

經濟論叢

第170卷 第5・6号

シャープの対米輸出マーケティング(1).....	近藤文男	1
理想点型選好のもとでの多品種購入.....	中川訓範	20
管理会計におけるエイジェンシー理論の 適用と展開(1).....	篠田朝也	34
予防原則と費用効果からみた ダイオキシン排出削減策の評価(1).....	村木正義	54
共同石油(グループ)の成立.....	山岡暁	70
閉鎖的所有構造下における 経営者支配の根拠(2).....	坂本雅則	89
《研究ノート》		
アダム・スミスの法学.....	田中秀夫 川名雄一郎	109

經濟論叢 第169卷・第170卷 総目録

平成14年11・12月

京都大學經濟學會

共同石油（グループ）の成立

山 岡 暁

I はじめに

20世紀末から激化する国際的な資本の大競争において，世界の石油産業を支配する石油メジャーズ（国際的石油資本）は転換期をむかえている。ブリティッシュ・ペトロリアムとアモコの合併（1998年12月），エクソンとモービルの合併（99年11月）に代表されるように，それは国際的石油産業の競争構造を大きくつくりかえるものである。こうした国際的な石油産業の再編に従うかたちで日本の石油産業も再編が進みつつある。現在，再編は進行中であり最終的に落ち着く先が明確なわけではないが，エクソン＝モービル系，新日本石油（旧日石三菱）系，出光興産系，ジャパンエナジー＝昭和シェル系，の大きく4グループに統合・集約されていくように思われる。

ところで日本石油産業の再編・統合はいまにはじまったことではない。じつは40年ちかく前にも行われたことがあった。それこそが「共同石油（グループ）」の成立であった。共同石油とは，1965年に通産省の共販会社構想にもとづき，日本鉱業，アジア石油および東亜石油という民族系石油企業の石油製品販売部門をまとめあげることによって発足した石油共販会社であった。

この共販会社構想については前稿¹⁾ですでに明らかにした。それは当時の石油をめぐる資本の国際的な競争の下で，日本の石油企業は国外の上流部分では石油メジャーズと競争していくことは困難である，という認識を前提にして，国内の石油精製・販売という下流部門において，石油メジャーズと渡りあえる

1) 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。

民族系石油企業を育成しようとするものであった。そして、当時の国内石油市場における「過当競争」を收拾し、さらにこれを通産省の統制下におくことに目的があった。そのためには、通産省による市場統制の中心となりうる民族系石油製品販売企業を育成することが必要とされたのである。

本稿では、共販会社構想以後における、共同石油（グループ）²⁾の成立過程について、これに関わった諸企業の視点から分析し、成立を可能にした各社の戦略の内容と特質を明らかにしたい。

II 日本鉱業・アジア石油・東亜石油の前史と特徴

共同石油（グループ）の成立の過程を追う前に、その成立当初から参加することとなった日本鉱業・アジア石油・東亜石油の3社について、前史³⁾と特徴を述べておこう（3社の1965年度の概要については第1表を参照）。

1 日本鉱業

日本鉱業は、1905年12月、久原房之助が茨城県の赤沢銅山を譲り受け、「日立鉱山」として再発足させたことにはじまる。久原は、12年、久原鉱業株式会社（資本金1000万円）を設立し、日立鉱山の事業を受け継いだ。その後、久原は、28年3月、義兄の鮎川義介に社長をゆずった。

鮎川は、1928年12月、久原鉱業を持株会社化させ、社名を日本産業株式会社へと改めた。そして、29年4月、日本産業株式会社の鉱山・精錬部門の分離・独立により、日本鉱業株式会社が設立された。その後、この日本鉱業は、日立

2) この新会社の設立に参加・関連し、「共同石油系」とされた諸企業の総称を「共同石油グループ」と呼ぶ。この共同石油グループは、共同石油本社と参加した諸企業との関係が親会社・子会社の関係にあるわけではなく、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）ではない。拙稿、前掲論文、脚注7)、を参照。共同石油グループおよびその他の石油企業の存在形態についての詳細は別稿に譲る。

3) 石油通信社編『石油30年のあゆみ』石油通信社、1985年、石油通信社編『石油35年の歩み／石油産業政策体系の系譜』石油通信社、1990年、および、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、などを参照した。

第1表 各社の概要(1965年度)

	日本鉱業*	アジア石油	東亜石油
資本金	130億円	37億5000万円	30億円
事業所数	鉱山10, 油田1, 精錬所3, 精油所2, 工場3, 研究所1, 支社支店7	精油所2, 支店4, 出張所1	精油所1, 支店3, 営業所7
従業員数	1万646人	1256人	959人
売上高	1341億600万円(うち石油精製720億700万円)	492億8800万円	414億9900万円
石油販売数量	375万9000kl(シェア4.3%)**	260万kl(シェア3.0%)	244万7000kl(シェア2.8%)
精製能力***	10万9350B/D(水島9万B/D, 船川1万9350B/D, シェア5.3%)	5万5000B/D(横浜4万3000B/D, 函館1万2000B/D, シェア2.7%)	5万B/D(シェア2.4%)
油槽所貯油能力	17万1605kl(39ヶ所)	2万8275kl(22ヶ所)	4万7494kl(13ヶ所)
特約店数	262店(1964年度末)	96店(1966年6月末)	61店(1965年12月末)
給油所数	1178ヶ所(1965年度末)	543ヶ所(1965年12月末)	362ヶ所(1965年12月末)

