2010年度一橋大学政策フォーラム

135th Anniversary 80years in Kunitachi

3月に発生した東日本大震災は、停滞を続けていた日本経済に大きな打撃を与えた。日本企業は今後、復興を目指して大きな改革を自ら進んで断行していくことが求められている。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」では「大企業の自己革新と脱成熟化」をテーマに、自己革新に成功した出光興産に注目して多方面から分析し、研究結果を報告。これからの企業にとって不可欠な条件や課題などについて意見を交わした。

時代の流れを的確に読む 英知を結集し 不退転の決意で臨む

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」と日本企業の自己革新

危機感と長期視点を持つ

一橋大学大学院 商学研究科教授 **橋川武郎氏**

バブル経済が崩壊した1990年代初めから現在に至る日本の「失われた20年」はなぜ起きたのか。その状況下で出光興産はなぜ自己改革を成し遂げられたのか。この2つを分析した。

当初「失われた10年」といわれた日本の経済不況はV字回復を果たせなかった。その理由は危機意識の低さにある。89年に最高値をつけた日経平均株価が2003年に5分の1になるまで14年もかかっている。じりじりと株価が下がり続けるなかで日本企業は強い危機感を持てず、改革を先延ばしにしてきた。

「日本的経営」への自信喪失も原因の一つだ。短期的視点に立つ株主重視に傾いた結果、日本企業は投資を抑制し、徐々に成長力を失ってしまった。

出光興産が改革を成し遂げた要因として5つ挙げられる。1つ目は製油所のリストラにいち早く着手したこと。2つ目は石油精製と石油化学を早期に事業統合したこと。3つ目は機能材料やアグリバイオなどといった「下流事業」に進出したこと。4つ目は石油以外に石炭やウラン、地熱、風力などを展開する総合エネルギー企業に生まれ変わったこと。そして5つ目は積極的な海外展開だ。

日本企業に今求められているのは改革の断行だ。日本的経営のいい部分を復活させるために長期的視点に立った投資を実行し、競争力をつけることが急務だ。

◉報告2◉ 出光興産の自己革新1 上場への道のり

甘えを排し合理性を導入

一橋大学大学院 商学研究科准教授 **島本　実氏**

歴史ある大企業が自己革新するのは容易でない。1990年代末に財務危機に陥った企業の中で、出光興産だけが自力で回復を遂げた。その理由は、出光興産が天坊昭彦氏のリーダーシップの下、理念の名を借りた甘えを断ち切り、社内の様々な慣習に挑戦し、合理的な視点から必要な手を断固実行したからだと考える。

出光興産では、それまで上場について語ることはタブーであった。カリスマ創業者だった出光佐三氏が「資本家のお金を借りるのは出光の堕落だ」という意味の言葉を残していたからだ。

「人間尊重」「独立自治」の理念から、各部門に強力な権限が与えられていたことが多

額の負債を抱える原因となった。各部門が競い合うように積極投資をした結果、90年代初頭に負債は2兆5000億円近くに膨らんだ。

天坊氏は国際金融のエキスパートで、出光ヨーロッパ社長時代に欧州の金融ビッグバンという歴史の大きな転換点を目の当たりにしており、いち早く出光興産の危機を察知していた。日本でも金融ビッグバンで銀行からの借り入れが困難になることを見越し、資金獲得のための上場案と有利子負債削減のための再生計画を同時に進めた。

創業者の経営理念の本質は変えず、21世紀の経営環境に合致するよう諸制度に合理性を導入したことで、同社を変化する時代に対応できる企業に変えていったのである。

◉報告3◉ 出光興産の自己革新2 出光石油化学との経営統合

グループ最適化を実現

成城大学経済学部 専任講師 **平野　創氏**

出光興産の自己革新を事業再構築の側面からみたとき、同社最大の子会社であった出光石油化学との経営統合が大きな意味を持つ。

出光石油化学は1964年に出光興産の石油化学部門が独立してできた。親会社に対して良い意味でのライバル意識があり、異例の高成長を続けた。

ところが積極的な投資活動が裏目に出て、94年3月期の決算で900億円の特別損失を計上した。別会社であることの問題点が、この時期に次々と浮き彫りになる。一番の問題は出光興産と出光石油化学の双方で最適化を目指した結果、グループ全体の収益最大化を見失っていたことだ。

