

Title	衰退産業における事業多角化の遅滞要因の検討：戦後石炭産業の事例
Sub Title	Factors causing delay in business diversification of declining industries : a study on coalmining industry in postwar Japan
Author	島西, 智輝(Shimanishi, Tomoki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2009
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.51, No.6 (2009. 2) ,p.161- 177
JaLC DOI	
Abstract	<p>衰退に直面した企業の事業多角化が遅滞した要因を解明することは、経営史研究の重要な課題のひとつである。しかし、先行研究では、①情報活動の立ち遅れ、②過去の成功体験から来る自己過信、③マネジメント・システムの硬直化の3つの要因が指摘されているが、実証研究は蓄積されていない。</p> <p>そこで本稿は、戦後日本の大手石炭企業3社によるセメント工業進出を事例として上記の課題を検討した。3社は石炭産業の衰退が顕在化する以前から石炭需要を拡大させる市場関連多角化のひとつとしてセメント工業進出を構想したが、資金・技術・販売面での制約に直面した。これらの制約を同業他社の経営資源に依存せず、企業集団メンバーの異業種企業との柔軟な協力関係を形成した企業が速やかにセメント工業進出に成功した。一方で、既存のマネジメント・システムを変革せず、同業他社への経営資源に依存し続け、かつ企業集団メンバーの異業種企業との協力関係も固定的であり続けた企業のセメント工業進出は遅滞した。なお、いずれの事例でも石炭</p> <p>需要を拡大させる市場関連多角化は早期に断念され、セメント工業そのものの育成が図られていた。</p> <p>以上より、先行研究の指摘する要因のうち①②は実証されなかったが、③が多角化をもっとも遅滞させた要因に近いことが実証された。</p>
Notes	吉田正樹教授退任記念号 論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20090200-0161

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

衰退産業における事業多角化の遅滞要因の検討*

——戦後石炭産業の事例——

島 西 智 輝

<要 約>

衰退に直面した企業の事業多角化が遅滞した要因を解明することは、経営史研究の重要な課題のひとつである。しかし、先行研究では、①情報活動の立ち遅れ、②過去の成功体験から来る自己過信、③マネジメント・システムの硬直化の3つの要因が指摘されているが、実証研究は蓄積されていない。

そこで本稿は、戦後日本の大手石炭企業3社によるセメント工業進出を事例として上記の課題を検討した。3社は石炭産業の衰退が顕在化する以前から石炭需要を拡大させる市場関連多角化のひとつとしてセメント工業進出を構想したが、資金・技術・販売面での制約に直面した。これらの制約を同業他社の経営資源に依存せず、企業集団メンバーの異業種企業との柔軟な協力関係を形成した企業が速やかにセメント工業進出に成功した。一方で、既存のマネジメント・システムを変革せず、同業他社への経営資源に依存し続け、かつ企業集団メンバーの異業種企業との協力関係も固定的であり続けた企業のセメント工業進出は遅滞した。なお、いずれの事例でも石炭需要を拡大させる市場関連多角化は早期に断念され、セメント工業そのものの育成が図られていた。

以上より、先行研究の指摘する要因のうち①②は実証されなかったが、③が多角化をもっとも遅滞させた要因に近いことが実証された。

<キーワード>

石炭産業、セメント工業、衰退産業、事業多角化、多角化戦略、企業集団、財閥

* 本稿は、慶應義塾大学経商連携21世紀COEプログラム第2回研究報告会報告「大手石炭企業の事業多角化と企業集団——三井鉱山・三菱鉱業・住友石炭鉱業のセメント工業への進出を中心に——」(2005年2月、於：慶應義塾大学)、企業家研究フォーラム2005年度年次大会自由論題報告「大手石炭企業の事業多角化と企業集団——セメント工業への進出を中心に——」(2005年7月、於：大阪大学中之島センター)を加筆、修正したものである。当日コメントを頂戴した方々に心より感謝申し上げます。

はじめに

1955年以降、日本経済は高度成長を経験した。その過程では、電機産業や自動車産業などが成長を謳歌する一方で、成長にキャッチ・アップできずに衰退を余儀なくされた産業も存在した。森川英正は、こうした衰退産業の代表例として繊維業と鉱業をあげ、「なぜ、これら産業の大手企業は、情報によって避け難い産業ライフサイクルのトレンドを早目にキャッチし、企業内部に資本集約的でハイテクを武器とする新しいドメインの開拓、つまり多角化につとめなかったのか」という論点を経営史研究が取り組むべき課題として提起している。そして、情報活動の立ち遅れ、過去の成功体験から来る自己過信、マネジメント・システムの硬直化を多角化が遅滞した要因にあげている。¹⁾

しかし、森川は「天然繊維への見切りをつけ遅れた大手綿紡各社が好例」であり、「同じことは、大手石炭各社のセメント工業参入…についても言える」と述べているものの²⁾、上記の要因を実証的に裏づけるに至っていない。そこで本稿は、森川による問題提起を継承しつつ、大手石炭企業（以下、石炭企業）によるセメント工業進出を事例として、衰退産業において事業多角化が遅滞した要因を検証することにした。

石炭企業によるセメント工業進出にかんしては、荻野喜弘が社史の分析をとおしてその特徴を指摘している³⁾。荻野によれば、石炭企業の多角化は経営資源の制約のため既存部門である資源産業に限定され、その速度も漸進的であったという。また、石炭企業がセメント工業に進出した要因として、①燃料としての石炭の利用、②炭鉱所在地に近接して石灰石鉱山が存在、③燃焼後の石炭灰をセメント原料として活用可能、の3点をあげている。他方、企業集団論の視点から石炭企業によるセメント工業進出を論じた研究として、橘川武郎の研究があげられる⁴⁾。橘川は旧財閥系石炭企業のセメント工業進出に際して企業集団のメンバー企業が共同出資したことを指摘し、それを企業集団が「衰退産業からの撤収を促す機能をはたした」事例であると論じている。

両者の研究によって、石炭企業によるセメント工業進出がいわゆる関連多角化であったこと、そして企業集団の共同出資が資金制約を緩和する役割を果たしていたことが明らかにされたといえる。しかし、一般的に成功しやすいといわれる関連多角化であり、しかも企業集団の共同出資を受けていたにもかかわらず、なぜセメント工業進出が漸進的であったのかという問題は解明されていない。

以上の先行研究の成果と限界を踏まえて、本稿では、石炭企業によるセメント工業進出の過程を社史その他の文献資料にくわえて一次史料を使用して丹念に実証したうえで、先行研究で残さ

-
- 1) 森川英正「概説 一九五五―一九〇年代」森川英正・米倉誠一郎編著『日本経営史5 高度成長を超えて』岩波書店、1995年、6～18頁。引用は15頁。なお、森川の整理は利益金の上位50社ランキングに拠るものであり、各産業・企業の成長率を算出したものではないが、代表例に異論はないと思われる。
 - 2) 引用は、森川「概説」、15～16頁。
 - 3) 荻野喜弘「鉱業会社社史についての一考察」『経営史学』第26巻第3号（1991年10月）、42～47頁。
 - 4) 橘川武郎『日本の企業集団——財閥の連続と断絶』有斐閣、1996年、200～204頁。

