

ダツチリシエルの成立

——ダツチリシエル前史——

米川伸一

はじめに

第一章 十九世紀末におけるヨーロッパ石油資本——ロイアル・ダツチとシエルを中心に——

第二章 二十世紀初頭における世界石油業界——ダツチリシエル成立への歩み——

結語にかえて

はじめに

本稿を初めとする一連の論稿において、筆者は「ダツチリシエル・グループ」(Royal Dutch=Shell Group of Companies)の成立から現在に至るまでの歩みを、可能な限り明らかにしたいと思う。

周知のように、ダツチリシエルは一九〇七年国際的規模を誇るオランダ資本とイギリス資本の提携によって成立した「超国籍企業」(transnational enterprise)⁽¹⁾である。ここで言う「超国籍企業」とは所有と支配関係と経営関係の両面における多国籍化を意味する。現在では「超国籍企業」は「欧州企業」への過渡形態として、アメリカ資本の攻

ダツチリシエルの成立

勢に対抗するヨーロッパ企業のひとつのあり方として捉えられているようであり、またアメリカ資本の新たな攻勢と考えられる場合もあるが、いずれにせよ、この成立・発展を史料と経営史研究の成果の中から解明することは幾許かの意味を主張し得るであろう。というのは贅言するまでもなく、ダッチリシエルはこのような意味における史上最初の「超国籍企業」であるばかりでなく、現在その企業規模において世界で首位を争うほどの企業だからである。

そればかりではない。当企業の成立が史上いわゆる古典的帝国主義段階であったことは、筆者には少なからず興味のある点である。何故なら、「帝国主義論」(レーニン)⁽²⁾に展開されている独占体は、「多国籍企業」ではあっても「超国籍企業」ではないように解されるからである。この時期の特徴は、企業(＝独占体)と国家権力の癒着であると説かれるのであるが、それは列強の帝国主義的対立の中にあつて、「超国籍企業」そのものの成立を阻害しないであろうか。これを資本とナシヨナリズムの問題として捉えれば、それは現在のわれわれにとっても決して他人事として済まされないであろう。

本稿で利用される史料・文献について、若干解説を加えておこう。外部に公表された史料は、専ら、「(ロンドン)タイムズ」「エコノミスト」「スタテイス」の三誌が利用された。三誌とも索引がついており、石油関係の記事は出来る限り眼を通したつもりである。

公表されない意志決定のプロセス、或いは、企業間の秘密協定等々の社内決定事項に関しては、故L・F・ヘレットソン教授の大判四冊からなる「ロイアル・ダッチ史」(一九五三―七⁽³⁾年)が決定的に重要である。それは著者がユトレヒト大学政治教授であったということより、むしろ、以前にロイアル・ダッチのシンボルとも言える故デーテルデ

イング社長の秘書を務めていたということから由来するのである。ついでながら、教授は本書を上梓するのに二十年の歳月を費したと言われている。唯ひとつ短点をあげるとすれば史料の出処に全く触れていないことであろう。本書が、ロイアル・ダッチの立場から書かれたダッチ・シェル史だとすれば、その後上梓されたR・ヘンリクスエスの「マールカス・サミュエル シェル運輸・貿易会社創立者」⁽⁴⁾（一九六〇年）は、シェルの立場からダッチ・シェル史を記したものである。著者がサミュエルの遠縁に当ることが若干の偏見となつて表われていないような点もないではないが、最大のメリットは、ヘレットソン教授の利用出来なかつたバリ・ロスチャイルド、スタンダード、ロイアル・ダッチ・シェルの各古文書館に未整理のまま眠っていた極秘経営文書が勢力的に渉猟され利用されていることである。本書を評したH・F・ウィリアムスン教授がそれに高い評価を与えているのはけだし当然と言えよう。⁽⁵⁾

本稿ではとりあえずダッチ・シェルの成立までが跡付けられる。

(1) 本稿における「超国家企業」「多国籍企業」の意味は宮崎義一稿「超国家企業概念と形態」(『ビジネス・レビュー』第十五卷二号)に拠っている。

(2) 些細なことではあるが「帝国主義論」中にあるダッチ・シェルに関する叙述はよく意味が解せない。彼は「オランダ植民地の資本の油田(きわめて富裕なサミュエルおよびシェルの商会、この商会はまたイギリスの資本と結びついている)」と記した。宇高訳一一七頁。

(3) C. H. Garretson, *History of the Royal Dutch*, 4 vols, 1953~7.

(4) R. Henriques, *Marcus Samuel 1840-1920. Founder of Shell Transport and Trading Company*, 1960.

(5) *Business History*, Vol. III (1961), pp.129—30.

第一章

一

「シェル運輸・貿易会社」(Shell Transport and Trading Company)の独裁的経営者となり、後年ダッチ・シェル
の初代会長の席についたマークス・サミュエル(Marcus Samuel)は、一八五三年、その時既に東洋貿易で資産を築
いていたユダヤ人マークス・サミュエル(従ってこの親子は同名異人である)の一〇人目の子として、ロンドンのイ
ースト・エンドで生をうけた。⁽¹⁾

彼の父は、一八三三年、東印度会社の東洋貿易に対する独占権廃止という好機を巧みに捕えて、当時「世界の工
場」としての地位を着実に築きつつあったイギリスの工業製品の輸出と同時に、他方では、未だ近代的な取引網が発
達せず閉鎖的な東洋市場における地域間貿易にたずさわる冒険的な商人の一人として成功していた。⁽²⁾このような自由
な貿易商人の活躍が、実は、自由貿易時代のイギリスにおいても、当時の国家権力の軍事力を背景にして行なわれた
ことは、かの阿片戦争(一八四〇—二)の一例を想いだすだけで充分であろう。

のちの「シェル」の由来が、父サミュエルのこの東洋貿易の輸入品のひとつであった上流階級向けの装飾用貝殻に
あることは、余りにも広く知られた事実であるが、彼の貿易相手国が東洋においても、とりわけ日本であり、イギリ

スの紡績機メーカーたるアッサ・リース (Asa Lees & Co.) から紡績機をわが国に輸入したのが、彼マークス・サミュアルであったことを知る者は必ずしも多くはない。⁽⁸⁾このわが国との関係は次節で触れるとして、同時に、恐らくこのような商人の資産の多くが、当時東洋における市場の未発達を機敏に捕えて獲得された巨額の譲渡利潤であったと推定される。

マルクスは「イギリス印度統治における将来の諸結果」(一八四八年)において、⁽⁴⁾庶民院の委員会記録を利用しつつ「穀物がカンディシユで一クォーター当り六ないし八シルで売られている時、粘土性土壌の道路が通行不能になりそこからの穀物供給が出来なくなったので、ブーナではそれが六四シルから七〇シルもし、そこでは飢餓のため人々が街路で死に瀕している」と記しているが、⁽⁵⁾特にこのような状況を利用したのもこそ、サミュアル親子であった。一八七三年、あたかもヨーロッパにおいて「大不況」が襲来した年、子のサミュアルは印度を経てタイのバンコックにまでもむいたが、途中、ベンガル地方で食糧飢饉が猛威をふるっているのを目撃してタイに上陸すると、ここでは余剰米が倉庫に眠っていた。⁽⁶⁾敏捷な彼は、直ちに印度向けの船舶を契約して米をベンガルに輸送し、巨利を掌中にしたと伝えられている。⁽⁷⁾このように必要物資を最短距離から供給するという方法はサミュアル家の伝統的営業政策であった。

この父の東洋貿易という事業を引継いだのは既述のサミュアルと末弟のサム⁽⁸⁾の二人であり、父から彼ら二人に与えられた遺産は、合計して僅か五〇〇〇ポンドに過ぎず、パリ支店のそれを加えても一万ポンドには達しなかった。だが、父サミュアルが東洋の主要な商社や政府の要人との間に得た対人信用は、彼らが事業を始めるに当っての無形の

資産であった。そして、その活動領域の一環として対日貿易はサミュエル・サミュエル商会 (Samuel Samuel & Co.) にとり、戦略的な地位を占めていたのである。⁽⁹⁾

(1) イースト・エンドの生まれと言うと彼が下層階級の出身であるように解され易いが、そうではない。父の商取引の関係からロンドン港に面したイースト・エンドに住む必要があったのである。父は裕富な商人でその遺産は四万ポンドに達したと記されている。

(2) 当時のイギリス東洋貿易に関しては松田智雄著「イギリス資本と東洋」参照。

(3) *Shell Times*, Dec. 1956, p. 13. の G. "Shell Times" は「シェル石油」(日本)の社内報で、一九五六年から翌年にかけて末尾に(野間)と記された「シェル石油を築いた人々」という記事が連載されている。これは利用された史料も明記されており大変筆者には参考になったが、遺憾ながら時間的余裕がなかったため筆者は原史料に当って確認出来なかった。後日その責を果たしたいと思う。なおロバート・ヘンリクスは「マークス・サミュエル」において「紡績機」を「力織機」(loom)と記しているが(p. 32)これは恐らく不注意による間違ひかと思われる。

(4) Karl Marx and Frederick Engels on Britain, 2nd ed., 1962.

(5) *Ibid.*, p. 401.

(6) R. Henriques, Marcus Samuel, 1960. pp. 41~2.

(7) これをヘンリクスは後に「直線の原則」(the principle of straight line)と呼んでこれを営業方針としたロイアル・ダッチのデーテルディングの経営政策と対照させている。R. Henriques, op. cit. pp. 42~3.

(8) ここでサミュエルの教育歴に簡単に触れると、ロンドンのユダヤ人を対象にした小学校に通ってここを卒業し、その後ア

ラッセルに渡って二年足らず商業教育を受けて再びロンドンに帰る兄の事業を助けた。なおサムとはサミュエルの略称で、従って末弟は正確にはサミュエル・サミュエルである。

(9) 普通彼らの企業はわが国の史料では「サミュエル・サミュエル商会」と呼ばれているようであるが、この由来はM・サミュエルの祖父の名にあるのだろう。だがこれが「マーカス・サミュエル商会」(M. Samuel & Co.)とどのような関係にあるのかよく分らない。ヘンリクエスの著書では日本の「サミュエル・サミュエル商会」、ロンドンの「M・サミュエル商会」として当時一応形式的には別な二つの商会が存在したものと記してある。Ibid., p. 50.

二

サミュエル・サミュエル商会が何時わが国と貿易を始め、横浜に支店を持つまでに成長したか明らかでない。しかし、父サミュエルが七〇年にこの世を去り、子のサミュエルとサムが事業に乗り出す七八年の間に当る七六年に、その後三十有余年シエルに務めた田中善助がその支店に招聘されているところをみると、東洋の他の地においてと同様に、父サミュエルが横浜においても既に生存中に足場を築いていたことが明らかである。既述したように、対日貿易は同商会にとり、とりわけ重要な位置を占めるものであったが、同時に、当時の在日外人商社の中にあっても、同商会は常にその代表として遇せられていたことは特筆に値すると言えよう。それは一九世紀末、当時同商会の横浜支店長だったW・F・ミッチェルが「横浜外人商業会議所会頭」を兼職していることから窺い知ることが出来るのであるが、これは次に記すように、同商会が時の明治政府と浅からぬ関係を有し、財界にとり入っていたことから由来す

るものと言えよう。⁽³⁾

なお、後述のように同商会は九七年「シエル運輸・貿易会社」に改組されるが、これは形式的に石油部門を分離したのであって、商会そのものがここで消滅したわけではない。⁽⁴⁾否、それどころか、シエルの石油部門に対する資金調達源としてその後も基軸的役割を果たしてきたのである。⁽⁵⁾われわれは、とりあえず次の三点に絞って対日貿易の戦略的重要性を明らかにすることにしよう。

(一) 商会がイギリスの在日貿易商社の代表的存在であったことは既に明らかにしたが、商会のわが国からの輸出品のうち、古河鋳業の関野炭が重要な地位を占めていたことに注目しなければならぬ。東洋市場において、三池およびイギリスのウェイルズ産の石炭に激しい競争をいどみながら、その販売は続けられた。マークは東洋諸港において石油貯蔵タンクの建設に従事するかたわら、この輸出業務にたずさわったのである。⁽⁶⁾日本における財閥系資本の資本蓄積が専ら石炭輸出を軸に行なわれたことが指摘されているが、それは同時にイギリスの独占資本たるべきシエルにとっても、同じ役割を担うものであった。⁽⁷⁾

これに対して、輸入品の中で特異な地位を占めているものに米があった。⁽⁸⁾凶作とみるやアジア各地から米を輸入して莫大な譲渡利潤を手にするという伝統的な商法は依然として同商会を支えた太い柱であった。

(二) 同様に、あるいはそれ以上に重要な事実は、同商会が一九〇〇年から同九年にかけて、日清戦争後台湾を領有することによって日本政府が手に入れた世界的独占商品たる樟腦の一手販売人たることを、入札を通じて勝ち取った

ことであろう。⁽⁹⁾ 政府専売品であった樟脳の独占販売権は、当時、同商会がわが国の政府ときわめて親密な関係にあつたことの結果であると同時にそれを更に発展せしめるための契機でもあつた。これがちに三井物産合名会社による委託に移つたのは、樟脳価格が投機の対象となり、政府払下げ価格と市価との懸隔が余りにも大きいことから由来したと言われる。⁽¹⁰⁾

ここからサミュエル・サミュエル商會が、政府専売商品の世界市場における一手販売で得られた独占的利潤をわれわれは推定することが出来よう。

(三) 最後に逸することが出来ないのが、マーチャント・バンカーとしてのサミュエル・サミュエル商會の日本における画策である。わが国の外債発行は「日本外債小史」によれば、一八七〇（明治三）年ロンドンにおいて起債された九分付外国公債一〇〇万ポンドをもつてその嚆矢とすと言われているが、⁽¹¹⁾ その発行は当初は専らロンドン市場であり、次にニューヨーク市場がこれに加わつた。ところで、日清戦争の際の臨時軍事費特別会費を閉鎖するに当つて、政府はこのロンドン市場での発行を戦後の対日信用の増大を背景に、積極的に推進したのであり、一八九七（明治三〇）年、初めて四三〇〇万円の軍事公債の発行に成功した。そしてこの時引受シンジケート団の代表になつたものこそ、他ならぬ同商會であつた。⁽¹²⁾ その際のコミッションは不明であるが、今までの例から推量して一〇パーセントを割つたとはまず考えられない。いづれにせよ、日清戦争の戦費のうち一億千七百万円は公債で賅われたと説かれていたので、商會はこのうち実に二七パーセントを引受けた勘定になるのである。

次に日露戦争の際の軍事公債の引受に際しても同商會は積極的であつた。しかし、この時は同商會がイギリス政府

の支払保証を要求したため実現せず、クーン・ロブ商会の手に移った。だがサミュエル・サミュエル商会は最初の軍事公債の成功に続いて、横浜市債、大阪市債等の発行引受に乗り出したばかりでなく、私企業にも融資を行なった。塩水港製糖会社、日高製糖会社などがその対象となった企業であるが、前者は、前に同商会台北支店主任の荒井泰治の設立した企業であり、後者は一九一〇（明治四三）年に前者と合併しているところから、これら融資はいずれも同商会の対人信用にもとづいた融資ということが出来よう。

(1) Shell Times, Dec. 1956, p. 12.

(2) このフット・ミッチェルは後に帰国して「シェル」の取締役になり、「サー」の尊称を与えられ、一九一〇年保守党議員として庶民院に席を置いた。なお、Shell Times, Sept. 1957 を参照。

(3) その一例として、日清・日露両大戦のための日本向軍需品供給者としても、サミュエル商会は重要な地位を占めていた。R. Henriques, op. cit., p. 480.

(4) A. Mohr, The Oil War (1926), p. 49 の記述はこの点で誤まりを言えよう。

(5) R. Henriques, op. cit., p. 96 ff.

(6) Ibid., pp. 96-7. マーケットはマークス・サミュエルの長男を指す。なお、わが国における古河鋳業の社史は未刊行であるので当社の史料からこれを確認することは出来なかった。

(7) 柴垣和夫著「日本金融資本分析」（一九六五年）参照。

(8) R. Henriques, op. cit., pp. 63-4.

(9) Shell Times, Aug. 1957, pp. 18-20.

(10) Ibid., p. 19.

(11) 日本興業銀行「日本外債小史」六一—〇頁参照。

(12) (三)の記述に関しては、'Shell Times' (June 1957) の「サミュエル・サミュエル商会の外資導入について」に負うところが大きい。

三

マーカス・サミュエル商会はパートナー形態において資本を蓄積したが、しかし、サミュエルの事業の眼目は、むしろその過程において専らパスナルな信用を基礎に、事業の拡張が行なわれた点にあると言われる。

勿論、それは近代社会における商業資本の本来的あり方と決して矛盾するものではなく、歴史的にも、恐らく十九世紀イギリスの植民地貿易の典型的なあり方を示しているように考えられる。同商会の場合、東洋貿易に従事して約半世紀という実績が、息子サミュエルの代になっても大きくものを言った。次にその経営の特色として、商会自身の雇用者はその事業規模と比較してきわめて少数であったことが、彼の経営方法を理解する上でとりわけ肝要である。

つまり、彼のロンドン事務所は、東洋貿易に従事する著名商社の情報交換の場となり、商会は共同で当座の事業に参加したり、共同で輸送船をチャーターしたりしたが、この場合には配船ブローカーが一枚加わるのが常であった。⁽¹⁾

いづれにせよ、このような「シンジケート・システム」⁽²⁾とも呼び得べき事業組織は、必要な従業員の数を著しく少数に押えることを可能とした。シェル運輸・貿易会社と改名して株式会社に改組された九七年でさえ、唯一の部局

(department) と僅か一ダース余りの常勤職員をロンドン事務所を抱えていたに過ぎなかったのである。ということ
は、シエルが事実上この時点においてさえサミュアルの個人商社に過ぎなかった、という組織上の弱い面をも提示し
ているのであるが、同時に、なおかつ、このように貧弱なスタッフで大きな事業をなし得たのは、前述のようなイギ
リスの SHIPPING 業界における独特な事業システムに負うものであった。

米、タビオカ(澱分の種類)、小麦、貝、石炭などの取扱商品の中に石油——燈油⁽³⁾——が加わったのは何時の頃で
あったろうか。多言を要するまでもなく、当時の石油産地はペンシルヴァニアであり、既に J・ロックフェラーが最
初の精油所を建設してから二〇年以上の歳月を経過していた。⁽⁴⁾そして続いてこのペンシルヴァニアの競争相手として
登場したのがコーカサス油田地帯、とりわけ、バクー(Baku)であった。⁽⁵⁾このコーカサスの精製油を同商會が八八
年にドラムカンでわが国に輸入したとする説は誤まりで、同年これを行なったのはジャーデンロマシン商會であつ
たと主張せられているが、⁽⁶⁾いずれにせよ、八十年代に彼が石油輸送業に手を染めていたことは前後の事情から推量し
てまず間違ひあるまい。そして、彼の名を一躍世界の石油業界に広めたのは九二年コーカサスの灯油をバラ積み、つ
まり、タンカーによってスエズ運河を通過させ、スタンダードのアジア市場の独占に対して挑戦した時であつた。⁽⁷⁾

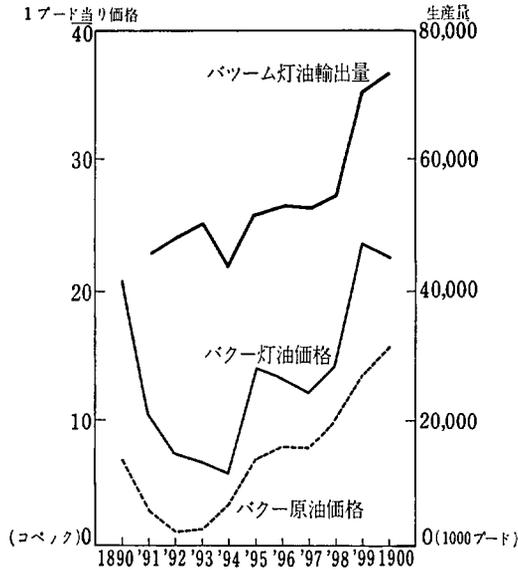
実は石油のバラ積みは、それ自身革新ではなくスタンダード⁽⁸⁾の方法を採用していた。問題は、以前スタンダー
ドに対しては「スエズ運河會社」が安全上の見地からそれを許可しなかったのに、同商會に対しては、新規約に準じ
てこれを許可したという点にある。⁽⁹⁾ここで二点が浮かび上つて来る。第一は、全く新しい安全基準にもとづいて信頼
性における巨大タンカー建造を想いついたサミュアルとそれを設計したフラナリ(F. Flannery)の行なつた革新で

ある。第二に、それが既に通過許可を得る前から着々と建造されていたことから由来する一抹の疑惑——つまり、サミュエルが事前にイギリスの政府高官あるいは運河会社を買収ないしそれに圧力をかけていたのではないかという疑惑である。この点はささやかな論争の種となっているものであるが、本稿において詳論する必要もあるまい。否定出来ないことは、第一点に関して、それが「革新」に値するものであったこと、第二点に関して、サミュエル自身のちに述懐しているように働きかけが行なわれたことは確かであるが、それを要望と解するか圧力と解するかは論者の立場上の相違によるものであり、客観的な判定は困難なこと、以上であろう。

いづれにせよ、この最初のタンカーが九二年に就行して以来、僅か二年と経たないうちに、最新鋭タンカー十一隻が陸続と進水し、東洋の主要港湾における石油貯蔵タンクの建設と相まって、サミュエル商会はアジア石油市場を動かす一大勢力となった。スタンダードの例を引くまでもなく、石油産業において当時最も戦略的部門は輸送・販売の両部門であった。そしてこれをサミュエルは掌握した。一九〇六年までにスエズを渡った約二〇〇万トンの石油のうち九〇パーセント以上がサミュエルによって販売されたものであったことは、彼の電撃的作戦の成功を示すものと言(12)うことが出来る。

このスエズ運河通過からシエル・トランスポートの形成までの時期を、われわれは「タンク・シンジケート」(Tank Syndicate)の時代と呼ぶことが出来る。事業組織は依然として変らなかつた。簡単に言えば、東洋貿易に従事する貿易商社が協同で出資し、利益の配分にあずかるというもので、貯蔵タンクの建設もこのような方法で行なわれた。変わった点とはいえば、固定投資を必要とした結果、このパートナーシップは以前のような当座的なものではなく、長

第1図 ロシア石油価格輸出量



出来ることによつて、約三分の一の運賃低減に成功した。折りしも九〇年代初頭は、第1図が示すように、⁽¹⁴⁾原産地バクーの精油が暴落した時であり、この期に一大革新を遂行し得たタンク・シンジケートは巨大な利益を掌中にするこ⁽¹⁵⁾とが出来た。何故ならバクーの「ブニト」(ロスチャイルド系資本)からの灯油買入価格は、⁽¹⁶⁾バツム(Batum)の現地価格によつて決定されることが、契約により決められていたからである。

期的なことを要求されたことであろう。このタンク・シンジケートのパートナーはM・サミュエル商会を旗頭に、在中国商社のJ・アーンホルド商会、在マドラス商社のA・V・D・ベスト商会、ボンベイ商社のJ・N・グラハム商会、ペナン商社のI・ヘンダスン商会、シンガポールのR・ジャーダンおよびA・ランジ商会、カルカタのJ・ステイブンスン商会などであった。付言すれば、⁽¹³⁾彼らはシェル・トランスポートへの改組の際にもその事業を引継いで株主となったのである。

サミュエルを中心としたタンカー船団は帰国の際、砂糖、タピオカ、米などを荷積みすることが

この暴落の九〇年代初頭は、アメリカの石油業界も、ひとつの転機にさしかかっていたと言えるかも知れない。それを端的に示すものが、九二年におけるスタンダード・トラストの解体である⁽¹⁷⁾。そこで、われわれはここで一時シエルから眼をロイアル・ダッチ石油に向けることにしよう。

(1) R. Henriques, *Marcas Samuel*, p. 124.

