

تحلیل تاریخی از مراحل اولیه پروژه مشترک پتروشیمی ایران و ژاپن^۱

^۲ تألیف: نائوتوشی اومنو

^۳ ترجمه: محمد چگینی

چکیده

مقاله حاضر با هدف روشن شدن روند راه اندازی "پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن" با تمرکز بر دوره زمانی دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی تدوین شده است. این پروژه به علت سرنوشت غم‌بار و تأسّف‌برانگیزش در ژاپن معروف شد و همه اتفاقات، نظیر شوک نفتی سال ۱۹۷۳م، انقلاب سال ۱۹۷۹م. و جنگ هشت ساله ایران و عراق در دهه ۸۰ میلادی در طول اجرای این پروژه رخ داد و در حالی که ضرر و زیان فراوانی برای شرکت‌های سرمایه‌گذار به بار آورد، در سال ۱۹۸۹م. به پایان رسید. در پژوهش حاضر، نویسنده تلاش می‌کند تا با کشف دو واقعیت مهم و مؤثر بر پروژه، آن را مورد بررسی قرار دهد. یک: مهارت متمایز مذاکره‌کنندگان ایرانی که از همان ابتدا منجر به عقب‌نشینی تدریجی طرف ژاپنی از مواضع خود در این پروژه شد؛ ایرانیان همواره ابتکار عمل مذاکره را در دست داشتند تا طرف ژاپنی را در خلیج فارس حفظ نماید. دوم: درگیری پیچیده نه تنها بین منافع ایران و ژاپن، بلکه بین شرکت‌های ژاپنی دخیل در این پروژه بود؛ آنها نتوانستند تضاد منافع را حل کنند. بدین سبب، یکی از دلایل تأخیر در مراحل ابتدائی پروژه، همین امر بود. در نتیجه، "پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن" از همان آغاز در دام مشکلات و درگیری‌های سازمانی گرفتار شد. از آنجایی که پروژه در نهایت شکست خورد، شرکت‌های ژاپنی نیز از انتشار اسناد آرشیو

تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۶/۲۵

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۴/۲۱

^۱. <https://apebhconference.files.wordpress.com/2009/09/umeno1.pdf>

از دکتر هیتوشی سوزوکی به خاطر در اختیار گذاشتن این مقاله تشکر و قدردانی می‌شود.

^۲. استاد دانشگاه بازرگانی اوزاکا و استاد افتخاری دانشگاه هیوگو umeno@daishodai.ac.jp

^۳. کارشناس اسناد و پژوهش وزارت امور خارجه mohammad.chegini58@gmail.com

برای روشن شدن ابعاد آن خودداری کردند. نویسنده برای غلبه بر این نقص در تحقیقات تاریخی، رویکرد تاریخ شفاهی مبتنی بر مصاحبه همراه با جمع‌آوری اطلاعات از طریق جستجو در مقالات و مطالب منتشره در باره این پروژه را در پیش گرفته است. از طریق رویکرد تاریخ شفاهی، وی تلاش کرد که به حقایق دست یابد تا بتواند پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن را بر پایه واقعیات و اسناد جدید تحلیل نماید.

▪ واژگان کلیدی:

ایران، ژاپن، پروژه مشترک پتروشیمی، تحلیل تاریخی.

"قرارداد پتروشیمی ایران و ژاپن"^۱ یک سرمایه‌گذاری مشترک بی‌سابقه بین دو کشور محسوب می‌شد و عملیات ساخت کارخانه بزرگ و پیچیده آن در اوایل دهه ۷۰ میلادی در ایران آغاز شد. ابتدا گروهی از شرکت‌های بزرگ ژاپنی متشکل از شرکت‌های تجاری پیشرو "میتسوئی بوسان کایشا" (ام. بی. کی)^۲ و سه شرکت فعال در حوزه پتروشیمی: یعنی شرکت شیمیائی "میتسوئی تواتسو" (ام. تی. سی)^۳ که نام امروز آن، پتروشیمی میتسوئی است؛ "تویو سودا کایشا" (تی. اس. کی)^۴ با نام فعلی شرکت "سهامی توسو" و شرکت شیمیائی "میتسوئی" (ام. پی. سی)^۵ آنها با مشارکت یکدیگر در دسامبر ۱۹۷۱م. شرکت سرمایه‌گذاری در بخش پتروشیمی به نام "شرکت توسعه شیمیایی ایران"^۶ را تشکیل دادند. این شرکت با هماهنگی ام. بی. کی. به نمایندگی از طرف ژاپنی‌ها برای پشبرد امور این پروژه مذاکرات با ایران را آغاز کرد. در این مذاکرات "شرکت ملی پتروشیمی" که در تملک شرکت ملی نفت بود، نمایندگی ایران را برعهده داشت. بلافاصله بعد از این مذاکرات، پروژه راه‌اندازی شد، اما از همان ابتدا با شرایط و تحولات نامطلوبی مواجه شدند: برای مثال شوک نفتی سال ۱۹۷۳م.؛ انقلاب ایران در سال ۱۹۷۹م. و جنگ ایران و عراق در آغاز دهه ۸۰م.، هر کدام به سهم خود به این مجتمع و پروژه آسیب وارد کردند، به گونه‌ای که این پروژه مشترک در نهایت در سال ۱۹۸۹م. منتهی شد.

قرارداد سرمایه‌گذاری پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن در ژاپن به خوبی شناخته شده است و از آن به‌عنوان یکی از بدترین و پرخطرترین پروژه‌های کشور نام برده می‌شود، باید گفت که هنوز بیشتر محققان دانشگاهی و تجار ژاپنی نسبت به آن بی‌توجه هستند و به آن نپرداخته‌اند. با آنکه پروژه مزبور در خاطره‌ها تضعیف شده، اما باید مورد واکاوی قرار گیرد و به نظر می‌رسد شناخت این مورد برای تجارت بین‌المللی ژاپن در آینده بسیار ضروری است. با این حال، به

¹. Iran-Japan petrochemical project (IJPC)

². Mitsui Bussan Kaisha (MBK)

³. Mitsui Toatsu Chemical (MTC)

⁴. Toyoh Soda Kaisha (TSK)

⁵. Tosoh

⁶. Mitsui Petrochemical Company (MPC)

⁷. Iran Chemical Development Company (ICDC)

علت کمبود اطلاعات آرشیوی، تاکنون تحقیقی جامع و علمی در باره آن صورت نگرفته است. همه شرکت‌های درگیر در این پروژه، احتمالاً به جهت ملاحظات افکار عمومی، تمایل به باز کردن آرشیو خود ندارند. برای غلبه بر این مشکل در روند پژوهش، نویسنده با رویکرد تاریخ شفاهی و ادبیات موجود، به ویژه اسناد روزنامه‌نگار، یاسونوبو میساتو^۱ در زمینه پروژه‌های پتروشیمی ایران (Misato. 1983) و یک مجموعه اطلاعات رسمی ثبت شده توسط ام. بی. کی. در باره این پروژه استفاده خواهد کرد. (Editorial board of the Record of the IJPC. (1993)) مورد اخیر فقط در اختیار شرکت‌ها و افراد خاص دخیل در این پروژه قرار گرفته است. در این مقاله، نویسنده ابتدا مراحل نخستین پروژه در اواخر سال ۱۹۶۸م. را روشن خواهد نمود، یعنی زمانی که ایده پروژه تا سال ۱۹۷۱م. مورد حمایت قرار گرفت و ام. بی. کی. و شرکت ملی پتروشیمی در باره مشارکت در سرمایه‌گذاری توافق نهایی نمودند. منابع مورد استفاده شامل مصاحبه‌ها و اسناد داخلی شرکت‌ها و متون ذکر شده در بالا هستند.

