

エンリコ・マッティと出光佐三，山下太郎

—戦後石油産業の日伊比較—

Enrico Mattei, Sazo Idemitsu, and Taro Yamashita:

An Italo-Japanese Comparison of the Petroleum Industry
after World War II

橘川 武郎 (Takeo KIKKAWA)

東京大学社会科学研究所

1. 課題と視角

日本とイタリアは、ともに第2次世界大戦の敗戦国で非産油国でありながら、今日、石油産業に関する企業体制の面で、対照的な状況におかれている。イタリアには、ナショナル・フラッグ・オイル・カンパニー (national flag oil company) の代表格であり、メジャーズに準ずる国際競争力をもつ垂直統合企業ENI (Ente Nazionale Idrocarburi, イタリア炭化水素公社) が存在する。一方、日本には、national flag oil companyは存在せず、上流・下流の分断や過多・過小の企業乱立が継続して、国際競争力をもつ石油企業はいまだに登場していない¹ (なお、national flag oil companyの定義については、2. で後述する)。

本稿では、このような石油産業における日本とイタリアの差異が、企業家活動のレベルの違いによって生じたことを明らかにする²。イタリア側の企業家として取り上げるのは、ENIの生みの親であり、国民的英雄として慕われながら、航空機事故で謎の死を遂げ、カンヌ映画祭グランプリ受賞映画「黒い砂漠」のモデルともなったエンリコ・マッティ (Enrico Mattei) である。日本側で取り上げるのは、戦後の代表的な石油企業家としてしばしば言及される、「民族系石油会社の雄」と呼ばれた出光興産の出光佐三と、「アラビア太郎」と

呼ばれたアラビア石油の山下太郎とである。

エンリコ・マッティと出光佐三は、いずれも、英国系メジャーのアングロイラニアン・オイルの資産を国有化したイラン政府と直接取引し、ソ連石油の輸入販売を成功裏に断行した。また、エンリコ・マッティと山下太郎は、いずれも、非産油国の企業家として、海外での大規模油田の開発に成功した。出光佐三と山下太郎が、石油企業家として、大きな成果をあげたことは事実である。しかし、出光佐三と山下太郎の企業家活動からは、エンリコ・マッティの企業家活動がもたらしたようなnational flag oil companyは生まれなかった。エンリコ・マッティの企業家活動と出光佐三・山下太郎の企業家活動とでは、どこがどう違っていたのだろうか。本稿では、この点の解明に力を注ぎたい。

本稿の構成は、以下のとおりである。

まず、2. で、イタリアには現存するnational flag oil companyが日本には現存しないことを確認し、問題の所在を明らかにする。続いて、3. ～5. では、エンリコ・マッティ、出光佐三、山下太郎の企業家活動を、それぞれが活躍の舞台とした企業 (ENI, 出光興産, アラビア石油) の発展過程と関連させて検討する。6. では、3. ～5. での分析をふまえて、2. で確認したような日伊間の差異がなぜ生じたかを考察する。そして、7. では、結びに代えて、今後の日本におい

て、national flag oil companyが登場する可能性について展望する。8. は、いわば補論にあたる部分であり、本稿で採用した分析方法が企業家研究のさらなる深化にとってもちうるインプリケーションに言及する。

2. 問題の所在

第1表は、アメリカの石油専門誌PIW (Petro-

leum Intelligence Weekly) が発表した世界の石油企業上位50社のランキングを、2001年に関してまとめたものである (PIW, 2002参照)。この表では、石油埋蔵量、天然ガス埋蔵量、石油生産量、天然ガス生産量、石油精製能力、石油製品販売量の6要素についてそれぞれ順位づけを行い、そのうえでそれらの単純平均を求めて総合的なランキングを決定している。第1表から、世界市場で活躍する主要な石油企業は、三つのタイプに分れる

第1表 2001年における世界の石油企業上位50社のランキング

会社名	国名	総合	石油埋蔵量	天然ガス埋蔵量	石油生産量	天然ガス生産量	石油精製能力	石油製品販売量
Saudi Aramco	サウジアラビア	1	1	4	1	8	9	7
Exxon Mobil	アメリカ	2	14	12	5	2	1	1
PDV	ヴェネズエラ	3	5	7	4	13	4	5
NIOC	イラン	4	4	2	2	6	14	12
Royal Dutch/Shell	オランダ/イギリス	5	16	13	7	3	3	3
BP	イギリス	6	19	17	10	4	2	2
Pemex	メキシコ	7	7	15	3	10	13	10
Chevron Texaco	アメリカ	8	18	21	9	11	8	4
Total Fina Elf	フランス	9	22	20	12	12	7	6
Petro China	中国	10	15	18	8	25	11	19
Sonatrach	アルジェリア	11	17	6	15	5	33	24
KPC	クウェイト	12	3	14	11	35	17	21
Conoco Phillips	アメリカ	13	28	26	20	15	6	8
Pertamina	インドネシア	13	30	10	21	9	18	15
Petrobras	ブラジル	15	20	32	14	26	10	9
Adnoc	アラブ首長国連邦	16	6	5	16	7	31	52
ENI	イタリア	17	31	27	23	17	20	18
Repsol YPF	スペイン	18	37	23	28	20	16	17
INOC	イラク	19	2	8	6	66	28	34
NNPC	ナイジェリア	20	12	9	13	39	35	46
Petronas	マレーシア	21	36	11	30	14	46	23
Libya NOC	リビア	22	8	16	18	50	41	41
Sinopec	中国	23	32	56	26	56	5	13
EGPC	エジプト	24	43	25	36	33	27	29
Qatar Petroleum	カタール	25	10	3	24	16	71	71
Lukoil	ロシア	26	9	55	17	57	36	22
Surgutneftegas	ロシア	27	23	31	22	32	43	47
ONGC	インド	28	27	22	31	18	77	32
Statoil	ノルウェー	29	38	30	27	27	49	37
Cazprom	ロシア	30	11	1	54	1	77	65
Yukos	ロシア	31	13	47	19	77	24	31
Tyumen Oil	ロシア	32	21	54	25	55	32	45
Marathon	アメリカ	33	63	61	51	30	19	16
Posneft	ロシア	34	25	19	40	48	62	48
Socar	アゼルバイジャン	35	33	29	57	49	38	60
Amerada Hess	アメリカ	36	49	60	42	38	52	39
Syrian Petroleum	シリア	37	41	44	39	45	57	56
PDO	オーストラリア	38	34	28	29	54	68	74
Ecopetrol	コロンビア	39	42	38	33	71	47	58
Sibneft	ロシア	40	29	69	37	64	39	54
EnCana	カナダ	41	44	33	45	19	77	79
Slavneft	ロシア/ベラルーシ	42	35	41	41	84	48	49
Anadarko	アメリカ	43	46	36	48	22	77	79
Norsk Hydro	ノルウェー	44	48	40	38	51	72	73
Sidanco	ロシア	44	24	24	56	85	65	68
Unocal	アメリカ	46	56	37	58	21	77	79
Kazmunaigas	カザフスタン	47	59	35	67	24	66	78
Petro-Canada	カナダ	47	67	63	69	42	44	44
Talisman Energy	カナダ	49	54	46	44	34	77	79
Tatneft	ロシア	50	26	83	32	83	76	35

(出所) PIW, 2002.
(注) 数字は順位を示す。

ことが判明する。

第1は、アメリカ系のExxon Mobil（総合で2位、以下同様）・Chevron Texaco³（8位）、オランダ・イギリス系のRoyal Dutch Shell（5位）、イギリス系のBP（6位）からなる、いわゆるメジャーズ（大手国際石油資本）である。第1表では、対象とした6要素のうち4要素（石油埋蔵量、天然ガス埋蔵量、石油生産量、天然ガス生産量）が石油産業の上流部門にかかわるものであるため、上流に強い企業が上位にランクされる傾向がみられるが、もし、下流部門にかかわる2要素（石油精製能力、石油製品販売量）のみを取り上げて下流に関するランキングを作成すれば、メジャーズ各社の順位はさらに上昇し（その場合には、Exxon Mobilが1位、BPが2位、Royal Dutch Shellが3位、Chevron Texacoが5位となる⁴）、いずれもトップ5以内にランクインすることになる。

