講 演

21世紀に向けた世界の石油産業のメガ・
マージャー (巨大合併) と再編成の動向
—石油産業の再編成が日本の石油開発会社に与える影響—*

岩 間 剛 —**

(Received August 22, 1999; accepted August 24, 1999)

Mega-merger of international oil companies and the
implication for Japanese oil development companies

Kouichi Iwama

Abstract: Ignited by the merger between BP and Amoco in August 1998, drastic reorganization of oil majors is breaking out with such starters as Exxon & Mobil and BP & ARCO. This is in line with mega-mergers enhanced by progressing globalization also involving other industries like communication, automobile and financing. Low oil prices and reducing of refining margin are listed as the reasons of such reorganization of oil majors, and this reorganization gives grave impact to Japanese oil industry. Refining & marketing is confronted with fierce competition. Oil exploration & development is also pressed to improve the transparency of development policy and to seek national consensus. Oil development companies would need to sharpen management power and business strength to meet market movements.

Key words: reorganization of oil majors, progressing globalization, low oil prices, reducing of refining margin, fierce competition, improve the transparency of development policy, management power, business strength

1. 石油業界再編のグローバルな流れ

1.1 メガ・マージャーの流れ

欧米メジャーの間では目まぐるしい巨大合併が続いている。1998年8月のBP、アモコの合併発表(新会社発足は99年1月)に始まり、98年12月のエクソン、モービルの合併発表という相次ぐメジャー(国際石油資本)の

巨大合併は、セブンスターズと呼ばれ、戦後の国際石油市場を支配していたメジャー体制の終わりを告げた。

しかし、20世紀初頭におけるスタンダードオイルによる市場の過度な支配力を排除する動きから100年を経て、石油をめぐる世界の経済環境は激変している。世界の石油産業が20世紀初頭と決定的に異なる点は、国際石油市場が中東産油国、北海油田の登場によって群雄割拠の時代に入っていることである。かつてセブンスターズ(世界の石油産業を支配する7人の魔女たち)と形容されたメジャーも、すべての原油生産量を合計しても世界の10%にも満たない状況になっている(図1、図2)。世界のシェアの10%を占めるグローバルテンという言葉があるが、エクソン、モービルの合併にあっても、世界の石油市場を決定的に支配するところまではいかないのである。

*平成11年5月25日、平成11年度石油技術協会春季講演会の特別講演 This special lecture was delivered at the 1999 JAPT Annual Meeting held in Makuhari, Chiba, Japan, May 25, 1999. ただし、本文は5月25日の講演をもとに、その後の石油産業のメガ・マージャーの変化を8月時点で加筆したものである。

**株式会社日本格付研究所 Japan Credit Rating Agency, Ltd.

図1 メジャー各社の原油生産量 (1997年度)

図2 メジャー各社の総売上高 (1997年度)

ただそうは言いつつも、エクソン・モービルは原油生産量ひとつをとってみても、OPEC（石油輸出国機構）の一員であるインドネシア、クウェート、UAEを抜く規模をもっており、新会社そのものが、一企業の規模を超えて産油国と肩を並べる存在となったことも事実である。経済のグローバル化と市場支配を目指すメガ・マージャーの流れを背景として、20世紀初頭のスタンダード

オイルによる独占時代とはまったく様相の異なった、新たな競争の時代に突入している。

エクソン、モービルの合併に当たっては、日本における精製部門の両社の合併会社である東燃、エクソン・モービルの元売子会社および関連会社であるゼネラル石油、エッソ石油、モービル石油、キグナス石油の業務効率化によるコスト競争力強化策に対する議論が発端と

なったとの見方もあるが、たとえそれが1つの契機であったにせよ、より根本的には、金融、通信、自動車、航空機などの主要産業を含めた世界的なメガ・マージャー（大合併）への動きが背景にあると言える。

航空機・防衛産業、自動車産業、金融業界では、大西洋をまたいで米国と欧州との間で次々と各国を代表する企業同士の合併、業務提携による巨大企業グループが形成されつつある。

1998年4月には、米国シティーバンクがトラベラーズグループとの合併を発表し、総資産90兆円、株主資本6兆円の世界最大の金融機関が出現した。すでに欧米の金融機関では、ドイツ最大の銀行であるドイツ・チェバンクが投資銀行であるモルガン・グレンフェルを買収し、さらにバンカースを買収して、投資銀行部門への進出を果たし、同じくドイツのドレスナー銀行は投資銀行であるクライノート・ベンソンを買収している。米国のモルガン・スタンレーはディーン・ウィッター・ディスカバリーと、オランダのINGグループは英国のベアリング証券と、スイスのSBCはUBSと合併し、次々と規模の利益の追求と業務分野の拡大を図っている。

