

第16回
企業白書

新・日本流経営の創造



社団法人 経済同友会
2009年7月

『第 16 回企業白書』刊行にあたって

1990 年代初頭のバブル崩壊の後、我が国の経済は長い停滞期を迎えることになった。多くの日本企業は 3 つの過剰、すなわち「設備」「雇用」「債務」の過剰に苦しみ、2000 年代のはじめまでその解消を最優先課題とせざるを得なかった。日本経済がこうした暗く長いトンネルをくぐる間に、世界経済は大きく変わっていた。グローバリゼーションが急速に進展し、ヒト、モノ、カネが国境を越えてダイナミックに行き交い、新興国をはじめとする新たな成長市場や企業が生まれた。米欧の企業も世界経済の成長を汲み取ろうと、グローバリゼーションに対応した様々なビジネスモデルやサービスを創造し市場に参加していった。こうした世界経済の変化に十分に対応しきれなかった日本企業は、ますます激化するグローバル競争の中で、かつての自信を取り戻せないまま企業経営のあり方を模索していた。

一方、活力ある経済社会を実現するはずであった構造改革は、小泉政権でいったんは加速するかにみえたものの、その後、世界経済の活況に背を向けるかのように改革の機運は後退しつつあった。

私が経済同友会の代表幹事に就任した 2 年前（2007 年 4 月）は、そのような行き詰まり感が日本の経済社会を覆っている時であった。ゆえに、こうした閉塞感を打破し日本経済を活性化するためには、健全な市場経済社会の構築と、そこに立脚した日本企業の国際競争力の強化を促していくことが不可欠であるとの思いから、「新・日本流経営の創造」を提唱した。

言うまでもなく日本企業には、日本の文化や歴史に基づいた価値観があり、それらに根ざした確固たる「強さ」がある。グローバル大競争の時代にあつてこそ、そうした強さの再確認と強さの最大活用こそが今日の日本企業には求められているのではないか、即ち「強さからの再出発」である。そして、更には、世界の多様性を吸収する包容力のある経営、即ち「融合経営」を実践し、真に国際社会からの信頼を得る「強くて優しい企業づくり」が求められているのではないだろうか。海外での経営経験を通して、私にはそういった強い思いがあった。この問題提起を受け、当会の企業経営委員会（長谷川閑史委員長）を中心に関連委員会との連携の下に議論を開始し、今回、『第 16 回企業白書』として、新しい時代に対応し得る「新・日本流経営」をまとめていただいた。

ちょうど本書を取りまとめている最中の 2008 年秋のリーマン・ブラザーズの破綻を引き金とした国際金融危機は、瞬く間に「百年に一度」とも言われる世界同時不況にまで深刻化した。これらは、米英主導の「市場原理主義」の下での、金融資本市場の暴走があったことは否めない。そしてそこに短期利益重視の経営の限界や弊害を感じ取った人も少なからずいたのではないだろうか。

ここにきて日本的な経営を再評価する機運が生まれているのもそうした理由からであろう。日本の価値観に基づいた日本企業の持つ強さ、経営者の倫理観、中長期的視点、マルチステークホルダー、顧客起点、経営と現場を乖離させない現場現実主義、取引先との長期的関係重視といった要素等が、経済危機後の新たな経済社会や企業のあり方にとって有効であることが再確認されているのかもしれない。

今、私たちは世界的不況への対応を図りつつも、この危機を乗り越えた後も続く経営環境の変化を見据えた経営革新に着手しておかねばならない。グローバル化の進展、地球温暖化阻止、資源・エネルギー安定確保といった地球規模の課題が顕在化し、少子高齢化や格差拡大への対応と克服が求められるなど、我々の前に立ちはだかる経営課題は大きくかつ中長期的なものになっている。こうした新たなグローバル時代に生きる企業にとって、私は3つの重要な視点があると思う。

第1に、ビジョンや理念に基づいた経営の実践である。戦後の焼け野原から再出発した日本企業の多くは、明確に社会に対する「お役立ち」を起点とし大きく成長した。

第2に、自らの強みを見極め、それを今日の時代に対応できるものへと磨き上げることである。その上で、これまでにない新しいやり方を創造し、自らの強さと新しいやり方の融合を図っていく必要がある。

第3に、国際社会からの信頼を得ることである。それには企業そのものの社会的信頼の向上も欠くことのできない課題である。

今回ここに『第16回企業白書』としてまとめて提案するのはこびとなったが、これは、大競争の修羅場を生き抜いてきた経営者の経験から出た生の声の集大成である。21世紀の企業経営のあり方として、日本企業のみならず国籍を越えて、多くの経営者の皆様にご活用いただければ幸いである。

もちろん、経営は自己流であってこそ他社との違いを生み、国際競争力の強化や国際社会からの信頼獲得に繋がるものであるが、『第16回企業白書』のベストプラクティスにて抽出された日本の強さを基点として、個性のある、強さと社会からの信頼を勝ち得る経営を志向することも、重要な方向であろう。

終わりに、『第16回企業白書』の取りまとめにあたって、ベストプラクティスを提供いただいた企業経営者の皆様方、パネル・ディスカッションや講演・インタビューでお世話になった関係者の方々、長谷川委員長をはじめとして大変なご尽力をいただいた企業経営委員会の皆様方、関連委員会の皆様方、事務局の方々には心から御礼申し上げる次第である。

