

2010 一橋大学政策フォーラム

一橋大学グローバルCOE プログラム「日本企業のイノベーション」

『大企業の自己革新と脱成熟化』

報告1 『失われた20年』と日本企業の革新：出光プロジェクトのねらい

橋川 武郎 (きっかわ たけお)

一橋大学大学院商学研究科教授

kikkawa09@gmail.com

■なぜ『失われた20年』は起きたか？

- ・「失われた10年」から「失われた20年」へ
 - ☒1、IMD 国際競争力ランキングで日本：1位（1992）→27位（2010）
- ・「失われた10年」の危機の本質＝金融システムの危機
 - 生産システムは、基本的には健全：貿易黒字10兆円（1990）→14兆円（1999）
- ・「ゆでガエル」シンドロームによる構造化
 - 日経平均終値：38915.87円（1989.12.29）→7607.88円（2003.4.28）
- ・「投資抑制メカニズム」による製造業の地盤沈下
 - ROA（Return on Assets）向上への日本的アプローチ：Aを減らしてROAを上げる

■日本的経営をいかに再構築するか？

- ・日本的経営の本来のメカニズム
 - 長期的視点に立つ投資→企業成長→株価上昇→キャピタルゲイン拡大→株主利害と従業員利害の前向きな統合
- ・株主重視へのシフト
 - 間接金融から直接金融への移行を考えれば、それ自体は正しい
 - 短期的視点と混同されることによって、日本的経営が逆機能を起こす
 - 短期的視点に立つ投資抑制→企業成長の停滞→株価の低迷→キャピタルロスの発生
 - 株主利害と従業員利害との対立
- ・日本的経営の自己革新
 - 長期雇用は維持し（安心感の確保）、年功制は改める（ダイナミズムの醸成）

■なぜ出光興産に注目するのか？

- ・自己革新の実行者
 - 「2兆円クラブ」からの自力更生、創業95年目の株式上場
- ・厳しい経営環境下での実行
 - 代表的な成熟産業としての石油産業
 - 規制緩和下での競争激化：1996 特石法廃止、☒2、2001 石油業法廃止、2005 石油公団解散
 - 激しい業界再編：出光興産＝20年間で唯一、名称を変えなかった大手石油元売、☒3
- ・自己革新の過程で、将来への布石を打った

■石油業界はどのような問題を抱えているか？

・国内需要の減退

2003 年度から燃料油需要減少へ

2010～14 年度見通し：燃料油全体－16%、ガソリン－15%、灯油－24%、重油－37%

縮小する製油所：110 万 B/D のトッパー廃棄、エネルギー供給高度化法による義務化

・そもそも存在する日本石油産業の脆弱性

PIW (Petroleum Intelligence Weekly) の世界石油 50 社ランキングに日本企業登場せず

上・下流の分断、上流部門の小規模性

■出光興産の特徴は何か？

- (1) 製油所リストラへの早期着手 (2003 兵庫製油所・沖縄製油所生産停止)
- (2) 石油精製と石油化学の早期の統合 (2004 出光興産・出光石油化学合併)
- (3) 長いサプライチェーン (機能材料、電子材料、アグリバイオ等)
- (4) 総合エネルギー企業 (石油、石炭、ウラン、地熱、風力等)
- (5) 積極的な海外展開 (潤滑油、カタール・ラファン、ベトナム・ニソン、アメリカ・NWP [ニュー・ウエスト・ペトロリアム] 社買収等)

⇒自己革新：(1) (2)、将来への布石：(3) (4) (5)

