

1. ごあいさつ

こんにちは。だんだん春めいてきたこの頃、いかがお過ごしでしょうか。株式会社アイリンク照井清一です。

先日近所のスーパーで大きな蟹が売っていました。よく見たら世界最大の蟹タカアシガニでした。タカアシガニって水族館で見ると思っていたのですが…。渥美半島の沖は深く深海魚も獲れるので、ついでに獲れたの

でしょうか。いったいどんな味がするのか、とても食べてみたかったのですが「茹でる鍋がない！」のであきらめました。時々、面白い食材に出会うとわくわくします。



世界最大の蟹

2. 「今までの変化を学び、激変する未来を考える」

新型コロナウイルスのパンデミックが世界的に広がり、先が見通せなくなった昨今です。未来への不安が尽きないこんな時こそ、歴史から学び、これからのヒントにしてみたいでしょうか。

かつての日本、高度成長期は良かった時代とされています。実は市場が拡大し経済が成長している時は今よりも激しい競争がありました。

1) 過去の失敗事例

1956年トーハツ株式会社(旧 東京発動機株式会社、以下トーハツ)は、国内の二輪車市場の35.5%を抑えシェア1位でした。シェア2位のホンダと比べ、支払手形や借入金が大変少なく、様々な経済雑誌がトーハツを優良企業と持ち上げました。しかし、4年後に赤字に転落、8年後の1964年には会社更生法の適用を受けました。

なぜ経営の専門家が太鼓判を押した優良企業が倒産したのでしょうか？

1950年代から1960年にかけて日本のモータリゼーションは二輪車がけん引しました。市場は年々拡大し、顧客はより

安く信頼性の高い製品を求めていました。ホンダは1953年に当時のトヨタ、日産よりも多い総額4.5億円もの巨額の設備投資を行い、最新の高速プレス機やダイキャストマシンを導入しました。その後ホンダはこの設備投資が原因で深刻な経営危機に陥ります。それを乗り切ったホンダは1957年に一気に20%価格を引き下げました。トーハツや他社も値下げで対抗しましたが、利益率の低下や品質の悪化を招き次第に経営が悪化しました。

値下げのずっと前、大規模な設備投資で圧倒的な低コストを実現した時、勝負はすでについていたのです。

2) 製造大国になった中国、日本に勝算は？

① 非常識な投資スピードでNO.1を守る日亜化学

1993年日亜化学工業株式会社(以下、日亜化学)は世界で初めて青色LEDを開発し、1996年に白色LEDも発売しました。この白色LEDは携帯電話のバックライト光源に採用され急速に市場が拡大しました。日亜化学は大規模な投資を躊躇し韓国勢に抜かれてしまった半導体(DRAM)の失敗を教訓にして積極的に設備投資を継続しました。市場の拡大に合わせ、時には売上の1/4を設備に投資しました。

さらに当初から積極的に特許を取得し、競合に対して多くの特許侵害訴訟を起こしました。訴訟を起こすことで、日亜化学は怖い会社だと競合に思わせ、市場参入を思いとどまら

せる狙いでした。しかし米国CreeやドイツのOSRAM社など日亜化学とは異なる方式で製造する企業が現れ、市場を独占できなくなると、一転して競合とクロスライセンスを締結し、また他社にライセンスを供与してグループでシェアを維持しました。その後、白色LEDの市場はさらに拡大し、その一方価格の下落も加速しました。そこで日亜化学は汎用品市場を捨て、より付加価値の高いハイパワー紫外光LED、車載用LD(レーザダイオード)を開発し、次の世代の製品に主力製品をシフトしました。これにより今でも同社は世界のトップシェアを維持しています。

② コピーメーカーと手を組むホンダ

21世紀に入ると、経済発展に伴いアジアでは二輪車市場が急拡大しました。かつてベトナムの二輪車販売は8割が安価な中国製でした。しかし現在ベトナムのシェア1位はホンダです。家電など多くの日本製品が安価な中国、韓国製品に押されて世界の市場シェアを落としたのに、なぜホンダは中国メーカーから市場を奪うことができたのでしょうか。

1990年代ホンダは中国で合弁会社を立ち上げましたが、価格で現地のコピーメーカーに勝てず中国でのシェアは低下しました。見かねたホンダは、ホンダのコピー車を生産している海南新大洲摩托車(以下、海南新大洲)と提携するという思い切った手を打ちました。海南新大洲が使用している部品を調査し、ホンダの品質基準を満たさない部品のみホンダ製に変えさせ、それ以外はそのままホンダのブランドを認めました。ホンダも新大洲から自社でも気づかなかった徹底して部品を安くつくる方法を学びました。こうして今まで敵だったコピーメーカーが60万台/年の生産能力を持つホンダの工場に変わりました。

