

第6章 企業経営の効率化の進展状況

1. 歯止めがかかった資本収益率の低下とその要因

《企業収益の動向》(図6-1) ()利益・・・営業利益+金融損益
企業が通常の運営で儲ける収益のこと

- 製造業は、景気循環の波を受けやすく、非製造業より経常利益の増減が激しい。
- 最近時点では、どの業種・規模でも増加傾向にある。
- 売上高や経費削減(バブル崩壊以降のリストラ)などによって決まるROAも、徐々に収益が上がってきている。

手持ちの資産をいかに効率よく使って利益を作り出したか？

$$\text{総資産経常利益率(ROA)} = \text{経常利益} / \text{総資産}$$

(注) ROAは、分子に経常利益を持つてくる場合と営業利益を持つてくる場合がある。

- ROAが持ち直している理由は？

分子の利益

利益が上がってきた(経費の削減で)

分母の資産 資産 = 資本 + 負債

資産が少なくなってきた(負債の削減で)

2. 広がる業種間格差、企業間格差

回復してきているROAには格差がある。(図6-2)

規模別 2003年度: 大企業 > 中堅企業 > 中小企業

業種別 2003年度: 製造業 > 非製造業

非製造業の経営効率の改善が遅れている理由: 製造業は()財をやりとりしているので、常に海外製品と切磋琢磨しているが、非製造業は国内マーケットだけを考えていればいいので、効率性の追求をそれほどせずにすんだため。

3. 新ビジネスモデル構築に向けて苦闘する日本企業

日本的経営とは

- ()・・・勤続年数とともに賃金を算定する方式。
- ()・・・特徴は、入社10~15年までは昇進に差をつけない遅い昇進。

- ()・・・企業グループ内での取引を中心とした排他的な取引慣行。
- ()・・・それぞれの企業を主に面倒をみる銀行を決めておく制度。

変わる日本的経営

- 年功序列賃金制度 **成果主義賃金制度**へ(図6-6)
- 終身雇用制度 堅持している企業が多い。(トヨタ、キャノン、シャープ、三菱重工業、武田薬品工業などでは雇用を維持し人材の育成を重視しているが、新入社員の採用を抑制していることも多く、若年層の雇用が犠牲になっている可能性がある。)

人件費抑制策

賃金の改定には**定昇**(定期昇給、年齢とともに賃金が毎年上がる仕組み)と**ベア**(ベースアップ、さまざまな年齢の従業員の賃金を一定の率で上昇するもの)が問題である。

コスト削減によりベアゼロが増える + 定昇を見直す動き 右肩上がりの賃金が下落
()の減少 ()の増加(福利厚生・退職金が安価)

パートタイム労働者 1日の労働時間が一般労働者より短い。

1日の労働時間は一般労働者と同じだが労働日数が短い。

4. コーポレートガバナンス

日米の差 ~コーポレートガバナンス(企業統治)の面からみる日米の差~

《アメリカ企業》

資本提供者である株主の利益の追求が行動原理であり、企業は環境の変化への迅速な対応が求められる。経営判断も、経営者から従業員へのトップダウン方式で行われる。

《日本企業》

長期的な利益の追求を目標にし、収益よりも市場でもシェアをとることが優先。経営判断はボトムアップ方式が中心で、取締役会で決められる。取締役は多くの場合「社長」で、どんなことをやっても誰も社長に文句を言う人がいないシステムになっている。

変わる日本的経営

社外取締役の増加

責任の所在が不透明だった取締役制度 社外取締役を増やす。(上場企業の3分の1)

社外取締役・・・銀行、官公庁、系列企業からの役員から専門家や知識人など異質の分野へ。

執行役員制度の導入

取締役員の削減により、これまで取締役員だった者を執行役員という名で処遇するというもの。役員報酬の軽減にもつながる。1997年に初めてソニーが導入。

委員会等設置会社の登場（図6-8）

米国型企业統治形態を見本にしたもので、監督と執行を分離することが主眼。会社経営の監督は取締役会が行う。監査、指名、報酬の3つの委員会の設置と過半数が社外取締役であることが条件。日々の業務は執行役が行い、代表執行役がCEOを兼ねる。

CEO（ ）

分社化の動き

- グループ企業内で類似の事業を集めて再編したり、各事業の採算を明示化する為に分社化する場合もある。
- コア・コンピタンス（中核的な競争力）を持つ事業に特化して他企業に売却することを目的にすることもできる。

メインバンク制度に代わり、純粋持ち株会社があり、事業をする企業とそれを監督する純粋持ち株会社に分ける仕組みがある。

会計ビッグバン

- 連結財務諸表
- 退職給付金会計が導入・・・現在勤めている社員が退職すると、多額の退職金の支払いが生じるという企業の債務を財務諸表に明示的に載せようとするもの。
- 時価会計も導入・・・株などの有価証券の評価基準を時価とするもの。
- （ ）

5. 新興株式市場の創設

ベンチャー企業など、小さいけれど成長力をもった企業に活力を持たせる為の制度。

- マザーズ・・・ベンチャー企業の為の証券取引市場。店頭市場よりも上場基準が緩いので、ベンチャー企業の資金調達が容易。
- JASDAQ・・・日本証券業協会。マザーズのようにベンチャー企業などに絞らずどんな企業でも公開できる市場を目指している。
- ヘラクレス・・・米国NASDAQが作ったNASDAQジャパンは予想より上場企業が少なかった為、大阪証券取引所がヘラクレスという名前で引き継いだ。