

(V 続き) 2 鉄鋼業: 巨大企業の投資行動

課題

- 鉄鋼業の現状と課題を論じることを通して、日本の巨大企業の投資行動の一つのパターンをつかむ
- とくに国際競争の中での日本メーカーが置かれているポジションと競争戦略を明らかにし、それがどのような投資によって実行されているかを評価する
- より具体的には、持続的イノベーションと破壊的イノベーションという見地から、日本の高炉メーカーと電炉メーカーの競争戦略を評価し、将来を展望する

構成

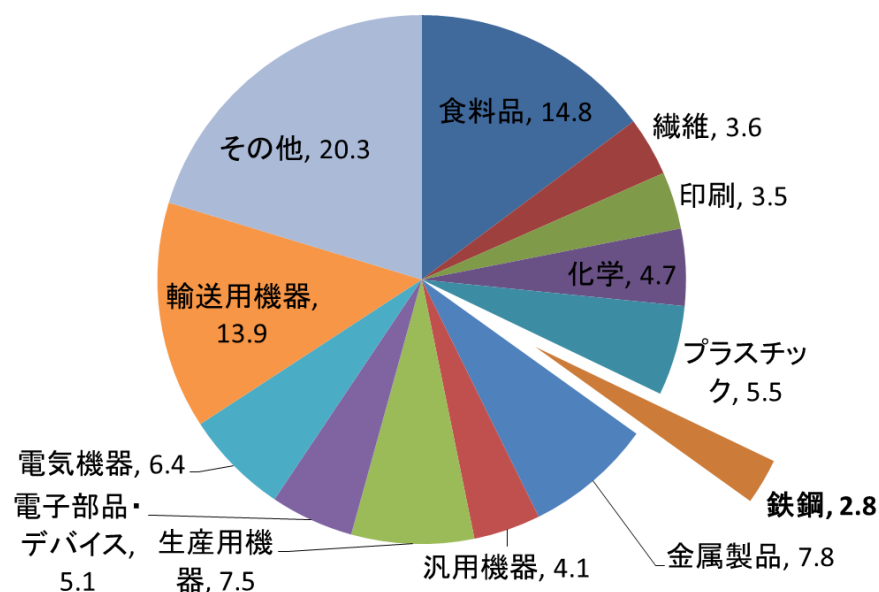
- 鉄鋼業の概要
- 分析視角：持続的イノベーションと破壊的イノベーション
- 高炉メーカーのグローバル高級鋼戦略
- 電炉メーカーの競争戦略
- 地球温暖化と日本鉄鋼業
- 補論：通商摩擦と日本鉄鋼業
- 日本鉄鋼業の将来

2-(1) 鉄鋼業の概要

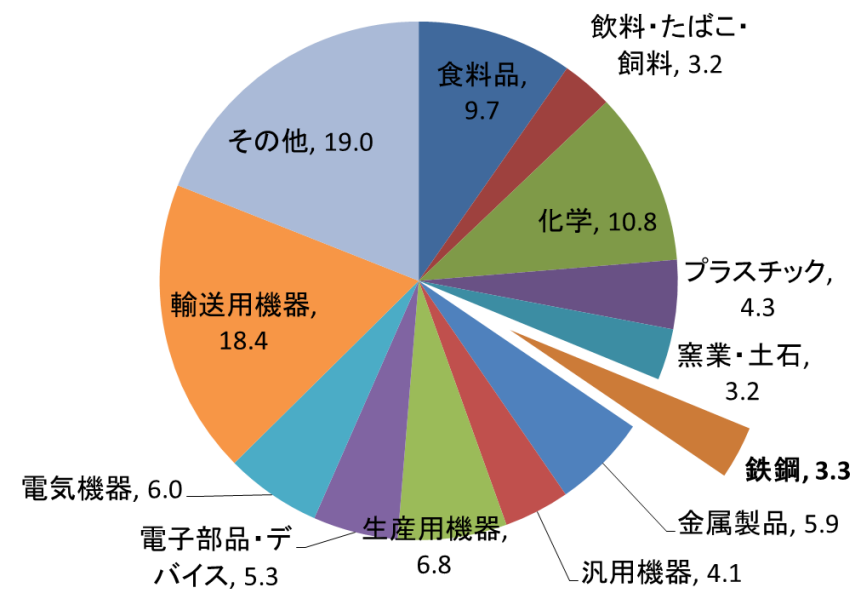
製造業における鉄鋼業の地位(2016年)

- 事業所数4625(全製造業の2.1%), 従業員数20万9748人(2.8%), 出荷額17兆8420億円(5.7%), 付加価値額3兆2444億円(3.3%)

