

## 国際的再編下の日本型鉄鋼産業システム

十 名 直 喜

### 目次

1. はじめに
2. 大口需要家にみる鋼材調達集約化の動向とそのインパクト
  - 2.1. 自動車メーカーにみる鋼材調達集約化の動向
  - 2.2. 電機メーカーにみる集中購買化戦略
  - 2.3. 造船業界における再編統合と鋼材調達戦略
3. 商社生き残りの鉄鋼戦略と大型再編成
  - 3.1. 総合商社にみる鉄鋼部門の統合再編
  - 3.2. 鉄鋼部門で始まった商社大再編, その背景と行方
4. 日本型鉄鋼システムの再編の鼓動
  - 4.1. 日本型鉄鋼システムの揺らぎ
  - 4.2. リーディング・カンパニーの新しい競争戦略
  - 4.3. 高炉再編の胎動—大手高炉メーカー間における協力・提携の模索—
5. 鉄鋼産業システムの国際的再編成と日本鉄鋼業
  - 5.1. アジアにおける鉄鋼再編と日本鉄鋼業
  - 5.2. 欧州鉄鋼業の再編成と日本鉄鋼業
  - 5.3. メガ・スチール時代の鉄鋼産業システム  
—NKK・川鉄の経営統合とその衝撃—
6. おわりに

### 1. はじめに

提携, 統合, 分社化, そして合併…と, 企業の事業再編が加速している。世界的な競争激化の下で提携・合併を繰り返し巨大化する産業再編の大波が, 日本の産業界に押し寄せているのである。企業の事業再編が産業再編を促し, さらに他産業の再編の呼び水となるという構図は, 製造業にとどまらず金融・サービス業など日本の産業界を席卷し始めている。

とりわけ, 成熟産業 (いわゆる在来型重化学工業) にみる最近の変容はすさまじい。名門企

業が, 企業集団の枠を超え, 最適と思われる相手を選んで提携関係を築いている。大手7社がひしめく造船業界は, 石川島播磨重工業と川崎重工, 日立造船とNKKの造船事業の統合などで, 2002年秋には3グループに集約される。三菱, 三井系で大合併が続いた化学業界は, 住友化学と三井化学の経営統合により, 再編がさらに加速している<sup>(1)</sup>。鉄鋼大手のNKKと川鉄による経営統合の合意は, 成熟産業で相次ぐ企業の再編成を象徴する動きといえる。

成熟産業で再編が進む背景には, グローバル化による国際競争の激化, とりわけ世界的な寡

占化の進行やアジア企業の台頭がある。欧米では石油のエクソン・モービル、自動車のダイムラー・クライスラーなど世界的な企業同士の合併など、川上・川下における外資の巨大化が進行する。そして、韓国、中国などアジア企業が急速に力をつけてきている。日本企業にみられる最近の活発な事業再編は、両社の挟み撃ちのうちによる苦境からの一つの脱出策でもある。

小論においては、欧州や日本、アジアの鉄鋼業において急展開する提携・統合など鉄鋼再編の動向について、自動車、造船、電機など主要な鉄鋼需要産業ならびに商社における事業再編や鋼材調達戦略などの新しい動きをふまえつつ、分析する。さらに、そうした動向が、従来の日本的な産業・企業システムの特徴を多面的かつ体系的に示してきた「日本型鉄鋼システム」

を、どのように変えつつあるかを明らかにしたい。

## 2. 大口需要家にみる鋼材調達集約化の動向とそのインパクト

### 2.1. 自動車メーカーにみる鋼材調達集約化の動向

#### 2.1.1. 日産自動車の鋼材調達集約化とそのインパクト

主要な鋼材ユーザーである自動車、電機、造船向けの国内鋼材需要（1998年度）は、それぞれ1,059万トン、211万トン、324万トン（図表1）で、とりわけ自動車向け需要が大きな比重を占め、その動向が日本の鉄鋼メーカーの浮沈を握るものとなっている。

自動車用鋼板の取引契約交渉は、これまで国

図表1 国内向け鋼材用途別受注量（1998年）

（単位：万トン）

部 門		普通鋼鋼材				特殊鋼鋼材				合 計			
		97年	98年			97年	98年			97年	98年		
		数量	数量	構成比 (%)	98/97 (%)	数量	数量	構成比 (%)	98/97 (%)	数量	数量	構成比 (%)	98/97 (%)
土木用		373	366	7.1	▲1.9	29	30	3.5	4.0	402	396	6.6	▲1.5
	建築用	743	664	12.9	▲10.6	9	8	1.0	▲7.8	752	672	11.2	▲10.6
建設用計		1,428	1,294	25.2	▲9.4	77	69	8.1	▲11.0	1,506	1,363	22.8	▲9.5
産業機械用		174	128	2.5	▲26.2	136	98	11.5	▲27.9	310	227	3.8	▲27.0
	電気機械用	242	200	3.9	▲17.1	13	10	1.2	▲17.5	254	211	3.5	▲17.2
	家庭用・業務用機器用	62	52	1.0	▲16.0	23	19	2.2	▲18.4	85	71	1.2	▲16.6
	船舶用	326	317	6.2	▲2.9	8	8	0.9	▲3.2	334	324	5.4	▲2.9
	自動車用	972	831	16.2	▲14.5	271	228	26.7	▲15.9	1,243	1,059	17.7	▲14.8
	容器用	199	177	3.4	▲10.9	2	2	0.2	▲2.4	201	179	3.0	▲10.8
	次工程用	342	285	5.5	▲16.8	363	298	34.9	▲17.9	705	583	9.7	▲17.4
	その他	62	53	1.0	▲14.9	17	11	1.2	▲38.7	80	64	1.1	▲20.0
製造業用計		2,380	2,044	39.8	▲14.1	833	673	78.8	▲19.1	3,212	2,717	45.3	▲15.4
販売業者向		2,166	1,799	35.0	▲16.9	141	112	13.1	▲20.7	2,307	1,911	31.9	▲17.1
合 計		5,974	5,138	100.0	▲14.0	1,051	854	100.0	▲18.7	7,025	5,992	100.0	▲14.7

出所：日本鉄鋼連盟『日本の鉄鋼業(1999)』

内ではチャンピオン交渉、固定シェアを慣行としてきた。新日鉄とトヨタ自動車という最大手が交渉し、価格水準が決まる。その水準で、他の高炉メーカー各社も納入する。新日鉄が先に交渉するが、シェア割りは固定する。日産、ホンダでも同様の図式であった。この長年の協調体制を突き崩したのは、仏ルノーの傘下に入った日産自動車であり、新日鉄の豹変である。

日産自動車(ゴーン社長)は、1999年10月に「リバイバルプラン」を打ち出し、素材・部品の調達先の集約化に乗り出した。2000年1月、自動車用鋼板の調達について、従来の5社体制から、新日鉄、川鉄、NKKの3社に集約すると共に、これまで28%前後だった3社のシェアを、大きく変えた。新日本製鉄をメインの調達先としシェアを60%に倍増させる一方、川崎製鉄は28%から30%に、NKKは28%から10%へと大幅に絞った。一つの企業に量的優位性を与えることで、調達コストの引き下げを狙ったものである。

また、一部高張力鋼板など特殊品を納入している神戸製鋼も、引き続き納入を継続する。重要保安部品の素材となる特殊鋼条鋼については、メイン2社(大同特殊鋼と神戸製鋼)への集約が進み、両社トータルのシェアは(従来の70%から)90%強へアップする<sup>(2)</sup>。

日産のドラスチックな鋼板調達集約化は、新日鉄主導の高炉5社協調体制をつき崩した。「この日を境に鉄鋼業界はがらりと変わった」(NKK, 下垣内社長)。鋼板調達の集約化は、他の自動車メーカーに拡大する一方、この動きを見守っていた造船、電機をはじめとする他の需要産業界の調達にもインパクトを与えた。

さらに総合商社など、そこに結びつく鋼板加工業者などに大きなインパクトを与えている。メーカーの集約に伴って、今後は起用する商

社・コイルセンターの選択と集約化が開始されるからである。需要業界の選択と集中の動きは、鉄鋼流通加工業界を今後、数年のうちに一変させかねない問題をはらんでいる。

## 2.1.2. トヨタ自動車の調達戦略見直し

これまで表立って動きを見せていなかったトヨタ自動車が、調達戦略を一変させ、今後3年間に部品調達コストを約3割削減する計画を発表した。中核となるモジュール部品など173品目について、国際競争を勝ち抜く「絶対原価」を設定し、設計時点から部品メーカーと共同で使用する共通化などを進め、製造原価を大幅に引き下げる。達成すればコスト削減額は最大で1兆円規模になる見込みである<sup>(3)</sup>。

トヨタ自動車はまた、本田技研工業、三菱自動車工業、マツダ、デンソー(トヨタ系の国内部品最大手)と共に2001年、米ゼネラル・モーターズなど日米欧の自動車大手5社が設立した部品・素材の電子商取引市場「コピシント」に参加する。トヨタや本田は、大量調達によるコスト削減効果が大きいボルトやナットなどの汎用部品や事務用品の調達に活用する方針である。トヨタなど国内大手がコピシントへの参加を決断したことで、標準化が容易な部品の調達はオープン化の方向に進む。部品メーカーにとっても、系列取引の崩壊をいっそう加速させることになる。世界規模で部品を開発できる体制が必要となり、外資系メーカーとの合従連衡や体力のない企業淘汰も一段と本格化することが見込まれる<sup>(4)</sup>。

素材についても、トヨタの選択基準は「競争力のある企業に納めてもらう」ことである。トヨタは、仏工場で塗料の調達先を米デュポン1社に絞った。同工場は揮発性有機溶剤を含まない水系塗料を使うが、「要求した条件の塗料を供

給できるメーカーが他になかった」という。塗料の調達先は日産や三菱自動車工業も集約しているが、大日本塗料と中堅の田辺化学工業が合併する引き金になった<sup>(5)</sup>。

