

共同石油グループの解体

山 岡 暁

I はじめに

日本石油産業における今日の業界再編成は、これまでには想像されなかったような劇的な方法をも取り入れた形で進展している。1996年の石油産業における規制緩和以降、業界は4グループ¹⁾に集約されたといえるが、この集約は企業合併によるだけでなく、日石三菱（現在の新日本石油）とコスモ石油との包括提携（99年10月）、ジャパンエナジーと昭和シェルとの精製・物流提携（2000年3月）といった方法によっても形成されたのであった。ところが、新日本石油と出光興産との間での精製提携（03年4月）という、この集約の枠組みをさらにこえた形での提携が行われている²⁾。出光興産はこの提携を利用して、沖縄・兵庫の2製油所を閉鎖（04年春予定）し、過剰な精製能力を処理しようとしている。また、出光興産沖縄製油所の閉鎖後もタンクは残し、これを油槽所として新日本石油と共同利用するという提携も予定されており（同じく04年春予定）、新日本石油はこの提携を利用して沖縄油槽所を閉鎖し、やはり過剰になっている設備を処理しようとしているのである³⁾。ほぼすべての石油企業がリストラクチャリングによって過剰な生産設備を処理することを迫られている現状では、新日本石油・出光興産の提携に見られたように、資本提携を

1) エクソン＝モービル系、新日本石油（旧日石三菱）＝コスモ石油系、出光興産系、ジャパンエナジー＝昭和シェル系、である。

2) ただし、出光興産と(旧)日本石油の間では以前から（1996年10月～）物流提携は行われていた。

3) 「新日石・出光 貯蔵も協力」『日本経済新聞』2003年1月20日付。

行わずに設備の共同利用などを通じて相互依存的に展開される提携は、今後も引き続いて行われるものと思われる。

ところで、このような設備の共同利用による石油産業の再編・統合・集約は、40年ほど前に先例が存在したのであった。それは、拙稿⁴⁾において明らかにしてきた「共同石油グループ」の成立から展開までの過程である。

1960年代前半、通産省は石油産業の国内下流部門（精製・販売）において石油メジャーズと対等に競争しうる民族系石油企業を育成すること、および石油市場統制の要となりうる民族系石油販売会社を育成することを意図した。それが共販会社構想であった。この構想にもとづいて、1965年に日本鉱業・アジア石油および東亜石油の民族系石油企業3社の販売部門を統合することで発足した新しい企業が共同石油であった。この共同石油を中心に形成されたのが共同石油グループ⁵⁾である。その後、66年に富士石油が、68年には鹿島石油がグループに参加し、共同石油グループは拡大した。その一方で、66年にはグループ企業の東亜石油は伊藤忠商事によって実質的に経営権を掌握され、またアジア石油も68年に三菱化成グループの傘下に吸収されてしまった。

以上が前稿までの共同石油グループに関する主な経緯であるが、この直後の1970年、第1次石油危機が世界経済を襲った。石油危機は石油需要の低下をもたらし、石油業界は精製設備の稼働率の低下を余儀なくされ、コストの負担が増大し、経営は悪化していった。

本稿の課題は、石油危機によって共同石油グループ各社が動揺し、そののちにグループが解体するまでの過程における、グループ各社の戦略のあり方を明

4) 拙稿「石油業法から共販会社構想へ」『経済論叢』第170巻第2号、2002年8月、「共同石油（グループ）の成立」『経済論叢』第170巻第5・6号、2002年11・12月、「共同石油グループの展開」『経済論叢』第171巻第4号、2003年4月。

5) 「共同石油グループ」とは、共同石油という新会社の設立に参加・関連し、いわゆる「共同石油系」とされた諸企業の総称である。この共同石油グループは、共同石油本社とこれに参加した諸企業との間で、親会社・子会社という関係が成立していた訳ではない。つまり親会社の事業を中心として形成される親子関係型の「企業グループ」（下谷政弘『日本の系列と企業グループ』有斐閣、1993年、を参照）ではない。拙稿、前掲論文「石油業法から共販会社構想へ」脚注の7)、を参照。

らかにすることである。

経営悪化の原因は、あらかじめ簡潔に述べれば、以下の通りである。すなわち、共同石油グループはコンビナート・リファイナリー⁶⁾によるC重油の販売比率が高かった。第1次石油危機時、通産省による指導価格は全体として低い水準で設定されていた。しかし、価格体系の中身を見ると、重油価格よりもガソリン価格が高いものとなっていた。そのため、ガソリン販売比率の高い企業には有利であったが、それが低い石油企業、特にコンビナート・リファイナリーの製油所に依存した企業には不利であった⁷⁾。共同石油グループ各社はこうした影響を直接的に受け、さらに、共同石油グループ全体としての販売能力の問題も抱え、製油所の稼働率は低迷し、コストの負担は莫大なものになった。こうした状況は共同石油グループ総体の動揺に発展し、その結果、グループ中心企業が離脱し、共同石油グループが実質的に解体するという事態に行き着いたのである。