第2は、サウジアラビアのSaudi Aramco（総合で1位、以下同様）、ベネズエラのPDV（3位）、イランのNIOC（4位）、メキシコのPemex（7位）、アルジェリアのSonatrach（11位）、クウェイトのKPC（12位）、インドネシアのPertamina（13位）などの、産油国における国策石油企業である。これらの企業は、石油・天然ガスの世界市場においてメジャーズに伍する地位を占める有力なプレイヤーであり、なかには、下流部門の上位に名を連ねるものもある（下流に関するランキングにおいて、PDVは4位、Saudi Aramcoは8位、Pemexは11位を占める）。

第3は、フランスのTotal Fina Elf（総合で9位、以下同様）、イタリアのENI（17位）、スペインのRepsol YPF（18位）などの、非産油国における国策石油企業、つまり、本稿で言うところnational flag oil companyである。national flag oil companyとは、「自国内のエネルギー資源が国内需要に満たない国の石油・天然ガス開発企業であって、産油・産ガス国から事実上当該国を代表する石油・天然ガス開発企業として認識され、国家の資源外交と一体となって戦略的な海外石油・天然ガス権益獲得を目指す企業体をいう。（中略）組

織形態としては、国営企業である場合、純粋民間企業である場合など、さまざまである」（総合資源エネルギー調査会石油分科会開発部会石油公団資産評価・整理検討小委員会、2003、4頁）⁵。national flag oil companyの多くは、上流部門だけでなく、下流部門でも、大規模に事業を展開している（下流に関するランキングにおいて、Total Fina Elfは6位、Repsol YPFは16位、ENIは19位を占める）。

ここで検討したように、石油や天然ガスをめぐる世界市場では、メジャーズ、産油国国策石油企業、非産油国国策石油企業（national flag oil company）という、三つのタイプのプレイヤーが重要な役割をはたしている。これに対して、第1表には、日本の石油企業がまったく登場せず、わが国には、世界の石油企業ランキングの上位50社にはいるようなnational flag oil companyが存在しないことを示している⁶。ともに第2次世界大戦の敗戦国で非産油国でありながら⁷、典型的なnational flag oil company（ENI）が存在するイタリアと、national flag oil companyが存在しない日本とでは、状況はあまりに対照的である。両国間のこのような差異は、なぜ生じたのか。これが、本稿で説明しようとする中心的な問題である。

3. エンリコ・マッティとENI

敗戦国で非産油国のイタリアで、典型的なnational flag oil companyであるENIが成立しえたのは、エンリコ・マッティの企業家活動によるところが大きい。この章では、エンリコ・マッティの企業家活動を、ENIの発展過程と関連させて検討する。

*

イタリアでは、1953年に、国営石油企業のAGIP（Azienda Generale Italiana Petroli）とガス配給企業のSNAM（Societa Nazionale Metanodotti）が統合する形で、100%国有の石油・天然ガス持株会社ENIが設立された（この結果、AGIPとSNAMは、ENIの子会社となった）⁸。AGIPは石油・天然ガス開発会社として1926年に、SNAMは天

然ガス輸送会社として1941年に、それぞれ、当時のムッソリーニ政権によって設立された国策企業であった。1943年にムッソリーニ政権が崩壊したため、AGIPは戦後になって会社清算を命じられたが、後述するような管財人エンリコ・マッティの活躍によって清算を免れ、SNAMと統合し、ENIとして再生の道を歩むことになったのである。

会社設立とともに国内陸上ガス探鉱に排他的な権利を有することになったENIは、ポー川流域の天然ガス開発によって急成長をとげ、1950年代末からはエジプトやイラン等へも進出して油田やガス田を発見した。この結果、ENIの収支は好転し、1960年代にはイタリア政府の歳入増に貢献するようになった。そして、「ENIは60年代末には国内のガス100億m³/年の他、アフリカ・中東等の海外を主とする原油1000万トンおよび石油製品3500万トンの年産を挙げる一貫操業の国際石油企業になるとともに、パイプラインやプラントの建設、機械製造、繊維等を含む多数の会社を傘下に持つ一大コンツェルンとしてイタリア産業界のチャンピオンとなっていた」（津村，1999，3頁）のである。なお、イタリア政府は、ENIに出資はしたものの、同社に対して助成金を支給することはなかった。

EU統合への準備作業の一環としてイタリア政府は、1992年に、ENIを逐次民営化する方針を打ち出した。ENI株の民間への放出は1995年から開始され、2002年末にはイタリア政府のENI株式の保有比率は約30%にまで低下した。

ENIは、1997年にAGIPを合併して、持株会社から事業会社に性格を変え、それ自体が、国際的な石油・天然ガス一貫操業企業となった。その1997年にENIが原油生産で実績をあげた主要な海外の国々は、エジプト、リビア、ナイジェリア、コンゴ、アンゴラ、イギリスなどであった。

*

ENIは、エンリコ・マッティのリーダーシップにもとづいて、設立された。ENIを成長軌道に乗せたのも、同社の初代総裁に就任したマッティであった。

エンリコ・マッティに関しては、アメリカ人ダウ・ヴォトーが著した評伝が存在する（Votaw, 1964）⁹。ただし、この評伝は、マッティを一貫して批判的に描いたユニークなものであり、日本語版の刊行に際しては、翻訳者の伊沢久昭が、起こりうる読者の誤解を避けるために、わざわざマッティの足跡をより客観的に記した長文の「解説」を寄せたほどである（伊沢，1969）。

ヴォトーによれば、イタリア人は、もう一つの代表的な公企業であるIRI (Istitute per la Ricostruzione Industriale, 産業復興公社) については会社であるとみなしていたが、ENIについてはマッティそのものであるとらえていた（Votaw, 1964, p. 3）。まず、ENIの誕生それ自体が、前身のAGIPの管財人であったマッティの強い主張によるものであった。マッティは、ポー川流域に天然ガスの大型鉱床が存在するとの情報に接すると、AGIPの清算をとりやめ、むしろ探鉱活動を積極的に行い、その成功がENI創設をもたらしたのである（伊沢，1969，237-239頁）。また、ENIが石油・天然ガス産業における垂直統合企業として発展したのも、広汎な関連産業へ多角化したのも、マッティの方針にもとづくものであった（伊沢，1969，245，249頁）。その結果、突然の死を迎えることになった1962年の時点で、マッティは、ENIの総裁であったばかりでなく、ENIグループを構成する主要企業の大半の社長も兼ねていた（Votaw, 1964, p. 71）。

*

エンリコ・マッティは、1906年に北イタリアのマルケ州アッカラーニャで生まれた¹⁰。父は憲兵将校であったが、家庭は裕福ではなく、エンリコ・マッティは15歳で学業を断念し、塗装工、製靴工場給仕・支配人、工業設備セールスマンなどになって働いた。やがて、1936年には小規模な化学会社を設立するにいたったが、第2次世界大戦の戦火が深まったのを受けて、会社経営から離れ、キリスト教民主党系の反ムッソリーニ・反ファシズムのレジスタンスに身を挺した。「苦難に満ちたレジスタンス活動の経験は、マッティに多くのものを与えた」（伊沢，1969，235頁）と言われている。

るが、組織者・指導者としての能力の養成、のちのENI成長のプロセスで威力を発揮することになった人脈の形成、ENI総裁に就任したのちも継続した左翼陣営からの支持などは、その最たるものである。

1953年のENI設立後、エンリコ・マッティは、イタリアの「奇跡の復興」の象徴的な存在として、獅子奮迅の活躍をとげた。そのマッティの死は、あまりにも早く、1962年10月27日に突然訪れた。ローマを飛び立った彼の自家用機が、ミラノのリナーテ空港に到着する寸前、濃霧のなかで墜落したのである。マッティの死は、彼がメジャーズや国内マフィアと対立していたことから、様々な憶測を呼んだ。マッティの死を題材にしたイタリア映画II Caso Mattei (フランチェスコ・ロージ監督、1972年、邦題『黒い砂漠』)は、大きな話題を呼び、1972年度のカンヌ映画祭グランプリ(パルム・ドール)を獲得した。

*

ENIを率いたエンリコ・マッティの活動は、「一面において、国際石油資本への挑戦であるといっても過言ではない」(伊沢、1969、262頁)。彼のメジャーズへの挑戦は、次の5点において明らかであった¹⁾。

