KPMG

2019 Global Energy Conference

予期できない世界を生き抜く

General Session

Rex W. Tillerson氏との炉辺談話

read.kpmg.us/gec

一般セッション

（左から）The Honorable Rex W. Tillerson氏（第69代米国国務長官、エクソンモービル社前会長兼CEO）、Regina Mayor（KPMG米国 エネルギー・天然資源セクターリーダー、同セクターグローバルリーダー）

Rex W. Tillerson氏との炉辺談話

第69代米国国務長官、エクソンモービル社前会長兼CEO

Rex W. Tillerson氏をビジネスおよび政治家としての成功に導いた原則を理解するには、彼の青年時代における貴重な学びに触れられれば十分である。

誠実、忠実、尊敬、奉仕

Tillerson氏がこれらの原則をはじめ、多くを学んだのはボーイスカウトである。ボーイスカウトは、彼が所属した組織で唯一エクソンモービル社よりも長い。

「私生活またはビジネスにかかわらず、私が行う決断はすべてボーイスカウトの基本理念に照らしてきた」とTillerson氏。「そして、今まで後悔したことはない」

2019年KPMG Global Energy Conference（GEC）におけるRegina Mayor（KPMG米国 エネルギー・天然資源セクターリーダー、同セクターグローバルリーダー）との長時間にわたる対談の間中、Tillerson氏は、エクソンモービル社のトップにまで上り詰め、米国の国務長官に任命されたことを含め、難しい決断に迫られた際、助けとなり、また自身の成長を長年促してくれた若い頃の教訓に度々触れた。

「私が受けた最も素晴らしいリーダーシップ教育はボーイスカウトだ」と彼は言う。「それらの教訓は今でも常に私のなかにある。今日私を形作っているほぼすべての要素はそこで養われた。私は、それを人生の経験のなかにうまく取り入れてきた」

安定的な供給と不安定な需要

Tillerson氏が公衆の面前に立ちGECに登壇したことは、2018年3月にトランプ陣営のあるワシントンDCを去って以来、数少ない露出機会の1つである。ヒューストンに戻り、彼は自身のビジネスキャリア41年すべてを捧げた業界についてGECで語ることを引き受けてくれたのだった。

彼は最近のWTI価格の乱高下に触れながら、「（私が業界を去ってから）あまり多くが変わっていないことが分かり嬉しい限りだ」と、冗談を言った。「コモディティを中心に自身のビジネスを選択していく世界へようこそ。特に石油と天然ガスはね」

KPMG

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

「価格に影響を与えている力というものは今日も昔も変わらない」とTillerson氏は言う。無論、地政学的な事象はリスクとして織り込まれるものの、米国の生産面における強みは、ボラティリティを削ぎ落し、ベネズエラ、リビア、ナイジェリア、そしてその他の石油生産国の混乱をよそに、供給の安定性と富という前例のない時代をもたらしている。

「世界の供給にとってこれらはすべて重要な要素だが、それぞれ独立して暴走することはない。なぜなら、今や、そこまで不安定とは言えない代替となる場所が数多く存在するからだ」

世界の需要に目を向けると、米中その他の貿易摩擦や、ブレグジット問題による欧州の行き詰まりをはじめとするいくつかの原因が不安定要素となっている。

そして、380億ドルを投じたOccidental社によるAnadarko社の買収は、活発なM&A市場、特にパーミアン盆地のアセットにおける最近のハイライトであるが、Tillerson氏は当該事象に対し、それ以上の深読みはしない。「取引は時期が適していれば、いつでも実行されるものなのだから」と。

むしろ、Tillerson氏は、M&Aによる力の収集は「新たな常識ではない。これは古い常識だ……これこそがビジネスの本質であり、ほころびを面白くする1つの要因である」と繰り返し述べた。

異なる世界の秩序

「しかし、今日、米国が両極端な方向へと進み、長期にわたって成立してきた同盟関係を潜在的に害するような状況は普通ではない」とTillerson氏は言う。

「わが国が多くの同盟と友を有する国であることが、安全保障にとって最大の強みであり、最も重要な要素であるということを、米国人は忘れてはいけない。我々と敵対するロシア、中国、北朝鮮、イランには同盟や友が存在しないのだから」

Tillerson氏は、ノルマンディー上陸作戦75周年記念前夜であることを踏まえ、同盟の重要性について触れた。「我々すべての人々にとって、世界にあれほど悪いことが起き得ることを忘れてはならないという教訓になっていることを願っている。もし友人があなたのそばにいてくれることを本気で望むのであればね」

また、Tillerson氏は、「トランプ陣営の方針すべてに同意しているわけではない」と前置きした上で、「対中国を含め、米国が世界に貿易の不均衡を宣言することに対しては賛同している」と述べた。

