

〔論 文〕

# 高度成長期における鉄鋼取引

## —取引交渉力と設備投資の関連を中心に—

### 金 容 度

#### 目 次

はじめに

#### I. 長期相対取引関係

- (1) 造船用鋼材の取引
- (2) 自動車用鋼材の取引

#### II. 価格下落と取引交渉力の変化

- (1) 鋼材価格の趨勢的低下
- (2) 価格下落要因と取引交渉力の変化

#### III. 取引交渉力の変化要因と設備投資

#### IV. 長期相対取引の拡大と「価格安定」

- (1) 設備投資に伴う長期相対取引の拡大
- (2) 長期相対関係による「価格安定」

終わりに

はじめに

戦後日本の高度成長期において、基軸産業の一つであった鉄鋼業は、速い成長によって製造業で高い比重を占めたばかりでなく、この時期のリーディング産業を含めて多くの需要産業の発展を支えた。それゆえ、高度成長期の鉄鋼業を論じる際、鉄鋼業自身の発展だけでなく、需要産業との関連、あるいは、鉄鋼メーカーと需要企業の関係が極めて重要な研究課題に値する。

多くの先行研究は、高度成長期日本鉄鋼業の発展要因として大手鉄鋼メーカーの積極的な設備投資を強調してきた<sup>1)</sup>。しかし、違う角度からみれば、設備投資は需給状況に影響を与える行動でもある。特に、鉄鋼のような装置産業の場合、需要に比べ供給の変化が硬直的であるため、鉄鋼メーカーの設備投資行動は鉄鋼市場における需給不均衡を作り出した可能性が高い。さらに、1960年代以降、鉄鋼設備の大型化が著しく、設備の建設工期が長かったこと<sup>2)</sup>が、需

給不均衡のリスクをさらに高めたと見受けられる<sup>3)</sup>。とりわけ、後述するように、高度成長期の鉄鋼取引においては、長期相対関係による鉄鋼メーカーと需要家間の協力が多くみられたが、他方では、鋼材市場における需給アンバランスによって需給者間の取引交渉力が変化したと考えられる。

ところが、先行研究の中で、企業間取引など需要サイドとの関連に着目して鉄鋼の設備投資を取り上げている研究は見当たらない。岡崎は<sup>4)</sup>、戦後鉄鋼業の設備投資を可能にした仕組みの一つとして需要産業を取り上げているものの、主に政府による政策的なコーディネーションに分析を集中しており、鉄鋼メーカーと需要企業の関係そのものについては分析していない。

そこで、本稿では、取引交渉力と設備投資の関連に重点を置きつつ、高度成長期における鉄鋼取引を実証的に検討する。その際、具体的な分析対象は、造船用鋼材市場と自動車用鋼材市場である。その理由は、この時期、鋼材の内需比率が約8割の高率を維持しており<sup>5)</sup>、内需の中で、造船用と自動車用が高い構成比を占めたからである(表1)。もちろん、建築用や土木用も内需の中で高い構成比を占めていたが、これらの用途では、市場取引が支配的であったため、特定需給者間の長期相対取引に焦点を合わせる本稿では、建築用や土木用鋼材市場の事例は取り上げない。

本稿は4つの節から構成される。Iでは、入手可能なデータから、高度成長期の造船用と自動車用鋼材市場において、どのような企業間取引の特徴がみられたかを概観する。IIでは、1960年代に鋼材価格が持続的に下落する傾向にあったことを明らかにし、価格下落の主な要因

として取引交渉力の変化について検討する。Ⅲでは、取引交渉力の変化と設備投資の関連を中心に、取引交渉力の変化要因を分析する。Ⅳでは、設備投資による供給能力増加が鉄鋼メーカ

一間の販売競争を激化させ、結果的に、長期相対取引を拡大させたこと、そして、こうした長期相対取引の拡大が「価格安定」につながったことを明らかにする。

表1 需要部門別普通鋼材消費量の構成比

(単位：%)

年度	1960	1963	1966	1969	1972
造船	7.6	8.0	11.4	9.5	9.7
自動車	8.0	7.8	9.3	10.1	10.5
産業機械	8.0	7.8	7.8	7.9	7.3
電気機械	6.4	5.2	4.0	4.8	4.2
家電、事務機器	2.4	2.7	2.1	2.1	2.6
容器	4.8	3.6	3.5	2.8	2.9
土木	21.6	18.3	20.7	18.1	18.3
建築	25.2	28.6	26.1	32.6	33.6
2次製品	17.7	12.2	12.1	9.7	9.1
その他	3.6	5.8	3.0	2.4	1.8
合計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所) 流通システム開発センター『商品別流通構造調査「鋼材」報告書(1)』1975年、8頁(業界試算による)。

## I. 長期相対取引関係

### (1) 造船用鋼材の取引

造船用鋼材の企業間取引の特徴を検討することから議論を始めよう。まず、供給面についてであるが、戦時中、海軍の生産力拡充に端を発して、造船用厚板市場では、八幡製鉄が圧倒的な優位を占めていた。しかし、高度成長期に入ってから、他社が積極的に設備投資を行った

ため、八幡の相対的な市場地位は後退した。すなわち、高度成長期に入って、造船用規格厚板の有力な供給メーカーは、八幡製鉄、富士製鉄、川崎製鉄、日本鋼管の4社であり、これらのメーカー間のシェア差もそれほど大きくなかった(表2)。さらに、後述するように、この4社体制に、60年代後半に住友金属と神戸製鋼が参入することによって、競争がより激しくなった。

表2 造船用規格厚板の企業別シェア

(単位：%, 千トン)

企業名	1955	1957	1959	1961	1963
八幡製鉄	22.9	26.1	31.3	34.5	28.5
富士製鉄	19.2	17.1	20.4	25.4	22.1
日本鋼管	21.6	19.6	18.5	15.8	17.7
川崎製鉄	21.2	16.6	14.1	15.3	20.2
日本製鋼	10.2	11.0	7.8	2.6	2.6
大和製鋼	3.9	5.3	2.6	2.1	3.8
その他	1.0	4.4	5.3	4.4	5.1
生産量計	661.3	813.7	678.4	835.2	1,191.1

(出所) 隅谷三喜男編『鉄鋼業の経済理論』日本評論社、1967年、150頁(原資料は運輸省船舶局資料)。

次いでに、需要側についてみておこう。1950年代後半には、上位造船企業の中でも三菱造船のシェアがずば抜けていた。例えば、三菱造船は1956年末まで3年間連続して世界第1位の造

船企業であり、2位以下の造船企業と間には受注能力に格段の差があった<sup>6)</sup>。この時期、日本の第2位の造船企業は石川島重工業であり、3位、4位に日立造船と三井造船が続いた。

表3 主要造船企業5社の市場シェア

(単位：%)

	1964年	1966年	1968年	1970年
三菱重工業	33.0	32.7	26.0	27.0
日立造船	28.5	26.9	26.4	25.8
石川島播磨	19.7	21.4	23.4	21.9
三井造船	11.2	10.3	15.0	14.1
川崎重工業	7.6	8.7	9.2	11.2
5社合計	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所) 小林好宏「造船」(熊谷尚夫編『日本の産業組織 I』中央公論社, 1973年, 所収), 205頁。

その後の時期である1964年～70年における上位造船企業のシェアを現したのが表3である。この時期には、1961年の石川島重工業と播磨造船所の合併, 64年の三菱系造船3社の合併が既に終わっており、造船業の集約化がかなり進ん

でいた。この表によれば、三菱重工業、日立造船、石川島播磨の3社が近接したシェアで競争している中で、この3社とやや離れた形で、三井造船と川崎重工業が4位と5位を維持していた。

表4 造船企業別の規格厚板需要量 (1963年)

(単位：1000トン, %)

	規格厚板需要量	鉄鋼A社	B社	C社	D社	E社	F社	G社	H社
大手造船企業	2,045.1	76.7	85.8	84.4	82.0	77.9	39.3	67.3	26.8
(I社)	404.5	35.9	9.6	0.0	2.5	9.2	16.8	21.0	4.9
(J社)	135.0	1.0	8.0	0.2	17.2	3.5	0.0	0.0	1.2
(K社)	139.2	0.3	0.0	26.5	3.2	3.7	0.0	0.0	0.0
(L社)	443.7	7.6	32.0	12.8	21.2	16.1	0.0	21.5	6.6
(M社)	168.8	2.7	0.5	30.6	0.0	3.0	1.8	0.0	7.0
(N社)	276.6	20.8	2.7	0.0	15.5	0.5	5.1	16.9	1.0
(O社)	185.5	6.7	5.5	1.5	15.5	23.9	5.0	6.4	0.0
(P社)	198.8	1.4	26.6	0.2	1.3	15.9	10.6	1.5	0.0
(Q社)	93.0	0.3	0.9	12.6	5.6	2.1	0.0	0.0	6.1
中小造船企業	532.8	23.3	14.2	15.6	18.0	22.1	60.7	32.7	73.2
合計	2,577.9	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所) 隅谷三喜男編『鉄鋼業の経済理論』日本評論社, 1967年, 169, 177頁。

