

大阪産業大学経営論集

第3巻 第2号

<論文>

- 企業会計の国際的調和化と基準性原則……………石原 肇……(1)
- 不良債権問題と資本市場の改革……………吉岡 弘貴……(23)
- 自治体会計制度の改革に関する研究……………川口 八洲雄
田中 敬人……(39)
- 流通の新概念……………大須賀 明……(59)
- 満州経営能率問題に関する思想史的考察〔10〕……………裴 富吉……(69)
- 出光佐三経営思想の行方
—日本の精神と日本経営—……………裴 富吉……(95)
- ホンダの研究開発システムの変遷(Ⅲ)
—SEDシステム体制の定着とグローバル展開—……………出水 力……(117)
- 費用認識過程における実現, 対応及び発生の意義(1)
—租税会計の予備的考察として—……………高 龍 司……(143)

<研究ノート>

- ゲーテンベルクの回想(1)
—経営経済学研究に向けて—……………万 仲 脩 一……(163)

2002年2月

大阪産業大学学会

出光佐三経営思想の行方

— 日本精神と日本経営 —

裴 富 吉

= も く じ =

- I 経済情勢の激変と出光経営方式
- II 石油業界の再編・統合と出光興産
- III 出光佐三経営思想
- IV 経営の一般原理と日本の特殊性

I 経済情勢の激変と出光経営方式

① なにを論じるか

1990年代、日本産業はバブル経済崩壊後の低迷をつづけてきた。企業経営は当然、全般的に不振・不調であった。従来、日本経営を現わす特長だと称賛された諸要因は、いまでは形無しの状態である。このところ、日本の一流大企業間における大規模な合併・買収はいうにおよばず、外資系企業に買収・併呑されて傘下に収まったり、外資系企業との合併・提携を余儀なくされたりする日本企業も多い。IT時代が本格化しており、これにともなう時代の変化に乗り遅れない会社経営が好業績を挙げ、製造業・流通業の業種・会社の多くは苦戦を強いられている。もっとも最近、IT関連産業も不況である。

筆者は以前、論題「出光佐三経営思想の研究—企業家信念のイデオロギー問題—」¹⁾をもって、石油精製業を営む企業家「出光佐三の経営思想」に総合的な考察をくわえてみた。

「人間尊重の事業経営」を標榜する出光佐三は、経営家族主義理念・制度を追求し、「資本は人なり」という「人間中心主義」を提唱、実行してきた。出光の仕事は、石油業ではなく人間をつくることだとされ、また、中間卸売業を排して消費者に直結する小売業を基盤とすることをとなえ、消費者本位の「大地域小売業」をくりひろげてきた。

1) 『大阪産業大学論集〈社会科学編〉』第103号、1996年9月掲載。以下、筆者「前稿」1996年と略記。

つまり、出光商会〔その後の出光興産、出光石油化学など関連諸会社（子会社・連結子会社・関連会社など）〕は、「事業を目標にせよ、金を目標にするな」という経営思想をつらぬこうとしてきた。出光グループ各社ではとくに、資本金額の過小性がその突出した特性であった。1990年代前半で見ると、石油精製販売業を営む他社の資本金は、そのほとんどが数百億円台である〔千億円を超える会社：日本石油もある〕のに対し、出光興産と出光石油化学だけは、それぞれ10億円、20億円という微小額であり、しかも現在〔2000年前期〕まで増額〔増資〕されなかった。

2000年3月末現在、出光興産の株主は全7者であった。上位大株主は、日章興産・出光松寿会・出光タンカー・出光美術館であって、この4者で9割近くの株式を所有する。また、1995年まで黒字と赤字との決算を交互させ、1996～2000年連続で黒字だった出光石油化学は、結局、親会社である出光興産に対する配当は無配をつづけてきた。ちなみに〔2000年3月末現在も〕、出光石油化学の株式は、出光興産が100%所有している。

営利獲得をめざして製造・営業活動をするほかない資本主義経済体制下、きわめて特異な経営思想をかかげた出光佐三は、すでに過去の人物である。だが、一族経営の方針をその後も堅持してきた出光興産およびその関連諸会社は、資本主義企業本来の意味における「所有と経営の分離〔分化〕」への方途を、もはや回避できない状況に逢着した。

経営者の資質を備える人材を、出光佐三の血族も供給できなくなった。冒頭に言及した日本経済・世界経済をめぐる諸情勢の急速な変化、とりわけ企業のグローバル化と表現される政治経済・産業社会的な諸現象を踏まえると、従前の経営思想にもとづく事業経営の貫徹が不可能な時代である。

—筆者は「前稿」1996年で、出光グループの経営方針は、変質するようすがないと結論した。同時に、経営思想上ではともかく、資本主義企業経営であるかぎり不可避である営利原則を無視するかなのような事業の推進は、実際の運営では無理であることを批判的に論及した。

本稿は、出光「人間尊重の事業経営」、消費者本位の〈大地域小売業〉に関する再検討をおこない、1990年代から2001年にかけて生じた石油業界のきびしい経営環境のなかで試みられてきた、出光グループ生きのこり戦略を分析しようとするものである。

② なにが問題か

ある日本経営史の研究者は、出光佐三の経営思想をこう論評していた。

出光佐三は要するに、株式を公開することによって、出光一族と社員の蓄積分を外部の資本家に横どりされたくなかった。出光の株式公開拒否論は、仇敵である資本家が出光の経営をかきまわし、出光の内部蓄積を奪いとっていく恐怖感からすべて発していた。

出光佐三は、株式公開と同時に創業者は配当取得者となり資本家に急変する、という奇妙な論理を展開する。株式公開がどうあれ、彼もまた配当取得者である。ただ、出光佐三は株式をひとり占めにせず、株式の3分の1を社員に配分し、それに対する配当は松寿会という社員持株団体に積みたてられ、退職手当のほか社員福利厚生費を補助している点で、ユニークなだ

けである²⁾。

ところが、前述のごとき世界・日本における経済情勢の激変に直面した出光興産およびその関連諸会社は、2000年ころには、資本主義的営利企業本来の普遍的・標準的な経営方式に立ちもどらざるをえない〈窮地〉に追いこまれた。1990～2001年の新聞や経済雑誌は、出光経営のそうした窮状を逐一報道、解説している。

雑誌『経済界』2000年9月12日号は、「株式上場を模索する、『出光興産』大家族主義経営はどこへ行く」という記事を載せ、「株式非公開をつらぬいてきた出光興産が大変身している。しかし、社内には慎重論もあり、上場は微妙だ」と解説した。出光興産の出光 昭社長は「将来の株式上場」を発表したのに対して、出光昭介会長は「上場はしない」と公の席上で発言した。

『経済界』のその記事はさらに、出光グループの経営実態をこう説明した³⁾。

a) 出光興産の上場に関する両トップの意見の食い違いは、現状認識の差である。出光昭介会長は、創業者の直系で事実上唯一の大株主、2代前の社長であって、そのとき経営は、副社長以下に任せてトップに君臨していた。その従兄弟である出光 昭社長は、開発部門や財務に明るく、いまの危機的状況をよく知っている。だから、売上高で2兆円を越す大会社にもかかわらず、たった10億円の過小資本で、非上場といういまの姿に危機感をもっているのである。

b) 実際に出光 昭が出光興産の社長に就任直後の1998年、単体の有利子負債が1兆3千億円を越え、グループで2兆円ともいわれる借金の重圧を軽減することが先決と判断、社債の発行を検討した。だがこの思惑は、同年秋にムーディーズが勝手格付けで投機的レベルの「B2」と公表したことで、完全に頓挫してしまった。

c) 出光にとって打撃なのが、金融業界の再編成である。メインバンクは住友、東海、東京三菱だが〔すべて当時の銀行名〕、いずれも、合併や統合を控えて融資先企業の選別や金利条件のみなおしを求めてくることは、必至である。もはや銀行頼みは限界、そんな状況下で、創業以来の社是を捨てて外部資本の導入に踏みきったのである。

