

大企業とマーケット・シェア

—Alcoa のいわゆる “splendid retreat” について—

佐 藤 定 幸

1

周知のように、アメリカのアルミニウム産業には、1945年までは、言葉の最も厳密な意味において独占が存在した。すなわち、Alcoa (Aluminum Company of America) が唯一の primary aluminum の生産者であった。しかし、第2次世界戦争とともに、この独占状態は崩壊し、現在では Alcoa のほか Kaiser と Reynolds とが加って Big Three を形成し、さらに Harvey, Anaconda, Ormet の3つの小生産者が存在する寡占状態へと変化するにいたった。Alcoa の完全独占の崩壊は、その限りでは同社の大企業としての支配力の低下を意味するが、にもかかわらずそれは *Fortune* 誌によって “splendid retreat” と呼ばれている。すなわち、同誌はいう。「過去15年間に、アメリカのアルミニウム塊市場における Alcoa の比率は、90% から40% へと低下した。同じ期間に、同社の売上高は1940年の2億1900万ドルから1955年の8億2500万ドル(推計)へと、約4倍に増加した。本年の税引前利潤はおそらくは約1億4300万ドルに——少くとも過去の最高の23% 増に——たつるであろう。アメリカ産業の歴史のなかで、逆境にありながらこのような結果を生んだ例は、他に求めても数は少ない。アメリカのアルミニウム市場でみれば、Alcoa は退却をしてきた。だが、この退却はすばらしい退却であったのだ¹⁾」。

完全独占が諸種の圧力(これについては後述する)のもとに、寡占状態への転換を余儀なくされるとき、現代の大企業がどのような行動をとるかを Alcoa の事例について検討するのが、この小文の目的である。

2

Alcoa の完全独占が初めて崩壊したのは、1941年に Reynolds Metals Company が復興金融会社(RFC)の援助のもとに年産3万トンの完全一貫工場の操業を開始した時であった。いうまでもなく、これは第2次世界戦争の開始にともなう軍需の急増に応ずるための処置であ

った。だが、アルミニウム産業の1社独占が3社寡占に完全に移行したのは、第2次世界戦争中に政府によって建設されたアルミニウム工場が、Reynolds および Kaiser の両社に払い下げられた1946年以降であった。

戦時中にアメリカ政府は、アルミニウム生産設備建設に7億ドルを投じ、アルミナ生産工場2、アルミニウム還元工場9、さらに圧延・鑄造・プレスなどの工場25を建設した²⁾。これらの生産設備は、たとえばアルミナ還元工場の場合には当時の全米能力の50%をしめるほど巨大なものであった。これら政府工場は RFC の子会社 Defence Plant Corporation によって所有され、その運営は Alcoa はじめ民間会社に任された。すなわち、Alcoa が全体の5分の4を、残りの10分の1を Olin, おなじく10分の1を Reynolds Metals が運営を行った。第2次世界戦争の終了とともに、当然この政府所有アルミ生産設備の民間払い下げが問題となった。いわゆる surplus property の処分は他産業においても大きな問題であったが、とくにアルミニウム産業においてはそれが産業全体の生産能力の半分にもたっし、しかもその処分いかんによって Alcoa の完全独占を打破しうる極め手であっただけに(おそらくこの機会を逸したならば、Alcoa の解体と分割以外に同社の完全独占にとどめを差すことはできなかつたろう)重要であった。

政府所有工場の払い下げを担当していた Surplus Property Board は、払い下げについて2つの案を作成した。第1案は政府所有工場の半分以上を Alcoa に与えるもので、この結果 Alcoa のシェアは約4分の3となる。第2案は Alcoa を全然除外して、新たに2つの生産者を創出するというものだった³⁾。結局、Surplus Property Board は第2案を採択し、アルミナ1工場、還元2工場、加工3工場、建設費1億7000万ドル以上

2) Walter Adams & Horace M. Gray, *Monopoly in America*, 1955, p. 126. (邦訳 p. 185)

3) Merton J. Peck, *Competition in the Aluminum Industry, 1945—58*, 1961, Harvard University Press, p. 12.

1) William B. Harris, “The Splendid Retreat of Alcoa”, *Fortune*, October 1955.

