

# 大阪商業大学学術情報リポジトリ

## 政治リスクと国際資源企業 —天然資源産業国有化 紛争におけるドミノ連鎖と学習効果—

メタデータ	言語: ja 出版者: 大阪商業大学比較地域研究所 公開日: 2023-02-25 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 梅野, 巨利, UMENO, Naotoshi メールアドレス: 所属:
URL	<a href="https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/1303">https://ouc.repo.nii.ac.jp/records/1303</a>

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 International License.



〔論文〕

# 政治リスクと国際資源企業

—天然資源産業国有化紛争におけるドミノ連鎖と学習効果—

梅野巨利

1. 「多国籍企業を襲う嵐」再び：政治リスク時代の再来
2. 20世紀に起きた主要な7つの資源産業国有化紛争
3. メキシコ石油産業国有化
4. イラン石油産業国有化
5. ベネズエラ石油産業国有化
6. 国有化紛争におけるドミノ連鎖と学習効果

## 1. 「多国籍企業を襲う嵐」再び：政治リスク時代の再来

近年、再び政治リスクが問題化する事案が発生している。一例を記せば、ロシアによる「サハリン2」プロジェクトの権益問題<sup>1)</sup>、ミャンマーにおけるキリンホールディングスによるミャンマー・ブルワリーからの撤退決定<sup>2)</sup>、中国政府による外国オフィス機器メーカーに対する開発設計・製造全工程の中国内実施規制の導入検討<sup>3)</sup>などである。これら以外にも、広くはロシアとウクライナの間で続く軍事紛争を契機としたロシアにおける多国籍企業の事業停止や、この戦争に伴うサプライチェーンの混乱なども頻繁に報道されている。こうした不安定な政治情勢を受けて、政治リスク保険の引受限度額の合計が、2022年に3年ぶりに減少に転じたことも報道されている<sup>4)</sup>。

---

1)『日本経済新聞』2022年8月5日、8月21日。

2)『日本経済新聞』2022年2月15日、6月30日。

3)『日本経済新聞』2022年7月7日、7月29日。

4)『日本経済新聞』2022年8月19日。

Jones(2005)は、第2次グローバル経済が1980年代初頭から始まったとしているが、現時点における上記のような世界情勢を俯瞰すれば、第2次グローバル経済の時代はすでに終焉し、我々は現在、同じくJones(2005)が論じた「グローバリゼーション分断の時代」(1930年代から1940年代後半)へと再突入しているように思える。

現在が分断の時代に向かっている、あるいは、分断の時代そのものであり、それに伴い政治リスクが再び重要なテーマとして国際経営研究の課題になることを指摘するのは、黒澤(2019)、吉原(2021)も同様である。黒澤(2019)は、「グローバル・ビジネスは政治的・地政学的リスクから自由ではなく、今後も自由ではないだろう」(黒澤、2019:76)と述べ、政治リスクが多国籍企業に与えた影響や、グローバル化に及ぼした影響などについて、経営史、国際経営研究の学際的研究の必要性を訴えている。吉原(2021)もまた、その著書『国際経営 第5版』の第12章「分断の国際経営」において、次のように述べている。

「現在は、この当時(筆者注：多国籍企業が自由に経営展開していた時代)とは正反対になりつつあり、国境や政治によって分断されており、多国籍企業はその経営を制約されている。多国籍企業は分断のために苦難を強いられている。当時とは反対に、多国籍企業は国家によって追いつめられているのである。多国籍企業と国家の関係にかんしては、歴史が一時代前にもどったのである」(吉原、2021:300)。

複数の国境をまたいで活動する多国籍企業は、本質的に国家主権との間に緊張関係を内包している(梅野、2007:195)。多国籍企業がかかわる国家は2つある。1つは自社が誕生し成長の基盤を築いた本国であり、もう1つは進出先国<sup>5)</sup>である。多国籍企業と国家との関係においては、とりわけ後者、すなわち進出先国との関係において、より緊張や対立が生じやすい。かつてVernon(1971)は、その著書*Sovereignty at Bay*で、多国籍企業はその圧倒的な経済力と経営力で進出先国の主権を制約するまでになったと述べた。しかしその後彼が発表した著書*Storm over the Multinationals*では、今度は、多国籍企業と国家の立場が逆転し、多国籍企業の方が国家主権に追いつめられる事態になったことを指摘し、その背景要因を探っている(Vernon, 1977)。

今日の多国籍企業と投資受入国との関係を見る限り、Vernon(1977)の著書タイトル(日本語訳書)である『多国籍企業を襲う嵐』の時代が再び到来していると言っても間違いではないだろう。多国籍企業が過去に経験した嵐という意味では、進出先国政府による多国籍企業の在外資産の接収・国有化紛争があげられる。とりわけ1960年代から70年代にかけて、天然資源産業(以下、資源産業)において多国籍資源企業<sup>6)</sup>と投資受入国との間で国有化紛争が多発した。Kennedy(1992)によれば、多国籍企業の在外資産の資産接収件数は1960年代から増え始め、1975年をピークに再び減少し、1980年代半ばには1件までに低下した(Kennedy, 1992:69)。現在、投資受入国による外資企業の資産接収・国有化というあからさまな形での両者間対立はほとんど観察されない。しかし投資受入国による外資企業の資産接収・国有化は、両者間の対立の1つの究極的形態である。両者間の対立を分析

