



原油乱高下のなぜ 増産合意でも拭えぬ「価格維持」観測 その①

原油相場が乱高下している。石油輸出国機構（OPEC）加盟国とロシアなどをつくる「OPECプラス」が8月以降の増産に加え一部構成国の生産量の基準引き上げを決定。世界的な供給超過に転じる可能性が意識され売りが先行した。半面、需要回復の先行きが不透明ななか、再び生産抑制にカジを切りかねないとの思惑も残る。相場急落後は買い直す投資家も多く、相場の方向感がみえにくくなっている。

原油先物がめまぐるしい動きをみせている。ニューヨーク市場のWTI（ウエスト・テキサス・インターミディエート）原油先物の期近物は27日、前日比0.26ドル（0.4%）安の1バレル71.65ドルで取引を終えた。今月6日には約6年7カ月ぶりの高値となる76.98ドルまで上昇する場面があったが、20日には一時65.21ドルと約2カ月ぶりの安値まで下落。その後は再び70ドル台まで戻した。

7月上旬にOPECプラスの協調減産を巡る協議がいったん決裂した際には需給の逼迫感が強まるとの思惑が強まった。ところが18日に一転、合意に至り、協調減産の縮小（供給増加）を8月以降、一段と進めると決定。今度は「増産により需給が緩みかねない」との観測が浮上し、投資家の動揺を誘った。

OPECプラスは2020年5月から大規模な協調減産を始め、その後は減産規模を段階的に縮小する形で供給を増やしてきた。7月18日の協議では8月以降、生産量を毎月日量40万バレルずつ増やすと合意。減産規模は7月時点の日量576万バレルから22年5月には同176万バレルまで縮小する。

22年5月以降は減産の基準となる生産量が引き上げられ、一段の供給圧力となる可能性もある。OPECプラスではアラブ首長国連邦（UAE）が基準とする生産量を引き上げるよう訴え、5日の協議決裂の原因になっていた。主導役のサウジアラビアは当初難色を示し、対立が公になる異例の事態になったが、膠着打開に向けてUAEの要求をのんだ。

各国の不公平感を和らげるため、22年5月以降、UAEのほか、サウジとロシア、イラク、クウェートも基準生産量を引き上げることにした。引き上げ幅は合計で日量163万バレル強となる。

UAEなどは「増産のオプションを手に入れた」（日本エネルギー経済研究所の小山堅専務理事）ことになる。来年5月になっても原油高が持続していれば、産油国が一段の増産に動く可能性があり、相場の上値は抑えられやすい。





原油乱高下のなぜ 増産合意でも拭えぬ「価格維持」観測

その②

国際エネルギー機関（IEA）によると、21年4～6月の石油の世界需要は日量9470万バレル。22年4～6月には9870万バレルと400万バレル増える見込みだ。IEAのデータなどをもとにした試算では、21年中は世界的な供給不足が続く。

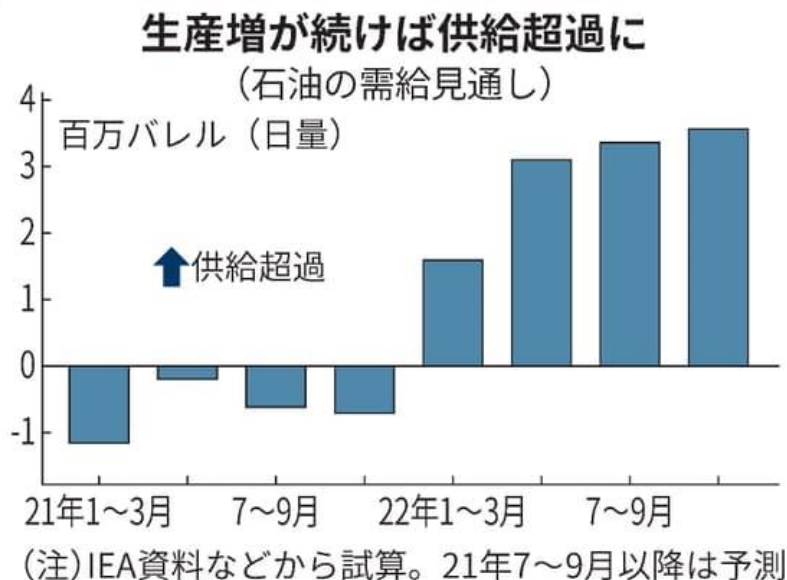
ただ需要が順調に回復してもOPECプラスが毎月、日量40万バレルずつ増産を続ければ、22年1～3月には供給超過に転じる。同4～6月には日量300万バレル程度の供給過剰となる計算だ。ここに来年5月以降、基準引き上げによる供給増の要素が加わる可能性がある。