“私生活またはビジネスにかかわらず、私が行う決断はすべてボーイスカウトの基本理念に照らしてきた。そして、今まで後悔したことはない。”

—**The Honorable Rex W. Tillerson氏**
第69代米国国務長官、
エクソンモービル社
前会長兼CEO

（左から）The Honorable Rex W. Tillerson氏（第69代米国国務長官、エクソンモービル社前会長兼CEO）、Regina Mayor（KPMG米国 エネルギー・天然資源セクターリーダー、同セクターグローバルリーダー）

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The Honorable
Rex W. Tillerson氏
第69代米国国務長官、
エクソンモービル社前会長兼
CEO

「私は二国間貿易についての議論は、現状が双方にとって生産的でないことを相互に合意し、ともに立ち上がり、勝利を宣言し、前進できる落としどころを探していこうとする点にまで達したと信じている」

「中国は歴史的に互いを尊重し、ウィンウィンとなる解決策に応じてきた」とTillerson氏は言う。「彼らは現陣営の言葉、スタイル、そして関係性構築へのアプローチに不慣れなだけである」と。「ただ懸念しているのは、彼らが単に政権が次に移るまで待つと判断することもあり得ることだ」と述べた。

文化的な変化を伴う危機

Tillerson氏は、エクソン社時代に地政学および文化に関する深い知識を得た。彼は1975年、テキサス大学のオースティン校卒業後、すぐに同社にプロダクション・エンジニアとして就職した。そして、彼の責任は年々重いものとなっていった。

その後に発生したエクソンバルディーズ号原油流出事故は、エクソン社を永久に変えることとなった。1989年の事故発生時、Tillerson氏は同社の米国支社における生産部門のゼネラル・マネージャーだった。

「それまで、我々のビジネスは、石油、ガス、そして石油化学製品だと思っていたが間違っていた。我々のビジネスはリスクマネジメントそのものだったのだ」

当時、エクソン社は原油流出に対し行動することを求められたが、適切なリスク管理ができていなかった。

「我々は自分たちが適切なプログラム、バナー、スローガンを有し、トレーニングを実施していると思っていた。しかし、我々になかったものは正しい企業文化だった」と彼は振り返る。「我々は何かを訓練することと、それを体現化することのつながりを理解していなかった。それはただ考え方と生き方の問題であるのに」

事故は、オペレーション・インテグリティ・マネジメント・システム、またはOIMSを同社が構築するきっかけとなった。

「それは非常に過酷で厳しいものだった」とTillerson氏は言う。マネージャーたちは、オペレーションを実施している社員の行動を変えるため、彼らを鼓舞するだけでなく、なぜそれが必要なのか理解の手助けをしなければならなかった。しかし、それらの早期実施により、リスクマネジメント文化は定着し、1999年のモービル社との合併の後もその文化は引き継がれた。

「効果は、我々が地球上のあらゆる場所にいる人々を動かすという点に現れる……どこに行こうと同じものが存在するのだ」と彼は言う。「赴任初日に職場を訪れても、リスクマネジメントについては皆が同じ言語を話す」

シェール時代への突入

合併により、Tillerson氏はエクソンモービル・ディベロプメント社の副社長となり、2004年にはついにエクソンモービル社の社長兼取締役に就任する。

彼は会長兼CEOになるとは夢にも考えておらず、そう願ったことさえなかった。しかし、「企業は困難な役割を社員に与えることにより才能を伸ばすという育成方針を掲げていた。自らの信念が自らを形成するのだ」と彼は言う。

「神様が与えてくれた自分のスキルと能力を伸ばし続けるのをやめてはならない。私は今でも日々研鑽している」

KPMG

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

やがて、Tillerson氏は最終候補者にまで残ることとなる。その時でさえ、「他の人が勝つと思っていた」と彼は言う。2006年1月、彼は会長兼CEOに選任された。

Tillerson氏指揮の下行われた鍵となる出来事は、2009年の410億ドル規模となったXTO Energy社の買収だ。これは彼の在職期間中最も大きな買収であり、型にはまらない経営への移行を象徴している。彼は注釈付きで、取引は相対的には成功だったと振り返る。

Tillerson氏は、このプロジェクトを上級副社長だった頃に始めている。まだシェール技術が十分確立しておらず、米国内の慣例ビジネスが縮小し、会社の大部分が海外へ乗り出した頃だ。

Tillerson氏は、シェールガスのオポチュニティをより見極めるための実務的なナレッジが必要であると経営陣を説得し、いくつかの土地を検証するための予算を確保した。