表1-1 出光興産株主構成 (2001年7月現在)

普通株〔1株50円〕	10億円	→出光家や同家の関連企業で2000万株を保有		
優先株〔1株1万円〕	378億円	→詳細は以下のとおり	資本額合計	388億円
1)	東海銀行・三井住友銀行・住友信託銀行		各80万株	240億円
2)	東京海上火災保険・中央三井信託銀行・東京三菱銀行		各30万株	90億円
3)	住友生命保険・三菱信託銀行		各20万株	40億円
4)	千葉銀行・大分銀行・山口銀行・農林中央金庫		各2万株	8億円

出所)『日本経済新聞』2001年7月7日。行名などは当時。

2) 森川英正『トップ・マネジメントの経営史』有斐閣、1996年、164頁、163-164頁。

3) 「株式上場を模索する、『出光興産』大家族主義経営はどこへ行く」『経済界』2000年9月12日号、30-31頁。

d) 議決権のない優先株を引きうけたのは、住友以下の銀行や親密保険会社の7行〔社〕、合計で340億円である。いずれ最終的な資本金額は400億円になるという^{注)}。この金額は、業界各社の資本額に近い。ただ今回の増資は、巨額の借金削減の効果からみれば微々たるものであり、抜本的に財務体質をかえるには上場しかない。

なお、2001年7月現在における出光興産の株主構成は、前頁表1-1のようである。

注) 2001年1月時点で出光興産は、従来の資本金10億円を356億円に増やしたが、さらに、東京三菱銀行と農林中央金庫に対して、合計30～40億円の第3者割当増資引きうけを要請し、資本金を約400億円に増やす⁴⁾。

ここで、出光興産と同じような企業体制＝同族経営を構えてきた博報堂の事例に触れておきたい。博報堂は、主要金融機関・大手マスコミを対象に第3者割当増資を実施し、約700億円を調達した。2003年の上場にむけて過小資本を解消する。博報堂は、安定株主として取引先などに出資を要請し、銀行・保険・大手放送会社・新聞社・出版社など44社が、2001年3月末時点で引きうけた。各社の出資額は10億～30億円とみられる。

資本金には調達資金の約半分を組みこみ、従来の10億円から約370億円に大幅増強された。出資比率では、前記の44社合計38.1%に対して、創業家一族〔増資以前では48.3%〕29.9%、博報児童教育振興会〔35%〕21.8%、社員持株会〔15.9%〕9.9%の合計〔99.2%〕61.6%となった⁵⁾。

業種の異なる出光興産と博報堂であり、資本金の所有先分布にもちがいがあがるが、昨今のグローバル化した経済環境のなかではもはや、同族経営の会社が旧来の会社支配の枠組を墨守できない時代である。しかし、博報堂はなお資本金額の過半を掌握しており、自社の経営にいちばんの影響力を有する株主は依然、創業者一族である。出光興産は、優先株発行によって増資を実行した。出光興産〔関係グループ〕は、資本金額を増資しても、〈完全な支配権〉の実質的な維持にこだわっている。

e) そこで、普通の会社なら迷うことなく上場するだろうが、出光のばあいは簡単ではない。創業者出光佐三がかかげた「大家族主義」の理念と、どう整合性をたもつかがむずかしいのである。「会社は社員のもの、定年制がなく首切りもしない」という人間尊重の理念は、「会社は株主のもの」といういまのグローバル・スタンダードとはまっこうから対立するが、上場後この理念を継承するのはむずかしい。

f) 石油業界は、原油高と熾烈な販売競争のため低収益に苦しんでいるが、2000年度前期はじめて連結決算を公表した出光は、経常利益で日石三菱を上まわる健闘をみせた。しかし、日石三

4) 『日本経済新聞』2001年1月25日。以下、日経新聞からの引用はすべて朝刊。なお、出光興産の正確な資本金額は、2001年3月23日現在で388億円である。

5) 『日本経済新聞』2001年4月6日。

菱とコスモ連合、ジャパンエナジーと昭和シェル石油、エッソ・モービル連合と業界は3大グループに再編されつつあるなかで（後掲表2-1参照）、出光は物流提携の枠を広げつつも、基本的には独自路線である。

ここでさきに、参考までに関連する数字を挙げておく。市場占有率の構図＝4大グループのなかで2000年期決算において、「日石三菱・コスモグループ」の資本金額1890億円、売上高5兆1795億円、「ジャパンエナジーと昭和シェル石油」の資本金額1217億円、売上高3兆5810億円などであるのに対して、民族資本派「一匹狼」出光興産の売上高と出光石油化学の営業収入合計は同年度2兆2567億円と、劣勢の地位に追い込まれている。同時期、石油精製業界における資本金と市場占有率の実績変動は、後掲表2-2の数値を参照したい。

g) かりに、出光興産が上場しても買い手はつかない、とのきびしいみかたもある。だが、ある証券アナリストは、「出光は負け組ではない。借金返済も順調でキャッシュフローでは意外や日石三菱を上回る強さがある。上場しても十分な評価を受ける」といい、逆のみかたをしめしている。

h) 要は、創業の理念を維持しながら上場を模索する出光は、はたして変身できるのだろうか、と問われている。

— 出光興産や出光石油化学などからなる出光グループは、非常に個性の強い経営方式を実践してきた。資本主義体制下の営利原則をまともに認めないかのような創業者出光佐三の経営思想のもとで事業経営を推進し、それでもそれ相応の業績を歴史的に挙げてきた。しかし、昨今における経済構造転換を体験するなかで、いつまでも資本制産業社会における事業経営の基盤じたいを否定するかのような企業イデオロギーを堅持するのは、とうてい無理な時代となった。

結局、出光興産のグループといえども、資本主義経済体制の根本原理＝強制律に則って事業経営を推進していかざるをえない。出光佐三に独特の企業家精神は強烈な個性を発揮してきたが、実はそれもすべて、日本資本主義体制という土俵のうえでの出来事であった。

もちろん、出光興産などの社史その他をひもとけば教えられるように、この会社に勤務する従業員たちに定年はなく、残業手当もなしによく働く労働者がいた。だが、出光の人々であっても、生きているうちにいつかは出光を退職するし、また、残業手当も付かないで働くことに疑問をもつ人が絶対いないとする確証もない。

いわば、出光佐三に特有の「人間尊重の事業経営」「資本は人なり」という「人間中心主義」理念は、出光経営方式における矛盾や障害を緩和、消滅させる企業イデオロギーである。同時に出光は、中間卸売業の排除を謳った、消費者本位の「大地域小売業」という対社会的な経営思想も提唱していた。

しかし、高度経済成長時代の終焉から10年以上が経ち、〈低・マイナス〉経済成長時代である。順調に右肩上がりにつづく経済成長が期待できない、産業活動の低迷期にはいつている。産業活動の基礎的エネルギーを供給する石油精製会社は、需給関係において構造的・恒常的な不況にまわられてきた。出光グループにかぎらず石油精製・販売業全般は、管理体制をきびしく引き締め、いっそうの合理化・リストラをせまられている。

③ 石油業界リストラ計画

筆者が「前稿」1996年を公表して1年余が経過したころ、石油元売り各社は、かつてない規模での大幅な人員削減を打ち出した。表1-2をみたい。

ガソリン市況の悪化がつづけば、たとえばコスモ石油は、さらに人員を絞りこむ必要もあるとしているし、「大家族主義」をつらぬく出光興産も例外ではなく、4800人を5～6年以内に400～500人程度削減する計画を立てている。人減らしの一方で、元売り各社のあいだでは、ガソリンの相互供給など物流提携も拡大しており、生きのこりをかけた合理化が本格的になっている⁶⁾。

表1-2 石油元売り各社人員削減計画（1997年11月）

	現行従業員数	削減数	実施期限
出光興産	4800人	400～500人	2003年度末
日本石油	4000	400	1999年度末
コスモ石油	3200	200	1999年度末
三菱石油	3000	400	1999年度末
モービル石油	1020	300	1998年末