のものを5,758万2000ドルでReynoldsに、また、アルミナ1工場、還元2工場、加工2工場、建設費1億2000万ドル以上のものを4350万ドルでKaiserに払い下げた⁴⁾。

Surplus Property BoardがこのようなAlcoaに不利な決定を行なったのは1944年のSurplus Property Actが政府工場の売却にあたっては“monopolistic practices”を“discourage”するよう規定していたことになによりも基づいているが、同時に1937年に法務省がAlcoaにたいして行なった反独占訴訟と密接な関係をもっていた。1945年にCircuit CourtのHand判事は、具体的措置は戦後にまで延期することを認めながらも、Alcoaの独占を確認するつぎのような規準を示した。“That percentage [90%] is enough to constitute a monopoly; it is doubtful whether sixty-four percent would be enough; certainly thirty-three percent is not.”⁵⁾ 第2案は、Hand判事の規定によれば恐らくはAlcoaからmonopolizationの疑いをはらすに十分なものだった

たので、AlcoaはSurplus Property Boardの不利な決定にあえて抗議を行なわなかった。こうした譲歩を示したればこそ、1950年7月、Knox判事はAlcoaの解体要求を斥け、LimitedとAlcoaの両社の11人の大株主にたいしどちらか1社の株式を売却することを要求したにとどまった。もしもAlcoaが政府所有工場のかなりの部分の払い下げを受けていたら、逆に解体の判決を受けていたとも考えられる。この推理の当否は別として、ここでの重要な点は、Alcoaの完全独占崩壊の契機となったものは、他企業の参入という純然たる経済的事実ではなく、さらに反トラスト訴訟の直接的結果でもなく、政府所有工場の処分という行政的措置をつうじてであったということである⁶⁾。

ReynoldsとKaiserの参入によってアルミニウム産業にBig Threeが形成されたあと、さらにAnaconda, HarveyおよびOrmet 3社の参入をみた。この後の3社の生産能力は、Big Threeにくらべてかなり低いが、それでもこれら3社の参入もやはり政府援助があつては

第1表 アルミナおよびアルミニウム塊生産高およびその比率, 1955, 54, 56, 58, 60年

	1950年		1954年		1956年		1958年		1960年	
	量	%	量	%	量	%	量	%	量	%
アルミナ										
Alcoa	910	35.9	n. a.		n. a.		1,406	36.2	2,156	41.1
Reynolds	878	34.6	n. a.		n. a.		1,278	32.9	1,460	27.9
Kaiser	750	29.5	n. a.		n. a.		850	21.9	1,280	24.4
Anaconda	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Harvey	—	—	—	—	—	—	*	—	—	—
Ormet	—	—	—	—	—	—	345	8.9	345	0.6
合計	2,538	100.0					3,879	100.0	5,241	100.0
アルミニウム塊										
Alcoa	370	50.9	690	45.6	792	44.6	798	36.4	1,000	38.4
Reynolds	225	30.9	414	27.4	488	27.5	601	27.4	701	26.9
Kaiser	132	19.2	408	27.0	434	24.5	537	24.5	610	23.4
Anaconda	—	—	—	—	60	3.4	60	2.7	60	2.3
Harvey	—	—	—	—	—	—	54	2.5	54	2.1
Ormet	—	—	—	—	—	—	144	6.5	180	6.9
合計	727	100.0	1,512	100.0	1,774	1,000	2,194	100.0	2,605	100.0

* 2つの日本の社会から長期契約に基づくアルミナ輸入。

Sources: 1950 data from United States v. Aluminum Company of America, 153F. Supp. 132 (Knox decision) pp. 366-74; data for other years from U. S. Department of Commerce, Business and Defence Services Admin., Aluminum and Magnesium Division.

出所: R. F. Lanzillotti, "The Aluminum Industry", in *The Structure of American Industry*, edited by W. Adams, third edition, 1961.

4) Adams & Gray, *op. cit.*, p. 131. (邦訳 p. 193.)

5) *United States v. The Aluminum Company of America*, Circuit Court of Appeals of the United States, Second Circuit, 1945. 148 F, 2nd, 424.

6) この事実からは多種多様な教訓を引き出しうる。たとえば、M. J. Peckのように、「アルミニウム産業は、反トラスト行動をとってもこれ以上効果もあがらないが、しかも依然として競争は不十分な、辺境的カテゴリーの産業に属するように思われる。諸種の慣行の規制、各種政府機関の行動、議会からの圧力などはこれまでのところ有望のように見えるが、あるいはそ

れに伴う政治的危険に値しないかもしれない」(*op. cit.*, p. 221)ということも可能だろう。だが、アルミニウム産業における完全独占破壊が第2次世界戦争中の政府財産処分といった偶然的事情によらざるをえなかった事実は、反トラスト法の無力の証拠といえないこともない。もっとも1940年の最近まで完全独占会社の存続が許されたということは、アメリカ産業においても異例のケースであることも認めねばならない。むしろ、どのような事情がこの異例のケースを許容したかの検討が必要だろう。

じめて可能であった。すなわち、今度は朝鮮戦争に基づく軍需急増がこれら3社の参入にたいする政府援助を実現させたのであった⁷⁾。こうして1960年現在、アルミニウム塊生産における Alcoa の比率は、わずかに 38.4% にすぎず、戦前の完全独占の夢は全く過去のものとなったのだ(第1表参照)。