出所：共同石油20年史編纂委員会，前掲書，35-36，38-39，40-41ページをもとに作成。

注：*主要事業：非鉄金属鉱業，精錬業，化学工業，石油探掘業，石油精製業，金属加工業。

**金属事業部門シェア：銅26%，硫酸8%，銀25%（以上全国1位），金24%，硫化鉄鋼19%（2位），鉛18%（3位），亜鉛14%（4位）。

***常圧蒸留装置能力のことである。

製作所や日産自動車などとともに，いわゆる「日産コンツェルン」の中心的存在となった⁴⁾。石油事業は，33年，秋田県の雄物川油田において出油に成功し，原油生産を開始したことに始まる。その後，39年に早山石油の秋田県の船川製油所（常圧蒸留装置能力1000B/D⁵⁾）を買収し，石油精製業に進出した。

戦後には，1952年4月から輸入外貨割当を受け，10月から船川製油所において輸入原油の処理を開始した（3000B/D）。その後も幾度か精製処理能力を拡大したが，とくに59年9月，岡山県および倉敷市との間で水島コンビナートに

4) 戦前の「日産コンツェルン」は「企業グループ」としての新興コンツェルンではなく，「企業グループ」を複数抱える新興の財閥である。そして，その傘下企業である日本鉱業・日立製作所・日産自動車などが「企業グループ」である。下谷，前掲書，172ページ以下，を参照。

5) B/Dは「バレル/日」の略表記である。なお1バレルは0.159klである。

おける工場立地協定を締結し、太平洋岸への進出を果たしたことの意味は大きかった。

2 アジア石油

アジア石油は、興亜石油が横浜から撤退したのを引き継いで、1952年10月に亜細亜石油株式会社⁶⁾（資本金5000万円）として設立された新興の石油企業であった。社長には興亜石油の子会社ユニオン油脂工業社長であった烏野弥之介が就任し、従業員は興亜石油から移籍した50数名によって構成された。

アジア石油は、1953年3月、興亜石油横浜製油所を8100万円で買い取り、操業を開始した。この横浜製油所は、敷地面積5万平方メートル、タンク48基、貯油能力1万9000klで、精製設備については真空蒸留装置300B/Dと500B/Dが各1基あるのみで、常圧蒸留装置は所有していなかった。そして同年5月、輸入外貨割当16万4180ドルを受け、輸入原油の精製を開始した。その後、54年3月、横浜製油所の隣接地1万6500平方メートルを購入し、また北海道人造石油⁷⁾ 滝川工場のコガシン蒸留装置（3000B/D）を1500万円で買い取り、これを横浜製油所に移設した。翌年3月、この装置に6000万円を投入して、第1常圧蒸留装置として完成させ、燃料油販売を開始した。

この間、1953年7月に第1回増資（5000万円）を行い、大洋漁業が株主として加わった。その後、59年6月には、アジア石油の株主は、日本交通グループ50%、大洋漁業グループ50%となり、興亜石油系の持株はすべて消えた。

その半年後の1960年2月、アジア石油は北日本石油⁸⁾と合併した。このため

6) アジア石油の社名は、設立時（1952年10月）の「亜細亜石油」、北日本石油との合併時（60年2月）からの「新亜細亜石油」への変更、62年12月以降の「亜細亜石油」の再使用、64年11月からの「アジア石油」、の順で変更されている。なお本稿では特別な事情がない限り「アジア石油」の表記で統一する。

7) 人造石油産業とは戦時期において石炭などから液体燃料を合成し、これの国内需給化を目指した化学産業であり、北海道人造石油もその企業のひとつである。人造石油産業について、詳しくは、下谷政弘『日本化学工業史論』御茶の水書房、1982年、223-226ページ、を参照。

8) 北日本石油は、1956年2月、大洋漁業などによって設立された（資本金2億5000万円）。その後、56年11月、函館に1万2000B/Dの常圧蒸留装置を完成させ操業を開始した。しかし当初の

アジア石油の株主には、あらたに北日本石油の株主である丸善石油が登場し、持株比率は日本交通グループ39%、大洋漁業グループ39%、丸善22%となった(そのうち丸善石油は、63年3月にアジア石油の株式をすべて手放し、10%を三井物産に、12%を川鍋秋蔵⁹⁾に譲渡した¹⁰⁾)。

アジア石油は、1961年4月、横浜第2工場に第3常圧蒸留装置(3万B/D)を完成・稼働させ、精製能力シェアを5.1%とした。さらに翌年7月、第4常圧蒸留装置(5万B/D)を発注した。しかし、その直後に制定された石油業法にもとづく設備申請は、この装置から生産されるナフサ留分の過剰生産が市場に影響をおよぼす懸念がある¹¹⁾として、許可を受けることはできなかった。

3 東亜石油¹²⁾

東亜石油は1924年2月に発足した「日本重油株式会社」にはじまる。日本重油は三井物産の輸入する重油の一手販売を目的として、日米礦油などの日本石油の在京有力特約店5社が均等出資したものであった。日本重油は、42年に日米礦油の関東以北と中国大陸(北京・天津・青島・上海)の両地区を継承し、「東亜石油株式会社」と改称した(資本金126万円)。