(2) この「シンジケート」という言葉がサミュエルの事業に対して始めて使用されたのは、後述のスエズ運河通過の是非を廻る論争の時、その反対者たちによってであると言われる。

(3) 一八八〇年代には石油は専ら灯油として利用された。Conf. A. Mohr, *The Oil-War*, p. 2.

(4) 「スタンダード石油」の歴史に関しては最も権威のある W. R. & M. E. Hidy, *Pioneering in Big Business: History of Standard Oil Company (1955)* を参照されたい。

(5) A. Mohr, *op. cit.* p. 23. なお、コーカサス石油の占有率に関しては、本稿三九八頁の付表を参照されたい。

(6) *Shell Times*, Apr. 1957, p. 10 に転載された「東京日々新聞」の記事。

(7) 最初この話をサミュエルに持ちかけたのは「シンジケート」形成の陰の人であり、国際的な船舶ブローカーたる F・レーンであり、彼はプニト(後述)の在ロンドン代表を兼ねており、サミュエルに東洋における伝統的地盤を利用して、ロシア石油の販売に乗り出すことを勧誘した。なお、F・レーンはシエルの創立とともに取締役に就任している。付言すれば、バラ積で石油を輸送・販売するには、主要港に石油タンクを建設する必要があったが、これを出来るだけ極秘裏に遂行したのがサムであった。この計画はおおむね成功したが、最大の狂いは最終消費者までバラ販売することを消費者自身欲しなかったためにそれが実現しなかった点であろう。そのために石油タンクと並んでブリキ罐工場が急ぎ建設されなければならなかった。

(8) それを示すものとして「ロンドン・タイムズ」は一八九〇年三月一五日号に次のような記事を掲載している。「石油のバラ積輸送のために急速に発展しつつあるタンカー利用は、ずっと以前から公衆の注意を引いてきた(傍点引用者)。

(9) 「シンジケート」による最初のタンカー「ほね貝丸」(Murex)は四〇〇〇トンの積載能力を誇り、一八九二年八月二日スエズ運河を初通過した。それ以前に「ユダヤ人の影響下にある」強力な「シンジケート」が、石油をバラ積みでスエズを通過するという噂が広まり、全国的な反対運動が起こり、同年三月から六月にかけて庶民院で論議の対象となった。イギリス政府の基本的態度は規約が守られる限りイギリス政府がこれに干渉する権利は全くない、というにあった。Conf. Parliamentary Debates, Fourth Ser., Vol. II, 1669—70; Vol. IV, 719, 964—5, 1120—1, 1299, 1901—7; Vol. V, 50—1, 368—9, 543—4, 692—3, 1043—5, 1287—9, 1456—8, 1730—1.

付言すれば、この強力な反対運動を指導したのは、だいたい三つの集団から成っていた。第一はアメリカカ石油の輸出に従事していたイギリス配船業者、第二は、ウェイルズの錫板製造業者、彼らはドラムカン需要の減少を恐れたのである。第三はブリストルを中心にした西部の小規模な石油販売業者であった。だが同時にヘンリクセスはこれら反対運動の資金はスタンダードからそのイギリス販売会社たる「アントロロアメリカ石油」を通じて流れていたと記している。Conf. The Economist, Mar. 11 1893, pp. 3-4; R. Henriques op. cit., pp. 115~21. なお「エノニス」はどちらかと言えば計画に好意的であった。Conf. The Economist, Jan. 9 1892; Mar. 11 1893.

(10) ヘンリクセスは運河当局の買収という疑惑に対して「サミュエルの行動の規範は「社会に受け容れられる」ことにあり、当時ロンドン市会議員への出馬の話があった彼が、このようなスキャンダルの種になるような行為に手を染めるはずがないと強くサミュエルを弁護している。

(11) 後述のように、これによって石油の輸送費は約三分の一節約出来たと言われる。

- (12) R. Henriques, *op. cit.*, p. 119.
- (13) *Ibid.*, p. 164. なお「スタティスト」の記事によれば「シェル・トランスポート」の形成に参加した企業は十二であったと言われ、*Conf. The Statist*, Dec. 26, 1903, p. 1200.
- (14) F. C. Gerritson, *History of the Royal Dutch*, Vol II, p. 112.
- (15) ロシア石油の事情については本稿第一章五節を参照せられたら。
- (16) 「ブニト」は以前「ワルラス兄弟商会」(Wallace Brothers)次に「マシスン商会」(J. Matheson)と東洋に輸出するケース・オイル(ドラムカン入り石油をさらに木枠で捕護したもの)の販売契約を結んでいたが、スタンダードとの競争が激しくうま味がなくなっていた。サミユアル商会との契約は一八九一年末成立したが、この文書は残されていない。ヘンリックエスはバルク・オイルについては触れられていなかったろうと推定している。買入価格は、バツーム灯油の f・o・b 地方価格プラス「ブニト」のための二・五パーセントのコミッション、支払方法は三―四ヶ月手形であり、これでサミユアルの運転資金は著しく節約されたが、価格そのものは決して安いとは言えなかった。
- (17) とりあえず A. Mohr, *op. cit.*, p. 34 など参照。

四

シェル運輸・貿易会社とこれから述べるところのロイアル・ダッチ石油会社とは、二点において著しい対照を示している点がまず注目されねばなるまい。第一点は、前者がパートナー制から出達して漸次自己資本を蓄積したきわめて個人的色彩の強い企業であったのに対し、後者が当初から資本を公開した株式会社として生誕した⁽¹⁾という点。第二

は、前者が石油産業の流通部門を基盤に成長したのに対し、ロイアル・ダッチは後述のように採油部門に根を下して、徐々に地盤を確立したという点。この第二点は、合併後の今日においてさえ、ヘイグでは専ら採油・技術開発を担当し、ロンドンではマーケティングを受持つという形で引継がれていることは、おおいに興味のあるところである。

オランダ領印度における油田の存在は早くから知られていたにもかかわらず、その鎖鎖な前近代的土地制度のために、開発は甚だしく立ちおくれた。のちにロイアル・ダッチにとり金の卵となったテラガ・サイド (Telaga Sidi) (油田)⁽²⁾のそもそもの発見者ゼイルケル (Zijker) については、種々伝説じみた話が伝えられているが、そのようなことはここでは全く触れる必要はない。必要なことは、のちに石油業界でその生命の長いことで有名になった「テラガ・タンガル一号油井」(Telaga Tunggal) の発見にもかかわらず、彼の集めた資金は底をつき、⁽³⁾最後に現地オランダ鉱山局の援助、とりわけ、有能な鉱山技師フェンネマ (Fennema) の水も漏らさぬ計画に支えられて、⁽⁴⁾石油が現に生産されなければ資金が集まらない、資金が集まらなければ石油の試掘から販売までの道も開けないという当時の悪循環をたち切り、⁽⁵⁾ロイアル・ダッチが生誕することになった、ということである。

この設立に際して重要な役割を果たした数名のオランダ財界人がいた。⁽⁶⁾まず指を折らねばならないのは前ジャヴァ銀行頭取ファン・デン・ベルヒ (van den Berg) であり、彼は以前からオランダ植民地の開発には母国からの資本輸出が不可欠であると説いて、それに適的な金融機関の改革を促進してきた。かくして彼はロイアル・ダッチの前身とも言える「前スマトラ石油会社」(Voorloopige Sumatra Petroleum Maatschappij) の経営にも参画し、来るべき新会社の会長の席に着くことになるのである。

また短期間であったが前植民地總督ファン・リース (van Rees) も役員に名を連ねることに同意した。他に、マネディング・ディレクタとしてバダヴィアの築港工事で名をあげたデ・ヘルデル (De Gelder) が迎えられ、本国との関係では、下院議員でオランダ領印度の貿易商人ロイテル・ゼイルケル (Dr. D. de Reuter Zijker) ——企業の實質的創立者ゼイルケルの実兄——も取締役会に加わった。新株発行に當ってシンジケート團の代表となったものは G・C・B・ダンロップであった。専らファン・デン・ベルヒの儘力により、オランダ国王はこの企業に「ロイアル」の名を冠することを許可した。一般にオランダ經濟は自由主義的傳統が強く、この帝國主義期においてもこの傳統がしばしば強調せられるのであるが、創立までの事情を考えると、国家との結びつきがここでも厳として存在することを否定出来ない。⁽⁸⁾ロイアル・ダッチは、端的に言つて、凋落しつつあるオランダ經濟の起死回生の期待を一身になつて産まれた企業といふことが出来る。

かくして一一〇万ギルダの株式がアムステルダム發行市場において調達せられた。ゼイルケルはこれとは別に、一七七一〇〇〇ギルダの現金と二〇〇株のロイアル・ダッチ株式を受取り、後者はその殆どが「前スマトラ石油会社」の出資者に配分されたのである。幸いにしてアムステルダム株式市場は熱狂的歓迎をもつてこれに答え、応募は四五倍に達して、これを比例配分して割当株数を決めるというほどの好調であつた。⁽⁹⁾

ついでながら、このような成功裏に終つた株式發行の背後には、デ・ヘルデルを中心に行なわれた綿密な事業計画案の提出が存在したことを忘れてはならない。精油所その他固定投資と營業資金の所要額は、以前フェンネマの行なつた精緻をきわめた試算額がそのまま計上せられ、合計して数パーセントのリスクを考慮しても新資本金でまかなう

ことが出来た。需要の測定は次のように試算された。まず販売圏をオランダ領印度諸島および海峡植民地という近辺に限定した。オランダ植民地に対するスタンダード石油の輸出は、鉱山局の言明に従えば八六年に一〇ガロン入り約二七〇万ケース(箱)、海峡植民地に三四万ガロン、印度に三二〇〇万ガロンであった。そこで、若しスタンダード石油が一ケースこれらの地方で二・六七ギルダで販売されたと仮定すると、これを基礎にオランダ植民地の五分の一の消費量をロイアル・ダッチが確保し、価格がたとえ二ギルダに低下したとしても、年に一二万三二五〇ギルダの原価償却後、三三パーセントの配当が出来るというのが、彼ら経営者側の試算であつた。⁽¹⁰⁾このようなバラ色の将来に包まれて「ロイアル・ダッチ石油会社」(Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot exploitatie van Petroleumbronnen in Nederlandsch Indie: Royal Dutch Oil Company)は資本金の調達を終わり、オランダ国民の期待を集めて石油事業に乗り出したのである。

直ちに工場建設に着手されたが、当時世界の石油業界を支配していたスタンダードとの事業内容における根本的相違は、次の点にあつた。つまり、スタンダードが採油部門に当初手を染めず、精製・輸送・販売部門を軸に力の弱い産油業者を次々に支配していったのに対し、ロイアル・ダッチはスマトラにおける採油から販売までを一貫事業として、自らの手で行なわなければならなかつた点である。とりわけスタンダードとの競争において重要な部門はドラムカン製造で、錫板の生産地ウェイルズからピッツバークへの運送費は当スマトラのランカットへのそれより若干なりとも安かつたから、このギャップを当地の安い労働力により補わねばならなかつた。築港・軌道などの間接投資は殆ど予算内で達成することが出来た。精製装置は専らアメリカのものが採用された。本国の工業水準の低さから、タン

クとか架橋工事はベルギ企業の手落ち、工場の大部分はドイツ、軌道用レールはフランス、錫板はイギリス、母国企業が受注に成功したのは唯ボイラーのみであつた。⁽¹¹⁾

現地バンカン・ブランドン (Pangkalan Brandan) の工場建設は、ヨーロッパ人の計画通りには進行しなかつた。言うまでもなく、現地で入手し得る労働者はヨーロッパのそれとは全く異なつた価値観と労働慣行を身につけた「前期的労働者」であり、これが机上のプランを狂わせた。彼らの多くは中国から海を渡つて来た苦力であつた。一体幾人の彼らの生命がこの輝かしい大事業の美名のもとに失なわれたことであろうか。これは筆者がとりわけ強調したいところである。つまり、スタンダードの近代的巨大独占体に対抗し得たロイアル・ダッチが、最後にその拠りどころとしたものは両者における労賃の差、すなわち後者にとつてみれば植民地における安い労働力の価値を、さらに、その価値以下の賃金で購入することにあつたのである。⁽¹²⁾ スタンダードが弱小生産者を支配するその無慈悲な手口は余りにも周知であるが、ロイアル・ダッチの場合は、搾取された者がそれを伝える手段さえなかつたというに過ぎない。第二油井「テラガ・バル」(Telaga Baru) の成功は、現地の経営者の努力とともに、彼ら労働者の文字通り血と汗の結晶であつたと言えよう。かくして敷設されたパイプラインを通じて精油所の蒸溜器に原油が「殆ど想像出来ない勢いで」流れ込んだのは、九二年二月二八日早朝のことであつた。⁽¹³⁾

かくして生産は軌道に乗つたが、精油所の改造、生産拡大にともない営業資金が不足し始めた。設備投資の節約にもかかわらず、それは若干営業資金を喰いつぶした。銀行からの借入が増資かはずれかの道が迫られた。最初前者が選ばれオランダ植民地銀行の二行に打診がおこなわれたが不成功に終つた。理由は種々あつたが、根本的にはオラン

ダ国民経済の体質、つまり、貿易立国のため工業融資を目的とした投資銀行、とりわけ、長期貸付に応じ得るような体制が銀行の方に存在しなかったという点を見逃してはなるまい。⁽¹⁴⁾ また、折から「大不況」期に数多くのプランターが破産して債権の回収が困難な状況におかれていたということも、銀行のビヘイビアを保守的にしていた。

そこで増資が企画された。財務委員会は一〇〇万ギルダの資本金増加を決め、さしあたり四〇〇万ギルダが発行市場で調達されることになった。シンジケート団の引受は予想以上に好調であったが、折から灯油価格の暴落を背景にして、ロイアル・ダッチ株は売の対象となり、会社は増資を達成するために極密に市場で買支えを行なった。⁽¹⁵⁾ 付言すれば、この東洋における灯油価格の下落こそ、サミュアルの「タンク・シンジケート」によるスエズ運河通過によって巻き起された旋風であった。⁽¹⁶⁾

この九一年に行なわれた無理な買い支えのもとの増資は完全な失敗に終わったが、しかし、当面この結果、損失を受けたのはシンジケート団であり、ロイアル・ダッチは資金の調達を果たすことが出来た。

だが、発足と同時に起ったこの市場価格の低落は予期以上のものであり、事業は当初から暗礁に乗り上げたように思われた。現地の経営者ウォデル (Waddell) はこの事態に対処して生産制限を行なう一方、以前から面識のあった——彼はスコットランド人であった——サミュアルと祕密交渉を持ったりした。⁽¹⁷⁾ 彼は事業の将来に対して悲観的であり、企業が破綻しないうちに身売りするという案を取締役に提出した。デ・ヘルデルもこれを支持したが、彼らは少数派であり、役員会は二つに分裂し、今まで現地に赴くことなく采配を振っていたヘルデルが退陣しウォデルも統いて身をひき、最後にその後ロイアル・ダッチの発展の基礎を築くことになるケスラ (J. A. B. Kessler) が陣頭に

立って企業を指揮することになった。彼は現地優先主義者であった。「私の考えでは、オランダ本国の経営者は火急の時以外には、植民地で起った問題に対して嘴を入れてはならない」、と書き残しているが、⁽¹⁸⁾これは今日では国際企業経営の原則として認知せられているものを、彼が既に経営方針としてとり入れていたことを示しているものと言えよう。

しかし、当面はケスラの指揮のもとにおいても銀行の援助は望み得ず、サミュエルと灯油販売契約を結ぶことも不可能であった。何故なら、サミュエルの欲したものは長期かつ大量の石油供給源であり、僅か二本の油井に頼る当社はこれに答える資格を欠いていたからである。⁽¹⁹⁾九三年三月ウォデルがその職を辞めた時、生産額は僅か月産一万八五二五ケースにまで落ちていた。

(1) もっともこれは探油の見通しがついてからの話で石油開発会社として発足したわけではない。

(2) 「テラガ・サイド」とはゼイルケルの保有した探鉱区権に含まれた地域の一部を指す名称である。

(3) 一八八〇年ツイルケルは石油の埋蔵を確かめ、これを基礎にして、現地の商社から企業が発足した場合三〇〇〇ギルダの出資と交換に二株を与えるという条件で出費をつのり、「前スマトラ石油会社」(Voorloopige Sumatra Petroleum Maatschappij) を創出した。これが本文で触れるようにロイヤル・ダッチの前身である。Conf. F. C. Gerritson, History of the Royal Dutch, Vol. I. (1953), p. 64.

(4) 彼はオランダ領印度の鉱山局から派遣された技師であったが、彼の報告書は単に技術面に止まらず、それが私企業として採算に乗ることを強調することによってロイヤル・ダッチの成立に大いに貢献したと言われている。彼の原価計算は当時とし

ては真に精緻の一語に尽きるもので、まず生産量をひかえ目に年一五万箱（一箱は一〇ガロン入りドラムカン二つ）と仮定し、利子と償却、ロイヤリティ、営業支出を算定して、原油価格を計算し、さらに精製・包装費・輸送費を考慮した上でスタンダード製品と比較し、結論として「石油は最近の最安値でも、ペナンあるいはシンガポールで利潤をもたらし販売出来る」と報告している。Conf. Ibid., pp. 84-6.

(5) もっとも二〇世紀に入ると後述するように石油開発会社自体が大手をふってロンドン株式市場に上場され、資金を募ることが出来るようになった。本稿第一章第七節参照。

(6) 以下の叙述はすべてヘレットソン教授の労作に負うている。

(7) ヘレットソン教授も「ロイアル・ダッチ史」の各所でこの点を強調している。なおこのようなオランダ経済の体質の形成過程については、既にわが国においても秀れた研究が存在している。大塚久雄稿「オランダ型貿易国家の生成」（『西洋経済史講座』第四巻収録）石坂昭雄稿「オランダにおける近代財政の成立」（『社会科学研究所第十八巻第二・三号収録』）などを参照。

(8) 後述するが、この点ではロイアル・ダッチはシェルとむしろ対照的でさえある。

(9) F. C. Garretson, op. cit., p. 98. なお発足当時の株主については同書一〇二頁参照。

(10) Ibid., pp. 98-102.

(11) Ibid., p. 114.

(12) フェンネマの報告書でも、デ・ヘルデルの事業計画でも、スタンダードと比較して労賃が安いことはその企業化を可能とする結論の重要な基礎になっているのである。

(13) このテラガ・サイド油田の原油は、比重〇・七八七でアメリカとかロシア原油と比較すると最も軽質油の部類に入り、ガソリン生産に最適であった。

(14) 前記註(7)の邦語文献参照。

(15) ロイアル・ダッチの株価に関してはヘレットソン教授の労作第一巻二八一頁参照。これを見ると明らかに同社が意識的に買支えた形跡が窺われる。

(16) もっとも、この時期は既述のようにバクー原油も価下りしていた。

(17) F. C. Garretson, *op. cit.*, p. 154.

(18) *Ibid.*, p. 157.

(19) *Ibid.*, p. 161.

