

1950年代における川崎製鉄と住友金属の一貫 メーカー化 ―戦略の形成と実現のプロセス―

上岡, 一史

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント / イノベーション・マネジメント

(巻 / Volume)

4

(開始ページ / Start Page)

141

(終了ページ / End Page)

157

(発行年 / Year)

2007-03-31

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00004240>

<査読付き研究ノート>

1950 年代における川崎製鉄と住友金属の一貫メーカー化 —戦略の形成と実現のプロセス—

上岡一史

1. はじめに
2. 先行研究の検討
3. 1950 年代前半の川崎製鉄と住友金属
 - 3.1 戦略的課題と制約条件
 - 3.2 川崎製鉄の 1950 年代前半の戦略と投資行動
 - 3.3 住友金属の 1950 年代前半の戦略と投資行動
4. 1950 年代後半の川崎製鉄と住友金属
 - 4.1 戦略的課題と制約条件の変化
 - 4.2 川崎製鉄の 1950 年代後半の戦略と投資行動
 - 4.3 住友金属の 1950 年代後半の戦略と投資行動
5. おわりに

1. はじめに

戦前の日本鉄鋼業の発展に大きく貢献した民間鉄鋼企業の多くは、1920 年代までは高炉を持たず輸入銑鉄に依拠した平炉メーカーであった。30 年代に入ると輸入銑鉄の供給が不安定となり、日本鋼管等が高炉を建設したが、川崎重工業、神戸製鋼、住友金属など多くは平炉メーカーのまま戦後を迎えた。

戦後復興を終えた 50 年代初頭にも銑鉄の不安定な状況が再現し、川崎製鉄、住友金属¹、神戸製鋼の 3 社が 50 年代から 60 年代初頭にかけて一貫化して旧一貫メーカー（八幡製鉄・富士製鉄・日本鋼管）を追い上げ、一貫六社による競争的寡占体制が形成された。

本稿では、この 50 年代に新たに一貫メーカー化した 3 社のうち、とりわけその追い上

2006 年 6 月 16 日提出、2006 年 11 月 8 日再提出、2006 年 12 月 12 日審査受理。

¹ 住友金属工業のこの時期の社名は新扶桑金属工業だったが、煩雑を避けるため住友金属と呼ぶ。

げが急速であった川崎製鉄と住友金属を取り上げ²、その不確実な状況下における企業戦略の形成過程を比較検討する。

2. 先行研究の検討

大橋周治は 50 年代前半の 3 社の戦略的意思決定について次のように説明する³。即ち、日本製鉄が分割され民間企業である八幡製鉄と富士製鉄が成立したことにより、平炉メーカーは「銑鉄供給を通じて、死命を制せられるという脅威にさらされ」たため、「(A)『関西三社』が平炉会社から高炉を持つ銑鋼一貫会社上に上向すべき条件はまさに成熟していた」。その中で「川崎製鉄がいち早く銑鋼一貫工場の建設に乗り出したの」は、西山の「(B)経営者としての決断も無視できない。しかし関西三社のなかでも、川崎製鉄が最も苦況におかれて、西山にそのような(C)決断を迫る客観条件が背後に存在したことは否定できない」とし、「新扶桑（住金一引用者）は(C1)日本鋼管と鋼管市場を二分するという特色をもち」、神戸製鋼所は「(C2)機械・伸銅軽金属・溶接棒の部門を併有する多角的総合企業として戦後再出発できた」。「これに対して、川崎製鉄は川崎重工業の船舶・車両部門から分離して(C3)鉄鋼専業として再出発し、(C4)専門品種は（中略一引用者）圧延設備の近代化・更新を迫られていた鋼板類で（中略一引用者）旧式平炉・プルオーバー式薄板ミル・厚板ミルは老朽化がはなはだしかった。これを大量生産のストリップ・ミルに転換し、さらに銑鉄確保の為に高炉を建設するとしても、敷地狭あいな葺合工場はその余地をもたなかった」と説明した。

しかし大橋が挙げた「(C)決断を迫る客観条件」については再検討の必要があるように思われる。(C3)は、米倉が明らかにしたように、積極的に伸びようとして「川鉄が生きる領域を定義」する西山の主体的選択であった⁴。また(C4)は、そうであれば合理的な選択は、三鬼隆（八幡製鉄社長）が西山に忠告したようにストリップ・ミルの建設を優先するものであろう。しかし西山は「もとからやらせてくれ」と答え⁵、高炉の建設を優先したのである。

さらに住友金属についての(C1)について。同社は軍需が消滅した戦後は新たに民需に対応するため鉄鋼部門に重点を移し、鋼管部門においてはまずボイラー用鋼管や油井管などの高級鋼管の市場を求め、さらに量産品種であるガス管にも進出しようとした。「鋼管市場を二分するという特色」に安心していられた状況ではなかったと思われる。また客観条件としては上記のほか、収益の状況と銑鉄の必要量を考慮しなくてはならないだろう。収益としては、川崎製鉄の純利益は 1950 年 5 月から 10 月の間に 12 億円強、50 年 11 月から 51 年 4 月の間に 19 億円弱、合計 31 億円強であるのに対し、住友金属の純利益は 50 年 4 月から 9 月の間に 5 億円強、50 年 10 月から 51 年 3 月の間に 12 億円強、合計 18 億円弱であった⁶。川崎製鉄の高収益が目立つ。また 1950 年の製鋼用銑鉄の使用量は、川崎製鉄

² 神戸製鋼は 50 年代前半には尼崎製鉄を子会社化し、50 年代後半には本社工場に隣接する灘浜の埋立地に高炉を建設したが、いずれも小規模で鉄鋼需要の伸びに対応しきれず、川鉄、住金の急成長に遅れをとった。この投資行動の検討も重要であるが、今後の課題としたい。

³ 飯田他(1969)pp.427-428。(A)など及びアンダーラインは引用者。

⁴ 米倉(1983)p.408。

⁵ 藤本一郎（西山の次の川鉄社長）の回想（鉄鋼新聞社(1985)p.164）。

⁶ 東京証券取引所『上場会社総覧』。

が 11 万トン強であるのに対し住友金属は 5.4 万トン強にすぎなかった⁷。

また大橋は 1950 年代後半の住友金属などの一貫製鉄所建設という意思決定は、「(D)内外の鉄鋼需要拡大の見通しもさることながら、それにもまして第一次合理化計画で、他社にさきがけてただ一つ新設された(E)川鉄千葉の新鋭一貫製鉄所の高い生産性と低コストに刺激されたことは見のがすことのできない事実である」とする⁸。しかし(E)と判断する根拠は示されていない。この時点では千葉製鉄所の一貫生産体制は出来上がっていなかったからこの判断には疑問が残る。

米倉誠一郎は、上記の大橋のいう客観条件(A)(C)についてはほぼ踏襲し、(B)西山の決断に力点を置いて説明した。西山の「戦後鉄鋼業に対する経営ビジョンと企業家精神」を強調し、経営ビジョンとしては、鉄の必要性・有益性を確信し、「平炉メーカーから銑鋼一貫体制の大規模メーカーへの飛躍を計画していた」ことをあげる⁹。また企業家精神としては、「戦後の変化を前向きにうけとめ戦中の蓄積を思う存分発揮したいという企業家精神」をもって、「川鉄が生きる領域を定義し、新たな技術者を結合した」うえで、『建設資金』という不確実性」を残したまま「企業の生存領域の確立に命運を賭けた」ことをあげる¹⁰。

