

《特別寄稿》

国際ビジネスと社会発展メジャーへの招待

伊 藤 孝

目 次

- 〔1〕「国際ビジネスと社会発展」メジャーとは
- 〔2〕現代大企業研究とエクソン社
 - 1. 経営学の対象とグローバル時代の経営学
 - 2. ミラ・ウィルキンス氏の多国籍企業研究
 - 3. 国際石油企業エクソン社の史的研究

最初に「国際ビジネスと社会発展」メジャーの目的、このメジャーでは一体何を学ぶのかについてごく手短かに紹介します。次に、私がこれまで経営学、経営学をどのように学んできたか、私の研究テーマとそれを選択した理由、そしてこれまでの研究で何が明らかになったのか、これらをお話ししたいと思います。

〔I〕「国際ビジネスと社会発展」メジャーとは

このメジャーの主たる目的は、必修科目に国際経済論、国際経営論などが含まれるように、経済と経営の国際化、グローバル化について学び、研究することにあります。日本企業による外国への進出、中国などでの製品の生産、販売などについては、私たちは日々耳にしていることです。こうした活動は、通常、企業活動の国際化という言葉で表現されています。国際ビジネスの進展は、現代の経済社会の重要な特徴であり、私たちに多くの検討課題を提起しています。

さらに、本メジャーにはもう1つの目的があり、それは現代社会の発展を、経済、経営の面だけでなくより広い範囲について、多様な学問領域

にまたがって学び、研究することです。具体的には環境政策、社会保障、都市、コミュニケーションなどの諸分野が含まれています。これは、企業や経済の国際化と結びつく面を持っていますが、それらとは区別された学習・研究領域でもありません。地球環境問題への対応、高齢化や貧困化などに伴う社会保障の充実などが解決を求められる今日の重要な課題であることは周知の通りです。

このように、「国際ビジネスと社会発展」メジャーは、主として、経済や企業の国際化、社会発展を対象とした科目群、学問分野から構成されています。ただ、それにとどまらず、ミクロ経済学、マクロ経済学、経営管理総論など経済学と経営学の基礎を構成する科目も配置されています。さらに、他のメジャーに比べ、英語で授業を行う科目がやや多いことも特徴です。これは、国際ビジネスの学習・研究を深化させるためには、英語で書かれた文献・資料の読解力、英語での会話能力が求められることに由来しています。さらに、このメジャーの科目には、一定の期間、アジア諸国などを訪れ、現地で活動する企業などの活動について学ぶ国際地域実習が組み込まれていることが大変ユニークです。国際ビジネスを外国で自ら体験してみてください。

国際ビジネス、現代社会について強い関心を持ち、これを深く学習し研究しようとする皆さんが、本メジャーで学ばれることを期待しています。

〔Ⅱ〕現代大企業研究とエクソン社

これまで私は、1970年代の後半に大学院で経済学・経営学の研究を始めてから今日まで、ひたすら石油大企業エクソン社（1972年までの社名はニュージャージー・スタンダード石油会社。それ以降はエクソン社。1999年末にモービル社を買収してエクソンモービル社へ改称）の活動と歴史を研究してきました。もっとも、学生の皆さんの中でこの企業の名前を知っている人はごくわずかではないかと思えます。アメリカ南部のテキサス州の大都市ダラスの近郊に本社を構えたこの企業は、日本でも長い活動史を有しています。

エクソン社（エクソンモービル社）の2014年（1-12月）の売上高（製品などの販売金額の合計額）は4119億ドル（日本円で51兆756億円〔1ドル＝124円で換算。本稿執筆時点の2015年8月10日のレート〕）、得られた利益額は325億ドル（同4兆300億円）でした（2015年に入って公表された株主向け報告書〔Annual Report（年次報告書）と言います〕から）。日本最大の企業の1社であり、世界最大の自動車会社であるトヨタ自動車の売上高が27兆2345億円、利益額が2兆1733億円（いずれも2014年4月から2015年3月までの1年間。同社の株主向け報告書〔有価証券報告書と言います。2015年5月中旬頃に公表〕から）でしたから、エクソン社は、売上高、利益額ともにトヨタの2倍とまでは言えませんが、それに近い実績を上げていました。エクソン社の企業規模の巨大性は明らかです。これは、別段最近になってそうなったわけではありません。この企業は19世紀の末頃から世界の様々な産業企業の中でも卓越した存在だったのです。