一方、こうした需給緩和の材料が重なるなかでも、原油先物相場は売り一色とはなっていない。20日に安値を付けた後は、投資家の買い戻しも目立つ。

OPECプラスが18日に、協調減産の枠組みを22年末まで延長することでも合意したためだ。いったん協議が物別れに終わった際には、協調減産が維持できなくなり、構成国がシェア確保のために増産競争に走るとの観測もあった。そうした事態がひとまず回避され、極端な過剰供給への懸念は後退している。

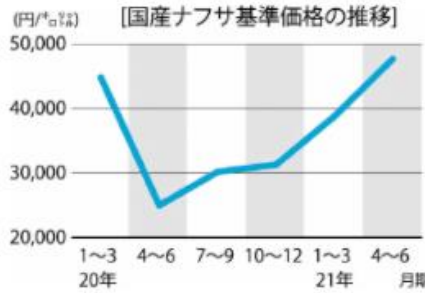
市場には「OPECプラスが予定通りに生産量を増やし続けるとはみていない」（日本総合研究所の松田健太郎副主任研究員）との声も多い。OPECプラスは「21年12月に市場環境を評価する」としている。新型コロナウイルスでデルタ型の感染が広がるなか、原油需要に陰りが出れば増産ペースを緩めるとの見方は根強い。「協調減産の枠組みが続く限り、相場の下値は限られやすい」（松田氏）

OPECプラスは「需要の減少幅以上に供給を抑制することで相場を支えてきた」（三菱商事のシニア・アドバイザー、ロバート・ヌーナン氏）。最大産油国の米国でシェールオイルの生産回復が鈍いこともあり、今後もOPECプラスの生産動向が相場を揺らし、世界的なインフレ動向にも影響を与えそうだ。





国産ナフサ 4～6月 4万7700円に 7～9月は5万円台前半も



2021年第2四半期(4～6月)の国産ナフサ基準価格は、前四半期比8900円(22.9%)高い1万7700円となり4万7700円となった。4四半

期連続の上昇で、上昇基調だった原油価格の影響を受けた市況を反映した。第3四半期(7～9月)も原油価格の上昇や石化需要の回復が後押しし、さらに上昇して、5万円台前半が予想される。それ以降はナフサ供給の増加とともにピークアウトし4万円台後半～5万円台前半で推移する見通しだ。

ナフサの輸入価格は入着の約1カ月半前に決まり、入着時の為替で円換算し算定される。ナフサ市況と相関性の高いブレント原油先物価格は3月から5月上旬にかけて100ドル弱で推移。ナフサ市況は3月初めの100ドル強に上昇した。600ドル強に上昇した。国産ナフサ基準価格は第3四半期も上昇が確定。プレント価格は足元100ドル前後、ナフサ市況は100ドル前後、ナフサ前後で推移しており、5万円台前半が予想される。

今後は第3四半期を境に4万円台後半～5万円台前半でしばらく推移する見通し。原油価格はOPECプラスの減産幅縮小合意やイラン核合意をめぐる米国の交渉が長引く見通しであることから80ドルまで上昇する可能性は低くなっている。またナフサ供給の目安となるクラックスプレッド(原油とナフサの値差)は130ドルと高く引き締まっているが、息切れ感も出てきた。アメリカ・エナジー・コム

の柳本浩希石化原料部長は「コンデンセートの価格が安くなってきたこと、精油所もマージンが向上し稼働率の上昇とともに供給が増えてくることから、供給は緩む方向に向かう」とみる。原油価格も年末に向けて米国のシェールオイルなどの供給が増えてくることから、一旦は下落すると予想されている。中期的には「製油所とナフサクラッカーの稼働を注視(同)」しておく必要がある。新型コロナウイルスの感染拡大が続くなかでも需要が増えれば精油所の稼働率が上がりナフサの供給は増える。洪水や設備トラブルで石化製品市況は極めて高い欧米に対し、アジアは中国の需要が思わしくなく、近年の中韓を中心とした誘導品の新增設で供給が緩んだ状態にある。新規クラッカーも稼働したアジアでナフサクラッカーが今後も稼働およびマージンを確保できるかどうかにも注目される。



