

グローバルゼーションと日本企業

シティコープ・ジャパン 会長 八城 政基

日本の金融資本市場の遅れは、外から見た東京市場の不自由さとか競争力の欠如といった問題だけではない。バブル崩壊後の不良資産の解決に失敗したことが、今日に至る日本経済の低迷を引き起こしている重要な原因となっている。2001年を目標年次とする日本版ビッグバンは、金融サービス業の「在り方」を根本から変える可能性をもっている。銀行と企業との関係も、銀行中心の日本・ドイツ型の間接金融から資金ソースの多様化と調達コストの引き下げという、より効果的、かつ選択の幅の広い英米型の直接金融方式に変わると思われる。

グローバルゼーションは否応なく日本市場の開放を迫っている。金融ビッグバンは、変化を押し止めようとする既得権益との衝突を意味する。今回の金融問題についての政治、行政の対応を見ると、「変化や機会」よりも「安定と秩序」を重視する日本社会の行き方が行き詰まりつつあることを如実に示している。米国大手銀行が不動産融資の焦げ付きから赤字を計上したのが1990年代の初めだが、いずれの銀行もほぼ2年で問題解決に成功している。日本では、バブル崩壊後7年を経た今日でも解決していない。両者を比較した場合、もともと日本で起きたバブルの規模が米国の3倍ぐらいの大きさで、最初から不良資産の規模が桁違いに大きかったことは事実だが、不良資産の処分に時間をかけすぎたため損失がますます膨れ上がった。

ソフト・ランディングとか東洋医学的手法といった日本の解決は時間がかかりすぎるため、問題を一層大きくさせてしまう危険がある。日本以外の世界での変化が非常なスピードで進みつつある現在、時間のロスがもたらす損失は致命的だ。欧米の金融機関が新しい金融技術を駆使した商品・サービスを提供してグローバルゼーションの道をまっしぐらに走っているのに対して、日本の金融機関は、いまだに過去の問題にエネルギーと時間を費やさなければならない。彼我の距離はますます開きつつある。

数年前までは考えられなかった国境を越えた米国自動車メーカー、クライスラーとドイツのダイムラーベ

ンツの合併、総合金融サービス業を目指したシティコープとトラベラーズの合併などが起きている。さらに8月にはBPとAMOCOとの史上最大規模の全面合併が発表された。世界は正にメガコンペティションの時代に入ったと言わざるを得ない。大型合併の効果は規模・範囲・コスト・収入の面で期待される。米国企業は1980年代の半ばから90年代の前半にかけてリストラクチャリング、リエンジニアリングによるコスト削減効果を上げることに成功した。コスト削減が一巡した現在、市場アクセスの拡大、顧客ベースの拡大・関係の深化を通じて収入の増大をはかることが必要だ。日本でも、競争力強化のために企業合併が起きると思われるが、これまでのように、単に2つの企業を一緒にしただけで本格的なリストラは行わず取締役の数は減らさない、雇用には手をつけない、事業内容はそのままといった合併では全く効果がない。企業救済や規模の拡大を主たる目的にした合併から、合併を戦略的なものとして捉える必要がある。

80年代末までの環境は90年代に入ると大きく変化し始めた。情報技術の飛躍的發展と世界的な自由化の流れによってテレコミュニケーション、金融、流通等の産業分野での競争が、一挙に一国内の競争から国境を越えたグローバルな競争に変わるようになった。世界の市場はネットワークで結ばれた1つの市場となり、一国の政治、経済、市場で起きたことは瞬時に世界中の企業・個人共有の情報となり、反応を呼び変化を起こすことになる。

日本企業がグローバルな競争に勝つためには、企業としての信用が不可欠だ。まず情報の開示を進めることが必要だ。有価証券報告書での記載も限られており、公認会計士の監査も米国流の証券アナリストやファンドマネージャーの要求を満足させるには程遠いものだ。情報の開示にあわせてコーポレート・ガバナンスの確立が必要だ。度重なる企業の不祥事をみて、海外では日本の企業にはコーポレート・ガバナンスが存在していないと思われる。

グローバルな事業展開を行う上での課題は、いかに

して、度重なる企業不祥事で失った日本企業の「信用」を取り戻すかだ。日本企業のなかには次々に優れた商品を低コストでつくる能力をもった企業もあれば、21世紀の世界の産業界をリードするような革新的な商品やサービスを生んできた企業があるが、海外では、日本の企業に対して果たして投資して良いものかどうか疑問だという声が強く聞かれるようになった。日本の企業には「コーポレート・ガバナンス」が効果的に機能するための企業内部の組織もなければ意志もないのではないか、という懸念だ。