エクソン社を研究する私の目的は、企業、特に大企業とは何かを知りたいとの関心から発しています。私たちが暮らす経済社会の仕組みとその変化について考えるときは、私はいつも大企業の行

動を注目してきました。大企業の活動は、経済活動あるいは経済社会の大きな変化を生み出す震源・起点としての役割を果たすと思えたからです。エクソン社にこだわる理由が、ひとつに同社の持つ巨大性にあることは言うまでもありません。しかし、それだけではありません。この企業の活動と歴史は、これらから述べていくように、現代企業とは何かを私たちに教える極めて有益な事実・素材を提供しているからなのです。

以下では、これまでの私の研究で何が明らかになったのかを、お話ししたいと思っています。ただ、いきなり、皆さんの多くにとって未知の企業であるエクソン社の話に入り、これを長々と続けたのでは何が何やら分からないということにもなりかねません。この小論の目的は、経済学、経営学を学ぶことにどんな意味があり、またこれらの学習と研究のどこに面白さがあるのか、あるいは私について言えば、なぜ何十年も飽きずにエクソン社の研究を続けてきたか、これらを皆さんに伝える事にあります。

そのためには、最初に私自身が属している学問領域である経営学について、これは一体何を学ぶ学問なのかをお話する必要があります。入学したばかりの学部1年生の皆さんには、経営学とは何かはまだはっきりしていないと思います。また、2年次以降の学部生にとっても経済学と経営学がどのような関係にあるかを説明することは容易ではないのではないのでしょうか。まず、このことをお話しし、次に、私が学部学生の間からどのようなことに関心を持ち、私が研究を始めるうえでどんな書物に出会い、どのような影響を受けたか、を述べます。そして最後に、石油大企業エクソン社について、私が是非これだけは述べておきたいと考えていることを出来るだけ簡潔に書くことにします。

〔1〕経営学の対象とグローバル時代の経営学

（1）現代社会と経営学の対象

現代社会は、人と人との結びつきであるさまざ

まな組織によって成り立っています。それぞれは何かある目的を達成するために作られました。組織が目的を効果的に達成して、社会にとって有益な役割を果たすためには如何なる原理や考え方によって運営されるべきなのか、こうした課題を研究し解明するのが広い意味での経営学です。この点では、政府、行政官庁、大学を含む学校、あるいは宗教団体などもすべてそれぞれの目的や目標を持つ組織ですから経営学の対象となりうるわけです。

しかし、経済学部で主として扱う対象は、社会において経済活動を担う基本単位としての企業です。食料品、衣類、住宅など我々の生活に必要な物的な財貨、物の形をとらない各種の便益（運輸・交通、医療・介護・福祉などの多様なサービス）、これらを生み出し、消費者などに販売・提供することが経済活動であり、これを担っている組織が企業です。つまり、私たちが主として学び研究する対象は企業であり、企業を対象とした学問が経営学です。

（2）経営学の登場とグローバル時代の経営学

経済学と経営学はどのような関係にあるのでしょうか。経済学の誕生が、1776年に出版された、あの有名なアダム・スミスの『諸国民の富』（『国富論』とも言います）によって画されたに致しますと、経営学は、それより100年以上を経た20世紀の初頭頃に登場しました。その代表的な著作の1つとしては、ソースタイン・ヴェブレンの『企業の理論』を挙げる研究者が多いのではないのでしょうか。

19世紀の末近くから主要国を中心に資本主義経済は大企業の時代に入りました。当時の重要な産業の1つは鉄鋼業ですが、この産業に登場した有力企業の生産量や販売量は19世紀の後半頃から急速に増大し、以前とは比較にならないほどの規模となりました。時代は、大規模化し複雑化した企業をどのようにして効率的に運営するかを大きな課題として提起したのです。しかし、これはそれまでの経済学では応えることが難しく、新たに企業の活動それ自体を探究する学問、つまり経営学を必要と致しました。

