

經濟論叢

第150卷 第2・3号

哀 辞

故岡部利良名誉教授遺影および略歴

フランス18世紀のプロテスタント……………	木 崎 喜代治	1
1950年代住友金属工業の銑鋼一貫企業化過程…	張 紹 喆	25
フォードにおける経営再建の過程と合理化……	平 野 健	39
ローカル・ミニマム論の検討(1)……………	李 昌 均	58
アメリカにおけるマーケティングの生成(1)…	栗 村 俊 夫	82

研究ノート

社会主義と商品経済……………	八 木 紀一郎	101
----------------	---------	-----

追 憶 文

人情の人岡部利良先生……………	河 合 信 雄	109
岡部先生を偲びて……………	中 居 文 治	111

学 会 記 事

平成4年8・9月

京 都 大 学 經 濟 學 會

1950年代住友金属工業の銑鋼一貫企業化過程

——製銑分野進出と鉄鋼專業化戦略——

張 紹 詰

I はじめに

住友金属工業（以下住金と略）の戦後における投資行動の特徴は、銑鋼一貫体制の確立と鉄鋼專業化にあった。つまり、戦後の同社は、平炉企業から銑鋼一貫企業への転換と総合金属素材企業から鉄鋼專業企業への脱皮を同時に成し遂げた。同社の経営戦略を戦後日本経済および鉄鋼業の急成長という背景に位置づけて捉えると、次のように要約することができる。

1. 戦後復興から高度成長へという過渡・転換の時期にあたる第1次合理化（1951～55年）において、同社が戦後に踏み出した第1歩は、小倉製鋼の合併による製銑分野への進出であった。これは同社にとって、のちの第2次合理化における本格的な銑鋼一貫体制整備の出発点でもあった。しかし、同社の投資行動の背後には製銑分野に進出しようとする積極経営の方針と、高炉進出に対する危惧から戦前の「伝統」を堅持しようとする保守的な経営理念との拮抗があり、結局は鉄源確保をめぐる同社は漸進的な戦略をとった。
2. 1956年からの第2次合理化において、同社は積極的に設備投資を行い、本格的な銑鋼一貫化整備に乗り出した。その背景には、日本経済が高度成長に入ったことと、それに伴う鉄鋼大手各社の設備投資競争の急展開がある。社内的には、設備拡張競争や生産競争に敗退せぬかという危機意識と、企業をより高次の発展段階に推し進めようという積極的な経営方針の成熟がある。これは同社における大型高炉の建設、LD転炉の早期導入およびストリップ・ミルの新設など一連の投資行動に反映された。また、非鉄部門の分離・独

立による鉄鋼專業化も同社での積極戦略確立のメルクマールである。

3. 同社の企業戦略の転換は、戦前からの「伝統堅持」の経営理念に決別を告げるものであり、他方においては、既存鉄鋼秩序——先発一貫3社の支配体制——に対する挑戦でもあった。つまり、積極戦略の採用は、62年の設備自主調整¹⁾の際に同社が設備建設を強行し(表1)、また、65年には自己責任

表1 1962年不況期主要設備建設繰延状況

	社名	工場設備名	当初計画	改訂計画	完成	
製鉄	八幡	堺	No. 1	'62. 4~64. 3	—'65 上	'65. 6
			No. 2	'63. 10~65. 9	未定	'67. 7
		君津	No. 1	'65. 4~67. 4	延期	'68. 11
	富士	東海	No. 1	'61. 4~63. 9	—'65. 3	'64. 9
		水江	No. 1	'61. 4~62. 9	—'62. 11	'62. 11
	川鉄	千葉	No. 5	'62. 10~64. 3	'63. 10~65. 3	'65. 3
		住金	和歌山	No. 2	'61. 4~63. 3	—
和歌山		No. 3	'63. 4~65. 3	—	'65. 4	
神鋼	灘浜	No. 3	'63. 10~65. 9	—	'66. 11	
製鋼	八幡	八幡	八幡	'61. 7~63. 2	—'64. 3	'64. 2
		堺	2基	'62. 10~64. 4	—'65 上	'65. 7
	富士	広畑	# 3	'62. 1~63. 3	'63. 10~65. 3	'65. 4
		水江	# 3	'61. 4~62. 9	—'64. 2	'62. 8
	住金	和歌山	# 3	'63. 7~65. 3	'63. 9~65. 3	'65. 3
		灘浜	# 3	'63. 10~65. 9	—	'65. 9
延	八幡	堺	H・S	'62. 1~63. 9	—'64. 3	'63. 12
		君津	C・S	'62. 7~63. 9	—'64 —	'65. 4
	富士	東海	H・S	'61. 4~62. 10	'63. 3	'63. 7
		千葉	No.2 H・S	'61. 4~63. 3	'63. 11	'63. 5
			No.3 H・S	'61. 4~63. 3	'63. 11	'63. 9
		No.4 H・S	'63. 4~64. 9	'63. 10~65. 3	'65. 11	

