

USスチールからUSXへ

——多角経営企業への展開過程——

吉 田 準 三

一 は し が き

一九八六年六月、米国のUSスチールは社名をUSXに改めた。それは、それまで、鉄鋼業を中心とする世界的企業として経営されて来た同社が、その社名を変更することにより、鉄鋼中心から多角経営に進出することを内外に明らかにしたものであった。

もつとも、同社の多角経営は一九六〇年代から始まっていたが、なお、総売上高に占める鉄鋼製品の売上高の割合が大きく、鉄鋼会社としての実質を失う程ではなかった。

USスチールが鉄鋼専業会社から多角経営企業へと大きく変貌したのは、一九八一年十一月、マラソンオイル社を買収してからである。なぜ、鉄鋼会社が石油会社を買収し、その結果、鉄鋼製品が総売上高の四分の一を占めるに過ぎなくなる程の変貌を遂げ、社名からスチール（鉄鋼）の文字を消すことになったのであろうか。それは、とくに、一九七〇年代の世界鉄鋼業界の変容による米国鉄鋼業界の苦境にもとづくものである。

この小論では、そのような観点から、USスチールからUSXへという社名変更を行う程変容した経営形態の変遷を追求し、ある企業が専業企業から多角経営企業へ展開する過程を明らかにする。

二 USスチールの八十五年史

一九〇一年、それまでに存在していた二二八社の小さな鉄鋼会社が合同して、USスチール社が生れた。以来、一九七〇年に日本に新日本製鐵会社が生れるまで、世界一の製鉄会社として業界に君臨して来た。新日本製鐵が八幡・富士両製鐵の合同により生れるときも、USスチールとの国際競争に打ち克つたためという理由があげられた程であった。

表1に見るように、二十世紀のはじめには、USスチールは世界の粗鋼生産量のほぼ三分の一を生産し、高い利益をあげた。それでも、一九三〇年代の大恐慌期には、生産量・売上高とも激減し、一九三二年、三三年、三四年、三八年の四カ年に赤字となった。しかし、一九三九年から景気の回復と第二次世界大戦の開始によって立直り、一九五〇年代まで、繁栄を続けた。一九五七年には、利益額四億二千万ドル、一株当たり利益額七ドル三三セントに達した。

二十世紀の前半、ほぼ半世紀に及ぶUSスチールの繁栄の歴史に、やがて、一つの転期がやって来る。それは、一九五九年の一一六日に及ぶ長期の鉄鋼ストライキの発生である。一九五九年の粗鋼生産量は、二、四四〇万トンに止まり、一九五七年のピーク時に比べ、二七・四%の減産となり、それにつれて、利益額は二億五千四百五〇万ドル、一株当たり利益額は四ドル二五セントと、ほぼ四〇%の減少となった。そのストライキの影響は、一時的なものに止まらず、また、単に賃上げを結果としてもたらしただけでなく、鉄鋼の輸入という大波を

表 1 US スチールの企業業績

西暦	粗鋼生産量		従業員数	売上高	利益額	配当額	
	USスチール	世界				優先株	普通株
	千トン	千トン	人	百万ドル	百万ドル	百万ドル	百万ドル
1902	10,920	34,500	168,127	423.1	90.3	35.7	20.3
1907	14,944	53,000	210,180	504.4	104.6	25.2	10.2
1912	18,929	72,800	221,025	533.9	54.2	25.2	25.4
1917	22,719	82,000	268,058	1,284.6	224.2	25.2	91.5
1922	18,012	68,800	214,931	809.0	39.6	25.2	25.4
1927	20,705	101,800	231,549	960.5	87.9	25.2	49.8
1932	5,521	50,700	164,348	287.7	-71.2	20.7	0
1937	20,756	135,700	261,293	1,028.4	94.9	58.5	8.7
1942	30,030	151,400	335,866	1,863.0	71.2	25.2	34.8
1947	28,570	136,000	286,316	2,122.8	127.1	25.2	45.7
1952	29,400	211,600	294,263	3,137.4	143.6	103.5	
1957	33,700	292,500	271,037	4,413.8	419.4	186.5	
1962	25,400	360,100	194,044	3,501.0	163.7	160.5	
1967	30,900	497,200	197,643	4,067.2	172.5	129.9	
1972	30,700	630,700	176,486	5,443.4	157.0	86.7	
1977	28,800	675,400	165,845	9,609.9	137.9	普通株1株 当り 2.20	
1982	12,100	645,800	119,987	18,907.0	-361.0	—	
1987	11,459	735,900	53,522	14,913.0	219.0	1.20	