戦後になって、東亜石油は、1949年4月の配給統制解除を契機に日本石油の特約店に復帰し、重油を中心に石油製品を販売した。さらに、51年6月、潤滑

へ予定していた日本石油への販売一任が実現せず、操業・採算の確保が困難となった。そのため、57年10月、丸善石油が50%の株式を取得し、北日本石油の経営に乗り出していた。

9) 川鍋秋蔵は日本交通グループを育て上げ「タクシー業界立志伝中の人物」といわれた。日本交通グループの石油産業への進出は、みずからのタクシー車両用燃料をできるだけ低コストで確保するためのものだといわれた。「石油業界最近の話題」『石油』第19巻第5号、1963年5月、62ページ。

10) 丸善石油は1952年頃から経営危機に陥っていた。アジア石油株式の放出は、経営危機に対する財界中心の再建顧問団の結成、社長以下幹部の更迭、ユニオン＝オイル社の出資、などの経営再建のためにとられた措置の一つであった。

11) 「従来から同社(アジア石油 引用者注)の最大の問題は、ナフサ留分の処理であった。ナフサで販売するには隣接する石油化学コンビナートがなく、ガソリンで販売するには販売力が不足していた」。共同石油20年史編集委員会、前掲書、38ページ。

12) 以下、石油文化編集部「東亜石油創業65年」『石油文化』第11巻第8号、1963年8月、も参照した。

油輸入元売業者の指定を受け、アトランチック＝リッチフィールド（ARCO）社から潤滑油用の原料油および製品を輸入し、原料油はブレンド加工して、東亜石油の自社製品として販売した。その後、53年1月、燃料油輸入元売業者に指定され、製品輸入外貨割当を受け、重油や軽油などの輸入と販売を開始した。さらに同年11月、川崎市に輸入燃料油の基地として5万9490平方メートルの敷地を確保してタンクを建設した（第1工場）。その後、55年8月、この敷地に6000B/Dの常圧蒸留装置を完成させ、1955年度上期分として3000B/D分の外貨割当を受け、同年9月から運転を開始した。さらに、56年12月、この常圧蒸留装置を1万B/Dに増強した。

東亜石油は、以上の石油精製業および元売業への進出を契機に、1956年7月、日本石油との特約店契約を解消した。このように、東亜石油はアジア石油と同様、戦後から石油産業への本格的進出をはじめた新興の石油企業であった。

4 日本鉱業・アジア石油・東亜石油3社の特徴

ここで、この3社の特徴について簡単にまとめておこう（以下、第2表を参照）。

日本鉱業・アジア石油・東亜石油の3社の燃料油合計販売シェア（1965年度）は、それぞれ4.4%・3.0%・2.9%であった。これは、日本石油、出光興産、三菱石油、などに次ぐ11・12・13位であった。つまり、共同石油グループに参加した3社は、販売部門において最下位グループの企業にすぎなかった。この3社の燃料油合計販売シェアを合計すると10.3%であり、日本石油、出光興産に次ぐ3位に位置できる程度であった。

次にこの3社の精製能力シェア（1965年度）は、それぞれ5.3%・2.7%・2.4%であった。これは、出光興産、日本石油精製、東亜燃料工業、などより下位に位置する10・13・14位であった。つまりこの3社は、精製部門でも最下位グループにすぎなかった。また3社の精製能力シェアを合計しても10.4%であり、ようやく4位を占める程度であった。

第2表 燃料油合計販売シェアおよび精製能力シェア (1965年度)

燃料油合計販売シェア

メジャーズ	メジャーズ系	民族系
	1. 日本石油 17.6%	2. 出光興産 16.6%
	3. 三菱石油 8.4%	(3社合計* 10.3%)
	8. 昭和石油 5.0%	4. 丸善石油 8.2%
	9. ゼネラル石油 4.9%	10. 大協石油 4.6%
5. シェル石油 7.5%		11. 日本鉱業 4.4%
6. モービル石油 5.8%		12. アジア石油 3.0%
7. エッソ石油 5.4%		13. 東亜石油 2.9%
		14. 日網 2.1%
		15. 九州石油 0.7%

精製能力シェア

メジャーズ	メジャーズ系	民族系
	2. 日本石油精製 11.3%	1. 出光興産 11.7%
	3. 東亜燃料工業 11.2%	(3社合計* 10.4%)
	4. 昭和石油四日市 8.7%	6. 丸善石油 6.7%
	5. 興亜石油 7.2%	8. 大協石油 5.6%
	7. 三菱石油 6.0%	10. 日本鉱業 5.3%
9. ゼネラル石油 5.6%		12. 太陽石油 2.9%
	11. 昭和石油 5.0%	13. アジア石油 2.7%
		14. 東亜石油 2.4%
		15. 九州石油 1.9%
		16. 富士興産 1.6%
		17. 日網石油精製 1.3%
	18. 日本石油 0.8%	19. 帝冠石油トッピング 0.2%

出所：石油通信社編、前掲『石油35年の歩み』をもとに作成。

注：*日本鉱業、アジア石油、東亜石油の3社分の合計値。

つまり、共同石油グループに参加することとなる3社は、精製・販売の下流部門全体を通じて最下位グループに位置する弱小の石油企業だったのである。3社の販売シェアや精製能力シェアを合わせて、ようやく中堅グループに位置することができるという規模であった。

