

# 9

## OPECと多国籍石油企業

まつ せいらう  
松 村 清二郎

- I 多国籍企業と発展途上国の相関関係  
——垂直的国際分業の意味するもの  
——【一部略】
- II OPECと多国籍石油企業の挑戦と応戦  
——国際石油産業の事例研究——【一  
部略】

出典 「OPECと多国籍石油企業」  
アジア経済調査研究双書218  
アジア経済研究所 1974年

### I 多国籍企業と発展途上国の相関関係 ——垂直的国際分業の意味するもの——

#### 1. 序 論【略】

#### 2. 多国籍企業との争点

##### (1) 争点発生領域

さて、すでに触れたような事実に気づいていると否とにかかわらず、一般に外国資本は受入国を搾取する異質的存在とみなされ、当該国の「国益」(national interest)を損うものと考えられがちである。いふなれば外資に対

する心情的反対論がそれで、とくに発展途上国の場合により強いといえる。

このような精神的風土の下に「国益」論が一国の政策選択の問題として提起される場合、そこに言及されている国益とは、よくよく検討してみると、その国の国民全体にとって死活的に重要な利益ではなく、特定の企業なり組織のいわば私的利益にほかならないという例がないではない。そうなると国益とは一体何かということになる。

ナショナリズム的思考よりすれば、たとえそれが私的利益であったとしても、その企業なり組織が自国の構成員 (we-group) である限り、国全体の利益とみなされる。

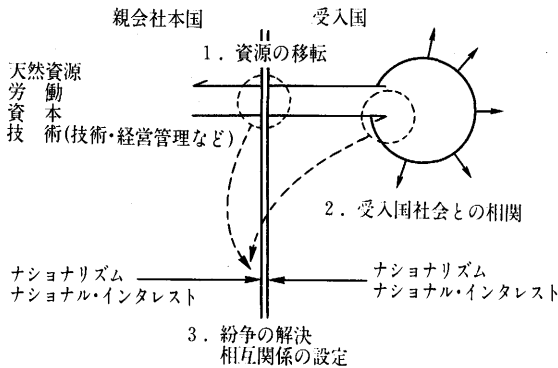
それでは民族資本の利益が国全体の利益に合致しているかといえば必ずしもそうではない。ウイルソン元国防長官が「GMにとって良いことは米国にとっても良いことだ」といった時の米国世論の反応はその適例であり、また私企業の「為替ヘッジング」が財務・金融当局にとって頭痛の種であることはいうまでもないし、ブットー・パキスタン大統領が就任早々いわゆる22家族の在外資産問題をやり玉にあげたのもそうした関係による。

となるとthey-groupたる外資だけが当該国にとって反国家的だとする論理は必ずしも成立しなくなる。にもかかわらず、具体的な「国益」論が、その国のサブ・グループの私的利益を背景とするいわばサブ・ナショナリズムに立脚していたとしても、それが政党、マスメディアなどの経路を通じて政府公共政策にドレス・アップされると、それはまぎれもなくナショナル・ポリシーとなり、ナショナル・インタレストに転化するのである。最近の日米繊維交渉などその典型例であろう。

このように国益論はそれ自体非常に難しい問題をはらんでいるが、それにもかかわらず外国資本が、(1)天然資源・資本・労働・技術などの経済諸資源の国境を越えた移転という時点、(2)受入国社会との政治的、経済的、社会的、文化的接触、などを通じて受入国との間に摩擦を生ずることは疑いない。

ニューヨーク大学のフェイヤウェザー教授 (John Fayerweather) は、多国籍企業の事業活動により生ずる国益上の相関関係を親会社本国とオペレーティ

## 第1図 国際事業の概念的枠組 (2国モデル)



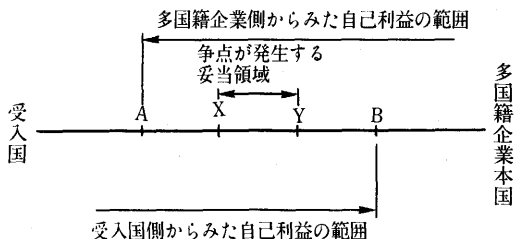
(出所) John Fayerweather, *International Business Management: A Conceptual Framework*, N.Y., 1969, p. 6.

ング・カンパニー受入国との2カ国モデルで示しているが、それを図示すれば第1図のとおりである。

こうした対応関係においては、通常一方の当事者にとってきわめて当然と思われる利益は、もう一方の当事者にとってマイナスを意味するいわば二律背反の関係としてとらえられようが、必ずしも両者のプラス、マイナス分を合算すればゼロになる「ゼロ・サム・ゲーム」(zero-sum game) とは限られない。むしろ両者ともにプラスであるとか、両者ともにマイナスにもなりうる「ノン・ゼロ・サム・ゲーム」(non-zero-sum game) の理論が妥当とする見方がより適切であるかもしれない(これについては後述する)。がいずれにしても両当事者の利害がぶつかり合うことは事実で、そこに争点が発生することになる。

ただし両当事者の利害関心事のすべてが争点となるわけではない。それは当然自己の利益に属すると考えているものの中には、状況判断の誤ち、当初の立場に固執しがちな態度、民族主義的感情、などに基づくものが含まれているからである。こうした関係から、フェイヤウェザー教授は第2図のごとく、争点発生の妥当領域を概念的に示している。

第2図 争点の発生する領域



(出所) 第1図に同じ, p. 107.

