

# 埼玉学園大学・川口短期大学 機関リポジトリ

The Global Reorganization of the Steel Industry :  
Focused on Background and Significance of  
Business Integration between Nippon Steel  
Corporation and Sumitomo Metal Industries, Ltd.

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2016-09-12 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 金, 海峰 メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/360">https://saigaku.repo.nii.ac.jp/records/360</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



# 鉄鋼業の世界的再編に関する一考察

—「新日鉄」と「住金」の経営統合の背景と意義を中心に—

金 海 峰

## はじめに

近年、世界の鉄鋼業界において、国境を越えた企業再編が進展している。2006年6月に世界最大手の鉄鋼会社である「ミタル・スチール」<sup>①</sup>は、第2位のフランス、スペイン、ルクセンブルグなどの名門の鉄鋼会社の合併により成立した「アルセロール」を買収して巨大メーカーの「アルセロール・ミタル」を誕生させた。

日本の鉄鋼業界においては、2012年10月に新日本製鉄株式会社（以下、「新日鉄」と称す）と住友金属工業株式会社（以下、「住金」と称す）が経営統合し、新日鉄住金株式会社（以下、「新日鉄住金」と称す）が誕生した。これは2002年9月に川崎製鉄株式会社と日本鋼管株式会社が経営統合し、株式移転により持株会社を設立し、JFEホールディングス株式会社が誕生した以来10年ぶりの大きな再編である。

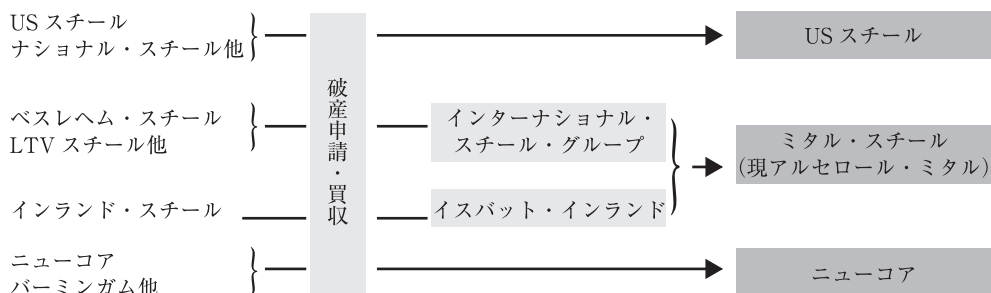
本稿の目的は、国内鉄鋼生産第1位の「新日鉄」と第3位の「住金」の経営統合の背景、統合の目的・方式、経営目標を分析的に考察し、日本の鉄鋼企業の世界の鉄鋼市場での競争力を解明することである。

本稿の構成は次の通りである。まず、鉄鋼業界における世界的企業再編の状況と「新日鉄」と「住金」の経営統合の背景について考察する。第2に、世界粗鋼生産量と日本の粗鋼生産量および「新日鉄」と「住金」の粗鋼生産量について実態的に分析し、両社の世界の鉄鋼業界での位置を明らかにする。第3に、「新日鉄」と「住金」経営統合の目的、方式、経営目標等について論述する。第4に、「新日鉄」と「住金」の経営統合の今日的意義について論述する。

## 1. 「新日鉄」と「住金」の経営統合の背景

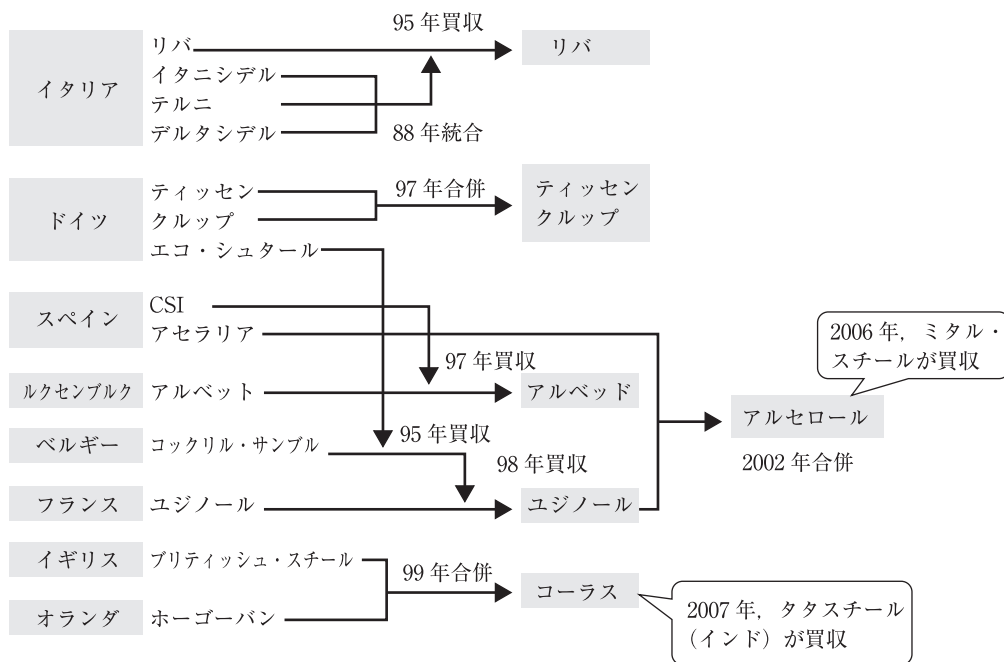
最初に世界鉄鋼業の再編状況をみることにする。「米国の鉄鋼メーカーは、競争力の低下による経営不振による倒産から他社に買収される歴史を辿った。すなわち、大手5社の内、3社が破

