

要 約 (Rio Tinto 社の歴史 1873 ~ 1975 年)

Rio Tinto 社は創業以来 130 年の歴史を持っているが、本報告書は英国人マーチャント・バンカー Hugh Matheson を中心とする国際コンソーシアムがスペイン政府から世界最古の鉱山の一つである Rio Tinto 鉱山を買収した 1873 年より、この Rio Tinto 鉱山を売却して、その資金をもとに米国及び英連邦諸国へ進出し、様々な鉱物資源開発に投資して世界企業としての基礎を築いた、偉大なる経営者の第 9 代会長の Val Duncan の死亡した 1975 年までの約 102 年間の同社の歴史の概略を纏めたものである。

(第 1 部 創立と発展 1873 ~ 1925 年)

(1) Rio Tinto 社は Scotland 生まれの英国人でマーチャント・バンカーの Hugh Matheson を中心とする英国・ドイツなどの金融業者、事業家による国際コンソーシアムが、財政的に苦況にあったスペイン政府から歴史的な銅鉱山である Rio Tinto 鉱山を 350 万ポンドで買収し、1873 年 3 月に設立された。同鉱山はスペイン南部 Andalusia 州 Huelva 県に所在し、スペイン南部からポルトガルに伸びる Pyrites 鉱石を主とする世界的な大鉱脈の中心部に位置している (1926 年当時の推定では、世界の Pyrites 鉱石埋蔵量の半分以上が Huelva 県に存在した)。同鉱山は紀元前 1000 年以上前から開発され、特にローマ時代には当時としては最も進んだ採掘と溶錬の技術を駆使して銅が生産され、ローマ領内最大の銅鉱山であった。ローマが滅びた後は、何世紀にも亘って放置されたままであったが、16 世紀以降になってスペイン王室によって何度か再開発が試みられた。しかし資金及び技術の不足が原因で大きな成果が得られず、最終的に国際的な競売に付されたものである。

(2) 英国は 19 世紀の Victoria 王朝時代に全盛を誇り、政治、経済や外交などの分野で世界をリードしたが、鉱工業生産に於いて 19 世紀末から 20 世紀初めにかけて米国やドイツに追い抜かれることになる。しかし全盛時代に蓄積された資本と技術が英国企業には残っていて、多くの企業や資本家はこれを英連邦諸国を中心とした海外諸国に投下するようになるが、Rio Tinto 社はその典型的な企業の一つであった。当時英国やフランスなどのヨーロッパの列強が自由主義的資本主義社会に移行していたのに対し、スペインの場合相次ぐ戦争や争乱のために 国家の財政力は脆弱であり、国民の資本力

も非常に貧弱であった。このためスペインの経済発展は主に先進国である英国とフランスからの外国資本の導入によって推進され、フランス資本は石炭・運輸・金融を支配し、英国資本は鉄鉱石・銅鉱山を支配するようになった。鉄鉱石、石炭、Pyrites 鉱石、銅、鉛などの鉱物資源はスペインの最も重要な輸出品で、1873 年のスペインからの全輸出の 12% を占めていたが、30 年後の 20 世紀初頭には 36% にまで増加した。

(3) 新会社の初代会長には Hugh Matheson が就任し（在任期間 1873～1898 年）資本金は 225 万ポンドと決まり、直ちに生産の立ち上げの作業が開始されたが、その中心は Rio Tinto 鉱山から大西洋に面する Cadiz 湾岸の Huelva 港までの約 84 km の鉄道及び波止場の建設 坑内掘りから露天掘りへの転換、及び 大規模な近代的な銅生産設備・体制の導入で、特に の鉄道建設には約 2 年の時間と 78 万ポンドの資金が費やされる大事業であった。

