

第3章

経営統合に向けた動き



石油開発事業を取巻く国内外での大きな環境の変化

1990年代後半から、海外ではM&Aによる石油メジャーの再編が進み、ExxonMobil、Chevron、BP、Royal Dutch Shell、TOTALの5社が主要なプレーヤーとなった。また、低コストで開発できる探鉱機会が減少し、新たな埋蔵量を得るためには、地理的フロンティアや大水深での開発案件、さらに、いわゆるアンコンベンショナル(非在来型)にも果敢に挑戦していくことが必要となった。こうしたプロジェクトに取り組むためには高い技術力や資金力が求められた。さらに、中国をはじめとするアジアの新興国では、経済の急成長に伴い、石油・天然ガス需要が拡大を続け、国際的な資源獲得競争がはじまろうとしていた。

一方、国内では、1998(平成10)年6月に海外における石油開発プロジェクトに関わる膨大な不良債権の累積に端を発した石油公団問題が大きな波紋を呼び、公団の運営方法・会計処理、案件審査管理能力、情報開示等について国会をはじめ各方面からの批判を受けることとなった。こうした流れを受けて、石油公団再建検討委員会が設置され、同委員会報告書に基づき、整理対象とされた北極石油㈱、日中石油開発㈱などのナショナルプロジェクト会社について順次会社整理の手続がとられた。また、2000年8月石油審議会開発部会の基本政策小委員会が中間報告書を公表し、民間主導による石油・天然ガス開発事業の推進とともに、この受け皿となる「中核的な企業グループ」の育成が必要として政策的な支援を重点的に投入することが提唱された。さらに、2001年4月に発足した小泉政権の行財政改革の目玉となる特殊法人改革の動きの中で、同年12月、石油公団の廃止が閣議決定され、翌2002年7月には石油公団法等の廃止法と受け皿となる独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構法が成立した。

このように、石油開発を取巻く内外のビジネス環境が大きく変化する中で、国際石油開発(IHINPEX)と帝国石油は、どのような形で企業基盤を強化し、持続的な成長を図っていくことができるか模索を続けていた。

それぞれの思い

IHINPEXは、石油メジャー等との共同事業により、東カリマントンに優良な油・ガス田資産を保有し、さらにはカザフスタンにおいて、のちに巨大なカシャガン油田の発

見・開発に繋がる国際コンソーシアムに参画する等、事業地域の拡大を果たして、順調に事業を行っていた。しかし、オペレーターとしての実績が乏しく、これを手にしてさらなる飛躍を遂げることが悲願であった。

そして転機が訪れる。それまでの弛まぬ努力が漸く実を結び、2000年に探鉱オペレーターとして西豪州沖合WA-285-P鉱区でイクシスガス・コンデンセート田を、同じくインドネシア・マセラ鉱区でアバディガス田をそれぞれ発見したのである。この2つのガス・コンデンセート田を自らの手で確実に開発することができれば、大きな躍進が約束される。しかし、それまでは、数多くのノンオペレータープロジェクトを少人数で運営してきたIHINPEXにとって、アブダビ海上油田、カシャガン油田等が加わるなかで、新たにこの巨大プロジェクトの開発・生産をオペレーターとして実施していくには、あまりにも人的・財政的資源が不足していた。

同じ頃、帝国石油では、国内の天然ガス事業の基盤づくりが進むなか、新規の石油・天然ガス埋蔵量の確保が喫緊の課題であった。国内の有望地域は限定されていることから、海外での探鉱・開発の活性化を図り、中南米、北アフリカなどコア地域を選定しながら活動を行ってきた。しかし、資源獲得競争が厳しさを増し、単独でこれを進めていくには限界があった。



水面下で動き出したIHINPEXと帝国石油の経営統合

IHINPEXが株式上場を果たした2004年頃から、IHINPEXの松尾邦彦社長と、帝国石油の磯野啓社長は毎月行われる石油鉱業連盟の会合のたびに、2人で話し合うことが多くなった。松尾社長は2003年9月に石油鉱業連盟の会長に、磯野社長は2004年7月に政策推進委員会委員長に就任しており、業界の将来を主導していく立場にあった2人が様々な情報交換を通じて、将来を真剣に議論するのは自然の成り行きであった。熾烈を極めはじめた国際的な資源獲得競争に打ち勝って、どうしたら生き残りを図ることができるか、2人はその一点を見つめていた。

