

第一章 コーポレートイノベーション (高収益モデルへの転換)

1. 1980年代までのモノづくり産業の収益モデル

日本の製造業は、1980年代には右肩上がりに支えられ、G5後の円高も克服し、強気な設備投資、企業買収、海外進出を推進し、光輝いているやに考えられていた。本当にそうであったのか？その検証から入っていくことにする。

(1) 1990年の日本製造企業は高い収益モデルであったか？

1990年前後の平成バブルの絶頂期、勝ち誇ったように日本の伝統的な大企業は、米国に進出した。東京都の土地で米国全土が買えるというような記事が新聞に踊ったのもこの頃である。金融機関はいかに取引先に資金を貸し込むかの競争に明け暮れ、これに建設会社が造注の名の下に開発事業を拡大し、製造業は競って生産能力の拡大を行い、小売業は店舗を新設し、ニューヨークには銀行の現地法人が1週間に2行も増え、国内外の不動産や箱物買収・建設に走った。

日本の上場製造企業(1050社)の平均経常利益率は史上最高の5.9%に達していた(図表1-1)。

上場製造業1050社の売上高は、5年間で33%増加したが、経常利益は100%、倍増した。首都圏の土地は7年間で3倍以上になり、製造業も国内の不動産取得に走った。従業員数は、さほど増えていないが、一人当りの人件費は、579万円から707万円と22%もアップした。

海外進出を中心に関係会社の投融資は93%増加し、研究開発費は60%弱増加した。同一業界が全く横並びの行動を示し、強気の先行投資を行なってきたことが良く分かる。

さらに、親会社単体の利益率は5%を超えているが、最大の米国での取引では1%にも満たない経常利益率である。これは、JETROの調査結果であるが、業績悪化企業は回答したがらないので、

実質赤字であったと考えられる。松田の調査¹によると、米国進出関係会社で、日本から配当を期待された会社は1社もないのが現状であった。

図表 1-1 1990 年の上場製造企業（1050 社）の単体経營業績
（単位：金額百億円、率％）

経營業績		1987/3	1988/3	1989/3	1990/3	1991/3	増加率
売上高		12,612	12,949	14,214	15,361	16,795	33.2
経常利益		455	589	811	903	910	100.0
経常利益率		3.6	4.5	5.8	5.9	5.4	
土地 関連	土地簿価額	564	613	661	734	791	40.2
	同面積（百万㎡）	3,913	3,917	3,859	3,879	4,249	8.6
	土地値上率	178.8	288.0	297.6	310.8	323.5	
人 関 連	従業員数（万人）	273	269	268	271	278	1.8
	人件費	1,580	1,601	1,676	1,825	1,966	24.4
	1人当り人件費(万円)	579	592	625	673	707	22.1
関係会社投融资残高		984	1,070	1,256	1,550	1,905	92.6
研究開発費		212	235	266	301	337	59.0
現 地 法 人 の 経常利益率	北米	0.7	0.4	0.7	0.2		
	アジア	2.7	4.0	4.4	3.8		
	ヨーロッパ	1.2	2.0	2.3	2.3		

出所)「日経財務データ」より作成

土地の値上がり率は、「土地白書」(平成4年度版)より、東京都商業地で、1985年3月を100としている。なお、大阪圏374.2%、名古屋圏232.5%である。

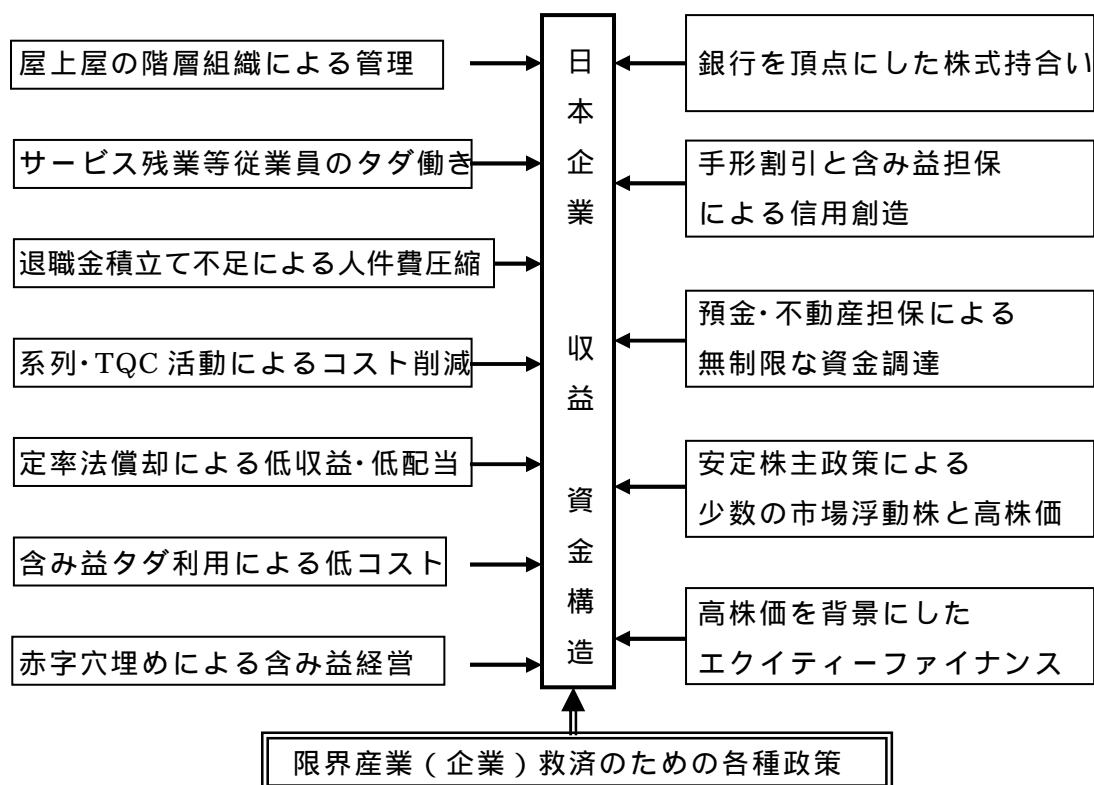
このように、平成のバブルピーク時でも、日本の製造業の平均経常利益率は決して高くなかった。人材投資、設備投資、研究開発投資という先行投資に多額なコストをかけたので、利益率が低く押さえられていたともいえる。バブル崩壊後みんなで渡れば怖くないという強気な意思決定が、裏目に出てきたのは確かである。

(2) 1990年代初頭までの製造業の特性

この当時の松田の調査¹によると、米国進出の日本製造関係会社は、売上高だけ2桁成長(17%)しているにもかかわらず、90%の会社が赤字であった。このような事実はほとんど報道もされることなく、海外進出がブームとなっていた。

日本の製造業が、経常利益率5%超でありながら、最大の市場である米国ではほとんどの企業が赤字であったということは、図表1-2のような日本の収益や資金モデルが米国では通用しなかったことを意味している。その原因を探ることとする。

図表 1-2 日本産業（企業）の収益・資金モデル



出所) 松田修一著、「変革日本型経営」、1992年、第一法規、207頁より加工

モノづくり経営のプロの不在

現在中国に進出している日本企業の多くについて言えることであるが、現地法人の社長の現地化が進んでいないということである。これは、日本企業とのコミュニケーション問題もあるが、日本で経

営のプロが少ないため、現地のプロを使いこなせないことである。このため、米国でも日本人中心の集団経営を行ない、屋上屋の組織をつくり、高い人件費を払わざるを得なかった。

既に世界最高であった日本の人件費とタダ働き

退職金や福利厚生を加えた日本企業の人件費は平均すると既に、当時世界一であった。これには、サービス残業と未使用有給休暇の買い上げがはいついていない。サービス残業が人件費の5%あったとすると、1050社の製造業の人件費で、約98百億円(=1966百億円×5%)に達する、これに加えて、日本の中堅社員のほとんどが、有給休暇をとっていない。これを2年繰越限度で買い取っている日本企業はない。この金額が約58百億円(278万人×20日×1500円×7時間)程度ありそうである。合計すると、1兆56百億円になる。通常年度の経常利益の17%(=156÷910百億円)にもなる。このタダ働きは、海外では通用しない。

系列取引によるバッファ機能の活用不在

日本の組み立て型企業の多くは、ヒエラルキー組織を構築し、系列先が親会社の収益のバッファになっていた。海外で現地調達率を一定に維持することを強制されると、日本国内で収益の源となっていた系列取引の優位さが薄れる。しかし、この方法は利益の平準化には貢献するが、系列会社の競争力強化を萎えさせ、結果的にグループ全体の競争力を減退させることもある。日産自動車の1999年からの系列解体による取引コストの削減は、この弊害を排除した結果である。

成果報酬を明確にしないと動かない小集団活動

日本のTQCなどの小集団活動は、その成果を会社幹部の前で発表し、何億円かの経費削減を実行した優秀グループに対して、表彰状と金一封で評価する。ここでも、短期的には労働のタダ働きが発生する。名誉と社内におけるポジショニングを重視し、年功序列的人事制度を行なっている日本企業にとって、絶大な組織活性化とコスト削減をもたらした。日本型小集団活動は、米国では全く通用しなかった。目標・評価・成果配分が明確で、成果配分方法まで明確でないと、雇用の流動化が普通の社会では通用しない。

通用しない不動産などの含み益タダ利用

日本は土地本位制度国家であるといわれていた。平成のバブルまでの10年間で、日本の不動産はほぼ3倍になった。ここで、伝統のある多くの企業は、不動産の多額な含み益を持つことになった。「大きな貸借対照表」にすることが、見えざる利益を生み出すとの考え方が大勢を占めていた。伝統ある企業ほど、多額の不動産の含み益をもち、これをタダ利用した低金利又は低賃借料に伴う利益が、計上された利益には含まれていなかったことになる。

海外に進出した関係会社は、収益も費用も、現在の価値をもとに計上される。長期的に、多額な含み益を持ちようがないからである。

海外赤字の穴埋めは資本増加か清算損失を含み益で補填

調査当時¹、米国に進出しているグループ中核企業で、創業以来赤字企業が何社もあった。業界横並び意思決定に慣れ親しんだ日本企業は、累積赤字があるから米国から撤退することは、日本親会社が揺らがない限りありえなかった。この場合、赤字運転資金を金利の高い米国で借入することは不利であるので、資本を増強せざるを得なかった。1995年前後まで、米国企業との合併を解消し、米国合併関係会社を100%子会社化した企業が続出した。これは、赤字累増を、米国の企業が許さないため、このような方法をとったのである。

海外赤字関係会社の負担に耐えかねて清算するときには、日本親会社の不動産や株式の含み益が活用され、最終利益を計上しながら、配当を継続し、経営者の責任問題には発展しない方法を採用した。しかし、1999年以降、数千億円の赤字を計上した多くのIT関連の企業は、吐き出す含み益がなくなったからである。

海外進出企業は、日本企業が通常国内でおこなっていたような含み益活用経営はできない。

相互依存のサイレント株主に守られたガバナンス不在の経営

銀行を頂点にした株式の持ち合い構造は、圧倒的に銀行が強く、人材・情報に優位さがあつた時代には企業のチェック機能を果たしていた。しかし、収益を共有する比重が高くなると、チェック機能ではなく、企業の暴走を促進する役割を演じ、現在の不良債権の山を築いた。

