

マラソン石油の創成期

—オハイオ石油の設立からマラソン石油への改名まで—

小 畠 正 稔*

目 次

1. はじめに
2. オハイオ石油の設立
3. エネルギー間競争と自動車の登場
4. スタンダード石油下での拡大と解体後の発展
5. トランスコンチネンタル石油とマラソンブランドの獲得
6. スピードウェイの獲得からマラソン石油へ改名まで

1. はじめに

マラソン石油 (Marathon Petroleum Corporation) は、2018 年にアンデバー (Andevor) を 233 億ドル (約 2 兆 5400 億円) で買収し、日産 300 万バレルを超える精製能力を保有する米国で最大の精製会社になった。しかしヘッジファンド運営会社のエリオット・マネジメント (Elliott Management Corporation)¹⁾ が、マラソン石油の価値を最大にするためには、この巨大企業を、小売部門のスピードウェイ (Speedway)、パイプラインなどの中流のMPLX、そし

* 本学経営学部教授

キーワード：マラソン石油，オハイオ石油，スピードウェイ，トランスコンチネンタル石油，
オーロラ・ガソリン社

1) エリオット・マネジメントは、約 410 億ドル (4 兆 5,000 億円) の資産を運用するマルチ戦略投資ファンドの管理会社。中心はElliott Associates LPで、1977年に設立された最も古いファンドの1つ。エリオットの投資家は、年金制度、ソブリンウェルスファンド、基金、財団、ファンドオブファンなどからなる。マラソン石油の約 2.5% の株式を保有していたが、2020年3月31日にポジションをクローズしたと 10 F-HR で報告している。https://www.elliottmgmt.com/about-elliott/。また分割案については投資会社DEショー (D. E. Shaw & Co) も同様の主張をしていた。

て精製事業に3分割することを主張したことから経営陣も対応を迫られた。結果として中流部門への投資強化のために、2019年10月31日に小売部門であるスピードウェイの分離・独立を発表した。そして2020年8月に、セブン&アイホールディングが、スピードウェイを210億ドル(2兆4500億円)²⁾で買収することで合意した。

マラソンを含め米国の石油会社は、合併買収を繰り返しながら絶えず姿を変えてきた。しかしマラソンにとって小売部門(スピードウェイ)は、競争力を維持する上で特別な存在であり、エクソンモービル(ExxonMobil)をはじめとするスーパーメジャーズ(Supermajors)が、小売から撤退する中でも、スピードウェイを強化・育成してきた。

マラソンは、1920年代から、原油から精製・小売までの統合形態の維持を一つの企業文化とし、M&Aを繰り返す中でも、これを守ってきた。それゆえマラソンも、投資家の収益を拡大させる可能性の高い中流部門(midstream)の強化に同意しつつも、繰り返される小売部門の売却圧力をはねのけてきた。このことからスピードウェイの売却は、100年間培われてきた企業文化の大きな分岐点になる可能性がある。

マラソン石油の発展過程は、3期に分けることができる。

第一期は、1887年のオハイオ石油(Ohio Oil)の設立から、スタンダードトラスト(Standard Trust)に買収され一部門となり、そしてスタンダードトラストの解体によって再度独立企業に戻った草創期。そして原油掘削企業から小売までの統合形態を整え、小売部門にさまざまな革新を取り入れながら1960年にマラソン石油(Marathon Oil Corporation)に改名するまでの創成期からなる。

第二期が、モービル石油の敵対的買収の拒否とUSスチール(USX:United States Steel Corporation)への売却、USXの子会社期間を経て、アシュランド(Ashland)と合併してマラソン・アシュランド石油(Marathon Ashland Oil)になるまでの成長期である。

そして第三期が、2005年6月にアシュランドから持ち分を買い取って再びマラソン石油(Marathon Oil)に戻ってから、2011年7月に精製・マーケティングと中流部門をマラソン石油(Marathon Petroleum Corporation)としてスピンオフし、2018年にアンデバー(Andevor)を買収して米国で最大の精製会社になるまでの拡大期である。

本稿は、マラソン石油の統合的企業戦略の策定のスタートとなった1960年代までの過程(第一期)を追うことで、マラソン石油の原型を明らかにすることを目的としている。

2) セブン&アイホールディング「7-Eleven Inc.によるSpeedway取得」2020年8月3日説明資料, p.13。

https://www.7andi.com/ir/file/library/ks/pdf/2020_0803_ks.pdf (2020年10月10日アクセス)

2. オハイオ石油 (The Ohio Oil Company) の設立³⁾

オハイオ石油は1887年オハイオ州ライマ (Lima, OH) で小規模の油田掘削会社 (small wildcat enterprises) として設立された。初代の社長にはアーネスト (Henry M. Ernst) が就任した (Ohio Oil, 1937, pp. 8-11, Wells, 2018)。オハイオ石油が設立された1887年は、スタンダードトラストの成立から5年が経過し、業界の勢力図がほぼ確定し、競争の焦点がエネルギー間競争へ移行する時期であった (谷口, 1976, p. 22)。

最初にオハイオ石油の設立時点の社会経済状況をエネルギー業界における石油業界の位置づけから概観する。

アメリカでは4年 (1861年~1865年) に渡った南北戦争 (American Civil War) の終結によって、さらに1869年に大陸横断鉄道が完成することによって、一つの大きな市場が誕生することで工業経済生成の基礎が整った。南北戦争後のアメリカは、「成長を妨げる教会の特権や専制政治がなく、しかも小さな連邦政府という細分化した脆弱な政治体制が実業家に有利に働いた時期」 (Chernow, 2004, 邦訳p. 183) であった。しかしジェイ・クック・アンド・カンパニー (Jay Cooke & Company) の倒産や株式取引所の取引停止を契機にした暗黒の木曜日 (1873年9月18日) を契機とした大不況 (Great Depression) は社会経済状況を一変させた。しかし、この大不況も石油産業の発展には大きな妨げにならなかった (秋元, 1995, pp. 118-127)。

