

第1次大戦前のダッチ=シェル・グループ

— 古典的カルテルの時代 —

米 川 伸 一

はじめに

小論は史上初の「超国籍企業」transnational enterprise¹⁾たる「ダッチ=シェル・グループ」Royal Dutch = Shell Group of Companies(以下D. = S. G. と略称)の起源から現在に至るまでの発展の全貌を明らかにしようとする一連の論稿の1部である。ここで検討せられるのは、時期的にはD. = S. G. の成立した1907年から第1次大戦に至る期間であり、この場合、さしあたり次の2点の解明をする。第1は、スタンダードに対抗する勢力としてのD. = S. G. の発展過程と大戦直前におけるその世界的企業組織の全貌である。世界企業の中で石油資本が占める大きな比重は万人周知であるが、D. = S. G. はとりわけその実態が把握し難いと言われてきた²⁾。それだけに、これを細部に亘るまで叙述することも、超国籍企業そのもののあり方を知る上において幾許かの意味を主張し得るであろう。第2は、このいわゆる古典的帝国主義時代における国際カルテル運営の実態である。国際カルテルを代表するものが石油カルテルであることに異を説ける者はおるまい。しかし、そのダイナミックな実態は第2次大戦後における経営史研究の進むなかで、経営文書の利用とともに初めて明らかになったと言って大過あるまい³⁾。

小論の叙述は「経営史的」立場から書かれるよ

1) この「超国籍企業」とは宮崎義一氏の分類によったものであり、所有=支配関係と経営関係の両面に亘る多国籍化を意味する。だが、同時に、ダッチ=シェルがアメリカ資本の攻勢に対するヨーロッパ資本の防衛の所産であるという点では「欧州企業」の先駆と看做してもよいであろう。宮崎義一稿「超国家企業概念と形態」「ビジネス・レビュー」Vol. 15, No. 2.

2) A. Mohr. The Oil War, 1926, p. 56.

3) 第1次大戦以後のものについてはアメリカ上院特別委員会の報告書 'International Petroleum Cartel' (1952) が存在することは周知である。

うに努力した。ここで「経営史的」とは、とりあえず、経済史の手法たる過去のプロセスを決定論的に説明するのではなく、同時に実現しなかった経営意志決定も可能性の表現として重視してゆく立場と言っておこう。使用される史料は「(ロンドン)タイムズ」「ロンドン・エコノミスト」「スタティスト」などであり、文献として利用されるものは第2次大戦後に陸續として上梓された多数かつ大部な個別石油企業史である。とりわけ経営意志決定のプロセスは後者に負う処が多い⁴⁾。

1

1907-14年の時期は石油産業史上から俯瞰すれば、ロイヤル・ダッチとシェル・トランスポートの合併によってスタンダード(以後S. と略称)の独占が脅かされ、両者角逐時代の形成期と看做されよう。元来、ダッチは石油一貫企業として、シェルは運輸・販売両部門を戦力として発足したという相違点を持ちながら、両者ともアジア市場を拠点に発展を遂げたという共通点を持っていた。そして20世紀を迎えて、石油市場が従来の灯油中心から多様化の傾向を呈し始めた時に、灯油をもってヨーロッパに足場を築こうとしたシェルがS. の迎撃に会い撤退を余儀なくせられたのに対し、ロイヤル・ダッチは品不足気味のガソリンを

4) とりわけ重要な著書にだけ若干触れておこう。故ユトレヒト大学政治史教授 F. C. ヘレットソンの大著 History of the Royal Dutch 4 vols. (1953-7) がなかったら本稿の執筆は全く不可能であったろう。教授は一時ダッチ=シェルのシンボルたるデーテルディングの秘書をしており、それが経営意志決定のプロセスの詳細な記述において、全く他に類例をみないものとしている。ただ難を言えば脚註が全くないことであろう。そのため前記3史料のD. = S. G. 記事を「索引」を手懸りにすべて検討してみなければならなかった。更に当然利用すべきものながら、わが国では利用出来なかったものとして、当時の業界紙 'Petroleum Review' がある。

もってヨーロッパ上陸に成功したのである⁵⁾。

しかし両企業の合併は、文字通りアジア市場においては S. に対抗し得る一大国際企業の生誕を意味した。これを D. = S. G. の最高責任者デーテルディング(H. W. A. Deterding 以後 D. と略称)の念願である世界市場において S. に対抗し得る勢力とし、彼の最高経営目標たる両者の平和的かつ恒久的世界市場分割協定に漕着けるには、ヨーロッパ市場においても同様な戦力を形成する必要があった。D. = S. G. はこれを如何にして行なったか。この場合それが戦力となり得るためには、石油産業の周知の部門、つまり、採油・精油・輸送・販売の全部門を制覇しなければならない。だがヨーロッパ市場に限り、就中、採油部門つまり原油の確実な掌握が戦略的重要性を帯びていた。当初採油部門に手を染めなかった S. がこの政策を捨てたのもこのためである。

確かに 20 世紀に入ると、既存の 3 油田地域、つまり、ペンシルヴァニア、バクー、オランダ領印度に続いて、オーストリアのガリシア(Galicia)就中、ルーマニアが脚光を浴びるに至った⁶⁾。列強の石油資本の争いの場と化したこれら産油地域から、われわれは順次 D. = S. G. の発展の跡を考察して行こう。

【ガリシア地方】 オーストリア=ハンガりに所属する当地方は、1895 年の「ジェイコブの湧油井」以来俄に国際的注目をひくに至った。最初は石油熱に煽られて小生産者が乱立したが、大土地貴族の支配的な地域に鉞区権を獲得した「ショドニカ」Schodonica が他を圧倒した。「ドイツ銀行」Deutsche Bank は D. = S. G. の得意とする株式取得方法により、1904 年当社の支配権を掌中に収めた⁷⁾。他方、S. は同年長年の経営政策にもとづ

いて精油所を子会社「ヴァークューム・オイル」Vacuum Oil Company の名のもとにオーストリアとハンガリに新設した⁸⁾。

【ルーマニア】 だが国際資本の画策が最も激しかったのは、周知のようにガリシアに続くルーマニア油田を廻ってであった⁹⁾。ここでは既に 19 世紀末ハンガリ資本により「ルーマニア・スター」Steaua Română が設立された他、オランダ資本も逸早く進出し、就中、採油企業「インターナショナル石油」Internationale Petroleum Maatschappij に精油・販売部門を担当する「オーロラ」Aurora を擁していた¹⁰⁾。

しかし当地が真に争奪の場となったのは 20 世紀を迎えてからであり、それは何よりもその原油がガソリン生産に適していたためであった。それ故にこそ輸出用ガソリンに事欠いていた S. が先ず進出を意図した¹¹⁾。1903 年ドイツ「ディスコント銀行」Disconto Bank の鉞区権請求を背後で操作していたのはスタンダードであった。これは条件の点で折合わず、ロシアの 3 大石油資本ノーベル=ロスチャイルド=マンタシェフ、つまり、フランス=ロシア資本が名乗りをあげた。だがこのグループも実現一步手前で複雑な産油国の政治情勢に災いされて実現を拒まれた。この間「スター」はハンガリ銀行が手を引き、1903 年次の株主であるドイツ銀行にその支配権が移った。それは最大のルーマニア産油企業の掌握を意味した。他方、前記の交渉に失敗した「ディスコント」は、その後若干の既存企業の経営不振に乗じてこれを支配下におき、1905 年持株会社「A・P・I・A」Allgemeine Petroleum Industrie Aktiengesellschaft を創設してドイツ銀行と競った。更にドイ

F. C. Gerretson, op. cit., vol. III p. 76. 「ショドニカ」は 1903 年過去数年間の配当から無配に転落した。ドイツ銀行はこの際急落した株式を取得したものである。The Economist, Mar. 14 1903.