2001年度の鋼材調達でトヨタは、調達メーカーの絞込みはしないものの発注シェアを見直す。第1位の新日鉄、第2位のNKKからの調達量を増やし、新日鉄のシェアは40%台に乗った模様である。スズキも、4社から鋼材を調達しているが、「多すぎるので集約する」(スズキ幹部)という<sup>(6)</sup>。

## 2.2 電機メーカーにみる集中購買化戦略

### 2.2.1. 松下電器グループの「集中購買」

大手鉄鋼需要家による鉄鋼メーカー選別の動きが、自動車業界から電機業界へと広がるなど加速している。松下電器グループは、2001年4月からの事業部再編に伴い、家電用鋼板の主要3品種の調達先を、従来の主要調達先8社から新日本製鉄、住友金属工業、川崎製鉄、神戸製鋼所の4社に絞り込む「集中購買」に踏み切る。

家電製品の海外生産シフトが進むなか、松下グループの国内製品に占める鋼板素材の使用比率は、樹脂化の流れの中で年々低下して20%を大きく割り込み、電子部品や樹脂素材が調達資材の主流を占めるに至っている。鉄鋼資材の集中購買は、そうした流れを受け、徹底した購買業務の簡略化、組織のスリム化に照準を合わせたものである。

松下グループが目指す「集中購買」は、自動車業界の「集中購買」とは異なる。本社の資材部が、調達先メーカー、シェア配分を決め、価格交渉を行う。契約は、各事業所がシェア配分に応じて指定されたメーカー、代理店商社と結ぶ。本社資材部は、発注せず一元管理の下で、個々の事業所の資材調達をサポートする管理購

買の手法を探る<sup>(7)</sup>。

第1段階となる4月からの集中購買は、対象品種を冷延鋼板、電機亜鉛めっき鋼板、溶融亜鉛めっき鋼板の3品種に絞り、11事業所から始める。これまで小ロットの割高な価格で仕入れていた事業所が、最大ロットの事業所購入価格に一本化されることになり、4月からの仕入れ単価引き下げが実現した<sup>(8)</sup>。これにより、鋼板3品種の調達費用は、年間10億円減の30億円となる見込みである<sup>(9)</sup>。高炉4社はシェアアップするものの、個別メーカーの受注総量は、海外生産への傾斜による国際生産規模の縮小から減少は必至と見られる。松下側は集中購買メリットを享受できるが、高炉メーカーにとっては量が減り値段も下がるという苦渋の決断を強いられる<sup>(10)</sup>。

今回の集中購買化の対象となる数量は、松下グループの鋼材買い付け量全体の1/4程度しかない。同グループの集中購買化は、今後の対象を高級カラー鋼板、電磁鋼板、ステンレスなどの素材、電子レンジなどの他の事業所、に拡大していく。今回起用の高炉4社は、今後の対象範囲拡大でも有利になるが、4社独占の構図は考えにくい。

松下グループが推進する資材調達部門の大改革は、国内生産の数倍の事業所規模をもつ海外拠点も視野に入れている。国内での改革が軌道に乗れば、海外事業所も対象に加えたグローバルな管理集中購買システムを構築したい考えである<sup>(11)</sup>。

### 2.2.2. 鉄鋼流通にも選別、集約化の波—松下グループ「集中購買」化のインパクト—

仕入れメーカーの選別が進むと、商社や問屋、加工センター等の流通加工部門でも選別、集約化の動きが避けがたい、とみられる。松下側は、



旧態依然とした鉄鋼流通、とりわけ窓口商社の機能に疑問を抱いている。中間流通としての商社機能が薄れ、加工センターの機能が信用力を含め強化されているなかで、「中間流通不要論」が出てきている。また、リサイクル法や生産拠点の見直し、集中購買化の流れのなかで、ユーザー主導の枠組み作りが始まっている。今回の集中購買化においても、経営の軸心をユーザーに移す加工センターが増えており、鉄鋼メーカー色の薄れがユーザー主導の再編に弾みをつける可能性も否定できない<sup>(12)</sup>。

#### 2.2.3. 電機メーカー各社にみる集中購買化の動き

松下グループの集中購買化は、他の家電メーカーにも大きな影響を与えている。関西家電3社のうち、三洋電機グループも集中購買化に向け調達先メーカーの絞込みを検討している。同社は、国内の白物家電製品の生産を群馬工場に集約するが、生産部門の集約と並行し、鋼材調達先を3～4社程度に絞り込む意向で、松下グループが進めている集中購買化の成り行きを見守っている。シャープは、松下、三洋のような集中購買化の計画はないが、松下グループの動向に強い関心を寄せている<sup>(13)</sup>。

一方、三菱電機は、家電や重電など全部門で、鋼材の調達先を国内6社から新日鉄、川鉄、NKK、住金の4社に絞り込んだ。4社への発注シェアも見直し、新日鉄など取引量の多い上位2社への発注比率を徐々に引き上げている。同社の鋼材購入額は年間約200億円だが、調達先の絞込みにより「国内価格より安い国際価格の水準に少しでも近づける」という。

電機各社は、鉄鋼メーカーから製鉄所の制御システムや発電設備などを受注しているため、営業面の配慮から取引先は選別しにくかった。

しかし、海外メーカーなどとの競争が激化する中で、収益構造を一段と改善するには取引慣行の全面見直しが必要と判断したものである<sup>(14)</sup>。日産自動車など自動車大手に続き、鋼材の大口需要家である電機各社が調達先の絞り込みに動くことで、鉄鋼など素材産業の再編が加速する見通しである。

### 2.3. 造船業界における再編統合と鋼材調達戦略

#### 2.3.1. 造船業界再編のシナリオ

国内の造船大手7社体制を揺り動かす造船再編は、メーカー間の業務提携から始まった。1999年9月に三井造船と川崎重工業が、資材の共同調達等での業務提携を発表した。2000年5月にはNKKと日立造船が業務提携し、同9月には三井・川重連合に石川島播磨が加わるようになった。

こうした動きに先立ち運輸省は、日本造船業の競争力強化のため、造船大手を含めた業界の再編成が不可欠とする提言「日本造船業の生き残り策」をまとめた。その内容の骨子は、大手7社を3～4社体制に再編する必要があるというものである。最大手の三菱重工業を除き、他の6社における造船部門の年間売上高は500億円から1,300億円と小さく、ライバルの韓国造船業との競争力に懸念がある。業界再編により1社当たりの売上高を2千億円から3千億円規模に拡大する必要があると指摘する。規模の拡大と統合によって営業力や設計能力、資材調達の効率化を図り、競争力を維持することが狙いである<sup>(15)</sup>。

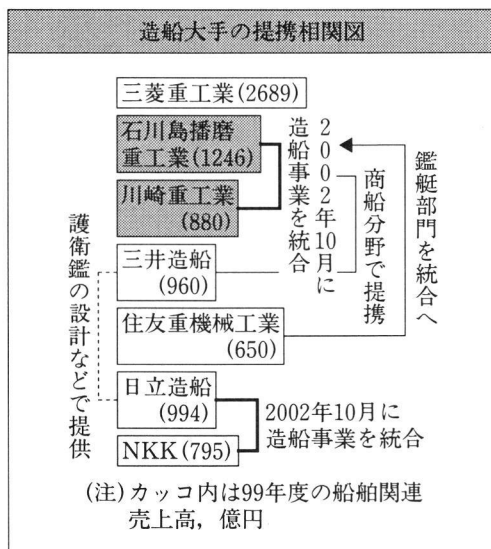
業務提携を契機とする造船業界の再編は、まさに運輸省の提言に沿った形で急展開していくのである。

## 2.3.2. 3大グループへの集約が進む造船再編

(国内造船業界で第6位の) NKK と (同第3位の) 日立造船は 2001 年 2 月に、造船事業の統合を正式に発表した。2002 年 10 月に折半出資会社を設け、営業から設計開発、生産までを一体化し、重複部門の統廃合等を通じてコスト削減を図る。新会社の売上高は約 1,800 億円で、三菱重工業(2,689 億円)に次ぐ国内第2位の規模になる<sup>(16)</sup>。

これに続いて、石川島播磨重工業(同第2位)と川崎重工(同第5位)は 2001 年 4 月、2002 年 10 月に折半出資で新会社を設立し、造船事業を統合すると正式発表した。両社の造船部門の年間売上高は約 2,100 億円で、日立造船—NKK の新会社を上回る国内第2位の規模となる。新会社は 2003 年春までに住友重機械工業の艦艇部門を統合するほか、三井造船との業務提携を継続する。石播と川重は、商船分野で提携している三井造船を加えた3社連合を目指していたが、統合を急ぐ2社が先行することになった。

図表2 造船大手の提携・総合相関図



出所：日本経済新聞，2001年3月29日付

造船大手7社は図表2に見るように、三菱重工を含め3大グループへの集約が進む見通しである<sup>(17)</sup>。

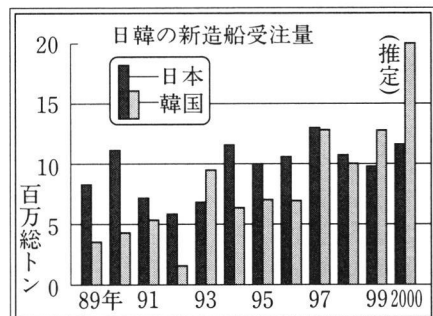
造船重機各社にとって、造船は発祥事業としての重みをもつ。それだけに統合に向けた交渉は、「メンツのぶつかり合いになる」。戦後、二度の造船不況を経て、業界再編性はこれまで何度も浮上しては再び水面下に沈む歴史を繰り返してきた。しかし、図表3にみるように韓国企業が新造船の受注量で2年連続世界一の座につき、今後は「中国が大きな脅威となる」のが確実視される中、産業構造調整の圧力や株式市場の厳しい目が各社の背中を押した<sup>(18)</sup>。