(4) Rio Tinto 社の主要生産品目は Pyrites 鉱石と銅（matte/ blister / fine copper など）の 2 つであったが、前者が生産業者の数が少なく価格変動が比較的少ないのに対し、後者は生産業者の数が多く且つ価格変動が大きいと云う違いがあった。このため、Rio Tinto 社は Pyrites 鉱石の生産に主眼を置いた。Pyrites 鉱石からは硫酸の原料となる硫黄が採取されたが、英国を中心にドイツ、フランスそして米国がその主要市場であった。これらの国では近代的化学産業の興隆期で、化学産業は電気産業とともに第 2 次産業革命の主役を演じたが、硫酸工業はその花形の一つであった。Pyrites 鉱石から得られる硫黄は当時の硫酸工業にとって非常に重要な原料で大きな需要があり、最も大きな用途は食塩に硫酸を加えて炭酸ソーダ（アルカリ）を作り、これを苛性ソーダにして、最終的に石鹼、ガラス、繊維及び製紙工業などで使用されていた。次いで重要な用途は肥料であった。

(5) スペイン南部及びポルトガルには、ともに英国系の Tharsis Sulphur and Copper 社（Huelva 州）と Mason and Barry 社（ポルトガル）が既に進出していて、Rio Tinto 社の新規参入以降は激しい価格競争と販売協定の繰り返しが何度も行われたが、この 3 社は世界の Pyrites 鉱石の生産を事実上独占していたので大きな利益を挙げることが出来た。特に Rio Tinto 社は約 50% のシェアを持っていたが、他の 2 社が英国市場への販売が中心であったのに対し、Rio Tinto 社は英国の他にドイツと米国市場に強かったた

めに、この2国市場が拡大するにつれてそのシェアは増大し、1915年頃には圧倒的な地位を確立するに至った。Rio Tinto社の業績のピークは、戦時需要のあった第1次世界大戦を挟んだ1900～1930年の間で、特に1910年前後には40～50%の高配当を株主に行った。その後、炭酸ソーダの新しい製造法（従来のLeblanc法に替わって、硫酸を必要としないSolvay法が開発された）や米国に於ける新しい硫黄の採取法（Frasch法）の出現による競合問題及びスペイン国内の政情不安・第2次世界大戦の影響で、生産量は少しずつ低下して行った。

(6) 一方、Rio Tinto社は硫酸メーカーからの需要を上回るPyrites 鉱石の生産能力を持っていたが、この鉱石を鉱山元で銅製品にして出荷した。1880年当時8,515トンの生産を行い、世界の約10%のシェアを持ち世界の大手であったが、その後チリ、米国メーカーの生産急増によってそのシェアは1898年に10%を、1909年に5%を割り、1913～1914年には3%台に低下して、世界市場での影響力を失っている。銅はPyrites 鉱石と違って世界中に多くの生産業者が存在して、容易に価格をコントロールすることが出来なかったが、1887～1889年にフランスの大手銅加工業者 Societe Industrielle et Commerciale des Metaux の社長 Hyacinthe Secretan がフランス大手金融機関グループからの資金援助をもとに、世界の主要銅生産業者と協定を結んで世界の銅供給の80%を買い占め、一時銅価格の支配権を握る“Secretan 事件”が起った。Rio Tinto社もこの協定に参加して、短期間であったが高価格による利益を享受することが出来た。なおフランスの金融グループにはRothschild財閥が参加していて、この過程で1887～1889年前後にRio Tinto社の株を購入して大手株主になり、これ以降同社の経営に大きな発言力を持つようになった。

（第2部 苦難の時代 1925～1950年）

(7) こうしてRio Tinto社はPyrites 鉱石生産の世界市場に於ける圧倒的な地位を背景に、大きな利益を挙げてその基礎を確立して安定軌道に乗せることが出来た。しかし、第1次世界大戦後になると大きな経営上の問題に遭遇することになった。すなわち、Rio Tinto 鉱山で産出される鉱石の品位が徐々に低下して来て、且つ近隣に有望な新しい鉱脈を発見する可能性が殆どないことが明らかになったのである。さらにこれに加えてスペイン国内の政治情勢は混乱を極め、度重なる労働争議が発生し、第2次共和