8) R. W. Hidy & M. E. Hidy, Pioneering in Big Business, 1882-1911, p. 531.

9) C. N. Jordan, The Romanian Oil Industry, 1955, p. 1.

10) F. C. Gerretson, op. cit., vol. II, p. 289.

11) R. W. & M. E. Hidy, op. cit., p. 516; C. F. Gerretson, op. cit., vol. II, p. 290

5) この点に関しては拙稿「ロイアル・ダッチ=シエルの成立」『商学研究』10・11, 1969 に詳しい。

6) 既に 1908 年には下表のように世界第 4 位の産油地となっていた。

アメリカ	23,943(1,000 metric ton)
ロシア	8,292
ガリシア	1,754
ルーマニア	1,148
蘭領印度	1,143

7) The Economist, Dec. 10 1910, pp. 1175-6.

ツ系の第3の銀行「ドレスナー」Dresdner Bankは偶然の機会にルーマニア油田に手を染め、1905年「ルーマニア王国」Regatul Românを創立、その後他企業を吸収、パリ資本も導入して第3の足場を固めた。

このようなドイツ系資本のルーマニア進出は贅言を要するまでもなく帝国にガソリンを供給するためであり、ドイツ帝国拡張の戦力として奉仕するという戦略目標が存在した。しかし結論的に言えば、ドイツは産油部門を素早く支配したにも拘らず、後述のように肝心の自国における販売戦においてS.に完敗しなければならなかった。

この敗北の目星がついた頃の1906年に、ダッチは「合同オランダ石油会社」Geconsolideerde Hollandsche Petroleum Compagnieの設立によってルーマニアに第一歩を築いた¹²⁾。これはロイアル・ダッチを引受シンジケート団の中心としてアムステルダム市場で発行されたが、当企業自体は事業を行わず現地の「アストラ」にその資産を譲り渡し、アストラの取締役会に役員を送りこれを支配する方法を採った。言う迄もなくカムフラージュである。更にこの「合同会社」の他国資本による支配を防ぐために「中央トラスト」Centrale Trust Compagnieなる機関が翌年アムステルダムに誕生し、株主による当機関への権限委譲が遂行された。続いて、ルーマニアに地歩を固めたD.=S.G.の次の拡大は、ドイツ系資本の対S.戦における敗北とともに訪れた。それは非常に錯綜した経過を辿った。精油企業「オーロラ」はオランダ資本「インターナショナル」の原油不足を補うため「王国」からの原油供給契約を結んでいたが、「オーロラ」は経営不振に落ち入りその精油を抵当にD.=S.G.と「王国」から短期資金の供給を仰いだ。この時前者は2分の1、後者は3分の1を引受けたが、この条件の中に「王国」はその全原油の精製を「オーロラ」で行なうべきことが明記されていたのでD.=S.G.は「アストラ」に加うるに「オーロラ」を介して「王国」を間接的に支配した。同8年「アストラ」と

12) C. F. Gerretson, op. cit., vol. II, p. 297; vol. III, pp. 107~8.

「王国」の合併が実現し、D.=S.G.の支配下にある新持株会社「ルーマニア・アストラ」Astra Românăが1909年に産まれた¹³⁾。これによりD.=S.G.の生産量は年産52万トンにまで増大し「スター」に次ぐ産油量を誇るに至った。

しかしD.はこれに満足しなかった。次の目標はシェルとダッチの合併と同様に「スター」と「アストラ」を中心とした「グループ」のルーマニア企業との合併であった。この鍵を握るものは「スター」を支配するドイツ銀行の動きにかかっていた。1909年「アジア石油」Asiatic Petroleum Company(D.=S.G.のアジア市場向販売会社)に対する「スター」からの原油供給の交渉中にD.はこの好機を捉えた。ドイツ市場での販売戦で受けた痛手はドイツ銀行の対石油政策の変更を迫るほど深かった。「スター」の石油はドイツ市場からしめ出され捌口を小アジアに求めたが、D.はこれに続いてコンスタンチノーブルの「シデリデス」Sideridesと組んでこの地域に販売網を確立し「スター」の出口を封じた。かくしてドイツ銀行所有の「スター」全株式に次に述べるグロズニ地方の「カズベック・シンジケート」のそれをも含めて「合同会社」6,000株との交換が達成された。これはルーマニア原油産出量の2分の1以上がD.=S.G.の手に帰したことを意味する¹⁴⁾。

これに対してS.は伝統的政策を捨てて採油企業「ルーマニア・アメリカ」Româno-Americanăを創設したが、その生産量は当初前記2企業には遙かに及ばなかった¹⁵⁾。

【コーカサス地方】バクー油田に代ってグロズニ(Grosny)油田が1909年の湧油井の発見によって国際舞台に登場し、そのガソリン成分の高さによって石油資本に電撃的ショックを与えた。まず進出したのが以前「ブニト」BNITO(ロスチャイ

13) The Times, Feb. 2 1911; C. F. Gerretson, vol. III, p. 128.

14) なお、ハイディ教授の明らかにしたところによればドイツ銀行はそれ以前にスタンダードにルーマニアにおける石油の権利を移譲する話を進めていたのである。R. W. & M. E. Hidy, op. cit., pp. 568-60.

15) R. W. & M. E. Hidy, op. cit., p. 516 ff.

ルド資本)の重油代理業をモスクワで行なっていたドイツ系のスパイス(G. Spies)で、次に世界的配船ブローカーであり前シエル取締役レーン(F. Lane), オフェンハイム(Offenheim), 石油史では周知のガルベンキャン(C. Gulbenkian)等を中心としたイギリス資本の「テレク・シンジケート」Terek Syndicateである。前者は試掘で失敗したが後者は大変な成功を収め、1900年にこの2者の鉱区を対象にしたイギリス国籍の「スパイス石油」Spies Petroleum Companyが生まれた。幸運はくり返す。スパイスがドイツ、イギリス、オランダ等の資本を糾合して形成した「カズベック・シンジケート」Kasbek Syndicateは大湧油井を掘り当てた。問題は精油である。スパイスはこの部門に進出する夢を捨て1909年、「ロシア・スタンダード」Standard Russeと今後10年間の全原油販売契約を結んだ。「ロシア・スタンダード」は名の如くスタンダードを範として出来た精油企業であったが、その資本は半分弱がパリ・ロスチャイルド、残りがD.=S.G.と「10人シンジケート」Syndicate of Tenの代表格たるドイツに出資していた。更に「ロシア・スタンダード」がグロズニ第1の産油業者アフウェルドフ(Akhwerdoff)とも契約したために当地精油業を殆んど独占した。しかし、グロズニの慣行は精製油は再度産油企業が買い取るようになっていたので、S.はアフウェルドフとの契約によりグロズニ石油への足場を確立した。これに対し「ロシア・スタンダード」は「カズベック」とともに慣行を打破して全量買取りの契約を結び販売はD.=S.G.の「アジア石油」と「10人シンジケート」が行なうことになった。元来、「ロシア・スタンダード」はグロズニ石油の支配を意図したフランス資本であったが、「カズベック」がD.=S.G.に買収された今となってはその夢も破れ、10年末D.=S.G.はこの買収に成功した¹⁶⁾。