出所：USスチールの1902～1947年の数字は、D. A. Fisher, United States Steel Corporation, Steel serves the nation, 1953の巻末のU. S. Steels Operating Story 1902-1950 によった。

1952年以後の数字はUSスチールとUSXの各年次報告書によった。

世界の粗鋼生産量は、IISI, Steel Statistical Yearbook 1988 p1, table 1によった。

かぶる端緒となった。

米国の鉄鋼輸入量の米国内見掛鉄鋼消費量に対する比率は、左のようになった。

一九五八年	二・九%
一九五九年	六・一%
一九六五年	一〇・三%
一九七〇年	一三・八%
一九八〇年	一六・三%
一九八三年	二〇・五%

第二次世界大戦終結後、しばらくの間は、米国以外の先進国は、戦後の復興に追われ、国内需要を充足することに全力を傾けていた。その間、米国は戦場とならなかつたため、世界の工場として、その生産力をフルに活動させて世界の復興需要に応じて来た。しかし、やがて戦後は終る。わが国の経済白書が「戦後は終わった」と宣言したのは昭和三十一年、つまり、一九五六年のことである。世界の先進国は、戦勝国も敗戦国も、こぞって、新しい製鉄所の建設に力を注ぎ、それらが新しい製鉄技術を用いてフル稼働しはじめたのが一九六〇年前後である。

かくて、US スチールは、一九五九年を一つの転期として、前門に外国からの安い輸入鉄鋼製品という虎を迎え、後門に労働者の賃上げ要求という狼を迎え、製品安・コスト高の板挟みに合つて、かつての栄光の座を滑り落ちていったのである。とくに、日本で一九七〇年に新日本製鐵が生れてから、粗鋼生産量で比べて、(Iron & steel works of the world, 8th, 1983 による)

US スチール	三、一七〇万トン (一九七三年)
新日本製鐵	三、五三七万トン (一九七二年)

というように、ついに、粗鋼生産量世界一の座を新日本製鐵に明け渡すことになった。その後も順位を下げ、一九八七年に、世界11位になった。(Metal Bulletin, Feb. 15, 1988 (p. 42))

そのようなUS スチールの鉄鋼業界での地位の低下は、安い鉄鋼輸入の増大と高賃金の板挟みに合つて、鉄鋼業の収益性が悪化したため、鉄鋼業への再投

資が手控えられた結果である。そして、そのような低収益性の鉄鋼業に再投資するよりも、より高収益の石油資源産業へ投資し、経営を多角化する道を経営者たちは選択したのである。

鉄鋼業は、国の基幹産業であり、工業化を目指す新興工業国も競って自国の固有の製鉄業の育成に力を入れている。とくに、製鉄工程は大規模生産の利益が働いたため、往々にして、自国の需要以上の規模の製鉄所を建設することになる。そして、その余剰分は直接原価を回収できる程度の価格で輸出される。時には、政府の輸出補助金が支給される。その結果、世界に安い鉄鋼が溢れることになる。

それに対し、米国政府は、公正な競争を維持するという伝統的な政策にもとづき、ダンピングなどの不公正な価格で輸出する相手国に反ダンピング相殺関税をかけた。米国内の鉄鋼市況が一定の価格(トリガー価格)以下になったとき、輸入を停止する制度を設けたり、一九七三年通商法三〇一条を武器に、通商代表部が外交交渉によつて各国と個別に輸出自主規制の取決めを結ぶかするだけであった。米国政府には、国防産業と農業を補助・育成する権限は与えられているが、それ以外の特定産業を補助する権限は与えられていないのである。

いずれにせよ、世界的な過剰製鉄能力がある限り、鉄鋼業の低収益性を克服することは難しく、他の産業に収益減を求めたUS スチールの経営戦略は妥当であったと思われる。もつとも、石油資源産業は国際石油市況の変動が激しく、必ずしも安定収益源とはいえない。しかし、一九八〇年代に関する限り、US スチール(一九八六年からUS X)の多角化経営戦略は一応の成功を納め、フォーチュン誌の米国五〇〇社ランキングでも、売上高で、一九八八年の23位から一九八九年には19位へと上昇し、利益額では、一九八八年の35位から一九八九年の22位へと上昇した。

