

第6回 技術経営人財育成セミナー(2013年6月28日(金))

— 変革期のリーダーが学ぶことは何か —

『欧州大陸企業の技術立脚型経営 -競争力強化の企業改革-』

講師：許斐 義信 (このみ・よしのぶ)

(NPO 法人 技術立脚型経営研究会 理事長、元慶応大学大学院 教授)

[講演概要]

米国発のグローバル経営が日本を席卷し、「会社は株主のもの、経営者と社員は株主価値をあげるために働け」という理念で経営改革を推進した結果、短期志向の利益追求経営となり、安易なリストラによる社員の大量解雇、研究開発投資の削減による競争力の低下、コスト削減名目のアウトソーシングによる固有技術の弱体化等、日本型経営の強みが急速に崩壊している。

同じグローバル競争の中で、社員の雇用を守り、将来の競争力強化を見事に実現している欧州大陸企業の MOT 経営は、日本の企業人がその経営手法を学ぶ価値がある。欧州大陸企業研究の第一人者である許斐義信氏から、欧州大陸企業の技術経営戦略の事例を聞いた。

1. はじめに

成長し続ける欧州と米国・そして経済停滞に悩む我が国

失われた15年とか20年と言われるが、その間、日本経済はGDPの伸びで他の国々と比較した場合、本当に伸びていない。製造基盤で世界を席卷した1980年代の中程までとは、比較にならない程、国内に経済成長は停滞し、持ち前の製造業は4ドラゴンへ、そしてASEAN更には中国へと、進出国の政策や国際社会での経済優位性の変化に追従して、コスト競争力の維持を目的にして生産拠点の移転に勢力を注いできた。(図1参照)

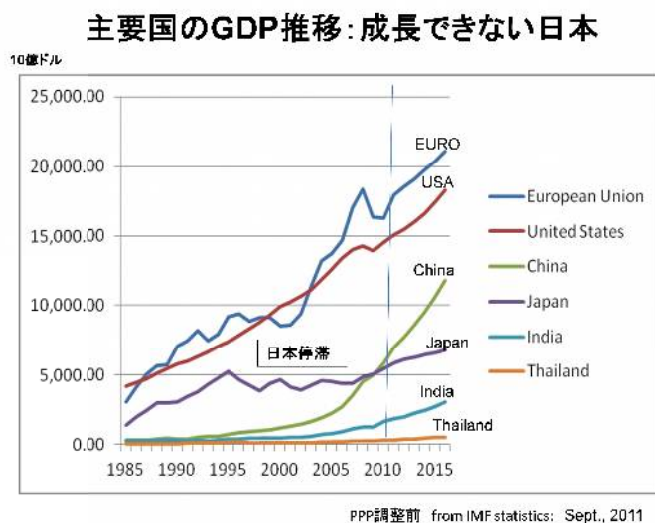


図1 主要国のGDP推移

もつとも、その成果が無かったと断言はできない。つまり80年代まで保持してきた製造業の事業基盤は、アジア諸国に拡大し、その進出先国で多くの雇用を生んだし、雇用機会は所得を高め、市場規模を拡大させたという効果を生んだ。勿論、日本以外の国々、たとえば欧米の同種の産業も国際S C Mの手法を梃子にして成長するアジア諸国へ生産拠点を展開したので、たった20年程の期間で、先進諸国の人口を越える雇用機会をアジア諸国に提供したと言っても過言ではない。我が国の海外での事業規模は、この間、概ね40兆円増加したが、それは上図の我が国のGDPには当然、加算されている訳ではない。

しかし同様の先進諸国で市場が成熟している欧州や米国では、E Cの拡大や米国への移民の増加そして為替水準の相対的低下から、我が国の停滞したGDPに対して、比較にならない成長を遂げてきている。工業化した先進国の米国や欧州では成熟していても経済は伸びている。その乖離の原因をマクロ経済的原因に帰結して、全ての現象を説明できるとは考えられない。本来は、現象を精緻に解析して検討すべき課題であるが、ここでは強引に私見を提示することをお許し頂きたい。欧米と我が国との経済課題の差異を2点に集約させて頂きたい。その一点は、グローバル化してきた経済の制御機能の問題であり、第二点は、ミクロ経済の課題、つまり企業経営や産業システムの課題と考えている。

それを念頭に置いて、本日は欧州大陸企業の経営に関して解説を進めさせて頂きたい。

無駄な循環から離脱できるのか

この種の課題つまりマクロ経済や政治とミクロ経済つまり企業経営とを、どのように関係付けて評価すべきか、その尺度に付いて簡単に述べておきたい。特に失われた我が国の20年の経済停滞を解析するには、経営権と株主権の関係、資金の出し手と使う立場のリスクや制約に関する関係、そしてR & Dや設備投資行動、産業の競争状況などの、マクロとミクロを繋ぐ媒介変数を基礎的要素に置いて分析することが好ましい。

その観点から、先ずは1点だけ例示しておこう。我が国の企業への資金の出し手は間接金融であったが、その後、キャッシュフロー経営に囚われ、その範囲で投資資金総額を管理することが常套手段として認識され、深く企業の経営判断を制約してきた。負債調達は財務的リスクを高めるという理由で当該事業会社においても、また資金の出し手である金融機関にも影響を与え、それらの企業の格付けが引き下げられる。従って、事業会社では、短期の企業収益に配慮した経営行動が常態化し、長期的視野による投資は、結果的に縮小均衡的意思決定を迫られた。この資金循環の機能不全は、実は発展途上国に経済の不安定さに、その根源がある。経済発展を希求する発展途上国は、港湾、空港、道路、通信、電力、通信そして庶民に高度を狙って教育は福祉にも投資を求めている。しかし先立つ資金的余力は概して不足しており、その資金を国債の発行で補填する。しかし国債は償還期限があり、それまでに直接投資を呼び込み、その事業力で償還するしかない。こうして多くの国では国債償還に難産し、クレジットクランチに陥る。そこでこの国債に買い手である先進諸国の金融機関で債権回収が滞った。従って、この種のリスクを吸収できる金融機関に限定して国際活動を許容するという合意ができたが、それが所謂、B I S規制である。そこで、相対的に過小資本の我が国金融機関は、債権評価の評価損失を回避しようと、財政状態に懸念がある先への貸し出しを絞った。このメカニズムの中で上記したようにキャッシュフロー経営へと舵を切ってきた。つまり発展途上国と先進諸国との相互補完的成長は、多くの矛盾を抱えながら、今日に至っていると言うことができる。その事実を否定できないという限定条件で、欧州企業の経営を整理してみたい。

2. SIEMENS の M&A と投資戦略

株主資本主義がグローバル化と同時並行して進行する現在、企業は事業毎の投資回収の効率を資本市場から求められてきた。資本市場の変化に対応すべく、米英では事業の選択と集中で適合してきた。では企業の社会的存在が重い日本や欧州大陸諸国はどのようにして、グローバル化で先行する資本市場と向き合えばよいのだろうか。特に多くの事業を抱えた所謂、多角化事業構造が常態化している日欧の企業の経営は、どうあるべきなのであろうか。それが今回、欧州大陸企業をご紹介します問題意識の根底にある。

さて多角化構造を持ち、資本市場からは多角化故に、個別事業への投資回収の経営成果が見えないという理由で株価水準が低い、コングロマリット・ディスカウントの呪縛に囚われ経営改革の方向性を探しあぐねている機械産業で、ベンチマークにしてきた会社にドイツのシーメンスがある。経営の研究を目的に数度の訪問を繰り返してきた、そのシーメンスで近年筆者が驚愕する戦略に接することができた。

それは、炭酸ガス排出権と原発事故の狭間で取りざたされている発電事業に関するシーメンスの戦略である。その戦略プロジェクトをデザートテック (DeserTec) と呼ぶが、そのプロジェクトを先ずは簡単に紹介したい。それは、赤道直下にあるサハラ砂漠に、太陽熱発電設備を設置し、常時蒸気タービンで発電する。そしてサハラの西側にウインドパワー (風力発電) を設置する。これで、欧州大陸に直流送電し、大陸の相当部分の電力を賄う。このプロジェクトの規模が4千億ユーロ (約40兆円) と言う。近年では、それを延長し、南アフリカまで配送電網を伸ばすという壮大な新エネルギーに依る電力供給計画なのである。

このプロジェクトの主導社は、資金的にはドイツ銀行であり、事業的には同じドイツの大手電機機械メーカーのシーメンスである。競争企業であるスイスの機械会社の ABB とも協調しながらの壮大なプロジェクトであり、しかも発電コストは想像以上に安価なのである。

グローバルな市場で、日本企業の強みは技術融合である

「原子力発電に関する依存度」については世界中で多くの議論があるが、因みに日本のエネルギーのコスト競争力は相対的に低く、電力多消費型の多くの産業は、日本国内での立地を諦めざるを得なくなっている。特に新エネルギー (新エネ) の発電コストは高く、脱原発は金属加工をはじめとする産業の海外移転を促進させるという危惧がある。

さて新エネでコストも安価でアフリカ諸国への貢献も期待されているデザートテック・プロジェクトを推進してきたシーメンスが最近、このプロジェクトの主導者の立場から降りた。なぜ降りたかということ、アラブの春、つまり民主化運動の政治的リスクを嗅ぎ取ったからだと考えられている。さてこのシーメンスの創業当初は通信会社でその後コンピュータ事業を拡大してきた、丁度富士通や日本電気のような業態であったのだが、今日では、その全ての事業から撤退し、現在では米国の GE¹ と並ぶ欧州最大の重電会社へ事業構造を変革しているのである。

