

A・J・ベルムデーデス著

## 『メキシコ石油産業の12年

——1947～1985年』

Antonio J. Bermúdez, *Doce Años al Servicio de la Industria Petrolera Mexicana 1947-1958*, México, 1970, 314 p.

## I

メキシコで石油産業の国有化が断行されたのは1938年3月18日である。世界の主要な産油国におけるそのような前例はわずかに革命時のロシアにおけるものだけであり、後のイラン石油国有化やスエズ事件にさきだつこと10～20有余年のできごとであった。国有化の直接の契機は石油関係労働者の外国石油会社に対するストライキを中心とする労働関係の紛争であったが、その背景には国際石油資本に対するメキシコ国民の根強い不満と反感があったことはいなめない。

これに対する国際石油資本の報復は激しく、言論機関を通じての非難、告発はもとより、専門技術者や主要作業要員の引きあげ、原油のボイコット、輸送拒否等あらゆる面におよんだが、メキシコの勇敢な大統領カルデナスは「もし世界でもっとも豊かな油田がわれわれの尊厳の維持に対する障害であるならば、われわれは自らの名誉を犠牲にする前にそれらの油田に火を放つことができるのだ」と主張してゆずらず、ただちに収用した外国石油会社とその資産の補償についての交渉を開始するとともに、油田、製油所、パイプライン等石油産業全般の管理、運営のための機関として国営石油会社 *Petróleos Mexicanos* (略称ペメックス, Pemex) を創設した。

その後まもなく勃発した第2次世界大戦は、重要戦略物資としての石油の需要を急激に高めることによってメキシコ石油産業の立場を有利にし、外国諸会社との間の補償協定も順次締結されるにいたった。その間ペメックスはそのような有利な情勢を背景に着々と内部体制の整備、充実をはかり、大戦終了後の1946年までにほぼその「形成期」を完了した。その後の12年間すなわち1947～58年こそはペメックスにとっての「発展期」となったわけであるが、それは同時に、危機と試練の時代でもあった。

本書はそのようなペメックスの「発展と危機の12年」を総裁として指導し、今日のペメックスをして、発展途上国における国営企業の成功のもっとも輝かしいサンプルといわれるまでに育てあげたアントニオ・ベルムデーデス自身の筆によるものである。著者ベルムデーデスは本書執筆の動機を次のように述べている。「ペメックスの総裁であるという名誉は、具体的な事実ならびに会計的、統計的資料によって適時に正確かつ秩序だった方法において、内容豊かな情報を一般に提供するという義務をとまなうものであるというのがわたくしの信念であり、そのような義務を果たすために本書を執筆した」。

## II

本書は次のような内容から構成されている。

## 序 文

- 第1章 総合的国有化をめざして
- 第2章 石油産業のバック・ボーン
- 第3章 産業構造の再編成
- 第4章 輸入と輸出
- 第5章 メキシコの進歩のための他の刺激
- 第6章 産業の経営とその社会的側面
- 第7章 資金事情と産業の発展
- 第8章 将来への展望

## 付 録 ペメックス年次報告概要

まず第1章「総合的国有化をめざして」では、1938年3月18日の強制収用令公布にはじまる国有化のプロセスにおいて、メキシコ政府およびペメックスが前途に横たわる困難な問題にいかに対処し、それを解決していったかが述べられる。

その第1のものは収用した外国石油会社の資産に対する補償問題であり、1940年のシンクレア・グループ、1942年のシティーズ・サービス系のイムペリオ・グループ、“Zevada-Cooke”協定による北米の諸会社、1947年のアギラ・グループ(メキシカン・イーグル・グループ)との補償協定締結ならびに1951年のメキシカン・ガルフ社の買収の経過が述べられる。

第2はコンセッション、地代、ロイヤルティーをめぐる問題である。1941年の石油法の第1条は1925年の石油法および1928年のその改正法に基づくコンセッションの有効性を認めたために予期せぬ混乱をひきおこし、この既得コンセッションの有効性をもとにして、国有化政策の修正をはかろうとする企てに合法的な口実を与える危険が生じたので、それら既得コンセッションの取消しま

たは買取りのために専門家からなる委員会が設けられ、その委員会の価格決定に基づいて財務省がその大部分を取得した。他方、地代とロイヤルティーについてはペメックスが徐々に解決を行なっていった。