(出所) 現代日本産業発達史研究会『現代日本産業発達史 IV 鉄鋼』交詢社、1969年、463ページより作成。

1) 1959年頃から通産省は、鉄鋼各社の設備投資の過当競争を避けるため、業界における設備投資の自主調整を促す政策指導を始めた。また、八幡製鉄をはじめとする先発3社は、現在の生産シェアを基準に設備投資を調整するという「シェア論」を持ち出して、後発企業の急伸長を抑えようとした。これに対して、住金・川鉄2社はそれぞれ「ユニット論」と「積み上げ論」をもっ

を主張して、先発各社ないし通産省と粗鋼減産をめぐる真っ向から対立した「住金事件」²⁾に至る出発点でもある。これは後日、新日鉄の成立を迫った要因ともなった。この意味においては、日本鉄鋼業が50年代末から60年代初頭にかけて世界第3位の鉄鋼大国に成長した³⁾条件として、関西系後発企業のビヘイビアの変化を考慮すべきことを意味している。

前稿⁴⁾では、第2次合理化における住友金属工業の投資行動をケーススタディとして、同社の鉄鋼一貫化の実現過程を分析した。本稿では、第1次合理化も含めて同社の投資行動を支えた外部条件と内部要因、つまり戦後日本経済の発展と鉄鋼業の成長に対応して、鉄鋼一貫体制の整備過程における後発企業の経営戦略の形成と転換を総括的に考察することにする。

II 漸進的な製鉄分野進出 (1951～55年)

1. 戦後鉄鋼業の再編成

関西系平炉3社の鉄鋼一貫体制の整備は、1951年にスタートした鉄鋼業第1次合理化⁵⁾において端緒を開いた。発端は川崎製鉄（以下川鉄と略）の千葉一貫製鉄所建設であり、それに続き、住友金属は小倉製鋼を吸収・合併し、神戸製鋼（以下神鋼と略）は尼崎製鉄に資本参加をして、それぞれ製鉄分野への進

て、シェアは変動的なものだ」と反駁した。設備の自主調整はある程度行われたが、先発企業の手配通りにはならなかった。

2) 「住金事件」とは、1965年度の粗鉄減産問題をめぐって、住金が通産省の指示数量に反対し、それと正面から対立したことをいう。その背景には住金の生産シェアの急上昇と大手企業間の競争激化という事態があった。詳細な事実関係は、当事者の日向方齊の『私の履歴書』（日本経済新聞社、1987年、100～109ページ）、および稲山嘉寛の『私の鉄鋼昭和史』（東洋経済新報社、1986年、132～134ページ）など参照。

3) 日本の鉄鋼生産は粗鋼ベースで1959年にフランスを、61年にイギリスを、そして63年に西ドイツをそれぞれ追い越して、アメリカ、ソ連に次ぐ世界第3位の鉄鋼大国になった（日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史——昭和33年～42年——』、123ページを参照）。

4) 拙稿「住友金属工業の第2次合理化設備投資と新しい生産体制の成立」『経済論叢』第149巻第4・5・6号、1992年4・5・6月。

5) 第1次鉄鋼業合理化は当初1951年～53年の3年間であったが、その後継続工事を含めて55年までの5ヶ年計画を指すようになった。その内容は、製品品質の改善、コストの引き下げを主目的として圧延設備の近代化を中心に行われたものである（大橋周治執筆『商工政策史 第17巻 鉄鋼業』通商産業研究社、1970年、493ページを参照）。