第1は、1953年のENI設立のきっかけとなったポー川流域の天然ガス開発において、メジャーズの動きを封じ込めたことである。イタリアでは、戦前からニュージャージー・スタンダード(1972年にエクソンと改称)、ロイヤル・ダッチ・シェル、アングロイラニアン・オイル(1954年にブリティッシュ・ペトロリアムと改称)などのメジャーズが強い地盤を有しており、これら各社は、ポー川流域のガス田開発利権の獲得をめざした。しかし、マッティは、イタリア政府に強く働きかけ、この利権をENIが確保することに成功したのである。

第2は、1957年にイラン政府と、利益配分イラン側75：ENI側25の石油開発利権協定を締結することによって、メジャーズの海外石油開発戦略に打撃を与えたことである。当時、メジャーズは、資源ナショナリズムの高まりを受けて、石油開発

利権協定の締結にあたって、50：50の利益配分方式を中東でしぶしぶ認め始めたところであった。マッティの決断でENIが導入した75：25の新しい利益配分方式は、産油国の資源ナショナリズムをさらに勢いづかせるものであり、メジャーズにとって大きな脅威となったのである。

第3は、ENIが1959年にソ連原油の大量輸入を開始したことである。伊沢によれば、当時、「国際石油資本は、ソ連石油が自由世界に進出してくることに対して極度に神経をとがらせてい」(伊沢、1969、263頁)た。マッティがソ連原油の輸入を決断したのは、ENIの原油処理量を増やすためと、生産コストを低減させてそのメリットを消費者に還元するためとであったが、マッティの行動は、メジャーズの強い反発を招くことになったのである。

第4は、ENIグループに属するアニッチとニュージャージー・スタンダードとの合弁会社であるスタニッチ石油工業の運営をめぐる、ニュージャージー・スタンダードと激しく対立したことである。ニュージャージー・スタンダードの契約不履行(精製技術に関するノウハウの不提供)を理由に損害賠償を請求する訴訟を起こしたマッティは、一時、スタニッチ石油工業の解散準備を進めるなど、ニュージャージー・スタンダードとの対決姿勢を強めた(この紛争は、マッティの死後、1963年に解決をみた)。

第5は、イタリア政府に働きかけて、1960年に、イタリア国内の石油製品市場において、ENIに有利でメジャーズに不利な価格決定方式を導入させたことである。伊沢によれば、「これによって、イタリア市場において、国際石油資本は著しく不利な立場に追込まれたのである」(伊沢、1969、264頁)。

*

ENIを率いたエンリコ・マッティの活動の特徴は、メジャーズへの挑戦だけに限られていたわけではなかった。彼の活動のもう一つの特徴は、ENIが国有企業であったにもかかわらず、イタリア政府との関係において、つねに主導権を保ち続けたことに求めることができる。ヴォトーは、マ

マッティが活躍した時代において、イタリア政府が国有企業であるENIに与える影響は、アメリカ政府が民間企業であるニュージャーシー・スタンダードに及ぼす影響よりもはるかに小さかった、と記している (Votaw, 1964, p. 2)。また、伊沢は、この点について、さらに詳しく、次のように説明している。

「マッティによって設立され、率いられるエニが民間企業であるならば、事業家による企業の設立ということで、とくに異とするに当たらないが、国家資本を導入した公企業を設立したところに特異性がある。一般に、公企業は、特定の個人が設立し、自分の思いのままに動かすべきものではない。この原則を破ったマッティは、公的機関を私物化したとのそしりを免れない。しかし、かれがエニの経営を通して権力欲を満す場合、私利私欲の追求のみに走らず、エネルギー不足の緩和というイタリアの国民的願望に応える方向をたどったことは、マッティのためにも、イタリアのためにも幸いなことであった」(伊沢, 1969, 244頁)。

ここまでの検討から、戦後のイタリアで国際競争力をもつnational flag oil companyであるENIが誕生したのは、強烈な個性をもつエンリコ・マッティの企業家活動によるものだったことは、明らかである。それでは、戦後の日本には、マッティと比肩しうる石油企業家は存在したのだろうか。この点を掘り下げるために、章を改めることにしよう。

4. 出光佐三と出光興産

戦後の日本の石油業界においても、イタリアのエンリコ・マッティと対比しうる企業家が皆無だったわけではない。誰もがすぐに想起するのは、エンリコ・マッティと同様に、イラン政府と直接取引するとともに、ソ連原油の輸入を成功裏に断行した出光佐三であろう。この章では、出光佐三の企業家活動を、出光興産の発展過程と関連させて検討する¹²。

*

日本中の主要都市が灰燼に帰した第2次世界大戦での敗戦からわずか8年後の1953年、出光佐三率いる出光興産は、英国系メジャー、アングロイラニアン・オイルの国有化問題でイギリスと係争中であったイランに、自社船の日章丸(二世)をさし向け、大量の石油を買い付けて国際的な注目をあびた。メジャーズらによるイラン石油ボイコットの包囲網を突き破って世界の耳目を集めたこの「日章丸事件」について、出光興産が1964年に刊行した『出光略史』は、次のように記述している。

「これは世界的な石油資源国であるイランと、消費地日本とを直結せんとして敢行された壮挙であって、その結果は年間数百億円にもものぼる国内製品の値下がりをもたらし、消費者に多大の利益を与えた。イギリスのアングロ・イラニアン会社は日章丸積取り石油の仮処分を提訴したが、東京地裁、同高裁で却下され、出光勝訴のうちに落ちついたのである。イギリスの強圧に屈しなかった出光のこの毅然たる態度は、敗戦によって自信を失っていた一般国民に自信と勇気を与えた」(出光興産株式会社, 1964, 46頁)。

この文章にあるように、敗戦ですっかり打ちひしがれていた当時の日本国民にとって、連合国の中心的な一角を占めたイギリスに正面から堂々と立ち向かって勝利をおさめた出光興産の「日章丸事件」は、まさに奇跡的な出来事であった。日章丸の奇跡は、出光佐三を戦後の日本で最も人気のある経営者の一人に一挙に押し上げるとともに、日本経済全体の奇跡の復興、すなわち、1950年代半ばから始まる高度成長の呼び水の一つともなった。

*

1885年に福岡県で生まれた出光佐三は、1905年に入学した神戸高等商業で内池廉吉から、商業の社会性について、「投機的商人は今後不必要となり、生産者と消費者の間であって社会的責任を果たす配給者としての商人のみが残る」(出光興産株式会社, 1964, 5頁)との教育を受けた。この

内池の教えに深い感銘を受けた出光佐三は、のちに、「生産者から消費者へ」、「大地域小売業」、「消費者本位」などの諸点を掲げ、消費者の便益を最優先させることを自らの事業理念とするようになった。

出光佐三は、神戸高商を卒業してから2年後の1911年に独立して、石油類の販売に携わる出光商會を創設した。その際、独立資金を提供したのは、神戸高商時代に知遇を得た淡路の資産家、日田重太郎であった。

第1次世界大戦の直前に設立された出光商會は、その後、日本の勢力圏とその周辺の東アジア地域を中心にして、出光佐三が掲げる「大地域小売業」の方針を実行し、「大陸の石油商」として成長をとげた。具体的にみると、同商會は、1916年に満州、1919年に北支とシベリア、1920年に朝鮮、1922年に台湾、1935年に中支、1936年に南支、1938年に蒙疆、1943年に香港で、それぞれ支店を開設した。その間、出光商會は1924年と1927年に資金難に直面したが、それを克服することができたのは、二十三銀行とその後身の大分合同銀行から特別融資を受けることに成功したからであった。

1945年の第2次世界大戦での日本の敗北により出光商會は、すべての在外支店を喪失するという大きな打撃を受けた。それでも同商會は、1947年に子会社の出光興産に事業を継承する形で再出発し（その時点で出光佐三は、オーナー経営者として、出光興産の社長もつとめていた）、1947年に石油配給公団の販売店に指定されたのに続いて、1949年には元売業者にも指定された。ただし、出光興産の元売業者指定に関連しては、それに反発した「開店以来の親会社である日石が従来との関係を絶」（出光興産株式会社、1964、38頁）¹³事態も発生した。

出光佐三と彼が社長をつとめる出光興産は、外資と提携しない「民族系石油会社の雄」として、1953年の「日章丸事件」に示されるように積極果敢な経営戦略を展開した。出光興産は、後述するような事情で石油精製業に進出したのち、東京銀行や東海銀行の資金的援助を受けなが

