近頃思うこと

Recent Thoughts

横林 寛昉*

Hiroaki YOKOBAYASHI*

18世紀のなかば、ワットの蒸気機関が産業革命を引き起こし、ナイロンが絹の靴下に代わり、LSI (大規模集積回路) はソロバンより安価な電卓を量産させ、エレクトロニクス、バイオテクノロジーなど先端技術のうねりは新産業革命への大きな波となり、21世紀に向かってハイテク (高度技術) が産業社会を変えようとしている。

確かにこれらの高度技術は、わが国経済を世界一の経済大国に発展させ豊かな国民生活を持たせたが、その反動として貿易摩擦を引き起こし日米構造協議へと誘発している。

想えば、今から10年前オイルショックから立ち直ったわが国は、10年しか使用していない押出機を海外に売却し新しい押出機に更新し、アルミ建材産業の発展に各社が鎬を削った。その時感じたことだが、ヨーロッパでは同じ (生産量は日本の方がはるかに多いが) 押出機が30年も40年も使用されているのにどうしてわが国は10年でリプレースするのか。ものを大切にする風潮が薄れ、消費経済への移行に危機を覚え、急速な経済成長にブレーキをかけ、緩やかな経済成長に戻すことを感じ続けてきた。

おりしも、円高・金利安・株価高のトリプルメリットの消失で株価の大暴落を引き起こし、企業もこの影響を受け、含み利益の減少で財務力を低下させている。また、わが国の株式市場の落込みで世界各国の株式市場も低下すると見られていたが、低下しなかったことでわが国株式市場の弱さが浮き彫りにされ、欧州のように一步一步階段を登ってきた緩やかな経済成長と異なった肥満児型経済体質の弱さを曝け出したとも言えよう。

再近読んだ著書に「日はまた沈む」-ジャパン・パワーの限界-の著者ビル・エモット (英国・ジャーナリスト) は、わが国の政治混乱、勤労意欲の低下、高齢化、貯蓄率の低下、生産国から消費国への転落、労働力不足などを取りあげ、英国のように日本も1995年衰退すると指摘し話題を呼んでいる。しかし、日本企業は全員参加のQCを中心とした改善活動や新技術による生産力の向上や中長期構想による設備投資の続行や国際分業による国内工業の高付加価値化など、優れたマネジメントを有しているから「日はまだ沈まない」と反論する。

なぜならば、わが国は優れた工業力・改善力・技術力・商品サービス力や発展途上国での事業展開による労働力低下の対応や先進国に比べ物価の安定性 (低い)・GNPの成長性 (高い) に勝っており、東南アジア諸国のニーズに対する興隆と相互貿易でわが国経済の強さは変わらない。併せて、株価も長期的にとらえるとダウ平均株価が1975年5,500円、1990年30,000円、2005年150,000円 (予測) が示すとお

* トーヨーサッシ(株) 理事・事業企画部長

受理日: 平成2年4月18日

り成長するものと考えている。

そのためには、先進国に刺激を与えるような海外での事業展開よりも、むしろ国内の内需拡大に目を向けることを提言したい。それは、我々が担当しているアルミ建材の住宅産業は、自動車・家電・鉄鋼の市場15～17兆円を超えたわが国最大の19兆円市場と有し、その中で住宅建材が10兆円を占めており、21世紀初期のリーディング産業になるだろう。そしてまた、鉄鋼や家電などは1社で売上高1兆円の企業が存在しているにもかかわらず住宅産業では誕生していないから、国内で事業を丹念に展開すれば、住宅産業は多くの発展の要素を持った魅力ある市場と言えよう。

そのためには、ピーター・F・ドラッカー（米国・経営学者）が提唱している「将来について確実に言えることは『変化』することである」であり、企業成長にはイノベーションが大切な要件となる。すなわち、蓄積的イノベーション（小さい改善の積み上げ・全社員の改善活動）、進化論的イノベーション（中規模の改善の積み上げ・ミドル中心）、戦略的イノベーション（構造的な変化に対応・トップ中心）—「戦略的企業革新」神戸大・吉原英樹教授著より引用—を各々組み合わせて、企業成長の過程でしかも企業の成長が少し停滞しはじめた時に新しいイノベーションを起こし、成長を続行させることである。言い換えると、イノベーションとは、「ロマンを求め、額に汗して失敗にもめげず、手ざわりで求め続けていくプロセスである」—「3Mの挑戦」一橋大・野中郁次郎教授著より引用—。また、これら学説を平たく述べると「企業の活動を市場の変化に合わせることであり」と言えよう。

そして、新規事業展開に関しては、コンクロマリットのM & Aや事業展開でなく、生産・販売・管理のいずれかを共有させながら技術を連鎖させ補完関係を作りながら、市場の洞察・構想の立案・方針を明確化し、本業の収益力と新規事業への投資の財務的バランスの均衡を保ち、事業責任者には本業で実績を修めている第一人者の起用が成功の鍵を握ることになる。

次に、“時を金で買う”ことで企業成長として欠かせられない方策としてM & Aを取りあげる企業が増えてきているが、米国のようにお化粧し企業力の頂点に達した会社を買収すると買収と同時に業績低下する。このようなリスクの高いイン・アウトのM & Aは、仲介会社にすべてを任せることなく自社の慎重な検討が不可欠条件となる。また、イン・インのM & Aに於いてもマスコミなどの報道でM & Aブームに浮かされ、相手企業を充分観ないで買収したり、相手企業をグループに迎え確実に収益改善ができる見通しがつかないまま高い買収金額を支払うと、本業の経営が苦しくなることもあるから充分な事前の調査・検討が必要である。要は、買収側も被買収側も“従業員がハッピーになること”がM & Aの基本原則で、このようなM & Aは企業の経営基盤を強化させる。

一方、企業成長に逆らって人材不足が深刻な悩みになっている。これに加えて理系学生の非製造業への就職者が増え、製造業に空洞化が起きようとしている。これらの学生に魅力ある企業にするためには、収益率が高く、揺るぎない企業成長を続け、夢の多い会社を構築することである。そこで、10年後に迫った21世紀は、人間が主役となり人間が大切にされる時代であるから、知識と技術の進歩と蓄積が人間の新しい可能性を引き出し、豊かな文化を咲かせる時代を創らねばならない。そのためには、人間の潜在能力をフルに生かし、人間の成長が企業の成長となり、企業の成長により人間が成長することを確信している。