1993年春季号

### 特集

# グローバル企業に耐えるための基本的管理思考

松田 修一\*

### 〈研究要旨〉

1985年のプラザ合意以降の急激な円高誘導以降,さらにわが国人口構造の高齢化進行が相俟って,各企業のグローバル戦略の重要性が強調されるようになってきた.しかし,昨今の新聞報道にみる通り,企業の特に欧米先進国への現地化の多くは,苦戦を強いられているのが現状である.

本論文では、次の3点に関して検討している.

- 1. 米国に進出したわが国子会社の経営実態の調査をもとに、各種経営問題を明らかにしている.過去5年間売上高の年率10%前後の成長と従業員の雇用の創出には、大変な貢献をしてきたが、利益は悪化傾向にあり、配当は期待できない.
- 2. 1990年当時,わが国企業,特に製造業は史上空前の好決算にもかかわらず,先進諸国での子会社経営がなぜ軌道に乗らないのかを明確にする.いわゆる日本型経営の特性とここから発生する日本企業の収益構造と資金構造が,欧米先進国には移転が困難であるのが原因である.
- 3. このような状況下で、日本企業はグローバル企業として耐えうる経営体質に変革する必要がある。管理システムの前提としての基本行動、さらに基本的管理思考を変革する必要がある。とくに、経営管理の基本となる経営目標の変革、親子会社間の取引の変革が不可欠である。

### 〈キーワード〉

海外子会社の苦戦,日本企業の経営特性,日本企業の収益源泉,日本企業の経営目標の変革,子会社経営の変革

## 1. 米国進出子会社の経営実態

1985年のプラザ合意による円高シフト以降わが国企業の海外直接投資は急増し、企業規

<sup>1993</sup>年1月受付

<sup>\*</sup>早稲田大学教授(システム科学研究所)

模を拡大しているとの新聞報道が相次いだ.しかし,バブル崩壊後,海外子会社の業績悪化により連結利益がマイナスになっているとの報道が散見される.この間まだ5年しか経過していない.ここでは、わが国企業の海外進出状況と最大の市場である米国に進出したわが国子会社の経営実態を明確にしたい.

### 1.1 わが国企業の海外進出状況

日本企業の海外進出状況を直接投資で示すと、下記の表の通りである.特にプラザ合意後の1986年度以降の直接投資は急増している<sup>(1)</sup>.

最大の市場である米国で競争力をつけなければ、グローバル時代に生き残れないとの判断が働いていると同時に、EC統合を睨んだ欧州への投資も活発である。ただし、バブル崩壊の1991年以降急減している。

年度	単位	1984	1985	1986	1987	1988	1989
投資額 (うち北米) 海外生産比率	億ドル	25	24	38	78	138	163
		-12	12	22	48	92	96
	%	4.3	3.0	3.2	4.0	4.9	5.7

表1 製造業海外直接投資許可・届出額と海外生産比率

出所:通商産業省産業政策局国際企業課編集「第四回海外事業活動基本調査海外投資統計総覧」平成3年11月28日より

この結果,1986年以降製造業の海外生産比率が増加し始めた.これは,海外現地生産が定着してきたことを意味している.1991年度には7%に達していると推測される.既にこれが20%前後に達している業種は,自動車,電機・通信,機械の3業種である.この3業種に代表される日本のグローバル先進企業は,グループ内競合時代に突入したといえる.

### 1.2 米国進出子会社の調査

米国に進出しているわが国企業の経営実態調査をしたのは、1990年である.調査対象会社は、日本を代表する企業101社の各米国子会社群のうち最大の中核子会社のみである.

アンケートの業種別発送先,回答結果を示すと,下記の通りである.

アンケート回答会社44社中19社について、トップ・インタビューを行った<sup>(2)</sup>.

アンケートの内容は、親会社の海外進出意欲、海外進出目的、米国子会社に期待されて

業種	発送数	回答数	回収率%
電機・通信機	19	10	53.6
自動車・部品	15	7	46.7
精密機器・事務機	13	4	30.8
その他製造	17	6	35.3
製造業計	64	27	42.2
商社	9	5	55.6
金融機関	14	7	50.0
その他非製造	14	5	35.7
非製造業計	37	17	45.9
合計	101	44	43.6

表2 米国進出関係会社の調査の回答回収結果

いる事項,トップを含む人の現地化,人の定着化施策,責任権限の委譲,コミュニケーション,経営業績の推移等である.インタビューは,設立以来の事業および組織拡大,親会社の指揮命令系統,真の現地化の可能性,現地調達率,価格移転問題と親子間の取引,さらにアンケートの補完を内容としている.

この小論では、調査結果のうちから米国進出形態、企業業績、リスクと管理のみを採用して、グローバル子会社の経営実態と基本的管理思考について検討することとする.

### 1.3 米国子会社の進出状況

日本企業の海外直接投資および製造業の海外生産比率に関しては,前述した通りであるが,日本を代表する製造業各社がどのような米国進出形態をとったか,アンケートによって整理すると次の通りである.

このデータは、回答製造業27社が、米国に初めて進出した子会社の形態を年代別に表示したものである。回答子会社は、進出各社のうち最も伝統があり、規模の大きく、中核的な子会社である。

この間のわが国の景気動向を示すと次の通りである.

< 年 代 > <トピック>

1963~64 オリンピック景気

1966~70 いざなぎ景気

1971 ニクソンショックにより為替変動相場制に

1972~73 日本列島改造ブーム

1973 第一次石油ショック

1985 プラザ合意による急激な円高進行

1987~91 平成景気

米国への進出が5年間きざみで際だって増加しているのは、東京オリンピック直前、列島改造ブーム、さらにプラザ合意後の円急騰以降である。特に1985年以降の5年間は、全体の31.5%に達し、「世界で生き残るには最大の市場である米国で勝ち残る必要がある」<sup>(3)</sup>との認識が強かったということがわかる。

さて、当該データから、進出年度別の各種子会社数が、左上から右下に表示されていることがわかる。進出形態は、上位ほど年代が古いことを意味している。子会社進出の順序は、ローリスクからハイリスクということができる。最もローリスクの商社の活用は、販売および回収リスクはほとんど無いといえる。リスクが急増するのは、製造業がみずから販売拠点である米国で生産を開始するときである。多額の投下資金の必要性とその固定化、

表3 米国子会社の進出形態(製造業) (単位:会社数・%)