今後の課題として、日本企業の対外的信用を高めるための手段として次の2つの選択肢があると思う。

- 1) 取締役の構成、役割を米国型に近づける。社外取締役制度を採り入れ、経営陣に対するチェックの機能を果たしてもらう。
- 2) 監査役会の権限を法的、運用の両方から強化して、経営陣に対する業務、経理両面でのチェック機関としての役割を果たしてもらう。そのために、内部監査部を監査役の指揮命令下に置き、外部監査法人、監査部、監査役三者の綿密な協力体制をつくる。

企業の「信用」を高めることがグローバルな事業展開の前提であることを認識することが必要だ。

個別企業としては、グローバルな大競争の時代に向かって体質を強化すること以外に21世紀に生き残る方法はない。競争力の強化を達成するための重要な手段の1つは、資本の効率を高めることだ。経営効率を高めることによって量的拡大も可能になる。しかし、規模の拡大によって経営効率の悪さをオフセットすることはできない。高い成長率の下では、たとえ資本に対する利益率とか、総資産に対する利益率が低くても、絶対額としての利益が年々増えていたから問題がなかった。成長が止まってみると利益率が問題となり、コストの削減とか質的経営の必要性が注目されるようになった。利益性は、1) 株主資本に対する利益率(ROE)、対総資産利益率(ROTA)とか ECONOMIC VALUE ADDED(EVA)などが用いられているが、分子である税引き後の純利益は会計上の経理処理の違いによって左右されるから(償却だけでも定額と定率の選択がある)企業間の比較や国際的な比較の上で問題がある。また、株主への配当を低めに押さえなければ、株主資本が増えることになり利益率が低くなる。そうした異なった会計原則の適用からくる歪みが少ないのは、企業が使っている総資本(長期の資本プラス

正味の運転資金)に対して、税引き後の利益に償却額を足したキャッシュ・フローを分子として見る利益率だ。この見方は年々の設備投資額の大きい装置産業では有効だ。利益率を高めるためには、企業のコスト構造を徹底的に洗い直してみる必要がある。コンピュータリゼーションを駆使して後方事務部門の大幅なコスト削減を達成すべきだ。金融をはじめとするサービス産業が世界大競争の時代に生き残れるか否かは、コスト構造の革命的な変化をコンピュータリゼーションによってもたらすことができるかにかかっているといっても過言ではない。

世界経済のグローバリゼーションに応えるために企業の組織をどうすべきかが問題だが、すべての産業、企業に対して普遍性のある答えはない。大切なことは、消費者、利用者、顧客の製品・サービスに対するニーズに最も効果的に応えることのできる体制をつくることだ。グローバルな視点から見た市場・顧客・製品・サービスの在り方と、それぞれのローカルなニーズをいかに上手にマッチさせるか。組織の上でグローバルな展開をする事業本部と各国にある子会社・支店、さらには本社のスタッフ機能を子会社、支店の機能とどう組み合わせるか、などの課題がある。いずれにせよ、グローバルな事業展開のための本社機能が大きくなり過ぎたり、顧客との距離が遠くなってしまうことは避けなければならない。

グローバリゼーションのなかでの競争に勝つために、生産・宣伝・販売をグローバルな視点から最も効率的と思われる体制に組み替える必要があるが、本社中心の組織にするか子会社・支店に権限を大幅に移譲するかは産業・企業の置かれた立場、将来の企業の目的などによって何が良いか一概に論じることはできない。大切なことは、決められた戦略を確実に実行することであり、実行を保証できる体制を整えることだ。どんなに優れた戦略でも実施されなければ何の価値もないばかりでなく、ときには日々の仕事にとって妨げになることすらある。戦略は消費者、利用者、顧客のニーズを第一義的に考えることから出発しなければならない。

企業自身の存在そのものが脅かされている現在、企業経営者は、政府のマクロ経済政策の効果などに期待することなく、これからの2年間を、(1)企業の生き残りをかけた徹底したリストラ、(2)将来性のない分野からの撤退、(3)経営資源のコアビジネスへの集中的投入などを通じて、収益性の向上にすべての努力を傾けるべきである。