

《研究ノート》

エクソンモービル社の史的展開

— 1970年代初頭から21世紀の最初の数年間まで —

伊 藤 孝

目 次

- | | |
|-------------------------------------|------------------------|
| I はじめに | IV 事業の多角化—急進展と処分・撤退 |
| II 原油生産事業の再構築と新展開 | V グローバル職能別組織への移行 |
| III 下流部門における費用の削減と効率化
— 精製事業を中心に | VI エクソンモービル社の成立とその後の活動 |
| | VII おわりに |

I はじめに

近刊社史 周知のように、エクソンモービル社 (Exxon Mobil Corporation) は、前身企業を含めれば世界の石油産業の発祥後の19世紀後半期から今日までの1世紀をはるかに超える長期に亘って、変わることなく業界最大あるいは業界を主導する企業の1社であった(1982年にスタンダード石油トラスト〔Standard Oil Trust〕の構成企業の1社として創立。1972年10月末までの社名はニュージャージー・スタンダード石油会社〔Standard Oil Company (New Jersey)〕。それ以降はエクソン社〔Exxon Corporation〕。1999年11月末にモービル社〔Mobil Corporation〕を買収してエクソンモービル社となる)⁽¹⁾。同社については、これまで、創立以降(但し、ジョンD. ロックフェラー〔John D. Rockefeller〕などの創業者達が19世紀中葉に石油事業に着手して以降1882年までの前史を含む)、1975年までを対象として、何れも大部の4巻の社史が存在した(1955年に刊行の第1巻から1988年の第4巻まで)⁽²⁾。2013年にこれらに加えて、「第1次石油危機」

(1973年)以降2005年頃までを対象時期とした第5巻が公刊された。Joseph A. Pratt with William E. Hale, *Exxon: Transforming Energy, 1973-2005* (Dolph Briscoe Center for American History, the University of Texas at Austin, 2013, xxii + 638pp.) がそれである。これらの社史は、いずれもエクソン社(エクソンモービル社)から執筆の依頼を受けた経営史家によって書かれた。執筆者達は、主たる史資料として、同社が所蔵し、社外には一切公開しない内部文書(Exxon Mobil Archives. 近刊社史ではExxon Corporate Archivesと記載)を利用しており、また、同社の新・旧の多数の経営陣に対する聞き取りがなされている。その意味では、社内の意思決定過程をはじめとして外部の研究者が知ることでできない重要な事実や統計が多々含まれている。エクソンモービル社の企業活動の全体像、業界内での優位の根拠などを明らかにする上で、社史の刊行は大きな意義を有する。

近刊社史(第5巻)が対象とする1970年代前半(「第1石油危機」)以降、世界の石油産業界においては、国際石油企業群が、それまで中東などで保持した油田支配権を喪失する、世界の原油供

給に占める産油国政府（国営石油企業）の地位が躍進する、戦後の高度経済成長が終焉し、各国経済は「脱石油」へ転換する、などの事態が生じた。世界経済に占めるエネルギー源としての石油の地位が相対的に低下したことは周知の通りである。

こうした現実の下、エクソン社は、油田支配権を喪失したヴェネズエラ、中東などで引き続き原油の入手（現地政府からの買取りなど）を目指す一方、未踏の地域・海域での油田、天然ガス田の探鉱・開発などに着手した。石油製品の生産（原油の精製）、販売などでも事業戦略の再構築が図られた。さらに同社は、石油・天然ガス事業以外の分野へも試行錯誤を伴いながら進出を試みた（事業の多角化）。エクソン社は、石油産業全体の歴史的変貌の渦中であって、石油業界内での地位、支配力の維持・強化を追求する一方、新たな事業分野の開拓も模索したのであった。

21世紀初頭あるいは今日のエクソンモービル社の活動に見られる諸特徴のいくつかは、1970年代前半の歴史的転換期を1つの重要な起点として創出されたと考えられるのである。

本稿の主題と構成 本稿は、現代の世界石油産業の形成過程、世界の石油産業史における現段階と今後の展望を明らかにする作業の一部として、エクソン社（エクソンモービル社）の1970年代初頭以降、21世紀の最初の数年間までの活動の分析を試みる。世界の石油産業の支配体制、産業構造の変容などは、業界を主導する企業の活動を考察することでその重要な一端が明らかになるように思われる。本稿は、近刊の社史、およびエクソン社（エクソンモービル社）の株主向け年次報告書などの公表資料を主たる典拠とし、これに他の資料・文献を用いて、この課題に接近する。

しかし、これらの典拠等からエクソン社（エクソンモービル社）の活動の全体を明らかにすることには、むろん限界がある。近刊の社史が取り上げた考察対象や記述内容については、以下で必要に応じて述べるように、エクソン社（エクソンモービル社）の全体像の解明の観点からは、疑問を持たざるを得ない部分が少なからず見られる。

その最も大きな問題は、社史では、エクソン社による製品販売活動、製品市場における支配体制が考察の対象外とされたことである⁽³⁾。

本稿は、エクソン社（エクソンモービル社）の21世紀の初頭頃までの活動について、第1に、エクソン社にとって投資額、獲得利益額などの点で最重要の活動分野を構成し、一般に上流部門（Upstream）と呼ばれる原油・天然ガスの生産事業⁽⁴⁾、第2に、精製事業を中心とした下流部門（Downstream）、第3に、事業の多角化の急進展、および80年代、特に半ば以降の事業の整理・処分、第4に、経営の組織と管理体制の再編成、第5に、エクソンモービル社の成立とその後の活動、主としてこれらを考察する。最後に、以上を踏まえて、現段階のエクソンモービル社の形成過程について、その主な要点を取りまとめる。石油製品の販売、製品市場での活動については、現時点においては資料の制約により、他日の課題とする。

II 原油生産事業の再構築と新展開

本節の課題は、1970年代に中東などで原油と油田に対する支配権を失ったエクソン社による原油生産事業の再構築の試み、および今日の同社（エクソンモービル社）の原油（および天然ガス）の生産体制の形成過程を探ることである。但し、この課題の一部分については、私はかつて旧稿にて検討を試みた⁽⁵⁾。それゆえ、本節では、すでに知られている活動については、必要最低限の記述にとどめ、その多くを省略する。また、他の節とは議論の進め方がやや異なるが、まず社史の記述に沿いながらエクソン社（エクソンモービル社）による活動を考察し、ついで社史に含まれた問題点を指摘する。この節は、社史に対する論評も1つの目的とした。

本節では、以下の3つを検討する。第1に、1970年代における中東（サウジ・アラビア）での原油と油田に対する支配権の喪失とエクソン社のこれへの対応、第2に、1970年代の半ばないし後半に成果（原油の生産）を生み出すアラスカ（ア

メリカ)、北海(ヨーロッパ)での新規生産拠点の形成、第3に、時代としては1990年代初頭以降であるが、それまで事実上未踏であった地域・海域への進出、および70年代に一旦撤退した産油国への再進出、である。

〔1〕サウジ・アラビア政府の「事業参加」に対するエクソン社の対応

エクソン社は、周知のように1970年代初頭以降、80年代初頭頃までの10年ほどの期間に、ラテン・アメリカのヴェネズエラ、中東におけるサウジ・アラビア、イラク、イランなど、および北アフリカのリビアにおいて原油と油田に対する支配権を失った⁽⁶⁾。以下では、中東における同社の最大の原油獲得拠点であり(第1表参照)、70年代に大きな生産伸長を遂げ、1980年までに旧ソ連邦、アメリカと並んで世界最大級の原油生産国に転成したサウジ・アラビアでの活動を考察する(第2表参照)。但し、本稿では、サウジ・アラビア政府による「事業参加」へのエクソン社内部の議論、「事業参加」への同社の対応に限定する。サウジ・アラビアでの原油の生産ないし獲得それ自体についての考察は省略する⁽⁷⁾。

これも周知のように、エクソン社は、他の国際石油企業との共同所有会社アラムコ(アラビア・アメリカ石油会社〔The Arabian American Oil Company: Aramco〕)⁽⁸⁾に対する所有権に基づきサウジ・アラビア原油を獲得した。だが、サウジ・アラビア政府による「事業参加(participation)」(1973年1月以降)によって、それまでアラムコが保持した原油生産事業を遂行する諸権利、油田、生産施設、製油所などの所有権の一切は、1980年4月にはサウジ・アラビア政府の手に移行した⁽⁹⁾。

エッソ・ミドル・イーストの文書 社史によれば、1975年にエクソン社は、同社にとって、サウジ・アラビア政府による100%の「事業参加」が、現行のアラムコ社による少数権益保有(40%)より望ましい、との立場をとったとされている。エクソン社の中東地域担当部門エッソ・ミドル・イ

スト(Esso Middle East)の経営陣が、本社の最高幹部で構成される経営委員会(Management Committee. 第5節、特に注〔251〕を参照)に宛てた文書(1975年5月7日付)によれば、第1に、エクソン社(アラムコ社)は、所有権(権益比率)に応じた大規模な資金の拠出を求められるが、拠出した資金(投資)に対して同社には何らの支配権(control)もない、第2に、この投資からはほとんど利益(payout)を得ることは出来ない、とのことである⁽¹⁰⁾。社史には、この文書の紹介に続けて、エクソン社は、部分的に権益を所有するよりはサウジ・アラビア政府による完全所有が有利であるとの結論に達したと、エクソン社の交渉担当者は、100%の国有化(「事業参加」)に対して慎重な姿勢をとるサウジ・アラビアの石油・鉱物資源相(S. A. Z. ヤマニ氏〔Sheik Ahmad Zaki Yamani〕)に対して、国有化に向けて積極的に動くよう働きかけたこと、さらに、同社の企画担当者達は、原油の確保(買取り)のために、国営企業などとの共同事業(製油所の拡張、石油化学装置の建設など)に取り組み、友好関係を維持することが適切であると述べたこと、以上が記述されている⁽¹¹⁾。

もっとも、社史によれば、エクソン社はこうした立場や見解などを外部には公表しなかったようである。それは、ひとつは、産油国政府による国有化の諸問題で世界の各国政府と協議しているアメリカ連邦政府の交渉上の立場を弱めると判断したから、とのことである。それは、同社のかかる見解は、国有化に抵抗する企業、あるいは国有化にさらされた企業を支援するアメリカ政府の立場とは矛盾、あるいは齟齬をきたすとの趣旨と思われる。いま1つは、エクソン社が、抵抗なく完全国有化(100%の「事業参加」)に賛同の意向を示せば、サウジ・アラビア政府から支払われる補償額が減額され、さらに、後にアラムコがサウジ・アラビア政府(国営企業)に提供する技術指導等のサービス(役務)への対価(後述)もまた引き下げられる、との懸念からとされている⁽¹²⁾。なお、他のアラムコ所有企業がエクソン社と同様の見解を保持したかどうかは不明である。

第1表 エクソンモービル社の国・地域別原油生産量, 1970-2010年⁽¹⁾

年	(単位: 1,000バレル/日, %)										合計									
	アメリカ	カナダ ⁽²⁾	ヴェネズエラ	サウジ・アラビア	中東全体 ⁽³⁾	アフリカ ⁽⁴⁾	オーストラリア・ 極東 ⁽⁵⁾	ヨーロッパ ⁽⁶⁾	旧ソ連邦 ⁽⁷⁾	その他 ⁽⁸⁾		%								
1970	946	20.3	3.6	1,438	30.8	946	20.3	1,376	29.5	552	11.8	92	2.0	74	1.6	17	0.4	4,665	100.0	
1971	932	19.4	3.8	1,378	28.7	1,195	24.9	1,699	35.4	348	7.3	172	3.6	65	1.4	18	0.4	4,795	100.0	
1972	970	19.5	224	4.5	1,249	25.1	1,520	30.6	1,997	40.2	269	5.4	186	3.7	57	1.1	16	0.3	4,968	100.0
1973	947	19.9	275	5.8	1,376	28.9	1,467	30.8	1,661	34.9	209	4.4	219	4.6	51	1.1	19	0.4	4,757	100.0
1974	890	24.8	224	6.2	1,223	34.0	858	23.9	901	25.1	77	2.1	212	5.9	47	1.3	20	0.6	3,594	100.0
1975	846	27.6	174	5.7	929	30.3	686	22.4	731	23.9	90	2.9	227	7.4	46	1.5	18	0.6	3,061	100.0
1976	812	36.0	154	6.8	—	—	831	36.8	873	38.7	109	4.8	233	10.3	57	2.5	18	0.8	2,256	100.0
1977	795	34.1	148	6.4	—	—	903	38.8	942	40.4	109	4.7	239	10.3	80	3.4	16	0.7	2,329	100.0
1978	829	34.2	138	5.7	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	97	4.0	220	9.1	93	3.8	14	0.6	2,422	100.0
1979	791	30.8	160	6.2	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	77	3.0	248	9.7	154	6.0	13	0.5	2,569	100.0
1980	787	45.6	140	8.1	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	56	3.2	225	13.0	155	9.0	11	0.6	1,725	100.0
1981	752	54.6	120	8.7	—	—	—	39	2.8	n.a.	n.a.	230	16.7	194	14.1	43	3.1	1,378	100.0	
1982	740	52.2	113	8.0	—	—	—	5	0.4	n.a.	n.a.	228	16.1	289	20.4	43	3.0	1,418	100.0	
1983	781	49.4	113	7.1	—	—	—	5	0.3	n.a.	n.a.	267	16.9	370	23.4	46	2.9	1,582	100.0	
1984	778	47.0	114	6.9	—	—	—	4	0.2	n.a.	n.a.	310	18.7	412	24.9	37	2.2	1,655	100.0	
1985	768	45.1	145	8.5	—	—	—	3	0.2	n.a.	n.a.	330	19.4	417	24.5	38	2.2	1,701	100.0	
1986	761	42.4	196	10.9	—	—	—	9	0.5	n.a.	n.a.	304	16.9	458	25.5	68	3.8	1,796	100.0	
1987	756	41.2	222	12.1	—	—	—	16	0.9	n.a.	n.a.	326	17.8	441	24.0	74	4.0	1,835	100.0	
1988	760	39.6	244	12.7	—	—	—	67	3.5	n.a.	n.a.	326	17.0	429	22.4	93	4.8	1,919	100.0	
1989	693	38.4	306	17.0	—	—	—	74	4.1	n.a.	n.a.	309	17.1	338	18.7	84	4.7	1,804	100.0	
1990	640	37.4	302	17.6	—	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	331	19.3	313	18.3	126	7.4	1,712	100.0	
1991	619	36.1	278	16.2	—	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	342	19.9	363	21.2	113	6.6	1,715	100.0	
1992	591	34.7	268	15.7	—	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	346	20.3	396	23.2	104	6.1	1,705	100.0	
1993	553	33.2	254	15.2	—	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	347	20.8	423	25.4	90	5.4	1,667	100.0	
1994	562	32.9	251	14.7	—	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	325	19.0	484	28.3	87	5.1	1,709	100.0	
1995	600	34.8	242	14.0	—	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	302	17.5	498	28.9	84	4.9	1,726	100.0	
1996	587	36.3	211	13.1	—	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	244	15.1	499	30.9	74	4.6	1,615	100.0	
1997	559	35.0	238	14.9	—	—	—	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	250	15.6	483	30.2	69	4.3	1,589	100.0	
1998	505	32.2	251	16.0	—	—	—	114	4.5	n.a.	n.a.	236	15.1	496	31.7	79	5.0	1,567	100.0	
1999	729	29.0	315	12.5	—	—	—	137	5.4	n.a.	n.a.	307	12.2	650	25.8	76	3.0	2,517	100.0	
2000	733	28.7	304	11.9	—	—	—	135	5.3	n.a.	n.a.	253	9.9	704	27.6	99	3.9	2,553	100.0	
2001	712	28.0	331	13.0	—	—	—	127	5.1	n.a.	n.a.	247	9.7	653	25.7	86	3.4	2,542	100.0	
2002	681	27.3	349	14.0	—	—	—	149	5.9	n.a.	n.a.	260	10.4	592	23.7	91	3.6	2,496	100.0	
2003	610	24.2	363	14.4	—	—	—	158	6.1	n.a.	n.a.	237	9.4	579	23.0	88	3.5	2,516	100.0	
2004	557	21.7	408	15.9	—	—	—	163	6.5	n.a.	n.a.	202	7.9	583	23.7	91	3.5	2,571	100.0	
2005	477	18.9	395	15.7	—	—	—	163	6.5	n.a.	n.a.	169	6.7	546	21.6	107	4.2	2,523	100.0	
2006	414	15.4	354	13.2	—	—	—	340	12.7	n.a.	n.a.	145	5.4	520	19.4	127	4.7	2,681	100.0	
2007	392	15.0	324	12.4	—	—	—	374	14.3	n.a.	n.a.	144	5.5	480	18.3	185	7.1	2,616	100.0	
2008	367	15.3	292	12.1	—	—	—	381	15.8	n.a.	n.a.	123	5.1	428	17.8	160	6.7	2,405	100.0	
2009	384	16.1	267	11.2	—	—	—	368	15.4	n.a.	n.a.	117	4.9	379	15.9	182	7.6	2,387	100.0	
2010	408	16.8	263	10.9	—	—	—	478	19.7	n.a.	n.a.	106	4.4	335	13.8	191	7.9	2,422	100.0	

(注) (1) 1970-98年はエクソン社。1999-2010年はエクソンモービル社。純生産量 (net production) を指す。実際に生産した量 (総生産量 (gross production)) から利権料などに相当する部分を差し引いた量 (各国の子会社等が同社の完全所有でないし過半数所有の場合、当該企業の生産量の全体、半数およびそれ以下の所有権の場合は、所有権比率に相当する部分のみを算入)。天然ガス液 (natural gas liquids)、オイル・サンド (oil sand) から得られた原油を含む。なお、重質油 (heavy oil) の扱いは不明 (但し、2009、2010年は上記の統計に含まれる)。

本表では、典拠資料、およびその他のエクソン社 (エクソンモービル社) の公表資料に基づき、「-」はエクソン社 (エクソンモービル社) による生産が全くなかった場合、「n.a.」は、生産がなされたが統計が得られない場合、および、生産がなされたかどうか不明の場合、として表示した。但し、こうした表示が正確かどうかは、典拠資料等からはなお確言できない。

- (2) 2004-2010年は、南アメリカを含む。
 (3) 1970年代末までは、サウジ・アラビアに加えて、イラン (1973年まで)、イラク (1977年まで)、カタール、アブ・ダビを含む。エクソン社と他社との共同所有会社による生産のうち、エクソン社が所有権に基づいて引き取った量は、1970-77年については、本欄の「中東全体」に含まれる。だが、1978-80年の各国の生産量は、本欄には含まれない (世界全体の「合計」には含まれる)。これにより、共同所有会社による生産が行われたサウジ・アラビアなどの生産量は、「中東全体」には含まれない。1981-1989年は、アフリカを含む。1990-1998年は、「その他」に含まれる。1999年以降は、アラブ首長国連邦、イエメン、カタールなどでの生産によると考えられるが、詳細は不明である。
 (4) 1978-80年はリビアなど。1981-1989年は、中東に含まれる。1990-1998年は「その他」に含まれる。1999年以降の生産量は、西アフリカ諸国 (ナイジェリア、赤道ギニア、アンゴラ、チャドなど) からである。
 (5) 極東はマレーシアなど。
 (6) 北海 (イギリス領、ノルウェー領) で生産された原油は1975年から計上。旧西ドイツ、その他での生産を含む。
 (7) 1990-2000年は、その他に含まれる。
 (8) ラテン・アメリカ諸国 (1970-2003年まで。但し、1970-75年はヴェネズエラを除く)、旧ソ連邦 (但し、2000年まで)、アジアの一部 (2008-2010年) など。

(出典) 1970-77年は、Exxon (8), 1977 FOR, pp.30-31, 1978-81年は、1981 FOR, pp.34-35, より。さらに、Exxon (8), 1976 FOR, pp.30-31, 1981 FOR, p.44, も参照。なお、1970年代末頃までは、ここで用いた典拠資料 (財務・事業報告書 (Financial and Operating Review)) に記載された各年の各国・地域別生産量、合計量の数値は、後年にしばしば修正されている。1982-85年は、Exxon (7), 1985 AR, p.46, 1986-89年は、1989 AR, p.48, 1990-94年は、Exxon (8), 1994 FOR, p.38, 1995-98年は、1998 FOR, p.40, より。1999-2003年は、Exxon Mobil (11), 2003 FOR, p.54, 2004-07年は、2007 FOR, p.60, 2008-10年は、2011 FOR, p.42, より。なお、Exxon Mobil (11), 2005 FOR, p.56, も参照。

エクソン社が、1975年時点で、同社（アラムコ）が権益の一部を保持するより、サウジ・アラビア政府による100%の「事業参加」が望ましいとの結論に至ったとの社史の記述は、これまで一般に知られていたこととはかなり異なっているように思われる。従来、エクソン社は、他の国際石油企業と同様に権益の喪失に抵抗し、やむをえずサウジ・アラビア政府の「事業参加」（および「参加比率」の引き上げ）を受け入れたと考えられたからである。

とはいえ、1975年時点でエクソン社がサウジ・アラビア政府による完全所有（100%の「事業参加」）を肯定ないし推奨したとすれば、サウジ・アラビアでの原油と利益の獲得にとってそれは妥当な判断だったのであろうか。以下では、エッソ・ミドル・イーストの如上の主張について検討し、サウジ・アラビアでの原油生産についてのエクソン社の状況認識、同社の活動の一断面を探ることとしたい。

少数権益所有と支配権 まず第1に、エクソン社（アラムコ社）は、権益比率に応じた大規模な資金の提供を求められるが、この投資に対しては何らの支配権もない、との見解について。これは、権益を少数所有しても、エクソン社などの所有企業、アラムコには原油生産などの活動に対する経営権がないとの主張であらう。1975年の時点でサウジ・アラビア政府は、アラムコ社の活動に対する多数権益（60%）を持っていたのであり、この数値からすれば経営の決定権がより多くサウジ・アラビア政府側にあったことは明らかであらう。もっとも、1973年初頭以降の1年間、サウジ・アラビア政府の権益が少数の25%にとどまっていた段階でも、アラムコあるいはエクソン社などが、サウジ・アラビア政府の意向と異なる決定を下すことは現実には困難であったと考えられる。アメリカ連邦議会（上院）の公聴会（1974年2、3月）に提出されたカリフォルニア・スタンダード石油（アラムコ社の所有企業の1社。本節前注〔8〕を参照）の文書（1973年11月20日付）には、アラムコ社の取締役会での次年度（1974年）の予算と事業計画が、サウジ・アラビア政府

が提出した指針（guidelines）に沿って決定されたことが記されている⁽¹³⁾。この事実は、サウジ・アラビア政府の「事業参加」比率の大小にかかわらず、エクソン社などアラムコの所有企業にとっては、アラムコの経営、原油生産などにおいて同政府の意向を踏まえること、同政府との協調体制を堅持することが不可欠であったことを意味するように思われる。このことからすれば、エクソン社などに、アラムコの活動についての支配権あるいは決定権はないとする見解が、直ちに誤っているとは言えないであらう。

投資と利益 第2に、エクソン社（アラムコ社）は、サウジ・アラビアにおいて資金拠出義務を果たさなくてはならないが、ほとんど利益を得ることが出来ない、との見解についてである。この点について、社史、エクソン社の年次報告書などの公表資料には、1975年時点でエクソン社が実際にいかなる利益をアラムコ、あるいはサウジ・アラビアでの活動から得ていたか、あるいは全く利益が存在しなかったかについての記載や統計は見られない。

もっとも、これ以前の年次については、他の資料から若干の統計を得ることは出来る。アメリカ連邦議会（上院）での公聴会（1974年3月）でエクソン社の代表は、1973年にアラムコによる原油生産事業から同社が得た利益は1バレル当たり34セントであり、サウジ・アラビアでの事業全体では2億6500万ドルであったと証言した⁽¹⁴⁾。これは、同73年にエクソン社が世界全体で獲得した純利益（24億4329万ドル）の10%強に相当する⁽¹⁵⁾。サウジ・アラビアでの活動から得られたこの金額は、長らくエクソン社の最大原油生産子会社であったヴェネズエラのクリオール石油（Creole Petroleum Corporation）の前年の獲得利益（推定1億1000万ドル。1973年については不明）の2倍を超えており、決して少額とは言えない⁽¹⁶⁾。だが、1974年11月になると、アラムコが権益に基づいて所有する原油（持ち分原油〔equity oil〕と呼ばれる）1バレルについて、サウジ・アラビア政府の取得額（利権料、所得税）は9.80ドル、アラムコの利益は1.33ドルになったと

推計される⁽¹⁷⁾。アラムコは同74年の1-3月には、1バレルあたり約4.5ドルを得ていたから、11月までに獲得利益は激減したのである⁽¹⁸⁾。むしろ、アラムコから配当金を得ていたエクソン社などの所有企業群の利益もまた大きく低下したことは、これを示す具体的な資料を得ることは出来ないが、明白であろう。おそらく、こうした現実に衝撃を受けたエッソ・ミドル・イーストの幹部は、本社に対して利益の得られない投資を回避すべく、サウジ・アラビア政府による完全所有が望ましい、という見解を打ち出したのかもしれない。

他方、社史は、サウジ・アラビアについて以上のごとく述べていながら、他の産油国などでの活動をも踏まえたエクソン社の1970年代の原油獲得活動全体のまとめ（社史の第1章の総括部分）では、再びエッソ・ミドル・イーストの本社宛の文書（1979年10月8日付）に言及する。そこには、「サウジ・アラビアは引き続き同社（エクソン社、あるいはエッソ・ミドル・イーストを指すと思われる一引用者）の主要な利益の源泉であり、単一最大の原油獲得源である（Saudi Arabia remained the company's "major source of earnings and Exxon's largest single source of crude oil"）」との記載があるとのことである⁽¹⁹⁾。これは、利益が全く得られない、などの先の記述とは相当異なるとの印象を与える。さらに、これに先立つ記述で、同じくエッソ・ミドル・イーストによる1978年9月の本社への報告では、1976年以降の3年間、中東でのエクソン社の利益は改善されており、1985年には2億5000万ドルになるであろうとの予測まで提示されたとのことである。この場合、最大の原油獲得拠点であるサウジ・アラビアがそれらの利益の多くを生み出すと想定されていることは明らかであろう⁽²⁰⁾。もっとも、ここでの利益（1976年以降の3年間）は、社史の記述から推測する限り、アラムコがサウジ・アラビアの国営企業に提供する技術指導など各種のサービス（technical, operational and managerial services）に対するサウジ・アラビア政府の支払額（料金〔fee〕）から費用を差し引いた残余を指すようである⁽²¹⁾。だが、周知のように、こうしたサービス

業務の提供は、サウジ・アラビアについては、1980年に権益が完全に同政府の手に移行してから行われたのであり⁽²²⁾、76年以降に利益が改善したとの議論とは噛み合わないと思われる。

ともあれ、1975年時点でエッソ・ミドル・イーストが示した、サウジ・アラビアでの事業はほとんど利益を生み出さない、とする判断的的確性には疑問が残ること、およびこうした判断を1つの根拠として、本社の経営委員会が、サウジ・アラビア政府による100%の国有化（「事業参加」）が同社にとってより有利であると結論づけたとすれば、そうした意思決定の妥当性も問われるであろう。

原油確保の重要性 1970年代半ば時点のエクソン社にとって、サウジ・アラビアでの活動において最も重要な問題は、同社の主力市場である西ヨーロッパなどで必要とする原油を確保できるかどうかであり、サウジ・アラビアでの活動からどれだけの利益を得るかはなかったように思われる⁽²³⁾。エッソ・ミドル・イーストは、エクソン社などにはアラムコの操業から利益が得られないだけでなく、実際上なんらの支配権もないとしてサウジ・アラビア政府による完全所有（100%の「事業参加」）を提唱したようであるが、原油獲得の観点からすれば、アラムコ（エクソン社）は、従来に比べ権益比率は低下したが、保有した権益に基づく原油（持ち分原油）を入手することができた。さらにサウジ・アラビア政府の「事業参加」を決定したリヤド協定（〔the Riyadh Agreement〕、1972年12月締結）⁽²⁴⁾によって、同政府の所有に属する原油の相当部分を買戻すことが可能であった⁽²⁵⁾。このうち、後者の原油（買戻し原油〔buy-back crude oil〕）については、サウジ・アラビア政府自らによる原油販路の開拓（原油の販売）の進展如何などによって、実際に入手（買戻し）できる量には変動がある、など不確実性はあったように思われる。だが、いずれにせよエクソン社などが、アラムコの経営に対する決定権を保持していないとしても、権益保有企業として応分の原油を取得できることは不変である。原油確保の重要性からすれば、アラムコによる操業への

投資に対して支配権がなければ権益は不要である（サウジ・アラビア政府の100%所有を求める）との議論は、妥当性を欠くように思われる。

もっとも、先に触れたように、エクソン社の企画担当者達は、エクソン社がサウジ・アラビア政府と共同で製油所の拡張、石油化学装置の建設などを行うことで、原油を確保する道が開けるとの見通しを抱いたようである。実際のところ、エクソン社はすでに前年の74年夏頃には、サウジ・アラビアの国営企業（ペトロミン〔Petromin : General Petroleum and Mineral Organization〕）との合意により、共同事業の可能性を検討することとなっていたようである⁽²⁶⁾。しかし、エクソン社とサウジ・アラビア政府（国営企業）との間で、こうした共同事業と原油獲得の関連について如何なる議論や了解があったかは、社史、エクソン社の公表資料などからは不明である。このような方式で必要とするに足る規模の原油を果たして確保できるかどうかは疑問である。

最後になるが、「事業参加」についての1970年代半ば時点におけるエクソン社内の如上の議論について、社史が用いた内部資料（Exxon Corporate Archives）は、そのすべてがエッソ・ミドル・イーストの本社（経営委員会など）宛の文書・報告である。本社の経営委員会などでの議論を扱った文書等は典拠にあげられていない。サウジ・アラビア政府による100%の「事業参加」がより好ましいとする同社の判断については、社史の記述がどこまでの確であるか、あるいは内部資料の分析をどこまで行ったうえで記述したのか、これらについて検討の余地が残されていると思われる。

〔2〕1970年代初頭以降の新規生産拠点の形成—アラスカ、北海

中東などで油田に対する支配権の喪失にさらされたエクソン社は、サウジ・アラビアなどで引き続き原油の獲得を追求する一方、新たな生産拠点の確保を目指した。アメリカ本国のアラスカ、ヨーロッパの北海では、70年代の半ばないし後半に原油の生産が開始された⁽²⁷⁾。生産活動が本

格化した1980年代初頭ないし前半以降、1990年代末頃までは、これら2つが、新たにエクソン社の生産拠点に加わった最も重要な地域・海域であった。

アラスカ アラスカの大油田プルドー・ベイ（Prudhoe Bay oil field. 1968年発見。1972年の原油の確認埋蔵量は96億バレル）が、エクソン社とアトランティック・リッチフィールド社（Atlantic Richfield Company : Arco. 以下、アーコ社と記載）の共同事業によって発見されたことは周知の通りである。だが、同油田の埋蔵原油に対する権利、および産出される原油の最大部分はBP社が取得した。それは、全体の53-54%である。これに対して、エクソン社とアーコ社は、均等にそれぞれ20-21%であった⁽²⁸⁾。プルドー・ベイ油田の開発、原油の生産などは、主としてこれら3社の共同事業としてなされた。

こうした状況を踏まえ、エクソン社が実際に如何にして原油を獲得し、同油田を同社のアメリカ国内最大の生産拠点ならしめたか（1980年代初頭以降）、などの解明が求められるところであるが、社史の記載の多くはこれとは異なる考察に向けられている。それは、プルドー・ベイ油田に賦存した天然ガスを如何にしてアメリカ本国市場に供給するか、といった議論である。これは、エクソン社とアーコ社が、原油の場合とは異なり、埋蔵量35兆立方フィート（石油換算で約58億バレル〔天然ガス6000立方フィート＝原油1バレル〕。但し、確認埋蔵量かどうかは不明）以上とされた天然ガスの大半（80%）の権益を保持したことがその背景にあるようである⁽²⁹⁾。エクソン社は、この権益の早期の活用を考えたとされている。だが、天然ガスをアメリカ本土（Lower 48 states）に搬送するには、カナダを南北に縦断するパイプラインの敷設が不可欠であり、そのための費用は、1980年代初頭ないし前半頃の概算と思われるが、300億ドル（天然ガスの処理施設の建造費などを含む）とされた⁽³⁰⁾。原油パイプライン（トランス・アラスカ・パイプライン・システム〔Trans Alaska Pipeline System : TAPS〕。油田地帯のアラスカ北岸からアラスカ南部の海港〔ヴァル

デーズ (Valdez) の原油積み出しターミナルまでの全長約 800 マイル [約 1300 キロ・メートル] のパイプライン。開通時に 1 日平均の輸送能力は 120 万バレル [120 万バレル/日と記載。以下同じ] の建造費が、1977 年半ばの開通時までで約 80 億ドルであったから、これを遥かに凌いだ。この事業は採算面に重大な難点を抱えたのである⁽³¹⁾。こうした状況は、その後も基本的に変化は見られなかった。エクソン社 (エクソンモービル社) の財務・事業報告書によれば、2007 年頃、つまり天然ガス・パイプラインの敷設構想が出されてほぼ 30 年を経た時点でも、なお企画の段階を出ていないようである⁽³²⁾。

社史は、全く成果が得られてない天然ガス事業についてやや詳細に考察したが、肝心の原油生産についての記述は限定されている。だが、後者の原油生産については、長らく未解明の部分が少なくなかった。特に、エクソン社は、ブルドー・ベイ油田での活発な原油生産を推進する上で重要な困難 (ブルドー・ベイ原油の販路の制約) を有しており、その困難は 1977 年 6 月の生産開始時点においてもなお打開されなかった。同社は、ブルドー・ベイの大規模開発については、これを抑制する姿勢を示したのであり、早期の大量生産を目指した BP 社とは利害を異にしたのである。

もともと、生産が開始されると、若干の月日を経てと考えられるがエクソン社はこの課題・困難を克服し、間もなく同油田を同社のアメリカ国内の主力ないし最大油田ならしめたのである。エクソン社は、生産拡大の制約要因を如何にして克服したか、ブルドー・ベイ油田の開発における、BP 社、アーコ社との意見の相違や確執に同社は如何にして対処したか、などの解明は、アラスカにおけるエクソン社の活動を論ずる上で不可欠の検討課題であった。だが、社史がこの課題に応えたとはいえない。エクソン社の活動の解明に何らかの新たな知見を加えたと考えることは出来ないであろう⁽³³⁾。

次に、1980 年代初頭ないし前半以降のアラスカでの活動であるが、以下の 2 つが重要であろう。但し、いずれも不明の点が少なくない。第 1 に、

既存油田の開発、新規油田の発見である。その 1 つは、ブルドー・ベイ油田の発見とほぼ同時にその存在が知られた油田 (リスバーン構造 [Lisburne structure] と呼ばれる。埋蔵量 [可採埋蔵量 (recoverable reserves) と考えられる] は、1980 年代初頭頃で 30 億バレル。ブルドー・ベイの油層の下に所在) である。この油田の開発、原油の生産は、当初は技術面で困難とされたが、1980 年代半ば時点ではほぼ打開されたようであり、87 年から生産開始予定とされたのである⁽³⁴⁾。但し、実際の生産動向、生産量などは不明である。ついで、1987 年に、ブルドー・ベイ油田の北東沖合にある北極海 (ボーフォート海 [Beaufort Sea]) に所在する油田 (可採埋蔵量 3 億 5000 万バレル。エクソン社の権益は 21%) から原油の生産が開始されたことである (発見年、生産量は不明)。さらに 1994 年に、同じくブルドー・ベイ油田の東方の海岸地帯 (沖合を含む) において 3 億 4000 万バレル (可採埋蔵量) の油田 (ポイント・マッキンタイヤ [Point McIntyre oil field. 1994 年にエクソン社の権益は 38%。発見は 1980 年代 [確定年次は不明]) で、1 日平均で 12 万バレル [12 万バレル/日と記載。以下同じ] 以上の生産が開始されたのであった⁽³⁵⁾。これらの既存油田の開発、新規油田の発見・開発は、80 年代末頃から始まったブルドー・ベイ油田での減産、および減産に伴う巨大パイプライン (トランス・アラスカ・パイプライン・システム [TAPS]) の輸送量の減少への有効な対応策になったと言えよう⁽³⁶⁾。

第 2 に、2000 年に行われた BP 社 (当時の名称は BP アモコ社 [BP Amoco p.l.c.]) によるアーコ社の買収とこれに対するエクソン社 (エクソンモービル社) の対応である。BP 社はアーコ社を買収したにもかかわらず後者が保持したブルドー・ベイ油田の権益を入手することが出来なかった。それは、アラスカ州政府の州有地についての規定 (単一企業が借地出来る面積の制限)、およびアメリカ連邦政府による独占禁止の観点からの懸念の表明、によるものと考えられる。BP 社は、獲得した権益を手放すこととなったのであった⁽³⁷⁾。これにより、アーコ社の権益はアメリ

カの石油大企業の1社であるフィリップス社 (Phillips Petroleum Company. 現在のコノコフィリップス社 [ConocoPhillips Company]) によって買い取られた。だが、エクソンモービル社はこれに異議を唱えた。同社は、油田発見後 (1960年代末) に各社が合意した協定 (石油・天然ガスの評価、査定、参加企業が持つ権益についての取り決め) の再交渉を権益保有企業各社に求めたとされている。その結果、協議・交渉の経過は不明であるが、エクソンモービル社は、この当時に保持した天然ガスの権益の44%、および原油の22%の代わりに、原油と天然ガス合わせて36% (石油換算と考えられる) の権益を得ることとなった⁽³⁸⁾。これは、同社に3万バレル/日の原油の追加獲得をもたらしたのであった⁽³⁹⁾。

