

日本企業のリストラクチュアリング

—鉄鋼独占企業を事例として—

山下 高之

はしがき

- I 日本鉄鋼独占企業の戦後展開
 - 1 技術の対外依存と経営の巨大化
 - 2 鉄鋼独占企業の低賃金労働支配機構
- II 鉄鋼独占企業のリストラクチュアリング
 - 1 鉄鋼独占企業の本業再構築
 - 2 複合経営の本質的側面
 - 3 鉄鋼独占企業国際化の特質

は し が き

アメリカ独占企業は第二次大戦後、通貨・技術・原料の国際的な独占に依拠した多国籍企業として急成長し、国内的・国際的な二重の独占によって例外的に高い利潤を保証されてきた。このことがアメリカ独占企業に生産よりも財務優位の体質を定着させ、1960年代後半以後アメリカの独占支配体制が大きく揺らぎ事業のリストラクチュアリング（再構築）を必要とするに至ったさいにも、もっぱら短期的・財務的な視野からリストラクチュアリングを強行することによって高利潤体制を確保しようとすることになる。西ドイツや日本との競争に敗れて採算がとれなくなると、本業での新製品の開発や設備投資の強化によって再構築をはかる方向にはむかわず、不採算部門からの撤退、不要な子会社の処分、事業部の分離・独立、

買収による新規事業への移行等、事業の切り売りや買収だけが盛んであって、アメリカにおいてはリストラクチャリングと M & A (mergers & acquisition 「合併・買収」) が表裏一体の 関係をもって 進展しているとい¹ われている。

わが国においてもとくに1985年の円高以降リストラクチャリングの必要が叫ばれ現在大規模にすすめられているが、わが国独占企業のリストラクチャリングはさきにみたアメリカ独占企業のそれとは様相を異にしている。日本型リストラクチャリングは「本業の再活性化と多角化, グローバリゼーションの三つが絡み合いながら進行していることに特色がある²」。すなわちアメリカでは本業部門での事業の再構築ができず、たとえば鉄鋼独占が鉄鋼産業から離脱し、他産業に資本投入を計画しているのに対して、わが国の独占企業は「本業の再活性化」を基軸としていることに特徴をみることができる。「アメリカとの違いは、事業内容の再構築が主として M & A ではなく企業内の構造調整で行なわれているということである。その限りでは以前からの経営の減量・合理化, 多角化の延長線上にあるといえる³」。

本稿では鉄鋼独占企業を事例として、この日本型リストラクチャリングの実相をみていきたい。わが国の鉄鋼独占企業のリストラクチャリングが、日本型リストラクチャリングとして「本業の再構築」を基軸としてすすめられるのは、日本鉄鋼独占企業が戦後、特徴的な展開をとげ、世界で最強最大の鉄鋼業となった段階でのリストラクチャリングであるからである。

1 神田 隆「リストラクチャリングとは」『経済』新日本出版社, 177ページ。

2 経済同友会『企業白書』87年版, 5ページ。

3 神田, 前掲論文, 178~179ページ。

I. 日本鉄鋼独占企業の戦後展開

戦後わが国は、アメリカの支配のもとで、「軍事的には2次的あるいは素材的な意義しかもたない生産財部門や技術的には成熟して応用段階にはいった耐久消費財部門を中心とする重化学工業国として育成」されたといわれている。⁴ 事実わが国の重化学工業の中枢をなした鉄鋼業は、いわゆる先端産業と区別される既存の重化学工業の一つであった。そして、もともと低賃金労働に依拠して急速な展開をとげてきた日本資本主義としては、自ら技術を開発する起動力を内にもたなかったということであるから、戦後展開の特徴は、海外から進んだ生産技術を導入し、それをわが国の良質な低賃金労働と結合させて展開するということにならざるをえなかった。日本鉄鋼業のこのような戦後展開においては経営の巨大化を必然化するとともに、わが国において広く具体的形態をもって存在する低賃金労働の依存をいっそう深化させ、独占企業に強い輸出至上主義をもたせることになる。

1 技術の対外依存と経営の巨大化

鉄鋼業はわが国産業の重化学工業化の過程において、とりわけ急激といえる発展をとげ、技術革新の顕著な産業であったのだが、その内容は、ストリップ・ミルにしる、L・D転炉法や連続鑄造法にしる、その主要技術のほとんどが、諸外国からの導入技術であったということは周知の事実である。既存の重化学工業の一つである鉄鋼業を海外からの導入技術に依拠して進めねばならなかったということが、戦後わが国の鉄鋼独占企業の展開において、経営の異常なまでの巨大化を促進した深部の要因であった。