年代 形態	59年 以前	60 -64	65 -69	70 -74	75 -79	80 -84	85年 以降	合計
商社・代理店の活用	7	4	2	3	3			19
支店の開設・販売会社の設立	5	10	6	5	5	3	-	34
サービス会社の設立		3		1	2		2	. 8
生産会社(組立中心)の設立		1	1	3	5	3	8	21
生産会社(開発含む)の設立		1		1	2	5	. 5	14
合弁会社の設立		1		1	3	2	5	12
企業買収による会社取得	-	1				3	12	16
金融子会社の設立						5	6	11
米国統括会社の設立				. 1	1	1	. 8,	11
合 計	12	21	9	15	21	22	46	146
構成比	8.2	14.4	6.2	10.3	14.4	15.1	31.5	100.0

さらに現地従業員の雇用拡大による雇用責任の増大である.親会社からの業務全般の指導を含む支援体制が、単なる輸出による販売会社の運営とは飛躍的にリスクを増大させる.

さらに、企業買収は、ゼロからのスタートではなく、米国企業を時価で購入するのであるから、買収金額は数千億に達することもある。しかもカルチャーの全く異なる企業を買収し、経営陣を可能なかぎり残したままの間接管理によって投資回収をするのであるから、リスクは飛躍的に増大する。

ハイリスクの米国子会社は、特に1985年以降急増している。ハイリスク子会社のリスクを可能なかぎり少なくするために、金融子会社を設立し、さらに北米統括のための持株会社を設立してきた。統括持株会社の運営には各種の形態があるが、北米でのリスクを域内で解決する地域完結型経営をめざした布石であるといえる。

海外依存経営がますます進行するとき、国内のみで考えられていたグループ経営の基本的管理思考を変質する必要がある.

### 1.4 米国進出子会社の規模拡大

米国に進出したグローバル企業の目覚しい躍進が、プラザ合意による円高ショックをのりこえた1988年頃ジャーナリズムを賑わした。

今回の調査対象である米国進出の中核企業の過去5年間にわたる企業規模拡大の状況を 売上高,従業員数の推移で示すと、次の通り大躍進であることが裏付けられる.

区分	規模指標	1985/3	1990/3	年間増加率
全社	売上高	1,128	1,806	9.9
(38社)	従業員	666	1,204	12.6
製造業	売上高	613	1,343	17.0
(25社)	従業員	762	1,395	12.9
非製造業	売上高	2,201	2,772	4.7
(13社)	従業員	467	806	11.5

表4 過去5年間にわたる企業規模の拡大(単位: M.\$,人、%)

回答会社38社の平均売上高成長率が9.9%であり、これを製造業に限ると17.0%とい

<sup>(</sup>注) 売上高,従業員数は1社の平均を意味している。

う高い成長率である.この売上高には、現地生産のみならず、日本からの輸入製品の販売も含まれている.米国企業の成長率が2~4%であるから、米国内のシェアを拡大していることがわかる.急激な円高以降、「良いものを安く」提供することによって、わが国製品が米国市場に受け入れられてきたことを意味している.

従業員の増加率は、12.6%である.これを製造業に限ると12.9%である.25社の平均従業員数は1,395人に増加し、雇用の創出に貢献していると同時に、雇用責任が急増していることがわかる.日本国内であれば、売上成長率に比較しこれ程の従業員の増加はありえない.従業員の平均的能力、雇用形態に相違があることによる.

さて、米国へ進出した日本 企業、特に製造業の規模拡大は、次の2つの課題が発生する.

### (1) 子会社の規模拡大によるリスクの急増

日本企業の製造子会社の規模拡大は、単なる量的拡大のみならず、質的向上を伴わざる をえない. しかも、企業グループ内における海外シェアと海外における現地化が進行する ので、各種のリスクが増大する.

開発・技術の拠点として開発リスク、資金投下増大による回収リスク、日本企業同志の 競合による収益リスク、雇用増大による雇用維持リスク、企業グループ内生産調整問題等 が含まれる.

#### (2) 米国における経済摩擦の拡大

良いものをより安くという日本企業の得意とする継続的な改良改善を優先したプロセス・テクノロジー・ベースの進出は、米国企業に対するシェア拡大には貢献したが各種の規制を引出してきた。ダンピング問題、価格移転問題、総量規制、現地調達率問題、みなし利益課税問題である。

### 1.5 米国進出子会社の収益構造の悪化

日本企業が、米国におけるシェア拡大をしながら高い利益率を維持し、余裕のある経営を 行っているのであれば問題はない、米国進出子会社の中核企業が、どの程度の税引前利益 率であるかの調査結果を示すと次の通りである<sup>(4)</sup>。

1985年3月期と1990年3月期との二時点間の利益率の推移を示している。1985年3月期は、第一次・第二次石油ショックをのりこえ企業業績が最高に達した時である。

1990年3月期は、プラザ合意後の急激な円高を克服し、証券市場のダウ平均が38千円を

### 表5 過去5年間にわたる税引前利益率の推移

(単位:会社数,構成比%)

期間利益率	全体				製造業				非製造業			
区分	1985/3		1990/3		1985/3		1990/3		1985/3		1990/3	
マイナス	1	4.8	3	13.6	1	8.3	2	15.4	_	-	1	11.1
0~2%未満	10	47.6	13	59.1	6	50.0	9	69.2	4	44.4	4	44.4
2~4%未満	4	19.0	2	9.1	2	16.7	ı	-	2	22.2	2	22.2
4%以上	6	28.6	4	18.2	3	25.0	2	15.4	3	33.3	2	22.2
合計	21	100.0	22	100.0	12	100.0	13	100.0	9	100.0	9	100.0
日本上場企業	3.2 3.4		4.7 5.6		5.6	1.9		1.9				

記録した平成のバブル最高潮の時である。日本企業が最高の利益率を計上した時期であるにもかかわらず、米国進出企業の質的指標である税引前利益率は悪化している。利益率2%未満の子会社は5年間で、52.4%から72.7%に増加している。

非製造業子会社の利益率の悪化よりも、製造業子会社の悪化のほうが著しい. 2%未満の子会社は5年間で、58.3%から84.6%に悪化している. 日本の上場企業の平均値から比較すると格段に低い. このような状況であるにもかかわらず、国内景気の好調と海外進出の活発化によってそれ程問題にならなかったといえる. なお、アンケートで売上高の記載はあったが、利益は公表してない企業が多い. 公表に耐えられない業績不振会社が回答していないとも考えられるので、このデータ以上に業績は悪いといえる.

