

戦後アメリカ鉄鋼業における成長の一国的構造

— リストラクチャリングの諸前提に関する研究(1) —

川 端 望

証券研究年報 第10号 抜刷

大阪市立大学証券研究センター 1995年12月28日発行

戦後アメリカ鉄鋼業における成長の一国的構造

— リストラクチャリングの諸前提に関する研究(1) —

川 端 望

I. 問題意識と分析視角

- | | |
|---|-----------------------|
| 1 戦後アメリカ鉄鋼業の ^{ストラクチャー} 構造とリストラクチャリング | 2 鉄鋼一貫体制・垂直統合と生産性・原単位 |
| 2 制度・構造・行動・蓄積 | 3 戦後型労使関係の確立と展開 |
| II. 成長構造の安定と動揺 | 4 一国的管理価格体制の変遷 |
| 1 内需中心・大衆消費型市場構成と製品構成 | 5 利益率低下の諸要因 |
| | 6 小括 |

I 問題意識と分析視角

1 戦後アメリカ鉄鋼業の^{ストラクチャー}構造とリストラクチャリング¹⁾

アメリカ鉄鋼業は、1970-80年代に競争力低下が顕著となったアメリカ製造業の中でも、とりわけ激しい縮小を経験し、また80-90年代に劇的なリストラクチャリングを経験した産業である。80年に43カ所あった鉄鋼一貫製鉄所は88年には24カ所に減少した。81年から90年にかけて粗鋼生産能力は3760万トン、24.4%削減され、従業員数は22万6951人、58.1%削減された²⁾。

しかしながら、リストラクチャリングの遂行によって、衰退の中心であった鉄鋼一貫メーカーの業績はいくぶん好転し、またこれにかわって成長を遂げてきたミニミル（電炉メーカー）も健在で

1) これまで私は、1970年代のアメリカ鉄鋼業に関するいくつかの論文を発表してきた。1980-90年代のリストラクチャリングを研究する前に、その歴史的前提を明らかにしておこうと考えたからである。しかしながら、問題意識や分析視角が不鮮明なままに書き始めたためにまとまりが明瞭でなくなり、連載論文も途中で途切れたままとなっている。

すでにリストラクチャリング研究も開始しており、70年代に関する私の見解にまとまりをつけることが必要であろう。本稿と続稿は、既発表の論文のまとめと訂正を兼ねて、戦後70年代までのアメリカ鉄鋼業の歩みについて述べたものである。一部分、既発表の論文と重複するところがあるが、ご容赦いただきたい。

ある。これに対して、最強の競争力を誇っていた日本の鉄鋼業が、1990年代に入って、厳しいリストラクチャリングの遂行を余儀なくされており、その中で「日本の鉄鋼業はUSSに学ぶ」という見さえ出されている³⁾。

こうした中で、戦後アメリカ鉄鋼業の歩みに問いを発するとすれば、それは従来のように「なぜ衰退したのか」というものではありえない⁴⁾。近年、高級品の多品種・小ロット生産が盛んになりつつあるとはいえ、戦後の鉄鋼業は規格品の大量生産という性格を強く持っており、競争は価格競争となりやすかった。従って、鉄鉱石と石炭の国際調達が可能になり、技術移転が進む限りでは、新鋭設備を設置した後発国、特に日本がコスト・価格の面から比較優位に立つことになった。戦後直後に圧倒的な地位にあったアメリカ鉄鋼業が、やがて後発国のキャッチ・アップを受けて、何らかの構造調整を余儀なくされたこと自体は、不思議ではないだろう。そのこと自体を「衰退」と呼び、原因や責任を詮索することには、今日ではさほどの意味はないと思われるのである⁵⁾。

むしろ問われるべきは、「なぜ、1980-90年代にリストラクチャリングを余儀なくされたのか」、であろう。その意味はふたつある。

第一に、なぜ能力、従業員の劇的な削減を伴うリストラクチャリングであり、他の形態の構造調整ではなかったか、ということである。1980-90年代のリストラクチャリングは、キャッチ・アップを受けての構造調整として一般化するには、あまりにも劇的な縮小を伴っていた。その理由が問われねばならない。

第二に、なぜ他の時期ではなく、1980-90年代であったか、ということである。アメリカ鉄鋼業の国際競争力は、貿易摩擦が本格化した60年代末にはすでに問題視されていた。リストラクチャリングとの間に横たわる70年代の位置づけが問われねばならない。

この問いに答えるためには、リストラクチャリング（再構築）に至る以前の構造（ストラクチャー）、すなわち成長の構造と、それが動揺し、ついに一定の時期に、一定の形態のリストラを余儀

2) 製鉄所数は、Adams, Walter and Hans Mueller, "Steel Industry," in Adams ed., *The Structure of American Industry*, 6th Edition, New York, Macmillan, 1982, p.79, 小林健一・小島基男訳「鉄鋼業」(金田重喜監訳『アメリカの産業構造』青木書店、1984年)、79頁、8th Edition, 1990, 小坂直人・小島訳「鉄鋼業」(金田監訳『現代アメリカ産業論』創風社、1991年)、50頁。その他はAmerican Iron and Steel Institute (AISI), *Annual Statistical Report*, various years, より計算。なお、本稿で単に「トン」と言う場合は、ショート・トンである。1ショート・トン=0.90719メトリック・トンである。

3) 吉田憲一郎「日本の鉄鋼業はUSSに学ぶ」『エコノミスト』1994年9月13日号。USSとはUSX社の鉄鋼事業グループ(旧U.S. Steel社)のことである。

4) 後続する脚注において、アメリカ鉄鋼業の研究書タイトルに、declineやcrisis、その他危機の到来を告げる言葉が多いことをご覧いただけるだろう。

5) この観点は、Suzuki, Yoshitaka, "The Rise and Decline of Steel Industries", in Etsuo Abe and Suzuki eds., *Changing Patterns of International Rivalry*, Tokyo, University of Tokyo Press, 1991, p.13, が企業論の文脈で述べていることに学んだ。

なくされた過程を把握しなければならない。その過程においては、動揺の徴候があらわれ、構造調整の課題が提起された時期があったはずである。その際、鉄鋼業に関連する諸主体がどのように対応したかが問われねばならない。実際にとられた対応以外の選択肢はありえなかったのか、なぜ、ある対応だけが実現されたのかを分析することにより、構造調整にどの程度多様な形態と方向性があり得るかについての、貴重な実例が示されるはずである。それは、日本企業が現在遂行しているリストラチャリングの評価に対しても有効であろう。

以上の問題意識から、次のような課題が設定される。まず、戦後アメリカ鉄鋼業の成長の構造を明らかにする。続いて構造調整を迫られた時期を見極め、その時期の、関係諸主体の対応を分析することで、リストラがどのような構造的要因と政策・行動上の選択によって準備されたかを明らかにするということである。

この課題を経済学として遂行するためには、より具体的な理論的フレームワークが要請される。次にこれについて述べておこう。

2 制度・構造・行動・蓄積

(1) 政治経済学諸理論の問題提起

近年、第二次大戦後の先進資本主義国における1960年代までの高成長過程を説明する政治経済学のいくつかの理論は、マクロ的な説明の構図においてある種の共通性を示している。

第一に、成長過程における生産性・賃金・利潤の関係のとらえ方である。方法論や理論構成の違いにもかかわらず、成長と資本蓄積の構図自体は、多くの場合、「生産性と連動して実質賃金が上昇し消費を引き上げ、消費は投資を刺激するから結局は総需要（さしあたり消費需要と投資需要）を喚起し、こうして拡大した投資と需要（生産）が、-技術革新とともに-ふたたび生産性を上昇させる」、その間利潤率は脅かされることなく安定して推移する、というものである⁶⁾。

第二に、こうした成長と蓄積の構図が、様々な制度と関連させられている。労使関係や生活様式、クラフトやコミュニティなどが、どのように成長を促進させ、あるいは抑制するかといった問題がとりあげられている。労働や生産手段、生産物、さらに権力の社会的配分のメカニズムとして、伝統的に考えられてきた国家と市場以外の、様々な制度を重視するということだろう。中でも賃労働関係（レギュレーション理論）あるいは「賃金決定のナショナルなシステム」(Piore and Sabel)⁷⁾が重視されている。

6) この文章は、レギュレーション理論におけるフォーディズム蓄積体制の説明である。山田鋭夫『レギュレーション・アプローチ』藤原書店、1991年、第4章を参照。

7) Piore, Michael and Charles Sabel, *The Second Industrial Divide*, New York, Basic Books, 1984, 山之内・永易・石田訳『第二の産業分水嶺』筑摩書房、1993年、第4章。

以下、こうした諸理論の問題提起を、戦後アメリカ鉄鋼業研究という領域で私なりに受けとめて、分析のフレームワークを構築してみたい。

(2) マクロ的成長の基礎としてのミクロ的成長

まず、この成長パターンは一国民経済に関するものであり、賃金上昇による消費購買力の向上がマクロ的な成長に寄与する関係が注目点になっている。しかし、「フォーディズム」(レギュレーション理論)や「大量生産」(Piore and Sabel)概念と関係づけられていることから明らかなように、その基礎にはミクロ的な、企業や産業における同様の構図が想定されている。その上で、賃労働関係あるいは「賃金決定のナショナルなシステム」と呼ばれる諸制度、具体的には産業別労働組合による団体交渉を通じた持続的賃金上昇と、物価と連動したインデックス賃金、その成果を非組合セクターにも普及させる最低賃金制度などの諸政策・制度をつうじて、ミクロ的成長・蓄積とマクロ的成長・蓄積が接合されているのである。

ところで、この構図におけるミクロ的蓄積は、明らかにアメリカの製造業、特に自動車産業を念頭に置いている。それだけに多様な諸国民経済の様々な歴史的局面にどれほど妥当するかという議論も生じているのだが、それはともかく、アメリカ製造業において、このようなミクロ的成長の構図が実際に存在したか、存在したとすればどのような特徴が見られたかを、産業別に検証することが要求されるはずである。

しかし、アメリカ鉄鋼業を事例とする場合には、利潤率を左右する要因や生産性の概念を拡大しなければならない。この点を次に述べよう。

(3) 利潤率を左右する諸要因

第一に、原材料費の問題である。まず原材料価格が利潤率を左右することは言うまでもない。また、装置工業的性格を持つ鉄鋼業においては、スケール・メリットが追求されるほど、時間当たり処理される原材料が増大する。従って、原材料価格と賃金に変化がない場合は、製品一単位当たりしめる原材料費の割合が賃金に対して高まらざるを得ない⁸⁾。経営の立場から見れば、原材料をむだなく使用し、また、原材料の質を高めること、が問題になる。この成否が原単位の低減にあらわれる。そして、原材料価格と原単位によって原材料費が決定され、それによって利潤率が左右されるのである⁹⁾。

第二に、設備の償却の問題である。減価償却費は固定費の性格をもっているので、稼働率と稼働

8) ここで原材料といった場合には、副原料や燃料を含んでいる。

9) 原価計算の立場からみた場合は、原単位が重視される理由はより具体的である。松崎義『日本鉄鋼産業分析』日本評論社、1982年、序章第三節は、原単位が重視される理由を含めて、鉄鋼業の原価計算の特徴を詳しく解説している。なお、同書が言うとおり、原単位低減とともに副産物利用も考慮されるべきであるが、本稿では取り扱えなかった。

時間中の生産性が高まれば製品一単位当たりの償却費は低減し、逆なら逆という関係になる。

第三に、価格の問題である。戦後アメリカ鉄鋼業では、管理価格と呼ばれる寡占価格体制が存在した。したがって、価格の引き上げ幅とコスト増減の関係もまた、利潤率に影響するとみなさなければならぬ。