## 2.3.3. 造船再編のインパクト—鉄鋼再編を加速させる引き金にも—

「造船部門を抱えているだけで株価が下がる」(造船大手首脳)という。各社の収益の足を引っ張る存在となっていた造船部門の再編にメドがついたことで、造船再編が他事業の再編の促進剤ともなりうる。日立造船とNKKの統合合意で、「NKKは川崎製鉄との経営統合をにらみ、最大の懸案であった造船にメスを入れた」といわれる<sup>(19)</sup>。

造船業界の大型再編・統合の動きは、造船用

図表3 日韓の新造船受注量



出所：日本経済新聞，2001年2月24日付

鋼板を供給している鉄鋼メーカーにも無視できない影響を及ぼす。造船用厚板の年間需要は、大手7社全体で約200万トン強である。鉄鋼メーカーはこれまで、日本の造船メーカーの規模縮小に合わせて、厚板ミルの統廃合を実施してきた。現在、新日鉄が3ミル、NKKが2ミル、川鉄、住金、神鋼の3社が1ミルを保有している。

また、各造船メーカーへの納入実績では、三菱重工、石播、日立造船が（シェア配分は異なるものの）鉄鋼大手5社体制をとっている。一方、川重は川鉄・新日鉄、三井造船は新日鉄・住金の各2社から、住重は住金・NKK・新日鉄の3社から購入し、NKKは100%NKKが供給している。

造船メーカーの再編に伴い、資材調達に集約化が図られると、鉄鋼メーカーへの影響は大きい。とくに川鉄、住金、神鋼の3社は厚板ミルが1基だけに、資材調達の集約化如何では、厚板ミルの存続問題に発展しかねない<sup>(20)</sup>。

### 3. 商社生き残りの鉄鋼戦略と大型再編成

#### 3.1. 総合商社にみる鉄鋼部門の統合再編

##### 3.1.1. 伊藤忠と丸紅の鉄鋼部門統合

伊藤忠商事と丸紅は2000年10月、鉄鋼部門の統合を正式発表した。両社は2001年6月の株主総会で承認を得たうえで、本社から鉄鋼部門を切り離し統合させる方針で、早ければ2001年秋にも統合させる意向である。両社の鉄鋼部門が統合すれば、売上高（2000年3月期、単体ベース）は1兆4,979億円となり、業界トップの三井物産（1兆3,992億円）を抜いて1位となる<sup>(21)</sup>。

##### 3.1.2. 三菱商事と日商岩井の鉄鋼部門統合

三菱商事と日商岩井は2001年1月、2002年秋をメドにした鉄鋼事業の統合を正式発表した。新会社の鉄鋼製品の連結売上高は2兆1千億円、総資産は1兆円で、図表4にみるように現在トップの三井物産ならびに伊藤忠・丸紅の新会社を凌駕し、国内最大の「鉄鋼会社」になる。鉄鋼製品だけでなく、鉄鋼原料やアルミなど非鉄部門の統合も検討する。

これまで下位商社を中心にライバル企業との提携が相次ぎ、鉄鋼部門以外で日商岩井は、業界再編の「主役」を演じてきた（図表5）。しかし鉄鋼部門は、同社の売上高の2割、社員数で1割を占め、同社の「長男坊」にあたる。また、三菱商事という旧財閥を代表する大手商社までが主力事業の統合に踏み切ること、本格的な商社再編の波が業界全体に押し寄せてきている。

三菱商事が他社との事業統合に踏み切った背景には、鉄鋼メーカーによる取引先の選別がある。鉄鋼メーカー各社はここ数年、資金力のある商社を中心に取引先を絞り込む傾向にあり、商社1社当たりの取扱高を増やす一方で仲介手数料の削減を狙っている。商社の鉄鋼部門は、三井物産、住友商事の2社が取扱高で1、2位を占める。4位の三菱商事には、3位の日商岩井が三井、住友のいずれかと手を組めば「メーカーの選別から漏れる」との危機感があった。2000年10月に事業統合を発表した伊藤忠・丸紅とともに、大手商社の鉄鋼部門は4グループに集約される<sup>(22)</sup>。

三菱商事・日商岩井の鉄鋼統合によって誕生する「巨大専業商社」は、鉄鋼商社機能の大きな基準となる自動車、電機部品メーカー向けを主体とする鋼板加工能力でも、他社を圧倒する。総加工能力は、全国能力の約10%を占め、関東

図表 4 大手商社の鉄鋼部門売上高と鉄鋼部門統合

大手商社の鉄鋼部門売上高 (2000年3月期, 単体ベース)	
三菱商事+日商岩井	2兆1041億円
伊藤忠商事+丸紅	1兆4978億円
三井物産	1兆3992億円
住友商事	1兆2193億円
日商岩井	1兆757億円
三菱商事	1兆284億円
丸紅	7696億円
伊藤忠	7282億円
(注)伊藤忠と丸紅は年内統合予定	
出所: 日本経済新聞, 2001年1月26日付	

図表 5 大手商社間の事業再編の動き

## ▽鉄鋼・金属

- ・伊藤忠商事と川鉄商事が鋼管輸出事業を統合 (2000.4)
- ・丸紅と伊藤忠商事が鉄鋼製品部門の統合検討開始 (2000.10)
- ・豊田通商がトーメンの鉄鋼製品事業を段階的に買収 (2000.11—)
- ・三菱商事と日商岩井が鉄鋼製品部門の統合発表、その他金属事業も検討 (2001.1)

## ▽パイオ

- ・トーメンとニチメンが農医薬事業を統合 (2001.4計画)

## ▽情報通信

- ・日商岩井が情報産業部門をITXとして分社、帝人、船井電機など出資 (2000.3)
- ・ITXがニチメンの情報関連子会社5社を買収、10%出資受け入れ (200.7-8)

## ▽その他

- ・兼松が紙パルプ事業を日商岩井会社に譲渡、子会社に出資 (2000.2)
- ・日商岩井とニチメンが建材販売子会社を合併、「サン建材」設立 (2000.7)
- ・日商岩井がLPG子会社株7割を大阪ガスに売却 (2000.9)
- ・日商岩井が子会社に繊維事業集約、帝人商事と合併 (2001.4計画)

出所: 日本経済新聞, 2001年2月10日付

地方に限れば40%のシェアに達する。

こうした国内市場での巨大な在庫・鋼板加工・輸送機能を持つ新会社への統合方針発表が、国内流通業界に与えた衝撃は、丸紅—伊藤忠の統合方針発表をはるかに上回る。他の総合商社や鉄鋼主力商社、高炉メーカー直系商社の対抗策、さらにコイルセンター、2次鉄鋼販売業者(特約店)を含めた再編が加速するとみられる<sup>(23)</sup>。

### 3.2. 鉄鋼部門で始まった商社大再編, その背景と行方

#### 3.2.1. 鉄鋼部門統合の衝撃とその背景

丸紅—伊藤忠、さらに三菱商事—日商岩井の鉄鋼統合合意で鉄鋼流通の業界地図は瞬間に変わった。中下位商社で始まった事業統合の動きは、旧財閥系を含む上位商社にも押し寄せ、対象分野は鉄鋼から情報技術、バイオまで広がっている(図表5)。

しかし、課題も山積みしている。「合理化は自分の組織のなかで取り組む方がはるかに容易。統合にメリットを感じない」との指摘もある。鉄鋼統合を決めた丸紅と伊藤忠は資産の再評価など膨大な作業量に驚いている。

商社の鉄鋼部門を取り巻く環境は、厳しい。鉄鋼メーカーと自動車、電機などのユーザーは、世界規模の再編で巨大化する。さらにIT革命は、商社が支配してきた鉄鋼流通に、メーカーやユーザーが足を踏み入れる道を開いた。電子商取引などによる直接調達の高まりで、商社が得意だった仲介業務の存在意義が薄くなっているのである。「商社を中抜きしたい」(新日鉄幹部)との声もある。1996年に鉄鋼大手6社が支払った仲介手数料(口銭)は推定1,700億円で、2000年には1,200億円に減ったとされる。

鉄鋼流通分野で商社が生き残るには、鋼材を

加工してユーザーが使いやすい形で提供する能力やきめ細かな小口配送を磨くしかない。三井物産は 20 億円を投じて大阪府堺市に最新鋭の大型加工拠点を建設し、2000 年末から本格稼動した。豊田通商は、トーマンから加工拠点を買収し、自社の施設と統合する。

人材や信用力が最大の資産とされる商社で、鉄鋼部門は設備産業に変身しつつある。製造業と同様に、規模の拡大は増大する設備負担を軽減し、収益改善の有力な武器となる。三菱商事と日商岩井の鉄鋼統合により、新会社は年間 200 万トンの圧倒的な量の加工能力を手に入れる。

鉄鋼で始まった素材の流通革命は、化学、繊維、紙パルプなどに広がり、商社の存立基盤を激しく揺さぶる。鉄鋼部門の統合は、商社大再編の序章にすぎない<sup>(24)</sup>。

### 3.2.2. 商社に求められる新しい総合力

世界でも類例のない日本の業態、総合商社はどこに向かおうとしているのか。他社との事業統合を推進する動機に、「決算が連結主体に変わったことが大きい」（ニチメン半林社長）ことがあげられる。単体決算の時代には、どんな部門であれ分離は、売り上げや収益の減少につながり、規模を競い合う商社業界では抵抗が強かった。しかし連結決算では、分離して他社と結合させても、部門の収益は持ち分比率で本体に反映される。統合の成果で収益力が向上すれば、本体にとどめていた時代よりも貢献度は高まるのである。

一方、鉄鋼部門などはこれまでプラント、建設をはじめ他部門と共同で取り組む案件も多くみられる。他社との統合企業になれば、商社特有のシナジー効果は薄れるなど、それなりの副作用も出てくる。

伝統的な部門は分離し他社と統合する一方、新規事業は純粋投資によるキャピタルゲインが主目的になる。これがさらに進めば、商社は調達した賃金のポートフォリオ運用する投資会社に変身しかねず、競争力の源泉が何であるかがますます見えにくくなる。商社の枠組み自体が解け始めているのである。新しい商社像の構築が必要な時代がきている<sup>(25)</sup>。