れた論点を検証していくことにする。対象企業は、三井鉱山、三菱鉱業、住友石炭鉱業（以下、住友石炭）の3社である。後述するように、3社がセメント工業進出を構想したのはほぼ同時期であるにもかかわらず、多角化の速度は異なっていた。それゆえ、本稿の課題に接近するうえで3社の比較は有用な方法であろう。

1. 戦後の石炭産業及びセメント工業の歴史⁶⁾

(1) 高炭価問題と三白景気（1940年代後半～50年代前半）

終戦後の石炭産業とセメント工業はともに統制産業であったが、石炭産業は1949年に、セメント工業は50年に各種統制が撤廃された。50年に朝鮮戦争が勃発すると、両産業はともに特需景気による好況を経験した。特需景気が終息すると、セメント工業は建築ブームや電力開発などによる需要増大を受けて「三白景気」と呼ばれる好況を54年まで経験した。それに対して、石炭産業は「高炭価問題」が顕在化した50年代初頭から半ばにかけて深刻な不況に陥り、大手炭鉱では人員整理と炭鉱閉山、そして中小炭鉱の閉山が続発した。

しかし、セメント工業の好況も長続きしなかった。54年、通産省はセメント工業合理化3ヶ年計画を策定し、設備の新增設を抑制する一方で老朽設備の更新や合理化を促進する措置を取った。これを受けて業界全体が急速に設備更新を進めたため設備過剰となり、56年には業界内で乱売戦が展開されることになった。

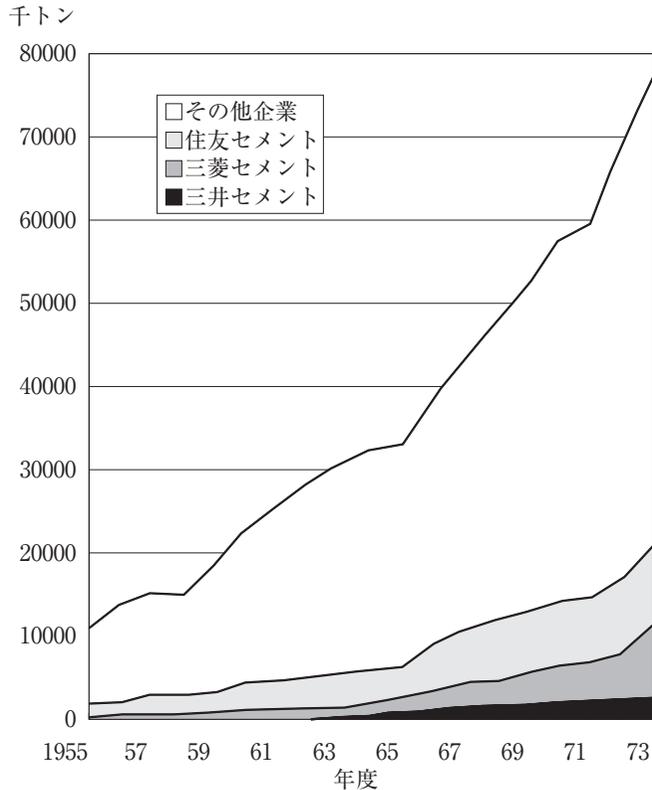
(2) 構造調整の模索（1950年代前半～60年代前半）

この時期の石炭産業とセメント工業は構造調整を模索する過程にあり、両産業とも需給は安定しなかった。石炭産業では、55年に石炭鉱業合理化臨時措置法が制定され、非能率炭鉱の買収が開始されたが、同年下期からの輸入エネルギー価格上昇、神武景気などによって好況を迎えた。上述したように、セメント工業では56年から乱売戦が展開されたが、56年末～58年前半までは好況のため市況も比較的安定した。しかし、この好況も長続きせず、58年になると石炭需要は急減し、セメント工業も再び設備過剰のために不況へと陥った（図1）。他方、通産省は57年からセメント工業に対する設備、生産カルテルの行政指導の仕組みを整えた。

5) 表記の煩雑を避けるため、以下の脚注では三井鉱山発行の『社内時報』は『時報』、三菱鉱業発行の『本店ニュース』は『ニュース』、住友石炭鉱業発行の『井華旬報』は『旬報』と略記するとともに、社名を省略する。また、本稿で取り上げる企業は全て株式会社であるので、本文中では「株式会社」を省略して社名を表記する。

6) 石炭産業にかんする記述は、とくに断らない限り、石炭政策史編纂委員会編『石炭政策史』石炭エネルギーセンター、2002年、52～268頁；石炭業界のあゆみ編纂委員会編『石炭業界のあゆみ』石炭エネルギーセンター・石炭技術会、2003年、69～228頁に拠る。また、セメント工業に関する記述は、とくに断らない限り、セメント新聞社編『セメント年鑑』各年版、セメント新聞社；三菱鉱業セメント株式会社総務部社史編纂室編『三菱鉱業社史』三菱鉱業セメント、1976年、825～829頁、833～890頁；住友セメント株式会社社史編纂委員会編『住友セメント八十年史』住友セメント、1987年、159～316頁；真野精一郎「我が国セメント産業の沿革」『現代社会文化研究』第1号（1994年12月）、94～102頁；島西智輝「戦後石灰石鉱業史——業界誌『石灰石』を中心として——」『三田商学研究』第47巻第4号（2004年10月）、122～127頁に拠る。

図1 企業別セメント生産量



資料) 『セメント年鑑』各年版; 『三菱鉱業社史』; 『住友セメント八十年史』より作成。

注1) 住友セメントは63年度まで磐城セメント, 三菱セメントの73年度は三菱鉱業セメントの数値。

注2) 三井セメントのみ『セメント年鑑』の年次統計を使用したため, 年度統計と誤差が生じている可能性がある。

59年末, 石炭鉱業審議会は炭価を63年度までに平均1200円引下げを骨子とする政策を答申し, 翌年には坑内構造の近代化に対する助成制度が開始された。他方, 61年には石炭産業と大口需要者(鉄鋼, 電力, ガスなど)との間で石炭の長期安定取引協定が締結され, 需給の安定がはかられた。しかし, 労働争議や災害発生などのため, 60年代初頭の生産は安定しなかった。

こうした状況を受けて, 62年10月に石炭鉱業調査団は, 大口需要者に対する長期引取要請によって年間5500万トンの需要を確保する一方, 各種融資制度, 鉱害賠償制度, 離職者対策を整備することを骨子とする答申⁷⁾を発表した。この答申に基づく第1次石炭政策は63年度に開始され, 大手炭鉱も人員整理や閉山, 坑内構造の近代化などによる合理化を本格的に開始した。続く64年に

7) 制度の詳細にかんしては, 石炭政策史編纂委員会編『石炭政策史 資料編』石炭エネルギーセンター, 2002年, 72~73頁, 83頁; 『石炭政策史』, 109~111頁を参照。

8) 以下, 本稿では「第…次石炭産業合理化政策」を「第…次政策」と略記する。

は石炭企業の資金経理対策に重点を置いた第2次答申が提出されたが、生産原価上昇や閉山費用増加のために企業収支は悪化し、離職者数も予想以上に増加した。その結果、65年度の生産量は辛うじて5000万トンを維持するにとどまった。

セメント工業は61年に業界が設備調整を行った結果、市況は回復へと向かっていった。しかし、証券不況が起きた64～65年に再び深刻な不況を経験した。この不況は深刻であり、業界大手の小野田セメントは日本興業銀行と三井銀行から役員が派遣され、銀行管理となった。⁹⁾野沢石綿セメントもセメント工業から撤退し、後述する住友セメントへセメント事業を譲渡した。過去の例にもれず、不況の主原因は設備過剰であった。