第四に、この成長パターンが一国経済内部のものだけということである。現実の産業は国際競争の中にあるのであって、その意味で成長の一国的構図はもとより外面的な尺度である。にもかかわらず戦後アメリカ鉄鋼業の場合にこれが有効なのは¹⁰⁾、第二次大戦後のある時期まで、世界市場から超然とした成長の一国的構図が実際に存在したからである。具体的には個々の項目の分析で述べるが、製品市場や、製品ほどではないが原材料市場も国内依存の度合いが強く、価格体系も一時期まで国際競争を考慮せずに設定し得たという条件が、アメリカ鉄鋼業には存在したのである。しかしながら、この条件はやがて国際競争の激化によって掘り崩されていく。この動揺と再編の過程を含めた分析が必要である。

(4) 労使関係と蓄積過程

成長パターンの持続・動揺・再編の過程を単にたどるだけでは、その発展と衰退の要因は見えてこない。無理に見い出そうとすれば、原料費や賃金など成長パターンの個々の側面を取り出し、責任をおしつけるという、極度に単純な説明になりがちである。鉄鋼業をとりまく諸制度に制約されながら、諸主体が具体的にどのように行動したかという、動態的な構造分析が必要であり、そこでレギュラシオニストが言うような社会的諸制度と諸主体の行動の関係が問題になる¹¹⁾。

成長が一定のパターンを示すのは、純粋な資本の論理や市場メカニズムによるのではなく、それらが諸制度に支えられて、持続性のある成長の構造を一国内に形成しているからであるとしよう。すると、構造の再生産について次のように考えることができる。

第一に、環境条件の変化に対しては、株主、経営者、労働者などアメリカ鉄鋼業の当事者たち、さらに政府によって一定の対応がなされ、その闘争・協調・妥協のあり方によって成長の一国的構造が形成・再生産・再編・崩壊させられるということである。ここでは諸制度のいくつかは、諸主体の行動の枠組みとして作用するだろう。従って、環境条件が変化した際に、諸主体がその枠組みをどのように変化させ、あるいはさせずに行動したか、を観察する必要がある。この行動の枠組みとして具体的に重視されるべきは労使関係とコーポレート・ガバナンス、政府の政策と産業の関係であろう。このうちどの枠組みが成長に大きな影響を与えるかを、あらかじめ特定することは難しい。だが、利潤への影響の直接性という点では、原単位や価格という要因をおりこんでも、労使関係が

10) 私は、こうした成長パターンが分析用具として不適切な産業・時期・地域もあると考えている。アメリカ鉄鋼業の場合には以下の理由で有効だというだけである。

11) リピエッツ、アラン「レギュラシオン理論の枠組み」(井上泰夫・若森章孝編訳『レギュラシオン理論の展開』大村書店、1993年)を参照。

なお相対的に重視されるべきであろう。本稿では、労使関係と成長の構造の関連に重点を置きつつ、株主によるモニタリング、政府の政策にも注意を払っていき¹²⁾。

第二に、諸主体の行動の中でも、とりわけ環境条件への対応の中心になるのは、資本主義における成長が問題になっている以上、企業の投資行動であろう。投資行動の変化のプロセスに即して、成長構造の維持や再編の方向と成否を評価すべきではないかと思われるのである¹³⁾。労使関係や通商政策などの枠組みは、投資行動を制約したり、方向づけたりする枠組みとしてとらえられる。すなわち、蓄積過程に注目することで成長構造の再生産と変化をとらえようというのである。

(5) 分析視角の設定

以上、諸理論の提起をアメリカ鉄鋼業研究の見地から受けとめ、論点を拡充した¹⁴⁾。これをふまえて、分析視角と構成は、次のようになる。

まず、アメリカ鉄鋼業における成長の一国的構造が、技術的基礎、生産性、労使関係、管理価格

12) Tiffany, Paul A., *The Decline of American Steel*, N.Y., Oxford Press, 1988, 加藤・鈴木・佐藤・藪下・山田訳『巨大産業と闘う指導者』日本経済評論社, 1989年, “The American Steel Industry in the Post-War Era,” in Abe and Suzuki eds., *op. cit.*, は、企業、政府、組織労働者の相互作用に戦後アメリカ鉄鋼業の衰退の主要な原因を見い出しており、この関係論的な視点は学ぶことができる。ただ、彼が相互作用という場合、産業政策のもとでの協調を不可能にするような企業・政府・労働組合間の猜疑、不信の強さが念頭に置かれており、精緻な実証もこの点に集中している。そこから「この衰退が大战後の1945-60年の間にとられた政策の直接の結果である」(*The Decline of American Steel*, 加藤ほか訳, 2頁)として、政策とその結果を直結し、また45-60年とその後の時期を直結していることは早計ではないだろうか。成長の構造のあり方によっては、政策がさほど影響を及ぼさない場合や、目的意識的な政策ではない諸主体の行動が結果的には大きな影響を発揮することもある。また、成長から衰退へと転換する際には従来と異なる企業行動や政策が求められる時期が介在したはずで、61年以降には、45-60年とはまた異なる選択肢があったという想定も成り立つ。なお、具体的な論点をめぐるTiffanyの見解については、必要に応じてふれていく。

13) 環境変化への対応として投資動向に注目する視角・方法は、堀一郎がWalter Adams, Hans Mueller, David H. Ciselの業績と対話しながら提起したものである。本稿はこれに学びつつ、異なる理論的文脈の中でとらえなおしている。堀「1950年代のアメリカ鉄鋼業」『紀要』(愛知県立大学外国語学部)第19号、1987年3月、「はじめに」を参照。

14) Sherrer, Christoph, “Seeking a Way out of Fordism,” *Capital and Class*, Summer 1991, “Surprising Resilience,” in Glenn Perusek and Kent Worcester eds., *Trade Union Politics*, Atlantic Highlands, Humanities Press, 1995, はレギュレーション理論の枠組みでアメリカ鉄鋼業を分析している。彼は他のレギュラシオニストと同様に、フォーディズムを「大量消費向けの大量生産によって特徴づけられる資本主義の新局面」と、広義に理解する。そして、鉄鋼業の調整様式はフォーディズムの主な特徴を映し出すというのである。特にインタビューも駆使した労使関係の分析が詳しい。またSherrerは、

体制といった諸要素、諸制度のどのような関係によって成り立っていたかを検証する。同時に、労使関係の骨格を示すことで、経営者と労働組合の行動の枠組みを取り出す。続いて、構造を再生産する蓄積過程に注目して、成長の持続と動揺の根拠を探り、アメリカ鉄鋼業がどの時点でどのような構造調整の問題に直面していたかを明らかにする。さらに、構造調整を迫られた経営者、労働組合、株主、政府等がとった行動の分析を行い、その成否と、それらの行動と従来の枠組みとの関係をさぐる。こうして、1980-90年代のリストラクチャリングがどのように準備されたかを解明しようというのである。

II 成長構造の安定と動揺

1 内需中心・大衆消費型市場構成と製品構成

第1表は、アメリカの鋼材需給と粗鋼生産の概要を示している。アメリカ鉄鋼業は、歴史的に輸出比率が低く、国内市場を主な需要先としてきた。第二次大戦期には10%程度の鋼材が輸出されたものの¹⁵⁾、戦後、出荷鋼材のうち輸出された割合は、1951-59年は4.7%、1960-69年は3.2%、1970-79年は3.7%に過ぎなかった¹⁶⁾。従って、国内市場の動向によって、製品構成や生産技術上の課題が規定されると言えるだろう。

国内鋼材市場の規模を見掛消費で表すと、1951-59年平均で7462万6000トン、60-69年平均で8817万6000トン、70-79年平均で1億785万4000トンと拡大している。また、仕向け産業別鋼材出荷高と品種別見掛消費をまとめたものが第1図、第2図、第3図である。本来は仕向け産業別の見掛消費統計を用いるべきであるが、作成が困難なので出荷高で代替している。

“Governance of the Steel Industry,” in John L. Campbell, J. Rogers Hollingsworth, and Leon N. Lindberg eds., *Governance of the American Economy*, Cambridge, Cambridge University Press, 1991, では経済のガバナンスという視角から、生産プロセスの特徴、寡占構造、労使関係、政府の政策の相互関係を分析している。こうして、例えば労使関係がリストラに関する経営者の意思決定にどう作用したかが具体的に解明される。問題意識や方法の重なる先行研究として学ぶところが大きかった。ただ、前二者の論文で、分析を労使関係に集中させながら、資本主義の一局面としてのフォーディズムからの移行まで語るというのは行き過ぎであろう。具体的な論点については、Tiffanyの著作と同様、必要に応じてふれていく。

15) 堀「第2次大戦期におけるアメリカ鉄鋼業」『経済学研究』(北海道大学) 第28巻第1号、1978年3月、343頁の表を参照。

16) AISI, *op. cit.*, various issues, より計算。

第1表 戦後アメリカ合衆国鉄鋼需給の概略 (1945-1973)

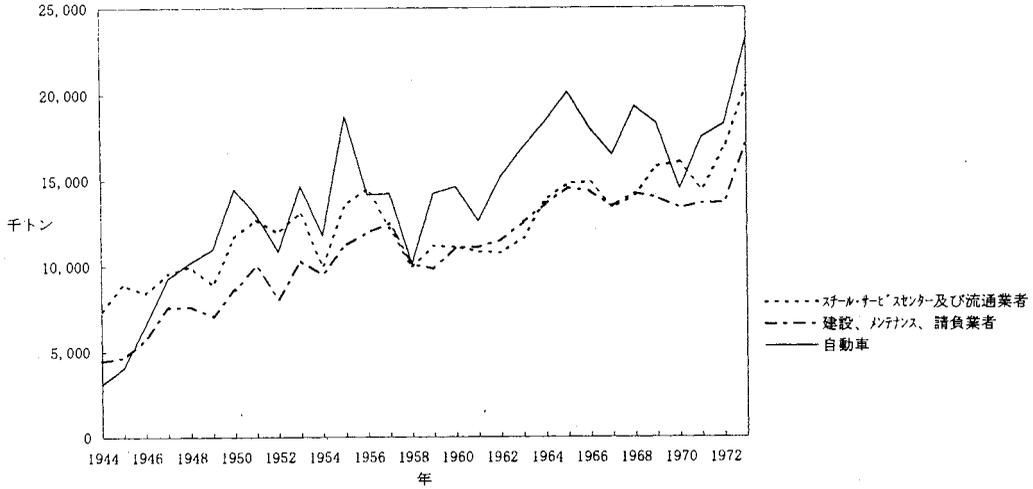
年	鋼材出荷高	鋼材輸出	鋼材輸入	鋼材 見掛消費	輸入/見掛 消費	粗鋼生産高	粗鋼 生産能力	稼働率
1945	57,242	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	79,702	95,505	83.5%
1946	48,776	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	66,603	91,891	72.5%
1947	63,057	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	84,894	91,241	93.0%
1948	65,973	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	88,640	94,233	94.1%
1949	58,104	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	77,978	96,121	81.1%
1950	72,232	N. A.	N. A.	N. A.	N. A.	96,836	99,983	96.9%
1951	78,929	3,137	2,174	77,966	2.8%	105,200	104,230	100.9%
1952	68,004	4,005	1,201	65,200	1.8%	93,168	108,588	85.8%
1953	80,152	2,991	1,703	78,864	2.2%	111,610	117,547	94.9%
1954	63,153	2,792	770	61,131	1.3%	88,312	124,330	71.0%
1955	84,717	4,061	973	81,629	1.2%	117,036	125,828	93.0%
1956	83,251	4,348	1,341	80,244	1.7%	115,216	128,363	89.8%
1957	79,895	5,348	1,155	75,702	1.5%	112,715	133,459	84.5%
1958	59,914	2,823	1,707	58,798	2.9%	85,255	140,743	60.6%
1959	69,377	1,677	4,396	72,096	6.1%	93,446	147,634	63.3%
1960	71,149	2,977	3,359	71,531	4.7%	99,585	148,571	67.0%
1961	66,126	1,990	3,163	67,299	4.7%	98,000	143,500	68.3%
1962	70,552	2,013	4,100	72,639	5.6%	98,300	144,700	67.9%
1963	75,555	2,224	5,446	78,777	6.9%	109,300	145,900	74.9%
1964	84,945	3,442	6,440	87,943	7.3%	127,100	147,500	86.2%
1965	92,666	2,496	10,383	100,553	10.3%	131,500	148,200	88.7%
1966	89,995	1,724	10,753	99,024	10.9%	134,100	149,400	89.8%
1967	83,897	1,685	11,455	93,667	12.2%	127,200	150,600	84.5%
1968	91,856	2,170	17,960	107,646	16.7%	131,500	152,200	86.4%
1969	93,877	5,229	14,034	102,682	13.7%	141,300	152,800	92.5%
1970	90,798	7,062	13,364	97,100	13.8%	131,500	153,800	85.5%
1971	87,038	2,827	18,304	102,515	17.9%	120,400	154,800	77.8%
1972	91,805	2,873	17,681	106,613	16.6%	133,200	156,200	85.3%
1973	111,430	4,052	15,150	122,528	12.4%	150,800	156,700	96.2%

