

# マーケット・ダイナミズムの破壊力 日本企業に勝機あり

03年10月～12月のGDP成長率7%増の発表は、久々にワクワクするニュースであった。全体的には、景気回復の兆しが見えてきている。しかし、各々の企業の経営成績の本質的な部分をじっくり観察すると、「優勝劣敗」が如実に汲み取れる。優勝劣敗がさらに鮮明になるであろう3年後を見据え、三つの提言をしたい。

1. 企業も個人も徹底して自立する
2. 市場が自ら変わろうとしている声に、先入観を取り払い、耳を傾ける
3. 経済合理性に基づいた判断をする

現在、グローバル・スタンダードといわれているものは、実は、アメリカン・スタンダードである。この本質は、個人・企業に対して徹底した自立を促す仕組みである。シリコン・バレーで仕事をすると痛切に感じることもある。ターバンを巻いたシステム・エンジニア（母国では、カースト制度が残っている）、優秀なベトナム出身のソフトウェア・エンジニア（30歳半ば過ぎはまずポート・ビールである）など。コミュニケーションの基本は、まず相手のバックグラウンドを理解すること、その上で、自らのバックグラウンドを理解してもらい、仕事の目的・ゴール・戦略・制約などを合意にいたるまで、徹底的に議論する。「自立」を踏まえた上で「多様性」を受け入れる社会・企業が成り立っている。

また、アメリカでは、体力の弱った企業、たとえば、建設会社や百貨店の債権を放棄して、設備投資・在庫の借金をゼロにして、体力をつけさせて、再び競争

社会に戻すような仕組みはない。必死に生き残っている他の企業に、致命傷ともなる打撃を与える可能性があるからである。自己責任と自立が自由経済のフェアなルールである。

市場が自ら変わろうとする現象を「マーケット・ダイナミズム」と言う、いくら、技術的に優れていても、いくら素晴らしい発明が含まれていようとも、市場で受け入れられなければ、評価には値しない。日本は現在、「技術を活かす能力」の脆弱さを露呈している。市場占有率、利益率が証明している。多くの産業で技術力はあるのに、企画・マーケティング戦略・ブランド戦略などの経営戦略のつたなさが、ライオンズ・シェアの勝機を逃しているように思える。

もちろん、リチウムイオン電池やセラミックコンデンサなどの例外はある。釣り人が、いくら漬物が好きでも、魚を釣りたければ、ミミズを釣り針につけなければならない。耳を澄ませば、市場の蠢きを感じ取れるはずである。

自立を促し、マーケット・ダイナミズムを理解し、VAA（事業利益から資本コストを差し引いた収益指標）というものさしを持つことで、初めて勝機に備えた重要な戦略の採用ができる。経営トップが、この三つの「アンカーの重要性」に気づいた時、必ずや勝機をものにできる。なぜなら、日本の技術力・人材・金融力・産業インフラは、世界に伍して戦える以上の能力を、すでに有しているのだから。 （編集：清水聡）



## 永田隆一

NAGATA RYUICHI

82年東京理科大学工学部卒業。同年東京エレクトロン入社、半導体製造装置のエンジニア・営業マネージャー。92年日本ノベラスにて営業部長・マーケティング部長。00年アプライド・マテリアル・ジャパンにてセールス・プランニング・ディレクター。03年4月アンカー・ビジネス・システムズ創業、代表取締役社長に就任。現在に至る。