

## 今、経済で何が問題か

慶応義塾大学大学院経営管理研究科教授  
このみよしのぶ  
許斐義信

以下に紹介するのは許斐氏が、3年ほど前、2002年2月から11月にかけて（株）同朋舎メディアプランのメルマガ「Web-ビジネスウィークリー ONLY YOU」に発表したものを再編集したものである。その後の状況は追補されていないが、それでも、日本道路公団民営化、郵政公社民営化、さらには村上ファンド、楽天、ライブドアなどによる株式買収など何かと騒がしい現状を落ち着いて眺めるためにも十分に一読に値すると考えられる。現状の動きは、大きな流れからすると当然の帰結だったように思われる。そんなことを感じさせる、現在でも新鮮さを持っている一連の論文である。なお、許斐氏は戦略経営研究所の調査研究協力者でもある。

戦略経営研究所  
2005年10月28日

### 1. 日本経済の重い課題 2002年08月

- （再び構造改革の必要性に迫られている欧州企業）
- （希薄化してしまった産業の国際競争優位）
- （複合汚染となった金融と会計）
- （世界的資金循環への適合）
- （早急に高めたい投資意欲と経営者の決断）
- （事業モデルと財務モデルとの統合）
- （アメリカ・モデルへの急激な傾斜 金融システム）
- （アメリカ・モデルへの急激な傾斜 会社法）
- （競争劣位だった欧州企業）
- （欧州モデルの特徴）
- （国際競争の本格的夜明け）
- （世界最強企業の決断）

### 2. 日本企業再生の戦略 その考え方 2002年09月

- （企業ドメインをベースとした戦略を一旦は放棄せよ）
- （製品・事業の戦略単位を再検討せよーどのレベルで戦略を検討するのがよいか）
- （"どのレベルで競争できるか"の決め方）
- （経営企画・経営管理部門は企業全体を管理するな、意思決定は部門長がもっぱら決断せよ）
- （経営企画・経営管理的業務は最低限に縮小せよ、各戦略単位を強化せよ）
- （役員は部門代表で構わない）
- （企業を支える共通的経営資源がある企業は、その部門を分社せよ）
- （コストセンターとして分社した子会社は、他社との機能統合を積極的に考えよ）

3. エネルギー産業のビジネスモデル変革 2002年02月  
( 規制緩和への動き )  
( ガスと電力の正面衝突 )  
( 規制緩和のもたらす企業経営への影響 )  
( ビジネスモデル再構築の提案 )  
( 電力とガスが統合しはじめたドイツや英国 )
4. 日本の鉄鋼業界の寡占化 2002年11月  
( JFEの誕生 )  
( 国際的な規模拡大の競争 )  
( 欧州で誕生したアルセロール ( Arcelor ) )  
( 利益にこだわる日本企業 )  
( 国際合併への勇断 )

## 1. 日本経済の重い課題

2002年08月

(再び構造改革の必要性に迫られている欧州企業)

日本企業は、今、構造不況に陥り、突破口を見つけられずに右往左往しているが、果たして、その基にある制度的呪縛<sup>しゅばく</sup>を乗り越えることができるだろうか。ちなみに類似の経営環境下にある欧州企業は、構造改革に成功したと見られていた。しかし、その欧州企業も依然として制度的問題を抱えている。

例えばダイムラー・クライスラーは債券を含め膨大な負債を抱えているため期待通りの格付けが得られず、米国証券取引所に上場はしたものの、株価がトヨタの3分の1という状況に頭を抱えている。メインバンクのドイツ銀行も同社から距離を置こうとしている。いかに世界一の資本市場米国で上場しても、期待水準以下の低株価が続いているようでは、財務バランスの大幅な改善を達成することは至難だろう。

また世界レベルの研究開発の継続のためにフランスに本社を移し、それで国際合併を成功させた医薬品メーカー・アベンティスも、米国医薬品メーカー勢の超大型合併による規模拡大の速度とマーケティング力には後塵を拝している。さらに「グローバル・ニッチ」を目指し、特定分野に事業を集中するという世界戦略を推し進めてきた携帯電話のノキアも、第三世代(3G)の携帯電話の普及が遅れた影響で、その成長神話も陰り始め、多角的事業構造への戦略の修正が懸案事項になってきているように見える。狙い通りにM&A戦略を推進し、世界の通信会社を傘下に収めてきた移動体通信会社ボーダフォンも、通信不況による株価の低落<sup>たう</sup>には抗しきれず、大幅な経営構造の再調整を行っている。

原因は多様で、これらの会社が同じ問題に悩んでいる訳ではないが、再度、経営の軌道修正に挑戦しなければならない立場に追い込まれていることは確かである。

(希薄化してしまった産業の国際競争優位)

日本企業が1990年代から一気に転落した原因を探ることそれ自体は比較的容易である。ところで、よく問題の発見や分析が出来れば、問題の大半は解決したのも同然であるなどという。しかし、現実の問題では、要因が複雑に絡みあって、原因の探索と解決の方法とが一致しないことが多い。現在、日本企業が陥っている問題も、その類の問題で、それが日本企業の構造改革を阻害している。そこに問題の深刻さがある。

例えば、日本企業は中国を含むアジア諸国に加速度的に生産拠点を移転しているが、それは、そ

れに代替する技術革新を行えなかったからである。ちょうど石油危機で競争優位を喪失した日本の素材産業が海外へ一気に移転したことや、80年代中期にドル安対応で組立産業がアジア諸国に生産拠点の移動を断行したような産業の国際競争力の問題に直面しているからである。その点で、国際競争力に陰りが出た時点で、軍事技術やITなど産業の活性化を下支えする新技術が開発された米国とは事情を異にしている。

しかも、海外への産業移転と、それに伴う国内の空洞化だけなら、多分、問題解決はそう難しくなかったかもしれない。やはり問題は中国への産業移転である。中国の膨大な人口は底なしの低賃金の労働力を供給し続ける。しかも、他のアジア諸国の場合には、産業移転で国際収支が好転すると、為替レートの修正が行われたが、中国の場合には、なかなかそうはなりそうにない。食糧危機やエネルギーの大量輸入などによって輸入物価問題が深刻にならない限り、北京政府は変動相場制に移行するつもりはなさそうである。固定相場を維持しながら、ドルと元との交換レートを米国との通商交渉の切り札に残して置きたいと思っているように見える。

加えてバブル期に日本企業が既存製品の生産力を過大に拡大させたことが、いまだに深刻な供給過剰問題を引き起こしている。経済産業省の構造改革政策の焦点が、この種の供給過剰状況の修正に重きを置く問題処理型の政策立案に終始している背景がそこにある。その意味で、金融界や土地関連企業の場合と同様、一部の日本の製造業での経営判断の失敗は、かえすがえす残念である。

さらに市場が成熟化した日本の家電業界は、高い品質と消費者指向への対応に注力する以上に、こぞってアジア諸国に生産拠点を移転し、過度な価格競争を繰り広げたことも<sup>わざわ</sup>災いした。知恵がなかったと言えばそれまでだが、この家電業界の生産拠点の移転が部品や材料業界にも波及した。そうしたところに台湾を中心にアジア諸国でパソコン産業（パソコン組立産業）が一気に勃興した。すでにメモリを含め多くのパソコン関連部品を域内で生産・調達できる体制が整い、パソコン産業の立ち上がりのためには、後は資本の問題しか残ってはいなかったからである。そのため、アジア諸国でパソコン産業が発展しても、特別な技術立脚型の国内産業を除いて、それが日本の国内産業に寄与する割合は極端に少ないという結果になったのである。

いずれにしても日本経済を支えてきた日本の電気機械産業は、基本的に欧米だけを市場として位置付け、自動車産業のようなアジア諸国を市場としてとらえた形の現地生産には、現地調達比率や関税などの問題がある場合を除いて、<sup>ちゅうちよ</sup>躊躇してきた。基本的にはアジア諸国は欧米市場向けの生産拠点としてしか位置付けてきてはいなかった。アジア諸国に市場として対応することが、これからの日本企業の課題となっている。

これまで日本企業のアジア諸国への対応は、不必要に安価な価格競争や品質の劣化を招来するなど、失った方が得たものより多いという結果に終わっている。「アジア化した製品」により、日本

国内の当該事業部は脅かされ、延命的かつ後ろ向きの構造改革の対象になっている。今後は、日本企業はアジア諸国を欧米市場にための生産基地として位置付けるのではなく、成長する市場としても位置付け、そのための経営戦略に切り替えることが重要であり、それが日本企業の事業再生のポイントになるだろう。

(複合汚染となった金融と会計)

1993年のバブル崩壊を分岐点にして日本経済の構造が変質した理由も明確である。1985年以降、円高を背景に世界の資金は日本に集中した。ところがバブル崩壊を境に、ちょうど米国のIT革命が立ち上がってきたこともあって、米国は為替政策を180度転換した。世界の余剰資金は一気に日本から逃げ出し、米国に向かった。活性化した米国のハイテク産業が世界の資金を集めた。こうした国際的な資金の流れの変化により、ダダでさえ問題だった日本の資産インフレは急速に縮小し、日本経済は一気にデフレに突入した。

問題が、ただ日本のAV機器産業の世界支配に交替するタイミングで米国にIT革命が起こり、産業の入れ替わりや、産業立地の主導権が日本から米国へ移行しただけなのであれば、また次の技術革新(イノベーション)によって巻き返すチャンスが日本にはある。しかし、それほど話は単純ではなかった。このタイミングで同時に起こったことは、金融市場の支配権が移動したことで、実はこれが最大の問題になった。米国へ還流した余剰資金を手中に収めた米国投資家は日本市場に参入してきた。もちろん同様の現象が欧州でも起こった。米国投資家は金融グローバル化の進展を「御旗」に会計制度の国際的調和を日欧に求めた。

資産をベースにリスク・ヘッジすることを基本とする日本固有の金融システムは、不動産や株式などの資産価値の縮小、資産価値をベースとする信用供与額の縮小、それと既に触れた企業収益の悪化などに喘いでいる。