自動車業界においても、米国のクライスラーとドイツのダイムラー・ベンツが包括提携に入り、売上高では「世界のトヨタ」を抜き、トップスリー入りをするようになる。

航空機・防衛産業においては、世界市場の制覇をねらった大型合併が一足先に進んでおり、ロッキードは防衛産業であるマーチン・マリエッタと合併し、グラマンがウェスティングハウスの防衛部門を買収し、ボーイングがマクドネル・ダグラスを傘下に収め、レイセオンがヒューズエレクトロニクスを買収して、国防と航空機製造が一体となった大型企業連合が誕生している。21世紀には世界の民間航空機産業は、ボーイング・マクドネルと欧州のエアバスインダストリーの2社が市場を占拠するとさえ予想されている。

こうした動きに関連して言えることは、米国と異なり、従来労使慣行、経営方針の面で保守的と見られてきた欧州の巨大企業までもが、米国との戦略的提携・合併をいとわずに行うようになってきたことである。

1.2 原油価格の長期低迷

1998年8月から1年間の、まさに合併が合併を呼ぶ状況の背景を考えるうえで重要なことは、やはり97年12月から1年間に及ぶ原油価格の予想を大幅に超える下落である。

シェル、エクソン、BP、モービル、シェブロン、テキサコのメジャー6社は、1980年代後半の原油価格低迷期を経て、90年代初めから石油開発部門において三次元

地震探査、水平掘削といった高度なテクノロジーを駆使して、劇的に石油の発見・開発コストを低減させ、原油価格が相当に低下した状況においても収益を上げられる体制にあることに自信を深めていた。

しかし、1997年7月からタイに始まったアジアの通貨・経済危機に端を発する石油需要の低迷に対して、OPECによる協調減産実施の不徹底による価格支配力の喪失、イラクからの原油輸出の再開による供給過剰状態によって、原油価格は急落し、代表油種であるドバイ、北海ブレントが13年ぶりに1bbl 10ドルを割る水準にまで落ち込んだ。そうした、大幅な原油価格の急落は、さしものメジャーの収益にも甚大な影響を与えざるをえない状況を作り出した。

すでに1998年後半からメジャー各社は、上流部門の急激な収益悪化に対応してリストラクチャリングを加速させており、テキサコは開発部門の人員の10%にあたる1,000人の削減、シェルも3,000人の削減策を発表し、コスト削減に懸命の努力を続けてはいた。

しかし、今回の原油価格の急落は、単に石油産業だけの問題にとどまらず、世界経済のマクロ的構造変化と密接に結びついた点に大きな問題がある。つまり、アジアの通貨・経済危機がロシア、中南米に伝播した世界的な需要の低迷とデフレ化の進展である。現在ほとんどの先進国政府は、物価の安定を確保しており、以前のようなインフレーション抑制のための総需要管理政策や、緊縮財政をとる必要がなくなっている。しかし、こうした状況に安心することはできない。なぜなら、発展途上国も含めて、我々先進国は、第二次世界大戦後の持続的な経済成長において忘れ去ったデフレ経済に直面しているからである。

1.3 原油価格決定のメカニズム

世界経済の動きは、旧来のファンダメンタルズ分析の枠組みをはるかに超えたダイナミックな展開をするようになっていたのである。戦後の原油価格の推移を振り返ると、原油価格の決定権は、1960年代はメジャーが、70年代はOPECが握っていた。しかし、その後ニューヨークに原油先物市場が創設され、省エネルギーの進展に伴う石油需給の緩和も加わって、原油価格は文字どおり市場が決定する市況商品に変化を始めたのである。

最近の話題としても、NYMEX（ニューヨーク商品取引所）において、従来の米国産軽質原油であるWTIに加えて、アジアの中心取引原油であるドバイ原油の先物上場も計画されている。もはや、市場化への動きを誰も止めることはできなくなっている。その意味では、OPECと消費国との需給関係を見る旧来のファンダメンタルズ分析は、1980年代後半以降の石油市場のグロー

バル化の流れの中で、時代遅れになってきたと言わざるをえない。99年7月に創設された東京石油先物市場においても、取引開始早々から投機的な動きが始まり、ストップ安、ストップ高が連日続いている。

1.4 メジャー再編の背景

こうした原油価格の低迷下にあっても、エクソンを例にとれば高収益体質を維持し、1997年まで3年連続して純利益70～80億ドル台の史上最高益を更新している（表1）。しかし、さらにエクソンが国際競争力強化のためにコスト削減効果を出そうとすれば、エクソンの規模から見て、買収相手はおのずと限定されたものとなり、米国のナンバーツーメジャーであるモービルが交渉のターゲットとなった（表2）のである。

一方、現状の原油価格の低迷にもかかわらず、21世紀の石油需要増を見据えた開発を行う必要性は依然として高く、今後はメキシコ湾深海部、サハリン沖合など、投資が巨額となるプロジェクトが増加する傾向にあり、リスク負担に耐える意味からも規模による利益追求が一段と必要とされるようになってきている。

メジャーの1998年の決算が相次いで発表された。しかし、エクソンをはじめとしてテキサコ、モービル、シェブロンは、長引く原油価格の低迷によって、石油探鉱・

開発（上流）部門を中心に大幅な減益を余儀なくされている。例えば、エクソンの98年決算は売上高で前年比14.4%減、純利益で前年比24.7%減という大幅な減収・減益となった。特に、98年第4四半期に限定すると純利益は前年同期比38.8%減と落ち込みが激しくなっており、年後半の原油価格の一段の低迷が大きく響いている。すでに精製・販売（下流）部門では競争激化から利ざや縮小の傾向はあったが、この1年間の原油価格の下落は、もうけ頭であった上流部門にも大きな打撃を与えていると言える。

