

# 米国流より適応力で生き残れ——金属労協

金属労協（IMF・JC）が五月三日に開催した「産業政策シンポジウム」で、「ものづくりエクセレントカンパニーの行動スタイル」をテーマに三人の識者が講演し、製造業の将来について議論を展開した。なかでも流通業を担当とし、証券会社のアナリストとして長く活躍してきた現・産業再生機構マネージングディレクターの松岡真宏氏は、わが国の流通業がもたれている誤解を紐解きながら、優秀企業共通の行動様式を解説。製造業でも「米国の経営手法をただ真似るのではなく、

いまの日本の置かれた環境に適応できた企業が生き残る」などと述べた。以下は講演要旨を編集部でまとめたもの。

日本のものづくり技術は、けっして世界に遅れていない。あれだけの借金を抱えた日産が復活したのは技術力が上がったからなのかと言えば、違う。製造業で不足していたのは、技術をいかに利益に結びつけるかというマネジメント力。コンビニエンスストアのセブン・イレブンが優れた企業としてよく取り上げられる。同社を一〇年以上調査してきたが、情報システムや技術力ではローソンやファミリーマートも何ら変わらない。違うのは、集めた情報をどう読み込んで、次の戦略へ活かすかというマネジメントの部分だ。

## 本当は日本は安い

わが国の流通業では、①物価が高い

②零細小売業が物価高の要因③内外価格差の縮小が急務④生産性が低い——との見方がされている。しかし、本当はどうなのだろうか。

世界の主要都市の「価格指数」と「食品小売市場における上位五社のシェア」の関係をみたデータによれば、市場が大手に集約されている都市ほど物価が高い。これは当たり前の話。競争がなくなれば価格は下がらない。実は、日本の大手五社の占有率は一〇%程度。それなら物価は安いはずだが、高いと言われている。

例えばミネラルウォーター（三五〇mmリットル）の日本での価格は一〇〇円程度。しかし、これを米国の価格とそのまま比べて、「高い」と言うのは間違い。

各国での価格が、小売店で働く人の賃金の何%ぐらいにあたるか、という値で比べなければいけない。イトーヨーカドーで働く人の平均年収は、米国のウォルマートの二倍以上。では、水の



講演する産業再生機構の松岡氏

日米の商業部門の労

価格が二倍するかといえ二、三割高にすぎない。しかも、店舗面積コストは日本の方が数倍かかっている。こう考えれば、日本の物価は本当は安いのだ。なぜ安いか。それは競争があるからだ。

新聞などで「大店法で日本の流通業はぬるま湯に浸かっている」と書かれることがあるが、とんでもない誤解だ。日本の一平方km当たりの小売業者数は米国の四二倍。また、商社や問屋があるからこそ、小売りの参入障壁が低く競争が激しい。大手も中小・零細との競争から価格を下げざるを得ない。

## 内外価格差は為替の問題

内外価格差（東京対ニューヨーク）と消費者物価指数の関係を示したデータを一九八五年からみていくと、物価が上がると内外価格差が縮小し、物価が下がると拡大している。どうして、内外価格差が物価と関係ない動きをするのかというと、単に円ドルレートで決まる

からだ。内外価格差問題が出てきたのは政治的な要因。八五年のプラザ合意で円が切り上げられ、米ドルベースでの物価が二倍になった。円高ドル安でありもしない価格差が広がった。

働生産性を比べると、日本の方が米国より低い。しかし、労働生産性の値なんてどうでもよい。ものを売るには、インフラ、エネルギー、機器、設備など人以外の資源も使う。だから、最も大事なものは全要素生産性で、粗付加価値率でみた日米の値は変わらない。日本は人をたくさん使うから労働生産性は低い。ということは、人以外の面では生産性が高い。実際、日本の百貨店の一㎡当たり利益率は米国の一〇倍もある。

## 米国の真似はやめよ

日本で伸びている企業は置かれた環境をよく見ている。米国のやり方ばかり気にしている企業は、たいがいダメだ。セブン・イレブンの鈴木敏文会長は日本出店の当初、毎年、米国から派遣される指導員を本社に缶詰にして、口を挟ませなかった。

問屋〆卸〆小売までの全体の付加価値を一本のようかんと考えると、米国の流通業は、小売の取り分が大きい。一方、日本は昔から企業に利益がたまりにくい構造で、消費者が恵まれていた。とはいえ、資金の調達先が銀行から株主に変わったことで、日本の企業も高い利益率を求める株主を重視する姿勢を強めつつある。株主が納得する利益率の最低ラインは、預金金利（一%）プラス五%、景気が良くなればさらに五%をプラスして一〇%以上だと私はみている。求められる利益率に比べられなければ、市場からは死ねと言われてしまう。利益率には協力し、他方で、ようかんの配分にどう折り合いをつけるかが、今後の労使の課題だ。