第3の問題は、開発契約と掘削契約に関するものである。1940年と1941年の石油法は、憲法第27条の国家による独占の開発という規定にもかかわらず、メキシコ人またはメキシコ人からなる会社との間の石油の探査・開発契約による民間資本の直接投資を認めため、外国民間資本から石油法改正、石油政策修正への圧力が高まった。そこでペメックスはこの石油法に基づいて締結された唯一の開発契約の解約にのりだし、1955年に成功した。その間ペメックスは1947年以降、国家の石油政策と石油法の範囲内で北米の民間会社の技術を利用するための契約について研究をつづけ、1949年に CIMA グループをはじめとして16件の契約を結んだ。この掘削契約は従来の開発契約とはまったく異なる完全な作業契約であり、掘った油井が石油を産出した場合のみ、その費用と危険負担に対して利益の15~18%相当分を現金もしくは現物で支払うというもので、新しい形の技術提携方式であり、後に国際石油産業において一般化してくるサービス・コントラクト・システムの原形というべきものであった。

第4の問題は沖合掘削 (Off-shore drilling) に関するものである。メキシコ湾の大陸棚は広大であり、しかも大量の石油埋蔵量のあることが知られていたが、技術進歩により海底油田の開発が可能となって、アメリカの石油会社を中心にその開発権についてしばしば折衝がなされたが、ペメックスはそれら沖合油田についても他の国内油田と同一の取扱いを主張してゆずらなかつた。

以上のような経過をへて、1958年11月にコルティネス大統領によって公布された「新石油法」はコンセッション制度、開発契約、掘削契約、沖合掘削、ならびに新たに勃興しつつある石油化学工業についてそれぞれ明確に規定することにより、従来の石油法のもたらした混乱を一掃し、すべてを憲法第27条に調和させることに成功した。

第2章「石油産業のバックボーン」では産油国としてのメキシコの石油産業をささえるもっとも重要な二つの要素、すなわち石油の埋蔵量と生産量の動きが中心となる。まず石油産業のメキシコ経済におけるリーディング・エンタープライズとしての役割が述べられ、すべての経済活動の中でもっとも優先して開発されるべき必要が強調されたのちに、開発の具体的側面、すなわち埋蔵量と

生産量の経済的意義と役割、探査活動の強化とその結果としての埋蔵量の増加、原油および天然ガスの産出量の推移、それらの埋蔵量と生産量の増加のために必要とされた投資、ペメックスの採用した資源保存政策、将来性のある油田の状況等について述べられているが、とくにその保存政策については、1920年代の外国石油会社による濫掘のために、世界有数の大油田ハ・ハ・デオロ (ゴールデン・レーン) をはじめとする多くの有望な油田が本来ならば数十年の寿命をわずかに数年で潤湿させられてしまった苦い経験をふまえて十分な考慮を払っていることが注目される。

第3章「産業構造の再編成」ではメキシコの経済発展とそれに対する石油産業の構造変化の過程が述べられる。ペメックスの発展期の12年間はメキシコ経済自体の発展期でもあった。この期間にエネルギー源としての石油に対する需要は量的に年率7.9%という激増を示したのみならず、その構成において軽油部門に著しく偏した。これに対して供給面では、生産地域はメキシコ湾岸に集中しており、原油処理施設は大部分が海外への輸出に方向づけられていたため、内陸の工業中心地、消費中心地への輸送、配給に重大なボトル・ネックとなっていた。このような事態に対してペメックスはその石油産業の構造を根本的に改変しなければならなかつた。そのような産業構造の再編成は、需要の増加に対応する原油処理能力の増大、熱分解・接触分解等の再処理法の導入による軽油部分の抽出比率の改善、消費地と生産地の地理的關係を改善するための製油所の新設、油田から製油所、さらに貯蔵プラントへの輸送網の新設と拡張、タンカーやタンク・ローリーやタンク車の増強、配給・販売機構の整理と拡充ならびに石油を補完するための天然ガスの利用等きわめて多角的に遂行された。

第4章「輸入と輸出」では輸入の問題が大部分を占める。メキシコでは19世紀に石油の利用が始まって以来、1920年代の空前の石油ブーム期をふくめて、つねに石油の輸入がなされてきた。その理由としては、国内の生産地と消費地の隔絶に加えて輸送手段の欠如が、場所によってはアメリカからの輸入をコスト的に有利にしたことや、需要の伸びの軽油への偏りに国内供給能力が追いつけなかつたことや、国内での天然ガスの開発が遅れたことや、潤滑油、パラフィン、航空用ガソリン、液化ガス (プロパン、ブタン) 等の特殊品目の国内生産が不十分であったことなどがあげられる。