他方、この時期のセメント工業では多くの技術革新が行われた。セメント焼成技術では、湿式ロングキルンやレポールキルンなど熱効率の高い焼成窯が普及した。石灰石採掘技術では、50年代に普及したグローリホール法（露天採掘用立坑）の技術的特徴を応用した日本独自のベンチカット法の採用が開始された。また、石炭に依存していた燃料の重油転換も進展した。流通面でも変化が見られ、セメント包装工場及びサービス・ステーションが全国各地に作られるとともに、生コンクリート（以下、生コン）工場の建設、セメントのバラ売りなどが開始された。

（3）石炭産業の衰退とセメント工業の成長（1960年代後半～70年代前半）

高度成長期も後半に入ったこの時期、石炭産業は本格的な衰退過程に入る一方、セメント工業は高成長を経験した。石炭産業では、66年度から第3次政策が実施された。同政策では、需要規模が5000万トンに修正される一方で、第2次政策の資金経理対策を一層強化した元利補給金制度が創設された（第1次肩代わり）。第1次肩代わりは67年9月に開始されたが、11月には肩代わりを受けた大日本炭鉱が会社解散を決議した。さらに同年度の需給量は5000万トンを下回り、政策目標はまたしても達成されなかった。

68年12月に提出された第4次答申では、政策需要も生産目標も明示されず、資金経理対策として1000億円規模の再建交付金制度が創設された（第2次肩代わり）。また、企業清算を伴う閉山（企業ぐるみ閉山）を促進するために、特別閉山交付金制度が創設された。さらに、石炭企業に対して石炭部門と兼業部門との区分経理を行わせることとした。

答申に基づいた第4次政策実施後、大手炭鉱の企業ぐるみ閉山や高硫黄分炭引取り拒否などのためにわずか2年間で需給量は約1000万トン減少した。その後も需給量は減少し続け、第1次石油危機が起きた73年度時点の需給量は約2000万トンとなった。また70年には古河鉱業と宇部興産が石炭生産から撤退する一方、69年には三菱鉱業が、70年には常磐炭鉱と太平洋炭鉱が、73年には三井鉱山が石炭生産部門を分離した。¹⁰⁾三菱鉱業は73年に三菱セメント及び豊国セメントと合併し、三菱鉱業セメントとなった。

他方、セメント工業では過当競争に歯止めがかけられたことに加えて、65年からいざなぎ景気

9) 小野田の経営悪化の詳細は、日本経営史研究所編『小野田セメント百年史』小野田セメント株式会社、1981年、620～625頁を参照。

10) 日本エネルギー経済研究所編『戦後エネルギー産業史』東洋経済新報社、1986年、296～297頁。

に入ったため、73年の第1次石油危機まで再び成長を続けた（年平均販売量伸び率11.6%）。その結果、図1に見るように73年度の生産量は約7800万トンに達し、ソ連に次ぐ世界第2位のセメント生産国となった。通産省の行政指導による設備、生産カルテルも76年をもって廃止された。また、大手セメント企業が設備の大型化や効率化を進めたのもこの時期であった。65年から70年までキルン数は1基しか増えなかったが（225→226基）、年間生産能力は約40%上昇した（5396万→7664万トン）。セメント生産能力の増大とともに生コン工場も増加し、71年度には2271社（2711工場）となった。石灰石鉱山も採掘、輸送の大規模化や集約化が進み、69年度には生産量が1億トンを突破した。

2. セメント工業への進出

(1) セメント工業進出構想

50年代初頭、石炭企業3社は事業多角化を構想し始めていた。3社の事業多角化は海運業、製塩業、煉炭製造業など多岐にわたったが、セメント工業進出で先行したのは三菱鉱業であった。

三菱鉱業は52年に調査部を設置して肥料、セメント、石灰などへの事業多角化を検討していたところ、日本アルミニウムから北九州にある同社黒崎工場の有効活用に関する申し入れを受けた。それと前後して、北九州地区の石灰石調査を開始し、石灰石鉱区の取得に成功した。資本集約的であり高度な技術を要するセメント工業への進出を躊躇していた三菱鉱業であったが¹¹⁾、原料と製造工場用地の手当ての見通しがついたため、「…セメントは同系各社の事業とも競合しませんので、各社の協力を求めることもまた可能であり…セメントの2大原料である石炭と石灰石の2つながらを所有する我が社は、セメント事業に進出する条件を十分備えている」と判断した。また、調査部長であった山中正夫はセメント事業を育成して「将来三菱鉱業を支える柱を作らねばならぬ」と考えており、当時の経営陣もセメント事業と石炭生産を兼業して経営を安定化させることを構想していた¹²⁾。こうして、三菱鉱業は53年に正式にセメント工業進出を決定した¹³⁾。

以上より、三菱鉱業のセメント工業進出のポイントは①企業集団内で競合しない産業であること、②石炭を原料として利用する産業であること、③石炭産業に並ぶ中心事業となりうる産業であることの3点であったことがわかる。次に見るように、このうち②は住友石炭と三井鉱山でも共通して認識されていた。

住友石炭は、52年に「主原料を石炭に仰ぎ、而も採掘業の経験を活かして行く産業¹⁴⁾」としてセメント工業を捉え、55年頃から山口県、福島県、九州で本格的に石灰石鉱区取得を開始した。そして、58年末から59年にかけて「需給面で石炭と密接な関係があり、且つ石炭採掘の技術をも活かし得る事業¹⁵⁾」であることを理由としてセメント工業進出を決定した。こうした方針が石炭需要

11) 三菱セメント「十年史（砕石関係）其2秘」『三菱鉱業セメント十年史座談会記録十年史』、日付不明、COAL@C@6391。

12) セメント新聞社編『人物セメント史話 第二集』セメント新聞社、1983年、175～176頁。

13) 三菱鉱業セメント『大概、西島、岡本、今井インタビュー』、1974年、COAL@C@6436。

14) 「石灰石と硫黄」『旬報』第160号（1952年8月）、10頁、COAL@E@53@5。

の拡大を意図していたことは、「当社の主体の任務は、石炭を生産する事であるので…出来るだけ売れない炭を利用して、本業の石炭生産に寄与して行くという面で…発電、ガス或いはセメント、塩等が考えられる」との経営協議会での会社側の発言からも裏づけられる。¹⁶⁾

三井鉱山は51年頃に「産出炭の消費を伸ばす¹⁷⁾」産業としてセメント工業を捉え、56年秋に九州の田川炭鉱近くの石灰石鉱区を自社石炭鉱区との鉱区交換によって取得するとともに、工場用地取得を開始した。¹⁸⁾そして、57年に「(引用注:自社鉱区に)豊富に埋蔵されている燧石資源(引用注:炭層内でコークス化した石炭)を生かしひいては稼行年数を伸ばすことが出来る」産業であることを理由としてセメント工業進出を決定した。¹⁹⁾