企業側は、真水ベースの活用資金（借入金マイナス預金）では高い金利を支払っているにもかかわらず、短期資金でもコロナが慣行として行なわれ、銀行から退職者を受け入れ、明らかに馴れ合い状況が長期に続いた。現在、株価の暴落により、含み損の拡大阻止と資産圧縮を迫られた銀行は、企業の持ち株の益だし後買戻しをせず、売り切りをはじめた。また余裕のある企業側は、キャッシュフローを重視した経営に転化し、銀行離れをおこなっている。やっと、相互に明確なメリットがないと取引をしない時代に入ってきた。

株式持合いによる少数浮動株による高株価と有利な資金調達

日本の株価は、現在でも P E R（株価 1 株あたり利益倍率）は、米国に比較して高い。これは、市場で流通する不動株式が少ない結果である。この結果、市場から有利な資金調達を可能にし、特にバブル時代には時価発行により調達資金を、海外進出資金や過剰な設備資金に投資してきた。

さらに、安定配当という名のもとに、利益に比例して当期の株主に利益還元するという風土がない。赤字になっていても、配当があれば、経営者の責任は果たしていると勘違いしている社長も見受けられる。

不動産担保による間接金融増加と低金利コスト

実質土地本位制であった日本の経済で、特にモノづくり企業が優位であったのは、本社、工場の広大な土地を所有していたからである。工場近隣が都市化するにしたがって含み益が拡大し、信用が創造され、会社としての財務価値の増加を資金化できたからである。また、借入金利は日本が他国に比較し、常に低かった。これに、配当課税が重なり、日本は間接金融中心の財務構造になったのである。

財務上最後のリスクを負うものは株主であるという、意識が欠けていた。20～30年間の長期に間接金融の金利をみると5%前後で推移している。現在有利子負債に5%を乗じて金利計算をして、悠々と利益を計上できる会社でないと生き残れないことは長期的には明らかである。

限界企業救済策による国内同業過当競争と消耗戦

企業活動は、栄枯盛衰の流れの中で、自然に消滅するものと、勝

ち残る企業が明確になるものである。しかし、日本の改正前中小企業基本法に代表されるように、国策として限界企業を救済し、限界企業に合わせて販売単価を誘導する業界が日本には多く残されていた。これらを規制業種というが、官等による規制とともに、グループ外から購入しないという民規規制もある。これらの規制の中で生きている企業が、GDPの半数近くあるといわれている。同一業界であっても、経営力によって利益率は大きく異なるはずであるが、あまり変わらないという集団主義的経営体質がある。経済が右肩上がりのときは、大きな問題にならなかった。

しかし、バブル崩壊後規制緩和や撤廃が始まり、グローバル化が進むと、強者はより強く、経済環境の変化に対応できない産業（企業）は市場から撤退せざるを得ない。一時的失業者の拡大や社会混乱を防ぐために、限界産業（企業）を救済し続けるには、このグローバル化と技術革新のスピードの速い時代には、無理がある。一定のGDP規模で、一国内で勝ち残れる産業や企業数には、限りがある。中国を含むアジア諸国といかに住み分けるかを考えざるを得ない。「失われた10年」はまさに、この決断ができなかった結果であるといえる。

以上検討してきたように、日本が最も強いと考えられていた1980年代でも、ただ国内を中心に水ぶくれ的膨張をしていたにすぎず、個々の企業経営の質が進化していたわけではない。

戦後40年右肩上がりの経済を支えていた収益・利益構造モデルは、デジタル時代の新たなコミュニケーション手法、株主重視の経営、人材の流動化、国際会計基準の導入等によってイノベーションを迫られた。さらに、資金調達構造も、投資効率の重視、不動産の暴落、株価の低迷等によって、外部資金調達から自己資金調達（フリーキャッシュフロー）に比重を移している。

さらに、役割の終わった事業活動を素早くスクラップ&ビルドするとは逆の、みんな仲良くという横並び集団主義経営を促した限界企業救済策が、甘えの構造と共に、同一業界で収益力の同一化、しかも低収益モデルをもたらし、結果的には世界に通用しない伝統的な多くの企業を作り出したのである。

経済活動と技術の大変革期を迎え、護送船団・集団方式での経済運

営に破綻を来たし、社会システム自体を変革しないと、世界の潮流に取り残される。自由な経済活動を取り戻し、「出る杭をさらに伸ばす」方向へと、経済運営は、徐々に方向転換を始めた。金融ビッグバンに始まる金融機関の再編成、旧財閥企業集団の合体、傘下企業群の合併及び再編成、新興企業セクターとしてのベンチャー企業輩出などである。

このような時期に、国際会計基準の導入が始まる。連結ベースの時価評価決算の導入やセグメント情報の開示は2000年3月期から始まり、2003年3月期に完了する。多くの企業は1990年代の負の遺産を清算するために、不採算事業の統廃合、海外の赤字子会社の清算・解散、一部事業の売却等を、事前に行ってきた。このような負の遺産の清算を終了した企業、あるいは平成のバブルの影響がなかった企業は、21世紀の飛躍のために、守りの経営戦略から攻めの経営戦略へ転換し始め、さらなる事業の再編を考えている。

2. 国際会計基準の導入が企業の実態を明らかにする

戦後50年、日本で確立された会計処理基準は、日本独特な収益モデルや企業の特性を明確にするものではなかった。特に、含み益活用経営を企業は行なってきた。1990年当時、多くの土地を持つモノづくり企業の株価は、含み益銘柄として上昇した。土地本位制といわれるゆえんである。また、終身雇用、年功序列という労働慣行を持ちながら、人件費計上方法に問題もあった。

(1) 国際会計基準の導入と強者・弱者の明確化

世界から不審を抱かれ日本の会計処理基準に、国際会計基準が適用されるようになった(図表1-3)。多くの企業の収益力が低下した時点での国際会計基準の導入は、経営業績悪化に追い討ちをかけることになった。

図表 1-3 国際会計基準の導入スケジュール

区分	2000年3月期	2001年3月期	2002年3月以降	2005年以降
本決算	新連結財務諸表 ・ 連結CF計算書 ・ 税効果会計 ・ 研究開発費の費用処理 ・ ソフトウェア資産計上	退職給付債務(PBO)の導入 金融資産に時価主義導入	持ち合い株式の時価評価 事業上の固定資産の減損会計導入(06年3月期)	国際会計基準理事会(IASB) 業績評価を全面時価主義、包括損益主義へ移行
税改正	法人税実効税率40.87%へ		連結納税導入(03年3月期)	

国際会計基準の導入により、従来あった有価証券の売却益を活用した赤字の補填が不可能になり、退職給付未払は、全額計上することとなった。会計処理方法の適用の多様性による利益への影響は、以前ほどなくなったのは確かである。

特に、事業別・地域別の損益の情報開示は、グローバル化を推進するモノづくり日本企業にとって、極めて重要な意味をもつ。1982年、前商法改正当時法務省原案では、事業別・地域別損益の情報開示を検討していたが、財界の反対で実現しなかった経緯がある。この当時、円安を背景に輸出が増加し、日本の輸出モノづくり産業に対する貿易摩擦が勃発していた。海外での販売は増加していたが、海外の現地法人は必ずしも利益を計上していなかった。

海外関係会社が赤字計上のまま、売上を増加していた。その要因が日本からの輸出単価にあるという構図をセグメント情報で明確になれば、貿易摩擦問題で、火に油を注ぐことになりかねないと財界は判断したのであろう。この当時、セグメント情報開示が行なわれていれば、日本の輸出姿勢が再考され、海外で通用しない日本の収益・資金モデルが真剣に検討され、経営の量よりも質を高める方向にむき、平成のバブルは低く、その後遺症が10年も続いてまだ見通しが立たない事態は回避されたと考えられる。

この「失われた10年」を、日本再生の「インキュベーションの10年」に転化できるか否かは、今後の「勝ち残るためのイノベーション」を実行できるか否かにかかっている。

(2) 市場で勝ち残る企業と撤退する企業

国際会計基準によって、会計処理方法の多様な適用の幅が狭まってきた。時価主義会計を導入することが前提であるので、利益の意図的操作は少なくなる可能性はある。しかし、不良債権や株式投資等の評価減を、いつの時点で、如何なる金額で認定するか、困難である。この基準には、将来の獲得するキャッシュフローの現在価値（DCF）を使用するのであるが、将来の予測損益を前提に計算するという不確実性があるからである。

また、モノづくり産業の設備投資に伴なう減価償却方法についても、定額法か定率法かの採用で、減価償却費が投資初期には倍も異なることになる。

特に、モノづくり産業は、長期雇用の大量の従業員を抱えている。彼らに支払う退職金の準備は、要支給額の40%という税法基準が、多くの企業で採用されていた。将来の退職給付債務を見積り、その現在価値で費用を計上すべきであるという基準が導入されたが、この計算方法の相違により30～50%の幅が生じる。

このように国際会計基準が導入されても、会計処理方法の適用には、裁量の余地があり、業績の良い会社は利益圧縮方法を、業績に悪い会社は利益捻出方法を採用する（図表1-4）。

図表 1 - 4 会計処理方法の多様性

会計処理	業績の悪い会社	業績の良い会社
会計処理姿勢	費用圧縮・利益捻出姿勢	利益圧縮姿勢
不良債権処理	遅れて処理：不良認識遅れ	早期処理：速い不良認識
投資株式等の評価	不良認識を遅らせる	事業売却など損切り早期処理
建物除く減価償却	税法基準定額法	税法基準定率法、耐用年数期間短縮
減損会計 (事業用固定資産)	06年3月まで処理の引伸ばし	早期処理、厳しい収益(CF)計算 03年3月期以前にも処理可能
退職 給付 債務	現在割引率 高い(例4%)設定	低い(例2.5%)設定、債務多額
	過去勤務債務償却 5年(特別損失) 15年以内(営業費用)	常にゼロ
	退職給付引当金 多額計上	少額計上(外部積み立て多し)
税効果適用タイミング	00年3月期より適用	98年3月期より適用
従来 処理	有価証券評価 原価法	低価法
	退職引当金 税法基準(期末要支給額の 50%、40%)	期末要支給額の100%

従来であれば、業績の悪い会社は、含み益の顕在化によって、赤字を穴埋めしていたが、今後はこれも困難になり、業績の良い会社との業績格差が明確になり、市場から自然に退場せざるをえなくなる。

(3) 製造業の業績不振の現状

国際会計基準導入の1～2年前から、導入の前倒し処理が多くの企業で採用された。セグメント情報開示のための不採算事業の清算・売却等と退職未払い債務の一括計上等である。これらの金額は、損益計算書上「特別損失」に計上される。含み益のある企業は、これに対して「特別利益」に、有価証券売却益や固定資産売却益を計上して、穴埋めを行ってきた。

また、法人税法で認められない多くの損金が「税効果会計」で、損失の40%を繰延税金資産として資産計上することによって、計上赤字を圧縮してきた。

そこで、製造業の経營業績は、経常利益から特別損失を控除した金額を、実質的利益と判断し、経営意思によって捻出できる特別利益を実質利益から控除する方法に組換えて、判断するのが妥当である(図表1-5)。税法と会計との処理基準の不一致を排除し、過去の経営の失敗による損失を経營業績判断に組み込むためである。

