

特集 これからの食品マーケット展望

劣化する企業力と再生への処方箋

執筆；野 邊 牧 情報；奥野まゆみ
需要開発研究所

はじめに

私たちは、失敗や失態、挫折や敗北に見舞われると、それを他の人や別の理由にこと寄せて、問題から逃げようとする。自分の弱さが分かった上で、ごまかそうとすることもあるが、多くの人は気づかずに、他に責任を転嫁しようとする。だがそうして見ても、それで事態が好転する訳でもなく、問題が片づくものでもない。適切な対処の方法は、まず勇気を出して自分に責任があると決める、次にまずい結果に繋がった自分の過ちを抉り出す。そうするとうんざりする程に、自身の至らなさ、愚かさ、過ちが浮かび上がってくる。思い当たる自らの失策を一つ一つ片付け、始末していけば、失敗や問題は解決し、事態は好転する。

財界指導者と企業経営者は、景気低迷と経営不振の原因は、国内外の需要の低迷、税負担の高さ、円高・新興国企業・関税障壁による競争上の不利、規制による制約、地下資源の価格高騰、先進国の不況にあると唱え、政府による問題の解決と経済支援を要求している。最近は農業の切り捨てを含む、関係国間の経済連携（FTA、EPA、TPP）への加盟を求める声も大きい。だがこうした言動の中には、自らの欠陥や努力不足、その事態を招いた自己責任への反省は全く聞こえてこないし、その要求に伴う犠牲者や社会負担を思いやる言葉もない。冒頭に言うところの「非は全て他にある」とする未成熟なものの考え方である。

だがこうした風潮の中にも、例えばオムロンの作田会長のように、実効税率が40%から25%に下がっても、利益が100億円の企業の手元に入る利益増分は15億円に過ぎない。経済成長と財政再建、社会保障という複雑骨折を抱えている国なのだから、企業も我慢して納税すべきだとの見解を述べる方もいる。

東芝の佐々木社長は、自社の収益状態を円相場を変動させて「ストレステスト」にかけ、1ドル=70円でも耐えられる経営戦略を策定するという卓越した手法を発表している。ニューズウィーク誌の7月21日号には、不況の第一幕の後の景気浮揚の牽引役として、自力で意欲的な活動を続ける「DIY〜ドゥ・イット・ユアセルフ」型の企業を紹介している。このような事例の中に、事態を自身の問題と受け止めた上で、当事者としてその解決に当たろうとする成熟した指導者の考え方が読み取れると、大いに勇気づけられる。

考えれば、企業の不振も、不況の前からあるもともと企業の力と競争力の弱さ、経営能力の不足や戦略上の失敗に原因があったはずだし、不況も自らがその発生を招き、それを促がした加担者であったはずである。政府や国民にその責任を転嫁して弱者救済を訴えるのは止めにして、DIYで難局を乗り切ることを考えたらどうだろう。拙論は、そのような考え方のできる経営幹部に向けての提言である。企業力の概念、企業力・経営力劣化の実態と弱体化した企業力の再生策を提示したいと思う。考え方の参考になれば幸いである。

1. 企業力の概念

● 収益性から見た企業力の概念

本論に入る前に、主題に掲げてある「企業力」について、その意味を明らかにしておこう。

と言っても、経営学や経済学において「企業力とはなにか」という明確な定義が確立している訳ではないので、私の考える粗っぽい概念を紹介して、それに代えることにする。

私たちが日常の会話や報道の中で言う企業力とは、企業の規模、収益や資産、商品力や技術力などを勘案して下される強弱・優劣の評価のことである。その判断の前提になる要素を整理してみると、表1のように要約されよう。

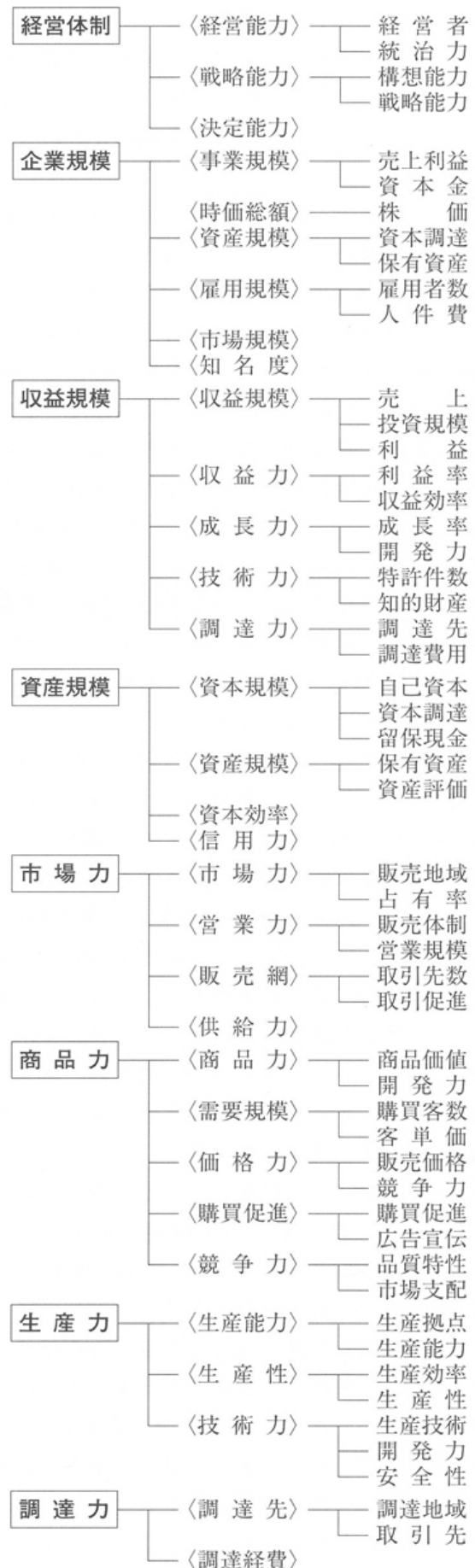
基本になるのは、第一が経営者の力量、統治体制、戦略策定力などを意味する「経営力」、第二が売上・利益の規模、資本金・資産額、株価や時価総額、雇用者数などで示される「企業規模」、第三が保有する資本・資産の評価額や留保現金、信用といった「資産力」の三つである。