そうした中で、IHINPEXと帝国石油の経営統合の話が持ち上がった。2人は互いの企業の状況と価値について理解を深めていくうちに、両社が補完性の高い関係にあることを実感しはじめた。IHINPEXはアジア・オセアニアをはじめ中東・ユーラシア等に優良な資産を保有し、石油メジャーや産油国の石油会社との協力関係を通じて多くの知識と経験を有しており、一方の帝国石油は国内外でのオペレーターとしての実績とそれらを実践してきた高いノウハウをもつ技術者を抱えていた。さらに、両社は財務状況も良好であり、海外のコアエリアが全く重複しない理想的なポートフォリオバランスを実現できる関係であった。

両社の力を結集すればイクシスとアバディの開発・生産をオペレーターとして実現することはもちろん、技術、財務両面において国際的な競争に伍していける強靱な石油開発会社を誕生させることができると考えた。また、イクシ



ス等のLNGを国内のパイプライン網に繋ぐことで、天然ガスの生産から販売までを一貫して管理運営するガスサプライチェーン・モデルを実現できるとの計算もあった。両社にとって、1プラス1が2以上を生み出せるシナジー効果への確信である。

同時に、両社が手を取り合うことで企業としての持続的成長を実現できる力を養い、これからの日本のエネルギー安定供給を担うという大切な使命にも大きく貢献できる、という確信にも繋がった。

加えて、帝国石油のDNAが磯野社長の決断を後押しした。前述のとおり、帝国石油は戦時に国策に従い石油確保のため多くの社員が南方を中心に油田経営に携わり、1,600余名が非命に斃れるという辛い歴史を抱えていた。戦後、国内での事業から再出発したが、海外事業への思いは、石油戦士として散った先人の記憶とともに、DNAとなって連綿と現在まで受け継がれていたのである。

こうして2004年12月、松尾社長と磯野社長の2人は経営統合に向けて具体的な交渉を進めていくことについて合意した。

極秘裏に進められた統合プロジェクト

先のトップ同士の合意を受けて、両社では極秘裏に具体的な交渉のための準備作業が開始された。

2005年1月、両社は担当者同士が社外で密かに会合し、実務作業に入った。統合に向けた準備はあらゆる分野に跨ったが、なかでも相互の企業資産の評価作業が重要であった。社長室に隣接する部屋を別のプロジェクト名で借り切って作業をしたり、従業員の退社を確認の上で夜の書庫で資料を蒐集したりもした。両社の担当者同士の話し合いやアドバイザーとの打ち合わせも常に場所を変え、また、社内での打合せもコミュニケーション・ソフト(スカイプ)のチャット機能を活用するなど、細心の注意を払いながらの評価作業であった。

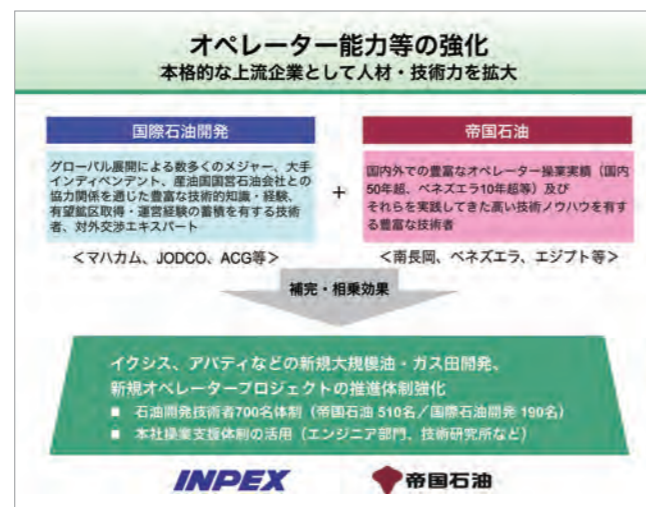
こうして着々と準備を進め、経営統合発表直前の2005年10月下旬から、株主をはじめとするステークホルダーに対して事前説明を開始した。前述のとおり両社の結束が大きな力を生むことは明らかであり、賛同が得られるものと思われたが、これまでの様々な経緯もあって簡単には進まなかった。両社の経営トップがステークホルダーに対し説明

