見通しはおおむね良好であり、一部の新興国では成長が鈍化しているものの、米国、インド、東南アジア諸国では勢いを取り戻しつつあります。しかし、この勢いは移行期にある中国経済の構造変化によって減速する可能性があります。国や企業は、国境を越えた貿易や投資、金融システムによって、ますます相互に依存するようになっています。鉄鋼業界では、過剰な生産設備、サプライヤーや顧客企業の経営統合、貿易量の増加、各地域におけるコスト構造の変化、為替・コモディティ価格・マージンのボラティリティ（変動性）など、数々の要因によってグローバル化が進みつつあります。また一方で、各国政府は国内市場保護の観点からいろいろな政策措置を実施しています。つまり、鉄鋼ビジネスのリスクとチャンスは、その要因の多様化とグローバル化に伴って、規模と影響力の両面で拡大しつつあるのです。

グローバル化が実質的な成長の条件に

鉄鋼メーカーが移り変わりの激しい業界で生き残り、成功し、成長していくためには、自らを改革することが不可欠です。グローバル化はもはや選択肢ではなく必須要件となっています。鉄鋼メーカーの長期的な成功は、グローバル化の成否に懸っているのです。真にグローバルな考え方に基づいて、このトレンドを理解し、戦略、ビジネスモデル、ポートフォリオを構築できる企業だけが次の成長の波に乗ることとなるでしょう。鉄鋼メーカーは、グローバル化とカスタマイズ化の適切なバランスを見極めなければならないのです。

実質的な成長のバランス



鉄鋼業界の主要な改革テーマ

このようなダイナミックな環境下では、鉄鋼メーカーの成功には競争力を高めることが求められます。本稿では、そのために直ちに着手すべき4大テーマを取り上げていきます。

1. 過剰生産設備の削減

鉄鋼生産国の多くは、依然として自国市場は他国から影響を受けないと考えていますが、このような見方はもはや現実に即していません。生産コストが低く、過剰に生産できる国が存在すると、他国の生産・販売機会が奪われるだけでなく、鉄鋼業界を保護し、生産設備増強を奨励する政策を政府が導入する口実を与えることになります。

今日、最大の過剰生産設備を有している国は中国です。中国政府は、こうした過剰生産能力を合理化する必要性に気づき、国内鉄鋼メーカーの統合や環境規制の実施といった政策を講じています。しかし、こうした政策による社会的な影響を考慮すると、中国の過剰生産能力が抜本的に解消されるのは数年先となるでしょう。

一方で、中国以外の鉄鋼メーカーにとっては、中国が過剰生産能力の問題に取り組んでいる今こそが、非効率性をなくし、また、経営統合を通じてスケールメリットを実現する絶好のチャンスです。米国や欧州の鉄鋼メーカーは、現地の需要に合わせて生産を調整する取組みを実施しました。政府は、生産設備の閉鎖がもたらす痛みを軽減するために社会保障プログラムを整備することで、こうした取組みを促進することができます。一方で、政府は補助金や場当たり的な貿易障壁などで鉄鋼メーカーを支援するのではなく、鉄鋼メーカーのグローバル競争力の強化に注力する必要があります。投資家と資金提供者は、ダイナミックな需要予測モデルとしっかりしたプロジェクト評価プロセスを導入しなければなりません。その上で、国や地域の観点からは論理的な投資だと思える時でも、その判断の前提となっている、これらのモデルとプロセスから導き出された仮定を検証する必要があります。

2. 市場と製品の集中化

世界の鉄鋼業界は比較的細分化されており、トップ10の鉄鋼メーカーの市場シェアは28%にすぎません。これは、自動車市場や鉄鉱石市場と比べると極めて低い数字です。鉄鋼業界では、業界の低迷を受けて1995年から2005年にかけて大規模な経営統合が行われました。近年は余剰資金を生み出せない、あるいは資金を調達できない企業が多いため、新規の経営統合は生じにくくなっています。鉄鋼業界では、シナジーの創出と市場へのアクセスがM&A（非中核資産の売却を含む）の主な要因となっており、市場の集中度が高まりつつある地域もあります。

市場動向の変化に伴い、鉄鋼メーカーは革新的な成長戦略に注力し、需要の増加が見込める地域にアクセスする方法を探っています。米国や日本、EUなどの高度に統合が進んだ地域では、鉄鋼メーカーの市場支配力はすでに確立されています。次に世界の鉄鋼市場が大きな影響を受けるのは、中国の国内市場の統合が進み、巨大な鉄鋼企業が出現したときでしょう。

