

# 經濟論叢

第148卷 第1・2・3号

---

固有価値の経済学	池上 惇	1
社会統計学の「外敵」と「内敵」(2)	長屋 政勝	22
マレーシアの石油権益における連邦と州の対立(2)	中島 健二	54
自由貿易体制下の英国糖業(2)	大沼 穰	65
世紀転換期英国における地価課税運動(2)	藤原 一哉	76
スコットランド坑夫繋縛制変遷概観(1)	加藤 一弘	89
アメリカ鉄鋼資本の多角的事業展開と 日米合弁企業の位置づけ(1)	石川 康宏	107
オルタナティブ・エコノミーとしての プレビッシュ理論	安原 毅	119
「国民経済」の「自立性」に関する一考察	南 有哲	137
日本における塩化ビニール産業の 勃興とその影響	岡本 利生	155

---

平成3年7・8・9月

京都大学経済学会

## アメリカ鉄鋼資本の多角的事業展開と 日米合弁企業の位置づけ（1）

石川 康 宏

### I はじめに

1990年4月，NKK（日本鋼管）はナショナル・スチールに対する株式保有比率を70%にまで高め，全米第6位のアメリカ鉄鋼資本を傘下におさめることとなった。84年のNKKによるナショナル・スチールへの資本参加（当時50%）を契機として，日米鉄鋼大手資本の共同事業は急速に展開し，89年までに日本大手5社すべてがアメリカ鉄鋼大手との鉄鋼共同事業を成立させている<sup>1)</sup>。

こうした事態の展開は，日米鉄鋼大手資本の相互関係をどのように変化させるものであるのか。一方には，日米合弁企業の展開をアメリカ鉄鋼資本の鉄鋼産業からの「撤退」としてとらえる見解がある<sup>2)</sup>。アメリカ鉄鋼資本は，収益のあがらない鉄鋼産業からの「撤退」を進めるために，合弁企業設立という形態で日本鉄鋼資本への設備売却を行っているとする見解である。

1) 日米鉄鋼大手資本による鉄鋼共同事業は，今までのところ，①インテック／②インコート（インランド・スチール・インダストリーズ—新日本製鉄），③ナショナル・スチール（ナショナル・インターグループ—NKK），④DNNガルバナイズング（ナショナル・スチール—NKK—ドファスコ），⑤アームコ・スチール・カンパニー（アームコ—川崎製鉄），⑥L-SEG／⑦L-SHEG（LTV—住友金属工業），⑧USS—コウベ／⑨プロテック・コーティング（USX—神戸製鋼所）の9件成立している。

その事業形態はNKKによるナショナル・スチールへの資本参加を唯一の例外として，他の全てが合弁企業の新規設立となっており，本稿は特に区別する必要のない限り，これら日米鉄鋼共同事業の全体を「合弁企業」あるいは「合弁事業」と表現している。

2) レオナルド・H・リン「アメリカに進出する日本鉄鋼業」『ビジネス・レビュ』34巻3号，1987年2月，一橋大学産業経営研究所編）42～43頁，Reonard H. Lynn, "Multinational Joint Ventures in The Steel Industry." David C. Mowery, Editer, *International Collaborative in U. S. Manufacturing*, 1988, p. 278.

他方には、日米合併企業の展開は両者の「協調」関係の発展に他ならないとする見解がある<sup>3)</sup>。これは、合併企業は日本鉄鋼資本の資金と技術との提供によって、アメリカ鉄鋼資本の鉄鋼資本としての再生・強化を図るものとする見解であり、先の「撤退」論とは正反対の結論を導く。

私はすでに、こうした論点の検討を目的として、日米鉄鋼合併企業の事実を分析する2本の論文を公表している<sup>4)</sup>。だが、それらの論文は、多角的事業構造を有するアメリカ鉄鋼資本の経営戦略全体を考慮するものではなく、分析の対象を鉄鋼事業の枠内にとどめるという制限をもった。そのこと自体は、合併企業の位置づけを論ずるためには、先ず合併企業の何であるかを明らかにしておかねばならないという研究の必要な手順に迫られたものではあるが、他方で、そうした制限は、合併企業を「撤退」の手段としてとらえるか否かという論点に対する私の回答を、ごく限定された論拠をしかもちえないものにとどめる結果となった。