今日、日本をはじめ世界の主要国に存在する大企業は、その多くが本国だけではなく世界各国で活動しています。これらは、世界企業、多国籍企業などと呼ばれています（どちらの用語でも構わないのですが、私は世界企業がよいと考えています。ただその理由はここでは省略します）。我が国の自動車のトヨタやホンダ、電気・電子機械のパナソニック、ソニーなどがその代表的な企業であることは皆さんのどなたもご存知の通りです。こうした企業の活動は、やはり解決すべき多くの課題を提起することになりましたが、このことは、企業の学問である経営学の一層の深化を求めることになりました。

20世紀の初頭頃に生まれた経営学は、主として1つの国、あるいはごく少数の国と地域で活動する企業を対象としたのですが、20世紀の後半から21世紀にかけての経営学は、世界的なスケールで活動する企業をも扱う学問へと発展することになりました。現代の経営学を理解し、現代企業とは何かを明らかにするためには、企業活動の国際化、世界企業、多国籍企業について学ぶことが極めて重要な意味を持つことになったと私は考えています。

〔2〕ミラ・ウィルキンス氏の多国籍企業研究

私は、先に述べたことから推測されますように、1970年代初頭頃に大学（学部）に入学しました。入学した時点で、すでに、将来は経済学の研究の仕事に就きたいとの考えはありました。やがて、経営学が自分の主要な領域になることを理解することになりますが、この当時はまだ経済学と経営学の区別は何も分かっていませんでした。私が学部時代に経験した、あの原油価格の高騰で知られる「第1次石油危機」（1973年）を1つの大きなきっかけとして、日本を含めて資本主義世界の戦後の高度経済成長は終わり、それまで世界経済の「中心国」とされたアメリカの地位も、その相対的な低下が明らかになってきました。また、他方では経済や経営の国際化は新しい姿を見せ始

め、先行したアメリカ企業に続いて日本の少ない大企業も世界企業（多国籍企業）への道を探り始めました。当時、なぜ企業は国境を超えるのか、といった問いが出されたことを思い出しています。第2次大戦後の資本主義経済は1つの総括と新たな模索の時代に入ったことが、ぼんやりながらではありますが学生の私にも感じられたのです。

そうした中で私は、企業の海外進出とは何か、世界企業（多国籍企業）は如何にして登場したか、について調べるようになりました。その過程で出会ったのが、アメリカの研究者ミラ・ウィルキンス（Mira Wilkins）さんの以下の2つの著作でした。

1. Mira Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise: American Business Abroad from the Colonial Era to 1914*, Harvard University Press, 1970, 江夏健一・米倉昭夫訳『多国籍企業の史的展開—植民地時代から1914年まで』（ミネルヴァ書房、1973年）
2. Mira Wilkins, *The Maturing of Multinational Enterprise: American Business Abroad from 1914 to 1970*, Harvard University Press, 1974, 江夏健一・米倉昭夫訳『多国籍企業の成熟（上）（下）』（ミネルヴァ書房、1976、1978年）

ここで紹介する2冊の本（邦訳書は3冊）は、アメリカ企業の海外進出、多国籍企業の歴史研究の第1人者であり、いまなお研究に邁進するミラ・ウィルキンスさんのいまから40年以上も前の著作です（なお、上記の邦訳、特に1の本では著者名を「マイラ・ウィルキンズ」と表紙などに記していますが、誤っています）。彼女は、1960年代前半にはすでに大部の書物を出版していますから、最初の研究書から数えてもすでに半世紀を超える期間第一線で活躍しています。誠に驚異の研究者です。私がウィルキンスさんに初めてお会いしたのは1980年代半ばで、アメリカの経営史学会（Business History Conference）での会合においてでした。彼女はその時、この学会の会長を務めていました。

私が最初の1の邦訳書を手にしたのは、大学の

4年生の頃であったと思います。この1及び2もそうですが、書かれているのは、アメリカの企業が、近隣のメキシコ、カナダ、南アメリカ、さらには遠隔地にあるヨーロッパ、アジアなどで天然資源の開発（鉱山業など）、鉄道業、電力事業、各種の工業製品の販売や生産（製造業）、などを行った事実です。これらを、アメリカがまだイギリスの植民地であった頃から1970年までの長期間を対象として記述しています。アメリカ企業の海外活動について、多様な産業と企業を、しかもこれほどの長期に亘って詳細に考察した研究は、今日もお他に類を見ないように思います。

