

学生のベスト・コメント

(回答 29) 付加価値の創出には、販売価格と原材料費を企業がいかにコントロール出来るかが重要であると理解した。イノベーション(本来の意味での)は、そのコントロール権を得るための手段である。

質問:こうしたコントロール権を得る方法は自然に獲得されるわけではなく、頭を使い獲得していくものであるはずである。では、企業においてこの頭を使う人はどこにいるのだろうか。経営者か? 役員か? 現場の知恵から生まれてくるのか? はたまた外部のコンサルタントか? そもそも、一人の人物から生まれるものなのか、組織の話し合いの中で生まれるものなのか。<後略>

(回答 33) やはり成長していくには新たな技術を生み出していくしかないと感じましたが、一方がかつてのような成長は終わったという考えもよく聞きます。確か橋木先生ももう成長はいらないとする立場の方だったと思います。どのようにお考えでしょうか?

講師からのコメント

◆この講義はオムニバス講義ですから、講師は「1 コマ」ごとに「読切り」でなければなりません。一方、「1コマ」の時間内に、学生諸君に自ら考えてほしい事項をできるだけ詰め込みたい。その狭間で悪戦苦闘した結果が、前回の講義でした。素人教員の分際で不遜にも「**居眠りできないおもしろさ!**」を標榜しましたが、いかがでしたか? 時間中に理解できなかったことを放置せず、自分で学習して自分なりの回答をまとめるようにしてください。

◆「1 コマ」の講義で言いたかったことは、ppt の最後に掲げた「まとめ」の通りです (ppt に加筆しています。)

・伊藤レポートは、「ROE8%をめざせ」という。

・「総資産回転率」や「財務レバレッジ」といった効率性指標をしばらくおくと、最大のポイントは、「**(売上高)営業利益率**」を上げることである。→「儲からなくっちゃ!」。

(因みに、株式会社の法的定義は(明文の規定はないが)「営利社団法人」。誰のための営利か? →その会社に投資した株主のため)

・そのために重要なことは、「販売価格」を市場(=見えざる手)に委ねるのではなく、自分で決められる製品・サービスであること。

・「**差別化(differentiation)**」(=他社と同種同様の財・サービスは売らない)

・差別化が、(ミクロでの)企業収益を膨らませ、そのことは、(マクロでの)GDP を増大させる。

←「付加価値」という「共通の用語=横串」を通して、企業活動と国民所得の関係を理解する。

・差別化できても(そのままでは)いずれ追従される。→コスト競争の蟻地獄→企業の利益ナシ

・漸進的な高機能化には「罨」がある。「イノベーションのディレンマ」

・(それまで消費のない潜在市場を目覚めさせる)「イノベーション」が決め手

それにしては、大量の ppt を提示しました。その理由は、学生諸君に資料を読み込んで、そこに至る筋道を納得してもらうためです。もちろん、反論を歓迎します!

◆コメント・リプライ

◇(回答 29) ・「企業の理論」が説明する完全競争の世界では、市場競争により、企業が得る利益=付加価値はゼロになることが示されています。低収益を含めてこれに近い局面に陥ると、企業は永続していくこと(going-concern)ができません。つまり、このような(阿呆な)事態を回避することが企業経営者には求められるわけです。

圧倒的な技術力をもって他社が容易に追従できない機能の...、一目でわかる特徴的なデザイン...、(それらを総合する)ブランド力を持つ...、(法律が認める)産業財産権で守られた...差別化された財・サービス。→理想は、その企業が提供する財・サービスだけの「市場」にすること。1 社供給の独占市場。経済学ではなく、隣接の経営学のジャンルです。山のように参考書がありますが、日本企業に焦点を当てた本として、M.ポーター、竹内弘高共著「日本の競争戦略」ダイヤモンド社 2000 年。

・「企業利益としての付加価値」を獲るには、市場価格のコントロールがだいじ」と言いましたが、提供する財・サービスが消費者の支持(=価格に相当する満足がある)を受けることが必須です。

・「質問」は、とてもおもしろい。いろいろな回答があるでしょう。一人ではなくぜひ数人で議論し

てみてください。一つ、重要なポイントがあるように思う。それは「合議による(多数決の)決定」は、平凡な決定になってしまいがちということでしょう。政治学を援用してみてください。

・世界一の半導体 MPU メーカーになった Intel について、その CEO であったアンドリュー・グローブは「インテル戦略転換」七賢出版 1997 年を書いている。日本語訳のタイトルは平凡であるが、その原タイトルは、なんと「Only the Paranoid Survive」である。