## (2) 直接投資受入国と多国籍企業との争点

しからは具体的にどのような争点が発生するかであるが、それはその企業の業種、投資時期、経営観、あるいは受入国の文化的社会的価値観、政治目標、指導者の資質、経済発展の程度などにより、その性格、発現形態が異なることはいうまでもなく、一義的に争点発生の妥当領域を定義することはできない。

けれども私見によれば、経験的にみて多国籍企業と受入国たる発展途上国との間に発生する争点におよそ以下のごとき事項が考えられるであろう。

- (i) 雇用・賃金政策 (たとえば現地人職員の就業比率、技能教育、役職者への登用、あるいは賃上げ交渉における現地オペレーティング・カンパニーの当事者能力、給与慣行の相違など)
- (ii) 工場立地・規模の選定 (立地条件に対する経済的動機の相違、規模の経済性とコスト競争力の問題など)
- (iii) 生産と輸出のパターン (いかなる種類の製品をどの程度現地生産するかの問題、多国籍企業グループ内部の競争を避けるために生ずる輸出市場の地理的または品種別の制約、多国籍企業本国政府による生産・輸出入規制など)
- (iv) 輸入性向の問題 (地場産業に比較して輸入性向が高いとか、グループ内部つまり親会社もしくは第三国所在の子会社からの輸入——いわゆる「社内取引」——が多いなど)

- (v) 販売・価格政策（流通問題に対する基本観の相違，価格決定のメカニズムをめぐる利害得失の有無など）
- (vi) 利潤配分・再投資問題（配当慣行の相違，利潤の海外送金制限，社内留保と再投資の在り方など）
- (vii) その他（受入国の経済開発計画への協力度，受入国政府と多国籍企業との情報ギャップ，信頼性ギャップなど）

これらの争点のうち，(i)については多国籍企業の側における「異種文化圏」への環境適応政策に象徴されるフレキシビリティの増大化傾向により，近年比較的緩和されてきたように見受けられる。また(vii)についても，たとえばメキシコでみられるような経済計画への積極的協力，意思疎通改善への努力もないではない<sup>(3)</sup>。

問題は主として(ii)～(vi)にある。それは国境という伝統的な枠組を越えたグローバルな「資源の最適配分」をその戦略的使命とする多国籍企業と，自立的国民経済の形式と発展を希求する受入国とが，いずれも自己の論理がきわめて合法的かつ合理論的であると確信していることによる。

#### ① 工場立地と規模の選定

まず工場立地と規模の選定問題であるが，これは(iii)，(iv)，(vi)などとも密接な関係にあることはいうまでもない。

ロケーションの選定は，それが多国籍企業の世界的な兵站戦略 (global logistics) に基づいてなされるようになってくると，受入国の国民経済への統合という配慮が稀薄な形でなされることになる。したがってもし受入国がたとえば現地資本の参加，国産化比率の向上などを含むなんらかの付帯条件を通じて，国民経済への有機的結合度を強化せんと試みるような場合，企業側は工場の新設もしくは増強計画を中止して，より規制のゆるやかな近隣の国にシフトする選択権をもっているわけである<sup>(4)</sup>。もっとも石油，非鉄金属などのいわゆる資源産業の場合は，シフトが不可能ないしきわめて制約されているという意味で例外といえよう。

規模の問題とはいうまでもなく，受入国市場の狭隘性により，生産設備の

スケール・アップ・メリットが得られないことにあり、その結果コストが相対的に割高となり、輸出はとうてい無理である。こうした現象はすでに触れた「水平的分業」の場合にとくに生ずる。

企業側にとって現地市場の狭隘性はいわば外生変数であり、それに伴うコスト高は受入国の国産化政策の代価にほかならないわけである。これに対し受入国側は当初から輸出を考慮に入れて生産規模を決定すればいいではないかと主張する。

もし多国籍企業の側が「垂直的分業」を経営指針として採用しうる場合には、こうした問題は一応解決する<sup>(5)</sup>。その限りでは企業側の譲歩を意味し、受入国としてはコスト低下→輸出競争力の増大→外貨獲得というメリットが得られる。

しかしながら「垂直的分業」が成立することは、受入国所在のオペレーティング・カンパニーが多国籍企業のグローバル・ロジスティクスにビルト・インされることを意味し、そこに新しい争点が発生することになる(この問題については4.【略】で詳述する)。