本稿では、こうした第1次石油危機以降の共同石油グループの経営危機からグループ解体までの過程について、グループ内での株式相互持ち合いや増資といった手段で乗り切ろうとした側面を中心に検討する⁸⁾。そして、そこに見られた共同石油グループ各社の戦略のあり方について考察する。

6) コンビナート・リファイナリーの石油政策における位置づけについては、寺田隆至「石油業法と産業組織の変化」『兩大商学論究』第35輯第2号、2003年3月、を参照。

7) 「コンビナート・リファイナリーは、石油化学がナフサを、そして重油を電力会社が、それぞれ「安い」価格で安定的に確保するための簡易トッピングであり、併産される中間留分は近接する石油精製企業に割安な価格で供給するという形で操業される運命にあったから、当初からその経営にはかなりの不安がもたれていた。果たせるかな、第1次石油危機以後、そのナフサとC重油の価格が不当に安く押さえられたから、たちまちこれらコンビナート・リファイナリーは経営に破綻を来し、石油行政の大きなお荷物となっていた」。石油問題研究会『日本の石油産業』新日本出版社、1986年、101-102ページ。

8) 本稿では、経営悪化の原因となった石油危機下において、さらに通産省により設定された指導価格体系下において、いかにして他企業との差別化を図り利潤追求を行うか、といった競争戦略の側面についての分析は捨象され、増資・株式相互持ち合い・経営権をめぐる株式の移譲などの企業間関係・資本の側面を中心に検討している。個別石油企業の競争戦略の側面について分析することは、石油関連の諸企業についての類型分析とその総合による石油産業の全体構造の把握と、その全体構造において当該企業がいかに位置付いているのかという分析を前提にして、はじめて可能となるからである。拙稿、前掲論文「石油業法から共販会社構想へ」(脚注の5)、を参照。

第1表 石油製品の元売り価格引き上げ限度額と指導価格・標準額の価格体系
(単位：円/kl)

油種名	第1次標準額(1962.11.1-67.2.15)				行政指導価格(1974.3.18-8.16)				第2次標準額(1975.12.1-76.5.13)			
	現行価格 (a)	限度額 (b)	新価格	b/a	現行価格 (c)	限度額 (d)	新価格	d/c	現行価格 (e)	限度額 (f)	新価格	f/e
ガソリン ハイオク	—	—	—	—	31,500	20,100	51,600	63.8%	—	—	—	—
レギュラー	—	—	—	—	26,700	17,100	43,800	64.0%	—	—	—	—
ガソリン 平均	8,900	2,400	11,300	27.0%	—	—	—	—	51,200	2,500	53,700	4.9%
ナフサ	6,000	—	*	—	12,200	8,000	20,200	65.6%	26,000	3,700	29,700	14.2%
ジェット燃料	12,600	—	—	—	13,000	8,500	21,500	65.4%	27,500	2,500	30,000	9.1%
灯油 家庭用	—	—	—	—	12,900	0	12,900	0.0%	—	—	—	—
灯油 その他	—	—	—	—	16,900	10,600	27,500	62.7%	—	—	—	—
灯油 平均	11,500	—	13,000	13.0%	—	—	—	—	30,100	2,500	32,600	8.3%
軽油	12,000	500	12,500	4.2%	16,400	8,900	25,300	54.3%	30,000	2,500	32,500	8.3%
A重油	10,000	1,400	11,400	14.0%	16,400	8,900	25,300	54.3%	29,300	2,500	31,800	8.5%
B重油	7,500	800	8,300	10.7%	11,200	7,300	18,500	65.2%	22,100	2,500	24,600	11.3%
C重油(硫黄分0.3%)	—	—	—	—	—	—	—	—	29,300	400	29,700	1.4%
C重油(硫黄分3.0%)	—	—	—	—	—	—	—	—	18,900	3,000	21,900	15.9%
C重油 平均	6,300	500	6,800	7.9%	11,800	7,600	19,400	64.4%	22,000	2,700	24,700	12.3%
全油種平均仕切価格	8,733	1,117	9,850	12.8%	14,357	8,946	23,303	62.3%	28,300	2,700	31,000	9.5%

注1) : 各油種とも税抜き。

2) : (a)は1962年8月の油種別元売り仕切価格。

3) : (c)は1973年12月の油種別元売り仕切価格。

4) : (e)は1975年10月の油種別元売り仕切価格。

5) : *は実施後の新価格が5900~6000円である。

出所 : 石油連盟『戦後石油産業史』石油連盟, 1985年, 243ページをもとに作成。

II 共同石油グループ内での増資問題

第1次石油危機時、通産省による指導価格(第1表を参照)は全体として低い水準で設定されていた。しかも、価格体系の中身を見ると、1klあたりでハイオクガソリンの価格が5万1600円、レギュラーガソリンであっても4万3800円となっているのに対して、A重油が2万5300円、B重油やC重油にいたってはそれぞれ1万8500円・1万9400円とされており、重油価格はガソリン価格よりも相当に低い水準で設定されていた。つまり、この価格体系は、ガソリン販

