



日経ビジネスに見る「経済先読み・解説」 118号

経営コンサルタント 栗田 剛志 11.11.28

発行元：m9コンサルティング

<http://www.m9consulting.biz>

このメールマガジンは、今週発売となる日経ビジネスの中から気になった記事を選び、私なりの視点で考えたことについてお伝えするものです。会社での朝礼時のネタ、取引先との会話、同僚との間の話題づくりにお役に立てたらと思い、毎週月曜日に発信いたします。

「日経ビジネス2011年11月28日号 no.1618  
『ニッポンの六重苦～日・米・韓 企業財務徹底分析』より

## 【打ち手を考えろ】

日本を取り巻く経済環境は、今最悪の状況にあります。なぜ、これほどまでに苦しめられなければならないのでしょうか。まるで試されているかのように過酷な環境に追い込まれていきます。

今週の特集では、日本企業を苦しめ、競争力を奪う元凶を6つ挙げています。「円高」「高い法人税」「見えないコスト」といった外部的な要因に加え、「新興国での弱さ」「投資効率の低迷」「雇用の硬直化」という企業自身の問題を指摘しています。

経済の舞台は、先進国から新興国に移っています。いい品質と機能を携えて高価格で販売するという、日本企業がひたすら目指した価値観が通じなくなっています。

周りが大きく変わっているにもかかわらず、日本政府および日本企業自身その変化についていけなかったことを考えると、過酷な環境に追い込まれているのは、必然なのかもしれません。

それでもこの六重苦を克服し乗り越えていかなければ、国際競争で生き残ることができないのです。

国際的な競争を繰り広げている大企業を例にとると、税金において日本が韓国などのライバルに比べてとてつもなく不利な状況にあることがわかります。

例えば、トヨタ自動車と韓国・現代自動車を比較してみましょう。

日本の法人実行税率は、約40%で世界最高水準にあります。一方で、韓国は24.2%と低く、さらに法人税を減免するさまざまな控除制度があります。毎年90億円から220億円もの控除を受けており、税の軽減効果は約5.5%となります。

仮にトヨタの法人税負担率が、現代自動車の平均法人税負担率25.8%と同等だったとすると、単純計算で税額が1兆9000億円減少することになります。トヨタの年間設備投資額の平均は、1兆850億円なので、その約1.7倍に達します。

同様に、サムスン電子は2000年から2009年の10年間に約7000億円もの税額控除を受けています。これは、シャープの亀山工場の4つ分以上になります。

税額控除は純利益を押し上げ、内部留保を蓄積させます。それが新たな投資に回って、さらなる生産性の向上につながるという好循環につながります。

円高に関しても、1円の円高で営業利益が数億円ぶっつんでしまうなんてことをよく耳にします。一方で韓国は、ウォン安を武器に輸出ドライブをかけ、低価格品を中心に中国、インド、ロシアなどの新興国に積

極的に参入しています。

このほかに、日本企業には見えないコストとして、固定資産税、関税、物流費、社会保障費などがあります。これらのコストは原価や販売管理費に含まれてしまい見えなくなってしまうため、ライバルとの比較をしようがなく、結局のところ、改善すべき課題として取り上げられません。所与の条件となってしまうのです。

このように、今の状況は世界を相手に戦うには分が悪すぎます。日本企業の競争力の低下の一因が、これらの理由であることは疑いようがありません。

しかし、仮にこれらすべてが改善されれば、昔のような強さを取り戻せるのかというと、そうとは限りません。

企業内部にも構造問題があるからです。

市場は急速な勢いで新興国に移っています。それは、モノの価格を軸に大きな変化が起こっていることを意味します。自動車、家電、衣料品、家具、日用雑貨など私たちを取り巻くものが、私たちが感じている以上の低価格化に進んでいます。

これまでの日本は、先進国の中間層に価格の高い製品を販売するという、効率の良い商売をしてきました。その後、先進国で古くなったものから機能を落として新興国に販売するというスタイルをとっていたのですが、もうそれは通用しなくなっています。現地のニーズをくみ取らない限り、競合には勝てなくなっています。

それに気がついた企業が出始めています。パナソニックは、新興国攻略のために、価格が1万円～2万円の32インチ液晶テレビや2万8000円のエアコンをインドネシアで発売し始めました。

いずれも、現地の生活研究から始め、テレビやエアコンに必要な機能、外していい機能を見極めて開発したそうです。

苦境の原因として、投資の当てが大きく外れていることもあります。パナソニックやシャープのテレビ事業に見られるように、ライバルを引き離そうと試みた大型投資が今すべて裏目にでています。

ライバルの投資方法は、やり方に躊躇がまったくありません。打って出ると決めたら、相当の規模で出てきます。

例えば、韓国の現代自動車は、インドに工場を建設した際に、新興国向けとして製品の価格を下げる必要があったため、最初から年30万台の生産を計画しています。当然、すべてをインドで売りきることなどできません。東南アジアへの輸出の拠点として建設し、稼働を維持しながら、来るべき大市場となるインドに布石を打っているのです。

年間数万台の規模からスタートし、市場が育つのを待つ日本の企業とは大きく異なっています。

最後に日本における人件費の高さです。

コスト高の元凶である人件費の高さも競争を阻害する大きな要因です。韓国は、日本の約半分、アメリカは移民の受け入れによって人件費の低下につながっています。

今の競争条件では、人件費を抑制せざるを得ません。一人あたりの生産性を上げようにも、売上が見込めないなかで生産性は上がりません。いくら効率よく作ったとしても、売れなければ意味がないからです。

すでに私が日頃お付き合いしている製造や建設の現場では、職人さんの単価の著しい減少が起こっています。

私たち中小・小規模企業が、トヨタやパナソニックのように外国とがっぷりよっつに組んで戦うことはないかもしれません。直接的な円高の影響を受けることもないかもしれません。

しかし、経済の構造はどの規模でも一緒です。投資の効率や人件費の問題は、私たちにとっても乗り越えなければならない壁であり、戦っていかなければならない敵なのです。

いち早く世の中の流れをつかんで、打ち手を考えていかなければならないのです。