図表 1-1 アメリカ鉄鋼業界の主な再編の動き



出所：永井知美「鉄鋼業界の現状と課題——「中国」と「再編」が波乱要因——」  
『経営センサー』No.96, 2007年10月号, 32頁。

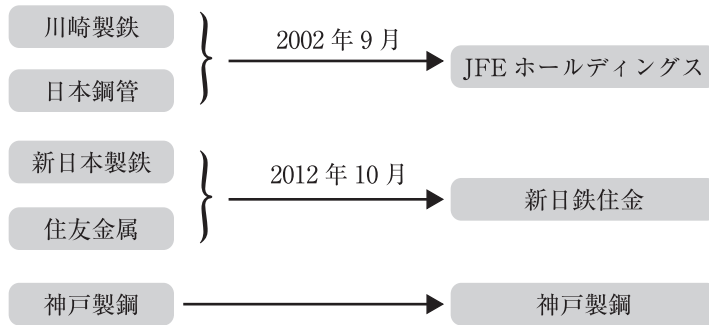
図表 1-2 ヨーロッパ鉄鋼業界の主な再編の動き



出所：永井知美「鉄鋼業界の現状と課題——「中国」と「再編」が波乱要因——」  
『経営センサー』No.96, 2007年10月号, 32頁。

産申請を行うなどによる合従連衡を繰り返し、大手ではUSスチールを含めた3社に集約されている。欧州鉄鋼業界では政府および欧州委員会主導による合理化が推進されたが、1993年のEU成立以降は、企業主導によって国境をこえた合併が行われた。このため、1980年代前半においては、12社の大手鉄鋼会社が存在していたのに対して、2005年にはアルセロールをはじめとする4社に集約された<sup>(2)</sup>のである(図表1-1、図表1-2を参照)。ここで注目されるのは「アルセロール」を買収して世界最大の製鉄企業に成長した「ミタル・スチール」である。1976年にイ

図表 1-3 日本高炉メーカーの主な再編の動き



出所：鉄鋼各社の『社史』により作成。

インドネシアで創業開始以来、90年代以降に東欧、ロシア、アメリカ等で積極的にM&Aを実施することによって最終的には世界一の「アルセロール」を敵対的買収により成功させたのである。汎用鋼材中心のメーカーだった「ミタル・スチール」は、「アルセロール」を買収で念願の高級鋼を手に入れたのである。「欧州、米国、アフリカ、南米に足場を築いているが、東アジアにはまだ本格的に進出していない。世界の工場・東アジアは今後高度成長が期待できる市場であり、高い技術力と有力顧客を擁する日本の大手メーカーが買収のターゲットになっても不思議ではない」<sup>(3)</sup>のである。

日本の鉄鋼業界は、図表 1-3 においてみられるように 2002 年 9 月に川崎製鉄株式会社と日本鋼管株式会社が経営統合し、株式移転により持株会社を設立し、JFE ホールディングス株式会社が誕生した。そして、2012 年 10 月に「新日鉄」と「住金」が経営統合し、「新日鉄住金」が誕生することで大手高炉メーカー 3 社に集約されたのである。世界の鉄鋼再編の契機は、「需要不振期に進展した業界再編は、破綻企業、経営危機に陥った企業の救済合併のように、どちらかといえば後ろ向きの友好的買収が中心であった。一方、現在進行中の「ミタル・スチール」による「アルセロール」買収のように、好況期における成長志向の再編であり、いざとなれば敵対的 M&A も厭わないという点で様相が異なる」<sup>(4)</sup>のである。

このように世界的再編が行われている状況のなかで鉄鋼事業を取り巻く環境は、「新興国を中心とする世界的な鉄鋼需要の増大」「エネルギー・環境分野等における高級鋼ニーズの高まり」「中国、韓国等での新鋭製鉄所の稼働に伴う競争の激化」「クライアントの生産・販売のグローバル展開の加速」「原料の高騰および価格決定サイクルの短期化」<sup>(5)</sup>など激変している。

さらに「ミタル・スチール」による「アルセロール」の買収の成功は高度の技術力を持つ日本の鉄鋼メーカーに衝撃を与えたのである。日本鉄鋼業の代表たる「新日鉄」さえ買収のリスクにさらされる時代が到来したのである。「新日鉄」の三村社長の「どれほどの大企業であっても、

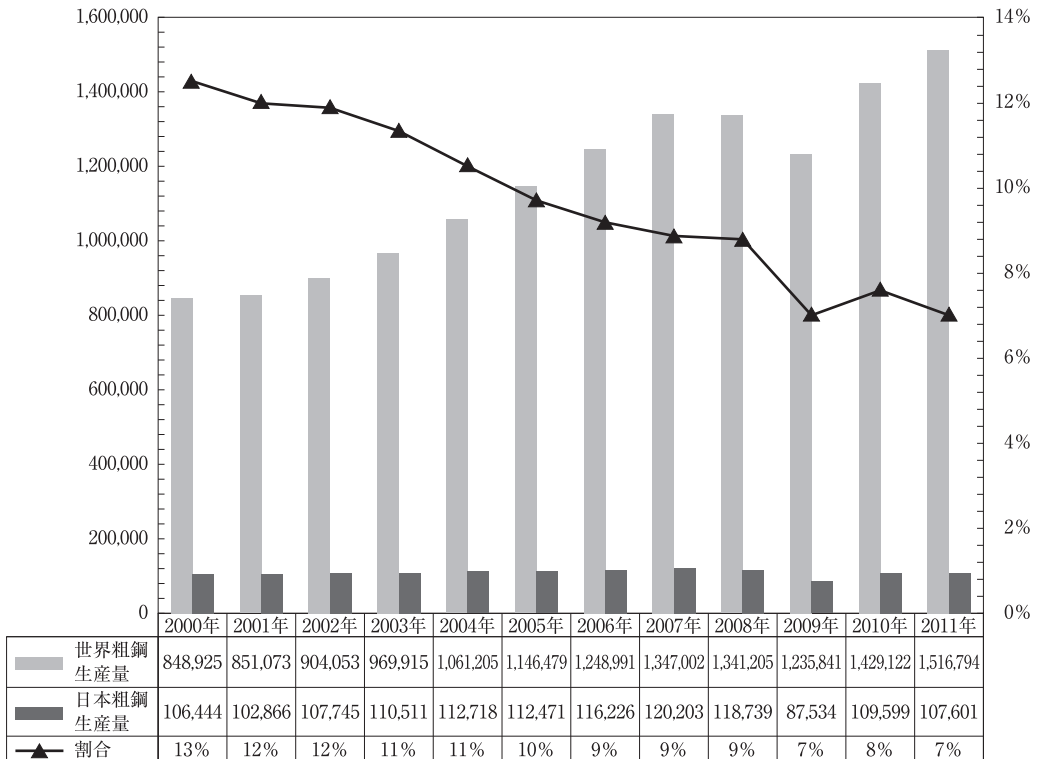
いったん買収者のターゲットになり、その渦中に巻き込まれると、怒涛のような荒波に呑みこまれてしまう<sup>(6)</sup>という言葉に象徴されている。「新日鉄」が買収に脅威を感じる相手として指名したのは「アルセロール・ミタル」である。三村社長は「我々とは異なる考えを持つ経営主体によって敵対的買収がなされた場合、当社のみならず、ひいては日本の製造業全体が、これまで築いてきた競争力が失われてしまうリスクも否定できない。完璧な買収防衛策は存在しないが、数多くの対策を組み合わせることで、これまで築き上げてきた新日鉄の企業価値を守る決意である<sup>(7)</sup>」として全社一丸となって徹底抗戦するよう呼びかけた。「新日鉄」は買収防衛を着々と進めていくなか、「アルセロール・ミタル」と何回かの交渉をしてきた。「交渉の最大の焦点となったのは、「新日鉄」が「アルセロール」に対して提供していた自動車鋼板を製造するための高い技術の取り扱いである。「新日鉄」としては「アルセロール・ミタル」が誕生していてもこれまで通り「アルセロール」のヨーロッパの製鉄所にのみ技術を提供することを求めていた。これに対してミタル側は提供した技術を世界中の製鉄所で使わせてほしいと要求し、技術流出を懸念する「新日鉄」との間に対立していた<sup>(8)</sup>のである。「アルセロール」に提供している「ハイテン<sup>(9)</sup>」や「亜鉛メッキ<sup>(10)</sup>」の技術は、「新日鉄」の中でも最高水準の技術である。提携を通じて巨大なライバルに最先端の技術が流出し、「ミタル」がこの技術を使って世界中で優れた自動車向け鋼板を作り始めれば新日鉄の国際競争力、ひいては日本の自動車メーカーの競争力にも影響を及ぼす<sup>(11)</sup>ことになるのである。

