

『一心千里』

永田 隆一

走って行けば、

見えてくる



第34回

昨今、太陽電池市場では供給が需要を60%程度上回り、製造販売企業の苦境が報道されています。

2011年における主要太陽電池メーカーの営業利益(単位=100万ドル)は、サンテック

(▲633)、シャープ(▲217)、ファーストソーラー(▲68)、インリ(▲428)、サンパワー(▲520)、トリナ(31)、カナディアン(7)、JA(▲67)、Qセルズ(▲928)です。生産能力は中国が42%でトップ、2位は17%で台湾。中国の6社は株式上場企業です。

昨年、米国のソリントラ社が経営破綻し、今年にはドイツのQセルズも

ライアントが事業所に太陽電池を設置しました。すべてが日本製単結晶

スポイルされ続ければ弱くなる

誰かに守られ過ぎると、戦えなくなる

破綻しました。筆者は、太陽電池の市場機会と、中国企業のたくまじさを改めて考えてみました。

《太陽電池の成長機会》

石油市場は400兆円、埋蔵寿命は40~50年。石炭市場は200兆円、埋蔵寿命は100年といわれています。また、脱原発のモーメントと、メガソーラー建設ラッシュがあります。

《効率が最高ゆえ、設置面積が最小かつ曇りの日も発電可能》かつ、パワコンの効率と信頼性が決め手でありました。現在の交換効率(%)

薄膜系(10/2.0)、CdTe(11/0.8)、4年後の予想です。▽単結晶(24/1.2)、多結晶(20/1.1)、薄膜系(11/1.8)、CdTe(12/0.7)。

ここから四年後の市場モーメントを予想しました。一般家屋の70%は多結晶、30%は単結晶。集合住宅や小規模工場は、70%が単結晶で、30%が多結晶。大規模工場・メガソーラーは、70%がCdTe、30%が結晶系。

効率がコストから予想できます。薄膜(アモルファス)系は、交換効率の低さと高コストがネック。CdTeの原料は、

日本公害認定一号イタイタイ病のカドミウムです。良識人なら選ぶことをしないうでしょう。

《中国の国力》 Edward Tse 著の「中国市場戦略」に、中国共産党は1990年代にリーダーシップを発揮して「唯一最大の創造的破壊」を主導したとあります。数万社に及ぶ国有企業を閉鎖し、その失

力の移動を市場経済に委ねて成し遂げたのです。筆者も、ここ数年の中国でのビジネスのスピード感には驚きを禁じえません。道路・鉄道といったインフラ整備しかり、自動車、家電製造しかりであります。

日本の大手企業は、新規ビジネスを立ち上げる際、できるだけ社内あるいはグループ企業のリソースを活用することを第一義的に考えます。しかし中国企業は、徹底した差別化のために、社内のリソースを外部に冷静に比較して採用します。

した。昆山の中国企業幹部の言葉です。「目的はビジネスで勝つことです。社内リソースが足手まといになり、結局スピードとコストが原因となり、本業で勝てない事例はかつての中国の国有企業の弱点でした。私たちは学びました。だから考え方を変えたのです」。

7%以上の経済成長を続ける中国においては、勝てるパートナーと組むことを第一に考えています。かたや、経済が20年低迷している日本において、企業はグループ内リソースの活用を第一に考えます。

6000万人の労働者を成長分野へ転職させた中国。かたや雇用調整助成金、税金の投入などで、転換を図らなければならぬ斜陽産業をスポイルする日本。偶然にも、日本の総労働人口は6000万人です。

厳しいこの対比は鮮明であります。「守られて甘やかされては、強くなれない」という一般論は、今の日本の各組織における夫々の課題という各論にも当てはまるものであります。

(毎月連載)