## ② 生産と輸出のパターン

次に生産と輸出の在り方をめぐる問題であるが、一般に受入国の側では現地加工度の向上を希望し、できれば輸出にもドライブをかけたいところである。

しかし多国籍企業には市場支配力をもつ国際的寡占体が多く、したがってもし争点が発生する時点で寡占体相互の間に激的な市場獲得競争が存在しない限り、いかなる種類の製品をどの程度生産し、それをどの程度輸出に振り向けるか否かの選択権は企業側にあるとみていい。

ブラジルやメキシコの実験が示すように、受入国の市場将来性が認められ、かつ経済発展がテイク・オフ段階にあり、また問題となる時点で多国籍企業相互間の競争が存在するような場合には、受入国側が相応のバーゲニング・パワーをもつことになり、国産化比率の向上など生産様式の決定に参画することができる<sup>(6)</sup>。かくてGNPが着実に伸びることは疑いない。それでよけれ

ば結構な話である。

ところがよくよく考えてみると、それは「垂直的分業」にビルト・インされることにもなり、必ずしも受入国側の主導権が貫徹されたことにはならない。それは輸出面に端的にあらわれてくる。

すなわちこのように加工度が高い形での分業の場合、その輸出市場がほぼ地理的に制限されてくるからである<sup>(7)</sup>。それは企業側が同一グループに属する子会社相互間の輸出競争は資源の浪費となり、これを避けたいという配慮をもつからにほかならない。正に分業の分業たるゆえんである。フランチャイズ制はその典型であろう。そしてこの枠組を越えることは非常に難しいものと思われる。

さらに注目すべきは、かかる「垂直的分業」の下における輸出貿易においては、独立当事者間の「<sup>対立</sup>相対取引」よりも、グループ内の「社内取引」の比重が高いことである。近年における国際的分業の進展に応じて、原材料のフローはかなりの部分がそうなりつつあるとみられており、こうした関係から「社内取引」に伴う「付替価格」の問題が発生することになる（これについては後述する）。

このほか、多国籍企業が本国政府の輸出規制策（たとえばココムや米国の対敵通商法など）、あるいは独禁政策に服する結果、受入国の公共政策に違背する場合が出てくる。これは外資本国の法律の「域外適用」にほかならず、受入国にとってそれは「治外法権」(extraterritoriality)とも名づくべき政治的代価の支払いを意味することになる<sup>(8)</sup>。

### ③ 輸入性向の問題

同様なことは輸入面についてもいえる。すなわち多国籍企業による直接投資は、本来的に国際貿易と密接なかかわりをもっており、輸入代替という成果を受入国にもたらすものの、他面では国境を越えた重要かつ永続的な「社内取引」をもたらすからである。

たとえば地場産業ないし他国の独立企業からの輸入よりも、親会社または第三国所在の同一グループ内の子会社からの資材調達にウェートがかかると

いう形で、相対的に輸入性向が高くあらわれるとみられるからにほかならない。こうした傾向は研究・開発志向型産業ほど多いものと思われる。

このように「社内取引」にウェートのかかった輸入性向はそれ自身受入国の産業多角化への制約要因ともなりうるが、いずれにしても公開市場を経由せざる「社内取引」は、親会社が通常指示または決定する上記トランスファー・プライスに基づいてなされることは前項の場合と同様である。

#### ④ 販売と価格政策

したがって問題は価格政策に結びついてくることになるが、その前に販売問題<sup>9)</sup>について若干触れておくことにしたい。

「販売」(今日的表現では流通というべきであろうが)については、「販売技術」なる用語が「経営管理技術」と並んで多国籍企業の能率的活動の一端を示す言葉として使われているように、かなりシステム化された戦略がとられていることはいうまでもない。清涼飲料水業界(とくにコカ・コーラ)の直販政策などはその一例であろう。

けれども一般に異種文化圏に属する受入国には、いわば伝統的な流通機構が複雑な形で存在している場合が少なくない関係上、そこに販売問題をめぐる争点が発生しがちである。これは単に効率の問題にとどまらず、価値観の相違にもからんでくるだけに案外厄介な問題である。

ただし多国籍企業の中にも「郷に入りては郷に従え」と柔軟な態度で臨むものも少なくないので一概にはいえないが、一つの争点となりうることは事実である。

さて重要な問題は価格政策である。一般に巨大企業とその価格政策といえは、市場支配力に基づく「管理価格」(administered price)とそれに伴う独占的超過利潤が問題とされるが、ここで争点となるのは主として前述した「付替価格」(transfer price)のもたらす経済的意味についてである。

国境を越えた「社内取引」に伴う「付替価格」はすでに触れたように親会社が指示・決定するとされている。その決定基準がグローバル・ロジスティクスにあることはいうまでもないが、そうした関係からこの問題はおおむね



親会社の機密事項とされているようである。

ブルック (Michael Z. Brooke) とレンマース (H. Lee Remmers) の共同研究によれば、多国籍企業による「付替価格」のメカニズムは、およそ次のような効果をもたらすために用いられる。