ら、1957年の徳山製油所の建設、1962年の日章丸三世の建造、1963年の千葉製油所の建設など、設備投資を活発に遂行した。この間、日本の石油市場における出光興産の販売シェアは1950年の8.6%から1960年の14.3%へ、精製能力シェアは1955年の0%から1960年の13.7%へ、それぞれ急速に上昇した。出光佐三は、1966年に出光興産会長となり、1972年に同職を退いたのち、1981年に死去した。

*

出光佐三は、日本で最も人気のある石油業経営者である。その第1の理由は、彼が、「民族系石油会社の雄」として、メジャーズに真っ向から挑戦した点に求めることができる。

出光佐三のメジャーズへの挑戦は、既に戦前から始まっていた。出光商會が東アジアに重点をおいて営業活動を展開した理由の一端は、同地域で「強大な勢力をふるっていた外油に対抗して日本油の販路を開拓し」（出光興産株式会社、1964、14-15頁）ようにしたことに求めることができる。出光佐三が、外国石油会社に有利に作用していた朝鮮の石油関税を改正するため尽力したこと（1929年に関税改正実現）、出光商會が、外国石油会社の中国市場支配の本拠地であった上海に大量の日本油を持ち込んだこと（1935年に上海支店開設）などは、外油への対抗意識の強さを如実に示している。

メジャーズに対する出光佐三の挑戦的な姿勢は、戦後になっても変らなかった。彼は、早くも敗戦の翌年の1946年に、「戦後日本のとるべき石油政策として、『国際石油カルテルの独占より免れしめ、戦前同様の理想的石油市場をつくるべきこと』を政府に建言したが黙殺された」（出光興産株式会社、1964、37頁）。

占領期に日本の石油業界の主流が外資提携と消費地精製（原油輸入精製）へシフトしたのに対して、出光興産は、外資と提携せず、石油製品の輸入を重視する方針をとった。

まず、外資との関係についてみれば、出光興産がカルテックス、スタンヴァック、シェルなどと提携交渉を進めた事実はあるようだが、これらの

交渉はいずれも結実しなかった。その理由については、「交渉過程で外資は出光の経営権にまで容喙しようとしてき、出光は会社の主義方針や独立を脅かす一切の提携条件を拒否したからだ」（高倉、1983、105頁）、という指摘がなされている。

次に、石油製品の輸入についてみれば、出光興産は、メジャーズの先導のもとに原油輸入一本槍の消費地精製方式へ突き進む日本の石油業界の主流に対抗して、石油製品輸入も必要であることをさかんに主張した。これは、精製設備をまだ有していなかった同社の立場を反映したものであったが、より根本的には、消費者の便益を最優先させるという、出光佐三の事業理念を具現化したものであった。

石油製品について、海外で精製後輸入したものと国内で精製したものと、どちらが価格面などで消費者の便益にかなうかは、一概には言えない。欧米諸国におけるメジャーズ以外のインディペンデントと呼ばれる石油企業の動向、産油国における石油下流事業の展開の度合いなどによって、状況は変りうる。しかし、いずれにしても、輸入製品を選択するか国内精製品を選択するかは消費者の裁量によるべきであり、あらかじめ選択肢を国内精製品のみ限定することは、消費者の便益に反するというのが、出光佐三の考えであった。

出光佐三の主張を実践に移すべく出光興産は、1952年にアメリカから高オクタン価のガソリンを輸入、販売し、好評を得た。前掲の『出光略史』によれば、「当時国内で精製販売されていたガソリンはオクタン価を無視したものであったが、出光によって輸入されたガソリンは七十七オクタンもあり、(中略)品質も優良でしかも値段が安いことがわか」って、「アポロガソリンの名声は全国に喧伝せられた」（出光興産株式会社、1964、45-46）頁。続いて出光興産は、翌1953年にはイラン石油を大量輸入して「日章丸事件」を引き起こしたが、これが「消費者に多大の利益を与えた」ことは、すでに紹介したとおりである。

しかしながら、「国際カルテルの妨害と圧迫は依然として続き、政府もまた原油輸入、国内精製主義を強化したので、製品輸入はいよいよ困難と

なってきた」（出光興産株式会社、1964、46頁）。ついに、出光興産も消費地精製方式への転換を余儀なくされ、紆余曲折を経て1957年に、自前の製油所である徳山製油所を完成させることになった。ただし、徳山製油所の竣工後も出光佐三は、メジャーズに挑戦する姿勢をとり続けた。出光興産が1960年にソ連原油の輸入を開始したのは、その現われであった。

*

出光佐三が人気を博する第2の理由は、彼が、日本政府による規制に終始抵抗したアントゥルブルヌアー（企業家）だった点に求めることができる。

戦前の出光商会は、東アジアの日本軍の勢力圏を中心に店舗展開したが、このことは、出光佐三が軍部の追従者であったことを意味するものでは決してない。それどころか彼は、政府や軍部の石油統制に抵抗する姿勢を一貫してとり続けた。出光佐三は、1935年の満州における石油専売制や1943年の日本国内での石油専売法に、強く反対した。また、1938年の国策会社大華石油の設立や、1941年の北支における石油配給機構、北支石油協会の設立に対しても、激しく抵抗した。このような出光の行動は、「寄合世帯の国策会社、統制会社、組合等」が林立し、「法律・機構による軍部および官僚の運営がはじま」と、「当然の結果として企業の真の経営活動は失われてい」くという、危機感にもとづくものであった（出光興産株式会社、1964、23、56頁）。

石油統制に反対する出光佐三の行動は、当初、日本軍の内部に強い反出光感情を引き起こした。しかし、占領地での出光社員の効率的な働きぶりを目の当たりにするうちに、軍部の出光に対する評価は、徐々に変化していった。中支や南方では出光佐三の意見を入れて大規模な石油配給機構を設立しなかったこと、1943年に北支石油協会を大幅に簡素化して配給面を出光に一任したことなどは、最終的には軍部が、民間企業としての出光の活力を高く評価するようになったことを示している。

第2次世界大戦の終結後も出光佐三は、日本政

府による石油産業への介入に対抗する姿勢をとり続けた。中東原油の大幅増産を背景にメジャーズが消費地生産方式の採用へ方針転換したことを受けて、日本政府は戦後、石油製品の輸入を厳しく制限するようになったが、これに対して出光佐三は、1950年に強く抗議した。結局、この抗議は受け入れられず、出光興産は1957年に徳山製油所を新設して輸入原油の精製へ進出することを余儀なくされたが、今度は政府による石油精製業の統制に対して出光佐三は反発するようになった。1962年の石油業法の制定に最後まで反対したこと、通産省の行政指導の装置となっていた石油連盟（日本における石油精製・販売業の業界団体）から出光興産が1963年に一時的に脱退したことなどは、それを端的に示す出来事であった。

ここで注目すべき点は、1962年の石油業法が、現実には、日本の石油市場で当時急速にシェアを伸ばしつつあった出光興産を封じ込めるためのものだったことである¹⁴。出光佐三が社長をつとめた時代の出光興産は、その存在自体が規制へのアンチテーゼ（対立命題）だったのである。

5. 山下太郎とアラビア石油

戦後の日本の石油業界においては、出光佐三以外にも、エンリコ・マッティと対比しうる企業家が、もう1人存在した。中東での石油開発に成功し、「アラビア太郎」と呼ばれた、アラビア石油の山下太郎が、その人である。この章では、山下太郎の企業家活動を、アラビア石油の発展過程と関連させて検討する¹⁵。

*

1960年、アラビア石油は、サウジアラビアとクウェイトとのあいだの中立地帯において、カフジ油田の試掘第1号井で原油を掘り当てるといふ快挙をなしとげた。この快挙について、アラビア石油が1993年に刊行した同社の35年史は、次のように述べている。

「カフジ油田の発見がいかに幸運に恵まれていたかは、油田開発の歴史と統計をみるとよくわかる。

試掘による商業油田発見の成功率は、近年の世界統計によるとおよそ3%といわれている。

（中略）だが、カフジ油田は最初の1坑で油田を掘り当てたのだ。

しかも、カフジ油田の埋蔵量は世界有数のものであった。（中略）カフジ油田の生産開始前埋蔵量を油田ランキングで見ると、世界30位である（石油公団、石油鉱業連盟共編『石油開発資料1992』による）」（アラビア石油株式会社、1993、47頁）。

アラビア石油によるカフジ油田開発の成功は、戦後初の海外における「日の丸原油」の獲得を意味するものであり、大きな国民的反響を呼んだ。また、カフジ油田開発の有望性については、ヴォトーが、1960年代初頭の時点では、ENIの海外油田開発の将来性を上回っていたという、高い評価を与えている（Votaw, 1964, p.19）。

