

2025 年 12 月 24 日

日本製鉄株式会社 代表取締役会長兼 CEO 橋本英二

日本成長戦略会議第 2 回提出メモ

1、基本認識

先送りされてきた我が国の基本問題を解決していくには経済成長が必須。次世代の将来不安を払拭していくためにも、官民あげて成長していくことを明示していく必要がある。

企業経営においても、これまではデフレによって調達コストは努力せずとも下がり、賃上げせずとも人手が確保でき、金利も低下し、法人税も下がったことから、成長に挑戦せずとも配当原資の当期利益は確保できたが、今やこれらが全て逆回転している中で、成長以外の選択肢はない。若手人材の育成の観点からも企業は挑戦していかななくてはならないし、経営者のマインドも既に変わってきている。

2、成長戦略について(製造業の視点から)

成長により目指す姿とそこに至る具体的な手段の明示が必要である。

17 の重点分野ということであるが以下 3 点留意が必要である。

- 1) 重点分野を支えているサプライチェーン全体に関心と政策が及ぶこと。サプライチェーンが揃っていることが日本の強みの一つでもあり、重点分野へのサプライヤーは同時にユーザーでもある。産業全般の底上げがなくては重点分野も競争力を確保できない。
<日本の高級電磁鋼板¹→日立エナジー/大型トランス（変圧器）→先端的データセンター>
- 2) 米国との競合を避ける出口戦略。（叩かれない、敗戦に追い込まれない戦略）
- 3) 中国との Unfair な競争に打ち勝つ視点と自国産業を守る具体的施策（例：通商政策）

政策を詰めて行くにあたり産業界(現場)の生の声を聞きつつ進める事で、政策の有効性・一貫性・適切な優先順位付けを確保していただきたい。

3、(設備投資の)予見可能性の向上について

成長のエンジンは国内における設備投資の拡大と(実質)賃上げの継続であることは論を俟たないが、現状は投資の意思決定における予見可能性が向上しているとはいいがたい。投資額が増えているが工事単価が上がっているからであり件数は増えていない。生産能力すなわち供給力は増えていない。

国内投資を促進していくにあたり、是非以下の点を進めていただきたい。

- 1) 工事単価が上がっている要因の一つは、人手不足の中で一律労働時間規制により工事の工期

¹ 優れた磁気特性を有する鋼材であり、主に電気エネルギーを効率的に変換するために使用される。

が長くなっているためである。工期短縮の工夫や機械化だけでは対応不可であり、弾力的な運用が可能となるよう早急に見直していただきたい。我が国の理工系卒業者が激減し中国の約 30 分の 1 となっている。若手技術者の育成がより重要となっているが、労働時間規制は若手技術者の育成上も大きなネックとなっており投資決定にもブレーキが掛かる。

- 2) 確固たる電力政策の確立。電力の需要が増えるから原子力ということではなく、自立性(建設～運転～メンテに関わる国産技術あり)・安定供給力・調整力・コスト競争力の総合力において頼りになるグリーン電力は安全性を確認した原子力のみであり、再稼動・リプレイスを進めていただきたい。
- 3) 企業利益が株主への分配に過度に偏ることなく、設備投資や従業員・取引先等への還元とのバランスがとれていることが必要であり、その観点からのコーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コード、更には株主提案権に関する会社法等の見直しを進めていただきたい。
- 4) 中国からの圧力に対抗していくには企業間統合による事業規模拡大も必要となつてこよう。日本市場が置かれた立場を適切に評価し、独占禁止法の更なる弾力的運用も検討すべきである。

以上