

鉄鋼巨大企業の企業構造

——とくに最近の動向から——

岡 本 博 公

1. 企業構造把握の意義

周知のように、鉄鋼業は製鉄・製鋼・圧延の継起的な3段階から成っている。そこでは、基本的にはこの3つの生産段階の川上から川下に至る垂直的統合度に応じて、以下のような企業類型が「鉄鋼企業」として巨大企業から中小企業に至るまで広範囲に存在している。

- ① 製鉄・製鋼・圧延を一貫して行なう鉄鋼一貫企業＝高炉メーカー
- ② 製鉄は行なわず、鉄屑を主原料とし、または高炉メーカーからの鉄鉄の供給を受けて、平炉または電気炉による製鋼と圧延を行なう製鋼・圧延企業＝平電炉メーカー
- ③ 高炉メーカーまたは平電炉メーカーから素材の供給を受け圧延または2次加工を行なう単純圧延企業＝単圧メーカーまたは2次加工メーカー
- ④ 発生品から細径の棒鋼を専門に圧延する伸鉄メーカー

鉄鋼業の支配的な位置にあるのは、いうまでもなく鉄鋼一貫企業＝高炉メーカーであり、それも巨大企業5社（いわゆるビッグ・ファイブ、具体的には新日本製鉄、日本鋼管、住友金属工業、川崎製鉄、神戸製鋼所）である。これら巨大企業5社は圧倒的な比重で屹立し、広範な裾野を形成する多くの非巨大企業を自らの競合分野から排除し、さらには自らの傘下にこれらの非巨大企業を編入し、安定的な寡占体制を構築している。

わたしは、このような現代巨大企業の寡占体制を巨大企業の独自の企業構造から把握しようとしている。一般に巨大企業・大企業・中小企業の区分は、資本金とか従業員数といった量的な規模指標に基づいて行なわれている

が、このような規模指標上の量的な格差は、企業構造の質的な差異を反映しているのであって、巨大企業と非巨大企業の差異は同質的なものの量的な相異ではない。巨大企業は、非巨大企業とは全く異なった、独自の企業構造のうゑに立脚している。鉄鋼業の企業類型は、すでにみたように、基本的には垂直的統合度の差異——したがって直接には生産構造の差異によるが、それぞれの企業類型の生産構造は、当然のことながら資本の循環過程の一環としてそれぞれの（原料）購買構造、（製品）販売構造と有機的な連関にあり、それゆゑ垂直的統合度の差異は、単に生産構造にとどまらず、企業構造のちがいであり、現代巨大企業と非巨大企業を区別している¹⁾。

巨大企業の独自の企業構造を把握することによって、第1に、大量購買・大量生産・大量販売を有機的に統合した巨大企業の安定的な収益力基盤を明らかにできる。第2に、非巨大企業にはこのような構造はなく、収益力は不安定である。それゆゑ、多くの非巨大企業が、巨大企業からの半製品の供給や生産の委託をうけ、あるいは巨大企業との製品分野の調整などによって巨大企業の傘下に組み込まれていく過程を明らかにできる。さらに第3に、非巨大企業の企業構造とは異質な巨大企業独自の企業構造は巨大企業同士では共通の企業構造である。巨大企業同士が共通の企業構造のうゑに立脚していることは、一面ではそれだけ巨大企業同士の競争を激化させるが、他面では市場条件・原料条件の変化などに各社が共通の困難と共通の方途を見出すことになり、それだけ協調条件を拡大させる。したがって、巨大企業の企業構造の共通性は、巨大企業の寡占体制の下での競争と協調の絡み合いを明らかにできる。この報告では、第3の側面に焦点をあて、とくに1975年以降の深刻な「構造不況」のなかでの鉄鋼巨大企業の激しいコスト引下げ競争が、巨大企業の企業構造の共通性を一層強め、協調体制を強化してきたこと、したがって逆説的ながら、共通の企業構造に立脚する巨大企業では、競争が進展する程協調体制が強固になることを検証しようとした²⁾。

1) 垂直的統合度から企業類型を構成する試みについては、堀江英一「繊維工場の構造分析」

『名城商学』第28巻第2・3・4号、1979年2月、「繊維企業の類型分析(1)」「名城商学」第29巻第1号、1979年8月、「繊維企業の類型分析(2)」「名城商学」第29巻第2号、1979年11月、があり、鉄鋼業のみならず多くの産業に共通する方法として有効であろう。

2) 今井賢一氏は、こうした協調と競争の絡み合いを「一種独特の協調と分裂との二面性」と表現されている。今井賢一『現代産業組織』岩波書店、1976年、129頁。

2. 鉄鋼巨大企業の企業構造の同質性

現代の鉄鋼巨大企業は、高炉——転炉——ホットストリップミルを基軸とする銑鋼一貫製鉄所における多品種大量生産体制と自動車工業・造船業・電機工業など他産業巨大企業との安定的なヒモ付き販売を中核とする大量販売体制、鉄鉱石・原料炭の長期契約・共同購入による大量購買体制とが有機的に統合された安定的な資本循環機構であり、それは巨大企業に独自の企業構造である。（非巨大企業にはこうした構造はない。たとえば、鉄屑を主原料とし、もっぱら形鋼・棒鋼など条鋼類を生産・販売する普通鋼平電炉メーカーでは、量的にも価格的にもたえず変動する不安定な原料基盤のうゑに立脚し、生産量＝販売量も製品価格もたえず変動している。）このような、巨大企業の安定的な収益力を確保する独自の企業構造は、同時に巨大企業にとっては共通の企業構造である。なぜなら、上述した大量購買・大量生産・大量販売の統合体は、現代の鉄鋼業における最も安定的な生産・流通面に立脚していることを意味し、巨大な銑鋼一貫製鉄所を抱える鉄鋼巨大企業にとって、こうした安定的な資本循環機構を構築しうるか否かは、巨大企業の存立の成否を問うものであったからである。