また上記の企業規模を支えるのは、国内・海外の市場規模や営業網・販売網などの「市場力」、販売する商品や用役の価値・品質・技術力、商品への需要の規模や顧客の量、価格競争力といった「商品力」、そしてこれら商品を製造する生産力・技術力と供給・物流力、及びその生産効率を含む「生産力」、基礎資源、原材料や部品を確保し得る「調達力」などの諸要因であるから、これらも企業力を示すものとして加えてみた。

経営者や企業人、あるいは報道や学者が、企業の大小、強弱、優劣、価値を論じる場合の決め手は、おおむねこのような基準が前提となっているようなので、優れた企業力を備えた会社とは、国内外に広大な市場を持ち、強力な商品と先端の技術によって圧倒的な収益性と成長力を誇る堅実な大企業というのが通り相場となっている。

だがこれは、企業を単に収益確保を目的とする組織体と見なす一面的な見解によるものであって、こうした条件だけで企業力の強弱や存在価値を論じようとする思考方式には強い疑問を覚える。

表1 収益性から見た企業力の構成要因



● 社会性から見た企業力の概念

企業は、家庭や公共機関などと同様に、社会の中で活動する法人であるから、企業は社会に対して応分の役割や義務を担う。従って「企業力」という尺度の中に、社会に対する義務と貢献の履行度合いを含むのは当然であろう。

そこで表2に、そのような社会性から見た企業力の構成要因を掲げてみた。第一が国や自治体に対する納税義務の履行、即ち「担税力」である。ここには納税の逆となる「補助金」も含まれる。

第二が「雇用力」である。人々に提供し得る就業機会（雇用者数・雇用形態・雇用期間）と、支給する賃金・待遇から構成される。第三が「事業力」で、これは資本と資産を投入・融資して事業を拡充し、あるいは新規の事業を開発・起業して、新たな担税力と雇用力を生み出す役割である。

第四の「開発力」は、社会基盤の開発・整備や資源の開発、技術や商品の開発を通じて行政や家庭、産業の発展に寄与する公共的な役割である。

この他、国外における国富の形成や外貨をもたらす「貿易力」、省資源や温暖化防止に貢献する「環境対応」、あるいは資金・人材・物品を提供して公共的な活動を支援する「社会貢献」なども、企業の社会性を示す指標に含まれるだろう。

これらは、国家や社会に対する企業の納税額、雇用量（額）、新規事業・開発・貿易活動の量と額、環境活動、社会参加の大小によって、企業力の大小・強弱を評価しようとする考え方を示したものである。いずれも従来の企業行動の延長線上に新たな成果概念を求めようとするもので、要は収益上の成果を社会的な成果として、両面から捉えようではないかと提案しているに過ぎない。

後ろ向きに税金や雇用を負担と捉えたり、資本・資産の運用や事業の開発・起業、輸出入取引を私的な営利行動と見なすだけでなく、それらを社会的な役割や貢献の遂行と評価し得る指標を導入して、成果を社会に訴求すればよいのである。

表2に掲げた社会的な企業力の要因に沿って、自社の経営の現況と将来を定量的・定性的に把握して見れば、これまで気づかずだった、誇るべき企業力のあり方が見えてくるのではあるまいか。

表2 社会性から見た企業力の構成要因

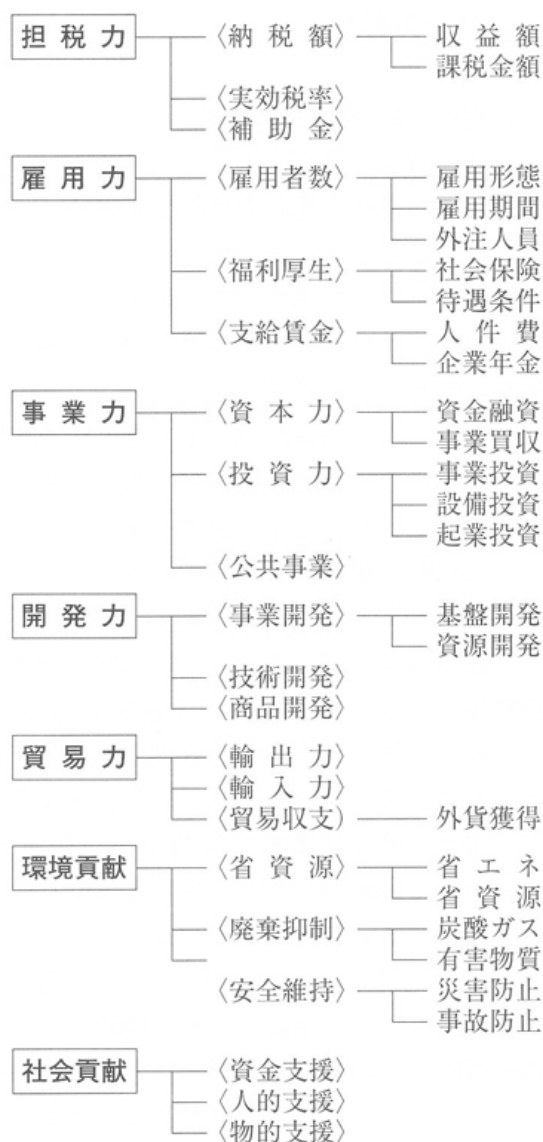
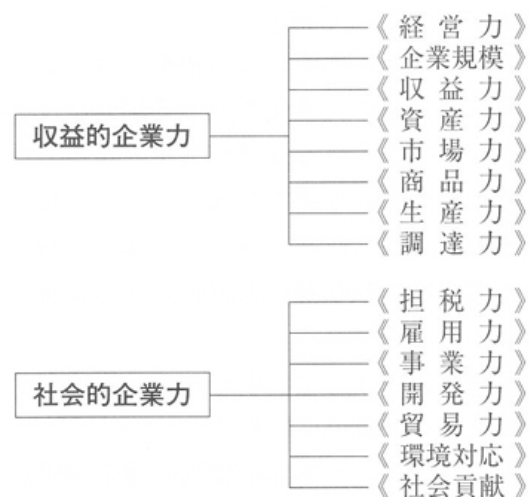


