



日本経済団体連合会 副会長
新日本製鐵株式会社 代表取締役社長
三村明夫

日本製造業の「強み」

日本経済は、ようやく新しい本格的な成長の過程に入った。今回の景気回復において主導的な役割を果たしたのは「製造業」である。エネルギー輸入依存度が高いわが国にとって、外貨の90%以上を獲得している製造業が活力を取り戻すことの意義は大きい。弊社をはじめ日本鉄鋼業界も、長年にわたり血のにじむような合理化や事業の集中と選択を実行してきただけに、今回の景気回復の一翼を担えたことは大変感慨深い。

日本鉄鋼業界の回復は、合理化によって効率的で生産性の高い事業構造となったところに、中国をはじめ国内外の鉄鋼需要が飛躍的に増大したことが寄与したが、加えて、次の2点が大きな役割を果たした。

第1は、日本鉄鋼メーカーにおける「技術力」の高さである。徹底した合理化を進める一方で、お客様のニーズに応える研究開発や新商品開発、設備の近代化に継続的に取り組んできた。特に、日本の自動車、電機、造船等のお客様からの相矛盾するニーズ（硬くて

加工しやすい鉄、高強度で溶接しやすい鉄等）を満たす新商品を開発し、安定供給に注力してきた。その結果、汎用品をコスト競争力のある価格で供給でき、かつ高級鋼等の差別化された商品をグローバルに供給可能な、世界トップレベルの技術力を有する鉄鋼メーカーとなったと自負している。

第2は、お客様とのパートナーとも言える長期安定的な関係の存在である。「素材－部品－最終製品」までの全体の枠組みのなかで、お客様と設計や技術開発等、一部企業秘密をも共有しながら、「一貫通貫でのベスト」を目指した取り組みを行っている。自動車メーカーへゲストエンジニアとして弊社社員を派遣させてもらい、設計段階から鋼材の特性を活かした開発等に取り組んでいることもその一例である。長期安定的な信頼関係に基づき、企業や業界の枠を越え、一貫での最適解を求めて技術交流・研究開発をする「産業連携」こそが、他の国にはない日本の製造業の大きな強みだと思う。

一方、国内外において、製造業

に限らずM&Aの動きが活発化している。国際競争力の強化に資するM&Aについては、積極的に推進すべきであり、大いに歓迎したい。しかし、日本の製造業に「強み」をもたらしている仕組みを評価せず、これと異なる考えを持つ経営主体によって買収が行われる、いわゆる敵対的M&Aの場合、日本の製造業全体がこれまで築いてきた競争力が失われてしまうリスクも否定できない。そのため、必要な防衛策を講じることも重要な経営判断であると思う。

企業防衛の本質は、株主、さらには従業員、お客様、地域等、他の重要なステークホルダーのために、企業価値を毀損（きそん）するような買収から会社を守ることである。本年5月に新会社法が施行され、来年には三角合併が容認されようとする今、日本の産業全体の「強み」を生かしつつ国際競争力をいかに維持・拡大するか、という大きな視点に立ち、法律面も含めた必要な諸施策を、真摯（しんし）に検討する必要があるのではないか、と考えている。