そこで、本稿が、この残された問題の解明を自らの課題とする。本稿の構成は次のようである。第1に、アメリカ鉄鋼資本の多角化の長期的動向を概括するために、個々の資本ごとに、その多角的展開の時期的特徴と展開先産業の分布とを分析する〔第II章〕。第2に、日米合併企業が設立される80年代において、個々のアメリカ鉄鋼資本が鉄鋼事業をどのように位置づけていたのかを明らかにするために、それぞれの事業部門ごとの営業利益と設備投資との推移を分析する〔第III章〕。そして、最後に、以上の分析を受けて、個々に事業構造を違えるアメリカ鉄鋼資本における、日米合併企業の位置づけの相違を明らかにする

3) 例えば、八木英夫『いま「鉄鋼産業」から目を離すな』（かんき出版、1989年）162頁、多田研三『鉄鋼〔改定版〕』（日本経済新聞社、1990年）162頁。

4) 本稿は、私の次の研究を前提としている。先ず「鉄鋼産業における日米合併企業の展開」（京都大学『経済論叢』第147巻第1・2・3号）は、日米鉄鋼大手資本による9件の合併事例を時系列で紹介し、その特徴を分析したものである。次に「鉄鋼産業における日米合併企業の設立——日米鉄鋼資本における合併企業実現への諸条件の成熟過程」（京都大学『京都大学経済論集』第3号、1991年8月）は、合併企業の実現に必要な諸条件が日米鉄鋼資本それぞれにおいてどのように成熟していったかを分析したものである。参照願えれば、本稿の論旨についても理解が容易となろう。

[第IV章]<sup>5)</sup>。

## II アメリカ鉄鋼資本における多角的事業展開の長期推移

アメリカ鉄鋼資本の多角的事業展開は、文字通り多様な内容を含んでいるが、その事実を詳細に紹介すること自体が本稿の課題なのではない。ここでは、日米合弁企業が実現していく1980年代において、アメリカ鉄鋼資本が多角的事業

5) 本稿と先行研究との関係について述べるならば、日米鉄鋼合弁企業の展開とアメリカ鉄鋼資本の多角的事業経営との関係を主題とする論文は、本稿が初めてのものである。そこで、日米鉄鋼合弁企業に関する文献の紹介については前掲拙稿を参照願うこととして、ここでは、アメリカ鉄鋼資本の多角化に関する諸研究を紹介しておく。

まず、アメリカ鉄鋼資本の多角的事業展開の事実を最も要領よく整理したものとして、鉄鋼海外市場調査委員会／一般委員会・市場第一委員会「欧米鉄鋼業における多角化」(日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1972年6月号)、秋山一武「米国鉄鋼業の多角化」(日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1983年2月号)、戸田弘元『鉄鋼業』(日本経済新聞社、1987年)をあげることができる。また、戸田弘元「主要鉄鋼企業の最近の動向」(日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1986年12月号)、戸田弘元「米国鉄鋼企業変化の背景」(日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1986年12月号)は、同氏の上記著作ともあわせてアメリカ鉄鋼資本の個々の動向の分析を主題とした最新の研究となっている。平沼亮「環太平洋圏における鉄鋼高炉業界の現状と展望」(野村総合研究所編『日・米・韓企業の経営戦略』1987年所収)は、アメリカ鉄鋼資本の分析を主題としたものではないが、日本、アメリカ、韓国それぞれの鉄鋼資本の動向とその相互関係を、ブラザ合意以降の為替相場の変動など国際経済環境の変化を考慮しつつ分析した視野の広い優れた研究といえる。日米鉄鋼合弁企業の設立が開始される直前のアメリカ鉄鋼資本の状況を分析したものとしては、勝原健「生き残り賭け多面的展開図るアメリカ鉄鋼産業」(『週刊東洋経済臨時増刊』1984年9月27日号)が、簡潔にして最も要領を得た研究となっている。