まず第一に、「付替価格」は多国籍企業としてのグローバルな租税負担を最小化することに用いられる。すなわち親会社本国の税率よりも海外子会社受入国のそれが高いような場合、親会社の利潤を多く計上し、子会社のそれを少なく計上するほうが得策となるため、海外子会社に対する輸出価格をできるだけ高く設定するのである。

第二に、慢性的インフレーションや国際収支上の困難が認められる場合に、為替差損を少なくするために利用される (いわゆるヘッジングの手段)。

第三に、利潤および配当の本国送金が厳しい受入国に対して、「付替価格」は投資利潤回収の唯一の手段となる。

第四に、現地オペレーティング・カンパニーの設立初期などの場合、逆に「付替価格」を低く設定することにより、資金援助の手段としても利用される。

第五に、受入国の顧客や政府当局が超過利潤の獲得防止を目的として価格 (最終販売価格) 引下げを要求する恐れのある場合、利潤を低く見せかけるために「付替価格」が利用されることもある。これはまた現地労組の賃上げ圧力予防の手段ともなる。

最後に、ジョイント・ベンチャーの場合など、現地パートナーへの利潤配分を適度のものたらしめることにも用いられる<sup>(10)</sup>、と。

そして投資資金の回収や利潤のシフトに利用される「付替価格」のメカニズムは、多国籍企業にとってどれほど有効な手段となるかについて、われわれの印象では余り有用でないケースもあるが、発展途上国、とくに所得税の極端に高い国 (たとえばインド、パキスタンなどでは70%以上の高率課税) の場合には有用である、と結んでいる<sup>(11)</sup>。

以上のごとき効用をもたらす「付替価格」が具体的にどのようなメカニズ

ムに基づいて設定されるかについては、すでに他の機会に詳述したので<sup>(12)</sup>、ここでこれ以上紙数を費やす必要はあるまい。

結論的にいえば、受入国所在のオペレーティング・カンパニーからの輸出は低い「付替価格」で、輸入の場合それを高く設定することにより、多国籍企業は処分自由の資金を留保しうるわけで、このことはただでさえ経済体質の脆弱な発展途上国にとって予期せぬ経済的代価となる。

けれども実際問題として、「付替価格」が具体的に高いか安い、妥当な「市場価格」はどのくらいか、を立証することはきわめて困難であるため、この問題をめぐる争点の解決はある意味で絶望的と思われる。

いずれにしても「付替価格」のメカニズムは、一国の租税政策、外為政策、本国利潤送金制限策などの伝統的政策手段を陳腐化せしめる意味をもつので、受入国にとって事態はきわめて深刻であるといえよう。

#### ⑤ 利潤配分と再投資問題

最後に、配当・利潤の配分問題ならびに再投資をめぐる見解対立に触れておく必要がある。

これは上記「付替価格」問題と相即不離の関係にあるが、(1)ジョイント・ベンチャーの場合、現地パートナーが相対的に高率配当を望んでいる例が多いのに対し（発展途上国の場合、3～4割配当は別に珍しくないといわれている）、企業側は利潤を社内留保の形でできるだけ蓄積し、企業体質の強化をはかりたいと考えるので、そこに利害対立が起こりやすい。(2)利潤・配当の本国送金制限は受入国に一般的な政策であるが、企業側としてはこうした規制はないにこしたことはない、など争点発生之余地は十分ある。

再投資については、企業側が熱心であることは改めていうまでもない。ただしそれはグローバルにみても話であって、国によってはきわめて消極的な場合が少なくない。これに対して受入国側では再投資の義務づけなどで対抗することになり、そこに争点が発生することになる。

3. 個別交渉の慣行とその性格【略】
4. 多国籍企業の発展により「序列化」する国民経済【略】
5. 多国籍企業規制への方途【略】

## II OPECと多国籍石油企業の挑戦と応戦

——国際石油産業の事例研究——

### 1. 序 論

——多国籍石油企業と石油産業の特質——

すでに指摘したように、ジャド・ポーク氏のいう「生産の国際化」とその主要当事者たるべき多国籍企業という意味で、石油産業はその典型といえるかもしれない。何故そうなったかについては若干説明を要するであろう。

一般に石油産業は、鉄鉱・非鉄金属産業などと並んでいわゆる「資源産業」の一つと理解されているようであるが、事實はそう単純に捉えうるものではない。ちなみに4桁の産業分類によれば、石油関係の事業は、(1)原油鉱業、(2)石油精製業、(3)石油卸売業、(4)ガソリン・ステーション、などに区分されている。このほか原油もしくは精製品の輸送については、(1)外国航路運輸業、(2)沿海汽船貨物運輸業、(3)河川水運業、(4)特定貨物自動車運送業、などに分類することになっている<sup>(1)</sup>。石油精製業は重化学工業の一つであることはいうまでもないし、卸・小売業はサービス業にほかならない。昨今の海運業に占めるオイル・タンカーの地位は圧倒的である。