出を図った⁶⁾。その背景には、平炉企業であった当時の関西3社が、鉄源確保を緊急課題とせざるを得ない事情があった。

敗戦までの日本鉄鋼業の鉄源供給体制は次のようになっていた。戦時中の鉄鋼業では、日本製鉄という国策会社を除けば、民間の高炉企業は日本鋼管、中山製鋼や小倉製鋼などわずか数社に過ぎなかった。一般の平炉企業は日本製鉄から安定的かつ廉価な銑鉄供給を受け、それに外国からの輸入屑鉄を配合して粗鋼生産を行っていた。鋼材生産の面においては、一貫企業と平炉・単純圧延(単圧)企業とが半々の比重をもつという生産構造になっていた⁷⁾。

こうした生産構造は、戦後の日鉄解体によって完全に崩れた。日鉄は「過度経済力集中排除法」を適用され、1950年4月に八幡と富士とに二分されて民営化を余儀なくされ、これまで日鉄の銑鉄供給に依存してきた平炉企業も両社の競争相手となったわけである。他方、ドッジ政策の実施以来、政府による銑鉄の補給金が減廃に向かう(表2)と同時に、戦後復興による世界的な製鉄原料の不足が日本への屑鉄の輸入減少を来した。さらに、日鉄解体後まもなく勃発した朝鮮戦争への中国参戦により、これまで日本の鉄鋼生産が依存してきた開らん炭の輸入が途絶えた。高価なアメリカ炭使用という原料条件の変化も一層銑鉄の高騰に拍車をかけた。表2をみれば、51年4月に補助金の廃止されて以降、銑鉄の消費者価格は朝鮮戦争の前に比べ3倍近くにはね上がっていることが分かる。こうした情勢のもとで、平炉企業は、その経営基盤を著しく脅かされ、大手高炉企業の傘下に入るか、それとも自ら鉄源の確保に踏み切るかという岐路に立たされたのである。

2. 小倉合併による製銑分野進出

6) 川鉄は1950年11月に500トン高炉2基を含む総額163億円の千葉製鉄所建設計画を発表した。住金は52年に日興証券所有株の買収で小倉製鉄と経営提携をはじめ、翌年7月にそれを正式に合併した。神鋼は54年に尼崎製鉄(株)に資本参加した。

7) 戦前日本の鉄鋼生産構造については、さしあたり、長島修『戦前日本鉄鋼業の構造分析』ミネルヴァ書房、1987年、および市川弘勝『日本鉄鋼業の再編成』新評論社、1969年、167ページを参照。

表2 銑鉄価格と補給金の推移 (単位: トン当たり円, %)

年・月・日	製造業者価格	消費者価格	補給金
1947. 7. 12~1948. 6. 22	6,750 (100)	3,050 (46.6)	3,700 (53.4)
1948. 6. 23~1948. 7. 9	14,340 (100)	4,110 (28.7)	10,230 (71.3)
1948. 7. 10~1949. 4. 11	15,080 (100)	4,110 (27.3)	10,970 (72.7)
1949. 4. 12~1949. 9. 6	13,300 (100)	3,600 (27.1)	9,700 (72.9)
1949. 9. 7~1949. 12. 31	17,160 (100)	7,400 (43.1)	9,760 (56.9)
1950. 1. 1~1950. 6. 30	18,360 (100)	9,750 (53.1)	8,610 (46.9)
1950. 7. 1~1950. 10. 27	17,740 (100)	11,880 (67.0)	5,860 (33.0)*
1950. 10. 28~1951. 6. 21	16,300 (100)	12,600 (77.3)	3,700 (22.7)
1951. 2. 22~1951. 3. 31	20,300 (100)	16,600 (81.8)	3,700 (18.2)
1951. 4. 1~1951. 6. 31	—	28,000	—
1951. 7. 1~1951. 12. 31	—	29,500	—

*八幡製鉄の価格。〔出所〕剣持通夫『日本鉄鋼業の発展』東洋経済新報社、1964年、266ページおよび日本鉄鋼連盟『戦後鉄鋼史』1959年、569ページより。

住金は銑鉄確保のため、小倉製鋼を1953年に合併した。小倉製鋼は戦時中の1939年と42年に高炉2基を建設し、日産700トンの製銑能力をもっていたので、合併によって住金はある程度の銑鉄を確保でき、銑鉄の高騰によるコストの上昇を免れた⁸⁾。また、小倉合併は既存高炉の製銑技術を修得させ、高炉企業の仲間入りを実現させるチャンスと同社に与えた。さらに小倉の合併によって、同社は生産能力を増大させ、関西3社の中で鉄鋼生産が一番少なかった状況を改善しただけでなく、小倉の棒鋼や線材などの製品を生かして、一般市場品目の鋼材分野に進出し、営業内容の拡大を可能にする条件を得た(表3)。

