

強守と模索

東亜燃料工業株式会社常務取締役

中原伸之



過去10年の間に2度にわたって発生したいわゆる石油危機によって、わが国石油業界はきわめて深刻な影響を蒙ったことはいうまでもないが、日本経済もまた厳しい構造的変化の試練の中に立たされ、長期低迷の時代を迎えることになった。

ここではこのような重大な経営環境の変化に際し、当社がどのように対応してきたかということを中心に、さらにORについて私見を述べたい。

強守と模索

昭和48年の石油危機後の状況は、原油の輸入量こそ比較的早く回復したものの、原油価格の暴騰と製品価格への転嫁の遅れ、需要の低下、円安による為替差損の発生、金融引締めと金利の上昇など、きわめて厳しいものがあつた。当社は設備投資の削減、経費節減、人員採用の中止などの対策をいち早く打ち出すとともに、生産活動および事業運営全般にわたっての効率化努力を一段と強めた。この頃、石油業界の業績は急激に悪化し、赤字を余儀なくされた会社もあつた。当社も利益低下をまぬがれえなかつたが、石油危機の影響を比較的軽微にとどめたのは、これらの対応策と永年つちかかってきた当社の企業体質によるものであつたといえよう。

51年からは、石油市況の是正、為替相場の円高傾向によって石油業界は当面の危機を脱したかにみえたが、世界経済の構造的変化を反映し、低成長が定着するとともに、前途は不安定かつ不透明の度を増してきた。当社は採算重視の生産活動を展開すると同時に、輸入原油の軽質化、接触分解装置の能力増強など白油化に力を入れた。

53年のイラン政情不安に発する第2次石油危機により、石油業界は原油供給の減少と原油価格の相次ぐ高騰・円安などの影響を再び蒙って、きわ

めて重大な局面を迎えるに至つた。当社は石油精製業としての強守の姿勢を強めるとともに、長期的な観点にもとづく発展の方策を求めて新たな事業分野への模索を開始したのである。

58年になって、原油価格の値下げ、ゆきすぎた円安の是正などにより、石油業界にはいくぶんかの明るさがみえているようであるが、低迷する製品市況、引き続き需要の減退など、先行きには依然として厳しいものがある。

3つの基本戦略

今後の石油需要は長期的にみて横這い、良くても微増にとどまると思われる。つまり、石油精製、石油化学の両産業とももはや成熟産業であつて、需要の伸びに多くを期待できないという意味では斜陽産業ともいえる。このような構造的変化の中にあつて、当社が生き残るためにはどのような戦略をとるべきか。

1. ローエストコスト 生き残るための最も強力な戦略はローエストコストである。「業界で最低のコスト」をめざして、各部門にわたっての協力のもとに、省エネルギー、省ロス、経費の節減、人員合理化の推進などをきめ細かく進めなければならない。

2. ディファレンシエーション 第2の鍵は、他社の製品、品質、プロセスなどとは異なるユニークなものを生むことである。当社が第1次石油ショック以来継続してきた白油化努力や財務体質の強化はその好例である。

以上の2つは前に述べた強守にあたるものであり、これなくして企業の存続はむずかしい。

3. ダイバーシティ 第3は多角化。新しい事業を探すこと、すなわち模索である。当社は昭和30年代以降、石油の輸送、資源開発、石油化学など石油関連分野への多角化を進め企業基盤の強化を図ってきたが、石油以外の分野においても将来の事業発展の機会を求めていくということである。

これからの基本的戦略とすべきこの3点は当社が単に業界の優良会社であるのみならず、日本経済にも影響力をもちうる優良会社になるための不可欠の条件であると考えている。人・物・金すべての面について、この3条件が追求されなければならない。

財務体質の強化

ところで、前述のように激変する環境のもとでは時宜に合った対応をとることが要求されるが、ここで当社の財務体質の強化について担当役員として2、3ふれておきたい。

まず、設備投資の抑制と経費節減は石油危機後の厳しい事態に対処するための緊急にして重要な課題であった。投資額を減価償却の範囲に抑えることによって設備資金の新規借入れを抑え、財務体質の悪化を防いだ。一方、ドル建て原油代金の決済は、ドルユーザンス（ドル金融）と撥（円金融）によって行なわれるが、原油価格の急騰によって石油会社のドル債務の残高は大幅に増え、為替相場の変動によるリスク幅をきわめて大きなものとした。当社は石油危機後、金融情勢が若干緩和された時期をみて為替リスク回避のため円資金を利用してドル債務を半減させた。また、米国に現地法人を設立し、ニューヨークとロンドンの金融市場で低利の海外資金の借入れを開始し、ドル金融の多様化をはかってきた。これらの対策は、金利負担の軽減、為替リスクの回避に大いに役立っている。その他に、余裕円資金を現先市場、有価証券投資などに積極的に運用し、実質金利の減少に努めた。また原価計算の面では、49～53年にかけて、原油、製品、半製品の在庫評価方法として、わが国では数少ない後入先出法を段階的に

採用した。これは原油価格の変動を合理的に原材料コストに反映させるものであり、当社の財務体質の強化にいちじるしく貢献した。

ORへの提言

当社は昭和52年にOR学会の実施賞を受ける榮譽に浴した。LPを中心としたOR技法を石油精製／石化戦略や生産計画管理畑に応用、定着させた実績および社内OR教育の実施についての成果が評価されたものだが前述のような財務戦略についてはORがあまり寄与しているとはいえない。これは一口にいて、日本の金融市場や取引慣行に未だあまり自由度がなく、OR適用になじまないといったこともあるが、今後の課題としては、為替相場の予測など石油業界では死活問題になっているテーマについて何らかの対処がほしい。予測手法もいろいろ知られているが、理論と実際の連絡をもっと密にしたやり方を検討すべきなのであろう。

一方、近年のコンピュータ技術の進展にはめざましいものがあるが、汎用コンピュータにしろパソコンにしろ、その利用技術をみるとまだ発展の余地が大きいと思われる。OAは人間の単純作業のためにコンピュータを使う、いわゆる省力化が土台にあるが、本質的には単に量だけでなく質の向上をねらうものともいえる。人間が効果的な判断を行なうために、モデルによる結果を迅速にかえすシステムの開発が期待されるわけである。企業内の定型的データ以外に外部のデータベースも通信回線によって便利に使えるようになってきているし、ORの分野でも、こうした動きに合わせて、経営レベルの意思決定領域での問題解決に生かせるような応用技術をもっと实际的に研究すべきではないだろうか。

最後になったが、ORは長期的視野に立っての展望に役立つとされているので、国内のエネルギー政策問題に経済審議会委員として関与している立場からも、もっとORモデルの有効利用をはかるべく望んでやまない。