図表 1-5 モノづくり企業（連結ベース 9 2 1 社）の経營業績の推移

（単位：金額百億円、率％）

経營業績	1998/3	1999/3	2000/3	2001/3	2002/3	増加率
売上高	24,653	23,775	24,116	25,551	25,214	2.3
売上総利益	6,207	5,912	6,060	6,464	6,179	0.5
同率	(25.2)	(24.9)	(25.1)	(25.3)	(24.5)	
営業利益	1,183	870	1,005	1,302	837	29.2
同率	(4.8)	(3.7)	(4.2)	(5.1)	(3.3)	
経常利益	963	650	840	1,217	541	43.8
同率	(3.9)	(2.7)	(3.5)	(4.8)	(2.1)	
特別損失	204	295	597	816	548	168.6
内) 資産処分・評価損	120	132	140	163	240	
退職給付関連損失			18	491	109	
実質損益 -	759	355	243	401	7	99.1
同率	(3.1)	(1.5)	(1.0)	(1.6)	(0.0)	
特別利益	78	142	196	449	163	109.0
内) 資産処分・評価益	65	116	170	182	101	
退職給付関連利益				238	27	
税金調整前純利益	838	497	439	849	156	81.4
同率	(3.4)	(2.1)	(1.8)	(3.3)	(0.69)	

上記の経營業績推移から次のことが指摘できる。

過去 5 年間で最も業績の良い年でも、実質利益は 3 % 強の低収益
 生産現場コストダウンが進み、デフレ下の売上総利益率の維持
 管理営業部門でのコストダウンが進まず、営業利益率の低下
 国際会計基準導入で、事業再編コストと退職給付関連損失急増
 この結果 2002 年 3 月期で、実質利益は赤字に転落
 含み益に吐き出し（特別利益計上）による利益平準化維持
 さらに、主要モノづくり企業の 5 業種の経營業績を示す(図表 1 - 6)。

図表 1-6 主要モノづくり産業の経営業績の推移

(単位：金額百億円、率%)

経営業績		1998/3	1999/3	2000/3	2001/3	2002/3	増加率
電気 機器 181 社	売上高	7,352	7,158	7,234	7,792	7,253	1.3
	経常利益	310	135	223	392	135	
	特別損失	17	38	59	137	120	605.9
	実質損益 -	293	97	164	255	255	
	税金調整前純利益	300	111	190	350	236	
	資産	7,910	7,764	7,843	83,669	7,966	0.7
自動 車 社	売上高	4,317	4,361	4,347	4,507	4,842	12.2
	経常利益	156	160	149	191	253	62.2
	特別損失	16	22	120	143	37	131.3
	実質損益 -	140	138	29	48	216	53.3
	税金調整前純利益	147	156	46	101	231	57.1
	資産	4,116	4,118	4,326	4,626	5,027	22.1
建設 81 社	売上高	2,342	2,129	2,053	2,156	2,103	10.2
	経常利益	47	39	55	62	50	6.4
	特別損失	73	115	104	153	121	65.8
	実質損益 -	26	76	49	91	71	173.1
	税金調整前純利益	14	56	9	4	54	285.7
	資産	2,869	2,657	2,643	2,578	2,377	17.1
化学 119 社	売上高	2,272	2,144	2,164	2,259	2,281	0.4
	経常利益	99	81	111	134	96	3.0
	特別損失	28	35	58	93	69	146.4
	実質損益 -	71	46	53	41	27	62.0
	税金調整前純利益	80	57	69	82	45	43.8
	資産	2,705	2,632	2,684	2,813	2,778	2.7
機械 129 社	売上高	1,700	1,583	1,562	1,676	1,617	4.9
	経常利益	73	36	33	74	34	53.4
	特別損失	20	23	59	73	42	110.0
	実質損益 -	53	13	26	1	8	
	税金調整前純利益	59	22	1	42	3	
	資産	2,253	2,203	2,209	2,323	2,200	2.3

日本の主要モノづくり産業の経営業績推移から、次のことが指摘できる。

全産業の低収益モデルの定着と事業構造の転換遅れ

過去5年間で5%以上の実質利益を計上した業界はない。唯一5%に近いのが、2002年3月期の自動車業界で、4.4%と最高である。事業構造の転換が、10年遅れ、この程度の事業構造転換コスト（特別損失の計上）では、世界の各業界トップ5社に勝ち残れる企業が、何社出るかおぼつかない。

日本の経済の牽引者であった電気機器業界の凋落

メーカーシーズ指向からカスタマーソリューション指向への戦略転換の10年間の遅れと、グローバル下のコストスタンダードの波に飲み込まれ、経営業績が急激な悪化をした。2003年度も赤字の企業が多く、この程度の事業構造の転換（特別損失計上の少なさ）では、過去の日本産業の牽引者と称せられ、世界最強のモノづくり企業と言われたような復権は不可能である。韓国のサムソン電子の株式時価総計が、日本の主力5社のそれよりも高いという現状を、誰が予測したであろうか。

外資だよりの自動車業界の業績回復と意識転換

日産自動車の業績急回復とトヨタ自動車・本田技研工業などの海外業績が好調であったため、2002年3月期には、過去最高の業績となった。しかし、売上高成長率以上の資産の増加があり、負の資産を含む水ぶくれ現象の危険性がある。

ただ、自動車業界の半数は、外資支配による経営維持や回復である。世界的に魅力ある日本の企業であれば、その業績を、外資の力によって回復・維持することは可能であるということを証明した。すぐに企業再生のための外資をハゲタカファンドと考える日本国民の意識転換を図った功績は大きい。グローバル化時代の先取り産業といえる。

自律型経営に脱皮できない建設業と民事再生機構導入の危機

金融、小売、建設と日本の3大規制産業に危機は続いているが、もともと建設商社に近い建設業は低収益の上に、過去の負の遺産を

整理すると実質利益は5年間マイナスである。何をコアテクノロジーとして生き残るのかである。

日本国内の、少子高齢化社会では長期的に建設需要は急激に低下してくる。ここに、民事再生法で復活した企業が、本来自力で生き残れる企業に対して、安価受注で挑戦する。限界企業を救済することによって、世界に勝ち残れる企業を輩出できなかった日本の政策に、拍車をかけようとしている。業界全体の共倒れだけは避けたいものである。

高付加価値製品の開発で生き残れるか化学業界

化学業界は、素材装置工業の典型的な産業である。業界全体としては、低収益モデルが定着しているが、裾野の広い業界である。多くの基礎技術を持ち、ナノテクノロジー、新素材、バイオなど今後の成長分野に進出し、成長し続けている企業も多いのは確かである。しかし、低収益事業を廃棄し、高収益モデルに脱皮した企業でない限り、21世紀のグローバル企業として生き残れない。素材であるがゆえに、ブランドよりも品質と価格のみの競争になる領域が多いのである。

低収益モデルが定着している機械業界

他業界の設備投資に直接関係している業界である。ここ10年間のFCF（フリー・キャッシュフロー）重視の経営下で、実質利益がほとんどでなくなってしまう業界である。特定分野に特化した高収益会社が多いのも確かであるが、単純な生産技術の開発だけでは、グローバル化の波に呑み込まれ中国製品に席卷される。

3．既存企業のポジショニング

日本のモノづくり産業（企業）は、中小企業を含め多層構造を形成し、戦後日本の発展の原動力になった。特に工業団地建設による企業誘致で、地方の雇用確保と税収確保を図ってきた。しかし、中国をはじめ、圧倒的に労働力の安価な地域に、モノづくり企業は、生産基地を移転し始めた。しかし、前述したように日本企業の収益資金モデルの特殊性があり、1980年代に米国に進出した多くの

日本企業が赤字により撤退した反省にたち、21世紀の日本企業がグローバル化企業に脱皮できるか否かは、自社の置かれているポジショニングを正確に理解しておく必要がある。

(1) 企業ライフサイクルのポジショニング

企業の寿命30年という説が従来言われていた。現在技術革新のスピードが速くグローバル化の進展が急速であるので、30年が20年に短縮されたかもしれない。

企業がゴーイングコンサーン(継続企業)を前提に運営されながら、企業の寿命の研究が行われるのは、設立時の企業が参入した市場の成長・衰退のサイクルと、企業の牽引者である起業家の心(気力)技(知力)体(体力)が、最も充実しているのは、せいぜい20年が限度であるということからきている。この2つの限界を打破し続けた企業のみが、持続的成長を維持するのである。

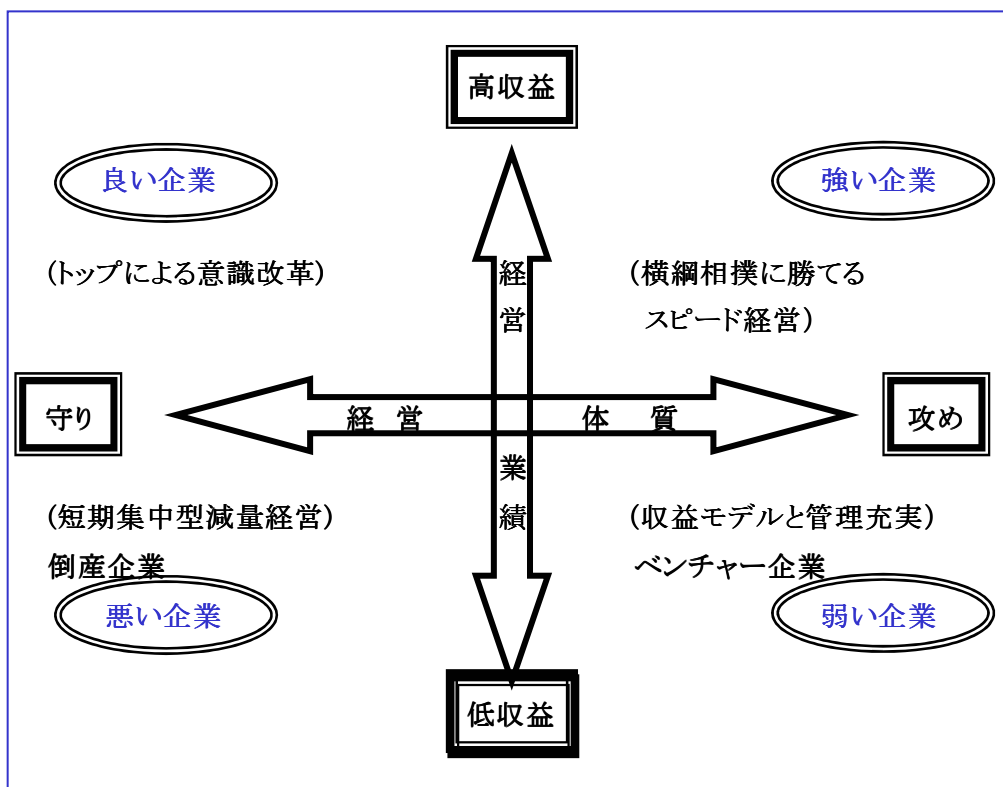
起業・成長・維持・衰退という企業のライフサイクルのどの象限にポジショニングされているかを正確に知ることが重要である。

企業のライフサイクルを四象限に区分して、ポジショニングするとき、経營業績軸と経営体質軸とで分類することができる(図表1-7)。

経營業績軸は業績が良好か不振かで分けられ、売上高経常利益率、自己資本利益率で表現することができる。経営体質軸は体質が攻めか守りかにより区分され、本来、社長の成長意欲の強弱、会社の活性化度の強弱で表現される。

経営体質軸を経営指標で表すと、売上成長率、研究開発費比率、従業員増加率、設備投資キャッシュ・フロー比率などで判断することができる。

図表 1-7 企業のライフサイクルのポジショニング



各四象限の特徴を述べると、次の通りになる。

「弱い会社」象限

会社を設立したとき、成長意欲の高い起業家ほど、先行投資を重視し「攻めの戦略」を採用する。しかし、起業即高収益になりえない。いつ倒産するか分からない危機である「死の谷」が到来する。経営体質は「弱い会社」である。

