

特集記事・1

欧州鉄鋼業の現状と将来

欧州鉄鋼業の動向

野口明男

NKK 鉄鋼総括部 次長

Akio Noguchi

Recent Trend of The European Steel Industry

1 欧州発合併・統合シンドローム

ここ数年、欧州ミルのあいだで合併や統合の動きが盛んになっている。基礎素材産業は基本的に同質のサービス競争で差別化のしにくい産業である。鉄鋼需要の伸びが期待できない経営環境の中では、独占・寡占にいたらないまでも、スケールメリットをもとめる戦略が必要とされる。同様に差別化の難しい航空、通信、金融などの産業ではすでに激しい企業の合併・統合がおきている。欧州ミルのあいだで今繰り広げられている合併・統合の動きは、同じ先進国の米国や日本にも影響をあたえずにはおかない。粗鋼生産規模で1,000万トンあれば、世界の鉄鋼業の中で一流のミルとして扱われてきたものが、今後は少なくとも1,500-2,000万トンの生産規模をもたないと、一流ミルの仲間入りができなくなるばかりでなく、今後の生き残りも難しくなるからだ。

2 欧州ミル―それは合併と統合の歴史

欧州ミルの合併・統合は、なにも今に始まったことではない。戦前・戦後を通じて、欧州ミルの歴史は合併・統合の変遷だと言ってもよい。イギリスのBritish Steelはもとは主要民間鉄鋼メーカー13社と国営鉄鋼メーカー1社が統合し、1967年BSCとして発足してできたものだ。

フランスのUsinorは、フランス北部に生産拠点をかまえていたNord et de l'EstとDenain-Anzinの両社が合併してできた会社と、アルザス・ロレーヌ地方の有力鉄鋼資本家Wendel家が中心になって設立されたSacilorが幾多の統合をくりかえした後、1987年に合併して設立された会社である。

ドイツのKruppは、ライン河に面したRheinhausen製鉄所とライン工業地帯の中心に立地するBochmer Vereinの

両社が1966年に統合して生まれた。Hoeschは、同じくライン工業地帯のドルトムント市に製鉄所を有していたが、1966年、ドルトムント市のもう一つの製鉄所でオランダのHoogovensが所有していたDoutmund-Hoerderに資本参加し、独蘭の国際鉄鋼メーカーを誕生させた。その後両社は対等合併して、1972年、ESTELを発足させている。しかしながら、両国文化の違いなどもあり、この国際鉄鋼会社の経営はうまくいかず、1982年、累積損失16億DM(約1,000億円)をかかえたところで解散におこまれた。その後、HoeschはKruppに買収され、さらに1997年、Thyssenと統合されるという経緯をたどった。

いずれにしても、欧州の鉄鋼メーカーは、地場の鉄鉱石や石炭を利用して、産業革命後に生まれたイギリス中部地方からフランス北部、ベルギー・オランダを経てライン河にいたる工業ベルト地帯に鉄を供給するために生まれたところが多い。そのため、大半のミルは過少資本で、生産規模は小さく、また、とくに戦後は、日本を初めとするその他の国で臨海一貫製鉄所が発達するなかで、近代化投資にも乗り遅れることとなった。欧州ミルは、こうした歴史的生成発展のなかで、合併・統合により生産規模の拡大をはかってきたわけだが、他方、過剰能力という重大な問題を内包することとなった。欧州ミルの最近の動向を理解するためには、1970年代後半から本格化したEU委員会主導による構造改革とそれ以降の流れをみておく必要がある。

3 第一次構造改革―ダビニョンプラン

欧州鉄鋼業は第一次オイルショック後の1974年以降、粗鋼生産量は大幅に減少し、長期不況に突入した。1979年に粗鋼生産量が回復し、一息ついたものの、1980年以降粗鋼生産量はふたたび減少し、EU委員会と各国政府の連帯による強力な市況対策の必要にせまられた。EU委員会は、欧州

鉄鋼業の危機の原因として、(1)需給の不均衡の存在(過剰設備問題)と、(2)欧州ミルが長期的視点にたった設備投資を怠った結果として国際競争力を喪失したこと、にあると判断し、そのための対策として、(1)老朽化した設備の大幅廃棄(過剰能力の解消)、(2)人員の削減と設備の近代化(競争力の回復)、の2点を推し進めることとした。EU委員会はその方策として、(1)老朽設備を廃棄した企業にたいして、人員の削減と設備の近代化に要する費用の一部を国家が補助金として支給することを認める、(2)各ミルが競争力を回復するまで、EU委員会は強力な市況対策を実施する(欧州炭鉄共同体条約58条の適用による強制生産割り当て制度の導入)、の2つの政策を実施することを決めた。強制生産割り当て制度は、1980年10月より実施され、4回にわたる延長を含め1985年末まで続いた。