3社それぞれの経営上の特色としては、第1に、日本鉱業は石油のみを中心とするのではなく、非鉄金属と石油の2つの事業を中心としている、ということがあげられる。第2に、アジア石油は、日本交通が自社で使用する自動車燃料を低コストで確保するために、交通業から石油産業へと他部門展開したことに始まっている、ということがある。第3に、東亜石油はもとは日本石油の特約店であり販売専業であったものが、精製業へと上流展開した、ということが指摘できる。

以上、日本鉱業・アジア石油・東亜石油の3社は、精製・販売の下流部門において、3社ともに最下位グループに属する弱小の民族系石油企業という類似性を持ち、また、3社それぞれに異なったユニークな経緯や経営上の特色を持っていたのである。

III 新共販会社設立参加への意思決定

ところで、日本鉱業・アジア石油・東亜石油および大協石油の民族系石油企業4社は、政府の集約要請に応じて開銀融資という財政資金に頼るか、原油ひも付きローンへの依存を続けるか、の選択を迫られていた。4社とも、政府の要請に対しては意欲的であった。

当時の民族系石油企業の状況は各社さまざまであった。出光興産は独自路線をとり石油連盟から脱退中であり、丸善石油はユニオン=オイル社の資本参加(33%)を得て再建途上であった。そして、日本鉱業・アジア石油・東亜石油・大協石油の4社は、原油自由化後の市場混乱の影響を受けて、資金面・経営面で窮状に陥っていた。

4社はこうした事情をかかえるなかで、政府関係各方面からの強い要請もあ

り、政府方針に「協力」する方向で動き出した。たとえば日本鉱業は、金属部門と資金を取りあうために石油部門の展開が遅れている状況を打開する契機になりうると判断した¹³⁾。あるいはアジア石油は「体質的に販売があまり得意ではなく、共販の設立後は当面共販をプール・ジョイント機関として持て余していた製品をこのプールに預託する狙い」¹⁴⁾を持っていた。また、この間、新会社への参加が想定される各社からの設備の新設・増設申請に対して、通産省は優先的な許可を与えており¹⁵⁾、その継続が期待されていた。

通産省は4社に対して次のような要請した。すなわち、(1) 参加会社はなるべくすみやかに(3～5年以内)その販売部門を新会社に全面的に集約することを目標とすること、(2) 全面的集約までの間、対外的には参加会社の製品は新会社が販売するというたてまえをとること、(3) 全面的集約までの過渡期的期間であっても、各社の既存油槽所はすべて新会社に出資すること、(4) 新会社の発足は1964年12月1日とすること、の4点であった¹⁶⁾。

大協石油は、その後、この共販会社構想への参加を見送ることとした。その理由は、精製部門を分離して販売部門のみを集約しても、はたして民族系石油企業の経営基盤が強化されるのか、という疑問の声が社内にあったこと¹⁷⁾と、特約店からの強い反対があったことであった¹⁸⁾。

13) 日本鉱業副社長である林一夫は「日本鉱業みたいな、いろいろな部門をやっていると、ある場合においては、予算の分捕りが起こる」、「日本鉱業の資金量は限られているが、石油部門の使う金額は、他の事業部門にくらべて非常に大きい部分を占めている」、「石油事業というものは、過当競争のために、工場ができた途端に儲かるというものではない。むしろ損をする。だから儲からないにもかかわらず金を食うじゃないか。ほかのほうでそれだけの金を使わせれば、もう少し儲かることをやれるんじゃないかという人も出てくる。しかし、こういうことを繰り返しておったのでは、とても日本鉱業の石油事業を興すことはできない。そこでどうしても、政府の大きな政策に乗ることが必要であると、こういうことを考えた」と述べている。林一夫「共同石油への期待」『エコノミスト』1965年5月11日、38ページ。

14) 「大詰めを迎えた共販会社」『石油政策』第4巻第59号、1965年2月5日、14ページ。

15) 拙稿、前掲論文、を参照。

16) 共同石油20年史編纂委員会、前掲書、77ページ。

17) 大協石油では、日本鉱業が新会社の中心となれば、自らは中核とはなれないことを懸念する慎重派が、共販会社は時期早尚であると主張し、これが大協石油の方針となった。前掲「大詰めを迎えた共販会社」、14-15ページ。

18) 渡部行「JOMO宣言」TBSブリタニカ、1994年、108ページ。大協石油は後に合併し、ノ

結局、日本鉱業・アジア石油・東亜石油の3社だけが共販会社に参加することになった。それは3社以外（出光興産・大協石油など）をもふくめたすべての民族系石油企業の集約は容易ではないため、まず賛成する会社からスタートすることが賢明であるという判断によるものであった。しかしこの時点では「3社は、共販会社設立に賛成しながらも、販売の全面的集約までは決心がついていなかった」のであって、それは「共販会社によってとりあえず油槽所施設の共同化、相互委託精製、恒久的なジョイントなどを何年か続け、改善と合理化を進めたのちに、同社（のちの共同石油—引用者注）を油槽所の共同利用を一步進めた程度のジョイント会社会的性格のものとし、その後に販売集約を行う」¹⁹⁾という構想にとどまっていた。

