



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	石油危機とアメリカ主要大企業の設備投資と再構築
Author(s)	鎌田, 正三
Citation	経済學研究, 47(2), 1-15
Issue Date	1997-09
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/32055
Type	departmental bulletin paper
File Information	47(2)_P1-15.pdf



石油危機とアメリカ主要大企業の設備投資と再構築

鎌 田 正 三

1 エクソン社

第2次大戦後の1949年には、その後数10年にわたって世界の石油産業を支配する基本構造が完成していた。すなわち、(1)メジャー（米5大石油会社と英蘭、英2大石油会社）による中東石油独占体制の確立、(2)中東を基準地点とする世界的統一価格体系（中東プラス方式）である¹⁾。メジャーのトップにはニュージャージー、スタンダード石油社（その後のエクソン）が位置していた。

しかし1960年9月、産油諸国はメジャーの一方向的な低い価格での価格決定との対決を意図したOPEC（石油輸出国機構）を創設した。これは1960年代には表面に出なかったが、1970年代にいたり、1971年2月のテヘラン協定を境として産油諸国側に徐々にイニシアティブが移っていった²⁾。

第1次石油危機

1973年10月の第四次中東戦争を契機に、アラブ石油輸出国機構（OPEC）は石油の輸出を禁止した。その結果、OPECは価格の値上げとメジャーへの通知なしの一方向的価格決定という二重の権利を勝ちとった。そして同年末、公示価格は急騰した。翌年3月禁輸は解除されたが、OPEC諸国は自分たちの支配権を完全に獲得した。

1) 瀬木耿太郎「石油を支配する者」岩波新書 1988年 95-96頁。

2) Yargin, D., *The Prize*, 1991, PP.521-524, pp.535-546, pp.580-582, 邦訳「石油の世紀」下 ヤーギン著 日高義樹、持田直武共訳 日本放送出版協会 1991年 152-156頁, 177-185頁, 251-255頁。

第1表 エクソン社（百万ドル）

	設備投資	国内	国外	探鉱費
		%	%	
1972	1,984	36	64	249
1973	2,235	36	64	
1974	2,910	41	59	
1975	3,558	54	46	382
1976	4,098	59	41	370
1977	3,596	47	53	
1978	4,187	48	52	
1979	5,859	53	47	
1980	6,465	47	53	1,153
1981	9,003	54	46	1,650
1982	9,040	54	46	1,773
1983	7,124	51	49	1,480
1984	7,842	52	48	1,365
1985	8,844	52	48	1,495
1986	5,402	44	56	1,231
1987	5,787	35	65	818
1988	5,927	41	59	979
1989	12,002	23	77	872

各年度 Annual Report より

1976年

設備投資は40億9800万ドルで前年より15%増加した。うち国内59%、国外41%を占めた。（第1表参照）同年末アラスカ横断パイプラインは92%完成し、幹線パイプの全800マイルが据え付けられた。さらに2隻の16.5万トン輸送タンカーが国内造船所に発注された³⁾。

1977年

「過去5年間、エクソンは株主に増配を行いながら、重い設備投資の圧倒的部分を内部資金で賄ってきた。設備投資中約85%は留保利益と

3) 拙稿「1960-87年間のエクソン社」帝京経済学研究 帝京大学経済学部 通巻24号 1988年12月 121頁以下「エクソン社」として引用。

減価償却で賄ってきた。」⁴⁾

1978年

設備投資は41億8700万ドルで前年より16%増加した。国内48%，国外52%を占めた。同社のヨーロッパ製油所の過剰設備を縮小し，ガソリンと蒸留液処理能力を増加する長期計画は著しく進展した。オランダのロッテルダム製油所の重質燃料油遊休施設の軽製品への転換は完了した。同様の転換はウェールズのミルフォードヘブンで1979年に完成予定である。さらにクラッキング装置がベルギー，フランス，西独の製油所で拡張された⁵⁾。

第2次石油危機

1979年，イランで発生した旧体制の崩壊と新政権の発足により，第2次石油危機が発生した。石油価格は1バレル13ドルから34ドルに急騰した。イランの石油禁輸は1978年暮に始まり，翌79年秋までに終わった。その後，需要の低下，省エネ，代替エネルギーによる大量の在庫のあるなかで需要は急減し，市場価格も下り続けた。その結果，1981年のOPEC加盟国の生産は1979年の生産に比し27%も落ちこんだ。これは1970年以来最低であった⁶⁾。

1985年から翌86年にかけてOPEC諸国は相互に生産割当（カルテル協定）を破って苦境を切り抜けようとしたため，原油価格管理を放棄した状態となった⁷⁾。産油国は岐路に直面して再結集したが，それは低い価格水準での再建であった⁸⁾。

1980年

設備投資は64億6500万ドルで前年より10%増加した。うち国内47%，国外53%を占めた。探鉱費は11億5300万ドルであった。「ヨーロッパの系列会社（関連会社）は引き続き需要の変化に対応するための精製プロジェクトに投資した。

エクソンが製油設備に投じた3億3000万ドルの多くは，重質燃料油を軽製品に転換する装置に向けられた。同年完成した2製油所の装置はヨーロッパの同社転換能力を11%増加した」⁹⁾。

1982年

設備投資は90億4000万ドルで前年とほぼ同一であった。うち国内54%，国外46%を占めた。

原油部門 連邦政府リース販売（探鉱権取得）に17億7300万ドル投じた。また国外（アフリカ，アジア，オーストラリア，ヨーロッパ，南米）でも探鉱権を取得した。

精製部門 再構築により生産性を改善した。すなわち，ニュージャージー州ベータウン製油所の精製能力を縮小，西独ケルン製油所とウェールズのミルフォードヘブン製油所を閉鎖した。またジャマイカ製油所は売却，アイルランドとフランスの製油所の少数持分を処分した。他方，精製設備への投資により，引き続き重質燃料を軽質の付加価値の高い製品に向上させる生産能力を増加させた。

化学部門 新オキシ・アルコール工場をロッテルダムで始動させ，ヨーロッパの軽質ビニール産業に参入した。同工場は他会社のブタノール生産設備を買収改造したもので，この新工場はルイジアナ州バトンルージュの大工場と合わせて，同社を世界最大の可塑剤用アルコールのメーカーとする。新パラミンズ潤滑油添加剤工場がシンガポールで始動した¹⁰⁾。

1985年

設備投資は88億4400万ドルで前年より13%増加した。うち国内52%，国外48%を占めた。探鉱費は14億9500万ドルであった。

原油部門 1億9000万ドルを投じてメキシコ湾に32万5000エーカーの鉱区を取得した。海外で鉱区を取得した国はカナダ，コロンビア，グアテマラ，エクアドル，イギリス，フランス，ノルウエー，オランダ，西独，トルコ，ガボン，

4) エクソン社 *Annual Report*, 1977, p.8.

