

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 30 年 6 月 13 日現在

機関番号：12401

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2017

課題番号：15K03567

研究課題名(和文)世界石油産業の構造転換と国際石油企業の事業展開—1980年代初頭以降を対象として

研究課題名(英文)The transformation of the world petroleum industry and business activities of major petroleum companies since the early 1980s

研究代表者

伊藤 孝 (ITO, Takashi)

埼玉大学・人文社会科学部研究科・教授

研究者番号：00151514

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,500,000円

研究成果の概要(和文)：本課題研究は、今日もまた世界の石油産業界を主導する1社であるエクソン社(現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事業活動、経営組織の改革、モービル社の買収(エクソンモービル社の形成)などについて解明した。当初予定した検討対象時期を1970年代初頭までさかのぼり、同社の活動を通じて明らかになった限りで、今日の世界の石油産業の形成過程の一端を探った。さらに、エクソンモービル社の最新社史(2013年刊行)を取り上げ、そこに含まれた重要な問題点を指摘した。本研究は、国際石油企業の経営史研究、のみならず広く大企業史の研究に新たな知見を加えた。

研究成果の概要(英文)：This research 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. One of main conclusions is that 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. Up to now petroleum and natural gas businesses have still continued to be its main activities.

In addition, this research has reviewed 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.

研究分野：社会科学

 キーワード：国際石油企業 エクソン社 原油生産 天然ガス生産 精製事業 事業の多角化 組織改革 エクソン
 モービル合同

1. 研究開始当初の背景

(1) 世界の石油産業の歴史において、かつてメジャーズ (Majors) として知られ、今日はしばしばスーパー・メジャーズ (Super Majors) なる呼称を与えられた国際石油企業群は、現在もなお、世界経済へのエネルギー供給において主導的な役割の一端を担っている。だが、これら企業は、1970年代末頃までに、中東、北アフリカ、ラテン・アメリカなどで、現地の産油国政府の攻勢の下、油田の支配権を喪失した。この点では、世界の石油産業界において、国際石油企業がかつての支配力を失ったことは明らかである。だが、それにもかかわらず、これら企業の石油産業界全体における地位が大きく低落したとは言えない。それは、端的には、中東などの産油国 (国営企業) が、今日に至るまで世界の石油製品市場において、国際石油企業に対抗しうる地位を築くことが困難であったことに示される。

本課題研究は、今日の世界の石油産業の構造とその形成過程を解明するための長期に亘る研究の一部を構成する。当初、研究期間内に遂行する課題として設定したのは、国際石油企業による1980年代初頭以降、およそ10年ほどの期間の活動実態を解明することであった。この時代は、国際石油企業が、70年代の歴史的変貌期を経て、原油生産など事業体制全体を再構築する期間に相当した。世界の石油産業界の有力企業群である国際石油企業の80年代における活動の解明は、現在の世界の石油産業の構造とその形成過程を明らかにする1つの重要な手掛りを与えるように思われたのである。

(2) だが、本課題研究は、研究の遂行過程において、考察の対象時期を、1970年代初頭から21世紀の最初の数年間までに拡張・変更した。その理由は、第1に、いま1度、1970年代に遡り、国際石油企業による原油・天然ガスの生産など諸事業の実態解明を掘り下げる必要があると判断したこと、第2に、エクソン本社などでの資料の収集が進展したことにより (但し、製品販売を除く。本報告書の末尾を参照)、1980年代に限定せず、90年代以降も射程に入れる事が可能になったからである。

2. 研究の目的

本課題研究は、現代石油産業の1つの重要な起点をなした1970年代から21世紀の最初の数年間までを対象として、国際石油企業エクソン社 (Exxon Corporation) による諸活動を考察し、同社の今日における活動全体の形成過程の解明を目的とした。

エクソン社とは、今日、エクソンモービル社 (Exxon Mobil Corporation) と称する企業である。同社は、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一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企業、あるいは

業界の主導企業であった (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。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)。世界の石油産業の構造と業界支配体制の変容は、主導的な企業群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。本研究は、エクソン社の活動を考察し、その限りにおいて今日の世界の石油産業の構造とその形成過程、石油産業界における支配体制の変貌の一面面を探ることとした。

3. 研究の方法

本研究では、まず、原油・天然ガスの生産、石油製品の生産 (精製事業)、事業の多角化、経営管理組織の改革、モービル社の買収 (エクソンモービル社の形成)、について個別に分析した。ついで、それらを踏まえて、1970年代初頭以降、エクソン社 (エクソンモービル社) の事業活動全体に如何なる変化が生み出されたか、21世紀初頭時点の同社の活動の全体像についてまとめた。

なお、本課題研究では、これらに加えて、研究に着手する1年ほど前に刊行されたエクソン社 (エクソンモービル社) の社史 (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) についての論評を試みた。この社史は、社外の研究者には一切公開されていないエクソン社の内部文書 (Exxon Mobil Archive) を用いて書かれており、これが刊行されたことの意義は極めて大きい。だが、以下で述べるように、この社史には看過しえない問題点や難点が含まれた。本課題研究の意義を明確にする上で、この社史の記述の検証、論評は不可欠であった。