منشاء پروژه

ایده اولیه پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن در ماه نوامبر ۱۹۶۸م. شکل گرفت در این زمان ماتسویوکی واکاسوگی^۲ معاون ام. بی. کی. به همراه یک هیأت اقتصادی از طرف "سازمان فدراسیون‌های اقتصادی ژاپن" از ایران بازدید کردند. در آن زمان ایران چهار- پنج سالی بود که رشد اقتصادی خوبی را شروع کرده بود. شرکت‌های پیشرو ژاپنی شامل بانک‌ها، تجارتخانه‌ها، صنایع سنگین و الکترونیک معتقد بودند که ایران از ظرفیت بسیار بالایی برای موفقیت در بین کشورهای منطقه خاورمیانه برخوردار است، در نتیجه انتظار فرصت‌های تجاری فراوانی داشتند. نکته قابل توجه این بود که هیچ یک از اعضای این هیأت به ثبات سیاسی ایران مشکوک نشدند و هیچ پیشبینی از اینکه ممکن است بعد از ۱۰ سال انقلاب اسلامی رخ دهد، نداشتند. باقر مستوفی، رئیس شرکت ملی پتروشیمی ایران هیأت را در زمان بازدید از نواحی جنوبی ایران راهنمایی می‌کرد، در این بازدید بود که واکاسوگی درک کرد که از گاز طبیعی که برای تولید نفت می‌سوزد و هدر می‌رود، می‌توان بهره برد. او به زودی این ایده را مطرح نمود

^۱. Yasunobu Misato

^۲. Matsuyuki Wakasugi

که گاز هدررفته باید به عنوان یک منبع مادی در اختیار صنعت پتروشیمی مورد استفاده قرار گیرد. او در ادامه نوشت: «فضای زیادی برای استفاده و توسعه صنعت پتروشیمی وجود دارد که از گاز اتان و متان و دیگر گازهای طبیعی استفاده کرد و ما باید به عنوان یک ابتکار برای صنعت پتروشیمی ژاپن توجه بیشتری به آن نمائیم.» (The Report of the Economic Mission to Iran, pp.121)

فکر بهره‌مندی از گاز طبیعی در حال سوختن در صنعت پتروشیمی تنها از طرف واکاسوگی نبود و مستوفی نیز حامی آن بود. در طول بازدید از چاه‌های نفت، مستوفی از واکاسوگی سؤال کرده بود که چگونه می‌توان از این گازها استفاده مؤثر نمود؟ (Misato, op.cit. p.47). این سؤال نخستین حرکت شناخته‌شده از طرف ایرانیان برای حرکت به سمت اجرای این پروژه بود. از این به بعد، ایرانیان به صورت فعال‌تری موضوع را پی‌گیری کردند تا ژاپنی‌ها در این پروژه شرکت نمایند.

ایده پروژه ایران و ژاپن از نظر شرکت‌های ژاپنی علاقمند به مشارکت کاملاً منطقی بود. آن روزها صنعت پتروشیمی ژاپن به علت آلودگی‌های مخرب زیست‌محیطی به شدت مورد انتقاد بود. آنها همچنین به لحاظ توسعه فیزیکی دچار مشکل بودند؛ زیرا محدوده جغرافیایی که در سواحل برای پتروشیمی در نظر گرفته بودند، پاسخگوی این صنعت نبود و باعث افزایش هزینه تأمین مواد اولیه شده بود. پروژه پتروشیمی برای ام. بی. کی. ایده‌آل به نظر می‌رسید؛ زیرا آنها به دنبال تغییر فعالیت خود از تجارت سنتی به مالکیت و بهره‌برداری از سرمایه‌گذاری‌ها به ویژه در کسب و کار تولیدی نوین بودند. ام. بی. کی. از کاهش تجارت محصولات پتروشیمی از سوی تولیدکنندگان ناراضی به نظر می‌رسید^۱، با این وجود، صنعت پتروشیمی در ژاپن از طرف وزرات صنعت و تجارت بین‌المللی (در حال حاضر وزارت اقتصاد، صنعت و تجارت) کنترل می‌شد و هیچ راهی برای ورود ام. بی. کی. به بازار صنعتی و تولیدات وجود نداشت. علاوه بر این، پروژه ایران و ژاپن نه تنها برای ژاپنی‌ها منطقی و ایده‌آل بود، بلکه برای طرف ایرانی نیز سودآور و مهیج بود. شاه ایران مشتاق بود تا ایران شبیه به کشورهای غرب رشد و توسعه یابد؛ به همین علت، اقدام به پیاده‌سازی برنامه‌های اقتصادی جسورانه‌ای نمود و توسعه صنعت پتروشیمی یکی از راه‌های رشد صنعتی بود.

^۱. Interview with Tatsuo Nagashima on December 26, 2007

ابتکار ایرانیان

در دسامبر ۱۹۶۸م. بلافاصله بعد از بازگشت این هیأت، وزیر اقتصاد ملی ایران عازم ژاپن شد و در این سفر با ام. بی. کی. در باره بررسی سرمایه‌گذاری در پروژه پتروشیمی ایران گفتگو کرد. در پاسخ به این درخواست، ام. بی. کی. در ماه فوریه ۱۹۶۹م. اقدام به ایجاد یک کارگروه موقت در بخش پتروشیمی نمود. این کارگروه از کارکنان دو بخش مختلف ام. بی. کی. یعنی بخش فروش محصولات مواد شیمیایی و بخش تولیدات مواد شیمیایی، همچنین برخی از کارکنان گروه مالی و اداری تشکیل شده بود. به‌زودی چند نفر از اعضای دیگر شرکت‌های پتروشیمی به عضویت این کارگروه درآمدند. همچنین در ماه فوریه ام. بی. کی. یک گروه تحقیقاتی برای بررسی شرایط و امکانات اجرای پروژه به ایران اعزام کرد. میتسوئو ساتو^۱ یکی از اعضای گروه تحقیقی بخش محصولات شیمیایی ام. بی. کی. مشاهدات خود را به شرح زیر به یاد می‌آورد:

«من احساس کردم که اجرای این پروژه به دلیل هزینه بالای مواد در ایران عملی نبود. اگر چه مواد اولیه گاز طبیعی هدررفته و هزینه‌های کارگر در ایران ارزان بود، اما بسیاری از مصالح و لوازم ساخت و ساز از کشورهای غربی وارد می‌شد»^۲.