5) 拙稿「エクソン社」127頁。

6) Yargin, D., *op. cit.* p.714, 邦訳482-484頁。

7) 瀬木耿太郎 前掲書 197頁。

8) Yargin, D., *op. cit.*, p.64, 邦訳570-571頁。

9) 拙稿「エクソン社」136頁。

10) 同上書 142-143頁。

北イエメン、中国、ニュージーランドなどである。

精製部門 ヨーロッパではスウェーデンの事業をノルウエー国営会社に売却、ハンブルグ製油所を閉鎖、これに対し製油所高度化計画が進められた。すなわち、ロッテルダム製油所高度化建設工事を開始した。またテキサス州ベイトウン製油所の大規模高度化計画が進められた¹¹⁾。これにより同社の原油購入と販売機会をより有効に利用することができた。例えば、高品質で高価格の北海原油を大量に第三者に販売し、安価な重質原油をスポット市場で購入して同社製油所に供給することにより、1986年の収益を大幅に改善した¹²⁾。

1987年

設備投資は57億8700万ドルで前年より7%増加した。うち国内35%、国外65%を占めた。探鉱費は8億1800万ドルで前年より50%減少した。

精製部門 イギリスでは1億3000万ドルを投じて重質油を軽質製品に転換する直接脱硫装置をフォーレ製油所に建設し、シンガポール製油所では7500万ドルを投じて重質油をジェット燃料、ディーゼル油、ナフサなどに転換する装置を建設中である¹³⁾。

1989年

設備投資は120億200万ドル(前年より202%増加)で、うち国内23%、国外77%を占めた。探鉱費は8億7200万ドルであった。

原油部門 原油、天然ガス、天然ガス液(NGL)の確認埋蔵量を石油換算で、15億バレル増加した。これは1980年代最大の成果であった。アラスカ州、メキシコ、オランダ、英国領北海をはじめ世界各地で大規模新油田発見と確認が行われた。

精製部門 同社が70%出資しているカナダ系列会社インペリアル・オイル社が41億米ドルを

投じてテキサコ・カナダ社を買収した¹⁴⁾。

OPECは1979年に自由世界原油の61%を支配していたが、1986年には41%に低下した。またメジャー(1984年にガルフ石油社がシェブロン社に合併された)も1973年に自由世界原油の64%を支配していたものが、1985年には20%に低下していた¹⁵⁾。この時期、原油価格の世界的独占は崩壊した。

2 ゼネラル・モーターズ社(以下GM)

1920年代以降、アメリカでは3社が自動車生産を支配してきた。GM、フォード、クライスラーである。豊富で安いガソリンはアメリカ自動車産業にとって一種の関税の障壁となっていた。燃料効率用に設計された外国車は、国内市場におけるアメリカ自動車メーカーにとって重大な脅威ではなかった¹⁶⁾。

第1次石油危機

1970年代中、アメリカ自動車市場において競争の基本的変化が起った。1973—74年の第1次石油危機により石油価格は騰貴した。しかし、その後ガソリン価格は1979年までに下落した。そして第2次石油危機(1979年)ののち、石油価格は再度劇的に騰貴した。自動車消費者はこれに対応して大型車から小型車に移り、再度大型車にバックし、最終的に小型車へと移行した¹⁷⁾。

1974年

設備投資は、14億5800万ドル(前年より25%増加)で過去最高であった。これは小型車とより燃料効率のよいエンジン生産のための増加であった。うち国内は81%、カナダ4%、海外15%を占めた。特殊設備(自動車のスタイリングとデザイン)支出は10億9600万ドルで前年より

14) *Oil World*, エクソン石油社広報部 第52巻 1990年3頁。

15) 瀬木耿太郎 前掲書 184-185頁。

16) Dyer, D., Salter, M.S. and Webber, A.M., *Changing Alliances*, 1987, p.145.

17) Hunker, J.A., *Structural Change in the U.S. Automobile Industry*, 1983, pp.57-61.

11) 同上書 151-152頁。

12) 同上書 153-154頁。

13) 同上書 159頁。

第2表 GM社(百万ドル)

	設備投資	国内	カナダ	海外	特殊設備	計
		%	%	%		
1972	940	80	3	17	899	1,839
1973	1,163	81	4	15	941	2,104
1974	1,458	81	4	15	1,096	2,554
1975	1,201	81	4	15	1,036	2,237
1976	999	80	4	16	1,308	2,307
1977	1,871	87	6	7	1,776	3,647
1978	2,738	86	3	11	1,827	4,565
1979	3,372	74	4	22	2,015	5,387
1980	5,161	64	8	28	2,600	7,761
1981	6,563	57	10	33	3,178	9,741
1982	3,611	73	5	22	2,601	6,212
1983	1,923	78	7	15	2,094	4,007
1984	3,595	82	4	14	2,452	6,047
1985	6,099	84	5	11	3,075	11,123
	※ 1,949					
1986	8,195	82	8	10	3,625	11,820
1987	4,844	79	10	11	2,346	7,190
1988	3,432	72	14	14	2,194	5,626
1989	4,577	78	7	15	2,928	7,505

各年度 Annual Report より

※はヒューズ社買収

16%増加した。両者合計25億5400万ドルは前年より21%増加した。(第2表参照)

1975年

設備投資は12億100万ドルで新記録の前年より21%減少した。国別投資比率は前年同様であった。特殊設備は10億3600万ドルで前年より5%減少、両者合計22億3700万ドルは前年より14%減少した。この年の低い収益と高い資本需要に直面して、第1四半期に減配し、4月はじめに6億ドルの借入れを行った。これはGMにとっては初めてのことであり、単独の産業会社の借入れとしてはこれまでの最高額であった。その内訳は8.5%ノート3億ドル、8 $\frac{5}{8}$ %ディバンチャー3億ドルであった¹⁸⁾。

1977年

設備投資は18億7100万ドルは減少のあった前年より87%増加した。うち国内87%、カナダ6%、海外7%を占めた。特殊設備は17億7600万ドルで前年より35%増加、両者合計36億4700万

ドルで前年より58%増加した。

設備投資計画 GMの投資計画はこれまであらゆる産業会社が着手したものの中で最大であった。1980年に終る5年間に、GM車の燃料効率を良くするために、世界中の工場と設備に150億ドル以上を投資する予定である。1977年中、GMは設備投資合計に36億4700万ドルを使用した。これは前回のピーク1974年を43%上回り、1972年から76年の5年間平均を65%上回った¹⁹⁾。

1978年

この年の設備投資は世界中のあらゆる製造会社の報告したものの中で最高であった。その総額45億6500万ドルは過去最高であり、前回の記録年度である前年をほとんど10億ドル近く超過していた²⁰⁾。

第2次石油危機

アメリカでは1979年の第2次石油危機は第1次石油危機より激しくなかった。ガソリン供給

18) GM社 Annual Report, 1975, p.17.