3

さもなければ解体されるかもしれぬという事情によって余儀なくされた後退作戦のなかで、Alcoa はいかに行動したのだろうか。

[1] Alcoa は少くとも表面的には政府の不利な決定(政府工場処分にかんする)に反対せず、むしろこれに協力的態度を示した。たとえば、アルミニウム生産における基本的特許はすでに期限切れになってはいたものの、Alcoa はアーカンソー州の低品位ボーキサイト利用にかんするコンビネーション法という特許をもっており、これがなければ同州ハリケーン・クリークの政府所有工場の運営は不可能とみられた。Alcoa は同工場が自社のものにならなかったのちも、同工場にその特許の使用を無料で許した。また Alcoa は政府工場にたいし1947年ないし1948年までの賃貸契約をもっていたにもかかわらず、政府の期前解約通告を容認した⁸⁾。Alcoa のこのような神妙な態度は、なによりも中断中の反トラスト訴訟への考慮に基づいていた。

[2] だが、Alcoa は唯々諾々と後退に甘んじていたわけではない。後退作戦のなかで、来たるべき寡占的競争に備えて Alcoa はつぎのような手をうった。その第1は、政府所有のアルミニウム工場の建設に当って、将来その払い下げの可能性の少いこと(逆に競争者に払い下げられる可能性の大きいこと)を予想して、立地条件の悪いところに過度に巨大な工場を建設したことである。Harold Ickes はすでに工場建設前に議会でつぎのように警告した。「生産管理局と国防工場協会が設立し承認したアルミニウム工場の数が少なく規模がこんなに巨大

だとなると、非常事態の終わった時に一般の個人または会社が、アルミニウム業界にとどまり、ないしは新しく参加することは不可能になるだろう」と⁹⁾。Alcoa 自身の否定にもかかわらず、Alcoa が戦時中に政府のために建設した諸工場が Alcoa の競争相手に不利をもたらしたことを認めて、W. Adams はつぎのようにのべている。「Alcoa 自身の戦前の還元工場が年産1億700万ポンド、9300万ポンド、5500万ポンド、3800万ポンド、だったのにたいし、同社が政府のために建てた工場が2億1900万ポンド、1億5200万ポンド、1億4100万ポンドの年間生産能力をもっていたことは事実である。一部政府所有工場が、処分にさいして損になるような悪い場所にあったということも事実である。これが少くとも Surplus Property Board の意見——その後パーリントン、ロサンゼルス、マスベス、リヴァパンクの諸工場の経験で裏書きされた意見——だった」¹⁰⁾。政府はこれら工場の払い下げに当って、Kaiser と Reynolds の両社にたいし建設費以下の価格で譲渡せねばならなかったばかりか、買入れ資金の RFC をつうずる融資、長期間にわたるその製品の購入契約、より安価な公共電力の提供などの便宜を与えねばならなかった。これらはもともとアルミニウム産業の参入障壁の高さによって要求されたものではあるが、そのうちの幾分かは政府所有工場の計画的な不経済性に負うものとみてよいだろう。もっとも Alcoa は政府工場の払い下げを最初から完全に断念していたわけではないから、この要因を過大視することはもちろんできない。

[3] Alcoa はその後退作戦のなかで、その将来の競争相手を自己の忠実な協力者たらしめるべく多くの圧力を加えることを怠らなかった。Alcoa のこのような働きかけはとくに Kaiser にたいして行なわれた。もともと Kaiser はサンフランシスコの Bank of America の融資系列下にあったが、戦後になると Kaiser 系諸企業にたいするウォール街の結びつきはつよまり、とくにメロン・ナショナル銀行信託会社は Kaiser Aluminum の2900万ドルの社債の引受人となった。メロン系銀行は、Kaiser の自動車会社への貸付でも筆頭であった。V. Perlo はこの点をとらえて、つぎのように指摘している。

9) *Hearings on Aluminum before the Special Committee Investigating the National Defence Program (Truman Committee), U. S. Senate, 77th Congress, 1st session, 1941, Part 3, p. 882.*

10) Adams & Gray, *op. cit.*, p. 128. (邦訳 p. 187~188).

