

# 日本における米国会計基準決算企業の現状

- ニューヨーク証券取引市場上場企業 18 社の分析 -

建宮 努

日本大学大学院総合社会情報研究科

## The Japanese Companies Listed on the New York Stock Exchange

TATEMIYA Tsutomu

Nihon University, Graduate School of Social and Cultural Studies

---

Global-scale competition is increasing very quickly, with M&A increasing in Europe and the United States. In this challenging business environment, Japanese companies should concentrate their strength to become more competitive. The purpose of this study is to investigate the strengths of Japanese companies by researching the Japanese companies listed on the New York Stock Exchange.

---

1. 急速に進むグローバル競争と巻き込まれる日本  
2000年代に突入してからの世界経済の動きは、そのグローバル化と大きなくくりでのローカル化を急速に進めている。

現在のグローバル化を先導しているのはアメリカであり、アメリカを中心とするパックス・アメリカーナを拡大するために、経済、軍事、文化、言語、マスメディア、ITの各分野の主導権を握るための活発な動きが展開されてきた。

これに対し、最大の抵抗勢力はヨーロッパを中心とするEUであり、アメリカルールの押し付けを防ぐために数としてのかたまりを形成し、アメリカの暴走に歯止めをかける動きを展開してきた。

そして、この二大勢力を追いかける次なる勢力としてロシア、中国、ブラジル、インドの台頭が顕著となってきており、非アングロサクソン、非キリスト教の部分を持つ新たなローカル勢力として、世界の勢力地図に影響を与えようである。

このような、グローバル競争の加速には、「先進諸国が進めた金融ビッグバンによる資本の移動のグローバル化」や、「冷戦の終結の結果として資本主義経済のグローバル化が定着したこと」、「インターネットの出現と定着による国をまたいだコミュニケーションコストの激減とマーケティング環境のグロー

バル化」などの要因が影響を与えており、インフラが整備されたことで世界市場を相手にしたビジネス

が非常にやりやすくなったという背景がある。

そこで、このように激化するグローバル競争環境の中で、わが日本が置かれている状況や、この環境変化への対応度について検討してみると、多くの面で大変厳しい状況にあると言える。

まず日本は、民族的にみれば東アジア地域に属し、中国、韓国、ASEANなどが近い存在である。

しかし、この地域で進められているEPA/FTAの動きの中では、大東亜共栄圏を唱えて進められた世界大戦の戦後処理が済んでいないことや、現安倍政権が軍事力の増強傾向にあることなどから、この地域で主導権を持てる状態とはなっていない。

そして、これまでの日本は、経済的にアメリカ型グローバリゼーションに相乗りするかたちで経済復興し、経済大国となったが、アメリカはカナダやメキシコとNAFTA(北米自由貿易協定)を結び、ASEANとも直接交渉してEUに対抗するべくローカル経済圏を形成しつつあり、日本の存在はやや宙に浮いた状態となっている。

このように世界をフラット化しようとする動きと、フラット化に対抗して、自らの影響域を守るべくロ

一カル化する動きは平行して進んでいる。

そして、ミクロな部分での企業経営と投資という面からみると、世界の企業を同じ基準で比較し、投資対象として検討しようという動きが世界的にフラット化の方向で進み始めている。<sup>1</sup>

## 2. フラット化する企業比較指標としての会計基準

世界の会計基準は、直接金融型、株主第一主義、規則主義（原則による判断ではなく、詳細な数値基準をルールとして明示する方式）の米国会計基準（USGAAP）と、直接金融中心型（間接金融もやや考慮）ステークホルダー第一主義（株主だけでなく、従業員、地域社会、取引先なども考慮する）原則主義のIFRS（国際財務報告基準）の2大勢力がせめぎあってきた。

しかし、アメリカでのエンロン、ワールドコムなどの破綻により、信頼の失墜と影響力の減少を恐れたアメリカ側がEUに歩み寄り、世界の会計基準は収斂（convergence）の方向で進んでいる。<sup>2</sup>

2002年にFASB（米国の財務会計基準委員会）とIASB（EUの国際財務報告基準審議会）は、米国コネチカット州ノーウォークでこの収斂に合意し、覚書を交わすとともに、2006年2月には、この覚書を確認する文書としてMoU（Memorandum of Understanding）を発表した。

このMoUでは、短期に収斂させるべきいくつかの項目については、2008年にIFRSとUSGAAPの重要な差異を解消すべくIASBとFASBがそれぞれ作業を行うこと、長期的に収斂させるべき内容については、公開草案の発表など具体的に進捗が計測できる活動を2008年までに行うことなど、この収斂作業のゴールを明確に定めている。

これは、EUが、拡大しつつあるEU域内でIFRSを強制適用化していくことで、数の論理で世界の会計ルールの主導権を握ろうという動きであり、これにUSGAAPが歩み寄ったものである。

そして、収斂のゴールが決まってしまったことで、独自路線を進んでいる日本を追い詰めるかたちとなっている。

## 3. 日本の会計における2009年問題

そもそもEUがIFRSをEU域内で強制適用化しようとしたのは2005年からであり、IFRSの体裁がほぼ整ったところで、アメリカの「USGAAPがもっとも優れているのでアメリカに上場する企業にはUSGAAPしか使用を認めない」姿勢に対抗した処置であった。

しかし、2005年ではEU域内で上場する海外企業にIFRSを強制適用化する準備は終わらず、2007年まではIFRS以外にもUSGAAP、日本の会計基準、カナダの会計基準の使用を認め、この間にヨーロッパの証券監督者のグループであるCERS（The Committee of European Securities Regulators）にこの3つの会計基準がIFRSと同等のものであるかを審査させることとした。そして、ここで同等ではないとされた会計基準を使用する企業に対しては、補正措置を行わなければEU域内での上場が維持できないこととした。