19) Ibid., 1977, p.8.

20) Ibid., 1978, pp.9-10.

に関するかぎり、数週間で平常に戻った。ところが自動車ではそうではなかった。1979年の小さな石油危機は1974年の大きな第1次石油危機では起きなかったことが起きた。それはアメリカ自動車購買者の選択が完全に変ったということであった。大体、1ヵ月で大型車はほとんど姿を消し、顧客は良好な燃料節約車を求め、それに対しアメリカ自動車メーカーは十分な量に近い車を提供できなかった²¹⁾。

国内の競争に狭く焦点を合わせていたビッグスリーは他の市場に生じた新しい競争基準を判断できなかったばかりでなく、新しい競争実体に対応する設備もまた不十分であった²²⁾。

全ビッグスリーは傷ついた。最強のGMは1980年に60年間ではじめて赤字となった。フォードは外国業務の利潤で一時的に支えられたが、これは景気後退が世界の他の部分に拡大したので1981年末には1955年の株式公開以来はじめて無配当となった。クライスラーは最も激しい打撃を受けた²³⁾。

1979年

設備投資は33億7200万ドルで前年より23%増加した。国内74%、カナダ4%、海外22%を占めた。特殊設備は20億1500万ドルで前年より10%増加、両者合計53億8700万ドルで前年より18%増加した。これは前回の記録年度前年より8億ドル多かった。

1979年、1980年、1981年はGMにとって不振年度であったが、設備投資は増加を続けた。1982年と1983年の設備投資はともに前年より減少した。

1982年

この年、GMはヨーロッパでの主要な3ヵ年計画の新製造、組立施設を完成させた。5月に、日本で生産し世界で販売する新サブコンパクト車開発に融資援助のため、日本での提携会社い

すゞ自動車の2億ドル転換ディベンチャーの購入を発表した(1985年にこのうち半分を株式に転換、株式持分を34.2%から38.6%に増加)。12月に、韓国の大宇工業会社と50対50対等出資の大宇モーター社を設立した²⁴⁾。

1984年

設備投資は35億9500万ドルで前年より86%増加した。国内82%、カナダ4%、海外14%であった。特殊設備は24億5200万ドルで前年より17%増加、両者合計60億4700万ドルは前年より50%増加した。

サターン社の設立 GMは分離子会社サターン社の設立を発表した。サターン社はアメリカのGM6番目の乗用車ネームプレートとして追加された。これは1918年にシボレー車が追加されて以来はじめてのネームプレートである。サターン社は最終的に50億ドルの資本を有する予定であり、最低価格輸入車とコスト競争するアメリカでの小型乗用車を生産する企業である²⁵⁾。

買収 同年10月、コンピュータ、サービス事業のアメリカにおける1リーダーであるエレクトロニクス・データ・システム・オペレーションで(EDS)を買収した。同年発行されたクラスE普通株48.2万株はEDS社買収用のものである²⁶⁾。

合併 同年はじめに、GMとトヨタ間の50対50出資の合併会社(NUMMI)が設立された。最初の生産車は12月にフリモントの組立ラインとなった²⁷⁾。

1985年

設備投資は60億9900万ドルでこれにヒューズ社買収19億4900万ドルを加えると80億4790万ドルとなり前年の2.2倍となった。特殊設備30億

24) *Annual Report, 1982*, pp.5-7.

25) 拙稿「1960-89年間のゼネラル・モーターズ社」帝京経済学研究 通巻32号 1993年12月 86頁 以下「GM社」として引用。

26) 同上書 88頁。

27) 同上書 86頁。

21) Rae, J.B., *The American Automobile Industry*, 1984, pp.153-155.

22) Dyer, D., *op.cit.*, p.55.

23) Rae, J.B., *op.cit.*, p.156.

7500万ドル（前年より25%増加）、両者合計111億2300万ドルは前年より83%増加した。

買収 同年12月、電子コントロールとその部品の世界の1リーダーであるヒューズ・エアクラフト社（ヒューズ社）を買収して戦略事業にステップを踏み出した。これによりGM将来の製品と工場に不可欠な進んだ技術と科学知識をもたらす予定である。なおヒューズ社は独立会社として機能し、引き続き国防、宇宙産業にその活動焦点をおき、DES社は主として自動車エレクトロニクスに重点をおく独立会社として機能する予定である²⁸⁾。同年発行されたクラスH普通株（65.5万株）はヒューズ社買収用のものである²⁹⁾。

1986年

同年2月、GMはコスト削減実行プランを発表した。

●1986年半ばから87年に俸給従業員を2万5000人、さらに88年までに1万5000人を削減予定。これにより97年中に5億ドルコスト節約予定。

●最近行った放棄、リストラ、合併により87年に年節約2億ドルを見込んでいる。

●工場閉鎖により90年までに年節約約5億ドルを見込んでいる。

●競争に耐えなくなりまた老朽化した製造業務の段階的廃止により90年までに少なくとも5億ドルを削減予定。

このうち、1986年の総年コスト削減は20億ドルと発表され、87年にはさらに30億ドルまでが予定されている³⁰⁾。

1987年

この年、工場近代化計画の主要段階は完了したので、GMの資本支出は減少期に入りつつある³¹⁾。

過去7年間に、GMはアメリカですべて新し

い8工場を建設した。そのほか20の他の製造、組立工場を再建し、または完全に近代化された。そして古い非能率的施設の段階的廃止は1987年末までに完了予定である。

コスト削減 1987年中、コスト削減実行プランの第1年度のコスト削減額は予定の30億ドルの目標を上回り37億ドルが実現された。追加削減40億ドルが1988年に予定されている。従業員削減は前年半ば以来3万6000人超を削減した。これは1988年末まで4万人目標の90%以上である³²⁾。

1988年

コスト削減 同年のコストは48億ドル削減された。これは目標40億ドルを上回った。過去2年間にコストは総額85億ドル削減された³³⁾。

1989年

コスト削減 1986年以来、削減実行プランをととして恒久的な年コスト節約115億ドル（1989年の30億ドルをふくむ）を達成した³⁴⁾。

以上にもかかわらず、GMは1990—92年に赤字を計上し、1992年に社外取締役の圧力で会長は交代させられた。なお1992年に就任したジャック・スミス会長は「ヒューズとEDSが利益を生んでいる間に、北米の自動車産業は赤字になった。」と漏らしていた³⁵⁾。

以上要するに、アメリカの自動車のビッグスリー寡占体制は石油危機による外国車参入により崩れ去った。

3 USX社

1950年代には、アメリカ鉄鋼業は世界最強であった。その卓越した地位は外国競争社の追隨を許さぬものであった。しかしながら、技術的保守主義は戦後のアメリカ鉄鋼業を特徴づけていた。アメリカの鉄鋼メーカーは近代的計画に

28) *Annual Report, 1985*, pp.21-22.