再編が進めば、一つ屋根の下であらゆる商品を扱い、部門間で情報や顧客を共有することで相乗効果を得ようとしてきた総合商社の業態は、変質せざるを得ない。しかし、「もし巨大な専門商社になるなら歓迎しない」（新日鉄、千速社長）という顧客の声も無視できないとみられる。

世界に張り巡らす海外拠点網と類を見ない営業力、そして商品の総合力といった、総合商社の栄華を築いた強さは、過去のものとなっている。今、商社に求められているのは、「新しい総合力」である。すなわち、成長企業の発掘や新事業の開拓など、情報技術や金融技術を駆使して、顧客の抱える課題を解決する新しい型の総合力が求められている<sup>(26)</sup>。

## 4. 日本型鉄鋼システムの再編の鼓動

### 4.1. 日本型鉄鋼システムの揺らぎ

日本の鉄鋼業において、大手高炉メーカーの存在感・支配力は圧倒的に高い。1970 年の新日鉄誕生以来、国内の鉄鋼業界は鋼材価格を維持するために長く協調してきた。高炉大手 5 社の市場シェアはほとんど変わらず、“結束”の固さを誇ってきた。

新日鉄を中心に大手高炉メーカーは原料調達、生産、技術開発、販売、労務対策など主要分野にまたがって、他の業界や先進諸国にも例

をみない体系的で強固な業界協調体制を構築し、国家との密接な関係でそれを補強してきた。さらに、商社をはじめ大口ユーザーや納入業者などとの密接な長期継続取引や共同開発の仕組みをつくり出してきたのである。そこには、これまでの日本の主要産業にみられた産業・企業システムの諸特徴が数多く含まれており、むしろ日本型としての体系性を有するものとなっている。筆者は、それを「日本型鉄鋼システム」と捉えた<sup>(27)</sup>。

寡占的支配に基づく「協調的競争」体質が維持できてきたのは、圧倒的なシェアを誇る新日鉄の存在があったればこそこのことで、安定指向のリーダーとしての役割を發揮してきた。「業界は一種の運命共同体、1社のみが自己の利益だけを追求すればあとに残るのは無用の混乱だけ」との認識が、発足以来これまでの新日鉄の“原理”とされてきた。行動基準の中核に「業界の安定」を据えるという同社の経営スタンスは、今も変わっていないといわれる<sup>(28)</sup>。

新日鉄に付けられた「企業の中の企業」といった種々の冠詞は、日本の産業界におけるこれまでの同社の評価、信用力の高さを物語るものであった。通産省との太いパイプによって「通産省は新日鉄の霞ヶ関分室」と揶揄され、鉄鋼春闘の主役として日本の労使関係を牛耳った影響力の強さに「労働省鉄鋼局」の冠詞が付けられた。

日本鉄鋼業の「斜陽」化、日本の産業界に占める経済的比重の低下に伴い、新日鉄の社会的評価は他の大手高炉メーカー共々大きく低下した。しかし、財界総理といわれる経団連会長を輩出し続ける底力、豊富な人材、オピニオン・リーダーとしての信用力は、業界内でも群を抜いており、業界内における同社の圧倒的存在感揺らでいないといわれる。「財務力、もたらさ

れる情報量、取引先に一流ユーザーを網羅する強力な営業力。これらは2、3社が束になってもかなうまい」(業界関係者)との指摘もみられる<sup>(29)</sup>。

新日鉄の全国粗鋼シェアは、合併後の30年間に大きく低下した。1970年35.7%→80年29.5%→90年26.0%で、その後26%前後で推移しており、発足時のシェアを約10%、1千万トン減らしたことになる。シェアを抑え、販売秩序の先頭に立ち続けた結果、収益力の大幅低下と合理化に次ぐ合理化、さらに資本市場における厳しい評価に直面する。グローバル化、グローバリゼーション、グローバル・スタンダードを背景に、金融さらには大手ユーザー間での一大再編が進み、大手ユーザーの鋼材調達集約など新しい波が一気に押し寄せている。

#### 4.2 リーディング・カンパニーの新しい競争戦略

こうした中で、新日鉄の「安定」への手段が大きく変わりつつある。「安定のためにはシェア低下には目をつぶる」というこれまでのリーダー観から、「恐れられるほど強い新日鉄」(千速社長)への転換を図っている。「一番シェアの高いところがコスト競争力をぎりぎりまで高め、再生産可能な価格を打ち出していく。トップシェアのところが競争力、価格などでリーダーシップを發揮していく」(今井敬会長)というリーディング・カンパニー像を掲げる。「個別企業の論理」を前面に出しながらの「安定策の模索」である<sup>(30)</sup>。しかし、それは、規模の利益が顕著に働く鉄鋼業においては、下位高炉メーカーにとってその存在基盤を揺るがし再編統合を促がす不安定化の道に他ならない。

「鉄は国家なり」を自負し、「産業の米」の供給者として日本の経済成長を支えてきた鉄鋼業

界は、これまでの「協調体制」から本格的な「競争体制」に突入している。とくに活発な動きをみせているのが、新日鉄である。内外の提携戦略をテコに、技術開発や販売の競争を仕掛け、他社の引き離しにアクセルを踏み始めた新日鉄が、「業界再編の主役」すなわち仕掛け人となっている。

「リバイバル・プラン」を掲げ大幅な鋼材値下げを要求する日産自動車と高炉大手の駆け引きが続く中、2001年1月、新日鉄が日産の要求をあえて受け入れた結果、調達比率を倍増させ6割のシェアを手に入れた。高炉他社は、新日鉄が圧倒的な販売力・収益力を武器に値下げと引き換えでシェアを拡大したと警戒する。交渉の過程で、「新日鉄は覇権主義に走った」との批判も出た<sup>(31)</sup>。これを引き金に、鋼材の販売競争はあらゆる分野に波及し、高炉各社は、このままでは生き残れないと悲鳴を上げながら、泥沼の価格競争を繰り広げている<sup>(32)</sup>。

新日鉄は、大手ユーザーにおける鋼材調達先の絞込みの動きを、シェア拡大による収益改善の「一つのチャンス」と捉えていると、他高炉首脳はみる。調達先の絞り込みは、稼働率がいまひとつで収益性に問題のある表面処理鋼板分野が中心で、増産による収益改善効果が大きいからである<sup>(33)</sup>。

#### 4.3. 高炉再編の胎動—大手高炉メーカー間における協力・提携の模索—

##### 4.3.1. NKK・川鉄、製鉄所間協力・提携で合意

NKKと川鉄は2000年4月、両社の4製鉄所（NKKは福山・水島製鉄所、川鉄は水島・千葉製鉄所）間の協力提携で合意したと発表した。近接して立地する両社の製鉄所間で、「製品搬送など物流関連分野、製鉄所設備の補修関連分野、

資材・原料の共同購入および在庫運用など購買関連分野を対象に協力、提携について検討を進めていく」というものである<sup>(34)</sup>。両社の合意は、「今後の協力メリット次第では、両社の関係に多大な影響を及ぼす可能性を含んだ一大合意」とみられており、さらなる提携拡大や「事業統合」の可能性を含んだものである<sup>(35)</sup>。

その後、両社は2000年10月、新たに経営統合を前提に基幹分野である研究開発も共同で進めることを明らかにし、経営統合に向けて本格的な調整に入った<sup>(36)</sup>。

##### 4.3.2. 新日鉄・住金、事業再編で提携—シームレス鋼管とステンレス鋼板—

住金と新日鉄は2000年5月、シームレス鋼管とステンレス鋼板の事業再編での提携合意を発表した。新日鉄が八幡製鉄所のシームレス鋼管設備の前面休止、住金が和歌山製鉄所のステンレス用電炉の休止という、生産構造再編→設備廃棄に踏み込んだものとなっている。

新日鉄は2000年5月、2001年3月末をメドに八幡製鉄所のシームレス鋼管設備を全面休止し、油井管（石油掘削用鋼管）を中心とした輸向けシームレス鋼管事業から撤退すると発表した。全量が輸向けとなる油井管事業は、世界的に過剰で長期にわたって採算割れが続いており、大手ユーザーであるオイルメジャーの大型・合併による購買数量の巨大化、1社集中購買に対応した事業規模の再編を迫られる中、全面撤退を決めたものである。

新日鉄の油井管事業撤退により、日本メーカーの得意品種となる高級油井管需給が改善し、最大手の住金などの受注量増加が大きく進むものとみられる<sup>(37)</sup>。

他方、ステンレス鋼板事業では住金が、2001年4月からステンレス母材（ホットコイル、厚



板用スラブ)を段階的に新日鉄からの購入に切り替え、切り替え終了に合わせて和歌山の電炉などステンレス母材工程を休止する。

住金は、ステンレス母材生産を和歌山製鉄所の電炉—熱延ミルで行ってきたが、電炉が更新期を迎え、さらに熱延ミルが普通鋼との併用操業で操業効率があがらず、和歌山の採算改善を進めるうえで大きなネックとなっていた。今回の提携で、和歌山の熱延ミルは一般材に一本化され、操業効率も向上し要員削減による収益改善も進む。しかし一方で、母材工程の撤退に伴う単圧化により、販売数量、商権の確保が課題となる。

新日鉄は、ステンレス母材設備の稼働率が向上し、それに伴う生産コストの削減が可能になる。ステンレス事業では新日鉄が、日新製鋼と事業統合も視野に入れた事業再編についての検討を進めており、新日鉄を核とするステンレス業界の一大再編が進むとみられる<sup>(38)</sup>。

以上にみる NKK・川鉄の 4 製鉄所間協力・提携、新日鉄・住金の事業再編での提携など、大手高炉メーカー間の提携に向けた動きは、これまでの「5 社体制」再編の序曲となるものであった。