(2) 単独進出の限界とその克服

3社のセメント工業進出構想が明らかになったところで、次に具体的な進出のプロセスを検討しよう。三菱鉱業は、セメント工業部門を三菱鉱業の一事業部ではなく別会社とすることに決定した。これは、10数億円にのぼる資金を独力で調達することが困難であったこと、三菱系企業の協力と共同出資を得るために好都合であったこと、セメント工業部門に炭鉱労働組合支部が結成される可能性を排除すること、が理由であった。また、当初予定していた日本アルミ黒崎工場は隣接する三菱化成の所有地であったため、工場用地は三菱化成の提供する代替地へと変更された。そして、三菱銀行、三菱信託銀行、明治生命保険の出資賛同を得た三菱鉱業は、資本金6億円のうち49.2%を出資して54年2月に三菱セメントを設立した。²⁰⁾三菱鉱業は工場用地と石灰石鉱区を自社で取得したものの、資金調達面の制約から独力での進出を行わず三菱系企業の協力と共同出資を受け入れることが進出の近道であると判断したのである。

三井鉱山は、57年にセメント工場建設部を設置し、小野田の技術協力と香春町の用地提供協力を得て事業化に着手したが、60年の三池争議に伴う経営悪化による資金調達面の制約、小野田との販売調整のために事業化は遅延し続けた。²¹⁾上記の問題が解決したのは63年のことであった。²²⁾

15) 「鉱区を求めて——調査第二課一年のあゆみ——」『旬報』第276号(1958年12月), 47頁, COAL@E@53@12:「どこへ行く?・何をする?(2)」『旬報』第279号(1959年2月), 10頁:「どこへ行く?・何をする?(3)」『旬報』第280号(1959年2月), 4頁:「どこへ行く?・何をする?(4)」『旬報』第281号(1959年3月), 8頁, COAL@E@53@13(第279, 280号も同資料番号)。

16) 住友石炭「第六回中央経営協議会議事録」『経営協議会資料』, 1955年, COAL@C@4075。

17) 三井鉱山株式会社編『男たちの世紀:三井鉱山の百年』三井鉱山, 1990年, 340頁。

18) 『男たちの世紀』, 340~342頁:「セメント事業へ進出 多角経営の一環として」『時報』第7号(1957年1月), 13頁, COAL@E@64@1:「当社経営の概況」『時報』第11号(1957年5月), 11頁, COAL@E@64@1:「1月の某日 本店セメント工場建設部」『時報』第68号(1962年2月), 20~21頁, COAL@E@64@7。

19) 「セメント事業へ進出 多角経営の一環として」, 13頁。

20) 三菱鉱業以外の出資企業と主な出資比率は、明治生命保険(10%)、三菱化成(8.4%)、旭硝子(8.4%)、三菱銀行、三菱金属鉱業、三菱地所、三菱海運、三菱商事、三菱日本重工業、新三菱重工業、三菱信託銀行、東京海上火災保険、三菱造船、三菱レーヨン、三菱電機、三菱石油、三菱倉庫、三菱鋼材、三菱製鋼、小堀音治であった(「資料編」『三菱鉱業社史』, 41頁)。

21) 「中央労使協議会議事要旨」『昭和38年度3社連情報』, 1963年, COAL@C@7941。

22) 以下はとくに断らない限り、『男たちの世紀』, 340~342頁:「第16の1回団体交渉議事録(田川分科会(1))」『昭和38年度3社連情報』, 1963年に拠る。

まず、最大74億円にのぼると見込まれた資金は、三井系13社と小野田の共同出資、及び日本開発銀行と産炭地域振興事業団からの融資で賄うことにした。次に、販売調整問題は、主要出資者である三井鉱山、小野田、三井物産が1/3ずつ販売すること、販売に際しては小野田の商標を使用することで解決した。さらに、小野田の強い要望によって工場建設地が田川地区の小野田所有地に変更されたため、セメント事業会社は租鉱権設定を行って経費節減をするとともに、水利権の譲渡を受けることにした。²³⁾ こうして、63年6月に三井セメントが設立された。三井鉱山は、三井系企業、とくに融資系列企業である小野田の協力と共同出資を受け入れることで資金面と販売面、そして工場建設にかかわる技術面の制約を解決しようとしたのである。

住友石炭の場合は事業会社設立まで複雑な経緯を辿った。住友石炭は60年に単独での事業化を断念して「進んで住友連系会社の協力を仰ぎ、共に調査し利用または販売を研究する」方針へ転換した。²⁴⁾ 同年、住友石炭は福島県の石灰石鉱区を基盤に、住友金属工業、住友化学工業、住友機械工業と協力してセメント工業を事業化することにした。他方、福島県内に新工場建設を計画していた大手セメント企業の磐城セメントは、住友系セメント企業が進出すると県内で過剰生産に陥ると考えていた。それゆえ、磐城は住友銀行の堀田庄三を介して、技術的援助、住友機械工業への機械・プラント発注、磐城の販売ルートの利用を条件として、住友側に計画断念と磐城の計画引継ぎを要請してきた。堀田の回想によると、磐城の斎藤次郎社長は上記の条件にくわえて「住友石炭との合併は断わる」ことを最重要案件として提示した。²⁵⁾ 住友側はこれを受け入れ、62年6月に住友機械工業、住友銀行、住友生命保険など住友系企業5社が資本金35億円を共同出資して福島セメントを設立した。²⁶⁾

福島セメント設立に関与できなかった住友石炭は、同年12月に住友銀行、住友生命保険など住友系企業5社と共同出資して住友石灰工業を新たに設立した。²⁷⁾ しかし、住友石灰工業は63年3月に福島セメントとともに磐城セメントに吸収合併された。さらに磐城セメントは10月に社名を住友セメントに改称し、翌年には住友系企業集団の社長会である白水会に加入した。住友石炭は資本金35億円の住友セメントの株式を13.92%所有して筆頭株主となるとともに役員を派遣したが、²⁸⁾ 住友セメント設立によって自社の「セメント事業そのものについては発展的なピリオドが打たれ

23) 出資企業と出資比率は三井鉱山(28%)、小野田(26.7%)、三井物産(16%)、その他(29.3%)であった。その他の内訳は、三井金属、三井化学、東洋高圧、三井石油化学、三井建設、三井三池製作所、三井不動産、三井銀行、三井信託、三井生命、大正海上の11社であった。

24) 租鉱権とは5年以内の期間を定めて「設定行為に基づき、他人の鉱区において、鉱業権の目的となっている鉱物を掘採し、及び取得する権利」(鉱業法第6及び71~87条)である。租鉱権所有者は鉱区税等の鉱区所有に係る負担が必要ないので経費節減効果がある。租鉱権制度の詳細は、石村善助『鉱業権の研究』勁草書房、1960年、350~395頁を参照。

25) 「昭和35年度の回顧と展望」『旬報』(1960年12月)、80頁、COAL@E@53@14。

26) 住友銀行行史編纂委員会編『住友銀行八十年史』住友銀行行史編纂委員会、1979年、508~509頁。

27) 出資比率は住友機械工業75.3%、住友銀行と住友生命保険がそれぞれ10%であった。

28) 出資比率は住友石炭66.7%、住友銀行10%、住友生命保険と泉汽船(住友石炭の子会社)がそれぞれ8%であった。

29) 株式所有比率上位6社を住友系企業が占め、住友石炭以外の出資比率は住友銀行6.43%、住友生命保険4.61%、住友商事4.13%、大手町建物3.38%、住友機械工業2.41%であった。

た」と評価していた。³⁰⁾ 単独進出から住友系各社との共同進出に方針転換し、さらに磐城セメントが技術面、販売面で関与するに至って、住友石炭はセメント工業の事業展開における主導権を喪失したのである。