表3 総合的に見た企業力の構成要因



● 二面的な企業力の概念

これまでの企業力の概念は、企業の収益機能を重視するあまり、企業が社会に対して担う役割や義務は、二次的ないしは補足的な活動と軽視されてきた。経営者や財界の指導者もまた、企業利益や株主配当のみを成果と捉えて、納税や雇用、事業・起業支援、技術開発、貿易と外貨獲得、環境対応などの活動が、国を豊かにする社会的な成果と見なす視点をもたずにきた。

一番良い例が雇用と賃金に対する考え方である。収益本位の視点に立つと、総従業員数と雇用形態別人員数、外注・派遣による人員数と、それぞれに支給される賃金や外注費などは、利益を奪う損失要因であり、抑制すべき無駄な支出とされる。

しかし社会的な観点から見れば、雇用人員数と支給される賃金および社会保険負担額は、それだけの需要と消費支出、納税額を生み出す源泉となるのであるから、大きな貢献ということになる。

企業の収益・資産状況を示す指標とは別に、雇用人員数、雇用形態別人員数、高齢者・女性・障害者の雇用者数とか、賃金支給額、社会保険負担額、従業員による納税額を明示し、雇用者数、人件費総額・対総支出比率、従業員1人当たり、人件費1円当たりの収益額などから企業の順位を示せば、社会的な貢献度の高い企業が浮かび上がる。

これは言うなれば、企業力を収益性勘定と社会性勘定という二つの簿記、即ち複式勘定で評価するというところに他ならない。

前頁・右下の表3は、表1の収益性、表2の社会性を統合したもので、企業力を二つの側面で捉える仕組みを示す。自社の企業力を、このような複式勘定によって定量的・定性的に把握して見ると、違った企業像が見えてくる。

愚痴と泣き言、批判と要求を唱えてダダをこねる財界指導者に提言したい。減税や補助金、企業支援や成長政策を要求するなら、その資金の使途とそれが身内の企業力を増強する効果、そしてその見返りとして国と家庭が得られる成果を示しなさいと。企業減税も補助金も、企業支援政策も、財源は税金である。それが企業の内部留保と株主配当に消えるなら、投資効果は0となるからだ。

2. 企業力の劣化と衰退

● 企業力の劣化がもたらした不況

日本と欧米の先進国は、米国の金融破綻に端を発する不況に喘ぎながら、いまなお突破口を見つけられずにいる。経済の専門家は、不況の原因を、信用収縮、企業収益と雇用の縮小、消費需要の減少、需給の不均衡、新旧大国間の成長の偏り、為替変動、政府・中央銀行の無策、政治不安と、思いつく限りの現象を並べて説明しようとしている。

そもそも不況の発端（原因）と推移（結果）の説明などというものは、ニワトリかタマゴかの論議に過ぎないのだから、そのような隔靴搔痒の遠因を聞かされても、一企業の不振の原因とそれを克服する手がかりなど見つかるはずがない。

ところが日本企業の経営者と財界人は、自社の経営不振は100%不況のせいだから、その犠牲者を政府は救済すべきだと息巻いている。その被害者が加害者でもあることは棚に上げてである。

なにが原因かの議論ならば、例えば企業力の弱体化に始まる単純な循環で、不況の推移を描いて見よう。多くの主要企業が、開発力・商品力・市場力の衰退によって収益力が悪化したとする。当然それは雇用と賃金の減少を招き、消費の低迷と需給の不均衡へとつながり、経済は停滞する。

経済の低迷が長引けば、消費は縮小して、企業はさらなる収益悪化に陥り、本格的な不況に突入する。国の税収は低減して財政は赤字となる。

単純な構図に見えるだろうが、今の不況も米国の金融企業の放漫経営から始まったのだから、これも筋書きの一つと言えるだろう。つまり不振企業の対処（人員削減・賃金圧縮／投資中止・経費縮小／事業閉鎖・海外移転など）が、他企業の不振を促している訳だから、被害者は一方で加害者を兼ねており、企業自体が不況の原因ともなる。

今回の不況も、企業力の弱体化が不況をもたらした、ないしは促したと思えるフシが窺われる。以下に日本企業の企業力の状況を、前述の収益規模、商品力と市場力、担税力と雇用力とを切り口として検討しつつ、問題の所在を探ってみよう。

● 企業規模と企業力の衰退

右上の表4は、フォーチュン誌が毎年発表する「世界企業 売上上位500社」を基に、そこに入った国別の企業数とその順位の推移を示したものである。2010年度で見ると、企業数が最も多いのは米国で139社、次が日本の71社、3位が中国の46社、以下仏39社、独37、英29社と続く。一方地域別で見ると、欧州の164が最も多く、次が米・加の米州が150社、中・韓・台・印の72社に日本を加えたアジアの143社という順になる。