このような米国進出の中核企業の業績不振に対して、日本の親会社は米国子会社に何を期待しているのであろうか.

全般的に過去5年間の間に、親会社の期待は量的拡大から質的向上に変化している.成長率向上が減少し、利益額向上が急増している.特に製造業は、前者が48.1%から29.6%に減少し、後者が44.4%から77.8%に上昇している.今以上の収益力を期待しているというよりも、とにかく黒字基調を定着してほしいというのが親会社の最も期待することである.配当期待がゼロという回答がこれを証明している.

「米国子会社の90%以上が赤字」という話が真実味を帯びてくる.

期間		全	体		製造業				非製造業			
期待区分	19	85/3	199	90/3	198	85/3	199	90/3	198	85/3	19	90/3
利益額向上	25	56.8	34	77.3	12	44.4	21	77.8	13	76.5	13	76.5
成長率向上	19	43.2	11	25.0	13	48.1	8	29.6	6	35.3	3	17.6
競争力向上	17	38.6	15	34.1	11	40.7	10	37.0	6	35.3	5	29.4
シェア・アップ	16	36.4	14	31.8	13	48.1	11	40.7	3	17.6	3	17.6
経営力向上	10	22.7	15	34.1	7	25.0	12	44.4	3	17.6	3	17.6
親会社へ配当	8	18.2	10	22.7	0	0.0	0	0.0	8	47.1	10	58.8

表6 親会社から米国子会社への期待(上位6ポイント)

(1社3つ回答可能,製造業27社,非製造業17社)

(单位:会社数,回答会社割合)

### 2. 日本企業の経営特性と収益構造

世界最大の米国に進出した日本企業の子会社が,経営業績の悪化に苦戦している.貿易収支の最大の黒字国であり,第二次世界大戦後,急成長をしてきた日本企業がどうして海外先進国に進出すると収益構造が悪化するのであろうか.改めて,日本企業の成長を支えてきた経営特性と収益構造を明確にし、日本特有な収益構造が海外に移転することができるのかを検討する必要がある.

### 2.1 日本企業の経営特性

日本企業の経営特性については、人本主義、土地資本主義、日本的労務管理とう各種の議論がある。これらの根底にある特性を整理すると、株主の安定性、経営陣の同質性、同質・豊富な労働力、不動産の一貫した値上がり、社内外の信頼システム等がある。これらを逐次検討することとする<sup>(5)</sup>。

### 2.1.1 株主の安定化

第二次世界大戦後,財閥の解体が進み,持株会社の設立が禁止された.資本蓄積のない わが国各社は,企業間信用や不動産担保,さらに株式を銀行等の取引先に所有依頼するこ とによって資金捻出を計ってきた.この株式は相互に持ち合うことによって,株主の安定化にも貢献し,株式公開後も企業買収の危険もなく,経営の安定化と戦略の継続性によって企業成長の基盤をつくってきた.

株式の相互持ち合いは、単なる株式のみならず、物品取引、融資、保険、役員派遣等各種の取引をも関連させ、株式以外の相互取引の継続性を保証している。このように多くの取引関係にあるので、株主相互に牽制作用が働き、相互の経営には干渉しないという株主のサイレント化が進行する。戦後設立されたオーナー会社で、創業社長あるいはその一族の株式割合が5%未満であるにもかかわらず、彼等が社長に就任することができるのは株式相互持ち合いの結果である。

無言の株主からは、牽制や株主権の主張がほとんどないので、社長は、自由な経営を実行でき、スーパーマン化する.戦後の日本企業の成長は、企業発展を願う高い志の社長を頂いた証明でもある.

株式の流動性が低いということは、高株価の維持に役立ち、短期的には高株価を背景にしたエクイテイ・ファイナンスと低収益・低配当によって、収益力の底上げに貢献した。しかし、株式を持ち合っているということは、実質的な利用資金を相殺させる。また、わが国では1970年頃まで株式は額面発行が中心であったので、企業の利用できる株式資金(資本金プラス資本準備金)に対する資金コスト(配当金)は、必ずしも低くないということを忘れてはならない。

#### 2.1.2 経営陣の同質性

社長以下の取締役の選任は株主総会の専決事項である.しかし株主がサイレント化し、相互牽制する仕組みとなった結果,取締役選任のための株主総会が形骸化した.現実は社長又は実力会長が,取締役を指名し,その追認の儀式が株主総会ということができる.取締役は株主から独立し,株主の方ではなく,社長の方を向いて仕事をすることになる.

取締役は社内の生え抜きから選任され、社長と同質性をもつことになる.このマネジメントの同質性は、必ずしも悪いことではない.貸し借りの論理や以心伝心によってコミュニケーションを円滑にし、経営の意思決定を迅速にさせる効果がある.急激な環境変化に対応するには、迅速な意思決定にもとづく具体的な行動が必要である.欧米先進国に追つき追こせという目標が明確な時代には、取締役が一丸となれるこの仕組みは企業成長にとって極めて有効であった.

しかし、重要な戦略転換や意思決定の時に対応が一本調子になり、反対意見が出ないか、 社内実権者の考えが優先し反対意見は無視される傾向がある.この3~5年にわたる平成景 気から、一気にそのバブルが崩壊する過程で経営陣の同質性ゆえの問題点が噴出した企業が多い、社内チェック・システムが働かないわけである。

### 2.1.3 同質・豊富な労働力

戦後日本の経済成長で、1948年生れを中心にしたいわゆるの団塊の世代人口の急増を 忘れてはならない。前後3年間の平均で260万弱の人口である。当然戦後の混乱期である から食料問題から始まり、教育や就職、その後のポスト争いと一生競争がついてまわる。 かかる意味において、生れ落ちた時からの競争体質ということができる。

大学の急増による高学歴社会の出現とともに、同質的かつ高能力の豊富な労働力を社会に送り出してきた.これらの団塊世代が企業に就労したとき、日本を経済的に復興させた戦後第一世代の経営者の影響を直接受けた意義は大きい、戦後第一世代の経営者は、戦争で同僚を失い、廃墟となった日本を復興するための気概に燃え、寝食を忘れて働いた、戦前の価値観がくずれ、指導できる先輩も存在しなかったが、企業を生かすために自由にその腕を振るったといえる、彼等は、仕事わが命の仕事中心主義に徹していたといえる。

団塊の世代は、第一世代経営者の仕事振りやその経営思想に触れるとき、直接見てきた自身の親の苦労と重ね合わせ、素直に受け入れる土壌があった。戦後10年間の食料難の時代のかすかな記憶とともに、あの時代に戻りたくないとの気持ちが強く、生まれ落ちた時からの競争体質によって、仕事第一主義を自然に体得していた。

戦後の画一的・集団主義的教育が競争体質・仕事第一主義にさらに磨きをかけてきた. 1970年代から急拡大した産業や企業の多くは、若く・低給与の同質かつ豊富で高学歴の 労働力をフルに活用し、経営規模の拡大と収益力構造の基盤をつくることができた.

