

リオ・ティント社の対カナダ投資、1952-1956 年

菅原 歩 (東北大学)

リオ・ティント社 (Rio Tinto PLC) は、イギリスとオーストラリアに本社を置く資源企業である。2003 年の鉱物・非鉄金属の売上では、リオ・ティントの 92 億米ドルは、アングロ・アメリカン (南アフリカ・イギリス、249 億米ドル)、BHP ビリトン (オーストラリア・イギリス、156 億米ドル) に続く第3位である。

本報告の課題は、リオ・ティント社が 1950 年代に行ったカナダへの直接投資の内容とその意義を明らかにすることである。1950 年代は、スペイン銅山の国有化によりリオ・ティントの事業が最も縮小した時期であると同時に、同社が鉱業多国籍企業として新たな拡大を始める出発点となった時期であった。

リオ・ティントは 1873 年にイギリスに設立されたフリー・スタンディング・カンパニーであり、主な事業はスペインでの銅・硫黄・黄鉄鋼などの生産であった。1880 年代には、スペインが世界の銅産出の 20-25% を占めており、その約半分はリオ・ティントの所有する鉱山からもたらされていた。リオ・ティントは、銅・硫黄の世界市場において主導的地位を確保したのである。カシスによれば、リオ・ティントは 1911-13 年のイギリスで、利益総額 (160 万ポンド) で 4 位、株主資本利益率 (38%) では 1 位の企業であった。しかし、その一方で、1890 年代に製錬部門での大規模投資を行わなかったことにより、リオ・ティントはアメリカの非鉄金属企業に世界市場で遅れをとることとなる。1927-29 年のイギリスでは、リオ・ティントは利益総額で 20 位 (110 万ポンド)、利益率 (18%) では 6 位と利益でみたその地位を後退させた (Y. Cassis, *Big Business: The European Experience in the Twentieth Century*, 1997)。

リオ・ティントの本格的な苦境は 1930 年代と 1940 年代に訪れた。1931 年から 1944 年まで、利益額はおおむね 10 万-20 万ポンドの規模となり、利益率も 1%-5% 程度で推移した。第二次大戦後もファシスト政権下のスペインでの活動は活発さを取り戻さず、加えて利益送金の禁止という問題も生じた。この時期のリオ・ティントは、配当原資の多くについて 1920 年代に行ったローデシアへの投資収益に頼らざるを得なかった。カシス作成の表でも、リオ・ティントは 1953-55 年のイギリスでの利益額 (22 位まで)、利益率 (17 位まで) のランクより姿を消した。1954 年には、リオ・ティントはついに発祥地であるスペインの鉱山を同国政府に売却している。

しかし、1970-72 年になるとリオ・ティントは、再び利益総額 (6000 万ドル) でイギリスで 13 位となっている。さらに 1987-89 年では、利益総額 (10 億ドル) でイギリスで 7 位へと上昇し、利益率 (29.6%) でも 6 位で現われた。1990 年代初頭までに、リオ・ティントは、再び各種鉱物における世界の代表的な生産者と見なされるにいたった。

Fortune 500によって、世界の中でのリオ・ティントの地位を確認しても、1962年から1990年にかけて急速に売上を増大させていったことが分かる。1962年から1980年にかけて、リオ・ティントは、1890年代に売上高で差をつけられたアメリカ鉱業企業を、売上高で上回るようになった。

本報告での検討に際して主に利用した資料は、ロンドンのリオ・ティント本社のアーカイヴ(The Rio Tinto Archives)の史料である。また、リオ・ティント社については、設立から1954年までを対象とした2冊の優れた著作がすでに著されている。一つはアベリーの1974年の著作であり(C. Harvey, The Rio Tinto Company: An Economic History of a Leading International Mining Concern 1873-1954, 1981)、もう一つは、ハーベいの1981年の著作である(D. Avery, Not on Queen Victoria's Birthday: the Story of the Rio Tinto Mines, 1974)。いずれも社内史料に依拠して作成されており、研究対象は、1954年までのリオ・ティント社の活動全般である。本報告も、1954年以前の情報について、多くをこの2冊に負っている。