نتیجه ارزیابی اولیه تیم اعزامی متوسط بود، زیرا بررسی‌ها نشان می‌داد که امکان ساخت یک کارخانه اتیلین با ظرفیت ۴۰۰۰۰۰ تن وجود دارد و ۳۰۰۰۰۰ تن آن به ژاپن صادر میشد و باقی‌مانده هم در داخل ایران به مصرف می‌رسید (The Record of the IJPC, p.14). بنابراین، طرح اولیه محدود به عملیات صنایع بالادستی بود. هنگامی که تیم تحقیقی ژاپنی از شرکت ملی پتروشیمی بازدید کرد، آنها به شدت تحت تأثیر چگونگی آمادگی ایرانیان برای اجرای این پروژه قرار گرفته بودند. مقامات شرکت ملی پتروشیمی ایران، اعضای تیم ژاپنی را با موارد مختلف برنامه توسعه، از جمله کتاب ضخیم طرح توسعه پنج ساله اقتصادی، یک بسته سند حاوی توافقنامه‌های سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های خارجی و پیش‌نویس توافق اولیه پروژه پتروشیمی آشنا نمودند. میتسوئو ساتو در این باره می‌گوید: «با مشاهده این اسناد ما احساس کردیم که ایرانیان آشنایی کامل چگونگی برخورد با شرکای خارجی برای

^۱. Mitsuo Sato

^۲. Interview with Mitsuo Sato held on September 8, 2006.

سرمایه‌گذاری را دارند، زیرا آنها سال‌ها زیر نظر شرکت نفت انگلیس و ایران بوده و آموزش لازم را دیده بودند»^۱.

همان‌گونه که اعضای تیم انتظار داشتند؛ نتیجه بررسی‌های اولیه گروه تحقیقی این بود که تولید اتیلن در ایران با توجه به هزینه زیاد تأمین لوازم ساخت کارخانه مقرون به صرفه و امکان‌پذیر نبود. هنگامی که این گروه به ژاپن بازگشت، به نظر می‌رسید که پروژه اتمام یافته باشد و اقدام جدیدی نیز از سوی ام. بی. کی. قابل حدس نبود. در حالی که صنعت پتروشیمی در ژاپن با رکود مواجه شده بود، ایرانیان برنامه‌هایی برای پیشرفت در آن داشتند. سرانجام در آوریل ۱۹۶۹م. اردشیر زاهدی وزیر امور خارجه ایران از ژاپن بازدید نمود و در این سفر [پرویز]مینا رئیس شرکت ملی نفت نیز او را همراهی می‌کرد. زاهدی با ایساکو ساتو^۲ نخست‌وزیر ژاپن ملاقات نمود و از او درخواست کرد که ژاپنی‌ها در توسعه صنایع نفت در جنوب ایران مشارکت و همکاری نمایند. این پیشنهاد ایران در حکم یک ثروت بادآورده برای ژاپنی‌ها بود؛ آنها از مدت‌ها قبل آرزو داشتند بتوانند به‌جای واردات نفت مورد نیاز خود از طریق شرکت‌های بزرگ بین‌المللی به طور مستقیم منابع نفت را تأمین نمایند. نخست‌وزیر نیز بلافاصله به این درخواست پاسخ مثبت داد و یکی از شرکت‌های دولتی به نام "شرکت ملی توسعه همکاری‌های نفتی ژاپن"^۳ (در حال حاضر شرکت همکاری‌های نفت، گاز و فلزات ژاپن) را برای انجام تحقیقات میدانی در ایران معرفی نمود. در ژوئن ۱۹۶۹م. نخستین مأموریت انجام شد، اما آنها موفق به دستیابی به اطلاعات مورد نیاز نشدند، زیرا کارکنان شرکت ملی نفت ایران علاقه چندانی برای در اختیار گذاشتن جزئیات اطلاعات دقیق چاه‌های نفت لرستان از خود نشان ندادند. طی دومین بازدید در اکتبر ۱۹۶۹م. بعد از مذاکره فشرده با شرکت ملی نفت، حداقل اطلاعاتی در زمینه‌های گوناگون در اختیار تیم تحقیقاتی قرار گرفت. ایرانیان در باره آینده درخشان منطقه توضیحاتی داده بودند و از هیأت ژاپنی درخواست کردند تا پیشنهاد موقت توسعه میادین نفتی لرستان را ارائه نمایند. (Kodan, 1969) در باره پروژه پتروشیمی در ام. بی. کی. نوامبر ۱۹۶۹م. دومین هیأت تحقیقی را برای گفتگوی مجدد و امکان‌سنجی و بازنگری و اصلاح شرایط نامطلوب به ایران اعزام کرد. این هیأت پیشنهاد کرد

¹. An interview with Mitsuo Sato held on September 8, 2006

². Eisaku Sato

³. Japan National Oil Development Corporation (JNODC)

که در همکاری پتروشیمی ایران و ژاپن، گاز مایع LPG که در ژاپن بازار پررونقی داشت، تولید شود. اما شرکت ملی پتروشیمی ایران تولید گاز مایع را از وظایف شرکت ملی نفت می‌دانست؛ از این رو با این پیشنهاد مخالفت کرد. در ابتدا هیأت ژاپنی در نظر داشت چنانچه طرف ایرانی درخواست آنها رد نماید، مذاکرات پروژه پتروشیمی را تعلیق نمایند. اما در عمل قادر به اجرای این سیاست نبودند؛ زیرا ایرانیان نشان داده بودند که اراده قوی برای به سرانجام رساندن پروژه پتروشیمی دارند. میتسوئو ساتو از اعضای هیأت در این باره می‌گوید: «ما نمی‌توانستیم شواهدی ارائه نمائیم که این پروژه بی‌فایده است. اجرائی شدن آن بستگی به امکانات طرف ایرانی داشت. اگر آنها با برخی شروط عملیاتی و اجرائی کنار می‌آمدند، اجرای پروژه امکان‌پذیر می‌شد. بنابراین ما نمی‌توانستیم با قاطعیت تصمیم بگیریم که این پروژه را کنار بگذاریم.»^۱