第2表 油種別販売数量およびそのシェア (1975年度) (単位: 千kl)

	ガソリン	ナフサ	ジェット 燃料油	灯油	軽油	A重油	B重油	C重油	合計
共同石油グループ(a)	3,444	4,342	108	2,678	1,984	2,170	1,354	12,493	28,573(b)
グループ内シェア(a/b)	12.1%	15.2%	0.4%	9.4%	6.9%	7.6%	4.7%	43.7%	—
全国シェア(a/c)	11.8%	14.2%	5.1%	12.0%	12.1%	10.7%	13.0%	14.8%	13.2%
全 国(c)	29,122	30,560	2,120	22,401	16,362	20,365	10,438	84,318	215,686(d)
全国平均シェア(c/d)	13.5%	14.2%	1.0%	10.4%	7.6%	9.4%	4.8%	39.1%	—

注: 各シェアは、小数点以下2桁を四捨五入した。

出所: 共同石油20年史編纂委員会『共同石油20年史』共同石油株式会社, 1988年, 482-483ページ, より作成。

売比率の高い企業には有利にはたらくが、それが低い石油企業、特にコンビナート・リファイナリーの製油所に依存した企業にはひじょうに不利に作用するものであった。

1975年度の共同石油グループの油種別販売量の割合(第2表)をみると、ガソリンは全体の12.1%を占めていたのに対して、C重油は43.7%と最も大きな比重を占めていた。全国平均ではガソリンは13.5%、C重油は39.1%となっていることと比較すると、共同石油グループはもっとも利益を出すことのできるガソリンの販売比率では全国平均よりも下回り、利益の出ないC重油においては全国平均よりも相当に上回っていたことが分かる。共同石油グループはコンビナート・リファイナリーによってC重油の販売比率が高く、利益を上げにくい収益構造になっていたのであった。共同石油グループ各社はこうした影響を直接的に受け、さらに、共同石油グループ全体としての販売能力の問題も抱え、製油所の稼働率は低迷し、コストの負担は莫大なものになっていた。

鹿島石油、東亜共石、アジア共石の各社は、増資という手段によってこの危機を乗り越えようとした。しかし、これを実施に移すことには様々な困難が生じた。以下では、これら3社の増資問題について見ていくこととする。

1 鹿島石油における増資問題

鹿島石油は、1967年10月、資本金7億5000万円で設立され、その後、増資をたびたび行った。その結果、資本金は、68年6月に15億円、69年5月に45億円、70年6月に60億円、72年2月に80億円へと増加した。鹿島石油のこうした増資によっても、当初の出資比率は共同石油30%、大協石油25%、三菱油化30%、東京電力15%のままで変わることにはなかった。しかし、73年11月における100億円への増資では、大協石油はこの増資の割り当て分を引き受けた後、鹿島石油の資本の3.4%分を共同石油へ譲渡した⁹⁾。

鹿島石油は、第1次石油危機後、ナフサとC重油の需要の低迷や石油価格体系の変化により経営が悪化し、1974年3月期に、およそ159億円の赤字を計上した。このため、75年3月、打開策として資本金を150億円とする増資を行った。しかし、東京電力はこれに応じなかったため、東京電力の割り当て分は共同石油が全額出資することとなった。こうして、共同石油の鹿島石油に対する出資比率は、38.4%へと上昇したのであった。

2 東亜共石における増資問題

東亜共石は、1973年6月、資本金15億円で設立された。その後、東亜共石は、74年10月に30億円、75年3月に60億円へと増資を行った。この増資より、伊藤忠商事が株主として参加し、東亜共石の株主構成は、共同石油33.3%、東亜石油49.2%、伊藤忠商事12.5%、アラビア石油5.0%となった。

東亜共石は、第1次石油危機後、石油製品需要の縮小、操業率の低下、金利負担、過剰用船などで、経営は危機状態にあった。また、東亜石油も、川崎製油所のガス化脱硫装置への投資(約800億円)と過剰用船によって、経営が悪化していた。東亜共石は、1976年度決算において、累積赤字376億200万円(実

9) これにより、鹿島石油への出資比率は、共同石油33.4%、大協石油21.6%、三菱油化30%、東京電力15%となった。しかし、鹿島石油が生産する製品を共同石油と大協石油とが引き取る際の2社間での割合は、共同石油30%：大協石油25%(当初の鹿島石油への出資比率である30%：25%と同じ割合に設定されていた)のままで変わらなかった。