金融監督庁が安直にBIS ( BIS : Bank for International Settlements ) の自己資本比率規制の変更に合意したことも問題を大きくした。金融監督庁は1998年3月期決算から国際基準適用行も国内基準適用行と同様に株式の含み益を自己資本比率算定のベースとなる自己資本勘定に算入しないとされた。これは金融安定化の面で有益な決断であったが、2001年3月期から再び株式の含み益を自己資本に算入することを認めた。株価が低迷している中で有価証券の含み益の資本金勘定への組み入れを認めると、「株価下落 資本金勘定の毀損(減額) 信用収縮」となることが目に見えている。しかも、これが証券市場の透明性が一向に解消されていない中で行われたのだから厄介である。

こうした制度的矛盾を含む様々な要因が絡み合った分厚い壁に日本の金融機関はぶつかっている

のである。制度の手直しが避けられないにもかかわらず、原因追求を先送り回避した政策の影響は実に甚大である。

何よりも問題なのは、証券市場の透明性が一向に解消されず、プロ以外は株式市場に手を出すとヤケドする恐れが強いといった認識が一般に蔓延していることもあって、タダ同然の金利にもかかわらず銀行預金が維持されていることである。そして、過去の失敗を棚上げし、金融システム崩壊阻止という名目でスプレッドを倍増し、預金者の金利収入を10年以上も放漫投資の不良債権維持に注ぎ込んできていることである。

これに対して欧州では、初めは監査業界からの提案だったが、米国ルールとは異なる「国際会計基準」の策定に勢力が注がれた。通称IAS ( International Accounting Standards ) と呼ばれているもので、それで米国ルールとの間で国際的摩擦が起こっている。現段階では米国証券取引所へ上場したい欧州企業は、IASベース決算を拒否され、SEC ( Securities and Exchange Commission : 米証券取引委員会 ) ルールに基づく決算を再度作成し直している。しかし、日本ルールを見直し、その国際化に努力を払わなかったわが国とは雲泥の差であると言わざるを得ない。

#### ( 世界的資金循環への適合 )

1990年代初頭に起こった世界の資金循環の大変動で、資金の出し手は日本から米国にシフトし、同時に米国型の市場経済に関心が向かった。企業の立場では株主価値極大こそが経営の根幹とされ、経営者は株主のエージェントに成り下がった。そして「時価会計」がM&A ( Merger and Acquisition ) や企業価値評価の際の重要な指針だという米国型経営学が堂々と「グローバル・スタンダード」の名のもとに幅を利かせることになった。それで評価されると日本企業の資本は毀損しているということになる最も嫌な時期に、この流れが日本経済を襲った。資本家養成を回避してきた日本の修正資本主義が見直されることもなく、余剰資金は米国に流れ、それが日本に還流してくる。投資家は米国資本しかいない。これが本当に悲しい現実である。

日本人が単細胞なのか、それとも日本人には全体像が見えないのか、その理由は判らないが、日本はもっとも大切なことに目を向けていないと思う。株主価値というものは、究極のところ「年金」や「保険」と結び付いている、結び付いていなければならないと思う。「年金」や「保険」を通じて大衆の資金を預かっているところが、資金の出し手として、経営者に対して物言える健全なシステムに早急に切り替えるべきだと思う。しかし、「年金」や「保険」を通じて日本人大衆の資金を預かって運用している日本企業の経営戦略・経営実務の実態を見ると、こうした基本意識に欠如しているばかりか、その最低限の責務である預かっている資金の「保全」についてすらも危ういように思う。

世界各国の国家レベルの資金循環を観察すると、少しずつではあるが、欧州では資金の出し手は銀行から市場へシフトしている。しかし、残念ながら日本では銀行の預金金利ゼロにもかかわらず「預金」から「市場」に資金がシフトしている様子とはうかがえない。それが結果として日本における海外投資家の影響度を高めることにつながっている。そして格付け問題にも関係するのだが、日本企業は依然として資金を邦銀にもっぱら依存している。一方、欧州企業は、先に紹介したダイムラー、ノキア、アベンティス、ピベンディのように、最大の株式市場ニューヨークに資金調達の道を開き、そこから調達した資金を元手に北米企業を買収し、財務的にも為替リスクの低減を図っている。しかし、負債調達の慣行を破り、エクイティー主体に資金調達手段を切り替えてはいるものの、欧州企業の資金調達リスクは過去の負債調達を引きずっており、米国企業との株価差に悩んでいる。それがダイムラーやアベンティスの財務問題の根源にある。その意味では欧州企業の標準が米国企業の標準に切り替わっているという訳ではない。

いずれにしても、株価や為替が「公正市場」の結果であるのなら別だろうが、「相場」そのものが乱高下し、かつインサイダー化している日本市場にプロ以外から潤沢な投資が行われるとは思えない。本当に市場経済や株主価値を標榜<sup>ひょうぼう</sup>するのであれば、もっとも基本である「年金」や「保険」の資金を扱う日本の生命保険会社は一種の社団法人という仮面をかぶった「相互会社」のベールを脱ぎ、その資金の運用の透明性を高める必要がある。日本の金融機関にあって、真っ先に改革が求められるのは、この「年金」や「保険」に携わり、いわゆる「機関投資家」と呼ばれ、「市場」に大きな影響力を持つことができる生命保険会社、信託銀行、郵便貯金などであって、決して一般の銀行ではない。これらの機関の早急な改革と、それに伴う必要な救済が一般の銀行に優先して行われるべきであろう。

これらの対策を講じた上で、「グローバル・スタンダード」だとして現在の世界を席卷していると思われる米国型資本主義、米国型経営基準に日本がシフトするか否かを慎重に検討するという手順を踏むべきだと思う。それが、日本が国として考えなければならない戦略であり、政策の基本であると思う。日本の「機関投資家」が、日本の国民である受託者の信託を受け、真に競争力のある日本企業とするために、その舵を取る経営者を選任する　こうした条件が整って初めて、「株主ガバナンス」ということが重要な意味を持つようになるのだと思う。

(早急に高めたい投資意欲と経営者の決断)

日本経済がバブル期とその崩壊過程を経験する過程で白日の下に晒<sup>はくじつ</sup>されることになったのだが、日本では本当に無駄な投資が解消されず、問題が糊塗<sup>こと</sup>され、その解決が先送され、挙句の果てに、当方もない財政危機に陥り、その解決策として、最終的には増税に頼らざるを得ないという意識が密かに蔓延<sup>まんえん</sup>している。

現在、日本経済の生み出す資金余剰はもっぱら日本国債で吸収されている。しかし、日本国債の主たる用途になっている「公共投資」では日本経済の活力を取り戻すことは困難である。真に意味のある投資は生活を豊かにする民間投資であり、企業活力を増すことにつながる研究開発や新製品開発への投資であろう。先に取りあげた通り、多くの欧州企業は、将来の企業活力の増大や国際競争力の優位の確保などのために果敢に構造改革に挑戦し、リスクを負いながら開発投資を続けている。それらを推進しているのは株主の指名により落下傘で降りてきた経営者ではない。その多くは社内もしくはグループ内会社から多数の社員に要請されて経営者になった人物である。そのため事業の将来を見る眼力や専門的な洞察力が働き、リスクをものともせず、投資する決断ができたのである。リスクを含む将来への投資は業界の技術に音痴な社外取締役では決断できない。

確かに国境は低くなっている。そのため国際的視野で経営政策を立案できる人材が不可欠なのは、火を見るより明らかである。消費者、社員、日本国民、世界人類、どの視点でも良いが、その将来を夢み、潜在化している問題に目を向け、新技術開発や新製品開発など将来に向かった企業構想が立案されるべきだろう。供給過剰現象がなくなれば、再び投資が活性化するなど期待しない方がよい。供給過剰は本質的には過当競争意識の回避で解消すべきもの、つまり企業の基本姿勢にかかわる問題だろう。

#### （事業モデルと財務モデルとの統合）

現在、われわれが直面している問題は何かを問う前に、その問題の性格について理解を共有しておくことが重要だと思う。それは、今日、「構造不況」と呼ばれている問題は、過去に日本経済が見舞われた石油危機や1985年のプラザ合意によるドル安などの問題とを経営環境の変化という視点から見ると、まったく異なっているということである。

石油危機への対応では、素材の海外生産とインフレとのバランス調整が大きな課題だった。例えば、アルミ産業では、基礎素材生産を海外移転し、国内機能を高付加価値化することに注力が払われた。そして1985年以降のドル安局面では、価格競争力を維持するため製品のアジア・シフトが重要な課題だった。多くの日本企業は日本国内での雇用と生産する製品の確保とのバランスで、製品・技術の革新と選択が迫られた。しかし、いずれのケースにおいても、問題は、経営機能の一部か、あるいは特定業種の経営環境変化への適応にかかわるものであって、決して経営機能全体に及ぶものではなかった。

しかし、現在、こうした従来の「市場」「競争」「製品」「技術」といったキーワードだけでは対応できない複合的变化が同時に起こっている。それが今回の不況の最も重要な特徴であり、「構造不況」という言葉が使われる<sup>ゆえん</sup>所以でもある。時価会計の導入、ガバナンス構造の改革、金融機関の与信力、低株価での資金調達、格付け、株式市場の機能不備などなどが同時並行的に起こってい

る。したがって、部分的な環境適応行動の集積では、この経営環境の変化を乗り切る処方箋を描くことはむずかしい。「和魂洋才」 「日本人としての精神を堅持しつつ、西洋の学問・知識を受け入れること」。具体的には、部分的に西洋の技能をとりこみ、それを日本的価値観で吸収していく技に長けた日本人にとっても、今回の経営環境の変化は広範かつ経済の基本的メカニズムを揺るがしているものだから、対応はなかなか難しい。まずわれわれが挑戦しなければならない課題は、経営環境の変化の絡んだ紐を解くことである。その上で"日本モデル"の設計に挑むしかない。