「ロシア・スタンダード」を買収した後D.=S.G.はロシア国内の販売会社の支配を目指した。「マズー」Mazoutは「ブニト」がヨーロッパに輸

出する精油業務を行なう時、副産物として出来る重油販売会社であり、大株主はパリ・ロスチャイルドとドイツで前者が80%を握っていた。1609-10年の交渉の過程でロスチャイルドはこの「ブニト」と「マズー」という歴史の古い2企業を手離すことに同意した。直接の動機は当時未だD.=S.G.が「スター」を買収出来ず、1912年に契約の切れるブニトは、その後もドイツ資本の勢力下にある「エプ」EPU(後述)の一員に留まるか、D.=S.G.と結ぶかの選択を迫られており後者を選んだのである。評価は両企業の株式額面の150%とされ、支払いはロイアル・ダッチ株シエル株により夫々6・4の比率で行なわれた¹⁷⁾。次にD.は最大の産油企業「ノーベル」(Nobel Brothers)を支配しようとしたがこれは成功しなかった。だが、D.=S.G.の両企業買収はロシア産油業者に大きな反響を呼び、中小業者が合同して「ロシア・ジェネラル・オイル」Russian General Oil Corporation(通称「オイル」)と呼ばれる第3戦力が形成された¹⁸⁾。ほかにD.=S.G.は12年「北コーカサス油田」North Caucasian Oilfields Ltd.の経営権も掌握したし、翌13年には東グロズニには通称「イギリス・ソグソフ」British Sogsofと呼ばれる「グロズニ・ソウニア油田」Grozny-Sounja Oilfield Ltd.を新設し、生産会社「ロシア・ソグソフ」Russian Sogsofを支配した¹⁹⁾。

最後にD.=S.G.の野心はコーカサスを越えてウラルにまで伸びた。1901年に生誕していた「ウラル・カスピアン」Ural Caspianが11年に油井の発掘に成功するや、資本金を百万ポンドに増加するためのシンジケート団が結成され、D.=S.G.はその60%を保有した²⁰⁾。だがこの開発は結局採算に乗らなかった。

【アジア地域】S.に対する挑戦の本陣となったオランダ領印度を中心とした地域では、D.=S.G.の成立により強力な支配網が成立したが、なおS.

17) 更に詳しい内容に関してはThe Times, June 20 1912.を参照されよ。

18) C.F. Gerretson. op. cit., vol. IV, pp. 137-8.

19) The Statist, June 13 1914, p. 819.

20) Ibid., June 17 1911, p. 827.

16) The Times, Feb. 2 1911.

が足場を築くのを防ぐために努力が重ねられた。セラム島、イギリス領ボルネオの開発事業などの他²¹⁾、就中重要な点はまずアウトサイダーとして留まっていたイギリス資本の優良会社「上海ランカット石油」Shanghai-Langkat Petroleum Company を1910年216万7千テールで買収したことである²²⁾。同様のことはジャバを中心を揺がぬ地盤を形成してきた古いオランダ企業「ドルッシェ石油」Dordtsche Petroleum Industrie Maatschappij についても妥当する²³⁾。これも S. と接触のある D. = S. G. にとっては危険な企業であった。D. = S. G. は1910年 S. との販売契約が切れた時吸収工作に乗り出し、翌年同社全株式をロイヤル・ダッチの千フロリン株3820およびシェル1ポンド株25万と交換した。これでオランダ領印度の既存企業はすべて D. = S. G. の支配するところとなった。

しかし、S. が新規に鉱区権を獲得しようとした時、これを拒むか否かはオランダ政府の判断にかかっていた。だが政府の立場からすれば、植民地の鉱区権をすべて D. = S. G. に委ねることは国民の反独占感情からも許せなかった。規定の条件に適合した鉱区権の申請者の中に S. がある以上、オランダ政府はこれを拒むことは出来なかった。12年 S. の資金はジャンピ(Djambi)地方に上陸し「オランダ植民地石油」Nederlandsche Koloniale Petroleum が設立された²⁴⁾。

【アメリカ】 以前から D. はガソリン不足の北米太平洋岸にそれを輸出し、逆に灯油をアジア市場に持ち帰るという構想を抱いていた。1911年の独立業者「インディアン精油」Indian Refining Company との提携はこの線に沿って進められたが実を結ばなかった。それにカリフォルニアでもガソリン産出量は漸次増大しその構想は当初予想

したほど味のあるものではなくなっていた。S. が南米ペルーの「ロビトス油田」Lobitos Oilfields Ltd. の良質ガソリンをタンカーで輸入し始めたのがその第1の原因であった。これに対抗するには最早スマトラの原油では不可能であった。D. = S. G. 積年の経営政策たる一貫経営をアメリカ大陸において実現してこそ、ダンピング政策に耐え続けることが出来たのである。1911年の最高裁の S. に対する判決もあって、上陸の機は熟していた。そして、太平洋岸と大陸の心臓部たる中南部アメリカに D. = S. G. は殆ど一撃のもとに橋頭堡を築き上げることに成功した。

まず太平洋岸において D. = S. G. が吸収の対象として白羽の矢を立てた企業は、その豊富な油田の故に創業以来独立業者としては異例の高配当を続けてきた「カリフォルニア油田」California Oilfields Ltd. であった²⁵⁾。その石油は S. との契約によりアジア市場に輸出され D. = S. G. には頭痛の種であったが、この契約は S. が「ロビトス」と契約したため将来性に乏しく「カリフォルニア」の方でも譲渡に同意した²⁶⁾。続いて D. = S. G. は「ジェネラル石油」General Petroleum Company の買収を通して、同社が支配している「ユニオン・オイル」Union Oil Company of California を掌中にし一挙に太平洋沿岸において S. に匹敵する勢力を樹立するプランであった。これはクーン・ロブ商会の仲介で極秘のうちに進められ、14万ポンドの提案が D. から行なわれたが、折から訪れた不況のため実現するに至らなかった²⁷⁾。1912年 D. = S. G. のアジア産ガソリン販売のために創立された「アメリカ・ガソリン」American

25) The Times, Oct. 11 1913; The Statist, Aug. 6 1913 pp. 474-5.

26) 買収価格100万ポンドのうち60万ポンドは現金で、40万ポンドはロイヤル・ダッチが合併の際シェルから買取った50万株のうちの24万株がそれに充当された。「カリフォルニア」の旧株主の株式とこれらの資産が交換され、90%以上の株式が取得された。K. Beaton, Enterprise in Oil: A History of Shell in United States, p. 71, pp. 75-6.

27) F. C. Gerretson, op. cit., vol. IV, p. 230. これは1922年「シェル=ユニオン」として実現した。K. Beaton, op. cit., p. 206 ff..

21) The Times, June 19 1913.

22) The Statist, Feb. 11 1911, p. 280; R. W. & M. E. Hidy, op. cit., p. 502. 当企業は規模こそ小さかったが良質ガソリンを産する油井を有し、それを S. に販売しており D. = S. G. にとっては油断のならぬ存在であった。

23) The Statist, June 17 1911, p. 828.

24) F. C. Gerretson, op. cit., vol. IV, p. 92 ff.; R. W. & M. E. Hidy, op. cit., p. 502.