「強い会社」象限

弱い会社象限を乗り越え、市場の成長以上に規模を拡大し、経営の質である利益率を向上させつづけると、「強い会社」になる。世界のトップクラスの企業を数十年維持している企業は、この象限にいる。常に先行投資を重視し、イノベーションを継続し、これが経営体質となり、経営の仕組みに組み込まれている企業である。経営環境の変化によって、会社が倒産することはない、その変化に対応できない硬直した組織こそが倒産を招くという意識が、組織に浸透している。持続的成長が可能な、高収益企業がしのぎを削る象

限である。

企業規模の大小を問わず、日本のモノづくり企業の10%程度が、この象限に属し、GDPの成長率の急激な低下をかるうじて支えている。

「良い会社」象限

業界トップクラスに立ち、「持てる会社」になり、不動産や株式の含み益を膨大に持ち、規模拡大はないが、収益は安定し、もう倒産しない安定した将来であると判断し、守りの経営を行なっている会社である。新規事業の失敗は、含み益を吐き出すことで穴埋めし、経営責任をトップがとらない会社である。日本の1980～90年代にかけての上場会社のほとんどが、この象限に属していた。膨張はしても経営の質の向上はなく、組織の硬直性が目立っている象限である。ここから抜け出すには、業績の良いうちに、社内に危機意識を喚起し、新事業や新製品を持続的に創出することに、成功した場合のみである。

「悪い会社」象限

この象限は、環境変化に対応できず、赤字に転落し、倒産の危機に至った会社である。日本の多くの上場会社が「良い会社」に位置していたが、1990年代後半から、戦後最大の環境変化が到来しているとの、認識が薄く、小手先の変革のみにとどまり、気づいたときには、「悪い会社」の象限に転落していた。

今急激に業績が悪化している電気機器業界は、10年前に危機の兆候があったにもかかわらず、1990年までのバブルの高さ（過大な含み益）を活用して、小手先のリストラしかしてこなかった結果である。企業やそのトップに見栄や変なプライドが、リストラクチャリングのタイミングを遅らせる。

さて、企業のイノベーションをマクロ的にみると、現在置かれている象限から、持続的成長を維持する「強い会社」の象限にポジションを移動し、この象限でのポジションを維持し続けることである。

しかし、自社の置かれている象限から、「強い会社」象限に移動するには、手順があり、これを誤ると倒産を促進することになりかねない。

ポジション移動にとって重要なことは、社内の意識構造を変えること、すなわち危機意識の共有が必要である。このためには、可能な限り利益を捻出する甘い決算を排除し、最も利益が圧縮される厳しい決算政策を採用することである。これを、日本の多くのモノづくり企業は回避し、実態から目を背けてきた。トップ責任を明確にすることなく、小手先だけのリストラを行なってきたのである。

決算政策まで業界横並びということが現実に行なわれ、ステイクホルダーに経営実態が知らされなかった。これを可能にしたのが日本の会計基準でもあったといえる。残念ながら、国際会計基準の導入によって、このような弾力的な会計処理基準はある程度排除できる。多くの企業が、2000年以降、生き残りをかけてリストラクチャリングを行なっているのは、避けて通れない、過去の負の遺産、負の経営のリストラクチャリングである。

(2) 経営マインド・市場スタイルによるポジショニング

経営体質軸と経營業績軸できった四象限は、企業の成長過程を中心に述べてきたが、ここでは、企業の経営マインド軸と市場のスタイル軸との関係で、企業のポジショニングを考え、日本のモノづくり企業の課題を検討することにする。

日本株式会社といわれたように、財務省を頂点に、日銀・銀行・企業と資金の流れが明確である。銀行、特に都市銀行を頂点に、各企業と株式の持合をすることによって、戦後の資本不足時代に、資本供与、信用創造、さらに国家政策遂行の手段としての機能を持ち、銀行は、企業に対するガバナンス機能を果たしてきた。

このような日本株式会社政策は、1974年の第一次石油ショック以降転換すべきであった。日本の製造業が自律するだけの力をつけ、技術革新とグローバル化が進みつつあった。規制を徐々に撤廃し、小さな政府を指向し、当然の責務として、税務基準と会計基準の齟齬を少なくし、企業の情報開示を促進することによって外部からのガバナンス機能強化を図るべきであった。しかし、1980年初旬の商法改正でも、日本企業特殊論から世界に知らしむべからずとの行動を経済団体がとり、企業情報のオープン化の目をつぶってしまった。

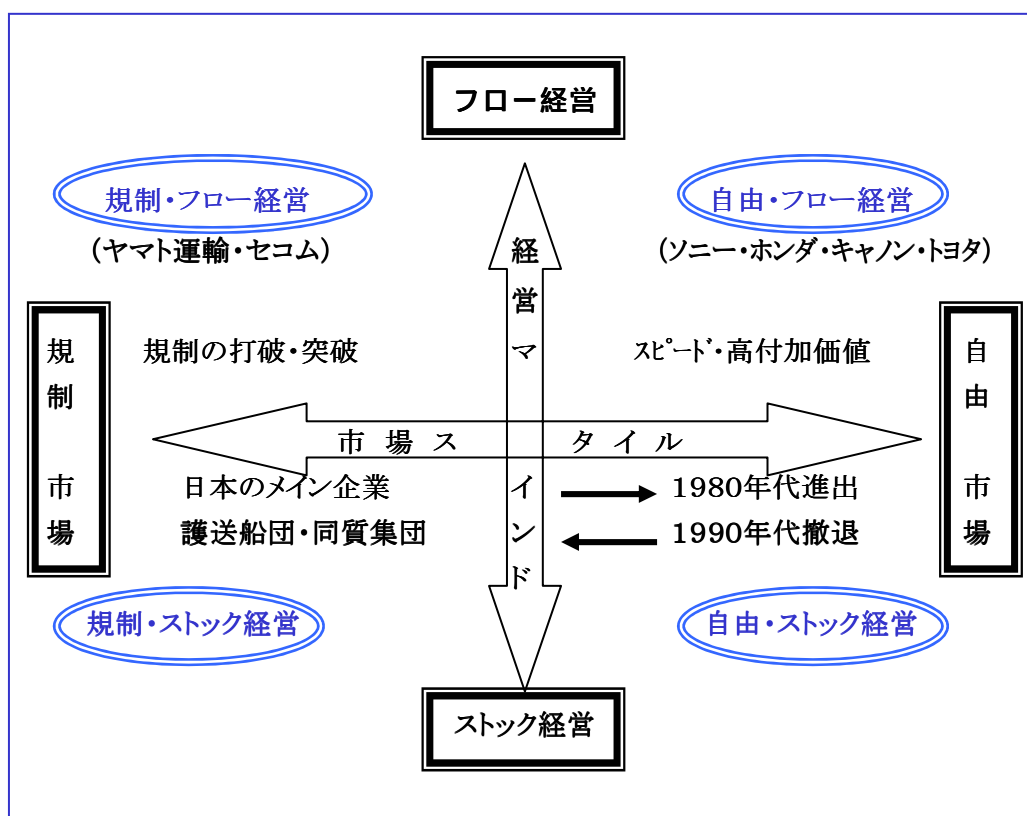
この後平成のバブルに突入し、1980年以降10年間日本経済

が膨張し続けた。

平成のバブルのメリット（持てる企業の含み益拡大）を享受し、徹底した負の遺産の整理のタイミングを官民共に逸して、現在に至っている。

このような、日本独特な「規制市場」と新規参入の自由度の高い「自由市場」を横軸に、徹底した損益計算を重視し、収支バランスを重視する「フロー経営」と損失を常に含み益で補填する「ストック経営」を縦軸にとる。市場のスタイル軸と経営マインド軸とで、日本企業の現状のポジショニングを表すことができる(図表 1 - 8)。

図表 1-8 経営マインド・市場スタイルによるポジショニング



なお、ここでの規制市場は、官や地方自治体などによる「見える規制」、条文化されないが行政指導という名のもと「見えざる規制」、さらに民間企業の系列を含む新規業者から購入しない、あるいは購買窓口のリスク回避的購買拒否などの「民規規制」までを含む。特に民規規制までくると、よそ者を排除する日本のカルチャーにも通

ずる。それぞれの象限の特徴を検討する。

「規制・ストック経営」象限

日本の規制市場でのGDPの規模は、50%近くあるといわれている。日本を代表する産業や企業は、ほとんどのこの象限に入る。典型的には、金融機関、建設業、小売業、農水産業など基本的事業のスタートに許認可が必要な産業は極めて多い。

この業界の特徴は、伝統的業界、団体や協会の結束力、横並び意識の強さなどである。多くの企業が、創業経過年数が古く、土地本位制という「持つ経営」の体現者である内需型産業である。「大きなB/S、大きなP/L」を享受できた。しかし、少子高齢化社会の到来により、日本の総需要の停滞が明確になり、グローバル化の進展で、海外に進出なくして、従来保持していた産業界におけるポジションを維持できない産業である。

「自由・ストック経営」象限

多くの含み益をかかえていた内需型産業群が、最適地生産・最適地販売を目指して、海外進出しても多くの企業が失敗した。日本の表彰状と金一封というインセンティブを中心とした小集団活動でコスト削減や現場からの積み上げ努力が可能であった特殊な企業文化、最も低い残業手当やサービス残業、さらに有給休暇のカットなど、これらを前提としての企業内組合・終身雇用・年功序列という人的管理方法が通用しないことが多かったからである。しかも土地などの含み益で利用できるゼロ賃借料もなく、規制に守られた市場に慣れた低収益モデルの日本企業の現地法人が利益を計上するのは困難であった。

海外での事業や不動産を含む企業買収の失敗による赤字計上のツケを、国内の含み益で補填してきた。1980年代に、遅い企業は1990年代半ばまで拡大・進出していた欧米事業の失敗のツケを、2000年の国際会計基準の導入を期に整理し、撤退し始めた。規制・ストック経営の象限の低収益企業のままでは、自由市場で生き残れないのである。

「規制・フロー経営」象限

内需を中心にビジネスを展開している企業にとって、新規参入者

を阻む壁は厚い。官民規制や民民規制を戦いながら、これを打破し、規制自体を緩和させて事業拡大を図った企業群である。

彼等の提供するサービスや製品が企業や顧客ニーズにマッチし、既得権益を持っている既存大手企業の経営体質では、競合企業として立ち足はだかることができなかつた。この結果、この象限に位置する多くの先発企業群は、規制突破のエネルギーが事業拡大のエネルギーに転化し、着実な成長と追従を許さない収益モデルを達成している。ただし、グローバル化とIT技術の伸展により、新規の競合相手は現在次々と出ている。

「自由・フロー経営」象限

自由市場といえども何らかの規制はある。しかし、日本市場よりはるかに企業活動が自由にできる市場、イメージとしては米国市場を念頭に置くことにする。

市場参入が後発組で、内需産業の仲間入りができなかつた企業、あるいは当初から海外市場を意識して進出した企業、世界に通用する技術を持っていた企業などがこの象限に入る。常に、グローバルスタンダードの経営マインドで、しかし、日本企業の特徴ともいえるチームワーク、終身雇用意識下の能力主義人事制度を採用し、高付加価値商品の開発とスピード経営を行なっている企業のみが、この象限を維持できる。