このように石油関係事業は多岐に亘っているが、さらにそれは石油の物質的特性——可燃性液状物質——から、製造工業一般にみられるような原材料ないし製品・半製品の在庫水準を保持することは経済的にみて困難であり、したがって生産の各段階における産出量の適切な相互調整が望ましいこと、また既存の輸送・配給・販売組織を利用しえず、独自のネットワークを形成

する必要があったこと、などの事情もあって、他産業にその類例をみない経営慣行が歴史的に形成されてきた。すなわち石油資源の探査・開発から、原油の生産、輸送(大型外航タンカー、国際パイプラインなど)、精製、製品・半製品輸送・配給(小型タンカー、パイプライン、バージ、タンクカー、タンクローリーなど)、販売(卸売およびサービス・ステーションでの小売)に至る国際的規模における「垂直的一貫総合経営方式」(fully vertical integration)<sup>(2)</sup>がそれにほかならない。

こうした関係からすでに挙げた産業区分は便宜上の分類にすぎなくなり、石油関係事業はやはり「石油産業」として統一的にとらえていく必要が出てくる。しかもそれが資源の賦存状況から国際的規模のものとなっており、石油産業はすなわち国際石油産業ということになる。

さらに原油の探査・開発の場合、その発見が大戦中および戦後における地質学、地球物理学の発達にもかかわらず依然として僥倖性に左右されるリスクの多い事業であり、また砂漠・海底などの僻遠の地域でなされるため、巨額の資金を必要とすること、輸送についてもタンカー船腹の建造費もかなり巨額であることはいうまでもないし、精製および販売部門も膨大な設備投資を必要とする。このようにいずれの事業部門も巨額の資金調達を必要とし、かつきわめて高度の技術を要することから、石油産業はその経営史上、買占め、乗取り、集中・合併をくりかえし、自動車、鉄鋼、化学などの製造工業にみられるごとく、巨大企業を歴史的に誕生せしめたのである。換言すれば、石油産業は「垂直的一貫総合経営」を行なう少数の巨大企業を中核とする国際的寡占体制をその構造的特徴としてきた。

これらの巨大企業は国際事業を営んでいる関係上多国籍企業にほかならないが、石油産業の場合、通常「国際石油会社」(international oil companies)と呼ばれており、かつその中でも寡占的地歩を占めてきた巨大企業群をメジャー(Majors)ないしビッグ・セブン(Big Seven)と名付けている<sup>(3)</sup>。したがって本書でもこの慣例にならって「国際石油会社」、「メジャー」という用語を使用しているが、これらが「多国籍石油企業」(Multinational oil enter-

prise)にほかならないことはいうまでもない。この点に関してMITのM・A・エーデルマン教授の説明を補足的に収録しておくことは有用であろう。

エーデルマン教授によれば、「多国籍会社は、人々の頭の中にある富、すなわち無形資産 (intangible assets) から利潤を獲得するべく存在している。多国籍石油会社 (multi-national oil companies) の重要性は、その規模にあるのではなく、彼らが取得してきた技能と経験にあり、すでにやってきた良い仕事に満足することなく絶えず改善を求めてきたことにある。これら会社の力は、これまで常にそうであったように、会社のスタッフにある。ここにいう会社の二つの相異なる独立した意味で多国籍的である。」

「一つは垂直的<sup>ヴァーティカル・インテグレーション</sup>の一貫総合経営である。ある国での(原油)生産は、その油を別の国または国々で精製し、販売する一つの会社により行なわれる。このインテグレーションは今日の世界石油市場における決定的事実である。第二の多国籍的側面は、会社がそれぞれの機能(筆者注、生産・精製・販売などの各事業部門)を数カ国ないし多数の国々で果たしていることである。そのブランドやサービス・ステーションは全世界でみられるであろう」、と<sup>(4)</sup>。

さて以上のごとくメジャーを中核とする国際石油会社が活躍する石油産業が、どのような過程を経て国際化し、かつ支配されてきたかについては全て企業機密として秘密のベールに閉ざされ、その実態は部外者にとり皆目不明のままとなっていた。この秘密のベールは1952年に発表された米国連邦取引委員会 (U.S. Federal Trade Commission) の調査報告書<sup>(5)</sup>によって取り除かれ、爾来その他米国連邦議会の各種委員会公聴会記録などに依拠して、国際石油産業に関する本格的な研究がなされるようになったといえる。次項【略】はそうした資料に基づいて筆者がこれまで発表した諸論稿を要約し、多国籍石油企業の形成・発展とその行動様式について、主として大戦終了の時点までを参考のため収録したものである。

## 2. 石油産業の国際化と巨大石油会社の興隆

### ——多国籍石油企業の形成とそのビヘイビア——【略】

## 3. 1950年代以後にみる国際環境の変化

### (1) 市場条件の変化とナショナリズムの昂揚【略】

#### (2) 産油国の政策的覚醒

##### ① 石油テクノクラートの抬頭

他方、投資受入国たる産油諸国にとっても、イランとスエズの経験は得がたい教訓となった。いうまでもなくその石油産業は、自国経済にとって戦略的に重要な輸出産業であるにもかかわらず、いわば「飛び石」(an enclave)的存在として国民経済から遊離した形で、専ら外国資本の手により運営されてきた。

