

# 出光興産の自己革新(2)

## 出光石油化学との経営統合



平野 創  
(成城大学)



# 本報告の流れ

---

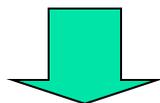
1. 本報告の目的
2. 前史：出光石化の成長
3. 危機の発生と改革の概要
4. 局面1：自律的再建の模索
5. 局面2：経営統合に向けて
6. まとめ



# 1. 本報告の目的

---

- 大企業の自己革新
- 事業構造の複雑性が増し、効率性が低下



- 事業の再構築の必要性
- ✓ グループ全体での最適を目指す必要性

- ✓ しかし、自社内で完結する再構築ですら困難
- ✓ 別会社(子会社)を含む事業再構築は一層の困難が予測される



# 1. 本報告の目的

---

- 本報告の目的

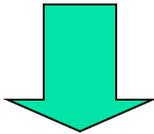
- 本報告では、出光の自己革新を事業の再構築の側面から考察する
- 特に「子会社との経営統合の側面」に注目

- いかにして出光興産は、別会社(子会社)を含めた自己革新を実現したのか？



# 1. 本報告の目的

---

- 出光興産の自己革新
    - 2004年8月，最大の子会社「出光石油化学」と経営統合
  - 自己革新で実現されたこと
    - 相当に分権化が進んだ状態
- 
- 経営統合によるグループ最適の実現



## 2. 前史：出光石化の成長

---

- 出光石油化学とは
  - 1964年に出光の石油化学部門が独立
  - 連結売上高の16%を占める
  
- 石油業と石油化学業を別会社で行うこと
  - 出光グループの成長に一定の役割を果たす（次頁以降参照）
  - 創業者出光佐三氏の信念「独立自治」にも合致

## 2. 前史：出光石化の成長

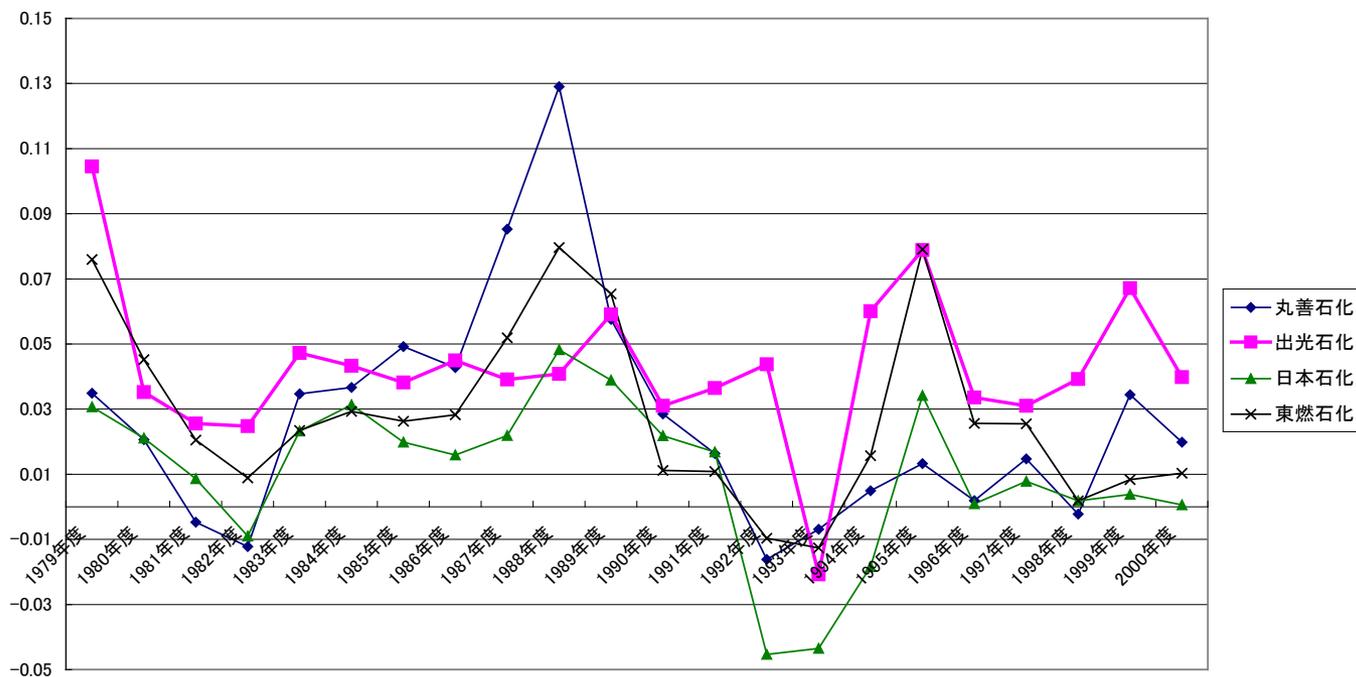
- ① 高い成長性
- **自らの判断で積極的に設備投資**  
→ **高成長を実現**
  - 出光石油化学は後発企業として参入
  - 異例の高成長
  - 1991年にはエチレン生産能力で第1位
  - 現在も国内第2位