ネステ

バイオ燃料販売堅調

1～6月期 定修響き増収減益

【シンガポール支局】
 フィンランド国営ネステ
 が現地27日に発表した2
 021年1～6月期業績
 は、売上高が前年同期比
 17・4%増の30億220
 0万円（約3920億
 円）、EBIT（金利・税
 引前利益）は同5・4%
 減の2億8700万円で実

つた。バイオ燃料の販売
 は堅調に推移したが、本
 国の製油所で定修を実施
 したため石油製品事業は
 赤字。シンガポールで実

施中のバイオ製油所拡張
 は予定通り進捗している
 という。

食品廃棄物や植物を原
 料に生産するディーゼル
 燃料やジェット燃料、ナ
 フサなどバイオ製品の引
 き合いは強く、生産量は
 前年同期比6・5%増え
 たが、コロナ下で販売は
 5・3%減。再生製品事
 業のEBITは前年同期
 比8・5%減った。同社
 は今年、三井化学やLG
 化学（韓国）にバイオナ
 フサを販売した。

石油製品事業は、ボル
 ボー製油所（フィンラン
 ド）で定修を実施したた
 め期中稼働率が20%と低
 迷。販売量も6割減少し、
 事業EBITは昨年同
 期に続き赤字だった。

ネステは蘭ロッテルタ
 ムの製油所で、バイオ燃
 料能力を年50万ト増やす

投資を実施中。約2億
 を投じ、23年下期に完成
 させる。同年1～3月期
 の完成を目指すシンガポ
 ール・シユロン地区での
 製油所拡張プロジェクト
 も、予定通り進んでいる。
 両製油所での投資完了
 後、グループの再生製品
 生産能力は年150万ト
 に高まる。21年の投資額
 は21億を見込む（M&
 A〔合併・買収〕を除く）。
 ロッテルダム製油所
 はバイオ燃料の追加増産
 を検討しており、22年末
 までに投資決定する。
 7～9月期見通しにつ
 いては、シンガポール製
 油所での7週間にわたる
 定修の実施にともない、
 再生製品事業で9000
 万トの減益要因を織り込
 む。石油製品の需要もコ
 ロナ下で増加は見込み
 にくいとしている。



なぜユーグレナは会社か ESGと起業家の存在意義 その①

1995年、東京・多摩ニュータウンの高校生がテレビ番組で見た難民の姿に衝撃を受けた。「この人たちを元気にする仕事がしたい」。同年代の主人公が人類を救う役目を背負うアニメ「新世紀エヴァンゲリオン」の影響もある。

国連職員になろうと東京大学に進む。貧しい国バングラデシュを訪れ、小口融資のグラミン銀行で1カ月、インターンをした。

結局、国連には入らなかった。あの国の栄養失調をなくすには新たなアプローチがいると感じたからだ。2005年、栄養素が豊富なミドリムシを大量培養して活用するユーグレナを創業した。社長、出雲充氏の歩みだ。

ユーグレナ式のヒントとは？

ESG（環境・社会・企業統治）が重要な経営テーマになっている。そもそも持続可能な社会を目標にして走り出したユーグレナは「サステナブルネーティブ」。同社のスタイルは産業界にどんなヒントとなるだろうか。

ミドリムシをヘルスケア（食品や化粧品）事業、エネルギー事業に生かす一方、バングラデシュの子供にミドリムシ入りクッキーを無償で配ってきた。その数は1日1万人分。慈善活動では勢いが出ないと今秋、追加の手を打つ。

新たなミドリムシ食品を開発し商品として売る。食習慣を研究し、味にこだわる。「社会に良い」と「会社の成長」が重なり合う手法を編み出し、大人を含め1日100万人へのリーチをめざす。

同国ではグラミンググループと組んで農家支援も手がける。モヤシになる緑豆の生産だ。技術指導に限らない。集荷、保存の体制を整え、販路も探す。現地で5000人の雇用を生み、緑豆を輸入に頼る日本への供給源にした。