経済同友会 代表幹事
桜井 正光

はじめに 今改めて問われる日本流経営のあり方

本企業白書の基本的な考え方は、「新・日本流経営」について
「温故知新」（過去の事実を研究して、現在の新しい事態に対処すること）と
「和魂洋才」（伝統的な精神を忘れずに西洋の文化を学び、巧みに両者を調和させること）
という、今日の日本の繁栄を築く礎となった考え方の原点に立ち戻って考えてみるということ
である。

即ち、歴史・伝統・文化・民族性に立脚しながらも欧米流の良さを日本風アレンジして取り入れ、独自の企業文化、経営の根幹となる精神、そして経営のあり方を形作ってきた日本企業の良さ、中でも成功している企業の中に共通しているものを抽出する試みと、益々グローバル化が進展する企業社会にあって、既に自らのグローバル化を実現している日本企業の中には実践例は見られるものの未だ一般的とは言えない、欧米のグローバル企業が強みとする経営手法やシステムの中から取り入れるべきものを抽出する試みを合体させ、「新・日本流経営」の要諦としてその普遍化が可能かどうかを探る試みを集大成したものを『第16回企業白書』として位置づける。

米国流の過度に市場の自由に委ねる「市場原理主義的」なやり方が極端な形で現れた2007年央のサブプライムローン問題に端を発した金融市場の破綻は2008年9月15日のリーマン・ブラザーズの破産を契機として一気に加速化し、未曾有の世界同時好況が一転して未曾有の世界同時不況になる原因となった。このように激変する環境下で日本企業は、否応なく進むグローバル化への対応のみならず、未曾有の大不況への対応を同時に迫られるという、かつてない変革の真只中にある。経験したことのない事態には、経験したことのないやり方で対応しなければならないことは理屈の上では理解できても、具体的な方策として展開するのは簡単ではない。ましてや、大変革に素早く適切に対応することが必ずしも得意ではない日本企業にとっては、なおさらのことである。

この大変革期にどう対応して生き残りを図るのか、それぞれの企業が必死に模索している中で考えるべきは、事ここに至ってなお、少子高齢化の下で停滞を続ける国内市場における日本企業同士の消耗戦を続けることは破滅に続く道だということを心底理解し、一刻も早く具体的企業活動に反映することであろう。むしろ、海外にいる本当の競争相手との戦いに勝ち抜くためには、これまででは考えられなかった大企業同士の合併も真剣に考えるべき時に来ているのは間違いない。ましてや、自ら単独では海外に出て行って戦う体力やノウハウのない中小の企業にとっては、M&A等の手法を活用して生産性や効率性の向上のみならず、将来の展望を開くことができる態勢を整える必然性は一段と高いと言える。

もう1つは、かつての日本がそうであったように、日本の企業が起こした技術革新も韓国や中国に瞬く間にキャッチアップされてしまうという現実の中で日本が生き残るためには、これら日本の背中を追ってくる国々の常に一歩先を行き、技術革新をリードし続けるという覚悟と、

それを可能にする人材の獲得・育成と投資の継続に対する経営者のコミットメントが不可欠ということである。

以上のような認識の下にまとめたものが、「新・日本流経営」と銘打った本書である。本書が、大変革期に苦闘する経営に関与している人々にとって多少とも参考になれば望外の喜びとするところである。

2008 年度 企業経営委員会委員長
長谷川 閑史

『第16回企業白書』目次

『第16回企業白書』刊行にあたって	2
はじめに 今改めて問われる日本流経営のあり方	4
目次	6
ある経営者の目から見た現下の金融危機に関する考察	
1. 金融危機以前の経営環境	8
2. 金融危機の本質確認	10
3. 目前の危機に対する対応	12
4. 今回の危機をチャンスと捉えた前向きな対応	13
5. 最後に	14
第1部 日本企業の強みの再評価／棚卸し	
～「新・日本流経営」への帰納的アプローチ～	17
I. 日本企業の強みとして認識されてきたもの	18
II. 成功している日本企業はどのようにそれらを実践しているか	
1. 経営者のあり方	19
2. 現場の強さと連携の強さ	22
3. 顧客重視の考え方	24
4. 各社を支える人づくり	25
5. 長期的投資を可能にする保守的財務ポリシー	26
III. I IIの擦り合わせから浮かび上がってくる、今後も維持・強化すべき日本企業としての個性・強みとそのための課題	
1. 企業理念に基づいた経営	26
2. 長期的視点に立った経営	27
3. 広義のものづくり力（サービス産業も含む）	28
4. 人づくり	29
5. 高い目標にチャレンジするイノベーション志向経営の積極展開（特に環境起点の企業活動）	30
〔参考1〕優良企業10社の企業理念	31
〔参考2〕優良企業10社の人材育成（特にリーダー・ミドルマネジャー）の考え方、プログラム	34
第2部 日本の繁栄維持に不可欠なグローバル化推進にあたっての日本企業の諸課題	
～「新・日本流経営」への演繹的アプローチ～	39
はじめに 成長市場（BRICS等）におけるプレゼンス強化	40
I. グローバル人材の育成と活用	
1. リーダー育成	41
2. ダイバーシティ	47
II. M&Aを根子にした成長戦略	
1. 本書でM&Aを取り上げる背景・問題意識	52