### (アメリカ・モデルへの急激な傾斜 金融システム)

世界の資金収集に成功した米国は、その資金余剰をもって世界の大手企業に資本を出資し、その経営権の取得を進めている。米系の投資銀行は世界中にM&Aの食指を伸ばしている。こうした動きが低株価に悩む日本の証券市場では救いの神と持て囃され、「グローバル・スタンダード」という名のもとに会計基準の米国傾斜が加速されることになった。もともと国際競争力のない日本の会計事務所は、時々、顧客のクレームに耳を傾けたりはするものの、米系提携会計事務所の会計基準に一辺倒であり、そのため会計基準の米国傾斜が大幅に進行した。その結果、過剰反応と言えるほどに日本の会計基準の制度変更が行われることになった。

しかし、日本独特の資金循環の構造は旧来のままで、それを米国型へ変質させる努力も払われてきてはなかった。多くの一般の資金の出し手は、銀行に預金する代わりに、その資金をリスク・マネーとして株式に向けることには躊躇してきた。その背景には証券市場そのものに対する不信感があった。しかし、その不信感の払拭という課題は放置され、資金はもっぱら銀行に集まるという状況が続いた。

その結果、リスクは銀行が背負うことになったのだが、その肝心の日本の銀行にはリスク管理という意識が希薄だった。企業融資も単純な「担保主義」で行われていた。その上、もともと過小資本という本質的な問題も抱えていた。これらに対する抜本的な措置を怠り、無理やり保有株式の含みを資本に組み込むという小技を使ってBISの自己資本比率規制をクリアするなどの無理を続けていた。そんな状況になかで、しかも、担保が資産デフレの中で減価する最中に、時価会計が導入されたため、結果として銀行は膨大な不良債権を抱えることになってしまった。そして、こうした事態を招いた問題の本質が捨象され、不良債権を抱えた銀行を支援することが不況突入を避ける唯一の措置であるとされ、銀行救済に膨大な資金が投入された。

一方、日本企業では、もっぱら銀行融資という形で資金調達する「間接金融」に依存してきたことに加えて、株主とそのエージェント（代理人）としての経営者との委任関係が不透明なこともあって、資金の提供先、負債の拋出者 銀行への一定の安定的利息支払いを前提とする決算政策が経営領域の重要な位置を占めてきた。それはそれで自然な対応であった。

しかし、市場から資金調達を行う「直接金融」になると、より多くの一般の株主（投資家・資本家）を集めるとか、多数の受託者の意向を斟酌して株主となる機関投資家の最大のリターンを得たいという期待に応えなければならないということなどが経営目標・経営理念としてクローズアップされることになろう。そうすると「間接金融」の時代とは、経営目標・経営理念が大きく乖離してくる。今日の日本の企業経営の問題の一つは、こうした資金調達の構造変化に伴う資金拠出者に対するリターンのあり方に関する検討が不十分なことにある。例えば、「間接金融」の場合には銀行から評価された無借金ということも、「直接金融」の場合には、蓄積された資産がゼロ利回りにされており、経営に問題があるという株主の評価に繋がりがかねない。

### （アメリカ・モデルへの急激な傾斜 会社法）

そもそも企業とは株主のものなのだろうか、そこで働く従業員のものなのだろうか、それとも利害が絡む地域社会などのものなのだろうか。企業については、こうした議論が尽きない基本的な問題がある。日本の場合は、多くの企業が、公開企業であっても「間接金融」に大きく依存してきたこともあり、その合意形成をさらに難しいものになっている。

こうした日本の経済社会において、海外投資家が日本の株式市場の株価を左右するような大きな存在になってきている。それと同時に、株価を左右する存在だからと言って、こうした海外投資家に貢献することが、本当に日本企業の最終的な経営目標なのだろうかという疑問も湧き上がってきている。その一方で、会計基準と同様に、株主価値を重視する企業経営、米国的な「コーポレート・ガバナンス」（Corporate Governance：企業統治）に向けての商法改正が進行している。

それも、経営執行責任者が戦略的方向を示し、それを株主などから選ばれた社外取締役が牽制するという米国流のメンバー構成の取締役会は必ずしも個々の企業経営においては十分に機能するとは言えない、抽象的なアドバイスならともかく、個々の企業の経営戦略を決定するには、それぞれの業界の知見や企業の組織的実情に関する理解が不可欠であるということが、図らずもエンロン事件<sup>1</sup>で改めて認識されるようになってきている状況下で進められている。

すでにエンロン事件が起こる前でも、株価を高めるための事業再編成の提案など一部の課題を除いて米国流の社外取締役は機能しないと指摘されていた。社外取締役から事業を熟知している幹部社員から出された戦略を上回る戦略を期待することは難しい。まして社外取締役が会長兼CEOの指名で選任されている場合には、その社外取締役から本質的問題で本当に意味のある反対意見が出されることは少ないと指摘されていた。

---

<sup>1</sup> エンロンはテキサス州ヒューストンが本拠の総合エネルギー取引とITビジネスを行う企業だった。2000年には全米売上げ第7位の大企業に成長し、2001年には約21000名の社員を抱えていた。しかし、その成長は巨額の不正取引に支えられたもので、不正取引が明るみになり、2001年12月に破綻に追い込まれ、米国史上最大の企業破綻となった。

こうした懸念が杞憂でなかったことを実証したのがエンロン事件だった。米国でコーポレート・ガバナンス（企業統治）問題が重要視されるようになったのは、実は一部の経営者の社内での権力が強すぎて、他の取締役が言いたいことも十分に言えなくなっている企業があるということが認識され始めたからだった。倒産した多くの企業では、経営者のワンマン体質が問題となったからだった。確かに、それは問題なのだが、しかし、その解決策が社外取締役を設けるというのでは、あまりにも智慧がないというか、寂しい気がする。

#### （競争劣位だった欧州企業）

ところで、欧州では米国とまた違った道の構造改革が模索されている。米国が競争原理に基づくベンチャー型であるとすれば、欧州の構造改革は大企業による新事業参入型と行うことができるだろう。それはアメリカ・モデルとは一線を画し、彼らにとっては新興国であるアメリカに飲み込まれることなく、彼らの価値観を具現する構造改革を目指しているといふことの証であるといふことができるだろう。

米国の構造改革、市場主義とITに基づく新世界戦略に引きずられる形で、市場のグローバル化が進められている。その煽りを最初に受けたのは先進諸国の集まる欧州市場だった。経済的に成熟し、可処分所得が高いものの、成長余力に乏しく、このまま行けば人口の高齢化と減少から、縮小に転じるのは明白で、さらに独自の問題として恒常的に高い失業率、重い福祉負担など社会的にも構造改革が必要とされていた欧州諸国は、米国企業にとっては格好の魅力的な市場だった。株主価値の増大をキーワードに効率性の尊重を謳い、2億5千万人の米国市場をバックに欧州市場になだれ込む米国勢を相手にした戦いに欧州企業は疲弊した。

そこで対抗策として行われたのがEU統合だった。欧州諸国が、市場としての存在感と発言力を失わず、そして独自性を維持するためには、そのホームグラウンドの市場規模の拡大が必要だった。このホームグラウンドの市場規模の拡大より弱い産業をEU域内で保護することが可能になり、これが欧州企業の構造改革の原動力になった。

確かに欧州企業の構造改革の手法も、一見すると、株主価値の重視、競争原理の導入など米国的である。ダイムラー・クライスラーはCEOシュレンプの下、株主価値の増大を目指し、コングロマリットを捨てて自動車事業に活路を求め、そこで生き残る規模の拡大のために大衆車メーカーとして生産ボリュームを持つクライスラーと合併した。ヘキストとローヌプーランの合併により誕生したアベンティスは、競争が激しく成長余力に乏しい化学事業を売却し、高い利益率と成長力が見込める医薬品事業に特化した。これら以外に加えて、規模の経済を迫り買収を重ねるボーダフォン、再び本業に特化し、それ以外の事業を売却して資源を集中的に本業に投下しているBASFやバイエルなどの欧州企業が話題になっている。これら企業は自社の競争力に着目し、それを最大限に

生かすために事業選別を行い、集中と選択という典型的なアメリカ・モデルの構造改革を行っているように見える。

しかし、詳細に観察すると、欧州企業はあくまでも、彼らの価値観に基づいてアメリカ・モデルを導入し構造改革を行おうとしていることは明らかである。それは「欧州モデル」と呼ぶことができるだろう。

#### ( 欧州モデルの特徴 )

この「欧州モデル」とは一体どんなものなのだろうか。欧州企業の構造改革には、大きく分けて3つの特徴がある。まず第1には、マクロに見ると、欧州市場は完全には開放されておらず、米国ほどの自由競争社会ではないということ、第2には、経営者は内部から昇進する 경우가ほとんどであり、外部人材を登用し株主の代理人として振る舞わせる米国とは異なること、そして第3には、資金調達も「負債調達」に重きが置かれており、米国ほど「株式調達」によるリスク・マネーが還流していないことである。

第1のポイントは、企業の構造改革というよりは政治が経済に関与の仕方の違いである。欧州諸国は、基本的には、自国が世界市場で競争力を持つ産業については市場を開放し、同時に自国企業の国際展開を積極的に支援する政策をとっている。ちなみにフランスは国際展開をしている少数の企業に対してのみ「連結納税制度」を認め、自国企業が海外で有利に事業展開をできるように側面支援している。その一方で、欧州諸国は、競争力のない自国の産業、例えば農業については、かたくなに市場開放を拒否し、政府が援助を行って産業を存続させている。米国ほど労働市場に流動性がなく失業率も高い欧州諸国では、雇用確保が無視できない大きな問題なのである。

第2に、多くの場合、欧州企業の経営者には、内部の人材が昇進して就任する。ダイムラーのシュレンプ、ノキアのオリラなども外部から登用された人材ではない。それに対して米国では業績が低迷した場合、経営者は直ちに解任され、事業再建で実績を持つ人物などが経営の専門家として外部からスカウトされ、株主の代理人として株主利益の最大化のために活動するというケースが多い。米国では企業は明確に株主のもの意識されているのである。

