

第3回「日本貿易会賞」懸賞論文 優秀賞

日本企業への提言 - 緊張感のある企業への変革を

神谷 渉氏(かみやわたる)(日本 33 歳)

(要旨)

日本企業を取り巻く環境は、グローバル資本主義化の流れとともに、大きく変化した。日本企業における株主重視の姿勢は大きく高まることとなり、旧態依然とした潜在価値を引き出せていないような日本企業は、外国のファンドに買収を仕掛けられることも普通のこととなった。その一方で、グローバル資本主義への適応によって日本企業が海外資本の食い物になってしまうのではないかと、という懸念も依然として根強い。近年、グローバル資本主義から日本企業を「守る」という姿勢が企業及び政府の中に見られるのもこのような懸念を反映したものであるといえよう。本論では、このような環境の中で日本企業としてどのように対応していけばよいのか、日本企業の抱える課題を明確化した上で提言を行う。まず、グローバル資本主義の流れの中で日本企業が抱える大きな課題として、これまでステークホルダーへの「甘え」によって成り立っていたビジネスルールが立ち行かなくなっている点が指摘できる。具体的に本論では、競合・従業員・取引先との関係を取り上げ、日本企業がこれまで「甘え」によって成り立っていた部分が大きいことを示す。

さらに、日本企業に対する提言として、前述のような課題を踏まえ、「甘え」の是正、内向きの発想からの転換、長期的視点の確保という3つを实践する「緊張感のある企業への変革」を提案する。

まず、1点目の“「甘え」の是正”については、「公正」という概念を軸に説明責任の意識の徹底や内部統制の考え方を活用した社内の意識改革が必要である。また、2点目の“内向きの発想”からの転換については、日本企業を「守る」という姿勢を取り続けるのではなく、むしろ積極的にグローバル資本主義の流れに適応し、活用をしていく視点を持つべきである。最後の“長期的視点の確保”については、グローバル資本主義の流れに適応することで、やや軽視されがちな長期的な視点の確保の必要性和、その方策として「人材の長期的な雇用・育成」と「現場への権限委譲」の2つを提案する。

(本文)

日本企業への提言 - 緊張感のある企業への変革を

1. はじめに：日本におけるグローバル資本主義を取りまく環境

日本企業を取り巻く環境は、グローバル資本主義化の流れとともに、ここ5年ですっかり様変わりしたといえる。銀行を頂点とする株主持ち合いは、BIS規制の適用ならびに時価会計の導入というグローバル資本主義の基盤となるルールの適用に伴って大幅に減少することとなった。銀行を中心とする株式持ち合いが減少するにつれ、日本企業における株主重視の姿勢は高まることとなり、外国人株主の割合も大きく増えた。また、旧態依然とした潜在価値を引き出せていないような日本企業は外国のファンドに買収を仕掛けられることも普通のこととなった。

このように、グローバル資本主義が日本に浸透することで、日本企業を取り巻く環境は大きく変化してきた。しかしながら、その一方で、グローバル資本主義への適応によって日本企業が海外資本の食い物になってしまうのではないかと、という懸念も依然として根強い。近年、買収防衛策策定の活発化などグローバル資本主義から日本企業を「守る」という姿勢が企業及び政府の中に見られるのもこのような懸念を反映したものであるといえよう。本論では、このような環境の中で日本企業としてどのように対応していけばよいのか、日本企業の抱える課題を明確化した上で提言を行いたい。

2. グローバル資本主義がもたらすもの

グローバル資本主義がもたらすであろう、最も重要な点は何か。それは、外国の資本が入ることにより、多かれ少なかれ、ビジネス上のルールがグローバルレベルで共通化されていく、という点にあるのではないだろうか。

例えば株主価値経営という経営思想もその一つである。数年前まで、重厚長大企業を中心に日本の大企業の中では株主価値重視という言葉に反発する企業も多かった。株主価値重視型の経営では、短期的視点になりがちであり日本的経営の強みである長期的な経営ができなくなる、したがって株主に顔を向けるのが必ずしも正しいと思えない、といった論調が主流を占めていたといえよう。しかし、2007年現在では、そのような論調であった企業もIRに力を入れ、ROEなどの株主資本の効率性にかかわる経営指標を重視するようになるなど、株主の重要性を意識せざるを得なくなっている。このような流れは、これまでの国内で慣習にしたがってうまくやっていたら何とかなる、という発想を否定することにもつながった。

また、企業の役割に関する考え方でもグローバルでの考え方が浸透してきている。従来の日本企業は、顧客満足と従業員満足を高めることに比較的大きな比重が置かれてきたものと考えられるが、現在では企業の社会的責任(CSR)という考え方のもと、顧客や従業員以外の様々なステークホルダーに対しても責任を負うことが求められている。このような考え方もグローバル資本主義化の流れによって促進されたものである。さらに、様々な