2. M&A 成功企業の事例から浮き彫りになる成功のための要諦	53
3. M&A に対する経営者としての心構え	57
[参考] 日本企業による M&A の事例	58
Ⅲ. コーポレート・ガバナンス／CSR	
1. コーポレート・ガバナンス（企業統治）	62
2. グローバルな企業市民としての日本企業の役割（CSR）	65
Ⅳ. サービス産業／金融業の競争力向上にむけて	
1. サービス産業の競争力向上	67
2. 金融業の競争力向上	72
[参考] 日本の金融業のグローバル化に関する専門家の考え方	77

第3部 日本企業にとってのグローバル化とは

～グローバル化を「新・日本流経営」進化のエンジンに～	79
1. Type One －「新・日本流経営」の源流モデル	81
2. Type Two －「新・日本流経営」の今日的モデル	82
3. Type Three －「新・日本流経営」の近未来モデル	85
4. 「新・日本流経営」の「落とし穴」	89
5. 日本企業が不得意とする戦略	90
6. Type Zero －ひきこもりモデル	91
[参考] Type X －試論としての非製造業モデル	92

第4部 資料編	105
I. 「企業経営に関するアンケート」調査結果	106
II. 2007 年度提言書「新・日本流経営の創造」要約版	131
III. 2008 年度企業経営委員会 ヒアリング一覧	144
IV. 2008 年度企業経営委員会 委員名簿	147

ある経営者の目から見た現下の金融危機に関する考察

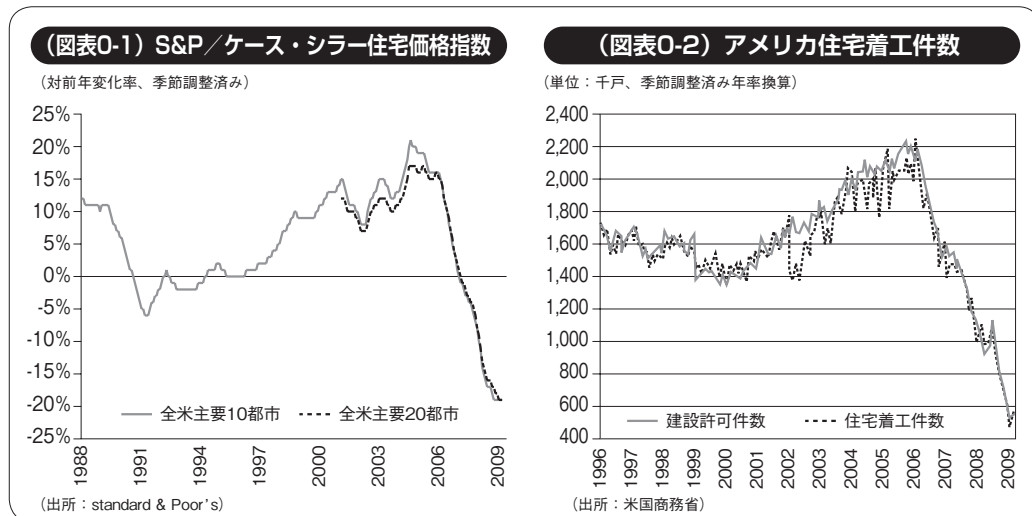
現下の金融危機を以下の4つの視点から分析してみる。

1. 金融危機以前の経営環境（何とか健康体だと思っていた頃）
2. 金融危機の本質確認（米国発欧州経由の伝染病発生の根源）
3. 目前の危機に対する対応（即時対症療法：まず出血を止める）
4. 今回の危機をチャンスと捉えた前向きな対応（シェイプアップ、筋肉鍛錬）

