

鉄鋼業界を事例とした成熟産業における 持続経営の要件についての研究

1130467 西野 瑤萌

高知工科大学 マネジメント学部

1. 概要

鉄鋼は、日常生活に必要な不可欠なものであり、今日の日本を支える基幹産業である。近年、中国の鉄鋼需要により業績回復をしているが、2000年以前は業績低迷に悩まされていた。

停滞した状況を打破する為、2002年に日本鋼管と川崎製鉄の統合により、JFE スチールが、2012年には新日本製鐵と住友金属工業の経営統合により新日鐵住金が生まれた。海外でも、ミッタル・スチールとアルセロールの統合が行われる等、業界再編が続いている。

本論文では成熟産業において、長期的な成長を達成するにはどうしたら良いのか、転換期を迎え、業界再編が行われている鉄鋼業界を事例として研究していく。

2. 背景

鉄鋼は自動車、船舶、機械から日用品等、私たちの生活を支える基幹産業である。2000年以降、中国の鉄鋼需要により業績回復をしているが、2000年以前は業績低迷に悩まされていた。日本の粗鋼見掛消費量の推移を見ても、1973年をバブル期に最高水準の1億トン以上を記録してからは2000年までは、ほぼ右下りの数値になっている。また、鉄鋼業界は2002年に日本鋼管と川崎製鉄が統合し、JFE スチールとなり、2012年には新日本製鐵と住友金属工業の経営統合により新日鐵住金が生まれた。海外でも、ミッタル・スチールとアルセロールの巨大統合等、業界再編が続いている。

これらは、衰退期における戦略の、コストリーダーシップ戦略と集中戦略を組み合わせた戦略を用いているとも考えられる。

本論文では成熟産業において、長期的な成長を達成するにはどうしたら良いのか、成熟、衰退期に直面し、業界再編が行われている鉄鋼業界を事例として研究していく。

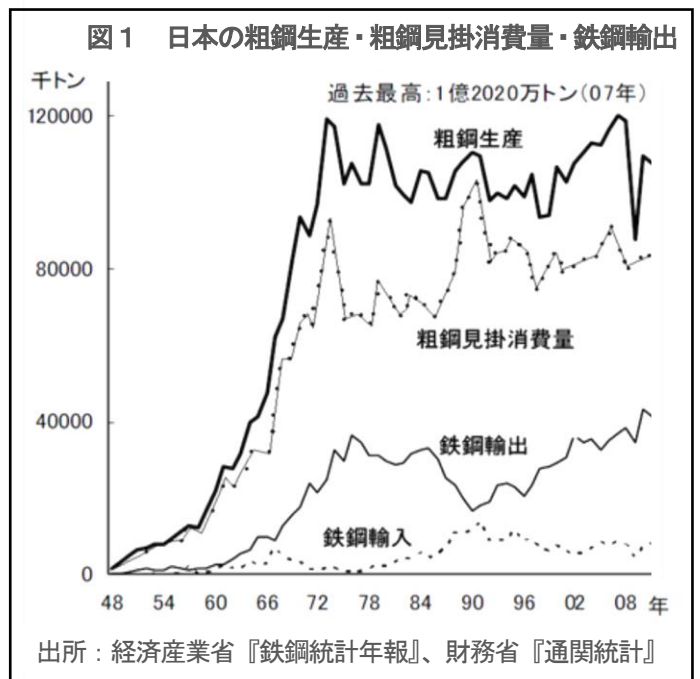
3. 目的

鉄鋼業界という成熟産業で、長期的な成長を達成する為の要件について、JFE スチールと新日鐵住金を中心に事例研究を行う。そこから成熟期、衰退期における企業戦略のモデル化をする。

4. 研究方法

鉄鋼業界と言っても範囲が広いので、日本の高炉メーカーに的

を絞り、鉄鋼業界の現状を歴史やビジネスモデルから把握し、業界再編がなぜ行われているのか、また拡大する中国市場についても調査し、日本の鉄鋼業界が今後どの様に展開していくべきか考案する。更に、そこから得た知識をもとに、成熟産業が長期的な成長を達成する為に、とるべき経営戦略について論じる。



5. 本論

私たちの日常生活に必要な不可欠な鉄を扱い、今日の日本を支える基幹産業である鉄鋼業界は、業界再編に加え、中国の鉄鋼需要等、転換期にある。そうした背景から、鉄鋼業界の現状と課題について調査した。

日本の高度経済成長と共に推移してきた鉄鋼業界は、バブル崩壊以降、低迷していたが、2000年以降、中国の鉄鋼需要の高度成長により、回復していた。しかし、中国国内の生産能力向上により、需要と供給のバランスが崩れつつある事がわかった。更に、アルセロールとミッタル・スチールの経営統合により、日本の鉄鋼メーカーがこれまで築いてきた国際的な鉄鋼業界の秩序が崩壊し、そうした現状を打破する必要も出てきた。

そうした中で、NKKと川崎製鉄の経営統合により、JFE スチール

が、続いて、新日本製鐵と住友金属工業の経営統合により、新日鐵住金が誕生した。

JFE スチールは、同じ様な製品を扱う企業同士の合併であった為、規模の拡大と設備等の統廃合を行い、類似品の原料の一括購入や、物流の集約等、効率化を図り、コスト削減を狙っていた。統合の主な狙いは、国内シェアを独占しつつある新日本製鐵の対抗軸として、協調型から競争型へ移行し、日本の鉄鋼業界の活力を上げると同時に、競争型社会で勝ち抜ける仕組みづくりであった。そして、世界でも引けをとる事なく、競争できる様な仕組み作りにも力を入れた。