4 川上正道『戦後日本経済論』青木書店、1974年、135ページ。

「新技術や新商品は、それが自家開発の場合は、市場に適合するまでに
かずかずの試行錯誤があり、したがってまた危険がともないそれゆえ設備
は市場条件との見合いで逐次改良を加えてスケール・アップされてゆく」
のであるが、「先進国で試験ずみで広範な市場を獲得しているものの場合、
資金と労働力の調達が可能であれば、先進国……と同じ条件で企業化が可
能である。しかしそれらの技術や商品はすでに市場で売られているのであ
るから、それと競争できる条件は、低賃金のほかは規模の利益、大型化を
追求する以外にない」。

戦後わが国鉄鋼業の技術上の基本的な革新は、第2次合理化期（1956～
60年）においてであったが、経営の巨大化が急速に進むのは、典型的には
第3次合理化期（1961年以降）であったのである。戦前の高炉はせいぜい
1000立方メートルであったし、50年代の終り、いわゆる第2次合理化期も
終りに近い1959年に八幡製鉄・戸畑製造所において火入れされたのがわが
国ではじめての1500立方メートル高炉であった。ところが6年後の65年
には2000立方メートルをこえる高炉が川崎製鉄・千葉に導入された。さら
に68年になると世界最大規模（2700立方メートル）の高炉が新日鉄・君津
で建設されている。かくして86年時点で、高炉の稼働基教では、日本38
基、アメリカ45基、西ドイツ41基であるが、炉内容積2000立方メートル以
上の大型高炉は、日本36基であるのに対して西独10基、アメリカ7基にす
ぎない⁶。戦後日本鉄鋼業の生産設備、経営の巨大化がいかにすさまじいも
のであったかを示している。第1表に示されているように鉄鋼生産におい
て1955年の生産量に対する80年の倍率が、アメリカ0.95倍、西ドイツ1.76
倍に対して日本は12.33倍を示しているのであって、わが国鉄鋼業の戦後
過程での経営の巨大化のすさまじさの一端を知ることができよう。1980年

5 中村静治『現代工業経済論』汐文社、1973年、223ページ。

6 労働者調査研究会編『鉄鋼』新日本出版社、1990年、42ページ。

第1表 鉄鋼生産量の推移
(日本、アメリカ、西ドイツ比較)

	日 本	アメリカ	西ドイツ
1955	9	106	25
60	22	90	34
70	93	119	45
80	111	101	44

(資料) 日本銀行『国際比較統計』1971年、16ページ。
1982年、5～6ページ。

以降は資本主義諸国のなかで鉄鋼生産量が1位を占めつづけるに至ったのである。

2 鉄鋼独占企業の低賃金労働支配機構

もともと産業発展の基本が先進国からの導入技術とわが国の低賃金労働とを結合させるということにあった日本資本主義のもとでの鉄鋼業は、戦後の諸条件のもとでは、対米従属的導入技術に依存し、それをテコとして一挙に経営の巨大化をとげたのであるが、そのことはまたわが国の低賃金労働への依存と一体なのだから、戦後の具体的条件に対応して独占企業が低賃金労働を支配し利用する機構を再編成し、低賃金労働への依存を一段と深化させたことを意味する。その内実は、わが国の独占企業が自ら直接雇用している労働者だけでなく、特徴的な労働者支配機構を通して、広く具体的形態をもって存在する低賃金労働を支配し最大限に利用するということにある。

わが国の低賃金労働は、若年労働者、不安定雇用労働者、下請制中小零細企業労働者・零細経営、女子労働者などとして具体的に存在しているが、鉄鋼独占企業がとくに支配し利用するのは低賃金若年労働者と不安定雇用労働者の一形態である社外工労働者である。

わが国に固有の低賃金労働の原点をなしているのは、若年労働者の賃金がいわゆる初任給をはじめとして単身者賃金にすぎないということにある。本来「労働力の価値に見合った標準的な生計費は年齢が若い場合でも例えば5人家族が生活できる費用」であって、それが「賃金として支払われることを意味する」⁷。欧米諸国では歴史的にこの標準的な生計費を基準とした賃金が形成されてきたのであって、したがってまた同一職種においては、年齢別賃金格差は基本的に存在しない。それらに対してわが国における年功賃金のもとでは年齢別に格差が大きい。単身者賃金にすぎない初任給からはじまって、この標準的な生計費に達するまでの若年労働者の賃金は論理的にも現実的にも質的な意味で低賃金であるといわねばならない。

したがってわが国の独占企業が年功賃金のもとで新規学卒者を雇用するのは、労働者を従業員として身分的支配のもとにおくとともに低賃金労働者を雇用するというにほかならない。いわゆる「高度成長」のもとで独占企業による若年労働者の抱えこみがなされたのは、それ自体独占企業における労務費を相対的に引き下げることであった。