経年でその推移を見ると、中国が05年の16社が10年に46社、韓国が10社で横這い、台湾が2社から8社、ブラジルが3社から7社と上位企業数が大きく伸びていることが分かる。

これに対して米国と日本は1・2位を保ってはきたものの、数値は前者が176社から139社に、後者が81社から71社へと大幅に減少してきている。新興国企業の規模拡大によって、米国・日本の企業が脱落してきたということである。

しかしそれでもなお、上位500社の30%弱は米国企業が占めており、また衰えたとは言え、71社もの日本企業がここに顔を並べていることは称賛に値する。新興国企業に席を譲ってずるずる数字を減らすことなく、ここで踏ん張ってかつての80社へと回復して欲しいものである。

右下の表5は、フォーブス誌が発表する「世界の有力企業番付」から、上位100社に登場した企業数を国別に示したものである。なお有力度とは、売上・利益・資産・市場価値などから評価された企業力である。表中の順位は、国別で1位に挙げられた企業が、世界の番付に占める順位を意味する。2010年に日本で1位に挙げた企業は、世界では41位であったということを示す。

企業力で見た国別の企業数の動向も、上の売上規模で見たのと同じ傾向を示しており、日本はかつての10社前後から10年には3社に激減し、1位の米国の27社、英・独・仏の平均8社、中国の8社、スイス・イタリア、ブラジル・豪州の各5社、スペイン・ロシアの4社の後塵を拝する。日本の独り負けは、どうみても気分が悪い。

表4 世界の売上上位500社の国別企業数

単位：社・位

国名	年	2005	2006	2007	2008	2009	2010
		平成17年 社数 順位	平成18年 社数 順位	平成19年 社数 順位	平成20年 社数 順位	平成21年 社数 順位	平成22年 社数 順位
米国等	米国	176 ①	170 ①	162 ①	153 ①	140 ①	139 ①
	カナダ	13	14	16	14	14	11
	メキシコ	2	5	5	5	4	2
	小 計	191	189	183	172	158	152
日本	-100	13	9	8	8	10	10
	-200	15	18	17	15	15	16
	-300	16	17	15	16	16	18
	-400	19	15	15	14	12	9
	-500	18	11	12	11	15	18
	小 計	81 ②	70 ②	67 ②	64 ②	68 ②	71 ②
アジア	中国	16 ⑥	20 ⑥	24 ⑥	29 ⑥	37 ⑤	46 ③
	韓国	11	12	14	15	14	10
	台湾	2	3	6	6	6	8
	インド	5	6	6	7	7	8
	小 計	34	41	50	57	64	72
ヨーロッパ	フランス	39 ③	38 ③	38 ③	39 ③	40 ③	39 ④
	ドイツ	37 ④	35 ⑤	37 ④	37 ④	39 ④	37 ⑤
	イギリス	35 ⑤	38 ③	33 ⑤	34 ⑤	26 ⑥	29 ⑥
	オランダ	14	14	14	13	12	13
	スイス	11	12	13	14	15	15
	イタリア	8	10	10	10	10	11
	スペイン	8	9	9	11	12	10
	スウェーデン	7	6	6	6	6	5
	ベルギー	4	5	5	5	5	5
	小 計	163	167	165	169	165	164
その他	ブラジル	3	4	5	5	6	7
	オーストラリア	9	8	8	8	9	8
	ロシア	3	5	4	5	8	6
	小 計	15	17	17	18	23	21
合 計		484	484	482	480	478	480

(FORTUNE GLOBAL 500 から作成)

表5 世界の有力企業100社の国別企業数

単位：社・位

国名	年	2005	2006	2007	2008	2009	2010
		平成17年 社数 順位	平成18年 社数 順位	平成19年 社数 順位	平成20年 社数 順位	平成21年 社数 順位	平成22年 社数 順位
米 国	米 国	39 1	35 1	31 1	29 2	24 1	27 1
	日 本	8 10	7 12	7 12	7 8	11 3	3 41
上位国	中国	2 57	3 52	6 41	6 30	7 12	8 5
	フランス	8 16	10 15	8 14	9 13	9 11	8 11
	ドイツ	8 33	10 29	10 15	9 14	10 15	7 23
	イギリス	8 5	8 5	9 3	8 1	4 4	10 8
新興国等	韓国	1 62	1 48	1 63	1 59	1 47	1 55
	台湾	0	0	0	0	0	0
	ブラジル	1 88	1 51	1 50	3 29	3 25	5 18
	インド	0	0	0	0	0	0
中堅国	オランダ	6 7	6 7	6 8	4 6	5 2	2 8
	カナダ	1 89	2 83	2 77	4 55	1 68	3 53
	スイス	6 11	6 10	6 9	5 43	4 32	5 36
	イタリア	5 30	5 31	4 36	3 28	6 18	5 31
	スペイン	3 46	3 19	3 27	3 21	4 9	4 6
	オーストラリア	1 91	1 86	2 90	3	4 59	5 59
	ロシア	1 67	1 53	1 43	1 19	3 13	4 16
	スウェーデン	0	0	0	0	0	1 95
	ノルウェー	1 96	1 96	1 92	1 60	1 53	1 64
	ベルギー	0	0	2 75	2 85	0	1 70
	ルクセンブルグ	0	0	0	1 38	1 41	0
	フィンランド	0	0	0	1 69	1 81	0
	サウジアラビア	0	0	0	0	1 86	0
	バミューダ	1 79	0	0	0	0	0

(Forbes The Global 2000 から作成)

