

【清水固 オーラルヒストリーシリーズ】

第2次石油危機下の日精製造部門、在日 Caltex との関係

清水固、角和昌浩（監修）石油学会

概要

清水固氏は昭和31年（1956年）4月、日本石油(株)に入社された。技術系の採用であるから、日石グループの精製専業会社である日本石油精製(株)（以下、「日精」と略称する）に配属となり、以降、横浜製油所、日精本社製造部、根岸製油所、室蘭製油所、下松製油所、そしてふたたび根岸製油所に勤務した後、昭和54年（1979年）3月23日、日精根岸製油所計画一課長から日精本社製造部製油一課長に着任した。47才であった。

ここで清水氏は、1978年秋に蠢動したイラン革命に起因する第2次石油ショックのただ中で、全社レベルでの製油計画作成および各製油所への指示・調整の職責を担うこととなった。製油計画の策定にあたっては、日石の供給・販売部門、および日精の50%株主である米国カルテックス社東京事務所との連絡・調整を行なった。

本稿ではまず、第2次石油危機にさらされた日石グループにあつて、当時本社製造部門内で行われたグループ製油所の全体製油計画策定作業や、各製油所との調整作業の実際を、清水氏の語りに従い、書き留めている。

後半では、後年日精幹部として会社経営に携わることとなった清水氏が、Caltex と日石グループとのビジネス関係について、個人的な見解を語る。

1. 第2次石油危機

まず、イラン革命に起因した第2次石油ショックの経過について、以下、『日本石油百年史』¹⁾の記述を参照しながら書いておく。

1.1 第2次石油危機の概要

自由世界第3位の産油国であり、約500万バレル/日もの大量の原油を輸出していたイランで、1978年10月末に石油労働者のストライキが発生し、一時的に原油の輸出が停止した。このため、上昇を始めていたスポット価格に火が付いた。

1978年10月下旬、イランの原油輸出の停止を受けて、同月末、BP、シェル、エクソンなどからわが国の石油会社に対し、イラン情勢の悪化を理由に原油供給契約上の不可抗力条項を適用する旨通告がなされた。

その後、石油労働者のストライキが激化し、ついに12月26日に全面的に輸出が停止した。ここで、イラン・コンソーシアムに40%のシェアを持つBPは、翌年1-3月の原油供給を最大限35%削減すると契約各社に通告した。同じく14%のシェアを持つシェルも79年1月、1-3月の原油供給を最低5%削減する旨を通告した。2月にはエクソンが同時期の原油供給の10%削減を、さらにBPは削減率の45%への強化を、それぞれ関係先に通告した。これら以外のメジャーも多かれ少なかれ供給削減を通告してきた。

他方でOPECは12月中旬にアブダビで第52回総会を開催し、翌年における原油価格の値上げ額を年間平均で10%増となるよう段階的に行うことを決定していた。

この直後、イラン原油の輸出が全面的に停止し、1979年1月のパーレビ国王の国外退去、2月のホメイニ師の帰国、暫定政府の樹立をはきんで、3月上旬にようやくイラン原油の輸出が再開された。この間、サウジアラビアの110万バレル/日の増産をはじめ、イラク、クウェートさらに北海での原油増産により、イラン原油の肩代わりが行われ、第一次石油危機ほどの大混乱が回避されている。しかし、スポット価格は上昇を続け、アラビアンライト原油のスポット価格は1月末に17.5ドル/バレルに、さらに2月末には24ドルに達した。

こうして第2次石油危機といわれる事態が発生した。

1.2 第2次石油危機下の日石グループ

わが国の多くの石油会社が原油の輸入難に直面したのに対し、サウジアラビアをはじめ豊富な原油供給源をもつCaltexは、第一次石油危機の際と同様に、日石グループとの提携関係を重視して、日石側の要請によく応えた。この結果、1979年度（昭和54年度）は、日石・日精の原油輸入量は対前年度比11%増と、全社平均の3%増を大きく上回っている。

