

〔論 説〕

財務データを用いた企業合併分析に関する研究

—住友金属工業と日本ステンレスの合併について—

金 川 一 夫

1. はじめに

住友金属工業(東証一部)と日本ステンレス(東証一部)は、平成4(1992)年10月1日に合併し、同日、日本ステンレスは解散した。住友金属工業は高炉メーカー、日本ステンレスはステンレス鋼専業で昭和16(1941)年に住友金属工業と提携、住友グループに入った。

本研究の目的は、住友金属工業(以下、住金と記す)・日本ステンレス(以下、日ステと記す)の合併において、当初の合併目的がいかに達成されたかについて、鉄鋼産業の特徴を考慮にいられて、財務データを用いて分析する¹⁾ことである。

2. 高炉メーカーと特殊鋼メーカー

最初に、鉄鋼産業における高炉メーカーと特殊鋼メーカーの特徴について述べる。

(1) 鋼鉄の製造法

鋼鉄製造の原料は、鉄鉱石を石灰とともに焼いた焼結鉱と、石灰を乾留して得られるコークスである。これらを交互に高炉に装入する。高炉の下部から高温の空気が吹き込まれ、コークスと反応してできる一酸化炭素が、焼結鉱となった鉄の酸化物を還元する。この段階のものを銑鉄と呼ぶ。高炉の下部にたまった銑鉄は、間欠的に外部へ取り出される(製銑工程)。溶けている銑鉄は次に転炉へ移され、酸素が吹き込まれてカーボンが酸化されて、溶けた鋼鉄になる(精錬)。これから酸素・水素・カーボンなどの余分な成分を取り除く(脱酸)ために、脱ガス装置で減圧処理をする(製鋼工程)。このあと適当な形状に固める工程を铸造という(铸造工程)。固まった鋼鉄は薄く、細く伸ばす工程(圧延工程)を通ったあと、板状、棒状、線状の製品として出荷される²⁾。

(2) 鉄鋼メーカー

鉄鋼メーカーは、生産方式や生産鋼種などによって高炉メーカー、電炉メーカー、単純圧延(単圧)メーカー、鋳鍛鋼メーカーなどに分けられる。高炉メーカーは、高炉で鉄鉱石から銑鉄をつくり、それを鋼にして、板などの鋼材をつくる。電炉メーカーは、高炉を持たず、鉄スクラップを電気炉で溶かして鋼をつくり、鋼材をつくる。単圧メーカーは、高炉も電気炉も持たず、半製品の供給を受け、圧延設備で鋼材をつくる⁽³⁾。電炉メーカーは普通鋼電炉メーカー、特殊鋼メーカーに、単圧メーカーは伸鉄単圧メーカーとその他単圧メーカーに分類される。さらに、高炉メーカーや電炉メーカーなどから素材(鋼板や線材)の供給を受け、それを亜鉛鉄板やブリキ、パイプ類、釘、針金などに加工する二次、三次加工メーカーがある⁽⁴⁾。

(3) 高炉メーカー

高炉メーカーは、高炉を有して、製銑、製鋼、各種圧延を行う一貫工程(銑鋼一貫製鉄所の設備)をもち、多鋼種、多品種の鉄鋼製品生産を行う規模の大きいメーカーである。高炉からの銑鋼一貫製鉄法は、鉄鋼を大量生産するには現在もっとも合理的な方法であり、作業が鉄鉱石から始まっているので、もとめに応じた良質の鉄鋼製品を作ることができる。半面、多種多様の設備を備える必要があり、大規模な形態になる。平成4(1992)年の高炉メーカーには、新日本製鉄(粗鋼生産世界1位)、NKK(日本鋼管)(粗鋼生産国内2位)、川崎製鉄(粗鋼生産国内3位)、住金(粗鋼生産国内4位)、神戸製鋼所(粗鋼生産国内5位)、日新製鋼(新日本製鉄系、ステンレス鋼国内首位、粗鋼生産国内6位)、中山製鋼所(粗鋼生産国内7位)などがある⁽⁵⁾。

(4) 特殊鋼メーカー

特殊鋼メーカーは、特殊鋼の精錬、圧延、鋳造などを専業とするメーカーで、企業形態としては電炉メーカーである。製品としては、工具鋼、ばね鋼、軸受鋼、快削鋼、機械構造用炭素鋼、構造用合金鋼、ステンレス鋼、高抗張力鋼などがある。高炉メーカーが機械構造用炭素鋼、ステンレス鋼、高抗張力鋼の大量生産に乗り出した結果、特殊鋼全体の生産に占める特殊鋼メーカーのウェイトは低下傾向にある。表1に示されるように、高炉メーカーなどは資本参加、役員派遣、素材の溶銑供給などを通じて、有力な特殊鋼メーカーを系列化においている⁽⁶⁾。

表1 合併以前の特殊鋼メーカーの系列

系列	社名	分野	株式	役員の主な前歴
新日本製鉄系列	大同特殊鋼	総合特殊鋼メーカー	10.36%	新日本製鉄
	愛知製鋼	構造用合金鋼	7.58%	トヨタ自動車
	山陽特殊製鋼	軸受鋼	12.06%	新日本製鉄
	日本冶金工業	ステンレス鋼	1.52%	日本興業銀行
	三菱製鋼	ばね鋼	1.56%	三菱銀行
	日本金属	ステンレス磨帯鋼	12.31%	新日本製鉄
	大太平洋金属	フェロニッケル	11.67%	日本興業銀行
NKK系列	日本金属工業	ステンレス鋼	3.93%	大和銀行
住友金属工業系列	日本ステンレス	ステンレス鋼	33.68%	住友金属工業
神戸製鋼所系列	日本高周波鋼業	軸受鋼, 工具鋼	42.16%	神戸製鋼所
日立系列	日立金属	工具鋼	53.44%	日立製作所

(出所) 東洋経済新報社編, 「企業系列総覧'92」, 東洋経済新報社, 平成3(1991)年, 272-274頁より作成。

(5) ステンレス鋼の製造法

ステンレス鋼は、鉄とクロムとニッケルの合金鋼であり、この成分によって、13%のクロムを含む13クロム(マルテンサイト系)、クロム18%だけの18クロム(フェライト系)、18%のクロムと8%のニッケルを含んだ18クロム8ニッケル(オーステナイト系)の3つに分類されている。ステンレス鋼の製造は、転炉あるいは電気炉で、炭素を減らす精錬をおこなってから、真空脱ガス装置で2次精錬し、不要な元素のほとんどを取り除く(製鋼工程)。その後、連続鑄造(鑄造工程)、熱間圧延まで普通鋼と同じであるが、次の冷間圧延が異なる。ステンレス鋼は非常に硬いので、ゼンジミアルという特殊な圧延機を使って、板を何度も往復させて、必要な薄さに伸ばす(圧延工程)のである¹⁷⁾。

(6) ステンレス鋼の用途

マルテンサイト系は、製品の形状としては棒鋼や平鋼の割合が高く、耐食性に加えて高強度や耐摩耗性を要求する用途、例えば、タービンブレード、シャフト、ノズル、刃物、ベアリング等に使用される。フェライト系はマルテンサイト系より耐食性が優れており、深絞り加工等の成形加工性がよいので、家庭用機具を中心にした器物類、厨房機器類、建築内装材、自動車部品、ガス電気器具部品等に主として、薄版が使われている。オーステナイト系は、耐食性、延性、じん性、溶接性、深絞り等の冷間加工性が優れ、液体窒素から赤熱の高温環境まですぐれた特製をもつので、家庭用品から建築用材、自動車、鉄道車両用材、産業用材料とあらゆるところまで用途が浸透している¹⁸⁾。

