

(トップページ:<http://members3jcom.home.ne.jp/3632asdm/>)

(エッセイ:<http://members3jcom.home.ne.jp/3632asdm/Essay.html>)

マイライブラリー:0278

前田 高行

「挽歌・アラビア石油 (私の追想録)」

目次	頁	(ブログ掲載日)
1. 消えゆくアラビア石油	3	2013.4.1
2. 1976(昭和 51)年 アラビア石油、中途採用す。	3	2013.4.4
3. 日本一の高収益会社	4	2013.4.7
4. 1977(昭和 52)年 胡蝶の夢の始まり	5	2013.4.10
5. 70年代の石油開発業界	6	2013.4.13
6. 悲願の石油精製進出	7	2013.4.16
7. 7 姉妹(セブン・シスターズ)と OPEC のはざままで	9	2013.4.19
8. 1979(昭和 54)年、サウジアラビア現地に赴任	10	2013.4.23
9. 1980(昭和 55)年、対岸の火事：イラン・イラク戦争勃発	11	2013.5.1
10. 多国籍職場の「ゲスト・ワーカー」	12	2013.5.6
11. イスラム世界の日常生活(1980-84 年)	14	2013.5.13
12. 休暇と家族旅行(1980-84 年)	15	2013.5.16
13. 利権契約終了まで残り 15 年	16	2013.5.22
14. 1986(昭和 61)年、広報課長拝命	17	2013.9.19
15. 孤高のアラビア石油	18	2013.9.24
16. 総会屋を煙に巻くー総務課長時代(1987-89 年)	19	2013.9.27
17. 大物役人の天下り	21	2013.10.3
18. マレーシアの石油開発現場へ(1989-92 年)	22	2013.10.9
19. ミリ：カナディアン・ヒルと日本人墓地	23	2013.10.13
20. イラクのクウェイト侵攻(1990 年)と湾岸戦争(1991 年)	24	2013.10.17
21. 1992(平成 4)年、本社帰任	26	2013.10.24
22. 深窓育ちの技術者たち	27	2013.10.28
23. 元本社重役の限界	28	2013.10.31
24. 1 : 8 : 1 の法則	29	2013.11.8
25. 迫りくる 2000 年問題	30	2013.11.13
26. ジェトロ・リヤド事務所開設の経緯	32	2013.12.2
27. 1996 年、リヤド赴任	33	2013.12.8
28. 援軍得て奮闘すれども-----	35	2014.1.5
29. 銀のスプーンをくわえた王子	36	2014.1.12

30. 壮大な鉱山鉄道計画	38	2014.1.19
31. JETRO 事務所長離任（1999 年）	39	2014.1.26
32. 2000 年 2 月、遂に利権契約終結	41	2014.2.2
33. デラシネたちの運命	42	2014.2.9
34. 主役交代の石油開発業界	44	2014.2.16
35. エピローグ	45	2014.2.23

消えゆくアラビア石油

昨年(2012年)12月27日、一部上場企業AOCホールディングスは子会社のアラビア石油社員を包括的にJX日鉱日石開発に移籍させることを発表した。正確に言うならば4月1日付けで石油開発の技術・経験を持つ人員を承継する新会社を設立した上で、全株式をJX日鉱日石開発に譲渡するということになる(同社プレスリリースより)。これにより1958(昭和33)年に設立されたアラビア石油は55年の歴史を終えて表舞台から完全に姿を消すことになった。

筆者はアラビア石油創立18年後の1976(昭51)年に中途入社した。そして2000年にサウジアラビアとの利権契約が終結し同社が人員整理を断行した時、当時出向中の中東関連の財団法人に移籍し、60歳定年に達した2004年に退職した。それ以来、中東と石油に関する二つのブログを立ち上げて今日に至っているという次第である。

アラビア石油に勤めた期間は同社55年の歴史の半分にも満たず、また中堅管理職でしかなかった筆者が会社について語るのはおこがましいことであるが、これほど激しく歴史に揉まれた企業も珍しいと言えよう。人間にたとえれば数奇な運命にもてあそばれた企業であった。

既に語り尽くされたことではあるが、アラビア石油はその誕生からドラマに満ちている。筆者が入社した1970年代は原油価格が急騰しアラビア石油は日本屈指の高収益会社ともてはやされた。しかし1980年以降、会社の操業現場であるペルシャ(アラビア)湾では戦争が絶えなかった。1980年にイラン・イラク戦争が勃発、さらにイラクのクウェイト侵攻(1990年)と翌年の湾岸戦争(1991年)では操業基地カフジが戦場となったこともある。その後の1990年代は2000年に期限を迎えるサウジアラビアとの利権契約延長のため、アラビア石油は日本政府を動かして必死の努力を重ねた。しかし結局契約延長は失敗、2003年には残るクウェイトとの契約も終結し今日を迎えたのである。

この間の日本国内の動きに目を向けると、石油開発事業では政府の強力な後押しによりいわゆる「日の丸原油」の獲得を目指して多数のプロジェクトが計画され実行された。しかし石油開発は極めてリスクの高いビジネスである。アラビア石油もカフジ油田に続く事業では運に見放され、今では石油開発の業界地図も大きく塗り替わっている。国内の石油精製事業でも地殻変動が起こり以前とは様変わりしている。

アラビア石油の草創期及び日本の石油産業を俯瞰することは筆者の力の及ぶところではない。したがって本稿は1970年代から今日までの中東と石油の動きを織り込んだ筆者の随想録なのである。

1976(昭和51)年 アラビア石油、中途採用す。

「紙上入社試験—アラビア石油株式会社」

1976年6月初旬の日本経済新聞でアラビア石油の中途採用募集広告を見たのは通勤途上の電車の中であった。当時は一部上場企業の中途採用は珍しい時代であったため、それだけでも相当なインパクトのある広告であったが、「紙上試験」と銘打ったタイトルも刺激的であり興味をそそられた。

応募資格は昭和 41 年から 44 年の男子大卒者とある。年齢 30 歳前後でまさに筆者の年代である。現在ではこのような性別・年齢限定の募集は広告倫理規定に違反するのであろうが、ここまではっきりと明記されていることも驚きであった。その年代に新卒を採用しなかったため補充で中途採用する、というのが募集理由である。筆者が大学を卒業した頃は重厚長大産業の時代と呼ばれており、鉄鋼、自動車、重電、化学産業など巨大企業各社は数百人規模で新卒者を採用していた。

入社後に解ったことであるが、そのような高度成長時代にアラビア石油が新卒採用を見合わせたのは当時原油の販売量が伸び悩み、また事業の多角化が期待した成果を生まなかったためであった。しかしその後 1973 年に第一次オイル・ショックが発生、石油価格が一挙に 10 倍以上になった。おかげで会社の売り上げと利益は激増した。会社は第二の創業を目指し海外の資源開発プロジェクトに乗り出した。そのため一流企業で実務経験を積んだ 30 歳前後の若手サラリーマンに狙いを定めて人材補充を図ろうとしたのであった。

「紙上入社試験」とは『新西洋事情』(深田祐介著)を読み、その概要と読後感をそれぞれ 800 字にまとめよ、というものである。『新西洋事情』は前年の大ベストセラーであり、著者の深田氏は当時日本航空の現役社員であった。海外駐在員が現地で苦闘する姿をユーモアとペーソスを交えて描いたエピソード集であり、いわゆる「赤ゲットもの」(不慣れな洋行者を茶化し気味に取り上げた読み物)の流れを汲む小説である。当時殆どのサラリーマンにとって海外駐在はエリート企業のエリート社員の話であり自分たちには縁遠いものであった。その一方、誰しも国際化の波が足もとにひたひたと押し寄せていることを実感していた時代であり海外に対する憧れは強かった。

ともかくも入社試験に応募し、数次の面接を経て 9 月に採用が決まった。それまで働いていた会社での仕事を整理し引き継ぎ、暮れも押し迫った 12 月正式に入社した。同期入社は 20 人弱であった。以前の勤め先は化学会社(宇部興産)の筆者の他、日立製作所、ロッテ製菓、安宅産業(同社はカナダの製油所事業への不良貸し付けで既に死に体であった)、近畿日本鉄道等々、多彩であった。世の中はロッキード事件の田中元首相逮捕に沸いていた。今から 40 年近く前の話である。

日本一の高収益会社

1970 年代半ばのアラビア石油は日本一の高収益会社であった。日本経済新聞発表「昭和 50 年度日経 100 社ランキング」で同社は売上高 43 位、経常利益 1 位にランクされた。1973(昭和 48 年)の第 4 次中東戦争でそれまで 2 ドル程度だった原油価格が 10 ドルへと 5 倍近く値上がりしていた(第一次オイルショック)。その一方、原油は地下の油田の圧力で自墳しており生産原価はオイルショック前後で殆ど変わっていないのだからコストは低いままである。従って原油価格が上がれば経常利益も膨らむという寸法である。

因みに石油精製販売業日本一の日本石油の場合は売上こそ 4 位であったが、経常利益 104 位とアラビア石油の後塵を拝している。つまり石油産業では原油生産こそ利益の源泉であり、精製販売業は利幅が

薄い。前者は「川上部門」、後者は「川下部門」と呼ばれており、収益面では「川上」が「川下」を圧倒している。これは当時も今も変わりはなく、アラビア石油は日本石油よりも高収益会社だったのである。

しかし経常利益が日本一だからと言って税引き利益も日本一といううまい話にはならない。その年の同社の税引き利益の順位は 105 位であった。超過利潤をサウジアラビア政府に召し上げられるからである。1960 年に OPEC(石油輸出国機構)が結成されて以降それまで世界の石油業界を牛耳っていた「セブン・シスターズ」或いは「メジャーズ」と呼ばれる国際石油会社と産油国の力関係が大きく変わった。それは 1973 年の第 4 次中東戦争でアラブ産油国が石油を武器として発動、米欧日の先進国に揺さぶりをかける「オイルショック(第一次)」を引き起こしたことでピークに達した。この時あわてふためいた日本政府は三木副総理(当時)を政府特使として中東 8 カ国に派遣、日本がイスラエルに加担することはなくアラブの盟友であると申し開きを行い石油の対日禁輸を漸く解除してもらった。知られざるエピソードではあるが、この時アラビア石油は三木特使とサウジアラビア政府首脳との会談の橋渡しを行ったのである。1959(昭和 34)年に操業を開始して以来十数年にわたり築き上げてきたサウジアラビア政府との信頼関係があったればこそであろう。

オイルショックは日本全体として見れば大きなマイナスであったが、民間石油企業であるアラビア石油にとってプラスであったことは間違いない。それまで殆ど知られていなかったアラビア石油の名前が「日本一の高収益会社」として世間に認知されたこともその一つである。なおこの年の売上高 No.1 は新日本製鉄であり税引き利益日本一はトヨタ自動車であった。特にトヨタは売上高、経常利益もそれぞれ 3 位、2 位という超優良企業だった。同社はその後現在まで 40 年近くの間、売上、利益のトップ企業であり続けている。それに比べほんの一時期とはいえトップ企業ともてはやされたアラビア石油は 40 年後に消えていこうとしている。盛者必衰の理ではないが、運命の儂さを見るのはアラビア石油で働いた筆者としては何とも切ない気持になる。

1977(昭和 52)年 胡蝶の夢の始まり

1977 年 1 月 4 日の「御用始め」は社長の年頭の挨拶の後、職場でコップ酒を酌み交わしながら同僚・上司と新年を寿いだ。和服姿の女性社員たちが新年の気分を盛り上げる。酔いが回り始めたところで他の部署を訪れ「今年もよろしく」などと挨拶し、適当なところで散会する慣わしであった。営業担当者たちはお得意先回りに出掛け、内勤者たちは和服姿の女性を引き連れて明治神宮に参拝、親しい男同士は雀荘に向かった。

当時の日本企業全体が高揚感にあふれていたが、特にアラビア石油の「御用始め」は以前の会社にはない華やかな雰囲気に含まれていることに強い印象を受けた。オイルショック(第一次)により売上高が急伸、経常利益日本一となり世間から一躍注目されているためであろうと自分なりに解釈した。しかし松の内が明けたあとも社内の雰囲気に大きな変化はない。世間には高度成長期のモーレツ社員があふれていたが、アラビア石油の中ではむしろ世間一般の「モーレツ」ぶりを蔑む社員が少なくなかった。夕方 5 時の終業時になると殆どの社員が帰り支度にかかる。残業を行うのは 6 時間の時差があるサウジアラビアの現場と打ち合わせる原油出荷部門や、期末決算(アラビア石油の決算期は 12 月であった)の経理部門

など限られた部署であった。未だ社内に知人の少なかった筆者はそのまま郊外の自宅に向かうことが多かったが、昨年までと比べ余りに早い帰宅に妻が驚いたほどである。

それでも仕事に慣れ、社内の雰囲気にも慣れると居心地良さが体に染みついてくるものである。中途入社組に対する先輩たちの対応も温かい。そもそもアラビア石油そのものの歴史が若く、30代後半以降のベテラン社員は一人残らず他社からの転職組である。途中入社に対するアレルギーが無く、上下意識よりも仲間意識が強い。それは相手の名前の呼び方にも表れていた。苗字と名前を短く詰める呼び方はその代表的なものであった。

その一人に「エンリンさん」と呼ばれる部長がいた。本名は遠藤麟一郎。「エンリン」部長は好人物の中年男性であるが、仕事の切れは抜群であった。ただ連日酔いの醒めやらぬ赤ら顔で昼近くに出社、夕方は一歩会社を出ると連絡が取れなくなるというはみ出し者でもあった。アル中気味で既に体はボロボロ、翌年胃潰瘍のため53歳の若さで亡くなった。死後に元中央公論編集長で作家粕谷一稀が「二十歳にして心朽ちたり」を出版した。「エンリン」氏が海軍主計少尉として終戦を迎え、東大に復学、仲間とともに雑誌『世代』を創刊した異能の男であることをその本で知った。『世代』は戦後の思想の混乱期に一世を風靡した雑誌で、彼はその当時すでに「エンリン」の愛称でその人柄と才気煥発ぶりが広く知られていた、と著者の粕谷氏は追想している。「エンリン」氏がどのような経緯でアラビア石油に入ったか知らないが、筆者が見たころの「エンリン」部長はまさに「二十歳にして心朽ち」、自ら無頼の輩を演ずる痛ましい姿であった。

「エンリン」氏を含め普通の会社ではお目にかかれぬような人物が社内には数多くいた。会社とは一割のデキる人間と一割のお荷物人間、残る八割が普通のみじめな人間で成り立っていると聞かされたことがあるが、アラビア石油はその比率が世間の会社と違っていたようである。それでも会社は日本一の高収益を誇っていた。すべて石油のおかげだった。

この年、国内では巨人の王貞治が本塁打世界最高記録を樹立、海外ではエジプトがイスラエルを承認、アラブ世界に大きな亀裂が生じた。しかし筆者にとってはアラビア石油における「胡蝶の夢」の始まりだった。

70年代の石油開発業界

70年代の日本の石油開発をリードしていたのは帝国石油、石油資源開発、アラビア石油及びインドネシア石油の四社であった。帝国石油は石油開発の草分けである。日本でも江戸時代から新潟県や秋田県で石油が産出していた。地層の隙間から地上に染み出す黒く悪臭を放つ液体を人々は「臭う水（くそうず）」と呼び行燈の燃料として利用していたのである。明治以降工業的な利用が進むとこれらの地方に多くの石油採掘業者が生まれた。そして戦時体制下の昭和16年、これら中小業者を集約して国策会社帝国石油が設立された。

太平洋戦争に突入するや否や帝国陸軍は「石油の一滴は血の一滴」を合言葉にスマトラ島やボルネオ

島に進駐、英国やオランダの石油施設を接収した。有名な「パレンバンの落下傘部隊」などがそれである。帝国石油の技術者たちも産業戦士として徴用された。しかし敗戦後の彼らに待っていたのはジャングルの逃避行という悲惨な運命であった。筆者は 1990 年前後に石油開発のためボルネオ島のミリに駐在したことがあり、その地で多数の日本人の墓を目にした。そのことについては後にも触れるが、ともかく帝国石油は日本の石油開発のルーツなのである。

戦後、石油をすべて欧米に握られた日本は何とか独力で海外の石油開発を手掛けたいと願った。「日の丸原油」構想である。こうして石油開発技術者を結集して昭和 30 年に設立されたのが石油資源開発であった。インドネシア・スマトラ島で石油開発を行うための北スマトラ石油開発が設立され、後にインドネシア石油と改称されたのである。

これら 3 社に対しアラビア石油は山下太郎が一代で作り上げた会社である。秋田県出身で石油について知識のあった山下は戦後満州から引き揚げると石油製品の輸出を目的とする日本輸出石油を設立した。しかし成果が上がらなかつたため発想を転換して海外で石油を開発し日本に輸入することを目論んだ。その結果生まれたのがアラビア石油である。試掘一号井で巨大油田を掘り当てた山下太郎は、財界の重鎮石坂泰三及び「財界鞍馬天狗」の異名を持つ日本興業銀行の小林中を後ろ盾として石油業界に華々しく登場したのであった。

4 社のうちアラビア石油は財界の後ろ盾を受けた純粋な民間企業としての性格を持っていたのに対し、帝国石油など他の 3 社はその生い立ちに政府の強い影響があったこともあり、アラビア石油と他の 3 社とはお互い他人行儀な意識があった。筆者が入社した当時のアラビア石油の社内には良く言えば自分たちは独立独歩の企業だという気概、悪く言えば 3 社を官製企業と蔑視する気風が強かった。

しかしながらその後アラビア石油には通産省(現経済産業省)の次官が天下り、最後には政府が前面に立って利権交渉を行う完全な政府主導型の企業に変わり果てた。これに対し他の 3 社は今も経営陣に官僚が天下っているものの、石油資源開発は民営化による自立を目指し、帝国石油と国際石油開発(インドネシア石油の後身)は合併により国際的な石油開発企業の一角を占めるようになった。

疑似官製企業となった上に没落したアラビア石油。かたや民間企業として発展しつつある国際石油開発帝石と石油資源開発。今や双方の明暗はひときわ濃い。

悲願の石油精製進出

石油産業では開発・生産を「上流部門」、精製・販売を「下流部門」と呼びならわしている。欧米では ExxonMobil など上流・下流を合わせた総合石油企業が大半であるが、資源の乏しい日本では戦前から原油は輸入に頼り精製・販売を専業とする企業が殆どであった。しかも終戦間近の昭和 20 年に大半の製油所が空襲により灰燼に帰し、戦後は製油所再開および原油輸入の判断はすべて連合軍総司令部(GHQ)が握り民間の石油企業は手も足も出なかつた。