規格の標準や会計などもグローバル標準に合わせる事が議論されている。

グローバル資本主義によってこのような標準のグローバル化が促進されることになれば、ローカルルールで優位性を保持していた日本企業は、その優位性を失うことになる可能性がある。それでは、なぜグローバル資本主義が勢いを増すとルールの共通化が起こるのか。これは、非常に単純なことであり、グローバルな投資を実施する際に各国のルールがバラバラであれば、それだけ効率性が失われるからであり、規模の経済が活用できないからである。

3 . グローバル資本主義時代に直面する日本企業の課題

このようなグローバル資本主義の流れの中、日本企業が抱える課題として、標準のグローバル化の促進に伴いこれまでの日本的なビジネスルールが通用しなくなって来ているということが挙げられる。それは、これまで日本的経営として賞賛されてきていた部分でもあった。これらのビジネスルールの特徴として、ステークホルダーに対する相互依存的ないしは、一方的な依存関係が存在することに注目しておきたい。ここでは、それらを「甘え」という言葉で表現し、注目すべき「甘え」の要素を3つ取り上げる。

(1) 競合への「甘え」

日本的な慣習の中で、競合に対抗することはあっても競合を壊滅させる戦略をとることはこれまでほとんどなかったといっても過言ではない。無意識的に、何らかの形ですみわけをはかろうとしてきた部分も多かったのではないだろうか。例えば、日本の食品小売業の上位集中度の低さは、先進国の中でもまれである。この一つの要因として、価格面などで「競合に対抗する」といった横並び意識はあっても、競合店を壊滅させるような戦術を取るという企業がほとんどなかったということもある。その結果、多くのローカルチェーンが淘汰されず存続することとなった。収益性は低くとも皆が共存できる環境を維持していたといえるだろう。その意味では、壊滅させられることはないという前提（甘え）のもとで自社の戦略を立案することができた。

一方、グローバル資本主義の中では、競争に勝てないものは市場から退出することを迫られる。また、競合を壊滅させる手段として、競合企業を買収して自社の傘下におさめるという考え方も一般的となっている。競合に対する甘えを前提としている企業では、競合に敵対的買収などを仕掛けられると、裏切りや奇襲を受けたように反応してしまうが、このような考え方が許されなくなってくるのである。

(2) 従業員への「甘え」

これまで日本企業の賞賛される点として、従業員のモチベーションの高さ、企業への献身的な活動といったものが挙げられてきた。ただし、これらの従業員の企業への忠誠心は、企業の右肩上がりの成長と一体となっていた部分が少なからず存在することを認識しておかななくてはならない。すなわち「今、会社のために頑張ればいつか必ず報われる」という意識が共有できていたために、従業員のモチベーションを維持できたということである。しかしながら、近年の日本企業は、かつてのような右肩上がりの成長は望めず、従業員全

員が「報われる」ことを期待することが難しくなっている。

このように、従業員を取り巻く環境が変化しているにもかかわらず、従業員の愛社精神やモチベーションに甘えている日本企業が未だに多く存在しているように見える。近年、人を削減して一人当たりの業務量を高めているにも関わらず、給与があまり変わらない、という声をよく聞く。日本企業が、未だに自社の生産性や収益性の向上を従業員の愛社精神やモチベーションに甘えている証左ではないだろうか。一方で、これまでは従業員の側にも、終身雇用などの制度によって、仕事の出来が悪くとも、あるいは成果が出なくとも会社が解雇を促すことはないだろうという「甘え」が存在していたことも事実である。

グローバル資本主義の中で生き残っていくためには、企業が従業員に対しても甘えを持たず公正さを保つことが必要となってくる。仮に、他社に比して業務量を高めているのであれば、それなりの報酬を持って報いることが求められる。それを、従業員の愛社精神やモチベーションに甘えているのだとすると、優秀な人材が流出し、グローバル資本主義の中では生き残っていけなくなってしまう可能性がある。

(3) 取引先への「甘え」

買い手が、売り手に対して要求を行うのは当然であるが、要求が過度になり日常化しているケースも少なくない。金融機関が借り手企業に対して、要請に応じなければ次回の融資が困難となる旨を示唆することによって、短期間の借入れを要請するなどの事例もその一例である¹。また、製造業における「下請けいじめ」という言葉に代表されるような納入業者への圧力、小売業の取引先に対する「不当な経済上の利益の提供要請」、「不当な返品」、「不当な従業員等の派遣要請」なども含まれるだろう²。このような過度な要求は、困った時の取引先、という甘えを生むことになる。ある小売業では、業績が悪化した際に決算期になると様々な名目で取引先に対して協賛金を要求していたという話も聞く。このような協賛金は、実際には損失補てん以外の何者でもないわけであり、取引先への甘えによって成り立っていたといえる。グローバル資本主義の流れでは、このような説明責任を果たせない行為については、取引先にとっても受けにくくなり、そもそも、そのような事業については、早晩の撤退を求められることになるだろう。

