

苦悩するアメリカの産業

——その栄光と没落・リストラの模索——

金田重喜編著

創風社

第3章 アメリカ鉄鋼業のリストラクチャリング

—衰退と転換のプロセス—

川 端 望

I はじめに

アメリカ製造業の競争力をめぐる種々の議論において、鉄鋼業は衰退の典型例とされている。確かに、いくつかの指標から衰退のはなはだしさをうかがうことは容易である。70年代のピーク時と80年代のボトム時を比較すると、粗鋼生産量は50.1%減(73~82年)、生産能力は30.0%減(77~88年)、そして雇用者数は68.2%(74~87年)減である¹⁾。この事態を前にして、多くの研究者が鉄鋼業衰退の原因を究明することを課題とし、優れた成果を積みかさねてきた。しかし、筆者は、いまや課題のたて方を発展させるべき時期に来ていると考えている。

まず、生産や雇用の激しい縮小がもたらした結果の問題である。従来の研究成果が示すように、この縮小は強固な独占体制、短期利益指向の経営政策、高い労働コストなど、アメリカ鉄鋼業の構造的特質に由来するものであった。しかし、もう一步進んで、その構造的特質が激しい縮小によって解体したのかどうかを明らかにすべきではないだろうか。

他方で、鉄鋼業が衰退の一路をたどるばかりではなく、80年代に大規模なリストラクチャリングを実行していることが注目される。生産能力・雇用の削減は、衰退と同時に徹底した合理化の遂行をあらわしているのである。業績についても、81~86年に連続して赤字となった後、87年と89年には黒字を計上している。また日米合弁事業に見られるように新たな経営方式が模索され、競争構造も変化している。こうした80年代の動きは、もはや戦後の衰退過程の延長線上にあるというよりも、衰退から再編成へと一定の転換を経過しつつあると見るべきではないだろうか。

本稿はこのような問題意識のもとに、アメリカ鉄鋼業のリストラクチャリングを分析するものである。対象を、衰退と転換を経過した鉄鋼一貫メーカーに

絞り、競争力の生産力的基礎の分析を軸に、市場連関、世界市場競争上の位置、多角化、労資関係の諸局面において、転換の様相を示していく²⁾。

Ⅱ 戦後アメリカ鉄鋼業の蓄積構造の動揺

1 アメリカ鉄鋼業の衰退と輸入問題

アメリカ鉄鋼業は歴史的に国内市場依存度が高いので、直接には国内需要と輸入の動向に左右されるが、その背後には世界的な鉄鋼市場の変動とこれをめぐる競争がある。ここでは鉄鋼輸入問題を世界的競争の反映として、またこれに対する一貫メーカーの対応との相互作用として概観する。

アメリカ鉄鋼貿易が入超に転じたのは1959年であった。戦後急速に復興した日本・西欧の鉄鋼業は、当初は線材、棒鋼を、そして60年代半ば以降は新鋭臨海製鉄所で生産された薄板類を大量に輸出し始めたのである。これに対するアメリカ一貫メーカーの対応は、正面からの競争の回避を基調としていた。すなわち、①競争力を失った線材、棒鋼市場などからの漸次撤退であった。②輸入鋼をダンピングあるいは政府補助つきと告発して、連邦政府に保護貿易政策を求めることであった。69～71年、72～74年の二次にわたって輸出自主規制協定(VRA)が実施され、輸入の伸びは世界市場からの遮断によって抑えられた。③ストライキのたびに輸入が増えることを考慮して、73年に全米鉄鋼労働組合(USW)と実験的交渉協定(ENA)を結び、持続的賃金上昇と引き替えに全国ストライキを放棄させたことであった。これにより大規模ストはなくなったが、労働コストは国際的に突出して上昇した。④これらの措置の有効性を保証したのは価格の協調的な引き上げであった。終戦直後の有力な競争者の不在をよいことに、アメリカ一貫メーカーはU.S. スチール社(U.S. Steel)をプライス・リーダーとして、コスト・プラス方式で設定される一国的管理価格の体系を作り上げていた。世界市場から価格を突出させることを代償に利潤を確保していたのである。

こうした対処療法に頼っている間に、一貫メーカーは国際的な技術革新の波に乗り遅れ、戦後の二大技術である純酸素上吹き転炉と連続鋳造法の導入で遅れをとり、また製鉄所の大型化に失敗した。その結果、労働生産性が頭打ちとなり、70年代には日本に逆転されるに至った³⁾。ここでの生産費格差は一国的管

第3-1表 アメリカ合衆国粗鋼生産と鋼材需給

(1000トン)

年	鋼材 出荷高	輸出	輸入	鋼材 見掛消費	輸入/ 見掛消費	粗鋼生産	生産能力	操業度
1975	79957	2953	12012	89016	13.5%	116642	153100	76.2%
1976	89447	2654	14285	101078	14.1%	128000	158300	80.9%
1977	91147	2003	19307	108451	17.8%	125333	160000	78.4%
1978	97935	2422	21135	116648	18.1%	137031	157900	86.8%
1979	100262	2818	17518	114962	15.2%	136341	155300	87.8%
1980	83853	4101	15495	95247	16.3%	111835	153700	72.8%
1981	88450	2904	19898	105444	18.9%	120828	154300	78.3%
1982	61567	1842	16663	76388	21.8%	74577	154000	48.4%
1983	67584	1199	17070	83455	20.5%	84615	150600	56.2%
1984	73739	980	26163	98922	26.4%	92528	135300	68.4%
1985	73043	932	24256	96367	25.2%	88259	133600	66.1%
1986	70263	929	20692	90026	23.0%	81606	127000	64.3%
1987	76654	1129	20414	95940	21.3%	89151	112200	79.5%
1988	83840	2069	20891	102662	20.3%	99924	112000	89.2%
1989	84100	4578	17321	96843	17.9%	97943	115900	84.5%
1990	84981	4303	17169	97847	17.5%	98906	116700	84.7%

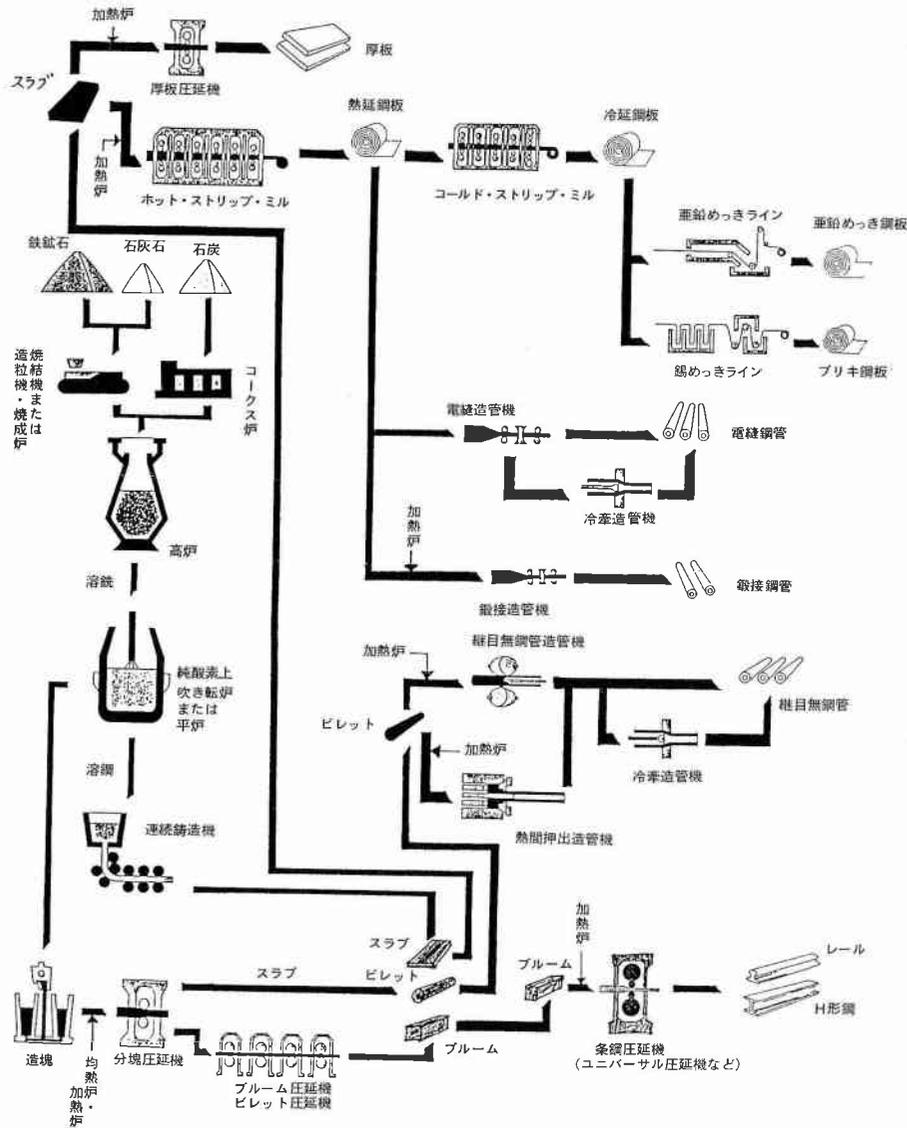
鋼材出荷高－輸出＋輸入＝見掛消費

(出所) AISI, Annual Statistical Report, various years より作成。

理価格を媒介に、いっそうの価格高騰となってあらわれた。

とはいえ、60年代は世界的にも国内的にも鉄鋼需要の高成長期であり、70年代前半には鉄鋼ブームが生じたため、輸入の増大も生産縮小をもたらすには至らなかった。またそうした市場条件があったからこそ前述の対応も効果をあげたといえる。しかし、74～75年恐慌を期に世界鉄鋼業は大規模な再編期に突入した。世界鉄鋼需要を粗鋼見掛消費で見ると、74年の7億7827万トンをピークに82年の7億109万トンまで9.9%縮小し、特に資本主義諸国では27.4%縮小した⁴⁾。こうした需要停滞の一方で、高成長の再来をあてこんだ日本、西欧、工業化を急ぐ韓国、ブラジルなどでは製鉄所建設が進行していた。過剰設備が世界的規模で発生するとともに比較優位構造が変化し、国際分業を再編する激しい競争を引き起こした。もとより低コストの日本製鋼材に加えて、値崩れを起こしたEC製鋼材もアメリカ市場へ流入し、一国的管理価格によって温存されてきた旧式設備を稼働不能に追い込みつつあった。景気が底離れた77年に見掛消費比でみた輸入鋼シェアが17.8%に増大し(第3-1表)、一貫メーカーの業績が悪化して鉄鋼業が貿易摩擦の焦点となったことは、この競争条件の転換を反映したものであった。

