

報告2 「出光興産の自己革新（1）：上場への道のり」

島本 実（一橋大学大学院商学研究科准教授）

■ 出光興産の自己革新：天坊昭彦のプロフィール

天坊昭彦（1939～）は、元国鉄副総裁で参議院議員の天坊裕彦の次男として生まれた。1964年に東京大学経済学部を卒業した後、出光興産に入社した。その後、彼は出光石油開発デンバー事務所長、経理部国際金融課長を経て、88年7月から出光ヨーロッパの社長を務めた。天坊は帰国後、91年に6月に経理部長に就任した。出光グループの借入金がピークに達した93年、天坊は経理部長として取引銀行と接する立場にあった。そのため天坊はこの頃から銀行の融資姿勢が厳しくなりつつあることを肌を感じていた。天坊はすぐにこのことを社内で問題として主張したが、まわりの反応は薄かった。当時の出光では経済が右上がりに成長していくことを前提としていたので、設備と土地を保有すればするほど、その価格が上がるにつれて資産も増加するという発想があった。しかし日本の右上がり経済成長の時代は終わりを迎えようとしていた。

■ 金融ビッグバンへの鋭敏な認識：為替業務の体験と出光ヨーロッパ社長経験

なぜ出光社内で天坊はいち早く危機意識を持ったのであろうか。天坊は経理部国際金融課長時代に社内で為替業務のエキスパートとなり、その後出光ヨーロッパ社長時代には、86年の金融ビッグバン以後の英国を目の当たりにした。89年にはベルリンの壁が崩壊し、変わりゆくヨーロッパを見ることによって、移り変わる歴史の大きい流れを体験した。また国際金融課長時代に金融機関に知己を増やしたことが後の上場に役立つこととなる。そうした天坊にとっては、相変わらず右肩上がりの成長を前提に投資を行おうとする出光の当時の状況を見過ごすことはできなかった。こうしたこの時期の野放図とも言える過剰投資に対して、天坊は少なくとも新たなものは中止させようとした。こうした中で、天坊は今後、恒久的に財務危機を克服し、出光の将来的に安定的したガバナンス体制を築くためには間接金融だけでなく直接金融を取り入れることが有効なのではないかという確信を深めていった。しかし同社にとって、上場はこれまでタブーであった。なぜなら出光佐三は「資本金は無をもって理想と」する、あるいは、株式公開は見ようによっては「出光の墮落とも言うる」といった言葉を残していたからである。しかし、金融ビッグバンなど急速な経済環境によって銀行からの借入がますます不確実になる中で、天坊は佐三が存命であったら現在なら上場に対してまた異なる意見をもったのではないかと考えた。

■ 出光再生（IS）計画

天坊は1995年、出光昭副社長（当時）とともに、出光昭介会長（当時）に初めて株式上場の必要性を説いた。しかし昭介会長は上場に反対であった。そうした中で98年9月、米格付け会社ムーディーズ・インベスターズ・サービスが、出光の投資格付けを投機的等級

に当たる「B2」とし、また週刊誌等も出光の財務危機を報じ始めた。銀行に頼れない以上、資金調達的手段は上場しかないということになる。ムーディーズの格付け事件の後、天坊は将来の上場を射程に入れつつ、まずは有利子負債返却に向けての抜本的な対策を開始した。それが1999年前半に策定された出光再生（IS）計画であった。天坊は上場案（資金獲得）とIS計画（有利子負債削減）の二つを同時並行的に進めていったのである。しかし上場がタブー視されている状況もあり、社内でこうした天坊の動きを知るものは遠山壽一（当時常務、後の副社長）や田中雅克（当時、出光石油化学経理部長、後の副社長）など一部の者に限られていた。

IS計画の目的は、抜本的な方策によって収益を改善することと、有利子負債の計画的返済によって財務体質改善を目指そうとすることにあつた。天坊は銀行にIS計画を見せることで信頼を再度新たにしてもらうよう努めた。計画のポイントは、後の資料によれば徹底したスト削減、過剰精製設備の設備廃棄も視野に入れた固定費削減、遊休資産及び非効率資産の売却による借入金圧縮、資産圧縮、非コア事業の売却またはアライアンスによる競争力強化等に置かれていた。同計画の立案は、天坊の指示のもとに各部門の十数人の中核社員がクロス・ファンクショナルに集まり、それぞれの問題について分担してプランを策定するという手順で進められた。その中には後に天坊の跡を継いで社長になる中野和久もいた。また1999年から3年間、社員に対しては一律10%の給料カットが行われた。皆で痛みを分かち合う代わりに、人間尊重の理念の下、人員削減はしないということが出光の選択であった。