これが2007年問題と呼ばれるものであるが、アメリカの証券取引委員会（SEC）が、IFRSで決算を行う企業に対して、補正措置なしでアメリカでも上場を認める動きをしていることを考慮し、EUは同等性の評価を2008年末まで延期することを決め、2007年問題は、2009年問題となった。

ここで、日本の状況であるが、日本の基準が世界的に通用しない大きなポイントとして「現地主義」と「連結における持分プーリング法の使用」が指摘されている。<sup>3</sup>

これらは、複数の国の会計基準で作成された単独決算書を使って、そのまま連結決算ができるというルールと、企業の買収時に帳簿上に隠されている簿価と市場価格の差（含み損益）を開示しないまま被買収企業の帳簿を引き継げるというルールであり、このルールを残したまま、IFRSと同等と評価されることはきわめて難しいといわれている。

<sup>1</sup>加藤義喜・青木一能編『グローバル化の光と影』文眞堂、2002年4月20日、17-64頁。

<sup>2</sup>「FASB and IASB Agree to Work Together toward Convergence of Global Accounting Standard」<http://www.iasb.org/docs/press/2002pr15.pdf> 2006年12月1日アクセス

<sup>3</sup>藤井保紀『会計ビッグバンとコーポレートガバナンス』シグマベイスキャピタル社、2002年11月25日、320-365頁

また、「包括利益」で企業の業績を評価することも、日本の「当期純利益」主義とは大きな違いとなっている。IFRS や USGAAP では、「当期純利益」に「その他の包括利益」を加えた「包括利益」を業績判断の基準としているが、「その他の包括利益」は、年金の積み立て不足による含み損益や、持ち合い株式の含み損益、デリバティブの有効性による含み損益、外貨換算調整額による含み損益など、ファイナンスの腕が試される項目がずらりと並んでいる。

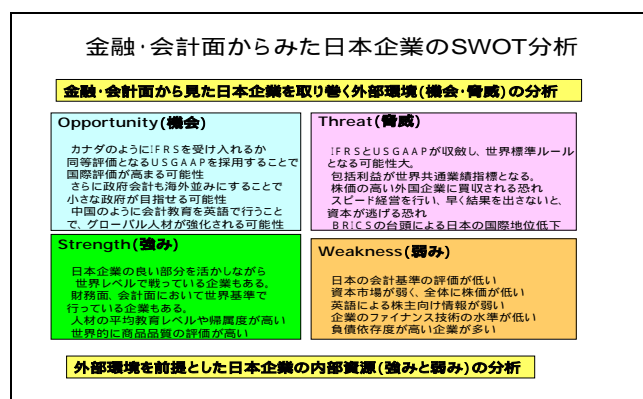
日本では過去のバブル崩壊による影響なども表にでてしまうため、この「その他の包括利益」の開示に消極的であるが、IASB と FASB は、2006 年 10 月に「当期純利益」の使用をやめることをすでに決めており、日本も対応せざるを得ない状況に追い込まれてきている。

さらに、カナダは IFRS を採用することを 2006 年 1 月に発表し、2011 年までに自国の会計基準を IFRS にあわせることを決めてしまった。

こうなると先進諸国で USGAAP または IFRS を採用していないのは日本だけとなり、完全に日本は追い詰められた状況となっている。

#### 4. 金融・会計面からみた日本企業を取り巻く環境分析 (SWOT 分析)

ここまで見てきたように、日本を取り巻く金融、会計の外部環境は大きく変化しているが、日本の企業をひとつのかたまり (経営体) と考えたときに、どのような機会、脅威があり、その中でどのような内部資源が強み、弱みとなるのだろうか? 経営分析手法としての SWOT 分析を試みることとする。



出所：外部環境情報を前提に著者が作成

まず、金融・会計面から見た日本企業を取り巻く外部環境 (機会・脅威) の分析であるが、外部環境によってもたらされる機会と脅威については以下のようものが考えられる。

#### < Opportunity (機会) >

カナダのように IFRS を受け入れるか同等評価となる USGAAP を採用することで国際評価が高まる可能性がある。

さらに政府会計も海外並みにすることで小さな政府が目指せる可能性がある。

中国のように会計教育を英語で行うこと<sup>4</sup>で、グローバル人材が強化される可能性がある。

今の外部環境が日本にもたらすものはリスクが中心であり、チャンスとなる要因は考えにくいのであるが、ここでは日本が積極的に変化への対応を行った場合に発生しうるチャンスについて検討した。

#### < Threat (脅威) >

IFRS と USGAAP が収斂し、世界標準ルールとなる可能性が大きい。

包括利益が世界共通業績指標となる。

株価の高い外国企業に買収される恐れがある。

スピード経営を行い、早く結果を出さないと、資本が逃げる恐れがある。

BRICS の台頭により日本の国際地位低下の恐れがある。

リスクについては、最も中心となるものを挙げた。これ以外にもリスクは多くある。

そして、このような外部環境がもたらす機会と脅威を前提とした日本企業の内部資源 (強みと弱み) の分析については以下のような内容が考えられる。

#### < Strength (強み) >

日本企業の良い部分を活かしながら世界レベルで戦っている企業も複数ある。

財務面、会計面において世界基準で行っている企業も複数ある。

<sup>4</sup>中国ではすでに国際財務報告基準による決算報告を認める方向にあり、さらに上海財経大学や中国人民大学などエリートを集めて英才教育を行う大学では、国際会計コースが設置され、アメリカとイギリスの2つの英語のテキストをもとに、コミュニケーション能力の向上も見込んだ英語による授業が行われている。藤永弘編著『大学教育と会計教育』創世社、2004年9月20日、18-55頁。