Gasoline Company は「カリフォルニア・シエル」Shell Company of California と改名された。大規模な製油所とタンクがサンフランシスコ近辺に建設され、続いて14年当地と原地を結ぶパイプラインが敷設され、「ヴァレイ・パイプ・ライン」Valley Pipe Line Company が資本金1千万ドルで生誕した²⁸⁾。

次に中南部の動向である。S. のスマトラへの上陸は、D. のアメリカ侵攻への決意を固めさせた。1日1万5千バレルの原油買付が可能な場合、ガルフ湾へのパイプライン敷設は採算に合うという計算にもとづいて今まで石橋を叩いてきた D. = S. G. も事態がここに至って躊躇は許されなかった。12年オクラホマとイリノワの鉱区権買収のため100万ポンドのシンジケート「ヘイグ・アソシエーション」s'Gravenhage Association が形成され、51%は D. = S. G. が参加し、他方、D. 指揮のもとで既存の中・小産油会社が精力的に買取られた²⁹⁾。そしてこれら企業の持株会社として「ロクサナ」Roxana Petroleum Corporation が誕生した³⁰⁾。

【カリブ海沿岸】 ガソリンに続いて10年代に入り重油の消費が急上昇を示した。D. = S. G. のヨーロッパとカリフォルニアへの上陸がガソリンにあったとすれば、カリブ海への進出は大西洋からヨーロッパに向けての重油源を確保するためであった。それはメキシコからトリニダッド島を経て遂に第1次大戦後グループの最も強力な足場となったヴェネズエラに到着した。

メキシコには20世紀に入って初めて本格的な石油企業が成立したが、最大の企業はイギリスの鉄工業ピアスンの資本と地元メキシコ資本が合同して1908年に成立した「アグイラ石油」Com-

pañia Mexicana de Petróleo El Aguila であった。これに対して D. = S. G. は12年2万エーカーの土地を賃借しオランダ会社「コロナ石油」N. V. Petroleum Maatschappij La Corona を設立した³¹⁾。それ以前にアメリカ企業「ウォーターズ=ピアース」Waters = Pierce Oil Co. から提携の交渉があり、これが実現すれば一躍メキシコで首位を争う地位を掌中にし得たが、後者が S. の支配下にあることが分り D. = S. G. の側から交渉は打ち切られた³²⁾。その後開発・試掘のために多くの資本が投入されたが政情と治安が不安定であったことも手伝いそれが実を結ぶのは第1次大戦以後のこととなった。

トリニダッド島には古くからアスファルト産業が存在し、その地理的位置と重油産出に適しているという想定は、国際石油資本の注目をひきつけるに充分であった。就中、イギリス資本の連合体、つまり、「アングロ・サクソン」「ビルマ石油」「インベストメント・トラスト」「イギリス西印度シンジケート」の4者が協同して4分の1ずつ出資し、資本金10万ポンドで結成された「連合イギリス西印度シンジケート」United British West Indies Petroleum Syndicate が重要である³³⁾。これは西印度ばかりでなく、イギリス領ギアナ、ヴェネズエラ、コロンビア等の開発も意図していた。「イギリス・シンジケート」は直ちに調査・試掘を進め翌13年には「トリニダッド石油」Trinidad Petroleum Company を45万ポンドで吸収し、「連合イギリストリニダッド油田」United British Oilfields of Trinidad Ltd. が新設されたが、その成果は未だ将来に持ち越された。

ヴェネズエラが産油地帯として世界の檜舞告に登場したのは第1次大戦後のことであるが、既にこの時期にその基盤は築かれたのである³⁴⁾。1911

28) K. Beaton, op. cit., pp. 80-4.

29) The Times, June 5 1913;

30) 最後に「ガルフ・オイル」Gulf Oil Corporation から D. = S. G. に対して5千万ドルで全資産を移譲するという交渉があったことを付記しておこう。これに D. は乗り気であったが企業の余りな急膨張に懸念を抱く取締役会が猛烈に反対し、ワンマン社長たる彼もこの計画を断念せざるを得なかった。F. C. Gerretson, op. cit., vol. IV, pp. 243-6.

31) The Statist, June 13 1914, p. 819; The Times, June 23 1915.

32) スタンダード側の史料もこれを肯定している。Hidy, op. cit., p. 524.

33) The Times, June 19 1913.

34) ヴェネズエラにおける石油産業の発達に関しては次の書物が詳しい。E. Lieuwen, Petroleum in Venezuela: A History, 1955.

年「ジェネラル・アスファルト」の子会社で僅か10万ドルの資本金の「カリブ石油」Caribbean Petroleum Company が6億4千7百万エーカーという途轍もない広大な地域に亘る鉱区権を掌中にした。そこで「アスファルト」は取引関係にあった「ピュア・オイル」Pure Oil Company(アメリカの独立産油業者)を通じて D. = S. G. に資金的援助を要請した。D. = S. G. はこれに応じて「カリブ石油」の持つ権利を現金75万ポンド、株式50万ポンドで「ジェネラル・アスファルト」から譲り受けた。この株式とは D. = S. G. が新設する「カリブ石油」の持株会社の株式のことである。かくして1913年 D. = S. G. はヴェネズエラに幸運な第一歩を印した³⁵⁾。次いで同年イギリス資本の「ヴェネズエラ石油鉱区会社」Venezuelan Oil Concession Ltd.(通称 V. O. C.)「コロネ開発会社」Colon Development Company が踵を接して進出した。「カリブ石油」の試掘井が最初の成功を報じた時と相前後して第1次大戦が勃発した³⁶⁾。

【近東地方】 D. = S. G. 成立直後ヨーロッパへの灯油供給が求められた。ルーマニアに進出したのもガソリンとともに灯油供給の問題があった。交渉は既に合併前からシェルに持ち込まれていたが D. = S. G. 成立前後はカムフラージュのため「アングロ・サクソン」がこれを遂行した。ここでは20世紀に入って「アフリカ=中近東・シンジケート」African and Eastern Concessions Syndicate(「トルコ石油」の前身)と「エジプト石油トラスト」Egyptian Petroleum Trust が鉱区権を保持しており、シェルとの関係から前者の鉱区開発が進められた。ところが成功はまず「トラスト」の地域に訪れ、10年「紅海油田」Red Sea Oilfields という産油会社が新設された。だがこの企業は営業資本が不足していたので、既に「ゲムサ油田」Gemsah Oilfields の株式を買収してエジプトを起点とする近東の油田地帯を掌握しようというプランを持っていた D. = S. G. は「紅海油

田」と共同出資して新会社「アングロ・エジプト油田」Anglo-Egyptian Oilfields を1911年に新設した³⁷⁾。かくして、エジプトは殆ど D. = S. G. の支配するところとなったが、開発が本格的に行なわれたのは第1次大戦後であった。

だが D. = S. G. は最も枢要なペルシアにおいて超国籍企業なるが故にイギリス政府の支持を得られず、ダルシ(D'Arcy)が1909年に創立した「アングロ・ペルシア石油」Anglo-Persian Oil Company は「ビルマ石油」から借款を得て結び付きを強め、遂に14年自由党政府のもとでその51%の株式を政府が取得することを許すことによって独占的な利益を享受する国策会社となったことは周知の事実である³⁸⁾。

以上、産油・精油部門を中心に D. = S. G. の拡大が検討されたが、次に販売部門における再編成と発展が記される。これは端的に言って D. = S. G. の成立以前1903年以来結成されていたアジア市場を対象にした「アジア石油」の組織的改良と、ヨーロッパ市場における販売会社あるいはカルテルの支配という問題に帰着する。

【アジア地域】 本来 D. = S. を中心とした販売シンジケートとして出発した「アジア石油」は、ブニト、蘭領印度産油企業の吸収により D. = S. の販売会社となりその内部組織の改良が意欲的に進められた。以前からロイヤル・ダッチは直販制度を採り現地商社に販売を一任するという方法を避けたので、D. = S. G. が結成される頃になると「アジア石油」のロンドン事務所は、各地から販売伝票が売られ収拾のつかないほど多忙になった。それと同時に販売量から収益を計算してみると、地域により大差のあることが分った。独立採算を明確にするために現地に夫々 D. = S. G. の販売会社が現地会社法にもとづいて設立せられた。更にこのような方法の採用を決定的にしたのに税法上

37) The Times, June 20 1912.