北海 エクソン社による北海での油・ガス田の探鉱、開発などは1960年代半ばから開始された。社史が検討対象とした期間は1970年代末ないし80年代の前半頃までであり、この頃までに、同社による北海での活動は、当初の期待に応える成果を生み出すこととなった。本稿は、これ以降今日に至る時期の考察を他日の課題とし、ここでも社史の記載を踏まえて、活動の若干の要点を探ることとする。なお、80年代前半頃までは、エクソン社による原油と天然ガスの生産事業は主としてイギリス領でなされた。それゆえ、以下ではイギリス領北海での活動を考察する。だが、周知のように、ここでの活動は、同社が単独で行ったのではなく、ロイヤル・ダッチ・シェル社 (Royal Dutch Shell plc. 以下RDシェル社と略記) との共同事業 (対等出資) でなされ、後者がオペレーター (作業当事者) を担当した⁽⁴⁰⁾。

イギリス領北海でのエクソン社の活動について、社史は主として2点を検討した。第1は、RDシェル社との協力関係についてである。同社との事業の共同は成功であったと断った上で、RDシェル社による予算の計上や事業の管理面には問題あるいは難点があったと指摘した。具体的には、RDシェル社の費用の見積りが過小のため、追加投資が頻繁に求められたこと、海洋生産装置 (プラットフォーム [platform]。後述参照) の建

設が遅延したこと、などである。後者の建設遅延は、RDシェル社の作業工程の策定に不備があったことによるようである。こうした諸点をめぐってエクソン社との間で一定の緊張関係も生まれたとされている。にもかかわらず、RDシェル社は、問題の改善に積極的ではなく、1970年代について言えば、予算超過と作業の遅延は常態化したとのことである⁽⁴¹⁾。

第2は、イギリス政府の政策に対するエクソン社の対応である。社史によれば、1974年に労働党が政権を担うと、政府は石油産業に対する統制、あるいは部分的な国有化を図り、イギリス国営石油会社 (British National Oil Corporation: BNOC) を設立した (1976年1月)。政府は、各石油企業に、北海 (イギリス領) での原油生産事業に対する国営企業 (BNOC) の51%参加 (51 percent of the participation in projects) を受け入れること、および政府のエネルギー・産業政策に応じて、国内製油所の能力拡張、石油関連事業へ投資などを行うこと、これらを求め、賛同した企業に対しては、今後の北海での鉱区の入札において優遇する、としたのであった。社史によれば、エクソン社は、こうした政策に一貫して反対した企業であり、製油所の能力拡張を行わず、北海の鉱区の入札 (1978年) にも加わらなかった、とのことである⁽⁴²⁾。

エクソン社のみならず多くの石油企業の反発を受け、イギリス政府 (労働党政権) は、各社の既存の原油生産事業については51%の参加を断念した。さらに、1979年に保守党が政権を掌握すると、政府は同年、イギリス国営石油 (BNOC) の権限を制限し、1985年にはこれを解体した。社史には、エクソン社は、誤った政策に強く抵抗した企業として名声を高めた、とある⁽⁴³⁾。

以上の2点のうち、前者のRDシェルとの関係、つまりRDシェル社が厳格な予算管理などを行う事が出来なかったために、追加投資の発生、建設作業の遅延などが免れなかったとの指摘については、その実態を確認するための資料の入手は難しく、さしあたり社史の記述をそのまま受け止める以外にはないであろう。

後者については、社史の記述では、エクソン社がイギリス政府（労働党政権）の政策や要請を拒絶した面に力点が置かれているが、それは必ずしも正確ではないように思われる。同社およびイギリス子会社エッソ石油 (Esso Petroleum Company, Limited) のそれぞれが公表した年次報告書 (Annual Report ; Report and Accounts) には、1976年12月に子会社エッソ石油とイギリス政府（およびイギリス国営石油 [BNOC]）との間で覚書 (Memorandum of Principles) が取り交され、この覚書によりイギリス国営石油は、エクソン社がイギリス領北海で取得した原油の51%まで買い取る権利を得たこと、これと同時にエクソン社はこれらの原油を買い戻すことを認められ、石油事業の資産についても自社の所有権を確保したこと、が記されている⁽⁴⁴⁾。

上記の覚書とこれに基づく原油の売買が何を意味するかはやや分かりにくい印象を与えるが、その主たる要点は、エクソン社 (子会社エッソ石油) が、生産した原油の半分強についてイギリス政府による「国有化」を認めたこと、他方これを必要に応じて買い戻し、従来どおりの活動を可能にしたこと、これらにあるように思われる。この場合、イギリス国営石油による買い取り価格、エッソ石油の買戻し価格は、エクソン社 (およびエッソ石油) の年次報告書によれば、ともに市場価格 (market prices) であり、同社によれば、こうしたイギリス政府との取り決めは、費用や利益といった「財務面からすれば良くもなければ悪くもない (neither better nor worse off financially)」とのことである⁽⁴⁵⁾。

社史の考察は、基本的には如上の2点に尽きている。しかし、これではアラスカの場合と同様に、本来検討すべき課題を見失うように思われる。社史には、1985年にエクソン社は、北海全体 (ノルウェー領を含む) において石油換算で40万バレル/日の原油と天然ガスを生産したとある⁽⁴⁶⁾。だが、ここに至る生産活動と同社の意思決定、とりわけエクソン社とRDシェル社が擁した最大の油・ガス田ブレント (Brent filed. 1971年発見。原油の可採埋蔵量は1973年に15億バ

レル。スコットランドの北東沖合に位置するシェトランド諸島 [the Shetland Islands] のさらに北東100マイルに所在。1976年11月生産開始) で直面した困難とその打開、といった分析がほとんどなされていない。

BP社が、主力油田のフォーティーズ (Forties field. 1970年発見。原油の可採埋蔵量は72年時点で、17億6000万バレル。スコットランド東岸の北東沖110マイルに所在。1975年10月生産開始)、その他によって、いち早くイギリス領北海での最大原油生産企業となり、1980年に少なくとも51万3000バレル/日 (総生産量 [gross production] と思われる。前掲第1表注〔1〕を参照) を生産したのに対し、フォーティーズとは油田の発見年に大きな違いがなく、かつ原油の埋蔵規模でもさほど見劣りしないブレントを擁したエクソン社の生産量が、同80年にRDシェルと同じくイギリス領全体で12万2000バレル/日 (但し共に純生産量) にとどまった事実、およびこれを規定づけた要因が解明されていない⁽⁴⁷⁾。

エクソン社などの劣位とその克服については、ブレント油田には、他の主要油田に類を見ない多量の天然ガスが埋蔵されており、これが原油の増産を制約したこと、エクソン社とRDシェル社が1982年半ば頃までにこの制約を打開し (イギリス・ガス公社 [British Gas Corporation] への天然ガスの販売開始)、これによって原油生産を抑制した最大の障害を取り除いたこと、これらの分析が求められる⁽⁴⁸⁾。社史に記載されたRDシェル社の事業・予算の管理の不十分性が、建設作業 (油・ガス田の開発) などを遅らせた一因であったとしても、これがエクソン社とRDシェル社の生産遅延の主要な要因だったわけではないであろう。

〔3〕1990年代初頭以降の展開—旧ソ連邦、西アフリカ、ヴェネズエラ

1990年代初頭以降、エクソン社は、アメリカ国内のメキシコ湾 (Gulf of Mexico) の深海部 (大水深海域 [deep-water] と呼ばれる)、旧ソ連邦諸

国（ロシア、アゼルバイジャンなど）、西アフリカ諸国（チャド、アンゴラなど）で原油と天然ガスの探鉱、開発などを試みる。さらに、かつて撤退したヴェネズエラに再び進出する。同社は、これらのうちアメリカ本国をのぞき、政治・経済体制の変容、政権の交代とこれに伴う石油などのエネルギー政策の転換、国によっては内戦などの諸問題に直面した。現地での活動にとって、企業環境とその変貌、およびこれらに由来した諸困難に如何に対処するかがエクソン社にとっての大きな課題となったのである。なお、アメリカのメキシコ湾の大水深海域での活動については、紙幅の都合により、旧稿に譲り以下では省略する⁽⁴⁹⁾。

旧ソ連邦 エクソン社は、社会主義国家体制の崩壊後の旧ソ連邦諸国の中で最初の進出対象国をロシアとした。旧ソ連邦時代にすでに現地政府（旧ソ連邦政府）と油・ガス田の探鉱・開発の協力関係を有していた日本の企業（サハリン石油開発協力株式会社〔1995年以降、サハリン石油ガス開発株式会社〕）の求めに応じて、サハリン島の北東沖合で原油と天然ガスの生産事業に参画した。この事業（サハリン I〔Sakhalin I〕と呼ばれる）は、エクソン社をオペレーター（作業当事者）として、発見済みの油・ガス田の開発を目指した。同社および共同会社は2005年になって初めて原油と天然ガスの生産を実現したのである⁽⁵⁰⁾。

社史によれば、ロシア（サハリン）においてエクソン社は、旧ソ連邦崩壊に伴う政治・経済体制の混沌の状況下において、現地で行う投資を確実に回収すること、操業の合法性を立法措置によって認定させること、これらを執拗に求めたとされている。ロシア（旧ソ連邦）には、石油法、私権を保護する法などは1990年代の初頭ないし前半には存在しなかった。エクソン社は、第1に、こうした不備を埋める手段として生産物分与協定（Production Sharing Agreement: PSA. 生産分与協定ともいわれる）の受け入れをロシア政府に求めた（1995年6月に同政府と協定締結）。この協定は、社史によれば、産出された石油・ガスを同社など権益の保有企業群とロシア政府との間で分割するに先立ち、投資資金を一括負担した石油企

業側が、まず費用（費用に相当する量の原油・天然ガス）を回収する事が出来るとされている⁽⁵¹⁾。これが実際にこのように運用されれば、エクソン社にとって、少なくとも投資回収のリスクは基本的に回避されることとなろう。

第2に、エクソン社は、この協定を立法措置によって裏づけることを求めた。それは、協定の締結時の政権との合意だけでは、将来における協定の有効性あるいは合法性が確実に保証されるとは言えないとの判断に基づくものであった。これを受けてロシア議会は、1996年1月に生産物分与協定に関する法（PSA law）を成立させた。だが、エクソン社は、この法が立法化以前に締結された協定にも適用されるかどうか曖昧であるとして、さらにロシア政府との交渉を続け、最終的にこれを明確化させたのである（ロシア議会による生産物分与協定〔1995年6月〕の合法性の認定。1996年6月に協定の発効⁽⁵²⁾）。エクソン社による現地での油・ガス田の開発は、2001年から実質的に始まり、上述のように4年後に生産が開始された⁽⁵³⁾。

ところで、当初エクソン社など外国企業による進出を歓迎し、投資の回収についても生産物分与協定でこれを保証したロシア政府は、21世紀に入り国際的に原油価格が上昇し、やがて高騰といった事態を見ると⁽⁵⁴⁾、政府主導による石油・天然ガス事業の推進、外国企業の活動の制限、といった方向に転じ始めた。すでに、周知のところであるが、エクソン社とRDシェル社が、資本の参加を目指した現地の最有力企業の1社（ユコス〔Yukos〕）は、最高経営者が逮捕拘禁され（2003年10月）、他のロシア企業に低価格で売却された。さらに、社史によれば、ロシア政府はサハリン I に対して、2005年10月に予定された原油の初出荷については、安全性などの検査の必要性からこれを遅らせるとの通告を行い、天然ガスはロシアの国策企業ガスプロム（Public Joint Stock Company Gazprom: Gazprom）のパイプラインを使って輸送し、販売先もガスプロムが決定するとの意向を示した、とされている⁽⁵⁵⁾。こうしたロシア政府側の攻勢にエクソンモービル社がいかに

抵抗し、ロシア政府側とどのような交渉を行ったか、などは明らかではない⁽⁵⁶⁾。但し、国際的な資源(原油、天然ガス)価格の高騰が資源保有国(ロシア)の地位や交渉力を高めたことは明らかで、エクソンモービル社にとっては、現地での活動を継続させるためには、ロシア政府の意向の受け入れを回避することが出来なかったと言えよう。

次に、旧ソ連邦におけるエクソン社のいま1つの活動地域は、カスピ海、あるいはその周辺に油・ガス田を擁したアゼルバイジャン、カザフスタンであった。もっとも、こちらについての社史の記述は簡潔である。アゼルバイジャンで、同社は権益を確保した2年後の1997年に旧ソ連邦で最初となる原油を入手した、カザフスタンでは、エクソン社(モービル買収後のエクソンモービル社)を権益保有企業の1社とした巨大油・ガス田(カシャガン[kashagan field]。本節後注[59]参照)の生産開始が、現地政府の指示によって遅延した、などの記述がある⁽⁵⁷⁾。だが、これらの多くは周知のところである。

旧ソ連邦におけるエクソン社の活動について社史の要点は、おおむね以上の通りである。だが、社史からはエクソン社が原油と天然ガスについて、実際にどれほどの成果(生産量など)を得たかはほとんど明らかではない。また、社史は、ロシアでの活動に旧ソ連邦についての記述の大半を費やしたが、エクソン社は、原油の量では、カスピ海とその周辺の油田からはるかに多くを入手したと推定される⁽⁵⁸⁾。にもかかわらず、アゼルバイジャン、カザフスタンでの活動の検討が簡潔にとどまったのは、ロシア(サハリン)の場合とは異なり、同社がオペレーターではなかったことによるかもしれない。だが、実際の生産量のみならず、両国に所在した巨大油・ガス田群とこれに対する権益の保有からすれば、カスピ海とその周辺での活動により立ち入った分析が必要であったと考えられる⁽⁵⁹⁾。

西アフリカ 社史が検討対象とする産油国は、チャドとアンゴラであり、前者のチャドでのエクソンモービル社による原油生産は2003年に開始され、2006年に5万4000バレル/日(純生産量)

を入手したと推定される⁽⁶⁰⁾。だが、これは、この年に西アフリカで同社が得た原油(78万1000バレル/日—前掲第1表および同表注[4]参照)の7%程度である。にもかかわらず、社史はチャドでの活動にかなりの紙幅を当てた。その理由は、貧困、内乱などの混乱、政情不安から派生する事業・投資のリスクにエクソン社が如何に対処し、その軽減を図ったか、その事例として有益との判断からと思われる。

その要点は、第1に、チャドでの原油生産事業に、外部の公的機関である世界銀行(The World Bank)を関与させ、これによってチャド政府の行動(石油事業から得られた収入[租税など]の使途)に制限を加えたことである。原油生産とこれに関連する事業に必要な資金については、その大半はエクソン社(エクソンモービル社)など外国石油企業(シェヴロン社[Chevron Corporation]、ペトロナス社[Petroliam Nasional Berhad: Petronas. マレーシアの国営企業])が出資した(2006年に原油生産事業に対するエクソンモービル社の権益比率は40%。同社がオペレーター)⁽⁶¹⁾。だが、エクソン社などは、貧困などの克服を目標として掲げる世界銀行を資金提供者(融資者)として事業に導き入れたのである。

世界銀行は、資金の貸し付けの条件として、チャド政府に対して、石油事業から受け取る収入の使い道に厳しい制約を付した。具体的には、同政府が、エクソン社などによる原油生産から入手した収入のうち80%を貧困の克服、国民の健康の向上、教育などに充てる、などが条件として盛り込まれた。チャド政府が実際に自由にしうる部分は全体の5%に限定されたのであった(1999年に同国において、石油収入管理法[The Petroleum Revenues Management Law]として法制化された)⁽⁶²⁾。エクソンモービル社などは、これにより、ナイジェリアなどに見られる如く、政治の腐敗が蔓延し石油から得られる収入の多くが国民のために使われない、これに対する反発と反政府活動が頻発し、さらには外国石油企業への反感が累積する、といった事態に対処しようと考えたのである⁽⁶³⁾。

だが、第2に、そうした方式は、やがて限界を見せた。2004、05年頃になると、隣国のスーダンから多くの難民がチャドに流入したこと（「ダルフール紛争」）、国内外に拠点を持つ反政府勢力がチャド政権にとって脅威となったこと、などを理由に同政府は軍事力の強化を図り、1999年の法（石油収入管理法）を一時的に改定した。さらに、国際的な原油価格の高騰を背景に石油事業からの収入が増加したことで、チャド政府は2008年には世銀から受けた借入金のおおむねを返済したのである。これによって、事実上それまで余儀なくされた外部機関による行動の監視や制約を取り除いたのであった⁽⁶⁴⁾。

社史は、エクソン社などが、チャド政府との協定に世界銀行という外部の国際機関を参画させることで、協定の効力、あるいは拘束力を強化し、これによって投資環境の整備（現地での貧困への対策とこれによる外国企業への反感の緩和、など）を図ったことは、実験的な手法ではあったが有効だったと指摘した。しかし、当初、外国企業に対して寛大に接し、控えめに行動した現地政府が、やがて自国の利益のために従来の協定などを破棄することはありうることであり、エクソンモービル社には新たなリスク対策が求められることとなったと結論づけたのである⁽⁶⁵⁾。ともあれ、こうした状況の変化はあったが、エクソンモービル社などは、すでに現地に40億ドル相当の投資を行っており、チャド政府との協調関係の維持に努めた。エクソンモービル社は、2008年末までの5年間で累計2億6600万バレル以上の原油を輸出したと推定される（同年の権益保有企業全体の総生産量は12万7000バレル／日。エクソンモービル社の権益は40%）⁽⁶⁶⁾。

次に、アンゴラについて。エクソン社は、アンゴラ沖の深海部（大水深海域）に大規模な油田が存在するとの見通しの下に、BP社、イタリアのエニ社（Eni S.p.A.）、ノルウェーのスタットオイル社（Statoil ASA）と共同で1994年に現地政府（国営石油企業）との間で生産物分与協定を締結した（オペレーターはエクソン社）⁽⁶⁷⁾。もっとも、アンゴラは、1975年にポルトガルから独立して以

降2002年まで政権側と反政府勢力との戦闘が続き、しかもアメリカ連邦政府が反政府勢力を支援していたことが、エクソン社の現地での活動を難しくしたようである。

ともあれ、海域での探鉱活動は進展し、エクソン社などは1998年には4つの大規模油田、さらに翌99年に新たに2件、2000年に3件、をそれぞれ発見した⁽⁶⁸⁾。2002年には反政府勢力の抵抗は終了し内戦に終止符が打たれた（アメリカ連邦政府による現地政権の承認）。これを受けて、エクソンモービル社などは発見した大水深海域の油田の開発に向かい、2003年に最初の生産が実現した。その後の展開は着実で、社史によれば、2009年には、アンゴラの原油生産量全体はほぼ200万バレル／日であり、ナイジェリアを抜いてアフリカ最大の原油生産国となった、とある⁽⁶⁹⁾。エクソンモービル社は、長期的には最も豊かな生産拠点である第15鉱区（Block 15.原油と天然ガスの可採埋蔵量〔石油換算〕は45億バレル）に40%の権益を有したのである⁽⁷⁰⁾。

社史によれば、エクソンモービル社のアンゴラでの成功要因について、同社自身は、第1に、他社に先んじて進出することで有望な鉱区に権利を確保するという、いわゆる先行の利益を得たこと、第2に、生産開始を早めることでアンゴラ政府による歳入確保の要請に応えたこと、を挙げているようである⁽⁷¹⁾。後者は、エクソンモービル社が、一般に早期生産と呼ばれる方式（early production system）を用い、通常より2年ほど早く生産にこぎ着けたことを指すと考えられる。この方式は、建造に時間を要する生産施設（プラットフォーム。生産井から汲み出される流体〔原油・天然ガス・水〕の分離・処理などの機能を持つ）を設置するまで、既存のタンカーを改造・転用した浮遊式生産貯油出荷システム（Floating, Production, Storage, and Offloading system: FPSO）を用いることで生産の開始を早める方式であった⁽⁷²⁾。

以上、社史はチャドとアンゴラについて、エクソン社が他社との共同によってではあるが、2003年以降に実際に原油を獲得した経過を論じた。議

論は、その多くが如何にして現地の投資環境に対応し、リスクの軽減に努めたかにおかれたように思われる。これは、むしろ有益な考察である。だが、油・ガス田の探鉱、開発等の実際の事業の実態や操業において直面した困難などについての検討は、ここでも平板であり、すでに知られていることが少なくない。アンゴラでの浮遊式生産貯油出荷システム(FPSO)の導入とこれを用いた早期生産方式は、すでに他社が西アフリカのみならず各地で用いており、エクソン社に独自ではない⁽⁷³⁾。

問題は、社史ではエクソン社によるナイジェリア、赤道ギニアでの活動について全く触れていないことである。同社は、モービル社を買収する以前にすでに両国で活動していたが、それは原油生産の成果にはつながらなかった。だが、買収後には西アフリカでの主要な原油獲得拠点は、モービル社が保持した権益に基づくナイジェリアと赤道ギニアとなった⁽⁷⁴⁾。上述のように、やがてアンゴラがエクソンモービル社にとって有力原油生産拠点の1つに転ずることは事実であるが、2006年時点においても同社が獲得した原油全体の7割近く(53万バレル/日)は、モービル社の権益を引き継いだナイジェリアと赤道ギニアから得られたのであった⁽⁷⁵⁾。また、同年、西アフリカでの原油生産量(78万1000バレル/日-前出)は、ヨーロッパ(52万バレル/日)、アメリカ(41万4000バレル/日)などをしのいだ。すでに前年より、西アフリカはエクソンモービル社の最大の原油生産拠点だったのである(前掲第1表参照)。モービル社の買収以前の時期を含めて、これら両国での活動を検討から外すことは適切とは言えないであろう⁽⁷⁶⁾。

ヴェネズエラ 社史によれば、エクソン社は、1990年代半ばにふたたびヴェネズエラに進出した。90年代初頭に、ヴェネズエラの原油の可採埋蔵量は約900億バレルであった。だが、これとは別に、同国には、オリノコ地帯(Orinoco belt. オリノコ川〔Orinoco River〕流域など)に通常の原油に比べはるかに重質な原油(heavy oil)が埋蔵されており、これが開発可能となれば2500億バ

ル(可採埋蔵量)が新たに加わるとされたのである⁽⁷⁷⁾。ヴェネズエラ政府は、国内生産量の維持と拡大のために、重質油の開発技術等を有する外国の石油企業の活用を図った。同政府は利権料を著しく低位に抑えることで、国際石油企業などの進出を促したのである⁽⁷⁸⁾。これをうけて、モービル社、コノコ社(Conoco Inc.)、テキサコ社(Texaco Inc.)などは早期にヴェネズエラへの進出を図った。このうち、後にエクソン社と合体するモービル社は、セロ・ネグロと呼ばれる事業(Cerro Negro project)をヴェネズエラの国営企業(ヴェネズエラ石油〔Petróleos de Venezuela, S.A.: P.D.V.S.A.〕)と共同で行い(モービル社の権益は41.7%)、アメリカのルイジアナ州のメキシコ湾岸には共同所有の製油所を設けて重質油を軽質化し、石油製品を取り出す事業に着手したのである⁽⁷⁹⁾。

当初、これら企業とは異なり慎重に行動したエクソン社も、カナダでのオイル・サンド、重質油の開発の経験(後述)から、オリノコ原油の開発・生産は可能と考え、現地での事業に踏み出した⁽⁸⁰⁾。さらに、同社は、これだけではなく、ヴェネズエラの国営石油化学企業(Pequiven)との合併での化学事業などへの参画も構想したのであった⁽⁸¹⁾。

だが、1998年の大統領選挙後に誕生した新政府(ウーゴ・チャヴェス〔Hugo Chávez〕政権)は、21世紀に入り国際的に原油価格が上昇ないし高騰すると、外国企業との共同事業から得られる利益のうちより多くを取得しようとした。ヴェネズエラ政府は、エクソンモービル社など外国企業に対して、かつての契約の改定を要求し、利権料と税率(法人税)の一方的引き上げを実行した。2007年頃までには、同政府(国営企業)は、外国石油企業群と共同で行った多くの事業の支配権を事実上掌握したのであった⁽⁸²⁾。この時点で、エクソンモービル社を含む外国企業6,7社はすでに現地で200億ドル以上の投資を行っており⁽⁸³⁾、エクソンモービル社自身は、現地での投資総額は不明であるが、オリノコ原油の開発だけで15億ドルを支出済みであった⁽⁸⁴⁾。ヴェネズエラ政府の攻勢の下、BP社、シェヴロン社、トタル社(Total S. A.

フランスの石油企業)、エニ社、シノペック社 (Sinopec:China Petrochemical Corporation. 中国石油化工集団公司〔中国石化〕)、スタットオイル社は、少数所有の立場でヴェネズエラにとどまることとしたが(本節前注〔82〕も参照)、エクソンモービル社は契約の改定に応じなかったとされており、同社の公表資料(財務・事業報告書)によれば、2007年6月下旬に、セロ・ネグロなどの資産は補償なく接収された、とある⁽⁸⁵⁾。同社は、原油生産事業に再進出してからほぼ10年でヴェネズエラを去ったのである⁽⁸⁶⁾。

〔4〕小括

本節は、1970年代初頭以降、21世紀の最初の数年間のエクソン社(エクソンモービル社)による原油(および天然ガス)の生産活動を考察した。ここでは、あらためて社史に含まれた問題点を指摘することで小括に代えたい。

著者(J. A. プラット氏)によれば、社史の考察は、今日のエクソンモービル社を形成する上で重要な役割を果たした諸活動、同社の意思決定過程などに焦点を当て、これらの解明にとって必要な範囲で検討対象を取捨選択したとのことである(前節注〔3〕を参照)。本節が考察した原油(および天然ガス)の生産事業についても、社史の記述にはこの考えが貫かれている。こうした執筆の観点は、それ自体としては首肯しうるものである。

ただ、この考えに基づく分析は、具体的には、エクソン社(エクソンモービル社)が主体となって戦略などを策定しえた、あるいは他社との共同事業の場合でもオペレーター、あるいはこれに近い存在で活動することが出来た国や地域での活動に焦点をあてることを意味したように思われる。これは、エクソン社が実際に生産ないし獲得した原油や天然ガスの規模、事業に必要とされた投資額などを考慮して、考察すべき対象を取捨選択する方法とは同一ではない。その結果、社史では、アラスカについては全く成果の見られなかった天然ガス事業にやや詳細な検討が与えられ、北海(イギリス領)についても、本来検討すべき課題

についての考察を欠いたように思われる。

1970年代半ば以降のエクソン社の原油と天然ガスの獲得活動では、アメリカ本国のアラスカを含め、北海、旧ソ連邦、西アフリカなどの諸外国においても、他社との共同で探鉱、開発等がなされるのが通常であった。エクソン社が、少数権益保有にとどまる、あるいはオペレーターとしての役割を果たさない場合も少なくなかった。だが、これら地域・海域から産出される原油と天然ガスがエクソン社の自社所有の原油・天然ガス(持ち分原油・天然ガス)の相当部分を構成したのであり、同社にとって共同事業のパートナー企業群との利害を調整し、事業計画等に自社の主張を如何に反映させるかは、重要な課題だったはずである。本稿では具体的な記載を省略したが、アラスカでのプルドー・ベイ油田の開発、原油生産ではこれが問われたのであった。

エクソンモービル社が、今日もなお世界の石油産業界を主導する企業の1社たりえた根拠を明らかにすることは、私の研究目的のひとつであるが、社史全体を通読し、著者(J. A. プラット氏)もまたこの目的を共有することは疑いないように思われる。この観点からすれば、エクソン社(エクソンモービル社)にとって業界支配力を支える根幹に位置した原油(および天然ガス)の生産事業についての社史の考察には、なお少なくない課題が残されていると考えられるのである。

Ⅲ 下流部門における費用の削減と効率化—精製事業を中心に

周知のように、石油産業界において下流部門とは、原油と天然ガスの探鉱・開発・生産(上流部門)以外の諸事業、つまり原油と天然ガスの輸送(パイプライン、タンカー、液化天然ガス[Liquefied Natural Gas:LNG]専用船、などによる)、原油の精製(製油所での製品生産)、精製の結果として産出されたガソリン等の石油製品の販売、主としてこれらから構成される。本節では、原油の精製事業を主要な考察対象とし、タンカーによる輸送事業についてごく手短かに検討する⁽⁸⁷⁾。

〔1〕西ヨーロッパ、アメリカ、ラテン・アメリカ —精製能力・製油所の削減

1970年時点でエクソン社の世界全体での原油精製量の国・地域別構成では、西ヨーロッパが40.3%を占めて最大であった(第3表参照。同表注〔3〕も参照)。石油製品の販売量で1960年代前半に西ヨーロッパが、アメリカ本国、ラテン・アメリカなどを凌ぐ同社の最大市場に転じたことが背景にある⁽⁸⁸⁾。だが、「第1次石油危機」後の市場の縮小あるいは低迷、およびこれに由来する精製能力の過剰は、西ヨーロッパにおいてより強く現出した。エクソン社の精製能力は、すでに決定された建設計画を踏まえて76年まで増加したのであり、結果として西ヨーロッパにおける製油所の稼働率は75年には56.1%、70年代末まではほぼ60%台で低迷した⁽⁸⁹⁾。こうした状況を受け、同社は、1980-90年には西ヨーロッパに擁した精製能力のほぼ30%を削減するに至った⁽⁹⁰⁾。

これに対して、アメリカ本国でのエクソン社の製油所稼働率は1975年に95.1%であり、その後低下傾向を辿り1982年に69.6%(底)に至るが、翌年に79.8%、以後80%台、90%台に復帰した⁽⁹¹⁾。西ヨーロッパとの大きな違いを生んだ要因の1つは、石油製品の消費構成の差違にあったと考えられる。周知のように、1970年代初頭頃の西ヨーロッパでの最大消費品目は重油であった。「石油危機」後の不況下で製造業、電力業、海運業などに所在した重油の購入企業などの活動は低迷し、エクソン社など石油企業は重油過剰に陥ったのである。これに対してアメリカは、自動車用ガソリンが最大品目であり、製造業など産業分野の活動の不振などからくる影響は比較的軽微であった⁽⁹²⁾。むしろ、アメリカでは、環境規制の強化の下、無鉛ガソリン(lead-free gasoline)の需要が高まったことを1つの要因として、エクソン社は、テキサス州に擁した主力製油所(ベイタウン製油所〔Baytown refinery〕)の精製能力を1976年から77年にかけて64万バレル/日へほぼ50%増加させており、無鉛のハイオクタン・ガソリンを生

産するためのパワーフォーマー(powerformer)なる装置も追加したのである⁽⁹³⁾。

もっとも、こうした既存製油所の能力拡張もあったが、アメリカにおける精製能力全体の拡大は、1980年代初頭以降は抑制基調であった。エクソン社は1970年以降、アメリカでは製油所を1箇所、他社へ売却した(1992年)⁽⁹⁴⁾。モービル社を1999年に買収するまでは、製油所数は4となったのである⁽⁹⁵⁾。また、1970年代初頭以降今日までの数十年にわたり、アメリカで同社は新規の製油所を全く建設していない⁽⁹⁶⁾。

1970年代初頭以降のエクソン社の精製事業において、それ以前の時代との対比で最も大きな相違の1つは、ラテン・アメリカでの事業の著しい縮減である(第3表参照)。同社が保持した製油所群の中で世界最大であったヴェネズエラのアマアイ製油所(Amuay refinery)は、1975年末に油田などの原油生産施設、その他と共にヴェネズエラ政府によって国有化された。また、1960代半ば過ぎにおいてもなお精製能力で、同アマアイ製油所さえも凌いだアルーバ製油所(Aruba refinery. カリブ海のアルーバ島〔Aruba Island〕に所在)については、エクソン社は1985年初頭に閉鎖したのである(閉鎖時の精製能力は34万8000バレル/日。84年の精製量は20万バレル/日)⁽⁹⁷⁾。アルーバ製油所の閉鎖は、それまでエクソン社が享受したヴェネズエラ政府からの割安な価格での原油の買取りが困難になったこと、これが直接の要因と考えられる。エクソン社は採算面で同製油所を維持することが困難と判断したのである⁽⁹⁸⁾。これらの2つの大製油所の喪失・閉鎖、およびラテン・アメリカ市場全体の成長率の低迷などを背景として、1970-2005年に、エクソン社(エクソンモービル社)の精製能力全体に占めるラテン・アメリカの比率は、21.3%から2.1%へ急落したのであった⁽⁹⁹⁾。

〔2〕アジア・太平洋地域の躍進

他方、これを埋める役割を果たしたのが、主として東アジア諸国、オーストラリアなどからなる

地域であった（以下、アジア・太平洋地域〔Asia-Pacific〕と呼ぶ）。1970-2005年に、エクソン社（エクソンモービル社）の精製能力全体に占めるこれら地域の比重は、6.2%から27.4%に躍進した⁽¹⁰⁰⁾。石油製品の最大市場はむしろ日本であり、精製事業においても長く日本がエクソン社の世界における主要な拠点の1つであった。1998年においてさえ、同社の日本での精製量はアメリカ全体の4割弱（37.8%）であった（前掲第3表参照）。だが、1990年代半ば頃と考えられるが、社史によれば、エクソン社の経営陣は、かつて日本は世界最速の経済成長国のひとつではあったが、もはやアジアにおいて争う余地のない経済成長の中心（the undisputed center of Asian growth）ではなくなった、と考えたようである⁽¹⁰¹⁾。

今日のエクソンモービル社において、日本に代わるアジア・太平洋地域の中心拠点はシンガポールである。同社による現地シンガポールでの精製事業は1970年にさかのぼる（同年の精製能力は8万1000バレル/日）。70年代には製油所の近辺に石油化学工場も設置された⁽¹⁰²⁾。1990年代初頭に、アジア・太平洋地域を統括したエクソン社の子会社（エッソ・イースタン社〔Esso Eastern, Inc.〕）の代表は、民間企業にとって、シンガポールの政治と事業の環境（political/business climate）は世界で最も魅力的なものの1つ、とニューヨークの本社に報告したとのことである⁽¹⁰³⁾。1990年代前半ないし半ばには、エクソン社のシンガポール子会社は、香港、台湾、グアム、韓国、中国での製品販売を統括する役割を担った。やがて、シンガポールは、同社のグローバルな事業展開の重要な拠点として、またアジア戦略の中心として位置づけられることとなった⁽¹⁰⁴⁾。エクソンモービルの時代に入ると、2000年にはシンガポールの精製能力は58万バレル/日に伸長し、ベイタウン製油所（テキサス州。50万8000バレル/日）を凌いで同社内で最大となったのである⁽¹⁰⁵⁾。

アジア・太平洋地域におけるいま1つの注目すべき地域は中国である。エクソン社は1981年に北京に現地事務所を設け、翌年、珠江デルタ

（Pearl River Delta）地域に設けられた経済特区（special economic zone. 深圳市）に、現地の国有企業と共同で、欧米企業としては最も早くガソリンの小売店を確保した⁽¹⁰⁶⁾。1990年代に入り、エクソン社は現地での精製事業、石油化学事業を構想し、中国の国有企業シノベック社（中国石油化工集团公司〔中国石化〕）との協議に入った。エクソン社とシノベック社は、福建省泉州市において、後者が保有する既存製油所の拡張、および石油化学装置の新設を目指した。1997年には、新たに福建石油化学会社、サウジ・アラビアの国営企業サウジ・アラムコ社（サウジ・アラビア石油会社〔Saudi Arabian Oil Company〕。サウジ・アラムコ〔Saudi Aramco〕として知られる）を加えて計4社で、事業の実行可能性（feasibility）を調査・検討することとなったのである。だが、この調査・検討から実際に事業が開始されるまでには10年を超える期間を要した。この間、2004年頃には、エクソン社などは、製油所の場合、既存の8万バレル/日を24万バレル/日に3倍化する、大規模な石油化学装置を新設する、などの合意を得ていた⁽¹⁰⁷⁾。だが、設備の建設作業などに入る事は出来なかった。

長期化の主たる理由の1つは、中国政府が、エクソンモービル社などの外国企業、あるいは同社などを含む共同事業体に対して、生産した石油製品と化学品の販売に従事することを認めなかったことにあったようである。エクソンモービル社によれば、中国政府は、2001年に世界貿易機関（World Trade Organization: WTO）に加盟した後も、石油製品などの卸売業に対する規制措置を維持し、この規制は2006年まで同社が満足する形では解消されなかった、とされている。エクソンモービル社は、製品の卸売事業への進出、給油所網の確保などの見通しが得られない段階で、生産事業に大規模な投資を行うことは適切ではないと考えたのである⁽¹⁰⁸⁾。

エクソンモービル社の2009年についての財務・事業報告書には、石油製品（ディーゼル油、自動車用ガソリン）について、エクソンモービル、シノベック、サウジ・アラムコの3社による

第3表 エクソンモービル社の国・地域別原油精製量, 1970-2010年

(単位: 1,000バレル/日, %)