その後、3社は何度か会合を開き、1964年夏頃、次のような構想を結論とした。すなわち、(1) ただちに販売部門を全面的に集約させるのではなく、既存の油槽所の共同利用を行うこと、(2) 製品は3社がいったん共販会社へ売り渡し、それを3社が共販会社から買い戻して、3社の販売ルートを通じて販売する、共販会社は3社が不足する製品を一括して買い、余る製品を一括してジョイントさせて処理すること、(3) 油槽所・給油所は、共販会社が日本開発銀行から融資を受けて建設し、油槽所は共販会社の所有とし、給油所は各社に配分し、各社のマーク²⁰⁾によって販売すること、(4) 完全な販売集約には数年を必要とすること、(5) 製品企画は3社間で統一すること、であった²¹⁾。

通産省は、1964年9月初旬、このような結論を出した3社に対して、大蔵省および日本開発銀行への説明の都合のため、共販会社構想をより具体化するよう指示した。これにたいして、同年9月14日、三間安市日本鉱業社長・川鍋秋蔵アジア石油社長・近藤光正東亜石油社長の3社社長は、通産省鉱山局長と協

現在のコスモ石油となる。現在のコスモ石油の特約店は、コスモ石油を「食べ物」にしているといわれるほど、元売であるコスモ石油に対して強い影響力を有している。コスモ石油におけるこうした元売・特約店の力関係は、大協石油の時代からすでに存在していたのである。

19) 共同石油20年史編纂委員会、前掲書、78ページ。

20) マークとは、商標のことである。

21) 共同石油20年史編纂委員会、前掲書、78ページ。

議を行い、次のように回答した。すなわち、(1) 設立時期は1964年11月中旬とすること、(2) 設立当初の資本金は1億5000万円（3社均等5000万円づつ）とすること、(3) 油槽所・油槽所用地などの既存分については現物出資とすること、(4) 1965年4月までに3社の精製・販売部門を分離して、販売部門を共販会社に移すこと、(5) 共販会社は3社の全製品を扱い、油槽所・給油所等の新たな建設、タンク車・ローリーなどの取得を行うこと、(6) 将来は給油所のマークを統一すること、であった²²⁾。またこの協議の場において通産省鉱山局長は、1964年内に共販会社への参加を決定すること、3社の油槽所はなるべく早く現物出資すること、共販会社を通じた特約店への卸売をすること、を要請し、3社の社長はこれを了承した。

IV 社長人事および出資比率をめぐる協議と紛糾

こうして日本鉱業・アジア石油・東亜石油の3社は共同石油への参加を決定し、共同石油設立にむけた具体的な協議が始まった。しかし、新会社の社長人事と出資比率とをめぐる3社の意見は対立し、協議は難航した。

3社社長²³⁾は、1964年12月4日、通産省鉱山局長を交えて協議を行った。日本鉱業は、日本鉱業の油槽所の現物出資は3社全体の65%にあたることを理由に、出資比率の均等案に反対し、社長は日本鉱業から出すことを主張した²⁴⁾。アジア石油は、出資比率は均等にすることを主張し、社長についてはアジア石油からは出さないと表明した。東亜石油は、油槽所の現物出資は評価に時間がかかるので、とりあえずは賃貸化し、共販会社が自己資金か開銀融資で買いつけること、また、出資比率は均等にすることを主張し、社長には「販売の熟達者」という注文を出した。3社の主張のちがいは折りあいがつかず、このため

22) 共同石油20年史編纂委員会、前掲書、80ページ。

23) 日本鉱業代表は、林一夫副社長であった。

24) 日本鉱業は「販売シェアと油槽所・SSの保有数に比例した資本出資率が妥当」と主張し、「51%の資本比率と林一夫氏の共販社長のポストを要求」した。前掲「大詰めを迎えた共販会社」、12ページ。

通産省鉱山局長は3社長と個別に会談して、出資比率と社長人事について植村甲午郎石油審議会会長に斡旋することを提案し²⁵⁾、各社長はこれを了承した。しかし植村は斡旋はさらに3社の協議を煮つめてからにする、という意向を明らかにした。

それから10日ほど過ぎた同年12月16日、出資比率についての通産省鉱山局石油課私案が提示された。それは、日本鉱業30%、同主力取引銀行15%、アジア石油20%、同7.5%、東亜石油20%、同7.5%、とするものであった。

通産大臣は年明けの1965年1月25日、記者会見において、新共販会社の社長人事について、林一夫の内定を発表した。しかしこれは川鍋と近藤の了解前であったため紛糾することとなった²⁶⁾。3社は、同年2月27日、社長人事および出資比率について白紙に戻し、通産省に一任することとした。同年3月23日、3社社長と通産省鉱山局長は協議を行い、植村石油審議会会長に一任することを決めた。翌日、3社社長は植村会長に面会し社長人事について白紙一任で斡旋を依頼した。

植村と3社社長は3月30日に会談を行い、植村から第1次斡旋案が示された。それは、人事について、社長は林とすること、調整役の第三者（役人など）を設置すること、3社社長は取締役とすることであった。また出資比率は日本鉱業3：アジア石油2：東亜石油2とするものであった。これに対して各社長とも人事案には同意したが、出資比率については反対した。またこの際、近藤からインナーキャビネットの社長会を設置する提案があったが、川鍋が反対し、そうした社長会を設置しないことになった。