しかし、反面、小倉製鋼との合併は住金にとって経理負担の増大となった⁹⁾。しかも、小倉の生産設備は古く、特に高炉は、合併当時は1基稼動、1基休止

8) 小倉製鉄は同社の製鉄所間の付替価格(帳簿価格)で換算すると、トン当りは22,000円であり、当時の市価より約8,000円程度安かった(「社史資料」による)。

9) 1952年小倉製鉄の資本金は8億円であったが、同年9月の決算で、手形20億円、借入金18億円もの負債を計上した。同期住金の負債額はその55%に過ぎなかった。ちなみに、小倉合併後、その老朽した設備を改修するための投下資金は、53年から58年までの5年間に50億円にものぼった(『住友金属工業六十年小史』および1953年1月24日付『東洋経済新報』1958年10月6日付『鉄鋼新聞』を参照)。

表3 関西3社の鉄鋼生産(1949~55年)

(単位: kt)

		1949	1950	1951	1952	1953	1954	1955
川 鉄	鉄	0	0	0	0	105	221	318
	粗鋼	278	424	473	539	604	625	775
	鋼材	210	310	347	383	421	442	576
住 金	鉄	0	0	0	0	135*	141	143
	粗鋼	174	209	244	262	488*	489	578
	鋼材	70	96	164	176	290*	283	381
神 鋼	鉄	0	0	0	0	0	0	0
	粗鋼	197	276	320	314	201	320	380
	鋼材	136	191	214	226	201	210	255

註) 鉄は高炉鉄だけ記入。住金は53年から小倉を算入。
出所) 日本鉄鋼連盟『製鉄業参考資料』各年版より作成。

表4 住金と一貫企業(日本鋼管)の鉄鋼生産, 鉄鋼・屑鉄消費の比較 (kt, %)

	鉄鋼生産 A*		鉄鋼消費 B		屑鉄消費 C		A/B (%)		B : C (鉄鋼屑鉄比)	
	鋼管	住金	鋼管	住金	鋼管	住金	鋼管	住金	鋼管	住金
1951	533	—	483	68	454	211	110	—	52 : 48	24 : 76
1952	568	—	519	71	494	211	109	—	51 : 49	25 : 75
1953	779	132*	648	161	399	391	120	82	62 : 38	29 : 71
1954	768	141	686	152	449	404	112	93	60 : 40	27 : 73
1955	853	143	781	183	545	473	109	78	59 : 41	28 : 72

註) 1 鉄鋼生産は製鉄用鉄のみに限定する。
2 1953年に小倉合併による鉄鋼が生産開始。
出所) 日本鉄鋼連盟『製鉄業参考資料』各年版より作成。

という状態にあり、稼働中の2号高炉も56年に吹き下ろす予定であった。このように、小倉の鉄鋼だけではとうてい各製鉄所の追加需要も賅えず、同社は引き続き他社から鉄鋼を購入するほかなかった。また、小倉鉄鋼を使用する場合でも、長距離送により運賃がかさむばかりでなく、冷鉄装入という制約を受け、加えて混鉄率の引き上げも制限された。表4の鉄鋼・屑鉄消費比をみればわかるように、鉄鋼一貫企業の日本鋼管に比べ、住金は小倉合併後鉄鋼の消費比率

を幾分高めたものの、依然として屑鉄に大量依存する平炉企業の域から出なかったのである。すなわち、小倉合併だけでは住金はまだ本格的な鉄鋼一貫化を実現するには至らなかったといえる。

3. 「漸進主義」的な企業戦略

住金の製鉄分野進出は、必ずしも同社内部の一致した意見で行われたわけではない。そのことが、小倉合併という変則的な「一貫化」投資行動を生み出したのであって、その背後には、鉄鉄確保をめぐる同社の漸進主義的な経営戦略の形成があった。

戦後の住金は、戦前・戦時中の非鉄重点主義とは異なって、事業の中心を鉄鋼部門に移していた¹⁰⁾。経営基盤の変化に伴い、平炉企業の同社にとって、鉄源の確保が一層死活にかかる緊急問題となった。