	アメリカ	カナダ	ラテン・アメリカ ⁽¹⁾	ヨーロッパ ⁽²⁾	中東・アフリカ ⁽³⁾	日本 ⁽⁵⁾	アジア・太平洋 ⁽⁶⁾	その他 ⁽⁷⁾	合計
	%	%	%	%	%	%	%	%	%
1970	989	402	1171	2,122	265	150	171	-	5,270
1971	976	408	1059	2,071	233	157	256	-	5,160
1972	1,029	395	1004	2,015	196	225	282	-	5,146
1973	1,202	441	1147	2,165	237	258	311	-	5,761
1974	1,123	437	1069	1,966	162	239	187	-	5,183
1975	1,182	394	91	1,564	110	211	181	-	4,331
1976	1,277	412	394	1,737	125	203	211	-	4,359
1977	1,339	415	368	1,694	86	201	245	-	4,348
1978	1,426	416	406	1,646	67	198	268	-	4,427
1979	1,320	449	370	1,691	52	192	280	-	4,354
1980	1,246	447	402	1,578	23	186	267	-	4,149
1981	1,111	380	401	1,472	12	174	278	-	3,878
1982	989	366	375	1,324	8	n.a.	434	-	3,496
1983	958	378	341	1,135	5	n.a.	449	-	3,266
1984	1,021	365	295	1,111	4	n.a.	424	-	3,220
1985	1,054	344	98	1,003	5	n.a.	399	-	2,903
1986	1,080	356	87	1,112	6	n.a.	415	-	3,032
1987	1,026	344	86	1,116	5	n.a.	397	-	2,981
1988	968	350	88	1,200	6	n.a.	430	-	3,042
1989	999	303	87	1,257	6	n.a.	463	-	3,299
1990	950	268	n.a.	1,425	n.a.	230	356	101	3,546
1991	1,017	284	n.a.	1,490	n.a.	245	311	103	3,585
1992	1,019	281	n.a.	1,489	n.a.	249	353	97	3,621
1993	970	268	n.a.	1,492	n.a.	270	349	119	3,616
1994	966	265	n.a.	1,503	n.a.	268	365	122	3,652
1995	1,004	274	n.a.	1,416	n.a.	262	435	119	3,659
1996	988	261	n.a.	1,522	n.a.	296	437	116	3,792
1997	1,070	267	n.a.	1,529	n.a.	404	446	114	4,011
1998	1,047	267	n.a.	1,521	n.a.	396	403	116	3,928
1999	1,930	323	n.a.	1,782	n.a.	695	842	287	5,977
2000	1,862	330	n.a.	1,578	n.a.	708	754	289	5,642
2001	1,811	327	n.a.	1,563	n.a.	707	729	283	5,542
2002	1,834	337	n.a.	1,539	n.a.	671	708	244	5,443
2003	1,806	328	n.a.	1,566	n.a.	704	686	298	5,510
2004	1,850	324	n.a.	1,663	n.a.	685	738	309	5,713
2005	1,794	313	n.a.	1,672	n.a.	691	799	301	5,723
2006	1,760	314	n.a.	1,672	n.a.	649	785	295	5,603
2007	1,746	313	n.a.	1,642	n.a.	618	798	325	5,571
2008	1,702	314	n.a.	1,601	n.a.	563	789	315	5,416
2009	1,767	330	n.a.	1,548	n.a.	556	772	294	5,350
2010	1,753	334	n.a.	1,538	n.a.	536	713	269	5,253

- (注) (1) 1970-98年はエクソン社。1999-2010年はエクソンモービル社。各国の子会社等がエクソン社（エクソンモービル社）の完全所有、あるいは過半数所有の場合は精製量の全量を計上した。半数およびそれ以下の所有権の場合は、エクソン社（エクソンモービル社）向けに精製された量、あるいは投入された原材料（crude and feedstocks）のうち同社が権利を持つ量、のいずれかのうちより大きな量を計上した。但し、こうした計上の仕方が、1970-2010年の約40年間にわたって不変であったかどうかは、典拠からは明らかではない。
- (2) 1975年、76年に大きな減退を見たのは、ヴェネズエラでのエクソン社の資産の国有化（1975年12月31日）、およびそれに先立つ操業の縮小によるものである。1985年の減少は、アルバー製油所の閉鎖による（本文参照）。
- (3) 西ヨーロッパを指す。東ヨーロッパを含まない。
- (4) 1990年以降は、「その他」に含まれる。
- (5) 1982-89年は、右欄の「アジア・太平洋」に含まれる。
- (6) 典拠資料の年次によって、表記に違いがあるが、東アジア、オーストラリアなどを指すと考えられる。但し、1982-89年のみ日本を含む。
- (7) 1990年以降は、ラテン・アメリカ、中東・アフリカなどを含む。
- (出典) 1970-77年は、Exxon [8], 1977 FOR, pp.26, 27, 1978-81年は、1981 FOR, pp.32, 33, より。1982-85年は、Exxon [7], 1985 AR, p.46, 1986-89年は、1989 AR, p.48, 1990-94年は、Exxon [8], 1994 FOR, pp.56, 57, 1995-98年は、1998 FOR, pp.56, 57, より。1999-2003年は、Exxon Mobil [11], 2003 FOR, pp.72, 74, 2004-07年は、2007 FOR, pp.79, 80, 2008-2010年は、2011 FOR, pp.66, 67, より。

合併企業が販売を担当し、これが750以上の給油所に製品を供給することとなった、とある⁽¹⁰⁹⁾。また、同社の財務・事業報告書には、世界各国において所有権の全部ないし一部を有する施設についての一覧が掲載されている。福建省には、2008年から製油所、翌年から化学施設が存在することが示されている⁽¹¹⁰⁾。2009年頃までにエクソンモービル社は、福建省において、ほぼ所期の事業計画にそった活動を開始したと考えられる⁽¹¹¹⁾。

ここで、1970年代初頭以降の世界全体でのエクソン社（エクソンモービル社）の精製量を見ると（前掲第3表参照）、1973年の576万1000バレル／日を最高に、以後1985年まで、若干の増減を伴いつつ長期にわたり低下を辿った。その後上昇に転じ（87年はやや減少）、1999年にはモービル社の買収により600万バレル／日弱となった。だが以後は、やはり増減を見せながら2010年まで緩やかに低落した。もっとも、この間、製油所数の削減も大きい。1975年（1970-74年は不明）の55から1998年に31、2010年では36であった。これにより、各製油所の平均精製量は1975-2010年に2倍弱（7万8700バレル／日から14万5900バレル／日）へ増加した⁽¹¹²⁾。エクソン社（エクソンモービル社）は、1製油所当たりの精製量を拡大し、製品単位毎の生産費用の削減、いわゆる規模の経済性を追求したといえよう。

精製事業の検討の最後に、製油所での生産品目の変化について一言する。これは、周知のことであり、またすでに部分的にはふれているが、1980年頃から、製油所で生産される主要製品が、特に西ヨーロッパ、日本では、それ以前の重油から高価格帯のガソリンなどへ転換し始めたことである。エクソン社による石油製品の販売量は、資料の得られる1980-85年では、世界全体で495万3000バレル／日から408万2000バレル／日へ17.6%低落した。この間、重油（heavy fuels）は、117万9000バレル／日から53万9000バレル／日へ全体動向の3倍にあたる54.3%の低下を見た。自動車用ガソリン（ナフサを含む）もまたこの間に減退しているが、145万3000バレル／日から139万7000バレル／日へ3.9%減どまりである。

次に、精製量が増加に転じた1986-90年についてであるが（但し、87年は減退。前掲第3表参照）、エクソン社の製品販売量は世界全体で61万5000バレル／日の増加を遂げた。その67.3%は収益性の高い輸送用燃料（航空機用燃料、自動車用ガソリン）および潤滑油（自動車用オイルなど）であった⁽¹¹³⁾。生産品目の軽質化が進展したと言えよう⁽¹¹⁴⁾。

〔3〕タンカー輸送事業からの撤退

下流部門に含まれるタンカーによる原油や石油製品の輸送事業は、本稿が対象とする21世紀の最初の頃までに歴史的変貌を遂げた。1973年に、エクソン社は、自社所有および外部からの用船（チャーター。但し6カ月以上）で合計326隻のタンカーを擁し、輸送能力（重量トン〔dwt〕）は、総計2180万トン（1年間の平均—以下同じ。自社所有が53.2%を占める）であった⁽¹¹⁵⁾。この輸送体制は、1977年には、それ以前に発注した分が完成したこともあって2540万重量トン（自社所有が64.6%）に拡張された。おそらく、これがそれ以前および以降の最大の輸送能力であったと推定される⁽¹¹⁶⁾。だが、石油市場の低迷とこれに伴うタンカーの過剰化によって、エクソン社は、精製事業の場合と同様に、タンカー船団全体を削減する一方、1隻あたりの大規模化、効率化を追求した。しかし、1973-86年において、同社のタンカー事業については、利益を上げた年数より欠損を抱えた年数の方が多かったとされている。エクソン社は、1990年頃までに自社タンカーによる輸送事業をほぼ取りやめた。外部の船舶を用いる方式（チャーター船の活用）にはほぼ全面的に依存する方向に転換したと考えられる⁽¹¹⁷⁾。

〔4〕小括

1970年代半ば頃からのエクソン社の下流部門では、アメリカ、西ヨーロッパ、ラテン・アメリカなどで製油所の処分・閉鎖がなされた。この間、アジア・太平洋地域での市場の成長に伴って精

第4表 エクソンモービル社の使用資本利益率，1970-2010年⁽¹⁾
(%)

	会社全体	上流部門	下流部門	化学部門
1970	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1971	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1972	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1973	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1974	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.
1975	11.2	34.1	5.2	13.9
1976	12.0	26.2	6.3	15.3
1977	11.9	22.7	7.8	11.5
1978	12.5	22.9	8.5	12.1
1979	16.6	26.1	15.4	18.2
1980	17.3	30.0	15.6	11.8
1981	14.8	28.7	9.7	7.3
1982	11.7	21.3	9.4	2.6
1983	14.5	24.9	10.9	7.1
1984	15.4	29.3	4.0	11.5
1985	14.2	28.8	8.5	6.9
1986	14.2	16.3	19.2	12.9
1987	11.9	18.2	4.5	19.0
1988	14.0	12.1	15.0	29.8
1989	9.7	13.6	8.7	22.4
1990	12.8	17.4	9.1	9.3
1991	12.8	13.8	16.8	8.2
1992	11.0	15.1	10.7	7.0
1993	12.0	15.0	14.0	6.4
1994	11.2	12.5	9.4	14.7
1995	13.8	15.4	8.2	29.6
1996	14.7	23.0	5.6	16.1
1997	16.5	21.3	13.2	17.4
1998	12.2	11.8	15.4	14.6
1999	10.3	15.2	4.4	10.9
2000	20.6	30.8	12.3	8.4
2001	17.8	26.8	16.1	6.4
2002	13.5	22.3	5.0	6.1
2003	20.9	30.4	13.0	10.2
2004	23.8	32.9	21.0	23.5
2005	31.3	45.7	32.4	28.0
2006	32.2	45.3	35.8	33.2
2007	31.8	41.7	37.8	34.0
2008	34.2	53.6	31.8	20.4
2009	16.3	23.4	7.1	13.9
2010	21.7	23.3	14.8	26.3

(注) (1) 1970-1998年はエクソン社。1999-2010年はエクソンモービル社。

Return on average capital employed. 純利益額 (net income) を、自己資本に有利子負債を加えた額 (いずれも期首と期末の平均額) で除する。

(出典) 1970-86年 (但し、1970-74年は不明) は、Pratt [59], p.597, 1987-91年は、Exxon [8], 1991FOR, p.10, 1992-96年は、1996 FOR, p.15, 1997-98年は、1998 FOR, p.15, 1999-2003年は、Exxon Mobil [11], 2003 FOR, p.11, 2004-07年は、2007 FOR, p.11, 2008-10年は、2011 FOR, p.86, より。なお、Exxon Mobil [11], 2005 FOR, p.89, も参照。

製事業の拡張が見られたことは事実である。だが、同社の精製量全体について言えば、モービル社を合体した1999年を除いて、1970年代前半（1973年）の水準に達しなかった。

ところで、エクソン社に限定されることではないが、国際石油企業の場合、精製事業に代表される下流部門は、長期にわたり、原油生産などの上流部門に比べ獲得利益額、利益率などでかなり低位にあったことは周知の通りである。第4表は、エクソン社（エクソンモービル社）の使用資本利益率（純利益額を使用資本額〔自己資本と有利子負債〕で除する。同表注〔1〕を参照）であるが、1970年代、80年代は若干の年次（1986、88年）を除き、下流部門の比率は常に上流部門を下回り、年によってはその較差は顕著であった。1990年代についても、この表から見る限り上流部門がむしろ優位にあり、下流部門の利益率がそれ以前に比べ上昇傾向にあったと言えるかどうかは明らかではない。もっとも、90年代の終わり近くから、1999年、2002年を除き、下流部門の利益率に顕著な伸長が見られた。これは、1つには、原油価格の上昇ないし高騰に伴い、石油製品もまた値上がりしたことによるものと考えられる。

だが、これに加えて、1990年代初頭頃から、エクソン社において業務改善の追求が、同社の全社的な企業戦略の中心部分に据えられ、下流部門においては費用の削減に最重要の位置づけが与えられたこと⁽¹¹⁸⁾、これも考慮する必要があるように思われる。不採算部門とされたタンカー船団の処分は、その最初の重要な取り組みであったと考えられる。1992-98年に、エクソン社は事業規模を拡大したが（石油製品の販売量では、92年の448万2000バレル／日から98年の543万3000バレル／日へ）、この間に操業費用は上流部門で7%、下流部門は10%削減されたのであった⁽¹¹⁹⁾。過剰な精製能力の処分など、すでに1990年以前に行われた費用の削減、効率化の追求、および90年代に入ってからのもより一層の重点化によって、エクソン社の下流部門は、利益獲得部門としての存在を徐々に高めつつあったと考えられるのである。

IV 事業の多角化—急進展と処分・撤退

「第1次石油危機」を1つの重要な契機として、国際石油企業のRDシェル社、BP社、およびアメリカの石油大企業群（モービル社などの国際石油企業を含む）などが、石油・天然ガス以外の多様な事業分野に進出したことは周知のところである。エクソン社もまたそうした企業の1社であった。社史によれば、1973年以降、エクソン社の経営陣は、石油・天然ガス事業には投資対象としての十分な機会が存在するとはいえず、他の諸分野に目を向けないとすれば、それは経営者として怠慢である、と考えたとのことである⁽¹²⁰⁾。本節は、エクソン社が試みた事業の多角化について考察する。

主たる事業は、大きく5つに区分できるように思われる。第1に、石油・天然ガスの本業から大きく乖離した分野である。事務用機器（タイプライター、ファクシミリ機器など）の製造・販売、不動産開発などであり、本節では非エネルギー関連事業として扱う。第2も非エネルギー関連ではあるが、銅に代表される各種の鉱山業（石炭を除く）である。これらは、資源を採掘するといった点では、石油・天然ガス事業と共通する面を持つであろう。第3は、ウラン燃料、石炭、太陽光発電などのエネルギー関連事業、第4に、石炭、オイル・サンド、重質油、オイル・シェール（油母頁岩）などから石油やガスを取り出す事業、そして第5に、従来から取り組まれた化学品（石油化学品）の生産・販売事業、である。

これらのうち、第4の事業については以下で述べるように、オイル・サンド、重質油などの資源から取り出されるのは原油であり、この点では、これらは本業の上流部門の一部を構成すると考えることもできる。実際のところ、後に非在来型（unconventional）と呼ばれるこれらの資源（但し、石炭を除く）の生産は、21世紀に入るとエクソンモービル社を含む石油産業界においては原油生産事業の一分野として扱われ始めたように思われる。その意味では、これらを事業の多角化に含

めることについては検討の余地があるかもしれない。但し、この分野は、1970年代より以前においては、エクソン社など石油企業にとっては試行的、あるいは未着手の状況であり、同70年代に入ってから取り組まれた新事業という意味で、本稿では、エクソン社の多角化活動の一分野とした。

なお、上記の5つのうち、第4の中のオイル・サンド、重質油、第5の化学品を除いて、その他の諸事業は、基本的には1980年代後半頃までに、最も長く存続した鉱山業、石炭業（アメリカ国内を除く）についても21世紀の初頭までには処分・清算の対象となった。エクソン社（エクソンモービル社）はこれらの事業から撤退したのである。

〔1〕非エネルギー関連事業

ここでは、上記の第1、第2の事業を一括し、かつ考察を事務用機器と鉱山業（特に銅産業）に限定する。投資額などが比較的小規模であったと推定される他の分野については省略する。

事務用機器 エクソン社が、事務用の機器の製造・販売に着手したのは1975年と考えられる⁽¹²¹⁾。ファクシミリ、メモリー付き電動式タイプライター、テキスト編集機械、マイクロ・コンピューターチップ、など当時としては斬新な製品群であり、同社はこの分野で先発企業としての優位性を確保しようと図った。実際、エクソン社は初発においては、期待通りの成果を上げたようである⁽¹²²⁾。もっとも、なぜ事務用機器なのか、同社が如何にして全く異質なこの分野に参入しえたか、初期段階で必要な設備、技術等をどのようにして確保したかなどの基本となる諸点は不明である。

やがてエクソン社は、他社が次々と投入する新機種などと競って迅速に製品を設計・製造することには困難を抱えたようである。同社の主力製品の1つであった電動式タイプライターが、新たに登場したデジタル・ワードプロセッサに対抗できなかったように、進展する「デジタル革命」に応えることは容易ではなかったと考えられる⁽¹²³⁾。

さらに、社史によれば、これらの事業を担当する幹部社員の育成や確保に難点があり、これがこの事業の継続を難しくしたとされている。エクソン社は、むろん社外から技術者や有能な人材を招いたが、社史によれば、同社の人事政策の基本は、幹部社員を自ら育成することにあつたことである。しかし、本業の石油、天然ガス分野は、新たな製品の登場が頻出するわけではなく、その意味では、変化の小さな産業である。従来この分野で経験を積んだ管理者、経営者が、市場の動向や変化を的確に捉え、これに応える製品群をいち早く投入する、といった対応力などを身につける事は現実には困難であつたと言えよう⁽¹²⁴⁾。

IBMがパーソナル・コンピューターを市場に投入すると報に接した段階で、エクソン社内には、この分野では事業を存続できないとの判断が固まったようである。同社は1985年初頭に、アメリカ国内外に擁した事務用機器の資産を売却した。操業開始以降、約10年を経てこの事業から撤退したのである⁽¹²⁵⁾。

鉱山業 エクソン社は、後述するように、すでに1960年代末にはアメリカ国内でウラン鉱石の採掘事業に手をつけていた。70年代後半ないし末頃になると同社は、同じくアメリカで銅、亜鉛、モリブデンなどにも活動の範囲を広げる一方、チリ、オーストラリアなどで銅、ウラン、亜鉛の採鉱や採掘に向かった⁽¹²⁶⁾。主にこれらからなる鉱山業は、事業の規模（投資額など）と継続期間の長さの点で、エクソン社においては、如上の事務用機器等の製造事業に比べはるかに大きな重要性を獲得したのである。

1970年代に着手された鉱山業（石炭を除く。以下同じ）のうち、21世紀の初頭頃までの四半世紀において、最も高い位置づけを与えられたのは、チリの銅産業であつたと考えられる。エクソン社は、1978年に現存の2つの鉱山（ロス・ブロンセス鉱山〔Los Bronces mine〕、エル・ソルダド鉱山〔El Soldado mine〕）の支配権を獲得した。同年の銅（粗銅〔blister copper〕と思われる）の生産量は2万7000メートル・トン（年間）であつた⁽¹²⁷⁾。同年末に出されたエクソン社内部の報告

書には、約16億ドルの投資によって、最終的には98億ドルのキャッシュフロー（net cash flow）が期待でき、投資に対する利益率は高い、との記載があるようである⁽¹²⁸⁾。社史によれば、エクソン社は、大規模事業の企画立案、これへの資金投入、事業の管理運営能力などを自社の強み（コア・コンピタンス〔core competence〕）と考えており、鉱山業においてはこれらを活用出来ると考えたとされている⁽¹²⁹⁾。

チリでは、エクソン社は、2つの鉱山を買収後、断続的に生産能力の拡張を図り、特にロス・ブロンセス鉱山では1989-92年に一挙に3倍化を実現した⁽¹³⁰⁾。1991-2000年の10年間について見ると、エクソン社の世界全体での銅の生産量（粗銅と考えられる。そのほとんどはチリで産出）は、10万8000メートル・トン（年間）からほぼ一貫して増加し、25万4000メートル・トン（同）に伸ばした⁽¹³¹⁾。さらに、製錬技術として、SX/EW法（Solvent Extraction/Electro Winning process：溶媒抽出/電解採取法）なる方式（湿式製錬）が、1990年代半ば頃にはチリに導入され始めており、これは伝統的な方式（乾式製錬）に比べ費用を半減させると期待された⁽¹³²⁾。見られるように、チリにおいて生産は増加し、最新の技術の活用なども試みられたのであった。

エクソン社の鉱山業全体の利益額は、1978年以降86年まで連続して欠損を記録し、87年に黒字に転じた。翌88年には1億4800万ドルの最高益を得たのである⁽¹³³⁾。チリの場合、85年に初めて利益を計上したのであった⁽¹³⁴⁾。1988年の利益額全体（1億4800万ドル）は、同年、本業の石油・天然ガス部門の利益額が44億300万ドルであったから、むしろ少額である。だが、使用資本利益率は37.2%であり、後者の石油・天然ガスの13.1%を大きく凌いだ⁽¹³⁵⁾。鉱山業は、長い懐妊期間を経てようやく成果を生み出したと言えよう。だが、続く89年には1億2500万ドルの利益を確保したとはいえ、以後急落し、1991年には100万ドルの欠損を出す。さらに、92、93、98にも赤字に転落したのである⁽¹³⁶⁾。1994-98年では、この間の使用資本（capital employed）は年平均で10億

4000万ドルであったが、獲得利益の平均額は4600万ドルであった（使用資本利益率の各年の平均は4.4%）⁽¹³⁷⁾。社史によれば、こうした事態の要因として、鉱山業は、石油産業と同様に競争が激しく、市場（需要）は大きく変動し価格が軟調であったことを挙げている⁽¹³⁸⁾。

21世紀に入り、エクソンモービル社は、ほとんどすべての事業を整理・清算することとした。2002年にはチリの銅鉱山・施設を売却し、この事業から撤退したのである⁽¹³⁹⁾。

〔2〕エネルギー関連事業—ウラン燃料、太陽光発電、電気モーター、石炭

ウラン燃料や石炭の生産、太陽光による発電などは、石油、天然ガスと同様にエネルギーの供給事業である。エクソン社の経営陣は、それぞれの分野にすでに所在する企業群に対して、技術力、資金面などで自社に有利性があると判断し、これらの事業への進出を決断したと考えられる。

ウラン燃料 エクソン社は、核燃料の製造作業は、石油精製業とは確かに類似してはいないが、大規模なプラント等の操業は同社が得意とするところであり、設備の建設と運営には自信があったとのことである。また、原子力発電は、化石燃料の不足問題への有効な対策手段であり、将来性が期待できると考えた⁽¹⁴⁰⁾。同社は、1960年代末以降、ウラン鉱石の採掘、ウラン燃料製造などの事業を着々と進展させた。やがて、ウラン濃縮事業（uranium enrichment）への進出も計画したのである⁽¹⁴¹⁾。

だが、1970年代後半に入り、原子力発電所の安全性に対する懸念、環境保護の観点などから反原発の世論が強まった。これを背景として、アメリカ連邦議会では、ウラン濃縮事業への民間企業の参加を認める法案は不成立となった。これにより、エクソン社は1977年に、濃縮プラントの建設と運営事業への参画を断念したのである⁽¹⁴²⁾。さらに、同年、大統領府がそれまでの共和党（フォード政権〔Gerald Ford Administration〕）から民主党（カーター政権〔Jimmy Carter

Administration))に代わると、政府は原子力発電所の新たな建設を認めない方向に政策を転換させた。エクソン社はウラン燃料の販路拡大を制約されることとなったのである。そして、1979年3月にはスリーマイル島(Three Mile Islands, アメリカ北東部ペンシルヴェニア州)で原発事故が発生したのであった。

1980年初頭ないし前半と思われるが、エクソン社は、ウラン燃料の供給ではアメリカで第3位の規模を有したと推定される⁽¹⁴³⁾。だが、統計が得られる1977年以降であるが、この事業は連続して欠損を出した⁽¹⁴⁴⁾。原子力発電所に対するエクソン社のウラン燃料の長期販売契約は、社史によれば、極端に不利な状況におかれたようである⁽¹⁴⁵⁾。同社は、1984年にアメリカ国内でのウラン鉱山での採掘事業を取りやめ、1986年には最終的にウラン燃料事業から撤退したのであった(施設等を他社に売却)⁽¹⁴⁶⁾。

社史によれば、第1に、ウラン燃料の生産事業が、アメリカ連邦政府の原子力・エネルギー政策に影響される度合いが強かったにもかかわらず、エクソン社は政策の変化、政治状況などを的確に判断できなかった、第2に、この事業を企画担当したエクソン社の経営幹部は、1960年代から原子力に対する需要の高さを一貫して過大評価した、とのことである⁽¹⁴⁷⁾。

太陽光発電 電気モーター 太陽光発電事業(solar energy)についてエクソン社は、1969年に着手し、1973年にはアーコ社、インディアナ・スタンード石油(Standard Oil Company [Indiana]). 1985年にアモコ社[Amoco Corporation]に社名変更)と共同でソーラー・パネルを製造するに至った。やがて、両社から権利を買い取り、これを自社単独の事業としたのである。エクソン社は、アメリカ国内における石油・天然ガスの不足といった状況下では、エネルギー供給企業として、この分野に踏み出すことは当然と考えたようである。しかし、1984年には累計3000万ドルの損失を抱えて同社は、この事業から撤退した⁽¹⁴⁸⁾。理由は、社史によると、太陽光による発電の費用が高いこと、およびソーラー・パネルの市場規模

が小さいことである。同社は、採算面含め、この事業の将来性は疑わしいと判断したのである⁽¹⁴⁹⁾。

いま1つの新規の事業進出は、1979年に、産業用機械の開発・製造・販売会社(リライアンス電気[Reliance Electric Company])を、株式公開買い付けで獲得したことであった。買収金額は12億ドル以上で、これはこの企業の簿価の3倍であった⁽¹⁵⁰⁾。エクソン社は、自らが研究開発を支援した「交流合成(alternating current synthesis: ACS)」なる省エネ技術を実用化するために、いくつかの買収対象候補の中からリライアンス社を最適と考え、これを傘下に加えたのである。エクソン社は、この技術(ACS)は、電気モーターの効率性を著しく向上させ、エネルギーの節約を求める産業界で広く活用されるであろうと期待した⁽¹⁵¹⁾。だが、子会社となったリライアンス社は、翌80年には、エクソン社が持ち込んだ以上の技術の有効性、およびこれが事業として成り立つかどうか疑義を呈したのである⁽¹⁵²⁾。リライアンス社は、ACSについて引き続き研究・開発を行う一方、それ以前からの多様な製品の生産やサービスの提供に従事した。1986年になるとエクソン社は、この企業を収益性の低さを理由に売却したのである⁽¹⁵³⁾。

石炭 石炭事業については、エクソン社は1960年代に進出し、アメリカ国内に炭田を所有した。1979年には国内第4位の埋蔵量を保有し、83年には生産量で第5位(1940万ショート・トン〔1 short ton=約907キロ・グラム])であった⁽¹⁵⁴⁾。1970年代のアメリカの3つの政権(R. ニクソン[Richard Nixon], G. フォード, J. カーター)は、エネルギーの自立性(energy independence)を確保するうえで石炭の国内生産を重視したと言われている。特に、カーター政権の発足後に成立した1978年の連邦法(the Powerplant and Industrial Fuel Use Act of 1978)は、新規設立の場合であるが、火力発電所などでは、石油あるいは天然ガスを燃料として用いることを禁じ、石炭を奨励したのであった⁽¹⁵⁵⁾。

エクソン社は、アメリカのみならず、オーストラリア、コロンビアなどの諸外国でも石炭生産に

着手した。とりわけ、1980年にコロンビア政府との間で合意された、同国の国営企業（Carbones de Colombia, S. A. : Carbocol）が所有するセレホン炭田（Cerrejón coal deposit）の共同開発・生産事業は、同炭田が世界第4位の埋蔵規模を持つと推定されており、極めて有望であった⁽¹⁵⁶⁾。エクソン社は、これをヨーロッパ市場への供給基地として位置づけた。1984年に最初の生産が開始され、やがて年間1500万メートル・トンの生産が展望されるに至ったのである⁽¹⁵⁷⁾。もっとも、この炭田は山岳地帯にあり、その開発には、100マイルはなれた海岸（ここに積出港を新設する）までの石炭輸送用の鉄道、および住宅、道路、給水設備、発電所、などのインフラ整備が不可欠であった。エクソン社は権益の保有割合に照応して数十億ドルを支出したのである⁽¹⁵⁸⁾。

エクソン社による世界全体での石炭生産量は、1981-90年では、83年に前年比で減少したが、それ以外は一貫して増加した。1990年には、4000万メートル・トン弱に達した。その多くはアメリカ国内産である⁽¹⁵⁹⁾。同年のセレホン炭田での生産量は、前年比16%増で1330万メートル・トンであった⁽¹⁶⁰⁾。だが、これ以降、エクソン社の生産量全体は減少に転じ、統計が得られる93年には、3550万メートル・トンとなった⁽¹⁶¹⁾。獲得利益では、1980年代前半、つまりコロンビア（セレホン炭田）での生産（出荷）がまだなされておらず（本節前注〔158〕も参照）、アメリカ国内が大半の生産を担った段階では、統計が得られ1982、83、84年には利益が出ており、84年は4300万ドルであった。だが、後半期、特に末期（1988、89、90年）には連続して欠損を生んでおり、生産量が減退を見た上記の1991-93年にもやはり赤字に転落している（順に、3500万ドル、1000万ドル、6500万ドルの欠損⁽¹⁶²⁾）。こうした利益や損失を生んだ要因については、なお今後の検討課題であるが、エクソン社の資料には、コロンビアでの1500万トン生産体制の構築が、巨額の減価償却費を計上することとなったとある。80年代末期の欠損の理由の1つは、これに求められるかもしれない⁽¹⁶³⁾。

1990年代半ば以降のエクソン社による石炭事業の実態については多くが不明である。同社は、コロンビアでの共同事業については、2002年に自社の権利をコロンビア政府へ売却した。アメリカ国内での石炭事業もまた落胆すべきものであったとされている⁽¹⁶⁴⁾。

社史は、エクソン社は、石油、天然ガスにとどまらず他の諸分野をも抱えたエネルギー企業に転成しようとしたが、困難であったと述べた。ウラン燃料、太陽光発電、電気モーター、石炭などの産業はそれぞれ固有の事業特性を有しており、石油、天然ガスで得られた技術や経営能力など（コア・コンピタンス）がそのまま他の事業分野での成功を可能にするわけではないとのことである⁽¹⁶⁵⁾。

〔3〕オイル・サンドなど他の資源からの石油・ガスの生産

石炭、オイル・シェール（油母頁岩）、オイル・サンド、重質油から石油（原油）・ガスを生産する活動である。エクソン社は、これらの資源から一旦石油やガスを取り出すことが出来れば、そのあとは在来の石油、天然ガスと同様に扱うことが出来ると考えた。パイプライン等で運ばれ、原油の場合は製油所で製品にされ、それぞれ市場で販売されるのである。同社は、石油・天然ガス事業で獲得した技術や能力が十分に生かせると判断したのであった⁽¹⁶⁶⁾。

石炭 オイル・シェール もっとも、石炭の液化・ガス化、オイル・シェール（oil shale）から石油を取り出す事業は、いずれも採算性への疑念から、前者は1973年頃に着手された後、1980年代前半頃までには打ち切られ、後者のオイル・シェール事業は1980年頃に着手、そして82年には整理・清算、となったのであった⁽¹⁶⁷⁾。これらは、既述の銅などの鉱山業、ウラン、石炭（採炭、販売）などに比べかなり短命であったと言える。

まず石炭については、エクソン社は、液化、ガス化ともに技術・製法に自信を有し、事業化に意欲を見せた。しかし、液化の場合、7万5000バレル／日程度の石油を生産するための装置の建造

に、同社の利益額（1970年代末頃）の2年分に相当する74億ドルを要することが明らかになった。ガス化についても石油換算で6万5000バレル／日相当の生産に40億ドルを要するとの算出結果が示されたのである⁽¹⁶⁸⁾。しかも、費用はさらに増加の気配を見せた。80年代前半に原油の価格が低落し始めた現状を踏まえ、エクソン社は、石炭の液化・ガス化の研究は引き続き行うとしても、事業としてはこれを打ち切ったのである。

オイル・シェールから原油を取り出す事業については、アメリカ国内（コロラド州）で取り組まれた。エクソン社は、いまだ実験段階と考えられるが、他社によってすでに取り組まれていたコロニー・プロジェクト（Colony project）と呼ばれる開発事業の権利の60%を3億8200万ドルで買い取った（1980年）。同社は、「イラン革命」（1978、79年）後の原油価格の高騰を受けて、従来は採算面で困難と思われたこの事業に将来性があると判断したのである⁽¹⁶⁹⁾。

だが、コロニー・プロジェクトは進行するにつれて、必要とされる費用はうなぎのぼりとなった。1982年のエクソン社の想定では、5万バレル／日未満の原油を取り出すのに、最終的に必要な資金は60-80億ドルとなった⁽¹⁷⁰⁾。共同事業のパートナー企業（The Oil Shale Company：TOSCO〔トスコ社〕）は楽観的であり、1982年初頭頃には、コロニーの施設が完成すれば、オイル・シェールから得られる原油は1バレル30ドルで販売できるとの見通しを立てた。確かに、この時点で、石油輸出国機構（Organization of the Petroleum Exporting Countries：OPEC）が公表した原油価格（サウジ・アラビア軽質原油〔Arabian Light crude oil〕）は1バレル34ドルであった⁽¹⁷¹⁾。しかし、原油は、実際にはこの価格から割引かれて販売されていた。原油価格の高騰により一方では石油需要は減退傾向を示し、他方で非OPEC以外の諸国での原油の増産が進行していたのであった。エクソン社は、同年5月にコロニー・プロジェクトからの撤退を宣言した⁽¹⁷²⁾。同社は、将来においてオイル・シェール事業が必要とされるとしても、現時点では経済性がないと結論づけた

のである。もっとも、この決断に対して、共同企業のみならず、最初の試行段階（パイロット・プラントの設置、試行生産など）に資金等の提供を行ったアメリカ連邦政府などからエクソン社に対して事業に踏みとどまるよう、繰り返し要請がなされた。しかし、同社はこれを受け入れなかった。エクソン社は、この事業への参画でおそらく10億ドルの損出をこうむったと推定される⁽¹⁷³⁾。

なお、エクソン社によるコロニー・プロジェクトへの参画は、むしろ同社の本社の決定、了解に基づくものである。だが、事業の将来性を過大に見通し、かつこの事業への進出を本社に促したのはアメリカ子会社エクソン・カンパニー U. S. A.（Exxon Company, U.S.A.）とその首脳陣であったと言われている⁽¹⁷⁴⁾。エクソン本社は、エクソン・カンパニー U. S. A. がそれまで享受していた相対的な自立性、あるいは独立性の強さが、こうした経営判断の誤り、投資の失敗を招く背景にあったと考えたのである（次節参照）。

オイル・サンド 重質油 石油（ビチューメン〔bitumen〕。アスファルトとも言う）を含んだ砂岩層（オイル・サンド〔oil sand〕。タール・サンド〔tar sand〕とも言う）から原油を取り出す事業は、カナダ西部地域のアルバータ州において、1973年にシンクルード・カナダ会社（Synchrude Canada Ltd.）なる共同所有会社の設立をもって始まった。この企業は、カナダ連邦政府、アルバータ、オンタリオの両州政府、さらに民間企業などから構成されており、エクソン社は、子会社のインペリアル石油（Imperial Oil Limited）を通じて、75年には最大の所有権（31.25%）を保持した⁽¹⁷⁵⁾。生産は1978年に開始され、取り出されたビチューメンは最終的に高品質の原油に転換され（同年末時点で5万バレル／日）、ついでこれを用いて各種の石油製品が産出されたのである。同年末までにエクソン社（インペリアル社）は6億4100万ドルを支出したのであった⁽¹⁷⁶⁾。1985年では、12万8000バレル／日の原油が生産された（但し、インペリアルの権益〔所有権〕は25%）⁽¹⁷⁷⁾。なお、この事業の採算性、獲得利益などについての統計や事実は不明である⁽¹⁷⁸⁾。

さらに、エクソン社（インペリアル社）は、同じくアルバータ州において、1977、78年頃から、上記のオイル・サンドの掘削現場からさほど遠くない地域（コールド・レイク〔Cold Lake〕の近傍。フォート・マクマレー〔Fort McMurray〕地区の南）で、地下1500フィート（約500メートル）より深い位置に所在する鉱床から重質油（heavy oil. ビチューメン）を取り出す事業に着手した⁽¹⁷⁹⁾。こちらは同社の単独事業（権益比率は100%）であった。得られたビチューメンは改質装置（upgrader）に投入されて原油に転換されるか、あるいは道路用のアスファルトとしてそのまま販売されたのである⁽¹⁸⁰⁾。もっとも、コールド・レイク近傍での重質油（ビチューメン）の生産事業には多大な投資が必要であった。1977年頃の推定では、重質油の生産を開始し（1986年の予定）、これを用いて14万バレル／日の合成原油（synthetic crude oil）を産出するためには40億ドルの事業費が必要とされたのである⁽¹⁸¹⁾。こうした状況下、エクソン社は、1981年頃には一旦この事業の放棄も考えたようである⁽¹⁸²⁾。しかし、カナダの連邦政府、アルバータ州政府が、子会社インペリアルが投資費用を回収するまで、利権料（州政府）、課税率（連邦政府）をそれぞれ下げるなどの方法で支援したこともあって事業は存続した⁽¹⁸³⁾。1985年の初頭頃と推定されるが、ビチューメンの生産は開始された（1万8000バレル／日）⁽¹⁸⁴⁾。