38) 当問題についての最新の研究は M. Jack, The Purchase of the British Government's Share in the British Petroleum Company, Past and Present No. 39(1968)であり、安定した価格での重油供給がイギリス政府の政策の核心であったと説かれている。

35) Ibid. pp. 13-5.

36) もっとも1915年の株主総会(シェル)の発言にみる限り、ヴェネズエラについては一言も触れていない。

の問題があった。現地の販売によって上った利益が明白でないため「2重課税」が必然的に起らざるを得なかったのである³⁹⁾。生誕した新会社はその利用しているタンクなど固定施設のためにロイアル・ダッチとシエルに対し優先株を交付し、営業資本の提供を受ける「アジア石油」には普通株を手渡すという方法で、D.=S.G.がその全株式を所得した⁴⁰⁾。

【ヨーロッパ地域】 20世紀初頭のヨーロッパ市場は、ドイツが第1位の消費量を示しイギリス、フランスがこれに続いた。

ドイツでは精製油には高率の輸入関税がかけられたので、精油所は国内に新設された。1902年の「ライン・ガソリン精製」Benzinwerke Rhenaniaはその嚆矢であり、このような精油企業がドイツからヨーロッパ各地に設置された。しかし、ヨーロッパ灯油市場を問題とする限り、ヨーロッパ産石油を対象としてドイツ銀行が支配してきた「石油精製会社」Petroleum Produkte Actien Gesellschaftが中心となり1906年にロシア産油業者ノーベル、ロスチャイルドを抱き込んで設立した通称「エプ」European Petroleum Union(大戦前における最大の販売カルテル)をD.=S.G.が支配して行く過程が最も重要であろう。だがこれは結局販売組織は生産組織と表裏一体となって形成かつ編成されるものであるから、ドイツ銀行、ロスチャイルドが、その産油部門をD.=S.G.に移譲するに従って「エプ」構成員として彼らが保持していた権限がD.=S.G.の手に帰することになった。「エプ」の機能に関しては次章で具体的に詳述するが、このような販売組織としてはルーマニア石油を対象としてS.系の「ルーマニア・アメリカ」も参加した「ディストリブティア」Distribuția,あるいは、ヨーロッパ潤滑油市場の分割を狙って1万5千フランの資本金で設立された「S. A. I. C.」S. A. d'e Armement, d' Industrie et de Commerce, ガリシア石油のヨーロッパ市場

への販売組織である通称「オレックス」A. G. für Österreichische und Ungarische Mineralölprodukte などを見逃すことが出来ない。

2

本章では第1次大戦以前の石油カルテルが現実にとどのように機能したかを、「エプ」「ディストリブティア」およびヨーロッパ資本とS.の2者協定などの例について具体的に解明する⁴¹⁾。

【エプ】「エプ」は既述したように1906年ドイツ資本の提唱のもとでヨーロッパ産油業者で組織された灯油販売カルテルであり、「第1次大戦で中断された世界市場経済の頂点を代表する」と称せられている⁴²⁾。これは創立当初の「アジア石油」と並んでカルテルとしては最も強力なもので、各企業の市場占有率を決定し、カルテル自身の収益はプールされ精油提供者にその割合に応じて配分せられた。市場占有率は現実の実績にもとづいて参加者の間で決定された⁴³⁾。

まず創設時においてはヨーロッパ市場の需要を25万トンと推定し、65.8%はロシア産油業者に、34.2%はルーマニアのそれに与えられた。ロシア業者の間では既存の「ドイツ=ロシア・ナフサ輸

41) ここで本稿では全く触れることの出来ないガリシア油田の石油カルテルについて一言しておく必要がある。「エコノミスト」の記事を検討してゆくと、ガリシア地方について既に1895年にカルテルへの動きを認めることが出来る。これが「オレックス」OLEXとして結実したのはヘレットソン教授によれば1904年であると記されているが(「タイムズ」は1903年10月31日と報じている)、それ以前に1899年から1901年にかけてカルテルが成立していた。その後カルテルへの努力が続けられ「オレックス」に至ったがこのカルテルも亦非常に不安定なものであったらしく、少なくとも1909年には崩壊している。この時S.系のヴァークューム石油によるガリシア石油支配の動きがあったが、これはオーストリア=ハンガリ政府の産油企業への資金援助のために失敗した。The Economist, Oct. 28, Dec. 21, 1895; Nov. 7 1899; Sept. 13 1902; Dec. 5 1903; Mar. 6, May 29, June 12, 1909. C. F. Gerretson, op. cit., vol. III, p. 119.

42) C. F. Gerretson, op. cit., vol. III, p. 88.

43) カルテル自身の法的形態については明らかでない。いずれにせよ極秘のうちに形成されたので、筆者の知る限り当時の刊行物の中に「エプ」の記事をみつけることは出来ない。なお「アジア石油」に関しては前掲拙稿428-9頁参照。

39) F. C. Gerretson, op. cit., vol. IV, p. 57 ff. 付言すれば販売費節約のために採ったダッチ=シエルの第1の政策は賃金の安い現地人を採用することであった。

40) Ibid., p. 158.

入会社」Deutsch Russische Naphta Import Gesellschaft と同一比率、つまり、4対3でロスチャイルドとノーベルの間で分割された。ルーマニアの割当のうち6%はシェルが保有しており⁴⁴⁾、あとは「スター」のものであった。他にエブは5万トンアメリカ独立業者から買取る権利を有していた。と同時に、それは次に述べるように提供価格の如何によっては全販売量の15%までをアウトサイダーから購入する権利を有していた⁴⁵⁾。以上が販売量・占有率の決定であるが、日常業務は参加企業の役員から構成されたベルリンの「経営評議会」Conseil d' Administration によって遂行された。問題となるのは買上価格決定方法である。エブが或る地域に供給する一定量の灯油を参加企業から購入することを申し入れた時、業者は4日間以内にその価格を通知する。更にアウトサイダーのために2日間が留保される。こうして集められた供給価格のうちアウトサイダーのそれが、加入者全部のそれよりも低かった時、評議会はその価格を買上げ価格として決定する権利を有するがしかし義務はない。加入者の価格が最低の場合その価格で買入れが定められ、他の加入者は夫々割合てられた量だけその価格で提供することが出来る。若し、加入者で棄権する業者が出た場合、その部分はその価格を提供した者に割当てられた。棄権者はその特定の販売量についての契約権を喪失したものと見做された。このため産油業者は販売量の増大とは別の手段で生産コストを引き下げる動機が与えられ、産油業者間での生産合理化が進められ、また、販売地域でのタンクの統合、効果的な利用が進められたのである⁴⁶⁾。