第3-1図 鉄鋼一貫工程の概略



(出所) NKK 京浜製鉄所パンフレット, NKK 福山製鉄所パンフレットの図柄を参考にして, 筆者作成。

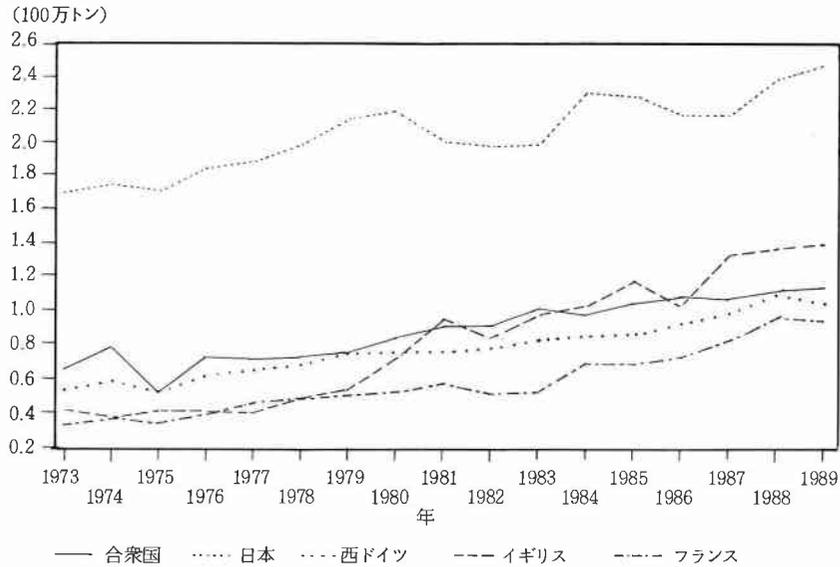
鉄鋼業界はいま一度保護貿易に訴えた。輸入急増はダンピングによるもので、設備投資環境さえ整えば競争力を回復できるというキャンペーンを展開したのである。カーター政権はトリガー価格制度 (TPM) をもってこの要求に応えた。これは日本の推定生産費に輸送費等を加えたものをトリガー価格として、これを下回る価格での輸入にはダンピング調査を課すというものであり、実際には一国的管理価格を防衛する機能を果たした。また、カーター、レーガン両政権にわたって税制改革・規制緩和が進められ、減価償却期間の短縮、投資税額控除の拡大、大気汚染防止法基準の達成期限の延長などが実施された。こうして設備投資のインセンティブが与えられたが、それは需要回復をあてこんだ拡張投資をめざすものであった。従って、過剰能力の処理に資するものではなく、かえってこれを困難にしたのである。

2 技術的基礎の腐朽と市場の喪失

一貫メーカーの技術的基礎は、鉄鉱石・石炭の採掘・事前処理から製鉄・製鋼・圧延を経て最終製品への加工、そして販売に至る鉄鋼一貫体制であり、その中核は鉄鋼一貫製鉄所である。アメリカ鉄鋼業は1901年の U.S. スチール成立以来、この一貫製鉄所を基礎にした独占体制を築き上げてきた。しかし70年代には、製鉄所群は装置体系の基本要件である「規模の経済」で日本・EC に遅れをとり、個々の設備も老朽化し、また中途半端な投資によって工程間のバランスを欠いていた。

このうち製鉄工程では旧式で小型の高炉が多数残存していた。大型高炉建設と能力調整の進行にもかかわらず、なお平均生産量は日本の半分以下であり(第3-2図)⁵⁾、能力のばらつきも日産能力2000トン未満から8000トンにわたっていた。製鋼工程では、平炉から転炉・電炉への転換が80年代初頭に9割がた達成されたものの、連続 casting の導入は進まず、日本、EC はもちろん、韓国、ブラジルなどにも遅れをとっていた(第3-3図)。圧延工程では旧式ミルの閉鎖によって能力調整が図られたが、なお十分でなく、60~70年代前半に設置された大型自動制御のストリップ・ミル(薄板圧延機)と30年代設置の旧式ミルとが混在していた。第一次石油危機後、日本で急速に導入されたコークス乾式消火設備など省エネ技術の設置も遅れ、またなされたとしても小規模・旧式の製鉄所では効率をそがれていた。さらに、日本では60年代後半以後、オール・オンラインのコンピュータ制御への前進が始まっていたが、これも能力不

第3-2図 稼働高炉当り鉄鉄年間生産高の国際比較



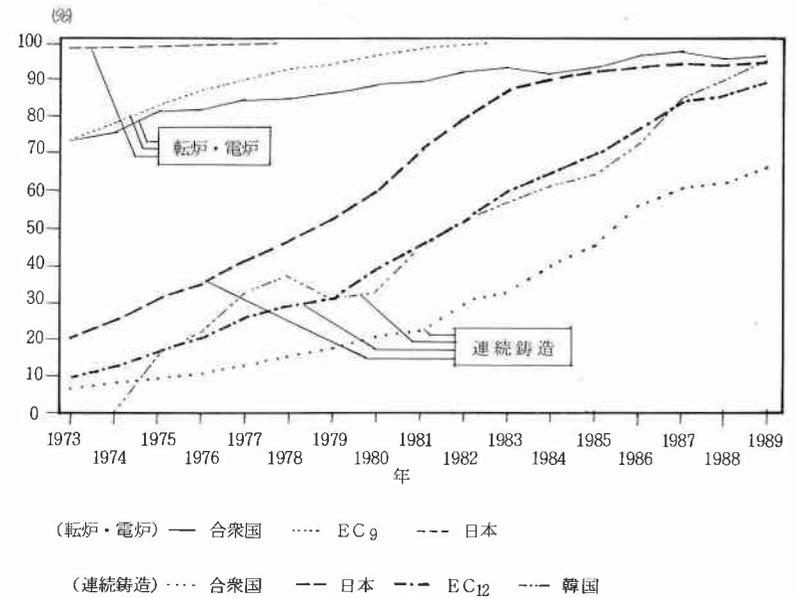
(出所) Marcus et al, *World Steel Dynamics*, "Steel Strategist #17" より作成。

均衡がわがわいして各工程毎のバッチ処理にとどまる傾向が強かった。一貫体制はその中核部分から腐朽し切っていたのである。⁶⁾

次に市場動向を見ると、鉄鋼業はアメリカ経済史の様々な局面で素材産業として重要な役割を果たしてきたが、特に1920年代以来成長をとげ、戦後鉄鋼業にとって最重要の市場となったのは、自動車、容器、建設、器具・家庭電器産業への薄板類(薄板・帯鋼とブリキ製品)供給であった。アメリカン・ローリング・ミル(現アームコ [Armco])社によるストリップ・ミル実用化は、自動車産業、また缶詰、家庭電器製品、金属製家具の各産業の飛躍を素材面から保証した。以来、薄板類の出荷高と全圧延鋼材に占めるその比重は増大し続け、73~81年平均で4,702万トン、49.7%にも達したのである(後掲第3-4表)。⁷⁾ またストリップ・ミルは年間平均生産能力が230万トンにもなり、一貫製鉄所での大量生産に適合的であった。ストリップ・ミルによる薄板類の生産は、一貫メーカーがいわゆるアメリカ的生活様式の少なからぬ部分を支えていることをあらわしていたのである。

しかし、この連関は弱体化しつつあった。まず自動車産業においては、小型

第3-3図 転炉・電炉と連続鑄造導入の国際比較



「転炉・電炉」とは転炉比率と電炉比率の合計。
(出所) 『鉄鋼統計要覧』各年版より作成。

車を中心とする日本車の輸入が急増し、自動車生産そのものが78年の1290万台から80年の801万台に急落した。そしてビッグ・スリーも対抗策として小型車開発と軽量化に努力を傾注したため、乗用車一台当たりの鉄鋼使用量が76年モデルの1288.6キロから82年モデルの1004.0キロへと低下した。⁸⁾ 品質問題も表面化しつつあり、例えば Ford は82年第1四半期に、国内メーカーから仕入れた外板用及び深絞り用鋼板の9%を返品した。⁹⁾ また容器産業においては、成長の著しい飲料容器材でアルミニウムとの競争に敗れて市場の半分を奪われた。¹⁰⁾ 薄板類の出荷高は80~81年に急落して60年代半ばの水準に戻ってしまい、基幹設備であるホット・ストリップ・ミルの操業度は80年に57.5%まで落ち込んだ。同年の輸入鋼シェアは11.4%に抑えられていたから、薄板類に限れば、国内需要の停滞と代替素材との競争が停滞の直接の原因と言える。

これとは逆に、鋼管需要は原油価格の高騰と国内の石油掘削ブームによって激増していた。しかし、生産が需要に追いつかずに輸入増加の最大要因になってしまい、81年には輸入鋼シェアが40.1%にのぼったのである。¹¹⁾ また、他の製

品の出荷は需要停滞と輸入鋼・ミニミルとの競争の複合作用によって停滞していた。

要するに、戦後アメリカ一貫メーカーの資本蓄積の支柱は、ストリップ・ミル装備の一貫製鉄所を核とする鉄鋼一貫体制を技術的基礎とし、自動車を筆頭とした容器、建設、器具産業へ薄板類を供給する国内的市場連関をとり結び、一国的管理価格体制によって費用回収・利潤実現を保証するというものであった。いまや、この構造連関が世界的競争の浸透によって解体されつつあったのである。

74~75年恐慌後、一貫メーカーは明らかに構造調整を迫られていた。¹²⁾にもかかわらず、鉄鋼業界と政府当局は高度成長の再来、アメリカ国内での鉄鋼自給という幻想にとらわれていた。このため、一貫メーカーは拡張投資をしつつ、同時に市況の悪化に迫られて工場閉鎖も実施せざるを得なくなった。中途半端な投資が過剰設備化をかえって促し、これを TPM と優遇税制で温存する格好になってしまったのである。その結果、生産性は停滞し生産費は上昇して、日・欧との格差はドル高の作用も加わって拡大した（第3-4図）。