かように、カナダでのオイル・サンドと重質油から原油を取り出す事業は、1970年代ないし同年代末頃から取り組まれて以降、基本的に今日まで存続している。エクソン社が、「第1次石油危機」を契機として着手、ないしそれ以前の活動を強化した多角化事業（新規事業）の中で処分をまぬかれたほとんど僅かの例と思われる。だが、これらの存続の根拠が、処分された他の諸事業とは異なり、採算性、収益性の点で事業として成り立っていたことによるかどうかは、重質油については疑問であり、オイル・サンドについては不明である。

〔4〕化学事業

エクソン社が多角化事業の1つとした化学事業（石油化学品の生産・販売）は、むしろ1970年代前半以降に初めて取り組まれたわけではない。基本的には第2次大戦後に新興産業としてアメリカおよび各国で急成長を遂げた石油化学事業は、エクソン社においても1950年代末頃までには1つの事業部門を構成したと考えられる⁽¹⁸⁵⁾。しかし、社史によれば、石油化学部門（子会社エクソン化学〔Exxon Chemical Company〕。1972年末までの社名はエッソ化学〔Esso Chemical Company Inc.〕）の経営陣は、1970年代においても同部門がエクソン社内で独り立ちしているとは言えず、エクソン化学がエクソン社内で認知されるには、利益の面でエクソン社全体に貢献すること、世界の最大級の化学企業に匹敵する利益率を確保すること、これらの達成にあると考えたとのことである⁽¹⁸⁶⁾。

1970年代の石油化学事業については不明の部分が多く、以下では1980年代以降について若干の検討を行う。1986年にエクソン社は、それまで10の製品ラインから構成された石油化学品の生産・販売を大きく3つのグループに編成した。第1は、基礎化学品（basic chemicals）であり、オレフィン（olefins. エチレン、プロピレンなど）、芳香族化合物（aromatics. ベンゼン、パラキシレンなど）が主たる品目をなす。同社は、これらを主として大手の国際的な企業に販売しており、価格競争が激しく、かつ景気の変動に左右されやすい。その意味では、事業の収益性が高いとは言えないであろう。第2は、ポリマー（polymer）としてまとめられた。プラスチックとゴムが中心で、ポリエチレン、ブチルゴム、粘着樹脂、ポリプロピレン、エチレン・プロピレン・ゴムなどから構成される。そして第3が、特殊化学品（specialty chemicals）、あるいはパフォーマンス製品（performance products）と呼ばれ、需要家のきめ細かい注文に応じて製造され、高度な技術サービスの提供を必要とする典型的な高付加価値

製品である。溶剤、可塑剤、潤滑油、合成有機酸類、燃料油への添加剤などから構成された。景気変動、需要の変動に対して耐性があり、ほぼ安定した利益を提供しうる分野と考えられる⁽¹⁸⁷⁾。もっとも、この時点においてエクソン社（エクソン化学）が製品群の再編成を行った理由は必ずしも明らかではない。だが、これは、それまで販売額では相対的に最も大きな割合を占めるとはいえ、収益面に課題を抱えた基礎化学品から、利益率の高い製品、ここでは特殊化学品などと呼ばれる分野に事業の主力を移行させる1つの手立てであったように思われる⁽¹⁸⁸⁾。但し、再編成に伴う特殊化学品への重点投資、製品開発力の強化、市場開拓の取り組みなどの実態の多くは不明である。

エクソン社の世界全体での石油化学事業を統括したエクソン化学は1987年に、売上高でアメリカ国内（38億5000万ドル）では、デュポン社（E. I. du Pont de Nemours and Company）、ダウ・ケミカル社（The Dow Chemical Company）について第3位、世界全体（83億3500万ドル）では第10位の企業であった⁽¹⁸⁹⁾。また、エクソン化学の世界全体での利益額は7億5000万ドルである。同年、RDシェル社の場合、化学事業の世界全体での売上高は104億5300万ドル、利益額は12億5200万ドルであったから、エクソン社は、いずれにおいても前者（RDシェル社）に対して劣位にあった。87年に売上高で最大の化学企業は、旧西ドイツのBASF社で223億8700万ドル（但し、利益額は5億8500万ドル）、利益額で最大はデュポン社の15億5000万ドル（売上高は180億ドル）、であった⁽¹⁹⁰⁾。エクソン社（エクソン化学）と世界の化学業界のトップグループとの間には、なお距離があったように思われる。

もっとも、翌88年、89年には、エクソン化学の利益額は初めて10億ドルを超えた。特に88年には前年比で1.7倍に躍進したのであった⁽¹⁹¹⁾。さらに、1980年代の末期には、石油化学部門の利益率（使用資本利益率）は、統計の利用できる1970年代半ば以降であるが、石油・ガス事業の上流部門、下流部門のいずれをも、かなりを大きく凌駕

した（前掲第4表を参照）。世界の主要化学企業の利益率との対比はなされていないが、エクソン化学の経営陣は、エクソン社内で化学事業の存在を認めさせるとの所期の目標は、この時点でほぼ叶えたと考えたようである⁽¹⁹²⁾。だが、1990年には利益額は5億2200万ドルに反落し、その後94年に10億ドル弱（9億5400万ドル）に達したに留まる⁽¹⁹³⁾。現実には、石油化学事業は、利益面ではなお不安定性を克服しきれていなかったように思われる。

こうした状況は、前掲第4表を見る限り、モービル社との合同以降、特に2004年頃には大きく改善されたように思われる。2010年までの統計であるが、使用資本利益率は、それ以前に比べ顕著な伸長を見せた。利益の絶対額で見ても、モービル社を買収したことよるところが大きいと考えられるが、2005年に子会社エクソンモービル化学（ExxonMobil Chemical Company）は39億4300万ドルを得たのである。これは、世界の化学産業の最大企業群に比べても全く遜色がない。例えば、同じ2005年について、ドイツのBASF社の利益額は35億5900万ドル、アメリカのデュポン社は20億5300万ドルだったのである。もっとも、アメリカのダウ・ケミカル社（45億1580億ドル）には及ばなかった⁽¹⁹⁴⁾。次に、エクソンモービル社の年次報告書などによれば、モービル社との合体以降と考えられるが、エクソンモービル化学の資産の90%は、販売量が世界で1位、2位の製品事業より構成されたのである⁽¹⁹⁵⁾。

以上の獲得利益額などの統計からすれば、エクソンモービル社（エクソンモービル化学）が、世界のトップ企業に匹敵する存在となったこと、同社が化学産業界の主要企業群の一角に位置したことは否定出来ないように思われる。但し、ここに至る同社の活動の実態、とりわけ特殊化学品（パフォーマンス製品）の開発、製造、販売などがどのようになされたか、モービル社の化学事業との合体が如何なる相乗効果をもたらしたか、などの解明は今後の課題である⁽¹⁹⁶⁾。

〔5〕小括

本節の考察からは、以下の3点を確認することが出来るであろう。第1に、エクソン社はすでに1970年代より以前においても、石油化学のみならず、アメリカ国内での石炭事業などいくつかの分野に活動の範囲を広げていた。だが、同社による事業の多角化への急発進は70年代前半ないし半ば頃からであった。第2に、にもかかわらず、大半の事業は10年程度で、また最も長期にわたった銅などの鉱山業、石炭事業も21世紀の初頭頃までには処分された（但し、アメリカ国内の石炭業は2007年末まで存続一本節前注〔164〕）。第3に、石油化学のみならず、他の若干の事業（カナダのオイル・サンド、重質油から原油を取り出す事業）は整理・清算されることなく今日に至った。

エクソン社による大半の事業の清算、処分は、基本的には、利益率の低さや採算性の欠如、必要とされる巨額の投資に対して得られる成果の著しい不釣り合い、などを理由としたと考えられる。カナダのオイル・サンド、重質油の事業は存続したが、21世紀初頭頃の時点で、それまでこれらが事業として成り立ちうるだけの収益性を保持したかどうかは明らかではない。

多角化事業の大半が、利益面で難点を抱え、エクソン社の期待に応える成果を生み出さなかった原因についての本稿の考察は、なお断片的な域を出るものではなく、今後の検討に俟たなくてはならない。もっとも、社史は、取り組まれた新規事業の多くが成功に至らなかった理由の1つを、これらがエクソン社の持つコア・コンピタンスを容易に適用できない事業であったこと、に求めているように思われる⁽¹⁹⁷⁾。石油・天然ガス事業においてエクソン社が構築し、他社に対する競争優位の源泉となった諸能力や経営資源は、事務用機器の生産・販売などの本業からはるかに遠い分野については言うまでもないが、エネルギーに関連する諸産業についても、その活用は制約された、と述べたのである。すでに記したように、ウラン燃料、太陽光発電、電気モーター、石炭などにはそ

れぞれ固有の事業特性が存在しており、石油、天然ガスの分野で得られた技術や経営能力などが、そのままこれら事業の成功を保証するわけではない、との見解である。この主張には、むしろ同意出来る内容が含まれている。

だが、エクソン社による事業の多角化の成否を、石油・天然ガス事業で形成された諸能力や経営資源の適用の可能性、社史のいうコア・コンピタンスの適用の可否と結びつけることは、どこまで妥当なのであろうか。エクソン社による事業の多角化とその帰結についてあらためて整理することとしたい。

第1に、多角化事業の不振の要因について。これまでの考察から明らかなように、エクソン社による事業の多角化への急展開は、ヴェネズエラ、サウジ・アラビアなどの主力産油国で原油と油田に対する支配権を喪失する一方、世界の石油市場の拡張が頓挫・低迷し、エネルギー源としての石油の地位が相対的に低下する、といった事態を背景としてなされた。かかる状況下、エクソン社の経営陣に石油事業の将来に対する不安が生まれたことは否定できないように思われる。同社が石油（および天然ガス）以外の事業に投資の対象、企業としての活路を求めたことは大企業としてとりうる選択肢の1つであったと言えよう。

だが、エクソン社には、石油（および天然ガス）に代わりうる事業・投資先を性急に確保しようとする行動、資金、技術、人材、事業の管理運営能力などの豊富な経営資源によって、新規事業であっても成功が見通せるとの楽観的な期待、これらが見られたように思われる。また、エクソン社の多角化戦略の策定が、事業の将来性についての過大な予測に基づくことも少なくなかった。同社が、経験の乏しい分野で試行錯誤を余儀なくされたことは否定できないと考えられるが、こうした事態は、事業を行う上で求められる経営判断あるいは戦略策定の不十分性、堅実性の欠如などとしてとらえられるように思われる。これは、コア・コンピタンスが適用可能か否かとは区別された、エクソン社の意思決定、事業・予算の管理などに属する問題と考えられる。実際、次節で見るよう

に、同社は、1980年代半ば以降、意思決定機構（企業組織）の大胆な改革に着手するのである。

第2に、多角化事業の処分と本業への集中について。エクソン社は、多くの事業の処分を終える一方、1990年代初頭頃から、原油・天然ガスの生産においては、旧ソ連邦、西アフリカ沖合の大水深海域（深海部）など、それまで油田、ガス田の探鉱・開発を手掛けることが実際には困難であった地域や海域に進出する（第2節参照）。下流部門においても、90年代初頭以降に業務の改善に注力し、利益率の向上に努めた（第3節参照）。いわば、本業に集中する志向を強めたと言えよう⁽¹⁹⁸⁾。これらは、その背景として、前者の上流部門についていえば、旧ソ連邦における社会主義国家体制の崩壊に伴いそれまで未踏の油田、ガス田が事業の対象としてエクソン社の前に出現したこと、油・ガス田の探鉱に新たな革新技術（三次元地震探鉱法〔three dimensional seismic prospecting〕など）の導入や普及があったこと⁽¹⁹⁹⁾、などを落とせないであろう。さらに、他方で、石油化学分野をさしあたり別とし、また鉱山業などはなお処分されずに残ってはいたが、手掛けた多くの新規事業が低迷し、石油・天然ガス事業以外に同社が注力する有力な分野がもはや見当たらなかったこと、これもまた本業への集中に向かわざるをえない理由であったと考えられる。

但し、ここで重要なことは、1980年代半ば以降に原油価格の低迷が続き、事業の収益性に大きな期待をかけることが難しいとはいえ、石油が引き続き世界経済の最重要のエネルギー源であったこと、天然ガスもまたエネルギー源としての役割を高めていたこと、である。本業への集中戦略が有効となる客観的な条件が依然として存在していたと言うべきであろう。

だが、ここで問われるべきは、やがてそうした条件が失われる事態に直面した時のエクソンモービル社の行動である。石油、天然ガスが、主要なエネルギー源としての役割を終えようとする局面において、同社が、引き続き石油・天然ガス事業に拘泥することはあり得ないであろう。エクソンモービル社は、新たな事業での成功を可能にする

諸能力・経営資源（コア・コンピタンス）の構築を図る、あるいは早い段階で準備を始める事となる。同社は、しばらくは安定した利益の獲得に結びつかない場合でも、事業の多角化に向かうことは避けられないはずである。今日の時点から振り返るとき、大半の事業が整理された1990年代初頭頃までは、多角化事業を処分することがエクソン社にとって可能であり、かつそれが適切な経営行動でありえた時代だったと考えられるのである。

V グローバル職能別組織への移行

今日のエクソンモービル社の組織の基本的な構造は、1999年末にモービル社を買収して以降に形成された。だが、その骨格の形成起点は、1980年代後半期に求められるようである。周知の1980年代半ば過ぎの国際原油市場での価格の暴落⁽²⁰⁰⁾を契機に、エクソン社は同社の経営全般に含まれた問題点の克服に向かった。とりわけ以下で見るように、エクソン社の本社経営陣は、現状では、同社は的確かつ迅速な意思決定を行っていない、組織運営が企業環境の変貌などに対応していない、と考えたようである。同社は、企業組織の全社的な改革によって、低迷した原油価格の下でも利益の出せる事業体制の構築、他社に対する優位の形成を図ったのである。

本節は、第1に、80年代半ば以降の組織改革を理解する上で必要な限りで、これ以前、特に1960年代になされた改革について手短かに整理する。第2に、1980年代半ば以降の改組の展開過程を追跡する。第3に、モービル社を買収して以降のエクソンモービル社の組織構造について考察する。最後に第4として、こうした組織改革の実行が、エクソン社（エクソンモービル社）の活動、とりわけ業界内での同社の支配力の強化などにとって如何なる意義を有したか、を検討する。

〔1〕1960年代の組織改革

第2次大戦終了以降、エクソン社は急速な事業

の拡張を続け、個々の子会社の企業規模は拡大し、子会社の数も増加した。同社の有力な子会社群は、第2次大戦前からと言われているが、戦後も相対的に高い自立性を保持し、本社が子会社の活動に対して修正、変更を求める事が、時には容易でないこともあったようである⁽²⁰¹⁾。こうした子会社管理の難しさが1つの背景と考えられるが、1980年代半ば以降、エクソン社の経営責任者（ローレンス・ロール氏 [Lawrence Rawl]）。1985年5月-86年12月に社長、1987年1月-1994年4月に会長兼最高経営責任者）は、本社の経営委員会（management committee）は、各子会社が提出した事業計画（投資計画）などに対して、的確な判断や意思決定を行っていない、さらに同社はこれまで意思決定に必要以上に手間と時間をかけている（unnecessarily costly）、などと指摘したのであった⁽²⁰²⁾。

もっとも、戦後の事業と組織の拡大、複雑化に対応してエクソン社（ニュージャージー・スタンダード石油会社）は、すでに1960年代に組織改革を行っている。まず、これを検討する。

1960年代の改組 60年代半ばに、ニューヨーク市に所在するエクソン本社が直接統括した子会社群はほぼ40社と言われており、それらは、主に特定の国や地域で活動する子会社、および特定の事業（職能、機能）を担当する子会社から構成された⁽²⁰³⁾。

1966年以降にエクソン社は、前者の特定の国や地域で活動する子会社については、アメリカとカナダを除いて、新たに設立した広域の地域別組織の傘下に組み込んだ（但し、アジア地域にはすでに存在-以下に記載）。つまり、地域別の統括会社方式を採用したのである⁽²⁰⁴⁾。これにより、本社の指示は、アメリカ本国とカナダの両子会社に対してはこれまで通り直接に、その他に所在する子会社については、新設の地域統括会社を通して行われることとなった。具体的には、アメリカは、ハンブル石油・精製会社（Humble Oil & Refining Company。1973年1月にエクソン・カンパニー U. S. A. に社名を変更）、カナダも同様にインペリアル石油会社が担当したが、中東地域は

エッソ・ミドル・イースト（Esso Middle East。但し、1969年に創設-以下同じように。なお、第2節注[10]を参照）、他のアジア地域、オーストラリア、東南アフリカなどについてはエッソ・スタンダード・イースタン社（Esso Standard Eastern Inc. 1962年。1971年以降はエッソ・エースタン社 [Esso Eastern, Inc.]）、西ヨーロッパはエッソ・ヨーロッパ社（Esso Europe Inc. 1966年）、中南米はエッソ・インターアメリカ社（Esso Inter-America Inc. 1966年）、がそれぞれ統括責任を果たすこととなったのである⁽²⁰⁵⁾。

他方、エクソン社には、上述のように、特定の事業（職能あるいは機能）を担当する子会社も存在した。これらには1960年代より以前に創設されたものも含まれており、60年代半ば以降も地域統括会社とは別に存続した。それらは、子会社や外部の企業などに対する原油（石油製品を一部含むと思われる）の販売、海上輸送（タンカーによる輸送事業）、その他の業務を担当したエッソ・インターナショナル社（Esso International, Inc.）、各国で油田、ガス田の探索を行うエッソ探鉱会社（Esso Exploration Inc.）、原油・天然ガスの探鉱技術などの研究開発を担当したエッソ生産研究会社（Esso Production Research Company）、石油精製業などの技術の研究開発を行ったエッソ研究・技術会社（Esso Research and Engineering Company）、さらにアメリカを含む世界各地での石油化学事業を担当した既述のエッソ化学会社（1973年1月からエクソン化学会社）、石油・天然ガス、石油化学以外の事業を統括したジャーシー・エンタープライズ社（Jersey Enterprises Inc. 1973年1月からエッソ・エンタープライズ社 [Esso Enterprises Inc.]）、などである⁽²⁰⁶⁾。

このうち、エッソ生産研究会社、エッソ研究・技術会社は、各国での原油・天然ガスの探鉱・開発・生産、精製事業などを技術面から支援する役割を果たしたと考えられる。エッソ探鉱会社（1964年設立）の場合、1970年代にマレーシアで油田を発見するなど原油生産事業の一部を担った⁽²⁰⁷⁾。だが、同社は、アメリカをはじめとして、既存の原油生産子会社が存在する国・地域では活

動しないことになっており、活動範囲は大きく限定された⁽²⁰⁸⁾。エッソ・インターナショナル社による原油販売、海上輸送の実態、活動地域などについては不明の部分が多い⁽²⁰⁹⁾。

かように、1960年代半ば頃、あるいはそれ以前においてもエクソン社の内部に、特定の事業・職能を担当する広域の、あるいは国際性を有する子会社などが含まれていたことは事実である。だが、石油・天然ガス事業の上流部門、下流部門からなる主要業務は、なお一部不明の点が残るとはいえ、その大半が地域別・国別の子会社によって担われ、それらは、アメリカとカナダを除きほとんどが新たに設けられた地域統括会社の下に編入されたのである。

〔2〕1980年代半ば以降の組織改革

エクソン・カンパニー・インターナショナル社 (ECI) の創設 エクソン社は、1986年5月に、アメリカとカナダを除く地域の4つの地域統括会社、およびエッソ探鉱会社とエッソ・インターナショナル社を、エクソン・カンパニー・インターナショナル (Exxon Company, International: ECI) なる新設の子会社の下に組み込んだ⁽²¹⁰⁾。エクソン社は、北米 (アメリカ、カナダ) 以外の地域での石油・天然ガスの上流部門、下流部門を包含し、これに財務、広報、企画、人事等のスタッフ部門を抱えた一大組織を発足させたのである。それまで各国・地域に所在した子会社群は、直接、アメリカのニュージャージー州に設けられたECIの本社の指揮下に入ったのである⁽²¹¹⁾。ECIは、原油生産、製品販売などの諸事業において、それまでエクソン社の子会社群の中で最大規模を誇ったアメリカ子会社 (エクソン・カンパニー U. S. A.) を凌ぐ存在となった⁽²¹²⁾。

エクソン社によるエクソン・カンパニー・インターナショナル社 (ECI) の設立の目的や狙いとして、さしあたり以下の2点を挙げる事が出来るように思われる。

第1に、費用の削減、特に人員の整理である。ECI社は、1986年5月に設立されて以降、9月中

旬までに組織の編成をほぼ完了した。同社は、24の子会社を傘下に抱え、従業員数は4万5000人である。ECIは、この時点で、原油生産などの諸活動のみならず、従業員数でも最大の子会社となったと推定される⁽²¹³⁾。だが、この従業員数は、ECI設立以前の各子会社の従業員総数のほぼ半分を削減した後の数値であった。1985年のエクソン全社の従業員数は14万4000人 (年末時点) であったが、翌86年 (同) では10万2000人に減少しており⁽²¹⁴⁾、減少分のほとんどは、ECIの設立に伴う人員削減によるものと推定される⁽²¹⁵⁾。エクソン社は、86年初頭の原油価格の暴落を背景に、費用の大胆な削減を図り、そのひとつの方法として、北米以外の子会社群などを1つの組織の下に編入し、大量の人員整理を行ったと言えよう。

第2に、既存のエクソン社の組織 (北米以外) に含まれた問題点とその克服である。エクソン社の組織改革の解明にとっては、むしろこちらがより重要である。エクソン・カンパニー・インターナショナル社の最初の社長 (R. G. リード氏 [President R. G. Reid]) によれば、従来の組織は地域間の意思疎通が十分ではなく、組織が各地に分散していることで意思決定に遅れがあり非効率であった、変化の激しい流動的な産業環境においては根本的な組織変更が必要であった、とのことである⁽²¹⁶⁾。ECIがこれに応えるために設立されたことは言うまでもないであろう。だが、意思決定の遅延の克服などにECIがどのように取り組んだか、その具体的な事実や経過の多くは明らかとは言えない。また、それまで地域統括会社の傘下にあった子会社群などを直接の指揮下に置いたとすれば、これはかつて1960年代半ば頃までエクソン本社が約40の子会社を直接統括した管理体制と類似し、これに復帰した印象を与える。この方式で如何にして所期の目標の達成を図ったのであろうか。

かように、エクソン・カンパニー・インターナショナル社 (ECI社) の組織改革の実態は多くが不明であり、費用の削減 (人員整理など) を別として、同社の設立の意義、あるいは、エクソン社の改組によって同社が如何なる役割を果たした

か、などを明らかにすることには困難が多い。

もっとも、エクソン社の公表資料、社史からは、ECI社の設立が、エクソン社の世界全体での原油と天然ガスの探鉱事業の組織改革と結びついたこと、および後者を実現するための1つの手順、あるいは手段となったらしいことが窺える。後述するように、探鉱事業の改組の結果として生み出された新組織（エクソン探鉱会社〔Exxon Exploration Company〕）は、モービル社の買収後にエクソンモービル社を構成する各事業組織などの原型、あるいは先行型となる。ECIの設立とその意義の一端を明らかにし、本節の主題である80年代半ば以降のエクソン社の組織改革の全体像を探るためには、議論がやや入り組んでいる印象を与えるとはいえず、一旦、エクソン社による探鉱事業の改組の考察に踏み込まなくてはならないように思われる。

そこで、まず、1980年代半ばないし後半期におけるエクソン社の油・ガス田の探鉱事業に如何なる問題が存在したか、なぜこの分野で改組が必要となったか、これらを検討する。

エクソン社の探鉱事業の問題点 既述の原油価格の暴落（1986年）が、それまでのエクソン社の原油生産事業の見直しを求めたこと、特に優良な油・ガス田の発見を強く促したことは言うまでもない。だが、すでに一部触れたように、当時のエクソン本社は、子会社の管理に難しさを抱えており、世界各国での探鉱事業に対する意思決定は必ずしも的確には行われていなかった。探鉱事業に限らないと思われるが、一般に子会社から提出された予算2500万ドル以上の事業計画については、まず本社に設けられた投資諮問委員会（investment advisory committee）に回され、同委員会が適切と判断した案件が経営委員会に送られることになっていた⁽²¹⁷⁾。だが、社史によれば、探鉱事業の場合、経営委員会は各子会社が提出したそれぞれの地域・国の鉱区や油・ガス田の探鉱計画などを体系的に比較考量することはなく、過去の投資実績を踏まえて予算を配分することが多かったとされている⁽²¹⁸⁾。これは、おそらく投資諮問委員会についても妥当するようと思われる。というの

は、エクソン本社には、世界各地に所在する自社の油・ガス田、鉱区について、地質構造を含む詳細なデータが整備されていなかったようなのである⁽²¹⁹⁾。そのため、特に有力な子会社が提出した計画についてはそのままこれを容認することが多く、アメリカ本国のエクソン・カンパニー U.S. A. はそうした子会社の代表例であった。これにより、外国に比べ大規模油田の発見の可能性が乏しいにもかかわらず、同子会社に従来通りの予算が割り振られる、といった投資行動が続けられたのであった⁽²²⁰⁾。

エクソン社の本社は、こうした状況を打開するためには、1つには各油・ガス田、鉱区等の詳細な資料・統計などの入手が必要と考えた。世界各地の油・ガス田などの地質、資源の賦存状況など、子会社等が保有するデータを収集し分析する専門機関（探鉱技術査定グループ〔Exploration Technical Assessment Group〕）を設置したのである（1985年）⁽²²¹⁾。次に、これによって得られる客観的な根拠に基づいて、アメリカを含む世界各国・地域での油・ガス田、鉱区を評価し、最も優先順位の高い計画から順に予算を配分する体制の確立を目指した。これは、従来の有力子会社などの投資計画を事実上追認する方式からの決別である。

エクソン探鉱会社の設立 こうした体制を実現するためにエクソン社、まず、エクソン・カンパニー・インターナショナル（ECI）に編入された各国・地域の子会社群から探鉱事業を切り離した。ECIは、新たな組織を内部に設けて、これら探鉱事業をその傘下に組み込んだのである⁽²²²⁾。ついで、エクソン本社は、ECIからこの探鉱部門を切り離し、ついでアメリカとカナダの子会社に対しても同様に探鉱事業を分離させ、それぞれを1つの組織（子会社）に合体させることとしたのである。

とはいえ、これは容易には実現することができなかった。主たる障害は、ECIの設立以前にエクソン社内最大の子会社であり、相対的に高い自立性を有したエクソン・カンパニー U.S. A. が、探鉱事業を失うこと、予算と執行権限の喪失に強く

反発したことにあった⁽²²³⁾。同子会社がどれだけの期間抵抗をつづけたかは不明であるが、最終的に本社の指示に従うのは1991年末のことであった⁽²²⁴⁾。

エクソン本社が、エクソン・カンパニー U. S. A. の抵抗をどのように抑え込んだかの具体的な経過や事実は明らかではない。だが、既述のように、ECIは設立時点(1986年5月—前出)で、原油生産などの各種の事業規模でエクソン・カンパニー U. S. A. を凌ぐエクソン社内最大の子会社であった(本節前注〔212〕参照)。エクソン・カンパニー U. S. A. の社内における地位は低下を余儀なくされたのである。エクソン本社は、最大子会社 ECI の探鉱部門の ECI 本体からの分離とともに、例外を設けずにエクソン社の世界各国での探鉱事業を1つの組織で管理するために、エクソン・カンパニー U. S. A. (およびカナダのインペリアル) に探鉱事業の分離を強く求めたと考えられる⁽²²⁵⁾。こうした経過から見ると、1990年代初頭時点において ECI の存在は、本社が、エクソン・カンパニー U. S. A. (およびインペリアル) に対して探鉱事業の分離を促す1つの手段としての役割を果たしたように思われる。

もっとも、かような経過を辿ったとはいえ、1986年の設立時点で、ECIがこのような役割を果たすことが後に予定されていたかどうか、探鉱事業を切り離してエクソン・カンパニー U. S. A. などの探鉱事業と合体させることなどが、ECI の内部で合意を得られていたかどうかは疑問である。ECI の設立時の社長 (R. G. リード氏—前出) は、86年10月に開かれた同子会社の主要幹部の会合で、特定の職能(事業、機能)を1つにまとめた組織よりは、国・地域別の子会社管理の方式が適切であると述べた⁽²²⁶⁾。また、同氏の後を受け継ぎ92年初頭頃まで4年間社長を務めた経営幹部 (S. レソ氏〔President S. Reso〕) は、91年末時点で ECI から探鉱事業を分離することに反対を表明したのであった⁽²²⁷⁾。つまり、1991年末のエクソン社の探鉱事業の一体化の決定は、エクソン・カンパニー U. S. A. (およびインペリアル) のみならず、ECI の反対をも押し切った本社の最高経営

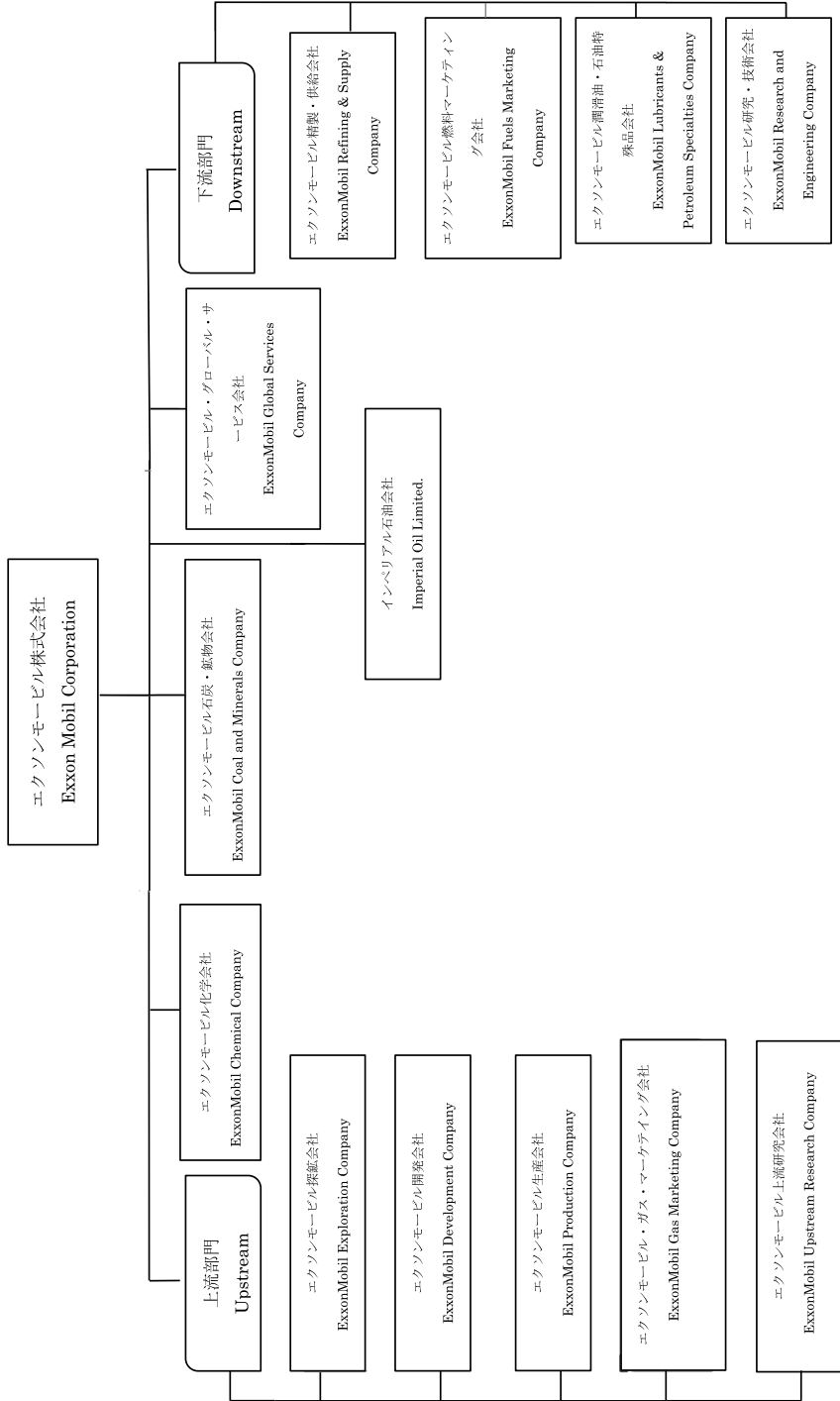
陣の決断によると言える⁽²²⁸⁾。

1992年1月に、エクソン社は、ECI とエクソン・カンパニー U. S. A. の両方の探鉱部門、さらにカナダの子会社インペリアルの探鉱部門を加えて、新たにエクソン探鉱会社 (Exxon Exploration Company) なる子会社を発足させた⁽²²⁹⁾。これによってエクソン社は、1つの職能である探鉱事業について世界的規模での統括組織(グローバル職能別組織)を発足させたのである⁽²³⁰⁾。

〔3〕エクソンモービル社の組織構造

1999年末にエクソン社はモービル社を買収し、エクソンモービル社となる。エクソン社による後者の買収の目的、合同に至る経過などについての検討は次節の課題であるが、合同と同時に公表された新たな企業組織は第1図の通りである。両社の既存の組織がこの構造に再編成されるのに約8カ月を要したようである⁽²³¹⁾。この図は、エクソンモービル社が、上流部門(upstream)に探鉱、開発、生産など5つ、下流部門(downstream)に精製・供給、燃料マーケティングなど4つ、化学、石炭・鉱物、グローバル・サービス事業の3つの合計12の子会社(カンパニー)、これらにカナダのインペリアル石油を加えて、13の組織から構成されたことを示す⁽²³²⁾。見られるように、エクソンモービル社の石油・天然ガス事業は、インペリアル社を別として、グローバルな職能別(事業別あるいは機能別)組織から構成され、これに石油化学、石炭・鉱物生産を統括する特定事業組織、などが加わったのであった。1980年代半ば頃までエクソン社の石油・天然ガス事業の大部分は、いくつかの地域統括会社(およびアメリカ、カナダの子会社)によって構成されたが、合同後の組織はこれとは異なる組織へと転換した⁽²³³⁾。すでにみたように、1992年に創設されたエクソン探鉱会社は、石油・天然ガス事業における世界的な職能別組織の先駆的な存在であった。もっとも、既述のように、1960年代からこうした職能別の組織が存在したことは事実である(本節〔1〕参照)。だが、その活動範囲が世界全体に及んだ組織は、エ

第1図 エクソンモービル社の合同後の組織構造



〔出典〕 Exxon Mobil〔14〕, p.3, より。

クソン探鉱会社をもって嚆矢としたのであった。

なお、エクソン社の世界全体での組織構造を職能別組織へ移行させる構想がいつ頃浮上したかは私には不明である。社史は、1980年代半ば頃からと考えているようであるが⁽²³⁴⁾、その根拠は明確ではないであろう。さらに、モービル社との合同以前に、エクソン社において、探鉱事業以外でもグローバルな職能別組織の形成が見られたか、あるいはどのように活動をしたかは明らかではない⁽²³⁵⁾。

ともあれ、モービル社との合同は、いずれの形にせよ既存の両社の組織の融合・合体を不可避とした。組織改革を主導したエクソン社の経営陣は、合同をいわば好機として、一挙に改組を推進し、石油・天然ガス事業については、世界各国に所在する両社の組織（エクソンのカナダ子会社インベリアルを除く）を職能別に編成したのであった⁽²³⁶⁾。合同前のエクソン社の最高経営責任者（リー・レイモンド氏〔CEO Lee Raymond〕。合同後も2005年末まで最高経営責任者）は、同社の株主などに対する説明で、組織構造の改革は合同それ自身に匹敵するほどの重要性を持つとさえ述べたのであった⁽²³⁷⁾。エクソン社の経営陣にとって、職能別のグローバルな組織の形成は、エクソン探鉱会社についてすでに一部見たように、世界各国での活動の的確な評価とこれに基づく投資の配分、迅速な意思決定、知識・情報（技術、経営管理手法、その他）の末端までの伝達、などを可能なし容易にし、同社の活動全般および業界内での地位の維持・強化、費用の削減などのために必須と考えられたのである⁽²³⁸⁾。

2001年の春頃と思われるが、エクソンモービル社の組織改革全体を主導した幹部の一人（ルネ・ダハン氏〔René Dahan, Executive Vice President〕）によれば、日本での事業について、「今では精製・マーケティングの責任者は、最初に日本の組織を介さずとも、日本の製油所の操業担当者と話ができる（“the head of refining and marketing can now talk to the operator of a refinery in Japan, say, without going through the Japanese organization first”）」と述べたとのことである⁽²³⁹⁾。

とすれば、職能別組織への移行によって、子会社（カンパニー）本部による各国・地域での事業（機能）の実情把握が以前に比べ容易になり、本部から末端組織への情報の伝達などもより迅速に行われたように思われる。さらに、この幹部は、フランスの子会社についてであるが、改組により同子会社の最高経営責任者の権限は大幅に縮小にしたと述べたとされている⁽²⁴⁰⁾。断片的ではあるが、こうした言説からは、グローバルな職能別組織への移行によって、それまで各国・地域での活動を統括し、これを指揮したと考えられる現地子会社の経営陣（取締役会など）の果たす役割や機能が大きく低下したこと、それぞれの職能別子会社（カンパニー）の本部が各国での活動に対する統制権限、あるいは関与を強めたこと、これらを推測しうるように思われる。

もっとも、このような推測や整理はさしあたりは可能と考えられるが、エクソンモービル社のグローバルな職能別の組織が実際にどのように運営されたかについて、私には多くが不明である。同社が、世界各国での活動の的確な評価とこれに基づく投資の配分、迅速な意思決定を如何に遂行したか、などの実態解明はなお今後の課題である⁽²⁴¹⁾。