製造業産業中分類従業員数比率



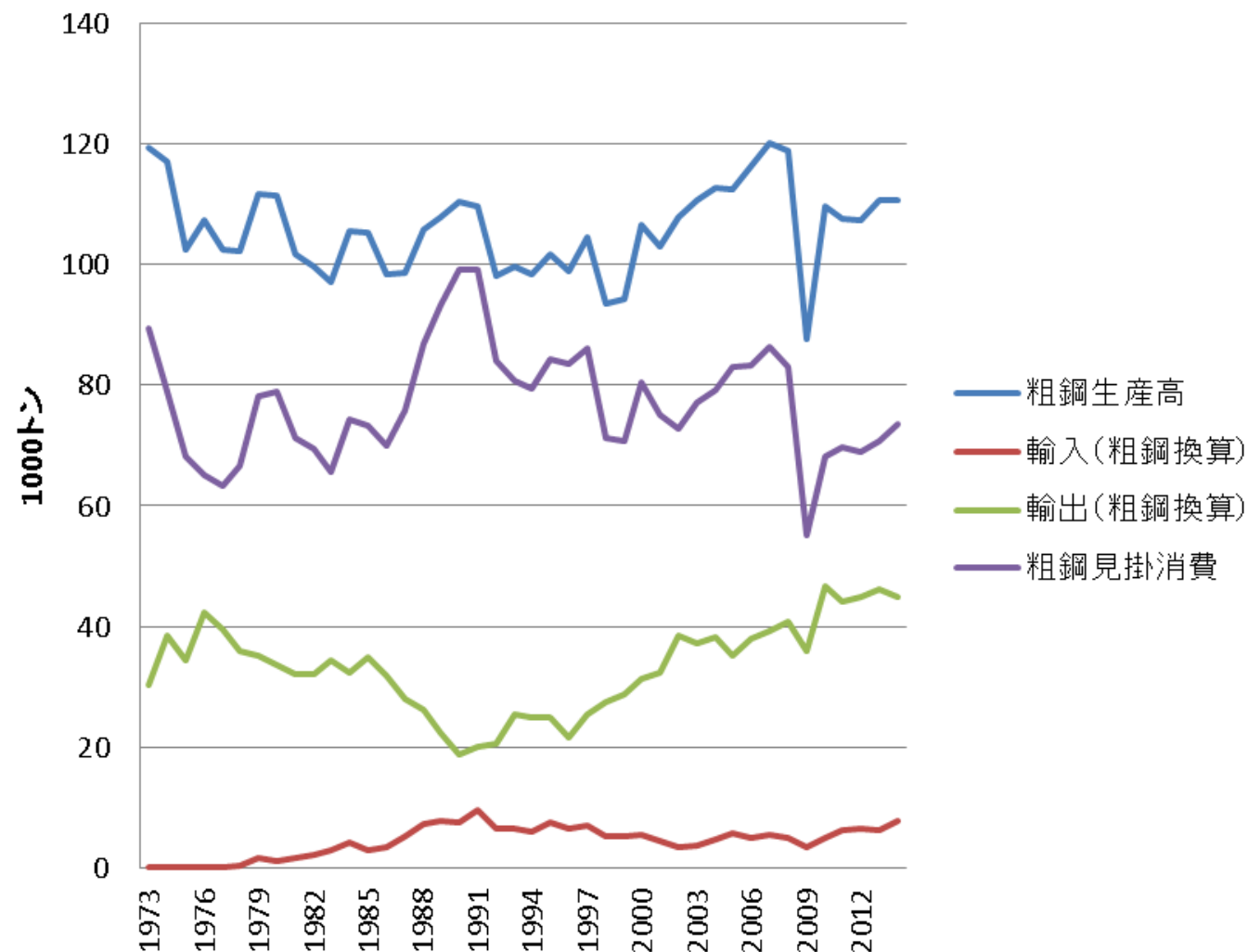
製造業産業中分類付加価値額比率



注: 3%を超える産業と鉄鋼を項目化。出所: 『平成28年経済センサス』。

鉄鋼需給の長期推移

- 国内市場は成熟：需要のピークは1991年度
 - － 見掛消費 = 生産 + 輸入 - 輸出
- 輸出依存度を高め、生産のピークは2007年度



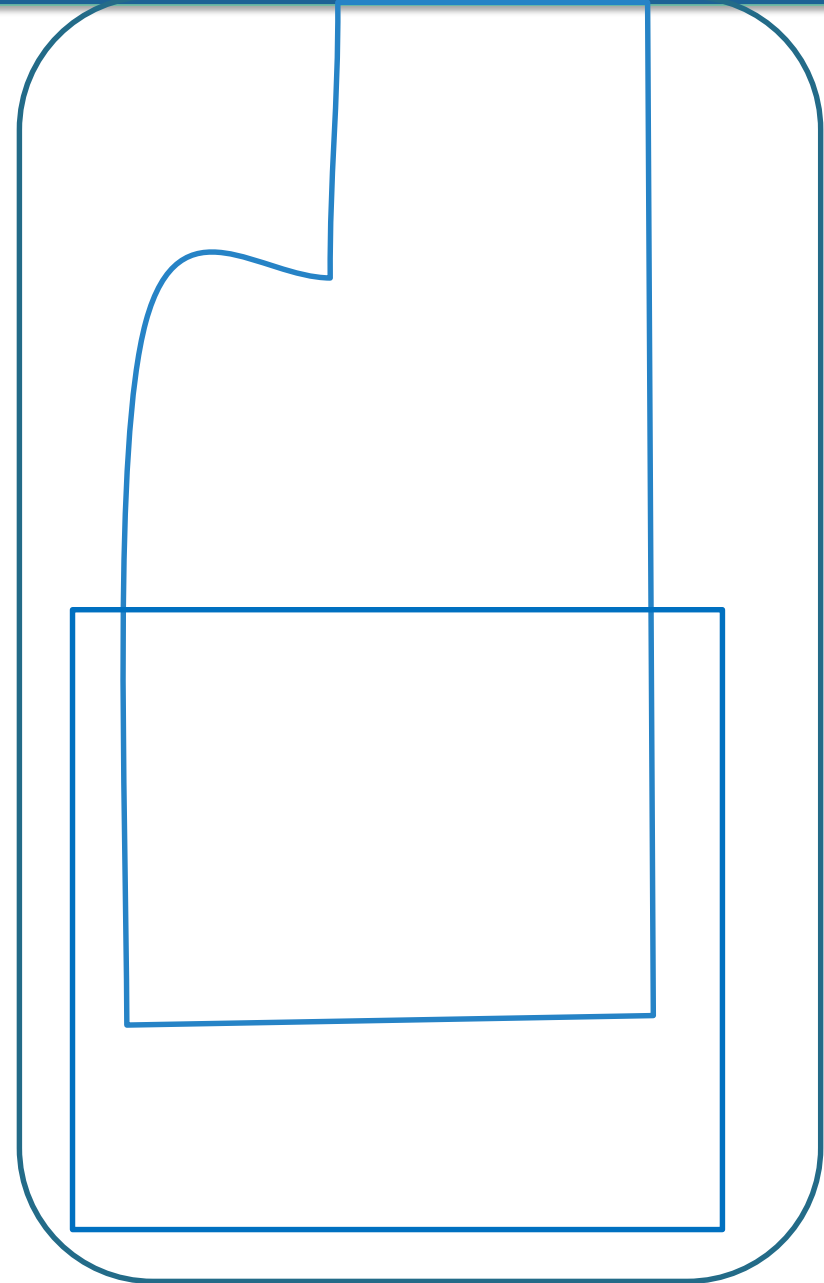
出所：日本鉄鋼連盟(各年)より作成。

鉄鋼業の製品と生産工程

- 製品(2通りの分類)
 - － 形状による分類
 - 条鋼類(軌条, 棒鋼, 線材, 形鋼, 鋼矢板など)
 - 鋼板類(厚中板, 熱延コイル, 冷延コイル, 表面処理鋼板など)
 - 鋼管類(溶鍛接鋼管, 継目無鋼管など)
 - － 成分・機能による分類
 - 普通鋼
 - 特殊鋼(機械構造用炭素鋼, 構造用合金鋼, 軸受鋼, ばね鋼, ステンレス鋼, 高抗張力鋼など)
- 生産工程
 - － 製鉄: 鉄鉄(iron)をつくる
 - － 製鋼: 鋼(steel)をつくる
 - － 圧延: ロールの中で母材を伸ばして必要な形状や表面性状をつくる
 - － 表面処理: 表面にめっきや塗装を行う
 - － 日本鉄鋼連盟による解説アニメ
 - <http://www.jisf.or.jp/kids/shiraberu/index.html#>

鉄鋼生産工程と基本的企業類型

- 高炉法による銑鋼一貫企業(高炉企業)
 - 製銑: 鉄鉱石をコークス等で還元し銑鉄(iron)をつくる
 - 製鋼: 銑鉄を脱炭し不純物を除去, 成分を調整して鋼(steel)にし, 鑄造して半製品にする
 - 圧延: 特定用途に特化した圧延機で延ばして形状や材質を整える
 - 表面処理: めっきや塗装を行う
- 電炉法による製鋼圧延企業(電炉企業)
 - 製鋼: スクラップを溶解し, 不純物除去・成分調整をし, 鑄造して半製品にする
 - 圧延(高炉企業に同じ)
 - 普通鋼企業と特殊鋼企業に分かれる
- 単純圧延・製管企業
 - 母材(半製品, 熱延コイル, 冷延コイルなど)を特定の圧延機で圧延して製品にする
 - 圧延と表面処理のいずれか, または両方を行う



高炉(製鉄工程)(内容積5000m³クラス)

以下4スライドの写真はいずれも新日鐵君津製鉄所の設備で、新日鐵君津製鉄所パンフレット、2000年版より。

純酸素上吹き転炉（BOF）とスラブ用連続鑄造機（製鋼工程）

ホット・ストリップ・ミル(圧延工程)

コールド・ストリップ・ミルと 溶融亜鉛めっきライン(圧延・加工工程)

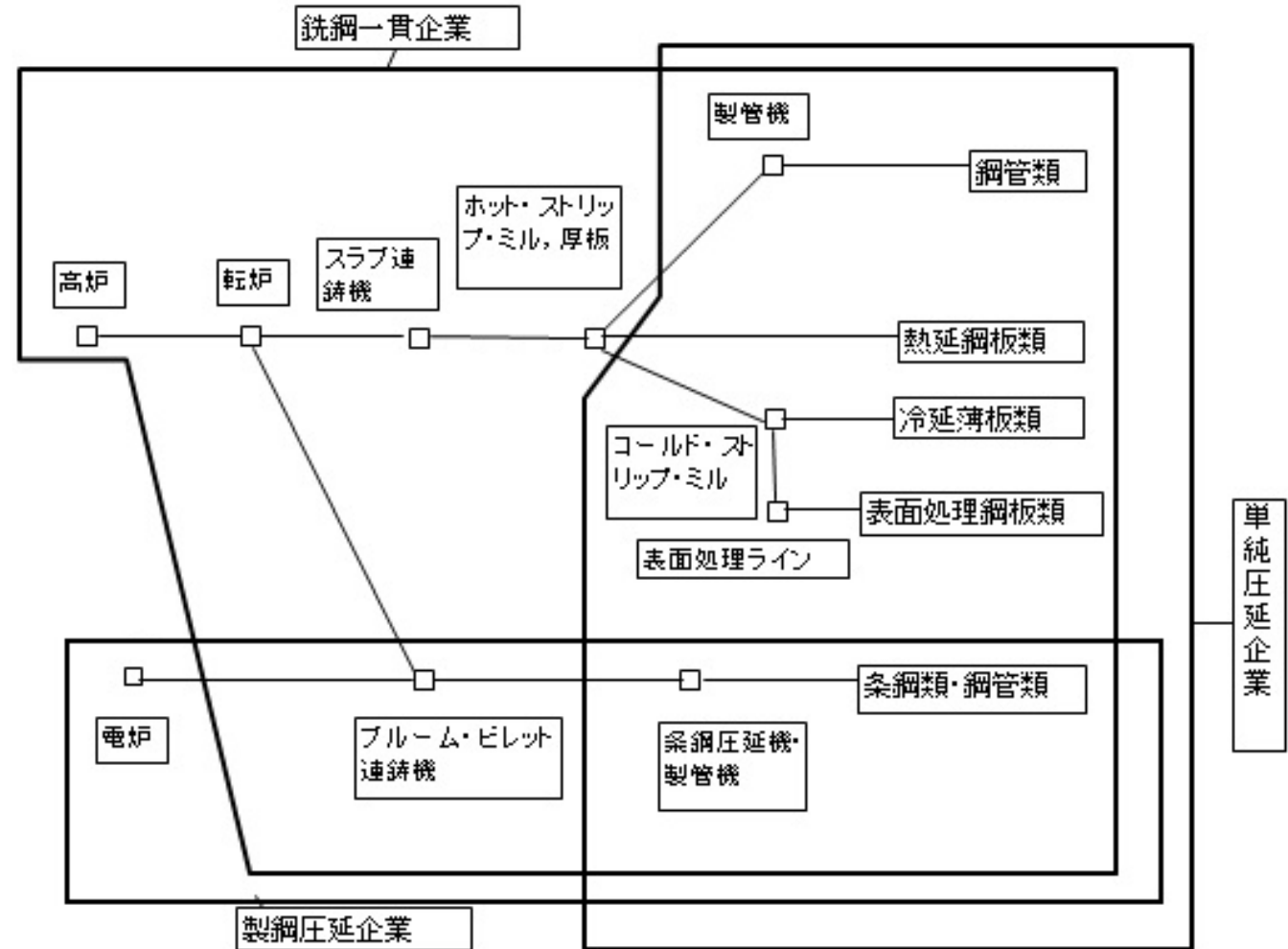
電気炉と条鋼（棒鋼）圧延機（製鋼・圧延工程）

単圧企業の逆転式冷間圧延機と小規模な溶融亜鉛めっきライン

ベトナムのHoa Sen Groupのもの。圧延機は2007年8月，めっきラインは2006年8月撮影。

工程・製品・企業類型の関係

- 拡散型工程
 - 川上の方が大ロット生産。大規模装置
 - 産業は収斂型。
前節スライド参照
- 支線分岐型工程
 - ある工程の産出物は、最終製品にもなるし次工程の母材にもなる



