

## 国際企業の企業戦略 (90・10・17)

八城 政基 (S 25 理)

只今ご紹介に預りかりました八城でございます。諸先輩の前でこうしてお話するのは大変潜越でございますが、二ヶ月程前に安部さんと細野さんがいらっしやいまして、是非話をするようにとお勧めをいただいたものですからお受けした次第です。

今日は石油の中心に申し上げることになるかと思えます。今、皆様が一番関心を持たれていることは恐らく最近の石油情勢ということかと思いますが、その前に、石油を知って頂く上に私のやって来たことの中で、印象に残っていること、或はマルチナショナルと言われている世界企業の行動、考え方といったことを少しご披露するのはどうかと思っております。先程細野さんから大変カラフルなご紹介を頂いた訳ですが、私は東大大学院を終えると同時に、アメリカの石油会社スタンダード・ヴァキューム・オイルに入りました。すぐアメリカに転勤になりまして、その時以来ずっと遭遇しましたのがアメリカのアンティ・トラス

の問題であります。

スタンダード・ヴァキュウム・オイル（スタンバック）は、もともと一九三〇年代の初めに、世界のそれもアメリカであります。最大の石油会社と第二番目の石油会社がアジアで共同で仕事をしようと言うことでできた会社であります。それがアメリカの政府によって訴えられまして、独占禁止法違反だと言うことで永い間訴訟になっていました。最終的には政府側、つまりアンティ・トラスト局との間に和解が成り立ちまして、法廷外における和解と言う事で同意審決といいますが、コンセントデイクリーを結んで、一九六一年にそのスタンバックを解体しました。解体されてできたのが今日のエッソとモービルなんです。私がアメリカにおりました時、スタンバックの最後の時でありまして、本当は二年程アメリカにいてその間にビジネススクールにでも行かないかという話があり、その準備をしていたのですが、政府との間に同意審決という型で和解が成り立ったものですから、お前はすぐに日本に帰って日本におけるスタンダードヴァキュウムの解体の仕事を手伝えと言われて、一九六〇年に東京に帰って来ました。ですから私の石油との最初の出合いは、世界の石油を独占したという事で訴えられたいたスタンダードニュージャージー側に立って、誰れもが経験する機会が殆んどない企業の解体でありました。

アメリカの社会や企業で弁護士役割、法律家の役割が非常に多い。日本では弁護士資格を持った方が一万六千数百人だけでも、アメリカでは七十万人もいます。つまりアメリカは大変訴

訟の好きな国だという風に理解されている訳ですが、例えばエクソン、今日のエクソンは昔のスタンダード・ニュージャーシーであります。エクソンにいます法律家の数は三百人位です。法律の専門家たちは色々な仕事をしております。例えば、油のある所の土地の登記関係の法律事務をやる者もあります。しかし、なんと言っても特徴がありますのは、IBMですと特許関係の弁護士が多いし、エクソンですとアンティ・トラストの弁護士が非常に大勢います。

そしてその後すぐに日本に帰って来た訳ですが、その年、一九六〇年にオペックが成立する訳です。

中東が世界の石油の供給者として出て参りますのは、三十年代であります。特に中東に於けるサウジアラビアが重要になりますのは、一九五〇年代になってからですが、その頃の原油価格は、ドルで申しますと、大体バレル当りで二ドル位であります。一九六〇年の頃に実は二ドル位で原油が取引きされていた訳ですが、戦前とは言いますと、大して値段が変らないんで六〇年代初めのドル価値でいいますと、二ドル五〇〜三ドル位でした。それが中東から原油がうんと出てきたことから五十年代には二ドル位に落ちて来た。そこで中東の産油国は自分達が原油の供給に對して影響力を持たなければ、原油市場は供給過剰が続き、値段が更に下って行くだろうというのでオペックをつくった訳です。当時の、六十年代のことを申し上げますと、例えばアラムコという会社がありますが、これは現在では完全にサウジアラビアの国営会社となっていますが、当時は

アメリカ系の石油会社四社が持っていたものですが、原油をどの位生産するとか、幾らで売るとかすべての事は全部アラムコの決定によって行なわれていた。所がその決定権を徐々にオペックに移して行こうと言うのが産油国の狙いであったのです。

石油の歴史は、一九六〇年にオペックが結成されてから、それ以前に比べかなり変わってまいりました。当時の原油価格は二ドル程度でありましたが、六〇年代の終りには供給過剰で一ドル三〇位まで落ちました。エクソンは、当時日本への最大の原油の供給者でありまして、その中の、例えば出光さんの様に大得意先、そういう会社に供給する時は通常価格よりは更に安い価格で売る。一バレル当り五セント程度の値引きです。そういう時代がずっと続いていたわけです。一方原油の需要はどん／＼増えて来る。一九六〇年の非共産圏、共産圏を除いた自由世界全体の需要量は、一日当り二千万バレルであります。