〔4〕組織改革の成果

1980年代後半頃からエクソン社が組織改革に着手し、エクソンモービル社の成立後まもなく、世界的な規模での職能別組織を形成するに至ったことは以上のとおりである。改組の目的が、同社による活動全般の強化、他社に対する優位の形成にあったことは言うまでもないであろう。とすれば、こうした改革は、同社の諸活動、あるいは他社との競合において如何にその真価を發揮したのであろうか。

だが、エクソンモービル社による原油生産などの進展の事実や統計を提示することはできたとしても、それが改組（職能別組織への移行）とどのように結びついたか、組織の変更が実際の事業活動を如何に推進したか、などを明らかにすることは困難の多い課題である。ある程度の期間を設定

して、事業活動の進展と組織改革を詳細に照合、突合せることが必要であり、この考察を可能とする資料の入手が不可欠である。近刊の社史は、エクソンモービル社の内部資料、新・旧の経営陣に対する聞き取り調査などを踏まえて書かれているが、この課題については、探鉱事業についてのみ、それもモービル社との合同以前についてわずかな検討を与えたに過ぎない。他の事業（職能）についてはほとんどが不明である。以下では、若干の諸点を記すにとどめる。

既述のように、エクソン社は、1980年代半ば頃までには多くの多角化事業の処分、あるいは同事業群からの撤退に向かった。同社は、本業である石油・天然ガス事業にあらためて集中する志向を強めたと考えられる（前節注〔198〕を参照）。だが、原油・天然ガスの生産事業（探鉱、開発、生産）について言えば、少なくとも1990年代初頭頃までは、これへの投資（producing capital and exploration expenditures）が増強されたとは言えない。1986年の投資額は、前年（75億6100万ドル）比で40%減少し、1989年（71億6700万ドル）に至ってようやく85年の水準にやや近い額に復帰したに過ぎない⁽²⁴²⁾。探鉱事業のみに限定した場合、1984年に27億ドルであった投資額は、90年代初頭には12億ドル程度まで低下したのである⁽²⁴³⁾。試掘井（exploratory well）の掘削活動も減少した。85年に世界全体で掘削した本数は433であったが、87年には184、90年には139となった⁽²⁴⁴⁾。1980年に原油の確認埋蔵量は77億100万バレル、天然ガスは47兆2440億立方フィート（石油換算で78億7400万バレル）であったが、90年には前者は71億5000万バレル、後者は42兆8990億立方フィート（同71億5000万バレル）となった⁽²⁴⁵⁾。

それでは、1992年のエクソン探鉱会社の形成は、こうした状況を転換させる契機となったのであろうか。この点について社史は、この改組（エクソン探鉱会社の形成）が、その後のエクソン社の原油・天然ガスの埋蔵量の拡大に有効に作用したかどうかを確言することはできないとする⁽²⁴⁶⁾。油・ガス層から汲み出された原油・天然ガスの量を、新たに発見した原油・天然ガス（確認埋蔵量）

によって埋め合わせる比率（replacement rate）は、1989-98年に原油で89%にとどまり、天然ガスで115%、合わせて99%であった⁽²⁴⁷⁾。天然ガスを石油に換算した上で石油と合算した埋蔵量（Barrel Oil Equivalent：BOE）では、1997年にRDシェルが190億バレルの確認埋蔵量を有した一方、エクソン社は138億バレルであった⁽²⁴⁸⁾。98年に、BP社とアモコ社の合同（前者のBPによる後者の買収）によって生まれたBPアモコ社（BP Amoco p.l.c.）が148億バレルであったから、同年には、エクソン社（139億バレル）は、国際石油企業の中では第3位に転落したと考えられる⁽²⁴⁹⁾。これらを見る限りは、組織改革、つまりエクソン探鉱会社の形成とこれに基づく意思決定などが、エクソンモービル社の成立までに所期の目的に応える成果を生み出したとは言えないように思われる⁽²⁵⁰⁾。

〔5〕小括

本節は、1980年代半ば以降にエクソン社が試みた組織の改革を考察した。国・地域を基本単位として設けられた子会社を本社が直接統括する、あるいは1960年代半ば頃からは、地域統括会社が各子会社に対してこの役割を果たす（但し、アメリカ、カナダを除く）、といった世界全体を国・地域毎に管理する方式は、1990年代前半頃から変化し始めた（1992年にエクソン探鉱会社の設立）。同社は、モービル社の買収（エクソンモービル社の成立）を契機として、2000年頃にはグローバルな職能別組織へと一挙に転換したのであった。

もともと、すでに本節の随所で述べたところであるが、エクソン社の組織改革の全容、組織改革の成果などについては、不明の部分が少なくなく、本稿ではそれらの一端に触れたにとどまる。さらに、本節では、エクソンモービル本社の機能や役割、およびその変化についての検討がなされていない。周知のように、職能（事業、機能）毎に管理体制・組織を設けた場合、それぞれの職能間の連結を図り、分断や対立を回避することが必要となる。通常、これらの課題は、各職能部を統

括する本社によって担われると考えられる。また、本社のトップマネジメント（最高経営陣）は、それぞれの職能部の評価とこれに基づく予算の配分なども行わなくてはならない。エクソンモービル社の場合、これらは、実質的には、最高経営責任者（CEO）を含む数名（5、6名）から構成される経営委員会によって遂行されたと考えられる。同社の経営委員会は如上の課題にどのように応えたのであろうか⁽²⁵¹⁾。今後の課題としたい。

Ⅵ エクソンモービル社の成立とその後の活動

本節は、エクソン社によるモービル社の買収（エクソンモービル社の成立。1999年11月末）について、その背景要因、エクソン社にとっての買収の意義、新たに成立したエクソンモービル社の21世紀の最初の数年間の活動、これらについて考察する。

〔1〕エクソンモービル社の成立

モービル社の買収とその背景要因 エクソン社によるモービル社の買収（エクソンモービル合同〔Exxon Mobil Merger〕）が、エクソン社からの提起ではなく後者からの申し出を受けて行われたことは周知のところである。モービル社は、旧ソ連邦や中東の油・ガス田に対する権益など有望な資産を多々所有してはいたが、そうした資産の開発・事業化に必要な資金を確保できないなど、大きな困難に直面していた。モービル社の経営陣は、1990年代後半には単独での存続を危ぶんだようであり、BP社、アモコ社、シェヴロン社など他の有力大企業との合同を模索したのであった。とはいえ、これら企業との合同には何れも障害や難点があり、最終的にエクソン社に協議を申し入れたのである⁽²⁵²⁾。

他方、エクソン社にとっては、他の石油大企業の買収、あるいは他社との合同は、長きにわたり検討されることはなかったようである。しばしば指摘されたところであるが、かねてよりエクソン

社の経営陣は、原油や石油製品の生産量、売上高などで示される企業規模よりは、利益額あるいは利益率をより重要な経営上の基本指標とした。それゆえ、他社との合同、買収などで企業の規模拡大を図ることそれ自体を目標とすることはなかったように思われる⁽²⁵³⁾。もっとも、モービル社から合同の提起がなされる以前の1997年に、化学大企業のデュボン社からエクソン社に対して、同社（デュボン社）が子会社として保有する石油大企業コノコ社（Conoco Inc.）とエクソン社の子会社エクソン化学を交換する提案があった。エクソン社は、これを受け入れなかったが、この前後には、アメリカ国内のいわゆる準大手の石油企業群同士の合同・買収も進展しており、エクソン社もまた企業合同の波の訪れを感知したと言われている⁽²⁵⁴⁾。こうした状況下、1998年の春頃からエクソン社とモービル社との間で合同の協議が始まり、曲折はあったが、同年12月初頭に両社は合意に達し（エクソン社によるモービル社の買収）、これを公表したのである。

とはいえ、以上の記述からも推測しうるようには、エクソン社は当初、モービル社の買収には必ずしも積極的ではなかったようであり、1998年の8月には買収金額などで後者と折り合わず、交渉は中断した。だが、中断後1週間もしない時点でBP社によるアモコ社の買収が報じられ、一転して交渉は再開されたのであった⁽²⁵⁵⁾。エクソン社は、買収額を98年12月時点で753億ドルと公表したようであるが、99年11月末の実際の金額は810億ドル相当と言われている⁽²⁵⁶⁾。エクソン社が、最終的にモービル社を買収するに至った主たる要因は、むしろモービル社の事業と資産の持つ魅力（後述）にあったと思われる。但し、BP社に見られる如き、石油産業界の支配体制の再編行動を目の当たりにして（前注〔254〕も参照）、エクソン社が、業界内での自社の地位を防衛するために、モービル社との合同を1つの重要な選択肢と考えたことも否定できないと考えられる。

なお、この点については、いま少し追記が必要である。モービル社との合同を発表した直後と思われるが、エクソン社の最高経営責任者

(リー・レイモンド氏)は、合同が生み出す利点 (benefits) の1つとして、企業規模の拡大 (the larger worldwide portfolio of petroleum and petrochemical operations) を挙げたようである⁽²⁵⁷⁾。だとすれば、これは、それまでの、規模の拡大を第1義的に経営目標とはしない、とは直ちには整合しないように思われる。にもかかわらず、エクソン社は、売上高、資産などでやはり最大企業でなくてはならないと考え始めたようである。経営目標、戦略にこうした一定の変化が生まれる背景には、産油国政府の政策や行動があったと考えられる。というのは、国際石油企業群の中では、これら政府は、外国の石油企業との共同事業においては巨大な企業を優先する、との認識や了解が生まれてきたからである⁽²⁵⁸⁾。旧ソ連邦諸国、西アフリカ諸国などで国営企業などとの共同事業、のみならず油・ガス田や鉱区の獲得、権益の拡大を目指すエクソン社としてはこれを無視することは出来なかったように思われる。

合同による費用の削減、事業・資産の補完・補強

エクソン社によるモービル社の買収、あるいはエクソンモービル合同について、エクソンとモービルの両社は、1999年4月に、それぞれの株主に向けて2つの目的あるいは意義を挙げている。1つは短期的な目的とされており、事業費用の削減である。この時点での見通しでは、合同後の3年目から毎年28億ドルの費用が削減されるとのことであった⁽²⁵⁹⁾。これは、主として、重複する施設、収益性の低い事業や資産の処分、従業員の解雇などによるものである⁽²⁶⁰⁾。

だが、合同のより重要な意義、あるいはこれが生み出す成果は、長期に及ぶとされており、資本の生産性の改善 (Capital Productivity Improvement) と表現された。原油と天然ガスの生産事業 (上流部門)、精製と販売 (下流部門)、石油化学の3つの分野のいずれにおいても、モービル社の事業と資産がエクソン社の活動を補完ないし補強することであった⁽²⁶¹⁾。

これらの分野において特に重要な意味を持ったのは、上流部門であった。社史によれば、この部門を担当するエクソン社の幹部は、合同後と思わ

れるが、モービル社が保有した油・ガス田、鉱区の資産を調査して興奮を抑えられなかったとのことである。それは、同幹部によれば、1400億ドルに相当すると推定された優良資産であった⁽²⁶²⁾。特に、中東のカタールの天然ガスの開発事業権益 (RasGas natural gas project)、旧ソ連邦のカザフスタンのテンギス (Tengiz field)、カシャガンの両油・ガス田が含まれたことが重要であった⁽²⁶³⁾。エクソン社にとって、モービル社との合同は、原油と天然ガスの埋蔵量、両事業の拡充の有力な手段となったのである。

なお、こうした国際的な大企業間の合同 (買収) については、周知のように、独占禁止の観点から、アメリカでは連邦取引委員会 (Federal Trade Commission)、西ヨーロッパでは欧州委員会 (European Commission) の審査と了承が必要であった。その結果、すでに知られているようにエクソン社とモービル社は、これら審査機関からアメリカ (北東部、中部大西洋岸など) と西ヨーロッパに擁した販売事業や給油所網の一部、あるいは相当部分、製油所 (アメリカ・カリフォルニア州)、などを合同の条件として処分するよう求められた。両社は、これを受け入れて1999年11月末にエクソンモービル社を発足させたのである⁽²⁶⁴⁾。人事面での配置・調整を含め、両者の組織統合がひとまず完了するのは2005年頃のようなのである⁽²⁶⁵⁾。

〔2〕 合同後の諸活動

合同後のエクソンモービル社の原油生産、その他の活動については、すでにこれまでの節でも2005年頃までについて部分的には触れたところである。以下では、原油と天然ガスの生産事業に限定して2点を記す。

第1に、非在来型資源 (unconventional resources) の生産事業の将来性が高まったことである。これは、カナダ (アルバータ州) におけるオイル・サンド (ビチューメンを含んだ砂岩層) および重質油 (ビチューメン) の生産、およびこれらから原油を取り出す活動である。前者のオイル・サンドの場合、既述のようにエクソンモービル社 (子会

社インペリアル石油)が25%の所有権を有するシンクルード・カナダ会社は、1978年に生産を開始し(第4節参照)、1995年には全体で20万2000バレル/日の原油(ピチューメンから取り出された原油〔Syncrude Sweet Blend. 第4節注〔176〕を参照。インペリアルの取得部分は4万4000バレル/日)を産出した。もっとも、10年後の2005年には21万4000バレル/日(同5万3000バレル/日)であったから、この間の伸長はわずかである⁽²⁶⁶⁾。一方、後者の重質油(コールド・レイク近傍の鉱床。エクソンモービル社〔インペリアル社〕が100%権益を保有)について見ると、1995年に9万7000バレル/日であったピチューメンの生産量は2007年には15万バレル/日以上へ増加した(ピチューメンから得られた原油の量は不明)⁽²⁶⁷⁾。年次がややずれており、しかも原油とピチューメンであり、比較は適切ではないが、後者の生産の伸びはオイル・サンドに比べればかなり大きいと言えよう⁽²⁶⁸⁾。なお、エクソンモービル社による非在来型の原油の生産量全体を確定統計で示すことは出来ないが、2010年(カナダ以外を含むと思われる)では、全原油生産量(242万2000バレル/日—前掲第1表を参照)の1割に満たないことは確実である⁽²⁶⁹⁾。

もっとも、ここで注目すべきは、統計の得られる重質油(コールド・レイク)についてであるが、ピチューメンの埋蔵量全体(原始埋蔵量。第2節注〔34〕参照)から実際に取り出すことのできるピチューメンの割合(回収率)の増加である。事業が試験的に取り組まれた初期の段階(1960年代半ば)では、その比率は13%であったと推定されるが、2006年頃にはこれが30%以上に増加したのであった⁽²⁷⁰⁾。その結果、コールド・レイク鉱床においてエクソン社が保有した原始埋蔵量は、400億バレルと推定されたので(1990年代半ば頃と考えられる)、実際に生産可能な量が13%であれば52億バレル、30%なら120億バレルの規模となる⁽²⁷¹⁾。ピチューメンの採取技術の向上によって、エクソン社は極めて大規模な鉱床(油田)に権益を確保したことになる。非在来型資源を生産し、これから原油を産出する事業は、かつて

は費用が法外で採算面に大きな難点があった。だが、1つは、採掘等の技術の革新によって、いまひとつは21世紀初頭以降の在来の原油の価格上昇によって、エクソンモービル社の原油生産事業の1分野としての比重を高めた⁽²⁷²⁾

周知のように、1970年代半ば頃から世界の在来型原油の埋蔵量の大半ないし過半は、石油輸出国機構(OPEC)を構成する諸国に所在した⁽²⁷³⁾。この状況下では、エクソン社など国際石油企業が、原油の獲得面で中東などの国営石油企業に対する劣位を覆すことは困難と考えられる⁽²⁷⁴⁾。2005年末時点で、エクソンモービル社が保持する原油の確認埋蔵量(112億2900万バレル)は、民間の石油企業としては最大であるが、国営企業を含む序列では世界の第12位に過ぎなかった⁽²⁷⁵⁾。だが、エクソンモービル社は、カナダにとどまらず、アメリカ、その他諸国に保有したオイル・サンド、重質油などの非在来型資源の事業化が進展すれば、原油生産企業としての同社に新たな躍進の機会が訪れると展望したのである⁽²⁷⁶⁾。つまり、現状においては、在来型原油の価格が高位に維持されていることが条件であるが、エクソン社は、生産技術の一層の進展を図ることで、世界の原油生産業界においてかつて保持した地位をある程度は奪回しようと考えたようである。

第2は、天然ガスである。周知のように、世界のエネルギー消費(1次エネルギー源)に占める天然ガスの割合は、統計の利用できる各年についてみると1971年(17.8%)、1980年(18.9%)、1990年(22.5%)、2000年(23.7%)、2010年(23.7%)であった。21世紀に入ってからはこの統計では変化が見られないが、1/4弱まで比重を高め、1970年代以降、長期的にみれば緩やかに増加傾向を辿ったといえよう⁽²⁷⁷⁾。

モービル社との合同後のエクソン社(エクソンモービル社)にとって、液化天然ガス(LNG)の生産・販売が新たに事業の一分野を構成することとなった。その主要な拠点は中東のカタールであり、同国は2006年にインドネシアを凌いでLNGの世界最大級の輸出国として台頭した⁽²⁷⁸⁾。特に1970年に発見された北部のガス田に対しては、

第5表 エクソンモービル社の国・地域別の天然ガス生産量, 1990-2010年⁽¹⁾

	(単位: 100万立方メートル/日, %)																					
	アメリカ	カナダ ⁽²⁾	オランダ	イギリス	ノルウェー	ドイツ	ヨーロッパ合計 ⁽³⁾	アジア、太平洋 ⁽⁴⁾	中東 ⁽⁵⁾	旧ソ連邦 ⁽⁶⁾	その他 ⁽⁷⁾	合計										
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%										
1990	1,778	33.4	413	7.8	1,717	32.3	352	6.6	255	4.8	366	6.9	2,694	50.7	369	6.9	n.a.	n.a.	64	1.2	5,318	100.0
1991	1,655	30.1	355	6.5	1,977	36.0	466	8.5	280	4.5	312	5.7	3,010	54.8	411	7.5	n.a.	n.a.	66	1.2	5,497	100.0
1992	1,607	28.4	326	5.8	2,026	35.8	507	9.0	242	4.3	317	5.6	3,097	54.7	577	10.2	n.a.	n.a.	54	1.0	5,661	100.0
1993	1,764	30.3	328	5.6	2,040	35.0	485	8.3	173	3.0	348	6.0	3,049	52.3	678	11.6	n.a.	n.a.	6	0.1	5,825	100.0
1994	2,021	33.8	286	4.8	1,801	30.1	450	7.5	199	3.3	389	6.5	2,842	47.5	827	13.8	n.a.	n.a.	2	0.0	5,978	100.0
1995	2,055	34.2	487	4.7	1,756	29.2	430	7.2	195	3.2	420	7.0	2,804	46.6	873	14.5	n.a.	n.a.	0	0.0	6,013	100.0
1996	2,094	31.8	194	2.9	2,042	31.0	613	9.3	270	4.1	433	6.6	3,361	51.1	928	14.1	n.a.	n.a.	0	0.0	6,577	100.0
1997	2,062	32.5	203	3.2	1,735	27.4	669	10.6	232	3.7	400	6.3	3,038	47.9	1,036	16.3	n.a.	n.a.	0	0.0	6,339	100.0
1998	2,063	32.6	227	3.6	1,610	25.5	696	11.0	277	4.4	454	7.2	3,037	48.0	995	15.7	n.a.	n.a.	0	0.0	6,322	100.0
1999	2,871	27.9	683	6.6	1,591	15.4	1,386	13.4	420	4.1	1,041	10.1	4,438	43.1	2,027	19.7	138	1.3	151	1.5	10,308	100.0
2000	2,856	27.6	844	8.2	1,519	14.7	1,506	14.6	451	4.4	987	9.5	4,463	43.1	1,755	17.0	278	2.7	147	1.4	10,343	100.0
2001	2,598	25.3	1,006	9.8	1,637	15.9	1,547	15.1	445	4.3	966	9.4	4,595	44.7	1,547	15.1	354	3.4	65	0.6	11,279	100.0
2002	2,375	22.7	1,024	9.8	1,601	15.3	1,417	13.6	503	4.8	942	9.0	4,463	42.7	2,019	19.3	408	3.9	77	0.7	10,452	100.0
2003	2,246	22.2	943	9.3	1,591	15.7	1,234	12.2	667	6.6	1,006	9.9	4,498	44.5	1,803	17.8	455	4.5	73	0.7	10,119	100.0
2004	1,947	19.7	972	9.9	1,725	17.5	1,196	12.1	645	6.5	1,048	10.6	4,614	46.8	1,519	15.4	642	6.5	77	0.7	9,864	100.0
2005	1,739	18.8	918	9.9	1,595	17.2	1,126	12.2	709	7.7	885	9.6	4,315	46.6	1,268	13.7	846	9.1	77	0.8	9,251	100.0
2006	1,625	17.4	851	9.1	1,536	16.5	990	10.6	686	7.3	874	9.4	4,086	43.8	1,243	13.3	1,353	14.5	92	1.0	9,334	100.0
2007	1,468	15.6	808	8.6	1,551	16.5	779	8.3	705	7.5	775	8.3	3,810	40.6	1,287	13.7	1,875	20.0	110	1.2	9,384	100.0
2008	1,246	13.7	640	7.0	1,748	19.2	750	8.2	764	8.4	687	7.6	3,949	43.4	1,203	13.2	1,911	21.0	114	1.3	9,095	100.0
2009	1,275	13.7	643	6.9	1,676	18.1	594	6.4	786	8.5	633	6.8	3,689	39.8	1,127	12.2	2,367	25.5	153	1.6	9,273	100.0
2010	2,596	21.4	569	4.7	2,041	16.8	550	4.5	700	5.8	545	4.5	3,836	31.6	1,081	8.9	3,865	31.8	187	1.5	12,148	100.0

(注) (1) 1990-98年はエクソン社。1999-2010年はエクソンモービル社。純生産量 (net production) を指す。実際に生産した量 (総生産量 [gross production]) から利権料などに相当する部分を差し引いた量 (現地の子会社等が同社の完全所有でないし過半数所有の場合、当該企業が生産量の全体、半数およびそれ以下の所有権の場合は、所有権比率に相当する部分のみを算入)。なお、以下の部分は上記の生産量に含まれていない：生産現場で燃料として消費された量、井戸元で燃焼処分された量、ガス処理施設で失われた量、油層に圧入 (injection) された量、天然ガス液 (コンデンサート) などを分離する際に失われた量。

(2) 2007-2010年はラテン・アメリカを含む。

(3) 左の4カ国以外を含む。

(4) オーストラリアと極東地域 (マレーシア、インドネシアなど)。

(5) カタルなど。

(6) 1990-2000年はその他に含まれる (但し、1998年以前はほとんど存在せず)。

(7) 主にラテン・アメリカ (但し、2007-2010年を除く)。2007-2010年はアフリカ。

(出典) 1990-94年はExxon [8], 1994 FOR, p.39, 1995-98年は, 1998 FOR, p.41, 1999-2000年は, Exxon Mobil [11], 2003 FOR, p.55, 2001-05年は, 2005 FOR, p.57, 2006年は, 2006 FOR, p.57, 2007-2010年は, 2011 FOR, p.43, より。

1990年代にモービル社が権益（27%）を取得し、97年にはスペインに向けて液化天然ガスの最初の販売がなされたのである⁽²⁷⁹⁾。社史によれば、エクソン社（エクソンモービル社）がモービル社の権益を継承した後の評価では、900兆立方フィート（石油換算で1500億バレル）の埋蔵量（可採埋蔵量と考えられる）を有する世界最大級のガス田であることが明らかとなったとのことである⁽²⁸⁰⁾。第5表によれば、2002年にエクソンモービル社が中東で獲得した天然ガスは、約4億800万立方フィート／日（純生産量。石油換算で6万8000バレル／日）であった。但し、このすべてがカタールで産出されたかどうかは不明である。だが、同社の公表資料（財務・事業報告書など）による限りではカタール以外からの生産は見当たらず、確言はしえないが、おそらく大半がカタールで産出されたと考えられる。これらは、液化された後に、主として日本、韓国、スペインなどに輸出された⁽²⁸¹⁾。その後、生産量（中東全体）は年々増加し、2010年には38億6500万立方フィート／日（石油換算で64万4200バレル／日。前掲第5表参照）に躍進したのである⁽²⁸²⁾。

天然ガスは、周知のように、従来はパイプラインで輸送し、販売（供給）することが通常であった。これまでエクソンモービル社（エクソン社）は、アメリカ本国、西ヨーロッパ（オランダのフロンゲン・ガス田〔Groningen gas field. 1960年発見〕、北海ガス田）などで主としてパイプラインによって天然ガスの販路を開拓したのである⁽²⁸³⁾。だが、パイプライン輸送方式の場合、遠隔地を市場とすることはパイプの敷設費用などの面から大きな制約があった。そのため、近隣に大市場が少ない中東地域は巨大な埋蔵量を保有しながらも、それに見合う天然ガス事業の大規模化には難しさを抱えたのである⁽²⁸⁴⁾。天然ガスの液化は、固有のLNG船舶を用いることで、世界市場を対象とする事業展開を可能にした。エクソンモービル社（エクソン社）は、モービル社から継承したカタール権益を生かして液化天然ガスの生産・販売を自社の新たな成長事業として位置づけることとなったのである⁽²⁸⁵⁾。

〔3〕小括

エクソン社がモービル社を買収して、今日までに十数年を経たが、19世紀以来の同社（旧称ニュージャージー・スタンダード石油会社）の長い歴史において、社名の変更を伴う大規模な企業買収・合同は、これ以前には例を見る事がなかった。その意味では、1990年代末のエクソンモービル合同（Exxon Mobil Merger）は、同社の企業史に1つの画期をなしたと思われる。本節は、モービル社を買収するに至る背景、エクソン社にとっての買収の意義、合同後の活動、などについて若干の考察を行った。ここでは、原油や天然ガスの生産量からみた合同後のエクソンモービル社の業界内での地位、および財務面に現れた同社の現局面について、ごく簡単に取りまとめる。

合同に伴う組織統合がほぼ完了したとされる年次の翌年（2006年）の統計であるが、原油生産量（世界全体で8166万3000バレル／日）でエクソンモービル社は、第5位（全体比3.28%—純生産量）であった。最大はサウジ・アラビアの国営企業サウジ・アラムコ（12.83%。純生産量か総生産量かは不明。以下同じ）、第2位は国営イラン石油（National Iranian Oil Company. 5.32%）、第3位は国営メキシコ石油（Petróleos Mexicanos: Pemex. 4.47%）、第4位は中国の国営石油企業・中国石油天然気集团公司（3.31%）であった⁽²⁸⁶⁾。天然ガス（世界全体の生産量は2772億立方フィート／日〔石油換算で4620万バレル／日〕）ではエクソンモービル社は第3位（3.37%—純生産量）に食い込んだ。最大はロシアの国策企業ガスプロム（2006年末時点でロシア政府が株式の50.0023%を保有。19.40%—純生産量か総生産量かは不明。以下同じ）、第2位が国営イラン石油（3.66%）であった⁽²⁸⁷⁾。

合同前のエクソン社は、統計が得られる1995年であるが、原油生産量では第8位（2.53%）、天然ガスでは第4位（2.91%）であったから、同年との対比で2006年には、原油生産では、モービル社との合同がエクソン社（エクソンモービル社）

第6表 エクソンモービル社の売上高, 純利益額, 利益率, 1970-2010年⁽¹⁾

(単位:100万ドル, %)

	売上高 ⁽²⁾	純利益額 ⁽³⁾	売上高 純利益率
1970	18,143	1,312	7.2
1971	20,362	1,537	7.5
1972	22,071	1,559	7.1
1973	28,022	2,451	8.7
1974	45,021	3,030	6.7
1975	47,796	2,503	5.2
1976	51,626	2,641	5.1
1977	57,529	2,423	4.2
1978	63,896	2,763	4.3
1979	83,555	4,295	5.1
1980	108,449	5,650	5.2
1981	113,197	5,567	4.9
1982	102,059	4,186	4.1
1983	93,447	4,978	5.3
1984	95,873	5,528	5.8
1985	91,620	4,870	5.3
1986	74,987	5,360	7.1
1987	82,083	4,840	5.9
1988	87,252	5,260	6.0
1989	95,173	3,510	3.7
1990	115,794	5,010	4.3
1991	115,068	5,600	4.9
1992	115,672	4,770	4.1
1993	109,532	5,280	4.8
1994	112,128	5,100	4.5
1995	121,804	6,470	5.3
1996	131,543	7,510	5.7
1997	135,142	8,460	6.3
1998	115,417	6,370	5.5
1999	181,759	7,910	4.4
2000	227,596	17,720	7.8
2001	208,715	15,320	7.3
2002	200,949	11,460	5.7
2003	237,054	21,510	9.1
2004	291,252	25,330	8.7
2005	358,955	36,130	10.1
2006	365,467	39,500	10.8
2007	390,328	40,610	10.4
2008	459,579	45,220	9.8
2009	301,500	19,280	6.4
2010	370,125	30,460	8.2

(注) (1) 1970-1998年はエクソン社。1999-2010年はエクソンモービル社。

(2) Total sales and oprating revenue (消費税を含む)。

(3) Net income.

(出典) 1970-77年は, Exxon [8], 1977 FOR, pp.4, 5, 1978-81年は, 1981 FOR, pp.6, 7, より。1982-85年は, Exxon [7], 1985 AR, p.22, 1986-89年は, 1989 AR, p.24, 1990-94年は, Exxon [8], 1994 FOR, p.16, 1995-98年は, 1998 FOR, p.18, より。1999-2003年は, Exxon Mobil [11], 2003 FOR, p.14, 2004-07年は, 2007 FOR, p.16, 2008-2010年は, 2011 FOR, p.90, より。

の地位の向上を促したことは明らかである。天然ガスでは、原油とはやや異なり 1995 年でもエクソン社は上位企業に位置し、2006 年には 1 つ順位を高めたにとどまる。これは、95 年には、例えば、国営イラン石油が第 6 位 (1.85%) にとどまるなど、中東などでの国営企業による天然ガス生産がいまだ本格化していなかったこと、などによるであろう⁽²⁸⁸⁾。

みられるように、合同後 (2006 年時点) のエクソンモービル社は、サウジ・アラムコ (原油)、ガспロム (天然ガス) には到底比肩しえないが、他の幾つかの有力国営石油企業にはある程度迫りうる存在であり、国際石油企業群の中では最大であった⁽²⁸⁹⁾。エクソン社によるモービル社の買収 (エクソンモービル合同) は、上流部門についての検討のみではあるが、世界石油産業界におけるエクソン社の地位の維持・強化を可能ならしめたと言えよう。

第 6 表によれば、エクソンモービル社の売上高に対する純利益率は、合同の翌年 (2000 年) 以降は、2002 年、09 年に 5, 6% であるが、それ以外は 7-10% 台を示した。1970 年から 1990 年代の末頃までの約 30 年間では、エクソン社の利益率が、全体の 2/3 くらいの年次で 4, 5% 台にとどまったことからすれば、エクソンモービル合同は利益率の向上につながったと考えてよいであろう (前掲第 4 表も参照)。エクソン社 (ニュージャー・スタンダード石油会社) の場合、第 2 次大戦終了以降の売上高純利益率は、1950 年代半ば頃までのおおむね 10% を超え、その後は低下するが、60 年代 (1973 年まで) は 7, 8% 台を維持した⁽²⁹⁰⁾。2000 年以降の利益率は、1960 年代頃の水準に復帰したように思われる。こうした利益率の向上は、1 つは、すでに何度か指摘したように、2000 年初頭以降の国際的な原油、天然ガス価格の上昇ないし高騰によるものと考えられる。ただ、いま 1 つとして、エクソンモービル社が掲げた 2 つの合同の目的、「費用の削減」(短期的目的) と「資本の生産性の改善」(長期的目的) の追求の結果でもあったことは考慮されるべきであろう。前者の「費用の削減」についていえば、エクソン社においては、

1990 年代の末近くになると、それ以前から高唱された下流部門での費用削減、利益率の向上の取り組みが成果を見せ始めたこと (前掲第 4 表参照)、そしてこれがエクソンモービル社にも継承されたと考えられるのである。

VII おわりに

1970 年代初頭以降、世界の石油産業界は歴史的な変貌期に入った。エクソン社は、中東地域などでの油田支配権の喪失、世界の石油需要の低迷などに直面したのであった。本稿は、1970 年代初頭から 21 世紀の最初の数年間までの 30 年余を対象として、エクソン社 (エクソンモービル社) による新たな時代状況への対応、およびその帰結として生み出された今日の同社の全体像を探った。現段階のエクソンモービル社の形成過程を追跡したのである。以下、3 点において本稿をとりまとめることとしたい。

第 1 に、エクソン社の事業の構成・内容である。同社は、新たな活路を求めて多角化を試みたが、21 世紀の初頭ないし 2010 年頃までの事業部門の構成などは、基本的には 1970 年代初頭と大きな変化はなかった。石油・天然ガス事業がエクソンモービル社 (エクソン社) の活動の大部分を構成し、これに石油化学が付随する、といった体制である。このうち原油と天然ガスの探鉱・開発・生産 (上流部門) が投資額や獲得利益額などで最大部門であることも不変である。歴史的な変貌期であったとしても、事業の構成・内容からすれば、エクソンモービル社の活動に大きな変化が見られたとは言えないであろう。

エクソンモービル社が、石油化学事業を抱えるとはいえ、引き続き石油・天然ガス事業にほぼ専心し、これで売上高や利益の長期的な増大を可能とした背景要因として、石油が、世界経済あるいは各国経済において、依然として最大のエネルギー源であったこと、天然ガスがこの間にエネルギー源としての存在を高めたこと、これらを挙げるべきであろう。だが、重要なのはエクソンモービル社の主体的な活動である。特に、油・ガス田

の探鉱などの上流部門における技術の革新、経営管理能力、リスク対応力の向上、などである。アラスカ、北海、旧ソ連邦、西アフリカなどの地域や海域への進出、オイル・サンド、重質油などの非在来型資源から原油を取り出す事業などは、これらが強く問われる分野であった。本稿では、エクソンモービル社（エクソン社）による探鉱・開発技術などについての考察の相当部分を、典拠としてあげた旧稿（第2節注〔5〕参照）に委ねているが、この時代に長足の発展を遂げたこれら技術の革新や同社の経営能力が、石油・天然ガス事業を、引き続きエクソンモービル社の活動を構成する最大部分ならしめたと考えられるのである。

第2に、企業組織、意思決定機構である。エクソン社が、1980年代半ば以降に組織改革に着手し、モービル社の買収を契機として、全社的な管理組織、意思決定機構の改革を断行したことは、この時代になされた活動の重要な一部を構成する。原油価格の暴落が改革の直接の契機としても、本社の最高経営陣から見れば、エクソン社は、的確かつ迅速な意思決定を行っているとは言えず、組織運営も機動性を欠くとの判断があったこと、これが改組を促す基本的要因であったと考えられる。世界各国での活動を国別・地域別に組織された子会社、あるいは地域統括会社によって管理するこれまでの組織においては、アメリカなどでは活動の実質的な決定権はより多く子会社にあったようである。新規事業（多角化事業）についても、実際に活動を担った子会社群が、事業の将来性などに対する過大な評価や期待などを背景に、エクソン社全体の意思決定を誤らせる面があったと考えられる。これらは、長きにわたってエクソン社の経営を特徴づけた分権的な管理体制が1つの限界に達したことを示すように思われる。エクソンモービル合同後に導入された、世界全体での諸活動を職能（機能、事業）毎の子会社（カンパニー）に編成し、それぞれの子会社の本部が末端まで掌握するといった方式は、それまでの分権化された組織運営に対する修正として導入されたように思われる。但し、導入された職能別グロー

バル組織の下での意思決定、指揮・命令等が実際にどのように行われ、どれほどの成果を生み出したかの解明は今後の課題として残されている。

第3に、利益額、利益率の重要性について。1980年代半ば頃から、エクソンの最高経営陣は、売上高、生産・販売量よりは、利益額あるいは利益率の向上をより重要な経営目標、事業の継続・拡大、あるいは整理・清算の判断指標として重視したと考えられる。とりわけ、それは、上流部門に比べ収益性が低位であった精製事業などの下流部門において強調された。精製事業では、過剰な精製能力の処分が1980年代初頭頃にはすでに実行され始めてはいたが、利益重視が意識的に追求されるのは80年代半ば頃からと思われる。1990年代に入ると、費用の削減が最重要の位置づけを与えられることとなり、タンカー事業はほぼ全面的に処分されたのである。1990年代の後半ないし末近くから、下流部門においては利益率（使用資本利益率）に見るべき伸長があったと言えよう。

もともと、利益額や利益率をより重視する経営は、石油化学事業において先行したと考えられる。かねてより、子会社エクソン化学の経営陣は、エクソン社内において化学事業を認知させる事が出来るかどうかは、結局は利益の額、あるいは利益率にかかっていると主張したのであった。事業の多角化についても、エクソン社は、鉱山業（および石炭業）については21世紀の初頭頃までなおこだわりを見せたが、非在来型資源を除く他の諸事業は、80年代後半頃までに大方を整理・清算したのであった。事業の採算性、利益率の低さが処分の主たる根拠であったと考えられる。

最後に、残された課題について。既述のように石油製品の販売活動、製品市場での支配体制の考察は手つかずである。一般にどの産業・業種においても製品の販売こそは、企業間競争の対決点であり、製品市場における支配力の構築は業界を主導する企業にとって常に最重要の課題の1つだったのである。この考察を欠いては、現段階のエクソンモービル社の形成過程、全体像を明らかにすることはできない。これが次の検討課題である。