その結果、シェール革命に参入するためにはより素早く行動することが求められていたなかで、会社が独自でシェールビジネスを確立するには最大15年かかることが判明したと彼は述べた。「私は、『外に出てどこかの会社を買収する』ことが今なすべきことだと結論付けたのだ」

そして、その「どこかの会社」が、適切な組織、技術力、そしてバリューを有したXTO社だった。「戦略的な観点から言えば、XTO社の買収はうまくいった」とTillerson氏は述べた。しかし、それはガス価格が高く、そこにとどまることが想定された時代に構築されたプロジェクトだった。

「私は取引を誇りに思っている。株主のためにもう少し安くできればよかったのだが……ただ我々は株主に対して3,000億ドル以上還元したので、彼らが私にそこまで怒ってないことを祈っている」

エクソンモービル社を率いていた時代を回顧し、Tillerson氏は、真の恩恵は、課題への対応からではなく、人々への働きかけから得られたと述べた。

「私が去った後も会社に残ることとなる才能ある人材を見つけることは、大きな油田を発見することよりずっと喜ばしいことだ」と彼は言う。「人間の可能性を解き放つことだからだ」

「騒がない」ワシントンでのアプローチ方法

Tillerson氏は定年退職を控えていた頃、トランプ大統領から国務長官のポストへの要請があった。

「私は妻に電話をかけた。最初に彼女の口から出た言葉は、『だから神様のあなたへの試練は終わっていないと言ったでしょ。あなたはこのために25年間修行してきたのよ。あなたは彼を助けるべきよ』だった。だからそうした」

エクソンモービル社の厳格な慣習、規則そして信頼性に支えられた企業文化とは対照的に、国務省は「あらゆるマネジメント構造およびプロセスがほぼ欠如している」巨大な組織であることをTillerson氏は知ることとなる。「誰がどの案件に対して決定権限を持っているのかを特定するのは非常に困難だった」

再構築の取組みに対し、省内から強い反感が出たときには、Tillerson氏は、経験はあるが就業年数が浅い職員にアプローチするという、エクソンモービル社時代に有用であった方法を用いた。

「問題が何かということを認識している者を数人集め、チームを形成して対応させた。彼らは問題解決に対するモチベーションがある。なぜならこれから20年も25年も組織にいて、解決による恩恵を受けるのは彼ら自身だからね」

“私は我々が行っていた仕事が非常に誇らしかった。今も同じであり、後悔は何もない。国に仕えたことは私の人生で最も光栄なことであった。”

—The Honorable Rex W. Tillerson氏
第69代米国国務長官、
エクソンモービル社
前会長兼CEO

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

> **わが国が多くの同盟と友を有する国であることが、安全保障にとって最大の強みであり、最も重要な要素であるということを、米国人は忘れてはいけない。**
>
> —**The Honorable Rex W. Tillerson氏**
> 第69代米国国務長官、
> エクソンモービル社
> 前会長兼CEO

彼らは引き続き反対を受けながらも、大きな欠陥のある組織をより効率的で効果的なものにするために、要となる15のプロジェクトをともに立ち上げた。

一方、それと同時に、Tillerson氏は、マスコミからの執拗な監視も含め、省外からも大きな圧力を受け続けていた。彼は他の多くの政治家とは対照的に、エクソンモービル社時代に有効だった「騒がない」方法でメディア対応を行った。

「大いなる野心を持った多くのワシントンの人々とは異なり、私は選挙をするのでもなければ、そもそも政治家でもない。本を書こうが演説をしようが関係ないし、お金も必要なかった。だからワシントンではメディアと繋がることで多くの人々が欲しがる名声も私には必要なかった」

「もし彼らがメディアに反応し、対応する時間の半分でも課題解決のために用いたのなら、より多くのことを成し遂げられるだろう」

Tillerson氏は、彼のやり方がいつも上手くいくわけではないとも認める。特にコストに関する統制を構築しようと「シグナルを送った」時のことだ。

予算の大きな部分を占めていたものの1つは移動費であったため、彼は小さな飛行機を手配することにした。しかし、それは記者の席が少なくなることを意味した。結果、1時間当たり、1万ドルのコスト削減ができる代わりに、大勢のメディアから何か隠しているのではないかという集中砲火を浴びてしまったのだ。

「今思えば、結局、暗黙のメッセージを送るというわずかな労力が全員に伝わらず、後味の悪いスタートとなってしまった」と彼は言った。「私はおそらく今までどおり、大きな飛行機で皆を迎え、ご馳走し、皆さんがご存知のとおり、彼らと仲良しこよしをしていればよかったのだろう」

国務長官としての誇りの瞬間

内外からの騒音を横目に、Tillerson氏と彼のチームは改革を進めていった。彼のイニシアチブは国内にとどまらず、在任期間中、米国は前政権で進展がなかった4ヵ国からの7名の人質解放に成功した。