しかしながら79年9月、ニューヨークで開かれた日石、日精、興亜石油とCaltex、California Standard、Texacoの首脳会談では、Caltex側から、日石グループが要求する原油の供給に困難が生じつつある旨の表明があり、また80年2月にも、Caltex側から、原油確保に自助努力をするよう要請がなされた。

日石グループでは、Caltex以外の原油供給先にはすでにアラビア石油などがあつた。75年からは中国原油の輸入を開始し、79年にはイラン原油を商社経由で輸入している。この結果、83年になると、オマーン、マレーシア、イラク、

アルジェリアとの DD 取引¹、メキシコとの GG 取引²、ガルフ、トータル、ココなど外国石油会社および我が国の海外開発原油であるインドネシア石油などの取引が新たに加わり、主としてスポット原油輸入に携わった 6 大商社などを加えて、日石グループは約 25 社と原油取引関係を持つようになった。

このような努力の結果、81 年以降、Caltex 以外からの購入量が急増していった。第 2 次石油危機以前 Caltex からの原油購入量比率は 85% 以上であったが、危機の後には 60% 程度に低下していった。

原油輸入先も 78 年度の 7 か国から 80 年度には 16 か国に増加し、原油種数も 21 種から 39 種に増加した。

2. 清水氏、製造部製油一課長に着任

清水氏は昭和 54 年（1979 年）3 月 23 日、日精根岸製油所計画一課長から日精本社製造部製油一課長に着任した。47 才であった。第 2 次石油危機にさらされた日石グループにあって、グループ各製油所の製造計画全体を調整する重要な職責に就かれた。

以下は清水氏の語りである。

1979 年 3 月と言えば、第 2 次石油ショックが始まった直後の混乱状態のただ中であった。Caltex は American Aramco (Arabian American Oil Company) 原油を日精に供給保証する約束でしたが、それがだんだん果たせなくなっていきました。Caltex は、「供給保証ができない、勝手にやってください、もちろん可能な限りは供給する」と紙に書いて、日石側に通知してきた。そこで日石は、産油国国営石油会社との直接買い付け、いわゆる DD 原油に走り出しました。実際には、原油情勢はこの後、再び供給過剰になっていったわけですが。

そのころの日石社内では、原油仕入れを行う供給部が花形でした。グループの興亜石油の処理原油も日石供給部が買い付けて、興亜石油の仕入部が日石から原油を仕入れます。たいへんな権勢でした。

だから、製造部門がこういう原油が欲しいというと、供給部からぜいたくは言

¹ DD 取引とは Direct Deal の略。産油国が石油会社の利権に対する事業参加や国有化によって取得した原油を、国際石油企業の手を通さずに直接消費国の顧客に販売する取引のこと。

² GG 取引とは Government-to-Government の略。消費国と産油国の政府（または国営石油会社）間の直接的取引。1978 年末からの第二次石油危機の過程で、原油供給を確保しようとする消費国政府が、産油国に、政治・外交チャネルを用いて接近し、経済援助や軍事協力などの経済外的な要因を絡めた原油引き取り契約をしかけた。

うな、と返される。販売部隊は供給部に、何でもいいから原油を買って来い、と主張する。喧々諤々でした。

本社製造部は、製油一課、製油二課、装置保全課の3課からなっていました。わたしが課長として赴任した製油一課は、傘下7製油所の製油計画が仕事でした。わたしは本社の製造部隊の元締め役割です。「製油計画」を決める、つまり、各製油所に原油をどう割り当てるのか、どういう製品をどれだけ、どこの製油所で造るか、どの原油種を処理するか、備蓄対策をどうするか、などを決める立場で、だから本社製造部製油一課長には権限がありました。各製油所の所長よりも給料は低いけれども、実質の権力が強いのです・・・

当時の清水氏の仕事ぶりについては『現代サラリーマン事情』²⁾に詳しい。本稿第3章は、この本に拠って書かれる。著者の加藤仁氏と清水氏の出会いは、以下のとおり。すなわち清水氏が根岸製油所から日精本社に転勤をしてきて社内のあいさつ回りをしていたら、あいさつ先の広報部長から、その場で中央公論社の取材を受けるよう頼まれた。ここから清水氏と加藤仁氏との付き合いが始まった。