## 5. 鉄鋼産業システムの国際的再編成と日本鉄鋼業

### 5.1. アジアにおける鉄鋼再編と日本鉄鋼業

#### 5.1.1. 川鉄、韓国の東国製鋼グループと提携

川崎製鉄は 1999 年 7 月、韓国の最大手電炉・単圧グループ企業となる東国製鋼グループと提携、相互協力基本協定を結び、スラブ、ホットコイルの大量供給、技術協力を柱とする協力関係をスタートさせた。同グループへの新たな素材供給は年間 40～50 万トンが見込まれており、川鉄の「設備フル稼働化戦略」の核とな

る<sup>(39)</sup>。

続いて 1999 年 10 月、川鉄は東国製鋼への出資を決め、同社の株式 4 % 相当を取得すると発表した。また、技術協力関係については、厚板、形鋼、表面処理鋼板の各製造技術および物流システムの 5 分野を対象とした検討チームを編成し、協力内容を詰めている。川鉄は、東国製鋼との協力関係強化を含めた韓国向け鉄鋼ビジネスの拡大に対応し、同年 12 月 1 日付で「ソウル事務所」を開設する<sup>(40)</sup>。

#### 5.1.2. 川鉄、韓国の現代ハイスコと提携

川鉄は 2000 年 12 月末、韓国の大手冷延・鋼管メーカーで現代自動車グループの有力企業、現代ハイスコ（旧現代鋼管）と自動車用鋼板技術の導入を含む包括提携契約を締結した。現代ハイスコは、1999 年頃から海外メーカーとの提携について検討を始め、仏ユジノールおよび独ティッセン・クルップと接触したが具体的な進展はみられなかったという。川鉄がソウル事務所を開設したのを機に提携を申し入れ、提携に至ったものである。

川鉄を含む日本の高炉大手にとって韓国における最大のホットコイル輸出先となる現代ハイスコは、素材であるホットコイルの安定確保をめぐって浦項製鉄との確執が表面化するなど、その動向が日韓双方で大きな関心を集めてきた。現代ハイスコには、川鉄との提携により自動車用鋼板技術の導入と共にホットコイルの安定確保を図るという狙いがある<sup>(41)</sup>。一方、川鉄サイドからは、ホットコイルの安定的な供給先が確保できるとともに、(ハイスコの親会社である)現代自動車に対して自動車用鋼板の安定供給が将来可能になるというメリットがある<sup>(42)</sup>。



### 5.1.3. 新日鉄、韓国の浦項製鉄と戦略提携

新日鉄は2000年8月、韓国の浦項製鉄と基礎技術の共同開発および海外合弁事業、IT分野などで「戦略提携を結ぶことで合意、調印した」と発表した。

新日鉄は、98年12月から3年間で浦項総合製鉄の株式1%を取得し、浦項製鉄も同等総額の範囲で新日鉄株を取得することを決めていた。株式の持合は浦項製鉄の要請で具体化したものだが、その後の意見交換の中で連携強化が打ち出され、今回の合意に至ったものである。

連携強化の具体的項目は、「基礎的技術の共同開発、IT分野および海外合弁事業の推進など」とし、今後、両社間で実施に向けた具体的な手順などを詰めることになる。今回の連携強化に伴い、1%を限度としていた株式の持合の上限を3%に引き上げる方針も決めた<sup>(43)</sup>。世界1、2位(2000年8月現在)の連携強化は、わが国高炉メーカーを含む世界鉄鋼大手の経営戦略にも少なからぬ影響を与えていく<sup>(44)</sup>。

### 5.1.4. 浦項・現代の対立にも日本の影

現代自動車グループと(その兄弟会社である)起亜自動車は、浦項製鉄が鋼材供給量や価格を一方的に決定し、他の鉄鋼メーカーから購入させずに独占的な供給を押しつけてくるとして、韓国公正取引委員会に提訴を起こした。その背景には、現代ハイスコと川崎製鉄の提携をめぐる、現代グループと浦項製鉄の対立があるとみられる<sup>(45)</sup>。

浦項製鉄と現代自動車グループのホットコイルの供給をめぐる対立には、日本鉄鋼業界の勢力争いが影を落としている。浦項製鉄は新日鉄と、現代自動車系列の現代ハイスコは川鉄と提携を結んでいる。

発端は、ハイスコが浦項製鉄にホットコイル

(熱延鋼板)の供給を求めてきたのに対し、浦項製鉄が「冷延鋼板で競合するメーカーを助けることは出来ない」と応じなかったことである。これに対して、現代自動車は2001年度分について浦項製鉄からの購入減、ハイスコからの調達増の措置を表明した。

ハイスコは2000年秋、日本の大手商社を回り出資を要請したが、いずれも応じず、包括提携を結んだ川鉄だけとなった。川鉄首脳は、「浦項と(提携した)新日鉄の両方からの圧力がかかり、商社が出資できなかった」と憤る。川鉄は、ハイスコと組むことで、「現代自動車が海外に進出する際、有利な立場に立つ」ことを狙う<sup>(46)</sup>。

韓国公正取引委員会は2001年3月、「浦項製鉄が現代ハイスコに自動車用ホットコイルの供給を拒否していることは寡占メーカーの市場支配的地位を乱用する不正行為である」と裁定し、浦項製鉄に対し16億4,020万ウォンの課徴金を課した<sup>(47)</sup>。

一方、浦項製鉄は、「川鉄が韓国市場に値下げ攻勢をかけ、市場を混乱させた」と批判し、川鉄を含む日本の鉄鋼大手を反ダンピング(不当廉売)提訴する動きもみせた<sup>(48)</sup>。

## 5.2. 欧州鉄鋼業の再編成と日本鉄鋼業

### 5.2.1. 欧州発の鉄鋼ビッグ・バン—民営化・統合再編の嵐—

欧州では、1988年11月に英国ブリティッシュ・スチール社が民営化され、さらに90年代に入ると、EUにおける市場統合やソ連崩壊に伴うコメコン市場解体によって、自由化が進展した。そうした中で、非効率化が目立つ国有鉄鋼企業を民営化し、競争力向上を模索する動きが、各国で加速した。

こうした動きは、EU諸国や東欧の旧社会主

図表 6 世界各国・地域の民間部門の粗鋼生産比率  
(単位: %)

	1986	1991	1993
西欧	48.0	65.0	70.0-72.0
米国	100.0	100.0	100.0
日本	100.0	100.0	100.0
オセアニア	92.0	100.0	100.0
アフリカ(南アを含む)	13.8	64.0	65.0-70.0
中南米	31.0	64.0	95.0
アジア(中国を除く)	39.5	54.0	65.0-70.0
ロシア	0.0	0.0	80.0

出所: ILO. Privatization in the Iron and Steel Industry

注: 93年は見込値, 94年以降, 民間部門の比率はさらに上昇しているものとみられる。

出所: 日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1996年11月号

義国諸国にとどまらず, 主要製鉄国を巻き込んだ世界的傾向となり, 図表 6 に見るように最近では世界のすべての国・地域で民間部門が鉄鋼生産の主流となってきている<sup>(49)</sup>。

民営化の進展により, 欧州鉄鋼業では企業の再編や多角化, 海外展開に転じるなど, 国境を越えた資本流動化が進んだ。さらに, 99 年 1 月

から単一通貨ユーロを法定通貨として導入するなど, 市場環境が大きく変容しており, 本格化するメガ・コンピティションへの対応を迫られる中, 企業再編が加速している。国境を越えた合併, 合併の活発化による生産の集約化が進み, EU 15 カ国では粗鋼生産総計に占める上位 10 企業のシェアが 1997 年に 73.8% となり, 91 年比で 17.1 ポイント上昇した。1991 年以降の企業再編の内訳(図表 7)をみると, 5 割以上が鋼板分野に関するものとなっている<sup>(50)</sup>。

国境を越える統合は 90 年代後半に加速し, 欧州の鉄鋼メーカーを特定の国籍で呼ぶことがほとんど出来ない状況が出現している。イタリアの鉄鋼大手 4 社はリーバ 1 社に統合された。97 年にはルクセンブルクのアルベットのスペイン国営 CSI を吸収し, ドイツの 2 大メーカーのティッセンとクルップが合併した。98 年には仏ユジノールがベルギー最大手のコックリル・サンブルを買収した。さらに 99 年秋には, 英ブリティッシュ・スチールと蘭国営のホッホーフフェンスと合併してコーラスが誕生した。図表 8 にみるように, 80 年代には 22 あった高炉

図表 7 欧州鉄鋼企業における主要な合併・合併の動き(1991~97年)