1990年代のメジャーの経営戦略の基本は、1bbl 18ドル程度の堅調な原油価格をテコとして、新技術による探鉱・開発コストの削減を通じて上流部門で高収益を確保し、下流部門ではそのキャッシュフローを利用して徹底的な合理化を行い、戦略的業務提携による精製・販売コストの削減を実施して厳しい競争に勝ち抜くことであり、エマージングマーケットとして石油需要の伸びの著しいアジア、中南米地域への精製・販売部門の戦略的展開による高マージンの確保にあった。そして、欧州のガソリン販売市場における熾烈な競争に勝ち抜く原動力は、まさに上流部門が生み出す潤沢なキャッシュであった。そうした安定的な経営基盤があったからこそ、ハイ

表1 エクソンの主要経営指標

	1995年	1996年	1997年
原油確認埋蔵量（百万 bbl）	6,238	6,339	6,174
原油生産量（千 bbl/日）	1,726	1,615	1,599
天然ガス確認埋蔵量（10億 ft ³ ）	42,036	41,500	42,129
天然ガス販売量（百万 ft ³ /日）	6,013	6,577	6,339
原油処理量（千 bbl/日）	3,659	3,792	4,011
製品販売量（千 bbl/日）	5,076	5,211	5,430
従業員数（千人）	82	79	80
総資産（百万ドル）	91,296	95,527	96,064
総売上（百万ドル）	123,920	134,249	137,242
純利益（百万ドル）	6,470	7,510	8,460
資本探鉱開発支出（百万ドル）	9,000	9,200	8,800
手元流動性（百万ドル）	1,789	2,969	4,062
長期負債（百万ドル）	7,778	7,236	7,050
自己資本（百万ドル）	40,436	43,542	43,660
自己資本比率（%）	44.3	45.6	45.4
総資産利益率（%）	7.1	7.9	8.8
売上利益比率（%）	5.7	5.6	6.2
長期負債/自己資本比率（%）	19.2	16.6	16.1
1株当たり利益（ドル）	5.18	3.01	3.41
株価高値（ドル）	86.000	50.625	67.250
株価底値（ドル）	60.125	38.813	48.250

（注：同社は1997年3月14日に株式分割を実施している）

（出典：オイルリポート社石油年鑑1998年）

表 2 モービルの主要経営指標

	1995年	1996年	1997年
原油確認埋蔵量 (百万 bbl)	3,419	3,782	4,105
原油生産量 (千 bbl/日)	810	854	927
天然ガス確認埋蔵量 (10億 ft ³)	17,968	17,105	16,956
天然ガス生産量 (百万 ft ³ /日)	4,554	4,587	4,556
原油処理量 (千 bbl/日)	2,121	2,142	2,191
製品販売量 (千 bbl/日)	3,222	3,345	3,343
従業員数 (千人)	50.4	43.0	42.7
総資産 (百万ドル)	42,138	46,408	43,559
総売上 (百万ドル)	75,370	81,503	65,906
純利益 (百万ドル)	2,376	2,964	3,272
資本探鉱開発支出 (百万ドル)	4,268	7,019	5,306
手元流動性 (百万ドル)	498	808	820
長期負債 (百万ドル)	4,629	4,450	3,670
自己資本 (百万ドル)	17,951	19,072	19,461
自己資本比率 (%)	42.6	41.1	44.7
総資産利益率 (%)	5.6	6.4	7.5
売上利益比率 (%)	3.2	3.6	5.0
長期負債/自己資本比率 (%)	25.8	23.3	18.9
1株当たり利益 (ドル)	5.87	3.69	4.1
株価高値 (ドル)	116.625	62.9375	78.0
株価底値 (ドル)	82.75	53.75	60.0

(注：1997年に株式を2株に分割)

(出典：オイルリポート社石油年鑑1998年)

リスク地域への探鉱活動、メキシコ湾深海部における開発活動が可能であったと言える。

しかし、アジアの通貨・経済危機による同地域の需要の低迷と原油価格の急落が、上記の前提の両方を突き崩してしまったのである。ただ、アジアの経済危機が長期化しているといっても、遠からず中国、インドをはじめとしてアジア地域の石油需要が増大することは間違いなく、その意味で今後とも新規油田の開発が必要である。その点、いくらメジャーの探鉱・開発コストが格段に削減されたといっても、深度1,000mを超えるメキシコ湾深海部や極寒の北海油田開発と比較すれば、中東油田のように1油田当たりの埋蔵量が豊富で、陸上もしくは浅海部にある石油資源の開発コストははるかに割安なものであり、中東油田の1bbl当たりの開発コストはメキシコ湾の場合の1/2から1/3程度である。