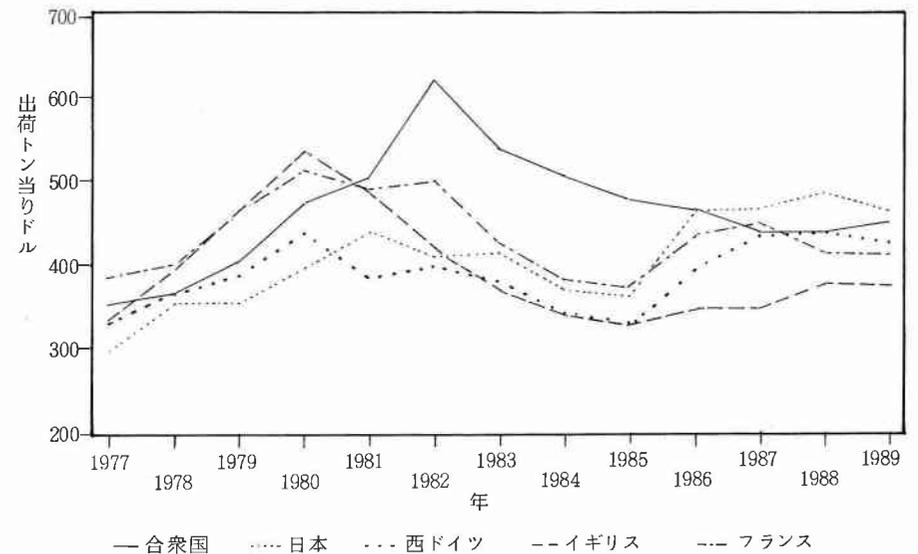
3 多角化による原料資源統合体制

このとき一部の一貫メーカーは、石油危機以来高まりつつあった原料・資源掌握の優位性に注目した。まず鉄鋼業においては、国内の鉄鉱石・石炭に重点的な投資を行い、垂直統合と余剰分の外販を強化するとともに、不足する鋼管生産設備の大拡張に着手した。その一方で資源関連産業への多角化を一気に押しすすめたのである。¹³⁾

多角化を重視したのは U.S. スチール、LTV、アームコ・スチール、ナショナル・スチール（National Steel）であり、いずれも81~83年の間に売上高の30%以上が非鉄鋼事業に占められるに至った。U.S. スチールはマラソン・オイル（Marathon Oil）を買収して売上高の52.9%（83年）が石油・ガスとなり、また化学部門を石油化学にシフトさせるとともに資源開発、石油掘削機器の各事業を強化した。アームコも社名からスチールを外して「エネルギー会社」を標榜し、石油掘削機器、油田開発、継目無鋼管加工事業を強化した。

このほか、ナショナル・スチールのアルミニウム、アームコの新素材などの代替素材分野、各社が従来からおこなっている建設・建設資材、エンジニアリングが、鉄鋼業の停滞のなかで相対的に高収益源となっていた。また60年代に

第3-4図 鋼材生産費の国際比較



(出所) Marcus et al., WSD, "Steel Strategist #17" より計算。

コングロマリットとして名を上げた LTV は、エネルギー、航空・防衛部門を強化するとともに、食肉、レジャー等の事業を売却して素材と機械工業に集中した。

一貫メーカーの多角化については、本業と無関係な事業に進出するという意味でのコングロマリット化であったかのような理解も見られる。しかし事実上は、石炭・鉄鉱石から資源開発へ、鉄鋼業から化学工業と代替素材へ、そして両者と結んだ鋼管加工・石油掘削機器事業への進出と強化・拡充という、原料・資源価格の高騰に対応した垂直・水平統合の強化を基本とするものであった。この時期、石油メジャー各社が原料・資源を次々と買収する動きがみられていたが、一貫メーカーの多角化も同様の文脈で理解すべきなのである。確かに経営方針においては、ナショナル・スチールのように投資利益率重視の方針を明言したり、貯蓄貸付組合保有会社を買収するなど財務主導の傾向は見られたものの、それらは産業の問題を基礎として評価すべきであろう。この原料資源統合体制は、次にみる81~82年不況と産業構造の変化によって、厳しい試練にさらされるのである。

Ⅲ 戦後最大の鉄鋼不況と一国的管理価格体制の崩壊

1 トリガー価格制度の停止と82～83年鉄鋼不況

アメリカ経済は80年初頭から半ばにかけて軽い景気後退を経験し、続いて81年半ばから82年末にかけて世界経済とともに深刻な不況に陥った。この不況は一定のタイム・ラグを伴って鉄鋼業を巻き込んだ。

まず、80年以降国内需要は頭打ちになる一方、EC製鋼材が値崩れ状態となって流入、さらに韓国、ブラジル製鋼材が加わり、価格下落圧力が強められた。一貫メーカーはTPMでは利鞘の保証はおぼつかないとみて反ダンピング・相殺関税提訴に踏み切った。TPMは停止され、一度は再開されたものの82年1月に再度停止された。その後10月にはECとの間に輸出自主規制が成立したが、包括的な貿易政策は不在のままで、そこへ不況が襲ったのである。

82～83年の鉄鋼不況は、従来の蓄積の条件に破壊的に作用する二つの特徴を備えていた。

第一に、需要の激しい減退と一段低い水準での定着であった。国内鋼材見掛消費は、81年の1億545万トンから翌年には7639万トンと実に27.6%も縮小した(第3-1表)。これは74～75年恐慌をしのぐ戦後最大の減退であった。これに対応して粗鋼生産も1億2083万トンから7458万トンへと38.8%縮小、82年の操業度は48.4%に落ち込んだ。同時期、世界全体の需要減退率が9.8%、生産縮小率が8.8%、操業度(資本主義諸国)が69.6%であったことと比べても、アメリカの落込みは際だっていた。その後需要は回復して87～89年には活況を呈したものの、82～90年平均で9316万トンであり、73～81年平均の1億811万トンに対して13.8%縮小している。

鋼材市場の拡大が停止したことはアメリカ産業構造の転換を反映していた。73～81年と82～90年の品種別需要を比較したのが第3-2表である。半製品である鋼塊等と線材は別にして、主要な品種のうち著しい需要低下を記録したのは厚板、鋼管、線材製品、ブリキであり、縮小幅は130～390万トン、28～41%に及んだ。形鋼と棒鋼の需要も停滞した。このうち鋼管については後述するとして、厚板、線材製品、形鋼、棒鋼は、おもに機械工業と建設・建設資材分野の動向を反映していた。特に機械工業からの需要は同期間に55.5%も落ち込ん

第3-2表 品種別鋼材需要の変化

(1000トン)

	1973～81年 平均	構成比	1982～90年 平均	構成比	73～81年から82～ 90年の需要増加率
鋼塊、ブルム、ピレット、スラブ等	2635	2.4%	3291	3.5%	24.9%
線材	3362	3.1%	4725	5.1%	40.5%
構造用形鋼、パイプ	6883	6.4%	6338	6.8%	-7.9%
厚中板	10296	9.5%	6414	6.9%	-37.7%
レール及び付属品	1922	1.8%	978	1.0%	-49.2%
棒鋼、工具鋼	16668	15.4%	14191	15.2%	-14.9%
鋼管	10825	10.0%	7297	7.8%	-32.6%
線材製品	3248	3.0%	1906	2.0%	-41.3%
ブリキ製品	6156	5.7%	4405	4.7%	-28.4%
薄板・帯鋼	46114	42.7%	43615	46.8%	-5.4%
(うち表面処理鋼板)	(8994)	(8.3%)	(12412)	(13.3%)	(38.0%)
圧延鋼材計	108109	100.0%	93161	100.0%	-13.8%

表面処理鋼板とは、通常、薄板・帯鋼の中の亜鉛めっき鋼板と金属めっき鋼板であるが、ここでは統計の都合上、ブリキ製品の中のターン・プレートとティンフリー鋼板も含む。

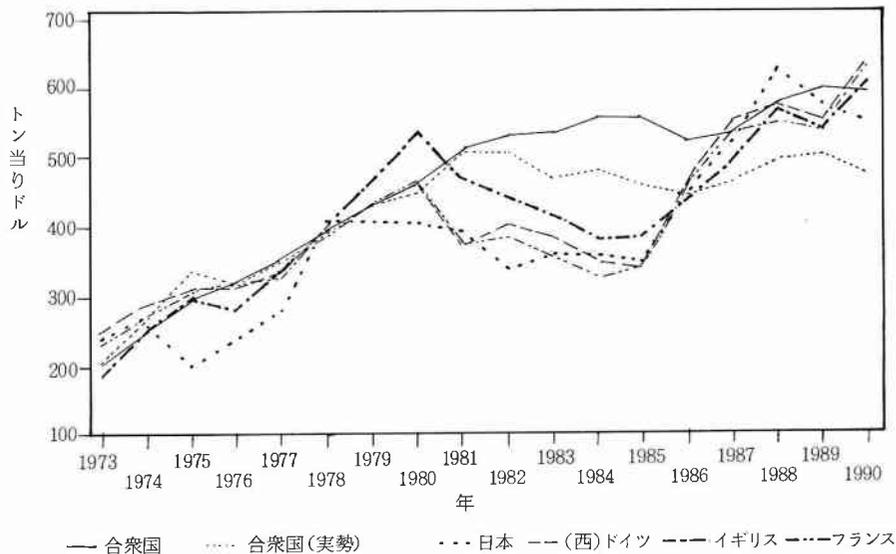
(出所) AISI, *Annual Statistical Report*, various years より作成。

¹⁵⁾ だのである。これは、ある程度はコンピュータ・電子部品産業へ成長分野が移行したことや機械類の鋼材消費原単位の低下によるものであったが、減退の激しさからして、むしろ産業機械類の競争力喪失・生産低下を反映していたと考えざるを得ない。産業機械とその素材の同時的低落となると、もはや鉄鋼業のみの問題というよりは、アメリカ製造業全体に及ぶ病弊の指標と見るべきだろう。また建設・建設資材では需要は19.8%落ち込んだが、これはレーガン政権下で社会資本の老朽化が放置されたことが影響していた。

薄板類でも、ブリキは飲料容器材市場で引き続きアルミニウムやペットボトルに駆逐されるとともに、鉄鋼がシェアを保っていた食品缶の生産が低迷して市場を喪失した。薄板・帯鋼の需要も絶対量では250万トンと最大の落ち込みを見せた。市場縮小は一貫メーカーの戦略商品にまで及んだのである。

第二に、石油価格とこれに連動した一時産品価格の下落を伴っていたことであった。本来原料価格の低下は鉄鋼部門にはメリットとなるはずであるが、アメリカ国内中心の半端な垂直統合が災いした。外国よりコスト高の国内炭田・鉱山から原料を引き取らざるを得なくなったからである。それでも石炭については競争力を失うには至らなかったものの、鉄鉱石については国内優良鉱石の生産・輸送費だけで輸入鉄鉱石価格を上回る有様であった。当然ながら、外販を