石油業界では1868年にJ. D. ロックフェラー (John D. Rockefeller, Sr) が、ヘンリー・M・フラグラー (Henry M. Flagler) とともにロックフェラー・アンドリュース・アンド・フラグラー社 (Rockefeller, Andrews & Flagler) を設立して、世界最大の製油所を含む5つの製油所を所有していた (Hawke, 1980)。そして1870年にJ. D. ロックフェラーは、スタンダード・オイル・オブ・オハイオ (Standard Oil Company of Ohio) を設立し、1872年にはクリーブランドの製油所のほぼすべてを合併、同年にJ. A. ポストウィック会社 (J. A. Bostwick & Co.) とともにスタンダード石油同盟 (Standard Oil alliance) を組織し、さらにロングアイランド石油会社 (Long Island Oil Co.) を加え、精製市場の独占に向けて同盟を強化していた (西川, 1978, p. 68)。そして「1881年のスタンダード社の精製能力は8万8,745バーレルであり合衆国における総精製能力の約91%を支配していた」 (小谷, 2000, p. 295)。

当時の主要な製油所地帯は、クリーブランド (Cleveland)、ピッツバーグ (Pittsburgh)、

3) オハイオ石油の草創期の記述には、重要な事項が起こった年次や経営の意思決定に関して諸説がある。本稿は草創期・創成期についてはオハイオ石油の50年史 (Ohio Oil, 1937) に記された年次を使用した。また経営的意思決定については、意思決定の時期的背景を含めて当時の状況でもっとも論理的と思われるものを採用した。

ニューヨークシティ (New York City), フィラデルフィア (Philadelphia), そして北西ペンシルベニア (Pennsylvania) の5か所であったが, オハイオ・スタンダードの設立時には, 精製能力は, 需要の3倍以上まで膨れ上がり, 製品の供給過剰状態が, 激しい販売競争を引き起こしていた (小谷, 2000, pp.146-154, 292-304, Yergin, 1990)。

ロックフェラーはスタンダード石油トラストによって1882年には石油精製の統合をほぼ終わらせていただけでなく荷馬車による物流システムを一掃し, タンク馬車を導入して物流システムに革新をもたらした (Chernow, 2004, 邦訳p.447)。「スタンダード石油は20年前に操業を開始して以来, 灯油の小売価格は1ガロン当たり23.5セントから7.5セントまで下がったが, この値下がりのうち, 原油価格の急落による恩恵は半分にすぎず, 値下げの半分はタンク馬車導入システムによって達成された」(Chernow, 2004, 邦訳p.457)と物流革新がスタンダードの圧倒的な優位に重要な役割を果たした。

スタンダードは競争を極端に嫌い, 競争を招くものは利益の増加であり, 利益を意図的に低く抑えることで, 競争者の参入を阻止する行動をとった。しかしこれは他方の競争が起きない場所では, 価格は意図的に高く設定されており, 独占企業の強みを発揮して価格を操作していたことの裏返しであった。

当時, スタンダードは, 原油の生産には興味を持っていなかった。それは油井の開発には不確実性が避けられないこと, そして何よりも「石油産業形成期には, この産業は生産不足よりも過剰生産に悩むことが多かったため, 原油生産者がやみくもに競争して値段を下げるのを静観していればよかった」(Chernow, 2004, 邦訳p.504)からである。

しかしスタンダードは, 方針を変更し, 原油の確保に進まざるを得ない状況となった。それは第一にスタンダード自体が巨大となり, 製油所の安定的な稼働を確保するためには, 大量の原油を安定的に確保しなければならなかったこと, そして第二に天然ガス事業への進出には, 原油採掘事業が必要であったことによる。

原油の確保については, ペンシルバニア油田に依存し続けることはもはや困難となっていたが, 1885年5月にオハイオ州北西部で天然ガスを探索していたスタンダードの技師が, ライマで油田を発見した。油田が発見されるとライマには250を超える油井が建てられ, 採掘地帯はインディアナ州まで広がった。ここで原油の確保を目的にロックフェラーは油井を次々と買収した。そして同時にスタンダードは, 交通の要所であり4本の鉄道が通るライマに製油所⁴⁾を建設した (Ohio Oil, 1937, p.11)。

次々と油井を買収するスタンダードに反発したW. H. Mandevilleら6人の小規模産油業者

4) Lima Refinery (Solar Refining Company, スタンダードの子会社)は1886年に建設され, 1986年British Petroleum, ValeroEnergyを経て現在はHusky Energyが所有している。

(small wildcats) が⁵⁾、1887年7月30日に不安定で収益が上がらない状況を改善するため資本を結集し、翌8月1日にオハイオ石油を設立した (Wells, 2018)⁵⁾。アーネスト (H. M. Ernst) が社長兼財務役に選ばれ、副社長に J. R. Leonard, E. M. Cobb が Secretary, そして J. C. Lineman が General Manager となった (Ohio Oil, 1937, p.8)。オハイオ石油は、ライマの油田に加え、Mandeville Oil Company と The Lima Drilling Company の資産を借り受け規模を拡大した。

1888年のライマの商工会 (Lima Board of Trade) の会報には、「オハイオ石油は資本金100万ドル、日産4,000バレルの原油と開発油田地域を持ち、生産設備を4倍まで増やした」と記載されている (Ohio Oil, 1938, p.9)。しかし1889年のオハイオ石油の年次報告書 (January 15, 1889) には、「生産整備は十分に整えられたが、原油価格がわずか15¢と低迷しており、現状及び近い将来の経営状況は厳しい状況にある」と記されている。

結果としてこの数社による合同会社であったオハイオ石油は、「避けられない運命を遅らせた」 (Wells, 2018) だけで、わずか2年後の1889年にスタンダードトラストに組み込まれ、1892年に正式にスタンダード石油の一部門となった。

オハイオ石油の設立メンバーの反発を招いたスタンダードによるライマ油田の買収は、オハイオ石油が設立される1年前の1886年から行われたが、この買収のほとんどを実行したのが、スタンダード系列のリース会社の代表であったフレミング (William Fleming) であった。そのフレミングが、1889年4月にオハイオ石油の取締役に加わり、次いで5月にジェームス・C. ドンネル (James C. Donnell) がメンバーに加わった。そして翌月1889年6月にフレミングがアーネストに代わって社長に就任し、オハイオ石油は、スタンダードトラストに組み込まれた⁶⁾ (Ohio Oil, 1938, p.11)。

スタンダードは、4年後の1891年にはライマ油田の大部分とアメリカの原油生産の1/4を傘下に収め、ピーク時 (1898年) ではスタンダードの原油生産比率は33%まで高まっていた (Chernow, 2004, pp.510-511)。