自社がいずれの象限に帰属するかは判断できる。「フロー経営」を徹してきた企業群は、現在も史上最高の利益を計上しているところも多く、持続的な成長を維持している。日本のGDPが、これだけ暗い報道ばかりの中、いまだ大幅な低下もなくを維持しているのは、彼等の経営努力のたまものである。

フロー経営象限にいる伝統的な多くの企業は、志しの高い60才以上の起業家又は成長意欲の高いリーダーシップの経営者に率いられている。戦後の廃墟からの脱皮を体感している世代であるので、インフラコストが高く、規制の多い日本市場に今も留まっている。

もうすぐ、戦後を知らない若い世代が中心になる。グローバル化という言葉もなくなった10～20年後に、官民・民民規制の強い、安住はあるが檻の中のような現状で、エネルギーをもてあます若き起業家や企業家が、本社機能を日本に維持している保証はない。

4 . コーポレートイノベーション

現状の企業が置かれているポジショニングの自己確認を行ってきたが、日本経済が活力を取り戻すには、「強い会社」や「自由・フロー経営」へ、日本企業が移動するだけのイノベーションが可能か否かである。

(1) 企業ライフサイクルからみたイノベーションの方向性

企業が、どこのポジションに位置しているかで採用すべき目標や戦略が異なってくる。各象限ごとに、イノベーションの方向性を示すと、次の通りになる。

悪い会社象限の企業

この象限は、倒産象限であり、いずれの象限からも転落してくる。経営業績が悪化しているので、厳しい決算をすると、倍の赤字になるのが通常である。この段階で、過去の含み益で穴埋めする悪弊を排除し、短期集中的な減量経営をまず実施し、本当にどの程度企業業績が悪化しているのか、社内意識の共有がまず第一である。

ここを脱し「良い会社」の象限に移動しなければならない。この段階での目標は、コスト削減目標は最低30%である。30%程度の目標でないと、黒字転換を定着する仕組みが構築できないからである。この象限で、最悪な戦略は「強い会社」の象限に短期間に移動することである。出血をしながら、全力疾走するに等しいからである。

この移動は、社内が疑心暗鬼にならないように、短期集中的にしなければならない。この典型例を日産自動車にみることができる。ゴーン社長のトップリーダーシップと、旧主勢力を押さえる塙会長の英断という両輪がなければ、うまくいかなかった。

弱い会社の象限の企業

この象限の特徴は、歴史のない会社が開発優先・成長優先で、足元を固めることなく、業積悪化に気づかない場合である。社長の成長神話の夢想のみに目が奪われ、常に資金が不足であるが、経営管理システムが不十分で、月次決算も満足にできない会社が多い。

死の谷を浅くするための、スタートアップ期の資金導入と計数感覚のある番頭（CFO）とのチームワークが不可欠である。明確な羅針盤をもって、大海（市場）にでていくことである。

開発型技術ベンチャーが設立時にビジネスモデルからスタートすることが、多くの資金を必要としない方法から入るのも死の谷を乗り越える方法である。すなわち「大手企業の開発受託 大手企業とのアライアンスによるOEM受託 信用とスキルを向上させつつ自社ブランド製品の開発販売」という成長プロセスを経れば、自動的に死の谷を浅くすることができる。

良い会社の象限にある企業

日本の伝統ある会社の多くは、“良い会社”である。この象限の多くの企業は、成熟・衰退している本業に経営資源を配分し、イノベーションについては総論賛成・各論反対の保守体質が染み込んでいる。新規事業や組織改革による変身が必要である。意識構造の改革は、まずトップマネジメントから実行しなければ、誰も本気に考えない。しかし、この象限の多くの企業は、同世代の経営チームで構成されていることが多い。同世代を揃えないと社長の地位を維持できないトップに、リーダーシップはない。

強い会社の象限にある企業

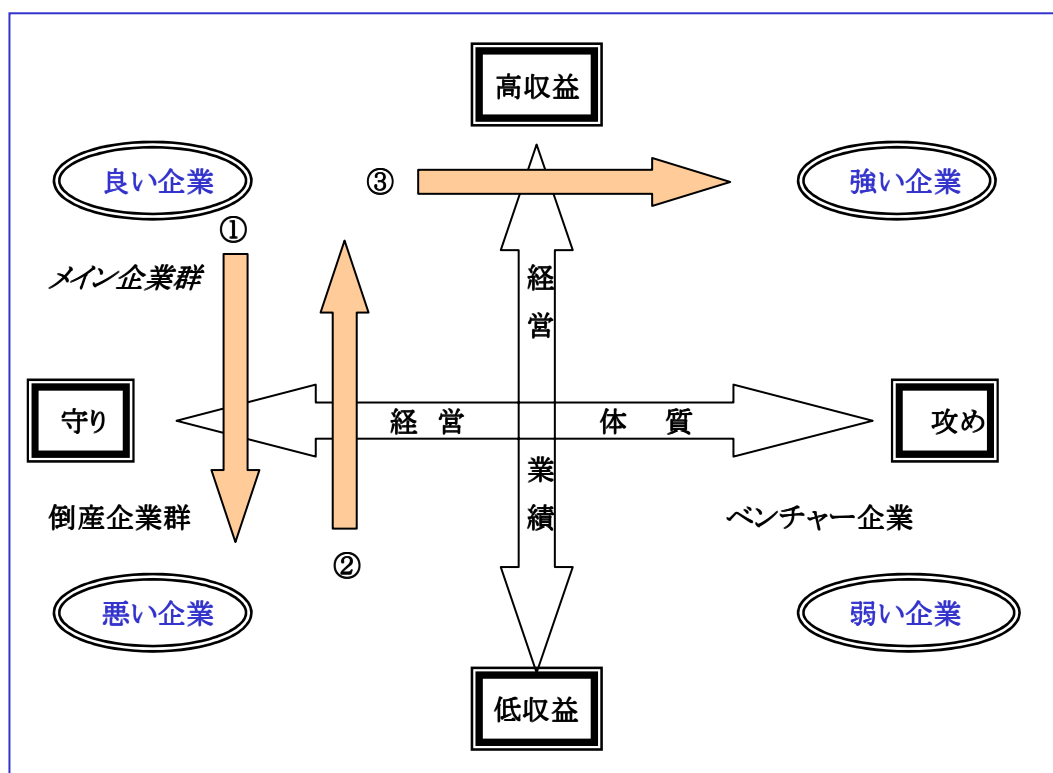
強い会社の象限は、成長分野に位置し、今後の経済界における地位が向上し、世界のトップ5に勝ち残る企業群である。世界の高付加価値・ハイスピード企業間の競争になるので、プロダクト・プロセスイノベーション、カスタマー対応イノベーションを常に実行し続けている企業しか、この象限を維持できない。特に、規格・特許競争でシェアを維持しなければ成長がない企業にとって、開発段階からの規格・特許競争を勝ち抜かなければ、すぐに振るい落される。また、シェアをとったが、収益モデルが低いという「利益なき繁忙」という事態も発生する。

スピード経営が不可欠であるので、若いトップ、素早い決断、持てるタテ型システムと、社外の叡知をも素早く取り込むヨコ型システムを同時に、持ち合わせていなければならない。特に、良い会社の象限から、強い会社の象限に移動するには、経営体質やスピード軸が異なることを充分認識する必要がある。

モノづくり企業に多い悪い会社の象限からの脱却手順

日本企業の多くは、1980年代の良い会社の象限から、過大な負の遺産と環境変化対応に対するトップ意思決定の遅れから、悪い会社の象限に転落してしまった企業が多い。この象限からの脱却手順は、「悪い会社」「良い会社」「強い会社」という手順を追わなければならない(図表1-9)。

図表 1-9 企業延命のイノベーション



悪い会社の象限から、収益力を回復して、新製品や新事業を含む先行投資をしないと、短期の小手先の戦略しか採用できず、若干の対処療法で収益が回復したつもりが、焦りから先行投資も失敗し、最悪な結果を迎えることになってしまう。「破壊と創造」というキーワードで、事業構造の転換を図っても、短期間での、基幹事業の明確な黒字化が高レベルで定着する仕組みがなければ、強い企業への転換はできない。

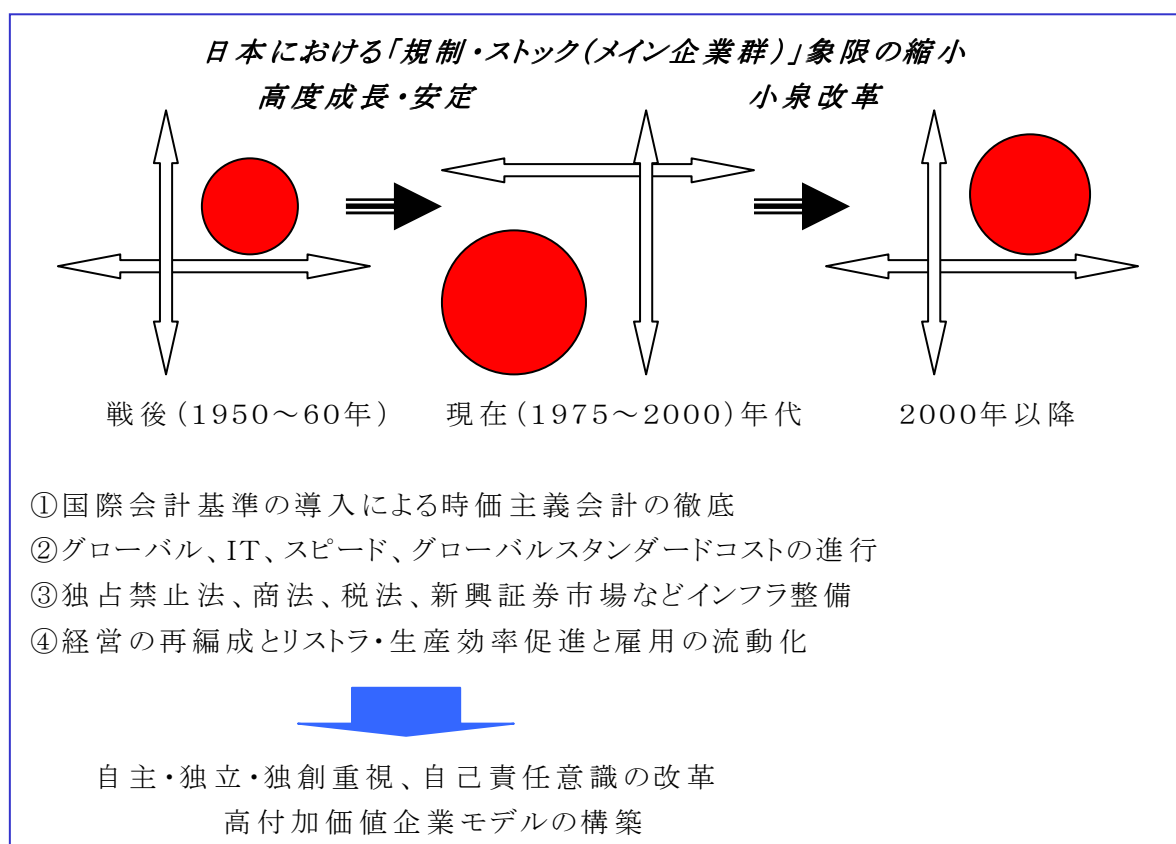
日本のモノづくり企業のほとんどが「選択と集中」をかかげても、30%を超える人員削減を含む固定費削減というドラスティックな戦略を実行しなかった。V字型回復といっても、黒字基調が定着す