その結果、1980年から1985年にかけて、EU域内の圧延能力1億6,870万トンのうち2,670万トンが削減された。この期間に、人員削減、老朽設備の閉鎖、操業補助等の名目で、当時の金額で合計6兆2,300億円もの巨額の国家補助金が支出された。従業員は1980年の59万8千人から1985年末には42万8千人へと削減された。これが、EU委員会による第一次構造改善計画で、この計画を主導した当時のEU委員会副委員長でベルギー人のダビニオン氏の名前をとり、ダビニオンプラン(1980年10月7日-1985年6月30日)とよばれる。

4 ナルイエスプラン

ダビニオンプランが実施に移され、ドイツの一部民間ミルで指示された以上の削減が行われたこともあり、廃棄された生産能力の合計は当初予定以上の3,000万トンに達したが、それでも、域内の過剰能力感は強く、1985年7月以降も、引き続き鉄鋼危機対策が実施されることとなった。

11月1日開催されたEU閣僚理事会で新たな対策が決定され、翌年の1986年1月1日から施行されることとなった。この危機対策を担当したのは、工業問題担当のEU委員でドイツ人のナルイエス氏であった(ナルイエスプラン：1985年11月-1988年12月)。対策の内容は概略次の通りである。

(1)強制生産割り当て制は一部対象品目を除外した上で、1987年末まで継続する、(2)国家補助金について、従来認められていた操業・設備投資を目的とするものは支給が禁止される。ただし、設備閉鎖・研究開発・環境保全に対する補助金は引き続き支給を認める、というものである。

この閣僚理事会に先立ち、1985年6月、EU委員会は1990年までのEU鉄鋼業の長期需給見通しを発表し、生産設備の適正稼働率である85%にもっていくためには、さらに圧延

ベースで3,150万トン、また粗鋼ベースでは2,700万トンの能力削減が必要であると述べた。

EU閣僚理事会による新たな危機対策の決定とEU委員会の需給見通しの発表をうけ、域内の主要ミルで構成するユーロフェール(EUROFER、欧州鉄鋼連盟、本部ベルギー、ブラッセル)は、1986年11月、メンバー各社は自主的に1,526万トンの能力削減を実施するので、強制生産割り当て制を期限の切れる1987年末以降も同制度を延長するように、EU委員会にもとめた。しかしながら、最終的には、ユーロフェール内での協議は不調におわった。民間ミルが大半をしめるドイツなどでは自助努力で能力削減を進めようとしたのに対し、国営企業中心のイタリア、フランスでは雇用確保を優先しようとして、ユーロフェール内で対立が先鋭化したのだ。

一方、EU委員会はこの頃からEU市場の統合(シングルマーケット、1993年1月1日に開始された)を意識しはじめ、いつまでも市場介入政策に固執することに反省の気運があらわれた。おりしも、世界景気は1987年から1988年にかけて急速に回復し、EU域内でも鉄鋼需要が急増し、過剰能力感は大きく後退した。1988年末、久しぶりの鉄鋼ブームにわく、鉄鋼危機対策は自然消滅する形で終了した。

5 黄金の2年

1989年から1990年の2年間は欧州ミルにとってまさに黄金の2年間であった。世界的な好況や、EU市場統合をひかえた先行投資などに触発されて鉄鋼需要に火がつき、各ミルはフル操業体制に入った。高収益を満喫する一方で、各ミルは市場統合にそなえ、規模の拡大をめざすことに経営戦略の重点をおきはじめた。構造不況下の1987年フランスのUsinorとSacilorの両社は合併し、粗鋼生産量1,760万トン、従業員67,000人の欧州最大のミルを誕生させていた。1989年から1990年にかけては個別ミルの間でいろいろの動きが出た。

KruppとMannesmannは両社の上工程を統合し、KMHを発足させた。この統合によりKruppは老朽化したRheinhausen製鉄所を閉鎖した。Salzgitterはドイツの非鉄エネルギー大手メーカーのPreussagに吸収合併された。同じくドイツのSaarstahlとDillingerは合併してDHSを設立、粗鋼生産規模480万トンとなって、Krupp(粗鋼生産量460万トン)を抜いてドイツ第2位のミルとなった。MannesmannとUsinor-Sacilorが大径管部門の統廃合について交渉を開始したのも1990年である。

