

1995年、新日鐵の粗鋼生産は2,680万吨世界第1位の座にあった。

それから10年後、ISGを買収したミタルは5,910万吨、欧州連合のアルセロールが4,600万吨、新日鐵は3,300万吨と大幅に順位を入れかえておりました。元来ミタルは世界各国の製鐵所が国営から民営化する際、買収巨大化してきた製鐵所で、生産は住宅建材向けの汎用製品が中心で高級鋼材は全く遅れていたため、新日鐵等日本の鉄鋼メーカーは自動車等の高級鋼材ではかなり優位な戦いでありました。日本の自動車産業が世界各地に生産拠点を作り、世界同時発売戦略に対して、国外に製鐵所を持たない日本の製鐵所は、受注から納品まで2ヶ月かかる従来の方法では自動車業界の需要に役に立たなくなってしまう。

そこで、喉から手が出るほど欲しがっていた高級鋼材製造ライン技術を、今思えばまさかのアルセロールと技術提携して、欧州の自動車市場へと供給し、巨大化する中国市場へはアルセロール、宝山鋼鉄、新日鐵と合併して「BNA」を昨年11月8日に発足させました。この方式にはかなりの反論もあった様ですが、他社もやがて自力で高級鋼材技術を開発して追いついて来ると判断して技術提携することにより、リーダーの座を目指したと思われま。

新日鐵の信頼のきわめて高かった筈のアルセロールはミタルの買収に頑強に抵抗していましたが、最終的には株主の意向に負けてミタルの軍門に降ってしまいました。

新日鐵の総資産3兆円。アルセロール、ミタルは6兆円です。この巨大な資産の格差は、従来の生産水平再編での産物でしたが、次に来る新しい潮流は原料、エネルギー、そして生産までの垂直（買収）合併へと急速にすすむのではないかと予測されます。

資産力の差は、垂直買収によって原料の寡占化になる危険性が大きいです。日本勢は極めて高い技術力を持ち、競争力も抜群であります。しかし逆にこの高付加価値を持つ日本の製鐵所は、魅力ある標的となる怖さを持っております。新日鐵の株主の20%は外国人ですので尚更であります。こうした世界的な企業買収の中で、高級鋼材技術という国家的資産を守るか、いまや国家的課題の一つでもあります。

新日鐵等上位4社を合併させると総資産9兆円台の世界最大の製鐵所が生まれます。アルセロール、ミタルの社長ラクシュミ・ミタルもまた2015年には自社生産1.5億トン~2億トンを目指すと声明しています。かつて新日鐵の社員という「国家のために・・・」という意識が強かったが「BNA」プロジェクトを通して考えたことは、どうすれば世界で勝ち残れるかとの意識に変わりつつあるのかも知れません。

私達もまた来年3月には築地に極めて巨大な商業施設が出現しますが、ラクシュミ・ミタルも、インドの地方閥から一代で今日を築き上げたことを思えば人にはいつもチャンスがあり、成功するのはチャンスに挑戦する勇気・意力であります。