4. 日本企業への提言

グローバル資本主義化の流れの中で、日本企業が進むべき道として、3つの段階が存在すると考える。各ステップが、それぞれに完了している企業もあれば、そうでない企業も存在しているであろう。いずれにしても、3つのステップを経ることで、日本企業がグローバル企業に対抗できる素地を作り上げていくことが必要であると考えます。

(1) 「甘え」の是正

これまでの日本企業は、前述の通り様々な「甘え」によって成り立ってきた部分が多か

¹ 「金融機関と企業との取引慣行に関する調査報告書」公正取引委員会、2006年

² 「大規模小売業者との取引に関する納入業者に対する実態調査報告書」公正取引委員会、2006年

ったと考えられる。このような「甘え」は、欧米企業には商慣習の不透明性として認識されており、グローバル資本主義の流れの中で通用しなくなっていくものである。

日本企業として取り組むべき最初のステップとして、ビジネスルールが変わっていくことを認識すると同時に、この「甘え」の構造を変えていく努力を行っていく必要があると考える。

「甘え」の構造を是正するためには、どのような方向を日本企業はとっていくべきか。ここでは、「公正」というキーワードが重要になってくることを指摘しておきたい。「公正」とは、公平で正しいことである。日本企業として、全てのステークホルダーに対して公正である、ということを実践していかななくてはならない。これはステークホルダーに負担や不利益を与えることで、利益を確保するという構造を変えていくということでもある。

グローバル資本主義化の流れの中で一般化しつつある「説明責任」という考え方は、公正さが実践されていることをステークホルダーに対して明らかにするという役割を果たすものである。これまでの日本企業は、ステークホルダーに対しての「説明責任」を十分に果たしてこなかった。その結果、食品偽装事件など、説明できないようなことを実践するケースも多く見受けられた。「説明責任」を果たすという体制・意識を社内に持つことで、日本企業における「甘え」の構造を変革していくことにつながっていくものと考えられる。また、社内の体制や意識を変革するための具体的なツールとして、財務面にとどまらない内部統制の考え方の適用も検討できるだろう。

(2) 内向きの発想からの転換

グローバル資本主義が日本に浸透するにつれ、日本型買収防衛策の活発化などグローバル資本から日本企業を「守る」という揺り戻しの行為が企業及び政府の中に見られる。しかしながら、このような思想は長期的に見て日本企業に恩恵があるとはいえない。グローバル資本主義の浸透により、長期的な視点が持ちにくくなるなどの問題点も多いのは事実であるが、世界の流れがグローバル資本主義に沿ったものである以上、その流れに逆流するようなことになれば、海外からの資本が流出し、日本企業の活力そのものを減退させることになる。また、そもそも日本企業を「守る」という発想自体が旧来の「甘え」の構造を表したものであると考えられる。

むしろこのような日本企業を「守る」という発想の転換を実施しなくてはならない。グローバル資本に対抗するのではなく、徹底的に適応することで、日本企業のグローバル化を促進させ、自社の市場をグローバルに拡大させるという視点を持つべきである。現在の日本企業はグローバル資本主義の流れに対応するのが精一杯で、防戦一方であるという印象をうける。しかしながら、グローバル資本主義の本質を考えるならば、日本企業がグローバル資本主義の流れに対応することで、海外に打って出るチャンスやグローバルで潤沢な資金力を背景とした事業拡大のチャンスがもたらされてくるということでもある。このように日本企業はグローバル資本主義の負の側面だけでなく、それがもたらす明るい側面にも目を向けて変革を実施していくべきだろう。

製造業を中心とする日本の一部の大手企業では、これまでもある程度グローバルレベルでの競争を実施してきている。これが製造業以外の業種や一般的な企業レベルでも発生してくるということである。とりわけ、これまで国内を主要な市場としてきた企業について