こうした造船各社がどの位の厚板を購入していたかを示すのが表4である。ただ、この資料では、企業名が匿名になっているため、前述の企業シェアを参考に推測するしかない。恐らく、I社が合併前の三菱造船で、L社とN社がそれぞ

れ日立造船と石川島播磨重工業であろう。それ以下の企業については、企業別順位は確かでないが、三井造船、川崎重工業、日本鋼管、三菱日本重工業、新三菱重工業、浦賀重工業が含まれているように考えられる。

このような需給市場における企業別シェアを前提にして、大手造船企業と造船用厚板メーカーの取引構成をみてみよう。表4で、左の方の鉄鋼メーカーの生産量がより大きい。生産量の大きいA、B、C社はいずれも2社の造船企業に納入を集中していた。大手鉄鋼メーカーの場合、少数の造船企業に集中的に納入していたことが分かる。また、同じ表で、これらのA、B、Cの鉄鋼メーカーは主力納入先の重複を避けていたことも分かる。つまり、鉄鋼メーカー間に販売先のすみ分けが行われていたのである。

表5によれば、大手造船企業、つまり、大手需要家も特定少数の鉄鋼メーカーから集中的に鋼

材を購入する傾向が強かったことが分かる。たとえば、造船I社は、鉄鋼A社1社に集中して購入を行っており、造船N社は、鉄鋼AとDの2社から鋼材購入を集中していた。少数の大手需要家と大手供給者の間に、取引が集中的に行われる傾向があったのである。そして、この表5によれば、造船企業は複数の有力供給者から鋼材を購入する複数発注戦略をとっており、その限りで、造船企業が鉄鋼メーカー間の競争を活用した可能性が高い。前述したように、供給者間に需要先のすみ分けが行われたことを考え合わせると、造船用鋼材の場合、取引交渉上、需要家が供給者より有利な状況にあったことが推測できる。

表5 大手造船企業の鉄鋼企業別厚板企業構成 (1961年, 63年)

(単位 %)

企業名	年	鉄鋼A社	B社	C社	D社	合計
造船I社	1961年	74.0	18.5	0.0	0.0	100.0
	1963年	71.1	12.2	0.0	5.4	100.0
J社	1961年	5.3	27.2	0.0	65.4	100.0
	1963年	4.5	44.1	1.5	48.9	100.0
K社	1961年	0.0	0.0	69.9	29.1	100.0
	1963年	5.5	0.0	92.0	0.3	100.0
L社	1961年	13.3	54.5	11.3	10.0	100.0
	1963年	15.0	36.6	14.5	27.3	100.0
M社	1961年	19.8	4.8	73.8	0.8	100.0
	1963年	8.5	0.0	86.6	0.0	100.0
N社	1961年	65.0	5.2	0.0	23.6	100.0
	1963年	55.4	7.0	0.0	28.5	100.0
O社	1961年	33.2	24.0	5.7	27.2	100.0
	1963年	24.8	13.5	1.6	46.1	100.0
P社	1961年	8.4	82.4	0.0	4.7	100.0
	1963年	0.2	81.7	1.2	2.5	100.0
Q社	1961年	8.8	13.7	66.6	10.5	100.0
	1963年	0.0	2.1	54.7	41.4	100.0

(出所) 隅谷三喜男編『鉄鋼業の経済理論』日本評論社, 1967年, 183頁。

特定需要家と特定供給者間の取引規模は、当時としては大きかった。たとえば、1963年に、八幡製鉄と三菱造船間の年間鋼材取引量は10万トンを超えており、富士製鉄と三井造船間の鋼材取引量も7万トンに達していた。富士製鉄と石川島播磨重工業の間にも、年間7万トン

以上の鋼材が取引されていた<sup>7)</sup>。このように、特定需要家と供給者の間に取引される鋼材量が大きかったため、輸送コストや輸送距離が取引先を決める重要な考慮要因になった。造船企業にとって、可能な限り地理的に隣接した製鉄所から鋼材を購入する誘因が強かったのである。

例えば、60年代初頭の三菱造船、石川島播磨重工業の中の各造船所は、地理的な面を考慮して、それぞれ異なる製鉄所から鋼材を購入していた<sup>8)</sup>。

特定の需要家と供給者間の取引関係が長期的であり、取引規模も大きかっただけに、両者間にはかなり密接な情報交換や協力が行われた。例えば、富士製鉄の社史によれば、造船所との間に毎月鋼材会議が行われており、1963年以降、同会議はより強化された<sup>9)</sup>。造船所が特定の製鉄所と相対取引関係を結んだ大きな理由は、こうした緊密な協力の活用にあったかもしれない。例えば、戦後、三菱重工業横浜製作所が日本鋼管を造船用鋼材の主たる調達先に決めた際、重要な考慮事項は、安定供給源の確保、最優先納入の保証、納期厳守、最優先価格提供協力、船舶技術高度化への対応などであった。これらの考慮事項はいずれも両者間の緊密な協力を現している。こうした考慮事項に加えて、相互の立地条件などを勘案し、相対取引関係が結ばれた<sup>10)</sup>。

既に1950年代後半において、大手需給者の三菱造船と八幡製鉄の間の契約にも、両者間の緊密な協力を現わす内容が盛り込まれた。すなわち、三菱造船は、1956年9月～59年5月に、同社の輸出船用厚板所要量127,500トン（15隻分）の77%に該当する98,900トン八幡製鉄から優先的に供給してもらうという契約を八幡製鉄との間に結んだ<sup>11)</sup>。輸出船受注の激増のため厚板の供給不足が深刻になっていた中で、需要家の三菱造船にとって、必要数量の鋼材を安定的に確保することが喫緊の課題であった。供給者の八幡製鉄としても、新設の厚板工場が57年に稼働される予定であったので、安定した大手ユーザーを確保し高い稼働率を維持しようとするインセンティブが働いた<sup>12)</sup>。

## (2) 自動車用鋼材の取引

1958年に景気後退、造船ブームの崩壊などで普通鋼鋼材の国内出荷が減少したにもかかわらず、自動車用鋼材の出荷は増加した。また、59年～61年には、普通鋼鋼材全体の需要も速く伸びる中で、その伸びを上回るスピードで自動車用鋼材需要が増加した。59年頃より日本の乗用車生産が本格化し、この時期、自動車生産が記

録的な増産となったからである<sup>13)</sup>。その後も、自動車用鋼材需要は順調に伸び、67年の自動車用普通鋼鋼材の需要量は313万トンに達し、57年と比べれば、10年間に6倍以上に増加した。

自動車用に使われる鋼材品種としては、薄板が多く、その中でも冷延鋼板類が多かった。例えば、鉄鋼用途別委員会の資料によれば、1963年に、自動車用鋼材で占める冷延鋼板の割合が60%を超えた<sup>14)</sup>。加えて冷延広幅帯鋼も、自動車向けの割合を高めていた<sup>15)</sup>。これらの品種はいずれも、設備投資が急増していたストリップ・ミル（＝連続式広幅帯鋼圧延機）によって生産されるものであった。

高度成長期の自動車用鋼材市場においては、紐付取引の割合が7割に達していたとされる<sup>16)</sup>。造船用よりは低いものの、それでも、紐付取引の割合が極めて高かったといえる。需要家のうち、紐付取引を行っていたのは、主として上位の自動車メーカーであり、トヨタは既に1959年に八幡製鉄との間に鋼板の長期取引契約を結んだ<sup>17)</sup>。自動車用鋼材の場合も、かなり早い段階で長期相対取引がみられたのである。

もう少し具体的に、高度成長期における自動車用鋼材の取引について分析しておこう。

まず、表6によれば、1962年頃、自動車メーカーは少数の鉄鋼メーカーから鋼材を調達しており、また、特定の鉄鋼メーカーへの取引依存度が高かったことが分かる。同じ表6によれば、自動車上位2社のトヨタと日産だけでなく、他の自動車メーカーの場合も、鋼材の調達先数は限られていた。それに、この表で、自動車上位2社のトヨタと日産は、主力の鋼材調達先をすみ分けしていたことも確認できる。従って、自動車用鋼材の場合、特定の自動車メーカーと特定の鉄鋼メーカー間取引が行なわれる傾向がかなり強く、その意味で、長期相対的な色彩の濃い取引が行われたといえる。

表6 自動車メーカーと鉄鋼メーカーとの取引関係（1962年頃）

自動車メーカー	販売鉄鋼メーカー
トヨタ	八幡が最有力，東海製鉄
日産	川鉄60%，富士20%
東洋工業	川鉄31%，富士26%
三菱	—
いすゞ	富士，日本鋼管，八幡
プリンス	富士55%，八幡10%，日本鋼管10%，住金10%
日野	日本鋼管35%，住金15%，富士，八幡

（資料） 隅谷三喜男編『鉄鋼業の経済理論』日本評論社，1967年，48頁。

他方，自動車メーカーも鋼材の複数発注戦略をとっていた。つまり，少なくとも2社以上の鉄鋼メーカーから鋼材を調達して，鉄鋼メーカー間の競争を活用していた。例えば，表6によれば，1960年代前半に，トヨタは，八幡製鉄を主な調達先としていたが，富士製鉄の事実上の子会社だった東海製鉄<sup>18)</sup>からも鋼材を調達していた。その後，トヨタは富士製鉄の広畑からも冷延鋼板を購入したうえ，日本鋼管からも鋼材の調達を行った<sup>19)</sup>。70年代初頭に，鋼材購入を担当した自動車メーカーOBの証言によれば，自動車メーカーは，取引している鉄鋼メーカー別の購入シェアを常にチェックしており，月単位でそのシェアを調整したという<sup>20)</sup>。こうした自動車メーカーの調達行動が，70年代初頭に突然行われたとは考え難く，従って，60年代にも同様な行動がとられたと思われる。