質414億100万円)を計上した。そして東亜石油は、73年度から76年度にかけて、累積赤字61億3700万円(実質227億400万円)を計上した。

こうした状況の下、伊藤忠商事は、1977年に東亜共石と東亜石油の両社への経営陣の派遣を強化し、また両社に対して財務的な支援を行った。しかし、この間の東亜共石と東亜石油の平均操業率は、東亜共石名古屋製油所が79.1%、東亜石油川崎製油所が55.5%であり、焼け石に水であった。このため、東亜石油は共同石油に対して、金利負担の軽減を目的に東亜共石の倍額増資への協力を要請した。共同石油はこの増資に応じることとした。

1977年6月、共同石油は東亜共石の増資に対する払い込みを完了した。こうして、東亜共石の資本金は120億円になった。この増資によって東亜共石の株主構成は、共同石油33.3%、東亜石油49.1%、伊藤忠商事15.0%、アラビア石油2.6%へと変化した。しかし、東亜共石の業績は77年度も回復しなかった。このため、共同石油・日本鉱業・アジア石油・富士石油・鹿島石油の5社は、共同石油グループをあげて支援することとし、東亜共石に対して11億円の融資を行った。

3 アジア共石における増資問題

アジア共石は、72年10月、坂出製油所の第1期工事を完了し、稼動を開始した。さらに同社は、74年10月、第2期計画常圧蒸留装置能力9万B/D¹⁰⁾を完成させ、合計16万B/Dの稼動を開始した。しかし、これは第1次石油危機の影響下では当然ながら過剰能力となり、坂出製油所の稼働率は76年度で44%にすぎなかった。このためアジア共石は、77年3月期の決算で、経常収支赤字47億9700万円を計上し、累積赤字は214億2100万円に達した。これを受けてアジア石油は、アジア共石の金利負担軽減のために資本金を倍額増資し、96億円とすることを決めた。この際、アジア石油は共同石油に対して、3分の1の出資を要請した。共同石油はこの増資の要請に応じることとし、77年9月、16億円

10) B/Dは「バーレル/日」の略記号である。なお1バーレル=0.159klである。

の払い込みを行った。

III グループ中心企業の共同石油グループからの離脱

前節で述べたように、共同石油グループは、経営の悪化から脱するために、増資という手段をとった。しかし、東亜石油とアジア石油は、それぞれ伊藤忠商事と三菱化成工業が経営権を手放し、それぞれ共同石油グループ以外の石油企業に経営権が移行された。すなわち、共同石油成立に最初から関わってきた東亜石油とアジア石油は、共同石油グループから離脱してしまったのである。ここではその経緯について述べていく。

1 東亜石油の共同石油グループ離脱

東亜石油と東亜共石の経営状態は、前節で述べたように設備への投資過剰を要因にして悪化していたが、1978年半ばから深刻化し始めた。両社の78年度の間接決算は、東亜石油の繰越損失は54億1700万円になり、東亜共石は19億8000万円の赤字を計上し、さらに累積赤字は424億1000万円となった。77年から、伊藤忠商事による両社への支援や、共同石油と共同石油グループあがての東亜共石への支援があったが、東亜石油・東亜共石の両社は経営改善に向かうことはできなかった。

伊藤忠商事は、東亜石油にたいする400億円、東亜共石にたいする200億円の融資のそれぞれから金利を取っていなかった。しかし、伊藤忠商事は、連結決算によって経営悪化の影響を受けるため、両社の経営から撤退することを決定した。そして、伊藤忠商事は、東亜石油の経営権の譲渡先として、昭和石油に打診し協議を開始した。昭和シェルグループは、以前から精製能力が販売量に追いつかないという〈精販ギャップ〉を持っており、その解消のために、1976年4月から東亜石油との間で、向こう20年間にかけての5万B/Dの委託精製契約を結んでいた¹¹⁾。そのため、昭和シェルグループは伊藤忠商事の要請に応

11) この契約は、昭和石油が、東亜石油に精製を委託しなくても、今後10数年間、東亜石油に委

じた。そして、共同石油・東亜石油・伊藤忠商事の3社は、79年12月11日、次のような基本合意に達した。すなわち、(1) 昭和石油は伊藤忠商事が保有する東亜石油株式（発行済株式の38.9%）のうち発行済株式25%を買い取り、東亜石油の筆頭株主として経営を掌握すること、(2) 売却価格は過去1年間の東京株式市場の価格をベースとすること、(3) 東亜石油は精製受託専門会社とすること、(4) 伊藤忠商事は精製所能力の半分に当たる5万B/Dの固定費コスト相当額を負担すること、共同石油は80年1月から10年間、東亜石油に対して原油精製を依託すること、共同石油への引き渡し製品価格は共同石油の仕入価格に見あったものとする、(5) 東亜石油の従業員については、本社所属者と川崎製油所所属者は東亜石油に残り、他は東亜共石が引き取ること、であった¹²⁾。これは、79年12月13日の石油審議会と、同月19日の外資審議会の了承を経て、同月20日に正式に調印された。

