

起業化での留意点とは何か

後藤 裕

倉敷芸術科学大学国際教養学部

(2002年9月30日 受理)

1. はじめに

「大きい動物は小さな変化には敏感で大きな変化には対応できないが、小さな動物は小さな変化には鈍感だが、大きな変化には機敏に反応する」と言われている。日本の大手企業が構造不況の中で、デフレ・スパイラルによる販売価格の低下と新しい市場開拓に苦慮しているのに対し、一部の卓越した経営者は大手企業の弱点を狙いを定め、新市場を開拓することによって高い業績を維持している。このことは企業規模には関係なく、時代の要請にマッチしたビジネスであれば、必ず、多くの消費者の支持を勝ち取ることができるわけだ。現在のビジネス界において、「どのように弱点を発見し、実践してゆけば、成功するのか」ということを論ずることにした。起業学の教育理念は「逆転の発想を実践し事業計画を立案することを通じて、新しいビジネス像を構築する」ということであるが、現在の社会が強く要求していることでもある。多くの企業が起業学的な発想を駆使し、社会が求める企業を模索することを期待しつつ、この私論を進めることにする。

2. 起業理念とは何か

2. 1 ヒット商品が続く理由

日本の自動車業界では、トヨタ自動車、本田技研工業、日産自動車の3社が社会の話題を独占し、マツダ、三菱自動車工業などの他の自動車メーカーは業績が低迷し、話題にもならない状態が続いている。この原因を考えてみたい。

トヨタ自動車と言えば、世界的な革新的生産システム「カンバン方式」によって高い業績を上げてきたことが言われている。カンバン方式が考え出されたきっかけとなったのは元副社長太田耐一氏が渡米した際にスーパーマーケットを訪問し、売り場で売れた分だけ商品を補充していることを見て、「この方式であれば、納入業者から必要な数量だけを納入させれば、ばく大な在庫を一時に購入する必要がなく、さらに大きな倉庫も不要になる」と考えたからだと言われている。カンバン方式は在庫削減の有効な手段として考えられ、第2次石油危機以後、日本型経営の代名詞になったわけだ。言い換えてみると、トヨタ自動車の強みは最初に高い技術力があつたわけではなく、消費者が強く求めている高品質・低価格にあり、それを実現するために飽くことのない技術開発が必要だった。つまり競争力を強化するための経営管理手法を確立によって、ノウハウ（ソフト）を蓄積することに成功したわけだ。

オートバイから出発した本田技研工業は昭和40年から4輪車の生産を開始した。同社は創業以来、購買層を若者に焦点に絞り商品作りとそれに見合う技術開発を実施してきた。若年購買層は別名「オートバイ世代」と言われ、軽量かつ高出力、それにファッション性に富んだスタイルや装備を求めてきた。本田技研は若者との接点を強く保ちながら、若者のライフスタイルにマッチした製品作りを企業理念にしてきた。同社は時代に変化に機敏に対応する組織体系と設計思想を有している。一時的に生産を拡大してきた製品であってもライフスタイルに合わなくなれば、即座に生産を中止することがあったし、自動車部品やスタイルを頻繁に変更してきた経緯がある。このことから、ホンダ技研の経営理念は常に若者のライフスタイルを商品化することである。

さらに日産自動車は「技術の日産」と呼ばれてきたが、コスト・パフォーマンスの高い製品作りを信条としてきた。戦後、日産自動車は高い技術力を駆使して、民間自動車の生産に着手し、日本の国内市場を拡大してきた。日産自動車を世界的に有名にさせたのはスポーツカー「フェアレディ」だった。同社はアメリカ市場でイギリス車やドイツ車などに大きな脅威を与え、日本車の代名詞になった。日産自動車は中産階級層のロマンを高めるような製品作りを実現するため、高い技術力を駆使しているわけだ。このように上位3社は高い技術力を活用することによって、製品作りをしてきたわけだが、その根底にあるのはヒット商品を持続させるための発想や目標などのソフトウェアやノウハウがあったからで、単に技術力が高いからヒット商品が続くわけではないということがわかる。