5) 本稿では、進出先国、投資受入国、現地国を同義として使用する。

6) 本稿では、多国籍企業、多国籍資源企業、国際資源企業、外国石油企業、外資企業を同義として使用する。

するための本質的要素が、この資産接収・国有化紛争に含まれているはずである。

本稿は、20世紀に発生した資源産業における主たる国有化紛争のうち、その後の国有化紛争に大きな影響を及ぼしたと思われる代表的な3つの事例を取り上げ、それぞれの紛争経過から読み取ることができるインプリケーションについて検討することを目的とする。

取り上げる3つの国有化紛争は、1938年メキシコ石油産業国有化、1951年イラン石油産業国有化、そして1975年ベネズエラ石油産業国有化である。これら3事例は、ミクロ的視点から言えば、それぞれの紛争過程において個別性が見られるものの、20世紀という長期的な時間軸をもったマクロ的視点から見ると、ある共通した流れと傾向が見て取れる。それは次の2点である。

第1点は、資源保有国相互間における国有化のドミノ連鎖と資源保有国間の学習効果である。第2点は、国際資源企業側の受入国政府への対応における学習効果である。資源保有国における国有化のドミノ連鎖と学習効果、国際資源企業側の学習効果という2つの要素が、20世紀の資源産業における国有化紛争の歴史の流れの中で観察されるのである。

以下では、はじめに20世紀に起きた資源産業における国有化紛争の流れを概観する。続いて、それらの中でも、後の国有化紛争に大きく影響力したと思われる上記の3つの事例を取り上げ、それぞれの紛争過程を紹介する。最後に、それらの紛争事例から読み取ることができるインプリケーションを検討する。

## 2. 20世紀に起きた主要な7つの資源産業国有化紛争<sup>7)</sup>

20世紀の前半に発生した資源国有化紛争で、最もインパクトが大きかったものは、1938年に起きたメキシコ石油産業国有化であった。詳細な紛争過程は次節に譲るが、この国有化紛争は小さな産油国が英米という大国出身の巨大石油企業に突き付けた挑戦であったため、センセーショナルな出来事として受け止められた。

ラテンアメリカを起点として発生した20世紀の資源産業国有化は中東へと波及した。1951年イラン石油産業国有化である。時のイラン首相モサデク(Mohammad Mossadiq)は、当時同国の石油産業を独占支配していた英国の石油メジャー、アングロ・イラニアン石油会社(Anglo-Iranian Oil Company、旧名称アングロ・ペルシアン石油会社、現BP、以下アングロ・イラニアン)の国有化を決定した。中東での石油産業国有化紛争の舞台は、1960年代に入って再びラテンアメリカへと回帰した。1968年ペルーにおける石油産業国有化である。同年、ペルー政府はニュージャージー・スタンダード石油会社(Standard Oil Company of New Jersey、現エクソン・モービル、以下ニュージャージー・スタンダード)の現地子会社インターナショナル石油会社を国有化した。その翌年には、同じく南米大陸のポリビアで、ガルフ石油会社(Gulf Oil Corporation、現シェブロン)が国有化された。

---

7) 7つの国有化紛争の詳細な経過については、梅野(1992)、梅野(2002)を参照。

南米における資源産業国有化は、2年後の1971年に同時発生した、2つの資源産業国有化紛争へと波及した。1つは、ガイアナで起きたアルミニウム多国籍企業のアルキャン(Aluminum Company of Canada: Alcan, 現リオ・ティント・アルキャン)の国有化である。もう1つは、チリにおける銅産業の国有化紛争である。チリの国有化では、当時の世界3大銅会社であったアナコンダ(Anaconda、現アトランティック・リッチ・フィールド)、ケネコット(Kennecott、現リオ・ティント)、フェルプス・ドッジ(Phelps Dodge)が国有化された。しかも、時のチリ政府はこれらの国有化に対して補償を支払わない無補償国有化を実施したため、上記ビッグ3の本国政府である米国との間で深刻な紛争事態へと発展した。この紛争は、最終的には銅産業国有化を実施したチリのアジェンデ政権が、1973年に米国が関与したとされるクーデターで倒される結末となった。チリの銅産業国有化は、一国の政権が転覆してしまうほどの反作用をもたらすことを世間に知らしめる、インパクトの大きな国有化紛争であった。

その後数年間は資源産業国有化の嵐は収まったように見えたが、1975年、同じく南米ベネズエラで石油産業の国有化が断行された。しかし後述するように、ベネズエラ石油産業国有化はこれまでの資源国有化紛争と比較して、国有化に至るプロセスや国有化の実施方法において、かなり性格の異なるものであった。一言でいうなら、「静かな国有化」であり、それはメキシコ、イラン、そしてチリで起きた激しい国有化とは対照をなすものであった。

このように、20世紀における資源産業をめぐる国際資源企業と資源保有国の国有化紛争は、1938年のメキシコ石油産業国有化に始まり、1975年ベネズエラ石油産業国有化に終わったと言える。一つひとつの国有化紛争には、それぞれの事情があり、国有化に至るプロセスや国有化後の後処理も多様である。以下では、これら7つの国有化紛争のうち代表的な3つの事例について詳細に紹介する。