出所)『朝日新聞』1997年11月12日朝刊。一部は子会社分もふくむ。

経済情勢・経営環境がきびしいのは石油精製・販売業界だけの話ではないが、経済成長の伸びがおおきく期待できない需要状況を前提とすれば、原燃料を供給するこの業種は、さらなる合理化とリストラを実現して経営体質を強化し、競争力をより高める必要にせまられている。だから、かつては競争相手であった会社と合併したり提携したりすることによって、資本制会社じたいとしての存続・発展・成長をめざす路線へ転換せざるをえない。

1998年10月28日の新聞は、「系列超えた再編加速—民族系焦点・価格下落で収益悪化—」と報じた。石油業界の再編はメジャー系が先行し、日本石油・三菱石油以外の民族系が焦点だと指摘する。当時、業界の首位に位置する出光興産であったが、有利子負債が経営の足かせとなっていた。出光は、創業者の出光一族が資本を押さえ、定年や労働組合のない家族主義をかかげるなど、ほかの元売り会社とは経営体質が異なり、単独での生きのこりをめざすとみられている⁷⁾。

日本の石油元売り業界の問題は、過当競争による市況・業績の悪化という構造があって、まだおおきくかわりえないままであったが、いよいよこの石油業界の再編が本格化したのである。日本の石油業界は、油田の探鉱・開発といった上流部門と精製・販売の下流部門とに分断されている。日本の国内市場は米国について世界で第2位とはいえ、大手の石油会社でも、その下流部門でがんばっているにすぎない。欧米のメジャー〔国際石油資本〕の強みは、世界を市場に上流から下流まで一貫操業する点にあり、これが規模と収益力の源泉となっている。つまり、日本国内最強の石油会社の誕生〔日本石油と三菱石油の合併を発表（1998年10月28日）〕とはいえ、世界に

6)『朝日新聞』1997年11月12日朝刊。

7)『日本経済新聞』1998年10月28日。

通用する企業ではないという業界再編の“中途半端さ”がある⁸⁾。

1999年にはいって石油各社がさらに公表したリストラ策は、表1-3のとおりである。

表1-3 石油元売り各社リストラ策（1999年1月）

	=コスト圧縮額=	=人員削減数=
日 石 三 菱	・合併〔99年4月〕後5年間で700億円	・合併後の削減予定なし
出 光 興 産	・2002年度末までの5年間で890億円の計画を1000億円に上積み方針	・2002年度末までに自然減で650人減らし3860人に
コ ス モ 石 油	・「新構造革新計画」に98, 99年度で600億円の改善盛りこみ さらに200億円上積み	・2002年度末までに1200人減の1500人に
ジャパリエナジー	・「経営変革計画」に2000年度までの3年間で300億円改善を明記	・2000年度末までに800人減の2400人に
昭和シェル石油	・98年度までの3年間で400億円達成 2000年末までにさらに500億円改善めざす	・2000年末までに900人減の2300人に
ゼネラル石油	・98年度までの3年間で100億円超を達成見こみ	・とくに計画なし

出所)『日本経済新聞』1999年1月8日。

そうした状況のもとで、「石油業界再編かやの外—『人間尊重』定年・リストラなし出光、『独立』貫けるか—」と問われている。「大家族主義」を経営理念に標榜する出光興産は非上場会社であるが、一族経営のこの会社といえども国際競争淘汰の時代を迎え、「巨艦・出光はどこに向かおうとしているのか」と論評されている。つまり、「人間尊重」と「財務体質の強化」という相反する命題をどう解決していくのか。「日石三菱」という強力なライバル出現で、巨艦〈出光〉の苦悩は深まっている⁹⁾。

だが、すでに1998年6月2日、出光興産は出光昭介会長ら代表権のある3人〔うち1人は5月21日退任〕が役員賞与を全額返上するほか、残りの役員28人が最低50%削減することを明らかにした。役員数も31人から23人に減らした。同じころ、ゼネラル石油では14人の役員を5人にしたほか、ジャパリエナジーでは今後3年で全社員の約25%に当たる800人を削減した。興亜石油も今後3年で社員約3割を削減、700人体制にして、競争力をつけた¹⁰⁾。

II 石油業界の再編・統合と出光興産

① 4強時代の石油業界

2000年9月下旬、日本の石油元売り業界は4強時代にはいったことが報道された。表2-1を参照したい。また、1999～2000年の石油精製・元売り4グループの市場占有率を、表2-2にしめしておく。出光興産は1990年ころ、製油能力・給油所・販売量などにおいて15%前後を占め、当時

8)『日本経済新聞』1998年11月8日「経営の視点」。

9)『朝日新聞』1998年11月11日朝刊。

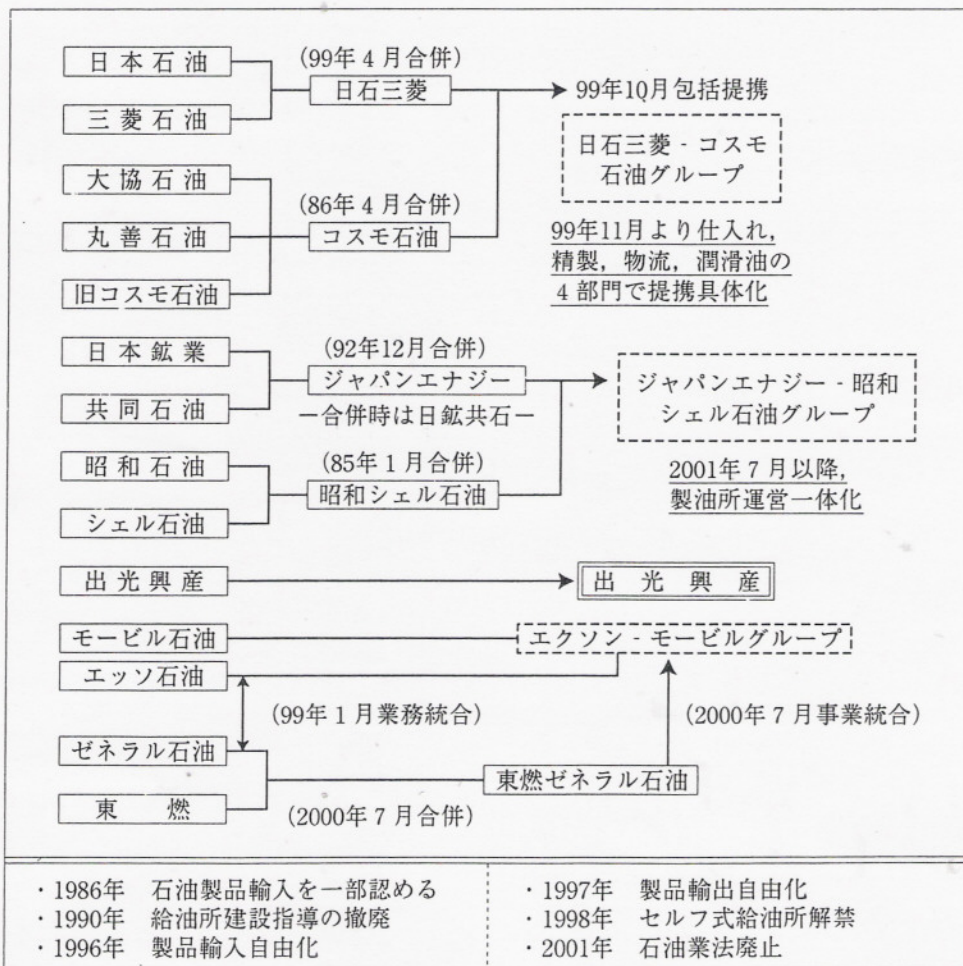
10)『朝日新聞』1998年6月3日朝刊。

第1位の日石-三菱グループ、第2位の東燃グループにつづいて、僅差で第3位であったが、以上のような業界再編成によって2000年前後には、その市場占有率が一挙に最下位となった。

