《書評》

田中 彰著

『戦後日本の資源ビジネス

原料調達システムと総合商社の経営史』

(名古屋大学出版会, 2012年)

岡 本 博 公

I

本書は、総合商社と資源調達システムの比較経営史を目指し、①鉄鉱石調達システム（原料調達システム）の国際比較と②総合商社の発展史を明らかにしようとしたものである。この2つの課題は2つのリサーチクエッション、つまり、①総合商社をコーディネータとする日本の資源調達システムの競争優位はどの程度か、それは歴史的にどのような変遷をたどってきたか、②総合商社のビジネスモデルおよびその変遷にとって、資源ビジネスはどのような位置づけにあったか（あるか）、に具体化されて追跡される。

著者自身が本書の意義を次のように語っている。第1にグローバル化した金属資源産業に関する初めての本格的学術研究書であること、第2に国際比較経営史というアプローチを採用したこと、このことによりビジネスモデル・資源調達システムの共時的・通時的比較を通じて全体像をよく理解することができること、第3にグローバル寡占の歴史的意味とそこでの総合商社の役割と行方を展望するものであること、の3点である。

では、このような課題と意義がどのように達成されているのか。まず、本書の概要を紹介していこう。

II

「序章 原料調達システムと総合商社」では、上述の課題が説明され、本書の基本概念として「統合企業」、「ネットワーク」、「企業集団」、「企業グループ」、「企業系列」が定義される。次いで、本書の基本視角が提示される。それは、①資源調達システムと総合商社論を検討していくうえでサプライチェーンとしての資源調達システムを考えること、資源調達システムの基本パターンが「キャプティブマイン」と「ネットワーク型の資源調達システム」であり、それが国際比較の基準であること、さらに、②総合商社のビジネスモデルの発展史と資源ビジネスを考えるうえでは商権が重要であること、鉄鉱石商権の強化が鉄鋼商権の強化につながり、それが総合商社化の成否につながること、しかし逆にコミッションビジネスの比重の低下がその意義を問い直すこ

と、さらにそれらと企業集団との関連はいかなるものかということである。

以下、本書は3部構成をとり、「第1部 分業型大量資源調達システムの形成と展開」では、①商社活動に焦点を当てながら戦後日本の鉄鉱石調達システムを歴史的に考察し、②日本の原料調達システムの基本的特徴を示して国際比較の基準を提供するとともに、③20世紀型総合商社の典型的な活動を示すことによって、総合商社の企業間システムとビジネスモデル分析のための一助とするという課題設定がなされる。

「第1章 大量資源調達システムの確立」では、戦後日本の鉄鋼原料調達システムは、①海外からの大量輸入、長期契約をベースとした開発輸入、総合商社によるコーディネーションという顕著な特徴を持つこと、②それは、国内資源の不足、帝国主義的勢力圏の喪失に由来する消極的なものであったが、その後日本鉄鋼産業の国際競争力の源泉のひとつに転換したこと、③60年代の鉄鉱石輸入は、輸入元の多元化・遠距離化、鉱山と輸送システムの巨大化、共同購入と幹事商社体制という新しいパラダイムを内容とするものであったこと、が明らかにされる。

「第2章 鉄鉱石開発輸入と総合商社」では、①1960年代に巨大化した鉄鉱石の資源調達システムは、それ以前とは本質的に異なる機能を商社に要求するものであり、商社間の競争を通じて選別された結果、生き残ったのは総合商社であったということ、②それは総合商社の固有の機能(取り扱い地域のグローバル化、取扱商品の多角化、財務体質の強さ)を必要とし、国際的、体系的な商権波及のメカニズムを初めて成功させて、鉄鋼企業との長期的な企業間関係を形成する契機となった点などから、総合商社の成長パターンを典型的に作り出す事業であったこと、③総合商社の固有の機能である商権の多面性・体系性が商社間競争を勝ち抜く競争力要因となり、新たな商権獲得のチャンスをつくりだすことになるという論旨が展開される。だが、総合商社の商権は、不断に空洞化する宿命をはらんでいることも指摘される。

