

90年代から21世紀初頭の 日本鉄鋼大手企業の戦略推移

— 半導体事業参入の失敗から生き残り模索戦略へ —

谷 光 太 郎

目次

- (一) はじめに
- (二) 半導体部門への進出と失敗—新日鉄のケース—
 - (1) 鉄鋼業の成熟産業化
 - (2) シリコンウエハー分野への進出
 - (3) LSI分野への進出
 - (4) 失敗の原因
- (三) 生き残り戦略
 - (1) 鉄鋼業をめぐる環境
 - (2) 統合化戦略
 - (ア) NKKと川鉄の統合
 - (イ) 新日鉄, 住金, 神鋼の事業統合
- (四) おわりに

(一) はじめに

18世紀後半に英国で始まった産業革命の結果、紡績工業、鉄・石炭工業が発達し、蒸気機関が普及した。19世紀後半にはベッセマー法（回転炉法1860年）、ジーマンス・アルタン法（平炉法1865年）、電気製鋼法（1898年）などの製鋼法の発展によって製鉄工業が発達した。

製鉄業は列強と称せられた文明国の戦略産業となり、各列強の国力は製鉄量で計られるようになった。産業と軍事力の源は鉄であった。文字通り、鉄

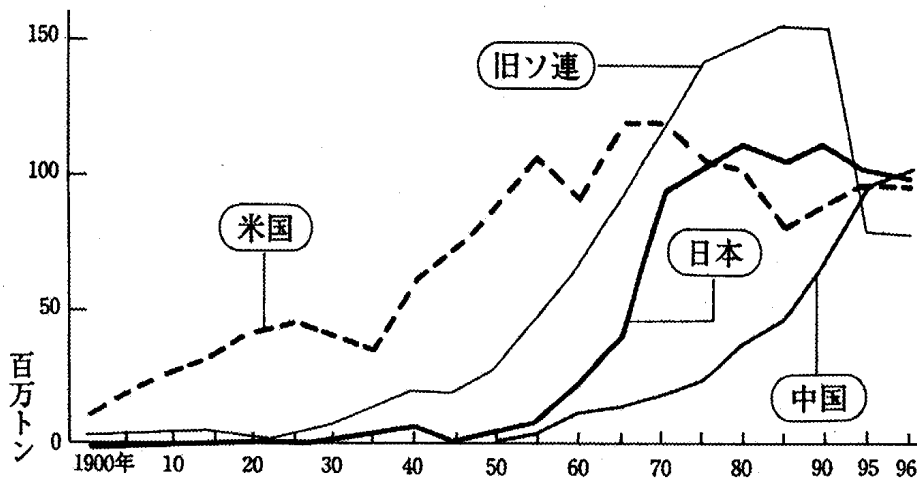
は「産業のコメ」であった。

日独伊三国同盟交渉が進んでいた頃、英首相チャーチルはモスクワ滞在中の松岡洋右外相に、日本が独伊に結びつくことへの疑問を認めた秘密メッセージを駐ソの英大使を通じて渡しているが、その中に次のような内容がある。これは、製鉄量の大小が国力を端的に現している、との内容であった。¹⁾

「英米の鉄鋼生産量は年間それぞれ1,250万トンと7,500万トン。もしドイツが敗れたら、700万トンの日本は一国だけで戦争遂行が可能だろうか」

第二次大戦後、それまで右上りで生産量を増やしてきた先進主要国で、生産量の伸びが止るようになった。まず、米国でその傾向が現われた。ピークの1億2,000万トンに至ったのは1960年代であるが、その後1億トンを割る横這いの傾向となった。日本も米国に後れて10年後の1973年に1億2,000万トンのピークに達して、以降は1億トン前後の横這い状態となった。旧ソ連とロシアも、同様の傾向が見られた。図1-1 参照。

図1-1 20世紀の大製鉄国（粗鋼生産ベース）



注：日本は国内だけの生産

出所：IISI他、「学士会会報」2002-I, No.834, P.16

1970年代になると、「産業のコメ」はICだ、といわれるようになった。

1960年代後半頃より、米国は製鉄業に関心を失い始めた。

米国の鉄鋼製品の貿易収支が輸入超過となったのは1959年。その後、赤字

1) 「The World war, Vol. III」 Winston Churchill, Houghton Mifflin Co., 1950, PP.189-190

幅は増大を続け、1968年には輸入比率が17%に達した。

米国鉄鋼メーカーの戦略は各社の合併による巨大化と寡占化であり、以降は、新しい市場の開拓（輸出など）でも、成熟した技術のイノベーションでもなく、財務管理を厳しく分析して、利益率を少しでも上げることだった。経営層には技術系がおらず、財務畑の人々が殆どだった。

米国鉄鋼メーカーは製造過程の合理化である酸素転炉や連続鋳鍛、工場敷地の最適化（臨海製鉄所など）には関心も示さず、力も注がなかった。鉄鋼製品の輸入急増に対しては消極的戦略をとった。即ち、①輸入規制によって国内市場を保持し、②政府より再建援助を求め、③鉄鋼部門から資本逃避を図ることであった。²⁾

米国鉄鋼業界は20世紀後半の30年間、政府に頼る、保護貿易を戦略としてきた。好況時には大量に輸入し、不況時には反ダンピング法で訴えるやり方であった。しかし、このような消極的やり方が自由貿易の時代に長続きするはずがない。2000年から2002年にかけて、大手のベスレーム・スチールやLTVをはじめ、20社が破産法を申請、操業を停止した。2001年12月には、最大手のUSスチールを核とした数社の統合構想が表面化している。

日本鉄鋼メーカーは、1950年代から60年代の20年間、積極的なプロセスイノベーションの導入や、臨海製鉄所の建設に取り組み、米国の生産量を抜いたのは1970年代中頃である。

そうして、実力の充実とともに、鷹揚に（製鉄メーカーだけでなく、半導体メーカーも同様であった）韓国の浦項製鉄所や、中国の宝山製鉄所の建設に誠心誠意協力した。

しかし、日本製鉄メーカーも、生産量の横這い化が続いているのに気づき、新たな戦略を模索するようになった。日本各鉄鋼メーカーは、いずれも、鉄に代って「産業のコメ」と呼ばれるようになった半導体産業参入への戦略をとった。そうして、いずれも失敗する。

2) 「日本経済大変動の時代」金森久雄／日本経済研究センター編、日本経済新聞社、1985年、PP.302-307, PP.189-190

半導体産業への進出をはかり、いずれも失敗に終わった日本大手鉄鋼メーカーのその後の戦略はどうであったか。鉄鋼需要の急拡大は望めない。しかも、鷹揚に技術援助と工場建設に協力した韓国の浦項製鉄所や中国の宝山製鉄所から大量の鉄が供給されるようになり、日本鉄鋼メーカーは、結果として自分で自分の首を絞るようになった。これも、日本鉄鋼メーカーの将来の見通しの甘さによる戦略の失敗であったといわざるを得ない。

近代史に詳しい渡部昇一上智大教授は新日鉄に招かれての講演の後、製鉄所長に、「新日鉄が韓人数千人を招き集めて徹底的に訓練するなどして浦項製鉄所の建設に協力したのは『宋襄の仁』だった」と話すと、所長は「そうです。全く宋襄の仁です」と応えたという。³⁾ 宋襄の仁とは「春秋左氏伝」にある話で鷹揚に相手の立場を考えて対処したため戦に敗れたという話である。渡部はいう。ビジネスの世界では特許を売るだけでよい。ノウハウまで教える必要はない。しかし新日鉄はノウハウまで教えて失敗した。