・現時点で、高収益を上げている企業における意思決定は、どのようになっているのか？ 幾つかの事例を調べてみよう。因みに、会社法では、「会社の意思決定は「取締役会の決議」による。」としている(会社法第 362 条=強行法規)。この規定は、現実の会社経営にマッチしているのでしょうか？(注)。日本企業においては、取締役の大半が従業員兼務で業務執行に従事しているのに対し、米国企業では、取締役の大半が非常勤であるにもかかわらず、同じような法制度になっていることに注目してください。

◇(回答 33) ・確かに橋木先生は、そのような趣旨のことを書いておられるようだ。橋木俊詔・浜矩子共著「成熟ニッポン、もう経済成長はいらない それでも豊かになれる新しい生き方」朝日新書 2011 年。

・かつて「資本主義 vs 社会主義」という経済体制の優劣をめぐる論争があった。「資本主義」の欠陥を衝いた、70 年にわたる壮大な「社会主義」の実験は内部崩壊した(1990 年ごろ)。もとより、残った資本主義システムが完全というわけではない。リーマンショックを持ち出すまでもなく、欠陥だらけである。資本主義は、資源・能力、機会を効率的に利用する、優勝劣敗を認める仕組みだから、結果不平等は不可避免的に発生する。これを放置しておく、システムそのものが危機に瀕する。所得の再分配が必要不可欠である。

・橋木先生は「格差」を専攻しておられる。それによれば、経済成長がほとんどなかった「失われた 30 年」に、「格差」は拡大している。グロスの所得が停滞している一方で、個人の貧富は拡大しているという。「パイ」の大きさが変わらないときに、高所得者の所得を削って、低所得者に配分することが、容易に合意形成できるのでしょうか。

(注)

<p>①ニトリホールディングス②久光</p>	<p>業は 200 社弱ある。 そのうち収益の高いベスト 5 は</p>	<p>場している 1700 社のうち配当 を含めて投資収益をもたらした企</p>	<p>へによると、日経平均が最高値を つけた 1989 年末から 13 年 9 月</p>	<p>までの中で、現在、東証 1 部に上</p>	<p>「アセットマネジメント」の調 査によると、日経平均が最高値を</p>	<p>興味深いデータがある。東京海 興深いデータがある。東京海</p>	<p>発想も併せ持つことが大事だ。 発想も併せ持つことが大事だ。</p>	<p>と長めの視点で成果をあげていく と長めの視点で成果をあげていく</p>	<p>ルで事業を考えがちだが、ちよっ ルで事業を考えがちだが、ちよっ</p>	<p>日先の利益が優先し、短いサイク 日先の利益が優先し、短いサイク</p>	<p>それは企業についてもいえる。 それは企業についてもいえる。</p>	<p>「進取の勇氣」取り戻せ 「進取の勇氣」取り戻せ</p>	<p>倍内閣に欠けているのは確かだ。 倍内閣に欠けているのは確かだ。</p>	<p>ているが、長期的な国家戦略が安 ているが、長期的な国家戦略が安</p>
<p>製薬③日本電産④ビジョン⑤ユニ ・チャームで、以下も創業者の力 が強く長期的な意思決定がしやすい 会社が多い。いずれも進取の氣 風に富んでいるのが特徴だ。それ は国家にもつながる。</p>														
<p>松方デフレのまったただ中の明治 16 年、福沢諭吉は自らが創刊した 時事新報に「日本人は今の日本に 満足せんとするか」と題する社説 を掲載した。以前に比べて「進取 の勇氣」が失われているのを嘆き ながら、現代語に意訳すれば次の ように書いている。</p>														
<p>「日本人が今の国力に、今の生 活に満足し、文明の進行を止めて しまっても後悔しない民族だと は、自分は信じる事ができない」 今日に通じる言葉でありたい。</p>														

出所: 日本経済新聞 2014 年 1 月 1 日

◆追加

(回答 32) <前略> 講演者の認識に誤りがあったため訂正する。JR 東海の利益率は確かに 85% は東海道新幹線によって生み出されているものである。だが同時に JR 東海には日本で最も営業係数の高い名松線などの赤字路線を多く抱え、かつ新幹線鉄道保有機構から引き受けた約 6 兆円に及ぶ債務・地震対策にかかる巨額の費用などを踏まえれば、これ以上運賃の値下げは不可能である。