しかし、欧州企業では、事業に精通した人物が経営者になり、株主だけではなく労働組合をも含む「ステークホルダー」(Stake-holder: 企業を取り巻く利害関係者)を意識しながら企業価値を最大化する経営に努めるというのが普通である。ちなみにクライスラー買収に対して、株主などから厳しい指摘を受けたダイムラーのシュレンプは、2002年の株主総会でダイムラーの長期的戦略を説明し、既定路線を踏襲することを決めた。このように経営に対する責任と義務を逃げず、会社の最高意思決定機関で討議し、その上で進むべき将来像を提示する欧州企業の経営姿勢は特筆するに

値する。これは企業（経営陣）が相手にする株主の姿勢が、一般的に、欧州の場合には株式を長期保有するのに対して米国の場合には業績に基づいて頻繁に株式の売買する傾向にあるということに由来する違いであるとも言える。

第3に、欧州企業の資本構成は米国企業と大きく異なる。欧州企業は米国企業に比べて負債の割合が大きく、歴史的にも産業界と金融界のつながりが深い。銀行は企業の株式を所有し、資金融資も行っている。ちなみにドイツ最大のドイツ銀行は、ダイムラー・クライスラーの株式の25%を保有し、監査役会の会長も派遣していた。このように欧州では銀行の影響力が強いいため、資本構成も自己資本比率が20%台で、米国の製造業に比べて極端に低い。ダイムラー・クライスラーは同社の株式時価総額がトヨタの3分の1、ホンダと同水準であることに不満を持っている。しかし、同社を評価する格付け会社は米国の会社であり、彼らには高水準の負債はリスクとしか映らない。これは欧州的手法を用いて、アメリカ・ルールで構造改革を進めようとする場合に起こる避けようのない矛盾である。

そして株主資本比率が低いため、コーポレート・ガバナンスでの株主の役割と地位が欧州では米国と比べて相対的に弱いものになっている。経営者を監視する監査役会会長は、欧州企業の場合、多くは銀行から派遣されている。資本構成の違いはコーポレート・ガバナンスの違いにも繋がり、その意味で「欧州モデル」の構造改革は、アメリカ・モデルを導入しながら行われているにもかかわらず、根本的には異なるものであると言えるだろう。

以上述べた通り、欧州企業は独自の価値観は存続させながら米国的手法を導入し、企業の構造改革を行おうとしている。その姿は、新しいアイデアに対して市場が直接資金供与し、成長を促していくベンチャー型ではなく、大企業が新たな成長分野を探り、それに資金を投入している姿と重なってくる。この両者の違いは投資家のリスク許容度の違いに繋がると考えられる。米国の投資家の立場はリスクニュートラルに近く、リスクのある投資でも、それに見合う利益が見込めれば投資を行う。つまり米国では投資家が直接リスクのある新興企業に対しても投資を行う。それに対して欧州の投資家の立場はリスク逃避型であると言えるだろう。

つまり、欧州では、構造改革を推進しても、なかなか投資家の資金はリスクの高い投資には回らず、結果として企業がリスクを引き受けなければならない状況に陥ることが多かったのである。しかし、状況は変化している。特に国際競争の激しい銀行の意識変化からアメリカ型の構造改革が本格的に動き出している。すでにドイツ銀行は取引先企業の保有株式を順次売却し、投資効率を重視する姿勢を見せている。監査役会会長の派遣にも消極的となり、企業との関係を従来のウェットなものから、リスクと利益で計るドライなものに変化させている。産業界でも、国際競争にさらされている企業ほど法制度を含め産業構造のアメリカ型への改革を望んでおり、すでにドイツではM&Aに関する法律がアメリカ的なものに改正されている。

## （国際競争の本格的夜明け）

長らく欧米諸国の多くの産業では、第一義的な競争の場は国内企業を相手にする国内市場であり、海外市場での競争は、そのプラスアルファのように考えられていた。しかし、1980年代に入り、米国において、現在の米国経済の疲弊は、気付かないうちに日本を中心とする海外企業との競争に敗れていたことに起因するという認識がなされるようになった。そのため米国において国際競争ということが大きな問題として取り上げられるようになったのだが、今日の日本の状況は、当時の米国の状況と非常に類似していると考えられる。

1990年代初めまで、日本企業の間では、競争相手は同じ日本企業であるというのが基本的な認識だったように考えられる。ところが日本企業に挑んできて本当の競争相手としてクローズアップされてきたのは、海外のプレーヤーだった。半導体関連では韓国や米国の企業の追い上げ、攻撃を受け、そして日本企業が一世を風靡した半導体メモリのDRAM（Dynamic Random Access Memory：読み書きが自由に行なえるものの一種で、コンデンサとトランジスタにより電荷を蓄える回路が記憶素子に用いられている）で敗退した。家電製品でも、日本国内の製造拠点は自社の海外拠点との競争、それと台頭が著しい韓国や中国メーカーとの競争に脅かされている。急速に伸びてきたパソコンでも、台湾やシンガポールのパソコン組立メーカーが日本メーカーのアジアの部品生産拠点からの部品などを活用して、一気に表舞台に躍り出てきている。医薬品業界も相次いで欧米メーカーの世界戦略の一環に組み込まれ、金融業界でも欧米投資銀行の進出が目立つなど、日本市場においてすらも日本企業の競争優位性は失われてきている。

果たして日本企業は、こうした市場のグローバル化の進展を十分に想定・認識し、それに対する有効な戦略を講じてきたのだろうか。すでに経営計画プロセスをマネジメントするだけの経営企画機能では、対応の限界にきている。石油危機から始まった素材の国際市場化、プラザ合意で一気に起こった機械組立産業の国際競争の激化　そして、それに続く今回の経営環境変化は、金融、流通、サービスを含む全産業に大きな影響を与えている。対米貿易摩擦問題の関係で、人工衛星やロケットそして通信機器などのハイテク製品までも国際調達の対象になり、これらにかかわる日本企業を支援する国内政策を展開することも難しい状況になっている。農業分野でも中国からの農産物の洪水のような輸入に対する有効な防波堤を築くことができないでいる。すでに、このように国際競争の荒波に大きく呑み込まれている日本の現実に目を背けることはできない。

## （世界最強企業の決断）

この激動する経営環境にあって、一定利益を安定的にキープできる多角化構造と同業者間の厳しい競争・切磋琢磨の中で競争優位を確保してきた日本企業は、日本的経営の虎の子だった雇用シス

テムに手をつけ、なんとか期間利益を捻出することに腐心している。しかし、それもいよいよ限界に来ている。そして多くの日本企業が余剰費用の削減、不採算事業の撤退、競争可能性を残している部門の売却、あるいは同業者との合併会社設立や合併を通じた管理コストの削減と寡占化に一縷の望みを賭けるようになってきている。さらに巨大化した組織の部門別問題を明確化するため、持株会社を設立し、組織をその管理下の子会社に分割し、機動的な意思決定の実施、勘定の明確化などを実現しようとしている。

ちなみに先述した欧州企業のダイムラーベンツもかつては自動車以外に航空機と電気機械の2部門を持っていたし、ヘキストも広範に化学関連事業を展開していた。ノキアもきわめて広範囲の多角化事業群を持っていた。多くの欧州企業が、ちょうど今日の日本企業で行われている分権化構造へ組織再編を経験しているのである。

そして重要なことは、これらの欧州企業のトップ・マネジメントが何をどのように決定したのかということである。構造改革・分権化と言っても中途半端なものではなかった。特定事業に絞ることによる事業リスクを検討する一方で、知的財産権や各種契約までも分権化した部門に集約し、それぞれの部門の中堅管理者に部門別に経営判断を迫ったのである。それも国際市場を前提に、生き残り、かつ将来の競争優位を確保できる戦略を立案することを求めた。その結果として出てきた解が、会社分割であり、営業譲渡であり、企業合併であった。ここで欧州企業に学ばなければならないことは、現在抱えている問題解決を課題としたのではなく、将来への戦略を基本としたことである。この将来への戦略を基本に据えたことが、欧州企業の構造変革を推し進める原動力になっているということである。

国内対象の戦略立案で済んだところもあるが、多くの欧州企業が国際的経営戦略や競争戦略を描けなければ、決定できない課題を抱えていた。そして米国を含む真のグローバル企業への変身を決断した企業には資金調達面でも米国証券取引所への上場が必須条件となった。それは同時に過去の銀行からの「負債調達」という資金調達からの決別も意味した。会計システムの相違も克服しなければならなかった。決断はしたものの、そのリスクの高い山を越えられず、いまだに苦戦している企業が少なくないが、ともかく、こうした一連のことが、世界最強企業を目指して企業構造の変革に踏み切った欧州企業のトップ・マネジメント、社内からあるいは周囲の要請でその座に就いたトップ・マネジメントの決断であった。

伝統的な日本的経営モデルは、カリスマ的リーダーの下で、戦略的経営を断行するという組織形態のものではない。大多数の社員がそれぞれの立場から、時としてその立場を離れた大所高所から事実を見極めて総合的な経営戦略を展開するというものであった。「欧州モデル」も基本的には同じである。経営革新を先導した欧州企業のトップはいずれも社内からの昇進者であったし、事業構造のドラスティックな変更も個々の事業部門毎に最も事業を熟知している部門担当が世界市場での

事業展開を考えながら練り上げた戦略の結果である。こうした方法と手順を踏んで、欧州企業は競争力ある世界企業へと変身を遂げてきたのである。われわれ日本企業も、これら欧州企業を見習い、目先の变化への対応にのみ引きずられるのではなく、将来を見据えて戦略的な決断を下すことが必要である。大会社の意識を捨て、部門ごとに独立した意識を持って世界市場で生き残るためには何をすべきかの戦略を練り上げ、それに基づいて決断するようにすること、それが最も重要な視点ではないだろうか。