*

カフジ油田の開発に成功したアラビア石油は、同社初代社長となった山下太郎のリーダーシップによって、1958年に設立された。1889年に秋田県で生まれた山下は、1912年に札幌農学校を卒業後、山下商会を創設し、南満州鉄道等の社宅建設などで巨利を博し、戦前は「満州太郎」と呼ばれた。しかし、彼は、敗戦で旧満州での事業資産をすべて喪失することになった。

戦時中に「石油の一滴は血の一滴」であることを思い知った山下は、再起をかけて、1956年に石油の加工貿易に携わる日本石油輸出株式会社を創設した。しかし、「日本で精製された石油製品は世界のメジャー・オイル各社のかたい販売網の壁にさえぎられて、なかなか思うように輸出できなかつた」（アラビア石油株式会社、1993、31頁）。

メジャーズの前に一敗地にまみれた山下に失地回復のチャンスが訪れたのは、1957年のことであった。サウジアラビア政府が、民族意識の高まりを受けて、自国の石油開発利権を非アングロサクソン系諸国、とくに日本へ開放する用意があるとの情報がはいったのである。サウジアラビア政府は、当初、フランスへの利権提供を想定していたが、1956年のスエズ動乱でフランスとアラブ諸国

との関係が悪化したため、日本に白羽の矢が立つことになった。山下は、このチャンスにすばやく反応し、電光石火の行動で、1957年中に、サウジアラビア政府とのあいだで中立地帯沖合の石油開発利権協定を締結した。さらに、山下は、翌1958年には、この協定を遂行する担い手としてアラビア石油株式会社を設立し、自ら初代社長に就任するとともに、中立地帯のもう一つの当事国であるクウェイトとのあいだでも、石油開発利権協定を締結した。そして、前述した1960年のカフジ油田試掘第1号井の成功へと結びつけた山下は、今度は、「アラビア太郎」と呼ばれるようになったのである。

ここで注目すべき点は、アラビア石油に対しては日本政府の出資は行われず、同社は純粋な民間会社として設立されたことである。この点で、アラビア石油は、イタリアのENIと異なっていたし、1967年の石油開発公団（1978年に石油公団と改称）創設後次々と誕生した日本の多くの石油開発企業とも異なっていた。たしかに、日本政府はアラビア石油に対して間接的な支援を行ったから、出光興産の場合とは異なり、アラビア石油の場合には、政府との関係は対立的ではなかった。しかし、諸外国のnational flag oil companyのケースに比べれば、政府によるアラビア石油への支援は限定的なものにとどまったと言える。

*

アラビア石油がカフジ油田の生産を開始したのは1961年のことであったが、それから6年後の1967年に山下太郎は死去した。山下の死後、アラビア石油のトップマネジメントは通商産業省の出身者が占めるようになり、「天下り」の弊害が顕在化して、同社は、当初もっていた民間企業としての活力を徐々に失っていった。アラビア石油は、中立地帯以外の石油開発で成果をあげることもなかったし、石油産業の下流部門へ本格的に展開することもなかった。また、電力会社やガス会社と戦略的に提携して、総合エネルギー企業をめざすこともなかった。

アラビア石油の活力の喪失は、結局、大きな事業上の後退をもたらすことになった。サウジアラ

ビア政府との利権更改交渉が暗礁に乗り上げ、2000年にアラビア石油は、カフジ油田を含む中立地帯におけるサウジアラビア所有分の石油開発利権を喪失することになったのである。もし、アラビア石油が活力を維持し、(1)水平統合に立脚したより大規模な石油開発企業であり、中立地帯以外でも有力な油田をいくつか保有していたのだとすれば、(2)石油下流にも展開する垂直統合企業であり、サウジアラビア側に同国産の石油・天然ガスの確実な販路を保証しえたのだとすれば、(3)電力会社やガス会社と戦略的に提携した総合エネルギー企業であり、やはりサウジアラビア側に確実な販路を保証しえたのだとすれば、アラビア石油のバーゲニングパワーは著しく高まり、サウジアラビア政府との交渉の帰趨も、現実とはかなり異なったものになったことであろう。

2000年のアラビア石油・サウジアラビア政府間の利権更改交渉においては、日本政府が資源外交を展開し、アラビア石油を本格的に支援するという事態は生じなかった。もし、アラビア石油が創業当初の活力を維持し、national flag oil companyへ成長していたならば、日本政府の姿勢も、現実とはかなり異なったものになっていたことであろう。

要するに、アラビア石油の利権喪失は、日本にnational flag oil companyが存在しないことがもたらした「悲劇」だったのである。

6. イタリアと日本を分けたもの

3.～5. では、エンリコ・マッティ、出光佐三、山下太郎の企業家活動を、それぞれが活躍の舞台としたENI、出光興産、アラビア石油の発展過程と関連させて、検討してきた。彼ら3人は、いずれも企業家精神あふれる石油業経営者であったばかりでなく、敗戦国において、メジャーズに対して正面から挑戦し、国民的支持を得た点でも共通していた。しかし、彼らの企業家活動の帰結は異なった。3. で確認したように、マッティの活躍によりイタリアではnational flag oil companyであるENIが誕生したが、4. と5. でみた

ように、出光と山下が活動したに日本では今日までnational flag oil companyが登場することはなかった。この日伊間の差異はなぜ生じたのだろうか。別言すれば、エンリコ・マッティの企業家活動と出光佐三・山下太郎の企業家活動とでは、どこがどう違っていただろうか。

第1の相違は、石油事業に取り組むにあたって追求したビジネスモデルの違いであり、具体的に言えば、マッティが当初から垂直統合をめざしたのに対して、出光は下流に特化し、山下は上流に特化したこと、つまり、出光と山下は垂直統合をめざさなかったことである。

石油産業では、収益性は高いが安定性が低い上流部門と、収益性は低いが安定性が高い下流部門とを組み合わせて経営することが有利だと言われている¹⁶。メジャーズはもとより、多くのnational flag oil companyが垂直統合戦略をとっているのは、このためである。エンリコ・マッティも、同様の考えにもとづいて、ENIを、上・下流両部門に携わる石油・天然ガス企業に育て上げた。

これに対して、出光佐三の場合には、石油産業の上流部門に事業展開する意識は希薄であった。イラン政府と取引する場合でも、彼の関心はあくまで石油の買い付けにあり、マッティのように同国で石油開発を行うことには関心を示さなかった。出光が掲げた事業理念が「生産者から消費者へ」、「大地域小売業」、「消費者本位」だったことからわかるように、彼の関心は、下流部門、それもそのなかの石油販売に集中していた。戦前・戦時期に出光商会は、「大陸の石油商」として活動した。戦後、出光興産が、石油販売事業に加えて、同じ下流部門のなかの石油精製事業に展開したのも、消費地精製方式の採用という日本政府の国策にいわば「強要」されたからであった。その後、出光興産は、一時期、上流部門での事業展開に積極的な姿勢を示しはしたものの、今日まで、基本的には、下流部門に特化する形で事業を展開してきた。これは、石油販売に関心を集中した創業者、出光佐三の事業観を反映したものとみなすことができる。

一方、山下太郎の場合には、石油産業の下流部

門に事業展開する意識をほとんど持ち合わせていなかった。彼の関心は、あくまで、海外での石油開発にあった。そして、その石油開発事業についても、「山下は創業することそれ自体の興味にとりつかれた男だった」（阪口、1980、64頁）との指摘がなされていることを忘れてはならない。極言すれば、山下の関心は他人が行いえないような事業を「創業することそれ自体」にあり、その対象がたまたま石油開発だったに過ぎないのである。山下のこのような事業観から石油産業における垂直統合戦略が導かれなかったのは、ある意味では、当然のことなのである。

マッティと出光・山下との第2の相違は、自らの企業家活動に当該国政府の協力を取り付けたか否かという点に求めることができる。

海外での石油開発事業を成功裏に進めるためには、資源外交等の本国政府の協力が重要な意味をもつと言われている。この点は、非産油国のnational flag oil companyにあてはまるだけでなく、メジャーズにさえあてはまる。エンリコ・マッティは、ENIを国有企業として育成しつつ、経営の主導権はしっかりと把握したままだった。そして、イタリア政府の資源外交等の協力を受けて、海外での石油開発事業を積極的に展開したのである。