◇このコメントはいささかミスリーディングであると思われるので、補正のコメント・リプライをしておき

ましょう。

・講義では、「JR 東海の利益のほとんどは東海道新幹線が生み出している。」と言った。それは鉄道事業に関することである。(注1)、(注2)を参照してください。名松線の営業係数は確かに非常に悪いが、鉄道事業(売上高)に占める在来線の比率は 10%以下であり、その赤字の影響はネグリジブル・スモールである。営業係数を見ると、JR 東海全線 68.0、在来線 106.8、新幹線 64.4。

・JR 東海は、健全経営のために、新幹線鉄道保有機構から、東海道新幹線という資産を、5 兆円強で買い受けた(1991年)。大英断だったと思う。大方の予想に反して 20年を経て、その完全返済の目処が立ち、新幹線の償却も進んだので、この東海道新幹線の収益力を財源にして、中央新幹線の建設に取り掛かっている。JR 東海の有価証券報告書を参照してください。

<http://company.jr-central.co.jp/ir/financial-statements/detail/pdf/000027172.pdf>

・講師が言いたかったことは、東海道(東京—大阪)の旅客輸送については、新幹線の独占的状況にあること。国交省の認可を得れば値下げは可能である。独占的状態(=自然独占)にあり高い利益を上げている場合に、国としては、その権限である料金政策をいかにすべきか？ 国は利用者の利益を損ねてはいないのか？

・値下げすると、どうなるのだろう。航空、高速バス、マイカーへの影響は？ 肝心なことは、新幹線の輸送力は限界に来ていることである。他方、エネルギー効率は、圧倒的に新幹線が高い。

・隣接して第 2 東海道新幹線をつくれれば？ なぜ、いま、中央新幹線なのか？ なぜ、リニアなのか？ 500km/hという世界一のスピードのためだけか？

(注1)JR 東海のセグメント別売上高・利益

当連結会計年度(自 平成26年4月1日 至 平成27年3月31日)

(単位 百万円)

	運輸業	流通業	不動産業	その他 (注1)	計	調整額 (注2)	連結 財務諸表 計上額 (注3)
売上高							
外部顧客への売上高	1,294,050	225,038	39,349	113,857	1,672,295	-	1,672,295
セグメント間の内部 売上高又は振替高	11,641	8,818	27,237	125,114	172,812	△172,812	-
計	1,305,691	233,856	66,587	238,971	1,845,107	△172,812	1,672,295
セグメント利益	472,017	8,935	16,616	8,281	505,851	746	506,598
セグメント資産	4,631,213	99,620	332,606	219,910	5,283,351	△65,369	5,217,982
その他の項目							
減価償却費	251,092	3,383	13,148	3,944	271,568	-	271,568
持分法適用会社への投資額	8,332	-	-	-	8,332	-	8,332
有形固定資産及び無形固定 資産の増加額	191,252	6,143	14,051	3,084	214,531	-	214,531

(注) 1 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、ホテル業、旅行業、広告業、鉄道車両等製造業及び建設業等を含んでいます。

出所：JR 東海・有価証券報告書 2015 年 3 月期

(注2)路線ごとの営業係数など

路線名	平均通過数量 (旅客人キロ/年間の延べ営業キロ)		増減率	営業係数	
	12年度	07年度		12年度	07年度
JR東海全線	77,804	77,375	0.6%	68.0	67.3
飯田線	1,947	2,164	▲10.0%	174.3	166.8
関西線	13,578	12,823	5.9%	109.8	106.5
紀勢線	1,935	2,256	▲14.2%	174.7	164.5
御殿場線	6,946	7,673	▲9.5%	123.4	116.9
参宮線	1,727	1,631	5.9%	180.9	183.2
太多線	5,267	5,433	▲3.0%	199.1	195.4
高山線	3,246	3,721	▲12.8%	149.6	140.6
武豊線	8,789	9,123	▲3.7%	184.9	180.0
中央線	28,832	29,755	▲3.1%	101.4	96.9
東海道線	45,964	46,423	▲1.0%	98.5	94.2
身延線	3,053	3,565	▲14.4%	152.2	142.4
名松線	257	331	▲22.5%	309.3	318.2
在来線計	17,460	17,862	▲2.3%	106.8	102.3
東海道新幹線	232,674	230,109	1.1%	64.4	63.8

出所：「鉄道完全解明 2015」東洋経済臨時増刊