29) 拙稿「GM社」92頁。

30) *Annual Report, 1986*, p.4.

31) 拙稿「GM社」98頁。

32) *Annual Report, 1987*, p.17.

33) *Ibid.*, 1988, p.3.

34) *Ibid.*, 1989, p.3.

35) 日本経済新聞 1997年1月18日。

莫大な額の資本を使用した。例えば、1950年と1959年間に、国内メーカーは同産業に202億ドル以上を投入した。しかし、この資金の小部分だけが最新の鉄鋼生産技術に向ったにすぎなかった。従って当時画期的といわれた塩基性酸素製法basic oxygen processの採用は他の諸国より遅れをとった。米国の大統合メーカーがこの施設を導入したのは、U S スチールとベスレーム・スチールの1964年とレパブリック・スチールの1965年のことであった。競争の圧力がないために、アメリカの鉄鋼メーカーは新しい技術と結合する危険を避け、以前に成功した安全さと経験済みの確実な通路を選んだ。1960年代半ばまでに、アメリカの鉄鋼メーカーはオキシゲン溶鉱炉の利用では日本のメーカーよりはるかに遅れをとった³⁶⁾。

1959年までに、たとえアメリカの鉄鋼業が依然として世界で最も生産的であったとしても、アメリカは鉄鋼の純輸入国となった。同年の126日間の鉄鋼ストライキは国内の鉄鋼消費者に外国の鉄鋼を購入させることにより、鉄鋼貿易のバランスを覆した。そしてアメリカはこの1959年以来、鉄鋼の純輸入国となり、爾来、回復することはなかった³⁷⁾。

1966年に自主規制協定V R Aが発表された。同協定は鉄鋼産業に外国の輸入品と競争できるように、近代化のための時間を与える一時的緩和を意図したものである。しかし鉄鋼諸会社はその保護を利用せず、かれらの劣質化した施設を再建しなかった。1970年代半ばに、内外双方での旺盛な鉄鋼需要が生じ、アメリカの鉄鋼メーカーに新しい希望をもたらし、1974年に利潤は戦後の新記録を樹て、グローバルな鉄鋼需要増加は、将来の鉄鋼不足さえ予測させ、国内鉄鋼生産の将来にとって、輸入鉄鋼はもはや重要な長期的脅威と見えなくなったかのごとくで

あった。

第1次石油危機

鉄鋼の楽観主義は短命に終わった。第1次石油危機後1年のちに、同産業はグローバルな景気後退を感じた。利潤は急速に着実に低下した。市場には供給過剰が存在した。この余分な鉄鋼の多くはアメリカへとその捌け口を見出し始めた。国内鉄鋼諸会社はV R Aのもとで生み出した資本を近代的計画に投入しなかったことが、今や国内の鉄鋼消費者を外国鉄鋼に依存させることとなった³⁸⁾。

1974年

「最近15年間に鉄鋼業の収益率は全主要製造業の平均よりはるかに低かった。その魅力のなさは追加鉄鋼生産施設への投資を萎縮させた。……粗鋼生産力は国内の鉄鋼消費がかなり大きく増加したにもかかわらず、依然として1960年におけるとほとんど同一である。」³⁹⁾

第2次石油危機

第2次石油危機後の不況により鉄鋼消費は極度に低下し、鉄鋼企業の収益率と財務状態は大恐慌以来の最悪を経験した⁴⁰⁾。

1980年代はじめの鉄鋼業の困難期に、同社はマラソン・オイル社（全国17番目の石油会社）を買収した。それは同社の構造、製品、資産基盤にとって創立以来、最も劇的な変動であった。

1980年

設備投資は7億4200万ドルで前年より31%減少した。(第3表)

売却 同年中、ユニバーサル・アトラス・セメント事業部の資産とニューヨーク市のオフィスビルの株式を売却した。これらの売却は相当な現金と利益を生みだした。南西ペンシルベニアのManor石炭リースをコノコ社に売却した（この取引は1981年第1四半期に終了予定）。同

38) *Ibid.*, p.135.

39) U S X社の*Annual Report*, 1974, p.20.

40) 拙稿「1960-89年間のU S X社」帝京経済学研究 通巻28号 1991年12月 5頁 以下「U S X社」として引用。

36) Scheuerman, W., *The Steel Crisis*, 1986, pp.51-52.

37) *Ibid.*, p.54.

第3表 USX社(百万ドル)

	設備投資
1972	413
1973	434
1974	508
1975	787
1976	957
1977	865
1978	668
1979	979
1980	742
1981	843
1982	1,936
1983	1,827
1984	1,548
1985	1,184
1986	1,001
1987	1,062
1988	1,282
1989	1,429

各年度 Annual Report より

年第1四半期に発表されたオハイオ・スタンダード石油社への石炭埋蔵量売却交渉は翌81年に成立予定⁴¹⁾。

1982年

設備投資は19億3600万ドルで前年より229%増加した。

買収 同年1月、当時のUSスチール社はマラソン・オイル社の普通株3000万株を1株当たり125ドルで購入した。買収にさいして、マラソン社の発行済普通株(反対派を除く)は1994年満期の12%保証付ノート元金100ドルと交換れた。買収コストは59億3500万ドルであった⁴²⁾。

1983年

設備投資は18億2700万ドルで前年より5%減少した。

売却 同年中、引き続き不適当な資産を売却した。1983年と翌84年はじめに売却した資産は約9億9000万ドルの収入となった。その中にはピッツバーグの2オフィスビル、ヒューストンのマラソン石油タワー、2炭鉱、南西ペンシル