ウィルキンスさんの研究は、一見すると多様な事実をひたすら追いつけているかの印象を与えるかもしれませんが、これらに書かれた膨大な事実からは、アメリカ企業の海外進出には、ヨーロッパの企業に比べ製造業の早期的な展開が見られること、それはアメリカに固有の生産方式（19世紀半ばに登場したアメリカの製造方式と呼ばれる生産の仕方のことです。これは、20世紀にはいると有名なフォード・システムとして結実します）の持つ優位性に由来すること、アメリカ企業にとっては国境の持つ意味が最初から希薄であり、企業は容易に外国に向かったこと、企業の海外活動と国家（アメリカ連邦政府）との結合関係、これもヨーロッパや日本などとは著しく異質であったことなど、実に多くの重要な知見が導き出されてきます。やがて私は、大学院でアメリカ資本主義、アメリカ企業についての研究を進めていきますが、ウィルキンスさんの指摘の的確性を何度も確認することとなりました。

上記の文献は、私がアメリカ大企業の海外展開、世界企業（多国籍企業）の研究を生涯のテーマとするに至る導きの書となったということが出来きます。この分野の画期的な研究として、いまなお光彩を放っています。

〔3〕国際石油企業エクソン社の史的 research

ミラ・ウィルキンスさんの研究では、アメリカ企業の海外進出、多国籍企業の形成の代表的な産

業の1つは、先に述べた製造業（当初はミシン、農機具〔穀物の刈り取り機など〕、事務用機械、やがて自動車などが代表となります）ですが、いまひとつとして石油産業に有力な多国籍企業群が生まれたことも強調されています。その企業の代表こそ私が長く研究しているエクソン社（ウィルキンスさんの本ではニュージャージー・スタンダード石油会社）です。今日、エクソン社など世界の石油産業界に存在し、業界を主導する役割を果たす企業群は国際石油企業と呼ばれるのが通常です。エクソン社に次ぐ石油大企業としてロイヤル・ダッチ・シェルという企業も存在します（こちらはオランダに本拠があります）。この企業も、20世紀初頭には世界企業としての性格を持ち始めています。

（1）世界企業の先駆的存在としてのエクソン社
アメリカの石油大企業エクソン社（1999年末以降の名称はエクソンモービル社）は、石油産業が19世紀半ばにアメリカで誕生した後、比較的短期間でアメリカと世界の石油産業界の最大企業となり、今日までの1世紀を遙かに超える期間、その地位を維持しています。他の主要な産業企業にはほとんど類を見ない存在です。私は、1970年代の後半から今日まで、経営学の研究対象としてその歴史を追いかけてきました。

この企業のいま1つの特徴は、早くも19世紀末頃にイギリスなど各国に子会社を設け、世界企業としての歩みを開始したことです。1930年代になるとエクソン社は、原油の生産や製品販売などの諸活動を本国アメリカよりも多くを外国で行うに至ります。今日の世界企業の先駆的存在と考えることができます。

この企業に対する私のこだわりは、すでに述べたように、現代の経済活動の主要な担い手である大企業について知りたいとの関心に由来しています。そして、大企業の多くが世界企業として存在している今日の事実からすれば、世界企業の解明こそ現代大企業研究の最重要の課題のひとつと考えられたのです。エクソン社の長きにわたる企業史の分析は、現代の大企業とは何かを明らかにす

る重要な手掛かりを与えると行ってよいでしょう。

（2）エクソン社の企業行動—堅実性と大胆な意思決定

資本主義企業として卓越した存在であるエクソン社の強さや優位性は何に由来するか、これは今もなお私の研究課題です。これを、時代の変化への迅速な対応、に求めることは、必ずしも事実とは言えないと思われます。私には、同社の行動はむしろ非常に慎重であり、場合によっては保守的ともいえる堅実性が19世紀以来今日まで受け継がれてきたように考えられるのです。

アメリカ最大の石油企業と言いながら、エクソン社は1880年代の末頃まで、原油生産を全く行っていません。油田の発見は偶然性に左右される部分が大きく、成功すると巨万の富を得るのですが、失敗するとすべてを失いかねません。ジョンD.ロックフェラーなど創業者達は、原油の生産事業は投機的で、自分たちが手を付ける分野ではないと考えたのです。もっとも、それにもかかわらず、この企業は、アメリカの原油生産全体を自己の統制下に組み込む独自のメカニズム（支配方式）を編み出しました。この点は、大変注目されます。