要するに，自動車用鋼材市場においても，造船用の場合と同じように，需要家が鉄鋼メーカー間の競争を活用する一方，鉄鋼メーカー間に需要先のすみ分けを行っていた。自動車用においても，造船用においても，鉄鋼メーカー間の競争の活用という市場的な側面と，長期相対取引という組織的な側面が絡み合っていたのである。

## II. 価格下落と取引交渉力の変化

Iでみてきたように，高度成長期の鋼材市場において長期相対取引が多く観察されるが，こうした長期的な取引関係の存在にもかかわらず，総じて，この時期の鋼材価格は下落傾向を辿っ

た。したがって，ここでは，この時期の鋼材価格の変化を確認したうえで，それが企業間取引とどのように関係していたかについて検討する。

### (1) 鋼材価格の趨勢的低下

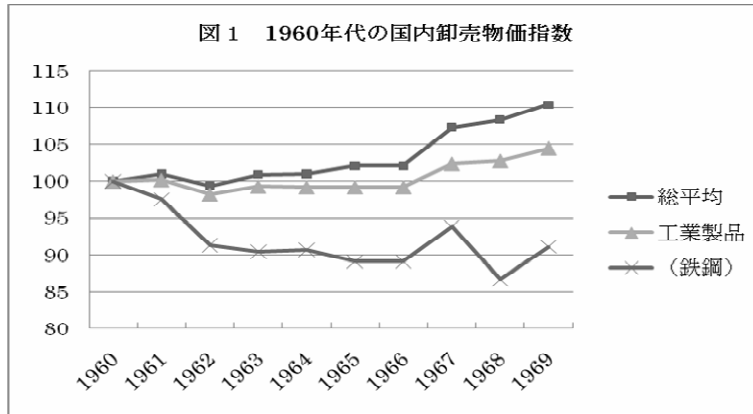
図1は1960年代の国内卸売物価指数（1960年＝100）を現わすものであるが，この図によれば，60年代を通して，鉄鋼の国内卸売価格は下落する傾向を見せていた。こうした鉄鋼価格の推移は，同じ図の全体および工業製品の国内卸売物価のそれと対照的である。すなわち，全体および工業製品の卸売物価は60年代を通して下落するどころか，60年代後半には速く上昇している。したがって，60年代の卸売物価の変動に限っていえば，他製品と異なる鉄鋼の特殊な事情が働いていたことがまず推測できる。

この時期，本稿の分析対象である造船用鋼材市場と自動車用市場においても，価格下落現象が確認できる。まず，造船用鋼材の価格推移についてであるが，図2で，1960年代に，三菱造船，石川島播磨重工業，日立造船など大手造船各社の厚板購入価格が下落する傾向にあったことが分かる。造船用鋼材需要の速い伸びにもかかわらず，造船用鋼材の価格水準は低く抑えられていたのである。

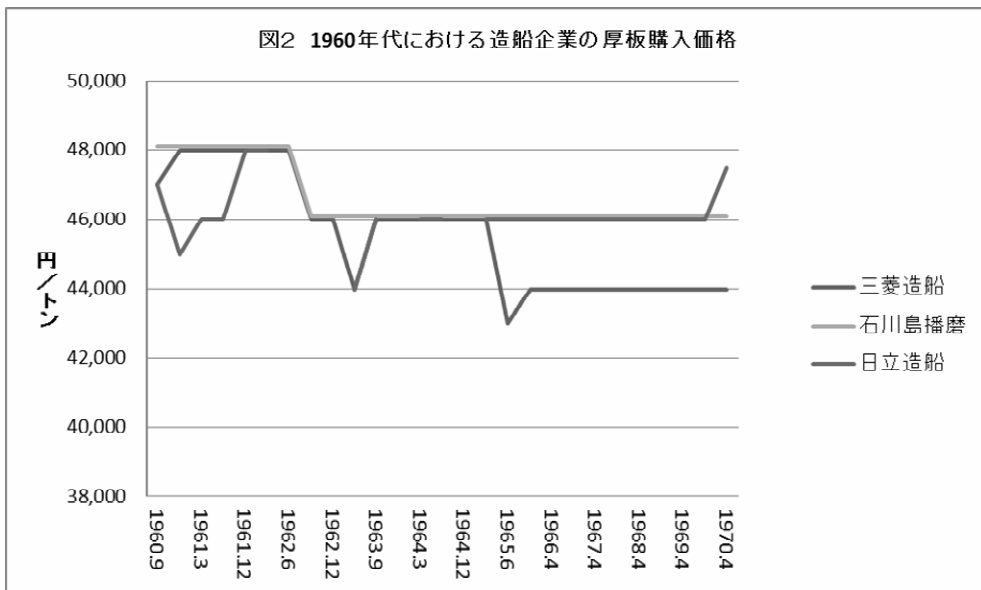
造船用の規格厚板の場合，ベース価格にエクストラ（＝規格割増料）がつけられた。船級協定の規格に合致した鋼材は，その寸法が複雑であり<sup>21)</sup>，化学成分，引っ張り強さ，降伏点，伸び率，衝撃値，曲げ角度，内側半径などで一定の

要求を満足させなければならず、それゆえ、造船用厚板は、生産の際、素材や加工面に細心の管理を要し、製造コストが割高になるからである。この造船用厚板のエキストラの水準が、1950年代には下落したが、60年代に上昇に転じた。例えば、造船用厚板のエキストラは、53年

までトン当たり4,000円だったが、54年から3,500円に値下げされ、58年以降は3,000円に低下したが、61～64年の間には逆に4%上昇した<sup>22)</sup>。従って、1960年代に、厚板のエキストラを引いたベース価格は、エキストラを引く前の価格より著しく下落したといえることができる。



(資料) 日本銀行 HP から計算。

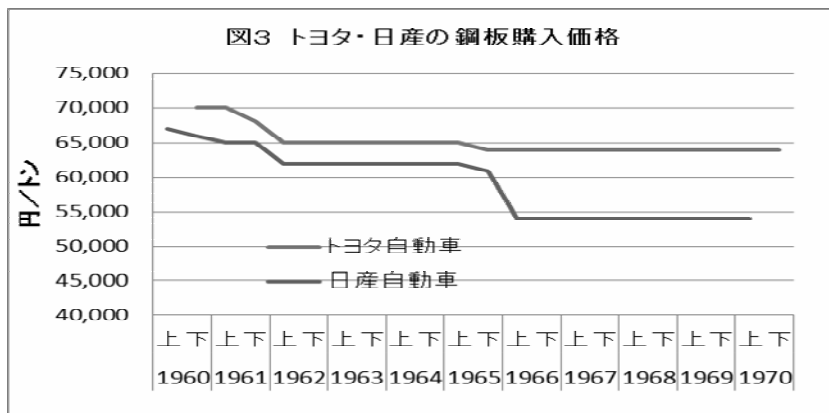


(注) 三菱造船の厚板寸法は12～25 mm×1, 524 mm×6, 096 mm。三井造船は12 mm ベース寸法 A.B., L.R。日立造船は鋼板で、無規格 (5'×20'), 12 mm。石川島播磨は12 mm～25 mm の厚鋼板。三井造船と石川島播磨の各年9月価格は、10月の価格。なお、石川島播磨の各年3月の価格は、4月の価格。日立造船は市中品購入価格。

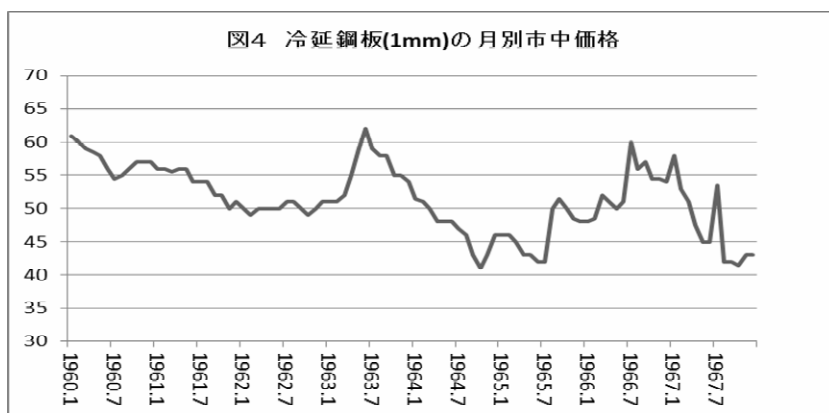
(資料) 各社の有価証券報告書。

1960年代において、大手自動車メーカーの鋼材購入価格も下落する傾向を現わしていた。トヨタと日産の有価証券報告書に記載されている鋼材購入価格データに基づいて作った図3によれば、60年代を通して、自動車用鋼板価格が下落していたことが分かる<sup>23)</sup>。自動車用に多く使われた冷延鋼板の市中価格（月別）を現わす図

