

【2025 和鉄の道】鉄の話題： **日鉄のUS スチール買収** internet より収集

日鉄・橋本会長「10年後、必ず世界一に復権」 日米で中国封じ込め

日鉄のUS スチール買収 2025年7月7日 5:00 日本経済新聞

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC012WR0R0OC25A7000000/>

日本製鉄の橋本英二会長兼最高経営責任者（CEO）は日本経済新聞の取材に対し、粗鋼生産量を今後10年で現在の6割増となる1億トンに引き上げる計画を明らかにした。

橋本氏は「10年後、必ず世界一に復権する。そのために今、集中して投資する必要がある」と強調した。買収が完了した米鉄鋼大手US スチールやインドなどの拠点で一気に増産を進め、中国勢に対抗する。



日本製鉄の橋本英二会長兼最高経営責任者（CEO）

日鉄は1970年代初めにいったん世界一となったが（当時は新日本製鉄）、2000年代に入ると中国勢などの台頭で首位から陥落し、日本の製造業は失われた30年を過ごした。橋本会長は「次世代に夢と選択肢を残すため、世界をリードする会社になる」と再起への決意を示した。

そのために核となるのは、6月に買収を完了したUS スチールだ。US スチールが生産できない電磁鋼板など最先端の設備投資を進めるほか、新たな製鉄所も建設する。28年までに総額110億ドル（約1兆6000億円）を投資し、粗鋼生産量（24年は1418万トン）を今後10年で2000万トン以上増やす。

橋本会長は「米国の鉄鋼業は長い間衰退してきたため、技術者が圧倒的に足りない」と指摘。日本からまず40人の技術者を派遣し大幅なコストダウンを進める。

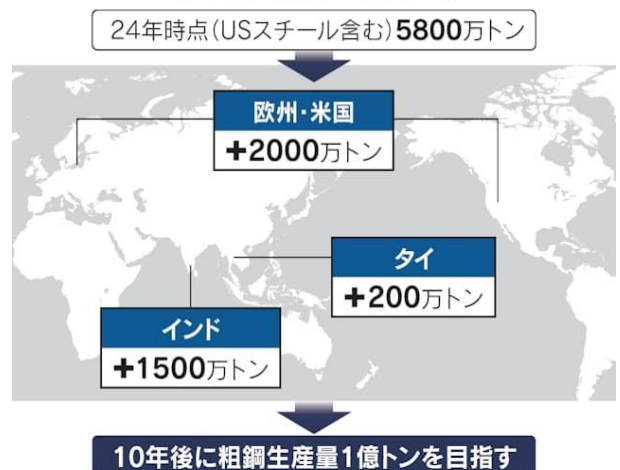
US スチールの買収交渉に1年半かかり、その間、マーケティングの専門家を現地に送り込んで「米国市場を研究し尽くしてきた」。橋本会長は「品質の高い鋼材を期待する声は多い。US スチールは（米鉄鋼2位の）クリーブランド・クリフスからシェアを奪う。米国でのシェアは現状の15%程度から倍増させる」とした。

日鉄は拒否権付き種類株式の一種であるUS スチールの黄金株を米政府に発行したほか、国家安全保障協定も結び「承諾なく米国内生産能力を削減しない」と明文化した。

米国景気の先行き次第では鉄鋼需要が伸び悩む恐れもあるが、橋本会長は「米国の総需要に対する自給率は55%にとどまっている（自動車などの最終製品や部品の形で輸入される分も含む）」と指摘。トランプ米大統領が強調するように「国内生産を広げる余地は大きい」とする。買収金額の約141億ドルに加え、28年までに総額で約110億ドルの巨額投資をすることについても、橋本氏が社長をつとめた19年度からの6年間で国内で1兆6000億円を投資したことを例に挙げ、鉄鋼業には巨額の投資が必要とした。

世界一を目指す上では中国勢への対抗力が問われる。中国は過剰生産となった鋼材を輸出に回し、安値攻勢でシェアを奪っている。こうした国に参入しても採算は確保できず、橋本氏は「ベトナムやインドネシアは既に手遅れだ」と危機感を示す。

世界の主要拠点で増産に動く



【参考】神戸新聞朝刊特集 日本製鉄のUS Steel 買収 決着 2025.6.14.-19.