第3-5図 主要メーカー鋼材価格の国際比較（国内公示価格）



(出所) Marcus et al., WSD, "Steel Strategist #17" より計算し作成。

狙った炭田・鉱山開発も破綻し、82年の北米鉄鉱石生産能力の操業度はわずか44%に落ち込んだ¹⁷⁾。また、石油価格の低下は国内の掘削ブームを終焉させた。このため鋼管見掛消費は81~83年に64.3%も減少した¹⁸⁾。油田開発はもとより石油掘削機器部門も打撃を受け、多角経営のドル箱から不採算部門に転落した。

一貫体制は需要面と費用面から挟撃された上、ドル高政策の下で輸入も拡大した。国内では価格切下げに耐えるミニミルが、線材、棒鋼市場で一貫メーカーを押しつけて輸入鋼と競っていた。もはや、一貫メーカーが操業度調整とコスト・プラスの価格設定で対応することは不可能となった。第3-5図に示すように、公示価格からのディスカウントが行なわれて鋼材実勢価格は下落し、82年に大手7社鉄鋼部門はすべて赤字に転落した。アメリカ鉄鋼業の独占的蓄積を実現してきた一国的管理価格は、ここに崩壊したのである。それは、温存されてきた過剰設備が世界市場圧力に従って強制的に整理される、危機的状況の幕を切っておとすことになった。しかし、一国的管理価格体制に刻印された停滞の性格が失われたことで、世界市場動向に対応した比較優位分野への集約的近代化が推進される可能性もまた開かれたのである。

また、鉄鋼部門の不振を補うはずであった原料・資源統合体制も傾斜した。U.S. スチールだけはマラソン・オイルの巨大な利益を全社業績の下支えとすることができたが、ほとんどの原料・資源部門はもはや戦略事業になり得ないことが暴露され、各社は事業編成の再検討を余儀なくされた。こうして、鉄鋼事業においても全社的事業編成においても、本格的なリストラクチャリングが開始されたのである。

2 輸出自主規制協定の締結

TPMの停止とドル高は輸入鋼の急増を招き、84年には2616万トン、見掛消費の26.4%と史上最高に達した(第3-1表)。日本・ECからの輸入が景気回復とともに増加した上、ブラジル、メキシコ、スペイン、韓国などがシェアを拡大してきたのである。

84年1月、ベスレヘムとUSWは鋼材輸入抑制を求めて通商法201条に基づく提訴を行った。国際貿易委員会(ITC)は大統領に対して輸入割当等の救済措置を勧告したが、レーガンは直接的な保護措置を回避し、輸出抑制についての交渉を通商代表部(USTR)に指示した。その結果、20カ国との間に輸出自主規制協定(VRA)が成立し、輸入鋼のシェアは18.5%(半製品を含めて20.2%)に抑えられることとなった¹⁹⁾。VRAの期間は5年間であったが、その後さらに2年半延長された。特殊鋼についても83年以後、国ごとの関税上乘せや輸入割当が実施された。その結果輸入鋼のシェアは低下して、89年以後は20%を切るに至った(第3-1表)。

法的・政治的な面からみれば、VRAは自由貿易体制の形骸化をいっそう進めたといえる。というのも、TPM期の訴訟は特定の国と品種についてのダンピングと補助金を問題にしていたのに対し、通商法201条提訴は輸出側に不公正があるか否かにかかわらず、輸出急増による被害もしくはその恐れがあることを問題にし、かつ輸入制限の対象を対米輸出国すべてに及ぼしていたからである。実施されたVRAも全品種にわたる輸入数量そのものの規制であったし、また運用の実態も「自主的」とは言えず、しばしば輸入禁止を伴っていた。もはや「不公正貿易」の是正という看板は色あせ、結果としての輸入縮小を求める本音があらわになっていた²⁰⁾。

しかし、この保護主義的性格にもかかわらず、VRAによって国内市場を隔離することには限界があった。鉄鋼不況の激震を経た一貫メーカーは、従来のよ

うに国内市場独占に安住することが不可能であると気づき、過剰生産能力の整理と集約的近代化に向かったのである。

Ⅳ リストラクチャリングの展開

1 一貫体制の再編と集約的近代化

82～83年鉄鋼不況で過剰設備を暴露された一貫メーカーは、投資・能力調整を余儀なくされた。それは、①かつてない徹底した能力削減、②旧式設備の廃棄と生産性の高い設備への集中、その結果として川上工程からの撤退傾向、③川下工程、特に薄板類に集中した近代化の追求を主な内容としていた。

まず能力削減と設備の集約化であるが、80年に全米に存在した43ヵ所の一貫製鉄所は、88年には24ヵ所に減少した。削減された製鉄所は、生産能力400万トン以上のものが6ヵ所に対して100～400万トンのものは13ヵ所と小規模なものが多かった²¹⁾。

工程に沿ってみると、まず原料資産の多くが売却された。北アメリカの鉄鉱石生産能力は80～88年に4894万トン(34.9%)²²⁾縮小した。石炭についても自社鉱は縮小傾向にある。コークス炉も多くが廃棄されたが、残されたものの更新が進まなかった。生産性の低さもさることながら、90年の新大気汚染防止法のもとで汚染物質の排出量削減を迫られている。

製鉄工程の縮小も激しかった。81～89年に高炉能力は3942万トン(35.1%)²³⁾縮小した。とりわけ旧式で小型の高炉が廃棄され、相対的に大型の高炉に生産が集中された。製鋼工程では、ミニミルも含む数字であるが粗鋼生産能力が3840万トン(24.9%)縮小した(第3-1表)。このうち一貫メーカーでは、平炉が91年までにすべて廃棄か停止され、転炉・電炉も削減された。圧延工程では、ホット・ストリップ・ミル能力が1310万トン(16.2%)²⁴⁾縮小した。やはり大規模な削減ではあるが、製鉄・製鋼工程よりは小幅であり、川下工程ほど設備が生き残ったことがわかる。

次に設備投資は鋼材需要の構造変化に対応して行われた。全体的な需要縮小の中で、薄板・帯鋼が全製品に占める割合は73～81年の42.7%から82～90年には46.8%に上昇した(第3-2表)。一貫メーカーは、この市場を従来以上に重視せざるを得なくなったのである。

中でも焦点となったのは表面処理鋼板市場の動向であった。表面処理鋼板の需要は同期間に絶対量で342万トン、率にして38.0%の例外的な拡大をみせていた。その主要な原因は自動車産業にあった。自動車生産は82年に699万台まで低下した後回復し、84年から6年間連続で1000万台以上を保ち続けた²⁵⁾が、この過程で軽量化に加えて耐食性の強化が図られたのである。車体の内板・外板で亜鉛めっき鋼板が薄板にとってかわり、その中でも電気亜鉛めっき鋼板や亜鉛・ニッケル合金めっき鋼板など高度な技術を要する製品の使用比率が高まっていた。特に84年には、フォード、クライスラーに続いてGMが鋼板調達のパイ・アメリカン政策を放棄し、電気亜鉛めっき鋼板を日本から輸入するに至ったため、これに対応することは急務となった²⁶⁾。また、従来トタンとして用いられてきた建設分野でも、いっそうの高級化が求められていた。

需要量という点だけでなく、ミニミルとの競争や採算の回復という点からみても、一貫メーカーにとって薄板類の高級化は救いであった。棒鋼、形鋼、線材製品では設備費、賃金、柔軟な生産調整等でミニミルの優位が動かしがたくなる一方、薄板類は一貫メーカーだけが生産しており、また加工度が高いものほど利鞘が大きかったからである。特別深絞り用鋼板を効率的な製鉄所で製造したときのメトリック・トン当たりマージンは、熱延薄板で88ドル、冷延薄板で110ドルであるが、溶融亜鉛めっき鋼板では160ドルになる²⁷⁾。一貫メーカーはこの市場の確保・拡大をめざして集約的な投資を行ったのである。

製品の形状・品質に与える影響は川下工程に行くほど直接的であるため、設備投資は製鋼工程以降に集中した。まず薄板類用スラブ連続鋳造機を中心に連続鋳造機の導入が急がれ、連鋳比率は88年に全米で61.3%、一貫メーカーでは46%となった²⁸⁾。他の主要製鉄国やミニミルと比べればなお低位であるが(第3-3図)、自動車の外板には優先的に連鋳が用いられている。また溶鋼の清浄度向上・温度調節を行う取鍋精練設備、低炭素鋼製造のための真空脱ガス設備の設置が進められた。

圧延工程では、厚板、棒鋼、形鋼ミルにみるべきものがなかったのに対して、薄板類の基幹設備であるホット・ストリップ・ミルの改造、またコールド・ストリップ・ミル、溶融亜鉛めっきライン(CGL)、電気亜鉛めっきライン(EGL)の新設・改造に力が注がれた(第3-3表)。NUMMI(トヨタとGMの合弁)とLTV、ホンダとインランド・スチール(Inland Steel)など、自動車メーカーとの技術交流の動きも目立ってきており、個々のトラブルの解

第3-3表 大手メーカー6社の設備近代化の動向

(着工ベース)

着工年次 設備	1984	1985	1986	1987	1988	1989	90年代 初頭
〈製鉄〉 高炉巻替	-	-	-	2	4	5	
〈製鋼〉 連続鋳造	新設×4	新設×1	新設×1	新設×1	-	新設×1 改造×4	新設×6
二次製鉄設備	-	新設×1	新設×1	新設×1	新設×1	新設×4	新設×1
〈圧延〉 ホット・ストリップ・ミル	-	改造×1	改造×2	改造×2	改造×1	-	改造×2
コールド・ストリップ・ミル	-	-	改造×1	新設×1	改造×1	改造×5	
厚板ミル	-	改造×1	-	-	-	-	
棒鋼ミル	-	-	-	-	-	-	棒鋼, 線材ミル
形鋼ミル				改造×1			
電気亜鉛めっき ライン	新設×5	-	-	改造×1	-	新設×1 改造×1	改造×3
溶融亜鉛めっき ライン	-	-	-	-	-	新設×1 改造×2	

(出所) 左近司忠政「米国鉄鋼業の現状と課題」『鉄鋼界』1990年4月号, 17ページ。

決にあたるのみならず、工程の改善や、新モデルの開発・設計段階からの参加も行われている。その効果は例えば前述の Ford による鋼板拒否率が86年末に2%に下がったこと²⁹⁾にあらわれている。しかし、なお30年代建設の圧延設備が残存しており、連続と圧延の連結、ゲージや形状の自動制御などは遅れている。そのため製品の品質を日本製と比べると、引っ張り強さ、深絞り性、板厚の均一性、めっき面の仕上がりなどに格差があることが報告されている³⁰⁾。後述する国際合併事業は、この事態を技術導入で打開することを一つの重要な狙いとしている。