るか疑わしい。

(2) 規制撤廃やグローバル化が突きつけるイノベーション

日本の制度改革は、1995年以降、特に2000年以降急激に進み始めた。この改革の目指すべき方向性は、「規制・ストック経営」象限を極めて狭いものにするということである(図表1-10)。

図表 1-10 規制撤廃やグローバル化が突きつけるイノベーション



すなわち、戦後は、既存秩序が崩壊し、GHQによる統制はあったが、国民の復興にかける意気込みと経済的規制が作り上げられつつある時期であった。インフレ傾向で、モノ不足であり、つくれば売れる時代で、民規規制は当然なく、モノづくり企業にとっては、最高にいい時代をすごしてきた。多くのモノづくり企業が、「自由・フロー経営」象限の企業が多かった。

しかし、日本が世界最高の個人ストック社会になる過程で、日本株式会社が形成され、官民規制が定着し、「規制・ストック経営」象

限群が日本産業の基幹企業となった。日本の右肩上がりの経済成長を30年近く享受し、わが世の春を享受していた。しかし、グローバル化の進展、技術革新、さらにグローバルスタンダードコスト製品の流入により、コスト高止まりで、国内競合下での低収益モデルの企業は一気に競争力を喪失した。

この閉塞感を打破するために、規制緩和や撤廃を始めたが、好景気のときに手を付けるべきで遅きに失する感もある。さらに、不動産・株式の暴落により、含み益(ストック)経営は困難になり、「持つ経営」から「持たざる」経営に戦略転換をせざるを得なくなってきた。「規制・ストック経営」象限が急速に縮小し、「自由・フロー経営」象限が急拡大しつつある。日本の多くのモノづくり企業が、横並び経営の失敗を含み益で補填するすべもなく、急速に「自由・フロー経営」象限に移行できないまま苦しんでいるのが現状である。日本経済が、現在、明治維新、太平洋戦争後に次いで、「第三の創業期」に突入しているといわれるゆえんである。

経営責任を明確にし、自主・独立・独創型経営に転換せざるを得ないのは、国際会計基準の導入も一因である。日本経営の特殊性のみを強調できる時代は終わった。企業のステイクホルダーに対して、世界共通の基準で情報を開示し、日本企業でなければできないマネジメントスタイルで、21世紀に勝ち残のこる道を探らなければならない。

5 . 高収益モデルへのイノベーション事例

日本企業の経営の意思決定が遅いといわれている。赤字や低収益にあえいでいた企業が、短期間に高収益モデル、イノベーションを達成した2つの事例を示すことにする。IBMと日産自動車の事例であるが、残念ながら、日本人経営者によって達成された事例ではない。

(1) IBMの高収益モデルへのイノベーション

開発から生産販売まですべて自前主義で収益モデルを構築してきたコンピュータ業界の雄であったIBMが、パソコンや他の情報端

末に出現、キーデバイスとしてのCPU、基幹ソフトであるOSを他の企業に、その主導権を奪われつつあったのが、1980年代の後半からである。収益力の悪化を事業構造の転換によって乗り切ったダイナミックなイノベーションプロセスを追っていくことにする。IBMと同様な現象が生じていた日本企業は、平成のバブルの余韻が冷めぬまま、この時期に含み益を吐き出して、小手先だけのリストラを行なったに過ぎず、10年遅れで現在方向性を見失っている。

IBMのリストラクチャリングのタイミングと経営者交代

1990年のIBMは、史上最高の利益を計上し、その有価証券報告書の営業概況において、次のような勝利宣言をしている。「90年は、IBMにとってよい年でした。世界的に経済と政治の不透明感が増したにもかかわらず、当社の業績は大幅に向上した。世界全体では、収益と利益が増える一方で原価および費用の割合が減少するなど、心強い成績であった」。

1年前の89年12月に、原価、費用ならびに機構を削減するための一連の施策を決定し、90年の好調な業績は、米国内の従業員（約21万人）を1万人削減してきた結果である。従業員ピーク時の40.7万人を、グローバルでは3.3万人削減してきたのである。

図表 1-11 IBMの連結決算業績の推移

(単位：百万ドル)

項目	90/12	91/12	92/12	93/12	94/12	95/12	00/12
売上高	69,018	64,792	64,523	62,716	64,052	71,940	88,396
リストラクチャリング費用	-	3,735	11,645	8,945	-	-	-
税引前損益	10,203	118	9,026	8,797	5,155	7,813	11,534
当期純損益	6,020	598	6,865	8,101	3,021	4,178	8,093
総資産額	87,568	92,473	86,705	81,113	81,091	80,292	88,349
自己資本比率(%)	48.6	40.0	31.9	24.3	28.9	27.9	23.3
自己資本利益率(%)	14.8	-	-	-	13.6	18.5	39.2
従業員数(千人)	374	344	302	256	220	225	
株価	最高(ドル)	123.1	139.8	100.4	59.9	76.4	114.6
	最低(ドル)	94.5	83.5	48.8	40.6	51.4	70.3

出所)各年度有価証券報告書およびホームページより

このように最高の利益を計上した翌年の91年12月期から3年間、徹底した収益構造を再構築するために、リストラクチャリング費用24,325百万ドル(約2兆5千億円超)を計上し、赤字に転落した(図表1-11)。

83年取締役社長に就任したジョンF・エイカーズ氏は、85年首席業務執行役員、86年以降取締役会長・首席業務執行役員に就任し、史上最高の利益の計上と、初の赤字決算を経験した。

91年は、「湾岸戦争や景気後退により弱体化した世界経済の影響を考慮に入れても、初期の業績を達成できず。利益率の高い大型のコンピュータ部門の製品移行が予想より遅れ、またマーケティング資源に対する投資からは、期待通りの利益が得られなかった」(有価証券報告書より)のである。

1993年4月、黒字転換の目途がたたないまま、更なる改革を担って、1989年から直前まで「RJRナビスコ・ホールディング・コーポレーション」の取締役会長兼首席業務執行役員であったルイスV・ガースナー・ジュニア氏が、IBMの取締役会会長・首席業務執行役員および経営委員会委員長兼任に就任した。ガースナー氏は、7月27日に、IBMの原価および費用構造を業界水準にするための「規模適正化」を目的とした多くの施策を発表した。

刻々変化する情報技術製品やサービス市場での競争力を高めるために、全世界での事業活動のリストラクチャリングを引き続き積極的に行なう必要があり、特に情報技術関連の需要が落ち込み、過剰設備や景気低迷に苦しむ米国、欧州と日本をその対象にする必要があった。ガースナー氏が、IBMの危機を救済し、ハード中心の事業構造の転換、および収益構造に見合った費用構造転換のスピードを加速させたのである。

しかし、リストラクチャリングを開始したのは、エイカーズ氏であることを忘れてはならない。すでに90年には、高収益であったハードウェア事業の売上不振と収益力は低下し続けていた。

必ずしも収益力の高くないが成長性の高いサービス事業へ資源配分を行い、各事業への分権化を促進し、徹底したコスト削減策を採用した。コスト削減の中心には、強制および任意のプログラムによる従業員の削減がふくまれ、92年に過去最高の116億ドルの組織再編成(リストラクチャリング)費用を、販売費および一般管理

費とは別記表示し、準備計上したのである。

なお、96年以降収益力を飛躍的に改善しながら、自己資本比率を23.3%と半減させた。自己資本利益率(ROE)は39.2%に急上昇している。これは、市場で流通している株式を内部留保の範囲内で買い取り、金庫株化することによって、高株価維持をしているからである。ちなみに、00年の自己資本は、206億ドルであるが、これは金庫株138億ドルを控除した金額である。前年度の金庫株は72億ドルであった。

ハードウェアの収益力低下と事業構造の転換

収益力の高いハード製品(プロセッサ、ワークステーション、周辺機器)は、90年までは、増加し続けた(図表1-12)。

図表 1-12 IBMハード製品の売上構成

(単位：百万ドル)

売上構成	88年	89年	90年	91年
プロセッサ	15,077	16,433	16,236	14,954
パーソナル・システム	6,934	8,409	9,644	8,505
その他ワークステーション	4,550	4,169	4,312	3,216
周辺機器	11,280	11,458	13,570	10,418
計	37,841	40,272	43,579	37,093
売上総利益率(%)	56.2	56.7	55.9	48.9

出所)各期の有価証券報告書より作成

80年代にIBMは、メイン製品であるプロセッサの取引形態を変えてきた。高い収益力が生み出す豊富な資金力をバックに、プロセッサを中心としたハード製品については、販売売りきりではなく、賃貸リース契約にしていた。しかしながら、賃貸リース契約を維持するには、取引の急成長と共に固定資産が急拡大し、膨大な資金を必要にする。80年代は、賃貸リース契約から、販売売りきりへの切替え期でもある。90年まで売上高が増加しているのは、業界環境が好調であったこともさることながら、このような販売形態の変更の要因もある。売上規模は拡大したが、89年から業界環境の変化を察知し、リストラクチャリングをスタートしたのである。

しかし、既存コンピュータ業界は、90年代前半、需要の減退ならびに過剰投資および世界的な経済成長の停滞に直面し、もともと高収益事業であったハードウェア事業は、激しい価格競争にみまわれ、売上総利益率の低下が止まることをしらず、かつ前年対比割れの売上が続いた（図表1-13）。

図表 1-13 IBM 事業別売上高・総利益率

（単位：百万ドル、括弧内％）

売上内訳	90/12	91/12	92/12	93/12	94/12	95/12	00/12
売上（ハードウェア）	43,959 (55.9)	37,093 (48.9)	33,755 (41.6)	30,591 (32.3)	32,344 (34.1)	35,600 (38.6)	37,777 (28.4)
グローバルサービス・保守	11,322 (41.6)	12,996 (39.1)	14,987 (36.7)	17,006 (30.5)	16,937 (32.7)	20,123 (32.0)	33,152 (26.7)
ソフトウェア	9,952 (68.6)	10,524 (63.1)	11,103 (64.7)	10,953 (60.7)	11,346 (58.8)	12,657 (65.0)	12,598 (81.9)
グローバル金融・賃貸	3,785 (58.3)	4,179 (58.7)	4,678 (58.0)	4,166 (58.3)	3,425 (59.6)	3,560 (55.4)	3,465 (54.0)
企業投資その他	-	-	-	-	-	-	1,404 (46.8)
計 (売上総利益率)	69,018 (55.5)	64,792 (49.9)	64,523 (45.6)	62,716 (38.5)	64,052 (39.5)	71,940 (42.2)	88,396 (36.7)

出所) 各期の有価証券報告書より作成

IBMは、パーソナルコンピュータを含むハード製品の利益率の低下により、成長性の著しいサービス事業やソフトウェアの販売に事業構造への転換を決断した。90年から6年間でハードウェア売上高構成比を、64%から95年49%に落としてきた。ハード製品の販売会社から、顧客の問題解決の支援、すなわち顧客のニーズに合わせてシステムを作り込むグローバル・サービス・ソリューション事業への転換を、92年から実行してきた。ハード製品の競争激化にともなう売上総利益率の低下およびサービス事業といった比較的利益率の低い事業への収益シフトに対応するために、徹底したリストラクチャリングを必要としたのである。