世界経済における各国石油会社の売上高をみれば、グローバル化した石油産業の競争激化の波がいかにげしいものかがわかる。そこで、表2-3を参照したい。日本国内では、石油業界のみならず各業界において、企業集団〔旧財閥〕の枠組を乗り越えた提携や合併が進行中である。

たとえば、鈴木 健「大再編下の日本企業集団—フルセット型の解体・メインバンク関係の再編—」¹⁾は、「石油業界」「石油化学」に関して、各企業集団間における社長会メンバー間の提携・合併を一覧している。

表2-1 石油元売り会社再編の流れ



出所)『日本経済新聞』2000年9月28日、『朝日新聞』2001年2月1日朝刊を参照、合成。

1) 鈴木 健「大再編下の日本企業集団—フルセット型の解体・メインバンク関係の再編—」『経済』2001年4月, 24-25頁。

表 2-2 石油精製・元売り 4 グループ

	99年度燃料油販売占有率	製油所数	精製能力 (万バレル/日)	2000年度4月精製占有率
◎日石三菱	23.1%	8	129.3	24.8%
◎コスモ石油	13.6	4	64.5	12.4
[2社合計]	[36.7]	[12]	[193.8]	[37.2]
◎ジャパンエナジー	10.5	4	67.22	12.9
★昭和シェル石油	10.2	4	56.5	10.8
[2社合計]	[20.7]	[8]	[123.72]	[23.7]
★エクソンモービルグループ	18.4	6	91.7	17.6
◎出光興産	16.4	5	72.0	13.8

注記) ◎は日本国内資本, ★は外資系資本。エクソンモービルグループ〔外資系〕は, エッソ石油, モービル石油, ゼネラル石油, キグナス石油, 東燃, 極東石油工業をふくむ。日本資本間, 外資系間, そして日本資本 外資系間というように, すべての組みあわせで合併・提携が進展している。

出所) 『日本経済新聞』2000年5月16日。

表 2-3 世界の石油会社売上高 (1998年)

売上高: 百万ドル

会社名 (国別構成)			
エクソン+モービル (米)	148,375	E N I (伊)	32,389
ロイヤル・ダッチ・シェル (英蘭)	93,692	テキサコ (米)	31,707
B P アモコ (英米)	68,304	S K (韓国)	28,808
エルフ+トタルフィナ (仏)	62,922	シェブロン (米)	26,801
日石三菱+コスモ石油* (日本)	44,975	P D V S A (ベネズエラ)	25,659

注記) 『フォーチュン』誌より。*) は1999年3月期。1ドル=107円で計算。

出所) 『日本経済新聞』1999年10月9日。

② 出光経営方式の限界

1999年時点では当然のこと, 業界2位だった出光興産の動向が注目された。なぜならば, 創業家の出光一族が経営権をにぎり, 定年や労働組合のない家族主義をかかげ, 独自路線をとってきたが, 最近, 定年に近い勇退制を採用するなど路線をみなおしはじめており, 他社との提携に動く可能性も否定できないからである²⁾。

前述のように, 出光興産・出光石油化学を中心とする出光グループの運営方法は, 1990年代における経済構造の激変に遭遇するなか, 企業内外の事情に対する認識の相違に原因した御家騒動的な動揺が発生した。それは, 同族の構成する最高経営層内で, 「経営方針の齟齬」となって表面化した。

— 出光興産は2001年3月, 「強いられた上場, 茨の道続く一同族経営の改革シナリオ見えず 過剰債務のツケ重く, 業界でも孤立」と指摘された³⁾。出光興産は, 自己資本額を業界平均並みに近づけるための増資を余儀なくされた。そして, 同時に並行して, 会社出光の理念・体制に抜

2) 『日本経済新聞』1999年10月9日。

3) 「ケーススタディー 出光興産 強いられた上場, 茨の道続く一同族経営の改革シナリオ見えず 過剰債務のツケ重く, 業界でも孤立—」『日経ビジネス』2001年3月12日, 44-47頁。

本的な改革をくわえねばならなくなった。

日経ビジネス誌の前掲記事を、以下にくわしく紹介する。21世紀を迎えた出光興産グループの問題点が浮刻されている。

a) 「創業者理念からの大転換」 出光は、従来の経営方針からみれば大転換といえる変身をとげようとしている。2001年2月末までに優先株の発行をほぼ完了した。過小資本・過剰債務の企業体質を改善するため、今後は普通株も発行して上場をめざす。しかし、前途は多難である。長年、経営情報の公開を拒み、財務の健全性を無視して拡大路線を走ってきたツケはおおきい。上場するには課題が山積しているが、改革に向けた経営陣のリーダーシップは、まだみえない。

2001年4月からはじまる新5カ年計画を策定し、同年夏にも発表する予定である。現行の5カ年計画は、1998年3月末で2兆634億円あった出光グループ借入金を、5年間で6500億円減らして1兆4000億円にすることが最大の目標である。これはいわば、縮小均衡策だが、新5カ年計画は当然、普通株を発行、上場を意識した計画になるはずである。

b) 「本音はふつうの会社になりたくない？」 同族経営の長かった出光グループは、経営陣が株式公開をどこまで本気で考えているのか、疑いたくなる面もある。先述のごとき最高経営層内における〔出光昭介会長と出光 昭社長との〕確執は、事実上経営権を一手ににぎる昭介会長自身が真意を説明しようとしないうえ、いまでも公開への覚悟に疑問符をつける関係者は多い。

株式を公開したら資本効率に無頓着でいられるわけではない。外部株主から、たとえば人員削減を求められたら、企業理念を曲げざるをえないかもしれない。昭介会長のいづく不安はそうした事態だという推測もなりたつ。だが、現実には企業理念をとるだけでは済まない。同社の財務体質からみて、金融機関が早く同社を上場させたいと考えていることはまちがいない、昭介会長も正面切って反対できる立場にはなさそうである。

というのも、優先株を発行したとはいえ、2000年9月末時点の連結株主資本は1000億円強であり、総資産が2兆3700億円強だから、株主資本比率は4.2%に過ぎない。会長といえども異をとらなければ、金融機関の支援をえられず、会社が破綻する恐れがある。事実上、強いられた公開政策であり、現状では出光がわに選択権はないようである。

c) 「時価総額は1000～3000億円」 前節でも指摘されたことだが証券アナリストは、「きちんとした経営をすれば上場は可能だ」と、出光グループを分析していた。時価総額は日石三菱には遠くおよばないものの、ジャパンエナジーやコスモ石油を上まわる2000億から3000億円規模か、それ以上に達する可能性が高いとみている。

財務指標からみた時価総額の推計数値を上下させることになる出光流経営の現状は、どうなっているのか。コストダウンは、計画以上にすすんでいる。現行の経営計画では、2003年3月期末までの5年間でコストを80億円削減する目標を立て、2001年3月末までの3年で約120億円の削減を達成するみとおしである。販売面でも、同業他社から「営業マンがよく働くし、販売手法もきめこまかい」といわれる。出光のハンディである特約店の少なさに対しては、1997年に特約店から経理・総務・人事など管理業務を一括して請けおう事務センターを社内に設置、対応している。

出光の強みは、社員の士気が比較的高いことである。もっとも、製造・販売の現場では社員の地道な努力がつづいているにもかかわらず、なぜ上場を“強いられる”苦境におちいったのだろうか。責任の大半は経営陣にある。出光は拡張路線を暴走し、グループの借入金も頂点の1996年3月期末に約2兆4000億円までふくらんだ。それゆえ、「インフレを前提にした経営の失敗は明確である」（ほかのアナリストの分析）との指摘もなされている。

d) 「〈2番手企業体質〉に問題」 出光の借入金が増えた原因は、「2番手企業体質」にある。日石に追いつき追いこすため、製油所の能力増強や海外での油田開発といった大型投資に邁進した。長引くデフレ不況のもと、気づいてみれば過大な借金がのこった。それは、トップ層の経営能力と、チェック機能の問題である。「人間尊重の理念をとるか、上場をとるか」と悩んでみせるまえに、経営の失敗を総括すべきである。