さらに 1950 年代後半の意思決定について米倉は、大橋の(D)(E)と同様「内外需要の拡大の見通しがあったことはもちろんだが、先に一貫化を果たした川鉄千葉の高い生産性と低コストが大きな刺激となったためである¹¹」とする。これに疑問があるのは前述のとおりである。

橋本寿朗は、米倉の論議を検討し、川崎製鉄の 1950 年代前半の投資行動について分析した¹²。そこで橋本は「米倉には『いかなる方式で』という問いが欠けているのが難点¹³」とし、千葉製鉄所の実際の建設の過程では高炉の建設が優先され、圧延設備が完成するまで「不合理な操業を一定期間行わざるをえなかった」のであり、「川鉄千葉のインパクトは、まずは平炉メーカーでも高炉を建設できることを実証したことにある」とした¹⁴。

さらに橋本は、西山が戦後『米国式大量生産方式』というモデルを明示して、経営上の課題を鮮明にしていた¹⁵こと、川鉄の一貫製鉄所建設用地選定過程でコンパクトな工場レイアウトが出来上がったこと、千葉建設計画が通産省との折衝の過程で修正されていく過程とその理由などについて¹⁶検討している。

鈴木謙一は 50 年代前半の住友金属の経営陣及び旧住友財閥の幹部たちの間の『住友は

⁷ 『製鉄業参考資料』各年版。川鉄の銑鉄必要量は 350 トン高炉 1 基の年産量であり、混銑率の引き上げ、粗鋼増産を見込めば高炉新設が見合うが、住友金属のそれは 200 トン高炉 1 基で間に合うこととなり、高炉新設のメリットは薄いとも考えられる。

⁸ 飯田他(1969)p.448。

⁹ 米倉(1983)pp.396-397。

¹⁰ 同上 p.408。

¹¹ 米倉(1991)p.311。この説明の注には上記の飯田他(1969)p.448 及び川崎製鉄株式会社社史編集委員会(1976)p.107 が挙げられている。しかし前者には前述のとおり判断根拠が示されておらず、また後者も 50 年代後半における第 2 次合理化において千葉製鉄所に集中的に設備投資をした結果、60 年度末には 55 年度末に比べ生産能力が大きく増加したと述べているが、この時期の初めである 55・56 年ごろに「高い生産性と低コスト」だったとは述べていない。

¹² 橋本(1995)、同(2001)。

¹³ 橋本(2001)p.113。

¹⁴ 同上 p.113。

¹⁵ 同上 p.120。

¹⁶ 同上 pp.129-139。

他社にまねのできない特殊製品の多角経営をもって信条としている。みずからの分を守って手堅く進むべきである』という、いわば伝統堅持派」と、「戦後鉄鋼界の構造変化を敏感に感得して、銑鋼一貫に進まなければ、住金の鉄鋼界での地盤沈下は必至」と考える「日向以下若手」という 2 つの考え方があったとする。「日向のような積極論者は少数派だった。それでも日向は鉄源確保に向かった。ただその際、川鉄のような高炉の新設ではなく、既存の中型製銑業者と提携する方向を選んだ」としている¹⁷。

また鈴木は、1950 年代後半にも住友金属の経営陣にこの二つの考え方が併存したが、日向は「大型高炉の建設による一般鋼材分野への進出を主張、消極論に固執する伝統堅持派とわたり合」いながら和歌山製鉄所の建設に進んだ¹⁸、と述べた。

張紹喆も「伝統堅持派」と「積極派」の対立という図式を踏襲して小倉合併を説明し、「小倉合併の際、同社の積極経営論者は、「(F)『小倉で最低限の銑鉄自給体制を整え、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銑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¹⁹」とした。

3. 1950 年代前半の川崎製鉄と住友金属

3.1 戦略的課題と制約条件

戦後しばらくは、豊富な戦災屑と日本製鉄が供給する銑鉄が両社などの平炉メーカーの存立を支えた。しかし、戦災屑は 1940 年代の末には涸渇しつつあった。また銑鉄の安定的な供給も日本製鉄の分割・民営化によってもはや期待しえなくなっていた²⁰。

このような初期条件の下で、平炉メーカーにとって次の 2 つが戦略的課題となっていた。

第一に銑鉄の安定的供給源を確保することである。上記のように、平炉メーカーは銑鉄と屑鉄の安定的な供給体制を必要としていた。このうち屑鉄は発生品であるため供給に限りがあり価格も乱高下する。またある程度は銑鉄で代替できるからである。

第二に圧延工程を中心とした大量生産技術・設備を導入することである。日本の製鉄技術は、戦時にアメリカなどにおける技術進歩に取り残されていた。とりわけ圧延工程における大量生産技術において大きな差があり、鋼材のコスト・品質両面で国際競争力を持っていなかったからである。

しかし当時、この課題を実現するためには次のような制約条件があった。即ち、

第一に、数年後の日本経済の、従って鉄鋼需要の見通しが不確実だったことである。需要拡大を見越して多大の投資をして需要が伸びなかった場合、命取りとなる。

第二に、当時の日本経済には、そして鉄鋼メーカーにも、資金の蓄積は極めて乏しく、

¹⁷ 鈴木(1966)pp.58-59。

¹⁸ 同上 p.117。

¹⁹ 張(1992b)p.32。(F)及びアンダーラインは引用者。

²⁰ 日鉄は 1950 年 4 月、占領政策によって八幡製鉄と富士製鉄に分割され、かつ両社とも純粹の民間企業となった。富士製鉄が継承した製鉄所(輪西・釜石・広畑)は戦中には平炉メーカーに銑鉄を供給することを任務として製銑設備が過大に建設され、製銑能力に見合う製鋼・圧延能力を持っていなかった。このため同社はとりあえず平炉メーカーが必要とする銑鉄を供給したが、この製銑能力と製鋼・圧延能力のアンバランスは民間企業としての自らの存立を危うくするものであると認識し、製鋼・圧延能力を拡充する戦略を立てたから、この銑鉄供給もいずれ途絶えることが明らかだった。この事態は大橋が「(A)関西三社が平炉会社から高炉を持つ銑鋼一貫会社に上向すべき条件はまさに成熟していた」と述べたことである。

大規模な投資を支える資金を調達することは困難だった。

第三に、高炉の建設と操業には大きなリスクを伴うことであった。このため高炉を持つことに対する不安を懐く者が少なくなかった²¹。

また以上3つの制約条件を根拠に政府・通産省や日銀が、鉄鋼業の設備投資は生産能力の拡大をもたらさない更新投資を、主として圧延部門で実施するという方向性を打ち出していた。

3.2 川崎製鉄の1950年代前半の戦略と投資行動

(1) 川崎製鉄の戦略

① 西山の構想した「企業のあるべき姿」

戦略とは、「企業のあるべき姿」と、これを実現する「変革のシナリオ」である²²とすれば、米倉が言う「経営ビジョン」、橋本が言う『米国式大量生産方式』というモデルを明示して、経営上の課題を鮮明にし「たことはともに「企業のあるべき姿」の提示であろう。

では「変革のシナリオ」はどのようなものであったのだろうか。米倉の研究にはこの問いに対する答は見当たらない。また「米倉には『いかなる方式で』という問いが欠けている」と指摘した橋本も「実際の建設の過程」については述べているが、「変革のシナリオ」が何であったかは明らかにしていない。