3. エネルギー間競争と自動車の登場

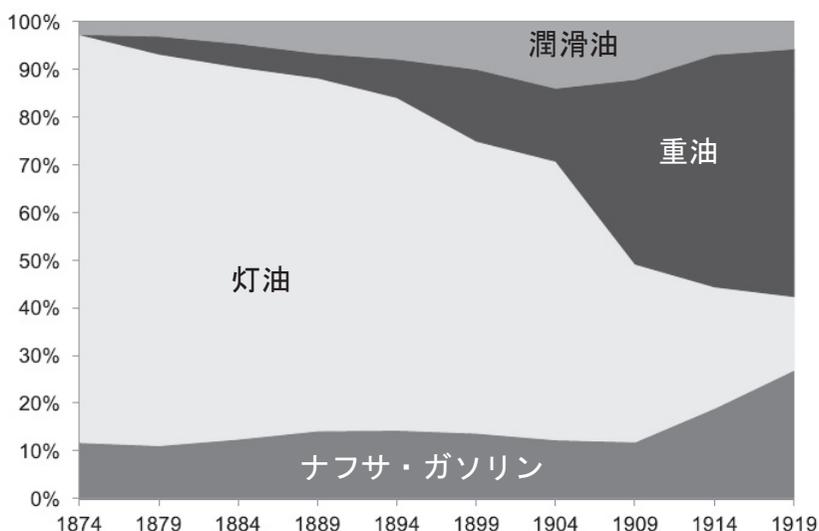
ライマ油田の発見時は、石油製品の用途が徐々に変化中、石油製品に代替する新しいエネルギーが登場し始めた時期であった。

5) この記述はWells (2018) をもとにしたもの。オハイオ石油の社史では、あくまで不安定で収益が上がらない状況を改善するため資本を結集したとされ、スタンダード石油との関係に関する記述はない。

6) Wells (2018) の記述では買収から社長交代まで2年間開いているが、西川 (1978, p.73) では「89年に買収されたオハイオ石油 (Ohio Oil Co.) では従来の役員・取締役が全員更迭された」とされている。

米国における石油製品の比率を見ると、1859年から1899年までが灯火としての石油の時代（The age of illumination）であり、1874年の灯火としての石油（Illuminating oil）の比率は85%以上を占めていた。その後、機械油（Lubricating Oils）、重油（燃料油：Fuel Oils）などの増加に従って灯油は比率を下げたが、1883年から1885年までは依然80%以上を占めていた。しかし灯油に代替するエネルギーとして天然ガスと電気が登場しはじめると、1894年を境に灯油需要は急速に減少し、わずか10年後の1904年には50%を切った（O'Connor and Cleveland, 2014）。（図表1）

図表1 アメリカにおける精製製品推移



出典：O'Connor and Cleveland, 2014 figure 7

サン石油（Sun Oil）のジョセフ N. ピュー（Joseph N. Pew）がペンシルバニアの油田地帯で動力掘削設備にガスを供給する会社を設立したのが1876年であり、さらにピッツバーグへ天然ガスの供給をするペン燃料会社（Penn Fuel Company）を設立したのが1882年であった。これ以降、都市部でのエネルギー源として天然ガスが徐々に普及していった（Dicky, 1992, 邦訳p. 158-162）。そしてトマス・エジソンが電球を発明したのは1878年であり、ニューヨークに発電所を設置したのは1882年であった。このことからスタンダードは、天然ガスの調達に不可欠な油田開発と油田の買収を積極的に進め、オハイオ石油の買収はこの過程で行われた。

アメリカ家庭の照明源を見ると、1900年には88%が灯油か石炭オイルであり、天然ガス（9%）と電気（3%）は合わせても12%に過ぎなかった。しかし10年後の1910年には、灯油

は姿を消し、ガスが85%、電気15%となり、さらに電気がガスを上回ったのが1930年であった。「光源としての石油産業が天然ガスとの競争によって徐々に減少しはじめたとき、精製会社は幸いにも、米国で成長していた産業の基礎となった動力源と潤滑油の生産に容易に転換することができた (Dicky, 1992, 邦訳p.156)」。⁷⁾

1880年代の主な変革は、自動車の登場であった。1896年にアメリカで走っていた車はわずか300台程度で、車種はフォリオン蒸気自動車、ランバート・ガソリン・バギー、ゴットフリート・シュレイマー・モーターワゴンなど13種類であり、蒸気か電気、そして内燃機関の車の燃料は、都市ガス、ガソリン、アルコール、灯油、揮発油、もしくはこの混合品であった (Rhodes, 2019, 邦訳p.374)。当時一番売れた車は、スタンレー・スチーマー (蒸気自動車) であった。「1900年では4,192台の乗用車が生産され、1,681台は蒸気自動車、1,875台は電気自動車、内燃機関の車は936台に過ぎなかった (Rhodes, 2019, 邦訳p.374)」。

1900年11月3日に、ニューヨークのマディソンスクエアガーデンで第一回アメリカモーターショーが開催された。第一回米国自動車ショー (1st U.S. Auto Show) には約48,000人が50¢の入場料を払って来場し、160種類の車が出展されていた。車の人気は、電気、蒸気、ガソリンの順であった。「かつては灯油精製の望まれざる副産物であったガソリンは、1900年に1ガロンあたり約15セントしかかからず、エンジンの馬力を劇的に増加させていた。『ガソリンスタンド』がないにもかかわらず、電灯が灯油を陳腐化させている市場ではガソリンがすぐに手に入った。(AOGHS, 2019)」

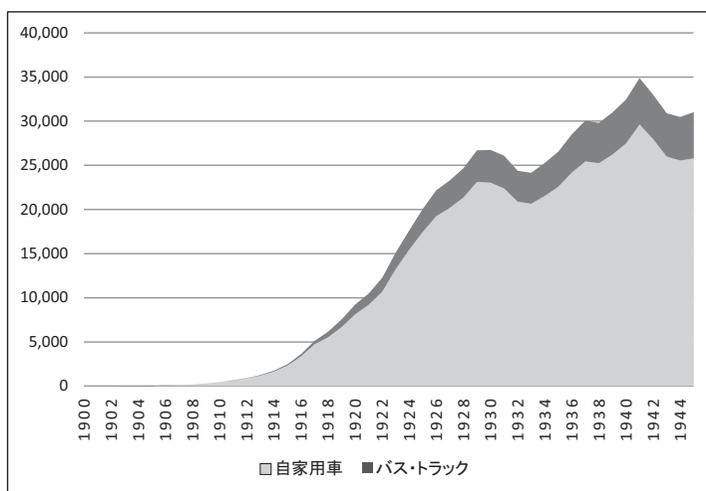
石油業界は、灯油に代わる製油の用途を必要とした。自動車は、馬なし馬車 (houseless carriage) として大都市の社会問題を解決する重要な役割を担った。当時、主要な移動手段であった馬車については「ニューヨーカーは、推定45万トンの馬糞、2,100万ガロンの尿、15,000頭の馬の死体を毎年通りから取り除いていた」(AOGHS, 2019) というように、自動車は社会問題解決手段として歓迎された。都市には馬のための水のみ場が多くあったことから、蒸気自動車は、水の調達には苦労しなかった。しかしボイラーの過熱時間と頻繁な水の補給が問題だった。また電気自動車の充電は、大都市圏以外では難しく、電気自動車は充電のインフラの整備が課題となっていた。しかし「内燃機関のエンジンは、有害で、騒々しく、信頼性が低く、のろのろとしている、という不満があった。特にエンジンの振動は入れ歯がはずれるほど激しかった」。「アメリカでは自動車産業は確実に急成長するでしょうが、内燃機関の車はその中に入っていないかった」(AOGHS, 2019) とされたが、結果として内燃機関の車がこ