4. 研究成果

(1) 社史への論評、事業活動、経営組織、モービル社の買収

第1に、社史に含まれた問題点、難点についてである。ここでは、紙幅の制約により、投資額、獲得利益などでエクソン社にとって最も重要な事業であった原油・天然ガスの生産事業の考察に見られた問題点に限定する。本課題研究で試みた原油・天然ガスの生産事業の実態分析とその成果については、以下の(2)で後にあらためて述べることにしたい。

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。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（作業当事者・責任者）、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・天然ガスと呼ばれる）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。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。

第2に、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とともに精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。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）は、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年代についても上流部門がむしろ優位にあった。だが、90年代の終わり近くから、1999年、2002年を除き、下流部門の利益率は顕著な伸長を遂げた。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、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、1日平均で92年の448万2000バレルから98年の543万3000バレルへ）、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。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年代に入ってからこれらの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。

第3に、エクソン社による事業の多角化については、まず以下の3点を確認することが出来るであろう。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。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）。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は、なお今後の検討に

俟つべき部分が残るが、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。

第4に、エクソン社の企業組織は、長きにわたり国・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・地域毎に管理する体制、つまりグローバルな地域別管理体制を特徴とした。それが、モービル社の買収（エクソンモービル社の成立。1999年末）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。エクソンモービル社は、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るに至った。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、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。

エクソンモービル社の改組後の事業活動の進捗、利益額・利益率の向上は、こうした改組が所期の目標にかなうものであったことを推測させるが、組織運営の実態、つまりグローバルな職能別組織が実際にどのよう

に運営されているかについては、資料の制約により本課題研究ではなお不明の部分を残している。今後の課題とせざるを得ない。

第5に、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、他社との合同等を模索したのであった。

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。

にもかかわらず、エクソン社が、最終的にモービル社を買収するに至った。それは、世紀転換期の企業合同の進展（BP社によるアメリカ大企業アモコ社の買収など）を背景に、同社もまた売上高、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ことであつたと推測される。経営の基本指標、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つたようである。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。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。同社はいわば防衛的に、モービル社の買収に踏み込んだといえよう。

（2）21世紀の初頭時点でのエクソン社（エクソンモービル社）の事業体制と経営指針

以上の5点にまとめた事業活動などの考察を踏まえ、ここでは以下の2点のみ記すこととしたい。

<A> エクソン社（エクソンモービル社）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。エクソンモービル社（エクソン社）による探鉱・開発技術などは、この時代に長足の発展を遂げ、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。

 経営目標、経営指針における利益額、利益率の重要性についてである。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、同社にとって最重要の位置づけを与えられることとなり、既述のようにタンカー事業はほぼ全面的に処分されたのである。

もっとも、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。

(3) 本課題研究の国内外における位置づけとインパクト

エクソン社（エクソンモービル社）の1970年代初頭以降21世紀の初頭頃までの活動を

扱った文献等は、アメリカはもとより、わが国にも多々存在する。だが、私見によれば、それらはいずれも断片的な事実や統計の集成、エクソン社の公表資料等の紹介、あるいは石油産業の実態を論ずる際の企業例の1つとして言及する、といった域にとどまるように思われる。各時代における同社の活動の実態と構造、およびそれらの歴史的変容を体系的に論じた研究は、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)、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)、の2点の拙論と既述の社史(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)、および、本課題研究の成果の一部としてすでに公表した伊藤 孝「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」、『社会科学論集』(埼玉大学経済学会、第149・150合併号、2017年)、の4点に限定されると言えよう。このうち社史には重要な難点が含まれたことを既述した。本課題研究は、先に公表した拙論と合わせて、エクソンモービル社の今日に至る形成過程(2010年まで)を体系的に論じた研究として、国際石油企業の経営史研究に独自の知見を加えたと言えよう。

(4) 今後の研究課題、残された課題

本課題研究は、エクソン社の活動の全体像の解明を試みたが、石油製品の販売活動、製品市場での支配体制の考察は、資料の著しい制約により、手つかずのままとなった。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の1つであり、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重要課題であった。これが次の検討課題である。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計1件)

伊藤 孝「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」、『社会科学論集』、埼玉大学経済学会、査読有、第149・150合併号、2017年、53-123頁。

〔学会発表〕(計0件)

〔図書〕(計0件)

〔産業財産権〕

出願状況（計 0 件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
出願年月日：
国内外の別：

取得状況（計 0 件）

名称：
発明者：
権利者：
種類：
番号：
取得年月日：
国内外の別：

〔その他〕
ホームページ等

6. 研究組織

(1) 研究代表者

伊藤 孝 (ITOH, Takashi)
埼玉大学・人文社会科学研究科・教授
研究者番号：00151514

(2) 研究分担者

()

研究者番号：

(3) 連携研究者

()

研究者番号：

(4) 研究協力者

()