このような背景下で日本鉄鋼企業の21世紀に入ってから戦略は五社独立体制からの合従連衝と設備削減戦略であった。

しかし、国際的な再編・統合が活発になっている自動車などの需要家からの値下げ圧力や、取引先の選別の動きは一段と強まり、鋼材の販売競争は激しさを増してきた。

日本の製鉄企業にとって、例えば、中国の上海宝山鋼鉄の一人当り年間賃金40万円、韓国の浦項総合製鉄の350万円、仏のユジノールの260万円、日本(川崎製鉄の場合)の700万円、というハンデは大きい。⁴⁾ 日本海運業は、日本人船員の賃金の高さに音をあげ、日本人船員をほぼゼロにまでして経営の効率化に励んだ。鉄鋼業は海運業のように、現場従業員の殆どを賃金の安い外国人に替えるということも難しい。

本論文は第一章で、大手日本鉄鋼メーカーの半導体産業参入とその失敗の

3) 「孫子一勝つために何をすべきか」 谷沢永一、渡部昇一、PHP研究所、2000年、PP. 154-158

4) 日本経済新聞、2001年8月10日「トップに聞く。川鉄数土文夫社長」

実例を主として新日鉄のケースで考究し、第二章で、その後の大手日本鉄鋼企業の戦略模索を述べる。

これら、大手日本鉄鋼メーカーの経緯は、いずれ同様の道のりを歩む可能性のある韓国や中国のメーカーにとって前車の轍を踏まぬための参考となろう。

(二) 半導体部門への進出と失敗—新日鉄のケース—

(1) 鉄鋼業の成熟産業化

鉄鋼大手5社は昭和60年頃より、多角化戦略を考えるようになった。

戦前せいぜい年産600万トンだった日本製鉄産業は戦争によって大きく傷ついたが、終戦後の30年間は経済の高度成長の波にのって急成長を続けた。ピークに達したのは昭和48年の1億1,932万トンである。以降、生産量は1億トンを前後する横這いが続き、今後の量産拡大が望めないことがはっきりするようになった。それは、英、米といった鉄鋼産業の先進国の半世紀の生産量の姿を見ても容易にわかることだった。

鉄鋼各社がこのままではじり貧になるとして、真剣に将来を考えるようになったのはピークの昭和48年から10年くらいたった頃である。そうして、各社が一様に考え、参入していったのが、将来年間10%以上の成長が予想され、特に昭和55年頃から急激に日本メーカーが実力をつけ、米国を抜きつつあった半導体分野であった。

この時代、世間の耳目を集めていたのは、日米半導体戦争ともいわれた日米間の摩擦だった。従来、「産業のコメ」といわれていた鉄に代わって、半導体こそが「産業のコメ」だといわれ始めたのもこの時代。

鉄鋼大手の多角化戦略の柱の一つは半導体事業進出であった。進出の第一歩は、いずれも、半導体素材のシリコンウエハー製造であった。そうして、いずれも（住友金属が例外）長時間を要せずして、失敗し、撤退した。

IC（集積回路）への進出は自社の製造・販売を目指した所（新日鉄など）、他社の下請戦略をとった所（神戸製鋼など）に分かれたが、その目標としたところは大体DRAMに代表される汎用大量生産品だった。

それは次のような理由だった。

(1) 日本半導体メーカーが汎用大量生産の最先端DRAMで力をつけ、好不況の厳しい波はあるものの、好況時には莫大な利益を産んでいた時期であった。一例をあげると、トップグループの後塵を拝していた東芝が昭和60年には1MDRAMの開発に全力をあげ、翌年にはこれの大量生産に踏み切り、¹⁾ この1MDRAMで世界のシェア50%を取り、これにより、東芝は莫大な利益を上げたことが世間では周知の事実であった。

(2) 米社インテルが日本メーカーとDRAM競争に敗れ、やむなく、当時、海のものとも山のものとも分からなかったMPU（マイクロプロセッサ）分野に戦略転換したのは昭和60年であった。²⁾

当時、大量生産で利益の出る製品の代表はDRAMであった。

鉄鋼大手は、「鉄に代わる産業のコメ」の意識も働き、一斉に半導体産業に進出した。しかし、各社の戦略は同じではなかった。新日鉄に代表される戦略は、自前の開発、販売にこだわり、競争の激しいメモリー分野に進出した。一方、神戸製鋼に代表される戦略は、米企業との合弁をてこに、相手合弁企業の「下請生産」に特化した。³⁾ しかし、1990年代の終わり頃にはいずれの企業も失敗に終わった。

1) 「わが半導体哲学」川西剛，工業調査会，1997年，P.55-63

2) 「半導体産業の系譜」谷光 太郎，月刊工業新聞，1999年，P.104

3) 日本経済新聞，1995年1月15日，「半導体事業神鋼独り勝ち」

(2) シリコンウエハー分野への進出

鉄鋼各社がまず最初に手をつけたのは、素材メーカーとしてその事業が類似している、と考えられたシリコン素材分野だった。

超LSIに代表される半導体産業の本流である集積回路 (IC) 分野への参入には高度の技術と莫大な資金がいる。その点から考えるとシリコン素材メーカーは小規模であり、ノウハウの伝授さえ受ければ、比較的容易に参入できると考えたのである。

シリコン素材は、まず多結晶シリコン作りから始まる。シリコン鉱石を精製して、比較的純度の高い粗原材を作り、これを多結晶シリコンに精製する。この多結晶シリコンをさらに純度を高める精製を行って単結晶シリコンを作り、単結晶シリコンをスライスしてシリコンウエハーに仕上げる。シリコンウエハー上に加工を加えてトランジスタやコンデンサー、抵抗等を作りこんで半導体製品ができる。このような順序を考え、まず、多結晶シリコン製造に手をつけたのがNKK (日本鋼管) であった。NKKは昭和60年6月、米GE (ゼネラル・エレクトリック) から多結晶シリコン製造技術を導入し、同社富山製鉄所に多結晶シリコン製造のパイロットプラントの設置を検討していると発表した。¹⁾

さらに、4ヶ月後の昭和60年10月、NKKはGEのグレート・ウエスタン・シリコン工場 (アリゾナ州) を買収すると発表した。²⁾ 翌年12月にはオレゴン州に50万平方メートルの工場用地を取得 (6,000万ドル) し、63年には年産1,000トンの工場を稼働させるとした。³⁾

しかし、その後の市況軟化で63年1月にはオレゴン工場の工事は中断し、生産計画は無期延期となった。⁴⁾

また、63年7月には200トンの生産能力を持ちながら100トンを大きく下回

1) 日本経済新聞、1985年6月13日、「鋼管、GEから導入」

日本経済新聞、1985年9月9日、「多結晶シリコン、当初は年産500トン」

2) 日本経済新聞、1985年10月3日、「GEの米国工場買収」

3) 日本経済新聞、1986年12月18日、「鋼管、米国に新工場」

4) 日本経済新聞、1988年1月10日、「鋼管、米生産を無期延期」

る状態になっていたグレート・ウエスタン・シリコン工場を閉鎖して、解散を発表した。⁵⁾

新日鉄の半導体関連事業への進出も、他のメーカーと同様に、まず、シリコンウエハー生産から始まった。

昭和60年6月、全額出資の子会社ニッテツ電子（資本金4億5,000万円）を設立した。NKKがシリコン素材分野に参入すると発表した同じ月であった。

同社光製鉄所（山口県光市）内にシリコン単結晶をスライスしてウエハーを作る設備を導入し（設備投資130—150億円）、61年秋から試作、62年から本格生産を始めた。⁶⁾ 生産設備を導入するに当っては、この分野での経験を持つ日立に全面的に協力を仰いだ。⁷⁾