<https://infokkna2.com/ironroad2/2025htm/2025iron/25iron06.pdf>

■ 和鉄の道・Iron Road Top Page <https://www.asahi-net.or.jp/~zp4m-nkns/>

一方、成長期待が大きいインドについては「増産で先手を打って中国勢を封じ込む」と強調する。日鉄はインドで欧州アルセロール・ミタルと合併企業を立ち上げており、今後 10 年で粗鋼生産量を現状よりも 1500 万トン上積みする。

世界でも数少ない成長市場のインドには中国勢も進出を狙っているとみられる。橋本会長は「中国がプレゼンスを高めることは許さない」と強調する。同様に日鉄が進出するタイでも中国に先んじてシェアを奪い中国の封じ込めを狙う。

欧州では US スチールがスロバキアに拠点を持つ。現状の生産能力は 450 万トンで、将来的には 1000 万トンまで拡張が可能だ。欧州景気の動向を見ながら増産を検討する。米欧やアジアでの一連の増産の結果、日本製鉄と US スチールの単純合算で 24 年に 5782 万トンの粗鋼生産量を 10 年後に 1 億トン規模まで引き上げる。

日本は鋼材需要が 5000 万トン前後で足踏みが続き、「将来は 4000 万トンを切るのは間違いない」（橋本会長）。日本は海外に高い技術力を広げるマザー工場としての役割を持つ。US スチールに常駐する技術者は 100 人規模まで増員する予定で、インドや欧州などでも日本の技術者が経験を積む機会を増やす。

橋本会長は「鉄は量をつくらなければ技術の維持、発展はできない。規模が不可欠だ」とし、次の M&A（合併・買収）にも意欲を示した。

（松田直樹、茂野新太、ニューヨーク=川上梓）

主要鉄鋼メーカーの粗鋼生産量		
順位	社名	生産量 (万トン)
1	宝武鋼鉄集団（中国）	1億3009
2	アルセロール・ミタル （ルクセンブルク）	6500
3	鞍鋼集団（中国）	5955
4	日本製鉄・USスチール （日本）	5782
5	河鋼集団（中国）	4228

（注）日本製鉄・USスチールは単純合算
（出所）世界鉄鋼協会、2024年

関連資料 日鉄・橋本会長との【一問一答はこちら】

日鉄・橋本会長 次の M&A「頭の中にある、機あればすかさず」
日鉄の US スチール買収 2025 年 7 月 7 日 5:00 [会員限定記事]
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC046Q60U5A700C2000000/>

米 US スチールの買収を完了した日本製鉄の橋本英二会長は日本経済新聞の取材に対し、日鉄の技術者を US スチールに送り込むことで「世界一の開発力を維持し、日本の製造業を維持する」と思いを語った。

「大転換の時には新しい勝者と新しい敗者が必ず生まれる。勝者になるために今、集中して投資しなければいけない」と攻めの経営を続ける考えを示した。

主なやり取りは以下の通り。

トランプ大統領はリスクに気づいた

——US スチールの買収は 1 年半にわたるタフな交渉でした。トランプ政権との交渉で、決め手となった瞬間はあったでしょうか。

「何かをきっかけにトランプ氏が考えを変えたとか、交渉の中で節目があったとか、そういう簡単なことではなかった。（日鉄による US スチール買収は）米国にとってもメリットがあり、日鉄にとってもある。

結局、今回は当たり前の結論になった。

（完全子会社化に一貫して反対していた）トランプ氏が 100%出資を認めたのは、関税だけでは米鉄鋼業は再建



日本製鉄の橋本英二会長兼最高経営責任者（CEO）

できないリスクがある、と気づいたからではないか」
「さらに言うと、地元の人も気づいた。当初は（US スチールが本社を置くペンシルベニア州の）州知事や地元の政治家のほか、労働組合傘下の従業員も皆、賛成ではなかった。だが、競合大手の（米鉄鋼 2 位）クリーブランド・クリフスが（高炉休止など）苦戦するのをみて、冷静に考えると日鉄と US スチールが一緒になることが、US スチールの再建にとって唯一の方策で、実現しなければ地元経済も打撃を受けると理解してくれた」

「地元の声が最後は 1 つになった。」

労働組合傘下の US スチール従業員も『私たちは（組合が支持するバイデン前大統領ではなく）トランプ氏に投票しました。

だから今度はトランプ氏が私たちを助けてほしい』と言

っていた。地元の人たちがワンボイスになって認めてほしいと訴えてくれた。これには私も感動した。

トランプ氏も最後まで悩んだと思うが、雇用が守られ、日鉄が投資をしっかりと実行してくれるなら認めようと納得したのだと思う」



米東部ペンシルベニア州の US スチールの製鉄所で
トランプ米大統領は 5 月 30 日に演説した=ロイター

第 2 ステップはまだこれから

——US スチールの買収が完了し、節目を迎えたようにもみえますが、橋本会長の中でまだやるべき経営改革は残っているのでしょうか。

「経営改革を私がすべてやりきるのが適切かはわからないが、経営改革には 2 ステップある。

第 1 ステップは収益の回復だ。これがなければ社員はやる気をなくして、辞めていく。第 1 ステップは何とか達成したと思っている。第 2 ステップは今の勢いを持続できるかだ」