「第3章 総合商社・資源ビジネスの新展開」では、総合商社の鉄鉱石事業を商社と鉄鋼企業との対抗関係からとらえ、鉄鋼企業は、総合商社の機能に依存するが、その機能を自社またはグループ企業に内部化しようとする不断の傾向を持つことが説明される。①鉄鋼企業は自らの鉄鉱石輸入のうち、メーカー商社割り当て比率を引き上げ、少数の総合商社への取引集中を避けようとするが、増大する鉱石需要に対応した開発輸入体制において世界的な情報網、資金調達能力、輸送方法・付随取引を組織する幹事商社は総合商社に限定され、メーカー商社への割り当てが進む一方で、総合商社への依存度も向上したこと、②しかし、1990年代の日本鉄鋼企業のリストラ過程では、鉄鋼企業は外部企業との取引関係を見直し、その結果、総合商社の資源ビジネスは、取引手数料から事業収益を目的とするものに再定義されていったことが明らかにされる。資源ビジネスは総合商社に空前の利益を生む収益源となったが、しかし、それは日本の資源調達システムにとっては望ましいものではなく、かつてない困難な局面を迎えているともいう。

「第2部 原料調達システムの国際比較」では、①日本の原料調達システムの世界史的な位置づけを明らかにするとともに、②現実の国際市場における買い手間の関係および売り手・買い手間関係を踏まえてその展望を導き出そうとするものである。

「第3章 ユーザー企業による垂直統合：アメリカ」では、①アメリカの原料調達システムが

「キャプティブマイン方式（垂直統合方式）」であること、②1970年代以降この垂直統合方式は、資源ナショナリズムとオーストラリアやブラジルでの大規模鉱山の開発によって劣位化したのが、自社鉱山への投資がサンクコストとなって安価な輸入鉱に切り替えることができず競争優位を失ったこと、加えて製鉄所の内陸立地もコスト高の要因であり、対して③日本の「分業・長期契約方式」は、鉄鋼企業の資本不足等によって余儀なくされた消極的対応であったが、実際のコストパフォーマンスにおいては優るといふパラドックスが明らかにされる。

「第5章 単純化された長期契約方式：韓国」では、①韓国ポスコの戦略が、臨海鉄鋼一貫製鉄所に対応した長期契約による輸入原料の大量調達という基本点において日本のそれを踏襲するものであり、比較的后年まで単純輸入が継続したこと、②ポスコがサプライヤー側からコミットメントを求められることがなかったのは、日本企業の資金によってすでに開発の条件が整っていたこと、ポスコの必要量が相対的に小さかったことによる、といった日本との対比が浮き彫りにされる。そして、③日本で総合商社が担ってきた情報収集、現地政府や多国籍・多業種にわたる企業との交渉・調整、金融、貿易実務などの広範な機能はポスコが直接実行しており、これは「統合・長期契約方式」であるという特徴づけがなされる。

「第6章 垂直統合方式の破綻：中国」では、①中国は伝統的に国内鉱の垂直統合が基調であり、宝鋼のみが1980年代に輸入鉱の長期契約を結んだが、それは2000年までは例外であったこと、②ところが急速な鉄鋼業の拡大によって自給が追いつかなくなり、海外鉄鉱石のスポット取引が増大し、この結果、国内鉱の垂直統合とともに同時並行的に国内鉱の外部調達（おそらくスポット調達および長期契約の両方）、輸入鉱の長期契約およびスポット調達など、およそ考えられる限りすべてのアプローチを網羅した、まさに「何でもあり」の様相を呈していることが明らかにされる。

「第7章 資源メジャーの台頭と世界市場の変容」では、①21世紀に入って鉄鉱石供給サイドの構造が劇的に変化、国レベルで鉄鉱石輸出はブラジルとオーストラリアが他を隔絶するとともに、企業レベルでは世界的な寡占化が進行し、一方で中国による巨大需要が現出してスポット市場価格と長期契約価格との差が拡大し、その結果長期にわたって機能してきたベンチマーク制による長期契約価格の決定メカニズムは崩壊したこと、②それにともなって垂直統合方式がやや増加傾向を示し、またスポット取引も増大するという市場構造の大きな変動が生じたこと、③そうしたなかで日本の総合商社はバイヤーズ・エージェントとしての性格を希薄化しつつあることが指摘される。