息を吹き返すきっかけとなったのが昭和 25 年の朝鮮戦争である。同年、日本石油(日石)・下松、東亜燃料工業(東燃)・清水、大協・四日市、丸善・下津などの製油所が次々と操業を再開した。しかし原油は欧米企業に握られており、日石はカルテックスと委託精製契約を結び、東燃はエッソ、モービル(後の ExxonMobil)の傘下に入る事となった。精製販売業は日石、丸善、出光のような国内資本と、エッソ、モービル、シェルなどの外国資本が併存した。前者が民族系、後者が外資系である。また精製事業と販売事業を分離する業態が一般的となり「精製」、「元売り」と言う呼び方が一般的となった。

70 年代の高度成長期に入ると各社は製油所を次々と新設或いは増設した。さらに日本各地に石油化学コンビナートが林立するようになった。そこでは大型製油所が建設され、コンビナート内の石油化学工場にナフサが、また発電所には重油が供給され、ガソリンは石油元売り会社に卸された。

アラビア石油が中心となって千葉県袖ヶ浦に建設された「富士石油」もそのような製油所、いわゆるコンビナート・リファイナリーの一つであった。上流企業として出発したアラビア石油は自ら下流部門の製油所を持つことが悲願であった。それによって上流から下流まで一貫操業する ExxonMobil のようなメジャーな石油企業になることができると考えたからである。勿論 ExxonMobil には及ぶべくもないが「和製メジャー」を目指したのである。

実はアラビア石油が自前の精製会社を持とうとしたのはもう一つ別の切実な問題があった。同社が生産し輸入するカフジ原油は硫黄分が多くガソリン溜分の少ない重質油であり日本の精製会社に歓迎されない原油であった。日本の石油市場ではガソリンだけが高く売れ、その他の重油、軽油、ナフサなどは儲けの薄い商品であった。ガソリン溜分の多い軽質油を好む精製会社はカフジ原油を敬遠したのである。ただ通産省(現経済産業省)は日本企業であるアラビア石油が生産する「日の丸原油」だからと言う理由で精製各社に半ば強制的に引き取らせた。民間企業としては設備の新增設の許認可権を握るお役所に逆らえなかったのである。

アラビア石油は早くから日本国内に製油所を建設することを計画していた。静岡県の太平洋沿岸の埋立地が最初の候補地となり設計図が出来上がり製油所の名前も地元の富士山にちなんで「富士石油」と決められた。この計画は結局実を結ばず、千葉県袖ヶ浦の石油化学コンビナート建設計画に姿を変えて実現した。しかし製油所の名前はそのまま「富士石油」が踏襲された。

親会社の名前が「アラビア」石油であり、子会社の名前が「富士」石油。創立者の山下太郎は戦前満州で活躍し「満州太郎」と呼ばれ、戦後は「アラビア太郎」と呼ばれた。「アラビア石油」と「富士石油」は世界を股にかけた彼らしい命名と言えよう。

高度成長の最後の名残の 1970 年代はアラビア石油グループにとって黄金時代であった。その後 70 年代末のイラン革命とそれに続くイラン・イラク戦争及び第二次オイルショックに続く 80 年代以降の石油消費量の減少によりグループはサウジアラビア現地と日本国内の双方で苦闘するのであるが、当時のアラビア石油の社内でそのことに思いを致す者は少なかった。

7 姉妹(セブン・シスターズ)と OPEC のはざままで

世界の石油の生産と価格は 1970 年代初めまでセブン・シスターズと呼ばれる 7 社の国際石油会社がほぼ独占していた。7 社とはエクソン(旧エッソ)、モービル、シェブロン、テキサコ、ガルフの米国 5 社及びシェル(ロイヤル・ダッチ・シェル)、BP(British Petroleum)の英国 2 社のことである。このうちエクソン、モービル、シェブロンはロックフェラーが創設したスタンダード・オイルが後に独占禁止法で分割されて誕生した会社でありルーツを同じくしている。その他の 4 社も米国と英国の企業でありアングロサクソン系と言うことになる。それゆえにこれら 7 社は「7 姉妹(セブン・シスターズ)」と呼ばれたのである。

セブン・シスターズは結束が固く、石油価格の決定権は彼らが握っていた。これに最初に反抗したのがイランのモサデグ首相であり、彼は 1951 年にアングロ・イラニアン石油 (BP の前身) を国有化した。しかしセブン・シスターズはイラン原油を国際市場から締め出し、このためモサデグはあえなく失脚した。余談であるがこの時セブン・シスターズの監視の目をくぐり抜け、タンカー「日章丸」をペルシャ湾に送り込み、イラン原油を買い付けて世界をあっと驚かせたのが出光興産である。ともあれイランの石油産業国有化は時期尚早であった。

その後石油価格が下落しセブン・シスターズが産油国からの買い入れ価格を一方向的に引き下げた。これを契機に産油国は団結の必要性を痛感、1960 年に OPEC (石油輸出国機構) を結成したのである。1966 年の国連総会で、資源は本来所在国に帰する、とする決議がなされたことも追い風となり産油国で国有化の動きが加速した。1960 年代はセブン・シスターズと OPEC の力関係が逆転する潮目であった。産油国がその威力を見せ付けたのが 1973 年の第四次中東戦争であり、この時 OAPEC (アラブ石油輸出国機構) は石油を武器として使う石油戦略を発動した。世に言う「オイル・ショック(第一次)」である。

1961 年にサウジアラビアのカフジで本格的な石油生産を開始したアラビア石油は、まさにセブン・シスターズとサウジアラビアを盟主とする OPEC が主導権争いを始めた時期に生まれたのである。そもそもアラビア石油がサウジアラビアとクウェイトの中立地帯沖合の利権を獲得できたのもそのような時代背景があったからと言える。当時既にサウジアラビアでは米国系セブン・シスターズ 4 社による現地操業会社アラムコ(Arabian American Company。略称 ARAMCO は各単語の冒頭 2 文字ずつを結び合わせたもの)が石油の開発生産を行っており、クウェイトでは同じくセブン・シスターズの BP とガルフ石油が設立したクウェイト石油によって操業が行われていた。しかし両国の行政権が重なる中立地帯は石油利権の空白地帯だった。当時のサウジアラビアのサウド国王はこれを産油国が主導権を発揮するチャンスととらえ欧米以外の国に利権を与えることを検討、その結果アラビア石油が選ばれたという訳である。

中立地帯の利権が無名の日本企業に与えられたと知るやセブン・シスターズは露骨に嫌悪感を持ったと言われる。ソニーやトヨタなどの先端工業製品で欧米市場を席卷しつつあった日本に対する警戒心もあったであろう。また「石油開発のことなど日本人に解ってたまるか」という軽侮の気持ちがあったことも疑いない。このため現地で操業の立ち上げに携わった社員たちはアラムコの妨害行為を懸念した。

しかし実際にアラムコに教えを請うと彼らは実に懇切丁寧に教えてくれたそうである。当時のアメリカ人は新参者に対しておおらかで度量が広がった。圧倒的な国力がもたらす余裕なのであろう。

一号井で巨大油田を掘り当てたアラビア石油はその後の開發生産操業も順調だった。筆者が現地へ赴任したのはそのような 1970 年代の最後の年であった。

1979(昭和 54)年、サウジアラビア現地に赴任

ここまで書いてきてアラビア石油の当時の状況を実際以上に楽観的に書いていることに自ら気がついた。会社生え抜きの先輩、創業時の苦勞を知る人々からはお叱りを受けるかもしれない。楽観の根拠は多分転職に大いなる希望を抱いていた所為であり、或いはアラビア石油の居心地が悪くなかったということであろう。事実、中途入社仲間と話し合うと異口同音に、以前の会社で社内外の厳しい競争に晒され給与もさほど良くなかったことに比べ、アラビア石油には競争と言えるほどのものは無く待遇も世間並み以上であると語り、転職組の意見は完全に一致していたのである。

入社後に配属されたのは現地事業所(会社では「アラビア鉱業所」と称していた)の予算を取りまとめる部署であった。仕事にも慣れた 3 年後の 1979 年、現地赴任の辞令が出た。採用面接の際、会社側からは現地赴任を前提としている旨を言い渡されており、来るべきものが来たということである。単身赴任するか家族を帯同するかは本人の選択にまかされ、赴任期間は単身 3 年以上、家族帯同 5 年以上とされた。

当時、日本企業の平均的な海外赴任期間は 3~4 年であり、5 年はかなり長い。筆者の場合は長女が 6 歳、次女が 2 歳の娘二人であり家族帯同の道を選んだ。海外赴任で大きな問題となるのは子女の教育、即ち日本語学校の有無である。英語圏なら将来のことを考え現地校に通わせ、週末は日本語補習校に行かせるという方法も考えられるが、サウジアラビアは公用語がアラビア語であり、カフジには外国人向けの小学校はない。そのためアラビア石油は東京都府中市にある明星(めいせい)学苑と契約し現地に幼稚園と小学校を開設していた。単独企業が企業内学校を持つケースは現代では例がなく、当時としても極めて珍しいケースであったが、家族とともに長期間赴任させるための会社の配慮だった。

仲間の送別会、親類縁者への挨拶等をすませ、1979 年 9 月に前年開港したばかりの成田空港を出発、最寄りのクウェイト空港に到着したのは真夜中であった。機外に出るとまるでサウナに入ったような熱気に襲われた。人づてに聞いてはいたが湿潤で温暖な気候の日本から来た異邦人にとっては衝撃的な初体験であった。迎えの車に乗ってそのままカフジに向かう。カフジはサウジアラビアとクウェイトの中立地帯にある入り江の町であったが、その後 1965 年に両国政府により二分割されカフジはサウジアラビアの管轄下に置かれることになった。

カフジがサウジアラビア領になったことは会社と日本人社員にとって運命の分かれ道でもあった。カフジから最寄りの都会へはクウェイト中心街までが 150KM でほぼ東京から静岡まで、サウジアラビア東部の都市ダンマンまでなら 350KM もあり東京-京都間に相当する。いずれにしてもかなりの長距離であるが、クウェイトは比較的近く、しかもダンマンなどと比較にならない大都会である。そのため日本人

は休日になるとクウェイトに出掛けることが多かった。しかし中間に国境ができたため入国審査、通関という面倒な手続きが必要になる。国際空港のように洗練されていないから国境の役人たちにはいつもイライラさせられた。それでも東京-京都間を日帰りドライブするよりはましである。

しかしサウジアラビア領で良かったことが一度だけあった。1990年のイラクのクウェイト侵攻と翌年の湾岸戦争の時である。もしカフジがクウェイト領であったなら、街はイラク軍に占領され自宅は彼らの略奪に晒されていたであろう。そして湾岸戦争では撤退するイラク軍がブルガン油田に火を放ったようにアラビア石油の施設も灰燼に帰していたかもしれない。アラビア石油の現場カフジがサウジアラビア領であったことは会社自身にとってある意味僥倖であったと言えなくはないのである。

1979年以前のカフジは政治的には無風状態であったが、その後はこの湾岸戦争を含めペルシャ湾周辺は戦乱が絶えなかった。赴任直後に始まったイラン・イラク戦争、その後の湾岸戦争、さらには2003年のイラク解放戦争と続き、その間にサウジアラビア国内ではイスラム過激派のテロが頻発している。勿論アラビア石油そのものも利権契約問題を抱えており、この問題で会社は苦悩し苦闘した訳である。

1980(昭和55)年、対岸の火事：イラン・イラク戦争勃発

前年の1979年にイランで革命が発生、イスラム教シーア派のホメイニ師が最高指導者となった(イラン・イスラム革命)。テヘランでは米国大使館占拠事件が発生、それまでの米国とイランの関係は一転して最悪の状態となった(それは30数年後の現在も続いている)。革命の混乱の中で原油の輸出はストップ、BPなど国際石油会社は日本向けの供給量を削減した。加えてOPECは原油価格の大幅な値上げと石油産業の国有化を推し進めた結果、1973年に次ぐ「第二次オイルショック」が発生した。

政治と宗教が一体化したイラン・イスラム共和国のホメイニ最高指導者はイラク南部からクウェイト、サウジアラビア東部およびバハレーンに住むシーア派住民にスンニ派君主国家の打倒を呼びかけた。イラクとバハレーンはシーア派が多数を占めているにもかかわらずスンニ派が支配しており、サウジアラビアではシーア派住民が少数派の悲哀を味わってきた。アラビア石油にもシーア派社員がいたが彼らは社内の昇進で差別され、隣近所の冷たい目に晒されてひっそりと暮らしていたのである。

サウジアラビア王家はホメイニによるシーア派住民の扇動に危機感を抱いた。かつてのイランは米国のバックアップを受けた強固な軍事体制、いわゆる「ペルシャ湾の警察官」を自認する絶対君主体制で盤石であった。しかし反政府デモが燃え広がった時、米国はパーレビー国王を支えず革命勢力のなすがままに、ただ手をこまねくだけであった。民主主義の盟主を自負する米国は「絶対君主制」のイランよりも「共和制」のイランが歴史の理に適っていると判断したわけであろう。米国が民主主義や共和制に対して過大な幻想を抱く傾向があることは最近の「アラブの春」におけるエジプトやチュニジアの例にも見受けられ、米国はその都度幻滅を味わわされるのであるが、イランの例はそのさきがけと言えよう。

ホメイニの革命輸出宣言は湾岸の君主制国家に「イランの次は自分たちか？」と言う恐怖心を植え付けた。イラン以前にも第二次大戦後に中東・北アフリカ各地で王制が次々と倒れている。1952年にエジ

プトでナセル率いる自由将校団がアリー王朝を倒し、1958年にはイラクでバース党が当時のハーシム王家から権力を奪取、そしてリビアでは1969年にイドリス国王がカダフィー大佐の軍事クーデタで倒されている。そして今回のイラン革命。サウジアラビアなど湾岸の絶対君主制国家が「次は自分たち」と考えたのも無理はないのである。

王制を打倒した勢力はエジプトの若手将校であり、イランの宗教勢力であった。サウジアラビアのサウド王家は国内の軍部と宗教の二大勢力に細心の注意を払った。それを支えたのは豊かなオイル・マネーだったが、二つの勢力に対する金の使い方は大きく異なっていた。軍に対しては給与や待遇を高めて彼らを懐柔し、或いは有力な部族長を通じて部族出身の若手将校を黙らせた。一方同じオイル・マネーを使って国内治安の元締めである内務省の秘密警察を拡充しシーア派を徹底的に監視弾圧したのである。それでも1980年代のサウジアラビアではリヤド爆弾事件(1985年)、メッカでのイラン巡礼団事件(1988年)など大規模な騒擾事件が次々と発生している。

1980年9月、イランとイラクは戦闘状態に突入、その後8年に及ぶイラン・イラク戦争が始まった。主戦場となったファオなど南部国境地帯はカフジから200KMほどであり、決して遠い距離ではなく、時にはロケット砲の衝撃音が聞こえることもあったが、所詮はイランとイラクの戦争であり「対岸の火事」だという妙な安心感があった。サウジアラビア辺境の地カフジは騒乱とは縁遠い平穏な日々であった。

1980年代はアラビア石油及びその社員にとってはきな臭く多難な時代になるのであるが、まずは平穏な幕開けであった。日本ではビートたけし(ツービート)、神介・竜介などの漫オブームや原宿竹の子族がもてはやされた。日本も高度成長の名残の太平の時代であったと言えよう。

多国籍職場の「ゲスト・ワーカー」

当時のカフジ鉱業所の従業員はおよそ千人であった。かつては遊牧民がラクダと羊を放牧するために訪れるだけで人間が定住していなかった土地カフジ。石油発見後に会社は電気と水を含む一切の設備を「無」から「有」で作り上げたのである。世界中の石油開発の現場はどこでも似たようなものであるが、サウジアラビアやクウェイト、アブダビなどペルシャ湾沿岸では石油会社が国家そのものを造ったと言っても過言ではない。

カフジ鉱業所には沖合の石油生産施設の他、陸上には製油所が建設され、そこで生産されるディーゼルオイルを燃料とする発電所と造水プラントもある。砂漠では雨が全く降らないため飲み水は海水を蒸留して作らねばならない。すべてを自給するため多種多様なプラントが建設され、またそれらを維持補修するための工場と倉庫が設けられた。そして従業員とその家族が生活するための社宅がある。病院も自前であり、従業員の子弟のための幼稚園と小学校も併設された。医者、看護婦、教師等はすべて正社員である。

というような訳でカフジ鉱業所には「水・電力部」、「地域開発部」、「教育部」、「病院部」等々普通の企業では考えられないような部署があった。毛色が変わったところでは寄港するタンカーに気象情報を

提供するための測候所も設けられていた。シャマルと呼ばれる強い砂嵐が吹く時、タンカーは原油の積み込みを中止して沖合に退避しなければならない。そのための気象予報が欠かせないのである。

このような種々雑多な仕事をこなす従業員の国籍も多彩であった。サウジアラビア人が多数を占めているが、日本人もトップの所長以下枢要な部署を占めていた。日本人の人数は従業員とその家族を含めると 200 人ほどであった。サウジアラビア人は開発と生産の現場に多く配属されていた。これは現地政府の意向であり、将来の国有化に備えて人材を育成するという本来の目的のほかに、石油生産と言う国の命運を左右する部門にエジプト人、パレスチナ人などのアラブ人を置くことを嫌ったためである。現地政府は基本的に自国民以外のアラブ人を信用せず警戒していた。

一方、医者や教師は自国民に有資格者がいないためエジプト人やパレスチナ人を雇った。イスラムの掟により女性の就業が禁止されているため看護婦はフィリピン女性であった。その他機械の修理や補修には勤勉で腕の良い東南アジア出身者を使い、ゴミ収集、建設土木工事など酷暑の野外作業は暑さに強いインドやスリランカからの出稼ぎ労働者が雇われた。こうして現場は顔や肌の色、文化、宗教の入り混じったミニ多国籍社会を形作っていた。そのような中で誰の母国語でもない英語を唯一のコミュニケーション言語として日々の仕事をこなしていたのである。