他方、この企業に受け継がれたいま1つの行動様式は、危機の時代における大胆な意思決定と実行力です。1911年に独占禁止法違反で、ほぼ半分の子会社を失ったエクソン社は、1920年代には他社との競争においても徐々に後退を余儀なくされます。しかし、29年大恐慌後の困難の時期に、国内外で一大投資を断行し、一挙に劣勢を跳ね返すことに成功します。これは、危機に直面した同社の大胆な行動の顕著な一例です。

「資本」を「自己増殖する価値の運動体」と特徴づけたのは、『資本論』の著者カール・マルクスですが、そのマルクスは資本の運動には限界がないとも述べています。エクソン社は、堅実性と大胆さを兼ね備えて、長期にわたって自らを拡大し続けた企業であり、マルクスの思い描いた資本の典型例の1つと私には思われるのです。

（3）エクソン社の活動史（創立前から今日まで）、および若干の石油事情

以下に、年表の形でアメリカにおける石油産業の形成、エクソン社の発展史、および世界の石油産業の動向について簡潔にまとめましたので参照してください。

1859年	アメリカ中西部（ペンシルヴェニア州）のタイトスヴィルで油田が発見され、原油の機械による生産が始まる。近代石油産業の誕生。
1863年	穀物などの取引商人のジョン D. ロックフェラーが石油事業に進出。
1882年	スタンダード石油トラストの成立（エクソン社の前身企業）。アメリカ国内の石油製品生産能力の80-90%を保有。海外の石油市場もほぼ独占支配。
1888年	イギリスに製品販売子会社を設立。以後、大陸ヨーロッパなど各地に子会社を配置。
1899年	ニュージャージー・スタンダード石油会社が持ち株会社として、旧スタンダード石油トラストを構成した企業群の親会社となる。
1911年	ニュージャージー・スタンダード石油会社は、アメリカの独占禁止法（反トラスト法）違反で、子会社の半分近く（33社）を喪失。しかし、業界最大企業としての地位は変わらず。
1930年代	ヴェネズエラがアメリカ本国をしのぐ最大の原油生産拠点となる。製品生産（原油の精製事業）、製品販売などでも、海外事業がアメリカを上回る。
1940年代後半-50年代前半	サウジ・アラビアの油田に対する権益を確保し、西ヨーロッパ、アジアなどに対する原油供給体制を確立。主要な石油消費国で石油製品の生産体制を飛躍的に拡充。戦後「エネルギー革命」を主導する実体面の条件を整備。
1960年代後半	世界全体で、石油は石炭を凌いで最大のエネルギー源となる（日本では1962年に最大へ）。
1970年代初頭以降	ラテン・アメリカ、中東、北アフリカなどで、産油国政府による油田の国有化、支配権の掌握が急進展。70年代末までにニュージャージー・スタンダード石油会社は、これら地域の主要油田に対する支配権のほとんどを喪失。
1972年	11月に社名をエクソン社に変更。
1973年	「第1次石油危機」の勃発。国際市場での原油価格（サウジ・アラビア軽質原油）は、年初の1バレル（約159リットル）2.6ドルから年末までに11.6ドルへ急騰。これを受けて石油消費は減退し、エネルギー源としての石油の地位の相対的な低下が始まる。
1970年代後半以降	ヨーロッパの北海、アメリカのアラスカなどで原油生産を開始。
1978年以降	「第2次石油危機」の勃発。原油価格は再び高騰。1980年初頭にサウジ・アラビア軽質原油は、1バレル28ドルへ。
1980年代	各国での「脱石油」「省エネ」の進展により、石油消費は低迷。80年代半ばに原油価格は暴落。
1990年代初頭以降	旧ソ連邦の崩壊、中国の社会主義市場経済の進展などに伴い、エクソン社は、これら地域に進出、あるいは現地での活動を強化。活動範囲は文字通り世界全体となる。原油及び天然ガスの探索は、アメリカのメキシコ湾、西アフリカ沖合などの深海部に及ぶ。
1999年	国際石油企業モービル社を買収して、社名をエクソンモービル社に変更。この前後の2、3年の間に国際石油企業（メジャーと呼ばれた）同士の大合同・買収が急進展。スーパー・メジャーの誕生。
2000年以降	中国などでの石油消費の急増。2008年7月には原油価格（西部テキサス中質原油〔WTIとして知られる〕）は一時、1バレル147ドルへ急騰。