■問われるべき論点

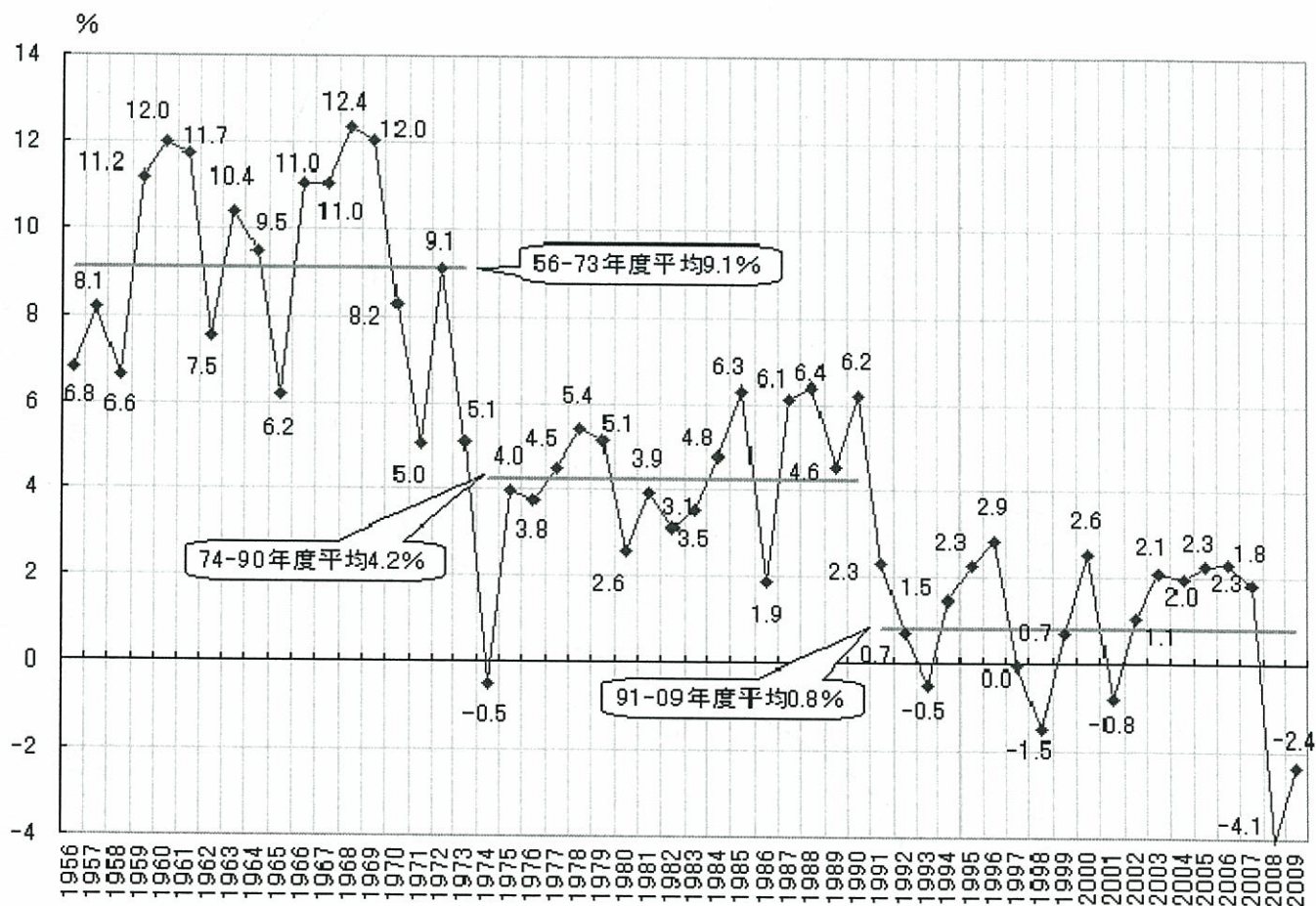
厳しい経営環境下で出光興産は、なぜ、そしてどのように自己革新を実現したのか？

⇒「失われた 20 年」の中で苦悩する日本企業へのインプリケーションを導く

■『出光興産の自己革新』(有斐閣、近刊予定)の構成

- 第 1 章 有利子負債 2 兆 5000 億円からの復活 (橘川武郎)
- 第 2 章 改革の財務的成果 (鈴木健嗣)
- 第 3 章 企業理念をめぐる葛藤 (坪山雄樹)
- 第 4 章 自己革新の組織プロセス (坪山雄樹)
- 第 5 章 石油化学の統合と企業連携 (平野創)
- 第 6 章 本業のリストラクチャリング (平野創)
- 第 7 章 高機能材事業のイノベーション (島本実)
- 第 8 章 グローバル企業への道 (橘川武郎)
- 第 9 章 守り続ける文化の灯 (大久保いづみ)
- 第 10 章 結論—自己革新のダイナミズム (島本実)

