

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

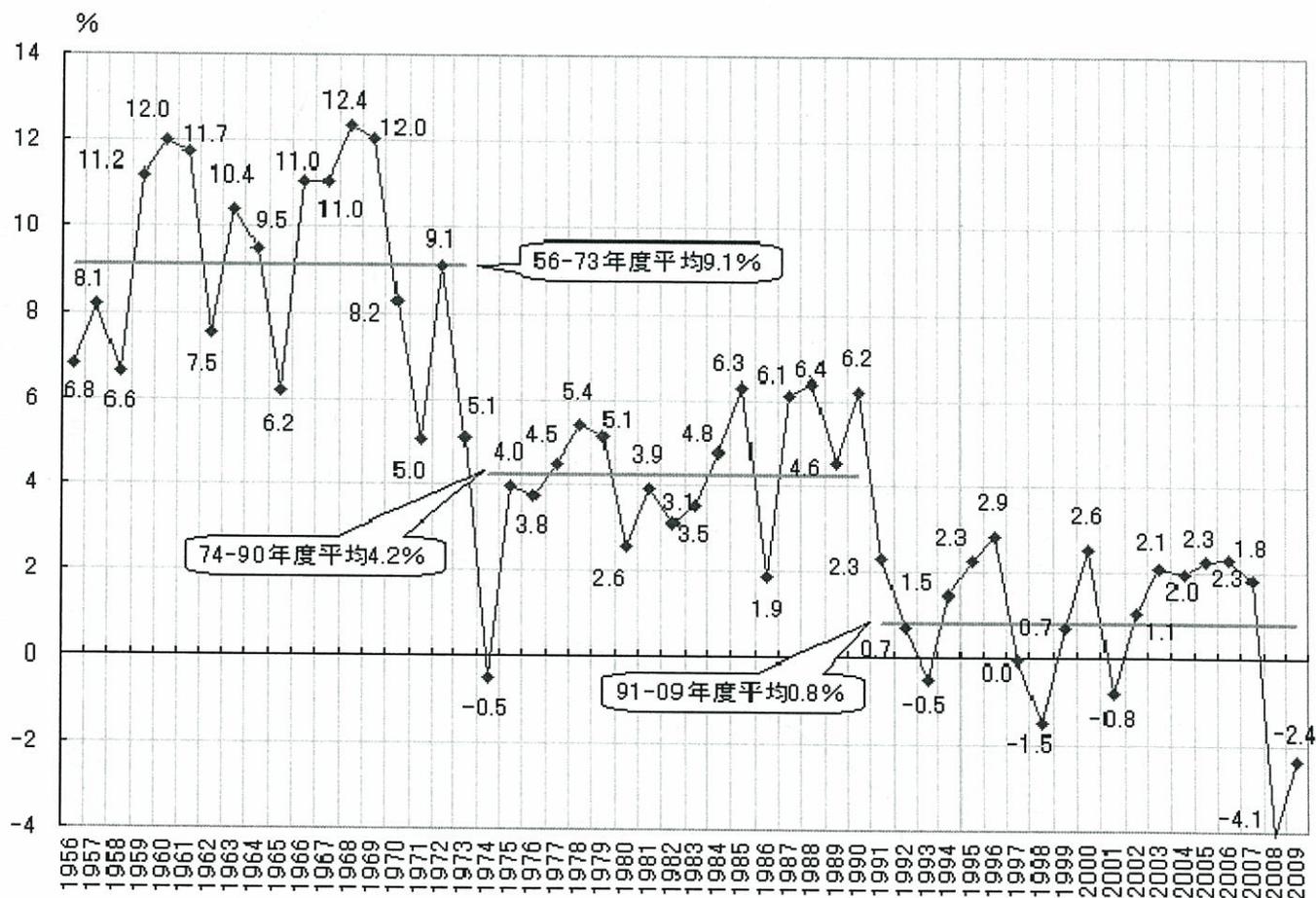
厳しい経営環境下で出光興産は、なぜ、そしてどのように自己革新を実現したのか？

⇒「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)