サウジアラビア政府は外国からやってくる出稼ぎ者を「ゲスト・ワーカー(客人労働者)」と呼ぶ。つまり外国人労働者は「客人」扱いなのである。それは「移民」とは意味が全く異なる。移民は定住労働者でありいずれ国籍を取得してその国の国民となるのが普通である。しかし「ゲスト・ワーカー」は数年の期限付きの労働ビザで働く出稼ぎ労働者である。彼らの身分は極めて不安定であり、雇い主がビザを更新しないと宣言すれば直ちに失業し帰国しなければならない。と言って祖国は就職難であり、何よりも祖国には本人からの送金を心待ちにしている父母兄弟がいる。結局彼らは今の仕事にしがみつくと他ないのである。出稼ぎ者と雇い主の力関係はおのずと明らかであり、出稼ぎ者の権利を守る法律などありはしない。彼らは首を切られないようにただじっと我慢するだけである。

「ゲスト・ワーカー」と呼ばれる出稼ぎ外国人に対し、彼らを雇い入れるサウジアラビアのような国は「ホスト・カントリー」と呼ばれる。呼び名こそ客(ゲスト)と主人(ホスト)であるが、それは絶対的な主従関係の世界である。ホストはゲストに一方的に命令し服従を強いる。まさに奴隷と主人の関係である。「ゲスト・ワーカー」と言う言葉の裏には計り知れない闇が見えるのである。そして「ゲスト・ワーカー」自身の心の中にも深い怨念が宿る。1990年のイラクによるクウェイト侵攻の時、クウェイトで働いていたパレスチナ人がその怨念を爆発させるのであるが、そのことについては改めて触れることになる。

筆者が所属した企画部は、部長以下日本人が 3 名とベテランのパレスチナ人 1 名、ヨルダン人 2 名。それに学校を出たばかりのクウェイト人 1 名と言う総勢 7 人の小さな部署であった。クウェイト人は学校を卒業したばかりで学力も経験も乏しかったが地元政府の命令で受け入れたものである。国籍の違い。「ゲスト」と「ホスト」と言う主従関係。ベテランと新入りの経験の差。それらの違いを乗り越えて一

緒に働く、と言えは国際企業として美談である。確かに職場は和気あいあいとした雰囲気にも包まれていた。しかしお互いの中に埋めようのない深い溝があったことも事実である。それを表に出さず日々の仕事をこなすことが暗黙のルールであった。

イスラム世界の日常生活(1980-84年)

1980年からの丸5年間をサウジアラビアで過ごした。サラフィー(ワッハーブ)主義を奉じるサウジアラビアはイスラムの中でも特に戒律が厳しい。1日5回のお祈りとラマダン月の断食などはいずれのイスラム国家にもある生活習慣だが、ここはさらに厳しい教えが課された世界である。女性は家族以外の者に素顔を見せてはならず、外出はままならず運転もできない。その他先進国では普通のことが全てダメ尽くしである。

幸か不幸か社宅は高い塀で外部と隔離された租界地であった。塀の中では女性達も自由に闊歩できる。しかし一歩塀の外に出る場合、女性は黒いスカーフと黒いベールで素肌と髪を隠し、夫の運転で出なければならぬ。「塀の中」が自由で「塀の外」が不自由と言う全く逆の世界なのである。社宅の中には売店が無く食料品や日用品の買い出しは週末の大事な仕事である。しかし街の商店の品揃えは貧弱なため月に一度はクウェイトまで一家で出かける。往路帰路の2回国境検問所を通過するので丸一日がかりである。それでもクウェイトには子供が喜ぶキティ・グッズの店があり、ホテルのレストランの中華料理に舌鼓を打つことがこの上ない気晴らしであった。

何もない僻地での楽しみと言えは食べることと飲むことであるが、イスラムでは豚肉と酒が禁止されている。イスラムに限らず多くの宗教では肉や酒或いはそのどちらかが禁止されていることが少なくないが、それは聖職者或いは信者自身に対するものである。ところがサウジアラビアでは異教徒の日本人や西欧人にも強要する。隣国のドバイやバーレーンではホテルで酒を飲むことができ、また筆者がその後赴任した東南アジアのイスラム国家マレーシアでも豚肉やアルコールは自由であった。しかしサウジアラビアは外国人に対しても厳しい戒律を課したのである。

やむを得ず牛肉や鶏肉を豚肉の替わりとしたがアルコールは替わるものが無い。これには殆どの日本人が弱り果てた。しかし「蛇(じゃ)の道は蛇(へび)」である。イラクから砂漠の国境を突破し(長い国境線にはフェンスなどなかった)、或いはペルシャ湾のダウ船でどこからともなく箱詰めのスコッチウイスキーが深夜ひそかに運び込まれる。但し密輸のリスクがあるためバカ高い。空港の免税店ならせいぜい2千円止まりのジョニ赤が1本1万円以上である。しかもいつ入荷するかはそれこそ「インシャッラー(アラーのみ知り給う)」であった。

そこで先人が考えたのはアルコールの密造である。方法はいたって簡単。20リットルのポリタンクを砂糖水で満たし、そこに製パン用の粉末イースト菌を入れる。20日ほどで発酵しアルコール液となる。但し匂いが強く、また有毒のメチルアルコールも混在しているためそのままでは飲めず、圧力釜で蒸留しなければならない。何度か繰り返し蒸留して最後に100%のエチルアルコールを抽出する。これが現地で「カフジ正宗」と称していた密造酒である。この無味無臭の酒を水や氷で適度に薄めて飲むのである。

世界の酒が好きな時に好きなだけ飲める日本からみれば何ともいじらしい努力ではあるが、日本人のコミュニケーションには酒が欠かせない。想像を絶する過酷な自然の中、アラブ人を相手に日中砂を嘔むような仕事に明け暮れていると、夜は仲間を囲んでアルコールで憂さ晴らしをしなければ、明日への意欲が沸かないのである。

日本を出る時、赴任期間は単身 3 年、家族帯同 5 年と聞かされ覚悟はしてきたものの、やはりその月日の永さは身にこたえる。殆どの社員は残り 1 年を切ると帰国の日を指折り数えるようになるのであった。

休暇と家族旅行(1980-84 年)

初めての海外赴任であり、しかもアラビア石油の社員しかいないカフジでは他社駐在員と比較のしようが無いが、酷暑の砂漠での仕事と日常生活が苛酷であったことだけは間違いない。商社のように世界各地に事務所を持つ企業では、それぞれの任地の生活条件の厳しさに応じて「ハードシップ手当」と呼ぶ特別手当を支給しているが、サウジアラビアでの駐在は最高レベル(即ち生活環境としては最低)と評価されていた。

そのような中で唯一の楽しみと言えるのが年一回与えられる休暇であった。休暇の条件は彼の地の石油開発の先達であるアラムコ(現サウジアラムコ)社に合わせたものであり、期間は 45 日、家族全員の日本までのエコノミー運賃が支給された。この点は一般の日本企業に比べかなり好条件であった。社員は一年のうちの 10 ヶ月半は仕事に専念し、残る 1 ヶ月半の休暇を満喫するのである。目的地は本人と家族で自由に決めることができた。

最初の年の休暇はイタリア、パリ、スペインであった。クウェイトからローマまでの飛行時間は 5 時間程度であり家族連れで行くには手ごろな距離である。旅程は自分たちで決めて旅行代理店で切符を手配、ホテルは行く先々の空港の案内所で予約し、レンタカーを借りて観光地を巡った。この初めてのヨーロッパ家族旅行は今でも訪れた土地の隅々を鮮明に思い出せるほど印象深いものであった。余り英語が通じないヨーロッパ(こちらの英語の問いかけに解らぬふりをするほどの英語嫌いのフランス人も少なくなかった)で、道標を頼りにレンタカーを運転するなど今にして思えばかなり無謀なことであったが、30 代半ばの若さが怖いもの知らずの蛮勇を奮わせたのであった。

翌年の休暇は義母とロンドンで落ち合い、三世代 5 人でロンドン、パリ、ローマに遊んだ。義母からは年に何度となく娘たちに日本の玩具、菓子、子供雑誌を送ってもらっており、そのお礼の意味もこめて足腰の元気なうちにとヨーロッパ旅行に誘ったのである。三年目の長期休暇は当時日本社員の間で人気のあった世界一周ルートを利用した。KLM オランダ航空とシンガポール航空の提携便を利用しての世界一周であった。まずヨーロッパに立ち寄り、その後ニューヨーク、ロスアンゼルスを経由して日本に一時帰国した。日本では二年ぶりに親戚への挨拶回りをし、また育ち盛りの子供たちのための洋服や靴などを大量に買い付けた。色柄、サイズ、仕上がりなど現地の製品は身に合わないからである。その

後、東南アジアで休暇の最後を楽しんだ末に1ヶ月半の休暇を終えてカフジに戻った。

本社帰任が決まった1984年末には最後の旅行としてシンガポールで大晦日を迎え、夏のオーストラリアでコアラとカンガルーに戯れ、ニュージーランド経由1985年1月早々成田に降り立った。外気は寒かったが長い赴任生活を終えてホッとした気分であった。

この年日本では東北新幹線が盛岡まで開通、上越新幹線も全線が開通した。

利権契約終了まで残り15年

1985年1月、5年間の現地勤務を終えて東京本社に帰任した。サウジアラビアとの利権契約満了の2000年2月28日まで残すところ15年となった。

5年前に途中入社した時、会社から英文と和文を併記した利権契約書の冊子を支給された。サウジアラビア用及びクウェイト用の2冊である。契約書には会社が両国政府に対して負うべき義務と権利が詳細に記されており、会社の「バイブル」とでも呼ぶべき代物である。契約はアラビア石油の前身の日本輸出入石油がサウジアラビア政府と1958年1月に、またクウェイト政府とは同年7月に締結したものである。創業者山下太郎の契約締結までの2年間の苦闘、そしてその後のアラビア石油設立の成功譚は伝説として広く語り継がれており、これにより山下太郎は若き日の満州での活躍から付けられた渾名「満州太郎」に新たに「アラビア太郎」の名前を冠せられるようになったのである。利権契約締結の年、彼は既に69歳だった。私事で恐縮だが現在の自分と同じ年齢である。年金生活を送る自らと比べ山下太郎がいかに傑物であったか驚嘆を通り越して言葉が出ない。

それはともかくサウジアラビア政府との利権契約書によれば契約期間は「商業量発見宣言の日から40年間」と定められている。商業量発見と言うのは試掘井で油田を掘り当てたのち生産テストを行い、商業的に採算が取れる十分な量の石油が存在するかどうかを確認することを意味する。石油の試掘はリスクが大きく掘っても石油が出ないことも多いが、たとえ石油が出たとしても埋蔵量が少なく採算が合わない場合もある。後に触れるが1989年に筆者がマレーシアのボルネオで試掘に立ち会った時、石油は出たものの商業ベースに乗るだけの生産量が見込めなかったため撤退した苦い経験がある。現在の石油開発はIT技術のおかげで成功の確率が高いが、当時の石油開発事業は井戸を千本掘っても3本しか当たらないという意味で「千三つ屋」などと蔑称され「ばくち」に近いものであった。

ところがアラビア石油は1960年2月28日に最初の試掘井で世界第一級のカフジ油田を掘り当て、商業量発見を高らかに宣言したのである。従ってサウジアラビアとの利権契約の期間はこの日から40年後、即ち2000年2月28日までと決まったのである。因みにクウェイトとの契約では期間は契約締結の1958年7月から44年半であり、2003年1月が契約終了期限とされた。

利権契約が2000年までであることは1976年の途中採用の面接試験で告知されていた。会社の命が有限だと聞かされて驚かなかった訳ではないが、当時会社の定年が他社と同様55歳であり、自分にとって

西暦 2000 年は定年後の話であるためさほど切迫感を感じなかった。むしろ 2000 年になってもまだ定年に達しない新卒入社の後輩たちの運命がどうなるのか、と老婆心ながら心配であった。

もちろんそれまでも会社は黙って手を拱いていた訳ではない。千葉県袖ヶ浦に富士石油を設立し、日本国内に足場を築いたこともその一つである。ただアラビア石油の企業理念はあくまで海外における石油開発を本業とし、カフジに続く第二、第三の油田を獲得することであり、或いは事業の多角化により総合エネルギー企業に脱皮することであった。そのためノルウェー沖の北海、米国メキシコ湾、中国渤海湾などで石油探鉱を行い、アフリカのニジェールでウラン探鉱作業を手掛けた。しかし結果的にはいずれの事業も軌道に乗らず、会社にはカフジ油田が残されただけであった。会社が 21 世紀以降も生き残る手立ては利権契約の延長しかないことが誰の目にも明らかであった。しかし経営陣にも社員にも(自分自身も含めてであるが)切迫感は乏しく、相変わらずのんびりしたムードが漂っていた。

それは中味が半分ほど残ったワインボトルの話にたとえることができよう。のんびり者の楽観論者なら「未だ半分残っている」と言い、焦燥感に駆られた悲観論者なら「あと半分しかない」と言う。どちらの言い分も正しい。アラビア石油の経営陣も社員もその多くは楽観論者であった。

1986(昭和 61)年：広報課長 拝命

1985 年に 5 年ぶりに帰国、元の部署に復帰した。本社で担当した業務に対応する現地部門に赴任し、5 年の赴任期間(単身の場合は 3 年間)を終えると再び東京本社の元の部署に復帰するという会社のルールに沿ったものである。人事、経理、技術など他の部門も同様であり、例えば本社の人事部門で働いた者は現地の人事部門に赴任し再び元の人事部に戻ると言う寸法である。こうして多くの社員は 3 年乃至 5 年の周期で東京とサウジアラビアを往復することになる。

帰国一年後、思いがけなく広報課長に任命された。前任者がサウジアラビアに再赴任したためである。実は広報課は会社が前任者を処遇するために新設したものであり、従って二代目課長と言うことになる。前任者は現地で原油の出荷を担当していたため、帰任後は本社の営業部に戻ったが上層部と折り合いが悪く、本人の処遇に困った会社が広報課長のポストを創設したという訳である。

実際のところ課とは名ばかりで課長 1 名、課長代理 1 名、女性課員 1 名だけのミニ組織であり、社内報を発行することと新聞、雑誌など社外のメディアに対応することが仕事である。広報と言えば一般的に派手なイメージがあるが、アラビア石油ではむしろメディアに最小限度の顔しか出さないことが求められた。会社の唯一の商品である原油の販売先は精製会社に限られており企業広告を出す必要がないと言う論理である。

広報課が付き合うメディアにはメジャーとマイナーの二種類があった。メジャーなメディアは読売、朝日、日本経済新聞、NHK などの大手報道各社である。彼らは石油精製企業の業界団体である石油連盟と同じビルに記者クラブを構えていた。一方、マイナーなメディアは業界紙と呼ばれ、石油タイムズ、油業報知など日刊紙の「開発記者クラブ」と石油文化、石油グラフなど月刊誌の「石油ジャーナリスト

クラブ」の二つがあった。

当時の石油業界は合併・再編を経た現在に比べて企業数が多かった。精製業界の頂点に立つのが「元売り」と呼ばれる企業であり、日本石油、三菱石油、共同石油(3社はその後数度の合併を経て現在のJXホールディングとなる)、昭和シェル石油、出光興産、コスモ石油などがあった。この他に東亜燃料工業(現東燃ゼネラルグループ)などの精製専業が数社あり、さらにアラビア石油が設立した富士石油のような石油化学コンビナートの原料供給を目的としたコンビナート・リファイナリーと呼ばれる精製企業が全国各地に7社あり、これらは業界団体「新石会」を結成していた。

以上の石油精製販売企業が「下流部門(ダウン・ストリーム)」と呼ばれる企業群である。これに対して石油開発事業を行う企業群が「上流部門(アップ・ストリーム)」であり、当時はアラビア石油、石油資源開発、帝国石油及びインドネシア石油(両社は後に合併し国際石油開発帝石、INPEX、となる)の四社が業界の中核であった。石油開発会社と呼ばれる企業はこの他100社以上あったのであるが、これらは石油開発のリスクを軽減するために石油公団(現独立行政法人「石油天然ガス金属鉱物資源機構」)が資金の8割を出資し個別の開発案件ごとに設立したプロジェクト会社であった。これらのプロジェクト会社は探鉱が失敗すると清算され石油公団の損金は国民の血税で補てんされる仕組みである。実際には殆どのプロジェクト会社は探鉱に失敗していたが、欠損を表面化させないため会社を無理矢理存続させるケースが続出、隠れた損失は雪だるまのように膨れ上がっていた。これらプロジェクト会社のトップは通産省(現経産省)の天下りだったこともあり「臭いものに蓋」式に問題は先送りされていた。

因みにこの年(1986年)、日本では社会党の土井たか子が日本初の女性党首となり、海外ではソ連のチェルノブイリ原子力発電所で大事故が発生している。

孤高のアラビア石油

石油精製元売りの業界団体である石油連盟に対し、上流部門の石油開発業界には石油鉱業連盟(略称石鉱連)があった。加盟企業は100社以上であったが、先に述べたとおり殆どはプロジェクト会社であり会社としての体裁を成していたのはアラビア石油、帝国石油、石油資源開発及びインドネシア石油の4社だけだった。ただ各社の設立の経緯と歴史は大きく異なっていた。

帝国石油は日本石油や日本鉱業(共に現JXホールディングス)など明治時代から新潟及び秋田で原油の開発と精製を行っていた企業の上流部門が太平洋戦争末期に集約して生まれた国策会社である。戦後帝国石油は株式公開により民間企業となったが、海外での石油開発を禁じられたため国内で細々と生産を続けていた。

経済復興はしたものの「産業の米」とも言われる石油はメジャーと呼ばれる欧米石油企業に握られていた。因みに昨年ベストセラーとなった「海賊と呼ばれた男」はイランの石油国有化に対してメジャーが輸出封鎖した時、出光興産創業者の出光佐三がメジャーの裏をかいて自社のタンカー「日章丸」をイランに送り込み原油を直接買い付けたエピソードを小説にしたものであり、当時のメジャーによる石油

支配の強固さを物語っている。

日本政府自らの手で原油を確保するため 1955(昭和 30)年に政府の全額出資で設立されたのが石油資源開発株式会社である。石油資源開発は技術者中心であり、地質、油層解析など学術的分野に多くの専門家を抱えていたが、それらを実証すべき開発現場が乏しいため宝の持ち腐れに近い状況であった。