US スチールは、US X となって、ようやく、会社としての命脈を保つことができるようになったのである。

以下に、さらに、いくつかの側面について詳細に考察する。

三 フォーチュン誌五〇〇社ランキングに見るUSスチールの地位 (最近二〇年間)

表2に見るように、フォーチュン誌の最大工業会社五〇〇社ランキングによると、USスチールは、売上高ランキングでは、一九七〇年代は12位、15位を保っていたが、一九八〇年代に入ると、19位に落ち、一九八一年にマラソンオイルを買収した後、14位、15位に上昇したものの、八〇年代後半には、22位、23位に落ちている。

総資産、つまり、使用総資本では、七〇年代は9位、13位にあったが、八〇年代に入ると15位、18位に落ちている。その原因は、一九八六年の一八億ドルに上る赤字にあるが、それは、鉄鋼旧設備の廃棄その他不用資産の整理によるものである。

従業員数(年間平均)で見ると、一九七〇年代は7位、10位にあり、売上高と総資産の順位に比べて、高い地位にあり、それだけ余分な労働力を抱えていたことになる。高賃金と相まって、人件費が収益を圧迫していた。しかし、八〇年代に入ると、鉄鋼業の縮小整理により、人員整理が進み、一九八七年は一九七七年のほぼ三分の一の従業員数となっている。それだけ経営体質が強化されたことになる。

純利益で見ると、七〇年代は、七四、七五の両年に高い利益をあげたものの、一九七九年に三億ドルの赤字となった。これは一九三〇年代の大恐慌期以来のことであり、それがUSスチールの経営者たちに多角化とリストラクチャリングを決意させるきっかけとなった。

八〇年代の前半は、そのような経営政策の変更に伴う苦難の時期であったが、八〇年代の後半になると、一九八六年の半年に及ぶ鉄鋼ストライキを乗り切った後は、ようやく軌道に乗り、一九八九年には、売上高・総資産・利益額がそれぞれ19位、22位となり、20位前後の地位を確保することになった。

四 鉄鋼業界でのUSスチールの地位

表3および表4に見るように、鉄鋼の世界市場に占める米国市場の比率は、

一九八〇年代に入って、漸減の方向にある。それは、世界の鉄鋼消費量が大きく伸びたのに対し、米国の鉄鋼消費量がふえなかったためである。

しかも、そのように米国の鉄鋼消費量がふえない中で、米国の粗鋼輸入量が大幅にふえ、一九七〇年に九・五%だった輸入比率が、一九八四年には二一%に達し、倍増となった。それだけ、米国の鉄鋼メーカーの販売領域が狭くなった。そして、外国鉄鋼メーカーの多くが、政府の保護を受けたり、補助金の交付を受けたり、あるいは、コスト割れのダンピングを行ったりしている。そのため、米国の鉄鋼市況は低価格に悩まされることになった。

USスチールは、一九七〇年代は、一貫して米国粗鋼生産量の四分の一を生産して来たが、一九八〇年代には、その割合は漸減し、一九八六年には、一割近くにまで低落した。もっとも、一九八六年に鉄鋼労働者の六カ月及ぶストライキが起き、鉄鋼部門の操業率が三六%になったことと、石油価格の低迷により、エネルギー部門も利益をほとんど生まなかったため、一六億ドルもの赤字を計上することになった。

しかし、その後、設備近代化と合理化を進めた結果、一九八八年には、米国粗鋼生産量の六分の一相当の粗鋼を産出するようになった。一九八七年十月二日付のビジネス・ウィーク(ニューヨーク版)は、「葬式は中止だ……鉄鋼業界は快方に向いつつある(Steel is on the mend)」という記事を掲載した。米国の鉄鋼業界全体が回復基調になって来たのとエネルギー産業を兼営することによって、USXも経営体質の強化と業績向上に向けて上昇を始めたと思われることができる。

一九八八年以降、USXは米国で粗鋼生産量第1位の座を回復し、収益も安定して来た。その原因の一つは、ドル安により輸入鉄鋼価格が上昇する一方、米国の賃金が割安となったためである。たとえば、鉄鋼労働者の時間当り賃金は、日本を一〇〇とすると、米国のそれは、