以下、必要に応じて行論中に紹介することとし、文献名のみ列挙しておく。鈴木行生「再生に向けての企業戦略動向」(日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1985年3月号)、堀一郎「1985年夏のアメリカ経済」(愛知県立大学外国語学部『紀要』第19号・2分冊の2)、中尾征雄「転換期を迎えたUSスチールの経営戦略」(日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1977年9月号)、八木英夫「苦悩するUSX社のリストラクチャリング」(日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1987年8月号)、田口定雄「USスチールの化学事業の現状と展望」(日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1982年3月号)、松田常美「USスチールのエンジニアリング事業」(日本鉄鋼連盟『鉄鋼界』1981年1月号)、大庭賢「新日本製鉄／USスチール」(村山徳五郎編『企業競争力の秘密』中央経済社、1987年所収)、石崎忠司「新日鉄とUSX」(日本証券経済研究所『証券資料 No. 101 [事例研究・国際経営比較]』1988年所収)、「海外レポート・米産業界に広がるUSX鉄鋼身売りの衝撃」(『週刊ダイヤモンド』1990年10月13日号)、ラルフ・ネイダー／ウィリアム・テイラー『ビッグ・ボーイズ』(文藝春秋、1988年)、稲葉栄子「鉄鋼業をめぐる国際環境と日本企業の戦略」(日本長期信用銀行調査部『調査月報』No. 170, 1980年5月)、並木信義／日本経済研究センター編『日米の産業比較』(日本経済新聞社、1985年)、戸名直喜「日・米鉄鋼業における『合理化』・多角化の動向」(基礎経済科学研究所『経済科学通信』第55号、1988年3月)、山下統司「アメリカ鉄鋼業におけるコングロメリット化について」(関東学院大学大学院『経済学研究科紀要』第8号、1981年1月)。

部門の一部としての鉄鋼事業をどう位置づけていたのかを明らかにするための予備的な作業という限りでは、1950年代から1980年代にかけての非鉄鋼事業展開の長期推移を、個々の資本ごとに概括しておくこととする。

第1図は、アメリカ鉄鋼大手資本の主な多角化部門を、その展開時期に応じて分類したものである。各部門はそれぞれの鉄鋼資本にとって主要なものに絞り込んであり、また原料・資源部門など鉄鋼事業の一環となるものについては省略してある。いずれも、それぞれの鉄鋼資本が、鉄鋼産業の枠をこえてどういう領域に展開し、またこれを再編していったかについての概括を容易とするためである。

## 1. USX

USXにおける多角化の特徴は、先ずその展開の時期の早さと展開の幅の広さに見られる。50年代のうちに、すでにエンジニアリングの U. S. S. American Bridge Div. (1952)<sup>6)</sup>、石油関連の U. S. S. Oil Well Div. (1952)、住宅の U. S. S. Homes Div. (1956)、セメントの Universal Atlas Cement Div. (1958) がそれぞれ設立されており、さらに60年代には、化学の U. S. S. Chemical Div. (1966) および U. S. S. Agri-Chemical Div (1969) が設立され、またチタンの Reactive Metal Inc. (1962)、金融の U. S. S. Finance Corp. (1968) が設立されている。この時期、USXは自らを「素材とサービスにおける多角化企業 (A Diversified Producer at Materials and Services)」(68年アニュアル・レポート、以下「同社68年版」と略記する)と規定していた。

70年代には化学部門の充実を中心にそれぞれが展開されるが<sup>7)</sup>、多角化部門の新たな拡張は行われていない。多角化部門の位置づけについて、スピア会長

6) USXにおけるエンジニアリング事業の展開については、前掲・松田常美「USスチールのエンジニアリング事業」が最も詳細である。

7) USXにおける化学事業の展開の詳細については、前掲・田口定雄「USスチールの化学事業の現状と展望」を参照のこと。

は「USスチールは非鉄鋼だが鉄鋼に関連のある事業の確立を重要な事業目的の一つと考えてきた」とし、その理由に「鉄鋼事業の景気変動の影響を緩和する」ことをあげていた。また、スピアは「長期的にみて国内鉄鋼需要の伸びは平均2.5%に過ぎない」が、「われわれの他の事業分野の市場の伸びは米国のGNPの伝統的な伸びである4%を上回るだろう」（以上、同社75年版）として、鉄鋼事業での収益停滞を埋め合わせるものとしての意義をも多角化部門に与えている。