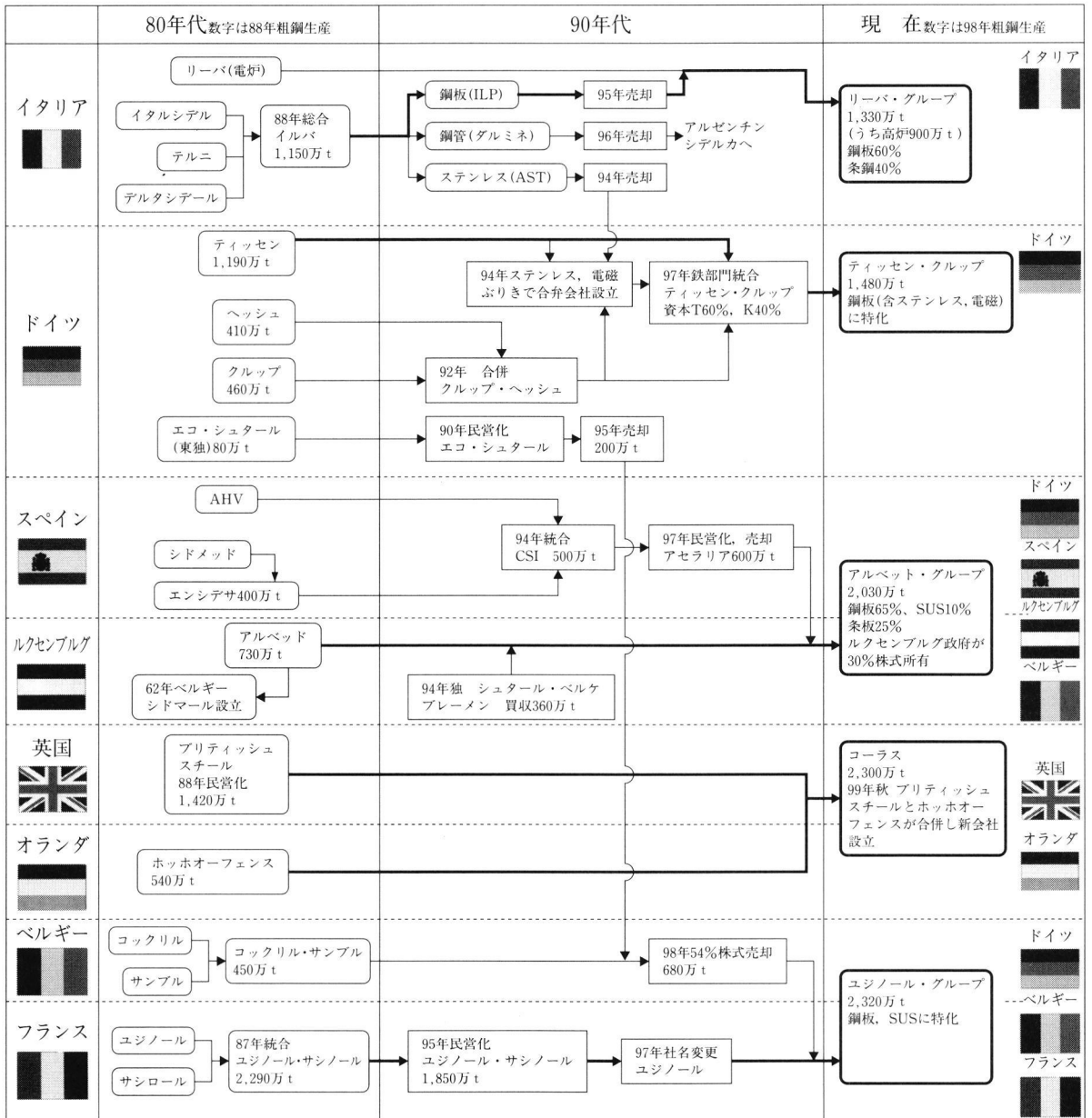
(件数)

	形 態					主 要 目 的			
	提携	合併	合併	買収	計	域内基盤強化	域外基盤強化	合理化/専門化	生産多品種化
総 計	2	14	13	23	52	35	13	25	9
条鋼類	1			5	6	4	1	2	2
鋼板類	1	11	5	10	27	18	8	11	6
表面処理鋼板		6	1	2	9	6	2	2	3
ステンレス鋼板		2	3	3	8	5	3	4	1
その他鋼板	1	3	1	5	10	7	3	5	2
鋼管類		2	1	1	4	3	1	3	
特殊鋼(ステンレス鋼板を除く)		1	2	2	5	3	2	4	
その他			5	5	10	7	1	5	1

出所: 日本鉄鋼連盟『Tekkohkai』1999年1月号

国際的再編下の日本型鉄鋼産業システム

図表 8 90年代欧州鉄鋼企業の再編フロー



出所：日本鋼鉄連盟『Tekkohkai』2000年11月号

メーカーは、5 グループにまで集約されたのである。

## 5.2.2. 欧州の鉄鋼再編と日本鉄鋼業

### (1) 新日鉄、仏ユジノールとの提携発表

新日鉄は2001年1月、欧州の鉄鋼最大手である仏ユジノールと「グローバル戦略提携契約」（契約期間は10年）に調印し、鉄鋼事業での包括提携を正式発表した。自動車用鋼板を柱に相互に技術供与や新製品の共同開発を進めるというもので、最大市場の米国での合弁事業のほか、原料資材の購買、電子商取引での協力も検討する。

提携の第一弾として、欧州に進出しているトヨタ自動車など日系自動車メーカー向けの表面処理鋼板などで、新日鉄がユジノールに技術供与し、新製品を共同開発する。北米でも合弁事業などの機会があれば積極的に検討する。容器やステンレス鋼板でも相互技術供与や共同開発、合弁事業などを検討する。鉄鉱石や石炭などの原料や生産資材の購買、電子商取引での協力関係も進め、輸送や在庫管理のノウハウの共有化を図る。資本提携や営業面での協力は当面、検討しないとしている。

ユジノールは当初、ブラジルのツバロン製鉄に共同で出資する川崎製鉄と1年以上にわたって提携交渉してきたが、「北米事業で川鉄とは意見が食い違った」（メアー会長）ため、2000年末に交渉が決裂する。川鉄は、「提携の寸前になって突然キャンセルされた」（江本社長）という。横から新日鉄がさらった形となった<sup>(51)</sup>。

国際展開を急ぐ日米欧の自動車メーカー大手は、世界のどの工場でも均一で高品質の鉄鋼製品を受注状況に合わせて納入することを鉄鋼メーカーに求めている。米国やアジアで提携などを通じた供給体制を整えてきた新日鉄にとっ

て、残されていたのが欧州戦略であった。複数の自動車メーカーから「欧州への鋼板供給体制をどうするのか」と度々聞かれていたという<sup>(52)</sup>。ユジノールとの提携は、そうした問いへの回答となった。

### (2) 住金、英蘭コーラスとの提携交渉

住金は2001年1月、英ブリティッシュ・スチールの流れをくむ欧州第二の鉄鋼メーカー、コーラス社と自動車用鋼板で包括提携に入った。コーラスは、英通貨ポンドの対ユーロ相場が高騰した影響で英国工場のリストラに追われ、住金との交渉は2000年末から足踏み状態だったが、新日鉄とユジノールが包括提携したことで、交渉が加速し始めた。欧州第一のユジノールへの対抗軸をつくりたいコーラスと、住金との利害が一致し始めたからである。

住金がコーラスとの提携交渉に入ったのは、大手鉄鋼メーカーの主戦場である自動車向け薄板での競争に生き残るためには、欧州での拠点が不可欠と判断したものである。住金は、コーラスとは前身のブリティッシュ・スチール時代からアメリカで電炉の合弁事業を行うなど友好的な関係を築いていた。日産自動車が大手鉄鋼メーカーに鋼板調達価格の引き下げを求め、住金は日産への納入を断念せざるを得なかった。世界規模での現地生産を進める日系自動車メーカーへのシェア拡大が、住金にとって不可欠の課題となっている<sup>(53)</sup>。

### (3) NKKと川鉄、独ティッセン・クルップと提携交渉

NKKは2001年1月、欧州戦略の強化に向けて、独鉄鋼大手のティッセン・クルップ社と自動車鋼板を中心とした提携交渉を開始した。共同開発や製品の相互供給などを通じて、トヨ

タやホンダなど日系自動車大手の欧州工場への鋼板の供給体制を整える。

ティッセン・クルップはグループで自動車部品や重機部門を持ち、自動車部品の加工を考慮した鋼板設計などに強みを持つ。ダイムラー・クライスラーやフォルクス・ワーゲンなど独自自動車メーカーには強いが、日系メーカーの欧州工場への食い込みが比較的弱い。

一方、NKKは、米国で子会社のナショナルスチールが自動車メーカーに鋼板を納入しているが、欧州に有力なパートナーがいない。ティッセンとの提携で、国内自動車メーカーの海外生産でも実質的なシェア確保を図る考えである<sup>(54)</sup>。

その後さらに、川鉄を加えた3社は2001年4月、自動車用鋼板を中心とした包括提携交渉を始めることで大筋合意した。NKKとティッセンが続けていた交渉に（NKKと経営統合する）川鉄が加わり、対象範囲も自動車用の薄板に加えステンレス鋼やブリキなどにも拡大する。技術協力を中心に欧州、アジアそれぞれの地域で製品を相互供給することや北米での事業協力も検討する。

提携を通じて、自動車メーカーなどの世界各地の工場に高品質の製品を安定供給するのが当面の狙いだが、自動車軽量化のための次世代鋼板の共同開発なども進める見通しである。北米での協力は、NKKの子会社のナショナルスチールや川鉄が提携した米AKスチールも関係する可能性もある<sup>(55)</sup>。

#### (4) 欧州鉄鋼3社合併で、世界最大の鉄鋼会社誕生

欧州鉄鋼大手のユジノール（仏）とアルベツ（ルクセンブルク）、アセラルア（スペイン）の3社は2001年2月、合併することで合意し

たと発表した。合併は、株式交換方式により、2001年秋までに実現を目指す。ユジノールの株主が56.5%、アルベツが23.4%、アセラルアが20.1%を保有する。

新会社（仮称「ニューコ」）の年間粗鋼生産量は約4,600万トンで、現在世界1位の新日鉄やNKK・川鉄の統合新会社をも大きく上回り、世界最大の鉄鋼会社が誕生する（図表9）。合併の目的は、「最も効率的な生産体制を確立するため」（ユジノールのメア会長）である。合併により新規設備投資が節約できるほか、ユジノールと新日鉄との包括提携も「新会社に適用する」とし、国際的な提携戦略を通じた競争力強化と経済のグローバル化に対応する戦略を一段と進めることになる。

図表9 世界の鉄鋼メーカーの粗鋼生産ランキング



出所：読売新聞、2001年4月14日付

2001年1月にユジノールと提携した新日鉄は、ユジノール主導の合併を「パートナーが強

くなるのは基本的に歓迎」と受け止めている。アルベットとも素材供給などで協力関係にあり、「提携関係に変化はおきない」としており、今後もユジノールとの提携をベースにいろいろな可能性を模索するとみられる<sup>(56)</sup>。

### 5.3. メガ・スチール時代の日本鉄鋼業 —NKK・川鉄の経営統合とその衝撃—

#### 5.3.1. NKK と川鉄の経営統合戦略

国内第2, 3位のNKKと川鉄は2001年4月、経営統合で基本合意したと発表した。2002年10月に共同持ち株会社を設立し、2003年4月をメドに鉄鋼事業などを統合する。統合会社の粗鋼生産量(2000年連結ベース)は3,357万トンで、新日鉄の2,907万トンを上回り国内最大、世界第二位となる。