「第 1 ステップはトップダウンで改革できる。ただ、第 2 ステップは 10～20 年後に元のもくあみに戻らないようにしなければいけない。

世界一を目指して成長を続けるには 2 つのことが必要だ。1 つ目は社員一人ひとりの意識の改革。仕事の仕方を変え、成長を追い求め、現状に満足しないという意識改革が必要となる」

「2 つ目が企業風土、企業文化だ。成長ありき、挑戦ありき。そのために今日の仕事を見直す。これまで技術者は国内での仕事で満足していたが、本当に当社の技術が世界一かは国内では試せない。海外で通用するか挑戦する。これはトップダウンではできない。第 1 ステップがうまくいくほど、第 2 ステップへの移行は難しい。短期的に利益が V 字回復し、給料も上がれば満足してしまう。トップを含めて社内での対話が必要だ」

日本から技術者 40 人を派遣

——いまの US スチールの課題はどこにあると見ていますか。

「US スチールは設備の能力に対して生産量が少ない。

稼働率が低いということだ。せいぜい 7 割ほどしかできていない。その原因は変動費が高いことにある。

これは決定的な競争力の欠如につながる。

需要はあるのに、増産しようと思うと変動費が増え、固定費の回収に結びつかない」

「変動費が高いのはまず、つくり方が上手でないためだ。

当社に比べて歩留まりが悪いといった問題がある。

過去に投資もできていないので、設備が老朽化し不十分だ。

物流も整っていない。



日本製鉄の橋本英二会長兼最高経営責任者（CEO）

変動費を下げるために、当社の技術者をまず 40 人、送っている。応援も相当数、送る。

技術力はほぼイコール技術者だ。米国の鉄鋼業は長い間、衰退してきたので、大学や大学院で勉強している技術者の卵が圧倒的に足りない」

「課題は米国の技術者が当社の派遣者の言うことを素直に聞くか。これについては買収に 1 年半かかったので、その間に US スチールの技術者に何回も来てもらい、当社の製鉄所や研究所を見てもらった。実力が段違いなのは見れば分かる。当社をメルクマール（指標）にすれば効果が出るということは、彼らが一番わかっている」

心配なのは労働力の確保

——US スチールでは今後、大型投資が控えています。

「US スチール買収で 2 兆円、投資でさらに 1 兆 5000 億～1 兆 6000 億円というとびっくりされるが、鉄はこのぐらいかかる。例えば私が 2019 年に社長になってから 24 年度までの 6 年間で、日本国内で更新などに充てた設備投資がちょうど 1 兆 6000 億円だ。一見、巨額投資のように見えるが、鋼材の需要があるならば十分に採算性がある」

「唯一心配なのは労働力の確保だ。米国の製造業の従事者はもう 1300 万人しかおらず、年々減っている。

ただ、熟練のワーカーを抱えているというのは強みでもある。

そもそも、リスクがなく採算性のいい事業案件は存在しない。皆が殺到してもうからなくなる。

リスクを取らないことが最大のリスクだ。リスクを他の競合メーカーよりうまくマネージしたところが利益を獲得する。これが事業だ」

クリフスのシェアを奪う

——米国市場では増産に見合うだけの需要がありますか。

「（買収にかかった）この 1 年半の間、マーケティングの専門家を送って US スチールの評価や、買収後の当社に対する期待の声を拾ってきた。相当、期待値は高く、それに応えることで US スチールの足元の収益もよくなっていく」

「米国ではつくれない製品に貢献できる。例えば今、米国は人工知能（AI）半導体に関連して電力の増強をしている。変圧器は大型になるほど効率がいいが、米国では何百トンもの変圧器に使う高級電磁鋼板を十分につくれない。そのため分解して輸入している。ハイブリッド車も電気自動車（EV）もモーターが必要だが、モーターコアに必要な高級で性能のいい電磁鋼板がない」