6 合従連衡の時代へ

1988年から1990年頃にかけて自動車の生産量が増えたばかりでなく、防錆化比率が急激に上昇し、域内では溶融亜鉛めっき材、電気亜鉛めっき材にたいする需要が強まった。しかしながら、粗鋼生産規模で400-700万トンクラスの中規模ミルでは一社単独でCGL(溶融亜鉛めっきライン)ないしEGL(電気亜鉛めっきライン)のラインを建設することはリスクが大きく、他ミルと設備を共同利用することでラインの稼働率を高める戦略にでた。

Kloekner(ドイツ)はベルギーのSidmarと出資比率50%でEGL(年産36万トン)の建設を決定した(Sikel、1991年稼働)。また、フィンランドのRautaruukkiおよび伊藤忠とのJ/Vでプレーメンに年産40万トンのCGLの建設を決定(Bregal、1993年稼働)。スペインのSidmed(IEH Ensidesa子会社)はEGLの能力を増強するさい、ThyssenとSollacから各々25%の出資をあおいだ(1991年)。亜鉛めっき鋼板設備の共同利用は、その後も続き、HoogovensとベルギーのSidmarのあいだで年産40万トンのCGLが1998年稼働開始し(Galtec)、2000年には第2 CGL(年産40万トン)が建設される予定である。生産協調は他の品種にもおよんだ。形鋼の分野では、ルクセンブルクのArbedがUsinor-Sacilorと広範な販売・生産提携を結び、Arbedは形鋼とシートパイル、Usinor-Sacilorの子会社Unimetalはレールと線材におのおの特化することとなった(1991年)。

7 晴天の霹靂 —KruppによるHoeschの買収

1990年春先より、ドイツ株式市場でHoeschの株価が徐々にはあるが上昇しはじめた。Hoeschの業績が他ミルに比し特によかったわけではなく、なぜHoeschの株価だけが上がるのかよくわからなかった。背後にはBritish Steelや日本のミルが買い占めにうごいているのではないかとの噂がながれた。Hoeschには不運がつきまといっていた。大蔵省次官からHoesch社長に就任したローヴェッダー氏は、1991年春、デュッセルドルフ市のライン河に面する自宅の書斎にいたところを、庭に潜んでいたドイツ赤軍派の狙撃兵がはなったライフルの一撃が頭を貫通して即死。その後、後任社長がなかなかきまらず、同社の経営のかじとりに空白を生じさせてしまった。

後任には、数ヶ月たってから、ディーゼル製造メーカーのKloekner Humboldt Deuzの再建に手腕を発揮したノイキルヘン氏が就いた。1991年10月、Financial Times紙はKruppがHoeschの株式24.9%をすでに買い占めたと報道。

まさにドイツ産業界を震撼させたスクープ記事であった。これほどの規模の敵対的買収はいまだかつてドイツで起きたことはなかった。欧州の鉄鋼業界にも資本主義の論理が冷酷に姿を現した時代が到来したことを告げたのだった。

Hoesch内部では5人の代表取締役のうち、4人がKruppの買収に反対したものの、Kruppは機関投資家に依頼して集めた株を加えれば、すでに50%を優に越えていた。Hoeschがあらがっても、もはやどうする術もなかった。この時、クロンメ氏48歳、ノイキルヘン氏49歳であった。こうして、粗鋼生産規模860万トンのドイツ第2位の鉄鋼メーカーが誕生した。鉄鋼以外のグループ各社をふくめた全体の従業員が11万人の巨大コンツェルンが誕生した。

8 そして再び構造改善 —ブラウンレポート

1991年から域内の鉄鋼市場は、在庫調整局面に入っていた。未曾有の鉄鋼ブームのあとでは、増産にただちにブレーキをかけることは難しかったし、世界景気の低迷も一時的だろうとの楽観的見通しが支配的であった。おりしも、経済再建が遅々として進まない東欧や旧ソ連から安値の鋼材が大量に域内に流入し、鉄鋼市況に大きな影響を与えた。市況の下落は予想以上の早さですすんだ。

1992年11月24日、EU閣僚理事会が開催され、ひさびさに鉄鋼危機対策が話し合われた。翌12月ドイツのKloeknerが倒産した。同社はもともと財務体質が弱く、1981年と1987年にも経営危機が表面化したことがある。