4をみても、60年代に、価格下落の局面が多く、全体的に下落していたことが確認できる<sup>24)</sup>。高度成長期に、造船と同様に、自動車の生産が増大しており、したがって、造船用と自動車用の鋼材需要は増勢を続ける中でも、その価格は下落したのである。



(注) トヨタの鋼板はC-3, 0.9mm×3×6 (Cは冷延鋼板を, 3はグレードをそれぞれ指す)。日産の鋼板はSPK-1, 1mm。  
(資料) 各社の有価証券報告書。



(資料) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史—昭和33年～44年』, 187頁。

## (2) 価格下落要因と取引交渉力の変化

こうした価格下落の要因として考えられるのは、生産性向上に基づく原価低下、あるいは、コストダウンによって鋼材価格の引き下げ余地が広がったことであろう。特に、資本集約度の高い鉄鋼業の場合、技術革新的な設備投資の

効果は生産性の改善に基づく原価低下につながった可能性が高い。

しかし、価格下落の技術的な基盤は、鉄鋼業の装置産業的な特性に由来する規模拡大に伴うコストの低下だけではなかった。つまり、価格下落のもう一つの重要な理由は、鋼材の企業間



取引において、需要家の交渉力が高まったことである。

1950年代から60年代前半にかけて、鋼材調達や交渉の実務に携わった自動車メーカーA社OBへのヒアリングに基づいて、自動車用鋼材の供給者と需要家の交渉力変化についてみておこう<sup>25)</sup>。まず、1960年代前半まで、自動車用鋼材の取引においては、鉄鋼メーカーの力が圧倒的に強く、需要家の自動車メーカーの交渉力が弱かった。鉄鋼メーカーにとって、自動車メーカーは、多くの需要家の中で「新興」の「単なる1つのお客」にすぎなかった反面、鉄鋼メーカーは、「権威」をもっており、自動車メーカーより「格上」の立場であったといわれる。取引交渉時、自動車メーカーからの「提案に対してそれを受けるかどうか」を決めるのは鉄鋼メーカーであり、自動車メーカーはあくまで「お願いに行くような格好で」あったといわれる。

しかし、1960年代半ばより、自動車用鋼材の取引交渉において、自動車メーカーの交渉力が高まり、例えば、自動車メーカーも鉄鋼メーカーに対して「無理を言うようにな」った<sup>26)</sup>。

造船用の場合も、1960年代の前半と後半を比較すれば、後半に需要家の造船企業の取引交渉力が高まった。例えば、60年代前半の造船業において、輸出船の低船価受注競争が激化し、輸出船の収支悪化が続いたとされる。造船業の輸出比率が高かったため、低船価受注はそのまま利益率の低下につながった<sup>27)</sup>。造船各社は、タンカーの大型化にもかかわらず、苦しい採算を強いられたのである。このことから、60年代前半に、造船企業にとって、輸出船用鋼材の購入価格引下げ誘因が強かったことが推測できる。しかし、すでにIIで明らかにしたように、1960年代前半の造船用鋼材価格は後の時期の60年代後半より高かった。これは、60年代後半と比べ、60年代前半に、需要家の造船企業の取引交渉力が弱かったことを示唆する。

実際に、1963年の価格交渉の時、鉄鋼メーカーは、寡占企業間協議に基づき、輸出船用価格の統一アップを実現した。また、1964年、通産省・鉄鋼業界によって鉄鋼市況対策委員会に需要者部会が設置されながらも、この部会の活動

が需要予測調査を補助する程度にとどまった。これも鉄鋼メーカーとの取引関係において造船企業の取引交渉力が弱かったことを示している<sup>28)</sup>。

要するに、需給者間の取引交渉力が需要家に有利な方向へ変化することによって、供給者の努力による鋼材原価低下という成果の一部が鉄鋼価格の低下というかたちで需要家とシェアされた。

### Ⅲ. 取引交渉力の変化要因と設備投資

#### (1) 両市場の共通要因

##### ① 設備投資による買手市場化

1960年代の鋼材市場において需要家の取引交渉力が高まった背景には、鉄鋼メーカーの設備投資によって鋼材市場が買手市場に変化したことがあった。この点について立ち入って検討しておこう。

鉄鋼メーカーの積極的な設備投資は供給能力のジャンプを作り出したが、この供給能力のジャンプが、必ずしも需要と歩調を合わせて行われるという保障はなかった。従って、鉄鋼の設備投資は需給不均衡、とりわけ供給過剰になる可能性を常に孕んでおり、こうした需給不均衡が価格下落の原因になった。

ただ、高度成長期の初期には、慢性的な供給過剰が現れなかった。つまり、一部で、鉄鋼の過剰生産が懸念されていたものの、鉄鋼市場における過熱現象が起こらなければ、供給力の過剰を生じることもなく、高操業状態が続いた<sup>29)</sup>。しかし、1950年代末以降に、設備投資は設備の着工から生産開始までのタイムラグを伴いながら年々大きな供給力を生み出し、需要の伸びが鈍化するだけでも大幅な需給ギャップが生じた。さらに、設備大型化によって資本費・固定費負担が上昇し、鉄鋼メーカーにとって高操業度の維持の誘因が強かったことも、供給過剰を促した。

1950年代末から、買手市場への変化を示す事例がみられた。例えば、50年代末～60年代初めに、鉄鋼業のトップの八幡製鉄と、造船業のトップの三菱重工業間の長期契約内容の変化から、買手市場への変化を読み取ることができる。具体的に、両社間の鋼材取引価格の定期的な見直

しの際、その決定条件として、鉄鋼のコスト条件のみならず、新たに船価水準が取り入れられた<sup>30)</sup>。船価水準という、買手の支払い能力を新たに価格決定条件に加味したのは、売手の鉄鋼メーカーが、それまでより買手の「事情」をより多く考慮するしかなかったことを意味しており、これは、買手市場への変化を間接的に示すものとみてよからう。

1960年代には鉄鋼の需給バランスが崩れがちであった<sup>31)</sup>。鉄鋼の需給不均衡が深刻であった62年の例をみておこう。60, 61年に高水準の設備投資が続き、とりわけ、戦後鉄鋼業の設備投資の一番目のピークは61年であったが<sup>32)</sup>、61年の設備投資による生産能力増強効果がタイムラグを伴って62年に集中的に現れた。例えば、62年3月に、公称能力2,000トン/日の八幡戸畑第3高炉が火入れし、同年11月に日本鋼管水江製鉄所も高炉の火入れを行った。また、60年代に入り、川崎製鉄、住友金属、神戸製鋼が一斉に転炉増設に踏み切り、内容量もそれまでの2倍以上へと大型化した<sup>33)</sup>が、こうした転炉設備の本格的な稼働開始が集中した年も62年であった。

それに、需要の一時的な減退も加わった。すなわち、1961年下期に、政府の引締め政策が行われ、同年秋以降、鉄鋼市況が次第に軟化し、62年の鉄鋼内需は前年より20%以上減少した<sup>34)</sup>。その結果、鉄鋼市場では、61年下期から需給のバランスが崩れ、62年には需給不均衡の幅が拡大した<sup>35)</sup>。岩戸景気が終わり景気後退が始まると、設備拡張による過剰生産が深刻化したのである<sup>36)</sup>。買手市場の色彩が濃くなったといえる。

このように、1960年代に、鋼材市場が買手市場化しつつあったため、Iで明らかにしたように、鋼材の需要家が複数発注戦略をとって鉄鋼メーカー間の競争を活用したのに対して、供給者間には需要先のすみ分けが行われるという現象も現れたのである。

1965年においても、ストリップミルの設置が急増した結果、薄板などの過剰能力が現実化し、鉄鋼市況が軟化した。いわゆる「薄板不況」である。こうした市況軟化の中で、設備過剰の問題、新設設備稼働に対する増枠の問題、減産比

率に関する問題が鉄鋼業界の懸案になり、「住金問題」にまで発展した<sup>37)</sup>。さらに、60年代後半以降、第3次設備合理化による新設備が次第に完成し、稼働に入り、鋼材の買手市場の傾向が定着した。とりわけ、買手市場化の傾向は、自動車用が多かったストリップ関連製品市場で著しかった<sup>38)</sup>。

つまり、鉄鋼メーカーの積極的な設備投資で供給過剰が現れ、需要が減少する場合には需給ギャップがさらに大幅になり、鋼材市場で買手市場の特性が色濃くなった。鉄鋼メーカーの設備投資が意図せざる結果として取引相手の需要家の交渉力を高めたのである。

## ②鋼材メーカー間の競争の激化

鋼材市場において、需要家の取引交渉力を高めたもう一つの理由は、供給者間の競争が激化したことである。

相次ぐ輸出船ブームの中で、建造の増大と共に船舶の大型化も顕著になり、鉄鋼メーカーは、需要家の造船企業の要求を満たすために、広幅、重量物の厚板向け設備投資を活発に行った。設備投資による供給能力増と、それによる高操業率の維持という負担が、鉄鋼メーカー間の競争を激化したことは当然のなりゆきであった。1965年に和歌山で厚板設備を稼働した住友金属が造船用鋼材市場に参入してくると、企業間競争はいっそう激しくなった。