بعد از آنکه دومین هیأت از ایران بازگشت، هیچ اتفاق خاصی در طرف ژاپنی رخ نداد و به نظر می‌رسید دوباره پروژه با مشکل روبرو شده است. از این رو یکبار دیگر ایران در صدد برآمد این بن‌بست را بشکند. در ژانویه ۱۹۷۰م. حجاززاده متخصص و مهندس شرکت ملی پتروشیمی ایران به ژاپن سفر کرد و در باره نحوه اجرای این پروژه در آینده نزدیک با طرف ژاپنی گفتگو کرد. این اقدام علتی شد تا بار دیگر ام. بی. کی. به پروژه بازگشته و در آوریل ۱۹۷۰م. سومین هیأت را به منظور بررسی بیشتر شرایط و امکانات جهت تأیید نهایی مشارکت در پروژه روانه ایران نماید. در ژوئن ۱۹۷۰م. یک تیم تحقیقاتی دیگر از شرکت ام. تی. سی. متشکل از چندتن از متخصصان آمونیاک از "شرکت پتروشیمی شاهپور" بازدید کردند تا امکانات و توانائی‌های اجرایی ایرانیان را بررسی نمایند. شرکت پتروشیمی شاهپور متشکل از یک سرمایه‌گذاری مشترک بین شرکت ملی پتروشیمی و "شرکت شیمیایی اتحاد" آمریکا بود. اما شرکت مزبور در آن زمان برای مشارکت اعلام انصراف کرد و از ایران خارج شد. بنابراین، دولت ایران از ام. بی. کی. درخواست کرد که یک شرکت ژاپنی را به عنوان جایگزین شرکت آمریکایی معرفی نماید. اعضای هیأت اعزامی ام. تی. سی. بعد از بازدید از امکانات کارخانه‌های به این نتیجه رسیدند که ایرانیان به شرط آموزش فنی مناسب و ارائه دستورالعمل‌های علمی به تنهایی قادر به اجرای این پروژه خواهند بود.^۲ شرکت ام. بی. کی. اعتماد به نفس و انگیزه

^۱. Interview with Mitsuo Sato held on September 8, 2006

^۲. Interview with ShiroIshiwada, a former member of the IJPC's living and accommodation department, held on July 28, 2006. See ShiroIshiwada

لازم برای برداشتن گام رو به جلو را نداشت، اما گزارش ام. تی. سی. مشوقی برای آن شرکت شد تا بر شک و تردید غلبه نماید.^۱

تضاد منافع در ام. بی. کی.

در اواسط ژوئن ۱۹۷۰م. شرکت ملی نفت ایران به طور غیرمنتظره‌ای اعلام کرد که قرارداد پروژه توسعه نفت لرستان از یک قرارداد خصوصی تغییر و به یک مناقصه رقابتی بین‌المللی تبدیل خواهد شد.^۲ به‌طور کلی برای اجرای پروژه لرستان با شرکت میتسوبیشی و شرکت ملی توسعه همکاری‌های نفتی ژاپن هماهنگی و گفتگو شده بود. اما چون تشخیص داده بودند که ریسک سرمایه‌گذاری در آن بالاست، از مشارکت خارج شدند تا بتوانند در پروژه جدید همکاری نمایند. بنابراین شرکت ملی توسعه همکاری‌های نفتی ژاپن مجبور شد تا شرکای جدید که حاضر به مشارکت در مناقصه باشند، پیدا نماید. پیش از این، شرکت ملی نفت ایران سه شرط را برای مناقصه پیشنهاد داده بود. یکم: شرکت‌ها باید سرمایه کافی داشته باشند. دوم: دارابودن تکنولوژی و خدمات فنی لازم. سوم: توانایی لازم برای بازاریابی محصولات نفتی. ژاپن در باره سرمایه شرکت ملی توسعه همکاری‌های نفتی موفق شد یک کارآفرین برجسته به نام شینزو اویا^۳ رئیس بنگاه تیجین^۴ را پیدا نماید. تیجین یک شرکت در زمینه نساجی بود و استراتژی‌های گوناگون فراتر از تولیدات سنتی منسوجات را تعقیب می‌کرد؛ کسب و کار در حوزه نفت پرسودتر و چشم‌انداز روشن‌تری داشت و اویا تصمیم گرفت تا به تیم مناقصه ملحق شود. در خصوص تکنولوژی نیز شرکت توسعه نفت ژاپنی به نام "شرکت توسعه نفتی سوماترای شمالی" به عنوان یکی از اعضاء انتخاب شد؛ اویا با کینجی نیوا^۵ رئیس شرکت مزبور دوست دوره دانشگاه بود و شناخت خوبی از یکدیگر داشتند. در مورد بازار نفت، بخش نفتی ام. بی. کی. به عنوان نماینده در فرایند مناقصه گنجانده شد، زیرا ام. بی. کی. دارای یک پالایشگاه در ژاپن بود و ۵۰ درصد شرکت نفتی موبایل را نیز در اختیار داشت. اعضای بخش نفت ام. بی. کی. هنوز پروژه پتروشیمی را که بخش محصولات پتروشیمی برعهده گرفته بود، به رسمیت

¹. An interview with Mitsuo Sato held on September 8, 2006

². An interview with Mou Yabe held on July 26, 2004.

³. Shinzou Ohya

⁴. Teijin Corporation

⁵. Kinji Miwa

نمی شناخت؛ زیرا بخش تولیدات هنوز این پروژه را محرمانه تلقی می کرد. حالا سه شرکت ژاپنی تحقیقاتی را شروع کردند که برای ایجاد یک مناقصه موفق ضروری بود. بخش تولیدات شیمیایی ام. بی. کی. نیز نمی دانست که در بخش تولید نفت شرکت چه اتفاقاتی در حال وقوع است. در همان زمان، پروژه پتروشیمی و پروژه نفت لرستان دو سرمایه گذاری کاملاً متفاوت بودند که هر دو تحت نظارت دو بخش متفاوت یک شرکت در دست اقدام بودند. در اکتبر ۱۹۷۰م. شریفی از مدیران شرکت ملی پتروشیمی برای انعقاد یادداشت تفاهم امکان سنجی مطالعات مشترک بر روی پروژه پتروشیمی به ژاپن رفت و حدود یک ماه بعد، ام. بی. کی. سومین هیأت تحقیقی خود را روانه ایران نمود. نتیجه این همکاری مشترک تحقیقاتی، انتشار گزارشی بود که به خاطر رنگ جلد آن به «کتاب آبی» معروف شد.