### 3. メキシコ石油産業国有化<sup>8)</sup>

英米の石油企業がメキシコに参入したのは20世紀初頭のことであった。当時メキシコはディアス(Porfirio Diaz)政権のもとにあった<sup>9)</sup>。同国には石油法がなかったため、ディアスは鉱業法に基づいて外国石油企業を優遇する政策をとった。その優遇策とは、従来の鉱業法の規定を改正し、地下鉱物資源の所有権を外資に認めたことにあった。これはメキシコ独立以来踏襲されてきたスペイン法の大原則、すなわち、「地下鉱物資源の所有権は国家に帰属する」という原則を捻じ曲げるものであった。20世紀初頭、石油の戦略的重要性がまだそれほど認識されていなかったことが、このディアスの外資優遇政策に反映されていたと思われる。1910年頃から石油発見が相次ぐと、メキシコ政府はそれまでの外資優

8)メキシコ石油産業国有化の詳細な過程については、次を参照。梅野(1992)第3章、pp.31-60。

9)メキシコ石油産業の勃興期に関する記述は、次を参照。Gordon(1941)pp.48-58. Mancke(1979)pp.17-28. Grayson(1980)pp. 3-13. Wirth(1985)pp.151-167。

遇政策を180度転換させる方針をとった。

1917年、時のメキシコ大統領カランサ(Venustiano Carranza)は、「1917年憲法」を施行した。同法で最も重要なことは、先のディアス時代に外資に対する石油利権供与の根拠となった鉱業法を無効にし、憲法第27条において、「地層中のあらゆる鉱物資源の所有権が国家に帰属する」ことを明文化したことにあつた。これはメキシコ政府による事実上の石油資源の国有化宣言に等しかつた。こうした事態に対し、英米石油企業はそれぞれの本国政府の助力も得ながら、この難局を乗り切ろうとした。結局、憲法第27条の施行はすぐには実現に至らず、石油企業はしばらくの間、安泰でいることができた。

1925年、メキシコ政府は新たに石油法を公布した。同法で重要な点は、「石油産業が公益性を有する事業である」ことを明言したことであつた。先の憲法第27条では、「公益性を理由とした資産接収が可能」とされていたため、今回の石油法は外国石油企業にとって大きな脅威となつた。加えて、石油法第17条では、「1917年憲法」以前に供与された石油利権については、改めて50年を満期とする利権へと切り替えるための再申請を外国石油企業に義務づけた。これら一連のメキシコ政府の方針変更に対し、石油企業は一步も譲歩する姿勢を見せなかつた。それどころか、ニュージャージー・スタンダードは米国政府に対し、「資産の没収が世界的に広がり、重要な資産が傷つけられていくことを、ただ手をこまねいてみているだけならば、いっそメキシコで自社資産を失う方がましである」とまで言い切つたという<sup>10)</sup>。石油企業の強気の姿勢は、米国政府の後ろ盾にも支えられていた。

1930年代に入り、新たな展開が起きた。メキシコの石油労働者が賃上げを含む労働条件の改善を求めて運動を始めたのである。彼らの要求には法的根拠があつた。それは「1917年憲法」である。同法第123条では労働者の組織化、団体交渉、労働争議の各権利を認めていた。これらの要求に対し、石油企業側は従前どおり非妥協的態度を崩さなかつた。メキシコ政府は本件の解決を、同国の仲裁裁定局に委ねた。同局は、今回の労働紛争の責任は外国石油企業側にあり、石油企業には労働組合が要求する賃上げの支払い能力が十分にあるという裁定を下した。しかし、この裁定にも石油企業は従わなかつた。最終的に両者の紛争はメキシコ最高裁判所にまで持ち込まれることになつた。

1938年メキシコ最高裁は、外国石油企業は憲法に従って労働条件の改善し、先の仲裁裁定局が下した賃上げの支払いを実行に移すことを命じる判決を下した。しかし、石油企業はそれでも仲裁裁定に従うことを拒み続けた。石油企業の代表者たちは、「メキシコの要求に従うくらいならば、いっそ同国で利権を失つた方がましである」とまで口にしていたという<sup>11)</sup>。石油企業の非妥協的姿勢は、最後まで変わることはなかつた。

1938年3月、時のメキシコ大統領カルデナス(Lazaro Cardenas)は、石油産業の国有化に踏み切つた。その理由として、カルデナスは次の3点をあげた<sup>12)</sup>。第1に、石油企業は賃上げを拒み続け、メキシコの経済的利益に対決する闘争に打つて出た。第2に、石油

10) Meyer(1972)p.249, 277.

11) Ibid., p.332.

12) Ibid., p.361.