以上の再編を薄板類出荷高との関わりで見ると、市場の変化に対する一貫メーカーの対応が明確にあらわれている(第3-4表)。73~81年平均と82~90年平均を比べると、需要と連動して薄板類全体の出荷高は12.2%減少したものの、鋼材出荷全体に占める割合は49.7%から55.0%に上昇している。そして、その内部構成をみると、ブリキや非めっきの薄板・帯鋼は20~40%縮小しているのに対し、主に自動車向けの亜鉛めっき鋼板は44.1%、建設・自動車向

第3-4表 アメリカ合衆国薄板類出荷高の推移

(1000トン)

年 品種	年		73-81年から82-90年 の増加率
	1973-81平均	1982-90平均	
ブリキ製品	6266	4053	-35.3%
熱延薄板	14504	12512	-13.7%
冷延薄板	16695	13354	-20.0%
亜鉛めっき鋼板 (うち溶融めっき)	5721	8246	44.1%
(うち電気めっき)	399	1241	210.9%
その他金属めっき鋼板	866	1130	30.5%
電気鋼板	666	465	-30.2%
熱延帯鋼	1095	653	-40.4%
冷延帯鋼	1203	889	-26.1%
薄板類計	47016	41301	-12.2%
その他の品種計	47645	33784	-29.1%
圧延鋼材計	94661	75086	-20.7%
薄板類/圧延鋼材計	49.7%	55.0%	

(出所) AISI, Annual Statistical Report, various years より作成。

けのその他金属めっき鋼板は30.5%の拡大を見せている。市場の全体的縮小の中で、薄板・帯鋼のめっき鋼板への転換が急速に進んでいるのである。

2 企業集中・分離・淘汰による競争構造の変化

需要構成の変化と一国的管理価格体制の崩壊は、国内企業間の競争を激しくした。設備・人員合理化を促進してこれを乗り切るべく、大規模な水平的合併が試みられた。

まず83年9月に、LTVの鉄鋼子会社ジョーンズ・アンド・ラフリン(Jones & Laughlin)とリパブリック・スチール(Republic Steel)との合併による、新子会社LTVスチールの設立計画が発表された。LTVは70年代から素材及び機械工業に集中し、78年にヤングスタウン・シート・アンド・チューブ(Youngstown Sheet & Tube)を買収して合理化に努めてきた。製鉄所建設が不可能な市況と財務状況の下で、鉄鋼事業を強化することがこの買収の目的であった。

続いて84年2月には、U.S.スチールによるナショナル・スチール買収計画が明らかにされた。これは、ナショナル・スチールの親会社ナショナル・インターグループ(National Intergroup, 以下NII)の脱鉄鋼政策と、鉄鋼事業の再編を図るU.S.スチールとの利害が噛みあったものであった。というのも、

U.S. スチールの製品構成は薄板類以外の鋼材がベスレームについて多い上に、連铸比率が一貫メーカーの中でも最低であった。そこで工場閉鎖を加速しつつ、薄板類に特化して連铸比率も高いナショナル・スチールを買収することで、技術・製品構成を一挙に変革しようとしたのである。

これらの合併・買収計画は、いずれも反トラスト法に抵触するとして司法省の反対を受け、U.S. スチールは買収案を取り下げた。しかし、LTV とリパブリックの件については、業界のみならず商務省、通商代表部、そしてレーガン大統領も司法省を批判した。国内市場の経済力集中度のみで判断せず、外国からの競争を考慮せよというのである。結局二つの製鉄所の分離を条件に合併は認可された。世界的競争を考慮して反トラスト法を見直したという点で重大な事件であった。

こうした企業集中の一方で、財務内容の悪化から連邦破産法第11章に基づく会社更正手続きを申請し、あるいは一貫メーカーから分離されるなどして、再建の道をとる会社も続出した。再建ミルと呼ばれるこの種の会社は79～90年で20社にのぼっており、90年に鋼材市場で28.7%のシェアを占めるほどである。³¹⁾特に、合併後に全米第2位の規模となった LTV が86年に早くも会社更正手続きに追い込まれたことは、事態の深刻さを示すものであった。

破産法下の再建過程では、莫大な債務の処理とコストの切り下げが図られた。すなわち、賃金切り下げ、就業規則強化、不良資産の処分、金利負担の軽減などであり、LTV の場合、これらの措置によって冷延帯鋼メトリック・トン当たりの総生産費が89ドル低下した。³²⁾特に争点となったのは労働コストであり、これは賃金・労働規則と未積立年金債務の二つの問題からなっていた。賃金については後述するとして、未積立年金債務の問題とは、企業が財務上の困難を理由に企業年金基金への拠出を十分に行わないことである。LTV の場合は、もともと積立不足が全米ワーストクラスの会社どうしが合併してできたので、倒産の直接の引き金となったほどであった。当時 LTV の年金支払と健康・生命保険プレミアム支払は年間4億7000万ドルにのぼっていたが、これらは年金給付保証公社 (PBGC) に移された。これによって LTV は時間当たり労働コストを3.5ドル切り下げた。³³⁾全米の年金基金解約による債務の PBGC への移管は87年3月現在で31億ドルに達したが、その8割が鉄鋼メーカーによるものであり、PBGC の財務問題は、しばしば話題となる預金保険機構と同様に深刻なものとなっている。³⁴⁾

工場の一部が分離される場合は、ルージュ・スチール (Rouge Steel) やジュネバ・スチール (Geneva Steel) のように投資家グループの下で、あるいはウェアトン・スチール (Wierton Steel) のように従業員持株プランの下で再建が図られている。一定の業績を収めているものが多いが、今のところ債務処理や労働コスト切下げによるところが大きい。

以上の技術・製品・企業形態にわたる再編成は、過剰設備を価値的に(破産法下の再建)、また価値・使用価値の両面において(設備廃棄)急速に整理しつつある。こうした、いわば縮小均衡を求める動きを通じて主要一貫メーカーの粗鋼生産シェアは低下し、その分、再建ミルやミニミルが上昇する傾向にある。また生産品種をみると、各社で薄板類、その中でも表面処理鋼板への集中が進んでいるが、ベスレームは従来からの技術と顧客を重視してか建設用の厚板・形鋼がなお相対的に多く、表面処理鋼板も建設用に力を入れている。

3 多角化事業再編の二類型

原料・資源価格の低落と国内資源の不良資産化に直面して、一貫メーカー各社は多角化事業の再編成に着手せざるを得なかった。大手のうちで、もともと多角化に消極的なベスレーム、インランドを別とすれば、大まかに言って脱鉄鋼に向かう会社と多角化事業を縮小して鉄鋼に回帰する会社に分化した。

前者の代表はナショナル・スチールである。既に83年に持株会社 NII を設立して各事業グループを子会社とし、それぞれに経営責任を負わせていた。そして、84年にはナショナル・スチール子会社 (NSC) 株式の50%を日本鋼管 (現 NKK) に売却し、90年にはさらに20%を売却して経営権を手放した。また、貯蓄貸付組合と金属流通部門も売却し、現在は85年に買収した原油流通・サービス会社と86年に買収した薬品流通会社、従来からのアルミニウム一貫生産を事業の柱としている。

U.S. スチールも鉄鋼事業からの撤退傾向を見せている。巨大なマラソン・オイルを買収したおかげで、石油価格の低下のもとでも84～85年に全社業績は好転した。この間にハスキー・オイル、テキサス・オイル・アンド・ガスを買収して石油会社化をいっそう進め、社名も USX に変更し、これを持株会社として U.S. スチール、マラソン・オイル、テキサス・オイル、多角化事業をそれぞれ独立採算の子会社とした。しかし、86年の石油価格暴落と労資対決・ロックアウトによって18億3300万ドルの赤字に転落、この時の株価下落を利用して企

業買収家アイコンが筆頭株主となり、鉄鋼事業の分離・売却を要求した。この要求自体は90年の株主総会で否決されたが、株価低迷に対する株主の不満は強かった。このため、USX は農芸化学、輸送などの事業を売却するとともに、91年に株式をエネルギー株と鉄鋼株に分離し、それぞれの業績に応じて配当を支払う方式を導入した。全社的には91年の売上の74.2%、利益のすべてがエネルギー事業からのものであり、フォーチュン誌では全米第8位の石油会社にランキングされている。鉄鋼業の設備投資・合理化はそれとして進められてはいるが、傾向としては分離に向かっている。

鉄鋼回帰の典型はアームコである。82～84年の連続赤字で「エネルギー会社」路線の再検討を迫られ、85年に鉄鋼専業会社への回帰を発表した。そして、金融、航空・宇宙、戦略素材、組立・エンジニアリング事業を次々と売却し、石油掘削機器事業も縮小して USX との合併会社に移行させた。航空・宇宙のような高収益事業まで手放したことは、財務危機への防衛的対応であることをうかがわせる。

LTV は、83年以後航空機、ミサイル・エレクトロニクスの黒字を鉄鋼とエネルギーが食いつぶす決算が続いたが、破産法第11章の申請後もなお企業年金を含む莫大な負債を抱え、91年7月には航空機、ミサイル・エレクトロニクス部門の売却を発表するに至った。売却先について、連邦破産裁判所は4億ドルを提示したフランスのトムソンなどの企業連合へと裁定を下したが、軍需産業への外資導入を問題視する議会の反発にあい、結局アメリカのローラルを中心とする企業連合に落ち着いた。アームコと同様に財務危機への対応であり、債権者及び年金加入労働者との関係に制約された行動である。

以上の二類型は、実は同一の事態のあらわれと言ってよい。まず①82～83年鉄鋼不況の二つの特徴と密接に関わった対応ということである。設備閉鎖や資産売却・再評価は、巨視的には鉄鋼事業と原料・資源関連事業の双方における過剰資本の整理を媒介している。この過剰資本圧力が個別企業の事業集約化を二つの方向に分岐させているのである。³⁵⁾②徹底した合理化・労資関係再編のテコになっている。事業再編を通じて企業年金終了や、次に見る労働組合への譲歩要求が強められている。この二つの点から、一貫メーカーの事業再編を基本的に規定しているのが、世界的競争を通じてのアメリカ産業構造の変貌という産業の論理であることを看取すべきである。株式会社経営方式の特徴やM&A&D(合併・買収・事業分割)の投機性、すなわち、③業績悪化が会社と