各企業類型の特徴

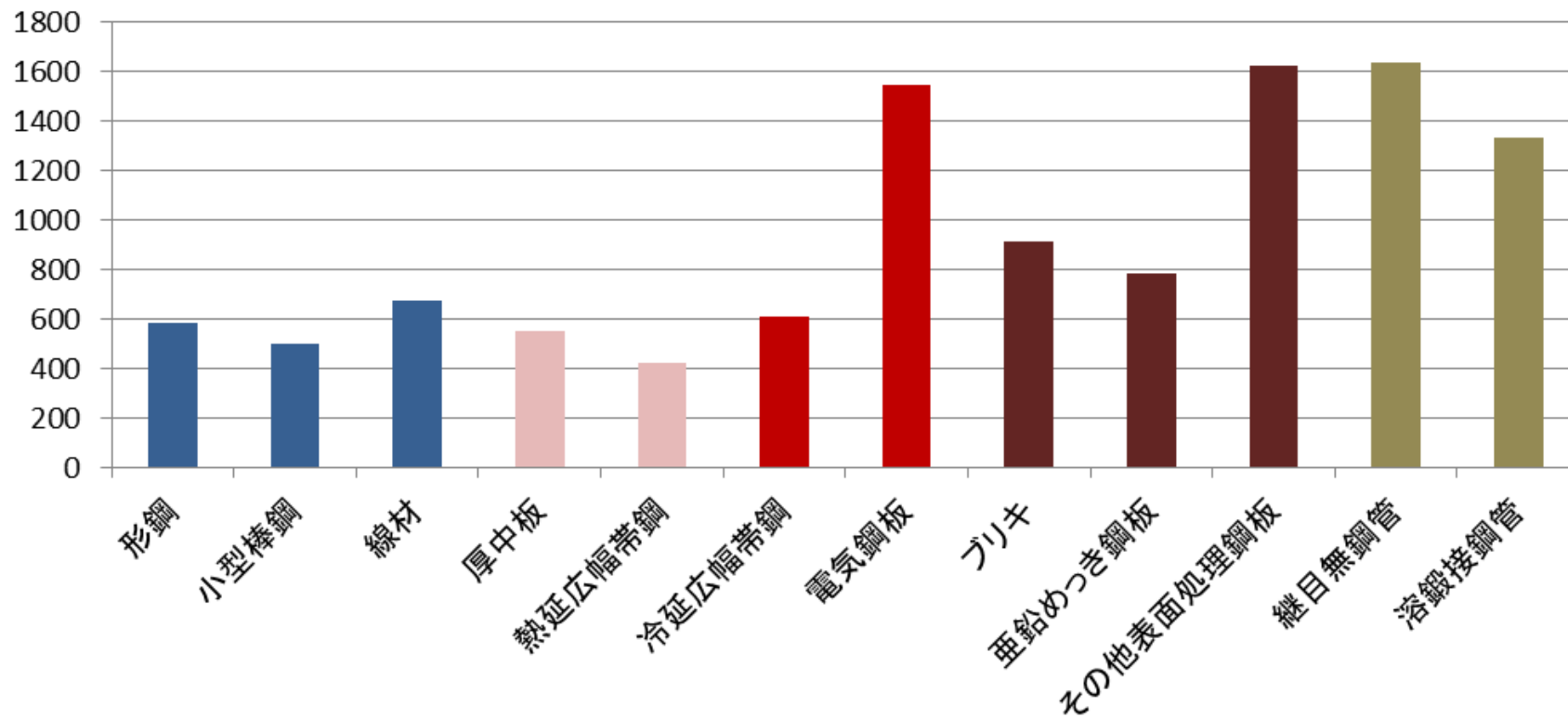
| 企業類型 | 規模の経済性(最小効率規模) | 製品 | 高級鋼材 |
|---------------------------------------|--------------------------|----------------------|------------------------------------|
| 高炉企業(日本製鉄, JFE スチール, 神戸製鋼所, 日新製鋼) | 大(300万トン以上) | フルライン。鋼板類に重点を置くことが多い | 中心的生産者。とくに <u>大量生産可能な高級鋼材</u> 。鋼板類 |
| 普通鋼電炉(東京製鉄, 大和工業, 共英製鋼, 大阪製鉄, トピー工業等) | 中(30万トン以上) | 条鋼類中心。次第に鋼板類に拡大 | 困難だが, 徐々に高級鋼にも進出 |
| 特殊鋼電炉企業(大同特殊鋼, 愛知製鋼等) | 小(数万トンから) | フルライン | 可能。とくに小ロット・少量生産の高級鋼材 |
| 単圧企業(丸一鋼管, 淀川製鋼等) | 通常は小(冷延:10万トン, めっき:5万トン) | フルライン | 困難。高炉企業と連携した鋼板単圧なら可能。 |

主要メーカーの粗鋼生産シェア（2016年度）

出所：鉄鋼新聞社ウェブ
サイト
([https://this.kiji.is/
300812083086804
065](https://this.kiji.is/300812083086804065))。

鋼材の品種別付加価値

- 普通鋼では，条鋼類よりも鋼板類，鋼管類の方が付加価値が高い



- ほど付加価値が増す

- 以下は普通鋼輸出単価 [スライドジャンプ](#)



日本の普通鋼鋼材品種別輸出単価(2015年)

注: 単位はトン当たりドル。

出所: 日本鉄鋼連盟(2016)pp.142-143より作成。

鋼材のグレードの一例

- グレードの違う鋼材の差別化は不完全で、価格は相互に影響する [スライドジャンプ](#)
 - 川上の工程が同一
 - 差別化マーケティングが不十分(トン売り)
 - 大まかには建設用に汎用品が多く鉱工業用に高級品が多い

| | 条鋼類 | 鋼板類 | 鋼管類 |
|-----|--------------------------|--|-----------------------|
| 高級品 | 特殊鋼棒線(PC鋼線やピアノ線の素材)) | 自動車車体パネル用GA鋼板・GI鋼板, 自動車車体用ハイテン鋼板, 家電用EG鋼板・PPGI鋼板, 方向性電磁鋼板, 造船用厚板 | 油井用継目無鋼管, パイプライン用大径鋼管 |
| 中級品 | 大型形鋼 | 配電盤用冷延鋼板, 家具用冷延鋼板, 建設用カラー鋼板, 建設用亜鉛めっき鋼板(高級), 一般向けステンレス鋼板 | 機械構造用鋼管 |
| 低級品 | 建設用丸棒, 異形棒鋼, 建設用線材, 小型形鋼 | 汎用厚板, 汎用熱延・冷延鋼板, 建設用亜鉛めっき鋼板, 狭幅帯鋼 | 汎用鋼管 |

2-(2) 分析枠組み：持続的イノベーションと 破壊的イノベーション

クリステンセンらのイノベーション分類(クリステンセン&レイナー, 2003=2003)

- 持続的イノベーション: 既存の製品・サービスの性能向上を実現することによって, 確立された性能向上曲線にそって企業を押し上げていくイノベーション
- 破壊的イノベーション: 主流市場の顧客には使いようがないイノベーション。既存のイノベーションとは異なる, 新しい性能次元を生み出すことによって, 新しい性能向上曲線を定義する。
 - 支配的な製品・サービスよりある側面での性能は_____が, 他の側面(シンプルな使い勝手のよさ, 低価格など)で優れている
 - ローエンド型と新市場型がある

破壊的イノベーションのモデル

破壊的イノベーションが成功するメカニズム

- インセンティブの非対称性
 - ローエンド市場や新市場は市場規模が小さく、利益率が低い
 - 既存企業は参入しようとしなない＝過剰満足の顧客や満たされない顧客がいる
 - 新規参入企業は参入しやすい
- 性能向上の帰結
 - 持続的イノベーションを進めると、既存企業の製品・サービスは市場の要求を追い抜いてしまう
 - 破壊的イノベーションを進めると、製品・サービスがついに主流の顧客の要求に追い付く

ミニミル(普通鋼電炉メーカー)によるアメリカ鉄鋼業の破壊

- ローグレードから参入して徐々に上位市場へ移行
- 高炉メーカーは高級鋼に集中して利益率確保。
- ミニミルは薄スラブ連続鋳造+コンパクトストリップ技術で薄板も製造できるようになる。
 - 電炉製鋼比率: 1988年36.9%→2016年67.0%(日本鉄鋼連盟(各年))



高炉メーカーの
性能向上曲線

出所: クリステンセン&レイナー
(2003=2003)p.
45。

日本の鉄鋼業への示唆：課題設定

- 高炉メーカーは高級鋼を軸にしたグローバル戦略を採用している。いわば持続的イノベーションを追求
- 高級鋼市場での競争のためにどのような投資を行っているか。その展望は
- 持続的イノベーションを追求するが故の失敗の罨はないか。破壊的イノベーションの余地はあるか。あるとすれば、誰が担い手になるのか
- 上記のモデルに当てはまらない部分を含めて、日本鉄鋼業の投資行動の課題は何か

2-(3) 高炉メーカーのグローバル高級鋼戦略

高級鋼戦略

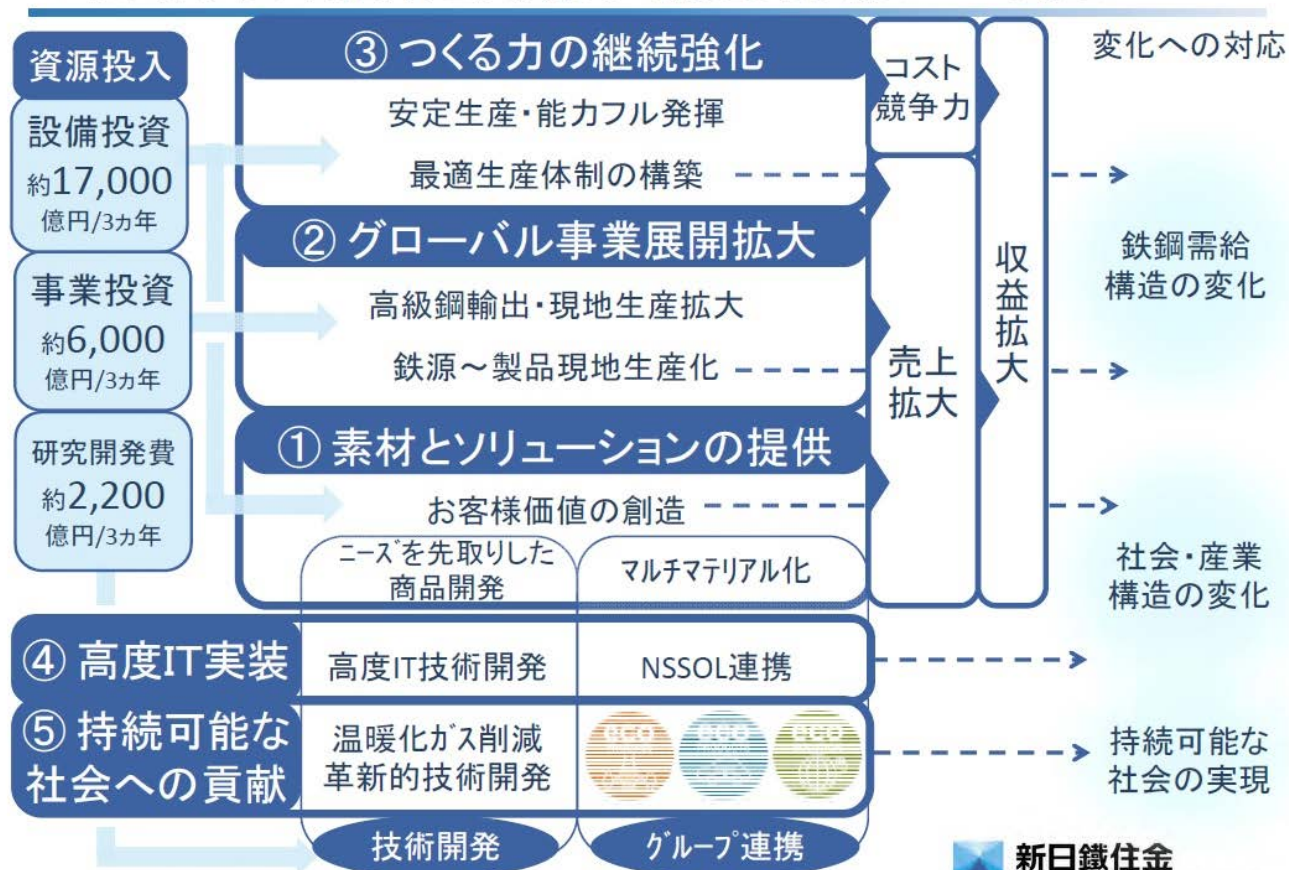
- 新興国の台頭により価格競争が激化
 - 設備投資, 研究開発投資においても韓国, 中国, 台湾メーカーが台頭
 - 日本メーカーにとって, 大型設備への投資によるスケールメリット享受は競争の前提だが, それだけを主要戦略にはできない
 - そのため, 高級鋼による製品差別化を主要な競争戦略としている
 - しかし大型高炉企業として操業するには も必要である
- 「高級鋼」に業界共通の定義はない
 - 品種レベルでも平均的な付加価値の差はあるが(スライド18)
 - 同一品種にもさまざまな仕様の鋼材がある。何が高級鋼かは, 個別に列挙するしかない(スライド19)