単年度での黒字化が視野に入るが満足はしない。「1つの作物ではリスクが高い」（佐竹右行執行役員）と他品目にも手をのばす。

指数関数的に成長するには株式会社

食糧や貧困はNPOや公的機関が取り組む問題との印象が強い。だが出雲氏は自分たちの出番と考える。「社会を劇的に進化させるには株式会社以外はあり得ない。指数関数的に成長する必要がある。世界で最も困難な場所で世界で最初に成功事例をつくる。みんなが驚き、まねしたくなる事例をつくるのがスタートアップだ」

20年のESG投資残高は35兆ドル（約3850兆円）だが、革新的アイデアが少ないと同氏はみる。つましい「いい話」ではなく、突出した事業モデルを世界に提示できれば、国連の視察団が来たり、ダボス会議で取り上げられたりする。大組織の力も借りて普及させる端緒になる。そんな発想だ。

6月、ミドリムシなどから製造したバイオ燃料で航空機のフライトを相次ぎ実現したのも考え方は共通する。資源の乏しい日本で国産燃料が量産できれば、面白いといって追随者を呼び込める。



なぜユーグレナは会社か ESGと起業家の存在意義 その②

会社のかじ取りの肝は何か。副社長の永田暁彦氏に聞いた。

まずは人事・報酬だ。かつて中途採用では「ユーグレナ好き」が来るのを待っていた。いまは「まず世界基準で戦える人を見つけて接近し、グッドな会社と思わせたいうえで採用する」。同社は社員を「仲間」と称するが、「仲良しクラブ」にはしない。

「社会に役立つ仕事だから安く働いて」とも言わない。自社株を使う報酬制度を20年に導入し、他社から転職して年収が減っても、いずれ取り戻せる設計にした。どこかに犠牲や我慢が埋め込まれたしくみは長続きしない。

収益性と社会性の両立めざす

企業文化の醸成はどうか。日々の意思決定が大切だという。

ある商品の開発会議で、用いる甘味料は人工か天然かが議論になった。コスト増になるが永田氏は天然と即断した。化粧品では「シミやシワができるのが嫌なら使って」と恐怖心をあおるような販促をやめた。減収の要因になるが、社会の期待にそむく行いは会社の求心力を奪うと思うからだ。

こうした思想が極端に強まれば事業は立ちゆかない。だから「どこがギリギリの境界線か一個一個詰める。これを繰り返して着地点をめざす」。収益性と社会性の両立。リーダーの腕が問われる。

出雲氏は25年が転換点とみる。80年生まれの同氏に続くミレニアル世代以降が日本でも労働力人口の過半になる。社会課題への意識が高いとされる層が台頭する。

経営の屋台骨にしたいバイオ燃料は投資が先行する。生産量を2000倍以上にし黒字化をねらうのも25年。ミレニアル世代の支持をめぐって追い風にできる体制を整えられるか正念場といえる。

若い起業家、社会課題に効くビジネスで続く

気候変動や経済格差の問題を目のあたりに育った若い起業家には奮い立つ環境のはずだ。

出雲氏の約20年後に東大に入学した野呂侑希氏。2年前、人材サービス会社を興し経済的に成功したが途中で手を引いた。「人を幸せにする事業」と実感できなかったためだ。技術を学び直して2月、人工知能スタートアップの燈（あかり、東京・文京）を設立した。単純作業から解放して人々を照らそう。社名に気持ちを込めた。

孤軍奮闘ではない。人の幸福を追求する世界的な会社に、との考えに共鳴する東大生ら10人以上が集う。平均年齢は21.5歳。協力して大企業との取引を決め、画像解析の独自製品もつくり出す。野呂氏を含む経営チーム5人は卒業後、燈に専念すると決めている。

社会課題に直接効くビジネスを組み立て成長する。そういう会社が次代を引っ張る。潤沢なESGマネーも斬新な事業があつてこそ。間違いなく起業家の時代だ。

製品値上げ

ADEKAが 油脂加工製品

ADEKAは、9月1日出荷分から油脂加工製品を値上げする。1キログラム当たりの改定幅はショートニング、ホイップクリーム、フィリング、マヨネーズ類が30円以上、マーガリンが24円以上、フアットスプレッドが18円以上、ハードバターが50円以上。パーム油、大豆油の調達コスト上昇を背景に3月15日出荷分から値上げを実施したが、その後も主要原料の調達コストは上昇。ナタネ相場も大豆相場と連動して最高値を更新した。自助努力によるコストアップ分の吸収が困難となり、再度価格を改定せざるを得なくなった。