この結果、東亜石油の株主構成は、昭和石油25%、伊藤忠商事13.9%、住友化学工業10.2%、ジャパンライン8.7%、となった。また、東亜石油が所有していた共同石油の株式は、1979年12月18日に、日本鉱業・アジア石油・富士石油・鹿島石油の共同石油グループの他の精製4社に譲渡された。共同石油の株主構成は、この結果、日本鉱業40.8%、アジア石油27.2%、富士石油22.5%、鹿島石油7.6%、金融機関1.9%、となった。

こうして、共同石油の成立に当初から関わってきた東亜石油は、共同石油グループを離脱したのである¹³⁾。

、託料を支払わなければならない（委託料は累計で数百億円に達するといわれた）というものであった。昭和石油は、この契約の解消を前提に、伊藤忠と交渉を進めた。「東亜共石、日鉱へ売却／東亜石油は昭石グループに」『石油文化』第27巻第9号、1979年9月。

12) 共同石油20年史編纂委員会『共同石油20年史』共同石油株式会社、1988年、345-346ページ。
13) 東亜共石の再建問題は、1979年1月27日、共同石油グループ社長会において、日本鉱業が主導して再建にあたることとなった。日本鉱業・伊藤忠商事・東亜石油の3社は、1979年11月11日、次のような基本合意に達した。すなわち、(1) 日本鉱業は伊藤忠商事に代わり東亜共石の経営を引き受けること、(2) 東亜共石の抱える1979年度上期末約524億円の累積赤字は、東亜共石名古屋製油所の設備の時価評価（500億円）し、その評価益125億円と実質100%の減資による約120億円を差し引いた残り約280億円は、伊藤忠商事が負担すること、であった。この結果、東亜共石は、1979年12月9日、99.99%の減資を行い、資本金を12万円とし、減資後の東亜共石の全株式は、

以上、東亜石油が共同石油グループから離脱する過程を見てきたが、これは、通産省が民族系石油企業育成を目的として、共同石油グループの精製企業に対して優先的に精製設備の許可を与えたことが、逆にその経営を悪化させたということを意味している。

2 アジア石油の共同石油グループ離脱

アジア石油の株主構成は、1976年6月時点で、三菱化成工業76.7%、三井物産10%、明和産業6%、ジャパンライン1.3%、その他、であった。三菱化成工業は、77年4月からの連結決算の開始にあたり、アジア石油の赤字が自社の決算に対して悪影響を与えることを懸念し、アジア石油への出資比率を50%以下に引き下げることがを模索した。

これを受け、当時共同石油会長を兼任していたアジア石油会長の長谷川隆太郎は、共同石油に15%、金融機関等に12%を配分することを提案した。これは通産省が1975年12月17日に共同石油グループに対して行った「共同石油グループの体質改善について」という要請のなかの1項目¹⁴⁾を受けたものであった。

しかし、これに対して日本鉱業は「販売専門の共石は本来販売力拡充に力を注ぐべきであり、アジア石油株を15%も取得すれば、苦境にあるアジア石油の経営責任を分担させられかねない。(精販一体)(長谷川会長の持論)はずでに時代遅れ」とし「共石は10%未満にとどめるべきである」¹⁵⁾と主張した。

このため共同石油グループ各社は協議を行ったが、調整は難航した。結局、1977年2月、共同石油がアジア石油株式7%を所有することで合意した。この

1979年12月25日、日本鉱業に譲渡された。そして、東亜共石は社名を「知多石油株式会社」へと変更し、1980年1月26日、60億円に増資を行った。知多石油の株主構成は、共同石油33.3%、日本鉱業61.7%、伊藤忠商事5.0%、となった。「東亜共石/知多石油で新発足/東亜石油は昭石グループに」『石油文化』第28巻第1号、1980年1月、および、共同石油20年史編纂委員会、前掲書、346-347ページ。

14) 「(1) 共同石油の主体性の確立と共同石油グループの内部管理の一体性の確保」のなかの、「(株)株主の持合等グループ内各石油精製会社と共石の一層の緊密化については、今後の課題として鋭意検討すること」である。

15) 共同石油20年史編纂委員会、前掲書、300ページ。

結果、アジア石油の株主構成は、共同石油7%、三菱化成工業48.7%、三菱商事12%、三井物産10%、金融機関等22.3%、となった。

アジア石油は、1979年から、大協石油との間で、タンクの賃貸借や受委託精製といった業務提携を行っていた。そして、80年に入ってから、大協石油がアジア石油の株式を取得しているという問題が表面化した。実は、三菱化成工業は、77年にアジア共石の経営危機を受けて、アジア石油の経営からの撤退、すなわち石油精製業からの撤退を決定し、大協石油にたいして三菱化成工業の所有するアジア石油の株式（発行株式の48.7%）のすべてを買い取るよう要請していた¹⁶⁾。そして、三菱化成工業が所有するアジア石油株式の大協石油への譲渡は、80年4月に完了していたのであった¹⁷⁾。