しかしながらイラン国有化紛争は激発されたナショナリズムに基づく失敗例以外の何ものでもないし、かといってスエズ危機のごとく外国石油資本の活動により不利な影響を蒙るといえる。したがってより現実主義的な角度から石油会社を取扱うべきだとする考え方が出てくるのである。そしてかかる政策志向を担ったのがいかなればテクノクラートにほかならなかった。

イラン石油国有化紛争が起こった1951年に、アラブ諸国の地域政治機構たるアラブ連盟(The League of Arab States)が「石油専門家委員会」(an Oil Experts Committee)を設置し、石油問題の研究を始めた。いうまでもなく石油問題はアラブの政治・経済にとってきわめて重要だという認識によるが、この委員会には加盟各国から専門家が参加した。彼らは主として欧米諸国に留学した経験をもつ若手の技術者であり、いわばArab oil technocratsであったが、彼らの影響力はその専門分野を越えるものとなっていく。この点についてロンドンの石油コンサルタントであるハーツホーン氏(J. E. Hartshorn)は次のごとく明快な説明を試みている。

ハーツホーン氏によれば、これらのグループは、現実の認めうる存在であり、中東の社会様式パターンにおいてはよりダイナミックな要素となっている。これらの若い人たちは、少なくとも傍観者からみると、他の発展途上国社会の同じような希望に燃えたインテリ階層とは著しく異なっている。彼らがうけた教育は法律というよりむしろ技術であることが多い。彼らの昇進の道は直接的には政治的なものではなく、各投資受入国政府がその店子たるべき石油会社との（利権）契約に処するべく止むを得ず創設した半ば技術的な行政部局（semiaadministrative departments）の枠内に限られていた。けれどもこれら行政部局にあって、彼らは石油産業を理解するべく教育されたアラブ人が絶対的に不足していることにより恩恵をこうむることになる。これら部局で彼らの一部がアッという間に出世し、そのため僅か20代そこそこの有能な若者が会社と接触する部局の長になったり、場合によっては政府任命の会社役員（注、この頃には国際石油会社の現地操業会社、たとえばARAMCOなど、の取締役会に受入国政府派遣の役員が1～2名参加するのが慣例となっていた。ただし議決権は持たなかった）となっている<sup>(43)</sup>。

そうした職務がこれら若者たちの才能に広くゆだねられることは、時には一国の政治的安定のためでもあっただろう。他の発展途上国（ないし先進国）の民族主義的政治にしばしば際立っている「訴訟依頼者のない弁護士」（briefless advocates）その他の失業インテリが満ちあふれているということは、アラブ産油国ではさして目立たない。……場合によっては、彼らが仕える国の封建的社会構造から個人的に孤立していることは、余り気持のいいものではないだろうし、確かに脆弱である。しかし彼らはこれら諸国に不可欠の人材でもあり、これら諸国の絶対主義的政府に守られている。彼らの一部は気質的にラディカルであるが、それは富と貧困とのコントラストが際立っている国では驚くに足らない。しかし彼らのラディカリズムは、それを政治の場で表明する必要がない。他の国々で政治的ラディカルたちが夢にみているような影響力を行使しうる地位に彼らはすでにある<sup>(44)</sup>。

しかしながらこうした地位は自国内での政治的影響力を彼らに保証するも

のではない。そうした影響力は、産油国政府を代表して、石油会社との交渉でどの程度成功するかにかかっているように思われる。これは、彼らのラディカリズムを、政府が(石油会社から)得る取引条件(bargain)を絶えず改善するという方向に向けることになる。そのバーゲンが良いほど、いふなれば自国が必要とすると彼らが信じている経済発展の達成により良い機会を彼らもたらすのである。いずれにしても店子たるべき石油会社は、国外からコントロールされている経済権力の連鎖的集合(nexus)であり、彼らの愛國的宿望にとって立向かうべき存在となりがちである。したがってある意味では、ナショナリズムとラディカリズム、それに支配階層の利益とがすべて、テクノクラートを同一の方向に、すなわち石油会社から何かより多くのものが得られないかということに向けて、追いやるであろう。さらにこれら若きテクニカル・タレントが、少なくとも産油諸国による共同行動(common action)の可能性を求めることは確かであり、またおそらく、個人的にも彼らの地位は国家レベルを上回る存在の承認ないしそれへの参加により利益をうけるという強みがある。彼らが受けた教育は、投資受入国政府間の共同的な経済・技術行動の可能性を評価する助けとなるであろう<sup>(45)</sup>、と。