こうしたなか、2006年3月に「新日鉄」は買収防衛策を発表し、15%以上の株式を取得しようとする場合は新株予約権の発行・行使で対抗するという主な内容であった。また、同年3月29日に鉄鋼会館で「新日鉄」、「住金」、「神戸製鋼」の鉄鋼大手3社が共同で記者会見を行い、3社で買収防衛について覚書を交わし、具体的な対策について検討していくというものであった。それから「住金」、「神戸製鋼」、「POSCO」との株式持ち合いを強化する一方、自己株式も大幅に取得した<sup>(12)</sup>。個人株主に対して工場見学を開いて、個人株主対策にも力を入れていたのである。「新日鉄住金」統合の背景には、こうした世界的な鉄鋼業の再編の動きの中での、日本の主要鉄鋼業企業の買収の脅威に対しての経営戦略の1つとして再編統合が選択されたものと考えることができる。

## 2. 「新日鉄」と「住金」の経営統合前後の粗鋼生産量の推移

「新日鉄」と「住金」の粗鋼生産量の推移をみる前に、世界粗鋼生産量と日本粗鋼生産量を比較してみることにする。図表1-4においてみられるように世界の粗鋼生産量は2000年の8億4,892万5千トン（100）から2002年には9億405万3千トン（106）、2004年には10億6,120万

図表 1-4 世界粗鋼生産量と日本粗鋼生産量の比較推移 (単位:千トン, %)



出所：日本鉄鋼連盟『鉄鋼要覧』2012年版より作成

5千トン(125)、2006年には12億4,899万1千トン(147)、2008年には13億4,120万5千トン(158)、2010年には14億2,912万2千トン(168)、2011年には15億1,679万4千トン(179)へと2000年に比較し約1.8倍に著しく増加した。しかし、日本の粗鋼生産量は2000年の1億644万4千トン(100)から2002年には1億774万5千トン(101)、2004年には1億1,271万8千トン(106)、2006年には1億1,622万6千トン(109)、2008年には1億1,873万9千トン(112)、2010年には1億959万9千トン(103)、2011年には1億760万1千トン(101)へと、2000年以降ほぼ1億トンを維持している状況である。したがって、世界粗鋼生産量に占める日本粗鋼生産量の割合をみると、2000年の13%から2002年には12%、2004年には11%、2006年には9%、2008年には9%、2010年には8%、2011年には7%へと著しく減少していたのである。つまり、これは、日本の国内鉄鋼需要は全体的に減少傾向になっていることに対して中国をはじめと東アジアで鉄鋼需要の拡大を表しており、この期間国内粗鋼生産が1億トンの1倍にとどまっていたのに対して、諸外国の粗鋼生産は1.8倍の増加をみせたからである。

日本の鉄鋼メーカーの粗鋼生産量は中国の増産の影響等で世界の粗鋼生産量に占めるシェアは

図表 1-5 粗鋼生産量の世界ランキングでの日本メーカーの順位表 (単位：百万トン)

企業名	2003年		2004年		2005年		2006年		2007年	
	順位	生産量	順位	順位	順位	順位	順位	生産量	順位	生産量
新日鉄	3	31.3	3	32.4	3	32.0	2	32.7	2	35.7
JFE	4	30.2	4	31.6	5	29.9	3	32.0	3	34.0
住金	12	12.8	14	13.0	16	13.5	18	13.6	20	13.8
神戸製鋼	26	7.3	27	7.7	35	7.7	34	7.7	38	8.1
企業名	2008年		2009年		2010年		2011年		2012年	
	順位	生産量	順位	生産量	順位	生産量	順位	生産量	順位	生産量
新日鉄	2	37.5	4	26.5	4	35.0	6	33.4	2	47.9☆
JFE	6	33.0	5	25.8	5	31.1	9	29.9	9	30.4
住金	20	14.1	19	11.0	19	13.3	27	12.7	☆	☆
神戸製鋼	36	8.1	32	5.9	27	7.6	—	—	—	—