単位は1000トン。「粗鋼生産高」「粗鋼生産能力」の1961-73年は、単位100万トンの統計を換算した概数。「輸出」「輸入」は、1950年代のある時点から統計の取り方が変わっており、数値が連続しなくなっている。連続する数値を、筆者が入手できた統計の限りでさかのぼって記した。

「鋼材出荷高」は、1970年からの出荷高の統計の取り方に若干の変更があり、AISIに粗鋼生産を報告するが鋼材出荷高を報告しない企業の出荷高推定値が含まれるようになった。その出荷高は1970年に180万トン程度と大きくはないが、統計は厳密には連続しなくなっている。

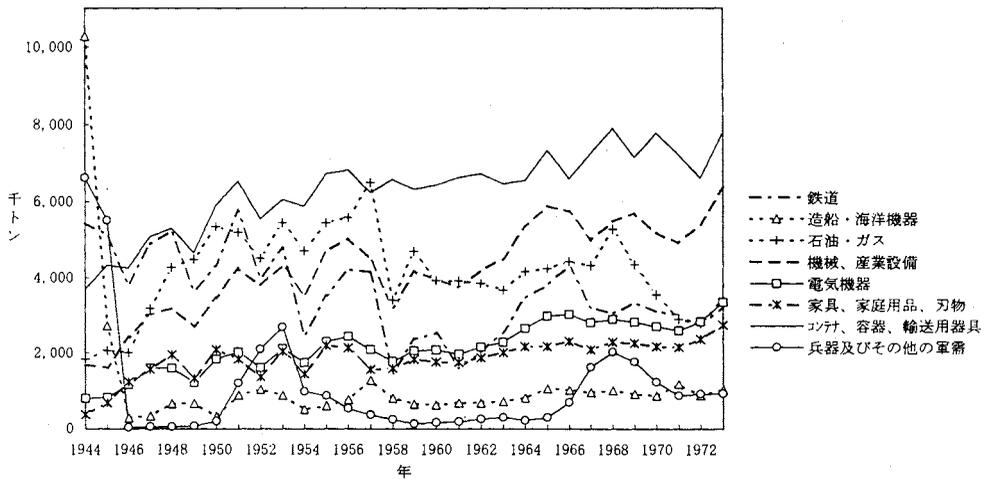
出所：AISI, *Annual Statistical Report*, various years. 「粗鋼生産高」「粗鋼生産能力」の1961-73年のみ、Robert W. Crandall, *The U. S. Steel Industry in Recurrent Crisis*, Washington, D. C., The Brookings Institution, 1981, pp.24-25. 「粗鋼生産能力」の推定値の原資料はDonald F. Barnettによる。

第1図 アメリカ国内仕向け産業別鋼材出荷高 (1)



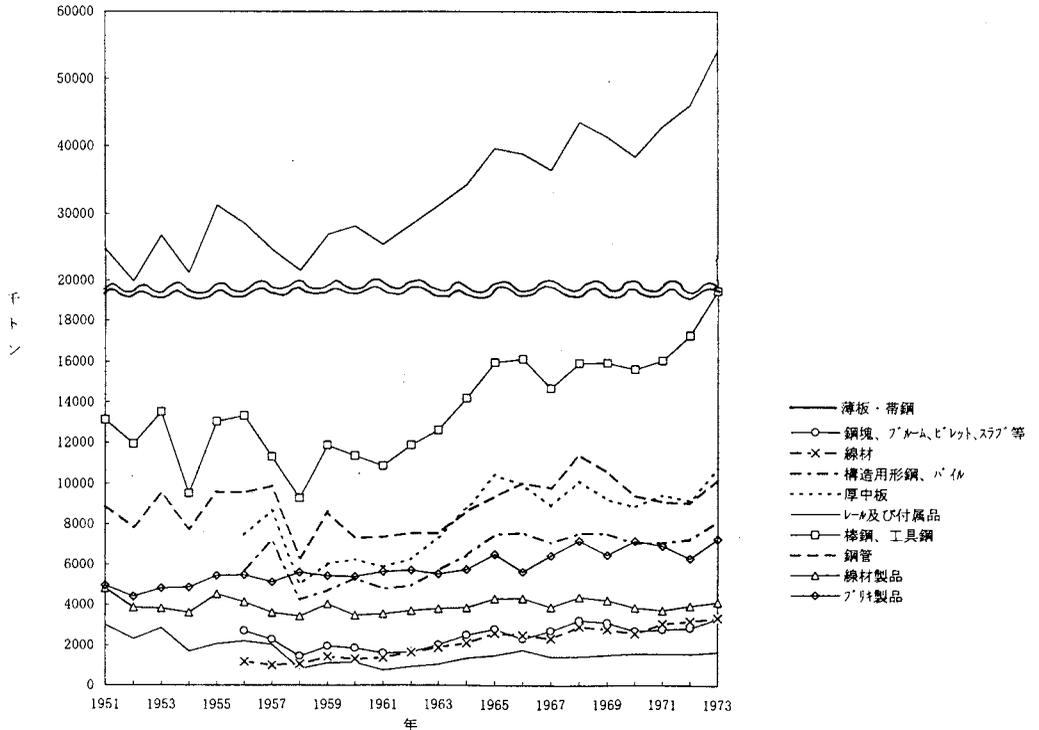
出所：AISI. *Annual Statistical Report*, various years. より作成

第2図 アメリカ国内仕向け産業別鋼材出荷高 (2)



出所：第1図と同じ。

第3図 アメリカの品種別国内鋼材見掛消費



出所：第1図と同じ。

仕向け産業別にみると、1950年以降、自動車産業、建設業、サービスセンターの三業種が、他を引き離して大きな比重を占めていることがわかる¹⁷⁾。これに続くのがコンテナ・容器製造業であるが、具体的には飲料缶製造が多い。そして、この四業種への出荷は、戦後、70年代までほぼ一貫した成長を見せ、例えば73年には全鋼材の61.5%に達している¹⁸⁾。これらには及ばないが、機械産業、電機産業向けもやはり出荷高が成長し続けている。以上の六業種向けの出荷高（おそらくは需要も）

17) 仕向け産業別の詳しい分析としては、Hogan, William T., *Economic History of the Iron and Steel Industry in the United States*, Lexington, D.C. Heath and Company, 1971, Volume 5, Chapter 44, がある。

18) *Ibid.*

の成長は、戦後アメリカ経済が、それ以前同様の機械や建物に対する投資を抱えつつも、大衆消費的性格を強めたことのあるといわれてよいだろう。また、サービスセンター向けの出荷は、社会的分業の進展と多品種・小ロットの需要の増大を示すものである。これに対して、20世紀初頭には最大の鋼材需要産業であった鉄道業向けの出荷高は減少傾向にある。また、石油・ガス産業向けは、一定の水準を保ちつつ大きく増減を繰り返している。特異な動きをみせているのは造船と軍需である。ともに大戦中は大きな比重をしめながら、戦後には急減し、以後、間欠的に、とくに軍需は朝鮮戦争期とベトナム戦争期に増加を示しているに過ぎない。兵器体系のエレクトロニクス化と素材転換によって、鉄鋼業の軍需産業としての地位は大幅に下がったのである。

次に品種別需要であるが、最大の特徴は、薄板・帯鋼が圧倒的な比重を占め、かつ、成長を続けたことであった。これは、自動車産業を中心に幅広い産業からの需要があったからである。例えば1968年の薄板出荷高は3662万4459トンであったが、うち自動車産業向けが全体の39.9%を占めていた。この他、サービスセンターが15.6%、建設・請負業者が12.7%、家具・家庭製品が5.7%、電機5.5%、容器4.1%、機械2.8%であった¹⁹⁾。続いて棒鋼・工具鋼が高水準にあるが、これはサービスセンターの他、熱延棒鋼に対する自動車産業、鉄筋用棒鋼に対する建設業の需要によるところが大きい。鋼管はサービスセンターと建設業、形鋼・パイルはサービスセンターと建設業、厚板は機械と建設が大きいものの多様な産業で、ブリキ製品はほとんどが容器製造業で消費される。

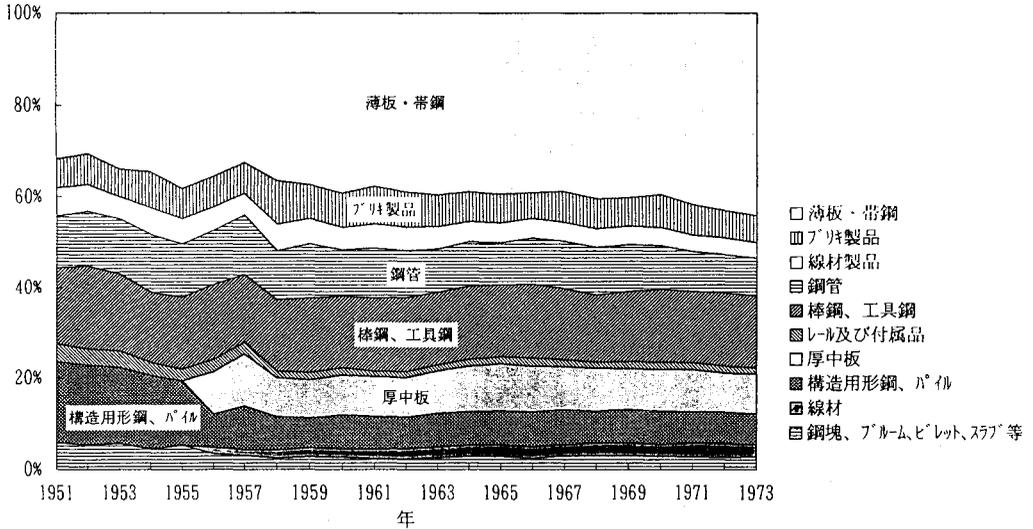
ところで、品種別の需要を割合として示すと、第4図のようになる。ここからは、薄板・帯鋼の比重増大と他の鋼材の緩やかな低下という、ほぼ一貫した傾向が看取されるのである。いま、薄板・帯鋼とブリキ製品を、同じホット・ストリップ・ミルを経由して製造される形状の類似した製品であることを考慮し、一括して薄板類と呼ぼう。すると、薄板類を大量生産し、自動車を中心とする諸産業、それも大衆消費と結びついた諸産業へ供給するという、戦後アメリカ鉄鋼業の基本的な役割が浮かび上がってくるのである。

むろん、薄板類といってもその内実は多様であり、次第に需要産業のニーズは高度化していった。また、アルミニウム、プラスチックなど代替素材との競争が激化したために、鉄鋼業の側でも製品開発が行われた。たとえば、缶材用の極薄ブリキ、2ピーススチール缶用の深絞り鋼板、自動車用の亜鉛めっき鋼板、建設用ガルバリウム鋼板、高張力鋼板などである²⁰⁾。しかし、素材型産業である鉄鋼業の場合、新製品による市場のセグメント化、あるいはメーカーの積極的なマーケティングを通じての製品差別化は容易ではなかった。そのため市場競争は、いきおい既存の製品市場における価格競争となる傾向が強かったのである。

19) *Ibid.*

20) これらのうちいくつかの新製品について、1960年代に開発が進められたことが堀「市場転換期のアメリカ鉄鋼業」『紀要』（愛知県立大学外国語学部）第20号、1988年3月、によって分析されている。