企業による政治的干渉が絶えず続いた。第3に、メキシコは国家の経済的生命に対するコントロールを失っており、今や政治的主権をも失いかけるリスクを負っている。

国有化の断行に対し、石油企業はメキシコ政府を非難し、本国政府に支援を求めつつ、メキシコ産石油をボイコットする制裁措置を取ろうとした。しかし、米国政府は石油企業のこうした行動を支持しなかった。なぜなら、すでに米国は「善隣政策」を取っていたことに加えて、第2次大戦の勃発とともに隣国メキシコの石油は米国にとっても重要性が一層高まったからである。特にメキシコ産石油のボイコットは、枢軸国側への販売市場をメキシコに与えることにつながることを米国は強く危惧した。

結局、石油企業の強硬な姿勢は本国政府の支持を取り付けることができず、補償交渉もメキシコ側の言い分が重視される形で決着した。

#### 4. イラン石油産業国有化<sup>13)</sup>

イランの石油産業は、20世紀はじめの1901年、一人の英国人プロモーター、ダーシー(William K. D'Arcy)が、時のイラン政府(当時の国名はペルシャ)から供与された石油利権がはじまりである。「ダーシー利権」(D'Arcy Concession)として知られるこの石油利権は、イラン全土における石油の探査・掘削・生産・精製・販売のすべての事業について60年間の独占権を与えるというものであった<sup>14)</sup>。この石油利権に基づいて1909年に英国で設立されたのがアングロ・ペルシャ石油会社(後のアングロ・イラニアン)であった。1914年、第1次大戦勃発の直前、英国政府はアングロ・イラニアンの過半数所有を決定した<sup>15)</sup>。

「ダーシー利権」をめぐるのは、早くからイラン政府との間で論争が起きていた。それはロイヤリティの算定範囲をめぐるものであった。同利権の条文では、ロイヤリティは、同利権に従って設立された会社が生み出した純利益の16%とされた。ここで指す「利権に従って設立された会社」とは、どこまでの範囲を意味するのかをめぐり、イラン政府とアングロ・イラニアンで解釈が異なった。最初にこの問題が浮上したのが、1915年の石油パイプライン切断事件の時である。アングロ・イラニアンはパイプライン切断事件の補償をイラン政府に求めたが、同政府がこれを拒否したため、同社はロイヤリティの支払いを停止した。イラン側はこれに反発し、ロイヤリティの対象となる純利益とは、イラン産石油に関連して事業を行うすべての会社の純利益であると主張した。他方、アングロ・イラニアンは、ロイヤリティの対象となる純利益は、イラン国内で事業を行う会社に限定されると主張した。両者の論争は、1920年に締結された「アーミテージ・スミス合意」で一応の決着をみた。同合意によれば、ロイヤリティの対象は「イラン産原油に関連した事業から

13) イラン石油産業国有化の詳細な過程については、次を参照。梅野(2002)、Bamberg(1994)、Elm(1992)。

14) Ferrier(1982)pp.640-643.

15) Corely(1983)p.196. Ferrier(1982)p.210.

生み出されるすべての利益」とされた。あわせて、アングロ・イラニアンは解決金として一時金100万ポンドをイラン政府に支払った<sup>16)</sup>。

「アーミテージ・スミス合意」以降、しばらく落ち着いていたアングロ・イラニアンとイラン政府の関係は、1930年代に入り再び悪化した。直接の原因は、1931年のロイヤリティ支払額が経済環境の悪化によって大幅に減少することを、アングロ・イラニアンがイラン政府に通知したことにあった。1925年から国王の座についたレザ・シャー・パーレビー(Reza Shah Pahavi)は、石油収入を基盤に同国の近代化を推し進めようとしていただけに、アングロ・イラニアンからのロイヤリティ支払額の減少は到底受け入れられるものではなかった。再びロイヤリティ算定方式をめぐる両者間の論争が続き、ついに1933年、レザ・シャーは「ダーシー利権」の破棄を示唆するまでになった<sup>17)</sup>。結局、両者の話し合いで、同利権に代わる新しい石油利権である「1933年利権」を新たに締結することで合意に至った。新利権は60年間の期限で、ロイヤリティは利益ベースと生産量ベースの2つで算出されることとされた。またアングロ・イラニアンは、より多くのイラン人を経営管理職位につけることを「ゼネラルプラン」と呼ばれる数値目標計画で提示することになった。新利権の締結で両者間の紛争は再び沈静化した<sup>18)</sup>。

1947年、イランとアングロ・イラニアンの対立が再燃した。直接の原因は、イラン政府が利益折半方式の導入を求めたことにあった。利益折半方式とは、石油会社が上げた利益を受入国政府と折半するという考え方で、ベネズエラが産油国として初めて1943年に導入したものである。ベネズエラでは1947年にこれを法制化したのに続き、サウジアラビアでも利益折半方式の導入に向けて同様の法制化準備が進んでいた。ベネズエラとサウジアラビアの二大産油国は、イランにも同原則を導入するよう促していた。

これに対し、アングロ・イラニアンは利益折半原則の導入を是が非でも避けたかった。なぜなら、ベネズエラやサウジアラビアで活動する他の国際石油企業とは異なり、アングロ・イラニアンはイランに現地子会社を設立していなかったからである。同社のイラン石油事業は英国本社をベースとしていたため、利益折半方式がそのままイランで適用されることになると、アングロ・イラニアンの全社利益が利益折半の対象になってしまうことになるため、同社としてこれを受け入れるわけにはいかなかった。アングロ・イラニアンは利益折半方式に代わる補填契約(Supplemental Agreement)をイラン側に逆提案し、イランのロイヤリティ収入を増やすことを約束した。しかし、イラン側はあくまで利益折半方式の導入にこだわり、同社が提案する補填契約を受け入れなかった<sup>19)</sup>。

1940年代末以降、イランでは宗教指導者やナショナリストの間で、アングロ・イラニアンと英国に対する批判が高まっていった。「この国が被る災いのすべての責任は、アング

---

16) Ferrier(1982)pp653-658.