78年、会長はロデリックに交代する。ロデリックは「USスチールは経済の伸びと歩調を合わせる。そのためにGNPの伸び以上に期待し得る市場に投資しなければならない」として、鉄鋼事業における収益の停滞を多角化部門で埋め合わせるというスピアの路線を継承するが、他方で「鉄鋼が競争上の利潤をもたらす限りで将来も主要な事業であり続ける」（以上、同社80年版）という表現のもとに、収益をあげられなければ鉄鋼事業であっても「主要な事業」を外れることがありうることを初めて明確にした。

そして、事実、1982年のMarathon Oil Co.の買収により、USXは鉄鋼事業を中心とする資本から石油事業を中心とする資本へと変身する。文字通り「1982年は1901年の会社創立以来最も劇的に当社の構造を変えた年」（同年82年版）であった。Marathon Oil Co.の買収は、買収資金捻出のための多角化部門の整理をともなった。かつて全米一の生産量を誇ったUniversal Atlas Cement Div.は、すでに1980年に売却されていたが、さらにチタンのReactive Metal Inc.や金融・リースのPersy Wilson Mortgage and Corp.が売却され、70年代の多角化を主導した化学部門でさえも縮小が開始される。

こうして、50年代・60年代とその手を広げ、70年代には安定したかに見えたUSXの多角的事業経営は、86年におけるTexas Oil & Gas Co.の買収をも経て、石油・ガスのエネルギー事業へと一挙に集約されていく。86年、USスチールは社名からスチールを外し、USXとなる。

## 2. L T V

L T Vは、1953年設立の Ling Electronica Inc. を母体とし、60年代の積極的なM & Aにより急成長をとげたコングロマリットである<sup>8)</sup>。L T Vは全米第7位の鉄鋼メーカーである Jones & Laughlin Co. (1968) を買収することにより、一躍全米第14位の企業にのしあがる。また、60年代初頭から手をひろげていた軍需産業（ジェット戦闘機・ミサイル等）は、1969年には軍需契約で第7位となる。しかし、買収資金の調達による巨額の負債や主要買収企業の収益低下などにより経営は悪化、70年代に入りセイヤー会長は多角化部門の整理・再編に乗り出す<sup>9)</sup>。まずスポーツ用品の Wilson Sports Goods (1974)、薬・化学の Wilson Pharmaceutical & Chemical (1974) が売却され、さらに70年代後半にはホテル・レジャー事業や食品加工事業からも撤退していく。

他方、1978年には同じコングロマリットであるライクスを買収し、これによって鉄鋼の Youngstown Sheet and Tube Co., 石油関連機器の Continental Emsco, 海運の Lykes Steamship などを獲得する。その後 Lykes Steamship (1982) は売却されるが、石油関連機器部門は、United Meter Co. (1980) や Wilson Oil Rig (1981) の買収などによって拡張されていく。また、航空・防衛事業については、Graman の買収 (1981) と Chrysler の戦車部門の買収 (1982) とに失敗した後、A. M. General の買収 (1983) に成功して装甲車・軍需トラック部門を獲得し、さらに Sierra Research を買収 (1983) して誘導用・巡航用レーダーシステムの設計・製造事業に乗り出していく。

8) 渡辺明『コングロマリット研究』（ミネルヴァ書房、1984年）は、「L T Vの買収過程とリディプロイメント・プラン」（31～37頁）において、L T Vを「その合併も1960年代に急速な成長をとげまた衰退していったという、まさにコングロマリットの範例である」と述べ、L T Vにおける買収資金調達方法としての「リディプロイメント・プラン」や、I T T等との「金融資本集団の中で持っている意味」の相違等を分析している。

9) 「激しい合併にもかかわらず、1969年には、L T Vの収益性はきわめて悪化した。それは売上高に対する利潤率の比較的高いオコナイト（ワイヤーケーブル製造企業——引用者）が1968年の銅山ストであまり業績が上がらなかったこと、新しい企業を買収した失敗を反映して3830万ドルの損失を計上したことに理由がある」（渡辺明『コングロマリット研究』32～33頁）。また、この時期「L T Vは、長期負債を1964年の3700万ドルから1969年の17億ドルへと45.95倍増加させ」（同、34頁）ている。