鉄鋼メーカーはグローバル化に応えるべく、スケールメリットの実現、グローバル規模でのシナジーの創出、製品群やバリューチェーンの拡大を目指すようになります。鉄鋼を消費する業界は経営のグローバル化をさらに進めています。鉄鋼メーカーはこうした顧客の期待に応えるよう研究開発に力を入れ、製品のライフサイクルを延ばすために専門分野に特化していくでしょう。最近では、世界的な大手鉄鋼メーカーは比較的容易に、かつ低コストで資金を調達できています。市場の集中度が高まれば、鉄鋼メーカーの価格統制力、設備稼働率、顧客、サプライヤー、資金提供者に対する市場支配力は高まり、結果として鉄鋼メーカーは収益性を維持し、向上させることができるようになるでしょう。

3. 市場競争力の向上

2014年には世界の鉄鋼輸出量が飛躍的に増加し、過去最高水準に達しました。中国と他国の鉄鋼製品価格差はさらに拡大し、高い輸送費や納品までのリードタイムを差し引いても、製品輸入は魅力的な調達手段となっています。地域の事情や通貨の問題から、ロシアなどの国々の鉄鋼製品も輸出競争力を高めています。しかし、貿易量の増加に対応するためにさまざまな資源を消費することは、長期的な解決策とはなりません。最善の戦略は、コスト競争力を維持しつつ、競争力とスピードを高め、イノベーションを生み出すことです。

このため、各国の鉄鋼メーカーは現在、特殊な業界や用途向けの、高品

質で付加価値の高いニッチな独自製品の開発に力を入れています。業界リーダーは製品開発の初期段階から顧客と連携し、研究開発、製造、販売、サプライチェーンの統合を進めています。可能であれば、販売後のアフターサービスや、パフォーマンススペースのサービス契約、フランチャイズの開発にも力が注がれます。鉄鋼メーカーが競争力を高めるためには、絶え間なく変化するシナリオにスピード感をもって対応するだけでなく、サプライチェーンの構成を見直し、効率性を高めることが極めて重要になります。タイムリーな納品と品質に対する信頼は、顧客が鉄鋼メーカーに期待する基本的な条件です。また、多品種・少量生産の高付加価値製品を、小規模ながらも利益率の高い顧客に提供するためにも、製品需要と生産能力の両面をカバーする予測システムや集約システムの活用による最適化が求められるでしょう。以上すべてを、サプライチェーンのそれぞれの段階において、リアルタイムの連携と情報共有、そしてテクノロジーによって実現する必要があります。

4. デジタルの活用

デジタルはすでに重要なメガトレンドの一つとなっていますが、デジタルの爆発的な成長はまだ始まったばかりです。鉄鋼メーカーは、現在の課題に対応するためにデジタル化を進めると同時に、これまでにない方法で差別化を図り、リスクへの耐性を高め、サステナビリティを確保し、収益性を高めていかなければなりません。鉄鋼業界は無数の外的リスクに直面しています。これらのリスクを効果的に管理するためには、当面の動向を早い段階で捉え、シナリオを素早く分析し、意思決定のための選択肢を提案できるシステムが非常に重要になります。鉄鋼や原料の需給予測、ターゲティング、新市場の開拓、変わりやすいニーズへの対応といった点では、予測分析によって得られた洞察を基に、将来の計画を策定することが不可欠となるでしょう。また、オートメーションや、IT（情報テクノロジー）とOT（オペレーショナルテクノロジー）の融合によって、原料調達から製造工程、顧客への物流プロセスを統合化できれば、サプライチェーンを正確に見通すことが可能になります。B2B（企業間取引）の統合も、ステークホルダーとの効率的で効果的なコミュニケーションを促進します。さらには、信頼性の高いテクノロジーを導入することで、両者全体の生産性と製品の品質が改善されるでしょう。最近ではリスクをコントロールし、また新規の需要を発掘するために、鉄鋼メーカーがオンライン取引システムを立ち上げたり、それに参加したりするケースなどもみられます。

グローバルに戦略を立て、ローカルで実施する

一部の国で需要回復の兆しが強まっていることを受けて、世界の鉄鋼業界の見通しには多少の明るさが見られるようになってきました。しかし、世界経済は依然としてさまざまなリスクにさらされており、そのうちの多くは中国に関連しています。中国の鉄鋼消費量がピークに達したかどうかについてのコンセンサスはまだ得られていませんが、都市化の進行により鉄鋼需要は今後も拡大することが見込まれます。製品構成には変化が見られつつあるものの、地方の雇用と税収を確保する必要性から、今後数年間は生産設備全体の合理化は遅れる見込みです。

しかし、ここにチャンスがあります。中国の鉄鋼業界は今後10年かけて自省し、過剰生産設備や公害、市場集中度の低さや採算性の欠如といった問題に対処することになります。つまり、中国以外の鉄鋼メーカーにとっては、より効率的で超大型の中国メーカーがグローバル市場に出現する前の今こそが、競争優位を確立する絶好の機会となるのです。

戦略、サプライチェーン、知識と情報、プロセス、人材、財務フローの面ではグローバル化を実現し、製品、マーケティング、ステークホルダーとの関係の面では地域に合わせたカスタマイズを行った企業が、世界の鉄鋼業界のリーダーとして長期的な成功を収めることになるでしょう。