3. 合併以前の鉄鋼産業の経済状況

住金と日ステの合併以前の鉄鋼産業の経済状況を明らかにする。

(1) 一般経済の状況

昭和60(1985)年9月の先進5カ国蔵相、中央銀行総裁会議(G5)における「プラザ合意後、長期にわたる金融緩和状態が続いた。企業はエクイティ・ファイナンス(新株発行を伴う企業の資金調達)などによって設備投資を盛んに行う一方、金融機関も不動産関連の非製造業などへの融資を膨張させた。膨張が加速したのは昭和62(1987)年からである。地価、株価の右肩上がりの上昇は、ますます金融や収益のバランスから離れ、企業の価格上昇期待は自己増殖し、投機色を強めていった。この結果、企業の一般管理費は上昇すると同時に、製品の多機能化のための投資などに伴う高コスト体質が常態化し、損益分岐点は上昇した。平成元(1989)年から平成2(1990)年にかけて、日銀は金融引き締めを強化し、大蔵省は土地融資総量規制に踏み切った。自律的な景気後退によってバブルがはじけて、企業の収益悪化はほぼ全業種にわたった」のである⁽⁹⁾。

(2) 鉄鋼産業の状況

昭和60(1985)年からの鉄鋼業は、国内鉄鋼市場の成熟化と恒常的な円高圧力による輸出の停滞や電炉メーカーの台頭といった大きな情勢の変化に直面した。リストラクチャリング(企業再構築)に本格的に取り組んだが展望は開けなかった。しかし、昭和62(1987)年6月に政府は円高不況克服のため6兆円規模の緊急経済対策を決定した。表2、3に示されるように、昭和62(1987)年度下半期以降にはその効果が現れ、公共投資や住宅建設などの内需が増加して、鉄鋼生産量が増加した。この好調な鉄鋼生産量は、基調としては平成3(1991)年度まで5年連続して1億トン台を確保した。しかし、平成4(1992)年になって6年ぶりに1億トン割れし、再び不況期に突入した。

表2 合併以前の普通鋼鋼材需給の状況

	普通鋼鋼材需給
昭和62(1987)年	夏場以降、景気の立ち直りを受け国内需要が増加基調を強めたため、円高デフレによる停滞局面から抜け出し、急速な回復を示した。普通鋼鋼材生産は7,761万トン、前年比0.9%増と年前半の停滞が響き年間では微増にとどまったが、期別にみると夏場以降、期を追って増勢を強めた。
昭和63(1988)年	前年と比べ一層の改善を見せた。輸出は減退したものの、極めて活発な国内需要は、流通在庫の大幅補填を伴い輸入の大幅な増加をも相殺し、生産は前年を6.5%上回る事となった。

平成元(1989)年	内需主導型の景気拡大が3年以上にわたって続くなか、前年同様、極めて良好に推移した。すなわち、輸出の減少、輸入の増加といった従来からの基調には変化がなかったが、普通鋼鋼材の内需が好調な民間設備投資と堅調な個人消費に支えられ、全ての主要部門で高水準であった88年をさらに上回り史上最高となったことから、普通鋼鋼材の生産も前年比3.0%増と3年連続で前年水準を上回った。
平成2(1990)年	内需を中心とした長期の景気拡大が続くなか、前年同様、極めて良好な環境で推移した。輸出入とも減少となる一方、普通鋼鋼材の内需は民間設備投資の好調持続と個人消費の堅調な伸びを背景に、全ての需要部門で前年を上回り、過去最高となったことから、普通鋼鋼材生産も前年比2.9%増と4年連続で前年水準を上回った。
平成3(1991)年	過去4年間続いた内需の増大を背景とする需給規模の拡大が、4～6月期以降、景気の調整局面入りによる需要の減退により様相を一変させた。特に、下期以降は実需の減少に加えて、メーカー・販売業者、流通・ユーザーの各段階で積み上がった在庫の圧縮に向けて減産が本格化したことから生産、出荷規模は急減している。

(出所) 社団法人日本鉄鋼連盟編、「鉄鋼界」、日本鉄鋼連盟発行、第38巻第5号、11、12頁、第39巻第5号、12頁、第40巻第5号、13頁、第41巻第5号、13頁、第42巻第5号、13頁より作成。

表3 合併以前の特殊鋼鋼材需給の状況

	特殊鋼鋼材需給
昭和62(1987)年	円高基調の続く中で輸出が停滞したものの、国内需要は政府の内需拡大策の効果に加え、個人消費の盛り上がりにより4～6月以降回復に転じた。なかでもステンレス鋼は住宅関連需要等の好調により過去最高の215万トン記録した。
昭和63(1988)年	輸出が円高下にあつてさらに落ち込みを示したものの、国内需要は、民間設備投資や個人消費に支えられ、前年から引き続き好調に推移した。特にステンレス鋼は設備投資、住宅関連需要の好調により、251万トンと過去最高の前年(216万トン)をさらに大きく上回った。
平成元(1989)年	国内需要については、我が国の景気拡大が続く中、旺盛な民間設備投資や好調な個人消費に支えられ、2年連続の過去最高記録となった。一方、低迷が続いている輸出は、輸出環境の悪化等により、さらに一段と大きな落ち込みを示した。鋼種別には、工具類、機械構造用炭素鋼、ばね鋼、軸受鋼、耐熱鋼、ピアノ線材が増加したが、ステンレス鋼と高抗張力鋼は輸出の減少により前年を下回った。
平成2(1990)年	国内需要については、「いざなぎ景気」に迫る我が国の景気拡大の中にあつて、好調な設備投資や個人消費に支えられ、3年連続の過去最高記録を更新した。一方、輸出は89年10～12月期を底に、その後わずかに回復基調を示したが、年間では前年をさらに下回る低水準となった。鋼種別には、機械構造用炭素鋼、構造用合金鋼、ばね鋼、軸受鋼、耐熱鋼、ピアノ線材、高抗張力鋼が増加したが、工具類、ステンレス鋼、快削鋼は前年をやや下回った。
平成3(1991)年	好調を維持してきた国内需要が、我が国景気の減速傾向を反映して秋口以降下げ足を強め、高原状態から減少局面へと大きく変化した。しかしながら、年間では高水準な上期需要が寄与し、前年のほぼ横ばいとなった。一方、輸出は前年を上回ったものの、厳しい輸出環境の中で引き続き低水準にある。鋼種別には、工具類、機械構造用炭素鋼、構造用合金鋼、ステンレス鋼、耐熱鋼、ピアノ線材、高抗張力鋼が増加したが、ばね鋼、軸受鋼、快削鋼は減少した。

(出所) 社団法人日本鉄鋼連盟編、「鉄鋼界」、日本鉄鋼連盟発行、第38巻第5号、20、21頁、第39巻第5号、21、22頁、第40巻第5号、22、23頁、第41巻第5号、22頁、第42巻第5号、23頁より作成。

4. 合併の背景と目的

(1) 背景

(A) ステンレスの品質向上と需要拡大

ステンレスは、「アルミニウムなどとともに自動車、電機メーカーが要求している高級化、軽量化に適合する素材として成長が期待されている。このため品質面での向上が大きな課題になっている。各メーカーとも高品質を目指し、従来の鉄スクラップを原料に電炉で製造する『電炉もの』から、高級な『高炉もの』を中間材料に使う傾向を強めている。それだけに、ステンレスの一貫生産・販売体制ができ上がるメリットは大きい。こうした高炉メーカーとステンレス専業との提携は、平成3(1991)年2月に新日鉄と日本冶金工業がステンレス鋼の冷延品で相互委託契約を結んだ例にも見られる。生産設備の共有化を進めることで、過剰生産の危険を回避するのも目的¹⁰⁾である。図1に示されるように、特殊鋼のうちステンレス鋼以外、例えば、ばね鋼の昭和56(1981)年の生産量は621,000メートル・トン、平成3(1991)年の生産量は593,000メートル・トンで5%の減少である。これに対して、ステンレス鋼(Cr系)の平成3(1991)年の生産量は昭和56(1981)年の1.6倍、ステンレス鋼(Ni系)の生産量は2倍であり、市場が拡大していることが示されている。

(単位：1,000M. T)

