



2010年2月22日(月)開催

テーマ:「グローバル化下の企業経営」

報告者: 国分 克悦(主任研究員)

概要

- グローバル化の進展の中で、世界市場は益々拡大しているが、その中で、日本企業の存在感が今一つという状態が続いている。
- これまでも、時代の変遷とともに、日本企業に様々な評価が与えられているが、これからの企業経営の舵取りにあたって留意すべき点について、鉄鋼業等の比較研究を踏まえて整理を行った。
- 日本型経営とは、以下のように総括が可能。
 - ① 日本型経営は、共同体であるだけに、長く存続させることが第一義。
 - ② そのためには、コーポレートガバナンスは、米国型の“経営者と株主が中心”から、“従業員と地域が加わった形”をとるケースが多い。
 - ③ 共同体であることから、大企業を中心に集団主義が行き渡っており、QCサークルや改善活動のようなグループで取組む活動も根付きやすい。
 - ④ ジェームズ・アベグレインが名付けたとされる、「長期雇用」、「年功型賃金」、「企業内労働組合」は、日本的な文化や歴史に根差したもの。
 - ⑤ この基盤の上に、それぞれの時代の経営者、従業員が時代の変化を取り込みつつ、適合していき会社を運営してきたことが、長い年月の存続を可能にした。
- 上述の日本型経営と欧米型経営とは、大きく異なった特徴を持つ。欧米型とは、株価第一主義、会社は経済機械であり、資産を組み合わせたもの、従業員ですら「資産」と呼ばれ簡単に売買される、個人主義的であり成果主義が根付きやすい、等々の特徴がみられる。
- ただし、どちらが優れているということではなく、大切なことは、地域性、時代、市場、設備、従業員等を踏まえて、独自の経営システムを構築していくこと。
- リーマンショック後、冷え込んだ世界経済は、明るいニュースが散見されつつある。そのことは同時に、一時なりを潜めていたファンドを始めとする、M&A戦略の活発化をも意味する。
- 買収側にその後の経営に対する明確な戦略が有る場合、アルセロール・ミタルのように、狙いをつけられると逃れるすべはない。だからこそ、“攻撃は最大の防御”として、時価引き上げ努力、株主、従業員等のステークホルダーを満足させる企業を作り上げる必要がある。
- また、同時に買収を防御するばかりではなく、所属する産業や会社の規模等によっては、経営戦略の重要な選択肢としてM&Aを位置付けることができることから、アンテナを高く張り巡らせることも重要である。そのためにも、日常から自社の強みを十分理解し、より

磨きをかけるような業務運営は必要となる。

- グローバリゼーション下の日本企業の経営環境は、トレンドとして内需の大きな伸びは望めないことに加えて、海外企業の国内市場への参入は益々増加してくる。その中で、日本企業が、外貨を稼ぎ、国を富ませるためには、海外市場存在感を増していくことが必要。
- 上述のような問題意識の下、鉄鋼業における今後の経営戦略の在り方を「安定性と成長性」の2本柱の確保という観点から自論を展開し、所内において討議を行った。
- また、最近のトヨタ事例に見る、「日本型ものづくり」システムのゆらぎについても言及し、会社運営の要諦として、“愚直に勤勉に”というキーワードを大切にすべき点として指摘し、今回の研究の結論とした。

以上