ベトナム市場はホンダ製品の価格帯の下にもっと大きな市場がありました。中国メーカーによってそのことに気づいた

ホンダは海南新大洲を使ってベトナムで売られているコピー中国車の部品の納入先を突き止め、部品をそこから購入し徹底的なコストダウンを行いました。そして「Wave α」を従来の1/3の667ドル

で発売しました。ベトナムの人が中国メーカーより高いホンダを受け入れた理由は二輪車の特性も影響しています。二輪車は日常生活に不可欠な製品で、使用すると劣化するため品質の違いが顕著に出ます。その結果、立往生や故障が少ないホンダの品質がベトナム市場に受け入れられました。更にホンダはベトナム人の好みに合うデザインの新製品を次々に投入しました。これに中国のコピーメーカーはついていけず、中国メーカーのシェアは低下しました。



図1 ホンダ Wave
(Wikipedia より)

② 先端技術を提供するダイキン

2008年、急増する電力需要とそれに伴う原油の輸入増は中国の大きな課題でした。そこで中国政府は家庭用電力の大半を占めるエアコンの消費電力を削減するため、高効率型エアコンの普及を推進しました。この時、ダイキンは中国最大のエアコンメーカー「格力(クーラー)」と提携し、同社に最新のインバータエアコンの技術を提供しました。エアコンのインバータ技術は日本独自の技術で、それを提供することはダイキンでも多くの反対意見がありました。マスコミも「なぜダイキンはコア技術であるインバータ技術を中国企業に提供し、技術を流出させてしまったのか」と糾弾しました。しかし、世界のエアコン市場は7.7億台(2015年)、格力の年間生産量は1.7億台です。対して日本の国内市場は900万台、これをダイキン、パナソニック、富士通ゼネラル、

東芝、日立、三菱電機の6社で分け合っています。ダイキンがインバータ技術を提供しなければ、日本の他のメーカーが格力や美的にインバータ技術を供与する可能性があります。ダイキンにはその方が脅威でした。この提携の結果ダイキンはそれまでシェア1%未満だった中国の家庭用エアコン市場で10%以上のシェアを獲得しました。

「規模の経済」が働く大量生産市場では低価格品は技術的に優位でも規模に勝る企業に勝てません。最新技術の供与はリスクがありますが、相手が欲しているタイミングを失うとその機会すらなくなります。ダイキンはベストなタイミングで格力に技術供与し、低価格を捨て高価格帯市場を押さえることに成功しました。

イノベーションに成功し「死の谷」を乗り越えて新製品を販売しても、需要急増、技術流出、価格低下といった変化が次々に起こります。事例のように変化に呼応して適切な対応を取らなければ市場リーダーの地位を守ることは難しいのです。

3) ゆっくりと後退する日本 ～日本の人口減少

GDPの存在感が低下

各国の経済力を比較する際に、その国の労働力、つまり人口は重要な要素です。出生率が低い先進国の人口は減少し、反対に新興国は人口が増加しています。世界全体の人口は2050年には90億人に達してピークを迎えます。

この2050年にはナイジェリアが4億人、インドネシアが3億人、パキスタン、ブラジル、バングラデシュが2億人を超えます。日本は1億人を切り、GDPのランキングはインドネシア、ブラジルに抜かれる可能性があります。ただしインドネシアのGDPが日本を上回っても一人当たりのGDPは日本の1/4、年間1万ドルにすぎません。

一人っ子政策の中国以外、インド、インドネシア、ナイジェリアなどの人口大国は年齢構成も若い人が多く、豊富な労働力があります。こういった国々は今後GDPが増加すれば、市場としても魅力的な地域になっていきます。