企業が地域と国家と産業とを支えながら戦っている、とも言えるシーメンスの存在は、我々日本企業に対して、強烈な衝撃を与えないではおかない。

さて欧州のシーメンスと対峙する米国の電機会社の GE は、どのような経営を推進してきたのであろうか。ご存知でもある GE の経営は所謂「選択と集中」で有名な経営を展開してきた。元来、経営とは、その経営資源を戦略的対象に向けて、どう配分し、投下するかが基本である。し

¹ GE : General Electric Company (ゼネラル・エレクトリック)

しかしGEは伝統的な経営資源投下の経営では問題の解決ができないと判断。事業撤退やM&Aによる事業の入れ換えを含む新たな経営手法を開発したことです。その経営革新の引き金を引いたのは日本の電機会社との競争で勝利できなかった家電の失敗事例である。事業構造を大きく変革すると言う意味ではシーメンスと共通する要素があるが、それを成功に導いた金融構造や株主権と経営権との関係などに関する相違は、注記しておきたい。つまり選択と集中の戦略が米国では盛んになってきた、その背景に資本市場の活力の相違がある。持ち前の直接金融は単にリスク資金を供給すると言う意味だけではなく、株主権による経営権に対する牽制機能強化という会社の構造的意義を考慮せざるを得ない。

ところで、どのようにして日本企業は米国に勝利したのであろうか。その原因には2つ理由があったと考えている。一つは、GEで進められていた国際化戦略に対して、日本企業は、一旦はそのグローバル化戦略に追従すると見られたが、その後、国際化を中断したことである。その代替的手段は、ロボットの導入やオートメーション化、そしてCIM²化の導入であった。それは、国内での開発機能と生産機能との一体的運用の成果として、その融合効果を生み、新製品開発で日本企業は米国企業などを圧倒できたのである。これが二つ目の原因であったと看做して良い。

その第二の成果は画期的な新製品を日本企業だけが、その開発に成功するという快挙で証明できる。この代表的な新製品の一つはVTRであるが、それはテレビ画像の記録と画像情報の再生という新機能で、何と世界の略全ての電機会社が開発に凌ぎを削っていた中で、その画像処理を完成できたのは、欧州の企業フィリップスを除いて、日本企業だけであった。当時、記録も再生も両機能を達成できる媒体は光でも静電記録でも物理的記録でもなく、唯一、磁気しかなかった。なぜ日本企業だけが成功したのだろうか。その理由は、生産技術が、ある限界を超えて設計の論理値を引き上げ成果であり、正に設計技術と生産技術との融合機能の成果であった。

詳細な説明は割愛するが、最近のマツダによるスカイアクティブと称する一連の低燃費エンジンの開発でも、抽象化すれば、類似の機能融合、つまり生産技術と製品技術とが融合して新製品の実用化に成功する可能性した。この点は、日本企業の組織・技術的経営資源とそのマネジメントの成果である。つまり資本市場を梃子にして株主権による経営構造の変革への圧力で構造改革したGEとは異なり、日本企業は経営機能の高度化で、少なくとも当時の家電関連事業では、GEを凌いだと言ってよい。

3. 驚いたドイツ化学企業の戦略

明後日に生きる事業を創生する

シーメンスだけではなく多くの欧州大陸企業は事業構造の変革に取り組んできている。ここでは重電機会社そして化学会社を例に採って更に経営構造改革に実態を紹介させて頂きたい。

ドイツの化学会社ヘキスト社は成長するアジア市場への参入戦略会議を京都で行っていた。そのヘキストは当時3-4兆円位の売上規模の会社であった。その会議に最中に会議に参加して経営幹部の話題は、何と「R社と合併すべきだ」とか、「買収した方が良い」とか、聞いたことが無い話題に持ちきりであった。それは単なる買収議論ではなく、事業構造の変革を如何に推し進めるかという話題でもあった。多角化した大化学会社が、今までの商品を切り離して「医薬会社」になろうとディスカッションをしている最中であることが、その後分かったが、当時は、何でこんなことをやるのか。それは疑問であった。その疑問を理解すべく早速ドイツの本社を訪問した。そこで出会った経営改革の要旨を簡単に説明しておきたい。

² CIM : Computer Integrated Manufacturing (コンピュータ統合生産)

その当時の同社社長はドルマンという人物で、同社としては、初めて社員出のトップであった。その社員が社長になって、本社の経営管理的調整機能の略全てを止め、個別の事業を子会社に分割し、諸々の契約や権限を含めて、この子会社に委譲した。つまり当時のヘキストの経営者の意思は、何だったのであろうか。それはヘキストという会社全体の経営バランスを志向した経営から、個々の事業が世界的な競争優位性を持つとした、と考えられる。つまり会社全体の最適バランスを調整する機能自体が、個々の事業の不最適解となっているという認識であった。従って事業の集合体である企業の命運は、個々の事業の競争力に依存している。それ以外に「明後日は来ない」という判断に基づいて下されたのが、本社機能の再定義に関する決断であった。つまりドルマンは会社のトップの立場になってから、獲得した権限を駆使して決断したことが、自社の法人格を否定し、個別事業のテコ入れに執念を燃やしたのである。確かに、ドイツの競争企業のBASFの経営幹部の言を借りれば、「ヘキスト社が色々なことをやり過ぎていた」「事業の広がりではなく、事業毎の競争力に問題があった」と批評していたが、その事実も納得できる意見であったと言える。

1 社では研究資金が充足できないので合併で資金と人材を統合

ではなぜヘキストはフランス企業のローヌ・プーランと一緒にしようとしたのであろうか。

そのローヌ・プーランは、かの有名な微生物・感染症・ワクチンなどで際立った研究成果を上げてきたパスツール研究所などを保持する、フランスの総合化学会社である。同社もヘキストと同様、化学子会社を手放し医薬品事業の強化に舵を切っていた。その合併の動機は明確で、当時の医薬品開発の主体は、ゲノム創薬であった。つまり簡単に言えば、DNAを解析して悪いDNAは取って良いのと付け替えれば病気が治る。その基礎的技術迄社内で行うには、年間5000億円規模の研究費がいる。そう考えられていたから十分な研究開発費を捻出するには1社では無理で、2社が統合して、基礎研究体制を整備したいと考えていた。

2社の合併は、企業規模を膨らませ買収対抗策を模索したいとか、規模の経済を生かして企業価値を高めたいというのではなく、規模の成果を研究開発投資の増額が目的であった。

わが国のM&Aは、業績悪化の企業継続の為に、延命的理由で合併させるとか、悪い事業を売却して利益性を高め、結果、株価を上げる。つまり競争優位な財務構造を狙って合併するという米国型の構造変革に取り組んできた。その目的と趣旨の相違は、驚愕に値するに十分であった。

事業中心に企業を組み替えて将来事業への投資

ヘキスト社のドルマン社長に紹介されて2社の会社を訪問した。それは、図2に示すバスフ(BASF)であり、バイエル(Bayer)である。ヘキストを含むこの3社は、戦時中は、イーゲーファルベン(I. G. Farben)と呼ばれる大化学品会社であったが、敗戦後、企業分割され、そのそれぞれが4~5兆円規模の売上を誇る大会社である。

最初に日本企業が多く進出しているデュッセルドルフ近郊のレーバークーゼンという街にあるバイエルで、同社の主要事業は医薬品、化学品そして合成ゴムを主要製品とする会社であった。同社では、合成ゴムと医薬品事業の間で予算配分を巡って葛藤があったと聞いている。そこで、合成ゴムの事業をランクセス(Lanxess)と呼ぶ会社に分社化した。この企業は、日本合成ゴム³や、日本ゼオンと競合関係にある会社であった。

総合化学会社バイエルに一部門であった当時と比較すると、意思決定の速度や開発面での再生は目覚ましく、今日では日本企業もランクセスとの競争に曝されている。またバイエルに残った

³ 現在：JSR株式会社(設立：1957年(昭和32年))

医薬品事業は、その後、ドイツの競争企業シェーリングを統合しドイツで唯一の大医薬品会社になっている。

このように事業領域別に企業を再編成して、個々の事業の国際競争力を強化するという戦略は、説明するまでもなく、日本の化学会社とは、その経営構造や経営ビジョンで大きく違う。日本では先ず企業数は多く、一部で製品融通などの協調行為が見られるものの、将来へ向けての研究開発では、大きく出遅れていると考えられるが、経営的には、依然として多岐に亘る事業群を持ち、その事業部間のシナジー効果も出ているとは考えられない。しかし日本では企業という人格の存在が重要視され、法人格を維持することに汲々となっていると見える。一方、ドイツの化学会社は法人格を再編成して事業毎の国際競争力の再強化に取り組んでいると見た場合、わが国企業の経営構造はこのままでいいのか否かを考えさせられる。

独のバスフ、コモディティほど安定して儲かる事業形態はない

バイエル訪問後、旧統合会社の1社であるバスフを訪れた。

驚いたことに総合化学会社バスフは、国際競争への対応戦略の王道と看做していた医薬品や高級機能品強化には見向きもせず、コモディティを中心とした製品構成へ変革を進めていた。その背景だが、大なり小なり最終製品は技術間競争に勝利しなければ、開発投資資金の回収は覚束ない。そこで最終製品の開発はするが、事業化は代替技術を包含する中間財に限定。しかし中間財は、所謂コモディティとなる可能性が高い。そのコモディティで安定した収益を確保する方策を検討、その結果、「コモディティは常に必要である」「適切な利益を確保できるかどうかは競争に依存する」という結論に至った。問題の想定される価格を主体とする競争戦略に関しても、川上を強化した。それは、ロシアのガスプロムとの提携により、ヨーロッパへガスパイプラインを繋げるという投資判断であった。