② 西山の銑鉄への執念

橋本によると、戦後初期から西山は「米国式大量生産方式」による銑鋼一貫化を構想していた。しかし現実の経営においては、西山は銑鉄の外部からの供給確保に奔走していた。帰属のはっきりしなかった広畑製鉄所を関西の平炉メーカーが共同経営しようと策した。また「銑鉄を輸入すべし、とこのころ強く関係筋に要望した²³」。当時、住友金属から商工省鉱山局鉄鋼課に派遣されていた河西健一は、大量のオーストリア銑を輸入したとき、「まっ先にとんできたのが川鉄の西山さんですよ。河西さんよくやってくれた、といって私の手を握って放さないんです。とにかく、西山さんが一番銑鉄については怨念といいますか、執念というのかね」と回想している²⁴。西山は銑鉄の輸入を強く主張し「政府当局者、政界有力者、財界有力者は、鋼と云えば即一貫作業と考え、製鉄業即一貫作業の先入観念から脱却し切れないようであるが、これは誤れるも甚だしい」とまで書いているのである²⁵。

要するにこの時期、西山は一方で銑鋼一貫化を構想しつつも、現実には平炉メーカーとして銑鉄の外部からの供給を確保しようとした。その一貫化構想は変革のシナリオを持たないユメでしかなかった。

戦後当初の数年間、西山にとってはユメを現実の戦略に転化できる条件づくりの過程

²¹ 「戦前の常識では『鉄は王者か、貧者か』といわれるほど危ない商売、まして溶鉱炉はいったん火を入ると休むことはできないから、民間企業は高炉をもつべきではない」とされた（鈴木(1966) p.60）。また川崎製鉄が分離する前の川崎重工業においても、取締役会のなかで手塚たちが同様の主張をしていた（山田作之助「つとめを果たした西山さん」西山記念事業会(1967)p.261。）

²² 伊丹(2003)p.11。

²³ 鉄鋼新聞社(1971)p.384。

²⁴ 「(座談会)戦後の銑鉄需給の回顧と展望」銑鉄需給史編纂委員会(1987)p.290。

²⁵ 西山弥太郎「鉄鋼原料輸入が急務／屑鉄及び鉄鋼対策の要望」『ダイヤモンド』昭和25年4月21日号。アンダーラインは引用者。以上の西山の銑鉄に対する執着について詳しくは上岡(2005)pp.135-137。

であった。占領政策による公職追放により思わぬ飛躍のチャンスを得た西山はその後、川崎製鉄の川崎重工業からの分離・独立を果たし、前記の戦略的課題解決に対する第三の制約条件を克服した。川崎製鉄争議における勝利もこの条件作りの一環であった²⁶。そしてこの営為の結果、「企業経営上重大な事柄に意思決定を行える人物は西山のほかにはいなかったし、他のメンバーは彼の支持者であらう²⁷」という立場を確立した。

しかしそれでも西山はすぐには一貫製鉄所の建設には向かわず、葺合工場に小型高炉を建設することを計画した。製鉄技術者招聘に手間取るうちに、通産省の若手官僚（製鉄課長田畑新太郎）から光海軍工廠跡地に一貫製鉄所を建設することを奨められ²⁸、これを契機に西山は一貫製鉄所建設が可能な用地の選定にとりかかった。

さらに朝鮮戦争ブームも西山のユメの戦略化への条件を提供した。このブームに基づく高収益を背景²⁹に、同年 8 月から用地探しが本格化したといわれる。当初は山口県に目が向けられた。そして 10 月に入って千葉の 100 万坪の用地が有力な候補地として浮上した。

この時期の計画について鉄鋼新聞は、「高炉建設による銑鉄の自給計画を検討中であるが、（中略—引用者）3 ヶ年計画を以てとりあえず 500 トン高炉 2 基乃至 3 基を建設、現在の葺合の諸設備を活用し乍ら、逐次平炉並びにストリップの併設に進み、最終的には一貫作業による鋼板製造を行う予定³⁰」であると報道している。これによれば西山は、戦後数年間の銑鉄確保のための奔走の延長線上に、第 1 段階で高炉、その後第 2 段階として、平炉及びストリップ・ミルを建設する、という段階化した「変革のシナリオ」を考えられていた。

③ 千葉計画の発表—しかし具体化していなかった圧延設備の計画

こうした経緯を経て 50 年 11 月 7 日付けの計画（以下、第一次計画案と呼ぶ。）が発表された。高炉 2 基、平炉 6 基、分塊圧延、ストリップ・ミルをもつ製鉄所を所要資金 163 億円で建設するというものである。

この計画を見る限り、一貫製鉄所を「一挙」に建設すると言ってもいいものであったが、内実は圧延設備についての計画は白紙に近い状態で、製銑・製鋼工程のみが具体的になっていた。「資金計画の立案に携わった同社の担当者が『平炉にしろ、溶鉱炉にしろ、（中略）予算ができ』たが、『ストリップ・ミルが幾らでできるか、ひとつもわから』なかったと証言しているように、この段階では、必ずしも十分な検討を経て策定されたものとはいえず³¹」、十分に検討のうえ最新鋭の圧延設備の導入が計画されたわけではなく、ともかくも高炉設備の建設に注力されたと推定できる³²」ものであった。

この計画は、通産省によって保留されたが、その理由の一つは計画の内容に比して予算額が少なすぎる、というものであった。計画が具体化されていないことが問題視されたのである。同社は 51 年 5 月から 3 カ月間、技術調査団を米欧に派遣して建設計画の具体化

²⁶ 川崎製鉄分離独立の意義については米倉(1983)を、川鉄製鉄争議の意義については濱田(2005)を参照。

²⁷ 橋本(2001)p.121。

²⁸ 上岡(2005)p.136。

²⁹ 橋本(2001)p.130。

³⁰ 「高炉 2, 3 基の建設／川鉄 3 ヶ年計画で企図」『鉄鋼新聞』昭和 25 年 10 月 23 日。

³¹ 濱田(2005)p.146。引用部分の原資料は『社史編纂のための記録シリーズ 千葉製鉄所の建設 その 1』（川崎製鉄株式会社所蔵）。

³² 橋本(1995)p.161。

を進めた。そして 52 年 1 月、「最終案」が決定した³³。第 1 次計画案で圧延部門（分塊設備、ストリップ・ミル）の合計が 41 億円だったのに対し、最終案では 129.4 億円に増やされた。最終案の総予算額が 272.8 億円で第一次計画案から 109.8 億円増えているから、増額の「80%は圧延機の建設費の相違によるものであった³⁴」。具体化の主な対象が圧延設備であったことがわかる。

④ 計画の実施—段階化されていた「変革のシナリオ」

こうして圧延設備に関する計画の具体化は進んだが、「変革のシナリオ」においてはあくまで高炉の建設が優先された。50 年 11 月初旬に提出された一貫製鉄所建設計画に強い反対が起こったのに対応して西山は翌 12 月には、「見返資金の融資が絶望であっても必ず高炉は建設する、この場合 3 年の期間は若干のびることとなろう。（中略—引用者）取りあえず自己資金 55 億円を投じて高炉ならびに付帯設備に着工」と言明した³⁵。「大規模な一貫製鉄所建設構想は堅持し、それにとって決定的なポイントであった高炉建設を先行させたとみることができる³⁶」。

そして上記の 52 年 1 月の最終計画案では、計画を 4 期に分け、第一期は高炉 1 基、平炉 3 基、分塊圧延機、第二期は高炉 1 基、平炉 3 基、第三期はホット・ストリップ・ミル、第四期はコールド・ストリップ・ミルとされた。第一期工事におよそ 2 年半、第一期工事着工から第四期工事完了まで 5 年半かかる計画であった³⁷。そして「どこでとまっても合理化に支障はありません。最後までやるのですがそのときの経済事情とか、需給関係を考慮して、ひきつづきやるとか、延ばしてやるとか、そういうやり方です」と西山が言った³⁸ように段階化して考えられていた。