7) Dicky (1992) は、劇的な需要の変化をこのように述べているが、Federal Reserve Bulletin (May, 1, 1919, p.489) のTotal output of refining in United Statesによると、1918年3月の米国における精製製品の生産量 (ガロン) は、合計1,015,681,130、ガソリン269,627,968 (27%)、灯油151,228,007 (15%)、ガス・重油587,886,804 (58%)、潤滑油6,938,351 (1%) であり、灯油は姿を消していたわけではない。

の市場を席捲した。

第一回モーターショーからわずか8年後、1908年にH. フォード (Henry Ford) は大衆車 (Universal car) という概念を生み出し、これ以降15年間に発売された自動車の半数以上はフォード社製であった (Dicky, 1980, 邦訳pp.102-104)。1908年はまた、その後の自動車業界を牽引するゼネラル・モーターズ (GM: General Motors Corporation) がWilliam C. Durantによって設立された年であった。GMは1931年に世界最大の自動車会社になり、1941年には米国で44%のシェアを獲得していた⁸⁾。統計上、自家用車と公用車が分離された1925年を見ると、乗用車は個人が17,439,701台、公用車が41,300台と99.7%が個人所有であった。またバスとトラックは合計でも2,587,542台に過ぎず、自動車全体の86.9%を個人所有の乗用車が占めていた。この自動車所有の特徴こそが米国の自動車文化を育み、そして石油業界、石油販売業界のあり方を特徴づけることになった。

図表2 米国の自動車登録台数 (1900-1944年) 単位: 千台



資料: Federal Highway Administration (FHWA), US Bureau of Public Road

4. スタンダード石油下での拡大と解体後の発展

1889年6月にオハイオ石油の社長に就任したフレミングは、スタンダード石油の力を背景に鉱区を拡大し、社長の就任直後に Hancock と Wood Counties の鉱区を追加した。オハイオ州ハンコック郡のアレン郡区にあるヒューマクマリーNo.1 (the Hugh McMurray No.1) は、

8) <https://www.britannica.com/topic/General-Motors-Corporation> (2020年9月28日アクセス)

当時、世界最大の油井であり、日産 42,000 バレルの生産を誇った。当時の油井の産油量が日産 1,000 から 2,000 バレルの間であったことを考えれば、ヒューマクマリーNo.1 の産出量の多さが分かる (Ohio Oil, 1938, pp.13-14)。

1904年にイリノイ州のWestfieldで油田が発見されると、翌1905年にオハイオ石油はこの油田地帯に進出した。1889年に油田開発の責任者となっていたJ.C. ドンネルが、1900年に副社長⁹⁾となり、イリノイの油田を総括した (Ohio Oil, 1938, p.13)。J.C. ドンネルは、スタンダードの力を使って鉱区を拡大し、オハイオ石油をイリノイで最大の生産者にした。イリノイの油田は豊富な埋蔵量をもっていたが、輸送設備が十分でなかったことから、イリノイのCaseyでBuckeye Pipe Lineなど既存のパイプラインのすべてを購入し、さらに新たにパイプライン、油槽所などの輸送設備を整え、オハイオやペンシルバニアの州境まで輸送設備を整えることで大きな利益を獲得した。この原油はすべて、ここからスタンダードの製油所へ送られた。これが後にイリノイ・パイプライン会社 (The Illinois Pipe Line Company) になった。1908年までにオハイオ石油は、イリノイ、インディアナ、オハイオの油井の約半分をおさえ、オハイオ石油は、生産と輸送会社としてスタンダードの中で存在感を示していた (Wells, 2018)。そしてオハイオ石油は1912年までにオハイオ、インディアナ、イリノイで最大の生産者になった (Ohio Oil, 1938, pp.16-17)。

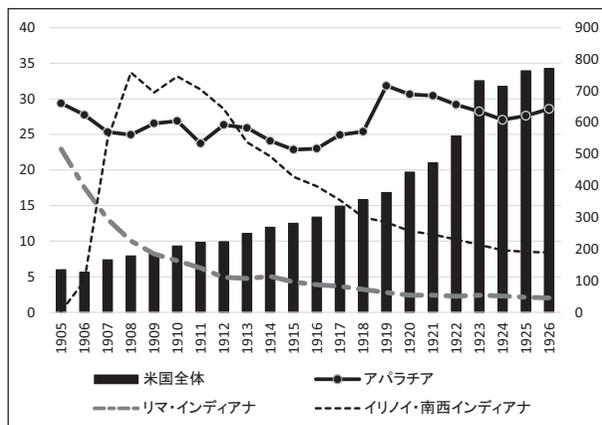
1911年に連邦最高裁によって、スタンダード石油が反トラスト法違反で分割されると、オハイオ石油は独立企業として再出発し、1912年にJ.C. ドンネルが社長となった。J.C. ドンネルは米国内の16州に加えメキシコまで鉱区を拡大し、1915年に既に述べたイリノイ・パイプライン社を設立した。しかしその後もイリノイ、インディアナ、オハイオの生産量は減少し続けた。1905年から1925年までの全米の原油生産量は、134,717千バレルから770,874千バレルと5.7倍に増加していたのに対し、イリノイ・南西インディアナ油田は1911年の33,143千バレルをピークに8,512千バレルと約1/4まで、ライマ・インディアナ油田は、1904年の24,689千バレルをピークに1925年には2,120千バレルと1/10以下まで産油量が減少したことから、開発拠点を拡張せざるを得なかった (図表3)。