EU委員会はコンサルタントのブラウン氏にどの程度の生産能力を削減すべきかについての調査を委託し、その結果を1993年2月発表した(第3次構造改善計画—ブラウンレポート)。レポートによれば域内の需給を適正な規模に回復するには約3,000万トンの削減が必要とのことであった。今回、おもな能力削減の対象になったのは、民営化をひかえていたイタリアのIlvaとスペインのCSI(IEH Ensidesa)であった。EU委員会とイタリア政府、スペイン政府の間で何度も激しいやりとりが行われたが、同年12月にぎりぎりのところで交渉がまとまった。

結局、Ilvaには3,100億円の補助金の支給を認めるかわりに200万トンの能力を削減を、スペインのCSIには3,500億円の補助金の支給を認めるかわりに230万トンの能力を削減をすることで合意がなされた。その後、交渉の焦点はイタリアの電炉メーカー(プレシア電炉群)の能力削減に移った。ここでも、EU委員会はイタリアサイドの激しい抵抗と駆け引きに翻弄され、1994年11月8日のEU産業相理事会では、計画推進の断念を表明するにいたったほどであるが、

結局は、ブレンシア電炉群に対して500億円の補助金の支給をみとめるかわり、600万トンの設備廃棄を行うことで、第3次構造改善計画はようやく終了した(1996年12月)。しかしながら、当初ブラウンレポートがめざした3,000万トンの削減量からみれば、実際に廃棄された量は半分強の1,800万トン程度でしかなかった。



大型合併時代の到来

9.1 Arbed

1994年、Arbed傘下で銅板部門を担うベルギーのSidmarは倒産したKloecknerの買収を決定した。当初Thyssen等のドイツミルが同社を買収し、上工程を廃棄し、冷延ミルだけを残す案が検討されたが、Sidmarの親会社Arbedは、自国にある老朽化した熱延ミルを閉鎖し、Kloecknerの広幅熱延ミルを活用することを決定した。この買収により、Arbedはグループ全体で1,200万トン以上の粗鋼生産能力を有することになった。

1997年、スペインの国営企業CSIが民営化されることとなり、入札が行われた。地理的要因からいって、隣国のフランスUsinorが競り落とすものとみられていた。UsinorはCSIを傘下におさめ、粗鋼生産規模で2,000万トンと欧州で最大手の地歩を確かなものとする戦略であった。8月1日、スペイン国家産業公社AIEは、CSIの民営化により放出される同社の株式35%の取得先に、予想に反して、ルクセンブルグのArbedを選定した。Usinorのオファー価格は960億円に対して、Arbedは1,140億円を提示した。Arbedの示した価格がUsinorのそれを2割上回っていたのだ。ただし、Arbedは全額を現金では支払えず、一部は傘下子会社の株式を差し出すとともに、CSIにArbedの取締役会の席を一つ用意するという、英知をしぼったオファー内容を提示したのだ。これでArbedグループ全体の粗鋼生産規模は1,800万トンとなった。

9.2 Riva

1995年3月、イタリアのIlvaは品種別に3社に分割され、民営化のため株式が放出された。特殊鋼部門はKruppのステンレス部門の会社に、継目無銅管はアルゼンチンのTechintに買収された。主力の普通鋼部門はイタリア電炉の雄Rivaが1,200億円で買収に成功した。この買収により、Rivaは従業員25,000人、粗鋼生産規模1,400万トンとなり、British Steel、Usinorにつぎ欧州第3位のミルに躍進した。

9.3 Thyssen/Krupp

1997年3月18日、ドイツでふたたび産業界を震撼させる

大事件がもちあがった。Kruppの総帥クロンメ会長が突如Thyssenを買収すると発表したのだ。前回のHoeschの買収の上をいく、小が大をのみこむ敵対的買収だ。クロンメ氏は用意周到にThyssenの株を買い集め、強引に買収へもって行こうとした。Thyssenのこの危機を救ったのは労働組合であった。Krupp/Hoeschグループを束ねるのは持株会社のFriedrich Krupp GmbH(Krupp財団75%、イラン政府25%)で、この持株会社の中の評議委員の一人にKruppやThyssenの本社があるノルトラインウェストファーレン州の首相で、労働者寄りの政策をとる社会民主党のヨハネス・ラウ氏(現ドイツ大統領)が加わっていた。