出所：世界鉄鋼業界「World Steel in Figures」(2005～2013)より作成

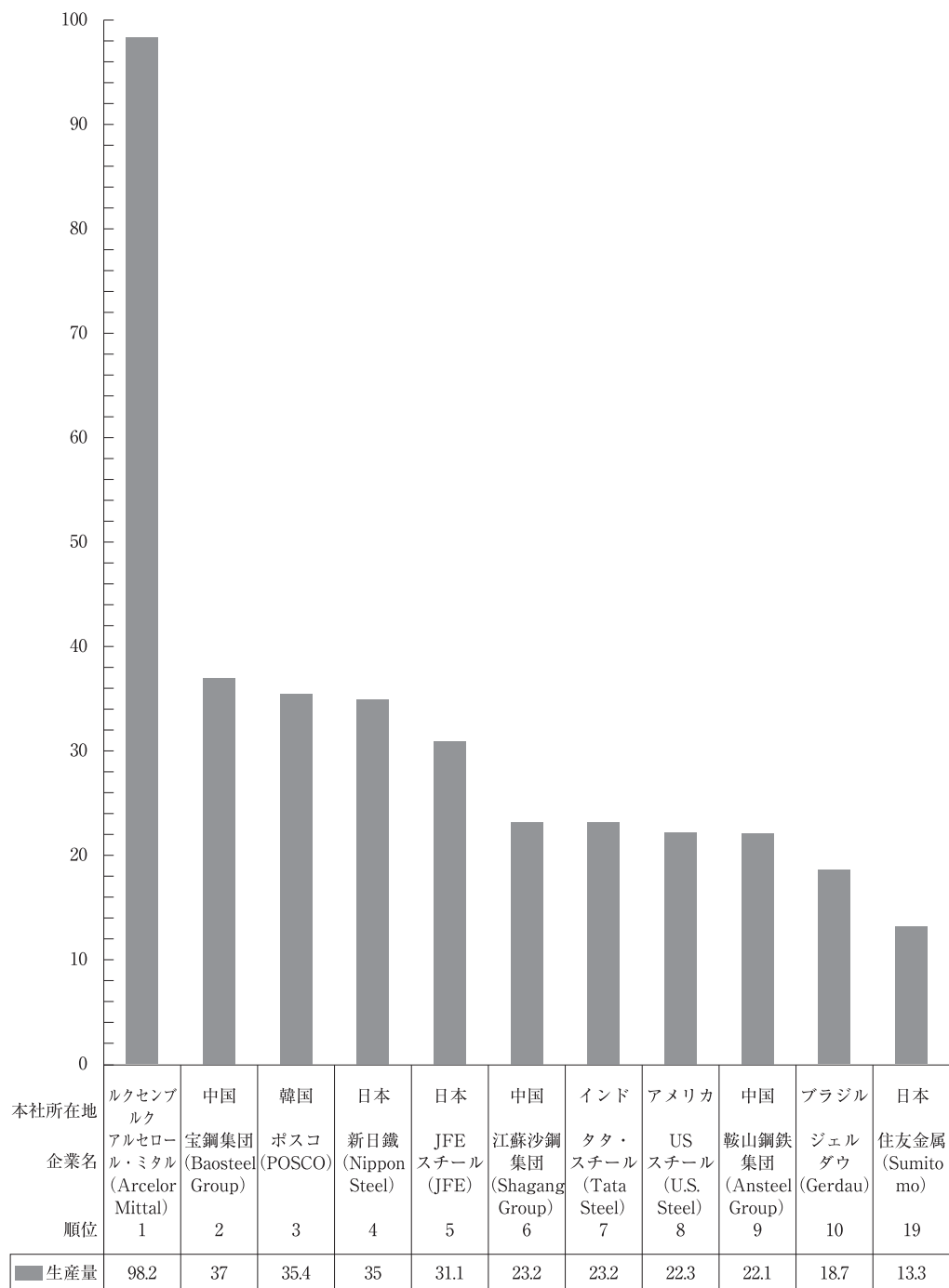
注：2012年の「新日鉄」の順位と生産量☆は「新日鉄住金」のことを示している。神戸製鋼の—は世界ランキング上位40位に入っていないため—で示している。

低下している。図表 1-5 においてみられるように「新日鉄」は 2003 年～2005 年までの 3 位から 2006 年～2008 年までは 2 位に上昇した。2009 年～2010 年には 4 位、2011 年には 6 位に転落したものの 2012 年には「新日鉄」と「住金」の合併により世界 2 位に再び上昇したのである。「住金」は 2003 年の 12 位から 2004 年には 14 位、2005 年には 16 位、2006 年には 18 位、2007 年と 2008 年には 20 位、2009 年と 2010 年には 19 位、2011 年には 27 位へと下落し、2003 年の 12 位と比較し 15 位も下がったのである。「JFE」と「神戸製鋼」も全体的に順位が下がったのである。しかし、生産量からみるとリーマンショック後の 2009 年を除いてどのメーカーもそれほど変動していない。つまり、これは生産量減少による順位の低下ではなく、中国鉄鋼メーカーの台頭によるものであると考えられるのである（図表 1-6、図表 1-7、図表 1-8 を参照）。

図表 1-6、図表 1-7 においてみられるように「新日鉄」の粗鋼生産量は 2010 年には 3 千 500 万トンで世界 4 位から 2011 年には 3 千 340 万トンで世界 6 位へと転落した。「住金」の粗鋼生産量は 2010 年には 1 千 330 万トンで世界 19 位から 2011 年には 1 千 270 万トンで世界 27 位へと転落していたのである。しかし、「新日鉄」と「住金」の合併により誕生した「新日鉄住金」は図表 1-8 においてみられるように粗鋼生産量は 4 千 790 万トンへと世界 2 位に浮上し、首位の「アルセロール・ミタル」を追撃することになったのである。世界の鉄鋼業界は、再編により生産を拡大した「アルセロール・ミタル」や中国の鉄鋼大手などが急速に台頭しているなか新たに生まれた「新日鉄住金」は世界トップクラスの総合鉄鋼メーカーへとの上上がり、国際競争力を高めようとしている。

図表 1-6 2010 年世界主要鉄鋼メーカーの粗鋼生産量

(単位：百万トン)