しかし、競争の激しいこの業界は、異業種からの参入者に甘いものではなかった。シリコン素材の需要は将来伸びると誰もが思っているから、各社とも生産設備を増大させる。シリコンサイクルと呼ばれる、この業種独特のほぼ4年毎の厳しい景気の波がある。単結晶の生産は昭和59年のピーク時で1,200トン、1,800億円。次のピークの63年には1,300トンを超えたが、売上は1,500億円程度となった。

ニッテツ電子は工場の設備を整えたものの価格低下でフル生産はできなかった。

ニッテツ電子はその後、シリコンウエハーの生産量シェアで平成10年時点では世界第7位に拡大⁸⁾するなど成果が現われていたが、平成12年5月には不採算となったシリコンウエハー事業を大幅に縮小するため、この時点で世界第2位の独ワッカーケミー社（ミュンヘン）と事業提携した。ワッカー社

5) 日本経済新聞、1988年7月28日、「市況軟化、事業中断へ」

6) 日本経済新聞、1985年5月18日、「新日鉄、半導体素材に進出」

7) 日本経済新聞、1985年7月7日、「日立、新日鉄に協力」

8) 日本経済新聞、1998年4月8日、「会社研究、新日鉄（下）」

がニッテツ電子の増資を引受たことにより、株式の55%を所有し、経営権を握った。⁹⁾

この時点で新日鉄は自社による主体的なシリコン事業から手を引いたのである。

(3) LSI分野への進出

新日鉄は昭和62年に新規事業分野への進出を柱とする「複合経営」計画を打ち出したものの、その後、新事業はなかなか育たなかった。¹⁾

平成3年3月には「複合経営の本格的展開」を柱とする「新中期総合経営計画」(平成3—5年)を策定した。これは、「3年間で新規事業の売上を2倍近くまで増やす意欲的な計画」(今井敬副社長)だった。中でもエレクトロニクス・情報通信を「鉄鋼に次ぐ中核事業」と位置づけ、この分野のため新日鉄グループで毎年1,000人を採用する(中途採用も含む)方針を打ち出した。同事業の平成5年度の売上は、新素材事業と併せて3,700億円だった。しかし、4年前の昭和62年策定の「複合経営」による「中長期経営計画」では、エレクトロニクス・情報通信事業だけで8年後の平成7年には8,000億円の売上を目論んでいたのだから大幅な縮小である。²⁾

新日鉄はエレクトロニクス事業を推進していくには、中核となる半導体技術の蓄積が不可欠と判断し、神奈川県相模原市に「デバイス開発センター」を設け、90億円を投じて開発ラインの建設に着手したのは平成元年末であった。³⁾

その後、半導体事業への本格的参入はなかなか決断しなかったが、平成5

9) 日本経済新聞, 2000年5月25日, 「シリコンウエハーで新日鉄, 独社と提携」

1) 日本経済新聞, 1993年1月21日, 「新日鉄, リストラ加速」

2) 日本経済新聞, 1991年6月5日, 「情報事業重視鮮明に」

3) 日本経済新聞, 1989年10月17日, 「新日鉄, LSIで研究拠点」

年1月、ミネビアの子会社NMBセミコンダクター (NMBS) を買収することにより、本格的な半導体事業への参入を図った。新日鉄が半導体事業参入の基盤としようとしたミネビアの子会社NMBSとはどのような企業なのか。

NMBSは、ボールベアリングメーカーのミネビアが半導体事業への進出を目論んで創設した会社。

ミネビアが超LSIの生産、販売に乗り出すと発表したのは昭和59年4月。理由は次のようなものだった。⁴⁾

- (1) 今後も半導体不足の状況は続く。
- (2) 超LSI技術は当面、外部から導入するが、生産技術は精密ベアリングの生産で蓄積してきたノウハウを活用できる。
- (3) 販売面で内外6,000社に及ぶ需要家をカバーするミネビアの販売網が利用できる。

昭和59年5月に超LSIを生産する会社のNMBSを設立。千葉県館山市に新工場 (50万平方メートルの敷地) を建設して昭和60年5月からの操業であった。ミネビアは英国国策半導体メーカーのインモス・インターナショナル社に15億円を支払い、当時の最先端商品の256KDRAMの生産を始めることとした。契約期間は5年間。生産量の半分はインモス・グループが引き取るというものだった。

設立にあたってのNMBSへの出資比率はミネビアが18%、日本のベンチャーキャピタル3社で18%。他は銀行その他である。⁵⁾

ミネビアのLSI事業参入への決断には実力会長として知られていた当時の高橋高見の強い意向があった。

しかし、半導体業界、特にDRAM市場は甘い水ではなかった。3年毎の

4) 日本経済新聞, 1984年4月26日, 「超LSIの生産、販売に進出。ミネビアが発表」

5) 日本経済新聞, 1984年6月22日, 「ミネビア, インモスと超LSIで提携」

新世代製品交代、ほぼ4年毎の厳しい好不況の波。新世代製品交代のための開発とその生産設備投資金額は膨大である。

儲けた金は次の投資に次々ととられて、激しい競争に苦勞するだけで、投資家に利益の還元ができない。

半導体業界では、開発設備投資が売上高に占める比率は40%にも達する。

平成4年のメモリー不況の打撃をもろに受けて経営が悪化した。平成4年9月期で137億円の最終赤字を出し、翌年9月期にも大幅な改善見通しは立てられない状況となった。⁶⁾

インテルから受託していたフラッシュメモリー（電氣的に一括消去、再書き込みができる、読み出し専用メモリー）を事業建て直しの中核にしていたが、当初平成4年9月の予定が3ヶ月後の12月になってもインテルからの技術移転の遅れもあり、量産開始ができない状況になっていた。⁷⁾

このような状況下では今後、16M、64MのDRAMを生産するため1,000億円単位の投資を賄えるかどうか、ミネビアは決断を迫られていた。

NMBSは前述したようにミネビアの独裁的实力者だった高橋高見前会長の強い意向で創設された。高橋前会長が急逝して3年たった平成4年5月頃から「高橋さんの残した多角化事業であってもお荷物は切り捨てる」という空気になってきた。NMBSの赤字続きに石塚巖ミネビア会長も「このままではNMBSと心中することになりかねない」と思うようになった。⁸⁾

本格参入から8年半を過ぎるころになるとお荷物のNMBSの売却が現実化した。平成4年12月、ミネビアは米テキサスインスツルメンツ社（TI）に売却の話を持ち込んだ。TIは関心を示したが、債務処理の経費を含めた総額700億円というミネビアの提案額に断念した。

6) 日本経済新聞、1993年1月21日、「ミネビアの子会社買収。新日鉄半導体事業に本格進出」

7) 日本経済新聞、1992年12月4日、「NMBS、量産再延期」

8) 日本経済新聞、1993年1月22日、「半導体業界再編の波（上）」

TIが駄目になるとミネビアは新日鉄に話を移した。当時、新日鉄は沖電気の半導体子会社の買収も考えていたといわれる。⁹⁾ 結局、新日鉄はNMBSの買収の道を取った。

平成5年1月、NMBSの買収問題について新日鉄の岩崎英彦常務は次のように語っている。¹⁰⁾

- (1) 現在のNMBSの工場は汎用メモリー中心だが、ASIC（特定用途向IC）への転用も可能で、場合によってはそういうものの投入もありうる。新日鉄が研究中のASICを手掛ける可能性もある。
- (2) 4MDRAMのファウンドリー（受託生産）を日立にお願いしようと考えている。
- (3) NMBSと提携しているインテルとはこれまでの関係を継続したい。
- (4) 半導体事業の採算が業界全体で悪化しているが、依然として成長していく分野であることは確かであり、範囲を限定してやっていけば成算はあるのではないか。