人材の平均教育レベルや帰属度が高い  
世界的に商品品質の評価が高い

この強みは、日本企業の全体に言えることではなく、ごく一部の日本発グローバル企業に言えることである。つまり、日本企業の最も強い部分である。この日本的な経営部分も含めたグローバルな強さを研究し、さらに伸ばすことが、日本全体を牽引するエンジンとなると考えられる。

< Weakness (弱み) >

日本の会計基準の評価が低い  
資本市場が弱く、全体に株価が低い  
英語による株主向け情報が弱い  
企業のファイナンス技術の水準が低い  
負債依存度が高い企業が多い  
現在の外部環境の中では弱い部分を挙げるときりがないのであるが、特にポイントとなる部分を列挙した。

2007年5月から本格活発化する外資系企業による「三角合併」による株式での企業買収では、この弱い部分を克服できない企業の多数が外資系企業に買収されるリスクを持つと考えられる。

このように、日本企業が全体としておかれている状況は大変厳しいものであるが、その中でもしっかりグローバルに戦っている企業が複数あることが大きな強みであり、望みとなっている。

環境分析によって、強みがはっきりとしたところで、日本企業が全体として目指していくべき方向性について次節で検討していく。

5. 金融・会計面からみた日本企業が目指すべき方向性 (ポジショニング)

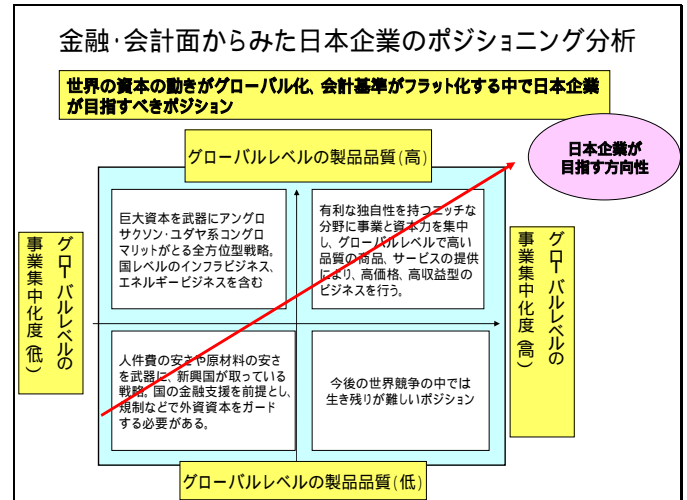
日本企業が目指すべき方向としては、欧米型の大資本によるコングロマリットは、人種的な問題や、資源を握っていないという国土の立地の問題もあり、困難であることが予想される。

また、いまさら日本が低所得の国に戻れないという前提から、グローバル競争が激化する中では、グローバルレベルの高品質サービスを行わない限り高い従業員への報酬は維持できないということもある。そして限られた経営資源で戦う以上、これを集中

投下し、競争に勝つためにグローバルレベルでの選択と集中をすすめるを得ない。

以上のようなことを総合勘案し、日本企業というかたまりが進むべき道は、「グローバルレベルの高い品質を追求し、そのためにグローバルレベルの高い事業集中を行う国際企業」である。

これを図にすると以下ようになる。



出所：SWOT分析の結果より筆者が作成

6. 金融・会計面からみた日本企業が目指すべきドメイン (事業領域)

ポジショニングにより、目指すべき方向性が明らかになったところで、経営戦略策定プロセスの手順に従いドメイン三次元定義による事業領域 (ドメイン) の定義を行う。

まず主要な顧客ターゲットであるが、

< 誰の >

・日本的なこだわりのある品質の高い商品、サービスを高く評価する国、企業、国際投資家が想定され、彼らを対象とすることが有効と考えられる。

今、世界的に通用している主要な日本企業は、「品質、性能面で日本的な繊細さを持つ商品を持つ企業 (主に精密機械、技術、高性能車など) または、「日本独特の文化、発想による商品・サービスを持つ企業 (アニメーション、テレビゲーム、文化的商品、寿司など飲食系)」である。

これらを高く評価してくれる国、企業、国際投資家が日本のこれからのメイン顧客ターゲットである。そして彼らのニーズであるが、

### <どんなニーズに>

・国際的に評価でき、競争力のある品質の高い商品、サービスを、きめ細やかな顧客サービスを持って提供してもらいたい。そしてそのような企業に投資したい。というニーズが想定できる。

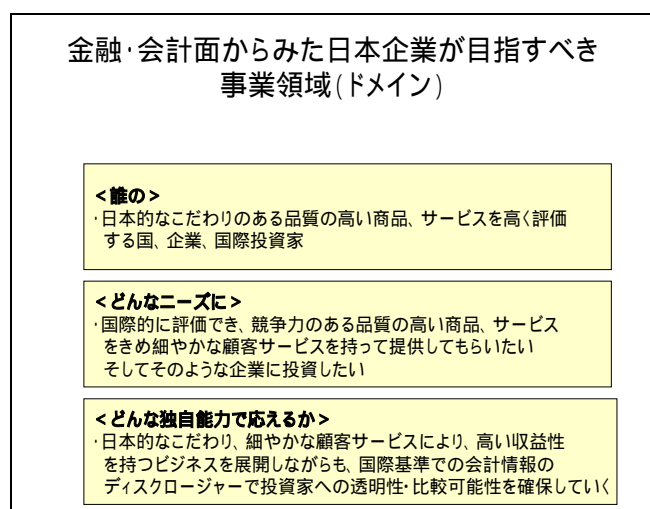
そして、このようなニーズに、どのような差別的独自能力で対応するかであるが、

### <どんな独自能力で応えるか>

・日本的なこだわり、細やかな顧客サービスにより、高い収益性を持つビジネスを展開しつつ、国際基準での会計情報のディスクロージャーで投資家への透明性・比較可能性を確保していく