だがLTVの事業部門構成にとって決定的な転機をなしたのは、1984年のRepublic Steel Co.の買収である。Republic Steel Co.は、長くナショナル・スチールやアームコと全米第4位の地位を争ってきた鉄鋼大手で、この買収によって誕生したLTVスチールは一挙に業界第2位の鉄鋼メーカーとなった<sup>10)</sup>。こうして、LTVは長期的に安定した中核的事業部門をもたない複合企業から、鉄鋼事業という中核的事業部門をもつ、鉄鋼産業資本への転化を遂げた<sup>11)</sup>。

### 3. ベスレヘム・スチール

ベスレヘムにあっては、多角化部門の比重は一貫して小さなものである。80年代初頭、「ベスレヘム・スチールはなぜ鉄鋼事業に固執しているのか、なぜ多角化をしないのかという質問をよく受ける」として、トラウトライン会長は次のように回答している。「その答えは2つある。1つは経済が立ち直り、われわれのコストを下げさえすれば、われわれは鉄鋼業において十分な収益が得られるからである。もう1つの答えはわれわれは既に多角化を行っており、その非鉄鋼部門は利益で企業に寄与しているからである」(同社82年版)。

まず多角化部門の展開を見ておけば、ベスレヘムは、1950年代にはすでに石油採掘機器事業に進出しており、また69年にはKusan Inc.を支配して、プラスチック成形事業にも乗り出している。1970年にはMulticon Properties Inc.を支配して住宅・不動産事業に進出し、72年にはモジュラー・ハウス工場も設立するが、こちらは営業不振のため73年に撤退する。石油機器事業は、その後82年にはBeth Supply Div.へと発展し、またプラスチック事業もShaper Manufacturing Co.の買収(1970)やその他プラスチック加工子会社の買収などによって拡張されていく。

- 10) 買収されたRepublic Steel Co.は「われわれの中核事業の鉄鋼事業が多角化部門を支えることができるまでは、われわれの多角化部門への投資は自ずから制限される」(同社82年版)との立場をとり、いくつかの多角化を展開してはいたもののその規模は小さなものにとどまった。
- 11) 80年代終盤以降の東西関係の激変による防衛産業の不振を受けて、91年、LTVは航空・防衛部門の売却を表明する。これが実現すれば、LTVの事業構造は鉄鋼専業資本としての色彩を一段と強めることとなる。

第1図 アメリカ鉄鋼資本の多角的事業展開主要分布図

	～50年代	60年代	70年代	80年代
石油関連機器	○△▲		■	▲△□
石油・ガス			▲	○▲
住宅・不動産	○	●	△△	●
化学・プラスチック		○△		○△
エンジニアリング	○		▲	
金融・リース・保険		○▲	□	○▲
チタン・新素材		○▲		○▲
セメント	○			○
アルミニウム		□		
スチールサービスセンター	●	□		
航空・防衛		▲		■▲

(資料) 各社アニュアル・レポート等。

- 1) U. S. Steel○, Bethlehem△, National□, Inland●, Armco▲, LTV■。
- 2) 印は各社の多角的事業展開の時期と分野を示し、印に下線のあるものはそこから撤退あるいは大幅な縮小を示す。
- 3) 多角化部門は各社の国内の主要非鉄鋼関連部門に限定してある。
- 4) LTVについては鉄鋼事業に進出した68年以降の変化のみを示してある。

設立当初からの事業部門であり多角化部門とはいえないが、長くベスレームの主要事業部門の1つであった造船部門についてもふれておく。第2次大戦に多くの軍艦を建造した造船部門は、1960年代初頭に原子力巡洋艦や原子力フリゲート艦を建造し、70年代に入っても26万5000重量トンという米国最大のタンカーやまた米国最大のコンテナ船を建造するなど活発な生産を続けていた。受注の減少には造船所（最盛時には8ヶ所保有）の売却や、建造から修理への事業内容の重点移動などで対応してきたが、70年代中盤からの造船需要の急速な低下により、80年代初頭には造船事業から完全に撤退している。

80年代前半の鉄鋼不況期をへて86年までに、石油機器事業やプラスチック事業など鉄鋼加工事業を除くすべての多角化部門は売却される。鉄鋼部門の計上する巨額の赤字による財務危機の回避が目的である。こうして、必ずしも積極的でなかったとはいえ、50年代から続いてきた多角化事業はいずれも失われ、今日ベスレームは鉄鋼と鉄鋼加工との2つの事業部門のみをもつ鉄鋼専業資本