五

ここでわれわれは列強の石油資本の渦巻いたコーカサス油田地帯の開発を瞥見しよう。

一八七八年、ロシアは単独でトルコと開戦してこれを破り、サンヒステファノ条約を結んでルーマニア、セルビア、モンテネグロを独立させたほか、ブルガリアを自己の保護領とした。このロシアの行為は他の列強を刺激し、ビスマルクの調停により同年ウィーン会議が開かれ、ロシアの政策は大幅な後退を余儀なくされたが、問題の地中海への進出の楔となるバツーム港を掌握することが出来た。ペンシルヴァニア油田と並んで古い歴史を誇るバクー油田が脚光を浴びるようになるのは、それがバツームという輸出生港を獲得して以来のことであった。

精油税が廃止され、アメリカ石油に高率関税が課せられた一八七七年以来、この油田地帯には小生産者が乱立した

が、どの地においてもとりわけ石油産業にみられるように、短期間に集中が進行した。その中核となったのは最後にロシアに帰化したかの有名なスウェーデン出身のノーベル家 (The Nobels) で、⁽¹⁾ 持前の化学技術によって生産部門の改良⁽²⁾ 技術革新に成功し、連続蒸溜装置を発明した。しかし、生産性が如何に向上しようとも、生活水準の低いロシア国民にのみ当地の精油販売が限定されていたら、その発展は足かせをはめられたようなものであつたらう。だが、バクーとバツーム港とを結ぶ「トランス・コーカシアン鉄道」⁽²⁾ さえも、運賃の不安定と積載量上の制限から、⁽³⁾ 石油輸出の手段として十全なものとは言えなかつた。

そこで八六年、ノーベルは彼の指導のもとで他の五名の生産業者と組んでパイプライン敷設のためのシンジケートを形成し、供給過剰から来る価格低落防止のために、スタンダードと交渉に入った。だいたいコーカサス産の石油が世界市場で問題になり始めるのは、この頃以降のことである。⁽⁴⁾ また、当時灯油需要もガス燈を駆逐しつつ増大して⁽⁵⁾ いた。このような需要増大にもかかわらず、アメリカ産油業界が生産制限に入り価値も下落しつつあつたのは、より高い生産増加率に由来するものであろう。だが、このパイプライン構想は肝心の対スタンダード交渉が失敗したため実現をみなかつた。これはヘレットソン教授の記すところで、「エコノミスト」の記事と喰違うが、恐らく前者がより確実であらう。⁽⁶⁾ 一八八九年以降、ノーベル家につく精油業者になるバリ・ロスチャイルドは、この時小生産者に、輸出余力のある石油を彼に売るといふ条件で、タンク車購入のための資金貸付を行なつたのである。バリ・ロスチャイルドは、中東の鉄道証券発行の引受業者として漸次この地方に輸出業者としても利害を有するようになり、それが機縁となつて石油輸出業に手を出すに至つて⁽⁷⁾ いた。

ところで、バクーの石油価格は九三年に至るまで低落を続け、同年には「前例のない低価格」(「エコノミスト」)に達して⁽⁸⁾おり、火急の対策が望まれていた。ロスチャイルドは八六年の際には新参者としてノーベルの指導に従ったが、今回は指導者としてバクー精油業者の九六パーセントを含むシンジケートを組織した。バクー石油の輸出比率は、われわれが次表で見ると八八年以降顕著しつあり、イギリスにおける輸入量においてもこの事情を脱取ることが出来る⁽⁹⁾。しかし、このシンジケートによるスタンダードとの交渉は、八六年のそれとは逆の理由から、仮調印に達していたにもかかわらず、水泡に帰した。つまり、今度はロシア産油業者の統一は堅かったが、アメリカでスタンダードが独立業者を統卒⁽¹⁰⁾することが出来なかったからである。九四年の「エコノミスト」もこのバリ会談が失敗に終わったことを報じている。九四年にはこの独立業者を殲滅するために、スタンダードの値下げ攻撃がかけられ、価格はさらに低落を続けた。

一八九五年の「エコノミスト」は国際カルテルを狙ったバリ会談は失敗に帰したと再度報じたが、⁽¹¹⁾実は交渉は報道陣も眼のとどかない舞台で、極秘裏に進められていたのであった。このスタンダード、バリ・ロスチャイルド、サムユアルの三者間の国際カルテル締結を廻る虚々実々の取引は、国際石油資本の協調・衝突・再編の中でも最も興味深いもののひとつと断言出来よう。しかも、この事実が明らかにされたのは、ごく最近、秘密経営文書が公開されたことによるのである。⁽¹²⁾

ロスチャイルドとの交渉に失敗したスタンダードは、ブニトを通じてコーカサス石油を長期契約で購入しているサムユアルと、そのロンドン代表部を通じて接触に当らせた。そして、サムユアルがブニトとの契約に必ずしも満足して

ロシア石油の占有率

年 度	アメリカ			ロシア			輸出 合計	ヨーロッパ市場向輸出				
	生 産	輸 出	輸出 比率 (%)	生 産	輸 出	輸出 比率 (%)		ア メ リ カ	%	ロ シ ア	%	合 計
1882	2,944	1,515	51				1,515	1,406				
1883	2,270	1,303	57				1,303	1,188				
1884	2,331	1,290	55				1,290	1,179				
1885	2,067	1,422	69				1,422	1,277				
1886	2,611	1,457	56				1,457	1,274				
1887	2,436	1,492	61				1,492	1,390				
1888	2,100	1,417	67		449		1,866	1,016	73	383	27	1,399
1889	2,800	1,559	56	1,000	574	57	2,133	1,189	73	429	27	1,618
1890	3,600	1,624	45	1,200	652	54	2,276	1,210	73	446	27	1,656
1891	4,300	1,772	41	1,200	740	62	2,512	1,328	72	511	28	1,839
1892	4,000	1,713	43	1,300	791	61	2,507	1,331	73	498	27	1,829
1893	3,800	1,948	51	1,400	820	59	2,777	1,530	76	471	24	2,001
1894	3,900	2,215	57	1,100	710	65	2,947	1,627	78	466	22	2,093
1895	4,000	2,168	54	1,400	846	60	3,044	1,813	79	473	21	2,286

いないことが分ると、スタンダード本社は直ちに
 リビエを代表としてヨーロッパに向わせた。しか
 し、彼の相手は今ではロスチャイルドではなくサミ
 ュアルであった。若しサミュアルがブニトとの契
 約を破棄するようなことになれば、販売網を持た
 ないロシアの産油業者は大きな痛手を受け、ロス
 チャイルドは石油業界から姿を消すかも知れない。
 他方、若しサミュアルがスタンダードの提案に乗
 らなかったら、ロスチャイルドの力は維持される
 ばかりか、スタンダードとの提携の必要を改ため
 て認識することになる。ここで、若し再度の交
 渉の末、ロスチャイルドとスタンダードとの協定
 がブニトの石油一括購入という形で結ばれれば、
 売るべき石油を持たないサミュアルのタンカー船
 団は干乾しにされたと同様であった。

スタンダードの提案は九五年一月に行なわれた

と記されているが、サミュエルは即座にこれを拒絶した。その提案は、一言でいえば、サミュエルのタンカー船団を使ってペンシルヴァニア石油をスタンダードのブランドで売ること、つまり、莫大な費用で船団を買収し、それをスタンダードの組織に吸収することであった。これは従来スタンダードがアメリカ国内の企業に対して採った経営方針と本質的に異なるものではなかったと言えよう。だが、サミュエルは彼の育て上げた船団からユニオン・ジャックの旗を下すことは、金銭で解決し得る問題ではなかった。スタンダードとの一戦を覚悟の上で、彼はこの提案を拒否したのである。

ところが、スタンダードはサミュエルと交渉する一方、ロスタチャイルドとも密かに接触を続けていたのである。ロスタチャイルドの要求したアメリカの独立業者の掌握は、スタンダードの国内での値下げのため可なり成功し、これを背景にして、ロスタチャイルドの長年の夢であったノーベル、ロシア独立産油業者を含めた協定が同年春に成立した。それはサミュエルにとりブニト契約の危機を意味した。長期的展望はきわめて明確であった。つまり、一九〇〇年ブニトとの契約が切れる以前に、サミュエル自身産油部門に進出し、ロイアル・ダッチのような一貫経営に乗り出さねば、激しい世界市場競争で安定した力として自立することが出来ないことが明らかになったのである。彼がポルネオの油田に眼をつけたのは、この時であった。

将来におけるブニトとの絶縁を考慮して、サミュエルが打った手は二つあった。第一は、「タンク・シンジケート」をより結束強化するために株式会社 (United company) に改組することであった。かくして、九七年にシンジケートの全員が参加した「シエル運輸・貿易株式会社」が生誕した。当社の一〇〇ポンド株式一八〇〇〇株のうち、マー

カスが七五〇〇株、サムが四五〇〇株を所有し、さらに両者の株式に限り五対一の特別投票権が与えられていたから、当企業は全くサミュエル兄弟に支配されていたと言っても過言ではない。⁽¹⁴⁾

第二は、採油部門に進出することであった。これは当初予想していたよりはるかに困難な事業であることが分った。しかし、これは結果として判明したのであって、当時サミュエルはこれを余りに軽く考えていたのである。そもそも、石油のマーケティングと採油は夫々全く異なった経営感覚を要請せられるのである。前者はいわば取引の勘と信用がものをいう世界であるのに対し、後者の場合、まず要請せられるのは、採掘技術と緻密な開発プランであり、これは一朝にして備えられるものではなかった。

サミュエルが採油の地として白羽の矢を立てた地は、東ボルネオでオランダ人メンテン (J. H. Menten) が鉞区権つまり採掘利権を持つクタイ (Kutei) 地方であった。一八九五年に彼と調印が済まされ、試掘が始められた。ここでもランカット開発と同様な、否、一層苛酷な条件が現場監督と労働者を待ちうけていた。とりわけ、苦力の中で熱病で倒れる者が続出した。監督自身も彼らを使う方法を知らず、途方に暮れることがあった。「マラヤや中国の苦力は雨の中では働こうとしない。彼らは仮病を使い意志薄弱で阿片を吸いたがる」とマークはロンドンに書き送っているが、苦力は逃亡し事業は遅々として進まなかった。スタンダードから隠密に現地派遣されていた産業スパイは、ほぼ正確にこの間の事情を本社に通報している。⁽¹⁶⁾

だが油井の試掘ほど投機的なものはない。開発が不調なため現場の再建策を構じている将にその時に、バリク・バン (Balik Papan) 一号油井が猛烈な勢いで湧出した。バリク・バン河の澄んだ水は流れ込んだ原油で数週間異

様な光景を提したと言われる。一八九八年四月十五日のことであった。

サミュエルはこの油田開発に続いてシエルの基盤を強化する上で大きな収穫を手にすることが出来た。それはオランダ東印度の有力な独立産油企業で九七年に創設された「ムアラ・エニム石油会社」(Petroleum Maatschappij Moera Enim)と販売契約を結ぶのに成功したことである。これは当企業が九八年当初スタンダードに身売の話があつてオランダの国民感情を刺激し、ジャーナリズムをわかせて沙汰止みとなつた後のことだつた。⁽¹⁷⁾ 契約内容は真に煩瑣なものであつたが、大筋は同社は少なくとも年五万トンの灯油をシエルに供給し、逆にシエルは最高一八万トンまでの石油の販売義務を負うというものであつた。⁽¹⁸⁾ そして販売価格は取決められず、シエルの売った全販売量のうちムアラ・エニムの供給した割合だけ、シエルの利益のうちから配分を受けるといふ仕組みであつた。これはブニトにより遠方から他の石油供給をまおいでいたシエルには有利な契約内容であつた。⁽¹⁹⁾

さらにシエルは一九〇〇年に成立した同じく独立系の「ムシ・イリル石油会社」(Petroleum Maatschappij Moesi Iir)とも、その発足直後灯油供給に関する契約締結に成功した。⁽²⁰⁾

かくしてオランダ領東印度において、シエル石油資本は指導的役割を演ずるまでに成長していった。というのは、当時、ロイアル・ダッチに一大異変が起つていたからである。

(1) その中心人物はロバート・ノーベル(Robert Nobel)で、有名なノーベル賞の創立者アルフレッド・ノーベルの実兄に相当する。彼の企業「ノーベル・ブラザーズ」は、ロックフェラーにならつてカスピ海を渡つてボルガ河口に達し、そこから鉄道起点までの輸送路を独占していた。

(2) これは元來地元の獨立業者がノーベルに對抗するために建設したものであった。ノーベルはこの計画がわが身にふりかかる危険性を感知して、バスターで原油ダンピングを行ない、その価格は七七年から五年間に三分の一近く下落した。そのため獨立業者は不本意ながらバリ・ロスチャイルドに援助を求めた。彼はその担保として彼らの原油の一手販売権を得、バスターに精油所を建設して、新たに石油販売会社を創立した。この企業はそのロシア語の頭文字を採って「ブニト」(BNITO)と呼ばれた。Conf. R. Henriques, op. cit., pp. 72-3.

(3) 「運賃の不安定」とは、後にこの鐵道をロシア政府が買収して、スタンダードとの對抗上市況との関連で運賃を變動させたことを指す。そのため石油運賃は月毎に変化したと言われる。Conf. The Times, Feb. 28 1894.

(4) 本稿三九六頁の付表参照。

(5) The Economist, Feb. 18 1888.

(6) C. F. Gerretson, op. cit., Vol. II, p. 106; The Economist, Commercial History & Review of 1887, Feb. 18 1888.
なお、このパイプライン敷設は後にロシア政府の手によって進められ、一九〇六年に完成したと記されている。Conf. A. Mohr, op. cit., p. 62.

(7) 本節註(2)参照。

(8) The Economist, Commercial History & Review of 1893, Feb. 17 1894, p. 18.

(9) F. C. Gerretson, op. cit., vol. II, p. 34. 'Economist' の 'Commercial History & Review' には、毎年輸入されたアメリカとロシアの石油量が記載されている。それによれば次の数字が得られる。

	1897	1898	1899	1900	1901
アメリカ石油	1,206,995 (バーレル)	1,410,133	1,199,653	1,077,128	1,257,562

- (10) The Economist, Commercial History & Review of 1894, Feb. 16 1895, p. 17.
- (11) The Economist. 新聞にはヨーロッパ市場をアメリカ六五パーセント、ロシア三五パーセントの割合で分割する合意に達したと報ぜられた。九五年七月三〇日の「タイムズ」にはこれを否定する「ノーベル・ブラザーズ」の声明が報道されている。The Times, July 30 1895.
- (12) R. Henriques, op. cit., pp. 126-8, 141-3.
- (13) 前にも触れたが「ブニト」との契約が必ずしもサミュエルには有利でないという点を別としても、ロシアからの石油に依存することには大きな不安があった。それはロシアの政情不安、あるいは政府の石油国有化政策などと関係したものであった。Conf. The Times, Aug. 18 1899 (「ナル第一回株主総会記事」)。
- (14) R. Henriques, op. cit., p. 164, 198.
- (15) Ibid., p. 210.
- (16) Ibid., p. 247.
- (17) この経過については C. F. Gertretson, op. cit., Vol. II, pp. 58-66 に詳し。 「ムヘラ・ヒニム」は販売組織を全く持つていなかったから、いずれかの企業と契約を結ぶ必要があった。実はこのスタンダードへの身売りが進む以前に、当然予想されることながら、ロイアル・ダッチとの提携の話し合いが可成煮詰っていたが結局失敗した。基本的理由は、両社が生産会社であり「ムヘラ・ヒニム」の側で生産協定に応じない限り、東洋市場を圧迫しロイアル・ダッチ自身の石油販売価格の低落を招くことになった。 Conf. C. F. Gertretson, Vol. II, pp. 82-6.
- (18) -R. Henriques, op. cit., pp. 234-6. 若し年五万トンの石油が供給出来ない場合、サミュエルはこの契約を破棄する権利

を保留した。他方ムニラ・エニムは自己の石油をスマトラでは自由に販売することが出来た。

(19) サミュエルはシェルの第二回株主総会でこの点を強調してゐる。Conf. The Times, June 22 1900.

(20) C. F. Gerritson, op. cit., Vol. II, p. 316. これはほぼロイアル・ダッチと同様の経過を経て成立した。つまり最初石油開発のためのシンジケートが形成され、探油のめどがついてから更にパリ市場で資本が求められた。シェルの契約内容はほぼ「ムニラ・エニム」と同一だと記されている。

六

九三年にケスラがロイアル・ダッチの本社から派遣されて現地に着き、原価計算から得られた結論は、經常費が非常に高いことから、生産制限が単価上昇の原因となっている、ということであった。⁽¹⁾彼の試算によれば、若し日産二〇〇〇ケース(箱)が達成出来たら現在の損失は利益に転ずるはずであった。解決の方法は更に多くの油井を掘り当てることであつた。幸い二本の油井が新たに戦力に加わり、この方針に沿つて増産に次ぐ増産が行なわれ、九四年末には月産一〇万ケース、つまり、日産二〇〇〇ケースという目標を軽く五〇パーセント以上突破した。価格は相変わらず低迷が続けたが、単価はこれにより当初ケスラが予期した以上に低減することが出来た。

彼の試算に従えば、生産上昇を含んだ九三年度はおおよそ一五万ギルダの利潤が見込まれ、そのうち一二万ギルダを償却して二パーセントの配当が可能であつたが、これも償却費としてまわされた。⁽²⁾彼は当企業の前途がきわめて有望なことを、他の石油資本に対し出来る限り隠そうと努力した。サミュエルのタンカー船団によるスエズ通過の場合

と同様に、石油業界では秘密の保持が至上命令であった。

もっともこのような政策も一期をもって終りを告げ、九四年度には純利益の二倍もの償却金が積増され、法定限度一ぱいの内部留保が行なわれたのち八パーセントの配当が決定された。企業の将来の有望性もここで初めて明らかにされた。これには現実の業績の好転もあるが、増資の必要上の対策でもあった。ここで六〇〇株の未発行株式の発行が決定された。ロイアル・ダッチ株は静かな上昇を続けていた。

元来産油部門から出発した当社の将来の可能性は、予想されるようにマーケティングにかかっていた。この点は他の石油資本の場合を考慮すれば明瞭である。そしてこの点でもロイアル・ダッチは新しい方法を採用して成功したのである。われわれはこれを一瞥することになろう。

結論的に言えば、マネディング・ディレクターのケスラは、現地商社との委託契約販売という最も普及しかつ容易な政策を採らなかつた。⁽³⁾ 彼ら商社の利害は、必ずしも精油会社のそれと一致しないことは明らかであった。既存の販売商社との契約は他の石油資本のひもが付いていたから、不利なことは明白であった。そこで、石油販売という点ではアウトサイダーとして置かれていた商社が選ばれたが、これも思うように販売量が伸びず、最後に選択された方法は「直属社員」を要地に配属して販売部門をも直接掌握することであった。マーケティングを生産者の手であるというこの政策の実現には多くの困難と長い期日を必要としたが、当時の石油業界としては、ひとつの組織上の革新であったと言えよう。⁽⁴⁾ これを組織した者こそ、ロックフェラーと並んで「石油のナポレオン」として業界史上に名を残しているデターディング (Deterring) その人であった。当時ベナンの銀行員であった彼にこの白羽の矢を立てたのはケスラ

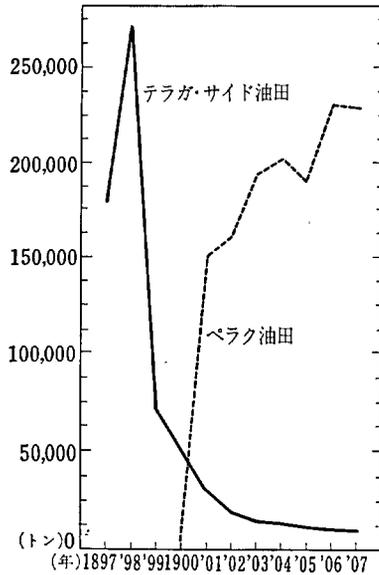
であったが、しかしその時、彼が自分の後目を継いでロイアル・ダッチを世界企業に育て上げる男であることは、彼とても予期してはいなかったであろう。

この販売政策と同時に、産油現地からのパイプライン敷設、製カン工場建設、アル湾の築港工事、さらには東洋各地におけるタンク貯蔵所設置などが精力的に進められた。⁽⁵⁾石油資本と国家権力との結合が明白にうかがわれるのはこのタンク建設においてである。ロイアル・ダッチはシエルのジャヴァ進出を押えるためにシエルのタンク進出反対を強く押し進めこれに成功した。しかし他方「ビルマ石油」(Burma Oil Company)の反対により、オランダ資本はラングーンにおけるタンク建設をばまれ⁽⁶⁾た。

九五年から企業は発展期に入った。九八年春までに開発された油井数は一八にまで伸び、日産最大生産能力一万八〇〇〇バレルと推定された。新しく当社の手に入った鉱区権を開発してゆくために、当社を大株主とする子会社を新設してゆくの⁽⁷⁾が、当時の経営陣の構想であったが、それは取締役会の承認を得られず、三つの方法により資本調達が進められた。第一に、九五年度の四四パーセントの高配当の後の積立金四〇万ギルダが使用され、第二に、九六年に四・五パーセントの社債四五〇万ギルダが二度に分けて発行された。第三に、同年末の臨時株主総会で増資案が通過し実施せられた。発行条件は最初は額面の三七〇パーセントにプラス七〇〇ギルダの支払い、二度目は三九〇パーセントにプラス六〇〇ギルダの支払いという発行側にとっては莫大な創業者利得の取得を可能とする好条件であり、このプレミアムと内部留保を合計して八二七万四五〇〇ギルダが事業の拡張に充当されることになった。このような高収益は次の九六年度も持続した。

九五年、既述のようにスタンダード、ロスタチャイルド、サミュアル三者の間で提携の話があり、前二者の間でそれが成立してから一年ほど経って、今度はこの擡頭著しいロイアル・ダッチはスタンダードとサミュアルの両者から手を差しのべられた。スタンダードの出した条件はここで細目を述べる事が出来ないほど煩瑣なものであったが、要するに、スタンダードらしい、つまり、ロイアル・ダッチの名は残るが実質的にはそれはアメリカ資本の支配に服することを意味するものであった。そしてこの限りに於いて「ロイアル」の名を戴いて開発時よりオランダ政府の強力な支持のもとに発展し来った企業の呑み得る条件ではなかった。他方、サミュアルの提案が妥協に至らなかつたのも、この国策的見地と無関係ではないと言われている。彼はロイアル・ダッチの灯油をタンク・シンジケートのそれと混合して販売することに固執したと伝えられているが、それは「クラウン・オイル」のブランドの消滅を意味し、販売面において企業が独立を失なうことであつた。これを当社は受け入れることが出来なかつた。⁽⁷⁾