本報告では、1(1)で取締役会メンバーの入れ替わりに伴う経営方針の変化を示した。経営方針の変化とは、発祥地であるスペイン以外の地域での鉱区の獲得を目指すということであった。1(2)では経営方針転換直後のリオ・ティントの海外調査活動について見た。1952年まではリオ・ティントの海外調査活動は成功しなかった。その要因は、リオ・ティントに独自の調査部門がないことであった。2(1)では、リオ・ティントが南アフリカの調査技師オスカー・ワイスに北米での調査を委託したことを示した。ワイスはマネジング・ディレクターよりも高い報酬を得た。2(2)では、リオ・ティントのカナダ投資の開始であるオウナミン社の設立過程を示した。3では、リオ・ティントのカナダ会社群を統括する目的で設立されたリオ・ティント(カナダ)の設立過程を示した。リオ・ティント(カナダ)の設立の際に重視されたのは、税制と関わっての会社形態の選択であった。4(1)では、カナダでのリオ・ティントの主要業務となったウラン開発について見た。リオ・ティントのウラン開発はアルゴム社への資本参加によって始められた。アルゴム社への資本参加ではワイスの交渉力が生かされた。4(2)では、アルゴム社の業務拡大に伴う資金調達(社債発行)においてリオ・ティントが主導的な役割を果たしたことを示した。リオ・ティントはこの社債引受以降、アルゴム社およびその親会社(プレストン社)への投資額を増加させていった。4(3)では、カナダでのウラン開発に関するイギリス政府の関与がリオ・ティントに与えた影響を示した。アルゴム社債引受では、イギリス政府の影響を受けた英連邦開発公社も大規模な社債引受を行っていた。イギリス政府は、アメリカの影響を受けないウラン供給源を求めている。5では、ウラン事業の拡大にともなって増大したリオ・ティントのカナダ子会社群の再編成について見た。これ以降、リオ・ティントはウランの産出を増加させていった。

本報告で取り扱った、リオ・ティントの経営方針の転換からカナダ投資拡大までの過程を整理すると以下の通りになる。経営陣の入れ替わり(1947-1949年)→新鉱山獲得のた

めの模索（1949年－1952年）→オスカー・ワイスへの調査委託（1952年）→オウナミン社設立（1953年）→スペイン鉱山売却（1954年）→アルゴム社への資本参加（1955年）→リオ・ティント（カナダ）設立（1955年）→ティント・ホールディングス設立（1955年）→リオ・ティント（カナダ）をRTMCへ改組しカナダ子会社群を再編（1956年）。

リオ・ティントの調査・開発はワイスの参加以降に成功事例が増え、カナダ・ビジネスはアルゴムへの資本参加以降順調に拡大して行った。1945年12月以降行われていなかったスペイン鉱山の売却交渉が1953年1月に始まり、その後二度交渉相手を変えて、1954年6月に売却交渉が成立したことを上記の流れの中で見ると、リオ・ティントがワイスの参加によって新たな調査活動の見通しを得た後に売却交渉が開始され、売却金額770万ポンドはその後の海外での拡大の資金源になったと見ることができる。

フリースタANDING型の企業が持ちうる問題点として、本社に事業のノウハウが蓄積されにくいという点が挙げられている。1940年代後半のリオ・ティントは、設立以降の長いスペインでの事業を経っていたので、鉱山運営のノウハウは蓄積されていたと考えられる。しかし、リオ・ティントはスペイン以外に採掘部門を持たなかったため、海外調査のノウハウを持っていなかった。そのため、リオ・ティントは、スペイン外への進出の意欲にも関わらず、1949年から1952年にかけて有力な新規事業先を見つけることができなかった。海外調査のノウハウの欠如を、ワイスの採用で補った後に、リオ・ティントのカナダでの拡大が始まった。ワイス採用後は、ワイスの活動の管理で本社に懸念が存在した。本社はワイスに高報酬を約束すること、ワイスとの連絡を緊密にすることなどで、ワイスの活動の管理を行った。ワイスとアルゴム社との交渉過程を見ると、ワイスはリオ・ティントの方針に忠実に動いていたことが分かる。

スペイン撤退前後のリオ・ティントは、カナダ進出にすぐ続いてオーストラリアへの投資も行っている。リオ・ティントはカナダ、オーストラリアに南アフリカを加えた英連邦各国へ活動の場を移すことに成功し、鉱業多国籍企業として新たな成長を始めた。1953－1963年は、先進国の方が途上国よりも資源産出の成長率が高かった。その主要因は、旧植民地独立によるカントリーリスクの高まりであると考えられる。スペインも、ナショナリズムが英系企業にとって不利に働いた点は、他の途上国と類似であった。使用した表では、リオ・ティントの主要な投資先であったカナダ、オーストラリア、南アフリカはいずれも先進国に含まれている。

戦間期以降のイギリス多国籍企業の英連邦内への直接投資拡大は、イギリス企業の国際競争力の欠如の現われと評価される場合がある。しかし、鉱業企業にとり英連邦は調達先であり、その意義は製造業の場合とは著しく異なる。リオ・ティントはその条件を生かし成長軌道への転換に成功した。リオ・ティント社は、スペイン鉱山の売却後のカナダ投資によって、結果的に英連邦を中心とした地理的多角化と、ウランを中心とした製品多角化を実現した。本報告では、地理的多角化の影響に主に焦点を当てたが、製品多角化が同社の経営

に与えた影響についての検討は今後の研究課題である。