となっている。

#### 4. ナショナル・インターグループ (N I I)

ナショナル・スチールの多角化部門において目を引くのは、アルミニウム部門の規模の大きさである。全米第4位のアルミ精練メーカーである Southwire Co. との合弁により National-Southwire Alminum Co. (1968) を設立、さらに National Alminum Div. (1969) を設立し、その後も設備の拡張を続け、精練・圧延・加工・販売の全てを手がけるにいたっている。「アルミニウムは最も急速に成長している産業であり、当社が鉄鋼で得た技術的な経験はアルミニウムにも生かせる。さらに鉄鋼の消費者はアルミニウムをも消費する」(同社65年版) というのが、進出の動機であった。また、Korhumel Steel & Alminium Co. (1963) および A. R. Purdy (1963) の取得を基礎に、早い時期に鉄鋼流通部門である National Steel Service Div. (1963) を設立している。

70年代後半には、多角化の目的について、①鉄鋼業を補完する場合と、②将来多大の利益が見込まれ企業を発展させる可能性のある場合とをあげ(同社78年版)、後者の具体化として、United Financial Corporation of Callifornia (1979) を買収、さらに全米第7位の金融保険会社である First Nation-Wide Financial Corp. (1980) を買収する。但し、First Nation-Wide Financial Corp. は石油関連の Permian Corp. (1985) を取得する際に売却している。

鉄鋼部門の位置づけについては、スティンソン会長が「ナショナル・スチールは鉄鋼会社であり、今後とも鉄鋼部門が主要な部門であり続ける」(同社80年版) としていたのに対し、後を継いだラブ会長は「ナショナル・スチールの使命は株主に対してリターンを与え続けることであり、そのためにはなお一層の多角化を図るつもりである。鉄鋼部門は需要が減退した場合には縮小させる」(同社81年版) として明らかな路線転換を行う<sup>12)</sup>。そして1983年、持株会

12) *American Metal Market* (May 31, 1984) におけるラブ会長の発言によれば、この時期ナショナル・スチールは、①鉄鋼部門を半減する、②資産を非鉄鋼部門に再編成する、③貸借対照

社ナショナル・インターグループ（NII）が設立され、ナショナル・スチールはその6つの事業グループの1つの現業会社に格下げされた。

進出した多角化部門からの大きな撤退がないのはナショナル・スチールの特徴であるが、80年代前半の急速な鉄鋼産業の落ち込みもあって、NIIは鉄鋼部門の縮小・売却の方針を明確にしていく。まず1984年1月に、閉鎖を主張していた Weirton 製鉄所を鉄鋼労働者に売却する。次に、2月にはUSスチールへのナショナル・スチールの売却合意が発表される。これは司法省との関係により実現されなかったが<sup>13)</sup>、その直後にはNKKへのナショナル・スチール株50%売却が実現していく。ナショナル・スチールへのNKKの資本参加に際して、ラブ会長は「私が望んでいるのは、ナショナル・スチールを世界級の競争者にすることである」と述べ、85年には12億ドルという破格の設備投資計画を明らかにしていくが、85年末あるいは86年初頭には早くもナショナル・スチールの完全売却をNKKに申し出ている。そして、86年には幹部人事の移動によってナショナル・スチールにおけるNKKの影響力を増し、結局、本稿冒頭に述べたように、1990年4月にはナショナル・スチールの所有権をNKKに移動した。

もはや、NIIの所有する30%のナショナル・スチール株を、NIIが今後も所有し続ける積極的な理由はない。ナショナル・スチールが社名からスチールを外し、NIIを設立していく過程、そしてそのNIIが自らの100%子会社であったナショナル・スチールをNKKに売却していく過程は、明らかに鉄鋼産業からのNIIの撤退の過程であった。

##### 5. インランド・スチール・インダストリーズ

表を改善する、という3つの目標をもっていた。

13) *Montan* (March 12, 1984)によると、USXとNIIは「司法省がLTVとRepublic Steel Corp.社の合併計画に異議を表明したので、両者は2月1日に締結した基本協定を断念することにした。……U. S. Steel社とNational Steel社の合併計画が認可される希望は全く失われてしまった」としており、他方、この決定に対して司法省は遺憾の意を表明している。