以上のように、一貫製鉄所を一挙に建設しようとしたように見える同社の戦略は、その「変革のシナリオ」においては制約条件に合わせて段階化され、高炉の建設が優先されていた。ただし、「あるべき姿」が一貫して明示され、ぶれは生じていなかったことには留意したい。

(2) 川崎製鉄の 50 年代前半の千葉建設とその到達点

川崎製鉄では、千葉一貫製鉄所建設計画の第一期工事の完成、とりわけ高炉の建設に全力を挙げ³⁹、1953 年 6 月第 1 高炉に火が入れられた。この前後は西山にとって苦難の連続

³³ 濱田(2005)p.157。

³⁴ 橋本(1995)p.161。

³⁵ 「半額は自己資金で／川崎製鉄の高炉建設」『日本経済新聞』昭和 25 年 12 月 15 日。また 51 年 1 月には「第 1 期は分塊までは行かぬ、大体第 1 期は溶鉱炉、第 2 期平炉、第 3 期が strip である、高炉は必ずやる」と表明した（橋本(2001)p.136）。原資料は「千葉製鉄所計画に関する会議記録」1951 年 1 月 11 日。）

³⁶ 同上。

³⁷ 濱田(2005)p.157 表 4-11 から推定。表の原資料は「千葉製鉄所建設計画説明書」1952 年 2 月（川崎製鉄株式会社所蔵）。

³⁸ 財団法人日本証券投資協会(1953)P.2。また同社幹部は「かりに環境が変わって続けられなくなった場合にも、各期の切れ目で一応の合理化ができ、採算がとれるということを見込んでいる」と述べている（「火入れ近き川鉄千葉製鉄所／小田専務・浅輪取締役工場長にきく」『東洋経済新報』昭和 28 年 5 月 30 日号）。

³⁹ 西山は、「来年の今頃は溶鉱炉も動くだろう。銑鉄も自社でやると屯当り七千円は安くあがる。従って千葉建設のため現在は資金繰りで苦しいが 1 基稼動すると後は楽になる」と述べた（「目先にこだわるな／信念を持って」〔西山社長談〕『川崎製鉄新聞』第 29 号（昭和 27 年））

であった⁴⁰。朝鮮戦争ブーム下で飛ぶように売れた薄板が、間もなく大幅に値下がりし、52年には操短すらやむなきにいたった。収益は低下し、高炉の稼働開始によって運転資金が逼迫したが借入もままならず、第一銀行から会長を迎えることによりようやく53年秋になって協調融資を得ることが出来た。

同社の1951年5月から56年4月までの5年間の有形固定資産と減価償却引当金との増加額から、名目的な資産の増加である再評価差額を引いて約172億円が設備投資額に相当する。51年4月末の総資産が323億円であることから考えても巨額の設備投資である。

この設備投資に伴い、51年4月には46%だった同社の固定比率は急速に上昇し、54年10月期には161%にまで達した。また固定長期適合比率は52年10月期には100%を超えた。同社の株価は、53年11月に額面を割り、54年4月からは30円台に低迷、11月10日には27円にまで下がった⁴¹。同年10月期には純利益は1億4千万円となり、同社は同期の配当を行わないことを決定した⁴²。

この時期の千葉製鉄所では、高炉1基と平炉3基（ともに計画の半分）及び分塊設備などを建設するにとどまり、圧延までの一貫作業の体制は未完成で、生産されたスラブ（厚板及びストリップの素材となる半成品）は神戸の葺合工場に送られ厚板に圧延されていた⁴³。「銑鉄原価は著しく低減し、最終製品の原価を下げる事ができた⁴⁴」が、一貫生産体制はまだ確立し得ていなかった。

この高炉が優先され圧延設備の建設が遅れたことが同社を窮地に追い込んだ。1954年2月、富士製鉄広畑製鉄所ではコールド・ストリップ・ミルが操業に入り、旧来のプルオーバー・ミル製品に比べ品質・コストともに格段にすぐれた冷延薄板を市場に出すようになった。また八幡製鉄でもストリップ・ミルの能力を拡充し、それまでは全てブリキの材料としていた冷延製品を冷延薄板として市場に出してきた。このため、たまたまデフレに入ったこともあって、川崎製鉄の薄板、とりわけ高級仕上鋼板の売上げが低下し、「とくに需要の太宗をなす自動車向けはストリップ・ミル製品がとって代わった⁴⁵」。

3.3 住友金属の1950年代前半の戦略と投資行動

(1) 住友金属の戦略

① 小倉製鋼を合併

住友金属は、第一の戦略的課題を解決するため小倉製鋼の株式を取得して提携（1952年3月）、さらに翌53年7月合併した。

この小倉製鋼の獲得は広田社長と日向が、社内及び旧住友本社幹部との間で軋轢の中で進めたものであった。「銑鋼一貫体制に乗り出していくことに対し危惧の念を持っている人がいた」が、「こうした意見は適当に受けとめて、既定方針で進」⁴⁶んだと日向は述べてい

⁴⁰ 「川崎製鉄の資金問題は1952年末から53年に経営上の大きな課題になったと思われる」橋本(2001)。

⁴¹ 鉄鋼新聞社(1971) p.671。

⁴² 同社の無配は、この54年10月期から56年4月期まで4期続いた。

⁴³ 圧延設備として、プルオーバー式圧延機はあったが、このための原料となるシートバー（プルオーバーによる薄板圧延のための半成品）は葺合工場から送られていた。

⁴⁴ 川崎製鉄株式会社社史編集委員会(1976) p.7。

⁴⁵ 同上 p.635。

⁴⁶ エコノミスト編集部(1977) p.59。

るが実態は難航した⁴⁷。

② 実現しなかった和歌山における高炉建設

『戦後鉄鋼史』によると住友金属は、小倉製鋼との提携の前々年である 50 年秋、「和歌山工場に高炉 2 基を建設しパイプその他鋼材 22 万トンに増産」するという計画を「発表し」た⁴⁸。このことは同年 11 月下旬に新聞報道された⁴⁹。

さらに 12 月に入って、「日向取締役は『たとえ見返資金が駄目になっても自己資金で言う自信はある』と⁵⁰」語った。ちょうど西山が、「見返資金の融資が絶望であっても必ず高炉は建設する⁵¹」と述べたのと同じころである。

しかしこの計画は先延ばしされ、やがて断念された。51 年 1 月には「同社首脳陣の間では客観情勢の変化によって高炉建設は困難な事態に直面していることは認めているが、断念の域まではきていない⁵²」としたが、その 10 日程度後に、廣田社長が「高炉建設はやまやまであるが（中略—引用者）全部自己資金で賄うという蓄積もないから今少し見送るより仕方がない⁵³」と述べている。さらに 2 月中旬には平塚常務が「『現状では建設の見通しがつかないので、26 年度には着手しないだろう。しかし計画を放棄したものではない』⁵⁴」と述べた。

見返資金の産業資金への融資を誠めた 50 年 12 月 4 日のドッジ声明などを契機に、同資金に期待することが難しくなり⁵⁵、各社とも設備投資計画の見直しを行ったが、住友金属も和歌山に高炉を建設する計画を先延ばししたと思われる。しかしその後も「日向取締役

