

(続紙 1)

京都大学	博士（経済学）	氏名	田 中 彰
論文題目	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比較経営史		
(論文内容の要旨)			
本論文は現代の経済社会にとって基幹的な原料資源である鉄鉱石に注目し、①その大量調達の仕組みを国際比較するとともに、②日本の原料資源調達において大きな役割を果たしてきた総合商社のビジネスモデルの変遷を論じようとするものである。全体は第Ⅰ～Ⅲ部の9つの章と序章・終章から構成されている。 第Ⅰ部（第1～3章）は商社活動に焦点を当てつつ、戦後日本の鉄鉱石調達システムを歴史的に考察している。高度成長期、大量の原料需要に対して日本鉄鋼産業は、総合商社によるコーディネーションを通じて、オーストラリア、ブラジルなどから長期契約によって調達するという大量資源調達システムを創造した。これを本論文では「分業・長期契約型」原料調達システムと名づけている。当時の総合商社の資源ビジネスは日本を基点とする取引仲介業務の延長であり、海外での大規模な開発輸入プロジェクトを組織することができるか否かによって商社の淘汰が進み、いわゆる六大総合商社の寡占体制へとつながった。しかし、高度成長と開発輸入ブームの終焉によって取引仲介業務の基盤が揺らぎ、バブル崩壊後のリストラをへて、資源ビジネスは総合商社自身の主体的な投資事業へと大きく性格を変えた。 第Ⅱ部（第4～7章）は、日本との比較のために米国、韓国、中国3カ国の鉄鉱石調達システムを考察し、世界市場における売手・買手間関係の歴史的変化を跡付けている。世界に先駆けてアメリカが構築した大量資源調達システムは、原料採掘から製錬（製鉄・製鋼）までを垂直統合するものであった。これはかつて、学界でも産業界や政策当局においても理想的なモデルと考えられていたが、供給過剰局面ではむしろ日本の方式が世界標準となった。1970年代以降に参入した韓国のポスコおよび中国の宝鋼は、アメリカではなく日本の方式を模倣した。鞍鋼をはじめとする中国の既存鉄鋼企業は伝統的にアメリカと同様の垂直統合方式をとっていたが、2000年代以降、自社鉱山だけでは供給能力が不足するようになり、輸入依存度を高めている。そのさい、長期契約でまかないきれない中国特需に対応して鉄鉱石の大規模なスポット市場が歴史上初めて創出された。資源メジャーによって長期契約価格が引き上げられているが、これはスポット市場価格の高騰を後追いするものにすぎない。 第Ⅲ部（第8～9章）は、総合商社の企業間システムとビジネスモデルを別の側面から考察している。第8章では鋼板のひも付き取引（巨大企業間の取引仲介）における総合商社と専門商社の機能を比較し、総合商社がもつ多角的な取引ネットワークの全体から、総合商社の固有の機能が生み出されると主張する。第9章では六大企業集団と総合商社との関連を、集団内取引と海外石油開発事業から検討している。 最後に、終章では第Ⅰ～Ⅲ部の結論を整理するとともに、とみに市場支配力を強めている資源メジャーのビジネスモデルを英連邦系、米国系、資源国メジャーの3類型に分類し、日本の総合商社との異同を論じている。すなわち、総合商社は事業システムからみれば英連邦系に近いが、鉱山を直接支配せず、顧客基盤が日本企業に集中している点で、資源メジャーとは本質的に異なるという。			

(論文審査の結果の要旨)

本論文は、日本経済にとって最も重要な機能の一つである鉱物資源の海外調達に関して、国際比較を行いながら、「日本モデル」の特質を全面的に明らかにした学術研究である。その意義と成果は、第一に、資源調達システムに関する系統的な歴史分析を行い、「分業・長期契約方式」という日本の特質およびその競争優位を解明した点である。すなわち、従来の米国における鉄鉱石資源を自社鉱山化して垂直統合する「キャプティブマイン方式」に代えて、国内の鉄鉱資源が貧弱な日本が、戦後に海外資源を低廉かつ安定大量調達する方式として「分業・長期契約方式」を形成し、発展させてきた歴史的過程を解明するとともに、その方式が持つ競争優位を系統的に明らかにした研究である。この結果、経営史研究の大家である A. チャンドラーが 20 世紀の巨大企業の成立要件の一つとして垂直統合モデルをあげているが、そうした垂直統合モデルはある一定条件下で成立するモデルにすぎないとの相対化を行うことに成功している。これらの点で本論文は従来の研究における空白を埋め、認識の一面性を訂正するものであり、かつ日本の鉄鉱石調達の歴史を戦前期から 21 世紀まで系統的に取り扱った唯一の研究といえよう。そして、これらの点は当該分野の実務家からも決定版として注目され、高く評価されている。

第二に、資源問題を国家単位の、政府の政策の問題としてではなく、資源調達の実態に焦点を定めて、企業活動のレベルでの実際の資源調達システムを解明した点である。これは日本のみでなく、米国、韓国、中国など他の資源需要国でも、資源安全保障の観点からする政府の外交や経済政策による支援があるとしても、実態的には、企業レベルの経営効率性動機によって原料調達システムの構築が進んできたこと、この企業レベルの活動が国家の原料調達の効率性や競争優位の内実を構築していることを本論文は主張している。この点も従来の研究における、誤った発想を覆すものであり、その限界を克服するものである。この成果から、現在の資源価格高騰期において、日本企業(総合商社)がめざすべき戦略転換の方向をも示唆している。一例を示すと、海外鉱山会社に対する、従来の少数株式所有のみでなく、多数所有をめざすべきであること等である。

第三に、鉄鋼業(資源需要産業)の視点からではなく、総合商社に焦点を当てた点がきわめて独創的である。原料の売手(海外の鉱山会社)と買手(日本の鉄鋼メーカー)の間に入った日本の総合商社を主体として、サプライチェーンの全体を視野に入れることによって、原料調達システムの国際比較において、買手側だけでなく、売手側の行動も研究対象に包括し、売手・買手間関係がより立体的に描かれている。こうした中で、総合商社のビジネスモデルの長期的な変化を具体的なオペレーションレベルを踏まえて説き起こすことが可能になり、新たな総合商社像を構築することに成功している。

このように本論文は画期的な成果を産み出しているが、問題点がないわけではない。第一に、鉄鉱石資源の事例の特殊性と一般性を明らかにするために、他の希少鉱種(レアメタル等)等との比較研究が課題として残されている。第二に、韓国や中国(一部)が「日本モデル」を指向していることは明らかにされたが、西欧の鉄鋼メーカーの分析については、ほとんど触れられていない。米国モデルのキャプティブマイン方式と日本モデルの分業・長期契約方式の中間的な方式と予想される西欧メーカーの分析も必要である。またミタル等の新興国メーカーにも留意する必要がある。またこの点に関わって、キャプティブマイン方式と長期契約方式との対抗関係に関する現在および今後の評価に関してあいまいな叙述が一部に見られる。第四に、原料調達システムに関する企業レベルの分析はなされているが、政府の支援が具体的にどう絡み合っているのかに関する分析が弱いと思われる。

とはいえ、これらの問題は限定的な難点に過ぎず、今後著者本人の研鑽と研究の進展によって補完されまた解明されていく課題であると考えれば、現時点にお

ける本論文の学術的価値を否定するものではない。よって本論文は博士（経済学）の学位論文として価値あるものと認める。なお平成 24 年 3 月 19 日、論文内容とそれに関連した試問を行った結果、合格と認めた。