● 企業規模伸び悩みの原因

右の表6には、前述のフォーチュン誌の調査を基に、世界の売上1位の企業名、日本企業の中の上位5社、および中国・韓国の上位企業の社名とそれぞれの売上額を示してある。

2010年の売上1位のウォルマート（米）は4082億ドル（約32.7兆円/1ドル=80円）、日本1位のトヨタは2041億ドル（16兆円）である。中国1・2位企業の1875億ドルは、日本企業の中では3・4位に、また韓国1位の1090億ドル企業は、4位の日立、5位のホンダを上回る。中国・韓国企業が大きく売上を伸ばして、日本の有力企業を上回る国際的な大企業へと成長を遂げつつある様子が読み取れる。

このように国際市場の中で、日本企業の規模が縮小してきた理由として企業側が掲げるのは、長引く不況のせいで国内と海外の市場（需要）が収縮したこと。円高や原価の高騰により海外企業との価格競争で売上が失われたこと。新興国の企業が急成長した結果、日本企業の規模が相対的に小さくなったこと、などである。

だが私は、そのような弁解じみた理由ではなく、日本企業の衰退の真因は、狭い市場に弱小企業が過密にひしめく脆弱な産業基盤、モノづくり、にかまけて商品力と価格競争力を衰微させたこと、経営者に国際的な視点で規模と投資力を増強しようとする構想がなかったことにあると見る。

右の表を見ると、500社中の最下位企業の売上は170億ドル（約1兆4千億円）である。売上が1兆5千億円を超えれば、500社クラブに参加できる訳だ。日経新聞の最近の決算予測から計算すると、2010年度の日本の上場企業885社の1社当たりの連結売上高は、約3千9百億円だそう。この中で売上上位の国際企業500社に名を連ねる企業は、目下70社なのだが、仮にこれら上場企業の中の4千億円級の企業が4社合併すれば、1兆6千億円の候補が生まれる。

国際的に見てひ弱な企業がひしめく資源・鉄鋼、半導体・電気、自動車、食品・衣料・薬品等の業界で淘汰と統合が進めば、すぐにも〆兆円企業が生まれてくる。全産業に可能性はある。

表6 世界・アジア・日本の売上上位企業

(単位: \$ millions)

年	地域	項目	企業名	世界順位	売上	地域	国内順位	企業名	世界順位	売上
2005 (平17)	世界	1位	Wal-Mart	1	287,989	日本	1位	トヨタ	7	172,616
		500位	Masco	500	12,431		2位	NTT	18	100,545
	アジア	中国1位	Sinopec	31	75,077		3位	日立	23	83,994
		中国2位	State Grid	40	71,290		4位	松下	25	81,078
		韓国1位	Samsung	39	71,556		5位	ホンダ	27	80,487
2006 (平18)	世界	1位	E.Mobil	1	339,938	日本	1位	トヨタ	8	185,805
		500位	Nike	500	13,740		2位	NTT	24	94,869
	アジア	中国1位	Sinopec	23	98,785		3位	ホンダ	31	87,511
		中国2位	State Grid	32	86,984		4位	日立	38	83,596
		韓国1位	Samsung	46	78,717		5位	日産	41	83,274
2007 (平19)	世界	1位	Wal-Mart	1	351,139	日本	1位	トヨタ	6	204,746
		500位	Bombardier	500	14,880		2位	ホンダ	37	94,791
	アジア	中国1位	Sinopec	17	131,636		3位	NTT	40	91,998
		中国2位	China National Petroleum	24	110,520		4位	日産	45	89,502
		韓国1位	Samsung	46	89,476		5位	日立	48	87,615
2008 (平20)	世界	1位	Wal-Mart	1	378,799	日本	1位	トヨタ	5	230,201
		500位	Fluor	500	16,691		2位	ホンダ	40	105,102
	アジア	中国1位	Sinopec	16	159,260		3位	日立	48	98,307
		中国2位	State Grid	24	132,885		4位	日産	50	94,782
		韓国1位	Samsung	38	106,007		5位	NTT	54	93,527
2009 (平21)	世界	1位	R.D.Shell	1	458,361	日本	1位	トヨタ	10	204,352
		500位	Mitsui O.S.K.Lines	500	18,572		2位	日本郵政	11	198,700
	アジア	中国1位	Sinopec	9	207,814		3位	NTT	44	103,684
		中国2位	China National Petroleum	13	181,123		4位	ホンダ	51	99,652
		韓国1位	Samsung	40	110,350		5位	日立	52	99,544
2010 (平22)	世界	1位	Wal-Mart	1	408,214	日本	1位	トヨタ	5	204,106
		500位	D.N.Printing	500	17,053		2位	日本郵政	6	202,196
	アジア	中国1位	Sinopec	7	187,518		3位	NTT	31	109,656
		中国2位	State Grid	8	184,496		4位	日立	47	96,593
		韓国1位	Samsung	32	108,927		5位	ホンダ	51	92,400

(FORTUNE GLOBAL 500 から作成)

だが、大同を避けて小異に走るのが日本企業の悲しい性。これまで出てきた合併や統合の話がほとんど潰れたことを思うと、世界の列強に名乗りを上げる企業が出てくることは望み薄である。

政治に弱者救済を求める前に、自らが招いた企業力の弱さを自力で克服するのが先決なのだが。

3. 弱体化する商品（事業）力

●モノづくり、思想の限界

大多数の経営者が、日本企業の強みは、なんと言っても「モノづくり」にあると唱える。私に言わせれば、そんなことを言っているから日本の商品は競争力を失ったのだということになる。敗北者の独りよがりの負け惜しみにしか聞こえない。

「モノ」を作ることは、重要な営みである。だがそれは手工業時代の職人の仕事であって、資本主義時代の企業が生み出すべきものは、「モノ」ではなくて「商品」なのだという認識がない。まずはモノと商品の違いを説明しておこう。