【ディストリブティア】「エブ」の2年後つまり1908年に組織された当組織の運営も「エブ」と大同小異であったが、異なっていた点として注目されるのは、当組織がルーマニア産石油の全品種を含むことと、市場占有率の変更が原則的に認

められていたという2点にあるように思われる。

当組織は資本金100万フラン、加入者によって現金で支払われ交換に1フラン株が供与された。負担割合はエブの場合と同様な原則で定められた。アストラが初めて加入した年の全年産割当額1万7千82トン、このうちスター44.59%、ルーマニア=アメリカ17.85%、ルーマニア=アストラ9.27%、オウロラ28.29%、そしてオウロラのように精油施設を賃貸している時は、賃借者がその権利を引継いだので、アストラは28万株を引受けた。この割合が変化したり加入者が提供義務に応じられない時、株式の再配分が行なわれた。カルテルは6%以上の配分をすることを禁ぜられ、残余はボーナスとして配分された。「経営評議会」は12名以下で構成されそのうち2名は「スター」で、他の加入者は1名ずつ代表を送った。この「評議会」から5名の執行委員が選出された。評議会での投票権は1株1票の原則で行なわれたが、特定品種に関係した重要な決定は、各品種についての夫々異なった決定権に従って決められたのが特色である。これら投票権配分は前月の精製結果にもとづいて毎月15日に決められた⁴⁸⁾。

しかし、これらはいずれもヨーロッパ資本間のあるいは局地的なものに過ぎない。問題はS.との協定である。1902年シェルがヨーロッパに上陸するまで、ロシア産油業者とS.との間には灯油に関して暗黙の協定が成立していた。これは輸出統計を検討すれば明白である⁴⁹⁾。元来、エブの背後の意図はドイツ市場をアメリカ資本への従属から守ろうとするものであったから、1906年末エブ成立と同時に、S.がその常套手段に訴えてドイツでダンピング戦を展開してきたことは想像に難くない。しかし、これは半年余りの間に「ドイツ=アメリカ」と「ドイツ石油」の販売会社の間で10年間に亘る協定が成立して幕切れとなった。

47) Ibid., vol. IV, p. 173.

48) Ibid., pp. 173-4.

49) これはヨーロッパ市場においてロシア石油の占める割合が90年代前半ほぼ一定なことから、史料的には証明出来なくともそう結論せざるを得ないのである。F. C. Gerretson, op. cit., vol. II, pp. 34-5.

44) これはシェルがドイツ市場から撤退する時に留保した条件である。

45) C. F. Gerretson, op. cit., vol. III, pp. 93-5.

46) Ibid., p. 97. なお「エブ」に関しては契約書が存在しないため、シェアと生産の関係、運営の構成、利益配分方法などは確定的でない。

それはエプの完敗であった。つまり、ドイツ市場を1対4の割合でエプとS.の間で分割するというのである。その基本的な原因はエプがルーマニア・コーカサス・ガリシアの石油を合しても、ドイツ市場に供給するだけの十分な灯油を持たなかったことに起因すると記されている⁵⁰⁾。当時ドイツの消費量は年百万トンに対して、エプの供給し得たものは僅かその20%余りに過ぎなかった。ところでこの協定の実行がどのように行なわれたかは明らかでない。しかしいずれにせよ、ドイツ銀行の支配がD.=S.G.の手に帰するまで生産自体がロシア産油量減少のためあまり伸びなかったため販売協定は維持されたものと考えられる⁵¹⁾。

【スタンダードとダッチ=シエル】 D.=S.G.がヨーロッパ石油資本として他の追従を許さぬまでに成長して来ると、世界の輸出市場における両者の競争関係は最早誰の眼にも避けることの出来ないものとして映った。一再ならず記したように、

50) Ibid. vol., III, pp. 101-3; R. W. & M. E. Hidy, op. cit., pp. 564~5.

51) 付言すれば、「スター」を支配してエプの実権を握る以前から既にD.は、アジア市場を対象とした「アジア石油」に対するにヨーロッパ市場を対象にしたシンジケート「イギリス=オランダ石油」British and Dutch Petroleum Companyの構想を実現に移しつつあった。これは授權資本4-5百万ポンドからなり、D.を会長に各2名のイギリス人とオランダ人にフランス人とドイツ人を夫々1名ずつ加えた全くヨーロッパ企業の名に相応しいものであった。或るヨーロッパの銀行団が「合同」74株と「スター」2万4千株をロイアル・ダッチとドイツ石油から買上げ、これをその価格で「イギリス=オランダ」に渡し、彼らは優先株を受取り銀行団は資金調達に寄与することになっていた。そして「スター」の株式を公衆から買取り、その4万レイまでの3分1は「イギリス=オランダ」が、残りはロイアル・ダッチあるいはその子会社が買取り、売残りはドイツ銀行が責任を持つはずであった。この資本・経営の国際化というD.のプランに協力したのはドイツ銀行スタウス(Stauss)であり、D.=S.G.とドイツ資本との協力が実現するかに思えた。

だが、この案は結局日の目をみななかった。このヨーロッパ企業の出現を防げたものは究極的には政治的事情にあった。それにも拘らず、このような計画が進められていたことはD.S.=G.の成立とともに資本の国際化の流れとして見落すことが出来ないように思われる。Ibid., vol. III, pp. 293-5.

D.の目標はこの両企業によって平和的かつ恒久的に世界市場を分割することであった。だが、S.の経営政策はこのような永続的な市場分割協定とは無縁であり、その目指すものは將に世界市場の独占でしかあり得なかった。D.が彼の案を抱いて「ブロードウェイ26番街」を訪れた時、彼の受けた答はD.=S.G.を1億ポンドで買取るという提案であった。S.の伝統的政策はD.=S.G.に対しても亦例外的ではあり得なかった。

それまでS.との間には「一時協定」(temporary agreement)が毎年締結されていた。しかしこの協定は24時間の予告期限をもって何時でも解除出来た。更に一時的協定の場合には販売を統制する機関が存在しないで下部組織に指令を下し、協定が破られた時に備えて常に臨戦体制を採ることを余儀なくされた⁵²⁾。10年7月イギリスガソリン市場に関する2社協定が成立した。それはシエルの特別な2,3の大顧客は除き、残りを「アジア石油」と「アングロ・アメリカ」で精油供給については3対2、販売については逆に2対3とするものであった。基礎となったのはその時の現実のシェアである。当時D.=S.G.はヨーロッパのガソリン市場に進出して間もなかったから供給力はありながら、市場は実績のあるS.に支配されていた。このためガソリンの20%はD.=S.G.から「アングロ・アメリカ」に売られた。しかし、このような協定は非常に不安定なものであることはすぐに分る。若しD.=S.G.が「アングロ・アメリカ」への供給を拒絶したら、ガソリン不足のS.は60%の市場占有率を維持出来なくなり、協定の期限切れとともに新たな占有率を認めるか、価格戦争に突入せざるを得ないだろう。