「第3部 総合商社の企業間システム」では、総合商社が顧客企業との間で取り結ぶ企業間システムと総合商社のビジネスモデルが掘り下げられる。

「第8章 鋼材流通と総合商社」では、鋼材のひも付き取引で商社が果たしている機能の分析を通じて、商権の形成要因あるいは指定問屋制をとりまく現実的条件が検討される。①ひも付き取引では、あらかじめメーカー（鉄鋼企業）とユーザー（自動車企業、電機企業など）との間で主な取引条件が決定しており、取引コスト（特に探索コスト）を削減するという中間流通資本本来の機能は失われているが、メーカー・ユーザー間の生産ロットやリードタイムのギャップに起

因する需給調整機能が鉄鋼商社に残された中心的機能であること、②この課題は製販統合システムの精緻化とともに容易になる半面、製品の多品種・多仕様化、小ロット化、短命化とともに困難となり、自動車企業との取引では空洞化が進んでいることが明らかにされる。しかし、ひも付き取引の付帯的機能や周辺的機能のいずれかまたは全部を評価されて、総合商社のひも付き取引の商権は維持・存続しているという。

「第9章 企業集団と総合商社」では、総合商社のビジネスモデルにとって六大企業集団の枠組みがどのような意義を持っていたかが検討され、①集団内取引といっても比較的少数の特定企業に集中し、総合商社にとって集団内企業の製品を集団外企業へ販売するというパターンが比較的大きかったこと、②集団メンバー企業の取引関係は集団内で完結せず、したがって集団内取引の高さには限度があること、③総合商社の集団内取引は高度成長期の企業集団結集期に上昇したが、遅くともオイルショック後には下落傾向になり、④三菱商事と三菱系企業集団では総合商社と企業集団の関係が比較的良好に維持されているが、企業集団と総合商社の良好な循環を成立させていた経済条件は長くは続かず、六大企業集団は、無機能化に向かっているというべきであるとされている。

「終章 資源ビジネスの過去と現在」では、改めて資源調達方式と総合商社のビジネスモデルが整理されている。①前者については、長期契約方式が優位となる条件が戦後長期にわたって存続したこと、総合商社との分業は、鉄鋼企業にとって開発輸入に伴うさまざまなコスト・リスクを分散できる有利な方式として機能したこと、しかし、サプライヤーの寡占化と中国の巨大なバイイングパワーが成長したことによってそのいずれの側面も状況は大きく変化し、キャプティブメイン方式が再評価され、総合商社との分業も曲がり角を迎え、統合・長期契約方式への傾斜がみられること、いずれにしろ大量生産を前提とする限りスポット調達は望ましいものではなく、垂直統合方式か長期契約方式が中心となるべきとされる。②後者については、60年代の開発輸入プロジェクトにおける総合商社は高度な機能発揮によって、幹事商社の地位獲得競争を通じて専門商社を淘汰、優位性が明確になったが、オイルショック後、鉄鉱石商権の空洞化が進み、売上高重視から収益重視へ、事業投資の位置づけを抜本的に変えることが目指され、資源ビジネスの性格は一変したこと、しかし、総合商社が目指している方向は資源メジャーではなく、事業投資とトレードを両輪にするものであるが、現在は資源エネルギー部門に傾斜しており、21世紀型総合商社のモデルははまだ未完成であると結論付けられる。

III

以上、比較的丁寧に本書の概要を紹介してきたが、改めて冒頭で紹介した本書の課題にそって評価していこう。

まず第1に設定された課題について。鉄鉱石調達システムの国際比較は見事に明らかにされている。日本の「分業・長期契約方式」（またはネットワーク型の調達方式）、アメリカの「垂直統合方式」、韓国の「統合・長期契約方式」、中国の例外的な長期契約と垂直統合方式の並存からス

ポット取引を含めた渾然一体とした調達に至るまで、さらに需要の急拡大と供給の寡占化による長期契約の動揺、垂直統合方式への模索等、戦後の各国の鉄鉱石調達のパターンとその推移の論旨は明快であり、十分に説得的である。そして、日本では、総合商社がまさに総合商社の固有の機能を十全に発揮することによってこの体制を支え、サプライヤーにおける大規模鉱山開発、鉄鋼企業の大規模調達を可能としたこと、それが臨海一貫製鉄所と大量輸送の実現によって競争優位を発揮したが、資源メジャーの圧倒的なパワーのもとに苦境を余儀なくされていった動態がよく理解できる。