と、ということが重要である。特に、国際的な投資環境で評価されるためには、オペレーションレベルで高い差別性と独自性を持ちながらも、その結果については、世界ルールの会計基準を使用し、比較可能性や透明性を確保していくことが重要である。

このドメインをまとめると以下の図ようになる。



出所：ポジショニングを前提に筆者が作成

## 7.すでにグローバル競争に参加している日本企業（ニューヨーク証券取引所上場企業18社）とグローバル対応度合いの分析軸について

さて、ここまでに金融・会計面からみた日本企業を取り巻く環境変化から、SWOT分析、ポジショニング、ドメイン定義とかたまりとしての日本企業を検討してきたわけであるが、実際にグローバルレベルで戦っている日本企業、特に、会計基準の中では非常に厳しいUSGAAPで決算を行い、投資家の目

が大変厳しいとされているニューヨーク証券取引所に上場している18社の日本企業を、分析軸を持って調査することにより、かたまりとしての日本企業は今後どのような強みを伸ばしていけばよいのかが明らかになると考えられる。

そこで今回は体系的にグローバル経営を評価する4つの分析軸、

グローバル経営戦略

グローバル財務戦略

グローバル人材・教育戦略

グローバルマーケティング戦略

を用いて、個別の企業についてホームページ情報とアニュアルレポート、事業報告書などから分析を進めることとする。

## 8.個別企業分析

以下、ニューヨーク証券取引所に上場する日本企業18社（実際は19社であるが、NTTドコモが子会社として上場しているためこれをNTTに含め、18社での分析を行う）について4つの分析軸による分析を行う。

### 8-1.トヨタ

トヨタは、170カ国で年間800万台の車を販売する世界第二位の販売シェアを持つ自動車会社である。

国内乗用車シェアでは圧倒的1位（2005年45.2%）、連結子会社のダイハツ工業も国内軽自動車シェア2位（2005年30.6%）で、同じく連結子会社の日野自動車も国内トラックシェア1位（2005年32.2%）を誇る日本の自動車のトップメーカーである。日本の自動車業界は、トヨタグループと独立系のホンダ以外の大手は、フォードグループ（マツダ）、ルノーグループ（日産）、ゼネラルモーターズグループ（スズキ）、ダイムラークライスラーグループ（三菱ふそう、三菱自動車は支援打ち切り）などすでに外資系化している。

#### a)グローバル経営戦略

トヨタのグローバル戦略の軸は、「トヨタ」「レクサス」「ダイハツ」「日野」の4ブランドを軸とし、「品質向上」「コスト競争力の強化」「人材育成」の3つの課題をグローバルに解決していくことで、

持続的な成長を目指すという戦略をとっている。

#### b) グローバル財務戦略

トヨタの財務戦略の基本方針は、「成長性」「効率性」「安全性」の3つの柱であり、中長期的にバランスをとりながらこれらの3つのポリシーを実施していくことが、安定的かつ持続的な成長を可能にし、ひいては企業価値の増大につながると考えている。

商品力の向上・次世代技術開発などの先行投資・もう一段のグローバルな事業拡大に向けた国内外の生産販売体制の整備には、十分な手元資金を持つことが必要不可欠であり、2つ目の事業の柱となっている自動車ローンを中心とする金融事業が、トヨタのコアビジネスである自動車事業の成長を支える上で大きな役割を担っている。

#### c) グローバル人材・教育戦略

トヨタの経営陣は、事業がグローバル規模で急速に拡大する中、「現地事業体の自律化」と「マネジメントの現地化」を早急に進める必要があると考えており。その要として人を育てる仕組みと、優秀な人材を積極的に登用していく制度を現在整えている。

#### d) グローバルマーケティング戦略

トヨタはコア商品として、グローバルコアモデルと位置付ける「カローラ」「カムリ」「ヤリス(ヴィッツ)」「IMV シリーズ」をはじめ、ハイブリッド車やブランド車であるレクサスを持っている。

中でも連結販売台数の3割以上を占めるグローバルコアモデルについては、その高い商品力を武器に、一層の販売強化を図っており、「カムリ」はすでに当期フルモデルチェンジを終え、新型車が投入された。高いプロモーション効果を狙った世界同時立ち上げの実現という困難な開発プロジェクトであったが、無事成功を収めている。

北米、ヨーロッパ、中国を含むアジアなど地域ごとにあわせた市場戦略を設定し、各拠点での成功の連結結果として、グローバルナンバーワンを目指す戦略をとっている。

## 8 - 2 . キヤノン

キヤノンは、「グローバル・エクセレント・カンパニー」という目標を掲げて、早くから本格的なグローバル企業を目指してきた企業である。

デジタルカメラでは、世界出荷台数シェア1位(2005年21.7%)インクジェットプリンターでは世界3位(2005年17.2%)を誇っている。

「現行主力事業の圧倒的な世界ナンバーワンの実現」を目指し、「ホーム」「オフィス」「インダストリー」という3つの主力事業カテゴリーにおいて、それぞれエンジンとなるコア技術を開発し、独占的な市場開拓を新興市場も含めて行っている。