第4図 アメリカ鋼材見掛消費の品種別割合



1951-55年は、「鋼塊、ブルーム、ピレット、スラブ等」に「線材」が、「構造用形鋼、パイプ」に「厚中板」がそれぞれ含まれている。

出所：第1図と同じ。

2 銑鋼一貫体制・垂直統合と生産性・原単位

(1) 銑鋼一貫体制の盛衰と生産性

アメリカ鉄鋼業における生産拡大と生産性の上昇は、大量生産システムと、その技術的基礎である銑鋼一貫体制によって支えられてきた。大量生産を可能にする銑鋼一貫体制の主要な工程と設備は、<製銑工程（高炉）-製鋼工程（平炉または転炉）-圧延工程（圧延機）>であり、アメリカにおいては、1880年頃に<高炉-転炉-圧延（レール圧延）>という形で主導的な構成となった。やがて鉄道以外の建設、造船、石油輸送など各鉄鋼需要産業の興隆とともに鉄鋼製品の多様化が進展し、<高炉-平炉（塩基性法）-多様な圧延機>という平炉一貫製鉄所が普及してくるが、1908年になると主導的な製鋼法の地位を平炉製鋼法が奪い、以後、1950年代のBOF（純酸素上吹き転炉）の開発・普及まで主導的な地位を占めることになった²¹⁾。

1920年代には、自動車産業の興隆とともに薄板に対する大量生産の要求が強まり、26年に「真の

21) 溝田誠吾『アメリカ鉄鋼独占成立史（上）』御茶の水書房、1982年、第1章。

意味でのホットストリップミル」²²⁾の第1号機が操業を開始した。以後、前述したように鋼材市場に占める薄板類の比重は高まり続け、多様な圧延機の中でもホット・ストリップ・ミル、コールド・ストリップ・ミルが大きな意義を持つようになった。

戦時体制の下での能力拡張を経て、1950年代までに、<高炉-平炉-ストリップ・ミルを中心とする多様な圧延機>、という設備構成が確立した。技術水準から見ても、生産能力の大きさという点から見ても、アメリカ鉄鋼業は世界最高の地位にあった。1950年に、アメリカ合衆国は粗鋼生産高において全世界の48.4%をも占めていたのである²³⁾。また、52年に年間生産能力200万トン以上の一貫製鉄所がアメリカには11カ所存在したが、西欧諸国と日本には1カ所も存在しなかった²⁴⁾。戦後の成長がこのような圧倒的優位性から出発できたことを、まず確認しておこう。

しかし、これまでも多くの研究が指摘し、拙稿でも明らかにしてきたように²⁵⁾、この技術的優位性は1970年代までには失われてしまった。アメリカ鉄鋼業は、全般的には設備の大型化と新鋭化を達成できず、また工程間のバランスを次第に崩し、銑鋼一貫体制の効率的な操業を困難にした。製銑工程では、大型高炉の建設と小型高炉の廃棄に遅れ、製鋼工程では戦後の主要な技術革新であるBOFおよび連続鑄造法の導入で後れをとった。圧延工程では比較的長い間優位を維持していたが、それでも1930年代設置のミルをすべてリプレースすることができなかった。コンピュータ制御も、工程毎のバッチ処理にとどまるものが多く、60年代以降の日本の製鉄所のように、オール・オンラインの制御へ進むことができなかった。1970年代末には、もはやアメリカの製鉄設備は日本のそれに対してはるかに劣るものになっており、部分的には西欧諸国、韓国、ブラジルにも追い抜かれつつあった。

このような事態の原因については、投資行動の分析のところで論じる。さしあたり、アメリカ鉄鋼業の場合、生産性の停滞も向上も、技術的基礎の腐朽と再建を抜きには考えられないという点のみを確認しておきたい。もとより生産性は生産技術のみによって決定されるものではなく、近年の生産システム研究ではフレキシブルな労働組織の役割が注目を集めている。私も労働組織の役割は何ら否定しないし、必要に応じてその点に触れるだろう。だが、銑鋼一貫体制の場合、スケール・メリットの活用、効率的で密集した工場レイアウトによる大量生産の実現が不可欠であり、同一の製品と世界市場で競争する場合には、時々の世界的水準に近い設備を備えることが必要条件になるのである。アメリカ鉄鋼業ほどの技術的基礎の腐朽は、生産性変動の主要因とならざるを得なかったのである。

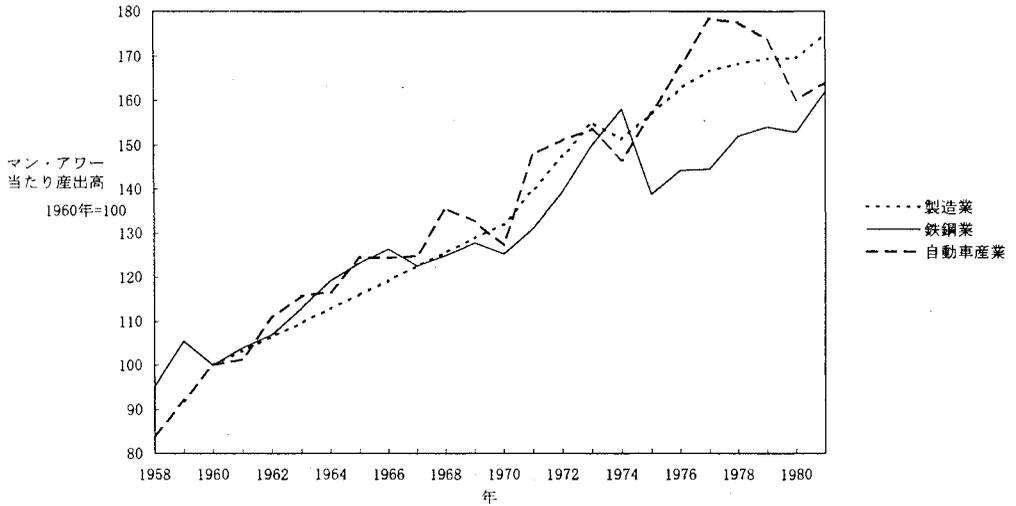
22) 「真の意味でのホットストリップミル」の意味は、下村泰人『20世紀鉄鋼技術史のトピックス』日本鉄鋼連盟、1995年、第11章、第12章を参照。

23) Adams and Mueller, *op. cit.*, 7th Edition, 1986, 小林・小島訳『鉄鋼業』（金田監訳『現代アメリカ産業論』創風社、1987年）、110頁。

24) *Ibid.*, 小林・小島訳、131頁。

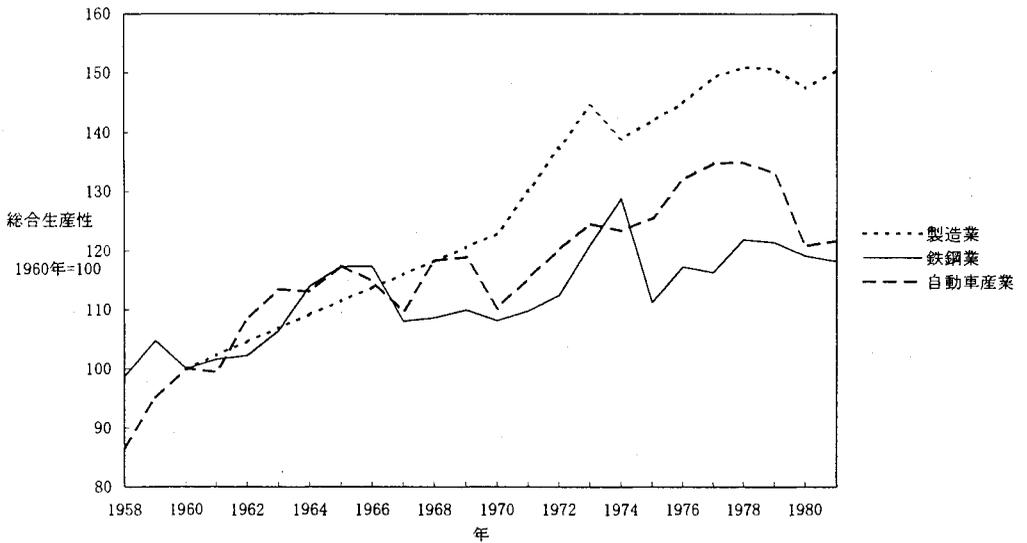
25) 川端望「アメリカ鉄鋼業のリストラクチャリング（I）」『季刊経済研究』（大阪市立大学）第15巻第2号、1992年9月、のⅢを参照。

第5図 アメリカ鉄鋼業、自動車産業、製造業の生産性 (1)



出所：鉄鋼業と自動車産業は、Mark K. Sherwood. "Performance of Multifactor Productivity in the Steel and Motor Vehicle Industries," *Monthly Labor Review*, August 1987, p.23, より。製造業は、*Monthly Labor Review*, June 1986, p.94, より。

第6図 アメリカ鉄鋼業、自動車産業、製造業の生産性 (2)



出所：第5図と同じ。

生産性の動きをみよう。1940 - 50年代については、鉄鋼業のマン・アワー当たり産出高でみた生産性（価格ベース）は、非農業全体のそれとほぼ同じように上昇したことを示すデータがある²⁶⁾。続いて、60 - 78年の鉄鋼業の生産性（価格ベース）を製造業全体及び自動車産業と比較したのが第5図と第6図である。61 - 69年の製造業の比較可能な数値を欠いているが、傾向は読みとれるだろう。鉄鋼業の生産性は、マン・アワー当たり産出高では74年、総合生産性では60年代半ばまでは製造業全体とほぼ同じペースで上昇しているが、その後、後れをとりは始めている。72 - 74年は一時的に高い伸びをみせたが、75 - 81年は著しく停滞している。

こうした生産性向上の遅れは、国際的な優位をも損なった。マン・アワー当たり産出高で見た物的生産性の国際比較によれば、1970年代初頭にはアメリカ鉄鋼業は日本鉄鋼業に追い抜かれ、その格差を広げられたのである²⁷⁾。

ここから、技術進歩の遅れが生産性向上の鈍化をもたらしたこと、それが1960年代半ばから70年代半ばにかけて深刻化していったことを確認できるだろう。

(2) 準一国的垂直統合と原材料価格・原単位

アメリカ一貫メーカーは、伝統的に原料部門と輸送部門を垂直統合し、低コストでの原料入手を図ってきた。もとより一貫製鉄所の多くが鉄鉱石の豊富な五大湖周辺に集中するという原料立地型であった。1948年にスペリオール湖地域は全米鉄鉱石生産の82%を占めていたが、9大鉄鋼生産者がその92%を占めていたのである²⁸⁾。しかしながら、第二次大戦による鉄鉱石消費の急増を契機に、国内高品位鉄鉱山の枯渇問題が表面化し、各社はいっせいに鉄鉱石の確保へと向かった²⁹⁾。

方法の一つはカナダ、ベネズエラなどでの鉄鉱山開発であり、もうひとつは低品位鉄の富化処理であった。だが、重点は後者にあった。50年代後半には焼結法へ、60年代にはペレット法への投資が行われたが、特にペレットの生産能力が拡張された。1961年にはアメリカとカナダに2016万ト

26) U.S. Department of Labor, *Collective Bargaining in the Basic Steel Industry*, 1961, 日本労働協会訳・発行『アメリカの鉄鋼争議と団体交渉』、1963年、221頁。

27) 統計の制約上、価格ベースと物財ベースのデータを交ぜて使用しているが、論旨に影響はないと考える。70年代初頭の逆転については、行沢健三「日米鉄鋼業の労働生産性比較」『経済論叢』（京都大学）第113巻第2・3号、1974年2・3月、稲葉陽二「対米直接投資に関する一考察」『調査』（日本開発銀行）第44号、1981年7月、Barnett, Donald F. and Louis Schorsch, *Steel*, Cambridge, Ballinger Publishing, 1983, Chapter 5などで重ねて論証されている。なお、川端「アメリカ鉄鋼業のリストラクチャリング（Ⅱ）」『季刊経済研究』第16巻第4号、1994年3月、19頁の第2表の生産性比較のうち、「年平均生産性向上率」は計算ミスであることがわかったので、お詫びして撤回させていただきたい。ただし論旨には影響はない。

28) 金田重喜「アメリカ鉄鋼業における独占構造の特質」研究年報『経済学』（東北大学）第52巻第1号、1990年7月、8 - 9頁。原資料は*Report of the Federal Trade Commission on the Control of Iron Ore*, 1952.