やや引用が長くなったが、ハーツホーン氏の以上のごとき指摘は、必ずしもアラブ産油国にのみ個有の現象ではなく、ベネズエラ、イランなど他の産油国にも程度の差こそあれみられるといっても差支えないように思われる。そしてこうした石油テクノクラートの急速な抬頭が、後述するようなOPECの設立に導くのである。

## ② 産油国の利権供与政策の変化

こうした石油テクノクラートの登場と相前後して、産油国の利益供与政策も徐々に変化していく。これはすでに指摘したように消費国資本の国際石油産業への新規参入と相即不離の関係にあり、当初はどちらかといえば産油国が受動的立場にあり、その後次第に能動化していったように理解される。さらにいえば、それにはメジャーが保有する利権鉅区の一部返還という事情も、序章的役割を果たしたように見受けられる。



周知のように、大戦前にメジャーが獲得した石油利権、とくに中東諸国のそれ、は産油国の主権の領土の大半を包含する広大な地域をカバーしていた。イラクのTPC利権、サウジアラビアのARAMCO利権などはその典型であった。こうした広大な地域を一つの利権の下にゆだねていることは、一種の植民地にも似た従属的感情を醸成してくる。そこでメジャーもそうした国民感情を考慮して鉱区の一部返還を自発的に申し出ることになる。たとえばARAMCOの場合、1947年6月に優先区域(preferential area)の返還を手初めに、1949年7月、1955年7月と、相次いで利権鉱区の一部をサウジアラビア政府に返納している。

いずれにせよこのような歴史的経験は、産油国にとって貴重な教訓となり、1950年代の後半以降、リビア、アルジェリアなど後発産油国にみられるように、利権供与に際して当初から鉱区を細分化しておくことが常識化するのである<sup>(46)</sup>。

さらにイタリア、フランス、あるいは日本など主要消費国の新規参入は、産油国にとって利権供与条件を改善するまたとない機会となり、その結果資本出資、現金ボーナス、現地加工度の向上、農業開発への協力その他経済開発協力など、産油国の得るメリットは大きくなり、それが一般化していくのである。1964年12月のイランにおける沖合鉱区第1号の入札に関し、独立系諸社と並んでメジャーの一員たるシェル・グループが、50%のイラン国営NIOC資本参加を前提条件とする利権に応札したことは、正に時代の変化を象徴する働きにほかならなかった<sup>(47)</sup>。

なおここで付言すれば、産油国側が100%出資するいわゆる「役務契約方式」は、その後経済的メリットが相対的に少ないことが判明したため、「協調方式」にみる50%現地資本出資という利権パターンが主流となったことが認められる。

このような投資受入国の資本出資を伴う利権のことを、産油国政府の石油産業への主体的参加を実現したものとして、M・A・ムグラビー教授は、「内部からのコントロール」(control from within) と評価したが<sup>(48)</sup>、幸か不幸か

これらの新規利権は、メジャーの保有する在来型利権に比較して、大きな埋蔵資源の発見には成功しておらず、その意味で消費国および産油国の参入成果は余りかんばしいものではなかった。国際石油産業の主流は依然メジャーであったといえる。

#### 4. 産油国統一戦線の形成

——OPECの設立と初期の成果（1960～64年）——【略】

#### 5. 沈静期のOPEC（1965～69年）【略】

#### 6. 第二次スエズ運河閉鎖と国際石油産業の動き

——変化への胎動——【略】

#### 7. テヘラン交渉

——国際石油産業にみる「争点」の集団的解決——【略】

#### 8. テヘラン交渉の性格と意義【略】

#### 9. 産油国の「事業参加」

——ポスト・テヘラン期における国際石油産業の構造的変化——【略】

#### 補論 「参加政策」をめぐる論争

——産油国の政策理念とその意義——【略】

〔注〕 \_\_\_\_\_

I

- (3) メキシコにおける産業界と政府との間のコミュニケーション手段は高度に組織化されており、すべての会社は法律に基づいていずれかの業界団体に所属することになっている。そしてこれら業界団体と政府当局との協議がしばしば行なわれることはいうまでもない。

産業界の上位5団体は

CONCANACO（全国商業会議所連合）

CONCAMIN（工業会議所連合）

COPARMEX（メキシコ経営者連合）

ABAMEX（メキシコ銀行協会）

AMIS（メキシコ保険業協会）

などである。

このほか全国輸出入業協会など幾多の組織があることはいうまでもないが、とりわけ注目すべきは米系企業の団体AmCham (American Chamber of Commerce)の存在で、上記諸団体と並んで政府との意思疎通を図っている(詳細はJack N. Behrman, *U.S. International Business and Governments*, N. Y., 1971, pp. 79 ff.)。

(4) 著名な例としては、フランスの外資政策による規制に対して、GM(ストラスブル投資計画の中止→ドイツに振替)、フォード(チオンビル計画→ベルギー)、フィリップス石油(ボルドー計画→ベネルクス)などのシフト例がみられた。その後フランス側の宥和策によりGMは当初計画に戻したと伝えられている(Jean J. Servan-Schreiber, *Le défi américain*, Paris, 1967. 邦訳『アメリカの挑戦』, 昭和43年, 26ページ)。