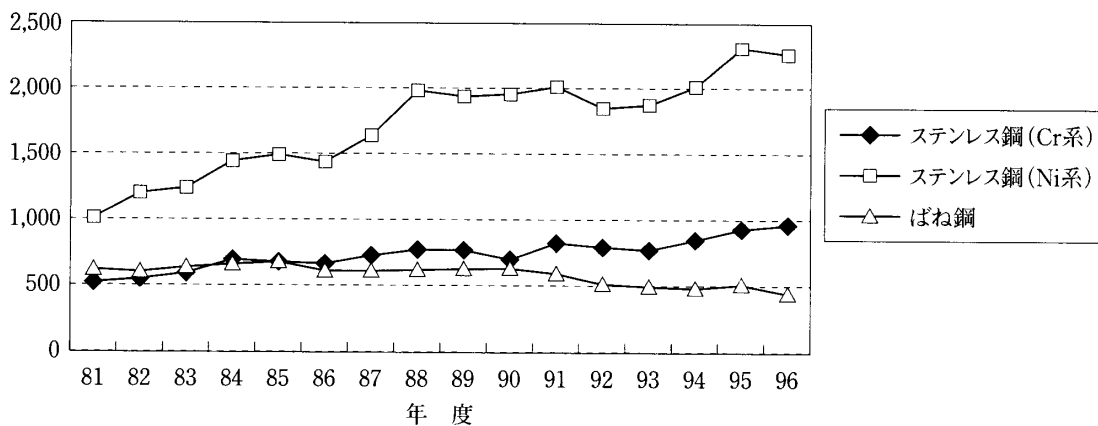


図1 特殊鋼生産量の推移

(出所) 社団法人日本鉄鋼連盟編、「鉄鋼統計要覧」、日本鉄鋼連盟発行、1991(平成3年)、20、21頁、1997(平成9年)、20、21頁より作成。

(B) 鉄鋼メーカーのステンレス強化

主なステンレスメーカーは平成3(1991)年12月現在、新日本製鉄、川崎製鉄、日新製鋼、NKKK、住金の高炉大手5社と専業の日本冶金工業、日本金属工業、日ステの合計8社である。

この中で川崎製鉄は平成3(1991)年3月、千葉製鉄所にステンレス薄板工場を稼働させたばかりである。NKKは平成4(1992)年9月の完工を目指して福山製鉄所内にステンレス鋼板の連続焼鈍設備を着工した。平成3(1991)年2月には新日鉄と日本冶金が冷間圧延品の相互供給契約を結ぶなど、鉄鋼大手のステンレス部門への積極策が目立つ。鉄鋼大手は事業の多角化を進めているが、脱鉄鋼のかけ声とは別に収益性の高い新規事業は育っていない。それだけに今回の住金・日ステの合併にみられるようなステンレスなど普通鋼の隣接分野への鉄鋼大手の進出は今後ますます加速しそうである¹¹⁾。

(2) 目的

栗田満信日ステ社長は、合併の目的について平成3(1991)年12月、「これまで各分野にわたり両社は綿密に連携を取って事業展開してきた。最近の情勢変化の中で会社の壁を越えてやっていくことが最善の道だと判断した」、そして「ステンレス業界は競争が激しくなっており、住金と一体となって事業を運営していくのが有利と判断した(栗田社長)」と述べている¹²⁾。

(3) 合併効果

具体的には、「現在、鹿島製鉄所(茨城県鹿島町)に冷圧の新設備を建設しているが、すぐに次の段階を考えなければならない。両社がばらばらでは二重投資になってしまう(栗田社長)」という設備投資効率の改善¹³⁾、『研究開発の一体化を進めたい(新宮康男住金社長、栗田社長)』という研究開発の一体化¹⁴⁾、「これまで圧延のためにステンレス板を両社間でやりとりしていた工程を簡素化すれば物流費などを削減でき、『(コスト面の)メリットは十分ある(新宮社長)』としている」という物流費削減¹⁵⁾、そして、『ステンレスはさびない内外装材として建築用に需要が拡大し、ステンレス冷延板の需要は『今後、年率5%前後でのびる(新宮社長)』見込み。住金自身が一貫して手がけることで、販売面での利点も出る』という収益増大である¹⁶⁾。

(4) 合併条件等

両社の合併条件等は次のように示される¹⁷⁾。

1. 合併期日 平成4(1992)年10月1日
2. 合併契約 平成4(1992)年5月7日
3. 合併契約書承認 平成4(1992)年6月26日開催第69回定時株主総会
4. 合併の方式
 - a) 合併方法 両社是对等の立場で合併する。ただし、手続き上、住金は存続し、日ステは解

散する。

b) 合併比率 日ステ株式1株に対して、住金2株。

c) 合併交付金 日ステ株式1株につき3円の合併交付金を、中間配当に代えて支払う。

d) 日ステより引き継いだ資産・負債

表4 日ステより引き継いだ資産・負債

平成4(1992)年10月1日現在(単位:百万円)

科目	金額	科目	金額
(資産の部)		(負債の部)	
流動資産	77,913	流動負債	83,241
固定資産	51,727	固定負債	20,738
		承継純資産	25,661
合計	129,640	合計	129,640

(出所)住友金属工業株式会社有価証券報告書(第70期93年3月期)17頁より作成。合併により増加した資本金の計算は表5に示される。

表5 合併による資本金の変動

(1) 日ステ発行済株式数	95,337	単位:千株(日ステ有報(92年3月期)2頁)
(2) 住金所有株式数	32,110	単位:千株(住金有報(92年3月期)40頁)
(3) (控除)	63,227	(1)-(2)
(4) 割当株式数	126,454	(3)×2 単位:千株
(5) 実際発行株式数	126,454	(4)単位:千株(住金有報(92年3月期)40頁)
(6) 額面金額	50	単位:円(住金有報(92年3月期)2頁)
(7) 額面総額	6,323	(5)×(6)単位:百万円(住金有報(92年3月期)2頁)
(8) 日ステ資本金	26,670	単位:百万円(日ステ有報(92年3月期)17頁)
(9) 住金所有株式(B/S計上額)	4,296	単位:百万円(住金有報(92年3月期)40頁)
(10) 合併交付金	190	(3)×3 単位:百万円(住金有報(93年3月期)16頁)
(11) 承継純資産	25,661	単位:百万円(住金有報(93年3月期)17頁)
(12) (増加)資本金	6,323	(7)単位:百万円(住金有報(93年3月期)16頁)
(13) (増加)資本準備金	4,608	(11)-(9)-(10)-(12)-(14)-(15)単位:百万円(住金有報(93年3月期)16頁)
(14) (増加)利益準備金	741	単位:百万円(住金有報(93年3月期)16頁)
(15) (増加)その他の剰余金	9,504	単位:百万円(住金有報(93年3月期)16頁)

表5の(12)に示されるように、株式の発行価額のうち券面額を資本金に組み入れている。また日ステからの承継純資産(11)から住金が所有する日ステ株式の貸借対照表計上額(9)と日ステの株主に支払った合併交付金(10)が差し引かれて合併差益が計算され、この合併差益から日ステの資本金(12)、利益準備金(14)とその他の剰余金のうち相当する額(15)をそのまま引き継いだ差額を資本準備金(13)としている。また、表6に示されるように、住金は日ステの株式を合併以前から所有していた。

昭和63(1988)年度までは、その他の持分法適用関連会社として有価証券報告書に表示されていたが、平成元(1989)年に901,000株を増加して、議決権に対する所有割合を35%(うち住金物産1.0%所有)に高めて、「ステンレス事業充実と発展のために資本提供している会社として、

当社従業員1名にその役員を兼務¹⁸⁾させて、主要な持分法適用関連会社として有価証券報告書に表示している。後述する合併効果分析の資本金計算において、住金の所有株式貸借対照表計上額を考慮に入れる。

表6 住金の所有株式貸借対照表計上額

	株式数 (株)	計上額(百万円)
昭和62年度	30,410,002	2,552
昭和63年度	30,410,002	2,552
平成元年度	31,311,002	3,625
平成2年度	32,110,002	4,296
平成3年度	32,110,002	4,296

(出所)住友金属工業株式会社有価証券報告書、第65期、43頁、第66期、43頁、第67期、43頁、第68期、41頁、第69期、40頁より作成。

5. 目的達成方法のデータ分析

合併目的を達成するためにいくつかの方法がとられたが、これらの方法と成果の関係を、財務データベース、有価証券報告書を用いて分析する。合併後の日本のステンレス鋼板メーカーは、専業の日本金属工業(NKK系列)、日本冶金工業(新日本製鐵系列)、高炉と兼業の新日本製鐵、住金、川崎製鉄、兼業ながら専業に近い日新製鋼の6社である¹⁹⁾。なお、1992年の世界粗鋼生産高第1位は新日本製鐵、6位NKK、9位川崎製鉄、10位住金、24位神戸製鋼所である²⁰⁾。