7) たとえば、Harvey は戦後直ちにアルミニウム生産に参入しようとして電力費高から失敗した経験をもっているが、朝鮮戦争後の1953年に3度目の参入努力に成功したのは政府援助の強化によるものであった。Harvey は5万4000トンの政府買入れ契約(期限5ヵ年)をもらったほか、これにたいし85%の早期償却を認められた。その上、Bonneville Power Authority から長期電力供給契約を与えられた。このような援助がなかったら、Harvey はアルミニウム生産への参入に成功しなかったろう。

8) Adams & Gray, *op. cit.*, p. 130. (邦訳 p. 189~190)

「一寸見ると、これはおかしいように見える。Kaiser のもっとも収益力の高い事業、アルミニウムは、メロンのアルミニウム独占とはじめて競争するにいたったアメリカ会社の1つである。金融的援助ではなくて——もしも競争が真剣なものであるとしたら——はげしい敵対を人は期待するだろう。ところが——アルミの大手3社は協力しているのだ。アメリカのアルミニウムの100%支配を譲歩する政治的必要性に当面したメロン財閥にとっては、新会社の1つが忠誠なカルテル相手方となり、真の敵手とならぬよう確保するために、その会社を金融的に把握することほど好都合なことではない」¹¹⁾。

4

Alcoa の後退作戦の巧拙にかかわらず、同社の今日の繁栄を支えている主要な原因が、アルミニウム消費の着実な上昇であったことは疑いない。アルミニウム産業全体の成長が微弱なものであったなら、マーケット・シェアの100%より30%台への下落は、Alcoa の業績に致命的打撃を与えたに違いない。アメリカのアルミニウム総生産高は1930年の15万3119トン、1940年の28万6642トンから、1950年には96万2288トン、1960年には234万3948トンにまで急増した。このようなアルミニウム生産の急増はなによりも航空機生産用軍需の増加によるものなので、今後はこれまでほど急速な伸びは期待できないが、それでも鉄鋼その他の金属の分野へのアルミニウムの進出はめざましい。新しい需要分野の開拓により、アルミニウム産業の前途は明るい。

にもかかわらず、やはり完全独占状態からの脱落は、Alcoa の利潤率に否定的結果をもたらさざるをえなかった。Stanley Vance は反トラスト訴訟のなかで明らかにされた諸資料から、第2次世界戦争以降、Alcoa の税引後利潤は投資にたいしては平均6%強、売上げにたいしては約8%であったと推計している。この数字は、同産業に競争者が出現する以前の、投資にたいしては15%にのぼった税引後利潤率をはるかに下回っている。もっともVance が指摘しているように、「この大アルミニウム会社の利潤率の低下が競争の結果であるか、他の経済的諸要因の結果であるかは、確認することは難かしい」¹²⁾ が、すくなくとも完全独占の崩壊がその利潤率低下の主要原因の1つであったことは間違いないだろう。

アルミニウム産業における Alcoa の現在の地位は、

11) Vietor Perlo, *The Empire of High Finance*, 1957, p. 11. (邦訳 p. 301—302)

12) Stanley Vance, *Industrial Structure and Policy*, 1961, p. 133.

カナダの Aluminum Limited によって大いに補強されていることを看過してはならない。Aluminum Limited (ふつう Limited と呼ばれている) は1928年にカナダで設立された持株会社で、カナダをはじめ Alcoa の全在外資産を継承した。Limited の株式は Alcoa の株主に分配されたので、1950年の反トラスト判決まで同一の11人の株主が両社の普通株の約半分を所有していた。裁判所の判決によって、この11人の大株主はどちらか1社の株式の売却を余儀なくされたが、そして形式的には両社は分離されたが、人的関係からしても両社の結合関係は現在でも密接である。

Limited はただに Alcoa と今なお親密な関係にあるだけでなく、アメリカへのアルミニウム供給量を急増させることによってアメリカ・アルミニウム産業界での重要性をたかめた。現在アメリカはそのアルミニウム供給量の約10%を輸入に依存しているが、その85%は Limited によるものである。しかも、「Limited はアメリカ国内の加工ないし最終生産物市場で競争することはしなかったので、Limited の政策はこうして、アメリカ国内の半製品および最終生産物市場における“Big Three”の地位の維持と強化を助けることになった」¹³⁾。このさい最大の恩恵をこうむったのが Alcoa であることはいうまでもない。アメリカ・アルミニウム産業における Alcoa の地位は、Limited の果している役割をもあわせて考慮することによってはじめて正当に評価されうる。

以上が Alcoa の “splendid retreat” の簡単な素描である。

13) Robert F. Lanzillotti, “The Aluminum Industry”, in *The Structure of American Industry*, edited by Walter Adams. Third Edition, 1961, p. 204. なお、通説として、アメリカのアルミニウム産業においては、primary aluminum 生産よりも加工部門の方が利潤率は高いものとされている*。戦後から最近までアルミニウムは大体において供給不足であったから、加工業者は原材料不足に悩み、みすみす高利潤獲得のチャンス逃したのにたいし、1貫メーカーは自家生産のアルミニウムの加工業者への供給を制限して、自社の最終生産物生産に回すことができた。

* 「アルミニウム産業の価格構造のもう1つの特徴は、加工能力にたいする投資の利潤率の方が一般に primary aluminum 生産能力への投資の利潤率よりも高いという点にある」(Merton J. Peck, *op. cit.*, p. 78~79)。