一九七〇年になりますと、それがさきに池田内閣の所得倍増ではありませんが倍になりました。つまり石炭などの在来のエネルギーに代ってどん／＼石油が使われる様になりました。経済成長率の倍位の勢で世界の石油需要が伸びて行った訳で年率にすれば、約七%強の伸びでした。一九七〇年には一日当り四千万バレル、その後第一次オイルショックが起きた訳ですが、起きる原因には色々有りましたが、一つには供給に対して需要の伸び方が非常に大きいということがあげられます。二千万バレルであった需要が十年の間には倍になり、四千万バレル。当時の計

算で行きますと、四千万バレルの需要が毎年七%づつ伸びると、七〇年代の終りには、一日当り約三〇〇万バレル近くの原油供給量を百年増やさなくてはならないという事になります。この需要の増加を満たす為には、クエートを二カ国分、或は当時のイランは四〇〇万バレル有りましたが、イランに近い位の新しい油田の開発を毎年しなくてはならないと言う事になります。それで七三年に第一次オイルショックが起きた訳ですけど、これは物の供給と需要の関係で申しますと、供給量に比べ需要量が一寸多いと、市場では非常にタイトになる。かすかすだという状態が値段が一番上げ易い状態なんです。どの位の量かといいますと、この差が五%以上になると非常に値段が上り易い姿になる訳です。後で現在の問題との関連を申し上げたいと思うんですが、七三年の十月十七日、オペックのうちアラブの国々が日本、アメリカ、オランダに対する供給を削減すると言いました。今から十七年前になります。其の時の世界の需給バランスが非常にタイトであった。其の頃私はエクソンの本社に転勤になりました、本社での最初の仕事は会社全体の予算を取り仕切る仕事の責任者を致しておりました。当時の予算規模は年間で五十億ドル位でした。其の次の年に当時の会長のエグゼクティブ・アシスタントという仕事に就いていました。会長のところの中東の諸国、例えば、サウジアラビアとの交渉、リビアとの交渉など毎日電報が入って来る訳です。エクソンという会社は世界最大であるということもありますけれど、同時に人材が非常に揃っているという事もありまして産油国と交渉する時の石油会社側の交渉団の団長

が必ずエクソンから出ていました。リビアとの交渉についても、エクソンの役員の一人、サウジとの交渉についても湾岸諸国との交渉についてもエクソンから別の役員が出ているという事で、毎日常交渉の内容が入って来る訳です。

原油の需給が非常にタイトになって来ている。需要が伸びた為に供給が追いつかないのですね、例えばサウジで原油を生産しているアラコムは、毎年一〇〇万バレルづつ供給量を伸ばさないと需要を満たせないと言って一〇〇万バレルの供給設備を作るための予算を毎年計上して来ていた訳です。そういう状態になりますと一寸でも何か異変があれば直ちに世界的な供給不安を起す。オペックが供給カット一〇%と言った事は、其の異常な勢いで伸びていった世界の需要に対して供給量を減らすということですから当然パニックを起こす訳です。簡単な理由でパニックが起きた訳です。所がその後には国有化が始まる訳です。毎日会長のもとに入る電報を見ても、例えば、ヤマニ、当時のサウジの石油大臣であります、其のヤマニが自分の言っている事は非常にリーズナブルで、むしろ弱めに言っているのだ、貴方達の立場も考えながら話をしているので、自分の要求を聞かなければ恐らく全部国有化して追い出すぞという様なことを言っていた。また別な例では、産油国との交渉が終って廊下で他のメージャーの人と会えない様にして、別な出口から次のメージャーの交渉団を呼び込む訳ですね。各産油国は弱い者から潰して行く。リビアでやっていたハントという会社が、其の内の一つでありますけれども、そういう会社は供給を

取り上げられれば会社そのものが潰れてしまう訳ですね、リビアでしか生産しませんから。メジャーですとイランもある、イラク、クエート、サウジもあるわけですからこれは対抗策がある訳ですけれど。弱い所を各個撃破でくる。彼らものんだからお前ものめと言うやり方でやって来る。この辺からですね、中東の石油はメジャーの手からオペックに支配権が移って行く訳です。

例えばどの様に移ったかと申しますと、ベネズエラもその一国でありますけれども、エクソン一社の年間の純利益が当時十億ドル位だったと思いますが、其の内ベネズエラからの原油生産に伴う利益が一億五千万ドル位、サウジから二億ドル位、両方合せると三億五千万ドル、四億ドル位で会社全体の利益の四割位がその二カ国から上って来てた訳です。この両方とも国有化されますから全然それからの原油生産に伴う利益がなくなる訳けです。そこで石油会社は、（私は今は金融にいますけれども）非常にダイナミックなものだ、男らしい商売だと思っている訳ですけれども、そういう時の対応の仕方が石油会社、特にメジャーはしたたかだと思えます。国有化という屋台骨をひっくり返す様な事が起きても、すぐそれに対する対応を考えて行く。ですからサウジとベネズエラからの利益は完全に無くなりましたけれども、それ以前から探鉱を行なってきた北海の開発をし、アラスカの開発をし、オーストラリアの開発をし、マレーシアの開発をしてきたわけです。そういう世界の政治経済の中で非常に大きな変革が起きても、企業としてのバイビリティと申しますか、生き残る方法を常に頭で考えております。

