〈企画・制作〉日本経済新聞社クロスメディア営業局

製造業復権には戦略の再構築が必要

アスリ・チョルパン 京都大学経営管理大学院 准教授に聞く

関西経済の再活性化のためには、これまで地域経済をけん引してきた製造業の復権が欠かせない。その製造業がものづくりの力を取り戻すためには何が必要か。関西の製造業との出合いをきっかけに日本で学び、経営戦略や企業統治の研究を続ける、京都大学経営管理大学院・同大学大学院経済学研究科のアスリ・チョルパン准教授に聞いた。

トルコ出身。英国リーズ大学経営工学修士、京都工芸繊維大学工学博士。京都大学経済研究所と同志社大学技術・企業・国際競争力研究センターで研究員を歴任し、2008年より現職。

「選択と集中」の見直しを

日本の製造業は現在、2つの問題を抱えている。1つはものづくりにこだわり、サービスという視点をあまり持たないことだ。ものづくりのポイントは、低コスト、高品質、短納期などに強みを持つということであるが、これからのものづくりは、ものをつくって終わりではなく、それらの強みを生かして、どんなサービスができるかを議論しなければならない。

もう1つの問題は、販売するという戦略をあまり持たないことである。ものは作っても誰も買わなければ意味がない。この2つの問題から言えることは、顧客の立場に立つこと、プロダクトアウトの視点から、マーケットインの視点に変更することが重要だということである。

特に関西の中小ものづくり企業については、これまでは大企業の傘下でものをつくり、納めればいいという時代があったが、グローバルな競争が激しさを増している今の時代にあっては、低コスト、高品質、短納期というものづくりの条件さえそろえば、大手も簡単に下請け生産を海外企業にシフトできる。単なるOEM生産（相手先ブランドによる生産）では生き残れない時代である。

独自のブランドを持つこと、それができなくても、製品企画力、デザイン力を強化し、顧客の立場になった新たな製品・サービスを大企業に提案するところまでいかなければならない。関西という地域は、そうした独自の商品やサービスを自ら作り出し、急成長を遂げた企業が多く生まれた土地である。

これらの企業には、ある特徴がある。経営者に海外出身者や女性が多くいるということである。関西はこうした、企業経営者としてはマイノリティーと考えられがちな人たちを、幅広く受け入れてきた極めてオープンな土地でもある。多種多様な人たちのアイデアなどを、オープンな形で取り入れ、イノベーションにつなげることを期待したい。企業間連携、異業種連携、さらに産学連携によるアイデアの結集が重要である。産学連携は理工系のシーズだけを中心にして考えがちだが、経営戦略や企業統治も含めた広い視野が要る。

経営戦略に関して、中小企業に限らず、関西のものづくり企業に考えてもらいたいことは、「選択と集中」という戦略が、本当に正しいのかどうかということだ。高採算の事業に集中投資して、不採算の事業からは撤退するという考え方だが、環境が常に変化する時代にあっては、その戦略を一歩間違えれば、企業は苦境に陥ってしまう。現にそういう企業が存在する。

「選択と集中」は、米国ゼネラル・エレクトリック（GE）社の経営者、ジャック・ウェルチが提唱したと言われるが、当のGE社は多彩なポートフォリオを持って、ものを作っているとまでは言えないが、一番いい戦略とも言えない。マーケットが欲するものの変化をよく見て、戦略を再構築しなければならないということである。

日本独自のモデルの構築を

経営戦略の再構築とともに、もうひとつ重要視してほしいことは、ガバナンス（統治）である。これについても、うまく機能せずに社会的な問題を引き起こしている企業が、最近目立っている。関西の企業発展に多大の貢献をした渋沢栄一は、企業の社会的責任の重要性、倫理と利益の両立を説いている。社会的責任を果たすという使命・目的を持った人や資本を集めるべきという、彼の「合本主義」の考え方を再評価すべきでないだろうか。

大事なのはやはり人材育成だ。これからの人材育成にも、性別や国籍などは関係がない。ダイバーシティを大切にし、新しいアイデアが出せる、新しい事業ができる意欲と使命感を持った人材を、幅広く育てることである。企業も性別や国籍に関係なく、優秀な人材を公平に、幅広く採用し育てることが重要だ。女性の人材登用や留学生の雇用などに関しては、まだまだ遅れていると感じる。

以上述べてきたことに関し、私がもっと研究し再評価しなければならないと考えているのは、日本オリジナルのグループ企業モデル「財閥」である。関西でも大きな力を持っていたこの「財閥」という言葉には、いいイメージはないかもしれないが、それぞれ当主のもとに様々な業種が集まって連携し、そこに金融がつくというダイナミックな経営モデルがあった。

社会に有益な新しいビジネスを創造するために、業種や企業間の垣根を超えて新しいグループをつくり、そこに金融がつくという、日本発の新たなビジネスモデルの構築を考えていきたい。