	日本	米国
一九八四年	一〇〇	一四二・三
一九八六年	一〇〇	一〇三・一
一九八八年	一〇〇	七七・三

表 2 Fortune 500社ランキングに見るUS スチールの地位

西暦	売上高		総資産		従業員数		利益		1株当たり利益 ドル
	百万ドル	順位	百万ドル	順位	年間平均人	順位	百万ドル	順位	
1969	4,754	12	6,560	9	204,723	7	217	18	4.01
1970	4,814	12	6,311	11	200,734	8	147	27	2.72
1971	4,928	13	6,409	11	183,940	8	155	28	2.85
1972	5,402	13	6,570	11	176,486	9	157	33	2.90
1973	6,952	13	6,919	13	184,794	10	326	17	6.01
1974	9,186	12	7,717	12	187,503	9	635	9	11.72
1975	8,167	13	8,148	12	172,796	7	560	12	10.33
1976	8,604	14	9,168	12	166,645	8	410	21	5.03
1977	9,610	15	9,914	13	165,845	8	138	84	1.66
1978	11,050	15	10,536	13	166,848	7	242	49	2.85
1979	12,929	14	11,030	15	171,654	8	-293	492	-3.41
1980	12,492	19	11,748	16	149,172	10	505	33	5.77
1981	13,941	19	13,316	17	141,623	12	1,077	15	12.07
1982	18,375	14	19,432	14	119,987	15	-361	486	-3.99
1983	16,869	15	19,314	14	98,722		-1,161	489	-12.07
1984	18,274	15	18,989	14	88,753	27	493	37	3.52
1985	18,429	15	18,446	15	79,649	38	409	15	2.56
1986	14,000	22	21,823	13	63,915*		-1,833	476	-7.46
1987	13,898	23	19,557	16	53,522*		219	106	0.54
1988	15,792	23	19,474	18	58,778*		756	35	2.62
1989	17,755	19	17,500	22	53,610**		965	22	3.53

出所：フォーチュン誌各年のMayまたはApril，*印はUSXの1988年Annual Report。**印は鉄鋼統計要覧1990年版による。

表 3 鉄鋼業界でのUSスチール(USX)の地位

西暦	USスチール,USX 粗鋼生産量		米国粗鋼生産量		米国粗鋼輸入量		米国見掛 粗鋼消費量		世界見掛 粗鋼消費量
	千トン	米国内 シェア %	千トン	対消費 量比率 %	千トン	対消費 量比率 %	千トン	対世界 比率 %	千トン
1970	31,400	26.3	119,218	93.6	12,124	9.5	127,304	21.6	589,736
1971	27,200	24.9	109,265	85.6	16,605	13.0	127,663	22.2	575,021
1972	30,700	25.4	120,875	87.3	16,040	11.6	138,410	22.2	624,233
1973	35,000	25.6	136,462	91.2	13,744	9.2	149,595	21.5	694,880
1974	33,900	25.7	132,019	91.6	14,488	10.1	144,120	20.4	705,026
1975	26,400	24.9	105,817	90.6	10,897	9.3	116,821	18.1	644,465
1976	28,300	24.4	116,121	89.4	12,959	10.0	129,953	19.3	673,404
1977	28,800	25.3	113,701	84.9	17,515	13.1	133,923	25.4	527,846*
1978	31,300	25.2	124,003	84.7	19,173	13.1	146,445	26.1	561,276*
1979	29,700	24.0	123,695	87.8	15,892	11.3	140,906	23.8	591,217*
1980	23,300	22.9	101,697	88.0	14,057	12.2	115,591	20.6	561,554*
1981	23,400	21.3	109,614	84.5	18,052	13.9	129,730	23.5	551,433*
1982	12,100	17.8	67,656	80.3	15,116	17.9	84,275	17.4	484,771*
1983	14,800	19.3	76,762	81.2	15,486	16.4	94,529	18.9	500,813*
1984	15,100	18.2	83,037	73.3	23,742	21.0	113,278	20.6	550,744*
1985	16,700	20.9	80,068	74.3	22,004	20.4	107,807	15.0	720,874
1986	9,600	13.2	73,001	75.0	18,771	19.3	97,308	13.8	707,298
1987	11,500	14.3	80,260	78.0	18,481	18.0	102,914	14.6	702,541**
1988	15,500	17.2	90,108	80.5	18,952	16.9	111,940	15.7	759,199

出所：世界及び米国の見掛粗鋼消費量は、国連欧州経済委員会編のThe Steel Marketの各年版による。

*印はソ連を含まない。**印はルーマニアを含まない。1988年は鉄鋼統計要覧（1990年版）p.108による。

USスチール(USX)の粗鋼生産量は、同社のAnnual Reportによる。

表 4 米国大手6社の粗鋼生産高と米国内シェアと順位

(単位：1,000M.T)