エグゼクティブ・アシスタント（会長特別補佐）の仕事は、毎週二回づつ内部の常勤役員だけの役員会がありますけども、それに役員以外に一人だけエグゼクティブ・アシスタントが出て、会長の隣りに座っていてどういう事をやっているかを見させる訳ですね。実は、私の何代か前の者がおりました、その者からの言い伝えられておりますことは「エグゼクティブ・アシスタントは、その役員会で発言してはいけない。黙って聞いていればいい、発言をした人がおりました、その後会長に呼ばれて、お前の意見を聞きたかったら役員にすると、役員じゃないから発言をするな」ということで、其の言葉がずうと言い伝えられております。私はエグゼクティブ・アシスタントとして出て行った期間は一年でした。過去もずっとその任期は一年でした。其の当時、優れたものの考えをしたと思うんですが、外国人をエグゼクティブ・アシスタントに登用して、その仕事をした後に自分の国の会社に戻してその会社の社長にする。私の前任者はドイツの社長になり、私の後任者は英国のエッソの社長になって帰りました。そうやって何をさしたかと申しますと、つまり会社のトップがどういう風に意志決定をするかというプロセスを目の当りに見せると言うのが彼の考え方であろうと思います。色々な事がありますけれども、役員だけで話している事で我々役員でない者に聞かせたくない話も沢山あります。一つの例でありますけれども、七〇年代の初めに日本ではロッキード事件として騒がれましたけれども、エクソンの場合にはイタリヤに於ける不正政治献金事件がございまして、これは会社の監査によって分つたのですが、当



時のイタリヤの社長が、イタリヤの政党に会社の帳簿外で多額の献金をしていた。イタリヤの政治献金は新聞社を通してやるんですね。新聞社を通して約四千万ドルの金を政治献金していた。政治献金をした理由がよく分かりませんが、彼はイタリヤの経団連の会長をしまして、大変有名だったのです。会社がそういう事を知らなかった事に本当は問題がある訳ですけども、その問題が出た時にも彼をスイスの裁判所に訴えるという話が役員の間でされるのですが、お前、席をはずせとは最後迄言わなかった。それに類した事はどんな事でも会社の業務に関係する事について役員の間で話される会議には一年間ずうーと出席するという事です。何代かにわたって言い伝えられてきた会議中の発言は、実は期待されていません。そういう事を侵して発言した人は、実は今、エクソンの会長をしています。この人はアラスカの問題で非常に苦勞をし、同時にずぶとく会長の席に留まっている人であります。ついでに申し上げますが、日本ではこの様な場合恐らく最高責任者である会長は辞任をしている。これは最大の環境汚染事件でした。ちなみに、私は今、アメリカの会社の社外重役をしてるんですが、其の会社はエクソンのコンサルタントをやつてまして、アラスカの問題をこの間ボストンのその会社で聞いたんですが、あの漏油事件は、量的には三七番目なんです。大きさから言うところリー・キャニオンだとかメキシコ湾での火災事故とか、其の時に流失した油の方がはるかに量的には多いですね。アラスカのタンカー事故は量的には三七番目ですから量だけをとればそんなに大したことないんです。所が氣象条件と

か海流の強さ方向によって五〇〇キロにわたって流れて行った。そういう意味では環境に対するダメージは最大であったと言うことはいう迄ありません。

エクソンの会長はロールという人ですが、そのロールが、昨年の株主総会の時、「ロール会長、貴方は責任を取って辞めるべきだ、辞めたらどうですか」と株主が発言したら、「自分は辞めない」と答え、そしてどうぞ自分のこの発言に手を叩いてくれと壇上からやっているのがテレビに出ていました。私はアメリカ人を沢山知っておりますが、男だと思えます。彼はオクラホマ出身で、神経のずぶとい人で、普通だったらまいると思いますが、今だに会長をしていて定年まで頑張るだろうと思えます。会社は一昨年は五〇億ドル位の利益が出る所を、アラスカのクリーン・アップの為に一六億ドル支払っています。今でこそ円高でありますから、計算しても約一年間に支払ったのが二千億円ですね。従って利益は三四億ドルです。今年は殆んどそういう金は要らないでしょう。つまり準備金がありますから。会社はたった一年半で再建しました。それで彼は最後まで残って辞めて行くだろうと思えます。彼を若い時から知ってまして非常にタフな人だなあと思っております。

