



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 昭和シェル石油株式会社

1993年2月20日（土）夜、昭和シェル石油株式会社の逸見社長は、記者会見を行い、昭和シェル石油が外国為替の先物予約取引に伴って、1992年12月末時点で約1,250億円の含み損を抱えたことを発表した。その席で、逸見社長は、昭和シェル石油が、1993年12月期以降2年半から3年の間に、順次、先物為替予約を決済していく予定であることを明らかにした。

### 石油業界の状況

日本には石油の元売り会社として11社が存在しており、これら会社は、激しい販売競争を繰り広げており、薄利多売の業界であった。すなわち、1980年代までは、コストの変動を如何にタイムリーに価格転嫁できるかが収益を左右するポイントであった。石油業界は、原油価格と為替相場の影響を受けやすく、業績も不安定になりがちであった。1980年代前半においては、原油価格の高騰による需要の減退などもあって、製油所の稼働率は50%台に落ち込んだ。1986年1月には、時限立法（1996年3月まで）の形で、特定石油製品輸入暫定措置法が施行された。これによって、ガソリン、灯油、軽油の3品目の輸入は、石油精製・元売会社が実質的にほぼ独占できることになった。

しかし、末端の販売店では激しい競争を展開しており、コストの転嫁は容易でなかった。1986年には円高・原油安になり、コスト軽減が見込まれた。しかし、円高・原油安になると、末端の販売店では先行して売価を引き下げ、乱売競争を始めた。このため、元売り各社とも卸売価格を、小売価格に応じて引き下げざるをえなかった。しかも、コストの下落以上に販売価格が下がるが多かった。

このため、石油の元売り各社では、本業の収益も低く、為替でも利益を稼ぐという意識も見られた。しかし、湾岸危機を契機に原油価格が高騰しつつあり、通産省は、便乗値上げを防ぐ意味から、1990年9月からは、通産省の指導で原油価格と為替相場の変動をもとに卸値を決める「月決め方式」、すなわち、月ごとに原油価格と為替相場の変動を末

---

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の教授鈴木貞彦が、同研究科でのクラス討議のために公表資料に基づいて作成したものである。

このケースは、経営の巧拙を例示するためのものではない。（1996年10月作成）