この人員削減と事業構造の転換以外に、IBMは2つの改革を行

なうことによって、収益力の基盤を作ってきた。知的財産の活用による特許収入を得るという権利ビジネスと効率よい研究開発を行なうことによって製品をタイムリーに市場に送り込むことである。前者によって、96年には約8億ドル強であった特許収入を、00年には、倍の17億ドルに拡大している。他社に知的財産の権利をいち早く使ってもらい、研究開発自体の投資採算を上げるというクローズ戦略からオープン戦略の転換で、収益の累積的安定を図ろうとしているのである。

徹底したリストラクチャリング

事業構造の転換期にもかかわらず、徹底したリストラクチャリングを行なうまで、「大きな貸借対照表、小さな損益計算書」が続いた。すなわち、資産回転期間は、89年の452日から91年の521日に長期化した。一気にリストラクチャリングにはいった92年にはこれが490日に短期化している。さらに、91年からリストラクチャリングにともなう費用準備金を計上し、創業以来の赤字に転落した(図表1-14)。

図表 1-14 IBMのリストラクチャリング費用準備金の計上

(単位：億ドル)

費用区分	91年	92年	93年	翌年以降支出
従業員関連	37	54	60	45
生産能力	-	47	14	39
余剰スペース	-	8	15	19
その他	-	7	-	-
計	37	116	89	103
対売上比(%)	5.8	18.0	14.3	

出所) 有価証券報告書(1993年)より作成

93年中に、「規模適正化」を目的とした多くの処置をスタートした。これは、将来の業界の需要および収益の伸びに対応するために、原価および費用構造を業界水準に揃えることを狙ったものである。その内容は、全世界の人員、オフィス・スペース、生産設備、関連費用の削減などである。94年以降もリストラクチャリングと生産性向上プログラムを引き続き実行し、96年までに、年間約70億

ドルの経費削減を達成した。削減された資源は、サービスおよびソフトウェアのほか、ネットワーク、クライアントサーバー・コンピューティングといった成長の可能性の高い分野へ追加投資する長期成長目標を掲げた。

< 従業員のリストラクチャリング >

IBMは、「個人の尊重」を最重要な経営理念にかかげ、終身雇用を維持すると宣言していたが、86年に40.7万人いた従業員を、総数でピーク時の45%、18万人削減し、94年には最低の22万人にした。この削減は、「規模適正化」を打ち出した93年の翌年まで続いた。86年時点の約60%の従業員を入れ替えたことになる。事業構造の転換には、どうしても従業員の能力の入れ替えが不可欠であるといえる。

なお、急激にフルタイム従業員を削減してきたのは、91年から93年にかけてであるが、他方IBMは、効率改善を目指して、様々な事業体を91年から設立し、削減に対応してきた。IBMの100%未満子会社の従業員が急増したのは、主として91年に設立したアドバンティス、インフォメーション・システム・マネジメント・コーポレーション、アドバンスド・マネジメント・サービス・ユニット等による(図表1-15)。

図表 1-15 従業員の削減と対前年比増減

(単位：人：%)

	91年	92年	93年	91-92年	92-93年
IBMおよび100%所有子会社	344,396	301,542	256,207	12.4	15.0
100%未満子会社	157	6,468	10,989	-	69.9
補充労働力	33,000	29,000	35,000	12.1	20.7

出所) 93年有価証券報告書より作成

フルタイム従業員を削減すると同時に、サービス子会社を設立し、その受け皿とした。臨時、パートタイムおよび期限付きの雇用契約による補充労働力によって、必要不可欠な顧客ニーズに対応するためである。

<生産能力・余剰スペースのリストラクチャリング>

過大な設備投資の結果、製造能力は膨張した。事業構造の転換に伴い、現状の市場ニーズに均衡させるための製造能力の再調整を85年以来実施してきた。92年現在、当時の製造面積を40%も縮少し、93年までのリストラクチャリング費用の引当の追加処置が完了すると、縮小面積は55%にも達する。なお余剰スペースは、賃借分は返済し、自社所有分は賃貸しすることによって、有効活用してきた。

86年以来10年間で、フルタイム従業員を45%削減し、製造面積を55%削減してきたわけである。特に明確に収益悪化が数値に表れた91年から95年までの、売上高の回復率、純損益の改善額、総資産の削減率を地域別に整理すると、米国、欧州・中東・アフリカ、アジア太平洋地域というほぼ全地域にわたり、リストラクチャリングが行なわれたことがわかる(図表1-16)。

図表 1-16 IBM地域別別売上高・当期純損益・総資産の推移

(単位：百万ドル、%)

売上・損益・資産		90/12	91/12	92/12	93/12	94/12	95/12	91-95 増減
米国	売上高	33,327	32,095	32,157	33,000	30,454	37,342	16.3%
	純損益	1,459	2,443	5,545	5,566	969	599	3,042
	総資産	43,542	43,417	42,109	38,333	37,156	38,584	11.1%
欧州・中東・アフリカ	売上高	28,210	26,952	26,125	22,850	24,821	27,768	3.0%
	純損益	2,977	1,256	1,728	1,695	1,086	2,271	1,015
	総資産	30,689	30,725	26,770	24,566	25,816	24,066	21.7%
アジア・太平洋	売上高	11,060	10,955	11,547	11,472	13,241	16,590	51.4%
	純損益	1,151	469	126	443	567	1,098	629
	総資産	8,646	13,241	12,837	12,778	12,619	12,789	3.4%
南北アメリカ	売上高	6,703	8,882	8,699	8,672	9,792	11,354	27.8%
	純損益	420	204	157	254	498	324	120
	総資産	6,357	7,121	6,990	7,359	7,783	7,530	5.7%
消去	売上高	10,282	14,118	14,005	13,278	14,256	21,114	49.6%
	純損益	13	84	125	32	99	114	30
	総資産	1,666	2,031	2,001	1,923	2,283	2,677	31.3%
計	売上高	69,018	64,792	64,523	62,716	64,052	71,940	11.0%
	純損益	6,020	598	6,865	7,987	3,021	4,178	4,776
	総資産	87,568	92,473	86,705	81,113	81,091	80,292	13.2%

出所) 各期の有価証券報告書から作成

地域別にみると、リストラクチャリングの中心は、北米と欧州・中東・アフリカである。多額なリストラクチャリング費用の計上に

伴う赤字計上と、総資産の圧縮がこれを物語る。91年から95年にかけて、北米の総資産を11.1%圧縮し、欧州などは21.7%にも達している。徐々に技術や顧客ニーズの変化を読み取り、ハード事業からソフト事業へその構造を転換し、人員と設備とを約50%前後縮少し、成長性が高く、高収益をうみだす事業構造への転換を、95年には完了したのである。

この結果、IT（情報技術）不況といわれる2001年の業績は前年を上回り、第二四半期（四～六月期）で純利益20億ドルと、前年同期比5%増の実績を残した。

（2）日産自動車のイノベーション

日産自動車は、1999年3月にフランスのルノー社と資本参加を含む自動車事業全般にわたる提携契約を締結して以降、業績を急回復させ、「V字回復」をした企業として話題になってきた。実際に日産自動車の2002年3月期の有価証券報告書には、「前年比68.5%増加の4,892億円という過去最高の利益を計上した」と報告されている。これは、ルノー社から派遣されたカルロスゴーン氏のリーダーシップの下で、日産自動車全体がさまざまな変革を行ってきたからであると考えられるが、その経過をここで見ていく。

1990年代の業績不振とルノーとの資本提携

1990年代の日産自動車は、業績がかなり低迷していた。実際に1993年3月期の連結ベースでの業績をみると、円安による増収によって黒字化した1997年3月期を除き、ルノーと提携する1999年3月期まで6期間にわたり連結当期純損失を計上している。ただ、その期間には何も手を打たなかったわけではなかった。具体的には、1994年3月期には業務の合理化を目的とした事業構造改革案を発表し、その中で、1995年3月に座間工場での車両生産を中止するなど、対策も講じてきたが、なかなか十分な成果が出てこなかったのである。

その結果、資本提携が模索され、ダイムラー・クライスラーやフォードなどが候補として話題にのぼった。結局、フランスのルノー社が資本参加することになった。ルノー社は1999年3月に締結した事業提携契約に基づき、1999年5月末には第三者割り当て増資によ

って 5,857 億円の出資を行い、36.8%の株式を所有する筆頭株主となったのである。また、同時に 2,159 億円の株引受権付き社債も引き受けている。

事業提携の結果、ルノーから日産自動車には、社長のカルロス・ゴーン氏、開発担当のパトリック・ペラタ氏、財務担当のティエリー・ムロンゲ氏の 3 名が取締役として派遣された。一方で、日産自動車からルノーには、塙義一氏が取締役として、また他の 2 名がシニアバイスプレジデントとして派遣されたのであった。

日産リバイバルプランとは

ルノーとの資本提携後、1999 年 7 月に日産自動車社内に社内横断チーム CFT (Cross Functional Team) が編成され、「事業を発展させ、コストを削減するための提案」という位置付けの再生プランが、1999 年 10 月 18 日に発表された。これが、日産リバイバルプラン(NRP)である。これは、持続的に利益を出し成長し続けることを目的とした 2003 年 3 月期までの 3 年間にわたる経営再建計画であった。具体的にはコスト削減やノンコア資産の売却によって生み出した経営資源を、将来の成長に向けての投資、特に魅力的な商品の開発に充てることを基本的な考えとしていた。

このプランの目標は以下の 3 つであった。

- ・ 2001 年 3 月期に連結当期純損益の黒字化を達成する
- ・ 2003 年 3 月期に連結売上営業利益率 4.5%以上を達成する
- ・ 有利子負債（自動車事業）を連結ベースで 7,000 億円以下に半減する

また、その具体的な内容としては、下記の 7 つが上げられていた。

< 商品計画 >

全世界で 22 の新モデル投入し、商品ラインアップを強化する。
2001 年初頭に新ブランドアイデンティティを発表する。

< 購買 >

グローバルに購買方針を集中させ、購買コストを 20%削減する。
部品資材サプライヤーを半減させる。

< 製造 >

2001 年 3 月までに、村山工場、連結子会社の日産車体京都工場、

同じく連結子会社の愛知機械工業港工場、2002年3月までにユニット2工場（久里浜工場、九州ユニット工場）での生産を中止し、他工場に集約する。

国内生産能力を30%削減、工場稼働率を80%超まで引き上げる。2000年3月末時点での国内7工場24プラットフォームでの生産を、4工場、15プラットフォームとし、更に2005年までに12プラットフォームまで削減する。

< 販売管理費 >

販売奨励金の削減やグローバルでの宣伝広告の集中化、及び管理機能の集中化による間接業務の効率化により、20%削減する。

10%の販売拠点の閉鎖を含む国内ディーラー網の効率化および直営ディーラー数の20%削減を達成する。

< 財務管理 >

財務管理、リスク管理等の業務を、グローバルレベルで集中的に管理する体制を構築する。

保有株式を含む、ノンコア資産の売却を行う。

現在の売上に対する在庫比率を30%削減する。

< 研究開発 >

グローバルな組織にし、各地域の開発拠点への権限委譲を行うとともに、販売モデルについての責任の明確化を行う。

コアテクノロジーへの資源の集中を行う。

新車開発期間の短縮と、総開発コスト削減のための効率の向上を行う。

< 組織と意思決定 >

地域別組織からグローバル組織への変革のため、世界本社を設置し、全体戦略、経営企画、マネージメントコントロール、及び、ブランドマネージメント等を統轄する。

部門横断的に業務を遂行し、収益を向上させ、マーケットのプレゼンスを高めるため、プログラムディレクターを任命する。

日産リバイバルプラン（NRP）の成果

前述した以外に NRP の効果として、従業員数については、自然退職、パートタイマーの活用、ノンコア事業の分離及び早期退職制度により、連結子会社を含むグローバルレベルで 21,000 人の削減が可能となり、またコストについては連結ベースで 1 兆円の削減が