日本製鉄の場合

- ①②に注目：高級鋼による差別化とグローバル展開ということ

主要取り組み施策と長期的・構造的変化への対応

10



出所：新日鐵住金2020年
中期経営計画説明会資料,
2018年3月2日
(http://www.nssmc.com/common/secure/ir/library/pdf/20180302_800.pdf)。

自動車産業の重要性

- 国内需要に占める比重の増大
- ただし量は伸び悩み。自動車の需要と生産が
ため

普通鋼鋼材需要部門別消費量推計

| | 1995年度 | | 2005年度 | | 2015年度 | | 1995→ 2005増減 | 2005→ 2015増減 |
|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------|-----------------|
| 土木 | 10,707 | 16.1% | 7,010 | 11.1% | 6,588 | 13.6% | -3,697 | -422 |
| 建築 | 22,663 | 34.1% | 20,808 | 32.9% | 14,557 | 30.1% | -1,855 | -6,251 |
| 造船・海洋機器 | 3,463 | 5.2% | 5,612 | 8.9% | 4,324 | 8.9% | 2,149 | -1,288 |
| 自動車 | 10,977 | 16.5% | 13,413 | 21.2% | 10,762 | 22.2% | 2,436 | -2,651 |
| 産業機械 | 5,307 | 8.0% | 5,915 | 9.4% | 4,609 | 9.5% | 608 | -1,306 |
| 電気機械 | 4,321 | 6.5% | 3,868 | 6.1% | 2,917 | 6.0% | -453 | -951 |
| 二次製品 | 4,661 | 7.0% | 3,298 | 5.2% | 2,260 | 4.7% | -1,363 | -1,038 |
| その他 | 4,357 | 6.6% | 3,263 | 5.2% | 2,415 | 5.0% | -1,094 | -848 |
| 総計 | 66,456 | 100.0% | 63,188 | 100.0% | 48,432 | 100.0% | -3,268 | -14,756 |

出所：
日本鉄鋼連盟
(各年)
より作成。

ポリュームの大きい高級 鋼：自動車用鋼板

- 年間1000万トン前後の鋼板が自動車用に使用される
- 高抗張力鋼のハイテン(590MPa級以上), 超ハイテン(980MPa級以上)の需要が拡大
 - 車体軽量化, 衝突安全基準強化(EV, 自動運転車でも重要)
 - 強度と加工性のよさの両立がカギ
- 外板には表面処理鋼板(GA:鉄亜鉛合金化めっき鋼板)を使用
 - 耐食性, 鮮映性, 加工性の両立

日系自動車企業に対する納入での優位性

- 日本の自動車企業は高抗張力冷延鋼板，軸受鋼，一部の表面処理鋼板（GA鋼板）といった高級鋼材に関しては，日本企業製のものを必要としている（JRRCM-NEDO，1999:34）。
- 日本の自動車企業による高抗張力鋼の調達先は，日本の鉄鋼企業である（IRC，2004:47-75）。
- ただし自動車がインテグラル型製品なので品質設計最適化の要求が厳しく，多品種・小ロット生産を強いられ，競争力はあるが利益が出にくい（川端，1995，2005，2006）。

新興国が台頭する自動車生産

- 自動車用鋼材市場も新興国に展開
- 輸出または_____によってこの市場を捕捉することが課題

←2018年世界の国別自動車生産(乗用車, 商用車計)ランキング。

原資料: International Organization of Motorvehicle Manufactures.

出所: Global Noteウェブサイト

(<https://www.globalnote.jp/post-3184.html>)。

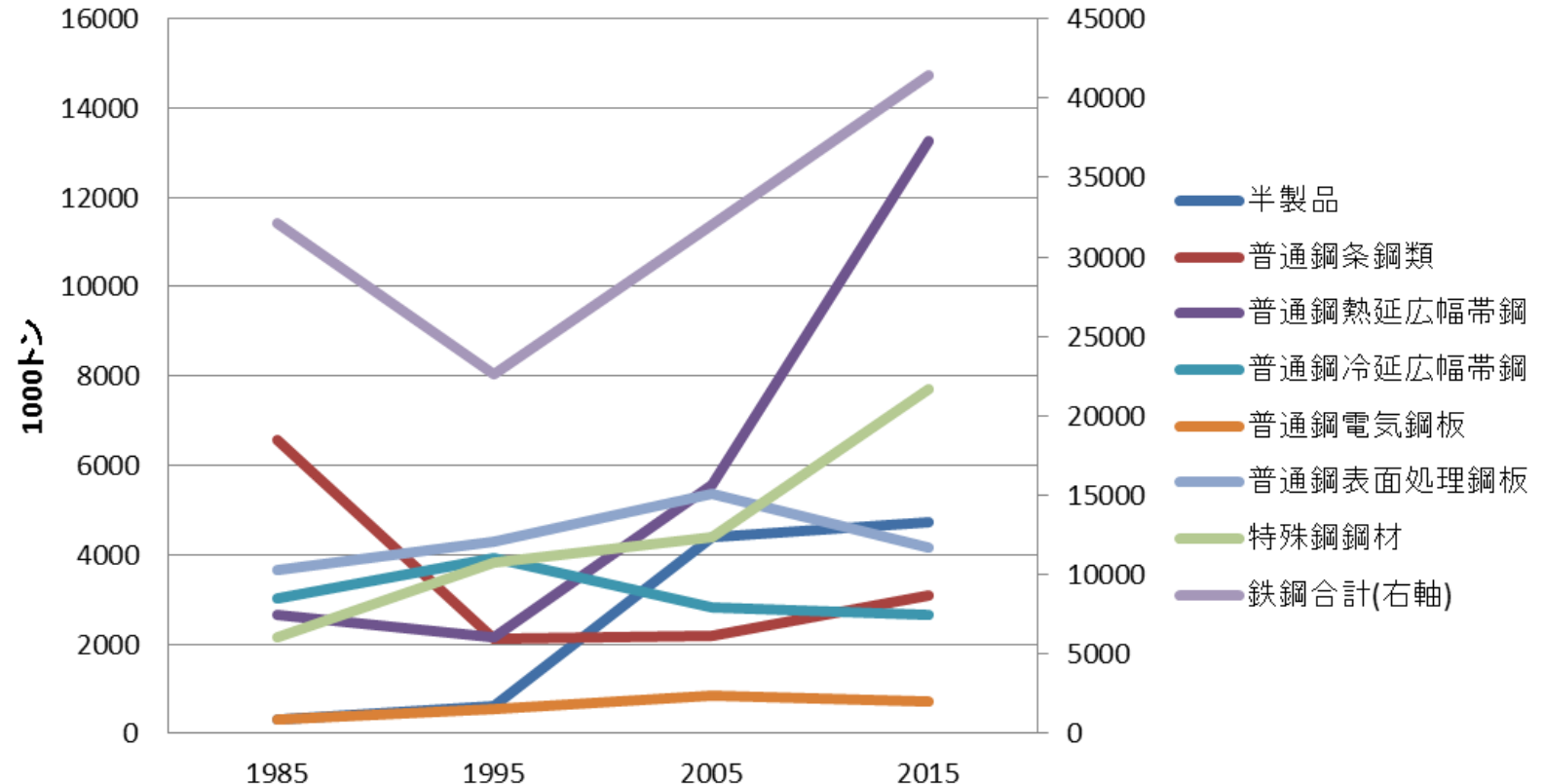
高級鋼の投資競争上の問題

- グローバル競争
 - 国際M&Aで巨大化した伝統的製鉄国(欧米+ロシア)企業
 - 新鋭設備への投資で台頭する新興国企業(中・韓・台・印・ブラジルなど)
- 経年劣化する設備を更新する投資の課題
 - どのような規模をめざすのか？
- グローバルな生産システム展開
 - 全世界で高級鋼をつくるのか？市場適応して汎用品も重視するのか？
 - 一貫製鉄所の海外展開か_____か
- 投資形態の問題
 - 海外での設備投資か_____か

日本の鉄鋼輸出の変化

- 円高傾向の1990-2000年代も輸出競争力を維持
- 低付加価値の条鋼類輸出は減少
- 高付加価値の電気鋼板, 特殊鋼の輸出は増加
- 付加価値が低い半製品が伸びているという謎
- 鋼板類の中で, 付加価値が低い熱延コイルが最も伸びているという謎
 - 付加価値は熱延<冷延<表面処理なのに

日本の品種別鋼種別鉄鋼輸出



注: 年度により10年おきにみたもの。
出所: 日本鉄鋼連盟(各年)より作成。

現地生産拠点の展開: 日本製鉄の場合

- 自動車用薄板が最大の目玉
- 「下工程」であって一貫製鉄所でない
(後述)

