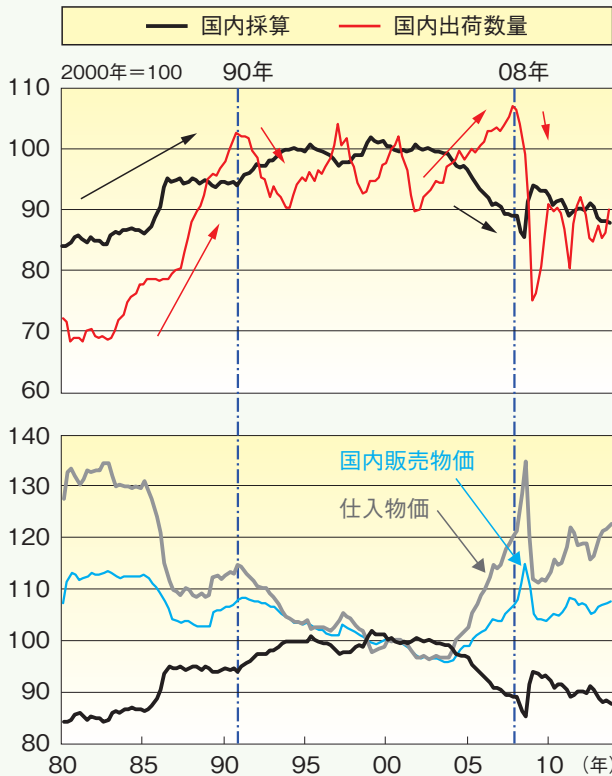


図1 国内採算と国内出荷数量等の推移(水準)



(注) 国内採算 = 国内販売物価 ÷ 仕入物価 (国内・輸入平均)。  
データ出所: 経済産業省、日本銀行

# 求められる 採算重視の経営

日本企業はこれまで数量を増加させることには熱心であったが、採算はあまり重視してこなかった。それが典型的な形で経営面に現れたのが電気機械で、いまその改善に多大の労力が注がれている。

しかし、数量が重視され、採算があまり重視されてこなかったという点では他の業界も基本は同じである。本稿では、日本企業のそうした実態をデータで確認することにより、何が日本企業に求められているかを考えてみた。

## 国内採算と国内出荷数量の 関係が崩れて経済危機が深刻化

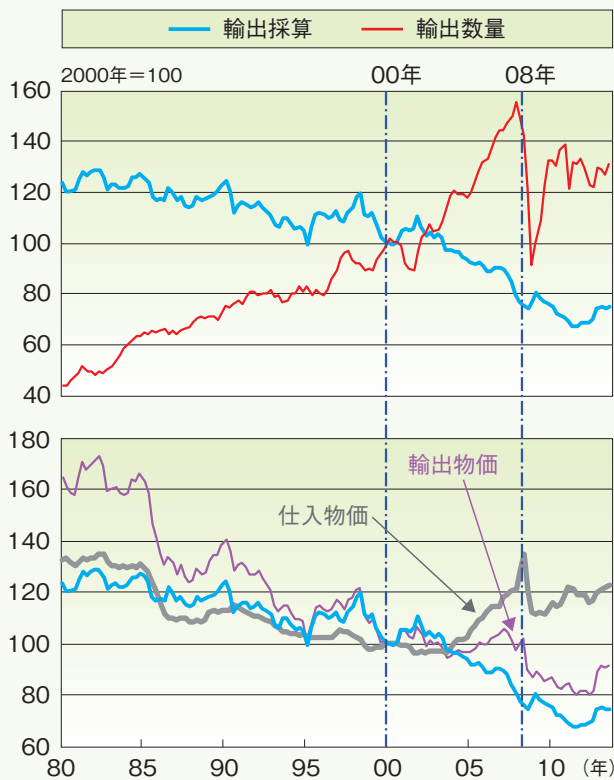
このところ企業収益は改善を続けており、2013年の営業利益(全産業)は前年比+16・1%の増益となった。しかし、課題がないわけではなく、日本企業の共通の大きな課題の一つに「数量増加に力を入れ過ぎ、採算をあまり重視してこなかったこと」がある。採算意識の薄い経営は、電気機械の経営悪化という形で大きく表に現れたが、実はそうした数量重視・採算軽視の経営は電気機械に限らず日本企業に一般に見られるものである。