これにたいして、共同石油は、共同石油グループ外の石油企業である大協石油が、共同石油グループ企業の筆頭株主となることは、共同石油グループ発展

16) 三菱化成工業の論理は、「アジア石油は、昭和43年に当社が経営参加して以来、当社の石油系原燃料の確保に大きな役割を果たしてきたが、第1次石油危機後、石油事業の環境は一変し、石油精製業界の再編強化が大きな課題となった。すなわち、原油の量的確保や価格安定がもはや期待し難い国際石油情勢の激動期に対処するためには、原油の調達、タンカー運航、備蓄、精製、製品構成の面で規模拡大と経営基盤の整備が必要であった。しかも、アジア石油では相当量の未稼働設備を持ち、一部は他社からの精製委託を受けているものの、経営基盤強化のためには、この受託精製量をさらに拡大し、長期的に安定したものにすることが急務であった。そこで、[アジア石油は]従来から精製受託、タンク共同利用などで提携関係にあった大協石油との資本面を含めた全面的提携に踏み切り、55年4月、当社が保有するアジア石油株式全株を大協石油に譲渡した。当社は、引き続き石油化学原料、C₁化学関連の重質油、合成繊維原料関連の軽質油などの安定供給源を必要としているが、アジア石油を含めた大協石油との新しい提携関係は、これら原燃料の安定確保に資するものと期待されている」(三菱化成工業株式会社経務部臨時社史編集室『三菱化成社史』三菱化成工業株式会社、1981年、487-488ページ。[]内は引用者)であった。しかし、これは、三菱化成工業がリストラクチャリングの一環として石油精製業から撤退し、その際、1979年からアジア石油との間で製品タンク、LPGタンクの賃借契約、原油の委託精製などの業務提携を行っていた大協石油に、アジア石油を買い取ってもらったということであろう。「三菱化成工業は石油化学原料の安定確保のためにアジア石油に出資したものであるが、第1次石油危機を契機に石油精製分野から撤退するとの方針にかわり、このため所有していたアジア石油の株式を石油専売と同じ民族系の精製販売会社でもある当社〔大協石油〕に譲り渡すことが最善の策であるとの判断のもとに、[1977年頃]当社に対し肩代わりの申し入れがあった。しかし、当時は業界環境やアジア石油の財務状況などから判断して、当社としては消極的な対応をせざるを得ず、その後約1年半が経過した」(大協石油株式会社社史編さん委員会『大協石油40年史』大協石油株式会社、1980年、401ページ。[]内は引用者)という。

17) 落合俊一「大協石油とアジア石油／資本提携問題をめぐって」『石油文化』第28巻第7号、1980年7月。

の障害になるとして、大協石油に対し、アジア石油株式の過半数を共同石油に譲渡するように要請した¹⁸⁾。さらに共同石油は、この譲渡ができないのであれば、アジア石油は共同石油グループから離脱すべきである、と主張した。しかし、大協石油は、アジア石油株式の譲渡とアジア石油の共同石油グループ離脱とについて、ともに拒否した。こうして協議は暗礁に乗り上げてしまったのであった。

このため、通産省は、1980年11月28日、次のような調停案を両社に示した。すなわち、(1) 大協石油はアジア石油株式48.7%を所有すること、(2) アジア石油は所有している共同石油株式27.2%を共同石油グループに譲渡し、共同石油に派遣している役員を引き揚げること、(3) 共同石油は所有しているアジア石油株式7%をアジア石油側に譲渡すること、(4) アジア共石は共同石油と大協石油・アジア石油との両グループ間の共同投資会社として現状を維持すること、(5) 共同石油とアジア石油・アジア共石との間の生産・販売関係は従来通りとし、長期的に継続すること、(6) 原油調達などの面での共同石油と大協石油・アジア石油の両グループ間の協力関係を促進すること、であった¹⁹⁾。

共同石油はこの調停案に応諾した。しかし大協石油とアジア石油は、共同石油がアジア共石の発行株式全体の3分の1と、それにくわえて8株を所有している、アジア共石の経営について共同石油が拒否権を有しており、アジア共石の経営責任をまっとうできないと主張して、調停案に応諾しなかった。

このため、1981年1月21日に通産省は、80年11月28日の調停案について、次のような補足を示した。すなわち、(1)調停案の(4)について、商法上の特別決議の成否に関わる株式の取り扱いの問題は、資源エネルギー庁長官の預かりとし、共同石油と大協石油・アジア石油の両グループの納得するタイミングで、両グループの納得する方法で解決すること、(2)調停案の(5)の実施に関して、両グ