何とか海外で石油開発を行いたいと言う政府の願望は、1966(昭和 46)年インドネシア国営石油会社プルトミナと生産物分与契約を締結したことで実現した。この時、石油資源開発の 100%子会社として設立されたのが「北スマトラ石油開発株式会社」である。同社は 4 年後に米国ユノカル社(現シェブロン)と共同でアタカ油田を発見、インドネシア石油と改名しアラビア石油と並ぶ超優良企業として歩み出したのである。

日本の石油開発の四社のうち帝国石油、石油資源開発或いはインドネシア石油の三社は上に述べたように国策に沿って設立された企業であり、特に後の二社は国有企業として発足している。これに対してアラビア石油はそもそものなれそめから純粋な民間企業として始まった。良く知られているように同社は稀代の起業家山下太郎が 1958(昭和 33)年にサウジアラビアとクウェイト両国政府から中立地帯沖合の石油利権を獲得したことに始まる。同年 2 月、日本興業銀行(現みずほ銀行)、東京電力など日本を代表する企業が株主となってアラビア石油が設立され、試掘第一号井でカフジ油田と言う世界的な巨大油田を掘り当てる快挙を成し遂げた。アラビア石油は欧米石油企業と組まず単独で油田の開発と生産にこぎつけ、日本の石油消費量の 1 割を持ち込み、設立わずか 10 数年後の 1970 年代後半には経常利益日本一に輝き同業他社を圧倒したのである。

当時のアラビア石油を同業の帝国石油、石油資源開発或いはインドネシア石油と比較すると、まず上場企業と言う点で石油資源開発、インドネシア石油と異なる。また石油の生産現場が海外である点で帝国石油或いは石油資源と異なる(両社は子会社を通じ海外で探鉱開発を行っていたが本格的な原油生産は日本国内に限られていた)。海外で油田の開発生産を行っている点ではインドネシア石油と同じであるが、同社の場合は米国のユノカル社がオペレーター(操業担当会社)でありインドネシア石油は出資割合に応じた原油を引き取るだけである。その点、アラビア石油は単独で操業し全量を日本に持ち込んでいる。さらに人的交流の面でも帝国石油など三社は互いに仲間意識が強かったのに比べ、アラビア石油はこれら三社とつかず離れずの関係で良く言えば独立独歩、悪く言えば唯我独尊の気風が強かった。

日本から遠く離れたアラビアの厳しい風土の中で原油を生産している日本一の高収益会社。そのイメージは社外だけでなく社員自身にも強く反映し、アラビア石油は孤高の姿勢を保っていた。

総会屋を煙に巻くー総務課長時代(1987-89 年)

広報課長になった翌年、広報課と総務課は合併し肩書が総務課長に替わった。既に述べたように広報課は前任者を処遇するために創設されたものであり、本人が再び現地に赴任したことで既定方針通り広報課は廃止されたのである。

総務課の仕事は雑務が殆どであるが、それぞれ担当のベテラン女子社員がこなしてくれる。最も気骨が折れるのは年一回の株主総会である。アラビア石油の場合は1-12月決算のため株主総会は3月末となる。株主総会を如何に短時間で終わらせるかで総務課の力量が問われる。「〇〇年の総会は〇〇分間でいつもより短かった(或いは長かった)」と言うことが代々語り継がれていた。そのため総会前になると大真面目で社内リハーサルが行われた。そして総会当日には株主になり済ました社員が最前列にずらりと並び、総会議長である社長が議案を棒読みで読み上げ、最後に「御異議ありませんか？」と会場に問いかけると間髪をいれず「異議なし！」と唱える茶番劇を大の男が演じていた。これは何もアラビア石油に限ったことではなく上場企業ならどこでもやっていたことである。

これでは一般の株主が質問などできる雰囲気ではないのだが、それでも質問の手を挙げる者はいる。それが「総会屋」と呼ばれる特殊株主である。会社の業績をあげつらい或いは経営幹部のスキャンダルを暴露して議事を長引かせ混乱させることが目的である。但し特殊株主自身は質問したからと言ってすぐに利益を得る訳ではない。彼らはA社の総会で名を売り、後日B社を訪ねてA社での戦果述べたて恐れをなしたB社からなにがしかの利益を得ようとするのである。日本の大半の企業の株主総会が6月末であるのに対してアラビア石油の総会は3月である。従ってアラビア石油の総会で名をあげることは特殊株主にとって6月総会の小手調べの意味合いが強かったと思われる。

このため総会前には大勢の特殊株主が会社に押し掛けてきた。彼らはヤクザまがいの派手な風体で右翼や暴力団との関係を匂わせる。ただその頃は全国の警察が総会屋対策を強化し、また彼らに利益を供与した場合は企業が処罰されるようになったため、筆者が総務課長になった頃は特殊株主の動きはかなり抑え込まれていた。

それでも彼らはしぶとい。露骨な金品は要求しない代わりに「機関誌」と称する高額の印刷物を購読するよう要求する。全く内容の無い情報誌であるが、少なくとも情報の対価として会社が購読するなら違法にならないと言う代物である。こちらが購読を断るとそのうち「お前じゃ話にならない、部長に会わせろ」と迫ってくる。そこで相手の言いなりになるわけには行かない。何度か押し問答の末、相手が根負けするのを待つしかない。

しかしアラビア石油には彼らを手ぶらで帰らせることのできる一つの大きな武器があった。特殊株主の大半が右翼思想の持ち主であることを逆手に取るのである。まず彼らにアラビア石油の成り立ちから現状までを諄々と説く。曰く「米英の石油企業が戦後の日本のエネルギーを独占していたときに、わが社の創業者山下太郎がはるか離れたアラビアに乗り込んで王様から石油の開発利権を得たのです」。曰く「それ以来わが社の社員は気温40度と言う砂漠で黙々と掘り続け、貴重な石油を日本に持ち込んでいるのです」。曰く「中東は常に危険と隣り合わせです。私が現地のカフジに赴任していた頃もわずか100KMほど先でイランとイラクが戦争しており盛んに砲声が聞こえました。」等々である。

これだけの言葉を並べたてると大抵の特殊株主は感心したような顔になり、最後は「アラビア石油の

方々のご苦勞が良く解りました。日本のために頑張ってください。」と言って帰ってゆくのである。総会屋を煙に巻くことが総務課長の仕事であった。

大物役人の天下り(1989年)

平成元年(1989年)に通商産業省(通産省、現経済産業省)元次官の小長氏が将来の社長含みで副社長に就任した。いわゆる天下りである。メディアはアラビア石油久々の大物の天下りと書きたてた。アラビア石油は既に四代前から天下り社長が続いていた。最初の官僚出身社長は1976年の大慈弥元通産次官であり、その後大蔵省出身、通産省出身と続き小長氏が入社した訳である。

初代社長は創業者の山下太郎であるが、彼が社長に就任した時には既に70歳近くに達していた。彼は人生最期の夢をアラビア石油に託し9年後の1967年に死去した。会長として山下を支えた財界の重鎮石坂泰三がとりあえず社長を兼務した後、財界の鞍馬天狗と呼ばれた日本興業銀行(現みずほ銀行)の中山素平に引き継がれた。財界活動が多忙であった中山は、山下太郎の実子でサンケイグループ水野家の養子となっていた水野惣平を取締役に就け3年後の1971年には大政奉還して水野時代が始まった。

アラビア石油の利権協定では取締役の4分の1の指名権がサウジアラビア・クウェイト両国政府に与えられている。このため創立以来取締役18名の内訳は日本人、サウジ人、クウェイト人がそれぞれ12人対3人対3人の比率であった。当初会社の運営は社長以下日本人に全面的にゆだねられ、両国取締役が口をはさむことは少なかったが、1960年のOPEC結成以来彼らの発言権は次第に大きくなった。特に1973年の第一次オイルショック以降は会社の操業そのものに口出しするようになり、民間企業のアラビア石油はサウジ・クウェイト両国政府と直接対峙する形になり、会社としては何らかの形で日本政府の顔を表に出す必要が生まれた。

日本政府の関与はアラビア石油が持ち込むカフジ原油の販売にも表れた。と言うのはカフジ原油は硫黄分が多く売れ筋のガソリン溜分が少ないため日本の精製各社は引き取りに余り乗り気ではなかった。自主開発原油を育てたい通産省は精製各社にカフジ原油を強制的に割り当てることを目論んだ。時代は高度成長期で各社は競って精製設備の新增設を目指したが、設備の許認可権は通産省が握っている。通産省はこの強力な権限をちらつかせてカフジ原油を精製各社に引き取らせたのである。

サウジ・クウェイト両国政府との対応、そして国内精製各社に対する無言の圧力として日本政府(通産省)とアラビア石油が一体化した形を取ることが求められた。こうして大慈弥次官が1974年にアラビア石油に乗り込み1976年には水野社長の後を継いで社長に就任した。その後利権協定終結まで官僚出身の社長が続いたことは冒頭に述べたとおりである。

天下り社長が歴代続いたことが社内外に波紋を投げたことは言うまでもない。筆者の在職中も社内でも多くの批判的意見を聞かされた。ただそれは勤務中の表立った発言ではなく退社後の居酒屋でのうっぴん晴らしであった。中途採用の筆者は先輩たちの繰り言を適当に聞き流していた。また広報課長としてメディアや他社の関係者から折に触れて自社の評判を聞く機会があったが、彼らの多くはアラビア石油

に対して批判的であった。アラビア石油の社長は天下りでなければ勤まらない、つまりアラビア石油にとって日本政府の威光が不可欠だとみなしていた。アラビア石油は良い意味でも悪い意味でも特別な会社だ、と言うのが社外の共通した見方だと感じた。「特別な会社」という意識は社員自身にも根強く、社内には一種独特の雰囲気は充満していた。

小長氏が天下った 1989 年、日本は昭和から平成に移り消費税がスタートした。世界に目を移すと中国では天安門事件が発生、ドイツではベルリンの壁が破壊され、ソビエト連邦の崩壊が目前に迫っていた。

マレーシアの石油開発現場へ(1989-92 年)

アラビア石油の名称がアラビアの地名に由来していることは説明するまでもない。英文名称は Arabian Oil Company(略称 AOC)である。このため外国では社名を言っただけでは日本企業と理解されないことがある。また創業当初は日本国内でも外資系企業と勘違いされることが多かったと聞いている。普通なら例えば「アラビア・日本石油開発」とでも言うように社名に「日本」を挿入するところである。「サウジ・アラムコ(SAUDI-ARAMCO)」と呼ばれるサウジアラビアの国営石油会社はそもそも米国のメジャーが設立した企業(旧名 ARAMCO)であるが、ARAMCO は「Arabian American Oil Company」の略称であり、社名に米国(American)の文字が入っている。敢えて「日本」をはずし単なる「アラビア石油」と命名したところに創業者山下太郎の強い思い入れが感じられる。

サウジアラビアの苦難の石油開発乗り越えて経営基盤が安定すると、当然のことながら事業の多角化が模索された。多角化にも色々な方法がある。最もオーソドックスな方法はアラビア以外のどこか他国で新たな石油開発を手掛けることであり、これは事業の水平展開と言えよう。第二の方法としては下流部門と言われる石油精製業への進出で、垂直展開と呼ばれるものである。その他に総合エネルギー会社に脱皮するため石油以外のエネルギー資源分野に進出する異分野展開がある。アラビア石油はそのいずれにも手を伸ばした。

垂直展開の精製業進出が千葉県袖ヶ浦のコンビナートリファイナー「富士石油」に結実したことは本稿第 6 回『悲願の石油精製進出』に触れたとおりである。総合エネルギー会社を目指す異分野展開として 1970 年代からアフリカのサハラ砂漠南部のニジェールで天然ウランの探鉱作業に着手した。第一次オイルショック(1973 年)、第二次オイルショック(1979 年)により石油価格が暴騰し、原子力発電が将来のエネルギーとして脚光を浴びたからである。そして水平展開としての新たな石油開発も数多く手掛けた。こちらはアラビア石油本来の業務の延長上にあり、社内の経験と人材が活かせる分野として最も力が入れた。中国の渤海湾では同業他社と共に「日中石油開発会社」を設立し実際に石油を日本に持ち込んだ。その他ノルウェー沖の北海油田や米国メキシコ湾の石油開発事業にも参画したが、これらはアラビア石油が実際の操業に参画するのではなく、出資者として応分の原油を獲得するという形態であった。

しかし事業の多角化は富士石油を除いてめばしい成果を上げることはできなかった。ウラン資源開発は鉱脈量が採算ベースに乗らないことがわかり断念した(原発の現状を考えると本格的な開発に移行し

なかったことはむしろ不幸中の幸いだったかもしれない)。中国での石油開発も莫大な開発投資を行ったものの生産は先細りとなり共同事業は解散した(その結果、日中石油開発が背負い込んだ莫大な借金は本稿第 14 回「広報課長拝命」で触れたように結局その殆どが税金で補てんされたのである)。唯一成功した富士石油として精製業の宿命で利益は少なく親会社のアラビア石油を潤すまでには至らなかった。

結局会社はアラビアに続く第二、第三の柱を打ち立てることができないまま利権期間も残すところ 20 年を切った。そのような中で会社が最後のチャンスとして取り組んだ事業がマレーシアにおける石油開発であった。マレーシア政府が公開入札したボルネオ島サラワク州の陸上鉱区を落札、「マレーシア・バラム石油開発」が設立された。直ちに現地にも事務所が開設され 2 年の準備の後、試掘作業が始まり二本目の井戸で油層を掘り当てた。アラビア石油本社はカフジに次ぐ第二の柱が生まれるものと喜んだ。そのような中で現場の二代目管理部長の辞令を受けた。初めての子会社出向である。先輩同僚の期待を胸に筆者自身も勇んで現地へ赴任した。1989 年 10 月のことである。

石油開発の現場はボルネオ島のマレーシア領サラワク州にあり、ブルネイと国境を接するミリ市郊外のジャングルの中である。同地では既に第二次大戦前に国際石油会社のシェルが石油を生産していた。太平洋戦争が始まると日本の帝国陸軍はスマトラ島のパレンバンなどと共にミリ油田を占領した。当時「石油の一滴は血の一滴」のスローガンのもと石油資源の確保が最重要課題だったのである。シェルの石油施設は接収され、新潟の日本石油の現場などから徴用された多数の技術者がミリに送り込まれた。しかしわずか数年でミリ油田は連合軍に奪還された。ジャングルに逃げ込んだ徴用工たちは辛酸をなめ多くが命を落としたのであるが、このことについては後ほど改めて触れる。戦後しばらくしてミリ油田が枯渇したためシェルは鉱区をマレーシアに返還した。しかしその鉱区に未発見の油田があるのではないかと考えたマレーシア政府が 1980 年代に国際入札にかけ、落札したのがアラビア石油と言う訳である。

既にシェルがあらかじめ掘りだした後なので大きな油田を発見できる可能性は低い、辺り一帯の地下に未発見の小型油田がある可能性は高かった。そしてマレーシア・バラム石油開発がそれを掘り当てたのである。関係者の期待は大きく膨らんだ。

ミリ：カナディアン・ヒルと日本人墓地

ミリはボルネオ島の北岸マレーシアのサラワク州にある。天然ガスで有名なブルネイと国境を接し、その間をバラム川が流れている。ミリの町は南シナ海に面し、すぐ後ろにカナディアン・ヒルと呼ばれる小高い丘がある。丘の背後は鬱蒼とした熱帯のジャングルが果てしなく広がりやがて高い山脈へと続く。山脈の反対側はインドネシア領カリマンタンであり、山脈の東端にはボルネオ島の最高峰キナバル山がそびえている。

ミリが石油の町と呼ばれるようになったのは 1910 年に英国シェル石油が商業量の石油を発見した時から始まる。通常の石油発見がそうであるようにミリの丘の麓では古くから黒い燃える液体が地中から沁み出していた。日本の秋田県や新潟県も同じような現象が見られ江戸時代には「臭う水(くそうず)」(異臭を放つ液体)と呼ばれ、灯油ランプ或いは防水塗布剤として利用されていた。明治以降商業的な

生産がおこなわれるようになり、これが日本の石油産業の始まりとなったことは本稿第 7 回で触れたとおりである。

カナディアン・ヒルは地質学的に言えば褶曲構造の頂部が地表に現れたものである。褶曲構造はいわばお椀を伏せたような形でありその中に石油或いは天然ガスが溜まっている可能性が高いため、頂上から真下に井戸を掘るのが石油開発の基本セオリーである。こうして 1910 年にシェル石油はミリ油田を発見したのである。試掘井を掘るためにカナダから働きに来ていた技師が丘の上から南シナ海に沈む夕陽をながめ、「まるで故郷と同じ風景だ」とつぶやいたことからこの丘はそれ以来カナディアン・ヒルと呼ばれるようになった。

この丘の上には試掘井の記念碑と共に日本人墓地がある。太平洋戦争が始まった翌年日本陸軍はミリ油田を占領、日本から石油技師を徴用して艦船や航空機の燃料工場とした。占領後わずか 2 年でミリ油田は連合軍に奪還されたが、この時陸軍は徴用工を置き去りにして撤退した。残された民間人の石油技師たちは軍隊から叩きこまれた「生きて虜囚の辱めを受けず」の言葉に縛られ、着の身着のまま町の背後のジャングルに逃げ込んだ。しかしそこはマラリア或いは吸血動物の蛭などの世界であり、多くの日本人は命を失った。氏名も死亡場所も解らないまま死んでいった民間徴用工を弔うために戦後丘の上に無名墓地が建てられた。熱帯ジャングルの中にある墓碑は放っておくとすぐに雑草に埋もれてしまうが、時折草をむしり花を手向けてくれる奇様な華僑が地元におり、墓はこぎれいに守られている。筆者もミリ赴任中、墓地を訪れはるか半世紀昔にこの地で石油開発に従事し死んでいった先達に思いを馳せた。

しかし著者が半世紀前の戦争を思いやっていたまさにその時期にアラビア石油は本物の戦争に直面したのであった。1990 年 8 月、イラクが突如クウェイトに侵攻した。クウェイトは半年の間イラクに占領された後、翌年 1 月多国籍軍により漸く解放された。いわゆる「湾岸戦争」である。クウェイトと国境を接するカフジはまさに戦争の最前線の町となり、アラビア石油は会社存亡の危機に陥ったのである。