設備投資が激しい競争を伴いつつ行われた結果、自動車用鋼材の産業組織もより競争的に変化した<sup>39)</sup>。例えば、コールドストリップ・ミルの代表的な品種であり、自動車用鋼材の主な品種である冷延鋼板市場において、競争が激しくなっていた。表7によれば、1955年に、八幡製鉄と富士製鉄の2社が市場を握っていた。しかし、58年に、川崎製鉄が同製品市場に本格参入し、同社の市場シェアが急速に高まった半面、上位2社の市場シェアは下落した。さらに、60年代前半には、低いシェアにとどまっていた日本鋼管がシェアを伸ばした上、住金と神戸製鋼も冷延鋼板市場に新規参入してきたことによって、65年に大手高炉メーカー6社すべてが揃って、鎚を削るようになった。

表7 冷延鋼板市場における企業別シェア

(単位：%)

企業名	1955年	1960年	1965年
八幡製鉄	44.4	25.1	17.7
富士製鉄	33.6	16.1	14.4
日本鋼管	0.0	4.1	9.5
川崎製鉄	2.3	16.3	16.0
住友金属	0.0	0.0	5.3
神戸製鋼	0.0	0.0	6.5
6社計	80.1	61.6	69.4

(出所) 飯田賢一・大橋周治・黒岩俊郎編『現代日本産業発達史IV鉄鋼』交詢社出版局, 1969年, 583頁。

表8 自動車メーカーの鉄鋼調達先別構成比 (1976年)

(単位：%)

	トヨタ	日産	東洋工業	三菱自動車	いすゞ自動車
新日本製鉄	41.4	27.5	48.5	33.7	56.1
日本鋼管	41.5	28.7	9.5	13.4	14.4
住友金属	10.6	11.9	21.8	8.1	0.0
川崎製鉄	0.0	26.2	21.2	41.5	29.4
神戸製鋼所	6.6	5.8	2.6	3.2	0.0
5社からの調達計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(出所) 岡本博公『現代鉄鋼企業の類型分析』ミネルヴァ書房, 1984年, 141頁から計算。

また、表8を前掲表6と比較することによって、1960年代後半と70年代初頭においても、自動車用鋼材市場における鉄鋼メーカー間競争が激しくなったことが確認できる。表8と表6を比較する際、注目される変化は、この市場で後発であった日本鋼管と住友金属の躍進である。例えば、トヨタも日産も、日本鋼管からの調達の構成比を急速に高めていた。また、60年代初頭においては、自動車用鋼材市場に参入しなかった住友金属は、1976年に、トヨタと日産の鋼材調達量の10%以上を占めるようになった。つまり、後発メーカーが市場シェアを伸ばす形で、自動車用鋼材市場での企業間競争が激化した。ストリップ・ミルの新製品を中心に、利益率のよい品種の潰し合いが顕著であったことは周知のとおりであるが、鉄鋼各社の実力が近接し、競争条件がますます厳しくなった。鉄鋼業において、生産能力の増強や生産性の向上にもかかわらず、採算面ではそれほど芳しくなく、「利

益なき繁栄」<sup>40)</sup>が続いたとされるゆえんである。

長期相対取引が行われながらも、鉄鋼メーカー間競争が激しくなったことは、自動車用と造船用鋼材市場が買手市場へ変化したことを示すが、供給側の競争激化は、鋼材需要家の交渉力を高める一つの要因にもなったに違いない。こうして、鉄鋼メーカーの設備投資は、需給バランスの変化と供給側の産業組織の変化を触発することによって、意図せざる結果として取引相手の交渉力を向上させたということができよう。

## (2) 各市場における特殊要因

造船用と自動車用鋼材市場の共通の要因だけでなく、各市場固有の要因も、需要家の取引交渉力の向上に影響した。造船用に関しては、需要側の造船業で、企業間の合併・合理化による寡占化が進んだ。すなわち、前述のごとく、1961年の石川島と播磨の合併、64年の三菱系造船3社の合併など、1960年代前半に、造船業の

集約化が進み、60年代後半に、造船業の集中度がさらに高まる<sup>41)</sup>と共に、ビッグ3あるいはビッグ4の支配体制が築かれ、上位企業の市場シェアが安定的になった。

たとえば、造船業において、1959年まで、上位3社集中度と5社集中度は低下傾向にあったが、60年以後、上昇に転じ、60年代後半には、上位3社集中度が50%台に定着し、5社集中度は上昇を続けた。このような、買手側の産業組織変化も、60年代後半に、造船用厚板市場の買手市場化、それによる需要家の交渉力の上昇を促した。

それに加えて、交渉力を高めるための需要家の工夫もみられた。たとえば、三井造船は、1965年5月に、本社資材部を強化、増強して鋼材などの集中購買を開始したが<sup>42)</sup>、これは、材料費を低減すると共に、鋼材購入時の交渉力を高めるための行動であった。こうした造船企業の工夫も、造船用鋼材における取引交渉力の向上に貢献したと見受けられる。

他方、自動車用鋼材市場においても、自動車メーカーの取引交渉力の向上には、この市場特殊な要因が加わった。たとえば、1960年代には、モーターリゼーションの波に乗って、自動車メーカーが急速に成長しており、その成長のスピードは、鉄鋼メーカーの成長スピードを上回った。また、鉄鋼需要の中での自動車用の比重が高まり、鉄鋼業にとって、取引先としての自動車メーカーの重要性が高まった。こうした自動車メーカーの成長やそれに伴う自動車用鋼材の需要増加も自動車メーカーの交渉力を高める要因になった。

#### IV. 長期相対取引の拡大と価格安定

積極的な設備投資による供給能力増加は、鉄鋼メーカー間の激しい販売競争をもたらした。それによって、鉄鋼メーカーにとって、新たな紐付販売先の拡大の誘因が生み出され、結果的に、長期相対取引が拡大させた。設備投資が長期相対取引の拡大をめぐる競争を促したのである。そして、こうした長期相対取引の拡大は鋼材価格の「安定化」をもたらした。

#### (1) 設備投資に伴う長期相対取引の拡大

設備投資に伴う供給能力増加の中で、鉄鋼の取引関係は拡張された生産設備に見合う需要の拡大を求めた。その意味で、長期相対取引は強い供給圧力を内在化するものであった。

強い供給圧力が鉄鋼メーカー間の激しい販売競争につながる<sup>43)</sup>のは当然のなりゆきであった。こうした激しい販売競争に勝ち抜くためには、既存の需要先への販売拡大はさることながら、将来性に富む需要分野や需要先を新たに開拓するかが極めて重要な課題になった。とくに、前述したように、鋼材の供給過剰の可能性が恒常的に存在したため、鉄鋼メーカーにとって、余った供給能力の消化の上で、自動車メーカー、電機メーカーなど新たな需要家の確保が不可欠であった<sup>44)</sup>。その際、新たな需要先として主に想定されたのは大手需要家であり、それゆえ、市場取引の拡大より紐付契約に基づく長期相対取引の拡大が速く進められた。実際に、鉄鋼各社は、ホットストリップミルおよびコールドストリップミルの稼動が軌道にのってから、販売組織の整備<sup>45)</sup>、調査統計の充実、需要分析など継続的、安定的な紐付販売にエネルギーを注いだとされる<sup>46)</sup>。

例えば、1958年4月以降、ストリップミル製品を販売しはじめた川崎製鉄は、新規需要の開拓において、紐付契約を重視していた。すなわち、川鉄は、千葉製鉄所のストリップ・ミルの稼動に際して、ストリップ・ミル製品の販売方針として、紐付需要への供給重点主義をとり、安定需要家との結びつきの強化による拡販対策を図った。とりわけ、自動車、家電、鋼製家具などで需要が急速に拡大していた冷延鋼板について、大手自動車メーカー、電機メーカー等と相次いで新規取引を開始し、紐付契約の基礎を固めていった<sup>47)</sup>。さらに、川鉄は64年から鈴木自動車工業、65年には本田技研工業へも新規納入を実現し、この時点で一部を除く大手自動車メーカーとの紐付契約が軌道に乗った<sup>48)</sup>。

住友金属<sup>49)</sup>も、後発ながらコールド・ストリップミルによる冷延鋼板の拡販に本腰を入れ、紐付需要を優先する販売方針を掲げた。例えば、1961年以降、毎年の社長の年頭の辞に、必ず

「紐付（需要家）重点主義」を販売政策として強調した。具体的に、「紐付重点主義」は、新たに台頭していた「市場品」、あるいは、「市場流通品種」<sup>50</sup>で、「極力最終需要家と密接な連携を保ち、サービスに遺漏なきを期し」て、「直接足を運んで要求品質について話し合い、その購入にあたっての要求を満たす」ように努めることであった。