2. 2 発想の転換が企業救う

多くの企業経営者と面談すると、異口同音「景気が悪いため、販売数量が伸びない」という言葉が聞かれる。それでは企業経営者にお聞きしたいのだが、戦後最悪の不況だと言われながら、史上最高の利益を計上している企業が存在するのは、どのように説明するのだろうか。財務省の企業業態調査によると、2002年度の企業決算では、確かに82%の企業が赤字経営を強いられているが、18%の企業は大幅な利益を計上してる。このことは80%近い企業は戦後最悪の不況を理由に抜本的な対策を実施せず、旧態依然とした金融機関などの関係を維持しながら、過剰設備と余情人員を保持しているからだ。従って戦後最悪の不況の嵐と企業経営が拡大することとは正比例しない。むしろ企業経営的に考えると、不況というのはライバル企業が経営刷新に着手しない分だけ、発展の可能性が高い。事実、企業経営史を見ると、トップ企業が業績を伸ばしライバル企業との格差を拡大するのは不況時期に起こっていることから、戦後最悪の不況は企業経営にとって最悪ではなく、企業の競争力を強化させる好機と言えらるだろう。特に最近の傾向としては、構造不況業種でも必ず、独占的に利益を計上している企業が存在している。これから分かることは多くの企業が業績が好転しないのは戦後最悪の不況を理由に経営改革をしなかったからだ。むしろ不況は企業にとって逆風ではなく、追い風と考えて経営していくことが企業経営者には必要である。つまり企業経営者は好不況にかかわらず、与えられた環

境をバネに発想を転換することが必要だ。

2. 3 銀行依存型経営の脱皮を

逆境に陥っている企業が発想を転換するためのきっかけ、方法論などを考えてみたい。30年間に及ぶ企業経営の経験からすると、企業の収益が赤字体質に陥るのは経費が売上高を上回ることから発生する。赤字になれば資金状況が悪化し資金不足が発生することから、企業は金融機関から赤字補てんの資金を調達して、支払不能に陥ることを防ぐ対策を講じている。だが多くの企業は経費を削減しながら、売上高を増やす行動に出るのだが、経費削減をしなければならない時期に、売り上げ増を実現するため、さらに販売経費を増やさなければならないというジレンマに陥れる。さらに企業は売り上げを増やすため、さらに銀行から資金を調達し借入金は増加する。借入金が増えれば金利などの金融費用が増え、経費削減は進まない。資金を供給してきた銀行は企業から提出された計画が実現不可能と見て、追加融資を辞退する。ここで企業は行き詰まるわけだ。そこで、はじめて企業は廃業するか、今後も経営するかという存亡の危機に直面する。さらに経営を持続すると考える企業は高金利の資金に手を出し、収支をさらに悪化させるわけだ。

苦境に立たされた企業が考えなければならないことは、「外部からこれ以上の資金を調達することをやめる」ということを決断することである。さらに売り上げ増による収益改善策を捨て、抜本的な経費削減によって経営姿勢を大幅に転換することが重要だ。このことから教訓として学ぶことは企業経営者は安易に金融機関から資金を過度に調達しないことだ。現在、多くの企業が窮地に陥っているのは赤字補てんの資金を金融機関から導入し、その負担が経営に大きいのし掛かっている。つまり現在の経済危機は「企業経営者が安易に外部資金に頼ったことと、売り上げ増で悪環境を是正したい」と考えた経営姿勢から来たもので、日本経済が不況になったことではない。金融機関の資金に依存した経営スタイルを「銀行依存型経営」と呼ぶことにする。

現在の経営不安を脱却するためには、多くの企業が金融機関などの外部資金に依存しないで社内から資金をねん出することが必要だ。経営不振に陥った企業では、多くの製品在庫をもちながら、外部資金に頼っている場合が見られる。企業は経営トップが経営責任を明確にするため自己資金を投入しながら、外部資金に頼らない「銀行依存型経営の脱皮」を行うことしか道はない。常に企業経営者は「銀行依存型経営」から「銀行依存型経営の脱皮」という発想に転換するべきだ。

2. 4 総資本経常利益率型経営を

「起業化には、常識を破った発想の転換が必要だ」と言われているが、経営が順調な時点では発想の転換は起こりにくい。むしろ、逆境に陥ったときに発想の転換の好機だ。外部の金融機関などに依存しないで資金をねん出することは外部から調達した資金がどういう形で

滞留しているのかということを検討しておくことだ。多くの企業、特に中小企業では、部品の滞留品や製品在庫に資金が滞留している場合が多い。経理的な言い方をすれば、棚卸資産を削減することが外部資金に頼らない経営をすることしかない。このためには、「棚卸資産は個別の部品や製品においてどの程度が適切か」という基準を作っておくことが大切だ。経営者といえども、基準を逸脱して在庫を増やす指示を行うことは健全経営を維持するという観点から、許されるべきではない。