ベニアの石炭埋蔵量と予備工場、コンテナ製品事業などがあった⁴³⁾。

1984年

設備投資は15億4800万ドルで前年より18%減少した。同年追求した財務方針は収益性と財務構造の改善であった。前者は近代化資本コストの最小限化であり、後者は負債の減少であった。負債の減少は1982年のマラソン社買収以来の同社の目標であった。爾来、約19億ドルの長期債が減少し、1984年だけで9億ドル減少した。この負債減少は、主要事業または長期戦略に不可欠でない資産の売却により行われた。同社は1984-86年間に15億ドルの資産売却方針をもってこの計画を継続する予定である⁴⁴⁾。

買収 同年、マラソン社はハスキー・オイル社の全株式を購入した。この買収は内部金融と短期信用の一時利用により賄った⁴⁵⁾。

1985年

買収 同年10月、テキサス・オイル・アンド・ガス社(TXO)を買収した。それによりTXO普通株各1株はUSスチール普通株1株の0.633に転換される。それに対してUSスチールは普通株1億3300万ドルを発行した⁴⁶⁾。

合併 同年12月、同社と韓国のPohang鉄鋼社とはカリフォルニア州ピッツバーグで、シートとtin mill製品生産事業の合併会社を設立した⁴⁷⁾。

1986年

同年の資産売却総額は約11億ドルにのぼった⁴⁸⁾。

1987年

売却 これにはマラソン社の西独の精製と販売財産、USスチールのユタ州ジェニーバ工場、ミシガン州石灰石事業、アメリカ橋梁事業部、

43) 同上書 61頁。

44) *Annual Report, 1984*, p.24.

45) 拙稿「USX社」66頁。

46) 同上書 69頁。

47) 同上書 67頁。

48) 同上書 73頁。

41) 同上書 54頁。

42) 同上書 60頁。

2 外国子会社の同社持分がふくまれていた⁴⁹⁾。

80年代10年間のはじめに、USX社経営者は多角化、鉄鋼業の小型化、各種事業資産の処分
に焦点を定めた戦略を開発し実行を開始した。
この10年間、同社の戦略プランはいくつかの劇
的な変化をきたした。主要事業の成功に不可欠で
ない資産と事業70億ドル近くを売却した。その
結果、多くの不十分利用資産と1979年に稼働し
ていた鉄鋼以外の事業の大部分は消失した。同
社はエネルギー事業の資産買収に100億ドルを
投資した。これは1982年のマラソン・オイル社
の購入をもって始まり、1984年のハスキー・オ
イル社の購入、1985年のテキサス・オイル・ア
ンド・ガス社TXOの購入へと続いた。また再
構築コストに約35億ドルをかけた。これは主と
して鉄鋼業の小型化であった。粗鋼生産能力は
ほとんど半減した。但し、完成鋼生産能力は能
率改善により減少をより小とするよう配慮し
た。1989年の売上高中、エネルギー65%、鉄鋼
31%、多角化事業4%となっており、10年以前
には約70%であった鉄鋼の地位は31%に低下
し、まだ存在していなかったエネルギーが65%
と首位の座を占めていた⁵⁰⁾。

4 IBM社

第2次大戦後のIBMの成長過程は、世界コ
ンピュータ産業の発展過程ともいえるものであ
った。しかし、1960年代に入るとそれまでの伝
統的な汎用コンピュータからはずれた小型のコ
ンピュータ分野が急速に拓かれてきた。そして
70年代に入ると、一般事務処理向けに設計され
たスモール・ビジネス・コンピュータないしオ
フィス・コンピュータ市場が形成され、そのた
め種々の企業が相次いでこの新しい市場に参入
してくることとなった⁵¹⁾。

IBMは従来、新しい市場への進出は他の企
業より遅れて市場参入したが、いずれもそれま
で築いた技術力、販売力、資金力により立遅れ
を直ちに挽回して、市場の圧倒的な支配者とし
ての地位を確保してきた。しかし今回は事態は
そう容易に展開しなかった。それはデジタル・
エクイPMENT社(DEC)を抜くことができ
なかったからであった。その結果、DECはミ
ニ・コンピュータのIBMとなったと言われた。
しかしながら、汎用コンピュータ市場では、70
年代末にはIBMを中心としてそれを取り巻く
5社に絞られることとなった⁵²⁾。

第1次石油危機

1970年代の第1次石油危機はIBMの事業に
悪影響を与えなかった。それは石油危機の打撃
から事業の再建をはかろうとした他産業の需要
に支えられたからであった。

1973年、1974年、1975年、1976年のIBMの
設備投資は20億ドル台で推移したが、1977年に
至って33億9500万ドル(前年より35%増加)に
増加した。(第4表参照)これは70年代後半にな
ると、1970年に発表したシステム370がそろそろ
成熟期を迎えつつあったことや、1975年アムダ
ール社(元IBMのシステム360設計者が独立し
た会社)の登場による中央演算処理メーカーが
急出したことへの対抗措置をとらねばならな
くなったことによるものである⁵³⁾。

第2次石油危機

1980年代はじめまでは、コンピュータ産業は
景気に左右されない成長産業と信じられてき
た。しかし1987年にエーカーズ会長は、それが
アメリカの景気と設備投資動向に大きく影響さ
れることを理解し始めた。かれは1985年夏から
それが目立ってきたことを認めている。結局、
IBMは70年代の永久成長神話に乗るかのよう
に始めた莫大な設備拡大で誤算した⁵⁴⁾。

49) *Annual Report, 1987*, p.2.

50) *Ibid.*, 1989, pp.27-28.

51) 坂本和一「IBM」ミネルヴァ書房 1985年 222-226頁。

52) 同上書 236-241頁。

53) 同上書 220-221頁。

54) 下田博次「王者IBMリストラへの挑戦」PHP研究
所1994年 54-55頁。

第4表 IBM社(百万ドル)

	設備投資	研究開発費	研究開発 プラス技術費
1972	1,728		
1973	2,186		
1974	2,913		
1975	2,439		
1976	2,518		
1977	3,395		
1978	4,046		
1979	5,991	1,360	
1980	6,592	1,520	
1981	6,845	1,612	
1982	6,685	2,053	3,042
1983	4,930	2,514	3,582
1984	5,473	3,148	4,200
1985	6,430	3,457	4,723
1986	4,620	3,975	5,221
1987	4,304	3,998	5,434

各年度 Annual Report より

1979年

設備投資は59億9100万ドルで前年より48%増加した。

同年1月、公募のノートとディベンチャーにより10億ドルを調達し、12月にサウジアラビア・モネタリー・エージェントに3億ドルのノートを設定した。これらの資金は通常の設備投資のほかに、予想を超えたレンタル機器(売切りは販売であるため設備投資にならないが、レンタルは貸与であって販売でないため設備投資となる)用資金をも集中的に確保する必要に迫られたことによる。これが1979年から3年にわたって合計22億7000万ドルというかつてない巨額の長期借入れを必要とした背後の事情である⁵⁵⁾。