当時の鉄鋼業ないし産業界では、その後の高度成長は予期できなかった。現に川崎製鉄が高炉建設の計画を公表した時点は、高炉設備は過剰基調にあり、同社に対する批判も強かった¹¹⁾。住金内部でも、鉄源の確保ないし経営戦略をめぐるのは、非鉄重点の時代を経験した幹部を中心に、従来の特殊製品の多角経営を堅持すべき論調が強く、一時的な鉄源不足に驚いて高炉に手を出すのは冒険だという慎重論が主流となっていた¹²⁾。他方では、このような慎重論に対し、高炉進出を企業の存亡に関わる重大な選択と考えていた積極論もあった¹³⁾。慎重論には、旧住友財閥本社の長老も関わり、最終的に同社は、自前高炉建設を見送り、既存高炉企業との提携という漸進的な経営方針を選択したので

10) 戦前の住金は、非鉄部門（伸鋼）を母体に鉄鋼部門が加わった総合金属素材メーカーであった。とくに戦時中はその非鉄部門（軽金属・プロペラ）は軍需により急膨張した。しかし、敗戦後の占領下において、軍需と国産飛行機は生産禁止となり、同社の非鉄部門は著しく落ち込んだ。反面、戦後の復興需要により鉄鋼部門の生産は急上昇した。

11) さしあたり川崎製鉄株式会社社史編集委員会『川崎製鉄二十五年史』74～75ページ、川崎製鉄株式会社千葉製鉄所『千葉製鉄所建設十五年の歩み』10～12ページを参照。

12) 鈴木謙一『住友——企業グループの動態』中公新書、1963年、58～59ページを参照。

13) 森川英正監修『戦後産業史への証言二 巨大化の時代』エコノミスト編集部、1977年、58～59ページ、および日向方斎『私の履歴書』日本経済新聞社、1987年、79～80ページを参照。

ある¹⁴⁾。

III 企業戦略の転換と本格的な鉄鋼一貫化整備 (1956～63年)

1. 「長期設備計画」の形成

小倉合併の際、同社の積極経営論者は、「小倉で最低限の鉄鉄自給体制を整え、高炉操業の技術的経験を経てから、できるだけ早い機会に和歌山の鉄鋼一貫体制に乗り出そう」という一貫化の2段階構想をもっていた¹⁵⁾。それが具体化したのは、第2次合理化開始後の56年末に発表した同社の「長期設備計画」(表5)である。同計画は、和歌山の既存製鉄所に新しい一貫工場を建設することを中心とするものであり、計画金額は第1次合理化の実質投資の6倍近くになった。こうした同社の大規模な投資行動を促したのは、鉄鋼大手各社間に繰り広げられた設備投資競争の急展開である。

表6にみるように、日本の鉄鋼生産量は戦後いくつかの時期を経て、第1次合理化実施中の53年にすでに戦前の最高水準を超えていた。その後、朝鮮プールの反動不況と世界的な景気低迷があったが、54年後半から国内諸産業の設備投資や耐久消費財などの需要が漸次増大してきた。さらに55年以降は神武景気の出現により、鋼材の国内需要も海外輸出も急テンポの伸長を示し、供給をはるかに上回った。そのため、鉄鋼業は速やかな設備拡充と供給能力の増大を要請された。また景気の上昇に伴う企業収益の好転、金融の緩慢化による金利の低下などの好条件が生まれた。政府もそれに対応して中長期の経済計画¹⁶⁾を発表した。それらは、鉄鋼企業間の設備投資に一層拍車をかけ、大手各社は相次いで設備投資計画を発表し、鉄鋼業の第2次合理化が開始されたのであ

14) 小倉合併の詳細については、拙稿「第1次鉄鋼業合理化における住友金属工業の投資行動」『京都大学経済論集』第2号、1991年2月を参照されたい。

15) 前掲、鈴木謙一『住友』、64ページを参照。

16) その典型的なものとして「経済自立5ヶ年計画」(経済審議庁、1955年11月)と「長期20ヵ年計画」(通産省、1956年7月)がある。これらの計画は鉄鋼の需給見通しを立てているので、鉄鋼各社の設備投資の指針となっていた(通産省重工業局『鉄鋼業の合理化とその成果』鉄鋼新聞社、1963年を参照)。

表5 住友金属工業の長期設備計画

(単位：100万円)