(3) 小括

進出決定時期に若干の相違はあるものの、3社は50年代前半からセメント工業を将来の成長産業として認識するとともに、自社石炭需要の拡大を意図してセメント工業進出を決定していた。多角化の一般的な類型でいえば、セメント工業と石炭産業が相互依存的に成長するシナジー効果を期待する市場関連多角化であったといえよう。ここで注意すべきは、3社のセメント工業進出は技術関連多角化を意図したものではなかったことである。住友の事例は技術関連多角化の可能性を示唆しているが、実際には石炭と石灰石の採掘技術は大きく異なっていたし、セメント焼成技術が石炭生産と無関係の技術であったことからそれは明らかである。そしてこのことは裏を返せば、3社のセメント工業進出には技術制約があったことを意味していた。さらに、実際に進出するにあたって3社は資金制約にも直面することになった。

これらの制約のうち、資金制約にかんしては、橘川が指摘するように3社ともに企業集団や融資系列企業からの共同出資によって克服された。他方で、三菱鉱業は進出にあたって既存のセメント企業の協力や共同出資を受け入れなかったのに対して、三井鉱山は融資系列企業の小野田セメントの技術・販売協力と共同出資を、住友石炭も磐城セメントの技術・販売協力を受け入れていた。三菱鉱業以外の2社は既存のセメント企業に協力を仰ぐことで技術制約と販売制約を克服しようとしたのである。しかし、こうした方法は協力先との利害調整を必要としたため、進出が早まるどころか進出まで10年程度の時間を費やすことになってしまった。住友石炭に至っては、この過程でセメント工業の事業展開における主導権までも喪失してしまったのである。

3. セメント事業会社の事業展開

(1) 三菱セメントの事業展開——三菱系企業による支援——³²⁾

55年、三菱セメントは日鉄鉱業と位登産業から石灰石を購入して操業を開始した。操業にあたっては三菱鉱業から技術者が派遣されたが、いずれもセメント工業の経験がなかったため、日本セメントから技術者の派遣や工場実習などの支援を受けた。三菱セメントは生産規模を拡大し、60年までに黒崎工場に6本のキルンを建設した。キルンのうち4本は三菱造船によって製造された。

三菱セメントはさらに生産規模を拡大するため、62年までに西武鉄道との間で秩父武甲山地区の開発協定を締結して関東地方に製造拠点を置くとともに、同地に新工場（東谷工場）の建設を

30) 引用は「年間回顧」『旬報』第356号（1963年12月）、56頁、COAL@E53@16に拠る。

31) 島西「戦後石灰石鉱業史」、127～137頁。

32) 以下はとくに断らない限り、『三菱鉱業社史』、833～890頁に拠る。

開始した。東谷工場の建設にあたっては、わが国最初のサスペンション・プレヒーター・キルン（以下、SPキルン）技術が導入されたが、その際に三菱系企業が重要な役割を果たした。

三菱セメントの山中正夫社長は、従来の湿式法によるセメント焼成法にくわえて乾式法の技術開発が必要と考え、60年1月に三菱造船、三菱商事とともにセメント技術共同研究会（三共会）を結成し、技術研究を開始した。三共会では当初、三菱造船がエアカーテン方式のレポールキルンの導入を提唱していた。しかし、三菱造船社員が西ドイツのポリジウス社からSPキルンの技術提携の話を持ち帰ったのを契機に三共会はSPキルン導入へと方針転換したため、三菱セメントと三菱造船は共同調査団を西ドイツに派遣した。その結果を受けて、61年に三菱セメントはSPキルン導入を正式決定し、三菱造船はポリジウス社と技術提携契約を結んだ。³³⁾

同様の事例は、子会社の日本ロックラーパーパイプの設立過程でも見られた。59年頃、三菱商事はオーストラリアのロックラーパーパイプ社が高強度のコンクリートパイプの製造技術を持ち、技術輸出を進めていることを三菱セメントに伝えた。三菱セメントはこの情報をもとに60年に同社と技術導入契約を締結し、三菱鉱業、三菱商事と共同出資して日本ロックラーパーパイプを設立した。³⁴⁾

70年代以降も三菱系企業との協力による新技術開発は進んだ。たとえば、71年に三菱セメントは三菱重工業と共同してSPとキルンの間に仮焼設備を設けて原料焼成度を高めたNSPキルン技術の実用化に成功した。

三菱セメントは販売面でも三菱系企業の協力を得た。三菱セメント発足当初は、三菱鉱業の石炭販売網の利用、三菱商事への一括販売委託、同業他社への一手販売契約などの選択肢があったが、最終的には独自の販売機構を持つことに決定した。特約店は三菱鉱業、旭硝子、三菱化成、三菱銀行など三菱系企業の推薦した販売店が大部分であり、荷役や輸送は三菱鉱業の取引企業を利用した。拡販にあたっては営業陣の「少数精鋭主義」とともに「三菱のブランドに対する信用」「三菱系各社の応援」が寄与したといわれる。また、58年には生コン需要増大を見越して菱光コンクリート工業を三菱鉱業、三菱地所と共同出資して設立した。

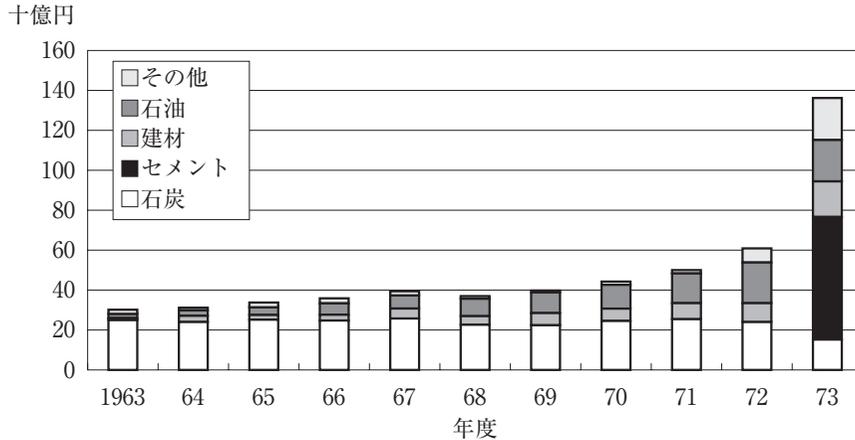
以上見てきたように、三菱系企業はセメント・コンクリート技術やプラント技術を持たない三菱セメントの情報の不完全性を補完するとともに、新技術導入のリスク負担を軽減した。また、三菱系企業は三菱セメントへの特約店の推薦、日本ロックラーパーパイプなど三菱セメント子会社への共同出資なども行った。三菱セメントが事業展開における技術・販売制約を克服する際に、三菱系企業が重要な役割を果たしていたのである。

こうした三菱系企業による全面的な支援によって、三菱セメントは生産量で全国シェアの10%以上を占める大手セメント企業に成長した（図1）。そして73年には三菱鉱業及び豊国セメントと合併して三菱鉱業セメントとなり、図2に見るようにセメント事業は石炭生産に代わる同社の主要事業部門となった。また、三菱セメントの成長は三菱鉱業の更なる事業多角化を促した。三菱鉱業は62年に建材課を設置し、碎石仲買業を開始する一方、東京都八王子や静岡県西伊豆での