九八年春、本社で新鋭タンカー「サルタン・オブ・ランカット」号の進水式が華かに準備されていた時、現地から一通の電報は、役員団にとり將に晴天の霹靂であつた。それはランカット油田に水分が混入し始めたことを告げていた。今から想えば、それは当然来たるべきものが来たのである。僅か四〇〇エーカーに満たないこの鉱区から、過去に産出された原油量を想う時、むしろ当地は油田としては成績のよいものであつたと言えよう。しかし、当時の石油業界においてはこの常識は未だ常識になつていなかつた。直ちに深掘作業が着手せられたが、成果ははかばかしくなかつた。事態の深刻さがアムステルダムに伝わると、株式市場の石油部門は殆ど恐慌状態に落ち込んだ。⁽⁸⁾この時、スタンダードが買いを入れなかつたことは、オランダにとつて不幸中の幸いと言ふことが出来よう。⁽⁹⁾



精油取引量の減少は直ちに運転資金の不足となったが、一度苦境に立たされたロイアル・ダッチに対し、アムステルダム資本市場は冷酷そのものであった。この当社の苦境を救ったものは現地デリの金融業者でケスラと面識のあったA・ジャンセンであり、彼の助力により優先株が発行され、当座の資金繰りがついた。そしてロイアル・ダッチ再起の悲願を託された新しい鉱区権地域北スマトラのベラク (Pale) への試掘隊が発発した。

新であったと説かれている。何故なら、これまで油井の探知はアメリカの場合も含めて、専ら第六感によるものとされ、探掘業者は地質業者を軽視して近づけなかった。サミュアルのボルネオ油田開発の場合もそうであった。しかし、このベラクの開発には当時の最も権威ある地質学者も参加していた。当時ベラクは武装警備隊を必要とするほど未開の地であった。だが調査隊の事前の予測は見事に的中し、地中二七〇フィートの地点で猛烈な勢いの湧油井を掘り当てることが出来た。⁽¹⁰⁾直ちに新規の固定投資を節約するためにブランダンへの一二八キロに亘るパイプラインが敷設せられた。このニュースをきいたアムステルダムでは、当社は一日で一〇〇パーセントの値上りを演じたと言われる。⁽¹¹⁾

続く試掘も次々に成功し、前頁の図が示すように⁽¹²⁾、ペラク油田は僅か一年にしてロイアル・ダッチにとりランカットの地位低下を補って余りあるドル箱となったのである。

- (1) ケスラも亦、実に精密な原価計算を行なっている。Conf. C. F. Gerritson, op. cit., Vol. I, pp. 163-4.
- (2) ロイアル・ダッチが創業以来如何に手厚い償却政策を採用してきたかについては本稿第二章第七節を参照されたい。
- (3) ファン・デン・ベルヒは九二年にシンガポール輸入の七五パーセントを支配するハッテンバッハ商会との間に非常に有利な販売契約を締結しかかっていたが、ケスラの介入によりロイアル・ダッチの側から打切られた。
- (4) F. C. Gerritson, op. cit., Vol. I, pp. 203-4.
- (5) 当初の基本的な施設のための固定投資は、ほぼ計画案通りの資金で達成された。
- (6) F. C. Gerritson, op. cit. Vol. I, p. 230.
- (7) Ibid., Vol. II, p. 89 ff.
- (8) 当社が事態を当初必ずしも重大視していなかったことは、その直後に開かれた株主総会でこのことが全然触れられずにいることからも分る。それだけに、株式市場に与えた影響も大きかった。当社株は九八年七月の五五〇から翌年十一月には一七五近くまで、つまり、三分の一以下に下落した。Ibid. p. 93, 95.
- (9) これと関連してA・モリアはこの時のロイアル・ダッチの危機をスタンダードの競争の結果だと記しているが、これは完全な誤まりである。Conf. A. Mohr, Oil-War, p. 46.
- (10) F. C. Gerritson, Vol. II, p. 138.
- (11) Ibid., p. 138.

(12) Ibid. p. 141.

七

われわれはここでコーカサス油田のその後の発展に眼を転じよう。九四年から始まったスタンダードとロシア産油業者との協定が、スタンダードの弱身から一時座礁した時、スタンダードは国内の独立系業者を一掃すべく、灯油の大幅な値下げ攻勢をかけたことは前に触れた。⁽¹⁾これはバツームの積渡し価格を下廻るものであったから、コーカサスの小産油業者は多く操業中止に迫られた。バクラーの原油は当時燃料用重油の占める割合が五〇パーセント以上であったにもかかわらず、⁽²⁾事態は深刻であり、この波を乗り切り得た業者はノーベルと、ロスチャイルドの「ブニト」それに当時閉鎖した事業を相次いで吸収して地位をかためた「マンタシェフ」(Mantaschew and Co.)の三者のみという状態にあつた。⁽³⁾

イギリスの資本がこのコーカサス油田を目指して流れ込んだのは、国内において帝国主義的風潮が最高潮を迎え、投機的な過剰資本がロンドンの株式市場にはけ口を求めて流れ込んだ十九世紀末のことである。⁽⁴⁾そしてこの時枢要な役割を演じたのが、かのグラドストーンの子で早くからバクラー石油の輸入に従事し、「P & O」と「アームストロング」の取締役を兼ねていたM・N・グラドストーンであつた。彼は十九世紀末に至るまで存在したイギリス商人層の典型的人物であり、血縁関係と私的パートナーシップに事業の基礎を置いていた。⁽⁵⁾

当時のイギリス資本を俯瞰するために、筆者は一九〇六年の株式年鑑 (Stock Exchange Official Intelligence) を

利用した。この年は言うまでもなくロイアル・ダッチとシェルが合併する前年である。それによると、十九世紀末からその年までにロンドン株式市場で上場されていた東ヨーロッパを舞台とした産油資本は以下の如きものであった。⁽⁶⁾

社名	創立年度	目的
Anglo-Australian Petroleum Company	1897	ガリシア地方の石油開発
Russian Petroleum and Liquid Fuel Company	1897	南ロシアの既存産油施設買収
Schibaleff Petroleum Company	1898	ロシアの私会社 S. M. Schibaleff 会社の石油事業買収
Baku Russian Petroleum Company	1898	G. M. Arafelloff Brothers & Co. の産油施設を買収
Anglo-Russian Maximoff Company	1899	グロズニの Messers. Maximoff から産油施設買収
European Petroleum Company	1900	バクター、グロズニ、ガリシア、ルーマニアの油田開発
Spies Petroleum Company	1900	グロズニの鉞区権獲得
Anapa Liquid Fuel and Petroleum Company	1900	ロシア・クバン半島の鉞区権獲得
North Caucasian Oilfields	1901	
Anglo-Terek Petroleum Company	1901	グロズニの鉞区権獲得
Telega Oil Company	1901	ルーマニアの石油資源開発

ダッチ・コンセルの成立

Anglo-Russian Petroleum Company	1902	カスピ海西海岸の鉦区権獲得
Chatma Oilfield Company	1902	バツーム附近のナフサ採掘権獲得
Anglo-Galician Oil Company	1903	「シエドニカ」Schodonica の産油施設買収とガリシア地方の鉦区権獲得
Petroleum Company of Roumania	1904	ルーマニアにおける産油地獲得

これらの諸企業の業務内容について若干触れておくことにしよう。創設目的から窺われるように、これら産油企業は創立当時、既に一応生産が軌道に乗っているロシア企業の買収を目的としたものと、鉦区権の獲得、つまり、これから試掘に乗り出すというきわめて投機色の強いものの二種に分類出来よう。後者には山師的な性格の強いものも多かったことは、一八九八年にロシア大蔵省のロンドン出先機関が、投資家に警告を発していることからも推定することが出来る⁽⁷⁾。勿論、前記の諸企業にはこれに該当するものはない。当然のことながら、両者を比べると既存企業の買収を目的とした前者の方が資本金は大きい。その代表的なものが、既述グラドストーンが取締役として参与していた「ロシヤ石油・燃料油会社」(Russian Petroleum and Liquid Fuel Company)と「バクトー・ロシア石油会社」(Baku Russian Petroleum Company)である⁽⁸⁾。ついでに付言すれば、これらあらゆる上場会社がすべての株式をロンドン市場を通じて発行したわけではない。何故なら、権利の譲渡者は、通常、その何割かを現金で得たにすぎず、残りの大部分は普通株か優先株の取得によってかえられていたからである⁽⁸⁾。

大方予想されながらその予想をも上廻るのは、石油株—正確には産油株—の投機性である。スコットランドの地元小産油業者の高配当を別とすれば、この一九〇六年において前記企業のうち、配当を行なった企業は僅か数社に過ぎない。一般に当時のイギリス系石油資本の投資先は、ロシアとアメリカの二国に集中している⁽⁹⁾。アメリカにはカリフォルニアを中心にして十社足らずが進出しているが、その中には当時「カリフォルニア油田会社」(California Oilfields Company) (一九〇二年) のような二〇パーセントの高配当を行なっていた優良会社があった⁽¹⁰⁾。しかし、これはあくまで例外である⁽¹¹⁾。その他特異な企業としてイギリス政府の手厚い保護を受けていた前記「ビルマ石油」(一九〇二年) が一〇〜一五パーセントの配当を続けていた⁽¹²⁾。ついであるが同年のロイアル・ダッチは七三パーセント、シェルは五パーセントの配当をしていた。

ところが在ロシアイギリス系石油資本を見ると、「ロシア石油・燃料油会社」の場合だけが一九〇〇年度の三〇パーセントから一九〇四年度には二・五パーセントへと低落しながらも普通株について配当を続け得た唯一の企業⁽¹³⁾で、「バクー・ロシア石油」「シバイエフ石油」「ヨーロッパ石油」の三企業⁽¹⁴⁾は、上場の翌年に配当をしたのみで、あとは無配、その他は創業以来無配となっている⁽¹⁵⁾。無論これは普通株についてのことである。最後に注目しておきたいのは、バクーについて脚光を浴びるグロズニ(Grosny)、ガリシア(Galicai)、ルーマニア(Roumania)等の諸地域の鉞区権獲得を目指した企業が既に創業されていることであろう。

記述は相前後するが、既述産油施設を大量に買収したグラドストンは、コーカサス産油地域で急速に頭角をあらわ

すのであるが、彼とイギリス配船業者のステュアートとロイアル・ダッチ社が提携して成立したのが、九九年五月に産まれた「イースタン・オイル・アソシエーション」(Eastern Oil Association)である。⁽¹⁶⁾これには二つの背景があった。ひとつは、ロイアル・ダッチの原油枯渇傾向であり、他は、既に掲げた図から明らかかなようにバクー石油の上昇傾向により生産者の立場が強化されつつあった点である。グラドストーンはこの提携に大いに乗り気であったが、何といてもこれを産み落したのはロイアル・ダッチが応急処置として利益にかかわりなく、石油源を確保しなければならぬからであった。そのため「アソシエーション」によって供給された石油は、ロイアル・ダッチには利潤をもたらすものではなかった。これが、ロイアル・ダッチの東洋における新たな原油源獲得とともに、契約更新が行なわれず立消えになったのは、当然の成行きと言えよう。⁽¹⁷⁾

(1) ついでながら次の「エコノミスト」は失敗の原因をロシア産油業者がドイツ市場をあまり重要視していないのでスタンダードの提案を拒否した、と報告しており異なった原因をあげている。The Economist, Sept. 28 1985, p. 1277.

(2) つまり典型的に硬質油で重油生産に適していたのである。ついでながら、これはロシア政府のエネルギー対策に大きな影響を与え、当時ロシアで工業用燃料として重油が盛んに利用された。バクーとバツーム港を結ぶトランスコーカシアン鉄道などは最初から重油を使用したのである。

(3) C. F. Gerretson, History of the Royal Dutch, Vol. II, p. 111. 付言すればこのスタンダードの値下げ攻撃で、イギリスではスコットランドの地元産油業者が大打撃を押し、大手業者の倒産が九三年から現われ始めていた。Conf. The Economist, Apr. 29 1893; The Times, Sept. 22 1894. 従ってスタンダードの値下げは九四年後半から急に始められたわけではないのである。

(4) 参考のため当時のイギリスの資本輸出のおおまかな数字を提示しておこう。なお一九〇二年にロシア石油に対するイギリス資本の投資は六五〇万ポンドに達したと言われる。

1885年 1,302 (m.£) 1909年 2,332

1895年 1,600 1919年 3,763

1905年 2,025 (以上総額) (Conf. The Problem of International Investment, 1937, p.115.)

(5) C. F. Gerretson, op. cit., Vol. II. p. 98.

(6) 一九〇六年の「株式年鑑」には未だ「石油」という分類項目が見当らなう。筆者は「商工業」(Commercial and Industrial) から石油資本を選択しなければならなかったので、若干見落したのもあるかも知れない。

(7) The Economist, May 22 1898, pp. 800-1.

(8) 「株式年鑑」の記事の検討による。

(9) これは当時の産油地域の分布からして或る程度当然ではある。その他アメリカ近辺ではカナダ、キューバなど、東洋ではオランダ領印度、印度(マッサム地方)などがみられる。

(10) Stock Exchange Official Intelligence, 1906, p. 701.

(11) その他アメリカの産油株については Stock Exchange Official Intelligence (1906) p. 621, 629, 680, 702, 749, 922, 1043.

(12) Ibid., pp. 697~8.

(13) 当社の株主総会記事は「スタティスト」に掲載されているので詳細について知ることが可能である。この配当低下の原因は言うまでもなくバクー石油の価格低下である。なお、ロイヤル・ダッチはロンドンでは上場されていなかった。

(14) この三企業その他「スバイス石油」などは「スタティスト」に株主総会記事がある。それに対して「エコノミスト」が掲載

している企業は「バクー石油」などに限られている。「シエル・トランスポート」も「エコノミスト」には掲載されていないことは既述した通りである。

(15) もっともわれわれは、この場合、ロイアル・ダッチでさえ三年間は無配であったことを、一応念頭に置いておく必要がある。

(16) 主要な契約内容は(1)「アソシエイション」は年少なくとも灯油六万トンをロイアル・ダッチに供給する。(2)ロイアル・ダッチは需要増大の際最大限自由市場で五万トンを購入出来る。(3)期限は二年間、営業資本四万ポンドとしロイアル・ダッチとロシア業者が折半する、などの諸点であった。Conf. C. F. Gerritson, op. cit., Vol. II, p. 117.

(17) 「アソシエイション」は一九〇〇年末つまり一年半の間に分配可能な利益は、わずか二万五〇〇〇ポンドに過ぎなかった。Ibid., p. 183.

第二章

一

石油産業はその技術、企業間競争等々の面において、とりわけ日進月歩の産業部門であるから、これに発展の区切りをつけることは至難である。しかし、二〇世紀の夜明けは石油産業界にとっても亦、新しい時代の幕明けであった。⁽¹⁾そして、これは当面われわれの主要な研究対象たる「ダッチリシエル・グループ」についても妥当するように思われる。これを示すために二・三の論点をあげよう。

第一に、石油産業の多様化である。⁽²⁾これは二〇世紀が明けて初めて現実のものとなったわけではないが、⁽³⁾初頭の数年がこの点で画期的であったことは、否めない。今まで石油といえば専ら灯油であった。そのため精油企業は出来るだけ多くの灯油を原油から採れるように技術革新を進めてきた。この点硬質油を中心としたコーカサス原油は、軽質油のオランダ植民地の原油より不利であったと言えよう。しかし、このコーカサスの重油を工業燃料あるいは船舶に利用する研究は早くから進められており、ロシアのウィットの経済政策によって、就中、国内の工業燃料として利用が奨励されていた。他方、重油を船舶に利用するのに最も熱心であったのは、シエルのマーカス・サミュアルであった。⁽⁴⁾彼のイギリス海軍への重油納入に対する熱意と執心は、石油産業史に通ずる者にとつては、周知の事実であるが、他国企業がかえって局地的には船舶燃料用に重油の採用に踏みきっているにもかかわらず、⁽⁵⁾保守的にかつ国内に産炭地をかかえているイギリスでは転換の道は険しく、漸く第一次大戦を迎えて以降になった。

次に、ガソリンは二〇世紀に入るとガソリン車の普及で急速に需要が増大した。ドイツ帝国でダイムラーとベンツがこれを始めて建造したのは一八八六年であったが、まずこれが普及したのはアメリカで一九〇〇年には年産四〇〇〇台に達していたと言われる。ヨーロッパではこれより数年遅れて、一〇年以降本格的な需要急増に直面するのである。

第二に、二〇世紀初頭の石油業界のトピックは、一九〇一年の年が明けると同時に、アメリカのテキサスに「ルーカス噴油井」あるいは普通「スピンドルトップ」(Spindletop)として石油史上に名を留めている史上例を見ない大油井が発見されたことである。⁽⁶⁾これはアメリカにおけるペンシルヴァニアの独占、つまり、スタンダードの独占基盤

が大きく揺らぐ契機になった。この点に関しては、後に触れる機会があろう。

次にわれわれはロイアル・ダッチとシェル両企業の内面に眼を移そう。一八九九年に南阿戦争が勃発し、イギリス帝国主義はその最も野蛮な借口をブーア人に向けていた。両国の関係は言うまでもなく悪化した。⁽⁷⁾しかし、それは必ずしも両企業間の冷戦を呼び起すものではなかった。「資本は盲目なり」(capital is blind)。帝国主義期に入りそれが一定の制約ないし変態を受けるにせよ、資本主義社会における資本のロゴスとは本来このようなものなのである。さらに両企業の間には友好関係を維持するパトソナルな理由があった。それはサミュエルとケスラという両企業の代表者の間に存在した。⁽⁸⁾単に資本の人格的表現としての資本家以上の全人間的なまじわりであった。特にサミュエルはこの点で「資本家に撤する」ことに抵抗した男であった。これはすぐ次に述べることと関係して来る。

つまり、このロイアル・ダッチの礎を作ったケスラが一九〇〇年末にこの世を去った時、両者の関係は新しい時代に入ることになった。⁽⁹⁾確かに、最近の、サミュエルについて論じた著者が、ケスラの後を襲ったデーテルディングが商売に撤した男、つまり資本のロゴスの権化のような男であったのに対し、サミュエルの人生の究極目標がイギリスの社会で「受容」(acceptance)されること、つまり、社会的威信を掌中にするのであったと記したが、⁽¹⁰⁾これは今後両者の合併に至る経過を理解するに当ってきわめて重要な点である。

シェルが石油業界の一大勢力に成長してゆく過程で、サミュエルの生活態度がどのように変化していったか検討しよう。だがその前に繰り返すことになるが、サミュエルの事業自身決して石油に専業していなかったことが、まず忘れられてはならない。なかでも肝要なことはマーチャント・バンカーとしてサミュエル商会が得た利益である。日本

の各種証券発行の際のアンダーライターとして得られた利益は、そのままボルネオ油田地帯の開発に向けられたのであった。その他、父の代からの裝飾用具、加工、各種の商品取引は「シェル運輸・貿易会社」の名の示す通り、引続き行なわれていたのである。こう記すとわれわれは当時のシェルが如何にも近代的大企業の如き感を抱くことである。だがこれは全く事実と反する。或る確実な筋からの情報によれば、合併前のサミュアルの事務所は、僅か四八名の社員から構成されていたと伝えられている。それは「輸出課」「出納課」「石油課」「タンカー課」「重油課」「絹・農産物課」「株式課」「庶務課」の八部門からなり、夫々タイピストから電話交換手をも含めて十二名から二名で構成されていた。⁽¹¹⁾当時世界に冠たるシェル・トランスポートの内実とはこのようなものであった！

既に九五年に、サミュアルはケントのマディストンの近くに土地付きの大邸宅を購入して、週末はそこでアリストクラティクな生活を楽しむようになった。同時に地域社会の行政への参加も厭わなかった。ロンドンのシェリフ、ロンドン市会議員、ロンドン港湾委員会議長等々の名誉職あるいは多忙な要職が、彼を待ちうけていた。ケントの治安判事となつて地方の土地所有者と相並んで判事席にすわることは彼の名誉心を満足させるものであった。⁽¹²⁾マークス・サミュアルは次第に石油業界からロンドンの一般公衆に名の知られた人物となつていた。

だが、このようなサミュアルの「生活様式上の変化」は彼の事業には決してプラスにはならなかった。丁度、シェル・トランスポートへの改組で商會が多忙を極めている時、彼は市會議員として多くの時間を要求された。そしてさらに不運であつたことは、シェルが客観的に最もむづかしい地位に置かれていた時——一九〇二年——⁽¹³⁾に、サミュアルがロンドン市長——ロスチャイルドについて二番目のユダヤ人ロンドン市長——に選ばれたことであつた。ロンド

ン市長といえ、大変な激職である。企業の最高経営者が兼職として務まるものではない。若し、彼がこれを受けるなら、彼は充分信頼出来る部下に経営を委ねて、一時的にせよそこから手をひくべきであった。若しそのような部下がないなら——事実彼は信頼出来る部下を持たなかった——或いは、経営を委ねることを欲しないなら、彼はこのような公職に着くべきではなかった。それが経営倫理というものである。しかし、マークスにとってはシェルは全く彼の私物同然であった。経営陣などというものはまず存在しなかったと考えてよい。石油業界の新興勢力といえはきこえはよいが、その経営組織たるや前述したように真に寒心に耐えぬほどお粗末なものであった。付言すれば、市長就任式に招待されて出席したデーテルディングは「市長のお祝いはこの国の意見に従えばとても素晴らしいものだった。しかし、オランダ人の眼にはサーカス団のパレードのようなものだ。それは二度と出席するに値しない⁽¹⁴⁾」と母国に書き送っている。ここに二人が対決した時の勝負が、われわれには予感されるのである。

かように貧弱な経営組織では、日々刻々変化する経済界・石油業界の情報をキャッチすることは容易でなかった。例えば、一九〇〇年サミュアルが株主総会で強気の発言で終始した直後⁽¹⁵⁾、経済界は不況の局面に入った。当時はバツーム灯油は既述のように騰貴していたが、シェルはこの高い灯油を大量にストックしていたのである。この騰貴はウィットのエネルギー政策——つまり重油の利用から由来するものであったので、経済界の不況は重油価格を下げ、灯油増産を結果し、その価格は著しく低落した。このようなロシア政府の政策に対する情報収集機関をシェルは持っていなかった。同様な、世界経済の動きとか歴史の流れに対する情報収集上の欠陥、従って、理解の不足は、別の機会にも読取ることが出来る。例えば、一九〇〇年に中国に巻き起った「ボックススタ反乱」(Boxter Rebellion) に対して、

彼は総会で樂觀的見解を述べているが、次の一九〇一年のそれでは、シエルの用地が略奪の対象となり、それを鎮圧にむかったドイツ軍に占拠され、施設に大きな被害を受けたと報告しなければならなかった。⁽¹⁷⁾これは民族主義に対する無知に由来するものと言えよう。

(1) 経済史研究の分野では、この時期は或る論者によって「第二次産業革命」と呼ばれている。この際これを主導したものは石油産業も含めて電気・ゴム・自動車などの諸産業部門であった。

(2) 周知のように原油はその沸点差を利用して分溜され、ガソリン・灯油・潤滑油・重油などに分解されるが一九世紀末、電気が実用化されると両者は代替的の性格を持つものであるから、長期的には競合する運命にあった。しかし二〇世紀の初頭は未だこの点は全く問題にならず、電燈が普及して灯油需要が減少し始めるのもあとの話である。ただ需要の頭打ち傾向はそろそろ表われていた。これに対し、重油とガソリンの普及は対照的である。つまり、本文でも触れるが重油の利用が局地的には非常に早期から進みながら、その普及度が遅々たるものであったのに対し、ガソリンは自動車の普及とともに暴発的に需要が増大したのである。

(3) 一例として「エコノミスト」は九四年度の経済概況の中でこの点に触れてゐる。Conf. The Economist, Commercial History & Review of 1894, Feb. 16 1895, p. 17, また「シエルの一九〇〇年の株主総会でサミュエルは重油・ベンジンの販売量の増大について触れてゐる。Conf. The Times, June 22 1900.