買収はミネビアグループが保有しているNMBSの株式3万3,000株（時価300億円、持株比率60%）を買い取ることだった。NMBSは平成4年9月末で820億円の負債があり、このうち350億円をミネビアが債務保証をしていた。¹¹⁾

TIはこの株式取得とミネビアの債務保証を併せて約700億円ということで手を引いたことは前述した。

新日鉄とミネビアとはNMBSの買収に関し、最終的に次の点で平成5年1月末に合意した。¹²⁾

9) 日本経済新聞、1993年1月23日、「半導体業界再編の波（下）」

10) 日本経済新聞、1993年1月21日、「新日鉄が買収。基本的に合意」

11) 日本経済新聞、1993年1月21日、「ミネビアの子会社買収。新日鉄半導体事業に本格進出」

12) 日本経済新聞、1993年1月30日、「新日鉄、355億円で買収」

- (1) 新日鉄はNMBSの株式の56%に相当する3万560株を、一株（額面5万円）当り18万円、即ち総額55億円で買い取る。
- (2) 社名はNMBSから「日鉄セミコンダクター」に変える。
- (3) 新日鉄はNMBSの有利子負債のうち300億円を引き継ぐ。一方ミネビアはNMBSの有利子負債額が300億円になるように同社への債権442億円を放棄する。

債権放棄と株式売却に伴い、ミネビアは540億円の損失を生じることになった。石塚会長は「毎月1億円の損が出ており、企業体力の限界に達すると判断し、売却を決めた」と語っている。ミネビアはNMBSから手を引き、本業のベアリングや電子部品事業に専念することになった。設備投資が幾何級数的に増え、社内にエレクトロニクスの基盤を持たないアウトサイダーのミネビアには資金負担に耐えがたいものになっていたからである。¹³⁾

NMBS買収計画を推し進めたのは当時企画・新事業担当副社長だった今井敬（後、社長、会長）と常務だった千速晃（後、社長）だった。¹⁴⁾

平成7年6月には、電子事業部門の担当常務、取締役を2人から5人に増やした。

新日鉄セミコンダクターはパソコン需要増などで黒字が出るようになり、平成7年8月の時点で館山工場に1MDRAMラインの増強に80億円を投じていた。¹⁵⁾

1年後の8年11月、今井敬社長は次のようにいった。¹⁶⁾

「出遅れている64MDRAMの生産開始を前倒しする。技術がしっかりしていれば、儲かるサイクルが必ずくるはずで、3年後には相当な収益を期待し

13) 日本経済新聞、1993年1月30日、「新日鉄、355億円で買収」

14) 日本経済新聞、1998年4月8日、「会社研究」

15) 日本経済新聞、1995年8月31日、「ビッグビジネスの研究」

16) 日本経済新聞、1996年11月20日、「小さな本社徹底」

ている」

半導体事業分野が将来の経営の一つの柱になると考えていた新日鉄幹部の考え方は甘かった。

新日鉄がミネビアのNMBSの株式を買収して、半導体事業へ本格的に参入したのは平成5年1月。しかし、その後、事業は順調に進まず、5年後の平成9年12月にはDARM事業から事実上撤退し、ロジック系ICのファウンドリー（受託生産）への転換をはかった。¹⁷⁾

4 MDRAMが好調だった平成8年3月期には207億円の経常黒字となったが、主力のDRAMの価格が低迷、以降、平成9年3月期には154億円、10年3月期には160億円と経常赤字が続いていた。

NMBS買収計画を進めた今井敬会長は「慚愧に堪えない」と周囲に漏らすようになった。¹⁸⁾

平成10年9月、子会社で店頭公開の日鉄セミコンダクター（従業員930人）を台湾半導体大手の聯華電子（UMC）グループに売却し、国内半導体生産から撤退すると正式に発表した。新日鉄は保有する日鉄セミコンダクター株3万560株（発行済株式の56%）を一株当たり5万円、総額15億2,800万円でUMCに売却。新日鉄全額出資の館山半導体製造（千葉県館山市）が所有し、日鉄セミコンダクターに貸与している半導体製造の1ラインもUMCに売却した。

新日鉄は日鉄セミコンダクターの借入金850億円と館山半導体製造の借入金（推定350億円）の債務保証をしていた。このため、新日鉄は計1,200億円の特別損失を計上することとなった。

新日鉄は半導体事業の他、赤字で懸案となっていた子会社新日鉄化学のセメント等建材事業の整理、縮小を決め、千速社長（平成10年4月社長就任）

17) 日本経済新聞、1997年12月19日、「新日鉄、DRAM生産から撤退」

18) 日本経済新聞、1998年4月8日、「会社研究」

は「今後、鉄鋼を中核とするグループ経営に後顧の憂いなく取り組む」と述べた。この発表の10月より9ヶ月間、今井会長、千速社長の月額報酬3割カットを筆頭に全役員の報酬を減額した。

新日鉄がNMBSを買収するに要した金額は300億円だった。これをNMBSと館山半導体への債務保証額1,200億円を全額負担した上で、業界関係者にいわせれば「ただ同然」の15億円でUMCに売却したことは、5年間の半導体事業経験で、前途への期待と自信を全く失ったためである。¹⁹⁾

「高い授業料だった。価格変動の激しさが、鉄などとは違い過ぎた」と千速社長は述懐した。²⁰⁾

新日鉄による日鉄セミコンダクター売却は、これまで鉄鋼大手が鉄を中核とした素材に代わる成長事業を求めてきた多角化競争の終焉を意味した。²¹⁾

それから2年後、関哲夫副社長は「負の遺産の整理は済み、残った事業も自立できる基盤が整った」と語っている。²²⁾

(4) 失敗の原因

平成の時代になってから鉄鋼大手5社はいずれも半導体関連事業に進出し、わずか数年間で撤退せざるを得なかった。平成10年9月に撤退を表明した新日鉄の千速晃社長は「高い授業料だった」と述懐した。¹⁾

1年半後の12年3月、住友金属の加藤幹雄副社長は多角化事業から「完全に撤退する」「多角化は壮大な実験だった」と述べた。²⁾

何故鉄鋼大手が短期間でこのような失敗をし、完全撤退せざるを得なかつ

19) 日本経済新聞, 1998年9月29日, 「新日鉄, 半導体から撤退」

日本経済新聞, 1998年9月30日, 「新日鉄グループ, 事業再編」

20) 朝日新聞, 1998年9月30日, 「鉄鋼各社, 多角化見直しの動き」

21) 日本経済新聞, 1998年9月29日, 「解説: 半導体から新日鉄撤退」

22) 日本経済新聞, 2000年8月24日, 「会社研究」

1) 朝日新聞, 1998年9月30日, 「鉄鋼各社, 多角化見直しの動き」

2) 日本経済新聞 (夕), 2000年3月7日, 「住金, 1,460億円の赤字」

日本経済新聞, 2000年3月8日, 「鉄鋼大手, リストラ進展で明暗」

たのだろうか。その原因を新日鉄のケースを中心に考えて見たい。

(ア) 鉄鋼業と半導体企業の大きな差異

新日鉄がミネビアの子会社を買収し、半導体事業に参入した頃、同社の勝俣孝雄副社長が次のように言っている。同社が完全撤退した今となっては印象的である。「鉄鋼事業は農耕民族型」だが、新規事業は狩猟民族型。二つをどのように溶け合わせるかがかなり難しい³⁾