33) 三共会にかんする記述は、『三菱セメント十年史座談会記録』に拠る。

34) 日本ロックラーパーパイプにかんする記述は、「関係会社紹介 日本ロックラーパーパイプの巻」『ニュース』第24号（1962年7月）、12～14頁、COAL@E@22@1に拠る。

図2 三菱鉱業の品目別販売金額



資料) 三菱鉱業『有価証券報告書』各期版；三菱セメント『有価証券報告書』各期版より作成。

注) 石炭には買付炭を含む。建材にはセメントは含まない。

砕石事業や人口軽量骨材事業にも進出した³⁵⁾。三菱セメントが使用する重油を供給したのも三菱石油ではなく三菱鉱業であった³⁶⁾。さらに、三菱セメントは65～66年度を除いて10～12%配当を続けていたため、同社の筆頭株主である三菱鉱業は安定的な配当収入を得ることもできた。

ところで、セメント工業進出構想時に意図されていた石炭需要の拡大はどの程度実現したのであろうか。黒崎工場創業時に使用された石炭は三菱鉱業の方城・古賀山炭鉱の石炭であった。しかし、63年に東谷工場でSPキルンが導入された際には、重油使用に反対があったにもかかわらず「製品品質とコスト面の配慮のため」重油専焼となった³⁷⁾。以降、黒崎工場でも66年のSPキルン導入を契機として従来の石炭専焼キルンが重油専焼へと転換し、69年にSPキルンを導入した横瀬工場も重油専焼へ転換した。三菱鉱業と三菱セメントは市場関連多角化によるシナジー効果を得ることよりも、三菱系企業の技術、販売協力を背景としたセメント工業そのものの拡大を重視するようになっていったのである。

(2) 三井セメントの事業展開——三井系企業による制約——

64年、三井鉱山は三井物産との共同出資によって三池コンクリートを設立し、セメント二次製品（パイル、パイプ、ブロック）製造を開始した³⁸⁾。また、生コン需要の増大に対応するため、66年に鳥取県に三井生コンを地元資本と折半出資して設立した³⁹⁾。翌年、三井鉱山は「将来は必要

35) 『三菱鉱業社史』、631～637頁。

36) セメント新聞社編『セメント年鑑』昭和49年版、38頁。

37) 『三菱セメント十年史座談会記録』。

38) 「三池コンクリート株式会社設立」『時報』第98号（1964年8月）、32頁；「本店部長にお尋ねします」『時報』第99号（1964年9月）、13頁、COAL@E@64@8。

表1 企業別セメント販売率

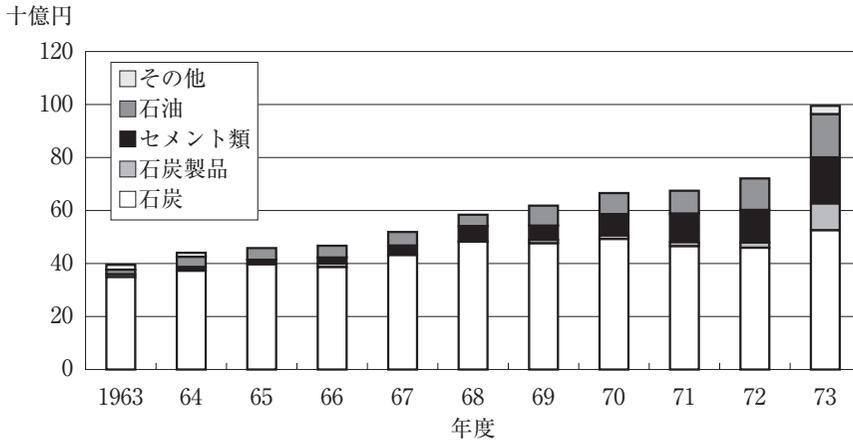
年度	三井 セメント	三菱 セメント	住友 セメント	その他	全国 合計
1967	65.5	99.7	99.4	102.2	100.4
68	#N/A	100.4	98.8	104.1	99.9
69	60.3	98.9	99.4	102.5	100.4
70	63.9	105.0	101.1	102.2	101.0
71	68.6	100.3	100.1	102.5	100.9
72	68.5	109.1	101.2	102.1	101.5
73	76.0	97.9	98.1	100.8	99.4

単位) %

注1) 年度生産量に対する年度販売量の比率を示したもの。

注2) 過年度の在庫販売も含まれるため、100%を超える年度がある。

図3 三井鉱山の品目別販売金額



資料) 三井鉱山『有価証券報告書』各期版より作成。

注) 石炭には買付炭を含む。石炭製品はコークスなどの二次製品、セメント類はセメントと建材の合計。

あればセメントサイロの建設、セメントタンクの貸与等もやって需要を伸ばす、あるいは三鉱生コンを更に発展させる等積極的に取り組みたい」と、三井セメントの育成に積極的に取り組むことを表明した。

しかし、三井セメントの生産量は順調に拡大していたことが図1からうかがえるものの、67年度の三井鉱山によるセメント販売量は小野田と三井物産に差をつけられたままであった。また、67年度以降は生産量の全国シェアも伸び悩んだ。さらに、表1によれば、生産量のほぼ100%⁴⁰⁾を販売していた同業他社とは異なり、三井セメントは生産量の60~80%弱のセメントしか販売でき

39) 「三鉱生コン株式会社設立」『時報』第122号(1966年9月), 63頁, COAL@E@64@8。

40) 「下/42中央労使協議会議事の概要」『時報』第139号(1968年2月), 13頁, COAL@E@64@12。

ていなかった。生産量の約20～40%が在庫、三井鉱山の自家消費、または小野田や三井物産に回されていたことがうかがえる。その結果、図3に見るように、三井鉱山の販売額に占めるセメント類販売の比率は石油販売と肩を並べるまでに増加したものの、石炭生産部門を分離した73年度時点でもなお、販売額の過半は石炭販売が占め続けていた。

三井鉱山が三井セメントを育成する方針であったにもかかわらず、生産量や販売量が伸び悩んでいたのはなぜであろうか。第1に、この時期の三井鉱山ではセメント工業とともに三池コンビナート事業（コークス製造、アルミ精錬）も行われており、生コン工場などの設備投資が十分行われなかったことがあげられる。⁴¹⁾第2に、三井系企業が三井セメント製品の購入に積極的ではなく、⁴²⁾ 拡販がうまくいかなかったことがあげられる。

そして第3に、小野田による拡販の制限があげられる。三井鉱山と三井物産が販売するセメントは全量が三井セメントから小野田を經由して小野田ブランドとして納入されていたため、⁴³⁾ 実質的に三井鉱山は小野田製品の受託販売を行っているに過ぎなかった。そのため、名古屋では小野田が官公庁や中部電力などへの販売を許可しなかったし、東京では三井物産との競合にくわえ、⁴⁴⁾ 小野田が自社特約店の高権尊重のため土木建築業者への拡販を認めなかった。また、特約店納入価格は全て小野田の承認を要したため、三井鉱山が小野田の特約店に対抗するためには自社特約店の口銭を負担して販売価格を下げねばならなかった。⁴⁵⁾ 三井鉱山の営業部門の言葉を借りれば「三井セメントでありながら小野田と相談しながら売らねばならぬことが所謂『壁』」であったのである。⁴⁶⁾

