

# NEWS LETTER

甲南大学 ビジネス・イノベーション研究所

## 経営理論と経営技法

甲南大学ビジネス・イノベーション研究所兼任研究員 (甲南大学経営学部教授) 馬場 大治

経営財務論、ないしは、ファイナンス理論の最も基礎的な概念に、「資本コスト」なる概念がある。これは、企業が各種の資本を利用するにあたって投資家に対して提供されなくてはならない収益を意味しているが、経営財務論において、あらゆる領域において中心的なポジションを占める重要な概念である。資本調達に当たっては、資本コストをできるだけ小さくすることが有利であることになり、投資決定にあたっては資本コストを超える収益を上げることが必要であることになる。特に、後者は、こなれた言い方をすると、事業を行うにあたって、どの程度の収益性が必要かを含意する概念であることになり、企業経営において、ベースとなるべき重要な概念である。

ところが、まことに驚くべきことに、従来、日本企業の多くは、この資本コストに対する認識が希薄であり、アカデミズムの世界から実務に対して、その問題点が指摘され続けてきた。確かに、我々の研究グループが10年以上前に非金融業の全公開企業を対象に行ったアンケート調査においても、8割以上のサンプルが株式の資本コストを単純に支払配当であると答えており、理論的には非常に問題のある状況であることが浮き彫りにされている。

ところが、21世紀に入ったところから、企業価値増大を標榜し、資本コスト概念を中核に据えた経営指標が注目を集めたことはよく知られるところであろう。特に、Stern Stewart社によって開発され、同社の「商品」となっているEVAや同様の指標は、一種のブームとなり、多くの企業によってそれらが採用されたとの報道や、この種の指標の紹介記事が、当時の新聞、雑誌をにぎわしている。この種の指標は、極ラフには、「資本コストを越えて稼得された収益」と定義され、直接的に資本コストを考慮する経営指標であることになる。つまり、この種の指標を用いて企業経営を革新することにより、従来、それに対する意識が希薄であった、ないしは、誤った理解がなされていた資本コスト概念を中心に据えた経営管理を行っていかうことを意味している。

昨年、我々は、実務におけるこのような経営指標の利用の実態をまとめることを試みた。つまり、10数年前のアンケート調査では、ほとんど理解されていなかった資本コスト概念を中核とする、この種の経営指標の実態を明らかにすることにより、実務における、近年の資本コスト概念の浸透の実態を明らかにしようとしたのである。今回は、アンケート調査という資金と手間のかかる方法はとらず、各種のデータベースを駆使して、新聞報道や雑誌記事、ケース・スタディー等を手当たり次第渉猟し、その内容を要約するという、やや「インスタント」な方法で、網羅的に実態を明らかにするとういうことを試みた。ところが、全体で300以上の資料が集まり、インスタントとはいえない煩雑な作業が必要とされたが、ここ10年間、この種の指標を用いて、経営革新を行う事例が非常に数多く報告されて、資本コスト概念が実務に浸透しているさまが明らかになった。特に、この種の経営指標を全社的な業績目標として掲げる程度の利用ではなく、各事業部の業績評価のみならず、事業の撤退や新投資の判断に用いたり、従業員の報酬に連動させたり、一種の総合的な経営技法として導入されている実態が明らかになった。

かつて、経営財務論の理論家達が、実務における資本コスト概念の無理解を嘆いていた状況を考えると、近年のこのような状況はまことに慶賀すべきことであるが、懸念すべきことは、2000年代後半には、この種の経営技法のブームがさり、やや世間の関心が薄れていることである。この種の経営技法の導入の記事は、2000年代前半に集中しており、2000年代後半になると、「この種の経営技法はもう古い」といった声を紹介する記事すら散見され、ブームに陰りがみられる状況がうかがえる。

経営技法のはやりすたりは、時の常と言わざるを得ないが、我々が問題視するのは、この種の指標を用いて企業経営を進めることは、「資本コストを正しく理解し、それを念頭に置いて企業経営を行うべし」という経営財務論において「公理」とでもいうべき重要な認識が定着することを意味し、それを用いた「経営技法」の流行が廃れるとともに、本体の「公理」に対する認識も消えてしまう可能性があることである。この種の経営指標の導入によって「各事業部の管理スタッフ以上が、コーポレート・ファイナンスの理論を理解した」とする報告もある反面、この指標を導入している企業の経営幹部研修会において、参加者が「基本概念を全く理解していない様子であった」とする報告もある。前者のケースが多数派であるならば、たとえ、「ブーム」が終わったとしても、正しい認識が実務に定着したことになり、問題はないが、どうも後者のケースが多数派である疑念を払拭しえない。