は、このような視点が欠如している部分が多い。例えば、銀行業のリテール部門や小売業といった業種もそのような業種の一つであるだろう。小売業はローカルな業種であり、グローバルとはあまり縁がない、と考えられがちである。しかしながら、米国資本のウォルマートは西友を買収し、英国資本のテスコは本格的な日本進出を実施しようとしている。これらの企業は、世界的に店舗の展開を果たしている企業であり海外事業の比率も比較的高い(20~50%³)。一方、日本企業はどうか。百貨店業界では伊勢丹の海外売上げ比率は、10%⁴に満たない。また、総合小売業グループであるイオンも海外売上げ比率は、11%⁵に満たない。銀行業も日本においては、非常にローカルな業種となっている。銀行でも海外にリテール部門を保有しているのは、ごく一部の都市銀行である。一方、米国企業であるシティバンクは、世界中に支店網を構築するとともに、日本に現地法人銀行であるシティバンク銀行を設立して、リテール分野に積極的に進出しているなど、その差は歴然としている。日本企業の場合、進出自体は遅いわけではなく、進出後の展開に問題があり、撤退もしくは停滞という状況下にあることが多い。このような要因の一つとして従来の日本企業の海外進出は、情報収集や調達といった目的での進出が中心であったこと、地元に着目するという長期的な視点で進出している企業は多くなかったという点が挙げられる。グローバル資本主義の流れの中で、グローバル企業と対峙していくには、このような内向きのマインドセットを変えていかなくてはならない。

(3) 長期的視点の確保

ステップの1つ目及び2つ目では、グローバル資本主義がもたらすビジネスルールに対応することを主眼としていた。しかしながら、本ステップでは、グローバル資本主義によってもたらされるビジネスルールを踏まえた新しい日本型経営モデルの模索を提言したい。それは、短期的な利益向上に対応しつつ、長期的な視点を堅持するということである。グローバル資本主義の浸透によって、長期的な視点が欠如すると、短期的な収益向上のために経営資源を食いつぶしてしまい、事業におけるイノベーションが生まれにくくなる可能性がある。とりわけ研究開発の分野においては、必要以上に投資対効果を求めることによって、イノベーションの源泉を自ら断ち切ってしまう傾向が見られるといえるだろう。

本論では、長期的な視点を維持するための視点として、人材の長期的な雇用・育成と現場への権限委譲という2つの側面を提示したい。第一に、主流となる人材の長期的(終身)な雇用・育成であるが、人材が頻繁に入れ替わったりすることは、短期的成果に注力させ長期的な企業・事業成長を考える人材が育たなくなるという問題が発生してしまうことに着目している。ただし、これは過去の日本型終身雇用制度や格差の生じにくい賃金体系を踏襲することで長期的視点を維持しようとする主張しているのではない。従来型の日本型人事制度は従業員の側にも「甘え」を生じさせる要因ともなっており、改善が必要であると考える。むしろ、ここで主張したいことは、労働環境整備や報酬体系の見直しにともない日本企業で長期的に働くメリットを整理していくことで、従業員の側にも企業の側にも「甘え」を生じさせることなく、人材の長期(終身)な雇用・育成を図っていく必要があると

³ 2007年9月現在、各社アニュアルレポートによる

⁴ 平成18年度伊勢丹有価証券報告書による

⁵ 平成18年度イオン有価証券報告書による

ということである。

そして、次に長期的な視点を維持するために現場への大幅な権限委譲を行うことの必要性である。仮に経営陣が変わったとしても、現場で働く中間管理職や従業員が変わることは少ない。現場で働く中間管理職や従業員がそのままであれば、ガバナンスの体制や経営陣が変わろうとも、企業や事業は存続できる。一方、企業買収等によって現場で働く中間管理職や従業員が大量に退職してしまうと、事業そのものが上手くいかず失敗ケースも存在する。すなわち、企業ならびに事業の長期的な視点での経営は、現場レベルでのコミットメントなくして実現し得ないということである。グローバル資本主義の流れの中で経営層は、短期的な収益を求める株主の対応から、施策について現場と対立することも珍しくない。現場に大幅な権限委譲を行っていくことで、事業に対する従業員のコミットメントを高めることができると同時に、必要以上に短期的経営を重視する経営層の抑止力ともなるだろう。

5．まとめ

本論では、グローバル資本主義化が進展する中で、日本企業としてどのように対応していけばよいのか、日本企業の抱える課題を明確化した上で提言を行った。提言は、「甘え」の是正、内向きの発想からの転換、長期的視点の確保という3つの側面に注目した。この中でもっとも重要な点は、最初の点である。すなわち、グローバル資本主義化の進展によって日本におけるビジネスルールが変わりつつあることを認識し、従来の「甘え」に頼った企業体質を変革していくということである。このような変革を実施しなければ、そもそもグローバルレベルでの競争の土俵にも上がることができなくなってしまう。甘えを是正し、「緊張感のある企業への変革」を遂げることで、真に国際競争力のある企業、グローバル資本の一角をしめる企業が日本により多く形成させることを期待し、本論を締めくくることとしたい。