#### a) グローバル経営戦略

キヤノンの世界戦略は、米国、欧州、日本を三極体制として、各エリアのグループがそれぞれ現地に根を生やした経営体となって、メーカー機能、販売機能でエリアトップを目指し、多角化の責任を持つことで、総合体としてのグローバル・エクセレント・カンパニーを目指すというものである。

3つの本社がそれぞれ異なる分野での製品を出すことで、グローバルな経営環境に内在するさまざまなリスクを軽減することができ、エリアの特性に立脚した経営をすることもできると同時に世界のマーケットを相手にできる販売拠点をグループとして持つことで、規模の利益も享受できる体制を目指している。

#### b) グローバル財務戦略

キヤノンは、「長期投資に耐えられる強靱な財務体質を持つ」ことを目標に、グローバル・エクセレント・カンパニー構想計画フェーズ、を通じて財務体質の改善を図ってきた。フェーズ終了時点では、税引前利益6,120億円となり、ROEは16.0%と高い収益性を獲得している。また、フリーキャッシュフローについては、フェーズ、の累計で一兆円を超えており、こちらも大幅な体質改善が図られた。有利子負債依存度は、フェーズ、を通じて33.6%から0.8%となり、ほぼ無借金経営となるとともに、株主資本比率が35.1%から64.4%(世界19位)と上昇し、自己資本による経営へと体質改善がなされた。EPSも432.94円となり、極めて資本効率の高い経営が行われるようになった。

現在は2006年からはじまるフェーズ計画に入っており、さらに強靱な財務体質を目指している。

#### c) グローバル人材・教育戦略

人材面では、「永続的企業革新を推進する真に自立

した強い企業人の育成」、グローバルリーダーの育成を目的として、GE のクロトンビルを目標とした経営幹部の研修施設を新たに目黒に完成させ、御手洗富士夫社長自らが陣頭指揮をとって次世代リーダーを育成している。

#### d) グローバルマーケティング戦略

米国、欧州、日本を三極体制とし、コア商品を中心にサプライチェーンマネジメントの徹底と、ソリューションビジネスの強化を図ることで、高いシェアと、収益性を目指している。

### 8 - 3 . 日立製作所

日立は、連結売上 9 兆円超の総合電機メーカーである。「情報通信システム」「電子デバイス」「電力・産業システム」「デジタルメディア・民生機器」「高性能材料」「物流およびサービス」「金融サービス」など幅広く手がけているが、シェア面では 3 位以下の商品群が多く、グローバル戦略面、収益構造改革面でも計画実行途中の状態である。

#### a) グローバル経営戦略

日立は、幅広い事業のグローバルシナジーを目指しており、海外売上は 2005 年年度に 11% 増加している。しかし、もっとスピードを上げ、現地化を進めること、サプライチェーンや、ブランドのシナジーを出すこと、現地インフラ事業への取り組みを強化することなど課題も多くある。

#### b) グローバル財務戦略

現在は開発先行投資により財務内容はよくないが、幅広い事業からのシナジー効果を高めることで収益性を高める計画である。

#### c) グローバル人材・教育戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

#### d) グローバルマーケティング戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

### 8 - 4 . 本田技研工業

ホンダは、二輪車で世界販売台数シェア 1 位(2005 年 32.3%) 四輪車では国内総販売シェア 3 位(2005 年 12.2%) の独立系自動車会社である。

日本、北米、ヨーロッパに加え、成長著しいアジアでも高いシェアを築いている。

#### a) グローバル経営戦略

「ものづくりで先進の体制を構築」「海外の成長基盤強化」「環境負荷軽減への取り組み強化」がホンダの経営戦略の三本柱である。

国内で高品質、高効率の研究開発・生産システムを構築し、これを現地生産拠点到水平展開する方式で高い品質を維持している。

#### b) グローバル財務戦略

二輪車、四輪車の販売にともなう金融サービス事業を重要な事業と位置づけており、高い収益性を保つとともに、海外売上比率の高さから市場リスクヘッジや為替リスクヘッジなども積極的に行っている。

#### c) グローバル人材・教育戦略

「世界同一品質」を目指して、研究開発、生産、販売の現地化を進めるとともに、各地の社員レベルの共通化を目指す教育を行っている。

#### d) グローバルマーケティング戦略

3 本柱である二輪事業、四輪事業、汎用事業とも、日本、北米、ヨーロッパ、アジアそれぞれの現地性に立脚した戦略を立て、各地でのシェア拡大のために戦略的に商品投入を行っている。特に売上の増加が著しい中国は、アニュアルレポートでも数ページを割いて戦略説明を行っている。

### 8 - 5 . 松下電器産業

松下グループは、映像・音響機器や情報・通信機器の「AVC ネットワーク分野」、家電電化機器等の「アプライアンス分野」、一般電子部品や半導体等の「デバイス分野」、松下電工(株)の「電工・パナホーム」、日本ビクター、FA 機器や産業機器等の「その他分野」の 6 つの事業分野を持つ総合電機メーカーである。国内シェア 1 位の商品分野として、プラズマテレビ(2005 年 65.2%)、DVD 再録機(2005 年 30.0%)、メモリーカード(2005 年 24.4%)があり、他にも液晶テレビ、ビデオカメラ、デジタルカメラなどで高いシェアを持つ。

