

I. 日本製鉄の US Steel 買収 決着 2025.6.19. 神戸新聞朝刊 2025.6.14.-19. 記事より

動と静 2 トップの交渉術

決着 日鉄買収 ①

日本製鉄が米鉄鋼大手U.S.スチールの完全子会社化に動き着いた。鉄は国家なりを体現する名物の買収劇には、経済安全保障を理由に時の大統領が介入した。一時は暗礁に乗り上げた計画を実現したのには動と静、対照的な顔を持つ二人の経営トップだった。

悲願成就

買収を主導したのは橋本英二会長。社長だった2023年12月に計画を打ち出した。買収額は約141億(約1兆円)と過去最大だった。

経済安保上の懸念を指摘されるのは百も承知だったが、バイデン前大統領が25年1月に買収計画の禁止を命じると、懸念は払拭したと自負する橋本氏は記者会見で「バイデン」と呼び捨てにして憤りをあらわにした。大統領の命令についても「少々のこと」と言い放ち「(計画が)ウソ(と)はない」と強調した。

森高弘副会長

橋本英二会長

摩擦いとわぬ橋本氏、「紳士的」森氏

橋本氏は19年に社長就任後、鋼材価格の引き上げなど顧客との摩擦もいとわぬ改革を断行した。21年には電磁鋼板の特許侵害で大口顧客のトヨタ自動車も提訴。強気の経営で業績をV字回復させた自信がある。

国内の鋼材消費は人口減少で先細りが確実視されている。海外では中国企業の過剰生産が深刻化し、鋼材価格が低迷。日鉄が熾烈な競争を勝ち抜く活路を高級鋼材の需要が大きい米国に見いだしたのは必然だった。

曲折を経て米政府に承認された日本製鉄によるU.S.スチール買収計画を巡った。

トランプ大統領側との交渉の中心は、橋本氏の腹心とされる森高弘副会長が担った。森氏は橋本氏と同じ海外畑を歩んだ。出資先のブラジル鉄鋼大手ウジミナスで副社長を務め、経営権を巡る合併相手との対立の收拾に当たった実績を持つ。

U.S.スチール買収実現への突破口と考えたのは、トランプ氏が掲げた「米製造業の復活」だ。日鉄による完全子会社化は利害が一致する。森氏は「米国のインサイダー(内部者)となることが大事になる」とにらんだ。

持ち前の「丁寧で紳士的」(日鉄関係者)な態度で交渉に臨み、巨額投資の魅力を訴え続けた森氏だが、最後まで「100%の株式取得でなければ降りる」と譲らなかった。日鉄は悲願成就と同時に、買収した米鉄鋼業を再建する責務を背負い込んだ。

国内の鉄鋼消費量

(粗鋼換算。日本鉄鋼連盟の算出)

年度	消費量(億トン)
1990	1.05
1995	0.95
2000	0.85
2005	0.80
2010	0.75
2015	0.70
2020	0.65
2024	0.60

トランプ氏、選挙と投資見据え

決着 日鉄買収

トランプ米大統領は、日本製鉄の米鉄鋼大手USスチール買収計画の実利を柔軟に判断し、反対姿勢から一転して承認に回った。2026年の中間選挙、28年の次期大統領選を見据え、日鉄の巨額投資を確保し、経済発展への期待を高める方が支持拡大には得策と考えたとみられる。歓迎の声がある一方、公然と行われた政治的介入に警鐘を鳴らす向きもある。

「70年前、USスチールは地球上で最も偉大な企業だった」。トランプ氏は24年の大統領選で一貫して計画に反対した。

勝敗を左右する東部ペンシルベニア州には同社の本社や工場が位置する。バイデン前大統領ら民主党候補の支持層である全米鉄鋼労働組合（USW）の反発を踏まえた戦略なのは明らかだった。

風向きは大統領就任後に変わる。当局の審査を踏まえて前政権は買収を禁止したが、25年2月の日米首脳会談後、トランプ氏は「（日鉄が）巨額の投資をすることで合意した。投資額を100億ドル（約1兆4千億円）超に増額したことが後押しになった」。