ですから七〇年代にそういう問題が起きて、殆んどの海外の産油国に於ける資源に対する権利を失なった訳です。その後はすっかり立場が変りまして、今は買手になる。また、産油国と契約して油田を開発する。産油国との契約は、国によってやり方は違いますけれども、例えばインド

ネシヤですと、プロダクションシヤリングという方法が有ります。生産分与方式というのですが、石油会社が現地に行つて油をさがし、見つけた所を今度は開発して生産をするという三つの段階が有ります。探鉱、開発、生産という段階が有ります。この三つの段階に必要な資金は全部石油会社が出します。出て来た油から得られる利益は経費を除いた後、大体において七割が産油国、三割が石油会社という風に分けるのです。そういう風な分与方式を取つてます。石油会社の取分である三割はその大部分は投資に対する見返りですから利益ではないんですね、ですから純粋に利益だけを考えますと産油国が八割五分、産油会社が一五%というのが大体のところですよ。国によつて違ひまして、オーストラリヤでは生産分与方式ではなしに、政府に対する利権料と所得税の形で払います。これも原油価格が、例えば三〇ドルとしますと其の生産費が八ドルから一〇ドル掛かつたとすると、二〇ドルの残りの部分の八割五分が政府に行き一割五分が産油会社に残るといふ型になる。

アラスカはアメリカの国内ですからこれは所得税を払い、州に対する税金を払うという事で国に対する税金の型で取めますから後は利益として残る訳です。インドネシヤの様に生産分与方式をとつてゐる産油国では、物の型で政府が取つてしまふ。それを売つて政府が利益を出す事が出来る。石油会社の取り分は経費分とプラス利益の分配という事で其の物をもらつて来てそれを売つて利益を上げる。オーストラリアでは、税金と利権料の型で政府に払つております。みんな方

法が違います。しかしながら大ざっぱに言いますと、経費を除いて一割五分から少なくとも一割位が民間の産油会社に行き、残りは政府の取り分になる。六十年代はこれが経費を除いた後の利益の五〇・五〇の分配となっていた訳です。産油国が五〇%、石油会社が五〇%、ですから七十年代になると利益の分配が非常に違って来る。それから七十年代の話を済ませる為にもう一つだけ申し上げます。

七十年代はアメリカの企業が社会的な批判を受けた時代です。現在でも批判を受ける事が有りますけれども、六十年代のアメリカは企業は大きければ大きい程いいというのが一般の市民の考え方であつて、資本主義の謳歌された時代でも有ります。ベトナム戦争を契機にして企業に対する社会的批判は非常に強くなって来る。環境汚染の問題もあり、企業のもうけ過ぎ、第一次、日本で申しますとエネルギー危機の直後に企業がもうけ過ぎたという事で随分批判を受け訳ですが、アメリカでも企業が必ずしも良くないと、大企業は悪であるという風調が世の中にはびこつて行く訳であります。

其の結果として何が起きたかと申しますと、これは会社側の一つの対応でありますけれども、六十年代は大企業は殆ど社内重役だけであつた。せいぜい一人か二人の社外重役を入れてお茶を濁していた。七十年代になりますと社内外重役、常勤と非常勤の比率はかなり変つて参りまして、五〇・五〇位に変つて来ます。まだ七十年代の初め頃は社外重役として依頼する相手は一緒に週

末にゴルフをする保険会社の社長であるとか、会長であるとか、銀行の頭取りとかいう人に頼んで、一つ俺の所の役員をやってくれないかという事でもなつてもらう。所が七十年代の終りには、企業に対する社会的批判が強くなった結果、そういう風な仲間同志ではだめだという事になって大学の先生だとか、ジャーナリストだとか、女性の科学者であるとか、全然業種の違った人達に入ってもらふ。今、殆のメーカーの大企業では社内重役の数は非常に少いです。先程申し上げましたエクソンの利益は年間五〇億ドルを越えますけれども、販売金額は恐らく今の為替ルートでいって、七兆か八兆あると思いますけれども、それでも社内重役は四人で社外重役が一人一人、四人で、三対一位の関係にやっています。シティコープも社外重役を入れますと全部で二〇人位ありますが、常勤の役員、つまり社員で役員の人は五人位です。

私がエクソ石油を定年で退職する年に、エクソンのボードが東京に来まして、京都に行つたりして大変めんどいな事をやつたんですが、其の時に役員の一に若い、女性でMITの教授がおりまして、其の人にエクソンの役員になつて会社の為にどういふ点で役にたつていますかと、そういう質問しました。実は石油の事は社外重役となつてもすぐに分からないだろうと思う。大変失礼だろうけども、石油は探鉱から開発、生産あり、販売もある。大変複雑な産業だと。貴女が会社にどういふ点で貢献しておられますか、と、大変失礼な事を聞いたんですが、彼女は貴方の言う通り石油そのものは分からない、但し私は科学者でリサーチをやって来た。従つてエクソ

