

戦略視点①： 世界で勝てますか？

世界の企業が競い合っている事業は大きく四つの事業ゾーンに分けられます。そして日本企業の圧倒的な存在感があるゾーンと、残念ながら全く存在感の無いゾーンがあります。

事業に携わる皆さんは自分に任された事業が、そもそもどの事業ゾーンに位置するのかを再認識し、事業の本質を見極めてください。

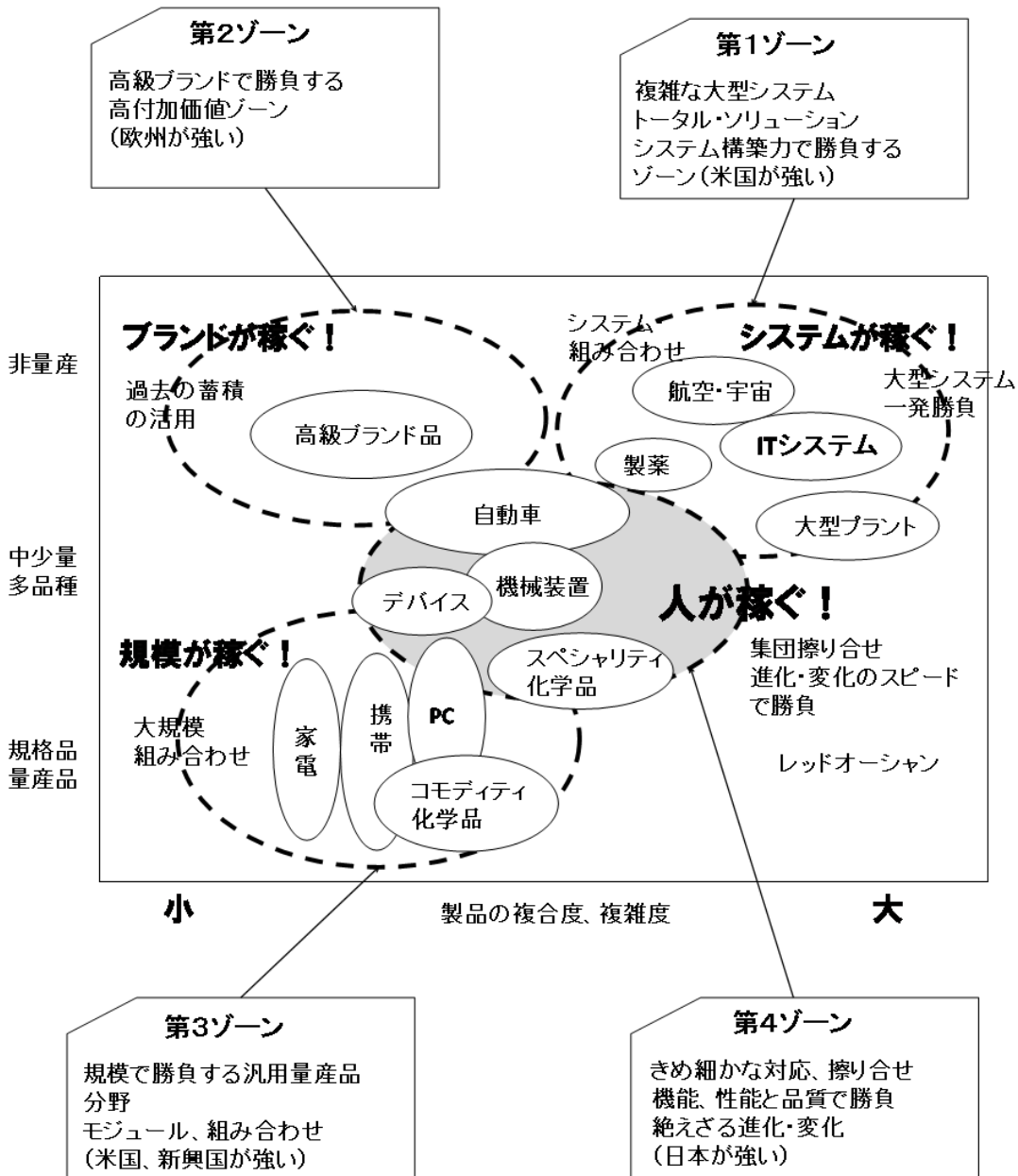
視点 1.1 4つの事業ゾーン

ユーラシア大陸の東の端にちょこんとくっついたような小さな島国が GDP で世界 2 位まで登り詰めるという奇跡を起こしました。日本の歴史が始まって以来、これほど日本が世界における存在感を示せた時代はなかったでしょう。その奇跡的な成長が終わった今、これからどのような舵取りをして今の事業を存続、成長させればよいのでしょうか。明確な道筋が見い出せないまま閉塞感の中で苦しんでいる方も多いことでしょう。何となく儲かる気がしないまま、とりあえず目の前の問題、課題に対応し、いわば萎縮経営しているのが現状です。