18) これは、こうした譲渡が行われれば、アジア石油についても共同石油グループ内の鹿島石油と同様の経営方式が可能になると、共同石油が判断したことによっている。

19) 「資本提携問題決着／アジア石油、大協石油の翼下に」『石油文化』第29巻第2号、1981年2月、13ページ。

グループ間で協議し、新しく諸契約を締結すること、(3)両グループは、調停案実施のための所要の話し合いをすみやかに開始し、可能な事項から順次実施すること、であった²⁰⁾。

大協石油とアジア石油はこれに応諾した。そして、共同石油・大協石油・アジア石油の3社は、1981年1月27日、通産大臣と資源エネルギー庁長官の立ち会いのもと、合意書に調印した。これにより、アジア共石の株式は、共同石油所有の3分の1と8株のうちの8株を第三者である徳永久次石油公団総裁に譲渡することとなり、この結果、共同石油の持ち株は3分の1以下に抑えられ、共同石油によるアジア共石の経営についての拒否権は失われることとなった²¹⁾。

そして、日本鉱業・富士石油・鹿島石油の共同石油グループ3社は、1981年10月8日、アジア石油から、それぞれ326万4000株、3社合計で979万2000株の共同石油株式を譲り受けた。この結果、共同石油の株主構成は、日本鉱業49.9%、富士石油31.6%、鹿島石油16.7%、金融機関20行1.8%、となった。さらに3社は同年10月末に、各社44万8000株ずつ、3社合計で134万4000株の共同石油株式を放出し、金融機関20行に譲渡した。結局、共同石油の株主構成は、日本鉱業48.6%、富士石油30.3%、鹿島石油15.5%、金融機関20行5.6%、となった。

こうして、共同石油の成立に当初から関わってきたアジア石油も、共同石油グループを離脱したのであった。これもまた、東亜石油の場合と同様に、通産省が共同石油グループの精製企業に対して、優先的に精製設備枠を与えたことが裏目に出たことに端を発していたのである。

IV 解体後の共同石油グループ

以上のように、東亜石油とアジア石油とが共同石油グループから離脱した結果、1965年に共同石油の設立に参加した企業は、日本鉱業のみとなった。民族

20) 共同石油20年史編纂委員会、前掲書、348ページ。

21) 前掲記事「資本提携問題決着」14ページ。

系石油企業集約の要となるべく成立し展開してきた共同石油グループは、実質的な解体を迎えたのであった。

この後、共同石油は、1992年12月に日本鉱業に吸収合併され、「株式会社日鉱共石」となった²²⁾。翌93年、この日鉱共石はさらに「株式会社ジャパンエナジー」へと社名を変更した。そして、2002年9月にジャパンエナジーと日鉱金属²³⁾との間で共同持株会社「新日鉱ホールディングス」を設立し、その傘下企業として現在にいたっている²⁴⁾。

V おわりに

以上、共同石油グループが実質的に解体するまでの過程を見てきた。最後に、共同石油グループ企業の増資の意味、グループの解体の意味、そしてこの過程にみられるグループ企業の戦略のあり方についてまとめて、結語としたい。

第1に、鹿島石油・東亜共石・アジア共石における増資は、第1次石油危機後の石油需要の低迷によって稼働率の低下と設備の過剰化がもたらされ、各社の経営状態が悪化する中で、金利負担の軽減を目的とするものであった。

第1次石油危機時、通産省は石油製品について体系的な指導価格を設定した

- 22) 共同石油と日本鉱業は、1992年3月11日、臨時取締役会を開き、両社の対等合併を決定した。その内容は、次の通りである。すなわち、(1) 対等合併は、1992年12月1日付けで行われること、(2) 日本鉱業を存続会社とし、社名は「日鉱共石」とすること、(3) 会長は笠原幸雄日本鉱業会長、社長は長島一成共同石油社長とすること、(4) 合併前の92年11月に、日本鉱業が新設する子会社へ非鉄金属部門の営業権を譲渡すること、等であった。しかし、対等合併とはいっても、事実上、日本鉱業による共同石油の吸収合併であった。渡部行【JOMO 宣言／ジャパンエナジーの新たな挑戦】TBS プリタニカ、1994年、114-115ページ。
- 23) 脚注22)のなかの、(4)の事項によって設立された日本鉱業の非鉄金属部門の子会社である。
- 24) より詳細には、持株会社方式によって以下のような経営組織の再編がされている。すなわち、(1) 2002年9月26日までは、ジャパンエナジーが事業持株会社として日鉱金属株式の57.6%、日鉱マテリアルズ株式の100%を保有していた。(2) 同年9月27日からは、ジャパンエナジーと日鉱金属との間で共同持株会社として「新日鉱ホールディングス」を設立し、ジャパンエナジーと日鉱金属はその傘下に入った。日鉱マテリアルズはジャパンエナジーの傘下企業のままであった。(3) 03年4月1日からは、ジャパンエナジーは「ジャパンエナジー電子材料」に社名変更し、子会社として「ジャパンエナジー」社を新設した。日鉱マテリアルズはジャパンエナジー電子材料の子会社となった。そして、(4) 03年の秋以降は、ジャパンエナジー電子材料が電子材料部門を日鉱マテリアルズに譲渡し、ジャパンエナジー電子材料自身は新日鉱ホールディングスに吸収合併される予定である。