《注》

- (1) 本稿の第6節で述べるように、エクソン社はモービル社を約810億ドルと推定される額で買収したが、本件については、エクソン社の株主向け年次報告書(Annual Report)、アメリカ連邦議会の公聴会記録などでは、“Exxon Mobil Merger”と表記されることが多い。これは日本語表記では「エクソンモービル合同」となるように思われる。それゆえ、本稿では、「モービル社の買収」以外に、「エクソンモービル合同」、「エクソンモービル社の成立」などと表記することがある。しかし、これらはいずれも同一の事象を指す。なお、以下では、原則として、モービル社の買収以前についてはエクソン社、それ以降はエクソンモービル社と記載する。
- (2) Hidy & Hidy [55]; Gibb & Knowlton [54]; Larson, Knowlton, and Popple [57]; Wall [62], である。なお、これら以外に、第2次大戦期のみを扱ったPopple [60] (但し、その主要な部分は、Larson, Knowlton, and Popple [57]の当該時期の記述に生かされている)、子会社を対象とした社史として、Larson and Porter [56]; Loos [58], などもある。
- (3) 著者のプラット氏(Joseph A. Pratt)によれば、これまでのエクソン社の4巻の社史が、同社の活動の全体を網羅した百科全書のような著作(a sort of encyclopedia of Exxon)であったのに対して、本書はそうした包括性を追求しなかったと述べている。同氏は、今日のエクソンモービル社の形成にとって重要な役割を果たした諸活動とその変化、エクソン社による戦略的な意思決定過程、これらの解明に焦点を当て、取り上げるべき対象を取捨選択したとのことである(Pratt [59], pp. xvii, xviii)。とすれば、プラット氏は、エクソン社による製品販売、製品市場における他社との競合などの検討は、今日のエクソンモービル社の形成、同社の意思決定過程の解明にとって主要な課題ではないと考えているようである。
- (4) 上流部門に対する資本支出額(Capital and Exploration Expenditures)、およびエクソン社(エクソンモービル社)の全資本支出額に占めるその割合を、資料の得られる1973, 80, 90, 2000, 2010年についてみると以下の通りである。1973年:13億5200万ドル(全体比, 46.4%), 1980年:52億1300万ドル(同, 64.8%), 1990年:47億4400万ドル(同, 56.9%), 2000年:68億9900万ドル(同, 61.8%), 2010年:270億7700万ドル(同, 84.0%)。獲得利益額では、同じく順に、1973年:17億6800万ドル(全体比, 72.1%), 1980年:40億ドル(同, 70.8%), 1990年:40億3800万ドル(同, 80.6%), 2000年:123億6900万ドル(同, 69.8%), 2010年:240億9700万ドル(同, 79.1%), である。以上は、Exxon [8], 1981 FOR, pp.10, 11, 18, 19, 1991 FOR, pp.7, 12, 13; Exxon Mobil [11], 2000 FOR, pp. 12, 18, 19, 2014 FOR, pp.83, 84, による。
- (5) 伊藤 [71], 伊藤 [72], を参照。
- (6) 以上については、伊藤 [72], 3, 14 頁, を参照。
- (7) 1970年代のサウジ・アラビアでのエクソン社の原油の生産・獲得活動については、伊藤 [72], 2-22 頁, を参照。
- (8) アラムコは、サウジ・アラビアで唯一の原油生産企業であり、1970年代前半までは、エクソン、カリフォルニア・スタンダード石油(Standard Oil Company of California), テキサコ(Texaco Inc.)がそれぞれ株式の30%, モービル石油(Mobil Oil Corporation)が10%を保有した。なお、1975年以降、4社の所有権には若干の変化が生まれる。次注[9]を参照。
- (9) 伊藤 [72], 2-6 頁, を参照。なお、社史は、しばしば「事業参加(participation)」ではなく国有化(nationalization)の表現を用いており、しかも、サウジ・アラビア政府による国有化とは、アラムコ社を国有化することであり、1980年に同政府は、アラムコを15億ドルと推定される金額で買い取ったと述べている(Pratt [59], p.45)。だが、サウジ・アラビア政府の「事業参加」とは、アラムコ社を国有化あるいは買収することではない。サウジ・アラビア政府は、かつてアラムコに対して自らが与えた原油生産事業を遂行するための諸権利(1933年に利権協定の締結)、およびアラムコが持つ物的資産の所有権を、対価(補償額)と引き換えに取得したのである。アラムコ自身は、引き続きエクソン社を含む4つのアメリカ企業(前注[8]を参照)が所有した。エクソン社の年次報告書(Exxon [7], 1980 AR, p.29)には、1980年末時点での、エクソン社のアラムコの対する所有権は28.33%, とある(アラムコに対するエクソン社、カリフォルニア・スタンダード石油会社、テキサコ社の所有権は、1975年より以前には30%であったが、同75年以降モービル社の所有権を5年間で15%[1979年時点]とするために、エクソン社などは所有権を減少させたのである。この件の詳細は、伊藤 [72], 17-18 頁注[1], を参照せよ)。
- (10) エッソ・ミドル・イーストは、1969年に設立され(第5節[1]を参照)、責任者は社長(president)と呼ばれている。だが、法人格を有する独立した

- 会社組織かどうかは不明である。SONJ [17], 1969 AR, p.32, 1970 AR, p.33; Moody's [44], 1970, p.2273, による。
- (11) Pratt [59], pp.45, 46, による。
- (12) 以上は, Pratt [59], p. 46, による。
- (13) U. S. Senate [52], pt.7, pp.566, 567, による。
- (14) U. S. Senate [52], pt.7, pp.225, 226, 233, による。なお, 周知のようにアラムコは, サウジ・アラビアで精製事業(石油製品の生産)も行っている。だが, これが果たしてどの程度の利益を生んだかは不明である。本文に記した2億6500万ドルに精製の利益が含まれるかどうか不明である。
- (15) Exxon [7], 1973 AR, p.27, による。なお, 後掲第6表には, 24億5100万ドルとある。これは, 73年次の報告書の数値が後に修正されたことによると考えられる。
- (16) 伊藤 [72], 16, 17 頁, を参照せよ。なお, サウジ・アラビアとヴェネズエラでのエクソン社の事業規模(原油生産量)については, 前掲第1表を参照。
- (17) これは, 1974年に, サウジ・アラビア政府が, アラムコの持分原油(生産量全体の40%)に課す利権料を, 公示価格(posted price)の12.5%(74年の初頭)から断続的に引き上げて11月1日には20%とし, 所得税率をそれまでの55%から10月1日に65.66%へ, 翌11月1日には85%へさらに大きく引き上げたことによるものである。なお, 公示価格とは何かを含め, 以上については, 伊藤 [72], 15, 16, 17, 21 頁, を参照せよ。
- (18) 伊藤 [72], 17 頁。
- (19) Pratt [59], p.65.
- (20) Pratt [59], p.48. エクソン社は, かつて権益を有したイランからは1979年に完全に撤退しており, イラクでは1972年にイラク石油会社(Iraq Petroleum Company. エクソン社が11.875%の権益を保有)は100%国有化され, いずれも原油の獲得の機会が大きく失われている。他にエクソン社が原油を得る可能性があるのはアラブ首長国連邦(アブ・ダビ), カタールくらいである。しかし, 両国の生産規模は, 例えば1980年にはアラブ首長国連邦が174万5000バレル/日であり, 後者のカタールは47万6000バレル/日に過ぎない(BP [20], による)。いずれもサウジ・アラビアの1027万バレル/日(前掲第2表)に比べ大きく見劣りする。
- (21) Pratt [59], p.48, による。
- (22) Exxon [7], 1979 AR, p.34, 1980 AR, p.29; Exxon [8], 1980 FOR, p.42, を見よ。
- (23) 伊藤 [72], 9-17 頁, を参照。
- (24) サウジ・アラビア, アブ・ダビの両政府(後に, カタールが加わる)と国際石油企業など外国企業10社との間で締結されたりヤド協定(正式名は「事業参加に関する一般協定(General Agreement on Participation)」)とその内容については, NACP [1]による。伊藤 [72], 2-4, 6, 7 頁, も参照。
- (25) Exxon [7], 1972 AR, p.18; O&GJ [45], January 1, 1973, p.15; Skeet [73], p.77, 邦訳, 113, 114 頁, による。
- (26) Pratt [59], p.44.
- (27) 伊藤 [72], 36 頁。
- (28) エクソン社とアールコ社が, 油田の発見企業にもかかわらず劣位であったのは, 基本的には, 取得しうる原油量が, それぞれの企業が権利を持つ鉦区(エクソン社とアールコ社は共同で鉦区を保有)に賦存する原油の量, つまり保有した鉦区内の埋蔵量に応じて決定されたこと, によるであろう。ブルドー・ベイ油田の最大部分はBP社の鉦区に所在したのである。なお, ブルドー・ベイ油田の権益はBP, エクソン, アールコがそのほとんどを保有したとはいえ, 権益保有企業は全体で10社を超えている。本文の記述を含め, 以上については, 伊藤 [72], 23, 24 頁, を参照せよ。
- (29) Pratt [59], pp.113, 115, 116, による。エクソン社などが原油の場合とは大きく異なる権益を有した理由については明らかではない。おそらく原油とは異なり, 埋蔵天然ガスの多くが, エクソン社とアールコ社が共同で所有した鉦区に賦存したことによると考えられる。前注 [28] も参照。なお, 社史は, 埋蔵量を35兆立方フィートとし, 両社の権益比率を80%としているが, これらが正確かどうかは疑問である。天然ガスと石油の換算方法(天然ガス6000立方フィート=原油1バレル)を含め, 以上については, 伊藤 [72], 34 頁注 [55], を参照せよ。
- (30) Pratt [59], pp.118.
- (31) 1970年代に, エクソン社などは, アメリカの中西部市場への天然ガス供給を構想したが, そのためにはブルドー・ベイ油田からカナダを縦断してシカゴ(Chicago. イリノイ州 [Illinois])などの大都市に至る長距離のパイプラインが必要であった。だが, その建設費用は, 社史の数値(但し, 天然ガスの処理施設の建造費などを含む)とはかなり異なるが, 1979年時点の算定で約130億ドルとされた。以上は, 伊藤 [72], 25 頁, 34 頁注 [55], を参照。
- (32) アラスカ州政府と財務面で適切な事業計画(appropriate fiscal framework)の策定を協議中とある。以上については, Exxon Mobil [11], 2006 FOR, p.42, 2007 FOR, p.44, 2008 FOR, p.46, 2010 FOR, p.45, による。

- (33) 1970年代におけるアラスカでのエクソン社による原油獲得過程, 困難の打開については, 伊藤 [72], 26-28 頁, を参照せよ。
- (34) プルドー・ベイの油層の真下にあり, 地表から深さ 9000 フィート (約 2700 メートル) を超える地点にリスバーン油層が存在した。リスバーン構造は, 岩層が不均一なことから開発に手が付けられなかったとされている。その後, エクソン社は, アーコ社と共同で技術上の諸問題などを解決するめどを立て, 1984 年からと考えられるが, 開発に着手したのである。エクソン社は, この事業に 40% の権益を確保した。以上は, Exxon [9], Spring 1985, p.23; Exxon [7], 1984 AR, p.9, による。
- なお, 周知のように, 石油産業界において埋蔵量 (reserves) とは, 通常は可採埋蔵量を意味し, 既発見, 採取可能, 商業性を有する, 残存している, の 4 つの条件を満たす原油, 天然ガスの量を指すとされている。そのうち高い確度で埋蔵量が算定されている場合, その量を確認埋蔵量 (proved reserves), さらに生産開始以前において地下の油層, ガス層に存在している原油, 天然ガスの総量を原始埋蔵量 (oil in place, gas in place) と, それぞれ呼称するようである。以上の記述, および埋蔵量についての厳密な概念規定については, 猪間 [69], 178-188 頁; 石鋳連 [47], 40-43 頁; 石鋳連 [48], 73-78 頁, を参照せよ。
- (35) 以上については, Exxon [7], 1989 AR, p.10, 1992 AR, pp.10, 11; Exxon [8], 1992 FOR, p.26, 1993 FOR, p.26, 1994 FOR, pp.29, 34; エッソ石油 [4], 1990 年春号, 33 頁; Pratt [59], pp.124, 125, による。
- (36) トランス・アラスカ・パイプライン・システムの 1980 年代末の輸送能力, 輸送量についての統計は不明である。1983 年では輸送量は 150 万バレル/日であった。Exxon [7], 1983 AR, p.8, による。
- (37) プルドー・ベイ油田は, 周知のようにアラスカ州の州有地に所在したが, アラスカ州の法律では, 単一の企業が 50 万エーカーを超えて州所有地を借地することができないことになっていた。BP 社 (この時点では, BP アモコ社) がアーコ社を買収すると 86 万エーカーとなる。このため, BP 社は, アーコ権益を売却することとした。また, 連邦取引委員会 (Federal Trade Commission) は, BP アモコ社がアーコ社を買収することで, アラスカ原油の 72% が BP 社 (合同後の BP 社) 1 社によって生産されることを問題とした。同委員会は, アラスカ原油の主要供給先の 1 つであったアメリカ西海岸市場における競争が抑制されることを懸念したと思われる。以上は, BP [18], 2000 ARA, p.4; BP [22], 13 April, 2000; O&GJ [45], April 12, 1999, p.25, November 1, 1999, pp.30, 32; WSJ [53], December 1, 1999, による。
- (38) Pratt [59], pp.126, 127. なお, コノコフィリップス社の権益が失われたわけではない。2015 年についての同社の年次報告書によれば, 同年, プルドー・ベイ油田から 9 万バレル/日の原油を得ているとある。以上は, ConocoPhillips [26], 2015, p.4 (この報告書は ConocoPhillips [25], 2015 AR, に挿入されている), による。なお, BP [22], 13 April, 2000, も参照。
- (39) Exxon Mobil [11], 2000 FOR, p. 30, による。
- (40) 同一の鉱区あるいは油・ガス田に複数の企業が権益を保有する場合, 1 社が実際の作業を行う当事者の役割を果たすことがある。この当事者がオペレーターである。さしあたり, 池野 [68], 5-9 頁; 伊藤 [71], 56 頁注 [12], を参照せよ。なお, エクソン社が, RD シェルと共同で油・ガス田の探鉱, 開発等をおこなうに至った理由や経緯, およびオペレーターをなぜ RD シェル社が担ったかについては, 伊藤 [72], 35 頁, を参照せよ。
- (41) 以上については, Pratt [59], p.141, による。
- (42) Pratt [59], pp.143, 144.
- (43) Pratt [59], pp.144, 145, による。なお, イギリス国営石油の解体については, Jenkins [43], Vol. 2, pp.36, 37; 山田 [74], 213-215 頁, も参照。
- (44) 以上については, Exxon [7], 1976 AR, p.15, 1977 AR, p.14; Esso UK [3], 1976 RA, p.3, による。
- (45) Exxon [7], 1976 AR, p.15, 1977 AR, p.14, による。なお, 子会社エッソ石油とイギリス政府 (および国営石油: BNOC) との間で合意された覚書の原文を入手できていないが, エクソン社と共同事業を行った RD シェル社とイギリス政府 (および国営石油) との間の覚書については, NAUK [2], を参照せよ。この文書にもエクソン社の場合と同様に, RD シェルと国営石油との間での売買は市場価格 (market price) で行われ, これは RD シェル社にとって「財務面からすれば良くもなければ悪くもない (no better or worse off financially)」, と記載されている。こうした記述からすれば, 価格は, 一般の市場価格であったと考えられる。Shell [31], 1977 AR, p.26; Sluyterman [61], pp.51, 53, も参照せよ。
- (46) Pratt [59], p.151.
- (47) 本文に記したように, 本稿では, 北海でのエクソン社の活動 (生産量) については, イギリス領についてのみ対象としており, ノルウェー領で得られた原油の量を含まない。BP 社の場合, ノルウェー領

- では生産実績はないようである。以上については、伊藤〔72〕, 36, 41, 42 頁, を参照。
- (48) 以上について詳細は、伊藤〔72〕, 36-40 頁, を参照せよ。
- (49) エクソン社は、すでに1980年代にメキシコ湾(テキサス州, ルイジアナ州などの沖合)の大水深海域(水深1000フィート〔約300メートル〕を超える深海部)での油・ガス田の探査, 開発を試みた。但し、それが活発化するの90年代に入ってからであり、実質的に原油, 天然ガスの生産が始まるのは、同年代半ばないし後半であった。詳細は、伊藤〔71〕, 47-59 頁, を参照せよ。
- (50) サハリン I の権益保有企業は、2006 年末段階であるが、エクソンモービルとサハリン石油ガス開発がともに30%, ロシアの2つの国営石油企業, RN-アストラ(RN-Astra, 8.5%), サハリンモルネフテガス-シェルフ(Sakhalinmorneftegas-Shelf, 11.5%), およびインドの国営企業ONGC ヴィデッシュ(ONGC Videsh Ltd., 20%)である。伊藤〔71〕, 67 頁注〔10〕, を参照せよ。
- (51) Pratt〔59〕, pp.318, 319.
- (52) 以上は、Pratt〔59〕, pp.318, 319, による。伊藤〔71〕, 67 頁注〔10〕, も参照。
- (53) 伊藤〔71〕, 60, 61 頁, を参照。
- (54) 周知のように、国際的な指標原油(市場で各種原油の価格を決定する際の基準となる原油)のひとつであるWTI原油(West Texas Intermediate crude oil)の価格は、1998年12月には1バレル10ドル近くまで下落したが、その後反転した。2001年9月のアメリカでの同時多発テロ事件を受けて一旦下落したが、それ以降は増減を伴いながらも、2005年の夏頃には60ドルを超えるに至った。以上は、石油連盟〔49〕, 2007年版, 4頁; 資源エネルギー庁〔50〕, 2016年版, 10, 12 頁, による。
- (55) Pratt〔59〕, pp.325, 326.
- (56) 本文に記したサハリン I に対するロシア政府の要請などが、現実にエクソンモービル社(サハリン I)の活動を制約したかどうかは不明である。
- (57) 以上については、Pratt〔59〕, pp.327, 328, による。
- (58) エクソンモービル社が、2006年に旧ソ連邦(ロシア, アゼルバイジャン, カザフスタン)で実際に獲得した原油は合計12万7000バレル/日であり、天然ガスは9200万立方フィート/日(石油換算で1万5300バレル/日)であった(Exxon Mobil〔11〕, 2006 FOR, pp.56, 57, による)。このうち、サハリン(ロシア)から得られた量は不明であり、アゼルバイジャン, カザフスタンについても確定統計は得られないが、原油については、後者の両国で約9,10万バレル/日を得たと推定される。伊藤〔71〕, 63-65 頁, を参照せよ。本節の次注も参照。
- (59) 周知のように、アゼルバイジャンには、アゼリ・チラグ・グナシリ深海部(Azeri-Chirag-deepwater Gunashli)と一括される、カスピ海の3つの油田(2006年末の原油の可採埋蔵量は54億バレル。エクソンモービル社の権益は8%)が存在し、カザフスタンには、テンギス油・ガス田(Tengiz field. 2006年末時点で原油の可採埋蔵量は60億バレル以上。エクソンモービル社の権益は25%)、北カスピ海沖合鉦区(複数の油ガス田が所在。最大はカシャガン油・ガス田。同油ガス田のみで原油の可採埋蔵量は約130億バレル〔2006年末〕。エクソンモービル社の権益は、2005年に18.52%)が存在した。これらのカザフスタンの2つの巨大油・ガス田、テンギスとカシャガンの権益は、本稿の第6節で述べるように1999年末にモービル社を買収したことによって、エクソン社(エクソンモービル社)の手に移った。以上について、および両国での活動については、伊藤〔71〕, 62-65 頁, を参照せよ。
- (60) 伊藤〔71〕, 78 頁注〔16〕, による。
- (61) 伊藤〔71〕, 73, 75 頁。
- (62) エクソン社などの石油企業群、世界銀行、およびチャド政府との協議は、1995年に始まったようである。世界銀行が最終的に融資を決定したのは2000年6月である。以上は、Exxon Mobil〔11〕, 1999 FOR, p.42, 2000 FOR, p.43; Pratt〔59〕, pp.337, 338, 341, による。
- (63) 以上は、Pratt〔59〕, pp.333, 334, 338, 339; Coll〔63〕, pp.159, 163, 166, による。
- (64) Pratt〔59〕, pp.344, 345.
- (65) Pratt〔59〕, pp.345, 346.
- (66) Exxon Mobil〔11〕, 2008 FOR, p.57; Pratt〔59〕, p.345.
- (67) Exxon〔11〕, 1994 FOR, p.24; Pratt〔59〕, p.350.
- (68) 伊藤〔71〕, 74 頁; Pratt〔59〕, p.350.
- (69) Pratt〔59〕, p.359, による。だが、この記述は正確ではない。アンゴラでの生産量が増加を辿ったことは明らかであるが、2009年の生産量は、180万4000バレル/日であり、同年ナイジェリアは223万4000バレル/日であった。さらに、その後アンゴラでの生産量は、減退、あるいは増減を辿る。他方、ナイジェリアも同様の動きを見せるが、2015年時点では、アンゴラが182万6000バレル/日、に対して235万2000バレル/日であり、較差はやや拡大している(BP〔19〕, June 2016, p.8, による)。なお、後述するように、エクソンモービル社の活動

- においても、原油の獲得量から見たナイジェリアの比重はアンゴラを凌いでいる。
- (70) Exxon Mobil [16], August 11, 2004; 伊藤 [71], 75, 78 頁注 [14], による。
- (71) Pratt [59], pp.350, 351.
- (72) これは、原油の生産、貯蔵、タンカーへの出荷などの機能を持つ船形（船体）の浮遊設備である。以上については、プラットフォームの説明を含め、伊藤 [71], 48, 49, 75 頁, を参照せよ。
- (73) 伊藤 [71], 75, 76 頁, 参照。
- (74) 1999 年 11 月にモービル社を買収する以前にエクソン社は、西アフリカで原油と天然ガスを実際に手に入れることはなかった。だが、モービル社の事業を組み込んで作成された 99 年についての財務・事業報告書によれば、同年の西アフリカ（アフリカ全体）におけるエクソンモービル社の原油生産量（獲得量）は 32 万 6000 バレル／日であった（前掲第 1 表参照）。その 80% 以上はナイジェリアで得られ、残りはほとんどが赤道ギニアからである（伊藤 [71], 74 頁, を参照）。
- (75) 伊藤 [71], 76 頁による。
- (76) 西アフリカは、2015 年においてもエクソンモービル社の最大原油生産拠点であり、同年の純生産量は 52 万 9000 バレル／日であった。西アフリカの最大生産拠点は、やはりナイジェリア（29 万 7000 バレル／日）であった（Exxon Mobil [11], 2015 FOR, p.48）。
- (77) 以上は、Pratt [59], pp.328, 329, 333, による。
- (78) すぐ次に述べるモービル社の場合、生産の初期段階での利権料は 1% とのことである。Coll [63], p.416, による。
- (79) Pratt [59], p.330, による。オリノコ重質油は、アメリカ石油協会（American Petroleum Institute: API）が制定する比重（API gravity）では、8.5 度と考えられる。通常、API 比重が 10 度以下の場合を超重質油、あるいは天然ビチューメンと呼ぶようであり、オリノコ重質油はこれに属したと言えよう（JOGMEC [41], より）。ヴェネズエラに進出した企業の 1 社であるシェヴロン社（Chevron Corporation）は、生産した比重 8.5 度のオリノコ重質油を 26 度へ高めたとのことである（Chevron [24], 2007 SAR, p.34, による）。モービル社は、1997 年にヴェネズエラ政府とオリノコ重質油プロジェクトについて協定（契約）を締結した。これは、セロ・ネグロ共同事業協定（Cerro Negro Association Agreement）と呼ばれている（Coll [63], pp.413, 414）。モービル社によるセロ・ネグロ事業に基づく重質油の生産は 1999 年に開始され、ルイジアナ州に設けられた製油所は、2001 年に予定通り操業を開始したようである（なお、本節後注 [81] も参照のこと）。以上は、Exxon Mobil [10], 1999 AR, p.12; Exxon Mobil [11], 1999 FOR, p.35, 2001 FOR, p.69, による。Mobil [28], 1998 FB, p.27, も参照。
- (80) 以上は、Pratt [59], pp.329, 330, による。もっとも、エクソン社の 1997 年についての財務・事業報告書（Exxon [8], 1997 FOR, p.35）によれば、同社は、オリノコ重質油の開発について現地政府との協定（契約）を締結し、これに基づき、アマカ地域（Hamaca area）での開発に 70% の権益を保有した、とある。さらに、エクソン社は、2002 年からは 8 万バレル／日の原油（軽質化された原油〔upgraded crude oil〕）を生産する予定、とのことであった。とすれば、早期進出を果たしたとするモービル社が、ヴェネズエラ政府と同様の協定（契約）を締結したのが 1997 年であるから（前注 [79] 参照）、エクソン社は、社史には慎重に行動したとあるが、ほとんどこれに遅れずに重質油の生産事業に進出したように思われる。
- さらに、エクソン社のヴェネズエラへの再進出についていまいし検討すると、1997 年より以前の同社の財務・事業報告書（および 1994 年の年次報告書〔Annual Report〕）からは、すでに 1990 年代の初頭頃から、エクソン社はヴェネズエラで現地調査などを行っていること、また 1994 年以降と考えられるが、ヴェネズエラ北東部の沖合に所在する天然ガス田についての資産評価、開発などに関する調査・分析に取り組んでいること、これらを窺うことができる。さらに、1993, 94 年頃であるが、エクソン社はヴェネズエラで、クリストバル・コロン LNG 事業（Cristobal Colon LNG project）に 29% の権利を持つ、との記述もある（Exxon [8], 1993 FOR, p.23; Exxon [7], 1992 AR, p.9, 1994 AR, p.11, による）。こうした諸事実からすれば、エクソン社は、遅くとも 1990 年代前半には、ヴェネズエラでの活動を始めており、重質油の生産事業に乗り出したのが 1997 年頃から、と考えられる。
- (81) Pratt [59], pp.329, 330. なお、エクソンモービル社の財務・事業報告書によれば、2002 年に、セロ・ネグロ油田から 10 万バレル／日以上の中質油が産出され、これらは北東に 180 マイル離れたホセ地区（Jose）に設けられた改質装置（upgrader plant）に持ち込まれ、そこで軽質化され（API 比重で 8.5 度から 16.5 度へ）、その後、先に本文に記したメキシコ湾岸（ルイジアナ州）の共同所有の製油所へ搬送された、とのことである（Exxon Mobil [11], 1999 FOR, p.35, 2002 FOR, p.52, による）。

- (82) 2007年1月13日、チャヴェス政権は、オリノコ地帯のすべての石油事業について、国営石油企業(P.D.V.S.A.)が過半の持ち分を所有し、かつ唯一の操業企業になることを定める法律を施行すると議会で宣言した(Coll [63], pp.422-424)。これに続いて、翌2月に大統領は、すべてのオリノコ重質油の共同事業(all Orinoco Heavy Oil Associations)に対するP.D.V.S.A.の所有権を少なくとも60%に引き上げる命令を下した(Chevron [24], 2007 SAR, p.34)。フランス企業トタル(Total S.A.)の場合、2006年9月に法人税を50%に引き上げられ(施行は2007年から)、ヴェネズエラ政府との間で、新たな契約の締結を余儀なくされた(2007年6月26日締結。施行は2008年2月)。これにより、かつて47%であったトタル社の権益は30.323%へ引き下げられ、P.D.V.S.A.が60%を保持することとなった(Total [34], 2007 RD, p.20)。BP社の場合も、2006年にヴェネズエラ政府の措置によって権益の減少を余儀なくされた(BP [18], 2007 ARA, p.22)。
- (83) Pratt [59], pp.331, 332.
- (84) Coll [63], p.416.
- (85) 接収前の時点でゼロ・ネグロの事業は、7万6000バレル/日(総生産量)の重質油を産出した。以上は、ExxonMobil [11], 2007 FOR, p.45, 2008 FOR, p.49, による。
- (86) エクソンモービル社は、接収された資産への補償を求めて、ヴェネズエラ政府を相手に、2007年9月に、国際仲裁機関(the International Centre for Settlement of Investment Dispute)に提訴した(ExxonMobil [11], 2007 FOR, p.45)。この機関は、2014年10月に裁定を出し、ヴェネズエラ政府に、16億ドル、および2007年以降の利息分をエクソンモービル側に支払うよう求めた。ヴェネズエラ政府はこれを受け入れなかった。2014年のエクソンモービル社の財務・事業報告書(2015年の春頃の刊行)では、本件は現在係争中、とのことである(ExxonMobil [11], 2014 FOR, p.32, による。Exxon Mobil [11], 2015 FOR, p.32, にも同様の記述がある)。なお、コノコフィリップス社も改定要求に応じず、撤退した。同社の2015年次の報告書によれば、2007年6月に資産を接収され、現在、補償を求めて国際機関に提訴中とのことである(ConocoPhillips [26], 2015, p.20, による)。
- なお、エクソンモービル社(およびコノコフィリップス社)が、他の主要企業と異なり、契約の改定に応じなかった理由や要因については、社史、同社の公表資料などからは必ずしも明らかではない。今後の課題としたい。
- (87) 製品販売については、他日、別稿にて考察するが、パイプラインによる輸送事業を取り上げないのは、直接的には、エクソン社の公表資料、社史にほとんど記述がないからである。おそらく、その理由は、エクソン社(ニュージャー・スタンダード石油会社)の利益獲得、業界支配、あるいは資産額に占めるパイプラインによる原油輸送事業の地位の低下によると考えられる。かつて19世紀後半ないし末頃から1920年代頃まで、利益獲得などにとって基幹に位置する役割を果たしたアメリカ国内のパイプライン輸送事業は、1930年代に入りその重要性や比重を大きく低下させたこと、第2次大戦時、および大戦終了以降今日においても、そうした比重の低下に変化がなかったと考えられること、これらに求められるであろう(第2次大戦前・大戦期におけるエクソン社の利益獲得、業界支配などに占める原油のパイプライン輸送事業の役割については、伊藤 [70], 序論第2節 [1], 第1章第3節, 第2章第2節 [Ⅲ], 第3章第3節, を参照せよ)。エクソン社による天然ガスのパイプライン輸送、液化天然ガス(LNG)専用船については、本稿の第6節 [2] を参照せよ。
- (88) 伊藤 [70], 273頁, 参照。
- (89) Exxon [8], 1981 FOR, pp.32, 33.
- (90) Exxon [8], 1981 FOR, pp.32, 33, 1991 FOR, 37, による。
- (91) Exxon [8], 1981 FOR, pp.32, 33, 1983 FOR, p.37, 1991 FOR, p.37; Pratt [59], pp.606-608, による。
- (92) アメリカの場合、1970年に石油製品需要全体に占める自動車用ガソリンの割合は39.4%であり、重油は15.0%であった。API [35], 1994, Section VII, Table 2, 4, 6, による。
- (93) 以上は、Exxon [7], 1977 AR, p.17; Pratt [59], pp.391-393, による。
- (94) Exxon [7], 1983 AR, p.11, 1985 AR, p.11, 1992 AR, p.15; Exxon [8], 1991 FOR, p.37, による。
- (95) SONJ [17], 1970 AR, p.12; Exxon [8], 1991 FOR, p.38, 1998 FOR, p.57.
- (96) もっとも、2000年には製油所数は7であった。これは、モービル社の製油所を加えたことによる(精製能力は合計186万6000バレル/日である。1998年は113万5000バレル/日)。なお、2015年は6カ所(185万5000バレル/日)である。以上は、Exxon [8], 1998 FOR, p.57, Exxon Mobil [11], 2000 FOR, p.70, 2015 FOR, p.69; Mobil [28], 1998 FB, p.67, による。
- (97) Exxon [7], 1984 AR, pp.2, 14, 1985 AR, p.11, による。アムアイ製油所、アルーバ製油所の設立経

- 緯, 事業展開については, 伊藤 [70], 257, 258 頁, を参照せよ。
- (98) ヴェネズエラ政府は, 1975 年末にエクソン社の資産全体を国有化した後も, アルバ製油所向け原油には, エクソン社に有利となる価格設定を行った。しかし, 1980 年代の初頭頃にヴェネズエラ政府は, 国内の製油所の能力を拡大しており, 値引きした価格で原油の販売先を確保する必要性はそれ以前に比べ低下した。エクソン社に対してそれまでの原油販売契約の解除を求めたとされている。エクソン社は, それ以前から過剰な精製能力の処理を課題としていたこと, すでにアルバでの操業からは欠損を出していたこと, および, この度の契約解除の要請を受けてアルバの閉鎖に踏み切ったのである。以上については, Exxon [7], 1984 AR, p.14; Pratt [59], pp.370, 371; Coll [63], p.412, による。
- (99) Exxon [8], 1977 FOR, p.27; Exxon Mobil [11], 2005 FOR, p.75, による。
- (100) Exxon [8], 1977 FOR, p.27; Exxon Mobil [11], 2005 FOR, p.75, による。
- (101) Pratt [59], pp.401, 404.
- (102) 以上は, SONJ [17], 1970 AR, p.22; Pratt [59], p.405, による。
- (103) Pratt [59], p.405.
- (104) Pratt [59], p.407.
- (105) Exxon Mobil [11], 1999 FOR, pp.66, 67, 2000 FOR, pp.70, 71, 2001 FOR, pp.76, 77, 2002 FOR, pp.72, 73, 2003 FOR, pp. 74, 75, 2005 FOR, pp.74, 75, による。
- (106) これはガソリンも販売するコンビニエンス・ストアであり, エクソン社の中国における取引業者 (dealer) と現地の国営企業との共同事業として設立されたようである (エクソン社も所有権を保持したと考えられるが, 確言できない)。1993 年以降と考えられるが中国政府が経済特区以外での活動を認めたことにより, エクソン社は 1995 年末までに, ターミナル (貯油所と思われる。数は不明), 9 か所のエッソ・ブランドの給油所, を各地に設けた。以上は, Exxon [7], 1993 AR, p.17; Exxon [8], 1993 FOR, p.47, 1995 FOR, p.53, による。
- (107) 但し, 精製能力の 3 倍化については, すでに 1997 年時点で合意済みである (Exxon [8], 1997 FOR, p.50; Exxon Mobil [11], 2004 FOR, p.69, による)。同年, これら拡張・新設される設備等の所有権は, エクソン社 25%, シノベック社と福建石油化学の両社で 50%, アラムコ 25%, とされたようである (Pratt [59], pp.417, 418, による)。
- (108) 以上は, Pratt [59], pp.418, 419, による。なお, 既述のように, 1990 年代半ば頃にはエクソン社は, 経済特区以外でもターミナル, 自社ブランドの給油所を確保したと推定される (本節前注 [106] 参照)。しかし, 福建省泉州市に設けられた製油所, 石油化学施設で生産される石油製品, 石油化学品について, エクソン社は自社 (あるいは合弁企業) の流通・販売チャネルを保持することは出来なかったようである。但し, この件については, 詳細は不明である。
- (109) Exxon Mobil [11], FOR 2009, p.86.
- (110) Exxon Mobil [11], FOR 2007, pp.78, 81, 92, 2008 FOR, pp. 85, 94, 2009 FOR, pp.89, 98, による。
- (111) 2014 年時点では, 合弁企業である福建精製・石油化学会社 (Fujian Refining & Petrochemical Company Limited) の精製能力は 28 万バレル/日とのことである (Saudi Aramco [30], 2014 AR, p.39)。とすれば, 1997 年に構想された能力の 3 倍化 (24 万バレル/日) はすでに達成されたことになる (本節前注 [107] も参照)。
- (112) Pratt [59], p.373; Exxon [8], 1998 FOR, p.57; Exxon Mobil [11], 2011 FOR, pp.67, 68, による。
- (113) 以上の統計は, Exxon [7], 1985 AR, p.46, 1989 AR, p.48; Exxon [8], 1981 FOR, p.30, 1991 FOR, p.41, による。
- (114) 西ヨーロッパでのエクソン社の製品販売量全体に占めるガソリン (ナフサを含む) と重油の割合は, 1980 年と 1990 年では, ガソリンは 23.1% から 30.2% へ伸長し, 重油は 26.2% から 12.9% へ半減した。この時代に, ガソリンが最大品目に転じたのである (以上は, Exxon [8], 1981 FOR, p.30, 1991 FOR, p.41, による)。
- (115) Exxon [8], 1979 FOR, p.34.
- (116) Exxon [8], 1983 FOR, p.46; Exxon [7], 1989 AR, p.48, 1992 AR, F 27.
- (117) Pratt [59], pp.374-376, による。もっとも, 21 世紀の初頭には, 同社は自社タンカーをそれなりに抱えていた。これは, 1999 年のモービル社の買収に伴い, 後者のタンカー船団を引き取ったことによると考えられる。1998 年にモービル社は, 用船を含むと考えられるが, 35 隻のタンカーを擁した (Mobil [28], 1998 FB, p.71)。しかし, 2005 年には, これらも処分されたと考えられる (Pratt [59], pp.493, 494, による)。
- (118) Exxon Mobil [8], 1998 FOR, p.49; Pratt [59], pp.389, 390, による。
- (119) Exxon [8], 1992 FOR, p.50, 1998 FOR, pp.10, 58, による。

