



慶應義塾大学ビジネス・スクール

八幡製鉄と富士製鉄の合併問題 (A-I)

5

昭和43年5月1日、八幡製鉄株式会社の稲山嘉寛社長と富士製鉄株式会社の永野重雄社長は東京大手町の経団連会館で来年4月1日（後に6月1日に変更された）を目標に両社が合併することを正式に発表した。そして両社長は公正取引委員会の山田精一委員長に対し、八幡、富士両社合併についてその考え方を説明した。両社はそのなかで、合併した場合設備投資調整、技術開発など利益は数多く、とくにコスト引き下げの効果が大きいこと、国民経済的立場から
10
も合併の利益が大きい点を主張した。これに対し公正取引委員会は、鉄鋼は基幹産業で国民経済に与える影響が大きい、今後の企業合併のモデルになることから、生産体制ばかりでなく、市場占有率、競争企業との競争能力、関連業界との取り引き状況のほか、世界的な鉄鋼業界の動向、原材料確保の状況、販売体制、合併した場合の監視体制など広範にわたって具体的に検討する方針を明らかにした。
15

八幡、富士両社が合併すれば、昭和42年実績値で粗鋼生産22,235千トン（八幡11,640千トン、富士10,595千トン）となり、英国の鉄鋼公社を抜いて世界第2位に上がり、米国のUSスチール（昭和42年実績28,032千トン）に次ぐ大製鉄会社となる。^(注)

一方国内的にも、両社合わせた資本金は22,936千万円となり、売上高でも80,000千万以上となり、名実ともに日本一の大企業が実現することになるであろう。
20

合併問題、とくに大企業間の大型合併について、国民経済的観点、合併当事社および競争会社それぞれについてさまざまな問題が提起されているが、この問題を考えるにあたって基本的

(注) 1967年世界メーカー別粗鋼生産実績(単位千トン)

① USスチール(米)	28,032
② 英鉄鋼公社(英)	22,100
③ ベスレヘムスチール(米)	18,620
④ 八幡製鉄(日)	11,640
⑤ 富士製鉄(日)	10,595
⑥ アウグストティセン・グループ(西独)	10,245
⑦ フィンシデル(伊)	9,300
⑧ リパブリックスチール(米)	8,440
⑨ ヘッシュドルトムント・ホーホーヘンス(西独・オランダ)	8,298
⑩ パンデルシデロール(仏)	7,800

25

このケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールにおける教育に使用するために、同大学助教授 藤枝省人により編集、作成されたものである。

このケースはクラス討議の資料として作成されたもので、経営管理に関する適切な処理、または不適切な処理を例示しようとするものではない。(1969年2月作成)

30