17) Bamberg(1994)pp.33-34.

18) Agreement between the Imperial Government of Persia and the Anglo-Iranian Oil Company Limited. BP Archive: BP 71145.

19) Greaves(1969)pp.25-35.



ロ・イラニアンにある<sup>20)</sup>」と、同社を強く非難する声が上がっていた。アングロ・イラニアン批判の急先鋒に立ったのが、反英国主義のナショナリストのリーダー、モサデクであった。モサデクはイラン議会内に設置された石油委員会の委員長に就任し、その中でアングロ・イラニアンの国有化を強く主張していた。モサデク率いる石油委員会は石油産業国有化を決議した。しかし、当時のイラン首相ラズマラ(Ali Razmara)は、石油産業国有化は急進的すぎるとして反対した。国有化反対論を唱えた演説の翌日、ラズマラは何者かによって暗殺された<sup>21)</sup>。イランにおいて石油産業国有化の波を止めることができるものは、誰一人いなかった。

1951年3月、イラン政府は石油産業国有化を決定し、アングロ・イラニアンの約半世紀におよぶイランでの活動は幕を閉じることになった。

## 5. ベネズエラ石油産業国有化<sup>22)</sup>

ベネズエラの石油産業は、他の産油国同様、外国石油企業の参入と活動によって作り上げられた。1913年にロイヤルダッチ＝シェル(Royal Dutch＝Shell)が、1921年にニュージャージー・スタンダードが、それぞれベネズエラで活動を開始した<sup>23)</sup>。外国石油企業が参入した頃、ベネズエラではゴメス(Jan Vicente Gomez)大統領が軍事独裁政権を敷いており、ゴメスは寛大な石油政策をとって石油企業を優遇した。結果として同国の石油産業はゴメス政権下で発展を遂げた<sup>24)</sup>。

1935年にゴメスが他界すると、彼のもとで抑圧されていたナショナリズム感情が一気に噴き出した。ゴメス政権下の官僚や外国石油会社に対する暴力的行動が相次いだ<sup>25)</sup>。ゴメスの後継者であるロペス(Eleazar Lopez)は、外国石油企業に対する優遇政策のいくつかを廃止しただけでなく、メキシコにならって労働法を制定した。ロペスのこうした姿勢に、外国石油企業はメキシコ石油産業国有化の再来を恐れた。しかし、ロペス政権は急進的な国有化政策を取らなかった。ロペス大統領はメキシコとベネズエラが置かれた状況の違いを認識していた。メキシコと異なり、ベネズエラには十分な数の石油技術者がいなかったことに加え、石油の輸送・販売能力も保有していなかった。そうした状況のまま石油産業を国有化することは、同国に悲惨な結果をもたらすことをロペスは理解していた<sup>26)</sup>。

彼は新たな石油政策を打ち出した。それは外国石油企業に事業を継続させつつ、石油企業があげる収益からロイヤリティや税金という形で石油収入を増やしていくという政策で

20) Telegram from Tehran to Foreign Office No.539, 30 May, 1951. BP Archive: BP100557.

21) Farmanfarmaian and Farmanfarmaian (1999) p.255.

22) ベネズエラ石油産業国有化の詳細な過程については、次を参照。梅野(1992)第7章、pp.169-212。

23) Gerretson (1957) p.276. Gibbs and Knowlton (1956) p.134.

24) Tugwell (1975) p.38.

25) Lieuwen (1975) p.72.

26) Betancourt (1978) p.31. Betancourt (1979) p.127.

あった。この政策を具体化したものが「石油の種をまこう」("Semblar el Petroleo")と命名された石油政策である。これは石油への過度な依存を避けながら、石油収入を活用して経済の多様化を促進していこうという新しい政策である<sup>27)</sup>。

ロペス政権の後継者たちも、基本的には彼が敷いたこの石油政策を踏襲した。その流れで画期的な出来事が起きた。前述した利益折半方式という概念の誕生である。1943年、メディナ(Isais Medina)が大統領に就任すると、彼は石油企業の利益の大部分は自国民に還元されるべきであるという当時の国民感情にも配慮し、石油法の改正に着手した。この中でメディナは、ロイヤリティならびに諸税の引き上げをとおして石油企業の利益に対するベネズエラ政府の取り分を石油企業の利益の50%にまで引き上げる、つまり、石油企業があげた利益を石油企業とベネズエラ政府とで折半(50:50)するという考え方を、産油国として初めて明示したのである。この概念は「利益折半方式」と呼ばれ、1947年の改正石油法の中で正式に成文化された<sup>28)</sup>。

