



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# モービル石油株式会社

### — キャリア・ディベロップメント・ プログラム —

モービル石油株式会社は長年かけてつくり上げてきた人材開発システムによって、同社の効率的な経営を支えるとともに、米国の親会社モービル・コーポレーションの経営方針を日本の環境に適合させるように努め、独自の企業風土をつくり上げてきた。平成元年（1989）、日本政府はガソリンの精製・元売り会社別生産割当制を廃止し、更に今後給油所（SS）の設置制限の撤廃により、規制緩和をすすめ、日本の石油業界は本格的な自由競争時代に入ろうとしていた。

同社の経営者は今後のきびしい経営環境にてらして、社員のモチベーションと組織の活力を高く維持するために、人材管理の面で何をなすべきかを検討していた。

## 会社の概況

モービル石油は世界第3位の石油会社、モービル・コーポレーションの100%販売子会社であった。世界各国に50社以上あるモービル子会社（アフィリエート）のうち最大の会社で、世界総売上高の1割近くを占めていた。モービル石油の昭和63年（1988）の売上高は5,826億円、国内市場におけるシェアは6.3%で第7位（ガソリンのみのシェアは8.2%で第6位）であった。同年の経常利益は248億円で、同社の利益率は業界平均に比べてかなり高かった。モービル石油の従業員は1,247名（男子1,010名、女子237名）で、大学卒が社員の3分の2を占め、平均年齢は43.6歳とかなり高かった。同社の非管理職社員（660名）の大多数は石油労連加盟のモービル石油労働組合に加入していたが、そのほかに少数組合が2つあり、組合非加入者もいた。

モービル石油の創業は、モービル・オイル・コーポレーションの前身ニューヨーク・スタンダード石油会社（略称ソコニー）およびバキューム・オイルが明治26年（1893）にそれぞれ横浜と神戸に支店を開設した時にさかのぼる。ソコニーとバキューム・オイルはその後合併し、更にスタンダード・オイル・ニュージャージーとの共同出資によりスタンダ

---

このケースは慶應義塾大学ビジネススクール教授石田英夫が作製した。ケースは経営管理に関する適切なまたは不適切な処理を例示しようとするものではない。1989年7月作製。