Area contacts

Global Mining & Metals Leader
Miguel Zweig
Tel: +55 11 2573 3363
miguel.zweig@br.ey.com

Oceania
Scott Grimley
Tel: +61 3 9655 2509
scott.grimley@au.ey.com

China and Mongolia
Peter Markey
Tel: +86 21 2228 2616
peter.markey@cn.ey.com

Japan
Andrew Cowell (日本語対応)
Tel: +81 3 3503 3435
cowell-ndrw@shinnihon.or.jp

Africa
Wickus Botha
Tel: +27 11 772 3386
wickus.botha@za.ey.com

Commonwealth of Independent States
Evgeni Khrustalev
Tel: +7 495 648 9624
evgeni.khrustalev@ru.ey.com

France, Luxemburg, Maghreb, MENA
Christian Mion
Tel: +33 1 46 93 65 47
christian.mion@fr.ey.com

India
Anjani Agrawal
Tel: +91 22 6192 0150
anjani.agrawal@in.ey.com

United Kingdom & Ireland
Lee Downham
Tel: +44 20 7951 2178
ldownham@uk.ey.com

United States
Andy Miller
Tel: +1 314 290 1205
andy.miller@ey.com

Canada
Bruce Sprague
Tel: +1 604 891 8415
bruce.f.sprague@ca.ey.com

Brazil
Carlos Assis
Tel: +55 21 3263 7212
carlos.assis@br.ey.com

Chile
María Javiera Contreras
Tel: +562 2676 1492
maria.javiera.contreras@cl.ey.com

Service line contacts

Global Advisory Leader
Paul Mitchell
Tel: +61 2 9248 5110
paul.mitchell@au.ey.com

Global Assurance Leader
Alexei Ivanov
Tel: +7 495 228 3661
Alexei.ivanov@ru.ey.com

Global IFRS Leader
Tracey Waring
Tel: +61 3 9288 8638
tracey.waring@au.ey.com

Global Tax Leader
Andy Miller
Tel: +1 314 290 1205
andy.miller@ey.com

Global Transactions Leader
Lee Downham
Tel: +44 20 7951 2178
ldownham@uk.ey.com

EY | Assurance | Tax | Transactions | Advisory

EYについて

EYは、アシュアランス、税務、トランザクションおよびアドバイザリーなどの分野における世界的なリーダーです。私たちの深い洞察と高品質なサービスは、世界中の資本市場や経済活動に信頼をもたらします。私たちはさまざまなステークホルダーの期待に応えるチームを率いるリーダーを生み出していきます。そうすることで、構成員、クライアント、そして地域社会のために、より良い社会の構築に貢献します。

EYとは、アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドのグローバル・ネットワークであり、単体、もしくは複数のメンバーファームを指し、各メンバーファームは法的に独立した組織です。アーンスト・アンド・ヤング・グローバル・リミテッドは、英国の保証有限責任会社であり、顧客サービスは提供していません。詳しくは、ey.comをご覧ください。

新日本有限責任監査法人について

新日本有限責任監査法人は、EYメンバーファームです。全国に拠点を持つ日本最大級の監査法人業界のリーダーです。監査および保証業務をはじめ、各種財務アドバイザリーの分野で高品質なサービスを提供しています。EYグローバル・ネットワークを通じ、日本を取り巻く経済活動の基盤に信頼をもたらし、より良い社会の構築に貢献します。詳しくは、www.shinnihon.or.jpをご覧ください。

EYのグローバル鉱業・金属センターについて

鉱業・金属業界の見通しは、堅調ながらも不安定なため、経営の効率性やコストの最適化を踏まえつつ、生産拡大による将来的な成長に注力する必要があります。また、ソーシャルライセンスや熟練労働力の不足、プロジェクトの効率的な実行、そして天然資源を重要な収入源としている政府への対応といった課題にも直面しています。EYのグローバル鉱業・金属センターは、アシュアランス、税務、トランザクション、アドバイザリーの各サービスに関する深い知識と業界における豊富な実績を持つプロフェッショナルからなるグローバル・ネットワークと連携、クライアントのさまざまなビジネスニーズに応えます。市場動向とその影響を明らかにし、業界に関するさまざまな課題に対する新たな見解を提供することによって、クライアントの目標達成と競争優位性の確立を強力に支援します。

© 2015 Ernst & Young ShinNihon LLC.
All Rights Reserved.

ED None

本書は一般的な参考情報の提供のみを目的に作成されており、会計、税務及びその他の専門的なアドバイスをを行うものではありません。新日本有限責任監査法人及び他のEYメンバーファームは、皆様が本書を利用したことにより被ったいかなる損害についても、一切の責任を負いません。具体的なアドバイスが必要な場合は、個別に専門家にご相談ください。

本書は SCORE no.ER0261 の翻訳版です。