29) 堀「1950年代のアメリカ鉄鋼業」192 - 193頁。

ンの年間生産能力があったが、1970年には8653万トンまで拡張された³⁰⁾。70年のアメリカとカナダ鉄鋼業のペレット消費高合計は、正確にはわからないが7637万1103トンより少ないことは確実なので³¹⁾、自給してなお余りある生産能力を築いたと言えるだろう。一貫メーカーは、あくまでもアメリカ国内と、せいぜいカナダに鉱山・ペレット工場を保持しようとしたのである。いわば、準一国的な垂直統合体制であった。

それでも、しばらくの間、準一国的な垂直統合が、そのまま世界的にも大きな意味を持っていた。1954 - 58年平均で、アメリカは世界鉄鉱石（焼結鉱・ペレットを含む）生産の24.2%を占めていたからである。しかし、やがてソ連、ブラジル、インド、中国、オーストラリアなどがシェアを高め、70年にはアメリカのシェアは14.4%に低下した³²⁾。日本の鉄鋼業は52年には輸入鉄鉱石の40%を北米から調達していたが、60年代以降、マレーシア、インド、南米、オーストラリアからの輸入を拡大し、70年には北米からの調達は5%に低下した³³⁾。

新たな鉱山開発の努力にもかかわらず、アメリカのトンあたり鉄鉱石価格（保険料・輸送費込み）は1956年に9.63ドルであったのが、67年には11.91ドルに上昇した。他方、日本においては、FOB（鉱山引き渡し）価格の安定と大型専用船の利用による海上運賃の低減の結果、同時期に16.69ドルから11.49ドルへと低下し、アメリカとの逆転を実現したのである。また石炭価格についても、日米逆転には至らなかったが、格差は縮小した³⁴⁾。

次に、高炉に投入される鉄鉱石とコークスの原単位をあらわしたものが第7図である³⁵⁾。鉄鉱石原単位は、ペレットの使用が増えていることもあって単純には言えないが、アメリカが徐々に国際的優位を喪失していったと見て大過ないであろう。またコークス比については、日本との格差、66

30) 堀「市場転換期のアメリカ鉄鋼業」139頁、「鉄鋼輸入問題とアメリカ鉄鋼業」31頁の数値を単位をそろえて引用。

31) アメリカ鉄鋼業のペレット消費高は高炉・製鋼炉合計で6212万2372トンであり、これを数値aとする。カナダのペレット消費高を同一基準の統計でとることができないが、高炉における鉄鉱石消費高が1324万8731トンである。これを数値bとする。数値bには焼結鉱なども含まれる一方で、製鋼炉におけるペレット消費が含まれない。高炉・製鋼炉の通常の使用法から言って、高炉における焼結鉱消費が製鋼炉におけるペレット消費よりも多いことは確実であり、したがって数値bはペレット消費高合計より大きいことも確実である。よって、数値aと数値bを合計した7637万1103トンは、確実に両国鉄鋼業のペレット消費高よりも大きいと推定できる。AISI, *op. cit.*, 1972, p.56, p.65, より計算。

32) Crandall, Robert, *The U.S. Steel Industry in Recurrent Crisis*, Washington, D.C., The Brookings Institution, 1981, p.22. 原資料はFederal Trade Commission.

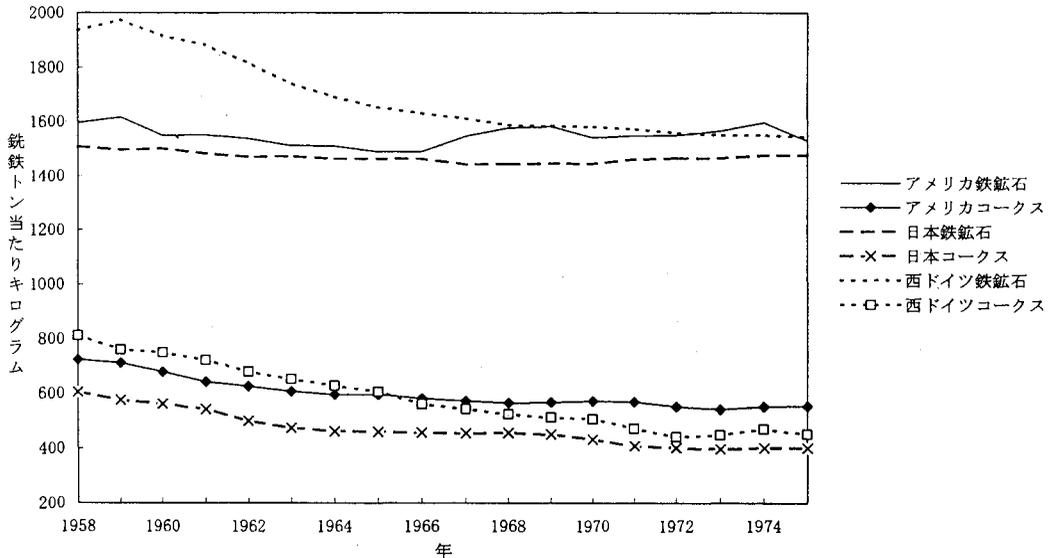
33) 松崎前掲書、74頁。原資料は『鉄鋼統計要覧』。

34) Crandall, *op. cit.*, p.21.

35) 高炉に投入される鉄源が塊鉱石、ペレット、焼結鉱、さらにスクラップという様々な形態をとるために、重量単位の原単位計算では原料使用の効率性を正確には表せない。しかし、他に有効で簡潔な測定法がないのでこれを採用した。

年の西ドイツとの逆転が明白である。

第7図 原単位の国際比較



出所：鉄鋼統計委員会『鉄鋼統計要覧』日本鉄鋼連盟、各年版より作成。

3 戦後型労使関係の確立と展開

(1) 経営権・賃金決定・職場コントロール

アメリカ鉄鋼業の労使関係の枠組みは、本来、大恐慌期の産業別組合形成にさかのぼって考察しなければならないが、ここでは、成長の一国的構造との関わりで要点のみをみていこう。

1930年代における鉄鋼労働者組織委員会 (SWOC) の闘争は、Big Steel (U.S. Steel) との労働協約締結に成功したものの、Little Steel各社 (Republic Steel, Youngstown Sheet & Tube など) の頑なな協約調印拒否に直面した。Little Steel各社との労働協約締結、全米鉄鋼労働組合 (United Steelworkers of America = USW) の設立、その組織の安定が実現したのは、戦時生産のために労使の協力が要求された40年代前半のことであった³⁶⁾。

終戦後の一連の紛争を経て確立した戦後型労使関係の基本的枠組みは、おおむね以下のようのものであった。

第一に、経営者側による経営権の確保である。経営権には、生産と作業の計画、操業にかかわる

36) Hoerr, John P., *And the Wolf Finally Came*, University of Pittsburgh Press, 1988, p.33.

意思決定、価格設定などが含まれた。要するに、組合側は、戦時体制期に見られた経営参加の方向を断念させられたということである³⁷⁾。生産計画と生産管理の意思決定から労働者は排除され、逆にそれに対する責任も持たないものとされた。

第二に、組合は、賃金と年金・健康保険などの付加給付を、産業別団体交渉を通じて拡大することに力を集中した³⁸⁾。そして実際に、大手12社との基礎鉄鋼協約の統一交渉、賃金の引き上げ、労働者無拠出の企業年金、補足的失業給付(SUB)などを実現していった。

第三に、経営者と組合の双方の利害の妥協点として、職務と先任権を中心概念とする職場コントロールが成立した³⁹⁾。1930年代以前のアメリカ鉄鋼業では、類似の作業でも工場毎に賃率が異なり、しばしば職長がこれを決定していた。そのため、賃金不公平に関する大量の苦情が発生した。1944年には、苦情は作業停止を引き起こすに至り、政府は生産の回復を図って、全国戦時労働局(NWLB)が裁定を下すように決定した。裁定の結果は、職務評価制度の導入を求めるものであった。USWはこれに参加し、職務の格付け・職務記述書の確定によって「類似労働同一賃金」を実現しようとした。この狙いはほぼ達成された。1947年にU.S. SteelとUSWが標準時間賃率表の確定で合意し、続いて49年までに、裁定の適用された86社中64社がほぼ同一の評価方式と賃率表を採用したのである。

賃金が職務に対応するとなれば、どの職務を誰が担当するかが問題となる。USWは、職務を一定の先任権ラインのもとに配置し、先任権に基づいて賃金、昇進、雇用保障とレイオフの順序を決定するという制度を認めさせた。職場における紛争は、これも制度化された苦情処理手続きに持ち込まれることになった。こうして賃金は競争の圏外に置かれ、職長のえこひいきは排除された。職務は非常に細かく定められ、U.S. Steelの場合、15万人の従業員が働く50工場内の約2万5000の生産・保全職務に対して、格付けと職務記述書の作成がなされたのである⁴⁰⁾。

上記のような賃金・付加給付の持続的な引き上げと職場コントロールは、労働分配率を高め、経営者及び職制による人員配置に制限を加えるため、直接には蓄積を制限する要因である。しかし、戦後アメリカ鉄鋼業の場合、経営者側にとっても、こうした枠組みは喜ばしくはないものの、受け入れられないものではなかった。

第一に、生産性向上と価格管理によって利潤が確保できる限りでは、賃上げは蓄積の障害に必ずしもならなかった。そして、産業レベルでの労働条件統一は、企業間の協調を促進し、安定した成

37) *Ibid.*, p.34.

38) *Ibid.*

39) このような職場コントロールのより一般的な説明は、Piore and Sabel, *op. cit.*, 山之内ほか訳、第5章を参照。職務評価採用の経過については、三原泰熙「アメリカの労働組合と職務給」(海道進・浅野徹編『職務給の研究』ミネルヴァ書房、1966年、黒川博『U.S.スチール経営史』ミネルヴァ書房、1993年、第9章)を参照。

40) Hoerr, *op. cit.*, p.314.