各種の報道を整理する過程で違和感を覚えたのは、2000年代前半においては、「〇×社がStern Stewart社とコンサルティング契約を結んだ」「〇△社が資本コスト概念に基づく経営指標と社員の報酬を連動させる新しい報酬制度を導入した」といった記事が日経新聞の1面を賑わし、ある一企業の経営改革を伝えるに足るはやや扱いが大きすぎる報道がなされており、演出された「ブーム」であるという見方もうがちすぎではないような報道ぶりであった。また、「従来理解されていなかった資本コストを正しく理解し、それを念頭に置いて企業経営を行うべし」というシンプルなことを実行するには、上述のように、従業員の給与と体系まで踏み込むような、あまりにも総合的な経営技法として、実務界に導入されていったきらいもある。つまり、従来、経営財務論の理論家が、数十年間にわたって、いわば、「口を酸っぱくして主張してきたにもかかわらず理解されなかった概念」が実務に浸透する状況にしては、あまりにも、「総合的で華やかな経営技法」の体裁をとりすぎており、そのことに幻惑され、その本質に対する理解がややおろそかにされてきたまま流行し、そのまま流行が終焉に向かっていくような観を捨てきれない。

経営技法には、単に、ノウハウの羅列以上のなものでもない程度のものであることも否定できないが、このように経営学のもっとも根本的な概念によって立つものも存在する。場当たりのノウハウの吸収ではなく、その背後にあるロジックを正確に抑えることこそが、各種の経営技法を導入する上で肝要である。

2011  
vol. 23

## 第16回研究会 (ファミリービジネス学会協賛)

### 『東アジアにおけるイノベーションとオーナー経営ーサムスン電子の事例からー』

開催日時：平成23年1月28日(金) 18:30 - 20:30

開催場所：TKP東京日本橋ビジネスセンター

内容：

平成23年1月28日に、TKP東京日本橋ビジネスセンターにおいて第16回研究会が開催されました。

冒頭で司会を務めた甲南大学経営学部の倉科敏材教授から韓国における大企業グループの現状と課題について簡単に解説が行われました。ついで「東アジアにおけるイノベーションとオーナー経営ーサムスン電子の事例からー」という題名で、東京大学大学院特任研究員吉川良三氏の講演が行われました。吉川氏は、韓国のサムスン電子本社の中枢で経営改革や技術改革に取り組みられてこれ、いまやサムスン電子は昨年1年間の売上高が11兆4,400億円、営業利益が1兆2,630億円と韓国を代表する企業に成長しています。その成長の背景を学ぶことは非常に参考になると考えられるため研究会は開催されました。講演要旨は以下の通りです。



東京大学大学院特任研究員 吉川良三氏

## ● 講義要旨

### 経営戦略と危機意識の重要性

やはり経営戦略が一番の決め手になると思う。日本には経営はあるけども経営戦略というのがほとんどないように見える。そういう意味では、サムスンの李健熙会長の経営戦略というものを日本の経営者は参考にすべきではないか。韓国経済が危機に直面した時に、このままだと当時の三星はつぶれると、三星がつぶれると韓国がつぶれるということから、本当に女房と子供以外は全部取りかえたいということで、三星グループの専務以上を集めボーイング1機をチャーターし世界各国を周り、各地でみずから講義をしていった。その集大成をテープ起こししたのが「新経営」ということになった。その効果もありここ10年間で一気にグローバル企業になり、1993年の7,000億円の売上が2010年に12兆円になっている。

問題なのは個別企業の戦略だけではなく、国家の支援戦略である。一昨年の暮れに韓国は、アブダビで原子力発電所のプロジェクトを李明博大統領が行って、受注した。なぜ問題かということ、韓国の原子力発電所は全部フランス製でそういう国が何で受注したのか。技術がイノベーションの競争優位になっていない。受注した理由を韓国の関係省庁に聞くと、隣に日本があるからだ。どういう意味かということ、当然、韓国はつくれるわけだから、どこにつくらせるかとアブダビ側は聞いたらしい。そしたら、東芝につくらせると言ったので安心して発注したという。だから、隣に日本がいてよかったなど、こう言ってるわけでは大変なことである。