制及びスペイン内乱、Franco 体制のもとで外国資本に対する反感がますます高まるようになり、最悪の場合外国企業の排除にも繋がりがねない懸念も生じる事態となって来たのである。

(8) こうした状況の中で、Rio Tinto 社は 1925～1931 年にかけて Pyrites 鉱石販売のさらなる市場開拓を図る、及び 世界の他の地域で銅資源供給先を確保することを骨子とする大きな政策を精力的に進めることになるが、この苦難の時代の指揮を執り、この大きな事業を積極的に推進して Rio Tinto 社のさらなる発展の道を開いたのは、1925 年に就任した元大学教授(解剖学)及び駐米英国大使の経歴を持つ、第 5 代会長の Auckland Geddes (在任期間 1925～1947 年)であった。スペインの政情は第 1 次世界大戦が終了した後の 1923～1929 年の Primo de Rivera 軍事独裁政権下の時代は比較的安定したが、これに続く第 2 共和制、内戦そして Franco 時代と社会的に不穏な時代が続き、ますます混迷を深めて行った。こうしたなかで、Geddes の下した方針は、“スペイン国内では日常の事業を継続するために必要な資金以外には、新たな資金は投入しない”と云うものであった。

(9) Geddes 会長が具体的に行ったのは 北ローデシアの銅事業への参入、及び 米国での事業拡大であった。北ローデシアでの探鉱活動は境界を接するベルギー領コンゴでの大規模な鉱床発見が契機となって、20 世紀の初頭から本格化した。当初 British South Africa Company が鉱業権を取得し、1923 年に鉱区を分割して米国と南アフリカの会社に探鉱権を与えた。この結果銅鉱脈が発見されて、合計 5 つの鉱山会社が誕生したが、このうちの一つ N'Changa 社を米国 Asarco が買収しようとする動きがあり、もしこれが成功すればこの地域に於ける英国の支配力が脅かされることを恐れた南アフリカ業界が、これを阻止すべく Rio Tinto 社と Rothschild に声をかけたのが発端である。Rio Tinto 社は Rothschild と組んでこれに積極的に対応し、Asarco の進出を阻止することに成功した。そしてその他の鉱山会社へも投資を行い、1930 年 N'Changa 社を含む 3 社を合併して“Rhokana Corporation”を設立したが、Rio Tinto 社はこの会社の 17.6%の株を所有して、Geddes は会長に就任した。そして同社はその後 17 年間 Geddes の采配のもとに、世界最大かつ低コストの銅鉱山の一つとして隆盛を誇り、1935 年には世界の銅生産の約 10%に相当する 195,000 トンの生産量を上げている。当時の Rio Tinto 社の投資金の半分以上がこの北ローデシアの事業に投下され、一部の株主からは

この地域への偏重に対し異議が唱えられ、一部権益の売却を行い、社債の返済に充てるべきであるとの意見も出たが、Geddes はこれを拒絶して投資を継続した。この北ローデシアへの進出は成功して、Rio Tinto 社の初期が Pyrites 鉱石事業で支えられたのと同様に、それに次ぐ第 2 期、特に第 2 次世界大戦中は北ローデシアでの銅事業が会社の基礎を支えたのである。一方、米国では Pyrites 鉱石の大手需要家で大手肥料メーカーの Davison Chemical Company の株を一部取得して、その子会社と一緒に Silica Gel の世界的な製造・販売事業を展開した。しかし世界大恐慌の影響を受けて事業は不振を極め、結果的に失敗して大きな損害を蒙るが、幸いにして北ローデシアの銅事業が成功したため、これによって得られた利益がこの損失を補って余りあるものであった。

