

## 経営者への活きた言葉

### テレビ事業の赤字の原因は円高ではなく垂直統合

野口 悠紀雄(早稲田大学大学院ファイナンス総合研究所顧問)

1. パナソニック、ソニー、シャープ、NECの4社は、2012年3月期決算で、多額の赤字を計上する見通しとなった。テレビ事業に限らず、一般に日本企業の業績は振るはない。そしてこれは円高によるところが大きく、また、法人税率が高いなど「六重苦」のためだと言われる。そして、企業の外部環境が悪化したにもかかわらず、政府が適切な政策を取らないからだとされる。  
  
(注)「六重苦」とは、円高、高水準の法人税、電力制限、行きすぎた環境政策、貿易自由化の遅れ、厳しい労働規制を指す。
2. しかし、そうなのだろうか？貿易に関係するのは、各国間の物価上昇率の差を調整した実質レートである。それを2000年頃と比べると、3割程度円安だ。1995年頃と比べると、5割程度も円安だ。また、赤字企業は法人税を払わないのだから、それが不調の原因になるはずはない。そして日本企業で法人税を払っているのは3割に過ぎないのである。その結果GDPに対する法人税の比率は、欧米諸国はもとより、アジア諸国に比べてかなり低い。
3. こうしたことを考えると、日本企業が不振を続ける基本的な原因は、企業外部の環境ではなく、企業のビジネスモデルそのものにあると考えざるを得ない。条件が大きく変化したにもかかわらず、古いビジネスモデルに固執することが間違いなのだ。とりわけ、垂直統合と水平分業の選択が問題だ。シャープやソニーは「垂直統合」で、東芝は「水平分業型」を採用している。ここに基本的な誤りがある。

(参考:「週刊東洋経済」2012年1月21日号)

## 経営者のための営業学

### 従業員のマルチ化とおもてなしのフロア (鹿沼カントリーゴルフ)

1. 2007年末に民事再生手続きが終結すると、まず手がけたのが経営理念の構築だ。経営破綻に陥った原因は、その時々で事業の方向性がぶれたことになる。同じ轍を踏まないためにも、従業員の中に確固たる軸を設ける必要があった。また、ここを訪れたゴルファーは、1日を過ごす中であることに気づく。1人の従業員が駐車場、コース巡回、レストランと、様々な場所に現れるのだ。鹿沼グループでは1人の社員が現場の忙しさに応じて様々な部門を行き来する「マルチ化」に取り組んでいる。
2. 鹿沼CCのフロント横には「サービスフロア」と名づけられた小部屋が設けられている。対面式のカウンターが置かれ落ち着いた空間は、銀行の応接室を思わせる。メンバーがその場で次のプレーの予約をしたり、年会費を払ったりすることが多い。そこでおもてなしの精神を表す場所として設けたのがこのフロアだ。従業員とメンバーの距離が近くなるという効果が生まれている。

(参考:「日経ビジネス」2012年2月13日号)