

中国業務通説

日本製鉄の終焉

日本製鉄（橋本英二会長。同社は社名に金・かねと失・うしなうからなる新漢字の鉄を嫌い、旧漢字の鐵に拘る）は 2025 年 6 月 18 日に 141 億ドル（約 2 兆円）を投じ、米国の United States Steel Corporation（US スチール）の全株式を取得したと発表した。さらに日本製鉄はトランプ大統領のご機嫌を取るために 2028 年までに 110 億ドル（約 1 兆 6 千億円）を US スチールに投資することを米国政府に約束した。これは計画外、想定外の追加出費だ。

買収にあたり日本製鉄は米国政府に US スチールの「黄金株」を発行し、重要な決定に対する拒否権を与えた。雇用や生産の国外移転や、工場の閉鎖や休止などの決定には米国政府の同意が必要であり日本製鉄独自で決定することはできない。日本製鉄は経営者に経営の自主権、決定権の無い会社を買収したのだ。資本主義は企業経営者が経営権を持つ政治体制なのだ。日本製鉄が買収したのは中国やロシアの国有企業ではない。

2025 年 7 月 5 日づけ Newsweek 記事だ。

大山鳴動して…日本製鉄は結局、何を得たのか？ US スチール買収騒動の「結末」を解説
＜保守化した世論に押された米政府の反対で一時は頓挫したかに見えた US スチールの完全買収を何とか達成した日本製鉄だが、本当に期待した効果は得られるのか？＞



アメリカの政界が反対を表明するなか、日本製鉄がアメリカの鉄鋼大手、US スチールを完全子会社化した。トランプ政権は買収を承認したものの、アメリカ政府が重要決定事項に拒否権を発揮できるスキームとなっており、日本側が同社をコントロールできないという根本的なリスクを抱えている。

■日本製鉄は事業縮小が続き、成長の見通しが立たない日本市場から脱却するため、US スチールの完全買収を目指してきた。鉄鋼は重量物であるため輸送に不向きであり、基本的に生産した地域、あるいは近隣で販売するという、いわゆる「地産地消」が標準となっている。

日本の鉄鋼需要は縮小が続き、国内の粗鋼生産量は 3 年連続でマイナスを記録するなど壊滅状態となっている。日鉄も高炉の休止を次々と進め、5 年間で生産体制を 2 割も減らした。このままでは事業規模が小さくなるばかりであり、成長が続くアメリカ企業の買収という形で、事実上、日本からの脱出を図る戦略を進めてきた。

ここに立ちだかったのが保守化したアメリカの世論である。US スチールの買収に対してはジョー・バイデン前大統領が反対を表明し、トランプ政権もその方針を継続。一時は買収そのものが頓挫したかにみえた。

…省略…

■思うように経営できないリスクが半永久的に残る

どのような条件でアメリカ政府が拒否権を発動するのか不透明であり、日鉄は US スチールを思うように経営できないリスクが半永久的に残る。3 兆円以上もの資金を投じ、会社の経営権を事実上、放棄してまでも US スチールを買収することにどれだけのメリットがあるのか、現時点で合理的な説明は行われていない。

少なくともトランプ政権としては、3 兆円の資金を日本から引き出し、US スチールの経営体制や雇用を守ったという点で大きなアピール材料となるのは間違いないだろう。

日本企業は過去、何度も悪い条件でアメリカ企業を買収してしまい、投下資金を回収できないという失敗を繰り返してきた。今回はアメリカ政府も絡んでおり、さらに厄介だ。日鉄の経営陣がよほどの交渉力を発揮しなければ同じ轍を踏む可能性がある。

記事の次の指摘「3 兆円以上もの資金を投じ、会社の経営権を事実上、放棄してまでも US スチールを買収することにどれだけのメリットがあるのか、現時点で合理的な説明は行われていない。」「日本企業は

過去、何度も悪い条件でアメリカ企業を買収してしまい、投下資金を回収できないという失敗を繰り返してきた。」が今回の買収の本質を突いていると思う。日本のマスコミは買収に伴うリスクを一切報じない。マスコミには日々、橋本会長の美談と迎合記事が躍る。