出所: 新日鐵住金2020年中期経営計画説明会資料, 2018年3月2日

(http://www.nssmc.com/common/secure/ir/library/pdf/20180302_800.pdf)。

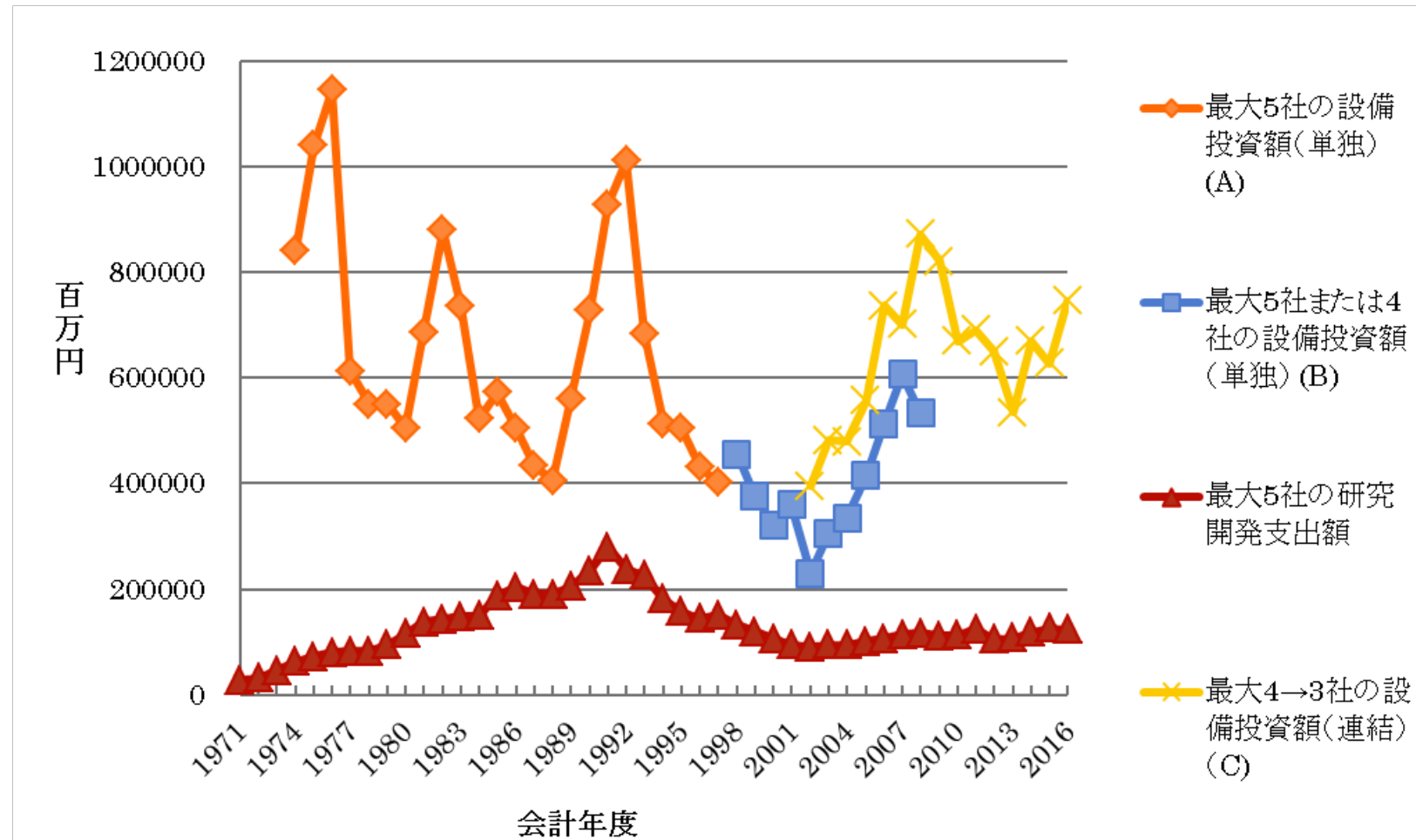
事業と設備投資規模の企業間比較

- 日本の大手2社は世界最大級で設備投資の金額・比率も高い
- 多国籍企業Arcelor Mittal, 台頭する新興国大手と競争しなければならない

| (数値は2016年のもの) | 粗鋼生産 | 売上高(100万 ドル) | 設備投資(100 万ドル) | 設備投資/売 上高 |
|-------------------------|-------|-----------------|------------------|--------------|
| 新日鐵住金(現・日本製鉄)(日本) | 45170 | 39607 | 3001 | 7.6% |
| JFEホールディングス(日本) | 30410 | 28289 | 2007 | 7.1% |
| POSCO(韓国) | 41560 | 43851 | 1931 | 4.4% |
| 中国鋼鉄(台湾) | 15520 | 9038 | 611 | 6.8% |
| 宝山鋼鉄(中国) | 27449 | 26741 | 2123 | 7.9% |
| TATA Steel(インド) | 26310 | 17354 | 1135 | 6.5% |
| Arcelor Mittal(ルクセンブルグ) | 90767 | 56791 | 2444 | 4.3% |
| US Steel(アメリカ) | 14218 | 9045 | 306 | 3.4% |
| Nucor(アメリカ) | 19307 | 16208 | 618 | 3.8% |
| Thyssen Krupp AG(ドイツ) | 17240 | 41315 | 1173 | 2.8% |
| Severstal(ロシア) | 11630 | 5812 | 494 | 8.5% |

出所: 日本鉄鋼連盟(2017)と各社公表数値より作成。

設備投資・研究開発支出の推移



注：設備投資は、2002年度までは新日鉄、NKK、川崎製鉄、住友金属工業、神戸製鋼所の5社。2003年度からは新日鉄、JFEスチール、住友金属工業、神戸製鋼所の4社。2012年度からは新日鉄住金、JFEスチール、神戸製鋼所の3社。研究費支出は常に鉄鋼メーカー最大5社。

設備投資は、1998年度及び2002年度で基準が変わり、連続していない。

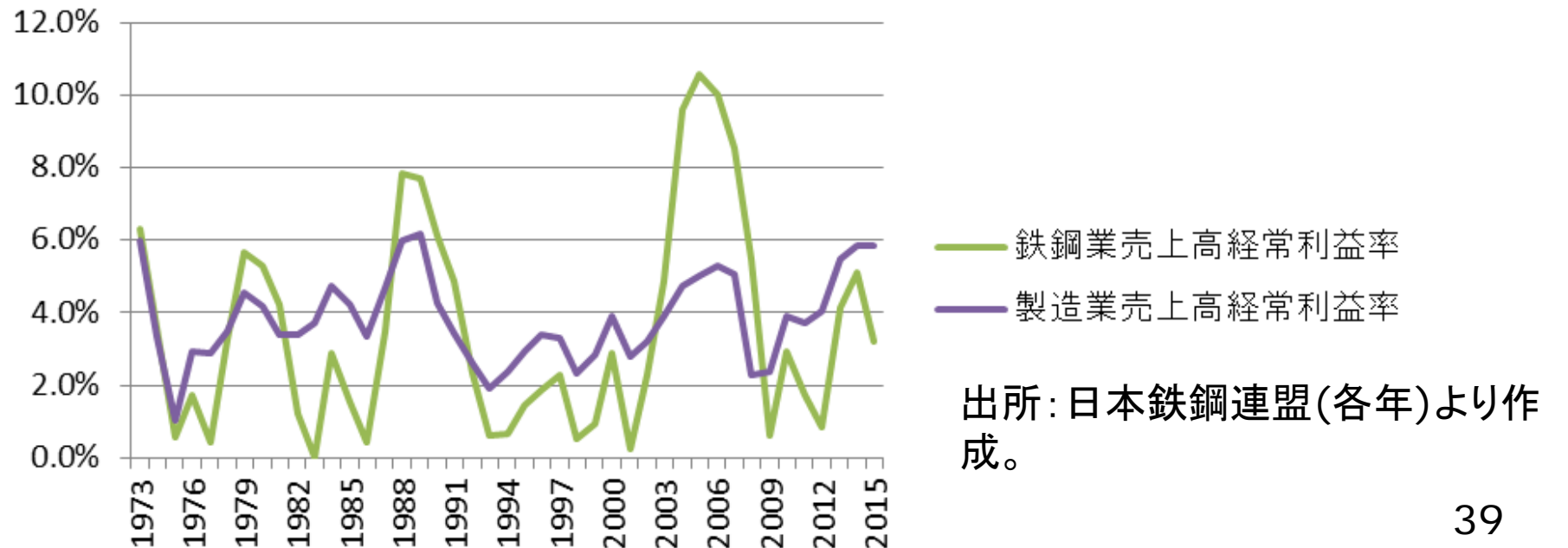
出所：研究開発費は総務省(各年)、設備投資A、Bは日本鉄鋼連盟(各年)、設備投資Cは各社公表資料。

設備投資・研究開発の量的限界

- 景気に大きく左右される設備投資
 - 設備の老朽化に改修・長寿命化で対応
 - 新プロセス開発の停滞。鉄鋼一貫技術の改良で対応
 - 高炉を代替・補完するはずだったDIOS(溶融還元法)を実用化せず
 - 2000-2010年代の設備投資重点
 - コークス炉, 高炉など老朽設備の更新
 - 高級鋼製造のためのボトルネック解消投資
- 研究開発投資はバブル期がピーク
 - 2016年度売上高比率1.98%で, 全製造業4.25%に及ばない(総務省(各年))
- 1970-80年代のように, 量的に設備投資・研究開発で他国企業を引き離すことは難しい
 - いまの日本メーカーにとって, 海外に大型一貫製鉄所を過半数出資で建設することは容易ではない(高級鋼主体なら60-80億ドルかかる)

投資を制約する鉄鋼メーカーの収益性

- 高級鋼でも高い利益率は出にくい(川端, 1995, 2005, 2006)
 - 円高圧力
 - 新興国台頭による激しい国際競争
 - 差別化が十分でない商品
 - 自動車産業からの厳しいコスト・品質要求による開発・生産コストの上昇
- 日本製鉄, JFEグループとも, 2017年まで目標としていたROE10%は実現できていない(以下のグラフはROSを表示)。