ペメックスにとってこれらの輸入は、(1)軽油は重油に

比して価格が著しく高い、(2)したがって外貨の流失を招く、(3)輸入に向けられている資金を国内の設備投資に向けなければはるかに大きな経済的利益が得られる、(4)低価格政策のため輸入コスト以下の低い価格で国内へ供給しなければならないなどの点で大きな負担となり、輸入の克服が緊急の課題となった。

ここでペメックスのとった方策は、国内の原油を大量に輸出して、それで得た外貨で海外の高価な精製品を輸入するという従来からの安易な方法ではなくて、自国の原油を国内で完全に精製品に仕上げることによって輸入の減少をはかるという方法であった。そのために、アスカボトサルコやサラマンカなどの国土の中央部における原油処理能力の拡大、テウアンテペク地峡横断パイプラインやシウダ・ペメックスの吸収工場の新設、タンカー船腹の増強など太平洋岸への供給能力の拡大、レイノサのガス吸収工場やタムピコ・モンテレイ間のパイプラインなどの北部地域への供給能力の拡大、特殊品目の国産化などが計画、実施された結果、1958年の年次報告において「輸入の問題は大部分が克服された」と述べられるにいたった。

一方、輸出については「大量に輸出される石油がメキシコ経済にとっての“オールマイティー”になり、またわれわれの悪しき経済にとっての“万能薬”になるという希望は幻想であり、しかも非常に有害な幻想である」という立場から、国内で需要のない重油部分の余剰分などに限られることとなった。

第5章「メキシコの進歩のための他の刺激」では石油産業の発展が必要とする設備、付属品、部分品等を輸入から国産に切り換えることによって外貨の流出を防ぎ、国内産業に市場を提供し、新たな雇用機会を創出するというペメックスの終始一貫した政策とその成果について述べている。石油産業が必要とする財貨を国内で製造し調達することの意義について、工業団体、商業団体、金融機関、関係官庁にキャンペーンがなされ、そのような国産の原材料、設備等の優先政策の最初の例として1948年にボサ・リカ・連邦区間のガス・ラインが建設された。これは全長250キロにわたって大口径(50センチ)の国産のパイプを使用するというものであり、Altos Hornos de México, S. A. および Tubacero de Monterrey, S. A. がこの生産を担当したが、このような石油産業が作り出した巨大な市場をもつことによって国内の関連産業は著しくその発展を促進せられた。すなわち、鉄板、鋼板、ケーブル、油井用パイプ、ドラムカン、ポンプ設備、

1次原材料、掘削・精製用の化学品等は従来ほとんどを輸入に依存していたが、1950年には4分の1が、1957年には2分の1が国産化され、石油産業の発展のトレンドからみて国産化の余地は今後もまだはるかに大きいと評価されている。

第6章「石油産業の経営とその社会的側面」ではペメックスの企業内部の問題が中心となる。第1に、従来の外国石油会社にかわってその石油産業をメキシコ人自身の手によって管理し運営するための緊急の課題、第2には、国有化の直接のきっかけをつくった労働組合運動の高まりと関連する企業内の労使関係の調整、第3に、高度の科学的、専門的技術を要する石油産業の特殊性から生ずる技術上の問題、第4に、探査から開発、精製、輸送、貯蔵、配給、販売にいたる一貫操業にともなう問題がこれにふくまれる。

ペメックスがこれらの問題に対処するためにとった方策は、石油労働者労働組合との団体協約、作業・職種の合理的分類基準の設定、給与表の統一、産業構造再編成過程における再雇用の促進、労使混合委員会の発足、技術者・研究員の海外への研修派遣、熟練労働者育成のための見習い制度の設定、モンテレイその他の技術研究所設立、メキシコ石油配給公社(Distribuidora de Petróleos Mexicanos)等の関連企業のペメックスへの整理統合、地域別管理事務所の設置等きわめて多方面にわたり、またその社会的側面においては住宅建設、学校建設、奨学金、図書館、スポーツ振興、労働組合・市民活動のためのセンター、消費者協同組合、公設市場、劇場および医療施設等に直接、間接に貢献した。

第7章「資金事情と産業の発展」ではペメックスの発展期に生じた資金面での問題とその解決への努力が主題となっている。それは「12年間の歴史は資金的困難と発展のための政策との間の劇的な葛藤の歴史であった」といわれるようにけっして容易なものではなかった。