(5) カナダ自動車産業(ほぼ全面的に米系多国籍企業の支配下にある)は、従来「水平的分業」で米国本社と同一車種の生産を行ってきた関係上、スケール・アップ・メリットに限界があり、コスト的に輸出は無理であった。

この点に関するカナダ政府の苦情を受けて1965年の米・加自動車協定が成立し、今後異なった車種の生産に特化するなど「垂直的分業」が可能となり、多国籍企業の販売ルートにのせて輸出も行ないうる仕組が採用された。

(6) 1950年代の中頃にインド、アルゼンチン、ブラジルなどの自動車国産化計画(この場合乗用車)に対して、GMなど米系ビッグ・スリーは消極的態度を示した。それは市場の狭隘性に基づくものであったが、西欧系メーカー(フィアット、フォルクスワーゲンなど)が直接投資に踏み切ったことから、ビッグ・スリーはこれらの市場から撤退を余儀なくされた。

こうした苦い経験から、1957年のメキシコにおける国産化総合計画には当初から計画作成にも積極的に協力し、その結果、エンジン、クラッチを含む全部品の(完成車工場渡し原価の)60%国産化を実現せしめた。こうした経緯から、エンジン単体をチリーに輸出(いわゆる「社内取引」)するなど、メキシコは多国籍自動車企業のラテンアメリカにおける基地としての役割を果たすようになったことが注目される。これは「垂直的分業」の例にほかならない。

(7) 上記メキシコ自動車産業の場合、ラテンアメリカから限局されている。ただし、フォルクスワーゲンの場合、メキシコから中国への輸出がなされているが、これは特殊なケースというべきであろう。

(8) 拙稿「国際企業とエコノミック・ナショナリズム」(板垣与一編『アジア開発のメカニズム——国際経済編——』, アジア経済研究所, 1971年), 107~111ページ参照。

(9) 「販売」なる用語は英語のマーケティングに対応する意味に使用されるが、マーケティングにはmarketing strategyのように企業進出戦略など広い概念が含まれているようである。ただしここでは販売という狭い意味に限定して

いる。

- (10) Michael Z. Brooke and H. Lee Remmers, *The Strategy of Multinational Enterprise: Organization and Finance*, N. Y., 1970, pp. 172~174.
- (11) *Ibid.*, p. 176.
- (12) 拙稿(前掲書, 111~122ページ) 参照。

## II

- (1) 行政管理庁統計基準局編『日本標準産業分類』第1巻, 1967年参照。
- (2) 垂直的一貫総合経営の発展については, たとえばJohn G. McLean and Robert Wm. Haigh, *The Growth of Integrated Oil Companies*, Boston, 1954という大著に詳しく述べられている。
- (3) international major oil companies (略称Majors) と呼ばれる企業は以下の各社である。

- (i) Exxon, Inc. (1972年にStandard Oil Co.,  
New Jerseyより改称) ..... (米系)
- (ii) Royal Dutch-Shell Group of Companies ..... (英蘭系)
- (iii) Texaco, Inc. .... (米系)
- (iv) Standard Oil Co. of California ..... (米系)
- (v) Mobil Oil Corp. .... (米系)
- (vi) British Petroleum Co. (旧Anglo-Iranian) ..... (英系)
- (vii) Gulf Oil Corp. .... (米系)

なおこのほかにCompagnie Française des Pétroles (仏系)を加えてビッグ・エイトという場合もある。

メジャー以外の企業は「独立系」(independent oil companies, 略称Independents) と呼ばれている。この独立系諸社には「国際石油会社」の範疇に属するものと, 単なるlocal companyの場合もある。

- (4) *Notes for Tokyo Lecture*, Wednesday April 26, 1972, by Dr. M.A. Adelman, Mimeo., pp. 2~3.
- (5) *International Petroleum Cartel*, Staff Report to the Federal Trade Commission submitted to the Subcommittee on Monopoly of the Select Committee on Small Business, U.S. Senate, Aug. 22, 1952.
- (43) J.E. Hartshorn, *Politics and World Oil Economics; An Account of the International Oil Industry in Its Political Environment*, N.Y., 1962, pp. 301~302.
- (44) *Ibid.*, p. 302.
- (45) *Ibid.*, pp. 302~303.
- (46) 北アフリカの利権供与については, 石油問題研究会編『北アフリカにおける石油開発』, アジア経済研究所, 1964年, 参照。

- (47) 石油問題研究会(松村清二郎)編『OPECとその国際環境』, アジア経済研究所, 1966年, 162ページ参照。
- (48) Muhammad A. Mughraby, *Permanent Sovereignty over Oil Resources; A Study of Middle East Oil Concessions and Legal Change*, Beirut, 1966, p. 54.

(松村清二郎/執筆時: アジア経済研究所経済成長調査部主任調査研究員, 現: 東海大学文学部教授)