(1) 経営の効率化

経営の効率化について、日本経済新聞などの新聞記事によると次のように示される。

- ① 合併に伴う組織改正について、平成4(1992)年9月、「合併を機に順次、業務機能を整理・統合し、『3年をめどに完全に一体化された機能を構築する』(住金)考えで、新設するステンレス生産本部は、住金の各製鉄所と同列に位置づけ、企画部、業務部と、日ステの直江津(新潟県上越市)、鹿島(茨城県鹿島町)の両製造所を統括する²¹⁾」としている。
- ② ステンレスの生産体制の再編について、平成6(1994)年6月、平成7(1995)年春をめどに「鹿島ステンレス鋼板製造所を鹿島製鉄所へ統合、薄板生産を集約する。同時に、ステンレス生産本部を廃止し、生産計画や物流など旧日ステの機能を鉄部門に一元化する。また、建材のうちアングル材の生産は、数億円で設備を增強し、直江津製造所に集約する。今後、鹿島は汎用品で量産効果を、直江津は高付加価値品で収益向上をめざす。リストラクチャリング(事業の再構築)の一環で両社の統合を当初予定の3年から2年に²²⁾」短縮している。
- ③ ステンレス鋳物生産からの撤退について、平成8(1996)年3月、「直江津製造所で手掛けしているステンレス鋳物の生産から撤退する。直江津のステンレス鋳物はいわゆる特注品で、原子力発電所などに使う大型鋳物を生産している。重量は一個が十数トンと大型で、生産

に人手もかかる²³⁾], このように労働集約型の品種で人件費が高く, また需要も減少しているために撤退を決めた。

- ④ 納期短縮について, 平成8(1996)年7月, 「コンピューターを使った新しい生産管理システム『サクセス』を開発, 導入し, ステンレス製品の納期を約一週間短縮する。システム全体の構築費用は総額6億—7億円程度で, 平成9(1997)年7月までにほぼ完成させる。生産拠点が分散するためにかさんでいた物流コストや, 在庫保有コストを削減するとともに, 納期短縮で顧客へのサービス向上に努める²⁴⁾」ことを目的にしている。
- ⑤ 効率的な生産体制の整備について, 平成8(1996)年7月, 「鹿島製鉄所と和歌山製鉄所(和歌山県和歌山市), 直江津製造所の三つでステンレスを生産している。特に鋼板は和歌山で製鋼し, 和歌山と鹿島で熱間圧延した後, 鹿島で冷間圧延しており, 物流コストがかさむほか他社より納期が長かった。今後住金は年内にも, ステンレスの熱延工程を鹿島から和歌山に集約するほか, 平成10(1998)年春までに鹿島に焼鈍・酸洗設備を増設する。効率的な生産体制を整備するのにあわせ, 上工程から製品出荷まで生産管理体制を整え, 徹底して無駄を省く考え²⁵⁾」である。

表7 日ステ・住金の合併前後の生産能力と増減

生産能力 (単位:1,000トン/年)	日本ステンレス	住友金属工業		
	平成4年3月末	平成4年3月末	平成5年3月末	増減
銑鉄		14420	14420	0
粗鋼		20808	21211	403
鋼板(熱間)		9,920	9,980	60
鋼板(冷間)		3522	3786	264
鋼板(メッキ)		2052	2112	60
鋼板(合計)	265.2	15,494	15,878	384
鋼管(継目無)		1,903	1,903	0
鋼管(溶接)		1,501	1,501	0
鋼管(合計)		3,404	3,404	0
条鋼(棒鋼)	45.6	800	824	24
車輪・外輪		276	276	0
鋳物	3.72			

(出所)住友金属工業株式会社有価証券報告書, 第70期, 19頁, 日本ステンレス株式会社有価証券報告書, 第91期, 9頁より作成。

表7に示されるように, 生産能力について合併前(平成4(1992)年3月末)と後(平成5(1993)年3月末)を比較すると, 鋼板, 条鋼が増加している。合併前の日ステの生産能力は住金の鋼板の1.71%, 条鋼5.70%である。その内容はステンレス鋼板, ステンレス精密圧延鋼板, ステ

ンレス条鋼，ステンレス鋳鍛鋼品などである²⁶⁾。生産能力についてステンレスのような鋼種別区分がされていないために，合併による生産能力の増加を明確に示すことができない。図2に示されるように売上高総利益率は他社と比較して高い割合で推移している。

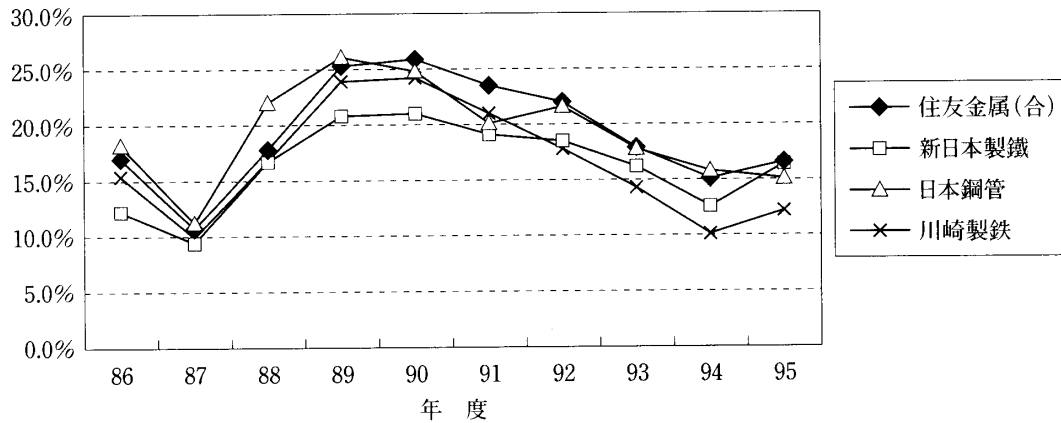


図2 売上高総利益率の推移

また表8に示されるように，合併前までの住金の売上高総利益率は高い値であるが，日ステは專業に近い日新製鋼と比しても低い値を示していた。これまで「ステンレス鋼板の生産について上工程(溶解)と下工程(冷間圧延)は日ステが，中間工程(熱間圧延)は住金が分担して²⁷⁾」いるというような生産体制の効率の悪さも原因の1つであったと思われる。

表8 日ステ・住金・日新製鋼の合併前後の売上高総利益率

	86年度	87年度	88年度	89年度	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度	95年度
住金(合)	17.0%	10.7%	17.8%	25.3%	25.9%	23.5%	21.5%	17.9%	15.1%	16.6%
住金	17.3%	10.6%	17.8%	26.1%	26.7%	24.3%	22.0%			
日ステ	12.1%	12.1%	17.5%	16.5%	16.7%	13.5%	16.3%			
日新製鋼	16.9%	17.3%	23.4%	28.3%	26.5%	21.1%	20.5%	17.2%	17.0%	16.7%

(2) 設備投資

- ① ステンレスの生産方針について，平成4(1992)年10月，「合併に伴い旧日ステの直江津，鹿島両製造所を統括するステンレス生産本部を設置，鹿島は汎用品，直江津はより付加価値の高いハイテク製品の生産拠点として，鉄鋼を核に多角的な事業展開を進める戦略に組み込まれる。中村為明住金社長は『鹿島では量産，直江津では高級品の生産に力を入れていく』とし，新鋭設備を生かした生産拠点として今後，成長が期待される新素材としてのステンレス需要に対応していく方針²⁸⁾」を述べた。