これら一連のベネズエラ政府の動きに対し、外国石油企業は抵抗する姿勢を取っていたものの、最終的には同政府に対して譲歩し、改正石油法を受け入れた。石油企業が譲歩した背景には、利益折半原則が導入された時代背景が強く影響していた。それは同原則が初めて導入された第2次大戦期にあって、連合国側の大量の石油需要に応える安定した産油国ベネズエラが持つ重みであった。米国政府もそうした事情を配慮して、外国石油企業にベネズエラ政府との協調を呼びかけていた。米国政府、石油会社ともに、ベネズエラにおいてメキシコ石油産業国有化の再来を避けたかった。

ベネズエラ政府の石油収入増大政策は、1950年代後半以降いっそう強化された。新たな税率適用により、1958年のベネズエラ政府と石油企業の取り分の比率は65:35となり、利益折半の割合が崩れてベネズエラ政府がより多くの石油収入を手にするようになった<sup>29)</sup>。

ベネズエラ政府は石油企業に安定した操業環境を提供し続けながら、他方ではロイヤリティと諸税の引き上げをその後も繰り返した。石油企業は同国のそうした政策に不満ではあったものの、産油国ベネズエラの魅力、とりわけ、政治的不安定性が高い中東地域の産油諸国と比べた場合のベネズエラの原油供給拠点としての安定性は無視できなかった<sup>30)</sup>。中東地域では上述のとおり、1951年にイランが石油産業国有化を断行していたし、1956年には石油ではないものの、エジプトがスエズ運河を国有化していた。ベネズエラはすでに世界第2位の産油国となり、同国の重要性は明らかであった。

1970年になるとベネズエラ政府と石油企業の利益分配比は79:21にまで広がり<sup>31)</sup>、72年には89:11へとさらに格差は拡大した<sup>32)</sup>。それでもなお、ベネズエラ政府は一気に急進的な石油産業国有化政策には打って出ることはしなかった。しかし、他方では石油産業国有

27) Betancourt(1979) pp.153-225.

28) U.S. Federal Trade Commission(1952), 日本語訳、p.202.

29) Tugwell(1975) p.51.

30) Coronel(1983) p.20.

31) Creole Petroleum Corporation(1970)

32) Creole Petroleum Corporation(1972)

化に向けた準備も着々と進めていた。1971年ベネズエラ政府は「返還法」と呼ばれる新たな法律を施行した<sup>33)</sup>。同法は石油企業に供与されている石油利権対象地域が十分に開発されていない場合は、たとえ利権有効期間内であっても当該利権地域を国家に返還させるというものであった。「返還法」の施行に続き、1973年には鉄鋼業の国有化が断行された。そしてついに、石油産業国有化の順番が来た。

1975年3月、石油産業国有化法案が議会上った。同年8月、石油産業国有化法案が通過した。この国有化法案には、ベネズエラ政府の用意周到な施策が含まれていた。国際石油企業との間で締結した2つの契約が含まれていたからである。それらの契約とは、国有化後の石油マーケティングと技術支援の2つである。同国政府は自国自身にこれらの能力が欠如していることを認識し、自国だけで石油事業を運営していくことが難しいことを理解していた<sup>34)</sup>。国有化後に予想される石油事業の混乱を未然に防ぐため、国際石油企業と事前に交渉を行い、上記の契約を国有化法案の中に盛り込んでいたのである。

1975年12月、ベネズエラ石油産業の国有化が実施に移されたが、その過程は穏やかで静かなものであった。国有化をめぐってベネズエラ国内では激しい抗議運動や暴動行為などはまったく起きなかった。Phillip(1982:293)が言うように、ベネズエラ石油産業国有化は、「静かな合意上の出来事」であったのである。

## 6. 国有化紛争におけるドミノ連鎖と学習効果

20世紀に起きた資源産業における一連の国有化紛争事例から読み取れることは、次の2つである。

1つは、資源国有化紛争はドミノ連鎖的に発生すること。2つは、資源保有国と国際資源企業の両者は、ともに過去に起きた他国における国有化紛争から学習し、その学習成果をそれぞれが打ち出す政策や戦略に反映させていたことである。すなわち、資源国有化紛争におけるドミノ連鎖と学習効果という2つの要素を見て取ることができるというのが、本稿の結論である。以下では、これら2点について、もう少し詳しく検討する。

### (1) ドミノ連鎖

はじめに第1点目のドミノ連鎖について。本稿第2節でも紹介したように、20世紀においては主要な資源国有化紛争が連続して起きていた。20世紀における資源国有化紛争は、第2節で紹介した7つ以外にも多数ある。あくまでそれら多数の国有化紛争の中から、代表的なものを選択したのが第2節の7つの事例である。それら7つのうち本稿が取り上げた3つの事例だけを見ても、資源保有国間に国有化の連鎖が見て取れた。

1938年のメキシコ石油産業国有化は、20世紀の資源国有化紛争の口火を切ったセンサー

---

33) Tugwell(1975)p.118-122.

34) *The Petroleum Economist*.