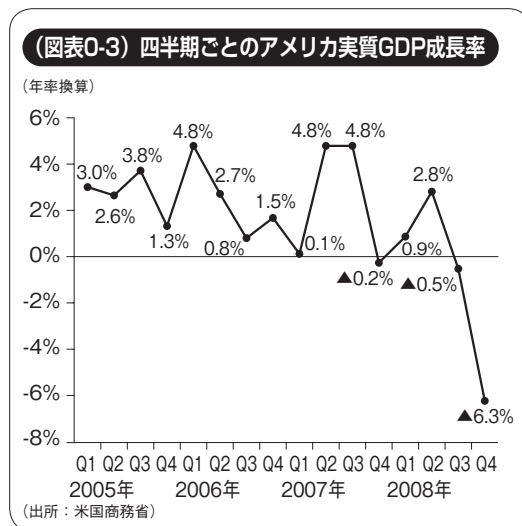
1. 金融危機以前の経営環境（何とか健康体だと思っていた頃）

今回の世界的危機は2008年9月15日のリーマンショックによって劇的に深まったが、米国経済の変調は住宅バブルの崩壊として、既に2006年頃から始まっていた。

S&P / ケース・シラー住宅価格指数¹は2006年から既に下がり始め（図表0-1）、住宅着工件数も同じ傾向を示している（図表0-2）。



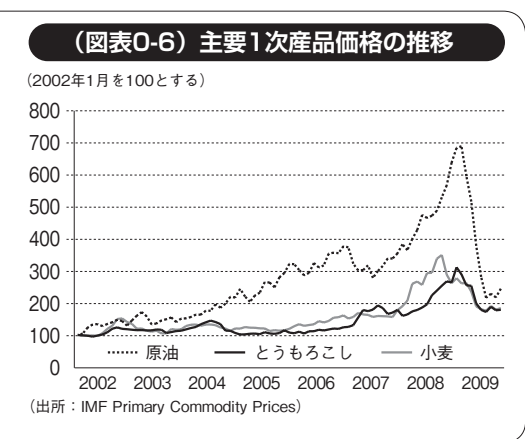
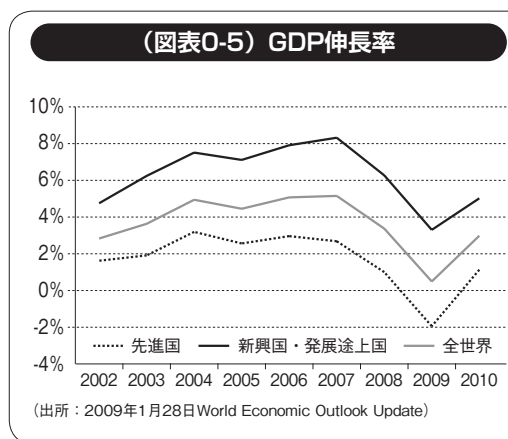
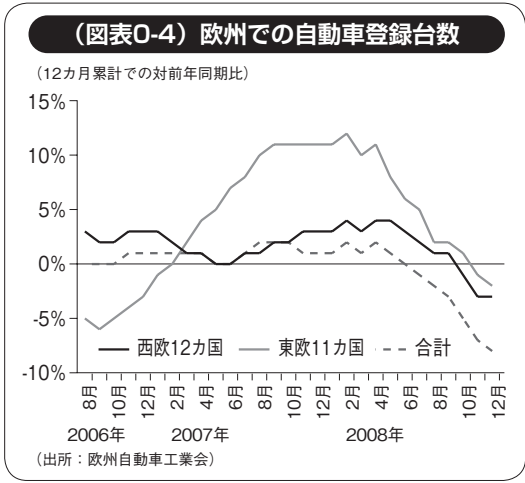
2007年3月から4月にかけては、サブプライム向け住宅ローン会社の経営破綻が顕著化し4月2日には米業界第2位のサブプライム向け住宅ローン提供会社であるニューセンチュリー・ファイナンシャルが破産申請を提出した。ただし、米国経済全体への波及にはタイムラグがあり、実質GDP成長率がマイナスに転じたのは2008年第3四半期からであった（図表0-3）。



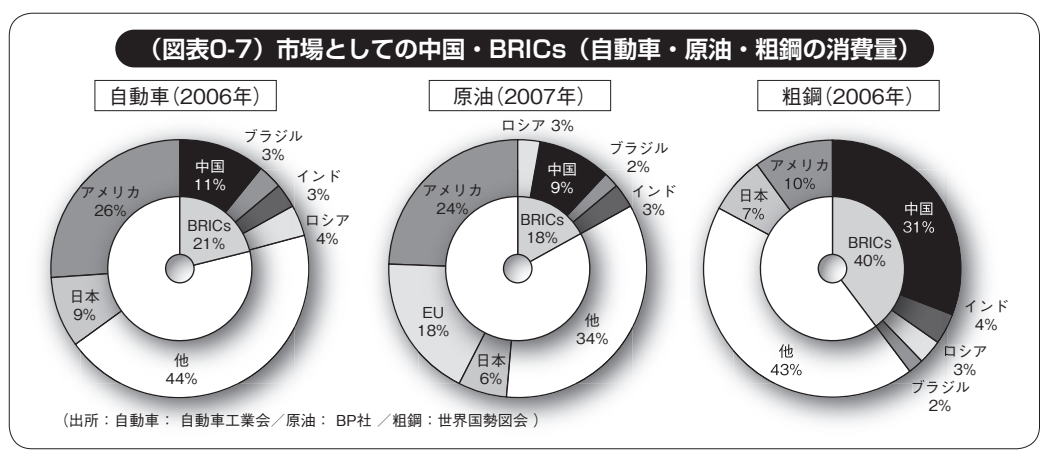
¹ イェール大学のロバート・J・シラー教授とウェズレー大学のカール・ケース教授らが考案した、米国の主要20大都市圏の住宅不動産価格の推移を表す指標

こうした影響は欧州や日本にも波及し始めていたが、欧州の場合は、旧東欧の経済成長にも助けられ、業界にもよるが、2008年中頃までは全体としては堅調に推移していた（一例として**図表0-4**の自動車登録台数を参照）。また、日本の場合は2007年に施行された改正建築基準法も絡み、一部の建設業界は既に苦境に陥っていたが、欧州と同様、経済全体としては大きな問題は感じられなかった。

こうして、日本を含め世界経済は不安要素を包含しながらも全体としては楽観論が主流で、デカップリング論が示すように、米国が不況でも新興国を中心とした他諸国が十分カバーできるのではないかとの見方もそれなりに説得力があった。例えば、2006年、2007年と新興国・発展途上国のGDP対前年伸長率は8%前後であり、先進国に対し5%前後高い数字を記録していた（**図表0-5**）。また、1次産品価格も2008年半ばまでは一方的な上昇基調で、資源国の経済状況は好調そのものであった（**図表0-6**）。