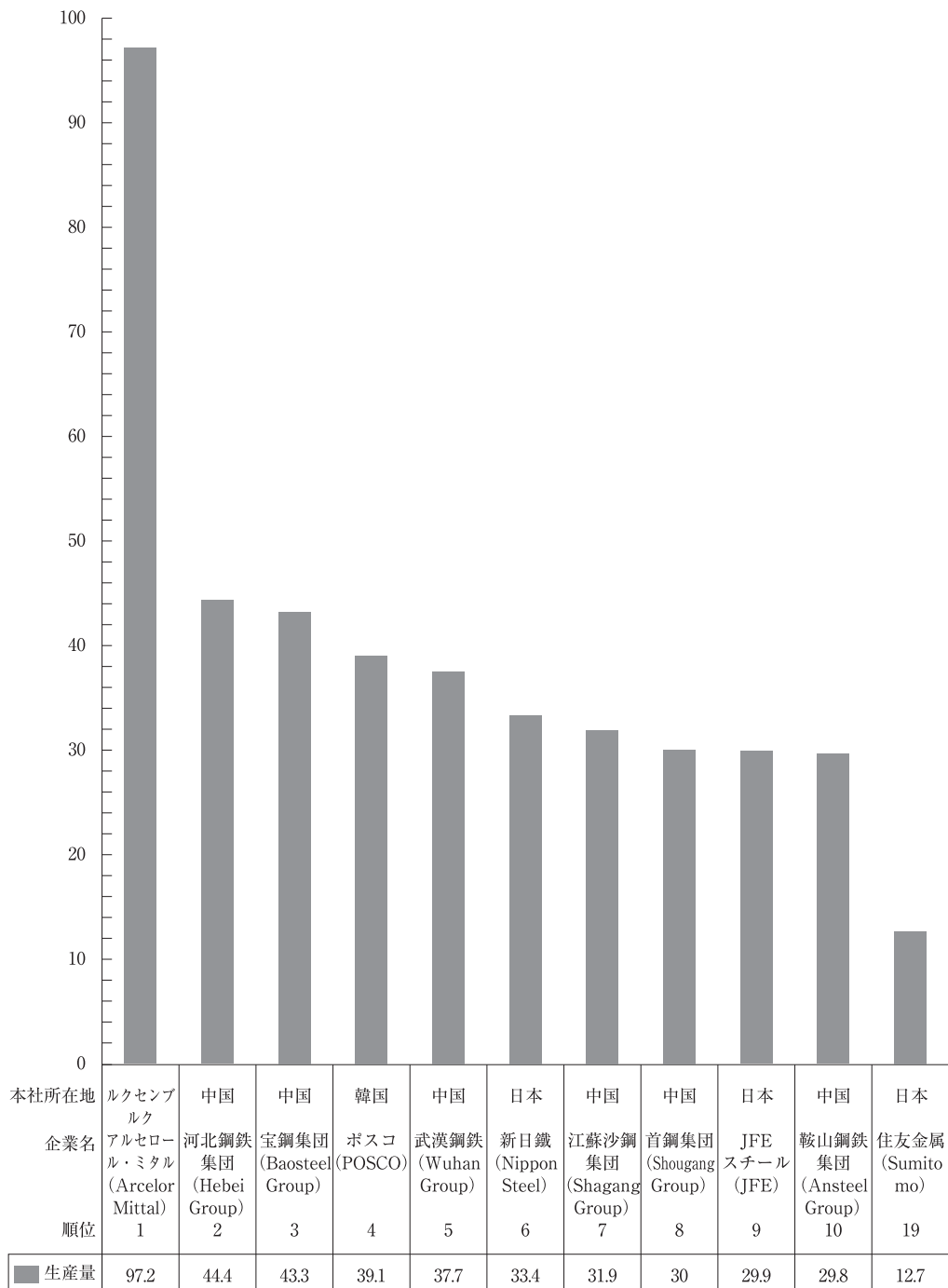


出所：世界鉄鋼業界「World Steel in Figures」(2011)より作成。



図表 1-7 2011 年世界主要鉄鋼メーカーの粗鋼生産量

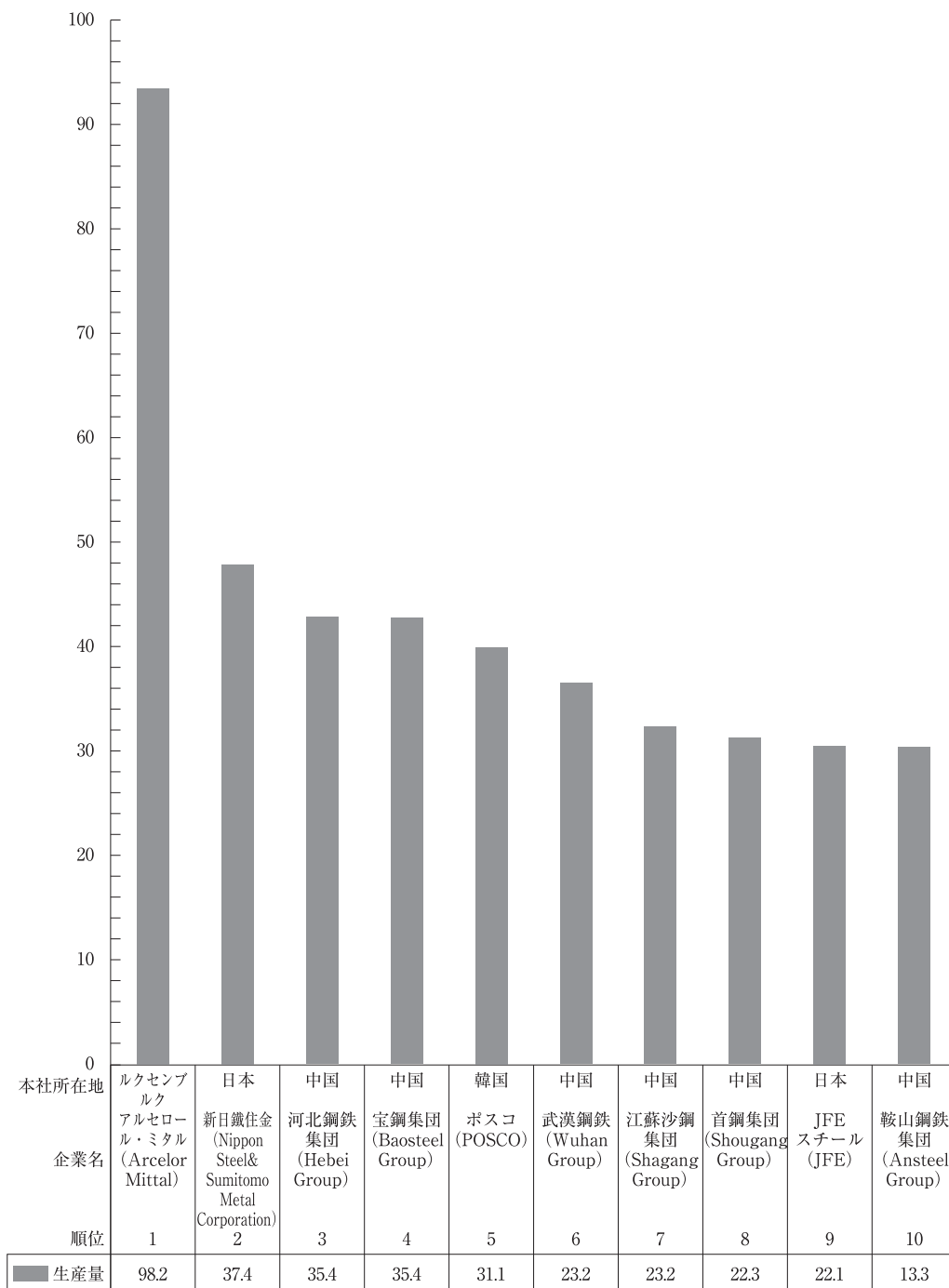
(単位：百万トン)