内 訳		総予算	32年	33年	34年	35年	小計	36～38年
和歌山	港湾・荷役・用水	7,773	450	1,300	1,423	400	3,573	4,200
	製銑設備新設	8,600						8,600
	製鋼設備合理化	2,730	230		800		1,030	1,700
	分塊設備新設	9,500	320	1,710	3,970		6,000	3,500
	製管設備合理化	1,329	829	500			1,329	
	其の他	248	48				48	200
	計	30,180	1,877	3,510	6,193	400	11,980	18,200
小倉	港湾・荷役・用水	2,114	510	980	624		2,114	
	製銑設備改修	2,254	2,254				2,254	
	製鋼設備合理化	2,000						2,000
	線材棒鋼設備改造	1,457	1,457				1,457	
	計	7,825	4,221	980	624		5,825	2,000
大阪	製鋼設備合理化	677	244	233		200	677	
	製輪設備合理化	1,510	1,510				1,510	
	特殊鋼圧延設備合理化	807			807		807	
	鑄鍛造設備合理化	1,940	220	320		600	1,140	800
	其の他	214	64	40	40	70	214	
	計	5,148	2,308	593	847	870	4,348	800
尼崎	製管設備合理化	561	31	530			561	
	特殊鋼管設備合理化	1,509	267	670	472	100	1,509	
	其の他	310	30		210	70	310	
	計	2,380	328	1,200	682	170	2,380	
伸銅・磁鋼・航空機機器其他		3,890	500	740	436	914	2,590	1,300
合 計		49,423	8,964	7,023	8,782	2,354	27,123	22,300

尚、和歌山の製銑設備は37年間完成を目標とする。
出所)「社史資料」。

る。

住金の長期設備計画発表は大手各社のうちで一番遅れた。それは小倉併後の操業不円滑と経理負担の増大が同社内部の慎重論を再度台頭させたからである。また、率先して高炉を建設した川鉄も当時、技術的にも資金的にも苦境に陥っ

表6 日本の鉄鋼生産高の推移

(単位: kt)

時期区分	年度	銑鉄	粗鋼	圧延鋼材
戦時	戦前 ピーク	4,215 (1942)	7,650 (1943)	4,871 (1938)
戦後の混乱期	1945	977	1,936	898
ドッジ政策期	1950	2,233	4,839	3,486
朝鮮動乱期と再軍備期	1951	3,127	6,502	4,563
	1952	3,474	6,988	4,638
反動不況期と欧米の低迷期	1953	4,518	7,662	5,182
	1954	4,604	7,499	5,358
輸出ブーム期	1955	5,217	9,408	6,672
投資ブーム期	1956	5,987	11,106	7,793
財政・金融の引締不況期	1957	6,815	12,570	8,985
	1958	7,394	12,118	8,764
設備投資の拡大ブーム期	1959	9,446	16,629	11,574
	1960	11,896	22,138	15,348

出所)『製鉄業参考資料』および剣持通夫『日本鉄鋼業の発展』, 1964年を参考にして作成。

た¹⁷⁾。このことは「溶鉱炉なんて政府の仕事¹⁸⁾」という戦前的な経営理念に基づく高炉無用論を再燃させた。そのうえ、和歌山新規一貫工場の建設自体も大きな困難が予想されていた¹⁹⁾ので、2段階構想の実現は1年半ほどの足踏みを余儀なくされた。

2. 建設資金の確保と積極戦略の確立

17) 川鉄の新規高炉は、技術的な諸原因により一時は順調に稼働しなかった。また、経済低迷によって、川鉄は後続工事の資金調達に苦しみつい無配まで踏み切った(「証言 高度成長期の日本技術革新の周辺—5—高炉技術への挑戦 岩村英郎」『エコノミスト』1981年10月6日、および前掲『川崎製鉄二十五年史』91~92ページ、『千葉製鉄所建設十五年の歩み』25~26ページを参照)。

18) 前掲、日向方斎『私の履歴書』, 82ページ。

19) 和歌山工場が外海に面し、強風の影響を受けることなどを考慮して港湾建設がかなり難しく、その建設工事だけでも120億円も要することが当初予想された(1958年8月25日付『鉄鋼新聞』を参照)。