ということは、中国はそれを聞いて、その手があつたかということになって、日本を下請に使おうという方向に2年前から戦略を変えていっている。

問題は日本の経営者で、全くそういうことに気がつかないで、社長室かなんかで踏ん返り返っている。サムスンも中国企業でも、経営者というものはほとんど席にいない。まだ8割ぐらいの日本の経営者は、何かリーマンショックの名残がまだ続いていて、もうそろそろ景気はよくなるかなと他人任せで、最近では円高のせいだとか、法人税が高すぎるとか言ってる経営者が結構多い。そういう問題ではないにもかかわらず。

戦略という点では、私は、これからはR&Dというよりも、A&Dという時代だろうと思うんですね。Acquisitions and developmentという私の造語ですけれども、いわゆるリサーチをしている時間がない。グローバル社会というのは刻々と変化しているので、今までみたいに20年、30年かけて研究して開発していくということは、日本の強みではあるが、新興国へ行きサムスンなんかと競合して勝っていこうとしたら、これはちょっと難しい。だから、自前で研究開発するよりも技術を持っている企業を買収し活用するA&Dをするには今が一番のチャンスだと思う。

### 新興国への対応が重要に

新興国ではエアコン、冷蔵庫、洗濯機は三種の神器である。新興国の中のボリュームゾーンが今8億人ぐらいいてこれらの製品への購買意欲は高い。しかし新興国で電機製品で一番買いたいのはどこかということ、メイド・イン・コリアがナンバーワン。安くて品質が世界最高だという評判でその次がメイド・イン・チャイナ。ちょっと品質は落ちるけども、まあそこそこいい。一番だめなのがメイド・イン・ジャパンでもものすごく高い割には品質が最低だということ。ということは、日本の品質と彼らが思ってる品質とは全然違ってるということで、これがこれからのグローバルでは非常に重要なところだと思う。

それから、半導体、液晶、携帯電話というのは、これは投資額に左右されますから、金と度胸で勝負が決まるということで、韓国は金もあるし度胸もあるし、どんと投資する。日本はせっかくいい技術があつても、大規模投資してくれと言うと、ほとんどが躊躇する。その間にどんと投資した韓国にやられてしまう。

## 政府の支援も重要に

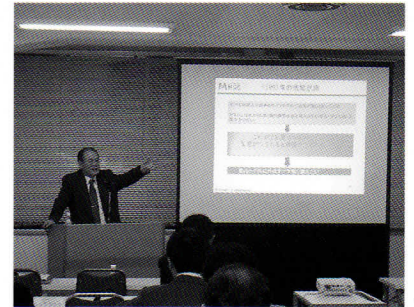
日本の政府支援も不十分といえる。設備の減価償却の期間を10年とか、15年とか、全然法律変えてない。ところが、韓国では大統領令で、今もうみんな3年になってる。台湾は国策としてほとんどが1年で、これで頑張っていけないと国がつぶれるというような危機感を持って、国として産業育成している。日本では設備償却費がずっと積み重なって重くてしょうがなく手を挙げてしまう。日本が発明しながらリチウムイオン電池、LED、有機ELについても同じパターンが予測される。

大規模な設備投資が出来ない原因として企業が多すぎることも挙げられる。エレクトロニクス産業、自動車産業、建築産業、鉄鋼産業などどの産業でも上場会社が5社、6社、10社ぐらいある。世界の潮流を見ても、産業の再構築が欠かせない。

## デジタル技術に対応しない日本企業

今まで日本が世界を席巻したのはアナログでつくっていたからで、アナログでつくと、韓国、中国とか、あの辺は絶対苦手である。手足を動かして、すり合わせるそれが品質の良さにつながる。自動車の場合はまだアナログのすり合わせが有効であるが、EV車、電気自動車になってくるとそれがなくなってデジタルなものづくりになる。

日本は技術に先進性はあるが、技術が余り進むと何に使うか考えない。それで、何を使うかというアプリケーションは韓国や中国はすごい。東芝がフラッシュメモリーを取られたのも、村田がセラミックコンデンサを取られたのも、技術的には非常に進行していたが、アプリケーションがなかったということで、AVの二の舞をしている。また乗り心地といったアナログな技術では進んでいるが、何ミリでどのくらいの強度といったデジタルな品質では差がなくなっている。