در ماه فوریه ۱۹۷۱م. چهارمین هیأت ام. بی. کی. با هدف محاسبه دقیق تر هزینه ساخت و ساز پتروشیمی نسبت به پیش بینی های قبلی روانه ایران شد. ریاست هیأت را کی کوجی ناکاگاوا^۱ رئیس بخش پتروشیمی ام. بی. کی. برعهده داشت. برخلاف پیشینیان، این سفر به طور کلی از طرف بخش کارخانه تولیدات شیمیایی به جای بخش محصولات شیمیایی اداره شد و نتیجه آن افزایش تنش و درگیری بین دو بخش بود. میتسو هیتو که یکی از اعضای بخش تولیدات شیمیایی از همان ابتدا معتقد به اجرای پروژه بود، در این باره با تأسف می گوید:

اعضای مأموریت چهارم که همگی از بخش کارخانه شیمیایی بودند، کار خود را «یک ماموریت واقعی» نامیدند. زیرا آنها مهندسين و متخصصین بودند و ما کارکنان بخش محصولات شیمیایی را غیر حرفه ای می پنداشتند. آنها به طور ضمنی اعلام کردند که مطالعات قبلی که توسط ما انجام شده، نامعتبر است. بنابراین، تحقیقات را دوباره از ابتدا شروع کردند. من احساس می کنم آنها ما را تحقیر کردند ما از بخش تولیدات شیمیایی بودیم و مسئولیت پروژه با ما بود؛ زیرا کارگروه موقت به جای بخش کارخانه در قسمت تولیدات شکل گرفته بود. از دیدگاه ما میزان سرمایه گذاری، بازدهی و بازار مواد شیمیایی از اولویت های آغاز پروژه بود. اما به نظر می رسید که اعضای بخش کارخانه توجهی به این موارد نداشتند. تمرکز تجاری شان صرفاً روی این بود که به چه میزان می توانند تجهیزات کارخانه ای به فروش برسانند. هر میزان تجهیزات بیشتری می فروختند، می توانستند درآمد بیشتری داشته باشند؛ این یک نمونه از

^۱. Kikuji Nakagawa

تضاد منافع در شرکت بود.^۱ در مقابل کیکوجی ناکاگاوا رییس هیأت از بخش کارخانه شیمیایی دیدگاه متفاوتی داشت. وظیفه بخش ما فروش محصولات صنعتی کارخانه به گروه‌های بزرگ تجاری و نمایندگان کشورهای توسعه یافته بود. در این روند ما سعی می‌کردیم از افراد مؤثر و بانفوذ که اطلاعات سطح بالایی از کشورهای میزبان داشتند، استفاده کنیم. بخش تولیدات محصولات شیمیایی نقش مهمی که ما در این فرایند داشتیم را درک نمی‌کرد و توانایی حرفه‌ای ما را نادیده می‌گرفت. آنها ما را تنها به عنوان معامله‌گران ساده که فقط تجهیزات را از مکانی به مکان دیگر انتقال می‌دهند، می‌انگاشتند.^۲ کیکوجی ناکاگاوا با نگاهی به گذشته می‌گوید تضاد منافع و درگیری دو بخش ام. بی. کی. در آینده بیشتر نمایان شد و این مشکل سازمانی یکی از دلایل تأخیر در اجرای این پروژه شد. اگر چنین بی‌نظمی و درگیری پیچیده داخلی رخ نداده بود، ما می‌توانستیم خیلی سریع‌تر این طرح را به اتمام برسانیم. به عبارتی ما می‌توانستیم از آثار منفی شوک نفتی سال ۱۹۷۳ م. بر روی این پروژه جلوگیری کنیم.

پیوند دو پروژه

در مورد پروژه توسعه نفت لرستان، سهامداران ژاپنی از جمله شرکت تیجین و شرکت توسعه نفتی سوماترای شمالی با جمع‌آوری اطلاعات موفق به پیروزی در مناقصه شدند. در آوریل ۱۹۷۱ م. کینجی میوا رئیس شرکت توسعه نفتی سوماترای شمالی با پرویز مینا مدیر شرکت ملی نفت مذاکراتی را برگزار کرد و شرایطی اضافی جهت برنده‌شدن در این مناقصه دریافت نمود. مینا دو شرط غیرمنتظره را با میوا مطرح ساخت. یکی انجام پروژه‌های پتروشیمی در ایران و دیگری ایجاد یک شرکت مشترک بازاریابی نفتی در ایران و ژاپن بود. میوا وقتی این درخواست‌ها را شنید، شگفت زده شد؛ زیرا در باره پروژه پتروشیمی چیزی نمی‌دانست، پروژه لرستان به صورت جداگانه از سوی ام. بی. کی. پیگیری می‌شد و از این لحظه، ایران دو پروژه را به هم پیوند زد. حالا پروژه پتروشیمی به یکی از شرایط مهم و اضافی مناقصه توسعه میدان نفت لرستان شده بود، ام. بی. کی. برای گرفتن تصمیم نهایی جهت ورود یا انصراف از پروژه تحت فشار بود. آنها در یک وضعیت مبهم و پردردسر قرار گرفته بودند. با

^۱. An interview with Mitsuo Sato held on September 8, 2006.

^۲. An interview with Kikuji Nakagawa held on September 21, 2006.

توجه به امکانات ضعیف این پروژه، آنها [ایرانیان] هنوز تمایلی نداشتند که کار را با یک شرکت خصوصی ادامه دهند. از سوی دیگر، ژاپنی‌ها به دنبال حفظ منافع خود در کشورهای تولیدکننده نفت بودند و اگر تصمیم به ترک پروژه می‌گرفتند، منافعشان در نفت لرستان که به نظر می‌رسید باعث تحقق یکی از رؤیاهای ژاپنی‌ها باشد، از دست می‌رفت. در نهایت ام. بی. کی. تصمیم گرفت تا پروژه را پیش ببرد. پشت این تصمیم چندین ملاحظه وجود داشت. (The Record of IJPC, p.26) یکم: ایران نشان داده بود که علاقه زیادی برای اجرای این پروژه دارد. دوم: ام. بی. کی. انتظار داشت برخی از توافقات و شروط از طرف ایران اجرائی شود. سوم: ام. بی. کی. فکر می‌کرد که بعد از پیشنهاد مناقصه لرستان آنها فرصت خواهند داشت تا با ایران مذاکره کنند. با توجه به این نگاه خوش‌بینانه، ام. بی. کی. انتظار داشت تا این پروژه در آینده سود بیشتری نصیب‌شان کند.

در ۲۹ آوریل ۱۹۷۱م. در حالی که شرکت‌های ژاپنی مشغول کار بر روی پروژه لرستان بودند، مناقصه پتروشیمی پیشنهاد داده شد. شرایط عمومی عبارت بودند از ثبت پاداش ۳۵ میلیون دلاری در دو پیوست، همچنین جلب رضایت دو پیش‌نیاز دیگر ایران یعنی اجرای پروژه پتروشیمی و تأسیس شرکت بازاریابی مشترک. در ۳۰ آوریل "کتاب آبی" یا همان نتیجه امکان‌سنجی شرایط اجرای پروژه حاصل فعالیت شدید و همکاری مشترک شرکت ملی پتروشیمی و ام. بی. کی. به پایان رسید. این گزارش پیش‌بینی کرد که ۱۴ درصد از بازده سرمایه‌گذاری باز خواهد گشت، هر چند هنوز کمتر از ۲۰ درصد مورد نظر ام. بی. کی. بود. "کتاب آبی" نشان‌دهنده مجموعه‌ای از محصولات بود که امکان تولید آنها در پروژه بود و ابتکاریت‌ر و به صرفه‌تر از طرح اولیه بود.