イラクのクウェイト侵攻(1990 年)と湾岸戦争(1991 年)

1990 年のイラクによるクウェイト占領(湾岸危機)から翌年 1 月の湾岸戦争にかけてアラビア石油は会社存亡の危機に遭遇した。一連の出来事がアラビア石油の歴史で最も暗いものであったことは間違いない。この時、筆者はマレーシアで石油開発に従事していたため当時の現地カフジ及び東京本社状況を自分の言葉で語る資格は無いと思う。従ってここではその間の事実関係を時系列で紹介するにとどめる。以下の記述は湾岸戦争後の 1993 年に発行されたアラビア石油社史「湾岸危機を乗り越えて～アラビア石油 35 年の歩み」から抜粋したものである。

1990(平成 2)年

- | | |
|-----------|--------------------|
| 8 月 2 日 | イラク軍、クウェイト侵攻 |
| 8 月 5 日 | 社員の家族、カフジ退避日本帰国 |
| (8 月 6 日) | (国連安保理、対イラク経済制裁決議) |

8月7日	クウェイト在住日本人、全員大使館に避難
(8月8日)	(ブッシュ米大統領、サウジアラビアへの米軍派遣発表)
8月10日	東京本社に緊急対策本部設置
(8月18日)	(中山外相、サウジアラビア訪問)
8月19日	小長副社長、社員激励のため現地カフジ訪問(翌20日、ナーゼル石油大臣と折衝)
8月22日	クウェイト事務所員・家族、人質としてイラクへ移動
(8月25日)	(イラク、人質を戦略地点に移送)
(8月29日)	(イラク、人質のうち女性と子供を解放)
10月1日	江口社長、社員激励のためカフジ訪問
(10月6日)	(海部首相、サウジアラビア訪問)
(11月3日)	(中曽根元首相、イラク訪問、日本人人質25人解放)
(11月29日)	(国連安保理、対イラク武力行使を容認)
12月7日	クウェイト事務所員人質解放(12月12日、日本人人質全員帰国)

1991(平成3)年

1月13日	カフジ鉱業所に爆撃退避シェルター59ヶ所完成
1月16日	カフジ油田操業停止、サウジアラビア当局よりアラビア石油全社員に退避指示
1月17日	イラク軍ロケット砲によりカフジ攻撃開始。日本人48名、陸路ダンマンへ退避開始。
(1月17日)	(多国籍軍、バグダッド空爆開始)
1月29日	日本人社員、アテネ経由で成田帰国
1月30日	カフジ地上戦勃発(多国籍軍12名、イラク軍30名戦死)
(2月26日)	(イラク軍、クウェイト撤退、油井700本を爆破、炎上さす)
(2月28日)	(イラク、国連決議受諾。湾岸戦争終結。)
3月16日	カフジ復帰のための準備作業開始
4月27日	カフジ従業員(日本人、アラブ人等)全員職場復帰、操業再開準備開始
5月2日	クウェイト事務所再開
6月2日	原油生産再開
(6月5日)	(自衛隊掃海艇、クウェイト沖到着、掃海作業開始)
6月11日	出荷再開第1船「高千穂」カフジ出港
(11月6日)	(クウェイト油田火災鎮火)

これは社史に記録された事実のほんの一部である。社史に書かれなかった事実はさらに数十倍以上あり、当時の模様の全てを伝えることは不可能である。しかし上記を一瞥しただけでもクウェイト及びカフジのアラビア石油の社員たちが極限の状況に置かれていたことはご理解いただけるであろう。結果的にただ一人の犠牲者も出さずに済んだことはまさに奇跡的とも言える。この間、東京本社においても男性社員が会社に泊まり込み、24時間体制で現地との連絡或いは関係機関との折衝に当たったことは言うまでもない。

1992(平成 4)年、本社帰任

マレーシアにおける石油開発は 2 本目の試掘井で石油が出た後、少し離れた場所に評価井として 3 本目の井戸が掘られた。評価井とは地下の油田の広がりを確認するためのものであり、先の試掘井と同じ深さまで井戸を掘り、首尾よく石油が出れば油田がその位置まで広がっていることになる。このような井戸を数本掘れば油田の広がりとお層の厚みが判明し商業生産に踏み出すことができる訳である。

しかし 3 号試掘井は石油が全く出なかった。現場の落胆は大きく特に現地採用のマレーシア人達の間には沈んだ雰囲気のみなぎった。プロジェクトが失敗すれば東京に帰る日本人とは違い彼らには解雇が待っているからである。会社は直ちに 4 本目の掘削場所を前回とは逆の方向に求めた。油田が反対方向に広がっている可能性に一縷の望みをつないだのである。経費節減のため本社から現場業務縮小の方針が示され、管理部長の筆者は帰任を命ぜられた。

二度目の海外赴任を終え 1992 年 5 月、本社総務部次長兼総務課長となった。湾岸戦争から一年以上経ち外見上本社の中は赴任前と変わらない様子であった。しかし社員の心の中には目に見えぬ傷跡が残っており、職場には何とも言えない「ざらついた」感触が漂っていた。利権終結の 2000 年まで残すところ 10 年を切った。前年 3 月小長副社長が社長に就任している。

社業の立て直しと社員の士気高揚を図る一策として創業 35 周年記念の社史が編纂されることになった。社史のタイトルは「湾岸危機を乗り越えて～アラビア石油 35 年の歩み」と決められた。社史は二部構成とし前半の第一部で会社の 35 年の歴史を振り返り、後半の第二部は湾岸戦争勃発の経緯、戦時下の状況及び戦後の生産再開までを詳細に記録することとなった。社史と言え社内に社史編纂室を創設し、会社の生き字引とも言えるような定年間近のベテランを起用するのが普通のやり方である。社史の内容は正確な記録を重視し年代を追って事細かに記述する余り、関係者以外の者にとっては面白味のない無味乾燥な代物となるのが普通である。

しかしアラビア石油の場合、社長の強い意向により出来る限り読みやすいドキュメンタリー風の作品とすることとなった。ただそうすると社内に適任者が見当たらない。と言うよりも現役社員が自分の会社の出来事を読み物に仕立て上げるのは全く無理な相談である。そこで大手新聞社を退職しフリーライターとして活躍中の人物にお願いすることになった。社史編纂プロジェクトチームが編成され総務課が窓口となったため筆者もチームの一員に加わったが、実際の作業は部下の O 君が専門ライターにつききりとなって働き、社内関係者とライターのインタビューに立ち会い、湾岸戦争と復旧篇の取材のためにサウジアラビア現地にも同行した。

社史は翌 1993 年末に無事刊行されたのであるが、筆者は社史の完成を見ることなくその年の 4 月に子会社に出向を命じられた。本社の在勤期間はわずか 1 年足らずの短いものであり、これ以後利権期間が終結する 2000 年、60 歳定年を待たず退職するまで二度と本社に戻ることは無かった。子会社或いは会社と関係の深い経済産業省の外郭団体を渡り歩いたのである。

深窓育ちの技術者たち

出向した子会社は石油開発のエンジニアリングを専業とする「日本オイルエンジニアリング」(Japan Oil Engineering、略称 JOE)。国内にはエンジニアリング企業が多数あり、石油・石油化学の分野では日揮、千代田化工などの大手企業があるが、石油上流部門に特化しているのは JOE だけである。社員は百数十名で決して大手とは言えない。社長は歴代アラビア石油出身者であり、筆者はその会社の管理部長を命ぜられた。

社員には地質、油層工学など石油開発分野の技術者が多く、しかも東大など一流大学の博士課程卒業生が少なくなかった。社内には事務屋を軽視し、技術屋ですら博士号が無ければ一人前とみなさない独特の雰囲気があった。また東大卒の技術者は入社数年を経ずして石油開発技術の本場である米国の大学に留学させる制度もあった。売上、社員数ともさほど大きくないエンジニアリング企業として異色の存在であった。

戦後の高度成長期の日本は製造業や建設業などいわゆる「モノ造り」が中心であった。そのため大学の技術系学部も化学、機械、電気、土木建築などの学生が圧倒的に多く、一次産業を対象とした地質、油層工学などは学生の人気は薄い。裏返せば石油開発を学ぶ学生は母校に残ることのできるごく少数を除き、その他大勢組の就職先は限られている。JOE のような世間から見れば中小企業と言える会社に東大出の技術者が多数いたのはそのためである。

筆者が出向した時は事務所の移転準備中であった。それまでの事務所は銀座のど真ん中にある旧リッカービルに事務所を構えていたが、親会社のダイエーが傾きビルが再開発の対象となったため立退きを求められていた。その結果、JOE はまとまった金額の補償金を得て JR 大塚駅近くのビルに移転することが決まり、着任後の最初の大仕事が引っ越しプロジェクトとなった次第である。

事務所移転は 5 月末に無事終わり管理部長としての本格的な仕事が始まった。それは合理化と言う難題であった。人材と技術が売り物であるエンジニアリング企業は技術者を優遇することが当然であるが、営利企業である以上採算を無視するわけにはいかない。当時の JOE は企業としては収支トントンであったが、内実は大株主の富士石油から製油所の定期修理などの大型工事を特命で請け負うことにより利益を確保していたのである。石油開発技術部門はその国際的な技術水準からみて海外からの受注は期待できず、また帝国石油等国内の石油開発企業も自社の技術部門で事足りているため、JOE が受注できる余地はない。結局海外の石油開発案件を金融面で後押しする石油公団(現石油天然ガス・金属鉱物資源機構、JOGMEC)や日本輸出入銀行が行う融資審査の技術査定が主たる業務となる。ただこれらの案件は 1 件数百万円止まりであり人手と時間を食う割には儲からない。

ところが厳しい競争に晒されることのない石油開発の技術者たちはプロジェクトの採算には無頓着である。良い仕事をすれば儲けはあとから自然についてくるものと考えた世間を知らない深窓育ちの技術屋集団であった。加えて彼らは一流大学を出たエンジニアと言うプライドに取りつかれている。当時の社長は技術屋とは言え建築が専門なのでかれらは社長の言うことを聞かず、まして筆者のような事務

屋は歯牙にもかけないという有様であった。合理化は遅々として進まず、会社の経営は火の車であった。折角手にした移転補償金もあつという間に人件費に消えた。

元本社重役の限界

日本オイルエンジニアリング(JOE)の業績は回復するどころか下降線をたどる一方であった。ただ競合製品に押され業績が急速に悪化するメーカー或いは不良貸し付けが表面化し一気に倒産に追い込まれる銀行のようなケースと異なり、エンジニアリング会社の場合、業績は真綿で首を絞めるように徐々に悪化する。受注が低迷しても人材と蓄積した技術が売り物であるエンジニアリング会社では人件費に手がつけにくいからである。このため社員に危機意識が生まれず厄介である。合理化委員会なるものを立ち上げたが、話が人員整理に及ぶと「エンジニアリング会社は人材が命。希望退職募集などもっての他。」と技術サイドからは猛烈な反発を食らう。特に石油開発部門の技術屋には、自分たちが日本の石油資源の将来を担っている、と言う強烈なプライドがあり、業績低迷は経営者の能力不足だと言い張る。多少とも世間の荒波にもまれた筆者の目には世間知らずの甘えにしか見えないが、彼らは本当の世間知らずであるだけに始末が悪いのである。

そのような中で親会社のアラビア石油が営業担当の専務取締役を会長として送り込んできた。現場の技術屋たちは親会社のテコ入れに大いに期待した。そして新会長自身も就任の挨拶で、自分には石油業界に強い人脈があるので先頭に立って仕事を取ってくる、と宣言した。営業経験の長い彼が顧客である石油精製業界と深いつながりを持っていることは間違いがなかった。

しかし筆者自身は余り楽観していなかった。と言うのは精製業界にいる友人或いは仕事柄知己を得た業界紙の記者に聞く限り、アラビア石油に対する精製業界の評判が必ずしも良くなかったからである。それは本稿の第 6 回でも触れたとおり、アラビア石油のカフジ原油は硫黄分が多くガソリン溜分の少ない重質原油であり、日本の市場にマッチしていなかったことが最大の理由であったが、もう一つの理由はエネルギー自給率の向上を至上命題とする通商産業省(現経済産業省)が精製設備新設の許認可権をちらつかせカフジ原油を半ば強制的に引き取らせていたことにあった。精製業界はアラビア石油を政府がバックアップする企業とみなしていた。実際アラビア石油の社長が官僚の天下りであったからそのように見られるのも当然だったと言える。

アラビア石油の営業担当専務が精製業界へのカフジ原油の売り込みに苦勞したことは間違いないであろう。しかし相手側にとっては彼の肩書がアラビア石油専務取締役であったからこそ義理を欠かない対応をしていただけであり、JOE 会長としての彼には何の義理もない訳である。そのようなことは企業社会では当たり前のことであり筆者が改めて言うまでのことはないであろう。

不幸にして新会長の営業努力は結実しなかった。技術屋たちは失望し以前にも増して親会社から派遣された経営陣に対して不信感を抱くようになった。業績は年を経るごとに益々悪化していった。そのような中で筆者は 2 年後の 1995 年、別の子会社に移籍したのである。JOE はその 1 年後に大規模なリストラを余儀なくされた。筆者は後任となった JOE 生え抜きの新管理部長から度々リストラの有様を聞か

されたが、それはまさに修羅場だったようである。そのため彼自身も結局リストラが一段落したところで自主退職したほどであった。

1989年からの数年間を振り返るとなぜか事態が急変する前に転勤を繰り返していることになる。即ちマレーシア赴任の前後を考えると、湾岸戦争の騒動に巻き込まれる直前に東京本社からマレーシアに転勤しており、また本格的なマレーシア撤退、つまり現地事務所を閉鎖し、資機材を売り払い、現地従業員を解雇する前に東京に帰任している。今回のJOEの場合も大規模な人員整理に手をつける前に別の子会社に配置換えになった。転勤はすべて会社の人事命令によるものであり、筆者はその命令を一度たりとも拒んだことはない。全ては流れに身を任せただけのことである。その結果、修羅場或いは愁嘆場を経験しなかったことは偶然のめぐりあわせとしか言いようがない。但しそのことに対して今でもかすかながら忸怩たる思いを覚えることがある。自分でも理由は解らないがそう思うのである。

JOEに勤務した1993(平成5)年5月から1995(平成7)年5月までの2年間、世間では皇太子ご成婚(平成5年6月)、田中角栄元首相死去(同年12月)、村山内閣発足(平成6年6月)、大江健三郎ノーベル文学賞受賞(同年10月)、阪神・淡路大震災(平成7年1月)、地下鉄サリン事件(同年3月)などの出来事があった。

1:8:1の法則

次の出向先は本社内の雑務や福利厚生施設の維持管理或いは海外に勤務する社員に新聞雑誌食料品などを送るサービスを行う子会社の社長であった。社長とは言っても社員わずか10数人の零細企業であり、要するに総務課、厚生課業務のアウトソーシング部門である。

人事部から打診を受けた当初は異動を拒否した。一つの条件を提示されたからである。条件とは筆者より3歳年上の男性社員(仮にMとする)を引き取ること、と言うものであった。本体で持て余した社員を子会社が面倒を見ることはいずれこの会社でもやっていることであり珍しいことではない。但しMの人格が問題であった。本人は東京の一流私大を出てアラビア石油に入社したのであるが、仕事は全くできない上に酒癖が悪い。会社は酒にはかなり寛容で社員の間では仲間の酒の上の奇行乱行を武勇談と称して面白おかしく話す風潮すらあった。本稿第4回で「エンリン」こと遠藤麟一郎氏に触れたが、そのような例が社内には少なくなかったのである。

Mはいわゆる縁故採用であった。祖父も父親も大学教授であり、特に祖父は旧帝国大学の有名な法律学者であった。アラビア石油を設立する時に創立者の山下太郎が彼の祖父に法務上の相談に乗ってもらっている。山下太郎は財界・政界・学界を問わずとにかく大物が好きであり、また彼らに取り入るのが上手な「老人キラー」であった。従って大物の子弟を率先して入社させた。それは元総理の息子であったり、株主である有名製鉄企業副社長の息子であったりした。筆者が途中入社した時には彼ら大物子弟は殆ど会社を辞めて別な世界に飛び立っていたが、Mのようにどうしようもない人間は会社に残っていたのである。

「社員は能力に応じて1：8：1の割合に分けることができる。」この法則とも言えない法則は以前社員1万名を超える会社にいた頃先輩から聞かされた言葉であり、その意味するところはつぎのようなものである。つまり全社員のうち一割は優秀で会社の成長を引っ張る人材である。そして八割の社員はごく普通のサラリーマンであり文句を言いながらも日々の仕事をこなし会社を支える社員である。そして残る一割は箸にも棒にもかからない役立たずの社員ということになる。

その頃の日本の企業は完全終身雇用制であり、如何にお荷物であっても社員を辞めさせることはできなかった。特に当時のアラビア石油は業績が良かったためお荷物社員でも抱え込むことができたのである。ただそのような社員が無害なお荷物であるならば周囲は多少我慢すればすむ。しかしMは酒席で暴れるだけでなく、会社ではまじめに仕事をする他の社員を軽侮し会議になると無責任な言辞を弄すから困る。アラビア石油本体ならまだしも社員10数人の子会社にそのような人物を抱え込めばどうなるか。「朱に交われれば赤くなる」ではないが仕事に悪影響が出る。

特に社長を除く社員は全て子会社採用プロパーであるから、Mのような仕事を全くしない出向者がいるとプロパー社員の不満を抑えられない。筆者はそう考えて人事部長に対して、もしMの引き取りが条件であるなら異動は受けられない、と申し立てた。人事異動に文句をつけたのは後にも先にもこの時だけである。実はMは人事部長と同期入社である。部長が裏でどのように問題进行处理したかは知る由もない。結局彼はこちらの要求を呑んでくれたのである。

こうして総務・福利厚生業務のサービス子会社に異動した。しかしこのポストも結局わずか一年でまたまた人事部から新たな異動命令が下った。今度の辞令はジェットロに出向、リヤド事務所長を命ず、というものであった。