鉄の生産は千年以上の昔から行われており、鉄鋼の大量生産方式は19世紀半には確立されていた。もちろん、生産効率化の改善・改良はあったが、基本的技術は100年前と同じであり、商品としての鉄の種類はそう多いものではないし、価格の変動も半導体製品に比べるとないに等しい。これに対し半導体は歴史もせいぜい50年で、技術進歩が激しく、このための研究開発や製造機器や設備の更新には莫大な費用が必要だ。製造機器は3年経過すれば旧式になってしまう。技術進歩とそれがもたらす製品の変化には、その場その場での迅速なトップの意思決定が求められる。半導体事業は市場の激変に合わせて素早い経営判断が求められる。新日鉄では会長が各製鉄所長ならびに鉄の品種別部長20人を本社に集め、年2回の恒例の聞き取りを実施し、主益状況を2日間じっくりと議論する。⁴⁾

半導体事業ではこんなことでは決断や決定が遅れてしまう。

平成13年1月、新日鉄の千速晃社長は次のように語っている⁵⁾がこれも、結果としては大甘の経営判断だったといわれても仕方あるまい。

「半導体は新日鉄の持つ技術からポンと飛んだ地点の技術。半導体はメモリー単品に偏重し、事業的に中途半端になった。ある所で見切をつけた方がいいと判断した。半導体の世界は比較的入りやすいという経営判断があった

3) 日本経済新聞, 1993年1月31日, 「新日鉄副社長勝俣孝雄氏狩猟型に転身図る？」

4) 日本経済新聞, 1998年4月5日, 「会社研究:新日鉄(上)」

5) 日本経済新聞, 2001年1月5日, 「企業の世紀(3)」

が、実際はそうではなかった」

リコーの桜井正光社長の次の言葉は直接的に半導体事業のことを言っているのではないが、半導体ビジネスも同様である。鉄鋼事業とは対照的なのが半導体ビジネスなのだ。

「情報技術製品の技術革新は速い、既存の製品の陳腐化も同様に進むため、在庫としてモノが滞留するのはリスクが高い。在庫をすぐ現金に替え、資金の回転を速くすることがモノの価値が下がるデフレ経済下では特に重要だ」
「開発に手間取っていると既存の製品の在庫は溜まる一方だ」⁶⁾

(イ) 新日鉄の社風、体質

フェアチャイルドやインテルを創業し、米国半導体産業史に大きな足跡を残したロバート・ノイスはフェアチャイルドを辞め、インテルを一から創る直前、次のようなことを言っている。

「会社はせいぜい、300人くらいの規模の時が一番活気があって、全員の気持が一致して毎日が楽しい。フェアチャイルドは大きくなり過ぎ、効率が悪くなった。新しい会社を企画している」

インテルを創業し、これが大会社になると、ノイスはまた「インテルも大きくなり過ぎた」とぼやいた。⁷⁾

大きくなれば、どうしても諸規則ができたり、お役所的となり、従業員もいわゆるサラリーマン化し、決断や行動が鈍くなる。ノイスはこうなるのを嫌ったのだ。

米国の半導体メーカーはいずれも10人前後のベンチャー企業から出発し、GE、ウエスティングハウス、レイセオンといった大手電気メーカーから育った会社ではない。技術者個人の夢と理想と増熱が育て上げたものである。日本の半導体メーカーはこれと異なり、ソニーを除けばいずれも大手電気メー

6) 日本経済新聞、2000年9月5日、「トップに聞く企業戦略」

7) 「同志技術者諸君」山下博典、中公文庫、1985年、P. 34

カー。しかし、いずれもトランジスタがベル研究所で発明された直後から、一部技術者の情熱により、素材のゲルマニウムの結晶作りから始め、米国のメーカーに多大の特許料を支払いつつ、苦勞を重ねてノウハウを習得し、好不況の厳しい波に何度も耐えて技術を蓄え、事業の幹を太くしてきた。半導体技術のわかるこの事業の責任者を育ててきた。日米を問わず、この事業を育てるには何よりも理想に燃えた技術者が必要だった。

若い事業の成長期には理想と情熱、独自の見識と信念による創業者の強いリーダーシップが欠かせない。

新日鉄の前身は官営八幡製鉄所。農商務省は明治30年、福岡県八幡村に製鉄所建設を決定。ドイツから技術を導入、2,000万円の巨費を投じて鉄鋼一貫の製鉄所を建設。操業開始は明治34年であった。平成13年11月18日、新日鉄は同社八幡製鉄所の前身である官営製鉄所の起業100年を記念して北九州市で式典を開いた。⁸⁾

以降、「鉄は国家なり」と豪語しつつ、当初から巨大企業で、官営事業として国家から手厚い保護を受けてきた。農商務省の一機関であり、従業員は官員さん、即ちお役人である。お役人の処世術はリスクには決して手を出さぬ手堅い常識人であること。個人プレーはせず、組織で仕事をし、権威に従順であり、精励恪勤し、明哲保身に徹することだ。何よりも前例を重視する。役所の顕著な人事処遇は今の変わらず、学歴第一主義—即ち帝国大学出身者の偏愛であった。

バランス感覚を重く見、情熱型は排斥される。直言剛直型は嫌われる。学歴の固い壁の中で入社年次を基本として人事処遇やポストが決って行く。

ピラミッド組織の中で、下からの案が順次上がってゆき、部長会議、常務会といった会議で振るいかけられる。課長、部長、所長といったポストにある人々は2—3年毎に変わる。大過なく時間が過ぎれば順次出世のポストが期待できる。上役とは喧嘩せぬこと、新規なことは上から命令されぬ限り手を出さぬことだ。明治の官営八幡製鉄所以来育まれてきた社風が社内に厚

8) 朝日新聞、2001年11月19日、「八幡製鉄所が起業100年」

く漂っている。鉄の歴史は戦争と深く係わってきた。国家と歩み産業の発展と共に進んできた。昭和48年の生産高ピークに至るまで、大体において鉄不足の時代の歴史だった。その歴史の大半は作れば売れる時代、いかに多くの鉄を作るかの時代だった。

前述したように、日鉄セミコンダクターは台湾の聯華電子に売却されて社名は「日本ファウンドリー」と改名された。平成12年には4年ぶりに経常黒字となった。市況回復もあったが、復活の原動力の一つは日本的雇用体系を絶ち切ったきこと、との指摘もある。新日鉄時代は年功序列で学歴主義。同じ職場でも新日鉄出身者は給与が5割方高かった。全従業員にストックオプションを割当て成果主義に徹底した結果、年産コストが半減した。坂本幸雄社長は「寄らば大樹、このコストがいかに高くつくかを思い知った」と語っている。⁹⁾ もって新日鉄の体質が半導体業界の水と合っていなかったかの原因の一つを知ることができる。

(ウ) 経営トップ層の意識¹⁰⁾

前述したように、新日鉄の多角化戦略を推し進めたのは当時副会長だった今井敬と、常務だった千速晃。今井はその後、社長、会長となり、経団連会長になり、千速も社長になった。

新日鉄で君臨の長かったのは官営時代に入社し、戦後分割されていた八幡製鉄と富士製鉄を合併させ新日鉄を誕生させた稲山嘉寛だった。千速はこの稲山に秘書課長、秘書部長として長年仕え、稲山と千速は一心同体だ、といわれた。秘書部は新日鉄ではエリートコースとされる。営業、工作、技術といった攻めの部門でなく、内向きの秘書部がエリートコースとは新日鉄のお役所的社風がうかがえる。