次に挙げられることは、1990年代に一段と激しさを増した欧州および米国のガソリン販売市場における競争である。欧州に始まった精製・販売部門における熾烈な競争は、ハイパーと呼ばれる薄利多売のローコスト経営スタンドの登場によるガソリン販売の価格破壊を生み、既存メジャーのスタンド経営に大きな脅威を与えた。そのため、すでに欧州市場において、BPとモービルがガソ

リンとエンジンオイルの販売について業務提携を行っており、相互にブランド名を捨ててまでも経営の効率化、合理化に努力している。さらに、その影響は米国市場に及び、米国地域におけるシェル、テキサコの精製・販売部門における提携が行われ、大きなコスト削減と競争力強化の効果を生み出している。

さらに1997年夏に勃発したアジアの通貨・経済危機は、アジア諸国の需要を低迷させ、これまでエマージングマーケットとしてメジャーの大きな収益源であった同地域の成長性に大きな影を投げかけた。さらに地球環境問題から、精製設備への投資が増大し、コスト圧力が高まってきている。そうした精製・販売部門におけるコストの増大、収益力の低下を補うためには、間接部門をはじめとした徹底的なコスト削減が必要であり、合併は大きな効果を生むことになる。

2. メジャー再編の行方

エクソンによるモービルの買収金額は753億ドル、合併後の新会社は売上高2,031億ドル(24兆円)、BPによるアモコの買収は、買収金額480億ドル、新会社の売上高1,076億ドルである。

エクソン、モービルの合併では、石油開発・生産部門

において、事業展開地域の拡大が見込め、モービルのLNG（液化天然ガス）事業を取り込むことができ、今後約9,000人の人員削減を行い、業務効率化などによって年間約30億ドルのコスト削減を行うこととなる。特に、インドネシアにおけるナツナ巨大ガス田の開発では、事業統合による一層の効率化が期待される。

さらに1999年3月31日、1月に合併し新会社となったばかりのBPアモコが取締役会を開催し、アルコの買収計画を承認し、翌4月1日にアルコの買収を正式発表した。今回の買収は、98年夏のアモコの買収に続く、買収額268億ドル、株式時価総額1,900億ドルという巨大合併となり、株式時価総額の面では巨大メジャーであるロイヤルダッチシェルをしのぐことになる。新会社の売上高は1,269億ドル（15兆2,280億円）と文字どおりスーパーメジャーの誕生である。また、石油開発面に限れば、原油埋蔵量119億 bbl、原油生産量253万 bbl/日は、エクソン・モービルをも抜き去り、メジャーナンバーワンとなる。まさに、エクソン・モービル、シェル、BPアモコのスーパーメジャーの誕生である。

今回のBPアモコによるアルコ買収によるメリットは以下の点が考えられる。第1に、アラスカ州ノーススロープ油田における石油開発の相乗効果である。現在BPが45万 bbl/日、アルコが34万 bbl/日の原油生産を行っており、重複した作業の統合による効率化効果は大きなものがある。第2に、アルコは米国西海岸に45万 bbl/日の精製能力、55万 bbl/日の製品販売網を有し、BPアモコにとって米国の下流部門増強の有力なツールとなる。第3に、アルコの天然ガス資産はインドネシア、カタールにあり、BPアモコと重複する地域が少ない。第4に、アルコが所有するメキシコ湾油田の収益力が大きな魅力である。さらにBPアモコによるアルコ買収に伴うメリットとして、今回の買収に当たって効率化を進めるため、新会社は従業員2,000人の削減、年間10億ドルのコスト削減を打ち出している。

すでにBPとアモコとの合併は、上流部門では原油埋蔵量の多いBP、天然ガスに強いアモコの特色を生かし、天然ガス埋蔵量の相対的に少なかったBPの弱点を補うという意味とともに、下流部門では米国20州に強固なガソリンスタンド網を有するアモコとのシナジー効果を発揮する意味をもっている。両社は、人員削減、間接部門の合理化などによって、年間20億ドルのコスト削減効果を見込んでいる。

BPアモコによるアルコ買収の大きな要因として考えられるのは、やはり長引く原油価格の低迷にあることは疑いがない。アルコは経営戦略の絞り込みから石炭部門や石油化学部門を売却し、石油部門に経営資源を集中し

てきた。しかし、そうした集中戦略が1997年末以降続いた思いがけない原油価格急落によって裏目に出てしまったと言える。アルコは、米国第7位の準メジャーといっても、98年第4四半期には7億9,000万ドルもの赤字に転落し、経営的には危機に直面していた。そうした状況に対して、BPの会長サー・ジョン・ブラウニー氏が機敏に動き、エクソン・モービルの動きを念頭におきつつ、アルコに買収を働きかけたという考え方が自然であろう。その結果、BPアモコによるアルコ買収劇は、赤字に転落したアルコの救済合併であるという性格をはっきりさせたということができよう。

1999年4月2日には前日の買収決定に続いて、アルコのボーリン会長を含むすべての役員が退陣するうえに、2,000人とも言われる人員削減のほとんども、アルコが引き受けることが明らかになった。社名もBPアモコの企業名がそのまま継承されることとなっている。まさに、盤石と思われていた準メジャークラスのアモコ、アルコクラスの企業も、収益力が低下すればたちまちのうちに滅びてしまう熾烈な競争が石油業界にも展開されているのである。