## 日本の良さをどう発揮するか

### 三つの傲慢の克服

一つは**経営者の傲慢**というのがあって、日本の経営者は、不景気になって固定費を削減するときに、安易に人件費を下げようとする。サムソンは初代会長から人づくりを一生懸命日本から教わってやってきてるのに、何で日本は簡単に使い捨てるんだと。人を大事にし、インセンティブを与えることが重要。たとえば純利益の1割か2割を年末に従業員に返す制度、PS手当というのがあつた。多い人は2500万円ほどもらえる。日本は、内部留保が多くあるのにため込んで、従業員に還元しない。かといって大胆な設備投資もしない。法人税を下げてため込むだけで意味がない。

それから、**技術者の傲慢**。日本の技術者はだめになっている。思考が硬直してて、技術の変化についていけない。そのくせおれのつくったのは絶対人まねできないとかいまだに威張ってる。一番のきわめつけはやっぱり**消費者の傲慢**というのがあって、使いもしない機能を欲しがらる。世間では日本の企業をガラパゴスと言っているが、私は消費者がガラパゴスになっていると思う。ガラパゴス諸島のゾウガメは、首の長い、キリンみたいなカメでどんどん要求していくから、どんどん首が長くなってしまった。ユーザーが要求するからということで、使いもしない機能をどんどんつけていく。消費ということが日本の人はわからなくなっている。また日本の場合、何かあるとメーカーが悪いとか、20年も使ってて、火を噴いたから弁償しろとかの要求も強い。そんなことにまで対応していたら高コストで勝てるわけがない。もう少し自己責任というのを持っていかないと企業が大変で、日本の消費者の傲慢のために日本は危うくなってしまふ。

## グローバルなものづくりへの対応

ものづくりの経営戦略と開発プロセスは国によってまた文化によって違うということの認識が重要である。だから、経営戦略というのは一律ではなく環境によって変わるということ。サムソンはそれまでMBA出身者を多く採っていたが、IMF危機以降はMBAは1人も採らなくなった。ゴルフでいうと、レッスンプロは要らないということ。レッスンプロというのはすごいこと言うのだけど、勝てない。

日本は、研究開発効率が下がっている。本当は優位になってるはずなのに優位にできないのは、アナログからデジタルなものづくりへの変化に対応出来ていないためと考えられる。私は、もの作りを「もの」と「つくり」に分けて考えるというのをサムソンで考えた。物というのは、付加価値を生み出す能力で、これをある材料に漬け込むのが製造業のプロセスで、人に埋め込むのがサービス業だというふうに定義したほうがよい。例えば、液体を入れる容器と器というものが物であり、つくりはどちらでもいいと考えるべきなのに、日本は物とつくりを一体になって考えた。

アメリカが、80年代に日本につくりを取られたときにハードからソフトへ産業構造転換し、それで生まれたのがマイクロソフト、グーグル、ヤフー、インテル、アップルである。特に今のアップルは、iPodにしる、iPhoneにしる、iTunesにしる、ユーザーがわくわくするような「もの」を考えるんです。しかし、つくりは台湾とか中国へ出す。これがこれからの、いわゆるものづくりという、「物」「つくり」である。「もの」と「つくり」とを分けて考えていくことが重要ではないか。

## ニーズ対応とアクションの重要性

サムスンの李会長は、1998年当時、日本と競争するところを避けて売る市場はないかということを開きかけてきた。会長は、洗濯機とか冷蔵庫といった量産できる家電品を2万円以内でつくれと言われた。だから、基本的にはサムスンとかLGが2000年以降新興国市場を掘り起こしたと言っても過言ではなく、日本メーカーはこれに追い付いていない。サムスンは、現地の環境、ニーズを徹底的に調査して市場に入り込んでいくことが重要で、もの、製品が高機能であるとか洗練されているとかは問題ではないことを理解していた。