در روز دوم ماه می مشخص شد که گروه ژاپنی بزرگ‌ترین مناقصه را انجام داده است، این به آن معنا نبود که شرکت ژاپنی به طور مستقیم و خودکار به منافع نفتی دست یافته است. مینا مدیرعامل شرکت ملی نفت ایران در مذاکره با تیم ژاپنی از آنها خواست تا نامه‌ای از ام. بی. کی. در خصوص تصدیق اجرای پروژه پتروشیمی ارائه دهند. او همچنین تقاضای جدید برای راه‌اندازی یک پالایشگاه جدید نفتی توسط ژاپنی‌ها در ایران را مطرح نمود و اظهار داشت که این فرصت خوبی برای طرف مقابل خواهد بود اگر بتواند این دو خواسته را برآورده نماید. در ماه ژوئن، ایران برای پاسخ به این درخواست، یک هفته فرصت به طرف مقابل داد. دوتن از

اعضای مهم تیم مذاکره‌کننده پروژه لرستان یعنی شینزو اویا و کینجی میوا به همراه مدیران ام. بی. کی. در این مورد با نخست‌وزیر و وزیر امور خارجه و مالیه گفتگو کردند تا آنها را متقاعد سازند که شرایط ایران را برآورده نمایند.

در پایان ماه می، دو نفر از اعضای ام. بی. کی. به ایران رفته و با مدیران ارشد اجرایی شرکت ملی پتروشیمی از جمله آقای مستوفی، رئیس آن شرکت گفتگو کردند. ام. بی. کی. تصمیم خود مبنی بر اجرای پروژه پتروشیمی را اعلام کرد، مشروط به اینکه دو کشور ایران و ژاپن در بهبود شرایط برای سودآوری شرکت، همکاری و مشارکت داشته باشند و در ضامم قبلی از جمله ایده تشکیل شرکت بازاریاب مشترک نفتی یا تأسیس یک پالایشگاه نفت در ایران تجدیدنظر نمایند. مقامات شرکت ملی پتروشیمی در پاسخ اظهار داشتند که قطعاً تا زمانی که منافع ژاپن در لرستان باشد، ام. بی. کی. قول خواهد داد که پروژه پتروشیمی را اجراء نماید و مراسم امضای قرارداد همزمان با پتروشیمی انجام خواهد شد. علاوه بر این، شرکت ملی پتروشیمی به نماینده ام. بی. کی. اطلاع داد که توافقنامه اولیه پتروشیمی باید به تصویب مجلس شورای ملی ایران برسد و متقابلاً شرکت نیز باید از دولت ژاپن موافقت غیررسمی برای این موضوع دریافت نماید و تا آن زمان شرکت ملی، این لایحه را در دستور کار قرار خواهد داد. سرانجام شرکت ملی پتروشیمی از نماینده ام. بی. کی. خواست تا پیام از طرف آقای واکاسوگی معاون ام. بی. کی. به آقای مستوفی رئیس شرکت ملی تلگراف شود و اظهار نماید که نتایج «کتاب آبی» را پذیرفته است. در اول ژوئن واکاسوگی^۱ موضوع ذکر شده را در تلگرافی به مستوفی اعلام کرد و در دهم ژوئن، شرکت ملی در تلکسی به ام. بی. کی. اطلاع داد که هیأت مدیره نیز پروژه پتروشیمی را پذیرفته است. در سی ژوئن، شرکت ژاپنی نامه‌ای از طرف شرکت ملی نفت ایران در باره پروژه نفت لرستان دریافت نمود. در قسمت پایانی نامه آمده است: «این پذیرش به امضای موافقتنامه بین گروه شما و شرکت ملی پتروشیمی متعلق به شرکت ملی نفت ایران و پیش‌بینی‌های مربوطه در پروژه مشترک پتروشیمی منوط است.» (The Record of IJPC, p.32.) چند روز قبل از این، شرکت ام. بی. کی. نامه‌ای از شرکت ملی نفت ایران دریافت کرد و اطلاعات مهم زیر در اختیار شرکت ژاپنی قرار گرفت. یکم: نامه مربوط به پروژه پتروشیمی بین مستوفی رئیس شرکت ملی پتروشیمی و

^۱.Wakasugi

مقامات ارشد ام. بی. کی. در سوم و چهارم جولای ۱۹۷۱م. در تهران امضاء خواهد شد. دوم: شرکت ملی پتروشیمی مفاد پیش‌نویس قرارداد را تا پایان ماه ژوئن برای ام. بی. کی. ارسال خواهد نمود. سوم: توافقنامه اولیه در باره سرمایه‌گذاری مشترک باید تا ۱۵ اوت ۱۹۷۱ بین طرفین امضاء شود. (Ibid., p.32-33.)

تشکیلات جدید انحصاری در ام. بی. کی. برای پروژه ایرانی

در اول جولای ۱۹۷۱ ام. بی. کی. تشکیلات جدیدی در شرکت راه‌اندازی کرد و به‌طور ویژه به محصولات پتروشیمی ایران اختصاص یافت و به نام "بخش توسعه پتروشیمی ایران" نامگذاری شد. این تشکیلات بر اساس اقدامات کارگروه غیررسمی اولیه ایجاد شد و یک تیم متشکل از اعضای گوناگون از بخش‌های مختلف داخلی ام. بی. کی.، همچنین چند نفر از شرکت‌های شیمیایی دیگر مانند ام. تی. سی. و تی. اس. کی. بود. بعد از ۵ ماه، این شرکت‌های شیمیایی به "شرکت توسعه شیمیایی ایران" یعنی شرکت سرمایه‌گذار ژاپنی در "پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن" ملحق شدند. رئیس این بخش، کینجی تامیو^۱ توضیحات کلی در باره پروژه ایران به شرح زیر برای شرکاء ارائه نمود: «از همان ابتدا پروژه پتروشیمی به عنوان یک طرح مستقل کار خود را شروع کرد، اما اکنون این پروژه به منافع نفتی ژاپن در لرستان بسیار نزدیک شده است و اجرای آن به یک ضرورت برای ما تبدیل شده است. ما موظف به اجرای همزمان قرارداد نفت لرستان با این پروژه هستیم، یادآور می‌گردد توافقنامه پروژه پتروشیمی تا تاریخ ۲۷ ژوئیه نهایی خواهد شد. همچنین ما در حال انعقاد قرارداد مبادلات پتروشیمی با ایران تا ۱۵ اگوست هستیم. در این زمان محدود ما باید مسائل مربوط به حوزه های فنی، حقوقی، مالی و بازاریابی را مرتب کرده و سر و سامان بدهیم.»^۲