	千トン/年
メーカー名	生産能力
三菱化学	1278
出光興産	997
丸善石油化学	860
三井化学	708
昭和電工	615
住友化学	535
東ソー	493
東燃化学	491
大阪石油化学	455
山陽石油化学	443
JX日鉱日石エネルギー	404
合計	7,279
経済産業省調査による	

## 2. 前史：出光石化の成長

- ② 相対的に高い収益性
- 石油精製系の企業としては高位

売上高営業利益率(石油系企業)





## 2. 前史：出光石化の成長

---

### ③ 販売面の努力

- **良い意味での親会社（出光興産）に対するライバル意識**
- 「出光興産にも負けない立派な会社を作ろう」と尽力
- **積極的な販売活動**で、急速に拡大した生産能力に見合うだけの注文を獲得

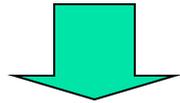


## 3. 危機の発生と改革の概要

---

- 1993年の危機

- 1980年代後半の積極的な投資活動



- 経営危機に陥る

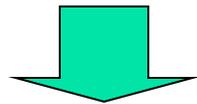
- 1994年3月期決算, 900億円の特別損失計上



### 3. 危機の発生と改革の概要

---

- 別会社であることの問題点
  - 組織面：連携の不足．親会社である出光興産は問題が発生するまで，積極的には対処せず．
  - 経営面：出光興産，出光石化の双方が部分最適化を目指し，**グループ全体としての収益最大化という観点を喪失**



- グループとしての事業再構築の必要性



## 3. 危機の発生と改革の概要

---

- 改革(自己革新)の全容
- **第1局面(93-01年): 自律的再建の模索**
- ✓ 親会社による積極的な支援(費用負担)
- ✓ 石化内部の自助努力(合理化, 設備投資)
- ✓ しかし, 必ずしもグループ最適にはならず
- **第2局面(02-04年): 経営統合に向けて**
- ✓ 組織面: 経営統合によるガバナンスの強化
- ✓ 経営面: 石油化学上流に注力, 石油精製とのインテグレーションによる競争力強化



## 4. 局面1: 自律的再建の模索

- 93年の経営危機への対処(積極的支援)
  - 人的支援: 親会社より役員, 中堅社員を派遣
  - 金融的支援: 出光石化の人件費の20%を興産が肩代わり, 石化の資産の買取
  - 新経営陣の元に, 興産, 石化の中堅社員が協力し合理化と事業の見直しを進める



## 4. 局面1: 自律的再建の模索

---

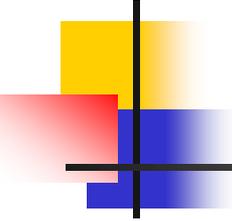
- 危機への対処の成果
  - 有利子負債の減少
  - ✓ 5300億円(93年度)→4150億円(96年度)
  - 利益率改善
  - ✓ 93年度-2.1%→94年度6.0%, 95年度7.9%(背景に市況の回復もあり)



## 4. 局面1: 自律的再建の模索

---

- 98年の危機
  - 親会社(出光興産)に問題が発生
  - ✓ グループ全体で2兆5000億円の有利子負債を抱えていることが問題視される
  - ✓ 有利子負債の削減が喫緊の課題に
  - ✓ 最大の子会社である出光石化の有利子負債削減も不可避



## 4. 局面1: 自律的再建の模索

---

- 子会社との戦略面での相違
  - 合理化に取り組む(配送や商品グレード)
  - 一方で、**積極的な設備投資**による競争力強化の必要性を唱える(⇔有利子負債の削減という親会社の方針)