また豊富な労働力の団塊の世代は、同時にニューファミリーといわれる最大の消費者でもあり、日本経済の発展に両面から貢献してきた.

### 2.1.4 不動産の一貫した値上がり

第二次世界大戦後の資本不足を,手形を介在した企業間信用の創造と不動産を担保とした銀行の融資の弾力的運用によって補塡してきた.また,戦後一貫した保守政治体制で政権が安定し,安定政権は国益と企業益とを一致させ,経済の長期的安定成長を可能にした.狭い国土での活発な企業活動は,土地の積極的な開発と取得を促し,土地の長期的な値上り神話を生み出した.

土地時価の長期的な上昇は、貸借対照表に現れない含み益を拡大し、資産内容をより充

実する効果がある.土地資産価値の上昇は借入金の担保価値を増加させ、銀行に対する信用創造の役割をはたす.この結果長期的に不動産を取得している企業は、収益構造や経営業績にそれ程関係なく資金調達力が増してくる.株価好調な時には株式の有利な時価発行とあいまって、資金調達は、わが国企業のトップが重要な経営意思決定をする際の制約要因にはならない.特に平成のバブル崩壊以前には、金は天から降ってくると考えているのではないかと思われるふしがある.

昔から膨大な土地を所有している企業は、経営努力とは関係なく土地含み益相当分をタダで利用でき、資金コスト、あるいは賃借料を回避することができた。伝統ある企業が優位に立ち、同一業界への新規参入者を排除する機能がある。特に海外企業がわが国の首都圏で営業を開始するには、高い賃借料に耐えるだけの高い収益力を必要とする。海外企業の首都圏への最大の参入障壁となっている。

この不動産の含み益は、幾多の企業や経営者を救済してきた.

本来ならば長期的に収益力の悪化した企業が倒産し、より効率の高い企業に余剰経営資源をシフトするのがマクロ的には適切である。しかし、伝統企業は不動産含み益が多額であり、資金調達能力があるので倒産を免れることができた。同一業種で多くの企業群を擁している事実の一因はここにある。

さらに経営能力のないトップの退陣を遅らせ、ダイナミックなリストラクチャリングを 阻害してきたのも確かである. 3年間赤字が続けば当然社長は退陣せざるをえない. しか し、何等かの問題を起こし、本来赤字決算をせざるをえない場合、不動産を売却し、売却 益によって税引前利益を計上することが多々ある. トップの経営責任を不明確にし、真の 経営者の育成を阻害してきた.

### 2.1.5 社内信頼システム

わが国の新卒者の入社動機は、就職意識よりも就社意識が強いといわれている. ジェネラリスト養成という名のもとに、他部門への人事移動、単身赴任を伴う転勤が頻繁に行われる. これは安心して働けるという社内に相互信頼システムが働いていることを前提にしている. これは、企業内組合、終身雇用、年功序列とも密接に関連している. この社内信頼システムは、企業・従業員間というオフィシャルなシステム以外に、人と人、特に一定時期の上司と部下というインフォーマルなシステムも含まれる.

このシステムは、現社長も含め新卒者として入社時から全員底辺の業務をスタートすることにも起因する。同じ釜の飯を食うという言葉があるように、気心を知った仲間や上下関係者間での貸し借りの論理が存在し、横並び意識や集団意識を形成した。戦後一貫して

企業の長期成長が続き、より上位者が下位者に対して貸しをつくり、借りを返すだけの豊富なポスト(役職)があったことが、社内信頼システムを支えていた.

この豊富なポストの可能性、さらにポストが保証する第二給与(交際費)が、実力通りの給与格差をつけない形式平等主義を生み出した。ポストの上昇可能性によって、課長は自分が部長であればどう考えるかという訓練をさせられているといえる。日本企業の下位者は、社内信頼システムによって常に上位者の立場での判断を要求されている。これが、部門単位・時間外・無報酬で実施する日本型TQC活動を可能にし、継続的な改善・改良によるコスト削減の原動力になってきた。

### 2.1.6 社外信頼システム

社内信頼システム以外に、社外信頼システムもある。日本は島国で農耕民族であることから、各種の縁の世界が存在する。この縁には、地縁、学校縁、血縁、会社縁等がある。 縁の世界は社外信頼システムの原点であり、一度形成されると、継続し、増殖する可能性が強い。

ビジネスのスタートは、誰かからの紹介という縁から始まることが多い. 社外の人的信頼による長期的な取引関係は、社外各企業との利益を共有する基盤を形成し、関係はますます緊密化する. 外注・下請取引、特約店・代理店取引のように生産、販売ともにこの仕組みが働き、出資という資本関係がなくとも、信頼システムと利益の共有化によって、排他的継続取引が行われる. これは特に海外から、系列取引であり、取引の自由が保証されていないと批判されるが、単なる利益の共有化だけではなく、経営危機の際にも力を発揮し、経費削減の痛み分けに耐える運命共同体ともいえる. この縦型柔構造組織が、わが国企業の社外における改良・改善にもとづく長期的なコスト削減に貢献してきた.

#### 2.1.7 過当競争下の協調体制

海外からみると、日本企業全体が信頼システムで相互に結ばれているとみえるであろう. 「他社とは違うことをしよう」という独創的経営行動よりも、「あの会社ができて、わが社ができないはずがない」という同質的横並び経営行動が強いからである. 同質的な横並び意識のもとでの大量生産的過当競争がわが国の経済を飛躍的に発展させてきた. 狭いわが国でこのメカニズムが可能であったのは、次のような理由による.