第2次合理化の大がかりな近代化設備投資の特徴の1つは、自己資金の少ない状況下で巨額の外部資金、なかんずく世銀借款を含む外国資金を導入したことである²⁰⁾。住金の場合は、57年3月総資産485億円という経営規模であったが、第1次合理化の6倍近くの大がかりな設備投資を行うため、新規一貫製鉄所の建設に外部借入ができるかどうかがキーポイントになった。特に日産千トン以上の大型高炉を建設するには膨大な設備資金を要する。同社では同時に小倉の製鉄設備をはじめその他の合理化投資もあり、新規高炉の建設資金調達は全くめどがついていなかった。加えて、同社の長期計画が発表された翌年には、日本経済は再び好況から低迷に向かった。政府は金融の引締め政策を実施し、企業に設備投資のスローダウンを要請した。それは国内での資金調達を一層難しくした。局面打開のため、同社は世界銀行の借款に活路を見い出そうとして大手各社の中でも最も金額の大きい(表7)借款を世銀に申し込んだ。しかし、「鍋底不況」の出現により、鉄鋼市況は一層不振に陥って、同社の経営状況が

表7 各社の世銀借款実績 (単位:万ドル)

	社名	年月	金額	主な対象設備
第 一 次	八幡	1955. 1	530	ホットストリップ&コールドストリップ・ミル
	鋼管	56. 2	260	中径管設備
	川鉄	56.12	2,000	厚板ストリップ・ミル
第 二 次	川鉄	58. 1	800	千葉2号高炉
	住金	58. 7	3,300	和歌山高炉・分塊
	神鋼	58. 8	1,000	灘浜1号高炉
	鋼管	58. 9	2,200	転炉, 分塊, ストリップ・ミル
	八幡	59.11	2,000	戸畑高炉, 転炉, 分塊
追 加	富士	59.11	2,400	広畑高炉, 転炉, 分塊
	住金	60.12	700	中径管, ストリップ・ミル
	川鉄	60.12	600	厚板設備
	計		15,790	

出所) 開銀『日本開発銀行10年史』および通産省『鉄鋼業の合理化とその成果』より作成。

20) 現代日本産業発達史研究会『現代日本産業発達史 IV 鉄鋼』交詢社, 1969年, 482ページを参照。

表8 不況期における各社の減益状況 (100万円, %)

年度	住友金属		八幡製鉄		富士製鉄		川崎製鉄		神戸製鋼	
	利益額	指数	利益額	指数	利益額	指数	利益額	指数	利益額	指数
1957上	2,126	100.0	5,766	100.0	3,265	100.0	1,561	100.0	701	100.0
1957下	1,192	56.1	3,448	59.8	3,482	106.6	1,128	72.3	651	92.8
1958上	681	32.0	2,879	49.9	3,166	97.0	814	52.5	589	84.0
1958下	800	37.6	2,437	42.3	2,934	89.9	1,027	65.8	646	92.2
1959上	2,161	101.6	5,882	102.0	5,085	155.7	2,252	144.3	748	106.7
1959下	2,378	111.9	9,139	158.5	9,590	293.7	3,263	209.0	1,018	145.2

註：住金、八幡、富士＝当期純利益；川鉄＝当期利益；神鋼＝税引後利益。
出所）住金：『有価証券報告書』；各社：社史。

表9 各社総工事費に占める外部資金

社名	工事費 (A)	借入金 (B)	(B)/(A)
住金	494	380	76.9
八幡	1,170	690	59.0
富士	995	n. a	—
鋼管	420	160	38.1
川鉄	200	105	52.5
神鋼	150	85	56.7

註）ただし、各社とも1958年現在の推定値。
出所）「社史資料」より作成。

他社以上に悪化した（表8）。同社は所要資金に占める外部借入の比率も一番高い（表9）だけに、経営状況の悪化は膨大な世銀借款どころか、それに必要な国内金融機関からの融資保証さえ困難であり、和歌山の建設計画は危ぶまれていた。

同社内部では、新規一貫製鉄所の建設をめぐって積極論と慎重論の対立が世銀借款の成立まで続いた。積極論者の日向方斉（58年現在常務取締役）が、社長広田寿一の支持を得て、世銀借款の交渉に全面的に当たり、社内でも広田社長とともに長期計画の強力な推進や経営改善・業績向上を力説して、積極路線

を推し進めた²¹⁾。結局は、同社に対する世銀借款は58年7月に調印され、その成立に伴い国内金融機関からの融資にもめどがついて、和歌山の建設資金が確保された。このことは同社の経営戦略をめぐる意見対立を最終的に転換させた。世銀借款と国内融資の確保²²⁾は、資金面から積極経営——高炉建設に対する危機を押し切って、大胆に新規一貫製鉄所の建設に踏み切る——の方針を裏付けたのである。

