

低成長経済下の企業再生

～ 売上至上主義から付加価値至上主義への変革～（その3）

元管財人 おく 奥 かおる 勲

3．懲りない売上至上主義……欠陥の経営論理

低成長、マイナス成長下での販売競争は、需要が伸びず、むしろ縮減の様相を深めるので熾烈です。原価割れの受注物件が殆どです。同業の他社における決算がいずれも連続赤字を連ねているので、原価割れは更生会社に限らずどの企業も同じです。むしろ健常のコンペチターが、更生会社のハンディを強調し、且つ更生会社より低い価格をユーザーに提示する事例が頻繁にあります。

普通の会社でも経営が厳しいのに、更生会社が再建出来る筈はない、近いうちに清算の噂がありますよ、そのようなところから設備機械を買うのは如何なものでしょう、と撮くわけです。その上でコンペチターはユーザーに更生会社より低い価格を出すのだから、コンペチターの製品のレベルもたかが知れています。それにも拘わらず更生会社に注文を出していただくユーザーは少なくありません。業界における更生会社の技術力の位置付けを確認することが出来ます。

原価割れはれは注文を取った時から赤字が確定しており、いわば商品に熨斗のしを付けてユーザーに貰っていただくのと同じで商売ではありません。熨斗のしを付けた分だけ経営資産を食い潰し企業の存続を危うくします。この理屈は当たり前のことであ

るのに何故、原価割れをしてまで注文を取ろうとするのでしょうか。ヒアリングによると、とにかく量を確保しないとコストダウンが出来ないから安値であっても取らざるを得ない、量があれば間接コストの割りがけが薄まり製造コストが低減される、とのこと。

現在の中国のように高度成長の時代では、旺盛な需要の伸びによって作れば作るだけ売上が増えるから量産効果によってコストの低減を実現することは不可能ではありません。しかし低成長、マイナス成長に直面した今日では需要が縮減し量そのものが激減しており、たとえ出血受注しても間接コストが薄まるほどには注文を取ることは出来ません。目論み違いはきっちり業績に赤字となって反映されます。

大阪と新潟の更生会社はいずれも設備機械の製造販売をしています。設備機械など生産財は一般の消費財のように短期間に使い捨てられるのではなく、長年月使われ10年も20年も使われることがよくあります。40年前から使われている大型工作機械のオーバーホールの仕事を受けたことがあります。その機械は都合50年間稼働するのでしょうか。設備機械は経済の拡大がない限り取替更新だけが需要であり、その取り替えも長い年月をかけなければ出て来ないので数は限られます。だから設備機械はもともと消費財のように量産量販するモノではありません。

設備機械の製造販売を業とする更生会社が量産量販による薄利多売の経営論理に惑わされ、企業破綻に至ったのは当然の帰結です。2項で述べたゴルフ事業進出失敗、エンジニアリング転換失敗は企業破綻を早めたに過ぎません。破綻の所以は欠陥の経営論理にありました。

< 閑話休題 >

戦後日本は灰燼の中を彷徨^{さまよ}ったが、1950年に勃発した朝鮮戦争による特需を機に転機が訪れる。資源が乏しいこの国の悲願である加工貿易立国の建設を目指して欧米の先進諸国から次々と導入した技術を低コストで製品化するために、持ち前の「モノ造り」のワザ(生産技術)によって大量生産方式を開発し、豊かな労働力を背景に世界最強のコスト競争力を有する大量生産体制を構築する。20世紀最大の開発技術の一つと言われる大量生産方式は米国フォード社で誕生し日本で完成されたと言って良い。

この大量生産システムは薄利多売を可能にし、国内はもとより欧米諸国のマーケットを席卷した。そしてその勢いは1970年代に発生した石油ショックに対応するため日本で開発された省エネルギー技術で更に加速され、欧米の各地で工場閉鎖や会社倒産による失業問題を惹き起し、日本製品は黄禍^{おうか}(侵略日本兵)と非難された。一人勝ちの日本は経済大国の名をほしいままにし、また折りからの米国のドル高政策にドブプリと浴して繁栄を極めた。

しかし驕^{おご}る平家久しからずの通り、その時この国に大觀天下、通視萬世の人を得ず、繁栄の陥穽^{かんせい}に落ちる。先述した1985年G5によるプラザ合意だ。この合意の直後からドラスティックに円高が高進し、日本の輸出に大打撃をもたらした。輸出激減に伴う売上激減は世界に誇った大量生産システムを直撃し、一気に機能不全に陥れる。大量生産システムは大量販売が出来てこそ機能するが、その条件が叶わなければ粗大ゴミに過ぎない。売上が減少し、その回復が見込めない状況に追い込まれた日本企業は円高メリットを活かして低賃金国のアジアに生産拠点を移行させ、

コスト削減を海外生産によって実現する体制を敷く。国内における大量生産システムの終焉である。

日本企業の低賃金国への製造移転策によって、今日では大量生産方式は韓国、台湾、中国などアジア諸国に根付いた。そして時代は変わった。時代が変わっても資源が乏しい日本は加工貿易立国として発展しなくてはならないが、もはや薄利多売のモノ造りが通用しないことは言うまでもない。しかしながら、いまだに薄利多売の呪縛から解放されていない。時代が変わったのに、考え方が旧態依然では加工貿易立国も危うい。

(続く)

(「コントロール」コントロール社発行 No.1125 2004 年 11 号より転載)