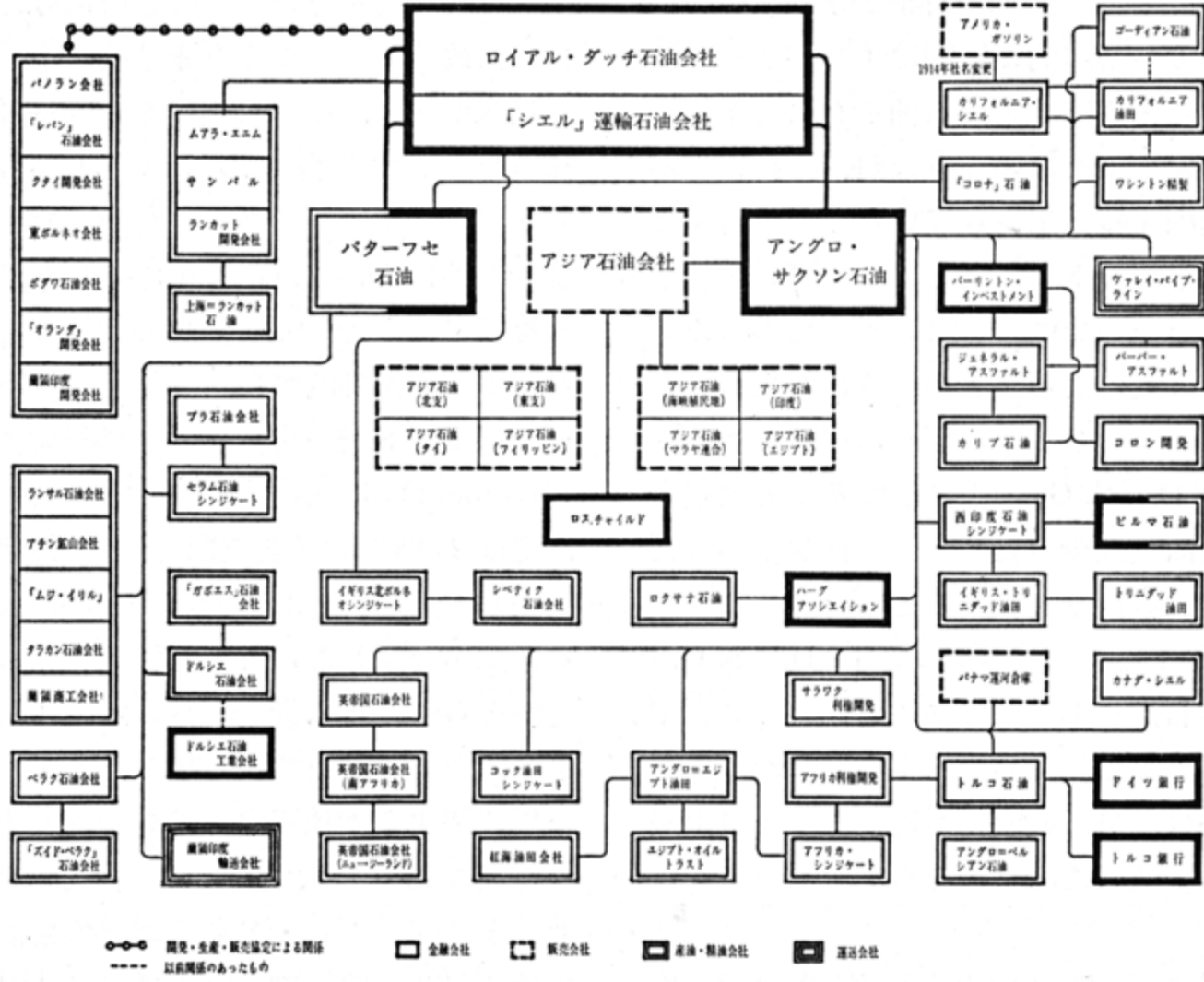
S.の経営戦術の一端をここに記す⁵⁴⁾。アジア市場の協定でビルマ石油が販売量に達せず、S.の売過ぎが記録されたので、後者はその価格を引き上げる義務があった。だが、それを実行に移そうとした丁度その時、或るアウトサイダーが非常に低廉なロシアの石油をアジア市場にもたらし市場

52) Ibid., vol. III, p. 297.

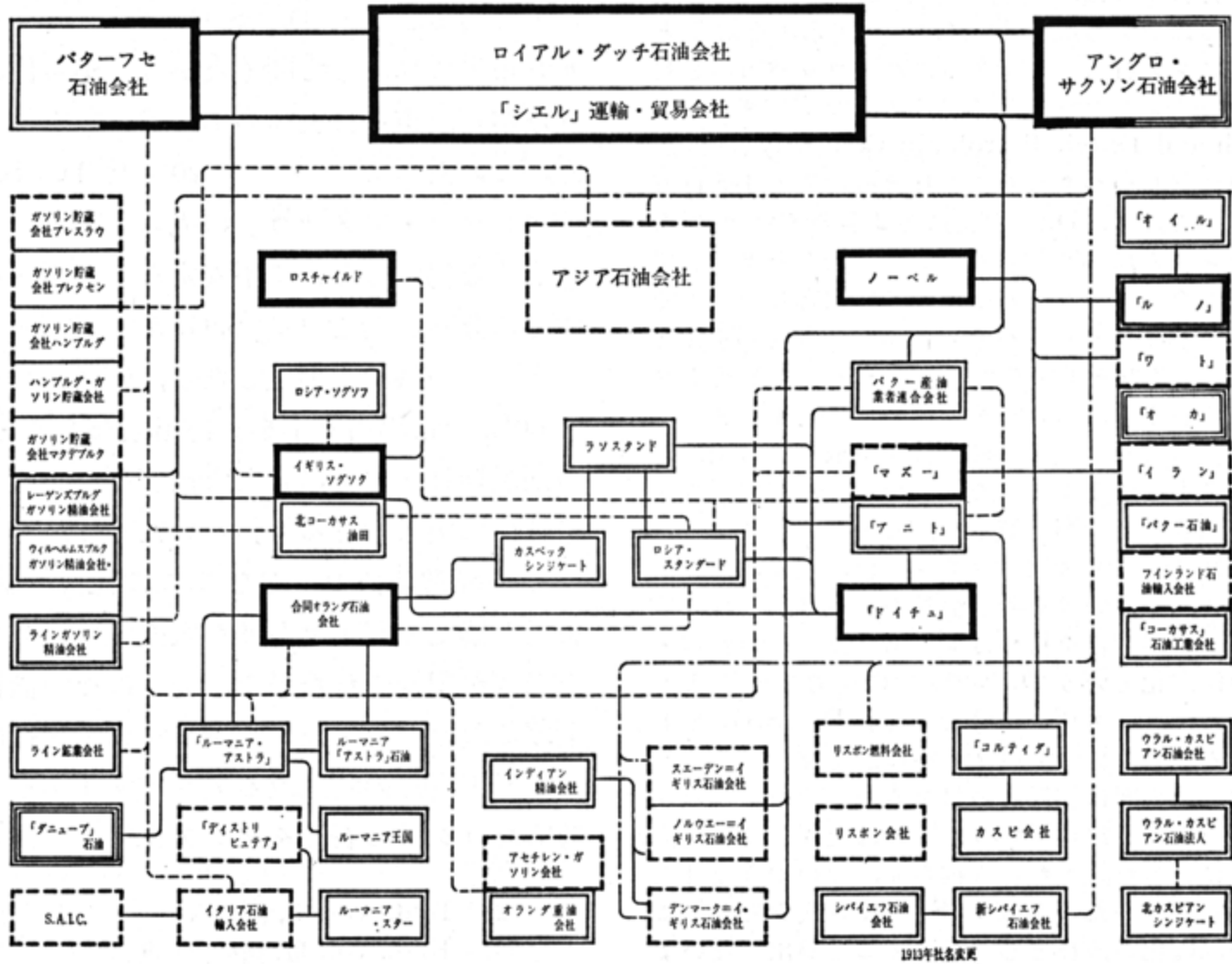
53) Ibid., vol. III, pp. 299-300.