清水氏の語りに戻る。

加藤さんはルポライターだから、どんどんわたしの仕事の現場についてくる。わたしのやることなすことをメモしたいのです。しまいにはわたしが **Caltex** 東京と下手な英語でチャンチャンバラバラやっていると、加藤さんが横に坐ってしまいました。**Caltex** 東京の人間はとまどって、これは困る、ということになって本社に連絡しました。そうしたら「本社からOKをもらったから坐ってよい」ということになりました。

加藤さんはすでに亡くなられましたけれども、新潟まで一緒に来て古い石油屋さんの小さな工場や古来の精製施設を一緒に見学してくれました。

3. 石油危機の最中の本社製造部門

以下の第3章では、『現代サラリーマン事情』²⁾を参照し、関連個所を抜粋しながら、当時の清水氏の仕事ぶりを紹介する。

3.1 全国製油係長会議

清水が本社に来て20日後、4階の大会議室で、製造部長の佐久間文夫（日精取締役）を中心に製油一課長、二課長、供給部原油課長が、横一列に並んで席につく。それを取り囲むように、傘下の製油所から昨夜のうちに上京してきた製油

係長 7 名、本社製造部員、商品技術部員がすわっている。出席者数は 25 名。製油係長のテーブルの上には【新潟製油所】、【室蘭製油所】、【横浜製油所】、【根岸製油所】、【下松製油所】、【沖縄製油所】、【日本海石油】と、各製油所の名を書いた名札が立てかけてある。

会議の冒頭、部長の佐久間は、「いま原油の需給は逼迫化している。石油精製について、これまで現場の一部では総論賛成、各論反対という動きもみられたが、本社の総合的な判断に沿って生産活動をしてもらいたい」と力強く語る。佐久間は 57 歳という年齢の割には、皮膚は艶やかで、眼光が鋭い。東京帝国大学応用化学科を卒業してから、戦時中は海軍の技術将校として燃料確保のため、山形県の羽黒山で海軍少年航空兵や当時の花形力士を使って松の根っこを掘りおこし、松根油（テレピン油）を精製した体験を持つ。昭和 19 年、入社。“油の一滴は血の一滴”という時代から、戦後の“大量消費”時代まで石油の精製一途にたずさわってきた。

佐久間に続いて、供給部原油係長が最近の原油事情を説明する。「原油課の仕事は、いかに安く、よい原油を手に入れるかにありますが、現在、重い油でも買わざるを得ない」

次に製油一課長の清水固が、燃料油関係の「製油計画」を、感情をまじえずに読み上げる。「装置を有効にオペレーションして、重質原油からできるだけ中間留分を増産していただきたいのです」「各所での製造計画に柔軟性を持たせていただきたい」と清水は結ぶ。午前中は本社からの一方的な説明が繰り返された。

昼食をはさんで午後は、全国の製油係長が、現状の原油供給に対して各製油所でどのような問題が起こっているかを述べながら、本社と質疑応答をする。各所から部長が言うところの“総論賛成、各論反対”に類する発言が続く。

ある製油係長が具体的な原油名をあげて発言する。「X 原油ならば従来通りいけるがそれより重質の Y 原油が入るとアイソマックスの稼働が低下し、製造部の案どおりおこなうのは難しい」

清水は、苛立つように、ボールペンを指先にはさんでテーブルの上でカタカタ鳴らしながら聞き、説明が終わると「サルファリカバリーの回収率は？」「SOx は？」と矢継ぎばやに質問する。そのうえで、自分で考えている対処法を早口で述べる。「さしあたって、この方法で還元をやってみたらどうか」