- ② ステンレスの生産体制の再編について、平成7(1995)年4月、「現在、和歌山製鉄所と鹿島製鉄所で行っている薄板製造の熱間圧延工程を、平成8(1996)年にも和歌山製鉄所に集約する計画である。これに向けて約20億円を投資し、和歌山製鉄所の圧延ラインの対応品種を拡大する。このように生産体制を見直すことでコスト競争力を強化する。今回の一本化により、同製鉄所のステンレスの圧延量は月間で約3万トンに倍増する見通し²⁹⁾」である。
- ③ 直江津製造所のステンレス製造設備増強について、平成7(1995)年5月、「今春、約8億円をかけて形鋼設備を増設、稼働を開始した。ステンレス形鋼は建築構造材としての需要拡大が見込める一方、極薄板は将来の拡販を見越した投資となる。今春増強したのは、台所の水回りなどの化粧材に使われている山形鋼(アングル)と溝形鋼(チャンネル)の熱間圧延ラインである。今月9日には極薄板用施設建設の地鎮祭を行った。これは、OA機器などに使用される厚さ50ミクロンまでの極薄板を製造している、精密圧延工程の増築部分である。敷地面積は390平方メートルで、約2億円をかけて9月末に完工する予定³⁰⁾」である。
- ④ ステンレス箔の製造設備増強について、平成7(1995)年8月、「製造拠点である直江津製造所で、2億円をかけ洗浄ラインを新設し、生産能力を2割高める。極薄のステンレス箔はOA機器や電子材料向けなどに需要が伸びている分野で、10月から増産しシェア拡大を狙³¹⁾」っている。
- ⑤ 新技術ストリップ・キャスティングの開発について、平成8(1996)年3月、「早ければ平成10(1998)年度にも、ステンレス製品を生産している直江津製造所で、熱延工程が不要の新製鉄技術『ストリップ・キャスティング・プロセス』の商業生産に踏み切る方針だ。生産量は月間1,000—1,500トン、投資額は20億円程度になると見られる。住金は現在、直江津の電炉で作ったステンレス鋼を鹿島製鉄所などの熱延ラインで圧延し、再び直江津に運んで冷延している。輸送コストがかさみ、コスト高になっていた。新技術の導入で直江津で製鋼からの一貫生産が可能³²⁾」になる。
- ⑥ 投資計画の復活について、平成8(1996)年6月、「鹿島製鉄所で40億円を投じ冷延工程の前処理設備の能力を5割高め、海外向けを含めた供給体制を強化する。鹿島に新設するのは、ホットコイルの結晶組織の調整や加工性を高める連続焼鈍酸洗設備1基。年産能力は18万トン。7月に着工、98年春に稼働させる。住金は鉄鋼市場の環境悪化で、鹿島の新設備計画を平成6(1994)年に凍結していた」今回は2年ぶりの復活になる³³⁾。

図3に示されるように、売上高減価償却費率は他社と比較して低い割合で推移している。また表9に示されるように、合併前までの日ステは専業に近い日新製鋼と比してかなり低い値を

示している。このことは、日新製鋼などの専門メーカーは、「ステンレスは原料のニッケル価格が不安定で、設備投資規模が大きく、専門メーカーの泣き所となっていた」のに対して、日ステは住金との設備の相互利用などで投資の効率化がはかられていたためと思われる³⁴⁾。

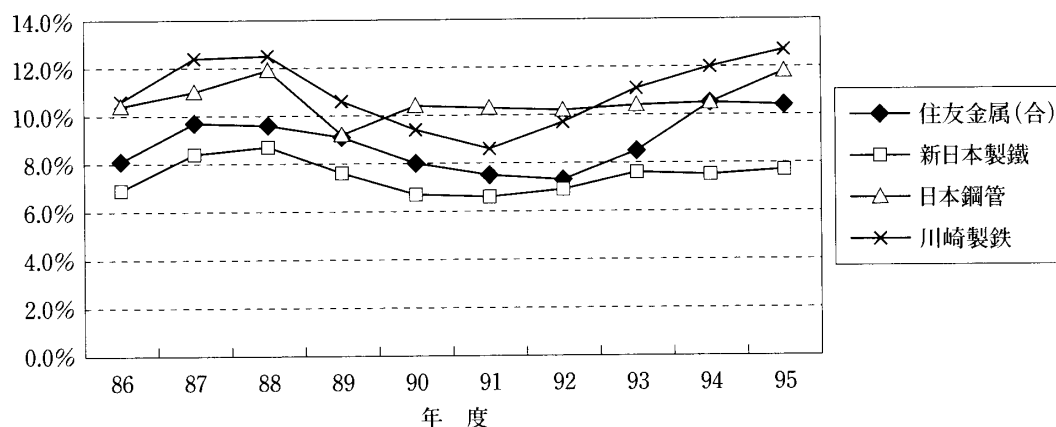


図3 売上高減価償却費率の推移

表9 日ステ・住金・日新製鋼の合併前後の売上高減価償却費率

	86年度	87年度	88年度	89年度	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度	95年度
住金(合)	8.1%	9.7%	9.6%	9.1%	8.0%	7.5%	7.3%	8.5%	10.5%	10.4%
住金	8.4%	10.0%	10.1%	9.7%	8.5%	7.9%	7.7%			
日ステ	3.7%	4.3%	3.5%	2.7%	2.6%	3.0%	3.1%			
日新製鋼	7.4%	9.5%	8.7%	7.5%	8.3%	8.9%	9.3%	10.8%	11.5%	10.5%

(3) 値上げ

- ① ステンレス棒鋼の値上げについて、平成6(1994)年9月、「大同特殊鋼，山陽特殊鋼，愛知製鋼はステンレス棒鋼の出荷価格を10月から10%前後引き上げることを決め、需要家と交渉に入った。値上げはほぼ4年ぶり。ステンレス大手ではすでに住金が値上げを打ち出しており、今回3社が追随したことで各社の値上げが出そろった。ステンレス鋼は鋼板類を中心に需要も回復しており、メーカー各社の値上げを前に市場には底値感が広がっている。東京市場のニッケル系 SUS304の市中価格は現在、1キロ345円で、年初から20%近く値下がりしていたが、値上げが浸透すれば1キロ375円に上昇する³⁵⁾」ことになる。
- ② ステンレス鋼板値上げについて、平成7(1995)年2月、「新日本製鉄，住金など鉄鋼各社はステンレス鋼板の出荷価格を4月から7%前後引き上げる方針を決めた。ニッケル，モリブデンなど原料価格が軒並み高騰しているのを背景に、昨年8月以来4回目の値上げに踏み切る。各社は2月の値上げに続き、4月にもニッケル系ステンレスの代表品種である

SUS304の出荷価格を1キロ20円前後引き上げる方針を決めた。値上げが浸透すれば市中価格は1キロ340円⁹⁰⁾になる。

- ③ 一方、輸出向けステンレス鋼管については、平成7(1995)年2月、「住金が2月出荷分から原料価格の変動に合わせて月単位で輸出価格を変える方式を導入した。ニッケルの場合、1ポンド3ドルを基準価格とし、市場価格と基準価格の差額を契約価格に反映させて原料価格の変動リスクをヘッジする。新制度の導入により2月の輸出価格は4-8%の値上げとなったが、『需要家にはほぼ受け入れられている』(住友金属⁹⁰⁾)と述べられている。

表10に示されるように、ステンレス鋼の建設用受注高は平成4, 5(1992, 93)年は減少したが、ほぼ増加傾向にある。産業機械用、電気機械用は昭和63(1988)年以後横ばいである。家庭用・業務機械用は平成2(1990)年から減少し平成6(1994)年以後増加傾向にある。自動車用は

表10 ステンレス鋼用途別受注高の推移(上段：実数 M.T, 下段：合計を1としたときの%)