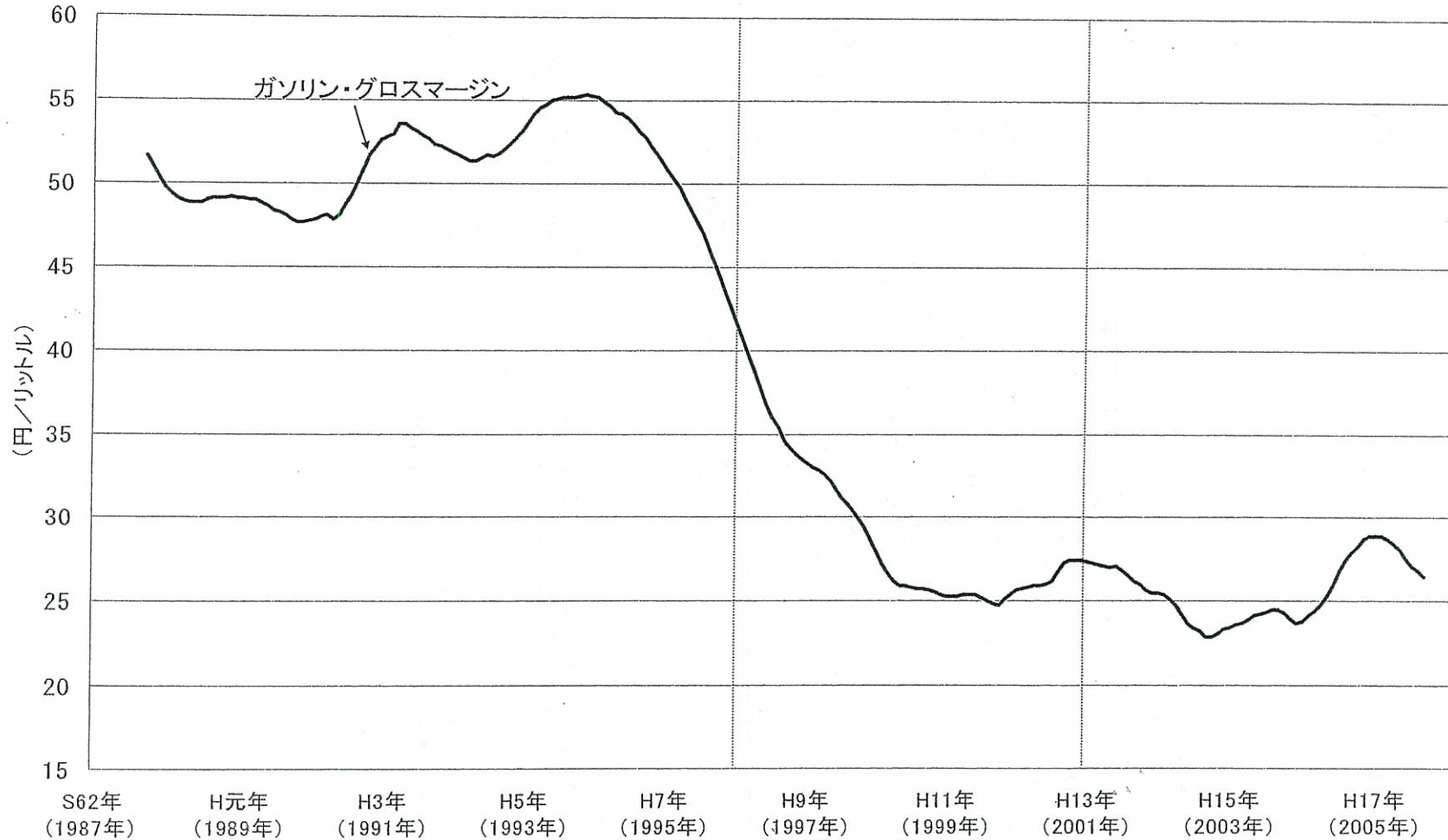
別図1 日本の実質経済成長率の推移(1956~2008年度)