まず、国内部門における採算と国内出荷数量の関係をみると、**図1上段**に示したように、長い目で見れば国内販売物価を仕入物価で割った採算が好転しているときに数量が増加し、採算が悪化しているときに数量が減少する関係にある。しかし、少し期間を細かく分けてみると不整合な動きになっている時期が少なくない。1980年代後半のバブル期には国内採算の回復を背景に国内出荷数量が十数年間にわたって増え続け、結局は90年代初頭のバブル崩壊とともに深刻な不況に陥ってしまった。

2008年までの数年間は、国内採算が悪化を続ける中でも国内出荷数量が大幅に増加し続け、アメリカ発の経済危機をきっかけに国内出荷数量が急減、震源国のアメリカよりも深刻な不況を経験した。なぜ国内採算が変化するかというと、理由は仕入価格の変動幅の方が販売価格の変動幅より大きいことにある。いま、国内採算を、分子の国内販売物価と分母の仕入物価に分けてみると、**図1下段**にあるように、両者は大体似た方向に変化しているが、仕入物価の変動幅の方が国内販売物価の変動幅より大きい。理由は、日本は価格変動の大きいエネルギーや原材料を海外に頼っている一方、輸出品の多くは価格変動の小さい消費財や資本財であるためである。

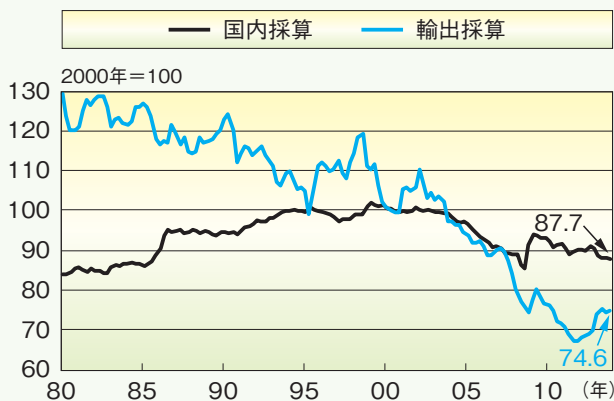
このため、景気が良くなり生産活動が活発になるとエネルギーや原材料の需要増加によって仕入物価が販売物価よりも大幅に上昇し、採算が次第に悪化する。採算が悪化すると徐々に生産にブレーキがかかるのでエネルギー等の使用量が減少する。その結果、仕入物価は販売物価以上に大きく下落して再び採算が改善に向かう。採算が改善すると生産が増加する(後は繰り返し)……、という形で生産

図2 輸出採算と輸出数量等の推移(水準)



(注) 輸出採算=産出物価(輸出)÷投入物価(国内・輸入平均)。  
データ出所: 経済産業省、日本銀行

図3 国内採算と輸出採算の比較(水準)



データ出所: 経済産業省、日本銀行

量と採算が相互に影響を与え合う関係にある。したがって、「採算が良くなれば数量を増やす」「採算が悪くなれば数量を減らす」というのが自然な企業行動となる。また、どうやって仕入価格を引き下げ、販売価格を引き上げるかが重要な経営課題となる。

ところが、リーマンショックまでの数年間は、原油等の仕入価格の大幅な上昇によって採算が悪化を続ける中で国内出荷を増やし続けてきた。個々の企業の立場では、採算が悪化しても採算が「水準」としてプラスである限り数量を増やせば売上金額が増え収益は増加

するので一見問題はないようにみえる。しかし、採算が悪化するとすることは「薄利多売」の道を進むことであり、そのためには従業員賃金を引き下げ、将来に向けて行わなければならない投資を削減させなくてはならず、それがまた経済全体の需要の減少を招く「縮小均衡」の原因になってきた。