年度	建設用	産業機械用	電気機械用	家庭用・業務機械用	船舶用	自動車用	鉄道車両用	その他輸送機械用	容器用	その他諸成品用	計	次工程用	販売業者	内需計	輸出	合計	増加率%
86	80	81	29	145	3	45	4	6	7	6	408	135	352	896	596	1492	100
	5.4	5.4	1.9	9.7	0.2	3.0	0.3	0.4	0.5	0.4	27.3	9.0	23.6	60.1	39.9	100	
87	108	118	32	176	6	67	6	9	9	5	536	181	550	1267	652	1919	129
	5.6	6.1	1.7	9.2	0.3	3.5	0.3	0.5	0.5	0.3	27.9	9.4	28.7	66.0	34.0	100	
88	139	147	42	218	6	83	9	11	11	7	674	198	620	1492	581	2073	139
	6.7	7.1	2.0	10.5	0.3	4.0	0.4	0.5	0.5	0.3	32.5	9.6	29.9	72.0	28.0	100	
89	142	135	50	219	8	117	12	11	9	8	711	204	535	1450	387	1837	123
	7.7	7.3	2.7	11.9	0.4	6.4	0.7	0.6	0.5	0.4	38.7	11.1	29.1	78.9	21.1	100	
90	152	124	51	207	8	134	7	10	8	9	710	219	505	1433	598	2030	136
	7.5	6.1	2.5	10.2	0.4	6.6	0.3	0.5	0.4	0.4	35.0	10.8	24.9	70.6	29.5	100	
91	157	119	56	198	9	174	6	10	13	9	751	199	472	1423	496	1919	129
	8.2	6.2	2.9	10.3	0.5	9.1	0.3	0.5	0.7	0.5	39.1	10.4	24.6	74.2	25.8	100	
92	143	111	46	180	7	155	6	8	12	8	676	201	444	1321	692	2013	135
	7.1	5.5	2.3	8.9	0.3	7.7	0.3	0.4	0.6	0.4	33.6	10.0	22.1	65.6	34.4	100	
93	138	111	50	165	5	120	7	8	14	8	626	201	414	1241	686	1927	129
	7.2	5.8	2.6	8.6	0.3	6.2	0.4	0.4	0.7	0.4	32.5	10.4	21.5	64.4	35.6	100	
94	153	126	57	191	7	127	6	8	18	11	704	252	546	1502	940	2442	164
	6.3	5.2	2.3	7.8	0.3	5.2	0.2	0.3	0.7	0.5	28.8	10.3	22.4	61.5	38.5	100	
95	198	139	57	209	13	118	7	6	13	14	774	234	574	1582	895	2477	166
	8.0	5.6	2.3	8.4	0.5	4.8	0.3	0.2	0.5	0.6	31.2	9.4	23.2	63.9	36.1	100	

(出所) 社団法人日本鉄鋼連盟編、「鉄鋼統計要覧」、日本鉄鋼連盟発行、1987(昭和62年)、93頁、1988(昭和63年)、93頁、1989(平成元年)、93頁、1990(平成2年)、93頁、1991(平成3年)、93頁、1992(平成4年)、93頁、1993(平成5年)、91頁、1994(平成6年)、91頁、1995(平成7年)、91頁、1996(平成8年)、91頁より作成。

平成3(1991)年まで増加傾向にあったがそれ以後減少している。受注高の合計は昭和61(1986)年に約1,500メートル・トンであったが、昭和62(1987)年から平成5(1993)年まで20-30%増加して1,900-2,000メートル・トンで推移している、そして平成6(1994)年からは60%以上増加して2,400メートル・トンになっている。そして、国内の需要合計は昭和63(1988)年度まで増加傾向にあったが、昭和63(1988)年から平成3(1991)年まで1,400メートル・トン台で推移していたが、平成4,5(1992,93)年は1,200メートル・トン台にまで減少して、その後、平成6(1994)年から増加して1,500メートル・トン台に達している。

表11 日ステ・住金・日新製鋼の合併前後の売上高と売上高増加率

	86年度	87年度	88年度	89年度	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度	95年度
住金(合)	1,181,306 100%	960,164 81%	978,623 83%	1,151,844 98%	1,221,915 103%	1,260,973 107%	1,261,362 107%	1,108,558 94%	1,042,633 88%	1,011,528 86%
住金	1,107,654 100%	902,682 81%	909,271 82%	1,054,584 95%	1,119,607 101%	1,156,853 104%	1,157,049 104%			
日ステ	73,652 100%	57,482 78%	69,352 94%	97,260 132%	102,308 139%	104,120 141%	104,313 142%			
日新製鋼	394,634 100%	352,665 89%	363,555 92%	414,730 105%	428,697 109%	429,191 109%	431,778 109%	399,060 101%	373,846 95%	370,582 94%

これに対して、売上高は表11に示されるように、日ステは昭和62,63(1987,88)年は10-20%弱減少して、平成元(1989)年から平成4(1992)年まで30-40%以上増加しているが、日新製鋼は5-10%弱の増加であり、合併以降平成7(1995)年までに売上高は住金が20%以上減少、日新製鋼は15%の減少を示している。この減少は合併の影響というよりも、表10に示される建設用、自動車用など国内のステンレス鋼の需要合計の減少の影響が大きいと思われる。

(4) 輸出・合併

輸出と合併について、新聞記事は次のように示している。

- ① タイのステンレス合併について、平成5(1993)年2月、「日本のステンレス大手6社は17日、タイの地元資本が欧州の大手鉄鋼メーカーと進めているステンレス鋼板生産プロジェクトに資本参加する、と発表した。合併会社は今年12月をめどに約300億円かけて冷間圧延設備などを建設、営業生産を始める。日本から参加するのは新日鉄、川鉄、住友金属工業、日新製鋼、日本冶金工業、日本金属工業の6社である。出資後の資本金は23億バーツ(約115億円)で、日本側の出資比率は14%²⁸⁾」である。
- ② ステンレス棒鋼のダンピングについて、平成6(1994)年1月、「米特殊鋼業界は30日、日本やブラジルなど5カ国の鉄鋼メーカーが米国内でステンレス棒鋼をダンピング(不当廉

売)しているとして米商務省と米国際貿易委員会(I T C)に提訴した。日本メーカーでは住金など5社が対象に入った。先に合意した関税貿易一般協定・多角的貿易交渉(ガット・ウルグアイ・ラウンド)では米国の反ダンピング法の運用に一定の枠をはめることになったが、米業界としては引き続き同法を対外競争力強化の武器にしようとしている。訴えたのは全米特殊鋼連盟傘下のリパブリック・エンジニアード・スチール、カーテック、アルテック、スレーター・スチールの特殊鋼4社と全米鉄鋼労組(U S W)で、日本とブラジルのほか、インド、イタリア、スペインを対象³⁹⁾にしている。

- ③ ステンレスL字形鋼のダンピングについて、平成7(1995)年5月、「米国際貿易委員会(I T C)は2日、日本製のステンレス形鋼に対するダンピング(不当廉売)提訴について、『米国内産業への被害はない』とする最終決定を下した。全会一致で決まった。今年3月の米商務省によるダンピング認定を覆すもので、これで同ダンピング提訴の調査は終了⁴⁰⁾した。
- ④ インドネシアの冷延鋼板合弁について、平成8(1996)年6月、「インドネシアでは同国で初めてステンレス冷延鋼板の生産に進出する。現地財閥のマスピオン・グループの中核会社、アルミンド(スラバヤ市)と兼松が設立した新会社、P Tマスピオン・ステンレス・スチール・インドネシア(資本金4,800万ドル)の株式のうち、アルミンド側の出資分87.5%の1割をめどに、住金が取得する方針である。総投資額6,000万ドルをかけ、年産能力50,000トンの工場を新設、平成9(1997)年7月から稼働させる。母材のホットコイル(熱延広幅帯鋼)は住金が日本から供給し現地で冷延鋼板に加工、インドネシア国内中心に販売⁴¹⁾する。

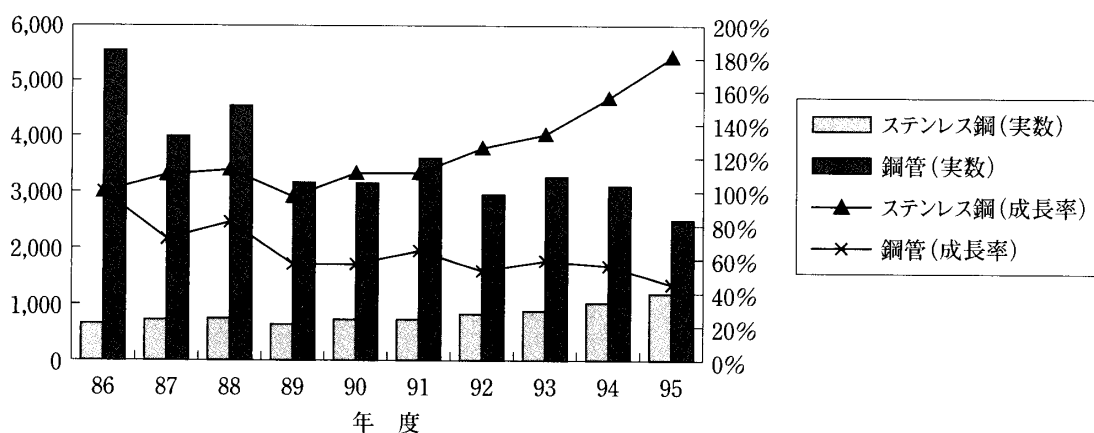


図4 ステンレス鋼・鋼管の輸出実績の推移(単位：1,000メートル・トン)