70年、三井鉱山は小野田による拡販の制限を解決するために「三井セメントが三井マークで自主販売できるようにする」方針を固めた。その際、「三井系列の中に小野田、三井の2セメント会社がある事は銀行の抵抗も考えられる」ので、73年を目途として企業集団内での調整を行っていくことにした。しかし、小野田が強硬に反対しつづけたため調整は難航し、三井ブランドのセメントの販売が開始されたのは、三井鉱山が石炭生産部門を分離した8年後の81年であった。⁴⁷⁾

以上より、三井系融資系列企業であった小野田による販売制約が、三井セメントの事業展開を制約し続けていたことがわかる。また、三井セメントの主要株主であった三井物産をはじめとした三井系企業が、三井セメントの販売にも三井鉱山と小野田との調整にも積極的ではなかったこ

41) 「マーケティングを語る 福岡支店」「マーケティングを語る 名古屋支店」『時報』第145号(1968年8月)、16頁、22頁、COAL@E@64@12。三池コンビナート事業にかんしては、島西智輝「戦後石炭市場と石炭産業——「エネルギー革命」期における三井鉱山の事例を中心に——」(KUMQR ディスカッション・ペーパー、DP-2004-008(2004年8月)、7～13頁)を参照。

42) 「マーケティングを語る 福岡支店」「マーケティングを語る 名古屋支店」、17頁、22頁。

43) 『男たちの世紀』、395頁。

44) 「マーケティングを語る 名古屋支店」、22頁；「わが職場 東京支店石油建材課」『時報』第159号(1969年10月)、29頁、COAL@E@64@13。

45) 以下はとくに断らない限り、「上/45中央労使協議会の概要」『時報』第170号(1970年9月)、6～7頁、COAL@E@64@14に拠る。

46) 「販売第一線担当者 42年の抱負を語る 福岡支店」『時報』第126号(1967年1月)、36頁、COAL@E@64@11。

47) 『男たちの世紀』、395～397頁。

ともわかる⁴⁸⁾。この要因は詳らかではないが、三井セメントが産炭地域振興事業としての性格を持っていたこと、小野田が三井セメントを自社の関係会社と見なしていたことから、三井鉱山の意図とは異なり、三井系企業集団内では三井セメントが三井鉱山の多角化事業と見なされていなかったためと思われる。

ただし、セメント工業進出が三井鉱山のさらなる事業多角化を促したことは否定できない。三井鉱山は65年に千葉建材工業を三井物産との共同出資で設立したのを皮切りに⁵¹⁾、69年には栃木県に三井建材を設立するなどして砂利採取事業へ進出した⁵²⁾。コンクリート製造に必要なセメントと骨材の両方を販売することで、市場関連多角化を実現したのである。

最後に、三井セメントの事業展開が三井鉱山の石炭事業に与えた影響を確認しておこう⁵³⁾。上述したように、三井鉱山のセメント工業進出構想では田川炭鉱の燧石を使用する計画であったが、三井セメント設立後実際に使用されたのは三池炭鉱の石炭であった。そして、70年に三井セメントは増産をはかるために重油専焼のSPキルンを建設した。三井鉱山と三井セメントもまた、市場関連多角化によるシナジー効果を得ることよりも、セメント工業そのものの拡大を重視するようになっていったのである。

(3) 住友セメントの事業展開——多角化の失敗と住友系企業による支援——⁵⁴⁾

住友セメント発足後、同社の社長は斎藤次郎が務めていたが、住友石炭は専務取締役の古賀進を副社長、社長の石松正鐵を非常勤取締役として住友セメントに送ることに成功した⁵⁵⁾。しかし、「斎藤は全く磐城時代そのままにワンマン振りを発揮し仕事に没頭しだし」「古賀副社長を始めとし、住友グループからきた重役達は、為すこともなく無聊をかこつ始末であった」という⁵⁶⁾。斎藤が社長を退任し、古賀が社長に就任したのは70年のことであったから、この間住友セメントの経営は斎藤が主導権を握り続けていたのである。そして、古賀の社長就任後も副社長、専務といったトップ・マネジメントは住友銀行出身者が占め、住友石炭がトップ・マネジメントに多数の役員を送り込むことはできなかつた⁵⁷⁾。住友セメントの事業展開に住友石炭が関与したといえる事例は、山口県秋芳鉱山の開鉱工事を住友石炭が受託した際に、炭鉱の高張力ベルト斜坑の技術を転用して積出港まで全長16.5kmものベルトコンベアを建設して、同鉱山の開発を成功に導いた事例のみであった⁵⁸⁾。

48) 70年代前半に三井鉱山の株が買い占められたときも三井系企業はそれを傍観するだけであった(菊池浩之『企業集団の形成と解体』日本経済評論社、2005年、180～182頁)。

49) 「三井セメント株式会社について」『時報』第206号(1973年9月)、12頁、COAL@E@64@1。

50) 『小野田セメント百年史』、602頁、734頁。

51) 「千葉建材工業株式会社設立」『時報』第114号(1965年12月)、28頁、COAL@E@64@9。

52) 「三井建材の発足と今後」『時報』第154号(1969年5月)、24頁、COAL@E@64@13。

53) 以下は『男たちの世紀』、341～343頁に拠る。

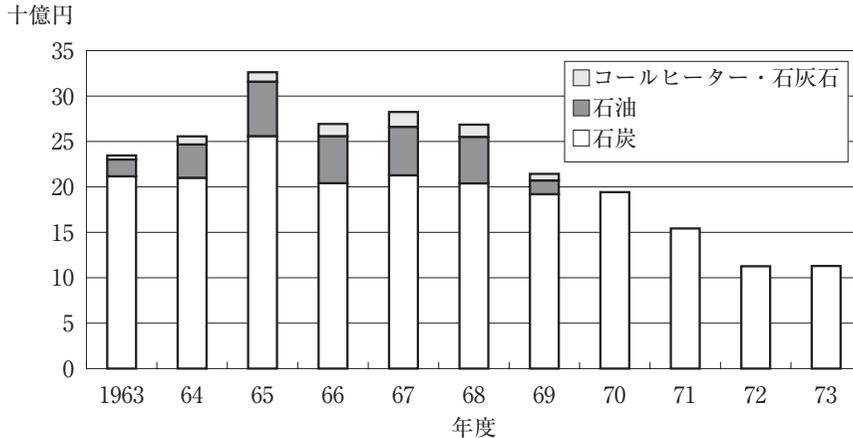
54) 以下はとくに断らない限り、住友石炭鉱業社史編纂委員会編『わが社のあゆみ』住友石炭鉱業、1990年、328～330頁；『住友セメント八十年史』、247～316頁に拠る。

55) セメント新聞社編『人物セメント史話 第一集』セメント新聞社、1981年、94頁。

56) 『人物セメント史話 第一集』、97頁。

57) 『人物セメント史話 第一集』、131頁。

図4 住友石炭の品目別販売金額



資料) 住友石灰鉱業『有価証券報告書』各期版より作成。
 注1) 石炭には買付炭を含む。コールヒーターは石炭ストーブのこと。
 注2) 会計年度変更により65年度は65年1月～66年3月までの変則決算。