長をもたらした。

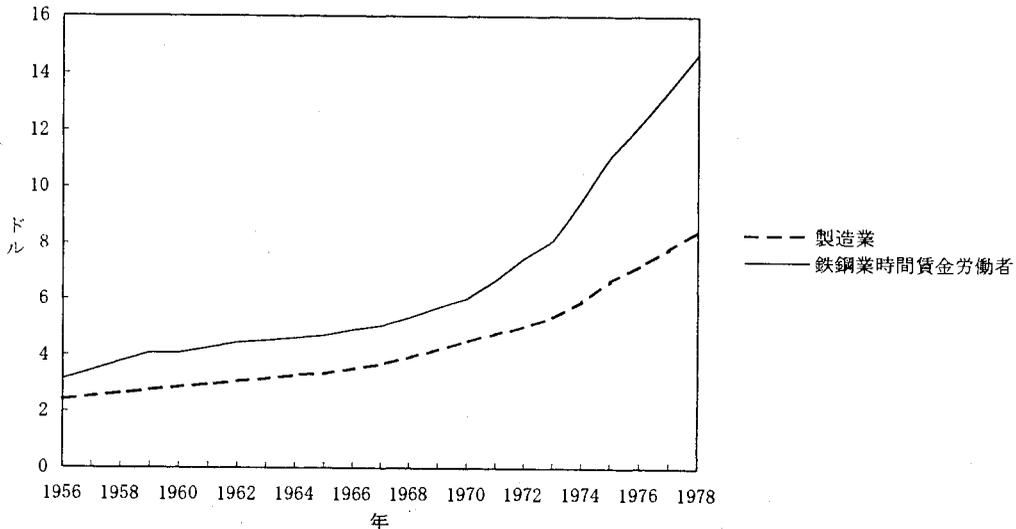
第二に、鋼材需要が伸び続ける限りでは、この枠組みは労使関係を予測可能なものにするを通じて利潤の安定に貢献した⁴¹⁾。労働協約締結、職務格付けや労働時間の確定、苦情処理システムの整備によって、雇用費の体系的な把握が可能となり、協約有効期間中のストライキや工場レベルでの紛争による操業停止のリスクをも低下させることができたのである。操業の連続・中断がコストに大きく影響する銑鋼一貫体制では、このことは特に重要であった。

このように、鉄鋼業の戦後型労使関係の枠組みは、闘争と妥協の産物であり、経営側と組合側の双方に、不満と共に一定の利益を与えた⁴²⁾。そして、労使関係の安定によって、経営者側も組合側も、この枠組みとそれに基づく慣行を維持し、その範囲内で自己の利益を追求するべく動機づけられたのである。その前提は、鋼材需要が伸び続け、生産性向上と価格管理によって賃上げの利潤への影響は相殺され続けることであった。

(2) 戦後型労使関係における諸対立

付加給付を含む鉄鋼業の時間当たり支払額を、製造業全体と比較したのが第8図である。グラフの

第8図 鉄鋼業と製造業の時間当たり総支払額



製造業はBureau of Labor Statistics、鉄鋼業はAISIのデータ。

賃金の他に休暇手当や付加休暇を含んでいる。

出所：Crandall, *op. cit.*, p.36 の表の一部を加工して作成。

41) Nyden, Philip W., *Steelworkers Rank- and File*, N.Y., Praeger, 1984, pp.25-26.

42) Scherrer, "Surprising Resilience," p.143, は、ジョブ・コントロールの多様なルールを、経営者の権威を保つものとか、逆に労働者のコントロールを回復するものなどと、特定の機能的要求に奉仕する手段とみなすことを退け、経営者と労働者の闘争の対象であり手段であるとみなしているが、これに同意したい。

傾きで記される上昇率は、1968年以後と74年以後に増大していることがわかる。また同図の原資料によれば、鉄鋼業の製造業全体に対する割増分も、60年代には1.32 - 1.4ドルの間を上下していたが、やはり68年以後に拡大している。さらに、時間当たり賃金の国際比較を行ったのが第2表であるが、当時のアメリカの相対的高賃金は明白である。

第2表 鉄鋼業時間当たり賃金の国際比較

年	アメリカ	イギリス	西ドイツ	日本
1957	2.7	0.8	0.7	0.4
1960	3.0	0.9	0.8	0.5
1963	3.3	1.0	1.0	0.6
1966	3.5	1.3	1.3	0.8
1969	4.0	1.3	N. A.	1.2
1972	5.0	2.2	N. A.	2.2

単位はドル

出所：『鉄鋼統計要覧』各年版より作成。原資料は、『毎月勤労統計』、*Monthly Labor Review, Ministry of Labour Gazetts, Arbeits und Sozial Statistische Mitteilungen.*

1960年代前半は、Kennedy政権が賃金・価格の抑制を図ってガイドポスト政策を実施したため、USWも賃上げを強硬に主張することができなかった。62年の労働協約改定においては、インフレ率に応じて賃金を引き上げる生計費調整条項(COLA)が削除されたほどである。しかし、60年代後半になるとインフレーションの昂進を背景に組合側は再び攻勢を強め、ガイドポスト政策の規定以上の賃上げを求めようになったのである。このような賃上げが成長構造に影響を与えたかどうかについては、後に検討しよう。

賃金水準以外にも、労使には重要な対立点があった。

第一に問題になったのは、基礎鉄鋼協約の2条B項であった。2条B項は、協約で明文化されていないローカルな労働条件についての一般原則を定めるものであったが、経営者は協約よりも大きな利益を労働者に与えている既存の慣行を変更したり削除したりできない、とされていた。既存の慣行が除去されるのは、新技術の導入など、ローカルな労働条件が存在する基盤そのものが変更される場合だけであった⁴³⁾。

43) Hoerr, *op. cit.*, pp. 325 - 326, U.S. Department of Labor, *op. cit.*, 日本労働協会訳、訳者あとがき(岡本秀昭執筆)を参照。

1950年代に、USWはこの条項を、経営者が一方的に要員を削減することを防止するために利用し始め、苦情処理手続きの中ではそれが認められるようになった。経営者側は1959年の労働協約改定交渉で条項の削除を要求したが、それはUSWの反発を強め、長期ストライキのひとつの引き金になっただけであった。

2条B項が与えた影響については様々な議論があり、たとえばJohn Stromeyerの著作は、USWが新技術の導入とオートメーション化に抵抗したかのように述べている⁴⁴⁾。これに対してJohn Hoerrは、2条B項は既存設備の下での要員削減を困難にしている以上、むしろ経営者に新技術を採用するインセンティブを与えたはずだと批判している。

同時にHoerrは、設備やその使用方法が少しずつ変化しても、根本的な条件の変化と認められないがために、要員配置が固定され、時代遅れになったかもしれないこと、また、一般的な教育水準の向上が職務の内容や必要な要員規模を大きく変え、例えば多くの熟練職の統合が可能であったにもかかわらず、それが実施されなかったことを指摘している⁴⁵⁾。

Leonard LynnもBOFの事例についてほぼ同様の見解であり、BOF技術が導入されたときは、労働側からの妨害についての訴えは何もなく、会社側が不満を訴えたのは既存の設備のままで作業を合理化したときだったと述べている。議会技術評価局の見解も同様である⁴⁶⁾。

つまり、2条B項は新技術・新設備の導入を妨げなかったが、既存設備の改良や作業組織の柔軟な変更は妨げたということであろう。この点は立体的におさえておく必要がある。実際に技術革新との関係で何が生じたかは、投資動向を分析する際に述べる。

第二に、1959年の長期ストライキ以降、ストライキと輸入の関係という新たな問題が発生した。ストライキの脅威が鋼材ユーザーを在庫の積み増し、輸入鋼材の購入へとおしやったのである。経営側は生産計画を攪乱される上、輸入鋼が定着する機会となるのでシェアを喪失する。そしてスト終結ないし協約締結後にレイオフを実施するので、USWも組合員減少の憂き目にあう。しかも、60年代のように実際にストライキに突入しない場合でも、そのおそれがあるというだけでこのパターンが生じていた。60年代前半に増加傾向にあった労働者数は65年の58万3851人を転換点として、

44) Stromeyer, John, *Crisis in Bethlehem*, Bethesda, Adler & Adler, 1986, 鈴木健次訳『鉄鋼産業の崩壊』サイマル出版会、1988年、83頁。しかし、同書が2条B項が生産性向上を妨げた例としてあげているのは、ほとんどが労働組織の編成に関わるケースなのである。邦訳201 - 203頁を参照。

45) Hoerr, *op. cit.*, pp.326 - 329.

46) Lynn, Leonard H., *How Japan Innovates*, N.Y., Westview Press, 1982, 遠田雄志訳『イノベーションの本質』東洋経済新報社、1986年、114 - 117頁。Office of Technology Assessment, *Technology and Steel Industry Competitiveness*, Washington D.C., 1980, p.22 - 23. なお、奥田健二・仁田道夫・佐藤厚・落合耕太郎・桑原靖夫『アメリカ鉄鋼産業の最近の労使関係の展開に関する研究』日本労働研究機構、1995年、82 - 83頁（仁田執筆）も、2条B項が他の国の労使関係制度とくらべて、大幅に生産性向上阻害的であると判定する根拠はないと述べている。

70年までに5万2655人、9.0%減少した。問題は労使双方にとって放置しがたいものになっていった⁴⁷⁾。

これが輸入鋼の増大と関係している以上、国際競争力の低下が基本的な問題であることは明らかであった。操業の安定による利潤確保、という関係が、徐々に崩れ始めていたのである。

第三に、USW執行部とランク・アンド・ファイル（一般組合員）との対立の先鋭化であった⁴⁸⁾。産業別統一交渉や階層化された苦情処理手続きは強力な威力を発揮したが、一方で、従来ローカル組合が掌握していた職場コントロールに関する権限、例えば紛争に際してストライキなどを含めて問題解決を図る権限などは、著しく制限されることになった。また組合の運営も集権的であり、オフィシャル・ファミリーと呼ばれる執行部周辺のグループの支持なしには地区ディレクターに当選することも難しいようなものであったという。

1960年代後半には、インフレーション、公民権運動やベトナム反戦運動などの背景もあり、執行部に対する反対派の勢力が増大してきた。68年の労働協約改定交渉は山猫ストを伴い、69年のUSW会長選挙では、現職のI. W. Abelが当選したものの、反対派が支持する候補者Emil Narickが40%の票を獲得したのである。

こうして、戦後型労使関係の枠組みは労働者内部の対立によってもほころびつつあった。

4 一国的管理価格体制の変遷

アメリカ鉄鋼業における強固な寡占体制と体系的な寡占価格はよく知られている。それは、第二次大戦後には管理価格という形態をとり、マーク・アップ方式によって設定された。

管理価格が成立する根拠としてしばしばあげられるのは、少数の鉄鋼一貫メーカーへの生産の集中である。1947年に、全米の粗鋼生産の33.7%をU.S. Steelが、63.5%を4大一貫メーカーが、79.9%を8大一貫メーカーが占めていた。この集中度は次第に低下するが、それでも61年にU.S. Steelが25.7%、4大メーカーが54.6%、8大メーカーが75.5%を占めていたのである⁴⁹⁾。

しかし、従来の拙稿でも述べたように、それは一国内の集中に基づく一国的管理価格とでもいうべき限界を当初から伴っており、世界の鋼材市場を規制するものではなかった。それどころか、内陸部に製鉄所の多くが立地しているアメリカ鉄鋼業においては、沿岸部への輸入鋼の浸透を許す可能性を備えていたのである。一国的管理価格は、一国内の生産の集中だけによっては成り立ち得ず、第二次大戦後、アメリカが技術的に優位に立ち、戦時体制下で拡張された生産能力を戦災に遭うこ

47) 労働者数は給与労働者を含んでおり、AISI, *op. cit.*, から計算した。

48) この論点については、Nyden, *op. cit.*, Chapter 4, Hoerr, *op. cit.*, pp. 109-110, 250-258, Scherrer, "Surprising Resilience," pp. 146, を参照。

49) Adams and Mueller, *op. cit.*, Sixth Edition, p.80, 小林・小島訳66頁。

となく保持し、一時的に国外に有力な競争者がいなくなったという、きわめて戦後的な条件によって支えられていたのである。逆に言えば、西欧諸国や日本の鉄鋼業が復興を遂げるに従って、ある程度輸入鋼が浸透するのは当然というべきであった⁵⁰⁾。

自由貿易を建前とするIMF = GATT体制の下でありながら、1950年代までは、一国的管理価格体制は有力な競争者に会うことなく、世界市場から超然として存立していた。それ故に、一貫メーカーはU.S. Steelのプライス・リーダーシップの下で、国際競争力をほとんど考慮せず、需要動向からさえもある程度独立して価格を引き上げることができた。1953 - 59年に卸売物価が8.5%上昇したのに対して、鉄鋼製品価格は36.1%も上昇したのである⁵¹⁾。

しかし、ガイドポスト政策の導入、1962年の鋼材価格引き上げに対する政府介入を機会に、目立った値上げは行われなくなる。57 - 59年を基準とすると、68年までに工業製品卸売価格が9.0%上昇したのに対し、鋼材価格の上昇は8.5%とほぼ等しい程度でしかなかったのである⁵²⁾。

直接のきっかけが政治的なものであったにせよ、価格水準が頭打ちとなった背景には、一国的管理価格体制が想定していなかった競争者の台頭があった。

第一に、鉄鋼貿易の入超への転換と国内鋼材市場における輸入鋼シェアの拡大であった。1950年代後半の輸入品は線材、棒鋼、鋼管、線材などが大きな比重を占めていたが、60年代には一貫メーカーの主力製品である薄板・帯鋼の輸入が急増した。鋼材のディスカウント販売や一貫メーカー間の価格競争が見られ、輸入鋼と競合する一部の製品では一貫メーカーが撤退し始めた⁵³⁾。