世界経済の一体化（グローバリゼーション）という現象は、最強を誇った欧米石油メジャーに対しても大きな影響を与え、変ぼうを余儀なくさせていることは疑いない。そこでは、小さく始めた事業を時間をかけて丹精込めて大きく育てるといった農耕民族の発想はなく、変化の速い経営環境に対応するべく、すでに完成された事業分野を買収して、直ちに自社の主要な事業に組み入れる、他人の成果を略奪する、いわば時間をお金で買うという狩猟民族の発想が前面に出てきているのである。

ゆえにメジャー間では、今後いや応なく合併への圧力は高まることとなろう。特に中堅メジャーであるシェブロン、テキサコの合併交渉は両社の主導権争いから1999年6月に失敗に終わったものの、両社の合併への模索は今後も続けられるであろう。すでに両社はアジア地域では合併会社カルテックスを有し、探鉱・生産、精製・販売事業を展開している。またテキサコは、米国における石油製品販売事業でシェルおよびサウジアラムコとの事業提携を実施している。

また、メジャートップの座を奪われたシェルについて、同社経営陣は十分な企業規模をもっていることを理由に、合併への動きを否定しているが、石油業界ではシェルによる他メジャー買収への観測が流れており、今後もその動きからは目が離せないであろう。

さらに、1999年7月5日にはフランスで新たな大合併の動きが始まった。それは、フランスを代表する石油会社トータル・フィナによるフランス第2位の石油会社エ

ルフ・アキテヌ買収計画である。買収金額は420億ユーロ、日本円に換算して5兆円を超える巨大買収であり、このまま買収が実現すれば、エクソン・モービル、シェル、BPアモコに次ぐ世界第4位の石油会社の誕生となつて、スーパーメジャーの仲間入りを果たすこととなる。トータルは6月14日にベルギーのペトロフィナと合併したばかりであり、その時点でシェブロン、テキサコと並ぶ規模にまで成長していたが、今回の買収成功の暁には、両社を抜くこととなる。

明らかにされた買収計画では、エルフ株3株に対してトータル株4株を割り当てる株式交換方式を採り、エルフ株は市場価格の2割増し程度で買収する予定である。トータル・フィナのデマレ会長は、記者会見において、「国際的な統合・再編が進む中で、生き残るためには力の結集が必要であり、エルフと友好的に議論を進めていく」と発言している。しかし、それに対してエルフ側は、「相互の事前協議が全くなく、敵対的な買収である」と強く反発していることから、今回の買収交渉は難航している。7月9日の金融市場委員会による買収承認に際しても、エルフ・アキテヌのジャフレ会長は、「これは侵略者による攻撃であり、買収計画は失敗に終わるであろう」との声明を発表している。また、7月下旬には、エルフ・アキテヌ側から、対抗手段として、敵対的買収が仕掛けられており、今後の動向については全く予断を許さない。

フランスではすでに、金融界にも巨大合併の波が押し寄せている。1999年1月から進められていたフランスの第3位の銀行であるソシエテ・ジェネラルによる第6位のパリバとの合併合意への動きに対して、7月にはフランス第2位のバンク・ナショナル・ド・パリ（BNP）が3行合併をもくろんで、買収に名乗りをあげ、3行を巻き込んだ合併抗争が始まった。ソシエテとパリバの両方を買収することを目的としてBNPは株式公開買い付け（TOB）をかけたが、8月14日のフランス金融監督当局による集計結果では、BNPがパリバの株式の65.1%という過半数を押さえたものの、ソシエテに対する株式取得は36.8%にとどまった。

とりあえずBNPによるパリバ買収は成功したが、ここでもソシエテ・ジェネラルの反発は強く、今後の3行合併の行方は混んとしている。現状では、フランス金融当局もソシエテの買収については、慎重な姿勢を執っている。今後のBNPとソシエテとの交渉次第では、外国資本に対してアレルギーをもつ労働組合の存在があるとしても、ソシエテと米国の金融機関との大同団結という結果も考えられる。しかし、BNPとパリバの合併だけでも総資産78兆円、ドイツ銀行に次ぐ世界第2位の銀

行の誕生であり、もしソシエテの買収にも成功すれば、総資産110兆円という世界最大のスーパーメガバンクが誕生する。

これまで、米国、英国の巨大メジャーを中心とするメガ・マージャーに世間の注目は集まっていたが、ついに合併に対して保守的であった欧州大陸にまで、敵対的な買収による巨大合併の嵐が押し寄せてきたと言える。国際石油産業の再編劇は第2段階へ突入してきたと言えよう。フランスはこれまで、強力な官僚機構のもと、エリート支配による経営が続き、労働組合も他の企業や外国資本が経営に参加することに感情的とも言える強い反発をもっていたことから、合併・買収への動きには消極的であった。