これらの若年労働者は、年功賃金のもとで賃金が上昇していくのに応じて人事考課の機能が働き、次第に企業外に流出させられていく労働者が多くなる。わが国の独占企業における雇用慣行は一般に終身雇用であるとされているが、現実には年功を基準としながらも能力、業績、勤勉度の評価によって格差をつけていく人事考課によって、労働者の間に激しい競争を惹起させ、企業外への流出を制度化している。独占企業のもとには、こうして一定数のいわば年功序列に応じてエスカレーターにのった労働者が存在するとともに、経営組織のピラミッド構成の下方部分には、常に相対的に多数の低賃金若年労働者が存在することになる。

7 舟橋尚道「終身雇用・年功賃金は日本特有か」『日本労働協会雑誌』No. 248, 1979年11月, 13ページ。

年功賃金のもとで経営組織のピラミッド構成に照応して、勤続年数、年齢を基準とした労働力構成もピラミッド構成を形成することになれば、独占企業にとって労働者に支払う賃金費、つまり労務費は固定費としての性格をもつことになる。それでなくとも有機的構成の高度化による固定費問題をかかえている鉄鋼独占企業は景気変動に対応する手段を用意することなしに存立できなくなる。若年労働者と異なる形態の低賃金労働であって景気変動の安全弁とされているのが臨時工、社外工、などの不安定雇用労働者である。

臨時工・社外工は終身雇用と年功賃金をたてまえとする本工労働者に対して制度化された不安定雇用者であるが、1950年代までは臨時工制度が支配的であったのに対して、いわゆる「労働力不足」・若年労働者が不足した60年代以降には社外工制度が一般化する。

かつては臨時工労働者は本工労働者とともに直接生産工程で作業するのに対して、社外工労働者は間接補助部門を担わされるということで区別されている場合が多かったが、臨時工制度が縮小・廃止されるのに照応して、鉄鋼業においては社外工制度のもとに、本工労働者とともに鉄鋼の直接生産工程で働く「作業請負」と、間接補助部門で働く「工事請負」との区分をおくに至ったことにみられるように、直接雇用であった臨時工労働者を間接雇用となる社外工制度のもとに統合したものとえよう。

第2表には「高度成長」期の最終時点ともいえる1971年における鉄鋼独占企業5社と各企業の新鋭製鉄所の下請化比率を示した。各企業全体の下の請化比率が、神鋼の38.0%から新日鉄の51.2%と極めて高いだけでなく、各企業とも新鋭製鉄所での下請化比率が一層高くなっており、ほとんど本工労働者よりも多くなっている。これはわが国の場合、対外技術の導入にもとづいて、経営の巨大化、設備投資の大規模化とならざるをえない新鋭製鉄所ほど、先の低賃金若年労働者の集中的配置とともに、わが国の低賃

第2表 鉄鋼各社の下請化比率

		本工労働者	社外工労働者	下請化比率
新日鉄	君津	6,584	16,966	72.0
		73,035	76,706	51.2
日本鋼管	福山	9,555	16,260	63.0
		29,539	25,306	46.1
川崎製鉄	水島	11,293	10,947	49.2
		34,676	21,856	38.7
住友金属	鹿島	3,626	8,043	68.9
		30,632	26,515	46.4
神鋼	加古川	3,704	4,977	57.3
		18,693	11,461	38.0

(資料) 鉄鋼労連『鉄鋼労働ハンドブック』1972年版, 18ページ。

金労働の具体的な存在形態である社外工労働者への依存を強めざるをえなかったことに理由があるといわねばならない。

わが国の鉄鋼独占企業は、戦後、以上みてきたように対外導入技術をこれらの低賃金労働と結合させることによってまれにみる高蓄積、経営の巨大化をとげてきた。そしてこの蓄積構造そのものが、日本企業に強固な輸出至上主義を性格づけることになる。

それはまず特徴的な支配機構による低賃金労働の利用と規模の経済の追求であったのだから、極めて強力な輸出競争力として示されることになる。たとえば売上高に占める人件費率が、テイッセン(西ドイツ)24.90%に対して新日鉄12.95%のように著しく低いのは、わが国の鉄鋼独占企業の国際競争力の強さの1つの指標である。しかしそれは鉄鋼独占企業における社外工労働者の比重の大きさをぬきにしては理解できないはずのものである。

そして一般に特徴的な支配機構のもとにある低賃金労働を基盤として、

経営の巨大化をとげてきたわが国の独占企業は、当然にも労働者の低賃金による生活小国、相対的に狭隘な国内市場に直面せざるをえない。その再生産構造に膨大な鉄鋼の輸出をくみこむことなしには、わが国の鉄鋼独占企業は存立しえなかったのである。