さらにいえば、購買・調達過程をめぐる研究は、量・質ともに圧倒的な販売過程に関する研究に比して一部の産業を除いて手薄であるが、この面での理論的・実証的な貢献も大きいといえよう。この点に関して、第5章で紹介されているポスコの原料確保に関する苦闘は、大量生産にとって原料の大量調達がいかに重要な前提条件であるかを示しており、貴重なエピソードであろう。

第2に設定された課題、総合商社の発展史について。1960年代に巨大化した鉄鉱石の資源調達システムが総合商社の固有の機能を要求し、その結果、鉄鋼専門商社を通じての鉄鉱石輸入を駆逐して大規模な海外資源開発輸入を総合商社が制覇した。総合商社は鉄鉱石商権を獲得することによって鉄鋼企業との良好な企業間関係を構築でき、これを契機とした商権の多面性・体系性が新たな商権獲得のチャンスをつくりだし、総合商社は大きく飛躍する。しかし、総合商社とメーカー商社との輸入取り扱い業務をめぐる競争は、同時に鉄鋼企業と総合商社の産業間競争をも意味し、日本鉄鋼企業は次第にメーカー商社への傾斜を強め、総合商社との取引関係も見直されるに至る。総合商社の資源ビジネスは、かつての取引手数料を最終目的とするものから事業収益をも目的とするものに転換し、総合商社は事業投資とトレードのバランスを図る新しいビジネスモデルを模索することになる、といった論旨の展開は基本的に理解できるところである。だが、この点については少し留保をつけておきたい。

こうして本書は、鉄鉱石ビジネスの国際比較を横糸に、総合商社の発展史を縦糸にして、戦後日本の資源ビジネス論を鮮やかに織り上げている。著者の意図は成功しているといってよいだろう。著者の金属資源産業に関する本格的な学術研究書であるという自負は、評者も首肯できる。意義の大きい成果である。

IV

さて、上段で総合商社発展史の評価については少し留保をつけておいたが、その意味は以下のことである。

本書では、「総合商社の商権は不断に空洞化する宿命をはらんでいる」（80ページ）、「総合商社の商権は（中略－岡本）、概して不断に空洞化の危険にさらされている」（85-86ページ）、「鉄鉱石分野において、商権の空洞化は1990年代以降に表面化した」（94ページ）、「原料調達業務がルーティン化し、商社機能が空洞化していった（ここでは商社機能となっている－岡本）」（275

ページ), 「オイルショック後は (中略-岡本) 商権の空洞化が進むこととなった」(280 ページ) など、繰り返し商権, 時には商社機能の空洞化が強調されているが, それはどのような意味内容を持つのであろうか。空洞化とはどのような事態をさすのだろうか。

推測すれば, おそらくそれは取引仲介ビジネス (コミッションビジネス) の比重の低下または取引仲介手数料 (口銭) そのものの低下, あるいはその両者を含んだものであろうが, ではそれは具体的にはどの程度であったのか, そしてそれはいつから, 何を契機として, どのような理由を付されて引き下げられたのだろうか。

たとえば, 「口銭はトンあたり一律 70 円の定額口銭」(57 ページ), 「1977 年 1 月より 1 トン当たり 95 円」(80 ページ) とあり, さらに, その後「直接的に輸入実務代行手続き料を引き下げることに向かった」(107 ページ) あるいは「鉄鉱石輸入代行業務における口銭の引き下げ」(275 ページ) と続くが, 読者はその具体的態様を知ることができない。「総合商社にとっても『商社冬の時代』による商権ビジネスの崩壊 (ここでは崩壊-岡本) が『最後の砦』にまで及んできたことを意味し, ビジネスモデルの抜本的転換を本格化させるきっかけとなった」(107-108 ページ) とすれば, 商権の空洞化と呼ばれる事態は本書にとってきわめて重要であり, 商権の空洞化は商権そのものと並んでキーコンセプトであろう。丁寧な叙述がほしいところである。評者には, 「空洞化」という用語のもつ漠然とした意味合いが, 著者による正確な状況説明を阻んだのではなかろうかと思われる。惜しまれるところである。

さらに関連して言及すれば, 2010 年には「(鉄鉱石と) 原料炭の値上げと合わせて日本鉄鋼業界の原料コスト増は 1 兆円にのぼる一方, 鉄鋼原料の権益を持つ大手総合商社は全体で 2,000 億円規模の増益要因が発生すると見られた」(1 ページ) とあるが, ではこのうち商権にかかわる収入はどれほどあるのだろうか。あるいは 1980 年代中盤に立てられた総合商社の中長期計画において, なお「既存商権での高付加価値化を目指す」(100 ページ) とあるが, これは鉄鉱石商権とは異なる商権のことなのだろうか。