具体的に価格水準を第9図によってみると、1960年代には、国内メーカーの生産した薄板の価格上昇率も小幅にはなっていた。しかし、輸入薄板の価格水準は60年代末まで下がり続け、ついに国内メーカー品を下回るに至った。そして、第1表に示すように、アメリカ鋼材市場における輸入鋼のシェアは68年には16.7%に達し、特に薄板・帯鋼では17.1%となったのである⁵⁴⁾。一国的管理価格は、国際価格に影響されざるを得なくなったが、なおかつその趨勢に逆行する動きを続けていたと言えるだろう。

第二に、ミニミルと呼ばれる普通鋼電炉メーカーの出現であった。当時の典型的なミニミルは、年間生産能力10 - 20万トンの小型電炉を備え、鉄筋コンクリート用棒鋼、丸棒、小型山形鋼、小型溝形鋼などを生産していた。ミニミルは、連続铸造機などの新技術と未組織労働者の柔軟な配置によって低賃金と高い生産性を実現し、製品の特化によって効率をあげ、スクラップの入手が容易な

50) 詳しくは川端「アメリカ鉄鋼業の蓄積様式」研究年報『経済学』第52巻第4号、1991年2月、Iを参照。

51) Means, Gardiner C., *Pricing Power and the Public Interest*, N.Y., Harper and Row, 1962,

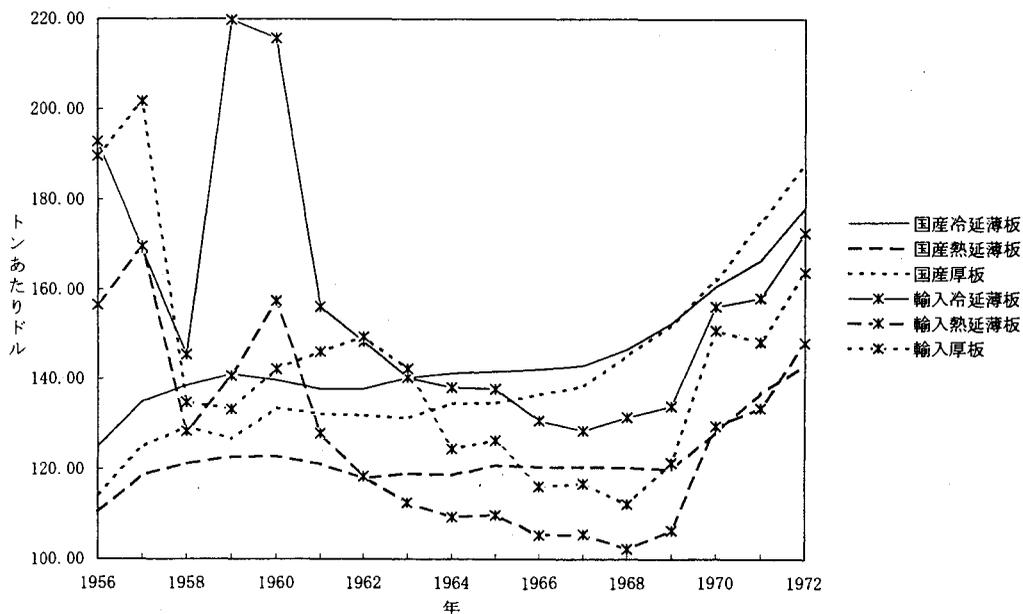
伊藤・北川・高野訳『企業の価格決定力と公共性』ダイヤモンド社、1962年、108頁。原資料はBureau of Labor Statistics。

52) U.S. Department of Labor, *Monthly Labor Review*, various issues, より計算。

53) この段落の内容は、川端「アメリカ鉄鋼業の蓄積様式」102 - 104頁を参照。

54) AISI, *op. cit.*

第9図 アメリカ国産鋼材と輸入鋼材との価格比較



出所：Crandall, *op. cit.*, p.159, 165, より作成。

原資料は、U. S. Department of Commerce, Bureau of Census.

ことを利用して一貫メーカーが敬遠した西部・南部諸州に立地する、といった点で競争上の優位に立った⁵⁵⁾。ミニミルの粗鋼生産能力は1960年には491万トン、全米の4.0%に過ぎなかったが、75年には1308万トン、全米の8.6%に拡大した⁵⁶⁾。

5 利益率低下の諸要因

(1) コスト・プッシュと国際競争

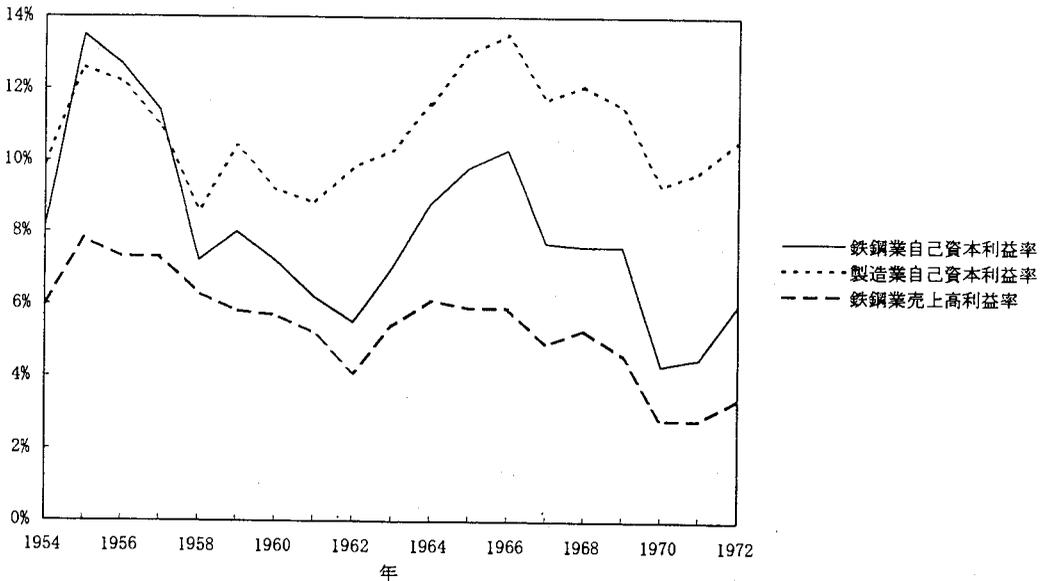
これまで見てきた、市場構成・技術的基礎・生産性・原単位・労使関係・価格体系の諸要素は、結局、どのようなコスト・価格・利潤の關係に結実したのであろうか。

鉄鋼業の売上高利益率、鉄鋼業と全製造業の自己資本利益率の変遷を比較したのが第10図である。

55) Hogan, *op. cit.*, pp. 2093 - 2094, Barnett, Donald F. and Robert W. Crandall, *Up from the Ashes*, Washington, D.C., The Brookings Institution, 1986, pp. 20 - 25, Adams and Mueller, *op. cit.*, 7th Edition, 小林・小島訳, 123 - 124, 134 - 135頁。

56) 戸田弘元『現代世界鉄鋼業論』文眞堂、1984年、337頁の第101表による。原資料はInstitute for Iron and Steel Studies。

第10図 アメリカ鉄鋼業、製造業の利益率



出所：自己資本利益率は、Steel Panel Committee on Technology and International Economic and Trade Issues, *The Competitive Status of the U. S. Steel Industry*, Washington, D. C., National Academy Press, 1985, p.113, より。
 ただし、原資料は Federal Trade Commission. 売上高利益率は、AISI, *op. cit.*, various years, より計算。

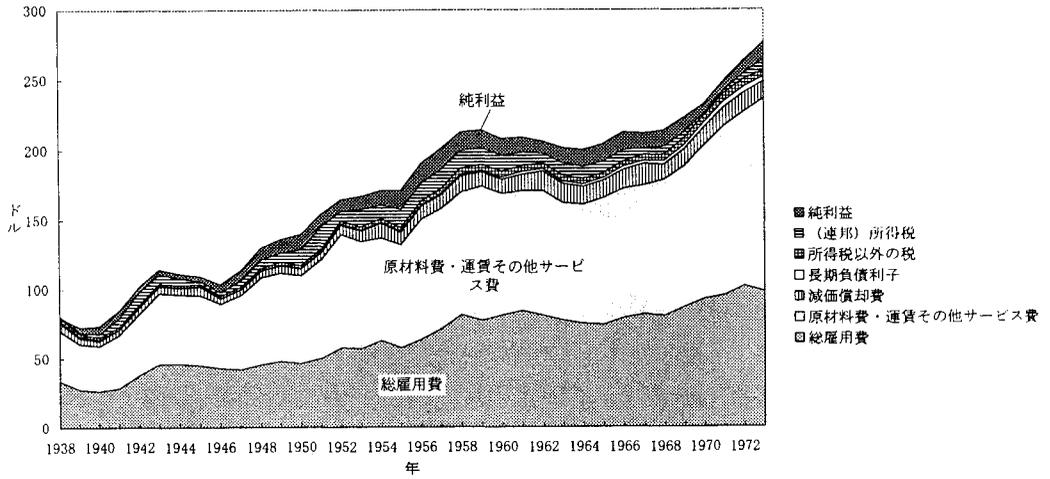
鉄鋼業の利益率は、1950年代には全製造業と遜色がなかったが、58 - 72年には一貫して低い水準にある。また、鉄鋼業の範囲で時系列的に見ると、1967 - 69年以降に利益率の低下が著しくなっている。

利潤率が低下するのは、賃金・給与や原材料・設備の価格が高騰し、これを生産性や原単位や稼働率の向上で相殺し切れないか、あるいは価格に転嫁し切れない場合である。そこでまず出荷鋼材トンあたりの損益関係をみておくと、第11図では、トンあたり総コストの上昇が純利益率を継続的に圧迫する関係が、1969年以降に目立ってくる。また、第12図から、55年から70年まで純利益率が次第に低下する傾向がわかる。

1955 - 70年にトンあたり総コストは97.2ドル増加したが、項目毎に大きなものをみると、雇用費が46.4ドル、原材料・サービス費が46.5ドル、減価償却費が7.8ドル上昇した。コスト増加分に対する寄与度は、雇用費と原材料・サービス費がともに47.8%、減価償却費が8.0%である。また、それぞれの項目毎の上昇率は、雇用費が61.3%、原材料・サービス費が47.8%、減価償却費が40.0%である⁵⁷⁾。雇用費と原材料・サービス費が主なコスト・プッシュの構成要素とわかる。

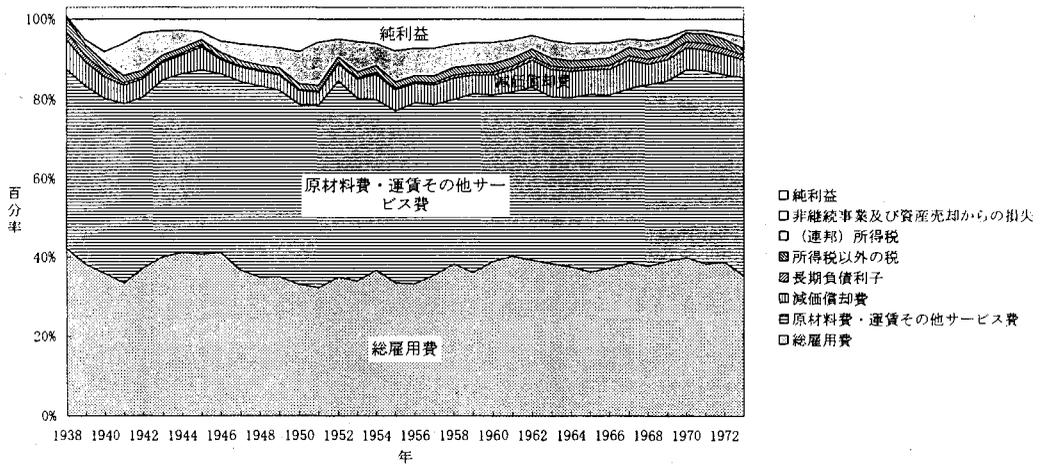
そこでそれぞれが上昇した原因であるが、稼働率は第1表のとおり、60年代の方が50年代より高いので特に問題ではないだろう。従って、生産性上昇率を上回る賃金・給与の伸び、及び原単位低