(4) サミュエルが既に一八九九年に重油用タンク建設許可願をインド政府に提出しているのは、彼の構想が一朝一夕にして出来たものではないことを示してゐる。Conf. The Times, Aug. 18 1899.

(5) 一九〇〇年の総会報告によれば、シエルは世界有数の船会社「ハンブルグアメリカ・ライン」と重油販売契約を結んで

249° Conf. The Times, June 22 1900.

(6) ただこの「スピンドルトップ事件」の結果は、その与えた衝撃ほど大きくはなかったことをハイディ教授は指摘している。

R. W. & M. E. Hidy, *Pioneering in Big Business*, p. 394.

(7) 南阿戦争の時代、オランダでは植民地の統治強化が計られオランダ領ボルネオは「オランダ領印度諸島同盟」に編入され沿岸航路を行く船舶はオランダ旗を掲げることが強請された。サミュアルはこれに対して強く抗議し、「ボルネオにおけるイギリスの石油利権を確保する」ために外務省や国会に働きかけたが成功しなかった。R. Henriques, *op. cit.* pp. 328-9.

(8) R. Henriques, *op. cit.* p. 330.

(9) ヘンリクセスは言う。「サミュアルは一人の友を失なったばかりでなく、石油界における序列が変っていた」「それは、事実、サミュアルとデーテルディングの戦いであった。」*Ibid.*, p. 331.

(10) 彼は次のように言う。「ビジネスにおいて実際マークス・サミュアルはアマチュア的地位を失なわなかった。デーテルディングは出発点から専門職であった。」*Ibid.*, p. 333.

(11) *Ibid.*, p. 444.

(12) *Ibid.*, p. 121, 160 etc..

(13) この年は後述するように「アジア石油」の指導権を廻ってサミュアルとデーテルディングが激しく対立した年にその時であった。

(14) R. Henriques, *op. cit.*, p. 427.

(15) The Times, June 22 1900.

(16) *Ibid.*

二

企業としてのシエルの弱身は漸次表面化してくるが、しかしとりあえず、二〇世紀を迎えた年は、当社はむしろその絶頂期にあったと言つてよいだろう。ボルネオにおける産油は予想量に達していなかったにせよ一応軌道に乗つていたし、ムエラ・エニムとの精油供給契約で力を得た当社は、一九〇〇年に以前よりも一層有利な条件で再契約に調印して⁽¹⁾いた。つまり、シエルは今後ブニト以外の他の石油源からブニトを通ずることなく精油を購入・販売する権利を得た。⁽²⁾これによりシエルの企業活動にはめられていた足かせがはずされたといえよう。

しかし一時的にもせよ、シエルの力を世界の石油業界の中で脅威的とさせたのは、何と言つてもかの親友であり同社取締役であったF・レーンの助力もあつて、息づまるような原油獲得競争の結果、一九〇一年既述のスピンドルトップを支配する「ガッフィ石油」(Gaffey Petroleum Company)と全生産量の二分の一を二一カ年の長期に亘つてシエルに供給するという契約をとりつけたことであつた。⁽³⁾「すべてが今やガッフィとの契約にかかつて⁽⁴⁾いた」。若し、この油井が長続きしテキサス油田の開発がこれに続いたら、世界の業界地図も変つていたかも知れない。だが、サムユアルらの契約に辿り着くまでの努力も、自然の摂理の前に脆くも水泡に帰してしまつた。同地域の産油量は僅か二年も経たないうちに急激に減少し、ガッフィとの契約は反故同然になつてしまつたからである。⁽⁵⁾

これよりさき一八九九年春の終つた頃、ヨーロッパ市場で突如石油のダンピング競争が巻き起つた。⁽⁶⁾それはスタン

ダードとノーベルのドイツ市場における協定違反に端を築いたものだと言われている。ノーベルは激しく反撥してヨーロッパ、地中海、ロシアを含む西半球においてロスタチャイルドと手を結び、ドイツ続いてイギリスにおける販売子会社の株式の持合いを始めとして、ロシアの主要な独立業者を抱き込み、少なくともヨーロッパ市場においてはスタンダードに対してさえも金城鉄壁の同盟を構築した。これにはさすがのスタンダードも武器を捨てなければならなかった。もとより、これは同盟の望むところであった。ヨーロッパ市場において、これは完全な市場の再分割による独占の成立を意味した。

次に、これを全世界に広めるためにはシェルを消さねばならなかった。それにはブニトが契約をスタンダードに切りかえることが切札であるかのように思われよう。しかし、契約は既述のような形で再び更新された。何故か。これには若干の理由が思いあたる。シェルには追いつめられた場合、ロイアル・ダッチとの提携という手段が残されてい⁽⁷⁾た。だが最大の論点は、恐らくブニト側にあったろう。つまり、ブニトの精油をスタンダードに委ねることは、結局ブニトがスタンダードに従属することを意味する以外の何物でもなかったと思われるのである。こうなれば最後に来るものはスタンダードの伝統的経営政策、すなわちブニトの買収であった。

両者の関係はさておきせよ、いずれにせよ一九〇一―二年は、世界の石油業界はまことに流動的であった。そしてこの際、その就去が最も注目されたのは、テキサスの石油源を握ったシェルであったことは言うまでもない。ここに展開された国際石油資本相互のかけ引は将に壮絶という表現が似つかわしいすさまじいものであった。

東洋においてスタンダードに対抗し得る勢力を形成するためには、ロイアル・ダッチとシェルの提携が不可欠の条

件であった。つまりシエルとロイアル・ダッチを中軸にしたアジア市場の販売シンジケートの形成である。そしてこの仲介役として最も活躍したのは国際的配船ブローカーでシエルの取締役たるかのF・レーンであった。

だが、このイギリス資本とオランダ資本の合同は、一見したほど円滑には運ばなかった。⁽⁸⁾ 両者はこの時点において余りに力の差があり過ぎた。少なくとも第三者にはそう受取られた。両者の提携は対等であることが必要であったが、それには両者の所有する資産の差が余りに大きすぎた。アジア地域を対象とした両者の出資によるイギリス・オランダ両資本の販売会社の設立というF・レーンの議案に対して最初色よい返事をしなかったのはサミュエルであった。⁽⁹⁾ ところで、このようなロイアル・ダッチとの提携の計画が進行する一方、サミュエルはスタンダードに招かれ自ら渡米していた。ここでスタンダードに対しては、ダッチとの提携問題はシエルの立場をスタンダードとのかけひきにおいて強めるものであった。と同時に、若しこれが失敗してスタンダードとの全面戦争に突入した場合、ロイアル・ダッチとの接近は、シエルにとっては不可避なものであった。

結論を言うと、サミュエルはスタンダードの提案を呑まなかった。この内容がどのようなものであったかは、かつて公にされたことはなかった。サミュエルたりとも株主総会でこのようなことを明白にすることは経営者として出来なかったであろう。だが、ごく最近発見されたワシントンの公文書館の極秘文書によれば、それはシエル全体を四〇〇万ドルで買収し、当時存在したイギリスのスタンダード系子会社「アングロリアメリカン」を改組して、サミュエルをその会長にするという内容を持つものであったと言われている。⁽¹⁰⁾ ニューヨークに残って交渉を煮詰めていたベンジャミンは、この提案を受け入れることを極力彼に進言したが、彼はこれを拒絶した。恐らく、スタンダードが今

まで進めてきた買収という政策を変えなかったのがサミュアルの自尊心を傷つけ前記した彼の人生の究極目標と相容れなかったものと推定されるのである。

予想されたようにスタンダードは大がかりな攻撃に出た。それは単に安売りばかりでなく、スタンダード特有の悪名高い手段が用いられた。例えば、シェルがスタンダードの子会社に身売りしたいといった類の噂を業界に流すことであった。このようなデマは決して馬鹿にならない。就中、シェルは同族会社であり経営はサミュアルの一存で決せられたから、一般大衆には何か近づき難い存在であった。そのため噂は、否定されればされるほど逆に現実性をもって受取られるという一面を持っていた。ビルマに鉦区権を得ようとした時、シェルはこの噂の被害者になった。⁽¹¹⁾

「ブリティッシュ・ダッチ」⁽¹²⁾ 、「アジア石油会社」(Asiatic Petroleum Company) は、サミュアルとデーテルディングの間で一九〇一年二月二七日に調印されたと言われている。これは指導権について触れてはいなかったが、固定資産を基準に両企業を評価しており、従って、シェルに有利なものであったことは言う迄もない。しかし、この契約条項はF・レーンによりあまりに性急に作製されたため、両者の間には意志の疎通が欠けていた。少なくともデーテルディングはこの点を利用した。シェルとスタンダードとの提携が破れたことを知ったロイアル・ダッチのデーテルディングは、F・レーンを通じて基本的な点で了解に達していた同意事項を、取締役会がこれに同意しなかったという口実を使って、その原則に至るまで修正することを迫った。⁽¹³⁾ 一九〇二年の株主総会でサミュアルは「スタンダード石油との交渉が中断してからロイアル・ダッチとの間に事態が大いに熟して来た。そして予備的な同意 (preliminary agreement) が成立した」と言明しているが、⁽¹⁴⁾ この結着はシェル側にとっては意外に敵しいものとなったので

ある。

実はデーテルディングは、ダッチとシェルとの販売提携、つまり、販売会社の設立が問題となった時から、彼自身
がその経営指揮権を掌握するという強い決意を持っていたように思われる。これは予想されるように他のオランダ産
油業者によっても支持されていた。⁽¹⁵⁾だがこれを最初から主張することは、交渉の決裂を意味した。特に一九〇一年に
は、シェルの力がロイアル・ダッチを凌いでいた。だから、前述の草案はこの点には触れられていない。そして、ス
タンダードの提案をシェルが退け、最早シェルにとり両者の提携が不可避となった時、デーテルディングは彼のブラ
ンをシェルとの交渉の過程で粘り強く実現していった。

まずその手始めは、販売独占を完全にするために、「オランダ領産油業者委員会」(Committee of Netherlands
Indian Producers)を設立することであり、次に、⁽¹⁶⁾ロイアル・ダッチとシェルとの間に灯油販売会社「ブリティシ
ユリダッチ」(「アジア石油」の前身)を新設することであった。無論、この点はシェル側にとっても異存はなかった。
重要な争点は、就中、次の二点であった。第一は、その最高経営者を廻るもので、デーテルディングは自分が社長の
地位につき、会長の座にサミュアルが収まることをシェル側に——より正確にはサミュアル自身に——同意させた。⁽¹⁷⁾
第二に、彼は販売会社を強化するためにはロシア産油業者の参加が必要であると考えた。ところがロシア産油業者は
当時とりわけヨーロッパ市場で相互に激しい競争を演じていたので、石油輸出入業者委員会の構成員が一致してこれに
加入することが出来なかった。⁽¹⁸⁾ロスタチャイルドは当初から参加に積極的であったが、サミュアルは当初ロシア産油業
者の加盟は考慮しておらず、とりわけ、ロスタチャイルドのみの参加は無意味だとした。だが彼の反対はそれにより新

会社の性質自体が影響を受けることを見抜いていたからではないかと筆者には推量される。だがこの点は後に触れることにしよう。結局は「ひとつが続けば他も追従する」というデーテルディングの見解が通り、新会社にロスチャイルドも参加することになった。⁽¹⁹⁾

デーテルディングの狙ったものは、東半球における「ブリティッシュダッチ」による灯油供給源と販売網の完全な掌握であった。この彼の究極目標のために、彼が新販売会社に若干の犠牲を払ってもロシア産油業者を加入させようとしたことは、大義名分を主張することが出来たろう。しかし、これにより大きな打撃を受けたのは、後述するように、ロイアル・ダッチではなくシェルであった。新会社はアジアにおける灯油販売会社であったから、新会社の成立は両社の競争を止揚するものではなかった。従って、スタンダード打倒という両社共通の目標をさておいて、両社の力関係という観点から考察すれば、結果においてデーテルディングが新販売会社を対シェルとの力関係を逆転させるために利用したと見做されても、恐らく公正な第三者はこれを否定しないであろう。

この三者の調印は一九〇二年六月に行なわれたが、その後「アジア石油」が正式に発足する翌三年七月二日までの間、企業は実質的には活動を開始し、デーテルディングがその手腕を発揮したのはこの期間においてであった。この間細目の取決めに当ってシェルとロイアル・ダッチの交渉は難航を重ねたが、所詮、ロンドン市長として多忙を極めるサミュエルは、有能な経営者としてのデーテルディングの敵ではなかった。交渉は終始デーテルディングのペースで進められ、当初の彼の意志はほぼ全面的に実現したのだった。ここで一言「アジア石油」の運営の骨子に触れておくことにしよう。資本金は二〇〇万ポンドで、一〇万ポンド株二〇万から成り、三者がまず六〇万ポンドずつを引受け、

残り二〇万ポンドは新加入者が不在の場合、同じく三等分されることになっていた。必要な償却決定権は当会社が保持し、出資金について六パーセントの利子が支払われた後の残金が純利益と見做された。タンカー・タンク施設などは親会社から賃貸された。他方、「生産者委員会」は毎年の需要量を推定し、そのうち七分の一がブニトに割当られ、残りはロイアル・ダッチとシェル・グループに折半された。シェル・グループはこの分を「オランダ領印度商工会社」(シェルの子会社)、「ムエラ・エニム」「ムシ・イリル」の三者間で、夫々二六七、四六六、二六七の比率で割当てることであった。純利益は二五パーセントが「アジア石油」に、七五パーセントが生産者に配分された。⁽²⁰⁾無論、交渉をこのような結着に導いたものは、シェルの側における、スタンダードとの交渉決裂、ロスチャイルドの報復処置、⁽²¹⁾さらにテキサス石油の輸入計画の挫折などの客観条件が重要であるが、シェルの最高経営者としてのサミュエルが不在であったという点を、われわれは見逃すことが出来ないのである。「マークスは、公的諸義務の唯中において、ピジネスマンであることを忘れてしまっていた」⁽²²⁾のであった。

デーテルディングが「アジア石油」の社長に就任して実質的に販売活動を開始して以来採った販売政策は、シェルの利益を少なからず損うものであったと説かれている。ここでは、その若干の論点のみをあげれば充分であろう。

ロスチャイルドは言うに及ばず、のちにノーベルが新会社に加入した時、両者は大量の高価なケース・オイルを抱え込んでいた。⁽²³⁾当時灯油市場は低迷を続けており、この販売はアジア石油により大変な負担であった。しかもケース・オイルの販売は、タンカーもタンクも利用出来なかったから、「アジア石油」からあがるタンカーとタンク賃貸料を将来の収入の基盤としなければならなかったシェルにとり、これは直接収入減としてはね返った。次に、デーテ

ルディングはタンカーを利用する際、ロイアル・ダッチがチャーターしていたスチュアートのそれを専ら利用して、シエルのそれを遊ばしておいたとも説かれて⁽²⁴⁾いる。さらに精製油についてもクタイヤバリック・パバンのその販売に熱を入れず、他のオランダ系資本の石油に意を用いた。もっともこれには技術的な理由が存在すると主張されたのだ⁽²⁵⁾。最後にこれはシエルに直接利害関係を有するわけではないが、彼が「アジア石油」の社長として行なったことに、オランダ系資本の諸会社の生産施設の合理化があった。この点で彼は生産部門にまで手を染めていたのである。例えば、バレンバンにはムエラ・エニムその他二社の精油施設が存在したが、後者を廃棄して生産を集中した⁽²⁶⁾。これは明らかにオランダ系資本の統合への布石である。これらの諸点はいずれもサミュアルのデーテルディングへの信頼を裏切るものであり、彼は強く抗議したがどうしようもなかった⁽²⁷⁾。

しかしこれらの諸経営政策すべてが「アジア石油」の経営政策というより「ロイアル・ダッチ」の経営政策であったと結論するのは、デーテルディングに対して酷であろう。問題は「アジア石油」の経営責任者としての彼の決定した政策が、いずれかの石油会社の利害に結び付かざるを得ない、という点にあったと言えよう。そしてそうした場合、彼自身の育った企業体の経営方針が「アジア石油」の運営に色濃く反映したことは拒めない。それは一言にいえば、生産優位主義とでも表言出来ようか。そもそも、ロイアル・ダッチの特色は一再ならず述べたように生産会社として発足した点にあったから、「アジア石油」そのものは販売会社であり、彼自身も販売部門に長年従事してきたにもかかわらず、あくまで一貫経営の一部門としての販売であり、シエルのように、譲渡利潤によって労せずして稼ぐという伝統的イギリス商人気質を基盤にして発展し来たった企業とは、その体質を異にしたものであった。

最後に筆者は、「ブリティッシュ・ダッチ」の基本的同意に達した一九〇一年二月以前に、シュエルの業績は、後述するように、非常に悪化していたという、従来見逃がされてきた事実を指摘しておきたいと思う⁽²⁶⁾。

(1) ボルネオのクタイ油田原油は重油採取に最適の硬質油であった。一九〇〇年の株主総会で重油の販売契約・販売量について可成詳しく触れているのは、これが自己の発開したクタイ油田から生産されたものだからであった。The Times, Aug. 22. なお前年の総会でサミュエルはここから年一〇〇万トンの採油が可能であると言明している。ちなみに一九〇四年の報告によれば、週二一〇トンの灯油、三〇三トンの重油、四〇〇トンのベンゼンを産出した。The Times Aug. 18 1899: Dec. 23 1904.

(2) C. F. Gerretson, op. cit. Vol. III, p. 84; R. Henriques, op. cit., p. 320. ただひとつ禁止されていたのはロシア灯油をヨーロッパ市場で販売するということであった。

(3) この経過についてはヘンリクエスがヴィヴィッドに描いている。競争は主としてシュエルとスタンダードとの間で行なわれた。Ibid., pp. 349-55.

(4) Ibid., p. 355.

(5) この契約違反によってシュエルは一九〇四年の株主総会で二万一五〇五ポンドの損失を報告している。サミュエルはこの違反に対してあえてガッファイ側を追求しなかった。The Times, Dec. 23 1904.

(6) これを「エコンシスト」の「年度経済概況」(Commercial History & Review) によってロンドン市場価格について検討すると石油は一八九八年にアメリカ産で $6\frac{5}{16} - 6\frac{3}{8}d.$ (一ペーレル) の最近になら高価を記録した後、翌年からやや下落、四月に同年最低の $5d.$ を記録その後六・七月に可成回復して $6\frac{1}{4}d.$ となった。Conf. R. Henriques, op. cit., pp. 267-8.

(7) 当時スタンダードはアメリカからの石油が不足していたため、ロシアのそれを購入してヨーロッパ市場で販売していた。また、ロスチャイルドもヨーロッパに販売網を保持していたが、これで彼の精油をすべて販売するだけの力は持ち合わせなかった。

ロイヤル・ダッチ	39,000
(うち 21,400 はチャーターによる)	

シエル	90,000
能力	215,600
生産	1,680,000
実績	270,000
(過去一年間)	

(8) 当時アジア市場で両者は激しい販売合戦を演じており、サミュアルのもとへは現地から、ダッチはスタンダードと競争するに必要な価格以下で投げ売りをしているという多くの苦情が持ち込まれていた。またヨーロッパのガソリン市場でも同様な事態が起りつつあった。Conf. R. Henriques, op. cit., p. 364, 366.