同社は、もともと注文生産の特殊品に強かったため、冷延鋼板など、新たに参入したストリップミル製品は、経験の少ない品種であったが、こうした新たな品種にも、紐付需要を開拓する方針を堅持していた。実際、同社は、1963年に和歌山製鉄所でコールド・ストリップミルを稼働して以来、自動車部品メーカーへの納入実績を積み重ねることによって、大手自動車メーカーへ紐付販売を拡大した。60年代後半に、同社は鋼板の割合をさらに高め、同社鹿島製鉄所の熱延、冷延、厚板など、各製造設備を完成させ、かねてから関係を深めてきた自動車メーカーに対する拡販に力を注いだ。例えば、66年、同社がそれまで納入していたプリンス自動車工業が日産自動車と合併されたことをきっかけに、日産自動車への納入を開始し、続いて、67年には東洋工業へ、さらに69年にはトヨタ自動車へ、71年には三菱自動車へと相次いで紐付販売を実現した<sup>51</sup>。

造船用市場の取引においても、紐付き販売による長期相対取引が拡大した。とりわけ、1960年代後半、大型船建造ブームを背景に、鉄鋼メーカーの設備投資競争が激しさを増していたが、こうした設備競争の激化は供給過剰を深刻化させ、激しい拡販競争をもたらした。

例えば、1968年に、八幡製鉄君津製鉄所は、君津、坂出、九州の鋼板加工3社を設立し、シェア確保を図った<sup>52</sup>。造船用厚板市場における企業間競争が、需要家への加工サービスの提供という形で現れたのである。住友金属も厚板設備の稼働当初から、三菱重工業、石川島播磨、住友重機械工業に納入を図ったうえ、67年には三井造船、日立造船、川崎重工業などに納入した。とくに、住友金属は、造船企業の中でも、より大きい造船所への納入開拓を図っていた。

たとえば、三井造船については、当初の玉野造船所に加えて、より大きい造船所である千葉造船所への納入を開拓した。日立造船については、当初の因島工場に加えて堺工場を、三菱重工業については、当初の神戸造船所に加えて横浜造船所にそれぞれ新たに販売を開拓した<sup>53</sup>。

一般に、長期相対取引関係が構築されている市場では、供給者間競争の余地が狭くなりがちであるが、自動車用、造船用の鋼材市場においては、設備投資・拡販の企業間競争が長期相対取引と両立でき、さらに、長期相対取引を拡大させたということができる。

もう一つ強調しておくべき点は、長期相対取引の拡大と企業間販売競争が両立する中で、鉄鋼メーカーの設備投資が、鋼材のコストダウンだけでなく、品質の改善にも貢献したという点である<sup>54</sup>。例えば、前述したように、造船業では船舶の大型化が進み、造船各社は広幅、重量物の高品質厚板の要求を強めた。したがって、こうした需要家の要求に対処した鉄鋼メーカーの設備投資は、鋼材の品質改善につながったに違いない。自動車用鋼材に関連する設備投資として、ストリップ・ミルの導入が重要であったが、ストリップ・ミルは、旧来の手動式圧延機（プルオーバー）に比べてコストや生産性だけでなく、品質面においても革命的改善をもたらしたとされる<sup>55</sup>。造船用、自動車用鋼材市場ともに鉄鋼メーカー間の競争が激しくなっただけに、鋼材の価格ばかりでなく、品質も重要な意味をもったのである。

## (2) 長期相対関係による「価格安定」

長期相対取引の場合、一定期間、固定された価格で取引されることが多い。よって、長期相対の取引価格は、市場価格に比べ、その変動の頻度が少なく、変動幅も小さくなるきらいがある。その意味で、長期相対取引は鋼材価格を安定させるということができる。実際に、長期相対取引関係が拡大する中で、高度成長期の鋼材価格は上述した意味での安定性を保てた。前述したように、1960年代を通して鋼材価格が下落する傾向にあったものの、他方では、高度成長期全体を通して、価格の安定化が現れていたの

である。この点についてももう少し検討しておこう。

前掲の図3によれば、トヨタと日産など大手自動車メーカーの鋼材購入価格がかなり長い期間にかけて変化せず、安定していたことが確認できる。長期安定的な紐付取引が大手自動車メーカーへの鋼材納入価格安定に貢献したのである。実際、高度成長期に、鉄鋼メーカーと自動車メーカーの価格交渉時、短期的な市中価格変動を見ながら交渉することはなかったとされる<sup>56)</sup>。自動車用鋼材の価格交渉・価格折衝は、新製品鋼材の取引を行う時や、需給やコストに大きな変化要因が発生した時などに限定されたが、自動車用鋼材の価格水準は、鉄鋼の設備投資とも絡むため、価格交渉は、将来の鉄鋼メーカーの設備投資計画などを踏まえて、長期的な視点で行なわれた。例えば、鉄鋼メーカーの提案を重視する形で、両社の担当役員によって「政策的」に決められたといわれる<sup>57)</sup>。

また、前掲の図2によれば、造船各社の鋼材購入価格もそれほど変動しなかった。鉄鋼業と造船業の両産業の主体が、いずれも巨大企業であり、これらの企業間に長期相対取引関係によって、価格変動を緩和する工夫が講じられたからであろう。実は、こうした工夫は1950年代後半よりみられた。

例えば、1955年に結ばれた、三菱造船と八幡製鉄の長期契約には、鋼材価格の騰落を両社折半して負担するという内容が盛り込まれた。価格変動のリスクを折半するという内容で取引条件が固定ルール化されたのである<sup>58)</sup>。また、56年に、八幡製鉄、富士製鉄、日本鋼管、川崎製鉄などの主要厚板メーカーは、好況を背景に、造船用鋼材の販売価格に特別スライド制を採用すると発表した。具体的に、56年末生産分の造船用鋼材の一部を対象にして、新建値に規格料を加えた基準価格を設定し、出荷時まで建値が変われば、基準価格と出荷時の建値との差額を鉄鋼メーカーと造船企業が折半して負担するという契約を結んだ<sup>59)</sup>。需要家と供給者間に、価格変化による負担を分け合う一定のルールを

設けたのである。

ただし、造船用鋼材の場合、1950年代と60年代を比較すれば、後者の60年代に価格安定性が強くなったことも見落としていけない。50年代における造船用鋼材価格は不安定であって<sup>60)</sup>、特に、計画造船等国内船用より輸出船用の鋼材価格変動が激しかった。例えば、表9をみれば、55年～57年の価格上昇期に、国内船用厚板価格は1万4,000円/トン上昇したのに対して、同じ期間、輸出船用厚板の価格上昇幅は、1万8,000円/トンであった。厚板価格が下落した58年と59年においても、輸出船用厚板価格が国内船用鋼材価格より速く下落している(表9)。

表9 造船用厚板のベース価格

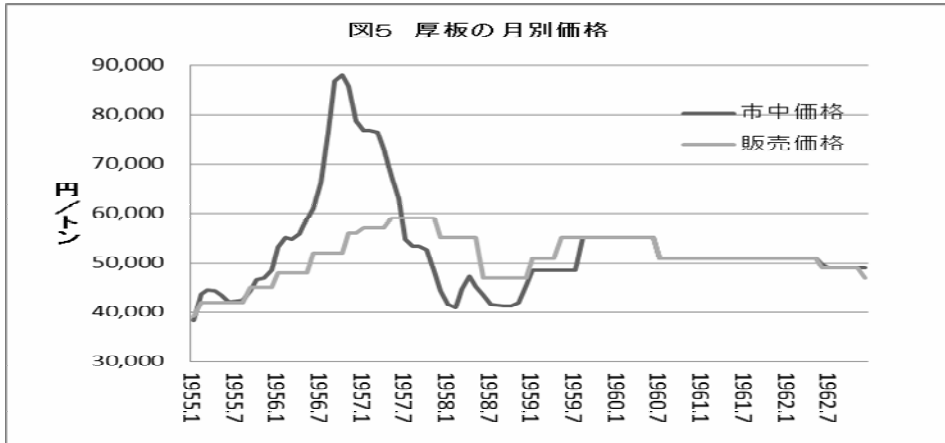
(単位：円/トン)

年	国内船用厚板価格	輸出船用厚板価格
1955	42,000	43,000
1956	48,000	52,000
1957	56,000	61,000
1958	53,000	55,000
1959	47,000	46,000
1960	46,000	43,000
1961	45,000	42,000
1962	45,000	40,000
1963	44,000	39,000

(出所) 隅谷三喜男編『鉄鋼業の経済理論』日本評論社、1967年、191頁。

しかしながら、この表9によれば、1960年代に入ってから、1950年代後半に比べ、輸出船用、国内船用共に厚板価格が安定している<sup>61)</sup>。

造船用鋼材の大半が厚板であり、厚板の主たる用途が造船用であった点を考慮して、図5の月別厚板価格推移をみても、1950年代後半に比べ、60年代に入ってから厚板価格が安定していたことが確認できる。この表によれば、厚板の建値又は販売価格が安定的になったのみならず、それまで激しい騰落を繰り返していた市中価格の場合も、1959年以降、変動しない期間が長くなっていった<sup>62)</sup>。



(資料) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史—昭和33年～44年』。

そして、長期相対取引による価格安定は、鉄鋼メーカーの品質改善とコストダウンの成果を需給者両側がシェアさせる効果をもたらしたと見られるのである。

### 終わりに

戦後高度成長期において、鋼材価格は全般的に下落する傾向にあり、本稿の検討対象である造船用鋼材と自動車用鋼材市場においても1960年代を通して価格下落の趨勢が観察される。鋼材価格下落をもたらした重要な要因が技術革新的な設備投資に伴うコストダウンと生産性向上であったことはいうまでもないが、それだけではなかった。つまり、60年代を通して、鋼材市場における需要家の取引交渉力の向上も鋼材価格下落の重要な要因であった。実現された原価低下を需給両者がシェアするかたちで鉄鋼価格の低下が図られたのである。