ドイツの鉄鋼労働者は同国で最強の金属労連に属する。Thyssenの労働者はただちにラウ首相に直訴し、もし、KruppがThyssenの敵対的買収に成功すれば、労働者の大量首切りが行われると訴えた。ラウ首相は機敏に動いた。クロンメ氏にも小が大を飲み込む買収に、資金的に一抹の不安があった。1週間後、両社は歩み寄り、KruppによるThyssenの買収劇は両社の鉄鋼部門を統合するということで決着をみた。新社の粗鋼生産量は1,700万トン規模となり、Rivaグループを抜いてBritish Steel、Usinor、Arbedとならぶ欧州最大手グループにおどりでた。

9.4 Usinor/Cockerill-Sambre

1997年9月、ベルギーのCockerill-Sambreのガンドワ社長は、将来を見渡した時、同社の生産規模(グループの粗鋼は700万トン)では域内で他のミルと伍して競争していくのは難しいとして、生き残りのために、他ミルとの合併・統合を考えているとの発表を行った。パートナーとして、Usinor、British Steel、Arbed、Hoogovensの4社の名前をあげた。結局、1998年10月24日、地理的關係および同じフランス語圏という優位性をもったUsinorが買収することとなった。CSIの買収では一敗地にまみれたUsinorが一矢をむくいるとともに、粗鋼生産量で2,300万トンと欧州内最大手の地位を不動のものとした。

9.5 British Steel/Hoogovens

1999年6月、British SteelとHoogovensは合併するとの発表を行った。新社(BSKH)の粗鋼生産量は2,300万トン程度となって、Usinorとならぶ欧州最大手のミルが誕生した。HoogovensのIjmuiden製鉄では、現在、薄スラブミルプラント(ISPライン)が建設中であり、これが2000年に完成すると、2,500-2,600万トン程度の粗鋼生産規模を有することとなり、生産能力ではUsinorをあたま一つ抜きさることになる。

表1 欧州主要鉄鋼会社粗鋼生産量推移

〈単位：100万トン〉

鉄鋼会社名	1996年	1997年	1998年
Usinor (フランス)	15.0	16.1	18.9
Cockerill-Sambre (ベルギー)	6.2	6.8	6.7
(参考：両社の合計生産量)	21.2	22.9	25.6
British Steel (イギリス)	16.1	17.0	16.3
Hoogovens (オランダ)	6.2	6.5	6.2
(参考：両社の合計生産量)	22.3	23.5	22.5
Thyssen (ドイツ)	11.4	N.A.	N.A.
Krupp-Hoesch Steel (ドイツ)	6.2	N.A.	N.A.
— 両社合併後のTKS	17.7	17.4	17.0
Arbed (ルクセンブルグ)	11.8	18.8	20.1
Riva (イタリア)	14.1	14.8	13.3
Voest Alpine (オーストリア)	4.1	4.7	4.8
Salzgitter (ドイツ)	4.1	4.7	4.7
SSAB (スウェーデン)	3.4	3.3	3.4

(出典：メタルブリテンおよびIISI統計等から作成)

10 今後の見通し

欧州を震源地とする合併・統合のうごきは、米国ミルにも影響をあたえている。米国ではNucorに代表される電炉ミニミルが粗鋼生産を伸ばしているのに対し、高炉一貫ミルの生産量は伸び悩んでいる。こうした状況下で、高炉一貫ミル同士の合併により欧州の大ミルに比肩しうるミル誕生をめざす動きが出てくるのではないかと憶測されている。

もし、米国で1,500-2,000万トンのミルが誕生すれば、その動きは日本の高炉ミルにも影響をあたえずにはおくまい。

しかし、ここで注意しなければならないのは、やみくもに生産規模の拡大だけを狙った合併・統合では十分なシナジー効果がでないということだ。たしかに、大競争時代には規模の大きい方が有利であるし、鉄鋼ユーザーの海外展開がさらに進展していく時代の中にあつては、規模が小さいままでは十分なユーザー対応ができないという不利をかかえる。合併・統合でマーケットシェアが上がり、流通面で優位性を発揮できるということも確かだ。しかし、ミルの利益の源泉は製鉄所であり、合併・統合で1製鉄所で生産規模600-800万トン以上のチャンピオン製鉄所が生まれなければ、合併効果は薄いと考えるをえない。

そういう意味では、ArbedとCSIおよびBritish SteelとHoogovensの統合には、どれだけの効果を生むことができるのか疑問が多い。両大ミルの今後の進展、推移は興味をもたれる。

参考文献

以下の新聞、専門誌を参考とした。
Montan, Handelsblatt, Metal Bulletin, Financial Times, Steel Times, Europe等

(1999年8月12日受付)