یکی از مهم‌ترین وظایف بخش تازه‌تأسیس، جلب همکاری دیگر شرکت‌های فعال در حوزه شیمیایی بود. در طول این مذاکرات بود که ام. بی. کی. متوجه شد بین ادراک و اشتیاق آنها در این پروژه، شکاف بزرگی وجود دارد. مشتاق‌ترین شرکت تی. اس. کی. و بی‌انگیزه‌ترین آنها ام. پی. سی. بود و شرکت ام. تی. سی. نیز وضعیتی بینابین داشت. تفاوت واکنش میان این

^۱. Kenji Tomio

^۲. A note of the section meeting provided by Mitsuo Sato

شرکت‌ها به دلیل شرایطشان در آن برهه زمانی بود. تی. اس. کی. از آغاز دهه ۶۰م. (Tosoh, 2006) برای بین‌المللی کردن تجارت خود تلاش می‌کرد. بنابراین، در مقایسه با دیگران علاقه بیشتری برای پروژه ایران از خود نشان می‌داد. مدیران ارشد این شرکت از بانک صنعتی ژاپن بودند، آنها از لحاظ داشتن دیدگاه‌های وسیع تجاری و در نظر گرفتن منافع ملی شناخته شده بودند،^۱ در مذاکرات با ام. بی. کی.، شرکت تی. اس. کی. در اهداف خود برای پیوستن به پروژه ترجیح داد که یک شریک تجاری و نه فنی به حساب آید.^۲

آنها تأکید کردند که نمی‌خواهند پیمانکار مشاغل مهندسی شوند، اما از بهره‌وری فناوری‌هایی که مقبولیت علمی دارد و به تولید کمک نماید، استقبال خواهند کرد. شرکت ام. پی. سی. که یکی از اعضای حقوقی گروه میتسوئی بود، در مقایسه با شرکت تی. اس. کی. نگاه بسیار منفی به پروژه ایرانیان داشت. ام. پی. سی. به تازگی اقدام به سرمایه‌گذاری در چند پروژه بین‌المللی در آمریکا، تایلند و کره بود که ام. بی. کی. در باره پروژه ایران با آنها وارد گفتگو شد. بنابراین، آنها تصور می‌کردند نمی‌توانند هزینه یک سرمایه‌گذاری مشترک بین‌المللی دیگر را تأمین نمایند؛ علاوه بر این، آنها احساس می‌کردند که ایران یک کشور دور و ناآشناست و راه اندازی کسب و کار وسیع در آنجا مخاطره‌انگیز است.^۳

آنها با توجه به این ارزیابی می‌خواستند پیشنهاد حضور در این سرمایه‌گذاری را رد کنند، اما قادر به انجام این کار نبودند؛ زیرا به عنوان یک عضو گروه میتسوئی به رسمیت شناخته می‌شدند. اگر چه ام. پی. سی. مجبور بود تصمیم بگیرد تا بعدها به عنوان یک سهامدار جزء در شرکت توسعه شیمیایی ایران مشارکت داشته باشد، اما نگرش منفی آنها در کل روند اجرای این پروژه ادامه پیدا کرد. ام. تی. سی. دیگر عضو گروه میتسوئی، نگاهی مبهم به این پروژه داشت. در اواخر دهه ۶۰ میلادی، ام. تی. سی. در شرایط مبهمی قرار داشت، تنها پس از ادغام با یک شرکت دیگر در گروه میتسوئی قادر به ادامه فعالیت بود. این شرکت سرمایه کافی نداشت تا خودش به تنهایی یک پروژه بزرگ را راه‌اندازی نماید و بعد از ادغام نیز هزینه کارکنان زیادی به آن تحمیل شد. از جهتی امکان داشت پروژه ایرانی برای ام. تی. سی. جذاب باشد و فرصتی فراهم نماید تا سرمایه‌گذاری بدون خطری را برای حل برخی مشکلات انجام

¹. An interview with ShiroIshiwada, a former member of MTC, held on August 4 , 2008; An interview with MadokaTashiro, a current CEO of Tosoh, held on December 27, 2007.

². A note of the section meeting provided by Mitsuo Sato.

³. interview with a former member of MPC, held on August 26, 2008

دهد. از سوی دیگر به نظر می‌رسید که این پروژه برای ام. تی. سی. سودمند نباشد؛ زیرا شانسی و مجوزی برای بهرمندی از فناوری‌های جدید خود در ایران نداشت. با وجود آنکه این شرکت دارای تکنولوژی پیشرفته آمونیوم و اوره و مجوزهای مرتبط بود، اما طرح و پروژه ایران شامل آنها نمی‌شد. بنابراین، برخلاف ام. پی. سی. و تی. اس. کی، شرکت ام. تی. سی. قادر نبود در حد انتظارات از فناوری و مجوزهایی که در اختیار داشت، در این پروژه استفاده نماید. با توجه به این شرایط، ام. تی. سی. چندان تمایلی برای پیوستن به این پروژه نداشت. با این حال، چون ام. تی. سی. عضو گروه میتسوئی بودند، به راحتی نمی‌توانست از این پروژه کناره‌گیری کند.^۱ از آنجا که ام. بی. کی. نه تاجر بود و نه سازنده، بدون همکاری شرکت‌های شیمیایی نمی‌توانست پروژه ایران را به سرانجام برساند. برای ام. بی. کی. هماهنگ نمودن منافع متنوع شرکت‌ها کار آسانی نبود. تضاد منافع بین شرکت‌های شیمیایی ممکن بود که آینده پروژه را با بحران مواجه سازد. این امر یکی دیگر از دلایل ناهماهنگی در مراحل اولیه پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن بود و قطعاً این رویه برای طرف ایرانی آزاردهنده بود.

در ۲۷ جولای ۱۹۷۱ طرف ژاپنی به منظور امضای دو قرارداد مربوط به پروژه پتروشیمی و نفت لرستان روانه ایران شد؛ توافقنامه برای اجرای پروژه پتروشیمی و سرمایه‌گذاری برای توسعه میادین نفتی لرستان بود. در ابتدا ام. بی. کی. و دیگر شرکاء به هیأت مدیره شرکت ملی پتروشیمی رفتند، جایی که ام. بی. کی. به نمایندگی از طرف گروه ژاپنی توافقنامه را امضاء کرد، بعد از آن، دیگر اعضای ژاپنی گروه برای پروژه لرستان به هیأت مدیره شرکت ملی نفت رفته و قرارداد را امضاء کردند. نزدیک به سه سال پس از گذشت تولد نخستین ایده پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن در نوامبر ۱۹۶۸ م. قرارداد به امضاء رسید.

نتیجه

در مراحل اولیه پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن دو واقعیت وجود داشت که بر پیشرفت و یا کندی کار به‌طور مستقیم تأثیرگذار بود. یکی: وجود مذاکره‌کنندگان حرفه‌ای و قدرتمند در طرف ایرانی و دیگری: تضاد منافع طرف‌های ژاپنی؛ ابتکار عمل ایرانیان در مراحل اولیه راه‌اندازی پروژه فوق‌العاده بود.

