

巻/頭/言

我が国製造業への期待

Expectations for Japan's Manufacturing Industries



高田修三  
Shuzo Takada

日本はものづくり大国である。その我が国で最近海外子会社を十分管理できていなかったり、データ改ざんが行われたりなどの残念な事件が相次いで生じている。日本の製造業は大丈夫かとメディアでも取り上げられている。筆者も色々申し上げたいことはある。しかしそうした事柄以上に自分が我が国製造業に10年来心配している1つのことがある。それは“規模の市場からの逆算とスピード”である。本稿でその点を取り上げたい。

2008年に出版された書籍に“カーライル”というプライベートエクイティ投資会社の戦略について解説した書籍がある。出版当時非常に反響があったが、今回、本誌への寄稿に際し改めて同書のポイントを紹介すると次のとおりである。

1989年にベルリンの壁が崩壊し、新たな世界秩序が生まれ始めた。1990年代に発展したパソコンとインターネットは、世界中を瞬く間につなげてしまった。そして2000年代にかけてITと金融がビジネスのメカニズムを変えていった。1990年代初期までは実体経済と金融経済の規模はさほど違わなかった(実体経済を若干レバレッジした程度)。この時代には、事業機会があれば経営者は内部留保に加えて銀行から担保の範囲内で借り入れて投資を行った。

しかし、1990年代以降様々な金融手法が発明されて普及が拡大した。同時期にITが世界をつなげたことで、金融経済の舞台もグローバルなものとなった。様々な金融商品も生み出され、そのリスクもサブプライムローンに見られるように世界中に分散した。こうした流れの中で、投資資金についても、世界の中で資金需要のある場所に次々と、短時間で巨額の資金が動くようになった。

この頃から日本の有力な工業製品の国際競争に変化が生じ始める。いわゆる“技術で勝ってビジネスで負ける”という現象である。液晶でも太陽電池でも日本企業も積極的に投資を行った。ただし、日本企業は自分のリソースで何とかしようとする。海外展開もまず日本の国内を固め、基盤を作り、その余勢をかって海外に展開しようとする。

ところが、海外勢の競合企業は日本企業を上回る規模の投資で市場成長期のパイの大半を取り込みにかかってきた。海外のライバルは、自分が投資できる規模というロジックではなく、今後の競争に勝ち残るためには幾ら必要かという、必要な資金を先に計算して必要な投資を算出する。

市場をグローバルに捉え、戦いの帰趨(きすう)を制するのはスピードであると覚悟する。そのために必要な資金も人材も逆算してそろえる。要すれば外部調達も行い、自前主義に捕らわれない。当たり前のように思われる話だが、このことが指摘されてから10年経て現実に対応できているのであろうか。

ある家電メーカー幹部の方が、“自分の会社と韓国最大手の企業の比較を行った。最初彼らが自分たちの会社をマーケティング・ドリブン・カンパニーと称する意味が分からなかった。マーケティングとは営業販売のことと思っていた。しかし、マーケティングは企業戦略そのものであり、ビジネスの中核であった。ただ、そのことに気づいたのは負けた後だった。”という話を伺ったことがある。今もその他の会社で同じ過ちを繰り返してはいないだろうか。

昨今、衛星の小型化、コンステレーション化、衛星データの安全保障、防災、農林水産業、交通など様々な分野での利用、さらにAI(Artificial Intelligence)の活用など、様々な変化が宇宙産業で生じている。巷間(こうかん)、“New Space”と呼ばれ非常に目の離せない分野ともなっている。この“New Space”といわれる分野で勝ち残って発展していくプレーヤーにはこれらの“規模の市場からの逆算とスピード”が不可欠である。良い技術があってもそれだけでは“技術で勝ってビジネスで負ける”になってしまう。

製造業は資本財を用いて生産性を上げていく産業であり、一人当たり平均付加価値額で見ればサービス業よりも高い。このため豊かな国づくりを目指して世界中で製造業の争奪戦になっている。我が国政府もそのための環境整備に精一杯努めねばならない。大切な我が国製造業でも時代や環境の変化に応じつつビジネスを大いに発展させることを切に期待している。