(出所) Honkawa Data Tribune 『社会実情データ図録』ホームページ。

(注) 年度ベース。原資料は内閣府。

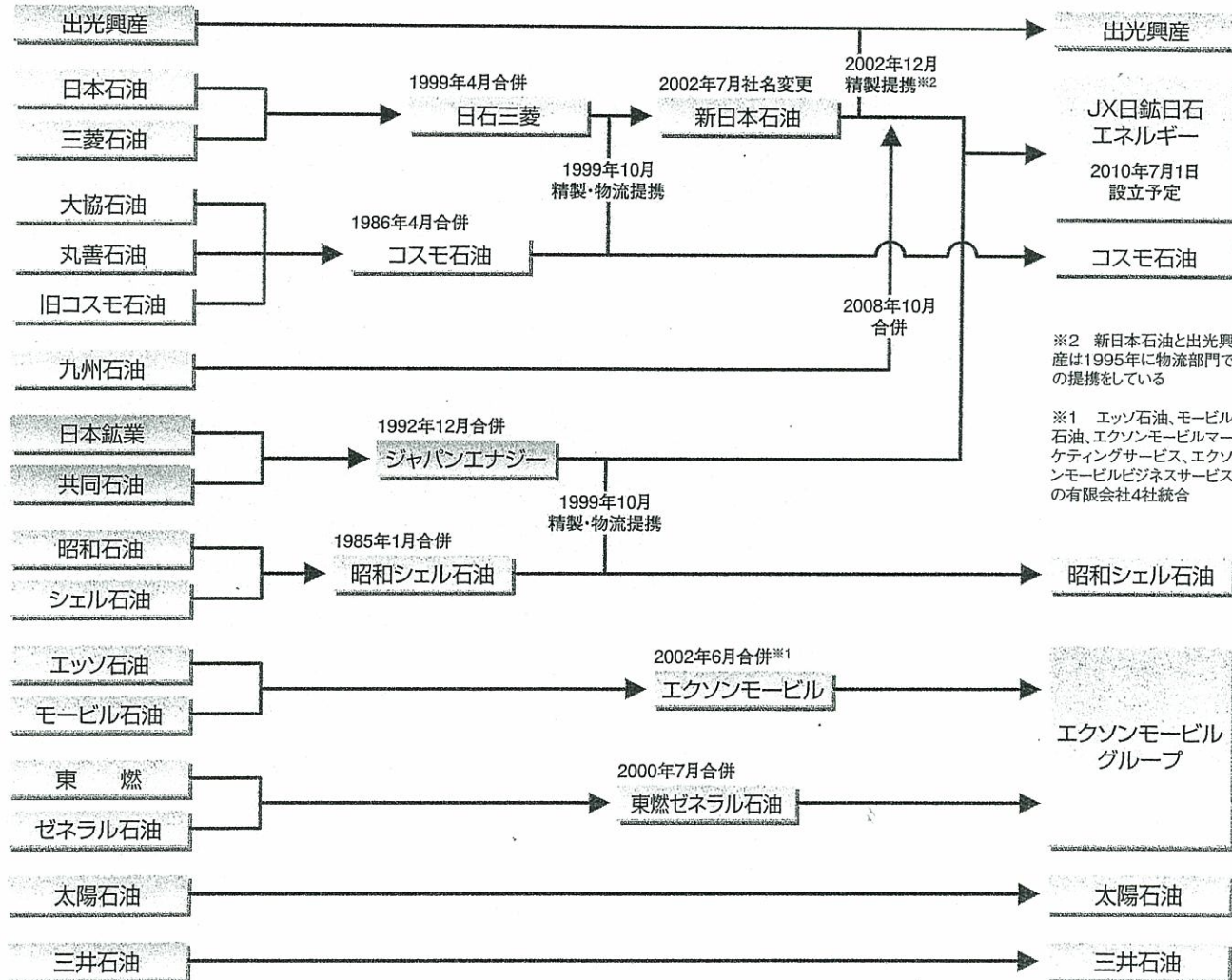
別図2 レギュラーガソリンのグロスマージンの推移



※グロスマージン(=税抜き小売価格-原油価格)は、精製、流通、販売にかかるコストに利益を加えたもの

別図3

■日本の石油元売会社の再編と提携関係(2010年3月現在)



石油元売会社・製油所を所有するか、石油精製会社と密接な資本関係がある等で製品売買契約を結び石油製品を仕入、自ら需要家に売るか特約店に卸売する会社(公式な定義はない)