シヨナルな出来事であった。同国の国有化がちょうど第2次大戦時期に重なっていたことが、産油国メキシコに有利に働いた。石油資源の戦略的重要性が決定的になっていた当時、メキシコの国際石油企業に対する圧力や諸政策は、国際石油企業の母国である英米両国の政府から強い反発を受けることなく実施に移された。米国政府に至っては、当時同国が展開していた「善隣政策」を柱とした外交政策によって、米国国務省が同国石油企業に対してメキシコ政府に譲歩するよう示唆していたほどであった。結果として、メキシコの石油産業国有化は、同国政府の政策が阻害されることなく実現され、国有化断行後の補償交渉においても大きなトラブルは観察されなかった。メキシコの石油産業国有化は、産油国側の勝利で終わったと結論してもよいであろう。

このメキシコの事例が、近隣産油国ベネズエラの石油政策、さらには中東産油国イランの石油政策へと影響を与えることになった。つまりドミノ連鎖である。第5節で述べたように、ベネズエラはメキシコの石油政策を参考にしながらも、メキシコのような石油産業国有化を即時断行することはしなかった。ベネズエラ政府はロイヤリティと諸税の引き上げによって石油収入を獲得することを、同国の石油政策の柱に据えた。ベネズエラはメキシコと同じ産油国でありながらも、両国が置かれた状況の違いを認識し、無理な国有化政策へと向かわずに、この穏健的な石油政策を堅持した。その流れの中で、第2次大戦中の1943年に産油国としては初めて、利益折半方式を導入した。

ベネズエラの新しい石油政策は、中東イランにも波及した。イランでは当初からイラン政府とアングロ・イラニアンとの間で厳しい対立関係が続いていた。1940年代後半になると、イラン政府はベネズエラで導入された利益折半原則を自国にも導入することを同社に要求した。しかし、同原則の導入をかたくなに拒み続けるアングロ・イラニアンにしびれを切らしたイラン政府は、1951年に石油産業国有化を断行し、アングロ・イラニアンを同国から完全に排除した。メキシコ石油産業国有化と異なり、イラン石油産業国有化は、アングロ・イラニアンの母国政府である英国からの厳しい報復措置を呼び起こし、結果として1953年のモサデク政権転覆がもたらされた。

イラン石油産業国有化の後、資源産業国有化の波は、再びラテンアメリカに回帰した。1968年のペルー、69年のボリビアに続き、1971年にはチリで銅産業が、ガイアナではボーキサイト産業が、それぞれ国有化された。これらの国有化事例について本稿では取り上げなかったが、チリ銅産業国有化は、銅産業における世界の3大企業の母国であった米国政府によるチリ政府への厳しい報復措置を引き起こした。1973年、銅産業国有化を断行したチリのアジェンデ政権が転覆した。これらの流れの中で起きたラテンアメリカにおける最後の国有化が、ベネズエラ石油産業国有化であった。

## (2) 学習効果

学習効果については、上述の流れの中でも確認することができる。資源保有国の外資政策・石油政策は、他国の経験や教訓を踏まえて立案し実行されていた部分が多い。それは資源保有国のみならず、国際石油企業においても同様であった。彼らは他国において経

験した自らの紛争事案から学び、企業行動の修正や追加を行ったこともあった。それが端的に見て取れるのがベネズエラの事例である。ベネズエラの実例は、産油国と国際石油企業の双方にとって、国有化が学習効果の産物であることを示すものであった。

ベネズエラの石油政策の特徴は、既述のとおり、同国が他国の事例を参照にしながら、同国独自の石油政策を推し進めた点にある。最終的にベネズエラは石油産業国有化を断行したものの、その国有化は事前に国際石油企業との間で用意周到に準備を重ねた結果としての、まさに「静かな合意上の出来事」であった。

他方の国際石油企業も、ただひたすらに現地政府の政策に抵抗し非妥協的な姿勢を貫きとおすという、自分たちが過去にとってきた行動を繰り返すことを控えた。ベネズエラでは現地経済の発展に資するような中小企業振興政策に協力したり、現地社会との融和政策も実行したりしていた。これは国際石油企業側の行動にも、過去の学習経験が影響していることを示すものと解釈できる。

イラン石油産業国有化紛争の過程は、イランとアングロ・イラニアンとの厳しい対立関係が終始支配的であったものの、それでもアングロ・イラニアンはラテンアメリカにおける米国石油企業の行動やその結果を参照にしながら、イラン政府への対応行動を取っていた。イラン政府もまた、他の産油国の石油政策、とりわけベネズエラやサウジアラビアの動向を注視しながら、自国の政策を打ち出した。

資源産業国有化紛争におけるドミノ連鎖と学習効果は、相互に密接に関連したものであった。ある資源保有国における国有化政策が、たんにそのまま模倣されて他国にドミノ連鎖していたわけではなかった。国際資源企業との向き合い方や、外資政策の内容、そしてその政策を打ち出すタイミングなどは、それぞれの事例によって異なっていた。それは当該国が他国の国有化事例を参考に学習して、それに基づいて新たな政策を実施した結果であった。こうした資源保有国どうしの連鎖と学習という網の目の中で、国際資源企業もまた、過去に取られた資源企業の行動を参照にしながら、少しでも自社に優位な形で活動が継続できるよう試み続けたのである。