ンのリサーチ部門に対するアドバイスは出きると、二番目はむしろ会社は自分が社会の良心という事で役に立ったと思っているんじゃないかと、つまり社会がどういう風にエクソンという大企業を見ているかという事について自分の意見を求めているに違いないと。

エクソンの株主総会は毎年場所をかえて行なわれます。今年はニューヨーク、来年はワシントン、其の次はシカゴ、サンフランシスコ、ヒューストンと。アラスカの事件があった次の年はテキサスでした。テキサスは石油に非常に好意的なところです。ニューヨークなら大変だっただろうと思います。デモも出るだろうし、ロールやめろと言う旗も上げられたに違いないと思いますし、そういう時には色々な質問が出る訳ですが、例えば南ア連邦の問題がやかましく世の中で問題になっているとするなら、エクソンはそこで投資していればなんで南アの様な所で投資しているのだと、或は、西アフリカの或る国が非常に圧政的でデモクラシーを押える様な政権だということとで、そういう所でなぜ探鉱をするんだと聞く人が必ずいます。これに対する答えとか、会社の態度は社内重役だけでは決められません。よく分からないという事もありますし、ずうと四十年程も石油だけでやってきてますと専門外のことにとくなる。私は直接自分で経験した事の中に、香港に於ける投資があります。香港には二つの電力会社があって、一つは香港パワー、もう一つはチャイナ・ライト・アンド・パワー、これは香港の新開地域を主として供給している。香港島ではありませんが、電力の消費量からいうと三分の二が新開地域九竜地域なんです。三分の一が

香港島なんです。チャイナ・ライト・アンド・パワーはエクソンが六〇%の出資をしている発電会社です。これは発電能力で言いますと約五〇〇万キロワットの能力を持っておりまして、投資額で約四〇億ドル位の投資になった訳ですが、これを五、六年前、私がまだアメリカにおります時にどうするかと言う話が出ました。其の時すでに九七年の返還というのがすでに決っております、エクソンの株主の金を一〇億ドル単位でそういう所え更に投資するかどうかが問題になる訳です。そういった非常に政治的、かつ株主にとって非常に関心のある事になりますと社会重役の意見を聞かなくてはと、内部の役員だけじゃなしに全役員の出席する会議にそのプロジェクトを私を持って行って、アジヤを担当しておりましたのでその許可をもらうという事がありました。そういう意味で社外重役の役割は非常に変わって来ている。そういう事がありまして七〇年代が終って第二次石油危機に向って行く訳ですが、これは今から思いますと、歴史はくり返すという事で、大体十年に一回づつ大きな石油についての事件が起きる。

一寸早めに来ましたけれどもイランのシャール問題があつて、そして世界の供給がいつべんに逼迫した。六〇〇万バレル近くも生産していたイランの原油生産が止まってしまったわけです。一時的でしたが、そのイランの後に何が起きたかといいますと、石油会社が代替エネルギー開発にのり出したという事をご記憶の方も多いいと思います。これは今でも同じであります、ガソリン価格を引き上げる時に、国会でも問題になりましたが、後入れ先出しと、先入れ先出しという

二つの在庫評価の方法があります。国会でも問題になりましたが、後入れ先出しはけしからんと言われた。私、今だに通産省のいくつかの委員会の委員をしておりますが、最近も其の話が出て説明をさして頂いたのでありますが、七三年の第一次石油ショックの時に、日本では後入れ先出しをやったのはエッソとモービルです。今から申しますと、原油価格がべらぼうに上ったから後入れ先出しをしなければ原価を回収する価格で売れないという発想なんです。エクソン全体で見ますと半分位が後入れ先立しでやって来たのです。後の半分は移動平均、或は先入れ先出しでやって来たのです。原油価格がぱつと上りますと生産原価にいつのどの原油を入れるかが問題になるのです。一番間近に買った原油で高い原油を入れる事によって原価を高くしますから利益は少なくなります。従って税金が少いというメリットがあります。もう一つお客さんに説明する時に、私の方の原油のコストが高くなりましたという説明が出来る訳です。そこで一番現状に合わせる為には後入れ先出し方法を殆どの石油会社がとっております。原油価格がどんどん変動しますから。その代り、八五年の十二月の原油価格は二七ドル位で、八六年の夏には一〇ドルにまで下っております。そうしますと後入れ先出しをやっている会社は製品価格をばんと落さなくてはならない。原油価格が落ちたとたんに入って来た原油は安くなりますから。それをエクソンはやる訳です。

それを先入れ先出しでやると原価が高くなっても、何時までも生産原価は昔の安いものだから安いはずであると、それで安く売れという事になる。逆に原価が下がった時には本当は製品価格