^۱. An interview with ShiroIshiwada, a former member of MTC, held on August 4, 2008.

اگر چه فکر و ایده اولیه از طرف واکاساگی معاون ام. بی. کی. مطرح شد، اما ایرانیان و مقامات ارشد شرکت ملی نفت و شرکت ملی پتروشیمی ایران مشوق و حامی اصلی پروژه شدند. شواهد و اسناد تاریخی نشان می‌دهد که مقامات ایرانی چندین سال از شرکت ام. بی. کی. بازدید داشتند و هر بار از آنها تقاضا می‌کردند که پروژه‌هایی را در ایران راه‌اندازی کنند. به محض اینکه ایرانیان متوجه شدند که ام. بی. کی. برای اجرای پروژه مردد است و امکان انجام آن را ضعیف پنداشتند، از علاقه ژاپنی‌ها برای مشارکت در تولید نفت ایران جهت اعمال فشار استفاده کردند. شرکت ملی نفت ایران و شرکت ملی پتروشیمی به عنوان شرکت‌های مادر به طور غافلگیرکننده‌ای با یک "هدیه ویژه" مورد علاقه ژاپن یعنی مشارکت در میدان‌های نفتی در ژاپن ظاهر شدند. پیش از این، برای طرف ژاپنی منافع نفتی و پروژه پتروشیمی دو پروژه کاملاً مجزایی به نظر می‌رسیدند، اما قطعاً هر دوی آنها با هم ارتباط نزدیکی (همخوانی) داشتند. با نگاه به گذشته، ممکن است استنباط شود که ایران از منابع نفتی به عنوان هویج استفاده می‌کرد تا ژاپن را به سمت و سوی پروژه پتروشیمی سوق دهد. ایرانیان "پاشنه آشیل" ژاپنی‌ها را به خوبی شناسایی کرده بودند و تأمین منابع نفتی برای ژاپن اهمیت بسیار زیادی داشت. بنابراین، ام. بی. کی. با آنکه می‌دانست امکان دستیابی به نفت برایش ضعیف است، اما نمی‌توانست پیشنهاد پروژه پتروشیمی را رد کند. این وضعیت به خوبی نشان می‌دهد که ژاپن موقعیت ضعیف برای چانه‌زنی داشت و در مقابل، ایران موضع مستحکمی در این مذاکرات داشت؛ از همان ابتدا عدم توازن در ساختار و روال گفتگوهای دو طرف وجود داشت.

از دیگر واقعیات مهم که از همان ابتدای اجرای پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن رخ داد، تضاد منافع و اختلاف در طرف ژاپنی بود. امری که باعث سردرگمی شد و پیشرفت پروژه را به تأخیر انداخت. تضاد منافع دو جنبه دارد: یکی اختلاف بین بخش تولید و بخش اجرایی ام. بی. کی. و دیگری بین شرکت‌های ژاپنی بود. به نظر می‌رسد درگیری در ام. بی. کی. به خاطر فرهنگ سازمانی و شرکتی اتفاق افتاد. ام. بی. کی. برای مدت طولانی به دارا بودن نظام مدیریت غیرمتمرکز شهرت داشت و هر بخش باید تجارت و بازتولید درآمد خود را انجام می‌داد. در پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن، اجراء و مدیریت به جای آنکه در اختیار بخش اجرایی شرکت باشد، به بخش تولید واگذار گردید. اما هر دو کارگروه موقتی بود و متعاقباً گروه ویژه متشکل از اعضای مختلف ام. بی. کی. و دیگر شرکت‌های شیمیایی دخیل در پروژه ایجاد می‌شد. هر کدام از

شرکت‌ها منافع خود را در اطراف پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن دنبال می‌کردند که گاهی اوقات منجر به اختلاف منافع و واگرایی در بین آنها می‌شد. مدیران ارشد ام. بی. کی. در آن زمان، موفق به حل این مسائل شده بودند، اما حداقل در ابتدائی نتوانستند نقش یک رهبر قدرتمند و مورد قبول عامه را ایفاء کنند. به هر حال، پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن می‌بایست با پیش‌شرط‌هایی که در بالا به آن اشاره شد، ادامه می‌یافت. این نمایش مراحل اولیه پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن توسعه و وابستگی در مراحل بعدی را به شدت تحت‌تأثیر قرار داد.

منابع و مأخذ

کتاب‌ها:

- بامبرگ، جی. اچ.، ۱۹۹۴، تاریخ شرکت بریتیش پترولیوم، ج ۲، دانشگاه کمبریج.
 ایشیوادا، شیرو، ۱۹۹۳، در جستجوی شعله‌های نارنجی، توکیو، توکیو شینبون.
 میساتو، یاسونوبو، ۱۹۸۳، اسناد پروژه پتروشیمی ایران، توکیو، نیهون کیزای شینبون.
 دومین گزارش سفر تجاری به ایران، ۱۹۶۹، توکیو، شرکت سهامی توپو سودا.
 چهل سال تاریخ توپو سودا ۲۰۰۶، توکیو، منابع آرشیوی/ یادداشت‌های مربوط به ملاقات‌های ام. بی. کی. در پروژه توسعه پتروشیمی ایران در سال ۱۹۷۱.
 گزارش‌های هیأت تحریریه تاریخچه پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن، ۱۹۹۳، توکیو، کیدرانرن.
 گزارش هیأت اقتصادی در ایران، ۱۹۶۸، توکیو، شرکت ملی توسعه نفت ژاپن.
 گزارش سفر تجاری به ایران، ۱۹۶۹، توکیو، شرکت ملی توسعه نفت ژاپن.

مصاحبه‌ها:

- مصاحبه با ایشیوادا، شیرو: عضو سابق بخش پرسنلی پروژه پتروشیمی ایران و ژاپن، ۴ آگوست ۲۰۰۸.
 مصاحبه با ناگاشیما، تاتسئو: معاون سابق شرکت توسعه شیمیایی ایران، دسامبر ۲۰۰۷.
 مصاحبه با ناگاگاوا، کیکوجی: عضو سابق بخش تولیدات شیمیایی ام. بی. کی.، ۲۱ سپتامبر ۲۰۰۶.
 مصاحبه با ساتو، میتسو: عضو سابق بخش محصولات شیمیایی ام. بی. کی.، ۸ سپتامبر ۲۰۰۶.
 مصاحبه با تاشیرو، مادیکا: مدیر فعلی شرکت توشو، ۲۷ سپتامبر ۲۰۰۷.
 مصاحبه با موئو، یابه: مدیر سابق شرکت ملی توسعه همکاری‌های نفتی ژاپن، ۲۶ ژوئیه ۲۰۰۴.
 مصاحبه‌شونده ناشناس: عضو سابق ام. تی. سی.، اوت ۲۰۰۸.