株主、債権者との利害の乖離を生じさせ、この調整が図られること³⁷⁾、④財務危機を乗り切る当座の現金入手という動機が加わっていることは、産業再編過程から派生する特徴とみるべきだろう。

4 「譲歩」の時代の労資関係

戦後、経営陣と USW 中央は、繁栄の見返りとして巨大企業の正当性と永続性を受け入れるアメリカの「国民的な約束」³⁸⁾の範囲内で行動してきた。巨大企業による「規模の経済」、高価格による高収益、その分け前が中間管理者と生産労働者に与えられ、労働組合はストライキを避ける等々。比較的労資対決が激しかった鉄鋼業でも、73年の ENA によってこの約束は完成したかに見えた。その前提は一国的管理価格の安定であった。

82～83年鉄鋼不況とともに状況は一変した。経営陣はリストラクチャリングを進めるために、労働者の既得権に激しい攻撃を加えた。

鉄鋼業雇用数の推移は第3～5表の通りであるが、73～81年平均と82～90年平均を比較すると、実に25万1181人、55.5%の削減である。また、81～90年の粗鋼生産能力削減率と雇用削減率を比べると、前者は24.5%(第3～1表)、後者は58.1%と雇用削減率の方が大きい。82～83年不況以後の生産能力削減と集約的近代化があいまって、大量レイオフを引き起こしたのである。例えば分塊圧延工程の連続化はトン当たり労働時間を半減させるので、特に雇用に与える影響が大きいことが指摘されている。また、賃金労働者と給与労働者の比率に大きな変化が生じていないことは、合理化が事務部門にも及んでいたことを示している。産業別に見ても、鉄鋼業は72～86年に全米 SIC 四桁産業分類で最大の雇用数減少を記録していたのであり、アメリカ製造業での失業と再就職をめぐる問題の少なからぬ部分を構成していると言わねばならない。ひとたび失業すると、鉄鋼の技能は他産業では通用しにくい³⁹⁾ため、他の仕事に就けたとしても収入は鉄鋼業の50～75%に低下する⁴⁰⁾という。

コスト削減と雇用調整をねらって、メンテナンス、剪断、酸洗いなどの業務を外注に出すことも試みられた。これは組合員の雇用を奪うということで労資交渉の争点となり、結局、組合員にできる仕事は組合員にさせることを原則に、外注の範囲は制限された。

職場に残れた者の労働条件も厳しくなった。まず賃金・給付について、83、86年の労働協約改訂交渉で、経営側は USW に譲歩がいつそのレイオフかと

第3-5表 アメリカ合衆国鉄鋼労働者数

年	賃金労働者	給与労働者	計	賃金労働者比率
1979	341931	111250	453181	75.5%
1980	291483	107346	398829	73.1%
1981	286219	104695	390914	73.2%
1982	198477	90960	289437	68.6%
1983	168852	73893	242745	69.6%
1984	170694	65308	236002	72.3%
1985	150906	57262	208168	72.5%
1986	128418	46365	174783	73.5%
1987	120865	42473	163338	74.0%
1988	125289	43608	168897	74.2%
1989	124218	44635	168853	73.6%
1990	119633	44280	163963	73.0%
1973~81平均	340135	112844	452979	75.1%
1982~90平均	145267	56532	201798	72.0%

(出所) AISI. *Annual Statistical Report*, various years より作成。

42) いう選択を迫った。USW は失業の拡大と組合員減少に直面して反撃能力を欠いており、譲歩を受け入れた。既に80年労働協約では ENA が事実上消滅していたが、83年と86年の労働協約では賃金・給与の削減、生計費調整条項 (COLA) の削減・停止、退職奨励が取り決められた。ただし、89年労働協約改訂交渉では、業績の回復もあって USW が攻勢に転じ、賃金・給付の回復、COLA 支給を実現している。見過ごせないのは、経営業績と賃金をリンクさせる種々の方法が導入されたことである。86年には経営側は産業別統一交渉を放棄し、各社の業績に応じた協約に切り替えた。LTV とホイーリング・ピッツバーグ (Wheeling-Pittsburgh) はいったん締結した協約を破産法第11章を利用して破棄し、いっそうの譲歩を実現した。また各社で利益分配制度や能率給 (incentive) が導入された。時間給や休日・休暇手当以外のこの種の手当が賃金に占める割合は、81年の0.5%から87~90年平均の6.1%に高まっている。⁴³⁾

労働時間は延長され、時間外労働も強化された。鉄鋼業の週平均労働時間は50年代後半以来35~39時間の範囲内にあったが、87年以後は41時間を超えている。⁴⁴⁾そして、89年の年間総実労働時間は2140時間にも達し、1500~1900時間台の EC 諸国を大きく上回ったのである。⁴⁵⁾

細分化された職種分類も経営側の攻撃対象となったが、これも能力削減と集約的近代化に結びついていた。つまり、既存設備の範囲内での職務統合による

労働コスト削減と、技術発展に伴う職務再編過程での合理化の双方がなされているのである。後者については、例えばコンピュータ制御の新鋭設備導入の場合、要員が削減される一方で、労働者は従来と異なる熟練を多能工的に身につけねばならず、それには監視、金属調合、メンテナンス、コンピュータ操作、エレクトロニクスの知識などが含まれてくる。⁴⁶⁾技術進歩による労働様式の変化が着実に進展していることは、労働者の構成や意識、ひいては労働運動の担い手の変化につながるものとして注目すべきであるが、それはレイオフ増大、既得権の縮小、配置転換を通じてなされざるを得ない状況である。

以上の労資関係の変化は、これまでのところ経営側の攻撃局面と位置づけて大過ないであろう。とはいえ、経営側の目標である労資協調しての生産性向上が達成されたわけではない。先任権に基づくレイオフ制度を維持したままでは、多能工化や改善活動の導入は限界に突き当たらざるを得ないからである。他方、USW は86年に USX でロックアウトとたたかって外注の制限に成功するなど部分的な成果をあげたものの、⁴⁷⁾組合員が79年の110万人から90年には65万人に激減しており、基調としては「国民的な約束」からの大きな後退を余儀なくされたと言える。今後「国民的な約束」にかかわるどのような労資関係が成立し得るか、なお注視していく必要があるだろう。

5 国際合弁事業の開始と展望

1984年の日本鋼管 (現 NKK) による NSC への経営参加、日新製鋼とホイーリング・ピッツバーグの合弁会社設立を皮切りに、日米鉄鋼業の合弁事業が次々と旗揚げした。また、U.S. スチールと韓国浦項総合製鉄との合弁会社 USS-POSCO インダストリーズ (86年)、川崎製鉄とブラジルの鉱業会社リオ・ドセ (Rio Doce) の共同出資によるカリフォルニア・スチール・インダストリーズ (California Steel Industries. 以下 CSI. 84年) も設立された (第3-6表)。CSI はアメリカ企業が出資していないが、旧カイザー・スチール (Kaiser Steel) の製鉄所を使用している。

これらの国際合弁事業の特徴は、①川下工程中心で、②高級鋼材の生産に特化しており、③中でも自動車用表面処理鋼板の製造を手掛けるものが多いということである。これは、前述した一貫メーカーによる集約的近代化の方向と合致しており、独力での設備投資が困難になったため、国外からの技術・資金導入に活路を求めたものと考えられる。特に EGL の場合、ビッグ・スリーから

第3-6表 アメリカ合衆国における国際合弁鉄鋼事業

合衆国企業	相手先	設立会社	事業概要	出資額	設立または契約年月	最近の投資計画
USX	神戸製鋼所	USS-Kobe Steel	USS製鉄所を分離し、新会社による共同運営。自動車向け棒鋼、パイプ等生産。	50%ずつ出資。	1989年5月	5年間で約4億ドル投資。
		Aztec Coating	溶融亜鉛めっき鋼板工場建設(54万トン)。	50%ずつ出資。	1990年3月	
	浦項総合製鉄	USS-POSCO Industries	USSのPittsburgh工場を分離し、近代化。冷延鋼板、ブリキ、亜鉛めっき鋼板生産(実績140万トン)。	50%ずつ出資。投資額4億ドル以上。	1986年4月	
Bethlehem Steel	NSC [NKK]	社名未定	表面処理工場建設。建設用溶融亜鉛めっき鋼板、ガルバリウム鋼板生産(27万トン)。	投資額1億ドル。50%ずつ出資。	1992年5月発表	
LTV	住友金属	L-S Electro Galvanizing (LSE)	電気亜鉛めっき鋼板生産(40万トン)。両社が受注した亜鉛鉄板のめっき工程を加工。	総工費約1億3100万ドル。住友40%出資。	1985年1月	
		L-S II Electro Galvanizing	純亜鉛めっき鋼板、ニッケル亜鉛合金めっき鋼板、複装鋼板の生産。電気亜鉛めっき設備及びコーティングライン(36万トン)。	総工費2億ドル。50%ずつ出資。	1989年6月	
			LTVに住金が出資予定。	住金10%出資。	予定	
National Intergroup	NKK	National Steel (NSC)	鉄鋼事業を合併に移行。鉄鋼一貫事業(粗鋼535万トン)。	NKK出資額4億3900万ドル(70%)。	1984年8月	10億ドル投資予定を見直し。
Inland Steel	新日本製鉄	I/N Tek	酸洗、冷延、連続焼鈍工場を設立。冷延鋼板(90万トン)生産。	資本金約1億2000万ドル。新日鉄40%出資。	1987年7月契約	
		I/N Coat	表面処理鋼板工場建設。自動車用溶融亜鉛めっき鋼板(50万トン)、電気亜鉛めっき(40万トン)鋼板を生産。	資本金1億2000万ドル。折半出資。	1989年6月	
			Inland Steelに新日鉄が出資。	新日鉄約14%出資。	1990年	
Armco	川崎製鉄	Armco Steel	普通鋼部門を分離して共同事業に。鉄鋼一貫事業。粗鋼480万トン、薄板を製造。表面処理比率48%。	川鉄出資額5億2500万ドル(50%)。	1989年5月	5億ドル投資予定を見直し。
		California Steel Industries (CSI)	Kaiser Steel 製鉄所の圧延部門を継承。熱延・冷延・溶融亜鉛めっき鋼板(70万トン)を生産。	川鉄出資額2000万ドル(50%)。	1984年7月	
Wheeling-Pittsburgh	日新製鋼	Wheeling-Nissin (WN)	溶融アルミめっき鋼板および溶融亜鉛めっき鋼板生産(27万トン)。	日新出資額670万ドル(67%)。	1984年6月	CGLに1.2億ドル。
Nucor	大和工業	Nucor-Yamato Steel	構造用形鋼工場建設(60万トン)。	投資額1億7500万ドル。大和49%出資。	1986年4月	