中国に関しては、貿易量では日本を抜き去り、2007年には米国を抜き輸出金額で世界トップとなった。また、国内市場規模も大きく拡大し、例えば、全世界の粗鋼の3分の1が中国で消費され、自動車についても台数ベースでは既に日本市場を追い越した（**図表0-7**参照）。



こうした状況下、デカップリング論は本気で信じないにしても、急激な世界経済の暗転がすぐそこまで迫っていると自覚し、手を打っていた企業は少なかったのではないだろうか。

2. 金融危機の本質確認 (米国発欧州経由の伝染病発生の根源)

米国で発生した住宅価格下落やサブプライム問題もこうした中国や産油国を中心とした新興国の経済発展の影に隠れ、心細いながらも、まだ楽観論が中心を占めていたのだが、そのムードが激変したのは2008年9月15日のリーマンショックだった。欧州においても、一部の国で既に始まっていた住宅バブルの崩壊にこのリーマンショックによる金融危機が加わり、一気に経済が悪化した。英国、スペイン、アイルランド、アイスランド経済は大きな打撃を受け、その影響は程なく東欧諸国にも及んだ (図表 0-8)。

(図表 0-8) 欧州における金融危機の影響 (欧州各国での建設支出の対前年伸び率、単位%)

	2007年				2008年				
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	
(EA15) ユーロ圏 15 カ国*	10.8	2.4	1.7	▲0.5	▲0.3	▲3.9	▲5.2	▲8.1	
(EU27) EU27 カ国*	9.9	3.0	2.2	0.9	1.0	▲1.7	▲3.2	▲7.0	
Big 5	ドイツ	28.6	▲0.7	▲2.0	▲3.7	2.9	▲1.2	▲1.3	▲2.3
	スペイン	5.4	▲1.5	▲1.9	▲3.6	▲9.4	▲17.3	▲18.6	▲19.7
	フランス	5.9	3.5	3.5	2.6	3.7	0.3	0.2	▲2.7
	イタリア	10.0	4.4	7.0	1.3	3.5	1.1	▲2.1	
	イギリス	3.3	2.8	2.3	2.6	3.4	1.8	0.0	▲7.2
西ヨーロッパ	ベルギー	8.8	1.2	0.8	▲1.0	0.3	3.4	0.1	▲8.7
	デンマーク	8.5	10.1	▲7.3	4.9	▲3.0	▲2.4	▲3.6	▲2.7
	アイルランド	▲8.1	2.7	▲4.7	▲16.9	▲24.4	▲26.1	▲24.4	
	オランダ	7.7	6.0	4.3	2.5	8.8	6.9	4.4	4.4
	オーストリア	17.3	6.7	1.4	▲1.9	2.8	▲0.8	▲1.1	▲2.0
	ポルトガル	▲6.9	▲5.2	▲3.2	▲0.4	▲1.3	1.7	▲0.4	▲2.3
	フィンランド	14.8	12.2	8.1	10.7	17.1	11.5	14.7	▲0.3
	スウェーデン	13.6	▲0.7	12.0	8.3	6.2	11.8	4.8	1.6
東/中央ヨーロッパ	ブルガリア	62.8	18.2	14.7	16.0	▲3.3	▲0.8	▲2.6	▲7.2
	チェコ	28.5	3.2	▲1.0	5.1	5.0	▲2.5	3.1	▲3.2
	エストニア	22.7	7.2	4.7	9.3	▲3.7	▲6.2	▲15.5	▲19.8
	ギリシャ	14.3	23.7	28.4	17.5	4.1	8.2	2.9	▲2.4
	ラトビア	17.0	15.9	14.5	11.0	6.4	5.7	▲6.3	▲10.3
	リトアニア	45.5	29.3	16.1	10.6	12.6	5.6	3.4	▲10.6
	ハンガリー	▲0.1	▲6.0	▲19.9	▲22.7	▲17.4	▲6.3	▲5.9	0.8
	ポーランド	51.3	15.6	10.2	9.1	15.5	18.5	8.2	2.7
	ルーマニア	29.8	32.7	38.3	34.2	36.7	41.4	27.8	14.6
	スロベニア	35.7	31.7	16.9	2.7	32.3	16.9	15.6	4.3
スロバキア	20.4	6.7	1.6	▲2.3	12.4	9.9	11.3	14.2	

※ユーロ圏 (EA15) とは、2008年12月31日まではベルギー、ドイツ、アイルランド、ギリシャ、スペイン、フランス、イタリア、キプロス、ルクセンブルグ、マルタ、オランダ、オーストリア、ポルトガル、スロベニア、フィンランドの15カ国。2009年1月1日以降はスロバキアもユーロ圏 (EA16) に含まれる。