(9) 両企業の評価を廻って基本的な数字でヘレットソンとヘンリクセスに重要な差があることを筆者は発見した。前者は上のように算定している。C. F. Gerretson, op. cit., Vol. II, p. 196
 ここから販売実績にもとづいて五対五の「ブリティッシュダッチ」の計画が練られと見なしている。ところが、ヘンリクセスが引用しているF・レーンの手紙にみれば、サミュアルの主張としてシエルは灯油のみで年二七五〇〇〇トン販売しているに對し、ロイヤル・ダッチは年十六万〇〇〇〇トンであるの見做し、シエルが六万〇〇〇〇〇〇トン減じてその分をロイヤル・ダッチに与えるのは馬鹿げていると答えたと記している、つまり約一〇万トンの評価上の差が存在するの

cf. R. Henriques, op. cit., p. 370.

(10) Ibid., p. 379.

(11) The Times, Sept. 22 1904.

(12) F・レーンは最初「ブリティッシュダッチ」という名称のもとで構想を進めたが、途中でロスチャイルドが参加したため

名称の変更が必要となり、「アジア石油」と呼称されるようになった。

(13) この点についてはヘンリックエスの書物四〇二頁以下に詳しい。同時にヘレットソン教授の労作第二卷一七三頁以下をも参照。両者の叙述には、とりわけ、デーテルディングの評価を廻って微妙な喰い違いが読取られる。

(14) *The Times*, June 25 1902.

(15) この産油業者とは続く本文にある「産油業者委員会」の構成員のことである。

(16) これは一九〇二年五月一七日結成された。Conf. C. F. Gerrtson, op. cit., Vol. II, p. 236.

(17) これが両者間で決定されたのは四月六日らしい。ともかく四月二六日のロイアル・ダッチの取締役会でデーテルディングが「わが社の利益はあらゆる点で確保されるだろう」と自信をもって答えている。R. Henriques, op. cit., p. 392; C. F. Gerrtson, op. cit., p. 236.

(18) この点に一言触れると、ウィット指導の元に当時ロシアの独立業者が一致団結して「中央輸出委員会」を組織する計画があり、ウィットはシエルの輸送と販売協定を求めていたのである。つまり、未だ最終的合意に達しないこの時点において、シエルにはもうひとつ別の選択の道が存在した。しかし、シエルはロシアを信頼しておらず、恐らくサミアルの判断は正しかったと信ぜられる。

(19) C. F. Gerrtson, op. cit., p. 237.

(20) *Ibid.*, pp. 245~9. ここでその若干の点を補足すると、(1)「オランダ領印度商工会社」は別に年少なくとも八万トンの重油を提供することが出来る、(2)タンカーはシエルから十二隻、ロイアル・ダッチから三隻、トン当り七シルの賃貸料、(3)タンク賃貸料はトン当り八・五シル、最少限三〇万トンを取扱う等々であった。

(21) これはブニト契約に違反して、灯油をヨーロッパで販売したため、ロスチャイルドは報復にロイアル・ダッチとシエルよ

り七パーセントも安い価格で販売契約を結んだことを指す。

(22) R. Henriques, op. cit., p. 431.

(23) *Ibid.*, p. 418.

(24) タンカーの賃料に関しては最終案でもトン当り七シルといふかなり高い賃料が定められた、ところが、その時スチュアートのタンカーについては全く触れるところがなかったと記されている。シエル・タンカーの賃料の高いことがひとつにはスチュアートの船舶を利用する——それが契約違反か否かは別として——原因であったように思われる。

(25) R. Henriques, op. cit., p. 457. ホルネオ灯油は精製すると茶色に変色し易かったのでムエラ・エニムのそれと混合して販売される必要があったと言われている。

(26) C. F. Gerretson, op. cit., pp. 324~6.

(27) R. Henriques, op. cit., p. 447 ff.

(28) シェルは一九〇一年度一〇パーセントの配当を継続したが、これは操越金の取りくずしによるもので純利益では五パーセントが精一ぱいであった。これは「スタテリスト」の指摘するところである。The Statist, June 28 1902, p. 1295.

三

本節でわれわれは、両社のヨーロッパ市場に対する進出について検討することにしよう。両社がヨーロッパ市場に進出を意図したのは二〇世紀を迎えてからであり、この当時ヨーロッパ石油市場で最も注目すべきは、ガソリン消費の著増であった。そこで、両者の進出もガソリン市場との関連において捉えられなければならない。

ガソリンの消費は一八九五年までほぼ平行線を辿っていたと説かれているが、それ以後増大に転じた。当時ガソリンを生産していた企業はスタンダードのみであり、世界市場を独占していたのである。ヨーロッパで消費の伸びが著しかったのは、当時、イギリス、フランス、就中、ドイツであった。ドイツでは精製ガソリンの輸入に対しては高い関税がかけられたので、スタンダードはガソリン原油を独占的に輸入業者に提供し、彼らが国内の多数のガソリン精製業者にそれを販売するという方法が採用されていた⁽¹⁾。しかし、オーストリアのガリシア地方でガソリン原油が産出された時⁽²⁾、唯一の原油供給者としてのスタンダードの地位は破れ、激しい競争の結果、ガリシア原油の輸入業者はスタンダードの支配する「ドイツ・アメリカ業者連合」(Deutsch-Amerikanische Compagnie)への加入を認められ、南ドイツの一部を支配すること⁽³⁾を許された。

ロイアル・ダッチのケスラはガソリン市場の有望性に耳を貸そうとしなかったが、デーテルディングがその後を襲った時は、丁度この市場が急激に拡大しつつある時であり、敏捷な彼がこれを見逃すはずがなかった。折も折、アメリカでのガソリン需要の急膨脹のため、ヨーロッパ市場では品不足を呼び起こし、ガソリン価格は高騰した。そのためオランダ領産ガソリンはヨーロッパで販売しても充分採算に合った。このような状況に対して、シエルはガソリンを満載したタンカーを急拠ヨーロッパに送り、それもスエズ運河当局の事前の承認もなく、そこを通過しようと試みた。しかし今回は九二年の際のように万事は好都合に運ばなかった。通過は運河当局の拒絶にあい、シエルのタンカーはケーブを迂回してロンドンに到着するという方法が採られた⁽⁴⁾。

当時ヨーロッパではガソリンが不足していたから、精製業者たちは協定に違反しようとも喜んでこれを購入した。

デーテルディングの言葉を信用すれば、価格がたとえ二五パーセント下落しようとも採算に合ったのである。⁽⁵⁾ それにオランダ領原油はガソリンに最適の軽質油であった。ただ、ロイアル・ダッチはヨーロッパに貯蔵施設を持たないのが弱味であったが、シエルは本国の精製業者との接触が容易であり、大陸ではアメリカ独立業者「ヴェニア・オイル会社」(Pure Oil Company)と契約を結ぼうとした。これに対し、デーテルディングはロッテルダム市当局と同意書を取り交し、一九〇一年にヨーロッパのガソリン市場に進出することを発表した。ここでも亦、両者は相まみえる運命にあった。そして、スタンダードも亦、このような乱戦時代に対処して系列化に乗り出さねばならなかった。

既にスタンダードは灯油市場について十九世紀末、自国の独立業者やロシア産油業者の出現のために、ヨーロッパにおける系列会社の設立に乗り出していた。一八八八年、イギリスに「アングロ・アメリカ石油会社」(Anglo-American Oil Company)を創設したのを手始めに、九〇年には既存企業の買収という方法で「ドイツ・アメリカ石油会社」(Deutsch-Amerikanische Petroleum Company)が誕生した。そして、翌九一年には、アメリカ独立業者の拠点であり石油輸入源として急速に発展しつつあったロッテルダムに「アメリカ石油会社」(American Petroleum Company)を突如新設して、独立業者の殲滅戦に着手した。⁽⁶⁾ だが、独立業者と彼らと手を結んだ輸入・精油業者はこのスタンダードとの競争によく耐え続けたので、九三―四年バリでスタンダードとロスチャイルドの市場分割会談が行なわれた時、後者はこの点を指摘して協定の締結を躊躇したことは既述の通りである。⁽⁷⁾

スタンダードが、九四年から灯油の無茶苦茶な乱売を始めたのは、このような背景が存在した。アメリカの国内で獲得された独占利潤が想像を絶するダンピングの原動力であった。典型的なスタンダードの資本攻勢がここに端的に

示されている。かくして、多くの独立業者が姿を消してから、西ヨーロッパはスタンダード、東ヨーロッパはロシア産油業者にという市場分割協定が成立したのである。⁽⁸⁾この点については前の章で触れる機会があった。だが、指導的ドイツ精油業者の自殺という劇的事件を経て獲得されたスタンダードの市場独占に、当時急速に勃隆しつつあったドイツ帝国とその国民が手をこまねいて傍観しているはずがなかった。⁽⁹⁾

このスタンダードに対する国民的反感の昂まりを利用するような形で、シエルとロイヤル・ダッチはそれぞれヨーロッパ市場に上陸して行ったのである。就中、ガッファイとの契約を済ませ、その市場をヨーロッパに求めていたシエルは、ハンブルグ最大の石油輸入業者たる「ゲリーリッヒロワッヘンハイム」の買収に成功し、北ドイツにおける販売組織ばかりか、バクラーの精油施設、バツームの貯蔵タンクなどを一挙に掌中に出来た。そしてこれを母体にシエルは一九〇二年「石油生産株式会社」(Petroleum Produkte Action Gesellschaft) 通称「P・P・A・G」を創立、当社最大の株主になりヨーロッパ進出の拠点をここに築いたのである。⁽¹¹⁾この買収により、サミュアルはブニトとの契約に違反し、ロスチャイルドとの不和の源をつくりだしたことについては既述した通りである。一九〇三年の株主総会でサミュアルは、「われわれがアジア貿易を創造したような方針でヨーロッパ貿易を発展させるのが、取締役会の意図である」と言明しているが、このための販売会社としての役割を果すはずになっていたのがP・P・A・Gであった。

しかし、サミュアルの当初の予定はほどなく大きく狂った。警告するまでもなく、それはガッファイ石油からの精油供給計画が画に書いた餅になってしまったからである。一九〇三年の株主総会で彼は「最も不幸なこと」としてこれ

に言及しているが、⁽¹³⁾ シェルにとって代替策はルーマニアの石油以外にはあり得なかった。幸いルーマニア最大の産油会社で「ドイツ銀行」の系列下にある「ルーマニア・スター」(Steaua Română)に、当銀行の要請により三〇万ポンドの営業資金の出資により経営に参画し、シェルのタンカーを利用することが出来た。⁽¹⁴⁾ 一九〇三年末、「ルーマニア・スター」とP・P・A・Gの間に契約が成立し、ルーマニア灯油はP・P・A・Gの販売網を通じて売られることになった。⁽¹⁵⁾ さらにサミュエルはこの石油を母国で販売するために「ゼネラル石油」(General Petroleum Company)を設立した。⁽¹⁶⁾

しかしヨーロッパ市場に進出したばかりのシェルは、その直後スタンダードの再度にわたる熾烈な値下げ戦争に遭遇しなければならなかった。⁽¹⁷⁾ このスタンダードの攻撃はイギリス本国のジャーナリズムでは、専らシェルを対象としたものと受取られていたが、それは恐らく事実であった。⁽¹⁸⁾ P・P・A・Gは「アジア石油」と同じ販売会社であったが、その株式持分に応じて一定量の石油をプールの義務のある点が「アジア石油」と異なっていた。更により基本的には、前者はカルテル的な力を持ちあわせていたに對し後者にはそれほどの影響力がなかった。それにもかかわらず、前記の規定によりシェルはアメリカからの石油に依存出来なくなった時、スタンダードの買占めで騰貴したばかり石油を購入してP・P・A・Gにプールするという重荷を負わされることになった。⁽¹⁹⁾ そのため一九〇四年度の決算にはこれによって生じた損失金として一一万二八五ポンドが計上されている。⁽²⁰⁾ これはスタンダードの仕掛けた戦いの激しさを物語るものと言えよう。ところで翌年P・P・A・Gは施設増強のため増資が必要となったが、シェルにはこれに應ずる資金的余裕がなかった。⁽²¹⁾

残された道はシェルにとって唯一つ、ドイツ市場から撤退することではしかなかった。交渉が「ドイツ銀行」との間に進められ、同銀行はシェルの保有する株式を額面で買取することに同意したが、それにはひとつの厳しい条件がついていた。それはシェルの最上のタンカー四隻を「帳簿上価格」で「ドイツ銀行」に譲渡するという項目であった。⁽²²⁾かつてのシェルの新鋭タンカーがドイツの旗をにかけてヨーロッパの海に就航することは、彼にとって如何に耐え難いことであつたか察するに余りあろう。しかし、他の道は残されていなかった。

シェルが二〇世紀の訪れとともに、灯油をもってヨーロッパ大陸への上陸を敢行し、スタンダードの激しい反撃にあつて撤退を余儀なくされたのに対し、ロイアル・ダッチは専らガソリンをもつて、シェルよりおくれ一步一步慎重に足場を固めて行つた。その際戦略的に最も注目されたのは、原油供給市場としてのルーマニアであつた。ここは一八九五年既述のハンガリー資本により創設された「ルーマニア・スター」(Steaua Romana)が、最初の近代的産油企業として成功して以来、国際石油資本の注目の的となつていた。

既にケスラはルーマニア石油の将来性を重視し、一九〇〇年春、自らブカレストに足を運んで現地を檢分しているが、彼の死後デーテルディングもその政策を引継いで、常にルーマニアに情報網をはり廻らしていた。当時オランダ資本を中心にした企業が多数進出を終つていた。その中の代表格が一八九九年創立の「インターナショナル石油会社」(Internationale Petroleum Maatschappij)であり、販売会社として「オーロラ」(Aurora)を擁していた。⁽²³⁾

ところが九〇年代末、ルーマニアの政治情勢に変化があり、あらたに政權の座に着いた保守党は、最も有望な油田

地帯と見做されていた王領地を賃貸して財政窮乏を救おうとした。そこでこの機を窺いながら虎視眈眈相互に牽制し合っていた国際石油資本は一樣に動きだした。ここで、とりわけ念頭に置かなければならないのは、ドイツの二大銀行たる「ドイツ銀行」と「ディスコント」の競合関係である。ルーマニア国債の発行銀行であった「ディスコント」は、秘かにスタンダードを支援していた。スタンダードは世界の石油輸出ばかりか、生産出量においてもアメリカの割合が漸次低下している折から、ヨーロッパに石油源を探し求めていた。スタンダードとルーマニア政府との交渉は極秘裏のうちに進行し、將にスタンダードはルーマニア油田の中心部を一括して掌中にしようとしていた。ところがこのニュースが広まると、ルーマニア石油が完全にアメリカ資本に従属するものであると野党の自由党を先頭に輿論が反対し、これを契機に、事件は保守党の辞職にまで発展した。そして続いて権力を握った自由党は、一国の資本、就中、列強の独占企業に自国石油の開発を委ねることに反対であったが、同時に彼らの政治・経済力を無視することは出来なかつた。⁽²⁴⁾

一九〇二年六月、つまり、シエルとロイアル・ダッチが「ブリティッシュガッチ」の設立に関して交渉を煮詰めている時、スタンダードが「インターナショナル」と交渉に入ったという情報がシエルに入電した。デーテルディングは、直ちに「インターナショナル」のアムステルダム本社に、スタンダードと同一条件で応ずる用意のあることを通告した。そして「アジア石油」の創立後急拠同社とさらに「スター」と契約を結ぶことに成功した。シエルとの交渉中にこれが行なわれなかつたのは、当時シエルが灯油市場についてヨーロッパに上陸してスタンダードと死闘を演じているので、これを刺激することを避けたためと記されている。⁽²⁵⁾デーテルディングの遠大な目標は、シエルと組んで、

ヨーロッパのガソリン産地を支配することによってスタンダードに対する対抗力を身につけることであった。これによって、始めてスタンダードは無謀なダンピングを止め、世界市場の分割協定に同意するであろう。これがデーテルディングの胸中であった。

このような目的から、さらにデーテルディングはロイアル・ダッチとは独立して、彼の指導のもとにシンジケートの新設を計ったが具体化しなかった。かくしているうちに、シエルは詳述したように、ヨーロッパ上陸作戦に失敗して撤退したので、シエルの承認のもとで、ロイヤル・ダッチは直接資本進出計画を練った。一九〇六年に生誕した「連合オランダ石油会社」(Geconsolideerde Hollandsche Petroleum Compagnie)がその成果である。オランダ資本をカムフラージュするために、その資産は既に同社が支配していた現地精油所「アストラ」(Astria)に移譲され、役員が送りこまれ、「連合」は単に持株会社として機能することになった。⁽²⁶⁾ロイヤル・ダッチはこのようにしてヨーロッパに足場を築くことに成功した。

これは完璧な成功であった。何故なら、ロイアル・ダッチは一九〇三年五月、ヨーロッパ市場で販売し得ないガソリンをスタンダードに販売するという一時的な契約を結ぶに至り、一九〇六年遂にヨーロッパガソリン市場についての分割協定がスタンダードとの間に成立したからである。⁽²⁷⁾付言すれば、この締結をもたらしした基底には、スタンダード石油のガソリン不足、ガソリン需要の急激な拡大という事情が潜んでいたことを忘れてはならない。

(1) C. F. Gerretson, *History of the Royal Dutch*. Vol. II, p. 254.

(2) C. F. Gerretson, *op. cit.*, Vol. II, p. 254. ハットソン教授は一八九六年と記しているが正確には前年の九五年であ

ろ、同年の「エコノミスト」のオーストリア・ハンガリー特派員は同国の熱狂ぶりを伝えている。もっともこの年は輸出は問題にならず、同国消費の四分の三を賄うであらうと述べている程度である。Conf. *The Economist*, June 1 1895, p. 723; Sept. 28 1895 etc.

(3) *Ibid.*

(4) *Ibid.*, p. 255; R. Henriques, op. cit., p. 386. 彼の叙述を正確に解すると最初のタンカーは通過してしまつたらしい。しかし、ヘンリックスはこの点について全く触れてゐない。

(5) C. F. Gerretson, op. cit., p. 256.

(6) *Ibid.* ヨーロッパ大陸の石油輸入港として最も早くから確立してゐたのは、ブレーメンとハンブルグであったが、その後ロッテルダムがライン工業地帯を背景にして急速に頭角を表わしつつあつた。そして一八九〇年代には最大の輸入港になつてゐた。

(7) 本稿三九七頁参照。

(8) C. F. Gerretson, Vol. II, p. 282.

(9) 一八九六年「タイムズ」はドイツ政府がスタンダードの国内市場について規制を考えていることを報じている。Conf. *The Times*, Aug. 17 1896; A. Mohr, *Oil-War*, p. 70.

(10) C. F. Gerretson, op. cit., Vol. II, pp. 283-4; R. Henriques, op. cit., pp. 355-6. シェルはこの「ゲーリッヒヒワッヘンハイム」買収に七万ポンドを投じたと言われる。このドイツへの進攻とガッファイ契約により、スタンダードはシェルを打倒すべき相手として強く意識するに至つたと思われる。一九〇二年七月テキサスから最初のタンカーがヨーロッパに到着してゐた。

- (11) C. F. Gerritson, op. cit., pp. 280-2.
- (12) The Times, Dec. 23 1903.
- (13) Ibid.
- (14) The Times Sept. 22 1904.
- (15) R. Henriques, op. cit., p. 478.
- (16) Ibid., pp. 478-9.
- (17) The Times, Dec. 23 1905.
- (18) R. Henriques, op. cit., p. 479. 一九〇五年の株主総会でサミュエルはスタンダードによる攻撃がとりわけイギリスにおいて激しくと語つてゐる。ちなみに「エコノミスト」の「一九〇四年度経済概況」(Commercial History & Review of 1904)を検入ると「1904年を迎えたアメリカ産は六月には実に5³d. へと四〇パーセント近く下落してゐる。ロシア産は更に下落幅はひどく約五〇パーセントに達してゐる。Conf. The Economist, Feb. 18 1905, p. 22.
- (19) Ibid., p. 490.
- (20) The Times, Dec. 23 1905.
- (21) Ibid., p. 491. これは施設拡充のためで元来「ドイツ銀行」の主張であつた。何故最大の株主であつたシェルがこれを一時でも延期出来なかつたかについては明らかでない。
- (22) The Times, Oct. 24 1906; R. Henriques, op. cit. p. 491. ヘンリクスは六雙と書いてあるが、「総会報告」では四雙とある。サミュエルが「アジア石油」とチャーターしなかつたタンカーは四雙であつたから恐らく四雙が正しい。しかし、これが最新のタンカーであつたことは確かである。

(23) C. F. Gerretson, Vol. II, p. 289. 付言すれば、ルーマニア石油はガソリンが五〇パーセントに達し、その点でスタンダードにとって最良の目標になった。既に一九〇〇年には輸出は四〇〇〇〇トンに達し、一九〇六年には七万五〇〇〇〇トンに達した。

(24) Ibid., pp. 290-1.

(25) Ibid., p. 294. 当時デーテルディングは、当初の規定に反して、「アジア石油」を通じてヨーロッパに石油を売り込んで成功していた。一九〇三—四年にかけて一年間で九万六〇〇〇トンのガソリンが販売されロイアル・ダッチに四七万ポンドの利益の増大をもたらしたと言われる。この規約違反が現実にはシエルにどのような損害を与えたかははっきりしない。当面直接の影響はなかったような気もする。これに対して二五パーセントの利益を「アジア石油」の出資分に対して受取ったとは思えない。

(26) C. F. Gerretson, op. cit., p. 297.