J.C. ドンネルはスタンダードの枠組みが無くなったにも関わらず、原油の開発、輸送、販売に特化して事業を継続した¹⁰⁾。しかし1920年代には、テキサス、オクラホマ、そしてカリ

9) James C. Donnellは、Harvard Business SchoolのGREAT AMERICAN BUSINESS LEADERS OF THE 20TH CENTURYに選ばれている。https://www.hbs.edu/leadership/20th-century_leaders/Pages/details.aspx?profile=james_c_donnell

10) ドンネルとロックフェラーの関係は深く、ドンネルはスタンダード時代の事業領域を維持してきた可能性がある。ドンネルは、「ジョン・ロックフェラーをJohnと呼べる最後の生存者と呼ばれた」TIME: Monday, Jan. 24, 1927 in TIME Magazine. Retrieved 2008-11-02。

図表3 米国東部の原油生産量



単位：千バレル、左軸は地域、右軸は米国全体

資料：API (1928) Petroleum Facts and Figure pp. 26-27

フォルニアで大規模油田が開発されたことから原油は生産過剰状態に置かれており、もはや原油の生産・販売では収益を確保することは厳しい状態となっていた。

このため原油の安定的な販売先として精製設備を必要とし、そしてその石油製品の販売先として小売販売網を必要とした¹¹⁾。

オハイオ石油は、1924年にリンカーン石油 (Lincoln Oil Refining Company in Robinson, Illinois) を買収して、精製・販売部門に進出した。この下流部門への進出は、子供で副社長 (managing vice president) であったO. D. ドンネル (Otto. D. Donnell)¹²⁾ が策定した原油からリテールまでの統合的石油会社に向けての経営戦略に従ったものであった。オハイオ石油は、このリンカーン石油の買収によって製油所とガソリンの「Linco」ブランド、17のガソリンスタンドを手に入れ、油井から自動車のガソリントankまでの全流過程を確保した (Ohio Oil, 1938, pp. 29-31)。

リンカーン石油のロビンソン製油所 (Robinson Refinery) は1906年に建設されたわずか750バレルの小規模な製油所であったが、オハイオ石油は買収後、バッチ式から連続フロー蒸留に変換し、精製能力を1,200バレルまで拡張した。さらに1926年には5,000バレルまで拡張した上で、1927年に熱分解装置 (thermal cracker) を導入して最新式の製油所へと近代化

11) Wells (2018) は、「自社原油のために、統合化して自社店舗の開発が必要である」としている。

12) O. D. Donnellは、子供のころから休みには会社で過ごすなど、後継者として育てられた。1906年にパイプラインの技師として入社し、1910年に取締役、1913年に第二副社長、1922年に第一副社長兼財務役となり、1927年2月7日に父親の後継として社長に就任している (Ohio Oil, 1938, p. 4)。1927年前社長J. D. ドンネル死去。

した (Crawford County, 2000)¹³⁾。しかしオハイオ石油の1924年の下流部門への進出は、この規模の上流部門の会社としては極めて遅かった¹⁴⁾。その出遅れは明らかで、1930年には、旧スタンダードが全体で39%の精製能力シェアを持っていたのに対しオハイオ石油のシェアはわずか0.1%に過ぎなかった。(図表4)

図表4 1930年の米国における会社別精製能力シェア (単位: %)

		精製能力シェア	旧スタンダード累計
1	Standard oil of New Jersey	13.5	13.5
2	Socony-Vacuum	7.4	20.9
3	Standard oil of Indiana	7.2	28.1
4	Standard oil of California	6.5	34.6
5	Shell-Union	5.9	
6	Texas	5.6	
7	Gulf	5.5	
8	Consolidate(Sinclair)	4.3	
9	Tide Water	3.8	
10	Cities Service	3.0	
11	Union of California	2.7	
12	Pure	1.9	
13	Atlantic	1.8	36.4
14	Continental	1.6	38.0
15	Sun	1.5	
16	Phillips	1.0	
17	Mid-Continent	1.0	
18	Standard of Ohio	0.9	38.9
19	Skelly	0.6	
20	Ohio	0.1	39.0

出典: Jakle & Sculle (1994) Table 3.2, p. 62 より作成

アメリカでは、1919年までにはフィリングステーションという業態は既に確立されており、多くの精製会社はガソリンスタンドを核とするフランチャイズシステムを拡張しつつあった。ガソリン需要は1920年から1930年までの10年間で10倍まで爆発的に拡大していたが、同時期にガソリンスタンドも7倍と10万カ所を超えるまで増加しており、オハイオ石油が参入した時には既に小売市場では激しい競争が行われていた (Dicky, 1992, pp. 166-168)。

1920年代は、ガソリン販売形態の基盤が形成された時代であった。それは既に述べた通り、主要な油種が灯油からガソリンに代わることで、少量で分散された製品の流通経路を維持する

13) ロビンソン製油所は、1940年代の後半に改修し、1949年には27,500バレル、51年から53年には40,000バレルまで増強した。現在では245,000バレルの精製能力を持つ主要な製油所の一つである。

14) 1928年にLincoは、Red Fox Oil Co.を買収し、Lincoブランドに取り込んだ。(Marathon, 2011)

仕組みから、大量に、しかも危険物である揮発油を扱う新しい販売経路が必要になった。ガソリンは製品特性から新しい取引形態を必要とし、石油会社も新しいマーケティングを行う必要が生まれた。

新しい取引形態とは、差別化が困難であったコモディティをバルク (bulk) として販売する形態から、製品の差別化ではなく、店舗によって差別化を実現するフランチャイジング (franchising) の活用である。コモディティとして製品を販売している段階では、原油から精製段階までを石油企業が担い、その製品をより分散して流通できるように販売を小企業が担っていた。しかし自動車用燃料として石油製品 (ガソリンと軽油) が使用されると、その取扱量は灯油とは比べられないほど大量となった。しかも専用の給油機器が開発され、一度に多くの危険物 (ガソリン) を取り扱いできるようになると、従来のガレージや修理工場、雑貨屋、金物屋、小規模商店の店先で少量ずつ販売される製品に比べ価格的にも、安全面でも大きな差が生まれ、専用機器を備えたカーブサイド給油所 (curbside) に主力が移っていった。さらに車の台数の増加と需要の拡大は、給油だけでなく給油量を同時に量る計量器に主力は移り、一つだけ給油機を持ったスタンド式給油所 (カーブサイド) から複数の給油機を設置したハウス式ガソリンスタンド (House) へ移行していった。当時、スタンドの給油機の上部のほや (lamp chimney) には、そのガソリンの製造元を示すブランドが付けられていた¹⁵⁾。しかし輸送・配送効率から、ガソリンスタンド単位でガソリンを販売することが経済的優位性を持つことから、ガソリンスタンドは単一メーカーの製品を扱い、メーカーの販売単位となっていった。この段階でガソリンスタンドのフランチャイジングが進められたのである (小寫, 2003)。