9) 日本経済新聞、2000年6月23日、「デジタルエコノミー」

10) 日本経済新聞(夕)、2001年5月28日、29日、6月3日、「21世紀に生きる経営—鉄の実験—(1)(2)(5)」, 日本経済新聞、2000年12月4日、「20世紀日本の経済人(93)」を参考にした。

千速は徹底的に稲山に鍛えられた。この稲山は「ミスター・カルテル」と呼ばれ、価格競争を徹底して嫌い、競争を促す独占禁止法を「企業を地獄におとしめる諸悪の根源」とまで言った。

新日鉄から稲山、斉藤英四郎、今井敬と3人の経団連会長を出し、新日鉄は「皆で仲良く」という日本社会の模範的なリーダー企業ともいわれた。稲山は鉄鋼生産がピークになった頃から「日本経済は成熟した。さらに成長とか、いい生活という方が現実を無視している」といつてきた。稲山哲学は「競争の排除」と「貧しきを共に分かち合う」だった。「我慢の哲学」とも言われた。稲山は東京銀座の資産家の子息で、少年時代から目標に向かって一途に頑張るといった所はなく、鷹揚な性格で、若い頃からいわゆる長者の風があった。農耕社会では人格者として、長老として祭り上げられるタイプである。

このような稲山が長年新日鉄に君臨し、その稲山に長く秘書として仕えて薫陶を受けた千速が社長になっているのだから、長い官営時代の歴史と考え併せても、新日鉄の社風がわかろうというものである。

川崎製鉄の江本寛治社長は、日本鉄鋼業界はその生産高がピークになった昭和48年以降の28年間1億トン前後の生産が続き、「真の競争がなかった」という。鉄鋼大手5社の生産高シェアもこの間、ほぼ固定していた。自動車会社や、造船会社への納入量も、稲山の好むカルテル的に固定したものだ。このような5社協調の競争なしの無風状態で「鉄は国家なり」という強い意識の官営時代の伝統が残り、「ミスター・カルテル」の稲山哲学が社内を覆う新日鉄が、きわめて厳しい競争と急激な技術進歩と、それに伴うライフサイクルの短い製品市場、激しい好不況の波、といった対照的な半導体業界の激浪に体質が合わず、撤退していったのは、結果を見て物を言う「後知恵」の誹りを受けるのを甘受していえば、当然だったともいえよう。俗な言葉でいえば、「武士の商法」「殿様商売」であった。

半導体市場は稲山のいう協調とは程遠い、国際的な「仁義なき戦い」の場なのである。

(エ) 技術問題

半導体事業は技術がきわめて重要な事業である。世界の主要半導体メーカーのトップはいずれも専門技術者によって占められていることでも分かる。最初に米企業の下請として出発した神戸製鋼の水越社長と高田副社長は「中核技術を持てなかった。このままではいつまでたっても下請に甘んじなければならぬ」といって撤退した。¹¹⁾

新日鉄は半導体大手の完全な下請企業となることに潔しとせず、技術基盤の乏しい、技術三流のミネビアの子会社を買収して本格参入を図り、結果として失敗した。いずれの鉄鋼大手も、永年苦勞しつつ、孜孜として技術水準を高めてきた一流水準の企業と手を組まず、三流メーカーを買収するか（新日鉄）、一流メーカーの下請として出発するか（神戸製鋼）、三流から技術導入を図り、後は自立を目指すか（NKK, 川鉄）を戦略とした。いずれも後追いであり、最新鋭技術にいどむことや事業としての新しいコンセプトを作るようなことは考えなかった。

韓国メーカーは基盤が浅く、今の段階で結論的なことはいえないが、全く何もない者の強みとでもいうのか、プライドも何もなく日米の一流メーカーから100%技術を入れ、製造機器、設備、材料に至るまで100%日米から取り入れるという、従来日本でも、米国でも考えられなかった事業コンセプトで半導体事業に参入し、曲りなりにも（潰れた所もちろんあるが）現在まで存続している。

台湾も同様に、製造機器、設備、材料のみならず、設計も100%日米に頼り、唯々物に仕上げるというファウンドリー（受託生産）というコンセプトを創り上げて、今の所、成功している。

日本鉄鋼大手5社の半導体事業参入とその撤退の事例は、新規事業に参入しようとする企業にとって前車の轍を踏まぬための一つの参考となる。

11) 日本経済新聞, 2000年10月19日, 「本業回帰で生き残り」
朝日新聞, 2000年10月19日, 「半導体事業撤退の神鋼」

(三) 生き残り戦略

(1) 鉄鋼業をめぐる環境

日本の鉄鋼各社は1985年のドル高是正のプラザ合意から15年間はリストラの連続であった。新日鉄は相次いで高炉を休止した。由緒ある八幡地区での高炉は全て潰された。ピークの際に75,000人いた従業員は20,000人を切った。

鉄の需要に今後の大きな増大が見込まれないのと同時に、技術供与して作った韓国の浦項製鉄所や宝山製鉄所の製品が市場にあふれるようになった。

また、鉄鋼の川上である鉄鉱石などの原料や、川下の自動車、電機などの需要業界で世界再編が進み、世界的な調達活動が始まり、国内での価格支配力が崩れ、世界同一価格の波にさらされるようになった。日産自動車のカルロス・ゴーン社長は集中購買によって、大幅値下げを求めた。このような動きはトヨタ自動車や電機業界にも及んだ。高炉五社の協調体制は吹き飛び、値引きによるシェア争いが激化した。自動車向表面処理鋼板はトン当たり5万円とかつての半値以下となった。¹⁾ 大手の一部である住金の株価が平成13年末に額面以下の40円台になった。

鉄鋼産業の川上、川下分野では業界の寡占化が進んだことは鉄鋼業界の再編を促した。

川上の原料分野では、豪のBHPと英のブリトンが合併した。世界の鉄鉱石市場では、ブラジルのリオドセ、英豪のリオ・ティントを併せた上位3社で70%以上を占める。

川下の自動車では、GM、フォード、トヨタ、ダイムラークライスラーなど6グループで80%。川上、川下の代表的な鉄鉱石、自動車の両業界が、再編が遅れている鉄鋼業界よりも、価格交渉で優位に立ちやすい。

しかも、世界的な設備過剰傾向は、経済協力機構(OECD)の場で平成13年9月から議論が始まっていた。²⁾

1) 日本経済新聞、2001年12月14日、「社説、世界同一価格が強いる鉄鋼の大再編」

川上、川下の各業界の寡占化への流れに対応する如く、鉄鋼業でも合併や統合化の動きが生じるようになった。

欧州では仏ユジノール、アルベット（ルクセンブルグ）、アセラリア（スイス）の三社が合併することで合意している。三社合併で、年間粗鋼生産量は4,500万トンとなり、新日鉄（2,700万トン）、NKK・川鉄（2,560万トン）を大きく上回る世界最大のメーカーとなる。米国でも、USスチールが4～5社による大統合構想がある。表3-1参照。しかも、中国、韓国メーカーの存在感も大きくなっている。³⁾

表3-1 世界の粗鋼生産量ランキング

1位	新日本製鉄（日本）	2,907
2位	浦項総合製鉄（韓国）	2,848
3位	アルベット（ルクセンブルグ）	2,410
4位	イスパット（英）	2,224
5位	ユジノール（仏）	2,100
6位	NKK（日本）	2,056
7位	コーラス（英）	1,998
8位	ティッセン・クルップ（独）	1,800
9位	上海宝鋼（中国）	1,772
10位	リバ（イタリア）	1,557
11位	川崎製鉄（日本）	1,301
12位	住友金属工業（日本）	1,165
13位	USスチール（米）	1,068
16位	ニューコア（米）	1,022
19位	ベスレーム・スチール（米）	909
23位	LTV（米）	740
27位	神戸製鋼所（日本）	643
31位	AKスチール（米）	590
32位	ナショナル・スチール（米）	557