第11図 アメリカ鉄鋼業のトンあたりコスト・利益



出所：第1図と同じ。

第12図 アメリカ鉄鋼業の売上高に対するコスト諸要素と純利益の比重



出所：第1図と同じ。

57) AISI, *op. cit.*.. 残念ながら、この計算方法では近年「ホワイトカラーの生産性」との関係で話題になっている一般管理費を取り出すことができない。全従業員にしめる給与労働者の割合はこの時期に増大し続けているので、本来は考慮されるべきであるが、いまは捨象せざるを得ない。

減率を上回る原材料価格の高騰、コスト上昇分の価格転嫁の困難、という関係が考えられる。このうち、生産性向上率と原単位低減率が停滞したこと、原材料価格が上昇したことは先に見たとおり明白であって、影響があったとみて間違いないだろう。

賃金と製品価格については、時期によってやや状況が異なっている。1956 - 61年には一人一時間当たり雇用費が生産性を上回って上昇したが、一貫メーカーはこれを管理価格に転嫁することができた。のみならず、場合によってはマージンの拡大さえ実現可能だったのである。Gardiner Meansは、主にU.S. Steelの資料を用いて、先にあげた53 - 59年の鉄鋼製品価格36.1%の上昇のうち、21%は利益率の上昇以外では説明できないと主張している⁵⁸⁾。Paul BaranとPaul Sweezyが自らの「余剰の増加傾向」論の例証として、U.S. Steelの株主投資に対する損益分岐点が稼働率40%から15%に低下したことを示したのもこの時期についてである⁵⁹⁾。

1960年代になると、前述のように価格が目立った上昇を示さなくなり、マージンの拡大どころか、輸入鋼との価格競争が深刻化する。それでも、62 - 65年には、生産性上昇率が一人一時間当たり雇用費上昇率を上回っていたため、鋼材トンあたり雇用費は低下した。技術進歩が生産性を向上させる一方で、ガイドポスト政策が賃金抑制機能を果たしていたのである。しかし、66年以降、再び賃金上昇が加速し、雇用費が生産性を上回って伸び始め、しかも価格は引き上げられなくなるのである。

要するに、アメリカ鉄鋼業における利益率の低下は単一の要因によるのではなく、生産性停滞と賃金上昇、原単位停滞と原材料価格上昇、そして価格の抑制のすべてに起因していたと考えざるを得ないのである。ただ、原単位停滞と原材料価格の上昇は長期にわたって続いていたのに対して、生産性停滞と賃金上昇は1960年代後半に目立ってあらわれたので、利益率低下の引き金を引く役目を果たしていた。いずれにせよ、1967年前後に成長の一国的構造が揺らぎ始めたのである。

しかし、問題はコスト・プッシュにとどまらなかった。前掲第9図のように、割安な輸入鋼材の価格が低下しつつあり、シェアは急速に拡大しつつあった。日本製の薄板・帯鋼やミニミル製の線材・棒鋼が、国際価格を左右する標準の地位を獲得しつつあった。アメリカ国内のコスト・価格関係で利幅が決まるという、成長の一国的構造の前提そのものが崩壊しつつあったのである。もはや、あれこれのコスト削減のみで世界市場から超然とした成長を続けることは不可能になっていた。

それ故、緩やかな管理価格引き上げという1960年代後半の一貫メーカーの行動は、実は非常に奇妙なものであった。事態は、表面的には、コストの上昇分を価格に転嫁し切れないということのよ

58) Means, *op. cit.*, 伊藤ほか訳、第6章。第11図、第12図はAISI加盟企業のうち報告のあった企業の総計であり、大手一貫メーカーの利益は1950年代にはより大きかったと思われる。

59) Baran, Paul and Paul Sweezy, *Monopoly Capital*, N.Y., Monthly Review Press, 1966, 小原敬士訳『独占資本』岩波書店、1967年、107 - 111頁を参照。なお、戦後特有の条件に支えられたアメリカ鉄鋼業の独占的事象を独占資本主義の普遍的な法則として固定化した例は、同書の他にも少なくない。今日はとんと語られることがないが、理論史的な総括が必要だと私は考える。

うに見えた。しかし、実は、国際価格との格差を広げる値上げを実行して、なおかつそれなりの利益を上げ続けていたということなのである。

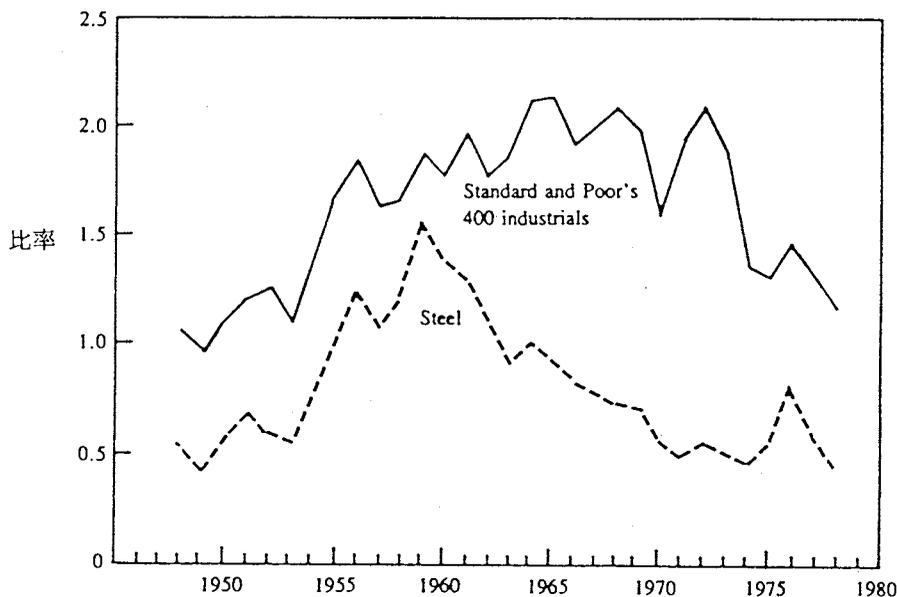
こうした奇妙な企業行動が成り立ち得たのは、国内鋼材需要が1961-68年に4034万7000トン、60.0%増という急成長をみせていたからであった。その背景には、ベトナム軍需と「偉大な社会」計画を主な内容とし、ニュー・エコノミックスによって正当化された政府の拡張的経済政策があった。一貫メーカーは、この需要増加分の36.7%を輸入鋼に、さらにいく分かをミニミル製品に明け渡しながらも、生産を拡張することができたのである⁶⁰⁾。

以上の分析から、1967年前後に、アメリカ鉄鋼業における成長の一国的構造が内部のコスト・価格関係から動揺し、同時に、国際競争の激化がこの変化を不可逆的なものとしたこと、にもかかわらず、需要の急増によって構造の破綻が先送りされていたことがわかるのである。

(2) 株価と株主のモニタリング

さて、以上のような利益率の状況は、それをめぐる株主・経営者の関係という、コーポレート・ガバナンスの問題を提起する。ここでも、成長構造との関わりで経営者と株主の関係を中心にみておこう。

第13図 鉄鋼企業とスタンダード・アンド・プアーズ400種株価の持分価額（簿価）に対する比率



年間の平均市場価格を12月31日の持分価額の簿価で割ったもの。

原資料：Standard and Poor's, *Analysts Handbook*, N.Y., S & P, 1979.

出所：Crandall, *op. cit.*, p.30.

60) 鋼材需要の数値は、AISI, *op. cit.*, various years, より計算。

戦後アメリカ鉄鋼業における自己資本利益率の低迷は、一貫メーカーの株主にとっては不満なものであった。第13図によれば、鉄鋼メーカーの株式の簿価に対する市場価格の割合は、スタンダード・アンド・プアーズ400種のそれに比べて一貫して低く、特に1960年代以降の格差の広がり甚だしかった。このことは増資を困難にし、実際、60年代には内部資金以上の設備投資が行われる場合には負債によって資金が調達された。アメリカ鉄鋼業全体で負債・資本総計に対する自己資本比率をみると、50年には66.0%であり、60年には66.2%とほぼ同じであったが、70年には55.0%に低下した。他方で長期負債比率は50年に9.2%であったが、60年には15.6%、70年には21.8%に上昇した⁶¹⁾。

経営者は、有力株主との間で利害を調整するために、配当性向を高く維持せざるを得なかった。1954 - 70年の鉄鋼業平均の配当性向と法人企業平均のそれを比較すると、例外なく鉄鋼業が高い割合を示しているのである⁶²⁾。

とはいえ、Crandallによれば、投資家の目には鉄鋼業の株式がリスクになったとは映らなかった⁶³⁾。配当政策の成果でもあり、また60年代半ばまでは経営がそれなりに安定していたからであろう。

しかし、1960年代後半になると様子が変わってきた。この時期には、LTV、Lykesなどの新興コングロマリットが台頭した。高水準のキャッシュ・フローと、帳簿価格を下回る株価という組み合わせは、鉄鋼メーカーを魅力的な乗っ取り対象にしたのである⁶⁴⁾。68 - 69年にコングロマリットによる鉄鋼メーカーの買収が10件発生した。

一方、買収を免れた鉄鋼メーカーは、株主の不満を抑えるために、利益の減少にもかかわらず配当水準を維持しようとし、配当性向を69年の45.6%から70年の91.7%、71年の69.3%という異例の高水準に引き上げた⁶⁵⁾。低利益が、株主との協調関係をも動揺させたのである。

6 小 括

戦後アメリカ鉄鋼業における成長の一国的構造は、次第に弱体化しながらも、1960年代前半まではそれなりに安定を保っていたように見える。動揺がいちじるしくなり、安定への回帰が不可能に

61) *Ibid.*

62) 川端「アメリカ鉄鋼業界のダンピング批判と『資本不足』論」研究年報『経済学』第53巻第2号、1991年11月、165頁の表4を参照。

63) Crandall, *op. cit.*, p.30.

64) Acs, Zoltan J., *The Changing Structure of the U.S. Economy*, N.Y., Preager, 1984, pp. 131 - 136. 同書の126 - 136頁で大手一貫メーカーのU.S. SteelとJones & Laughlinを対象になされている配当政策の分析結果は、鉄鋼業全体の集計値を使用した本稿の分析結果と一致する。

65) 注62の表を参照。

なったのは67年前後であった。しかもその時期、戦後型労使関係は職場コントロールや操業と雇用の安定に問題を抱えたままであり、株主はより大きな利益を求めているのである。

ここまでの分析は成長構造が再生産されていることを前提に、コスト・価格関係に即して弱体化した部分を示しただけであり、構造を再生産する要因を追究したわけではない。それ故、様々な因果関係についての疑問がなお提起されるだろう。生産性や原単位の停滞に技術と労働組織がどのように関わっていたのか、技術進歩の遅れは主に何に起因していたのか、利益率の低下は設備投資にどの程度影響を与えたのか、輸入鋼の浸透はキャッチ・アップの当然の結果なのか、それ以上のものなのか、劇的なリストラクチャリングはこの頃から準備されていたのか。

冒頭で述べたように、これらの疑問に答えるためには、銑鋼一貫メーカーが、労使関係と株主や政府との関係に制約されながら、どのような投資行動をとり、成長構造を再生産してきたかを分析しなければならない。この点が次の課題となるが、既に与えられた紙数を大幅に超過している。稿を改めて発表したい⁶⁶⁾。

<付記>

※本稿は、1995年度瀬川基金、および1995年度文部省科学研究費（一般研究C 課題番号06630034）の研究
成果の一部である。

66) 続稿は『季刊経済研究』誌上に発表する予定である。