## 2. 日本企業再生の戦略 その考え方

2002年09月

マクロ経営環境は劣悪だし、しかも、その多くは政治的問題や政治力の無さ、そして総合的政策立案能力の欠如などに起因している。それらを修正しなければ、本格的な企業活動の再活性化は望みがたいことは確かである。しかし、企業経営というのは、そういう状況の中にあっても、目標の実現を旨として、明日に向かって何らかのことは行わなければならないというものである。直ぐに手を付けねばならないこと、それは一体何なのだろうか。ここでは具体的な日本企業の経営構造変革について敢えて試案を提示し、皆様の批判を受けることにしたい。

今、日本企業が手を付けなければならない第一の問題は、政治社会的官僚主義を徹底的に排除することである。例えば形骸化した予算制度、過度な内部統制システム、無責任な管理機構などの解体や似非経営者の更迭などである。それは政治改革と似て、権力構造の改革を伴うから、実効を上げるには、相当の覚悟が不可欠であろう。

雇用問題がベースにある「従業員中心主義」からの決別も日本企業の重要な経営課題である。大半の日本企業の経営者は一定期限で交替するサラリーマン経営者であり、何か具体的な経営戦略案を掲げ、それを実行するという決意をもって就任した経営者ではない。この日本企業でよく使われる「従業員中心主義」という言葉には、従業員の問題を他の課題に優先して経営を行うというニュアンスが漂っている。それは、詰まるところ、日本企業は経営陣を含め誰もが本来の意味で従業員であって、その総体として経営が展開されてきており、極端な言い方をすれば「従業員経営」であると言っても差し支えないだろう。

しかし、責任ある企業の経営改革を行うためには、確固たる戦略を持った者が経営者に就任できるように経営者登用の仕組みを軌道修正することが、今、日本企業に求められている。組織にはイナーシャ（慣性）があり、特に権力者選定方法の修正は簡単ではない。変わりつつあるが、まだ会社構成員の大半にとって重要なのは「会社」であって、個人の専門的スキルを育み生かすことが「会社」で働く第一義的な動機ではない。この会社人間の集合を専門家組織に切り替えるには、取締役の就任に際して、その契約の明確化や退職金や報奨制度など各種の制度上の修正が重要である。

なお、具体的に日本企業が構造改革を推進する場合に、いわゆる「構造改革の企画」を立てることが肝要である。以下、その方法論について私見を披瀝させて頂く。

（企業ドメインをベースとした戦略を一旦は放棄せよ）

流行のように、多くの企業は「企業ドメイン」（domain：領域・分野）を設定し、その大きな枠組みの中で企業戦略を企画している。「基盤事業に食品と医薬を加える」とか「エネルギーとエ

レクトロニクスを柱にする」といった類<sup>たくい</sup>の「企業ドメイン」、「戦略ドメイン」を設定し、その領域内の投資案件か外れた案件かという観点から峻別<sup>しゅんべつ</sup>するというのがその方法の特長である。しかし、設定された「ドメイン」の適否と個別案件の事業成果とは一致しないのが常である。それは「ドメイン」設定の抽象度が高すぎるからである。

要するに経営資源の長所や競争戦略が具体的に明確にされないまま多角化領域を決めたり、既存の事業領域に枠をはめたりして無理矢理に「企業ドメイン」、「戦略ドメイン」を決めても意味がないということである。現在、日本企業が置かれている競争環境は「ドメイン」を決めることではなく、より具体的な競争戦略を立案し推進することを求めている。

言い方を変えれば、企業・企業グループ単位での最適化を計っても無意味だということである。多角化した企業では、よく総合力を如何に生かすかが課題にされることがあるが、一企業内で、その事業領域の横断的な総合力に期待するよりも、まず個々の事業や製品単位に企業を分割し、それぞれの担当者にそれぞれの事業戦略を企画立案させる方が良いだろう。そして多角化した企業のトップ・マネジメントとしては、こうして策定された個々の事業戦略を改めて大所高所から全社的視点を加えて検討し、判断すれば良いのである。

(製品・事業の戦略単位を再検討せよ—どのレベルで戦略を検討するのがよいか)

こうした形での検討結果、化学会社ヘキストはヘルスケアの企業に変身し、ヘキストと同じ旧財閥IG-Farbenの傘下の企業だったバイエルは広範な化学関連事業領域を医薬品の中の炭素菌薬と染料などのもう少し狭い範囲に絞り込む戦略を構築しているように見える。なお、この兄妹会社のヘキストとバイエルとの経営戦略の相違について検討することは非常に興味深いテーマである。市場の定義の仕方、競争戦略の展開方法、経営資源のマネジメントなど多岐にわたる経営要素の組み合わせ方などにも絡んでいる。ちなみに日本企業で類似例を探すと、セラミック業界の村田製作所と日本ガイシという事例がある。村田製作所は無線分野向けを中核とする電子部品に特化することで発展し優良企業になっている。一方、日本ガイシはバイエルの個別製品分野での競争戦略を重視した経営によって、やはり優良企業になっている。

("どのレベルで競争できるか"の決め方)

数多くの日本企業は経営戦略を構築し直さなければならなくなっている。既存の大きくりの事業分野、例えば重電、家電、コンピュータ、半導体といった事業分野で見ると、どのセグメントにも競争優位が認められない企業があるでしょう。こうした概念の事業分野にこだわっている限り、こうした企業では、選択と集中と言っても思い切った判断が難しくなることが多い。そのような場合には、経営企画・経営管理部門としては、総合的立場からの事業部門別の戦略を立案する前に、ま

ず製品別の戦略と事業部門別の戦略をそれぞれ別に立案し、それを叩き台<sup>たた</sup>として、社内の様々なレベルで検討させるプロセスを踏むことを勧める。つまり、製品・事業部門の長などに、それぞれが所掌<sup>しよしょう</sup>する部門が独立した会社であるということを前提に、各人がその社長の立場になったという意識で、叩き台<sup>たた</sup>を検討させ、具体的な戦略を練<sup>ね</sup>らせる。そして、それらの結果を総合的見地<sup>ぎんみ</sup>から吟味し、その上で、改めてどのような戦略をどのレベルを中心に立案するかなどの具体的な措置を検討するというプロセスを踏むことを勧める。

なお、製品・事業部門の長などに叩き台<sup>たた</sup>を検討させる場合には、それぞれの所掌<sup>しよしょう</sup>範囲について総合的に検討し、戦略を立案できるようにするため、営業・設計・開発・生産・知的財産・種々の契約など、全ての関連経営資源を当該部門に集約し、そのための下地を作っておく必要がある。もちろん、それぞれでの戦略の立案に際しては、単に当該企業の立場だけで考えるのではなく、業界全体・世界市場全体の中で自社の立場を検討するように指示することが不可欠である。当然、競争企業との提携や融合についても検討課題として指示する必要がある。

こうしたプロセスの過程で、製品・事業部門の長の中には管理者意識から離脱できない者もかなり出てくるだろう。その場合は人事政策を絡めた方が良い。要するに、そうした長は即刻退任させるという覚悟が必要だろう。

(経営企画・経営管理部門は企業全体を管理するな、意思決定は部門長がもっぱら決断せよ)

別の言い方をすれば、日本企業では経営企画・経営管理部門が経営戦略の企画立案を行うことになっているが、実はそれが各部門の当事者意識<sup>そ</sup>を削ぐ結果になることが多く、そのことに留意する必要があるということである。経営企画・経営管理部門の行動様式は管理者的で、それが重要な戦略の企画立案を妨げていることが少ないのが日本企業の実態であると考えられる。

もっと言えば、経営企画・経営管理部門の職能は専門的アドバイザーであり、経営者の代理人ではない。経営企画・経営管理部門に求められている最も重要な機能は専門化集団として働くことである。経営者ではないし、経営管理者でもない。もし、経営企画・経営管理部門が主客転倒の意識を持っているのであれば、直ちに部門を再編成し、専門的知識だけで勝負するような組織に改組することを勧める。

ちなみにノキアは、このような機能中心の組織運営を現実<sup>じやうじつ</sup>に指向しており、これは誰その言い分であるなどと他人の意見に基づく戦略しか提案できない管理者はマネージャー資格を失うという。事業の責任者が自己の責任で事業を推進すべきで、経営企画・経営管理部門は事業の当事者ではない。重要なのは、あくまでも事業の当事者の戦略性であり、その期待に応えられる者が経営企画・経営管理部門にいとすれば、直ちに得手な事業部門の経営者に配置転換すべきだろう。

そもそも予算管理や中期計画を全社的にまとめるといったことは計算係に任せれば良い。そして全社的な経営資源の配分問題を検討する場合には、資料を作成させ、それを関係部門の長を主要メンバーとする会議に提供させるようにすれば良い。

(経営企画・経営管理的業務は最低限に縮小せよ、各戦略単位を強化せよ)

特に注目したい点だが、日本企業、なかでも大企業の戦略性の欠如は想像以上である。大企業に固有の多層化した経営企画・経営管理機構が企業の改革や戦略性を削いでいるケースが実に多い。事業部門の責任者は基本的に当該事業を最も熟知している人物のはずである。事業を熟知していなくては事業部門の経営はできないのだから、最も当該事業を熟知している人物を生かすのが基本であり、周囲がとやかく言うべきではないだろう。仮に、その人物に事業部門の経営のスキルが不足したり、性格的欠陥があったりした場合には、それらを側面から補う手段を用意すればことは済むはずである。それでも駄目なら、別の人物に事業部門の経営を任せるしかない。

とにかかくにも本社や事業部門の経営企画・経営管理的な階層の肥大化は抑制し、経営企画・経営管理的な階層が事業部門の経営者の上位に配置するべきではない。事業部門の経営者の上位に立つのは、数事業部門を統括する役員だけで十分なはずである。

(役員会は事業部門代表の集まりで構わない)

よく当社の役員会は各事業部門代表者の集まりに過ぎないなどと言われることがあるが、そもそも、こうしたことを問題視するのはおかしい。現実を曲げ、各事業部門の領域を全社的に管理すること、そのこと自体がむしろ問題であることが多い。つまり各事業部門代表者の集まりとなっている役員会は改組したりしないほうが良い。実体通りであれば良い。実体通りにすれば良い。各事業部門の経営者は各事業のいわばカンパニーの社長なのであって、彼らに各事業の権限と責任を全面的に付与すれば良い。これが形式に囚われない経営の出発点であり、極めて重要なことである。