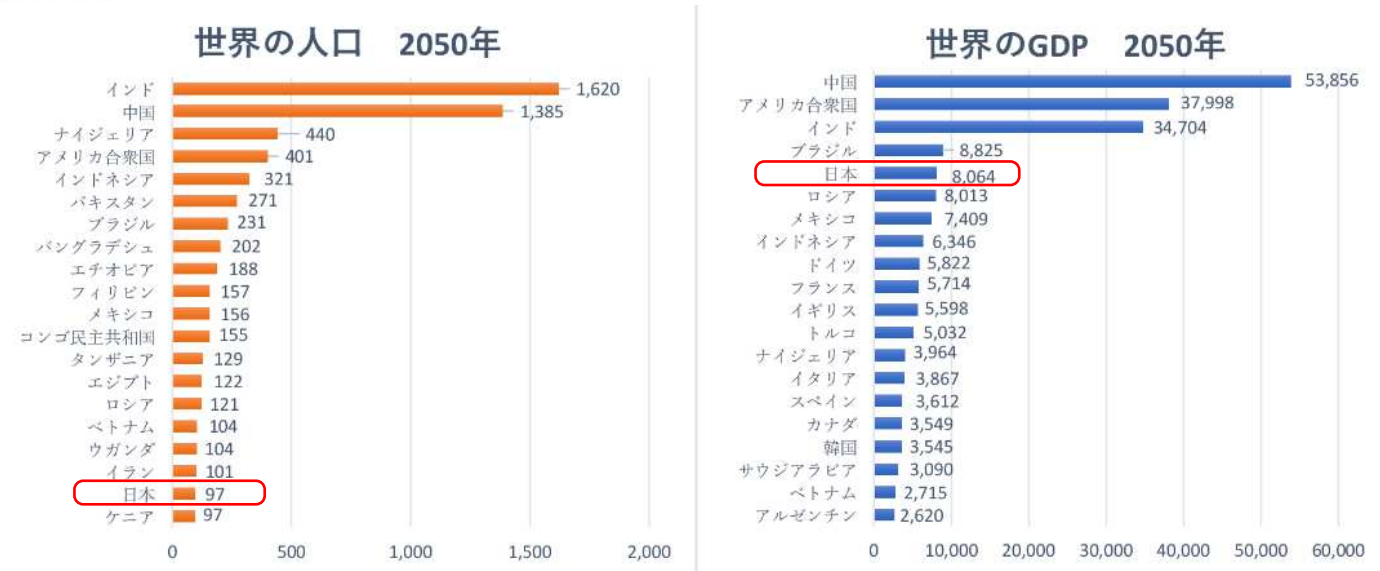


図2 2050年人口とGDP上位国 (PwCレポートより筆者作成)

1億2700万人の人口の日本はかつては魅力的な市場でもありました。今後は生産拠点としても市場としても日本の存在感は低下します。かつてのような世界中のテレビやビデオデッキを日本で生産した日はもう来ません。これに抗うのではなく、日本の存在感が低下するという前提で、今後の経営や方針を立てていくことが求められるのではないのでしょうか。

4) これから起こる変化

⑧ 止められない感染症

昨年発生した新型コロナウイルスは多くの人の命を奪い世界経済にも大きなダメージを与えました。実はこれまでに最も多くの命を奪ったのは戦争でなく疫病です。未知の感染症にかかればまだ抗体がないため、短期間で多数の人が亡くなります。ワクチンや薬ができる前は、天然痘、コレラ、チフス、マラリヤで多くの人の命が奪われました。インカ帝国、アステカ帝国はスペインが持ち込んだ天然痘のため全人口の60~94%が減少し国が減りました。第一次世界大戦中に猛威を振ったスペイン風邪(インフルエンザ)は、今までにない型のインフルエンザで多くの人の命を奪いました。

新型コロナウイルス (COVID-19)は極めて短い期間で武漢からドイツを経由してイタリアに伝搬し、感染力が強く毒性の強いタイプに変異したとみられます。

短期間に急速に広がる感染症に対して、SARS や MERS で取り組んできた水際対策は完全でなかったことが今回の新型コロナウイルスでわかりました。今後も感染症のリスクは事業リスクとして残るでしょう。それでも世界の感染者数は6,600万人、死者152万人(12月6日時点)、対してスペイン風邪の死者は5,000万人です。もし再び未知のインフルエンザウイルスが出現すれば、新型コロナウイルス以上の被害になる可能性があります。

② ビジネスのオンライン化

新型コロナウイルスが拡大した影響で、三密の回避や移動の制限が設けられました。これにより急速に広がったのがオンラインでのサービスです。どこでも受けられるオンラインサービスは便利な反面、激しい競争と価格低下を引き起こします。

今までは自分の生活圏内で済ませていた商談や医療、買い物、教育などが日本中どこでも受けられるようになります。オンラインを通じて、会議の意見交換、専門医のアドバイス、遠くの名産品の取り寄せ、離れた場所での授業を受けることができます。今後、翻訳技術が進歩すれば、日本国内に留まらず世界中のサービスが競合になります。

今の40~50代以上はリアルでの対話やサービスを好む傾向にあります。しかし、オンラインサービスに慣れ親しんだ今の20~30代以下の世代が大多数になった時、リアルでのサービスは時代遅れになり、今まであったリアルでの価値もなくなるかもしれません。