- (120) 以上については, Pratt [59], p.167, による。なお, RD シェル社による事業の多角化については, Sluyterman [61], Chapter 2, BP 社の場合は, 年次報告書, 例えば, BP [18], 1980 ARA, p.13, を参照せよ。
- (121) Pratt [59], p.177, による。
- (122) 例えば, 1977 年に, VYDEC system と呼ばれたテキスト編集機械は, レンタル方式を含めて, 2400 万ドル, QWIP と称する電話・ファクシミリ機械はレンタルで 600 万ドル, の売上を計上した。翌 78 年には, VYDEC system の売上高は, 同じくレンタル方式を含め 4400 万ドルに増額し, アメリカ国内では, この種の製品の 3 大機種の一つとなったのであった。1979 年には, 事務用機器全般の売上高は, 前年の 2 倍以上の 1 億 9400 万ドルとなった。以上は, Exxon [7], 1977 AR, p.23, 1978 AR, p.24, 1979 AR, p.22, による。
- (123) Pratt [59], pp.177-179, による。もっとも, エクソン社の年次報告書には, 例えば, 1981 年に投入したワードプロセッサの Exxon 500 シリーズは市場で好評を得た (Exxon [7], 1982 AR, p.16), 新製品の開発では, 1983 年と思われるが, Exxon 965 インクジェット・プリンターを投入した, などの記載もある (Exxon [7], 1983 AR, p.20)。これら製品についてのエクソン社の技術力, 製品開発力については, なお慎重な分析が必要と思われる。
- (124) 以上については, Pratt [59], pp.177-178, による。
- (125) 以上については, Exxon [7], 1984 AR, pp.2, 3, 21; Pratt [59], pp.177-179, による。なお, 事務用機器の事業からの撤退については, 獲得利益, 事業の収益性についての検討が必要と思われる。エクソン社の売上高は, 本節前注 [122] にあるように, この事業に進出後の数年間は増加を辿ったと考えられる。もっとも, 統計の得られる 1979, 80, 81 年にはいずれも欠損を出したと推定される (Exxon [7], 1980 AR, p.19, 1981 AR, p.19, による)。
- (126) Exxon [7], 1977 AR, pp.21, 24, 1978 AR, p.23, 1979 AR, p.21; Pratt [59], pp.180, 181, による。
- (127) エクソン社は, 1978 年末に, 現地企業 (the Compañía Minera Disputada de Las Condes, S.A.) の所有権の 86.6% を買い取った (支払額は約 1 億 700 万ドルと推定される。後に 99.9% へ)。この企業が, 本文の 2 つの銅鉱山, 製錬所 (copper smelter) 等を保有したのである (以上は, Exxon [7], 1977 AR, p.24, 1978 AR, p.23; Exxon [8], 1978 FOR, p.44, 1991 FOR, p.49, による)。
粗銅についてであるが, 1970 年代末頃のチリの粗銅の純度 (銅の含有率) は不明であるが (1992 年では 99.2% - Exxon [8], 1992 FOR, p.59), 今日では一般に 98.5% 以上の含有率を有するようである。なお, 銅の製造過程は, ごく大まかに言えば, 銅鉱石の採掘, 鉱石の選鉱 (銅精鉱の産出), および製錬 (粗銅を産出し, さらに純度を高めて 99.99% 以上の電気銅に仕上げる) の 3 つの過程を辿るようである。これらを経て得られた電気銅 (銅地金) が, 伸銅品, 電線等として各種産業界等で活用されることとなる。以上についての平易な解説としては, JOGMEC [40], が有益である。
- (128) Pratt [59], p.182, による。
- (129) Pratt [59], pp.181, 182.
- (130) Exxon [7], 1985 AR, p.17, 1989 AR, p.18; Exxon [8], 1992 FOR, p.59.
- (131) Exxon [8], 1993 FOR, p.65, 1996 FOR, p.71; Exxon Mobil [11], 2000 FOR, p.85, による。この間, エクソン社が産出した銅には, 年によっては, オーストラリアから得られた部分もごくわずかではあるが含まれるが, そのほとんどすべてはチリ産である (Exxon [8], 1991 FOR, p.49, 1992 FOR, p.60, 1993 FOR, p.65, 1994 FOR, p.70, 1995 FOR, p.71, 1996 FOR, p.71, 1997 FOR, p.71, 1998 FOR, p.71; Exxon Mobil [11], 1999 FOR, p.81, 2000 FOR, p.85, による)。
- (132) Exxon [8], 1994 FOR, p.71, による。なお, SX / EW 法およびそれ以外の製錬法については, JOGMEC [40], 27, 28 頁, を参照せよ。
- (133) Exxon [7], 1978 AR, p.23, 1979 AR, p.21, 1980 AR, p.18, 1981 AR, p.18, 1982 AR, p.15, 1983 AR, p.19, 1984 AR, p.20, 1985 AR, p.17, 1989 AR, p.18; Exxon [8], 1991 FOR, p.7; エッソン石油 [5], 第 44 号, 1987 年, 30 頁, による。
- (134) 但し, 翌 86 年はわずかに赤字に転落した (Exxon [7], 1985 AR, p.17; エッソン石油 [5], 第 44 号, 1987, 30 頁, による)。
- (135) 以上の統計は, Exxon [8], 1991 FOR, pp.7, 10, による。
- (136) Exxon [7], 1989 AR, p.18; Exxon [8], 1991 FOR, p.7, 1996 FOR, p.71, 1998 FOR, p.71, による。エクソン社によれば, 1985 年ないし 86 年から 90 年までの鉱山業での利益の獲得は, チリでの事業の効率性の追求, 生産能力の拡大, などの主体的な要因に加えて, 86 年以降の国際銅市場での価格の顕著な好転, によるとのことである (以上は, Exxon [7], 1990 AR, p.24, による)。他方, 1991-93 年についてみると, この間生産量は 10 万 8000 メートル・トン (前出) から 18 万 3000 メートル・トンへ

- 大きく伸長したが、欠損は、100万ドルから3900万ドルへ急増した (Exxon〔8〕, 1993 FOR, p.65, による)。
- (137) Exxon〔8〕, 1998 FOR, p.71, による。
- (138) Pratt〔59〕, p.183。
- (139) 以上は, Exxon Mobil〔10〕, 2002 AR, p.23; Exxon Mobil〔11〕, 2003 FOR, p.16; Pratt〔59〕, p.184, による。
- (140) Pratt〔59〕, p.185。
- (141) 1974年にエクソン社は、アメリカ西部山岳地帯のワイオミング州に保有する鉱山・製錬所で、採掘したウラン鉱石から210万ポンド(約95万2700キロ・グラム)のウラン精鉱(イエローケーキ〔yellow cake〕)を生産した。これは、アメリカ全体の生産量の約9%である (Exxon〔7〕, 1973 AR, pp.18, 19, 1974 AR, pp.15, 16, による)。なお、1976年では、エクソン社は、アメリカ以外にもカナダ、オーストラリア、南アフリカ、旧西ドイツでもウラン鉱床の採掘を行っている。但し、同年に実際に鉱石の採掘がなされたのはアメリカのみのものである (SONJ〔17〕, 1969 AR, p.10; Exxon〔7〕, 1976 AR, p.19, 1985 AR, p.19, による)。
- (142) Exxon〔7〕, 1977 AR, p.21。
- (143) Pratt〔59〕, p.189。
- (144) Exxon〔7〕, 1977 AR, p.21, 1978 AR, p.20, 1979 AR, p.18, 1980 AR, p.13, 1981 AR, p.13, 1982 AR, p.12, による。なお、1983、84年には利益を生んだ (Exxon〔7〕, 1983 AR, p.16, 1984 AR, p.18, による)。
- (145) Pratt〔59〕, pp.188, 189。
- (146) Exxon〔7〕, 1981 AR, p.13, 1984 AR, p.18; エッソ石油〔5〕, 第44号, 1987年, 31頁, による。
- (147) 以上は, Pratt〔59〕, pp.186-189, による。
- (148) 以上は, Pratt〔59〕, p.190, による。
- (149) Exxon〔7〕, 1980 AR, p.15; Pratt〔59〕, pp.189, 190, による。
- (150) Exxon〔7〕, 1979 AR, p.21; Pratt〔59〕, pp.190, 191, による。
- (151) Exxon〔7〕, 1979 AR, p.21; Pratt〔59〕, pp.190, 191, による。
- (152) Exxon〔7〕, 1980 AR, p.17。
- (153) 1983年時点であるが、リライアンス社は、電気モーターだけでなく、電気動輪、パワー・トランスミッション、計量機器、電気通信装置などの製造、サービス業務などもおこなった (以上は, エッソ石油〔5〕, 第40号, 1983年, 20頁, 第44号, 1987年, 31頁; Pratt〔59〕, pp.190, 192, による)。なお、リライアンス社は1984、85年、ともに利益を出した。但し、1984年は、使用資本12億3000万ドルに対して利益は1100万ドル(利益率0.9%)であった (Exxon〔7〕, 1985 AR, p.18, による)。エクソン社によれば、この子会社の活動は、同社の最低利益基準を満たさない、とのことである (エッソ石油〔5〕, 第46号, 1987年, 23, 26頁, による)。
- (154) エクソン社は、アメリカでは1960年代半ばに炭田を獲得したが、実際に石炭の採掘を始めたのは1970年からである。利益を手にしたのは、おそらく1979年頃からと推定される。以上は, SONJ〔17〕, 1969 AR, p.10; Exxon〔7〕, 1977 AR, p.20, 1978 AR, p.19, 1979 AR, p.17, 1980 AR, p.12; Pratt〔59〕, p.192, による。
- (155) Goodwin〔65〕, p.585; Pratt〔59〕, p.193, による。
- (156) Exxon〔7〕, 1980 AR, p.12; Pratt〔59〕, pp.194, 195, による。この共同事業へのエクソン社の出資割合は、同社の1983年以降の年次報告書には50%、つまり国営企業との折半とある (1980年時点でも50%であったかどうかは不明である)。Exxon〔7〕, 1983 AR, p.16; Exxon〔8〕, 1992 FOR, p.59, による。
- (157) Exxon〔7〕, 1983 AR, p.16, 1984 AR, p.17; エッソ石油〔5〕, 第49号, 1988年, 12頁; エッソ石油〔4〕, 1984年新緑号, 13頁, による。
- (158) 鉄道、港湾などが整備されるまで、生産された石炭は貯蔵された。1985年初頭に240万ショート・トンが初めて出荷された (エクソン社の所有分は120万ショート・トン。但し、この数値に利権料が含まれるかどうかは不明である)。以上は, Exxon〔7〕, 1983 AR, p.16, 1984 AR, p.17, 1985 AR, p.16; Exxon〔9〕, Winter 1994, p.4; Pratt〔59〕, pp.194, 195; エッソ石油〔5〕, 第49号, 1988年, 12頁; エッソ石油〔4〕, 1984年新緑号, 13頁, による。
- (159) Exxon〔7〕, 1990 AR, pp.24, 25, 31, による。
- (160) Exxon〔7〕, 1990 AR, p.25。
- (161) Exxon〔8〕, 1993 FOR, p.64。
- (162) 以上の統計は, Exxon〔7〕, 1983 AR, p.14, 1985 AR, p.17; Exxon〔8〕, 1991 FOR, p.7, 1993 FOR, p.64, による。
- (163) エッソ石油〔5〕, 第49号, 1988年, 12頁, による。
- (164) 以上は, Pratt〔59〕, pp.195, 196, による。もっとも、コロンビアのセレホン炭田は2001年に過去最高の1940万メートル・トンを産出しており、1500万トン体制をすでに超過していることが窺える。コロンビアでの権利の売却の理由については、今後の課題である。なお、アメリカ国内での石炭事業(イリノイ州。2001年に生産量は290万メートル・トン)は、その後も存続した (但し、2007年12月

- まで)。もっとも、見られるように、コロンビアに比べ事業規模はかなり小さい (Exxon Mobil [11], 2001 FOR, p.91, 2002 FOR, p.84, 2006 FOR, p.40, 2007 FOR, p.44, による)。
- (165) 以上は, Pratt [59], p. 196, による。
- (166) 以上は, Pratt [59], pp.196, 197, による。
- (167) Exxon [7], 1973 AR, pp.19, 20, 1974 AR, pp.14, 15, 1982 AR, p.12; Pratt [59], pp.198, 199, 204, 208, 210, による。
- (168) 以上は, Pratt [59], pp.198, 199, による。
- (169) Exxon [7], 1982 AR, p.12; Pratt [59], pp. 204, 206, 207, による。
- (170) Pratt [59], p. 207.
- (171) Jenkins [43], Vol.1, p.3; Pratt [59], p.208.
- (172) 以上は, Exxon [7], 1982 AR, p.12; Pratt [59], p. 208, による。
- (173) 以上は, Pratt [59], pp. 208-210, による。
- (174) Pratt [59], pp. 202, 203, 210, による。
- (175) 1975年時点でカナダ連邦政府, アルバータ, オンタリオの両州政府の3者が合計で30%の所有権を持つ。以上は, Exxon [7], 1973 AR, p.17, 1974, AR, p.15, 1975 AR, p.5, による。
- (176) Exxon [7], 1978 AR, p.12, による。一連の作業は, まず, 巨大な装置で地表面を掘削する, ついで, 掘り出された砂を熱水などで洗浄しビチューメンを抽出する, さらに, 改質装置 (upgrader) でビチューメンを合成原油 (synthetic crude oil) に転換する, その後, この合成原油はパイプラインで製油所に送られ, 通常の石油と同様に処理され, ガソリン, 灯油などが産出される, 以上である (Pratt [59], p.200; Coll [63], pp.544, 545; Exxon [8], 1996 FOR, p.37, による)。
- 1990年代の末頃であるが, エクソン社の財務・事業報告書 (Exxon [8], 1998 FOR, p.31) によれば, カナダのオイル・サンドから産出された原油 (ブランド名は Syncrude Sweet Blend) はアメリカ石油協会の等級では比重は32度であり, 市場では, WTI原油 (第2節注 [54] を参照) に近い価格で販売されている, とのことである。
- (177) インペリアルスの権益比率が31.25%から低下しているが, その理由は不明である。以上は, Exxon [7], 1985 AR, p.9, による。
- (178) Exxon [7], 1992 AR, p.12, には, 1992年にオイル・サンドからの原油の生産量は17万5000バレル/日 (インペリアルスの権益は25%) であり, これは, カナダの全原油需要の10%以上に相当する, 生産量の拡大, 操業費用の低下によって収益性が改善された, との記述はある。しかし, 採算性などにつ
- いては, エクソン社の年次報告書などにはこれ以上の記述は見当たらないように思われる。
- (179) Exxon [7], 1977 AR, p.14, 1978 AR, p.12, 1979 AR, p.11.
- (180) 作業は, まず, 強い圧力がかけられた蒸気を井戸に大量に送り込み, これで地下に存在するビチューメンの層を薄くし, ビチューメンを流動化しやすい状態にする, ついで蒸気の注入を止めて, 今度はその同じ井戸からビチューメンを汲み出すのである。その後は, 一部はそのままアスファルト用として販売し, 他は, 本文および前注 [176] に記載したように通常の原油に転換されるのである (以上は, Exxon [9], Spring 1985, p.18; エッソ石油 [5], 1985年冬号, 30, 31頁; Pratt [59], p. 201, による)。
- (181) Exxon [7], 1977 AR, p.14; Exxon [9], Spring 1985, p.18.
- (182) この時点で, 予想される事業費用の総額は110億ドルに急伸したのであった。なお, コールド・レイクでの作業は, 1981年7月に中断した。それは, カナダ連邦政府とアルバータ州政府との間で, この事業から産出される石油 (原油) の価格について意見がまとまらなかったからとされている。9月に合意に至ったが, エクソン社は, 両政府の合意では, この事業を正当とするに足る利益は得られないと考えたようである (以上は, Exxon [7], 1981 AR, p.9; Exxon [9], Spring 1985, p.18, による)。
- (183) 以上は, Exxon [9], Spring 1985, p.18; Exxon [7], 1983 AR, p.8, による。カナダ連邦政府とアルバータ州政府は, 外国からの原油の輸入を抑制し, アルバータの石油事業の発展を促すためには, 自ら事業に加わったオイル・サンドの場合と同様に, コールド・レイクの事業が必要と考えたのである (Exxon [9], Spring 1985, p.18; Pratt [59], pp.201, 202, による)。
- (184) なお, 1983年には試験的に生産は始められた (以上は, Exxon [9], Spring 1985, p.17; Exxon [7], 1983 AR, p.8; Exxon Mobil [11], 2006 FOR, p.43, による)。なお, これ以降, 21世紀の初頭頃までの生産量などについては, 本稿第6節 [2] を参照せよ。
- (185) 伊藤 [70], 第7章, を参照。
- (186) Pratt [59], pp.170, 172, 173.
- (187) 以上は, Exxon [7], 1989 AR, p.16, 1990 AR, pp.21, 22, 1992 AR, p.3; Exxon [8], 1991 FOR, pp.44, 45, 1992 FOR, pp.52-57, 1993 FOR, pp.60, 61; エッソ石油 [5], 第44号, 1987年, 1, 26頁, 第48号, 1988年, 31, 32頁, 第49号, 1988年, 29, 30頁, による。
- (188) Exxon [7], 1989 AR, p.16, による。

- (189) Exxon〔8〕, 1991 FOR, p.46; エッソ石油〔5〕, 第49号, 1988年, 24, 27頁; PE〔46〕, 1988年7月, 通巻241頁, による(英文原典を未見)。
- (190) エッソ石油〔5〕, 第48号, 1988年, 16頁; PE〔46〕, 1988年7月, 通巻241頁, による(英文原典を未見)。
- (191) 1988年に利益額は13億600万ドル, 89年は10億8200万ドルであった。Exxon〔7〕, 1989 AR, p.16, による。
- (192) Pratt〔59〕, p.173.
- (193) Exxon〔8〕, 1994 FOR, p.12.
- (194) 以上の統計は, Exxon Mobil〔11〕, 2005 FOR, p.16; Pratt〔59〕, p.566 note 114, による。
- (195) Exxon Mobil〔11〕, 1999 FOR, p.72; Exxon Mobil〔15〕, Fall 1999, p.22, による。
- (196) ところで, 上記の2005年の獲得利益額(39億4300万ドル)は, エクソンモービル社の利益額全体との対比では10.9%でしかない(前掲第6表参照)。この比率からすれば, エクソンモービル社にとって石油化学は, なお全体の一小部分にとどまったと言えよう。但し, この低比率については, これに先立つ数年前からの原油価格の上昇・高騰(第2節注〔54〕を参照)とこれに伴う石油・天然ガス事業の利益額全体の急増があったことにも留意が必要であろう。
- (197) Pratt〔59〕, p.184.
- (198) 社史には, エクソン社は1980年代半ば頃までに多角化事業の多くを処分したが, これは同社が本業である石油と天然ガスに再び注力する宣言であった, とある(Pratt〔59〕, pp.211, 212)。
- (199) 三次元地震探鉱法, その他の革新技術については, 伊藤〔71〕, 48-50頁, を参照。
- (200) 1985年12月にサウジ・アラビア軽質原油の公式販売価格(政府販売価格。ラス・タヌラ港での本船渡し価格[official selling prices, f.o.b. Ras Tanura])は, 27.78ドル(月平均と考えられる)であったが, 翌86年初頭から急落し, 7月には8.63ドル(同)となった(Jenkins〔43〕, Vol.1, p.11)。
- (201) エクソン社の社史の第4巻によれば, 第2次大戦前あるいは1950年頃まで, エクソン本社は, 公式には子会社の予算を承認, あるいは拒絶することはなく, 助言を行う形をとっており, 子会社がしばしば実質的な決定権を持ったようである。その結果, 稀にはあるが, 子会社が本社の意向に沿わない決定をすることもあったとのことである(Wall〔62〕, pp.5-9, による)。
- 1970年から90年代初頭までのエクソン社の経営実態を示す内部資料(corporate management records)を検討した近刊社史の著者によれば, エクソンの長期戦略の策定については, 本社が自らこれを行うよりも, 子会社(地域統括会社—後述参照)から提出された企画・提案を本社が評価・検討して確定することが多かったようである(Pratt〔59〕, pp.14, 15, による)。有力子会社は, エクソン社の企業方針, 戦略などの立案に強い影響力を行使したと考えられる。
- (202) Pratt〔59〕, pp. 224, 225, 584; エッソ石油〔4〕, 1985年冬号, 31頁, による。なお, 経営委員会の機能, 役割については, 本節後注〔251〕を参照せよ。
- (203) Exxon〔7〕, 1976 AR, p.10.
- (204) Exxon〔7〕, 1976 AR, p.10.
- (205) なお, 1966年に, それまでエッソ・スタンダード・イースタンが担ったアフリカでの活動は, 新設のエッソ・アフリカ社(Esso Africa Inc.)が引き継ぐこととなった。但し, エッソ・アフリカ社については, 1973年のエクソン社の組織図には含まれておらず, 活動の実態などは不明である。以上については, SONJ〔17〕, 1962 AR, p.32, 1965 AR, p.3, 1966 AR, pp.6, 31, 32, 1969 AR, p.32; Exxon〔7〕, 1976 AR, p.10; Exxon〔8〕, 1973 FOR, pp.14, 15; エッソ石油〔4〕, 1988年冬号, 32頁; Wall〔62〕, pp.291, 634, による。
- (206) 以上については, SONJ〔17〕, 1966 AR, pp.31, 32, 1969 AR, p.32; Exxon〔7〕, 1976 AR, p.29; Wall〔62〕, p.751, による。
- (207) Wall〔62〕, pp.527, 529, 536.
- (208) SONJ〔17〕, 1966 AR, pp.31, 32.
- (209) 但し, リビアでエクソン社が入手した原油を, イギリスに所在する子会社(エッソ石油)に販売したことなどは知られている(伊藤〔70〕, 401, 402頁)。
- (210) エッソ石油〔4〕, 1986年秋号, 17, 18頁, による。
- (211) エッソ石油〔4〕, 1986年秋号, 17, 18頁, による。なお, ECIの設立によって従来の地域統括会社が, 解散・消滅したかどうかは疑問である。社史によれば, これら統括会社は, 実質的な機能を失ったが, 租税対策などの理由によって, 組織(legal entities)としては存続したようである(Pratt〔59〕, p.534 note 27, による)。日本などのアジア地域を統括したエッソ・イースタン社は, 第3節〔2〕で見たように1990年代初頭においても存在した。
- (212) 1987年の場合, アメリカとカナダを除いてエクソン・カンパニー・インターナショナル(ECI)が統括する諸国での原油の純生産量は, エクソン社全体の43.7%以上(アメリカが41.2%以上, カナダが12.1%以上), 原油の精製量では55.8%(アメリカが

- 33.2%, カナダが10.9%), 製品販売量では63.2% (アメリカが26.1%, カナダが10.6%), であった (資料の制約により, 原油生産量については確定統計を示す事が出来ない)。以上は, Exxon〔8〕, 1991 FOR, pp.19, 37, 41, による。
- (213) エッソ石油〔4〕, 1986年秋号, 17, 18頁, による。
- (214) 1987年(年末時点, 以下同じ)は10万人, 88年は10万1000人, 89年は10万4000人である(Exxon〔7〕, 1989 AR, p.24, による)。
- (215) エッソ石油〔4〕, 1987年新緑号, 14頁, による。PE〔46〕, 1986年6月号, 通巻274頁(英文原典を未見)には, エクソン社は, 市場の不安定に対応して, 従業員4万人(同社の世界全体の従業員数の約27%)の早期退職, 余剰人員整理を発表した, とある。
- (216) エッソ石油〔4〕, 1987年新緑号, 13-15頁, による。
- (217) Pratt〔59〕, pp.223, 224。
- (218) Pratt〔59〕, pp.18, 234。
- (219) Pratt〔59〕, p.234。
- (220) Pratt〔59〕, pp.223, 234。
- (221) 探鉱技術査定グループは1986年初頭の原油価格の暴落までには, 大量のデータは収集・整理済みだったようである(Pratt〔59〕, pp.236, 237, による)。
- (222) 当初, ECIの探鉱事業は, これまで探鉱活動を試みたことのない地域・国(アルゼンチン沖合, グアテマラ, トルコ, など12か国)での活動を対象とするヴェンチャー(venture)と呼ばれる部門と, 既存の子会社による各国・地域(北海, アジア・太平洋〔オーストラリア, マレーシアなど〕, アフリカ, その他)での探鉱事業を統括する部門, の2つに区分されていた。この2つが, 1988年ないしそれ以降と思われるが, 1つに合体したと考えられる(以上は, エッソ石油〔4〕, 1988年秋号, 29-31頁; Pratt〔59〕, pp.237, 240, による)。
- (223) Pratt〔59〕, p.239。
- (224) Pratt〔59〕, p.240, による。Exxon〔8〕, 1991 FOR, p.15, も参照。
- (225) Pratt〔59〕, pp.239, 240, による。
- (226) エッソ石油〔4〕, 1987年新緑号, 13頁。
- (227) Pratt〔59〕, pp.240, 241, による。
- (228) 以上のように, エクソン社による探鉱事業の一体化の経緯は複雑で, 錯綜している。現時点で, 私はECIの設立(あるいは存在)の意義を含め, 事態の展開を本文に記したように整理した。今後, 引き続き検討を続けることとしたい。
- (229) Exxon〔7〕, 1992 AR, pp.2, 8。
- (230) 本文にも見られるように, カナダ子会社インベリアルも, 探鉱部門を手放すことについて抵抗したが, 本社の指示を受け入れるに至った。だが, その経緯は不明である。
- (231) Fortune〔42〕, April 16, 2001, p.84。
- (232) Exxon Mobil〔14〕, p.3; Exxon Mobil〔11〕, 1999 AR, p.3, による。なお, これら12の子会社は, エクソンモービル社の日本法人であった旧エクソンモービル有限会社の広報渉外部の説明によれば, 独自の株式, 法人格を持つ企業組織ではなく, いわゆる社内カンパニーに近いとのことである(2005年3月2日。東京都港区海岸1-16-1に所在した同社の本部での聞き取りによる)。但し, エクソンモービル社の子会社群, およびそれぞれに対する本社の株式所有比率の一覧表を掲載したExxon Mobil〔13〕, 2006, Exhibit 21, pp.1-4, には, エクソンモービル・グローバル・サービス会社が100%所有のデラウェア州法人として掲載されている。なぜ, 同社だけが他と異なる扱いを受けたかは不明である。
- (233) 2000年半年頃までにほぼ確立した組織構造(前掲第1図)は, 2015年時点でも, 基本的骨格に変化はなかった。2015年時点では, 新たにXTOエナジー社(XTO Energy Inc. シェール・ガスの生産事業。第6節注〔285〕参照)なる子会社が存在し(2010年から), 上流部門は5つの子会社(カンパニー)と同子会社(計6)から構成された(但し, エクソンモービル・ガス・マーケティング会社〔ExxonMobil Gas Marketing Company〕はエクソンモービル・ガス・電力・マーケティング会社〔ExxonMobil Gas & Power Marketing Company〕となった)。下流部門ではエクソンモービル燃料マーケティング会社(ExxonMobil Fuels Marketing Company)とエクソンモービル潤滑油・石油特殊品会社(ExxonMobil lubricant & Petroleum Specialites Company)の合体と考えられるが, エクソンモービル燃料・潤滑油・特殊品・マーケティング会社(ExxonMobil Fuels, Lubricants & Specialities Marketing Company)が設けられ, 4から3へ減少した。エクソンモービル化学(ExxonMobil Chemical Company)とエクソンモービル・グローバル・サービス会社(ExxonMobil Global Services Company)は引き続き存在した。他方, 石炭・鉱物についてのエクソンモービル石炭・鉱物会社(ExxonMobil Coal and Minerals Company)は, 主要組織の一覧(Functional and Service Organizations)には含まれていない(鉱山業は2002年, 石炭事業は2007年までに整理・処分されたことによる一前節の本文お

よび注 [164] を参照)。全体として、11 の組織から構成されるに至ったのである。なお、インペリアル社は、2008 年まではエクソンモービル社の年次報告書の組織一覧に記載されたが、それ以降は削除されている（その理由は不明である。但し、インペリアル社は、2015 年時点でもエクソンモービル本社が 69.6% を所有する子会社として存在する）。以上は、Exxon Mobil [10], 2008 AR, p.46, 2009 AR, p.46, 2010 AR, p.38, 2015 AR, p.46 ; Exxon Mobil [11], 2015 FOR, p.29, による。

(234) Pratt [59], pp.478, 479.

(235) 社史には、モービル社との合同以前の数年間に、エクソン社では、職能別に組織されたグローバル企業の形成に向けて大きな進展があり、油・ガス田の探鉱、開発、原油と天然ガスの生産、石油化学、および計算処理 (computing) などの業務支援活動、はグローバルな組織によってなされた、とある (Pratt [59], pp. 445, 454)。だが、石油化学事業の子会社エクソン化学は、製品開発から最終製品の販売までを担当しており、この子会社を職能別組織と呼べるかどうかは疑問である。1998 年およびこれ以前のエクソン社の年次報告書の主要子会社一覧には、エクソン探鉱会社 (Exxon Exploration Company) は存在するが生産の組織 (Company) はない。但し、1998 年には Exxon Upstream Development Company なる子会社が掲載されている。だが、これが油・ガス田の開発を担当するグローバルな組織かどうかは不明である。以上は、Exxon [8], 1997 AR, F28, 1998 AR, F32, による。

(236) Exxon Mobil [15], Fall 1999, pp.8, 9; Pratt [59], pp.446, 447, による。なお、合同以前のモービル社の組織構造は、すでにかかなりの程度職能別 (organized mostly by function) であったとの見解もある (Fortune [42], April 16, 2001, p.82)。だが、エクソン社の経営陣は、モービル社の組織は、一部の職能 (事業) については世界的な規模で管理されているが、一部はほとんど地域別の組織であり、アメリカ国内での活動は海外でのそれとはほぼ完全に切り離されていると述べた。さらに、合同後の組織構造は、それまでのエクソン社、モービル社のいずれの組織の複写物でもない、とのことである (以上は、Pratt [59], pp.438, 446, による)。

なお、カナダ子会社インペリアル (エクソン社の株式所有比率は 69.6%) の諸事業 (油・ガス田の探鉱を除く) が、職能別の組織に編入されなかった理由については、基本的には今後の検討課題である。但し、社史によれば、第 1 に、インペリアル社の経営を任された幹部達は、従来、しばしば少数株主の存

在を念頭に、これら株主に対する責任を果たすためにはエクソン社 (エクソンモービル社) から一定の自立性を確保する必要があると主張したこと、第 2 に、具体的な説明はないが、カナダの法律がエクソン社 (エクソンモービル社) による残余の株の買収を困難ならしめたこと、第 3 に、残余の約 30% の株を買取るためにはエクソン社は相当額の資金を用意しなくてはならなかったこと、これらによるようである。エクソン本社から見て、従来、インペリアル社の経営には、不適切な投資など少なからぬ問題が存在したようであるが、こうした状況を踏まえ、従来のインペリアル社との関係を改める事は控えたとされている。但し、合同以前にモービル社がカナダに保持した資産と事業については、インペリアル社の傘下に組み込むことなく、新たにエクソンモービル・カナダ (ExxonMobil Canada Ltd) なる完全所有子会社を設立し、これに継承させたのであった。以上は、Pratt [59], pp.368, 369, 446-448, による。Exxon Mobil [11], 1999 FOR, p.32 ; Exxon Mobil [13], 2006, Exhibit 21, p.3, も参照。

(237) Exxon [9], Fall 1999, p.3.

(238) Exxon Mobil [12], Exxon Mobil Corporation Announces New Global Structure; Updated Forecast by Mid- December, December 2, 1999, による。

(239) Fortune [42], April 16, 2001, p.84, による。なお、フォーチュン誌の引用ではダハン氏の発言には、「精製・マーケティングの責任者 (the head of refining and marketing)」とあるが、正確な記述かどうかは疑問である。前掲第 1 図に掲載された職能別組織から判断しておそらくこの「責任者」は、エクソンモービル精製・供給会社 (ExxonMobil Refining & Supply Company) の「責任者」を指すように思われる。

(240) Fortune [42], April 16, 2001, p.84, による。

(241) 私はかつて、日本に設けられたエクソンモービル有限会社に対する聞き取り調査を行った (2005 年 3 月 2 日)。本部は、東京都港区海岸 1-16-1 に所在。エクソンモービル有限会社は、エクソン社とモービル社の合同に伴い日本国内のエッソ石油、モービル石油などが合体して 2002 年に発足した。但し、詳述を省略するが、その後、この有限会社は 2012 年に改組された)。広報渉外部の担当者の説明によれば、同社 (エクソンモービル有限会社) は、シンガポールに所在する地域統括会社 (エクソンモービルアジアインターナショナル社: サール [SARL] と呼ばれるようである) の子会社であること、ヴァージニア州のフェアファックス [Fairfax,

Virginia] に本部を置いたエクソンモービル燃料マーケティング会社 (ExxonMobil Fuel Marketing Company) から直接指示を受けてはいないこと、組織運営はマトリックスである、とのことであった。担当者の説明、回答内容は、非常に抑制され、かつ限定的であったが、おそらくエクソンモービル有限会社に対しては、シンガポールの地域統括会社 (SARL)、およびいま1つの上部組織 (エクソンモービル燃料マーケティング会社の関係会社かどうかは不明)、の2方向から指示が出されているように思われる。但し、こうした指示を受けて同社の役員会がどのように意思決定を行っているかなどは明らかではない。

なお、本節の組織改革の検討に限定されないが、本稿で対象としたエクソン社 (エクソンモービル社) の活動全体については、不明の部分が少なくない。こうした場合は通常、直接本社に問い合わせ、回答を得ることが研究を進める上での1つの手立てとなる。だが、エクソン社 (エクソンモービル社) の場合、これは容易なことではない。私は、1990年代後半以降今日まで4度にわたり、テキサス州アーヴィング市 (Irving, Texas) に所在するエクソン社 (エクソンモービル社) の本社 (1990年にニューヨーク市から移転開始。本社の社屋は1996年に完成) に出向き、資料の収集などをおこなった。同社は、刊行物 (publications) などすでに公表した各種資料、および現状では事実上本社でのみ閲覧可能な資料 (但し、内部資料ではない) 等の提供・開示については非常に好意的であった。だが、それらでは明らかにできない事項についての私の質問には一切回答しなかったのである。

- (242) Exxon [7], 1985 AR, pp.5, 26, 1989 AR, pp. 9, 10; Exxon [8], 1991 FOR, p.12; Pratt [59], pp.231, 232, による。
- (243) Exxon [8], 1991 FOR, p.12; Pratt [59], p.244, による。ある経済誌によれば、1990年には、エクソン社による新規の埋蔵量の獲得に向けた投資は、過去10年間においては、モービル社、RDシェル社に劣るとのことであった (Fortune [42], April, 23, 1990, p.108, による)。
- (244) Exxon [7], 1985 AR, pp.3, 5, 6; Pratt [59], p.232, による。
- (245) Exxon [8], 1981 FOR, pp.37, 39, 1991 FOR, pp.28, 29.
- (246) Pratt [59], pp.243, 244.
- (247) Exxon [8], 1998 FOR, p.44.
- (248) Shell [32], 1993-1997 FOI, p.24; Exxon [8], 1998 FOR, p.43.