(27) Ibid., p. 344.

四

六対四というロイアル・ダッチの優位において、両社が史上初の「超国籍企業」の成立をめざして合併を行なう日は、最早眼前に迫っていた。しかしその結幕に到達する前に、それに到る布石として、とりわけオランダ資本の優位を決定づけた残る二・三の論点について、本稿は未だ触れる機会を持たなかった。そこで本節ではその点に論及することにしよう。

まず、前述の「オランダ領産油業者委員会」で、ロイアル・ダッチが四分の三以上の票決権を得て完全に指導権を確立したことである。実は、「アジア石油」の社長にデーテルディングが就任して以来、彼の採った徹底的な合理的経営政策には、シェルばかりか委員会を構成する他のオランダ資本の中にも抵抗がないわけではなかった。そして、委員会の決定は四分の三以上の賛成を必要とするという甚だ民主的な規約が存在したので、彼らの抵抗はデーテルディングには経営政策遂行上大きな制約として感ぜられた。⁽¹⁾

彼らの中で最も有力なものは、既述の「ムエラ・エニム」と「ムシ・イリル」であった。前者は一八九八年シェルと必ずしも有利でない契約を結んだことは既述の通りであるが、この契約は「アジア石油」創立の際この新会社に実質的には肩変りされることになった。その後、両社は同じオランダ資本として更に提携を強め、遂に四年に至ってロイアル・ダッチは同社を完全⁽²⁾に買収することに成功した。前者はムエラ・エニムから全資産を引継ぐかわりに、後者はロイアル・ダッチ優先株二〇〇〇と普通株六〇〇を受取り、ムエラ・エニムの創立者アイエルマン (Izeman) が、同社の利益代表としてロイアル・ダッチの取締役会に迎えられた。⁽³⁾

さらに二年後の一九〇六年にはムシ・イリルの買収が遂行せられた。同社は一九〇〇年、オランダとフランス両資本によって創立され、これ亦シェルと販売契約を結んでいたが、その後漸次産油量が低下し始めた。同社内部ではこれに対して種々の対策が考慮されていたが、この機をみてロイアル・ダッチは買収の話を進め、これに成功した。その条件はムシ・イリル一二株に対してロイアル・ダッチ一株の割合で交換に應ずることであつた。⁽⁴⁾

両社の吸収政策の目的は「生産者委員会」を支配することであつた。すなわち「アジア石油」設立当時、その構成

員の生産割当はロイアル・ダッチとシェル・グループ（シェルと前記二企業）が折半であり、シェル・グループの中では、「ムセラ・エニム」「ムシ・イリル」さらにシェルの南ボルネオ子会社たる「オランダ領印度商工会社」（Nederlandsch-Indische Industrie en Handelmaatschappij）の三者が、夫々四六六、二六七、二六七という比率で割当られており、同じウェイトにおいて票決権を保持していた。従って、前二者を吸収したロイアル・ダッチは委員会の七七・八パーセントを支配することになり、「委員会」は完全にロイアル・ダッチの掌握するところとなったのである。換言すれば、さきに当てにしていたアメリカの石油が水泡に帰し、ブニトにおいてはロイアル・ダッチに七パーセント安い価格で契約を獲得され、最後にオランダ系資本からの供給源を失なったシェルに、唯一つ残されたものは、自己の開発したボルネオのクタイ油田のみという最悪の状態が訪れたのである。

しかし、ボルネオの石油にはサミュアルの夢が託されていた。二〇世紀に入り、デーテルディングがガソリンに注目したのに対し、サミュアルは既に十九世紀から船舶用燃料としての重油に着目していた。イギリスは当時世界の半分余りの船舶を保有した海運国であったから、サミュアルがこの点に着目したのは決して不当ではない。そして重油は動力用燃料油として、比較的早くから、とりわけ、コーカサス地域において利用されていた。それは既述のように、ロシア石油の重油成分が高かったことに由来するのであるが、ロシア石油は輸出にはその地理的関点からやや難点があった。サミュアルの契約したガッフィの石油は燃料油として適していた。そうなると、シェルは世界に重油を供給する企業として最も有利な地位にあった。よく述べられるように、サミュアルの夢は世界各地の港に重油タンクを建設し、世界に冠たるイギリス海軍を始めとしてユニオン・ジャックを掲げた船舶に「シェル」ブランドの重油を補給

することであった。

だが、彼の構想は、クタイとイギリス領北ボルネオの中間地帯のタラカン地方に、ロイアル・ダッチが鉞区権を獲得し、その原油が殆ど何の加工もせずに重油として使用出来るような数本の油井を掘り当てた時、その基盤を侵されたのである。⁽⁵⁾これは将来クタイ地方から北上して母国植民地に進出する計画を持っていたシエルには少なからざる痛手であった。⁽⁶⁾にもかかわらず、この事件はイギリス海軍に重油を納入するというサミュアルの夢には、必ずしも決定的な打撃とは言い難いだろう。

ここで枢要な問題として浮かび上って来るのは、イギリス国家政府とシエルとの関係であろう。サミュアルの努力にもかかわらず、イギリス海軍の重油使用が第一次大戦以降になったことは、シエルと海軍との実験の失敗とともに、イギリス経済全体との関連、あるいは重油産出地との関連で考慮されねばならぬ問題と言えよう。しかし、現にイギリス政府の態度がシエルに対して、必ずしも好意的でなかったと思われる点が存在しないわけではない。その最たるものが、ビルマ・印度への進出に対する印度政府の態度である。

二〇世紀に入り、他国からの石油供給源を次々に失ないつつあったシエルにとって、残された手段は「ビルマ石油」が好成績をあげていたビルマ地方の油田に進出することだった。とりわけ印度市場は二〇世紀に入り「ビルマ石油」に浸蝕され始めた。何故ならビルマは印度領内にあったから無税で石油販売が出来たにもかかわらず、他の国際石油資本は高い関税を支払っていたからである。⁽⁷⁾就中、シエルはイギリス国籍でかつ純粹のイギリス資本であるにもかかわらず、他国の石油資本と同一の取扱いを受けた。シエルはこれに抗議したが容れられなかった。⁽⁸⁾代替策はシエ

ル自身ビルマに進出することであった。ところがビルマ当局はシエルがビルマに鉦区権を獲得することを許可しなかった。⁽⁹⁾これらがサミュアルの心を痛く傷つけたことは、彼の株主総会の発言によっても窺うことが出来る。彼はその席上で、シエルは一四九三名の株主を有しその九〇パーセントがイギリス人であり、当社が「誠実なイギリス企業」(a bona fide British public company)でないとする一部輿論に抗弁した。

にもかかわらず、サミュアルのこの言明では輿論は納得しなかったであろう。シエルがしばしばスタンダードと交渉を行なっていたことは公然たる事実であった。その途上若しシエルがスタンダードの買収計画をのんでいたら、シエルはアメリカ資本に従属することになっていたのである。それがどうして今後起り得ないと言えようか。現に数年を経ずしてオランダ資本と合併したではないか！ もっともこのようなことは、あらゆる企業についても言えることである。シエルがこの点でとりわけ疑惑を持たれたのは、前記の経過とは別に次の二点を見逃がしてはならないであろう。第一は、サミュアルがロンドン市長という経歴を持ちながらもユダヤ人であり、シエルにはイギリス国民にとり土着イギリス資本であるとは映らない何物かがあったことである。これは次の第二点と密接に関係する。サミュアルはシエルの株主が千名を越えると言明してはいるが、その過半数がサミュアル一家に握られている同族企業であることには変りがなかった。これを端的に示すのが、二〇世紀に入っても「ロンドン・エコノミスト」ではシエルの株主総会が全く無視されていたという事実であるように筆者には思われる。この点で、シエルは株式買入公示 (Take over bid) などを必要とせずに他企業と合併したり、自己を売り渡すことが可能であった。端的に言えば、シエルはイギリス国民にとっては何か得体の知れない暗い陰を宿した国際資本として映っていたのである。

- (1) C. F. Gerretson, *History of the Royal Dutch*. Vol. II, p. 337.
- (2) この場合ムヘラ・エニムはシェル・グループに属していたのでシェル側の承認を得ることが必要であった、シェル側はこれと交換に「オランダ領印度商工」会社が最少限四〇〇万ケース出荷する権利を有することを保証された。
- (3) C. F. Gerretson, *op. cit.*, p. 335. 彼の期間は五年間とされ、この間交換された普通株六〇〇は凍結された。
- (4) *Ibid.*, p. 316, 335. (1) 企業の清算、(2) 売却、(3) 立て直し、という三つの策が考えられたがフランス資本の反対を説得して結局(2)に落ちついた。
- (5) ロイアル・ダッチが自国領ボルネオに初めて進出したのは、一八九九年初頭に「クタイ開発会社」(Kooetai Exploratie Maatschappij)が採掘を始め失敗した時、一九〇〇年一〇月にその採掘権の譲渡契約を結んだことに始まる。その後デーテルディングはオランダ領ボルネオの経営を統合してシェル六〇、ダッチ四〇の割合で利益を配分するという提案をしているが、これはサミュエルに容れられなかった。
- (6) デーテルディングのボルネオ事業にはこのサミュエルの野心を阻止するという重要な目的が存在したのである。
- (7) R. Henriques, *op. cit.*, pp. 323-4.
- (8) *The Times*, Sept. 22 1904. サミュエルの言明によれば、シェルはこれ迄印度にタンク施設など五〇万ポンドを投下したとらわれる。
- (9) *The Times*, Dec. 23 1905.

五

今まで筆者が叙述してきたことは、結局、最早シェル・トランスポートの存在意義が無に帰したことを物語るものと言えよう。何故なら、アメリカ産石油の買付契約が実現せず、ヨーロッパへの上陸作戦が失敗し、アジアの全施設を「アジア石油」の利用に託ねたシェルには、今となって残された仕事は何もなかったからである。⁽¹⁾シェルを再度、否、さらに一回り大きな世界企業として再生させるために残された唯一の道は、ロイアル・ダッチとの合併以外には無いように思われた。

ロイアル・ダッチとの合併の談合は、少なくとも一九〇六年の到来とともに始められていたことは確かである。⁽²⁾ダッチは充分予想されるようにこれに乗り気であった。しかし、その条件はサミュアルが最初主張したように「ブリテイッシュリダッチ」の場合のように対等合併というわけには行かなかった。それ以後の情勢が両社にとって如何に変化したかを、われわれは既に詳しく検討した。⁽³⁾ロイアル・ダッチは六対四という合併比率を提起した。これは形質的には経営権が同社の手に握られることを意味した。シェルは当初この条件には抵抗した。しかし、デーテルディングはこの線を読らなかつた。四月、サミュアルは一人デーテルディングを訪れた。彼はサミュアルに若干の譲歩の色をみせた。主要なものは次の三点であった。(1) シェルは持株会社として名を留める。(2) サミュアルの保持する株式の一対五の特別票決権は留保される。(3) ロイアル・ダッチがダッチリシェル・グループをシェル側の利益になるように運営することを保証するために、全普通株の四分の一を時価以上の価格でダッチが購入する。⁽⁴⁾遂にサミュアルはこの条件を呑んだ。両首脳の間で基本的合意が成立した。

(1) ついでに付言すれば、ヘレットソン教授は「アジア石油」設立後両社が甚だ対照的な発展と後退を遂げた理由を、専らヨ

ローッパ市場での作戦に帰している。つまり、ロイアル・ダッチがガソリンでヨーロッパに上陸して対スタンダード作戦に成功したのに対し、シェルは灯油をもってヨーロッパに進攻しスタンダードの激しい反撃にあい敗れざるを得なかった、これが両者の帰趨の分れ目であったと説くのである。C. F. Gerritson, op. cit., Vol. II, p. 343.

(2) R. Henriques, op. cit., p. 491 ff.

(3) その後の情勢がシェルに非常に不利であったことは別としても、われわれはここで「アジア石油」設立の場合とロイアル・ダッチとシェルが合併する場合は、事情が全く相違することを強調しておきたい。即ち、「アジア石油」は販売会社であるからここでは採油・生産部門の資産・収益力の問題は度外視されている、ところが両社が合併する場合には、両部門も合わせて全資産が評価の対象とならなければならない。この点で当初全く「アジア石油」と同一条件を出したサミュアルの態度は常識を失っているし、それをデーテルディングが問題にしなかったのは当然であったと筆者には思われるのである。

(4) C. F. Gerritson, op. cit., p. 346. ヘレットソン教授は会談の様子を次のように伝えている。三条件を示されたサミュアルは熟考させてくれるように申し出た。「私は今非常に寛大な態度で臨んでおります。私はこの申し出を貴方に致しました。しかし貴方がこれを受容れずにこの室をお出になるのなら、私はこの提案を白紙にもどします」デーテルディングは答えた。サミュアルは提案を呑んだ。

(5) これは現実には希望する株主から一株三〇シルで買取られた。この業務を行なったのはM・サミュアル商会である。その際持株の四分の一に限りという制限がついていた。そして希望者が少ない時に二五パーセント以上を処分したい者はその故申し込む形式が採られた。なお当時、既に株価は三〇シル近くまで上昇していた。Conf. The Times, Oct. 24 1906; The Statist, Oct. 6 1906, pp. 587-8.

六

この国籍を異にした二大石油資本の合併⁽¹⁾は前代未聞のものであり、そのためこの合併自体がひとつの組織上の革新と見做されることが出来よう。

両国は夫々異なった商法・税法を施行していたので、これに抵触しないために、さらにシエル側の体面を保つために、合併に当っては会議の席上次の三点が基本として承認された。(1) 既存二企業的全資産は複数の新しい企業のいずれかに移譲される。⁽²⁾ これら新企業の収支はプールされ、利益の四〇パーセントはシエルが、六〇パーセントはロイアル・ダッチが受取る。(3) プールから正当な償却が行なわれる。

残された肝要な問題は、(1) 新企業の数、と、(2) その役員会の構成内容、の二点であった。(1)は今まで常にスタンダードとの合併問題が俎上にのぼった時に立消えの原因となった難題であった。新企業はどこに国籍を有すべきか。両国の国民感情が考慮されねばならなかった。アメリカでは会社法は州法である、ヨーロッパでは国法であるが、国家を超越した国際法として存在してはいなかった。⁽³⁾ だがデーテルディングには腹案があった。この難題を解決するために、オランダとイギリスの二国に夫々新会社が創立した。そして、ダッチとシエルは両社とも持株会社となり、両新会社の株式を六対四の割合で保有するという方法が採用された。すなわち、ヘイグにはオランダ国籍の「バターフシエ石油会社」(De Batavische Petroleum Maatschappij)が新設せられ、専ら、「ダッチシエル・グループ」の採油・精油両部門を担当することになり、旧二企業の一部門に属する施設は当企業に移転された。また、ロンドンに

は「アングロ・サクソン石油会社」(the Anglo-Saxon Petroleum Company)が生誕し、これは輸送・販売両部門を分担し、両部門の施設について同様のことが行なわれた。

新企業の役員団の構成は、両首脳間で基本的同意に達した際も、慎重に保留されたままであった。交渉が重ねられたが、結局、合併比率と同一の三対二とすることに話が落ちついた。これらの細目を取決めるために、約七カ月もの月日が経過しなければならなかった。⁽⁴⁾ シェルの株主総会で最終案が承認されたのは翌七年の一月、ロイアル・ダッチでは二月に取締役会でこれを承認した。

(1) 普通合併という場合単一企業の成立を意味するのであるが、両者の場合は次に述べるように単に利益をプールして一定割合で配分するということを指すのである。新企業を「ダッチ・シェル・グループ」と呼称するのはこのためである、念のため。

(2) これが今 E・E・C 諸国の間で計画されているのは周知の通りである。

(3) C. F. Gerretson, op. cit., pp. 348-8.

(4) Ibid., p. 348; The Times, Oct. 24 1906; The Times, Jan. 1 1907. 合併の基本的内容については既に六年の総会で承認されていた。

七

デーテルディングは、六対四という合併比率の上に彼が積上げた譲歩に対して「非常に寛大な態度で臨んでいる」と言ったと記されている。⁽¹⁾ 果してそうであったらうか。本節でわれわれは、両社の創業以来の業績を検討したいと思

ロイヤル・ダッチ資本金 (1株=1000ギルダ)

	授権資本	新株発行	発行価格	払込金合計
1890	1,300,000(g)	1,300,000(g)	100(%)	1,300,000(g)
1892	1,000,000	400,000	100	400,000
1895		600,000	150	900,000
1896	2,700,000	700,000	370	2,590,000
1897		2,000,000	390	7,800,000
1902	5,000,000	1,000,000	250	2,500,000
1904		600,000	—	—
1905		3,300,000	150	4,950,000
1906	10,000,000	380,000	—	—
合計	20,000,000	10,280,000		20,440,000

一橋大学研究年報 商学研究 11・12

ロイヤル・ダッチ配当

	配当率	配当金合計	1900	8	400,000
1894	8 (%)	136,000	1901	24	1,200,000
1895	44	814,000	1902	35.85	2,791,500
1896	46.5	1,069,500	1903	65	3,900,000
1897	52	1,820,000	1904	50	3,300,000
1898	6	300,000	1905	50	4,950,000
1899	6	300,000	1906	73	7,504,400

三〇万フローリン(≡ギルダ)、つまり、約一〇万八〇〇〇ポンドで発足した当社は、ほぼ隔年毎に増資をくり返し、一九〇

う。われわれに与えられた史料は極めてとぼしい。⁽²⁾そこら何がい言い得るのであろうか。

まず歴史の古いロイヤル・ダッチから始めよう。端的に言って、当社は創業期の苦難を克服して以来、石油一貫企業として群を抜く業績を維持してきたと断言して大過あるまい。その資本金の増加を示したのが上表である。すなわち、当初僅かに一

六年には資本金八五万ポンドを越える大企業に成長したのである。⁽³⁾しかも、この資本金は一見して分るように現実に払い込まれた資金のすべてを示してはいない。九五年の第二回の増資以来、常にプレミアム付の増資を遂行して、企業は莫大な創業者利得を取得した。現実に株主により支払われた金額は二〇四四万ギルダであるから、ほぼ資本金に等しい創業者利得を掌中にしたことになる。しかもこの期間中には、一九〇四年の「ムセラ・エニム」と同六年の「ムシ・イリル」の買収のために発行した株式が、夫々六〇〇株、三八〇株含まれていることを忘れてはならない。言うまでもなく、このような度重なる増資と巨額の創業者利得を可能としたものは、高い配当率によって示される好調な業績に他ならない。当初、創業以来四年足らずで八パーセントの配当を行なった当社は、⁽⁴⁾次の年には四四パーセントという高配当をめぐって株主に報いた。これは既述したようにケスラ指揮のもとで、生産が急速に伸びたため

ロイヤル・ダッチ貸借対照表 (1895年度)

資本金および負債		資産		
	(£)	合計 (£)	既償処分	名目価値
授権資本	10,000,000.—	100,000.—	—	100,000.—
優先株資本 (第 1)	1,500,000.—	3,626,500.—	—	3,626,500.—
“ (第 2)	2,000,000.—	300,000.—	—	300,000.—
未返済要求社債	2,000.—	326,817.42	—	78,016.—
保険ファンド	449,737.97	74,285.94	—	74,285.94
未要求クーポン	10,957.81	9,205,468.94	—	9,205,468.94
負債				
諸種負債	2,388,351.03	5,414,158.25	3,855.28	5,410,302.97
「スタートアップ」	2,000,000.—	3,414,498.14	3,414,497.14	1.—
に1912年末まで		1,678,414.20	1,678,413.20	1.—

ダッチ・ニールの成立

委託販売品	2,323,615.35		
損益勘定	6,325,053.06		
	26,999,715.22		
工地・道路・鉄道	685,952.23	685,951.23	1—
精油所	3,540,305.04	3,540,304.04	1—
パイプライン工場	701,386.02	701,385.02	1—
採油施設	1,359,462.34	1,359,461.34	1—
パイプライン	1,690,678.08	1,690,677.08	1—
船舶	4,108,848.73	3,073,847.73	1,035,001.—
タンク・倉庫	5,982,779.07	5,747,431.75	235,347.31
店舗	3,260,804.53	849,109.55	2,411,694.97
沖荷	80,826.63	—	80,826.63
精油・副産物	3,373,689.64	—	3,373,689.64
在庫品	296,602.19	9,991.98	286,610.21
店舗	781,956.60	—	781,956.60
船舶	25,156.74	25,155.74	1—
はしけ	291,290.01	291,289.01	1—
施設精油所	2,549,188.30	2,549,187.30	1—
△エラ・エニム工場	1,488,714.64	1,488,713.64	1—
△ベンジナル・サリ工場	232,566.99	232,565.99	1—
△バンドト工場	427,713.34	427,712.34	1—
△エラ・エニム鉱区権	1,200,000.—	1,199,999.—	1—
	57,179,101.03	30,179,385.80	26,999,715.22

ある。それ以来当社は九八〇〇年の危機の時代を除いて、この高配当政策を続けてきた。とりわけ二〇世紀に入ってから(5)の相次ぐ増配は注目に値する。ちなみに危機の時代とは、既述したように、テラガ・サイド油田の枯渇によって惹起されたものであった。勿論、当社の株価は創業以来この期に至るまで、一貫して二度の下落を除けば押し目

ロイアルダッチ損益計算書

(1905 年度)

(f = ギルダ)

ダ ッ チ リ シ ェ ル の 成 立	利子・手数料	1,861,575	
	船舶・タンク・地代など	1,214,054	
	精油・副産物	<u>13,518,321</u>	
			16,620,950
	差引		
	管理費	1,376,907	
	産物に対する諸出費	2,280,797	
	ロイアリテ・税など	2,007,327	
	労務費 (Laboursupply)・医療費	157,731	
	地質調査	401,788	
	掘削費	1,035,487	
	保険基金	300,000	
償却	4,364,490		
(一) 増資プレミアム	<u>1,628,629</u>		
		<u>2,735,860</u>	
		<u>10,295,897</u>	
		6,325,053	