ヘキスト、バイエルそしてバスフに共通する戦略の選択肢は、将来事業の国際競争力強化を主軸にして、その目標達成に向けてM&Aや事業再編成で、競争優位性を確保するというものであると考える。その視点から観た場合、発展途上国との価格競争を回避せんとして機能差別化を主軸にした戦略に固執し、コモディティを避けている日本企業との戦略的相違は明確である。

独化学企業の構造改革

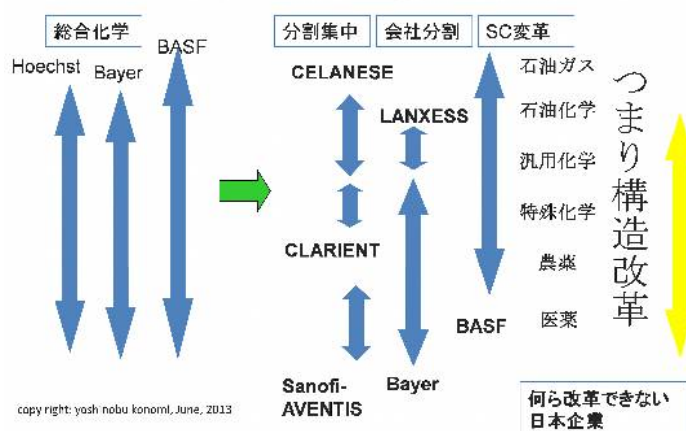


図3 ドイツの化学企業の構造改革

明後日の研究をどうするかでM&Aを考えている

再度、ドイツの化学会社バスの戦略を整理しておこう。

まずバスがロシアのエネルギー企業のガスプロムとどのような目的で提携したのだろうか。同様に、日本でもLNGではなくガスのまま輸送するパイプラインを造ろうとしているが、それには残念ながら大きな相違がある。つまりガス田と消費地との間には大きな産業が見当たらない。従って、サハリンから朝鮮半島を経由してパイプラインを敷設した場合、その保守費や償却費は需要家である日本が全て払わなければならないことになり、その投資やコストを吸収することは容易ではない、ということになる。

一方、ドイツではパイプラインの途中に東欧がある。そこでは消費者も産業もあって、償却費を払ってくれているので、結果的に井戸元と類似の価格でバスは天然ガスを手に入れることができているのである。しかもガスから生産される化学品の顧客は自動車会社を始めとしてドイツ国内に工場が立地しており、輸送コストは当然安価である。この日本との相違は地政学的差異と考えざるを得ない。

同社の戦略的特徴を更に証明するのは売却してしまった医薬品事業の見方である。その売却時の事業規模は約4000億円であった。しかし4000億円の売り上げ規模では研究費はせいぜい1000億円程度しか捻出できない。その規模では新薬の開発は難産する。それで将来の事業競争力を勘案して、「医薬品事業は売り時だ」と判断したという。同社は、ガスにしる、医薬品にしる、事業の選択尺度として、現在の株主価値を問題にしてはいない。いずれの戦略も将来の研究費や技術力を如何にして高められるか。それを目的関数にしての経営判断であると言える。

4. 熾烈な買収合戦と株主権

企業の事業構造改革を検討する場合、株主権と経営権との間で、どのような関係があり、どのような構造再編し関する摩擦が起きてきたのか、は最重要課題の要素である。

特に欧州大陸企業においては、米国企業と比較して、その関わり方は大きく相違している。

例えば前掲のヘキストの場合、最初に起きた事業の再編成は、伝統的事業である染料であった。それは3社の染料会社が如何にしてグローバル競争力を付けるかであり、そのために一緒になったのである。合併して設立された染料会社をダイスターと呼ぶが、それはドイツの化学を生んだ事業であり、戦後の会社分割で分かれていたのが、帰巢本能と言うか、会社設立の原点に回帰したいという動機があったと想定される。

欧州企業は株式交換でM&Aを実施するので財務リスクは極小

ヘキストでは事業性に問題がある企業も何らかの回答を出さなければならない。その代表例はエンブラ⁴であった。同事業はドイツを離れてスイスの会社でエンブラではヘキストを越える競争優位性を持つクライアントと一緒にになった。このように国際競争力強化の為の事業再編成が起こったのである。

所謂最大の問題事業は石油化学の川上事業で、その企業は所謂同社の基盤事業と言っても良い。しかし、この時の大株主であったクエート石油は、株主権を行使して、その温存に反対した。その理由は、であった。「ケミカルプロセスは、いずれ中東諸国はエネルギー用途以外に石油を輸出しない。川下を強化していく。石油の川下事業である石油化学は先進国でやってもペイしない」と判断し、伝統的事業を保持しておきたかった石油化学の分離を求めたのである。経営者が株主

⁴ エンブラ：エンジニアリング・プラスチック (Engineering plastic) の略称。強度や耐熱性などの特定機能を強化したプラスチック。従来のプラスチックに比べて価格は高く、加工費も割高。(参考：ウィキペディア)

権との摩擦に敗れた、と言えるが、その事業再編成の理念には、他の事業の分割や分離と類似の狙いがあった、つまり「競争優位性を保つ事業構造に変えたい」という点で、株主も経営も、その戦略目的に関しは、異論がなかった、とうことになる。

このように欧州大陸企業で起こっている事業や企業組織の再編成の狙いは、企業の市場価値とりわけ株主価値の増大を狙いとしているのではなく、企業の競争力の強化しかも将来の事業基盤を強固にするという、日米とは異なった目的の為に促進されていると言える。

またM&Aに付いても、その多くが株式交換であった、ことも特筆すべき相違点である。日米ではM&Aには資金の用意が欠かせないし、合併・買収の為に借入金の償還リスクも高い。しかし欧州大陸では株主交換が多く、それは買収や合併する株主が相互に新会社の経営に合意し、更に経営者も合意するという条件が整わなければならない。目的が事業の競争力だから、その判断は経営者に依存する。しかも、その経営者は株主権も取り込んで、2つの企業が一緒になる。その種の事業組織の再編成が多いことは、買収・合併に関わる財務リスクも極小化していることになる。

企業のM&A目的は企業価値ではなく将来の競争力基盤形成

欧州企業で展開されてきたM&Aは、米国で行われていた企業価値を高める為ではない。その狙いが将来の事業基盤の強化であり、相違している。

その事例として自動車会社のダイムラーを取り上げてみたい。同社は1990年代初頭までは多角化した重機械会社であった。自動車だけではなく、航空機や機関車、重電機など手掛けていた。しかしグローバル化に耐えられる潜在的競争優位性を持ってないこれ絵らの事業から撤退し、伝統的産業の自動車産業に特化することを決断した。だがたとえ自動車産業でもベンツでは拡大する新興国の顧客を獲得することは困難で、その市場機会を如何に捕捉できるが検討された。

さて自動車産業で、ベンツの客層より低い所得層を如何にして取り込めるのか、それが課題であった。要するに安価な車を開発するには、単に小型車を販売できればよいという訳には行かない。自動車も原価構造は、固定費率が高い。つまり車1台当たりの鉄鋼の出荷価格は、10万円とか12万円で、車格に極端な違いはない。違うのは、研究費、開発費、型代で、これらの経費、固定費である。従って台数が売れなければ5千万円でも1億円でも採算はとれない。安ければ2百万円でもペイする。

従って新興国で拡大することが想定されていた安価な車を開発する為の条件を具備できなければならないが、単に設計者に安価な車の設計を求めるだけでは、その目標に到達することは無理。つまり固定費を吸収できるだけの販売チャンネルが不可欠な条件となり。それが当時のダイムラーでの結論であった。その土俵を準備できるのは経営者の役割である。つまり大量に売れる土俵を作ることだ。それは、当時では米国市場であった。そこでダイムラーの経営者は米国の自動車会社の買収を検討。その候補企業は、経営的に困窮していたクライスラーで、それを買収する戦略シナリオを策定していた。グローバル化に関わる戦略を単に決断するだけではなく、技術者。営業担当者そして経営者が一体となり、個々の役割を統合して戦略実現に向かうと言う、この決断は、参考にすべき価値がある事例である。多くの日本企業では、深刻な新興国との価格競争に直面し、コスト削減に腐心している。海外への労働集約的生産工程の移転、製品設計の簡素化、国内での労務費削減などなどの対応をしてきた。

クライスラーとの合併は劇的に起きた。丁度、自動車ショーで両社のトップが出会ったが、その折、クライスラーのトップであったイトンよりダイムラーのトップのシュレンプに買収防衛策としてホワイトナイトになって欲しいとの要請があった。既にシミュレーションまで遣っていた

た案件であったため、シュレンプは即座に合意した。事業の話は後にしても、そこで議論したのは株式交換で両者を統合する事であったと聞いている。

勿論、この独米の大手自動車会社の統合は、その後の幾つかの障害を乗り越えられず、米国政府の出資を経て、今日のフィアット傘下になるが、紙幅の制限もあり、この間の詳細は経営的課題の説明は割愛させて頂きたい。唯言えることは、10年スパンの世界車開発の基盤的仕組みを構築できずに、株主側の原因で、修正を余儀なくされたということであった。この間、ダイムラーでは経営陣は数度の辞表提出という切り札をだして、株主と経営陣とが論争を重ね、結論に至るまでには数年間を要したと言う点は、強調しておきたい。

役員 の 罷免権、役員会 議決 の 拒否権 が ある スーパーバイザリーボード の 半分 は 組合 と 社員

ヘキストやダイムラーの事業構造改革の事例でも紹介したように株主権と経営権がいかに関わっているかは、株主と経営者の利害や関心時が異なっている場合、特に重要な要点である。