結果、この巨大統合は見本として業界再編を促した。特に、タスキ掛けの考えを払拭した適材適所の人事や、合理的な考え方に則った設備の統廃合は大きな功績である。

事業再編、重複設備の廃棄等によって稼働率を向上させ、物流や資材調達の見直しによってコスト削減を実現させた。更に、規模の拡大により価格競争力も向上した。この統合により、高付加価値の品揃えに加え、低生産コストの面で非常に効率的な生産をする様になり、規模や生産性等、様々な面で世界最大で最強の製鉄所となった。更に、西日本製鐵所の粗鋼生産量は国内トップとなり、発足と同時に掲げていた中期経営計画の業績目標は2年で達成し、2005年の経常利益は目標の2倍以上の数字を上げた。中国の鉄鋼需要や日本高炉の生産拡大、需給改善による価格上昇といった外部環境の変化と、統合による規模のメリットが上手く作用し、2005年の経常利益は新日本製鐵を上回る程の高収益であった。

新日鐵住金も同様に、高炉の統廃合や経営の効率化、規模の拡大により、シェア拡大、存在感や発言力、競争力を高め、様々な場面で優位性を持つという目的で統合した。JFE スチールと異なる点は、合併企業の得意分野が別で、互いの得意分野を活かす事で相乗効果を生み出そうとした点である。結果、世界トップを独走するアルセロール・ミッタルに次ぐ世界2位の巨大鉄鋼メーカーとなった。しかし、企業規模はアルセロール・ミッタルの半分程度にとどまり、韓国のPOSCOとあまり大きな差がない上、売上高では新日鐵住金が上回る一方、収益力で負けている。POSCOに対し、技術力や提案力で優位性はあるが、収益力で劣っている理由は、法人税率の差や、円高とウォン安の為替変動にあると考えられる。この外部環境が続く限り新日鐵住金は、POSCOを大きく追い抜く事は難しく、POSCOが2か所に生産集約しているのに対し、新日鐵住金は高炉を持つ製鉄所を国内に8ヶ所もある。設備の集約が遅れている事と、従業員

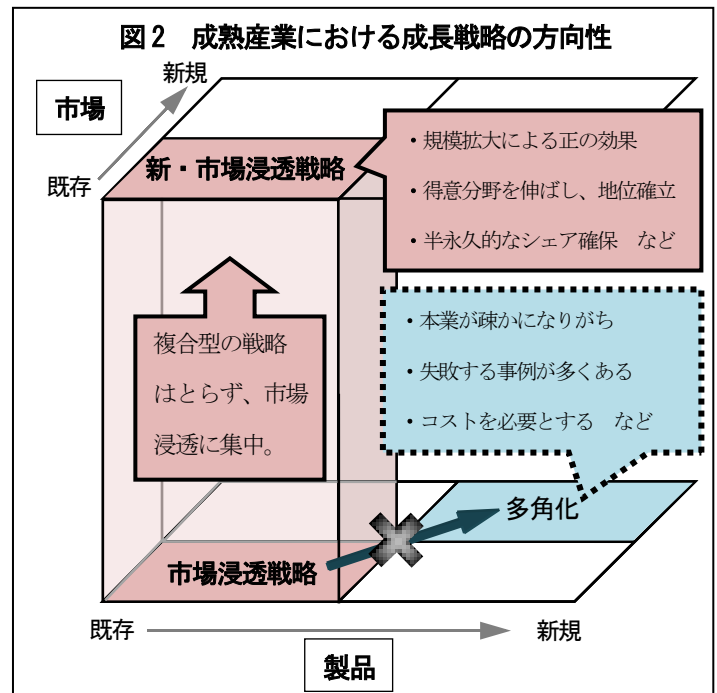
数も多い事も採算性を悪くしている要因の一つである、と分析するアナリストもいる。

6. 結論

以上の様に事例研究等をしてきた結果、成熟産業における経営戦略は、業界再編を進める事で事業の無駄を省き、規模を拡大する事が大切であるという結論に至った。

新規参入の脅威がほぼない成熟産業で、コストや差別化等の面で優位性を持ち、高いシェアを確保する事が出来たならば、キャッシュフローを潤沢に生み出す「金のなる木」を手にとけると考える。日本の技術力は強みであり、継続的に研究開発をしていく必要がある。また、日本の技術提案力も他国の企業には真似できない強みである。

金のなる木を得るまでに、既存企業の合併・多角化といった脅威が出現すると思われるが、そうした脅威よりも、本業に集中すると同時に、技術と提案力の優位性を維持し、市場浸透戦略を行う事で、他の脅威に影響される事のない、永続的なシェアを獲得する事が出来ると考える。



7. 参考文献

- [1] 『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社、M.E. ポーター
- [2] 『業界研究シリーズ 鉄鋼』日本経済新聞出版社、山口 敦
- [3] 『JFE スチール』出版文化社新書、山田清機・一柳正紀・山口敦
- [4] 『よくわかる鉄鋼業界』日本実業出版社、一柳正紀 など