(企業を支える共通的経営資源がある企業は、その部門を分社せよ)

経理部門、税務部門、教育部門、法務部門、情報部門、厚生部門などの部門横断的な専門化集団は各事業部門の経営を支える重要な支援機能であり、グループ企業を含め、これらを貴重な経営資源として共有化するように改組することを勧める。

もちろん、IR(Investor Relations:投資家向け広報)、決算、管理職人事、PR(public relations:広報)、渉外、総務など全社的な戦略と密接に関わる機能は少数精鋭でいわゆる企業経営のスタッフとして企業の本社機構に置いて構わない。しかし、最初に掲げた機能は、グループ企業全体の共

有財産として分社化の方がベターである。

(コストセンターとして分社した子会社は、他社との機能統合を積極的に考えよ)

派遣業務部門、情報処理部門、環境・エネルギー供給部門、不動産管理業務部門などは、他社との融合が可能な場合には、一刻も早く他社と統合することを勧める。これらの部門の人材はコストセンター的な位置付けに甘んじているケースが多く、その専門的な立場が理解され、一定の評価を受けていると思っているケースはきわめて稀である。それでも当人が良いという覚悟をしていれば問題は少ないが、さもないと当人は精神的にも健全ではない。専門家は専門家として独自の道を歩むことができるようにすることを勧める。その方法が他社の類似機能との合併であり、それによる専門企業への変革であろう。そうなれば、元の企業は重要顧客になると同時に、将来、その専門企業が新しい業態の上場企業となることを期待する立場になる。そして専門企業にとっては、上場することが大きな目標になり、励みになってくる。

以上、言葉足らずの箇所も多いが、詳細については本稿の前提となった拙著「企業変革 成功の秘訣」(日本放送出版会)を参照いただきたい。本文とも合わせて読者皆様の率直な批判をお待ちしている。

### 3. エネルギー産業のビジネスモデル変革

2002年02月

#### (規制緩和に伴う動き)

エネルギー産業の規制緩和の動きが顕著になってきている。特に電力関係では、1995年の発電事業への参入規制緩和で、IPP (Independent Power Producer: 独立発電事業者) の進出が盛んに報じられている。石油業界には石油精製プロセスの残渣油<sup>ざんさ</sup>で自家発電を行い、それを売電することにより石油精製プラント運営の収益構造の改革を計画する会社が現れ、社内で多量の電力を消費してきた鉄鋼業界では自家発電の導入とその余剰電力の売電が盛んになっている。

しかし、新事業<sup>ぼっこう</sup>が勃興する一方で、IPPから電力を購入する既存の電力会社は、日本産業の国際競争力に伴う電力需要の伸び悩みから、現在、厳しい立場に追い込まれている。電力の購入量や購入単価の引き下げなどで対応しているが、採算が取れない事態に陥っている。その電力会社を2000年の電力小売の規制緩和がさらに苦しい立場に追い込んでいる。発電能力に余裕が生まれたIPPが競って電力小売ビジネスに参入している。大王製紙は自家発電の余剰分の電力小売ビジネスを開始し、自家発電を行ってきたNTTファシリティーズ、東京ガス、大阪ガスの3社も合弁会社エネットを設立して電力小売ビジネスに乗り出している。さらに三菱商事はダイヤモンドパワー社を設立し、他社から買電し、それで電力小売ビジネスに参入している。

さらに電力と並行して規制緩和が進行しているガス業界でも類似の変化が起きている。1995年の参入規制緩和、1999年の小容量の参入規制緩和など、自由化の範囲は拡大している。関西電力が三菱重工業に、そして新日本製鉄が三菱化学にガス販売を開始するなど電力同様、新規参入企業が増えている。

と言っても、電力ガス業界の規制緩和での最大の課題「アンバンドリング」(unbundling: 機能分化)と呼ばれる、送電部門・ガス輸送部門の分離問題については、いまだに結論が出ていない。それでも、これまで地域寡占化が許されてきたエネルギー業界での規制緩和は多くの業界に大きな衝撃を与えている。まだ新規参入業者のシェアは1パーセント内外に過ぎないが、新規参入業者が提示する価格が、寡占で守られてきた価格水準を下回っているため、価格破壊の引き金になるのではないかと注目されている。

#### (ガスと電力の正面衝突)

新規参入業者よりも深刻なのは、電力とガスという既存のエネルギー事業者同士の戦いかも知らない。例えば、高層ビルでは、防災上の見地からガスを使用しない「オール電化」が進められてきたが、これに対してガス会社は、ガスで発電機を回し発電して電力を供給すると同時に、その廃熱

を使って温水も供給するというトータル・エネルギー効率の優れた、いわゆる「コ・ジェネレーション（コジェネ）」（co-generation system：熱電供給システム）と呼ばれるシステムを建物に併設するといった提案を行って巻き返しを図っている。その競争は熾烈を極めてきている。実際、最近、新設された高層ビル、66森ビルは、東京電力から電気を購入せず、東京ガスの「コ・ジェネレーション」を導入する契約を結んでいる。その一方で、千葉にあるガス会社は、ガスの購入を東京ガスから東京電力に切り替えるという事件も起こっている。すでに電力会社は火力発電用の燃料として重油以外に、環境問題やエネルギー源の多様化という観点から埋蔵量が豊富なLNG（Liquefied Natural Gas：液化天然ガス）の長期輸入契約の締結を進めてきていたが、そうした経営基盤をガス会社の攻勢に対する反撃の材料にも活用する姿勢が現れている。

それ以外にもガスは重油に比べれば、環境にクリーンであり、エネルギー源を重油からガスへ転換をする事業者も現れており、エネルギー産業の規制緩和の影響は、単に電力業界とガス業界の競合という問題を超えて、石油産業を含むエネルギー業界全体に及んでいる。電力業界とガス業界の競争は、目下のところ何勝何敗かは分からない。しかし、そもそも電力業界自身がエネルギー源を水の「位置エネルギー」を「運動エネルギー」に変換し、それで発電機を回す「水力」から、水に熱を加えて蒸気に変換し、それによって「熱エネルギー」を「運動エネルギー」に変換し、それで発電機を回すという意味での「火力」の熱源として、石炭から石油（重油）、ガス、原子力などとエネルギー源を多様化しつつシフトしてきており、基本となる「1次エネルギー」という視点からみると、電力もガスも重複する部分が極めて多い。そこに両者の競争の本質がある。

「1次エネルギー」という観点から見れば、現在の規制緩和がもたらす電力業界とガス業界の競争の本質は、現状以上の原子力発電所の建設が難しいという条件の下では、基本的には石油とガスとの「トレードオフ」という問題に辿り着いてしまう。

しかし、石油もガスも化石燃料で、しかも、液体と気体という違いはあるものの、その埋蔵の探査、「井戸」の掘削、「井戸」からの抽出などの生産形態は基本的に同じで、かつ同じ「井戸」から併せて得られていることが多い。こうした生産を握っているが「石油産業」である。そのため、石油やガスの生産の<sup>みなもと</sup>源、川上の<sup>かわかみ</sup>「井戸」を持っていないと、川下で起こっている価格競争に耐えられないという事態に、今度は日本の「石油産業」のみならず、それらの大口需要者が遭遇することになったのである。そして石油とガスの需要供給のバランスの変化は、日本産業の停滞で、結果として、日本の場合は、基本的にはガスの供給力過剰という状況に陥ってしまったのである。

それは、これまで日本の「石油産業」や大口需要者が安定供給の確保ということで締結してきた長期輸入契約が、ガス販売側も安定引取りを求めるため、いわゆる「オフ・テイク（Off Take）契約」<sup>「テイク・オア・ペイ（Take or Pay）契約」とも呼ばれる</sup>が一般的だったことにかなり起因している。それは契約量を引き取らなくても良いが、その場合には相応の代金を支

払うという契約である。その結果、契約量を引き取らずに、契約通りに違約金の支払いを履行するよりは、契約量を引き取り、それを安価でも売った方が得であるという事態に陥っている。そのことが、問題の解決をさらに複雑にしている。

それに原子力の安全性問題という要素が加わっている。例えば、東京電力は自社の原子力発電所事故のため、その稼働停止という事態に追い込まれている。そのため代替手段としては、他の電力会社からの買電と既存の火力発電所の再稼働とフル稼働しかなく、これから迎える消費量の多い夏場に向けて、必死の努力が行われている。そのため、前述のガス供給力の過剰問題も、一時的には解消され、むしろガス供給力の払底が表面化する状況になっていると思われる。

このようにエネルギー業界は、周囲の様々な環境変化に影響される時代になっている。ちなみに、つい最近までは、こうした日本が抱えるエネルギーの供給と確保という基本的な問題に加えて、どこまで、この日本が抱えるエネルギーの基本問題に海外のエネルギー産業の参画を認めるかということが政治問題化していた。その急先鋒が、実は、先頃、破綻した米国エネルギー会社エンロンであった。その日本上陸の是非が大きな問題であった。しかし、エンロンの破綻で、同社は日本国内での活動が停止され、同社が日本で目論んでいたエネルギー卸売業は頓挫した。

しかし、だからと言って、この分野に外資が入らなくなったというわけではない。国内の競争相手も変化している。日本のエネルギー産業は、もろもろの内外の環境変化を受け、それに対応する戦略を立案し、実行し、自己変革を求められていることに何の変わりはない。

#### (規制緩和のもたらす企業経営への影響)

日本ではエネルギー産業に対する政策は、本来、エネルギーの安定供給や公平な社会インフラ整備、その関連での一次エネルギー源の原子力へのシフトなどを推進するためのエネルギー関連企業の投資体力の維持強化などの目的から行われてきた。その政策当局が規制緩和に踏み切ったということは、日本のエネルギー政策の目標が、競争原理を導入することによって、より廉価なエネルギー供給の実現を優先するという政策目標の変更を行ったということの意味している。