(出所)社団法人日本鉄鋼連盟編、「鉄鋼統計要覧」、日本鉄鋼連盟発行、1989(平成元年)、223、233頁、1990(平成2年)、222、232頁、1992(平成4年)、234、246頁、1994(平成6年)、224、234頁、1994(平成6年)、224、236頁より作成。

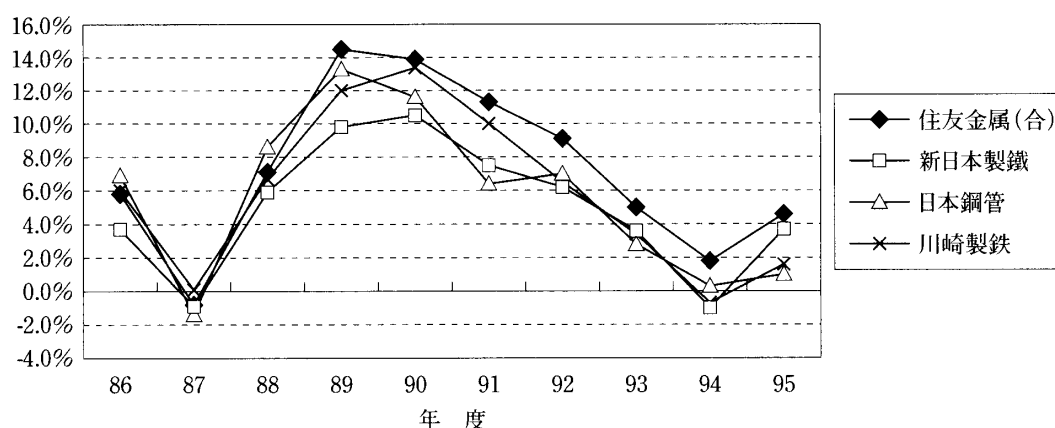


図5 売上高営業利益率の推移

⑤ タイのステンレス合併への出資比率拡大について、平成8(1996)年6月、「日本の鉄鋼大手5社は、日欧タイ合併のステンレス冷延鋼板メーカー、タイノックス(バンコク市、資本金23億バーツ=約100億円)の株式7%を、仏鉄鋼最大手、ユジノール・サシロールから取得することで基本合意した。日本側の出資比率は合計21%に高まる。株式買い増しを検討しているのは、新日鉄、川崎製鉄、住友金属工業、日新製鋼、日本金属工業の5社で株式異動後の出資比率は、新日鉄が3.75%、他社が3.73%となる模様²⁾」である。

以上のように、新日鉄、川鉄、住金などは海外のステンレス合併へ積極的に投資している。このことについて、図4に示されるように、ステンレス鋼の輸出は昭和61(1986)年度を基準にすると平成7(1995)年度までに81%増加している。これに対して鋼管の輸出は平成7(1995)年度までに55%減少している。また、図5に示されるように、売上高営業利益率は、平成元(1989)年度をピークに各社とも低下している。とくに、平成6(1994)年度は新日鉄、川鉄は営業利益がマイナスになっている。このように売上高営業利益率は各社ほぼ同様の変動を示しているが、住金は平成元(1989)年度以降、例えば新日本製鐵と1.4%から4.7%の差があり、平成4(1992)年度の合併後も他社より高い比率を維持している。

これに対して、表12に示されるように、日ステ、日新製鋼とも合併前まで高い売上高営業利益率を示しているが、平成5(1993)年度以後日新製鋼はこの比率が低くなっている。ステンレス鋼専業の場合は、表10、図4に示されるように、ステンレス鋼の国内や海外での売上高の増

表12 日ステ・住金・日新製鋼の合併前後の売上高営業利益率

	86年度	87年度	88年度	89年度	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度	95年度
住金(合)	5.8%	-0.8%	7.1%	14.5%	13.9%	11.3%	8.8%	5.0%	1.8%	4.6%
住金	6.0%	-0.8%	7.2%	15.1%	14.6%	12.1%	9.1%			
日ステ	2.2%	-0.5%	6.1%	7.1%	7.0%	3.2%	5.2%			
日新製鋼	7.6%	6.7%	11.4%	15.7%	13.9%	8.3%	7.3%	4.0%	3.3%	3.7%

加を考えると価格の値下がりの影響で採算が悪くなっていることが原因の一つであると思われる。

6. 合併効果についての検討

住金と日ステの合併について、規模拡大のような量的な面と体質改善・技術向上のような質的な面に結果としてどのような効果がでているのかについて調べる。

(1) 量的な合併効果

表13に示されるように、住友金属(合)(住金・日ステ)・新日本製鐵・日本鋼管・川崎製鉄の4社に占める売上高の割合、いわゆる市場占有率は合併の平成4(1992)年以降、平成5(1993)年に少し減少したが、徐々に上昇を示している。表14に示される4社に占める総資本額の割合としての企業規模も同様の傾向にある。

表13 4社の市場占有率の推移

	86年度	87年度	88年度	89年度	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度	95年度
住友金属(合)	18.7%	18.6%	19.1%	19.7%	19.8%	19.8%	19.7%	19.0%	19.3%	19.4%
新日本製鐵	42.6%	42.2%	42.0%	40.8%	41.6%	40.9%	41.0%	40.6%	39.9%	40.0%
日本鋼管	20.4%	21.2%	20.5%	21.6%	20.7%	20.8%	20.5%	21.6%	22.3%	22.4%
川崎製鉄	18.4%	18.0%	18.3%	18.0%	18.0%	18.6%	18.8%	18.7%	18.6%	18.1%

表14 4社の企業規模の推移

	86年度	87年度	88年度	89年度	90年度	91年度	92年度	93年度	94年度	95年度
住友金属(合)	20.5%	21.1%	20.6%	20.5%	20.0%	20.9%	20.9%	20.3%	20.4%	20.9%
新日本製鐵	36.0%	35.5%	35.5%	35.7%	37.3%	36.4%	36.9%	36.3%	35.8%	35.5%
日本鋼管	24.9%	25.1%	25.3%	24.9%	24.2%	23.7%	23.0%	23.8%	24.4%	23.4%
川崎製鉄	18.6%	18.4%	18.6%	18.9%	18.6%	19.0%	19.3%	19.7%	19.4%	20.2%