⁴⁷ 「最大の難関はむしろ身内の説得にあった。財閥解体後、旧住友本社の役員は形の上では経営に関与していなかったが、社運にかかわる重要事だったので、一応おうかがいをたてた。その席に廣田壽一社長と私が出ると、案の定『溶鉱炉なんて政府の仕事。住友が手を出す事業ではない』という意見が多く出された。／廣田社長は『住友が今後鉄鋼会社として生き残るためにはこれ以外の方法はありません』と涙ながらに説明された。（中略—引用者）最後に古田さんが『現役の皆さんがそう考えるのならやってみなさい』と収めて下さった」と日向は後に述べている（日本経済新聞社編(2004)）

⁴⁸ 戦後鉄鋼史編集委員会(1959)p.124。

⁴⁹ 「川崎製鉄の溶鉱炉建設計画につづいて新扶桑金属でも高炉建設方針を決定、近く計画書類を通産省に提出する模様である。これは同社和歌山製造所に溶鉱炉六百トン二基（うち第一期一基）を中心に」して「現有の製鋼用平炉四基」と「現在着工中の電縫管、條鋼、帶鋼設備を配した銑鋼一貫工場で」、資金は第一期九十五億円、第二期三十億円で約六割を国家資金に期待している」とされ（『朝日新聞』昭和 25 年 11 月 22 日）、「新扶桑金属ではこのほど長期計画を立案、去る（11 月一筆者）廿二日日向部長が鉄鋼局を訪問説明⁴⁹」した（『鉄鋼新聞』昭和 25 年 11 月 27 日）。また、「新扶桑金属では銑鉄を自給するため高炉建設計画を樹てているが、許可申請書は二十四日通産省に提出することになった、同社和歌山製造所に高炉（六百ト）二基を建設、現在の平炉四基を整備し、均熱炉、分塊ロール、鋼片工場を新設、電縫鋼管條鋼、帶鋼工場を併置する」（『日本経済新聞』昭和 25 年 11 月 23 日）。ただし「川鉄などの高炉新設とは異なり」、八幡、富士の「遊休高炉」の譲渡を受ける計画だった（『日刊工業新聞』昭和 25 年 11 月 21 日）。

⁵⁰ 『日刊工業新聞』昭和 25 年 12 月 3 日。

⁵¹ 『日本経済新聞』昭和 25 年 12 月 15 日。

⁵² 『日刊工業新聞』昭和 26 年 1 月 11 日。

⁵³ 同上昭和 26 年 1 月 21 日。

⁵⁴ 同上昭和 26 年 2 月 17 日。

⁵⁵ 「鉄鋼局が立案した百八十億円（三カ年間、初年度百億円）に上る見返資金の投入計画は（中略—引用者）は大幅の削減が必至となり」、「新規の高炉建設資金は期待できない」（『日本経済新聞』昭和 25 年 12 月 9 日）。「預金部資金による金融債の引受を中心として今後三カ月間、毎年八十一億円が鉄鋼業に支出される」が、それは「圧延設備に重点的に投下する」（同上昭和 26 年 1 月 7 日）。

を中心として高炉建設意欲が非常に強く」、外資を求めて着工する道も探られた⁵⁶。

③ 「合理的」な選択と「あるべき姿」の不鮮明化

以上の経緯を経て和歌山に自前の高炉を建設して一貫生産体制を作る計画は断念され、小倉製鋼を合併することによって高炉を獲得した。

川崎製鉄は千葉一貫製鉄所建設を計画し、その第1段階として高炉を自前で建設する戦略により前述の3つの制約条件に正面から挑戦したが、住友金属の小倉製鋼を合併する戦略は、制約条件との正面衝突を避けて高炉を獲得するものであった。

この住友金属の戦略は、短期的に見れば合理的なものであった。当時としては最小規模の高炉である日産350トン高炉でも年産12～13万トン程度⁵⁷となるが、住友金属の既存の3工場の製鋼工程における銑鉄使用量は52年の実績で7トン強であった⁵⁸。従って同社が高炉を建設すれば多量の銑鉄が過剰になる。しかし小倉を合併して350トン高炉とともに製鋼・圧延工程を獲得すれば、必要とする製鋼用銑鉄は52年実績で14万トン弱となり銑鉄の生産過剰の問題は起きない。また休止中の第1高炉を稼働させれば2倍程度の鋼材生産増に対応できることになる。第一の制約条件である鉄鋼需要の見通しが不確実であることに柔軟に対応できるのである。また自前で高炉を建設するのに比してその所要資金ははるかに少額ですむから、第二・第三の制約条件についてもかなりの程度にクリアする。国内生産量には変化がないことになるから生産過剰を心配する政府などの了解も得やすい。川崎製鉄も一貫化の内実は前述した高炉（及び平炉）の獲得に止まっていたのだから、住友金属は制約条件をうまくクリアしながら、「うちも西山さんのところもほぼ同時に銑鋼一貫体制を樹立した」（日向）⁵⁹のであり、短期的にみれば合理的な選択をしたことになる⁶⁰。

しかし長期的な視点で見るとまた違った見方が出来る。制約条件に挑んだからこそ川崎製鉄においては「あるべき姿」を鮮明であったが、住友金属においては制約条件との摩擦を避けたため「あるべき姿」が不鮮明になったのである。このことは後の時期に影響する。同社が1956年末に和歌山一貫製鉄所建設計画を立てた時点で「社内にはこれから銑鋼一貫に取り組むという覇気はみられなかった⁶¹」のもこのためであろう。

張(1992b)は前に(F)として引用したように、小倉合併の際、「小倉で最低限の銑鉄自給体制を整え、できるだけ早い機会に和歌山の銑鋼一貫体制に乗り出そうという一貫化の2段階構想」をもっていたと述べている。確かに1950年代後半の事実経過は一貫化の2段階とも見える。しかし前述のように合併した小倉製鉄所の高炉2基があればその当時の鋼材

⁵⁶ 「高炉計画未だ捨てず」『日刊工業新聞』昭和26年8月18日。

⁵⁷ 小倉製鋼（製鉄所）350トン高炉の52年の銑鉄年産は11万トン強、53年は13万トン強である（『製鉄業参考資料』）。

⁵⁸ 『製鉄業参考資料』。しかもうち製鋼所で使用する銑鉄8千トン強は低燐銑であるから、高炉を新設して生産する銑鉄の使用量は6万トン強となる。

⁵⁹ エコノミスト編集部(1977)p.59。

⁶⁰ 日向は「和歌山への進出計画がありながら、既存の高炉会社と提携、合併したのは、経験のない高炉の建設、運営に巨額の資金を投下することは、企業リスクを考えた場合、問題があると考えたからです。問題は銑鉄を入手すればいいわけですから、既存の高炉会社と合併したほうが安全だというのが私の基本的な考え方で」、「当時、西山さんは一万田総裁（尚登、日銀総裁）に叱られましたが、『日向はスマートにやるな』とかいわれて、どっちかという、私のほうが評判がよかった」と回想している（エコノミスト編集部(1977)p.59）。

⁶¹ 鈴木(1966)p.118。

生産の 2 倍程度まで対応可能であった。従ってまだ制約条件に大きな変化の見えなかった 53 年頃の同社にとっては、小倉で生産する銑鉄は「最低限」ではなく充分な量と考えられていたはずであり、「できるだけ早い機会に」和歌山にも高炉を建設しようと考えていたとは思えない。小倉製鋼を獲得した時点で、主力工場に一貫生産体制を確立するという「あるべき姿」は断念されたのであり、50 年代後半の和歌山の銑鋼一貫体制建設計画は 55.56 年の客観条件の変化によって新たに策定されたのである。