を重ねながら、2005年11月5日、両社はそれぞれ臨時取締役会を開いて経営統合の決議を行い、同日にその旨を発表した。

しかし、この発表直後に、当時帝国石油の筆頭株主であった新日本石油(現 JXTGエネルギー)が統合に慎重な姿勢を表明し、話し合いはIHINPEXを巻き込む形で進められた。上中下流の経営統合を念頭に置く新日本石油と上流専門志向の帝国石油、IHINPEXとの話し合いは1か月以上に及んだが、最終的にはそれぞれの経営の自主性を尊重しつつ、新規の石油開発案件で協力して進めることが有益と考えられるものは協業化等を検討していくことで12月中旬に決着を見た。



経営統合に関する記者発表会
(左から：国際石油開発株：黒田直樹社長、松尾邦彦会長
帝国石油株：磯野 啓会長、梶岡雅俊社長)



両社の融合を推進、国際石油開発帝石ホールディングス(株)設立

2006年1月の臨時株主総会及び甲種類株主総会による承認を経て、両社は同年4月に共同で持株会社の「国際石油開発帝石ホールディングス株式会社」(資本金300億円、黒田直樹代表取締役社長、以下HD)を設立した。HDの設立はあくまで第1段階であり、第2段階としてHDとIHINPEX・帝国石油が合併し完全統合することが最終目標であった。

黒田社長は「国際石油開発、帝国石油それぞれの文化の良い点は生かし改めるべき点は改め、変革すべきものは変革していきながら、新しい企業文化に立脚した優れた企業グループになっていけるよう、全員一緒になって頑張っていきたい。また、お互いのコミュニケーションを良好に、チームワークで業務を遂行し、外に向かっては一丸となって全員が邁進できるような態勢にしていきたい」と両社の社員に訓示した。

企業合併を成功させるためには、経営トップの不退転の決意はもちろん、幹部社員から現場の第一線で働く社員も含めた粘り強い取組みが必要となる。とりわけこの合併は、互いに石油開発事業を営むものとはいえ、会社の歴史、企業文化、人員構成などが大きく異なっていただけでなく、IHINPEXは、株式上場直前にジャパン石油開発(株)の統合及び石油公団からの移籍による相当数の社員が加わったばかりであった。こうした状況下で松尾、磯野両氏からかじ取りを委ねられた黒田社長は、高い目標に向かって士気を高揚させ、企業としての一体感の醸成を図ることが喫緊の課題と捉え、人員削減等のリストラは行わないという基本方針を貫きつつ、統合に向けて全社を挙げた取組みを開始した。

まずHD段階で経営レベルや実務レベルでの相互理解や情報共有を積極的に行うとともにHDの社員はIHINPEXと帝国石油の業務をそれぞれ兼務しながら制度や組織の統合作業を進めていった。また、現場レベルも含めて、国際競争力を有する成長企業を目指すという経営統合の意義の浸透とこの目的に向けた士気の上昇、価値観や意識の一体感の醸成を図るための地道な努力を重ねた。加えて、両社の労働組合の理解と協力を得ることに意を用いた。

実務作業では、組織・体制の設計、人事制度の構築、日本版SOX法対応、内部統制システムの整備といった諸準

備が進められた。さらに、2006年5月には経営理念と企業行動憲章を制定した。これは、完全統合後の経営ビジョン、グループ全体のCSR(企業の社会的責任)の取組みを推進するための方針であった。同年6月には、経営理念と企業行動憲章に基づく環境安全方針を制定、労働安全衛生及び環境保全(HSE: Health, Safety and Environment)のベースとなる基本理念を宣言した。これらは、完全統合後の会社に継承される基本方針でもあった。

統合によって石油開発技術部門が700名体制となり、帝国石油の技術者達が早速イクシスの開発プロジェクトに加わり、リビア、ブラジルの新規探鉱案件でも混合チームを結成し、作業を開始した。

2007年4月には、将来を担うHDの第1期生が入社した。



国際石油開発帝石ホールディングス(株)の上場通知書と記念の楯
2006年4月3日に東京証券取引所市場第一部上場



国際石油開発、帝国石油、ジャパン石油開発の三社の相互理解促進のために作られた「マイニング村からの旅立ち」

完全統合、新たな歩みを開始

2006年8月、完全統合後の新会社の入居先を赤坂Bizタワーに決定、2008年4月に、同年10月1日を合併期日としてHDが旧INPEXと帝国石油を吸収合併する契約を両社と締結した。6月のHDの定時株主総会と甲種株主総会において吸収合併の承認を得て、社名を「国際石油開発帝石株式会社」(以下、INPEX)と決定した。