を知らず上昇を続けた。⁽⁶⁾

次にわれわれは、貸借対照表と損益計算書などの営業報告書を通じて、さらに若干の点を明らかにしたい。これらの資料は、乏しい上に二〇世紀初頭のものであるから現在のよう⁽⁷⁾に精緻なものではない。筆者の指摘ももとより経営分析と称し得るようなものではなく、シエルとの合併に当っての企業の体質診断である。筆者が入手し得たものは「スタテイスト」に掲載された一九〇五年末現在、つまり、シエルとの合併が議題となった時点のものである。まず貸借対照表を掲げよう。記載形式は原文のままである。

煩瑣な計算をするまでもなく、直ちに若干の点が明らかになる。資本利益率が抜群に高いのは、当然予想された通りであるが、最も必要なことは全資産評価額のほぼ半分を占める固定投資、つまり、既存施設が殆ど一〇〇パーセント償却を終わり、帳簿価格では零（正確には一ギルダ）となつて記されていることである。これは産油企業を分析す

際にとりわけ重要な点である。その結果、資本金は殆ど營業資本としての性格を持つものと内部蓄積によって資産中に占められている。つまり、最大の資産項目である銀行預金はその多くの割合が内部留保的性格を持つものと思われるが、これが四〇パーセント弱を占めている。自己資本比率は六五パーセントを越えており、自己資本利益率たるや実に四七パーセントに達している。⁽⁸⁾また、純資産に対する利益率は二三パーセントである。

同年つまり一九〇五年度の損益決算書に眼を転じよう。ここでは「アジア石油」からの収益は全く区別されていないが、総利益の八〇パーセント以上が精製油とその副産物から得られたことが分る。採油からの一貫企業として出発したロイアル・ダッチの特徴、その高配当の源泉がここにある。これがシェルと基本的に異なる点である。支出について何より見落してならないのは、資本金の三割以上に達する四十数万ポンドの償却を同年のみで行なっていることであろう。これは察するに残された施設たる船舶、タンク・貯蔵所、倉庫などの全評価の償却に向けられたものと考えられる。⁽⁹⁾次に、その歴大な償却費をすべて粗収益から差引かず株式発行のプレミアム、すなわち創業者利得をそれに充当していることを指摘しなければならぬ。かくして当社の約十年間余りの巨額の償却費三〇〇〇万ギルダ余りのうち、一〇〇万ギルダほどがこの創業者利得に助けられて行ない得たのである。

いづれにせよ、このような營業報告書の簡単な検討からしても、ロイアル・ダッチが石油企業として真に申し分のない経営内容を備えていたと言うことが出来るであろう。

他方、シェルの方はどうであろうか。シェルの資本金は既述のように一八〇万ポンドで発足した。パートナーシップの改組であったとは言え、如何にも巨大な資本額である。そして一九〇〇年から翌年にかけて一〇万ポンドずつ二

	シエル粗収益・配当・資産		
	シエル粗収益(£)	配当(%)	資産(£)
1898	220,479	6	2,332,902
1899	369,475	8	2,922,192
1900	376,393	10	3,703,503
1901	254,161	10	4,126,682
1902	219,567	2.5	4,368,533
1903	319,775	5	4,602,508
1904	165,222	5	4,477,849
1905	418,146	5	4,388,799
1906	481,146	5	4,256,594

度の増資を二五〇パーセントの払い込みで行ない、資本金は二〇〇万ポンドとなり、創業者利得三〇万ポンドを取得した。さらに一九〇二年以後の経営不振に対処するために、同年五パーセント優先株一〇〇万ポンドを発行した。株式会社への改組以来シエルの配当は上表の通りである。⁽¹⁰⁾既にこれを一瞥しただけでも、ロイアル・ダッチとの企業格差は瞭然である。自己資本利益率七パーセント、対純資産利益率四・五パーセントと、特にロイアル・ダッチとは雲泥の差であることが分ろう。

次に、「スタティスト」から入手し得る限りの営業報告書を検討しよう。貸借対照表については、遺憾ながら五年のものが見いだせなかった。四年末のそれが同誌に掲載されているが次に記載されたような簡単なものではない。⁽¹¹⁾検討を終えたロイアル・ダッチと比較してみるとあらゆる点で経営内容が劣っていることが分ろう。とり

わけ決定的な点は償却が遅れている点であろう。これに関しては一九〇四年末の株主総会で、サミュアルは固定資産のほぼ半分が船舶で残りが土地・貯蔵タンク・築港工事・精油施設であり、前者は五パーセントの償却を行ない、後者については殆ど償却を必要としない、と取締役会の見解を述べているが、これは資金的余裕がなかったとともに、同社の資本償却に対する認識不足を示すものであるように思われる。このため帳簿上債権の六割近くが固定化されており、子会社「オランダ領印度会社」(ボルネオの産油会社)への融資八四万ポンドを考慮すると低い流動性は覆うべくもない。「投資」には「アジア石油」などへの出資金が含まれているのであろう。在庫ストックが少ないのは、

シエル貸借対照表

(1904年度)

		負債	(£)	資産	(£)
資本	10	10	1,000,000	会社財産	3,015,519
	1	1	2,000,000	(-) 債却金	497,343
					<hr/>
					2,518,176
諸債務			826,146	「オランダ領 印度会社」 の債権	840,000
手形など			39,742	諸債権など	403,897
保険基金			4,145	製品	39,257
積立金			400,000	投資	544,648
利益勘定			207,816	現金	131,871
			<hr/>		<hr/>
			4,477,849		4,477,849

一橋大学研究年報 商学研究

11・12

四五八

生産会社たるダッチと比較して「アジア石油」への船舶・施設賃貸料が収入の大部分を占めているこの時点のシエルを物語るものである。低い流動性もこの点と無関係ではない。

次に負債側であるが「諸債務」のうち可成の部分がサミュエル一族からの借入金であると推定せられる⁽¹³⁾。内部留保四〇万ポンドのうち三〇万ポンドは創業者利得であるが、これがどのように使用されたにせよ、この時点におけるシエルにおいて明白になることは、新たな事業に進出する資金的余裕は全くなかったということであろう。これが翌年P・P・A・Gの増資に応じ得ずヨーロッパから撤退しなければならなかった根本的原因であった。このように一九〇五年には、当社は資金的にも合併に進まねばならないほど行き詰っていたのである。「スタティスト」は一九〇四年度決算が一〇万ポンドを次期繰越金とした時、これを内部留保とした方が最善の策であったと論評したが、⁽¹⁴⁾若しこのような堅実な経営方針を採用したら、当社は当然合併に先立つ数年間を無配にせねばならなかったであろう。

そこでわれわれは創業以来の損益決算書に眼を転じよう。ついでに付言すれば、シエルの営業報告は、ダッチのそれと比較すると大雑把で外部の者が

シエル損益決算報告

年 度	1898 (£)	1899	1900	1901	1902	1903	1904	1905
営 業 利 益	220,479	366,069	255,700	254,161	219,567	319,774	465,222	418,147
利子勘定バランス	?	+3,406	+20,693	-16,138	-8,026	—	—	—
諸 経 費								
営 業 費	?	23,368	22,000	23,580	19,089	21,850	22,150	23,256
所 得 税	?	5,018	8,650	10,905	13,130	12,032	8,064	4,000
償 却 費 等	48,474	64,495	79,400	92,771	97,817	96,593	236,045	230,741
優 先 株 配 当(5%)	—	—	—	—	38,682	50,000	50,000	50,000
普 通 株 配 当	108,000 (6%)	144,000 (8%)	190,000 (10%)	200,000 (10%)	50,000 (2.5%)	100,000 (5%)	100,000 (5%)	100,000 (5%)
積 立 金	0	100,000	0	0	0	0	0	0
前 期 繰 越 金	—	7,028	39,622	115,965	26,732	19,555	58,852	107,815
次 期 繰 越 金	7,028	39,622	115,965	26,732	19,555	58,852	107,815	85,355

理解し難い点がある。これは恐らくシエルの企業体質そのものと深い関係があるものと解されねばならない。決算書によれば⁽¹⁵⁾、事業は既に一九〇一年から悪化していたことが否定出来ない⁽¹⁶⁾。株主総会のサミュエルの報告によれば、これはスタンダードの大きかりな攻勢のためである。にもかかわらず、当社は前期繰越金を取りくずして一〇パーセントもの配当を続けた。これを敢えて行なつたのはガッファイ石油との契約を当込んでいたからであらう。一九〇二年以降の配当は恐らく優先株発行によって入手した資金の蛸配当的性格の強いものであった。両表を比較して見ると、純利益に若干の喰い違いがある。さらに注意しておかねばならないのは「償却金等」の合計が貸借対照表の「償却金」と大きく喰違っていることである。これは臨時的な営業費などが含まれているからであつて、いづれにせよ前述の諸結論を動かすものではない。

合併の件が年始めの臨時株主総会で承認されたのち、五月に再度臨時株主総会が開かれ、シエルは授權資本を五〇万ポンド増加して二五〇万ポンドとし、四〇万ポンドの増資を額面の一五〇パーセント払い込みで行なうことを決議した⁽¹⁸⁾。理由は、明瞭なことは、負債を清算して新しい出発をするために六〇万ポンドが必要なこと、その中には新グループの営業資金として出資しなければならない二〇万ポンドが含まれていることである。しかし同時に、ロイアル・ダッチが「スマトラ・バレンバン」と「ムシ・イリル」の買収を行なつて体質をさらに強化したと報告されているところから、この増資がダッチ側の要請に沿うものであったとも推定される⁽¹⁹⁾。ともあれ、シエルは新グループの運転資金をこのような増資によって初めて賄い得たのである。

既に両社の検討を終わったわれわれには、両社の企業格差は余りにも明白である。最後に別の視角から、シエルの株

主にとり両社の合併がその時点で何を意味したかを考えて見よう。つまり、両社の合併とは、單純に両社の利益が六対四の割合で分配されるということを意味するのであるから、一九〇五年度の両社の純利益を比較してみればよい。そうするとロイアル・ダッチが約五二万四〇〇ポンド、シュルが一六万一五〇ポンド、従つて約三対一となるのである。合併発表前二五シルほどであったシュルの株価は、その後三〇シル近くにまで上昇した。シュルの配当が一九〇七年度一五パーセント一九〇八年度二〇パーセントと急上昇した最大の原因がこの合併比率にあることは、他方ロイアル・ダッチ株の配当が低下したことから明らかである。

われわれは、デーテルディングの「非常に寛大な態度で臨んでいる」という言葉が、決して裏付けのない誇張ではなかつたという結論に達するのである。

(1) 前節註(5) 参照。

(2) 一般にダッチリシユルは非常に経営内容のつかみにくい企業として石油史家からは見做されている。例えばA・モアは「ダッチシユルがわれわれに与えてくれる営業報告書や財務声明からは非常に乏しい知識しか得られない」と記している。A. Mohr, *Oil-War*, p. 51.

(3) ここには優先株資本三五万ギルダは含まれていない。一〇〇〇ギルダはほぼ三八ポンドに相当する。C. F. Carretson, *op. cit.*, vol. II, p. 351.

(4) 一九〇三年度においても配当が可能であったのを内部蓄積にまわしたことは既述した通りである。

(5) 三年以来の好業績にはガソリン販売が大きく寄与している。スマトラ原油がガソリンに適していたことが、二〇世紀に入り重要な意味を持ち出したのである。

- (6) C. F. Gerretson, *op. cit.*, Vol. I, p. 281. 二度の下落とは創業直後のそれと一八九八年の衝撃によるものである。
- (7) *The Statist*, Jan. 1907, 5, p. 32.
- (8) 付言すれば「スタートラ・バンバン」への負債二〇万ポンドは翌年の営業利益から落している。
- (9) これはあくまで推定であるがこれら三項目（「ムセラ・エニム」のそれも含めて）の負債を合計すると償却分とはほぼ同額になる。
- (10) R. Henriques, *op. cit.*, p. 650 (App. II) 及 *The 'Statist'* の「シエル営業報告」から作製した。なお「エコノミスト」一九〇五年七月二九日号には「石油会社業績」という見出しで「アッサム石油」「ビルマ石油」「バクー石油」「ロシア石油」「カリフォルニア油田」「シバイエフ」「スバイス」など七社の業績が検討されており参考になる。ここでも「シエル」が除外されているのが印象的である。The Economist, July 29 1905, pp. 1231-3.
- (11) *The Statist*, Oct. 6 1906, pp. 588-9.
- (12) *The Times*, Dec. 23 1904.
- (13) 一九〇一年七月現在でサミュエル一族が一三万二〇〇〇ポンドを企業に投じていたことが明らかになっている。R. Henriques, *op. cit.*, p. 348.
- (14) *The Statist*, Dec. 9 1905, p. 1048.
- (15) シエルの営業報告書より。「ザ・タイムズ」あるいは「スタティスト」から収録した。一八九八年度に関しては不完全な数字しか探し出せなかった。
- (16) サムは一九〇二年度に一七万六三三〇ポンドの損失金を推定としてサミュエルに報告している。しかしこのような損失金は報告書には全く見られ出せなう。Conf. R. Henriques, *op. cit.*, p. 436.

(17) つまり「償却金等」の中には厳密な意味で償却金とは言えない性格の損失金が入っているようである。一例として一九〇四年の二三万六〇四五ポンドの中にはヨーロッパでの石油販売の営業費 (cost of working) が含まれているが、これなどは余り適切な処理方法とは言えない。Conf. The Statist, Dec. 9 1905.

(18) The Times, July 5 1907. なぎ一九〇五年度の配当を大分業績が前年よりよかつたと思われるのに五パーセントに押さえたのもロイアル・ダッチの要請であつた。Conf. The Times, Oct. 24 1906.

(19) ただ一九〇六年度の業績がさらに前年度よりも著しく好転したことは、シエルのために一言触れておく必要があるであらう。営業利益に前期繰越金を含めて五六万七五〇一ポンド、そこから繰越金・諸経費・償却費等を差引き当期純利益は三〇万七〇三五ポンドに達した。つまり一九〇五年度の二倍近くに急増したのである。ここからロイアル・ダッチとの合意事項により優先株配当、五パーセント普通株配当の他に七万ポンドの船舶施設のための支出（これが特別償却なのか新規投資なのか分らない）を行ない次期繰越金として一七万二三七〇ポンドを計上した。Conf. The Times, July 22, 30 1907. 事態の改善は著しい。

結語にかえて

「ダッチリシエル・グループ」の成立とともに、サミュエルは「シエル」「アングロ・サクソン」「アジア石油」の会長、「バターフシエ」の取締役就任した。しかし、これらはいずれも世人には名誉職のように思われた。彼自身「私は失意の人間である」と記者に語つたと伝えられている。⁽¹⁾

だが時の推移はこの大方の予想を裏切つた。むしろ「ダッチリシエル」が合併後、遂にスタンダードに対抗し得る

ヨーロッパ資本に成長し得たのは、サミュエルとデーテルディングの協力体制によるものであった。もともとサミュエルは会長に相応しい人物であった。何故なら、彼はデーテルディングのような二〇世紀の近代の大企業を指揮する最高責任者としての精緻かつ合理的な頭脳の持主ではなかったが、後者の持ち合わせない長所を身につけていた。それは前ロンドン市長を筆頭に彼の今まで歩んだ様々な公的経歴が、会長の席に着くことによって始めて企業にとりプラスとして評価される機会を持つことになったからである。サミュエルは世界企業たるダッチシエル会長に相応しい、イギリス全土に「名の売れた」人物であった。デーテルディングをシティに売り込んだのも、政府の要人——例えばW・チャーチル——に紹介したのもサミュエルであった。⁽²⁾

両社の取締役会の構成については、はっきり三対二という合意に達していた。この点で決定権はオランダ側にあった。だが「合併の構成から商業史の奇跡のひとつが産まれた⁽³⁾」。かつて役員会で票決が行なわれたことも、オランダ対イギリスという形で意見が分裂したこともなかったと記されている⁽⁴⁾。むしろ対立はロンドン対ヘイグという形で表現された。何故であろうか。

基本的な原因は、ダッチシエルがオランダの支配する企業であることを世界に明示することが、世界企業としてのダッチシエルが発展するために、決してプラスにならなかつたからに他ならない。ダッチシエルが成立後世界に飛躍するためには、イギリス政府の支援が必要であった⁽⁵⁾。と同時に、イギリス政府が国家的立場からシエルを再認識したのは、皮肉なことにダッチシエルの成立以降のことであった⁽⁶⁾。サミュエルは合併に当って株主総会で次のように述べた。

「イギリス政府はこの企業の設立によって達成された大事業を認めることを一貫して拒否し、当社がイギリス帝国内の油田開発に参加するのを故意に拒けていると考えられ、さらに、シエルの石油供給がオランダ司法権のもとにある領土から得られるので、オランダ政府の信頼と援助を享受しているオランダ生産者の利益とシエル株主のそれを合体させるのが健全な政策であると認める以外に、シエル株主の利益のために残された代替案はない。」⁽⁵⁾

かくて、ナショナルな視点を振り捨てて他国の資本と結びつのが経済資本の論理であるとするならば、成立した世界企業が高度の経営政策的立場から、経営者の国籍に係わりなく列強の国家権力に癒着しようとすることも亦資本の論理の貫徹と言ふことが出来よう。⁽⁶⁾

(1) R. Henriques, op. cit., p. 495.

(2) Ibid., pp. 503-4. ちなみに、デーテルディングはサミュエルと同様にノーフォクにカントリ・ハウスを購入し、狩猟を愛し、のちにイギリスに帰化したといわれる。

(3) Ibid., p. 500.

(4) Ibid. A・モーアは一九二七年に次のように書いてさえている。「しかし、それは決してオランダの利益がロイアル・ダッチシエルの中で支配的であったことを意味しない。」「恐らく、書類では証明出来ないにせよ、今日ではイギリスの利益が、支配的である。」A. Mohr, Oil-War, pp. 50-51.

(5) 「ペネズエラ、エジプト、ルーマニア、ペルーの油田を廻って争奪戦が荒れ狂う時、多かれ少なかれ、ダッチシエルの背後にイギリス政府の強力な政治的影響力が常に見受けられる」A. Mohr, Oil-War, p. 58.

「この(大戦中の)めざましい(国家に対する)奉仕のためダッチシエルが享受した報酬は世界中の石油鉱区権を求めて

の戦いに対するイギリス政府の積極的な政治的支援である。」*Ibid.*, p. 59.

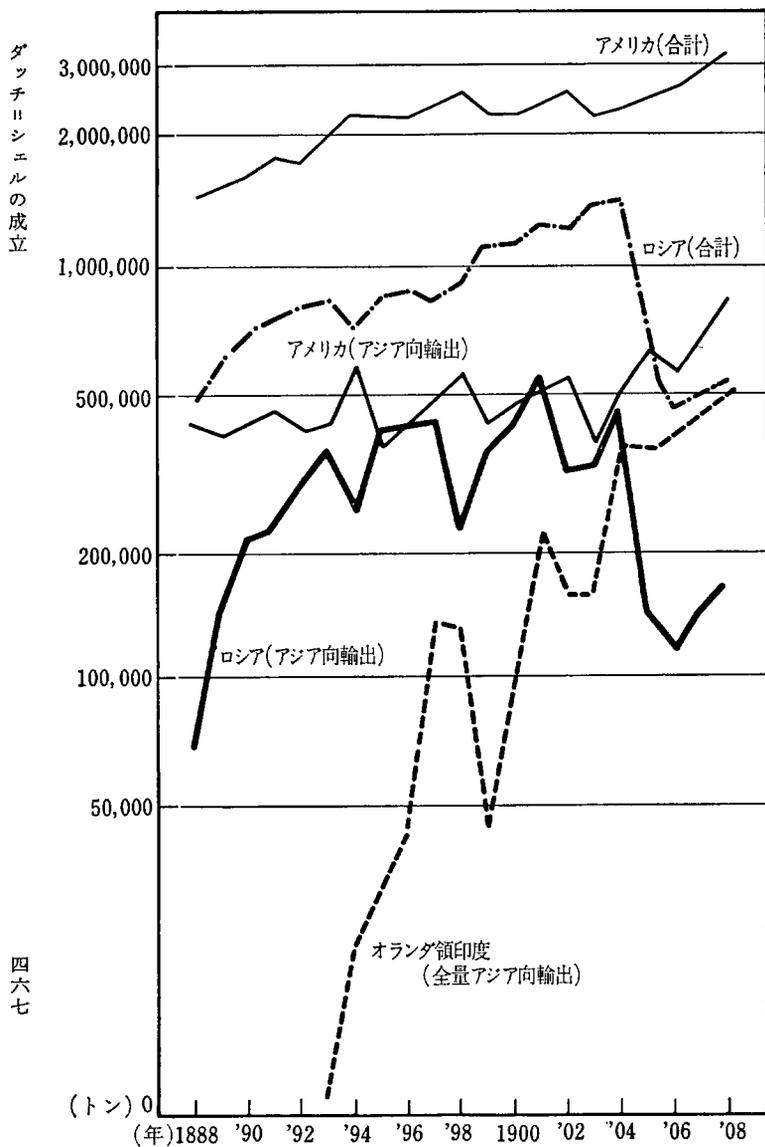
(6) この契機となったのは予想されるように第一次大戦である。

(7) *The Statist*, Jan. 5 1907. p. 32.

(8) C. F. Garretson, *op. cit.*, Vol. II, p. 147.

(昭和四三年八月一五日 受理)

付録 1 20世紀初頭における石油輸出^(B)



付録 2 オランダ領印度ダッチニシエル油田地帯 (1907 年現在)