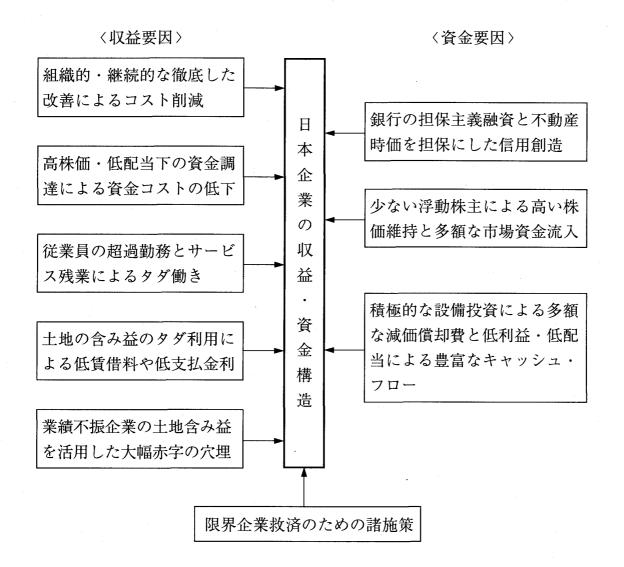
・ 世界の最大の市場である欧米市場が解放され、輸出拡大にそれ程制約条件がなかったこと

- 日本国内で独禁法が厳密に適用されたことがなく、過当競争下での企業間の協調体 制が維持されたこと
- ・ 伝統ある限界企業が赤字計上しても不動産の含み益を顕在化させ、収益的・資金的 に企業立直しの余裕がもてたこと
- ・ このような過当競争下の協調を官民政が一体となって構築したこと 日本護送船団型経営が戦後一貫して行われ、産業界の発展に貢献してきたといえる。

### 2.2 日本企業の収益構造・資金構造と海外への移転可能性

さて、既述した日本型経営の特性が、日本企業の収益構造や資金構造にどのように影響を及ぼすのであろうか。かかる構造が日本企業のグローバル化の進展とともに、海外に移転することが可能であるか否かに関して検討してみる必要がある。

### 表7 日本企業の収益構造と資金構造



### 2.2.1 日本企業の収益・資金構造

日本型経営が、日本企業の収益構造や資金構造に与える影響を整理すると、次の通りになる<sup>(6)</sup>。

いずれの要因も、株主の安定化、経営陣の同質性、団塊世代を中心とした同質・豊富な労働力、土地を中心とした不動産時価の一貫した値上がり、社内外の信頼システムと関係している。日本企業が出資者としての株主を重視した資本主義ではなく、土地本位主義、人本主義といわれるゆえんである。これに限界企業救済のためのプライス設定(例えば、販売価格、金利等のレート、賃金協定)等の諸施策が行われるので、限界企業以外の上位企業は、普通の経営を行っていれば自然と利益が計上できる仕組みになっている。

### 2.2.2 日本企業の収益・資金構造の海外移転可能性

TQCに代表されるように継続的なカイゼン活動やサービス残業を含む超過勤務は、まさに社内信頼システムを基盤にしている。

規模拡大型の先行投資を戦略優先順位とし、利益率が低いにもかかわらず高い株価を維持し、資本市場から豊富な資金を調達しても低い配当性向であることに対して株主がクレームをつけないのは、株式の持ち合いにより、株主がサイレント化しているからである.

また、必要な資金を低コストで機動的に金融機関から調達することができ、企業が赤字になっても土地の売り食いによりトップ交替を遅らせることができるのは、不動産の一貫した値上りがあったからである.

このような収益・資金構造は、日本企業がグローバル化し、現地法人が設立され、ヒト、モノ、カネの面で現地化したときに、ほとんど海外に移転できないものである。日本型TQCは通用せず、残業は基本的に存在せず、ましてやサービス残業はなく、不動産の含み益は無い世界であるので、経営の失敗の回復を土地に求めることはできず、まさに経営力で乗り越えるしかない。現状のままで、現地法人が高利益率・高配当性向の必要な世界で株式を公開することは不可能である。

日本企業の多くにとっては、日本国内にいるかぎり、伝統的な経営特性は経営業績に正の財産として働くが、海外に進出し、現地法人を運営するには負の財産としての働きをする可能性が強い.

わが国は、年間労働時間を1995年に1,800時間までに削減するべく、努力している。ホワイトカラー・現業すべての従業員の現在の労働時間と1,800時間との差額に対して残業手当てを正確に支払い、経営力とは関係なく、伝統ある企業が単に長期的に所有していた

結果にすぎない土地の含み益に対して賃借料や金利を支払ったとしたら、日本のトップ企業で利益を計上できる企業があるであろうか. 伝統ある企業はほとんど赤字であろう. このような企業は、日本で経営をしていると利益を計上できるが、グローバル化すると、本来の経営力がない企業であるので、現地法人の赤字の累増で日本の親会社の経営までも失敗する企業である.

日本企業で、負の財産のない新進企業のみが、海外の企業と対等に競争できると考える. 伝統ある企業は、海外では通用しない収益構造や資金構造を合理的に計算し、これらを控 除して事業計画を立案する必要がある.

### 3. グローバル企業に耐えうる基本的管理思考

日本の製造業の海外生産比率が10%に迫ろうとしている. 好むと好まざるとにかかわらず, グローバル化は進行している. 日本型経営の収益構造の多くが世界に移転が困難である現在, グローバル企業として耐えうる企業体質を再構築するためには, 日本企業の経営目標や子会社経営に関する基本的管理思考の具体的変革が必要である.

### 3.1 経営目標の変革

管理の基本は、経営者の行動様式に大きく影響を受ける. 1990年のバブル崩壊後から、 日本企業の経営姿勢が問題になっている. 戦後の追いつき・追い越せ時代から、経済力で は世界のメジャーになった現在、改めて世界企業に脱皮するための経営目標の変革を迫ら れている.