	1986年			1987年			1988年			1989年		
	粗鋼生産高	米国内 シェア %	順位	粗鋼生産高	米国内 シェア %	順位	粗鋼生産高	米国内 シェア %	順位	粗鋼生産高	米国内 シェア %	順位
USX	8,763	11.8	3	10,395	12.85	3	14,103	15.6	1	12,918	14.5	1
ベスレヘム・スチール	9,450	12.8	2	10,473	12.95	1	11,662	12.9	2	11,050	12.4	2
LTVスチール	10,100	13.6	1	10,440	12.91	2	9,490	10.5	3	7,659	8.6	3
インランド・スチール	5,187	7.0	4	5,007	6.2	5	5,558	6.1	4	5,035	5.7	4
アームコ	5,000	6.8	5	5,385	6.7	4	5,236	5.8	5	4,976	5.6	5
ナショナル・スチール	4,504	6.1	6	4,664	5.8	6	4,892	5.4	6	4,893	5.5	6
米国の粗鋼生産高	74,033			80,877			90,650			88,852		

出所：鉄鋼統計要覧(1990年版), p.37およびp.58より計算した。

(原典、毎月勤労統計調査、出所、鉄鋼統計要覧、一九九〇年版 一六八頁) となり、逆転したからである。それは、主として、一ドル二三四円から一ドル一三四円へと大幅な円高・ドル安になったことに起因している。

五 U S スチールの技術的立遅れ

製鉄技術は、高炉の大型化が進み、一九八八年十二月火入れした日本の新日本製鐵・大分工場の高炉の炉容は五、一五二立方メートルに達している。それに対し、U S スチールが一九七四年一月に火入れしたゲーリー工場の高炉の炉容は二、八八六立方メートル、一九七八年十二月に火入れしたフェアフィールド工場の高炉の炉容は二、一九五立方メートルに過ぎない。

また、製鋼技術でも、純酸素転炉製鋼 (L D 転炉製鋼) が日本が一九七二年に八割に達しているのに、米国は六割弱に過ぎない。

また、鋼片の連続鑄造においても、表5に見るように、日本は一九七〇年代に五割以上に達しているのに、U S スチールは一九八〇年代になって導入し始め、一九八九年に日本が九割以上になっているのに、U S X はようやく七割弱に過ぎない。

日本の製鉄所が臨海に大規模な工場を設け、最新の廃ガス回収装置やコンピュータ制御装置を備えているのに対し、U S スチール (U S X) は、内陸の工場の旧設備を稼働させているなど、技術的な立遅れが目立つ。

それは、鉄鋼業の全般的な低収益性から、鉄鋼業へ投資するよりもエネルギー産業などの高収益産業へ投資するようになったためである。そのような財務政策により、U S X 全体としての収益性は改善されたが、かつてのような鉄鋼専業会社としての性格を薄めてしまった。一九八一年のマラソン・オイル社買収以後、売上高の五割は六割、利益の六割ぐらゐをエネルギー部門に依存することになった。(表6参照)

U S X の経営者たちは、今後も多角経営を推進するが、鉄鋼部門をなくす考えはないといっている。

六 鉄鋼部門の赤字の原因

一九三〇年代の大恐慌以来、一九七九年になって、再び赤字となった。また、鉄鋼部門だけを見ると、一九八二年、八三年、八六年の三カ年が赤字となった。それらの赤字の原因は次のようであった。(各年次報告書による。)

(1) 一九七九年の赤字の原因

一九七八年十二月、フェアフィールド工場の高炉に火入れを行ったのに伴い、一九七九年になって、三つの小型高炉その他を閉鎖した。そして、それらの旧設備を廃棄処分にした。それに伴う人員整理の費用が四億一、三三〇万ドル、廃棄設備の償却費が二億一、八七〇万ドル、閉鎖期間中の操業補償費一億七、六六〇万ドル、合計八億八六〇万ドルの特別損失が計上された。(七九年年次報告書三〇頁)

その結果、トータルでは、二億九、三〇〇万ドルの赤字となったのである。

(2) 一九八二年の赤字の原因

一九八二年の鉄鋼部門の赤字の原因として、八二年年次報告書の四頁に、「一九八二年は、第二次世界大戦開始以前以来、鉄鋼業は最悪であった。その原因は、鉄鋼市場が激しく縮小したこと、不公正な価格での鉄鋼輸入の増大、そして、鉄鋼業の競争力を失わせるような鉄鋼労働者の賃金の高騰などが複合したものであった」と記されている。