日本でも会社法の改正を経て株主権と経営権との関係は相互に意見を交換しながら定款の定めに従って新たな権限へ変更することが可能となった。しかし日本の会社法では伝統的には役員会と監査役会との並列構造を採ってきたが、米国型の委員会設置会社を採ることも可能となっている。

一方、ここで紹介してきたドイツのコーポレートガバナンス構造は、他国の構造と異なっている。つまり株式会社で5000人以上の従業員を抱える会社では、日本の伝統的構造と同じように監査役会に相当するスーパーバイザリーボードと役員会に当たるマネジメントボードが置かれることになっている。しかしスーパーバイザリーボードの権限は強く、役員 の 罷免権 と 役員会 の 議決 の 罷免権 は ある と言う。しかもスーパーバイザリーボードの半分は、法律的に組合や社員で構成することがきめられている。

言い方を変えれば、会社は株主だけのものではなく、ステークホルダーのものとして規定されている、と看做すことができる。しかしドイツ国内では異論もある。例えばシーメンスから分離独立した半導体会社のインフィニオンでは、「労働生産性が上がらない」と言う理由で「今後はドイツに工場を建設しない」と声明した経営トップが、このスーパーバイザリーボードにより解任されると言う事件が起きたこともあり、経営者の中には、組合の力の強さはドイツ経済の成長を阻害すると考える人もある。だが、大手企業の経営者の中でドイツ的ガバナンスを変更する必要はないという趣旨の奉加帳を回し、大手の略全企業が署名した。その背景は、株主権を盾にM&Aを求め、企業価値の極大化を求める行為に対する反発もないではないと推定される。また企業存在の理念として、「企業は社会的存在であり、お客様も重要だが、従業員も債権者も、そしてまた株主も重要だから、本来企業は株主だけの利益を優先して経営を行うことには反対だ」と言う経営者は多い。

特にドイツでのガバナンスを巡るこのような本質的議論をしてきたのだろうか。企業価値を高めるために赤字事業を縮小し、社員を減らし、当座の利益を高め、株価の上昇を期待する行為が余りにも一般化してきてはいまいか。企業の競争力の基盤を支えてきた現場の力に弱体化が進み過ぎてはいないか。疑問は尽きない。

米国法は良いことだと思っていたが本当か

ところでダイムラーは1995年にニューヨーク証券取引市場に上場した。それは大陸の企業では最初であったが、事前に作成していた決算ではそれなりの利益を計上していたが、審査の時点では赤字決算で、上場審査で問題となったことがある。その差異の原因は会計基準の相違に依存していた。つまり事前に作成していたドイツ会計基準を米国の会計基準に変えた時、過去勤務

債務の時価会計の導入で赤字になっていたのである。しかしダイムラーは、結局は上場できたのだが、その会計基準の違いに関する背景に依っていた。そして「時価会計そのものに反対するものではないが、米国は単年度雇用、一方ドイツは終身雇用だ。確定債務だけを計上して、未確定だが、期待収益を計上しなければ、米国会計基準で作成した決算書は、会社の清算価値を示すことになり。投資家は清算価値を知りたいのだろうか」と意見を述べたと言う。それがダイムラーをしてドイツ会計基準の儘の決算でニューヨーク証券取引所に上場できた背景であった。

企業会計のガバナンス上の機能は、株主権と経営権との利害調整の場を構成する情報システムであると位置づけられると考えているが、ダイムラーとニューヨーク証券取引所での起きた計算基準を摩擦は、単に概念的に現在の市場価値を表示すると言うものではない。企業の価値は、その計算を裏付ける社会や制度的背景に依って異なるから、真の目的である、利害調整機能の側面から計算根拠を検討すべきだと考えている。しかし会計には所謂トライアングル問題と言われている、投資家向けの企業活動を開示する有価証券報告書、配当可能利益をベースに利益を示す営業報告書そして納税額を計算する所得申告書の3点から構成されているが、現在国際調和が進行している中で議論されている国際会計基準は、投資家への情報提供機能をベースとしており、当初のガバナンス機能とは同一ではない。つまり証券市場での株価形成機能を中心にした情報提供は、どのような株主予備軍の投資家を対象にしているか、検討する必要がある。例えば短期志向で株価の変動を狙ったキャピタルゲイン狙いの投資家の意向を重視するのか、機関投資家など相対的に中長期の視点で投資し安定的な配当を期待するインカムゲイン狙いの投資家を重視するのか、その点からも再評価が必要だと筆者は考えている。このような議論の結果、ダイムラーがニューヨーク証券取引所へクレームを提起した、清算価値を投資家が知りたいのか、という課題提起は、重要な視点であった。会計制度の雇用や賃金などの制度的問題と深く係わり、それらが異質な国々の制度的相違を無視した国際標準化に関する、議論はわが国でももっと深める必要があると考えている。

求められるガバナンスの異質性を意識したグローバルな事業活動の深化

ダイムラーの戦いは、壮絶なる社会制度の国家間摩擦の結果であったと思う。いまだに社会制度を含むガバナンスとそれらの間の利害調整機能を果たす企業会計との相互関係に関わる、この種の国際摩擦は解決してはいない。少なくともこれらの異質性を認識しておくことは、グローバル化を進めるに当たって不可欠な課題なのである。つまり海外投資に心配し事業撤退を検討せざるを得なくなった場合、現地と進出企業との間では、ステークホルダー間で利害が衝突するから、出資比率だけではなく事前にこのような多面的視点で対応策を検討しておくことは好ましい。

さてアジア諸国で何種類の会社法があるのだろうか。インドネシアのオランダ法、インドシナのフランス法、そしてイギリス法やアメリカ法も、日本法を含めれば、少なくとも6種はある。またマレーシャルのように自国民を優遇したコーポレートガバナンスを維持している国もある。多様で異質な制度を持つ国々でグローバルな事業を展開する場合、株主権、経営権をいかにマネジメント出来るかは検討しなければならない課題であることは説明を要さない。

勿論、説明している欧州企業でも域内国際化に局面でも同様のガバナンス制度の摩擦は起きている。ドイツとフランスでも制度の相違から、例えばフランスへ本社を移転したヘキストでは労組はガバナンス上の地位を失ったのである。

5. シーメンスの事業構造改革の決断：通信機から重機械会社へ

最近、多くの企業でシーメンスの事業構造改革が注目されている。同社は伝統的な事業であっ

た通信からコンピュータを扱う企業で日本では富士通やNECと類似の事業を展開していたが、それから、発電関連機器や医療機器の会社へ主要事業を変革させた。

更に驚いたのは、シーメンスがバイエルから診断薬部門を何と約1兆円もの高価で買収したことであった。機械産業のシーメンスではGEやフィリップスのように確かに事業として医療機械を展開しているが、どういう目的で、本業とは一見無関係な診断薬・検査薬事業を買収したのだろうか。そのことは後述するとして、もう一つの驚きは膨大買収資金の原資である。同社は、この買収資金を捻出するために自動車部品部門をタイヤメーカーのコンチネンタルに事前に売却しており、その資金をバイエルからの買収資金に充当したと見受けられる。

ではコンチネンタルは何故自動車部品事業をシーメンスから買い取ったのだろうか。タイヤメーカーの世界供給体制の不備から相対的競争劣位にあるトップ3社に対応する戦略として電気自動車時代の到来を前提にして、足回りの統合システムを完成させる課題に挑戦したいというのが買収動機であったと推定している。

このように産業を越えて事業の再編成が行われているのだが、その種の事業構造の変革に成功するか否かは神のみぞ知るが、勇断をもって将来事業に焦点をあてた決断には驚愕に値する。

以降、この種の構造改革と言うか事業モデルの変革について述べさせて頂きたい。

事業部毎の対応ではない、プロジェクトで多くの部門を束ねている

シーメンスがどのような戦略の下で診断薬事業を買ったのだろうか。

その理由は産業構造の変化に起因している。つまり先進国の病院には、各診療科に加えて、検査部門を置いている。しかし新興国では、そもそも医療関連施設が不足しているから、まずは国や自治体が先進国並みの各診療科を揃えた総合病院を設立したいと考える。しかし医者は居ても施設の設計、医療事務、検査診断に関するシステム等など、総合的に病院を設置する企画すら描けない。また当然だが水道や電力なども不可欠だし、社会インフラの整備も重要で、投資する金額の見積もりや資金手当てに迄、必要となるから、その全体を実現させることは容易ではない。先進国で医療機械を販売することと、新興国で医療機械を含む病院建設とは、全く異なる事業力が必要である。

シーメンスでは、その種のプロジェクト型事業を推進する為に“**One Siemens**”と呼ぶ戦略を掲げている。つまり“**One Siemens**”を実現するために診断薬事業を買い取ったのである。これで、シーメンスは診断・検査機械だけではなく、検査診断薬を含めたトータル・サポートを提供することが可能となった。

この種のプロジェクト型戦略は、検査診断システムに限定されない。電力システムでも、発電設備だけではなく配電・送電そして料金徴収システム、サービスなど、総合的にシステムを提供できるように事業の再編成を行っている。(次図を参照)

そして結果的に、事業部横断的な事業統合が達成できている。注意しておきたい点だが、“多角化した総合機械会社が、事業部間の相互作用の強化を狙って、シナジー効果を上げる”と言うことが目的では無い。その目的は、“潜在的需要が大きい、知見や事業投資資金も無い新興国を対象にして如何に事業を推進強化するか”を検討した結果、事業部門横断的で、顧客から見て頼りになるソリューションを提供できたのである。