1981年

設備投資は68億4500万ドルで前年より3%増加した。研究開発費は16億1200万ドルで6%増加した。

IBMの投資資金は相変らず主として事業か

ら生みだされるが、1981年のレンタル機器、工場と設備、在庫への投資には追加外部資金源泉を必要とした。新しい長期借入れは主に3億6000万ドルのユーロダラー・ノートと1億6800万スイスフラン・ローンから成っていた⁵⁶⁾。

1983年

「過去5年間、土地、建物、機械、設備に11億ドルを投資した。これらの最近の追加は1983年末現在の工場その他財産総資産価値の約3分の2を占める。」⁵⁷⁾

1984年

設備投資は54億7300万ドルで前年より11%増加した。研究開発プラス技術費は42億ドルで前年より17%増加した。

買収 同年11月、IBMはロルム社を買収し、音声、データ、回路網用事業通信製品の範囲を拡大した⁵⁸⁾。ロルム社はIBMの完全所有子会社となった。合併以前にIBMはロルム社発行済普通株の約27%を所有したが、残り18,858,189株は額面12億8500万ドルの2004年満期転換劣後7%ディベンチャーと交換されつつある⁵⁹⁾。

1986年

設備投資と研究開発、技術費は最近5年間に208億ドルに達している。その範囲は基礎研究から応用開発に及ぶ広範な活動分野にわたっている⁶⁰⁾。

1985年から、アメリカ国内市場はコンピュータ・スランプに襲われた。IBMは汎用機市場では圧倒的な強さを保持していた。ところが、IBMの支配の及ばない市場が誕生し、しかもそれが有力な市場に成長しつつあった。IBMは全盛力を傾けて新たな覇者を目指さねばならない。しかしIBMの経営を支配しているのは大型ならびに中型の汎用市場である。IBMは古い市場と新しい市場に両足を突っ込んだまま

56) IBM社Annual Report, 1981, p.25.

57) Ibid., 1983, p.31.

58) 拙稿「IBM社」127-128頁。

59) Annual Report, 1984, p.29.

60) 拙稿「IBM社」134頁。

55) 拙稿「1960-87年間のIBM」帝京経済学研究 通巻25号 1989年12月 107-109頁および110頁 以下「IBM社」として引用。

動きがとれない状態となった⁶¹⁾。

I BMの業績は悪化の一途を辿り、1991年第1四半期に創立以来はじめて赤字を記録した。1992年の決算でI BMは49億ドルの巨額の赤字を計上した。1985年以来、世界のコンピュータ市場に占めるI BMのシェアは低下の一途を辿り、1985年に30%であったシェアは1990年に入ると20%を切るまでに激減していた。I BMはダウンサイジング（小型機への需要シフト）の対応に出遅れた⁶²⁾。その結果、1993年1月、エーカーズ会長は辞任に追い込まれた。

5 デュポン社

第1次石油危機

第1次石油危機はデュポン社にとりばかり知れないほど重要な問題であった。デュポンにとって石油不足は製品の原料である点と生産過程での燃料である点とで二重に重大な問題である。それは原料価格を急騰させ、結局化学工業の経済構造を変化させた。

1973年

設備投資は、7億8100万ドルで前年より22%増加した。研究開発費は2億7600万ドルで前年より8%増加した。（第5表）

買収 イバン・ソーバル社（バイオメディカル機器、設備メーカー）の純資産と事業を新規発行普通株63,427株と交換した。

ベルク・エレクトロニクス社（精密電気、電子構成部品メーカー）の純資産と事業を新規発行普通株145,509株と交換した⁶³⁾。

1974年と1975年の設備投資はともに10億ドル台に増加した。両年度の設備投資中97%は現存工場と資産への追加と近代化を示し、残りは非系列会社への投資であった。また1975年の総支

第5表 デュポン社（百万ドル）

	設備投資	国内	国外	研究開発費
		%	%	
1972	640			255
1973	781			276
1974	1,038			344
1975	1,066			不明
1976	904			353
1977	780	83	17	367
1978	786	89	11	377
1979	926	87	13	415
1980	1,351	85	15	484
1981	2,456	85	15	631
1982	3,320	76	24	879
1983	2,649	72	28	966
1984	2,944	74	26	1,097
1985	3,079	72	28	1,144
1986	2,939	63	37	1,156
1987	3,212	61	39	1,223
1988	4,207	63	37	1,319
1989	5,092	65	35	1,387

各年度 Annual Report より

出中約18%は国外設備用、49%は同社世界繊維用であった⁶⁴⁾。

「1960年代、デュポンは配当に収益中70%以上を支払い、しかも新製品への融資は内部源泉で賄い借入れは行わなかった。ところが、1974年と1975年にデュポンは新ベンチャーの前進、設備の近代化、生産力拡張の融資に必要な現金のすべてを内部金融で賄うことはできなかった。同社の資本支出は1974年には10億ドルを超過した。この建設に融資するためにデュポンは4億5000万ドルを借入れねばならなかった。たとえデュポンの負債率が他のアメリカの化学工業諸会社よりはるかに低かったとはいえ、長期債をこしらえたことは、デュポンの取締役会と経営者にとっては、新しいひっくり返るような経験であった。この資本不足は経営者と財務委員会にすべてのプロジェクト要求を長く困難なものと思わせた。」⁶⁵⁾

61) 立石泰則「覇者の誤算」下 日本経済新聞社 1993年 401-402頁。

62) 同上書 405-406頁。

63) 拙稿「1960-89年間のデュポン社」帝京経済学研究 通巻27号 1991年3月 55頁 以下「デュポン社」。

64) 同上書 58頁、60頁。

65) Hounshell D.A., Smith, J.K.Jr., *Science and Corporate Strategy*, 1988. p.578.