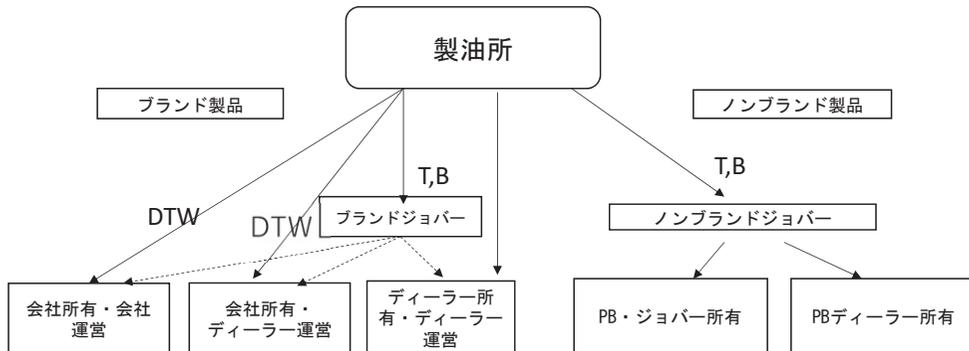
オハイオ石油は、もっぱら製品をノンブランドのバルクで販売し、一部をLincoブランドで販売してきたが、ガソリンスタンドの系列化が進むことは、そのまま販路が制限、もしくは失われることを意味した。それゆえ専用の販売経路を確保し、さらにブランド価値を生み出す必要が生じたのである。

5. トランスコンチネンタル石油とマラソンブランドの獲得

オハイオ石油は、1930年にイエーツ油田とマラソンブランドをトランスコンチネンタル石油 (The Transcontinental Oil Company) から獲得した。トランスコンチネンタル石油は、

15) 米国の給油機は1915年のポンプ式の初期スタイル給油機から1922年頃にはメーカー名のホヤ付きになり、1925年頃から給油量が分かる計量機 (visible) に進化した。さらに1920年代末から電気式の計量機へと発展した。このガソリンが見えるスタイルの計量機を活用した例としては、サン石油 (SUNOCO) がガソリンに青色をつけてプレミアムガソリンをブルースノコとして販売したことがある。(Dicky, 1992, Aoghs, 2020)

図表5 ガソリン販売流通経路の基本形態



DTW(Dealer Tank Wagon, 持ち届け), Terminal(ターミナル渡し) Bulk(油槽所渡し)

出典：小嶋（2003）pp.309-341

1919年にペンシルバニア・ピッツバーグ（Pittsburgh, Pennsylvania）で設立され、ニューヨークのカーブ取引所（New York Curb Exchange¹⁶⁾）に上場した統合石油会社であった。社長にはパトリオット（Foster Parriott）、会長にはベネダム（Michael Late Benedum）、油田の責任者にはスミス（Levi Smith）が就任した（Wilson, 2020）。

サウス・ペン・オイル（South Penn Oil Company）の賃借人（a lease man）であったベネダムは、ルイジアナ、イリノイ、カンサス、ペンシルバニア、テキサスの油田のリースをトランスコンチネンタル石油に集約し、油田から小売まで、垂直統合的に運用することを複数の会社から構成される株主に提案したが、この集約案に対して株主の意見が分かれた。結果的にトランスコンチネンタル石油は、ベネダムがこの方針に反対する株主から、デスデモナ油田（Desdemona, Texas）の利権を含めて彼らの持ち株を買い取って設立された。そのためトランスコンチネンタル石油は当初から資金的に厳しいスタートであった。

しかも設立直後の1920年にデスデモナ油田の産出量が2,283バレルから212バレルまで急減したため、それを補うためにテキサス州やカリフォルニア州で相次いで採掘を行ったが失敗した。その後、コロラド州のグレイク（Craig, Colorado）、テキサス州のニガークリークプール（Nigger Creek pool）では油田を発見したが、その産油量はトランスコンチネンタルの必要量を賅うものではなかった。油井を探索する中で、ベネダムは西テキサスで油田開発を行った。そのリース地域は、ペコス川（Pecos River）の西に位置しており、当時、油田は発見されないとされていた地域であった。ベネダムは開発資金を調達するために、1926年、油田

16) ニューヨーク証券取引所の第二市場

を発見した場合に半分の利権と生産の管理権を渡すことと引き換えに、オハイオ石油から資金を調達し、4つの油井を掘削した。オハイオ石油はその利権の譲渡先としてその子会社であるミッドカンザス・オイル・アンド・ガス (Mid-Kansas Oil and Gas Company) を指定した (Wilson, 2020, Ohio Oil, 1937, pp 19-21, 26-27)¹⁷⁾。

1926年にイエーツ油田 (I. G. Yates A No. 1)¹⁸⁾ が噴油し、1929年の終わりまでには産油量は72,000バレルまで増加した。トランスコンチネンタルとミッドカンザスは、積極的にリースを行い、イエーツを開発した。しかしながら、オハイオ石油に生産を管理されていたため、この莫大な生産量をもってしてもトランスコンチネンタルの原油に対する必要量を充たすことができず、ベネダムは、1930年にすべての資産をオハイオ石油の株式 (1,848,051株) と交換した。ベネダムは結果として資金不足に悩まされ続け、トランスコンチネンタルを失うまで十分な原油を確保することができなかった (Wilson, 2020, Ohio Oil, 1937, pp. 26-27)。

この取引によってミッドカンザスは、イエーツ油田の権益の半分を獲得しただけでなく、トランスコンチネンタルの精製・マーケティング部門であったマラソン石油 (Marathon Oil Company) を手に入れた。