わが国では、特に事業企画や資金手当てなどのシステム設計段階は商社がその機能を負っている。しかし個々の事業に関する知見には乏しいから、ある段階からメーカーが登場するが、総合的な調整機能の面では、シーメンスと比較して劣位であると言わざるを得ない。さて、この戦略を“統合化戦略”と呼ぶこともできるが、同社のデータからの筆者の推論だが、全売上の何と80%もが、この種のプロジェクトによって実現していると想定される。

さて同社に関する疑問だが、アップルのジョブスのようなトップ経営者は誰なのか、と言う点である。同社の資料から分析する限り、特別に優れたトップマネジメントが、事業部横断的業務を創出し、トータルソリューションを提供するよう事業組織を変革したとは見えない。トップの経営者の判断と言うよりも、中堅社員が相互にコミュニケーションを行い、その結果、辿りついた結論が、“新たな事業推進モデルを構築する”という合意に至ったと看做した方が正しい。

参考までに、同社の資料から、発送電のシステムに関するトータルソリューションの図を掲載しておきたい。

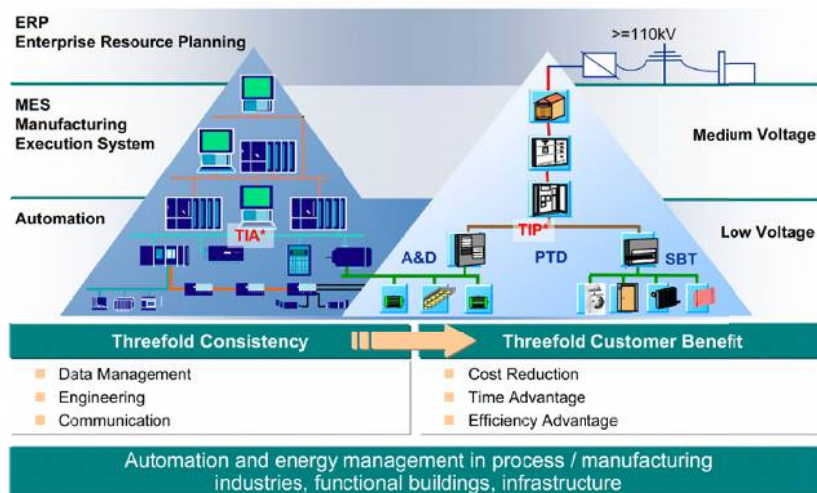


図4 シーメンスのエネルギー戦略

増産投資の設備投資をキャッシュで対応

さて前記したような顧客基点での新たな価値提供をするという戦略だけが世界的に動いているとは言いきれない。経営構造の変革の視点を、川下ではなく、川上への影響力を勘案した別途の構造改革も同時に進められていると観察できる。

既に紹介した米国やドイツの事例だけではなく、英国の天然資源戦略も注目しておく必要がある、と考えている。シーメンスが新興国の需要構造に適合すべく事業領域を拡大したのと同様、多くの国々で強化している産業はいずれもが“グローバル”と言う新たな世界経済の環境変化を見据えた戦略を展開している点で共通している、とも言える。

このように事業展開の基軸を抽象化して定義した場合、米国のITによる産業活力の復権も、その意味で共通していると見ることができる。1985年のプラザ合意後、米国で再生を企てていた産業は、軍事技術を民需転換、つまりGISやGPSなどの衛星関連や、インターネットなどのIT産業と考えられている向きが多いが、実は鉄鋼産業と工作機械産業であった。しかしこれらの基盤的製造業の再生は簡単ではなく、素材も製造機械もその国際競争力の回復には限界があることが判明し、その次に狙上の上ったのが米国が主導権を握れると踏んだIT産業であった。

事例が単純な説明で終始しているが、“グローバルな観点から観た事業機会”は実は多様で、英系諸国では、資源支配を狙った戦略にその重点を置いているように見受けられるが、その事例をまずは紹介しておきたい。

オーストラリアのBHP BillitonとRio Tintoは、ブラジルのValeを加えると世界の鉄鋼石の7割強を抑える寡占状態にある。新興国の経済成長は特に経済インフラに属する鉄鋼需要を増大させると考えてよい。港湾、道路、鉄道などのインフラ整備は工業化を進める場合、まずは最低限

必要な基盤整備事業であるから、新興国の経済発展は、先ず初期段階に於いて鉄鋼需要が増大する。鉄鋼はその素材を算出する鉄鉱石や溶融の為に石炭が必要となるから、鉱山に産出量の増加を求める。このように需要家の質的变化を前提にして生産量を見てみたい。6, 7 年前迄の過去 30 年間は世界の粗鋼ベースでの生産量は年間約 8 億トンであった。しかし現在は新興国の経済発展の影響で、約 14 億トン規模に需要が拡大している。つまり鉱山では約 2 倍の需要に応じる為に増産をしなければならない。その増産には、資金が必要となるが、その資金は自社のキャッシュフローしか充当できない判断した。その為、鉱山が鉄鋼メーカーに販売する際の価格設定方式の変更が避けられなかった。その結果、大手鉱山企業はカルテル的に挙って約 76%一律に値上げした。その後、価格調整で 41%下げたが、再び 81%上げた。という具合に、増産投資の資金調達を目標に収入の増加を行った。

つまり、新興国向けのインフラ投資に不可欠な鉄鋼材料を如何に増産できるかが、当初の新興国経済を工業化できるか否かを決定する試金石でもあった。つまり新興国ではインフラ整備の状況如何が先進諸国からの直接投資を呼べるか否かを決定する、人的資源の質と併せて経済インフラの一つの条件であった。

では鉱山会社は、その増産に対応してどのような投資が必要だったのであろうか。先ずは鉱山をブルドーザーで崩す、掘削した鉄鉱石や石炭を貯蔵するサイロも必要だ、鉱山から運搬できる港湾への鉄道を建設する、そして機関車や貨車をつくる、海岸まで持って行って、積み込むためのローダー、アンローダーも必要だ、ストックヤードや港湾を作って、バラ積み船を作った。その投資を誰が出すか。増資では投資回収の期間が長過ぎる。借金で長期の協調融資を行うことも交渉したが、同様に負債償還の期間が長過ぎる。そこで自己のキャッシュフローで投資をすることになり、そのキャッシュフロー捻出の手段が値上げであった。

この種の事業規模の拡大に対応して鉱山会社の資金状況も問題となり、それが一部では企業合併をも誘導する要因になっていた。スイスの鉱山専門商社のグレンコア (Glencore) は、最近、同じスイスの鉱山会社エクストラダ (Xstrada) と合併をしたが、その両社の本社所在地はジャーシーアイランドにあり、それは英国領、と言うよりも英王室の領地である。

このように“グローバル経済の変化”を見据えた新たな企業行動を見るにつけ、新興諸国との価格競争にのみ目を奪われ、それらとの競争を回避すべく、新興国へ生産拠点を移動し、価格競争力維持を図ろうとしてきた日本企業との差異は大きい。つまり川下にしろ、川上にしろ“事業構造を再編して新興国を取り巻く事業機会を捕捉しようとしてきた欧州諸国”に対し、わが国の新興国戦略は、“わが国事業の価格競争力の毀損を防止すること”に汲々としてきただけではなかったのだろうか。その結果、わが国の製造業では海外移転が起き、国内での雇用問題発生の根源的原因となっているのだが、少なくとも欧州では自国の製造業の価格競争力の維持の為に生産拠点を移動したというよりも、成長する新興国の成長事業への挑戦やその需要拡大で課題となる新たな事業機会を模索してのとの差は大きいと言わざるを得まい。

中国の輸出は止まり、通貨を安くする必要はなくなった

さて 1990 年代以降のグローバル経済の牽引車は中国である。

わが国も中国への直接投資は大きく、また加工貿易で成長する中国最大の輸入国はわが国で、同国経済とわが国産業との関係は深い。ところで近年わが国と中国との政治的摩擦は根深く政治と経済とは切り離して両国関係を構築しようという政策方針は、砂上の楼閣となりつつある。

さてその中国へ進出した企業で成功するよりも赤字になるとか、資金問題が起きている企業は多い。そこで同国から事情撤退をする場合、大きな制約条件が存在している。それは、会社が潰れると資産から知財などの海外移転が保証できていない、ということである。先ずは企業が破綻

した場合、倒産法はあるが、その適用条件は雇用の完全保証であり、それは当該国で事業に成功しなかった企業には原則的に至難の業であろう。民事再生法が近年できているとは言え、その適応事例は多くはない。つまりは、経営破綻は接収・国有化という処置を覚悟することになる。

勿論、中国の国の中の規制を逃れて、例えば香港などで作った会社を利用して、債権、債務の移転をする方法など、対策が全く無いとは断定できないが、事業撤退に関する経営的リスクが高いことは念頭に置くべき課題であろう。

そこで2013年からこの種の金融取引に関する中国の政策が大きく変化してきていることに注目すべきであろう。中国は海外直接投資で経済成長をしてきたのだが、資金の投下・回収には制約がある。つまり為替相場は管理されており、国全体としてマクロ的(非合法は別)に制限されてきた。ところが2013年2月より香港の金融機関、香港上海銀行(HSBC)は現在唯一の人民元の売買が可能か権利を取得、英国との古い関係が復活してきていると観察している。そしてこの種の人民元の為替取引を10年掛かりで自由化する方向で舵取りが始まったと見ている。若し筆者の観測通り、為替管理を撤廃した場合、人民元の為替交換レートはどのようなのであろうか。その結論を直ぐに洞察することは容易ではないが、仮に理論通り、“長期的な為替レートは購買力平価”という仮説を尺度に類推した場合、対ドルベースで2倍強の元高を想定するしかない。この水準は1980年代の初頭わが国の円が対ドルで260円レベルであったのが1984年の為替管理撤廃を受け、その後のプラザ合意を経て何と短期に米ドルに対して80円に一気に上昇したのと類似の事態が起こると言うことを意味する。それが中国を巡る貿易や投資そして中国経済にドラスティックな変化を与えることであり、勿論、「中国だから安価に生産ができる」と言う状況ではなくなる」ことは明白である。