蛇足ながらMは筆者が子会社に異動した3ヶ月後に退職した。その後、体を壊し60歳代で亡くなったことをOB会事務局から知らされた。

迫りくる2000年問題

1990年代に入り社内では利権契約延長の問題が急速に現実味を帯びてきた。サウジアラビアとの契約が期限を迎える2000年1月まで残すところ10年を切ったからである。社内ではこれを「2000年問題」と称していた。この問題は契約を締結した2年後の1960年1月にカフジ油田1号井から日産6千バレルの商業ベースの原油を産出した時に既に始まっていた。利権契約で期間は「商業量発見の時から40年間」と定められていたからである。

しかし1960年当時の関係者にとって2000年1月は21世紀という世紀をまたぐはるか未来のことであった。その後カフジ油田のおかげで業績に余裕が生まれると、2000年問題対策として会社はサウジアラビア以外での石油開発に着手し、或いは総合的なエネルギー企業を目指して天然ウラン開発に手を伸ばし、石油精製業にも進出した。これによりカフジと言う単一拠点、片肺操業からの脱却を図ろうとしたのである。それが1970年代、1980年代の会社の姿であり、筆者はそのような時期に途中入社したこ

とになる。

天然資源が乏しい日本では戦後ずっとエネルギーの安定確保が至上命題であった。このため政府は石油需要全体の一割近くを供給するアラビア石油を国策企業と位置付けて優遇した。石油価格が暴騰したオイルショックからしばらくの間はカフジ原油優遇策に大きな批判は出なかったが、その後 1980 年代半ば以降世界の景気は停滞し石油の需要は落ち込んだ。日本では企業の血のにじむような省エネ努力により毎年の石油消費量が前年を下回る時代が続いた。

この結果、第二次オイルショック直後にはバレル当たり 40 ドル近くまで上昇した原油価格が 1990 年代には 20 ドル以下に下落した。国際石油会社は新たな油田発見のための探鉱投資を控えた。石油産業は世界的な不況に直面しエクソンとモービルが合併(現 ExxonMobil)するなど業界再編の嵐が吹き荒れた。この時期、石油は安値で自由に買うことができるコモディティ(市場商品)化したと言われ、また「油田はウォール街で買える(即ち企業買収で油田を自社のものにする)」とまで言われるようになっていたのである。

しかしこの時期も日本政府は自主エネルギーの確保が重要課題であるとの認識を持ち続け、そのためにも産油国、特にサウジアラビアとの関係を強化すると共に水面下でアラビア石油の利権契約延長の道を探っていた。1994 年の皇太子同妃両殿下のサウジアラビア訪問はまさにそのような時期に行われたのであり、その前後に海部総理(1990 年)、村山総理(1995 年)及び橋本総理(1997 年)の三代にわたる総理大臣が相次いで同国を訪問したことはその表れである。勿論歴代の通産大臣も就任早々にサウジアラビアや UAE など中東産油国を訪問するのが慣例となっていた。

これら一連の資源外交は当時のアラビア石油社長である小長元通産次官の働きかけが大きかったことは言うまでもない。アラビア石油にとって日本政府の支援は願ってもないことであったが、世論の一部には石油はコモディティ(市場商品)化しており、石油獲得のために産油国におもねる必要はない、と言う意見も根強く、またアラビア石油という一私企業(確かにアラビア石油は政府資本が入らない純粋の東証一部上場民間企業である)に政府が過度の肩入れをすることを疑問視する声も少なくなかった。

アラビア石油自体にとって総合エネルギー企業となる夢が破れ、カフジ油田の操業を続ける他に道が無いのは厳然たる事実であった。会社は何としても利権契約の延長を勝ち取らなければならない状況に追い詰められていた。1990 年の湾岸危機の時、他の企業がいち早く安全な国外に退避した中でアラビア石油だけは翌年の湾岸戦争勃発直前まで原油生産を続け企業としての覚悟を示したのであった。アラビア石油が何のためにカフジに踏みとどまったのか、それは言わずもがなのことであった。

湾岸戦争の後、サウジアラビアの石油相はアラビア石油を高く評価した。会社にとって利権契約延長の交渉を開始する絶好の機会が訪れた訳である。こうして総理大臣或いは通産大臣の相次ぐサウジアラビア訪問外交の幕が開いた。但しこのことは交渉が一方の当事者であるアラビア石油の手を離れ、日本政府が前面に出ると言う日本側の主役交代を意味している。契約延長に対してサウジアラビア政府が要

求する条件はどんどん膨らみ私企業のアラビア石油には手に負えない状況になっていった。その中で小長社長は毎年頻繁に日本とサウジアラビアの間を往復し、サウジアラビア政府と日本政府の橋渡しの役割を果たしたのである。そのような役割は専務、常務以下の会社生え抜きの役員の力の及ぶところではなく結局小長社長一人の双肩にかかっていた。

筆者がかかわることになったジェットロ・リヤド事務所もそのような経緯の中から生まれたものの一つであった。

ジェットロ・リヤド事務所開設の経緯

ジェットロ・リヤド事務所は筆者が赴任する2年前の1994年に開設された。日本製品の輸出促進機関として発足したジェットロ(日本貿易振興会、現日本貿易振興機構)は、日本側の大幅な輸出超過が常態化するに従い輸出相手国から貿易不均衡の是正、現地での雇用創出或いは技術移転のための日本企業進出が求められるようになった。それは経済のグローバル化に対処する日本企業自身の進む道でもあった。日本企業が現地に進出する動機は賃金が安く且つ有能な労働力が得られ、背後に大きな市場が控えていることである。こうして中国、アジアに次々とジェットロ事務所が開設された。

一方経済発展が至上命題である日本にとってはエネルギー特に石油の安定確保が常に大きな課題であった。オイルショックの頃は日本が輸入する石油の9割近くがサウジアラビアなどからペルシャ湾のホルムズ海峡、そしてマラッカ海峡を通過して運ばれてきた。しかしペルシャ湾周辺は常に紛争が絶えず、1979年の第二次オイルショック直後にイラン・イラク戦争が勃発、日本政府は事態の深刻さから石油の中東依存度を下げる道を模索した。その結果1980年代に石油の中東依存度は6割まで低下したが、この間に石油は大幅に値下がりしたため石油会社の開発熱は冷め、中東依存度はオイルショック前に逆戻りし、再び中東産油国が見直される状況となったのである。

同じ時期に中国、インドなど新興国が目覚ましい経済成長を遂げ世界の石油需要が急増している。石油は売り手市場となり日本はサウジアラビアなど中東産油国との関係強化の必要性に迫られた。一方、サウジアラビアも人口爆発と言う大きな問題を抱えていた。もともとアラブ人は多産多死型であったが、潤沢なオイルマネーで医療施設が整備された結果、多産少死となり未成年者が人口の過半数を占めるまでに膨れ上がった。その若者たちが1990年代に社会へ巣立ち始め雇用の創出が重大な課題となった。石油以外にこれと言った産業を持たないサウジアラビアは外国企業を誘致して雇用に創出する方針を打ち出した。

サウジアラビアとの関係強化を探る日本政府。外国企業の進出を望むサウジアラビア政府。両者の思惑が一致し日本の投資促進機関として首都リヤドにジェットロ事務所を開設することになったのである。但し日本側に少なからぬ問題があった。当時政府の外郭団体に集約化、合理化の嵐が吹き荒れジェットロも新たな海外事務所を開設する場合はどこか既存の事務所を閉鎖することを求められた。「一増一減」の原則である。全世界をカバーするジェットロにとってリヤド事務所開設は優先度が低い。日本の民間企業がジェットロに求めるのは中国或いは東南アジア新興国の現地事務所である。

ジェットロ内部ではリヤド事務所開設に異論が少なくなかったと聞く。しかしジェットロを統括する通産省(現経済産業省)にとっては石油の安定確保が重要であり、アラビア石油の利権契約延長を後押しすることが国益につながると判断された。当時のジェットロもアラビア石油もトップは共に通産省の元次官である。結局リヤド事務所の新設が決まった。

但しジェットロにはリヤド事務所運営の十分な予算が無い。そこでリヤド事務所は同じ通産省の外郭団体である中東協力センター(JCCME)との共同事務所の形とし、必要経費は JCCME が全額負担、事務所名にジェットロの名前を冠することとなった。因みに JCCME は中東と日本の経済協力のための組織で 1973 年の第一次オイルショックの年に設立されたことからわかるとおり、中東産油国との経済関係の強化を目的としている。会長、理事長はそれぞれ経団連及び通産省出身者で固め、実務はアラビア石油からの出向者が担っていた。ジェットロ・リヤド事務所は通産省を頂点とし二つの外郭団体(ジェットロ及び JCCME)を底辺とするトライアングルの産物なのである。リヤド事務所は 1994 年に開設され所長にはアラビア石油から社員が出向した。

筆者は二代目所長として 1996 年にリヤドに赴任した。事務所名は「ジェットロ」。外国で日本政府の出先機関として仕事を行うには何と言ってもジェットロのブランドは絶大な効果がある。そのことは筆者自身現地に赴任して身にしみてわかった。

1996 年、リヤド赴任

1996 年 5 月、JETRO リヤド事務所長の辞令が交付された。形式的にはまずアラビア石油と関係が深い中東協力センター(JCCME)に出向し、さらに JETRO に再出向する形となった。今回の出向は結果的にアラビア石油に戻らずじまいの片道切符であったが、すでに 53 歳でありその覚悟はできていた。

JETRO 本部で 1 カ月間の研修を受け、その合間に親戚友人知人や関係先の挨拶回りをすませ、6 月中旬に成田を出発した。前回のカフジに次いでサウジアラビアは 2 度目の赴任である。前回任地のカフジには総勢 2 百人ほどの日本人コミュニティと会社併設の日本人学校があり家族を伴ったが、今回のリヤドはイスラムの戒律が最も厳しい都市であり妻のような成人女性は一人では外出できないためやむなく単身赴任となった。

オイルマネーで潤うサウジアラビアの首都リヤドには高層ビルやショッピングセンターが林立し、ヨーロッパの一流ブランド品や日本の最先端電化製品がショーウィンドーを飾っている。そしてスーパーマーケットには輸入生鮮食品或いは冷凍食品が山積みである。しかもそれらは政府補助金のおかげで驚くほど安い。市内には片側四車線の高速道路が縦横に張り巡らされ、外気が 50 度を超すような猛暑の中でもエアコンの効いた車で移動する。短期間しか滞在しない場合リヤドの生活は快適と言える。

しかし当時も今もリヤドは日本人には暮らしにくい。腰を据えて生活するとなると東京で自由を謳歌してきた身にはたちまちストレスがたまる。アフター・ファイブ或いは休日になるとイスラム教の制約

をひしひしと実感する。それは飲食であったり娯楽であったりする。飲食では豚肉とアルコール類は一切禁止である。仕事に疲れた時でも同僚と飲み屋で乾杯し或いは自宅でテレビを見ながらトンカツを食べると言う生活はできない。映画館や音楽会のようなごく普通の休日の楽しみもない。東京なら意識することもない自由で何気ない生活が許されない世界がどのようなものか読者は想像できるだろうか。ごく普通の日本人にはストレスがたまる街である。

実はリヤドでもアルコールを飲める場所が二か所あった。一つは日本大使館である。ここは治外法権でありアルコール類を外交特権によりフリーパスで持ち込むことができる。大使館ではリヤドに在住する日本人のため折に触れて公邸でパーティーを催してくれた。もう一か所はアメリカ人だけが住む塙に囲まれた一画である。筆者が住んでいた広大な外国人専用居住区には二重の塙がありその中に米国人が住んでいた。そこには豚肉や酒類を売るコンビニがあり、アメリカ人女性がタンクトップにショートパンツという開放的な服装で塙の中を闊歩していた。しかし筆者たちは二重の塙の内側には入れない。奇妙なことにリヤドでは塙の外は不自由な世界であり、塙の内側に入るほど自由が溢れていた。世界中いかなる土地においても自国の生活スタイルを実現する米国の力にはただ驚くばかりであった。

事務所の仕事風景を述べよう。5階建ての小ぶりなビルの一室に事務所を構えた。日本人は所長である筆者一人。その他は渉外担当のスーダン人のほかインド人が通商担当、雑用係及びお抱え運転手の3人。合計5人の小さな所帯である。サウジ人はいなかった。サウジアラビア政府は進出企業に対して自国民の雇用を義務付けていたが、ジェットロ事務所設立の覚書を両国政府で交わした時にジェットロが日本政府の一機関であることを理由にサウジ人雇用の義務を免れたのである。

事務所の仕事は日本企業のサウジアラビアへの進出を促すことである。日本企業の相手になりそうな地元企業の発掘、日本から訪れる民間調査団の案内、市場調査等々仕事は山ほどあり赴任早々から東奔西走、目の回るような日々の連続であった。サウジアラビアの大きな都市と言えば首都のリヤドの他は紅海沿岸の商業都市ジェッダとペルシャ湾沿岸の石油工業都市ダンマンの三か所だけであるが、ジェッダは東京一博多間、ダンマンは東京一名古屋間ほどの距離がある。週の半ばはリヤドの官庁や有力企業を回り、週末にジェッダ或いはダンマンに移動、2、3日の仕事をすますと再びリヤドに戻る生活の繰り返しであった。

これらは中東協力センター(JCCME)本部からの指示による仕事であるが、その他にジェットロ本部からも各種の調査依頼があり、さらに毎年理事長の海外視察に際して欧州・中東・アフリカの合同会議がパリなどヨーロッパの事務所で開かれ、また中東とアフリカ地域の連絡会議がカイロで開催される。その都度1週間程度の出張となった。ジェットロとJCCMEの共同事務所なので両方の本部から次々と指令が飛んでくる。両本部の窓口担当者はこちらの事情を察してくれるとは言え、上部にお役所(通産省、現経産省)が控えており「泣く子と地頭には勝てぬ」である。一対一で話すとジェットロもJCCMEの担当者も実に良い人ばかりであったが、共に宮仕えのサラリーマンでありお互いに愚痴をこぼして慰め合うこともしばしばであった。

しかし一年も経つ頃、筆者一人では到底さばききれず業務が停滞するに及んで遂に増員を要請するに至った。

この年、日本では自民党が政権に復帰、橋本内閣が発足する一方、菅直人・鳩山由紀夫を代表とする民主党が結成されている。また消費税が5%に引き上げられたのもこの年である。

援軍得て奮闘すれども-----

本部への働きかけが功を奏して日本人一名が増員され大手商社I社からO氏が派遣されてきた。実家が山陰の造り酒屋の長男で東京の有名私大を卒業後、海外雄飛の夢を抱いて商社に就職した由。バリバリの中堅商社マンが中東のサウジアラビアへ、しかも自社とは無縁の組織に出向と言う形で派遣されるのは多分異例の人事であったろうと思う。ただ当時I社は業績不振で合理化に迫られていたため、優秀な中堅も外部に出向させたと言うことであろう。

リヤド事務所の業務はサウジアラビアの政府機関や民間企業経営者の懐に飛び込み或いは日本からの訪問者のアテンド業務など営業センスが欠かせない。筆者のこれまでの仕事は内部管理業務が多く営業やお付き合いは余り得意ではなく日本人一人だけの事務所で右往左往していたのが実情であった。そこに営業センス抜群で人当たりも申し分ない人物が援軍として送り込まれてきたので大助かりであった。

それからは日本人二人でサウジアラビア国内を駆け巡り、以前にもまして日本とサウジアラビアの合弁事業を目指して活動した。しかし努力がすぐに報われるほど現実には甘くなかった。両国が合弁事業を作ろうと言うのは、(1)若者の失業問題に悩むサウジアラビアで、(2)雇用の創出につながる合弁事業を設立することがサウジアラビアの国益につながり、(3)さらにそのことによりサウジアラビアが日本に対して石油を安定的に供給すること、なかでも2000年以降もアラビア石油の操業を保証することにつながれば日本の国益になる、と言う三段論法の中核に位置づけられていたのである。

当時のサウジアラビアではソニー、トヨタなど日本製品に対する信頼感は抜群であり日本の技術力が高く評価されていた。従って現地企業を訪問すると大歓迎されサウジ市場に出回っていない日本製品の販売代理店になりたいという要望が殺到した。中には日本製品のカタログを手にとり事務所に押し掛けてきて日本のメーカーとの仲を取り持ってくれと頼む業者もいた。しかし彼らの望みは単なる商品取引だけの場合が多く、合弁事業を立ち上げて現地生産までを目的とする当方の立場と異なるケースが多かった。

東京の本部ではサウジアラビアに進出する意欲のある日本企業を開拓してくれた。国際的に通用し、しかも国内の市場占有率が100%近い技術や製品を持つ中小メーカーは石油で潤うアラブに強い興味を示した。ただ殆どの場合利幅の高い高額商品の売り込みであったり、或いは開発中の先端技術を商業化するために資金を提供してくれるパトロン(ベンチャー企業のエンジェル)を金満国のサウジアラビアに求めると言う類の話が多く、一足飛びに現地で合弁事業を作るということにはならない。こちらはアラビア石油の利権延長にプラスとなるような即効性を求めており、将来の夢物語には付き合いきれない。

できれば名の通った日本の大企業に進出してほしいのだが彼らの目には人口 2,500 万人のサウジアラビアは市場として小さく、製造技術の素地が無いいため合弁事業を立ち上げるメリットを見い出せない。例えばサウジアラビアでは日本の自動車が最も売れており、そのため相手側から部品工場を作してほしいと言う強い要望があった。アルミホイール・メーカーの技術者がサウジアラビアに来て各地の候補企業を視察したものの金型を正確に補修できる現地業者が見つからない。鑄造製品の品質の命は金型であり、金型そのものは日本から持ち込むとしてもそれを現地で補修できる業者がいなければ円滑な操業は難しい。結局合弁事業は時期尚早として見送られた。実はこの話にはもう一つ相手側のエピソードもあったのである。それは同国の消費者が街の部品小売店で商品を買う場合「メイド・イン・ジャパン」の刻印を求めているのであり、いかに日本の技術であっても「メイド・イン・サウジアラビア」では購買意欲をそそらないらしい。サウジアラビアの消費者自身は国産品を信用していなかったのである。

このような中で前任者から引き継いだエビの養殖、アバヤ(女性用ガウン)、薬品製造などが漸くの事で実現した。しかしいずれも小粒で雇用創出と言う点では到底サウジアラビア政府を満足させることはできなかった。また日本側企業も利益を上げることができずいずれも数年を経ずして撤退した。サウジアラビア赴任中の 3 年間の仕事の顛末については退職後の 2008 年に新潮社から出版した新書「アラブの大富豪」の中でも触れたが、ともかく悪戦苦闘の連続であった。