を下げなくともいい訳です。長期的に言えばどっちでもいい訳です。所が日本では原油価格が下ったから、製品価格、ガソリンも何も下げろということで、在庫原油の原価は高かったことから帳簿上は、随分赤字になったのです。そこで通産省がそれじゃ困るからと、どうぞ皆さん後入れ先出しに変えなさいと変えさしたばかりです。

そういう事もあってこの間も問題になった訳ですが、八十年代の最初に何が起きたかと言いますと、原油価格が一ぺんに二〇ドルから三〇ドルになったものだから在庫益が出たのです。これはどんな在庫評価法をとっても出るわけです。利益を何にまわしたかという点、第一はオペックはなれをする為に、オペック以外の国での探鉱開発に力を入れるという事と同時に原油価格が高くなりましたから、アメリカ国内で探鉱活動を活発にする。アメリカの探鉱がはたして活発であるかどうか知る為の一つの指標がありますけれども、これはヒューズ・ツールという石油探鉱の為に必要ないろんな機材やサービスを提供する会社があるんですが、そこが出しておるんですが、掘削機の稼働台数というのがあります。リグの稼働、掘削機の稼働で、これは八十年代の初に原油価格が高くなった時には実に四千台のリグが稼働していたのです。この間まではこれが九〇〇台まで下って一番下った時は五〇〇台でした。原油価格が下ればアメリカに於ける探鉱活動はなくなってしまう。原油価格が戻って来てしばらく高くなりそうだと探鉱活動が活発になってくる。つい最近一千台を越えたと言ってますから今はもっと越えていると思います。アメリ

カが今、最初の問題に触れますが、原油の輸入量が需要の五割になって居るのです。原油が高くなるとアメリカの国際収支に非常に大きな影響が出て来るのです。アメリカの需要が一日当たり一六〇〇万バレルですから、八〇〇万バレルが国外から入れて居る訳です。

日本の石油輸入が多いと言われておりますが、製品を入れて四三〇万バレル位ですから、アメリカの半分強なんです。アメリカは世界最大の石油輸入国なんです。世界最大の産油国ではありませんが、自由世界では最大の産油国ではありませんけれども、同時に最大の輸入国である訳です。従って原油価格が上りますとそのインパクトはアメリカが一番くるのです。やっぱりドル安の原因はそこに一つあるのです。他にも色々の理由は有りますが、八十年代の最初何をしたかと言いますと、在庫益が出たんで今度はオペックに頼ってはいられないというので、石炭の開発・石炭のガス化プロジェクト、オイルシェールの開発という事になります。所が経済原則が確実に働くものだと私はつくづく思うのですが、スポット価格が一時は四〇ドル近くになりました。そうすると石油会社にはキャッシュシュがどんどん入って来る訳です。これは決して否定致しません。非常に利益は出るし在庫益があつてキャッシュフローは豊かになります。この金をそういうプロジェクトにつき込んで行く。所が原油価格が四〇ドルになると石油よりも石炭の方が安いという事になってくる訳です。

例えば、原油価格が一五ドルになると、石炭には移行しないのです。一五ドルを越えて行きま

すと、石炭と石油の価格は二〇ドル位までは、色々ロケーションの問題とか便利さということではつきりしませんけども、三〇ドルになるともう石炭の方がいいんですね。四〇ドルになれば確実に石炭にどんどん需要が移って行ってしまう。更に石油の消費量をなんとか少くしようというので、使用効率の向上という事に努める。つまりGNPに対するエネルギーのインプット量が減るとともに石油のインプット量が減るということとで石油の需要が下がるんです。そうしますと必ずだぶつくんです。それで一時四〇ドルになった原油は八四年、八五年、八六年とだんだん下って行つて、八六年についに七ドル原油が出て来たわけです。石油はいずれたりなくなるだろう事を、私もかつて言つて来ましたし、今でも言いますが、昔から石油は三十年周期説が言われていたと思うんです。これは現在の消費量で見ると大体三十年で涸渇しますと言うのが常識とされています。

私が石油会社に入ってから暫くの間、まあ三十年位で涸渇するだろうと言われておりましたが、それから三十年過ぎましても、いまだに原油は豊富にあります。非常に大ざっぱな話を申しますと、全世界の究極的な石油の埋蔵量は一兆五千億バレルと言われております。石油の消費が始まってから現在まで幾ら使つたかと言えば大体五千億バレル、一兆残っている。一兆残っているうちの約半分が現在の技術と現在のコストで生産が出来ると言われています。残っている量は今まで使つてしまった量と殆んど一緒なんですね。後の $\frac{1}{2}$ はこれは技術的に回収は難しい。非常