また、2017年7月に開催されたG20の会議において、米国、ロシア、そしてヨルダンは南シリアに非武装地帯を設置することに合意し、何千人もの市民の命を救った。

Tillerson氏はさらに、James Matis国防長官との個人的な繋がりを持てたことの重要性と喜びについて思い起こした。2人は国務省と国防総省が、互いに話し合うことなく行動しないことを合意したのだった。

Tillerson氏は後にペンタゴン（国防総省）の高官から、2つの省の橋渡しをしたことへの感謝の連絡を受けている。

「彼は、『40年の私のキャリアのなかでは、国務省と国防総省が道の同じ側を歩くことはなかったが、今やあなたたちは手を取り合っている。我々はあなたがいなくなると思うと寂しくなります』と言ってくれた。これは最も喜ばしい瞬間だった」

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

しかし、Tillerson氏はいまだ取り組まなければならない課題についても率直に述べた。

「我々には途方もない量の仕事があった。なぜなら現政権になった時には、わが国の外交は完全に崩壊していて十年もの間下向きの軌道を描いていたからだ」と彼は言った。「我々がそれを底打ちできるかは分からない。まだ彼らは危機の峠さえ越えていなかった」

「神様はまだ離してはくれない」

しかしながら、Tillerson氏は、自身の取組みが完了するのを見届けるための十分な時間が奪われてしまうことになる。2018年3月13日、自身のキャリアを通して初めてTillerson氏は首になったのだ。@realDonaldTrumpのツイートによって、だ。

「私はソーシャルメディアのアカウントを持ったことがない。今もそうだが、誰もフォローすることができない。だから、私が首になったときは、チーフ・スタッフが電話でそのことを伝えてくれた」

彼は続けた。「彼がこのような形で私に知らせてくるとは思ってもいなかった。しかし、私は人生において途中で何か切り上げたことはないし、これについても同じで続けられるものと思っていた」

Tillerson氏がより心配だったのは、彼とスタッフが熱心に取り組んできたすべての取組みが、「非継続となるかもしれない」と告げられたことだった。しかし、12月、彼が以前のスタッフから、議会により、すべての15のプロジェクトに最初の2億8,500万ドルが割り当てられた旨のメールを受け取ったと語ると、GECの会場は拍手に包まれた。

「私は我々が行っていた仕事が非常に誇らしかった。今も同じであり、後悔は何もない。国に仕えたことは私の人生で最も光栄なことであった」

解任後、Tillerson氏は妻に「いったいこれは何だったのだろう」と聞いたという。すると彼女は、「神様があなたを家に戻したのよ」と返事をしたそうだ。

Mayorが、彼女が嬉しそうだったかと尋ねると、「そうだね。でも『神様はまだあなたを離してはくれないわよ』とも言われた」とTillerson氏は答えた。

Tillerson氏は、自らを導く強い原則を有していれば、人生においてずっと成長し続けられるという彼の信念を語ってくれた。

「我々は皆、いまだ成長過程にあることを認識すべきだ」と彼は言う。「この認識、揺るぎない一連の価値観の基礎。絶対に変化せず、誰も私が間違っていると私を説得することができないもの――これがあれば、私は人間として成長し続けることができる」

国務長官を務めたことを振り返り、再び同じ任務を引き受けるかと聞かれると、「ためらいなく答えは『イエス』だ」と彼は述べた。

「ボスが誰であれ、国に仕えるチャンスを絶対に逃してはいけない。なぜなら、それは米国人のために働くことだからだ。それ以上に光栄なことがあるだろうか」

Regina Mayor
KPMG米国
エネルギー・天然資源セクターリーダー、
同セクターグローバルリーダー

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. All rights reserved.

KPMG Global Energy Instituteのご紹介

2007年に発足したKPMG Global Energy Institute（GEI）は、エネルギー業界における最近の課題や新たなトレンドにフォーカスしたナレッジ・シェアリングのためのプラットフォームです。エネルギー業界におけるプロフェッショナルの皆様に、業界の重要なトピックに関するThought Leadership、イベント、ウェブキャスト、そしてサーベイ等をご提供しています。ぜひ以下よりご登録ください。

read.kpmg.us/gec

The views and opinions expressed herein are those of the interviewees/survey respondents/authors and do not necessarily represent the views and opinions of KPMG LLP.

home.kpmg/jp/socialmedia

本冊子は、KPMG米国が2019年に発行した2019 Global Energy Conference Thriving in an unpredictable world:Conference recapの一部を翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合には、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2019 KPMG LLP, a Delaware limited liability partnership and the U.S. member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. NDPPS 804333

© 2019 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved. 19-1064

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.