このようなりヤド赴任中の 1998 年、55 歳の定年を迎えた。当時会社は 55 歳定年制で、その後 60 歳まで雇用を継続すると言う内規により身分はそのまま一旦退職金が支給されることになった。ただ筆者の場合 30 歳過ぎてからの中途採用であったため当然のことながら金額は大幅に少ない。因みに前の会社を辞めた時は自主退職扱いのため退職金と言えるほどの額は出ていない。退職金に関する限り終身雇用制の日本では転職が不利なことは明らかである。そのことは四半世紀前にアラビア石油に転職するときから覚悟していたことであり、後悔するような問題ではなかった。アラビア石油の給与が世間並みであり、またカフジ、マレーシアのボルネオそして今回のリヤド勤務と過去 10 年余にわたる海外勤務がいずれも世間で言う猥獮(しょうけつ)の地であり若干の割増給与が支給されたこともあり、年金を含めるとか退職後の生活設計の見通しがあったことが定年の安堵感となっていた(その後、年金支給年齢が繰り下がったことは計算外であったが)。

銀のスプーンをくわえた王子

利権契約により会社にはサウジアラビア政府から常時 3 人の非常勤取締役が送り込まれていた。石油省のテクノクラートであり、日本の商法で定められた年 4 回の取締役会に出席し、会社の状況について日本人取締役から報告を受け意見を述べた。しかしそれは概して形式的なものでありサウジ人取締役達が異議を挟むことは少なかった。

しかし 1991 年にサウジアラビア政府がアブドルアジズ・ビン・サルマンを取締役に送り込んできた時から様相が一変した。アブドルアジズは石油省の大臣補佐であったが、今までとは異なる大きな違いが一つあった。彼はサウド家の王子なのである。しかもすこぶるつきの毛並みの良い王子である。彼の父親サルマンは首都リヤドの州知事でありファハド国王(当時)の実弟だった。彼らはサウジアラビア初代国

王の息子である。つまりアブドルアジズ王子は初代国王の孫であり王位継承権を持っていた。

ここで少し説明が必要であるが、初代国王はその生涯に多数の王妃を娶り(イスラムでは妻を4人まで持てることは良く知られているが、5人目以降は既にいる4人の妻の誰かを離婚して一「離婚する」と三度唱えるだけで離婚が成立するのである—新しい妃を迎え入れた)、その結果36人もの息子を残したのである。その中にスデイリと言う名の王妃が生んだ7人の王子がおり、世に「スデイリ・セブン」と呼ばれた。彼らは優秀で兄弟の結束も固かったため他の異母兄弟たちを尻目に若い時から国家の要職を独占していった。長男のファハドは第5代国王に即位し、次男のスルタンは国防大臣、5男のナイフは内務大臣、そして6男のサルマンはリヤド州知事になった。

サルマンが州知事になったのは26歳の若さであった。リヤド州知事は日本で言えば東京都知事に相当する重要なポストであり並みの閣僚よりよほど地位が高い。サルマンの兄たちも30歳前後で大臣に就任している。スルタン、ナイフはその後アブダラー現国王のもとで皇太子となったが、いずれも死去したため現在はサルマンが皇太子である。そのような訳でアブドルアジズ王子も石油省に入った後、一般のテクノクラート達を尻目に20代で石油大臣補佐にスピード出世をとげ、アラビア石油取締役になった時、彼はまだ31歳であった。アブドルアジズ王子は銀のスプーンをくわえて生まれ、王位継承権を持った正真正銘のエリートなのである。アラビア石油社長は当時61歳であり、他の取締役も50から60歳代であったから、取締役の中でアブドルアジズただ一人が異常に若かった。

但し銀のスプーンをくわえた王子は彼一人ではない。何しろ父親と同じ世代、つまり彼の伯叔父だけでも36人であり、その息子たち即ちアブドルアジズと同世代の王子である従兄弟の人数は200人以上に達するのである。そうすると王位継承権を持っているとは言え国王になることはまず高根の花であり、どれだけ高い官位(できれば大臣ポスト)を獲得するかが200人を超える同世代の王子たちの目標である。アブドルアジズよりも早く生まれた従兄弟たちはそれぞれの父親のコネで既に彼よりも高い官位を得た者も少なくない。登竜門は狭く競争は激しいのである。

彼がアラビア石油取締役に任命された時、彼の前に西暦2000年の利権契約更新と言う格好の課題がぶら下がっていた。アラビア石油にとってそれは困難な課題であったが、王子の立場から見れば大きなチャンスだった。サウジアラビア政府の代表としてこの問題を有利に解決すれば大臣ポストも夢物語ではないと彼が張り切ったのも当然であった。

彼はアラビア石油の取締役会で積極的に発言し、日本人の取締役たちにとっては極めて扱いにくい存在となった。既に1970年代のOPECによる石油産業国有化(サウジアラビアの場合は外国石油企業への事業参加)以降、サウジアラビア政府とアラビア石油の立場は完全に逆転しており、これに対して生産現場がカフジしかないアラビア石油は弱い立場に立たされていた。2000年に終結する利権契約に対して会社側はサウジアラビア政府に対抗する有効な手段がなかった。取締役会を傍聴した社員から聞くとところではアブドルアジズ王子の発言に対して真っ向から反論する日本人取締役は殆どいなかったようである。日本人取締役達は負け犬根性の「ルサンチマン状態」(ニーチェの用語で弱者が強者に対する憎悪や復讐

心を鬱積させていること一広辞苑より)に陥っていたと想像される。

アブドルアジズ王子はますます思い上がり、会社を相手にしてもらちが明かないと考えるようになった。彼は日本政府を直接交渉の場に引きずり出す作戦に出た。そしてとんでもない要求を持ち出したのである。

壮大な鉱山鉄道計画

石油利権契約を締結或いは更新する場合、石油企業が利権供与国に「サイン・ボーナス」と呼ぶ一時金を支払う例が多い。石油を採掘させるか否かはその国の権限であり、政府と石油企業の力の差は歴然としている。サイン・ボーナスは相手国政府に対する上納金と考えれば解りやすいであろう。アラビア石油も 1957 年にサウジアラビア政府と利権契約を締結した時にはかなりのサイン・ボーナスを支払っている。2000 年の契約更改に対して会社はサイン・ボーナスを支払う腹積もりはあった。

しかしサウジアラビア政府はサイン・ボーナスに全く興味を示さなかった。豊かな石油収入がある同国にとっては契約一時金など端金にすぎなかったからである。それよりもサウジアラビア政府が目論んだのはこの際、一民間企業を越えて日本政府と直接交渉を行うことであった。有体に言えば「アラビア石油」を人質にして自国が抱えるカネだけでは解決できない問題に日本政府を引きずりこむことにあったのである。カネだけで解決できない問題とは爆発的に増える若者のための雇用を創出することであり、その最短の道が日本企業の誘致なのである。

企業誘致の先兵としてジェトロ事務所が開設され筆者が二代目所長として赴任した訳であるが、大型事業がなかなか実現しなかったことは既に述べたとおりである。しびれを切らした取締役のアブドルアジズ王子が逆提案として持ち出したのがアラビア半島を南北に縦断する鉱山鉄道建設計画であった。

日本の 6 倍の広さの国土を持つサウジアラビアは地表の大半が不毛の砂漠であるが、地下には石油以外にも数多くの鉱物資源が眠っている。特にアラビア半島北部には化成肥料の原料となるリン鉱石、アルミ原料のボーキサイトなどが大量に埋蔵していることが解っている。これら鉱物資源を開発し、ペルシャ湾沿岸に工場を建設して肥料或いはアルミを生産し輸出する。そのための鉱山と臨海工場地帯を結ぶ貨物鉄道を建設しようと言うのが鉱山鉄道計画である。そこには将来旅客列車も走らせ、北部の過疎地帯を開発しようとする思惑もあった。

この北部開発構想は当時病気がちであったファハド国王に代わり実権を掌握しつつあったアブダッラー一皇太子(現国王)の強い意向でもあった。皇太子の母親はこの地域に強い勢力を持つシャンマル族の出身であり、またシャンマル族は皇太子が頼みの綱とする国家警備隊の中核を成していた。サウジアラビアでは当時も今も部族社会の色彩が濃い。国王以下のステイリ・セブンの母親がステイリ族であるように、王族はいずれも母親の出身部族を後ろ盾にしていた。

アブドルアジズ王子は皇太子の意向を汲んで北部鉱山鉄道プロジェクトの実現をアラビア石油、と言

うより日本政府に迫ったのである。日本政府は形ばかりの調査団を派遣し、上空から路線ルートを実地検証した。アラビア半島の北西部には同国第二のネフド砂漠がある。鉄道ルートは砂漠東端の荒地を縫うような形でペルシャ湾へと延びる。鉄道建設そのものは技術的にさほど難しくないと判断された。しかし問題は建設費用とその後の運営費用である。鉄道用地は国有地であり無償貸与されることになっていたが、それでも建設コスト 20 億ドル、年間運行費用 1 億ドルと試算された。

サウジアラビア政府はプロジェクトを民間資金(PFI, Private Finance Initiative)によるBOT(Building, Operating and Transfer)方式で建設することを提案した。つまり日本側で資金を調達して建設し、完成後は一定期間運行を請け負う。契約期間内の運賃収入で投下資本を回収し、契約満了時にはすべての資産をサウジアラビア政府に譲渡することとなる。問題は運賃収入である。ペルシャ湾沿岸に建設される予定の工場の生産能力では、原料は 1 日 1 便の貨物輸送量にしかならない。わずか 1 日 1 便の運行では採算に乗らないことは日の目を見るより明らかである。このようなプロジェクトに手を上げる民間企業がいるはずはない。つまりは日本政府が赤字を補てんするしかないプロジェクトなのである。

双方で交渉が行われていたこの時期に日本からは歴代の総理大臣或いは通産大臣がリヤドを訪問している。1995 年に村山総理、1997 年に橋本総理(いずれも当時)が、また通産大臣としては堀内大臣(1997 年)、与謝野大臣(1999 年)が次々と訪れている。通産大臣が来訪してもジェトロ所長程度の下っ端が大臣と直接話す機会はない。まして総理大臣だと顔を見ることすらなくひたすら使い走りである。橋本総理が要人との面談を終えて政府専用機でリヤドを飛び立った時、事務所の窓から機影を見送ったことを思い出す。

JETRO 事務所長離任 (1999 年)

社内には、利権契約が延長できれば鉄道建設のための 20 億ドルの投資と年間経費 1 億ドルは安い買い物だと主張する者もいた。たしかに 2000 年以降も日量 30 万バレルのカフジ原油を日本に輸入できることは投資に見合っていると言う計算も成り立つ。但し外国での鉱山鉄道プロジェクトに日本の企業・銀行が積極的に取り組むとは考えられず、赤字補てんに税金を投入せざるを得ないことは明らかであった。プロジェクトが国内であればまだしも海外の鉄道プロジェクトに日本政府が深入りすることに国民の納得が得られるか、と言うのが多くの意見であった。間の悪いことに当時石油価格は暴落し石油は買手市場であった。

通産省(現経産省)は大臣、局長、課長を続々とリヤドに送り込んだ。小長社長はその露払い、会談の同席、事後の情報収集等々に追いまくられていた。筆者が赴任していた 3 年間、社長は年平均 5~6 回日本とサウジアラビアを往復しており、帰国したと思うとすぐに戻ってきたことも再々であった。筆者はその都度リヤド空港に出迎え、面会の約束で忙しい社長に立ち話で合弁事業案件の現状報告をした(長旅と度重なる出張で疲れ気味の社長に成果が出ていないことを報告するのは気が重かったが----)。

ともかく通産省は一丸となって鉱山鉄道計画に代わる日本側の代案を次々と繰り出した。彼らの発想

力と実行力には目を見張るものがあり、日本の官僚の優秀さを垣間見た。彼らは実にクールである。それは本来の冷静と言う意味だけではなく、現代風の「格好良さ」と言う意味も含めてのクールさであった。強いて難をつけるとすれば彼らは余りにも変わり身が早いことであり、大らかさや大胆さに欠けると言うことであろうが、彼らも人間であり全てを求めるのは酷と言うものであろう。

局長、課長級のエリート官僚は2～3年で交代し、その都度挨拶に来訪するため、相手側から半ばあきれたような顔をされるが多かった。サウジアラビアでは大臣も高級官僚も10年以上勤めるのが当たり前だったからである。しかし彼らは逆に引き継ぎがスムーズに行われ業務に支障が生じないことに感心していた。彼らにとって日本の官僚システムはトヨタ、ソニーなどと同様「不思議の国の産物」だったようである。

このような日本側の努力にもかかわらずアブドルアジズ王子は鉱山鉄道計画に固執したまま2000年を迎えた。王子のかたくなな態度に腹をくくった日本側は2000年1月、時の深谷通産大臣がリヤドを訪問、利権契約延長と鉱山鉄道のバーター取引では日本の世論が納得しない、としてサウジ側の提案を正式に断った。遂にアラビア石油の命運は尽きたのである。同時にサウジアラビアと日本の間には深い亀裂が生まれた。

両者が最後まで歩み寄れなかった理由を筆者は次のように考えている。即ち、トップから全権を委任されたと自負する若いアブドルアジズ王子の独断専行が両国に亀裂を生んだ。王子は日本が鉱山鉄道計画を受け入れること間違いなし、とアブダラー皇太子他のサウジアラビアのトップに吹き込んだ。そのため深谷大臣が正式に断った時、皇太子以下サウジ政府のトップはまさか、と思ひ日本の対応に不快感を覚えた。一方の日本側も交渉のイロハをわきまえない若いアブドルアジズ王子にほとんど手を焼いた末に、大所高所から日本の国益を天秤にかけて最後は交渉決裂やむなしと判断した。これが当時の断片的な情報をつなぎ合わせた筆者の推測である。

交渉決裂後の数年間、両国関係は冷え込み、関係が改善したのはその数年後のことである。その間にアブドルアジズ王子はアラビア石油取締役からOPEC本部事務局付きとなり、現在は石油省次官である。もし日本との関係を悪化させた責任の一端が彼にあるとすれば普通のテクノクラートなら多分表舞台から消えたに違いない。にもかかわらず現在王子が石油省次官であるのは何と言っても彼がサウド家王族の一員だからであろう。サウド家の王族はイスラムの教えに対する背教行為或いはサウド家の体面を汚す犯罪でも犯さない限り地位をなく奪われることはないのである。強いて言えば彼は従兄弟たちに比べ昇格が遅れているのは確かである。

筆者は利権契約延長交渉の最期を現地で見届けることなく、1999年8月、3年間の任期を終えて帰国することになった。実はこの時リヤド赴任の延長を打診されたのであるが、精神的に限界であり体も悲鳴を上げていた。帰国後、本社に戻ることはなく、そのまま中東協力センターに出向、リヤド時代と同じ仕事を今度は国内で行うことになったのである。

2000年2月、遂に利権契約終結

27日に期限を迎える利権契約の延長に一縷の望みを賭けて現地リヤドに赴く。そのようなメッセージを残して小長社長は25日に日本を発った。前月の1月に深谷通産大臣がサウジアラビアを訪問し、鉱山鉄道計画を正式に拒否した時点でアラビア石油が利権を失うことは冷厳とした事実であり、社長の現地出張は内外に対するポーズでしかなかった。

そして27日は過ぎた。帰国した社長は翌28日午前9時、記者会見でサウジアラビアとの利権契約が終了したことを発表、今後は2003年1月まで残されているクウェイトとの利権契約に基づきカフジでの操業を続けると述べた。プレスリリースの資料は同時刻に全社員にも配られた。

この連載ではこれまでサウジアラビアとの利権契約だけに触れてきたので、ここで少し説明が必要であろう。そもそもカフジ油田はサウジアラビアとクウェイトが共同統治する「中立地帯」の海上部分にあった。石油が発見される以前、中立地帯は国境のフェンスもない無人の砂漠でベドウィンがラクダや羊の群れと共にわずかな草を求めて遊牧生活を送る土地であった。しかし中立地帯南側のサウジアラビア及び北側のクウェイトに大規模な油田が発見されたため、両国政府が共有する形で中立地帯沖合の開発利権がアラビア石油に与えられることになった。アラビア石油は両国政府とそれぞれ別々の契約を結んだのであるが、契約書の期限が両国で異なった結果、サウジアラビアとの契約期限は2000年2月、クウェイトとの期限は2003年1月となったのである。アラビア石油がサウジアラビアとの交渉に全力を注いだのは契約期限が早く到来するからであり、またクウェイト自身がサウジアラビアと会社の契約延長交渉を見守る立場を取ったからでもある。

プレスリリースを一読した社員の頭を最初にかすめたのは、会社は、そして自分たちの生活はこの先どうなるのかと言う不安感であった。確かにアラビア石油創立の時からいづれこの日が来ることを覚悟しておくべきであったと言われればその通りなのである。1990年代後半になると若い有能な社員が五月雨式に辞めていった。彼らは自らの力で運命を切り開いていったのである。しかし40代、50代の社員の殆どは最期まで会社に残った。中高年には転職の道は険しく、まして世間の会社に比べ楽な仕事で高給を食む彼らは会社にしがみつくと以外に考えが及ばなかった。その多くは利権契約が延長されるに違いないと根拠のない楽観論を信じ込み、或いは信じようと自らに言い聞かせた。中には日本に不可欠な石油の採掘利権を持つアラビア石油だから最後は日本政府が何とかしてくれるはずだ、アラビア石油は普通の民間企業とは違うのだ、と言いつらす者もいた。

中高年社員の期待は見事に裏切られた。この日、60歳間近のある出向社員はプレスリリースを見た途端、顔面を引きつらせ突然机の中のものに段ボール箱に詰め込み始めた。戻れるはずもない本社に戻るつもりなのであろうか。見ていた女子社員たちはあつけにとられていた。またつい先日まで自分より年上の子会社生え抜きの社員に見下したような態度をとっていた若い出向者は茫然自失の体であった。

その日の夕刻、本社で社長が事情を説明するから全員集合せよ、との指示を受け出向先から駆け付けた。机を片隅に移動した総務部の広い事務室内に社長以下の在京役員とそれを取り囲むように多数の社