(10) スペインの政情は、19 世紀以降右派・王政派と左派・共和制派とが抗争を繰り返し、混迷を続けた。1931 年に Bourbon 王朝が崩壊し、第 2 共和制が成立するが短命で終わり、1933 年今度は右派政権が出来る。1936 年には“人民戦線”による左派共和主義内閣が成立すると右派軍部がクーデターを起こし、これが契機となって国中が“共和国側”と“反乱軍側”とに分かれて、その後 2 年 9 ヶ月に及ぶスペイン内戦に突入した。Rio Tinto 鉱山のある Andalusia 州は内戦直後、Franco 将軍の率いる反乱軍の支配下に入るが、この地域の鉱物資源は反乱軍の内戦遂行にとって重要な資金源となり、このため Rio Tinto 鉱山の実質的経営権は反乱軍に抑えられた。販売や価格の決定権も反乱軍が握り、鉱石生産量の半量は反乱軍によって徴発され、反乱軍を支援したドイツとイタリアへ、軍事支援の見返りとして有利な条件・価格で販売された。また反乱軍によって外貨獲得の手段としても利用され、Rio Tinto 社のポンド貨収入の大半はスペイン貨との交換を強要された。1930 年以降、この政情不安及び内戦のため利益はそれ以前の 10 分の 1 以下に低迷し、株主配当も 2.2% の低水準が続いた。内戦は最終的に反乱軍が勝利して 1939 年 4 月終結し、Franco 政権が成立した。

(11) 内戦が終了して僅か 5 ヶ月後の 1939 年 9 月、第 2 次世界大戦が勃発した。内戦で経済が疲弊したスペインはいち早く中立を宣言したが、今度は英国とフランスが戦争当事者となったため、Rio Tinto 社はその影響をまともに受けることになった。英国人従業員の多くが戦場に送られ、スペイン政府は Pyrites 鉱石業界の統制に入り、生産量、価格、給料、労働条件などがコントロールされるようになった。戦争のため残された市場は英国とスペインだけとなり、米国向け出荷は船舶不足のため英国政府によ

って制限された。しかしながら第1次世界大戦同様、鉱物資源の不足は価格の上昇を招き、結果としてまずまずの利益を挙げることが出来た。しかし戦争が終結を迎えるにつれて、利益は減少し外貨制限が厳しく適用されたので、必要資材の購入が出来なくなった。大戦終結後も同様の状況で、生産増強を図ることは容易ではなかった。

(第3部 世界企業への飛躍 1950～1975年)

(12) スペインは第2次世界大戦には直接参戦しなかったものの、この戦争で間接的な被害を受け、経済は疲弊し非常に苦しい状況にあった。このため Franco 政権は益々厳しい管理経済体制を採ったので、Rio Tinto 社も様々な影響を蒙った。従業員の給料は政府によって決められたし、スペイン国内で販売される銅の価格は政府によってある一定の価格に固定された。さらに外国為替は政府の厳しい統制下にあり、利益の外国送金は厳しく制限され、鉱山機械、輸送機械や原材料の輸入許可証も容易に入手することは出来なかった。このため、スペイン内戦及び第2次世界大戦前後の1939～1954年の期間を通じて、Rio Tinto 社の幹部や管理職の仕事の多くはこうした政府の管理体制への対策や交渉に費やされている。

(13) この期間の Rio Tinto 鉱山からの製品販売による利益額は1920年代に比較すると、約5の1程度の水準に低迷し、Rio Tinto 社の利益の大半が北ローデシアの銅鉱山への投資に対する配当金からのものであった。こうしたスペインでの事業が期待通りの成果を挙げることが出来なかったのは、スペイン政府による厳しい管理政策の他に、鉱石の品位と生産性の低下、さらに Rio Tinto 社が1931年の役員会の決定に従って、Rio Tinto 鉱山には必要最小限の投資しか行って来なかったことにも原因があった。機械類は故障したまま殆ど修理されていなかったし、車両の半数以上が修理を必要とする状態にあった。