(3) 一九八三年の赤字の原因

一九八三年にも、フェアフィールド、フェアレス、ゲーリーの各工場の古い製鋼・圧延設備の廃棄を決めた。それに伴う人員整理のための費用が六億三、六〇〇万ドル、廃棄設備の償却費が四億八〇〇万ドル、契約打切補償その他の費用、合計一億四、九〇〇万ドルの特別損失が出た。その結果、トータルでは、鉄鋼部門は六億一、〇〇〇万ドルの赤字となった。(八三年年次報告書三頁、二九頁)

表 5 世界・日本・米国およびUSスチール(USX)における連続鋳造比率

西暦	米 国			日 本			世 界			USスチール USX
	粗鋼生産量	連続鋳造	連鋳比率	粗鋼生産量	連続鋳造	連鋳比率	粗鋼生産量	連続鋳造	連鋳比率	連鋳比率
	千トン	千トン	%	千トン	千トン	%	千トン	千トン	%	%
1970	119,140	4,521	3.8	93,322	5,226	5.6	594,000	25,572	4.3	
1975	105,800	9,653	9.1	102,300	31,814	31.1	643,400	85,281	14.2	
1977	113,700	14,268	12.5	102,405	41,807	40.8	675,422	122,191	19.4	
1978	124,313	18,903	15.2	102,105	47,159	46.2	716,695	147,298	22.3	
1979	123,688	20,904	16.9	111,748	58,116	52.0	746,755	172,588	25.1	
1980	101,456	20,611	20.3	111,395	66,271	59.5	716,592	195,503	29.9	
1981	109,614	22,247	20.3	101,676	71,843	70.7	707,948	217,056	33.6	
1982	67,656	19,616	29.0	99,548	78,377	78.7	645,808	229,944	39.6	
1983	76,762	24,652	32.1	97,179	83,819	86.3	664,090	256,411	43.0	14.3
1984	83,941	33,266	39.6	105,586	94,097	89.1	710,954	298,194	46.8	26.6
1985	80,068	35,527	44.4	105,279	95,940	91.1	718,953	317,596	49.7	27.9
1986	74,032	40,882	55.2	98,275	91,113	92.7	713,116	328,444	52.4	36.1
1987	80,877	48,339	59.8	98,513	91,916	93.3	735,916	355,300	55.2	65.3
1989	88,852	57,565	64.8	107,908	100,856	93.5	783,000	418,153	53.4	68.5

出所：1970、1975の両年は戸田弘元著『現代世界鉄鋼業論』p.14第10表による。およびpp.8-9、第6表による。1977年以降はIISI, Steel Statistical Yearbook, 1988による。USXのAnnual Report, 1988, 1985。1989年の数字は、鉄鋼統計要覧(1990年版)による。

表 6 USスチール(USX)の事業部門別収益状況

西暦	鉄 鋼 部 門		エネルギー(石油・ガス)部門		その他の部門		合 計	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
1982	6,511	-836	9,643	1,250	3,847	1	20,001	415
	32.6		48.2		19.2		100.0	
1983	5,884	-610	9,278	1,138	3,183	71	18,345	457
	32.1		50.6		17.3		100.0	
1984	6,488	142	10,185	1,274	3,200	150	19,873	1,566
	32.6	9.0	51.3	81.4	16.1	9.6	100.0	100.0
1985	6,577	27	10,462	1,274	2,940	46	19,979	1,347
	32.9		52.4		14.7		100.0	
1986	3,708	-1,374	8,963	42	2,811	-302	15,482	-1,634
	24.0		57.9		18.1		100.0	
1987	3,673	125	10,074	447	1,460	166	15,207	738
	24.4	16.9	66.2	60.6	9.4	22.5	100.0	100.0
1988	5,807	501	9,949	475	1,589	333	17,345	1,309
	30.7	38.3	52.6	36.3	16.7	25.4	100.0	100.0
1989	5,370	430	12,264	987	1,269	120	18,903	1,537
	28.4	28.0	64.9	64.2	6.7	7.8	100.0	100.0