第2次石油危機

1970年代後半以降、総合化学工業のコモディティ(汎用量産品)離れと特殊製品強化の動きが強まっていたが、80年代初頭の世界同時不況はこの動きを加速した。同社のAnnual Reportは80年代半ばに次のように述べていた。「世界の競争環境のなかで主要な変化が起りつつある。伝統的化学工業の成長は劇的に減速してきた。第2次大戦に続く30年間、国内の化学品販売はGNP成長率の約2倍増加した。しかるに過去5年間、化学工業の成長は経済全体の成長率以下ないしゼロ成長を示した。しかしながら、わが社はもはや伝統的化学工業の定義に当てはまらない。わが社は新発見に基礎をおいている。その将来は化学、エンジニアリング、天然資源の新発見にある。わが社は依然として化学を基礎とした製品と製法の世界における1リーダーであるが、化学工業以外に多角化しており、高い成長可能性をもつ他の諸事業の追求にその底辺を広げつつある。今日、デュボンの事業中50%以上は特殊製品specialitiesである。」⁶⁶⁾

同社の体質改善で最も劇的なものは1981年のコノコ社(石油会社)の買収であった。それはデュボンが石油化学の後方統合をなすべきか否かについての、数10年にわたる会社内討議の集大成であった。コノコ社買収はまた同社収益の繊維繊維依存を減少させるという、他のデュボン多年の懸案をも解決した。コノコ規模の事業を追加することによってのみ、デュボンは巨大な繊維事業の重要さを著しく低下させることができた⁶⁷⁾。

1980年

設備投資は13億5100万ドルで前年より46%増加した。うち国内85%、国外15%を占めた。近年、同社の資本支出は高付加価値製品に集中してきた。その結果、過去5年間の支出増加率はプラスチックと特殊製品部門に傾倒してきた。

しかし繊維部門への支出の比重は相対的にはほぼ同一であった。但し支出の重点は特殊繊維に移行した⁶⁸⁾。

1981年

設備投資は24億5600万ドルで前年より81%増加した。うち国内85%、国外15%を占めた。

買収 コノコ社の買収はデュボンに石油、ガス、石炭埋蔵量の所有とともに、エネルギー化学供給原料の多角化を与えた。

ニューイングランド・ニュークレア社(医療診断と研究のための放射性化学品と放射性医薬品の1指導的メーカー)の買収。このことは生命科学研究所の拡張とともに、医療上、生物学上製品という急成長市場へのデュボンの浸透作戦にとり重要な参加である⁶⁹⁾。

同年末の株式資本と負債総額の増加は、主としてコノコ社買収によるものである。買収にさいしての株式資本の増加は、コノコ株との交換用のデュボン普通株7850万株の額面価格を表わす。負債の増加は現金支払部分に使用された借入金39億ドルとコノコ負債19億ドルの肩代わり用であった。資金は内外38銀行のシンジケートをとおして40億ドルクレジット協定のもとで入手した。コノコ買収以来、同社の負債管理計画の目標は、買収借入コストの削減と短期利子率の不確定性を回避することであった。そのためいく度かの借り換えが行われた⁷⁰⁾。

1983年

売却 同年はじめ、ペトロ・ルイス社への若干資産売却益は7億600万ドル(うち8600万ドルは前年受取り済み)で、コノコ買収負債を25億ドルへと減少させた⁷¹⁾。

翌84年、コノコ・ケミカルでの若干資産の売却益は5億4500万ドルであった。過去3年間の税引売却益は13億ドルに達した。この売却益は負債減少にも使用され、1984年末までに34億ド

66) デュボン社Annual Report, 1984, p.2.

67) Hounshell, D.A.op.cit., pp.590-591.

68) 拙稿「デュボン社」78頁。

69) 同上書 80頁。

70) Annual Report, 1981, p.58.

71) 拙稿「デュボン社」89頁。

ル(コノコ買収負債39億ドル中85%超)を償還した⁷²⁾。

1985年

同社は生産性の改善により、1982年をはじめ以来、人員18%を削減した。また同年中、引き続き事業再構築を進めた。これにはカナダ・デュポン社のペトロサ社(オレフィン、香料、燃料製品メーカー)の20%持分の処分、テキサス州アルビン工場のエチレン生産ユニットの恒久閉鎖、同州ミシガス社からの同社投資(メタノール工場をふくむ)の計画的撤退があった⁷³⁾。

1986年

買収 買収にはデュポン・クリティカル・ケア社と改称したアメリカン・ケア社(救急治療薬)、シェル石油社のアメリカにおける農薬資産、フォード自動車の北米塗料事業があった。これに対して新製品と成熟製品の取り合わせのバランスをとりつつ、もはや長期戦略に合致しなくなった諸事業を選択的に処分した。12月に「リーメイ」と「タイパー」事業(繊維事業)を売却した。また合併にはオランダのフィリップス社との合併(光ディスク)があった⁷⁴⁾。

1989年

設備投資は50億9200万ドルで前年より21%増加、研究開発費は13億8700万ドルで5%増加した。

買収 ホーソン・アルグラフィ(イギリスの印刷プリントの1指導的メーカー)を買収した。またクロスフィールド・エレクトロニクス社の印刷事業を買収した⁷⁵⁾。

6 ゼネラル・エレクトリック社(GE)

第1次石油危機

第1次石油危機のはじめはGEにとってまだ影響はなかった。ところが、1975年には第2次大

戦後の最も厳しい景気後退に遭遇して減益となった。翌1976年にいたり、経済回復の恩恵をうけ増益に転じた。また同年のユタ・インターナショナル社の買収をもって、新しい長期成長の時代に入った。

「GEを高質の電気メーカーと考えるのが伝統的である。そしてそれは依然としてわが社事業の中核である。わが社は依然として公益事業用、産業用、家庭用電気設備の世界における1指導的メーカーであり、その地位は維持するつもりである。これらの事業は着実に成果をあげ、収益の堅実な基礎を提供する。しかしGE今日の事業範囲は設備メーカーの基盤を完全に超えて拡大している。今日のGEを僅か数年前のGEと比較すると次のことを示す。すなわち、わが社の資源の成長機会割当の選択において、歴史的製品とは決定的に異なったそれを超えた収益源泉と事業ミックスを開発してきた。例えば、最近5年間に、わが社の材料(エンジニアリング・プラスチック、カーバイド切断器具、人工ダイヤモンド、シリコン化学品)からの収益が30%の割合で成長してきた。加工材料とサービス事業(修理、クレジット、情報、放送)は1971年の収益中19%にすぎなかったが、1976年には37%を占めるにいたり、そしてユタ社の追加により材料とサービスは1976年収益中40%を占めるにいたった。残り60%が設備の製造からきた。」⁷⁶⁾

1976年

設備投資は7億4000万ドルで前年より53%増加した。(第6表参照)

買収 ユタ・インターナショナル社を買収した。ユタ社の事業は主としてオーストラリアのークス用炭、国内ウラニウム鉱山活動、石油とガス業務から成っている。ユタ社は完全所有子会社となった。ユタ社普通株1株に対しGE普通株1.3株とが交換された。このため、GEの発行済株式総数はほぼ2億2700万株に4100万株

72) *Annual Report, 1984*, p.24.