（出典）末尾の参考文献（1）、その他から。

*上記の〔3〕国際石油企業エクソン社の史的
研究、の(1)(2)を英文にしてみました(年表は省
略します)。英語の学習を兼ねて参考までに読ん
でみてください。

(1) Exxon Corporation as a pioneer of world
enterprises

Exxon Corporation (an American major petroleum
firm; Exxon Mobil Corporation since 1999) became
the largest petroleum firm in the United States
and the world in a relatively short period of time
after the petroleum industry was created in the
middle of the nineteenth century. To this day,
for far over a century, the firm has maintained
that position. The firm has no parallel in other
major industries. I have been following the firm's
history as a topic of my research in business
administration since the latter half of the 1970s.

Another characteristic of the firm is that it
established its subsidiaries in the United Kingdom
and other countries as early as the end of the
nineteenth century. In the 1930s, Exxon reached
a point where more business activities—including
crude oil production and product sales—were
conducted in foreign countries than in the firm's
home country, the United States. Therefore,
Exxon can be considered a pioneer for today's
global firms.

As I have already mentioned, my persistent
interest in this firm stems from my curiosity to
know major firms that are central players in
today's economic activities. Because many of the
major firms today are global firms, I think that
description of global firms is indeed one of the
most important issues in current research on
major firms. Research on the long history of
Exxon provides important hints for providing an
answer to the following question: What is today's
major firm?

(2) Exxon's corporate behavior: Steadiness and
bold decisions

One of my research topics has been the sources

of the strengths and advantages of Exxon, which
has been a predominant presence as a capitalist
firm. In my view, attributing the firm's strengths
and advantages to its prompt responses to
changes at different points in time does not
completely reflect the reality. I think that many
of the firm's actions have been quite cautious,
and that the steady actions, which could sometimes
be considered conservative, have continued since
the 19th century to this day.

Marking a contrast with Exxon's status as the
largest petroleum firm in the United States, the
firm did not produce crude oil at all until around
the end of the 1880s. Discovery of an oil field
quite often occurs by chance, and while a
successful discovery leads to an enormous
amount of wealth, a failure can result in a total
loss. The founders of the firm, including John D.
Rockefeller, initially thought that the crude oil
production business was too risky to enter.
Nevertheless, the firm devised a unique mechanism
with which it put under its control almost all the
production of crude oil in the United States. This
point should attract much attention.

Another behavioral tradition that was inherited
by Exxon Corporation was bold decisions and
the ability to execute them in times of crisis.
Exxon lost almost half of its subsidiaries in 1911
after being found in violation of the Antitrust
Act and gradually lost ground in competition
with other firms in the 1920s. However, during
the difficult period following the Great Depression
that started in 1929, the firm made significant
investments domestically and overseas against
the odds and succeeded in turning the negative
situation around all at once. This is one example
of bold actions taken by the firm when facing a
crisis.

Karl Marx, the author of *Das Kapital*,
characterized capital as self-expanding value. He
also said that capital works without limit.

Equipped with a mixture of steadiness and boldness, Exxon Corporation has expanded its operations over a long period of time and seems, to me, to typify the concept of capital as described by Marx.

参考文献

ここでは2つに限定します。

- (1) 伊藤 孝『ニュージャージー・スタンダード石油会社の史的研究-1920年代初頭から60年代末まで』, 北海道大学図書刊行会, 2004年。本学の図書

館, 経済学部の研究資料室に入っています。

- (2) A. Sampson, *The Seven Sisters: The Great Oil Companies and the World They Shaped*, The Viking Press, 1975, 大原進・青木榮一訳『セブン・シスターズ』, 日本経済新聞社, 1976年。もう40年も前に出た本で, ジャーナリストのサンプソンさんが執筆しています。学術書というより読み物ですが, 国際石油企業(1970年代初頭には7社存在し, セブン・シスターズと呼ばれていました)についての大変有益な文献です。いまでも教えられることが少なくありません。これも図書館に入っています。