第一に「商品」の定義を示す。私は商品とはその取引に係わる買い手と、作り手・売り手の全関係者に対して、それぞれの求める価値をもたらす「手段」のことをいうと考えている。

第二に「商品」を「手段」と表現したのは、それが単に物品を意味するだけではなく、資源、原料、物品、機器、設備、事業、技術、用役、情報、信用などを対象とする多様な概念だからである。

従って第三に「商品」は、上記の「手段」本体に、買い手にとっての「利用価値」、作り手・売り手にとっての「取引価値＝収益」を加えることによって、初めて市場で取引される「商材」になるということを理解しておく必要がある。

商品をモノと表現するから、買い手・作り手・売り手の間で取引される多様な商材を見落としてしまう。商品をモノと捉えるから、作り手側の技術と品質だけが重視されて、その本質をなす価値と価格・利益が忘れられる。

つまり商品力とは、モノの品質と技術という物的な属性にあるのではなく、取引対象となる手段に備わる利用価値と取引価値（価格・利益）にあるのである。日本企業がモノ以外の商材と価値ある手段を作れず、またそれに優位な価格と利益を付与できなかったから、円高に揺さぶられ、海外企業との価格競争に敗れたのだと言える。

日本の天動説的なモノづくり発想が、国際市場に通じなくなったということであろう。

●モノづくり、発想の盲点

モノづくり発想は、日本企業の商品創成力を弱めただけでなく、実はそれが製造した製品にも、多くの欠陥と限界をもたらしているのである。

例えば半導体、音響・映像機器、情報・通信機器、携帯電話、ソフトウェアやコンテンツなどが共通して直面している下記のような問題点は、その代表的なものである。

- ◇ 機能：不要な機能を詰め込んだ製品が多い
- ◇ 個性：機能や外観に魅力や特性が欠ける
- ◇ 品格：デザインや使い勝手の工夫がない
- ◇ 革新：画期的な新世代製品が開発できない
- ◇ 規格：製品の国際的な標準規格が作れない
- ◇ 汎用：使える場所や用途が日本に限られる
- ◇ 体系：部品・部材が多く統合製品が少ない
- ◇ 価格：為替変動や価格競争に耐えきれない

こうした問題は、視点が眼前の微細なモノに縛られる、天動説的な発想がもたらした結果である。モノづくり思想は、下記のような業界全体、国際市場、関連商品体系から自社と当該製品を俯瞰する地動説的な視点を失わせるようでもある。

- ◆ 本質的な需要の上に商品の価値を開発する
- ◆ 視野を国内や業界から国際市場へと広げる
- ◆ 関連製品の全体系の中で商品を位置づける
- ◆ 利用者の視点で部品と全体の関係性を知る
- ◆ 国際的な慣行や基準から規格を設計する

また製品をどう位置づけるかの視点、例えば品揃えや品種の一つなのか／新しい系統の製品群なのか、手段の全体を賄う統合製品体系なのか／システムの一要因（部品・部材）なのかと位置づける捉え方も必要だし、その製品を、前項の「手段＝資源、物品、機器・設備、用役、事業」と広い概念で認識することも欠くことはできない。

日本企業が、国際市場で、資源開発、社会基盤事業、大型工事の受注で苦闘を強いられるのも、国際基準から外れたガラパゴス化製品を作って袋小路に追い込まれるのも、また類似製品しか作れずに、円高や低価格製品に負けたのも、歪んだモノづくり思想が原因であったように思われる。

4. 縮小する社会的貢献力

● 担税力の低下と法人税減税

企業が社会的に果たすべき重要な役割は、納税と雇用の二つにあると言えるだろう。

現在の日本国の収支（約 90 兆円～ 2008 年度）は、主に租税と国債とで賄われており、その比率は租税が 48%、国債が 37%となっている。

そのうち租税は、個人が払う所得税、企業などの払う法人税、全体が払う消費税で構成されており、法人税が企業の社会的な貢献となる。

下の図 1 は、これら 3 種類の納税額の推移を 1996 年を 100 とする指数で示したもの、図 2 は、3 者の構成比の推移を示したものであるが、法人税は指数で 96 年比 70 に低下し、所得税の 79 を下回り、構成比でも 96 年の 37%が 29%に縮小して、消費税とはほぼ同率になっている。

企業の収益が減少し、その上に法人税減税が実現されれば、企業の社会的な役割分担はさらに縮小し、その存在意義も薄れることになる。

図 1 種類別に見た租税の納付額の推移

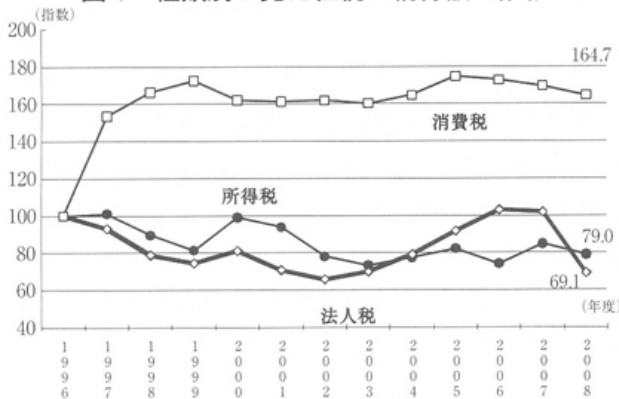
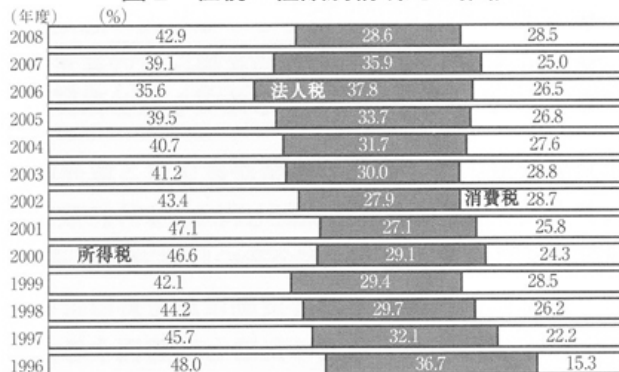