**悪化が続く輸出採算と、増加を続けてきた輸出数量**

次に輸出面についてみると、**2上段**にあるように、輸出採算は1980年以降ほぼ一貫して悪化を続けた。これに対し輸出数量は

すう勢として増加を続け、とりわけリーマンショックが発生する直前の2008年1-3月期には5年前を5割近くも上回る規模にまで増加した。

輸出採算が悪化を続けた原因は、2000年代前半までとその後で異なる。

2000年代前半までの輸出採算悪化の原因は、**2下段**から明らかのように、仕入物価の低下幅より輸出物価の低下幅の方が大きかったことにあり、輸出物価が低下した主因は円高にあった。円高が進んだ最大の要因は日本の方が海外諸国に比べて国内需要が弱か

ったため物価上昇率が輸出国より小幅に止まり、その調整の結果として為替レートが円高方向に変化したことにある。<sup>\*</sup>

これに対し2000年代後半以降の輸出採算の悪化は、輸出物価が円高によって下落を続けただけでなく、世界景気の好転や新興国の高い成長を背景に原油価格が大幅に上昇を続けたことも無視できない。販売物価の下落と仕入物価の上昇という両面からの逆風によって輸出採算は悪化を続けたわけである。こうした輸出採算悪化の中で企業は輸出数量を増やし続けた。これも「薄利多売」の結果であるが、世界景気が拡大を続けたため需要はそれなりにあった。しかし、過度に輸出数量を増やし続けたことが輸出物価低下の原因になり、ますます輸出採算が悪化し、数量増加に拍車をかける悪循環をもたらした。

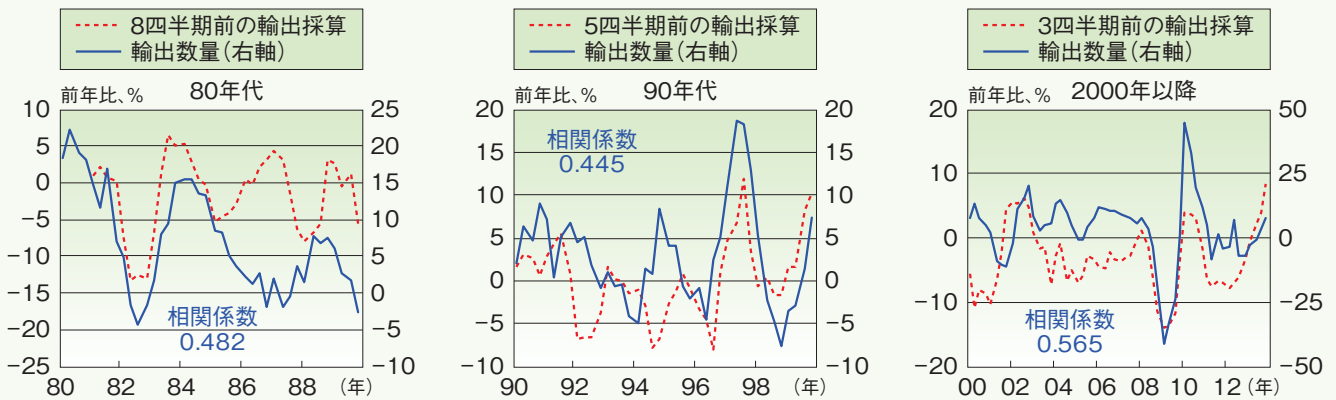
しかも、輸出採算の悪化の度合

\*1 円高が進行した原因については拙著「データが語る経済変動のメカニズム」マーク口経済学再構築の試み(多賀出版、2011年3月)の第7章「為替レート変動のメカニズム」を、最近の円相場の変動要因等については本 FINANCIAL FORUM 2013、AUTUMN NO.102 ECONOMIC REPORT「為替レート変動の要因とその影響」を参照願いたい。  
http://www.kyotobank.co.jp/houjin/report/souken.html#e09

いは国内採算悪化の比ではなかった。図3は国内採算と輸出採算を比較したものである。2013年10-12月期の国内採算は2000年を100とする指数で87・7であるが、輸出採算は74・6と14・9%も低い位置にある。ボトムとなった2011年7-9月期の輸出採算は67・4と国内採算(89・4)を24・6%も下回っていた。国内採算を2割強も下回る状態というのは、赤字ではないとしても収益率はかなり悪かったのではないかと思われる。