II. 鉄鋼独占企業のリストラクチュアリング

わが国の鉄鋼業は、1973年と79年との2度の石油ショックにより、80年代には“鉄冷え”現象に遭遇する。それは一つにはわが国産業の省エネ・省資源化の進行による「経済の鉄離れ現象」がすすみ、鉄鋼需要が伸び悩んでいることによる。

鉄鋼独占企業は、このような数量面での後退だけでなく、70年代末から本格化した韓国・台湾・ブラジルなど NIES (新興工業経済群) の追い上げに直面するにいたっている。輸出市場での競合とともに、わが国の輸入鉄鋼の増加となり、鉄鋼市場において価格への影響もでてきている。加えて、国内に大量発生するスクラップを使って鉄鋼を生産する電炉メーカーがシェアを伸張させ、その面でも競争が激しくなった。

こうした鉄鋼業の構造上の変化にくわえ、1985年9月のG5以降もたらされた急激な円高・ドル安による輸出不振から86年には未曾有の鉄鋼不況に直面することになった。

鉄鋼独占企業はこうした事態のもとで1986年11月から87年春にかけて「中期経営計画」なる鉄鋼独占企業のリストラクチュアリングの方向をうち出したのである。しかしその内容は、アメリカの鉄鋼独占企業が1973年に粗鋼生産のピークに達した後の衰退過程で、たとえば世界最大の鉄鋼資本であったUS スチールが経営悪化の進行している鉄鋼部門からの離脱をすすめ、経営基盤を急速に石油・ガス部門に移行させ、1986年7月には

社名も USX に変更するといったリストラクチャリングとは大きく異なっている。日本の低賃金労働に依拠して世界最大最強となった日本鉄鋼業における独占企業のリストラクチャリングとして、それは何よりも本業としての鉄鋼事業の再構築を基軸とするものとなる。

1 鉄鋼独占企業の本業再構築

鉄鋼独占企集が1986年11月から87年にかけて発表した「中期経営計画」の内容を第3表に示した。

いずれの「合理化」計画も、高炉の休止（5社合計8基）、圧延設備の休止などを含み、新日鉄での19000人を筆頭に5社合計で44300人を2年から4年で削減しようとするものである。全国粗鋼生産量は9000万トンと設定し、鉄鋼事業部門の「スリム化」をはかり、他方では複合経営をめざして、都市開発エンジニアリング事業、エレクトロニクス事業、新素材・化学事業など新規事業へ経営資源を重点配分するというのが計画の骨子であった。

しかしここで鉄鋼の「スリム化」というのが、鉄鋼を企業経営の中心からはずすことでも、現在より生産量を落すことでもない。ましてアメリカ鉄鋼独占にみられた鉄鋼業からの離脱を意図するものではない。それは、鉄鋼需要の上昇がかつてのように急速なものではない状況のもとでも、世界のトップレベルの競争力を維持・確保するための鉄鋼事業本体の「合理化」の徹底を意味しているのである。

だからこの「合理化」計画のもとで鉄鋼独占各社が最も力を入れたのが人員削減であった。「その結果、新日鉄は出向者を除く本社在籍ベースで87年3月末と90年3月末の比較では1万4300人強減少。本来1万9000人のうち6000人は新事業部門に振り向けることになっていたため、さし引き1万3000人を91年3月末までに減らせばいいところを、1年前に1000人あま

第3表 高炉大手5社の合理化計画

新日鉄 (1987～ 90年度)	生産体制の集約化	①稼働中の高炉12基中5基を休上、1基を再稼働。 ②冗延設備を集約。
	要員合理化	90年度までに製鉄事業の人員を1万9000人圧縮 (86年度末：製鉄事業人員6万5000人)。
	新規事業分野等	①95年度事業提案目標全社で4兆円。 ②エレクトロニクス等を充実させ鉄鋼は50%以下に。 ③新規事業分野で6000人の雇用吸収。
NKK (1986～ 90年度)	生産体制の集約化	①京浜の高炉1基（現在稼働2基）を休止。 ②京浜の鋼管設備を休止。
	要員合理化	90年度末までに鉄鋼部門の人員を約6000人圧縮。 (86年度末：鉄鋼部門人員1万9400)
	新規事業分野等	セラミック、エレクトロニクス等の拡大により、新材料事業部の事業規模を90年度に1000億円近くに。
川崎製鉄 (1987～ 88年度)	生産体制の集約化	千葉の厚板工場、製鋼工場を休止。
	要員合理化	88年度までに鉄鋼部門の人員を5300人圧縮。 (86年度末：鉄鋼部門人員1万9100人)
	新規事業分野等	サービス関連等の事業拡充により雇用吸収。
住友金属 (1986～ 88年度)	生産体制の集約化	和歌山の高炉1基（現在稼働3基）を休止。和歌山の厚板設備。尼崎の継目無鋼管設備を休止。
	要員合理化	86～88年度に鉄鋼部門の要員を6000人圧縮。 (85年度末：鉄鋼部門人員2万5200人)
	新規事業分野等	エレクトロニクス、新素材等非鉄鋼部門の売上高を現在の600億円から88年度900億円。
神戸製鋼 (1986～ 88年度)	生産体制の集約化	尼崎の高炉1基（現在稼働1基）を休止。
	要員合理化	88年度までに全社の要員を6000人圧縮。 (89年9月：全社人員2万8000人)
	新規事業分野等	新分野、新製品の売上高を現在の1000億円から89年度3500億円に。