たしかに、日本は一時 GDP で世界 2 位までになりましたが、注意深く観察すると、全ての産業領域や事業領域で強かったわけではありません。日本企業はある特定の領域で非常に強く、それが GDP をけん引したのです。この強さは何だったのでしょうか。その強さの源泉を確認することで、次の時代に向けての事業展開のヒントが見えてくるはずです。

縦軸に製品の量産の程度、横軸に製品の複合度または構成要素の数をとって、世界の企業の事業分野をプロットすると、大きく 4 つの事業ゾーンに分かれます。

図表1-1 事業の生存領域



第一のゾーンはシステムづくりがポイントで、そのシステムが稼ぐゾーンです。 航空宇宙、大型プラント、大規模 IT システムなど大型のシステムづくりの能力で勝負が決まる事業群です。大規模なシステム事業は米国がやたら強いようです。IT系ではグーグルやアマゾン、金融業界ではマスターカードやVISAカードなど、インフラやプラントの大型エンジニアリング分野では

ベクター社などいくらでも挙げることができます。日本企業もシステム事業を海外へ展開しようとして努力していますがうまく行かないようです。残念ながら日本企業のこの分野における世界での存在感はほとんどないのが現実です。

第二のゾーンはブランドが稼ぐゾーンです。 ヴィトン、アルマーニなど高級ブランドは欧州の強さが目立ちます。超高級マンションのシステムキッチンもドイツなど欧州企業が圧倒的強さを誇っています。15世紀のルネッサンス以来蓄積された生活の豊かさが基盤となっています。それらを一つのコンセプト、ブランド・アイデンティティにまとめてビジネス展開することに長けた人々です。過去の蓄積が稼いでくれるゾーンでもあります。このゾーンにおいても日本企業の世界における存在感はほとんどありません。豊かさの歴史に大きな差があります。バブル期に豊かになったと錯覚しましたが、長くは続きませんでした。

第三のゾーンは規模が稼ぐゾーンです。家電製品、パソコン、携帯電話、汎用メモリー、量産型化学品など、大規模な生産設備や販売拠点への投資がポイントとなる事業群です。高度成長期に日本企業はこのゾーンで世界を席卷し、大変元気だったのですが、現在は新興工業国にその地位を譲り渡しています。日本に替わって、韓国、台湾、中国の企業が互いに激しい覇権争いをしています。あるいは米国企業で新興国に製造拠点を大きく展開しているデルコンピュータやヒューレット・パッカードなども覇権争いの真っ最中です。日本企業は覇権争いから一歩退いた状況にあります。

第四のゾーンは人が稼ぐゾーンです。産業機械、OA機器、スペシャリティ・ケミカル、自動車、デバイスなどきめ細かな少量多品種生産と常に改良改善による性能アップがポイントとなる事業群です。ここは日本企業の強さがやたらと目立ちます。エレクトロニクス向けのスペシャリティ・ケミカルの分野では何と世界の70%のシェアを日本企業が握っています。規模で覇権争いをしている海外企業群に対してなくてはならないキーパーツを提供しています。

視点 1.2 ブルーオーシャンとレッドオーシャン

しかし、この第四ゾーンの特徴として、きめ細かな対応と絶えざる進化が要求されることから、営業、開発、生産の現場の従業員の絶えざる知恵と汗で事業が成り立っていることも事実です。人が稼ぐゾーンという意味はそういうことなのです。また、楽に稼げるブルーオーシャンのではなく、従業員の汗と涙の結晶、消耗戦ぎりぎりという意味でレッドオーシャンと言えます。

日本が世界で存在感を示しているのは、実は第四ゾーンだけで、他の三つのゾーンではほとんど存在感がないという現実を謙虚に認識することが、今後の企業の展開をまかされている皆さんにとって重要です。日本の技術やノウハウは確かに優れていますが、それは第四ゾーンのモノづくりに集中しているのであって、第一ゾーンの大型システム技術、第二ゾーンのブランド構築ノウハウ、第三ゾーンの大規模ビジネスノウハウに優れているわけではないのです。

この第四ゾーンは人が稼ぐゾーンと説明しましたが、その理由は絶えざる進化・変化のスピードで生き残っていくしかない事業領域だからです。第一ゾーンは頭のいい、一部の人が大きく精緻なシステムを構築します。そのシステム自体が優位性を持っているから、そこで働く人々は楽です。朝9時に出社して夕方5時に退社できます。それでもしっかりと収益を上げることができます。第二ゾーンの高級ブランドのビジネスも同じです。過去の遺産が稼いでくれますから従業員は短時間労働で生活をエンジョイできます。第三ゾーンも規模の競争は大変ですが、それは投資家、経営者の問題で社員には関係ありません。残業なしの生活ができます。そういう意味で第一ゾーンから第三ゾーンはブルーオーシャンなのです。