とは言え、企業が輸出の際に採算をこれまで全く考えてこなかったわけではない。図4は、輸出採算と輸出数量の前年比変動率の関係を統計的に検証したものである。それによると、1980年代の輸出数量の変化率は8四半期前の輸出採算の変化率と最も密接な関係にある。このことは、輸出採算の改善の度合いが拡大すると8四半期後に輸出数量の増加率が拡大する関係にあったことを意味している。その期間差が1990年代に5四半期に縮まり、200

図4 年代別にみた輸出採算と輸出数量(前年比)



データ出所：経済産業省、日本銀行

0年代には3四半期にまで縮まった。輸出企業は「変化率」の観点では輸出採算を意識し、輸出採算と輸出数量の時間差を縮める努力をしてきたことになる。ただし、肝心の「水準」としての採算の観点では有効な対策を講じてこなかったことになる。

**主要業種別にみた輸出採算と輸出数量の関係**

では、こうした現象は企業の一部でのみ生じたものなのであるか。それとも、例外はあるとしても多くの企業でみられた現象なのであろうか。

それを確認するため、図5では主要業種に分けて調べてみた。

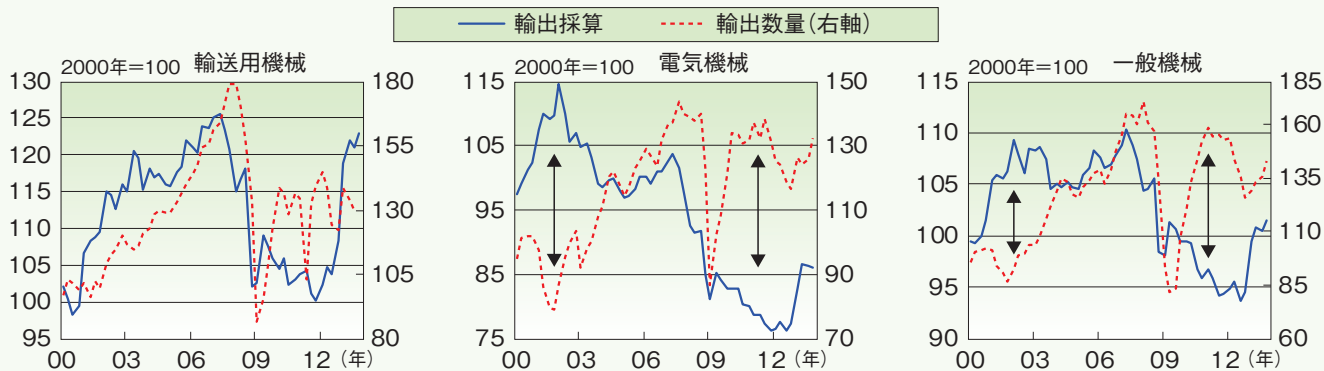
まず、自動車、造船等の輸送用機械の場合には輸出採算と輸出数量は大体同じ動きになっている。しかし、電気機械と一般機械の場合には無視できないかい離がある。電気機械と一般機械の場合には、2000年から02年にかけての間は輸出採算が向上しているにもかかわらず輸出数量が減少した。逆に、2009年から12年にかけての間は輸出採算が悪化し続ける中で輸出数量が大幅に増加した。これはリーマンショックで急減した輸出数量を元に戻そうとしたもの

であるが、それにより収益が悪化した。こうした事態が最も深刻な形で表面化したのが電気機械であったが、一般機械や図にはない化学、鉄鋼などでも方向は同じであった(なお、なぜ輸送用機械はかい離がなかったかという点、たまたま激しいリコール問題がアメリカで発生し、輸出数量を伸ばすことが難しかったことが影響しているものと思われる)。

電気機械の場合には円高の進行という逆風だけでなく、韓国、台湾、中国等の新興国の台頭やアメリカ企業の画期的な商品に価格競争力が低下し、輸出採算は悪化の一途を辿った。かつてのように輸出数量を減らしても採算悪化を防ぐことができない環境の下で輸出数量を大幅に増加させ、名目ベースの売上高と利益を拡大させてきた。しかし、供給の増加は販売価格の低下を招き採算は一段と悪化した。このため、電気機械の営業利益は2009年に世界同時不況の影響で0・5兆円の大赤字になったあと10年と11年は回復したものの、12年には再び0・1兆円に悪化した。この営業利益0・1兆円という金額は2009年を除けば1970年以降で一度も経験したことのない小さな金額