その背景に中国を巡る世界経済的地位の変化も手伝っているが、急速な経済発展から世界への貿易構造特に中国からの輸出は限界に達しようとしている。一方鉄鉱石をはじめとする素材やエネルギーの輸入は、安価にするには、為替レートを高めた方が良いに決まっている。その要は事態に最早到達したということでもあろう。最大の中国問題は、この種のリスクが極めて高いということである。その舵取りが巧く行くことを願っているが、内政的諸問題の複雑さから、安定した変化を見せると言う保証はできない。

なぜ中国が巧くいつてきたのか

新興国の成長が世界経済を揺るがしていると言われるが、過去の事例から見て、順調な成長を遂げていきたとは言いがたい。例えば、メキシコ、アルゼンチン、1990年代のタイ、インドネシアそしてギリシャなどなど、財政的危機に直面した新興国を挙げればきりが無いが、いずれもが成長過程で財政的問題に直面し、クレジットクランチに陥ってきた。その原因は一言で言って新興国の国家財政的安定性の問題である。

新興国は、原則的に資金が無い。成長するには前記したようにインフラをはじめとする投資が不可欠である。そこで大半の新興国は成長の財政的基盤を国債に依存することになる。国債をもってインフラ投資をするだけではなく、学校をつくり、病院をつくり、電気、水道を引き、所得の再分配を政治はしなくてはならない。その資金を国内産業が補填できる工業力を保有している例は稀有だから、外国に国債を買って貰って資金を調達する。その国債の償還が円滑にできるか否かは、一重に産業力に依存する。この財政的バランスを巧くマネジメントできた事例は極めて少なく、その例外が中国なのである。

もし、このバランスが崩れれば、必ずどこかで国債が償還不能に陥る。中国だけが成功している理由は直接投資であり、事業も、技術も何もかも海外企業に依存して成長してきた。それがために、財政的リスクを極小化しながら、今日の地位を築いてきた、のである。

中国と直接的・間接的に関わる、わが国企業も当事国である中国を含む他国の企業も、越えなければならないグローバル経済の潜在的リスクは人民元の課題である。申し上げる迄もなく、リスクには蓋をしなければならない。特に欧州企業は、その意味でも対応策を練っていると見ているが、別の機会にそのリスクマネジメントに関しては私論を述べさせて頂きたい。

6. 技術立脚型経営のバspfとクアルコム経営戦略

主として欧州企業を取り上げ、技術と経営焦点を当てて、経営的側面から事業力を高める方策について多面的に紹介してきたが、最後に、残りの時間を割いて、本題でもある「技術立脚型経営」について、技術と事業に関する説明をさせて頂くことで締めにしたい。その一点は技術開発と事業開発の相互作用についてであり、もう一点は技術の事業化に関して、である。事例を持って紹介するという今回のスタンスを継続させて頂くが、前例は、事業多角化と技術力の関係を、化学会社BASFを例に、そのあるべき姿を、事例をベースに検討したい。それは事業多角化という経営的命題に如何にして技術力の強化をお口込むのかという例題である。第2の例は欧州の船用ディーゼルエンジン企業と米国のケイタイ技術会社の例であり、BASFとは逆の切り口で、技術をベースにした事業開発の事例を紹介したい。

次の新しい技術を生み出すことに執着したい

製品と技術のポートフォリオ(図5参照)を利用して事業の構造改革と技術力の関係に関する総合マネジメントに関して説明したい。

5図のタテ軸が、特許や文献の引用数で、これを技術力の代用指数と看做したい。そしてタテ軸は製品ポートフォリオを尺度にしている。一般に技術力をベースに事業の再構成を検討する場合、事業の多角化は技術基盤の希薄化を生じると考える事が多い。それは図中の米国化学企業のデュポン(DuPont)の動向を見れば、その典型的状況を理解することができる。同社では事業の拡大をしているが、個別の事業を支える技術力は相対的に希薄化している。一方、同じ米国化学会社のダウケミカルで見られるが、事業を技術力で裏付けされている領域に特化していけば、その相対的に強い技術力をベースにして事業力も高まる。この関係を、一般的な事業領域と技術基盤との相対関係と看做してきた。

さてドイツ企業だが、バイエル(Bayer)は医薬品に主軸を置いた企業で、昨今、シェリング(Schering)を買収するなど医薬品事業での技術競争力を高めてきた。他の医薬品企業もある種類似の戦略を採用してきており、医薬品事業における技術基盤の重要性を、再確認できる。

検討すべき事例はバspf(BASF)である。

同社は製品ポートフォリオを拡大しながら、技術力を高めている。一般に企業には基盤事業に係わる技術力があり、その技術を利用できる範囲の事業であれば多角化経営は成功する確率が高まる、ということができる。しかしバspfはどのようにして製品ポートフォリオを拡大しながら、技術力を高めることに成功したのであろうか。筆者の調査事例から、無機化学品のエンゲルハートという会社を買収した事例を紹介しておきたい。元来バspfは有機化学の会社で、無機化学とは技術基盤的に分類すれば別の技術基盤をベースに事業が展開されていると見るのが一般的評価である。しかしバspfでは有機化学の鼻薬とでも言える触媒の開発をやろうということで、会社を買収した。通常は買収や合併をする際に検討するのは広範囲の経営的損得である。例えば、儲けとか、コストダウンとか市場支配などを検討するのだが、バspfでは、この買収の際に技術力を如何に高めることができるのかを検討していたのである。言い方を変えれば、バspfはこの買収で、先の経営的損得ではなく、次の新しい技術を生み出す余地があるか、どうか、という技

術基盤の高度化に執着して買収したと評価している。

技術的に明確なビジョンがあって技術経営が出来る

それは技術的に明確なビジョンがなければ実現しない。よしんば文系の経営者であっても技術を経営的に位置づけられなければ、この種の買収判断はできないし、理系の経営者なら、どの程度の追加投資がなければ目的とする新技術を開発できるか否かが分からなければならない。

正にバスの事例は、この種の技術と事業との連動作用を念頭に置いた総合経営的判断をsにたという他、説明の使用はない。

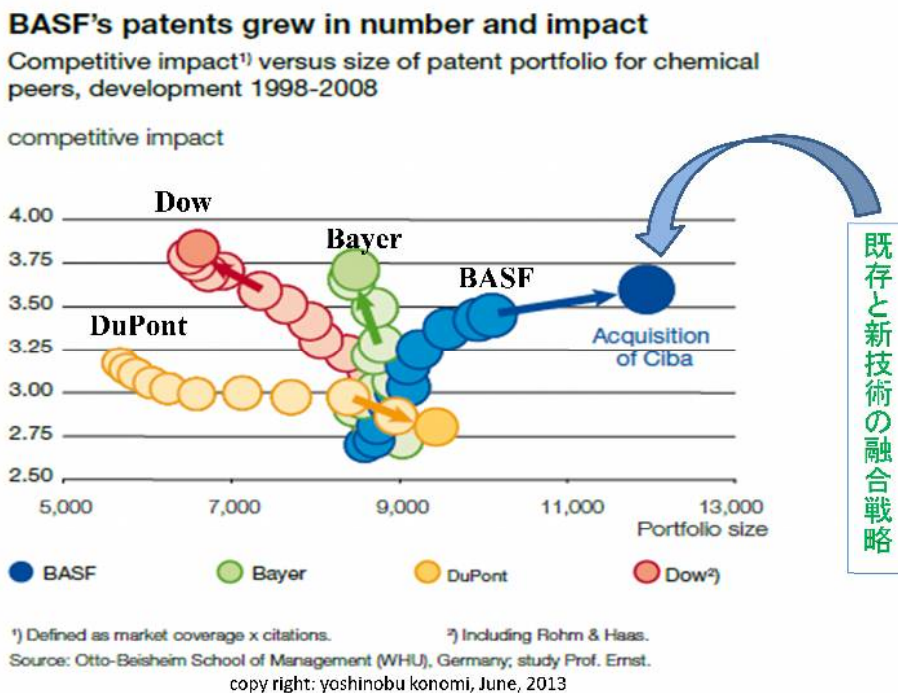


図5 製品と技術のポートフォリオ

技術移転がされず特許が切れても技術ライセンスを受けている技術がある

古い話しになるが、経営学とは何かを調べていた若かりし頃、技術的視点で経営論が構築できないかと模索していたが、その時、最初に出会った事例が船用エンジンの国際連携の事例であった。当時日本が世界を席卷する事業とその技術力との関係を調べていたのだが、全ての日本の造船会社は、デンマーク B&W⁵⁾か、或いはスイスのズルザーから船用エンジン技術のライセンスを受けていた。エンジン価格の15%をロイヤリティーとして、このライセンス先に支払っていた。

確かにバルバスバウと呼ぶ造波抵抗が低い船艇の設計開発に成功し、日本の造船が強い技術的優位性は、無くはなった。しかし船用エンジンは自前で開発していたと考えていた筆者には、ライセンスに依存する理由が見つからなかった。そして次の疑問は、仮に幾つかの特許を欧州のエンジン会社が保有していたとしても、特許は切れれば、ライセンス契約は消滅するであろうとも考えていた。丁度テレビで米国のGEやRCAにライセンス料を支払いながら、実は最初のテレ