「企業は売上高利益を拡大すること経営目的と考える」という企業経営者が多いが、利益の極大化は純資産を拡大するための方法であり目的ではない。従って売上高経常利益率が悪いことが収益力が弱体化していることとはならない。

多くの経営指標があるが、その中で最も重要な指標は総資本経常利益率である。総資本経常利益率は資本効率を示す指標である。総資本経常利益率は売上高経常利益率と資本回転率を乗じたもの（総資本経常利益率＝総資本回転率×売上高経常利益率）である。この数式から理解できるように、売上高経常利益率が低くても総資本回転率を改善すれば、総資本経常利益率は改善される。企業の業績評価は最終的に総資本経常利益率を改善するような事業経営をするべきであり、売上高経常利益率の向上を目的にしていない。総資本経常利益率は7%になるようにするのが標準だが、最低5%に達するようにするべきだ。現在、日本経済は戦後最悪の経済状況と言われているが、最悪だからこそ、売上高経常利益率重視型ではなく総資本経常利益率型経営に転換し、資本効率を飛躍的に向上させ「銀行依存型経営の脱皮」を図るべきだ。

多くの識者が「金融機関が崩壊すれば日本経済が壊滅的な打撃を受ける」ということを論じているが、付加価値面でみると日本の国内総生産（GDP）500兆円のうち、金融機関が稼ぎ出しているのは25兆円であり、GDP全体の5%にしか過ぎない。「金融機関の業態が悪化すれば、多くの企業の資金調達ができなくなる」という論旨は必要以上に企業の業態を小さくさせている。企業をこの苦境から回避させるためには、経営状態を改善することと、金融機関に依存した経営体質を脱却するしか方法がない。「金融機関は倒産しない」という神話が崩壊したことから、金融機関依存型経営を継続すればするほど、企業の業態は抜本的に改善することはできないだろう。

2.5 ライバル企業との業務提携で競争力強化を

一部の大手企業はライバル企業を提携し、生産体制の集約を実施している。個々のメーカーが主要製品の生産を集約させることによって、コストをはじめ、品質などの国際競争力を強化しようとしている。さらに付加価値を生まない本社社屋や余剰不動産などを売却したり、不動産を証券化したりして、資本効率を高めている。だが中小企業は資本効率を高める対策を講じず、過剰設備や余剰人員を抱え続けている。多くの中小企業は資金不足に陥っていることから金融機関に資金拠出することを要請しているが、金融機関は改善意欲が乏しい中小企業に融資すれば不良債権の可能性が高くなることから、融資を手控えたり、融資した資金の回収に取り

組んでいる。

中小企業が抜本的な経営改善をするためには、各中小企業が自社の得意とする商品やサービスなどに特化するため、ライバル関係にある企業と業務提携することを前提に、自社の過剰資産の統廃合を進めることだろう。単独で再建するにしても単に余剰人員や過剰設備を廃棄すれば、社員が「縮小均衡に入ったことから、先行き不安感が加速化される」と考え、士気が低下し生産性が下がる。しかし企業がライバル関係にあった企業との間で、お互いの得意分野で業務提携すれば、企業間の業務提携によって競争力が強化される可能性が高くなることから、逆に社員の士気が向上し生産性が高まるだろう。

企業が着目しなければならないことは自社の強みを徹底的に発見しておくことが必要だ。というのは自社の強みがはっきり把握しておかなければ、他社との業務提携にリーダーシップを取ることができない。自社の強みとは物まねでは独自性のある商品やサービスをしっかりと把握しておき、ライバル企業のどのような商品やサービスとの組み合わせが最も競争力を強化させることができるかということを検討することによって、業務提携が実現するだろう。

(つづく)

“What is the key points of Entrepreneurship?”

Yutaka GOTO

College of Liberal Arts and Science for International Studies

Kurashiki University of Science and the Arts

2640 Nishinoura, Tsurajima-cho, Kurashiki-shi, Okayama 712-8505, Japan

(Received September 30, 2002)

1. Introduction.
2. What is the concept of Entrepreneurship?
 - 2-1. Why is continued the selling goods?
 - 2-2. "Charge to novel idea" help the corporate society.
 - 2-3. Stop the management making lots of money from financial institution.
 - 2-4. Aim to the management of gross-capital ordinary income.
 - 2-5. Create competitive power by tie-up with competitor.