出所：世界鉄鋼業界「World Steel in Figures」(2012)より作成

図表 1-8 2012 年世界鉄鋼メーカーの粗鋼生産量

(単位：百万トン)



出所：世界鉄鋼業界「World Steel in Figures」(2013)より作成

### 3. 「新日鉄」と「住金」の経営統合の目的・方法と経営目標

「新日鉄」と「住金」の経営統合の目的は「両社は経営統合により、それぞれが培ってきた優れた経営資源（ヒト、モノ、カネ）の結集と得意領域の融合などによる相乗効果を徹底的に追求することに加え、国内生産基盤の効率化と海外事業の拡大などの事業構造改革も加速する。これらを早期に実現することで、スケール・コスト、テクノロジー、カスタマーサービス等すべての面で競争力を向上させ、『総合力世界 No.1 の鉄鋼メーカー』を目指す。統合会社は、世界一の技術とものづくりの力により、鉄鋼製品という産業基礎素材の可能性を極限まで追求することで、内外のお客様の発展に貢献するとともに、日本および世界経済の成長と豊かな社会の創造に寄与する<sup>(13)</sup>」としている。

「新日鉄」は2011年9月22日開催の取締役会において「住金」との間で、2012年10月1日に「新日鉄」を存続会社、「住金」を消滅会社とする合併により両社が経営統合することを定めた統合基本契約を締結することを決議し、同契約を締結したのである。その後、「新日鉄」を完全親会社、「住金」を完全子会社とする株式交換を統合の期日にしたうえで同日に株式、金銭等の対価の交付をせずに合併を行うことにつき、統合基本契約の基本内容の一部を改訂することを持って最終的に「住金」と合意し、2012年4月27日開催の「新日鉄」取締役会において決議のうえ、「住金」との間で、同日、株式交換に係る株式交換契約と併せて、合併に係る合併契約を締結した。この株式交換契約および合併契約については、2012年6月26日開催の「新日鉄」株主総会および「住金」の株主総会において、それぞれ承認を得たのである。

経営統合の方法は、株式交換<sup>(14)</sup>と吸収合併<sup>(15)</sup>の二段階の法的手続き、すなわち最初に「新日鉄」が、「住金」の株主に株式交換を行ったうえで、「住金」を完全子会社にして、その後「住金」を吸収合併を行う方法により経営統合を行ったのである。合併比率は、「新日鉄」:「住金」=1:0.735であった<sup>(16)</sup>。新会社名は「新日鉄住金」としたのである。合併の効力発生日である2012年10月1日における引継ぐ資産および負債の状況は図表1-9においてみられるように単体の流動資産4,738億99百万円は連結の流動資産5,966億87百万円の79.4%を占めている。同様に単体の固定資産は連結の固定資産の98.7%、単体の資産合計は連結の資産合計の93.6%、単体の流動負債は連結の流動負債の96.4%、単体の固定負債は連結の固定負債の95.3%、単体の負債合計は連結の負債合計の95.8%を占めている。つまり、「新日鉄住金」は単体と連結をみた場合それほどかわりがないことが読み取れるのである。

合併後「新日鉄住金」は「総合力世界 No.1 の鉄鋼メーカー」の早期実現を目標に、「鉄鋼事業のグローバル展開」<sup>(17)</sup>「世界最高水準の技術力の発揮」<sup>(18)</sup>「コスト競争力の強化」<sup>(19)</sup>「製鉄以外

図表 1-9 引き継ぐ資産および負債の状況（2012年10月1日）  
（連結）

資産	金額（百万円）	負債	金額（百万円）
流動資産	596,687	流動負債	740,104
固定資産	1,653,495	固定負債	983,899
資産合計	2,250,183	負債合計	1,724,003

（単体）

資産	金額（百万円）	負債	金額（百万円）
流動資産	473,899	流動負債	713,511
固定資産	1,633,612	固定負債	938,227
資産合計	2,107,511	負債合計	1,651,739

出所：新日鉄住金『有価証券報告書』2012年4月～2013年3月、  
第88期、32頁。

図表 1-10 経営統合の効果

主 な 項 目	年間効果額
<b>【グローバル展開の拡充関連】</b> ①両社人材を活用した海外事業展開の加速 ②海外生産・営業拠点の再編・強化 ③上記に対応した管理間接部門等の効率化 等	300 億円程度
<b>【技術・研究開発関連】</b> ①技術・研究開発分野の融合による技術先進性発揮 （操業・製造技術のベストプラクティス共有化含む） ②R & D スピードアップ・効率化 等	400 億円程度
<b>【生産・販売関連】</b> ①製造工程一貫での生産効率化（製鉄所間連携効果を含む） ②製造ライン毎の最適分担による生産性向上 等	400 億円程度
<b>【調達関連】</b> ①原料調達・輸送の効率向上 ②設備仕様共通化等による設備費・修繕費・資材費削減 ③資金調達の一元化・資金管理の効率化 等	400 億円程度
合 計	1,500 億円程度

出所：株主・投資家情報「新日本製鐵㈱と住友金属工業㈱との統合基本契約の締結について」  
2011年9月22日、5頁。

の分野での事業基盤の強化<sup>(20)</sup>「企業価値の最大化と株主・資本市場からの評価の向上」<sup>(21)</sup>「総力の結集」<sup>(22)</sup>の6点を強力に推進し、コスト競争力の向上とグローバル展開の拡充により、経営統合後3年程度を目途に、図表 1-10 においてみられるように年率 1,500 億円規模の統合効果の実現を目指すとしているのである。