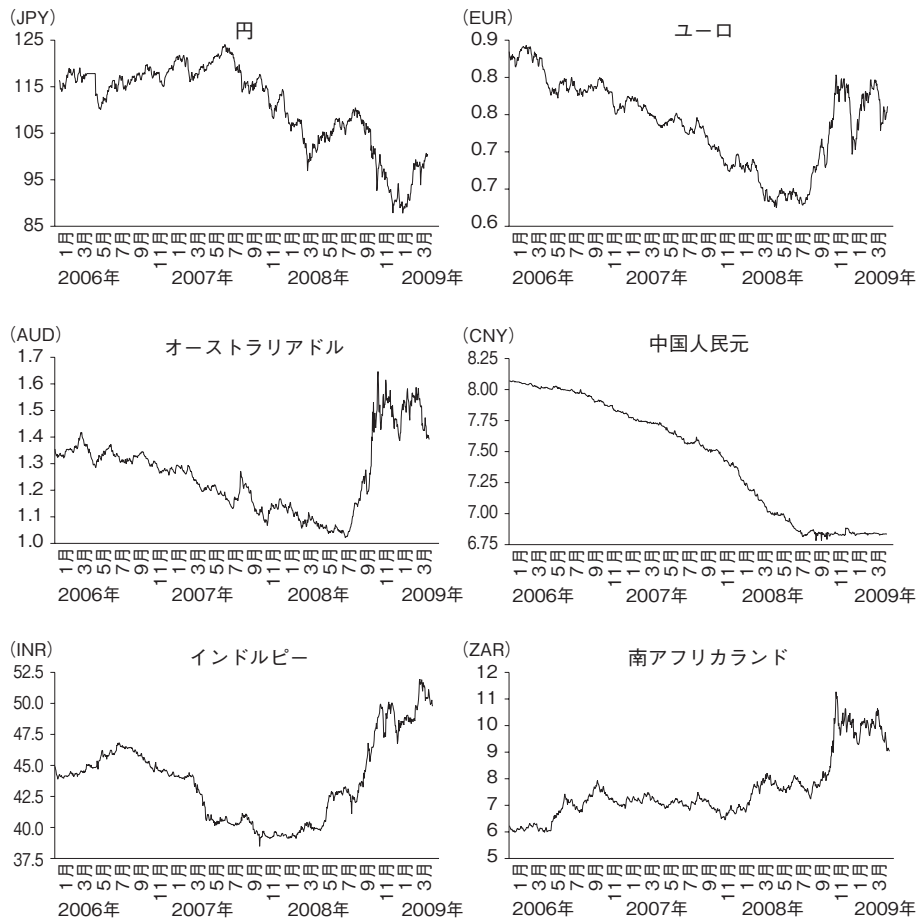
※EU27カ国とは、ベルギー、ブルガリア、チェコ、デンマーク、ドイツ、エストニア、アイルランド、ギリシャ、スペイン、フランス、イタリア、キプロス、ラトビア、リトアニア、ルクセンブルグ、ハンガリー、マルタ、オランダ、オーストリア、ポーランド、ポルトガル、ルーマニア、スロベニア、スロバキア、フィンランド、スウェーデン、イギリスの27カ国。
(出所: Eurostat)

米国では AIG やシティグループ等に公的資金が注入され、自動車メーカーの救済にもついに政府が乗り出した。

一方、日本にとっては急激な円高がダブルパンチとなって経済の悪化を招いた。1米ドル=100円を割り込んだのは、瞬間的に80円を割った1995年以来である。

ただし、今回の問題はドルだけではない。好調を謳歌してきた新興国通貨も、中国人民元を除き、軒並み急激に米ドルに対し下落した。現在では、日本企業のグローバル化が進み、こういった新興国でビジネスを拡大している企業も増えているが、そうした地域での売上は現地通貨によることが多く、連結ベースで現地通貨の急落に影響を受けた企業も多かったと思われる (図表 0-9 参照)。

(図表0-9) 下記通貨の対ドル推移 (1米ドルあたり)



(出所：連邦準備制度理事会)

3. 現在の危機に対する対応（即時対症療法：まず出血を止める）

こうした大きな市場環境の変化に対し、日本流の経営はどこまで対応力を持つのだろうか。現在、まさにこうした激動の中にあり解答が出ているわけではないが、ここでは、**図表 0-10** に示す日本の代表的な製造業（機械／精密機械／自動車）16社の2008年度決算の状況を分析した²。

まず、各社の業績確定前の2008年度の見通しは、多くの企業が2009年1月以降の第3四半期決算発表の前後に下方修正していることが大きな特徴である。ただ、2008年度も夏までは新興国で業績が好調であったことにも助けられ、上期は史上最高の決算だった企業もある。そこで、2008年度の年間実績を、第3四半期累計の実績（2008年4～12月）と第4四半期（2009年1～3月）に分解してみると、第4四半期（2009年1～3月）は、16社の半数以上が営業赤字であり、内6社は2桁の営業赤字率という深刻な状況に陥っている（**図表 0-10**）。

こうなった理由の1つが円高ではないかと推定し、各社の海外売上比率と第4四半期（2009年1～3月）の営業利益率の相関を見たところ、両者は負の相関を示している（**図表 0-11**）。例えば営業利益率▲15%以下の各社はいずれも海外の売上比率が70～90%である。

こうした状況下での対応としては、まず即時対症療法的に出血を止める対応が必要になる。その方法として、日本企業としては、伝統的ではあるがまず下記3点に取り組むことが主流となる。

