

日経MJ2016年12月14日付

ゼニア、グローバル市場型ものづくり

先日、日経CNBCの日経ウェリタストークという番組で、日本の投資信託の構造的問題が取り上げられた。米国などの投資信託に比べて手数料が高い。それでも投資信託を提供する運用会社や金融機関が大量に出回っているわけでもない。規模が小さい投資信託商品が大量に出回っていて、構造的に非常に低い利益率となっているのだ。

金融機関は次々に目先を変えた商品を販売して顧客を引きつけようとするが、小口の販売で終わってしまう。目先を変えるために次々に新製品を出すのが、定番商品が定着せずに利益率が上がらない。加工食品、日用品、書籍など、多くの分野で聞く話だ。新製品の過当な開発競争と低い利益率というの



伊藤元重の

エコノオッチ

は、日本の産業の特徴かもしれない。消費者の関心を引きつけるための新製品開発こそが日本の産業の強さの原動力という声もあるが、それで利益が上がらないのでは意味がない。

こうした現状を色々な産業で聞かされた時に思い出すのが、20年近く前に見た、ウール生地を生産現場だ。愛知県一宮市の機屋では、次々に段取り替えをしなが、効率的に多品種の布を織っていた。ファッションの流行の変化で消費者の需要を引き付けたいアパレルメーカーの期待に応えるためだ。何もわかっていなかった私は、現場での見事な「効率性」に感心するばかりであった。

しかしその見方は、イタリアのピエラにあるゼニアの工場を見て根本から打ち

利益率高い定番品を重視

壊されてしまった。ゼニアの工場では、ゆったりとしたものづくりが行われていた。効率的な段取り替えではなく、じっくりと良いものを作り込んでいくという姿勢だ。ゼニアの工場と比べると、効率的に見えた日本の工場は、ケージの中で走り続けるハツカネズミのように見えてしまった。

なぜゼニアのようなゆとりとしたものづくりが可能なのだろうか。その疑問をぶつけて見たら、返ってきた答えはグローバル市場であるという。ゼニアの商品は、欧州で3分の1、アジアで3分の1、米国で3分の1売れるという。何十万円もする高級な商品でも、大きな市場であればそれなりの販売量となり、利益率も維持できるということだ。大きな市場の存在がゼニアのような商売を可能にしているのだ。

日本の企業もそろそろ、

部教授)

こうしたゼニア型の商売を真剣に考える時期ではないだろうか。超高級品を狙えといっているわけではない。顧客から愛され続ける、利益率の高い定番商品を育てることだ。手を替え品を替えて低い利益率の商品を次々に出すのは、右肩上がりの市場でなら正当化できる行為である。

しかし、バブルが崩壊してからすでに25年以上もたつて、まだそうした競争を続けている業界が多い。だから構造的な問題だとも言える。このような競争を続けていけば、人口減少が続く中でますます厳しくなる。ゼニアのようにグローバル市場を相手にするのか、あるいはM&Aなどを積極的に仕掛けて業界再編を進めるのか、シリコン構造を抜け出す道を模索する必要があるだろう。

(学習院大学国際社会科学部教授)