## おわりに

本稿では、鉄鋼業における世界的な再編を踏まえ「新日鉄」と「住金」の経営統合に至る背景と「新日鉄」と「住金」の経営統合の目的・方法、経営目標を考察してきた。先進国の鉄鋼業界の粗鋼需要が停滞するなかで、鉄鋼企業の再編が起きている一方で、新興国の中国、韓国等の粗鋼生産が飛躍的に増大していることを分析してきた。その分析から、日本粗鋼生産量が占める世界粗鋼生産量の割合が、2000年の13%から2011年には7%へと著減したが、粗鋼生産量の絶対額はこの期間1億トンを維持し安定的に推移してきた。近年、日本の大手鉄鋼メーカーの粗鋼生産量は、新興国の中国の鉄鋼メーカーに追い上げられ、抜かれ、その地位を低下させてきている状況にあることを明らかにした。先進国経済の停滞と新興国経済の高成長が、日本の大手鉄鋼メーカーにとっての市場競争環境を大きく変化させるものとなってきていることを認識せざるを得ない状況となってきた。こうしたなか世界の巨大鉄鋼メーカーの「アルセロール・メタル」の出現は、日本の大手鉄鋼メーカーである「新日鉄」と「住金」にとっても競争上の脅威となる存在となってきたのである。この状況を粗鋼生産量の世界鉄鋼メーカーでのランキングの変化で明らかにしてきた。

こうした世界の鉄鋼生産・消費の変化と競争市場の寡占化が進む状況を背景として、「新日鉄」と「住金」の経営統合を通じて、世界の鉄鋼業界において競争力を維持し、「総合力世界 No.1の鉄鋼メーカー」を目指して統合の道を選択したものと考えられるのである。すなわち、「新日鉄」と「住金」の経営統合は、国際的な競争戦略から、規模の経済性を働かせ、株式価値を上げ、時価総額を大きくする。このことが「新日鉄住金」の最良の買収防衛策にもなるのである。「新日鉄」と「住金」の経営統合は国際競争力強化に向けて守りではなく攻めの経営への転換が図れた意義は大きい。また、経営統合による規模の拡大は寡占化が進んだ資源メジャーという「川上」と自動車メーカーという「川下」に対する価格交渉力を強めたということには大きな意味を持つのである<sup>(23)</sup>。

かつて「鉄は国家なり」といわれ、国ごとに製鉄所が作られていたが、今は時代が変わり、グローバル化の時代である。生産された鉄の約40%は国境をこえてやりとりされている。まさに、鉄は国際的な製品である。海外に拠点を持てば製品の輸出入に必要な大幅な輸送コストが削減できる。原料となる鉄鉱石も近いところから購入できる。ドメスティック企業ではこれからの鉄鋼業界を勝ち残れない。海外戦略を打たなければならない時代になったのである<sup>(24)</sup>。

「アルセロール・ミタル」に象徴される世界的な再編は、グローバル化とは何かということ、

「新日鉄住金」にはっきりと突きつけている。世界の企業が合併、買収によって、成長を目指す

動きの加速は、「新日鉄住金」に確実に体質の変革を迫っている。グローバル競争を勝ち抜くためには、国内市場が縮小するなか、世界の経済情勢の変化を日々分析し、顧客がどこにいて何を求めているのかを常に把握する。そして、自社には何が求められているのか、なにができるかをはっきりしたうえで明確な成長戦略を描き、その成長戦略を着実に実行する。具体的な成果を得つつ、同時に株主と正面から向き合って自ら将来に向けたビジョンを明快に説明し、グローバル競争に生き残るための欠くべからざる条件として、「新日鉄住金」の統合の真の意味を突きつけているのである<sup>(25)</sup>。

経営統合後の「新日鉄住金」の経営目標と統合効果等については、統合後のデータが得られる時期を待って、財務効果の分析と合わせて検証をしたいと考えている。

#### 《注》

- (1) ミタル・スチールを率いるインド国籍を持つラックシュミ・ミタル氏は父親から引き継いだインド東部のスクラップ工場を振り出しに、90年代以降、カザフスタン、ポーランド、ウクライナ等旧東側の製鉄所やメキシコの旧国営鉄鋼メーカーを次々に買収、経営を立て直して規模を拡大し、世界の鉄鋼業界のトップにのぼりつめたのである。
- (2) 関哲夫「M & A と鉄鋼業」『CUC [View & Vision]』No. 25, 千葉商科大学経済研究所, 2008年3月31日, 37頁。
- (3) 永井知美「鉄鋼業界の現状と課題——「中国」と「再編」が波乱要因——」『経営センサー』No. 96, 2007年10月号, 36頁。
- (4) 永井知美「鉄鋼業界の現状と課題——「中国」と「再編」が波乱要因——」『経営センサー』No. 96, 2007年10月号, 36頁。
- (5) 株主・投資家情報「新日本製鐵㈱と住友金属工業㈱との統合基本契約の締結について」2011年9月22日, 1頁。
- (6) NHKスペシャル取材班『新日鉄 VS ミタル』ダイヤモンド社, 2007年12月, 5頁。
- (7) NHKスペシャル取材班『新日鉄 VS ミタル』ダイヤモンド社, 2007年12月, 19頁。
- (8) NHKスペシャル取材班『新日鉄 VS ミタル』ダイヤモンド社, 2007年12月, 69頁。
- (9) 「ハイテン」という自動車に使われる鉄で強度を高めた特殊な鋼板である。鉄の強度を表す指標として一般的なのだが「一立方ミリメートルあたり、どれくらいの力で引っ張っても変形しないか」を表すメガパスカル (MPa) という単位である。「ハイテン」は350 MPa以上の強度を持つ鋼板と定義されている。350 MPaは、キロに換算するとおよそ35キログラムである。つまり、1立方ミリメートル当たり、35キログラムの力で引っ張っても変形しない強度を持つ鋼板である。
- (10) 「亜鉛めっき鋼板」は錆を抑えることができる。この「亜鉛めっき鋼板」は、めっき処理後の度合いで性質が大きく変わる。技術者はこの製造方法を「おいしいレアステーキを焼くような微妙な熱加減」とたとえる。海外の鉄鋼メーカーではほとんど作ることができない日本の特有の技術である。
- (11) NHKスペシャル取材班『新日鉄 VS ミタル』ダイヤモンド社, 2007年12月, 126頁。
- (12) 株式持合い強化自己株式取得の詳細については、金海峰「不安定化する金融市場における「新日鉄」の配当政策と自己株式の活用に関する分析」『年報 財務管理研究』第24号, 2013年3月, 44-53頁を参照されたい。
- (13) 新日鉄住金『有価証券報告書』2012年4月～2013年3月, 第88期, 30頁。
- (14) 2012年10月1日に「新日鉄」が自社を除く「住金」の全株式に「新日鉄」の株式を交付すること

