



2013年6月17日(月) 開催

テーマ:「日本の製造業のゆくえ“Made in Japan へのこだわりで勝ちぬけるのか?”」

報告者: 国分 克悦(主任研究員)

#### 【内容】

- 電機大手8社の2013年3月期決算については、シャープを除く7社が営業利益の黒字を計上しており、7社合計で1.4兆円となっているが、サムスン電子の2012年度通期は、2.4兆円の営業黒字を計上しており、日本メーカーが束になっても遠く及ばないのが実情である。
- 日本の電機メーカーの業績は2極化しており、デジタル家電、白物家電を主力とする家電メーカー(パナソニック、ソニー、シャープ)は惨憺たる業績であり、重電や産業機器に強みを持つ総合電機メーカー(日立、東芝、三菱)は検討しているといえる。これは、擦り合わせ技術を要する製品やメンテナンス等の必要性から、参入障壁が高い分野については、日本メーカーが現在のところポジションを維持できていることを表している。
- 自動車各社は、2008年のリーマン・ショック以降、業績は振るわなかったが、2013年3月期決算では、円安の影響で業績が急回復してきており、販売台数の回復に為替の追い風が吹けば、2014年3月期決算は、過去最高益を更新する企業が増える予想されている。業績は回復基調である一方で、自動車メーカーの課題は多い。一つは、日本市場の中長期的な漸減傾向に伴い、生産規模維持のために外需依存は避けられず、輸出の際の為替の影響を最小限にするためにも、工場の消費地立地は避けられない方向性であること。いま一つは、プリウス問題等で勢いを失った米国向け販売は回復途上であるものの、最大市場である中国においては、外国勢の中でVW等のドイツ勢に次ぐ位置付である等、世界マーケットにおける足場が固まっていないことである。
- 現在の電機産業については、サムスンとアップルが話題を独占しており、それぞれのカリスマ経営者やユニークな経営手法に注目を集めているが、両社の躍進には、アナログからデジタル化に伴う、生産設備構造の大変革があった。テレビでいえば、ブラウン管テレビの場合は、画質を向上させるためには、偏向ヨークや電子銃等の電子デバイスとガラスバルブ等のガラスデバイスとを擦り合わせて付加価値を生み出していたが、フラットパネルテレビでは、画質をコントロールする機能が半導体に取り込まれており、サプライチェーンの組み方によっては、それまでのメーカーの勢力図が塗り替わる可能性があった。それを可能としたのが、ファウンドリー(半導体受託製造会社=台湾のTSMC等)とEMS(Electronics Manufacturing Service 電子機器の組み立て専門会社=台湾の鴻海ホンハイ等)の登場であり、これによって電機産業は、“垂直統合型”から“水平分業型”のものづくりに移行されていくこととなった。
- アップルは、このデジタル化の流れを上手く活用し、自社では生産設備を保有せず、

製品の設計・開発や宣伝・販売といった得意分野に経営資源を集中させるビジネスモデルを確立した。その結果、ipod、ipad、iphone などの革新的な製品の開発・販売も手伝い、デジタル家電の一大メーカーに成長してきている。一方で、サムスンについては、確立された技術について圧倒的な資金調達力で大規模な設備投資を行うことで、競合他社に対して投資のタイミングで優位なポジションを確立するという戦い方である。日本メーカーが得意とした新規技術の開発や、他社が量産に成功していないデバイスを量産するといったことはしていない。そして、韓国の伝統的な軍隊形式のワンマン経営が、大型設備投資を可能としている点は、マスコミ等でも多く取り上げられてきている。

- 同時期に日本メーカーは何をやっていたのか？90年代の半導体市場において、日本企業はサムスンに抜き去られているが、当時の日本は、量産で多くの利益が見込める DRAM 開発競争で、市況に合わせて研究開発・設備投資を調整し、市況が悪くなると投資を極端に抑えながら、瑣末な国内競争に明け暮れていた。サムスは、半導体のメモリー容量の拡大が市場のニーズであるとの読みにより、短期的な市況の変化に左右されずに、集中的かつ果敢に投資を続け、92年には、世界初の 64 メガ DRAM を開発しメモリー事業で世界一位となり、その後もメモリーの容量を拡大し続け、他社を圧倒的に引き離している。
- 日本の電機業界にも、松下幸之助氏、盛田昭夫氏、井深大氏がおり、自動車業界には本田宗一郎氏等、現在の大企業の礎を作った経営者が存在した。その創業者達の経営を維持することは難しく、現在の経営者は新しい市場を作るためのリスクを取りたがらない、新しいことをやろうと口では言うが、前例を求め、先行事例はあるかと後ろを見てしまう。“大企業病”に陥ってきているといえる。

#### 【リバース・イノベーション/ エミュレーション モデルの活用】

- “「リバース・イノベーション」とは、途上国で最初に生まれたイノベーションを先進国に逆流させるという、従来とは全く逆のコンセプトである”と、ビジャイ・ゴビンダラジャンは説明する。また、薬師寺泰蔵は、“産業技術の模倣プロセスは、ただまねるだけではなく、まねた後に必ずまねられた国以上の突出を生み出している。これは、単なる複製を作るイミテーションとは区別して、「不純複製」を作る「エミュレーション(競争的模倣)」”と説明する。その上で、“日本は、今一度「坂の上の雲」の時代の明るさ、オプチミズム、ひたむきさを持って、良いと思われるものは、それがたとえ発展途上国であっても取り入れることが、現状の閉塞感から脱却することに繋がる”と説く。
- これまでは、日本企業の輸出といえば、“グローカリゼーション”と呼ばれる、相手が途上国であっても、自国向けの製品を少し仕様変更することによって販売してきており、的確に現地のニーズやウォンツを製品の設計や生産、販売に反映しているとは言い難い。しかしながら、今後は、主要市場が中進国や発展途上国であることから、先進国的発想からは全く視点も手法も変えて市場を開拓する必要がある。

- 今後は、現地経営者による、現地人を活用した現地設計・生産・販売を行うことで、現地の企業として成長していくことを期して、活用できる本社の技術と資金は惜しみなく投入していく。評価は、株主利益の部分で評価し、その国で長期間にわたって重要な位置を占めるように、日本国内の需要家に対するようなケアを行うような運営をする。そして、現地で育った革新的な技術なり製品は、躊躇することなく先進国に適用することを試みる。
- もちろん、新興国の市場だけでなく、国内や先進国における製造・販売も重要であるが、重要なことは、過去の成功体験を捨て去り、時代にマッチした製造・経営体制とすることであろう。
- 今回の研究を通じて感じたことは、わが国には、まだまだ世界市場で戦い得る技術や国民の勤勉さが存在しているということである。しかしながら、戦後の復興期を通じて、先を走る欧米諸国に追いつき、追い越すことを目標に走ってきた結果、目標は達成したものの、その後の将来に向けての継続性という面では、社会制度も会社の経営も時代に即応してきたとは言い難い。
- 我々に必要なことは、これまでの成功体験を捨て去り、今後のグローバル競争を勝ちぬくという視点に立って、会社の経営環境を見直していくことであろう。高度成長期の成功体験を支えた、労務管理制度を見直し、より人を大切にするという会社経営を志す必要がある。また、日本の技術者が培った技術を“より大切”にし、事業化に向けたスピード感を持った経営や特許防衛に対する感度を上げていくことは喫緊の課題である。そして、次の世代を担う松下幸之助氏や本田宗一郎氏に続く新しい経営者が育つような、ベンチャービジネスを社会全体で支えるような体制構築も必要である。

以上