こうして各社とも一斉に、60年代に新鋭・大型・臨海一貫製鉄所を建設し、平電炉メーカーと競合する条鋼類の生産からは後退し、逆に鋼板類からは平電炉メーカーを排除し、とくにホットストリップミルによる広幅帯鋼が過半に達する製品構成をつくり出している。この結果、巨大高炉メーカーは、ほぼ共通の生産構造によって共通の製品を生産し、ほぼ共通のユーザーに共通の販売方式で販売している。さらに、こうした大量生産＝大量販売体制を支えるための原料の共同購入もやはり60年代に広範囲に行なわれるよう

になった。60年代の巨大高炉メーカーによる設備投資競争、独占品種のつぶし合い競争は、安定的な資本循環機構の構築をめざす、巨大企業による共通の企業構造をつくりあげる過程であった³⁾。

- 3) くわしくは、拙稿「鉄鋼巨大企業の企業構造」『同志社商学』第29巻第4・5・6号、1978年3月、「鉄鋼非巨大企業の企業構造」『同志社商学』第30巻第3号、1978年12月、「鉄鋼巨大企業の原料購買過程」『同志社大学商学部30周年記念論文集』1980年2月、を参照されたい。

3. 最近のコスト競争の展開と企業構造

こうして1960年代の急成長過程における激しい巨大企業同士の競争によってほぼ共通の企業構造に立脚した巨大高炉メーカーは、73年をピークに以後構造不況下で大幅な生産制限（一般に7割操業と呼ばれ、各社とも保有高炉の3分の1を休止するに至った）を余儀なくされた。こうした生産制限下での巨大企業の収益確保の焦点は、コスト引下げにあったが、共通の企業構造のうえでのコスト引下げ競争は、やはり共通の部面＝いわば“入口”（原料購買）も“出口”（製品販売）も共通な巨大企業にとって、残された競争部面は原料から製品に至る財の流れをいかに効率化するかであり、省資源・省エネルギーと結びついた歩留り向上・原単位低減競争、に局限された。しかもそのうえ、不況下での歩留り向上・原単位低減によるコスト引下げは、「投資をほとんど要しない管理強化、操業改善、運転の合理化から投資回収年数が1～2年と短かく、即効性のある設備対策を中心⁴⁾」にすすめられたので、巨大高炉メーカー各社の競争手段も共通であり、普及性の高いものであった。たとえば、この間に行なわれた高炉燃料比の低減、高炉炉頂圧発電、高炉のオイルレス操業、底吹き転炉の応用、連続鑄造設備の建設と連鑄比率の拡大、直送圧延・熱片装入などは、巨大高炉メーカー各社とも相前後して一斉に手がけている。さらにもう1つの競争部面である新製品開発でも、自動車用高張力鋼板、片面防錆鋼板、非磁性鋼、海洋開発や水中工法に適合的な鋼材の開発や高炉滓の活用など、やはり各社が共通の部面を対象と

して行なわれている。

この結果、巨大企業の企業構造は、一貫製鉄所や製品構成の共通性にとどまらず、この間のコスト競争によって操業技術上の近似化が強制された。さらに共通のコスト引下げ手段がとられたことによって費用条件の同質的性格は一層強まっている。もともと共通の企業構造に立脚していることが、巨大企業の競争部面を限定したが、これによってさらに巨大企業の同質的性格が深化し、協調条件を一層拡大したものとみてよい。

1980年春の鋼材値上げでは、値上げ幅・値上げ実施時期とも巨大高炉メーカーの通告どおりに実現した。その際、この背景に巨大高炉メーカーのかつてなく強固な協調体制が指摘されたが⁵⁾、その基礎は、巨大企業の企業構造の同質的性格が一層強まってきたことによるものであろう。

- 4) 吉田晴彦「主要産業における省エネルギーの現状と今後の可能性」日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1979年10月号、35頁。なお、同誌には一連の省エネ設備が詳細に紹介されている。

- 5) 「毎日新聞」1980年5月8日付朝刊。

〔付記〕本稿は、1980年1月26日の関西部会報告の要旨であるが、2・3節はその後4月21日の(財)日本証券経済研究所大阪研究所調査企画担当者研究会で「最近の鉄鋼巨大企業について」と題して報告させていただき(『証券経済時報』第20巻第10号収録)、さらに加筆して「鉄鋼巨大企業の協調と競争——最近のコスト競争の展開」『同志社商学』第32巻第1号、1980年7月、を発表したので、図表は一切省略し、簡単な要約にとどめさせていただくことをお許し願いたい。

(同志社大学)