一貫メーカー関係にミニミル最大手の Nucor 関係の件を加えた一覧。

この表に限り、「トン」はメトリック・トン。

(出所) 栗原和男「米国鉄鋼業の現状と今後の展望」『鉄鋼界』1989年7月号、15頁を参考に、各種記事より作成。

の増産要請に加えて、日本自動車メーカーの在米工場稼働によって高級化と品質管理の要求がますます厳しくなり、この新たな市場を獲得するためには、日本鉄鋼メーカーの技術・ノウハウが必要とされたのである。他方日本鉄鋼メーカーも自動車産業の対米進出に対応するとともに、保護主義による締め出しを回避しつつアメリカ市場で勢力を拡張しようと、直接投資に踏み切ったのである。

実際、合弁会社においては、新設の工場は言うまでもないが、既存製鉄所の改造の場合でも最新の生産技術が導入されている。例えば NSC は主要メーカーで最初に100%連鋳化を達成した。また USS-POSCO では設備が一新され、コンピュータ制御の冷延・酸洗い連続ライン、連続焼鈍・調質圧延ラインが設置されている。

労働組織や労務管理を含む、いわゆる「日本的生産システム」の移転も試みられている。限られた情報であるが、NSC、L-SE、CSI ではノン・レイオフの方針をとっており、また各社で職能給制度、プロフィット・シェアリング、職階数削減と多能工化、チーム制度、QC サークルなどの導入・推進が試みられている。また組合忌避の動きがみられる一方で、L-SE の自主運営委員会や NSC の労使協議制など、日本と異なる経営参加制度も実施されており、アメリカの労資関係を変化させるための実験が続けられている⁵⁰⁾。これらの試みに対しては歓迎・受容・反発の様々な反応が見られるが、とりあえず問題の所在を示す事例を一つだけあげておく。I/N Tek では、労働者をインランドのインディアナ・ハーバー製鉄所の労働者12,500人のうちから採用するに際し、ペーパー・テスト、現場シミュレーション、インタビューを組み合わせた試験を実施した。そして、1,250人の応募者のうち120人のみが採用された。その際、一般的な能力にとどまらず、自発的な行動を起こすこと、ノルマを超えて行動すること、命令を必要としないこと、グループの人々と働くことができることなどが要求されたのである⁵¹⁾。

こうした厳しい選別を必要とする生産システムであれば、適用範囲の制限や、適用にあたっての摩擦の発生を考えざるを得ない。

これらの合弁事業によって、アメリカにおける自動車用鋼板市場をめぐる競争は、部品調達問題とも絡みつつ新たな局面を迎えている。ビッグ・スリーがプレス工場当りの鋼材サプライヤー数を約10社から5社へ削減する方針をとっていること⁵²⁾、日系自動車工場が、日本からの輸入に頼っていた高度な表面処理

鋼板を次第に現地調達へと切り替える動きが生じていることなどが、競争激化の要因となっている。また、アメリカ一貫メーカーが、合弁会社を鉄鋼業からスムーズに撤退する手段とする可能性も否定できない。NII の場合がそうであり、予期に反して NSC の経営権を握った NKK は、対米進出の機会を得ると同時に、経営再建の困難を背負うことになった。いずれにしても、傾向的には生産システムの変貌と日系企業の展開が進むことは確実で、それに伴う種々の摩擦の内容、展望が詳しく検討されねばならないだろう。

V 世界市場競争の中のアメリカ鉄鋼業

アメリカ鉄鋼業のリストラクチャリングは、戦後最大の鉄鋼不況によって過剰資本が暴露され、戦後安定蓄積の構造が解体に追い込まれたことへの対応として開始された。従ってそれは、当面の財務危機への対処という受動的側面を持たざるを得なかったが、同時に一国的管理価格体制に刻印されてきた停滞性が強制除去されたことをうけて、構造変化をとげた市場を確保し、国際競争力を回復させる設備投資・労働再編を行うという能動的側面をも備えていた。そして、いまや後者の側面が主となり、財務危機への対応もむしろテコとなって新たな蓄積の構造が形成されつつある。その支柱は川下工程、特に自動車用表面処理鋼板ラインを中心とした集約的近代化投資である。しかし、それに伴う新たな問題も明確になりつつある。

第一に、競争力回復の程度である。主要メーカーの物的労働生産性は81～90年に1.84倍に向上した。鋼材歩留りは84年の78.0%から90年には82.5%まで上昇した⁵⁴⁾。鋼材トン当たり生産費は、82年の620.1ドルを頂点にして、89年には446.1ドルと28.1%低下した(第3-4図)。

しかし、他国との比較の中で考えると不透明なところも多い。89年の生産費は日本を下回っており、EC諸国との格差も縮小しているが、これには85年プラザ合意以降のドル安の作用が加わっている。この点をどう評価すべきかが問題であるが、業績面での動向が一つの指標となる。87～89年にはブーム的好況の到来もあって粗鋼生産高が9990万トンにも達し(第3-1表)、89年には史上最高の利益をあげた。しかし、90年以降再び不況に襲われ、91年決算では大手8社中7社、92年決算では8社すべてが営業損失を記録しており、業績安定にはほど遠い。また92年3月末をもってVRAが終了したが、一貫メーカーは

これを機に再び反ダンピング提訴を本格化させつつある。92年5月には日本、イギリスメーカーの鉄道用レールを提訴し、さらに6月には日本など21ヶ国のメーカーを相手どり、鋼板類の反ダンピング・相殺関税提訴を行った。しかし、VRA期に輸入鋼シェアは目標以下に抑えられていた上、提訴時のアメリカ粗鋼生産操業度は80%前後に達していた。一貫メーカーにとっての問題が輸入鋼の数量よりも価格にあることは明白であり、要するに競争力回復が十分でないということである。93年6月、商務省は価格に関する最終調査決定を下し、日本など19ヶ国がダンピングをし、ブラジルなど12ヶ国が不当に補助金を支出していると認定した。VRAにかわる多国間鉄鋼協定(MSA)締結のための交渉は中断しており、鉄鋼貿易は管理貿易の様相を強めつつある。とはいえ、世界市場はいまだ74～75年恐慌以来の国際分業再編の直中にあり、通商政策のみで競争を抑制することは不可能であろう。

第二に、競争力の変化と国際分業再編成との関係である。薄板類の集約的近代化は、川上工程の縮小とあいまってスラブなど半製品の外部購入を増加させた。国内のAISI加盟会社間での半製品(線材を除く)取引は82年にはわずか1万6000トンであったが、89年には117万8000トンに急増した。半製品輸入も73～81年平均の31万6000トンから82～90年平均191万9000トンに増加し、VRAによる輸入制限に対して鉄鋼メーカー自身から苦情が生じるほどであった⁵⁵⁾。輸入先はブラジルを筆頭として、EC諸国、カナダ、メキシコ等である。

とはいえ、川下工程への特化が一路進んでいるわけではない。鉄鋼業の場合、一貫工程の連続性が保たれることに技術的合理性があり、これがコストにも反映されるので機械工業のような垂直的国際分業が生じにくい。また、最終製品の品質を向上させるには川上に遡った近代化が要求される。現にWNではホーリング・ピツバーク製の冷延鋼板の、I/Nテックではインランド製の熱延鋼板の品質が問題となった。87年頃から各社で高炉の巻替えが行われるようになってきているのは、こうした事情を反映してのことであり、一貫工程の近代化がなお追求されているとみてよいだろう(第3-3表)。しかし、製鉄工程への投資を後回しにしてきたことのつけは大きい。小型高炉の閉鎖によって稼働高炉一基当たりの生産高は81～89年に25%向上したものの、その向上ペースはイギリスに比べて遅く、また日本の生産高にはなおはるかに及ばない(第3-2図)。全面的近代化は巨額の資金を必要とし、採算上の困難も大きくなることは明らかである。現に合弁事業の中でも、一貫工程に乗り出したNSC

とアームコ・スチールは出資額が大きい割に経営が苦しく、アームコ・スチールはレイオフを強行、また両社とも設備投資計画の縮小・延期を余儀なくされた。⁵⁷⁾設備投資は、今なお川下特化志向と一貫工程志向が交錯しながら進められている。⁵⁸⁾

貿易面では、87年以降、薄板・帯鋼の輸出が史上最高の水準に達し、特に熱延薄板を日本や韓国に輸出するという新しいパターンを生み出している。これは一路川下への特化というだけで説明がつかない事態であり、複雑な国際分業関係の形成が進んでいることを示している。

第三に、表面処理鋼板ラインの新たな過剰傾向である。今後 CGL は1250万トン、EGL は年産450万トンまで増強される予定であり、⁵⁹⁾その上ミニミルが薄スラブ連鑄という新技術を駆使して薄板類に参入しつつある。一方、自動車産業は90年から深刻な不況に見舞われており、車体のリサイクルなど環境問題の深刻化をも勘案すれば、合弁事業のラインがすべて稼働し得るかどうかは不透明なままである。

第四に、労資関係の行方である。いっそうの設備集約、省力化、労働コスト削減を図る経営側と、譲歩の時期の賃金削減分を回復し、これ以上の勢力減退を食い止めようとする組合側の利害は、市況悪化の下で正面から対立せざるを得ない。国際合弁事業での新たな労務管理の試みも一貫メーカー全体には広がっておらず、むしろノン・レイオフ経営が維持されるかどうか危ぶまれている。今のところ労資ともに事態を転換させる決定的な方策がない状態であり、経営側の譲歩要求と労働側の抵抗という構図が続く模様である。

VI おわりに

アメリカ鉄鋼業の中核をなす一貫メーカーの蓄積構造は、82～83年鉄鋼不況をもって大きく転換した。このこと自体は十分強調されねばならない。この転換が自覚されないと、多くの問題が鉄鋼一貫体制の強固さや一国的管理価格体制下の停滞など、過去の構造的特質の延長上に据えられてしまうからであり、ひいては、衰退からの脱出がただちにアメリカ産業基盤の強化と国民生活の向上をもたらすかのような理解を生み出すからである。いまや問われるべきは、現在進行しているリストラクチャリングの内容と展望である。世界市場競争に対応したリストラクチャリングこそが新たな問題を顕在化させているのであ