態度一転



USスチールの工場で演説するトランプ米大統領。5月30日、米ペンシルベニア州（Getty Images共同）

トランプ氏の変節は、選挙に有利な成果を敏感に読み取った結果だ。

USスチールは破綻になった場合の本社移転や工場閉鎖の可能性を示し、組合員の間では「雇用が失われる」として、買収は広く支持されていた。「ビジネススマンのトランプ氏なら、最終的には利益が多い買収を認めるはずだ」（組合員）との期待も高く、承認しなければ一定の支持が離れる恐れもあった。

トランプ氏は最終盤でも買収を「パートナーシップ（提携）」と言い続けた。5月の

USスチール買収の思惑



USスチール工場での集会では、製造業が衰退したペンシルベニア州を含むラストベルト（さびた工業地帯）は「コールドンベルト（黄金地帯）になる」と主張。USスチールへの米政府の関与と投資獲得の両立を打ち上げた。

経営の重要事項に拒否権を持つ「黄金株」の取得も成果となり、地元紙は買収承認に「労働者が歓喜した」と報じた。

一方、米シンクタンク大西洋評議会のダンスマン上級研究員は「米当局の審査が、本来の役割を超えて運用されないようにする必要がある」と述べ、買収案件への政治介入にくぎを刺した。（バンフーカナダ西部共同）

強みの高級鋼、米で生産強化へ

決着 日鉄買収

米製造業のラストベルト（さびた工業地帯）の象徴だった鉄鋼大手USスチールは、粗鋼生産から鋼材加工まで一気通貫で手がけるノウハウには定評がある。日本製鉄は強みの高級鋼材技術をUSスチールに持ち込み、古い設備の改修や工場の新設にも乗り出す。買収と投資で3兆円超をかける大勝負は利益にかなうのか、はたまた経営の重荷になるのか。相乗効果の発揮が鍵を握る。

「鉄鋼業に新しい労働者を呼び込むきっかけになると思う」。米東部ペンシルベニア州、USスチールのモンパレール製鉄所に勤務するハンター・デビスさんは笑顔をみせた。モンパレール製鉄所は設備の老朽化が深刻で、閉鎖の可能性も指摘されてきた。

技術だけでなく価格競争力でも中国など海外勢に後れを取ったUSスチールは近年、業績が悪化。立て直しに向け2023年8月、身売りを含めた経営の見直しを表明した。

休止中も含め8基の高炉や環境負荷の小さい最新の電炉を保有し、鉄鉱石鉱山も自前

相乗効果



米ペンシルベニア州にあるUSスチールの工場。2024年10月（AP共同）

で持つUSスチールの売却話は日鉄にとって魅力的な「出物」だった。

日鉄は軽さと加工しやすさを兼ね備えた自動車向け鋼板や電気自動車（EV）のモーターに使われる電磁鋼板の技術で強みがあり、こうした鋼材の生産技術をUSスチールの設備に注ぎ込む。USスチールと競合する鉄鋼大手クリーブランド・クリフスが買収計画に強く抵抗したのも、日鉄幹部は「USスチールの技術力が増して脅威になるからだ」とみる。

日本製鉄とUSスチールの強み

日本製鉄	USスチール
- 軽量で加工性の高い自動車用鋼板の技術 - 電気自動車（EV）に使われる電磁鋼板の技術	8基の高炉や環境負荷の小さい最新の電炉 - 資源量が豊富な鉄鉱石鉱山を保有

米国で高級鋼材の生産を強化へ

思惑が合致した両社は「相思相愛（日鉄関係者）だが、株主からは心配する声も上がる。シンガポールの資産運用会社は買収計画の説明が不十分だとして「時価総額を上回る投資は企業の価値を毀損するリスクが大きい」と懸念を示した。

日鉄は米政府と「国家安全保障協定」を結んだことで、工場の閉鎖や投資の削減を巡り制約を受ける。鋼材需要は景気の動向に左右されやすく、トランプ米政権の高関税政策で不透明感が増す米経済も不安材料だ。日鉄は千載一遇のチャンスをつかんだ一方、背水の陣で臨むことになる。