73) 拙稿「デュポン社」93頁。

74) 同上書 95-96頁。

75) 同上書 108頁。

76) *Annual Report, 1976*, p.5.

第6表 GE社(百万ドル)

	設備投資	研究開発費
1972	436	不明
1973	599	845
1974	672	890
1975	482	938
1976	740	不明
1977	823	1,156
1978	1,055	1,270
1979	1,262	1,440
1980	1,948	不明
1981	2,025	1,700
1982	1,608	不明
1983	1,721	2,100
1984	2,488	2,300
1985	2,038	不明
1986	※ 2,042	2,900
1987	1,778	3,000
1988	2,288	3,600
1989	2,251	不明

各年度 Annual Report より

※ RCA は除く

増加した⁷⁷⁾。

第2次石油危機

1979年のGEは10年以前とははっきり異なっていた。1979年のGEの収益中約53%は伝統的電気事業からではなく、材料、資源、サービス、輸送設備から生ずる。それらは1968年(1969年はストライキのためその前年をとる)には僅か20%にすぎなかったものであった。このような変化は、ある事業の戦略的剪定と他の事業の目ざましい成長との結合によってもたらされたものである⁷⁸⁾。

「今日、アメリカの事業は海外の競争社の積極的な挑戦をうけている。国の生産力は減退しつつあり、各産業の製品指導性は他の諸国に移りつつある。自己更新を拒み、古い技術を放棄して新しい技術を取り入れなかった会社は重大な衰退状態におかれた。1970年代が始まったとき、わが社収益の80%は伝統的事业である電気

と電子から生じた。これら事業は現在も依然として健全であり成長しているが、しかし収益中の半ば以下となっている。現在、収益の半ば以上は合成材料、資源、航空宇宙、輸送設備、サービス、その他新しいラインの事業から生ずる。」⁷⁹⁾

1980年

設備投資は19億4800万ドルで前年より54%増加した。同年中、ハイテク事業部門は引き続き先端技術に重投資を行ったが、それにはエレクトロニクス、高度加工材料をふくんでおり、GE将来の成果に対する重要な布石である⁸⁰⁾。

買収 インターシル社とカルマ社で、買収費は3億3400万ドルであった⁸¹⁾。

1982年

この年の設備投資は前年より25%減少した。研究開発費は総額では前年とほぼ等しいが、“長期将来部分”は20%以上増加した⁸²⁾。

「過去10年間、GEの各事業ミックスは古いものから新しいものへ、相対的成熟事業から高成長段階事業へと劇的に移行した。……高成長のハイテクとサービス事業への重点移行は、GEのハイペースの買収と処分により促進された。過去2年間、わが社は買収、合併、新会社設立を伴う118件を完成した。それには前年のファクトリー・オートメーションの世界におけるリーダー志向を支えるインターシル社とカルマ社の買収をふくんだ。他方、わが社の戦略に適さなくなった71事業を処分した。これらの処分は15億ドルを生みだし、買収には約10億ドルを要し、差し引き処分からの受け取りは約5億ドルであった。これら取引の狙いはGEの力を急成長ハイテクとサービス事業に集中させるためであった。」⁸³⁾

1984年

79) Annual Report, 1980, p.4.

80) 拙稿「GE社」69頁。

81) Annual Report, 1981, p.22.

82) 拙稿「GE社」76頁。

83) Annual Report, 1982, p.2-3.

77) Ibid., p.4.

78) 拙稿「1960-89年間のゼネラル・エレクトリック社」帝京経済学研究 通巻30号1992年12月 60頁 以下「GE社」とする。

設備投資は24億8800万ドルで前年より44%増加, 研究開発費は23億ドルで9%増加した。ともに過去最高であった。

売却 同年, ユタ・インターナショナル社をオーストラリアのブローケン・ヒル・プロプライアタリ社に売却した。その他もふくめて処分総額は33億ドルであった。処分からの現金は, 内部資金, 新事業活動, 品質と生産性投資, 記録的な研究開発費, 新工場, 設備投資用に向けられた。それは1984年だけで, 52の買収, 合併, その他株式投資(Employer Reinsuranceをふくむ)に対し14億ドル以上の使用を可能にした⁸⁴⁾。

1985年

過去5年間

① 中核製造事業(照明, 建設設備, 大型家電, 輸送, タービン)の設備投資に21億ドル投資した。

② 技術事業(医療システム, 航空機エンジン, 航空宇宙, 材料, ファクトリー・オートメーション)の設備投資に36億ドル, 研究開発費に78億ドルを支出した。

③ サービス事業(建設とエンジニアリング, 金融, 情報, 原子力)の買収その他に20億ドル以上を投資した⁸⁵⁾。

1986年

買収 1986年6月, RCAとその子会社を買収した。購入価格は64億2600万ドルであった。取得した新資産(のれん)の公正価値を超えた購入価格超過は27億ドルであった。これは40年間にわたり定額償却方式(每期同一額の償却)で弁済しつつある。RCA株主への支払資金は,

内外市場での11の公募からの長期借入総額33億6600万ドルで, その利子率はまちまちで平均借入コストでは7.4%, 満期は1989年から2016年にわたっていた。また短期借入総額は20億4000万ドルであった。合衆国政府機関との協定に従い, GEは軍用ビデオン事業とNBC所有5ラジオ局の売却が要求された。また同年12月, GEの長期戦略に合致しないRCA事業を売却した⁸⁶⁾。

同年, このほかウォール街の投資銀行キダー・ピボディを買収した。

1988年

設備投資は22億8800万ドルで前年より29%増加, 研究開発費は36億ドルで前年より20%増加した。

買収 GEプラスチックはヨーロッパの化学工業事業ボルグ・ワーナー社を買収, また国内市場強化のためロパー社を買収した。さらにGEフィナンシャル・サービス(GEFS)はモントゴメリー・ワード社のクレジット事業を買収してGEプライベート・ラベル・クレジット資産を2倍にした。さらにGEFSはゲルコ社を買収し自動車隊リースと貨物出荷コンテナ事業での指導的地位をつくり出した⁸⁷⁾。

要するに, GEは1980年代の買収に約160億ドルを投資した。うち150億ドルは非常に成功であったと言えるであろう。僅か2つのエレクトロニクス買収(約4億ドル)のみが結果的に旨くいかず売却した。買収のほかにGEは引き続き14基幹事業を高めるために, 全世界での提携と合併に投資した⁸⁸⁾。

84) *Ibid.*, 1984, p.4.

85) *Ibid.*, 1985, pp.2-3 p.22.

86) *Ibid.*, 1986, p.39.

87) 拙稿「GE社」98頁。

88) *Annual Report*, 1988, p.2.