る。そのことは80年代以降のアメリカ合衆国における貧困と社会不安の拡大とも無縁ではないだろう。

- 1) American Iron and Steel Institute (AISI), *Annual Statistical Report*, various years より計算。
- 2) アメリカ鉄鋼業は業態別には鉄鋼一貫メーカーとミニミルと呼ばれる電炉メーカーに大別され、後者は70～80年代にむしろ成長を遂げている。本稿では、ミニミルについては競争構造を理解するために必要な限りで触れることにする。
なお、鉄鋼一貫工程の概略は第3-1図を見られたい。
- 3) 行沢健三「日米鉄鋼業の労働生産性比較」京都大学『経済論叢』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」日本開発銀行『調査』第44号、1981年7月等を参照。
- 4) 鉄鋼統計委員会『鉄鋼統計要覧』各年版より計算。なお断りなき限り「トン」はショート・トンとする。1ショート・トン=0.90719メトリック・トン。
- 5) AISI, *Steel at the Crossroads*, 1980, 日本鉄鋼輸出組合訳『岐路に立つ鉄鋼業』1980年、64ページ。
- 6) 詳細は拙稿「アメリカ鉄鋼業のリストラクチャリング(Ⅰ)」大阪市立大学『季刊経済研究』第15巻第2号、1992年9月、Ⅲ-1, 2を見られたい。
- 7) W. Adams ed., *The Structure of American Industry*, 6th edition, 1982, 金田重喜監訳『アメリカの産業構造』第6版、青木書店、1984年、81ページ。
- 8) Motor Vehicle Manufacturing Association of the U. S. (MVMA), *Motor Vehicle Facts and Figures*, various years.
- 9) *Iron Age*, February 1987, p.25.
- 10) 容器産業については Carmine Nappi, "Metal Demand and the American Container and Packaging Industry : 1970-1990", *Materials and Society*, Vol.10, No.3, 1986. による。
- 11) 以上、出荷高、輸入鋼シェアは AISI, *Annual Statistical Report*, 操業度は Peter Marcus, et al., *World Steel Dynamics*, "Steel Strategist #17", 1991. より。
- 12) ここで構造調整とは、能力拡張と区別される生産能力や工程・製品構成の調整・合理化のことをさす。
- 13) 本節とⅣ-3では、各社の動きを *Moody's Industrial Manual*, 各社 *Annual Report*, 戸田弘元編著『鉄鋼業』日本経済新聞社、1987年などからまとめた。
- 14) 需要と生産は『鉄鋼統計要覧』1990年版より。操業度は Marcus et al., *op. cit.* より。
- 15) ただし全品種についてのもの。AISI, *Annual Statistical Report* より計算。次の建設・建設資材も同様。

- 16) D. F. Barnett and L. Schorsch, *Steel*, Cambridge, Massachusetts, Ballinger, 1983, pp.302-303.
- 17) Marcus et al., *op. cit.*, "Steel Strategist #18", 1992, p.128.
- 18) AISI, *Annual Statistical Report*.
- 19) ECを一国とみなす。その後、スペイン、ポルトガルがECに加盟。なおVRAについて詳しくは野林健「アメリカの鉄鋼保護貿易 1983~1991年」(宮里政玄・白井久和編著『新国際政治経済秩序と日米関係』同文館, 1992年)を参照。
- 20) K. Jones, *Politics vs Economics in World Steel Trade*, London, Allen & Unwin, 1986, pp.148-151. James Bovard, *The Fair Trade Fraud*, New York, St. Martin's Press, 1991. 佐藤英夫訳『アメリカ貿易は公正か』日本経済新聞社, 1992年, 35-36, 97-107ページ。
- 21) Adams ed., *op. cit.*, 6th edition, 1982, 8th edition, 1990, 金田監訳前掲書, 79ページ, 同『現代アメリカ産業論』第8版, 創風社, 1991年, 50ページ。
- 22) Marcus et al., *op. cit.*, #18, p. 128.
- 23) *Ibid.*
- 24) Marcus et al., *op. cit.*, #17.
- 25) MVMA, *op. cit.*
- 26) 『日本経済新聞』1984年6月9日付。
- 27) 1987年のデータである。Jose Guilherme de Heraclito Lima, *Restructuring the U. S. Steel Industry*, Boulder, Westview Press, 1991, p.115.
- 28) Adams, *op. cit.*, 8th edition, 金田監訳59ページ。
- 29) *Iron Age*, February 1987, p.25.
- 30) 清舩一郎「曖昧な発注, 無限の要求による品質・技術水準の向上」(中央大学経済研究所編『自動車産業の国際化と生産システム』中央大学出版部, 1990年), 原口英紀「米国現地工場の部品調達と品質管理」『日経メカニカル』1992年2月3日号などを参照。
- 31) Marcus et al., *op. cit.*, #18, pp.11-12.
- 32) U.S. International Trade Commission, *U.S. Global Competitiveness : Steel Sheet and Strip Industry*, Washington, DC, 1988, pp.11/68-69.
- 33) *Ibid.*, p.11/51.
- 34) *Ibid.*, p.11/51-52.
- 35) *USX Corp., Annual Report*, 1991. *Fortune*, April 20, 1992, p.139.
- 36) 松井和夫・奥村皓一『米国の企業買収・合併』東洋経済新報社, 1987年, 第1章を参照。
- 37) USX のケースを利害調整の立場から見た J.Pound, "Beyond Takeovers", *Harvard Business Review*, March-April 1992. を参照。
- 38) Robert B. Reich, *The Work of Nations*, N.Y., Alfred A.Knopf, Inc., 1991, 中谷巖訳『ザ・ワーク・オブ・ネーションズ』ダイヤモンド社, 1991年, 第5章。ただしライシュによれば, この約束が黒人, 女性, 貧しい国々に拡大されることはなかった。
- 39) U. S. Department of Labor, *The Impact of Technology on Labor in Four Industries*, 1985, 本山訳『アメリカ鉄鋼産業における技術革新の労働に及ぼす影響』国際産業・労働研究センター, 1986年, 8, 14-15ページ。
- 40) U.S. Department of Commerce, *U.S. Industrial Outlook*, 1989, p.21.
- 41) 日本鉄鋼連盟雇用委員会『米国鉄鋼業における雇用管理の状況』1990年, 106ページ。
- 42) 以下, 労働協約については, U.S. ITC, *op. cit.*, 小林英夫『現代アメリカ労働史論』啓文社, 1987年, 日本鉄鋼連盟雇用委員会前掲書, 『IMF-JC 金属』等を参照。
- 43) AISI, *Annual Statistical Report*.
- 44) *Ibid.*
- 45) 『鉄鋼界報』1992年2月1日号, 5ページ。統計上は日本の2125時間をも上回ったのであるが, 日本では統計と実状が異なることが予想される。
- 46) U.S. ITC, *op. cit.*, p.11/49.
- 47) 日本鉄鋼連盟雇用委員会前掲書, 109ページ。
- 48) 『鉄鋼新聞』1991年1月18日付。
- 49) *33 Metal Producing*, June 1989, pp.22-23.
- 50) 日本鉄鋼連盟雇用委員会前掲書, 149-160ページ。『鉄鋼新聞』1990年11月20日付。M. Kenny and R. Florida, *Beyond Mass Production*, N. Y., Oxford University Press, 1993, Chapter 6.
- 51) *Ibid.*, pp.179-180.
- 52) *Iron Age*, February 1987, p.29.
- 53) 『鉄鋼新聞』1990年11月19日付。
- 54) Marcus et al., *op. cit.*, #18, p.72, 89.
- 55) Lima, *op. cit.*, pp.140-146. 数値は AISI, *Annual Statistical Report*.
- 56) 『日経産業新聞』1989年2月14日付。
- 57) 『日本経済新聞』1991年5月22日付, 6月5日付。
- 58) U.S. スチール, アームコが電炉工場の新設を検討しているとの報道もある。*Wall Street Journal*, August 5, 1992. 『日経産業新聞』1993年4月14日付。
- 59) 左近司忠政「米国鉄鋼業の現状と課題」『鉄鋼界』1990年4月号, 16-17ページ。

* 本稿は「アメリカ鉄鋼業のリストラクチャリング——鉄鋼一貫メーカーを中心に——」(大阪市立大学『季刊経済研究』第15巻第2号, 1992年9月に(I)を掲載。以下続稿)に基づいている。詳細はそちらを参照されたい。

編著者紹介

金田 重喜 1932年生れ、1955年京都大学経済学部卒、京都大学大学院経済学研究科を経て現在、東北大学経済学部教授
第1, 5章を担当
編著『経済学と階級』梓出版社、1987年
『現代工業経済論』創風社、1991年
訳書『フランス経済と共同政府綱領』(P.ボッカラ)大月書店、1974年
『マルクス主義と環境問題』(ギ・ビオラ)青木書店、1976年
『アメリカの産業構造』(第6版)(W.アダムス)青木書店、1984年
『現代アメリカ産業論』(第7版)(W.アダムス)創風社、1987年
『現代アメリカ産業論』(第8版)(W.アダムス)創風社、1991年

執筆者および執筆個所紹介(執筆順)

富澤 修身 1954年生れ、1979年京都大学経済学部卒、東北大学大学院経済学研究科を経て現在、大阪市立大学商学部教授
第2章を担当
川端 望 1964年生れ、1987年東北大学経済学部卒、東北大学大学院経済学研究科を経て現在、大阪市立大学経済研究所講師
第3章を担当
橋本 輝彦 1944年生れ、1966年東北大学経済学部卒、東北大学大学院経済学研究科を経て現在、立命館大学経営学部教授
第4章を担当
山田 誠治 1958年生れ、1984年福島大学経済学部卒、東北大学大学院経済学研究科を経て現在、北海学園大学経済学部助教授
第6章を担当
小林 健一 1952年生れ、1974年東北大学経済学部卒、東北大学大学院経済学研究科を経て現在、東京経済大学経済学部助教授
第7章を担当
伊藤 光雄 1953年生れ、1977年東北大学経済学部卒、東北大学大学院経済学研究科を経て現在、島根大学法文学部助教授
第8章を担当
土屋慶之助 1945年生れ、1969年東北大学経済学部卒、東北大学大学院経済学研究科を経て現在、静岡大学法経短大部教授、主事
あとがきを担当

苦惱するアメリカの産業

1993年9月10日 第1版第1刷印刷 ©
1993年9月25日 第1版第1刷発行

編著者 金田 重喜

発行者 千田 顯史

発行所 株式会社 創風社 千113 東京都文京区本郷4-17-9-601
電話 (03)3818-4161 振替 東京2-129648

落丁本・乱丁本はお取替えます。

印刷・製本 KMS

ISBN4-915659-52-6