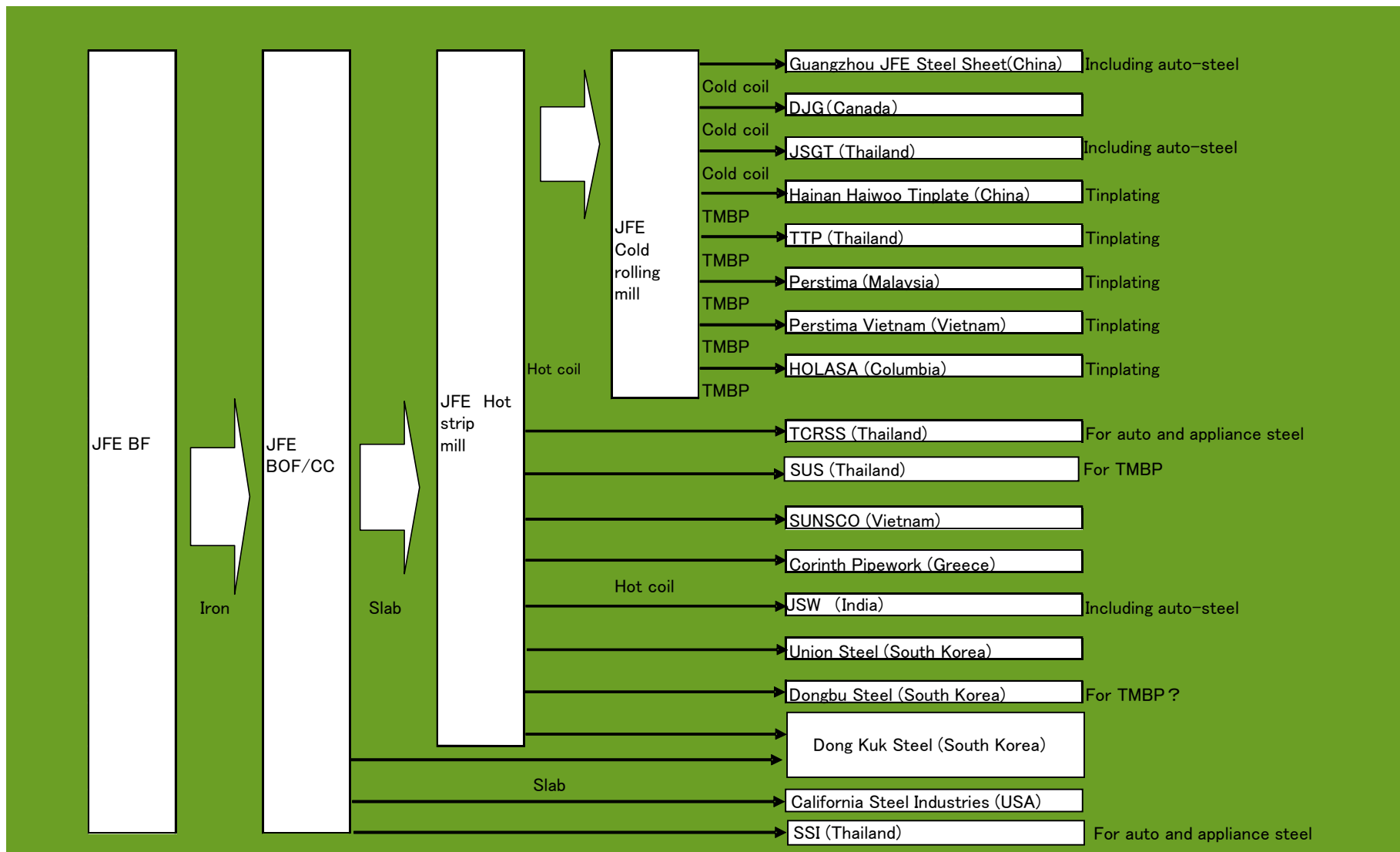


海外生産の戦略(1)

- 高級鋼グローバル・バリュー・チェーンの編成(A)
 - 日本から母材を送り, 現地で圧延・加工する工程間国際分業
 - 輸出構造の変化はこれが原因
 - 日本で製鋼まで→半製品(スラブ)輸出
 - 日本で熱延まで→熱延コイル(熱延広幅帯鋼)輸出
 - 川上から川下までの一貫管理 = _____ 型の工程を最適化(川端, 2008, 藤本, 2009, Kawabata, 2012)。前節スライド参照
 - 強み: 日本に近い品質の維持
 - 弱み: 生産量拡大速度が制限され, グローバルシェアは落ちる

高級鋼グローバル・バリュー・チェーン(A)の展開例

- JFEスチールの展開する工程間国際分業



出所: 各種資料より川端作成。

グローバル・バリュー・チェーン(A)と貿易(1)

- 日中韓の仕向け先別・品種別鋼材輸出
 - 特定品種が特定仕向け先に50万トン以上輸出されているものを表示した
 - 下線が引かれているのは、特定提携先への継続的母材輸出を含むもの

| 輸入側 輸出側 | 中国 | 日本 | 韓国 | 台湾 | インドネシア | タイ | ベトナム | インド | 中東計 | 中南米計 | 米国 | EU28 | アフリカ |
|------------|---|---------------------------|------------------------|-------------|--------|---------------------------------------|--------|------------------|-------|--------|--------------------|-------|--------|
| 日本 | 厚板869, 熱延871, 冷延567, 亜鉛637, 合金鋼1077 | | 半製品 1598, 熱延2192 | 半製品 1558 | 熱延556 | 熱延1665, 冷延606, 亜鉛676, 合金鋼910 | 熱延1034 | 熱延1248 | 熱延792 | 熱延1360 | 棒線666 | | 熱延1044 |
| 韓国 | 冷延1001, 亜鉛1094 | 熱延898, 冷延601, 亜鉛518 | | | | | 熱延890 | 熱延1409, 冷延654 | | 冷延594 | 熱延1149, 溶鍛接1059 | 亜鉛594 | |

グローバル・バリュー・チェーン(A)と貿易(2)

- 日本メーカーと韓国POSCOによる、前表下線部に対応した提携先・子会社との継続取引

| 輸出元 | 輸出先 | 品種 | 海外での次工程 | 輸出企業→輸入企業 |
|------|-------|-------------|---------------|-------------------------------|
| 日本 | 中国 | 熱延コイル | 冷延 | 日本製鉄→BNA |
| | | | | JFE→GJSS |
| | 中国 | 冷延コイル(TMBP) | ブリキめっき | 日本製鉄→広州太平洋馬口鉄 |
| | | | | JFE→福建中日達 |
| | | | | JFE→海南海宇錫板 |
| | 韓国 | 半製品(スラブ) | 厚板圧延 | JFE→東国製鋼 |
| | 台湾 | 半製品(スラブ) | 熱延 | 日本製鉄→中鴻鋼鉄 |
| | タイ | 熱延コイル | 冷延 | 日本製鉄→SUS |
| | | | | JFE→TCRSS |
| | タイ | 熱延コイル | 構造用鋼管の製管 | 日本製鉄→SNP, TSP |
| | タイ | 冷延コイル(TMBP) | ブリキめっき | 日本製鉄→STP |
| | | | | JFE→TTP |
| | タイ | 冷延コイル | 溶融亜鉛めっき | 日本製鉄→NSGT |
| | | | | JFE→JSGT |
| タイ | 冷延コイル | 電気亜鉛めっき | JFE→TCS | |
| ベトナム | 熱延コイル | 冷延 | 日本製鉄→CSVC | |
| インド | 熱延コイル | 冷延 | JFE→JSW Steel | |
| UAE | 熱延コイル | 冷延 | 日本製鉄→AGIS | |
| 韓国 | ベトナム | 熱延コイル | 冷延 | POSCO→POSCO Vietnam |
| | インド | 熱延コイル | 冷延 | POSCO→POSCO Maharashtra Steel |
| | インド | 冷延コイル | 焼鈍・表面処理 | POSCO→POSCO ESI |

出所:川端(2017)p. 27。提携先略称の正式名称もこのページを参照されたい。

海外生産の戦略(2)

- 高級鋼グローバル・バリュー・チェーンの編成(B)
 - 現地の提携先高炉企業から母材を調達し、圧延・表面処理する_____
 - 提携先高炉企業に技術協力して高級母材供給を保証
 - 強み: 少額投資で供給量の拡大可能
 - 弱み: 生産量のコントロール困難
 - 争点: 販売のイニシアチブ
 - 取れる場合: BNA。日系自動車メーカーへの販売も行う。日本並みの長期相対取引、サービス。
 - 取れない場合: 鞍鋼神鋼冷延高張力自動車鋼板有限公司。焼鈍工程(冷延の一部)など一部の工程だけ請け負う場合。

高級鋼グローバル・バリュー・チェーン(B)の展開例

• 現地化した上での提携先との企業間分業

アメリカで

Arcelor Mittal USA

→ I/N Tek・I/N Kote (日本製鉄・AM合弁)

中国で

宝山鋼鉄股份公司

→ 宝鋼新日鉄自動車鋼板有限公司(BNA)(日本製鉄・宝鋼合弁)

ベトナムで

Formosa Ha Tinh Steel
(JFE5%出資)

→JFEブランドで引き取って東南アジア各地に供給



海外生産の戦略(3)

- クロスボーダーM&Aによる生産規模拡大
 - 汎用鋼を含めて拡大。
 - 日本製鉄 + Arcelor Mittal → Essar Steel(インド)に買収提案中
 - JFEスチール → JSW(インド)に15%出資
 - 今後拡大するか？
- 課題
 - 一貫管理と高級鋼にフォーカスした戦略とは異なったものになる
 - 新興国の価格基準に合わせた のノウハウは持って
いない。共同出資者から吸収する必要

日本の一貫企業の選択肢は(1)？

- 投資の量でトップを行く時代は終わった→蓄積した能力活用と選択が必要
- 1. トランスナショナル・トップ
 - 高級品から汎用品までフルラインで、高炉転炉法，電炉法をミックスして作り分け
 - 高級鋼製造技術，汎用鋼製造技術の使い分け
 - 子会社自律により多様なマネジメントを統合
 - 役員は多国籍，R&Dを_____
 - クロスボーダーM&Aが必須
- 2. グローバル・トップ
 - 鋼板類中心の大型一貫製鉄所を新規立地で数か所構築(ブラジル？ベトナム？タイ？ミャンマー？)
 - 高級鋼生産技術，一貫管理を海外移転
 - 本社からのコントロール強い
 - 本社役員は日本人中心，R&Dは日本中心