事業再構築の流れは2つの局面に分かれる。第1の局面では、親会社の積極的な支援と自助努力によって自立再建を模索していた。しかし、2002年に出光興産が株式上場を決定したことで流れが変わった。

第2の局面では、上場に際して子会社のガバナンスの強化と、連結決算によるグループ全体での収益力強化が不可欠となることから、一気に経営統合への流れができた。

一連の改革の成果は、親会社の石油事業と統合したことでグループ最適化が実現され、それを活用して化学事業を強化するチャンスが生まれたことだ。

今後は得意分野を核に、新興国の需要を取り込むことが期待される。

◉開会挨拶◉

一橋大学大学院 商学研究科教授 **沼上　幹氏**

グローバルCOEプログラムは日本の大学の国際競争力向上を目的に、文部科学省が主体となって、卓越した教育拠点を形成する事業だ。一橋大学商学研究科の「日本企業のイノベーション」も、そうした拠点の一つとして採択された。

社会システムでの実証研究

イノベーションというと技術の革新に目が向きがちだが、組織や流通チャネルなど社会システムの改革も重要なイノベーションだ。優れた技術革新も、社会システムの変革なしには経済的なインパクトを実現できないからだ。

われわれは出光興産の協力の下、大企業の組織改革という社会システムのイノベーションについて実証研究を実施した。

今回の研究成果が今後の日本社会の発展に少しでも役に立ち、出光興産にも何らかの示唆を提供できればと願っている。

◉講演◉

出光興産会長 **天坊昭彦氏**

1990年代の初め、金融自由化による変化は3つあると考えていた。1つ目は銀行の融資基準が担保主義から財務重視に変わること。2つ目は債権の流動化により格付けが重視され、連結ベースでの情報開示が要求されるようになること。3つ目は国際会計基準の導入によって連結決算が重視されることだ。

増資に上場が不可欠と判断

金融機関の借り入れに100%頼り、わずか10億円の資本金の一方で、借入金が2兆円超という出光興産にとっては劇的な変化だった。この状況下で事業を継続するには1000億円程度の増資が必要だった。そのためには上場が不可欠と判断し、上場企業にふさわしい会社に改革するしかないと考えた。

しかし当時の出光興産では、上場の議論はタブーだった。創業者の出光佐三店主が生前、「資本は人」「出光は上場しない」と語っていたからである。

時間をかけ社内の合意を得る

そこで上場については、ごく限られたメンバー間で極秘に検討を進めた。同時に、金融環境の変化への対策として収益力の強化と財務体質の強化が急務だということを、時間をかけて役員会で訴え続け「IS（出光再生）計画」をスタートさせた。

格付け会社による勝手格付けによって出光興産の経営危機というわさが流れたのは、そのころ。そこで、われわれはすぐさまメーンバンクに優先株の発行を提案した。

出光昭介会長（当時）と銀行の頭取のトップ会談で了解をもらい、ようやく社内で上場への動きを始めることができた。変化は予想以上に早く起こり、上場はぎりぎりのタイミングだった。振り返ってみれば、格付け会社の格付けも改革を進める流れをつくってくれた一つと思っている。

2003年に北海道で発生した地震によるタンク火災は、地域住民をはじめ多くの方々にご迷惑をおかけしたが、社員の心を一つにした。販売店も大家族の一員として、第三者割当や上場に協力してくれた。

一連の改革を支えたのは、やはり出光興産の「大家族主義」「一致協力」「人間尊重」の考え方だった。この経営理念を社員一人ひとりが受け継いでいくことが、次の100年につながると確信している。