別の製油係長から意見が出る。

「うちの製油所ではボトムクーラーを新設する必要がある」

これに対して清水は、「ワックススクレーパーや加熱コイルはつけなくてデリ

バリー・ヒーターで進めないのか。ヒーター・コイルの予算は承認になっていま
すか。そう、それなら簡単、現状では早くやるというのが前提ですよ」

これまた早口で言う。

本社製造部は、日石グループ傘下にある7つの製油所を指揮する。“参謀本部”
のような存在である。ここでは技術系の出身者を主体に27名の部員が、石油製
品を量・質ともに安定的にコストミニマムで製造・供給するよう図る。製油一課
の平均年齢37歳、二課38歳、装置保全課41歳。いずれも本社平均の34歳を
大きく上回る。本社勤務の技術屋は、経験を積んでいないとつとまらない。なか
でも清水固が課長をつとめる製油一課は、「製油計画」という重要な仕事をかか
えているだけに、やっかいである。需給の動向や不測の事態に左右されながら、
経験と知識を最大限にいかして、すばやく対応していかねばならない。

議題は「各所から本社に対する要望事項」へと移った。

「サルファの分析計をもう一基欲しい。予算は300万円程度。お願い出来な
いか」「岸壁の補修をしたい」といった申し出にまじって、ある係長は具体的な
製品名をあげながら次の要望を出した。「この製品の需要が伸びている。現在の
装置では対応できなくなりそうだ。新しい装置をつくりたい」

逆に部長の佐久間が問いかける。「どうしても新設の設備が必要なのか。……
計画担当者は新しい設備を手掛けたがる。だがわれわれ製造担当者はいまある
設備をどう活用するかという方向でやってもらいたいな」

午後4時、全国製油係長会議は終わった。

3.2 業務日誌

製油一課長には5月中旬の一週間だけで15以上の会議と打ち合わせが待つて
いた。製品供給の見通しと在庫の検討をする供給部主催の「需給会議」(月2回)、
部内会議、重質油対策委員会(通産省)、建設部長との昼食、カルテックスとの
打ち合わせ、社内省エネルギー委員会、全国製油課長会議、供給部長主催による
関係各部との調整部長会議、日石化学の技術担当者との打ち合わせ、運輸部との
定例昼食会、全国統計係長会議……。

5月16日。午前9時半。係長の川村孔一(需給担当)が前日の業務をまとめた
日誌が、清水のデスクへあがってきた。そこには、ある原油とC重油の交換の
件が、横書きの読みやすい文字で書いてある。

「K社よりS原油/ローサルファC重油のSWAPの申し入れがあったが、断りたい。

(条件)

OUT : S原油 x x x 万バーレル

IN : ローサルファC重油〇〇〇万バーレル

(理由)

- (1) S原油の在庫が低い。
- (2) 原油がX X万バーレル少なくなるため中間留分が不足する。
- (3) ローサルファC重油は、別途、スポット購入できる可能性がある。 」

手ぎわよく明快にまとめられた報告を読み、清水は判を押す。多忙な製油一課にあって、大学ノートに記したこの業務日誌は、課長と部下が唯一、着実にかわせるコミュニケーションである。他に「品質管理・特殊品関係」、「統計庶務関係」の日誌が上がってきて、これらは9時40分までに部長に届けられる。

翌日、清水は出社すると、いつものように業務日誌に目を通した。

「ローサルファC重油のスポット輸入の件・・・K社よりオファーのあったS原油/ローサルファC重油の交換を断ったところ(5月15日付日誌)ローサルC重油のみ引き取らないかと連絡があり、引き取ることになった。ただし、現在ローサルC重油のタンクは満タンなので受け入れ方法については検討中。

輸入量 : 〇〇万バレル

価格 : x x ドル/バレル 」

前日の日誌で予見していたように、スワップがスポット輸入に切り替わった。我が方の担当者はタンク繰りに忙しいようだ。

清水は日誌に判を押すと、書類を抱えて本社ビル³の9階へ向かった。そこにはカルテックス東京事務所のオフィスがある。

3.3 カルテックス東京事務所

「ハロー」清水は声をかけて、Manufacturing/Engineering/Assistant Managerの部屋へ入った。

³ 1962年、港区西新橋1丁目3-1に日本石油の日石本館が完成している。以降、日石三菱を経て新日本石油株式会社の本社ビルとして機能したが、2010年4月1日JXホールディングスが設立されたことに伴い、新日本石油本社ビルの解体が決定された。