しかし、フランスにもこうした巨大合併が始まった背景としては、第1に、経済のグローバル化に伴って米国企業と欧州企業とが共通の立場で競争をせざるをえなくなったこと、第2に、1999年1月の単一通貨ユーロの誕生によって、米国を超える巨大な欧州経済圏が成立し、欧州内においても、これまで以上に規模の利益による競争力の強化が求められるようになったこと、第3に、ドイツ銀行をはじめとして、ドイツにも合併・買収による巨大企業が続々と誕生しており、フランス内に欧州経済圏におけるドイツの覇権への対抗意識が強まってきたこと、などが挙げられる。

これまでの欧州市場は、人口の多いアジアとは異なつて、1国当たり1,000万人から5,000万人の市場を対象としてビジネスを展開してきた。しかし、新たな欧州市場の誕生によって、人口3億人、GDP合計8兆ドルの巨大な経済圏が生まれたわけである。これは日本市場、米国市場をはるかに凌駕するものであり、これまでのセグメント化されたニッチ市場における相対的に小規模なビジネス展開が行いにくくなったことは事実である。端的に言えば、ビジネス上の競争相手は、隣町の小規模企業から、国際競争力をもった米国企業、日本企業に取って代わったのである。

1998年夏のBP、アモコの合併に始まる巨大合併は、もはやシェブロン、テキサコ、トータル、エルフ、コノコといったスーパーメジャーに次ぐ石油会社の存立を脅かすまでに至っている。原油価格が反騰の兆候を示しているとはいえ、世界的な需要の低迷から、今後上流部門における大きな利益の伸びは期待できず、同時に下流部門では資本力を強めたスーパーメジャーが市場の支配力を強めている。そうした危機に対して、3つのスーパーメジャーよりも下位に位置する中堅メジャー各社は、単独での生き残りを目指すか、これまでのコーポレートカルチャーを捨ててまで他社との合併を選択するかの、重

大な経営判断を迫られていると言えよう。

1999年7月28日にはカルテックスが興亜石油の株式を手放すことを決定し、日本撤退を表明している。石油産業において最強を誇ったメジャーの中でも、熾烈な競争の続く日本市場で事業展開する力を残した企業と、そうでない企業とが鮮明に分かれつつあるのである。その意味で、メジャー再編の第2段階として、中位メジャーの経営戦略が大いに注目される。中堅メジャー以下のコノコ、ユノーカルといった中堅石油企業の動きも含めて、今後も国際石油資本の動向からは目が離せないであろう。

しかし、その一方で、国際石油産業は規模の利益よりも、むしろ上流、下流にこだわらず、自社が得意な分野に特化して、より収益力の高い事業に集中する動きも出てきている。すでにトスコは精製専門に特化して高収益を上げており、ユノーカルは上流部門に特化して精製・販売部門を手放している。テキサコも石油化学部門を収益性が低いことを理由に売却している。メジャー自身も「総合主義」を放棄し始めているのである。メジャー、準メジャーを問わず、「選択と集中」が大きなキーワードとなっている。

3. 日本の精製・元売業界の展望

3.1 日本の精製・元売会社への影響

1996年4月以降の特石法の廃止を契機として、日本の精製・元売市場も、精製・販売部門は大競争時代に突入している。今回のエクソン、モービルの合併は、当然日本の精製・元売会社に対しても大きな影響を与えることとなり、今後の業界再編の起爆剤となる可能性が高い。日本市場においても、エクソン、モービルの子会社および関連会社（いわゆる EMGK 連合）が経営するガソリンスタンドが大きな市場シェアを占めており、そうした精製・販売網が大同団結した場合の影響の大きさは量り知れないものがある。1998年10月の日石と三菱石油の合併は、発表当時には日本の業界で大いに注目されていたが、新会社日石三菱石油の売上高3兆円をもってしても、エクソン・モービルの1/10程度にしかならない。

エクソンとモービルの日本における精製・元売の子会社および関連会社は、東燃、エッソ石油、ゼネラル石油、モービル石油、キグナス石油があり、その合計ガソリン販売量シェアは23%にも達し、この4月に発足した日石三菱石油のシェア24%に肉薄する。また業界第2位であった出光興産の14%を大きく引き離すことになり、中位に位置する昭和シェル（12%）、コスモ石油（11%）、ジャパンエナジー（10%）の各社も重大な経営上の選択を迫られることとなる。

エクソン・モービルグループは、以前から効率的経営によるローコスト大量販売を武器に、民族系元売会社に大きな脅威を与えてきており、エクソン・モービルの大団結は、日本の石油産業にとって相当なインパクトを与えよう。すでにエッソ石油とゼネラル石油は業務面における統合を決め、今後メジャー連合は合併を視野に入れつつ、日本における一大勢力となろう。

日本の石油市場は、これで、日石三菱、EMGK グループ、中位元売企業、出光、地域特化型元売とグループ分けが明確となり、日石三菱、EMGK グループという2つのプライスリーダーが確立したことから、今後の石油製品価格安定にはプラスに作用するであろう。すでに夏場に突入して、ガソリン価格は安定化に向けて動き出している。