翌3月31日、植村、3社社長、さらに通産省鉱山局長とで会談を行い、植村から第2次斡旋案が出された。この斡旋案では前日と同様の出資比率が示された。これに対して、川鍋は均等出資を主張し、会談では結論は出なかった。そ

25) これは「大蔵省通産省鉱山局長が個人の資格で調整に乗り出したことであった。『通産省／共販会社設立で鉱山局長があっせん』『石油文化』第13巻第1号、1965年1月、99ページ。

26) 川鍋は「激怒」し、2月1日夜に佐藤栄作総理大臣への「直訴」、「掛込み談判に至った。前掲「大詰めを迎えた共販会社」、13ページ。

の後、川鍋から「日本鉱業の3はよいとしても、東亜石油と同じ2では納得できない。アジアを2.2または2.3とし、東亜をそれに応じて1.8または1.7にしてほしい」との意向があり²⁷⁾、通産省が調整を行ったが決着しなかった。

植村は4月9日に関係者を招き、次のような最終斡旋案を提示した。すなわち、(1) 共販会社社長に林一夫をあてること、(2) 3社社長は非常勤取締役として社長を補佐すること、(3) 3社の出資比率は日本鉱業3：アジア石油2：東亜石油2とすること、(4) 3社間で基本協定書を作成すること、であった²⁸⁾。これに対して日本鉱業が出資比率4を主張するなど若干の議論があったが、最終的に3社はこれに同意した。その後、3社社長は、1965年4月9日付で、斡旋案の要旨を成文化した「石油共販会社設立に関する基本的了解」という文書に調印した²⁹⁾。

以上を受けて、1965年4月17日、第1回共同石油設立準備会が開かれ、主に次のような事項を決定した。すなわち、(1) 社名は共同石油³⁰⁾とすること、(2) 授權資本金を14億円とし、当初払込を3億5000万円³¹⁾とすること、(3) 日本興業銀行などの市中銀行に、資本金のうちの20%の出資を要請すること、(4) 新会社の社長以外の役員人事は、3社から兼任ではなく専任の役員を出し、3社社長は共同石油の非常勤重役とすること、であった³²⁾。

以上、3社間での協議・調整は難航したが、通産省の斡旋や石油審議会会長の仲介をつうじて、共同石油設立準備会の発足にこぎつけたのであった。こう

27) 共同石油20年史編纂委員会、前掲書、82ページ。

28) 共同石油20年史編纂委員会、前掲書、82-83ページ。

29) これがのちに「植村斡旋!」と呼ばれるようになったものである。

30) 「新会社の社名は〈石油共同販売株式会社〉とする予定であったが、同社は参加各社をまとめ、その要となるべき中核企業体であるばかりでなく、わが国の石油政策と参加各社が期待する将来の発展の方向を考慮し、〈販売〉の2字をとって共同石油とすることとなった。なお〈共同〉については〈協同〉を推す向きもあったが、心や力を合わせる程度では不十分で、設立趣旨からして、同一の資格で結合する前者が採用された」という。共同石油20年史編纂委員会、前掲書、84ページ。

31) 内訳は、日本鉱業1億2000万円、アジア石油8000万円、東亜石油8000万円、金融機関7000万円であった。

32) 「共同石油／販売方針まとまる」『石油文化』第13巻第6号、1965年6月、および、共同石油20年史編纂委員会、前掲書、84ページ。

して、ようやく共同石油の設立に向けた詰め作業が開始されたのである。

V 開銀融資と協調融資

通産省は1964年、1965年度の共販会社設立のための開銀融資を大蔵省に申請した。その資金用途は油槽所建設（17万6000kl）20億円、給油所（413ヶ所）20億円、タンク車（40両）2億円、規格統一のための合理化設備（水素化分解装置および接触改質装置）28億円とし、また融資比率50%、3年すえおき10年返済、金利6.5%の特利を予定した。また通産省はこの確保のために「加藤前通産省鉱山局長の開銀入りや、平田開銀総裁」を「産業構造審議会総合エネルギー部会のメンバーに迎え」³³⁾ などの画策をしたという。

大蔵省は、1964年12月16日、新会社を対象とした開銀融資70億円の申請に対して、ゼロ査定の内示を出した。そのため、三間・林・川鍋・近藤らは、手分けをして復活折衝の工作を行った。総理大臣の佐藤栄作³⁴⁾をもふくめた根回し工作が功を奏し、同月28日、大蔵大臣・通産大臣会談において、1965年度での40億円、金利8.7%（1966年度の予算からは6.5%の特利）の融資が決定した。

通産省は、1965年4月9日付「石油共販会社設立に関する基本的了解」の3社間での成立後、開銀融資（融資比率50%）に加えて、これに見合った民間資金調達の援助のために、国内銀行各行に対し、新会社は国策会社であるからその発展に協力するようという趣旨で新会社への出資と協調融資とを行うように要請した。これに対し、長期信用銀行3行、都市銀行11行、信託銀行6行の計20行が、新会社への出資に応じることとなった³⁵⁾。また協調融資については主幹事行を日本興業銀行とし、出資を行う20行に4行を加えて協調融資団が結成された。