### 3.1.1 トップの意思決定プロセスと関心事

経営者(トップ)の最大の関心事は、市場占有率(シェア)である。シェアの拡大が収益基盤の強化につながり、長期的にも利益の極大化をもたらすと信じられていたからである。売上高よりも利益率で大きく差をつけられているNo.2以下のチャレンジャー企業が、市場が成熟化しているのもかかわらず、市場拡大期におけると同様な無謀な先行投資(生産能力増強を中心とした設備投資、研究開発費拡大、従業員の積極採用、機能拡大型関係会社の設立・増強)を行ってきた。このような事例を、ここ10年間の間に、電機通信、自動車、食品、パルプ等の製造業のみならず、流通、金融等の非製造業にもみることができる。この後遺症は3~5年後に明確になり、その後抜本的な経営見直しが必要になる。

このような経営者の意思決定プロセスを、決算書と関連させて示したのが、次頁の表8

株主配当金

キャッシュ・

フロー

#### **─**損益計算書 貸借対照表 〈損益項目〉 〈資産項目〉 〈負債・資本項目〉 売上高の拡大 設備投資 間接金融 生産能力増強 短期借入金 販促活動 省力化・合理化 長期借入金 コマーシャル・ペーパ 研究開発 研究開発活動 関係会社投資 減価償却費 生産・販売 直接金融 企業買収 株式時価発行 税引前利益 普通社債 転換社債 狭義の運転資金投資 ワラント権付社債

売上債権-仕入債務

+棚卸資産

手元流動資金

現預金+有価証券

### 表8 経営者の意思決定プロセスと決算書

である. 従来の経営者の関心事は、太い枠で示した売上高の拡大、これを達成するための設備投資、さらに関係会社投融資までであろう. これらの投融資をするには、資金の調達が必要であるが、トップはこれにほとんど関心がなく、担当役員に任せっぱなしである. 資金は、活発な設備投資の制約要因にはならない. 一貫した土地の値上りの結果の担保価値の増加、高株価のもとでの低配当等により「金は天から降ってくる」と考えているふしがある. 過大な設備投資よって売上高が拡大したにもかかわらず、利益が圧迫され、配当金の増加がないという事態になっても、経営者は批判を受けることがない. まさに、日本企業の経営特性に起因している.

経営における資金調達の自由度が高いので、経営者は株主に対する配当率や配当性向に 関心が薄く、自社の営業活動から稼得したキャッシュ・フローの重要性を認識していない。 この結果、シェアのみを優先し、キャッシュ・フローをはるかに超える過大な設備投資等

(注) 実線は資金の流れを示す.

が行なわれる.ここでは、投資効率(総資本経常利益率)が無視され、固定費の急激な負担増が残る.平成のバブルの崩壊の後遺症が依然として回復しないのは、戦後築いてきた日本型経営特性に綻びが始まったことを意味している.ましてや企業がグローバル化するとき、世界に通用する日本企業の行動目標の変革が必要になる.ここでは3つの変革について検討することにする.

### 3.1.2 シェア優先経営から投資効率重視経営に

日本企業が世界に追いつくまでの国内を中心とした戦略と,経営規模では世界のトップ 企業の仲間入りをし,海外売上比率が高まり海外グループ内競合も始まった時点での戦略 とは異なるはずである.

後追いや模倣であっても、安くて良い製品で世界のシェアをアップするというプロセス・テクノロジー・ベースの戦略は、世界に追いつくまでである。すでに日本企業は、世界に新たな製品で貢献するというプロダクト・テクノロジー・ベースの戦略にはいる時期にきている (7). 他社が作る製品は作らないという独自性を打ちだす戦略は、規模の拡大のみを追うシェア競争からの訣別である。当然、従来とは異なるリスクが伴う。

生産能力や販売拠点の増強だけでは、グローバル企業として耐えられないとすれば、シェア優先という損益計算書中心の経営から脱皮する必要がある。売上高成長率がゼロであっても、少ない投資でより多くの利益を着実に計上するには、他社の追従を許さない製品の開発をし、投資効率(総資本経常利益率、自己資本利益率)を重視した貸借対照表中心の経営に転換する必要がある。

企業はタダで活用している含み益に年率6%の金利コスト,あるいは賃借料を計算して,なお利益を計上できるか否かを常に検討する必要がある.日本国内では,含み益のない限界企業をベースに販売価格が設定されているはずであるから.このコスト加算後に利益を計上できる企業は,製品力・営業力に優れ,海外でも利益を十分計上できる経営体質があるといえる.国内では正の資産が,海外進出するにあたり負の資産効果をもたらすことを忘れてはならない.

### 3.1.3 固定費無視経営から余裕度重視経営に

追いつき, 追い越せというキャッチ・アップ型の経営は, 拡大一本槍になる. また, 株主はサイレントで, 株式投資効率を重視していないので, 経営者は常に強気な設備投資が可能であり, 投資の万が一の失敗は含み益をリスク・ヘッジに使える. わが国製造業の損

益分岐点の位置(余裕度)は、最高の収益率になっても80%を切ることはない。年間総労働時間が1,800時間に急激に減少すると、現状から20%以上生産力が低下することになり、最高時点でもほとんど利益を計上することができなくなる。

平成の好景気は、典型的な横並び的設備投資による過大な減価償却費、採用し過ぎた従業員、落とせない研究開発費、さらに株式に転換できないエクイティ社債による資金コスト増等により、固定費負担を一段と押し上げ、バブル崩壊後の収益力を悪化させた。規模拡大指向により固定費を無視した経営の結果である。

余裕ある経営とは、損益分岐点の位置が70%前後に押さえられていることが肝要である. 超高齢化社会は、高コスト負担時代を迎えることを意味し、平常時で余裕度90%以上の企業は、国内での存続すら困難になるであろう.

### 3.1.4 資金無関心経営から CF 重視企業に

わが国企業の多くで積極的な設備投資が可能であるのは、高株価による市場資金および 含み益による銀行資金の調達が自由にできたからである。経営者は資金調達に無関心でも 問題なかった。この結果前述したように日本企業全体が固定費過大企業になってしまった。

環境激変期には、常に資金的に余裕のある経営をする必要がある。このためには、まず、外部の資金に依存しない経営に徹することが重要である。企業の設備投資や企業買収を、キャッシュ・フロー(CF)の範囲内で実施する限りにおいて、経営上の不安感はない。営業活動によって稼得した資金であるCFの範囲内で長期投資をする限りにおいて、業界全体が横並び的過大投資に走ることもあるまい。

市場が成熟化した大企業の経営者が、自己の責任において長期的経営判断をするとき、CFを意思決定の重要な制約要因として配慮することが肝要である。海外のグローバル成功企業が、CFと長期投資との関係を常に配慮しているのは、自己の経営努力とは関係ない土地等の含み益や高い株価によって、「金は天から降ってくる」というようなことはないと認識してるからである(8).