これに対して、出光佐三と山下太郎の場合には、彼らの企業家活動に対する日本政府の協力は、けっして十分なものではなかった。それどころか、出光と日本政府との関係は、極言すれば、敵対的なものであった。既述のように、「出光佐三が社長をつとめた時代の出光興産は、その存在自体が規制へのアンチテーゼ（対立命題）だった」。1962年制定の石油業法は、出光興産を封じ込めるためのものだったのである。

山下太郎のアラビア石油に対しても、日本政府は十分な支援を行ったわけではなかった。アラビア石油は、政府出資を受けない純然たる民間企業として、海外での石油開発事業に携わってきた。同社は、多くの石油開発企業が石油公団を通じて政府出資を受けてきた日本の石油産業の上流部門において、異例の存在だと言うことができる。そ

して、純然たる民間企業であることは、2000年のサウジアラビア政府との利権更新交渉の際に、アラビア石油にとって、不利に作用した。日本政府が一民間企業への支援に関して及び腰になり、本格的な資源外交を展開しなかったこともあって、アラビア石油は、中立地帯におけるサウジアラビア所有分の石油開発利権を喪失することになったのである。

ここまで検討してきたように、エンリコ・マッティの企業家活動と出光佐三・山下太郎の企業家活動とでは、①前者が垂直統合をめざしたのに対して後者はそれをめざさなかった、②前者が自国政府の協力を取り付けたのに対して後者はそれを取り付けることがなかった、という2点で、大きく異なっていた。戦後のイタリアでは国際競争力をもつnational flag oil companyが誕生し、日本ではそれが今まで登場することはなかったことに示される両国間の差異は、マッティと出光・山下との企業家活動のレベルの違いを反映したものであったのである。

7. 結びに代えて：

日本版ナショナル・フラッグ・オイル・カンパニーの可能性

本稿では、ともに第2次世界大戦の敗戦国で非産油国でありながら、有力なnational flag oil company (ENI) が存在するイタリアと、national flag oil companyが存在しない日本との差異がなぜ生じたかを問題にし、その主要な理由の一つが両国における企業家活動のレベルの違いにあることを明らかにしてきた。したがって、冒頭に掲げた本稿の課題は前章までの検討でほぼ達成されたと考えるが、ここまでの議論をふまえるならば、さらに敷衍しておきたい論点が二つほど存在する。一つは、今後の日本においてnational flag oil companyが登場する可能性についてであり、いま一つは、本稿で採用した分析方法が企業家研究の深化にとってもちうるインプリケーションについてである。以下では、前者の論点を本章で、後者の論点を次章で、それぞれ掘り下げてゆく。

今後、日本においてもnational flag oil company

が登場する可能性はあるのだろうか。この論点に立ち入る際には、当然のことながら、まず、議論の前提として、日本にとって、はたして、national flag oil companyが必要であるのか、という点を検討する必要がある。

石油・天然ガス産業の場合に限らず、一般的に言って、産業の規制緩和や自由化を論じる時には、市場で行動するプレイヤーの役割にも注目することが重要である。1980年代半ば以降の世界的な市場主義の高まりを受けて、昨今では、石油・天然ガス産業を含むエネルギー産業の分野でも市場の登場と政府の退場とが声高に喧伝されている。大局的には市場原理の拡大は当然の方向性だと言えるが、他方で、そのことだけを指摘し、「ともかく規制緩和をすればそれでよし」とする姿勢をとることには、看過しがたい難点があることも忘れてはならない。なぜなら、市場の効能を語る時にはそれを引き出すプレイヤーのあり方についても語る必要があり、プレイヤーの視点を欠いた市場万能論は、多くの場合、政府万能論に匹敵するほどの混乱をもたらすからである。エネルギー産業を対象にして市場原理の拡大を追求する場合にもプレイヤーの視点の導入は避けて通ることのできない手続きであり、エネルギー産業の規制緩和をめぐるのは、政府介入を期限つきで活用しながら、政府介入そのものが不要となるように産業の体質を強化する（強靱なプレイヤーを育成する）という、現実的で柔軟な発想をとり入れなければならない。

石油や天然ガスをめぐる世界市場において注目すべきプレイヤーは、誰もがすぐに思い浮かべるメジャーズや産油国の国策石油企業だけではない。同業界では、非産油国のnational flag oil companyが、メジャーズや産油国国策石油企業と肩を並べるほどの重要な役割をはたしている。メジャーズが本拠地をおかず、産油国でもないような国々においてnational flag oil companyが存在するという事実は、エネルギー面でのナショナル・セキュリティをいかに確保すべきかという問題に解答を与えるうえできわめて示唆的である。端的に言えば、national flag oil companyという世界市

場で活躍する強靱なプレイヤーを擁することが、石油・天然ガスの供給を輸入に依存する非産油国にとって、基本的なエネルギー安全保障策の一つとなっているのである。そして、このことは、日本の場合にも、そのままあてはめることができる。つまり、日本にとって、national flag oil companyを擁することは、発展しつつある石油・天然ガスの世界市場から効能を引き出し、エネルギー面でのナショナル・セキュリティを確保するうえで、是非とも必要な措置なのである¹⁷。

それでは、今後、日本においても、national flag oil companyが登場する可能性はあるのだろうか。結論を先取りすれば、この問いに対しては、肯定的に答えることができる。

本稿の2. で検討したPIWの2001年に関する世界石油企業上位50社ランキングによれば、日本の石油企業である日石三菱（2002年に新日本石油と改称）は、下流に関するランキングにおいて、ENI（19位）を上回る13位を占める（PIW, 2002, p. 4）¹⁸。しかし、日石三菱は、上流部門の事業展開に限界があるため、総合順位では、PIWの上位50社ランキングに登場しない。この事実は、現時点における日本の石油産業の脆弱性が、「上流・下流の分断」および「上流部門の脆弱性」という2点に由来することを端的な形で示している。

このうち、石油産業の「上流部門の脆弱性」については、厳密に表現すれば、「上流部門における過多・過小の企業乱立」ということになる。日本の場合、過多・過小の企業乱立は、長いあいだ、下流部門においても観察された（橘川, 2000a, VII16-17頁, 橘川, 2002, 79頁）。しかし、特定石油製品輸入暫定措置法（特石法）廃止や石油業法廃止など規制緩和が進むなかで、1999年の日本石油と三菱石油の合併による日石三菱の誕生に代表されるように、下流企業の統合が進展し、「下流部門における過多・過小の企業乱立」は、克服されつつある。

一方、日本の石油産業の「上流部門における過多・過小の企業乱立」は、現時点でも、ひき続き深刻である。日本の上流企業全体とENIとの石油・天然ガス生産量を比較した第2表からわかるよ

うに、日本石油産業の上流部門全体の事業規模は、ENI社分の事業規模にほぼ匹敵する。したがって、仮に、日本の石油産業の上流部門が1社に統合されていたとすれば、その企業の事業規模は世界有数の水準に達していたことであろう。しかし、現実には、日本石油産業の上流部門に事業展開する企業数はきわめて多い。日本では、これまで、石油産業の上流部門に展開する場合、石油公団を通じて政府資金の投融資を受けることができたが、石油公団投融資プロジェクトの親会社（最大民間株主である企業）とその他の石油公団出資会社との合計企業数は、1997年度末の時点で28社に達した（橘川, 2000a, VII16, 18頁）。要するに、石油産業の上流部門において、ENI社分に相当する事業規模を、日本では約30社で分け合っているのである。これでは、日本の上流企業の規模は、過度に小さくならざるをえないのである。

第2表 上流部門の事業規模の比較（1997年）

企業名	1日当り石油生産量	1日当り天然ガス生産量
ENI	65万バレル	2,080百万立方フィート
日本の上流企業全体	68万バレル	1,646百万立方フィート

（出所）資源エネルギー庁資料。

日本の石油産業の「上流部門における過多・過小の企業乱立」を克服するには、二つの道がある。第1は、統合を通じて大規模化しつつある下流企業が、垂直統合を行う形で、上流企業を合併・買収し、結果として、上流部門での水平統合が進行する道である。第2は、多数存在する上流企業のなかから有力な優良企業が出現し、その企業を中心になって上流部門での水平統合が進展する道である。