灰色の絨毯を敷いたオフィスには、水墨画の掛軸、兜、徳利、磁器などが飾っている。黄色のカラーシャツを着たC.B.ニューベッカーが迎える。ほっそりとした体躯と柔和な眼から、物静かな研究者のような印象を受ける。

清水は背広を脱ぐと、早速、テーブルの上に書類を広げて、「この定期補修の計画書類は、先日の全国製油課長会議で意見を聞いてまとめたものである」と英語で述べる。

打ち合わせの目的は「シャットダウン計画についての情報交換」。カルテックス側は「できるだけ短期間でできないものか。われわれのキャリアから協力できることはしたい。反対に、日本から学ぶものがあれば導入したい。」という。そこで清水が実情を説明することになった。

テーブルの上の書類は、一枚ごとに常圧蒸留装置、接触改質装置、脱硫装置といった各装置で分けられ、それぞれ日石グループの製油所の名と補修期間が入っている。

遅れてやってきた製油・工務部部長のF.W.B.ハリスが加わる。バーレーン島、サウジアラビア、トルコ、スペインに駐在、その間に本国へ3度戻って仕事をしている。3か月前に日本へやって来た。趣味を尋ねると、笑いながら「work」と答える。鼻の下ひげをたくわえて、見るからに精悍な感じがする。

ニューベッカーがもっぱら質問し、時折、ハリスが口を挟む。

「室蘭製油所の No.2 トッパーは、なぜそんなに時間がかかるのか。」

「人家が近くにある」と、清水が答える。日本の製油所はアメリカのような広大な土地にあるのではなく、近くに民家が密集している。そのへんの事情をわかってもらいたい。さらに二人は具体的に突っ込んだ質問をつづけ、納得すると、確認するようにゆっくりと声をあげながら“only two hundred meters”と人家との距離をメモする。とくに部長のハリスは克明に筆記する。

「根岸の No.1 トッパーは、なぜ補修に時間がかかるのか」

「騒音の問題がある」

「根岸の No.1 プラットフォーマーに比べて、No.2 が短時間なのはなぜか。」

「装置がまとまっている」

清水はてきばきと対応する。質問が聞き取れないときは「パードン」を繰り返す、時には、はっきりと「I don't know detail.」と答える。逆に清水からアメリカはどうなのかと訊き返すこともある。相手が略図を書きながら、こうしたらどうかと提案するとブローケンイングリッシュで「I think not practical」と反論する。そして相手が「根岸の No.2 アイソマックス・・・」と語りかけると、質問の意図を先に見抜いて「very long time required. This is actual data」といって、

根岸製油所が作成した“シャットダウン作業”の資料を差し出す。けっして流暢な英語ではないが、可否だけはきっぱりという。戦後、急成長を遂げた日本の技術者からすれば、アメリカから学ぶべき技術は、もはやごく少ない。だが、技術はあっても原油がない。

「ほかに質問は？」

「グード」

シャットダウン計画はニューヨークの本社へも連絡される。ハリスは打ち合わせを終えると、「日本人はよく働く。他国の合弁でも、このように働いてくれるとありがたいのだが」と漏らす。清水は笑って聞き流す。

4. 日石グループと Caltex との関係

本稿の後半では、後年日精幹部として会社経営に携わった清水固氏が、Caltex⁴と日石グループとのビジネス関係について、個人的な見解を語っている。

最初に、Caltex と日石グループとの提携の発端とその後の展開について、概説しておく。主として『日本石油百年史』、および『地域と企業 ー山口県コンビナート関連企業を中心にー』³⁾の記述を引用・参照して書く。

4.1 日石グループと Caltex との提携、日精の成立

1948年（昭和23年）11月8日、日本石油はCaltexとの間に提携に関する仮調印が行われ、この契約は翌49年3月25日正式なものとなった。

この提携の主眼は、Caltex が日石に対し、日本国内での石油製品の販売を委託するというもので、Caltex は日石に対してCaltex 社石油製品の独占的供給者となった。

