

# 第1章

## 性能で勝てない日本企業

## (1) 日の丸メーカーの危機

### 相次ぐ日の丸の凋落

2008年をピークに日本の人口は減り続けている。「人口が減っても、一人当たりGDPを向上すれば経済は成長する」。一時は聞かれた、こんな無責任な学者の発言も今はない。人口が減る国で、国民が積極的に消費に走る状況にはそもそも現実感がない。2012年は、欧州の経済危機や中国などの景気停滞で外需に依存した企業の業績は振るわない半面、内需型企業の業績が好調だ。それでも多くの企業は成長のためにはグローバル市場での事業を拡大するしかないと思っっている。中期的に見れば、国内市場の低迷は不可避と思っっているからだ。

しかし、成長著しい新興国市場に打って出ても、グローバル市場での競争は厳しい。既に、過半の売上や利益を海外で上げている企業が珍しくなくなっている一方で、ここところ日本企業の苦戦の報を聴くことが多くなっている。苦戦は複数の分野に及び、これまで日本企業が得意としてきた事業も含まれる。新興国企業による日本企業の買収もあり、新聞紙面には毎日のように悲観的な記事が並ぶ。

日本企業の製品の品質が落ちてきた訳ではない。毎月、中国や東南アジアに足を運ぶ筆者から見ても、今でも日本企業の製品が新興国の製品より優れていることは確かだ。店舗などのサービスのレベルも高いし、何よりも色々なことに気を配り、誠実に働く日本人の仕事ぶりは世界的に見ても秀逸だ。

## 壁に突き当たった産業戦略

確かに、1ドル80円を切る円高が続いているのは辛い。片やウォン安の追い風を受ける韓国企業との競争での苦戦は、かなりの部分を円高／ウォン安で説明できる。

一方、1980年代のプラザ合意による円高以降、日本企業は為替レートに対する変動耐力を高めてきた。円高は辛いものの、収益への影響は以前に比べると大分抑えられるようになった。また、自動車、電機など日本のお家芸と言える産業ではグローバルで強固なサプライチェーンを築いてきた。円高、バブル経済崩壊、デフレなどの経済的な危機を経験した日本企業の経験は豊かだ。経済に比べて弱いと言われた政策も最近ではグローバル競争に向け舵を切り、一部では成果も上がってきたように見える。2010年にGDPで中国に抜かれ世界第三位に

なつたとはいえ、日本の産業基盤は今でも確実に世界のトップクラスにある。

にもかかわらず、お家芸の分野ですら日本企業の敗退が目立ち、打開する策が示されないまま、日本の製造業の先行きに暗雲が立ち込めているように見えるのは何故だろう。そこには、日本が官民を上げて信じてきた産業戦略が壁に突き当たっている、という背景があるのでないか。これが、本書の基本的なテーマである。まずは、日本企業の苦境を概観した上で、日本の産業が陥ってきた呪縛から脱し、日本が本来の強みを発揮するための戦略を考えてみたい。

## 先端産業の凋落

2012年3月、日本の大手電機メーカーは大幅な赤字を計上した。ソニー約4,500億円、パナソニック約7,700億円、シャープ約3,700億円、3社を合わせると約1兆6千億円にも達する巨額の赤字だ。これまで家電の王様と言われたテレビ事業の収益が大幅に悪化したことが大きな理由だ。

つい数年前まで薄型テレビの価格は1インチ1万円と言われていた。狭い日本の住宅にコンパクトに収まる大型画面、ブラウン管テレビにはなかった画質や迫力、という技術革新で消費

者の購買意欲をそそる、お得意の事業モデルになるはずだった。しかし、最近では薄型テレビの値段は1インチ千円近くまで下落した。わずか数年の間に価格が10分の1まで落ちたことになる。パソコンや携帯電話などに比べても価格低下のスピードは速い。高性能の製品を出し、経営と現場が一体となった「カイゼン」でコストを下げ競争力と収益を維持する、という日本型の経営モデルが今回は通じなかった。あまりにも速い市場のスピードについていくことができず、各企業は屋台骨を揺るがすほどの赤字を計上するに至った。

## 原因はデジタル技術とグローバル化

日本企業の目論見をこれほどまでに狂わせた要素は二つある。

一つは、デジタル技術の波及のスピードがますます上がっていることだ。パソコン、携帯機器などの経験から学び、世界中の企業が商品の設計、生産方法を工夫し、技術の取り込みスピードを飛躍的に上げている。

もう一つは、グローバル競争の広がりがだ。先進国同士の競争に台湾や韓国の企業が加わり、今後は中国企業の参戦が本格化する。こうした予想もつかない大競争の結果、勝者であるサムソ

ンもかつてほどの高収益を上げられなくなっている。デジタル技術の進化とグローバル化の拡大が織りなす競争市場の行方は今や予想もつかない。いずれにせよ、高い性能で世界市場を席卷した日本企業お得意の戦略は過去のものになろうとしていることは確かかなようだ。

## 活かせなかった日の丸半導体の経験

日本には、これまでも同じような経験がある。1980年代には80%もの世界シェアを握っていた半導体産業の栄光と凋落だ。日本のモノづくりの力を微細技術に活かし、官民の力を結集して立ち上げた日の丸半導体の競争力は一時は絶対的にも見えたものだ。国内では、半導体産業こそ新たな産業のコメと言われ、多くの企業が日の丸半導体の強さに魅せられて半導体事業に投資した。今では世界最高の競争力を誇り、CPUで高収益を上げ続けるインテルも、当時の日本企業の攻勢の前にDRAM事業のリストラを余儀なくされた企業だ。

しかし、日本の半導体産業は韓国、台湾企業の投資攻勢の前に次第にシェアを失い、統合、撤退を繰り返した。そして、日本のDRAM産業は日立製作所、NECの事業統合により誕生したエルピーダメモリーに託されたが、同社は2012年3月会社更生法を申請し、米マイクロ