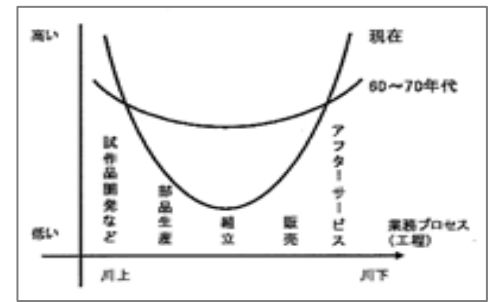


## 「一人一業」に学ぶ

### 1. 日本型経営の行き詰まり

右掲は、スマイル曲線と呼ばれるもので、試作・部品・組立・販売・メンテという製品の開発から生産・販売・メンテという各工程の付加価値の大きさを表しています。技術の進歩によって部品がモジュール化されて組立という工程は専門性も少なくなり年々付加価値が低下している事を表しています。逆に、試作開発やメンテなどの付加価値は上がっているのです。この現象で典型的な事例が日本の家電業界なのです。サンヨーがパナソニックに吸収されましたが、大部分を中国のハイアールに売却しましたし、本年に入って、シャープが台湾のホンハイに救済を受け株式



の66%をにぎられ、また、東芝も中国の会社に家電部門を売却しました。

日本型経営は、試作・部品・組立・販売・メンテを一貫して内製や系列化して発展して来たのですが、グローバル化で中国や韓国などが低賃金や為替の優位を受けて低価格化で世界シェアを奪ったのです。確かに、高品質の物は日本製が優位だが、BOP(ボトム・オブ・ピラミッド)に属する人口は世界では約7割で約40億人と言われているのですが、この層が多い発展途上国でのシェア争いで大敗を喫した訳です。

アメリカの企業はオフ・ショアと言って、生産を海外で行う方式をいち早く行い、スマホの世界ではアップルなどが、今回、シャープを買い取ったホンハイなどに組立を委託したのです。これをEMS (Electronics Manufacturing Service: 委託生産) というのですが、この流れに乗れなかった日本企業が経営に行き詰っているのです。

### 2. 潮目が変わった

「潮目が変わった」というのは今年の春闘でトヨタの豊田章夫男社長が労組に行った言葉です。中国経済のかけりや発展途上国の伸び悩みなどを背景にベアを拒否する発言で、結局、要求3千円に対して1,500円で妥結したのです。自動車業界も家電と同じように国内メーカーが乱立している状況です。世界的に見れば、トヨタだけが存在感を増しており、他社は厳しい状況に追い込まれているのです。

「技術立国」という言葉の代表格である重工各社もグローバル展開の中で、いろんな契約上のトラブルや習慣の違いで大きな損失を出すようになってきているとの事です。「技術」と「品質」はメイドインジャパンの代名詞だったのですが、後発企業も技術向上に努めており、例えば、電気炊飯器も中国メーカーが日本ブランドと変わらない炊き上げの物を格安で売り出したとの事です。中国人にとっては自国製で安い方が望ましいでしょうから、今までの日本製の優位は薄れて行き、いずれ液晶と同じ運命になると危惧します。

こういう風に書くと「技術立国」というスローガンはシャープがホンハイに買収されたように、後発ながら巨大な市場を持つ国の優位性に脅かされると悲観論的になってしましますが、日本もアメリカ企業のように、開発と生産を分離して販売網を強固なものにする必要があります。伝統的に開発と製造に注力して販売というのは大手商社頼みという傾向があったのです。確かに、メイドインジャパンというブランドは高品質という信頼感があった訳ですが、価格差と品質差の両面で追い上げられると製造面での高コスト体質が災いしたのです。

やはり、アップルなどが先鞭をつけたEMS (委託生産) という道をつくり、現地に応じた価格でジャパン・ブランドを展開する時代が来ようとしているのです。合弁という形態で品質管理を日本人が入って行うスタイルの展開が、今後、ますます多くなるように思います。

### 3. 次の時代を思い描く

前述のように、製造業がEMS化で組立を海外委託する時代になると国内の下請け企業の展望はどのようになるかという課題が生じます。グローバル化で組立を海外にシフトしても部品などの生産という課題がありますが、多くの下請け企業は大手の現地生産化に伴って一緒に進出という流れになっています。

しかし、このような大手企業と一緒に海外進出としても、例えば、家電のように後発国の製品に負けるようになると経営が厳しくなるのです。現地化という言葉があるように、脱日本という流れにならざるを得ないのです。これでは、大手企業はグローバル化で繁栄できたとしても、日本(人)という視点に立つと有難い話ではないのです。

国内にある数多くの下請け企業の将来は、非常に厳しいものがありますので、何らかの方向転換が必要になるのです。仮に、特殊なパーツで世界No. 1というニッチな分野を持っているならば、その世界で勝ち残るといえる策もあると考えられますが、単なる汎用品や大手からの加工依頼品を製造するだけなら付加価値が少ないだけに将来を描くには厳しいものがあるのです。

そういう下請け業種は、既存ビジネス以外に新しい分野を模索する必要があります。例えば、水耕栽培などの技術で農作物の工場生産化に踏み出した企業もありますし、あまり将来性があるとは言えないですが、工場の敷地や屋根を使った太陽光発電や、さらに、思い切って不動産を活かしてホテルやマンション経営に参入ということも起こっています。

ホテルは海外からの旅行者が増加しているので、当分の間は大丈夫と言えますが、これも人的サービスの向上が課題となるので未体験の経営ノウハウを蓄積する必要があります。しかし、これは、本業が安定している内に踏み出しておく事が重要です。何故なら、新規事業が本格的に立ち上がるまで4~5年の期間があると覚悟する必要があるからなのです。

### 4. 「一人一業」

時代の速度は非常に速まっているので、いつまでも同じ領域で留まっていたら繁栄が覚束ないのです。この流れで思いつくのがトヨタの「一人一業」という家訓なのです。佐吉翁が自動織機、喜一郎が自動車、章一郎がトヨタホーム、章男が航空機事業(?)と豊田家の伝統があると言われていました。確かに、自動織機で儲かっているうちに、黎明期の自動車へ進出があり、その自動車の成功でトヨタホームと繋ぎ、次が航空機と言われていますが、これは定かではなく、ITという可能性の方が高いように思われるのです。

中小零細企業はこのトヨタの「一人一業」に学ぶ事が大切と思われれます。本業に余力のあるうちに次の事業へのチャレンジなのです。なぜ、チャレンジかと言えば、単純に事業継承するので、本人に創業者魂が育たないからなのです。私は、失敗しても構わないと考えています。限られた資本を活かして新規事業にチャレンジして、社員はもちろん、他業界の人たちと渡り合うことで総合的な人間性が磨かれると考えるのです。仮に、失敗しても貴重な体験となるので、事業継承する為の財産となるのです。

これからの時代は、技術進歩の速度は凄まじいものがありますので、その大競争の中で自社のベースをどのように固めるかが大切なのです。チャレンジが成功すれば、その道を伸ばして新しい人材を得て拡大して行けば良いし、失敗しても貴重な体験で人間性が磨かれるので本業の事業継承にも役立つと思われるのです。そんな余裕がないと言われる方もいらっしゃると思いますが、小さく始めることは可能なのです。その用心深さでコツコツと進める根性が身に付くことが非常に大きな財産になるのです。これには「待つ」という辛抱強さが必要です。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryu.html> あります！】