第1の道は、日本の石油産業がもつ「上流・下流の分断」および「上流部門の脆弱性」という二つの弱点を同時に解消するものであるから、より望ましい方策だと言うことができる。しかし、現実には、第1の道が実現する可能性は低い。なぜなら、日本の石油産業の下流部門では、1980年代半ば以降規制緩和が進展し企業統合の動きがみられたにもかかわらず、産業の体質強化は進まず、

最大の課題である低収益体質からの脱却という面で見ると成果がみられないからである。

このような事態が生じた原因は、石油業法や特許法などの強固な規制が存在していた時代に、「産業の弱さが政府の介入を生み、その政府の介入がいつその産業の弱さをもたらして、それがまた政府の追加的な介入を呼び起こすという悪循環、別の言い方をすれば、下向きのらせん階段、下方スパイラル」(橘川、2001、4頁)が定着し、その影響が規制緩和後も根強く残っている点に求めることができる。石油産業の下流部門のように、この下方スパイラルが長年にわたって作用していた産業では、それに携わる諸企業の組織能力が総じて脆弱化している。そのため、規制緩和が進みながらも、産業の体質強化は進展しないという、一種の閉塞状況が見受けられる。下流企業の組織能力の弱体化は、「下流企業が、垂直統合を行う形で、上流企業を合併・買収し、結果として、上流部門での水平統合が進行する」という第1の道の実現性を、著しく低下させている。

現在の総合エネルギー調査会石油分科会の前身である石油審議会は、2000年に、事実上、日石三菱を中心した担い手として、第1の道をめざす方針を打ち出した(石油審議会開発部会基本政策小委員会、2000¹⁹)。しかし、現実には、ここで説明したような要因が作用して、この方針は、大きな成果をあげなかったのである。

第2の道に関しては、長らく「過多・過小の企業乱立」が続いてきた日本石油産業の上流部門において、本当に、「有力な優良企業が出現し」うるのかという問いが、当然のことながら生じるであろう。ところが、やや意外なことに、この問いに対しては、肯定的に答えることができそうである。と言うのは、最近になって、上流企業のなかから、申告所得額が日本の全大法人中第38位(2001年度)を占める、注目すべき優良企業が登場したからである。INPEX(インペックス)と呼ばれる国際石油開発株式会社(株)が、それである。

INPEXは、1966年に北スマトラ海洋石油資源開発(株)として設立され、インドネシア・東カリマンタン沖であいついで油田を発見したの

ち、1975年に社名をインドネシア石油(株)と変更した。1990年代にはインドネシア周辺で事業規模を拡大するとともに、最近では、北カスピ海、イラン、南カスピ海等でも大規模な油田探鉱・開発の権利を獲得した。2001年に再度、社名を国際石油開発(株)と改めたINPEXは、今日では、石油・天然ガスの保有埋蔵量についてみれば、準メジャーズ級に迫る国際的な石油企業となり、高率配当を維持して、日本を代表する優良企業の一つとなっている。

総合資源エネルギー調査会石油分科会開発部会石油公団資産評価・整理検討小委員会(2003)は、解散する石油公団の資産処理を通じて、事実上、INPEXを中心した担い手として、日本においてもnational flag oil companyを構築するという方針を打ち出した(同答申は、「ナショナル・フラッグ・カンパニー」ないし「中核的企業」という言葉を使用している)。つまり、総合資源エネルギー調査会は、石油審議会開発部会基本政策小委員会(2000)が第1の道を追求しながら十分な成果をあげることができなかった経緯をふまえて、第2の道を政策面で支持する姿勢を打ち出したことになる。第2の道が第1の道と決定的に異なる点は、INPEXの企業活動という明確な推進力が存在することであり、この推進力をさらに強めるような適切なインセンティブの付与が行われるならば、第2の道が成果をあげる可能性は高いのである。

第2の道が現実化し、INPEXを中心した担い手として日本石油産業の上流部門で水平統合が進展すれば、統合を通じて誕生する「中核的企業」は、「自国内のエネルギー資源が国内需要に満たない国の石油・天然ガス開発企業であって、産油・産ガス国から事実上当該国を代表する石油・天然ガス開発企業として認識され、国家の資源外交と一体となって戦略的な海外石油・天然ガス権益獲得を目指す企業体」となるであろう(その場合、民間企業に近い組織形態をとるであろう)。つまり、日本においてもnational flag oil companyが登場する可能性は存在するのである。

もちろん、上流企業の水平統合を通じてna-

tional flag oil companyが登場したとしても、それだけでは、「上流・下流の分断」という日本の石油産業の脆弱性が解消されたことにはならない。しかし、national flag oil companyの出現は、この脆弱性を克服するうえでの重要なステップとなりうる。なぜなら、national flag oil companyと石油産業の下流部門に携わる企業とのあいだで、あるいは、national flag oil companyと電力業やガス産業に従事する企業とのあいだで、戦略的提携が成立する可能性が高いからである。そうなれば、石油産業において垂直統合が実現しなかった戦後日本の悲劇は（比喩的な言い方をすれば、エンリコ・マッティの活動が出光佐三の活動と山下太郎の活動に分断された戦後日本の悲劇は）、ようやく終息に向かうのである。

8. 企業家研究へのインプリケーション

最後に、いわば補論として、本稿で採用した分析方法が企業家研究の深化にとってもちうるインプリケーションについて、簡単に言及する。

2003年3月に開催された企業家研究フォーラムの記念すべき第1回研究会において、沢井氏は、既存の企業家史研究の弱点に言及し、「企業家精神なる概念を、そこに認められる基本的特徴を具体的かつ客観的に抽出可能ならしめる測定可能な概念に変換することの困難性」（清川、1995、281頁）という、清川雪彦の記述を肯定的に引用した。また、沢井氏は、企業家・経営者の「達人性」・「先見性」という概念がもつ曖昧さを問題にし、経営史における個人の役割を解明することの難しさを指摘した（以上、沢井、2003）。

これらの沢井の問題提起は、いずれも、正鵠を射たものである。ただし、その問題提起の鋭さにたじろいで、立ち止まったままでは、企業家研究は深化しない。沢井自身や本稿の筆者も含めて、企業家研究に携わる者は、なんらかの形で、この問題提起に答えなければならないのである²⁰。

筆者としては、企業家精神や経営史における個人の役割を「測定可能な概念に変換すること」は、そもそも不可能だと考えている。しかし、こ

う考えるからといって、測定不能性を理由にして企業家研究の意義を否定したり、あるいは逆に企業家・経営者の「達人性」・「先見性」を可能な限り相対化する努力を放棄したりするつもりは、毛頭ない。企業家・経営者の「達人性」・「先見性」を可能な限り相対化したうえで、企業家研究のさらなる深化をめざすというのが、筆者の基本的立場である。

企業家・経営者の「先見性」については、長期にわたる歴史的分析を加えることで、その実態をある程度客観的に解明することができる。十分なものとは言えないが、筆者が、松永安左エ門の電力統制構想について行った史的分析（例えば、橘川、1995、参照）などは、その一例とみなすことができる。

一方、企業家・経営者の「達人性」については、それを相対化するために、経営史学の分野でノウハウが蓄積されてきた比較研究の方法を駆使する必要がある。同じような環境のもとで異なる結果を導いた複数の企業家・経営者の行動を比較検討することによって、個々人がはたした役割を相対化することが求められているのである。

筆者は、このような考えにもとづいて、本稿で、エンリコ・マッティと出光佐三、山下太郎とを比較するという分析方法を採用した。筆者の研究も含めてこれまで無制限にその「達人性」が語られることが多かった出光佐三について、本稿では、彼の企業家活動に一定の限界性があったことを、エンリコ・マッティとの比較を通じて明らかにしてきた。本稿で採用した分析方法が企業家研究の深化にとってもちうるインプリケーションは、比較研究による企業家・経営者の「達人性」の相対化という点に求めることができる。

【注】

- 1 日本の石油産業が有する脆弱性について詳しくは、橘川、2000a、同、2002参照。
- 2 本稿は、2003年6月29日にグランキューブ大阪で開催された企業家研究フォーラム第1回全国大会で筆者

(橘川)が行った報告「エンリコ・マッティと出光佐三・山下太郎——戦後石油産業の日伊比較」に、加筆、補正を施したものである。同報告を行った際には幾人かの方々からコメントをいただいたが、それらは、加筆、補正を施すうえで貴重な意味をもった。特記して、コメントを寄せられた方々に謝意を表したい。