住友石炭に代わって住友セメントの事業展開で積極的な役割を果たしたのは、住友セメント設立を主導した住友機械工業と住友金属工業であった。重機械製造技術を持つ住友機械工業は、川崎重工業、浦賀重工業と共同で和歌山県にセメント製造工場を建設する計画を立て、63年に和歌山セメントを設立した。同社は兵庫県赤穂市の塩田跡地を取得し、65年に住友セメントと合併した。これによって住友セメントは磐城時代には進出できなかった関西～瀬戸内地域への進出を実現した。

また、70年、住友金属工業と住友セメントは住友セメント八戸鉱山の生産能力を10倍（年60万トン→600万トン）⁵⁹⁾にすることを目的に、資本金5億円の八戸石灰鉱業を設立した。同鉱山の工事は73年に完成し、生産された石灰石は住友セメント八戸工場と住友金属工業鹿島製鉄所へ輸送された。住友機械工業や住友金属工業は、住友セメントの生産拠点の増加や生産規模拡大の際に生じるリスクを共有することで、住友セメントの事業拡大にともなうリスク負担を軽減したのである。他方、販売面では、住友セメントは磐城の販売網を継承したために新たな販売網を構築する必要はなかったものの、住友商事が住友セメントを取扱うようになるとともに、住友建設なども住友セメントを積極的に使用するようになった。

以上より、三菱と同様に、住友セメントが事業展開における技術・販売制約を克服する際にも、住友系企業が重要な役割を果たしていたといえる。実際、図1に見るように、磐城時代は横ばい傾向にあった全国シェアは、住友セメント発足以降、増加に転じた。その後再び全国シェアは伸び悩み始めたが、生産量は増加し続けた。住友石炭はこうした住友セメントの事業拡大の恩恵を高配当という形で受けていたものの、⁶⁰⁾住友セメントと合併することはなかった。逆に住友石炭

58) 住友石炭「山口県住友秋芳鉱山トンネル測量報告」, 1963年, COAL@C@5584。

59) 出資比率は住友金属工業70%, 住友セメント30%であった。

は69年に石油販売などの多角化事業部門を子会社や住友系企業集団に譲渡して石炭生産に特化し(図4)、石炭生産部門を分離したのは79年のことであった⁶¹⁾。しかも、住友セメントの各工場は設立当初から重油専焼が多く、石炭を使用していた工場も60年代半ばには概ね重油専焼に転換した⁶²⁾。住友セメントの事業展開における主導権を喪失した住友石炭は、セメント工業進出に失敗したのである。

(4) 小括

セメント工業進出の際に既存のセメント企業の協力や共同出資を受けなかった三菱セメントは、事業展開初期こそ日本セメントの協力を受けたものの、その後は三菱系企業の協力によって技術・販売制約を克服し、三菱鉱業の多角化事業子会社として順調に成長を遂げた。それとは対照的であったのが三井セメントであった。同社は、セメント工業進出の際に協力と共同出資を受けた小野田によって販売が制約され続けた。くわえて、他の三井系企業も販売・技術の両面で協力しなかったため、三井鉱山の多角化事業子会社としての成長は漸進的なものであった。他方、住友セメントは三菱セメントと同様に住友系企業の協力によって技術・販売制約を克服して順調に成長を遂げたが、住友石炭の多角化事業子会社ではなく、住友石炭と同列の企業集団のメンバー企業となった点が三菱セメントとは異なっていた。

また、石炭企業3社がセメント工業進出構想時に期待していたシナジー効果、すなわち石炭需要拡大によるセメント工業と石炭産業の相互依存的な成長は、セメント事業会社が事業展開の過程で燃料源を重油に転換していったため、効果が発揮されたのは短期間にとどまった。他方で、多角化に失敗した住友を除く2社は、セメント事業拡大の過程でセメント二次製品や骨材の生産・販売に進出していった。その意味では、2社によるセメント工業進出は、当初意図された市場関連多角化は実現しなかったものの、新たな市場関連多角化を促す契機になったのである。

おわりに

セメント工業への多角化は3社全てが遅滞していたわけではなく、速やかに多角化に成功した三菱、多角化が遅滞し続けた三井、多角化が遅滞したうえに最終的に失敗した住友というように、その実態は異なっていた。このうち、三菱を除く2社をセメント工業への進出が遅滞した事例とすれば、その共通する特徴として、事業進出にかかわる経営資源の制約を同業他社の経営資源に依存して克服しようとしたことがあげられる。

三井鉱山と住友石炭は、セメント工業進出に際して同業他社の協力や共同出資を受け入れた。この方法自体は新産業進出にかかわる制約条件を克服する方法のひとつであることは疑いないが、

60) 住友セメントは67年度まで30%配当を続けた。その後配当率は漸減したが、第1次石油危機前後まで12%配当を続けた(『住友セメント八十年史』, 466~467頁, 470頁)。

61) 『わが社のあゆみ』, 317~325頁, 381~414頁。

62) 『住友セメント八十年史』, 476~481頁; 『わが社のあゆみ』, 304~313頁。

同業他社との利害調整が不可欠なものとなった。その結果、2社はセメント工業進出決定から事業開始までに時間がかかり、住友石炭に至っては進出の主導権まで喪失してしまった。これに対して、多角化を速やかに進行させた三菱鉱業は、同業他社の共同出資を受け入れず、技術協力も日本セメントに職員を派遣して技術者を養成するにとどめるなど、同業他社の経営資源への依存は弱かった。

進出後の事業展開にまで検討の範囲を広げると、同業他社の経営資源への依存の強さが事業多角化に与えた影響がいっそう明確になる。三菱セメントと住友セメントは企業集団内の複数の異業種企業と協力し、その経営資源を活用して技術・販売制約を克服することで速やかな事業拡大に成功した。これに対して、同業他社の小野田による販売制約を長期にわたって克服できなかった三井セメントの事業拡大は漸進的であった。また、三井セメントが事業展開に際して小野田以外に協力を得られた異業種企業は、進出時点と変わらず三井物産だけであった。

以上の検討結果を森川があげた衰退産業における多角化の遅滞要因に当てはめるとすれば、「マネジメント・システムの硬直化」がもっとも近いといえよう。既存のマネジメント・システムを変革せず、同業他社への経営資源に依存し続けることで事業多角化にかかわる経営資源の制約を克服しようとし、かつ異業種企業との協力関係も固定的であり続けた三井鉱山のセメント工業への事業多角化がもっとも遅滞していたからである。

ところで、石炭企業3社はともに、石炭産業の本格的衰退が顕在化する前にセメント工業への事業多角化を構想していた。したがって、森川があげた多角化の第1の遅滞要因である「情報活動の立ち遅れ」が潜在的な成長産業の探索の遅れを意味するとすれば、そうした事例は本稿の検討では実証されなかったといえる。また、森川が第2の要因にあげている「過去の成功体験から来る自己過信」にかんしても、多角化の遅滞を決定づける要因であったとはいえない。多角化構想時には確かに石炭需要の拡大、すなわち主要事業である石炭生産の拡大が意図されていたものの、そのこと自体が進出を遅滞させる要因にはならなかったし、石炭需要拡大への固執も実証されなかったからである。

本稿では石炭企業によるセメント工業進出を事例として、「マネジメント・システムの硬直化」が衰退産業における事業多角化を遅滞させた要因であったことを実証した。しかし、組織形態や人的資本のような企業内部の諸条件、そして企業集団のような企業外部の諸条件が「マネジメント・システムの硬直化」にどのように影響を及ぼしていたのかを明確にするまでには至らなかった。これらの論点の検討は今後の課題である。