

『今が、歴史を創る時』 個々人がつむじ風を起こそう 第23回 2012年、ある程度の楽観主義で、 自信を持って、淡々と仕事をこなす 永田 隆一

2011年日本経済の幕開けは、リーマンショックからの立ち直りを感じさせる力強さと経済成長を感じさせる楽観主義でスタートしましたが、3.11震災、ヨーロッパの政府債務危機に端を発した、歴史的円高、タイの洪水でサプライチェーンの寸断による工業製品の出荷低迷と、次から次へと難局に直面しました。

12年も、厳しい経済環境が継続する可能性が高いと予想されます。米、韓、中、ロシアの国家元首の交代や選挙があるため、各国では、国民に対するポピュリズムに応える言動の比重が高くなり、結果として日本との協調から一時距離を置かざるを得ないリスクが高まっております。年初の韓国李大統領が、野田首相との会談で、従軍慰安婦の話題を30分持ち出したのが良い例です。

また、ヨーロッパの政府債務危機（ソブリンリスク）は継続するため、対ユーロ・ドルの円高基調も続くことが予想されます。さらに、日本国政府の債務残高は、GDPに対して、250%に迫っており、増税は必至という状況であります。

12年、日本丸は、大きな閉塞感に包まれた状態での船出となります。

さて、12年が、厳しい経済状況であるという事実を挙げて、閉塞感が増して、消極的になるばかりであ

ります。ゆえに、思い切って前向きに、楽観的に考えることがますます重要であると思います。

前提として、短期的には2つの経営判断が必要です。1つは、主力事業・祖業といったこだわりを捨てて、不採算部門からの撤退であります。2つ目は、経費・出費を思い切って抑えることでもあります。昨年秋口より、関東圏では多くの企業が、オフィス移転を実行に移しております。50%以上のコストダウンを実現しているケースもあります。さらに、効率的な出張や、社員教育の見直しが始まっております。

そして、ある程度中長期的な視点に立った、経営判断です。円高を活用して、事業戦略に沿った企業・事業買収。研究開発、販売拠点を含めた、海外への事業展開の加速。グローバル化を見据えた人材戦略の構築（採用・教育）です。ここで、世間の常識を、ゼロベースで疑ってみることの重要性も指摘できます。

例えば、日本でのアッセンブリーは、付加価値が低いので、海外へ移転したほうが効率的で、開発等の付加価値の高い機能を日本に残す。あるいは、材料・部品関連の事業にリソースを集中して、差別化戦略を採用する選択と集中に偏り過ぎるのも大きなリスクです。なぜなら、アッ

センブリーの製造ラインの現場には、イノベーションのヒントという宝が沢山あり、アッセンブリー工程の中にも、生産技術に関する企業秘密にあたる技術情報が含まれます。アッセンブリーラインを海外展開して、2、3年で技術を盗まれて、コストパフォーマンスの良いEMS・製造受託企業が競合として台頭し、結果的に、そのEMS企業へ、アッセンブリーを頼む構図になっている事例が増加するリスクがあります。

また、材料・部品といった、日本企業が比較的、競争優位に立てる事業に集中した場合、売上高という経営指標での成長率の低下や、アッセンブリーラインを持っていないために、ユーザーの将来に対する要求仕様に関する情報を見誤ってしまうリスクが高まる場合もあるからです。

企業は、上記のリスクも鑑みて、総合的にメリットとリスクを検討して、成長戦略を策定しなければなりません。さらに、決断と実行に時間的なスピードも要求されます。

経営幹部は、社内・ステークホルダーに対する説明責任があります。楽観的に決定して、その決定に自信を持って、淡々と実行する。間違った時点で、戦略を転換する。そういった、したたかさが求められる時代であると考えます。（毎月連載）