(2) 質的な合併効果

図6に4社の総資本利益率の推移が示されている。昭和62(1987)年度と平成6,7(1994,5)年度にマイナスを示している。

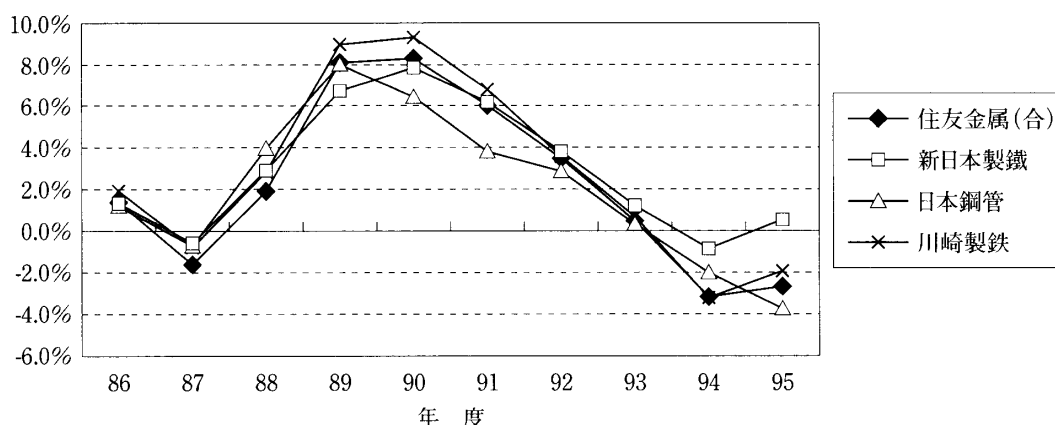


図6 総資本利益率

平成4(1992)年の粗鋼生産量は、平成5(1993)年6月、「前年比10.5%減の9,812万3千トンと、景気低迷の影響で大幅に落ち込んだ。粗鋼生産が1億トンを割ったのは前回の円高不況の昭和62(1987)年以来5年ぶり⁴³⁾」であり、この減少が平成6(1994)年まで続いている。これに対して、平成4(1992)年のステンレス鋼の国内生産量は、平成5(1993)年7月、「主要販売先の自動車、建築業界の低迷の影響で、264万5,808トン(前年比6.8%減)となった。史上最高値を記録した前年と比べ大幅に落ち込んでいる。上位5社の国内生産量の順位は前年と全く変わらなかった。首位の新日本製鉄はシェアを前年比0.5ポイント高め、2位の住金との差をやや広げた。住金はシェアを前年比0.4ポイント落とした。合併する以前から川上工程である熱間圧延は住友金属が担当し、川下の冷間圧延、加工は日ステが手掛けていたため、『合併はシェアアップ要因にはならなかった』(住金)。ただ、一貫生産体制が整ったことによる生産性の向上、設備投資の効率化などの影響が出てくれば、平成5(1993)年以降はシェアが伸びる可能性もある⁴⁴⁾と述べられている。さらに、平成5(1993)年のステンレス鋼の国内生産量は、平成6(1994)年7月、「需要低迷に輸出の落ち込みが重なった国内ステンレス業界は、『量』ではますます健闘し、生産量をほぼ横ばいにとどめた。半面、問題になったのは価格。需要に対して20%とも30%以上とも言われる生産能力過剰の状況下ながら、全メーカーが赤字というのはやはり異常な状態。シェア重視か採算重視か、理由はともかく、激しい価格競争が値上げ機運をことごとく吹き飛ばした。平成5(1993)年のハイライトはシェアを前年比で0.8ポイント伸ばし、15.3%とした住金。合併効果が早くも表れ始めた。鹿島ステンレス鋼板製造所の新設備立ち上げに成功し、その後鹿島製鉄所と統合を進めるなど、今後も熱間圧延から冷間圧延の一貫体制確立が軌道に乗ってきそうだ。採算重視の流れの中で明暗を分けたのが、0.7ポイントシェアを落とした新日鉄と逆に0.7ポイント伸ばした川崎製鉄。ステンレスを普通鋼、薄板の一部ととらえた販売組織の統合効果が発揮されるのは両社とも今年度以降になりそう⁴⁵⁾」であると述べられ

ている。以上のように、鉄鋼業界の合併の場合、ステンレス鋼専業との合併の質的な効果は明らかであるが、ステンレスの生産量は鋼板に占める割合1.7%、鋼管に占める割合5.7%程度(表7)であり、ステンレス生産が全体に与える影響を示すことは困難である。

7. むすび

日ステとの合併効果について、住金の松本圭市常務は、平成6(1994)年7月、「まずグループ内の経営資源の有効活用、意思決定の迅速化が目標だったが、ここまでは非常に有効に機能している⁴⁶⁾」と述べている。住金は当初予定より半年近く早く、最大の課題だった両社の組織統合を平成6(1994)年6月までに終えた。合併以前、住金グループの薄板生産は同じ鹿島地域にありながら、製鋼の上工程と圧延の下工程が別会社だったため、効率的な生産を行うことができなかった。しかし、「自動車排ガス関連部品向けに高炉のタンデム設備を使った圧延を始めるなど低コスト化の実績が出始め⁴⁷⁾」たように、「製造プロセスや品質保証など住金グループの総合技術力の発揮(渡部雅則取締役直江津製造所長)⁴⁸⁾」も期待できる状態になった。そして業界の需要開拓では、「まれにみるヒットになったIH(高周波誘導加熱)式ジャー炊飯器向けのアルミステンレスのクラッド材も、4段圧延機、IH加熱など両社の製造技術の融合が結実した例⁴⁹⁾」であった。このように住金と日ステの合併効果は、上工程と下工程の結合によるコスト削減、両社の製造技術の融合による総合技術力の発揮、需要開拓など財務数値で把握しにくい分野で現れていることがわかる。

注

- (1) データベースは日経財務データ NEEDS(日本経済新聞社)を使用、検索ソフトは財務分析ツール NDj(「財務分析ツール・アンド・データ」白桃書房、大矢知・金川・深沢共同開発)を使用、グラフ作成は Microsoft[®] Excel を使用。
- (2) 和田要著、「スチールの科学」、裳華房、1993年10月、34-36頁、大和久重雄著、「鋼のおはなし」、日本規格協会、1996年5月、3-8頁。
- (3) 社団法人日本鉄鋼連盟編集発行、「鉄ができるまで」、1996年、6頁。
- (4) 一柳正紀著、「鉄鋼業界」、教育社新書、1995年4月、59頁。
- (5) 鋼材倶楽部編、「鉄鋼の実際知識第6版」、東洋経済新報社、1995年、22頁。東洋経済新報社編、「企業系列総覧'92」、東洋経済新報社、平成3(1991)年、266-268頁。
- (6) 鋼材倶楽部編、前掲書、24頁、ダイヤモンド社編、「産業全書 鉄鋼」、ダイヤモンド社、1974年、227頁。
- (7) 社団法人日本鉄鋼連盟編集発行、前掲書、40頁。
- (8) 大山正、森田茂、吉武進也共著、「ステンレスのおはなし」、日本規格協会、1996年3月、145-146頁。

- (9) 高村寿一，小山博之編，「日本産業史 [4]」，日本経済新聞社，1994年9月，13頁。
- (10) 日本経済新聞平成3(1991)年12月24日。
- (11) 日本経済新聞平成3(1991)年12月25日。
- (12) 日本経済新聞平成3(1991)年12月25日。
- (13) 日経産業新聞平成3(1991)年12月25日。
- (14) 日本経済新聞平成3(1991)年12月25日。
- (15) 日本経済新聞平成4(1992)年1月22日。
- (16) 日本経済新聞平成4(1992)年1月22日。
- (17) 住友金属工業株式会社有価証券報告書，第70期93年3月期，16頁。
- (18) 住友金属工業株式会社有価証券報告書，第67期90年3月期，65頁。
- (19) 日経産業新聞1994年7月20日。
- (20) 鉄鋼統計委員会，「鉄鋼統計要覧(1994年版)No.34」，日本鉄鋼連盟，1994年9月，58-59頁。
- (21) 日経産業新聞1992年9月10日。
- (22) 日経産業新聞1994年6月20日。
- (23) 日経産業新聞1996年3月20日。
- (24) 日経産業新聞1996年7月10日。
- (25) 日経産業新聞1996年7月10日。
- (26) 住友金属工業株式会社有価証券報告書，第70期，12頁。
- (27) 日経産業新聞1991年12月25日。
- (28) 日本経済新聞1992年10月13日。
- (29) 日本経済新聞1995年4月27日。
- (30) 日本経済新聞1995年5月10日。
- (31) 日経産業新聞1995年8月4日。
- (32) 日経産業新聞1996年3月14日。
- (33) 日本経済新聞1996年6月13日。
- (34) 日本経済新聞1992年2月5日。
- (35) 日経産業新聞1994年9月14日。
- (36) 日本経済新聞1995年2月7日。
- (37) 日本経済新聞1995年2月7日。
- (38) 日本経済新聞1993年2月18日。
- (39) 日本経済新聞1994年1月1日。
- (40) 日本経済新聞1995年5月4日。
- (41) 日本経済新聞1996年6月13日。
- (42) 日本経済新聞1996年6月21日。
- (43) 日経産業新聞1993年6月22日。
- (44) 日経産業新聞1993年7月15日。
- (45) 日経産業新聞1994年7月1日。
- (46) 日経産業新聞1994年7月22日。
- (47) 日経産業新聞1994年7月22日。
- (48) 日経産業新聞1994年7月22日。
- (49) 日経産業新聞1994年7月22日。