(2) 住友金属の設備投資とその到達点

住友金属では前述のように、小倉製鋼を合併して同社小倉製鉄所とした。休止中の第 1 高炉の炉容を拡大(公称日産能力を 350 トンから 450 トンに拡大)して 56 年に火入れし、2 基操業体制を確立した。また原料処理施設を整備した。

また和歌山製造所において電縫管製造設備及び帯鋼製造設備を建設した。鋼管製造所(尼崎)では、「鋼管製造技術の向上、品質の改善に総ゆる努力が傾注され」とともに、製管設備の改善が行われた。製鋼所(大阪)では、鉄道車輛関係設備の合理化が行われた。

51 年 4 月から 56 年 3 月末までの 5 年間の有形固定資産と原価償却引当金の合計から固定資産の再評価差額を引くと 73 億円程度となる。川崎製鉄と比べて半分以下である。小倉製鋼合併に要した費用を加えても、同社の設備投資は財務に大きな負担とはならなかった。川崎製鉄が千葉建設に苦闘していた 50 年代前半、住友金属の業績は順調に推移した。川崎製鉄の株価が極端に低迷した 53 年から 54 年にかけて、住友金属の株価ははるかに上にあった。即ち川鉄株が額面を割った 53 年 11 月には 144 円強であり、その後徐々に下がりはしたが、川鉄株が 27 円になった 54 年 11 月にも 50 円台の値をつけていた⁶²。

4. 1950 年代後半の川崎製鉄と住友金属

4.1 戦略的課題と制約条件の変化

1955 年から 56 年にかけて、日本経済は活況を呈し、鉄鋼需要も急上昇した。高度成長がはじまったのである。55 年度の粗鋼生産は前年比 24%増の 979 万トンとなった。経済企画庁は 55 年 12 月に発表した「経済自立 5 カ年計画」において、60 年度の鉄鋼生産計画は粗鋼 1,117 万トン(同 788 万トンの 41.5%増)とした。しかし実際の生産はこの計画をさらに上回る急ペースで伸び始め、56 年度の粗鋼生産実績 1,168 万トンを記録⁶³、早くも 60 年度の計画をオーバーした。「日本鉄鋼業の宿願とした鋼年産 1000 万屯の目標がここに軽く達成された⁶⁴」のである。

この 56 年の生産増大を見ながら同年 5 月に作成された「鉄鋼需給長期 20 カ年計画」においては 60 年度の粗鋼生産計画は 1,267 万トンに拡大された。さらに翌 57 年 4 月に訪米した鉄屑使節団が携行した計画では、60 年度の粗鋼生産は 1,704 万トンとされ⁶⁵、「ここ数年内に粗鋼需要約二千万トンの時代が来る⁶⁶」とされた。大橋の言う「(D)内外の鉄鋼需

⁶² 東京証券取引所『上場会社総覧』。

⁶³ 川崎(1968) p.133。

⁶⁴ 「昭和 31 年の日本鉄鋼業回顧」『鉄鋼界』昭和 32 年 3 月号。

⁶⁵ 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1990) p.473。

⁶⁶ 田畑(1957) P.16。

要拡大の見通し」が鮮明になったのである。

この見通しに立って、通産省は 56 年 2 月、「今後における鉄鋼設備投資の方向について」を発表した。そこでは、鉄源の不足がいよいよ深刻な問題となっており、鉄源の転換、即ち鉄屑中心の鉄鋼生産から、鉄鉱石を原料とした銑鉄生産中心へ移行する必要がある。そのため、鉄鉱石対策、高炉、平・転炉の新設による銑鉄コストの引き下げと混銑率の上昇、分塊圧延機の新増設などの一貫した整備計画が必要であるが、各社の計画は相変わらず圧延部門に重点がおかれ、国としての鉄源転換という要請との間に「ギャップが看取される」として、各社の積極的な一貫生産体制の拡充を訴えた⁶⁷。

この状況変化は、50 年代当初の各社の設備投資を抑制した 3 つの制約条件がかなり解消したことを意味した。

4.2 川崎製鉄の 1950 年代後半の戦略と投資行動

(1) 川崎製鉄の戦略

1954 年の平炉完成後、設備投資は一時中断したが、この時期、同社の得意とする薄板の競争条件が前述のように大きく変化していた。高炉建設をストリップ・ミル建設に優先させたことによるものであった。

このため同社は、計画を一部変更した。即ち、4 期の工事計画のうち、第三期（ホット・ストリップ・ミル）、第四期（コールド・ストリップ・ミル）を第二期（高炉 1 基、平炉 3 基増設）に優先させることとした。「あるべき姿」はあくまで堅持しつつ「変革のシナリオ」を一部修正したのである。さらに 1957 年 9 月には、それまでの粗鋼 100 万トン計画を 200 万トン計画に変更した⁶⁸。「粗鋼 2,000 万トンの時代」に対応した計画としたのである。

(2) 川崎製鉄の投資行動とその到達点

川崎製鉄では、千葉製鉄所のストリップ・ミル建設の資金を世銀に求め、難航の末 56 年 5 月にその見通しを得た。さっそく工事にとりかかり、ホット・ストリップ・ミルは 58 年 4 月、コールド・ストリップ・ミルは同年 6 月に完成し、同製鉄所における大量生産方式による一貫生産体制が確立した。またこの工事と並行して第 2 高炉の建設工事も第 2 次世銀借款を得て進められ、58 年 3 月に完成した。

1956 年 4 月末から 62 年 4 月末までの 6 年間の有形固定資産と減価償却引当金の合計は 867 億円弱が増加した。この時期の設備投資額は、50 年代前半のそれに比べさらに歴大なものであった。このため固定比率も相変わらず高く、59 年 10 月末には 183%にまで上昇するが、60 年に入りやや落ちつきを見せ、62 年 3 月末には 130%にまで下がる。固定長期適合比率は 50 年代前半のように 100%を超えることはなかったが、設備資金難は続いていた。

千葉製鉄所は、前述の一貫生産体制の確立に続いて、60 年 4 月には第 3 高炉と第 6 平炉を増設した。同製鉄所の粗鋼生産は、60 年に 147 万トン、61 年には 200 万トン弱へと急成長した。55 年には 8.2%だった粗鋼生産シェアも 60 年には 8.9%にまで増えた。

⁶⁷ 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会（1990）p.450。

⁶⁸ 川崎製鉄千葉製鉄所（1967）p.27

4.3 住友金属の 1950 年代後半の戦略と投資行動

(1) 住友金属の戦略

住友金属では前述のように制約条件がかなり解消されたことになりつつあった 1955 年 12 月、全社的な組織として鉄鋼長期計画委員会を設置して第二次合理化計画の策定作業を開始し、「和歌山、小倉の両製鉄所に、それぞれ独自の長期計画を立案するよう指示が出され⁶⁹⁾」た。そして 56 年 11 月に提出された両所案を比較検討し、計画の中心となる一貫製鉄所建設の立地を和歌山製造所と決定、翌月に最終案を発表した。

立地を和歌山とした理由は、「小倉においても粗鋼年産 100 万トンまでの製鉄所は可能であるが、将来拡張の余地に乏しく、その他、工期・資金面等、あらゆる点において和歌山は小倉より有利である⁷⁰⁾」ことを挙げた。日本鉄鋼業全体の粗鋼生産が 2,000 万トンをも展望しようという状況変化があり、せっかく獲得した小倉製鉄所ではあるが、100 万トン程度の粗鋼生産では競争に伍してはいけなと考えられたのである⁷¹⁾。