そして、ついにその日が訪れた。10月1日、世界26カ国で72のプロジェクトを手掛け、その活動地域、契約形態、作業ステージ(探鉱・開発・生産)、原油と天然ガスのバランスのとれた優れたポートフォリオを有し、確認埋蔵量及び推定埋蔵量が原油換算でそれぞれ1,645百万BOE、2,721百万BOE(2008年3月末現在)という世界の資源獲得競争に伍すことのできる国際的な企業が、約4年の歳月をかけて茲に誕生したのである。

INPEXは、①上流事業の持続的拡大、②ガスサプライチェーンの構築とガスビジネスの積極的展開、③多様なエネルギーを供給する企業への成長の3つを基本戦略とし、高い国際競争力を備えた上流専門企業として確固たる地位を築くため、2020年までにネット生産量を日量80~100万バレル程度に高めることを目標に掲げ、日本のエネルギーの安定供給という大きな使命を担うべく、新たな歩みを開始したのである。



東京都港区の赤坂Bizタワーに本社を置く

経営統合を振り返って

相談役 黒田 直樹

合併から10年が経過したが、両社の統合合併は大変うまく進み、効果を挙げてきたと思う。これも役職員の皆様のご理解とご協力の賜物であり、感謝を申し上げます。

私自身は、この統合話が秘かに進行中の2005年に一方の当事者の旧INPEXの社長に就任。一年後にHDの社長、そして2008年に完全合併会社の社長に就任したが、統合に伴い、組織体制を次々作り替えながら、他方で、アザデガン油田とかイクシス、アバディ両巨大ガス田の開発など、当社の将来の命運を左右するような幾つかの巨大プロジェクトの開始を控えており、大変苦しい数年間であった。というのは、統合前の旧INPEXは400人くらいの陣容、これほどの大プロジェクトを次々オペレーターとして実行していくのは正直

殆ど不可能な状況にあったからである。もちろん、ゆくゆくは、それぞれのプロジェクトのパートナーから協力を仰いだり、社外からも人材を集めるにしても、肝心のオペレーターたるINPEX自体が先ずはしっかりした力と基盤を持つことが至上命令であった。その意味で、この統合合併は「探鉱のINPEX」から「探鉱・開発・生産のINPEX」へ、つまり世界に通用するE&P企業へと当社が大きく脱皮、飛躍していく大変貴重なステップとなったと思う。

イクシスLNGは、合併10年の2018年、順調にスタートした。現状、この産業を取り巻く環境は決して容易ではないが、引き続き、会社の着実な発展を期待したい。



合併10年に寄せて

相談役 相岡 雅俊

経営統合から今日までの10年を振り返ってみると、常住挑戦の日々であったとの感慨が一入です。両社統合が生み出す総合力をもって、世界に伍せるグローバル・オペレータへの成長を期した初心を貫徹すべく、それぞれの持ち場において、全員が感奮興起していた姿を

目の当たりにしてきたからです。この10年という歳月はINPEXにとってグローバルに学び切磋琢磨を逞しくする機会でしたが、その具体的成果は世界でも超弩級のイクシス開発現場において、また、国内の老朽油田操業現場

において、着実に芽吹いており、大小は問わずINPEXの隅々に規範として根付いてきています。これまでの役員及び社員皆さんの努力を大いに多とするとともに、深甚の感謝を申し上げます。

さて、10年という節目を迎え、世界の石油開発企業としての基本的骨格を整えたINPEXですが、未だ為すべきことは山積しています。本来、グローバルの宿命から逃れえない石油開発にあって、真にグローバルを標榜するためには、技術分野に止まらず、広く我々が培ってきた機序を、どう世界と架橋するか、重い課題が待ち受けています。先輩企業がなべて呻吟してきた課題です。

統合10年の節目にあたり、今後の会社発展の基盤となるイクシスの生産開始という慶事を共に寿ぎ、併せて、グローバル企業としての次なる高みを目指すことを誓いたいものです。会社の益々の発展を祈念していません。