高炉の経営統合は、1970年の八幡製鉄と富士製鉄(現新日鉄)の合併以来で、32年ぶりとなる。鋼材の大口需要家である自動車業界などで大規模な再編が進み、調達先の集約が進んでいることに対応したものである。統合により、営業や開発を効率化しコスト削減を進め、国際競争力を高めるのが狙いである。両社合わせて約500億円の統合効果を見込んでいる。

統合は2段階で行う。まず、2002年10月に株式移転によって共同持ち株会社を設立し、NKKと川鉄はその傘下に入る。2003年4月をメドに鉄鋼やエンジニアリングなどを事業統合して、持ち株会社の下に置く。なお、日立造船と2002年10月をメドに事業統合するNKKの造船部門は、共同持ち株会社かエンジニアリング事業会社が管轄する。

両社は2000年4月、近接する製鉄所間で、物流や設備補修、購買の3分野のコスト削減で提携した。その後、研究設備の相互利用や建材の販売協力などで提携範囲を拡大する中で、「新日

鉄に対抗する勢力が必要」と判断し統合を決めたものである<sup>(57)</sup>。

この間、両社とも巨額の有利子負債を抱え、また多角化事業の内容や規模が異なるため、財務体質の健全化を優先させることで一致し、まずは製鉄所間の提携を進めてきた。両社「対等の立場」が統合の前提になっているため、これまで、(NKKの株価が長らく100円を割る状態が続くなど)株価、財務内容の格差が障害となり、なかなか合意できなかった。その後、NKKの株価が100円近くまで回復する中で、「一つのバリアは除去された」とみて統合に踏み切ったものである<sup>(58)</sup>。

#### 5.3.2. 二強時代の鉄鋼産業システム

##### —NKK・川鉄の経営統合の衝撃—

年間粗鋼生産量が新日鉄を上回るグループの誕生で、日本の鉄鋼業界は「二強時代」を迎える。大手ユーザー側の世界規模の再編と、欧州の鉄鋼再編によるグローバルな競争激化が、31年続く日本の鉄鋼業界の旧体制(すなわち、新日鉄主導の「大手5社体制」)を突き崩した<sup>(59)</sup>。1901年の官営八幡製鉄所の操業開始から百年、官営八幡製鉄所—八幡製鉄所—新日本製鉄と続いたリーディング・カンパニーを頂点とした日本の鉄鋼産業システムは、まさに構造的な変革期に突入している。

国内シェアで2位以下を引き離し、国際提携でも先行してきた新日鉄は、NKKと川鉄の統合で連結決算では国内トップの座を奪われる。鉄鋼の代表製品である自動車用鋼板でも統合会社のシェアは約4割と並ぶ。

ライバルに危機感を強める新日鉄は、両社が統合作業に力を注いでいる間隙を縫って「営業攻勢をかける」(新日鉄幹部)。自らの経験から、企業の合併に必要な内向きのエネルギーの大き

さを知っている。それだけに、両社が統合に向けた財務体質の改善や重複事業の整理、その後も内部調整に追われる間に、商権を奪取する作戦である。新日鉄が数年前からシェア拡大競争に転じている以上、業界協調が復活する可能性は低い<sup>(60)</sup>。

自動車メーカーはNKK・川鉄の統合を表向きは歓迎しているものの、価格への影響には神経をとがらせる。価格交渉では、過当競争を繰り広げる鉄鋼側に対し、有利な立場に立っていた。鉄鋼4社体制になれば、揺さぶりが効きにくくなりかねない。「需要家との力関係に歯止めがかかる」も、「二強の激しい競争によって価格は下がらない」との見方も出ている<sup>(61)</sup>。

市場シェアが7割に達する二強間ではシェア争奪戦の展開が予想されるが、そのしわ寄せを受けるのは下位メーカーである。すでに、自動車向けでは2001年度初めからトヨタ自動車やスズキの調達シェアの変更で、上位メーカーのシェアが上がり、寡占化が進んだ。

住金、神鋼、日新製鋼は二強への対抗策を迫られている。住金は、シームレス鋼管で新日鉄の商権を引き継ぎ首位の座を固めたものの、主戦場の薄板のシェアは第4位である。「薄板戦略を明確にすべきだ」との声が社内でも起こっている。業界では、「二強が少しでも相手に優位に立とうと、他社の取り込みに動く」との見方が強まっている。その再編の目になるとみられているのが、首都圏に有力製鉄所（鹿島）をもつ住金である<sup>(62)</sup>。

住金は2001年4月、非鉄最大手の三菱マテリアと、半導体材料のシリコンウエハー事業を（2002年1月をメドに）全面統合すると発表した。両社合わせた事業規模は年間約2,150億円で、トップの信越化学に迫る世界第二位となる。事業統合により、研究開発で60-70億円、

設備投資で300-350億円の削減効果を見込んでおり、「将来はシリコン事業で世界一の座を狙う」（住金・下妻社長）<sup>(63)</sup>。

特殊鋼や高張力鋼板などの分野に強い神鋼は、これまで「会社丸ごとの合併など全く考えていない」（水越社長）と独立路線を強調してきた。その一方で、2000年末に米USスチールと包括提携し、海外企業との提携による世界戦略を鮮明にした<sup>(64)</sup>。2001年3月には、建設機械事業で伊フィアットと包括提携することで合意したと発表した。神鋼は、2000年10月に半導体事業からの撤退を決めるなど事業の再構築を進めており、また懸案だった建機事業の建て直しにめどをつけることで、本業である鉄鋼事業の強化を進める<sup>(65)</sup>。

さらに神鋼は2001年4月、欧州の特殊鋼線材・棒鋼最大手の伊ルッキニー・グループと、自動車向け特殊鋼線材・棒鋼で包括的技術提携を前提とした交流開始で合意したと発表した。相互交流を通じて特許の交換や共同研究、OEM（相手先ブランドによる生産）など提携内容を詰め、半年から1年以内に正式契約を結ぶ方針である。特殊鋼の分野で日欧の鉄鋼大手が提携するのは初めてのことで、欧州に進出した日系自動車メーカーや外資傘下に入った日系メーカーのグローバルな調達戦略に対応する<sup>(66)</sup>。神鋼の欧州戦略を受けて、新日鉄や住金、特殊鋼専業各社の対応など、同分野の国際競争は本格化するとみられる。

日新製鋼は1999年、新日鉄との間でステンレス事業を統合する計画を打ち出したが、NKKと川鉄の経営統合合意を機に、新日鉄がトップ奪回に向けて日新製鋼との計画合意を急ぐ可能性も出ている<sup>(67)</sup>。



## 6. おわりに

以上にみてきた国際的なスケールでのめまぐるしい鉄鋼再編の背景には、急速な経営環境の変化がある。

一つは、上流と下流における世界的な寡占化の進行である。世界の鉄鉱石、原料炭産業では、有力資源会社がここ数年、合併や買収などを資本の再編を通じ、企業・グループの巨大化を加速させていることである<sup>(68)</sup>。鉄鉱石では、世界第3位の豪BHPが2001年2月に4位のブラジル企業を買収して2位に浮上した。産出量で30%のシェアを握るトップのCVRD（ブラジル）の2社で、市場はほぼ支配される<sup>(69)</sup>。

下流では、最大のユーザーである自動車業界でダイムラー・クライスラーの誕生のような再編が進む。米ジェネラル・モーターズと伊フィアット連合だけで、世界シェアの1割を超す。自動車メーカーはまた、世界規模で車台の共通化を進め、同じ品質・サービスを鉄鋼メーカーに求めるようになっていく<sup>(70)</sup>。

鉄鋼メーカーにとって、上流と下流での再編加速は、調達と販売の両面での価格交渉に大きな圧力としてのしかかる。

もう一つが、情報技術の急速な発達であり、それによって技術移転が容易になったことである。鋼材は輸送コストがかさむために、決定的な競争力がないと遠隔地には輸出しにくく、工場進出するにもコストがかさむ。技術移転でも、担当者の派遣や研修受け入れなどの負担が大きかったが、製造ノウハウを電子化して提供できるようになり、提携先から同品質で供給できるようになった。ユジノールが新日鉄の技術協力を得て、トヨタ自動車の仏工場などに製品を供給できる体制を整えつつあるのが、その一例である<sup>(71)</sup>。

1990年代後半に、欧州鉄鋼業界は国境を越えた再編の嵐が吹き荒れ、80年代後半に22社を数えた高炉メーカーは5大グループに集約された。こうした欧州鉄鋼メーカーの相次ぐ再編による巨大化は、日本の鉄鋼メーカーの内外にわたる国際的再編の導火線になった。