日本の一貫企業の選択肢は(2)？

- 3. グローバル・ニッチA
 - グローバル・バリュー・チェーン展開により高級品に集中
 - 圧延・めっき合弁＋技術提携
 - グローバル・シェアの緩やかな低下は甘受する
 - 信頼性高いパートナーから母材を調達してできる限り量を維持
 - 本社からのコントロール強い
- 4. グローバル・ニッチB
 - 日本に優位があるが大量生産を必ずしも必要としない製品・工程に集中特化して投資
 - 自動車用鋼管, 鋼管杭, 特殊線材.....
- 5. ジャパン・フォートレス
 - グローバル・シェアは断念する
 - 日本国内の製鉄所で最新鋭技術・設備を維持し, 8000万トン程度の能力で国内プラスアルファに供給し続ける
- 現状, 日本製鉄とJFEは3から1への移行を模索しているがまだ3である。神鋼は3と4の中間に見える

2-4 電炉メーカーの競争戦略

電炉メーカーの地位(1)

- 電炉製鋼比率の停滞
- 小形棒鋼では支配的, 普通線材は高炉メーカーと拮抗(図は2013年度)

| 年 | 電炉製鋼比率 |
|-------|--------|
| 1986年 | 29.7% |
| 1996年 | 33.3% |
| 2006年 | 26.0% |
| 2016年 | 22.2% |

出所: 日本鉄鋼連盟
(各年)より計算。

電炉メーカーの地位(2)

- H形鋼では東京製鉄が高炉メーカーと拮抗するが、薄板市場ではわずかなシェア

日本の電炉メーカーはなぜ破壊ができないのか

- 高炉メーカーVS独立系電炉メーカー(とくに東京製鉄, 大和工業)
 - H形鋼戦争
 - 東鉄は田原工場から自動車用鋼板の供給を目指している
- 電炉製鋼は(意外と)先進国型の産業である
 - _____入手の便宜と安価な_____が必要
 - 日本は前者はあるが後者が無い。電炉メーカーの多くは夜間操業
- 電炉メーカーの半数近くは高炉メーカーの系列に入っている
 - 親会社を脅かす行動に出ない
 - 製品別に親会社と分業し, 地域別に子会社間分業
- 電炉メーカーは地域密着型
 - 単一地域, 単一製品の供給
 - 地域の需要に応じて稼働率調整(未稼働能力大きい)
 - 独立系は容易に撤退しない
 - 例: 東日本大震災の際の伊藤製鉄所と東北スチール(JFE系)の対比(川端・折橋, 2012)。

電炉メーカーの資本関係

地域密着型の電炉メーカー

- 単一地域で単一製品(品種レベル)を生産している企業が多い

電炉メーカーの戦略の方向性

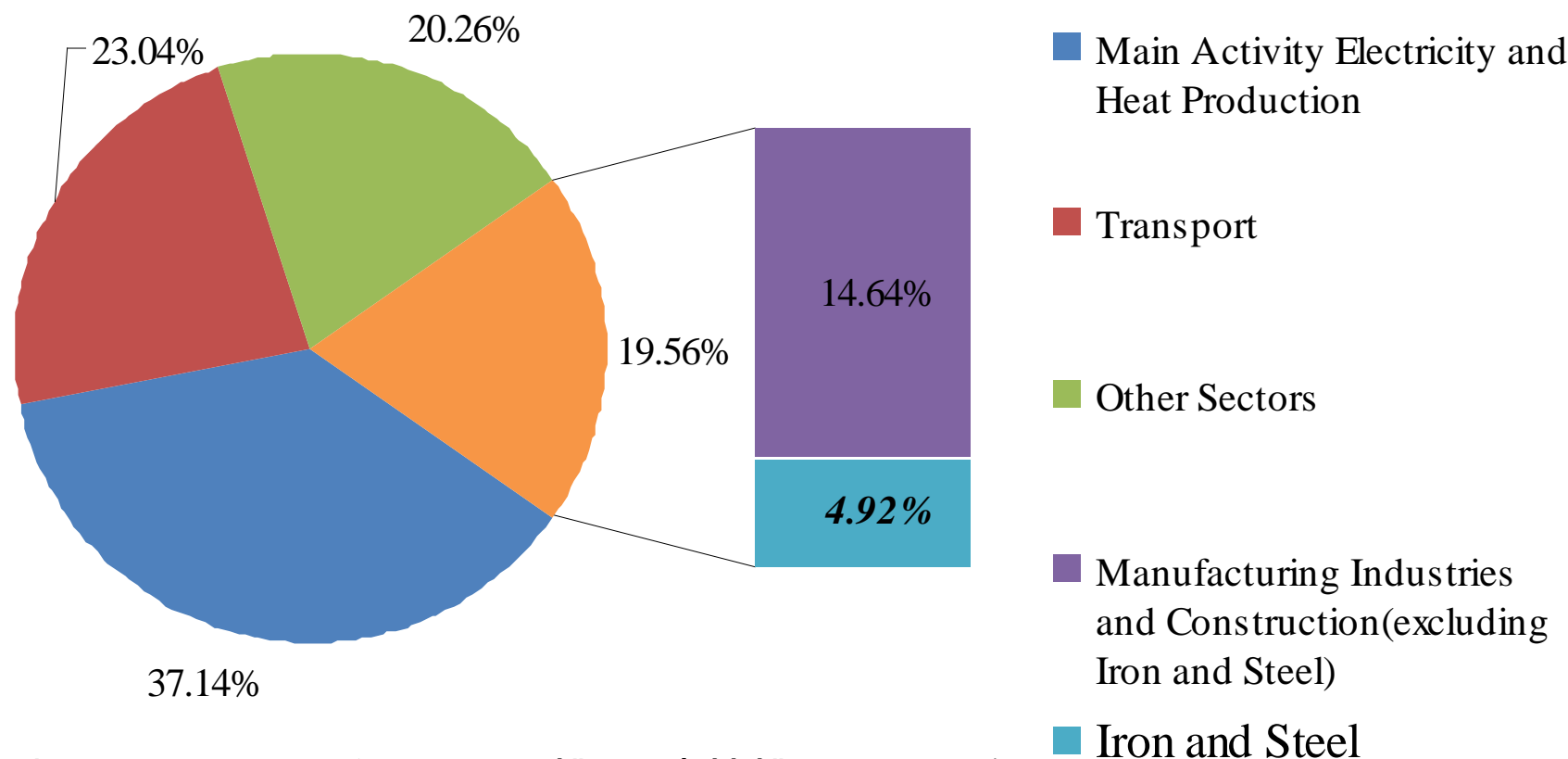
- 地球温暖化防止
 - 東京製鉄：CO2排出原単位が高炉転炉法より低いことをアピール
- 国際化
 - 大和工業：アメリカ，韓国，タイ，バーレーンで電炉企業(バーレーンは直接還元製鉄も)
 - 共英製鋼：ベトナムで電炉企業
 - 大阪製鉄：インドネシアで単圧企業
- 地域連携
 - 共英製鋼：医療廃棄物リサイクル事業

2－(5)地球温暖化と鉄鋼業

環境規制とイノベーション

- 産業発展は環境汚染とその対策に条件付けられる
 - _____の内部化
 - 絶対的損失の回避(宮本,2007)
- 環境規制の産業への影響
 - 利潤の減少→衰退
 - 発展の条件としてイノベーションを刺激→発展
- 戦後日本鉄鋼業の経験
 - 当初は公害問題が発生(川鉄千葉など)
 - 1970年代より大気・水質汚染問題に取り組み成果
 - 石油危機で省エネを迫られた時期に汚染物質排出削減も進めた
 - 地方自治体との公害防止協定。国より高いレベルの自治体規制+自主規制

鉄鋼業は製造業の中では最大の単一CO₂排出源



世界におけるセクター別CO₂排出(直接排出)(2006年)

エネルギー起源分に限る。以下、IEA統計は断りなき限り同じ。IEA統計では、電力部門の排出は電力消費部門の排出と分けて表示される。鉄鋼会社の自家発電は発電部門、輸送は運輸部門とみなされるなど、日本の統計とはバウンダリーが異なり、国毎のバウンダリーも統一されていない。

出所:IEA(2008a)より作成。

高炉・転炉法の方が排出原単位が高い

- 高炉・転炉法のCO₂排出原単位はスクラップ・電炉法の2.6倍ないし3倍以上
 - 消費電力の発電の際の排出は鉄鋼業にカウント

地球温暖化防止政策の経過

- 京都議定書期間中(2012年まで)
 - 日本全体の目標:温室効果ガス(GHG)排出量を1990年比6%減
 - 鉄鋼業:エネルギー消費量を2010年度に1990年度比で10%減(CO₂排出9%減相当)。日本鉄鋼連盟自主行動計画として実施し,達成(日本鉄鋼連盟, 2013b)
 - 排出権購入を含む
- 京都議定書第2期期間には合意せず, _____ 締結
 - 日本全体の目標(中期):2030年度において,2013年度比26.0%減(2005年度比25.4%減)の水準
 - 日本全体の目標(短期):2020年度において,2005年度比3.8%減以上の水準にする

鉄鋼業界の姿勢

- 目標: 2020年度にBAU(Business as usual)比で500万トン減(排出の絶対量の減ではない)
- 政策論: 総量規制に反対 (日本鉄鋼連盟, 2016b, 2017b)
 - 総量規制を前提とした排出量取引に反対
 - 炭素税に反対
 - 鉄鋼企業が負担するエネルギーコストが重すぎる
 - 排出量削減に加えて, 海外への環境技術の移転や鉄鋼製品によるCO2削減への貢献を評価してほしい
 - GHG問題以外の点での環境保全の取り組みを評価してほしい
- 地球温暖化はGHGの_____を規制しないと防止できないので, 政策の実効性確保の観点からは, 日本鉄鋼連盟の主張は説得力が足りない。

背景となる技術思想

- エネルギー効率の実現・維持に努力すべきことには、誰からも異論はない
- 鉄鋼業界には、優れたエネルギー効率を実現しながら(下図)、他国より高い負担を要求されることに抵抗がある←→しかし「共通だが責任論」ではこの要求はやむを得ない

転炉鋼エネルギー
原単位の国際比較

出所:RITEシステム
研究グループ
(2018)。

鉄鋼業界の温暖化対策(日本鉄鋼連盟, 2018)