マラソン石油は、オクラホマ州のBristow製油所とBoynnton製油所¹⁹⁾、テキサス州のFort Worth製油所の3製油所で12,500バレルの製油能力をもち、さらに96のバルクプラント (bulk storage plant) と376のガソリンスタンド (filling station) を持っていた²⁰⁾。このガソリンスタンドはマラソン (Marathon) というブランド名とロゴとしてギリシャの英雄的ランナー、ファイディッピデス (Pheidippides²¹⁾) を使用し、「Best in the Long Run」をスローガンとしていた (Jakle & Sculle, 1994, p. 40, pp. 106-107)。トランスコンチネンタルは1929年にテキサス州・ダラスで数店舗を設置した時、初めてのコンビニエンスストアとの併設店としてサウスランド社のTote'mストア (後のセブン・イレブン) を開所したことから分かるように、マーケティングに優れた会社であった (Marathon, 2011)²²⁾。

オハイオ石油は獲得した製油所の中で、Bristow製油所とFort Worth製油所を近代化した。これらはミッドカンザスによって運営されていたが、マラソン石油の名前が使用された。そし

17) 当初は、ベンダムとビジネスパートナーが設立したBenedum-Trees社が指定されていた。

18) イエーツ油田は、米国の最大の油田地帯パーミアン盆地 (Permian Basin) に位置する油田。

19) トランスコンチネンタルがContinental Petroleum Companyから購入した製油所で、当時5,000バレルの精製能力をもっていた。(Bristow Public Library, 2017)

20) Jakle & Sculle (1994, p. 107) には獲得したガソリンスタンド数は350と記載されている。

21) Pheidippides (Φειδιππίδης) とも表示する。

22) これはMarathon Marketing Historyの中でトランスコンチネンタルがもっとも記憶される出来事として示されている。(Marathon 2011)

て4年後の1934年にミッドカンサスはマラソン石油の資産を買い取り、会社名をマラソン石油に変更した。これ以降、これらの製油所はマラソン石油の名前で運営されたが、1936年7月31日にマラソン石油は清算され、オハイオ石油の所有となった（Ohio, 1938, p. 27）。

オハイオ石油は、2つのブランドを地域によって使い分けた。オハイオ、インディアナ、イリノイ、ケンタッキー、ミシガンの5州ではLincoブランドが使用され、オクラホマ、カンサス、テキサス、ミズーリではマラソンのブランドが使用された（Ohio Oil Annual report 1936年）。1926年から1936年までの10年間でオハイオ石油は4,000の販売店を経由して販売する体制を整えた。

1940年代のオハイオ石油は、マーケティング活動を積極的に展開した。自社のガソリンスタンド系列のブランド力を高めるために、1945年には接触触媒マラソン・キャット・ガソリン（Marathon Cat Gasoline）を発売し、1946年にはルブ室（Service Bay）を備えた新型モデルのサービスステーションの建設をはじめ、ガソリンスタンドの定番となっていたTBA（タイヤ、バッテリー、アクセサリ）の販売に本格的に乗り出した。そして1953年には石油会社のクレジットカードの前身である金属製の会員カードを発行するなどロイヤルティの獲得を目指してマーケティングを強化した（Marathon, 2011）。

6. スピードウェイの獲得からマラソン石油へ改名まで

ブランドとしてのマラソン石油の名前は順次広がり、第二次大戦までには、オハイオ、インディアナ、イリノイ、ケンタッキー、ミシガンの5州のLincoブランドは、マラソンブランドに統一された。しかし第二次大戦中には石油製品の供給制限によって五大湖周辺以外の地域の店舗はTidewater Oil Company²³⁾などに売却された。残った地域でも供給は60%に制限された（Marathon, 2011）。その中でも中心となる5州においては1950年代にはタワーオイル（Tower Oil Company of Cincinnati）を買収するなど、限られたマーケティング地域に集中して投資した。

そして1959年にオハイオ石油にとって後のCVSブランドのスピードウェイ（Speedway）との出会いとなったオーロラ・ガソリン（Aurora Gasoline Co.）を買収した。

23) Marathon (2011) にはTydolに売却したと記載されている。TydolはTidewater Oil Company (1887年から1936年はTide Water Company) のブランド名。Tidewaterは、1926年に持ち株会社のTide Water Associated Oil Companyに所有権を移した後、California's Associated Oil Company (Standard Oil Company of New Jersey) の支配下にはいった。その後、1966年に西部はPhillip 66、東部はGettyに売却した。また1950年までにはGettyがTide Water Associated Oilを傘下に収めたが、北西部ではTydol、西部ではFlying Aのブランドを使っていたとの記述もある。(Jakle & Sculle (1994, p. 107, pp. 114-115))

オーロラ・ガソリンは、M. フィッシャー (Max M. Fisher) が1933年に設立した精製・販売会社である。1959年にオハイオ石油が買収した時には、デトロイト製油所とミシガンのScipio Field油田、680のガソリンスタンドを所有していた²⁴⁾。フィッシャーは、戦時下において原油の供給が絞られる中、O. D. ドンネルがオーロラ・ガソリンに対しては安定的に原油を供給していたことから、フィッシャーのオハイオ石油に対する印象も関係も極めて良く、オーロラ・ガソリンの買収は極めて友好的に行われた (Max M. Fisher Archives)。

当時オーロラ・ガソリンのガソリンスタンドのブランドはSpeedway 79であり、プレミアム製品としてSpeedway 79 STRATOFUELを持っていた。79は高速道路の番号であり、当時、いくつかの石油会社は高速道路の番号をブランドに使っていた²⁵⁾。²⁶⁾

ブランドとしてのスピードウェイは、もともと1938年にミシガン州で設立されたSpeedway Petroleum Corporationのものであった。1949年にオーロラ・ガソリンがスピードウェイの50%の所有権を購入し、1957年に残りの半分を購入して、オーロラ・ガソリンの所有になった。1959年にオハイオ石油がオーロラ・ガソリンを買収した後の1962年に、スピードウェイ石油はいったん解散し、別法人がデラウェア州で再設立された²⁷⁾。

1962年、オハイオ石油は75周年記念を機に、会社名をマラソン石油に改名、ファイディピッドのマークを改訂して新しいロゴとともにマラソン石油が誕生した。

また同じ1962年にはマラソン石油は、Plymouth Oil Companyを買収してテキサスシティ製油所を獲得した。このPlymouth Oilは、1923年初頭に設立されたRiverside Oil Co.の後継会社であるRepublic Oil Co.が改名した会社であり、トレードマークのMarathonを最初に使用した

24) Jakle & Sculle (1994, p. 107) には、オハイオが獲得したSpeedway 79の店舗数は600店舗とされている。またオーロラ・ガソリンは1950年代にOld Dutch refining Co. (1930年設立)を購入している (Marathon, 2011)。