33) 「新業界人脈（2）石油精製」『エコノミスト』1965年1月19日、42ページ。

34) 佐藤栄作は石油業法を制定した時の通産大臣である。

35) 開銀融資は（機械工業や造船業などへの融資に関して）市中銀行融資を引き寄せる「呼び水効果」をもったという見解（橋本寿明『戦後日本経済の成長構造』有斐閣、2001年）があるが、それとはちがう流れが共同石油への開銀融資には存在するように思われる。別稿にて検討したい。

以上、通産省はこの石油共販会社の設立のために、金融面での工作活動も積極的に行ったのであった。

VI 基本協定書の調印

1965年7月12日、社長会が林一夫、植村石油審議会会長、大慈弥通産省鉱山局長らも出席して開催され、共同石油設立の基本協定書についての最終打ち合わせが行われた。この場において、基本協定書のなかで空欄となっていた役員構成の欄に「植村あっせんによって別途協議」の字句が挿入され、基本協定書が完成した。3社は同日付で「共同石油株式会社設立に関する基本協定書」と、この文書の補足事項・解釈などを定めた「共同石油株式会社設立に関する基本協定書についての覚書」に調印した³⁶⁾。

この基本協定書を作成するにあたっての基本原則は次の通りであった。すなわち、(1) 参加各社は共存共栄をはかり、業界の安定に寄与すること、(2) 新会社の運営に関しては、参加各社に不利益・不均衡を生じないようにすること、(3) 参加各社は現に有し、また将来有するその販売勢力を全面的に新会社に統合すること、(4) 新会社の設立の意義およびこの協定の趣旨に賛成する他の民族系各社の参加を防げないこと、(5) 参加各社は原則としてのれん代を主張しないこと、であった³⁷⁾。

この基本協定書を作成する過程で問題となったことについて、主要な点をいくつか述べよう。

(1) 販売の集約 これは、共同石油設立後3ヶ月以内に配油業務を集約し、その後約1年以内に販売部門を集約することとした³⁸⁾。これについて、配油業務集約後2～3年で販売集約を行うという意見もあったが、技術的に最短で可

36) 共同石油は、1965年8月10日の設立と同時に、これを確認した。

37) 共同石油20年史編纂委員会、前掲書、85ページ。

38) なお東亜石油は同社の小口直売部門の一部および直営給油所を別会社に移行させ、その上で販売を集約したいと要請した。これについては議論の結果、例外として認めることとなった。これが東亜石油販売（のちの伊藤忠石油販売）であった。

能な1年以内とした。

(2) 油槽所の集約 3社の油槽所はすべて新会社に現物出資することとした。その結果、出資比率が日本鉱業3：アジア石油2：東亜石油2とならなければ、現金出資で調整することとした。その後、この原則通りに全ての油槽所が現物出資された場合、アジア石油・東亜石油が出資比率を維持するためには、現金出資が膨大になることがあきらかとなり、利害調整は難航した。そこで通産省は現物出資の調整案を提示した。その内容は、この2社の現金出資による補填額を圧縮するために、日本鉱業の出資分から川崎油槽所の一部³⁹⁾を除外すること、そして不足額についてはアジア石油は比較的の多い給油所の一部をあて、また東亜石油は段階的に現金出資で補填することとした⁴⁰⁾。

(3) 油種別仕入価格の統一と損益折半ルール 利害の対立からもっとも紛糾した点は、「精製間での油種別損益配分を含む仕入価格問題であった」⁴¹⁾という。仕入価格の原則については合意に達した。しかし、精製3社と共販新会社との間の損益分配について、「新会社には赤字をもたらさない」という当初の合意は、「損益折半」へと改められた。だが損益折半の方式については結論は出ず、結局、新会社の経営基盤が確立されるまでは新会社に赤字をもたらさず、新会社設立後に通産省を加えて損益折半ルールを確立することとした⁴²⁾。またさらに、仕入価格を立地条件のちがいがから、精製所別とするか否かについても紛糾した。結局、油種別一本価格とし、当面は外航運賃の高い一部の精製所についてのみ、格差を設けることとして決着した。

(4) 規格の統一 製品の品質は3社間の最高品質に統一することとした。規格統一と品質向上に必要な設備は新会社が建設し、3社に貸与することとした⁴³⁾。

39) これは約20億円相当であった。

40) 「共同石油／基本協定まとまる」『石油文化』第13巻第8号、1965年8月、79ページ。

41) 共同石油20年史編纂委員会、前掲書、86ページ。

42) この際、日本石油・東亜燃料工業の間で行われていた損益折半方式も検討された。

43) とりあえず、日本鉱業水島製油所の水素分解装置のみをリース方式で建設することとした。この時点では、この日本鉱業水島製油所水素分解装置の新設と、アジア石油横浜製油所から函館製油所への接触改質装置の移設などが予定されていた。

(5) 原油処理 これについては通産省の生産調整指導が存続する期間は、各社はこれに従うこととした。またグループ内での油種別生産調整ルールも検討されたが、結局、新会社設立後へのもちこしにした。

このようなさまざまな点が、ふたたび通産省の指導・調整などを受けながらクリアーされ、1965年4月以降の3ヶ月間に渡って行われてきた基本協定書の作成のための協議は終わったのである⁴⁴⁾。