（英の金属雑誌メタル・プレティンから。00年。

単位は万トン。11位以下は日米のみを抜粋）

出所：朝日新聞，2001年12月6日

鉄鋼業では弱体の米国が音頭をとり、経済協力開発機構（OECD）で過剰設備の協議が開かれたのも平成13年末であった。

2) 日本経済新聞，2001年12月9日，「深読み情報カプセル」

3) 日本経済新聞，2001年12月12日，「新日鉄，住金と包括提携」

OECDでは参加国以外の国も参加し40ヶ国が協議した結果、平成13年12月18日、平成22年末までに合計1億トンの生産設備を各国が自発的に削減することで合意した。OECDによると、平成13年末の世界の粗鋼生産能力は10億7,000万トン、実際の生産量は8億4,000万トン。従って生産能力の約9%の削減となる。

地域毎の削減計画は公表されなかったが、欧州連合（EU）の削減は1,300万トン、韓国は1,000万トン、ロシアは500万トンと見られ、日本は最大の2,800万トン（能力の19.3%）を今後3～4年間で削減する。⁴⁾

日本の粗鋼生産能力は平成13年末現在、1億4,500万トン。OECDで日本が発表した削減計画は今後3～4年で2,800万トンの削減。経済産業省がまとめたものであるが、その削減分のうち稼働中の設備は500万～600万トン。中山製鋼所の大阪本社工場の高炉2基と、日新製鋼の呉製鉄所の高炉1基計250万トンの他、老朽化した小規模の高炉300万トン程度。従って残りの2,200万トン～2,300万トンの削除は、現在休止中の設備の削減ということになる。⁵⁾

川崎製鉄の数土文夫社長は次のようにいう。

「(製鉄の川上である)鉄鉱石は3社で世界中のシェアの75%を握っている。(川下の)自動車も世界で6グループになった。なぜ、日本が高炉メーカーだけで6社もあるのか。競争原理からかけ離れた環境に身を置いてきたため、再編が遅れた。再編は必要で、川鉄もNKKとの経営統合が必須だ」⁶⁾

鉄鋼業と同様の成熟産業で、再編を繰り返し、得意分野への思い切った経営資源の投入で収益力を回復している所も少なくない。

4) 日本経済新聞(夕)、2001年12月19日、「OECD、粗鋼生産能力6,000万トン削減」

朝日新聞(夕)、2001年12月19日、「OECD、鉄鋼年産1億トン削減」

5) 日本経済新聞、2001年12月14日、「日本、2,800万トンを削減」

6) 日本経済新聞、2001年8月10日、「トップに聞く、川鉄数土文夫社長」

合併が相ついだ製紙業界では王子製紙と日本製紙の2グループ化となり、洋紙は平成13年の春で2社で6割シェア体制となった。板紙は平成13年7月、王子、レンゴー、日本製紙の三つで7割のシェアを持つ体制となり、紙業は輸出入の比率が低いこともあるが市場での増減産のインパクトが大きくなった。⁷⁾ ドル建て運賃で国際競争をしてきた海運業界でも日本人船員をほぼゼロにするなど徹底した合理化で日本郵船は生き延びている。

鉄鋼業は「大手五社体制」が続き、激しい競争をしてこなかった。また、「追い込まれた経験がないので、根本から変わろうとしない」⁸⁾ (第一生命経済研究所長谷川公敏専務) といった激しい指摘もある。

(2) 統合化戦略

欧州では1980年代に20社近くあった大手鉄鋼メーカーが2001年末には5社に集約されていった。「世界市場で生き残れるためには年間2,000万トン以上の生産量が必要」という意見もある。¹⁾

自動車会社は世界で数グループに集約しつつあるが、鉄鋼業界は世界の上位10社で生産量の2割を占めるにすぎない。「鉄鋼は企業規模が(シェアの面では)小さく、価格交渉力が弱すぎる」という声が大きかった。²⁾

米国は経営者が情熱を失い、政府の保護主義に頼るという消極姿勢が続いたため、最大のUSスチールですら、世界第13位(2000年)という状況である。しかも、2000年末には米4位のLTVが会社更生法の適用を申請。2001年秋には3位のベスレーム・スチールも申請した。

かかる状況下で、1位のUSスチールを核として同業の6～7社が1社に合併する構想が出てきた。³⁾

7) 日本経済新聞、2002年1月12日、「素材デフレ底入れの条件(紙)」

8) 日本経済新聞、2000年8月25日、「会社研究」

1) 朝日新聞、2001年12月6日、「世界的再編加速か」

2) 同上

3) 同上

このような動きに、日本の大手鉄鋼企業も、合併や統合化の動きが出てきた。

(ア) NKKと川鉄の統合

NKKと川崎製鉄は平成13年12月22日、次のような経営統合計画を発表した。⁴⁾

- ① 統合後の名称はJFEグループ
- ② 平成14年10月、持株会社設立。株式移転により、NKK株1株に対し持株会社株0.75株、川鉄株1株に対し同1.0株を割当てる。
- ③ 平成15年4月、鉄鋼、エンジニアリング、都市開発、半導体、研究開発を手掛ける5社を傘下におく。
- ④ 鉄鋼事業では京浜(NKK)、千葉(川鉄)を東日本製鉄所とし、福山(NKK)、水島(川鉄)を西日本製鉄所として、両製鉄所と鋼管を生産する知多製造所と併せ一体運営とする。

なお、鋼材生産能力を200万トン削減する。

- ⑤ 経営統合によるコスト削減効果は、平成17年度で年間800億円。このうち、自然減を中心に6,000人～7,000人要員削減は300億円である。

この統合のため、NKKは米国6位のナショナルスチールの株式をUSスチールに売却することとした。NKKは株式の53.5%を保有していたが、ナショナルスチールの経営は悪化していた。川鉄も平成3年、英化学大手ICIから事業を取得して設立していた化学品会社カワサキLNP(ペンシルベニア州、年間売上350億円、従業員1,000人)をGEに売却予定。川鉄は化学品分野をコークス炉ガスを利用する鉄鋼生産に関連する事業に特化する。

統合後の製鉄会社の年間粗鋼生産量は2,500万トンと新日鉄に匹敵する規模になる。

4) 日本経済新聞、2001年12月22日、「鉄鋼3拠点体制に」

新しい製鉄事業会社の社長予定の現川鉄社長数土文夫は次のようにいう。⁵⁾

「自動車の省エネや排ガス抑制のために、軽量高強度の鋼板や電磁鋼板（電力送電時、電圧昇降用の変圧器に使用）が使われるが、これを作れるのは欧州の一部と日本鉄鋼メーカーだけ。これらの製造技術についてはアジアのメーカーに供与しないでゆく。」

また、会長予定の現NKK副社長の半明正之は付加価値での競争を主張し、次のようにいう。⁶⁾

「高張力鋼板など技術力の勝負となれば、当社は様々なタマを持っており、厳しい中にも、わくわくする戦いとなる」

(4) 新日鉄、住金、神鋼の事業統合

住友金属（以下住金）は平成13年11月に株価が額面50円を割り込み、年末から翌年初にかけて40円台前半の株価が続いた。株式市場で額面を割ることなど異常事態である。神戸製鋼（以下神鋼）も同時期50円台前半の株価であった。平成13年8月、住金とその労組は、グループ企業に出向している社員約9,000人の転籍に合意した。組合員の転籍は創業以来初めてのことである。⁷⁾ 同年の11月13日、下妻博社長は株価が43円まで下ったことを受け、緊急記者会見し、来年度から、全従業員の年収を5%～10%引き下げる方針を明らかにした。同社従業員はこの時点で1万1,000人。年収カットにより年間35～70億円の人件費削減できる。⁸⁾