図 2 租税の種類別構成比の推移



(国税庁：租税及び印紙収入決算額調べから作成)

● 雇用力の低下と海外移転

企業の社会的な役割の二番目に挙げたのは、雇用であるが、この点においても企業の貢献度は低下の一途をたどりつつある。

下の図は、雇用者の総数と雇用形態別（正規・非正規）従業者数、及び失業者数について、1989 年から 2009 年までの 20 年間の推移を、開始年を 100 とする指数で示したものである。

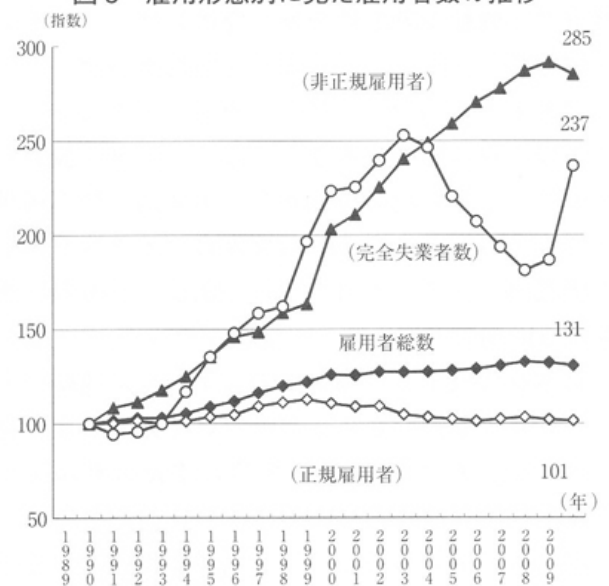
雇用者の総数は、1989 年の約 4 千 2 百万人が 2009 年には 5 千 5 百万人と、1.3 倍に増加しているが、正規雇用者は 89 年も 09 年も 3 千 330 万～3 千 380 万人と水準は変わらない。

一方、非正規雇用者は 600 万人が 1 千 700 万人強と 3 倍に増え、失業者の増加もそれに近い。

さらに深刻なのは賃金と待遇の切り下げで、従業員の生活苦は改善されていない。企業側の考える雇用が、自由に雇用し解雇できる従業員を、後進国並みの賃金で雇うという意味に変質してしまったために、多くの企業が海外に基地を移す道を選んだのであろう。日本のような先進国には適合できず、中国、タイ、ヴェトナム辺りでしか仕事ができない後進企業が増大しているとも言える。

日本に残って欲しい企業、来て欲しい企業は、日本の高度な人材を雇用して収益を上げ、税金を負担できる法人ということになる。社会的な企業力をもった企業の育成が、日本の課題なのだ。

図 3 雇用形態別に見た雇用者数の推移



(総務省：労働力調査から作成)

5. 収益力再生の方策

● 〆兆円、台企業への飛躍

わが国を現在の経済危機から救い出し、成長力を回復させる牽引力は、企業の果たす役割である。だがその企業が、いまや不況や円高、競争力の劣化に打ちひしがれて、自らがエンジンたらしとする当事者意識を失っているばかりか、逆に国に責任を押し付けて、弱者救済を訴えている。日本の弱みは、企業の弱腰にあると言ってよい。

そこで企業に果たして欲しい役割を提示してみよう。まず第一は、企業力の復活と国際競争力の再生である。先の2章で紹介したように、日本企業は、国際的な企業と較べると、規模も収益力も弱体で経営効率も悪い。経費の圧縮や不採算事業からの撤退によって縮小均衡を図るだけでなく、収益事業への投資と育成、買収や合併によって企業規模と収益力の拡大を図ることも必要である。

需要が衰退しつつある狭い国内市場に、過剰な弱小企業が護送船団を組んでひしめいていれば、経営体質も虚弱になり、円高や価格競争、経済低迷などの気候不順が発生する度に、風邪を引いて寝込むのは当然である。

第二は、自ら統廃合や淘汰を繰り返して、世界企業として上位500社に名を連ねる強大な「兆円企業」へと飛躍することである。豊富な資金力と投資力、強靱な効率性を備えなければ、これからの国際競争に耐えることは不可能だからだ。

経営者の合言葉、「グローバルスタンダード」を規模の物差しにするなら、収益・資金・投資の規模を、数千億円の単位から、半兆円～数兆円単位に変えることである。ちなみにマイクロソフトの創業者、ビル・ゲイツ氏の2010年度の資産総額は540億ドル、4兆5千億円だそうだ。

日本を代表する上場企業の今年の平均連結売上高が約4千億円だから、ゲイツ氏1人の資産を稼ぐのに売上だけで11年、純資産または利益を積み重ねるとすると、なん十年かかるのだろうか。

経営者に求められるのは、収益規模の単位を転換することと、それを目指す気概の二つである。

● 商品戦略と価格戦略の見直し

企業の収益は、下記の公式が示すように、「商品」の販売数量と、商品「単価」の掛け算によって成り立つ。従って収益を支える基本戦略は、第一が「商品戦略」、第二が「価格戦略」の二本柱で構成されていることになる。

$$\begin{aligned}\text{収 益} &= \text{商品販売量} \times \text{収益／商品} \\ &= \text{顧 客 数} \times \text{収益／顧客} \\ \text{商品販売量} &= \text{商品品種数} \times \text{収益／品種}\end{aligned}$$