しかし、日本のエネルギー関連企業にとっては、政策当局の政策目標の変更は従来の安定的な経営基盤が保証されなくなるということであり、経営戦略の根本的な見直しを行わなければならないことを意味する。当然のことながら、経営基盤は不安定化する。つまりこれまでは、日本市場における需要と供給と、コストと価格という面でのバランスだけに注目していれば済んだところに、内外での「競争」を企業経営で考慮しなくなってきた。つまり、ビジネスモデルの変革が迫られ、その変革に失敗すれば、企業としては経営問題になるという経営環境の変化が起こったということである。

それはエネルギー産業に関する政策目標の変更を行った政策当局にとっても、実は無縁なことではない。目標変更の対象になった日本のエネルギー関連企業が、政策目標の変更に伴う経営環境の変化の中での生き残り戦略を展開した結果、日本国民が享受するサービス水準が想定以下に下がったり、サービス価格の引き上げがもたらされたりすれば、その責を問われることになるだろう。事実、その可能性がないとは言えない。

例えば、AT&Tの地域電話会社への分割は、米国の通信業界に競争と活性化をもたらす一方、サービスを受ける立場の消費者には大きな混乱と不安のみならず、一部ではサービスの低下すらも招いた。そうした混乱の中で、分社化して長距離通信に特化することにしたAT&Tの本体は、企業としての存続すらも危ぶまれる事態に陥っている。ちなみに通信業界に先立って規制緩和の洗礼を受けた米国の航空業界は、混乱の果てに、国際エアラインのユナテッド航空は破綻し、国内エアライン2社が合併を余儀なくされた。

このような混乱が日本のエネルギー産業に起こらないという保証はない。こうした事態に対する経営の対応は、一般的には価格競争に突入することを前提に、コストや投資の削減などにより、経営リスクを極小化するというものである。社内ではBPR（ビジネス・プロセス・リエンジニアリング：Business Process Reengineering）事業構造の再構築だけでなく、間接部門を含めた全社的な業務の見直しと改革が導入され、購買システムを入札制に変えたり、機敏な価格修正や顧客別価格交渉制度を構築するかなども課題となり、組織改革や権限規定の見直しも行われることになる。

#### （ビジネスモデル再構築の提案）

現在、エネルギー産業の規制緩和は先進国に共通の政策課題となっている。そのため例えば重電機メーカーの経営が一気に問題化している。一方、中国が石油やガスの輸入を開始し、それに伴い、上海に英蘭会社シェルが大型化学プラント建設を決め、日本などのプラントメーカーはその大型商談に沸いたものの、それが日本のエチレンセンターの競争力を上回る規模で生産を開始したため、今や日本の化学業界は一気に厳しい経営を強いられる状況になっている。

つまり日本国内でのエネルギー産業の規制緩和の影響も大きいですが、それに同時に起こっている国際的なエネルギー産業の環境変化も加わって、今後、想像を絶する様々な影響を日本企業は被ることになると予想しなければならない。それに対して、どのような経営戦略で望むのかが大いに注目される。

そこで参考までに、ここでは特にエネルギー産業の規制緩和が日本と同様に進行している欧州企業に注目し、そのコスト管理以外の経営戦略を見ることにする。もっとも欧州でも国によってエネ

ルギー産業の規制緩和の内容は大きく異なっている。フランスでは依然としてガスや電力は独占構造のままであり、フランスの企業モデルの変革は海外展開以外には戦略的対応は見られない。もちろん、そのフランスでもインフラ事業に目を向けると、水道局のビベンディがユニバーサルを買収するなど興味ある事業再編が進行している。

(電力とガスが統合しはじめたドイツや英国)

一方、ドイツでは電力会社のE.ONとRWEが目すべき動きをしている。E.ONは英国や米国に進出すると同時に、ドイツ国内ではガス会社のRuhrgas(ルア・ガス)を買収している。RWEも英国に進出すると同時に、自前の子会社のガス会社のRWEGAS以外に、E.ONと競い合うようにガス会社のThyssengas(ティッセンガス)に資本参加している。

競争関係が顕在化してくると考えられる電力事業とガス事業の統合化ばかりではない。RWEのビジネスモデルは、電力・ガス事業に水道事業を加えた総合ユーティリティ企業への変革を目指しているように見られる。もっとも、もう一方のE.ONは、そこまでの事業領域の拡大は行わず、電力とガス事業の統合化に固執しているように見える。

さらにドイツに先駆けて欧州で最初にエネルギー産業の規制緩和を行った英国の事例は、ドイツ以上に日本企業には参考になる可能性がある。英国モデルは、簡単に言えば「何でもあり」である。すでに数多くの電力会社がガス事業に進出し、ガス会社を買収しているケースもある。その一方で、ガス会社のCentrica(セントリカ)のように電力事業に進出し、カナダでは電力会社を買収し、ドイツの電力会社先導型の構造変革と異なる動きを示しているところもある。同社は、ドイツの電力会社RWEが英国の水道事業に食指を伸ばしているのと同様に、水道事業や通信事業にも手を広げようとしている。

もちろん、すべての電力会社とガス会社が事業統合を推進しているわけではない。ガスはガス、電力は電力の単一事業モデルを維持している企業もある。

しかし、エネルギー産業の規制緩和で始まったガスと電力との競争関係は、日本の場合は、一次エネルギーの調達基盤・調達条件などから、規制緩和の以前からもっと事業領域が相互にまたがっていたこともあって、欧州ほど単純には行かないだろう。そのため電力とガスとの間での無用の競争を避け、競争戦略を絞り込み、守る経営基盤と攻める領域を明確するという方策が採用されることにも繋がっている。それが日本のエネルギー産業の経営モデル変革の本質的テーマになっているように見える。競争を熾烈化し、価格引き下げを狙う政治に対抗するには、後ろ向きなコスト管理の強化だけでなく、ビジネスモデルを書き換え、経営戦略を機敏に展開できる、過去の地域寡占化モデルとは別の経営モデルへの構造改革が必要であると考えられる。

東京電力や関西電力、さらに東京ガスなどが通信事業への進出を計画しているが、これも日本独自の経営戦略ではない。ソリューション能力の提供・強化という脈絡で、現在、通信事業は川下<sup>かわしも</sup>での競争に向かおうとしている。こうした動きの通信事業にあって、インフラ的通信事業が成立するのか否か、正直のところ筆者は否定的な見解を持っている。

もっとも、インフラとしての通信網が不要ということではないのだから、同じく規制緩和の真っ最中にある通信業界で「ラスト・ワンマイル」<sup>2</sup>をNTTが握り、そのNTTが「ラスト・ワンマイル」の料金価格を維持継続するという条件とすれば、電力会社やガス会社が進めようとしているインフラ的通信事業の目がまったくないとは言えまい。こうした通信事業への進出については、ここでは本題から少し逸れるので、これ以上は述べないが、ともかく電力とガスとの競争、そして競争環境下での安定化した事業構造への変革が、どのようなものになるのか　これには本当に興味深いものがある。

---

<sup>2</sup> 最後の 1 マイル(約 1.6km)　電話局側からみたエンドユーザまでの最後のアクセス回線のこと。一般には有線の電話回線であることが多い。

## 4. 日本の鉄鋼業界の寡占化

2002年11月

### (JFEの誕生)

鉄鋼業界で新たな構造変革が進行している。2002年9月には、川崎製鉄と日本鋼管とが合併してJFEグループが発足した。長い合併交渉の過程を経て、ようやく合併が実現した。社風が違うとか、東京近郊と瀬戸内の生産拠点との統合は簡単ではないとか、製品構成や地理的条件がうまく噛み合わないとか、種々の噂を乗り越えての合併である。現在、この合併は成功するのか、経営的に見て正解なのかが話題になっている。そして、いかにして国際的競争に立ち向かうのかという試金石にもなっている。

ちなみに日本の冠たる鉄鋼メーカーの新日本製鉄についても、住友金属、神戸製鋼、日新製鋼などとの合併の噂が長年囁かれてきたが、それは現実化することなく今日に至っている。もっとも、この噂は、相当以前から製品の融通が行われていた他、住友金属の財務体質の悪化から新日本製鉄への出資の依頼などがあったという以外に特段の根拠や動きがあつて囁かれたものではない。

### (国際的な規模拡大の競争)

先進国の鉄鋼業界は供給過剰による価格低下と収益性の悪化に悩んできた。昨年、世界の鉄鋼生産量は前年比5.3%増だったが、日本は約-2%だった。中国が27%増もの著しい伸びを示したため、世界の鉄鋼生産量も増加するという結果になったただけであつて、鉄鋼業がすでに成熟産業になっていることは明らかである。

中国の鉄鋼生産量が大きな伸びを示しているのは、日本経済の復興過程では投資が投資を呼ぶなど「加速度効果」を含む「乗数効果」が見られたというが、それと同じような現象がまさに中国で起こっている証拠である。

産業インフラの整備のために道路・橋梁・鉄道などが一気に必要となり、かつて日本でも素材産業は工業化のシンボルのようにもて囃された。しかし、日本を含む先進諸国ではインフラ整備はほぼ完了し、基本的には自動車などの一部の産業にしか鉄鋼需要を見出せなくなっている。それまで国内消費された鉄鋼のストックが多く、ストック量に比例して一定量の鉄屑が発生することから、米国のヌーコアのように、鉄鉱石に依存するのではなく、鉄屑を回収し、それを電気炉で再生するといった業態に転換するメーカーが現れている。

ちなみに米国からは製鉄プラントの設備メーカーがすでに姿を消している。つまり鉄鋼業の維持・革新のための技術的基盤は米国の国内にはなくなっている。当然のことながら米国の鉄鋼業は

すでに国際競争力を喪失している。しかし、USW（United Steel Workers of America：全米鉄鋼労働組合）はまだ強い政治力を維持している。そのためUSWはアンチダンピング提訴を行い、輸入鋼材に対する高いアンチダンピング課税を勝ち取り、それによって輸入鋼材の衝撃を緩和し、延命を計るという行動に出た。