(14) 第2次世界大戦後の Rio Tinto 社は世界企業として躍進することになるが、これには2人の新進気鋭の役員 Mark Turner (1906～1980年) と Val Duncan (1913～1975年) の才能と貢献に負うところが非常に大きい。極論すれば、もしこの2人がいなかったなら今日の世界企業 Rio Tinto 社は存在しなかったと云えるかも知れない。年長者である Turner はもともと銀行家(マーチャント・バンカー)であったが、1948年パー

トタイム・ベースで専務取締役役に抜擢された。そして Turner は第 2 次世界大戦中に知り合った Oxford 大学出身の法律家である Duncan を役員に登用し、帝王教育を施して自分の後任に据えた。この 2 人は 1940 年代後半から 1970 年代にかけて、スペインの Rio Tinto 鉱山の売却と英連邦諸国及び米国への新規事業への進出と多角化を指揮して、今日の世界企業としての Rio Tinto 社の基礎を築き挙げたのである。まず Turner は 1948 年から 1950 年の間パートタイムの専務取締役として、政治的に安定した地域で各種鉱物資源の採掘事業に多角化すると云う経営方針の基礎を作り、後継者の Duncan がこの方針を詳細に練り上げて実行に移して行った。

(15) Rio Tinto 鉱山で産出される Pyrites 鉱石の品位が低下するとともに、1930 年代のスペイン内戦以降 Franco 政権の干渉が強くなり、いつかは Rio Tinto 鉱山はスペイン政府に接収されるかも知れないと云う危惧もあって、前述のように Rio Tinto 社の Rio Tinto 鉱山地区への資本投下は必要最小限なものに留まっていた。一方スペイン側にも英国資本によってスペインの貴重な資源が不当に搾取されていて、これを一日も早くスペイン側の所有に戻さなければならないと云う願望が渦巻いていた。英国及びスペイン双方の底流にあったこの 2 つの動きが、第 2 次世界大戦中の 1943 年末に表面化し、大戦終了後に本格化することになった。スペイン側としてはその後経済も少しずつ健全化して政府も資金的なゆとりが出て自信を持つようになって来たので、Rio Tinto 鉱山のスペインへの返還交渉が現実味を帯びて来るようになって来た。Rio Tinto 社側からすれば、膨大な資本が Rio Tinto 鉱山に投下されているが、今やその資本に対する利益への還元が殆ど期待出来ず、もしこの資本をスペインから引き揚げて他の地域で様々な事業に投下すれば、より大きい利益を生む可能性があるとして Turner と Duncan は考えた。

(16) Rio Tinto 鉱山の売却交渉は 1943 年頃から始まっていて、金融機関や化学会社が交渉相手であった。何回かの交渉が持たれた結果、最終的に 1954 年 6 月 Rio Tinto 社とスペイン側間で 1955 年 1 月をもって、Rio Tinto 鉱山と付属施設をスペインの大手銀行 7 行によって新設される“Compania Espanola de Minas de Rio Tinto”に 775 万ポンドで売却することが合意された。同時に Rio Tinto 社はこの新会社の株式の 3 分の 1 を取得することも取り決められた。

(17) このように、Rio Tinto 社の Rio Tinto 鉱山の資産・支配権はスペイン資本グループに売却され、81年に及び同鉱山の栄光と苦難の歴史は幕を閉じた。しかし、Rio Tinto 社は Rio Tinto と云う歴史に残る大鉱山の支配権を失ったが、その代わりに 1954 年時点で 資産売却で獲得した資本 8 million ポンドに加え、北ローデシアの銅事業権益（注：約 25 million ポンドに上ったと云われる）と、そして若き Val Duncan の満ち溢れる活力と知能と云う 3 つの偉大な資産を所有することになり、この資産を十二分に活用することによって、今日ある世界企業、世界の非鉄メジャーとしての基礎を築くことが出来たのである。