ある元売り大手首脳は、「出光のばあい、『人間尊重』といいながら、実態は人件費負担が軽い面もある」と指摘する。「定年がない」といっても、実際には60歳までに辞める社員が多い。労働組合がないのが出光の強みでもある。そもそも、よく働くといわれる社員が残業手当も請求しない。経営陣はそうした“強み”を生かせなかった。

出光佐三は強烈なカリスマ性で社員を鼓舞しつづけてきた。だが、現経営陣にそんな求心力は感じられない。「貧しきを分かちあう」ため、社員の年収は1999年度に平均して約1割カットされ、2001年度まで据えおきである。このままでは社員の士気低下も危惧される。経営トップの顔みえず、「父なき大家族」が漂流しているようにみえる。

情報公開にうしろむきだったため、業界内で孤立し、再編に乗り遅れたことも、経営判断のミスといえる。前述のように、単独では業界2位の市場占有率をたもっているが、業界が4極化されたなか、孤立感は否めない。元売り再編と原油高が重なり、業界全体の収益環境は最悪期を脱した。だが、さらなる再編に備えどう対応するかも、出光のおおきな課題となる。

出光が今後、上場をめざしながら生きのこるためには、トップがみずからのことばで明確に経営方針を語り、情報公開をすすめていくしかない。しかし、優先株の発表から9カ月以上経つのに、新たな経営戦略や企業統治〔コーポレートガバナンス〕体制など、外部の株主を意識したシナリオはしめされていない。

出光家と会社の関係みなおしも課題となる。出光家の実質的な持株比率をどこまで下げるのか、同族トップがつづいた人事をどうみなおすのか。かつての大昭和製紙のように、オーナー一族と金融機関とのあいだで軋轢が生じることは珍しくない。「人間尊重」の経営哲学が、社員のモラルを高めてきたことはたしかである。しかし、それが形骸化し、「出光家尊重」に変質してしまったのではないか。株式上場で、同社の経営理念〔思想〕が本物かどうかを試される。

③ 独自性の喪失

以上、前項②で長めに引照した記事は、出光経営「人間尊重」「大地域小売業」の源泉・推進力でありつづけた「出光佐三の特異な会社理念〔経営思想〕」が、1990年代に神通力をうしなった

ことを教えている。つまるところ、出光佐三の創意、実践してきた独自の企業イデオロギーも、資本主義経済体制の大枠から逸脱できない。いいかえれば、石油精製業の一匹狼：出光佐三といえども、行動範囲の主場は日本・世界の資本主義にあることである。

産業・業種を問わないと思うがどの会社であっても、個人経営者〔最高経営陣〕が自分〔たち〕の個性・特長ある理想や信条を労働現場に浸透させ、従業員に高い志気を維持させる経営風土を維持するためには、肝心の会計数値的な業績がそこそこ〔以上〕順調につづいており、待遇もよりましな水準にたもたれていることが前提条件である。

「卵：会社理念〔経営思想〕」、それとも「ニワトリ：従業員の士気」のどちらがさきかという問題もある。だが、会社の業績を長期間で平均的にならしてみればあい、これをよりよく達成できる会社の理想＝企業イデオロギーでなければ、とりたてての存在意義はない。会社が倒産してしまったら、経営者の理念も従業員の士気もないからである。それこそ、元も子もなくなる話である。

出光グループは、他者・他社に比類がない個性をもつ創業者をもち、画期的な企業理念〔経営思想〕を先頭にかかげ石油精製・販売業界を生きぬいてきた。しかし、自社の財政状態が苦境に追いこまれた状況だからといって、賃金など待遇を抑えこんだまま従業員を叱咤激励するばかりでは、会社の業績を向上させることはできない。それではいつか必ず、企業運営と従業員の緊張関係が臨界点に達する。

資本主義の世の中では、会社の存続・繁栄に役立たない理想や理念、イデオロギーは、一文の価値もない。「経営の神様」と名声高かったある経営者は、金儲けがとても上手だったのである。この経営者でさえ、自社の苦境〔業績の悪化〕をなんとか経験した。2001年夏、この会社もまた、深刻な業績不振にみまわれている。

筆者はすでに以上の論点を「前稿」1996年で議論した。当時まで、石油業界のなかで一匹狼的に拡大路線を走ってきた出光グループにも、明らかに限界が露呈してきている。労組の存在じたいを否定した出光佐三の会社理念のとおり、出光には労働組合がない。だが、出光における業績悪化→リストラ必至という切迫した経営状況は、この会社の基本的体質に言及するさい、労組の有無に関する議論を無意味に感じさせるほどである。

—「大家族主義」をとえ、定年制のない会社理念を自慢した出光だが、出光グループ人員の2割強に当たる人員1800人を削減し、負債を圧縮するために「定年制」を導入し、就業年齢を事実上60歳までとする勇退制度も導入した。なぜ60歳を勇退年齢としたかということ、過去に退職者がもっとも多かった60歳を、今回新たに「勇退年齢」と定めたのである⁴⁾。先述においてもすでに、出光では「実際には60歳までに辞める社員が多い」という指摘がなされていた。

それでも「出光に定年制はない」と豪語してきた、出光佐三経営思想の企業イデオロギー的〈虚偽〉性は、明白である。イデオロギーのイデオロギーたる面目は、そのように出光の実態にお

4) 『日本経済新聞』1999年7月23日。

いては定年制があるにもかかわらず、この人事制度〔年齢制限〕が実質的にないと、従業員に観念〔誤認・受容〕させうる魔力の発揮＝実効性にある。とはいっても、資本主義経済体制という大枠＝枠組を突きぬける力まで、その魔力がもちあわせているわけではない。

人員削減が実行されるのと合わせて、当然、物的設備面での過剰生産力を抑制する対策も立てられた。出光興産は、2000年4月から原油の精製能力を、兵庫製油所で43%、千葉製油所で8%それぞれ削減し、平均10%削減すると発表した。これで出光の精製市場占有率は、15%から13.7%に低下するが、年間30億円の合理化効果がみこめるといふ⁵⁾。

出光興産は、2000年3月期決算〔単体ベース〕を増収増益としたが、これは、1991年3月期以来9年ぶりのことであった⁶⁾。石油元売り大手4社の2000年9月中間決算は、原油高によるコスト増の一方で、人員削減や物流の効率化といった経費の圧縮、在庫評価方法の変更などで、単独・連結ベースで全社が黒字であった⁷⁾。

Ⅲ 出光佐三経営思想

① 経済環境の変化

経済産業省は、2001年度の石油業法廃止をふくめた石油関連の一括法案を、当該国会に提出する。同省はこれまで段階的に規制を緩和し、1999年には規制撤廃の方針を閣議決定、法改正はこれにそった措置である。石油精製の参入や設備は許可制から届け出制に転換され、完全に自由に生産量や価格を決めることができるようになる。石油業界の再編をうながす狙いで、業界は名実ともに競争時代にはいる¹⁾。

石油業界の完全な自由競争体制を〈行政指導〉する日本政府の態度は、「自由な競争を通じ、消費者本位の販売に徹する」²⁾ 出光商法にとっては、まさに打ってつけの経済環境を用意するものであったはずである。ところが、企業外部むけの経営思想：「消費者本位の大地域小売業」を標榜する出光ではあったけれども、企業内部における経営思想：「人間尊重の事業経営」「経営家族主義の企業経営」法が、会社全体の存続・成長・発展にとって極桎と化したのである。出光の会社理念＝経営思想に葛藤が発生した。それは、会社内外にわたって深刻な相剋をもたらした。

出光にとって、自社をとりかこむ経済競争体制の熾烈さは、資本主義体制の本質からして必然的なものであり、所与の条件である。ましてや、他社グループが一挙に大同団結的に合併してしまい、そのなかで、出光グループだけが孤立する業界内の勢力関係が形成された。そこでは、出