日石側にとって、この契約の最大のメリットは実質的に巨額の信用供与を受けたことである。Caltex 社製品の受託販売なので、製品を受け取ってもすぐに代金を支払う必要がない。日石が製品を販売し、代金を回収し、日石側の諸経費

⁴ 1936年6月25日、ソーカル (Socal)は、テキサス・カンパニー（後のTexaco）と折半出資でカリフォルニア・テキサス・オイル・カンパニー (California Texas Oil Company、通称カルテックス Caltex) を設立。

1968年1月1日、カルテックスがカルテックス・ペトロリアム・コーポレーション (Caltex Petroleum Corporation) に社名変更。

1984年7月1日、ソーカルがガルフ・オイルと合併し、シェブロン・コーポレーション (Chevron Corporation) に社名変更。

2001年2月1日、シェブロンがテキサコを買収し、シェブロンテキサコ (ChevronTexaco) に社名変更。シェブロンテキサコの成立に伴いカルテックスは吸収合併され、現在はブランドのみ残されている。

を差し引いて、それから **Caltex** に送金ができた。

Caltex の日石に対する委託販売のビジネスは、速やかに日石側の主導権のもとに置かれていった。販売数量は需要動向を把握する日石側が決定した。販売価格については、契約上はカルテックスに決定権がある、という文言が入っていたものの、契約当初は政府統制価格制度下にあったし、**1948** 年（昭和 **27** 年）に統制が撤廃されると、**Caltex** は製品の価格付けを日石側に一任した。**49** 年 **1** 月 **1** 日には、契約改定が行われている。この改定以降、**Caltex** は日石に対して一定価格で製品を仕切り、そこでビジネスを完了して、製品を日石に引き渡した。つまり、日石は日石自身の損得で販売することができるようになった。

話が戻って、**1950** 年（昭和 **25** 年）**6** 月 **13** 日、ニューヨークの **Caltex** 本社で、同社の全取締役が出席した会議が行われ、そこに日本石油の佐々木弥市社長と取締役製造部長林茂が参加した。席上 **Caltex** 側から、日本石油に対する直接の資本参加は行わず、両社が均等に出資して輸入原油処理のための精製專業会社を設立する、という基本交渉が提示された。これは日石側の要求と合致し、新会社設立の基本方針が、その場で決まった。

『日本石油百年史』には、日精が設立された当時カルテックス・オイル（ジャパン）の副社長であり、後に同社社長となったジェームズ・ボス（**James M. Voss**）の発言が引用されている。

「日石は日本の石油会社のうち最大最古の会社であり、過去の遺産が積み重なった国民的な資産であるから、**100%**日本資産であるべきである」と、佐々木社長は主張したと聞いている。カルテックスは、製油所はジョイントベンチャーでよいが、日石と仕事をしていくためには日石については **100%**日本資本のままにしておかなければならない、ということで、カリフォルニア・スタンダード、テキサコの同意が取り付けられた」

新会社である精製專業会社の持ち株比率については、**Caltex** は当初から **50/50** を提案した。これは日石側の意向と合致した。スタンバックが東亜燃料工業に対して **51%**以上の株式取得を主張したのとは対照的だった。そして、**1951** 年（昭和 **26** 年）**10** 月、**Caltex** は日本石油と合弁で日本石油精製を設立した。日本石油は日精の設立に際して、主力の横浜製油所と下松製油所を現物出資した。

以上の基本的な日石/日精の構造は、**1996** 年 **4** 月に日本石油が、**Caltex** が所有する日精の全株式を取得し日精を **100%**子会社とするまで続いた。**96** 年 **4** 月に

特石法⁵が廃止されたと同時に、日石は日精全株式（800万株）を2千億円で買収、Caltexは日石グループから完全撤退した。

なお、精製専業会社である興亜石油は、Caltexと1949年（昭和24年）に提携している。原油委託精製契約が提携関係の主内容だった。以降興亜石油は、Caltex・日石グループの中で精製専業会社の役割を担っていった。