今回の買収は三菱地所による米国・ニューヨーク（NY）のロックフェラーセンター（RC）買収を思い出させる。バブル絶頂期の 1989 年に三菱地所は RC を含むコックフェラーグループのビル 14 棟を買収、取得した。しかし、三菱地所の米国運営会社（不動産会社）の経営が行き詰まり、わずか 6 年後の 1995 年に 14 棟のうち RC を含む 12 棟の売却に追い込まれた。日本企業による米国企業買収の最大の失敗例として歴史に残った。RC はいま NY の観光名所だ。

今回の買収のポイント 2 つ。1 つ目。日本政府の意向。『日本製鉄、日米連合で中国対抗 US スチール買収「米国投資の新モデル」』（2025 年 6 月 19 日 日本経済新聞の見出し）。ジリ貧の日本の製鉄業界、日本製鉄が政府の意向に従い、US スチールを買収して中国に対抗か。この買収には伏線があった。日本製鉄は 2024 年 7 月に中国の宝山鋼鉄との合併事業を解消した。

18 世紀後半から 19 世紀にかけて英国で産業革命が起きた。経済史家・大塚久雄は「近代欧州経済史序説」（1969 大塚久雄著作集第 2 巻 岩波書店）で英国の資本主義の形成過程を毛織物工業の発展から解き明かした。製鉄業も産業革命で勃興した産業で、英国の製鉄業の工業化、近代化がいち早く進展した。その後、製鉄業の中心地は英国→米国→日本→中国へと変遷してきた。かつて日本が世界 1 のシェアを占めた造船業、家電業、繊維産業は衰退してしまった。時代の流れに逆らい政府が衰退過程にある日本製鉄を支援しても、返り咲きの望みはないだろう。

2 つ目。いままで日本企業が日本政府の意向に従い手を出した新事業はすべて失敗している。

東芝は 2015 年に発覚した不正会計問題と、2017 年に米国の原発子会社「ウェスチングハウス」が経営破綻したために、巨額損失が出たことで経営が傾いた。日本の多くのメーカーが原発から手を引いてきたのに、東芝は政府の意向に従い原発事業を主力事業に据えていた。この後、東芝の経営は迷走が続いた。東芝は政府に弄ばれ、見捨てられたのだと思う。

三菱重工は政府の意向に従い、民間航空機 MRJ ジェット機の開発に乗り出した。技術も経験も人材もない三菱重工の MRJ ジェット機開発はものの見事に失敗した。三菱重工は 2008～2023 年までの開発費総額 1 兆円をどぶに捨てた。しかし、政府は三菱重工への軍備品調達を増やすことで、この損失を補填してくれるだろう。

政府主導で始めた 2 つの半導体生産事業。1 社は国が最大 1 兆 2000 億円の補助金を用意し、誘致した台湾の半導体メーカー・台湾積体電路製造股份有限公司（Taiwan Semiconductor Manufacturing Company, Ltd. (TSMC) が日本に 3 つの半導体工場を建設する。熊本県菊池郡菊陽町の TSMC 熊本第 1 工場は 2024 年に生産開始した。もう 1 社は国が最大 9200 億円の支援金を用意した半導体メーカー・Rapidus（ラピダス）が 2022 年に設立された。ラピダスは政府主導でトヨタ自動車やソニーグループなど 8 社が出資して設立された国策会社だ。千歳市のラピダス北海道工場は 2027 年の生産開始を目指して建設中。両社の経営はいずれ行き詰まり、補助金、支援金（ともに税金）はどぶ銭となるだろう。

今回の買収を主導したのは橋本会長だ。橋本会長とは何者か？

1955 年に熊本県球磨郡の山村に生まれた。「五木の子守唄」で知られる五木村は球磨郡に属す。実家は小売業を営んでいたが貧しく、中学にあがるまで靴を履いたことがない生活であった。人は生まれる時期、場所、出自を選ぶことはできない。学業優秀で一橋大学を卒業後、当時の新日本製鉄に入社し、社長、会長に昇りつめた。入社後に社費で米国のハーバード大学に留学した。この米国留学が橋本会長のサラリーマン人生に大きな影響を与えたと思う。貧しい家に生まれた者が米国のとてつもない豊かさに触れたことで、米国への屈折感が芽生えても不思議はない。その個人の屈折感を US スチールを買収することで晴らすことになったのだろうか。会社私物化の極致か。

5 年後、10 年後に日本製鉄と US スチールはどのような姿になっているのだろうか？（横井幸夫 元東レ株式会社）

