

今回は、頑張っている日本企業の例を幾つか見てみよう。

1) 国内生産で世界に勝負する半導体装置メーカー

日本のほとんど全てのロジック系半導体LSIメーカーは、新規に最先端LSIへの投資を行わないと言っている。数千億円もする投資を行う体力がないためであるが、これでは数年後にまともな工場が日本から無くなってしまいます。その点、同じ業界でも装置メーカーの姿勢は素晴らしい。最近では少々落ち目になる傾向が見られますが、それでも世界の装置業界の約40%のシェアを持っており、しかも大部分の生産は日本国内で行っている。トップ企業の東京エレクトロンは、全製品が国内生産である。これが可能な理由は何であろうか。半導体LSIは微細化がどんどん進み、今や原子の数を数えるほどに微細化技術が進歩して正に技術の極致を極める必要があり、その製造装置は誰もが製作できるものではない。そこで、技術進歩のロードマップを先取りして世界をリードして行く研究開発力を持っている企業が発展することになり、日本企業がこの点で強みを持っている。勿論、韓国、台湾にも装置メーカーが育ちつつあるが、まだまだキーになる工程は日本とアメリカ企業が抑えている。結論として、「技術で勝負できるビジネスは日本国内で生産しても勝てるし、高度な技術を要する商品は国内生産が向いている。」

2) 材料メーカーも強い

エレクトロニクス関連の材料を生産している材料メーカーは、世界シェアが高い企業が多い。半導体関連では、シリコン結晶の信越半導体とSAMCO、フォトレジストの東京応化工業とJSRなどは、世界の70%程度のシェアを握っている。しかも、大部分の生産は日本国内で行っている。今回の災害でシリコン結晶の工場がストップし、全世界のシリコンウエハー生産の20%が減少したため、半導体メーカーではウエハーの奪い合いになっているらしい。このように日本企業が強いのは、技術進歩が激しい半導体業界に対応できる技術力を持っていることが大きな原因である。最近では、太陽電池、LED照明、リチウムイオン電池などが、大きなビジネスとして発展しているが、これらに用いられる材料は日本の化学系の企業が大きなシェアを持っている。第1表はエレクトロニクス関連の化学系材料を扱っている主な企業の2010年の業績であるが、利益率が高いのが特筆される。

この原因として考えられるのは

- 1) 大企業と言えども、産業界の進歩を先取りして対応する進取のカルチャーがある。
- 2) 伝統ある化学系の企業などは、技術・設備などの長年の蓄積が大きく、ベンチャー的な参入を許さない。

社名	売上	営業利益	率(%)
旭硝子	4,130	1,643	39.8
日東電工	3,554	373	10.5
信越化学工業	3,173	395	12.5
三菱ケミカル	3,033	71	2.3
エア・ウォーター	2,893	199	6.9
日本電気硝子	2,837	1,017	35.8
住友化学	2,652	33	1.2
大日本印刷	2,572	83	3.2
凸版印刷	2,463	-33	-1.4
SUMCO	2,460	-577	-23.5

第1表 化学系メーカー2010年の業績(単位;億円)

凸版印刷とSUMCOは、半導体不況の影響で赤字となっている。
2011年には回復すると思われる。

3) 高シェア、高利益率の部品メーカー

電子部品産業は、10兆円/年の巨大産業であり、高収益を上げている割には余り世間から注目されているとは言えない。JEITAですら、まともな売上集計をしていないようである。ソニーやパナソニックなどは、主に社内用に膨大な部品生産を行っているが、集計には現れていないようで、これらを加えると10兆円/年を軽く超えていると思われる。

これらの企業の特徴は、Only one 製品を持っており、年々進歩させて他社の追従を許さない例が見られる。例えば、チップ部品では、0603から0402へ移行して微細化を進め、古いタイプはアジアで生産し最先端部品は国内で生産と言う体制を取っている。MEMS 技術を活用した最先端製品でも同じことが言える。