後年、96年4月の特石法廃止は興亜石油の経営に大きな影響を与えた。国内製品市況が悪化し、1991年6月以来、4期社長を続けてきた瀬川雅夫が退任し、Caltex本社はドナルド・ジェームズ・ロマノ社長を指名し、98年6月の株主総会を経て就任した。ロマノ社長は興亜石油の全面合理化の目的で本社から送り込まれていた。そしてCaltexの保有する興亜石油株を日石グループ（当時は、「日石三菱」）に売却する方針で、経営に臨んだ。

当時、日石三菱は既に5.8%の興亜株式を所有していたが、Caltexに対して興亜石油株のTOBを交渉し、妥結させた。日石はTOB成功後、買い取ったCaltex分50%と併せて興亜石油に対する持ち株55.8%の大株主となった。そして、2001年5月10日の日石三菱取締役会において、興亜石油を、株式交換方式によって日石三菱の100%子会社化することを決定した。

4.2 清水氏、Caltexと日石グループとの関係について語る。

以下は清水氏の語りである。

日石は、1996年（平成8年）4月、Caltexの持つ日精株式全量を買取り、提携を解消した。

歴史的にはCaltexは、やはり興亜よりも日精の方に資本をたくさん突っ込んでいる。Caltexは一連の日本撤退オペレーションで、興亜石油と日精の株を売って現金を手に入れたが、内部留保が認められていないので全部TexacoとChevronに吸い上げられた。そして、TexacoとChevronが合併したらCaltexは消滅した。このようにアメリカの親会社の経営はものすごくシビアです。

Caltexはメジャーズではない。メジャーズの下請けだ。Texacoの生産するイ

⁵特定石油製品輸入暫定措置法

「特石法」は、米国からのガソリン、灯油、軽油の3油種の輸入自由化要求に対応して、国内石油産業を保護するため1985年（昭和60年）12月20日公布、翌年1月に施行された時限立法。この法律により、石油製品の輸入については、貯油能力、製品の品質調整能力、製品の輸入量の変動に対応できる国内代替生産能力の3条件をすべて備えた者を輸入登録資格者とし、事実上、輸入業者を精製元売事業者に限定した。

1996年3月末、石油業界の規制緩和の目玉として廃止され、輸入事業者に対して備蓄要件以外の制約が外れることとなった。

インドネシアのミナス原油や、アメリカンアラムコのサウジ原油を日本でさばいてくれば、それでよかった。

Caltex は日精の経営を日石に、全部、任せていた。**Caltex** は日精に役員を出してはいるが、一切意見を言わない。日精の役員人事は日石が決めていた。**Caltex** には人事の拒否権はなかったと思う。

製油所の詳細設計について **Caltex** はノーチェックだった。「あなたの方でやってください、責任をもって親会社の方に予算を通します」という姿勢だった⁶。

だいたい、1980年代当時 **Caltex** はロクな製油所を持っていなかった。**Caltex** グループの中で一番大きな製油所は日精根岸であった。**Caltex** 自身に技術力や知財があったわけではない。親会社の **Chevron** は、**Caltex** に対してライセンスフィーを取る関係にあった。**Caltex** は日石に、それを請求してくる。だから日精としては、技術力をつけて自分でやる、という姿勢であることがよいわけです。**Chevron** の立場と同じように、日精も UOP⁷からライセンスを買いながら、いつか自分でやってゆこうとした。そこで技術力がつくのです。日揮も千代田も新潟鉄工も、海外からライセンスを買っていて、設計面でミスが多かったものだが、日石グループの製油所を勉強して育っていった。

私が本社の製油一課長だった 1979 年のころの **Caltex Japan** は、マイスキング社長、ニューベッカー製造担当部長の体制だった。ニューベッカーさんには、家族の中にフィリピン人の養子がいた。そのへんは感心した。

私は彼らとちゃんと交流をしようと考えた。第 2 次オイルショックのころから。私は、週 1 度くらい、アトランダムに訪問した。定期的な会合が設定されていたわけではない。彼等とは大きな問題は話さない。

