

なんでも
アナリストの
つぶやき

日本製造業の構造的問題 ～低収益性について考える

ワールド ゴールド カウンシル日本代表
埼玉学園大学大学院 客員教授
森田隆大

日本の所得拡大を牽引してきたグローバル製造業の戦略や業績は常に注目的である一方、その経営構造問題についてはあまり語られていない。多くの日本の製造業は、収益基盤を確保する最重要課題としてグローバル経営の深化を挙げている。これは、従来の成功体験を支えてきた企業文化やオペレーションを根底から見直す必要性があることを意味する。

これまでの日本の製造業の特徴として、高い技術力、優れたコスト削減能力、競争力のある垂直統合型サプライチェーン、高品質に対するこだわり、ポトムアップ型意思決定、安定・終身雇用重視、日本企業文化重視の人材登用、競争相手に対する高い研究意欲、長期志向、内部成長指向、国内市場の利益に支えられた海外展開、低利益率、高い資金調達能力などが挙げられる(※)。

しかしながら、グローバル競争が深化するなか、強みが弱みに変わり、弱みが克服すべき重要経営課題として意識されるようになったものも少なくなっている。今回は日本企業の低利益率にスポットライトを当てたい。

日本市場における競合企業数は他国の国内市場に比べ多い。液晶TV業界では日本の5社に対して、北米と欧州はそれぞれ1社、韓国市場は2社が競

合。鉄道設備業界については、日本の5社に対して、北米は1社、欧州は2社、韓国は1社だ。上下水処理業界に至っては、日本の20社超に対して、北米は1社、欧州は3社、韓国は主要プレーヤーがいない状態である。日本より国内市場の小さい韓国の方が、企業1社当たりの国内売上規模が日本企業よりも大きいという現象が起きている。

自動車、携帯電話、鉄鋼を見ると、韓国1社当たりの国内市場規模は日本企業のそれぞれ約1.5倍、約2倍、約1.5倍である。当然のことながら、日本企業の利益率が海外の主要競争相手に比べ大きく見劣りするケースは珍しくない。特に重電、化学、セメント、情報通信機器、半導体などの業界は、多くの会計年度において、利益率が海外勢の半分以下である。つまり、日本の製造業の一部は国内の過当競争によって体力と収益力を消耗し、グローバル競争に勝つための経営・投資戦略を迅速に打ち出せない構図になっている。

韓国企業の近年の収益力の高さは、1997年のアジア通貨危機を契機として、グローバル競争を意識したサプライサイドの大胆な産業再編が大きく貢献している。これに対して、日本企業は競争力の底上げとなり得る経営資源の「選択と集中」が貫徹されず、国内の産業再編や国境を越えた買収・合

併にも積極的に取り組んできたとは言えない。

日本企業の低収益性をもたらした理由には他にもある。適切価格・適切利潤に対する意識の欠如や右肩上がりの経済成長を前提としたビジネスモデル(「利益率より市場シェアを優先した方が収益を最大化できる」)からの転換が十分に図られていない一部の企業の経営行動原理が、業界の収益改善を遅らせる構造的な原因の一つとなっている。

また、コーポレート・ガバナンスの強化が図られたにも関わらず、持続的な収益基盤の拡大や収益性の構造的な改善に必要な経営戦略・投資に重要性を感じるよりも、短期的な収益安定性を重視したりリスク回避型経営思考が優先される企業も少なくない。これでは収益構造の抜本的な改善は見込めない。

日本企業はこれまで内部成長を重視してきたため、買収・合併を積極的に行った欧米企業と違い、再編によってビジネスポートフォリオの競争力が1+1>2になるような組み合わせがまだ多く残されている。また、グローバル製造業の多くは市場ランドスケープが変わる大型M&A案件を仕掛ける財務力や資金調達能力を今も保有している。

まだ遅くはない、日本企業のチャレンジ精神に期待したい。

もりた・たかひろ

ワールド ゴールド カウンシル日本代表。ファースト・シカゴ銀行を経て、1990年にムーディーズに入社。格付委員会議長、事業会社格付部門責任者を歴任。2011年より現職。著書に『格付けの深層』など。埼玉学園大学大学院客員教授を兼任。

※競争相手に対する研究意欲及び資金調達能力については、それぞれ2013年6月号及び2013年8月号を参照いただきたい。