3 Chevron Texaco は、ChevronとTexacoが2001年10月に合併して、新発足した。

4 ここでは、石油精製能力と石油製品販売量の2要素についてそれぞれ順位づけを行い、それらの単純平均を求めて下流部門に関するランキングを決定した。なお、単純平均値が同一の場合には、石油精製能力と石油製品販売量の合計値が大きい企業を上位とみなした。

5 national flag oil companyには、非産油国における国策石油企業だけでなく、産油国における国策石油企業も含める見方も存在する(例えば、橘川, 2000a参照)。しかし、本稿では、日本政府の公式文書のなかで初めてnational flag oil companyを明確に定義づけた総合資源エネルギー調査会石油分科会開発部会石油公団資産評価・整理検討小委員会、2003の規定を採用することにした。これは、同小委員会のnational flag oil companyの定義づけが、今後、日本では、ある程度社会的に定着するだろうという見通しにもとづくものである。なお、筆者は、同小委員会の委員であり、答申原案起草委員の一人として、総合資源エネルギー調査会石油分科会開発部会石油公団資産評価・整理検討小委員会、2003の策定に関与した。

総合資源エネルギー調査会石油分科会開発部会石油公団資産評価・整理検討小委員会、2003は、national flag oil companyの具体的事例として、フランスのTotal Fina Elf, イタリアのENI, スペインのRepsol YPF, 中国の中国海洋石油総公司(CNOOC), の4社をあげている(4頁)。つまり、中国に関しては、第1表で総合10位にランクされているPetro Chinaや、総合23位にランクされているShinopechではなく、海外上流部門の事業展開に重点をおくCNOOCをnational flag oil companyとみなしているわけである。

6 第1表が伝えるいま一つの興味深い事実は、世界の主要国のなかでドイツには、石油企業ランキングの上位50社にはいるようなnational flag oil companyが存在しないことである。ただし、ドイツの場合には、1998年まで、上流部門専門の国策石油・天然ガス企業としてDeminexが活動しており、Deminexは、政府資金に依存しない経済的自立を達成したうえで同年に解散した(この点については、橘川, 2000a, VII 8-9頁, 日本エネルギー経済研究所, 2003, 12-15頁参照)。これに対して、日本の石油・天然ガスの上流部門では、いまだに大半の企業が政府資金への依存から

脱却しえない状況が継続している。national flag oil companyが不在であることの意味合いは、ドイツにおいてより、日本においての方が、より深刻なのである。

7 本稿で戦後石油産業の日伊比較を行うのは、日本とイタリアが、ともに第2次世界大戦の敗戦国で非産油国であるという、共通の初期条件を有するからである。ENIのほかにも、national flag oil companyの典型的事例としては、フランスのTotal Fina Elfをあげることができるが、第2次大戦の戦勝国であるフランスと敗戦国である日本とでは初期条件が違いすぎるため、日仏両国を対象にして有効な国際比較を行うことは困難である。

8 ここでのENIに関する記述は、石油公団, 1998, 12, 15頁, 石油公団企画調査部, 1998, 84-88頁, 102-103頁, 津村, 1999, 3頁, 日本エネルギー経済研究所, 2003, 16-20頁による。

9 このほか、エンリコ・マッティについては、いくつかの評伝が発表されている。英語で刊行されたものとしては、例えば、Frankel, 1966がある。

10 以下のエンリコ・マッティの生涯についての記述は、主として、Votaw, 1964, 伊沢, 1969, による。

11 以下のマッティのメジャーズへの挑戦についての記述は、主として、伊沢, 1969, 262-266頁による。

12 ここでの検討は、橘川, 1998などでの議論をふまえたものである。

13 それまで出光は、日本石油の特約店であった。

14 この点については、橘川, 1998, 121-122頁参照。

15 以下の記述は、主として、アラビア石油株式会社, 1968, 同, 1993による。

16 上流部門の安定性が低いのは、原油価格の変動によるものである。原油価格が高水準である場合は、上流部門の収益性は著しく高い。しかし、原油価格が低落した場合には、上流部門の収益性は低下し、赤字に転落することもある。ただし、原油価格が低落した場合でも、当該石油企業が下流部門を兼営しているのであれば、石油製品価格の低下がもたらす需要拡大のメリットを享受することができ、収益悪化をある程度防止することができる。

17 日本にnational flag oil companyが存在しないことは、エネルギー面でのナショナル・セキュリティ確保を困難にする、様々な問題を引き起こしている。例えば、日本を含む東アジア諸国が中東原油を欧米諸国より割高な価格で輸入していること(いわゆる「アジア・プレミアム」問題)や、一大輸入国でありながら日本がLNG(液化天然ガス)を不利な条件で購入していることなどは、その現れである。これらの問題については、橘川, 2000b, 109-110頁参照。

18 下流に関するランキングにおける順位づけについては、注4も参照。

- 19 石油審議会開発部会基本政策小委員会，2000は，「政府介入を期限つきで活用しながら，政府介入そのものが不要となるように産業の体質を強化する（強靱なプレイヤーを育成する）」という，現実的で柔軟な発想をとり入れ」た点では，画期的な意義をもっていた。なお，筆者は，同小委員会の委員であった。
- 20 沢井実自身は，沢井，2003のなかで，自らの問題提起に答えるべく，企業家研究の深化に向けて一連の方法的提言を行った。

【参考文献】

- アラビア石油株式会社『アラビア石油——創立10周年記念誌』1968年。
- アラビア石油株式会社『湾岸危機を乗り越えて——アラビア石油35年の歩み』1993年。
- 伊沢久昭「解説」D・ヴォトー（伊沢久昭訳）『世界の企業家7 マッティ——国際石油資本への挑戦者』河出書房新社（Votaw, 1964の邦訳書），1969年。
- 出光興産株式会社，『出光略史』1964年。
- 橘川武郎『日本電力業の発展と松永安左エ門』名古屋大学出版会1995年。
- 橘川武郎「革新的企業者活動の条件——出光佐三（出光商会・興産）」伊丹敬之・加護野忠男・宮本又郎・米倉誠一郎編『ケースブック日本企業の経営行動4 企業家の群像と時代の息吹き』有斐閣，1998年。
- 橘川武郎「日本におけるナショナル・フラッグ・オイル・カンパニーの限界と可能性」『アジアのエネルギー・セキュリティ』日米共同研究会（平成11年度石油精製合理化基盤調査事業）『アジアのエネルギー・セキュリティと日本の役割に関する調査報告書』財団法人石油産業活性化センター，2000年a。
- 橘川武郎「石油ショック・トラウマからの脱出」『論座』2000年11月号，2000年b。
- 橘川武郎「『石油の安定的な供給の確保のための石油備蓄法等の一部を改正する等の法律案』に関する参考人意見陳述」『第百五十一回国会衆議院経済産業委員会議事録』第9号，2001年4月10日。
- 橘川武郎「GATS・電力自由化と日本のエネルギー産業」『日本国際経済法学会年報』第11号，2002年。
- 清川雪彦，『日本の経済発展と技術普及』東洋経済新報社，1995年。
- 阪口昭「石坂泰三——高度成長期をリードした自由主義財界人」下川浩一・阪口昭・松島春海・桂芳男・大森弘『日本の企業家(4) 戦後篇』有斐閣，1980年。
- 沢井実，「企業者史研究の現状と課題」企業家研究フォーラム2003年春季研究会報告，2003年。
- 石油公団『欧州国営（国策）石油会社の自立成功要因』1998年。
- 石油公団企画調査部『欧米先進国の石油開発に対する国家の関与』1998年。
- 石油審議会開発部会基本政策小委員会『中間報告』2000年8月。
- 総合資源エネルギー調査会石油分科会開発部会石油公団資産評価・整理検討小委員会『石油公団が保有する開発関連資産の処理に関する方針』2003年3月。
- 高倉秀二「石油民族資本の確立者：出光佐三」『歴史と人物』（中央公論社）1983年10月号。
- 津村光信『西欧主要国政府の自国石油産業育成』1999年。
- （財）日本エネルギー経済研究所『欧米主要国の自主開発政策における石油産業と政府の関係』2003年。
- Frankel, Paul H., *Mattei: Oil and Power Politics*, Faber and Faber, London, 1966.
- PIW, "PIW Ranks The World's Top Oil Companies", *PIW(Petroleum Intelligence Weekly)*, Special Supplement, December 23, 2002.
- Votaw, Dow, *The Six-Legged Dog*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, 1964.