ドミノ連鎖と学習効果は、20世紀における資源産業国有化紛争を形作っていた基本要素であった。この2つの要素は時代を問わず、現在起きている、そして今後も起こりうる多国籍企業と投資受入国の対立紛争事案の中でも同様に機能する行動原理であると思われる。

\*本稿は、次の2つの学会における研究報告に基づいて作成したものである。1つは、経営史学会第55回全国大会パネルセッション「非市場的风险・制度と多国籍企業の戦略・組織」における報告(2019年10月27日慶応義塾大学)。もう1つは、第2回世界経営史会議The 2nd World Congress of Business History(2021年9月9日オンライン)における報告である。両学会におけるパネルセッションのリーダーであった黒澤隆文先生(京都大学)には深く謝意を表したい。また両学会で貴重なコメントを頂いた諸先生方にも謝意を表す。ありうるべき誤謬はすべて筆者に帰す。

## 主要参考文献

- Bamberg, James.(1994) *The History of the British Petroleum Company: Volume 2, The Anglo-Iranian Years 1928-1954*, Cambridge University Press.
- Betancourt, Romulo.(1978) *Venezuelan Oil*, George & Allen.
- Betancourt, Romulo.(1979) *Venezuela: Oil and Politics*, Houghton Mifflin.
- BP Archive, University of Warwick, U.K.
- Corley, T.A.B.(1983) *A History of the Burmah Oil Company*, Heinemann.
- Coronel, Gustavo.(1983) *The Nationalization of the Venezuelan Oil Industry: From Technocratic Success to Political Failure*, Lexington Books.
- Creole Petroleum Corporation (1970) *Annual Report 1970*.
- Creole Petroleum Corporation (1972) *Annual Report 1972*.
- Elm, Mostafa.(1992) *Oil, Power, and Principle: Iran's Oil Nationalization and its Aftermath*, Syracuse University Press.
- Farmanfarmain, M., and Farmanfarmaian, R.(1999) *Blood and Oil: Inside the Shah's Iran*, Modern Library.
- Ferrier, R.W.(1982) *The History of the British Petroleum Company: Volume 1, The Developing Years 1901-1932*, Cambridge University Press.
- Gerretson, F.C.(1957) *History of the Royal Dutch, Vol.4*, Brill.
- Gibbs, G.S., and Knowlton, E.H.(1956) *The Resurgent Years, 1911-1927*, Harper & Brothers.
- Gordon, Wendell C.(1941) *The Expropriation of Foreign Owned Property in Mexico*, American Council on Public Affairs.
- Grayson, George W.(1980) *The Politics of Mexican Oil*, University of Pittsburgh Press.
- Greaves, Rose L.(1969) *The Record of the British Petroleum Company: Volume 2*. (Unpublished literature at BP Archive)
- Jones, Geoffery (2005) *Multinationals and Global Capitalism*. 安室憲一・梅野巨利訳(2007)『国際経営講義』有斐閣。
- Kennedy, Charles R.(1992)“Relations between transnational corporations and Governments of host countries: a look to the future,” *Transnational Corporations*, vol. 1, no. I, pp.67-91.
- 黒澤隆文(2019)「多国籍企業と政治リスク、ナショナリズム：グローバル・ビジネス環境の長期動態」『経済学論究』第73巻第2号、pp.75-106。
- Larson, H.M., Knowlton, E.H., and Popple, C.S.(1970) *New Horizons: History of Standard Oil Company [New Jersey] 1927-1950*, Harper & Row.
- Lieuwen, Edwin.(1955) *Petroleum in Venezuela: A History*, University of California Press.
- Mancke, Richard B.(1979) *Mexican Petroleum and Natural Gas*, Praeger Publishers.
- Meyer, Lorenzo.(1972) *Mexico y Los Estados Unidos en el Conflicto Petroleo (1919-1942)*, El Colegio de Mexico.

- Phillip, George.(1982)*Oil and Politics in Latin America*, Cambridge University Press.
- Standard Oil Company of New Jersey(1958)*The Annual Report 1958*.  
*The Petroleum Economist*, Vol.42, No.12, 1975.
- Tugwell, Franklin.(1975)*The Politics of Oil in Venezuela*, Stanford University Press.
- 梅野巨利(1992)『国際資源企業の国有化』白桃書房。
- 梅野巨利(2002)『中東石油利権と政治リスク』多賀出版。
- 梅野巨利(2007)「グローバル企業と国家」安室憲一編著『新グローバル経営論』白桃書房、第12章所収、pp.195-211。
- U.S. Federal Trade Commission(1952), Staff Report to Senate Select Committee on Small Business, *The International Petroleum Cartel*, Washington. 諏訪良治訳『国際石油カルテル』石油評論社。
- Vernon, R.(1971)*Sovereignty at Bay: Multinational Spread of U.S. Enterprises*. 霍見芳浩訳(1973)『多国籍企業の新展開：追いつめられる国家主権』ダイヤモンド社。
- Vernon, R.(1977)*Storm over the Multinationals: The Real Issues*. 古川公一訳(1978)『多国籍企業を襲う嵐』ダイヤモンド社。
- Wirth, John D., ed.(1985)*Latin American Oil Companies and the Politics of Energy*, University of Nebraska Press.
- 吉原英樹(2021)『国際経営 第5版』有斐閣。