大橋、米倉は前述のように、住友金属などが 50 年代後半に一貫製鉄所の建設を開始した理由として、(D)鉄鋼需要拡大の見通しと(E)千葉製鉄所の「高い生産性と低コストに刺激されて」ことを挙げているが、(E)についてはその根拠が明確でないことは前述のとおりであり、前者の(D)鉄鋼需要拡大の見通しに小倉の拡張によっては追いつかないと考えられたことが重要であろう。制約条件がかなり解消されたことにより一度は断念された和歌山一貫製鉄所建設計画がより大規模な形で復活したのである。

(2) 住友金属の投資行動とその到達点

住友金属でも、和歌山製鉄所の建設資金を世銀に求めた。同社の第二次合理化計画が 56 年末に決定した後、57 年 5 月に通産省の世銀借款希望調査に対し、和歌山の第一高炉関連工事費 260 億円の 7 割にあたる 5,000 万ドル（180 億円）の希望を申し出て、58 年 7 月に 3,300 万ドル（118 億円 8 千万円）の世銀借款が成立した⁷²⁾。これによりようやく資金の目処が付き資金面の制約条件を解消した同社は、これ以降設備投資を積極化させた⁷³⁾。59 年 6 月には、第一高炉完成予定を半年繰り上げて 61 年 3 月とし、またホット・ストリップ・ミル（うち薄板関係設備）及び中径溶接鋼管設備の完成予定を 62 年 3 月に、厚板関係設備を 62 年 12 月に、それぞれ繰り上げた。ただしコールド・ストリップ・ミルは 64 年 10 月に繰り延べられた。

1956 年 3 月末から 62 年 3 月末までの 6 年間に有形固定資産と減価償却引当金は 757 億円増えた。川崎製鉄の巨額の投資額に近い額である。

これに伴い、50 年代前半には安定していた固定比率も急上昇し、57 年 9 月末に 100% を超え、62 年 3 月末には 199.7% にまで上昇している。58 年 9 月期には減配⁷⁴⁾した。

⁶⁹⁾ 住友金属工業(株)小倉製鉄所（1993）p.23。

⁷⁰⁾ 住友金属工業社史編集委員会（1967）p.14。

⁷¹⁾ 粗鋼年産 2,000 万トンとすれば、同社の粗鋼シェア 6.1%（55 年）を維持するためには 122 万トンの生産が必要となる。

⁷²⁾ 住友金属工業株式会社社史編集委員会（1967）pp.85-86。

⁷³⁾ 日向は後に、「世界銀行から百二十億円借金ができるというメドがついて、はじめて和歌山の建設計画が軌道にのった感じがしましたね」と語っている（『エコノミスト』昭和 40 年 8 月 3 日号）

⁷⁴⁾ 前期までの 1 割 2 分当を 6 分とし、1 対 0.03 の小刻み無償付きとした。以後 62 年 3 月期まで続けた。

同社の 60 年の粗鋼生産シェアは 6.0% で、55 年のそれ (6.1%) より若干ではあるが下がった。「私のほうは小倉の近代化が一段落してから、和歌山の建設にかかったから遅れました。しかしあとでは川崎製鉄と並ぶようになった⁷⁵⁾」と日向は後に述べているが、同製鉄所の粗鋼生産は 62 年に 91 万トン、63 年にいってようやく 100 万トンを超え 153 万トンとなった。この時点ではまだ川鉄千葉に 3 年程度遅れていた。

5. おわりに

川崎製鉄の 50 年代前半の戦略は、「あるべき姿」は米国式大量生産方式をもつ一貫製鉄所であったが、「変革のシナリオ」は、一貫製鉄所用地を確保した上で、第 1 段階では高炉を建設して神戸の既存工場に冷銑・半成品を送ることにより一貫化する、というものであった。この戦略は前述の制約条件に正面から挑むものであった。

住友金属は同じ 50 年秋、和歌山に高炉を建設する計画したが、結局これを断念し、代わりに小倉製鋼を合併した。これによって同社は制約条件をうまく避けながら高炉を獲得することができた。

この結果、50 年代前半に限ってみればともに、高炉を獲得したが主力工場における一貫生産は出来ず、中間製品である銑鉄・鋼片を遠距離輸送するという不完全な一貫メーカーとなった。この時点に限って成果を比較すればほぼ同等だったとも言える。しかし 50 年代後半に高度成長が開始して制約条件が大幅に緩和されるという新たな状況に対応する点で、大きく異なる影響を及ぼした。川崎製鉄は一貫製鉄所の建設という「あるべき姿」が堅持されていたため、この状況変化にスムーズに対応できた。住友金属は前述のように「あるべき姿」が不鮮明になっていたため、この新たな状況への対応に手間取った。

このように両社の戦略が相違した根拠を検討してみたい。

① 第一の制約条件（鉄鋼需要の見通しが不確実であること）をめぐって

1950 年代当初、日本経済の高度成長など誰も見通せていなかった。1950 年のペリー報告（アメリカ大統領資源対策委員会報告）は、1975 年の日本の粗鋼生産予想は 1,160 万トンとしたが、これは「当時の日本としては想像もできなかったような高い目標であった⁷⁶⁾」。

しかし西山は日本の粗鋼年産 1,000 万トン近いという強気の見通しに立って戦略を立てた⁷⁷⁾。1950 年の全国の粗鋼生産は 484 万トンであったが 56 年には 1,111 万トンになったのだから的確な予想であった。西山は後に、「同業者の中にさえ、“マス・プロにしたってそんなに鉄鋼需要があるのか” という意見が圧倒的だったが、私は“日本経済は伸びる” という洞察をもっていたから自信があった」と回想している⁷⁸⁾。これに対し住友金属の社長だった広田寿一は、「需要の伸びについて、的確な予想がつけがたかった。したがって設

⁷⁵⁾ エコノミスト編集部 (1977) p.59。

⁷⁶⁾ 戦後鉄鋼史編集委員会 (1959) pp.196~197。

⁷⁷⁾ 「日本の鉄鋼業は、どうせやるからには今後は五百万トンから一千万トンの生産をあげなくてはダメだ」と述べている（「千葉製鉄所（川鉄）建設を見る」『鉄鋼新聞』昭和 26 年 6 月 4 日）。また「西山さんでも当時は百万トンで十分とみていた」という証言もある（藤本一郎の回想、鉄鋼新聞社(1985)）。当時の川鉄の粗鋼生産シェアは 8% 台である。仮に 10% のシェアを目指すとして、同社の生産が 100 万トンで十分とみていたとすれば、数年後の日本鉄鋼業の粗鋼生産は 1,000 万トンになるとみていたことになる。

⁷⁸⁾ 『エコノミスト』昭和 38 年 9 月 24 日号。

備投資にやや消極的だった⁷⁹⁾と述べている。西山の強気の見通しが的中したのである。

②第二の制約条件（日本経済及び自社における貧弱な資金）について

米倉誠一郎は、西山についての同社取締役大原久之の「(西山社長には) お国のためになり、技術もよくって真面目にやって安くていいものをつくれば、金は必ずついてくるんだ、という思想があった」という回想をもとに、「明治以来の日本経営者の楽観主義をよく表現しており、その意味で、西山の意志決定における企業者精神の真髓をついている」とし、「彼は彼の企業者精神(大原氏のことばでいえば『金は必ずついてくる』)に賭けたのである」としている⁸⁰⁾。楽観主義が単なる「なんとかなる」だけではなく、「なんとかする」という強い意志と実行力に裏打ちされていると考えればそのとおりであろう。西山の強い意志力、実行力については多くの回想がある⁸¹⁾。西山はこの大きなリスクを敢えてとる賭にでたのである⁸²⁾。これに対し住友金属はこのリスクを回避し⁸³⁾つつ高炉を獲得した。

