

日本の電機 復活できる？ 神戸大教授と投資会社社長に聞く 創論

2012/7/8 3:30 | 日本経済新聞 電子版

一時は世界を席卷した日本の電機産業が危機に直面している。パナソニックやソニーなど家電大手はそろって巨額の赤字を計上した。電機が弱体化した理由と再生への道筋を、企業戦略に詳しい神戸大の三品和広教授と投資会社フィノウェイブインベストメンツの若林秀樹社長に聞いた。

■「巨大市場にこだわるな」三品氏

——日本の電機産業が危機を迎えています。

「かつて日本のテレビメーカーは米国企業を駆逐したが、それと同じことが立場を変えて日韓企業の間で起こっている。『歴史は繰り返す』という言葉通りの展開だ」

「日本企業は決断力不足といわれるが、テレビについてはパナソニックのプラズマやシャープの液晶など巨額の投資を実行した。だが、それだけでは不十分。動きの速い市場で成功するには、どんな宣伝広告を展開するか、どんな流通チャンネルに売り込むか、時々刻々の意思決定、時には朝令暮改も必要だ」

「カリスマ経営者のいる韓国サムスン電子などはこうした決定や方針変更が簡単にできる。鴻海(ホンハイ)精密工業など台湾勢も創業者が健在で迷いが無い。一方、日本企業は既存の計画に縛られ途中で方向転換すると大混乱が生じる。日本勢が輝いた時代はソニーの盛田昭夫さんのような創業経営者が指揮を執り、米国の“操業(サラリーマン)経営者”を圧倒したが、今は逆の事態が生じている」

——リーダーシップの劣化ですね。

「これを克服するには二つ道がある。一つは強力なリーダーの再来を希求することだが、実際は難しい。パナソニックの中村邦夫前会長はこの上ないカリスマ性の持ち主だが、それでも勝てなかった」

「もう一つはカリスマの不在を逆手に取る戦略だ。韓国や台湾企業は偉大なリーダーがいて、周りはイエスマンの集団。日本は絶対的なトップはいないが、事業部長クラスに優秀な人材が育っている。彼らに例えば売上高1000億円程度の事業を任せ、自律的に経営で



三品和広氏(みしな・かずひろ)ハーバード大ビジネススクール助教授を経て、現職。企業研究の第一人者であり、経営者のファンも多い。52歳。

きる体制をつくれれば、大いに力を発揮するだろう。売上高100億円程度まで組織を小さくしてもいい。その規模なら事業の隅々まで把握でき、経営者自らが顧客のもとに日参できる」

■多角経営で成功積み重ね

——テレビのような巨大市場をあきらめてニッチで稼げ、ということですか。

「1兆円のビジネスが一つあるより、100億円の事業は100あるほうが会社として安定感が出る。あるいはサムスンのようなライバルに対しては、一つの正面で闘うと力負けしかねないので、なるべく局面を複雑化し、多正面で向きあう必要がある」

「かつて『選択と集中』という経営方針がもてはやされたが、これはばくちで、間違った事業に集中した時の打撃は大きい。この言葉をはやらせたのは米ゼネラル・エレクトリック(GE)のジャック・ウエルチ前会長だが、GE自身が重電から放送まで多様な事業を抱えている。日本企業も『液晶にかける』といった単一の大型目標を掲げるのはやめた方がいい」

——それで成長できますか。

「日本の電機企業も細かく見れば、面白い技術や商品がある。例えばパナソニックには周りをゴムで防御し、落としても壊れない『タフブック』というパソコンがある。日本ではそれほど有名でないが、米国では警察や建設現場向けなど屋外使用の多い顧客に人気だ。こうした小さな成功の積み重ねで企業は輝く」

——日本企業は自前主義が強すぎる、とも言われます。

「米国企業が復活した理由の一つに、鴻海など台湾の受託生産企業をうまく使い、米台連合を形成したことがある。さらに台湾企業は中国の労働力を活用することで米中の連携を媒介した。日本企業はこうした流れとは無縁の孤立した場所にいた。今後は自分とは異なる能力を持ったパートナーを見付ける必要がある。日本勢同士の似たもの同士の結婚では展望は開けない。ただし、パートナー選びは経営に余裕のあるうちにお早めに。経営危機になってから慌てて相手を探しても、『理想の結婚』は難しい」