に高いコストが掛かるというので将来開発されるかどうか分からない。

そうしますとこれから五千億バレルを確実に現在の技術とコストでもって回収出来るなら、現在の消費が一年間で約二〇〇億バレルですから、五千億バレルは二十五年分に相当します。今一九九〇年ですから、二千十五年頃に大体石油は終りだと、それで通産省の二千一〇年という話が出て来る訳です。

二千十年には大体石油はどんどん下って行って石油に変わるべきエネルギーが主力になってなきやならないという話にある。

そこでノーブルユウスという話になる。一兆五千億、五千億、五千億、五千億というのは、これは一番覚えやすい数字でもあるし頭に置いておくといいのじゃないかと思ってるんですが、非常に大ざっぱな数字ですけれどそれで大体間違いないようです。ですからこれから二十五年位の期間は石油はかなり重要な資源であって、それから以後は石油はまったく脇役であって、ノーブルユウスという石油化学の原料であるとかという様な事になるんだと思うんです。

価格が高くなれば需要が減って供給がだぶ／＼になりはじめるんです。そのだぶだぶの状態はどういう状態かと申しますと、全世界の需要の内の五千万バレルあるんですが、其の内の大体三〇〇万バレル位落してしまう必要があるんです。原油生産をする時の同時に出てくる、例えば、LPGの様な物とか、ガスですね、そういう物とか、或は非常に軽い原油が出るんですね、

中東ではそういう物をナチュラルガソリンと呼んだりするんですが、そういう物を除くと四七〇〇万バレルが所謂原油として需要がある訳です。其の内の半分ずつ近くが現在オペックと非オペック諸国で生産されている。オペックの生産量が二二〇〇万から二三〇〇万位で、其の残りがノンオペックで、それが二四〇〇万から二五〇〇万位に近すぎつつあります。ではオペックはどの位の生産余力があるかと言うのがこれから現在の問題につながって来る訳です。

今、申しました二三〇〇万バレルは生産量ですから生産能力と生産量は別です。生産能力は生産設備の能力です。油田を開発しそこに設備を持っていて生産が出来るという設備のことを生産能力という訳です。この生産能力は二七〇〇万〜二八〇〇万という風に言われている訳です。今その中から四〇〇万近くのイラクとクウェートが抜けた訳で、他の国がフル生産をしている状態です。二、四〇〇万の生産能力がある訳ですが、その中で、二、三〇〇バレルと殆んどフルに稼動しているというのが現在の状態です。つまり供給能力と需要の関係から言えば、第一次石油ショックの前夜位の状態なんです。

私はだから戦争が始まったら大変な事になるし、したがって戦争はなかなか出来ないと思います。やるとすれば短期決戦で潰してしまわなきゃならないという事をアメリカが考えているに違いないと思います。長期にわたる戦争は絶対出来ないでしょう。つまり戦争が始まって中東全域に及ぶ様になれば、中東地域の原油供給量は約一千五〇〇万バレル有り、全世界の需要の三割

に相当しますが、それが飛びますからこれはもうとつてもじゃないけど今の備蓄位では追いつかない。今、第一次石油危機、第二次石油危機との間で何が違うかと申しますと備蓄を持っている事です。この備蓄量は相当なものです。アメリカは備蓄量が約七億バレル、これは全部国が持っています。戦略的備蓄と呼んでストラテジック・リザーブと呼んで岩塩を掘った後に全部ついでいる。これが七億バレル有ります。これは世界の需要の十二日分で、アメリカの需要でいうと四十日分になるでしょうか。日本はいくら持っているかと言うと、民間備蓄で九十日近く、政府備蓄で五十日、一四〇日持っている。この備蓄があるから騒がないのです。ヨーロッパでも平均して殆んどOECD諸国が一〇〇日か一二〇日を持っている。第一次石油危機の時には日本の備蓄は三十日です。多くても四十日位だったと思います。

石油の商売から言いますと、製油所に原油を入れて、それを精製設備についで込んで、製品として油槽所に置いておく。石油精製所から販売部門までの間に操業上、どうしても必要な在庫は全体で三十日あれば充分なんです。それ以上の量はまったく戦略的な意味で持たざるを得ないので持っている。その在庫が現在一四〇日もあるという事で、パニックを起こさずに済んでいる訳です。しかも第一次の経験を経てどの位あてになるかわかりませんが、IEAという組織が第一次石油ショック後に出来ている。国際エネルギー機関と呼ばれているのですが、パリに本部があつて第一次石油危機の様に、或る国がアラブ或はどっかの産油国によって狙い打ちにされて、

供給が前年より七%減った場合にはIEA加盟の他の国が助けるというシステムが出来てゐる訳です。日本の場合にもそういうIEAに入っておりまから、日本だけ狙いうちにされたらすぐに助けが来る訳ですけども、日本の通産省はもうクーポン券までちゃんと用意している。第一次石油危機の時に出来た法律によつて、非常に重要な産業とか或は病院とか、エッセンシャルな用途に対しては優先して供給するというシステムが出来てゐます。