彼らは株主代表としているわけで、本社に報告するのが仕事だ。彼らは気楽なものだった。ゴルフをよくやっていて、社長夫婦はひと月数十万円の家賃の麻布のマンションに入って、遊んでいた。「楽しくやればいいんだよ」と言われたこともある。結局このひとはアーリーリタイアメントした。

⁶ Caltex ホームページ(2019年1月閲覧)より。

Japan contributes roughly one-third of Caltex's system-wide sales, with strong growth in India, the Philippines, South Africa, Taiwan and South Korea. In contrast, Caltex is deprived of its traditional crude sources in Bahrain and Saudi Arabia due to Arab oil embargos and the nationalisation of company-owned assets during the 1970s.

⁷ Universal Oil Products 1914年に設立された米国の石油・石化関連の技術会社。現在の社名は Honeywell UOP。

日本の **Caltex** にはシビアナ人は赴任してきていない。

日精の常務会に **Caltex** は一度も出たことがない。もちろん日石の親分は日精の常務会に出てくる。**Caltex**/日石の力関係は、実質的に、**50/50** の出資関係ではなかった。

このように **Caltex** は日石に全部任せていたのだが、だんだんそれだけでは儲からなくなって、精製部門の方にもシビアナになってきた。日石グループはガソリンをたくさん造って、売って、儲けてくれ、ということになっていった。「自分を東燃と比べてみろ」と言い始めた。だが、石油業法⁸の下ではそうはいかない。**Caltex** は石油業法の仕組みがよくわからなかったと思う。ましてガソリン **PQ**⁹ の仕組みなどわからない。「もっとガソリンが造れるはずだ、もっとガソリン製造装置に油を通せ」と言うばかりだった。

製油所の操業管理のために、プロフィットマックスで **LP**¹⁰を毎日回すアメリカのビジネスに対して、ガソリンの生産量や製造装置通油量を縛り、コストミニマムで **LP** を解くのが日石です。アメリカの精製会社は製品生産量の **20-30%** を、ノン・ブランドの業転で自ら販売できるから、プロフィットマックスの操業ができる。対して日本では、ガソリンのフリーマーケットは闇マーケットしか存在しないのである。

Caltex は基本的には、ガソリン **PQ** が敷かれていて、値段もとれない日本の市場と日石には、不満だった。

Caltex は日精の株主であり、日石の株主ではない。だから日石との付き合いには限界を感じていたと思う。

1990年代、サウジアラムコが **MITI**¹¹を通じて日精室蘭製油所の買い取りを画したとき、**Caltex** は日石に、その話を進めるようアドバイスした。当時 **Caltex** は現金が欲しかったので、日石株をサウジアラムコに売りたいかった。いわゆる「日・サ石油」のお話です。「日・サ石油」のもう一方の当事者だった日鉱では、当時の社長笠原幸雄さんがこの話を受け取って、知多石油をサウジアラムコに譲り渡す社内検討をしていた。

日石サイドでは、建内社長(当時)としても **Caltex** 側の言い分があったから、この問題を無碍にはできなかつた。ところがサウジアラムコが、室蘭製油所のゲート価格を、コストプラス、つまり製油所側に利益を保証する方向を求めて日石

⁸ 石油業法は1962年(昭和37年)施行。2001年に廃止された。

⁹ 行政指導によるガソリンの会社別生産割当。1989年に廃止された。

¹⁰ **LP**(Linear Programming)、線形計画法モデル

¹¹ 通商産業省

と交渉をしたため、破談となった。

サウジアラムコは、日石・日鉱との話が破談になりましたので、またもや MITI を介在させて、今度は昭和シェル石油の可能性を考え始めました。

(以上)

引用文献

- 1) 日本石油株式会社 日本石油精製株式会社社史編さん室, 日本石油百年史, (1988)
- 2) 加藤仁, 現代サラリーマン事情, 中央公論社, (1980)
- 3) 稲葉和也, 地域と企業 ―山口県コンビナート関連企業を中心に―, 徳山大学総合経済研究所モノグラフ 9, (2004)