言いたい放題

企業人はプロデューサーになれ

イノベーション・エンジン社長
佐野睦典

今日の日本産業界はITでアメリカの独走を許し、エレクトロニクスも韓国に抜かれました。中国の圧倒的な安売りの力にも太刀打ち出来ず、経済復興の糸口が見えてきません。今、我々に必要なのは再び世界の産業をリードするためにプロデューサーの視点を持つことです。

日本はかつて、自動車や家電などでアメリカの模倣をして戦後復興を成し遂げました。その後も70年代は流通業、80年代はサービス業、90年代は情報通信と追従し、2000年頃まで他人の知恵の事業化により高度成長を享受しました。ふと気づけば先頭に立ち、自分自身で知恵を創り出すべき立場になっています。

「スマイルカーブ」という言葉があります。縦軸に収益性をとり、横軸に左から右に材料、デバイス（部品）、アセンブリ（組立て）、ソフト、ネットワークの5項目をとります。そうすると、両端の材料とネットワークの収益性が最も高く真ん中のアセンブリが最も低いスマイルマークになります。

これまでの国家による産業支配の興亡は、それぞれの時代の新興国が低賃金を利用して収益性の低いアセンブリ産業に参入する一方、その当時のアセンブリ産業を担う国が他の収益性の高い産業にシフトする歴史でした。

まず60年代、アメリカが自動車や電機などのアセンブリ産業を担っていました。その時日本は、低価格と高品質を武器にアセンブリに乗り出し70年代に主役の座につきました。その時アメリカは、ソフトの方へ主軸を移し自らの産業構造を変貌させました。以来日本とアメリカは世界を分かち合いましたが、90年代から韓国と台湾が低コストでアセンブリ産業へ入ってきました。その時日本はデバイス、つまり半導体や液晶などへ重点を移し、韓国、台湾と棲み分けました。ところが2000年以降、今度は中国がアセンブリに入って来たのです。すると韓国、台湾がデバイスに逃げ、日本はさらに材料へ逃げることになりました。

このように日本は重点産業を次々に移しましたが戦略的に行なってきた訳ではありません。戦後の日本は、通産省が音頭を取り産業構造の誘導をしてきました。ところが90年代バブル経済を立て直す際、競争原理に立脚するとして国家主導を止めました。日本が中途半端な規模の企業同士の競争で消耗戦を繰り広げる間に、韓国は国家主導でサムスンやLG、現代などの財閥企業に戦略産業を集中、為替も安くし、ついに半導体、液晶、有機EL、電池などで日本を追い抜いたのです。

現在、日本が世界に誇れる分野の一つは材料です。国と化学・金属メーカーなどが共に戦略を練り、材料を徹底的に強化する必要があります。材料は製造装置、計測装置とセットですから材料を押さえれば標準を主導できます。さらにそれはデバイスの奪還につながります。

しかしそのままで甘んじてはなりません。なぜなら材料やデバイスは脇役産業だからです。全体のコーディネートをするプロデューサーとして再度アセンブリに入っていくのです。ただこれは単なる「組立て」としてのアセンブリではありません。材料からネットワークまでの全ての要素を「組立て」直し総合する高レベルのアセンブリです。

日本は商品単体を作るのは得意ですが、今後は構想力を駆使したプロデューサーになることが急務です。例えば「自動車」ではなく「安全で快適に移動するシステム」をプロデュースするのが自動車メーカーの役割です。プロデューサーになれば中国など新興国が勢力を拡大しても心配ありません。

さらには日本が強い「環境エネルギー」や「高齢化分野」などで、プロデュース力と材料技術の双方で挟撃し、真ん中にあるデバイスやアセンブリ、ソフトなどを全部日本のものにできます。こらからの企業人は、最適なものを組合せ、最適なシステムを提供するプロデューサーを目指すべきです。