それが発動されるとは思いませんけれども、イラクとクエートからの供給は有りませんし、ただこれから冬場を迎えますので、供給と需要の関係は非常にタイトになるのではないかと。最近アメリカでガソリンのラインがまた出来るかもしれないと言われております。アメリカの方が日本よりも深刻なんですね。それと言うのはアメリカには資源としての石油は多いが、持つてゐる備蓄は日本の方が多し。日本の場合にはガソリン一つをとつても価格が最近値上げをしたという事で一三五円位になつてゐると思ひますが、七〇年代の初めには一五〇円位迄になつてゐたんです。私がアメリカから帰つた時、八六年の二月ですけれどもその当時は一三二円位でした。まあ円価格で見ればそれ程高くなつてゐない。むしろ過去にそういう一三五円、一四〇円の価格はいくらでもあつた。何が日本に助かつてゐるかと思ひます。色々な理由でありましようけれども、円高である為に、原油価格を円でいいますと決して高くはないんです。今は三〇ドルと言ひましても、八一年の原油価格も三〇ドルでした。八一年当時の為替レート二四〇円から二五〇円ですから、

今の一二七円でいうなら、原油価格は当時に比べれば円で見て安くなっている。だから一三〇円、一三五円で売れて、石油会社の代理店は利益が出るという事になるのです。外も内もドルの経済のアメリカの様な所はドル経済で考えなくてはならない。しかも日本のガソリン価格の内の五三円八十銭はガソリン税なんですね、裸の価格は九十円にならないのです。八五円位です。今の為替レートで計算しますと、ガロン当り三ドル三〇位になるはずです。

アメリカではガロン当り一ドル五〇になったといつて騒いでいますが、裸の価格は大体一ドル二〇位なんです。テキサスでは税金が一〇セント、ニューヨーク州で三〇セント位しかかかりません。日本の五三円八〇銭は計算すると、一ドル二〇位になります。日本では圧倒的に税金が多く、原油が値上りしたからと言っても税金の部分は上りませんから、この裸の部分だけがまあ原油が上った分値上げしている。アメリカは税金が少ないから裸の部分が多い。原油価格の値上をドルで計算すると二割上がったとしても、日本の場合は一割も上がらないということになる。そういうことがありますので経済はドルだけで考える訳にはいけません。最近円高であることが日本にとってかなり助けになっている。しかしながら除々にやはりインフレにはなるだろうと私は思います。日本だけは特別だと考えることは大きな間違いであろうと思います。最近の金融でも、不動産融資だとか、株の問題とか色々問題が出ています。

これからの日本は、中東問題を契機にはなったか知れませんが、それだけが原因ではなしに、



石油及び金融の経験を経て考えて見ますと、株価のめちやくちやな値上りであるとか、株主に對する配当が時価に對して、〇・五%という時代はもうこない。それから会社のファイナンスを考へる時に、エクイティ・ファイナンスと難かしいこと言いますが、所謂新株発行ですね。新株を時価で発行して株主から何千円かで買ってもらつて、配当を殆ど払わないで済むという安易な資金調達は出来なくなるだろう。株主には配当を利益の三割とか四割位の配当をしなくてはならぬだろうし、企業が使う資金は非常にコストが掛かるんだということにだんだん變つて来ると思ふんですね。ですから私はこれからはむしろノーマライズするんだという風に見ておりました、金融業界で私の今やつてゐる仕事は非常に細かい仕事であります。リテルの支店網の拡張と、クレジットカード、ファイナンスカンパニーという三つの部分を直接見てゐる訳ですけども、そういう原則に基づいたベーシックな考えに戻つて仕事をしなくてはだめだと思ひます。一時的にうまく行くといつても必ずその反動は来る。石油でもそうです。七九年にもうかりましたけれども、ガツンと反動が来て、今度は人を減らさなくてはならない。金は一時あつたけれども、原油が余つて売れなくなる。値段は下るといふ時代が来る。両方の業界を見ますと、石油で経験した七〇年代、八〇年代初頭に経験した厳しさが、今、金融界に來ています。七〇年代、特に、八〇年代にエクソンでは、アメリカ国内で、一五%、二万数千人の人員整理をし、会社の不良資産の処分をし、そしてみずからの體質を改善する事に、非常な努力をした訳です。そうしますとどんな

事態が来ましても、他社に比べ競争力は持っているという事で生き残る事が出来るわけです。

原油、金融の両業界での経験から基本に立ち戻って考え、行動することがどんな時代でも本当に重要なことであると思います。丁度一時間なりましたので、非常におおざっぱな話ですが、どうもご清聴有りがとうございました。

(シテイバンク・エヌ・エイ在日代表、エッソ石油(株)取締役社長)