アジピン酸系可 塑剤など値上げ

ジェイ・プラスは、8月10日納入分から可塑剤を値上げする。1キログラム当たりの改定幅はアジピン酸系(DOA、DINA、D610A)が30円以上、ポリエステル系が50円以上。原油・ナフサの高騰や需給ひっ迫を受け、原料価格が上昇している。包材などの諸経費も上昇を続けるなか、安定供給を維持するため価格を改定せざるを得ないと判断した。

全業種平均の倍の3・0。企業の求人に対する不足を不十分と見られる。平均は5・2と全業種平均(2・3)の2倍以上だ。

状況を二層化している。とるのが物流業界の「2024年問題」だ。働き方改革関連法が19年に施行され、残業規制が段階的に拡大。21年4月1日にはいよいよドライパーが対象となる。年間残業時間に960時間の上限枠が設けられ、長距離輸送手段確保のハードルがさらに高くなる。

コロナ禍の景気低迷で荷動きは鈍化し足元は一服感もあるが、それでも求人倍率は2倍水準と全体平均とは開きがある。今後の景気回復にともない、化学企業の多くは19年以前のような需給ひっ迫の到来が近いと予想

る。持続可能な物流手段を確保するためには化学が物流業者から「選ばれる荷主」になる必要がある。手作業による積み卸しや、荷卸しの際の長時間待機といった非効率を改め、機械化やデジタル技術の導入によるドライパーの作業時間短縮、負荷軽減の取り組みが求められる。

東ソーは子会社の東ソー物流や協力会社の乗員数、残業時間などの実態調査に乗り出した。まずは現状を分析したうえで今後の対策を講じる。住友化学は今年、姉ヶ崎地区で積み卸しの待ち時間を減らすための事前予約システムを導入した。東ソーは異常気象時はドライパーの安全を最優先し、年初の大雪の際は北陸3県での輸送中止を即決し

た。各生産拠点内に共有倉庫を設けることでドライパーの集荷効率を高める取り組みを始めたのが三菱ケミカル。同社は高度成長期以降、生産設備を優先的に配置したことから倉庫は事業所内の空き敷地に点在してきた。昨今の遊休地発生を逆手にとった取り組みだ。

旭化成は食品用ラップ「サララップ」で長距離輸送の削減に取り組んでいる。物流効率最大化のため生産拠点の鈴鹿製造所(三重県)や周辺から全国に直送してきたが、数年前から順次、中継地点を介して配送するスタイルに原点回帰。コスト増になるが、長距離輸送が一層困難になるのを見越した納期厳守の選

【9面に関連記事】



ウメモト インフォメーション



2021年7月30日

担当 坂田

戦略を聞く 東京ガス社長 内田高史氏

東京ガスは2019年11月、30年までの長期経営方針を公表した。50年代に二酸化炭素（CO₂）排出量を実質ゼロにする。30年に再生可能エネルギーの取扱量を19年比で約10倍の500万キロワットにする。脱炭素に絡む意欲的な目標をあえて盛り込み、すべてのステークホルダー（利害関係者）から理解を得ようと努めている。19年11月以降、半年に1回のペースで経営方針とともに脱炭素への取り組みを発信してきた。アナリストなどとの対話では「ESG（環境・社会・企業統治）」と「お金（株主配当）」の2つの観点を必ず問われる。ESGだけで企業は成長できない、かといってESGを無視して持続的な経営なんて無理だ。企業の成長戦略と脱炭素への取り組みをどうマッチングさせるか。今の時代にはとても重要な経営課題だ。

脱炭素に向けては、いくつかステップを踏まなければならない。石油や石炭を低炭素の液化天然ガス（LNG）に置き換える。LNGの熱効率を高める。CO₂を回収し、地中に貯留する「CCUS」をできるだけ早く導入する。まず天然ガスへの切り替えで今よりもCO₂を減らし続け、それでも出てくる分は再利用したり、閉じ込めたりして対応する。

カーボンゼロへの移行期にLNGの役割は今より増す。50年までみても、電力の安定供給や再生エネ発電の調整力を考えればLNGをなくす選択肢はないだろう。アジアなど新興国では今後、LNG需要はむしろ増える。国内外で社会・経済活動に必要なエネルギーとして残るはずだ。