また、日本に精製・元売の拠点を持たない BP の動向にも注目する必要がある。BP は欧州におけるローコストのスタンド経営のノウハウをもっており、群馬の中堅スーパーとの提携によるスタンド経営を始めている。さらに、大手流通業者との提携による事業拡大といううわさも市場では出ている。BP は、セルフスタンドの点から線、面への展開を図ろうとしていると思われる。

3.2 日本の精製・元売業界の今後の課題

日本の石油業界では、1996年4月からの3年間にガソリン価格はリットル当たり30円程度下落し、物流提携などによる各社年間数百億円単位のコスト削減努力が、販売価格の下落に追いつかない状況が続いてきた。今後の問題点として、

- ・欧米と比較して低い精製設備の稼働率をどのように向上させるか、
- ・過剰精製設備の統廃合を進めることができるか、
- ・1SS 当たりの販売量の増大を通じた、ガソリンスタンドのローコスト経営を実現できるか、
- ・果たして、日本の元売会社がメジャーに匹敵する人員削減などのドラスチックな合理化を実行できるか、
- ・それに伴う組織の沈滞化、従業員のモラルの低下をどのように防ぐか、
- ・地域密着の製油所のリストラクチャリング、特約店との関係近代化をどのように行うか、

などが挙げられ、その解決には時間を必要としよう。また、今後の原油価格動向と販売市況、メジャーの対日戦略いかにによっては、さらに合併、買収といった大きな業界再編成が2000年以降も進む可能性がある。

4. 日本の石油開発企業の現状と進むべき道

4.1 我が国石油開発業界の課題

太平洋戦争に敗れて、日本は海外の石油権益のすべて

を失った。そして、そこから戦後の日本のエネルギー産業は再出発を始めたのである。その後、朝鮮戦争を経て、戦後の高度経済成長とともに、日本経済における石炭から石油へのエネルギー源の転換、いわゆる液体革命が進み、日本の石油企業は順調な成長を遂げた。

しかし、戦後一貫して欧米メジャーに頼ることなく、海外の石油権益取得から国内の石油精製・販売までのすべてを手がける和製メジャーを育成することは、日本の石油会社の悲願であった。以来、政府と産業金融の雄である興銀による強力な指導の下で、石油産業の再編成が繰り返され、精製・元売会社が合併するたびに、欧米の大手石油会社と対等に戦える石油会社への成長政策が執られた。

有望な石油・天然ガス埋蔵量を発見し、商業化する確率が3%とも5%とも言われる油田・ガス田の発見に基礎をおく上流部門は、精製・販売事業では考えられないような高い利益をもたらすことは事実である。

しかし一方で、石油開発の支援母体である石油公団そのものの存在意義も問われている。石油公団再建検討委員会が調査、報告を行い、現時点で石油公団による出資、融資の残高が約1兆3,000億円あることに対して、そのうち回収可能額が6,000~8,000億円にとどまることが明らかとなった。

だが、自主開発原油を少しでも多く確保するということが石油公団の主たる使命であり、21世紀においても引き続き人類のエネルギー源の基幹となる石油の99.9%を輸入に頼る資源小国日本にとって、欧米メジャーに頼ることなく、日本が利権を有する油田を確保することは、依然として最重要課題であることに変わりはない。石油は経済の血液であることを再認識する必要がある。

日本の石油開発業界の課題は以下の点に集約されると考えられる。まず第1に、日本に石油開発会社は約110社存在するが、同じ開発会社といっても、石油精製・元売会社の石油開発部門としての子会社、商社系の資源開発部門もしくは燃料部門の子会社、開発専門の独立系石油開発会社、日本の基幹企業と石油公団が共同で設立した官民一体のナショナルプロジェクトなどさまざまな性格の開発会社が存在し、石油開発会社としての理念の一体化が図りにくい。

第2に、石油開発では多くの場合、民間株主は寄合所帯であることが多く、経営責任が不明確になっていることがある。特にナショナルプロジェクトでは、日本を代表する企業が数十社株主として名を連ね、誰が経営主体であるかあいまいになっている。

第3に、石油開発の後発国としての立場から、石油ショック後の原油価格の高騰時に割高な利権料で権益を

取得したうえ、円で資金を調達して、原油売却によるドル資金で返済するスキームから、プラザ合意後の円高による大幅な為替差損を被る結果となったこと、が挙げられる。

以上のような要因が絡まり合って、日本の石油開発会社のうち経営的に自立している企業は10社程度に過ぎない。また、政府の石油政策にも転換の兆候が見られ、今後石油開発分野にも、市場原理の重視、競争原理の導入がより強調されるようになる。また、利権延長問題も含めて、産油国との関係もより微妙な関係が求められるものと思われる。

4.2 日本の石油開発企業の進むべき道

我が国の石油開発の今後の改革方向としては、以下の点を考えていくことが1つの案として考えられる。すなわち、アジアの通貨・経済危機、ロシア危機の影響から、石油需要は低迷し、中東で再び大戦争でも勃発しない限り、今世紀中に原油価格が急騰すると見ることは非常に難しい。そうした環境下において、金融面、税制面における優遇措置を実施することに、国民的合意を得ることは難しい面があり、石油開発政策の透明性を高めることが必要である。