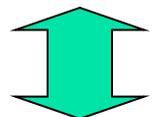
※この戦略そのものには**一定の合理性**

※ただし、**全体最適にはならない**

## 4. 局面1: 自律的再建の模索

- IS計画(出光再生計画): 1999年
- 親会社が主導し, **両社の社員で策定**

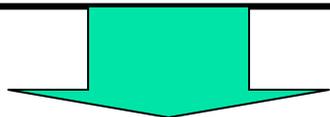
- 石化側: 現在の事業構成の保持



意見の相違

- 興産側: 石油に近い石化上流を残し, 下流の樹脂部門は売却もしくは他社と提携

※第2局面で最終的に実現される



自主性の尊重

- この時点では, **親会社が譲歩. 構造変えず.**



## 5. 局面2: 経営統合に向けて

---

- 経営統合に向かう二つの背景
  - ① 出光興産が**株式上場を決定**
    - 2002年, 天坊昭彦氏が出光興産社長に就任. 上場に向けた準備が開始される.
    - 上場の際して, **子会社のガバナンス強化は不可避**
    - 連結決算で評価される→**グループ全体での収益強化の重要性が増す**



## 5. 局面2: 経営統合に向けて

---

### ② 石油化学事業の苦難

#### ➤ 【収益面】

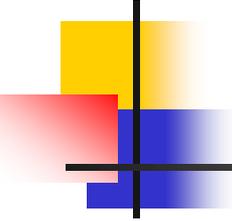
✓ 2001年度決算, 営業利益42.7%減

✓ 日本のエチレンセンター全体が苦境に陥る, エチレンセンター10社で平均36.4%減)

#### ➤ 【経営環境】

✓ 2000年11月, 住友化学と三井化学が合併を発表 (ただし, 2003年3月白紙撤回).

✓ 危機感の増大. アライアンスを模索.