5) 「石油精製能力 出光、10%カット、Jエナジーは『船川』閉鎖一」『日本経済新聞』1999年12月8日参照。

6) 『日本経済新聞』2000年5月10日。

7) 『朝日新聞』2000年11月30日朝刊。

1) 『日本経済新聞』2001年2月1日。

2) <http://www.idemitsu.co.jp/kaisya/index.html>. 2001年4月7日検索。

光佐三流の独自性に富んだ経営思想や企業イデオロギーの貫徹がかえって、製造・販売競争上における自社の位置を不利にみちびき、業績の回復・向上にとっての制約となった。いままでの企業体制・経営方式にこだわっているのは、石油業界の市場競争においてとりのこされ、敗者になる危険性がおおきくある。

石油・化学業界では、系列の枠を超えてコンビナートの競争力を高める提携が本格化し、コスト削減のため、資源の有効利用や情報の共有さえおこなわれている³⁾。この業界は、「三菱化学を中心としたグループ」、「三井化学・住友化学工業グループ」、「外資系やその他のグループ」〔→出光石油化学はトクヤマと提携〕に集約するなど、再編の動きも加速しており、3～4社程度に集約するものと予想されている⁴⁾。

石油業界の競争激化と銀行再編に象徴される金融環境の変化が借金頼みの経営に限界をもたらし、「開かれた経営」への転換を余儀なくさせた。出光興産による大幅な増資の決定は、創業者出光佐三のかかげた「大家族主義」とよばれる独自の経営路線に転機が訪れたことを物語る。だが、株式上場で投資をよびこむための財務改善にはまだ時間が必要である⁵⁾。

1998年秋、アメリカ格付会社のムーディーズ・インベスターズ・サービスが、出光興産の格付を過小資本と情報開示の遅れなどを理由に「投機的」に当たるB2とランク付けし、出光興産の経営不安説が流れていた。それから1年半、信用不安を払拭するため、情報開示の徹底に腐心、決算数字の開示レベルは「ようやく他社に並んだ」（同社伊関哲男取締役談）。

「社員は家族」という出光独特の経営理念は、社員には心地よいが、外部の目には時代錯誤と映り、理解されにくかった。出光の一連の動きは、ここにきて銀行がわの強力な圧力が働いたことが背景にある。いままで、その「家族主義」という経営理念を守ることを理由に、出光がわが銀行を押しもどしてきた。しかしもはや、出光がわが折れたのである。出光流「家族主義的事業経営」〔「人間尊重」〕に市場からつきつけられた“ノウ”に応えるべく出光は、「ふつうの会社」をめざさざるをえなくなった⁶⁾。

出光興産は、さらなるリストラ策として2002年度末までに、全国に1800戸ある社有社宅を全部売却し、借り上げに転換する。定年制や労働組合がなく、「社員は家族」とみならず独自の経営理念をもつ出光にとって、社宅の確保は福利厚生のおおきな柱である。原油高騰などによりきびしくなる一方の経営環境をにらみ、維持費や税負担を軽減するとともに、資産リストラを加速する⁷⁾。

② 出光佐三経営思想の考察

表3-1「出光佐三略歴」にまつわる波瀾万丈の物語は、関連文献に詳述されている。ここでは、

3) 『日本経済新聞』2001年2月5日。

4) 『朝日新聞』2001年2月24日朝刊。〔 〕内補足は筆者。

5) 『朝日新聞』2000年5月24日朝刊。

6) 『日本経済新聞』2000年6月7日。〔 〕内補足は筆者。

7) 『日本経済新聞』2000年8月17日。

この表3-1をとおしてかいまみえる出光の経歴を説明する⁸⁾。

戦前、出光佐三は、自製品を南満州鉄道株式会社に売りこんで中国に進出し、さらに朝鮮・台湾にも販路を開拓した。敗戦によって出光商会は苦境に遭遇する。しかし、出光はそのさい従業員の馘首をせず、「人間尊重・大家族主義」の経営者である真骨頂を發揮した。それは、労働組合も出勤簿もない、信頼と人の和によってすすめる経営であった。グローバル化、リストラの名のもと、安易に人員整理をしがちな昨今とは対極にあった。

出光は、「金や権力、組織の奴隷になるな。学歴や学問、主義の奴隷になるな。自立して国家と国民、人類の幸福のために尽くせ」といった。つまり、事業をとおして人格の陶冶・修練を図ることをめざした求道者であった。その足跡が、いまの産業界に与える示唆はおおきい。

表3-1 出光佐三略歴

1885〔明治18〕年	8月福岡県宗像郡の藍間屋の二男として誕生
1909〔 42〕	神戸高商（現神戸大学）卒 貿易商の酒井商会に入店
1911〔 44〕	北九州の門司で石油販売業の出光商会を創業
1914〔大正3〕年	南満州鉄道株式会社に機械油納入
1919〔 8〕	中国青島に支店 中国に本格的進出
1920〔 9〕	朝鮮半島の販路開拓
1922〔 11〕	台湾に販路開拓
1937〔昭和12〕年	貴族院議員に選任される（1947年まで在任）
1940〔 15〕	出光興産設立
1945〔 20〕	海外店閉鎖 引揚げ開始
1946〔 21〕	旧海軍タンク底油回収作業
1947〔 22〕	石油業に復帰 出光商会と出光興産が合併
1949〔 24〕	元売り会社の指定を受ける
1951〔 26〕	自社タンカー 日章丸2世就航
1952〔 27〕	ガソリンを米国から輸入 「アポロ」の商標で発売
1953〔 28〕	イラン石油を輸入（日章丸事件）
1957〔 32〕	徳山製油所（山口県）が完成
1959〔 34〕	ソ連石油を初輸入
1963〔 38〕	石油連盟を脱退（1966年に復帰）
1966〔 41〕	弟の出光計助副社長を社長とし、自身は会長に就任 世界初の20万トン級タンカー 出光丸就航
1972〔 47〕	会長を退き、店主に専念
1981〔 56〕	3月7日急性心不全のため死去（95歳）

出所)『日本経済新聞』1999年7月11日、「20世紀 日本の経済人²⁸⁾ 奔流編 出光佐三 1885-1981」。

さて、出光佐三の会社理念＝経営思想は、日本の伝統的宗教思想にさかのぼって考えることができる。芹川博通は、近世・近代において、仏教の経済倫理とともに実業を興し発展させた人物の1人に、出光佐三を挙げている。

8)『日本経済新聞』1999年7月11日、「20世紀 日本の経済人²⁸⁾ 奔流編 出光佐三 1885-1981 一反骨の精神 統制と闘う、『出光』創業 世界を舞台に、石油確保 メジャーに対抗」参照。

芹川博通は、近世近江商人にみられる「日本資本主義の精神」の礎を、

- 1) 経済倫理の根本を「正直・儉約・感恩報謝・知足安分・堪忍・和合・家業の精励」などと説く石門心学と、
- 2) この石門心学にくわえて、浄土教の経済倫理の影響によって「始末して気張る」経済精神が生まだされた点とに、

みいだしている⁹⁾。

ここで、石田梅岩が創始者である〈石門心学〉とは、江戸中期以降に栄えた実践道徳であり、儒教・神道・仏教の教義を総合、調和させたものと解説できる。

芹川の指摘は、出光事業経営方式の基本思想である「人間尊重の事業経営」「大家族主義の経営体制」〔→「出光の仕事は石油業ではなく人間をつくること」〕にかかわる歴史的な伝統・背景に触れたものである。筆者はさらに、「中間卸売業を排して、消費者に直結する小売業を基盤とする、消費者本位の〈大地域小売業〉をとらえた」出光佐三の流通・市場観に関連して、土屋喬雄のつぎの見解に注目する。