こうした取引交渉力の変化の背景には、鉄鋼メーカーの設備投資によって作り出された供給過剰傾向、そして、それに触発された競争激化と買手市場化があった。要するに、鉄鋼メーカーの設備投資が、需給バランスの変化と供給側の産業組織の変化をもたらすことによって、意図せざる結果として、需要家の取引交渉力を高めた。こうした市場状況の中で、鋼材の需要家が複数発注戦略をとって鉄鋼メーカー間の競争を活用した反面、供給者間には販売先のすみ分

けが行われた。

他方、自動車用鋼材と造船用鋼材市場において、長期相対取引が多く観察されるが、拡張的な投資を前提とする限り、この長期取引関係は、拡張された生産設備に見合う需要の拡大を求めるものであり、その意味では強い供給圧力を内在化するものであった。そのため、鉄鋼メーカー間の販売競争が激しくなり、競争激化は長期相対取引の拡大につながった。こうした長期相対取引は価格の安定性をもたらすと共に、需要者と供給者間の協力を媒介に品質改善にも貢献した。

本稿の分析を踏まえて考えれば、高度成長期における鉄鋼メーカーの積極的な設備投資がいくつかの経路を通じて需要産業に貢献した。まず、鉄鋼メーカーの設備投資による供給能力の増加が需要産業への鋼材の安定供給に貢献した。しかし、より注目すべきことは、鉄鋼メーカーの設備投資が供給過剰の傾向を作り出した結果、鋼材市場が買手市場化し、需要家の交渉力が高まった点である。なぜなら、こうした交渉力の変化によって、造船業や自動車産業に供給される鋼材の価格が下落する傾向をたどる形で、需要家により有利な方向に鋼材価格水準が決められたからである。鉄鋼業は造船業や自動車産業など需要産業が要求する、高品質、新仕様の鋼板を、より安定的に、より安く提供するという役割を十全に果たしたのである。

需要産業への貢献はまた鉄鋼業の成長要因と

して跳ね返ってきた。例えば、鋼材の価格低下は需要産業部門（造船、自動車）のコスト低下を可能にし、鉄鋼業から見れば持続的な市場拡大の果実を手にすることができた。鉄鋼業では、持続する規模拡大に対応して自動車などを中心とする新しい需要先が確保されたことが持つ意味も大きかったのである。また、長期的な取引関係は、価格面では収益を抑制する面があったとはいえ、継続的な取引量の拡大が可能である限り、鉄鋼設備の拡張を促し、そうした投資拡大によるコスト低下と利益額の増加というかたちで鉄鋼業の発展につながった。この時期の鉄鋼業の場合、収益面での需要産業からの制約が緩和されたことが示される。

最後に、本稿の分析による示唆点を二つ挙げておこう。第1に、市場性と組織性の絡み合いについての示唆点である。本稿の分析によれば、高度成長期の鉄鋼の企業間取引は、市場性と組織性の両面を同時にもっていた。やや乱暴に表現すれば、市場性を現わす現象は、価格下落趨勢、取引交渉力の変化、供給者間の競争の激化、需要家による鉄鋼メーカー間競争の活用などである。組織性を現わす現象は、企業の設備投資行動、長期相対取引と企業間協力、価格変化の安定性などである。

そして、この両面がいくつかのパターンで絡み合っていた。例えば、第1に、組織性が市場性に影響した例として（以下、「組」は組織性を、「市」は市場性をそれぞれ表現する）、「設備投資（組）→需給不均衡（市）→交渉や交渉力変化（市）」、「設備投資（組）→販売競争（市）」があげられる。第2に、市場性が組織性に影響した例として、「競争（市）→長期相対取引の拡大、設備投資拡大（組）」があげられる。第3に、第1と第2のパターンが連鎖している例として、「設備投資（組）→販売競争（市）→長期相対取引の拡大（組）」がある。第4に、組織性の中に市場性を組み込む例として、長期相対取引の中で、鋼材の需要家が複数発注によって鉄鋼メーカー間の競争を活用したことをあげられる。

本稿での事例だけをとりても、企業間関係における市場性と組織性の絡み合いが多様であることが分かるが、こうした多様性のため、多様

な国々の特殊性と普遍性、そして両者間の関連を見る国際比較の場合、市場性と組織性の関連という視点が有用であるように思われる。それゆえ、こうした視点から、日本と他国との企業間関係史の比較分析を進めていくことを筆者の今後研究課題として提示したい。

第2に、本稿の分析を踏まえれば、資本集約産業で、供給者の設備投資は需給不均衡、および取引交渉力の変化を通じて、需要家に有利な状況を作り出しうる。こうした結果は、供給者にとって、意図せざるものである。したがって、企業行動の結果を、意図したものと思図せざるものの統一という視点から実証する必要性も提起される。

#### 〔注〕

- 1) 代表的な研究として、岡崎哲二「鉄鋼業」（『武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会、1995年、所収）；米倉誠一郎「鉄鋼」（米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史第1巻』東洋経済新報社、1991年、所収）などが挙げられる。
- 2) 八幡製鉄『炎と共に — 八幡製鉄株式会社史』1981年、153、515頁。
- 3) その実効性はともかくとして、高度成長期に繰り返し鉄鋼の設備調整が行われたことも、こうした需給不均衡への対処の必要性が高かったことを示すといえよう。
- 4) 岡崎哲二「鉄鋼業」（『武田晴人編『日本産業発展のダイナミズム』東京大学出版会、1995年、所収）。
- 5) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史 — 昭和33年～44年』1969年、203頁。
- 6) 寺谷武明『造船業の復興と発展』日本経済評論社、1993年、203頁。
- 7) 隅谷三喜男編『鉄鋼業の経済理論』日本評論社、1967年、148頁。
- 8) 橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会、1996年、236～237頁。
- 9) 富士製鉄『炎と共に — 富士製鉄株式会社史』1981年、570頁。
- 10) 三菱重工横浜製作所『三菱重工横浜製作所百年史』1992年、227頁。
- 11) 三菱重工業『三菱重工業株式会社史』1967年、276頁。ただし、まだ1950年代には、市況によって取引契約が更新されず打ち切られるなど、契約の



- 継続性が保証されない場合もみられた。例えば、1955年に八幡製鉄と鋼材の長期取引契約を結んだ三菱造船は、57年後半以降、鉄鋼需給が緩和すると、長期に固定された厚板契約価格に対する不満を募らせ、同年12月に八幡製鉄との厚板長期契約を打ち切った(橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会、1996年、238～239頁)。
- 12) 橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会、1996年、237～238頁。
  - 13) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史—昭和33年～44年』1969年、219～223頁。
  - 14) ただ、トラックのボディには厚板が多く使われた上に、特に深絞りをする必要のない部分には熱間薄板も用いられた(塩田長英『日本の鉄鋼市場』至誠堂、1969年、45～46頁)。
  - 15) 隅谷三喜男編『鉄鋼業の経済理論』日本評論社、1967年、51頁；伊丹敬之・伊丹研究室『日本の鉄鋼業なぜ、今も世界一なのか』NTT出版、1997年、73頁。冷延広幅帯鋼は、一貫メーカーの次工程用分(主として、連続式表面処理鋼板)や単圧メーカーのめっき設備用素材としても使用された。
  - 16) 鉄鋼商社 B 社 OB へのヒアリング(2005年12月15日)。
  - 17) 磯村昌彦「自動車用鋼板取引における集中購買システムの進化」『経営史学』第45巻第4号、2001年3月、39～40頁。
  - 18) 東海製鉄は1958年の設立以来、同社製品の販売権を富士製鉄が有していたうえ、67年には富士製鉄に合併された。
  - 19) ただし、神戸製鋼からの鋼材購入は遅かった。トヨタが初めて神戸製鋼から自動車用薄板を購入したのは1974年であった。
  - 20) 自動車メーカーA社の購買担当 OB へのヒアリング(2008年7月10日)。
  - 21) 例えば、1956年上期、造船用規格厚板の標準寸法は、幅、長さ、厚さによって2千種もあった。それを減らすために、運輸省は、同省船舶局、造船工業会、鉄鋼連盟、大手造船企業、大手鉄鋼メーカーからなる懇談会を設けるという構想を発表しているが、それでも、同懇談会の目標寸法数は約400種に達していた(『日本経済新聞』1956年3月5日)。
  - 22) 隅谷三喜男編『鉄鋼業の経済理論』日本評論社、1967年、210～211頁。
  - 23) ただし、鉄鋼メーカーが、大手需要家に対して特別価格やリベートなど実勢に合せた販売方法をとる場合があり、とくに市況下落時に実際の販売価格については外部からは把握できないことが多いといわれる(日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史—昭和33年～44年』1969年、188頁)。自動車用鋼材の紐付価格の推移を解釈する上でも、この点に注意する必要がある。なお、トヨタと日産の鋼材購入価格の推移は似通っているが、一部時期には、両者の鋼材購入価格の変動が乖離している。例えば、1966年上期、つまり、66年9月期に、日産だけが、トン当たり7,000円の値下げをしている。その理由は定かでない。今後の検討課題である。
  - 24) 自動車用に多く使われたもう一つの品種の冷延広幅帯鋼の価格も、1960年代から70年代初めまで徐々に低下した(伊丹敬之・伊丹研究室『日本の鉄鋼業なぜ、今も世界一なのか』NTT出版、1997年、73頁)。
  - 25) ここでの記述は、主に、自動車メーカーA社OBへのヒアリング(2005年6月2日、2005年6月27日)に依拠する。
  - 26) 1970年代の半ばになれば、自動車A社と大手鉄鋼メーカーは鋼材取引において対等な関係になったとされる(自動車メーカーA社の購買担当 OBへのヒアリング(2008年7月10日))。
  - 27) この時期、日本の輸出船は、材料費や労賃の高騰に伴う価格スライド制(船価改定条項(エスカレーション・クローズ))が認められていなかった。つまり、日本の造船企業は、受注契約後に、コストの上昇を船価に転嫁できなくなっていたのである。そのため、輸出船建造業務の利益率は計画造船の利益率を下回ることが多かったとされる(三菱重工横浜製作所『三菱重工横浜製作所百年史』1992年、225頁；中川敬一郎『戦後日本の海運と造船』日本経済評論社、1992年、122、165頁)。
  - 28) 隅谷三喜男編『鉄鋼業の経済理論』日本評論社、1967年、214～216頁。
  - 29) 奥村虎雄「日本鉄鋼業の設備投資の質的吟味と国際競争力の現状」、1963年(総合研究開発機構(NIRA)戦後経済政策資料研究会編『国民所得倍増計画資料』第80巻(アフターケア後期総合部会、産業構造分科会鉱工小分科会②)日本経済評論社、2002年、所収)、3頁；川崎製鉄『川崎製鉄二十五年史』1976年、637頁；日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史—昭和33年～44年』1969年、174頁。
  - 30) 橋本寿朗編『日本企業システムの戦後史』東京大学出版会、1996年、239頁。
  - 31) 八幡製鉄所は1967年に、アメリカの3大自動車に超深絞り冷延鋼板を出荷し、好評を博したとされるが(八幡製鉄八幡製鉄所編『八幡製鉄所80年史(総合史)』、1980年、275～276頁)、こうした自動車用鋼材の輸出の背景には、国内市場の供給過剰傾向があったと思われる。
  - 32) 伊丹敬之・伊丹研究室『日本の鉄鋼業なぜ、今も世界一なのか』NTT出版、1997年、50頁。
  - 33) 八幡製鉄『炎と共に—八幡製鉄株式会社』