#### a) グローバル経営戦略

プラズマテレビ、ビデオカメラなどグローバル需要が高まる商品を集中育成し、欧米、アジア、BR

ICSなどの各国の現地製造法人と協力体制を引き、グローバルシェアの向上を目指す。

b)グローバル財務戦略

戦略事業への集中投資による高い競争力と収益性をグローバルレベルで目指す

c)グローバル人材・教育戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

d)グローバルマーケティング戦略

プラズマディスプレイ等戦略商品を集中的に販売するチャンネルを各国に構築する。

8 - 6 ・ ソニー

ソニーは、デジタルカメラ（2005年17.3%）、DVD再録機（2005年16.0%）で世界2位、液晶テレビで世界3位（2005年13.3%）のシェアを持ち、「エレクトロニクス」「ゲーム」「金融」「映画」「その他事業（プレイステーション等）」などを中心とする企業である。

a)グローバル経営戦略

ソニーは転換期にある。技術者主導でヒット商品を飛ばしていた時期には見えなかった問題点を解決すべく現在改善を行っている。世界規模での横断的なチームにより、顧客、ディーラー、ベンダー、株主、社員をはじめとするさまざまなステークホルダーと向き合い、厳しい市場環境や自らの組織体制面の課題により組織間の壁がシナジー効果を奪い、競争力が低下しているとの結論に達している。

改善プランの要となるのは、組織間の壁を解消し、全事業間のコミュニケーションを円滑にし、施策を成功に導くことのできる新たな組織構造である。このプランがめざすのは、主に(i)組織間の壁の解消(ii)事業の絞り込み(iii)独自性と持続性のある競争力の創出、の3項目である。

b)グローバル財務戦略

構造改革費用を予算化し、選択と集中を進めるとともに、金融事業によって、効率の良い資本調達と運用を目指す。

c)グローバル人材・教育戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし

d)グローバルマーケティング戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし

8 - 7 . 京セラ

京セラは、今後急速に市場拡大が見込まれる「通信情報産業市場」、「環境保全産業市場」に注力している。

通信情報産業市場は、来るべき「ユビキタス・ネットワーク時代」の中心的な役割を担うとされ、高い技術優位性と高度な専門性を有する京セラの売上高のほとんどは、IT（通信情報技術）産業での製品・サービスの提供からもたらされている。

中長期的に拡大が見込まれる環境保全産業市場では、地球環境を保護し、または環境負荷の低減に必要な技術、例えば太陽電池分野では、世界シェア第2位（2005年8.2%）であり、太陽光発電システム、ディーゼルエンジン向けの自動車部品の開発なども進めている。

a)グローバル経営戦略

事業の選択と集中により「情報通信関連事業」と「ソーラーエネルギー事業」への注力度を高め、日本、中国、チェコ、メキシコの4拠点によるグローバル生産体制確立と、アメーバ経営のグローバルレベルでの浸透によるグローバル競争力のある経営を目指している。

b)グローバル財務戦略

事業構造改革および選択された主力事業の将来にむけた拡大投資戦略を取るとともに、為替リスク等のヘッジを積極的におこなう。

c)グローバル人材・教育戦略

他社との競争優位性であり当社グループ固有の経営資源である「アメーバ経営管理システム」の一層の強化を進める。創業以来当社グループの成長の原動力であり小集団単位による経営管理システムである、「アメーバ経営管理システム」の実践を徹底し、開発、製造、営業、間接部門それぞれの部門の力を活性化し、目標達成力、特にプロフィットセンターである製造部門の力を強化することを目指す。

d)グローバルマーケティング戦略

ソーラーエネルギー、携帯電話関連部品、情報通



信関連部品に集中してグローバル市場での営業活動を強化している。

#### 8 - 8 . クボタ

トラクタ、コンバインなど農業向け内燃機器を中心に、産業インフラ、環境エンジニアリングなど海外（北米、ヨーロッパ、中国など）を中心に売上を伸ばしている。

##### a) グローバル経営戦略

国内市場の低迷への対応として、海外への傾斜を高めている。米国ジョージア州での新工場が稼働開始し、北米における売上が伸びている。タイでのトラクタ、中国でのコンバイン売上も伸び、海外展開は今後も力が入っている。

##### b) グローバル財務戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

##### c) グローバル人材・教育戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

##### d) グローバルマーケティング戦略

北米での販売活動強化、ヨーロッパ向けガーデニング用トラクタ、多目的ピーグル販売強化、アジア地域での農業トラクタ、コンバイン販売強化など。

#### 8 - 9 . 三菱UFJファイナンシャルグループ

合併により資産規模で世界1位となった。公的資金の完済も終了し、今後は財務健全性だけでなく、世界戦略が重要となる。

##### a) グローバル経営戦略

国内銀行最多の海外40カ国、436拠点展開の力を活用した海外戦略。北米では、ユニオン・バンク・オブ・カリフォルニアによる投資・融資業務およびM&A関連業務の強化。欧州でも拠点展開強化。ロシア、中近東、アフリカなどでは旺盛なエネルギー関連資金需要への対応を目指し、アジアでも中国を中心に経済成長関連の投資、融資を強化していく。

##### b) グローバル財務戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

##### c) グローバル人材・教育戦略

社員一人ひとりが、お客さまにご提供するサービス・行動に対する考え方を共有し、実践していくため、「サービススタンダード」を制定している。

お客さまに心のこもったおもてなしをご提供していく基本を「マナースタンダード」「ホスピタリティスタンダード」とし、このレベル標準化のための教育をグローバルに展開している。

グローバル面では、ビジネスや投資の将来性を判断して融資・投資ができる人材の強化がポイント

##### d) グローバルマーケティング戦略

国際的な欧米系金融機関との競争上、M&A関連業務の強化、富裕層向けプライベートバンキング業務の強化、担保審査力の強化などが課題であり、この克服によるグローバル営業力の強化を目指している。