石田梅岩は、「消費者主権」の萌芽とみるべき考えかたにむすびつく理念を提出していた。すなわち、商業は「職分」であり、利潤はその「職分」に付随するものとして与えられるものだ、という考えをしめした。これは、ヘンリー・フォードが、企業経営は社会奉仕であり、利潤はその結果だとした理念につうじるものである¹⁰⁾。

芹川の説明にもどると、「日本資本主義の精神」の源流をなす近世「近江商人の経済精神」は具体的に、以下の3項目に整理される¹¹⁾。

- ・商人の心得 ……禁欲と勤勉，社会奉仕の精神，正直，堪忍，和合の精神。
- ・経営の心得 ……安定成長，自利利他の商い，堅実経営，算用と勘定，商品吟味。
- ・商人と経営全般の心得 ……信心，御先祖様と世間様，家業第一主義，物資流通の職分観と〈利は余沢〉の経済観，遵法商法。

これらは、出光事業経営方式を理解し解釈するための〈^{キー・ワード}鍵コトバ〉である。明治以降の日本資本主義は、江戸時代までに蓄積された「前・資本主義的な商業営利概念」を発展的に継承しつつ、産業化・近代化を歩みはじめた。芹川によればそれはなによりもまず、人類の「営利」活動に歴史的に独自の、とくに近代的な性格を刻印するところの〈倫理〉、あるいは〈エートス〉であった。すなわち、それは〈営利欲〉でなくて、すぐれて〈倫理〉であった¹²⁾。

明治以降における近江商人の地位は、産業の近代化の進行に反比例して低下し、おちぶれていったとする衰退論をとらえる人がいる。しかし、明治以来、第2次世界大戦までの日本産業の花

9) 現代日本と仏教第Ⅱ巻，古田紹欽・芹川博通編『国家と仏教—自由な信仰を求めて—』平凡社，2000年，〔芹川博通「日本仏教の経済倫理」〕149-150頁。

10) 土屋喬雄『日本経営理念史』日本経済新聞社，昭和39年，233頁。

11) 芹川博通『宗教的経済倫理の研究』多賀出版，1987年，604-605頁。

12) 同書，603頁。

形（繊維産業・人絹王国）を形成するうえで、近江商人によってなる総合商社〔たとえば、伊藤忠・丸紅・日綿・東棉・江商など〕をはじめ、紡績関係諸企業の活躍はめざましいものがある。さらに戦後、いち早く、エンジン・自動車・鉄道・百貨店・スーパー・観光・保険などの新分野で新たな発展をみるにいたり、日本経済の高度成長期後の繊維産業の不況にとってかわって、今日にいたっている¹³⁾。

出光佐三は、近江の出身ではない。けれども、江戸時代の宗教伝統的な経済精神を継承した商人：実業人であり、非常に独自性ある会社理念＝経営思想をかかげ、実践してきた企業者である。日本〔関東以南という含意〕という枠組全体のなかで、江戸時代より連綿とつづいてきた経済精神が、出光佐三の頭脳と身体に浸透していた。

Ⅳ 経営の一般原理と日本の特殊性

① 出光家事業経営方式の終焉

1990年代は、資本主義的競争体制のグローバル・スタンダード化がきびしくなり、日本特殊の独自性を強く打ちだした出光興産・出光石油化学関連グループの事業経営方式が通用しない時代となった。日本伝統の経済精神が現代的に発揮されてきた出光佐三の経営思想であるが、会社存続の危殆に瀕して営利獲得につながらなくなるとなるとは、無価値・無意味〔利潤あつての物種！〕に転じたのである。

利益が上がらないのは、〈商人の心得、経営の心得、商人と経営全般の心得〉に足らぬところがあるからであり、「この心得」じたいを軌道修正しなければ、会社の存続はおぼつかない。ところが、その軌道修正は、従来伝統の出光佐三経営思想の全面的な排斥を意味した。出光興産・出光石油化学関連グループも実行せざるをえなかった、従業員あるいはその待遇面でのリストラは、その点を端的に物語る。

資本主義的精神としての経営思想は、金儲けを拒否しないどころかこれを上手に獲得してこそ、存在理由を獲得できる。出光佐三が「金や権力、組織の奴隷になるな」といった奨励は逆に、出光事業経営方式イデオロギーに絶対服従する「精神的奴隷」を期待したものである。

つぎの一文は、出光事業経営方式の根幹を叙述したもののだが、いまや、この家業的「指針の方途」がたやすくは実現できない時代にいる。

かくて、家の永続と繁栄の願望は、家業への精励、消費節約、あるいは分に応じた暮らしということになり、不正な、また投機的な商いを避けさせる結果となった。「商は末業なり」とせられつつも、金儲けは否定されなかった。……このようにして、一方では資本の蓄積が行われ、他方では勤儉節約の精神が養われ、もって明治以後にも及んだのである¹⁾。

21世紀にあつては出光事業経営方式も、アメリカン・スタンダードの別称だといわれるグロー

13) 同書、605頁。

1) 堀江保蔵『日本経営史における「家」の研究』臨川書店、昭和59年、7頁。

バル・スタンダードを無視できない。そうであれば、出光伝統の管理運営に関する日本的な「家・家業的な経営思想」は、大胆な変容を余儀なくされる。

前節まで記述してきた出光興産・出光石油化学関連グループの動静は、そうした時代のおおきなうねりに対抗できなくなった会社理念＝経営思想、「人間尊重の事業経営」「消費者本位の〈大地域小売業〉」の幕引きを意味する。

② 会社と宗教（神道）

神社新報社編『企業の神社』（昭和61年）は、「祭祀の厳修おこたりなく一全事業所に宗像大社の御分社が一」との見出しをかけた、出光興産「宗像神社」をこう解説する。

全出光に宗像神社がお祀りされてある理由について、創始者の出光佐三翁のことにふれなくてはなるまい。翁は、出身地、福岡県宗像郡玄海町に鎮座する、氏神・宗像大社を篤く信仰し、その崇敬の念は終生変わることがなかった。昭和17年、宗像神社復興期成会の会長に就任後、神社史の編纂、沖ノ島調査等々の諸事業の計画実行に、率先して従事、同神社の発展に大きな業績をのこした。さらに宗像大社のみならず神道の啓蒙にも力を入れ、真の日本人づくりに努力した。翁はいふ。

良心の命ずるままに進めとは神のお護りを信ぜよといふことであり、これが日本の精神の根幹であり、真の日本人の心得である²⁾。

出光佐三が、南満州鉄道株式会社への機械油の売りこみに苦勞したころから、出光商会の本格的な事業展開がはじまった。つまり、「満州大陸方面に私が出掛けて行って新販路を開拓したのが、まず成功のはじまりだった³⁾。そうであったならば、植民地国策会社〈満鉄〉の存在した満州・満州国に数多く建設され、そして日本の敗戦とともに一挙にすべて朽ちはてた、「日本の神社⁴⁾」の顛末が想起されねばならない。

敗戦後「国家神道」と呼称される国家信仰上の宗教的イデオロギーを、明治期日本は帝国主義体制の精神的支柱とすべく造形し、国民統治の思想的な道具に仕立てたのである。出光佐三は、宗像神社・氏神信仰を日本企業＝出光興産の事業精神的イデオロギーに仕立てた。〈真の日本人〉であるならば、出光に入社した従業員はみな、「宗像神社」の氏子であらねばならないかのようにあった。

だが、たとえ「世界の平和、幸福への道を示唆して、全人類の問いに答えるのが日本民族の使命である。出光人はこの意味における選手たらねばならない⁵⁾」ことを期するためであろうとも、

2) 神社新報社編『企業の神社』神社新報社、昭和61年、49頁。

3) 日本経済新聞社編『私の履歴書 経済人1』日本経済新聞社、昭和55年、〔「出光佐三」〕331頁。

4) 満洲文化協会編『満洲年鑑 昭和20年・康德12年版』満洲日報社、康德11年〔復刻版『植民地年鑑11』日本図書センター、2000年〕、「神社」276-282頁は、「全満神社一覧表」をかかげている。