- 環境調和型製鉄技術COURSE50の開発(GHG排出10%削減)
 - 水素還元製鉄
 - CO2分離・回収技術(CCS)
- 環境技術の適用拡大
 - コークス炉の更新や効率改善(一部で次世代炉SCOPE21の導入)
 - 発電設備の高効率化とくにコンバインドサイクルの導入
 - 廃棄プラスチックのコークス炉または高炉での燃料としての使用
- 高強度・軽量な鉄鋼製品でCO2排出削減に貢献
- 環境技術の国際移転
 - ベンチマーク方式で、日本の環境技術を海外に移転することによってGHG排出_____を下げしていく。

技術選択の問題

- 日本鉄鋼業の技術軌道は、高級鋼製造を高炉・転炉法で行うことにおいて最先端にあり、エネルギー効率も優れている。その到達点に立って高炉・転炉法の水素製鉄化と、原単位ベンチマーク方式のGHG排出削減を提案している
- しかし、水素製鉄の排出削減量は十分でない。また、温暖化防止は本質的に総量規制が求められる領域であるため、原単位ベンチマーク方式では説得力が十分ではない。
- 鉄源としての_____使用、電炉法の適用領域拡大が抜本的対策として浮上する可能性が高い
- 高炉メーカーは、製鋼技術の再構築、設備転換に大きな投資が必要になるために躊躇していると思われるが、「共通だが差異ある責任」論でさらなる削減を求められる可能性がある
- 世界最大の製鉄国となった中国も、高炉転炉法比率が高い(約90%)ために、今後同様の課題に直面する。

2-(6) 小括

日本鉄鋼業のイノベーションと投資(1)

- 日本の鉄鋼業は高炉メーカー，普通鋼電炉メーカー，特殊鋼電炉メーカーに分かれる
- 高炉メーカーは高級鋼を軸にしたグローバル戦略を採用している。それは自動車産業を最大の顧客とした持続的イノベーション戦略であり，差別化戦略である。
- 高級鋼の顧客が海外にシフトしているため，高炉メーカーこれを輸出または海外生産で掌握することを課題としている。
- 高級鋼材の供給には研究開発・設備投資が必要だが，日本の鉄鋼業の収益性では，投資金額を増加させ続けることはもはや困難であり，海外に日本と同様の一貫製鉄所を建設して管理することは難しい

日本鉄鋼業のイノベーションと投資(2)

- 高炉メーカーは、2種類のグローバル・バリュー・チェーンを編成することで高級鋼の海外生産を行っている。最近ではクロスボーダーM&Aにも乗り出している
- 高炉メーカーのグローバル戦略はグローバル・ニッチであるが、ここからさらにグローバルシェアを維持・拡大できる方向に向かえるのかどうかは、まだはっきりとしない
- 電炉メーカーは高炉メーカーの反撃や系列化の制約があって鉄鋼業界を破壊できていない。むしろ、地域密着型企业としての存続を図っている
- 高炉メーカーの持続的イノベーションをめざす技術軌道は、地球温暖化対策のために修正を迫られるかもしれない。GHG排出の大幅削減に至る技術はまだ開発されておらず、しかし現在の対策だけでは説得力が足りない。活路はスクラップと電炉にあるが、技術を切り替えることは容易ではなく、まだ踏み出せていない

日本鉄鋼業のイノベーションと投資(3)

- 日本の鉄鋼メーカーは、今後いずれの戦略をとるのであろうと、日本国内に競争力ある生産拠点を一定程度持とうとしていることには変わりはない。それゆえに、一定の研究開発支出と設備投資は期待できる
- しかし、高成長期のように日本国内で生産量拡大のための投資を拡大する見通しは小さく、高級鋼材生産のための投資も海外が中心とならざるを得ない

参考文献(1)

- アイ・アール・シー(2004)『自動車用板材(高張力鋼, ステンレス, アルミ)の採用動向調査 2004』。
- クリステンセン, クレイトン&レイナー, M.(櫻井祐子訳)(2003=2003)『イノベーションへの解』翔泳社。
- クリステンセン, クレイトン/アンソニー, S. D./ロス, E.(櫻井祐子訳)(2004=2014)『イノベーションの最終解』翔泳社。
- 川端望(1995)「日本高炉メーカーにおける製品開発」(明石義彦・植田浩史編『日本企業の研究開発システム』東京大学出版会, 113-145)。
- 川端望(2005)『東アジア鉄鋼業の構造とダイナミズム』ミネルヴァ書房。
- 川端望(2006)「日本高炉メーカーの高級鋼戦略」『産業学会研究年報』21, 産業学会, 35-47
(https://www.jstage.jst.go.jp/article/sisj1986/2006/21/2006_21_35/_pdf/-char/ja)。
- 川端望(2008)「タイの鉄鋼業」(佐藤創編『アジア諸国の鉄鋼業』アジア経済研究所)
(<http://www.ide.go.jp/Japanese/Publish/Books/Sousho/571.html>)。
- 川端望(2017)「鉄鋼業の過剰能力はどこにあるのか?」TERG Discussion Paper, No.359, 東北大学大学院経済学研究科, 1-35(Kawabata(2017)の日本語版)
(https://tohoku.repo.nii.ac.jp/?action=repository_uri&item_id=122946&file_id=18&file_no=1)。
- 川端望・折橋伸哉(2012)「東日本大震災における自動車産業・鉄鋼業の被災と復旧」(東北大学大学院経済学研究科地域産業復興調査研究プロジェクト編『東日本大震災からの地域経済復興への提言:被災地の大学として何を学び, 伝え, 創るのか』河北新報出版センター, 2012年, 150-177)。
- 鋼材倶楽部(1991)『鋼材の実際知識 第6版』東洋経済新報社。
- 新エネルギー・産業技術開発研究機構(NEDO)(委託先:金属系材料研究開発センター)(JRCM)(2001)『鉄鋼産業の技術開発動向に関する調査研究成果報告書』NEDO。
- 日本鉄鋼連盟(各年)『鉄鋼統計要覧』。

参考文献(2)

- 日本鉄鋼連盟(2013b)「鉄鋼業における地球温暖化対策の取組」
(http://www.meti.go.jp/committee/sankoushin/sangyougijutsu/chikyuu_kankyo/tetsukou_wg/pdf/01_04_01.pdf)
- 日本鉄鋼連盟(2016b)「地球温暖化対策計画(案)」に対する意見」
(http://www.jisf.or.jp/news/topics/documents/160413_publiccomment.pdf)
- 日本鉄鋼連盟(2018)「日本鉄鋼連盟長期温暖化対策ビジョン—『ゼロカーボン・スチールへの挑戦』」(http://www.jisf.or.jp/news/topics/documents/zerocarbon_steel_honbun_JISF.pdf)。
- 藤本隆宏(2009)「日韓鉄鋼産業」(藤本隆宏・桑嶋健一編『日本型プロセス産業』有斐閣, 135-178)。
- 本間隆行(2018)「米中貿易戦争による日本経済への影響」住友商事グローバルリサーチ, 4月18日
(<https://www.scgr.co.jp/report/weekly/2018041831919/>)。
- みずほ情報総研株式会社(2014)「諸外国の電炉業の経営動向や原材料・電力コストの動向を踏まえた我が国電炉業の競争力強化による省エネルギー対策調査事業 調査報告書」
(http://www.meti.go.jp/policy/mono_info_service/mono/iron_and_steel/downloadfiles/denro.pdf)。
- 宮本憲一(2007)『環境経済学 新版』岩波書店。
- メタルワン(2010)『鉄鋼流通の手引き 第2版』。

※本節より欧米系著者の氏名は, ファミリーネームを先に書いて, ファーストネームとの間にカンマを打つ方式に変更した。

参考文献(3)

- Global Forum on Steel Excess Capacity (2017). Report (https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Downloads/global-forum-on-steel-excess-capacity-report.pdf?__blob=publicationFile&v=5).
- International Energy Agency(IEA)(2008a) CO2 Emissions from Fuel Combustion, 2008 edition, OECD.
- International Energy Agency(IEA)(2008b) Energy Technology Perspectives, OECD.
- South East Asia Iron and Steel Institute (SEAISI) (2017) *Steel Statistical Yearbook*.
- World Steel Association (worldsteel) (various years a). *Steel Statistical Yearbook* (<https://www.worldsteel.org/steel-by-topic/statistics/steel-statistical-yearbook-.html>).
- World Steel Association (worldsteel) (2017b). *World Steel in Figures* (<https://www.worldsteel.org/en/dam/jcr:0474d208-9108-4927-ace8-4ac5445c5df8/World+Steel+in+Figures+2017.pdf>).

ウェブサイト上の参考資料

- 新日鐵住金2020年中期経営計画説明会資料, 2018年3月2日
(http://www.nssmc.com/common/secure/ir/library/pdf/20180302_800.pdf)。
- 地球環境産業技術研究機構(RITE)システム研究グループ「2015年時点のエネルギー原単位の推計(鉄鋼部門-転炉鋼)」(http://www.rite.or.jp/system/global-warming-ouyou/download-data/Comparison_EnergyEfficiency2015steel.pdf)
- 日本総合研究所調査部マクロ研究センター(2018)『米国経済展望』2018年4月号, 日本総合研究所(スライド) (<http://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/report/usa/pdf/10408.pdf>)。
- 「【図解・国際】米国の鉄鋼製品とアルミ製品の輸入先(2018年3月)」時事ドットコムニュース(https://www.jiji.com/jc/graphics?p=ve_int_america20180309j-0203-w420)。
- 日本鉄鋼連盟「みんなの鉄学」(<http://www.jisf.or.jp/kids/shiraberu/index.html#>)。
- 日本鉄鋼連盟(2017b)「第五次環境基本計画に関する意見交換会説明資料」
(https://www.env.go.jp/press/y020-dialogue04/mat01_1.pdf)
- 「主要品種の生産シェア」鉄鋼新聞社ウェブサイト
(<http://www.japanmetaldaily.com/statistics/sharemainpr/details/index.html>)

使用データベース

- 総務省『科学技術研究調査』(<https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&toukei=00200543&cycle=0>)
 - 平成28年経済センサス-活動調査
(<http://www.meti.go.jp/statistics/tyo/census/index.html>)
 - OECD, Steelmaking Capacity Database
(http://stats.oecd.org/Index.aspx?datasetcode=STI_STEEL_MAKING_CAPACITY).
 - United States Census Bureau (<https://www.census.gov/>).
- ※インターネットリソースは2019年5月28日に最終閲覧。