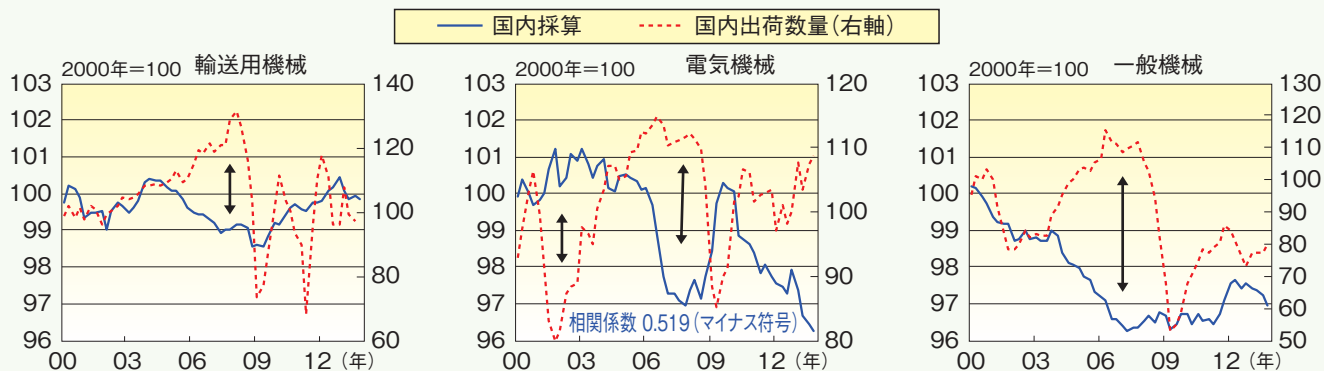


図5 主な業種別にみた輸出採算と輸出数量(水準)



データ出所：日本銀行、経済産業省

図6 主な業種別にみた国内採算と国内出荷数量(水準)



データ出所：日本銀行、経済産業省

**求められる意識改革と  
価値の創造**

このように円高や海外企業との競争激化という事情も加わり、輸出の場合には国内向け以上に深刻

で、ピークの2000年(0.9兆円)に比べると11%にすぎない。また、図6は国内採算と国内出荷数量の関係を、同じ三つの業種についてみたものである。かい離のタイミングは業種によって多少は異なるが、国内採算と国内出荷数量の間ときに大きな離れがあるという点では輸出と同じである。まず、輸出においては採算と輸出数量がほぼ同じ方向に変化していた輸送用機械についてみると、2004年から09年にかけての間は国内採算が悪化する一方で国内出荷数量は08年1-3月期まで増加を続けている。電気機械の場合にはほとんどの期間で両者が逆相関の関係にある。国内採算が悪化すると売上増加を目指して国内販売数量を増加させ、国内採算が好転すると国内出荷数量を減少させるといふ行動が繰り返されてきた。一般機械についても、2003年から07年にかけて国内採算は悪化した。この間に国内出荷数量は24%も増加した。

な採算悪化を余儀なくされてきた。しかし、「水準」という意味での採算をあまり重視してこなかったという点では輸出と国内向けで大きな差なく、また、業種による違いも小さいことになる。

販売価格や採算を重視するということとは、「他に真似のできない価値ある商品を創り出す」ことを抜きに実現しない。

採算はコストを削減することによっても改善する。しかし、より前向きで息の長い採算の改善策は販売価格を引き上げることであり、そのためには販売価格を引き上げるにふさわしい付加価値の向上が必要である。

収益悪化にとりあえず歯止めがかかりつつある今こそ、自社の過去を正しく振り返り、「価格とその源泉となる付加価値を高める」ことに重点を置いた経営への転換が強く求められている。

(株)京都総合経済研究所  
東京経済調査部長 村山晴彦

\*2 相関係数は一般に0.8以上では「強い正の相関がある」、0.6以上0.8未満では「正の相関がある」、0.4以上0.6未満では「弱い正の相関がある」、0以上0.4未満では「ほとんど相関がない」とされている。

\*3 2012年の輸出全体に占めるウエイトは、輸送用機械27%、電気機械23%、一般機械16%と、3業種で3分の2を占めている。