### 3.2 子会社経営の変革

グローバル経営の進展は、海外子会社の拡大ということである。海外子会社を含む企業のグループ経営につては、会計制度的にも変革が求められる。わが国独特な制度会計に準拠しておれば許される時代は終わりつつある。すなわち、国際会計基準が導入されて、流動資産の含み益を計上し、連結決算ベースで、地域別・製品別のセグメント情報に営業損

益を明示しなけれがならない時代が到来しようとしている。海外事業の失敗を有価証券の含み益で穴埋めし、特定海外事業が赤字のまま売上規模を拡大することは不可能なる。

また, グローバル化は, 海外子会社を通して日本企業の利益を共有し, 公平に分配しようとの力が働くであろう. 国内中心の子会社経営の発想に変革が求められる.

### 3.2.1 親子依存経営からパートナー意識経営に

日本企業の子会社で悠々黒字を計上している企業がどの程度あるであろうか.子会社が親会社の経営効率化の一貫として設立され、親会社の利益のバッファーとしての機能をになっていることが圧倒的に多い.

「子は親の自由」という意識が強い、すなわち、子会社の幹部以上の人事は親会社が介入し、親子間の取引価格には必ずしも市場価格が最優先して決定されず、親会社の利益によって調整され、資金は親会社で一括管理されるので自由度がなく、親のためのシステムとして運営されるのが通常である。子会社も甘えの構造から脱しきれない親子依存経営である。

このような親子関係を海外にまで持ち込んだのが現在の多くの企業の状況である.海外企業の現地化が進むとき、全く独立性のない子会社経営がいかに危険であるかが明確になってきた.海外子会社は、資本と商取引によって日本の親会社と関係はあるが、設立地域国の企業でり、主従の関係というよりもパートナーであるという意識へ変革する必要がある.海外現地化による現地子会社の独立性の強化が重要である.これを人、物、金、情報の観点から整理すると次の通りになる.

- ・人 社長を含むの経営陣の現地化を促進し、株主の代表者としてのボード・メンバーによるチェック機能の充実をはかる。すべての経営内容を知らねば経営ができないという直接経営から、現地経営陣に責任権限を委譲し間接経営ができるという信頼関係を構築する。また、親会社の経営陣から外国人を排除する必要はなく、最適経営陣の相互乗入れをはかる。
- ・物 日本中心の開発・生産、さらに輸出から、最適地開発・最適地生産・最適地 販売に切り替え、企業グループ全体で競争力の強化を計る。グループ企業間 の相互取引価格の妥当性が特に重要になる。取引価格を調整することにより ある一国に利益が集積することは許されず、グループ企業間での経営力が正 当に評価される利益配分になろう。
- ・金 資金的リスクはすべて日本親会社が負担することから脱皮する必要がある. 手形と含み益の利用による日本型資金調達方法を念頭においた経営は海外で

は成り立たない. 設立当初は無理にしても,資金の現地調達・現地活用に徹することである. 証券市場が自由に活用できる地域においては,現地法人の株式上場を念頭におき,安くて良い製品のみならず,当該企業の株式も現地の方々が購入できるような経営を実行し,日本国内に投資リターンである配当金を環流させることが長期的に重要である.

•情報 親子会社間のパートナー経営の結果,グループ全体の対立関係が表面化し、 求心力が働かなくなると,グローバル化した意味がなくなる.資本と取引に 加えて,情報による求心力強化も計らねばならない.すなわち,各地域で活 用できる情報の共有化とグローバル戦略検討会議の有効活用が重要になる. コンピュータにより統合された情報ネットワークが,親会社のみの情報収集 であってはならない.各地域の現地法人の必要とする情報が,自由に利用で きるシステムでなければならない.

> 戦略検討会議は、グループ全体の強みがシナージ効果となるための説得・ 決定・調整機能を果たすことになる。情報には、人の意思と信頼関係が伴わ ねば生きたものとはならない。現地法人相互の信頼関係に基づく、強力な軍 団がつくれるか否かは、戦略検討会議の成否にかかっている。

#### 3.2.2 規模拡大重視経営から利益重視経営に

1980年以降の日本企業の海外進出は、日本国内の競合状況をそっくり移転した。すなわち、海外においても日本企業同志の規模拡大競争を行ってきた。電機業界のトップは、「米国でのわが社の競争相手は日本企業のA社です。あそこが100万台なら、わが社は110万台だと頑張ってきました。気がついてみると、米国企業は壊滅し、日本企業で利益を計上している会社は一社もなくなりました」という言葉に代表される。

このような規模拡大重視の経営には耐えられなくなってきた. 現地法人が株式を証券市場に上場するためにも、利益重視の経営に経営行動を変革する必要がある. この大前提には、海外進出時のフィジビリティー・スタディの精度を高め、これに基づく事業計画の社内稟議書を、徹底して検討することである. 米国に進出した部品製造子会社のトップは、「顧客の依頼で進出してきました. 常にフル操業で売上規模だけは拡大していますが、従来にもまして赤字が拡大しています. このような状況は、設立以前から予測していました. 親会社の我慢の限界まで続ける以外にありません」と言っている. このような経営判断の責任は誰が、何時とるのであろうか. 親会社トップのメンツとしか思えない横並び的ごり押し進出を排除することができなければ、進出以降の管理をいかに精緻化して管理レベル

を向上しても、空しさしか残らない。

### 3.2.3 損益不明確経営から公正な計算体系導入経営に

わが国の決算は、従来親会社の単体財務諸表が重視された。子会社は親会社のバッファーという意識から抜け切っていなかったので、子会社の損益が不明確であったのはやもうえない。しかし、海外現地法人のパートナー意識を重視するとき、相互の取引については合理的かつ公正な計算体系を導入する必要がある。すなわち、製造子会社は、当然親会社で発生した経費の子会社相当分を負担しなければならない。

### ・ローヤリティの計算

製造業の将来を保証するのは研究開発投資である.ここ10年間,日本企業は研究開発費を増加してきた.しかし,海外での生産が急増しているにもかかわらず,製造現地法人に適正な研究開発費,すなわちローヤリティを負担させている企業はまれである. 米国進出のトップ中核企業でやっと1~3%である.

海外生産比率が向上している現在,日本の親企業で負担している研究開発費の回収は将来どのようにして行うのであろうか.