各欄の上段は金額(単位：百万ドル)、下段は比率(%), ただし、赤字のところの比率は計算しなかった。

原典：US Steel(USX)の各Annual Report。

出所：鉄鋼統計要覧1985年、1987年、1990年の各版に、その前3年間の事業部門別収益状況が集計、掲載されている。ただし、所々ミス・プリントがある。上の表は、それを補正したものである。

(4) 一九八六年の赤字の原因

一九八六年の鉄鋼部門の営業赤字は、一三億七、四〇〇万ドルに上るが、その内訳は、旧設備の廃棄、リストラクチャリングに伴う特別損失一〇億二、五〇〇万ドルを計上したこと、八六年八月一日から八七年一月までの半年間の鉄鋼ストライキによる生産減、売上減に伴う損失、その間の人員整理に伴う補償費などである。(一九八六年年次報告書三二頁、四九頁)

以上に見るように、四カ年の赤字の主たる原因は、旧設備の廃棄、新鋭設備の建設によるリストラクチャリング(再構築)に伴う特別損失にある。

通常、設備に投資した資金は、減価償却により逐時回収され、いくらかの残存価値が残っているものを、最後に、スクラップとして処分して若干の特別損失が出るものである。しかし、技術進歩が速く、新鋭設備にどんどん切替えていかなければならない状況のもとでは、物理的に使用可能な設備でも、廃棄しなければならなくなる。

一九七〇年代、八〇年代の世界鉄鋼業界は、まさに、そのような革新の大波に洗われていたのである。

加えて、ドル高によって安い外国産鉄鋼の輸入が急増したことにより、鉄鋼は供給過剰となり、価格が低迷したこと、強力な全米鉄鋼労働組合を背景にした鉄鋼労働者の賃金が高くなったことなどが、U S スチールの鉄鋼部門の赤字の原因となった。

設備の更新による特別損失は一過性のものであり、賃金の割高なこともドル安により改善されつつある。そうした点で、U S X となってからの鉄鋼部門は、重症から立直り快方に向いつつあるといえる。

しかし、世界的な製鉄能力の過剰は解消していない。不況により鉄鋼需要が減少すれば、再び、投げ売りが起こり、価格が低落する恐れがある。

また、高収益性のエネルギー部門も、一九八六年には、石油過剰・石油価格低落により、ほとんど営業利益を出していない、という結果を出している。

多角化が鉄鋼業不振の救済に必要であったことは認められるとしても、多角化すれば必ずよくなるというものではない。今後の経営のあり方に十分な注意を払う必要がある。

七 U S スチール (U S X) の経営者の考え方

一九八〇年のU S スチールの年次報告書では、取締役会会長ロデリックの株主へのメッセージの中で、利潤極大化と現金を生み出す方向に向って前進する戦略として、「今後、鉄鋼需要の伸び率は一・五%から二%に止まる見込みであり、それは米国の国民経済の見込成長率より低い。そこで、U S スチールとしては、国民経済成長率と同等の成長率で成長するためには、国民経済成長率より高い潜在成長率をもち、かつ、競争に打ち克つことのできる投資収益率をもった市場に向けて、設備投資をしなければならない」といい、そのために、それまで余り活用されていなかったセメント部門と炭鉱を処分し、一〇億ドルの現金を入手すること、そして、それらを既存の事業と新事業に投資しようとしているとしている。なお、鉄鋼業については、原価低減、生産性向上、製品の品質と顧客へのサービスの向上、環境保全その他の法律で義務づけられた支出なども行い、鉄鋼業をわが社の主たる事業としていくとしている。

そこでは、鉄鋼業の低成長性と低収益性を認識し、新規事業への模索がはじまっている。

ついで、一九八一年の年次報告書の株主へのメッセージでは、不活用資産の売却と厳正な現金管理によって生み出された資金で、マラソン・オイル社を買収したこと、同社をU S スチールの完全子会社に一九八二年にすることとしたことを報告するとともに、同社が非常にすぐれた成長性と収益性をもち、U S スチールの将来の収益性と成長性におおいに寄与するものであることを強調している。その一方で、同社の買収が既存の鉄鋼業の近代化と進歩のための投資を妨げるものでないことを強調している。そして、「勇氣と信念と信頼をもって、われわれは、すべての事業上の機会を追求していくつもりである」と結んでいる。

一九八六年の年次報告書(この年から社名がU S X へ変っている)では、六カ月に及ぶ鉄鋼ストライキがあったが、それを有利に解決したこと、石油とガスの価格が低落し売上減、利益減をもたらしたことが、旧設備の廃棄による巨額の特別損失を計上したため、全社的に赤字になったことを報告した後、「われ