図3 オンラインサービス

5) 見えてくる経営課題、中期計画の必要性

メイド・イン・ジャパンが世界中から求められた時代は終わり、世界の中で日本の立ち位置は変化しています。出生率の低下、高齢化と人口減少、格差の拡大など、気づかないうちに市場環境は大きく変わっていきます。加えて、新型コロナウイルスがもたらした変化は、非対面・遠隔のオンラインコミュニケーションを急速に浸透させました。このサービスのオンライン化は今までの対面サービスの概念を変えていくでしょう。人と接するサービスの経営者は、得意先や客先とのつながりを新しい生活様式にあわせて変えていく必要があります。デジタルやモバイルを意識した新しい顧客体験を生み出し続けなければ、事業の発展は難しくなります。

どんな組織、企業にも経営課題があります。新型コロナウイルスの影響で将来を見据えることが難しい昨今ですが、それでも自社の課題を見据え、新たな手を打っていかねばなりません。課題が見えないのは、目先のことしか見ていないからかもしれません。5年先、10年先を考えれば今の自社の市場、商品だけでは売り上げの拡大はおろか売上の維持も難しいかもしれません。この課題をはっきりさせるには中期計画を立てることが有効です。

中期計画を立ててみると、5年後、10年後の売上を達成するためには、不足する顧客や商品が見えてきます。それを今から計画的に手を打ちます。先を見据えて課題を探し出し、これからの経営に役立てることで、変化の大きい時代に適応することができます。

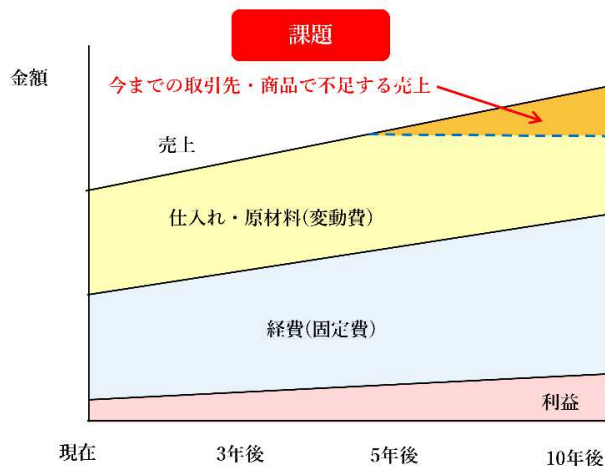


図4 将来の成長曲線を書く

3. 未来戦略ワークショップ「今後の予定」

技術の進歩や経営事例を学び未来の戦略のヒントにする勉強会「未来戦略ワークショップ」リアル会場での開催と ZOOM 開催を交互に行います。事前にお申込みいただければどなたでも参加できます。

【4月】「若者のやる気とモチベーション」(刈谷市総合文化センター)

【5月】「専門家の予測とバブルの発生」(ZOOM) (過去の資料はこちらから <https://ilink-corp.co.jp/3322.html>)

ご関心のある方は <https://ilink-corp.co.jp/1669.html> をご参照ください。

4. 冊子「中小企業・小規模企業のための個別製造原価の手引書」

「この受注はいくらか?」「いくらでできたのか?」個別製造原価の計算はアワーレート算出や費用の分配など様々な要素があるため多くの方が悩んでいます。そこで実務で使える分かりやすいテキストとして「個別製造原価の手引書」基礎編に加えて、新たに実践編を発売しました。(5月末発売)こちらからご購入いただけます。 <https://ilink-corp.co.jp/4394.html>



5. 中小企業・小規模企業が使える個別製造原価システム「利益まっくす」

中小企業・小規模企業の個別原価計算の課題を解決するためにクラウド型原価計算システム「利益まっくす」を4月末に発売します。ご関心のある方は以下を参集願います。 <https://ilink-corp.co.jp/riekimax.html>



6. 編集後記

つくし、ふきのとう、セリなど身近なところにも意外と食べられるものはあります。つくしは頭と茎は分けて調理し、子供もクセのない茎は食べます。そういえば子供の頃、田んぼで採ったセリのおひたしはおいしかったなあ。



株式会社アイリンク 代表取締役 照井清一

〒444-0835 愛知県岡崎市城南町2丁目13-4

TEL 0564-55-5661 / 0564-77-6810 FAX 0564-77-8203

URL <http://ilink-corp.co.jp>  <http://ilink-orp.co.jp/malmag.html>

E-mail terui@ilink-corp.co.jp  <https://www.facebook.com/se.terui>

【通信欄】