インランド・スチールにおける多角化の特徴は、そのスチール・サービスセンター部門の比重の大きさにある。1950年代には、すでに全米最大のスチール・サービスセンターである Joseph Ryerson & Son を保有しており、後にベスレーム・スチールから Tull Industry Co. を買収して同部門を補強し、今日にいたっている。

「伝統的活動領域の外での収益チャンスを探求しなくてはならない」(同社68年版)との立場から、A. O. Smith との合弁(1969)で新素材分野に、Scholz Homes Inc. の買収(1969)を契機に住宅建設へ、またコンピューター・ソフトウェアの On-live Decision Inc. にも資本参加(1970)をつうじて進出していくが、スチール・サービスセンター以外の領域では目だった成果は見られなかった。

86年、持株会社 Inland Steel Industries Inc. の設立に際し、事業部門の整理が行われるが、残された事業部門は鉄鋼部門とスチール・サービスセンター部門との2つだけであった。多角化部門の中心が一貫してスチール・サービスセンターであったことを考えれば、実は、インランドは一貫して広い意味での——鉄鋼事業と鉄鋼関連事業との枠にとどまり続けたという意味で——鉄鋼専業資本であり続けたのである。

#### 6. アームコ

アームコはアメリカ鉄鋼大手資本のなかで、もっとも早く社名からスチールを外した鉄鋼資本である(1978)。特に、石油関連機器の National Supply Co. の買収(1958)を契機に多角化は進展し、チタン製造の Oregon Metallurgical Corp. (1966)への資本参加、チタンを含む合金製造の Olympic Screw & Pipe Co. (1966)の買収、さらに、新素材や航空・ミサイル部品などを製造する先端産業企業 HITOC を買収(1969)して、Aerospace & Strategic material Div. を設立していく。金融・リースの領域でも Financial Enterprise Group の設立(1968)以降、GATX/Boothe Corp. の買収(1969)、その後の Finan-

cial Service Group 設立と事業は拡張され、またエンジニアリングにおいても、Armco Environmental Engineering の設立 (1970) を基礎に、特殊建設企業の買収が続いていく。さらにエネルギー部門への進出は、石油・ガスの開発調査を行う Strate Energy Inc. の設立 (1973) によって果たされた。60年代・70年代の多角化は、実に精力的である。

だが、その多角化部門が80年代に入り急速な整理・縮小を余儀なくされる。アームコは1982年に鉄鋼の不振により44年ぶりの赤字を計上し、83年にはエネルギー部門でも赤字を計上するにいたる。そこから不採算部門の整理が始まり、まず Financial Service Group (1983) と Strate Energy Inc. (1983) が売却される。アームコ自身が「われわれは現在アームコの将来像を描くことはできない」(同社84年版)と言わねばならない状態であった。

翌85年、アームコは「長期経営戦略」を決定する。それによれば、「アームコは70億ドルの売り上げをもつ多角化企業から、より小さな鉄鋼専業の企業になる」のであり、そのためには「5億から8億ドルの資産を売却すること」が必要だとされた。実際、この方針に従い、良好な収益をあげていた Aerospace & Strategic material Div. が売却 (1985) される。「長期経営戦略」の実現は2つの段階にわけられ、第1段階の目的は「アームコの財務状態を安定し、改善すること、そしてアームコを小さな、分権的で利益の上がる企業にすること」であり、この段階は2年半から3年の期間を必要とするとされる。第2段階は発展の段階とされ「アームコは鉄鋼部門についても、特殊鋼や自らに適したものに特化しているため、将来も特殊鋼などの素材やプロセスに関わっていきましょう」(以上、同社85年版)とされた。その後、USXとの間に油田機器の合弁会社を設立し、そこに National Supply Co. を編入するという形で、アームコは石油関連機器部門からも撤退を進めていく。

社名からスチールを外して脱鉄鋼を図ったアームコであったが、今日のアームコの事業部門は、普通鋼、特殊鋼、鉄鋼加工・流通他の3部門のみである。その破綻、これこそがアームコの多角的事業展開の帰結であった。