■「長サイクルの事業強み」若林氏

——日本の電機産業の業績が芳しくありません。

「パナソニック、ソニー、シャープの家電3社は2012年3月期に合計で1兆6000億円の最終赤字を計上したが、最大の原因はテレビ事業の不振だ。日本のテレビに復活の見込みがあったのは、薄型テレビが急成長していた2008年の北京五輪のころまでだと思う。それ以降早めに手を打ち、事業構造を軽くしておけば、傷は浅かったが、4年間ズルズルと引きずり、ロンドン五輪の年になってしまった」

——あれほど強かった日本のテレビがなぜ競争力を失ったのでしょうか。

「『円高が悪い』という議論が盛んだが、円高以前から弱体化が進み、円高はとどめを刺したにすぎない」

「テレビに限らず、各種の家電やIT(情報技術)端末市場を観察していると、世界市場が数千万台規模の間は日本勢が健闘するが、一億台を突破(ほぼ同時に価格が500ドルを切る)すると、とたんに競争力が低下する法則性のようなものがある」

「携帯電話やパソコンでも市場規模が小さかった1980年代、90年代は世界で一定の存在感があったが、今は厳しい。薄型テレビも年間5000万台ぐらいまでは日本が強かったが、今は2億台を突破している。市場の拡大に反比例して、日本企業は強みを失ってしまう」



若林秀樹氏(わかばやし・ひでき)みずほ証券などで電機アナリストを20年以上務め、05年ヘッジファンドのフィノウェイブを共同設立。52歳。

■意思決定にスピード感を

——理由は何でしょう。

「市場が拡大すると、自社生産だけでは間に合わない。外部の生産受託会社をうまく使って成長したのが、かつての米デルであり、今の米アップルだ。日本企業は『自前の工場をつくる』というものづくり信仰が強すぎて、外部化の流れに乗り遅れた」

「もう一つ、テレビ市場で最大の強敵である韓国サムスン電子との大きな違いは事業のスピード感だ。サムスンには李健熙さんというオーナー経営者がいて、彼が決断すれば、組織全体がすぐに動く。あるいは開発面でも効率化を進め、工場の交代勤務のように、開発陣も交代制で24時間体制で新製品を開発しているという。パソコンでもテレビでも機器の台数拡大は製品サイクルの短期化と連動して起きる。組織にスピード感がないと対応できないが、日本企業は意思決定が遅い」

——再生への道筋は厳しい、と。

「企業にはそれぞれ固有の時間軸や規模感があり、それから大きく外れた事業に手を出しても無残に失敗するだけだ。その意味でソニーなどがスマホに力を入れるというが、私にとっては耳を疑う方針だ。スマホ事業は買い替えサイクルが2年以下と、テレビ以上にスピード感が必要。テレビで失敗したのに、アップルやサムスン相手にスマホで成功すると考える理由が分からない」

「一方で日本企業の体質にピタリと合致する分野もある。例えばエアコンなどの白物家電はそれほど市場規模が大きくなり、製品サイクルも長い。日立製作所や三菱電機が復活し

たのも、鉄道や重電、産業機械といったゆったりしたリズムの事業に回帰したからだ。面白いことに、テレビなどではあれほど強いサムスンも、複写機や携帯電話の基地局といった台数規模がそれほど大きくなく、5年以上のサイクルの業務用機器の市場ではパツとしない。彼らが苦手な分野に日本企業の活路がある」

——業界の再編統合は切り札になるでしょうか。

「単に競合プレイヤーの数を減らすという従来型の再編ではダメだと思う。半導体のDRAMはエルピーダメモリ1社に集約されたが、うまくいかなかった」

「むしろ期待したいのは、業界の枠を超えた越境型の再編だ。勝手な青写真を描くなら、例えば事務機メーカーとシステム・インテグレーターの組み合わせはどうか。オフィスクラウドのような新市場を切り開けるのではないか。あるいはスマートグリッド市場を狙って、重電系とIT系が手を組むのも面白い」

■ 新たなタイプの指導者が必要に

2人の話を聞いて、改めて感じたのはリーダーの重要さだ。日本経済は1990年代のバブル崩壊に前後して失速した。その時代は終戦から半世紀がたち、ソニーの盛田昭夫さんのような戦後すぐに創業した世代が一線を退いたときでもある。

絶対的なリーダーがいなくなると、組織は往々にして混乱する。もしかすると、日本の産業界全体がリーダーシップの不在に陥り、停滞したのかもしれない。電機再生も創業世代とは異なる、新しいタイプのリーダー像を確立できるかどうかがかぎを握る。(編集委員 西條都夫)

NIKKEI Copyright © 2015 Nikkei Inc. All rights reserved.

本サービスに関する知的財産権その他一切の権利は、日本経済新聞社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスに掲載の記事・写真等の無断複製・転載を禁じます。