次に、21世紀のエネルギー源として期待されている天然ガスの開発に力を入れることである。さらに、数年内に生産が開始されると予想されるサハリンの天然ガスを日本国内に供給するパイプラインの敷設と、そのオペレーションを行う機関の設立も必要である。天然ガスの輸送手段としては、これまでLNG（液化天然ガス）が中心であるが、日本からの距離が3,000kmないし4,000km以内であれば、付属設備への資本投下、天然ガスの液化および再気化のエネルギーロスを勘案すると、パイプラインに優位性があると考えられる。日本以外の先進諸国の中で国土を縦貫するパイプラインを保有していない国はほとんどなく、これを社会的インフラと考えれば、公的機関がその建設および管理に当たることがふさわしいであろう。

最後に、世界の石油業界大再編の流れという文脈の中における日本の石油開発会社の進むべき道について考えてみると、石油開発会社は今、国内、海外両面から大きな危機に直面している。

BP アモコ、アルコの合併、エクソン、モービルの合併、結果的には両社の主導権争いから失敗に終わったものの、独立系を中心とした米国石油会社に大きな衝撃を与えたシェブロン、テキサコの合併へ向けた交渉、などといった数兆円単位の世界を揺るがす巨大合併が、わずか1年の間に目まぐるしく続いている。今回のシェブロンとの合併交渉は、1999年6月2日に失敗に終わったこと

が公表されたものの、シェブロンは引き続き合併模索への動きを止めることはないであろう。

一方、日本の石油精製・元売会社の現状はどうかと言え、1999年3月期の決算を見ても、さんたんたる状況にある。大手精製・元売会社に限って見ても、経常損益ベースで赤字もしくは減益である。しかも、かろうじて黒字を確保した企業も、減価償却方法の変更や固定資産売却益の計上がなければ、実質赤字となっているのが実状である。元売会社全体で見ると、99年3月期は経常ベースで17年ぶりの赤字に転落している。つまり、石油開発会社を取り巻く環境は、海外ではメガ・マージャーによる競争の激化、国内では収益環境の悪化による親会社たる精製・元売会社の支援力低下といった、内憂外患という言葉がぴったり当てはまる状況にある。

そうした厳しい環境の下で、日本の石油開発会社が生き残るためにはどうすればよいか。これまで日本の石油開発会社が慢性的な赤字状態にあった理由としては、円高の進行、原油価格の低迷など、いろいろな理由が挙げられるが、いちばん大きな理由としては明確な経営戦略の欠如ということが挙げられよう。要するに、市場原理に即応した経営体力の強化と、マネジメントの質の向上による企業としての収益力の強化である。今後、国際競争力強化のために、新たなスキームによる巨大資本の組成による企業体力の強化が必要であり、規制緩和に伴う独禁法の弾力的運用も求められよう。

原油価格が下落した現状においても、上流部門は下流部門よりもはるかに高い利益を生み出す分野である。石油開発技術という点に絞れば、油田発見という経験の不足を除けば、コンピューターによる地質構造の解析力などをはじめとして、決して世界にひけを取るものではない。

日本の自主開発原油政策にとって大切なことは、公的資金を使って日本が石油開発権益を保有するというこ

が、真の意味で国益に合致し、石油産業の国際競争力を高め、国民生活の安全保障につながっていくという点について、きちんと専門家の間で議論しておくことであろう。石油は血の一滴であり、日本経済のコメであるという考え方がある。99.9%を輸入に依存し、国内に石油資源をほとんど持たない日本にとって、石油供給の安定確保は絶対に必要である。高度に文明化された我々の生活にとって、石油はコメと同じく生きていくうえで不可欠なものとなっている。石油なしでは我々の生活はたちまちのうちに崩壊し、自動車も航空機もただの金属の箱にすぎなくなってしまう。とすれば、税金を使って石油権益確保をするコストと、自主開発でなければ得られない便益とを比較して、どのようなメリットがあるから国の政策として自主開発を進めなければならないかを明らかにしなければならない。日本にとって原油の開発・輸入がいかに大切であるかを、国民に丁寧に説明し、理解を得ることである。

国際経済学的にみれば、関税などの保護貿易政策による国内産業の擁護のために、国内製品の価格が国際価格よりも割高なものとなり、消費者がより高い値段で製品を購入し、国内の生産者がより高い価格で製品を販売して生産者利得を得るものの、結果的に社会全体としては損失が発生し、社会厚生が低下するということは、少々経済学を勉強した人であるならば誰でもわかることである。しかし、事の本質はそうした経済面で見た社会的損失発生の有無のみならず、国民生活の安全確保と向上にとって石油が必要不可欠のものであるかどうかである。そうした点について、国民に明確に理解してもらうことが、今こそ必要である。

SI 単位換算係数

$$\text{bbl} \times 1.589874 \quad \text{E-01} = \text{m}^3$$

$$\text{ft}^3 \times 2.831685 \quad \text{E-02} = \text{m}^3$$