5) 出光興産株式会社店主室編『出光略史』出光興産株式会社、昭和39年、71-72頁。本書は、出光興産の新入社員教育用テキストである。

日本国現憲法や民主主義の基本精神を否定、蹂躪する「特定の宗教精神」、いいかえると、そのような創業者好みの会社宗教を自社の従業員に押しつけ強要する行為は、許されないものである。

江戸時代に「商売心得」を説いた石田梅岩の〈石門心学〉は、江戸中期以降に栄えた実践道徳であり、儒教・神道・仏教の教義を総合、調和させたものと解説されていた。だが、出光はそのうち、民俗的な氏神「神道」の信仰だけでなく、明治以後に帝国主義政策的に構築された「国家神道」的信仰も会社経営のなかに習合的にもちこみ、企業信仰イデオロギーに改編、統合した。

現代社会に存在して事業する経営は、宗教団体の運営ではない。だが、出光経営で給与をうけ生計を立てる従業員は、「良心の命ずるままに進めとは神のお護りを信ぜよといふことであり、これが日本の精神の根幹であり、真の日本人の心得である」という、出光佐三の信仰する宗教哲学に和することを、余儀なくされてきた。自社に職を求めた労働者・サラリーマンに日本神道の宗教観を強制する会社体制は、現代資本主義精神わけても民主主義社会体制にもとる組織的特性である。

出光佐三の会社理念＝経営思想は、従業員の定年制をおかず〔本当はそうではなかったが〕、従業員：被用者が組織・団結する労組を認めず、時間外に働いても残業手当を出さない信仰的イデオロギーを発揮した。戦後、平和日本の企業戦士を形容するにあたって、「猛烈サラリーマン」が「社畜」という表現に変転するには、それなりの由来があった。

出光の思想は、日本伝統の「商人・経営・経営全般の心得」〔江戸時代：明治以前〕に「真の日本人の心得」〔明治以後：最近まで〕を加味した。だが、明治以後に形成された経営ナショナリズム的企業イデオロギーは、21世紀の国際経営時代において商売・営業するための経営思想として、もはや通用するものではない。今日、宗像神社の宗教精神が「世界の平和、幸福への道を示唆」とまで宣言するのは、空想的な祝詞の幻覚的飛躍である。

③ 民主主義と会社宗教

日本の民主主義のありかたは、西洋民主主義とはおのずからちがっている。西洋民主主義の基底にある基本的人権という概念に対応する日本的な人権の概念をどうつくりだし、これをどうやって日本的民主主義の基底に据えるのか。第1は学問的な問題、第2は実利の問題、第3は倫理・道徳の問題である⁶⁾。ここでは、その「学問的な問題」より出光佐三の経営思想を観察しよう。

「倫理・道徳の問題」である石田梅岩の〈石門心学〉「商売心得」は、「実利の問題」となって「人間尊重の事業経営」「資本は人なり」「消費者本位の大地域小売業」などを、出光佐三に発想させ実行させた。そうした経営思想が採算性を発揮できた時代は、そこに紆余曲折があったにせよ、もちろんそれでよかった。

だが、「実利の問題」〔資本主義営利原則〕に対して「倫理・道徳の問題」〔伝統商業的経営思

6) 濱口恵俊・公文俊平編著『日本的集団主義』有斐閣、昭和57年、223頁。

想]が逆機能的な関係になったとき、すなわち、出光グループの存続が困難に瀕したとき、後者の問題は根本からのみなおしをせまられた。

石油精製・販売業は、原材料の調達源にみられる特質・制約からみても、グローバル的な経営の視点を不可避とする業界である。日本国内に局限された日本特種的な経営思想の展開、いわば、企業イデオロギーの自己満足〔欺瞞?〕的な充足感を従業員に注入し、彼らを働かせようとする事業経営方式は、いまや限界に突きあたったのである。

「会社宗教」⁷⁾を従業員に押しつける行為は、出光のような極端な事例においても、日本の企業ではしばしば実際に生起している⁸⁾。日本の会社に勤務する人々が、すべて神道教徒であるわけではない。神道という日本の伝統宗教に関する社会科学的な考察は、会社に祭られている祠に関する議論とともに、なお不十分である。ところが、実際の会社生活のなかでは、信教の自由を侵すような伝統宗教：神道の押しつけが、労働者・サラリーマンに対しておこなわれている。

もっとも、日本の会社内で現実に発生している「宗教と経済の接点」の問題を、突きつめて問おうとする社会学者はほとんどいない。また、日本の人々も一般的には、神道的な宗教上の問題を真剣視する感性・意識をもたない。しかし、近代精神のありかたとしてみれば、そこには、「信教の自由」という重大な問題が伏在する。

会社と宗教とのかかわりかたは、a)会社に帰属する個人の信仰の次元、b)会社という組織の次元〔地鎮祭・社葬・年頭の神社への集団参拝など〕、c)より深い会社と宗教とのかかわりに分類できる。一概にはいえないが、会社を興し、一代で多くの従業員を抱えるまでに成長した会社の社長には、信仰や信仰につうじるなんらかの信念を有している人が多い。そうした創業者の意向は、経営者が世代交代したり、あるいは組織が拡大して一族会社ではなくなっても、継続されていくことがある⁹⁾。

以上に指摘された問題点は、出光佐三の血族たちが今後、出光興産グループの経営をどのように展開していくかを占うに当たって、有益な指摘である。出光の経営方式もいまや、契約集団である会社運営の原点に立ちもどる、すなわち、営利原則を最優先する行動様式をとるほかないだろう。

直接的接触を基本とした一体感の強い小集団である村と、契約集団である会社では、明らかに基本原理は異なっている¹⁰⁾。

従者・奉公人・別家側は自覚的に自己否定をするのではなく、盲目的にやむを得ず自己を否定し、上位者へ全面的に合一する。だから別家関係は非合理的精神の上に立っていても、純粹

7) 中牧弘允編『社葬の経営人類学』東方出版、1999年、15頁。

8) 黒崎征佑「戦後の企業内宗教」、日本マネジメントスクール『経営教育』第109号、昭和63年7月は、訴訟問題化した事例を具体的に指摘している。

9) 中牧弘允・日置弘一郎編『経営人類学ことはじめ—会社とサラリーマン—』東方出版、1997年、90-91頁、91頁、92頁。

10) 同書、94頁。

なるゲマインシャフト的關係ではなく、ゲゼルシャフトのものであったわけである¹¹⁾。

出光興産社長出光 昭は、出光の経営「理念はいまも通用すると思うが、実際の経営は応用問題」といって距離をおくが、出光家最後の社長になる覚悟で身を切る決断ができるか、いいかえれば、「大家族主義に大なたをふるい」、「資本と経営の分離」を断行できるか、最高責任者として正念場を迎えたのである¹²⁾。

④ その後の動向

2001年6月26日出光興産は、出光 昭社長は留任し、実質的なオーナーである出光昭介会長が代表権のない名誉会長に退くとともに〔会長は空席〕、名原 武副社長ら3人が新たに代表権をもつ人事を発表した。2005年までの上場実現に向け、同社が同族経営の色彩をうすめるきっかけになりそうである¹³⁾。

2001年7月7日、「出光、500～600億円増資—2003年度にも普通株を発行」と題した記事が掲載された。増資後の資本金は、1千億円近くに増強される。ただし、増資の引受先は潤滑油など石油製品の販売先である自動車メーカーや電力会社、航空会社のほか、出光グループのガソリンスタンドを経営する特約店や金融機関などを想定。経営権を握るような大株主はつくりず、多数の企業にすこしずつ株式を取得してもらう方針である¹⁴⁾。

-2001.6.11-

-2001.7.8-

11) 宮本又次『近世日本経営史論考』東洋文化社、昭和54年、296頁。

12) 『日本経済新聞』2001年6月4日、「リーダーの研究—出光興産社長 出光 昭氏」。

13) 『日本経済新聞』2001年6月27日。

14) 『日本経済新聞』2001年7月7日。