ところが、このUSWのアンチダンピング提訴に対しては米国内からも批判が出た。特に激しい価格競争を行っている米国の自動車産業には不評であった。高い鉄鋼国内価格を是認していたのでは、米国の自動車産業の競争力は削がれてしまうという批判が相次いだ。品質の良い日本製鋼板を使えば、自動車の塗装工程の効率がアップするなどのメリットもあるし、軽量の自動車生産には高張力鋼板が不可欠だが、これはどの鉄鋼会社でも作れる代物でないなどの意見も噴出した。そのため、結局、このアンチダンピング提訴は影響力の小さい製品に限定され、基本的には取り下げる羽目に陥ったことは記憶に新しい。

この事件が示すように、確かに日本の鉄鋼メーカーの技術力は諸外国メーカーを凌駕している。そのため日本の鉄鋼メーカーは今後とも着実に発展すると期待される。しかし、鉄鋼メーカーの出荷価格は、供給過剰現象の渦の中で、大口の需要家である自動車メーカーに握られ、年間数千億円の利益が鉄鋼メーカーから自動車メーカーに流れているという話もある。実際には、いったい何が鉄鋼メーカーの収益性を蝕んでいるのかを特定することは難しいが、こうした話が出てくる背景には、日本の鉄鋼業界で市場支配力ということがクローズアップされてきているという事実がある。世界大手10社の市場支配力を見ると、自動車は95%、家電は80%であるのに対して、鉄鋼はたったの3割に過ぎないという。供給過剰と激しい売り込み合戦によって価格が下がるのを防止するためには、寡占化を進めるしかない。今やこのような考え方が日本の鉄鋼業界では常識化しているのである。

（欧州で誕生したアルセロール（Arcelor））

2001年12月、JFEの発足に先だって欧州の鉄鋼メーカーの大合併が実現した。フランスのユジノール（Usinor）を核に、スペインのアセラリア（Aceralia）とベルギーのアーベド（Arbed）が合併し、粗鋼ベースで生産量44百万トンの世界最大の鉄鋼メーカー・アルセロールが誕生し、本社は元の各社と関係のないルクセンブルグに置かれた。このアルセロールの誕生で、粗鋼ベースで生産量25百万トンの新日本製鉄は、韓国のPOSCOに次ぐ第3位になった。

特殊な製品を除いて、一般に品質による差別化が難しい鉄鋼業では、規模の効果は管理コストの圧縮や生産効率の向上など収益性を改善する上で大きな意味を持っている。しかし、アルセロールの社員数はなんと11万人にものぼる。それに対して新日本製鉄（本社）はたったの1万7千人である。この差には、生産性の違い以外にも、ちょっとした秘密がある。それは両社の賃金体系の違いに起

因するところが少なくない。つまり日本的雇用制度によれば、同一企業内で賃金格差を設けることがなかなか難しいこともあって、現場作業は別会社に委ねるといった形が一般的になっている。それに対して欧州では職種別賃金体系がはっきりしており、敢えて別会社にする必要がないし、別会社にしても意味がないのである。従って、両社の社員数の違いだけをもって、生産性を議論することは出来ない。

いずれにしても欧州には、アルセロール以外にも、生産量21百万トンのコーラス（Corus）、生産量16百万トンのティッセン（Thyssen）などが控えており、これらが合併により大規模化する可能性を秘めている。

なお、日本と欧州の鉄鋼メーカーの経営体質には興味深い相違点が認められる。一般的に欧州の鉄鋼メーカーにはエンジニアリング産業や情報産業などに多角化しているところが少ないこと、さらにキャッシュフロー経営やROA（総資産利益率）経営に対する関心が薄いということである。もっとも、キャッシュフロー経営などに対する関心が薄いといっても、合併などに際しては、その優劣が条件に反映されている。ちなみにアルセロールのキャッシュフロー概念に近いEBITDA<sup>3</sup>マージン率は12%で、決して悪くはなく、その合併誕生は、各社の株価を基礎とする株式交換という形で行われ、新会社アルセロールとの交換比率は、ユジノールの1対1に対して、他の2社はより低い交換比率だったという。そして営業利益が3億EUROのユジノールに営業利益9.8億EUROのアーベッドよりも高い株価が付けられた理由は、株式市場対策の差もあるが、その根幹には投資資金総額に占めるリターン、つまり資産効率の差があったと言われている。

資本家は自動車メーカーだろうが鉄鋼メーカーであろうが、投資資金の回収や将来の成長性に対する期待値としての株価によって投資態度を変化させる。資産効率が高い企業が高い株価を実現できる。それが市場の原則で、これは欧州市場にあっても基本的にアメリカ市場と変わらないということだろう。

#### （利益にこだわる日本企業）

2002年11月、JFEグループは、さらなる合理化計画を発表した。2005年までの合理化効果を5割増の1200億円に置き直し、休止ラインを6ラインから10ラインに増やし、グループ企業の系列商社、建設用鋼板メーカー、厚板加工メーカーなども統廃合し、合計で従業員4千人を削減するという計画を発表した。本社の管理部門や工場間接部門の合理化に加えて、建設資材の売れ行き不振から休止設備をさらに増やしたようである。

---

<sup>3</sup> EBITDATA（Earnings Before Interest Tax Depreciation and Amortization）：税引前・利払い前・償却前利益。税引前利益に支払い利息、減価償却費、のれん代償却を加える。国によって異なる会計基準の差が収益に与える影響を排除し、企業収益の国際間比較を行なう場合に適している。

その中心は合理化効果760億円の事務費の削減で、合併を機会に管理型になっていた機構改革に手を付け、組織のスリム化を実現しようとしているようである。もっとも、こうしたコスト削減で利益を改善できることは否定しないが、それは、それだけ過去の経営に余剰な支出があったことの証拠であって、間違えると、本当の経営構造改革とは違う、単なるコスト削減効果による単なる延命策になりかねないだろう。

ところで、JFEの前身の1社、日本鋼管の需要家であった日産自動車も類似のコスト削減で利益のV字回復を達成したが、それは主として営業支援費用の削減と併せて購入費用の削減によっても実現されたものだった。この購入費用削減に際して、日本鋼管は鋼板納入を断られ、日本鋼管に代わって新日本製鉄が日産自動車に鋼板を納入することになった。またJFEの前身のもう1社の川崎製鉄はアルセロールの前身のユジノールから提携を断られ、ユジノールは提携先を新日本製鉄に切り替えたのであった。

これらの意味するところは一体何なのだろうか。

その根底には自動車産業の将来の市場戦略がある。世界約60億人の人類すべてを自動車市場とすることができれば、現在、約6億人と言われる自動車市場が一気に1桁も拡大する。しかし、この大きな可能性を秘めた市場を構成する人間の可処分所得は低く、安価な自動車しか買えず、彼らを自動車市場に取り込むためには、廉価な自動車の提供、自動車の製造原価の低減が必須条件となっている。自動車の製造原価に占める材料費の割合（開発費を含む）は高く、世界のどこかで設計された自動車を現地で組み立てる場合に同じ品質の材料や部品が調達できれば、コスト低減が出来る。それが国際サプライチェーンの実像である。つまり、どの地域でも同じ品質の製品を供給できなければ価格は低くは設定できない。こうした事情が、日産自動車の日本国内での鋼板供給元の日本鋼管から新日本製鉄への変更、日産自動車/ルノーの欧州での鋼板供給元のユジノール（アルセロール）の提携先の川崎製鉄から新日本製鉄への変更の背景にあるのである。

#### （国際合併への勇断）

現在、利益が出せず低株価に甘んじていても良いまでは言わないが、日本の鉄鋼メーカーに課せられた最大の経営戦略の目標は、何よりも国際的なサプライチェーンを構築することだろう。それが最大の需要産業である自動車産業の国際提携や合併のうねりにも適応する戦略であろう。

日本国内での鉄鋼メーカーの合併は、その意味では一里塚にすぎない。ちなみに自動車産業に強いという訳ではないが、世界の鉄鋼メーカーの第5位にLNMという会社がある。これはたった10人程度しかいない本社を英国に置く多国籍の鉄鋼メーカーで、その原点はインドの屑鉄屋だった。それが、インドネシア、旧ソ連、欧州そして新日本製鉄とも提携して合併会社2社を持つ米国のインランド・スチールを買収し、いきなり当時、新日鉄、POSCOに次ぐ世界第3位の鉄鋼メーカーと

なり、ニューヨーク証券取引所への上場も果たし、関係者を驚かしたことは記憶に新しい。<sup>4</sup>

この種の国際的な鉄鋼メーカーが登場するのは、その主要顧客である自動車産業による時代の要請でもある。中国の宝山製鉄は、現在、世界第6位の製鉄メーカーだが、経済成長が著しい中国では、それ以外にも中小鉄鋼メーカーが雨後の竹の子のように登場している。中国市場には、ホルクスワーゲンを追撃しようと欧米や日本の自動車メーカーが進出しつつある。中国での自動車の現地生産が本格的になるのは数年先のことだろうが、中国市場に対する鉄鋼メーカーの経営戦略においては、これに対することが中心課題になるに違いない。

JFEにしても発表されてはいないが、当面する収益性の改善命題にのみ経営の関心を集中している訳ではないだろう。元来、事業の基本は将来への投資であって、目の前の皆が判っている現実を前提にした合理化だけを推進すれば良いというものではない。ますます厳しい経営判断が求められる時代に突入したようである。

(追記) その後も鉄鋼メーカーの構造改革は大きな展開を見せている。詳しくは2005年作成のケース「アルセロール」慶應義塾大学ビジネススクールを参照されたい。本ケースには、米国鉄鋼会社の倒産、新会社ISG設立、そしてISGのミッタル・スチール(前出のLNM)による買収、鉄鋼原料の大幅値上げと進行する資源インフレとに触れている。

---

<sup>4</sup> LNMは資本家の名前ミッタルを冠した社名へ変更、米国最大の鉄鋼会社ISGを2005年買収した。