この移行期間中に水素など新エネルギーの技術開発を進めないといけない。水素価格は今、1N立方メートル（ノルマルリューベ=標準状態での気体の体積）あたり100円程度といわれる。政府は30年に30円にする目標を掲げているが、我々は20年代半ばに30円を達成しようと生産技術を磨いている。

再生エネの電気で作った水素とCO₂を合成してメタンガスをつくる「メタネーション」も有効な手段だ。船からタンクまで既存のLNGのインフラをそのまま使える。電気事業者として再生エネもどんどん増やす。洋上風力のノウハウを得るため、20年には米新興のプリンシプルパワーに出資した。

日本企業の省エネ技術は世界一だ。脱炭素には開発中の技術を含め、いろんな手段を組み合わせる必要がある。欧州は再生エネの立地に恵まれ、原発もあり、カーボンゼロへのリスクが小さい。日本は欧州と同じようにはできない。時間はかかるかもしれないが、したたかにやるしかない。

炭素税や排出量取引など、CO₂排出に価格をつけるカーボンプライシングのさじ加減は難しい。日本の製造業が立ちゆかなくなることもあり得る。導入するなら今の税制や法律を整理し、効果をきちんと検証する必要がある。脱炭素を進めるあまり、経済を疲弊させれば本末転倒だ。相当慎重にやらないといけない。



営業戦略の3つの改善策 レランサ社長 スティーブン・ブライスタイン氏

ビジネスを急成長させるには、営業のやり方の改善は不可欠だ。しかし、具体的な改善方法を完全に把握できていないこともある。以下に記した3項目改善策をお薦めする。

米国ボストン市生まれ。戦略コンサルティング会社、レランサ（東京・千代田）の社長。国際経営学修士（MBA）とコンピューターサイエンス博士号を取得。

(1)「無知であること」。営業担当者というのはバイヤーに会う前にバイヤーについての知識を頭に詰め込み、自分がいかにバイヤーのことを理解しているかをひけらかそうとする傾向がある。質問して学ぼうとはしない。バイヤーのビジネスや動機、目標について勉強して間違っただけの思い込みをするのに比べれば、自分が何も知らないという前提で色々質問をする方がいい。

先日、日本人の営業チームとのロールプレイで、ある営業スタッフはバイヤーにこう尋ねました。「この製品は毎週ではなく、隔週使用するだけで大丈夫。これがどうして素晴らしいか、説明させて下さい」。でもこのような質問のやり方もできた筈です。「私どもの顧客の方々の多くは使用頻度が少ない、ということを重要視します。御社でもそうお考えでしょうか。それとも他に重要視なさっている点はありますか」と。

(2)「自分の専門知識についてはしっかり主張すること」。営業スタッフの中にはセールスミーティングを面接試験のように考えている人が多すぎる。自分が幾つの質問に正しく答えられるかで点数を稼ぐことができると考えているようだ。

しかし、できる営業スタッフは専門分野のエキスパートとしての自信を持っている。反論や例を挙げるのがあったり、相手からの質問に逆に質問を返したりする。営業ミーティングは対話の場であるべきだ。

(3)「失礼な質問などない。それがたとえ日本語でも」。営業スタッフは単刀直入な会話をすれば失礼という恐れから、質問も用心深くなる傾向がある。最近したロールプレイでは、営業スタッフがバイヤーに対し、1カ月あたりの顧客数について何度も何度も質問しているのを見た。

私は口を挟み、「何を聞こうとしているのか」と尋ねた。彼は「この人は1カ月あたりの顧客数に不満を感じているのではないか。また、現在以上の仕事量をこなす余裕もないと考えているのではないか」とのことだ。

私が相手にそれを直接聞いたらどうか、と言うと、彼は日本ではそのような直接の質問をすることは無礼に当たる、と言って譲らない。そこで私はバイヤーに対し、日本語でズバリ質問を試みた。バイヤーは即座に答えてくれ、しかもその答えからは、新たなビジネス機会が見えてきた。

御社の営業スタッフが顧客の前でどのような態度をとっているか。自分たちはいいと思っても、実は自分のためにもビジネスのためにもならないような行動をとっていないか。確信が持てなければ、自分で確認し、現状を変えないといけない。