（資料） 敷田禮二他編『企業再構築と経営分析』ミネルヴァ書房、1990年、154ページ。

りも超過達成してしまった」。NKK、川鉄、住金、神鋼でも目標をうわまわり、「5社合計では86年3月末の在籍人員数18万1039人が、90年3月末には13万7914人の、4万3125人（約24%）減少している。新日鉄の場合は

さらにこの間に、出向者が7000人増えているため、実質的には5社合計5万人もの人減らしが強行されたことになる⁸。

この人員削減は本工労働者についてのものであるが、人員削減は社外工でも行なわれただけでなくそれに伴う負担は社外工労働者に一段と重くのしかかっている。「ある大手会社の正式社員ベースでは87年度上期、年間1人当たり400トン弱（鋼材ベース）と、73年度400トン強にくらべてほとんど横ばいなのに、社外工ベースでは73年度480トンが、87年度820トン弱に著しく増えている⁹」のである。

鉄鋼独占企業のこのすさまじいまでの人べらし「合理化」が、国際競争にうちかって生き残るためだという場合、日本の鉄鋼業がすでに抜群の競争力をもっているもとでは、「現在、世界最高水準とされる韓国・浦項製鉄所に対抗できる水準」、つまり、わが国よりもさらに「低賃金を基礎に成り立っている韓国・浦項なみ労務費の実現」が目標とされることになるのである。それはたんに賃金を抑制したぐらいで実現できるものではなく設備の集約化による稼働率の上昇、徹底した人員削減のうえでの労働生産性の引き上げなどによって実現される。鉄鋼「合理化」計画の最大の特徴は思いきった設備廃棄を内容としている点にある。例えば新日鉄ではこれまでの高炉12基、9製鉄所の体制を、君津3基、名古屋2基、大分2基、八幡1基の8基に集約し、「現在4万6000人の生産要員が2万7000人に削減されることにより1人当たり労働生産性は520トンから880トンへと約70%上昇する。これは現在、世界最高水準とされる韓国・浦項製鉄所に対抗できる水準¹⁰」なのである。第4表にみられるようにこうして韓国なみの労務費が実現され、強力な国際競争力をもった鉄鋼独占企業として再構

8 大場陽次「鉄鋼独占の再編と90年代市場支配戦略—新たな産業支配構造の再編成—(上)」『経済』新日本出版社、1991年1月、134ページ。

9 高橋文夫「支配体制の強化をねらう90年代戦略—日本鉄鋼独占の生産力—」『経済』新日本出版社、1988年8月、244ページ。

10 『日本経済新聞』87年2月14日。

第4表 粗鋼生産労務費の日・韓比較

項目	単位	1988年(実)				1992年(推)			
		日本		韓国		日本		韓国	
		大手5社	新日鉄 君上	浦項 製鉄	京畿 製鉄	大手5社	新日鉄 君上	浦項 製鉄	高項・完泥 製鉄所
粗鋼年生産量	万トン	6,204	586.5	953	5,650	840	1,810	870	
鉄鋼部門の従業員数(注1)	万人	19.0	1.1	2.04	11.3	0.81	4.56	1.56	
1人当り粗鋼年生産量	トン/人	327	530	467	500	1,037	403	560	
年間労働時間	時間	2,090	—	2,600	2,390	—	2,500	—	
粗鋼1トン当り労働時間	人・時/トン	6.1	3.77	5.57	4.0	1.92	5.7	4.12	
1人当り年間総労務費	万円/年	550	—	168	590	—	390	—	
1人当り時間総労務費	円/時間	2,750	—	646	2,350	—	1,530	—	
粗鋼1トン当り総労務費	円/トン	16,800	10,400	3,200	11,700	5,700	8,800	6,400	