神鋼は平成13年9月21日、子会社3社に出向している50歳以上の従業員約700人を転籍させるとともに、全社員の年収5%減を骨子とする緊急収益改

5) 日本経済新聞、2001年8月10日、「トップに聞く。川鉄数土文夫社長」

6) 日本経済新聞、2001年12月27日、「回転いす」

7) 朝日新聞、2001年8月22日、「住金、出向9,000人転籍」

8) 朝日新聞、2001年11月14日、「住金、年収5～10%カット」

善策を発表した。⁹⁾

新日鉄は平成13年1月世界第5位のユジノール（仏）と包括提携した。その後、ユジノールは世界3位のアルベット（ルクセンブルグ）とアセラリア（スイス）との合併を決めた。三社の年間粗鋼生産高は4,500万トンにふくらみ、これは新日鉄、住金、神鋼を併せた規模になる。新日鉄は昭和62年から高炉を4基止め、粗鋼生産2,400万トン体制にしてきた。それでも千速社長には「鉄鋼業界が構造転換しないと、新日鉄といえども生き残れない」との危機感が強かった。千速社長は平成13年9月、製鉄所長、役員を前に「聖域なき収益改善の徹底」を宣言。神鋼の水越浩士社長、住金の下妻博社長と前年度から何度も意見交換していた。¹⁰⁾

業界の各社の動きから、また業績の長引く悪化から国内業界4位と5位の住金も神鋼も独立独自路線は難しい状況になっていった。

両社ともパートナーとして組むには既に2社統合を決めているNKKや川鉄でなく新日鉄が考えられた。しかし、新日鉄と住金、神鋼との間には次のような考え方の相異があったといわれる。雇用や地域への影響の大きさから設備廃棄に慎重な住金や神鋼に対し、設備廃棄による生産構造の改革を推し進めたいのが新日鉄である。¹¹⁾

新日鉄と神鋼は平成13年12月4日、鉄鋼事業を軸に広範囲な分野で提携すると発表した。鉄鋼製品の母体である半製品（スラブ）を相互供給する他、物流や原料調達で連携してコストを削減する。

新日鉄と人間関係を持ち、高炉を翌14年秋に廃止する中山製鋼所（大阪市）に両社からスラブを供給する。さらに、両社の高炉改修時にスラブを相互供給する。これにより高炉改修時にスラブを作りだめする必要が薄れ、コスト削減につながる。新日鉄の堺、広畑の両製鉄所、神鋼の加古川、神戸両製鉄所が連携する。ただ、この時点では資本提携や販売協力には踏み込むことは

9) 朝日新聞、2001年9月22日、「神鋼、全社員年収5%減」

10) 日本経済新聞、2001年12月19日、「新日鉄の野望（上）」

11) 日本経済新聞、2001年12月20日、「新日鉄の野望（下）」

考えていない。¹²⁾新日鉄木原誠副社長は「提携メリットを相互に享受するのが目的。営業や製品開発では競争関係にあることは変りない」といい、神鋼光武紀芳副社長も「中長期的な視野で提携を構築してゆく。競争と協力は両立できる」と語っている。¹³⁾

両社の提携交渉は10月中旬の社長会談でスタートした。既にNKKと川鉄は統合を決めており、神鋼が生き残り競争に乗り遅れないためには競争力を持ち、製鉄所同士の協力効果も出しやすい新日鉄と組むしかなかった、との見方が強い。神鋼は高炉大手とはいえ、業界第5位で、鉄鋼事業の採算を独力で改善するには限界があった。¹⁴⁾新日鉄も、「これで神鋼がNKK、川鉄サイドに行くことはなくなった」という想いがあったといわれる。¹⁵⁾

新日鉄と神鋼の業務提携が発表されて1週間後の12月11日、下妻博住金社長は発表時に相手の新日鉄側不在のまま提携交渉入りを発表。1ヶ月前に株価が額面を割る異常事態となっており、市場では2ヶ月前の9月末時点で1兆8,000億円もある借入金への不安が広がっていた。記者会見を急いだ背景には、住金の焦りがあった。発表の11日には株価が一時40円となった。¹⁶⁾

住金のねらいは和歌山製鉄所の過剰能力を新日鉄向に有効活用することである。和歌山製鉄所内には500億円を投じ平成11年に完成させた製鋼工場がある。能力は340万トンだが需要低迷で40万トンから50万トン分の過剰がある。新鋭設備だけに稼働率をあげたい。

新日鉄のおもわくは、高炉改修時の半製品（スラブ）のひっ迫時に住金からこれの供給を受ける非常時への備えだ。¹⁷⁾

12) 日本経済新聞、2001年12月5日、「新日鉄・神鋼が提携」

13) 朝日新聞、2001年12月5日、「新日鉄・神鋼、提携に合意」

14) 日本経済新聞、2001年12月5日、「新日鉄、業界再編の核に」

15) 日本経済新聞、2001年12月9日、「深読み、情報カプセル」

16) 日本経済新聞、2001年12月17日、「マーケットは待ってくれない」

朝日新聞、2001年12月12日、「住金、新日鉄と提携交渉」「住金、株価低迷に焦り」

17) 日本経済新聞、2001年12月13日、「住金過剰能力活用を狙う」

いずれにせよ、国内4位、5位の住金と神鋼が生き残りを図るためには「独自路線」を貫くことが難しくなってきたことである。

NKK、川鉄が統合するのに対し、新日鉄、住金、神鋼は、包括的提携、神鋼の光武紀芳副社長は「統合や合併は120%ない」が交渉の前提と語っている。¹⁸⁾

新日鉄の千速晃社長も「より効率的で合理的な生産・供給体制をつくるなど経営構造にとってプラスになることが大前提」と述べている。¹⁹⁾ 三社を結びつける接点は、「鉄源（鉄鋼製品の母材となる半製品。スラブともいう）の相互補完」である。一社が高炉を休止しても、他社と連携し、製品の生産に支障が出ない体制である。²⁰⁾

(四) おわりに

「産業のコメ」といわれた鉄鋼にせよ、半導体にせよ、日本はその急成長期に自信過剰となり、あまりにもお人好しすぎた。

新日鉄は韓国の浦項製鉄所や中国の宝山製鉄所の建設の際、誠心誠意、全面的に協力した。後者は山崎豊子の「大地の子」で詳しく書かれている。双方とも何千人という韓国や中国の関係者を新日鉄に招いて徹底的に訓練した。浦項製鉄所の初代社長で現会長の朴泰俊は「浦項製鉄所が生れてここまで来られたのは新日鉄初代社長の稲山嘉寛さんのおかげだ。それを私は忘れたことはない¹⁾」と述べているとのことであるが、他の浦項関係者は、徹底した技術指導やノウハウの伝授を受けたことなど誰もいわない。宝山の場合も同様だ。

18) 朝日新聞、2002年1月16日、「3社の方が設備集約の選択広い」

19) 日本経済新聞、2001年12月20日、「新日鉄の野望（下）」

20) 日本経済新聞、2001年12月19日、「新日鉄の野望（上）」

1) 「朝鮮統一の戦慄」長谷川慶太郎、佐藤勝巳、光文社、2000年、PP.70-71

ビジネス界ではお人好しさが度を過ぎると自分の首を絞める結果となる一例が日本鉄鋼メーカーが韓国や中国にとった行動や日本の半導体メーカーが韓国にとった行動である。