- 原価低減及び固定費の削減
- 設備投資の延期や中止
- 在庫の削減

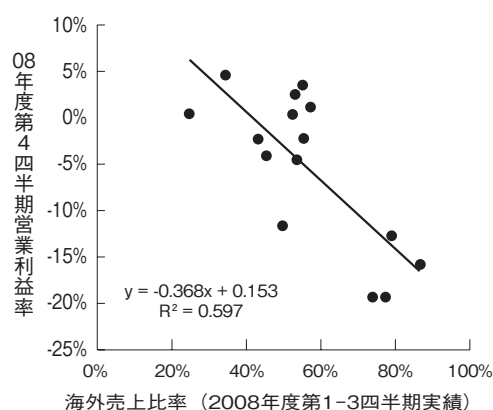
第1の「原価低減及び固定費の削減」については、日常の改善業務の一環だが、緊急時対応としては聖域のない検討が必要である。報酬に関する点では、まず対象となるのは役員であり、

（図表 0-10）日本の主要製造業の2008年度決算：第1～3四半期実績と第4四半期実績

単位：億円 ※億円未満は四捨五入	① 2008年度第1～第3四半期（2008年4～12月）実績			② 2008年度第4四半期（2009年1～3月）実績			海外売上高の割合（期間①）
	売上	営業利益	営業利益率	売上	営業利益	営業利益率	
トヨタ	169,932	2,215	1.3%	35,363	▲6,825	▲19.3%	74.0%
ホンダ	82,273	4,727	5.7%	17,839	▲2,830	▲15.9%	86.6%
日立製作所	75,711	1,826	2.4%	24,292	▲554	▲2.3%	43.1%
日産	66,858	925	1.4%	17,512	▲2,304	▲13.2%	78.4%
パナソニック	62,237	2,545	4.1%	15,419	▲1,816	▲11.8%	49.6%
ソニー	62,059	665	1.1%	15,241	▲2,943	▲19.3%	77.1%
東芝	49,830	▲1,762	▲3.5%	16,715	▲740	▲4.4%	53.6%
富士通	35,077	134	0.4%	11,852	554	4.7%	34.3%
NEC	30,761	▲114	▲0.4%	11,395	52	0.5%	24.6%
三菱重工	23,797	1,006	4.2%	9,960	53	0.5%	52.3%
リコー	15,680	864	5.5%	5,237	▲118	▲2.3%	55.0%
コマツ	16,427	2,002	12.2%	3,791	▲482	▲12.7%	78.9%
IHI	9,326	6	0.1%	4,180	▲174	▲4.2%	45.3%
川崎重工	9,550	147	1.5%	3,836	140	3.7%	55.1%
クボタ	8,416	963	11.4%	2,658	65	2.5%	53.1%
アマダ	1,766	182	10.3%	492	5	1.0%	57.2%

（出所：各社決算資料）

（図表 0-11）海外売上比率と08年度第4四半期の営業利益率との関係



（出所：各社決算資料）

² 4～3月決算の製造業を取り上げている。

次に管理職、それで足りない場合には一般従業員まで拡大する。これは、労働者をコストとして割り切るアングロサクソン型の考えとは異なる。雇用に関しては、一昔前の日本企業ではあまり活用されてこなかった非正規社員、期間従業員の取り扱いが現在問題になっている。多くの大企業が厳しい国際競争に晒されている現状では、不況期にある程度の雇用調整弁として使うことはやむを得まい。ましてや今日のような、少なくとも現在生きている人たちの記憶にない程の大不況では企業ばかりを責めるのは偏った見方と言える。ただ、「報酬」と「雇用」に関してはこういった危機の時こそ日本企業の強みとも言える「忍耐と協調」「経営者の志の高さ」が試されることもまた紛れもない事実であることも指摘しておきたい。

第2の「設備投資の延期や中止」についても各社が言及している。例えば、鉱山建設機械市場では、BRICsを中心とした開発途上国や資源国が牽引し、2001年を底に2007年には倍以上の市場規模となった。それに対応する生産能力増強のため、各社とも競って工場の新設を含む設備投資を行った。それが、2008年9月のリーマンショックを境に需要が激減し、例えば、各社とも設備投資を大きく減らしている。

第3の「在庫削減」についても、急激な需要減で売上が落ちると、それまでは適正だった在庫量が過剰になる。今回はあまりにも急激な需要減だったので各社・各業種で、対応のスピードにかなりの違いが見られる。在庫削減の方法は、インプットないしアウトプットの調整、つまり大きく言えば生産削減か在庫販促の2つになる。後者のジレンマは販売条件である。よくある例は値下げによる拡販だが、それはブランド力を傷つけ中期的視点からはできれば避けた方がいい方策である。実際、一度下がった価格は再度上げるのが非常に難しい。また、冷え込んだ市場環境では仮に値下げしても売上の拡大に繋がらない恐れもある。その意味で、同じ体力勝負としても、即時生産調整による在庫削減の方が理にかなっていると思われる。既に抱え込んだ在庫は仕方ないにしても、今後かかる急激な環境変化への対応力を増すためには、この危機から学ぶことが重要で、在庫に関して言うのなら例えば仕掛並びに完成品在庫をゼロにするような思い切った取り組みを行う企業が将来勝ち抜いていける確率は高いのではないだろうか。