③第三の制約条件（高炉を持つことへの不安）について

川崎製鉄の場合、経営陣の内部は大量生産方式をもった一貫製鉄所建設を目標とした戦略について意思一致していた。川鉄分離前の川崎重工業には、高炉建設に消極的な見解が強かった。西山は川崎製鉄をこの川崎重工から分離することによってこの高炉への不安からする障害を除去していた。これに対して住友金属の内部では、旧住友本社の幹部達と社内の現経営陣の中に、高炉を持つことへの不安が強かった。これが日向の足を引っ張った。

また同社は、「確実を旨とする」という旧住友財閥以来の伝統を引きずっていた。50年代当初の戦略選択についても、「吾々住友人には川崎製鉄のような大胆な計画は如何計算しても出来なかった⁸⁴⁾」(日向)。

社長就任(1962年)挨拶で日向は、「当社経営の根本方針は、『信用を重んじ確実を旨とする』住友の伝統精神にあ」るが、「私はこの基本の上に立って、さらに新しい諸情勢に順応するために次の三つのことを加えてゆきたい」、として第一に「積極的な気構えによる実行力」を挙げた⁸⁵⁾。西山同様の積極策を採ろうとした日向が、住金の体質にじれったい思

⁷⁹⁾ 西山記念事業会(1967) pp.108-109。

⁸⁰⁾ 米倉誠一郎(1983) pp.408-409。

⁸¹⁾ 「私は西山氏逝去の直後に、川崎製鉄の社内報に西山社長は英雄であると述べたが、いまでもそう思っている。その根拠はといえば、川崎製鉄の発足から千葉製鉄所が軌道に乗るまでに直面した困難は、常人のとうてい堪え得るところでないほどの陰阻な道であったことを、私はつぶさに知っているからである」(酒井杏之助)、西山記念事業会(1967) p.42

⁸²⁾ 当時の住友金属社長広田寿一の回想によると「西山さんは金を借りさえしたらいいんだ。できなくともよい、できない時はその時のことだ、などと相当思い切ったこともいっておられました」。また西山は、「広田くん、鉄は必要なものだ。だからわれわれがやらなければならない。銀行は金さえ貸せばいい。あとでできなければそれだけのことじゃないか。そんなことでよくよすることはない、とはっきりいってましたね(笑い)」(鉄鋼新聞社(1985)pp.139-140)。

⁸³⁾ 広田は前述の回想で「高炉が絶対必要であることはわかっていたのですが(中略引用者)はたしてペイするかどうかという点で逡巡していた」(同上 p.139)。「ところが住友はそれ(西山のようなリスクテイキング)な決断(引用者)ができない。借りたら返せる範囲内でかんがえなければならないというわけで、決意は1、2年鈍りました。」(同上 p.140)。

⁸⁴⁾ 日向方斉「古田さんの思い出」古田俊之助氏追懷録編集委員会(1954) p.726

⁸⁵⁾ 住友金属工業株式会社社史編集委員会(1967) p.123。日向は後に、「『確実を旨とし』というのは、何も消極的にやれということではない」、「『信用を重んじ』ということは、なにもしないということではない」、「フィフティ・フィフティだったら前進する。それで失敗してもよい。引っ込んでばかりいては時勢に取り残される。とくに、今のようないく進歩の早い世の中では、前向きにいかねばならない」と説明している。(日向方斉「合理化こそ最大の武器／住友精神を近代化して前進」『ダイヤモンド』昭和40年9月30日号)。

いをしたことがよく見える。この両社の企業体質の違い、そして住金における積極派日向の登場が遅れたことが両社の戦略策定に影響を与えた。

以上の推測は住友金属については主に広田寿一と日向方斉の回想に依っている。しかし鈴木(1966)に述べられているように当時の住友金属の経営陣には戦略の相違するグループがあったのであれば、同社の戦略的意思決定についてはこれだけでは不十分であり、さらなる資料による裏付けが必要である。また、本稿では両社の資金調達などについてほとんど触れることが出来なかった。残された課題は多い。

参考文献

- 飯田賢一他(1969)『現代日本産業発達史 IV 鉄鋼』交詢社。
- 伊丹敬之(2003)『経営戦略の論理 (第3版)』日本経済新聞社。
- エコノミスト編集部(1977)『戦後産業史への証言 二 巨大化の時代』。
- 上岡一史(2005)『戦後日本鉄鋼業発展のダイナミズム』日本経済評論社。
- 川崎製鉄株式会社社史編集委員会(1976)『川崎製鉄二十五年史』。
- 川崎製鉄株式会社千葉製鉄所(1967)『千葉製鉄所建設十五年の歩み』。
- 川崎④(1968)『戦後鉄鋼業論』鉄鋼新聞社。
- 財団法人日本証券投資協会(1953)「川崎製鉄 株主の皆様へ」。
- 鈴木謙一(1966)『住友一企業グループの動態②』中公新書。
- 住友金属工業株式会社社史編集委員会(1967)『住友金属工業最近十年史 創業七十周年記念』。
- (住友金属工業株式会社小倉製鉄所)40年史書編纂チーム(1993)『小倉製鉄所四十年史』。
- 戦後鉄鋼史編集委員会(1959)『戦後鉄鋼史』日本鉄鋼連盟。
- 銑鉄需給史編纂委員会(1987)『銑鉄需給史』。
- 田畑新太郎(1957)「鉄鋼第二次合理化計画を概観して」『鉄鋼界』昭和32年2月号、pp.13-26。
- 通商産業省編『商工政策史 第17巻 鉄鋼業』(大橋周治稿)。
- 通商産業省重工業局(1963)『鉄鋼業の合理化とその成果』工業図書出版。
- 通商産業省・通商産業政策史編纂委員会(1990)『通商産業政策史 第六巻』財団法人通商産業調査会。
- 鉄鋼新聞社編(1971)『鉄鋼巨人伝 西山弥太郎』。
- 鉄鋼新聞社(1985)『先達に聞く (下巻)』。
- 張紹喆(1991)「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、pp.33-45。
- 張紹喆(1992a)「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」京都大学『経済論集』第149巻第4・5・6号、pp.125-144。
- 張紹喆(1992b)「1950年代住友金属工業の銑鋼一貫企業化過程」京都大学経済学会『経済論叢』150巻2・3号、pp.25-32。
- 日本経済新聞社編(2004)『私の履歴書 経済人25』(日向方斉)。
- 橋本寿朗(1995)「コンパクトな量産型工場の形成」由井常彦・橋本寿朗編『革新の経営史』第4章、有斐閣。

橋本寿朗(2001)『戦後日本経済の成長構造』有斐閣。

濱田信夫(2005)『革新の企業家史』白桃書房。

日向方斉追想録編纂委員会(1994)『日向方斉追想録』。

古田俊之助氏追懷録編纂委員会(1954)『古田俊之助追懷録』。

米倉誠一郎(1983)「戦後日本鉄鋼業における川崎製鉄の革新性」『一橋論叢』90巻3号、pp.69-92。

米倉誠一郎(1991)「鉄鋼」米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史 第一巻』第5章、東洋経済新報社。

上岡一史（かみおか・かずふみ）

法政大学大学院研究生