- 1981年, 269頁; 飯田賢一・大橋周治・黒岩俊郎編『現代日本産業発達史IV鉄鋼』交詢社出版局, 1969年, 465頁。
- 34) 八幡製鉄『炎と共に — 八幡製鉄株式会社史』1981年, 92頁; 日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史一昭和33年~44年』1969年, 頁.174, 182~183; 奥村虎雄「日本鉄鋼業の設備投資の質的吟味と国際競争力の現状」, 1963年(総合研究開発機構(NIRA)戦後経済政策資料研究会編『国民所得倍増計画資料』第80巻(アフターケア後期総合部会, 産業構造分科会鉱工小分科会②)日本経済評論社, 2002年, 所収), 17頁。
- 35) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史一昭和33年~44年』1969年, 815頁; 奥村虎雄「日本鉄鋼業の設備投資の質的吟味と国際競争力の現状」, 1963年(総合研究開発機構(NIRA)戦後経済政策資料研究会編『国民所得倍増計画資料』第80巻(アフターケア後期総合部会, 産業構造分科会鉱工小分科会②)日本経済評論社, 2002年, 所収), 16, 19, 75頁。
- 36) 米倉誠一郎「鉄鋼」(米川伸一・下川浩一・山崎広明編『戦後日本経営史第1巻』東洋経済新報社, 1991年, 所収), 329頁。
- 37) 日本鉄鋼連盟『鉄鋼十年史一昭和33年~44年』1969年, 99頁。
- 38) 八幡製鉄『炎と共に — 八幡製鉄株式会社史』1981年, 92, 522頁。
- 39) この時期, 自動車用鋼材市場における企業間競争についてのより詳細な記述は, 金容度「高度成長期における自動車用鋼材の企業間取引」『イノベーション・マネジメント』(法政大学イノベーション・マネジメント研究センター)第4号, 2007, 10~14頁を参照されたい。
- 40) 八幡製鉄『炎と共に — 八幡製鉄株式会社史』1981年, 522頁。
- 41) 船舶の大型化も造船業の集約化を促進した要因であるとように思われる。
- 42) 三井造船『三井造船株式会社50年史』1968年, 313~314頁。
- 43) 住友金属工業『住友金属工業最近十年史』1977年, 82頁。
- 44) 八幡製鉄『炎と共に — 八幡製鉄株式会社史』1981年, 542頁。
- 45) 鉄鋼各社の販売組織の整備・強化については, 富士製鉄『炎と共に — 富士製鉄株式会社史』1981年, 139, 517~518, 530~531, 553頁; 八幡製鉄『炎と共に — 八幡製鉄株式会社史』1981年, 50, 117~118, 541~542頁; 住友金属工業『住友金属工業最近十年史』1977年, 172~173, 285~288頁; 『川崎製鉄二十五年史』1976年, 112~113, 157, 638頁を参照されたい。
- 46) 岡本博公『現代鉄鋼企業の類型分析』ミネルヴァ書房, 1984年, 142頁。
- 47) 川崎製鉄『川崎製鉄二十五年史』1976年, 635, 639頁; 川鉄商事『川鉄商事25年の歩み』, 162頁; 金容度「長期相対取引と市場取引の関係についての考察 — 高度成長期前半における鉄鋼の取引 —」『経営志林』(法政大学経営学会)第42巻第4号, 2006年, 44頁。
- 48) 川崎製鉄『川崎製鉄二十五年史』1976年, 648頁。
- 49) ここでの住友金属についての叙述は, 住友金属工業『住友金属工業最近十年史』1967年, 284~285, 294~297, 400頁に依拠している。
- 50) 住友金属の社史には, ストリップミル製品を「市場品」, 「市場品・新製品」, 「市場流通品種」などで表現しているが, 基本的に同じ意味とみて差し支えない。
- 51) 住友金属工業『住友金属工業最近十年史』1977年, 106~107頁。
- 52) 八幡製鉄『炎と共に — 八幡製鉄株式会社史』1981年, 522, 543頁。
- 53) 住友金属工業『住友金属工業最近十年史』1977年, 107~108頁。岡本は, 1980年代前半の研究の中で, 日本鋼管の主要な厚板納入先として, 三菱重工業, 石川島播磨重工業, 住友重機工業の3社を挙げているが(岡本博公『現代鉄鋼企業の類型分析』ミネルヴァ書房, 1984年, 143頁), これらの造船企業は, 60年代後半の住友金属の主要納入先と重なっている。詳細はわからないが, 長期相対取引が行われる中でも, 前述したように, 造船企業が厚板の複数発注戦略を行うことによって, 同じ造船企業向けへの納入シェアをめぐる鉄鋼企業間競争が高度成長期以降にも続いたことは推測できる。
- 54) この時期における鉄鋼の長期相対取引が鉄鋼の設備投資に与えた影響については, 金容度「鉄鋼業一設備投資と企業間取引」(武田晴人編『高度成長期の日本経済 — 高成長実現の条件は何か』有斐閣, 2011年, 所収)の第2節を参照されたい。
- 55) 従来のプルオーバー方式では, 高熱超重筋作業であることと圧延機の精度から, 高度の熟練がなければできなかったが, ストリップミルの導入によって, 薄板圧延工程に人手を必要としなくなった。
- 56) ここでの記述は, 主に, 金容度「高度成長期における自動車用鋼材の企業間取引」『イノベーション・マネジメント』(法政大学イノベーション・マネジメント研究センター)第4号, 2007年に依拠する。なお, 第1次オイルショックの際も, 自動車用鋼板の紐付価格は, 市中価格の変動にさほど

- 影響されなかったという（自動車メーカーA社の購買担当OBへのヒアリング（2008年7月10日））。
- 57) 交渉が終わらない間にも、日々の取引は継続するしかなく、従って、最終的な価格水準は「後決め」の形で調整される例が多かったといわれる。
  - 58) 前掲『三菱重工業株式会社史』, 276頁; 前掲『日本企業システムの戦後史』, 238頁。
  - 59) 『日本経済新聞』1956年1月26日。
  - 60) 復興期の1950年代前半にも、鋼材価格が不安定であり、価格の乱高下が繰り返されたことから、価格の推移という面では、復興期の50年代前半と高度成長期の50年代後半の間に連続性があったといえることができる。
  - 61) 第二次輸出船ブームでは、第一次輸出船ブームと異なり、船舶用厚板鋼板価格が急騰しなかった。厚板価格の安定化を現わすといえよう。
  - 62) こうした市中価格の価格安定化が、公開販売制に負うところが大きいということはいうまでもない。