4. 今回の危機をチャンスと捉えた前向きな対応（シェイプアップ、筋肉鍛錬）

中長期的な発展のためには、「危機はチャンス」と捉えることが必要である。これは、言うのは易く、行うのはなかなか難しいものだが、こういう状況下では、今まで変革できなかった体制や弱点を根本から改革する好機となる。ここでは大きく3つに分類してみたい。

- 構造改革
- 事業の選択と集中
- 戦略商品の開発

第1の「構造改革」の代表例は組織と機能の統廃合である。急激な市場縮小に伴う生産工場や販売組織の統廃合や本社組織の見直しによる効率化である。例えばコマツでは、日本国内の販売体制を見直し、12社あった国内の連結ディーラーを2009年4月に1社に統合したのに加えて、北米・メキシコには生産工場が9カ所あったが、これを2009年中を目処に5カ所に集約することにしている。ただ、一方でアジアやBRICsの生産機能は縮小しない予定である。また、ITの進歩に伴い現地情報の入手や共有化が容易になったことから、従来設置していた世界各地の地域統括本社をできるだけ中抜きして、現地・現場と日本本社を直結化しつつある。

それによってコスト削減効果も期待できるが、それ以上に、重要事項決定や現地・現場の情報フィードバックの迅速化による競争力アップが大きい。また、全世界の在庫削減を更に進めて、代理店在庫を限りなくゼロにするオペレーションを目指している。このためには、まず顧客までの市場状況の「見える化」が必須である（ホールセール管理からリテール管理への変革）。また、代理店の販売状況の把握も、これまでは月単位文化だったが、これを日単位の文化に変えるべく努力中である。この狙いは、市場環境変化に対するフレキシビリティを図ることと、全世界での対顧客感度向上を図ることである。

2番目に挙げられるのは「事業の選択と集中」である。これには、不採算事業からの撤退や高付加価値ビジネスへの展開があるが、その手段としての外国企業のM&Aは、円高も追い風となってかなり有効であろう。

3番目の「戦略商品の開発」については言うまでもないが、日本企業としては最も強化すべき項目である。競争力のある新商品開発の努力を怠った企業に待ち構えているのは「終わりになき容赦ない値引き競争による消耗戦」だけであろう。

5. 最後に

2009年3月2日から3日にかけて、フランスのパリ・シャルルドゴール空港近くの安宿で実施した緊急欧州代理店社長会議に出席した。欧州の約30社の代理店社長に集まってもらい、現在の危機に対する「本社の戦略」「構造改革の狙い」「成長戦略」等を説明し、代理店側からは「各国の危機への対応」「各国からの要望」を出してもらい、徹底的に議論を行った。

意外であったのは、ほとんどの社長の意気が高く、したたかに現下の危機に対応していることであった。これは国家破綻の淵にあり、全銀行が国有化されたばかりのアイスランド、住宅・金融バブルの弾けたスペイン、英国、アイルランド、そして通貨危機に見舞われている東欧諸国の社長も同様であった。

欧州は幾多の戦争や経済危機を潜り抜けてきた経験があるので、今回の危機もその1つに過ぎないと思っている、と言ってしまうまでもないが、それに加え、日本企業の代理店である彼らには「日本企業の高品質商品を取り扱い続ければ必ず道が拓ける」「日本企業はパートナーである我々代理店や顧客を裏切らない」という信頼（したたかな計算？）が根底にあるのだと思う。この「信頼」こそ、我々日本企業が大切にしなければならない財産だと思う。ご存知の通り、「信頼」を得るには長い年月がかかるが、それが壊れるには1時間もあれば十分である。

各国の企業は各国の文化に立脚しており、その枠を越えるのは難しい。今回の危機でニューヨークのウォールストリートやロンドンのシティの人々が消えることも、他の産業に移ることもほとんどないだろう。一時的には政府の規制により力が削がれるであろうが、やがて再び新金融工学を駆使し、「新金融商品」「新投資案件」を創造してくるであろうし、それはそれで構わない。ただ、日本企業がそれに振り回されないコア・コンピタンスを常に持ち続けることが必要なのだと思う。

ところで、金融破綻に瀕しているアイスランドだが、夫婦別姓であるし、子供も別姓である。アイバー・ピーターソン氏の息子がジョンという名前なら、息子のフルネームはジョン・アイバーソン（アイバーの息子）となる。「これだけ家族の姓が異なって混乱はないのか」と聞くと、

「人口は全国でも 30 万人と少なく、各々の町や村のレベルでは、誰が誰の息子や娘なのかお互いに知っているので問題ない」とのことである（なお娘の場合は、姓の後にソンではなく、ドゥティルをつける）。このような小さく密な社会である同国が、生き馬の目を抜くグローバルファイナンスで国家伸長を図ろうとしたこと自体がそもそも無理なのではなかったか。

話がそれだが、言いたかったのは、アイスランドも、日本も、そして米国も、各々の文化・習慣があり、グローバル競争で勝ち抜くためには、自分たちの文化・習慣に立脚したビジネスモデルで戦わなければ、どこかの国の亜流ビジネススタイル（即ち二流）になるだけだ、ということである。身の丈を超えたやり方はいずれ失敗するし、身につかないのではないかと思う。