⁵⁾ 現 : MAN Diesel & Turbo 社 : (参考) 三井造船のホームページによると、三井造船は、デンマークのB&W社 (現 : MAN Diesel & Turbo 社) と 1926年にディーゼルエンジンに関する技術提携を結び今日に至っている。

ピは日本の技術者が開発したのであって、特許に無知な為、手続き的に仕方なくライセンス料を支払っていたのと類似の原因だと受け取っていた。しかし現実にそのライセンス契約は根治でも継続しているのであり、その原因が判らなかつた。勿論契約内容が特許に帰属しているのではなさそうで、包括技術ライセンス契約であったことも、一つの理由であった。

しかしその後、三菱重工業で、欧州の2社より性能がよい船用エンジンが開発されたが、それが想像以上に市場に受け入れられなかつたのである。

その後に判ったことだが、理由ははっきりしていた。つまり世界のどこへでも航海する船舶のメンテナンスの問題で、例えばアフリカ沖で船のエンジンが止まった時、ある部品、例えばピストンリングが船に積んでなかつた場合、型式を電話して、ヘリコプターがきて補充してくれる。南アだろうが、オーストラリアでも、ロシアでも良い。必要な部品を持ってきてくれる。そのサプライ(保守部品)の標準規格とメンテナンス会社のネットワークと保守体制を握っていたのが、欧州2社であったのである。このようにして技術を永続的に活用したメンテナンス体制を構築できたことが、2社の低速ディーゼルエンジンに於ける世界派遣を維持するのに有効に機能していたのである。“技術は単に製品を構成する差別化要素であるだけではなく、技術を活用した事業モデルの開発は、経営的センスがなければ達成できない競争優位性である”。

そして、ことのよし悪しは別にして、このモデルは現在も機能しているのである。

クワルコム、4Gになっても包括ライセンスで延命

ケータイ電話でも船用ディーゼルエンジンと類似の技術による事業支配の例がある。それは米国の企業クアルコムである。同社は世代間競争の渦中にあるケータイ電話の第3世代であるCDMA技術で世界標準の座を射止め、世界中でケータイ関連企業が同社に5%のロイヤルティーを支払っている。それは基地局も、ネットワークもそして、端末にも適用されている。同社は単にライセンスだけではなく、その技術を搭載した半導体チップも開発し、世界へ販売している。のみならず、今日基盤技術が第4世代にも変わっても同様にライセンス契約を継続している。それは前記した船用エンジンと同様、包括ライセンス契約で、世代を越えて利用できる技術群を包括して技術支配の地位を延命している。

技術で事業を支配できる構造とも言えるが、実は日本でもCDMAの技術開発は相当適度進んでいた。それが何故現在は赤字で大凡全てのケータイ企業が撤退の憂き目にあっているのだろうか。それは、世間で議論しているように、単に“標準化できなかった”と言うだけでは済まされない。“技術を基盤した事業モデルの開発に成功できるのか否か”であるから、“技術の階層性”に関する叡智不足と言う以外に説明はできまい。

「技術力は確かに競争優位性を左右する経営資源であり、重要な経営要素でもある。」しかし同時に、「事業モデルを構築できるという意味で、」(類似)製品“でもある。」

事業が分かっている人が経営をしている

欧州企業の事例を紹介するに当たり、最後に触れておきたい点は、この種の経営革新のリーダーに付いてである。少なくともここで紹介させて頂いた欧州企業では、アップル社のスティーブ・ジョブスのような秀でた経営者だけで主導して起こした経営革新では無いと言う点である。それは経営者個人ではなく、中堅社員が挙って経営的視点で革新に取り組んだ成果であると観察している。その条件は企業の危機感や社風にも係わるかもしれないが、改革を先導した人々は、「事業も、そのリスクも分かっている」と言う点である。専門経営者や、経営スタッフや、経営コンサルは、株主価値の重要性和計算はできるかもしれない。しかし外部の専門家では、株価を計算できても、事業は分からなければ、事業的将来構想を描けない。その認識と事業的視点での

判断の重要性の理解とでは共通している。

前掲したバスフは9兆円位の化学会社であるが、バスフの本社には150人ほどしかいない。投資部門、法務部門、程度の、多くの事業的判断や改革への挑戦は個々の事業部門で実行している。その目的関するは、飽くまでも事業の将来性と経営バランスであり、単にハイテクでイノベーションを起こすとか、高付加価値で儲けるということではない。経営のバランスが狂うと経営はガタガタになる。例えば自動車のフォルクスワーゲンが売れない、したがってエンプラが売れない。プラスチック産業は設備産業型だから、稼働率が落ちると固定率が負担になる。コスト削減の余地はすくない。赤字だからと言って値上げはできない。5年以内に必ず再生する固定費と売価のバランスを回復させるから、このままで事業を継続しよう、という。つまり経営課題の解決を4年から5年の長期間で、考えている、のである。では、この種の経営的ディスカッションを誰がしているのだろうか。それは経営企画部門で管理的・計数的に処理するのではなく、事業的判断に優れた部長クラスで議論して、その場で方向性を決めている、と言ってよかろう。つまり役員会への稟議や付議ではないし、決して組織の権力で物事を決めているのではない。

事業的視点での判断を優先している以外に重要な点は、経営管理に関する厳しさである。

わが国の企業の於ける経営企画部門の権力は絶大であることが多いが、バスフはそれを否定している。ある経営課題に関する解決案を経営企画部門で纏め、最終判断だけを役員会に付議する事例が多いが、そのプロセス自体を否定していると言ってよかろう。事業を熟知した経営トップが、関係者とその課題に関する経営的判断を下す為に議論している場を想像して欲しい。先ずは事前に準備した課題の整理と解決への代替案を提示する。参加した多くの関係者は、経営企画部門による説明に関して聞き役であることが多い。その場合、事業を熟知した経営トップは経営企画部門の説明を改めて聞く必要はない。明示された課題に関係する事業部門長、財務経理部門、そして法務部。人事部を集めた会議では、議論のシナリオを描くのはトップであるから、経営企画部門の長には、上記部門のいずれでもない別の視点(例えば長期的視点とか、企業を越える業界的視点など別途の角度からの意見)での意見を述べて貰わねばならない。全ての会議の参加者が同じ目線で、事業の課題への解決策を提示し、議論し合う場でなければならない。経営企画部門の議論のお膳立ては不要なのである。それがバスフで直に触れ説明を受けた経営会議の様子であった。

できる人材が本気になって、権力や立場を離れて議論をしている

バスフでは1兆円規模の投資計画をベースにして中国の南京にケミカルコンプレックスを建設する計画を進めている。その計画策定の様子を伺い知れる機会に遭遇できたので、それを紹介しておきたい。

それはIRRとかROIを計算するのではなく関係者を集め相当程度の日数を費やしての意思決定のリスク分析を行っているとのことであった。例えばバスフが中国に関して何もしなければ数10年先には中国資本が世界を支配している可能性が高い、従って、そのような地位を得る前には中国への進出を図る必要がある。個別のリスクを時間軸毎に検討して、緻密な対応策を事前にシミュレーションを行う。その結果を総合化し、リスクを分析し、技術問題や経済問題を分析して、代替案を包含した経営計画を作っているという。つまり全社の叡智を集めての検討の結果を集約することに勢力を割いていると言えよう。

経営的権力だけを頼りに決定するのはある意味で無価値であろう。企業経営的視点だけではなく、産業や競争力そして産業のあり方や、技術基盤がどうあるかを、個々に議論できる人材が集まり、叡智を出し合い、真剣に企業と事業の将来像を描く努力を払っていると考える。

7. まとめ：欧州大陸企業の経営

欧州大陸企業の特徴を改めて箇条書きにして如何に列記させて頂きたい。

- (1) ハイテク産業の日米との比較劣位から離脱しようと模索してきた。
- (2) 成熟化社会の欧州市場から発展途上国へ進出する事は避けられない。
- (3) 株主価値経営よりも事業的競争基盤の育成が重要である。
- (4) 研究開発 (R&D) 投資とリスク (Risk) 回避のためには寡占化を視野に入れる。
- (5) 企業間の協調と金融セクターとの支援関係を生かす。
- (6) 経営権と株主権とは協調(含む債権者) させる。
- (7) 意思決定は長期的・基盤的視点をもって迅速に対応する。
- (8) 日本はキャッシュフロー (CF)、財務負債の削減等の短期成果の病にかかっている。

敢えて説明する必要はないが、大多数のわが国の企業との経営的視点や内容面での乖離が大きい、と言う他あるまい。特に本稿では技術立脚型経営を広範囲に定義し、その上でEUという成熟化し成長が停滞している経済と、成長が期待される新興国など世界経済の変革を捉え、欧州企業の経営のあり方を長期的視点で説明させて頂いた。課題提起の機会を頂戴した御礼を申し上げて講演を終えたい。

(付記：欧州の競争政策概説)

1980年代後半には、既にEUの競争政策を議論している。その根幹は、先進国は成熟しておいでいる。発展途上国経済は伸びるが、カントリーリスクも財務リスクも高い。それには吸収できるだけの財務体力と経営体力がないと新興国への投資はできない。そのために先進国内で戦っているのは無駄である。技術イノベーションが促進されるのであれば一考を要するが、そうでなければまずは寡占化を進めるべきであろう。寡占化すれば購買に関しても交渉力は高まる。素材を買うときもマーケットに対する場合も同様に影響力が高まる。また規模の効果で研究費は増やせる。寡占化の半分は消費者に還元し、半分は会社に取り込む。