54) Ibid., vol. III, p. 299.

付録 I ロイヤル・ダッチ=シェル グループ組織(アジア・アメリカ: 1914年)



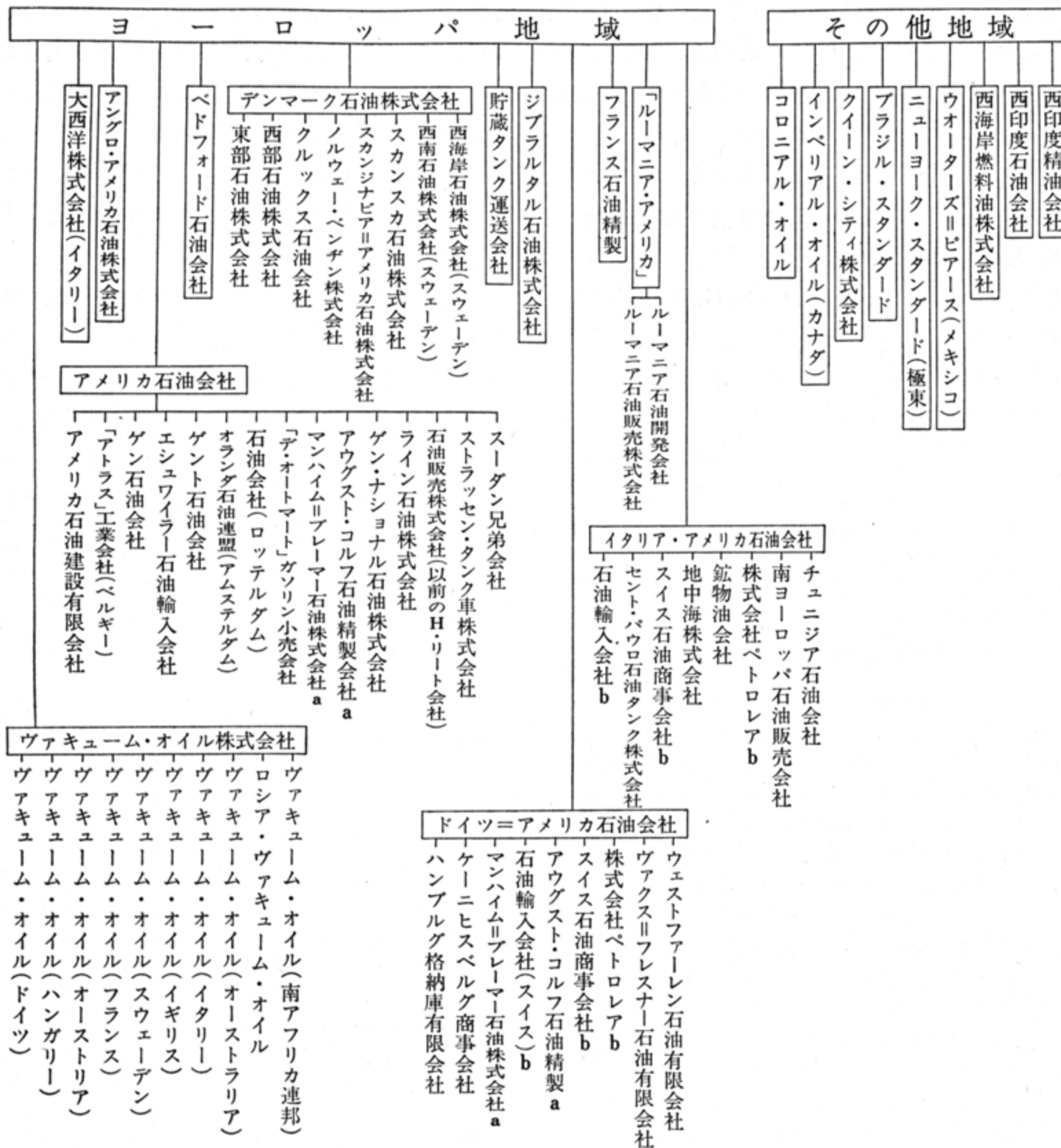
付録 II ロイヤル・ダッチ=シェル グループ(ヨーロッパ: 1914年)



で販売しようとした。これを防ぐために S. は価格を上げる代りに逆にそれを下げた。そのためアウトサイダーの侵入は防げたが S. の販売量はかえって増大した。この場合 S. は「大きくアウトサイダーがその販売量を増大するのを許さない範囲で」価格を下げるという協定項目を楯にとりその立場を弁護した。しかし D. はこれを正当な行

為とは看做さなかった。彼には「印度における3大企業がアウトサイダーの少量の石油輸入のため、その大量の販売価格を引下げるのは馬鹿げている」としか映らなかった。最近ハイディ教授は石油戦争と石油協定をボクシングの試合に喩えたが⁵⁵⁾、それは確かに一面の真実を語っていると言えよう。

付録 III スタンダード(ニュー・ジャージ)組織 1911年



a. ドイツ=アメリカ石油会社とアメリカ石油会社の両企業にわたっている。
 b. ドイツ=アメリカ石油会社とイタリア=アメリカ石油会社の両企業にわたっている。

1910年8月11日、今までになかったほど激しい石油戦争が開始された⁵⁵⁾。それは丁度 D. = S. G. がエプの実権を掌握した年であった。世は S. と D. = S. G. というアメリカ資本と「ヨーロッパ企業」の角逐の時を迎えつつあった。

結語にかえて

以上冒頭に記した2点を史料と文献に則して明らかにした。文字通り世界企業としての D. = S. G. の企業組織の形成過程については、ここで結語として加えるものはない。唯このための資金調達は一貫してプレミアム付増資によって行なわれたことを付言したい。この際の創業者利得が企業吸収の時の一資金源であった。この点当期を通じ全く増資を行なわず内部留保で事業の拡大を行なった S. 方式とは対照的である。

他方カルテルに関しては D. = S. G. を中心とし

たカルテルには S. は加入せず、両者の間には契約を破棄し得る「一時的協定」が成立していた。この点が第1次大戦を経て「アテナケリ会議」(the Achnacarry Conference 1928)以降との対照点となる。従って列強間による鉱区利権の共同所有を基礎にした生産制限カルテルがこの時期には存在しない。「サン・レモ同意事項」San Remo Agreement(1920)以降展開された国家間における石油資源争奪戦は、未だ観察されないのもあって、この分水嶺を画したのは、言う迄もなく大戦による重油・ガソリンの戦略的価値に対する認識であった。

(付録註) 付録はヘレットソン教授の付図とハイディ教授の付表から若干の修正を行ない作製した。

55) R. W. & M. E. Hidy, op. cit., p. 565.

56) この契機についてはヘレットソン教授の労作に詳しい。それは直ちにアジア市場に波及して行った。The Economist, Oct. 8 1910, p. 708. C. F. Gerretson, op. cit., vol. III, p. 301. ; R. W. & M. E. Hidy, op. cit., p. 553.