(249) BP [18], 1998 ARA, p.64; Exxon [8], 1998 FOR, p.43. なお, Chevron [23], 2001 AR, p.77, も参照。エクソン社の世界全体での探鉱事業への投資額 (exploration expenditures) では、1992年に前年よりさらに減少して10億2600万ドルとなり、その後は10億ドル台を割り、95年に10億4600万ドルに復する、といった状況であった。以上については、Exxon [8], 1995 FOR, p.20, 1998 FOR, p.43, による。

(250) かように、組織改革によって、エクソン社による油・ガス田の探鉱活動、埋蔵量の拡大が推進されたかどうかは疑問である。だが、後者の埋蔵量について、社史によれば、エクソン社の経営陣は悲観的ではなく、他社に対する劣位についても大きな問題とはみなさなかつたようである。同社は、政府あるいは石油業界で用いられる確認埋蔵量は、現在の原油・天然ガスの価格と技術水準などをもとに測定されるが、エクソン社はそうした確認埋蔵量の概念は、もはや有効性を持たないと考えたというのである (Pratt [59], pp.244, 245)。未確認 (unproven) とされた埋蔵量、つまり、十分な調査がまだなされていない、などの理由により確認埋蔵量に加えることが出来ない埋蔵量であるが、エクソン社には、1990年時点で、こうした埋蔵量が確認埋蔵量 (1990年末では、石油換算で143億バレル—Exxon [8], 1991 FOR, pp.28, 29, による) とほぼ同規模で存在したとされている。同社は、すでに用いられていた三次元地震探鉱法などの発展により、鉱区の地層構造、原油とガスの賦存状況についての精度は、それまでに比べ大きく向上したことで、これらが確認埋蔵量に転化することは明らかと考えたのであった (Pratt [59], pp.244, 245)。もっとも、社史の記述からは、こうした未確認の埋蔵量についてのRDシェル社、BP社の実情は明らかではない。果たして、エクソン社が優位であったかどうかとも疑問である。

(251) エクソン社 (エクソンモービル社) のトップマネジメントについて、ここで若干の補足を行うこととしたい。通常、エクソン社 (エクソンモービル社) の年次報告書の末尾には、取締役によって構成される各種の常設委員会 (Standing Committees of the Board) が記載されている。その1つは、最高経営責任者 (CEO) を委員長とする執行委員会 (Executive Committee) である。但し、この委員会が、1980年代半ば以降にどのような役割を果たしたかは明らかではない。もっとも、やや時期は古いが、1976年の年次報告書 (Exxon [7], 1976 AR, pp.6, 7, 27) によれば、執行委員会が開催されることはまれで、定期的に開催される次の取締役会 (Board of

Directors) までの間に、公的に決定しなければならない事項が生じたときに招集される、とある。構成員は、この時点では最高経営責任者(会長)と社長、および交代でメンバーに加わる他の取締役(the rest of the membership is filled by rotation from among other directors), とのことである。

他方、経営委員会(management committee)については、年次報告書の常設委員会の一覧には記載がない(1973年についての財務・事業報告書に掲載された組織図には、経営委員会は掲げられている。Exxon〔8〕, 1973 FOR, pp.14.15)。しかし、上記と同じ1976年についての年次報告書の本文には、経営委員会は最高経営責任者を含めて7人の取締役(社内取締役のみ)から構成されており、1週間に数回の会議を開き、例えば、子会社が現地政府と締結しようとする探鉱事業についての協定、化学事業に対する投資計画、世界の石油の需給についての見通し、といった諸案件・問題等を検討する、また、2月には主要な事業単位(子会社など)の前年の活動や財務状況を評価する、さらに、毎年秋の終わりにはそれぞれの子会社等の4年間の投資計画、および翌年の予算について議論する、とある(なお、取締役会は、12月にエクソン社全体の4年間の投資計画、翌年の予算について検討する)。以上については、Exxon〔7〕, 1976 AR, pp.6, 8, による。

1980年代についてであるが、1988年3月8日にアメリカで行われた、証券アナリストへのエクソン社の最高経営陣による説明(エッソ石油〔5〕, 第49号, 1988年, 1-3頁)、および同年公表された文書(エッソ石油〔5〕, 第51号, 1989年, 6頁)によれば、経営委員会は、会長兼最高経営責任者のL. ロール氏を含む6人で構成され、同氏は、経営委員会の助言を受けて、長期事業戦略、資金計画及び設備投資予算などを統括した、とのことである。その後のエクソンモービル社の時代(2004年)では、経営委員会は5人で構成され、この委員会が、主要な意思決定、戦略的な事業計画、およびその結果について検討する、とある(Exxon Mobil〔10〕, 2004 AR, p.5, による)。

以上の考察からすれば、1970年代から21世紀の初頭頃までの本稿が対象とした時期についていえば、経営委員会がエクソン社(エクソンモービル社)の実質的な最高意思決定機関であったことは疑いなく思われる。

(252) Pratt〔59〕, pp.431, 432, による。エクソン社とモービル社の合同についてのアメリカ連邦議会(下院)での公聴会(1999年3月)で、モービル社の会長兼最高経営責任者のルーシオ A. ノートゥ氏

(Lucio A. Noto, Chairman and Chief Executive Officer) は、石油大企業競争の中で生き残るためには費用を如何に削減するかが重要であり、同社は、過去7年間に人員を1/3減らし、収益性が低いと考えられた資産を処分する、などで40億ドル以上の費用削減を実現した、だが、これ以上は容易ではなく、同社の株主と顧客のためには、エクソン社との合同が是非とも必要である、と主張した(U. S. House〔51〕, pp.50, 51, による)。

(253) Pratt〔59〕, pp.245, 423, 429, 430; BW〔36〕, April 9, 2001, p.91, による。これは1980年代半ば頃にはかなりはっきりしていたようである。1980年代、および90年代の一時期に、エクソン社は、売上高でRDシェル社の後塵を拝することがあったが、後に会長兼最高経営責任者となり、80年代半ば時点で社長となったリー・レイモンド氏は、利益額などの点でRDシェル社はエクソン社を超えてはならず、特に問題とは考えなかった。同氏は、この当時(80年代半ば)において、「数量の大きさに何か神聖なものがあるわけではない。数量それ自体を目的とすることに特段の益はない(“There’s nothing sacred about volume. Volume for volume’s sake isn’t particularly useful”)」と明言したとされている(Pratt〔59〕, pp.245)。

(254) 1996-98年には、アメリカ国内では、国際石油企業には比肩しえないが、第2次大戦以前から大企業の一角を構成した企業群、例えばアシュランド石油(Ashland Oil Inc.)とマラソン石油(Marathon Oil Company, 鉄鋼企業のUSX社〔USX Corporation〕の子会社)の合同などが進行した。さらに、2つの国際石油企業、RDシェル社とテキサコ社が、アメリカ国内に限定してではあるが、1998年初頭に下流部門(原油精製、石油製品の販売)事業を合体したことが落とせない。両社は、アメリカの東半分についてはモティーバ(Motiva)、西半分についてはイクイロン(Equilon)なる共同所有子会社を発足させ、ガソリン小売市場への販売(卸売)で一躍アメリカの最大勢力に転じたのである。これも、エクソン社が企業合同(買収)を考慮する背景要因になったように思われる(なお、上記のモティーバには、サウジ・アラビアの国営企業サウジ・アラムコ〔子会社のサウジ精製会社(Saudi Refining Inc.)〕も所有権を持つ)。以上については、WSJ〔53〕, December 1, 1999; Shell〔31〕, 1998 AR, p.3; Texaco〔33〕, 1997 AR, p.7, 2000 AR, p.35; Saudi Aramco〔30〕, 2008 AR, pp.20, 21; Business Wire〔37〕, November 28, 2001(電子版。頁なし); U. S. House〔51〕, pp. 56, 57; Pratt〔59〕, p.428, による。

- (255) Exxon〔6〕, p. I-15.
- (256) WSJ〔53〕, December 2, 1998 ; DMN〔39〕, December 1, 1999, による。なお、この買収は現金で行われたわけではない。1998年12月1日に締結されたエクソン社とモービル社の協定に基づき、エクソン社は、モービル社の株主に対して、1モービル株(普通株)あたり1.32015エクソン株(普通株)を提供し(エクソン社の提供株式数は約10億300万株)、モービル社の全株を取得した。これにより、モービル社はエクソン社の完全所有子会社となり、エクソン社は社名をエクソンモービル社と改称したのである。以上は、Exxon〔7〕, 1998 AR, F6 ; Exxon Mobil〔10〕, 1999 AR, F8 ; Exxon〔6〕, 冒頭の頁(頁番号なし)、による。
- (257) 社史によれば、これは1998年12月に、投資銀行のJ. P. モルガン社(J. P. Morgan & Company)の関係者との会合の中で述べられたとのことである(Pratt〔59〕, p.441, による)。
- (258) Coll〔63〕, p.57, を参照せよ。
- (259) Exxon〔6〕, pp. I-19, I-20, による。但し、この見通しはその後大きく上方に修正された。合同後の翌年のほぼ同じ時期(2000年4月頃)に発行された1999年の年次報告書では38億ドルとされた(Exxon Mobil〔10〕, 1999 AR, p.5, による)。さらに、2000年8月には46億ドルと公表された(Fortune〔42〕, April 16, 2001, p.82, による)。
- (260) 合同により1万6500人がレイ・オフ(一時解雇)され、うち55%はエクソン社からであった。なお、これとは別に2500人は重複した事業の売却に伴い職を失った。Fortune〔42〕, April 16, 2001, p.82, による。
- (261) Exxon〔6〕, pp. I-20, I-21, による。
- (262) Pratt〔59〕, pp.454, 455.
- (263) エクソン社は、モービルを買収した後に、あらためて後者(モービル社)の持つ資産について詳細に検討した。その結果、買収時には正確に評価しきれなかった1つの資産が持つ驚異的な価値(astonishing value)に気づいたようである。それは、カタールの北部ガス田(North field)であった。最高経営責任者(CEO)のL.レイモンド氏は、表現にやや誇張があると思われるが、カタールの天然ガス田だけで、モービル社の買収金額(810億ドル相当)に十分値する、アフリカ、アジア、旧ソ連邦の資産や事業はおまけ(bonus)である、とさえ述べたとのことである。この時点での北部ガス田の天然ガスの埋蔵量(可採埋蔵量と思われる)は800兆立方フィートであり、石油換算で1300億バレルを超えたとのことである。以上は、Coll〔63〕, pp.194, 195, による。なお、旧ソ連邦のテンギス、カシヤガンの両油ガス田の原油埋蔵量などについては、第2節注〔59〕を参照せよ。
- (264) エクソンモービル社は、2000年5月までには、アメリカ・西ヨーロッパの独占禁止当局から求められた措置を実行し、指定された販売施設、製油所などを処分した(Exxon Mobil〔10〕, 1999 AR, pp.4.5, 2000 AR, pp.16, 17; Pratt〔59〕, p.453)。なお、合同に際して、連邦取引委員会、EC委員会は、油・ガス田、あるいはその権益の合体については、特に問題とはしなかった。その理由は、アメリカ国内でも諸外国でも、エクソン社、モービル社、のみならず大企業各社の原油・天然ガスの生産量が、業界全体との対比でいずれも1割未満でしかなかったことに求められるであろう。アメリカ国内についての統計であるが、2001年では、原油生産量全体(年間28億500万バレル)に占める上位4社のシェアは、最大がBP社(8.7%)、第2がシェヴロン社(8.0%)。テキサコ社の買収後、3位にエクソンモービル社(7.5%)、第4位フィリップス石油社(Phillips Petroleum Corporation, 5.5%)、であった(RDシェル社は第5位で3.9%)。同じ2001年に天然ガス(年間19兆7790億立方フィート〔石油換算で32億9650万バレル〕)では、順にBP(6.9%)、エクソンモービル(5.6%)、シェヴロン(5.0%)。同、RDシェル(2.9%)、である(伊藤〔71〕, 52, 54頁)。エクソン社、モービル社の合体に伴う原油・天然ガス生産事業の一体化が、石油製品市場での競争を制約し、消費者の利益を傷つける、といった事態が生まれる可能性は小さいとの判断からと思われる。
- (265) Pratt〔59〕, p.479, による。
- (266) Exxon〔8〕, 1995 FOR, pp.37, 40 ; Exxon Mobil〔11〕, 2005 FOR, pp.44, 56, による。
- (267) Pratt〔59〕, p.486, による。
- (268) 本文の2007年のビチューメンの生産量(15万バレル/日以上)は社史に基づく(前注参照。社史が用いた典拠は、Exxon Mobil〔15〕, 2008, No.1, p.20, である)。だが、エクソンモービル社の2007年次についての財務・事業報告書(Exxon Mobil〔11〕, 2007 FOR, p.45), によると、コールド・レイクでの原油生産量(但し総生産)は15万4000バレル/日、とある。社史の統計(15万バレル/日以上)が純生産量か総生産量かは明らかではないが、ここで用いたエクソンモービル社の財務・事業報告書は、ビチューメンの生産量をそのまま原油の生産量として扱っているように思われる。同社が、財務・事業報告書でこうした扱いを付表(統計表)において明示的に行うのは2009年次からである(Exxon

Mobil[11], 2009 FOR, p.66, の付表 “Net Liquids Production” を見よ)。だが、上記の2007年次を含め、それ以前の年次においても、エクソンモービル社は、ある時点から、明示はしないがピチューメンの生産量をそのまま原油の生産量として計上したことは疑いなく思われる(2009年次の報告書とそれ以前の各年の報告書に掲載された統計表の比較考証による)。もっとも、こうした統計処理がなぜ行われたかは明らかではない。

- (269) ExxonMobil [11], 2014 FOR, p.48, による。この資料によれば、2010年にオイル・サンドから得られる原油は6万7000バレル/日、ピチューメンが11万5000バレル/日(ピチューメンから得られた原油の量は不明)である。両者を仮に合計しても18万2000バレル/日にとどまる。
- (270) 以上は、Exxon [9], Spring 1985, p.19; Exxon Mobil [11], 2006 FOR, p.43, 2009 FOR, p.44, による。
- (271) 以上は、Exxon Mobil [11], 2009 FOR, p.44; Pratt[59], pp.486, 568 note 9, による。なお、Exxon [9], Spring 1985, p.17, も参照せよ。
- (272) エクソン社は、2009年頃と思われるが、オイル・サンドについて言えば、High-Temperature Paraffinic Froth Treatment process なる新技術によって、改質装置(upgrader)の必要性を除去し、費用の大幅な削減を可能にしたとのことである。Exxon Mobil [11], 2009 FOR, p.44, による。なお、第4節注[176]も参照せよ。
- (273) 2015年末では、世界の原油の確認埋蔵量の71.4%はOPEC諸国に賦存する。BP [19], June 2016, p.6, による。
- (274) エクソン社自身、自社で精製用に必要とする原油の多くをこれら国営企業に依存したのである。1999年3月のアメリカ連邦議会(下院)の公聴会での証言によれば、エクソン社の最高経営責任者(CEO)のL.レイモンド氏は、証言の時点で、同社は世界全体で約550万バレル/日の石油製品を販売しているが、同社が自ら生産している原油は150万バレル/日であり(但し、原文は1.5 barrels a day of crude oilと誤記されている)、残余をサウジ・アラビアの国営企業サウジ・アラムコ、イランの国営イラン石油(National Iranian Oil Company)、ヴェネズエラの国営ヴェネズエラ石油などから購入している、と述べた。U.S.House [51], p.64, による。
- (275) Exxon Mobil [11], 2005 FOR, p.59; Shell [32] 2002-2006 F&OI, p.39; BP [21], 2002-2006 FOI, p.52; Chevron [23], 2006 AR, p.5; Pratt [59], p.492, による。
- (276) Pratt [59], p.492.

(277) 1971, 80, 90年は、エネルギー経済研究所[64], 72頁(原資料はBP社の統計)。2000年は、BP[19], June 2002, p.38, 2010年はBP[19], June 2012, p.41, による。

(278) LNG事業については、カタールだけではなくインドネシアにおいても、モービル社がすでに大規模な事業に取り組んでいた。同社は、インドネシアのスマトラ島北部の天然ガス田(アルン[Arun gas field]とその周辺のガス田)に権益を有し、産出された天然ガスはLNGとして日本などに販売された。エクソン社との合同以前の10年間に、この事業からの売上高は、モービル社の海外での上流部門の全売上高の1/5を占め、現地子会社の1998年の利益額は2億9500万ドルであった(以上は、Pratt [59], pp.490, 491; Coll [63], p.95, による)。エクソン社はモービル社との合同以前には、インドネシアでは天然ガスの生産を全く行っていなかったと考えられるが、第5表に見るように、「アジア・太平洋」の生産額は1999年に倍増した。これはインドネシアでのモービル社の権益を継承したことによると言えよう。

スマトラ島北部のガス田でエクソンモービル社が獲得した天然ガス(純生産量。以下同じ)は、2002年に8億2500万立方フィート/日(石油換算で13万7500バレル/日。以下同じ)である。その後は、2004年に5億8000万立方フィート/日、2006年に3億6500万立方フィート/日、2008年に2億3900万立方フィート/日、2010年に2億1500万立方フィート/日、などであった(以上は、Exxon Mobil [11], 2002 FOR, pp.41, 55, 2004 FOR, p.54, 2006 FOR, pp.50, 57, 2008 FOR, pp.37, 59, 2010 FOR, pp.59, による)。見られるように、インドネシアでの生産量は、減少傾向をたどった。その理由あるいは背景要因の1つは、ガス田のある地域(アーチアイ州[Aceh])が、長年にわたりインドネシアからの独立闘争が展開された一大紛争地帯だったことにあるようである。エクソンモービル社は、2001年3月には、分離独立派による武装襲撃を避けるために生産を一時停止せざるをえなかった(8月頃まで)。また、インドネシア軍による現地の住民への弾圧に目をつぶったことで裁判に訴えられたのであった。インドネシアにおけるこうした事情も、エクソンモービル社がカタールでの事業の比重を高める背景にあったように思われる(以上は、CE [38], October 1, 2002 [電子版。頁なし]; BW [36], April 9, 2001, pp.92, 93; Coll [63], pp.120, 197, 198, による)。

(279) 以上は、Pratt [59], pp.431, 490, による。

- (280) Pratt [59], p.490, による。なお、本節注[263]では、ほぼ同時期であるが、Coll [63], pp.194, 195, に基づき 800 兆立方フィートと記した。だが、いずれがより正確かは不明である。
- (281) 以上については、Exxon Mobil [10], 2002 AR, p.12; Exxon Mobil [11], 2002 FOR, pp.48, 49, 55, 2003 FOR, p.45, による。
- (282) カタールのガスは容易に液化しやすく、生産費の面で有利であったとされている。CEO のレイモンド氏は、2000 年頃と思われるが、1000 立方フィートが 3 ドルであれば、利益が出ると想定した。もっとも、2, 3 年以内に価格は 15 ドルに高騰したのであった(但し、これは一般市場価格(スポット価格[spot price])と推定され、直ちにエクソンモービル社の販売価格[長期契約価格]を引き上げたわけではない)。LNG 事業から得られるエクソンモービルの利益が増加したことは言うまでもないであろう。以上は、Coll [63], pp.198, 199, による。
- (283) SONJ [17], 1967 AR, pp.14, 15; 伊藤 [70], 280 頁, 308-309 頁注 [12]; 伊藤 [72], 40 頁, を参照。なお、業界全体でみると、21 世紀の初頭と考えられるが、世界の天然ガス貿易の 75% はパイプラインによる、とされている(サハリン石油ガス開発 [29], 4 頁, による)。
- (284) 2011 年についての統計であるが、同年末の天然ガスの確認埋蔵量(世界全体で 7360 兆 9000 億立方フィート [石油換算で 1 兆 2268 億バレル])を見ると、世界最大はロシアであり全体比 21.4%, 第 2 位がイラン 15.9%, 第 3 位にカタール 12.0%, 第 4 位トルクメニスタン 11.7%, などである (BP [19], June 2012, p.20, による)。
- (285) 周知のように、21 世紀に入りアメリカなどでシェール・ガス (shale gas) の生産が急進展した。シェール・ガスは、頁岩 (shale) に含まれた天然ガスであるが、従来の天然ガス(在来型)に比べ、流動性が低く、岩石に残留、吸着する割合が高いために生産には多くの費用を要した。だが、水平掘削技術、水圧破碎技術などの登場・活用により、また在来の天然ガスの価格の上昇を受けて事業としての採算性を確保することとなったのである(シェール・ガス事業についての平易な解説として、さしあたり、市原 [66]; 伊原 [67], を参照せよ)。
- この事業についてのエクソンモービル社の取り

組みは、最近年のことに属しており、21 世紀の最初の数年間までを対象とした本稿では検討の対象外とせざるを得ない。ここでは以下の記載にとどめる。

同社によるシェール・ガス事業への進出は、テキサス州のフォートワース市 (Fort Worth) に本社を持つ XTO エネルギー社 (XTO Energy Inc. 以下 XTO 社) なる企業が、2007 年 8 月頃にエクソンモービル社に自社 (XTO 社) の買取り、あるいはエクソンモービル社との提携を申し出たことを契機としたようである。XTO 社は、フォートワース近郊に所在するバーネット・シェール・ガス田 (Barnett shale gas field) での生産の進捗を踏まえて、自社の売却などを探ったのであった (Exxon Mobil [10], 2009 AR, p.3; Coll [63], pp.578, 589)。エクソンモービル社は、XTO 社の申し出を受け入れ、2010 年 6 月に 410 億ドルで後者を買収した。同年、アメリカ国内についてであるが、エクソンモービル社の天然ガスの純生産量は、前年 (12 億 7500 万立方フィート/日) の 2 倍強の 25 億 9600 万立方フィート/日 (石油換算で 43 万 2700 バレル/日) となり、確認埋蔵量もまた前年 (11 兆 8020 億立方フィート) の 2 倍を超える 26 兆 1110 億立方フィート (石油換算で 43 億 5200 万バレル) となった。これらは主として XTO 社の買収によるものと考えられる (Exxon Mobil [10], 2010 AR, p.14; Exxon Mobil [11], 2010 FOR, pp.63, 66; Coll [63], pp.588; Pratt [59], p.569 note19)。

- (286) 伊藤 [71], 42 頁, による。なお、本文の世界全体の原油生産量 (8166 万 3000 バレル/日) は、前掲第 2 表 (8248 万 7000 バレル/日) とは異なる。典拠は、ともに BP 社の統計であるが、2007 年に公表された統計 (伊藤 [71], 42 頁, で使用) が後に修正されたと考えられる。
- (287) 伊藤 [71], 43 頁。
- (288) 伊藤 [71], 42, 43 頁。
- (289) 伊藤 [71], 43 頁。2006 年に、原油生産量では、エクソンモービル社に次ぐ国際石油企業は、BP 社 (8 位。3.03% - 純生産量), RD シェル社 (9 位。2.49% - 同), などである。天然ガスでは、第 4 位に BP 社 (3.04% - 純生産量), 第 5 位に RD シェル社 (3.02% - 同) が続く。伊藤 [71], 42, 43 頁, による。
- (290) 伊藤 [70], 337 頁, 参照。

典拠資料・文献

以下に掲げたのは、本稿において注などで直接典拠として用いた資料、文献である。

*組織名・企業名・著者名などのアルファベット順に配列。

I 国立公文書館の所蔵資料

以下の2点のみ使用。

[1] アメリカ国立公文書館 (the National Archives) 所蔵資料。

アメリカ合衆国のメリーランド州カレッジ・パーク市 (College Park, Maryland) に所在する国立公文書館の分館 (National Archives at College Park, Archives II と呼ばれる) に所蔵された資料。

Special Research Bureau Memorandum, No. M/4/73, SAUDI ARABIA, KUWAIT AND ABU DHABI SIGN PARTICIPATION AGREEMENT, January 12, 1973: PET 3-Organizations and Conferences 1973: Bureau of Near Eastern and South Asian Affairs Office of Arabian Peninsula Affairs, Records Relating to the Persian Gulf and Arabian Peninsula 1952-1975: RG 59,

この記載のうち、Special Research Bureau Memorandum, No. M/4/73, SAUDI ARABIA, KUWAIT AND ABU DHABI SIGN PARTICIPATION AGREEMENT, January 12, 1973, は文書名 (record item): PET 3-Organizations and Conferences 1973, はこの文書が入っているフォルダー (ファイル入れ) につけられた名称 (folder unit): Bureau of Near Eastern and South Asian Affairs Office of Arabian Peninsula Affairs, Records Relating to the Persian Gulf and Arabian Peninsula 1952-1975, は文書あるいはフォルダーの分類名 (seriesあるいはsubseries): RG 59, は Record Group 59 の略で 国務省 (the Department of State) を意味する、以上である。

この文書については、NACP [1] と記載する (NACP は、the National Archives at College Park の略)。

[2] イギリス国立公文書館 (the National Archives) 所蔵資料。

連合王国 (イギリス) のサリー州リッチモンド市 (Richmond, Surrey) に所在する国立公文書館所蔵資料。

Participation Arrangements between Her Majesty's Government, the British National Oil Corporation and Shell (UK) Limited, Memorandum of Principles,

23 December 1976: FCO 96/ 553.

この記載のうち、Participation Arrangements between Her Majesty's Government, the British National Oil Corporation and Shell (UK) Limited, Memorandum of Principles, 23 December 1976, は文書名: FCO 96/ 553, はこの文書が、外務連邦省 (the Foreign and Commonwealth Office: 資料のグループ名は FCO) の文書であり、分類番号 FCO 96 の中の 553 番のフォルダーに入っているを意味する、以上である。

この文書については、NAUK [2] と記載する (NAUK は、the National Archives of the United Kingdom の略)。

II エクソンモービル社 (ニュージャージー・スタンダード石油会社, エクソン社), 同子会社の年次報告書, 財務・事業報告書, 広報誌など

[3] Esso Petroleum Company, Ltd, *Report and Accounts*. 各年次号。イギリス子会社の年次報告書。

Esso UK [3], 1975 RA, p.15, のように記載。なお、*Report and Accounts* ではなく *Annual Report* と表示される年次もあるが、すべて Esso UK [3], 1975 RA, p.15, のように記載。

[4] エッソ石油株式会社『エッソジャパン』。各号。

エッソ石油 [4], 1986 年新緑号, 15 頁, のように記載。

[5] エッソ石油株式会社『OILWORLD』。各号。エッソ石油 [5], 第 50 号, 1989 年, 15 頁, のように記載。

[6] Exxon Corporation, *Annual Meeting and Exxon Mobil Merger: Proxy Statement / Prospectus*, April 9, 1999. Exxon [6], pp. I-15, のように記載。

[7] Exxon Corporation, *Annual Report*. 各年次号。例えば、1994 年次の報告書 (1995 年に刊行) については、Exxon [7], 1994 AR, p.15, のように記載。以下、同様に、年次報告書、および事業・財務報告書 (*Financial & Operating Review*) は対象年次の年数を記載 (他社についても同様)。それ以外は特に断らない限り刊行年。

[8] Exxon Corporation, *Financial & Operating Review*. 各年次号。Exxon [8], 1994 FOR, p.15, のように記載。但し、1993 年より以前は *Financial and Statistical Supplement to the Annual Report*, あるいは *Annual Report Supplement*, などのタイトルであった。しかし、煩雑を避けるために、これらの号についても、すべて Exxon [8], 1987 FOR, p.15, のように記載。

[9] Exxon Corporation, *Lamp*. 各号。Exxon [9],

Winter 1998, p.15, のように記載。

- [10] Exxon Mobil Corporation, *Annual Report*. 各年次号。Exxon [10], 2000 AR, p.15, のように記載。なお, 2000年以降, *Summary Annual Report* に名称が変更されるが, Exxon [10], 2000 AR, p.15, のように記載。
- [11] Exxon Mobil Corporation, *Financial & Operating Review*. 各年次号。Exxon Mobil [11], 2000 FOR, p.15, のように記載。
- [12] Exxon Mobil Corporation, *For Immediate Release*. このプレスリリースについては, 例えば, Exxon Mobil [12], Exxon Mobil Corporation Announces New Global Structure; Updated Forecast by Mid-December, December 2, 1999, のように記載。
- [13] Exxon Mobil Corporation, *Form 10-K*. 例えば, Filed: February 28, 2007 (period: December 31, 2006) の場合は, Exxon Mobil [13], 2006, Exhibit 21, p.15, のように記載。
- [14] Exxon Mobil Corporation, *Global Capabilities for the 21st Century*. 刊行年次不詳。
- [15] Exxon Mobil Corporation, *Lamp*. 各号。ある年次から号数の表記が変化する。以下では, Exxon Mobil [15], Fall 1999, p.15, あるいは, Exxon Mobil [15], 2008, No.1, p.15, のように記載。
- [16] Exxon Mobil Corporation, *News Releases & Media Statements*. このプレスリリースについては, 例えば, Exxon Mobil [16], August 11, 2004, のように記載。
- [17] Standard Oil Company (New Jersey), *Annual Report*. 各年次号。SONJ [17], 1960 AR, p.15, のように記載。
- Ⅲ 他の石油企業等の年次報告書, 事業・財務報告書, 公表資料など
- [18] BP, p.l.c., *Annual Report and Accounts*. 1998年以降, アモコ社などの買収に伴いそのつど社名が変更され, また年によっては報告書の名称も *Annual Report* とされる場合がある。だが, 煩雑を避けるために, すべての号について BP [18], 2000 ARA, p.15, のように記載。
- [19] BP, p.l.c., *BP Statistical Review of World Energy*. 各年次号。BP [19], June 2000, p.15, のように記載。
- [20] BP, p.l.c., *BP Statistical Review of World Energy* (長期統計。June 2016)。BP社のHPによる。
<http://www.bp.com/en/global/corporate/energy-economics/statistical-review-of-world-energy.html>。BP [20], と記載。
- [21] BP, p.l.c., *Financial and Operating Information*. 各年次号。BP [21], 1990-1994 FOI, p.15, のように記載。これについても社名の変更にかかわらず, すべての号について BP [21], 1990-1994 FOI, p.15, のように記載。
- [22] BP, p.l.c., *Press Releases*. BP [22], PR, 13 April, 2000, のように記載。
- [23] Chevron Corporation, *Annual Report*. 各年次号。Chevron [23], 2000 AR, p.15, のように記載。なお, 2001年にテキサコ社を買収して以降, 社名が一時 ChevronTexaco となるが, Chevron [23], 2005 AR, p.15, のように記載。
- [24] Chevron Corporation, *Supplement to the Annual Report*. 各年次号。Chevron [24], 2000 SAR, p.15, のように記載。ここでも同様に社名変更にもかかわらず Chevron [24], と記載。
- [25] ConocoPhillips Company, *Annual Report*. 各年次号。ConocoPhillips [25], 2005 AR, p.15, のように記載。
- [26] ConocoPhillips Company, *Form 10-K*. 各年次号。ConocoPhillips [26], 2005, p.15, のように記載。
- [27] Mobil Corporation, *Annual Report*. 各年次号。Mobil [27], 1994 AR, p.15, のように記載。
- [28] Mobil Corporation, *Fact Book*. 各年次号。Mobil [28], 1998 FB, p.15, のように記載。
- [29] サハリン石油ガス開発株式会社『SAKHALIN-1 日本への天然ガスパイプライン』(同社発行のパンフレット), 2003年。
- [30] Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco), *Annual Review*. 各年次号。Saudi Aramco [30], 2000 AR, p.15, のように記載。
- [31] The “Shell” Transport and Trading Company, p.l.c., *Annual Report*. 各年次号。なお, 報告書の名称が, *Annual Report and Accouts* に変更されることもあるが, Shell [31], 2000 AR, p.15, のように記載。
- [32] The “Shell” Transport and Trading Company, p.l.c., *Financial and Operational Information*. 各年次号。Shell [32], 1997-2001 FOI, p.15, のように記載。
- [33] Texaco, Inc., *Annual Report*. 各年次号。Texaco [33], 1999 AR, p.15, のように記載。
- [34] Total S.A., *Registration Documents*. 各年次号。Total [34], 2007 RD, p.15, のように記載。
- Ⅳ 統計書, 業界誌・紙, 新聞, アメリカ連邦議会の公聴会記録など
- [35] American Petroleum Institute, *Basic Petroleum Data Book: Petroleum Industry Statistics*, Vol. XIV, No. 3, September 1994. API [35], Section III, Table 6, のように記載。

- [36] *Business Week*. 各号。BW [36], April 9, 2001, p.15, のように記載。
- [37] *Business Wire*. Business Wire [37], November 28, 2001 (電子版。頁なし), のように記載
- [38] *Chief Executive* (U.S.). 各号。CE [38], October 1, 2002 (電子版。頁なし), のように記載。
- [39] *The Dallas Morning News*. DMN [39], December 1, 1999, のように記載。
- [40] 独立行政法人 石油天然ガス・金属鉱物資源機構 (JOGMEC) 金属企画部・企画課編『非鉄金属資源開発技術のしおり (2014年8月刊)』。以下, JOGMEC [40], と記載。
- [41] 独立行政法人 石油天然ガス・金属鉱物資源機構 (JOGMEC) 『石油・天然ガス用語辞典』(ホームページ: <http://oilgas-info.jogmec.go.jp/dicsearch.pl>)。JOGMEC [41], と記載。
- [42] *Fortune*. Fortune [42], April 16, 2001, p.15, のように記載。
- [43] Gilbert Jenkins, *Oil Economists' Handbook*, 5th Edition, Elsevier Science Publishers Ltd., 1989. Jenkins [43], Vol. 1, p.15, のように記載。
- [44] *Moody's Industrial Manual*. Moody's [44], 1970, p.15, のように記載。
- [45] *Oil and Gas Journal*. O&GJ [45], January 1, 1973, p.15, のように記載。
- [46] *Petroleum Economist*. 日本語版。PE [46], 1991年12月号, 450-453頁, のように記載。
- [47] 石油鉱業連盟・発行『石鉱連資源評価スタディ 2002年: 世界の石油・天然ガス等の資源に関する2000年末評価』, 2002年。石鉱連 [47], 15頁, のように記載。
- [48] 石油鉱業連盟・発行『石鉱連資源評価スタディ 2007年: 世界の石油・天然ガス等の資源に関する2005年末評価』, 2007年。石鉱連 [48], 15頁, のように記載。
- [49] 石油連盟・発行『今日の石油産業』。各年次号。石油連盟 [49], 2007年版, 15頁, のように記載。
- [50] 資源エネルギー庁『エネルギー白書』。各年次号。資源エネルギー庁 [50], 2007年版, 15頁, のように記載。
- [51] U. S. Congress, House, Committee on Commerce, *The Exxon-Mobil Merger, Hearings before the Subcommittee on Energy and Power of the Committee on Commerce, House of Representatives*, 106th Congress, first sess., U. S. Government Printing Office, 1999. U. S. House [51], p.15, のように記載。
- [52] U.S. Congress, Senate, Committee on Foreign Relations, *Multinational Corporations and United States Foreign Policy, Hearings before the Subcommittee on Multinational Corporations of the Committee on Foreign Relations*, Part.4-9, 93rd, Cong., 1st and 2d sess., U. S. Government Printing Office, 1974, 1975. U. S. Senate [52], pt.6, p.15, のように記載。
- [53] *Wall Street Journal*. WSJ [53], December 1, 1999, のように記載。

V エクソンモービル社などの社史

- [54] George S. Gibb and Evelyn H. Knowlton, *History of Standard Oil Company (New Jersey): The Resurgent Years, 1911-1927*, 1956, reprint, Arno Press Inc. 1976.
- [55] Ralph W. Hidy & Muriel E. Hidy, *History of Standard Oil Company (New Jersey) : Pioneering in Big Business, 1882-1911*, Harper & Brothers, 1955.
- [56] Henrietta M. Larson and Kenneth W. Porter, *History of Humble Oil & Refining Company: A Study in Industry Growth*, 1959, reprint, Arno Press Inc., 1976.
- [57] Henrietta M. Larson, Evelyn H. Knowlton, and Charles S. Popple, *History of Standard Oil Company (New Jersey): New Horizons, 1927-1950*, Harper and Row, Publishers, 1971.
- [58] John L. Loos, *Oil on Stream! A History of Interstate Oil Pipeline Company, 1909-1959*, Louisiana State University Press, 1959.
- [59] Joseph A. Pratt with William E. Hale, *Exxon: Transforming Energy, 1973-2005*, Dolph Briscoe Center for American History, the University of Texas at Austin, 2013.
- [60] Charles. S. Popple, *Standard Oil Company (New Jersey) in World War II*, Standard Oil Company (New Jersey), 1952.
- [61] Keetie Sluyterman, *Keeping Competitive in Turbulent Markets, 1973-2007: A History of Royal Dutch Shell*, Oxford University Press, 2007.
- [62] Bennett H. Wall, *Growth in a Changing Environment: A History of Standard Oil Company (New Jersey), Exxon Corporation, 1950-1975*, McGraw-Hill Book Company, 1988.

VI 著書, 論文, 報告書など

- [63] Steve Coll, *Private Empire: ExxonMobil and American Power*, The Penguin Press, 2012.

- [64] 日本エネルギー経済研究所・計量分析ユニット編『改訂版図解 エネルギー・経済データの読み方入門』, 財団法人省エネルギーセンター, 2004年。
- [65] Craufurd D. Goodwin, ed., *Energy Policy in Perspective: Today's Problems, Yesterday's Solutions*, The Brookings Institution, 1981.
- [66] 市原路子「米国で発展するシェールガス・シェールオイル開発」, 『石油天然ガス資源情報』(独立行政法人 石油天然ガス・金属鉱物資源機構: JOGMEC), 2011年8月25日。
- [67] 伊原賢「シェールからのガスや油の生産技術を掘り下げる」, 『石油天然ガス資源情報』(独立行政法人 石油天然ガス・金属鉱物資源機構: JOGMEC), 2012年2月17日。
- [68] 池野友徳「オペレーターとは何か」, 石油鉱業連盟『石油開発時報』, No.176, 2013年2月。
- [69] 猪間明俊『新編 石油開発の技術』, 幸書房, 1993年。
- [70] 伊藤 孝『ニュージャージー・スタンダード石油会社の史的 연구—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。
- [71] 伊藤 孝「エクソンモービル社による原油と天然ガスの生産活動—1990年代初頭以降の新展開—」, 『社会科学論集』, 埼玉大学経済学会, 第125号, 2008年。
- [72] 伊藤 孝「1970年代におけるエクソン社の原油獲得活動」, 『社会科学論集』, 埼玉大学経済学会, 第138号, 2013年。
- [73] Ian Skeet, *OPEC: Twenty-five years of prices and politics*, Cambridge University Press, 1988. 奥田英雄訳注『OPEC 1960-1986: その価格と政治』, 石油評論社, 1990年。
- [74] 山田健治『北海油田の開発政策 (増訂版)』, 成文堂, 1987年。
- *なお、本稿で典拠とした石油企業等のウェブサイト(ホームページ[HP]等)については、いずれも2016年9月25日時点で閲覧可能を確認済み。
- 【付記】本稿は、JSPS 科研費 JP15K03567 による研究成果の一部である。

〈Summary〉

The History of Exxon Mobil Corporation
from the early 1970s through the early 21st Century

ITOH Takashi

This article aims to clarify the business activities of Exxon Mobil Corporation over a period of more than thirty years since the early 1970s. The main topics consist of upstream businesses, downstream businesses, diversification, organizational structures, and the Exxon Mobil Merger. Another purpose of this article is to review *Exxon: Transforming, 1973-2005* by Joseph A. Pratt with William E. Hale, which was published in 2013 and is the fifth volume of the history of the Company.

The main conclusions are the following:

(1) The upstream business of the Company has already been discussed in my past articles, so this paper almost entirely foregoes a full description of this side of the company's business. Instead, it chiefly focuses on a critical review of the newly published history. The latter seems, in my view, to have failed to treat important themes, such as Exxon's oil production in Alaska, the North Sea, and other areas.

(2) Downsizing has been the long-term trend in the downstream business of the Company from the middle of the 1970s until now. Since the early 1990s, in particular, the Company executed cost cutting and increased efficiency. For example, the entire tanker fleet has been disposed of due to its low profitability.

(3) The Company rushed to move into various industries, such as office equipment, minerals, nuclear fuel, coal, solar power, synthetic fuels, and others, after the first oil crisis in 1973, but almost all these new businesses had left the Company by the early 21st century. Their profits had been very disappointing.

(4) The Company initiated organizational innovations after the oil bust of 1986. The structure composed of regional subsidiaries was transformed into a globally functioning organization after the Exxon Mobil Merger.

(5) Exxon acquired Mobil near the end of 1999. The portfolio received from Mobil included some assets of astonishing value. The interest in the North gas field in Qatar was the best of these, and it has brought Exxon Mobil into the large liquefied natural gas (LNG) business. The Merger has been successful and has strengthened the position of the Company in the world's petroleum industry.

Keywords: Exxon Mobil, upstream, downstream, diversification, organizational structures, the Exxon Mobil Merger