VII 共同石油の発足

1965年7月12日、前述の社長会において基本協定が承認された後、これが切り替えられ共同石油の発起人会が開催された。発起人は、日本鉱業、アジア石油、東亜石油、三間安一、川鍋秋蔵、近藤光正、林一夫の7者であった。社長就任が内定していた林が発起人総代となり、定款や設立の大綱を決定した⁴⁵⁾。

だが、人事の問題についてはさらに調整が必要であった。この発起人会においては、役員数は3社の出資比率に応じることとした。しかし、林を日本鉱業出身と判断するか否かの点で合意が遅れた。その結果、1965年7月28日に予定していた創立総会は延期することとなった。折衝をへて結局、林をふくめ各社の非常勤取締役、監査役までを各社出身役員数に含めることにした。そして出資比率の日本鉱業3：アジア石油2：東亜石油2にもとづいて、6人：4人：4人にすることとなった。また管理職の人事もすべて3：2：2とすることにした。

その後、3社と金融機関20行は、1965年8月6日、資本金の払込を完了した。

44) しかし、以後も同様の問題での紛糾が頻発することとなる。詳細は別稿に譲る。

45) 設立の大綱は以下の通り。

(1)社名(商号)：共同石油株式会社

(2)株主構成：アジア石油株式会社、東亜石油株式会社、日本鉱業株式会社、関係金融機関

(3)資本金：授權資本14億円、当初の払込3億5000万円

(4)当初の出資(現金出資)：アジア石油株式会社8000万円、東亜石油株式会社8000万円、日本鉱業株式会社1億2000万円、関係金融機関7000万円

(5)設立時期：昭和40年(1965年)7月31日の予定

(6)業務(予定)：1) 新会社設立後3ヶ月以内にアジア石油、東亜石油および日本鉱業の配油部門の集約を中心とし、参加各社から製品の買取り販売を行う。2) 1)の集約後1ヶ月以内にアジア石油、東亜石油、日本鉱業の全石油販売部門を新会社に統合運営する。

そして同月9日、創立総会が開催された。

1965年8月10日、設立登記を完了し、ここに共同石油株式会社が誕生した。

VIII おわりに

以上、共同石油（グループ）の成立過程をみてきた。以下では、その成立を可能にした要因と、その過程にあらわれた3社の戦略の持ちかたについてまとめて、結語としたい。

第1に、共同石油の成立は、通産省の共販会社構想と、日本鉱業・アジア石油・東亜石油の3社の戦略的意図とが一致し、可能になったものであった。

日本鉱業・アジア石油・東亜石油の3社の戦略的意図とは、まず、通産省は共販会社構想にもとづき新会社設立へ参加することを3社に対し要請したが、この通産省の要請にこたえれば、おのおの自社に対する石油精製設備能力の新設・増強の認可を通産省は優先的に与えてくれるはずである、というものであった。そして、3社はこの新会社へ参加することで、3社の精製が生産した石油製品はこの民族系石油共販会社に売り渡すことが許され、あとはこの共販会社が売りさばいてくれるであろう、というものであった。

第2に、3社の戦略的意図は、下流部門全体（石油精製から石油製品販売まで）で、たとえば3社で共有する精製設備をつくるといった具体的な機能統合を図ろうとするものではなかった。つまり3社が有機的な結合関係を構築し、相互に発展しあっていくことで自らも発展する、あるいは3社が自らの戦略的意図を他社と擦り合わせ、3社おのおのの持つ利害を調整させていく、というものではなかった。それは自社の精製設備能力の拡大、すなわち自社の利益をとにかく貫徹させようとするものであった。つまり3社の戦略的意図は、一致するものではあったが、それは具体的なものとしての一致ではなく、共通するもの・普遍的なものとしての一致であった。端的にいえば、この一致は、自社が新会社に参加することで、3社おのおの自社の利益はとにかく確保できる（はずである）という構想が、3社おのおのに存在していた・3社おのおのに

共通していた（そしてそれ以上のものではなかった）という一致である。

第3に、このような3社の戦略の持ちかたは、国内の石油企業各社が当時のいわゆる石油産業の「過当競争」という激しい競争下で、最下流の販売部門においてみずから積極的に競争を勝ち抜いていこうという企業家的主体性ある経営戦略から後退し、通産省の政策に依存するものであった⁴⁶⁾。

また、通産省から共同石油の設立に加わるよう要請を受けながら、これへの参加を見送ることとなった大協石油も、企業家的主体性ある積極的な経営からは一歩ひいたものであった。大協石油の共同石油への不参加は、自社傘下の特約店からの激しい反対を受けたときに、管理的調整能力を発揮せず、その反対に従わざるをえなかったものであり、大協石油としての消極的な判断によるものであったといえよう。

このような日本鉱業・アジア石油・東亜石油の3社の、企業家的主体性ある経営戦略から後退した消極的なありかたは、共同石油の成立の過程に色濃く反映されたといえよう。それは社長人事と出資比率とをめぐり協議の過程にあらわれた。すなわち、この協議における何度にも渡る紛糾に対して利害調整能力は発揮されず、3社の首脳陣のみでは解決できなかったのである。通産省の調整や植村幹旋といった部外者による仲介・裁定を3社首脳が仰ぐことによってようやく決着した、ということはその象徴であるといえよう。

46) 共同石油社長となった林一夫みずから、「民族系というものは、政府が育成する義務があるんじゃないか。私は当然政府に義務があると思うんですよ」と述べている。林、前掲論文、38ページ。