#### 8 - 10 . みずほファイナンシャルグループ

##### a) グローバル経営戦略

基本戦略としては、「グローバル・コーポレートバンキング・グループ」を確立することをめざしており、その戦略の骨格となるのが、「コーポレートバンキング〔コマーシャルバンキング業務とインベストメントバンキング業務を並進・融合することである。機能別に専門化された各部門がグローバルに全体をカバーする体制とし、グローバルなネットワークの整備という観点では、インド・ニューデリー支店（本年5月開設）、中国・無錫支店（同6月開設）をはじめ、海外拠点のさらなる強化を進めている。

##### b) グローバル財務戦略

バーゼルへの対応も含めた自己資本強化策に加え、金融の自由化・国際化が進む中、金融技術が高度化している環境を踏まえ、事業ポートフォリオ戦略に基づき、自己資本等を原資としたリスクキャピタルを配賦し、その範囲内で最適な事業活動を行う管理体制を構築している。

##### c) グローバル人材・教育戦略

持続的な価値創造のために、「人材投資のROE」を高め、魅力に富んだ働き甲斐のある環境を作りあげてを会社と社員がともに目指している。若手社員の登用や、プロフェッショナル制度の導入、

女性社員の活用も強化している。

d)グローバルマーケティング戦略

お客さまのニーズに基づき、グループを「グローバルコーポレート」、「グローバルリテール」、「グローバルアセット&ウェルスマネジメント」の3つのグローバルグループに再編し、それぞれの特色を活かして、お客さまに最適な商品・サービス、ソリューションの提供に取り組んでいる。

8 - 11 . 日本電産

主力製品であるHDD（ハード・ディスク・ドライブ）用精密小型モータ大手。デジタル家電市場の世界的な拡大を背景として、HDDはパソコンやDVDレコーダー、携帯音楽プレーヤー、ゲーム機など様々なデジタル機器の記録媒体として需要が急拡大しており、日本電産の業績も拡大している。

a)グローバル経営戦略

タイや中国、フィリピンにおいてHDDモータの生産能力増強と、部材の安定供給を確保するための部品内製化を急速に進めており、2005年度は450億円を上回る高水準の設備投資を実施、中長期的な事業拡大に向け2006年度も500億円の設備投資を予定。

中期経営目標である「2010年度連結売上高1兆円」に向けた取り組みとして、機動的なM&A戦略を実施すべく、外部より専門家を招聘してM&A専門部署「企業戦略室」を日本電産東京ビル内に新設。

b)グローバル財務戦略

日本電産は安定した株主基盤づくりと企業認知度向上を目的として個人投資家向けIR活動を強化している。2006年3月、米国ウォールストリート・ジャーナルの姉妹紙である投資週刊誌Barron's（バロンズ）は、代表取締役社長（CEO）の永守重信を世界のベスト経営者30人の一人に選出し、「日本で最も株主を重視した経営者の一人である」と紹介。

c)グローバル人材・教育戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

d)グローバルマーケティング戦略

デジタル家電の需要供給増に対応したグローバルな生産拠点の増強で、マーケットニーズに応える。

8 - 12 . NTT（NTTドコモ含む）

NTTは持ち株会社としてNTT東西日本、NTTドコモ、NTTコミュニケーションズ、NTTデータ、その他NTTグループを含む連結売上10兆円超のメガグループである。

a)グローバル経営戦略

組織の成り立ちが国家事業であるため、国内需要が中心である。海外投資も行ってきたが、ITバブル崩壊による失敗から撤退傾向にある。

携帯電話、光ブロードバンドなど成長要因もあるが、競争環境は厳しく、スカイプ等無料電話システムの登場により固定電話の低迷が続き、今後の戦略的展開が期待される。

b)グローバル財務戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

c)グローバル人材・教育戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

d)グローバルマーケティング戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

8 - 13 . 野村ホールディングス

国内証券会社では総預かり資産第1位（2005年31%）海外売上比率が55%を占めるなど、グローバル証券会社としての地位も高まっている。

a)グローバル経営戦略

強力なグローバルマーケット部門、グローバルインベストメントバンキング部門、グローバルマーチャントバンキング部門を持ち、500名体制のグローバルリサーチ部門がこれをバックアップしている。

b)グローバル財務戦略

世界の金融機関とのコラボレーション強化によるグローバルな金融サービスの強化

c)グローバル人材・教育戦略

グローバルレベルで顧客ニーズに対応できるコンサルティング能力を持つ人材の確保、育成を進める。

d)グローバルマーケティング戦略

各地の特色にあわせ、米国では選択と集中によるM&A関連強化、欧州では富裕層向け高付加価値商

品強化、アジアではインフラ整備強化への対応を図る。

#### 8 - 14 . オリックス

オリックスは国内リースシェア第1位(2005年11.5%)の金融サービス会社である。自動車関連、不動産関連のファイナンス事業も行っており業績は順調であるが、リース会計の変更によるリスクも抱えている。