■上場への道のり

天坊にはもう一つの難題があつた。それは上場に対する創業家の同意がまだ得られていないことである。その後も説得は続いた。金融ビッグバン、ムーディーズの勝手格付け等と様々な出来事が相次ぐ中で、創業家の一人に所有権が集中している構造を、より安定したガバナンスができる仕組みに変えるという天坊の案はより現実性を増していった。天坊が説明を始めてから5年後の2000年、ついに昭介会長は上場を了承した。この年の5月、出光では金融機関に第三者割当増資の引き受けを要請することが発表され、2001年までに出光は取引金融機関など5社に合計378億円の優先株発行による第三者割当増資を実施し、初めて外部資本を受け入れた。出光ではこうして上場を通じて株式を外部に公開したものの、2001年には社員持株会を結成し、社員の8割に株を持ってもらうなどの対応を行っている。社員が株式をもつならば、それは外部の株主からの影響力を抑えることにもつながり、また大家族主義の理念にも沿うこととなる。天坊は2002年に社長に就任する頃から社内の職務権限規定等を作成する作業に取りかかった。出光ではこれまでは社員にはともかくできる限り裁量を与え、自己の判断で仕事をさせることが重要だと考えられてきた。そのために各部門に強力な権限が残されていた。しかし今後は各部門レベルの判断に全社の戦略を追従させるのではなく、全社レベルで戦略を策定し、統一的に遂行していくための

体制をつくることが重要であった。しかしながらこうした社内統制制度の構築も簡単だったわけではない。なぜならそれは出光のこれまでの人事労務制度に反するものであったからである。その中で天坊は説得を重ねながら一つ一つ制度を整えていった。

■負債返却と戦略転換

出光は有利子負債の返却とさまざまな事業で構造改善を進めていった。この時期の戦略転換には以下のようなものがあった。それらは(1)兵庫(03年4月)と沖縄(03年11月)の製油所の閉鎖、(2)クレジットカード事業のクレディセゾンとの合併化(03年10月)、(3)石油化学の樹脂部門(ポリプロピレン)における三井化学との統合(プライムポリマー)(05年4月)である。思い切った早めの製油所閉鎖や、自前主義を捨てて積極的なアライアンスを行うなどの経営改善の結果、有利子負債は2004年度末には1兆1000億円、2006年3月期には9800億円にまで減少していった。

製油所の閉鎖は出光にとって重大な問題であった。石油は出光にとって本業である。また同社の石油化学部門も出光石油化学として独自の歴史を有している。これらの石油、石油化学分野は同社の輝かしい歴史を支えてきた。しかしながら90年代、同社の危機の中で、これらの分野もこれまでのような野放図な投資を引き締め、事業の大きい見直しを余儀なくされる状態に追い込まれていった。生産過剰と過当競争という燃料油や基礎化学品の長年の悪循環を正すべく、第一に大胆な設備の整理・統合、第二にそうした構造改革を前提としたコスト削減努力は不可欠であった。また販売に関しても、小規模な販売店網の経営改善を助け、流通網を強化する必要があった。そこで同社は90年代後半から有利子負債削減の一環として、過大な投資を抑えつつ、効率的な生産・流通体制の確立に努めていった。出光はあらゆる手を尽くしてコストを削減し、有利子負債を返済していった。しかしその中でも、同社では人員削減だけは行われることはなかった。出光は、他社との相対的な不利を承知でこの方針を守りぬいたのであった。

■大企業の自己革新

歴史ある大企業の自己革新は容易ではない。90年代末に財務危機に陥った企業の中で、出光だけが自力での回復を遂げることができた理由は、天坊昭彦のリーダーシップの下、大組織の惰性や悪しき慣習を断ち切り、経営理念の本質を見据えて手段と理念を峻別し、決めた以上は重要なことから断固実行することができたことにある。かねてから出光興産において出光佐三の理念は社員の自主性や志気の高さの源泉となり、右肩上がりの成長下で出光の強さを支えてきた。そうした中で90年代以後の国内経済の低成長期をいち早く察知した天坊昭彦は、創業者の理念を守りつつ、21世紀の経営環境に合致したかたちで同社の諸制度に合理性を導入し、出光を変化する経営環境に対応できる企業に変身させた。こうして出光興産は国内石油需要が低下していく中、グローバルな事業展開や他社とのアライアンス、さらには資源事業、新機能材事業の育成に大きく舵を切っていたのである。