員がいた。筆者自身を含め社員の誰しもが硬い表情であった。社長はまず社員にお詫びすると深々と頭を下げた後説明したが、それはプレスリリースの内容を越えるものではなかった。社長の説明に続いて人事担当取締役が経営合理化は避けられずその詳細は追って知らせる、と捕捉した。質疑応答に移ると途端に社員から次々と経営陣の無為無策を非難する声があがったのは当然である。社長一人が受け答えし、その他の重役は一言も発せずただ頭を下げるだけであった。契約延長交渉の最終段階は日本政府(通産省)とサウジアラビア政府の直接交渉となり、そこに同席したのは社長だけであるから、他の役員たちは答えようがないのである。しかし彼らはつんぼ状態に置かれていた訳ではなく重役会で逐一承知していたはずである。それにもかかわらず交渉に積極的な役割を果たすつもりがなかった彼らの姿はまさにサラリーマン重役そのものであり、彼らは所詮無力だったとしか言いようがない。

説明会に出席した社員の大半は経営陣を糾弾する仲間と社長のやりとりを不安げな表情で聞いているだけであり発言者の数はさほど多くなかった。黙り込んでいる社員も多分言いたいことが山ほどあり喉元まで出かかっていたに相違ない。筆者自身もそのような一人であったがそれをどのように表現すればよいのか気持ちの整理がつかなかったのである。一通りの発言が終わるとやがてその場を沈黙が支配した。そして皆の心の中に深い喪失感が漂い始めた。社員全員が身も心も居場所のないデラシネ(根なし草)になってしまったのである。

当日の夕刊各紙は利権失効のニュースを大きく取り上げた。因みに日本経済新聞は1面トップから3面まで詳細な記事で埋まっていた。その見出しを列挙すると以下のようなものであった。

- ・アラ石の採掘権失効、事業規模半減、
- ・アラ石社長、「合理化、合併も視野。サウジ側の鉄道建設の期待大きすぎた」
- ・サウジ、油田支配を誇示
- ・コスト問われた自主開発、エネルギー政策は市場重視型に：深谷通産大臣

デラシネたちの運命

利権契約終結と言う事実を突き付けられて社員は精神的な「デラシネ(根なし草)」状態に陥った。そして3月に入ると次には現実としてのデラシネの運命が待っていた。会社側から希望退職制度を導入し日本人社員をほぼ半減すると言う衝撃的な経営合理化策が示されたのである。組織の統廃合、海外事務所全廃、取締役数の減少、経費の60%削減などの合理化案も含まれていたが、一般社員にとっては現在の社員330人を180人体制とする人員削減案こそ最大の問題であった。将来にはさらに苛酷な現実が待っている。3年後にクウェイトとの利権契約が満了になることである。クウェイトはこれまでサウジアラビアと会社(つまりは日本政府)との交渉を見守るとの姿勢であったが、サウジアラビアが契約を終結した以上、クウェイト側も同じ対応を取ることは目に見えている。石油産業の国有化に対する姿勢は歴史的にもクウェイトの方が強硬であったことから契約の延長は望み薄であった。そうなれば2003年以降、会社は存立基盤を完全に失うことになる(実際、3年後にはその通りになったのである)。

会社側は希望退職すれば若干の割増退職金が支払われるが、希望退職に応募せず残留を求めたとしても残留させるか否かは会社が判断すると断言した。また残留した場合も今後の業績次第では退職金の支

払いすら危うくなる可能性をほのめかした。つまり全社員に希望退職を勧めた訳である。ただ会社としても180人体制を確保する必要があり、退職届には再雇用を希望するか否かの選択肢が残されていた。人事部は、再雇用を希望した者はできる限りその要望に配慮する、と口頭で付け加えた。

会社側からここまで言われると希望退職届を出す以外選択肢がないことは明らかであった。退職届の提出までわずか2週間の期限しかなかった。330人それぞれがその2週間の間でどのように決断したのか、330通りの人生模様があったはずである。そして2週間後全社員が退職届を提出、そのうちの大半は再雇用を希望したようである。330人のアラビア石油社員はともかくも退職金を確保する道を選んだ。

筆者の場合は既にも書いたとおり中途採用で入社した当時は55歳定年制だったため1998年に退職金を受け取っており60歳まで雇用が継続する形であった。問題は60歳の年金支給年齢に達する2003年までの3年間をどうするかであった。人事部にそれとなく打診すると、現在の出向を継続する形での再雇用がかなえられそうであった。ただ再雇用は年俸制の1年契約であり給与は大幅にダウンする。出向先の中東協力センターではハードだがやりがいのある仕事を任されていたので、同じ程度の条件であればむしろ転籍したいと考えた。幸い上司が事情を了解し筆者は転籍することができた。当時の出向先は女性事務員以外男性職員はすべて民間企業からの出向者だけで構成されていたので筆者は唯一の男性プロパー職員となったのである。

若い社員たちは会社に見切りをつけて転職の道を選んだ。彼らはむしろ海外進出を強化しようとする企業から引っ張りだこであった。彼らは入社後徹底した英語教育を受けており、語学力の程度を示すTOEFLでも高い成績を持っていたからである。人事部は彼ら若者の再就職先の開拓に奔走した。そこでは元通産省事務次官であった小長社長の政官財界にわたる幅広い人脈が活かされたようである。

経営陣のふがいなさ今回の合理化策に慨嘆或いは憤激して再雇用を潔しとしない男性社員もかなりいた。彼らに対して会社側は専門のリクルート企業と契約、そこでは履歴書の書き方から面接のノウハウが教え込まれ、実際に入社面接を斡旋された。しかし彼らは既に中高年に達しており、また実務経験が募集企業のニーズとずれていたため面接に合格するのは至難の技であった。結局彼らの多くは友人知己を頼って再就職していった。

最も辛酸をなめたのは比較的年齢の高い女性の事務職員たちであった。アラビア石油は元々男尊女卑の気風が強く、女性社員はお茶くみ、コピーなど単純な事務作業しかやらせてもらえず、英語教育などの教育訓練を受ける機会すら与えられていなかったため専門職として世間に通用する能力を有する者はいなかった。汎用性がある経理の経験は転職に有利と言われるが、アラビア石油の経理は独特のシステムであり簿記、会計等が全く異なるのである。彼女たちは会社指定のリクルート企業でカウンセリングを受けたが、新たな職場は全く見つからなかった。結局彼女たちは再就職をあきらめ、老父母と同居しその世話をすることになったようである。

早々と転職できた若手社員、会社側から内々に慰留され再雇用された者或いは筆者のように出向先に

転籍できた者は比較的幸運だったのかもしれない。再雇用に応募せず就職探しに翻弄された彼ら或いは彼女たちの会社に対する恨みは小さくなかったであろう。いずれにしても 330 人の間に大きな亀裂が生じたのは無理もない。そのことは毎年の OB 会の出席者の顔ぶれに如実に表れたのである。OB 会の案内は全員に送られたが一部の OB は未だに無視するか欠席を続けている。

2000 年に偶々人事課に居合わせた社員の立場は複雑だったと思われる。最も強く振り回されたのは彼ら自身であろう。330 人の社員たちに対して彼らは苦しい胸の内を秘めて事務的に対処しなければならなかった。自らの再就職は後回しにして彼らは他の社員の身の振り方に心を砕いた。そして彼らは最期に会社を去り、沈黙を守ったまま OB 会にも顔を見せない。彼らに頭が下がる思いである。

主役交代の石油開発業界

2000 年のアラビア石油の利権契約終結と前後して日本の石油開発業界も主役交代の大きな節目を迎えていた。「70 年代の石油開発業界」(第 5 回)で触れたように当時の業界は帝国石油、石油資源開発及びアラビア石油の御三家にインドネシア石油資源開発を加えた 4 社が中核であった。その他開発案件ごとに設立されたプロジェクト・カンパニーと呼ばれる群小企業が百社以上あったが、プロジェクト・カンパニーの殆どは探鉱に失敗したまま塩漬けにされた会社であり、日本の石油開発企業と言えば上記の 4 社だけと言っても良いほどであった。

4 社が設立されたのはそれぞれ帝国石油が第二次大戦中の 1940 年、石油資源開発は 1955 年、アラビア石油が 1958 年であり、インドネシア石油 (Indonesia Petroleum Exploration Co., 略称 INPEX) が最も遅い 1966 年である。業界での序列もほぼ年代順であり、業界団体の石油鉱業連盟の会長は上位 3 社の持ち回り、会費は 4 社による均等負担の状態が 1990 年代末まで続いた。企業としての業績面で見れば 1980 年代前半まではアラビア石油が高収益の上場企業として世評が高く、インドネシア石油は収益構造と生産原油の質の高さに支えられアラビア石油以上の高い収益を誇り、非上場企業であるが知る人ぞ知る超優良企業に成長していた。

1990 年代以降は停滞する先行 3 社を尻目にインドネシア石油が豊かな資金力を武器にインドネシア以外への進出を図った。このため同社は社名を国際石油開発と変えたのであるがこの際、同社は英文名を従来通り INPEX とした。何故ならインドネシア (Indonesia) も国際 (International) も頭文字はともに「IN」であったため英語の社名を変更する必要がなかったからである。これは同社が日本の一石油開発企業から世界の石油業界に飛躍する上で一つの大きなメリットだったと思われる。

国際石油開発は新たに進出したカザフスタンでもエクソンモービルと共に世界最大級のカシャガン油田を発見するなど波に乗り日本を代表する石油開発会社に成長していった。さらに累積赤字で瀕死の状態にあったアブ・ダビの「ジャパン石油開発」を吸収合併して中東にも足掛かりを築いたのである。そして 2006 年には東証一部に上場、帝国石油と合併して「国際石油開発帝石ホールディングス」が設立された。これは国際石油開発と帝国石油の対等合併の形を取っているが、実質的には前者による吸収合併と言って良いであろう。こうして日本の石油開発業界は国際石油開発帝石の一強状態となり、その陰で

アラビア石油は消えていったと言う次第である。

石油開発4社の栄枯盛衰と共にもう一つ忘れてはならないのが日本のエネルギー開発事業の潮流の変化であろう。その最初の潮目は堀内光男元通産相による石油公団乱脈融資告発事件である。1997年に通産相(現経産相)に就任した堀内氏は石油公団について事務方が用意した国会答弁書の内容に疑問をもち、石油公団の関連企業(上記プロジェクト・カンパニーのこと)112社を独自に精査し、その結果公団の不良債権が1兆3千億円に達することに気がついた。富士急行の経営者として帳簿の裏を読む力の賜物であろう。彼は通産相退任後の1998年、文芸春秋に「通産省の恥部 石油公団を告発する」と題する論文でこの事実を告発した。それが契機となり石油公団は解散された。石油公団はその後金属鉱業事業団と合併再編され、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構となって現在に至っている。

もう一つの潮目の変化は天然ガスの利用拡大である。1997年の地球温暖化防止京都会議(COP3)で炭酸ガス排出抑制が決議され、石油よりも炭酸ガス排出量の少ない天然ガスが脚光を浴びるようになった。さらに東京電力福島原発事故により天然ガスは時代の寵児となり、豪州、アフリカ、中央アジアなど世界各地で天然ガス開発競争が始まった。それに輪をかけたのが米国のシェールガス革命である。こうして現代のエネルギーの潮流は石油から天然ガスへと傾きつつある。

この天然ガスの流れに商機を見出したのが総合商社であった。これまでパイプラインが主流を占めていた天然ガス市場でLNG(液化天然ガス)が次第に大きな存在感を示すようになった。総合商社は天然ガスの開発そのものに投資するだけでなく、長期安定需要家の確保、さらにはLNG出荷搬出設備、LNG運搬船、消費地でのLNG受入再ガス化設備とあらゆる面で関与しようとしている。液体のLNGにより天然ガスは石油と同じ世界中に流通するコモディティ(商品)化しつつあるが、それは総合商社が最も得意とする分野なのである。

石油の時代が終わった訳ではない。しかし「中東」で「石油」だけを生産してきたアラビア石油の使命が終わったことは間違いない。アラビア石油は消えるべくして消えていったのである。同社の華々しい歴史を知る人も年々少なくなっていく-----。

エピローグ

ほぼ1年にわたって書き継いだ追想録も今回が最期である。最終回は2000年以後のアラビア石油と筆者自身のことにふれさせていただく。

2000年2月にサウジアラビアとの利権契約が終結し、アラビア石油はクウェイトとの契約のみによる片肺操業となった。両国政府の間で共同操業会社が設立され、アラビア石油はクウェイト政府の操業代行者となったのである。現地従業員はそっくり共同操業会社に移籍し、また国営石油会社サウジアラムコから幹部社員が乗り込んできた。日本人社員は操業現場を熟知していることもありそのまま業務を継続したが、現地人の指導育成に重点が置かれるようになった。そして2003年1月にはクウェイトとの契約も終結した。両国政府が操業に不可欠とみなす日本人数十名をカフジに派遣する人材派遣会社とい

う形だけにアラビア石油はなったのである。

2000年時点で人員を330人から180人体制に圧縮したものの、クウェイトとの利権が切れるとカフジへの人員派遣も急速に細り、アラビア石油は会社としての体をなさなくなった。まさに2000年以降のアラビア石油はフェードアウトの歴史をたどったのである。

独立企業として存立することは困難であるため関連会社の富士石油を巻き込みホールディングカンパニーを設立し漸く上場を維持した。それも時間の問題であり最期には富士石油が上場企業として残った。共同石油(後のジャパンエナジー、現 JX 日鉱日石エネルギー)グループの精製会社として厳しい環境を生き残ってきた富士石油は、1980年代前後に石油業界再編の波にもまれながらも独立を維持してきた。そこには親会社としてのアラビア石油の意向が強く反映されていたのであるが、今や両者の立場は逆転、ホールディングカンパニーの設立は、子会社の親会社救済と言う色合いが濃かった。

事業基盤が全くなくなった石油開発会社アラビア石油に残された道はフェードアウトと言う静かなる退場しかなかった。こうして昨年(2013年)4月石油開発技術者を中心とする残った社員全員が JX 日鉱日石エネルギーに引き取られた。ここにアラビア石油の歴史は完全に幕を閉じたのであった。

筆者自身のことを語ろう。2000年の人員合理化を契機に筆者は当時出向の身分で働いていた中東協力センターのプロパー社員に転籍した。毎年契約を更新し60歳までは面倒をみると言う約束であった。当時の日本は未だ本格的に景気が回復していなかったが、一方世界では中国、インドなどの新興国家が高度成長の波に乗り石油の需要が増加、その結果原油価格が上昇し中東産油国では新たなオイルブームが出現していた。日本のメーカー、商社、ゼネコンなどが中東湾岸諸国にビジネスチャンスを求め、中東協力センターもその対応に追われた。監督官庁である経済産業省は日本企業が中東産油国に企業進出すれば相手国に喜ばれ、それが石油の安定確保につながるとして中東協力センターを積極的に支援した。この構図はアラビア石油時代と本質的に変わらないが、今度は支援の対象をサウジアラビアに限らず UAE やイラン、イラクなどを含む中東産油国全域に広げたのである。

プロパー社員になったと言う気負いもあり席の温まる暇もないほど内外を飛び歩いた。同僚と共に国内各地に出かけて民間企業ミッションを立ち上げ、彼らを率いて中東に足を運ぶ日々が続いた。時には一つのミッションを終えて帰国後一週間も経たないうちに別のミッションと共に中東へ出かけることも一度や二度ではなかった。

このような日々の連続で体が悲鳴をあげていたのであろう。ある日、通勤途上の駅の階段で突然めまいに襲われた。病院で検査すると狭心症と診断され1ヶ月半近くの入院を余儀なくされた。それ以来海外出張は他の同僚に頼むこととなった。

2003年11月に満60歳に達し、翌年3月末をもって退職した。上司からはアドバイザーとしてもう少し働かないか、と誘われたが健康に不安があり、またそのために仲間に迷惑をかけると考え40年近くにな

たるサラリーマン生活に終止符を打つことにした。

退職後の生活についてはかねてから自分なりの計画を持っていた。インターネットで湾岸諸国に関するブログを立ち上げこれまでの経験を加味したビジネス情報を発信することである。「アラビア半島定点観測」と題するブログを2005年1月に立ちあげ、インターネットで現地の新聞をモニターしビジネスに役立つような情報を流した。時あたかもドバイを中心として湾岸諸国がオイルブームに沸き、そのため東洋経済など多くの週刊誌から取材を受け紙面で名前が紹介された。

それを見た新潮社からアラブに関する新書を出さないか、と誘いを受けた。誘いに乗り2008年に「アラブの大富豪」と言うタイトルで産油国の王家及びビジネス全般について本を書いた。出版後しばらくは全国各地の商工会議所などから声がかかりいくつかの講演をこなした。しかし湾岸諸国も景気の波は激しく2008年秋のリーマン・ショック、そして翌年にはドバイ・ショックが発生、日本企業の中東熱も冷めた。

それでも「アラビア半島定点観測」は今も続けている。午前中にブログで中東のビジネス関連ニュースを流す作業を日課とし、午後は近くの多摩川を散歩したり図書館に立ち寄って本や雑誌を拾い読みする毎日である。友人知人にこの話をすると必ずと言ってよいほど「悠々自適だね」と言われる。その時は「悠々ではないが、自適だよ」と答えることにしている。アラビア石油が崩壊したため企業年金は無く、公的年金と現役時代の蓄えを取り崩す日々の生活は必ずしも「悠々」とは言えない。しかし30年近い中東と石油の経験を踏まえた情報をブログで発信することが今ではライフワークとなり、その毎日は「自適」なのである。ある中東ビジネス専門家がその著書の中で筆者のことを「中東情報の伝道師」と紹介してくれた。筆者はその呼び名が気に入っており、これからも「伝道師」としてできるだけ長く情報を発信し続けるつもりである。

(完)

(追記)本シリーズは下記で一括してご覧いただけます。

<http://members3.jcom.home.ne.jp/3632asdm/0278BankaAoc.pdf>

本稿に関するコメント、ご意見をお聞かせください。

前田 高行 〒183-0027 東京都府中市本町 2-31-13-601
Tel/Fax: 042-360-1284, 携帯; 090-9157-3642
E-mail; maedal@jcom.home.ne.jp