われは、一九八七年はすばらしい年になると見ている。石油価格は安定化し、天然ガス価格は上昇し、そして、われわれは、鉄鋼業界で首位に返り咲く。不用資産の売却で一五億ドルを入手し、強力なキャッシュ・ポジションでスタートする。われわれは、そのような有利な展開を株主の利益のために利用し、挑戦する」と結んでいる。そこには、多角経営に対する自信が溢れている。

八 結 び

かつて、世界一の鉄鋼会社であったUSスチールが、一九七〇年前後から急速に斜陽化し、一九八七年には、米国で3位、西側世界では11位の製鋼会社であるに過ぎなくなってしまった。

その原因には、いくつものことがある。

その第一は、日本の新日本製鐵をはじめとして、各国の鉄鋼会社が相ついで新鋭設備を建設して、製鋼能力を拡大したことである。そのため、世界的に製鋼能力の過剰、鉄鋼の生産過剰が生じたことである。

第二に、仏国、伯国、英国、伊国、韓国等の鉄鋼会社は国営であり、公的支援を受けている。それに対し、USスチールは、米国の伝統的な政策によって、公的支援を受けられなかった。わずかに、不正貿易の排除政策によって、海外からのダンピングによる安い鉄鋼の流入を防止したり、貿易相手国と輸出自主規制協定を結んだり、トリガー価格制によって、鉄鋼価格が一定価格に下がると輸入を一時停止したりする制度をつくっただけである。

第三に、一九六〇年代のベトナム戦争により米国経済が弱くなり、インフレが進行したことである。インフレによる物価上昇をカバーするため賃金その他のコストが上昇した。それは、USスチールの国際競争力を低下させることになった。

第四に全米鉄鋼労働組合の力が強く、しばしば、鉄鋼ストライキが起き、その都度、賃上げと操業停止による減産、収益減少に見舞われたことである。

第五に、一九五〇年代、USスチールは圧倒的市場地位を利用して、鉄鋼業界のプライス・リーダーシップをとって来たが、それに対し、上院反トラスト委員会の公聴会で攻撃されるなど、大企業の独占的地位に対する世論の批判的

空気が強かったことがあげられる。それが、暗に、USスチールの苦境に冷淡な態度をとらせることになった。

第六に、経営者が安い外国鉄鋼の流入に対抗できるように、新鋭設備に切换えて、コストを低減する努力をしなかったことである。日本の鉄鋼会社のように、省力化・消エネルギー化の努力をUSスチールはあまりしなかった。むしろ、減産、設備廃棄、人員整理による縮小均衡をはかった。

第七に、米国の会社は株主の利益をはかることを第一義としており、莫大な設備投資を必要とし、しかも、あまり収益性の良くない鉄鋼業に投資して、収益が低下すれば株主から非難される。そこで、むしろ、不用資産を処分した資金と新たに外部から調達した資金を、即効性のある石油・天然ガスなどの新規事業に投資して、収益をあげる道を選んだのである。

以上が、USスチールの鉄鋼会社としての地位の低下の原因である。

もちろん、それが良かったか、悪かったかは別の問題である。私企業としては、利益をあげて株主に高い配当や高い株価をもたらすことが重要である。その意味で、一九八〇年代になって、エネルギー産業に参入して、その部門で大半の利益をあげられるようになり、その一方で、ドル安によって交易条件がよくなり、鉄鋼業部門も収益性を回復しつつある。

一九八六年、社名をUSスチールからUSXに変更して、ますます、多角経営企業へ向って発展しようとしてつつある。すでに、最悪期は脱したという声も聞かれる。それは、「めでたい」といふべきであろう。

一方で、鉄鋼業は国の基幹産業である、鉄鋼業に投資すべき資金を他の産業へ投資するのはよくない、既存の石油会社を買収しても石油探掘量はふえない、など、USスチールの多角化経営政策を非難する声も聞かれる。しかし、私企業は何よりも存続することを目指さなければならない。その意味で、USスチールのとった経営政策は、やむを得なかったといえる。やがて、USXが安定的に発展する軌道に乗ったならば、国家や社会への貢献を考える余地も生れるであろう。

参考文献

- 飯田賢一著 日本鉄鋼技術史 昭和五四年
戸田弘元著 現代世界鉄鋼業論 昭和五九年
T. R. Howell & others, Steel and the State, 1988