視点 1.3 進化・変化のスピードが勝負

問題は日本企業が絶対多数を占める第四ゾーンです。システムが稼ぐこともなく、過去の遺産が稼ぐでもなく、規模でも稼げません。ひたすら社員の努力による製品やビジネスモデルの進化・変化で稼がなければなりません。進化が止まればシステム化されたり、大型投資によって一気に飲み込まれてしまいます。進化・変化は日本企業の生命線といえるでしょう。

第四ゾーンを支えているのが進化・変化のスピードですが、さらにそれを支えているのがフィードバックのスピードです。日本企業のフィードバックのスピードは世界一です。とりあえず作って、それを顧客やサプライヤーとの間で徹底的に擦り合わせます。そのスピードが半端なものではありません。全社員の努力の賜物です。その進化・変化を止めないためには、社員が長時間残業して創意工夫を重ね続ける以外にないのです。第四ゾーンの日本企業で働く社員はこれまでも大変でしたが、これからも引き続き大変です。これは日本企業の逃げられない宿命として受け止める以外はありません。

視点 1.4 ゾーンの境界領域で激しさを増す戦い

日本企業の主戦場である第四ゾーンは他の三つのゾーンに囲まれています。それぞれの境界領域では熾烈な攻防がくりひろがられています。第一ゾーンとの境界を北部戦線、第二ゾーンとの境界を西部戦線、そして第三ゾーン境界を南部戦線と仮に呼び、その状況を見てみましょう。

<北部戦線：トータルソリューションとの戦い>

北部戦線は第一のゾーンのシステム構築力にすぐれた欧米企業との戦いです。日本企業は単品の部品や、単一の装置ではその機能と性能で世界をリードしています。しかし、北部戦線では常に欧米企業からのトータルソリューションによる攻撃にさらされています。

単一装置ではリードしていますが、全体をシステムとして一括して提供する能力は欧米企業のほうが優れています。例えば半導体製造装置の場合、日本企業は単体ベースでは強いのですが、装置を組み合わせたシステム全体の提供においては欧州企業に後れをとっています。特に成長著しい新興工業国の市場では現地の半導体メーカーの経験がまだ浅く、技術者も十分育っているとはいえませんが製造工程の全体を面倒みってくれるトータルソリューションは魅力的です。半導体業界に限らず日本企業で機械や装置単体で勝負している企業は、ほとんど例外なく、常にト

ータル・システムソリューションを提供する欧米企業からの挑戦を受けているわけで、装置、機械の機能や性能面における進化が鈍化したり、止まったりしたとき、そのビジネスの主導権は第1ゾーンのトータルソリューションに移ってしまう危険性を持っています。

しかし、第一ゾーンとの戦線では防戦ばかりではありません。日本企業の得意なパターンは、欧米企業がいくつかの機器を組み合わせでシステム事業として扱ってきた装置や設備をギュッとコンパクトに詰め込んでパック化してユニット製品にしてしまうやり方です。ユニットになれば単一の装置と同じですから日本企業のトコトン改良、改善していく技術者力によって勝てます。コンパクトなパッケージエアコンはその良い例です。

<西部戦線：高級ブランドとの戦い>

高級ブランドは過去の豊かさの蓄積が勝負を決めるビジネスです。残念ながら日本は欧州と比べて豊かな時代の歴史が浅いですから勝負になりません。今後も欧州企業は高級ブランドとして世界中で有利な展開をするでしょう。高級ブランドでは勝てませんが、今治の環境に優しいタオル事業、TOTOの清潔なトイレ事業、行き届いた宅配便ビジネス、モバイルゲームなど、日本の長い歴史に裏付けられた自然を大切にす文化、清潔、きめ細かなサービス、日本独自の漫画文化などは世界にブランドとして既に発信している有望な事業です。

<南部戦線：規模との戦い>

大量生産、低価格勝負の第3ゾーンのビジネスは、BRICs市場の拡大とともに、その成長には凄まじいものがあります。中国などの新興国は大規模な設備投資による低価格攻勢をかけてきます。日本企業も海外に生産拠点をつくり対抗しますが、厳しい価格競争に押され気味です。日本企業は低価格だけを求めるユーザーをつなぎとめることはできません。これまで日本企業は高品質のゾーンで勝負してきました。価格差が大きければ負けてしましますが、ある程度価格を下げれば品質を重視する顧客を相手にある程度のシェアを確保することができます。また、かなり出遅れてしまいましたが、日本の家電メーカーも新興国向けに従来のハイエンド品からボリュームゾーンの製品へとビジネスの方向を転換し始めました。目標が低価格で高品質のモノづくりと決まりましたから、これからは逆に海外メーカーを追いかける形で進化していくはずで