により、「住金」の発行済株式の全部を取得する株式交換を行い、「新日鉄」は「住金」の完全親会社となる。

- (15) 2012年10月1日に株式交換の効力発生を条件として、「新日鉄」を存続会社、「住金」を消滅会社とする合併を行う。
- (16) 株式交換により交付した「新日鉄」の株式数は32億34万6,200株であり、株式交換に際して、株式交換により「新日鉄」が「住金」の発行済株式の全部を取得する時点の直前時における「住金」の各株主に対し、その有する「住金」の株式1株に対して、「新日鉄」の株式0.735株を割当て交付した。但し、「新日鉄」が保有する「住金」の株式については、「新日鉄」の株式割当てを行っていない。
- (17) ①中国、東南アジア、ブラジル、インド等の新興諸国などにおいて、両社が既に展開中の製造・加工・営業拠点の再編と拡充、②海外での鉄源一貫を含む製造販売拠点の強化と新設（アジア地域、米州地域等）、③得意品種の組合せ・相互補完によるお客様ニーズへの総合提案力・サービス力の向上など、グローバル生産規模としては6,000～7,000万トンを目指して、海外事業展開の更なる加速化を図るとしている。
- (18) ①研究組織の一体化による、R & Dの高度化・効率化・早期化、②お客さまニーズへの提案力強化、③プロセス革新も含む新製造技術開発、④省エネ・省CO<sub>2</sub>等、地球環境対応技術におけるリーダーシップの発揮、⑤劣質化する鉄鋼原料の使用技術開発を図る、としている。
- (19) ①操業・製造技術のベストプラクティス共有化によるコストダウン、②製造工程一貫での生産効率化、③製造ライン毎の最適分担による生産性向上、④製鉄所間での連携強化、⑤原料調達・輸送の効率向上、⑥設備仕様の共通化等による設備費・修繕費・資材費の削減、⑦重複資産の圧縮、⑧資金調達の一元化、子会社を含む資金管理の向上、⑨内外グループ会社の効率化、⑩管理間接部門等の効率化および海外展開への人材活用を図る、としている。
- (20) エンジニアリング・都市開発・化学・新素材・システムソリューション等の各事業分野においても、事業統合を検討し、個々の事業を強化する。加えて、鉄を中心とする事業間シナジーの向上を図り、お客様への総合提案力を強化する。
- (21) 統合による諸施策により、国内製造基盤の競争力強化を図る一方、海外事業への経営資源の投入を行うことで収益・キャッシュフローの増大を図り、株主の皆様や資本市場からより高い評価を得られるよう努力する。
- (22) 統合による諸施策の目標の早期実現に向け、全従業員が一体となって取り組む。また、グループ会社と戦略を共有し、協力会社と連携するとともに、地域社会等との調和も図るとしている。
- (23) 1990年代には世界で10社以上あった鉄鉱石の鉱山会社が、いまや「リオドセ」をはじめ、「BHPビリトン」、「リオティント」の大手3社に集約され、3社のシェアは世界の70%を上回っている。これに対して鉄鋼メーカーは、依然、世界に数十社がひしめき合う。資源メジャーという「川上」の動きに加え鉄鋼メーカーにとって最大の需要先である「川下」の自動車メーカーも世界的再編が進み、GM、トヨタ自動車など上位10社で、世界の80%のシェアを占め、鉱山会社と同様に世界的な寡占化が進んでいる。鉄鋼メーカーと自動車メーカーの自動車鋼板の価格交渉力は現在でも自動車メーカーのほうが勝っている。鉄鋼メーカーは鉱山会社という「川上」に加えて「川下」の自動車メーカーに対しても価格交渉で強く出ることができないのである。
- (24) NHKスペシャル取材班『新日鉄 VS ミタル』、ダイヤモンド社、2007年12月、155頁。
- (25) NHKスペシャル取材班『新日鉄 VS ミタル』、ダイヤモンド社、2007年12月、230頁参照。

#### 《参考文献》

NHKスペシャル取材班〔2007〕『新日鉄 VS ミタル』ダイヤモンド社  
 飯田賢一・大橋周治・黒岩俊郎編〔1969〕『現代日本産業発達史IV鉄鋼』現代日本産業発達史研究会  
 伊丹敬之〔1997〕『日本の鉄鋼業 なぜ、いまも世界一なのか』NTT出版株式会社

- 上井秀次郎・足立浩〔1991〕『新日鉄・三菱重工』大月書店
- 金 海峰〔2012〕「日本のバブル崩壊後の経済成長と鉄鋼業の生産・消費の分析」『経済科学論究』第9号, 埼玉大学経済学会
- 金 海峰〔2013〕「不安定化する金融市場における「新日鉄」の配当政策と自己株式の活用に関する分析」『年報 財務管理研究』第24号
- 新日本製鉄株式会社〔2000～2011〕『新日鉄ガイド』新日本製鉄株式会社。
- 新日本製鉄株式会社〔2000～2011〕『有価証券報告書』新日本製鉄株式会社。
- 関 哲夫〔2008〕「M & A と鉄鋼業」『CUC [View & Vision]』No. 25 千葉商科大学経済研究所
- 鉄鋼新聞社編〔2000～2010〕『鉄鋼年鑑』鉄鋼新聞社
- 永井知美〔2007〕「鉄鋼業界の現状と課題——「中国」と「再編」が波乱要因——」『経営センサー』 No. 96
- 日本鉄鋼連盟〔2012〕『鉄鋼統計要覧』日本鉄鋼連盟
- 箕輪徳二〔1997〕『戦後日本の株式会社財務論』泉文堂
- 箕輪徳二・三浦后美編著〔2008〕『会社法と会社財務・会計の新展開』泉文堂
- 村田修造〔1999〕「日本鉄鋼業と企業グループ——鉄鋼業の新規事業と業界再編成との関連において——」『国民経済雑誌』第180巻第6号, 神戸大学経済経営学会
- 早稲田大学商学部(財)経済広報センター編〔1994〕『ダイナミック経営をめざす鉄鋼業のグローバル戦略』中央経済社

(提出日 平成25年9月19日)