(18) 1962 年 1 月 Rio Tinto 社と オーストラリアで操業する英国の大手鉱山会社 Consolidated Zinc Corporation との合併が発表された。両社の市場価格（約 30 million ポンド）及び純利益額（年間約 1 million ポンド）はほぼ同等であり、この合併は 50:50 の対等合併で、新会社名は“Rio Tinto Zinc Corp. plc (RTZ)”となった。両社の事業には操業の地域や製品の面で競合関係はなくむしろ補完関係にあり、会社の規模と業績もほぼ互角であったため、合併の話は比較的スムーズに進んだ。この合併によってスペインの Rio Tinto 鉱山売却後、世界企業を目指し多角化を進める Rio Tinto 社は鉱山大国オーストラリアでのアルミ・亜鉛を含む既存事業及び事業拡大の大きな機会を獲得することになった。また Rio Tinto 社は合併前までは、英国本土内には、これと云った生産の活動ベースを持っていなかったが、Consolidated Zinc 社との合併によって、Avonmouth や Swansea の鉛・亜鉛の製造設備を手に入れることが出来て、その後の英国内での銅・アルミなどの製造設備確保の足がかりともなっている。

(19) この後 Duncan の指揮のもとに、Rio Tinto / RTZ 社は 政治的に安定しているカナダ、オーストラリア、アフリカなどの英連邦諸国を中心に積極的に多角化政策を採って世界企業への道を歩んで行った。このうち特に重要なものは以下の通りである。

- カナダ・オーストラリア・ナミビアに於けるウラン事業（Rio Algom, Mary Kathleen Uranium, Rossing Uranium）
- 南アフリカの銅事業（Palabora Mining）
- オーストラリアのアルミ事業（Comalco）
- オーストラリアの鉄鉱石事業（Hamersley Holdings）

米国の硼砂事業 (U.S. Borax)

パプア・ニューギニアの銅事業 (Bougainville Copper)

このうち、Rio Algom は 1992 年に売却され、Bougainville は民族間の抗争と労働争議に巻き込まれ操業を停止して Rio Tinto 社は撤退の意向を表明している。この2つを除いて残りは現在も続いて居り、それぞれの分野で世界の主要サプライヤーとしての地位を確保して、いずれも今日の Rio Tinto 社 を支える重要な事業となっている。

(Rio Tinto 社のその後・経営の特色)

(20) Consolidated Zinc 社との合併を実現した RTZ 社の 1962 年の売り上げ高は 60 million ポンド程度であったが、その後政治的に比較的安定した地域であるオーストラリア、南アフリカ、カナダの英連邦諸国を中心に世界的な多角的事業展開を積極的に図って 1970 年には約 8 倍に、1980 年には約 40 数倍にと急速に成長を成し遂げている。Rio Tinto 鉱山を売却する 1954 年までの Rio Tinto 社の事業は、スペインでの Pyrites 鉱石と銅の生産と云う非常に限られたものであったが、その後僅か 10~15 年と云う短い期間にカナダ、南アフリカ、オーストラリアの英連邦諸国及び米国を中心に従来からの銅に加えて、アルミ、鉄鉱石、ウランウム、硼砂などの多様な鉱物資源を世界的な規模で生産し、事業展開する総合鉱物資源企業へと見事な変貌を遂げている。しかし 1980 年代の半ばにこのように拡大一辺倒を続けて来た会社の長期戦略の見直しを行い、コア・ビジネスを“ 金属・鉱物資源の採掘及びこれに関連する事業 ” とする< 選択と集中路線 > を採用した。そしてそれに基づき 1988 年と 1989 年に石油、ガス、セメント及び化学品などのノンコア・ビジネスを合計 2.7 million ドルで売却し、同時に 1989 年に英国の企業同士では史上最高額の 2.6 billion ポンドの BP Minerals を含む合計 4.2 million ドルの鉱物資源関係の買収を行い、世界の非鉄メジャーとしての支配力をさらに強固なものにした。