こうしたことは松下幸之助が言ったことで、言った肝心のパナソニックが忘れてやらない。日本の経営者は、グローバリゼーションとか何とか言うけど、やらない。PDCAが回らない。サムスンや他の韓国人の経営者は、言ったことはやる。やって、走りながら考える。日本の経営者は細かすぎる。ところが、サムスンは上意下達はせず下意上達、ボトムからが中心になっている。ただし、方向性は要る。李会長は年に1、2度経営幹部を集めて方向性を示し、後は現場に考えさせる。絶対に工場に行かない。そのことで現場の考える力が育ってくる。

ところが、日本の経営者は細かいことを言うから現場が考えなくなる。これからの経営者は、判断するに当たり孤独であってはいけない。仲間をいっぱいふやして、ありとあらゆる情報を得て判断する。これが日本の経営者と日本以外の経営者との違いではないか。

グローバリゼーションとデジタルゼーションというのを真剣に考えたほうがいい。これによって世界の社会構造というか、産業構造が大きく変わってきていることは事実である。日本は、製品は現地の要求に関係なく開発されてるし、日本で設計したものを安い労働力を持って海外進出ただけじゃないかと。サムスンがやったのは、地域専門化制度の設置と、人のつくり方も全部変えていったということである。

人力開発院をつくり、地域専門家をこれまでに7,000人ぐらい育成している。それから改革や人の育成が重要であるということで、「危機の経営」にあるように三つのイノベーション、すなわちパーソナルイノベーション、プロダクトイノベーション、プロセスイノベーションを進めた。開発といえば、サムスンの開発のスピード、タッチアップが速いのはリバースエンジニアリングだからである。なぜサムスンが市場を取ったかということ、これによるところが大きい。最初は日本も、アメリカのコピーから始まった。リバースエンジニアリングで他社の製品をコピーするという商売は、市場を取らないと絶対利益がふえない。だから、サムスンは徹底的な市場主義である。日本がどうしたらいいかと言うと、ものづくりの考え方をもっと広く持って、「つくり」だけに行くんじゃなくて、お客にとって価値のある設計情報を「もの」につくり込むということを頭に入れること。そうすると、ものの流れから設計情報の流れへと管理体制は変わってくる。そして、最終的には顧客を大事にするようになる。

日本は今までアナログでやって現場を重視してきた。したがって、こういう競争力は強いが、開発リードタイムとか、進化能力といったトヨタのTTSにあるようなお客から見えない競争力となっている。ところが、グローバルにみると、日本がこれだけ強いというのが見えない。見える競争力は、価格とか、ブランド、サービス、特に知覚された品質というのはやっぱりデザインですよね。サムスンがデザインに集中してるのはそういう意味がある。見かけの重要性。まず、そこから入る。日本もつくりだけではなく見える競争力を強化すれば鬼に金棒となる。

日本の経営者は社会の変化に鈍感といえる。まず、すべてのものに着目し、世界中を回って動き、変化に早く着目して対応していくことがこれからの経営の鉄則だと思う。その点オーナー企業というのは自分の会社をつぶしてはいけないので、敏感といえる。

日本の企業と国が、共同して戦おうということになれば、日本の底力の技術が共有されてくるため、もう絶対韓国や中国には負けたくないと思う。これから社会インフラという市場が2030年までに300兆円の市場があるし、日本の活躍の場は多いにある。産業技術、イノベーションを起こすところを韓国の企業というのはやらない。だから、これから必ず韓国企業の弱みとなってくる。

日本の経営者には、過去の成功体験、固定概念、惰性、利己主義とか、特に過去の成功体験に拘らず、ぜひ自分で創ってほしい。日本の多くの経営者は、1億3,000万人という豊かな市場で育ったため、いわゆる、ゆでガエルになっている。自分だけ何か変なことをやるというのは御法度であり、その結果行動力も鈍っている。

サムスンの社長クラスが出張するときは、チケットの手配ぐらいは女子社員にやらせるが、自分で行動し、絶対送り迎えさせない。

日本という市場、アメリカの一部の市場、ヨーロッパという先進国市場だけでなく、膨大な規模の新興国市場にどう対応するかということを根本的に考え直さないと、日本という国はだめになるんじゃないかなという気がする。

 **甲南大学**  
ビジネス・イノベーション研究所

〒658-8501 兵庫県神戸市東灘区岡本8-9-1  
TEL.078-435-2754 FAX.078-435-2324  
E-mail:bi@center.konan-u.ac.jp  
http://bi.bus.konan-u.ac.jp

発行日/2011年(H.23)3月1日発行