

新興国市場に向けてのものづくり転換を

小川 正博
(大阪商業大学)
(総合経営学部教授)



日本企業の競争力が低下している。かつてはDRAMを中心に世界シェアの過半を占め、産業の米といわれた半導体は今やアメリカだけでなく韓国、台湾に後塵を拝している。コンピュータや携帯電話はさらに存在感が薄い。一から日本企業が技術を創造した薄型テレビは短期間に韓国企業に引き離された。そして27年間世界首位を維持してきた工作機械さえ2009年に中国、ドイツに一挙に抜かれ3位に転落した。このままではわが国が誇るものづくりでは経済を維持できなくなる。ものづくり大国という言葉が空虚に聞こえてしまう。

どうしてこのような状況に陥ったのだろうか。顧客を顧みない技術至上主義、過剰な機能と品質で高価格、マーケティングを軽視した市場政策、オープンなものづくりに脱皮できない自社規格への拘り、世界市場を副次的に扱う国内市場中心の経営、遅い意思決定、などさまざまな理由があげられる。それに、80年代中期には日本企業はアメリカを凌ぐまでの競争力を誇ったが、そのかつての躍進にも今日の競争力の低下要因が潜んでいる。

日本企業は先進国とりわけ経済大国のアメリカ市場で競争力を形成した。そこでの成功パターンは次のようにいえる。半導体や家電、自動車、工作機械などの市場には既に優れた企業が存在した。その既存のアメリカ企業にとっては利益率の低い低価格な製品領域にまず参入する。導入した技術や模倣した技術を磨き上げ、全社員参加の改善運動によって生産される製品は、価格対性能比に優れて市場で受け入れられる。そこを橋頭保に徐々に高価格製品にも浸透して市場を獲得していく。こうして高品質で低価格という評判やブランドを獲得し、優れた製品によって先進国市場を席卷する。

アメリカ企業が収益向上を目指してより利益率の高い製品領域に移行する一方で、日本企業はそれまで製品を購入しなかった顧客や購買力の低い顧客に、低価格で便利な製品を投入する。それはクリステンセンが破壊的イノベーションと呼んだ企業行動と軌を一にする。優れた既存企業が対応しないニーズを懸命に発掘して、日本企業は市場を創造したのである。多様な機能を備えながら低価格で高品質な製品は、すでに市場が存在した先進国市場でこそ高く評価されたのである。

しかし今、かつてのアメリカ企業の立場に立つのは日本企業である。日本企業が躍進し

たのと同じ方法で韓国や中国の企業が先進国市場をすさまじい勢いで開拓している。事業を確立した企業は低次の顧客ニーズには耳を傾けない、というイノベーションのジレンマに陥った日本企業は守勢に回り、徐々に利益率の高い高価格製品へと移行し、一方で普及品そして中級品市場を明け渡してきた。その結果、半導体やテレビなどエレクトロニクス製品では高価格品市場も韓国企業に奪われ、日本企業のブランドまで失いつつある。

さらに大きな環境変化に直面している。今、世界の成長市場が先進国から新興国市場に移行しようとしている。また世界で40億人ともいわれる貧困層のBOP (Base/Bottom of the Pyramid、経済ピラミッドの底辺層) 市場も注目を浴びている。経済のグローバル化の中では、先進国市場だけではなく新興国やBOP市場でも競争力を獲得しなければ存在できなくなる。それに、躍進する海外企業は日本市場にも参入して市場を奪っていく。このため先進国市場で競争力を回復するだけでなく、新興国市場で受け入れられるものづくりが必要なのである。

新興国市場向けのものづくりでは何が必要なのだろうか。それは顧客ニーズに対応した価値創造である。生活習慣や購買行動に即した製品、購買力に合致した価格、未熟な使用能力でも簡単に取扱える製品、簡単に修理できる製品などである。しかしこうした製品は、日本企業に追い付き追い越そうともくろむ新興国企業のほうが得意である。

これに対応するためには日本企業の成功経験を捨てることが前提になる。懸命に生産に励み、優れた技術を確立すれば成功した80年代までの経営は終わった。まず、顧客ニーズを発掘し新たな製品や販売方法を企画するマーケティングから見直していく。民族や地域、宗教、所得など顧客層別に、生活習慣や購買行動の理解が不可欠である。そのうえで顧客価値を実現するために、製品アーキテクチャも含めて製品設計を抜本的に見直し、海外生産も含めた生産システムを斬新な発想で創造する。収益を獲得するには技術や生産だけでなく、販売や物流、サービスなどのトータルな事業の仕組みを一から設計しなければならない。新興国市場では、いままでのビジネスシステムからの転換が不可欠である。

そうした新興国や途上国の未知の市場を開拓し、新しい事業に試行錯誤で挑戦できるのは大企業よりも中小企業であろう。グローバル化した市場で成功するのはグローバル企業ばかりではない。かつてアメリカ市場を開拓したソニーやホンダ、コマツ、キャノン、それに工作機械メーカーなどは当時中小企業か、ベンチャー精神に富んだ企業であった。かつては産地の中小企業も海外市場を開拓した。業界の慣習を離れて顧客本位で新しい試みに挑戦し、新しい事業の仕組みを創造できるのは中小企業である。

規模が小さいからといって地域だけにこだわっていると中小企業は消失してしまう。新興国市場には事業機会が待っている。グローバル化の今日こそ、世界市場に挑戦する中小企業に私は期待したい。大企業が競争力を失う中で新たな顧客を創造できるのは、創造性に富み行動力が素早いチャレンジ精神が旺盛な中小企業である。韓国や中国など新興国企業から新しい経営の仕組みを学んで、再び世界市場で競争力を発揮して欲しい。