IV 鉄鋼專業企業への脱皮

同社での積極戦略の確立は、1959年以來の非鉄部門の分離・独立からも看取される。

前述したように、戦後住金の主要事業基盤は戦前の非鉄部門から鉄鋼に移っていった。それにもかかわらず、同社内部では従来の特種製品の多角経営を堅持すべきという論調が依然支配的であった²³⁾。そのため、第2次合理化までは、同社は鉄鋼部門以外に、伸銅・アルミ部門、電磁気材料部門および航空機器部門という非鉄3部門を抱えて、非鉄を兼営する戦前型の事業構造のままであった。

ところが、第2次合理化における設備投資の急展開のもとで、鉄鋼部門に総力を注ごうとする同社にとって、非鉄部門は重荷になるおそれがあった。合理化の進展にしたがい、戦前ともに軍需に依存してきた鉄鋼部門と伸銅・アルミ

21) こうした積極路線が設備競争に対する危機意識に基づいていたことは、当時の広田寿一と日向方斎の次の社内発言からも窺えよう。広田は「当社の長期計画は……膨大なものであって、当社の実力を上回るものでありますが、実はこれを完遂しない限りは将来の発展はおろか、現状の維持すら危ぶまれるのであります。然も昨今不況の進行により業績は悪化の見通にあり、当社の前途はますます多難であります。私が長期計画の強力な推進と全社合理化の徹底を強く要望したのもこの故であります」と述べ、日向は「(世銀) 契約成立前に経営の悪化という大きな問題があり、従って計画完遂のためにはもとよりのことであるが、当面の経営改善、業績の向上のため全社一体となって最善の努力をしなければならぬ」と述べている(「社史資料」より)。

22) 同社の世銀借款交渉と国内金融機関からの借入れ交渉はほぼ同時に行われたが、両者は相互依存の関係にある。つまり、世銀借款は国内借入の確約を必要とし、世銀借款の成立はまた同社の国内借入を可能にする信用力となる(住友金属工業株式会社社史編集委員会『住友金属工業最近十年史』87～88ページを参照)。

23) 前掲、鈴木謙一『住友』、58ページを参照。

部門との共通性がますます失われていった。銅およびアルミは耐久消費財市場向けになり、投資財を主とする鉄鋼とは、技術・製品・市場などの面において兼営の適合性がなくなった。同社総売上に占める伸銅・アルミ部門の比重は漸次低下し、時には赤字に陥った。そこで非鉄部門を分離独立させることが不可避になり、1959年には住金非鉄部門分離の第1号として住友軽金属が発足した。続いて、すでに56年から事業部制をとっていた航空機器と磁鋼の両部門も、それぞれ住友精密工業(1961年)と住友特殊金属工業(1963年)として独立した²⁴⁾。

非鉄部門の分離は、鉄鋼一貫体制の確立に専念する上で不可欠の条件であったが、同時に同社が「伝統堅持」という従来の経営路線を脱却して、戦後独立企業としてのあり方を確立するプロセスにほかならなかった。つまり、非鉄部門の分離によって同社は、戦前・戦時中の軍需製品を独占的に生産していた閉鎖性、言い換えれば旧財閥的な企業体質から脱却して、鉄鋼専業企業として市場競争に参入する企業体質を初めて確立しえたわけである。この意味で、同社は1950年代末期から60年代の初期にかけて、はじめて戦後の独立企業としてのあり方を整え、先発鉄鋼一貫企業と同一の条件で競争することになったといえよう。以上のような意味において、「漸進主義」から「積極経営」への戦略転換は、同社の戦後成長の大きな分岐点として位置づけられるべきである。

V む す び

これまでみてきたように、住金は戦後において、鉄鋼一貫化と鉄鋼専業化とによって積極経営の企業戦略を確立した。ところで、後発企業の鉄鋼一貫体制の整備は、あくまでも製品の生産・販売競争に対応するもので、生産体制が成立しても確実な営業基盤がなくては先発各社に対抗しえない。この意味では、同社の一貫体制確立が、いかなる販売政策の展開につながり、とくに鋼板という新製品の拡販はいかに行われたのかは、独自に研究されなければならない。別の機会にそれを検討してみたい。

24) 前掲、『住友金属工業最近十年史』1967年、27～28ページを参照。