収益力強化の第一の決め手は「商品戦略」の強化である。これは顧客の求める価値を製品に付与する「商品開発」と、その商品を設定した価格で購入する顧客を必要なだけ確保する「購買促進戦略」とから構成される。「商品開発」については、3章で指摘したように従来の「モノづくり」の失敗を踏襲せぬよう、以下の原則を尊重したい。

- ◆ 過当競争の激しい類似商品は投入しない
- ◆ 需要側の求める機能を創造し付与する
- ◆ 製品の物的機能に便利と品格を付与する
- ◆ 次世代型の高度な商品を構想・開発する
- ◆ 国際的な標準となり得る規格で主導する

また「物品発想・単品思考」から離れて、商品の概念を資源、機器設備、事業、用役・サービスへと広げることと、商品自体の位置づけを品揃えか新規分野か、模倣か独創か、統合体か部品・部材か、全体か部分かで見極めることも必要になる。

次に収益強化の第二の決め手「価格戦略」とは、以下の原則の上に実施される価格管理対策である。

- ◆ 対象となる顧客が支払いうる金額の把握
- ◆ 類似・代替商品と競合しうる範囲の想定
- ◆ 商品価値に対応した妥当な値段帯の策定
- ◆ 作り手・売り手に対する確実な収益保証

重要な原則は、商品の価格が、生産・販売する当事者に「確実に利益を保証し得る」ように設定・維持することである。日本企業の収益力の衰退は、商品価格に価格競争と為替変動に耐え得る余裕と弾力性が備わっていなかったことに起因する。価格設定のあり方を抜本的に再検討することだ。

6. 社会的な企業力の再構築

● 企業の社会的役割の再認識を

企業の社会貢献を、フィランソロピーやチャリティーといった情緒的なものではなく、冒頭の表2に掲げた制度的かつ経済的な義務と役割のことだと割り切って考えると、以下に列挙するような最低限の責務を果たせないような企業は、社会的な存在価値はないということになる。

- ◆ 雇用機会の提供と適正賃金の支給
- ◆ 納税義務を履行し得る収益の確保
- ◆ 積極的投資による事業・商品開発
- ◆ 経済活性化への寄与と成長の主導
- ◆ 企業が与える社会的な犠牲の弁償
- ◆ 企業活動への社会的な支持の確保

目下、海外の国・地域との経済連携を進めるべく、FTA、EPA、TPPなどの取り組みが検討されている。日本は鎖国 vs 開国、停滞 vs 成長、輸出 vs 内需、製造業 vs 農業の二者択一の選択と同時に、それがもたらす正負の効果、即ち受益者 vs 犠牲者の利害調整を迫られている。

財界団体と企業は、受益者としての効果は喧伝するが、犠牲となる農業に関しては、競争力強化と救済の必要を指摘するだけで、それに要する数兆円の支出は国（税金）任せにする算段らしい。下記のような流れで、効果が国民と国家に及ぶという展望と損得勘定を見せる知恵もない。

「輸出企業の競争力回復」→「収益・投資力拡大」→「雇用拡大・賃金上昇」→「消費拡大・需要回復」→「経済成長力反転」→「納税額上昇」→「赤字（国債）減少」→「経済活性化」→「GDP・GNP 増大」→

犠牲者となる農業部門に対しても、受益企業がその利益増分を基金として提供し、農業法人化の支援と農業投資、失業者の関連企業での雇用といった積極支援を申し出れば、世論の賛同も得られると思うのだが、儲けの独り占めに目のくらんだ慾ボケの頭からは、大局論は生まれそうにない。

● 「モノ企業」から「チエ・ヒト企業」へ

2010年9月1日号のニューズウィーク誌が、「国家の成長力 & 幸福度ランキング」という企画記事を掲載した。100カ国を対象に教育、健康、生活の質、経済活力、政治環境などの項目別の評価を総合して、国の順位を決めたものである。

日本は、全項目にわたって10位以内の上位に顔を出すとともに、総合評価では9位、人口5千万人以上の大国では1位に選ばれている。2位米国、3位ドイツ、4位英国、5位フランスよりも幸福な国と評価されている。

日本は戦後の窮乏期から立ち上がり、世界第二の経済大国になって、世界で最も幸せな国になった訳である。その基になった昭和の高度成長は、米国から習得・改善した技術、低賃金と低待遇の労働力、低価格製品の輸出によって、米国の工場機能を争奪することから始まった。

その同じ道をいま新興国が追いかけてくる。だがかつての米国と同じで、日本の製造業には新興国と同じ価格の製品を作る力は乏しい。企業自体が新興国か後進国に拠点を移して、安い原価で低価格製品を作るか、あるいは価格によらない価値や魅力、性能や品質を備えた製品を国内で作るか、選べる道はその二つしかない。

だが多くの製造業は、国内にいて新興国企業と競い続ける道を探り、日本のような豊かな先進国には適さない前時代型の後進企業へと後退したのであった。そして今、その前時代企業が自社の後進性を棚に上げて、国に後進国・新興国並の競争条件を与えよと要求しているのである。国民の幸福度を昭和の水準に戻せと強要するに等しい、本末転倒の国益を損なう要求である。

企業力とは、自力で確実に収益を挙げて、国富と「国福」に貢献する力である。外需・低価格と国の支援・保護を頼りに生きる後進型の「モノ企業」には、その企業力はない。その要求を呑んで、折角築き上げた幸福な国柄を損なうべきではない。

将来の日本の国富と国福を支える経済基盤を、先端技術と高度事業とを創出し得る「チエ企業」、人間に貢献する「ヒト企業」へと変える時が来たのだ。企業力に溢れた業態の成長を期待しよう。