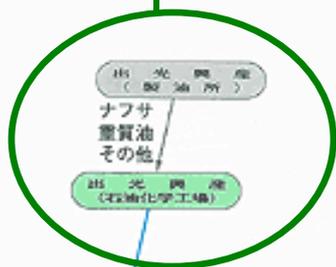


## 5. 局面2: 経営統合に向けて

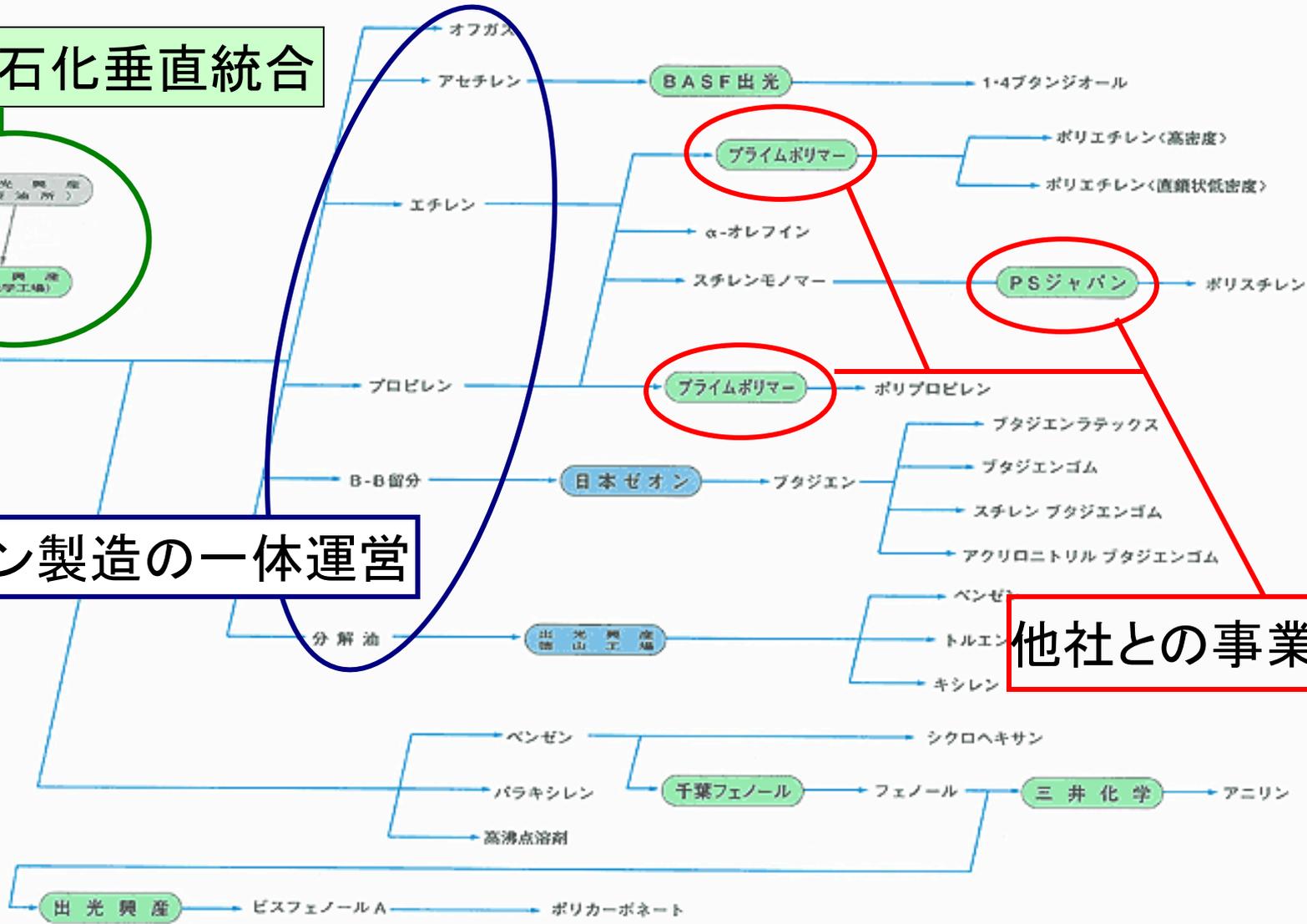
---

- 事業再構築の実行
  - 2004年8月, **出光興産と出光石油化学の経営統合**→石油・石化の統合によるメリットの追及がより可能に
  - 2005年4月, **汎用樹脂**(ポリプロピレン, ポリエチレン)事業を分離の上, **三井化学と事業統合**→収益力強化
  - 次頁のようなグループ最適を実現することができる事業構造へと変貌

精製・石化垂直統合



エチレン製造の一体運営



他社との事業統合

(注) はパイプで結ばれているものを示し、 は海上輸送、タンクローリー等パイプ以外の輸送手段によるものを示す(調査時点は2010年7月現在)。

# 5. 局面2: 経営統合に向けて

- 事業再構築の成果
  - 2004年11月, 石油・石油化学製品の最適生産を実現するための新システム導入
  - 化学事業の収益性改善

## セグメント別営業収益

(単位:100万円)

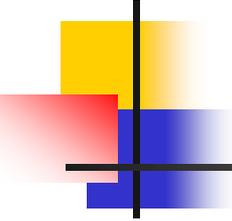
	2001年度	2002年度	2003年度
石油製品	32289	30675	36557
石油化学製品	7957	9997	16116
石油開発			26784
石炭			

合併前

合併後

(単位:100万円)

	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	平均収益
石油製品	21823	-9039	17741	-7843	56385	9591	14776
石油化学製品	30542	32152	44272	18665	-21325	7842	18691
石油開発	37885	36954	36854	43279	49835	13616	36404
石炭					18984	14681	16833



## 6. まとめ

---

- 自己革新の成功要因
  - ① 長期的な改革プロセスの存在
    - 改革に12年を要する(⇔V字回復)
    - 「親会社側が譲歩をしつつ改革を進めるプロセス」=「両社にとって貴重な説得と納得のプロセス」だったのではないか？
    - 親会社への信頼の構築(経営統合に向かう素地の形成)



## 6. まとめ

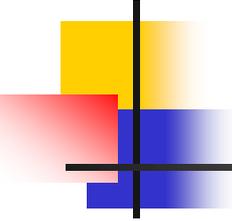
---

### ② 目標(理想形)の一貫性

- 【最終目標】有利子負債の削減による財務体質改善
- 【理想的な事業構造】石油に近い上流部分を残し、汎用樹脂は売却もしくは提携

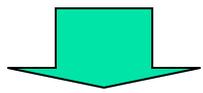
### ③ グループ最適をみる勢力の存在

- 理想的な姿をぶれることなく示し続けるグループ(経営陣)の存在



## 6. まとめ

---

- 出光の将来性
    - 局面1では、化学事業にチャンスを感じ取りながらも、それを活かしきれず
    - 局面2では、グループ最適が実現される
- 
- 最適化した形態を活かしながら化学事業を強化していくチャンスがある.
  - 化学上流: 多くの企業が力をいれず→残存者の利益を獲得する可能性
  - 海外展開: 三井と連携し、得意分野で新興国需要を取り込んでいける可能性