が、この体系においては重油の価格よりもガソリンの価格が相対的に高く設定されており、これは石油企業のなかでもガソリンの販売比率の高い企業に有利であった。それにたいして、ガソリン販売比率の低い石油企業、特にコンビナート・リファイナリーの精油所に依存する石油企業にとっては、この価格体系は当然不利にはたらくものであった。

共同石油グループはガソリン販売比率は全国平均を下回り、C重油の販売比率は高くなっていたが、これは精製設備がコンビナート・リファイナリーを中心とすることから起きることであった。鹿島石油・東亜共石・アジア共石の3社はともにコンビナート・リファイナリーの精製設備を有し、価格体系の不利を被らざるをえなかったのであった。

そもそもこの3社は、共同石油グループへの所属を戦略的前提にすることによって石油精製企業として設立されたものであったが²⁵⁾、これはコンビナート・リファイナリーによる石油精製という方式が存在したからこそ設立されたのである。その意味では、この3社は、設立当初から市場戦略・見通しを誤ったものであり、ここでみてきた増資の問題は必然であったといえよう。

第2に、共同石油グループから離脱した企業のあり方についてである。

1つは、東亜石油のグループ離脱である。これは、経営権を握った伊藤忠商事が、自社の連結決算への影響を懸念し、東亜石油の経営から撤退しようとしたものである。そして、東亜石油の経営権は昭和シェルグループに移行し、東亜石油は共同石油グループから離脱した。

2つ目に、アジア石油のグループ離脱である。これは、経営権を握った三菱化成工業が石油精製業からの撤退を決定し、共同石油グループの預かり知らぬところで、大協石油にアジア石油の株式を譲渡していたのである。

こうして、共同石油は、共同石油設立に参加した当初の3社のうちでは、日本鉱業のみが精製し生産する石油製品を販売することとなった。これは共同石油グループの実質的な解体であり、通産省が共同石油を設立させた当時の「民

25) 拙稿、前掲論文「共同石油グループの展開」を参照。

族系石油企業を育成する」という政策の理念が果たせなくなってしまったことを意味していた。また、これら東亜石油およびアジア石油の共同石油グループからの離脱は、民族系石油企業を育成することを名目に、共同石油グループの精製企業に対して精製設備能力の許可を優先的に与えてきたことが、それらの企業の設備に対する過剰な投資を刺激し、経営の悪化を導いたことを契機としていた。これはグループ企業の側からみれば、優先的な精製設備能力の許可などを中心とする通産省の政策に依存することで利益をあげていこうという戦略であって、自ら企業間競争をたたかい、厳しい石油市場を生き抜いていこうといった企業家的主体性ある経営戦略を発揮するような性格のものではなかった、ということである。

また、アジア石油の経営権が大協石油へ移行するまでの過程における紛争では、共同石油・アジア石油・大協石油ら関係する企業間では決着がつかず、結局、通産省の調停があり、ようやく解決されたのであった。これは、当事者間での企業家的主体性をもった利害調整能力を発揮することは難しかったということのあらわれであったといえよう。

こうして、共同石油グループは、通産省の強力な政策的後押しによって成立してから16年後の1981年10月、「グループ解体」という一つの結果を迎えたのであった²⁶⁾。

26) 拙稿、前掲論文「石油業法から共販会社構想へ」。「共同石油（グループ）の成立」、「共同石油グループの展開」および本稿を踏まえて、グループの解体という結果と通産省の政策との関係が意味することについて簡潔にまとめておく。まず、通産省の当初のねらいは、民族系石油企業の精製・販売という国内下流部門全体の集約、すなわち「精販大合同」であった。しかし、民族系石油企業の経営事情のちがいが、特に日本鉱業には「金石両輪」という経営事情もあり、当面はその方針を転換せざるをえず、結局、実現されたのは販売部門の集約のみであった。つまり、通産省の当初のねらいは、その半分しか実現できなかったのである。その後、共同石油グループから東亜石油とアジア石油が離脱し、共同石油グループが実質的な解体を迎えることによって、精製部門の日本鉱業と販売部門の共同石油とは合併できたのである。通産省の当初のねらいであった「精販大合同」は、日本鉱業と日本鉱業の販売部門を受け持った共同石油とが、「もとの鞆に戻った」ということでしか実現されなかったのである。つまり、通産省の当初のねらいは、やはり、その半分しか実現できなかったのである。