◉討論会◉

〈出席者〉※写真右から

新潟大学 経済学部専任講師 **坪山雄樹氏**

神戸大学大学院 経営学研究科准教授 **鈴木健嗣氏**

平野　創氏

島本　実氏

〈司会〉 **橘川武郎氏**

ファイナンスのプロと連携 理念のマイナス面を克服

鈴木氏　**坪山氏**

橘川　出光興産の自己革新について、まずは財務面と経営理念、各側面からの考察を伺いたい。

鈴木氏

鈴木　出光興産が自己革新できた理由の一つは、ファイナンスのスペシャリストが中心になって改革を進めたことだ。

出光興産は1990年代まで設備投資も運転資金もすべて負債で賄っており、資本構成がいびつだった。天坊氏は石油産業の規制緩和によって競争が激化すること、経営体力の落ちた銀行がこれまで通り融資を続けるのが難しくなることを早い段階で察知。国際金融課長時代の人的ネットワークを生かし、最大の支援者である銀行と協議を始めた。

融資取引関係の維持、優先株や第三者割当増資の引き受けなど、銀行からの理解と強力な協力体制は改革を後押ししたと考える。

坪山氏

坪山　出光興産には「社員は家族」という大家族主義がある。人間が主で、事業や組織、規則は従であるという「人間尊重」に加え、徹底した現場主義が実践のレベルまで深く根づいている。こうした理念は、創業者の経験や信念に基づいた合理的なものであったが、経営環境が変化していくなか言葉だけが独り歩きし、社員間で解釈が異なることもあったと聞く。

その結果、各部門が部分最適を求めて行動することを抑制できず、2兆を超える有利子負債を抱える状況に陥ってしまった。

このような組織を、全体最適を目指した横断的な事業構造へと改革していくのは難しい。組織論的に困難を伴う改革を断行したという点で、大変注目すべき事例だ。

上場でガバナンス改革 確固とした目標を示す

島本氏　**平野氏**

橘川　今回の改革には、合理性を取り戻す再構築といった側面があり、他の企業にも通じる部分があるのではないか。

島本　出光興産の自己革新は創業家、金融機関、子会社との関係を一新させた三位一体の改革で、上場をきっかけとしたガバナンスの改革だったと考える。

創業家のトップにすべての意思決定権限が集中していたこと。金融機関の借り入れに過度に依存していたこと。出光石油化学の有機的統合――。上場を機に、この3つの課題に深く切り込み、すべての体制を変革していった。

この研究を通じて実感したのは、ベクトルがそろったときの出光興産の底力だった。これからのトップマネジメントに問われているのは、どの方向にベクトルをそろえるかだ。

平野　子会社との経営統合について見ると、改革には12年を要した。短期のV字回復ではなく、じっくりと長い時間をかけたことが成功の要因だと考える。

自立再建を目指していた時期は、親会社が出光石油化学の人件費の20%を肩代わりするなど、両社にとって説得と納得の貴重なプロセスとなり、信頼関係が構築された。このことがスムーズに経営統合できる素地になった。また、有利子負債の削減による財務体質の改善といった目標が一貫しており、ぶれることなく理想的な姿を示し続け、グループ全体を見通せる経営陣が存在していたことも大きい。

橘川　出光興産はこの自己革新の先に、さらなる新しい成果を積み上げる時期にきている。日本の石油産業のため、さらには日本経済のために、今後も厳しい局面を乗り越えていくことを期待している。

◉閉会挨拶◉

沼上　幹氏

組織が大規模になるほど自己変革が難しい理由は明確だ。高度に分業が進んだ現代の企業は、多様な価値観を持ったメンバーを抱えている。職能部門ごとに自分たちの考えを交換し、各部門で「自分たちこそが正しい」と過剰に考えてしまう結果、危機に対して会社が一体になりづらいからだ。これを「フォルス・コンセンサス・エフェクト」という。

今回の研究対象だった出光興産がなぜ変革できたかを考えてみたとき、部門を超えて様々な意見に耳を傾ける社員がいて、彼らが会社の危機感の「つなぎ役」を演じ、新しい思想を生み出せたからではないだろうか。

これからの日本企業には、危機に対して柔軟に対応できる組織づくりが求められる。

広告

企画・制作＝日本経済新聞社 クロスメディア営業局

主催：一橋大学　http://www.hit-u.ac.jp/kenkyu/project/forum.html

お問い合わせ先：一橋大学政策フォーラム　TEL 042-580-8053