「自動車メーカーについてはこれまで、日系メーカーを含めて米国市場には供給していない。

今後は日系の顧客を含めて、とにかく当社のものを使いたいという顧客すべてを対象に展開していく。

競合との競争については、我々と最もバッティングするのはクリフスだ。

申し訳ないが、クリフスのシェアは奪っていく」

——US スチール買収に伴い、同社がスロバキアに持つ製鉄所も傘下に入りました。

「スロバキアは旧ソ連が主導してつくった製鉄所で、設備は立派で敷地は広いが半分弱しか使っていない。

これを拡張していきたい。ただ現在、欧州全体の需要が低迷しておりエネルギーコストも高い。

さらに中国の安値の鋼材が流入しており、巻き込まれている。テコ入れをしていきたい」

中国が 1 番ではない

——中国は安価な鉄を輸出しています。対抗策はどうしますか。

「世界の鉄鋼業の中で、中国は確かに生産量では圧倒的なポジションを占めているが、私は中国が 1 番だと思っていない。

国営の製鉄会社をたくさん束ねただけだ。

同じ製品の価格ですら国内でバラバラというありさまだ。

利益は当社の何分の 1 しか出せていない。

かつて掲げていた海外展開もできていない」



日本製鉄の橋本英二会長兼最高経営責任者（CEO）

「鉄鋼需要は伸びているが、マージンが非常に低下している。

鉄鋼業界では今のとんでもない状況が続き、5～10年後に状況は全く異なっているはずだ。

主な原因は中国からの安値攻勢、過剰輸出だ。中国の場合、市場メカニズムが働かない。

誰かが音頭を取って需要に見合う生産にするということが起きない。

中央政府も、鉄鋼業が地方の雇用と税収を支えるため鉄鋼生産を落とせない」

「中国はプレゼンスを高めようとしている。世界一を目指す当社と相いれないため看過できない。先手を打って中国の海外展開を抑制していく。最も危ないのはインドだ。インドのように需要が伸びるところに中国は当然触手を伸ばす。それからタイだ。黙っていればタイはベトナムやインドネシアと同じように中国の傘下に入ってしまう。これは絶対に許しちゃいけない。ベトナムとインドネシアはもう手遅れだ」

規模がないと発展しない

——不安定な時代に日鉄が向き合うために、何が必要だと考えていますか。

「そういう大転換の時には新しい勝者と新しい敗者が必ず生まれる。したがって、10年後に必ず勝者になるためには、いま集中して投資しなければいけない。

次世代に対して私がやるべきなのは夢と選択肢を残すということだ。これからの非常に先の見通しが難しい時代に、世界一に復権し、選択肢として米国、欧州、インド、タイというメイン4市場で拠点を確保する。増産を進め、10年後に粗鋼生産量1億トンを目指す」

「その時にもう1つ忘れてはいけないのは、やはり日本国内の製鉄事業は守り抜かなければいけない、すなわち世界一の開発力を維持しなければならないということ。鉄はたくさんつくっていないと技術の維持・発展ができない。残念ながら日本で鉄鋼生産を拡大するということはありませんので、人材の育成という観点からも海外展開が不可欠だ」

次のM&Aへ2つの条件

——さらなる海外M&A（合併・買収）は考えているでしょうか。

「頭の中にはあるが、相手のあることなのでコメントは控える。ただ、中国からの安値攻勢を主な原因として鉄鋼メーカーは今、大変な状況にあり今後、破綻する会社が出てくる。これからは力のあるものにはチャンスがあると思っているので、すかさず（買収も）考えていきたい」

「米国ではUSスチールを含む4大メーカーが既に寡占状態だ。もう1社大手を買収するとしても独占禁止法に抵触する。黄金株（拒否権付き種類株式）にも米国内の競合事業の重要な買収には大統領などの同意が必要という約束がある。

このため米大手はあくまで競合で、買収の対象ではない。独禁法上も問題がないような小ぶりのメーカーについては米国内でのチャンスは探っていく」

「中国やベトナム、インドネシアなどはあまり興味はない。中国からの安値輸出がおさまらない限り、アジアの建設用鋼材の市場で採算を確保できることはない。当社のM&Aの対象は、需要が確実に伸び、かつ当社の技術力が生かせる高級鋼の需要があるところ。この2つの条件が必須だ」

（聞き手は松田直樹、ニューヨーク=川上梓、茂野新太）



日本製鉄とアルセロール・ミタルがインドに持つ製鉄所（2023年）

インターネット掲載記事から整理収集

【参考】神戸新聞朝刊特集 2025.6.14.-19. 日本製鉄のUS Steel 買収 決着 2025.6.19.

<https://infokkna2.com/ironroad2/2025htm/2025iron/25iron06.pdf>

■ 和鉄の道・Iron Road Top Page <https://www.asahi-net.or.jp/~zp4m-nkns/>