第2表は、日本の主な部品メーカーの2009年度の売上/利益であるが、リーマンショックの不況の年にも拘わらず、表のような利益を上げている。

「他国企業が追従できない Only one 製品なら国内生産が適している。」

社名	売上高	営業利益	率 (%)
京セラ	12000	1220	10.1
TDK	8800	620	7.0
日東電工	6300	630	10.0
日本電産	6600	1000	15.1
村田製作所	5900	620	10.5
アルプス電気	5200	240	4.6
日立金属	5000	330	6.6
ローム	3540	400	11.3

第2表 日本の部品メーカーの2009年度売上/利益(単位; 億円)

4) 業績が優れるオーナー企業

今から30年近い前の私のソニーでの経験であるが、CCDイメージセンサーの開発に目途がつき、いよいよ生産に乗り出すことにし、約40億円の投資を経営会議に申請した。20分ほど役員の前で説明し決済を求めると、それまで居眠りしていたように見える盛田社長が「CCDは難しいので予定通り生産できるかどうか分らんが、40億円なら宣伝費だと思って出せ」の一言で決済された。当時の40億円は今の1000億円である。これを聞いて、流石にオーナー社長は違うと実感し、何を基準に判断したのだろうかと考えた。勿論、その年の決算にどう影響するかも考えただろうが、数年先、10年先を考えて、「会社の経営が仮に傾いてでもこれに掛けて見る」と言った決断であったと思う。勿論、数年後にはCCDを売り物にしたソニーのビデオカメラが世界を制覇することになった訳である。

20年ほど前には、アメリカ企業は4半期毎の決算を重視するが、日本には4半期決済の習慣はなく長期的な施策を重視すると言われたが、現在は逆にあって、日本企業が目先の収益だけに追われているように感じられる。この原因は、大部分の日本の経営者がオーナーではなく雇われ経営者になってしまっていることが挙げられる。4半期毎や半年毎の売上・利益で経営能力が評価される傾向が強い。短期的に行うべき施策と長期的に行うべき施策が相反する場合が少なくない。地道な人材育成や長期に渡る研究開発などは、直ぐには収益に貢献しないのでいつまでも満足には実行されない。そこで、雇われ経営者がオーナー的経営を行うために次のような提案をしたい。「経営者のボーナスは、その年には支払われず、5年後の経営状況を見て支払う。」

5) 問題点

以上、日本企業が日本で生産して世界に勝てるのは、他国の企業が容易に追いつけない優れた商品を持つことが重要で、このような商品は子供を育てるよう

に長期に亘る開発が要求され、オーナー経営的な経営が必要と思われる。Only one 製品や世界を代表する商品などは、このような長期的な施策から生まれて来る場合が多い訳である。

ここまで書いてきた時、3.11の災害が発生し、Only one が裏目に出ることになってしまった。多くの部品メーカーが被害を受け、ユーザーの生産が止まってしまうと言う事態が世界中で発生してしまった。今後は、国内外を問わず Only one 製品に頼るなどと言う購買政策が取られる可能性があり、これにどのように対処すべきか悩ましい。従来から BCM (Business Continuity Management) を熱心に推進されて来た企業も今回ほどの震災には無力だったのではないか。工場を複数個所に持つとか在庫を増やすなどは、利口な対策とは言えない。同業他社とは普段は競合関係にあっても、いざとなれば協力できる関係を普段から持っていること、万一のことがあっても早期に回復できる方策を考えておくことなどは重要であろう。某社では、地震の P 波を独自に検出して気象庁からの警報より早く S 波の到来を知って、直ちに数秒以内にあらゆる装置の対処を行うシステムを導入し、それでも若干の被害があったが回復は早かったと言う話を聞いたが、これなどは優れた BCM と言えよう。また、過酸化水素の入手難で多くの半導体工場の操業が止まってしまったらしいが、余りにもありふれた薬品なので油断があったと言えよう。サプライチェーンをしっかりと確認しておくことも重要である。

以上、今回のような災害に対して、筆者には大したアイデアもなく解決策と言えるような提示は出来ない。BCM を見直すことは必須であろう。