25) この79はインターステートの番号 (Interstate 79: I-79) で、フィッシャーの生まれたオハイオ州の境に沿った高速道路であり、ペンシルバニアのエリー湖 (Lake Erie) のふもとのErieからウエストバージニアのチャールストン (Charleston) までで、総延長は343.24マイル (552.39 km) である。奇数の高速道路番号は南北に走っていることを示している。

26) 米国の石油会社には高速道路の番号をブランドとして使っている会社はいくつかある。カリフォルニアのユニオンオイル (Union Oil Company of California) は「76」を会社の主要シンボルとして使用した。この76は1776年のアメリカの精神を示していたが、米国特許庁は、名前が同社のガソリンのオクタン価を見せかけとして示す懸念から、商標の登録を1950年まで拒否していた。その後フィリップス66が獲得して、フィリップス66のブランドとなった。一方、このフィリップス (Phillips) のブランドの66はアメリカのインターステートのルート66から取られたもので合理的なものとされた。アメリカのガソリン流通の歴史ではインターステートは切り離すことができないほど重要である (Jakle & Sculle, 1994, p. 40)。

27) 1975年にマラソン石油がスピードウェイ石油の100%の株を買収し、1976年にEmro (Emro Marketing Company) と合併した。Emro Marketingは1976年に会社所有のSSを運営する会社として設立されたもの。ニューヨーク取引所でのMarathon Oil (MRO) にEを加えた名前。

会社でもある。これによってマラソン石油は、テキサスなどでガソリンの卸に参入して販路として独立ジョバー（jobber）の開発にも積極的にのりだすことが可能になった。

参考文献

- (インターネット上に公表されている文書で日付の記載のないものは、2020年10月10日にアクセスし確認した)
- The American Oil & Gas Historical Society (AOGHS) org. Editors (2019), "Cantankerous Combustion -1 st U. S. Auto Show." <https://aoghs.org/transportation/first-auto-show>, Last Updated : August 2, 2019. Original Published Date : March 1, 2008.
- The American Oil & Gas Historical Society (AOGHS) org. Editors (2020) "First Gas Pump and Service Station." URL : <https://aoghs.org/transportation/first-gas-pump-and-service-stations>. Last Updated : August 31, 2020. Original Published Date : March 14, 2013.
- Bristow Public Library (2017) "Former Transcontinental Refinery Enrolled in Voluntary Cleanup Program," AUG 2017, FACT Sheet. an 2013_Kay County FactSheet Draft_011413. cdr.
- Chernow, Ron (2004) *Titan : The Life of John D. Rockefeller, Sr.*, Random House (ロンチャーナウ (著), 井上広美 (訳) 『タイタン (上)』日経BP, 2000年).
- Crawford County (2000) History of the Ohio Oil Company in Crawford County, Illinois, Typed by Rita Millis from a history originally done about 1955-14 August 2000. <https://crawford.illinoisgenweb.org/history/ohio.oil.php>.
- Dicky, S. Thomas (1992) *FRANCHISING IN AMERICA : The Development of a Business Method, 1840-1980*. University of North Carolina Press (トーマス・ディッキー著, 河野昭三・小嶋正稔訳『フランチャイジング 一米国における発展過程』まほろば書房, 2002年).
- Federal Highway Administration (FHWA) State Motor Vehicle Registration by years 1900, <https://www.fhwa.dot.gov/ohim/summary/95/mv/200.pdf>.
- Federal Reserve Board (1919) *FEDERAL RESERVE BULLETIN*, May, 1919.
- Hawke, Freeman David (1980). *John D : Founding Father of Rockefellers*. Harper & Row.
- Ingham, John (1983). *Biographical Dictionary of American Business Leaders*. Greenwood Publishing Group. p. 288.
- Jakle John A. & Keith A. Sculle (1994) *The Gas Station in America*. The Johns Hopkins University Press.
- Matathon (2011) Marathon Marketing History, https://www.marathonbrand.com/content/documents/mpc/about/MarathonMarketingHistory_2011.pdf.
- Mayo, Anthony & Nohria, Nitin (2005) *In Their Time : The Greatest Business Leaders of the Twentieth Century*. Harvard Business Press.
- Max M. Fisher Archives, <https://maxmfisher.org/about-max>.
- New York Times (1959) 'Ohio Oil Company planning Merger, Exchange of 875,000 Shares for Aurora Gasoline Stock is Slated Company Plan' May 26, 1959.
- O' Connor Peter A. and Cutler J. Cleveland (2014) 'U. S. Energy Transitions 1780-2010,' *Energies* 2014, 7 (12), 7955-7993.
- OHIO OIL (1937) *Five Eventful Decades : A History of the OHIO OIL Co. , 1887-1937*, Ohio Oil Company.

- Rhodes, Richard (2018) *ENERGY A Human History*, Simon & Schuster Inc. (リチャード・ローズ著, 秋山勝訳『エネルギー 400 年史—薪から石炭, 石油, 原子力, 再生可能エネルギーまで』草思社, 2019 年).
- Segall, Grant (2001) *John D. Rockefeller : Anointed With Oil*. Oxford University Press. Retrieved December 19, 2012.
- Wells, Bruce A. (2018), The American Oil & Gas Historical Society (AOGS), Ohio Oil Company, <https://aoghs.org/stocks/ohio-oil-company/>.
- Wilson, Jane Spraggins (2020), "TRANSCONTINENTAL OIL COMPANY," Handbook of Texas Online <http://www.tshaonline.org/handbook/online/articles/dot03> Uploaded on June 15, 2010. Modified on January 22, 2019. Published by the Texas State Historical Association.
- Yergin, Daniel (1990). *The Prize : The Epic Quest for Oil, Money & Power*, Free Press.
(ダニエル・ヤーギン (著), 日高義樹・持田直武 (翻訳), 『石油の世紀—支配者たちの興亡』日本放送出版協会, 1991 年).
- 秋元英一 (1995) 『アメリカ経済の歴史 1492-1993』東京大学出版会.
- 小嶋正稔 (2003) 『石油流通システム』文真堂.
- 小谷節夫 (2000) 『アメリカ石油工業の成立』, 関西大学出版部.
- 谷口明丈 (1976) 「Standard Oil Trustの成立」『土地制度史学』第 75 号, 土地制度史学会 (現 政治経済学・経済史学会) pp. 22-48.
- 西川登 (1978) 「スタンダード石油持ち株会社システムの成立過程」『経営史学』(経営史学会) 第 13 卷 2 号, pp. 67-77.

(2020 年 10 月 12 日受理)