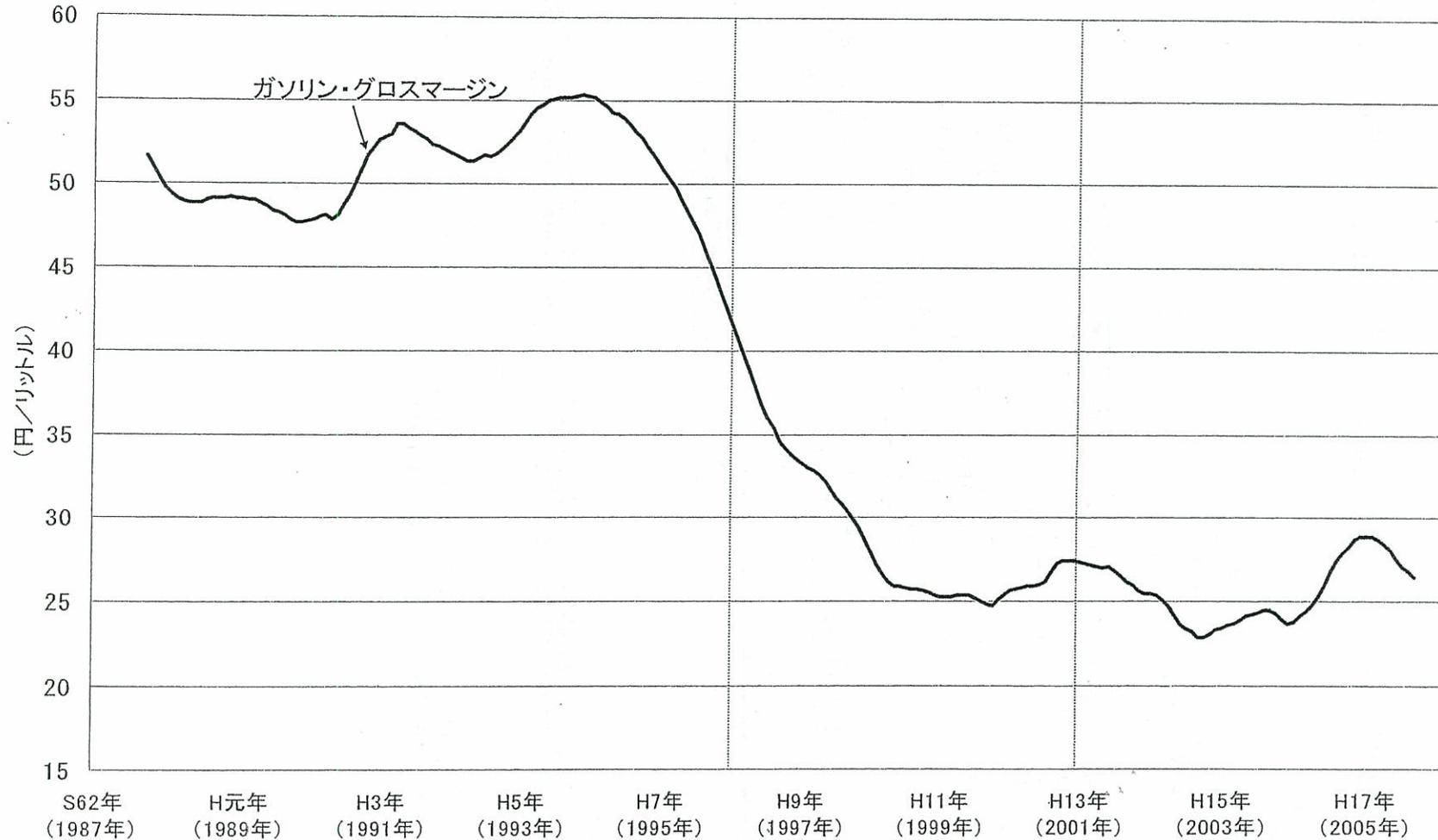
別図1 日本の実質経済成長率の推移(1956~2008年度)



(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