### ・日本人出向者の人件費

海外現地法人は、日本人の出向によって現状を維持している場合が多い. 現地化の一環として、日本人を組織上どのように位置づけるか苦労している. 現地経営陣をラインに、日本人をそのスタッフにつけることが頻繁に見受けられる. この場合ラインの長の方が役職的には上である. 欧米では同一賃金・同一労働が当然であるので、役職が下の者が給与水準が低いのが当然である. ところが日本人の日本での給与水準が高いと、賞与は日本負担となることがある. また各種支援のため、3~6ヶ月の出張のときには、これも日本負担が多い. 本来このような人的支援に対する人件費は、全額現地が負担して採算を維持する必要がある.

### ·業務指導料

前記の短期出張を伴う経営全般にわたる指導があれば、当然この経営支援に対する業務 指導料の負担を、人件費以外に現地法人は支払う義務がある。米国現地法人でこのコスト を負担している企業は無かった。しかし、米国では支払っていなくとも、東南アジアでは 支払っている子会社はある。各地域の現地法人に共通な計算体系を導入しているとはいい がたい. 地域国家間の公平性を厳密に適用しなければ、企業グループ内の利益を恣意的に 操作していることになる.

### ·株式配当金

米国に進出している中核子会社で、親会社から配当金の支払を期待されている企業は一社もなかった。海外進出するにあたって、資金の現地化とは、現地の営業活動から稼得した資金は日本に環流させないで、現地ですべて投資するという意味もある。しかし、将来日本が超高齢化社会を迎え、海外投資から一切配当金回収がなければ、海外生産比率が向上したとき、日本はどのようにして利益を確保するのであろうか。また、現地化が進み、現地法人のトップが日本人でなくなった時点での配当金の回収は、ますます困難になるであろう。現地法人の設立当初から、親会社の配当性向程度は、現地法人から配当を回収するというルールを明確にしておくことが肝要である。

海外の現地法人を設立するときの計算体系に、ローヤリティの支払、人件費の負担、業務委託料の計算、配当金の支払を明確、かつ公平に組込むことが重要である。このような配慮がなく、厳密な採算計算をすることなく、横並び的海外進出したあとに、いかに精緻な管理システムを導入しても、管理のための管理にすぎなくなる。

また、これらを組込みこんだ事業計画のもとに、 $1\sim3$ 年以内に配当が可能な現地法人のみを設立するのであれば、これ程集中豪雨的な海外進出はありえず、海外撤退基準も明確にならざるをえないであろう。さらに、一企業グループ内での各地域共通で公正な取引慣行や計算体系の導入が、グローバル企業として長期的に耐えるために不可欠である。

### おわりに

平成のバブルが崩壊し、先の見通しが立たない日本の企業が多い。このような現状でも、今後日本企業の業績回復能力は十分にあると思うが、現在45才の団塊世代が260万人、20才の団塊ジュニアが200万人強、ゼロオ児が121万人ということを考えると、20年後の日本経済および企業はどのような状況になっているのであろうか。

グローバル化せざるをえないこの時代に、グローバル企業の経営業績が急激に悪化しているのは、経営や管理の基本を厳密に実行していなかった企業が多かったということを意味している.

管理会計という管理の基本に携わる者が、経営戦略の結果を忠実に表示し、適切な情報をタイムリーに提供するだけで、その機能を果たしたといえるのであろうか。仕事や学問領域が細分化・精緻化した結果、自己の領域を余りにも狭く設定し、経営戦略や経営行動

を前提にした管理の議論が多すぎるのではないか.企業経営は一つの機能だけが単独で成り立っていることはなく、相互に関連し合っている.超高齢化社会と国内外のグローバル時代をむかえるにあたり、管理に携わる者は、数値のもつ意義や力をフルに社内外に活用し、管理の基本的思考の立場から、経営側の意思決定や経営行動に対して積極的に発言をしていく使命があると考える.

### 注

- (1) 通商産業省産業政策局国際企業課編集「第四回海外事業基本調査,海外投資統計総覧」,平成3年,17,58,59 頁より作成
- (2) トップとは、現地法人の社長や副社長を意味しており、インタビューを含むアンケート結果の分析は、早稲田大学システム科学研究所 研究レポート「1991年度版 グローバル化時代のわが国関係会社戦略の変質——米国進出関係会社の経営動向調査に基づき—」で明らかにしている。この小論の「表2~6」は、当レポートから引用
- (3) 同上研究レポート,「製造業における海外進出目的」(20頁) によると,1989年度で30.3%の米国中核子会社がこのように考えている.
- (4) 日本の上場企業の税引前利益率は、日本経済新聞社作成の「日経、財務データ」(全業種、製造業、非製造業)より引用
- (5) ここでの7ポイントの経営特性は、拙著、「変革 日本型経営」第一法規出版、平成4年、 $195 \sim 204$ 頁から整理 要約した。
- (6) 拙著, 同上, 205~230頁から整理要約
- (7) Leaser C. Thurow, "HEAD TO HEAD", 土屋尚彦訳 「大接戦」, 講談社, 平成3年, 日本企業の競争力はプロセス・テクノロジーにあり, 欧米の企業はプロダクト・テクノロジーを重視していると述べている.
- (8) 拙著,「ビジネス ゼミナール 会社の読み方入門」(日本経済新聞社),平成4年,453~482頁,「第15章 総合演習——花王の国際生き残り戦略」で、日米トップ企業の財務戦略の相違を明確にしている。

# HOW TO THINK ABOUT MANAGING THE GLOBAL COMPANIES

Shuichi Matsuda\*

### ABSTRACT

Since 1985, Japanese companies has been extended their business abroad, especially to The United State of America. They made rapid progress to their amounts of sales and numbers of employees. But their profits were growing worse. Why did their management's results grow worse.

To make clear that reasons, this thesis analyzes the management characteristics of the Japanese companies, explains their structures of profits and funds affected by the characteristics. But many traditional Japanese companies are difficult to transfer them to the advanced nations .The companies that make much of the global strategies must change their basic management styles, especially their management targets, operations of affiliated firms, if they hope to survive permanently.

#### **KEYWORDS**

The Agonies of Abroad Affiliated Companies;

The Characteristics of the Japanese Companies;

The Structures of Profits and Funds of the Japanese Companies;

The Change of the Japanese Management Styles and Targets;

The Change of Operations of Affiliated Firms

Submitted January 1993.

<sup>\*</sup> Professor of Accounting, Systems Science Institute, Waseda University.