(注) 協力会社の従業員数を含む

(資料) 平沼 亮「収益構造改革を推進する鉄鋼高炉業界」『財界観測』(野村総合研究所) 1988年5月

築されることになるのである。

2 複合経営の本質的側面

鉄鋼独占企業のリストラクチャリングの方向を示した「中期経営計画」は、鉄鋼事業部門の「スリム化」と新規事業の展開による複合経営をめざすものであった。しかしその基本方向をなしたのは、すでにみたように要員削減を基軸としてすすめられた鉄鋼事業の再構築であった。したがって鉄鋼独占企業の新規事業の展開は、鉄鋼事業の再構築の内容である要員削減「合理化」に関連づけられた性格をもたざるをえない。

たしかに「中期経営計画」のもとで鉄鋼独占企業は新規事業の展開をはかってはいる。1985年から5年間に設立された子会社は5社合計で174社を数える。そして鉄鋼独占企業が1989年後半に「中期経営計画」を見直して、新たに「中長期経営計画」を発表しているが(第5表)、そこでは「複合経営の推進」を前面におしだしている。新日鉄の場合でみると95年に鉄鋼以外で2兆円、全体で4兆円の売上規模の実現を旨とするものである。

主な新規事業としてエンジニアリング、都市開発・地域開発、新素材、

第5表 高炉5社・中長期経営計画の骨子

新日鉄 (1995年中長期ビジョン)		
全社売上高	4兆円	(100%)
うち総合素材	2兆4,000億円	(60%)
うち新規事業	1兆6,000億円	(40%)

NKK (2000年NFV)		
全社売上高	1兆6,000億円	(100%)
うち鉄鋼部門	8,000億円	(50%)
うち総合エンジニアリング	4,000億円	(25%)
うち都市開発	2,000億円	(12.5%)
うち新規部門	2,000億円	(12.5%)

川 鉄 (2000年ビジョン)		
全社売上高	2兆円	(100%)
うち鉄鋼部門	1兆2,000億円	(60%)
うちエンジニアリング部門	1,500億円	(7.5%)
うち化学部門	500億円	(2.5%)
うち新規事業	6,000億円	(30%)

住金工 (1990年度目標)		
全社売上高	1兆1,000億円	(100%)
うち鉄鋼部門	8,800億円	(80%)
うち多角化部門	2,200億円	(20%)

神 鋼 (2000年ビジョン)		
全社売上高	2兆円	(100%)
うち既存事業	1兆2,000億円	(60%)
うち新分野	8,000億円	(40%)

(資料) 大場, 前掲論文, 135ページ。

エレクトロニクス・情報処理、ライフサービス、バイオテクノロジー等が掲げられている。他の鉄鋼独占企業も同じような新規事業となっているが、それ以外にも教育、医療、スポーツ、宿泊施設、カルチャーセンター、レストラン、駐車場、各種催事の企画、シルバー・健康産業、ふとんの丸洗い、シイタケ栽培、鰻や淡水漁の養殖、使い捨てカイロ等々、種々雑多な業種が含まれている。

たしかにこれらの新規事業のなかには、鉄鋼独占企業として蓄積してきた技術を「商品化」するものも含まれている。その典型となるのはエレクトロニクス関連事業であって、それは自らが巨大なコンピュータ・システムのユーザーとして蓄積してきた利用技術を活用するものだからである。そこで自己の人的技術的資源をもとに分社化したり、独自の技術をもった企業を買収する、いわゆる M & A 戦略がとられる。新日鉄のエレクトロニクス関連の新会社は、①材料——マイクロン・ニッテツ電子、②部品——ピエヌエヌ、日鉄マイクロメタル、③コンピュータ——コンカレント日本、日本サン・マイクロシステム社と OEM 販売契約、④応用機器システム——米・GTX 社との提携、タウ技研買収といった具合である。さらに情報通信システム事業についてみれば、88年4月、全額出資の新日鉄情報通信システムを設立し、同時に日立製作所、日本 IBM、伊藤忠商事とそれぞれ合弁で新会社を設立している。新日鉄情報通信システムは子会社日鉄コンピュータシステムを新日鉄の情報通信システム部門に統合して発足させ、これを中核に、エヌエスアンドアイ・システムサービス、日鉄日立システムエンジニアリング、エヌシーアイ総合システムの3社と連携して事業推進を図ることとしている。5年後には4社合計で約1400億円の売上を見込んでいる。このように新日鉄では高い成長の見込まれるエレクトロニクス分野の川上の材料の段階から川下の応用機器システムの段階までのすべてにわたってリーディング・カンパニーとしての独占的地位を固め

るため、技術的に優れ、しかも財務構造もよい、収益性の高い既存の会社の M & A 戦略をすすめているのである。¹¹

鉄鋼独占企業として蓄積してきた技術としてのコンピュータ技術に基づく新規事業の展開は、新日鉄以外の4社でもすすめられている。NKKの「エヌ・ケイ・エクサ」、川崎製鉄の「川崎システム開発」、住友金属の「住金システム開発」、神戸鉄鋼所の「コベルシステム」等が一定の経営的見通しのある事業として設立されている。