可能となると発表したのである。

NRP 発表後最初の決算となる 2000 年 3 月期には、まず過去の負の遺産の整理が行われた。具体的には、2,327 億円の事業構造改革特別損失や、投資債権評価損 517 億円などを計上し、会計ルールの変更に伴う年金過去勤務債務等の費用計上 2,759 億円なども含めると、合計 7,496 億円という巨額の特別損失を計上し、その結果として 6,483 億円の当期純損失を計上した。しかし、その翌年の 2001 年 3 月期には、売上は 1.9%の微増であったものの、営業利益は 2,903 億円（売上高営業利益率：4.8%）、当期純利益も税効果会計の影響で多めになってはいるものの 3,311 億円（売上高当期純利益率：5.4%）と、前年比で劇的な回復を示した（図表 1 - 17）。

図表 1-17 日産自動車の連結決算業績の推移

（単位：億円）

項 目	96/3	97/3	98/3	99/3	00/3	01/3	02/3	
売上高	60,391	66,588	65,646	65,800	59,771	60,896	61,962	
経常利益	534	1,407	47	245	16	2,823	4,147	
当期純損益	884	777	140	277	6,844	3,311	3,722	
総資産額	70,916	74,738	78,838	69,176	65,412	64,512	72,150	
自己資本比率（%）	19.1	18.1	16.3	18.2	14.2	14.8	22.5	
自己資本利益率（%）	6.3	5.7	1.1	2.2	62.7	35.1	28.9	
従業員数（千人）					136	124	118	
株価	最高（円）	864	1,020	889	520	770	890	973
	最低（円）	480	609	480	290	351	404	405

出所）各年度有価証券報告書およびホームページより

その結果、NRP 1 年目にして、その目標のうちの 2 つ、つまり 2001 年 3 月期の連結当期純損益の黒字化と、2003 年 3 月期までの連結売上営業利益率 4.5%以上の達成という 2 点が達成されたのである。

さらに 2002 年 3 月期には、売上は 1.1%と微増であったものの、営業利益は史上最高の 4,892 億円（売上高営業利益率：7.9%）、当期純利益も前年と同じく税効果会計の影響で多めになってはいるものの 3,722 億円（売上高当期純利益率：6.0%）と、さらに増加した。

また、NRPの3つ目の目標であった、自動車事業の有利子負債を7,000億円以内にするという点についても、自動車事業のセグメント情報によると、7,044億円となり、目標をほぼ達成したのである。

このように、NRPの3つの目標は、当初3年間で達成することを前提としていたが、結果的には、1年前倒しの2年間でほぼ達成されたのである。

ただ、有価証券報告書によると、2年間の増益要因は、購買コストの削減と、販売費、一般管理費の削減が中心と記載されており、NRPの成果は、コスト面に大きく表れたことが分かる。

それでは、NRPの成果がどのように財務諸表に表れてきているかを、2002年3月期の有価証券報告書の記載も参考にしながら確認していこう。

< 購買コスト >

20%の購買コスト削減を目標にし、達成した。

次に、取引サプライヤーについては、部品メーカー数は40%、サービスサプライヤーは60%それぞれ削減し、700社に絞り込んだ。ルノーとの共同購買組織（ルノー ニッサン パーチェシング オーガニゼーション）の設立なども実施した。

< 生産 >

2001年3月に生産中止をした村山工場をはじめ、計画されていた5つの工場を閉鎖した。その結果、工場稼働率は、NRP実施前の平均51%から75%へ上昇した。さらに、プラットフォームの構成と生産体制を集約化し、スリム化した。具体的には、NRP前の7工場24プラットフォーム体制から、4工場15プラットフォームという体制に変化したのである。

この購買コストと生産という点については、売上高総利益率が、2000年3月期の23.6%から、2002年3月期には26.6%へと上昇したことに顕著に現れている。

< 販売マーケティング >

連結販売子会社の効率向上のための統合や、その他の連結販売子会社について、企業家精神を高揚させるため、地場資本への売却やマネジメントバイアウトによって合理化を図った。NRP実施以前は、販売拠点数の10%強に相当する355店が不採算あるいは重複立地となっていたが、これらの店舗を閉鎖し、合理化した。その結果、連結子会社は2割減少し、80社となった。その結果、国内連結子会社

は 2000 年 3 月期の 244 社から 2002 年 3 月期には 212 社へと減少し、販売管理費の売上高に対する比率は、2000 年 3 月期の 22.2% から 2002 年 3 月期は 18.7%へと低下した。

< グローバル従業員数 >

当初の目標は 2003 年末時点で 127 千人であったが、2002 年 3 月段階で 125 千人(正社員では 118 千人)と目標を下回ることになり、NRP での削減数目標である 21,000 名を上回る削減数となった。主には、自然減や定年退職によるものであるが、一部ノンコアビジネスの売却によるものも含まれている。

< 研究開発 >

プロジェクトごとの効率向上にも取り組み、2 年弱で 25%以上の効率向上を達成した。その結果、さらなる商品、技術開発を支えるための原資を生み出したとしている。ただ、研究開発費は、2000 年 3 月期が 2,386 億円(売上高比 4.0%)、2001 年 3 月期が 2,316 億円(売上高比 3.8%)、2002 年 3 月期が 2,621 億円(売上高比 4.2%)と、自動車メーカーで比較的多い売上高比約 5%よりも若干低く、先行投資の面では課題がある可能性もある。

< ノンコア資産の売却 >

予定より 1 年早く、2 年間で総額 5,300 億円を上回るキャッシュを生み出した。これらは有利子負債の圧縮に充てられ、その結果、資金をコアである、自動車事業の今後の発展を支えるための活動に振り向ける余裕が生まれている。

ノンコア資産の売却の中心の 1 つは、有価証券の売却であった。実際、総資産の金額は、1999 年から 2001 年にかけて減少しているが、2002 年には前年比 11.8%の増加に転じている。しかし、これは日産自動車をはじめとする自動車メーカーが、自動車ローンやリースなどの金融業務を強化しているため、金融業務に関連する販売金融債権がつみあがっていることが関連している。この販売金融債権を除いた資産の金額を比較してみると、2001 年 3 月期には 52,656 億円であったものが、2002 年 3 月期には 54,989 億円と 4.4%程度の増加にとどまっており、自動車事業での資産効率はそれほど低下していないことが見受けられる。

< 地域別業績推移 >

また、地域的には、営業利益は日本と北米の貢献度が高くなっている。ただ、98 年からの改善度合いは北米の方が高く、さらに、日

本での売上の減少が続く中で、北米は 2000 年以降増加しており、他の自動車メーカーと同様に、北米依存度が高まっていることが見て取れる（図表 1 - 18）。

図表 1-18 日産地域別売上高・営業利益・総資産の推移
（単位：億円、％）

売上・損益・資産		98/3	99/3	00/3	01/3	02/3	98-02 増減
日本	売上高	45,048	42,497	39,555	39,178	38,291	15.0%
	営業利益	1,077	226	4	1,743	2,897	1,820
	総資産	51,025	48,288	52,883	49,845	49,887	2.2%
北米	売上高	24,647	24,247	22,403	24,821	26,647	8.1%
	営業利益	548	324	3	1,504	2,096	2,644
	総資産	26,178	20,542	16,749	24,168	35,062	33.9%
欧州	売上高	9,288	11,409	8,901	8,404	8,515	8.3%
	営業利益	103	250	381	273	32	71
	総資産	7,312	8,165	4,056	4,252	4,710	35.6%
その他	売上高	2,848	2,787	2,583	2,626	3,630	27.5%
	営業利益	53	40	31	40	62	9
	総資産	1,562	641	704	764	1,141	27.0%
消去	売上高	16,185	15,141	13,671	14,132	15,121	6.6%
	営業利益	158	257	170	111	196	354
	総資産	7,240	8,461	8,981	14,516	18,649	157.6%
計	売上高	65,646	65,800	59,771	60,896	61,962	5.6%
	営業利益	843	1,097	826	2,903	4,892	4,049
	総資産	78,838	69,176	65,412	64,512	72,150	8.5%

出所) 各期の有価証券報告書から作成

飛躍のための日産 180 (ニッサンワンエイティ)

前述のように、日産リバイバルプランは 2002 年 3 月期に 1 年前倒しで達成されたため、日産自動車は 2003 年 3 月期より、リバイバルプランに続けて、持続する利益ある成長に向けてさらにまい進していくための新たな目標を設定した。それが、「日産 180」である。

「180」は 3 つの数字から成り立っており、それぞれの意味は

下記の通りである。

「1」は、2005年3月期に、関連ブランドを含む当社グループのグローバルでの販売台数を、2002年3月期に対して年率換算で100万台増加させることを意味している。

「8」は、2005年3月期に連結売上高営業利益率8%を達成し、世界の自動車会社の中でトップレベルとなることを意味している。

「0」は、2005年3月期に、自動車事業の連結実質有利子負債をゼロとし、投資決定をそのリターンのみを基にして行うことができる財務体質とすることを意味している。

NRPと比較すると、「8」と「0」は営業利益率の上昇と有利子負債の圧縮というNRPで掲げられた目標をさらにレベルアップさせたものであるが、「1」はNRPではあまり強調されていなかった売上成長に関連するものであり、日産は新たなステージに入ったとも考えられる。ただ、上記のように、2002年3月期では、まだ売上は微増にとどまっており、売上成長を意味する「1」が本当の意味での今後の課題ではないだろうか。

またルノーは2002年3月に、出資比率を44.4%まで高め、一方でニッサンファイナンスがルノーへの出資を行い、また、ルノーとの共同運営会社「ルノー・日産会社」を設立している。このように2社はグループとしての資本関係からの結束を強めている。

(3) コーポレート・イノベーションは何から手をつけるべきか！

日本企業のおかれているポジショニングの認識、戦略転換の方向性の決定と行動、すなわち選択と集中の早期かつ徹底的実行は可能である。リスクと責任を明確にしたトップの経営意思によって、素晴らしい未来が開けてくることを、IBMと日産自動車は教えてくれた。彼らから、日本の疲弊した経済を「失われた15年」にしないために何をすべきか、多くの示唆を受けた。

モノづくり産業や企業のコーポレート・イノベーションをしなければ、「第三の創業の波」を乗り越えられない。しかし、これを乗り越え21世紀に勝ち残るために、次の6つのポイントを、より深く、専門的に検討する必要がある。

イノベーションを推進するトップマネジメントの強力なリーダーシップ

企業構造自体を変革するための方向性の明確化

プロダクトとプロセスのイノベーションとカスタマー軸の重視

イノベーションを推進するための組織の枠組み

特にイノベーションを推進する技術系経営幹部の育成（MOT）教育の重要性

世界の産業集積と連携しつつ競争するための広域行政イノベーション

モノづくり産業や企業が、世界の競争の中で置いていかれる現状は、日本の国づくり、産業政策のあり方と大きくかかわっている。民間セクターの努力だけに期待すると、最適開発点・最適生産・最適販売に関する最適3拠点を検討している、数少ない高収益モデルで世界に通用する企業が、日本を見捨てる可能性があることを忘れてはならない。

引用文献

- 1．松田修一著．「変革日本型経営」1992年、第一法規