もうひとつ。日本の鉄鉱石調達の特徴づけに関して, 著者の「共同購入」への評価は少し低いのではないだろうか。

著者は日本の鉄鉱石調達システムを①海外からの大量輸入, ②長期契約をベースとした開発輸入, ③総合商社によるコーディネーションとして特徴づけ, 端的には「分業・長期契約方式」(113) と呼ぶ。もちろん, 具体的な鉄鉱石調達プロセスで, 日本鉄鋼企業の共同購入はその内容の一つとして紹介され, そのプロセスの説明もなされている。そしてまた, 「日本鉄鋼企業が原料調達面での協調によって, アジア太平洋市場において買い手優位の市場構造」(274 ページ) をつくったとも指摘されている。したがって, 著者が, 日本の鉄鋼原料購買において共同購入も重要な構成要素であることとらえていることは明らかである。しかし, 評者が共同購入を決定的に重要であると考えるのは, 実は共同購入によって初めて鉄鋼企業は大量生産に見合う原料確保の大量性を確保しえたと考えるからである。先にあげた著者の特徴づけの第 1 にある「海外からの大量輸入」の「大量性」は共同購入によって実現したのであり, 当時の鉄鋼企業が海外の山元に開発を決意させるほどの「大量性」は共同購入によって担保された (長期性は長期契約によって

担保された）と考えるからである。つまり共同購入は長期契約と並ぶ鉄鉱石購買の柱であって、あえて言えば「分業・共同購入・長期契約」として特徴づけてほしかったと評者は考える。

実はこの原料購入における共同性は鉄鋼企業の協調を規定する重要な要素であった。著者は、（鉄鋼企業は）「設備投資や技術開発、製品販売では激しく競争しても、原料調達については協調的な枠組みを堅持してきた」（198 ページ）というが、なぜ原料調達において協調的な枠組みが維持されたのかだろう。それは、おそらく共同購入をせざるをえなかったという事情によるものではなかろうか。

マウントニューマンの権益をめぐる三井物産と伊藤忠のエピソードに関して、著者の「これは鉄鋼企業による総合商社間競争への介入であり、三井物産と伊藤忠との商社間競争としての性格と同時に、鉄鋼企業総体と三井物産との産業間競争その他の性格を持っている」（89 ページ）という指摘はきわめて興味深いものであるが、ここでもなぜ鉄鋼企業は総体として三井物産に対峙できたかについては、やはり共同購入を内実とする強い協調構造に基礎づけられていると考えるべきであろう。

先に引用した箇所からあえて推測すれば、著者は設備・技術・販売での競争と調達での協調とといったように鉄鋼業の競争と協調の部分が違ったものにとらえているふしがあるが、鉄鋼企業の協調性（共同性）は、調達のみならず設備や販売面でも根強く、いわばこの産業の基調をなすものであろう。この点に関しては鉄鋼業論に属する問題であって、別のところで議論すべき論点であるが、ともあれそうした鉄鋼業論を展望するうえでも原料購入における共同性への評価は重要であると思われる。

V

これまで本書の中心課題に関する評価と2つの点での若干の注文を述べてきたが、本書が学会に貢献する学術的価値の高い成果であることは間違いない。チャンドラーモデルや小島清の「ドミナントバイヤー・メジャーサプライヤ（DB・MS）」論の検討、自動車向け鋼板取引における商社業務の意義、企業集団の現況、など多くの知的刺激に満ちた論述がちりばめられており、長期にわたる統計数値や資料の提示など経営史研究としての適確な配慮もあって多様な問題関心を持つ読者にとって読み応えのあるものとなっている。

特に鉄鋼原料のサプライチェーン総体、すなわち鉱山業、総合商社、鉄鋼業を踏まえた国際的な競争力分析は、鉄鋼業研究はもちろんのことおそらく他産業の研究も含めて初めての試みではなかろうか。本書は、壮大な俯瞰図を描いており、産業研究への貢献は大きい。今後、こうした産業間の連関を踏まえた産業研究、例えば鉄鋼業、造船業、海運業、荷主産業（石油業や鉄鋼業）を視野に入れた研究など待ち望まれるところである。