エレクトロニクス関連の事業は、鉄鋼独占企業にとって複合経営部門としてなり立っていくと考えられている事業である。しかしその新規事業は、たとえば新日鉄情報通信システムが「子会社日鉄コンピュータシステムを新日鉄の情報通信システム部門に統合して発足」させたとするように、新日鉄の1部門をそのまま子会社化、分社化してしまうのであってホワイトカラーの「要員合理化」のための設立でもあったのである。

鉄鋼独占企業を複合経営とするうえで、事業として一定の経営的見通しをもちうるエレクトロニクス関連の事業でさえ「要員合理化」のための設立としての性格をもたざるをえないのであるから、鉄鋼独占企業が新規事業としてあげている多彩な、種々雑多な業種には最初から事業としてとりくむというよりは、さきにみた鉄鋼部門における要員削減「合理化」の一時的な受け皿として設立されたものと考えられるものが多い。事実新日鉄・鉄鋼部門の人員削減計画には、さきにみたように、19000人の削減計画人数のうち6000人は「新規事業分野での雇用吸収」とされていた。

警備会社・人材派遣会社・商品販売会社などサービス関連会社は、ブルーカラー労働者の受け皿として設立されている。85年以降5年間に鉄鋼独占企業5社によって設立された子会社174社のうち72社がサービス関連事

11 角瀬保雄「日本独占企業再編成の動向と特徴」『経済』（新日本出版社）1991年6月号、117ページ。

業であって、いわゆる「複合経営の推進」が、鉄鋼事業の再構築＝要員削減「合理化」をすすめるための「受け皿子会社」の設立にほかならないことを示している。新日鉄の「ニッテツハイリビング」(カタログを使った通信販売会社)がわずか1年足らずで撤退したように、一時的「受け皿子会社」は用済みになれば、また親会社の荷物になれば簡単につぶされていくのである。

3 鉄鋼独占企業国際化の特質

「先進諸国における独占大企業の事業再構築に向けての経営戦略としては、本業の経営『合理化』、経営の多角化と分社化(子会社化)、多国籍企業化などが普遍的傾向としてみられる¹²」のであって、わが国の鉄鋼独占企業のリストラクチャリングにおいても、これまでにみてきた鉄鋼事業の再構築、複合経営化と並んで企業の「国際化」、多国籍企業化が重要な柱となっている。とくに鉄鋼独占5社によって、90年4月または91年4月を始点として設定された「新中期経営計画」では、「複合経営化」とならんで「国際化」(グローバルゼーション)が大きな柱とされている¹³。

しかしわが国の鉄鋼独占企業の戦後展開が特徴的な支配機構による低賃金労働の利用と規模の経済の追求にあったのだから、極めて強い輸出競争力をもっていて、その国際化は「国内で生産した鋼材製品を輸出することを基本¹⁴」とするものであった。こうした特徴的な発展様相をもって資本主義諸国のなかの最大・最強となった日本鉄鋼業の80年代以降の国際化戦略には、その「基本」との関連で把握しておかねばならない特徴がある。

国内で生産した鋼材製品の輸出拡大によって巨大化してきた日本鉄鋼業

12 戸木田嘉久編『リストラクチャリング・労働と生活』大月書店、1990年、11ページ。

13 高橋文夫「鉄鋼独占の90年代国際化戦略」『経済』1991年、11月号、175ページ。

14 大場、前掲論文、145ページ。

の最初の海外投資は、鉄鉱石・原料炭の安定確保のための投資であって、60年代の鉄鋼独占企業の海外投資を特徴づけている。「60年代後半までは鉄鋼独占各社の海外投資の70%は資源開発に集中していた¹⁵」。

70年代になると発展途上国を中心として技術協力をともなう投資・現地法人の設立があいついだ。マレーシア・マラヤワタ製鉄所、ブラジル・ツパロン製鉄所、カタール環元製鉄所、ブラジル・ウジミナム製鉄所、韓国・浦項製鉄所、中国・上海宝山製鉄所等である。これらのなかには鉄鋼製造技術を援助している場合もあるが、多くは悪鉛鉄板（トタン）、錫めつき鋼板（ブリキ）などの原板（熱延鋼板、冷延鋼板）の供給につながる素材加工型投資であって鉄鋼市場確保のためという性格もっていた。

特徴的な低賃金労働支配機構に依拠して国内で生産した鋼材製品を輸出することを基本としてきたわが国の鉄鋼独占企業にとって60年代の原料確保のための投資や70年代の日本よりもさらに低賃金である発展途上国への投資は、その海外直接投資の本来的傾向として特徴づけるものである¹⁶が、80年代に入ってアメリカの鉄鋼独占との合弁工場の建設・投資はこれまでの投資とは質、目的とも違ったものとなっている。