##### a) グローバル経営戦略

日本で得たファイナンスノウハウを世界に展開する。

##### b) グローバル財務戦略

米、欧の資本市場から分散的に株、債権等で資金調達を行い、レバレッジ効果の高い案件をグローバルで分析し投資する。

##### c) グローバル人材・教育戦略

企業の多様なニーズに対応する与信判断力の高い人材の確保と育成を今後も強化する。

##### d) グローバルマーケティング戦略

企業の多様なニーズに対応する現地密着型の営業活動とこれを支えるノウハウ部門からのサポート、クロスセリングによるワンストップ対応をグローバルに強化していく。

#### 8 - 15 . コナミ

「デジタルエンタテインメント事業」「健康サービス事業」「ゲーミング&システム事業」の3つの事業を核とするアミューズメント企業である。

##### a) グローバル経営戦略

新型携帯ゲーム機(ソニー、任天堂)にあわせたソフト開発で、世界市場での販売を強化する。

また、北米でのゲーミングシステム販売も事業の核として伸ばしていく。

##### b) グローバル財務戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

##### c) グローバル人材・教育戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

##### d) グローバルマーケティング戦略

国内での少子化、ゲーム業界の競争激化を受け、海外展開を強化。

#### 8 - 16 . TDK

HDD用磁気ヘッド世界第1位、積層セラミックコンデンサー世界第2位の電子部品メーカー。

##### a) グローバル経営戦略

電子部品、電子デバイスの世界トップ水準技術をベースに事業の選択と集中、積極的なM&Aを通じて、収益力の高い経営構造をつくる。

##### b) グローバル財務戦略

為替変動リスクをヘッジするための積極的な財務政策を取っている。

##### c) グローバル人材・教育戦略

個が個を磨き上げる文化を TDK に根付かせることが、TDK の成長を支える礎になるものと確信しており、グローバルレベルでの教育の充実を図る。

##### d) グローバルマーケティング戦略

主力商品を中心に顧客ニーズに対応した商品開発を先行しておこなう。

#### 8 - 17 . アドバンテス

半導体製造装置世界シェア5位の企業である。ITバブルの崩壊からのダメージが回復し、デジタル家電が順調なことから業績も順調である。

##### a) グローバル経営戦略

デジタル家電、パソコン、携帯など順調な世界市場の伸びに牽引されるかたちでの売上増強を目指す。

##### b) グローバル財務戦略

収益性の向上のため、グローバルレベルでのコスト改善を行っている。

##### c) グローバル人材・教育戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

##### d) グローバルマーケティング戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

#### 8 - 18 . NISグループ

独立系消費者金融国内第5位。不動産関連融資や中国進出など積極的な展開を行っている。

a) グローバル経営戦略

中国ビジネスなどリスクの高い案件への融資を強化し、グローバル展開を図る

b) グローバル財務戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

c) グローバル人材・教育戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

d) グローバルマーケティング戦略

ホームページ、アニュアルレポート、事業報告書に特筆すべき情報なし。

9. ニューヨーク証券取引所上場日本企業 18 社(米国会計基準決算企業)の分析から得られた日本企業が伸ばすべき強み

18社のニューヨーク上場企業(米国会計基準決算企業)の分析を通じて得られた特徴的な部分は、世界的な市場価値を持つ商品・サービスを持つ企業が多く、競争戦略上グローバル経営に欠かせない「事業の選択と集中」「マーケティングの現地化」「グローバル人材の育成」「グローバルな財務戦略と透明な情報開示システム」を有している企業が多い。

今後激化するグローバル競争の中で日本企業が勝ち残っていくためには、これらの先達を参考としたグローバルな戦略の策定と実行、透明な財務情報開示を一層進めることが必要不可欠であり、このレベルに達していない日本の大半の企業には一層の企業努力が必要であることが確認できた。

参考文献

- ・長谷川茂男『世界が動く日本が変わる会計 2009 年問題』中央経済社、2006 年 12 月 20 日
- ・津田倫男『敵対的買収を生き抜く』文藝春秋、2006 年 11 月 20 日
- ・倉都康行『世界がわかる現代マネー 6 つの視点』筑摩書房、2006 年 12 月 20 日
- ・『グローバル経済戦略』経済産業省、2006 年 4 月
- ・『我が国の F T A 戦略』外務省、2002 年 10 月
- ・『経済連携 ( E P A ) の取り組みについて』経済産業省、2006 年 3 月
- ・日本経済新聞社編『日経業界地図 2007』日本経済新聞社、2006 年 11 月 10 日
- ・日本経済新聞社編『日経市場占有率 2007』日本経済新聞社、

2006 年 11 月 10 日

- ・アドバンテストホームページ&アニュアルレポート  
http://www.advantest.co.jp/ 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・キャノンホームページ&アニュアルレポート  
http://canon.jp/index.html 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・日立製作所ホームページ&アニュアルレポート  
http://www.hitachi.co.jp/ 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・ホンダホームページ&アニュアルレポート  
http://www.honda.co.jp/ 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・コナミホームページ&アニュアルレポート  
http://www.konami.co.jp/ 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・クボタホームページ&アニュアルレポート  
http://www.kubota.co.jp/ 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・京セラホームページ&アニュアルレポート  
http://www.kyocera.co.jp/ 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・松下電器産業ホームページ&アニュアルレポート  
http://panasonic.co.jp/index3.html 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・三菱 U F J F G ホームページ&アニュアルレポート  
http://www.mufg.jp/ 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・みずほ F G ホームページ&アニュアルレポート  
http://www.mizuho-fg.co.jp/ 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・日本電産ホームページ&アニュアルレポート  
http://www.nidec.co.jp/index.html 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・N T T ホームページ&アニュアルレポート  
http://www.ntt.co.jp/index\_f.html 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・N I S ホームページ&アニュアルレポート  
http://www.nisgroup.jp/ 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・野村 H D ホームページ&アニュアルレポート  
http://www.nomura.com/jp/ 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・オリックスホームページ&アニュアルレポート  
http://www.orix.co.jp/grp/ 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・ソニーホームページ&アニュアルレポート  
http://www.sony.co.jp/ 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・T D K ホームページ&アニュアルレポート  
http://www.tdk.co.jp/index.htm 2006 年 12 月 25 日アクセス
- ・トヨタホームページ&アニュアルレポート  
http://www.tdk.co.jp/index.htm 2006 年 12 月 25 日アクセス

(Received : January 10, 2007)

(Issued in internet Edition : February 1, 2007)