新日鉄と浦項製鉄の提携によるアジア強者連合の出現（2000年8月）なども、そうした文脈の中での産物とみる事が出来る。

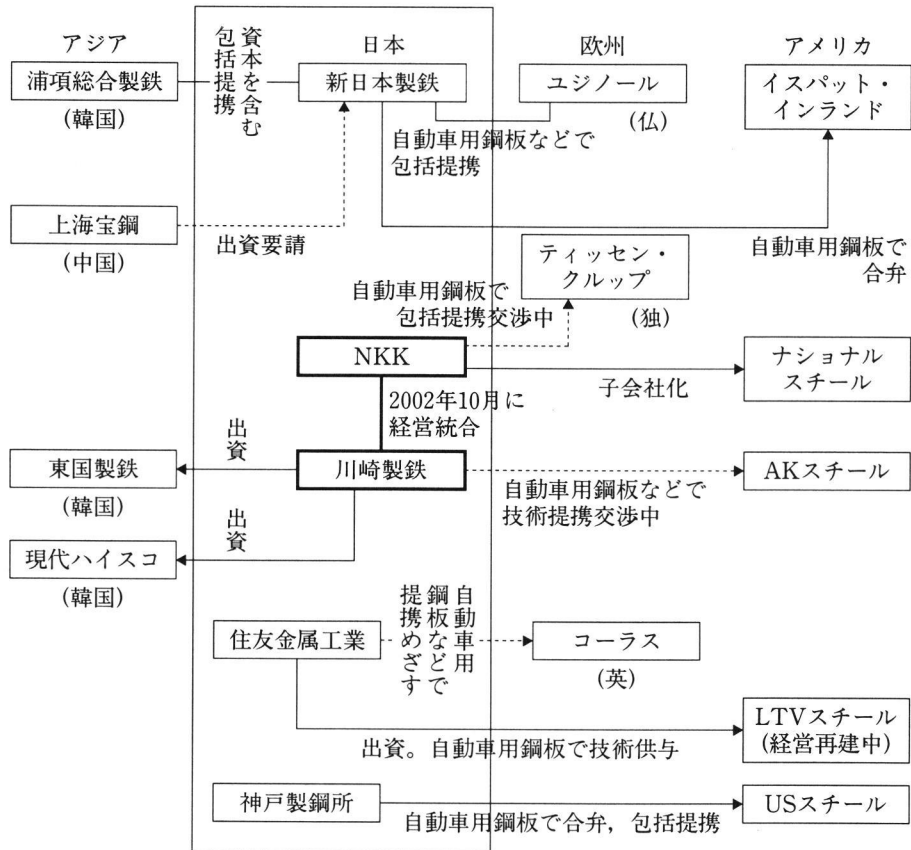
しかし、それがまた、新たな再編の引き金になる。「欧州のローカルチャンピオンでは国際競争を勝ち抜けない」との危機感が広がり<sup>(72)</sup>、再び、再編の渦に身を投げる。そして、新日鉄と仏ユジノールの提携（2001年1月）に至る。新日鉄・浦項、新日鉄・ユジノールの提携によりアジア・欧州にまたがり世界シェアの約12%を握る最大グループが出現した<sup>(73)</sup>。さらに2001年秋には、ユジノールを核とする欧州鉄鋼3社の合併で、世界最大のメガ・スチールが誕生する。

一方、「世界に通じる鉄鋼メーカー」、「新日鉄の対抗勢力」の形成を目指すNKKと川鉄が経営統合で合意したことで、世界の鉄鋼メーカーの再編が一段と加速する。NKKは独ティッセン・クルップ、川鉄は米AKスチールと提携交渉しており、両社の経営統合を機に新日鉄連合に迫る対抗勢力の構築を狙う。

世界での鉄鋼再編は、欧州メーカーが域内で先行し、続いて日本勢を巻き込んだ大掛かりな国際連携に発展し、図表10にみるように日欧メーカーを軸にした再編が再編を呼ぶ構図が展開されている。「5つ以下のグループが世界シェアの50%を占める時代がやってくる」(リコー・ユジノール上級副社長)<sup>(74)</sup>、「世界の鉄鋼は日欧を軸に3、4グループに集約される」<sup>(75)</sup>といった予測も出てきている。



図表10 日本の大手鉄鋼メーカーの国際提携関係



出所：読売新聞，2001年4月14日付

世界の鉄鋼市場および原料市場が一握りの超巨大独占グループによって掌握されるというメガ・スチールの時代が到来しようとしている。しかし、その国際的な寡占支配は、長くは続かないであろう。百年前には、巨大鉄鋼企業、USスチールや官営八幡製鉄所が出現し、長期にわたり国内寡占体制を敷いた。しかし、国家的・地理的壁を超えたグローバルな市場競争が激化し技術革新のスピードが速い今日では、グローバルな寡占支配そのものもきわめて不安定なものにならざるをえない。

## 図表一覧

- 図表1 国内向け鋼材用途別受注量（1998年）
- 図表2 造船大手の提携・統合相関図
- 図表3 日韓の新造船受注量
- 図表4 大手商社の鉄鋼部門売上高と鉄鋼部門統合
- 図表5 大手商社間の事業再編の動き
- 図表6 世界各国・地域の民間部門の粗鋼生産比率
- 図表7 欧州鉄鋼企業における主要な合併・合併の動き（1991～97年度）
- 図表8 90年代欧州鉄鋼企業の再編フロー
- 図表9 世界の鉄鋼メーカーの粗鋼生産ランキング（2000年）
- 図表10 日本の大手鉄鋼メーカーの国際提携関係

〔付記〕

小論は、1999年度名古屋学院大学経済学部研究奨励金による成果の一部である。

注

- (1) 世界の化学業界では、米ダウ・ケミカルが米ユニオン・カーバイドと合併(2000年2月)するなど再編が加速している。また、アジア地域では石油化学コンビナートが続々と立ち上がり、そこからの供給圧力が今後強まる。

さらに、2004年に迫る汎用樹脂の輸入関税引き下げで、価格競争力に勝る外資が日本に価格攻勢をかけるも必至とみられる。それを機に、大口ユーザーが値引き要請を本格化させようとしている。トヨタ自動車の首脳は、「汎用樹脂ではもう今までのように品種にこだわらない価格重視で調達する」と断言する(日経産業新聞、2001年3月1日付)。

こうした中で、2000年秋に表面化した三井化学一住友化学連合を契機に、日本の化学業界の再編が加速している。両社は、2001年10月に汎用樹脂の事業統合会社を発足させ、2004年3月末に完全統合する(日本経済新聞、2001年4月20日付)。

一方、三菱化学、昭和電工など大手4社はポリエチレン事業統合の交渉を開始し、土光化学とトクヤマはポリブレン事業の提携で合意した。再編への取り組みは、時間との戦いの様相を呈しつつある(日経産業新聞、同上)。

- (2) 鉄鋼新聞、2000年2月1日付  
 (3) 日本経済新聞、2000年12月21日付  
 (4) 日本経済新聞、2000年12月22日付  
 (5) 日本経済新聞、2001年2月21日付  
 (6) 日本経済新聞、2001年3月9日付  
 (7) 鉄鋼新聞、2001年3月16日付  
 (8) 鉄鋼新聞、2001年3月17日付  
 (9) なお、松下電器は2001年4月より、樹脂3品種(ポリスチレン、ABS樹脂、ポリプロピレン)についても、調達先をこれまでの6~12社から2~3社へ絞っている。絞り込みにより、樹脂3品種の調達

費用は、年間8億円減の52億円を見込んでいる(日本経済新聞、2001年5月6日付)。

- (10) 鉄鋼新聞、2001年3月19日付  
 (11) 鉄鋼新聞、2001年3月21日付  
 (12) 同上  
 (13) 同上  
 (14) 日本経済新聞、2001年3月9日付  
 (15) 鉄鋼新聞、2000年9月17日付  
 (16) 日本経済新聞、2001年2月24日付  
 (17) 日本経済新聞、2001年4月4日および3月29日付  
 (18) 日本経済新聞、2001年4月4日付  
 (19) 日本経済新聞、2001年4月4日付  
 (20) 鉄鋼新聞、1999年9月17日付  
 (21) 読売新聞、2000年10月19日付  
 (22) 日本経済新聞、2001年1月26日付  
 (23) 鉄鋼新聞、2001年1月29日付  
 (24) 日本経済新聞、2001年2月9日付  
 (25) 日本経済新聞、2001年2月13日付  
 (26) 日本経済新聞、2001年2月10日付  
 (27) 十名直喜『日本型鉄鋼システム』同文館、1996年、および同「産業・経済システムと生産システム」坂本清編『日本企業の生産システム』中央経済者、1998年  
 (28) 鉄鋼新聞、2000年4月3日付  
 (29) 同上  
 (30) 同上  
 (31) 読売新聞、2000年11月3日付  
 (32) 読売新聞、2001年4月14日付  
 (33) 読売新聞、2001年4月4日付  
 (34) 鉄鋼新聞、2000年4月7日付  
 (35) 鉄鋼新聞、2000年4月10日付  
 (36) 鉄鋼新聞、2000年10月24日付  
 (37) 鉄鋼新聞、2000年5月11日付  
 (38) 鉄鋼新聞、2000年5月11日付  
 (39) 鉄鋼新聞、2000年5月24日付  
 (40) 鉄鋼新聞、2000年10月29日付  
 (41) 鉄鋼新聞、2001年2月16日付  
 (42) 鉄鋼新聞、2001年2月27日付  
 (43) 鉄鋼新聞、2000年8月3日付  
 (44) 同上

## 国際的再編下の日本型鉄鋼産業システム

- (45) 鉄鋼新聞, 2001 年 1 月 17 日付
- (46) 朝日新聞, 2001 年 2 月 4 日付
- (47) 鉄鋼新聞, 2001 年 3 月 30 日付
- (48) 朝日新聞, 2001 年 2 月 4 日付
- (49) 日本鉄鋼連盟「最近の海外鉄鋼業における民営化  
動向」『鉄鋼界』1996 年 11 月号
- (50) 「大規模な再編進む EU 鉄鋼業」『Tekkohkai』  
1999 年 1 月号
- (51) 日本経済新聞, 2001 年 1 月 24 日付および 5 月 30  
日付
- (52) 日本経済新聞, 2001 年 1 月 20 日付
- (53) 読売新聞, 2001 年 1 月 26 日付
- (54) 日本経済新聞, 2001 年 1 月 26 日付
- (55) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 20 日付
- (56) 日本経済新聞, 2001 年 2 月 20 日付
- (57) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 14 日付
- (58) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 15 日付
- (59) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 14 日付
- (60) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 17 日付
- (61) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 17 日付
- (62) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 17 日付
- (63) 読売新聞, 2001 年 4 月 18 日付
- (64) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 17 日付
- (65) 日本経済新聞, 2001 年 3 月 30 日付
- (66) 読売新聞および鉄鋼新聞, 2001 年 4 月 18 日付
- (67) 読売新聞, 2001 年 4 月 17 日付
- (68) 鉄鋼新聞, 2001 年 1 月 5 日付
- (69) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 16 日付
- (70) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 23 日付
- (71) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 16 日付
- (72) 日本経済新聞, 2001 年 1 月 26 日付
- (73) 日本経済新聞, 2001 年 1 月 27 日付
- (74) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 16 日付
- (75) 日本経済新聞, 2001 年 4 月 14 日付