まず財務諸表、会計関係資料の検討によって資金的困難をもたらした原因として、(1)取用資産の補償に要した金額を政府に返済しなければならなかったこと、(2)再度にわたる平価切下げ、(3)石油および副産物の低価格政策、(4)種々の形態における補助金の支払い、(5)租税、課徴金の過重負担、(6)購入する財、用役の価格騰貴があげられる。

ついでそのような困難にもかかわらず、発展をとげることができた理由として、(1)職員の名誉感と責任の自覚、(2)人間関係における穏和とチーム・ワークの尊重、(3)経営

営面、生産面における効率的組織化、(4)投資の生産性の高さ、(5)弾力的な資金政策、(6)国の内外におけるペメックスの威信の確立とその結果としての信用流入の増大があげられている。

具体的には1943年ワシントン輸出入銀行からの10万ドルの借款供与、1947年ニューヨークの Chemical Bank and Trust Co. との取引、1949年のアメリカ下院国際貿易委員会のメキシコ訪問、トルーマン大統領との会談等はペメックスの威信と信用の拡大に反映され、アメリカ、イギリス、フランスの諸銀行との取引が開始された。同時に国内の信用機関 El Patronato del Ahorro Nacional や Nacional Financiera, S. A. や Nacional de Crédito や Banco de México, S. A. も十分に活用された。またペメックスから要求されていた価格改正と補助金の削減は1958年11月30日に承認され、石油精製品の国産化の進行と相まって、その後の資金事情の改善に明るい見通しを与えることとなった。

第8章「将来への展望」は本書の結論ともいうべきもので、これにさきだつ諸章に述べられたペメックスの活動と実績のうえにたつて将来への展望を試みている。まず現時点におけるメキシコ石油産業の現況が国際面と国内面の両側から総括せられ、ついで今後のメキシコの経済発展の過程において石油がますます重要な役割を果たさねばならない理由が原子力等との対比において説明せられ、さらに石油の国有化政策に反対する諸見解の主要なものを紹介し、12年間の経験に基づいてそれらに反論を試みている。そして「事実によって支持されたすべての具体的な理由はメキシコの石油資源を開発する最上の方法はペメックスによるべきであると結論した。その経済的、政治的、技術的成功とそれを達成するために採られた方法は、繁栄せる国営企業の典型的なモデルとしての世界的承認を獲得した。……メキシコ人はすでにその手中に経済発展を促進するための有利な手段をもっている。われわれはそれを能率的に操作しうるし、それを誇りとする。……石油の国有化はわれわれの“革命”の最大の、合法的な勝利のひとつである。現実に見通しは明るく、メキシコの国民がこの大きな富から期待できるすべての利益を獲得するための基礎は確立された。われわれは楽観的でありうるし、将来の発展に対処する能力をもっている。楽天主義は物事をみる方法ではなくて、それを行なう方法であるということを経験によって知っている」という自信にみちたことばで本書を結んでいる。

## III

以上が本書の内容のあらましであるが、著者の職務上の立場からくるとみられる記述上のあいまいさが散見せられる点、また国際石油資本との抗争や労働団体との対立についての叙述の不十分さや批判的視点の欠如等は、たとえば J. Richard Powell, *The Mexican Petroleum Industry 1938-1950* (Berkeley, 1956) や、Harvey O'Connor, *World Crisis in Oil* (New York, 1962) 等に比してものたりなさを禁じえない。

しかし本書にふくまれた諸事実、関連資料、統計等はメキシコの石油産業についての類書の多くが本書にその出典を求めていることからみても資料的価値はきわめて高いものである。また石油がエネルギー源としてのみならず、石油化学工業の原料としても発展途上国の経済発展にますます大なる役割を占めつつある現在、本書に述べられた発展途上国メキシコの石油をめぐる諸問題は、発展途上国の経済発展におけるリーディング・エンタープライズの役割、発展途上国における国営企業のあり方、さらには外国企業の国有化に関連する諸問題等についてのケース・スタディとして、単に石油関係者にとってのみならず、ひろく発展途上国の経済発展に関心を有する研究者、実務家の参考に資するところ大であると思われる。

なお、その後1963年にスタンフォード大学の Institute of Hispanic American and Luso-Brazilian Studies から Hispanic American Report の Special Issue として同じ著者による *The Mexican National Petroleum Industry: A Case Study in Nationalization* が刊行されていることを付記しておきたい。

(経済成長調査部 丸谷吉男)