以上が、EUの競争政策の根幹であった。

一方、わが国での経済再生の為の議論は、飽くまでも国内的視点に終始し、経済基盤的制約条件の議論も少ないし、また経済理論の範疇を離脱できていない、と考えています。

一 以下、質疑応答 一

まねられることがない加工技術だけで突出する

質問 (塚越) : 欧州大陸の中でもドイツが競争力ある国だと思うが、ドイツの中小企業をどのように見ているか。ニッチマーケットを特化し、グローバル展開している。

回答 : そう思う。日本は産業によって違うとは思いますが、この前トヨタの本社がある豊田市のトヨタ町に行った。中小企業の人から「納入先からはコストを下げろとだけ要求されている」と言う。一言で言うと、競争が流動化されてなくて、縦構造に止まっている。しかし現実には更に下位の構造で横展開が進んでいると見ている。ドイツの中小企業も同じように企業や車種横断的に事業の再編成が進み、横展開が新興している。ヨーロッパでも、類似の構造になっていると見ている。社会資本主義的発想がそうしている。組合作るのもよし、合弁会社を作るのもよし、協調したプラットフォームが出来ないと戦えない。理想的には精密研磨による噴射弁だけを作っている会社

があるが、それは突出した製造技術だけが競争優位である。しかし、真似られない加工技術だけで技術的に突出することもできる。競争優位性を保持することは重要な課題である。

日本はサイトが長い、ドイツはサイトが短い

質問 (塚越繁コンテックス株式会社代表取締役社長) : 支払いのこと。日本のサイトが長い。ドイツは支払のサイトが短い。ビジネスの血液であるお金の流れがスムーズである。日独を比較したら出てくる。

回答 : まずは米国と比較したことがある。バランスシートで日本が25%大きい。理由は、売上債権、仕入れ債務である。総資産利益率を同じにしると言うのは無理である。言いかたを変えると信用膨張している。長期の支払い条件でしか買ってくれないから仕方が無い、ということだが、それは問題だ。米国は1か月、ヨーロッパもそれ位。中国では信用が無いから現金決済である。つまり国によって企業間信用の程度が違う。その意味では、日本は信用が肥大化している、とも言える。ファクタリングなどを使って解消する方法はあるが、外国企業の日本法人も困っている。設備機械を含めて日本に来ると検収が上がらない。検収が上がってからも支払い期日までの期間が長い。米国で上場している会社では、日本での財務バランスが取れないので困り、資金のパフォーマンスが悪いと言っている。

ユーロ圏だが、通常なら経済ギャップがあったら、安価な労働者が増え低労賃になるが、それを防ぐために移民を制限している。一方、産業が低賃金国へ移動するかと言えば、それも無い。その結果、通貨EUROは安い。それがドイツを筆頭にした製造業の競争優位性を支えているとも言える。

3Mは経営権を重視し、株主権の行使を極小化している

質問 (佐竹右幾サンシン電気取締役専務・CTO) : お話を伺い再度日本がかなり負けていることが分かった。特に欧州企業では技術開発投資に熱心だと感じた。先生が目からして、日本で執着心を持ってやっている会社はあるか。

回答 : 原則として日本企業では株主権を重視して経営のガバナンスを健全にしたいというよりも、経営権でその圧力を排除できないかと模索しているのが実情であると考え。従って極最近までは研究開発投資にも必要な資金を投下してきていた、しかし米国的経営ガバナンスの普及から、短期志向の経営が、特に大手企業では、常態化してきている。しかし最近、3MのCTOだった人から、「米国の企業は、株主権でガバナンスがきいて動いている」と聞いているが、「3Mは経営権を主体にして経営しており、ある意味で株主権を拒否している」と聞いたことがある。つまり中計(中期経営計画)や事業予算を出さない。米国でも経営権を重視し、株主権の行使に抵抗している会社はある。つまりは株主権の行使を不要とするだけの良い経営ができるか否かということであろう。最近、ファンドのターミネーション時期に期待通りには新製品が出来ない。経営者が降りたが、従業員やファンドは納得しない。そこでEBOで新たな会社を作って、長期の資金を集め、投資を継続している例もある。間接金融でも、地銀以下では、この種の長期志向で資金を供給している金融機関もある。長期の投資を継続するには、その投下資金の調達の問題だし、お金には印がある。資本が足りなければ補填する。借り換えに応じます。棚卸資産がしっかりしていて売上債権が明確なら回収可能だから、それへの資金供与も継続する。その種の考え方で、資金調達のリスクを評価すべきであると考えます。短期の運転資金と資本金看做しの長期資金を除き、残りの分だけの回収可能性を考える。そうでなければわが国企業は余剰資金の中で調達可能資金の枠まで事業の縮小は避けられない。金融問題は国際摩擦の根源の一つである。

インタフェースをどう握って設計して管理するか

質問(栗田洋栗田特許事務所代表): 米国のアップルを先生はどう見るか興味深い。一人のカリスマが株主に逆らい、株主には好かれぬ政策をとりながら拡大していった。ジョブスが死に、集団的な経営になっている。欧州型経営と比較して、如何お考えか。

回答: スティーブ・ジョブスが帰る前のアップルの経営を観察したことがある。その時点ではマイクロソフトとの競争で標準化、オープン、クローズという類の話で持ちきりであった。インテルが続いたのははっきりしている。IBMが、自前のPCの仕様に対する過信から、それを保護することに注意が及ばなかった。自分がPCを供給しなければ、顧客は困ると考えていた節がある。つまり契約上脇が甘かった、と言える。自分が広げようとしたPCのマーケットに、契約関係にあったインテルが独自に事業を展開し、市場の優位性を取られた。IBMは、その以前にはウインドーズは袖にしよう、インテルは買収しようと思っていた。しかし自分でもOSも、プロセッサも作ったがうまくいかなかった。結局は、アプリケーションの開発はオープンだが、OSとプロセッサを繋ぐ部分はクローズであったので、全てのアプリがウインドーズに乗ってしまった。アップルは何をしたか。プロセッサではインテル製があり、モトローラ製がある。OSではウインドーズがあり、MACがあり、その関係をオープンにして、どちらにも繋がるようにしよう。それぞれのインタフェースがオープンでどれでも動かせるようにすれば、“支配モデル”が利かなくなる。それが当時のアップルの標準化対抗の戦略だったと考えている。

さて、その典型的事例はデジカメで起きた。カシオがデジカメに出た時に同じようにメディアとプリントアウトの関係でネットワーク外部性とかオープン、クローズとか問題が出ると皆言ったが、その種の標準化の問題は発生しなかった。理由は、はっきりしている。オープンなネットワークにQV10を作ったオープンマーケットであるPCにデータを入れることになった。皆それを真似た。メディアがどうあれ構わない。オープンな中でトランスレーションすれば良い。カメラ競争になって、デジカメでは、オープン、クローズ問題はない。「本質的にオープン、クローズの問題を技術的に言うとはインタフェースをどう握って設計して管理するかにかかっている。インタフェースさえうまくやればそんなことを一切考える必要はない」が私の持論である。『デファクトスタンダードの本質』(有斐閣)という本を書いたこともある。戦い方は簡単だ。インタフェースのオープン化をどうするか、自分で設計して握ることができるか否か、に掛かっていると思う。中小企業でもインタフェースを握ると絶対強い。

欧州企業ではネットワーク外部性つまり事実上の標準化に関する知見は高く、マイクロソフトの技術非公開に関して不公平貿易取引であると訴訟下こともありIT産業に関する制約と課題は認識できていると思う。しかし現実には、それを越える事業ができなかったということになる。その経験が少なくともケイタイ電話での第2世代迄の世界派遣を維持できた原因の一つであったと考えている。

儲けと損が相殺できない、課税が先になる

質問(清水真人 SD 建築企画研究所取締役): ベンチャー企業に関して、米国では活発であるときくが、欧州に関しては聞かないが如何か。

回答: 米国は株主権が強いので、不採算事業は売却してきた。また逆に産業組織として、産業の流動化をベースにして研究開発を支援する構造にも結果的になっている、と思う。ベンチャー企業という新しいコトを起こすだけでなく、日本の企業が抱えている全機能を産業全体でうまくやれていると思う。

以前、金融庁に言われて金融制度改革に対し22項目の私案を出したことがある。ベンチャー企業に関しては「個人補償」や「債務保証」という、有限責任の会社で無限責任を負うのはなぜか、

とう課題である。(最近、或いは2014年度に、その一部は改正され大幅な改革が進むと考える) 米国では、この種の保証リスクがない。個人補償をしないから再度会社を起こすことができる。2回くらい潰れても、経営の失敗経験があるからと加点し、新たな投資を引き出すことができる。つまり事業に失敗しても再び金が出る。更に投資家の立場でも大きな相違がある。投資家は例えば10件のベンチャー企業に出資して、その中で2件成功すれば全体の投資は回収できる。日本の場合、投資先が失敗しても、直ぐには損金にできない。つまり投資の儲けと損が相殺できない。課税が先になるから、特にアーリーステージのリスクマネーは出し難い。その意味で、日本のベンチャー企業は制度的に不完備であって数多くの起業が出る可能性は薄い。アイデアの創造性の程度とか、産業組織上の問題とか、多くの課題があるが、それ以前にリスクマネーの潤沢な供給という本質的問題があると思う。大会社でも、社内ベンチャーとかスピアウトさせるとか、独立支援とかで成功した事例は少ない。個人でアイデアがあったら、退職金を担保として入れる。個人補償はしない。良くなれば知的財産の実施権を渡す位の契約をして、リスクは負わないで出来ないかをいくつかの会社と話しをした。