(21) Rio Tinto 社の際立って大きな特色は、 同社が“ 鉱山開発に必要な資金を調達するために、国際ファイナンスの仕組みに関する知識を駆使する一種のマーチャント・バンク ” (The Economist) 的な存在であり、“ 非常に政治志向のある会社であるが、その政治とは国内の政党政治ではなく、国際政治である ” (Val Duncan) と云う点

にある。その資金調達力は鉱山業界随一と云われるが、Matheson や Turner によって代表されるようにマーチャント・バンカー出身の経営者が多いのがその理由の一つで、Turner / Duncan の時代にはプロジェクト完成前に、需要家との間で製品の長期納入契約を締結して、この契約を担保に巨額の資金調達する方策を作り出している。また政治志向が強いと云う Rio Tinto 社の特徴は、鉱山業自身が本来政治が介入する度合いが極めて高い事業であることなどの他に、Rio Tinto 社がスペイン操業時代に目まぐるしく替わるスペインの政情に翻弄され、Franco 時代に入ってから政府の経営面への介入に悩まされ、幹部の仕事の大半は政府とのいろいろな折衝に費やされたと云う事実と経験の中から生まれたものである。

(22) このマーチャント・バンク的な特徴と強い国際政治志向は、歴代の会長の経歴を見ればなるほどと納得することが出来る。現在までの 130 年に及ぶ Rio Tinto 社の歴史のなかで、会長歴任者は合計 14 名に及ぶが、このなかにマーチャント・バンカーや政治家・外交官の前歴を持つものが非常に多い。この会長のなかで、特に会社の発展に貢献した偉大な経営者として初代会長の Hugh Matheson、第 5 代 Auckland Geddes、第 9 代 Val Duncan 及び第 10 代 Mark Turner を挙げることが出来るが、これら会長の前歴はいずれもマーチャント・バンカーか政治及び外交分野の出身者である。この他に第 4 代会長の Lord Milner は元国防大臣、また第 6 代会長の Lord Bessborough は元カナダ総督であったし、外務大臣を経験し後に首相（在任期間 1955～1957 年）となった Anthony Eden は 1940 年代に役員であったのを初め、多くの閣僚経験者が役員となっている。また最近まで Rio Tinto 社の大手株主として、フランス及び英国の Rothschild 財閥が会社経営に大きな発言力を持っていたことも忘れてはならない。

(23) Rio Tinto 社のもう一つの大きな特徴は、世界各地に数多くの会社を所有して（2003 年 4 月現在、主要なものでも 60 社を数える）世界的に巾広い事業を展開しているが、これらの会社に対しては多くの権限を移譲して自立経営を促していることで、そのため London の本社機能は、原則的にこれら現地会社に対する“資金調達”、“配当金の決定”及び“幹部の人事”の分野に、極端に限定されたものになっていることである。さらに Rio Tinto 社は事業を行っている相手国との良好なパートナーシップを築くことを非常に重要視していて、現地会社の株式は現地側にも出来るだけ多く保有させるようにしたり、現地会社の役員には極力現地国籍の人間を起用しており、最近

では環境問題に最大限の配慮を払って行動して来ている。こうしたポリシーは最近多くの企業に採られているが、Rio Tinto 社の場合 1950～1960 年代の早い段階から採用されて来っており、これはスペイン操業時代の苦い経験が教訓となっていることは間違いない。

(24) 現在の Rio Tinto 社の基本戦略として“ 長期的視点から、大規模で、寿命の長い、価格競争力のある鉱山事業に最重点を置き、これらの鉱山の操業中はその競争力を維持・確保するための投資を行う。そして特定の地域や製品に対してではなく、常にプロジェクトの質を重要視する ”(Rio Tinto 社 website) と謳われているが、正にこれは 1950～1960 年代に Turner と Duncan によって樹立された基本的な経営方針・哲学であり、現在も不変で歴代の経営陣によって引き継がれている。Rio Tinto 社の高収益の秘密はこの経営方針・哲学にあると云える。

以上