もっとも日本鉄鋼独占企業が「国内で生産した鋼材製品を輸出することを基本」とする性格をかえていないことは、さきにもたように鉄鋼事業の再構築において、韓国・浦項製鉄所の労務費水準が追求され達成されていることによって知ることができる。だから80年代に入ってからアメリカへの投資積極化といっても、当初はアメリカによる鉄鋼輸入規制への対応として現われたのであって、この場合製品輸出に比べて現地生産が経済的に必ずしも有利ではなくても、むしろ多くの場合不利であっても、それまでの輸出によって得たアメリカ鉄鋼市場を放棄するよりは、現地生産、現

15 高橋，前掲論文，176ページ。

16 山下高之『日本の経営の展開』法律文化社，1991年，159-164ページ。

地販売によって輸出で獲得した市場を維持、確保しておこうとするための進出であって、その意味で輸出代替的現地生産にはかならない。アメリカの自動車輸入規制に対応して対米進出した日本の自動車工場に対する薄板供給のための進出も市場の維持・確保と同様の意義をもっているといえよう。

しかし80年代のアメリカに集中している投資はこの輸出代替的現地生産としての性格をこえるものとなっている。戦後、原料、資金、技術、鉄鋼輸出市場のすべてにわたってアメリカを中心とする製鉄先進国に依存してきた日本鉄鋼独占企業が、逆に技術や資金を輸出する立場に立ち、世界における最大、最強となった段階での投資の急増である。日本鉄鋼独占企業の「資本投資総額の67%がアメリカに集中(87年3月)」しているだけでなく、「最近の米国鉄鋼業への投資件数は34件だが、そのうち21件と6割以上を日本企業が占めている」という状態である。しかも「投資額そのものが大型となっていており、NKK(日本鋼管)の1000億円をこえるナショナル・スチールの投資をはじめ、各鉄鋼独占企業の投資額は数百億円規模が普通」であって、「投資内容も米国鉄鋼独占との合弁がほとんどで、日本側の出資比率は40%から70%である¹⁷」(第6表)

このような日本鉄鋼独占企業の対米進出の背景には、USX、LTV スチール、ベスレヘム・スチール、アームコ、インランド・スチール、ナショナル・スチールなど「アメリカ鉄鋼独占体の衰退化傾向、国際競争力の低下傾向がある」のであって、「アメリカ鉄鋼独占には、日本の鉄鋼業の豊かな資金力と高い技術を導入して衰退化を食い止めようとする意図¹⁸」がある。それはしかし日本鉄鋼独占企業からすればアメリカの鉄鋼業が完全に衰退してしまわないように支えることによって、アメリカと日本とが「グ

17 大場、前掲論文、145ページ。

18 労働調査研究会編、前掲書、69ページ。

第6表 鉄鋼大手5社の米国における主な投資状況

企業名	投資年月	投資内容
新日鉄	87年7月	(米)イングランドスチール社と40%の資本参加でI/N T E C Kを設立、自動車用鋼板を中心に冷延薄板工場を運営、年産100万トン
N K K	84年8月	(米)ナショナル・スチール社と50%の資本参加でナショナルインターグループ(高炉一貫メーカー)を設立、自動車用鋼板を中心に粗鋼生産年590万トン
川崎製鉄	88年11月 84年7月	(米)アームコ社と資本提携高炉一貫メーカーの出資をおこなう。ブラジル・リオドセ社と50%の資本参加でカリフォルニア・スチール・インダストリーを設立、旧カイザー・スチール社のフォントナ工場を買収
住友金属	85年1月	アメリカ第2位の鉄鋼メーカーL T Vスチールと40%の資本参加でL-Sエレクトロガバナイズングを設立。電気亜鉛めっき鋼板年産50万トン
神戸製鋼	89年2月	アメリカ最大の鉄鋼メーカーU S X社と合併生産することで基本合意。三井物産・日商岩井とともに子会社を設立、U S Xの子会社と50%出資の合弁会社を設立して、ローレン製鉄所を運営

(資料) 労働者調査研究会編、前掲書、69ページ。

ローバル・パートナーシップ」となり、新しい国際貿易秩序をつくろうとするものである。¹⁹ アメリカ鉄鋼業の相対的な地位低下と日本、カナダ、ECなどの鉄鋼業に加えて、ブラジル、韓国、台湾などのいわゆる中進鉄鋼国との競合が複雑化しているなかで、日本鉄鋼独占企業がアメリカ鉄鋼独占企業との提携によって、世界鉄鋼産業に対する支配をはかろうとしているところにこれまでの海外投資とは性格を異にするものがあるといえよう。